

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالبة: نجاع ثوية

بعنوان:

## بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقيادة استراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مطاحن الواحات /الرياض سطيف ERIAD SETIF /SPA

- وحدة تقرت -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 24 - 05 - 2016م

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ: قريشي خير الدين (أستاذ مساعد.أ./جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) رئيسا

الدكتورة: تيشات سلوى (أستاذ محاضر.ب./ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذ: رجم خالد (أستاذ مساعد.أ./جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مناقشا

الموسم الجامعي: 2015 - 2016



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية  
وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالبة: نجاع ثوية

بعنوان:

## بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقيادة استراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مطاحن الواحات /الرياض سطيف ERIAD SETIF /SPA

وحدة تقرت -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 24 - 05 - 2016م

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ: قريشي خير الدين (أستاذ مساعد.أ./جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الدكتورة: تيشات سلوى (أستاذ محاضر.ب./ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذ: رجم خالد (أستاذ مساعد.أ./جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

الموسم الجامعي: 2015 - 2016

# الأمومة

أهدي ثمرة جهدي إلى :

قرة عيني : أمي و أبي

سندي و رفيق لسريبي : زوجي

من شاركوني الطفولة : أختاي

الصغير المدلل : أخي

من مرافقوني في مشواري الدراسي : زميلاتي

عمود العائلة : جدي و جدتي

إلى كل الأسرة ، فردا فردا ، كل واحد باسمه

أشكر الله عز وجل على أن وفقني لاستكمال هذه المذكرة على

أحسن وجه

وثانيا أتقدم بالشكر والتقدير والامتنان إلى والدي الكريمين،

إلى زوجي العزيز إلى من كان لهم الفضل أساتذتي

ومعلمي

وأخيرا إلى كل من ساندني أو قدم لي يد العون أو المساعدة

من قريب أو من بعيد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الوصول بإستراتيجية المؤسسة إلى الأفضل من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفقها ، و لأجل ذلك حاولنا في هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية : " **كيف يؤثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قيادة المؤسسة الاقتصادية؟** " وللإجابة على هذا الإشكال قمنا بدراسة نظرية و تطبيقية للموضوع باستخدام مجموعة من الأدوات تمثلت في المقابلة الشخصية، الملاحظة، ووثائق المؤسسة، وذلك عن طريق دراسة حالة في مؤسسة مطاحن الواحات الرياض- سطيف ، ولقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج نذكر منها: هو أن إستراتيجية المؤسسة غير واضحة و أن المؤسسة لا تقوم بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن، إستراتيجية، مؤسسة، مؤسسة مطاحن الواحات الرياض- سطيف.

## Sommaire:

Cette études vise à atteindre la stratégie de l'entreprise vers le mieux grâce à l'application de la carte de prestation équilibrée et pour cela nous avons essayé de traiter le problématique suivant : **(comment peut on exploiter la carte de prestation équilibrée équilibré pour assurer une meilleure conduite pour la stratégie de l'entreprise )** et pour répondre à cette question , on a fait une étude théorique et pratique sur le sujet en utilisant certains observations certains documents de l'entreprise consistant à un entretien peronnel , nous avons étudiés résultats à travers une étude d'un car au sein du moulin oasis – riadh /Sétif. Et nous avons attend pulpes résultats citons entre autres :

**Mots clés:** carte de prestation équilibrée (Balance Score carte), Stratégique, Entreprise, moulin oasis – riadh /Sétif .

# المحتويات

الإهداء

الشكر والعرفان

الملخص

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

المقدمة

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن و إستراتيجية المؤسسة ..... 02

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن و إستراتيجية المؤسسة ..... 15

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمطاحن الواحات

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات ..... 21

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية ..... 23

الخاتمة ..... 46

قائمة المراجع ..... 48

الملاحق

الفهرس

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	8 - 1
23	حركة الإنتاج من سنة 2012-2014	2-2
24	كمية الطحن الفعلية و المقدرة لسنة 2012	3-2
24	كمية الطحن الفعلية و المقدرة لسنة 2013 - 2014	4-2
25	تكاليف المواد الأولية للسنوات 2012 - 2013 - 2014	5-2
25	تكاليف التشغيل للسنوات 2012 - 2013 - 2014	6-2
26	تكاليف البضائع لسنوات 2012 - 2013 - 2014	7-2
27	مختلف المصاريف لسنوات 2012 - 2013 - 2014	8-2
27	تطور بعض تكاليف الاستغلال لسنوات 2012 - 2013 - 2014	9-2
28	تطور أسعار البضائع و المنتجات لسنوات 2012 - 2013 - 2014	10-2
29	تطور معدل المديونية إلى مجموع الخصوم لسنوات 2012 - 2013 - 2014 -	11-2
29	رقم الأعمال خلال 2012 - 2013 - 2014	12-2
30	البيع حسب نوعية الزبائن لـ 2012	13-2
31	البيع حسب نوعية الزبائن لـ 2013	14-2
32	البيع حسب نوعية الزبائن لـ 2014	15-2
33	التكوين لسنة 2012 - 2013 - 2014	16-2
34	تكاليف التكوين الأكاديمي لسنة 2012 - 2013 - 2014	17-2
35	المكافآت و العلاوات لسنة 2012 - 2013 - 2014	18-2
36	توزيع العمال لسنة 2012	19-2
37	توزيع العمال لسنة 2013	20-2
38	توزيع العمال لسنة 2014	21-2
-43-45 44	نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة مطاحن الواحات	22-2



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
03	خطوات بناء الإستراتيجية	1-1
04	مجموعة العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة	2-1
07	بطاقة الأداء المتوازن	3-1
08	شكل و مكونات بطاقة الأداء المتوازن	4-1
10	محاور بطاقة الأداء المتوازن	5-1
12	عوائق استخدام بطاقة الأداء المتوازن	6-1

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
50	جدول حسابات النتائج	01
51	مخطط الإنتاج	02
52	تصنيف المنتجات	03
53	البيع بالقيمة	04
54	تمويلات و مشتريات	05
55	الهيكل التنظيمي لمطاحن الواحات الرياض سطيف - تقرت	06

# المقدمة

تشهد المؤسسات الاقتصادية توسعا و تطورا مستمرا في تنظيمها و أنماط تسييرها منذ ظهورها و خاصة في ظل التحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم، هذا مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة و أصبح محيط المؤسسة يتصف بدرجة عدم اليقين مما عقد مختلف أنشطتها و عملياتها ومع قصور الأدوات المستخدمة في الرقابة حاولت المؤسسة البحث عن أساليب و أدوات تضمن لها السير الحسن لعملياتها ، و تمكنها من تقييم أنشطتها و الكشف عن الانحرافات و معرفة أسبابها و اقتراح الحلول الممكنة لها، حيث يرتبط نجاح المؤسسة بقدرتها على صياغة الإستراتيجية الملائمة في المحيط الذي تنشط فيه .

لكن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد ، فهو أمر لازم غير كاف ، لأن المشكل لا يطرح على مستوى الصياغة بقدر ما يجب أن يطرح على مستوى التنفيذ ، فالعلاقة فيما بين الصياغة والتنفيذ في المؤسسة هي نفسها تلك العلاقة التي تربط القول بالفعل في حياتنا اليومية . وعليه فإن المؤسسة التي تريد أن تواكب التغيرات الحاصلة لا ينبغي عليها أن تتوقف عند صياغة الإستراتيجية .

لذا تسمح بطاقة الأداء المتوازن من خلال عملية التوجيه و الرقابة الإستراتيجية من توفير المعلومات الشاملة عن سير العمليات الإدارية بحيث تهتم بكل من رضا العميل ومراحل التشغيل الداخلي بالإضافة إلى أنشطة الإبداع والتعلم والتطوير حيث إن بطاقة الأداء المتوازن تحقق التوازن نحو تحقيق الأهداف المحددة بغض النظر عنها مالية أم غير مالية كما تربط بين الرقابة التشغيلية برؤية وإستراتيجية المنظمة ، لذلك أصبح نظام بطاقة الأداء المتوازن من نظام لقياس جوانب التطوير المادية والبشرية إلى نظام للإدارة الإستراتيجية حيث يستخدم كإطار تنظيمي لتكوين وتوصيل وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية .

### إشكالية البحث :

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية على النحو التالي :

كيف يؤثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قيادة المؤسسة الاقتصادية ؟

وتتفرع تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

- فيما تتمثل الإستراتيجية ، مفهومها ، خطواتها ؟
- ما هو مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ، وما هي مكوناتها ، و محاورها ؟
- ما مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسة محل الدراسة ؟
- ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في قيادة الإستراتيجية ؟

### فرضيات الدراسة :

للإجابة على الأسئلة التالية ننتقل من الفرضيات التالية :

- 1 - تتمثل الإستراتيجية في تنفيذ و تقييم القرارات المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها عن طريق تحديد الرسالة ، الغايات و الأهداف ودراسة البيئة و اختيار البديل المناسب .
- 2 - بطاقة الأداء المتوازن هي ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف و مقاييس و قيم مستهدفة و إعطاء صورة شاملة وواضحة عن وضعية المؤسسة و مدى تطبيق الإستراتيجية استنادا إلى أربعة أبعاد ( البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو و التدريب )
- 3 - يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسة خلال عملها .
- 4 - تسعى مطاحن الواحات إلى تطبيق مفهوم القيادة الإستراتيجية من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن .

### 5 - أسباب اختيار الموضوع :

- الاهتمام بالموضوع من خلال الإطلاع المستمر على الدراسات المتخصصة ببطاقة الأداء المتوازن.
- الإسقاط على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و دراسة بطاقة الأداء المتوازن لها .
- تسليط الضوء على المحاور القيادية الأربع لبطاقة الأداء المتوازن و ذلك فيما يتعلق بأهميتها و كيفية إدارتها و قياسها و ما يمكن أن تحتويه من أفكار إدارية حديثة.

### أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلى إيصال و توضيح ولو بصفة جزئية النقاط التالية :
- كيفية قيادة إستراتيجية المؤسسة بواسطة بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الوطنية رياض سطيف .
- الإلمام بمختلف الجوانب المهمة للإستراتيجية في المؤسسة ، وذلك من تحديد المفاهيم إلى عمليات التحليل الإستراتيجي و مختلف الخيارات الإستراتيجية الممكنة .
- تظهر بطاقة الأداء المتوازن لتسليط الضوء على مختلف جوانب القيادة الإستراتيجية في المؤسسة .

### أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الموضوع في كونه يلقي الضوء على إحدى أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة و المتمثلة بالأساس في الجمود الناجم عن الفصل فيما بين الإستراتيجية وعملية التسيير التي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن ، و لهذا السبب جعل المؤسسة غير قادرة على تحمل ضغط المنافسة الذي يفرضه المحيط التنافسي اليوم ، و من هنا يأخذ هذا البحث أهميته بمحاولتنا من خلاله تسليط الضوء على بعض الحلول العملية للتغلب على هذه الإشكالات .

تحليل و تقييم بطاقة الأداء المتوازن كأداة اتصال و تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية .

### حدود وإطار الدراسة :

#### الحدود المكانية:

ترتبط هذه الدراسة بوجه عام بالكيفية التي تصل بها المؤسسة إلى قيادة إستراتيجية أفضل ، وكإسقاط على الواقع بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية اخترنا رياض سطيف مطاحن الواحات.

#### الحدود الزمنية :

لقد كان الإطار الزمني للدراسة حول بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقيادة إستراتيجية المؤسسة، من خلال دراسة ميدانية لمطاحن الواحات - تقرت - وذلك خلال شهر مارس 2015 .

### المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة :

اعتمدنا في إعدادنا لهذه الدراسة على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي نظرا لمتطلبات الموضوع و الذي ينظر في قيادة الإستراتيجية ، و يبحث في كيفية توجيه بطاقة الأداء المتوازن وفقها ، كما تم المزج بين المنهجين في الدراسة الميدانية لرياض سطيف مطاحن الواحات، لنكشف من خلالهما عن الأبعاد الميدانية للقيادة الإستراتيجية و معرفة مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن، و هذا هو المبدأ الأساسي الذي ينطلق منه البحث. كما استخدمنا المقابلة الشخصية مع مراقب التسيير في مطاحن الواحات لاستقصاء كيفية تقييم الإستراتيجية ومدى استخدامهم لبطاقة الأداء المتوازن ، و كذا تم الاستعانة بمختلف وثائق المؤسسة من ميزانية و جدول حسابات النتائج و.... الخ .

### مرجعية الدراسة :

اعتمدنا في هذا البحث على عدة مراجع مختلفة منها الكتب، الرسائل العلمية ، أما بالنسبة للدراسة التطبيقية فقد اعتمدنا فيها على مختلف وثائق المؤسسة المتعلقة بموضوع البحث .

### صعوبات الدراسة :

تكمن صعوبات الدراسة في النقاط التالية:

- الوقت اللازم لجمع المعلومات و تصنيفها و فرزها و معالجتها حسب متطلبات الدراسة.
- عدم إجراء التبرص في الفترة التي يريد بها الطالب نظرا لأن معظم إدارات الشركات كانت في فترة تسوية و إعداد للميزانية.
- صعوبة الحصول على الموافقة لإجراء التبرص في عدة مؤسسات إلا بعد عناء طويل حتى وافقت المؤسسة محل الدراسة.
- عدم تمكن الباحث من الحصول على كافة الوثائق و البيانات التي تخدم الدراسة، وذلك نظرا لتحفظ معظم المؤسسات عن الكشف عن بعض وثائقها.
- كافة وثائق المؤسسة التي تم الحصول عليها كانت باللغة الأجنبية ، لذلك كان مضيقا للوقت بترجمتها إلى لغة البحث.

### هيكل البحث :

توزعت عناصر الدراسة عبر فصلين، حيث يتناول الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وإستراتيجية المؤسسة حيث ينقسم إلى مبحثين ، يهدف الأول إلى إعطاء نظرة عامة عن الإستراتيجية في المؤسسة وما يجب أن تكون عليه من خلال مفهومها ، خصائصها ، الرقابة الإستراتيجية و خطوات بناء الإستراتيجية وكيفية تنفيذها و كذا بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة، مكوناتها ومعوقات استخدامها، أما الثاني فتطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة من خلال طرح الدراسات العربية و كذا الأجنبية .

أما في الفصل الثاني الذي يعالج الدراسة الميدانية لمطاحن الواحات، حيث حاولنا اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمطاحن الواحات رياض سطيف، والتي هي مؤسسة اقتصادية عمومية متخصصة في إنتاج وتسويق ( السميد، الدقيق، والنخالة)، وذلك بعد التعريف على المؤسسة وقيامنا بعمليات التشخيص اللازمة التي مست مختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع، و منه تم تحليل و مناقشة نتائج الدراسة .

## الفصل الأول:

### الأدبيات النظرية والتطبيقية

# الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

## تمهيد:

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها و أنشطتها و تعمل باستمرار لبناء مركز إستراتيجي و تنافسي متميز  
يضمن لها البقاء و النمو، و تحسين الأداء من خلال دراسة الإستراتيجية وكيفية تنفيذها عن طريق بطاقة الأداء المتوازن بمكوناتها و  
محاورها. ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين أساسين :

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن و إستراتيجية المؤسسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن و إستراتيجية المؤسسة



# الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن و إستراتيجية المؤسسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى الإلمام بمختلف العناصر المتعلقة بموضوع الإستراتيجية ، من مفهومها ، أهدافها ، خطوات بنائها ، و كيفية تنفيذها وكذا بطاقة الأداء المتوازن بمكوناتها و محاورها ، معوقات استخدامها .

### المطلب الأول: أساسيات حول الإستراتيجية

#### الفرع الأول : مفهوم الإستراتيجية :

استخدم لفظ الإستراتيجية **la strategie** منذ عدة قرون في الميدان العسكري و هي كلمة مستمدة من العمليات العسكرية، وهي مشتقة من الكلمة اليونانية (**strategos**) (ستراتيجوس) وتعني: فن قيادة و توجيه الجيوش، كما تعني: تكوين التشكيلات و توزيع الموارد الحربية بصورة معينة، و تحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو أو الخروج من مأزق الحصار أو للانقضاض على العدو أو لتحسين الموقع، ولا يختلف الأمر إذا انتقلت إلى مشروعات الأعمال فالعدو في هذا المجال هم المنافسون في بيئة الأعمال.

وتعرف الإستراتيجية أيضا على أنها: أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة التهديدات أو فرص بيئية مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة و الضعف الداخلية للمشروع ويهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق أهدافه و يتماشى مع سياساته.<sup>1</sup>

تعريف فيليب كوتلر (**philip kotler**): تمثل عملية تنمية و صيانة العلاقة بين المؤسسة و البيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات و أهداف و إستراتيجيات و خطط تنمية لمحفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها المؤسسة.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق نستنتج أن الإستراتيجية: هي فن و علم تشكيل و تنفيذ و تقييم القرارات المتداخلة ، و التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

#### الفرع الثاني : خطوات بناء الإستراتيجية

يقصد ببناء الإستراتيجية إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص و التهديدات البيئية في ضوء ما تمتلكه المنظمة من نواحي قوة أو ضعف، و تشتمل عملية صياغة الإستراتيجية على المراحل التالية :

- 1 -تحديد رسالة المنظمة،
- 2 -تحديد الغايات والأهداف،
- 3 -دراسة البيئة الداخلية و الخارجية،
- 4 -اختيار البديل المناسب
- 5 - التنفيذ
- 6 -الرقابة .

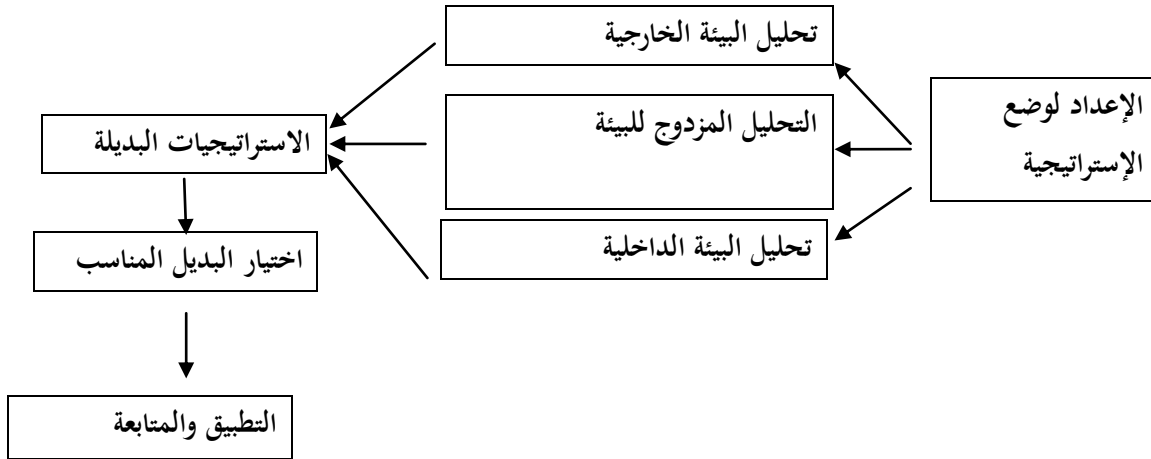
<sup>1</sup> - إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2000 ، ص 02.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف ، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002 ص 64.

# الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

و يمكن توضيح خطوات بناء الإستراتيجية من خلال ما سبق في الشكل التالي:

الشكل (1-1): خطوات بناء الإستراتيجية



المصدر: محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 40.

يوضح الشكل التالي عملية صياغة غايات المؤسسة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة، ووضوح وتحديد رسالة المؤسسة وتوجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة مع تقليل المخاطر. و نمر إلى تفصيل كل من المراحل السابقة كما يلي :

## 1 -تحديد رسالة المنظمة:<sup>3</sup>

رسالة المنظمة هي إعداد وصف عام ومختصر يوضح للجهات ذات العلاقة بمنظمة الأعمال لماذا وجدت منظمة الأعمال ؟ و الفئات التي تخدمها و فلسفة و قيم العمل التي تلتزم بها ، و ما يميزها عن غيرها في تقديم خدماتها و تعظيم خدمات الأطراف المعنية للمحافظة على مكانتها الاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس و آخرون ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 2001 ، ص 41.

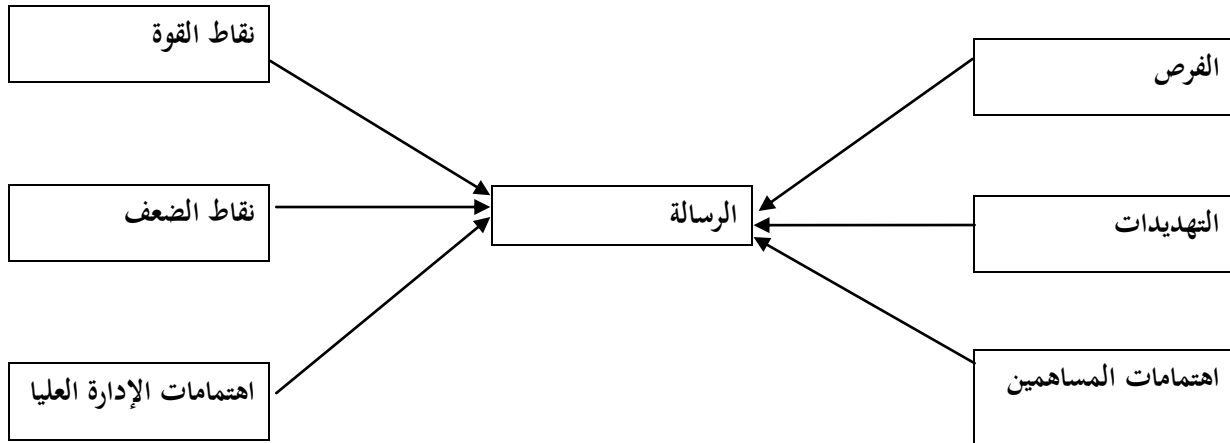
<sup>4</sup> - مصطفى محمود أبو بكر ، التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 35.

# الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

كما يمكن تعريف رسالة المؤسسة بأنها: تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة ، و التي تميزها عن غيرها من المؤسسات ، و هي صياغة لفظية تعكس التوجه الأساسي للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو لفظية .<sup>5</sup>

وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في إعداد الرسالة و هي موضحة في الشكل التالي :

الشكل (1-2) : مجموعة العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة



المصدر: محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 45.

## 2- تحديد الغايات و الأهداف :

يشير مفهوم الغايات إلى النتائج النهائية للمؤسسة ، و التي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة.

6

كما أنها تعد بمثابة أهداف عامة و شاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد و يتم وصفها عادة بصورة محددة ، كتعزيز الربح ، النمو ، التوسع ، المسؤولية الاجتماعية ، لذلك فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية ، و يجب أن يتم تحديدها تبعا لذلك من طرف الإدارة العليا .

و يشير أيضا مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها، و هي تمثل حالة مستقبلية مرغوبة تحاول المؤسسة تحقيقها.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> - فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000 ، ص 54.

<sup>6</sup> - جمال الدين محمد المرسي و آخرون ، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ص 93.

<sup>7</sup> - شالزوارث جونز ، الإدارة الإستراتيجية : نموذج متكامل ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2001 ، ص 95.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

### 3 تحليل و توصيف عناصر البيئة :

إن تحليل كل من البيئة الداخلية و الخارجية يلعب دورا هاما في عملية التخطيط الاستراتيجي، و ذلك من خلال التعرف على نقاط القوة و الضعف داخل المنظمة بعد تشخيص الوظيفة المالية و الإنتاجية و التسويقية ، ووظيفة الموارد البشرية بالإضافة إلى وظيفة البحث و التطوير ، و كذلك فرص و تهديدات البيئة التي تؤثر على نشاط و حياة المنظمة.

### 4 اختيار البديل الاستراتيجي المناسب:

بعد تفرغ المؤسسة من وضع البدائل الإستراتيجية المناسبة على المستويات المختلفة، تبدأ عملية تقييمها بعدما تم اتخاذها انطلاقا من الفرص والتهديدات مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية التي تم اكتشافها في البيئة الخارجية، ليتم بعد ذلك اختيار أفضل بديل، ومن ثم وضعه موضع التنفيذ وعادة ما تتمخض عملية اختيار البدائل الإستراتيجية على أكثر من بديل واحد مناسب، وهنا لا بد من اختيار البديل الأنسب الذي سيتم تبنيه من طرف المؤسسة.<sup>8</sup>

### 5 تنفيذ الإستراتيجية:

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال وضع السياسات و البرامج و الميزانيات و الإجراءات، و تعد مرحلة التنفيذ من أكثر المراحل صعوبة إذ تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي، تخصيص الموارد ، وإعداد القوى البشرية و تنمية القيادات الإدارية. وتتمحور عملية التنفيذ فيما يلي:

- من يقوم بعملية التنفيذ: عادة ما يقوم مدراء المؤسسة (الإدارة العليا) بإعداد الإستراتيجية، بينما يقوم آخرون كل في موقعه بعملية التنفيذ، بحيث يقوم مدراء الفروع بوضع البرامج التنفيذية كل حسب تخصصه.
- ما الذي يجب عمله:

بعد تحديد البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات للنشاطات المطلوبة يتم وضع الميزانيات المالية.

تحديد الميزانيات المالية التي توضح بالتفصيل التكلفة المالية لكل برنامج تنفيدي.

تحديد الإجراءات لعملية التنفيذ التي توجه نشاط المؤسسة إلى الجهة الصحيحة و هي سلسلة من الخطوات المتلاحقة التي توضح بالتفصيل كيف سيتم إنجاز المهام و المهام و الوظائف المختلفة.

- كيف سينفذ البديل الإستراتيجي: على المؤسسة أن تتأكد أن التنظيم قد تم بالصورة المناسبة و أن الخطوات المناسبة قد جهزت من أجل إنجازها، وأن النشاطات توجه باتجاه تحقيق الأهداف ( التنظيم: هو تحديد البنية الهيكلية للمؤسسة، تقسيم المؤسسة إلى أقسام ، تحديد الوظائف، توزيع المهام و المسؤوليات، تحديد العلاقات ).<sup>9</sup>

<sup>8</sup> - أحمد القطامين ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و حالات تطبيقية ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان ، الأردن ، 2002 ، ص 127.

<sup>9</sup> - توماس و هيلين و دافيد هنجر ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة : محمود عبد الحميد مرسى و آخرون ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1990 ، ص 38.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

### 6 - الرقابة الإستراتيجية:

تعتبر عن نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها و غاياتها، و ذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا مع ما هو مخطط و تعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، و بذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها و غاياتها.<sup>10</sup>

كما تعرف على أنها: " عملية تقييم الإستراتيجية من خلال وضع و تنفيذ الإستراتيجية و تقييمها مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية "

إذا نلاحظ أن الرقابة الإستراتيجية هي نظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها، و ذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي و مقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجية. و من هذا التعريف نلاحظ أن الرقابة الإستراتيجية تتطلب:

- وجود نظام للمعلومات، إذ تتوقف فعالية الرقابة الإستراتيجية على وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب و وجود نظام جيد للاتصالات.

### المطلب الثاني: مفاهيم حول بطاقة الأداء المتوازن

ظهر هذا النموذج من طرف روبرت كابلان و ديفيد نورتون norton & kaplan من جامعة هارفارد، و نشر عبر مجلة هارفارد بيزنس ريفيو harvard business review عام 1992.

### الفرع الأول : تعريف بطاقة الأداء المتوازن.

قبل التطرق إلى تعريف بطاقة الأداء المتوازن نشير إلى أنها مرت بالمرحل التالية :

- الجيل الأول 1992: عبارة عن مزيج من التدابير المالية وغير المالية تتلخص في أربعة محاور؛
- الجيل الثاني 1996: عبارة عن أهداف إستراتيجية مرتبطة مع بعضها البعض استخدمت كخريطة إستراتيجية للمساعدة على تحديد النشاطات و النتائج المراد قياسها؛
- الجيل الثالث: عبارة عن فريق إداري لتحديد أهداف طويلة المدى مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية، حيث تحاول البطاقة ضمن هذا الجيل الإجابة على التساؤلات التالية:

كيف يراكم العملاء؟ بماذا يجب أن نتفوق؟ هل يمكن الاستمرار في تحسين و خلق القيمة؟<sup>11</sup>

<sup>10</sup> - Wright , pringhe c , krollm strategic management text and cases , allyn and bacon , need ham heights , 1999. P 201

<sup>11</sup> - Christ opher d , itt nor , strategic control systems , working paper , university of Pennsylvania Philadelphia 1996. P 90

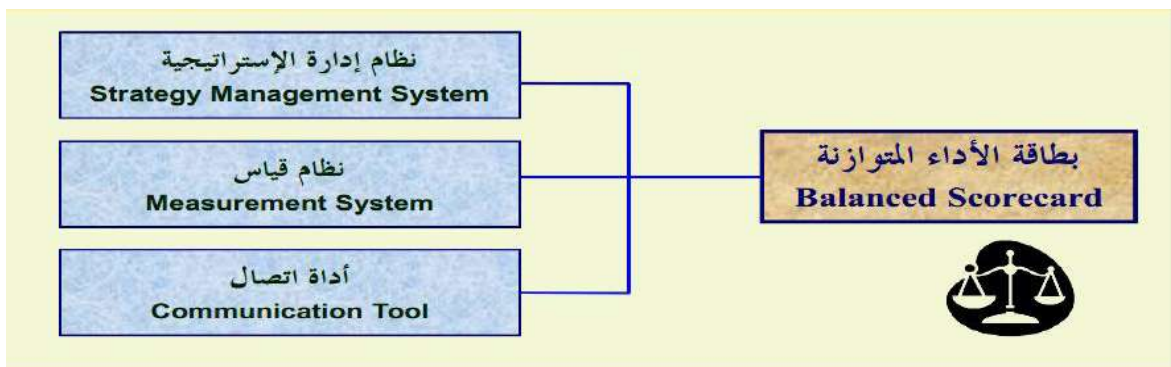
## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

لقد أعطي لبطاقة الأداء المتوازن تعريفات كثيرة نذكر منها :

- هي أداة لقياس الأداء الإستراتيجي، حيث يتم ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف و مقاييس و قيم مستهدفة، و خطوات إجرائية واضحة و ذلك للتأكد من تنفيذ الإستراتيجية.
- كما تعرف على أنها نظام لإدارة الأداء على مستوى المؤسسة حيث تجمع بين المعايير المالية و الغير مالية حيث تعطي بطاقة الأداء المتوازن صورة شاملة وواضحة عن وضعية المؤسسة و مدى تطبيق الإستراتيجية استنادا إلى أربعة أبعاد ( البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو و التدريب )

مما سبق نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب و التقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنشآت، وهي تعد نظاما إداريا وخطوة إستراتيجية لتقييم أنشطة و أداء المنشأة وفق رؤيتها و إستراتيجيتها، بالإضافة إلى ذلك تعتبر أداة اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة ووسيلة لتبادل المعلومات، و الشكل التالي يوضح بطاقة الأداء المتوازن؛<sup>12</sup>

الشكل (1-3) بطاقة الأداء المتوازن:



المصدر: محاضرات الأستاذ رجم خالد ، مقياس أدوات مراقبة التسيير ، أولى ماستر تدقيق و مراقبة التسيير .

التعليق: من الشكل نلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن نظام للإدارة الإستراتيجية من خلال ترجمة الرؤية الإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس، وبالتالي يمكن مراقبتها وتصحيحها.

<sup>12</sup> - kaplan and Norton, the balanced score card measures that drive performance, Harvard business review, 1992,p 72

# الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

الفرع الثاني : مكونات بطاقة الأداء المتوازن و محاورها

## 1 مكونات بطاقة الأداء المتوازن

قدم كل من norton & kaplan عناصر بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:<sup>13</sup>

- الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وماهية الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها؛
- الإستراتيجية: وتتألف من مجمل الأهداف و الخطط الطويلة المدى؛
- الأهداف: تمثل النتائج المراد تحقيقها التي تساهم في الوصول إلى رؤية المنظمة، حيث يتم توزيع و تخصيص الأهداف على الأبعاد الأربعة حيث يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للقياس و محددة بإطار زمني؛
- المبادرات الإستراتيجية: تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الأهداف، مثلا قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو نتيجة استطلاع للرأي، وقياس مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة، وقد تكون هناك مبادرة مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريبهم على التعامل مع العملاء أو غير ذلك.

الشكل (1-4): شكل ومكونات بطاقة الأداء المتوازن

المحاور	الاهداف الاستراتيجية	المعيار	المسؤولية	النتائج الفعلية	النتائج المستهدفة	المبادرات
المالية						
العملاء						
العمليات الداخلية						
الابداع والتطوير (الموظفين)						

المصدر: محاضرات الأستاذ رجم خالد ، مقياس أدوات مراقبة التسيير ، أولى ماستر تدقيق و مراقبة التسيير .

<sup>13</sup> - وائل محمد صبحي إدريس ، سلسلة الأداء الإستراتيجي ، دار وائل للنشر 2009 ص 158 .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

### 2 - محاور بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن تسمح للمدراء بالنظر إلى الأعمال من أربعة منظورات مهمة التي تزودنا بالإجابة على بعض الأسئلة:<sup>14</sup>

- كيف ينظر لنا العملاء؟ (منظور العميل)؛
- ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟ (منظور العمليات الداخلية)؛
- هل يمكننا الاستمرار في التحسين وخلق القيمة؟ (منظور التعلم والنمو)؛
- كيف ننظر للمساهمين؟ (المنظور المالي)

ويتمثل كل محور في ما يلي:

**الجانب المالي:** ويقاس ربحية الإستراتيجية، لأن تخفيض التكلفة المتعلقة بالمنافسين والغير وتحقيقهم للأرباح تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الإستراتيجية التي تمارسها المنظمة.

**جانب العملاء:** يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقاس بنجاح الشركة في هذه القطاعات، لتتحكم في أهداف نموها وتستخدم المنظمات مقاييس مثل: حصة السوق، عدد العملاء الجدد، ورضا العميل.

**جانب العمليات الداخلية:** ويعتمد على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي زيادة ثروة المساهمين. ويتكون هذا الجانب من ثلاثة أبعاد عن النحو التالي:

- 1 - عملية الابتكار؛ والتي تتعلق بخلق المنتجات و الخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء.
- 2 - عملية التشغيل؛ وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الإستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء.
- 3 - خدمة توصيل المبيعات؛ وتعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة.

**جانب النمو والتعليم:** يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين. ويؤكد جانب التعلم والنمو على:

- قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضاء الموظف ومعدلات الدوران.
- قدرات نظام المعلومات مقاسه بنسبة من موظفين الصف الأول.
- التحفيز والمكافآت؛ وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات.<sup>15</sup>

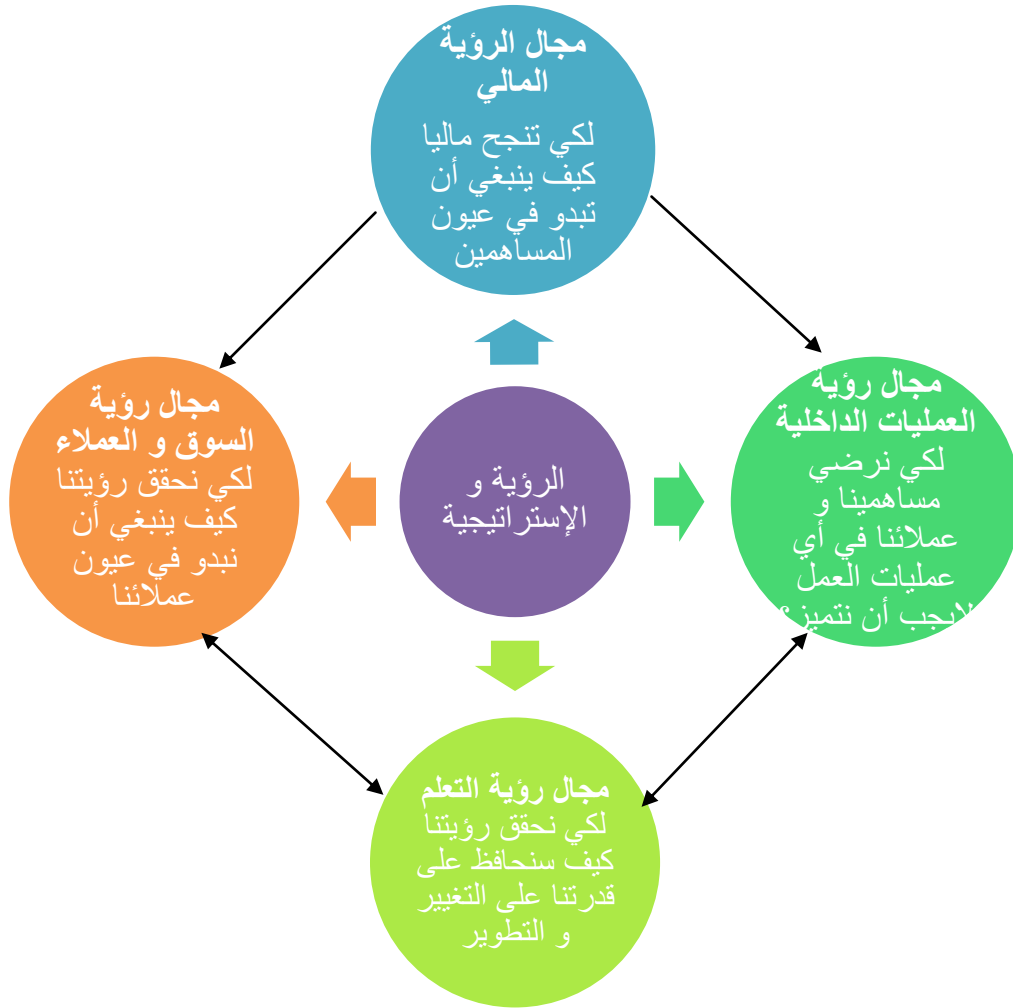
<sup>14</sup> - kaplan robert , david norton , **the balanced score card**: measures that drive performance, Harvard business review, ,1992,p 72

<sup>15</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي ، الأردن ، جامعة المنصورة 2005 ص 6-7 .



# الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

الشكل (1-5): محاور بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، الأردن، جامعة المنصورة ص 8، 2005.

الفرع الثالث : متطلبات بطاقة الأداء المتوازن و معوقاتها .

## 1 -متطلبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

من أجل نجاح عملية تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لابد من:

- وجود عملية تحليل تسبق عملية وضع الإستراتيجية و تحديد علاقة السبب و الأثر.
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمشروع مع تفعيل البدء بالمشروع بعمل عينة إختبارية تم توسيعها شيئا فشيئا.
- الأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية و دمجها مع واقع الشركات و البحث على الحلول الانفرادية.
- التركيز على المحتوى قبل الصفات التقنية.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

من خلال ما سبق يمكن القول بأن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو أسلوب حديث و متكامل يساهم في دمج التصور المالي مع عوامل السوق و التشغيل و الإنتاج و الموارد البشرية من أجل ضمان تحقيق الإستراتيجيات المحددة و الرقابة عليها بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة و تقييم الأداء و تطويره في ضوء تلك الأهداف.

### 2 - معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

ترجع صعوبة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة طرق تطبيق الإستراتيجية من أربع نواحي كما يلي:<sup>16</sup>

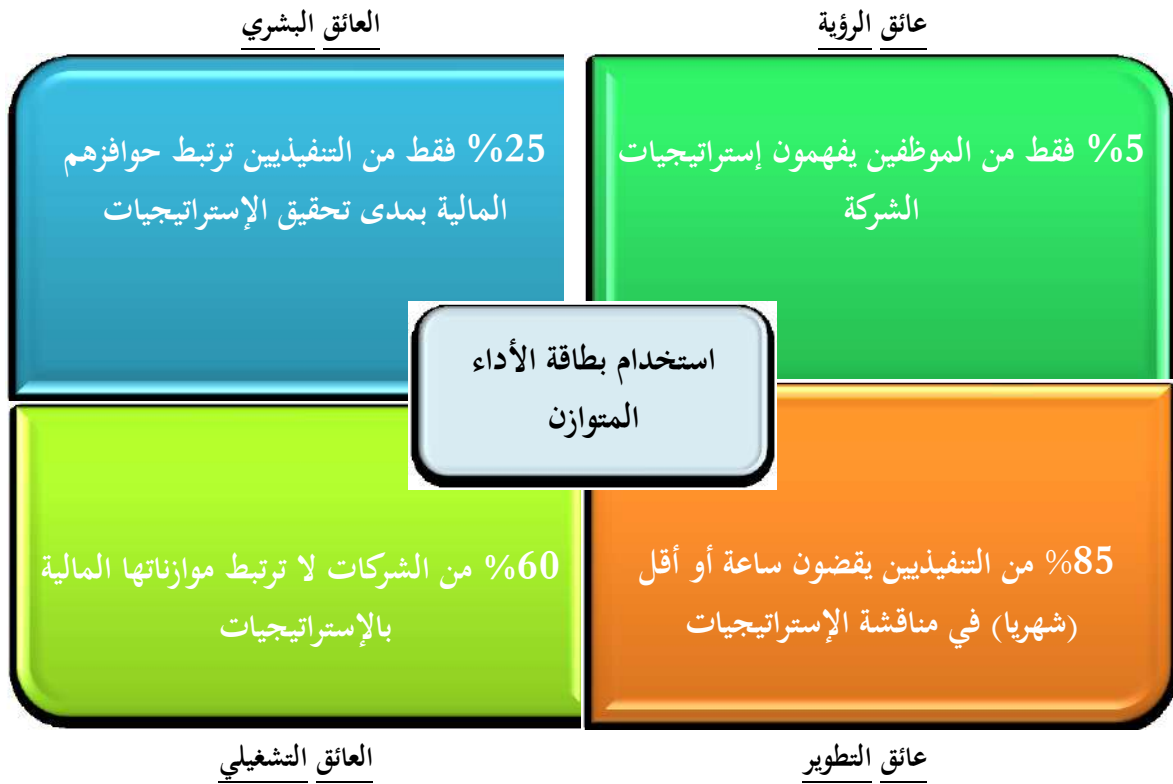
- عائق الرؤية: ومثلة في عدم وضوح الإستراتيجية بالقدر الكافي للأشخاص المعنيين بتطبيقها.
- عائق الإدارة: أن نظم الإدارة مصممة لتتيح الحكم في العمليات و قلة الوقت المستغرق في الإستراتيجية.
- عائق عمليات التنفيذ: من خلال فصل النواحي المالية عن التخطيط الإستراتيجي في المنظمة.
- عائق الأشخاص: في عدم ربطها بأهداف و دوافع و كفاءة العمال في المؤسسة.

فطبيعي أن نقول أن بطاقة الأداء المتوازن هي ليست الحل لكل المشكلات ولا هي وسيلة لتطوير المؤسسات ولكنها وسيلة مساعدة فهي تحدد مؤشرات الأداء و بالتالي تساعدنا على تحقيق الإستراتيجية و تطوير أنفسنا. و الشكل التالي يبين عوائق استخدام بطاقة الأداء المتوازن :

<sup>16</sup> - Robert kaplan and david norton : the balanced score card : translating strategy into action , Harvard businen school , 1996 p 87.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

الشكل (1-6): عوائق استخدام بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عبد السلام بن عبد الله أبو ملحمة، بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية والتطبيق، ص 11، الأردن ط 2007

### المطلب الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في الإدارة الإستراتيجية:

تتمثل الإدارة الإستراتيجية في تصميم و تنفيذ و مراقبة القرارات الطويلة المدى التي تهدف إلى رفع قيمة المنظمة أمام العملاء و المساهمين و الأطراف الفاعلة و تحرص على إرضاء العملاء و توسيع الحصة السوقية، فالإدارة الإستراتيجية هي عملية مبادرة و فعل أكثر من مجرد تخطيط للعمل، وهي عملية إدارية تهدف إلى إنجاز رسالة المنظمة من خلال تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة إستراتيجية، ومن هنا فإن بطاقة الأداء المتوازن تلعب دوراً رئيسياً كأداة للإدارة الإستراتيجية ومنه الرقابة الإستراتيجية حيث تسمح بإدخال أربع عمليات إدارية جديدة تسهم كل منها على حدة، أو باستعمالها مع بعضها البعض في الربط بين الغايات والأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل بالأعمال قصيرة الأجل وهي:<sup>17</sup>

<sup>17</sup> - kaplan & norton , the balanced score card : translating strategy into action , , Harvard businen school 1996 p 19 بالتصرف

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

- ❖ **ترجمة الرؤية:** حيث تساعد المديرين على بناء الرأي حول إستراتيجية و رؤية الشركة لأنه من المهم ترجمة الرؤية و الإستراتيجية إلى مدلولات تشغيلية يمكن أن يفهمها الموظفون و استخدامها كمرشد في الأعمال على مستواهم المحلي، كما ينبغي التعبير عن بيانات الإستراتيجية و الرؤية على شكل مجموعة موحدة متفق عليها من الغايات و المقاييس التي تصف محركات النجاح طويلة المدى.
- ❖ **الاتصال و الربط:** حيث تساعد المديرين على ربط الإستراتيجيات و الأهداف العامة مع إستراتيجيات الإدارة و أهداف الأفراد، وهذه العملية تحل محل الطريقة التقليدية التي تتم بها تقييم الإدارات بواسطة الأداء المالي و الحوافز الفردية، وتكمن أهمية هذه الطريقة في التأكد من أن جميع مستويات الشركة تدرك وتفهم الإستراتيجية على المدى الطويل.
- ❖ **تخطيط الأعمال:** حيث يساعد الشركة على دمج عملها مع الخطط المالية ويوضح kaplan & norton بأن معظم منشآت اليوم تحاول استخدام أشكالاً متنوعة من برامج التغيير، والتي تتنافس مع بعضها البعض على الوقت، الجهد، الموارد، و يمكن أن تكون هذه المنافسة شديدة و متركزة داخليا، مما يجعل من الصعب دمج هذه المبادرات المتنوعة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الكلية للشركة، و لهذا يمكن أن تساعد البطاقة في إزالة بعض المبادرات و اختيار أخرى أكثر فعالية لنقل الشركة نحو الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى.
- ❖ **التغذية العكسية و التعلم:** حيث تساعد الشركة في التوجه نحو التعلم الإستراتيجي و تختلف هذه العملية عن التغذية المرتدة التقليدية، و نماذج الفحص التي تركز فيما إذا كانت قد أنجزت الشركة الإدارات (الأقسام) أو الأفراد أهدافها المالية المتخصصة، كما أن إحدى مزايا البطاقة بالنسبة إلى النماذج التقليدية هي أنها تركز انتباه الإدارة على النتائج الإدارية من منظور العملاء، العمليات الداخلية، التعلم و النمو، و منظور التعلم في الوقت الفعلي يمكن أن يزيد من رشاقة nimbleness الشركة في تعديل إستراتيجيتها في مواجهتها للظروف المتغيرة.

# الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن و إستراتيجية المؤسسة

نسعى من خلال هذا المبحث إلى إعطاء و توضيح بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث أو جزء منه، حيث تم تقسيم الدراسات التي تم التوصل إليها إلى مطلبين فخصص المطلب الأول للدراسات العربية، والمطلب الثاني للدراسات الأجنبية. أما المطلب الثالث فكان بعنوان المقارنة بين الدراسات السابقة، والدراسة الحالية.

### المطلب الأول: الدراسات العربية

يتم في هذا المطلب تقديم الدراسات العربية التي تتعلق بموضوع الدراسة كما يلي:

- 1 -دراسة شنن نبيل، بعنوان: استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس و تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2009-2010.

حيث عاجلت الإشكالية التالية: كيف يمكن استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس و تحسين الأداء في المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية ولمعالجة الموضوع استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك نظرا لمتطلبات الدراسة ، و منه سعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعريف بمدخل حديث لقياس و تحسين الأداء هو بطاقة الأداء المتوازنة وإظهار أهمية تطبيقها في المؤسسات.
- حث المؤسسة الوطنية على تطبيق نماذج و مداخل حديثة لقياس و تحسين الأداء مع تكييفها مع ظروف المؤسسة.
- تسليط الضوء على أسس و مقومات بطاقة الأداء المتوازنة.

ولقد توصل إلى النتائج التالية:

- تعتمد المؤسسات على منظورات متعددة لقياس أدائها بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط الذي رغم أهميته إلا أنه غير كافي لإعطاء صورة شاملة عن أنشطة خلق القيمة في المؤسسة.
- تستعمل مؤسسة تيندال مزيج من المقاييس المالية و غير المالية لقياس و تحسين أدائها.
- مؤسسة تيندال بحاجة إلى تطبيق مدخل بطاقة الأهداف الموزونة كنظام لقياس و تحسين الأداء.

- 2 -دراسة محفوظ أحمد محفوظ ، مذكرة ماجستير، بعنوان: تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن و أثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية جامعة عمان 2008 .

و جاءت هذه الدراسة لتعالج الإشكالية التالية : إلى أي مدى يمكن تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن و كيفية تأثيره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم ، و لمعالجة الموضوع استخدم الباحث المنهج التحليلي ، وشملت عينة الدراسة مجموعة من شركات الألمنيوم الأردنية ، وخلال الدراسة الميدانية استخدم الاستبيان كأداة لدراسة الموضوع.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير بطاقة الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي للعمال و خلصت إلى النتائج التالية:

- هناك تأثير معنوي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الالتزام المؤسسي بشكل عام.

و قدمت الدراسة التوصيات التالية:

- ضرورة نشر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من خلال المؤتمرات و الندوات العلمية و الدورات التدريبية.
- ضرورة تبنى المسؤولين في المنظمات نظرة أكثر شمولية لمفهوم الرقابة الإستراتيجية من أجل جعل الإستراتيجية مهمة كل فرد.

### 3 -دراسة "عريس الطاهر" مذكرة ماجستير بعنوان: التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2006-2007.

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: كيف يتم التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية و قد استخدم لهذه الدراسة المنهج الوصفي و ذلك نظرا لطبيعة الموضوع ، وشملت عينة الدراسة مؤسسة بريد الجزائر كنموذج حيث استخدمت كافة وثائق المؤسسة التي تخدم الدراسة.

كما هدفت هذه الدراسة إلى أن لوحة القيادة الإستراتيجية يجب أن تظهر:

- كأداة اتصال بين الأفراد و المستويات التنظيمية في المؤسسة و التي يمكن أن تلعب دورا هاما في حل المشاكل التنظيمية و حتى الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة و ذلك عبر تدقيق و ضبط العملية الاتصالية.
- يمكن للوحة القيادة الإستراتيجية أن تكون محطة لإعادة النظر في تنظيم المؤسسة من خلال إظهار نقاط الضعف و التي يمكن التماسها من خلال إعداد و تحقيق نظام القيادة بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية، بدأ من أنظمة المعلومات وصولا إلى متابعة التحقيق الميداني للقرارات.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- محاولة إعداد لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة في مؤسسة بريد الجزائر، حيث يوضح الباحث بأنه لا توجد هناك لوحة قيادة إستراتيجية قابلة للاستعمال مباشرة، كما أنها أكبر من أن تكون عمل فردي لشخص واحد.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

#### 4- Etude de: Al shaikh Ali, 2007, L' étude est une Mémoire de magistère , sous titre: performance evliuation of palestinian telecommunication corporations by using balanced scorecard approach.

طرحت هذه الدراسة الإشكالية التالية : ما هو الأداء الجيد الذي يمكن أن تقدمه بطاقة الأداء المتوازن لشبكة الاتصال؟

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

ولمعالجتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وكذا تقييم أداء المؤسسات التي تمت بها الدراسة أما عن مجتمع وعينة الدراسة فقد شملت مؤسستي جوال الفلسطينية و الاتصالات الفلسطينية وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء مؤسستي جوال و الاتصالات الفلسطينية على ضوء الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن و من أهم النتائج المتوصل إليها:

- هناك علاقة طردية بين درجة فعالية كل بعد و درجة فعالية بطاقة الأداء المتوازن الكلية.
- يتم تقييم أداء المؤسسات من الجانب المالي و جانب العميل و هذا يتوافق و أهداف البطاقة و أهداف المؤسسات.
- إن معظم العاملين و المساهمين في المؤسسات أعطوا تقديرا مختلفا للأداء في مجالي العمليات الداخلية و النمو.
- إن الموظفين ذوي المؤهلات العليا يتوقعون من المؤسسات أنشطة تعليمية أفضل.

و خلص إلى التوصيات الآتية:

- ضرورة تحسين و تطوير البرامج التدريبية و العمليات التشغيلية الداخلية.
- ضرورة القيام بأنشطة حشد و تواصل لضمان دعم كل من المعنيين الداخليين و الخارجيين.

### 5- Jakobsen, 2008 L' étude est une Mémoire de magistère, sous titre: balanced scorecard development in lithuanian companies case study of the lithuanian consulting engineering company.

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الكفاءة و الفعالية و تعزيز المركز التنافسي حيث استخدم صاحب الدراسة المنهج التحليلي لتحليل بطاقة الأداء المتوازن ما إذا كانت تطبق بطريقة توصل بالمؤسسات إلى تحقيق المركز التنافسي ، وهذا من بين الأهداف التي سعت إليها الدراسة ، أما عن عينة الدراسة فقد طبقت على الشركات الهندسية الاستشارية الإماراتية ، أما عن الأدوات المستخدمة في البحث فكان الاستبيان بالإضافة إلى الوثائق الخاصة بالمؤسسات . كما هدفت هذه الدراسة إلى :

- تحقيق الكفاءة و الفعالية و تعزيز المركز التنافسي
- تزويد الشركات بالخطط العريضة لتطوير بطاقة الأداء المتوازن.

و من أهم نتائج الدراسة:

- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية.
- تطبق هذه الشركات أسلوب الإدارة الموجهة بالمهام.
- يوجد تأييد لفكرة وجود توافق بين بطاقة الأداء المتوازن و نظام الحوافز و المكافآت.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

### المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجرائها في مجال الدراسة نجد أنه هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب أهمها ما يلي :

أولاً: نقاط التشابه: تتمثل أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في:

- أن معظم المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة لم تكن لديها بطاقة الأداء المتوازن يتم الاعتماد عليها ما عدا الدراسة التي طبقت على الشركات الهندسية الاستشارية الإماراتية .
- إن الهدف الأساسي الذي جاء بعد تلك الدراسات هو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و العمل بما هو ما تهدف له دراستنا، ولكن لكلا طريقتيه الخاصة في صياغة هدفه، و أسلوب معالجته .

ثانياً : نقاط الاختلاف : أما نقاط الاختلاف فيمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

### الجدول ( 1 - 8 ) : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أوجه المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الهدف	تهدف إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و العمل بها	البعض يهدف إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و البعض يهدف إلى تطويرها إلى الأفضل
الزمن	تمت الدراسة الحالية خلال سنة 2015	أجريت الدراسات السابقة في بيئات محلية وعربية خلال السنوات ما بين 2006-2010
من حيث العينة	استخدمت المؤسسة الجزائرية الرياض سطيف - تقرت - كعينة للدراسة	استخدمت بعض المؤسسات الجزائرية كما استخدمت كذلك بعض الشركات العربية
أدوات الدراسة	حيث تم الاعتماد على وثائق المؤسسة و كذا المقابلة الشخصية	كذلك استخدمت وثائق المؤسسة بالإضافة إلى المقابلة الشخصية لبعضها أما البعض الآخر استعمل الاستبيان



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل إعطاء نظرة شاملة حول الإستراتيجية وكل ما يتعلق بها من المفهوم، وكذا خطوات بنائها ، والتي تعتبر من أهم الخطط و الأنشطة التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها و غاياتها للوصول بها إلى تحقيق الميزة التنافسية ، كما تطرقنا إلى بطاقة الأداء المتوازن موضحين شكلها ، محاورها و مكوناتها و كيفية مساهمتها في الإدارة الإستراتيجية من خلال ترجمة رؤية الشركة و الربط بين الإستراتيجيات و الأهداف ، و في ختام هذا الفصل قدمنا بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن من خلال استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات ثم إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات فيما بينها، وبين دراستنا .

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

## الفصل الثاني: ————— الدراسة الميدانية لمطاحن الواحات

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري ، سنحاول خلال هذا الفصل إضفاء البعد العملي من خلال محاولة الإسقاط على إحدى مؤسساتنا العمومية الاقتصادية ، والمتمثلة في مطاحن الواحات الرياض - سطيف ، عن طريق دراسة و تشخيص المحاور الأربعة للقيادة ، وكذا محاولة بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن يخص المؤسسة محل الدراسة. و للتوضيح أكثر تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما :

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة.

## الفصل الثاني: ————— الدراسة الميدانية لمطاحن الواحات

### المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

قبل التطرق إلى دراسة وتشخيص محاور بطاقة الأداء المتوازن يجب أن نمر في هذا المبحث إلى التعرف على مؤسسة الدراسة، وكذا الطريقة و الأدوات المستعملة فيها وذلك من خلال المطلبين التاليين:

#### المطلب الأول : طريقة جمع المعلومات

يحتوى هذا المطلب على ثلاثة فروع الأول يتناول مؤسسة الدراسة، أما الثاني منهج الدراسة، بينما الثالث تم فيه تحديد متغيرات الدراسة.

#### الفرع الأول: مؤسسة الدراسة

تعتبر مؤسسة الرياض سطيف واحدة من المؤسسات التي يقوم بها الاقتصاد الوطني ، لما تنتجه من موارد رئيسية ضرورية و هي إحدى مؤسسات القطاع العمومي .

تأسست الشركة بموجب المنشور الوزاري رقم 376/22 بتاريخ 1982/11/26 ، ثم تحولت إلى شركة ذات أسهم في أفريل 1990 و بعدها تفرعت إلى شركات تابعة في أكتوبر..... يقدر رأسمالها في 1990 ب 100.000.000 دج وارتفع سنة 1993 إلى 850.000.000 دج مقسم إلى 8500 سهم ، وقد وصل رأسمالها في نهاية 1997 إلى 40.000.000.000 دج ممثلة في 400.000 سهم بقيمة 100 دج للسهم .

أما نشاط المؤسسة فبتمثل في إنتاج و تسويق مادة السميد و الدقيق ، بالإضافة إلى غذاء الأنعام (النخالة) ، حيث يتم تحويل ما يقدر ب 1500 قنطار يوميا من القمح الصلب إلى سميد ، و نفس الكمية يتم تحويلها من القمح اللين إلى دقيق . تم إنشاء شركة تابعة للرياض سطيف و التي سميت بمطاحن الواحات تقرت شركة ذات أسهم في نوفمبر 1982 والتي باشرت نشاطها بتاريخ 27 ماي 1983 ، وتعتبر من أهم الوحدات الإنتاجية في تقرت .

والتي تقع شمال شرق البلاد و بالتحديد في المنطقة الصناعية بتقرت ، يجدها من الشمال الديوان الوطني للتمور ، ومن الشرق المؤسسة الوطنية للحديد و الصلب ، ومن الغرب السكة الحديدية ، ومن الجنوب المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية (entp) كما تتربع على مساحة قدرها 63096 م ، ثم تحولت المؤسسة إلى شركة مساهمة حيث يقدر مبلغ المساهمة ب 261.000.000 دج وتقدر الطاقة البشرية ب 206 عامل .

#### الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

ارجع للملحق رقم ( 06 )

## الفصل الثاني: ————— الدراسة الميدانية لمطاحن الواحات

### الفرع الثالث: تحديد المنهج

نظرا لمتطلبات الموضوع ، و الذي ينظر في قيادة الإستراتيجية و يبحث في كيفية توجيه بطاقة الأداء المتوازن وفقها ، و للتعرف أكثر على بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقيادة إستراتيجية المؤسسة في مطاحن الواحات الرياض - سطيف ، اعتمدنا على المنهج الوصفي ، ملائمة لأغراض الموضوع الذي يدخل ضمن الدراسات الاقتصادية ، و كذا لتحليل المعلومات التي لها علاقة بالدراسة و تصنيفها وتلخيص نتائجها من خلال إخضاعها لأدوات البحث العلمي المعروفة.

### الفرع الرابع : طبيعة المتغيرات

يتضمن موضوع الدراسة و المتمثل في بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقيادة إستراتيجية المؤسسة على متغيرين أساسيين و يتمثلان في بطاقة الأداء المتوازن و الإستراتيجية الجزء الأول من موضوع الدراسة فهو ثابت و الذي يتمثل في الإستراتيجية و التي يجب أن تتواجد بصفة دائمة في المؤسسة، أما عن الجزء الثاني و المتمثل في بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر تقنية حديثة لقيادة الإستراتيجية داخل المؤسسة.

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

إن طبيعة الموضوع المتناول تتطلب الاعتماد على طريقة عملية أكثر إلما بما بجميع الجوانب الأساسية للموضوع لأجل ذلك تم إتباع ما يلي:

#### 1 -المقابلة الشخصية:

تم الاعتماد على المقابلة الشخصية مع مسؤل مصلحة مراقبة التسيير الخاصة بالمؤسسة من أجل الحصول على معلومات أكثر دقة، تفيد الموضوع.

#### 2 -الملاحظة:

من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة في قسم مراقبة التسيير، لاحظنا أن المؤسسة لا تعمل ببطاقة الأداء المتوازن، أو بعبارة أخرى عدم وجود بطاقة الأداء المتوازن يتم الاعتماد عليها أو تطبيقها داخل المؤسسة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمطاحن الواحات

### المبحث الثاني : تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

#### المطلب الأول : نتائج الدراسة

حيث يتم في هذا المطلب دراسة و تشخيص محاور بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الدراسة كما يلي:

#### الفرع الأول : دراسة وتشخيص محور العمليات الداخلية:

باشرنا البدء بتشخيص محور العمليات الداخلية للنظر في واقع المواضيع الإستراتيجية حيث من أجل بناء الخارطة الإستراتيجية للمؤسسة يجب دراسة ما يلي:

- البراعة في العمليات من خلال البراعة في الجودة والتكلفة والوقت.
- بناء الثروة من خلال عمليات التحديث و الإبداع.
- المواطنة من خلال المحافظة على المحيط والعلاقات الخارجية
- الرفع من قيمة العملاء من خلال عمليات إدارة العلاقة بينهم.

وللنظر في واقع هذه العمليات في مطاحن الواحات، نجد أن المؤسسة تطبق ثلاث مواضيع وهي البراعة في العمليات والتحديث لبناء الثروة والأمن لسلامة المحيط ، أما الرفع من قيمة العملاء فإن المؤسسة لا تعطي أهمية بالغة لهذا الموضوع لأن نشاطها يعتمد على عملية التعاقد وكذا لأن طبيعة المنتج استهلاكي؛ أي كل ما ينتج يباع. ولدراسة هذا المجال أكثر سنقوم بتتبع حركة الإنتاج من سنة 2012 إلى سنة 2014

#### الجدول (2-2) : حركة الإنتاج من سنة 2012 إلى 2014

2014	2013	2012	البيان
133056.00	133056.00	114048	سميد ممتاز
146154.00	-	-	دقيق عادي
4173.00	-	6148	دقيق ممتاز
96154.00	95634.00	82418	نخالة
-	153846.00	1252740	دقيق الخبز

المصدر : وثائق المؤسسة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمطاحن الواحات

نلاحظ أن كمية الإنتاج متفاوتة خلال السنوات الثلاثة ماعدا السميد الممتاز لسنة 2013 و2014 نفس الكمية، أما عن الدقيق العادي والممتاز فنجد انعدام إنتاج الأول في 2012 وكلاهما أي الدقيق العادي و الممتاز في 2013، بينما سُخر القمح اللين لإنتاج دقيق الخبز وذلك بنسبة 95% في 2012 وبقي 5% للدقيق الممتاز، أما عن سنة 2013 فكانت نسبة إنتاج دقيق الخبز 100%.

الجدول ( 2 - 3 ) : كمية الطحن الفعلية و المقدرة لسنة 2012

الكمية المطحونة من القمح الصلب		الكمية المطحونة من القمح اللين	
المقدر	الفعلي	المقدر	الفعلي
1500	900	1500	900

المصدر : وثائق المؤسسة.

الجدول (2-4) : كمية الطحن الفعلية و المقدرة لسنة 2013 و 2014

الكمية المطحونة من القمح الصلب		الكمية المطحونة من القمح اللين	
المقدر	الفعلي	المقدر	الفعلي
1500	1050	1500	1050

المصدر : وثائق المؤسسة.

تبين الكمية الفعلية المطحونة بالنسبة للمقدرة لكل من القمح الصلب والقمح اللين هو عدم وجود تقدير حقيقي أو متقارب من طرف المؤسسة لما سيتم إنتاجه، حيث نلاحظ في سنة 2012 الفعلي 900 قنطار بينما المقدر 1500 أي أنها بعيدة تماما عن ما هو مطبق بالنسبة إلى ما هو نظري، وهذا راجع إلى أن مخزون المؤسسة من السنة الماضية بقي إلى السنة التي يليها أي لم يسوق، بينما نجد في سنة 2013 و 2014 تقدير المؤسسة جيد أي قريب جدا من الفعلي.

### الفرع الثاني : دراسة و تشخيص المحور المالي

من أجل عملية تشخيص المحور المالي قمنا بدراسة ما يلي :

1 - دراسة تطور التكاليف: يستند التحليل على دراسة التكلفة و التي تشمل كافة التكاليف المباشرة و الغير مباشرة

## الفصل الثاني: ————— الدراسة الميدانية لمطاحن الواحات

الجدول (2-5) : تكاليف المواد الأولية لسنوات 2012 ، 2013 ، 2014

2014	2013	2012	البيان
474012000.00	474012000.00	406296000.00	قمح صلب
267151500.00	267151500.00	228987000.00	قمح لين

المصدر : وثائق المؤسسة.

إن تكلفة المواد الأولية لسنة 2012 أقل منه في السنتين الأخيرتين لأن كمية اقتناء القمح الصلب. والقمح اللين في سنة 2013 و 2014 أكبر من سنة 2012 .

الجدول (2-6) : تكاليف التغليف ( emballages ) لسنوات 2012 ، 2013 ، 2014

2014	2013	2012	البيان
5662863.36	7078579	4926874	سميد ممتاز 25 كغ
2395008.00	-	1368576	سميد ممتاز 10 كغ
4824659.58	-	-	دقيق عادي 50 كغ
4586464.00	-	-	دقيق عادي 05 كغ
1000000.00	-	-	دقيق ممتاز 01 كغ
600000.00	-	-	دقيق ممتاز 02 كغ
320000.00	-	295099	دقيق ممتاز 05 كغ
222003.60	-	-	دقيق ممتاز 25 كغ
-	5630764	3916480	دقيق الخبز 50 كغ
-	-	316486	دقيق الخبز 25 كغ
1769644.80	-	1368576	سميد ثنائي 25 كغ
2384619.20	-	-	نخالة 100 كغ

المصدر : وثائق المؤسسة.



## الفصل الثاني: ————— الدراسة الميدانية لمطاحن الواحات

نلاحظ انخفاض تكاليف تغليف السميد الممتاز 25 كغ لكل من سنتي 2012 و 2014 مقارنة بـ 2013 نجدها مرتفعة، وذلك لانعدام التكاليف في السميد الممتاز لـ 10 كغ بينما هي موجودة في سنة 2012 و 2014 ، أما عن تكاليف تغليف الدقيق فهي منعدمة في السنة الأولى والثانية وذلك لعدم إنتاج الدقيق أي العادي والممتاز وإنتاج دقيق الخبز مكانه، أما في السنة الثالثة فهو العكس، عدم وجود تكاليف تغليف دقيق الخبز لانعدام إنتاجها، وتحل محلها تكاليف تغليف إنتاج الدقيق العادي و الدقيق الممتاز.

الجدول ( 2-7 ) : تكاليف البضائع لسنوات 2012 ، 2013 ، 2014

البيان	2012	2013	2014
سميد الشعير 05 كغ	-	-	1825932.00
فاصوليا بالقنطار	-	-	2168224.00
عدس بالقنطار	-	-	1104000.00
حمص بالقنطار	-	-	2760618.00
أرز بالقنطار	-	-	1303844.00
عجائن غذائية	5383200.00	-	-

المصدر : وثائق المؤسسة.

يبين الجدول انعدام تكاليف البضائع في سنة 2012 و 2013 ووجودها في سنة 2014، وذلك لعدم شرائها في السنة الأولى و الثانية بينما تم اقتنائها في السنة الثالثة، أما عن العجائن الغذائية فنجدتها في سنة 2012 فقط، ويعود سبب شراء المؤسسة لمختلف هذه البضائع هو لزيادة أرباحها من خلال إعادة بيعها.

## الفصل الثاني: ————— الدراسة الميدانية لمطاحن الواحات

الجدول (2-8) : يبين مختلف المصاريف لسنوات 2012 ، 2013 ، 2014

2014	2013	2012	البيان
395341.69	201579.84	222479.14	بطاقات فنية
400000.00	400000.00	400000.00	خيوط
1500000.00	1500000.00	2000000.00	قطع غيار المطحنة
3000000.00	5500000.00	2000000.00	قطع غيار الورشة
2500000.00	2500000.00	3000000.00	محروقات
100000.00	300000.00	100000.00	زيوت و شحوم
5000000.00	4500000.00	5700000.00	كهرباء
500000.00	1000000.00	432000.00	ماء
3000000.00	3500000.00	1200000.00	تجهيزات مكتبية و خردوات

المصدر : وثائق المؤسسة.

نلاحظ أن مختلف المصاريف خلال السنوات الثلاثة متقاربة فيما بينها أي وجود اختلاف طفيف من سنة إلى أخرى و ذلك يعود إلى حجم أو قيمة الاحتياج خلال السنة.

الجدول (2-9) : تطور بعض تكاليف الاستغلال لسنوات 2012 ، 2013 ، 2014

2014	2013	2012	البيان
14000000.00	10000000.00	12594753.90	مواد مستهلكة
79398495091	81083944.91	77738268.99	تكاليف العمال
18746146.88	18819776.91	19598651.00	الإهلاكات و المؤونات
16393832.73	-	-	مصاريف مالية

المصدر : وثائق المؤسسة

## الفصل الثاني: ————— الدراسة الميدانية لمطاحن الواحات

نلاحظ أن معظم تكاليف الاستغلال في سنة 2014 تمثل أكبر قيمة بالنسبة للسنوات التي قبلها، وذلك يعود إلى تحمل المؤسسة تكاليف أكثر، ومن بينها تكاليف المواد لزيادة الإنتاج والمصاريف المالية لدخولها في مخطط جديد للتنمية.

### 2 -دراسة تطور الأسعار : من خلال ما يلي

الجدول (2-10) : تطور أسعار البضائع و المنتجات لسنوات 2012 ، 2013 ، 2014 ،

2014	2013	2012	البيان
486319680.00	465696000.00	401448960.00	سميد ممتاز (10 و 25) كغ
282222524.00	-	-	دقيق عادي (50 و 05) كغ
20856390.94	-	14754960.00	دقيق ممتاز (01 و 02 و 05 و 25) كغ
-	293845860.00	242188768.80	دقيق الخبز ( 25 و 25 ) كغ
1906440.00	-	-	سميد الشعير 05 كغ
2710280.00	-	-	فاصوليا بالقنطار
1401870.00	-	-	عدس بالقنطار
2990650.00	-	-	حمص بالقنطار
1588786.00	-	-	أرز بالقنطار
105769125.00	105197400.00	92307600.00	نخالة بالقنطار

المصدر : وثائق المؤسسة.

يبين الجدول أن أسعار البضائع و المنتجات في تزايد مستمر، وهذا ما يظهر أن المؤسسة لها تنافسية جيدة على هذا المستوى

## الفصل الثاني: ————— الدراسة الميدانية لمطاحن الواحات

3 - التحكم في الأصول: من أجل النظر في مدى تحكم المؤسسة في أصولها سندرس الهيكل المالي للمؤسسة.  
- الاستقلالية المالية للمؤسسة :

لدراسة الاستقلالية المالية نستعين بدراسة معدل المديونية للمؤسسة و الذي يظهره الجدول.

الجدول (2-11) : تطور معدل المديونية إلى مجموع الخصوم لسنوات 2012 ، 2013 ، 2014

البيان	2012	2013	2014
مجموع الخصوم	26058066.66	21067898.05	36347643.65
مجموع الديون	2231298.48	2165486.40	2987477.90
معدل المديونية	0.085	0.10	0.082

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة.

نلاحظ أن المؤسسة لا تعاني من مديونية مرتفعة ومنه فإنها تتمتع باستقلالية مالية جيدة ، وهذا ما يشير إلى عدم وجود خلل في التمويل، أي أن المؤسسة قائمة بذاتها ولا تعاني من أي مشاكل في هذا المجال.

4 - دراسة نمو المؤسسة: من خلال دراسة تطور رقم الأعمال خلال الثلاث سنوات

الجدول ( 2-12) : رقم الأعمال خلال 2012 ، 2013 ، 2014

البيان	2012	2013	2014
رقم الأعمال	797414528.80	901329660.00	942356145.94

المصدر : وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن رقم الأعمال ( أنظر الملحق رقم 01) في ارتفاع مستمر، ومنه فإن المؤسسة في نمو جيد من خلال إنتاجها وزيادة أرباحها.

الفرع الثالث: دراسة و تشخيص محور العملاء

1 هيكل العملاء: في محور العملاء نجد أن المؤسسة تتعامل مع نوعين من العملاء :

- العملاء المتعاقدون : و يتمثلون في زبائن الجملة و الحيازون و يتم الاتفاق معهم على شروط العقد و ذلك من حيث الأسعار و شروط التسليم و الآجال .....

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمطاحن الواحات

- عملاء شبكة التوزيع الخاصة : وهي التي تتعامل معهم المؤسسة مباشرة عن طريق محلات البيع الخاصة بها ، وهم أكبر عددا من العملاء المتعاقدين و يتمثلون في المستهلكين و المربين.

الجدول (2-13) : البيع حسب نوعية الزبائن لسنة 2012

البيان	الجملة	خبازون	مستهلكون	مربون	الديوان الوطني لتغذية الأنعام
سميد ممتاز 25 كغ	92379	-	10264	-	-
سميد ممتاز 10 كغ	10264	-	1140	-	-
دقيق عادي 50 كغ	-	-	-	-	-
دقيق عادي 05 كغ	-	-	-	-	-
دقيق ممتاز 01 كغ	-	-	-	-	-
دقيق ممتاز 02 كغ	-	-	-	-	-
دقيق ممتاز 05 كغ	6148	-	-	-	-
دقيق ممتاز 25 كغ	-	-	-	-	-
دقيق الخبز 50 كغ	71209	35604	11868	-	-
دقيق الخبز 25 كغ	5934	-	659	-	-
نخالة بالقنطار	65934	-	16484	-	-
سميد ثنائي 25 كغ	22810	-	5702	-	-
سميد الشعير 05 كغ	-	-	-	-	-
فاصوليا بالقنطار	-	-	-	-	-
عدس بالقنطار	-	-	-	-	-
حمص بالقنطار	-	-	-	-	-
أرز بالقنطار	-	-	-	-	-
عجائن غذائية 500 غرام	-	-	1200.00	-	-

المصدر : وثائق المؤسسة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمطاحن الواحات

الجدول (2-14) : البيع حسب نوعية الزبائن لسنة 2013

الديوان الوطني لتغذية الأنعام	مربون	مستهلكون	خبازون	الجملة	البيان
-	-	-	-	133056.00	سميد ممتاز 25 كغ
-	-	-	-	-	سميد ممتاز 10 كغ
-	-	-	-	-	دقيق عادي 50 كغ
-	-	-	-	-	دقيق عادي 05 كغ
-	-	-	-	-	دقيق ممتاز 01 كغ
-	-	-	-	-	دقيق ممتاز 02 كغ
-	-	-	-	-	دقيق ممتاز 05 كغ
-	-	-	-	-	دقيق ممتاز 25 كغ
-	-	-	153846.00	-	دقيق الخبز 50 كغ
-	-	-	-	-	دقيق الخبز 25 كغ
-	-	-	-	95634.00	نخالة بالقنطار
-	-	-	-	33264.00	سميد ثنائي 25 كغ
-	-	-	-	-	سميد الشعير 05 كغ
-	-	-	-	-	فاصوليا بالقنطار
-	-	-	-	-	عدس بالقنطار
-	-	-	-	-	حمص بالقنطار
-	-	-	-	-	أرز بالقنطار
-	-	-	-	-	عجائن غذائية 500 غرام

المصدر : وثائق المؤسسة.

## الفصل الثاني: ————— الدراسة الميدانية لمطاحن الواحات

الجدول (2- 15) : البيع حسب نوعية الزبائن لسنة 2014

البيان	الجملة	خبازون	مستهلكون	مربون	الديوان الوطني لتغذية الأنعام
سميد ممتاز 25 كغ	53222	-	53222	-	-
سميد ممتاز 10 كغ	13305	-	13305	-	-
دقيق عادي 50 كغ	-	131821.30	-	-	-
دقيق عادي 05 كغ	-	-	14332.70	-	-
دقيق ممتاز 01 كغ	-	-	1000	-	-
دقيق ممتاز 02 كغ	-	-	1000	-	-
دقيق ممتاز 05 كغ	-	-	1000	-	-
دقيق ممتاز 25 كغ	2086	-	2086	-	-
دقيق الخبز 50 كغ	-	-	-	-	-
دقيق الخبز 25 كغ	-	-	-	-	-
نخالة بالقنطار	48077	-	-	43277	4800
سميد ثنائي 25 كغ	16632	-	16632	-	-
سميد الشعير 05 كغ	-	-	600.00	-	-
فاصوليا بالقنطار	-	-	200.00	-	-
عدس بالقنطار	-	-	200.00	-	-
حمص بالقنطار	-	-	200.00	-	-
أرز بالقنطار	-	-	200.00	-	-
عجائن غذائية 500 غرام	-	-	-	-	-

المصدر : وثائق المؤسسة.

تبين جداول البيع حسب الزبائن خلال السنوات التي تمت دراستها 2012، 2013، 2014، أن عدد الزبائن غير مستقر، هذا راجع إلى أن المؤسسة لا تستطيع التحكم في العملاء و المحافظة عليهم .

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمطاحن الواحات

الفرع الرابع: دراسة و تشخيص محور التعلم و النمو :

1 -البحث و التطوير

2 -التكوين ( التمهين ) :

يعتبر التكوين من أهم مصادر تطوير المعرفة لدى المؤسسة ، بحيث تخصص ميزانية سنوية لذلك ، و الجدول التالي يوضح المبالغ التي تنفقها المؤسسة على التكوين .

الجدول ( 2-16 ) : التكوين ( التمهين ) لسنة 2012 و 2013 و 2014

2014	2013	2012	البيان
52500.00	24000.00	40500.00	جانفي
52500.00	24000.00	40500.00	فيفري
52500.00	27000.00	40500.00	مارس
52500.00	61000.00	40500.00	أفريل
52500.00	54000.00	49500.00	ماي
52500.00	76500.00	49500.00	جوان
52500.00	76500.00	49500.00	جويلية
52500.00	76500.00	34500.00	أوت
52500.00	69000.00	41500.00	سبتمبر
52500.00	90000.00	41500.00	أكتوبر
52500.00	90000.00	49000.00	نوفمبر
52500.00	105000.00	49500.00	ديسمبر

المصدر : وثائق المؤسسة.



## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمطاحن الواحات

### 3 -التكوين الأكاديمي :

الجدول ( 2-17 ) : يمثل تكاليف التكوين الأكاديمي لسنة 2012 و 2013 و 2014

2014	2013	2012	البيان
260000.00	-	93600.00	جانفي
351468.00	351468.00	93600.00	فيفري
199845.00	351468.00	205343.94	مارس
247156.00	351468.00	149471.97	أفريل
106800.00	58578.00	228743.94	ماي
58578.00	58578.00	117000.00	جوان
-	351468.00	117000.00	جويلية
-	-	117000.00	أوت
183400.00	351468.00	262487.88	سبتمبر
390000.00	117156.00	39000.00	أكتوبر
106800.00	58578.00	206615.91	نوفمبر
26700.00	58578.00	94871.97	ديسمبر

المصدر : وثائق المؤسسة.

نلاحظ أن تكاليف التكوين الأكاديمي أكبر من تكاليف التكوين ( التمهين ) و ذلك خلال كافة السنوات التي تمت دراستها و هذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بهذا المجال و بشكل كبير .

### 4 -التحفيز :

تقوم المؤسسة بتقديم المكافآت و العلاوات للعمال و ذلك نسبة إلى الأرباح المحققة حيث قدرت الحوافز في سنة 2013 ب 4 ملايين دج و ب 2.5 مليون دج في سنة 2014 ، والجدول التالي يوضح قيمة المكافآت و العلاوات شهريا خلال سنة 2012 و 2013 و 2014.

## الفصل الثاني: ————— الدراسة الميدانية لمطاحن الواحات

الجدول (2-18): المكافآت و العلاوات لسنة 2012 و 2013 و 2014

البيان	2012	2013	2014
جانفي	676484.40	687378.00	719834.40
فيفري	621924.60	630798.60	665274.60
مارس	651025.20	659103.60	694375.20
أفريل	676484.40	681808.80	719834.40
ماي	676484.40	677035.20	719834.40
جوان	649872.60	649260.60	693222.60
جويلية	506246.40	503036.80	518996.40
أوت	446651.20	435931.00	444101.20
سبتمبر	410774.40	449024.40	454124.40
أكتوبر	520234.00	558484.00	563584.00
نوفمبر	567657.19	623532.80	637214.05
ديسمبر	627748.79	602126.71	698897.53

المصدر : وثائق المؤسسة.

## الفصل الثاني: ————— الدراسة الميدانية لمطاحن الواحات

### 1 دوران العمال:

تظهر الجداول التالية دوران العمال الدائمين و المؤقتين من حيث دخولهم و خروجهم و ذلك خلال السنوات الثلاثة 2012 ، 2013 ، 2014 .

الجدول ( 2-19 ): توزيع العمال لسنة 2012

البيان	الإحصاء الأولي		دخول		خروج		الإحصاء النهائي	
	مؤقت	دائم	مؤقت	دائم	مؤقت	دائم	مؤقت	دائم
جانفي	08	80	26	00	00	00	34	80
فيفري	34	80	00	00	00	00	34	80
مارس	34	80	00	00	00	00	34	80
أفريل	34	80	00	00	00	00	34	80
ماي	34	80	00	00	00	00	34	80
جوان	34	80	00	00	00	00	34	80
جويلية	34	80	00	00	00	00	34	80
أوت	34	80	00	00	00	00	34	80
سبتمبر	34	80	00	00	00	00	34	80
أكتوبر	34	80	00	00	00	00	34	80
نوفمبر	34	80	00	00	00	00	34	80
ديسمبر	34	80	00	00	26	00	08	80

المصدر : وثائق المؤسسة.

## الفصل الثاني: ————— الدراسة الميدانية لمطاحن الواحات

الجدول (2- 20): توزيع العمال لسنة 2013

الإحصاء النهائي		خروج		دخول		الإحصاء الأولي		البيان
مؤقت	دائم	مؤقت	دائم	مؤقت	دائم	مؤقت	دائم	
36	80	00	00	04	00	32	80	جانفي
37	79	00	01	01	00	36	80	فيفري
37	79	00	00	00	00	37	79	مارس
37	79	00	00	00	00	37	79	أفريل
37	79	00	00	00	00	37	79	ماي
37	79	01	00	01	00	37	79	جوان
37	79	00	00	00	00	37	79	جويلية
37	79	00	00	00	00	37	79	أوت
37	79	00	00	00	00	37	79	سبتمبر
37	79	00	00	00	00	37	79	أكتوبر
35	79	02	00	00	00	37	79	نوفمبر
35	79	00	00	00	00	35	79	ديسمبر

المصدر : وثائق المؤسسة.

## الفصل الثاني: ————— الدراسة الميدانية لمطاحن الواحات

الجدول (2- 21): توزيع العمال لسنة 2014

الإحصاء النهائي		خروج		دخول		الإحصاء الأولي		البيان
مؤقت	دائم	مؤقت	دائم	مؤقت	دائم	مؤقت	دائم	
42	70	00	00	06	00	36	70	جانفي
44	70	00	00	02	00	42	70	فيفري
44	70	00	00	00	00	44	70	مارس
46	70	00	00	02	00	44	70	أفريل
48	70	00	00	02	18	46	70	ماي
48	70	00	00	00	01	48	70	جوان
48	70	00	00	00	00	48	70	جويلية
48	70	00	00	00	00	48	70	أوت
48	70	00	00	00	00	48	70	سبتمبر
52	70	00	00	04	00	48	70	أكتوبر
52	70	00	00	00	00	52	70	نوفمبر
52	70	00	00	00	00	52	70	ديسمبر

المصدر : وثائق المؤسسة.

في سنة 2012 دخول 26 عامل متعاقد في أول السنة و خروجهم في آخرها أي مدة العقد سنة و كذلك بالنسبة لسنة 2013 و 2014 نلاحظ دخول العمال و خروجهم سواء المتعاقدين أو الدائمين الذين خرجوا إلى التقاعد كما توضحه الجداول أعلاه ، ومنه يعتبر دوران عمال المؤسسة أمر مستقر إلى حد ما

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمطاحن الواحات

### المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

#### الفرع الأول: محور العمليات الداخلية:

من خلال الجداول السابقة التي توضح دراسة و تشخيص محور العمليات الداخلية يتم تحليل نتائج الدراسة كما يلي :

#### 1 - البراعة في العمليات : وذلك من خلال:

- الإنتاج؛ حيث تطبق معايير الجودة وتحاول كذلك تطبيقها في جميع المراحل الإنتاجية، لكن مازالت لم تحصل على الشهادة بعد.
- وما يميز المؤسسة عن باقي المؤسسات في نفس القطاع هو وجود مخبر خاص بالمراقبة حيث يتم فيه معاينة المنتج منذ دخوله مادة خام إلى خروجه في شكله النهائي (سميد، دقيق، نخالة)، وذلك بمراقبة كافة مراحل الإنتاج.
- أما عن التكلفة والوقت فهي تسعى دائما إلى تقديم المنتج لزبائنهم في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

#### 2 -التحديث لبناء الثروة و النمو:

ويقوم هذا الموضوع على إيجاد أسواق جديدة من خلال طرح منتجات وخدمات جديدة، وكذا توسيع الحصة السوقية لها، وأما عن المؤسسة فإنها :

- قامت بتكثيف نشاطها ومنه فتحت محلات خاصة بها في السوق لبيع منتجاتها.
- أما عن المنتجات الجديدة، فإن المؤسسة في طور إنجاز مشروع وهو وحدة إنتاجية جديدة تتعلق بإنتاج الكسكس.

#### 3 -المحافظة على المحيط: وذلك من خلال

- أن المؤسسة تقع في منطقة صناعية أي بعيدا عن المناطق السكنية
- بما أن منتج المؤسسة غذائي استهلاكي ( إنتاج السميد و الدقيق ) من خلاله لا وجود لأي تلوث للبيئة و المحيط .
- كما تعمل المؤسسة على التحكم في أهم مصادر الخطر على البيئة ، فهي لا تستعمل أي مصدر للاحتراق ، وبالتالي فهي لا تشكل أي خطر على البيئة من ناحية الدخان المتصاعد .
- أما بالنسبة للمنتج النهائي فإن المؤسسة تركز في إطار نظام مراقبة الجودة على احترام مطابقة المعايير الدولية فيما يخص التغليف بما يضمن صحة المستهلك و البيئة.

#### الفرع الثاني: المحور المالي

من خلال الجداول السابقة في دراسة وتشخيص النتائج التكاليف و المصاريف و الأصول نلاحظ أن المؤسسة تتمتع باستقلالية مالية ، و هذا ما يشير إلى عدم وجود خلل في التمويل ، أي أن المؤسسة قائمة بذاتها و لا تعاني من أي مشاكل في هذا المجال.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمطاحن الواحات

الفرع الثالث: محور العملاء:

### 1- هيكل العملاء:

حيث أن عدد الزبائن غير مستقر، هذا راجع إلى أن المؤسسة لا تستطيع التحكم في العملاء و المحافظة عليهم من خلال:

- عدم قبول الفوترة من بعض الزبائن
- شدة المنافسة الشرسة الغير شريفة
- الأسعار محددة تحت أنماط قانونية من طرف الشركة الأم
- الامتيازات التي تقدمها الشركات الأخرى للعملاء

### 2- رضا العملاء:

يعتبر رضا العميل من أهم الأولويات التي يجب على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار ، وذلك لتطوير الإنتاج و المبيعات و الدخول في المنافسة بشكل قوي ، إذ نجد أنها لا تعطي أهمية كبيرة لهذا الموضوع من حيث الاستقصاءات الموجهة للعملاء أو الاستبيانات التي توزع على الزبائن حول رأيهم عن المنتج ، السعر ، العيوب .....

### 3- الحصة السوقية للمؤسسة:

تواجه المؤسسة منافسة شرسة من حيث المجال الذي تعمل فيه ، لتعدد الشركات التي لديها نفس الإنتاج و خاصة الشركات الخاصة ، أما عن الحصة السوقية للمؤسسة فلا توجد أي معلومات دقيقة عن هذا القياس ، ولكن هي مقدره بـ 21% من القمح الصلب و 7% من القمح اللين للإنتاج الوطني.

الفرع الرابع: محور التعلم و النمو

### 1- البحث و التطوير

إن محور التعلم و النمو يعتبر المحور الرئيسي الداعم لعمليات المؤسسة ، وتمثل عملية البحث و التطوير في مخبر الشركة في :

- ضمان الفعالية و الجودة للمنتجات .
  - محاولة التطوير الدائم لمنتجات المؤسسة وذلك بمراقبتها يوميا و إخضاعها للاختبار .
  - محاولة إيجاد طرق جديدة للتصنيع تضمن تكلفة أقل مع نفس الجودة .
- كما يقوم المخبر بالإشراف و الرقابة من خلال :
- مراقبة كافة مراحل الإنتاج و تحليل المنتج من دخوله إلى خروجه .
  - فحص و مراقبة التموين من المواد الأولية و ذلك بتحليل العينات المستلمة من الموردين و التأكد من مطابقتها للشروط المطلوبة .

## الفصل الثاني: ————— الدراسة الميدانية لمطاحن الواحات

- فحص المنتج من خلال بعض التحاليل الخاصة التي تقيس نسبة الرطوبة ، نسبة التحييب ، نسبة الرماد

### 2 -التكوين:

إن المؤسسة تركز كل جهودها لتكوين العمال و تمهينهم بكل الطرق و الوسائل كما سبق و لاحظنا في الجداول الخاصة بالتكوين و التمهين .

### 3 -نظام المعلومات في المؤسسة:

يعتمد نظام المعلومات في المؤسسة على التقارير و لوحات القيادة، أما عن تكنولوجيا الاتصال التي تدعم النظام فهي تعتمد على الفاكس و البريد الالكتروني و الهاتف وكذا الانترنت .



## الفصل الثاني: ————— الدراسة الميدانية لمطاحن الواحات

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على التطبيقية و ذلك من خلال العمل على بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة و لأجل ذلك قمنا بتشخيص جميع العناصر المعنية بهذه الدراسة وبالنظر في واقع المحاور الأربعة للقيادة ، استطعنا الخروج بأهم النقاط ، وذلك بإسقاط ما تطرقنا إليه في الجزء النظري من مواضيع إستراتيجية وقياسات ، وانطلاقا من هذه النتائج تم اقتراح الأهداف الإستراتيجية التي يجب أن تعمل عليها المؤسسة ، وجاءت بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتوضيح كيفية العمل على تحقيق هذه الأهداف انطلاقا من القياسات و المستهدفات و المبادرات المحددة لكل محور.



### الخاتمة:

إن المتغيرات التي تعصف بالمؤسسة من كل جانب والتي يفرضها واقع المنافسة في عصر المعلومات يجعلها مضطرة إلى البحث عن تلك الآلية التي تعطيها القدرة على تحمل تلك المتغيرات مهما كان مصدرها أو قوتها ، ولأجل ذلك وجب التخلص من بعض العناصر الجامدة داخل المؤسسة والتي من المفروض أن تكون مصدر لتمييزها المستمر في محيطها التنافسي ، والعناصر المعنية هنا تمثل أساسا في الإستراتيجية وما جر عليها من عمليات ، فقيادة الإستراتيجية لا يجب أن يفهم منها على أنها أدوات توظف قدر المستطاع ، وإنما هي القيادة وفق الأدوات التي تضمن المرونة الكافية لتنفيذ هذه الإستراتيجية وهذا ما تسعى إليه بطاقة الأداء المتوازن وهو ما يمثل جوهر هذا البحث.

### نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال الفرضيات التي تم وضعها للدراسة نقوم باختبارها فيما يلي:

**الفرضية الأولى :** تتمثل الإستراتيجية في تنفيذ و تقييم القرارات المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها عن طريق تحديد الرسالة ، الغايات و الأهداف ودراسة البيئة و اختيار البديل المناسب ، من خلال ما سبق نجد أن الإستراتيجية تمثل إعداد للأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات ، و منه تثبت صحة الفرضية

**الفرضية الثانية:** بطاقة الأداء المتوازن هي ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف و مقاييس و قيم مستهدفة و إعطاء صورة شاملة وواضحة عن وضعية المؤسسة و مدى تطبيق الإستراتيجية استنادا إلى أربعة أبعاد ( البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو و التدريب )، من خلال تنفيذ وبناء القرارات الإستراتيجية عن طريق قياس الأداء ، و ترجمة هذه الأخيرة إلى أهداف قابلة للقياس و متابعة تحقيقها و الوقوف على الانحرافات ثم تحليلها واتخاذ الإجراء التصحيحي، و منه تثبت صحة هذه الفرضية.

**الفرضية الثالثة:** يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسة خلال عملها ، ، من خلال دراستنا للمحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن و إلمانا بها من حيث التشخيص و التحليل و مناقشة نتائج الدراسة ، نجد أن المؤسسة لا تطبق بطاقة الأداء المتوازن، ومنه تثبت عدم صحة الفرضية .

**الفرضية الرابعة:** تسعى مطاحن الواحات إلى تطبيق مفهوم القيادة الإستراتيجية من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن ، كما ذكرنا سابقا أن المؤسسة لا تطبق بطاقة الأداء المتوازن ومنه انعدام تطبيق القيادة الإستراتيجية و تنفيذها وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية .

## الخاتمة

### نتائج الدراسة :

- فبعد قيامنا بدراسة الموضوع في جانبه النظري و التطبيقي خرجنا منه بالنتائج التالية:
- لا تعمل المؤسسة على مشاركة كافة العمال في صنع القرار داخلها.
  - عدم إلمام العمال و معرفتهم بإستراتيجية المؤسسة .
  - من خلال الدراسة نجد إن إستراتيجية المؤسسة غير واضحة .
  - لا توجد علاقة بين الزبون و المؤسسة ، و هذا راجع إلى أن المؤسسة لا تعطي أهمية لذلك.
  - وجود منافسة كبيرة داخل السوق المحلية ، لتعدد المنتجين لنفس المادة داخل المنطقة.
  - كنتيجة للموضوع فإن المؤسسة لا تقوم بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها سنقوم باقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمطاحن الواحات

الشكل ( 2- 22 ):نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمطاحن الواحات

بعد دراسة و تشخيص المحاور داخل المؤسسة وجدنا أنها لا تسير في تطبيق تلك الأبعاد لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

لذلك حاولنا الإلمام بمختلف الجوانب لتقديم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن تشمل المواضيع الإستراتيجية والتي على ضوءها تم وضع

الأهداف الإستراتيجية و القياسات المقترحة بالإضافة إلى المؤشرات و المبادرات

المبادرات	مؤشرات الأداء	المقاييس	الأهداف	البعد
التوسع و إنتاج منتجات جديدة	نسبة التكاليف إلى الإيرادات	العائد على رأس المال المستثمر	تعظيم العائد	المالي
		النمو	تعظيم حجم المبيعات و المداخيل	
الوصول إلى التكاليف المثالية	التحكم في عملية تسيير الأصول	التكاليف	تخفيض التكلفة	
		معدل دوران المخزون معدل دوران الأصول	تحسين عملية تسيير الأصول	

المبادرات	مؤشرات الأداء	المقاييس	الأهداف	البعد
الاستجابة السريعة لمتطلبات العميل	معدل رضا العملاء و الاستقصاءات الموجهة للعملاء	نسبة رضا العميل عدد العملاء الجدد شكاوى العملاء	تدعيم صورة المؤسسة	العملاء
اقتحام تقسيمات سوقية جديدة		مكانة المؤسسة	توسيع الحصة السوقية	
دعم التواصل بين المؤسسة و العملاء		متوسط قيمة العملاء	كسب ولاء العملاء	
فتح المجال أمام الاقتراحات		التواصل مع العملاء	إقامة نظام لإدارة العلاقات مع العملاء	
دعم الإنتاج باستثمارات جديدة و الاستخدام الأمثل للموارد	نسبة الإنتاج	إنتاج منتجات جديدة عدد المشاريع الإنتاجية	زيادة تنوع منتجات المؤسسة	العمليات الداخلية
		المردودية الإنتاجية	توسيع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة	
		إدخال تكنولوجيا جديدة	الرفع من مستوى تكنولوجيا الإنتاج	
	نسبة الخطأ في العمليات	العيوب و المسترجعات	التحسين المستمر في جودة المنتج	
تفعيل نظام إدارة البيئة و الأمن	عدد حوادث العمل	Iso 17000 Iso 14000	الأمن الصناعي و سلامة المحيط	

المبادرات	مؤشرات الأداء	المقاييس	الأهداف	البعد
تكوين العمال على ثقافة التواصل و بناء العلاقات مع العملاء و كذا المشاركة في أخذ القرار داخل التنظيم	نسبة العمال المكونين و نسبة مصاريف التكوين	إنتاجية العمال	تحسين هيكل القدرات المعرفية و المهنية للعمال	التعلم و النمو
		الرفع من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	تطوير و تحديث نظام المعلومات في المؤسسة	
	معدل رضا العمال	المكافآت الجماعية	الرفع من مستوى التحفيز	

المصدر: من إعداد الطالبة

## الاقتراحات :

- وقد حاولنا من خلال دراستنا الميدانية تطبيق المفاهيم النظرية الخاصة بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقيادة إستراتيجية المؤسسة في مطاحن الواحات بتفرت ، ومنه توصلنا إلى تقديم الاقتراحات التالية:
- أن على مؤسساتنا أن تعي بأن الإستراتيجية ليست بالضرورة شيء مبهم أو سري خصوصا بالنسبة إلى العاملين ، والأكثر من ذلك إلى المسؤولين بقدر ما هي التزام وإلهام مشترك بين الإدارة و العاملين.
  - مشاركة مختلف فئات العمال في عملية التطوير من خلال صناعة القرار.
  - إعطاء أهمية كبيرة للعملاء من خلال وضع و استخدام مؤشرات لقياس مدى رضا الزبون من حيث الاستجابة لهم و لمتطلباتهم و الشكاوى ، لذا فإن من الضروري على الإستراتيجيين أن يقوموا بمراجعة و تقييم الإستراتيجية و الرقابة على تنفيذها بصورة دورية و مستمرة.
  - استخدام بطاقة الأداء المتوازن المقترحة السابقة الذكر .

## آفاق البحث :

- للتطلع في آفاق الدراسة فإن الموضوع يمكن أن يدرس من ناحية أخرى و بتعمق أكثر أما عن المواضيع التي يمكن أن تدرس لاحقاً و التي تتعلق بجزء من الدراسة حيث يمكن دراسة ما يلي :
- دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل أداء العاملين
  - دور الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
  - بطاقة الأداء المتوازن و مساهمتها في نظام مراقبة التسيير .

# قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية:

## 1-الكتب:

- 1 - أحمد القطامين ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و حالات تطبيقية ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان ، الأردن ، ط 2002 .
- 2 -إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، ط 2000
- 3 -توماس و هيلين و دافيد هنجر ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة : محمود عبد الحميد مرسي و آخرون ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، ط 1990.
- 4 -ثابت عبد الرحمان إدريس و آخرون ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و نماذج تطبيقية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، ط 2001.
- 5 -جمال الدين محمد المرسي و آخرون ، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ط 2000.
- 6 -مشالزوحارث جونز ، الإدارة الإستراتيجية : نموذج متكامل ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، ط 2001.
- 7 -حبد السلام بن عبد الله أبو ملحمة، بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية و التطبيق، الأردن ، ط 2007
- 8 -حبد السلام أبو قحف ، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002 ص 64.
- 9 -فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 2000.
- 10 - حمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ط 2001.
- 11 - مصطفى محمود أبو بكر ، التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ط 2000.
- 12 - وائل محمد صبحي إدريس ، سلسلة الأداء الإستراتيجي ، دار وائل للنشر ط 2009 ، بتصرف

## 2-المذكرات:

- 13 - فؤاد فكري ، بطاقة الأداء المتوازن أحد قياسات الأداء في بيئة التشغيل الإلكترونية ، ملخص رسالة دكتوراه ، جامعة ويتفلد ، أمريكا ط 2009.
- 14 - شنن نبيل، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس و تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2009-2010.

- 1 محفوظ أحمد محفوظ ، مذكرة ماجستير، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن و أثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية جامعة عمان 2008 .
- 15 - عريس الطاهر ،مذكرة ماجستير بعنوان: التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2006-2007.
- 16 - عوينات مسعود ، أثر بطاقة الأداء المتوازن كتقنية حديثة في تفعيل الرقابة الإستراتيجية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2012 .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1 -الكتب:

- 17- Wright , pringhe c , **krollm strategic management text and cases** , allyn and bacon , need ham heights , 1999 .
- 18- Christ opher d , itt nor , **strategic control systems** , working paper , university of Pennsylvania Philadelphia 1996.
- 19- kaplan and Norton, **the balanced score card measures that drive performance**, Harvard business review, ,1992.
- 20- Robert kaplan and david norton :**the balanced score card : translating strategy into action** , Harvard businen school , 1996.

2 -المذكرات:

- 21- Al shaikh ali, 2007 L' étude est une Mémoire de majistere **performance evliuation of palestinian telecommunication corporations by using balanced scorecard approach**
- 22- Jakobsen, 2008 L' étude est une Mémoire de majistere **balanced scorecard development in lithuanian companies case study of the lithuanian consulting engineering company.**

الملاحق

V- TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS

Libellé	U = DA
	Exercice
Chiffre d'affaires	797 414 528,80
Variation stocks produits finis et en cours	0,00
Production immobilisée	
Subventions d'exploitation	
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>797 414 528,80</b>
Achats consommés	672 155 620,14
Services extérieurs et autres consommations	31 664 028,43
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>703 819 648,57</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>	<b>93 594 880,23</b>
Charges de personnel	77 738 268,99
Impôts, taxes et versements assimilés	2 231 298,48
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>13 625 312,76</b>
Autres produits opérationnels	12 594 753,90
Autres charges opérationnelles	162 000,00
Dotations aux amortissements et aux provisions	19 598 651,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions	
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>6 459 415,66</b>
Produits financiers	
Charges financières	
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>	
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>	<b>6 459 415,66</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>810 009 282,70</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>803 549 867,04</b>
<b>VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>6 459 415,66</b>

I- PLAN DE PRODUCTIONI. 1- Production globale :

U : Qx

Désignation	Capacités en Qx /Jour		Temps de marche en Jours /année	Taux d'Extraction en %	Blés mis en œuvre	Production
	Théorique	Corrigée				
Semoulerie	1 500	900	198	S. Extra = 64	178 200.00	114 048.00
				Total	178 200.00	114 048.00
Minoterie	1 500	900	198	F. Panif = 74	169 290.00	125 275.00
				F. Sup = 69	8 910.00	6 148.00
				Total	178 200.00	131 423.00
Issues de meunerie				Son Gros	-	82 418.00
				SSSF	-	28 512.00
				Total	-	110 930.00

a - Temps de marche

Le temps de marche prévisionnel, adopté et retenu pour les deux moulins pour l'année 2012 a été fixé à 198 jours.

- ✓ 17 jours de marche pour toute l'année 2012 à l'exception des 02 mois ( Juin et Juillet ) ;
- ✓ 14 jours de marche pour 02 mois de l'année (Juin et Juillet) où l'écoulement de nos produits s'avère difficile. .

b - Capacité de trituration

Les capacités de trituration prévisionnelles ont été corrigées à 900 Qx / Jour pour la semoulerie et à 900 Qx / jour pour la minoterie.

Capacité de trituration en blé dur		Capacité de trituration en blé tendre	
Théorique Qx / Jour	Corrigée Qx / Jour	Théorique Qx / Jour	Corrigée Qx / Jour
1 500	900	1 500	900

c - Taux des Extractions

Les taux d'extraction des différents produits à fabriquer correspondent aux taux d'extractions normatives de l'entreprise. Les meilleurs rendements qu'affichent les bilans de production sont :

Désignations	Blé mis en œuvre	Taux des Extractions
Semoule Extra	178 200	64
Farine Panifiable	169 290	74
Farine supérieure	8 910	69

U : %

d - Catégories de produits

Le tableau ci-dessous illustre la fabrication de la gamme de produits de qualité supérieure en semoules et la fabrication massive de la farine panifiable :

Produits	Proportions des productions en %	Blé mise en œuvre	Productions.
Semoule Extra en 25 kgs	90	160 380,00	102 643
Semoule Extra en 10 kgs	10	17 820,00	11 405
<b>Total Semoules</b>	<b>100</b>	<b>178 200,00</b>	<b>114 048</b>
Farine Panifiable en 50 kgs	90	160 380,00	118 681
Farine Panifiable en 25 kgs	5	8 910,00	6 593
Farine Supérieure en 25 kgs	5	8 910,00	6 148
<b>Total Farines</b>	<b>100</b>	<b>178 200,00</b>	<b>131 423</b>
Son Gros Minoterie			46 778
Son Gros Semoulerie			35 640
<b>Total Son Gros en QI</b>			<b>82 418</b>
SSSF en 25 kgs			28 512
<b>Total Issues de meunerie</b>			<b>110 930</b>

U : Qx

Proportion de Fabrication des Semoules	Proportion de Fabrication des Farines	
	Panifiable	Supérieure
100	95	5

U : %

II. 2 - Ventes en valeur :a - Ventes en valeur globales

U: DA

Catégories des produits	Production vendue	Marchandise vendue	Total
Semoule Extra en 25 kgs	361 304 064,00		361 304 064,00
Semoule Extra en 10 kgs	40 144 896,00		40 144 896,00
<b>Total Semoules</b>	<b>401 448 960,00</b>		<b>401 448 960,00</b>
Farine Panifiable en 50 kgs	228 936 034,80		228 936 034,80
Farine Panifiable en 25 kgs	13 252 734,00		13 252 734,00
Farine Supérieure en 05 kgs	14 754 960,00		14 754 960,00
<b>Total Farines</b>	<b>256 943 728,80</b>		<b>256 943 728,80</b>
Son Gros en QI	92 307 600,00		92 307 600,00
SSSF en 25 Kgs	31 933 440,00		31 933 440,00
<b>Total Issues de meunerie</b>	<b>124 241 040,00</b>		<b>124 241 040,00</b>
Pâtes Alimentaires en 500 Grs		6 280 800,00	6 280 800,00
<b>Total Pâtes Alimentaires</b>		<b>6 280 800,00</b>	<b>6 280 800,00</b>
<b>Total Général</b>	<b>782 633 728,80</b>	<b>6 280 800,00</b>	<b>788 914 528,80</b>

b - Ventes en valeur par type de client

U: DA

Produits / Marchandises	Grossistes	Consommateurs	Boulangers	Total
Semoule Extra en 25 kgs	323 326 080,00	37 977 984,00	-	361 304 064,00
Semoule Extra en 10 kgs	35 925 120,00	4 219 776,00	-	40 144 896,00
<b>Total Semoules</b>	<b>359 251 200,00</b>	<b>42 197 760,00</b>	-	<b>401 448 960,00</b>
Farine Panifiable en 50 kgs	136 008 655,20	24 923 052,00	68 004 327,60	228 936 034,80
Farine Panifiable en 25 kgs	11 868 120,00	1 384 614,00		13 252 734,00
Farine Supérieure en 05 kgs	14 754 960,00	0,00		14 754 960,00
<b>Total Farines</b>	<b>162 631 735,20</b>	<b>26 307 666,00</b>	<b>68 004 327,60</b>	<b>256 943 728,80</b>
Son Gros en QI	72 527 400,00	19 780 200,00	-	92 307 600,00
SSSF en 25 Kgs	25 090 560,00	6 842 880,00	-	31 933 440,00
<b>Total Issues de meunerie</b>	<b>97 617 960,00</b>	<b>26 623 080,00</b>	-	<b>124 241 040,00</b>
Pâtes Alimentaires en 500	-	6 280 800,00	-	6 280 800,00
<b>Total Pâtes Alimentaires</b>	-	<b>6 280 800,00</b>	-	<b>6 280 800,00</b>
<b>Total Général</b>	<b>619 500 895,20</b>	<b>101 409 306,00</b>	<b>68 004 327,60</b>	<b>788 914 528,80</b>

الملحق رقم 05 : تموينات و مشتريات

GROUPE ERIAD SETIF

Les Moulins des Oasis/ spa

III- ACHATS ET APPROVISIONNEMENTS

III. 1 - Matières premières

U: DA / QL

Désignations	Quantité	Prix unitaire	Montant global
1 - BLE DUR OAIC	178 200,00	2280,00	406 296 000,00
<b>Total 1</b>			<b>406 296 000,00</b>
2 - BLE TENDRE OAIC	178 200,00	1 285,00	228 987 000,00
<b>Total 2</b>			<b>228 987 000,00</b>
<b>Total Général</b>			<b>635 283 000,00</b>

Total approvisionnement BLES : **635 283 000.00 DA**

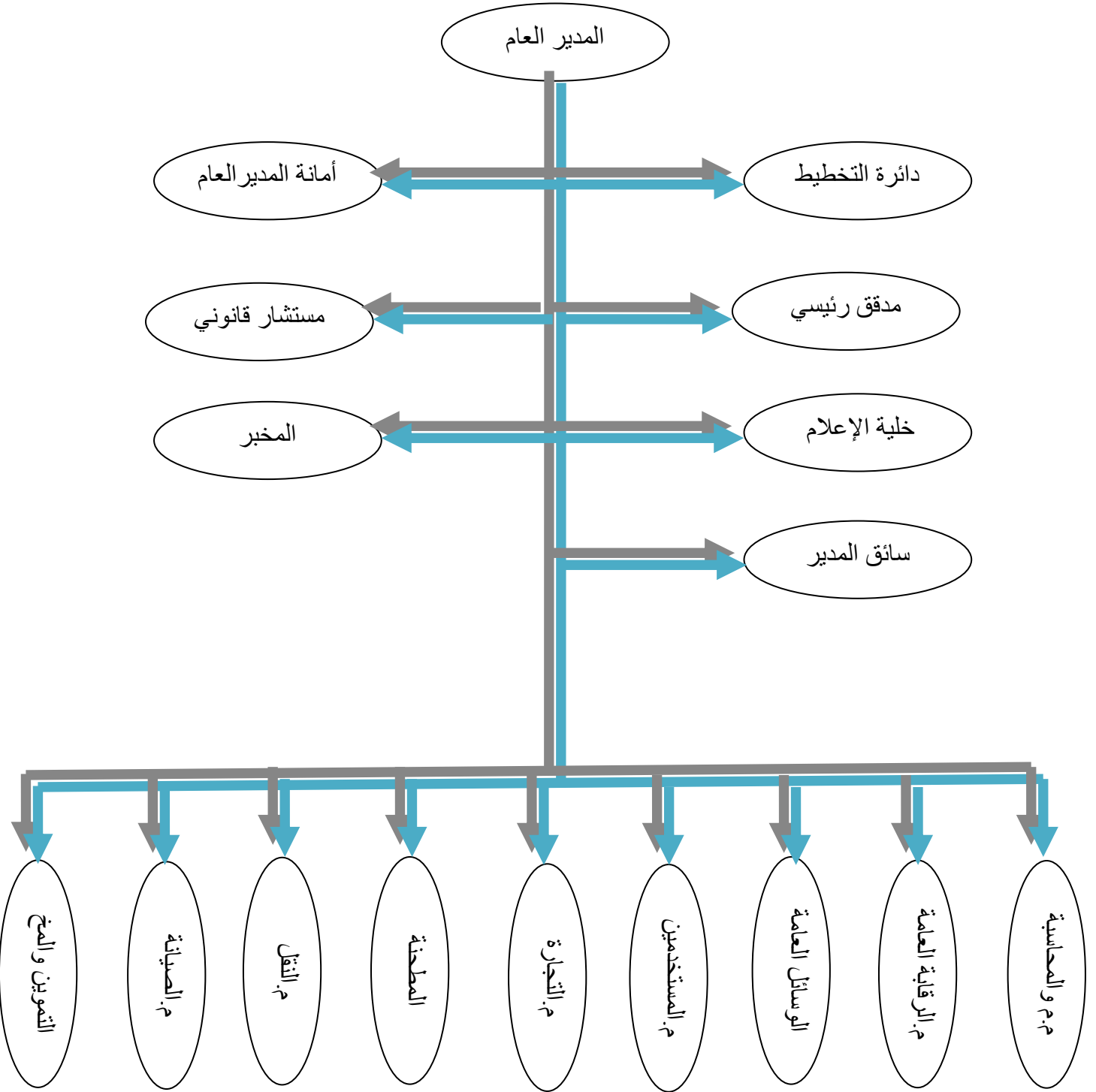
III. 2 - Emballages :

U: Sacs / DA

Désignations	Quantités en Ql	Nombre de sacs	Prix unitaire En DA	Total Général
Semoule Extra en 25 kgs	102 643	410 573	12	4 926 874
Semoule Extra en 10 kgs	11 405	114 048	12	1 368 576
<b>Total Semoules</b>	<b>114 048</b>	<b>524 621</b>		<b>6 295 450</b>
Farine Panifiable en 50 kgs	118 681	237 362	17	3 916 480
Farine Panifiable en 25 kgs	6 593	26 374	12	316 483
Farine Supérieure en 05 kgs	6 148	24 592	12	295 099
<b>Total Farines</b>	<b>131 423</b>	<b>288 328</b>		<b>4 528 062</b>
Son Gros en Ql	82 418	164 835	26	4 242 853
SSSF en 25 Kgs	28 512	114 048	12	1 368 576
<b>Total Issues de meunerie</b>	<b>110 930</b>	<b>278 883</b>		<b>5 611 429</b>
<b>Total Général</b>	<b>356 400</b>	<b>812 948</b>		<b>16 434 941</b>



الملحق رقم: 06 الهيكل التنظيمي لمطاحن الواحات الرياض سطيف- تقرت-



الفهرس

الصفحة	البيانات
	الإهداء.....
	الشكر والعرهان.....
	الملخص.....
	قائمة المحتويات.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الأشكال.....
	قائمة الملاحق.....
أ - د	المقدمة.....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية</b>	
01	تمهيد الفصل الأول
02	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن وإستراتيجية المؤسسة.....
02	المطلب الأول: أساسيات حول الإستراتيجية.....
02	الفرع الأول : مفهوم الإستراتيجية.....
02	الفرع الثاني : خطوات بناء الإستراتيجية.....
06	المطلب الثاني: مفاهيم حول بطاقة الأداء المتوازن.....
06	الفرع الأول : تعريف بطاقة الأداء المتوازن.....
08	الفرع الثاني : مكونات بطاقة الأداء المتوازن و محاورها.....
10	الفرع الثالث : متطلبات بطاقة الأداء المتوازن و معوقاتها.....
12	المطلب الثالث : مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في الإدارة الإستراتيجية.....
14	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن و إستراتيجية المؤسسة.....
14	المطلب الأول: الدراسات العربية.....
15	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.....
17	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....
18	خلاصة الفصل الأول.....
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمطاحن الواحات</b>	
19	تمهيد الفصل الثاني
20	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
20	المطلب الأول: طريقة جمع المعلومات.....

20	الفرع الأول : مؤسسة الدراسة.....
20	الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
21	الفرع الثالث : تحديد المنهج .....
21	الفرع الرابع : طبيعة المتغيرات .....
21	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
22	المبحث الثاني: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة .....
22	المطلب الأول: نتائج الدراسة .....
22	الفرع الأول : دراسة و تشخيص محور العمليات الداخلية .....
23	الفرع الثاني : دراسة و تشخيص المحور المالي.....
28	الفرع الثالث : دراسة و تشخيص محور العملاء.....
32	الفرع الرابع : دراسة و تشخيص محور التعلم و النمو.....
38	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.....
38	الفرع الأول : محور العمليات الداخلية .....
38	الفرع الثاني : المحور المالي .....
39	الفرع الثالث : محور العملاء.....
39	الفرع الرابع : محور التعلم و النمو.....
41	خلاصة الفصل الثاني.....
42	الخاتمة.....
47	قائمة المراجع.....
49	الملاحق.....
56	الفهرس.....