



جامعة ابن خلدون-تيارت-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
ملحقة قصر الشلالة



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة الماستر
تخصص: مالية وبنوك

الموسومة بـ :

**استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط
الاستراتيجي في البنوك الجزائرية
دراسة حالة عينة البنوك التجارية الجزائرية**

الأستاذة المشرفة
د/ بلجيلالي فتيحة

من إعداد الطالبة:
-دباش صارة

السنة الجامعية: 2019-2020

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى

الذرع الواقي والكنز الباقي، إلى من جعل العلم منبع اشتياقي، لك أقدم وسام

الاستحقاق إلى أبي أطال الله عمرك .

رمز العطاء وصدق الإيلاء ، إلى ذروة العطف والوفاء ، لك أجمل حواء ، أنت أمة الغالية أطال الله

عمرك .

وإلى رمز الصداقة وحسن العلاقة زملاء الدراسة الدفعة تخصص مالية وبنوك

إلى من هم انطلاقة الماضي وعون الحاضر سند المستقبل اللواتي لا عيش بدونهن ولا متعة إلا برفقتهن

إخوتي الأعزاء

إلى الزملاء

وفي الأخير يا رب

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائما بأن الفشل هو

التجربة الذي تسبق النجاح أمين يا رب العالمين

دباش صارة

شكر وتقدير

بعد أن منّ الله علينا بإنجاز هذا العمل ، فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولاً وأخراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه ، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" ، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذة المشرفة "بلجيلالي فتيحة" ، على إشرافها على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذلته معنا ، وعلى نصائحها القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة، فلها منا فائق التقدير والاحترام ، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون.

وندين بالشكر أيضاً إلى كل موظفي البنوك ،الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفه لإنجاز هذا البحث .
وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
I	الشكر والتقدير
II	إهداء
IV	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول و الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي
3	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته
3	الفرع الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
5	الفرع الثاني: أهمية الخطيط الاستراتيجي
6	المطلب الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي وأهدافه
6	الفرع الأول: خصائص التخطيط الاستراتيجي
9	الفرع الثاني: أهداف التخطيط الاستراتيجي
11	المبحث الثاني: إطار مفاهيمي حول التخطيط الاستراتيجي
11	المطلب الأول: مراحل التخطيط الاستراتيجي ومستوياته وأنواعه
11	الفرع الأول: مراحل التخطيط الاستراتيجي
14	الفرع الثاني: مستويات التخطيط الاستراتيجي
16	الفرع الثالث: أنواع التخطيط الاستراتيجي
17	المطلب الثاني: متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي وعوائقه وكيفية

	التقليل منها
17	الفرع الأول: متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي
18	الفرع الثاني: عوائق التخطيط الاستراتيجي
19	الفرع الثالث: التقليل من عوائق التخطيط الاستراتيجي
20	خلاصة
الفصل الثاني : بطاقة الأداء المتوازن	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
23	المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومكوناتها
23	الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
28	الفرع الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن
30	المطلب الثاني: أهداف ومميزات بطاقة الأداء المتوازن والانتقادات الموجهة لها
30	الفرع الأول: أهداف بطاقة الأداء المتوازن
31	الفرع الثاني: مميزات بطاقة الأداء المتوازن
33	الفرع الثالث: الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن
37	المبحث الثاني: تصميم بطاقة الأداء المتوازن ومقوماتها
37	المطلب الأول: تصميم بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها
37	الفرع الأول: تصميم بطاقة الأداء المتوازن
42	الفرع الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
52	المطلب الثاني: مقومات بطاقة الأداء المتوازن وصعوباتها
52	الفرع الأول: مقومات بطاقة الأداء المتوازن
55	الفرع الثاني: صعوبات بطاقة الأداء المتوازن
57	خلاصة

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الاستراتيجي	
59	تمهيد
60	المبحث الأول: تقديم عينة الدراسة
60	المطلب الأول: البنك الوطني الجزائري بنك الفلاحة والتنمية والريفية وبنك التنمية المحلية
60	الفرع الأول: البنك الوطني الجزائري
62	الفرع الثاني: بنك الفلاحة والتنمية الريفية
64	الفرع الثالث: بنك التنمية المحلية
66	المطلب الثاني: القرض الشعبي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والإحتياط وبنك الخارجي الجزائري
66	الفرع الأول: القرض الشعبي الجزائري
68	الفرع الثاني: الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط
70	الفرع الثالث: بنك الخارجي الجزائري
73	المبحث الثاني: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الاستراتيجي
73	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
73	الفرع الأول: اعداد الاستبانة واختبار صدقها
74	الفرع الثاني: تحليل عينة الدراسة
78	المطلب الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية تحليلها
78	الفرع الأول: استجابات الأفراد لمجالات الدراسة
84	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات
85	خلاصة
86	خاتمة
90	قائمة المصادر والمراجع
99	الملاحق
118	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
72	معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة	01/03
77	استجابات الأفراد لبعد التخطيط الاستراتيجي	02/03
78	استجابات الأفراد لبعد بطاقة الأداء المتوازن	03/03
79	استجابات الأفراد للبعد المالي	04/03
80	استجابات الأفراد لبعد العملاء	05/03
81	استجابات الأفراد لبعد العمليات الداخلية	06/03
82	استجابات الأفراد لبعد النمو والتعلم	07/03
83	استجابات الأفراد لبعد البيئي والإجتماعي	08/03

فهرس الأشكال

الصفحة	العبارة	رقم الشكل
73	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	01/03
74	توزيع عينة الدراسة حسب السن	02/03
75	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية	03/03
76	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	04/03
76	توزيع عينة الدراسة حسب نوع البنك	05/03

مقدمة

أصبح نجاح النظام الاقتصادي في وقتنا الحالي مربوطا بمدى فعالية نجاعة الجهاز المصرفي للدولة، ومدى قدرتها على التسيير والتسيير الاستراتيجي، فالمهمة الأساسية للجهاز المصرفي هو تقوية نظامها الإداري لأنه يعد عنصر أساسي من عناصر العملية الإدارية ومكملا لعملية الرقابة، ولتقوية النظام الإداري على البنك أن يقوم بوضع تخطيط استراتيجي.

حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يسعى لتحديد توجهات مستقبلية دون التقيد بالماضي أو الحاضر مرتكزا على التفكير الرحب فيما يرغب بالوصول إليه لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية، ويتناول القضايا بشكل شمولي لذلك يعتبر وضع ومتابعة الاستراتيجية محورا أساسيا لنجاح المنظمات من خلالها، يمكن للمنظمات تحقيق البقاء والاستمرارية واستغلال الفرص وتجنب التهديدات التي مصدرها البيئة الخارجية المحيطة، وكذلك الاستفادة من نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف خاصة في الوقت الراهن الذي يتسم بالسرعة والتعقيد واشتداد المنافسة، ولتتمكن المنظمات من البقاء والمنافسة لا بد من صياغة وتنفيذ استراتيجية ملائمة تمكنها من تحقيق الأهداف الموضوعية على شتى المستويات ولا يتوقف وضع الاستراتيجية على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، بل يتعداها إلى كشف الانحرافات ومواجهة العراقيل التي تتعرض لها وتقييم مدى تحقيقها للأهداف، وتتم عملية التقييم بالاعتماد على أدوات تسمى أدوات التقييم الاستراتيجي وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث أدوات التقييم الاستراتيجي.

حيث تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كقياس لمعرفة مدى توافر أبعادها في البنك، وهي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة مع مراعاة اعتبارات البعد البيئي والاجتماعي، فبطاقة الأداء المتوازن أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن في التخطيط الإستراتيجي (للبنك) والتوازن بين الموارد والأهداف، والتوازن بين المنظمة وواقعها الاجتماعي، وبين القدرات والواجبات، التوازن بين الاجل القصير والاجل الطويل، والتوازن بين التكتيك والاستراتيجية.

الإشكالية الرئيسية:

مما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية:

ما مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم التخطيط الاستراتيجي في البنوك

الجزائرية؟

الأسئلة الفرعية:

للإحاطة بجوانب الموضوع يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل تتم ممارسة التخطيط الاستراتيجي داخل البنوك الجزائرية؟
- 2- هل تعتمد البنوك جزئيا على بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الاستراتيجي؟
- 3- ما إمكانية تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الجزائرية؟

الفرضيات:

يمكننا أن نقدم بعض الإجابات المؤقتة للأسئلة البحث والتي من شأن الدراسة إثباتها أو نفيها وهي كما يلي:

- لا توجد إمكانية لممارسة التخطيط الاستراتيجي داخل البنوك الجزائرية؛
- تعتمد البنوك جزئيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم التخطيط الاستراتيجي؛
- يمكن أن تلتزم البنوك الجزائرية بتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛
- هناك إمكانية لتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجية بالبنوك الجزائرية.

مبررات اختيار الدراسة:

- أ- مبررات موضوعية:
- مبرر في اختيار بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي هو أن هذا المفهوم هو خير ما أنتج العقل البشري حتى الآن في مجال التخطيط، فضلا عن أن غالبية المنظمات والشركات العالمية تطبق هذا المفهوم؛
- الاهتمام المتزايد بنظام بطاقة الأداء المتوازن في العالم؛
- الارتقاء بالبنك الجزائري نحو مستويات أداء أفضل؛
- ب- مبررات الشخصية:
- ميولي الشخصي لدراسة الموضوع المتعلق بالبنوك واكتشاف الجديد فيه؛
- توافق الموضوع مع طبيعة التخصص المتمثل في مالية وبنوك.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- عرض الأطر النظرية والمرتكزات المعرفية لبطاقة الأداء المتوازن وأبعادها المختلفة باعتبارها أسلوبا حديثا لتقييم التخطيط الاستراتيجي؛
- عرض الأطر النظرية والمرتكزات المعرفية للتخطيط الاستراتيجي بشكل عام وتقييم التخطيط الاستراتيجي في البنوك بشكل خاص؛

- تسليط الضوء على مدى تطبيق البنوك لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في التخطيط الاستراتيجي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في البنوك وذلك من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن لمعرفة البيئة الخارجية المحيطة به ومعرفة المنافسين له وكذلك مساعدة البنوك في تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في نشاطها وكذا مساعدتها في معرفة نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف لديها في البيئة الداخلية.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: البنوك التجارية الجزائرية
- الحدود الزمانية: من 19 مارس 2020 إلى غاية 29 ماي 2020

منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة أو نفي الفرضيات تم الاعتماد في هذه الدراسة في الجزء النظري على المنهج الوصفي الذي يهدف الى جمع الحقائق والبيانات عن التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن وذلك بالاعتماد على مجموعة من الكتب وبعض الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بالموضوع، أما الجزء التطبيقي تم اعتماد المنهج التحليلي الذي تم من خلاله الى الدراسة الحالة باستخدام استبانة الكترونية موجهة لعمال البنوك الجزائرية وتم تحليلها باستخدام نموذج التحليل الاحصائي SPSS.

صعوبات الدراسة:

خلال قيامنا بهذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات والعراقيل أبرزها : الظروف الصحية التي مرت بها البلاد والتي شلت جميع تحركاتنا من حيث عدم الاتصال بعمال البنوك بصفة مباشرة لتوزيع استبيان الدراسة.

تقسيم البحث:

لضمان الإحاطة بجوانب الموضوع جاء البحث متضمنا ثلاثة فصول.

الفصل الأول: كان تحت عنوان التخطيط الاستراتيجي و الذي تم فيه إلقاء نظرة عامة في المبحث الأول حول ماهية التخطيط الاستراتيجي تعريف وأهميته، وأيضا التطرق إلى خصائصه المميزة وأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها، وأيضا تطرقنا في

المبحث الثاني إلى مراحل التي يمر بها التخطيط الاستراتيجي ومستوياته وكذا أنواعه، وفي الأخير ذكرنا متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي و عوائقه وكيفية التقليل منها.

أما الفصل الثاني فكان حول بطاقة الأداء المتوازن والذي تم فيه إلقاء نظرة عامة في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية بطاقة الأداء المتوازن من تعريف ومكونات وخصائص وكذا أهدافها وتطرقنا أيضا إلى الانتقادات التي وجهت إلى بطاقة الأداء المتوازن، حيث ذكرنا في المبحث الثاني مراحل تصميم بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها، وفي الأخير ذكرنا أهم مقوماتها والصعوبات التي تواجهها .

في حين خصص الفصل الأخير فكان عبارة عن دراسة حالة البنوك الجزائرية، حيث تم في المبحث الأول إلى تقديم نظرة عامة حول بنوك محل الدراسة والتي هي البنوك التجارية الناشطة في الجزائر، أما في المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى مجتمع وعينة الدراسة، وكذا تطرقنا إلى تحليل نتائج الدراسة .

الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

إن موضوع التخطيط الاستراتيجي موضوع بالغ الأهمية وضرورة حتمية على المنظمات عامة وعلى البنوك خاصة التي تتأشد التطور، فهو يعتبر منهجا للحماية من التغيرات البيئية، حيث تهدف من خلال ذلك إلى رفع من مستواها وجودة خدماتها للوصول إلى مصاف المنظمات المتميزة، ولتحقيق أهدافها عليها وضع خطط طويلة ومتوسط وقصيرة، والإيمان بضرورة الاستعداد للمستقبل واتخاذ القرارات، ولمواجهة العراقيل والمشاكل التي تهدد سير عملية التخطيط الاستراتيجي، على المنظمة توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق الجيد لعملية التخطيط الاستراتيجي ومن هنا ارتأينا أن نتناول هذا الفصل في مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني: الإطار مفاهيمي حول التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

إن التطور الملحوظ في عالم اليوم أدى إلى ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، لما له من أهمية للمؤسسة خصوصا و للاقتصاد عموما إذ يمكن للمنظمة تحديد قدراتها وإمكانياتها الحالية والمستقبلية، وتوفير متطلبات نموها واستقرارها فهو يعمل على ربطها مع بيئتها مما يساعد على الاختيار الأمثل للاستراتيجيات للتعامل مع المتغيرات المحيط، وعليه سيتم تسليط الضوء في المبحث على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وخصائص وأهداف التخطيط الاستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته

أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل، وذلك استجابة للظروف البيئية الكبيرة التي أصبحت تواجهها منظمات الأعمال.

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

تطرق العديد من الكتاب والباحثين إلى تعريف التخطيط الاستراتيجي، يمكن سردها كما يلي:

التخطيط الاستراتيجي "هو عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياستها بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي الى موقف مستقبلي مستهدف"¹.
وعُرف التخطيط الاستراتيجي على أنه " تصميم والتبصير برسالة المنظمة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك"².
التخطيط الاستراتيجي "هو التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق الأهداف المرسومة"³.

¹ أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوى للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 85.

² احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 23.

³ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص8.

التخطيط الاستراتيجي "عملية صياغة وتقييم مجموعة من القرارات المتبادلة التأثير قبل القيام بأي عمل فعلي، وبالصيغة التي لا تظهر من خلالها حالة قيام المستقبل المرغوب قبل القيام بالعمل، أما إذا قامت منظمة الأعمال بالعمل المناسب فإن قوة النتائج المتوقعة سوف تزداد".¹

ومنهم من عرف التخطيط الاستراتيجي على أنه " تفكير استراتيجي منظم، له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة، ويستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل وتحليل بيئة المؤسسة داخليا وخارجيا للإفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة، بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة بغية الوصول للأهداف الاستراتيجية للمؤسسات".²

كما يقصد به طبيعة التخطيط وخصائصه العامة المتعارف عليها ويختص بالمستقبل وكذلك يعتني بالتصرفات المستقبلية البديلة المتاحة للمنشأة، وكذلك يختص بالعلاقات الأسباب والنتائج المتوقع حدوثها وأيضا يحدد الأهداف المرغوب في تحقيقها وبناء الهيكل التنظيمي، وتنظيم نظم الرقابة، وأخيرا تعديل وتطوير الخطط طبقا لنتائج التنفيذ.³

والتخطيط الاستراتيجي "هو وظيفة المدير التي تضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج".⁴

كما أن التخطيط الاستراتيجي "هو الذي يحدد الطريق الذي يجب على المؤسسة أن تسلكه لتنتقل من وضعها الحالي إلى وضع ذا قيمة مضافة عالية في المستقبل، إذ يجب

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2007، ص 06.

² حسن المختار، التصور المفتوح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، مصر، العدد السادس، 2002، ص 170.

³ محمد فريد الصحن وآخرون، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 95، 96.

⁴ علي شريف، الإدارة العامة: النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، الطبعة الثانية، 1998، ص 317.

التركيز في تعريف التخطيط الاستراتيجي ليس على الزمن التغيير (الطويل)، فحسب وإنما على مقدار التغيير (الكبير) كذلك.¹

2- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة على مستوى الإدارة والعاملين والعملاء والمجتمع بشكل عام، حيث أنه يعتبر أحد أهم طريقة لتفادي المشاكل والعراقيل التنظيمية، فهو يكتسب حيزاً في الحفاظ على سيرة المنظمة ونموها وتقدمها واستقرارها وبقائها في سوق الأعمال نظراً لتسارع التغيرات كما ونوعاً في بيئة الأعمال.

حيث تتجلى أهميته في العناصر التالية:

- التخطيط الاستراتيجي هو القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات، حيث أنه بدون تخطيط تصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية؛²
- التخطيط الاستراتيجي يزود المنظمة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه؛
- يعطي المسؤولين أسلوب تفكير كلي يشمل المنظمة ككل؛
- يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها؛³
- مواجهة عدم التأكد، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي محاولة للتغلب على عدم معرفة المستقبل و تطوراتهِ عن طريق التنبؤ العلمي؛
- التركيز على الأهداف؛
- تحديد وتسهيل وظيفة الرقابة، فالتخطيط يحدد ما يجب أن يعمل أو ينجز وما تم عمله وإنجازه؛
- ملاحظة عوامل التغيير المستقبلية والاستفادة منها مستقبلاً؛

¹ الهاشمي وليد بن طالب، التخطيط الاستراتيجي و العوامل المؤثرة فيه، رسالة التربية، وزارة التربية والتعليم، العراق، 2011، ص 10.

² صبحي العتيبي، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، دار المكتبة حامد، عمان، الأردن، 2002، ص 116.

³ الخطيب صالح فهد و آخرون، التخطيط الاستراتيجي و الأداء المؤسسي، دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2003، ص 22.

- يقلل التخطيط الاستراتيجي من الأخطاء بجميع أشكالها.¹

المطلب الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي وأهدافه

نظرا لأهمية التخطيط الاستراتيجي وتعدد تعاريفه فقد تعددت خصائصه وتنوعت أهدافه، حيث سنذكر في هذا المطلب أهم خصائص وأهداف للتخطيط الاستراتيجي.

1- خصائص التخطيط الاستراتيجي:

تكمّن خصائص التخطيط الاستراتيجي في نظرته المستقبلية التي ترسم صورة النجاح في المستقبل وما يجب أن تكون عليه المؤسسة في نهاية الفترة التخطيطية ويمكن حصر مجمل الخصائص كالتالي:

1-1- المستقبلية: ينظر التخطيط إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق منها ليرسم أهداف المستقبل.²

1-2- العملية: أي أن التخطيط الاستراتيجي يمثل صيرورة تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرائق الوصول إلى الاستراتيجيات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، فهي العملية التي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، ومتى يتم اتخاذها، ومن يقوم بها، وماذا سيتم فعله بالنتائج المتحققة.³

1-3- التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة: يقوم التخطيط الاستراتيجي على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط سواء كانت تلك المستويات قرارات استراتيجية أو مستوى القرارات الإدارية و التنفيذية أو التشغيلية.⁴

¹ عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2001، ص 43-44.

² بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 113.

³ وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، السيناريو والعملية التخطيطية مفاهيم أساسية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 113.

⁴ محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 94.

1-4- ترتيب الخيارات والأولويات: يقوم التخطيط الاستراتيجي بوضع الخيارات التي ستسلكها المنظمة في خطتها التنفيذية، كما يعمل على ترتيب البرامج التنفيذية وفق أولوياتها وأهميتها.

1-5- التخطيط عملية مستمرة: تتصف مجهودات التخطيط الاستراتيجي بأنها مجهودات مستمرة، حيث يتم بصفة مستمرة مقارنة بالافتراضات الأساسية للخطط الاستراتيجية بما يحدث في الواقع و تعديل الخطط حتى تتناسب مع الواقع، ولذلك يختلف مفهوم التخطيط كعملية مستمرة عن التخطيط كتقويم زمني، حيث أن التخطيط كتقويم زمني يعني إعداد الخطة في فترة زمنية معينة ثم محاولة الالتزام بها أو تعديلها في فترات زمنية محددة، بصرف النظر عن توقيتات التغيرات التي تحدث في ظروف وبيئة المنظمة.¹

1-6- الحاجة إلى قدر كبير من المعلومات: قد يصعب الحصول على المعلومات بدقة وذلك لأن معظم مصادر المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي تقع خارج المنظمة، كما أن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى كم ضخم من المعلومات الخاصة بالمستقبل.²

1-7- المرونة: وهي أن تكون المنظمة قادرة على التحول من استراتيجية لأخرى لتطوير الموارد المختلفة وتتميتها، ويتطلب أن تكون المنظمة متعلمة.³

1-8- مبدأ النظم: يتعامل التخطيط الاستراتيجي مع المنظمة كنظام فرعي من نظام أكبر هو بيئة المنظمة وكذلك كنظام أكبر يضم مجموعة من الأنظمة الفرعية ترتبط ببعضها البعض بعلاقات متبادلة وتغذية مرتدة، فالتخطيط الاستراتيجي يربط بثلاثة أنواع من الخطط بعضها ببعض، وهي: الخطة الاستراتيجية والخطط متوسطة المدى والخطط قصيرة المدى وجميعها تساعد الإدارة العليا على تحقيق الأهداف النهائية.

1-9- عملية شاملة: التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة، تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس

¹ سيد علوه، دورة إعداد الخطط الاستراتيجية، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، بدون سنة، الطبعة الأولى، صص 26-27.

² محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، صص 22.

³ ربحي الحسن، أمجد العفيف، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، 2010، صص 13.

مجرد نشاط وظيفي و ديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية).¹

1-10- الآثار طويلة الأجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد، وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.²

1-11- المخاطرة المحسوبة: يجب اتخاذ القرارات بحيث تكون درجة مقبولة من المخاطرة، ويتوقف ذلك على الموارد المتاحة التي سيتم تخصيصها للاستراتيجية والفترة الزمنية التي سيتم تغطيتها.³

1-12- التفاعل بين التخطيط و التنفيذ: من خصائص نظام التخطيط الاستراتيجي تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ، وبالعكس حيث تعتمد الخطط على نتائج التنفيذ لأن التنفيذ يعكس نتائج التخطيط.⁴

1-13- المشاركة الواسعة: يشارك في التخطيط الاستراتيجي بداية من وضعه من الإدارة العليا ونزولاً إلى العاملين والمستفيدين والأفراد وغيرهم.

1-14- عدم التأكد: يبني التخطيط الاستراتيجي على حالة عدم التأكد، حيث أن المتغيرات المستقبلية يكتنفها الغموض والأخطار لعدم توفر المعلومات الكافية بشأنها، مع صعوبة التنبؤ المستقبلي لها، الأمر الذي يستلزم تعاون ومشاركة جميع المستويات الإدارية لتحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة والفرص والتهديدات البيئية، ولا يتم ذلك إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي لمواجهة حالات عدم التأكد.⁵

¹ إباد عليا الدجنى، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، تخصص منهاج وطرائق التربية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2010-2011، ص 52.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 82.

³ محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 22.

⁴ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

⁵ ربحي حسن، أمجد العفيف، مرجع سبق ذكره، ص 12.

1-15- الفلسفة: التخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة، وجزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل، إذ لابد للمديرين والعاملين في أية منظمة من الاقتناع بأنه مفيد ومهم، ولابد من ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسية، وهو لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المدراء في أية منظمة تقوم على اعتماد وهذا النوع من التخطيط في العمل.¹

2- أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يمكن توضيح أهداف التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:²

- تحديد وتوجيه مسارات الاستراتيجية للمنظمة؛
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها؛
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة؛
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛
- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصالح أعضاء المنظمة.

بالإضافة إلى الأهداف التالية:³

- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة؛
- التعرف على فرص الاستثمارات الجديدة أمام المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها؛
- تحديد أفضل البدائل توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة؛
- تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها؛

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص139.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، 2010، ص95.

³ محمد عيسى أحمد آدم، دور التخطيط الاستراتيجي في حراسة و تأمين المنشآت العامة (بالتطبيق على شركة أواب لهيئة المياه بولاية الخرطوم)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الدراسات الاستراتيجية، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، الخرطوم، السودان، 2015، ص84.

- تطوير أدوات وأساليب إعداد المؤونات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة؛
- وضع الإطار العام للأسس وتحديد وتوزيع مجالات أعمال المنظمة سواء فيها ما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها.

المبحث الثاني: الإطار مفاهيمي حول التخطيط الاستراتيجي

يعتبر تحقيق الأهداف فرضاً على كل مؤسسة من خلال ذلك تقوم المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي للوصول إلى النتائج الأمثل، ولهذا فإن التخطيط الاستراتيجي يمر بعدة مراحل لوضع خطة وتسطير الأهداف وتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيقها، فالتخطيط الاستراتيجي عملية تسري في جميع مستويات المنظمة ويأخذ التخطيط الاستراتيجي أنواع مختلفة، مما قد يخلف العديد من المشاكل والمعوقات للتخطيط الاستراتيجي، لا تستطيع المنظمة التغلب عليها إلا من خلال تعزيز مقومات ومتطلباته.

المطلب الأول: مراحل التخطيط الاستراتيجي و مستوياته و أنواعه

يمر التخطيط الاستراتيجي بالعديد من المراحل يمكن إيجازها فيما يلي:

1- مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بعدد من المراحل، ولا يمكن ترتيبها بصورة دقيقة ومتسلسلة حيث يمكن أن تتم العودة إلى أي مرحلة منها في أي وقت أثناء القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي وتنفيذها، وهناك العديد من المنهجيات التي يتم من خلالها تحديد وترتيب مراحل التخطيط الاستراتيجي، سيتم هنا تحديد المراحل وفقاً لمنهجية (أنظر، فكر، أرسم)، وتبعاً لذلك فإن مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي تكون على النحو التالي:¹

1-1- المرحلة الأولى (التهيئة): وفيها يتم العمل على جعل المنظمة جاهزة لعملية

التخطيط وتشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي وعموماً تشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- التشخيص الأولي لواقع عملية التخطيط وتحديد أهميتها ومبرراتها ومتطلباتها والتمهيد لدى قيادة المنظمة؛

- اقتناع القيادة بضرورة اعتماد التخطيط الاستراتيجي؛

- وضع خطة التخطيط الاستراتيجي؛

¹ ليبي شائف محمد إسماعيل، دليل التخطيط الاستراتيجي للقيادات الشبابية، تقرير لمؤسسة التنمية الشبابية، صنعاء، اليمن، 2013، ص30-31.

- الاتفاق على خطة التخطيط الاستراتيجي و إقرارها؛

- اختيار فريق العمل و تدريبه؛

- الإعلان عن بدء عملية التخطيط؛

1-2- المرحلة الثانية (تحليل وضع الراهن للمنظمة: تحليل بيئة المنظمة): وفيها يتم

التعرف على واقع المنظمة، أين كانت وأين أصبحت والتعرف على بيئتها الداخلية بنقاط

القوة والضعف وبيئتها الخارجية سواء بفرصها أو مخاطرها، وعموما تشمل هذه المرحلة

الخطوات الرئيسية التالية:

• مراجعة موجزة لتاريخ المنظمة: أين كانت وأين أصبحت؛

• مراجعة أولية لرسالة المنظمة لغاية إنشائها؛

• تحليل وتقييم أصحاب المصالح (المؤثرين) داخليا وخارجيا؛

• تحليل البيئة الداخلية: الهيكل التنظيمي، التشريعات الداخلية....إلخ؛

• تحليل البيئة الخارجية: العوامل التشريعية، العوامل السياسية، العوامل الاجتماعية،

الأسواق، الموارد، المنافسون.... وغيرها؛

• التحليل الاستراتيجي الرباعي: وضع خلاصة لتحليل العوامل الحرجة في البيئة الداخلية

والخارجية؛

• تحديد القضايا الاستراتيجية.

1-3- المرحلة الثالثة (صياغة الرسالة و الرؤية و الأهداف الاستراتيجية و القيم): ويتم

في إطارها إعادة صياغة رسالة المنظمة إلى جانب صياغة الرؤية الاستراتيجية التي تسعى

المنظمة لتحقيقها، ومن ثم وضع الأهداف وتحديد القيم ذات الأولوية التي يجب أن تهتم بها

المنظمة خلال المرحلة القادمة، وعموما يتم في هذه المرحلة القيام بالخطوات الرئيسية

التالية:

• صياغة الرسالة؛

• صياغة الرؤية؛

- وضع الأهداف الاستراتيجية؛

- تحديد القيم؛

- نشر وتعميم الاستراتيجية و التوعية بها.

1-4- المرحلة الرابعة (وضع الخطة التنفيذية للاستراتيجية): وفي إطار هذه المرحلة يتم

تحديد خارطة الطريق التي سيتم اختيارها لتحقيق الاستراتيجية الموضوعة، حيث تشمل هذه

المرحلة وضع الخطة تنفيذية تفصيلية بل يمكن وضع الخطط تشغيلية وموازنة، وبصورة

تتناول مجمل التفاصيل التي تترجم رؤية وأهداف المنظمة، عموماً تشمل هذه المرحلة

الخطوات الرئيسية التالية:

- وضع الأهداف الفرعية ومؤشرات قياسها لكل هدف استراتيجي؛

- تحديد المشروعات، المهام، لكل هدف فرعي؛

- وضع الأنشطة والإجراءات المترجمة لكل مشروع / مهمة؛

- تحديد الفترات الزمنية لتنفيذ كل مشروع/ مهمة؛

- تحديد الموارد اللازمة لكل مشروع/ مهمة؛

- تحديد المعنيين بالتنفيذ؛

- وضع مصفوفة الخطة التنفيذية (الخطة الاستراتيجية)؛

- وضع آلية المتابعة والرقابة والتقييم؛

- صياغة الوثيقة النهائية للاستراتيجية.

1-5- المرحلة الخامسة (تنفيذ الاستراتيجية): وفيها يتم بدء العمل وتنفيذ للاستراتيجية ،

من خلال تحويلها إلى خطة تشغيلية لمختلف مكونات العمل المعنية داخل المنظمة، وعموماً

تشمل هذه المرحلة الخطوات الرئيسية التالية:

- وضع الخطط التشغيلية السنوية وميزانية السنة الأولى؛

- تبليغ الموظفين ثم تدريبهم؛

- توفير وتخصيص الموارد والإمكانات اللازمة؛

- البدء بالتنفيذ الفعلي.

1-6- المرحلة السادسة (تقييم الاستراتيجية): وفي إطار هذه المرحلة يتم التأكد من أن عملية التخطيط تسير كما يجب ولا تواجه أي محبطات، إلى جانب التأكد من مدى تحقيق أهداف الاستراتيجية وقياس مستوى التقدم في تنفيذ الأهداف، وإطلاع القيادة أولاً بأول على المستجدات، كما تهتم عملية المتابعة والتقييم بمعالجة جوانب الإخفاق والعمل على مواكبة المتغيرات بحيث تسير عملية التخطيط على الوجهة المناسبة أو يتم تعديلها وفقاً لتغيرات البيئة ومستجداتها، عادة ما تشمل هذه المرحلة الخطوات الأساسية التالية:

- وضع خطة المتابعة والتقييم؛
- تنفيذ أنشطة المتابعة والتقييم؛
- مقابل الأداء الفعلي للمعايير (الأهداف المخططة)؛
- إجراء التعديلات وتصحيح الانحرافات التي قد تبرز أثناء التنفيذ.

2- مستويات التخطيط الاستراتيجي:

ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاث مستويات رئيسية هي:

2-1- التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة: ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد رسالة المنظمة والأسواق التي تتعامل معها، أيضاً هي العملية التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الخصائص، فضلاً عن تحقيق التنسيق بين الوحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة، وتسعى المنظمة بهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مجموعة من الأهداف التي تتمثل في:¹

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها؛
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع؛
- تحديد منتج السوق في المنظمة؛

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

• تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة؛

• خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية المختلفة للمنظمة.

2-2- التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: يعني التخطيط

الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال بالكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من الوحدات المنظمة أن تسهم في تعزيز الاستراتيجية الكلية للمنظمة فهو يحدد الطرائق التي تمارس من خلالها عملية إدارة التنافس، وهي تغطي فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات كما تسعى الشركات ذات الخطوط المنتجة المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أجل تحقيق أداء عال وميزة تنافسية في السوق.¹

2-3- التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي: هو عملية في إدارة مجال معين من

مجالات النشاط الخاص بالمنظمة، فمثلا يهتم التخطيط الاستراتيجي على المستوى وظيفية التمويل بعملية وضع الموازنات، والنظام المحاسبي وسياسة الاستثمار، وكذلك عمليات التدفقات النقدية الداخلية والخارجية وغيرها، وهو لا يهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنه يضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات، كما يحدد الأفكار الأساسية التي يلتزم بها من أشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع الالتزام بمجموعة من السياسات العامة.²

وهناك من يرى أن التخطيط الاستراتيجي ينقسم الى ثلاث مستويات أخرى هي:³

أ- **المستوى الأول Mega**: يقصد به تعريف وتخطيط وبناء علاقات جيدة بالمتعاملين مع المنظمة الحاليين والمستقبليين من عملاء، عاملين، شركاء، استراتيجيين مساهمين أو مستثمرين، موردين، مجتمع، حيث تبدأ مستوى التخطيط هذا برؤية مثالية، تتمثل بالمستوى الذي ترغب المنظمة تحقيقه التركيز على إضافة القيمة للمتعاملين معها.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 106.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 92.

³ وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 161.

ب- **المستوى الثاني Macro**: يشير إلى مستوى التخطيط الذي يركز على تحقيق المخرجات للمنظمة من أجل إيصالها إلى العملاء المباشرين والمساهمة في تحقيق الرؤية المثالية المطروحة على المستوى الأول.

ج- **المستوى الثالث Micro**: ويهتم بالتخطيط النتائج التي تركز على الأفراد والفرق داخل المنظمة، حيث تشتق هذه النتائج من متطلبات النتائج على المستويين الأول والثاني من أجل القدرة على توحيد ما تنتجه المنظمة والعمل على إيصاله مع المساهمات الخارجية المفيدة.

3- أنواع التخطيط الاستراتيجي:

تعددت معايير التصنيف للتخطيط عموماً باختلاف الباحثين وأهم هذه المعايير هي:¹

3-1- **على وفق الموضوع محل التخطيط**: سواء كان اقتصادياً، إعلامياً، سياسياً، ام اجتماعياً.

3-2- **على وفق إطار التخطيط**: فهناك التخطيط الشامل وهناك الجزئي.

3-3- **على المستوى النظام الجغرافي**: فهناك التخطيط العالمي وهناك التخطيط القومي أو المحلي وقد يقسم داخلياً وخارجياً.

3-4- **من حيث المدى الزمني**: فهناك التخطيط قصير الأجل (1-2) سنة و التخطيط متوسط الأمد (2-5) سنة، والتخطيط طويل الأمد (5-20) سنة إلا أن هذا الإطار الزمني محل اختلاف الباحثين.

3-5- **من حيث المستوى**: فهناك تخطيط في أعلى المستويات للأهداف الدخول بالتفاصيل الجزئية وهناك تخطيط الاستراتيجي التكتيكي.

3-6- **من حيث الغاية**: وطبيعة الهدف أو الوسيلة أو الإمكانيات المستخدمة في التخطيط.

¹ بهاء عدنان السعبري، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسات، كلية القانون، جامعة الكوفة، المجلد 6، العدد 15، العراق، 2013، ص80.

المطلب الثاني: متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي و عوائقه

يواجه التخطيط الاستراتيجي معوقات متعددة تقف في طريق نجاحه وتؤدي إلى فشله، لكن يمكن التغلب عليها منها خلال توفير المعلومات والأشخاص والإمكانيات التي يحتاجها (متطلباته) نظام التخطيط الاستراتيجي.

1- متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي :

تحرص منظمات الأعمال اليوم على توفير متطلبات استقرارها وتقدم نموها وتدعيم مركزها التنافسي بما يمكنها من إنجاز خططها وتحقيق الأهداف، ومنه نذكر مدى أهمية متطلبات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات ونجاحها كالتالي:¹

- وجود مخططين أكفاء مدربين مؤهلين علميا وعمليا؛
 - وجود دعم مالي وإمكانيات مساعدة؛
 - توفير الوسائل المطلوبة؛
 - وجود منفيين مهرة ذوي خبرة وكفاءة؛
 - وجود تنسيق بين الإدارات المختلفة ومعرفة أدوارها، توزيع المهام والمسؤوليات؛
 - العمل على وضع خطة محكمة تراعي كل الجوانب وتعمل على معالجة كافة القضايا.
- وحدد David سبعة عشر مبدأ توجد هي من أجل فعالية علمية التخطيط:²
- ينبغي أن تكون العمليات المتعلقة بالأفراد أكثر من العمليات المتعلقة بالورق؛
 - يجب أن تكون عملية التعلم لجميع المديرين و الموظفين؛
 - يجب أن تكون الكلمات تدعمها أرقام بدلا من الأرقام التي تدعمها الكلمات؛
 - يجب أن تكون بسيطة وغير روتينية؛
 - ينبغي أن تختلف مهام، عضوية الفريق، أشكال الاجتماعات، وحتى الجدول الزمني؛
 - ينبغي الاعتراض وتحدي الافتراضات التي تقوم عليها استراتيجية الشركة الحالية؛
 - ينبغي الترحيب بالعقول المنفتحة وروح الاستفسار والتعلم؛

¹ صلاح الشنواني، تنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999، ص 351-352.

² Fred David, management :concepts and cases practice hall, new jersey, 13th edition, 2011 p21

- ينبغي الترحيب بالأخبار السيئة؛
- لا ينبغي أن تصبح مجموعة من الطقوس المصطنعة أو المنظمة؛
- لا ينبغي أن تكون رسمية جدا متوقعة أو جامدة؛
- لا ينبغي أن تكون آلية بيروقراطية؛
- لا ينبغي أن تحتوي على لغة غير مفهومة أو لغة التخطيط الغامضة؛
- لا ينبغي أن تكون نظاما رسميا من أجل السيطرة والتحكم؛
- لا ينبغي أن يتم تجاهل المعلومات النوعية؛
- لا ينبغي أن يسيطر عليها "التقنيين"؛
- لا ينبغي انتهاج العديد من الاستراتيجيات في وقت واحد؛
- تعزيز باستمرار سياسة "الأخلاق الجيدة هو عمل جيد".

2- عوائق التخطيط الاستراتيجي:

تتمثل عوائق التخطيط الاستراتيجي ومشاكله في:¹

2-1- نقص المعرفة أو الخبرة في التخطيط الاستراتيجي: أي لا يوجد تدريب على التخطيط الاستراتيجي.

2-2- ضعف مكافأة هياكل: وهنا يقصد أنه عندما تأخذ المنظمة على عاتقها النجاح، فإنه

غالبا ما تفشل في مكافأة النجاح، وعندما يحدث الفشل، عندها قد تقوم الشركة بالمعاقبة.

2-3- إطفاء الحرائق: يمكن المنظمة المتورطة بعمق في حل الأزمات ومكافحة الحرائق

فلا تملك أي وقت للتخطيط.

2-4- مضيعة الوقت: أي هناك بعض الشركات ترى التخطيط مضيعة للوقت لأنه يتم

إنتاج أي منتج للتسويق فالوقت الذي نستنفذه في التخطيط هو استثمار.

2-5- مكلف جدا: بعض المنظمات ترى التخطيط مكلفا للغاية في الوقت والمال.

¹ رقية منصور، توافق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة و التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم: تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص60-61.

- 2-6- **الكسل:** أي قد لا يرغب الأفراد ببذل الجهد اللازم لوضع الخطة.
- 2-7- **الحجم مع النجاح:** لاسيما إذا كانت الشركة ناجحة، قد يشعر الأفراد أنه ليس هناك حاجة للتخطيط لأن الأمور على ما يرام، ولكن النجاح اليوم لا يضمن لك النجاح غدا.
- 2-8- **الخوف من الفشل:** بعدم اتخاذ إجراءات، وهناك خطر ضئيل من الفشل ما لم تكن المشكلة ملحة وعاجلة، كلما تمت محاولة شيئاً مجدياً، هناك بعض المخاطر من الفشل.
- 2-9- **تجربة سابقة سيئة:** ربما كان للأفراد تجربة سيئة سابقة مع التخطيط وهذا في الحالات التي كانت خطأ طويلة، مرهقة علمياً أو غير مرنة، التخطيط مثل أي شيء آخر، ويمكن أن يتم بشكل سيء.
- 2-10- **المصلحة الشخصية:** عندما يحقق أحدهم مركزاً أو امتيازاً، أو احترام الذات من خلال فعالية استخدام النظام القديم، في كثير من الأحيان يرى الخطة الجديدة بمثابة تهديد.
- 2-11- **الخوف من المجهول:** قد يكون الأفراد غير واثقين من قدراتهم على تعلم مهارات جديدة من استعدادهم لنظم جديدة، أو من قدراتهم على اتخاذ أدوار جديدة.
- 2-12- **الاختلاف الصريح في الرأي:** هناك من الأفراد من يرى أن الخطة الخاطئة، أي قد يرون الوضع من وجهة نظر مختلفة، أو قد تكون لديهم طموحات لأنفسهم أو المنظمة التي تختلف عن الخطة، مختلف الأفراد في وظائف مختلفة لديهم تصورات مختلفة عن هذه الحالة.
- 2-13- **الشك:** وهو أن لا يثق الموظفون بالإدارة ولا بالخطة الاستراتيجية.

3- **التقليل من معوقات التخطيط الاستراتيجي:** يمكن التغلب على بعض العقبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي من خلال:¹

- نوعية الإدارة وتنمية مهاراتها على التخطيط الاستراتيجي؛
- التركيز على جوهر التخطيط الاستراتيجي والبعد على النواحي الشكلية له؛
- استخدام الأساليب العلمية الحديثة في إجراء التنبؤ بالمستقبل من خلال تكنولوجيا المعلومات الحديثة؛

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص21.

- توفير البيانات الكافية وفي الوقت المناسب عن المتغيرات البيئية المحيطة؛
- توفير المرونة المناسبة في الاستراتيجيات الموضوعة؛
- تحقيق عنصر المشاركة للمديرين على كل مستويات الإدارية؛
- تحقيق التنسيق اللازم بين الخطط المختلفة والخطط العامة؛
- توفير الكفاءة اللازمة بين المخططين والمحليلين؛
- توفير الموازنة المالية اللازمة و الكافية للاتفاق على نظام التخطيط الاستراتيجي.

خلاصة:

إن الاتجاه المعاصر في ميدان الأعمال إنما ينصب تركيزه على بناء الرؤية التكاملية الشمولية لأنشطة المؤسسة والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل والابتعاد عن النظرة الأحادية لأنشطة وفعالية المؤسسة حيث تكون كتلة واحدة، والتخطيط الاستراتيجي كفيل بتحقيق هذه التكاملات والتفاعلات والتوجهات بحيث يضبط ويفعل حركة المؤسسة نحو ضمان المستقبل الاستراتيجي في ميدان الأعمال، ولا يتوقف وضع الخطة الاستراتيجية على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية ومدى ملائمتها وتحقيقها للأهداف وقياس مستويات الأداء المختلفة، وذلك للتأكد من سلامة الاستراتيجية، ومدى ملائمة وتحقيقها للأهداف، وتتم عملية التقييم بالاعتماد على عدة أدوات تسمى أدوات التقييم الاستراتيجي، ومن بينها بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الثاني:

بطاقة الأداء المتوازن

تمهيد:

ظهرت العديد من الأفكار والأدوات التي تساعد المنظمة على مواكبة التغيرات السريعة في عالم الأعمال، وكذلك التفوق على الآخرين، ومن بين هذه الأدوات برزت بطاقة الأداء المتوازن كأداة تثبت قدرتها في مواجهة التحديات العديدة بسبب فعاليتها في ذلك، فهي تقف في وجه تحديات المنظمة، وتعتبر منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية، إذ تمكن المؤسسة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها واستراتيجيتها، ويتم تقييم أدائها التشغيلي و المالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس وتوفر المعلومات عن أدائها، وذلك من خلال تسطير أهدافها ومدى أهميتها الكبيرة في نجاح المنظمة لأنها تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية في أبعادها، ومن هنا سنتطرق في فصلنا هذا إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الثاني: تصميم بطاقة الأداء المتوازن ومقوماتها

المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الترجمة بالعربية لعبارة (Balanced Scorecard (BSC بالإنجليزية، و هي بمثابة الحل الأمثل بيد المديرين لما تتوفر عليه من خصائص ولما تتيح من امتيازات و عليه أصبح من الضروري أن تعتمد المنظمات الاقتصادية الوطنية على مثل هذه الأدوات الحديثة والتي قد تكون الحل الأمثل لبعض المنظمات من أجل تقييم استراتيجيتها وهذا ما سنتطرق إليه في مبحثنا هذا.

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومكوناتها:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير كونها أداة تعكس أداء المنظمة ومدى تحقق أهدافها الاستراتيجية، إلا أن هذا المفهوم قد شهد عملية تحول مستمر، لما له من مكونات وأهمية، وهذا ما سنتطرق إليه في مطلبنا.

1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

هناك العديد من التعاريف لبطاقة الأداء المتوازن وقبل التطرق إلى تعريفها نذكر تعريف الأداء.

الأداء: مفهوم يقدم صورة واضحة عن مختلف أنشطة المؤسسة، وتعبيرا دقيقا لمدى وصولها إلى تحقيقها.¹

¹ قروش عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017، ص194.

تعرف بطاقة الأداء المتوازن حسب كابلان و نورتن على أنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظم الأعمال إلى الأهداف الاستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة".¹

وعرفت أيضا على أنها "مصطلح يعكس التوازن بين الأهداف القصيرة المدى والأهداف طويلة المدى، وبين المعايير المالية وغير المالية والعوامل التابعة والأخرى المستقلة، والعوامل الداخلية والخارجية للأداء، "كما يرى أنّ هذا المفهوم الشامل قد أدى إلى نتائج أداء أفضل، وقد لوحظ أنّ (BSC) حاليا أصبح منظورا، فتحوّلت من نظام لقياس الأداء إلى نظام لإدارة الأداء".²

وتعدّ أيضا نظاما إداريا وخطة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المنشأة وفق رؤيتها واستراتيجيتها، يوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية ورضا العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والتطوير في المنشأة سواء كانت ربحية، أو غير ربحية خدمية أو صناعية، حكومية أو غير حكومية، صغيرة أو كبيرة.³

ونجد تعريفا آخرًا لبطاقة الأداء المتوازن وهو " أنها عبارة عن مجموعة من المقاييس المالية و غير المالية التي تعكس أداء المنظمة وتعمل على قياسه من خلال عناصرها الأربعة، المالية، العملاء، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، كما تعمل على مساعدة الإدارة للمفاضلة بين الأداء على المدى القصير والطويل، كما أنها تساعد على الكشف عن الأسباب الكامنة وراء الأداء المالي فهي تعمل على إعادة النظر في الآثار القصيرة وطويلة

¹ Kaplan Robert , David Norton, **The Balanced Scorecard : measures That drive performance**, Harvard business review, 1992, p71 .

² سعد صادق البحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص209-210.

³ محمد سرور الحريري، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص103.

الأجل لقراراتهم، كما أنها تحفز الاستثمار في مجال البحث والتطوير حتى لو كانت النفقات على هذا المجال هي تكلفة في الوقت الحاضر فقط".¹

وتعرف بأنها "واحدة من أدوات قياس الأداء التي تحدد الأصول الملموسة للوحدة، وهي الأكثر استخداما في التخطيط الاستراتيجي من تقييم الأداء".²

وهي أيضا "نظام إداري يساعد في ترجمة رؤية الشركات واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات المرتبطة التي تهدف بشكل أساسي إلى مساعدة الإدارة العليا ممثلة بالمديرين في اتخاذ القرارات".³

وتعتبر أيضا: "مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال التي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة سابقا و تكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل، العمليات الداخلية، الإبداع وتحسين أنشطة المؤسسة".⁴

كما تمثل بطاقة الأداء المتوازن "أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي لمساعدة المنظمات على تقييم أنشطتها وأدائها وفق رؤيتها و استراتيجيتها".⁵

¹ كلوب حلا هاني عبد الحليم، وآخرون، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة الهاشمية، الأردن، 2011، ص43.

² هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم المحاسبة، قسم المحاسبة (دراسات العليا)، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2017، ص27.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2009، ص192.

⁴ بوجنان خالدية، محاولة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة)، مجلة دفاتر بواذكس، جامعة ابن باديس، مستغانم، العدد9، جوان 2018، ص204.

⁵ وسيم بن حسن مسري، ماهية بطاقة الأداء المتوازن، مجلة رواد الأعمال، السعودية، 2015، أنظر الموقع، اطلع عليه يوم 2/10/2019 الساعة 17:08.

<https://www.rowadalaamal.com/%D8%A5%D8%B5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%A>
A.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنّ بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظاما إداريا شاملا يربط الرؤية الاستراتيجية بالأهداف المحددة ويتم ترجمة الأهداف إلى مقاييس متوازنة (مالية وغير مالية) ويتم توزيعها على أبعاد البطاقة: بعد مالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم، و بعد بيئي اجتماعي، وتهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى وضع خطة عمل تترجم استراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية، وضرورة النظر إلى أنها أداة لترجمة رؤية و استراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة.

2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

إنّ أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتبلور من خلال:

- 1-2- تعمل بطاقة الأداء المتوازن بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء المستقبلي؛¹
- 2-2- تتضمن بطاقة قياس العديد من التوازنات، وهي التوازن بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، والتوازن بين المقاييس الخارجية والداخلية؛²
- 3-2- تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه المنظمة عن ربط استراتيجية المؤسسة بعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها قريبة المدى؛

¹ وهيبة مقدم، دور بطاقة الأداء في صياغة و تنفيذ و تقييم الاستراتيجية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بوعلي، الشلف، يومي 9-10 نوفمبر، 2010، ص17.

² راشد بوثينة، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار- حاسي مسعود- ورقلة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016-2017، ص9.

2-4- تمكن من تشخيص و تحديد بصورة عملية مجالات جديدة التي ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك و المؤسسة؛¹

2-5- توضح الرؤية الاستراتيجية، وتحسن الأداء ووضع تسلسل للأهداف وتوفير التغذية العكسية للاستراتيجية وربط المكافأة بمعايير أداء الموظفين؛²

2-6- مساعدة المؤسسات بالتركيز الكلي على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء، وتعمل كمظلة لتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة، مثل الجودة، إعادة التصميم، خدمة العميل؛³

2-7- تبقى البطاقة المعايير المالية كملخص مهم لعمل الإدارة وبالوقت نفسه تلقي الضوء على مجموعة المقاييس الأكثر عمومية وتفاعلا وترابط بين العملاء والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد؛⁴

2-8- التركيز على التنظيم ككل من حيث البنوك الأساسية القليلة التي تحتاجها كي تبدا في احتراف الأداء

2-9- يمكن أن تكون أداة فاعلة في تطبيق الاستراتيجية و إدارة الأداء الاستراتيجي في هذه المؤسسات حيث تساعد على:

التوضيح بشكل جيد استراتيجية المؤسسة؛

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الاستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص131-132.

² تماري جمال فلاح الشريدة، جمال أبو دولة، مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2014، ص13.

³ بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام و المقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، 2013-2014، ص46.

⁴ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الاستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص131-132.

2-9-1-1- نقل و توصيل الاستراتيجيات الإدارية و الأولوية... عبر كل إدارة و توفير خاصية المشاركة لكل فرد من الموظفين و العملاء و الأطراف الأخرى ذات العلاقة في النتائج المحققة من النظام؛

2-9-2- تركيز النشاطات الإدارية على العمليات المضيفة للقيمة؛

2-9-3- استخدام مقاييس الأداء كأداة تحسين مستمر و متواصل؛¹

2-10- تحديد المقاييس فيها يمثل الدافع الأساسي للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس؛

2-11- تزويد المدراء بمؤشرات النتيجة والسبب و مؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم.²

3- مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تضم بطاقة الأداء المتوازن عناصر أساسية تتبلور من خلال آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة في:

3-1- الرؤية المستقبلية: هي التي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وتضع صورتها المستقبلية.³

¹ ثورة عزات أبو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعية في المحافظة الخليل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2017-2018، ص20.

² نورة محمد، ملوح مريم، بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات (نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للشركة الجهوية للهندسة الريفية بالجلفة)، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الموسوم ب: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، البليدة، 25 أبريل 2017، ص6.

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن)، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص154.

3-2- الاستراتيجية: وهي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق

الأهداف أو الخطط التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها.¹

3-3- الأبعاد: هي مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفقا لمؤشرات تحليل مهمة

ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في البعد وهناك أربعة أبعاد أساسية في بطاقة الأداء المتوازن هي البعد المالي، بعد العملاء (الزبائن)، بعد

العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم، والبعد هو العنصر الرئيسي في الاستراتيجية.²

3-4- الأهداف: إنّ الهدف هو بيان عرض الاستراتيجية ويبين كيفية القيام بتنفيذ

الاستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.³

3-5- المقاييس: تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو

طابع كمي و توصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف و يصبح الكشف

الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية فالمقاييس ما هي إلا

التنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.⁴

3-6- المبادرات الاستراتيجية: هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية

التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.⁵

¹ عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية (دراسة حالة مؤسسة نفطال - مقاطعة الوفود حاسي مسعود)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد3، ديسمبر2015، ص 140.

² أحمد خمان، سفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة الإسمنت-تبسة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2015-2016، ص 57.

³ عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، نفس المرجع السابق، ص 140.

⁴ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف المحاذة)، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، طبعة الأولى، 2009، ص 76.

⁵ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف المحاذة)، نفس المرجع السابق، ص 76.

3-7- المستهدفات: تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

3-8- ارتباطات السبب والنتيجة: تعبر عن علاقات الأهداف وارتباط كل منها بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا، إذن)، حيث تكون واضحة وجلية.¹

3-9- النتائج المستهدفة: من خلاله يتم تحديد مقدار الانحراف.

المطلب الثاني: أهداف و مميزات بطاقة الأداء المتوازن والانتقادات الموجهة لها.

من خلال تعريف بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها البارزة في نجاح المؤسسة وقياس العديد من التوازنات الذي يظهر في هذه البطاقة ومكوناتها، تظهر لنا العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها و تتميز بالعديد من المميزات وهذا ما سنتطرق إليه في مطلبنا هذا.

1- أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

إنّ استخدام بطاقة الأداء المتوازن يسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي تتمثل في:

- تهدف بطاقة الأداء إلى الربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الاستراتيجية على المدى الطويل؛²

- تترجم الاستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية؛³

- تطوير منتج تكاملي بين الاستراتيجيات والعمليات؛⁴

¹ أحمد خمان سفيان حمدان، مرجع سبق ذكره، ص57- 58.

² نعيمة يحيوي، بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 18، 2008، ص36.

³ صالح بلاسكة، قابلية التطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011- 2012، ص92.

⁴ أحمد خمان، سفيان حمدان، نفس المرجع السابق، ص56.

- ترجمة مهام و خطط المنظمة في شكل مجموعة من معايير الأداء بحيث تعطي إطارا للقياس الاستراتيجي؛

- توفير مقاييس للتغذية الراجعة؛¹

- وتهدف أيضا بطاقة الأداء المتوازن إلى مراقبة العمليات اليومية للمنظمة وأثرها على التطورات المستقبلية، ومراقبة نتائجها المالية ومراحل النمو والتقدم، والتركيز على مقاييس أخرى غير المقاييس المالية والتي تساهم في تحقيق عوائد مالية أكبر، وتحديد مواطن القوة والضعف في أداء المنظمة، وإتباع أساليب علاجية للحد من ذلك التصير ومعالجة الخلل الناتج عنه؛²

- توجيه هذه البطاقة إلى البنوك إلى تكريس اهتمامها نحو تحقيق رسالتها بعد إذ كان اهتمامها مركز على المحور المالي فقط، إذ أصبح التركيز على جميع المحاور المالية وغير المالية على المدى القصير وطويل الأجل؛³

2 - مميزات بطاقة الأداء المتوازن:

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بعدد من الخصائص التي أهلتها لتكون النموذج الأفضل لقياس و تقويم الأداء الاستراتيجي، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

¹ يحي عبد الله محمود الخصاصنة، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرف (دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية الأردنية)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد14، ديسمبر2013، ص 32.

² عبد المحسن، سالي سلام، بطاقة الأداء المتوازن و دورها في الفاعلية التنظيمية (دراسة تطبيقية على شركات الصناعة الدوائية والغذائية الأردنية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، 2015، ص 20.

³ تماري جمال فلاح الشريفة، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 13.

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً متعدد الأبعاد أو متعدد المنظورات وحدد كلا من "كابلان ونورتين" بأربعة أبعاد وأضاف بعض الباحثين بعداً خامساً أو سادساً حسب الخريطة الاستراتيجية¹؛
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تقسيم كل منظور إلى خمس مكونات هي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات القيم الفعلية²؛
- يستند مقياس الأداء المتوازن على أساس المزج بين المؤشرات المالية وغير المالية وذلك بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كمياً ومالياً³؛
- إنّ مقياس الأداء المتوازن يربط بين مؤشرات الأداء الأساسية المالية وبين المؤشرات غير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الاستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من استراتيجية تنظيم الأعمال⁴؛
- تتميز بأنها أداة للإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات ولاسيما الاستراتيجية منها؛
- تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدية⁵؛

¹ رائد محمد حامد الشهوان، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإبداع التسويقي (دراسة حالة وزارة السياحة والآثار الأردنية)، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014، ص 20.

² مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة إختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة و تمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012-2013، ص 22.

³ زغلول جودة عبد الرؤوف محمد، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، المهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية، و تحديات القرن الحادي و العشرين، السعودية، 18-19 ماي 2010، ص 13.

⁴ مريم شكري محمود نديم، نفس المرجع السابق، ص 23.

⁵ صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية وذلك انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار؛¹
- تقدم صورة واضحة حول أداء المنظمة وهذا هو السبب في اعتمادها بديلاً لمقاييس الأداء التقليدية، فهي تربط بين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها مما يحقق لها التميز، وتمكن المنظمة من مقارنة أدائها بأداء منافسيها من خلال قياس الأنشطة الأكثر أهمية لها؛²
- المساهمة في توحيد الأهداف الصناعية لكل شركة من الشركات؛
- ربط أهداف الشركات بنظام الحوافز؛
- وجود بطاقة الأداء المتوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم و الإدراك و تطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية و تراقب عملية تطبيقها؛³

3- الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن:

وجهت لبطاقة الأداء المتوازن مجموعة من الانتقادات وهي كالآتي:

- يتيح نموذج الأداء النظر إلى المنشأة من خلال أربعة مجالات هامة هي المالي، العملاء، التشغيل الداخلي، والابتكار والتعلم ورغم أهمية هذه المجالات الأربعة في توفير النجاح الاستراتيجي للمنظمة، إلا أن هناك جوانب أخرى لا تقل أهمية ومنها منظور المورد والمجتمع....؛^ك

¹ هدي مؤيد حاتم السعدون، مرجع سبق ذكره، ص28.

² صالح بلاسكة، نفس المرجع السابق، ص 24.

³ عوض الغزاوي معاوية، البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن و معوقات تطبيقه في الشركات الصناعية (الدرجة في بورصة عمان)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة جدارا، الأردن، 2015، ص 35.

- تنظر معظم الدراسات التي تناولت نموذج الأداء المتوازن على أنه بمفرده يمثل السحر الذي سيحول الاستراتيجيات الفاشلة إلى استراتيجية ناجحة، ودون النظر إلى إمكانية الربط والتكامل بين النموذج والمفاهيم والأدوات والأساليب الجديدة في مجال الإدارة الاستراتيجية؛

- تختلف المقاييس والأهداف الموضوعة لكل منشأة حسب الاستراتيجية المختارة ولا يوجد مقاييس معيارية تناسب كل المنشآت أو حتى الصناعة الواحدة وقد أوضحت إحدى الدراسات أن كل منشأة يجب أن تقرر أي العملاء تستهدف وأي العمليات الداخلية الحاسمة بالنسبة لجذب العملاء والاحتفاظ بهم؛¹

- هناك من الباحثين من يرى أن بطاقة الأداء المتوازن مازالت موجهة بشكل أساسي نحو النتائج المالية، وذلك على اعتبار أن المنظور المالي هو المصب النهائي للمنظورات الثلاثة الأخرى؛²

- صعوبة تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن إذا كان للمؤسسة العديد من المستويات الإدارية، هذا بالإضافة إلى أنها تقتند إلى المرونة اللازمة بسبب اعتمادها على طريقة الاتصال النازل مما ينجم عنه مشكلة عجز الأفراد في المستويات الدنيا عن فهم المطلوب منهم؛³

¹ توفيق محمد عبد المحسن، ستة سيجما بطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2008، ص 9-10.

² مراد كواشي، إشكالية تقويم الأداء الشامل للمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص 242-243.

³ سلمى سدايرية، تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- (وكالة عين البيضاء)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي، أم البواقي، 2013-2014، ص 59.

- تكاليف التصميم: أي أن مقاييس الأداء متعددة الأبعاد عالية جدا، وهذا الانتقاد موجه بصفة خاصة إلى بطاقة الأداء المتوازن حيث إنه يجب مقارنة التكلفة بالمنفعة قبل تبني هذا المقياس؛¹

- يعاني مفهوم الإستراتيجية في أدبيات المحاسبة و الإدارة من عدم الإجماع على تعريف عام و شامل للإستراتيجية، وهذا ينعكس سلبا على التحديد والوضوح لمقاييس الأداء السليم التي تعكس إستراتيجية المؤسسة؛²

- بينما جاء انتقاد آخر حول عدم اهتمام بطاقة الأداء المتوازن المطلق بالمخاطر المرتبطة بالأحداث التي تقع وتهدد أو تعوق تنفيذ الإستراتيجية الحالية أو جعلها غير سليمة، كما أن غاية المنظمة في تأمين كادر بشري يمتلك الكفاءة والنشاط ويقوم باتخاذ القرارات وحل المشكلات لا يتحقق إلا إذا نبع الاهتمام والولاء من داخلهم للمنظمة، مما يؤدي إلى تفاعلهم مع بطاقة الأداء المتوازن؛³

- وهناك أيضا الانتقاد حول فرض وجود العلاقات السببية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ففي بطاقة الأداء المتوازن يتم قياس السبب والتأثير في ذات الوقت، وهذا يخالف حقيقة ضرورة وجود فاصل زمني بينها، كما أن علاقة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ببعضها البعض متداخلة تسير في اتجاهين (بشكل دائري)، لذلك فإن الاعتماد على هذا الفرض يجعل مؤشرات الأداء غير دقيقة؛⁴

¹ جمال حسن محمد أبو شرح، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص 48-52.

² جمال حسن محمد أبو شرح، نفس المرجع السابق، ص 48-52.

³ عادل جواد رفاتي، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC كأداة لتقويم الأداء التمويلي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 34.

⁴ عبد المحسن سالي سلام، مرجع سبق ذكره، ص 26.

- بالإضافة إلى ذلك فقط أشار التحليل الاقتصادي الحديث إلى وقوع تناقض بين بعدين من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهما البعد المالي وبعد رضا العملاء ذلك أن العلاقة بين رضا العملاء والنتائج المالية هي علاقة قائمة على المنطق وليس السبب، حيث أن أي صفقة مع العميل مشروطة برضائه و بالتالي فإن الأرباح مشروطة برضا العملاء وليس بسببها؛¹

بالرغم من بعض الإنتقادات لبطاقة الأداء المتوازن إلا أنه لا زال لها دور مهم و كبير في تحقيق هدف أي وحدة إقتصادية.

¹ الخولي هالة عبد الله، استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، المجلد 57، العدد 40، 2001، ص 35.

المبحث الثاني: تصميم بطاقة الأداء المتوازن ومقوماته

تعتمد كل منظمة تتبنى إستراتيجية على طريقة لإنجاح خططها و ذلك من خلال خلق قيمة للمساهمين والزبائن وأصحاب المصلحة من أجل تجسيد الإستراتيجية إلى وسيلة للوصول إلى الغايات ومتابعة الأداء وفقا للأهداف الموضوعية، وهي بمثابة منهجية للرقابة الإستراتيجية تستخدم إطارا متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الإستراتيجية، كما أنّ عملية التطبيق تواجه مجموعة من الصعوبات

المطلب الأول: تصميم بطاقة الأداء المتوازن و أبعادها

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة للتقييم فضلا عن كونها أداة إستراتيجية، وذلك لاعتمادها على أربعة محاور مختلفة أساسية، ولتصميمها تتعدد خطواتها نظرا لإختلاف المنظمات باختلاف نشاطاتها وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

1- تصميم بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تعددت آراء الباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و يختلف تصميمها من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة عملها، لكن يرى كل من نورتن وكابلان: أنه مهما تعددت الخطوات ينبغي توفر أربع خطوات أساسية لجميع المؤسسات وهي تحديد الرؤية و إستراتيجية المنظمة ثم الأهداف ووضع مؤشرات التقييم والتنفيذ وفي ضوء ذلك نستعرض هنا الخطوات الرئيسة التي يجب أن تمر بها عملية التصميم وهي كالآتي:

1-1- صياغة الرؤية الإستراتيجية:

يجب على المنظمة أولاً أن تحدد رؤية ورسالة وحدة الأعمال الإستراتيجية، وبوجه عام فإنّ مقياس الأداء المتوازن يقوم على الرؤية الشاملة المشتركة التي تلائم وحدة الأعمال التي يكون لها عملاء، وقنوات توزيع متعددة، ومرافق إنتاج، ومقاييس أداء مالي خاص بها، ويتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في تحديد أساس للتواصل إلى إجماع بشأن خصائص و متطلبات الصناعة وإلى تعريف واضح لوضع المنظمة الحالي و دورها، وكذلك الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل، ويتم أداء هذا العمل من خلال عقد مقابلات مع رجال الإدارة العليا لتحديد رؤية المنظمة و رسالتها و الغايات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها،¹ من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها وتتمثل هذه المجالات في خمس مجالات وهي:²

1-1-1- العملاء: كيف يرانا العملاء: تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر العملاء لتحقيق رضاهم من خلال مقاييس الجودة، الدقة في التسليم، تخفيض السعر وتحسين الخدمات المقدمة لهم.

1-1-2- أصحاب رأس المال: تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر أصحاب رأس المال لتحقيق أهدافهم الرئيسية مثل استمرارية المنظمة، نمو المبيعات، زيادة أرباح التشغيل، وزيادة الحصة من السوق.

1-1-3- العمليات الداخلية: تركز مقاييس أداء العمليات الداخلية على ما يجب أن نتفوق فيه في ضوء الإمكانيات و الموارد المتاحة للمنظمة.

¹ فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس الأنشطة abc في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص109-115.

² فاطمة رشدي سويلم عوض، نفس المرجع السابق، ص 109-115.

1-1-4- التطوير والابتكار: تركز مقاييس هذا الجانب على الاستمرار في التحسين والتطوير والابتكار لتحقيق أهداف الفئات المختلفة المهمة بأداء المنظمة.

1-1-5- المجتمع والبيئة: يرى الباحثون أنّ الأداء المجتمعي و البيئي لا يعتبر محركا مستقلا للأداء وإنما هو محرك ضمني في محركات الأداء الأربعة، لذا فإنه لا يجب أن يظهر كمحرك مباشر للأداء، كما أنّ الأداء المجتمعي و البيئي قد أصبح من المحركات الأساسية و الضرورية لأي منظمة ترغب في البقاء و النمو والاستمرار إذ أنّ هذا الأداء لم يعد اختياريا وإنما أصبح يتسم بالإلزام القانوني في بعض جوانبه والإلزام الأدبي في بعض جوانبه الأخرى، وأن مقاييس الأداء الأخرى لا يمكن أن تفي بكل احتياجاته.

1-2- وضع الاستراتيجيات و تحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة:

هذه المرحلة تترجم عملية رؤية إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل، هذا المخطط يصف النشاطات اللازمة للقيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد، هذا المخطط سيكون إطار المصعب للقرارات المتخذة لبلوغ أفضل إستراتيجية ملائمة، وتمر هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية:¹

1-2-1- المرحلة الأولى: صياغة الاستراتيجيات الملائمة: وفيها يتم الإجابة على التساؤلات التالية:

من نحن؟: أي تحليل كيان المؤسسة (مواردها، هيكلها، المستخدمين، التجهيزات)؛

أين نحن؟: أي تحليل المحيط (السوق المؤسسة، زبائننا، منافسوها، مواردنا، شركائهم)؛

إلى أين نود الاتجاه: وهنا يتم التعبير عن الأهداف المرجوة؛

والإجابة على هذه الأسئلة تسهل وضع الاستراتيجيات وإختيار الاستراتيجيات الأكثر ملائمة من بين مجموعة من السيناريوهات للاستراتيجية المحتملة.

¹ مقدم وهبية، مرجع سبق ذكره، ص 14-16.

1-2-2- المرحلة الثانية: انطلاقاً من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها، تقوم المؤسسة بتحديد عدد من الأهداف الكلية على المستوى الاستراتيجي بحيث تحدد عدداً من الأهداف مقابل كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن، ويجب أن يتميز الهدف بالخصائص التالية أن يكون محدداً، قابلاً للقياس، واقعياً، يمكن بلوغه، وأن يرتبط باستراتيجية المنظمة.

1-3- تحديد عوامل نجاح:

تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية و العوامل التي سيكون تأثيرها أكثر على النتيجة من خلال ترجمة هذه الاستراتيجيات في شكل أهداف إستراتيجية لمحركات الأداء، بمعنى آخر يجب أن تحدد الوحدة ما أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل (الأبعاد التي سنتطرق إليها) وترتيبهم حسب الأولوية والطريقة المناسبة للبدء بهذا الجزء من العملية.¹

1-4- المقاييس البيئية:

يمكن أن تتسجم المقاييس البيئية مع المجالات الأخرى وكذلك مقاييس تكنولوجيا المعلومات و الفرق بينهما هو أن تكنولوجيا المعلومات نظام يعتمد على معطيات موجودة و مستخدمة داخل المنشأة في حين أن قسم كبير من المقاييس البيئية يتأثر بالمنشأة وأعمالها وما يحيط بها، ويمكن للمقاييس البيئية أن تستخدم في عدد من المجالات منها، استخدام عوامل الإنتاج، الانبعاثات الناتجة من النتائج، محتوى المنتج و تأثيرات استخداماتها، فاعلية

¹ أبو جزر حمدة أحمد حمد، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص61.

وسائل النقل المختلفة وأثارها البيئية، من نفايات والتخلص منها، العمليات الإدارية مثل وجود أعمال مراجعة (تدقيق) بيئية، منازعات قضائية.¹

1-5- تحديد وتطوير خطة العمل:

في هذه الخطوة يجب تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة القياس الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف النهائية والتي تصاغ في صورة اقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المشروع تمهيدا للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا، ولذلك لا بد أن توضع أهداف كل مقياس مستخدم، وتحتاج المنشأة إلى أهداف قصيرة المدى وطويلة المدى حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصلة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويجب أن تكون هذه الأهداف متسقة ومنسجمة مع الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة، وإلا يكون هناك تناقض أو تعارض بينها، ولذلك لا بد من أحداث ترابط و تكامل بين الأهداف أفقيا ورأسيا على حد سواء بالإضافة إلى صياغة الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها وينبغي أن تشمل خطة عمل الأفراد المسؤولين، وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية النهائية.²

1-6- تحديد الأفعال التنفيذية:

يتطلب تبيان الأنشطة و الأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج ويقوم فريق من الشركة على تنفيذ مقياس الأداء المتوازن،

¹ اسكندر محمود حسين شنوان، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير استراتيجيات منشآت المراجعة لتحقيق جودة الأداء المهني، مجلة الفكر المحاسبي قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، العدد2، ديسمبر2009، ص 731.

² طارق أبو قاسم أحمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مخاطر الانتماء المصرفي في المصارف السودانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في المحاسبة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، السودان، 2016، ص 75.

ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المنظمة بمقياس الأداء المتوازن، ويتم في هذه المرحلة وضع وتنفيذ نموذج بطاقة الأداء المتوازن.¹

1-7- المتابعة و التقييم:

في هذه المرحلة، تقوم المنظمة بمتابعة المقاييس، من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية، وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته و مناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة مقياس الأداء المتوازن سنويا كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي، ورسم الأهداف وتخصيص الموارد.²

2- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تقوم فلسفة بطاقة الأداء المتوازن على الموازنة بين الأهداف القصيرة وطويلة الأجل، وبين مقاييس الأداء المالية وغير المالية، والتوازن بين البيئة الخارجية المتعلقة بالعملاء والمساهمين و الداخلية المتعلقة بالعمليات الداخلية والنمو، والتوازن بين العمليات على المدى القصير والطويل بين المقاييس المالية وغير المالية.³

2-1- البعد المالي: وهو البعد الأول والأهم في نموذج BSC لقياس الأداء الاستراتيجي،⁴ حيث يعد أيضا أحد أهم مقاييس تقييم الأداء، توجه نتائج هذا البعد إلى تحقيق الأهداف

¹ طارق أبو قاسم أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 75.

² نبيلة الهادي عبد الرحمان حسن، بطاقة الأداء المتوازن و دورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي (دراسة حالة: مجموعة شركات معاوية البربر)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التكاليف و المحاسبة الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا، السودان، 2016، ص 28.

³ نغم يوسف عبد الرضا، حميد مظلوم كاظم، تقييم أداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تطبيقية على شركة الفضلي للصناعات الإنشائية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 89، 2016، ص 276.

⁴ منى إبراهيم خليل المدهون، عبير عياد أحمد البطنجي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي و إدارة الأزمات، غزة)، دراسة مقدمة للحصول على درجة دبلوم العالي، تخصص إدارة المنظمات المجتمعي المدني، عمادة خدمة المجتمع و التعليم المستمر، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2013، ص 43.

ولتحقيق الأهداف الإستراتيجية المالية يمكن للمنظمة أن تتبع إستراتيجيتين:

أ- إستراتيجية نمو الإيرادات: يمكن تحقيق النمو في الإيرادات من خلال طريقتين:¹

- بناء علاقة خدمية مميزة تحقق إيرادات إضافية من الخدمات الجديدة المتعلقة بالأسواق والعملاء الجدد.

- زيادة الخدمات للعملاء الحاليين عن طريق تعميق العلاقة معهم ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لتحقيق رغباتهم، وإيجاد المزيج الملائم من المنتجات و الخدمات لتقديمها لهم.

ب- إستراتيجية نمو الإنتاجية: يمكن تحقيق إنتاجية البنك من خلال طريقتين:

- تحسين هيكل التكلفة (إستراتيجية الكلفة الأقل) عن طريق تخفيض المصاريف المباشرة وغير المباشرة؛²

- كفاءة استخدام الأصول: والتي تهدف إلى الاستفادة من الأصول المتاحة للمنظمة بالكيفية التي تزيد من كفاءتها أي الإستثمار الأمثل للأصول الذي يحقق أكبر عائد ممكن،³ من خلال تخفيض رأس المال العامل و الثابت المطلوب لتحقيق هدف الوصول لمستوى تشغيلي مطلوب.⁴

2-2- بعد العملاء: يعتبر التعرف على عملاء المشروع ومعرفة احتياجاتهم بغية إرضائهم، من المؤشرات الهامة التي تساعد على تحقيق نجاح المشروع،⁵ ويحدد هذا الجانب قطاعات

¹ ياسر عادل أبو المصطفى، دور بطاقة الأداء المتوازن في زيادة فاعلية تقييم أداء البنوك (دراسة ميدانية)، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، كلية التجارة- بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، المجلد4، العدد 1، 2013، ص 131.

² ياسر عادل، مرجع سبق ذكره، ص 131.

³ شايون أبو بكر مفتاح، مرجع سبق ذكره، ص76.

⁴ ياسر عادل أبو المصطفى، نفس المرجع السابق، ص131.

⁵ سعد صادق البحيري، مرجع سبق ذكره، ص 213.

السوق المستهدفة وقياس نجاح الشركة في هذه القطاعات، للتحكم في أهداف نموها،¹ كما يتكون من عناصر توازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة والعمل على حياة عملاء جدد، بما يراعي تحقيق هدف الربحية العادلة،² حيث أن المنظمة تقوم بالاهتمام بالعملاء وقياس رضاهم والنظر إلى نفسها بعين الاعتبار،³ ويمكن إجمال الأسباب التي تقود المنظمة إلى الاهتمام بالعملاء بما يلي:⁴

- **المنافسة:** حيث توجد المنافسة بين المنظمات لتثبت كل منها بأنها الأجدر، فتعمل على تحسين منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر و هذا يقود إلى القيام بتحسينات وتطويرات أخرى لذلك تسعى المنظمة إلى قياس أداء العملاء حتى توجه نشاطاتها وعملياتها الداخلية اتجاه العملاء، فالمنافسة في أحيان كثيرة تجبر الشركة على التوجه نحو العملاء والتركيز عليهم باعتبارهم عوامل حيوية في نجاح المنظمة وإستراتيجيتها.

- حشد كافة محتويات المنظمة البشرية والتنظيمية والمادية وراء رؤية واضحة وسهلة الفهم.

- تعد خدمة العملاء عامل النجاح الحاكم على المنظمة وحلا لكشف قدرات المنظمة على الاستجابة وقدراتها التكيفية

- إن قياس العملاء يدفعهم ضمناً إلى الاهتمام بالمنظمة حول بعض القضايا المحددة التي تريدها المنظمة وتعطي انطبعا لدى المتعاملين مع المنظمة إنها تهتم بهم وتأخذ بأرائهم حول العديد من القضايا التي تهمهم؛

¹ بندر نهار مفرج المطيري، منهج مقترح لتقييم أداء جامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة المدير الناجح، إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، الكويت، العدد143، ديسمبر2013، ص90.

² وسيلة عبد العزيز العاشق، التخطيط الاستراتيجي "بطاقة الأداء المتوازن"، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، كلية الهندسة- قسم هندسة النفط، جامعة طرابلس، ليبيا، المجلد2، العدد2، يونيو2016، ص29.

³ يحي عبد الله محمود خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص33.

⁴ يحي عبد الله محمود خصاونة، نفس المرجع السابق، ص33.

- قياس أداء العملاء المناسب: يشكل قضية استراتيجية للمنظمة، حيث أن المنظمة تقوم ببناء على نتائج القياس باتخاذ العديد من الإجراءات حول ذلك.

كما يتكون من عناصر توازن بين القدرات التنظيمية المتاحة و الحصة السوقية المستهدفة و العمل على حياة عملاء جدد بما يراعي تحقيق هدف الربحية العادلة، أما الاحتفاظ بالعملاء الحاليين فإنه يستهدف تطبيق المقاييس التي تلبي حاجات الشركاء المادية والنفسية وربحية العملاء حيث يحتوي على مقاييس تحقيق الربح العادل ورضا العميل من خلال السعي إلى تحقيق الرضا النفسي والربحي المادي العادل

ويمكن ذكر بعض المقاييس ضمن هذا البعد:¹

الاحتفاظ بالعملاء، إكتساب العملاء، رضا العملاء، ربحية العميل، حيث تعتبر هذه المقاييس من المقاييس المهمة الذي ترتبط بعضها ببعض.

2-3- بعد العمليات الداخلية:

يمثل هذا البعد أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الذي يقوم على تحويل موارد المنظمة إلى مخرجات إبداعية تحقق قيمة لها،²

ويتضمن بعد العمليات الداخلية أربعة مجموعات من العمليات وهي:³

2-3-1- العمليات التشغيلية: وهي العمليات اليومية التي تقوم بها المنظمة و تشمل

تحويل الأنشطة إلى خدمات، وتقديم الخدمات إلى العملاء.

¹ وسيلة عبد العزيز العاشق، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² نديم مريم شكري، محمود، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ عبد الحسن سالي سلام، مرجع سبق ذكره، ص 31.

2-3-2- العمليات الإدارية للعملاء: وهي العمليات المتعلقة بالعملاء، وتشمل إختيار وجذب العملاء والاحتفاظ بهم، وتطوير النشاطات التجارية مع العملاء.

2-3-3- العمليات الإبداعية: وهي العمليات المتعلقة بكل ما هو جديد كتطوير الخدمات والدخول إلى أسواق جديدة، وإستهداف شرائح جديدة من العملاء.

2-3-4- العمليات التنظيمية والاجتماعية: وتمثل امتلاك المنظمة أحقية الإنتاج الواسع في البلدان التي تم الاستثمار فيها، وذلك يتضمن البيئة والصحة والسلامة والممارسات الموظفين والمشاركة الاجتماعية.

ويهدف هذا البعد إلى تحسين أهداف المنظمة وتطوير عملياتها الداخلية ذات العلاقة بالعملاء أو المساهمين وتصحيح الانحرافات، وتطوير الأداء من أجل تحقيق القيمة للعملاء وزيادة ثروة المساهمين للحصول على رضاهم وولائهم.¹

حيث لبعء العمليات الداخلية ثلاثة محاور يمكن توضيحها كالتالي:²

- أ- محور الإبداع: إنّ الإبداع للمنظمة يبحث في حاجات الزبائن وإيجاد المنتج أو الخدمة المناسبة لإشباع الحاجات والمتمثلة في:
- نسبة المبيعات للمنتجات الجديدة.
 - معدل الوقت المستغرق لتطوير الجيل الجديد من المنتجات.
 - عدد أنواع المنتجات الجديدة التي تتميز بها المنظمة في السوق.
 - معدل تقديم المنتج الجديد مقابل منتجات المنافسين.

¹ محاد عريوة، دور بطاقة الأداء المتوازن قفي قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية بسطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة قسم إدارة الأعمال للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص84.

² وسيلة عبد العزيز العاشق، مرجع سبق ذكره، ص29-30.

- نقطة تعادل الزمن و تمثل النقطة التي تقيس الفترة الزمنية اللازمة منذ بداية العمل في تطوير المنتج وحتى تقديم المنتج للأسواق و توليد التدفق النقدي الكافي لاسترداد مبلغ الاستثمار.

ب- **محور العمليات التشغيلية:** تقاس العمليات التشغيلية بواسطة المقاييس المالية مثل الكلف المعيارية، الموازنات وتحديد الانحرافات ولكن في ظل التطورات وعصر المعلوماتية أصبحت المقاييس المالية لا تلي حاجة المنظمات في الرقابة على عملياتها التشغيلية لذا أصبح من الضروري تعزيزها بمقاييس غير مالية مثل مقياس زمن الدورة ومقاييس الدورة التصنيعية

ت- **محور خدمات ما بعد البيع:** يتضمن هذا المحور تقديم خدمات للعملاء بعد عملية البيع وهذه العملية تجعل من مندوبي المبيعات على علاقة مستمرة مع العملاء لفحص و فهم خصائص المنتج و معرفة احتياجات العملاء في تطوير ما بعد البيع و هي تتضمن وضع برامج تدريبية للعملاء وتقديم إيضاحات ومعلومات مساعدة.

2-4- بعد النمو و التعلم:

يعبر هذا البعد عن الاسس التي يجب ان تتبناها المنظمة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الاهداف في الاجل الطويل، كما يعكس هذا البعد قدرة المنظمة في الاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها تأهيلا علميا وعمليا وتطور تقنيات إنتاج المعلومات المساندة وتغير الإجراءات الروتينية التنظيمية.¹

¹ عمر السر الحسن محمد، لقمان معروف فضل محمد، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي بالمؤسسات غير ربحية (دراسة حالة مؤسسة البصر الخيرية العالمية)، المجلة العالمية للاقتصاد و الأعمال، مركز رقاد للدراسات والأبحاث، الأردن، المجلد 4، العدد 1، فيفري 2018، ص6.

إنّ بعد التعليم والنمو يضمن للمنظمة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الاساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا البعد الى توجيه الافراد نحو تطوير والتحسين المستمر والضروري للبقاء.¹

ويعد هذا البعد من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ونظرتها المستقبلية إذ يركز على تطوير قدرات العاملين داخل المنظمة كونهم البنية التحتية لها وكما يعمل على بناء المنظمة وتطويرها لأجل طويل، أي يحدد كيف يمكن أن يستمر البنك في التطوير والابداع وخلق قيمة أعلى لها.²

كما يعد هذا البعد الحجر الأساسي لبناء بطاقة الأداء المتوازن، وتعد مقاييسه حجر زاوية في تحقيق نتائج طموحة لكل من بعد العمليات الداخلية، العملاء، المالية، والمساهمين³، حيث أن المنظمة تقوم بعمليات التطوير والابتكار فيما يتمثل في الأبعاد السابقة الذكر من خلال:⁴

2-4-1- العمليات الداخلية: ويتم التطوير في هذا البعد من خلال تطوير استخدام

المعدات و الآلات أو تطوير قدرات و مهارات العاملين لدى المنشأة و تحسين التكنولوجيا ونظم المعلومات.

¹ عبد اللطيف وتركان حنان، بطاقة التصويب المتوازن كأداة لقياس الأداء، مجلة الجامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، دمشق، المجلد 1، العدد28، 2006، ص147.

² سليمان البشتاوي، تقويم الأداء على وفق BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف و الإدارة على أساس الأنشطة(دراسة حالة في أحد مصارف الأردنية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2011، ص403.

³ زيدة أبو عيدة، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين و صعوبات تطبيقها(دراسة ميدانية على البنوك العاملة في محافظة طولكوم)، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلة جامعة الأزهر بغزة فلسطين، مجلد18، العدد1، 2016، ص253.

⁴ عبد الدايم صفاء، مدخل مقترح لتقييم الأداء البيئي كبعد خامس في منظومة الأداء المتوازن(دراسة ميدانية)،مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، مصر،المجلد40، العدد2، 2003، ص234.

2-4-2- العملاء: وذلك عن طريق ابتكار طرق جديدة لخدمة وإرضاء العملاء أو تطوير المنتج نفسه أو ابتكار منتجات جديدة مطلوبة لبيئة تنافسية جديدة؛

2-4-3- المالي: ويتم الابتكار والتطوير من خلال البحث عن أسواق وعملاء جدد؛

ويعكس هذا البعد مدى قياس الشركة بتحسين وتطوير قدرات العاملين و تحقيق رضائهم وذلك من خلال:¹

أ- معدل دوران العاملين: والذي يمكن الشركة من قياس رضا العاملين وولائهم للمنظمة فيكون انخفاض هذا المعدل دليل على تمسك العاملين بشركتهم.

ب-مقاييس تطوير قدرات العاملين: حيث تعكس هذه المقاييس أداء الشركة في تنمية و تطوير مهارات العاملين من خلال إجراء الدورات التدريبية وتكون ضمن جميع المستويات الإدارية في المنظمة.

ج- عدد الإصابات أو الوفاة أثناء العمل: ويعتبر من المقاييس التي تعكس اهتمام إدارة المنظمة في توفير بيئة عمل صحية و سليمة وبما ينعكس تأثيره على رضا العاملين.

2-5- البعد البيئي والاجتماعي:

يعرف بأنه مجموعة من المبادرات التي تقوم بها المؤسسة اتجاه المجتمع بتقديم خدمات في الرعاية الاجتماعية ومجالات الصحة والتعليم وتأهيل البنية التحتية²، حيث تشكل منظمات الأعمال جزء مهما من المجتمع الذي تعمل فيه مما يتطلب منها ان تساهم في

¹إبراهيم سحر، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العدد35، 2013، ص373-374.

² عبد الحميد معتمد فضل عبد الرحيم، منصور فتح الرحمان الحسن، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الشريعة الإسلامية، عمادة البحث العلمي، السودان، المجلد 16، العدد2، 2015، ص67.

تحقيق رفاهية ذلك المجتمع حفاظا على استمرار نجاحها بالرغم من كونها لا تمثل المسئول الوحيد عن ذلك ولكن عليها أن تجعل في أول اهتماماتها متابعة مسؤوليتها الاجتماعية وضمان كونها تساهم في استمرار ذلك من خلال توفير منتجات بجودة عالية وخدمات بأسعار معقولة فضلا عن تقدير خدمات تجذب رضا العملاء،¹

فهناك آراء متعددة في كيفية دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن ويرى البعض أن تقوم ميكانيكية بطاقة مستدامة على تحديد الأهداف البيئية والاجتماعية وربطها ببعضها البعض عن طريق سلسلة من الأسباب والنتائج.²

2-6- بعد إدارة المخاطر:

يركز هذا المنظور على المخاطر التي ترافق الوحدة عند قيامها بتأدية أنشطتها والتي تشكل تهديدا لاستراتيجيتها، فالمخاطر هي الفعالية التي لا تضيف قيمة للزبون أو الخدمة، أو إنها نشاط غير مرغوب فيه يؤدي إلى خطر في موارد الوحدة المختلفة كالإهمال، وسوء الاستخدام و الوقت الضائع، بحيث يعرقل عمليات الوحدة ويهدد استمرارها ، ويمكن القول أن مخاطر هي كل مالا يمكن توقعه أو التفكير فيه من أحداث أو تصرفات تؤثر في الوحدات، وتغير من وجهة أداؤها .³

حيث يسعى هذا المنظور إلى التقليل من هذه المخاطر التي من شأنها عرقلة أعمال الوحدات من خلال وضع المقاييس اللازمة لمواجهتها وللتبويب نجد: هناك المخاطر

¹ الغبان نائر صبري، حسين نادية شاكر، التكامل بين تقنيي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العدد22، 2009، ص13.

² مراد رابع كواشي، مريم سعيد بودودة، نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام و المقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة(دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلة و مؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات)، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، لمجلد13، العدد2، 2017، ص 239-241.

³ مؤيد هدى حاتم السعدون، مرجع سبق ذكره، ص40-41.

النظامية، ومخاطر غير النظامية.¹

وعليه يمكن القول أنّ منظور إدارة المخاطر بعد من مناظير المهمة التي يجب أن تأخذ به الوحدات، فمن خلاله تتابع الوحدات أهم المخاطر التي يمكن أن تهدد استراتيجياتها وتعرق عملياتها والعمل على معالجتها أو الحد منها من أجل تحقيق أداء أفضل، وتوفر هذه المناظير التغذية العكسية ذات الصلة بمدى تنفيذ الخطة الاستراتيجية بحيث يمكن إجراء التعديلات حسب الضرورة داخل كل منظور من المناظير بطاقة الأداء المتوازن المذكورة سابقاً.

المطلب الثاني: مقومات بطاقة الأداء المتوازن وصعوباتها.

ستتطرق في هذا المطلب إلى المقومات التي تساهم في نجاح بطاقة الأداء المتوازن والصعوبات التي تقف عائقاً لتطبيقها وتسييرها الجيد.

1- مقومات بطاقة الأداء المتوازن:

هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية التي لا بد من توافرها لكي يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ويمكن استعراضها كالآتي:

1-1- دعم الإدارة العليا: حتى تكون عملية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن ناجحة لا بد من دعم الإدارة العليا له، فعندما يدرك العاملون في المنظمة بأن الإدارة تدعم جهود تطبيق النظام بقوة فإن ذلك يساعد في إلزام هؤلاء العاملين بتنفيذ النظام و إسرعهم في عملية التطبيق بالإضافة إلى أنه يخفف من معارضتهم لتطبيقه.²

¹ مؤيد هدى حاتم السعدون، نفس المرجع السابق، ص 40-41.

² محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء-تقييم الأداء و تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا)، دار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2014، ص 97.

1-2-فعالية الاتصال: ليست كل الاتصالات التي تجري داخل المؤسسة وخارجها فعالة، فحتى تصل الرسالة إلى المرسل إليه، ويفهم مضمونها كما قصده المرسل، يجب أن تركز الإدارة عملية الإتصال بالشكل السليم، فالنظام الجيد يحتاج إلى عقد اجتماعات وإجراء اتصالات ومناقشات بين العاملين وذلك لإقرار خطة العمل والمحاور الرئيسية للمقاييس التي ينبغي التركيز عليها.¹

1-3- إدارة التغيير: سواء أكان ذلك التغيير متعلقا بالثقافة أم بالأنظمة، أم بالأفراد، فإنّ التغيير البيئة مستمر ومتواصل وكذلك متطلبات العملاء أو المستفيدين من الخدمة، وبالتالي فإنّ على المنظمة أن تجري التغييرات المطلوبة حتى تتمكن من مواكبة هذه التغييرات.²

ونظرا لمرونة بطاقة الأداء المتوازن فهي قادرة على استيعاب النمو والتغير في الثقافة التنظيمية المصاحبين للتطور وتحول لأهداف جديدة.³

1-4- دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية: إنّ اتخاذ الإجراءات التصحيحية لا يعني بالضرورة أن الاستراتيجيات الموجودة سيتم التخلي عنها أو ستم صياغة استراتيجيات جديدة ، فالإجراءات التصحيحية يفترض أن تضع المنظمة في وضع أفضل لاستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرص المتاحة لها، أن تلاقي التهديدات الخارجية للتقليل من نقاط الضعف الداخلية.⁴

¹ محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص98.

² محمد فتحي عبد الهادي وآخرون، مفهوم بطاقات قياس الأداء المتوازن ومتطلبات التطبيق في المكتبات المركزية الجامعية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، المجلد 22، العدد1، مارس2016، ص353.(بتصرف).

³ عمر وعبد العزيز عبد الله، مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن للارتقاء بمستوى جودة الخدمة المصرفية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية تجارة، جامعة بورسعيد، مصر، العدد 1، مارس2015، ص257.

⁴ محمد فتحي عبد الهادي وآخرون، نفس المرجع السابق، ص353.

1-5- الحوافز المادية و المعنوية: أي يجب على المنظمة أن تركز على منح الحوافز المادية و المعنوية لكل من يساهم في تصميم بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها، وهذا يعد عاملاً مهماً للمسؤولين عن تطبيق البطاقة.¹

1-6- تحديد الأهداف بشكل واضح وتعريف المقاييس بشكل دقيق: يعد تحديد الأهداف عامل مهم للنجاح ويكون التحديد بطريقة تسمح باستيعاب القائمين على تنفيذها كما يجب مراعاة الدقة و الموضوعية في تعريف المقاييس المرتبطة بالأهداف، ومن المفترض بالنسبة للمقاييس أن تكون كالتالي:²

- أن يكون هناك على الأقل مقياس واحد لكل هدف تم تحديده؛
- أن تقوم المقاييس بتعريف وتفسير الأهداف بشكل محدد وكمي (محسوب)؛
- أن تولد المقاييس التغيير وتشجع السلوك الصحيح و الأمثل؛
- أن يكون لها القدرة على التأثير في المخرجات.

1-7- الاصطفاف: مقوم هام لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ويمكن التعبير عن الاصطفاف بأنه "قدرة كل العمليات و الوحدات على الاصطفاف مع الاستراتيجية المنظمة من خلال مرحلتين:³

الأولى: توصيف الاستراتيجية المنظمة و الخرائط الاستراتيجية

ثانياً: ربط الاستراتيجية بنظام الإدارة.

حيث أن الاصطفاف يتكون من:

- الملائمة الاستراتيجية؛
- الاصطفاف التنظيمي؛

¹ محمد فتحي عبد الهادي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص354.

² محمد فتحي عبد الهادي، نفس المرجع السابق، ص355.

³ عمرو عبد العزيز عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص258.

- اصطفاى رأس المال؛

- اصطفاى أنظمة التخطيط و المراقبة.

2- صعوبات بطاقة الأداء المتوازن:

تواجه عملية التطبيق التام والشامل لبطاقة الأداء BSC مجموعة من الصعوبات والمشكلات تتمثل في الآتي:

2-1- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي الى خلل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير مالية التي تسمح بتوقيع أفضل لأداء.¹

2-2- صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الاستراتيجية ووضع الأهداف في شكل ترتيب تفصيلي.²

2-3- ثقافة المؤسسة: تكمن الصعوبة في توجيه سلوك كل العاملين في المؤسسة على اختلاف ثقافتهم وآرائهم نحو هدف مشترك.

2-4- السعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف؛³

2-5- كثرة المعايير وغموضها: في بعض الأحيان تلجأ المؤسسة الى وضع معايير لقياس وتقييم الأداء لكنها قد تفرط في عددها مما يؤدي الي فقدانها للمعنى والدور الذي وضعت

¹ أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، المجلد9، العدد2، 2009، ص10.

² أحمد يوسف دودين، نفس المرجع السابق، ص10.

³ أحمد يوسف دودين، نفس المرجع السابق، ص10.

من أجله، كما أنّ كثرتها تؤدي إلى صعوبة تحقيقها كلها من قبل العاملين، وبالتالي التأثير على معنوياتهم¹.

2-6- عدم وضوح الأهداف: يتبع هذا المشكل من عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية، لأن الأهداف هي ترجمة الرؤية واستراتيجية المؤسسة وبالتالي فإن عدم وضوح الأهداف وغموضها يؤدي إلى فوضى داخل التنظيم بسبب جهل كل فرد إلى ما يريد الوصول إليه، كما أن عدم وضوح الاستراتيجية يؤدي إلى وضع معايير خاطئة².

2-7- غياب العنصر البشري المؤهل والمدرّب للعمل في هذا المجال وغياب البرامج التأهيلية و التدريبية³؛

2-8- عدم دقة المعلومات ومحدوديتها وعدم صدقها مما يؤدي إلى ضعف في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن⁴.

¹ ريم الواعر، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة GPL بأبام البواقي)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص محاسبة ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014، ص68.

² ريم الواعر، نفس المرجع السابق، ص68.

³ عبد المحسن سالي سلام، مرجع سبق ذكره، ص25.

⁴ عبد المحسن سالي سلام، نفس المرجع السابق، ص25.

عند دراسة بطاقة الأداء المتوازن للوهلة الأولى يتم النظر إليها أنها نظام لتقييم الأداء والرقابة فقط، وعند التعمق في دراستها يتبين أنها نظام تخطيط استراتيجي وتشغيلي، في الأجل الطويل والقصير أكثر من كونها أداة تقييم ورقابة، إذا يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) تمثل نظاماً إدارياً شاملاً ومتكاملاً بما فيه من القياسات والاتصال الفعال فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية، ويحقق للمنظمة البقاء والاستمرار ويساعد على اتخاذ القرارات بشكل أسرع وذلك لأنها توفر معلومات دقيقة وحديثة في وقت قصير، حيث تستخدم (BSC) لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وقد تأخذ بعض المنظمات بمنهجية الإدارة الاستراتيجية في العمليات الإدارية المختلفة مثل التخطيط والتنظيم وتقييم الأداء والاهتمام بالعديد من المجالات، والتي قد تحتوي على أبعاد لـ BSC بدون اعتماد منهجية البطاقة كنظام لإدارة الاستراتيجية، وتحقيق مزايا كثيرة من وراء ذلك، إلا أن تبني بطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل للإدارة الاستراتيجية يعمل على تظافر الجهود لتحقيق رؤية المنظمة، وتحقيق مزايا وقيمة مضافة للمنظمة أكثر من اعتماد المنظمة على بعض الأساليب الإدارية الاستراتيجية، مما يسهل على إدارة المنظمة على متابعة تحقيق رؤية المنظمة والأهداف الاستراتيجية، حيث تمكن بطاقة الأداء المتوازن من تقييم التخطيط الاستراتيجي في البنوك بمجموعة من الوسائل وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثالث .

الفصل الثالث:

استخدام بطاقة الأداء

المتوازن لتقييم التخطيط

الاستراتيجي

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الإستراتيجي

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصل الأول والثاني إلي مفاهيم نظرية متعلقة بالتخطيط الإستراتيجي و بطاقة الأداء المتوازن سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم النظرية على الجانب التطبيقي.

وفي إطار استكمال بحثنا تم تصميم استبانة وزعت على مجموعة من البنوك بشكل عشوائي، حيث وقع اختيارنا على: البنك الوطني الجزائري (BNA)، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، القرض الشعبي الجزائري (CPA)، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)، بنك التنمية المحلية (BDL) وبنك الجزائري الخارجي (BEA) من ثم مقارنة المعلومات المحصل عليها في الجانب التطبيقي مع نظيرتها في الجانب النظري، وذلك للقيام بدراسة تقييمية لبطاقة الأداء المتوازن ومدى استخدامها في عملية التخطيط الإستراتيجي، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: تقديم عينة الدراسة

المبحث الثاني: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الاستراتيجي في البنوك الجزائرية.

المبحث الأول : تقديم عينة الدراسة

سننظر في هذا المبحث إلى البنوك التي تمت عليها الدراسة.

المطلب الأول: بنك الوطني الجزائري و بنك الفلاحة والتنمية الريفية

سنستعرض في هذا المطلب نشأة، مهام وأهداف كل من البنك الوطني الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك التنمية المحلية.

1-البنك الوطني الجزائري

يعد البنك الوطني الجزائري أحد البنوك التجارية التي نشأت بعد الاستقلال، وكما يدل على اسمه فهو بنك عمومي يختص في القيام بمختلف العمليات التجارية سواء في الداخل أو الخارج.¹

1-1- نشأته:

أسس البنك الوطني الجزائري بمرسوم 66-178 بتاريخ جوان 1966 على شكل شركة وطنية تسير بواسطة القانون الأساسي لها والتشريع التجاري والتشريع الذي يخص الشركات الخفية ما لم تتعارض مع القانون الاساسي المنشئ لها.

على الرغم من أنه تأسس على شركة وطنية برأس مال 20 مليون دج، إلا ان هذه الوضعية أخلت بعض الشيء بمفهوم الشركة الوطنية، ومن خلال المادة السابعة، سمح للجمهور بالمساهمة في رأس ماله بمقدار 5% ويمكن أيضا أن يصل إلى الحد الذي أشرنا إليه سابقا مبلغ مساهمة الدولة في رأس ماله.

وتم وضع حد لهذه المساهمات الخاصة في رأس مال البنك بحلول عام 1970م أين تم شراء جميع هذه المساهمات من طرف الدولة ليصبح البنك ملكا للدولة، وحسب القانون الأساسي فإن كل البنك يسيّر من قبل رئيس مدير عام ومجلس إدارة من مختلف حاجيات

¹ حبيب علي، حوكمة الجهاز المصرفي و دوره في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية دراسة حالة BNA، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص بنوك وأسواق مالية، كلية علوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2015-2016، ص91.

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الإستراتيجي

الاستغلال والاستثمارات لجميع الأعوان الاقتصاديين لجميع القطاعات الاقتصادية كالصناعة، التجارة، الزراعة... الخ كما أنها استخدمت كأداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي بوضع القروض على المدى القصير والمساهمة مع الهيئات المالية الأخرى لوضع القروض الطويلة والمتوسط الأجل.

وفي سنة 1982م شرع البنك الجزائري في القيام بكل الوظائف كأبي بنك تجاري إلا أنه كان له حق الامتياز في تمويل القطاع الزراعي بمد الدعم المالي و القروض، وهذا تطبيقا لسياسة الحكومة في هذا المجال.

وفي 16 فيفري 1986 أصبح البنك الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية على ذات أسهم، تسيير وفق القوانين 01-88- و 03-88 و 04-88 لـ 12 جانفي 1988 وقانون 88-119 لـ 21 جوان 1988 وقانون 88-177 لـ 28 سبتمبر 1988 و القانون التجاري. وينقسم رأس مال البنك الوطني الجزائري والذي حدد أول جمعية تأسيسية بمليار دج مقسم إلى ألف سهم، قيمة كل سهم مليون دج، مقسمة بين:

- حصة من 1 إلى 350 مكتب فيها صندوق المساهمة "وسائل الإنتاج"؛
- من 351 إلى 700 حصة مكتب فيها من صندوق المساهمة "المناجم المحروقات الهيدروليك"؛
- من 701 إلى 900 حصة مكتب فيها صندوق المساهمة "الصناعات الغذائية"؛
- من 901 إلى 1000 حصة مكتب فيها صندوق المساهمة "الصناعات المختلفة".

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الإستراتيجي

1-2- مهام البنك الوطني الجزائري:

من بين مهام البنك الوطني الجزائري نذكر:¹

- يقوم البنك الوطني الجزائري بمهام كل بنك يستلم الودائع من الجمهور و يقوم بالخدمات المهنية للمؤسسات كما جاء في المادة الثانية من القانون الأساسي للبنك؛
- كما يقوم بالتعامل مع كل البنوك التجارية المتعارف عليها في المهنة البنكية وكل عمليات الصرف مع العملات الأجنبية وعمليات القرض، في إطار التشريع المعمول به والقوانين التي تنظم عمل البنوك في الجزائر ونذكر خاصة قانون النقد والقرض؛
- كما أنه من الممكن أن يكتب على أي شكل كان، أي مساهمة في كل مؤسسة أو شركة وطنية أو أجنبية، و التي يكون موضوعها متشابها أو يمكن من تطوير عمليات البنك الخاصة، وعليه من الممكن أن يعمل لوحده أو بالتعاون مع مؤسسات أخرى بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الجزائر أو في الخارج، على أي شكل كان وفي كل العمليات التي تدخل في حيز نشاطه.

2- بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

هو مؤسسة مالية تصب عملياتها الرئيسية على جميع الموارد المالية الفائضة عن حاجة الجمهور والأعوان الاقتصاديين لغرض إقراضها للآخرين و الذين هم في حاجة إلى التمويل، وينصب نشاطها على تنمية القطاع الفلاحي وإنعاشه وقد وسعت من مجال نشاطها ليمس جميع القطاعات الاقتصادية.²

¹ بلعربي ياسين وآخرون، تكنولوجيا الإعلام و الاتصال وأثرها على فعالية تسيير البنوك (دراسة حالة BNA)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون-تيارت-، 2013-، ص84.

² تريكي عامر، مساهمة القروض الفلاحية في تنمية القطاع الزراعي في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون-تيارت-، 2018-، ص70.

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الإستراتيجي

2-1-نشأته:

أنشئ بنك بدر بموجب المرسوم 105/88 بتاريخ 13 مارس 1982، وهو مؤسسة مالية وطنية تنتمي إلى القطاع العمومي، ومع بداية التسوية الاقتصادية سنة 1988 عدل وأكمل بالقانون 01/88، الذي حدد نهايتها بتاريخ 12 جانفي 1988 ووضع طرق العمل واجراءات التمويل، فتحول بنك الفلاحة والتنمية الى شركة ذات أسهم وهذا التحويل سجل بعقد أصلي بتاريخ 19 فيفري 1989 لدى مكتب التوثيق "مينداسان" موثق الجزائر العاصمة.

جاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية لمهمة تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، حيث كان رقم أعماله 33 مليار دج وأصبح في 2020 رقم أعمال قدره 54 مليار دج. في بداية المشوار كان مكونا من 140 وكالة متنازلا عنها من طرف البنك الوطني الجزائري BNA، وأصبح اليوم مكونا من 39 مديرية و 300 وكالة موزعة على المستوى الوطني، ويشغل بنك BADR حوالي 7000 عامل بين اطار موظف نظرا لكثافة شبكته وأهمية تشكيلته البشرية.

2-2- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أدى توسيع فروع بنك BADR إلى توسيع وظائفه ومهامه ويمكن تلخيص هذه المهام فيما يلي:¹

- معالجة كل عمليات الائتمان : النقد الأجنبي والخرينة؛
- فتح حسابات بنكية لكل شخص قام بالطلب؛
- استلام الودائع؛
- المشاركة في جمع الادخار؛
- المساهمة في التنمية الزراعية؛

¹ Données consultées le 04 /05/2020 sur le site : www.badr-bank.dz à 10 :15.

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الإستراتيجي

- ضمان وتشجيع الزراعة وتصنيع المواد الغذائية، الزراعية، الصناعية والحرفية؛
- مراقبة الحركات المالية للمؤسسات بالتعاون مع السلطات التنظيمية.

2-3- أهدافه بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

من بين أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية نذكر:

- تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة؛
- تحسين العلاقات مع العملاء؛
- تحسين نوعية الخدمات؛
- الحصول على أكبر حصة من السوق؛
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق مردودية أكبر.

3- بنك التنمية المحلية:

بنك التنمية المحلية هو مؤسسة مالية مهمتها الأساسية تمويل حاجات تطور النقدي والمالي المحلي.

3-1- نشأة بنك التنمية المحلية:

تأسس بنك التنمية المحلية بموجب مرسوم رقم 85-85 المؤرخ في 10 شعبان 1405 الموافق لـ 1985/04/30 يتضمن إنشاء بنك التنمية المحلية وتجديد قانونه الأساسي لحاجيات التجهيز الجهوي والمحلي وهو آخر بنك يتم تأسيسه قبل دخول مرحلة الإصلاحات وذلك تبعا لإعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري، حيث أخذ نحو 35 فرعا من فروعه التي كانت منتشرة في بعض المناطق والولايات وجمعت تحت اسم بنك التنمية المحلية.

ولقد تأسس هذا البنك برأس مال قدره 5000 مليون دج، حيث بدأ نشاطه في 1985/07/01 ضمن إطار إعادة تنظيم شبكة المؤسسات النقدية والمصرفية التي تخدم احتياجات التجهيز الجهوي والمحلي، حيث يملك بنك التنمية المحلية شبكة مكونة من

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الإستراتيجي

155 وكالة منتشرة بإحكام على مستوى التراب الوطني، بما في ذلك 147 وكالة مكلفة بتسيير العمليات المصرفية التي وضعت تحت مسؤوليتها و06 وكالات مختصة في منح قروض على الرهن، وهو نشاط الذي ينفرد به بنك التنمية المحلة ويميزه عن باقي البنوك. بنك التنمية المحلية هو أول بنك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الصناعات الصغيرة و المتوسطة) و التجارة في أوسع معانيها، ثم بنك المهن الحرة والأفراد والعائلات، يسعى بنك التنمية المحلية إلى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني وعلى وجه الخصوص تعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الصناعات الصغيرة والمتوسطة) في جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية CNAC، ANSEJ، ANGEM، بحيث أنّ بنك التنمية المحلية على استعداد لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد، من جهة أخرى لبنك التنمية المحلية دور رئيسي في تمويل المشاريع السكنية، وذلك عن طريق دعم ومرافقة أصحاب مشاريع العقارية، كذا أيضا الأشخاص الذين يريدون شراء مسكن.¹

3-2- الوظائف الأساسية لبنك التنمية المحلية:

يقوم بنك التنمية المحلية بعدة وظائف أهمها كالتالي:²

- يقوم بعمليات الرهن؛
 - القيام بعمليات الاستثمار الإنتاجي المخططة من طرف الجماعات المحلية؛
 - القيام بجميع العمليات المصرفية التقليدية والحديثة.
- بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه البنوك التجارية في جمع الودائع ومنح القروض فلبنك التنمية المحلية مهام أخرى تتمثل في تمويل:

¹Données consultées le 05/06/2020 sur le site : /http://www.bdl.dz/ à 10:22.

² معمرى نارجس، تطوير المنظومة المصرفية الجزائرية وفق مقررات اتفاقية بازل 3(دراسة حالة بنك التنمية المحلية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص نقود وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند اولحاج، البويرة، 2019-2020، ص155.

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الإستراتيجي

- المؤسسات والمقاولات العمومية ذات الطابع الاقتصادي الموضوعة تحت تصرف الهيئات المحلية (البلدية، الولاية،إلخ)؛
 - الأشخاص المعنويين أو الطبيعيين حسب الأشكال والشروط المعمول به؛
 - عمليات التجارة الداخلية والخارجية؛
 - تسبيقات وسلفة على سندات عمومية تصدرها الدولة والجماعات المحلية.
- 3-3- أهداف بنك التنمية المحلية:**

- يهدف نشاط بنك التنمية المحلية إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:¹
- تطبيق سياسة الدولة لاسيما فيما يخص الحد من البطالة عن طريق تقديم القروض الخاصة بدعم تشغيل السباب، تمويل المؤسسات الصغيرة.....إلخ؛
 - تشجيع الادخار؛
 - تمويل المشاريع القصيرة و الطويلة الأجل؛
 - تحفيز وتشجيع التجارة الخارجية؛
 - تلبية مختلف طلبات الجمهور من الخدمات المصرفي.

المطلب الثاني: بنك القرض الشعبي الجزائري و الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط

سننترق في هذا المطلب إلى نبذة مختصرة عن نشأة، مهام ووظائف كل من بنكي القرض الشعبي الجزائري والصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط.

1- القرض الشعبي الجزائري:

سنستعرض في هذا الجزء نشأة بنك القرض الشعبي الجزائري ومهامه

1-1- نشأته:

تم تأسيس القرض الشعبي الجزائري في شهر ديسمبر 1966 م بموجب الأمر رقم 366-66 الصادر بتاريخ 1966/12/29م، كنتيجة تأميم قطاع البنوك في الجزائر

¹معمرى نارجس، مرجع سبق ذكره، 157.

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الإستراتيجي

برأس مال قدره 15 مليون دينار جزائري، ويعد ثاني بنك جزائري من حيث النشأة تأسس على أنقاض القرض الشعبي للجزائر (وهران، قسنطينة، عنابة) والصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي والمؤسسة الفرنسية للقرض و البنك وأخيرا البنك المختلط (الجزائر، مصر).

وبعد قانون استقلالية المؤسسات في 1988، أصبح بنك القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عمومية تجارية ذات أسهم، والتي يعود رأسمالها بالكامل للدولة، ومنذ 1996 أصبحت البنوك التجارية ومن بينها بنك القرض الشعبي الجزائري CPA مختصة بالقروض للقطاع الحرفي والفنادق والقطاع السياحي والقطاع الصحي والأدوية، وكذلك قطاع الصيد والتعاونيات غير الفلاحية والمهنية.

حيث أنّ مقر القرض الشعبي الجزائري CPA بالجزائر العاصمة يضم 118 وكالة موزعة على ثلاثة مجموعات: مجموعة الوسط، مجموعة الشرق، مجموعة الغرب، وهو يحتل المرتبة الخامسة على المستوى الوطني وذلك بحسب عدد الوكالات، ويحتل المرتبة الثالثة من حيث حصيلة الوكالات.¹

1-2- مهام القرض الشعبي الجزائري.

تتمثل مهام القرض الشعبي الجزائري فيما يلي:²

- إقراض الحرفيين، الفنادق، قطاع السياحة، الصيد والتعاونيات غير الزراعية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أيا كان نوعها إضافة إلى إقراض أصحاب المهن الحرة الأخرى كتجهيز عيادة طبية؛

¹ قاسمي آسيا، تحليل الضمانات في تقييم جدوى تقديم القروض في البنك (حالة القرض الشعبي الجزائري)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009، ص141.

² قاسمي آسيا، مرجع سبق ذكره، ص 142.

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الإستراتيجي

- دور الوسيط في العمليات المالية للإدارة الحكومية (سندات عامة وتمويل المشتريات الدولية)؛
- تسليف قداماء المجاهدين قصد توفير مصدر رزق لهم أو بناء مسكن أو شراء سيارة خاصة؛
- التسيير الديناميكي لخزينة البنك؛
- تحسين التسيير وجعله أكثر فعالية من أجل ضمان التمويلات اللازمة؛
- التطوير التجاري بإدخال تقنيات جديدة في مجال التسيير والتسويق.

2- الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط

تبين بعد الاستقلال بأنّ هناك حاجة لمؤسسة مالية مختصة في تمويل المساكن لهذا تم إنشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.

2-1- نبذة تاريخية عن بنك CNEP:

أنشئ الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط خلفا للصندوق التضامني للبلديات و محافظات الجزائر CSCDA¹ وكان ذلك في 10/08/1964 بموجب القانون 64-22 وبموجب القرار الوزاري رقم 93/SPM/150 المؤرخ في 3 نوفمبر 1993 و الذي يحدد تنصيب و مهام مجلس إدارته.

انطلق نشاط الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط في جمع الادخارات من المواطنين في الفترة ما بين 1964- 1970 ليتم تسييرها و إعادة توزيعها على مستوى الخزينة العمومية، ثم أوجد نظام للادخار مخصص للسكن في سنة 1971، وحينها أسندت إليه مهمة تمويل السكن الاجتماعي باستعمال المبالغ المدخرة أو المال العام.

بدأت أول عملية منح المساكن للمدخرين سنة 1975 بشرط أن يكون للعميل دفتر للادخار مع الصندوق لا تقل مدته عن سنتين، وأن تكون قيمة الفوائد المتحصل عليها لا

¹ CSCDA : Caisse Solidarité des Communes et des Départements d'Algérie.

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الإستراتيجي

تقل عن 500 دج، ليتم في سنة 1980 إسناد مهام جديدة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط تمثلت في:

- منح القروض للأفراد بغرض بناء مساكن ذاتية أو في إطار جمعيات بالنسبة للمدخرين وغير المدخرين، مع الأخذ بعين الاعتبار فرق معدل الفائدة بالنسبة لغير المدخرين؛
 - تمويل الجماعات المحلية بهدف ترميم المباني على مستوى الدوائر والولايات؛
 - تمويل المشاريع العقارية بالنسبة للمدخرين بهدف تحفيز المواطنين على الادخار؛
 - تمويل التعاونيات العقارية المنشأة في إطار حصول المدخرين على الملكية العقارية.
- في سنة 1993 أصبح للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط 170 وكالة وما يقارب 3000 مكتب موزع على مختلف مراكز البريد عبر التراب الوطني.

بتاريخ 6 أفريل 1997 تم تحويل صندوق التوفير والاحتياط إلى بنك تجاري في شكل مؤسسة ذات أسهم تم اعتمادها من طرف مجلس النقد و القرض، هذا القرار الذي فرض عليه تنظيماً جديداً لهياكله من خلال وضع مخطط للنشاط المؤسساتي مصادق عليه من طرف بنك الجزائر الذي يتكفل بدوره بعمليات الرقابة الخارجية، حيث تم توفير جميع الإجراءات اللازمة ليتم التحويل القانوني له إلى بنك تجاري بتاريخ 1997/07/27 تحت مسمى الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك- وبهذا أصبح خاضعاً للقواعد الاحترازية بالإضافة إلى القانون التجاري.¹

2-2- وظائف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك-

تتمثل وظائف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فيما يلي:²

- قبول و تسيير جميع أنواع الودائع أياً كانت مدتها و طبيعتها؛

¹ ابتسام طوبال، تقييم مساهمة البنوك التجارية في تمويل السكن (دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك-) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص بنوك وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004-2005، ص 163.

² ابتسام طوبال، نفس المرجع السابق، ص 163.

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الإستراتيجي

- منح القروض على المدى القصير، المتوسط، والطويل أيا كانت طبيعة العملية الممولة (المؤسسات، العائلات، الأفراد)؛
- تحقيق العمليات المتعلقة بالقيم المنقولة (الأسهم و السندات) مع احترام الشروط القانونية و التنظيمية لذلك؛
- ساهم البنك منذ نشأته إلى يومنا هذا في إسكان أكثر من 500 ألف عائلة جزائرية من خلال تمويل مختلف مشاريعهم السكنية في صيغ متنوعة، حيث يتوفر حاليا على 218 وكالة بنكية موزعة عبر كامل التراب الوطني ما يعادل 115 من مجموع الوكالات البنكية المتواجدة في كل التراب الوطني، وقد بلغ عدد الموظفين فيه أكثر من 4100 عامل.

3- بنك الخارجي الجزائري BEA:

يعتبر من أكثر البنوك التجارية الجزائرية شهرة في العالم نجد بنك الخارجي الجزائري من البنوك الرائدة من حيث التعاملات مع الخارج خاصة في ميدان الضمانات البنكية ولذلك أوكلت له الدولة كل الصلاحيات للقيام بمهامه على أحسن وجه، فهو يعتبر بنك من الدرجة الأولى وذو سمعة عالمية كبيرة.

3-1- نشأته:

يعد بنك الخارجي الجزائري من بين البنوك الستة التجارية المذكورة سابقا المتواجدة في الجزائر، تم إنشائه في 01 أكتوبر 1967 طبقا للمرسوم رقم 67-204 في شكل شركة جزائرية حدد رأس ماله مبدئيا ب 20 مليون دينار جزائري، مقره الجزائر العاصمة، وبإمكانه إقامة وكالات وفروع بموافقة وزير المالية كما يمكنه إقامة وكالات خارج الوطن، وتصنيفها لا يكون بموجب نص تشريعي وقد تم إنشاؤه على أنقاض المؤسسات البنكية التالية:

- القرض الليوني في 10 أكتوبر 1967؛

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الإستراتيجي

- الشركة العامة في 31 ديسمبر 1967؛
 - البنك الشمالي للتسليف 30 أبريل 1968؛
 - البنك الصناعي للجزائر وبنك البحر الأبيض المتوسط في 31 ماي 1968؛
 - بنك بار كليز الفرنسي في سنة 1968.
- ثم تحول إلى مؤسسة عمومية إقتصادية وهو شركة ذات أسهم وبنك تجاري يخضع إلى القانون التجاري الجزائري وهو ملك للدولة وله وظائف أساسية تتمثل فيما يلي:
- إستقبال الودائع؛
 - عمليات القرض؛
 - وضع وتسيير وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن؛
- إضافة إلى هذه الوظائف نجد وظائف ثانوية وتتمثل في العمليات التالية:
- عمليات الصرف؛
 - عمليات بيع، شراء وتسيير القيم المنقولة؛
 - تقديم الارشادات والنصائح المتعلقة بتسيير الممتلكات وكذا إرشادات التسيير المالي،
 - عمليات كراء الصناديق؛
 - كما يقوم بالمساهمة في رؤوس أموال بعض الشركات والمؤسسات.¹

3-2- وظائف البنك الخارجي الجزائري

أسندت للبنك الخارجي الجزائري عند تأسيسه مجموعة من الوظائف من أهمها:²

¹ سامي فؤاد براك، دور البنك الخارجي - BEA - وكالة أم البواقي رقم: 051 في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة مقارنة بين BEA وباقي البنوك العمومية على مستوى أم البواقي)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015-2016، ص 126.

² سامي فؤاد براك، مرجع سبق ذكره، ص 126.

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الإستراتيجي

- إقراض الحرفيين و الفنادق و القطاعات السياحية والصيد و التعاونيات في ميدان الإنتاج و التوزيع و المتاجرة، وعموما إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME أيا كان نوعها، وكذلك إقراض المهن الحرة وقطاع المياه والري؛
- تقديم قروض متوسطة وطويلة الأجل خاصة تمويل السكن والبناء و التشييد؛
- تمويل القطاع السياحي و الإشغال العمومية، والبناء والري والصيد البحري؛
- وبالإضافة إلى الوظائف التي ذكرناها ووفقا للمتطلبات الاقتصادية الجديدة، فقد تطور دور البنك الخارجي الجزائري في تمويل القطاع الخاص وكذا العام، وأصبح له حرية التعامل مع كافة النشاطات الإقتصادية مالية كانت أو تجارية، وقد وضع أهدافا لمسايرة هذا التطور ونذكر أهمها فيما يلي:
- تحقيق لامركزية القرار لإعطاء نوع من المرونة لكسب الوقت والزيائن؛
- تحسين وتطوير شبكة المعلومات وكذا الوسائل التقنية؛
- تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من أجل ضمان التحويلات اللازمة؛
- التوسع ونشر الشبكة وإقترابه من الزبائن؛
- التسيير الديناميكي لخزينة البنك؛
- تقوية الرقابة على مستو مختلف مراكز المسؤولية.

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الإستراتيجي

المبحث الثاني : استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الاستراتيجي

سنقوم في هذا المبحث بعرض خطوات الدراسة وكذلك عينة ومجتمع الدراسة بالإضافة إلى النماذج المستخدمة وذلك من أجل الاستعانة بها في التحليل ومن ثم الوصول لتحقيق الفرضيات أو نفيها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سننتقل في هذا المطلب إلى أداة الدراسة ألا وهي استبانة وهذا للتعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومدى استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الجزائرية.

1- إعداد الاستبانة:

قمنا بإعداد استبانة حول مدى إمكانية تقييم التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك، وتتكون الاستبانة من قسمين وذكرنا في القسم الأول بيانات شخصية ومعلومات عامة عن المستجوب (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، البنك الذين يعملون به)، أما القسم الثاني عبارة عن 7 مجالات الدراسة والتي شملت 31 فقرة ، وقد تم استخدام مقياس ليكارت خماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، موافق إلى حد ما ، موافق، موافق بشدة)، حيث تم توزيعها إلكترونيا موجهة لعمال البنوك الجزائرية وذلك في فترة ما بين 29 مارس 2020 إلى غاية 19 ماي 2020، وتم تحصيل 41 إجابة والغاء 5 منها، حيث بلغ أفراد المستجوبون 36، وقد تم تفرغ اجاباتهم في البرنامج الاحصائي SPSS version22، وذلك لتحليل واختبار الفرضيات المطروحة سابقا.

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الإستراتيجي

اختبار صدق الاستبانة :

نلاحظ من خلال الملحق رقم(02) أنّ قيمة معاملات الارتباط قوية موجبة وهذا ما يعكس أن الفقرات في الإستبانة ذات اتساق داخلي ومرتبطة فيما بينها.

2- إختبار ثبات الاستبانة:

لإختبار ثبات الإستبانة قمنا بحساب معامل (ألفا كرونباخ) والذي يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم(01/03): يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,960	31

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

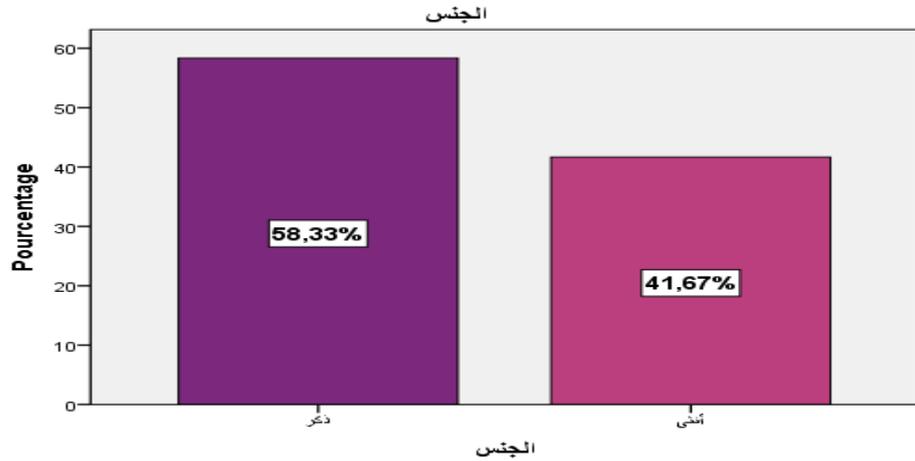
تبين من النتائج المبينة في الجدول رقم(01/03) أنّ قيمة معامل (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة كانت مرتفعة ومقبولة ودالة إحصائياً، وذلك بالمقارنة مع النسبة المعيارية المقدرة ب(0.60)، وبذلك تكون الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وقابلة للتوزيع وصالحة لغايات التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الإستراتيجي

3- تحليل عينة الدراسة:

أ- وصف أفراد العينة حسب الجنس:

الشكل رقم (01/03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

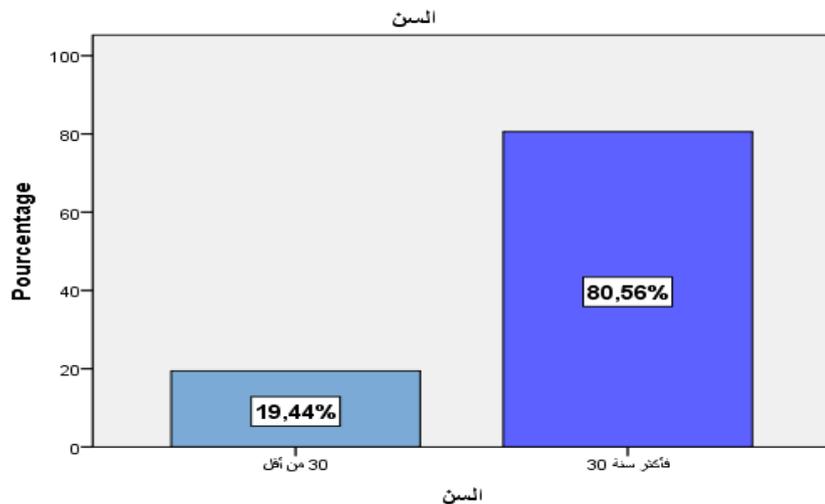


المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن النتائج المتحصل عليها أغلب أفراد العينة ذكور بنسبة (58.33%)، في حين أنّ نسبة الإناث بلغت (41.67%)

ب- وصف أفراد العينة حسب السن:

الشكل رقم (02/03): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.



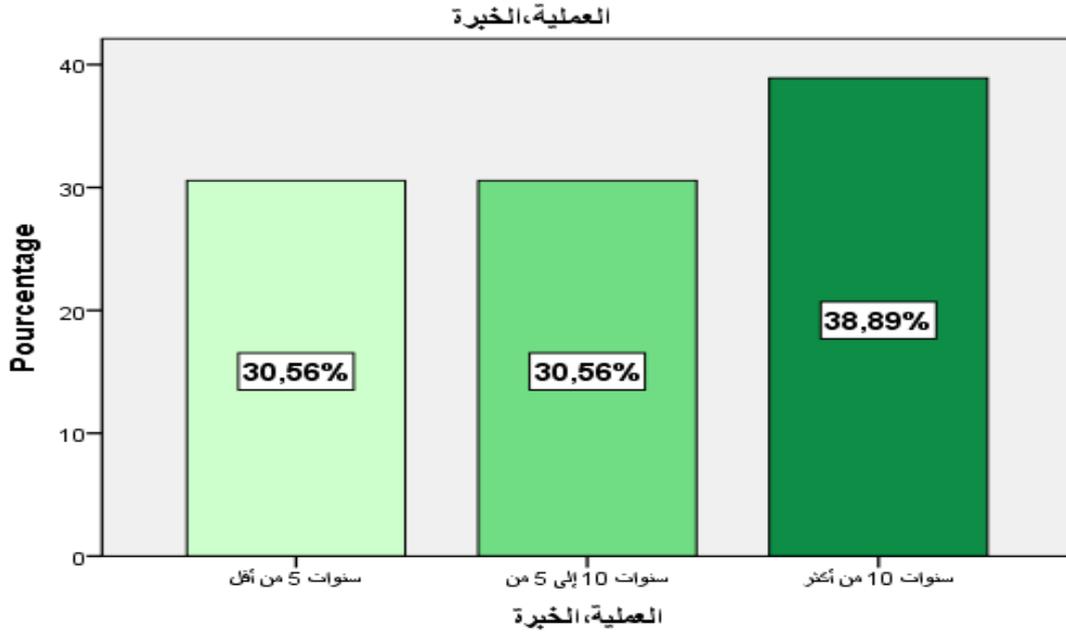
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الإستراتيجي

تبين من خلال الشكل أعلاه أنّ 80.56% من أفراد العينة أعمارهم 30 سنة فأكثر وأنّ 19.44% أعمارهم أقل من 30 سنة.

ج- وصف أفراد العينة حسب الخبرة العملية:

الشكل رقم (03/03): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية.



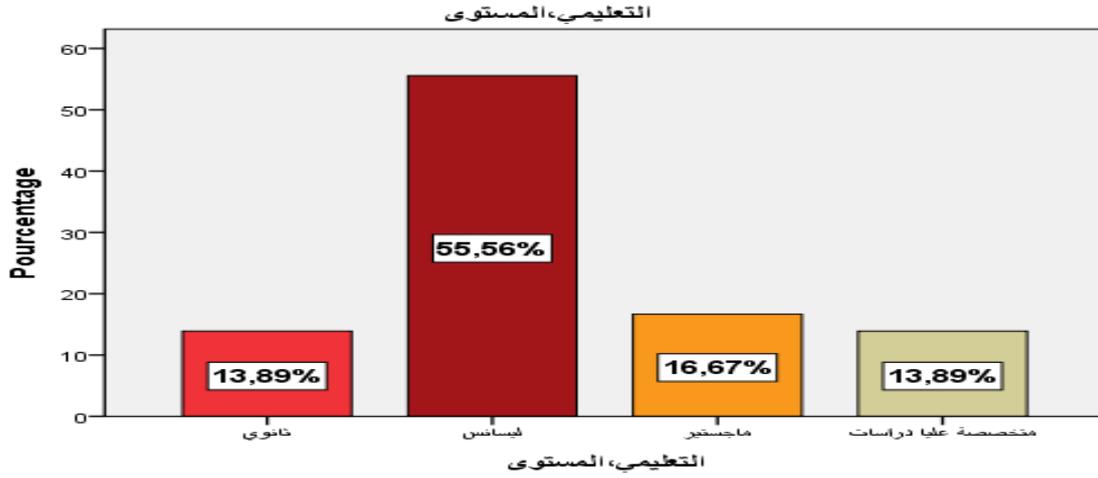
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

تبين من خلال النتائج أنّ (39.89%) من أفراد العينة تتراوح خبرتهم أكثر من 10 سنوات، في حين تبين أنّ (30.56%) تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 05 إلى 10 سنوات، وبنفس النسبة (30.56%) عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات.

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الإستراتيجي

ت- وصف أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

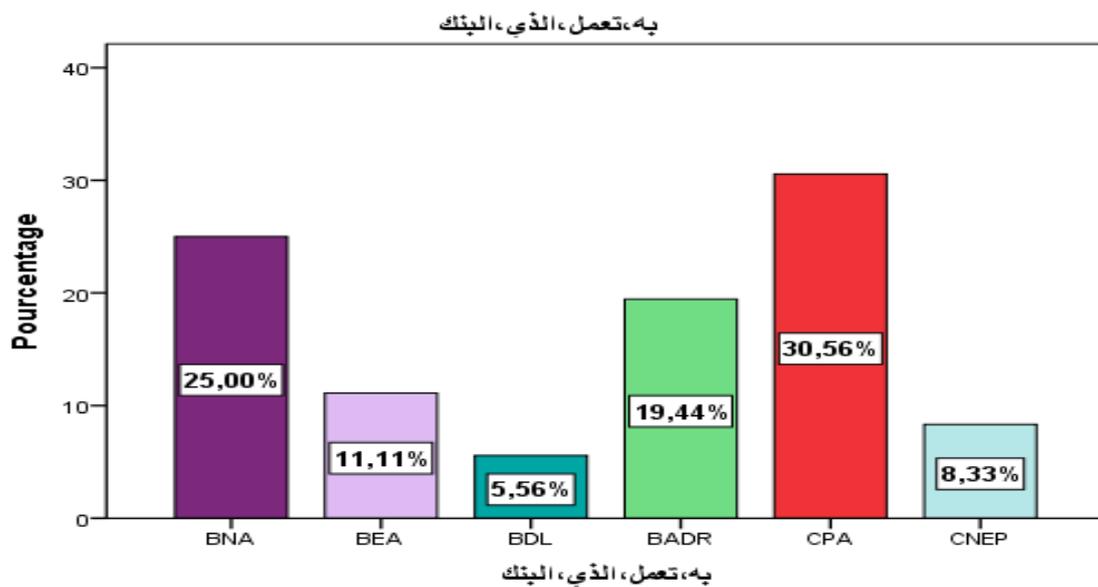
الشكل رقم(04/03): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS. يتبين من خلال النتائج أنّ أغلب أفراد العينة متحصلون على شهادة ليسانس بنسبة (55.56%)، ثم يليهم حاملي شهادة الماجستير بنسبة (16.67%)، وتليهم وبنفس النسبة دراسات عليا متخصصة و طلاب ثانوي بنسبة قدرة (13.89%).

ث- وصف أفراد العينة حسب نوع البنك:

الشكل رقم(05/03): توزيع عينة الدراسة حسب نوع البنك.



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الإستراتيجي

يتبين من خلال النتائج أن معظم أفراد العينة موظفون في بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة قدرت بـ(30.56%)، يليهم موظفون بنك الوطني الجزائري بنسبة (25.00%)، ليأتي موظفو بنك بدر في المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ (19.44%)، أما عن موظفي بنك الجزائر الخارجي فقد بلغت نسبتهم (11.11%)، في حين وصلت نسبة موظفي الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط (8.33%)، لتصل نسبة موظفي بنك التنمية المحلية (5.56%) من أفراد العينة.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية وتحليلها

سنتطرق في هذا المطلب إلى وصف وتحليل استجابات الأفراد على استبانة الدراسة

1- إستجابات الأفراد لبعء التخطيط الاستراتيجي:

الجدول رقم(02/03): استجابات الأفراد لبعء التخطيط الاستراتيجي

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
يمتلك البنك رؤية واضحة لما سيكون عليه مستقبلا من حيث مستوى الخدمات.	36	0	2,81	1,117
يمتلك البنك رؤية واضحة مستقبلية لإجراء التغيرات فيه لتحسين جودة النظام الإداري.	36	0	2,81	1,117
تهتم إدارة البنك بمعرفة حصة كل عميل مستقبلا.	36	0	2,53	1,055
توجد في البنك مصلحة لتوضيح رسالته وأهدافه المستقبلية.	36	0	2,78	1,017
تأخذ إدارة البنك بعين الاعتبار تغيير رغبات وحاجات العملاء عند رسم الخطط المستقبلية.	36	0	2,86	1,199
يتم رسم خطط مستقبلية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل للبنك.	36	0	2,92	1,131

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الإستراتيجي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة موافقون إلى حد ما على أنه " يتم رسم خطط مستقبلية قصيرة و متوسطة و طويلة الأجل للبنك" وذلك بمتوسط حسابي قدره(2.92)، وانحراف معياري قدره(1.131)، في حين تبين أن أغلبهم موافقون على أنّ "تأخذ إدارة البنك بعين الاعتبار تغيير رغبات وحاجات العملاء عند رسم الخطط المستقبلية" بمتوسط حسابي قدره(2.86)، وانحراف معياري قدره(1.199)، ثم إنهم كذلك موافقون إلى حد ما على أنّ " يمتلك البنك رؤية واضحة لما سيكون عليه مستقبلا من حيث مستوى الخدمات"، وأيضا " يمتلك البنك رؤية واضحة مستقبلية لإجراء التغييرات فيه لتحسين جودة النظام الإداري" وذلك بنفس متوسط حسابي قدره (2.81) وانحراف معياري قدره(1.117).

وهذا يدل على أنّ أغلبهم يوافقون إلى حد ما على أغلب عبارات مجال التخطيط الاستراتيجي.

2- استجابات الأفراد لبعد بطاقة الأداء المتوازن:

الجدول رقم(03/03): استجابات الأفراد لبعد بطاقة الأداء المتوازن

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
لدفاتر المالية والمحاسبية مكتوبة.	36	0	3,22	1,045
التدريب المستمر للموظفين لنظام إداري شامل لقياس الأداء الاستراتيجي.	36	0	2,94	1,286
زيادة الاستثمارات و استغلال الموارد المتاحة باستخدام التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية.	36	0	3,08	1,156
ابتكار منتجات جديدة من خلال البحث و التطوير.	36	0	3,11	1,369

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الإستراتيجي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة موافقون إلى حد ما على أنّ "الدفاتر المالية و المحاسبية مكتوبة" بمتوسط حسابي قدره (3.22)، وانحراف معياري قدره (1.045)، في حين تبين أن أغلب أفراد العينة موافقون على أنّ "ابتكار منتجات جديدة من خلال البحث و التطوير" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.11)، وانحراف معياري قدره (1.369)، وأيضا يتبين أنّ أفراد العينة موافقون على أنّ "زيادة الاستثمارات و إستغلال الموارد المتاحة باستخدام التوازن بين المقاييس المالية وغير مالية"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.08)، وانحراف معياري قدره (1.156).

وهذا يدل على أنّ أغلبهم على أغلب عبارات مجال بطاقة الأداء المتوازن.

3- استجابات الأفراد للبعد المالي:

الجدول رقم (04/03) استجابات الأفراد للبعد المالي

4- Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
يقوم البنك بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً	36	0	3,44	1,081
يسعى البنك إلى زيادة حصة العملاء الحاليين مع إجمالي الإيرادات	36	0	3,39	1,050
يعتمد البنك على أمواله الخاصة في التمويل	36	0	3,03	1,230
يهتم البنك بقياس رضا المالكين عن النتائج المالية المحققة	36	0	3,14	1,175

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة موافقون على أنّ "يقوم البنك بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.44)، وانحراف معياري قدره (1.081)، في حين تبين أنهم موافقون إلى حد ما على أنّ "يسعى البنك إلى زيادة حصة العملاء الحاليين مع إجمالي الإيرادات" بمتوسط حسابي قدره (3.39)، وانحراف معياري قدره (1.050)، ثم إنّ أفراد العينة موافقون بأنّ "يهتم البنك

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الإستراتيجي

بقياس رضا المالكين عن النتائج المالية المحققة" بمتوسط حسابي قدره (3.14)، وانحراف معياري (1.175).

وهذا يدل على أنهم يوافقون على أغلب عبارات البعد المالي

5- استجابات الأفراد لبعد العملاء:

الجدول رقم (05/03): يوضح استجابات الأفراد لبعد العمليات الداخلية

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تقديم الخدمة البنكية للعملاء بمستوى الجودة ومواصفات مقبولة تلبي حاجاتهم.	36	0	2,72	1,323
تتناسب حصة البنك من حيث عدد العملاء الجدد في السوق المصرفي مع قدرات البنك الإضافية.	36	0	2,92	1,228
يشرك البنك زبائنه في عملية تصميم بعض المنتجات	36	0	2,28	1,003
يقوم البنك بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن.	36	0	2,75	1,204

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS. من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة موافقون على أنّ " تتناسب حصة البنك من حيث عدد العملاء الجدد في السوق المصرفي مع قدرات البنك الإضافية" وهذا بمتوسط حسابي قدره (2.92)، وانحراف معياري قدره (1.228)، في حين تبين أن أغلبهم موافقون إلى حد ما على أنّ "يقوم البنك بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن" وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.75) وانحراف معياري قدره (1.204)، ونلاحظ كذلك على أنهم موافقون إلى حد ما على أنّ "تقديم الخدمة البنكية للعملاء بمستوى الجودة ومواصفات مقبولة تلبي حاجاتهم" بمتوسط حسابي قدره (2.72)، وانحراف معياري قدره (1.323).

وهذا يدل على أنهم يوافقون إلى حد ما على أغلب عبارات بعد العملاء

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الإستراتيجي

6- استجابات الأفراد لبعء العمليات الداخلية:

الجدول رقم(06/03): استجابات الأفراد لبعء العمليات الداخلية

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تفوق خدمة البنك المستحدثة (الجديدة) توقعات العملاء .	36	0	2,58	,906
توفير الخدمات المستحدثة بما يتماشى مع أهداف البنك المسطرة.	36	0	2,69	1,009
يستجيب البنك لشكاوي العملاء من أول مرة ويتم معالجة الخلل في وقت قصير .	36	0	2,78	1,098
مستوى استعمال التكنولوجيا و التجهيزات المتطورة داخل البنك جيد	36	0	2,67	1,195
يهتم البنك بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز	36	0	2,92	,996

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ أغلب أفراد العينة موافقون إلى حد ما على أنّ " يهتم البنك بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز" بمتوسط حسابي قدره(2.92)، انحراف معياري قدره(0.996)، في حين تبين أنّ أغلب أفراد العينة غير موافقون على أنّ " يستجيب البنك لشكاوي العملاء من أول مرة و يتم معالجة الخلل في وقت قصير" وذلك بمتوسط حسابي قدره(2.78)، وبانحراف معياري قدره(1.098)، ويظهر كذلك أنّ أغلب أفراد العينة موافقون إلى حد ما على أنّ " توفير الخدمات المستحدثة بما يتماشى مع أهداف البنك المسطرة" وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.69)، وبانحراف معياري قدره(1.009).

وهذا يدل على أنّ أغلب أفراد العينة يوافقون إلى حد ما على أغلب عبارات بعء العمليات الداخلية.

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الإستراتيجي

7- استجابات الأفراد لبعء النمو والتعلم

الجدول رقم(07/03): استجابات الأفراد لبعء النمو والتعلم

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
يقدم البنك برامج تدريب كافية وملائمة للموظفين عن أهداف البنك المستقبلية.	36	0	2,92	1,273
يهتم البنك بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم لتنفيذ الإستراتيجية بشكل سليم.	36	0	3,00	1,265
يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن الخطط المستقبلية للبنك.	36	0	2,36	1,150
يضع البنك نظام للحوافز والترقيات.	36	0	2,33	1,146
يوفر البنك البيئة التنظيمية الملائمة للإبداع و الابتكار.	36	0	2,25	1,025

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ أغلب أفراد العينة موافقون على أنّ " يهتم البنك بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم لتنفيذ الاستراتيجية بشكل سليم" بمتوسط حسابي قدره(3.00)، وبانحراف معياري قدره(1.265)، ثم تليها الفقرة " يقدم البنك برامج تدريب كافية و ملائمة للموظفين عن أهداف البنك المستقبلية" وذلك بمتوسط حسابي قدره(2.92)، وبانحراف معياري قدره(1.273)، في حين تبين أنّ أغلبهم موافقون إلى حد ما على أنّ " يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن الخطط المستقبلية للبنك" بمتوسط حسابي قدره (2.36)، وبانحراف معياري قدره(1.150).

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الإستراتيجي

8- استجابات الأفراد لبعده البيئي والاجتماعي:

جدول رقم (08/03): استجابات الأفراد لبعده البيئي والاجتماعي

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
المنتجات و عمليات البنك ذات توجه بيئي و مجتمعي.	36	0	2,92	,937
يتخذ البنك إجراءات لمنع و إتلاف البيئة و الحفاظ عليها.	36	0	2,53	1,230
يعطي البنك الأولوية لزبائنها الساكنين بمناطق تواجدها.	36	0	2,94	1,241

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS. نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ أفراد العينة موافقون على أنّ " يعطي البنك الأولوية لزبائنها الساكنين بمناطق تواجدها" بمتوسط حسابي قدره (2.94)، وبانحراف معياري قدره (1.241)، في حين أنّ أغلب أفراد العينة موافقون إلى حد ما على أنّ " المنتجات وعمليات البنك ذات توجه بيئي ومجتمعي" وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.92)، وبانحراف معياري قدره (0.937)، ونلاحظ أيضاً أنهم غير موافقون على أنّ " يتخذ البنك اجراءات لمنع وإتلاف البيئة و الحفاظ عليها" بمتوسط حسابي قدره (2.53)، وانحراف معياري قدره (1.230).

وهذا يدل على أنّ أغلب أفراد العينة يوافقون إلى حد ما على أغلب عبارات لبعده البيئي والاجتماعي.

إختبار الفرضيات :

- الفرضية الأولى: هناك إمكانية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات البنكية الجزائرية وهذا ما ينفي الفرضية الأولى وذلك من خلال استجابات أفراد العينة بشكل ايجابي، على أنّ البنك يتم رسم خطط مستقبلية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل.
- الفرضية الثانية: تعتمد البنوك التجارية الجزائرية بشكل جزئي على بعض أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم التخطيط الاستراتيجي ، وذلك من خلال استجابات أغلب الأفراد لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بدرجة موافقون إلى حد ما، في

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الإستراتيجي

حين غير موافقين على أنّ البنك "يستجيب لشكاوي العملاء من أول مرة يتم معالجة الخلل في وقت قصير" وأيضا غير موافقين على أن "يتخذ البنك إجراءات لمنع وإتلاف البيئة والحفاظ عليها" وبهذا الفرضية صحيحة.

- **الفرضية الثالثة:** هناك إمكانية لتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بشكل كلي في البنوك التجارية الجزائرية بشكل يسمح لها بوضع خطط استراتيجية مستقبلية ووضع فكرة واضحة عن أهداف البنك المستقبلي وكذا تنفيذ الاستراتيجية، من خلال موافقة أغلب أفراد العينة على أنّ يمكن للبنوك بتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن هذا ما يؤكد صحة الفرضية

الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الإستراتيجي

خلاصة :

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى دراسة الحالة التي تمت فيه محاولة اسقاط الجانب النظري على الدراسة التطبيقية و التي قمنا فيها بتصميم استبانة وتوزيعها إلكترونيا موجهة إلى موظفي البنوك الجزائرية، حيث أنّ أهم النتائج المتوصل إليها كانت كالتالي من وراء هذه الدراسة إلى أنّ العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي علاقة إرتباطية، وذلك من خلال استجابات أفراد العينة على مجالات استبانة، ويتضح بأن بطاقة الأداء المتوازن أداة من أدوات الحديثة تطبيقا من قبل البنوك التجارية الجزائرية، ويرجع هذا إلى أبعادها المتعددة(بعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم، وبعد البيئي والاجتماعي) التي تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية والعوامل الداخلية والخارجية وتهتم بالمدى القصير والبعيد، حيث أنّ أهم النتائج

- تعتمد البنوك التجارية الجزائرية بشكل جزئي على بعض أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم التخطيط الاستراتيجي.

- وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في البنك لأنه يتم رسم خطط مستقبلية

قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل

خاتمة

حاولنا من خلال البحث معالجة الإشكالية الأساسية المتعلقة بمدى استخدام مفهوم بطاقة الأداء المتوازن لإدارة وتقييم التخطيط الاستراتيجي في أداء البنوك الجزائرية محل الدراسة، وبغية توجيه وتصحيح مسارها وبلوغ أهدافها من خلال هذه الأداة تم التطرق للجوانب النظرية إلى مفاهيم حول التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر عملية تطوير الرسالة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق إنتقال منظم من موقف الحالي إلى موقف مستقبلي مستهدف، وهذا من خلال التقييم الجيد عن طريق بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر أداة هامة لقياس وتقييم الأداء من خلال أبعادها الخمسة التي تبنى عليها ثم اسقاط هذه الجوانب على أرض الواقع من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الجزائرية محل الدراسة وذلك بتصميم استبانة وتوزيعه.

وفي هذا الإطار برزت بطاقة الأداء المتوازن التي تعمل كأداة من أدوات مراقبة التسيير من خلال عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنتها بالنشاط الإداري المخطط، فهي إذن تسمح بتقييم التخطيط الاستراتيجي، ومن ثم تركيز وتقويم عمليات التخطيط الاستراتيجي للتأكد من كون النتائج المخططة يجري تنفيذها بشكل فعلي، لذلك لا يمكن حصره فقط في المؤشرات المالية، بل كأداة تسمح لجميع البنوك بتوضيح روتينهم الشامل وتحويل استراتيجياتهم إلى أفعال قابلة للإنجاز والقياس.

نتائج الدراسة:

- أن الاعتماد على الأدوات التقليدية لقياس وتقييم التخطيط الاستراتيجي في البنوك الجزائرية غير كاف للإلمام بكل الجوانب والتعاملات المرتبطة بالبنوك وبيئتها، وتحديد تأثيرها وتأثرهم بها، مما يظهر النقص وعدم وجود الشمولية في توفير معلومات سليمة حول عمليات البنوك من أجل أن تبنى على قرارات فعالة وناجحة؛
- يجب الاعتماد على العديد من المؤشرات المتنوعة والتي بإمكانها إعطاء صورة شاملة عن متطلبات التخطيط الاستراتيجي في البنوك، كما يجب المواظبة على هذه العملية وذلك بهدف التحسين المستمر؛
- يعتبر تقييم التخطيط الاستراتيجي عملية جد هامة وضرورية كونها تمثل آلية فعالة لكشف الأخطاء ثم تصحيحها مما يؤدي إلى تطويره و تحسين التخطيط الاستراتيجي بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح استراتيجيتها؛
- هناك ارتباط قوي بين أداء البنوك والتخطيط الاستراتيجي، فكلما كانت الرؤية واضحة لما سيكون عليه البنك مستقبلا كلما أدى ذلك إلى أداء أفضل مع التحسن والنمو المستمر للبنك تسييرا استراتيجيا؛

- بطاقة الأداء المتوازن توفر للمسيرين إطارا كاملا للعمل على ترجمة استراتيجية البنك إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من المؤشرات المالية؛
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم التخطيط الاستراتيجي، كونها تشمل بين أبعادها الأدوات المالية وغير المالية، وتجمع بين القيم الكمية والنوعية والعوامل الداخلية والخارجية على المدى القصير والمتوسط والطويل، وهو الأمر الذي يساهم ويساعدك في تحقيق أهدافها بفعالية؛
- تأخذ ادارة البنك بعين الاعتبار تغيير رغبات وحاجات العملاء عند رسم الخطط المستقبلية ؛
- يتم رسم خطط مستقبلية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل للبنك؛
- يمتلك البنك رؤية واضحة مستقبلية لإجراء التغييرات فيه لتحسين جودة النظام الإداري؛
- إبتكار البنك لمنتجات جديدة من خلال البحث والتطوير تساهم في جودة الخدمات وجذب العملاء؛
- يحدد البنك الأهداف المالية المراد تحقيقها ؛
- يقوم البنك بقياس رضا المالكين عن النتائج المالية المحققة؛
- لا يستجيب البنك لشكاوي العملاء من أول مرة ولا يتم معالجة الخلل في وقت قصير؛
- يهتم البنك بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم لتنفيذ الاستراتيجية بشكل سليم؛
- يقدم البنك برامج تدريب كافية وملائمة للموظفين عن أهداف البنك المستقبلية؛
- توجد اجراءات معينة لتنفيذ العمل الداخلي بشكل متميز؛
- أفراد العينة أجمعو على أن البنك يقوم بتوفير الخدمات المستحدثة بما يتماشى مع أهداف المسطرة؛
- لا يتخذ البنك إجراءات لمنع واتلاف البيئة والحفاظ عليها.

الاقتراحات:

وبناء على النتائج الدراسة يمكن تقديم بعض المقترحات:

- لا نوصي فقط البنوك الجزائرية محل الدراسة وإنما البنوك عموما بتوسيع استخدام بطاقة الاداء المتوازن لأنها أداة حديثة تشمل الجانب المالي وغير مالي في تقييم التخطيط الاستراتيجي للبنك .
- على البنوك أن لا تهمل أي بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

- تعميم بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها على جميع البنوك الجزائرية.
- على البنوك الجزائرية أن تطبق بطاقة باعتبارها نظاما مشكلا لإدارة الاستراتيجية، ووسيلة لترشيد قرارات المدراء وتوجيه سلوكهم وتقييم التخطيط الاستراتيجي، وذلك لان تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي للبنك وتحقيق نتائج ايجابية في جميع المجالات.
- ضرورة استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بشكل كفؤ وفاعل في البنوك الجزائرية.
- ضرورة استخدام بطاقة في منظمات الاعمال المختلفة، وكذلك في المنظمات الخدمية كالمستشفيات والمؤسسات التعليمية للاستفادة من مزاياها كأداة لتقييم التخطيط الاستراتيجي بشكل شامل لمختلف اجزاء المنظمة.

أفاق البحث:

- في النهاية نجد ان البحث مازال مفتوحا بكل الجوانب المختلفة للموضوع، لذلك يبقى البحث في مجالاته خصبا، ونختم دراستنا ببعض النقاط البحثية التي نأمل ان تكون دراسات المستقبل على النحو التالي:
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
 - دراسة تطبيقية حول تقويم أداء الجامعات الجزائرية باستخدام قياس بطاقة الاداء المتوازن.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب

- 1- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوى للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- 2- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 3- بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 4- توفيق محمد عبد المحسن، ستة سيكما بطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2008.
- 5- ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 .
- 6- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2007
- 7- سعد صادق البحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 8- سيد علوه، دورة إعداد الخطط الإستراتيجية، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، الطبعة الأولى ، بدون سنة صبحي العتيبي، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، دار المكتبة حامد، عمان، الأردن، 2002.
- 9- صلاح الشنواني، تنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999.
- 10- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

- 11- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غريبة، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009
- 12- عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2001.
- 13- علي شريف، الإدارة العامة: النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، الطبعة الثانية، 1998.
- 14- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 15- محمد الصيرفي، التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 94.
- 16- محمد سرور الحريري، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015
- 17- محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 18- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء-تقييم الأداء و تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا)، دار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2014 .
- 19- محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- 20- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 21- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، السيناريو والعملية التخطيطية مفاهيم أساسية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

22- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف المحاذاة)، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، طبعة الأولى، 2009.

الأطروحات والمذكرات:

1- ابتسام طوبال، تقييم مساهمة البنوك التجارية في تمويل السكن (دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك-)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر تخصص بنوك وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004-2005.

2- أبو جزر حمدة أحمد حمد، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC كأداة لتقييم أداء البنك الإسلامي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.

3- أحمد خمان، سفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة الإسمنت-تبسة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2015-2016 .

4- إياد عليا الدجني، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، تخصص منهاج وطرائق التربية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2010-2011.

5- بلعربي ياسين وآخرون، تكنولوجيا الإعلام و الاتصال وأثرها على فعالية تسيير البنوك دراسة حالة BNA ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية علوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون-تيارت-، 2013-2014.

6- بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام و المقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلة)، مذكرة مقدمة لنيل

- شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، 2013-2014.
- 7- تريكي عامر، مساهمة القروض الفلاحية في تنمية القطاع الزراعي في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون-تيارت-، 2018-2019.
- 8- تماري جمال فلاح الشريفة، جمال أبو دولة، مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2014.
- 9- ثورة عزات أبو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعية في المحافظة الخليل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2017-2018.
- 10- جمال حسن محمد أبو شرح، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012 .
- 11- حبيب علي، حوكمة الجهاز المصرفي و دوره في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية دراسة حالة BNA ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص بنوك وأسواق مالية، كلية علوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2015-2016.
- 12- الخطيب صالح فهد ، التخطيط الاستراتيجي و الأداء المؤسسي، دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2003
- 13- راشد بوثينة، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار- حاسي مسعود- ورقلة)، مذكرة مقدمة

- لنيل ش خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2007
- 14- رائد محمد حامد الشهوان، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإبداع التسويقي(دراسة حالة وزارة السياحة والآثار الأردنية)، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.
- 15- رقية منصور، توافق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم: تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015 .
- 16- ريم الواعر، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة GPLبأم البواقي)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص محاسبة ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014.
- 17- سامي فؤاد براك، دور البنك الخارجي- BEA -وكالة أم البواقي رقم: 051 في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(دراسة مقارنة بين BE وباقي البنوك العمومية على مستوى أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015-2016.
- 18- سلمى سدايرية، تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-(وكالة عين البيضاء)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، أم البواقي، 2013-2014.
- 19- سليمان البشتاوي، تقويم الأداء على وفق BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف و الإدارة على أساس الأنشطة(دراسة حالة في أحد مصارف الأردنية)، أطروحة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2011.

20- سليمان البشتاوي، **تقويم الأداء على وفق BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف و الإدارة على أساس الأنشطة(دراسة حالة في أحد مصارف الأردنية)**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2011.

21- صالح بلاسكة، **قابلية التطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.

22- طارق أبو قاسم أحمد، **دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مخاطر الائتمان المصرفي في المصارف السودانية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في المحاسبة، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، السودان، 2016 .

23- عادل جواد رفاتي، **مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC كأداة لتقويم الأداء التمويلي**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

24- عبد المحسن، سالي سلام، **بطاقة الأداء المتوازن و دورها في الفاعلية التنظيمية (دراسة تطبيقية على شركات الصناعة الدوائية والغذائية الأردنية)**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، 2015.

25- عوض الغزاوي معاوية، **البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن و معوقات تطبيقه في الشركات الصناعية (المدرجة في بورصة عمان)**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة جدارا، الأردن، 2015.

26- فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس الأنشطة abc في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

27- قاسمي آسيا، تحليل الضمانات في تقييم جدوى تقديم القروض في البنك (حالة القرض الشعبي الجزائري)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009 .

28- قروش عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017.

29- كلوب حلا هاني عبد الحليم، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة الهاشمية، الأردن، 2011 .

30- محاد عريوة، دور بطاقة الأداء المتوازن قفي قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية بسطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة قسم إدارة الأعمال للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011 .

31- محمد عيسى أحمد آدم، دور التخطيط الإستراتيجي في حراسة و تأمين المنشآت العامة (بالتطبيق على شركة أواب لهيئة المياه بولاية الخرطوم)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الدراسات الإستراتيجية، كلية الدراسات العليا و البحث العملي، جامعة الرباط الوطني، الخرطوم، السودان، 2015.

- 32- مراد كواشي، إشكالية تقويم الأداء الشامل للمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012.
- 33- مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة إختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة و تمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012-2013.
- 34- معمرى نارجس، تطوير المنظومة المصرفية الجزائرية وفق مقررات إتفاقية بازل 3 (دراسة حالة بنك التنمية والتنمية المحلية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص نقود وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي امجد اولحاج، البويرة، 2019-2020.
- 35- منى إبراهيم خليل المدهون، عبير عياد أحمد البطينجي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي و إدارة الأزمات، غزة)، دراسة مقدمة للحصول على درجة دبلوم العالي، تخصص إدارة المنظمات المجتمع المدني، عمادة خدمة المجتمع و التعليم المستمر، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2013.
- 36- نبيلة الهادي عبد الرحمان حسن، بطاقة الأداء المتوازن و دورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي (دراسة حالة: مجموعة شركات معاوية البربر)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التكاليف و المحاسبة الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا، السودان، 2016.
- 37- هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم المحاسبة، قسم المحاسبة (دراسات العليا)، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2017.

المجلات والمقالات:

- 1- إبراهيم سحر، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العدد35، 2013.
- 2- أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، المجلد9، العدد2، 2009.
- 3- اسكندر محمود حسين شنوان، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير استراتيجيات منشآت المراجعة لتحقيق جودة الأداء المهني، مجلة الفكر المحاسبي قسم المحاسبة و المراجعة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، العدد2، ديسمبر2009.
- 4- بندر نهار مفرج المطيري، منهج مقترح لتقييم أداء جامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة المدير الناجح ،إدارة الأعمال ، جمعية إدارة الأعمال العربية، الكويت، العدد143، ديسمبر2013.
- 5- بهاء عدنان السعبري، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسات، كلية القانون، جامعة الكوفة، العدد الخامس عشر، المجلد السادس، العراق، 2013 .
- 6- بوجنان خالدية، محاولة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن(دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة)، مجلة دفاتر بوادكس، جامعة ابن باديس، مستغانم، العدد9، جوان 2018 .
- 7- الخولي هالة عبد الله، استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، المجلد57، العدد40، 2001.

- 8- ربحي الحسن، أمجد العفيف، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، 2010.
- 9- زبدة أبو عيدة، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين و صعوبات تطبيقها(دراسة ميدانية على البنوك العاملة في محافظة طولكوم)، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلة جامعة الأزهر بغزة فلسطين، مجلد 18، العدد 01، 2016.
- 10- شابون أبو بكر مفتاح، بطاقة الأداء المتوازن(BSC) ، مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية، ليبيا، المجلد رقم 12، العدد 01، 2013 .
- 11- عبد الحميد معتصم فضل عبد الرحيم، منصور فتح الرحمان الحسن، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الشريعة الإسلامية، عمادة البحث العلمي، السودان، المجلد 16، العدد 2، 2015.
- 12- عبد الدايم صفاء، مدخل مقترح لتقييم الأداء البيئي كبعد خامس في منظومة الأداء المتوازن(دراسة ميدانية)،مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، مصر، المجلد 40، العدد 2، 2003.
- 13- عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية (دراسة حالة مؤسسة نפטال- مقاطعة الوقود حاسي مسعود)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 3، ديسمبر 2015.
- 14- عبد اللطيف وتركان حنان، بطاقة التصويب المتوازن كأداة لقياس الأداء، مجلة الجامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، دمشق، المجلد 1، العدد 28، 2006.
- 15- عمر السر الحسن محمد، لقمان معروف فضل محمد، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي بالمؤسسات غير ربحية(دراسة حالة مؤسسة البصر

- الخيرية العالمية)، المجلة العالمية للاقتصاد و الأعمال، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، الأردن، المجلد 4، العدد1، فيفري2018 .
- 16-** عمر وعبد العزيز عبد الله، مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن للارتقاء بمستوى جودة الخدمة المصرفية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية تجارة، جامعة بورسعيد، مصر، العدد 1، مارس2015.
- 17-** الغبان ثائر صبري، حسين نادية شاكر، التكامل بين تقنيي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العدد22، 2009.
- 18-** محمد فتحي عبد الهادي وآخرون، مفهوم بطاقات قياس الأداء المتوازن ومتطلبات التطبيق في المكتبات المركزية الجامعية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، المجلد 22، العدد1، مارس2016. (بتصرف).
- 19-** مراد رابح كواشي، مريم سعيد بودودة، نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام و المقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلة و مؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات)، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، لمجلد13، العدد2، 2017.
- 20-** نعيمة يحيوي، بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 18، 2008.
- 21-** نغم يوسف عبد الرضا، حميد مظلوم كاظم، تقييم أداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تطبيقية على شركة الفضلي للصناعات الإنشائية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد89، 2016.
- 22-** الهاشمي وليد بن طالب، التخطيط الاستراتيجي و العوامل المؤثرة فيه، رسال التربية، وزارة التربية والتعليم، العراق، 2011.

23- وسيم بن حسن مسري، ماهية بطاقة الأداء المتوازن، مجلة رواد الأعمال، السعودية، 2015.

24- ياسر عادل أبو المصطفى، دور بطاقة الأداء المتوازن في زيادة فاعلية تقييم أداء البنوك (دراسة ميدانية)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة- بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، المجلد4، العدد 1، 2013 .

25- يحي عبد الله محمود الخصاصنة، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرف (دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية الأردنية)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد14، ديسمبر 2013.

الملتقيات:

1- زغول جودة عبد الرؤوف محمد، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، المهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية، و تحديات القرن الحادي و العشرين، السعودية، 18-19ماي 2010.

2- نورة محمد، ملوح مريم، بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات (نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للشركة الجهوية للهندسة الريفية بالجلفة)، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الموسوم ب : مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، البليدة، 25 أبريل 2017.

3- وهيبة مقدم، دور بطاقة الأداء في صياغة و تنفيذ و تقييم الإستراتيجية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بوعلي، الشلف، يومي 9-10 نوفمبر، 2010.

تقارير:

- لبيب شائف محمد إسماعيل، دليل التخطيط الاستراتيجي للقيادات الشبابية، تقرير
لمؤسسة التنمية الشبابية، صنعاء، اليمن، 2013.

المصادر باللغة الأجنبية:

- 1- Fred David, management: **concepts and cases practice hall**, new jersey, 13th edition, 2011.
- 2- Kaplan Robert , David Norton, **The Balanced Scorecard** : measures That drive performance, Harvard business review, 1992,

المواقع الالكترونية:

- 1- www.badr-bank.dz
- 2- /http://www.bdl.dz/.
- 3- <https://www.rowadalaamal.com/%D8%A5%D8%B5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA>.

الملاحق

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ملحقة قصر الشلالة

قسم علوم التسيير

تخصص علوم مالية ومحاسبة

استبيان لتقييم التخطيط الاستراتيجي في البنوك

الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثة بإعداد مذكرة ماستر (ل م د) بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم التخطيط الاستراتيجي في البنوك الجزائرية (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قصر الشلالة- تيارت) وتهدف الدراسة إلى معرفة مدى تقييم التخطيط الاستراتيجي في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن ومدى التغيير الذي يحدثه التخطيط الاستراتيجي المستقبلي في البنوك، وفي سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه -الدراسة و ذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة الأسئلة، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علما بأن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم مقدما لجهودكم وحسن تعاونكم

المشرفة:

د/بلجيلالي فتيحة

الطالبة: دباش صارة

السنة الثانية ماستر

الجزء الأول: المعلومات العامة

الرجاء وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة لكل من العبارات التالية:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة 30 سنة فأكثر

3- الخبرة العملية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

4- المستوى التعليمي:

أقل من ثانوي ثانوي ليسانس ماجستير دراسات عليا متخصصة

5- البنك الذي تعمل به *

بنك الجزائر الخارجي BEA

البنك الوطني الجزائري BNA

بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

بنك التنمية المحلية BDL

الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP

القرض الشعبي الجزائري CPA

سوسيتيه جنرال الجزائر SGA

بنك الخليج الجزائري AGB

باريبا الجزائر BNP Paribas

أخرى:

الجزء الثاني: استبيان الدراسة

الرجاء وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة لكل من العبارات التالية:

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات
					أولا: التخطيط الإستراتيجي
					يملك البنك رؤية واضحة لما سيكون عليه مستقبلا من حيث مستوى الخدمات.
					يملك البنك رؤية واضحة مستقبلية لإجراء التغيرات فيه لتحسين جودة النظام الإداري.

					تتم إدارة البنك بمعرفة حصة كل عميل مستقبلا.
					توجد في البنك مصلحة لتوضيح رسالته وأهدافه المستقبلية.
					تأخذ إدارة البنك بعين الاعتبار تغيير رغبات وحاجات العملاء عند رسم الخطط المستقبلية.
					يتم رسم خطط مستقبلية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل للبنك.
					ثانيا: بطاقة الأداء المتوازن.
					الدفاتر المالية والمحاسبية مكتوبة.
					التدريب المستمر للموظفين لنظام إداري شامل لقياس الأداء الاستراتيجي.
					زيادة الاستثمارات و استغلال الموارد المتاحة باستخدام التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية.
					ابتكار منتجات جديدة من خلال البحث و التطوير.

					ثالثا: البعد المالي.
					يقوم البنك بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا.
					يسعى البنك إلى زيادة حصة العملاء الحاليين مع إجمالي الإيرادات
					يعتمد البنك على أمواله الخاصة في التمويل.
					يهتم البنك بقياس رضا المالكين عن النتائج المالية المحققة.
					رابعا: بعد العملاء
					تقديم الخدمة البنكية للعملاء بمستوى الجودة ومواصفات مقبولة تلي حاجاتهم.
					تناسب حصة البنك من حيث عدد العملاء الجدد في السوق المصرفي مع قدرات البنك الإضافية.
					يشرك البنك زبائنه في عملية تصميم بعض المنتجات
					يقوم البنك بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن.
					خامسا: بعد العمليات الداخلية.
					تفوق خدمة البنك المستحدثة (الجديدة) توقعات العملاء.
					توفير الخدمات المستحدثة بما يتماشى مع أهداف البنك المسطرة.
					يستجيب البنك لشكاوي العملاء من أول مرة ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.
					مستوى استعمال التكنولوجيا و التجهيزات المتطورة داخل البنك جيد
					يهتم البنك بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز
					سادسا: بعد النمو والتعلم

					يقدم البنك برامج تدريب كافية وملائمة للموظفين عن أهداف البنك المستقبلية.
					يهتم البنك بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم لتنفيذ الإستراتيجية بشكل سليم.
					يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن الخطط المستقبلية للبنك.
					يضع البنك نظام للحوافز والترقيات.
					يوفر البنك البيئة التنظيمية الملائمة للإبداع و الابتكار.
					سابعاً: البعد الاجتماعي و البيئي
					المنتجات و عمليات البنك ذات توجه بيئي و مجتمعي.
					يتخذ البنك إجراءات لمنع و إتلاف البيئة و الحفاظ عليها.
					يعطي البنك الأولوية لزبائنهم الساكنين بمناطق تواجدها.

الملحق رقم 02: يبين معامل الارتباط بيرسون لمدى اتساق الفقرات

Corrélation

	الفقرة 1	الفقرة 2	الفقرة 3	الفقرة 4	الفقرة 5	الفقرة 6	الفقرة 7	الفقرة 8	الفقرة 9	الفقرة 10	الفقرة 11	الفقرة 12	الفقرة 13
01 Corrélation de Pearson	1	,748*	,138	,489*	,556*	,666*	,136	,589*	,566*	,632*	,618*	,481*	,420*
02 Corrélation de Pearson	,748*	1	,356*	,439*	,620*	,711*	,038	,609*	,699*	,669*	,618*	,432*	,150
03 Corrélation de Pearson	,138	,356*	1	,432*	,534*	,325	-,135	,380*	,314	,314	,164	,171	-,056

04	Corrélation de Pearson	,489*	,439*	,432*	1	,630*	,505*	,102	,449*	,332*	,367*	,482*	,378*	,370*
05	Corrélation de Pearson	,556*	,620*	,534*	,630*	1	,602*	-,111	,569*	,421*	,689*	,446*	,362*	,100
06	Corrélation de Pearson	,666*	,711*	,325	,505*	,602*	1	,161	,783*	,793*	,652*	,499*	,389*	,104
07	Corrélation de Pearson	,136	,038	-,135	,102	-,111	,161	1	,286	,363*	,202	,087	,466*	,395*
08	Corrélation de Pearson	,589*	,609*	,380*	,449*	,569*	,783*	,286	1	,753*	,750*	,614*	,524*	,182
09	Corrélation de Pearson	,566*	,699*	,314	,332*	,421*	,793*	,363*	,753*	1	,626*	,496*	,396*	,179

10	Corrélation de Pearson	,632*	,669*	,314	,367*	,689*	,652*	,202	,750*	,626*	1	,661*	,526*	,253
11	Corrélation de Pearson	,618*	,618*	,164	,482*	,446*	,499*	,087	,614*	,496*	,661*	1	,498*	,270
12	Corrélation de Pearson	,481*	,432*	,171	,378*	,362*	,389*	,466*	,524*	,396*	,526*	,498*	1	,345*
13	Corrélation de Pearson	,420*	,150	-,056	,370*	,100	,104	,395*	,182	,179	,253	,270	,345*	1
14	Corrélation de Pearson	,609*	,675*	,308	,457*	,542*	,611*	-,096	,516*	,391*	,505*	,558*	,418*	,234
15	Corrélation de Pearson	,523*	,543*	,497*	,590*	,498*	,328	-,119	,478*	,315	,317	,449*	,368*	,128

16	Corrélation de Pearson	,426*	,509*	,542*	,442*	,574*	,406*	-,074	,522*	,347*	,363*	,395*	,492*	,039
17	Corrélation de Pearson	,483*	,585*	,370*	,482*	,461*	,374*	-,142	,278	,275	,310	,304	,464*	,109
18	Corrélation de Pearson	,494*	,622*	,489*	,583*	,549*	,551*	-,114	,378*	,426*	,399*	,198	,328	,275
19	Corrélation de Pearson	,765*	,539*	,237	,547*	,524*	,411*	,101	,494*	,471*	,591*	,574*	,446*	,549*
20	Corrélation de Pearson	,732*	,529*	,370*	,628*	,602*	,453*	,039	,537*	,365*	,605*	,547*	,466*	,582*
21	Corrélation de Pearson	,500*	,406*	,301	,440*	,432*	,284	,119	,315	,420*	,435*	,374*	,176	,554*

22	Corrélation de Pearson	,485*	,507*	,393*	,666*	,405*	,275	-,008	,304	,352*	,390*	,472*	,288	,376*
23	Corrélation de Pearson	,730*	,678*	,451*	,573*	,684*	,602*	-,037	,598*	,602*	,636*	,460*	,305	,282
24	Corrélation de Pearson	,692*	,611*	,225	,581*	,572*	,551*	,057	,503*	,490*	,547*	,505*	,217	,403*
25	Corrélation de Pearson	,688*	,668*	,300	,599*	,659*	,539*	,065	,509*	,450*	,677*	,564*	,323	,404*
26	Corrélation de Pearson	,635*	,635*	,333*	,412*	,535*	,375*	-,021	,381*	,364*	,373*	,419*	,496*	,316
27	Corrélation de Pearson	,610*	,632*	,323	,457*	,492*	,375*	,008	,362*	,323	,395*	,338*	,459*	,358*

28	Corrélation de Pearson	,468*	,543*	,482*	,384*	,517*	,339*	,080	,466*	,392*	,550*	,310	,412*	,176
29	Corrélation de Pearson	,448*	,394*	,306	,489*	,345*	,398*	,165	,446*	,455*	,431*	,432*	,353*	,399*
30	Corrélation de Pearson	,410*	,576*	,550*	,370*	,613*	,525*	-,005	,561*	,410*	,541*	,356*	,301	-,048
31	Corrélation de Pearson	,446*	,384*	-,042	,035	,129	,445*	,120	,517*	,362*	,559*	,402*	,258	,169

Corrélations

	الفقرة 14	الفقرة 15	الفقرة 16	الفقرة 17	الفقرة 18	الفقرة 19	الفقرة 20	الفقرة 21	الفقرة 22	الفقرة 23	الفقرة 24	الفقرة 25	الفقرة 26	
01	Corrélation de Pearson	,609*	,523*	,426*	,483*	,494*	,765*	,732*	,500*	,485*	,730*	,692*	,688*	,635*

02	Corrélation de Pearson	,675*	,543*	,509*	,585*	,622*	,539*	,529*	,406*	,507*	,678*	,611*	,668*	,635*
03	Corrélation de Pearson	,308	,497*	,542*	,370*	,489*	,237	,370*	,301	,393*	,451*	,225	,300	,333*
04	Corrélation de Pearson	,457*	,590*	,442*	,482*	,583*	,547*	,628*	,440*	,666*	,573*	,581*	,599*	,412*
05	Corrélation de Pearson	,542*	,498*	,574*	,461*	,549*	,524*	,602*	,432*	,405*	,684*	,572*	,659*	,535*
06	Corrélation de Pearson	,611*	,328	,406*	,374*	,551*	,411*	,453*	,284	,275	,602*	,551*	,539*	,375*
07	Corrélation de Pearson	-,096	-,119	-,074	-,142	-,114	,101	,039	,119	-,008	-,037	,057	,065	-,021

08	Corrélation de Pearson	,516*	,478*	,522*	,278	,378*	,494*	,537*	,315	,304	,598*	,503*	,509*	,381*
09	Corrélation de Pearson	,391*	,315	,347*	,275	,426*	,471*	,365*	,420*	,352*	,602*	,490*	,450*	,364*
10	Corrélation de Pearson	,505*	,317	,363*	,310	,399*	,591*	,605*	,435*	,390*	,636*	,547*	,677*	,373*
11	Corrélation de Pearson	,558*	,449*	,395*	,304	,198	,574*	,547*	,374*	,472*	,460*	,505*	,564*	,419*
12	Corrélation de Pearson	,418*	,368*	,492*	,464*	,328	,446*	,466*	,176	,288	,305	,217	,323	,496*
13	Corrélation de Pearson	,234	,128	,039	,109	,275	,549*	,582*	,554*	,376*	,282	,403*	,404*	,316

14	Corrélation de Pearson	1	,522*	,504*	,548*	,490*	,485*	,519*	,290	,380*	,547*	,409*	,500*	,490*
15	Corrélation de Pearson	,522*	1	,795*	,706*	,583*	,520*	,598*	,350*	,572*	,567*	,342*	,393*	,650*
16	Corrélation de Pearson	,504*	,795*	1	,623*	,430*	,327	,463*	,240	,253	,485*	,379*	,405*	,629*
17	Corrélation de Pearson	,548*	,706*	,623*	1	,745*	,414*	,425*	,317	,461*	,510*	,377*	,428*	,752*
18	Corrélation de Pearson	,490*	,583*	,430*	,745*	1	,504*	,594*	,475*	,576*	,625*	,452*	,525*	,645*
19	Corrélation de Pearson	,485*	,520*	,327	,414*	,504*	1	,888*	,622*	,686*	,751*	,588*	,573*	,587*

20	Corrélation de Pearson	,519*	,598*	,463*	,425*	,594*	,888*	1	,556*	,648*	,713*	,580*	,604*	,590*
21	Corrélation de Pearson	,290	,350*	,240	,317	,475*	,622*	,556*	1	,508*	,609*	,620*	,596*	,540*
22	Corrélation de Pearson	,380*	,572*	,253	,461*	,576*	,686*	,648*	,508*	1	,648*	,469*	,529*	,443*
23	Corrélation de Pearson	,547*	,567*	,485*	,510*	,625*	,751*	,713*	,609*	,648*	1	,760*	,725*	,501*
24	Corrélation de Pearson	,409*	,342*	,379*	,377*	,452*	,588*	,580*	,620*	,469*	,760*	1	,922*	,528*
25	Corrélation de Pearson	,500*	,393*	,405*	,428*	,525*	,573*	,604*	,596*	,529*	,725*	,922*	1	,569*

26	Corrélation de Pearson	,490*	,650*	,629*	,752*	,645*	,587*	,590*	,540*	,443*	,501*	,528*	,569*	1
27	Corrélation de Pearson	,516*	,628*	,528*	,737*	,642*	,550*	,560*	,537*	,563*	,625*	,607*	,650*	,794*
28	Corrélation de Pearson	,350*	,622*	,539*	,681*	,538*	,485*	,490*	,381*	,537*	,581*	,476*	,551*	,600*
29	Corrélation de Pearson	,374*	,488*	,267	,390*	,563*	,496*	,456*	,537*	,561*	,574*	,377*	,458*	,347*
30	Corrélation de Pearson	,501*	,567*	,427*	,503*	,574*	,382*	,456*	,280	,434*	,596*	,302	,404*	,407*
31	Corrélation de Pearson	,397*	,112	,034	,128	,182	,258	,237	,158	,199	,435*	,286	,346*	,014

Corrélations

		الفقرة 27	الفقرة 28	الفقرة 29	الفقرة 30	الفقرة 31
01	Corrélation de Pearson	,610**	,468**	,448**	,410*	,446**
02	Corrélation de Pearson	,632**	,543**	,394*	,576**	,384*
03	Corrélation de Pearson	,323	,482**	,306	,550**	-,042
04	Corrélation de Pearson	,457**	,384*	,489**	,370*	,035
05	Corrélation de Pearson	,492**	,517**	,345*	,613**	,129
06	Corrélation de Pearson	,375*	,339*	,398*	,525**	,445**
07	Corrélation de Pearson	,008	,080	,165	-,005	,120

08	Corrélation de Pearson	,362 [*]	,466 ^{**}	,446 ^{**}	,561 ^{**}	,517 ^{**}
09	Corrélation de Pearson	,323	,392 [*]	,455 ^{**}	,410 [*]	,362 [*]
10	Corrélation de Pearson	,395 [*]	,550 ^{**}	,431 ^{**}	,541 ^{**}	,559 ^{**}
11	Corrélation de Pearson	,338 [*]	,310	,432 ^{**}	,356 [*]	,402 [*]
12	Corrélation de Pearson	,459 ^{**}	,412 [*]	,353 [*]	,301	,258
13	Corrélation de Pearson	,358 [*]	,176	,399 [*]	-,048	,169
14	Corrélation de Pearson	,516 ^{**}	,350 [*]	,374 [*]	,501 ^{**}	,397 [*]

15	Corrélation de Pearson	,628**	,622**	,488**	,567**	,112
16	Corrélation de Pearson	,528**	,539**	,267	,427**	,034
17	Corrélation de Pearson	,737**	,681**	,390*	,503**	,128
18	Corrélation de Pearson	,642**	,538**	,563**	,574**	,182
19	Corrélation de Pearson	,550**	,485**	,496**	,382*	,258
20	Corrélation de Pearson	,560**	,490**	,456**	,456**	,237
21	Corrélation de Pearson	,537**	,381*	,537**	,280	,158

22	Corrélation de Pearson	,563**	,537**	,561**	,434**	,199
23	Corrélation de Pearson	,625**	,581**	,574**	,596**	,435**
24	Corrélation de Pearson	,607**	,476**	,377*	,302	,286
25	Corrélation de Pearson	,650**	,551**	,458**	,404*	,346*
26	Corrélation de Pearson	,794**	,600**	,347*	,407*	,014
27	Corrélation de Pearson	1	,778**	,425**	,540**	,214
28	Corrélation de Pearson	,778**	1	,439**	,640**	,258

29	Corrélation de Pearson	,425**	,439**	1	,584**	,340*
30	Corrélation de Pearson	,540**	,640**	,584**	1	,413*
31	Corrélation de Pearson	,214	,258	,340*	,413*	1

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملخص:

تهدف الدراسة الى معرفة مدى امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم التخطيط الاستراتيجي، هذه العبارة تعتبر من احدث الاساليب العالمية المستخدمة في تقييم الاداء الاستراتيجي وقد شملت عينة الدراسة 36 موظف في البنوك الجزائرية، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- أفراد العينة اجمعوا على ان ادارة البنوك التجارية الجزائرية تضع خطط مستقبلية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل؛
- يعتبر تقييم التخطيط الاستراتيجي عملية جد هامة وضرورية كونها تمثل آلية فعالة لكشف الأخطاء ثم تصحيحها مما يؤدي إلى تطويره و تحسين التخطيط الاستراتيجي بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح استراتيجيتها؛
- هناك ارتباط بين أداء البنوك التجارية الجزائرية والتخطيط الاستراتيجي، فكلما كانت الرؤية واضحة لما سيكون عليه البنك مستقبلا كلما أدى ذلك إلى أداء أفضل مع التحسن والنمو المستمر للبنك تسييرا استراتيجيا.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

ABSTRACT

the study aims to know the extene to which the balanced scorecard can be used in the evaluation of strategic planning, this phrase is considered one of the most recent global methods used in evaluating strategik performance, the study sample included 36 employees in algerian banks, and the studyreached a set of results, the most important of which are :

- the respondents unanimously agreed that the management of the algerian commercial banks is planning short, medium,and long-term plans ;
- the evaluation of strategic planning is considered a very important and necessary process as it represents an effective mechanism to detect errors and then correct them, which leads to its development and improvement of strategic planning in order to achieve the goals of the institution and the success of its strategy ;
- thers is link between the perfomance of algérien commercial Banks and startigic planning, the more clear the vision of what the bank will be in the future, the more it willlead to better performance with the improvement and continuous growth of the bank.

Key words : strategic planning, the balanced scorecard, dimension of the balanced scorecard.