

أثر تطبيق نموذج الجيل الثالث (BSC III) لبطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء
الإستراتيجي للمؤسسات النفطية
دراسة حالة مؤسسة نفطال (مقاطعة الوقود الوادي 2014 - 2020)

*The impact of the application of the third-generation model (BSC III) of the
balanced scorecard to measure the strategic performance of oil institutions
- Case study of Naftal-fuel Province el-oued (2014 - 2018) -*

حمزة بن عمر¹، محمد فيصل المايدة²، محمد البشير بن عمر³

¹ جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي - الجزائر

² جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي - الجزائر

³ جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي - الجزائر

تاريخ النشر: 2021-11-11

تاريخ القبول: 2021-08-23

تاريخ الاستلام: 2021-05-28

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق نموذج الجيل الثالث (BSC III) لبطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية - دراسة حالة مؤسسة نفطال (مقاطعة الوقود الوادي)، وقد اخترنا هذه المؤسسة بالخصوص لسببين الأول: باعتبارها من بين المؤسسات الجزائرية الفاعلة في الاقتصاد الجزائري والمساهمة في دورة حياته، أما السبب الثاني قلة الدراسات في القطاع النفطي والمرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن. - تمت عملية جمع المعلومات والبيانات عن طريق مجموعة من المقابلات المباشرة التي أجريناها مع رؤساء المصالح وبعض العاملين، كذلك إستخراج مجموعة من البيانات والمؤشرات من وثائق المؤسسة، حيث استندت نتائج البحث إلى تحليل واقع الأنشطة والممارسات التي قامت بها المؤسسة في الفترة ما بين (2014-2020). - كما أظهرت النتائج أن المؤسسة العمومية نفطال تعتمد على محورين أساسيين بدرجة أولى وهما المحور المالي ومحور الزبائن لقياس أدائها الإستراتيجي، وهذا ما ساعدها على بناء خرائط إستراتيجية لقياس أدائها، وصولاً إلى تطوير المحورين الثالث والرابع لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثلين في محور العمليات الداخلية ومحور التطور والنمو، وهذا ضمن خطة إستراتيجية مدروسة بدأت سنة 2014 خاصة بعد زيادة سوق المنافسة في مجالها وظهور أقطاب جديدة في السوق.

الكلمات المفتاحية: تحسين الأداء، تقييم؛ الإستراتيجية؛ الزبائن؛ العمليات الداخلية؛ النمو والتعلم؛

Abstract: This study aimed to assess the impact of the application of the BSC III model of the balanced scorecard to measure the strategic performance of the oil enterprises - Case study of Naftal (boycott of the valley of the valley). The second reason is the lack of studies in the oil sector related to the balanced scorecard.

- The collection of information and data was carried out through a series of direct interviews that we conducted with heads of departments and some employees, as well as extracting a set of data and indicators from the institution's documents (2018 – 2014).

- The results also showed that the Naftal Public Corporation relies on two main axes in the first place, namely the financial axis and the customer axis to measure its strategic performance, and this is what helped it to build strategic maps to measure its performance, leading to the development of the third and fourth axes of the balanced scorecard represented in the axis of internal operations and the axis of development and growth. This is part of a deliberate strategic plan that began in 2014, especially after the increase in the competition market in its field and the emergence of new poles in the market.

Keywords: system, information; enterprise resource planning system; performance improvement

1. مقدمة

يفضل التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، أصبح من الضروري الآن أن تدار المؤسسات بطريقة ديمقراطية، حيث يدور حوار موضوعي بين المدير والمستخدمين بغض النظر عن مناصبهم ومستوى تمم الإدارية حول تحديد رؤية ورسالة المؤسسة باعتبارها نقطة البداية في تحديد الإتجاه العام للمؤسسة. وذلك على اعتبار التحليل الإستراتيجي للفرص والتهديدات التي نشأت في السوق، وفي ضوء تحليل نقاط القوة والضعف الذاتية بالإضافة إلى الحوار الأساسي حول الأهداف والغايات العامة المطلوب تحقيقها.

يقول المفكر الأمريكي توم بيترز ما يمكن قياسه يمكن إنجازه، لدى تعدد مؤشرات الأداء لها دور مهم جدا في إعطاء صورة واضحة وحقيقية للإدارات العليا عما يجري بالمؤسسة حتى يتسنى التصحيح والتصويب، حيث تزداد أهمية مؤشرات الأداء من خلال انعكاساتها على أعمال المؤسسة في زيادة قدراتها وكفاءتها وزيادة الأفضلية التنافسية لها في القطاع.

في ضوء هذا التوجه ظهرت مجموعة من النماذج المساعدة على قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، والتي تربط بين حاجة المؤسسة لتحقيق أهدافها الخاصة بالمرودية والنمو مع حاجة الأطراف الفاعلة مع المؤسسة إلى تطوير وتحقيق مصالحها ذاتيا، أي ظهر تطور جديد في أسلوب الرقابة وتقييم الأداء، وتصنف كإحدى تقنيات المحاسبة الإدارية والتخطيط الإستراتيجي، فهي تعتبر تركيبة لنظام قياس الجوانب المرتبطة بنشاط ومحيط المؤسسة من خلال تقديم ما اصطلح عليه (ببطاقة الأداء المتوازن BSC)، هذا الأسلوب بني أساسه بين كل من الباحثين روبرت كابلان وديفيد نورتن ونوقشت فكرته لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992، ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة وتقييم الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي (المقاييس المحاسبية التقليدية) ومقاييس الأداء غير المالي والتي تتصف بسهولة تتبعها وربطها باستراتيجية المنشأة، ومنه سوف نسعي من خلال هذا المقال إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما مدي أثر تطبيق نموذج الجيل الثالث (BSC III) لبطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية ؟

انطلاقا من إشكالية الدراسة، نضع الفرضيات التالية التي هي عبارة عن إجابات افتراضية عن تساؤل الإشكالية وتتمثل في:

- يرتكز في العموم تقييم الأداء الإستراتيجي في مؤسسة نفطال على الأداء المالي؛
- تعتمد مؤسسة نفطال على المؤشرات المالية وغير المالية في قياس الأداء الإستراتيجي؛
- يساهم التبنى الناجح لنموذج الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات النفطية بمساهمة فعالة في تحسن مستوى الأداء لتلك المؤسسات.

الدراسات السابقة:

- دراسة (Mohamed Amal el deen Ahmed , 2015) بعنوان:

" Maximizing Strategic Performance Results: Adopting Balanced Scorecards and BI Tools" (Ahmed, 2015)

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على بطاقة الأداء المتوازن BSC كأداة تطبيقية لإدارة الأداء والقياس وأكثر من ذلك تمثيلات البيانات الفعالة، من خلال تحديد مؤشرات الأداء الأكثر دلالة وترجمة الاستراتيجيات إلى عمل، وتطبيق العمل أدوات الذكاء الأكثر مناسبة في قياس عملية الأداء، والتي تتم عن طريق محاذاة تطبيق نموذج BSC مع ذكاء الأعمال (لوحات المعلومات) BI، وركز الباحث على هذا الأخير وإعتبره أحد أهم أساليب وأدوات استقصاء المعلومات والذي يمكن رؤيته من منظورين، الأول هو ترجمة قدرة الذكاء البشري المطبقة في الأنشطة التجارية واستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لحل المشاكل التجارية المختلفة. أما المنظور الثاني هو رؤية الذكاء تتمحور

المعلومات التي تشفر البيانات والمعرفة وبالنسبة للمصطلح الذكي حاليا أمر بالغ الأهمية لأنه يحمل من التحليلات المستمرة للعديد من البيانات والنظر فيها بدائل مختلفة من أداء المنظمة. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى الآتي:

- عملية دمج كل من نموذج بطاقة BSC مع ذكاء الأعمال BI ساعد المديرين وأصحاب القرار إلى مراجعة نتائج الأداء سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، كذلك مساعدتهم على تحديد كل من الفرص المتاحة من جهة والمشاكل المحتملة ووضع التدابير المناسبة لها من جهة أخرى؛

- استخدام حلول أداة BI (تحليل الاتجاه، التحليل التنبؤي، تكامل بيانات العميل، ولوحات المعلومات) لتكثيف الأعمال والأهداف الإستراتيجية المحددة مع نموذج بطاقة BSC للوصول إلى قياس الأداء، فيعتبر نشر ذكاء الأعمال حلول لجمع البيانات اللازمة من أجل تحريك الأعمال إلى الأمام وتحقيق الأهداف الطويلة الأجل والرؤية.

- دراسة (Stephen Chimtengo , 2017) بعنوان:

" An evaluation of performance using the balanced scorecard model for the university of (1993 ،Chimtengo)Malawis polytechnic "

الهدف من هذا المقال تقييم أداء جامعة ملاوي كلية الفنون التطبيقية - البوليتكنيك - باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن، واعتمد الباحث على النهج الإستراتيجي وكانت إستراتيجية المسح تستخدم لجمع البيانات، حيث جمعت هذه الأخير عن طريق 120 إستبيان، تم استخدام مجموعتين من الأستبيان واحدة كانت لأصحاب المصلحة الداخلية، أي مسؤولين الجامعة وإدارة الفنون التطبيقية، والعمداء، ورؤساء الأقسام ومحاضرين والآخرين لأصحاب المصلحة الخارجيين، أي أصحاب العمل، واعتمد الباحث في إعداداه على مقياس ليكرت 5 نقاط واستخدم المقياس الاسمي ومقياس النسبة والمقياس الترتيبي للقياس وقد خلصت نتائج الدراسة إلى الآتي:

- يجب أن تكون القرارات الموضوعية في الوقت المناسب ومتابعة الأحداث وتقويمها بدقة، كذلك استخدام الموارد اقتصاديا وإعطاء الأولوية للأعمال الأساسية للمؤسسة التي هي تدريب الطلاب، مع تحديد أهداف الأداء وكيفية تحسينه من خلال تطبيق الجيد لبطاقة الأداء المتوازن، مرة أخرى يجب أن تأتي المؤسسة بصندوق قوي لنظام الرفع الذي يستخدم لتمويل العمليات الداخلية والابتكار وعمليات التعلم للكلية.

- احتضان الصناعة وأصحاب المصلحة الآخرين عندما يتم تصميم ومراجعة المناهج هذا سيضمن أن الخريجين يتحصلون على وظائف مباشرة بعد التخرج، كذلك على المؤسسة تعزيز المراقبة وتقييم الموظفين لمعرفة ما إذا كانوا يغطون المنهج بالكامل من خلال نوع الامتحان الذي يديره مثالي للمستوى من السنة، تجدر الإشارة إلى أنه في حين أن الدراسة كانت استنادا إلى جامعة ملاوي كلية البوليتكنيك، يمكن أن تعمم وتطبق هذه الدراسة على مؤسسات التعليم العالي الأخرى في ملاوي.

- دراسة (Anil KSHATRIYA, 2017) بعنوان:

" STRATEGIC PERFORMANCE MEASUREMENT USING BALANCED SCORECARD: A CASE OF MACHINE TOOL INDUSTRY "(Anil, 2017)

حاول أصحاب البحث من خلال هذا المقال إستخلاص وإعداد بطاقة الأداء المتوازنة BSC لشركة صناعة الأدوات الآلية "X"، وهذا من أجل دراسة كيفية مساعدة ديناميكية المراقبة في الوقت الحقيقي لبطاقة BSC في تحسين أداء الشركة، وصولا إلى صيغة نموذج أعمال حيوي للشركة وذلك لرصد النتائج على أساس شهري لعدة مستويات (المستوى العام التنظيمي، مستوى الأقسام، المستوى الفردي)، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى الآتي:

رغم إعداد البطاقة BSC لقياس أداء الشركة "X" محل المراجعة كذلك تم إلقاء الضوء على الدور من المصفوفات مثل النتيجة BL كعنصر تحكم فعال في قياس المؤسسات المتوسطة والكبيرة، هذا بدوره أدى إلى تحسن كل من الأداء العام للشركة من حيث (الأرباح قبل الفوائد والضرائب، والاستهلاك، والإطفاء) كذلك الاحتفاظ بالعملاء ورضاهم كما انخفض معدل الاستنزاف، ظهرت روح المنافسة الصحية في جميع أنحاء المنظمة في جميع الإدارات والمستويات التي تؤدي إلى تحقيق أعلى درجة BL على بشكل مستمر.

تنفيذ العمليات التجارية الحرجة مثل ستة سيغما، S5، EJIT، والرصد من المخزون EJIT، وساعدت النسبة الحالية لجعل المنظمة متماشية مع ممارسات WCM والتدابير المالية الحاسمة.

— دراسة (Magdalena Bochenek , 2019) بعنوان :

"BALANCED SCORECARD IN STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS" (Bochenek) (2019)

تقوم الدراسة من خلال العمل والتحليل النقدي الأدبي على وضع مقترح أصلي لتدابير متوازنة بطاقة النتائج لوحدة أو منظمة غير هادفة للربح مثل أحد المراكز المجتمعية في السوق البولندية، فهي عبارة على مؤسسات تقوم على أساس نشاطها على التعاون مع المجتمع، وخاصة على المستوى المحلي، واعتمد الباحث على صياغة نموذج مبسط من BSC للمؤسسة حيث تم عرض شروط الدور المنجز في الوحدة الاقتصادية، كذلك دعم تنفيذ وتحقيق الإستراتيجيات في الوحدات غير الهادفة للربح وخلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

— تنفيذ بطاقة BSC بشكل صحيح في مركز المجتمع سوف تسمح لتحديد خمس جهات نظر أساسية: المستلمون، إشراك الموظفين، العمليات المالية، الداخلية والتطور. هذه هي المجالات الرئيسية التي ينبغي أن تركز عليها المراكز المجتمعية لضمان التشغيل على المدى الطويل والفعال، كذلك اعتبر المنظور المالي أقل أهمية من المستفيدين وإشراك الموظفين، ولكن يجب أن نتذكر أنه بدون موارد مالية لا يمكن أن توجد مراكز مجتمعية، المصدر الأساسي لها للتمويل هو الأموال الواردة من الدولة أو بعض المنح من الاتحاد الأوروبي وأنواع مختلفة من الرعاية، وغالبًا ما يكون المستثمرون المحليون هم عن طيب خاطر دعم للثقافة والتقاليد، ومع ذلك قد يبحث مديرو الوحدات على مصادر تمويل إضافية.

— دراسة (جيهان ونس عبد العزيز موسى، 2016) بعنوان:

" اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية " (موسى، 2016).

تتمثل أهداف هذه الدراسة إلى إبراز ضرورة وأهمية تطبيق الأساليب الحديثة المتمثلة في طرق قياس أداء شركات الإتصال الأردنية، وهذا بالتعرف على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال منهجية وآلية محاورها الأربعة، من أجل تحسين مؤشرات الأداء لديها وبناء قدرات تنافسية.

حيث اعتمدت منهجية البحث في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية" بالاعتماد على المقارنة والتفسير والتقييم من أجل الحصول على تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع ؛ وتمثل مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات الأردنية (شركة أمنية، شركة زين، شركة أورنج)، لأن قطاع الاتصالات عموماً يعد رائداً في تطبيق التقنيات الحديثة في أعماله؛

ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانتين وزعت على مجتمع الدراسة والمكون من شركات الإتصالات الأردنية، وبلغ عدد الإستبانات الموزعة (60) إستبانته، منها (30) إستبانته على العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، و(30) إستبانته على عملائها، وتم استرداد (60) استبانته، أي نسبة استرداد (100%) وخضعت جميعها للتحليل الإحصائي، تم استخدام(البرنامج

الإحصائي SPSS) لتحليل نتائج هذه الدراسة، حيث تم استخدام النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة، في حين تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى التالي:

- وجود علاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية، وذلك من وجهة نظر كل من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية وعملائها، لذلك تبين أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هي الأداة والمعيار الأنسب لقياس أداء شركات الاتصالات الأردنية كونها تأخذ بعين الاعتبار المقاييس المالية وغير المالية مثل: مجال الزبائن ومجال العمليات الداخلية ومجال النمو؛

- وجود وعي وإدراك من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية فيما يخص تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وذلك رغبة منها في تحسين قياس أدائها وصولاً للأهداف المخطط لها، وكذلك وجد أن أفراد العينة العاملين والعملاء يؤيدون منهج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيها؛

- ويمكن من خلال منظور التعلم والنمو أن تضمن شركات الاتصالات الأردنية قدرتها على التجديد، وهذا يعد شرطاً أساسياً لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل، ومن خلال هذا المنظور تدرس ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات؛

- دراسة (عريوة محاد، 2017) بعنوان: " أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستخدم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة -" (محاد، 2017).

يهدف هذا المقال إلى تطوير نماذج أنظمة مراقبة التسيير الحديثة لتقييم الأداء، وذلك بمحاولة إعادة التوازن لمحاور بطاقة الأداء المتوازن عن طريق دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية وربطها بالمؤشرات الاقتصادية، من أجل الحصول على الأداء الفعال المتوازن والمستدام، أي دراسة ماهية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيفية ربط عناصرها بمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، وطبق هذا النموذج - بطاقة الأداء المتوازن المستخدم (SBSC) - في مؤسسة متوسطة للصناعات الغذائية من أجل قياس وتقييم الأداء المستخدم. بغية تحقيق أهداف الدراسة وإنطلاقاً من علاقة السبب والنتيجة، قام الباحث بتحديد الهدف الإستراتيجي النهائي وكيفية تحقيقه من خلال الأبعاد والمنظورات الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المستخدمة التي ترتبط مع بعضها البعض بشكل تكاملي من الأسفل إلى الأعلى، حيث قام الباحث بربط كل منظور أو بعد بثلاث مؤشرات أساسية لتصبح في المجموع العام للبطاقة ما يعادل 15 إلى 20 مؤشر للتحكم فيها بشكل جيد، ويتضمن كل منظور عدة مقاييس (الوزن، الأهداف، المنجز الفعلي، النتيجة النهائية)، وصولاً إلى بناء نموذج بطاقة أداء مستدامة خاصة بالمؤسسة حضنة الحليب بمسيلة على مدار خمس سنوات، لقياس مستوى العام لإنتاج الأداء الكلي للمؤسسة، وهذا لتحديد مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- رغم التحسن المالي والزيادة في تحقيق الأرباح لإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أن بطاقة الأداء المتوازن المستخدم أعطت نتائج عكس ذلك وبينت أن الأداء الكلي في تناقص، وهذا راجع لإعتماد المؤسسات على أسباب الإدارة الإستراتيجية (من جانب تحديد الرؤية وتقدير الأهداف ومحاولة معالجة الانحرافات)، وإهمال منهجية بطاقة الأداء المتوازن المستخدم كنظام متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية، أي عدم التركيز على الأهداف المالية فقط، فمثلاً المؤشرات الاجتماعية - مؤشرات تحفيز العمال - كانت تشكل في بداية الأمر كعبء أو تكلفة، لكن على المدى الطويل حتماً ستشكل دخلاً إضافياً نتيجة زيادة مردودية العامل من خلال رفع وتحسين أدائه.

- عدم إهتمام المؤسسات المتخصصة في إنتاج الحليب ومشتقاته بتأثيرات المباشر وغير المباشر في البيئة المحيطة بها (البعد الخامس)، وهو ما يظهر جلياً في استهلاكها لكميات كبيرة من المياه للمعالجة والأكثرية منها للتنظيف، إضافة إلى الاستهلاك الكبير للطاقة الكهربائية في عملية التعقيم والتقطير والإنتاج، هذا الأخير ينجم عنه فضلات ناتجة عن المواد الأولية الفاسدة والمنتجات الغير صالحة للاستعمال، كذلك

المواد الكيميائية (الأحماض) والتي ترمى في مجاري الصرف العادية وهو ما يؤثر سلبا على الثروة النباتية والحيوانية خارج المؤسسة. - إن التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على المدى الطويل وبصفة مستمرة يؤدي بإدارة المؤسسة إلى اتخاذ الإجراءات الوقائية وبأقل تكلفة عوض الإجراءات التصحيحية وتكلفتها الباهظة، وهذا راجع لأهمية توازن وتكامل الأداء بين الأبعاد الخمسة، فكل منظور أو بعد يخدم الآخر فكل انخفاض في أي منظور يمكن أن يؤدي إلى الانخفاض في مستوى الكلي والفكرة تكمن في أن كل منظور له نسبة وزنه الخاص من مجموع وزن الأداء الكلي في البطاقة.

2. الأدبيات النظرية للدراسة

1.2. مفهوم وأهمية تقييم الأداء الإستراتيجي:

المؤسسات بصفة عامة دائما تحتاج إلى توفير المعلومات من جميع عملياتها بالشكل الذي يضمن تكاملها من اجل توفير مؤشرات أداء دقيقة وشاملة، فهو يشكل الجزء الأهم من أي بنية تحتية تنظيمية، وأداة رئيسية لقراءة جميع العمليات الإدارية في المؤسسة

1.1.2. مفهوم الأداء الإستراتيجي

يعد تقييم الأداء أحد الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية فهو يميز ويفصل العمل الجيد عن العمل السيئ بهدف تطوير العمل وتحسينه، فقد تم تعريف الأداء الإستراتيجي من طرف كل من:

أما (Ansoff & McDonnel): عرفه بأنه الأداء الذي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد على وفق مؤشري دورة حياة المنظمة ومستوى ربحيتها" (الجرجري، 2012).

أما (Wheelen & Hunger): فقد إعتبره النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها (وآخرون، 2012).

أما تقييم الأداء الإستراتيجي فقد وصفه (Bolcher): بأنه نظام محاسبي يستعمل لغرض تقييم أداء مديري المؤسسات من وجهة نظر إستراتيجية وهذا النظام يستعمل عندما يتم تفويض المسؤوليات للإدارة العليا لإدارة الأعمال الإستراتيجية (جنان، باقر، وآخرون).

ويعرفه آخرون بأنه يرتبط بقياس الأداء بتقييم الأداء الإستراتيجي لتحديد مدى كفاية الإستراتيجيات لتحقيق أهداف المؤسسة، ومراجعة الإستراتيجيات وتحسينها، ووضع الأهداف التكتيكية. فعملية قياس الأداء ينبغي أن تبدأ بوضع الإستراتيجية وتحديد الكيفية التي

يمكن بها ربط الأهداف الإستراتيجية بالمنتجات والخدمات التي يحتاجها الزبون. (Ali, 2007)

من خلال التعريفات السابقة يمكننا أن نستنتج مايلي

ينبغي للمؤسسة أن تمتلك المستلزمات الأساسية لأداء أعمالها وبالشكل الذي يوصلها إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية المطلوبة ويضمن إستمراريتها، وهذا بدوره مرهونا بمدى تنفيذها للأهداف والخطط الموضوع لها.

2.1.2. أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي

- في القطاع الخاص، يساعد قياس الأداء على تحويل الإفتراضات إلى حقائق مفهومة جيدا وإظهار الطريق إلى التحسينات التي تؤدي إلى نماذج أعمال أكثر فعالية حيث يمكن للمؤسسة أن تزيد من أدائها المالي بشكل.

- معالجة المشاكل القائمة وفتح المجال لتطوير أداء المستخدمين. فهو يساعد على تحديد فرص التحسين في أعمال المؤسسة لتحقيق أثر أكبر في المجتمع، ويمكن أن يساعد كذلك على إتخاذ القرارات اليومية والبعيدة المدى (Andrew, Anand, & Kelley, 2009)

- إضافة إلى الطرح الأول والثاني، تكتسي عملية قياس الأداء الإستراتيجي أهمية بالغة للعديد من الأسباب الآتية: (عرقوب، 2015/2014)

- تفعيل أنظمة الرقابة داخل المؤسسة.
- إعطاء صورة كمية عن ما حققه كل قسم في المؤسسة، ومدى مساهمة كل فرد فيه، مع تحيد نقاط القوة والضعف داخلها
- التحسين المستمر لمؤشرات القياس الرقمية المستعملة، يؤدي إلى قياس مدى كفاية المؤسسة في إدارة مواردها (مالية، مادية، بشرية) من خلال توفير المعلومات المفصلة، التي تدعم بدورها في عمليات إتخاذ القرار.
- قياس الأداء الإجتماعي والأداء البيئي للمؤسسة، الذي يحدد درجة مسؤولياتها الإجتماعية والبيئية، ومدى مساهمتها في تطوير مجتمعها الذي تتواجد فيه.

2.2. نماذج قياس الأداء الإستراتيجي:

اعتمد المفكرون عبر العصور على عدة نماذج تقليدية لقياس الأداء الإستراتيجي والتي ركزت أغلبيتها على الجانب المالي وإهمال عدة جوانب أخرى مؤثرة على أدائها بصفة مباشرة أو غير مباشرة، في سنة 1992 قدم كل من الباحثين (Norton & Kaplan)، نموذج جديد يسمى "بمؤذج بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard"، حيث يعتبران هذه البطاقة بإعتبارها إطار جديد لقياس أداء المنظمة يستخدم للتغلب على القيود الناتجة عن استخدام المقاييس المالية فقط، وذلك من خلال إستخدام عدة مقاييس تساعد في توليد القيمة من خلال الأستثمار، فعرفة على أنها "بطاقة تسجيل ذات أربعة محاور هي المحور المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، تقدم بصورة متوازنة عن الأداء التشغيلي فضلاً عن قيادة أداء المنظمة للمستقبل" (Kaplan & Norton, 1992). ويمكن أن نوضح ونلخص النماذج الأخرى ومعايير القياس المستخدمة فيها من خلال الجدول أسفله:

الجدول رقم : (01) مقاييس الأداء الاستراتيجي

المقاييس المالية	مقاييس الإنتاجية	مقاييس أصحاب المصلحة		مقاييس القيمة المضافة	
		أصحاب المصالح	القياسات	خصائص الأداء	القيمة المضافة
نسب السيولة	الإنتاجية الكلية = المخرجات/ عامل الإنتاج	الربائين	نمو المبيعات	النمو	العائدات على القيمة المضافة
نسب الزفع المالي	الإنتاجية معددة العوامل = المخرجات/ عامل محدد	الموردون	معدل النمو في التكاليف	الكفاءة	
معدلات النشاط		الممولون	القدرة في إقناع سوق الأوراق المالية بإستراتيجية نمو العائد على الملكية	إستغلال الأصول	نسبة العائد على القيمة المضافة إلى العائد على الاستثمار
نسب الرزحية		الموظفون	عدد التزيقات من الداخل / معدل دوران قوة العمل		

المصدر: صبيلا قاس هاش، علي رزاق جواد العابد، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية في الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 02، 2010، ص 07.

3.2. مؤشرات قياس الأداء الإستراتيجي:

1.3.2. مؤشرات القياس من منظور محاور بطاقة الأداء المتوازن:

يعبر التقييم المتوازن للأداء عن تحويل غاية المنظمة واستراتيجياتها إلى مجموعة أساسية من مقاييس الأداء، ولذلك فإن هذا الأسلوب لا يركز فقط على المقاييس المالية، بل يتضمن محاور مختلفة يمثل كل منها محركاً من محركات الأداء لتلك الأهداف، ويعمل الأسلوب على

قياس أداء المنظمة من خلال حركة التوازن بين الأبعاد الأربعة الأساسية، حيث يقوم بوصول الرؤية والإستراتيجية بهذه الأبعاد وهي (Chuck & Other, 2007).

1.1.3.2 البعد المالي (Financial Perspective) :

يعمل هذا البعد على تعقب وقياس الإستراتيجيات المطبقة من طرف المؤسسة، والتي تساهم في تحسن النتيجة المالية في أية السنة، ويعتبر البعد المالي احد أهم مقاييس الأداء، وتمثل نتائج هذا البعد مدى تحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المنظمة من خلال تخفيض التكاليف بالمقارنة مع المنافسين، ويركز هذا البعد على الوفاء باحتياجات حاملي الأسهم من خلال ما تحققه المنظمة من عائد مناسب على الاستثمار، وإلى أي مدى تزيد قيمة المنظمة في السوق وبالتالي زيادة ثروة حاملي الأسهم (عبد المجيد، 2013).

حيث تحتلف المقاييس المالية المعتمدة باختلاف المراحل التي تمر بها المنظمة وهذه المراحل هي: مرحلة النمو (Growth)، ومرحلة الاستقرار (Sustain)، ومرحلة النضج (Harvest) (Kaplan و Norton، 1992).

2.1.3.2 بعد الزبائن (Customer Perspective)

يعمل هذا البعد على قياس رضا الزبائن على منتجات وخدمات المؤسسة، وتعقب تفضيلا تم وسلوكا تم مستقبلا. بهدف زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي تعزيز المركز التنافسي والرقابة على الأسواق، فالتركيز على الزبون والإهتمام به يعني محاولة الرؤية بمنظوره وليس بمنظور قيادة المؤسسة، أي النفاذ إلى عقله لمعرفة كيف يفكر ويتم ذلك من خلال (قريشي، 2014/2013):

- تحديد احتياجات الزبون ومتطلباته الحقيقية، التي غالبا ما لا يجيد التعبير عنها أو حتى إدراكها؛
- التعرف على ميول الزبائن واتجاهاتهم الحقيقية، التي يمكن أن تكون نقطة البداية الصحيحة لتحسين الجودة؛
- قياس التغذية العكسية (ردة الفعل) من الزبائن لما يقدم لهم كمقياس لمدى رضاهم؛
- تشجيعهم على المصارحة وإبداء آرائهم في المؤسسة ومخرجاتها؛
- الإهتمام بالزبون والحرص على تلبية حاجاته الحالية والمستقبلية قبل أن يدركها هو وتبصره بها وجعله يفكر فيها.

3.1.3.2 بعد العمليات التشغيلية الداخلية (Internal Business Process Perspective)

يعمل هذا البعد على قياس العمليات التي يكون لها إنعكاس على رضا الزبائن، وتوفير جملة المتطلبات لذلك، ويركز كذلك على العمليات الداخلية كالأجراءات التشغيلية التي تمكن المنظمة من التميز وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية، وأيضا تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين، ويتحقق ذلك من تقييم (علي، 2002):

- مصادر القوة والضعف في العمليات الأساسية للمنظمة؛
- كيفية ترشيد التكاليف؛
- العمليات المحورية كمدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن.

الأداء العام للمؤسسة مرهون بأداء سلسلة القيمة، وبالضبط مرهون بأداء العمليات الداخلية المسؤولة عن خلق القيمة للزبائن والمساهمين، فسلسلة القيمة للعمليات الداخلية تمر بثلاث مراحل (دورات) هي (سلامة، 2011):
دورة الإبداع (Creativity)، دورة العمليات (Operations)، دورة خدمات ما بعد البيع (After-sales service).

4.1.3.2 بعد التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective)

يوضح هذا البعد كيفية تدريب وتعليم المستخدمين داخل المؤسسة والعمل على رفع مستوى إدراكهم لمتطلبات العمل، والعمل على تحسينها مستقبلاً، بهدف البقاء وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة ضمن السوق الذي تشتغل فيه، كذلك يسعى هذا البعد إلى الإجابة عن سؤالين هما (محي على حمادي، 2013):

- هل للمؤسسة القدرة على التعلم والتميز؟
- كيف تقوي المؤسسة القدرة على التغيير والتحسين المستمر؟
- وللإجابة عن هذين السؤالين، يجب أن يتكون هذا البعد من:

- ثقافة وتدريب الأفراد العاملين في المؤسسة؛
- الاحتفاظ بالعاملين في المؤسسة؛
- التطوير والتحفيز.

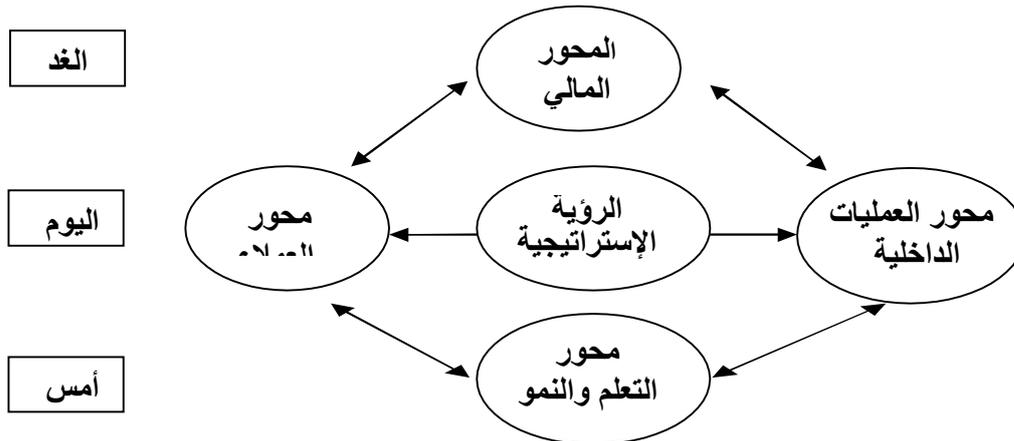
الجدول رقم: (02) المؤشرات الخاصة بكل بعد لقياس الأداء الاستراتيجي

بعد التعلم والنمو	بعد العمليات الداخلية	بعد الزبائن	البعد المالي
1- معدل التأطير؛	1- التسليم في الوقت المحدد؛ 2- دوران المخزون؛	1- عدد العملاء؛	1- إجمالي الأصول؛
2- معدلات التوظيف؛	3- التحسين في الإنتاجية؛ 4- معدل الأداء اليومي للعامل (%)	2- درجة الاحتفاظ بالعميل؛ 3- مؤشر رضا العملاء؛	2- الإيرادات / إجمالي الأصول (%)
3- مؤشر رضا العاملين؛	5- الوقت المعياري من إصدار الطلبية إلى التسليم .	4- عدد الشكاوى؛	3- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية (%)
4- الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب؛		5- نفقات وتكاليف التسويق.	4- معدل دوران الأصول؛
5- الاستثمار في تطوير أسواق جديدة .			5- هامش الربح (%)

المصدر: من إعداد الباحثين بالإستعانة بـ عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، الموسم الجامعي 2010/2011، ص: 81- 86

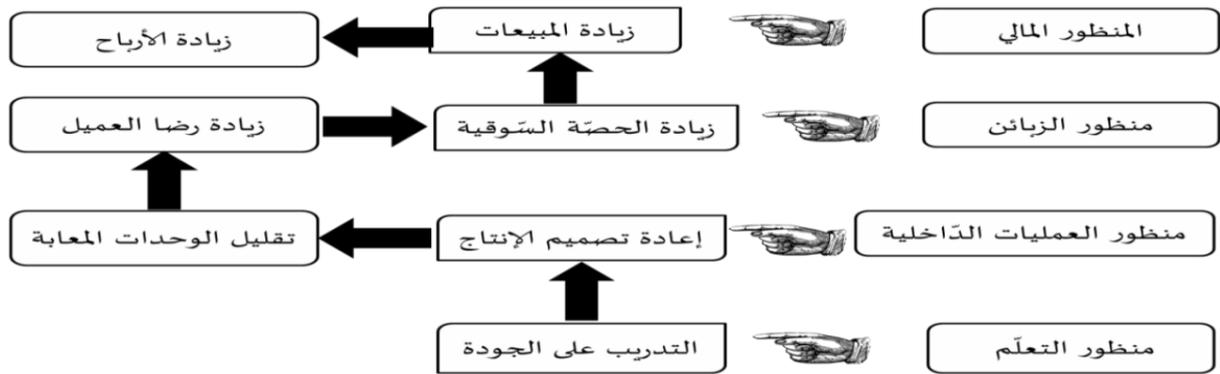
- ويوضح الشكل الآتي عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كل كم الباحثين روبرت كابلان وديفيد نورتن للأداء بالمحاور الأربعة المذكورة وبالأبعاد الزمنية الثلاث:

الشكل رقم : (01) الأبعاد الزمنية في بطاقة الأداء المتوازن



Source: Kaplan, R. S. & Norton, D.P " The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance" , Harvard Business Review ,Jan-Feb 1992, page 134

الشكل رقم : (02) آلية عمل محاور في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: جنان عبد العباس باقر الدليمي وآخرون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية في الشركة الفرات العامة للصناعات، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 08، العدد 33، 2012، ص 06، بتصرف.

2.3.2 مؤشرات القياس من منظور الأجيال لبطاقة الأداء المتوازن

منذ ظهور نظام بطاقة الأداء المتوازن BSC طبق على نطاق واسع، فقبلته ونفذته الآلاف من الشركات في جميع أنحاء العالم حيث إخترق كذلك هذا النظام المنظمات غير الربحية والمنظمات في القطاع العام، وعند إستخدام بطاقة الأداء في القطاع العام ظهرت له عدة عيوب كبير وإيجاد حلول لها وللإجابة على السؤال "كيف ننظر إلى المساهمين؟"، قام كل من الباحثين لوري وكوبولد (2004) بتقسيم التنمية من BSC إلى ثلاثة أجيال وهي كالتالي (Petra & Other, 2012) :

1.2.3.2 الجيل الأول لبطاقة الأداء (BSC I) :

هي تلك التي تحددت أسسها في عام 1992 في مقال بقلم (Norton & Kaplan) وكذلك منشورات المتابعة بواسطة K&N, حيث يُنظر هذا الجيل إلى بطاقة الأداء المتوازن هنا على أنها إطار محدد متعدد الأبعاد لقياس الأداء الاستراتيجي الذي يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية (الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بمنهج استراتيجي, وهو ما يوضحه الشكل (02) سابقا.

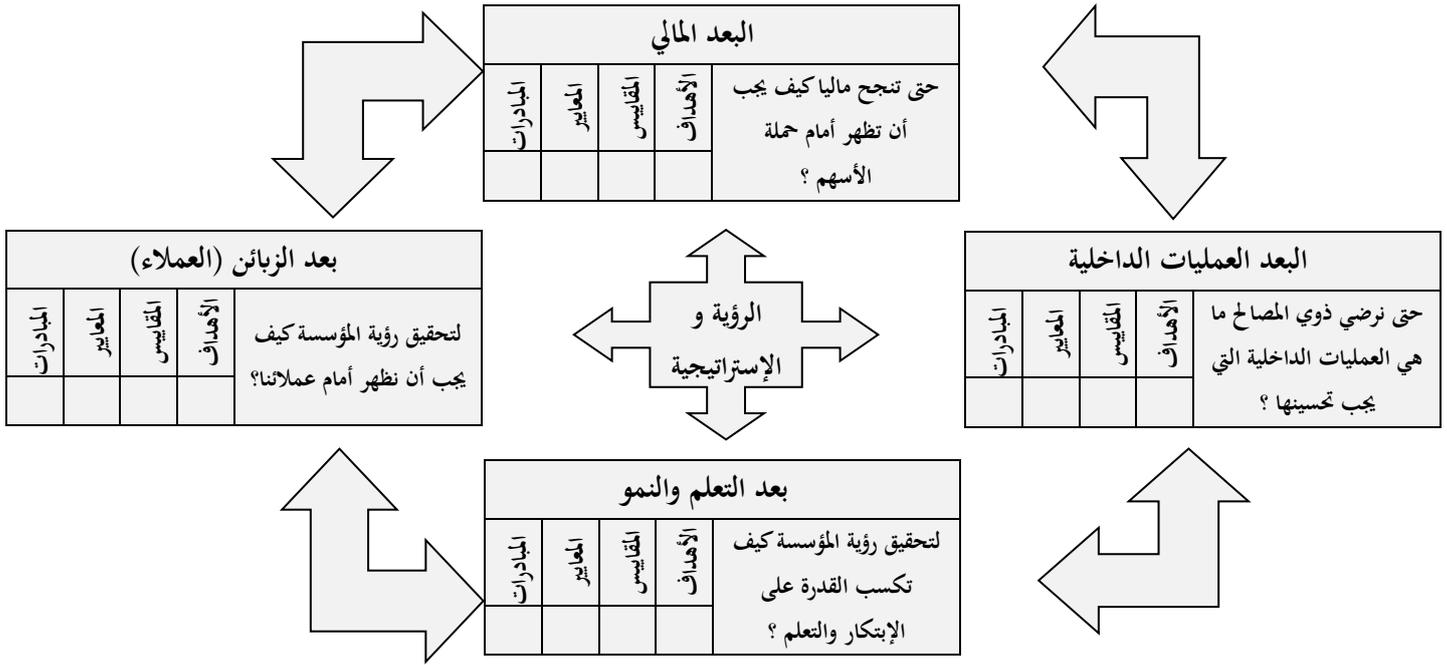
2.2.3.2 الجيل الثاني لبطاقة الأداء (BSC II) :

جراء الانتقادات التي وجهت للجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن، قام كل من K&N بتطوير وتحسين النموذج عن طريق ربط أهداف المؤسسة بجملة من المعايير المتناسقة، والعمل على مقارنتها بالمقاييس المحققة والحكم على أهمية المبادرات المنجزة، من خلال هذا الطرح فإن ملامح الجيل الثاني تتحدد في ثلاث خصائص مستمدة من محاولة معالجة الإنتقادات الموجهة إلى الجيل الأول والمتمثلة في (أسامة سعيد وأسامة، 2009)

- إحلال مدخل الأهداف الإستراتيجية المحددة محل المدخل الوصفي كأساس لإختيار المقاييس الملائمة لكل بعد من أبعاد BSC ؛
- إستخدام الخرائط الإستراتيجية لعرض وتوضيح الروابط بين الأبعاد الأربعة؛
- تصميم نظم التقارير المبرمجة، حيث يتم صياغة وتشغيل هذه البطاقات إنطلاقاً من بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات .

كذلك ركز هذا الجيل على معالجة نقاط الضعف السابقة في البطاقة في التنفيذ والسببية، أي هذا الصنف يصف الخطة الإستراتيجية باستخدام العلاقة بين السبب والنتيجة، الشكل التالي يوضح الأبعاد الأربعة لنموذج الجيل الثاني الخاص ب: بطاقة الأداء المتوازن، والعناصر المرتبطة بكل بعد:

الشكل رقم : (03) نموذج الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Robert Kaplan and David Norton" **The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action** , Harvard Business review, 1996, P 09.

3.2.3.2 الجيل الثالث لبطاقة الأداء (BSC III)

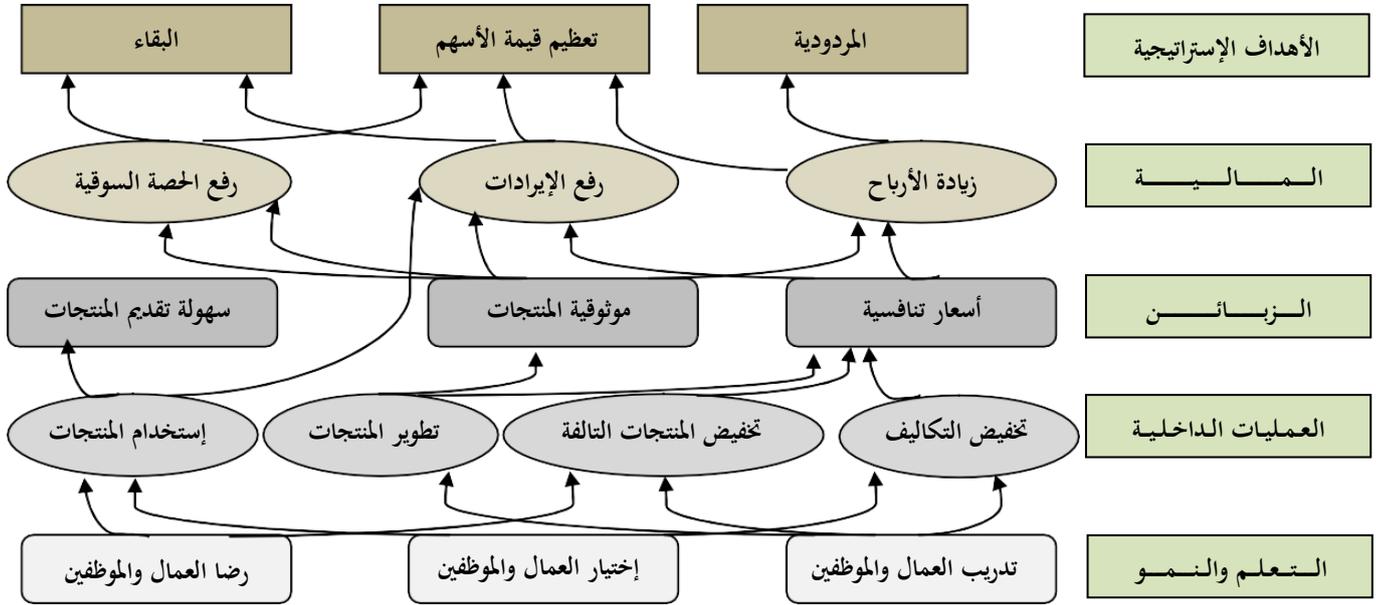
في (2003) وصف كل من الباحثين (Lawrie & Cobbold) الجيل الثالث على أنه تحسين من تصميم الجيل الثاني مع ميزات جديدة تهدف إلى توفير وظائف أفضل وأهمية إستراتيجية، هذا التطور يأتي نتيجة إنتقال لـ BSC إلى منظمة غير هادفة للربح والقطاع العام في أوائل سنة 2000، منظمة غير ربحية دون المساهمين جعل المنظور المالي عديمة الفائدة، إن الاختيار البسيط لأهداف "النشاط" و"النتيجة" المرتبطة بالسببية البسيطة يزيل النقاش حول وجهات النظر المفقودة، القضايا الوحيدة الآن كانت ما إذا كانت الأنشطة الصحيحة ممثلة وما إذا كانت النتائج الصحيحة من هذه الأنشطة موضحة، منظور النشاط حلت محله منظورات "التعلم والنمو" و"العملية الداخلية" ومنظور النتائج حلت محله المنظورين "المالي" و"العميل"، بالرغم من هذا التطورات، ظلت المبادئ الأساسية مزيج من المالية وغير المالية تلعب دورا كبيرا في إستراتيجية القيادة. (Anil, 2017).

أما في (2003) فإن الباحث (Speckbacher) وإنطلاقا من الأجيال السابقة التي تنفذ أيضا الإستراتيجية من خلال تحديد الأهداف وخطط العمل وصولا لتحقيق النتائج، يضيف إلى ما سبق ربط الحوافز - المباشرة وغير المباشرة - ببطاقة الأداء، أي تستخدم المنظورات والمكونات المستخدمة (الأهداف أو الأهداف الإستراتيجية أو خطط العمل، والعلاقات بين السبب والنتيجة)، والتواصل بين BSC مع الحوافز، ومستوى تنفيذ البطاقة في كل من (الشركات، والأعمال التجارية للوحدة، المصنع، الإدارة، الفريق، الفرد)، يعطي بدوره دافع لاستخدام البطاقة وكسب الخبرات لكسب الفوائد المتوقعة والمرجوة، مما يساهم في إعطاء الأولوية والأهمية مستقبلا لمشاريع بطاقة الأداء المتوازن والوقوف على أسباب عدم تنفيذها أو توقفها. (Other و Petera, 2012).

أما في (2003) فسمى الباحث (Paul R. Niven) الجيل الثالث لـ BSC بـ "الخرائط الإستراتيجية" في كتابه "بطاقة التهديد المتوازن خطوة بخطوة للحكومة ووكالات غير مناسبة"، فعرف الخريطة بمفهومها البسيط هي أنها كانت مجرد شيء تحصل من النقطة أ إلى النقطة ب! بالنسبة للعديد من المؤسسات، أي تدل الإستراتيجية على حركة المؤسسة من موقعها الحالي إلى الموقع المستقبلي المرغوب والمجهول في

نفس الوقت، ومرور الإستراتيجية من الحاضر إلى المستقبل يتطلب منها صياغة سلسلة من الفرضيات المرتبطة بالإبعاد الأربعة لـ BSC، مشكلة بذلك ما يسمى بالخرطة الإستراتيجية التي تعمل على إحداث العلاقات وإستخلاص النتائج في شكل واضح ومستقر. (Paul R. Niven, 2003)

الشكل رقم : (03) نموذج الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن

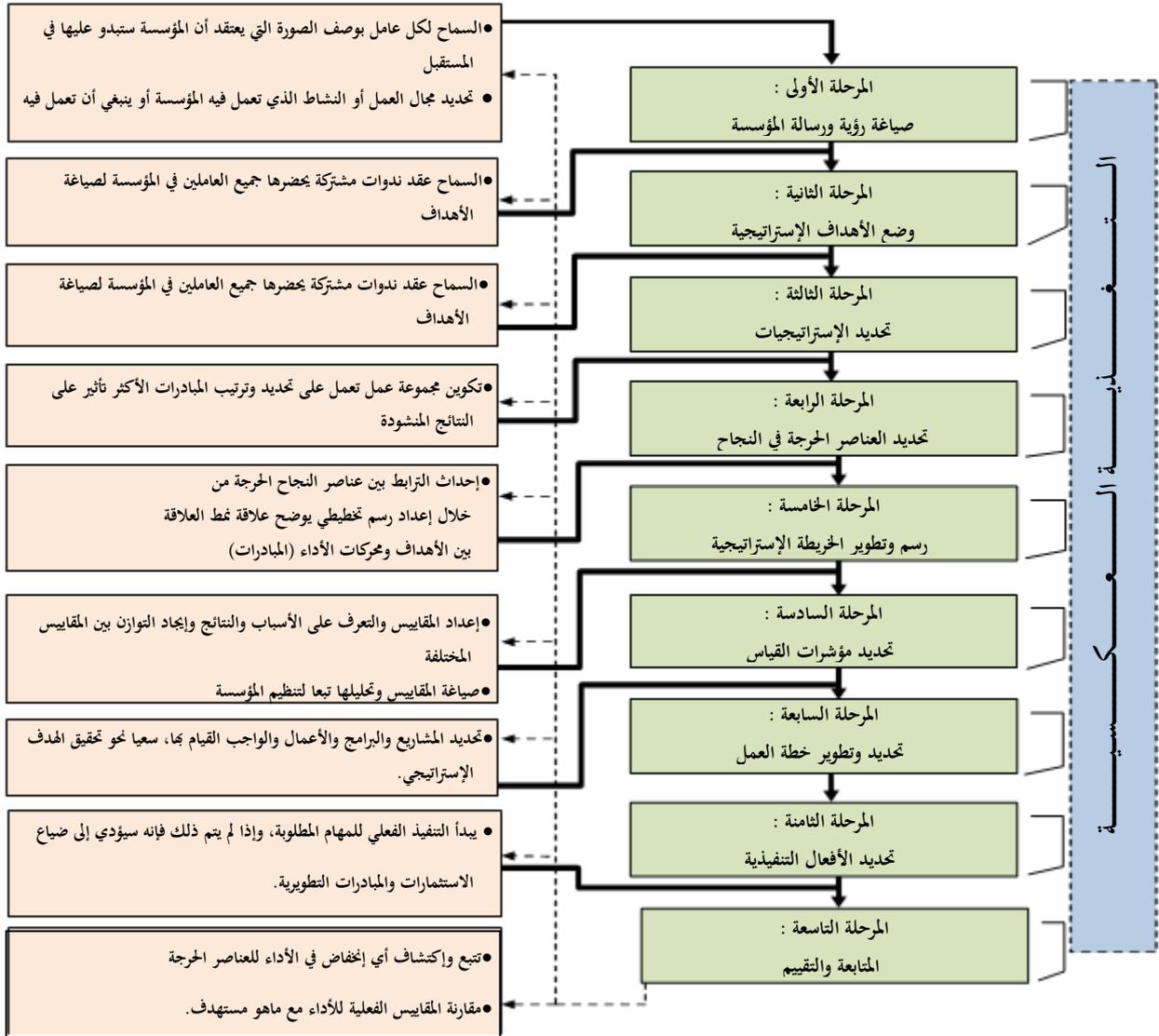


Source: Chuck Hannabarger and Other, "Balanced Scorecard Strategy For", Dummies, Wiley Publishing, Inc, Canada, 2007, P39

4.2. الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء الإستراتيجي:

إن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في المؤسسة، بدءاً بالرؤية الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، حيث تترجم بطاقة الأداء المتوازن الإستراتيجية إلى أفعال ومقاييس كمقاييس وأهداف ملموسة تمثل توازناً بين الجوانب الموزعة عليها، وقد تنوعت آراء الباحثين حول الخطوات المنهجية اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وسنعرض أهم الخطوات المتفق عليها، والممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم : (04) خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الباحثين وبالاعتماد على: هاني عبد الرحمن العمري: منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية" نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 01-04 نوفمبر، 2009، ص26.

3. الدراسة الميدانية

1.3. صدق وثبات الاستبيان:

1.1.3. صدق المحتوى (الاتساق الداخلي):

قمنا بحساب صدق المحتوى للاستبيان بطريقة الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل ارتباط كل محور من محاور الاستبيان عن الدرجة الكلية للاستبيان، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS22) لحساب قيمة I لكل محور من المحاور، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم : (03) يوضح قيمة r

المحاور	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط r	مستوى الدلالة
البعد المالي	30	699.0	دالة إحصائية عند 0.01
بعد العملاء	30	0.860	دالة إحصائية عند 0.01
بعد العمليات الداخلية	30	0.710	دالة إحصائية عند 0.01
بعد التعلم والنمو	30	0.630	دالة إحصائية عند 0.01
تقييم الأداء الاستراتيجي	30	0.582	دالة إحصائية عند 0.01

من خلال الجدول رقم (03) نجد أن قيمة معامل الارتباط r للمحاور تتراوح بين (0.582 - 0.860) وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01، مما يؤكد على أن الاستبيان صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

2.1.3. الثبات (التناسق الداخلي للبنود ألفا كرونباخ):

قمنا بحساب ثبات الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي للبنود (ألفا كرونباخ) بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₂)، النتائج مدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (04) يوضح قيمة ألفا كرونباخ

القرار	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرونباخ	الفرار
الدرجة الكلية للاستبيان	35	0.753	دالة إحصائية

من خلال الجدول رقم (04) نجد أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود الاستبيان تساوي 0.753 وهي علاقة موجبة بين البنود وبذلك يمكن القول بأن الاستبيان ثابت.

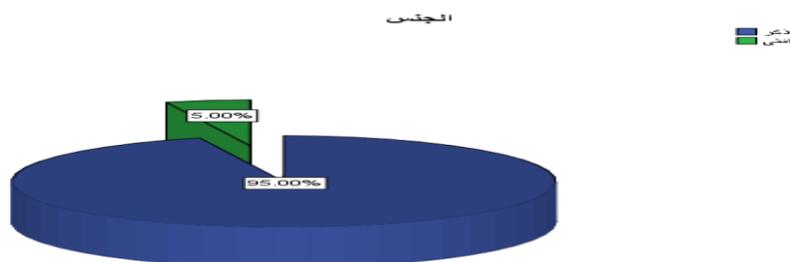
2.3. خصائص عينة الدراسة :

1.2.3. الجنس:

جدول رقم (05) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
95%	38	ذكر
05%	02	أنثي
100 %	40	المجموع

الشكل رقم : (05) خطوات التمثيل البياني لدائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



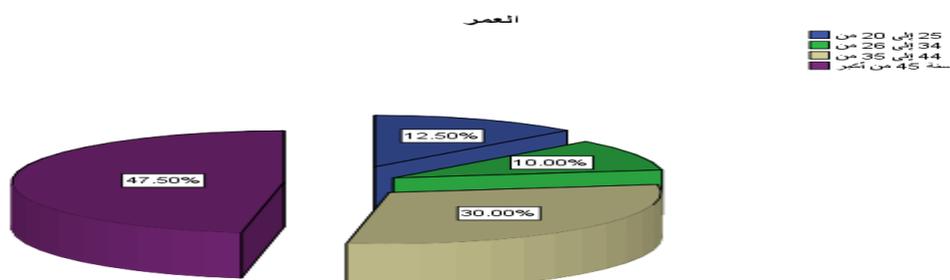
من خلال قراءتنا للجدول رقم (05) والتمثيل البياني رقم (05) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الجنس، حيث نجد عدد الذكور 38 بنسبة 95 %، وعدد الإناث 02 بنسبة 05 %، حيث نجد نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاط الشركة الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث.

2.2.3. العمر:

جدول رقم (06) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
من 20 إلى 25 سنة	05	12.5 %
من 26 إلى 34 سنة	04	10 %
من 35 إلى 44 سنة	12	30 %
أكثر من 45 سنة	19	47.5 %
المجموع	40	100 %

الشكل رقم : (06) التمثيل البياني لدائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير العمر



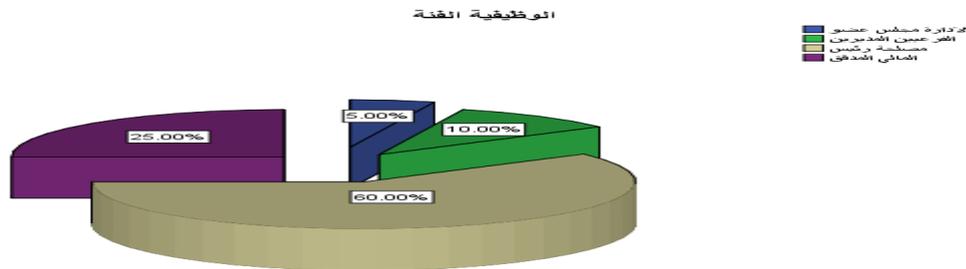
من خلال قراءتنا للجدول رقم (06) والتمثيل البياني رقم (06) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير العمر، حيث نجد عدد الذين أعمارهم بين 20 و25 سنة 05 بنسبة 12.5 %، وعدد الذين أعمارهم بين 26 و34 سنة 04 بنسبة 10 %، وعدد الذين أعمارهم بين 35 و44 سنة 12 بنسبة 30 %، وعدد الذين أعمارهم أكثر من 45 سنة 19 بنسبة 47.5، حيث نستنتج من خلال هاته النسب أن مؤسسة نفطال تزخر بمورد بشري هائل وذو أعمار مختلفة.

3.2.3. الوظيفة:

جدول رقم (07) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرار	الوظيفة
00 %	00	المدير
10 %	04	المديرين الفرعيين
25 %	10	المدقق المالي
05 %	02	عضو مجلس الإدارة
60 %	24	رئيس مصلحة
100 %	40	الاجموع

الشكل رقم : (07) التمثيل البياني لدائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة



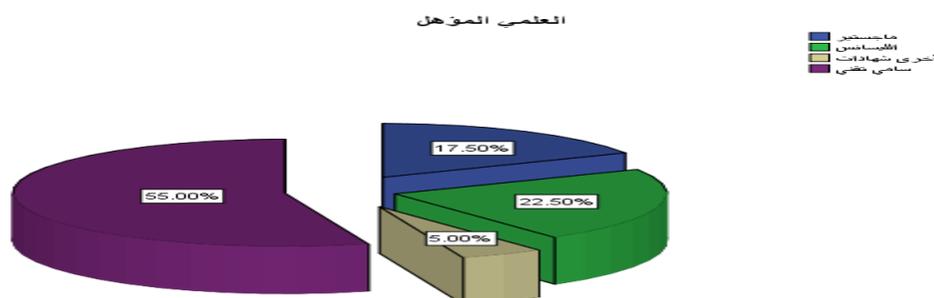
من خلال قراءتنا للجدول رقم (07) والتمثيل البياني رقم (07) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الوظيفة، حيث نجد عدد الذين وظيفتهم رئيس مصلحة 24 بنسبة 60 %، وعدد الذين وظيفتهم مدقق مالي 10 بنسبة 25 %، وعدد الذين وظيفتهم مديرين فرعيين 04 بنسبة 10 %، وعدد الذين وظيفتهم عضو مجلس الإدارة 02 بنسبة 05 %، حيث نستنتج من خلال هاته النسب أن مؤسسة نفطال تزخر بمختلف الوظائف والمستويات الإدارية.

4.2.3. المؤهل العلمي:

جدول رقم (08) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
00%	00	دكتوراه
17.5%	07	ماجستير
22.5%	09	ليسانس
55%	22	شهادة تقني سامي
05%	02	شهادات أخرى
100%	40	المجموع

الشكل رقم : (08) التمثيل البياني لدائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي



من خلال قراءتنا للجدول رقم (08) والتمثيل البياني رقم (08) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، حيث نجد عدد الذين مؤهلهم ماجستير 07 بنسبة 17.5 %، وعدد الذين مؤهلهم ليسانس 09 بنسبة 22.5 %، وعدد الذين مؤهلهم تقني سامي 22 بنسبة 55 %، وعدد الذين لديهم شهادات أخرى 02 بنسبة 05 %، ومن خلال هاته النسب المسجلة نستنتج أن المؤسسة تملك مؤهلات مختلفة ولباس بها، وهذا يدل على وجود مجموعة متكاملة ومتنوعة من الإطارات داخل المؤسسة.

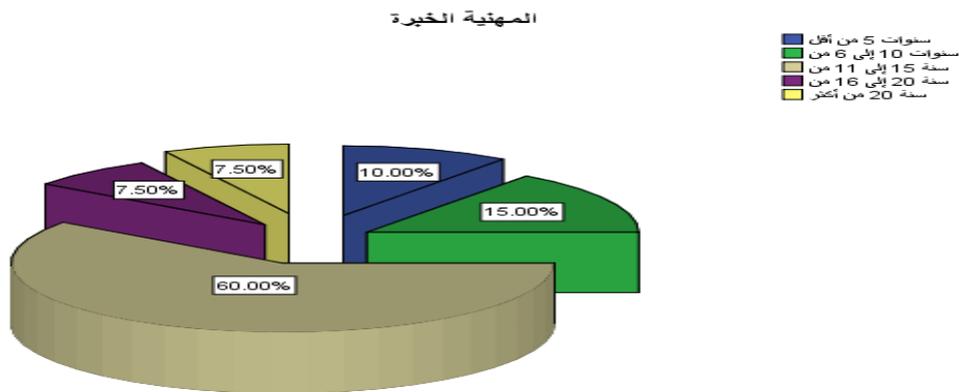
5.2.3. الخبرة المهنية:

جدول رقم (09) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية
10%	04	أقل من 05 سنوات
15%	06	من 06 إلى 10 سنوات
60%	24	من 11 إلى 15 سنة
7.5%	03	من 16 إلى 20 سنة
7.5%	03	أكثر من 20 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم : (09) التمثيل البياني لدائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



من خلال قراءتنا للجدول رقم (09) والتمثيل البياني رقم (09) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية، حيث نجد عدد الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات 04 بنسبة 10 %، وعدد الذين لديهم خبرة ما بين 06 و10 سنوات 06 بنسبة 15 %، وعدد الذين لديهم خبرة ما بين 11 و15 سنة 24 بنسبة 60 %، وعدد الذين لديهم خبرة ما بين 16 و20 سنوات 03 بنسبة 7.5 %، وعدد الذين لديهم خبرة أكثر من 20 سنة 03 بنسبة 7.5 %، ومن خلال هاته النسب المسجلة نستنتج أن المؤسسة تملك خبرات مهنية لباس بها.

3.3. مناقشة الفرضيات:

1.3.3. الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه: يرتكز في العموم تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسة نפטال على الأداء المالي .

قمنا بحساب اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الأداء المالي في تقييم الأداء الاستراتيجي، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS22) لحساب نتائج الانحدار الخطي البسيط، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي :

جدول رقم (10) نتائج الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	المتغير المستقل (المفسر)	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F	دلالة F	β	قيمة T	دلالة T
تقييم الأداء الاستراتيجي	الأداء المالي	0.956	0.914	406.188	0.000	1.430	20.154	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F التي تساوي 406.188، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.01، حيث تفسر النتائج أن المتغير المستقل يفسر 91.4 % من التباين الحاصل في تقييم الأداء الاستراتيجي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد R²، كما جاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين الأداء المالي وتقييم الأداء الاستراتيجي تساوي 1.430، ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسن الأداء المالي بمقدار وحدة يزيد تقييم الأداء الاستراتيجي بمقدار 1.430 وحدة، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$1.060 + X 1.430 + 5.242 = Y \text{ (المتوقع) = تقييم الأداء الاستراتيجي}$$

حيث:

$$X = \text{الأداء المالي}$$

$$Y = \text{تقييم الأداء الاستراتيجي}$$

ومن خلال معادلة الانحدار نقول أن البعد المالي له تأثير كبير علي تقييم الأداء الاستراتيجي، ومنه نقبل الفرضية الأولى القائلة أنه: يرتكز في العموم تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسة نפטال على الأداء المالي.

2.3.3. الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه: تعتمد مؤسسة نפטال على المؤشرات غير المالية في قياس الأداء الاستراتيجي.

قمنا بحساب اختبار الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر المؤشرات غير المالية على قياس الأداء الاستراتيجي، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS22) لحساب نتائج الانحدار الخطي المتعدد، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي :

جدول رقم (11) نتائج الانحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة (المفسرة)	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F	دلالة F	β	قيمة T	دلالة T	معامل تضخم التباين
تقييم الأداء الاستراتيجي	بعد العملاء	0.450	0.202	3.043	0.041	0.241	1.202	0.237	1.096
	بعد العمليات الداخلية					0.447	1.498	0.143	1.096
	بعد التعلم والنمو					-0.011	-0.960	0.960	1.096

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F التي تساوي 3.043، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.041 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، حيث تفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة تفسر 20.2% من التباين الحاصل في تقييم الأداء الاستراتيجي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد R²، كما جاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين تقييم الأداء الاستراتيجي وبعد العملاء تساوي 0.241، غير دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسن بعد العملاء بمقدار وحدة تحسن مستوى تقييم الأداء الاستراتيجي بمقدار 0.241 وحدة، وكذلك جاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين تقييم الأداء الاستراتيجي وبعد العمليات الداخلية تساوي 0.447، غير دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسن بعد العمليات الداخلية بمقدار وحدة تحسن مستوى تقييم الأداء الاستراتيجي بمقدار 0.447 وحدة، وجاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين تقييم الأداء الاستراتيجي وبعد التعلم والنمو تساوي -0.011، غير دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسن بعد التعلم والنمو بمقدار وحدة تناقص مستوى تقييم الأداء الاستراتيجي بمقدار 0.011 - وحدة، كما يوضح الجدول نتائج التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان 1.096، وهي أصغر من 3 مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$3.847 + J 0.011 - K 0.447 + X 0.241 + 6.181 = Y \text{ (المتوقع)}$$

حيث :

$$X = \text{بعد العملاء}$$

$$K = \text{بعد العمليات الداخلية}$$

$$J = \text{بعد التعلم والنمو}$$

$$Y = \text{تقييم الأداء الاستراتيجي}$$

ومن خلال نتائج الانحدار نقول أن بعد العمليات الداخلية له تأثير أكبر من تأثير بعد العملاء ومن تأثير بعد التعلم والنمو على التوالي، ومنه نقبل الفرضية الثانية القائلة أنه: تعتمد مؤسسة نفطال على المؤشرات غير المالية في قياس الأداء الاستراتيجي .

3.3.3. الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه: يساهم التنبؤ الناجح لنموذج الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات النفطية بمساهمة فعالة في تحسين مستوى الأداء لتلك المؤسسات.

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة بطاقة الأداء المتوازن ودرجة تقييم الأداء الاستراتيجي، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS²²) لحساب قيمة r بين الدرجتين، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (12) قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة Sig	قيمة معامل الارتباط R	عدد أفراد العينة	المتغيرات
دال إحصائيا عند 0.01	0.000	0.826	40	بطاقة الأداء المتوازن
				تقييم الأداء الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (12) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة بطاقة الأداء المتوازن ودرجة تقييم الأداء الاستراتيجي، تساوي 0.826، ومستوى الدلالة Sig تساوي 0.000، وهي أقل من 0.01، إذا توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة بطاقة الأداء المتوازن ودرجة تقييم الأداء الاستراتيجي، أي كلما زاد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتحسن تقييم الأداء الاستراتيجي بذلك فهو يساهم في تحسينه، بناء على ذلك نقبل الفرضية الثالثة القائلة: يساهم التنبؤ الناجح لنموذج الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات النفطية بمساهمة فعالة في تحسين مستوى الأداء لتلك المؤسسات .

4.3. الطريقة والأدوات:

1.4.3. منهجية الدراسة: تتمحور إشكالية الدراسة حول معرفة والبحث عن مدي أثر تطبيق نموذج الجيل الثالث (BSC III) لبطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية، حيث يريد الباحثين أن يبحث عن أهم الأبعاد التي تساهم في وقياس تحسين أداء الإستراتيجي للمؤسسة باستخدام بطاقة BSC ؛ وبما أن طبيعة الإشكالية وأهدافها وفرضياتها قد مثلت المعطيات الموضوعية لاختيار المنهج الملائم لانجاز هذه الدراسة، وقد مرت منهجية هذه الدراسة بمرحلتين هما:

- الجزء النظري للدراسة: حيث استخدم المنهج الوصفي من اجل بناء وصياغة الأسس النظرية لبطاقة الأداء، وكيف يساهم استخدام باستخدام بطاقة BSC في قياس وتحسين الأداء الإستراتيجي المؤسسة.

- الجزء التطبيقي للدراسة: في هذه المرحلة استخدم المنهج الوصفي التحليلي من اجل تشخيص المشكلة وتحليلها واختبار الفرضيات، ومن اجل جمع البيانات لوصف الظاهرة والقياس الكمي لاتجاهات الموظفين في المؤسسات النفطية محل الدراسة ومدى تطبيقهم لجميع وحدات بطاقة BSC ومدى مساهمتها في قياس وتحسين مؤشرات الأداء الإستراتيجي، هدف هذا المنهج هو وصف الظاهرة وصفا دقيقا وتعبيرا نوعيا وكميا، وكذلك تحليل الظاهرة واكتشاف العلاقة بين أبعادها من اجل الوصول إلى إستنتاجات تساهم بمعالجة الواقع، ومن هذا المنطلق تم القيام بدراسة ميدانية عن طريق توزيع إستبانة، حيث تمثل مفردات عينة الدراسة التي عبرت عن آرائها واتجاهاتها من خلال الإجابة على فقرات الأسئلة التي هي تعتبر أيضا مصدر رئيسي لجمع مثل هاته البيانات.

2.4.3. مجتمع وعينة الدراسة: بعد عمل مسح شامل للدراسات السابقة التي تعالج موضوع الدراسة من دراسات ومقالات وطنية وأجنبية، فمن خلال هذه الدراسات بدأت فكرة الدراسة التطبيقية، حيث تمثل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في الشركة العمومية نفطال والمساهمين في بلورة عوامل بطاقة BSC، وتمثل عينة الدراسة فئة المديرين والمستخدمين النهائيين لبطاقة BSC الموظفين في الجزائر، ومن أجل تحليل بطاقة BSC وعواملها ومساهمتها في قياس وتحسين الأداء الإستراتيجي فقد تم اللجوء إلى دراسة إحصائية وذلك بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة من الموظفين المستخدمين لنظام تخطيط موارد المؤسسة، كعينة مستهدفة أي استهداف الإدارة العليا والإدارة الوسطى حسب هرم الإدارة، وهذا نظرا لاعتقاد الباحث بأن هذه العينة لهم معرفة كافية عن موضوع الدراسة وبإمكانهم تعبئة الاستبانة بكل موضوعية ودقة عالية، والجدول (07) يلخص وضعية توزيع الاستبانة وبالخصوص الجهة المستهدفة.

3.4.3. متغيرات الدراسة: من أجل تحديد متغيرات الدراسة اعتمد الباحث في متغيرات الدراسة المستقلة على (بطاقة الأداء المتوازن BSC) وأبعادها الأربعة والمتغير التابع على (قياس وتحسين الأداء الإستراتيجي المؤسسة)، وهذا استنادا إلى البحوث السابقة القليلة التي تطرقت إلى موضوع تطبيق أثر تطبيق نموذج الجيل الثالث (BSC III) لبطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسات . ومن خلال الدراسات السابقة وقع اختيارنا على المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة لتشكيل متغيرات نموذج الدراسة وهم كالتالي:

– المتغير المستقل: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو .

– المتغير التابع: الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية.

4.4.3. أدوات الدراسة: ومن أجل تصميم أداة قياس تتوفر على دلالات تحتوي على صدق وثبات مقبولة، فقد تم تطوير استبيان وذلك بتحديد الأبعاد الرئيسية للدراسة التي تمثل مدي أثر قياس الأبعاد الأربعة لبطاقة BSC كمتغيرات مستقلة فرعية، وأيضا تحديد الأبعاد التي تعبر عن مؤشرات الأداء كمتغير تابع وقد تم اختصار المتغيرات في نموذج الدراسة (الجدولين 10 ، 11)، وكذلك معرفة واقع العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وقد تم توزيعها على المستخدمين النهائيين للبطاقة.

5.4.3. سلم القياس المستخدم:

بما أن الدراسة تعتمد على تحليل آراء أفراد عينة الدراسة وإجاباتهم على فقرات الاستبيان، وبذلك نحصل على معلومات نوعية، ومن أجل تحويل هاته المعلومات النوعية إلى كمية لتطبيق مختلف أدوات وأساليب إحصائية، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي (Likert Scale)، التي تتناسب مع مثل هكذا دراسات، وقد تم تحدد درجة سلم ليكرت الثلاثي في الجدول (14) وبعد ذلك يتم حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ثم يحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح الموضح في الجدول (15).

6.4.3. أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة

ومن أجل وصف وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وقياس إجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان، فقد تم الاستعانة بحزمة البرامج الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية نسخة (SPSS v22) لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على النتائج المطلوبة لخدمة أهداف وفرضيات الدراسة، حيث شملت هذه الدراسة الأساليب الإحصائية التالية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل الانحدار الخطي البسيط، اختبار f).

4. الخلاصة:

1.4. النتائج ومناقشتها:

- سنقوم من خلال هذه الفقرة بمناقشة النتائج التي توصلنا إليها في الفصل التطبيقي عند اختبار الفرضية البحثية الأولى في الدراسة والتي نصت على أنه يركز في العموم تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسة نفطال على الأداء المالي فقط .

بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبين أن مؤسسة NAFTAL تطبق المحور المالي كأولوية لقياس مدى تطورها وتوسعها داخل السوق , وهو ما وضحته الدراسة أنه كلما تحسن الأداء المالي بمقدار وحدة يزيد تقييم الأداء الاستراتيجي بمقدار 1.430 وحدة ؛

ومنه تعد المؤسسة العمومية نفطال من ضمن خرائط إستراتيجياتها زيادة في الإنتاج والمبيعات وصولا لزيادة في الأرباح , مما يساهم بدوره في إرتفاع المحور المالي الذي يساعد في رفع مؤشرات تحسین الأداء , وهي الإستراتيجية المخطط لها بداية من سنة 2014 .

- أما بالنسبة لنتائج اختبار الفرضية البحثية الثانية في الدراسة والتي نصت على أن مؤسسة NAFTAL تهتم بتحسين أدائها من خلال تركيز على المؤشرات غير المالية في قياس الأداء الاستراتيجي والمتمثلة في المحاور الثلاثة (محور الزبائن , محور العمليات الداخلية , محور التطور والنمو) .

بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبين أن مؤسسة NAFTAL تعتمد على المؤشرات غير المالية وهذا رغم تفاوت مؤشرات قياس الأداء , حيث تبين الدراسة أن البعد الثاني لبطاقة BSC دلالاته أنه كلما تحسن بعد العملاء بمقدار وحدة تحسن مستوى تقييم الأداء الاستراتيجي بمقدار 0.241 وحدة ، وكذلك جاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين تقييم الأداء الاستراتيجي وبعد العمليات الداخلية تساوي 0.447 ، أن البعد الثالث لبطاقة BSC دلالاته أنه كلما تحسن بعد العمليات الداخلية بمقدار وحدة تحسن مستوى تقييم الأداء الاستراتيجي بمقدار 0.447 وحدة، أن البعد الرابع لبطاقة BSC دلالاته أنه كلما تحسن بعد التعليم والنمو بمقدار وحدة تناقص مستوى تقييم الأداء الاستراتيجي بمقدار 0.011 - وحدة ؛

رغم تقديم المؤسسة لمواد بتزوية ذات جودة عالية وهذا لقلّة المنافسة في السوق ضلت المؤسسة العمومية نفطال محتكرة سوق إلى غاية 2014 , لكن لوحظ تراجع كبير في السنوات الأخيرة ظهر من خلال محور العملاء وهو ما وضحه أكثر قلة الوافدين الجدد عليها رغم وفاء عملائها , وهذا راجع لتركيز المؤسسة على تطوير الداخلي للمؤسسة من خلال خطط إستراتيجية لعملياتها الداخلية , وهذا أعطى أثر سلبى على التطور والنمو لديها .

- أما بالنسبة لنتائج اختبار الفرضية البحثية الثالثة والتي تنص على انه: التبني الناجح لنموذج الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات النفطية يساهم بفعالية في تحسين مستوى الأداء لتلك المؤسسات , حيث قامت شركة NAFTAL من خلال تحديد الأهداف وخطط العمل وصولا لتحقيق النتائج وربط ذلك بالحوافز المباشرة وغير مباشرة , وهو ما أكدته الدراسة أن كلما زاد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتحسن تقييم الأداء الاستراتيجي بذلك فهو يساهم في تحسينه ,ومنه نستنتج أن المؤسسة الجزائرية النفطية محل الدراسة تستخدم الأبعاد الأربعة لبطاقة BSC وربطها عن طريق متطلبات الجيل الثالث لها , وهذا لقياس الأداء الإستراتيجي بدرجة أولى وصولا لتحسينه .

2.4. ملخص الدراسة :

- رغم المنافسة الكبيرة لمجال المواد البترولي في الجزائر تبقى شركة نفطال من الأقطاب الرائد في هذا المجال بدون منازع .
- تطوير مؤسسة الدراسة لعملياتها الداخلية , والذي ظهر من خلال إستعمال مخرجات التسيير للوحة القيادة لبناء أساليب متطور لقياس الأداء الإستراتيجي والمتمثلة في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وخاصة على المدى الطويل .
- من خلال المؤشرات في كل محور من المحاور الأربعة تساعد بطاقة BSC تطوير الفهم التام لقياس الأداء الإستراتيجي .

5. الإحالات والمراجع:

- Petr Petera , Other) . Decembre, 2012 .(Strategic Performance Measurement Systems Implemented in the Biggest Czech Companies with Focus on Balanced Scorecard - An Empirical Study . "Journal of Competitiveness.4* ، صفحة 4 ،
- السلمي علي. (2002). إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة، مصر: دار غريب.
- ,Inc., 2003,P169 Paul R. Niven " .(2003) .Balanced Scorecard Step-By- Step For Government and nonprofit Agencies ." John Wiley & Sons.169* ، صفحة 169 ،
- Anil KSHATRIYA and Other " .(2017) .STRATEGIC PERFORMANCE MEASUREMENT USING BALANCED SCORECARD: A CASE OF MACHINE TOOL INDUSTRY ." Foundations of Management.*
- Hannabarger Chuck ، و Other " .(2007) .Balanced Scorecard Strategy For Dummies ." Wiley Publishing.31* ، صفحة 31 ،
- Magdalena Bochenek " .(2019) .BALANCED SCORECARD IN STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS ." ODERN MANAGEMENT REVIEW.*
- mohamed Amel el deen Ahmed .(2015) .Maximizing Strategic Performance Results: Adopting Balanced Scorecards and BI Tools) .(المجلد 10) International journal of computer application ،* (المحرر)
- R. S Kaplan و ،D.P Norton) .JAN-FEB, 1992" .(The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance ."Harvard Business Review.53* ، صفحة 53 ،
- Stephen Chintengo " .(1993) .An evaluation of performance using the balanced scorecard model for the university of Malawis polytechnic ." African Journal of Business Management.*
- Syed Imran Ali " .(2007) .Non-Financial Performance Measurement and Management Practices in Manufacturing Firms: A Comparative International Analysis Studies in Managerial and Financial Accounting.14* . صفحة 14 .
- Wolk Andrew ، Dholakia Anand و ، Kreitz Kelley" .(2009) .building a performance measurement system.04* ." صفحة 04 .
- أحمد سليمان محمد الجرجري. (2012). تحسين الأداء الإستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق إستراتيجية التصنيع البيئي دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى. مجلة دراسات ادارية(9)، صفحة 04.
- أكرم محسن الياسر وآخرون. (2012). أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي - آراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط. مجلة جامعة بابل(1)، صفحة 04.
- الطيب شعبان عبد المجيد . (2013). تقييم الأداء من منظور استراتيجي. جامعة الزاوية، المجلة الجامعية(15)، صفحة 195.
- الموسوي محي علي حادي . (2013). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء -دراسة محاسبية في شركة بغداد للمشروبات الغازية من المنشآت الصناعية. مجلة دراسات محاسبية ومالية(22)، صفحة 249.
- بن عمر محمد البشير. (2021). حوكمة الشركات (الإصدار المجلد 02، العدد 01، المجلد الطبعة الثانية). الوادي، الجزائر: دار السلام للنشر والتوزيع.
- جنان عبد العباس و باقر الدليمي وآخرون. (بلا تاريخ). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي. المعهد التقني، بابل، صفحة 177.

جيهان ونس عبد العزيز موسى. (2016). اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 47.

حسين سلامة. (2011). بطاقة الدرجات المتوازنة. مجلة الدراسات المالية والمصرفية(19)، صفحة 61.

عبد الصادق أسامة سعيد ، و حنفي محمود أسامة . (2009). حوكمة أداء شركات التأمين- مدخل متكامل لأداء إستراتيجي متوازن- (كلية التجارة، جامعة طنطا ، مصر، المحرر) مجلة التجارة والتمويل(02)، صفحة 519.

عبد العباس جنان ، الدليمي باقر، و آخرون. (بلا تاريخ). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي. المعهد التقني، بابل، صفحة 177.

عريوة محاد. (2017). أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بتطبيق نموذج بطاقة

الأداء المتوازن في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة. *Revue Des Recherches En Sciences Financieres Et Comptables*.

محمد قريشي . (2014/2013). التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة.

وعلي عرقوب. (2015/2014). دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات -

دراسة حالة مجمع صيدال- علوم تسيير تخصص تسيير المنظمات، الصفحات 23-24.

6. ملاحق :

الجدول رقم (13): نتائج توزيع الاستبيان

الاستبيانات الصالحة		الاستبيانات المستبعدة		الاستبيانات المسترجعة		الاستبيانات الموزعة		المؤسسة عينة الدراسة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
65%	39	1.66%	01	66.66%	40	100%	60	NAFTAL

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج توزيع الاستبيان

الجدول رقم (15) حساب المتوسط المرجح

الرأي	موافق / قوي	محايد /متوسط	غير موافق / ضعيف
مجال المتوسط المرجح	3 - 2.34	2.33 - 1.67	1 - 1.66

جدول رقم (14) مقياس ليكارت الثلاثي

الوزن	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1