

ألية التكامل بين أداتي بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن - دراسة حالة  
المديرية الجهوية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بعنابة مقارنة بقسنطينة-

**The Integration Mechanism Between the balanced scorecard and  
Benchmarking -A Case Study of The Regional Directorate Of The  
Algerian Airlines Corporation Anaba compared to Constantine-**

مهدي زعباط، مخبر إقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي، جامعة باتنة 1، الجزائر، البريد:

mehdi.zabat@univ-batna.dz

عمار زودة، جامعة باتنة 1، الجزائر، البريد: ammar.zouda@univ-batna.dz

تاريخ القبول: 2024/06/26

تاريخ الاستلام: 2023/10/30

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ألية التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن في المديرية الجهوية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عنابة، حيث تم اقتراح نموذج لنظام متكامل يجمع كلا من الأدوات أين توصلت الدراسة إلى أنه يمكن الاستعانة بمخرجات القياس المقارن في تصميم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة ثم القيام بتقييم الأداء انطلاقا من هذا النموذج المتكامل.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن؛ القياس المقارن؛

تصنيفات JEL: J21؛ J24؛ J28

**Abstract:** This study aimed to find out the integration mechanism between the balanced scorecard and Benchmarking in the regional directorate of the Algerian Airlines Corporation Annaba, where a model for an integrated system that combines both tools was proposed. The study concluded that the results of Benchmarking can be used in designing the balanced scorecard for the institution under study. Then evaluate performance based on this integrated model

**Keywords:** balanced scorecard; Benchmarking

**JEL classifications codes:** J21; J24; J28

**مقدمة:**

تشهد بيئة الأعمال الحالية العديد من التغيرات المتسارعة والمتواصلة سواء ما تعلق بتعدد العمليات الإنتاجية، التطورات التكنولوجية وحدة المنافسة مما يتطلب من المؤسسات الاقتصادية سرعة الاستجابة لهذه التغيرات وتبني طرق وأدوات لقياس وتقييم الأداء تواكب هذه الظروف، حيث شهد ميدان مراقبة التسيير في هذا الخصوص تغيرات كبيرة في أدوات قياس وتقييم الأداء، إذ أن أغلبية المؤسسات الاقتصادية لم تعد تنتبنا لأدوات التقليدية كالتحليل المالي والموازنات التقديرية بل أصبحت تنتبني أدوات أكثر تقدما كالقياس المقارن الذي يساعد المؤسسات في تقييم ادائها مقارنة بالمنافسين لها وبطاقة الأداء المتوازن التي تعطي نظرة شاملة عن المؤسسة من خلال أبعادها الأربعة، والربط والتنسيق بين هاتين الأدوات في شكل نظام متكامل سيساعد المؤسسات على الاستفادة من مميزات الأدوات معاً، حيث أن النظام المتكامل الذي سيجمع هاتين الأدوات سيساهم في مساعدة المؤسسات في تحليل مختلف الانحرافات الحاصلة ومحاولة إيجاد حلول لها، الأمر الذي يسمح بالتحسن المستمر في أدائها.

**أ- الإشكالية:**

على ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

هل يمكن تطبيق نموذج متكامل بين بطاقة الاداء المتوازن والقياس المقارن في المديرية الجهوية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عنابة؟  
والتي تنفرع منها التساؤلات التالية:

- هل تقوم المديرية الجهوية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عنابة بالاستعانة بالقياس المقارن أو بطاقة الأداء المتوازن عند تقييم ادائها؟

- كيف يمكن تجسيد النموذج المتكامل بين القياس المقارن وبطاقة الأداء المتوازن في المديرية الجهوية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عنابة باستغلال بيانات المديرية الجهوية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية قسنطينة ؟.

ب- الفرضيات:

انطلقت الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية:

يمكن تطبيق التكامل بين بطاقة الاداء المتوازن والقياس المقارن في المديرية الجهوية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عنابة باستغلال مخرجات القياس المقارن كمدخلات عند إعداد بطاقة الأداء المتوازن.

هذه الفرضية الرئيسية يمكن تقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين كالآتي:

- لا تعتمد المديرية الجهوية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عنابة على القياس المقارن وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم ادائها.

- يتم تجسيد النموذج المتكامل المقترح في المؤسسة محل الدراسة بالاستعانة بمخرجات القياس المقارن المتأنيمة من المؤسسة الرائدة كمدخلات عند اعداد بطاقة الأداء المتوازن في مرحلة تحديد القيم المستهدفة للبطاقة.

ج- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على كل بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن

- دراسة التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن

- تقييم الأداء لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية باستخدام التكامل بين بطاقة الأداء

المتوازن والقياس المقارن.

**د- أهمية الدراسة:**

تكمُن أهمية هذه الدراسة في التطرق إلى موضوع يعد من المواضيع الهامة التي لم تلقى أهمية كبيرة من قبل الباحثين الجزائريين من قبل وهذا حسب الدراسات التي تم الاطلاع عليها، حيث أن معظم الدراسات تطرقت لأدوات مراقبة التسيير بشكل منفرد دون محاولة التطرق لآلية التكامل بين هذه الأدوات، بالإضافة إلى دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية التي قمنا من خلالها باستغلال التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن لتقييم أداء المؤسسة بدلا من الاستعانة بالاستبيان الذي تبين أن نتائجه تتسم بعدم الدقة والموضوعية.

**هـ- منهجية الدراسة:**

اعتمدنا في الجانب النظري لهذه الدراسة على المنهج الوصفي وذلك بالاستعانة بكل ما هو متاح من مراجع ذات علاقة بالموضوع، أما الجانب التطبيقي فكان دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بمحاولة إسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع، أما أدوات جمع المعلومات فتمثلت في:

- المقابلة وذلك عن طريق إجراء مقابلات مع رؤساء مصالح مديرتي الخطوط الجوية الجزائرية لكل من عنابة وقسنطينة
- الاطلاع على بيانات المديرين المتمثلة في مختلف الإحصائيات من مختلف المصالح بالإضافة لتقارير النشاط.

## أولاً- التأصيل النظري للدراسة:

## 1- بطاقة الأداء المتوازن:

## 1-1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

عرف كل من Kaplan و Norton بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شاملة للمؤسسات لتتبع إستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تساهم في انجاز الأعمال ووضع الإستراتيجية والتنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي للوصول لأهداف المؤسسة ( Kaplan & norton, 1992. P. 71).

في حين عرفها Niven على أنها مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس الكمي والمستوحاة من استراتيجية المؤسسة، تمثل هذه المؤشرات أداة لتوصيل نتائج أداء المؤسسة إلى أصحاب المصالح مما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية. (Niven, 2012, p. 10)

من خلال التعريفين السابقين يمكن اعتبار بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة من أدوات مراقبة التسيير تهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة، والتي بدورها يتم ترجمتها إلى مؤشرات مالية وغير مالية تعكس الأداء الكلي للمؤسسة، هذا الأداء يتم تقييمه انطلاقاً من مقارنة المؤشرات مع المعايير المستهدفة من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة ( البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم ) ثم القيام باقتراح مبادرات للتحسين المستمر للأداء.

## 1-2- مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

لخص كل من Kaplan و Norton الهيكلية النهائية لبطاقة الأداء المتوازن في سبعة عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل البطاقة، تتمثل في: (Niven, 2012, p. 31)

- البعد أو المنظور: وهو المكون الرئيسي لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن والذي يجعل المؤسسة تتبنى استراتيجيه معينة من خلال تحليل مجموعة من المؤشرات لتنفيذ الإستراتيجية المراد تحقيقها، تحوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد وهي:
    - البعد المالي: للنجاح المالي، كيف يجب أن يظهر أمام المساهمين؟
    - بعد الزبائن: لتحقيق رؤية المؤسسة، كيف يجب أن يظهر أمام الزبائن؟
    - بعد العمليات الداخلية: لإرضاء أصحاب المصالح، ما هي العمليات الداخلية التي يجب تحسينها؟
  - بعد التعلم والنمو: لتحقيق رؤية المؤسسة، كيف تكسب القدرة على الابتكار والتطور؟  
(Kaplan & Norton, 2007)
  - الرؤيا الإستراتيجية: تعبر عن تصور للحالة المستقبلية التي تكون عليها المؤسسة والاتجاهات التي ستسير وفقها من خلال الأهداف الإستراتيجية المخطط لها.
  - الأهداف: تعبر عن النتائج المنشود تحقيقها حيث توزع على كل أبعاد البطاقة، ويشترط أن تكون محددة وقابلة للقياس، قابلة للتحقق ومعقولة، محددة بوقت زمني لإتمامها.
  - المؤشرات أو المقاييس: تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا
  - القيم المستهدفة: عبارة عن النتائج المراد الوصول إليها من تنفيذ الاهداف، ويتم القياس بناء عليه لمعرفة مقدار الانحرافات عن الهدف المقرر تحقيقه.
  - المبادرات:مجموع المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف مثل فتح فروع جديدة وتوزيع مكاتب خدمات الزبائن. (ملاوي، 2015، صفحة 74)
- وفي الأخير علاقات السبب والنتيجة ضمن الخارطة الاستراتيجية : تعبر عن علاقات الأهداف فيما بينها، حيث أكد كل من Kaplan و Norton أن الأهداف الإستراتيجية تتكون

من مجموعة متوازنة من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج سلسلة من علاقات السبب والنتيجة بين مؤشرات النواتج ومحركات أدائها، أي أن مؤشرات التعلم والنمو تعد مؤشرات للعمليات الداخلية والتي تعتبر بدورها مؤشرات لبعد الزبائن والتي تعتبر بدورها الأخرى مؤشرات للبعد المالي، أي أن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، الأمر الذي يعكس سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل هذه الأبعاد. ويتم وصف علاقات السبب والنتيجة من خلال الخرائط الإستراتيجية كتمثيل تصويري لها لتبيان كيفية الربط بين الأهداف الإستراتيجية بعضها ببعض وبين مؤشرات الأداء بعضها ببعض وذلك من خلال علاقات افتراضية سببية. (عبد الرضا و كاظم، 2016، صفحة 276)

### 1-3- إيجابيات وسلبيات بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن حصر مجموعة من الميزات لأسلوب القياس المقارن، تتمثل في:

تساهم في تحسين أداء المؤسسات من خلال إيجاد التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل، المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، مؤشرات قياس الأداء السابق ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي، الأداء الداخلي والأداء الخارجي. (يحيائي و لدرع، 2011)

القياس الأمثل للأداء إذ تعد أداة ونظام للتقييم بالإضافة لكونها أداة مفتاحية للقيادة والرقابة على الأداء، إذ تساعد في تشخيص وتحليل المؤسسة ما يساهم في سرعة رد الفعل إزاء أي طارئ.

توضيح وترجمة إستراتيجية المؤسسة في شكل مجموعة من الأهداف مفهومة وقابلة للقياس، وإيصالها للمسؤولين عن تنفيذها وبالتالي تقليص مشكلات التفسير الخاطئ للإستراتيجية

تساعد في الاتصال والانسجام مما يسهل جهود الإدارة العليا في توضيح الإستراتيجية وشرحها وربطها مع مختلف الأنشطة (مزريق، 2013، ص. 80).

كما يمكن حصر مجموعة من السلبيات لأسلوب القياس المقارن، تتمثل في:

انتقد Hanne Norreklit علاقة السبب والنتيجة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حيث اعتبرها مجرد علاقة منطقية بين أبعاد البطاقة لا تحذوا أن تكون علاقة سببية، مستدلا على ذلك بمثال رضا الزبائن حيث أنه وفق منظور علاقات السبب والنتيجة ببطاقة الأداء المتوازن فكلما كان هناك رضا عن المؤسسة من طرف زبائنها سيؤدي حتما إلى تحسين النتائج المالية، لكن Norreklit H يرى أن هذا ليس بالضرورة، كما أضاف أيضا أن هناك إهمال للبعد الزمني ضمن العلاقة السببية، حيث يرى أن العلاقات السببية تتطلب وجود فاصل زمني بين السبب والتأثير وهو ما لم يتم أخذه بعين الاعتبار في بطاقة الأداء المتوازن أين يتم قياس السبب والتأثير في نفس الوقت دون الإشارة إلى الفاصل الزمني الذي يفصلهما. (Norreklit, 2000, pp. 71-73)

في حين انتقد بعض الباحثين على غرار MiladAbdelnabi Salem الفرضية التي قدمها كل من Kaplan و Norton حول ضرورة مساهمة الإدارة السفلى في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية حيث يرون أنها تتناقض مع الأسلوب الرقابي الذي تقوم عليه بطاقة الأداء المتوازن والذي يعد أسلوبا ميكانيكيا هرميا يركز على الاتصال النازل، وهو ما قد يؤدي إلى عدم نجاح الخطط الإستراتيجية نتيجة الضعف في الاتساق والتكامل ما بين مختلف مستويات المؤسسة، ويضيفون أيضا أن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن على عدد محدود من المؤشرات يجعل منها موضوعا للنقد نظرا أنه من الممكن تقويت أو إهمال بعض المؤشرات المفتاحية. وفي هذا الإطار يرون أنه هناك نوع من التوتر في مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، فمن جهة توجد أربعة أبعاد يتم التركيز عليها، ومن جهة أخرى لا يوجد سوى عدد محدود من



المؤشرات للتعبير عن تلك الأبعاد، وفي الأخير انتقدوا تركيز بطاقة الأداء المتوازن على المحيط الداخلي للمؤسسة وإهمالها المحيط الخارجي، حيث اعتبرها غير قادرة على الإجابة على التساؤلات المتعلقة بالمنافسين. (Milad Abdelnabi, 2012, pp. 6-7)

أما Frank Figge وآخرون فيرون أن بطاقة الأداء المتوازن قد أهملت تماماً أهم الجوانب في التنمية المستدامة على غرار الجانب الاجتماعي والبيئي، فبالتالي تعد أداة غير فعالة لاستدامة المؤسسات واستمرارها في مزاولة أنشطتها. (Frank, 2002، صفحة 270)

## 2- القياس المقارن:

### 2-1- مفهوم القياس المقارن:

عرف Elnathan القياس المقارن على أنه تلك العملية التي تهدف لدراسة أفضل الممارسات الخاصة بالمنافسين والاستفادة منها في تعزيز وتطوير الأداء. (Elnathan D, 1995, pp. 51-54)

كما عرفه Bruder بأنه عملية مقارنة مؤسسة ما بالنسبة للمؤسسات الأخرى ذات الأداء المتميز بهدف إيجاد مداخل جديدة وأفكار حديثة. (Bruder, 1994، صفحة 09)

في حين أن البكري سونيا عرفته على أنه قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء المؤسسة المنافسة في مجال العمل نفسه بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف الاستراتيجية والتطبيق. (البكري، 2003، صفحة 282)

من التعريفات السابقة يمكن اعتبار القياس المقارن أداة من أدوات مراقبة التسيير تهتم بمقارنة أداء المؤسسة مع المؤسسات الرائدة في المجال من أجل تحديد فجوات الأداء ومحاولة معالجتها بهدف التحسين المستمر للأداء.

## 2-2- أنواع القياس المقارن:

يمكن تمييز أنواع كثيرة من القياس المقارن حسب معايير مختلفة، غير أن المعيار الشائع في تقسيم القياس المقارن هو التقسيم القائم على الجهة التي يتم المقارنة معها، وانطلاقاً من هذا المعيار يمكن تمييز نوعين أساسيين من القياس المقارن هما:

**القياس المقارن الداخلي:** يتم هذا النوع من القياس مع أقسام المؤسسة الواحدة أو أحد فروعها حيث يتم الاستفادة من تجارب ناجحة لوحدة أو أنشطة أو أقسام داخل المؤسسة، يعتبر هذا النوع سهل التطبيق لسهولة جمع المعلومات والبيانات لانتماء الجهة التي يتم المقارنة لها مع المؤسسة.

**القياس المقارن الخارجي:** يتم هذا النوع من القياس مع المؤسسات المنافسة والرائدة في مجال عمل المؤسسة ما يسمح بالانفتاح على سياسات وثقافات مختلفة عن المؤسسة، ينقسم القياس المقارن الخارجي إلى ثلاث أنواع، تتمثل في:

**القياس المقارن الخارجي الوظيفي:** يقوم على أساس مقارنة مجالات ووظائف معينة مع مثيلاتها في المؤسسات الرائدة التي تعمل في نفس القطاع أو التي تقوم بمزاولة نشاطات مماثلة.

**القياس المقارن الخارجي الشامل:** يقوم على أساس إجراء المقارنات ذات العلاقة بالعمليات المختلفة بين القطاعات، وهذا القياس يمكن من التعرف على المؤسسات المتميزة على مستوى القطاعات غير المتماثلة، كما تؤدي هذه المقارنة إلى توليد أفكار ابتكارية جديدة تساهم في إحداث التحسين الكلي في القطاع.

وقد ظهر في السنوات الأخيرة ما يسمى بالقياس المقارن التعاوني المطبق كثيراً في اليابان، وقد يشبه إلى حد كبير القياس المقارن الداخلي، فهو يتمثل في مجموعة من

المؤسسات الصديقة مرتبطة بمساهمات رمزية فيما بينها تقوم بمراقبة عملياتها بصفة مشتركة وتقديم المساعدة للمؤسسة التي تحتاج ذلك، فهو عبارة عن نظام لاتفاق ضمني تقدم فيه الحسابات للمساهمين في المؤسسة كما لمسيري المؤسسات الأخرى في المجموعة، ففي اليابان تسيطر المجموعات السنة الأولى التي تتبنى القياس المقارن التعاوني على ثلث اقتصاد البلاد، ففي هذا النوع من القياس المقارن يمكن أن تلجا المؤسسة إلى مؤسسات كان يربطها في السابق علاقات تعاون فيما بينها، وتتمكن من خلاله المؤسسة من تبادل المعلومات وكذا عدة موارد أخرى فهو المرحلة المثلى لعملية القياس المقارن فهو الأكثر نجاحاً، والأكثر خلقاً للقيمة والأرباح. (شهيدى، 2011، الصفحات 52-53).

### 2-3- إيجابيات وسلبيات القياس المقارن:

يمكن حصر مجموعة من الميزات لأسلوب القياس المقارن، تتمثل في:

- توفير مؤشرات للأداء سواء الداخلية أو الخارجية التي تساعد في معرفة مواطن الضعف والقوة في أداء المؤسسة مقارنة بالمنافسين، حيث يسمح بتحديد الفجوة بين أداء المؤسسة وأفضل أداء موجود، الأمر الذي يساعد على تحديد أفضل الممارسات والإجراءات الواجب إتباعها لمواكبة المنافسين. (فودة، 2018، صفحة 205)
- يتيح للمؤسسات المطبقة له فرصاً للتعلم المستمر من الآخرين من خلال نقل الخبرات والمهارات من المؤسسات المنافسة
- يمكن اعتباره أداة مهمة في تحسين أداء المؤسسات المطبقة له باعتباره أداة قيادة فعالة. (الهادي آدم و احمد أمشهر، 2019، الصفحات 96-97)

كما يمكن حصر مجموعة من السلبيات لأسلوب القياس المقارن، تتمثل في:

- صعوبة تطبيقه نظرا لعدم سهولة تحديد المؤسسات المستهدفة من المقارنة من جهة وصعوبة توفير البيانات المتعلقة بالمنافسين من جهة أخرى
- يعتبره بعض الباحثين مجرد أسلوب يركز على مقارنة الأرقام لا أكثر إذ لا يقوم بتقييم الأداء الحقيقي للمؤسسة
- كمليعتبره بعض الباحثين مجرد أداة تقليد ومحاكاة للمنافسين حيث يجعل المؤسسة لا تنتظر من خلال أفكارها الخاصة
- يساهم في تحديد فجوة الأداء بين المؤسسة المطبقة له والمؤسسة الرائدة غير أنه لا يقوم بتوضيح الأسباب التي أدت لحدوث هذه الفجوة. (الهادي آدم و احمد أمشير، 2019، صفحة 96)

### 3- التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن:

توجد علاقة تبادلية وتكاملية بين كل من القياس المقارن وبطاقة الأداء المتوازن، حيث يوفر القياس المقارن للمؤسسة معلومات تفصيلية عن المؤسسات المنافسة خاصة تلك المتميزة في نفس مجال النشاط في شكل مؤشرات مالية وغير مالية، يمكن الاعتماد عليها في تصميم بطاقة الأداء المتوازن، ومن جهة أخرى فتطبيق بطاقة الأداء المتوازن يمهّد لتطبيق القياس المقارن بأسلوب أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي فهما يمتلكان مقومات يمكن أن تشكل أساسا جيدا ودافعا قويا للتكامل بينهما لأغراض قياس وتقييم الأداء بما ينعكس إيجابا على التنفيذ الناجح للإستراتيجية وتحسين الأداء.

عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و عوض مقارنة الأداء المحقق ضمن بطاقة الأداء المتوازن بالأداء المستهدف، يتم مقارنته بأداء المؤسسات المنافسة باستخدام القياس المقارن وذلك عن طريق إدماج مجموعة من المؤشرات المرتبطة بالمؤسسات المنافسة، وذلك على النحو التالي: (سيد عبد الفتاح، 2010، صفحة 291)

- تدعيم البعد المالي بعدد من المقاييس المرجعية الهامة مثل معدل العائد على الاستثمار للمؤسسة، صافي التدفق النقدي الموجب، معدل التطور في الربحية والعائد الإضافي للاستثمار في البحوث والتطوير بالمقارنة مع معدل العائد على الاستثمار للمؤسسات المنافسة الرائدة.

- تدعيم بعد الزبائن بعدد من المقاييس المرجعية مثل رضا الزبون، الاحتفاظ بالزبون، اكتساب زبائن جدد، ربحية الزبون، بالإضافة إلى وضع معدل مرجعي لتطور المبيعات وتطور عدد الزبائن، ثم يتم دراسة طرق المؤسسات المنافسة لزيادة عدد زبائنها من أجل التعلم منها ونقل أفضل الممارسات، واتباع أساليبها في تطوير رضا الزبائن.

- تدعيم بعد العمليات الداخلية بعدد من المقاييس المرجعية مثل التعرف على هيكل التكلفة للمؤسسات المنافسة الرائدة، ومعدل تخفيض التكلفة، كما أنه من خلال دراسات القياس المقارن يمكن التعرف على معدلات الجودة التي تحققها المؤسسات المنافسة ومدى تطابقها مع المعايير الجودة العالمية، ثم تحديد معدل مرجعي للجودة يساوي أو يفوق معدل الجودة لدى المؤسسات المتميزة من أجل السعي نحو تحقيق هذا المعدل.

ومن جهة أخرى، يساعد أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في زيادة فعالية تطبيق أسلوب القياس المقارن، فهو يقضي على بعض أهم انتقاداته والمتمثلة في تركيزه على مقارنة الأرقام والبيانات أكثر من تركيزه على تقييم الأداء، وكونه أسلوب مستورد وغير منتج ذاتياً، وأنه مجرد أداة لتقليد ومحاكاة المنافسين، حيث أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد على توفيق المعلومات التي تساعد على النظرة الدقيقة الفحاصة لجميع منتجات وعمليات المؤسسة، وبالتالي فهو يمد أسلوب القياس المقارن بقاعدة ثرية من المعلومات، خاصة المعلومات المنتجة ذاتياً، كما أنه يساعد على فهم الذات أولاً قبل الابتكار ومحاكاة الآخرين، ومن ثم فإن مقياس الأداء المتوازن يؤدي إلى زيادة فعالية أسلوب القياس المقارن، وتوجيهه من مجرد

تركيز على الأرقام والبيانات، إلى تفعيل دوره كأسلوب استراتيجي فعال لتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة. (طيباوي و بودريالة، 2019، صفحة 06)

## ثانيا- منهجية الدراسة الميدانية:

### 1- عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية حيث تم اختيار مديرتين فرعيتين تابعتين للمؤسسة الأم، هما كل من مديريةية الخطوط الجوية الجزائرية عنابة باعتبارها المؤسسة التي سيتم إجراء الدراسة الميدانية فيها ومديرية الخطوط الجوية الجزائرية قسنطينة باعتبارها المؤسسة الرائدة التي ستجرى عليها عملية المقارنة، حيث سيتم تحليل تطور مؤشرات الأداء للمؤسستين للفترة الممتدة من 2019 إلى 2022 باعتماد مؤشرات kaplan و Norton (مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن) في المقارنة.

### 2- نموذج النظام المتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن في المؤسسة

#### محل الدراسة:

يتطلب بناء وتطبيق النموذج المتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن في المديرية الجهوية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية- عنابة - القيام بمجموعة خطوات أساسية، حيث سيتم إنشاء بطاقة الأداء المتوازن للمديرية بأبعادها الأربعة، وعند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و عوض مقارنة الأداء المحقق ضمن بطاقة الأداء المتوازن بالأداء المستهدف، يتم مقارنته بأداء مديريةية جهوية أخرى تعتبر رائدة في نفس مجال النشاط والتي تتمثل في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-قسنطينة- باستخدام القياس المقارن وذلك عن طريق إدماج مجموعة من المؤشرات المرتبطة بهذه الأخيرة.

تم التواصل مع مختلف مصالح المديرية الجهوية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية- عنابة - لمعرفة مختلف الاستراتيجيات والسياسات المتبعة في المؤسسة، هذه الأخيرة التي ستمكننا من صياغة الأهداف الإستراتيجية ومن ثم ترجمتها إلى مجموعة مؤشرات أداء ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

تم اختيار المؤسسة التي سيتم اعتبار مؤشرات أدائها كمؤشرات مستهدفة ضمن بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة، حيث تم اختيار مديرية الخطوط الجوية الجزائرية - قسنطينة- باعتبارها الوحدة الرائدة في المجال مقارنة بمديريات الخطوط الجوية الجزائرية الأخرى حسب التصنيف الذي وضعته المديرية العامة للخطوط الجوية الجزائرية لمديرياتها الستة، بالإضافة إلى أن المنطقة التي تغطيها مديرية الخطوط الجوية الجزائرية -قسنطينة- تتشابه إلى حد كبير مع المنطقة التي تغطيها مديرية الخطوط الجوية الجزائرية-عنابة- من حيث طبيعة وتركيب السكان .

تم تحديد العمليات التي سيتم تركيز بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن حولها، فتم اختيار نشاط بيع تذاكر السفر لأنه يعتبر النشاط الرئيسي للمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر هذا النشاط القاسم المشترك بين المديريات الجهوية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.

## 2-1- صياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة محل الدراسة وتحديد الأهداف

### الإستراتيجية بدقة:

إن صياغة نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة يتطلب منا الإلمام التام بإستراتيجية المؤسسة، حيث تم في هذا الخصوص إجراء العديد من المقابلات الشفوية مع رؤساء مختلف مصالح المؤسسة والتي تمحورت حول تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ما مكننا من بلورة الإستراتيجية العامة للمؤسسة والتي تتمثل في:

- تحسين التوازن المالي للمؤسسة.

- الاعتماد على المقابلة من الباطن من اجل التحكم في التكاليف.

بعد التعرف على الإستراتيجية العامة للمؤسسة سوف نحاول فيما يلي ترجمة هذه الإستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية حسب كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

### الجدول 1: (الأهداف الإستراتيجية للمديرية الجهوية-عنابة-)

الأهداف الاستراتيجية	ابعاد بطاقة الأداء المتوازن
زيادة حجم مبيعات المؤسسة	البعد المالي
تقريب الزبائن من خدمات المؤسسة	بعد الزبائن
الرفع في الإنتاجية	بعد العمليات الداخلية
توفير مناخ عمل ملائم	بعد التعلم والنمو
تطوير قدرات العاملين	

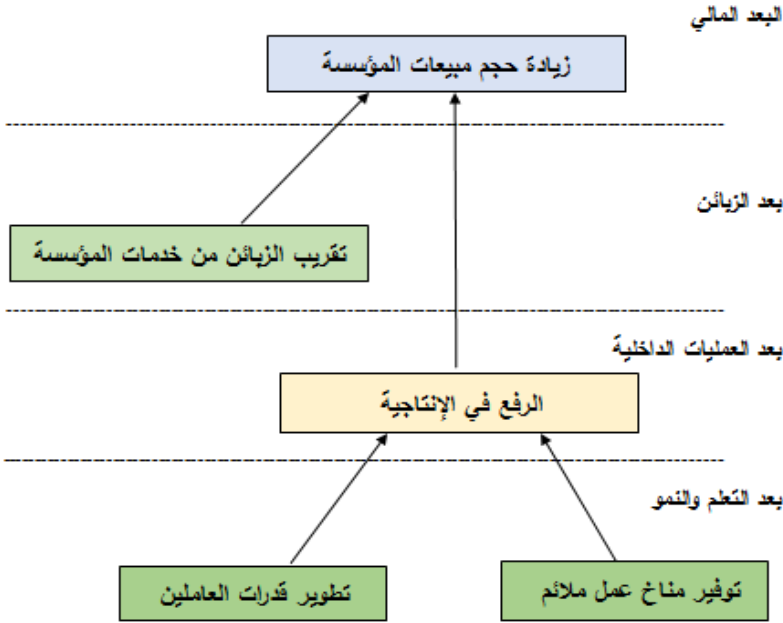
المصدر: إعداد الباحثين

### 2-2- إنشاء الخارطة الإستراتيجية:

بعد القيام بتحديد مختلف الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة، سنقوم بربط هذه الأهداف فيما بينها بعلاقات السبب والنتيجة ضمن الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن، حيث يبين الشكل التالي مختلف هذه العلاقات:



الشكل 1: الخريطة الإستراتيجية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: إعداد الباحثين

إن قراءة الخريطة الإستراتيجية الموضحة في الشكل أعلاه يسمح لنا بتحديد علاقات السبب والنتيجة المتواجدة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

إن ضمان توفير جو ملائم للعمل في المؤسسة والعمل على تطوير قدرات العمال مما يساعدهم على اكتساب مهارات جديدة سوف يؤدي إلى زيادة رضا العمال عن المؤسسة وإحساسهم بالانتماء إليها (بعد التعلم والنمو)، السبب الذي يؤدي إلى تحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً داخل المؤسسة (بعد العمليات الداخلية)، الأمر الذي سوف يساهم في نمو رقم الأعمال (البعد المالي)، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تقريب خدمات المؤسسة من الزبائن (بعد الزبائن) سيساهم في زيادة حجم مبيعات المؤسسة (البعد المالي).

## 3-2- اختيار مؤشرات الأداء المناسبة:

بعد القيام بتحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وربطها معا بعلاقات السبب والنتيجة ضمن الخريطة الإستراتيجية، سيتم في هذه الخطوة تحديد مؤشرات الأداء الملائمة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة، وسيتم ذلك عن طريق التعبير عن كل هدف استراتيجي بمؤشر كمي واحد، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 2: مؤشرات أداء بطاقة الأداء المتوازن

المؤشرات	الأهداف الاستراتيجية	ابعاد بطاقة الأداء المتوازن
مؤشر نمو رقم الأعمال	زيادة حجم مبيعات المؤسسة	البعد المالي
مؤشر تطور عدد نقاط البيع التابعة للمديرية	تقريب الزبائن من خدمات المؤسسة	إبعاد الزبائن
مؤشر تطور عدد الوكالات السياحية المتعاقد معها		
مؤشر إنتاجية العامل	الرفع في الإنتاجية	بعد العمليات الداخلية
مؤشر دوران العمال	توفير مناخ عمل ملائم	بعد التعلم والنمو
مؤشر تكوين العمال لتطبيق AMADEUS	تطوير قدرات العاملين	

المصدر: إعداد الباحثين

تم اختيار مؤشر نمو رقم الأعمال في البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لأنه المؤشر الذي يعكس مدى تطور مبيعات المديرية من نشاط بيع تذاكر السفر، فكلما كان هذا المؤشر في منحنى تصاعدي دل على أن المؤسسة في تحسن مستمر والعكس صحيح.

تم اختيار عدد نقاط البيع التابعة للمديرية وعدد الوكالات السياحية المتعاقد معها كمؤشرين لبعء الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن لأنها يعكسان مدى اهتمام الإدارة بزبائننا من حيث توفير الخدمات وسهولة التواصل، فكلما كان هذان المؤشران في منحى تصاعدي دل على أن المؤسسة مهتمة بزبائننا وحريصة على تقريب خدماتها إليهم، مع الإشارة إلى أن معدل تطور عدد نقاط البيع التابعة للمديرية إن كان متزايدا بشكل كبير قد يؤثر على الجانب المالي بالسلب، فإنشاء نقاط بيع إضافية يتطلب تكاليفا تشغيلية إضافية قد لا يتم تغطيتها من رقم الأعمال الذي ستحصله، عكس الوكالات السياحية المتعاقد معها الذي هو عبارة عن مقابلة من الباطن يتم تغطية مصاريفها بناء على رقم الأعمال الذي ستحصله، وأخيرا تم إهمال مؤشر رضا الزبائن والذي يرتبط أساسا بعدد الشكاوى المودعة من الزبائن عن بعض التصرفات لأنه تم ملاحظة أن أغلبية هذه الشكاوى كانت نتيجة عن عدم احترام مواعيد إقلاع الطائرات وكذا الرحلات الملغاة لسبب أو لآخر، إذ أن المديرية ليست المسؤولة عن برمجة الرحلات وإلغائها، فمسؤولية البرمجة والإلغاء تعود لمصلحة خاصة بالمديرية العامة.

تم اختيار مؤشر إنتاجية العامل في بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن لأنه المؤشر الذي يمثل المخرجات الإجمالية الناتجة عن توظيف واستخدام مهارات وقدرات العمال في عملية التشغيل، والهدف في هذا المجال للقياس هو ربط هذه المخرجات للعمال مع العدد الإجمالي المستخدم في تحقيق هذه المخرجات، فكلما كان هذا المؤشر في منحى تصاعدي دل على أن المؤسسة في تحسن مستمر والعكس صحيح، وتم إهمال باقي المؤشرات كجودة العمليات الداخلية لارتباطها مع باقي أنشطة المؤسسة.

تم اختيار مؤشر دوران العمال في بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لأنه المؤشر الذي يحدد درجة الاحتفاظ بالعمال وانتمائه للمؤسسة بسبب قناعته بان جانبا كبيرا من أهدافه وتطلعاته المستقبلية يمكن تحقيقها من خلال وجوده بهذه المؤسسة وليس لعدم وجود فرصة

بديلة للتوظيف متاحة أمامه في مؤسسات أخرى، فكلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على عدم رغبة العمال في البقاء بالمؤسسة، في حين تم اختيار معدل تكوين العمال لتطبيق AMADEUS لأن هذا التطبيق هو الذي يتم استخدامه في نشاط بيع تذاكر السفر والرقابة عليها، فكلما كان هذا المعدل كبيراً دل على أن المؤسسة تسعى لتطوير قدرات ومهارات العمال في هذا المجال لضمان جودة عملياتها الداخلية المتعلقة بنشاط بيع التذاكر.

#### 2-4- حساب مؤشرات الأداء المختارة:

بعد اختيار مؤشرات الأداء ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن سنقوم بحساب هذه المؤشرات خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2019 إلى 2022، وذلك انطلاقاً من العلاقات الرياضية المبينة في الجدول التالي:

#### الجدول 3: العلاقات الرياضية لحساب مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

مؤشرات الأداء	طريقة الحساب
مؤشر نمو رقم الأعمال	(رقم الأعمال للسنة الحالية - رقم الأعمال للسنة السابقة) / رقم الأعمال للسنة السابقة.
عدد نقاط البيع التابعة للمديرية	قيمة معطاة
عدد الوكالات السياحية المتعاقد معها	قيمة معطاة
مؤشر إنتاجية العامل	رقم الأعمال / إجمالي عدد العمال
مؤشر دوران العمال	عدد العمال تاركي العمل / إجمالي عدد العمال
مؤشر تكوين العمال لتطبيق AMADEUS	عدد العمال الخاضعون لتكوين AMADEUS / إجمالي عدد العمال

المصدر: إعداد الباحثين

بعد تحديد طريقة حساب كل مؤشر من المؤشرات المبينة في الجدول 3، لا بد من توفير البيانات والمعلومات اللازمة التي تسمح بحساب هذه المؤشرات، حيث تم التواصل مع

مسؤولي المؤسسة محل الدراسة أين تم تزويدنا بالبيانات التالية للفترة الزمنية الممتدة من 2018 إلى 2022 كما يلي:

الجدول 4: بيانات المديرية الجهوية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية - عنابة -

قيمة البيان					البيان
2022	2021	2020	2019	2018	
1960206	176890	443432	2337281	2461688	رقم الأعمال KDA
06	06	10	10	15	عدد نقاط البيع لتابعة للمديرية
21	28	31	32	33	عدد الوكالات السياحية المتعاقد معها
249	254	259	264	272	إجمالي عدد العصال
07	05	07	12	09	عدد العصال تاريخي العصل
19	00	00	00	00	عدد العصال الخاضعين لتكوين AMADEUS

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة والمقابلات الشفوية

بعدما تم توفير مختلف المعلومات اللازمة لحساب مختلف مؤشرات الأداء وبالاستعانة بالعلاقات الرياضية المبينة في الجدول 3 يمكن حساب مختلف مؤشرات الأداء كما يلي:

## الجدول 5: مؤشرات الأداء للمديرية الجهوية عنابة للفترة الممتدة من 2019 إلى 2022

قيمة البيان				البيان
2022	2021	2020	2019	
1008.15%	-60.10%	-81.03%	-5.05%	مؤشر نمو رقم الأعمال
06	06	10	10	عدد نقاط البيع التابعة للمديرية
21	28	31	32	عدد الوكالات السياحية المتعاقد معها
7872.31	696.42	1712.09	8853.34	معدل إنتاجية العامل
2.81%	1.97%	2.70%	4.55%	معدل دوران العصال
7.63%	00%	00%	00%	معدل تكوين العصال لتطبيق AMADEUS

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدولين رقم 3 و 4

## 2-5- تحديد مستهدفات لمؤشرات الأداء:

إن فلسفة بطاقة الأداء المتوازن تعتمد على وضع مستهدفات لمؤشرات الأداء المختارة بناء على نتائج السنوات السابقة ثم القيام بالمقارنة بين القيم الفعلية والمستهدفة ومحاولة تصحيح مختلف الانحرافات الحاصلة، غير أنه سنقوم من خلال هذه الدراسة بوضع القيم المستهدفة بالاعتماد على نتائج القياس المقارن، حيث سيتم حساب مؤشرات الأداء المختارة

في مديرية الخطوط الجوية الجزائرية-قسنطينة- ثم سيتم مقارنها بما هو محقق في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية-عنابة-

لحساب مختلف مؤشرات الأداء المديرية الجهوية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية - قسنطينة ، تم توفير البيانات التالية:

الجدول 6: بيانات المديرية الجهوية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية -قسنطينة- لسنة 2022

قائمة البيان					البيان
2022	2021	2020	2019	2018	
8035415	2324704	2558328	11405812	9803469	رقم الأعمال KDA
15	15	15	16	19	عدد نقاط البيع التابعة للمديرية
91	71	110	107	112	عدد الوكالات السياحية المعتمدة معها
498	500	520	509	524	إجمالي عدد العمال
08	29	07	19	15	عدد العمال تاريخي العمل
13	21	05	09	14	عدد العمال الخاضعين لتكوين

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على على وثائق المؤسسة والمقابلات الشفوية انطلاقا من الجدول السابق وبالإستعانة بالعلاقات الرياضية المبينة في الجدول 3 يمكن حساب مختلف مؤشرات الأداء كما يلي:

## الجدول 7: مؤشرات الأداء للمديرية الجهوية قسنطينة للفترة الممتدة من 2019 إلى 2022

قيمة البيان				البيان
2022	2021	2020	2019	
245.65%	-9.13%	-77.57%	16.34%	مؤشر نمو رقم الأعمال
15	15	15	16	عدد نقاط البيع التابعة للمديرية
91	71	110	107	عدد الوكالات السياحية المتعاقد معها
16135.37	6449.41	4919.86	22408.28	معدل إنتاجية العامل
1.61%	5.8%	1.34%	3.73%	معدل دوران العمال
2.61%	4.2%	0.96%	1.76%	معدل تكوين العمال لتطبيق AMADEUS

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدولين رقم 3 و 6

## 6-2- النموذج المتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن للمؤسسة محل

الدراسة للفترة الممتدة من 2019 إلى 2022:

بعد تحديد كل من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، الأهداف الإستراتيجية، الخارطة الإستراتيجية ومؤشرات الأداء للمؤسسة محل الدراسة، وبعد الاستعانة بقيم مؤشرات الأداء للمديرية الجهوية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية-قسنطينة- كقيم مستهدفة، يمكن تجسيد النموذج المتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن للمؤسسة محل الدراسة للفترة الممتدة من 2019 إلى 2022.

يمثل الجدول التالي النموذج المتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن للمديرية

الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بعنابة:



الجدول 8: النموذج المتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن

المؤشرات	الأبعاد		بعد التوازن	بعد العمليات الداخلية	بعد الشرائق	بعد المالي	المؤشرات	المؤشرات
	الأبعاد الاستراتيجية	زيادة حجم مبيعات المؤسسة						
مؤشرات الأداء	نقاط البيع التابعة للمديرية	نمو رقم الأعمال	32	32	10	-5.05%	10	10
	لوائح التشغيلية	الخدمات	107	107	16	16.34%	16	16
2019	التدريب	الخدمات	-75	-75	-6	-21.39%	-6	-6
	التدريب	الخدمات	31	31	10	-81.03%	10	10
2020	التدريب	الخدمات	110	110	15	-77.57%	15	15
	التدريب	الخدمات	-79	-79	-05	-3.46%	-05	-05
2021	التدريب	الخدمات	28	28	06	-60.10%	06	06
	التدريب	الخدمات	71	71	15	-9.13%	15	15
2022	التدريب	الخدمات	25.77%	25.77%	-40%	-50.97%	-40%	-40%
	التدريب	الخدمات	21	21	06	1008.15%	06	06
2022	التدريب	الخدمات	16135.37	16135.37	91	245.65%	91	91
	التدريب	الخدمات	-8263.06	-8263.06	-70	762.5%	-70	-70

يوضح

الممتدة من 2019 إلى 2022 للمديرية الجهوية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية- عنابة-، ويمكن استخراج بعض الاستنتاجات المتعلقة بتقييم الأداء للمؤسسة محل الدراسة وفق الأبعاد الأربعة انطلاقاً من قراءة هذا الجدول، تتمثل في:

بالنسبة للبعد المالي (مؤشر نمو رقم الأعمال) لم تحقق المديرية الجهوية عنابة (الأداء الفعلي) أداء جيدا بالمقارنة مع المديرية الجهوية قسنطينة (الأداء المستهدف) خلال السنوات الثلاث الأولى عكس السنة الرابعة أين حققت أداء جيدا مقارنة بالأداء المستهدف، ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة حققت أداء متوسطا على مستوى البعد المالي خلال هذه الفترة.

بالنسبة لبعد الزبائن (عدد نقاط البيع التابعة للمديرية وعدد الوكالات السياحية المتعاقد معها) فكان أداء المديرية الجهوية عنابة (الأداء الفعلي) أقل من أداء المديرية الجهوية لقسنطينة (الأداء المستهدف) خلال كامل الفترة، ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة حققت أداء سيئا على مستوى بعد الزبائن خلال هذه الفترة.

بالنسبة لبعد العمليات الداخلية (مؤشر إنتاجية العامل) يلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة (الأداء الفعلي) حققت أداء سيئا بالمقارنة مع المؤسسة الرائدة (الأداء المستهدف) خلال كامل الفترة، ما يدل على أن المديرية الجهوية -عنابة- حققت أداء سيئا على مستوى هذا البعد.

أما بالنسبة لبعد التعلم والنمو فنلاحظ أن معدل دوران العمال للمؤسسة محل الدراسة (الأداء الفعلي) كان أكبر من معدل دوران العمال للمؤسسة الرائدة (الأداء المستهدف)، ما يعني أن المؤسسة غير قادرة على الحفاظ على عمالها مقارنة بالمؤسسة الرائدة، أما مؤشر تكوين العمال لتطبيق AMADEUS فلم تحقق المديرية الجهوية عنابة (الأداء الفعلي) أداء جيدا بالمقارنة مع المديرية الجهوية قسنطينة (الأداء المستهدف) خلال السنوات الثلاث الأولى عكس السنة الرابعة أين حققت أداء جيدا مقارنة بالأداء المستهدف، ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لازلت غير قادرة على مواكبة المؤسسة الرائدة وفقا لهذا حيث يعتبر أداؤها متوسطا في العموم.

جدير بالذكر أن كلتا المؤسستين سواء المؤسسة محل الدراسة أو المؤسسة الرائدة لم يحققا أداء مقبولاً خلال سنة 2020 وهذا راجع للظروف الصحية القاهرة التي عرفها العالم والمتمثلة في جائحة كورونا التي صاحبها التوقف الكلي لنشاط النقل الجوي، كما يلاحظ أيضاً ان المؤسستين سجلتا أداء ضعيفا خلال سنة 2021 لاستمرار تبعات جائحة كورونا مع تحسن طفيف نتيجة الضوء الاخضر من السلطة الحاكمة بالقيام بالرحلات الداخلية وبعض الرحلات الخارجية.

إجمالاً، ومن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي (أداء المديرية الجهوية-عناية-) والأداء المستهدف (أداء المديرية الجهوية-قسنطينة-) خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2022 باستخدام النموذج المتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن فيظهر أن المؤسسة محل الدراسة ورغم التحسن الطفيف في أدائها على مستوى كل من البعد المالي وبعد التعلم والنمو إلا أنها لا تزال بعيدة عن مستويات المؤسسة الرائدة في الأبعاد الأربعة، لذا يجب عليها الاهتمام ببرامج التكوين ومحاولة تحسين مهاراتهم للرفع من إنتاجيتهم من جهة، والمحافظة عليهم من جهة أخرى، كما أنه يستوجب على المؤسسة محل الدراسة القيام بفتح نقاط بيع تابعة لها في بعض الولايات التي لا يوجد مقر لها بها على غرار ولايتي سوق أهراس وقالمة، بالإضافة إلى تسهيل إجراءات التعاقد مع الوكالات السياحية ومنحها الاعتمادات لمزاولة نشاط بيع التذاكر باسم المديرية، الأمر الذي يساعد على تقريب خدمات المؤسسة من زبائنها وزيادة مستوى رضاهم عن خدماتها، كل هذه التدابير ستعكس بالإيجاب على رقم أعمال المؤسسة في الأمدين المتوسط والطويل.

### خاتمة:

توصلت الدراسة النظرية و التطبيقية إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- يمكن أن تعتمد المؤسسات في تقييم أدائها على مجموعة من أدوات مراقبة التسيير الحديثة في شكل نظام متكامل عوض الاعتماد على أداة واحدة .
- يتم التكامل بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن باستغلال مخرجات كل أداة وجعلها كمدخلات للأداة الأخرى.
- لا يوجد تطبيق مطلق لأدوات مراقبة التسيير الحديثة بما في ذلك بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن في المديرية الجهوية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية-عنابة-حيث أن المؤسسة لا تزال تعتمد على الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير كلوحة القيادة والموازنات التقديرية.
- يوجد إمكانية لتطبيق كل من بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن في المديرية الجهوية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية-عنابة-.
- تطبيق النموذج المتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن في المديرية الجهوية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية-عنابة- يكون باستغلال مخرجات القياس المقارن وجعلها كمدخلات لبطاقة الأداء المتوازن في مرحلة تحديد القيم المستهدفة التي تعتبر المرحلة الخامسة من مراحل اعداد بطاقة الأداء المتوازن، الأمر الذي سيمكن المؤسسة من التقييم السليم لأدائها ومعرفة مختلف الانحرافات ومحاولة تصحيحها.
- من خلال الدراسة التي قمنا بها يمكننا تقديم بعض التوصيات تتمثل في:
- ضرورة الاستعانة بكل من بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن كأداتين متكاملتين عند القيام بتقييم الأداء لان الدراسة اثبتت مقدرة الأداتين في التقييم الصحيح للأداء خصوصا عند تطبيقها في شكل نظام متكامل.

- كما توصي الدراسة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بضرورة تكثيف الدورات التكوينية حول أدوات مراقبة التسيير الحديثة وكيفية تطبيقها بشكل فعال خصوصا كلا من بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن، لما تمثله الأدوات من أهمية خصوصا عند الربط والتسيق بينهما في شكل نظام متكامل.

### قائمة المراجع:

Accounting estimates in financial statements and their disclosure by some South African construction companies 2013 *Journal of Economic and Financial Sciences* 62383-400

*balanced scorcard step by step : maxmizing performance and maintanining results* 2012 New Jersey John Wiley & Sons, Inc., Hoboken,

Balanced Scorecard: weaknesses, strengths, and its ability as performance management system versus other performance management systems 2012 *Journal of Environment and Earth Science* 296-7

Corporate governance and disclosure practices in listed information technology (IT) companies in India 2014 *Open Journal of Accounting* 3490-106

Disclosure Measurement in the Empirical Accounting Literature - A Review Artical -2010 *economics and finance working paper series* 1-50

Elnathan D, L. T. (1995). Benchmarking and Management Accounting : Aframework Research. *journal of management accounting Research* , 51-54.

Grigorescu, A., Pelinescu, E., & Elena, I. (2021). Human Capital in Digital Economy: An Empirical Analysis of. *Sustainability* .

*Intermediate Accouting* 2010 New York City United States of America wiley

Internal demarketing: Construct, research propositions and managerial implications2011*Management & Marketing* 61

*l'avenir du management selon Druker*1999parisvillage mondial

les tableaux de bord strategiques : une instrumentation du contrôle de gestion strategique2011paris, France

*mesure et amélioration des performances industrielles*2006franceUPMF

public sector benchmarking1994*A pratical approach management* 769

Some Aspects Regarding Changes in Accounting Policies, Estimates and Correction of Errors2008 *Annals of the University of Craiova* 136376-382

The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of itsassumptions2000*Management Accounting Research* 1171-73

the balanced scorecard measures that drive performance1992*Harvard business review* 71

The Impact Of Internal Marketing On Employee's Job Satisfaction Of Commercial Banks In Jordan2013*Institute of Interdisciplinary Business Research*

The sustainability balanced scorecard: linking sustainability management to business strategy2002*Business Strategy and the Environment* 11270

using the balanced scorecard as strategic management system2007*Harvard Business Review* 04

أثر تطبيق أسلوبي القياس المرجعي وبطاقة الأداء المتوازن على تحسين كفاءة الأداء في المؤسسات

الخدمية جامعة سرت نموذجاً2019مجلة الدراسات لعليا 140196

- أثر تعقد التقديرات المحاسبية على تخطيط إجراءات المراجعة وتقرير مراقب الحسابات -دراسة تجريبية 2019-مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية 461-33395
- إدارة الجودة الكلية 2003 للإسكندرية مصرالدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع
- إطار مقترح لتطوير مناهج تحسين مستوى دقة التقديرات المحاسبية وانعكسات ذلك على موثوقية القوائم المالية: دراسة ميدانية 2013مجلة الفكر المحاسبي 130-1713
- افاق قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالجزائري ظل الاقتصاد الرقمي 26-20211الجزائر
- الاسكوا 2017لاقتصاد الرقمي والتحول نحو المجتمعات الذكية في المنطقة العربية، لجنة التكنولوجيا من أجل التنمية دبي
- الاقتصاد الرقمي 10-20211غليزان
- الإقتصاد الرقمي ودوره في تنويع وترقية الإقتصاد الجزائري خارج المحروقات 13-20211غليزان
- الاقتصاد الرقمي، مزاياه، تحدياته، تطبيقاته 2019مجلة روح القوانين
- التجارة الالكترونية والاستثمار عبر شبكة الانترنت الاطار النظري والتطبيقي 2018مجلة الاقتصاد الجديد 153-172
- التحول الرقمي ودوره في تطوير المؤسسات الناشئة 2021مجلة البحوث الادارية والاقتصادية 72-58
- التسويق الالكتروني ودوره في تطوير المرسسات الناشئة *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship* 36-51 2021
- التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي في اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية 2019مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة 06-040106
- الداوي، ا. (2010). تحليل الأسس النظرية للأداء. مجلة الباحث. (7).

الزيادات م. (2016). أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان .  
دراسات العلوم الإدارية. (1) 43 ,

العوامل التي تحد من ممارسات إدارة الربح المتعسفة للتقديرات المحاسبية بالتطبيق على شركات  
المساهمة المصرية 2017مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية 41-5411

العوامل المؤثرة على اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة  
حالة عينة مو مؤسسات ولاية غرداية 2017طروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم  
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجزائرجامعة غرداية

العوامل المؤثرة في اختيار الإدارة للسياسات المحاسبية 2017مجلة البحوث الاقتصادية والمالية  
42747-780

القرار المؤرخ في 26جويلية 20092008يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشف  
المالية الجريدة الرسمية رقم 19الجزائر

المجالي م., البشاشة، أ &., المجالي ه. (2016). تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين  
وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ,  
12 (3).

المحاسبة الدولية وانعكاساتها على الدول العربية 2005لقاهرةمصريترانك للنشر والتوزيع

المؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وتحديات 2020مجلة دراسات وأبحاث -534  
552

باسرسة، ع. (2017). العوامل المحددة لموقف مراجع الحسابات الخارجي من اختيار الإدارة للسياسات  
المحاسبية البديلة في اليمن رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة والتمويل .جامعة السودان للعلوم  
والتكنولوجيا، جمهورية السودان.

بطاقة الأداء المتوازن BSCأداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات 2011لملتقى الدولي الثاني  
حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ورقلةالجزائر



بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات

الأعمال 2013 مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة 042880

تأثير الاقتصاد الرقمي على تنافسية المؤسسات الناشئة 2022 مجلة القانون العام الجزائري والمقارن  
631-646

تأثير توقيت الإفصاح المحاسبي للشركات العراقية في الإتجار الداخلي بالمعلومة المحاسبية -آلية  
مقترحة 2016 أطروحة دكتوراه في علوم المحاسبة جامعة بغداد العراق

تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر- نماذج لشركات ناشئة ناجحة عريبا 2020 حوليات جامعة بشار  
في العلوم الاقتصادية 275-289

تطوير أساليب إعداد التقديرات المحاسبية بغرض تحسين جودة القياس والإفصاح  
المحاسبي 2022 رسالة دكتوراه في المحاسبة كلية التجارة مصر جامعة أسيوط

تقييم أداء المشاريع الصغيرة وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة الفضلى  
للصناعات الإنشائية 2016 مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 2289

تقييم التقديرات المحاسبية في ضوء الخصائص النوعية للمعلومات المالية المفيدة 2017 مجلة  
الدراسات والبحوث التجارية 13409-438

تقييم فعالية التكامل بين الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة وتقييم الأداء في ترشيد قرارات الادارة  
الاستراتيجية 2010 المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية 2291

ثر أسلوب التكلفة المستهدفة لتدعيم القدرة التنافسية للمنشأة 2018 مجلة الدراسات التجارية المعاصرة  
05205

دراسة تحليلية لمراجعة التقديرات المحاسبية 2021 مجلة البحوث التجارية المعاصرة 351389-420

دراسة تقييمية لواقع تمويل وتنشيط المؤسسات الناشئة في الجزائر 2021 حوليات جامعة بشار في  
العلوم الاقتصادية 167-185

دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر: ارادة قوية من أجل اقتصاد مولد للثروة 33-48-2021

دور الشفافية في ترشيد التقديرات المحاسبية لمخصص القروض في البنوك التجارية دراسة تطبيقية 2021 مجلة البحوث المالية والتجارية 578-222549

دور المؤسسات الناشئة في تحقيق التنمية المستدامة-حالة الجزائر 2022 مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة 967-984

شوشان س & بولعود بن, (2019). جوان. (أثر التسويق الداخلي على أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة تيرصام للعبوات الصناعية-باتنة. مجلة دراسات وأبحاث إقتصادية في الطاقات المتجددة 6, 195-217. (1), pp.

طلحة ع & يزيد ق, (2019). ماي. (أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسعيدة البشائر الاقتصادية. (1) 5 ,

غضبان ل, (2018). ديسمبر. (أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية -دراسة ميدانية بمجمع صيدال مجلة دراسات وأبحاث إقتصادية في الطاقات المتجددة -62 (2), pp. 45.

فعالية القياس المقارن في تحسين جودة المنتجات الصناعية 2011 مجلة العلوم الاقتصادية 53-6652  
مجلة فوياج الالكترونية

مجموعة من الباحثين. (2020). المؤسسات الناشئة ودورها في الانعاش الاقتصادي في الجزائر . البويرة: مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي.

مجموعة من الباحثين 2020 للمؤسسات الناشئة ودورها في الانعاش الاقتصادي في الجزائر الجزائر الجزائر مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي-خالة منطقة البويرة

محمد أبو بكر أ. (2015). أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي -الإمارت -فرع مدينة العين مجلة العلوم الاقتصادية. (1) 16 ,

- مدى أهمية استخدام الإجراءات التحليلية في مراجعة التقديرات المحاسبية بالقوائم المالية التاريخية - دراسة نظرية تطبيقية 2006 رسالة ماجستير غير منشورة جامعة التحديلييا
- مرونة اختيار وتطبيق السياسات المحاسبية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية 2017 أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجزائر جامعة قاصدي مرباح
- مفهوم الاقتصاد الرقمي 2017 لمجلة الاجتماعية القومية 165-174
- مقال المؤسسات الناشئة في الجزائر بين جهود التنظيم وهياكل الدعم 2020 مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية 357-372
- ملكاوي، أ. ف. (2015) قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 74، (84) 21،
- موسوعة معايير المحاسبة 2016 لاسكندرية مصر الدار الجامعية
- نظرية المحاسبة 2001 الكويبتار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع
- واقع الاقتصاد الرقمي والمؤسسات الناشئة في الجزائر 2011-13 الجزائر
- واقع الاقتصاد الرقمي والمؤسسات الناشئة في الجزائر الجزائر
- واقع الالتزام بمتطلبات الإفصاح عن السياسات المحاسبية في الجزائر 2016 مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية 221-239
- وكالة الأنباء الجزائرية