

## نموذج مقترح للخريطة الاستراتيجية لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة بالاعتماد على منظورات بطاقة الأداء المتوازن

ط/د: سعودي أمينة<sup>1</sup>، د: بعيطيش شعبان<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة محمد بوضياف-المسيلة، مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر، amina.saoudi@univ-msila.dz

<sup>2</sup> جامعة محمد بوضياف-المسيلة، مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر، chabane.baitiche@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2019/06/14

تاريخ القبول: 2019/05/28

تاريخ الاستلام: 2018/10/27

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الأنشطة اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، بالإضافة إلى محاولة بناء نموذج قابل لتطبيق الخريطة الاستراتيجية في نفس المؤسسة وذلك بالاعتماد على منظورات بطاقة الأداء المتوازن. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة وفق مقياس ليكرت ذو الأوزان الخمسة، وزعت على 33 إطارا بالمؤسسة. وبعد تحليل معطيات الاستبيان والمقابلة خلصت الدراسة إلى أن المؤسسة تمارس الجهود والأنشطة اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، إلا أنها تفتقد للتنسيق والترابط اللازم الذي يجعل هذه الأبعاد تعمل مع بعضها بشكل متكامل، وانتهت الدراسة باقتراح نموذج للخريطة الاستراتيجية يساهم في خلق الترابط المفقود بين منظورات بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حضنة حليب.

كلمات مفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الخريطة الاستراتيجية، مؤسسة حضنة حليب.

تصنيف JEL : L15، L19

### Abstract:

The objective of this study is to determine the extent to which the activities required to implement the BSc in the enterprise of Hodna Lait at M'sila. In addition, research is trying to build a theoretical model that can be applied to the strategic map in the enterprise. This is done on the basis of BSC perspectives. To achieve this goal, a questionnaire was designed on the Likert scale of five points. This questionnaire was distributed to 33 responsables of the enterprise. After analyzing the questionnaire data and the content of the interviews, the study concluded that the enterprise was deploying the necessary efforts and activities to implement the BSC. But they lack the coordination and coherence needed to make these dimensions work together in an integrated way. The study ended with the proposal of an applied or experimental model of the strategic map. This model contributes to the creation of the missing link between the perspectives of the BSC in Hodna Lait.

**Keywords:** Balanced Scorecard; Strategic Map; Hodna Lait Enterprise.

**Jel Classification Codes:** L19، L15

### Résumé :

L'objectif de cette étude est de déterminer dans quelle mesure les activités requises pour mettre en œuvre la Balanced Scorecard dans l'entreprise Hodna lait de M'sila. En plus, la recherche essaye de construire un modèle théorique qui peut être appliqué à la carte stratégique dans la même entreprise. Ceci est fait sur la base de perspectives de BSC. Pour atteindre cet objectif, un questionnaire a été conçu sur l'échelle de Likert de cinq points. Ce questionnaire a été distribué à 33 cadres de l'entreprise. Après avoir analysé les données du questionnaire et le contenu des entretiens, l'étude a conclu que l'entreprise déployait les efforts et les activités nécessaires à la mise en œuvre de la Balanced Scorecard. Mais, ils manquent de la coordination et de la cohérence nécessaires pour que ces dimensions fonctionnent ensemble de manière intégrée. L'étude s'est terminée par la proposition d'un modèle appliqué ou expérimental de la carte stratégique. Ce modèle contribue à la création du chaînon manquant entre les perspectives de la BSC dans l'entreprise Hodna Lait.

**Mots clés:** Balanced Scorecard, Carte Stratégique, l'Entreprise Hodna Lait.

**Codes de classification de Jel:** L19، L15

## 1. تمهيد:

في ظل اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات في مختلف قطاعات الأعمال، وما أفرزته الأحداث العالمية الأخيرة من تغيرات وتطورات هامة، دفع هذه المؤسسات إلى البحث عن أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكّنها من تحسين أدائها واكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، وتساعدتها في اختيار وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التي تتبناها، ومن أهم هذه الأدوات هي بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) (BSC) والتي تعتبر أداة لقياس الأداء ونظام للإدارة الاستراتيجية. وقد تبنت الكثير من المؤسسات في العالم هذه الأداة نظراً لما توفره من مقاييس غير مالية (عملاء، عمليات داخلية، تعلم ونمو) إلى جانب المقاييس المالية، وذلك بسبب تغير الظروف في بيئة الاقتصاد المعاصر الذي أصبح يتجه إلى ما يعرف باقتصاد المعرفة، حيث أن تطور الأداء أصبح يعتمد على التكنولوجيا وأنظمة المعلومات ومهارات الموظفين، إلا أن بطاقة الأداء المتوازن لم تتمكن من تقديم الصورة المثلى لجميع أفراد المؤسسة، ومنه تم تطويرها لما يُعرف بالخرائط الاستراتيجية. هذه الأخيرة رسمت الصورة بشكل جلي وواضح لاستراتيجية المؤسسة في خلق القيمة لزبائنها وكذا المستثمرين من خلال عملياتها الداخلية وأصولها غير الملموسة، من هذا المنطلق تأتي دراستنا لتسلط الضوء على الخرائط الاستراتيجية باعتبارها حلقة الوصل بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

## 2. الإشكالية: تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل التالي:

- إلى أي مدى تمارس الجهود والأنشطة اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حليب بالمسيلة؟  
- كيف يمكن التوصل إلى بناء نموذج قابل لتطبيق الخريطة الاستراتيجية في مؤسسة حليب بالمسيلة بالاعتماد على منظورات بطاقة الأداء المتوازن؟

3. أهمية الدراسة: نظراً لقلّة الدراسات التي تناولت موضوع الخريطة الاستراتيجية تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة، والتي تنبع من أهمية الخريطة الاستراتيجية باعتبارها مفهوم حديث النشأة يساعد المؤسسات على تنفيذ استراتيجيتها بنجاح، ويمكن المؤسسات من مواجهة تحديات بيئة الأعمال وتغييراتها، وكذا إبراز الدور الذي تتميز به بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس وتحسين أداء المؤسسات.

4. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة، كما تهدف إلى محاولة تقديم نموذج الخريطة الاستراتيجية لمؤسسة حليب بالمسيلة، والذي يقدم صورة واضحة لاستراتيجية المؤسسة ويوضح كيفية تنفيذها.

## 5. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في مؤسسة حليب بالمنطقة الصناعية لمدينة المسيلة.

- الحدود الزمنية: تتمثل في الفترة ما بين شهري جانفي وماي من سنة 2018.

## 6. الدراسات السابقة:

1.6 دراسة رافد حميد الحدراوي ومروة عبد الكريم الزهيري بعنوان: استخدام الحدس في صياغة الخريطة الاستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف)، مقالة في مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 29، المجلد 09، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2013. هدفت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على مدى اعتماد القيادات المصرفية على الحدس، وكذا الكشف عن تأثير الحدس في صياغة الخريطة الاستراتيجية من خلال منظورات بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من صناع القرار في 04 من فروع مصرف الرافدين، وبلغ حجم العينة 32 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن قادة المصارف المبحوثة لا يعتمدون على حدسهم وما يمكن أن يحمله من أفكار ومعرفة ضمنية كامنة، كما أنه لم يثبت وجود علاقة وتأثير للحدس في صياغة الخريطة الاستراتيجية.

2.6. دراسة أسامة بن فهد الحيزان بعنوان: تقويم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية، مقالة في مجلة العلوم الإدارية، العدد 01، المجلد 20، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008. هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار عام يتضمن مجموعة من المعايير التي يتم على أساسها تقويم تجربة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بيئة الأعمال السعودية، وذلك من أجل استخلاص المقومات اللازمة لضمان نجاح تطبيق هذا المقياس، وبعد إخضاع هذا الإطار للاختبار الميداني، خلصت الدراسة إلى مجموعة من المقومات التي يجب توافرها من أجل ضمان نجاح بطاقة الأداء المتوازن، كما تمكنت الدراسة من تشخيص أسباب فشل تطبيقها.

3.6. دراسة رايس وفاء بعنوان: مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة لولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومدى توفر مقومات تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة، كما هدفت أيضا إلى محاولة تطوير نموذج يحتوي على عدد من المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية، والتي تزود الإدارة بتصوير شامل عن فاعلية أداء المؤسسة، وتقييم أدائها بناءً على النموذج المقترح. وقد تم التوصل إلى أن مؤسسة محل الدراسة تعتمد على جداول القيادة بدل بطاقة الأداء المتوازن، معتمدة في ذلك على المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية، إلا أنها لا تتبنى نفس التصنيف للأبعاد، وهو ما يدل على أنه يمكن للمؤسسة أن يكون لديها توجه استراتيجي نحو تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

بالنظر إلى الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها نجد إن الدراسة الأولى ركزت على مدى استخدام الحدس من طرف قيادات فروع مصرف الراجحي بالسعودية، ودرجة تأثيره في صياغة الخريطة الاستراتيجية، واهتمت الدراسة الثانية بتقويم تجربة بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية من خلال مجموعة من المعايير، بينما الدراسة الثالثة فقد ركزت على محاولة معرفة مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، وكذا محاولة تطوير نموذج للبطاقة؛ في حين ستحاول الدراسة الحالية اقتراح نموذج خريطة استراتيجية لمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة، وذلك بالاعتماد على المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).

### الجانب النظري:

1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (*Balanced Scorecard (BSC)*): ظهرت بطاقة الأداء المتوازن على يد كل من *Robert Kaplan* (أستاذ المحاسبة في جامعة هارفارد)، و *David Norton* (استشاري في ولاية بوسطن) في بداية عقد التسعينات من القرن الماضي (Niven, 2003, p. 14) حيث عرفها كل من *Norton & Kaplan* بأنها "نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة" (Norton, 1992, p. 71) أما *Robinson* فعرفها بأنها "نموذج يعرض طرقا متنوعة لإدارة المؤسسة لكسب عوائد مرضية، من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار الآثار الناجمة عن كل من المحور المالي، والعملاء، والعمليات، وتعلم ونمو الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل" (Robinson, 2000, p. 03) تحتوي هذه الأداة على مقاييس مالية وغير مالية تم تبويبها في أربعة محاور هي: (رنو، 2015، صفحة 139)

1.1. المنظور المالي: يعد المنظور المالي أحد أهم محاور قياس وتقييم الأداء، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية المؤسسة:

2.1. منظور العملاء: يستلزم على المؤسسات في الوقت الحاضر وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في تصميم استراتيجيتها، لما يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة مع منافسها وبقيائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويرتبط ذلك بقدرتها على تقديم السلع والخدمات بجودة عالية وأسعار معتدلة، ومن خلال هذا المحور يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم؛

3.1. منظور العمليات الداخلية: يهتم هذا المحور بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء؛

4.1. منظور التعلم والنمو: إن محور التعلم والنمو يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا المحور إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء. وترتبط المحاور الأربعة السابقة فيما بينها بسلسلة من علاقات السبب والنتيجة، هذه العلاقات السببية تُكوّن ما يُعرف بالخريطة الاستراتيجية *Map Strategy*.

2. مفهوم الخريطة الاستراتيجية *Map Strategy*: تشير الخريطة الاستراتيجية إلى الرسم التخطيطي الذي يعكس كيفية الربط بين الأهداف من خلال علاقات السبب والنتيجة، فبطاقة الأداء المتوازن يجب أن تقوم على مجموعة مختلطة من مقاييس النواتج ومسببات أداء تلك النواتج، وهذا بدوره يخلق سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل المنظورات الأربعة لهذا المقياس (الحيزان، 2008، صفحة 14)، وهذا ما أشار إليه Rankins بأن الخرائط الاستراتيجية تصف كيف يمكن للمؤسسة خلق قيمة من خلال ربط مجموعة من الأشياء بعضها ببعض الآخر، مثل خلق قيمة للمساهمين، إدارة الزبائن، عمليات الإدارة، إدارة الجودة، المقدرات الجوهرية التشغيلية، الابتكار، الموارد البشرية، المعلومات، التكنولوجيا والتصميم التنظيمي والتعلم كل هذه تظهر كشكل بمخطط واحد. (الزهيري، 2013، الصفحات 123-124) وقد عرفها T.Morisawa بأنها "مخطط بياني يقدم تصورا واضحا حول عمليات واستراتيجية المؤسسة" (Morisawa, 2002, p. 06)، كما عرفها P. Niven على أنها "رسم تخطيطي مكون من صفحة واحدة يوضح ما يجب فعله بشكل جيد في كل من المحاور الأربعة من أجل التنفيذ الفعال للاستراتيجية" (Niven, 2006, p. 138) وتظهر خرائط الاستراتيجية كيف تخطط المنظمة لتحويل أصولها الملموسة وغير الملموسة إلى نتائج مالية مرغوبة (Norton, 2005, p. 67)، وتعد أسلوب بناء منطقي وشامل يستخدم لوصف الاستراتيجية من خلال تحديدها للعناصر الأساسية المرتبطة باستراتيجية مؤسسة معينة، وتصمم المؤسسات خرائطها الاستراتيجية متجهة بها من الأعلى إلى الأسفل، بحيث تبدأ بتحديد الهدف المقصود ثم تحديد الممرات الموصلة إليه (الشطي، 2007، صفحة 67). ويؤكد كل من Kaplan & Norton أن تحقيق المحاور يتم بشكل تسلسلي من أسفل إلى أعلى (يحيوي، 2012، صفحة 39)، أي أن مقاييس التعلم والنمو تعد محركات لمقاييس عمليات التشغيل الداخلية والتي تعتبر بدورها محركات لمقاييس العملاء والتي تعتبر أيضا محركات للمقاييس المالية (محمد، 2011، الصفحات 7-8) فالعائد على رأس المال المستخدم يعد أحد مقاييس منظور الأداء المالي، ومسبب هذا المقياس المالي هو تكرار المبيعات كانعكاس لدرجة ولاء العملاء العالية، ودرجة ولاء العملاء التي تدخل في منظور العلاقات مع العملاء يكون لها تأثير قوي على العائد على رأس المال المستخدم، وهناك عوامل كثيرة تؤدي إلى زيادة درجة ولاء العملاء منها على سبيل المثال توصيل الأوامر في الوقت المناسب، وتحسين توصيل الأوامر في الوقت المناسب هو نتاج خفض دورات التشغيل وزيادة جودة العمليات الداخلية، ويندرج هذين المقياسين تحت منظور العمليات الداخلية، ويتم خفض دورات التشغيل وتحسين جودة العمليات الداخلية من خلال تدريب العاملين وزيادة مهاراتهم، وهذا يمثل هدف منظور عمليات التعلم والنمو (الحيزان، 2008، صفحة 14)، فعلاقة السببية تعني أن المحاور الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، وأن الأهداف في محور العملاء يجب أن تؤدي لتحقيق الأهداف المالية، وأن اختيار الأهداف في محور عمليات التشغيل الداخلية يتم في ضوء أهداف العملاء والأهداف المالية، كما أن اختيار أهداف محور التعلم والنمو يجب أن تؤدي إلى الأهداف في المحاور الثلاثة الأخرى، إن بطاقة الأداء المتوازن تقوم على مجموعة مختلطة من المقاييس والنواتج ومحركات أداء تلك النواتج فهي تمثل عملية متكاملة تبدأ بوضع الاستراتيجية وتنتهي بالنتائج المالية التي يتم التوصل إليها (محمد، 2011، الصفحات 7-8).

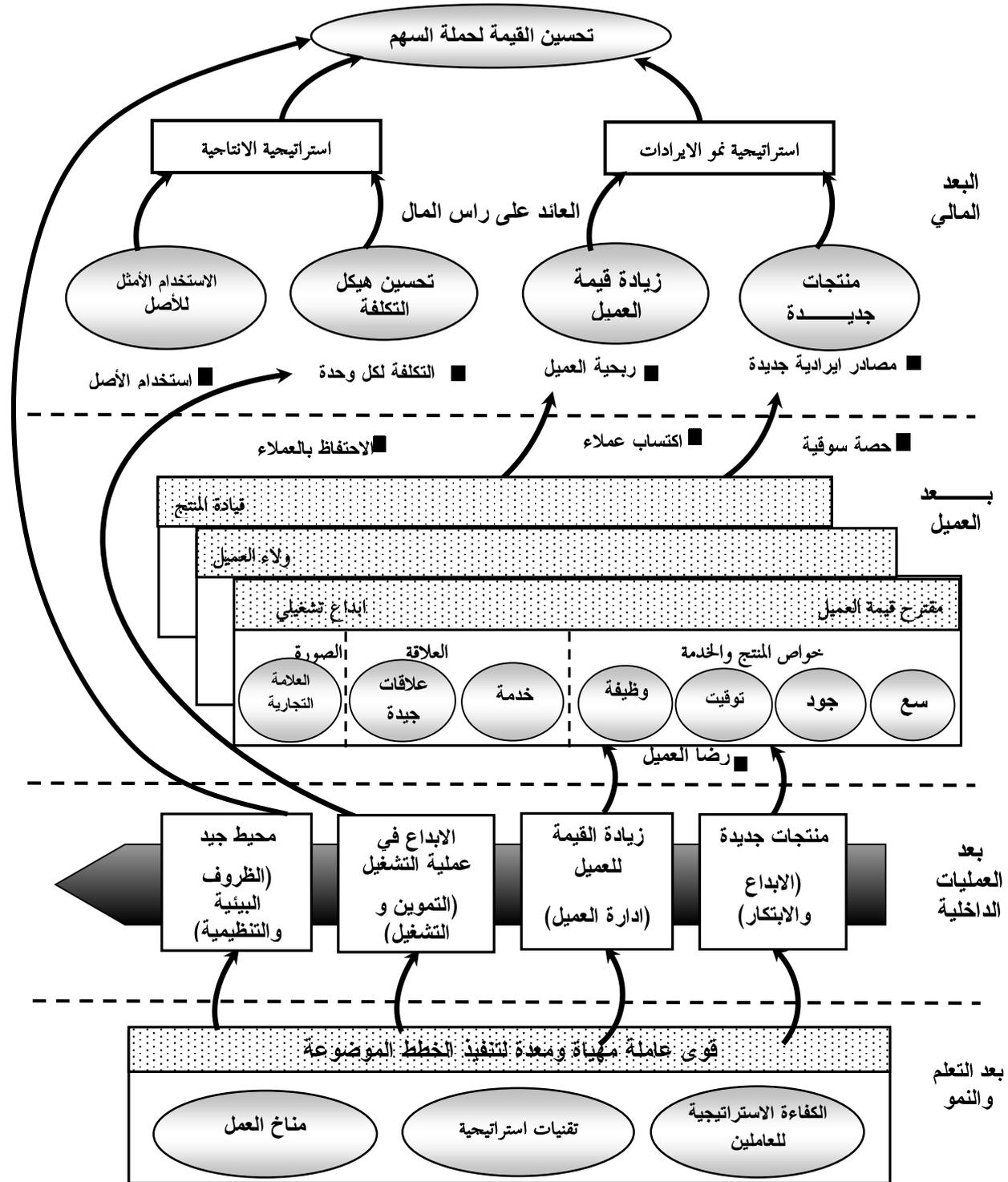
2. فوائد الخريطة الاستراتيجية: تسمح الخريطة الاستراتيجية بالمرور من مفهوم الاستراتيجية إلى خلق القيم المناسبة، وحسب بعض الكتاب تعتبر الخريطة الاستراتيجية وسيلة ضرورية لا غنى عنها من أجل: (رايس، 2016، الصفحات 89-90)

- توضيح الاستراتيجية وتسهيل إيصالها لكل العاملين في المؤسسة؛
- تحديد الإجراءات والعمليات الأساسية لنجاح وتنفيذ الاستراتيجية؛

- تحقيق التناسق بين الموارد البشرية والتكنولوجية والتنظيمية، بحيث تعمل في مجملها في اتجاه خدمة الاستراتيجية؛
  - تسليط الضوء على الانحرافات الناجمة عن تنفيذ الاستراتيجية، والقيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة؛
  - تساهم الخريطة الاستراتيجية في خلق القيمة لكل المستفيدين وأصحاب المصلحة؛
  - توضيح العلاقة بين المخرجات وعوامل دعم الأداء المختلفة؛
  - إعطاء رؤية واضحة للدور الذي يلعبه الأفراد وفرق العمل في المؤسسة؛
  - تساعد على نشر وتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن على مختلف الوحدات التنظيمية، وتحقيق التنسيق بينها من خلال وضع خطة استراتيجية واضحة، من شأنها ربط وظائف مختلف الوحدات برؤية ورسالة المؤسسة.
3. المبادئ الأساسية للخريطة الاستراتيجية: تعتمد صياغة الخريطة الاستراتيجية على خمسة مبادئ أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار تتمثل في: (Norton, 2004, pp. 11-13).
- 1.3 الاستراتيجية أداة لتحقيق التوازن بين الأهداف المتعارضة: الاستثمار في الأصول الملموسة لنمو الإيرادات في الأجل الطويل غالبا ما يتعارض مع تخفيض التكاليف لتحسين الأداء المالي في الأجل القصير، ومن ثم فإن نقطة البداية في وصف الاستراتيجية تتمثل في توازن وتوضيح الهدف المالي قصير الأجل لخفض التكاليف وتحسين الإنتاجية من خلال الهدف طويل الأجل المرتبط بنمو الإيرادات.
- 2.3 تبنى الاستراتيجية على القيم التفاضلية المفترضة للزبائن: تعتمد الاستراتيجية على أن إشباع رغبات الزبائن يعد مصدرا أساسيا لإنشاء القيمة، ومن ثم تتطلب الاستراتيجية تحديدا واضحا لقطاعات الزبائن المستهدفين، والمقترحات المطلوبة لجذب هؤلاء الزبائن والاحتفاظ بهم.
- 3.3 تتحقق القيمة من خلال العمليات الداخلية للمؤسسة: يصف البعد المالي وبعد العملاء في الخرائط الاستراتيجية النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مثل زيادة القيمة لحملة الأسهم من خلال نمو الإيرادات، التحسين في الإنتاجية، زيادة حصة المؤسسة من العملاء عن طريق اكتساب عملاء جدد، تحقيق رضا العملاء وولائهم، والاحتفاظ بهم.
- أما بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو فكلهما يقود الاستراتيجية، وذلك من خلال وصف لكيفية قيام المؤسسة بتنفيذ الاستراتيجية، فالعمليات الداخلية الفعالة هي التي تحدد كيفية تعظيم قيمة المؤسسة، حيث يجب أن تركز المؤسسة على العمليات الداخلية الفعالة والتي تعتبر مهمة من أجل تحسين الإنتاجية ومن ثم تحقيق القيمة المستهدفة للمؤسسة. ويمكن تقسيم العمليات الداخلية إلى أربعة جوانب على النحو التالي:
- عمليات إدارة العمليات: وهي العمليات التي تنتج وتسلم المنتجات مثل: التوريد، الإنتاج، التوزيع، وإدارة المخاطر.
  - عمليات إدارة الزبائن: وهي العمليات التي تحسن قيمة العملاء مثل: اختيار العملاء، جذب العملاء، الاحتفاظ بالعملاء،
  - عمليات الابتكار: وهي العمليات التي تخلق منتجات وخدمات جديدة مثل: الفرص الشخصية، محفظة البحوث والتطوير،
  - العمليات الاجتماعية والبيئية: وهي العمليات التي تحسن المجتمعات والبيئة مثل: الصحة والأمن، التوظيف، البيئة، المجتمع.
- 4.3 الاستراتيجية تتكون من مجموعة أفكار متزامنة ومتكاملة: يقوم كل بعد من الأبعاد الأربعة المكونة لأسلوب الخرائط الاستراتيجية بتحقيق منافع للمؤسسة ولكن في توقيتات مختلفة، حيث يؤدي إدخال التحسين على العمليات التشغيلية إلى تحقيق نتائج قصيرة الأجل من خلال تحقيق وفرض التكاليف وتحسين الجودة، بينما تبدأ المنافع الناتجة عن تحسين العلاقة مع العملاء خلال فترة تتراوح من ستة أشهر إلى سنة.
- أما عمليات الابتكار فعادة ما تأخذ فترة أكبر لتحقيق رضا العملاء وزيادة الإيرادات والأرباح، وأمام المجتمع والبيئة المحيطة فتظهر نتائجه بعد فترة أطول، لذلك يجب أن تكون الاستراتيجيات متوازنة ومشتقة ومتكاملة لتحقيق الأبعاد الأربعة السابقة حتى يمكن تحقيق نمو دائم في ثروة حملة الأسهم.
- 5.3 قيمة الأصول غير الملموسة تتعدد في ضوء التوافق الاستراتيجي: يصف جانب رأس المال الفكري أصول المؤسسة غير الملموسة ودورها في تحقيق استراتيجية المؤسسة، ويمكن تصنيف رأس المال الفكري إلى ثلاثة عناصر أساسية:

- رأس المال البشري: حيث توفر الكفاءة الاستراتيجية المهارة المتاحة، الموهبة، الخبرة، ومعرفة الكيفية التي تتم بها الأنشطة المطلوبة بواسطة الاستراتيجية.
- رأس المال العلائقي: ويتمثل في قيمة علاقة المؤسسة مع زبائنها، أي القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت الشركة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف
- رأس المال التنظيمي: الثقافة والوعي والرؤى المشتركة والقيم المطلوبة لفهم الاستراتيجية، وإتاحة قيادة كفؤة على كل المستويات لتحريك المؤسسة تجاه تحقيق استراتيجيتها، وتوافق الأهداف والحوافز مع الاستراتيجية على كل المستويات التنظيمية.

الشكل 1: الخريطة الاستراتيجية



Source: Robert S. Kaplan & David P. Norton, Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management, Part I, Accounting Horizons, Vol 15, N 01, March, 2001, p 92.

**الجانب التطبيقي:****1. التعريف بميدان ومنهجية الدراسة:**

**1.1 التعريف بمؤسسة حضنة حليب:** حضنة حليب هي مؤسسة تجارية ذات مسؤولية محدودة SARL، كانت تسمى ملبنة الحضنة لاقتصارها على إنتاج الحليب فقط، وبعد تخصصها في إنتاج الحليب ومشتقاته أصبحت تسمى حضنة حليب Hodna Lait، أنشئت من طرف أربع شركاء بتاريخ 1998/12/15 برأسمال اجتماعي قدره 60.000.000 دج، إلا أن التاريخ الفعلي لانطلاقها كان 2000/05/15، يقع مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية بالمسيلة، اقتصر نشاط المؤسسة في بداية نشاطها على إنتاج (حليب، لبن، رائب، حليب البقر في أكياس)، حيث بلغت الطاقة الإنتاجية 40.000 لتر في اليوم بالاعتماد على يد عاملة تتمثل في 38 عامل دائم.

ومر تطور المؤسسة منذ انشائها بأربع مراحل، حيث كان التوسع الأخير لها سنة 2014، نتج عنه توسع المؤسسة إلى 06 وحدات، بطاقة إنتاجية تقدر بأكثر من 920.000 لتر/ اليوم، كما تم زيادة قيمة الاستثمار إلى 3.038.126.247 دج، وزيادة عدد العمال إلى 950 عامل، وبلغ رقم الأعمال في هذه السنة 10.122.567.130 دج، وهذا ما مكن المؤسسة من تدعيم خطوط إنتاجها بمنتجات جديدة. (البشرية، 2018)

**2.1 التعريف بمنهجية وأدوات الدراسة:** للإجابة على الإشكالية المطروحة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على تحليل وتفسير الظواهر والعلاقة بينها، كما تم تدعيم الموضوع بدراسة حالة وذلك بهدف دراسة وفهم وتحليل واقع المؤسسة محل الدراسة واسقاط النتائج النظرية عليها، وبالنظر لطبيعة البيانات المراد جمعها تم الاعتماد على الأدوات التالية:

**1.2.1 الاستبيان:** قصد بناء الخريطة الاستراتيجية المقترحة والتي تقوم أساسا على العلاقات السببية بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، تم تصميم استبانة مكونة من 23 فقرة للتعرف على مدى تبني الأبعاد الأربعة للبطاقة في المؤسسة، وكذا دراسة علاقات الارتباط بين مختلف الأبعاد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، وقد تم توزيع 35 استبانة على إطارات مؤسسة حضنة حليب، حيث تم استرداد 33 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

**2.2.1 المقابلة:** في العادة يتم إجراء المقابلات كإحدى الطرق الكيفية في جمع البيانات قبل اللجوء إلى الاستبيان باعتباره أداة كمية، ولكن لأغراض بحثية تم اللجوء لإجراء المقابلة بعد القيام بتوزيع وجمع البيانات عن طريق الاستبيان، والتأكد من وجود علاقة الارتباط بين المتغيرات ومدى التنسيق بين الأهداف والمؤشرات الخاصة بكل بعد من ابعاد بطاقة الاداء المتوازن، ولإستيفاء المعطيات حول الموضوع تم إجراء مقابلات مع إطارات المؤسسة محل الدراسة، ويتعلق الأمر بكل من مسؤول قسم التسويق والأنشطة التجارية، مسؤول قسم العمليات الإنتاجية، ومسؤول قسم الموارد البشرية، وتهدف هذه المقابلات إلى تحديد الأهداف المتعلقة بكل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن واقتراح المؤشرات والمبادرات المناسبة لهذه الأهداف، وكذا التعرف نظام العمل داخل المؤسسة.

**2. اختبار ثبات وصلاحية المقياس:**

**1.2 اختبار الثبات (اختبار كرونباخ الفا Chronbach's Alpha):** يُقصد بثبات أداة الدراسة درجة الصدق الذاتي فيما بين مفردات الأداة، أي إمكانية الحصول على نفس النتائج أو نتائج قريبة منها فيما لو كررت الدراسة على عينة أخرى غير عينة الدراسة وفي أوقات مختلفة، وقد تم التأكد منه باستخدام معامل كرونباخ الفا كما يبينه الجدول التالي:

**الجدول 1: اختبار الثبات**

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
23	0.87

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22

نلاحظ من الجدول (01) أن معامل كرونباخ الفا بلغ 0.87 وهي نسبة تدل على مستوى عال من ثبات أداة القياس، وهذا ما يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والمصدقية، وبالتالي إمكانية الاعتماد عليه.

2.2 الاتساق الداخلي: يقصد بالاتساق الداخلي ارتباط كل عبارة بمحورها. وباستخدام برنامج *spss* تم حساب معامل الارتباط لقياس ارتباط العبارات مع محورها لكل محور على حدى، وقد تبين أنها جميعاً دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% مما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

3. الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة: تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة حيث تم الاستعانة بالجدول (02) لتحديد اتجاهات إجابات العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما تم تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي وقيمة المدى لتحديد طول الفئة:  $0.8 = 5 / (1-5)$ . وتم التعرف على قبول أو رفض مجتمع الدراسة لكل عبارة اعتماداً على متوسط الإجابات، فإذا تجاوز متوسط الإجابات المحايدة فيكون هنالك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على السؤال، وفي حال كان المتوسط أقل من محايد فإن ذلك يعني رفض المجتمع للسؤال.

الجدول 2: درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	محايد من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	4.20 إلى 5
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثين

### 1.3 الإحصاء الوصفي للمحور المالي:

الجدول 3: الإحصاء الوصفي للمحور المالي

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
02	موافق	,76994	3,9697	تهتم إدارة المؤسسة بتحديد مواطن القوة المالية للمؤسسة
06	موافق	,90244	3,5758	تهتم إدارة المؤسسة بتحديد نواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالمؤسسة
04	موافق	1,10868	3,6667	تعمل إدارة المؤسسة على استخدام مواردها المالية بأقصى فعالية ممكنة
03	موافق	,94748	3,9091	تهتم إدارة المؤسسة بتعظيم المبيعات للعملاء
01	موافق	,75000	4,0000	تعمل إدارة المؤسسة على الاستفادة من العلاقات المتبادلة مع الموردين بهدف زيادة صافي الربح
05	موافق	,82687	3,6061	تعمل إدارة المؤسسة على الاستفادة من العلاقات المتبادلة مع الزبائن بهدف خفض التكلفة الكلية
	موافق	,50047	3,7879	إجمالي المحور

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22

يتضح من الجدول (03) أن مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاماً نحو الموافقة على إيجابية البعد المالي، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,7879)، وانحراف معياري قدره (0,50047) واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الخامسة (تعمل إدارة المؤسسة على الاستفادة من العلاقات المتبادلة مع الموردين بهدف زيادة صافي الربح) بمتوسط حسابي قدره (4,0000)، مما يعني أن مؤسسة حليب تعمل على بناء علاقات جيدة مع مورديها للاستفادة من مزايا التخفيضات في المواد الأولية، وتوفيرها في الوقت المناسب وبالجودة الملائمة مما ينعكس إيجاباً على أرباح المؤسسة، حيث قامت المؤسسة مؤخراً بالاتجاه إلى مصادر التوريد المحلية، وذلك نتيجة للقرارات الأخيرة لوزارة التجارة بمنع استيراد بعض المواد، في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة الثانية (تهتم إدارة المؤسسة بتحديد نواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالمؤسسة) بمتوسط حسابي قدره (3,5758)، وهذا ما يعني أن عملية التدقيق والمراجعة المالية في المؤسسة غير مجدية حسب عينة الدراسة.

## 2.3 الإحصاء الوصفي لمحور العملاء:

الجدول 4: الإحصاء الوصفي لمحور العملاء

الترتيب	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
04	موافق	,88335	3,6970	تحتفظ المؤسسة ببيانات دقيقة حول عملائها
05	موافق	,71244	3,4848	تحتفظ المؤسسة بكافة البيانات حول شكاوي العملاء
06	موافق	1,03444	3,4848	تستطلع المؤسسة آراء العملاء حول جودة المنتج
02	موافق	,74747	3,9394	تسعى المؤسسة إلى تحقيق رضا العملاء
01	موافق	,60927	3,9394	تسعى المؤسسة إلى اكتساب عملاء جدد
03	موافق	,63066	3,9091	تتخذ إدارة المؤسسة خطوات فعلية لتقليل شكاوي العملاء
	موافق	,54021	3,7424	إجمالي المحور

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول (04) أن مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعد العملاء، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,7424)، وانحراف معياري قدره (0,54021) واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هما العبارتين: الخامسة (تسعى المؤسسة إلى اكتساب عملاء جدد) والرابعة (تسعى المؤسسة إلى تحقيق رضا العملاء) بمتوسط حسابي قدره (3,9394)، مما يعني أن المؤسسة تدرك أن زيادة مبيعاتها يكون عبر زيادة حصتها السوقية، وهذه الأخيرة تتحقق عبر اكتساب عملاء جدد، بالإضافة إلى تحقيق رضا العملاء، في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافق هي العبارة الثالثة (تستطلع المؤسسة آراء العملاء حول جودة المنتج) بمتوسط حسابي قدره (3,4848)، وهذا ما يعني أن المؤسسة وبالرغم من اهتمامها بتحسين جودة منتجاتها، وسعها لمعرفة آراء عملائها حول ما تقدمه من منتجات، إلا أنه يُحَدِّد إعطاء أهمية أكبر لهذا الجانب.

## 3.3 الإحصاء الوصفي لمحور العمليات الداخلية:

الجدول 5: الإحصاء الوصفي لمنظور العمليات الداخلية

الترتيب	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
07	موافق	,83258	3,5455	تحدد إدارة المؤسسة مسببات حدوث التكلفة
05	موافق	,85723	3,7879	تحدد إدارة المؤسسة الأنشطة والعمليات الحرجة والمهمة بالنسبة للمؤسسة
01	موافق	,83371	4,1515	تسعى إدارة المؤسسة إلى تخفيض معدل الضياع في وقت الإنتاج
02	موافق	,65857	4,0606	تسعى إدارة المؤسسة إلى احترام آجال تسليم الطلبات
03	موافق	1,05349	3,8788	تسعى إدارة المؤسسة إلى تخفيض نسبة المنتجات المعيبة
06	موافق	1,06155	3,7576	يمكن للمؤسسة تقديم منتج جديد أو أكثر كل عام للسوق
04	موافق	,87039	3,8485	تسعى إدارة المؤسسة نحو التحديث المستمر للألات والأجهزة والمعدات المستخدمة في عمليات الإنتاج
	موافق	,56071	3,8615	إجمالي المحور

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

يتضح من الجدول (05) أن مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية بعد العمليات الداخلية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,8615)، وانحراف معياري قدره (0,56071) واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثالثة (تسعى إدارة المؤسسة إلى تخفيض معدل الضياع في وقت الإنتاج) بمتوسط حسابي قدره

(4,1515)، ما يعني أن المؤسسة تعطي أهمية بالغة لتخفيض مسببات الضياع في وقت الإنتاج، حيث تسعى باستمرار إلى توفير المواد الأولية، وتفقد مدى جاهزية المعدات، واتخاذ إجراءات من شأنها التقليل من غيابات وتأخيرات العمال، في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة الأولى (تحدد إدارة المؤسسة مسببات حدوث التكلفة) بمتوسط حسابي قدره (3,5455)، لذا يستحسن أن تركز المؤسسة أكثر على معرفة الأسباب التي تؤدي إلى زيادة التكاليف، والعمل على معالجتها، مما يمكنها من تقليص التكاليف وهذا ما يؤدي إلى زيادة هامش الربح.

#### 4.3 الإحصاء الوصفي لمحور التعلم والنمو:

الجدول 6: الإحصاء الوصفي لمنظور التعلم والنمو

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
03	محايد	1,19738	3,3325	تنظر المؤسسة للعاملين على أنهم أهم استثماراتها
04	محايد	1,01504	3,0303	تهتم المؤسسة بالتدريب والتكوين المستمر للعاملين
02	موافق	1,06423	3,4848	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالكوادر الوظيفية المؤهلة
01	موافق	,78093	3,8788	تهتم المؤسسة باكتساب التقنيات التكنولوجية الحديثة
	موافق	,85944	3,4316	إجمالي المحور

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22

يتضح من الجدول (06) أن مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على بعد التعلم والنمو، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,4316)، وبانحراف معياري قدره (0,85944) واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الرابعة (تهتم المؤسسة باكتساب التقنيات التكنولوجية الحديثة) بمتوسط حسابي قدره (3,8788)، وهذا يشير إلى ادراك المؤسسة بأن التقنيات التكنولوجية الحديثة هي عنصر أساسي في تطوير الإنتاج وتحسين الجودة، في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة الثانية (تهتم المؤسسة بالتدريب والتكوين المستمر للعاملين) مما يشير إلى تقصير المؤسسة في هذا الجانب رغم أهميته في توفير مورد بشري يساهم في تحقيق بعض المزايا للمؤسسة .

4. اختبار الفرضية الأولى: تم الاعتماد في اختبار الفرضية الأولى للدراسة على استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-test) بمستوى ثقة 95 %، وذلك كما يلي:

إذا كانت قيمة T المحسوبة واقعة داخل منطقة قبول الفرضية الصفرية، تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة بينما إذا كانت قيمة T المحسوبة واقعة خارج منطقة قبول الفرضية الصفرية أي داخل منطقة رفض الفرضية الصفرية، فإن الفرضية الصفرية ترفض وتقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى المعنوية المستعمل في الاختبار وهو 0,05، والذي يعني أنه إذا كانت القيمة المعنوية أقل من 0,05 فإن الاختلاف بين المتوسطات يعتبر معنوياً ذا دلالة إحصائية، أما إذا كانت القيمة المعنوية أكبر من 0,05، فإن الاختلاف بين المتوسطات يعتبر غير معنوي وغير دال إحصائياً.

وتنص الفرضية الأولى على: تمارس مؤسسة حليب المسيلة الجهود والأنشطة اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

الجدول 7: نتائج اختبار T للفرق بين المتوسطات لعينة واحدة

	Valeur de test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
البعد المالي	9,043	32	000,	,78788	,6104	,9653
العملاء	7,895	32	000,	,74242	,5509	,9340
العمليات الداخلية	8,826	32	000,	,86147	,6627	1,0603
التعلم والنمو	2,431	32	,021	,36364	,0589	,6684

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22

يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة لكل بعد من الأبعاد الأربعة هي دالة احصائيا عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ). وبما أن قاعدة القرار تشير إلى:

- قبول الفرضية العدمية H0 إذا كانت ( $\text{Sig} > 0.05$ )

- رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 إذا كانت ( $\text{Sig} < 0.05$ )

وعليه نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على: تمارس مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة الجهود والأنشطة اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

5. الارتباطات بين متغيرات الدراسة: بهدف بناء الخريطة الاستراتيجية المقترحة لمؤسسة حضنة حليب وفقا لنموذج Norton & Kaplan، والتي تقوم أساسا على سلسلة علاقات السبب والنتيجة التي تتخلل المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، قام الباحثان بدراسة الارتباطات بين هذه المنظورات من خلال حساب معامل الارتباط، والجدول الموالي يلخص مختلف الارتباطات الخطية بينها:

الجدول 8: مصفوفة الارتباطات بين منظورات بطاقة الأداء المتوازن

	المنظور المالي	منظور العملاء	منظور العمليات الداخلية	منظور التعلم والنمو
Corrélation de Pearson Sig.(bilatérale)	1	,440 ,010	,372 ,033	,572 ,000
Corrélation de Pearson Sig.(bilatérale)	,440 ,010	1	,240 ,179	,301 ,089
Corrélation de Pearson Sig.(bilatérale)	,372 ,033	,240 ,179	1	,745 ,000
Corrélation de Pearson Sig.(bilatérale)	,572** ,000	,301 ,089	,745** ,000	1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

توضح مصفوفة الارتباطات وجود مجموعة من الارتباطات بين الأبعاد الأربعة، حيث نلاحظ أن أغلب الارتباطات كانت دالة، ويتضح من خلال قيمة (Sig) أن:

- البعد المالي مرتبط ارتباط طردي بالأبعاد الثلاثة الأخرى وكان أعلى ارتباط له ببعد التعلم والنمو (0.572).

- بعد العملاء مرتبط طرديا بالبعد المالي فقط (0.440)، وغير مرتبط ببعد العمليات الداخلية والتعلم والنمو.

- بعد العمليات الداخلية مرتبط طرديا بالبعد المالي (0.372)، ومرتبط ارتباط طردي قوي ببعد التعلم والنمو (0.745)، وغير مرتبط ببعد العملاء.

- بعد التعلم والنمو مرتبط طرديا بالبعد المالي (0.572)، وارتباط طردي قوي ببعد العمليات الداخلية (0.745)، في حين لا يوجد ارتباط بينه وبين بعد العملاء.

مما سبق نلاحظ أن الأبعاد الأربعة مرتبطة فيما بينها وتختلف قيم هذه الارتباطات بين الضعيفة، المتوسطة والقوية، باستثناء محور العملاء فهو غير مرتبط ببعد العمليات الداخلية والتعلم والنمو، ويعني أن هذا البعد يعمل بشكل منفصل عن بعدي العمليات الداخلية والتعلم والنمو، وهذا ما يعكس واقع المؤسسة حيث أنه وبالرغم من كون هذه الأخيرة تمارس الأنشطة الخاصة بكل بعد إلا أنها تفتقد للتنسيق والترابط اللازم الذي يجعل هذه الأبعاد تعمل مع بعضها البعض بشكل متكامل.

6. أهداف، مؤشرات، ومبادرات منظورات بطاقة الأداء المتوازن: بعد إثبات وجود العلاقات السببية بين مختلف المنظورات الأربعة، تم تحديد الأهداف المتعلقة بكل منظور منها على حدى وذلك بالاعتماد على المقابلة مع مختلف مسؤولي أقسام مؤسسة حضنة حليب (مسؤول قسم التسويق والأنشطة التجارية، مسؤول قسم العمليات الإنتاجية، مسؤول قسم الموارد البشرية)، وعلى ضوء هذه الأهداف قام الباحثان باقتراح مجموعة من المؤشرات من خلال التعبير عن كل هدف بمؤشر يسمح بقياس مدى تحقق هذا الهدف، وكذا تقديم المبادرات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وهذا ما توضحه الجداول الموالية:

### 1.6 أهداف، مؤشرات، ومبادرات المنظور المالي:

#### الجدول 9: أهداف، مؤشرات، ومبادرات المنظور المالي

المبادرات	المؤشرات	الأهداف
زيادة صافي ربحية المبيعات	معدل هامش الربح	تعظيم الربحية
تعظيم العائد على الاستثمار	معدل العائد على الاستثمار	تحقيق أكبر عائد
تخفيض هيكل التكلفة	معدل تخفيض التكاليف	التحكم في التكاليف
استغلال كافة الأصول المتاحة في زيادة المبيعات	معدل دوران الأصول	كفاءة استخدام الأصول

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج المقابلة

### 2.6 أهداف، مؤشرات، ومبادرات منظور العملاء:

#### الجدول 10: أهداف، مؤشرات، ومبادرات منظور العملاء

المبادرات	المؤشرات	الأهداف
زيادة حجم المبيعات	معدل نمورقم الأعمال	ربحية العملاء
تحسين خدمة العملاء	عدد شكاوى العملاء	تحقيق رضا العملاء
بناء علاقات جيدة مع العملاء	الحصة الزبونية	المحافظة على العملاء الحاليين
اختراق أسواق جديدة	نسبة العملاء الجدد إلى إجمالي العملاء	كسب عملاء جدد
فتح نقاط بيع جديدة	نسبة مبيعات المؤسسة إلى مبيعات السوق	زيادة الحصة السوقية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج المقابلة

### 3.6 أهداف، مؤشرات، ومبادرات منظور العمليات الداخلية:

#### الجدول 11: أهداف، مؤشرات، ومبادرات منظور العمليات الداخلية

المبادرات	المؤشرات	الأهداف
احترام مقاييس الجودة	عدد المنتجات المعيبة	تحسين جودة المنتجات
تفعيل البحث والتطوير	عدد المنتجات الجديدة	تقديم منتجات جديدة
تدعيم وظائف التوزيع المادي (تجهيز الطلبات - النقل - التخزين)	مدة تجهيز وتوصيل الطلبية	احترام اجال التسليم
تدريب العاملين وتكوينهم	معدل تخفيض تكلفة العملية الواحدة	تخفيض تكاليف العمليات الداخلية
تقدير الطلب الحالي والمتوقع	معدل دوران المخزون	التسيير الأمثل للمخزون

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج المقابلة

### 4.6 أهداف، مؤشرات، ومبادرات منظور التعلم والنمو:

#### الجدول 12: أهداف، مؤشرات، ومبادرات منظور التعلم والنمو

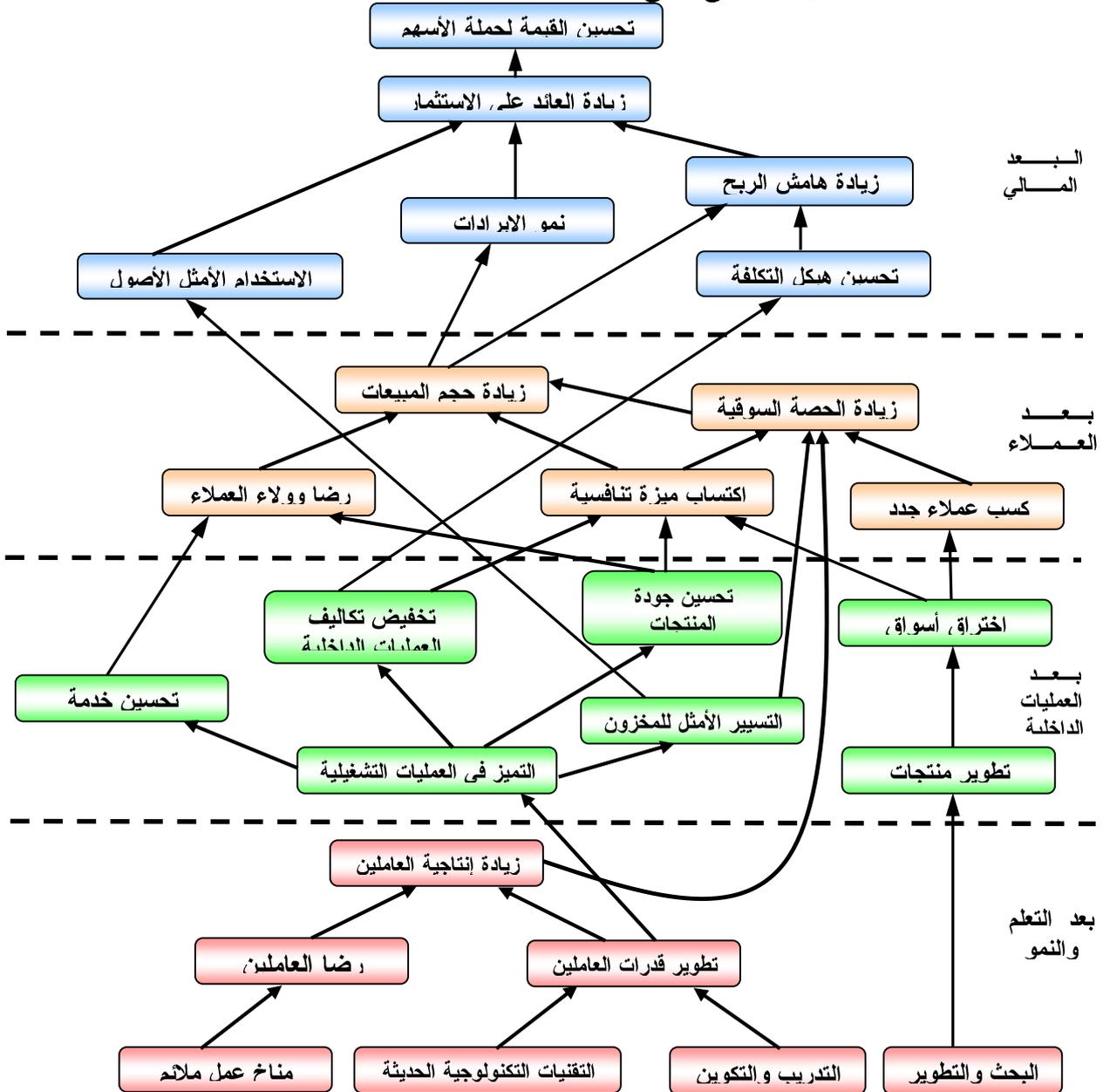
المبادرات	المؤشرات	الأهداف
تحسين بيئة العمل	معدل دوران العمال	رضا العاملين
تفعيل نظام مكافأة العاملين وتحفيزهم	معدل الأداء اليومي للعامل	زيادة انتاجية العاملين
القيام بدورات تكوينية وتدريبية	معدل التكوين والتأطير	تطوير قدرات العاملين

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج المقابلة

7. الخريطة الاستراتيجية المقترحة لمؤسسة حليب: تعتبر القيمة الحقيقية التي تقدمها بطاقة الأداء المتوازن والتي تميزها عن باقي الأدوات هي قدرتها على الربط بين أهداف ومؤشرات الأبعاد الأربعة عن طريق شبكة من العلاقات تشكل في مجملها الخريطة الاستراتيجية، وقد اعتبر *Kaplan & Norton* هذه الأخيرة أداة لتنفيذ الاستراتيجية من خلال إبراز علاقات السبب والنتيجة التي تربط بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

وبعد إثبات العلاقات السببية بين الأبعاد من خلال حساب معامل الارتباط لمختلف الأبعاد، وتحديد الأهداف لكل بعد بناء على المقابلات مع مسؤولي المؤسسة محل الدراسة، واقتراح المؤشرات المناسبة لقياس مدى تحقق كل هدف، وكذا اقتراح المبادرات والإجراءات التي تسمح بتحقيق هذه الأهداف، قام الباحثان بمحاولة تقديم نموذج مقترح للخريطة الاستراتيجية لمؤسسة حضنة حليب كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 2: النموذج المقترح للخريطة الاستراتيجية لمؤسسة حضنة حليب



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نموذج Kaplan & Norton

يبين الشكل أعلاه الخريطة الاستراتيجية المقترحة للمؤسسة محل الدراسة، وتمثل الأسهم علاقات السبب والنتيجة بين مختلف الأبعاد، وكما هو موضح فإن نواتج مقاييس كل بعد تعد محركات لمقاييس البعد الذي يعلوه، حيث تم بناء الخريطة الاستراتيجية لمؤسسة حضنة حليب من أعلى إلى أسفل، عن طريق تحديد الأهداف والمؤشرات والمبادرات لكل بعد، بينما قراءتها وتنفيذها فيتم من أسفل إلى أعلى كما يلي:

- يعتبر بعد التعلم والنمو محركا لبعده العمليات الداخلية، حيث أن اهتمام إدارة مؤسسة حليب بتدريب وتكوين العاملين وتوفير التقنيات التكنولوجية الحديثة، من شأنه أن يؤدي إلى تطوير قدرات ومهارات العاملين مما ينعكس إيجابا على إنتاجيتهم، ومن جهة أخرى فإن توفير مناخ عمل ملائم عن طريق اهتمام المؤسسة بالحوافز المادية والمعنوية وكذا الحفاظ على سلامة العاملين يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمال وزيادة رضاهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.

- يؤدي تطوير قدرات العاملين الناتج من بعد التعلم والنمو إلى التميز في أداء العمليات التشغيلية، مما ينعكس إيجابا على عدة جوانب كتحسين جودة المنتجات، تسيير أمثل للمخزون، خدمة العملاء بشكل أفضل، وكذا تخفيض تكاليف العمليات الداخلية. هذا وتؤدي جهود المؤسسة في مجال البحث والتطوير الناتجة عن بعد التعلم والنمو إلى زيادة عدد المنتجات الجديدة المقدمة للسوق والتي تتيح للمؤسسة فرصة دخول أسواق جديدة.

- تؤدي نواتج بعد العمليات الداخلية والمتمثلة في اختراق أسواق جديدة، تحسين جودة المنتجات، تخفيض تكاليف العمليات الداخلية، وتحسين خدمة العملاء إلى تأثير إيجابي على بعد العملاء متمثلا في كسب عملاء جدد واكتساب مزايا تنافسية تؤدي بالتبعية إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة هذا من جهة، وكذا زيادة رضا وولاء العملاء مما يزيد في حجم المبيعات من جهة أخرى.

- يرتبط محور العمليات الداخلية ارتباطا وثيقا بالأداء المالي للمؤسسة حيث يؤدي تخفيض تكاليف العمليات الداخلية الناتج من محور العمليات الداخلية إلى تحسين هيكل التكلفة مما يؤدي إلى زيادة هامش الربح، كما يؤدي التسيير الأمثل للمخزون إلى زيادة كفاءة استخدام أصولها. من جهة أخرى تؤدي زيادة مبيعات المؤسسة الناتجة من محور العملاء إلى نمو الإيرادات وزيادة الأرباح مما يساهم في تعظيم القيمة لحملة أسهم مؤسسة حليب.

#### 8. النتائج:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة حليب لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن، ولا تفكر في استخدامها في الوقت الراهن، وذلك لعدم إدراك مسؤولي المؤسسة لأهميتها كأداة حديثة لقياس الأداء وللإدارة الاستراتيجية، كما تبين أيضا أن المؤسسة تعتمد على لوحة القيادة (*Le Tableau de Bord*) كأسلوب للتسيير.

- بالرغم من أن المؤسسة لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة من أدوات التسيير، إلا أنها تملك مقومات تطبيقها وتمارس الأنشطة والجهود اللازمة لتطبيقها وفق المعلومات المتحصل عليها من المقابلة مع مسؤولي المؤسسة، حيث أشاروا إلى اهتمام هذه الأخيرة بالمقاييس غير المالية (العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) إلى جانب المقاييس المالية، إلا أن هذه الأداة لا تعمل بشكل متكامل، فكل بعد يعمل على حدى، دون تنسيق وترابط بين أهداف ومؤشرات الابعاد الأربعة، وهذا ما ينافي المبدأ العام للأداة.

- فيما يخص بعد التعلم والنمو أظهرت الدراسة أن المؤسسة تسعى المؤسسة إلى تدارك النقص المسجل في مجال التدريب والتكوين من خلال اعداد مخطط سنوي للقيام بدورات تكوينية بالاعتماد على خبراء في المجال، كما تم ارسال إشارات من داخل المؤسسة إلى الخارج لتدريبهم على استخدام أجهزة فحص جودة المنتجات، وتسعى المؤسسة إلى المحافظة على العاملين وزيادة إنتاجيتهم من خلال اتباعها لنظام الحوافز المتمثل في الترقيات وتقديم بعض الحوافز المادية، كما كشفت الدراسة عن ارتفاع معدل دوران العمال إلا أن هذا لا يعني عدم رضا العاملين، وإنما يعود إلى أن عدد كبير من الموظفين (التنفيذيين) يتم توظيفهم وفقا لعقود قصيرة الأجل (سنة واحدة) في إطار عقود ما قبل التشغيل، بالإضافة إلى صرامة نظام الرقابة بالمؤسسة وهذا ما يجعل بعض العاملين لا يتحملون ضغوط العمل، وفي إطار التقنيات التكنولوجية الحديثة تبين أن المؤسسة تعطي أهمية بالغة لهذا الجانب خاصة فيما يتعلق بتحسين الجودة كونها تتعامل مع منتجات غذائية سريعة التلف، وبخصوص نظم المعلومات فإن المؤسسة لا تملك قاعدة بيانات خاصة بتخزين بيانات عملائها، فهذه الأخيرة لا يزال التعامل معها بالأساليب التقليدية (سجلات ووثائق).

- أما فيما يتعلق ببعدها العمليات الداخلية فقد كشفت الدراسة أن المؤسسة تضم مصلحة اليقظة الاستراتيجية التي تُخَوِّل لها مهام دراسة السوق وتوفير المعلومات المتعلقة بالعملاء والمنافسين، وهذا ما يساعدها في اتخاذ القرارات كالقرارات المتعلقة بتقديم منتجات جديدة، اختراق أسواق جديدة، تحديد كميات الإنتاج، توفير الموارد والامكانيات اللازمة، كما تبين أن المؤسسة تعاني من تبعية للخارج فيما يخص مصادر التوريد بالمواد الأولية حيث أن 95% من الموردين من خارج الوطن، واتضح أيضا أن كل اهتمام المؤسسة وجهودها منصبة على تقليص التكاليف، وفي هذا الصدد قامت بإنشاء مخبر مركزي لمراقبة الجودة بالاعتماد على موظفين تم تدريبهم في الخارج، وهذا ما وفر على المؤسسة تكاليف ارسال العينات الى الخارج، وبخصوص تجهيز الطلبات وتسليمها في الوقت المناسب فإنه يتوقف على مدى توفر المواد الأولية، وحالة المعدات وجاهزيتها، ومدى تقبل الموارد البشرية للعمل تحت ضغط الوقت، وقد تبين أن المؤسسة متحكمة في العوامل السابقة وتتمكن من تجهيز الطلبات وتسليمها في الوقت المناسب، أما المنتجات الجديدة فإن عددها قليل نسبيا لكون عملية تقبل الأفكار الجديدة تأخذ وقتا طويلا نوعا ما، كما تبين أن معدل دوران المخزون عالي وهو مؤشر جيد، حيث تتفوق المؤسسة في هذا الجانب خاصة في إطار التنسيق المستمر مع المصلحة التجارية ومصلحة التسويق إذ أن أقصى مدة لبقاء المنتجات في المخازن لا تتعدى ربع مدة الاستهلاك.

- وفيما يخص بعد العملاء فإن المؤسسة وسعيها منها لإرضاء عملائها فإنها تقوم بدراسة السوق، وتهتم بتغيير أذواق المستهلكين، وتعتمد في ذلك على نقاط البيع ومندوبي المبيعات، حيث تسعى باستمرار لتحسين جودة منتجاتها الحالية وتقديم منتجات تتماشى مع رغبات المستهلكين، كما أنه وفي ظل المنافسة الشديدة في الأسواق الحالية تسعى المؤسسة إلى كسب عملاء جدد عن طريق اختراقها لأسواق جديدة وهذا ما يسمح بزيادة حصتها السوقية، كما بينت الدراسة أن المؤسسة تهتم بإقامة علاقات طيبة مع عملائها وتسعى للوفاء بمتطلباتهم وتقوم بكل الإجراءات والجهود اللازمة لجعل منتجاتها متوفرة في الأسواق في الوقت المناسب، بأسعار تنافسية، ومستوى عال من الجودة، وهذا ما يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ويكسبها ميزة تنافسية تسمح لها بالحفاظ على عملائها.

- أما بخصوص البعد المالي فهو محصلة كل الأنشطة والعمليات والجهود التي قامت بها المؤسسة في الابعاد الثلاثة السابقة الذكر، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تسعى باستمرار لزيادة معدل دوران الأصول ويظهر ذلك من خلال عمل المؤسسة على الاستخدام الأمثل لكافة أصولها المتاحة من أجل زيادة المبيعات وتحقيق الربح مما ينعكس إيجابا على زيادة العائد على رأس المال المستثمر، وأن نمو الحصة السوقية مكنتها من زيادة الإيرادات، وقد تبين أيضا أن المؤسسة تمكنت زيادة هامش الربح من خلال تخفيض التكاليف عن طريق انشائها لمخبر فحص الجودة الذي ساهم بشكل كبير في تخفيض التكاليف.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة حضنة حليب تعمل على بناء علاقات جيدة مع مورديها للاستفادة من مزايا التخفيضات في المواد الأولية، وتوفيرها في الوقت المناسب، وبالجودة الملائمة مما ينعكس إيجابا على أرباح المؤسسة، حيث قامت المؤسسة مؤخرا بالاتجاه إلى مصادر التوريد المحلية بدل الأجنبية، كما اتضح أن المؤسسة تدرك أن زيادة مبيعاتها يكون عبر زيادة حصتها السوقية، وهذه الأخيرة تتحقق عبر اكتساب عملاء جدد، وتحقيق رضا العملاء الحاليين، وكشفت الدراسة أيضا أن المؤسسة تعطي أهمية بالغة لتخفيض مسببات الضياع في وقت الإنتاج، حيث تسعى باستمرار إلى توفير المواد الأولية، والتأكد من جاهزية المعدات، واتخاذ إجراءات من شأنها التقليل من غيابات وتأخيرات العمال.

- يتضح من خلال الدراسة ان الأهداف المتعلقة بكل بعد، والمتحصل عليها عن طريق المقابلة وربطها بالمؤشرات المناسبة لكل هدف، وكذا المبادرات اللازمة لذلك، ساهمت في اقتراح نموذج للخريطة الاستراتيجية يوضح أهم العلاقات الموجودة بين الأهداف والتي تم بناؤها من الأعلى إلى الأسفل ولكن تحقيقها يتم من الأسفل إلى الأعلى، حيث يمكن لهذا النموذج أن يكون حلا لمشكلة التنسيق والربط بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن الذي تعاني منه مؤسسة حضنة حليب.

## الهوامش والمراجع:

### قائمة المراجع العربية

- احمد على. (2014). *التسويق المباشر*. المسيلة : دار الشروق.
- أسامة فهد الحيزان. ( العدد 01، المجلد 20، 2008). *تقويم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية*، . . *مجلة العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية* ، صفحة 14.
- السعيد بريش، نعيمة يحيوي. (العدد 01، 2012). *أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة: ملينة الأوراس)* . *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة* ، صفحة 39.
- جنان علي حمودي، إيمان شاكر محمد. (المجلد 06، العدد 14، 2011). *إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية* . *مجلة دراسات مالية ومحاسبية، جامعة بغداد* ، الصفحات 7-8.
- رافد حميد الحدراوي ومروة عبد الكريم الزهيري. (العدد 21، المجلد 09، 2013). *استخدام الحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف)* . *مجلة الغزي للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة الكوفة* ، الصفحات 123-14.
- رئيس مصلحة الموارد البشرية. (15 03، 2018). *دراسة استطلاعية* . (مقابلة معمقة، المحاور)
- عبد الرؤوف حجاج وأحلام بن رنو. (العدد 3، 2015). *دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية (دراسة حالة مؤسسة نفطال- مقاطعة الوقود حاسي مسعود- 2011 / 2014)* . *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة* .
- علي سليمان الشطي. (2007). *أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن (دراسة تطبيقية)*. *اطروحة دكتوراه في العلوم المالية* . عمان، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الاردن .
- وفاء، رايس. (2016). *مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة لولاية الأغواط)*. *اطروحة دكتوراه في التسيير العمومي* . جامعة الأغواط. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

### قائمة المراجع الاجنبية

- Morisawa, T. (2002, N 45). *Building Performance Measurement Systems With The Balanced Scorecard Approach* . *Nomura research institute* , p. 6.
- Niven, P. R. (2006, 2nd edition). *Balanced Scorecard: step-by-step (Maximizing Performance and Maintaining Results)* . *John Wiley & Sons, New Jersey, USA* , p. 138.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard: step-by-step for governments and nonprofit agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Norton, R. S. (2005, 3 rd eddition). *Focus Your Organization on Strategy – with the Balanced Scorecard*. *Harvard Business Review* , p. 67.
- Norton, R. S. (1992, January – February). *The Balanced Scorecard: measures that drive performance*. *Harvard Business Review* , p. 71.
- Norton, R. S. (2004, Vol 32, N°5). *The Strategy Map: guide to Aligning Intangible Assets* . *Harvard Business Review* , pp. 11-13.
- Robinson, R. A. (2000, vol 34, issues 4). *Balanced Scorecard*, Computerworld . p. 03.