

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بومرداس

قسم علوم التسيير



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية  
و علوم التسيير

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
تخصص إدارة أعمال المؤسسات  
الموضوع

لوحة القيادة المتوازنة كأسلوب لاتخاذ القرار

دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط

من إعداد الطالبتين:

- بولجنات ابتسام  
- معاندي أسماء

تحت إشراف الأستاذة:  
د/ عقون سعاد

دفعة جوان 2017

السنة الجامعية 2016-2017

# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسول الله وعلى من تتبعه بإحسان إلى يوم الدين.

الحمد لله الذي أعطانا القوة والقدرة على إتمام عملنا هذا.

و وفاء لأهل الوفاء واعترافا بالفضل الجميل نتقدم بأسمى معالي الشكر إلى كل أساتذتنا الكرام الذين كانوا سندنا لنا في مشوارنا الدراسي، ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة "عقون سعاد" صاحبة الفضل الكبير في قدرتنا على انجاز هذا البحث، بفضل توجيهاتها وارشاداتها القيمة فلها جزيل التقدير والإحترام. ولا يفوتنا التقدم بالشكر لكل أعضاء المناقشة الذين قدموا جهدا كبيرا في قراءة مذكرتنا وتقييمها. كما نشكر كل عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط "بومرداس" على تعاونهم معنا من بداية التبرص إلى نهايته ونخص بالذكر السيد المؤطر "سليمي عبد الغاني" الذي لم يبخل علينا بمعلومة إلا وقدمها لنا. كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في اكمال بحثنا هذا والكمال لله ولكل من ساندنا من قريب أو من بعيد.

وفي الأخير نسأل الله عزوجل أن يجعلنا ممن يكثر ذكره، ويحفظ أمره وأن يغمر قلوبنا بمحبته ويرضى عنا.

نختم الكلام بخير كلام " الحمد لله على كل شيء "

# شكرا جزيلا



# إهداء

إلى والدي الكريمين اللذان كانا سنداً لي في السراء والضراء ولولاهما لما كنت على تلك أنا عليه اليوم.

إلى إخوتي سمير، يسرى وسمرة و إلى جميع عائلتي الكبيرة والصغيرة.

إلى خطيبي رابح وكل عائلته الكريمة.

إلى كل صديقاتي في مشواري الدراسي وأخص بالذكر سمية و حكيمة، وإلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

إلى كل من يعرفني من بعيد أو من قريب .

أهدي لكم ثمرة جهدي هذه.

ابتسام



# إهداء

إلى جنة تحرسها ملائكة الحب و الطهارة، إلى ابتسامة تحيي القلب في دنيا الحزن و الضنى، إلى العوض  
الداقي الوافر، إلى ينبوع الحياة و الحنان..... أُمي.

إلى الطاهر السابح في فضاء العطف و المحبة، إلى كتابي في الحياة المنهل العذب الذي تسقى منه  
النفوس العطشى. إلى ملهمي إلى طريق السعادة و الصلاح. إلى لسان العدل و الفضيلة..... أُمي.

إلى الذين ساندوني منذ طفولتي، إلى الذين كانوا عوناً لي في شبابي، إلى مصدر فخري  
و اعتزازي..... إخوتي.

إلى ملاك السعادة التي تحمل ابتسامة الأزهار، إلى الأحلام اللطيفة..... إبنتي الغالية هبة،  
إلى من أجده في السراء والضراء حفظه الله ومتعته بالصحة و العافية زوجي العزيز كريم.  
دون أنسى اصدقائي و زملائي في العمل.

إلى كل الأساتدة.....

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

أسماء



# الفهرس العام

الصفحة	العنوان
I	شكر وتقدير
II	الإهداء
V	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
XIII	الملخص
ب	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الأسس النظرية للوحة القيادة المتوازنة</b>
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: أساسيات لوحة القيادة المتوازنة.
03	المطلب الأول: نشأة لوحة القيادة المتوازنة ومراحل تطورها.
06	المطلب الثاني: مفهوم لوحة القيادة المتوازنة وعناصرها.
08	المطلب الثالث: أهمية لوحة القيادة المتوازنة ومميزاتها.
10	المطلب الرابع: الوظائف الأساسية للوحة القيادة المتوازنة.
11	المبحث الثاني: أبعاد لوحة القيادة المتوازنة والعوامل المؤثرة فيها.
11	المطلب الأول: أبعاد لوحة القيادة المتوازنة.
15	المطلب الثاني: العلاقة بين أبعاد لوحة القيادة المتوازنة.
16	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في لوحة القيادة المتوازنة.
17	المطلب الرابع: تطور لوحة القيادة المتوازنة في ظل دمج أبعاد التنمية المستدامة.
19	المبحث الثالث: منهجية تصميم وتطبيق لوحة القيادة المتوازنة.
19	المطلب الأول: خطوات تصميم لوحة القيادة المتوازنة.
23	المطلب الثاني: متطلبات تصميم لوحة القيادة المتوازنة.

24	المطلب الثالث: الصعوبات والإنتقادات الموجهة للوحة القيادة المتوازنة.
25	المطلب الرابع: عوامل نجاح تطبيق لوحة القيادة المتوازنة.
27	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: اتخاذ القرار وعلاقته بلوحة القيادة المتوازنة</b>
29	مقدمة الفصل
30	المبحث الأول: عموميات حول اتخاذ القرار.
30	المطلب الأول: تعريف اتخاذ القرار وخصائصه.
32	المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرار وخطواته.
37	المطلب الثالث: ظروف اتخاذ القرار.
39	المطلب الرابع: أساليب اتخاذ القرار.
41	المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها.
41	المطلب الأول: نماذج اتخاذ القرار.
42	المطلب الثاني: الطرق التحليلية المساعدة في اتخاذ القرار.
45	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.
46	المطلب الرابع: الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار.
47	المبحث الثالث: لوحة القيادة المتوازنة وعلاقتها باتخاذ القرار.
47	المطلب الأول: البعد المالي وعلاقته باتخاذ القرار.
50	المطلب الثاني: بعد الزبائن وعلاقته باتخاذ القرار.
52	المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية وعلاقتها باتخاذ القرار.
54	المطلب الرابع: بعد التعلم والنمو وعلاقته باتخاذ القرار.
55	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات مؤسسة سونلغاز.</b>
57	مقدمة الفصل
58	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)
58	المطلب الأول: التطور التاريخي لمؤسسة سونلغاز

60	المطلب الثاني: وظائف مؤسسة سونلغاز وهيكلها التنظيمي.
63	المطلب الثالث: نشأة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط.
64	المطلب الرابع: مهام مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (بومرداس) وهيكلها التنظيمي.
67	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.</b>
67	المطلب الأول: تحديد متغيرات و أساليب الدراسة.
69	المطلب الثاني: دراسة ثبات الإستبانة وتحليل البيانات الشخصية.
74	المطلب الثالث: تحليل محاور وفقرات الإستبانة ودراسة العلاقة بين المتغيرات.
79	<b>المبحث الثالث: اقتراح لوحة قيادة متوازنة للمؤسسة.</b>
79	المطلب الأول: تحديد رؤية ورسالة المؤسسة.
80	المطلب الثاني: تحديد الأهداف الإستراتيجية والسنوية للمؤسسة.
83	المطلب الثالث: الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة.
88	<b>خلاصة الفصل</b>
90	<b>الخاتمة</b>
94	<b>قائمة المراجع</b>
99	<b>الملاحق</b>

**قائمة الأشكال  
والجداول والملحق**

## قائمة الجداول، الأشكال والملاحق

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهم مؤشرات البعد المالي.	12
02	خصائص نماذج اتخاذ القرار.	42
03	مقياس ليكرت الخماسي	68
04	فئات سلم ليكرت الخماسي	69
05	إختبار ثبات الإستبانة.	69
06	طبيعة توزيع العينة	70
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية الجنس.	70
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية المؤهل العلمي.	71
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة.	72
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية المنصب.	73
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمدى تطبيق لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسة.	74
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة.	75
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمدى مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات المؤسسة محل الدراسة.	76
14	معامل الارتباط لبيرسون	78
15	تحليل أثر تطبيق لوحة القيادة المتوازنة على اتخاذ القرار في المؤسسة.	78
16	مصفوفة Swot بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.	80
17	الأهداف الإستراتيجية والسنوية للمؤسسة محل الدراسة.	82
18	مؤشرات الأداء للمؤسسة محل الدراسة.	84
19	القاعدة الحسابية لحساب المؤشرات والقيمة المرجعية.	84

## قائمة الجداول، الأشكال والملاحق

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	الجيل الأول للوحة القيادة المتوازنة	04
02	المؤشرات الأساسية لمحور العملاء	13
03	العلاقة بين أبعاد لوحة القيادة المتوازنة	15
04	الخطوات الأساسية لتصميم لوحة القيادة المتوازنة	19
05	مراحل تقييم القرار الإستثماري	48
06	الميكمل التنظيمي لمجمع سونلغاز	62
07	الميكمل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (بومرداس)	66
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية الجنس	71
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية المؤهل العلمي	72
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة.	73
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية المنصب.	74
12	الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة.	83

## قائمة الجداول، الأشكال والملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الإستبانة	99
02	إختبار ثبات الإستبانة	102
03	إختبار نوعية التوزيع	102
04	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	102
05	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	102
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	103
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب	103
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمدى تطبيق لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسة.	103
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة	106
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمدى مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ القرارات في المؤسسة	108
11	معامل الارتباط لبيرسون	111
12	تحليل أثر تطبيق لوحة القيادة المتوازنة على اتخاذ القرار	112

# المُلخَص

# المخلص

إن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مفهوم لوحة القيادة المتوازنة و مدى مساهمتها في اتخاذ قرارات المؤسسة، وذلك من خلال الربط بين رؤية ورسالة هذه الأخيرة مع إستراتيجيتها وعلاقتها باتخاذ القرار، باعتبار عملية اتخاذ القرار وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وكذلك هدفا لها في نفس الوقت.

ومن أجل هذا الغرض فقد تطرقنا في هذه الدراسة في الجانب النظري، الذي كان عبارة عن فصلين إلى الأسس النظرية للوحة القيادة المتوازنة، انطلاقا من نشأتها ومراحل تطورها وصولا إلى كونها أفضل أداة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، من خلال مختلف أبعادها الداخلية والخارجية ومؤشراتها المالية وغير المالية . كون هذه الأخيرة تلم بكل جوانب المؤسسة وتحقق أهدافها الطويلة والقصيرة المدى ، وكذلك قمنا بالتطرق إلى عملية اتخاذ القرار في المؤسسة كونها العملية التي تضمن استمرار المؤسسة في نشاطها في ظل بيئة تغلب عليها المنافسة، محاولين في ذلك الكشف عن العلاقة التي تربط بين لوحة القيادة المتوازنة واتخاذ القرار في المؤسسات.

أما في الجانب التطبيقي فقد حاولنا إسقاط الجانب النظري على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (فرع بومرداس). بهدف معرفة مدى تطبيقها للوحة القيادة المتوازنة ومدى مساهمتها في اتخاذ قراراتها، معتمدين في ذلك على مختلف التقارير والوثائق المقدمة لنا من طرفها. وللتأكد من المعلومات التي توصلنا إليها قمنا بالاعتماد على تحليل نتائج الإستبانة التي تم توزيعها على إطارات وأعوان التحكم في المؤسسة وذلك من أجل معرفة مدى إلمامهم بهذه الأداة الإستراتيجية ورأيهم حول مساهمتها في اتخاذ قرارات المؤسسة.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي أن لوحة القيادة المستعملة في المؤسسة تتوفر على عدة مؤشرات يمكن توزيعها على الأبعاد الأربعة كما تقتضيه لوحة القيادة المتوازنة، لكن هناك بغض المؤشرات الغائبة في بعض الأبعاد بما يعني أن المؤسسة تعتمد على لوحة القيادة المتوازنة التي ظهرت في جيلها الأول، لأنه لم تظهر ارتباطات بين المؤشرات وكيفية ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف توزع على هذه الأبعاد.

وفي الأخير يمكننا القول أنه في ظل المنافسة التي تشهدها المؤسسات في وقتنا الحالي، يجب عليها الاعتماد على لوحة القيادة المتوازنة كونها تساهم من خلال أبعادها المختلفة في تحقيق إستراتيجيتها وتساعد على تقييم أدائها واتخاذ قراراتها في الوقت المناسب، وبالتالي تحقيق أهدافها القصيرة والطويلة المدى.

**الكلمات المفتاحية:** لوحة القيادة المتوازنة ، الخرائط الإستراتيجية ، المؤشرات المالية وغير المالية ، اتخاذ القرار.

## Résumé

Le but de cette étude est de connaître le concept du tableau de bord équilibré et l'ampleur de leur contribution à la prise de décisions de l'institution, à travers le lien entre la vision et la mission de ce dernier avec sa stratégie et sa relation avec la prise de décision, le processus de prise de décision comme un moyen d'atteindre les objectifs de l'institution.

A cet effet, nous avons traité dans cette étude sur le côté théorique, qui était deux aux fondements théoriques de tableau de bord prospectif, depuis sa création, et les étapes de son développement et de la façon d'être le meilleur outil aide la Fondation à atteindre ses objectifs, grâce à diverses dimensions internes et externes des financiers et non-financiers ci touchent tous les aspects de l'institution et à atteindre les objectifs à long et à court terme, ainsi que nous aborder le processus de prise de décision dans l'organisation comme un processus qui assure la continuité de l'institution dans ses activités dans un environnement dominé par la concurrence, en essayant dans la divulgation de la relation entre la direction équilibrée des plaques et des institutions de prise de décision.

Du côté pratique, nous avons essayé de laisser tomber le côté théorique sur la distribution de l'électricité et du gaz à la branche institution centrale (Boumerdes). Pour savoir comment appliquer le tableau de bord prospectif et l'étendue de leur contribution à la prise de décision, en se fondant sur divers rapports et documents qui nous sont soumis à son extrémité. Pour vous assurer que les informations que nous avons atteint notre analyse basée sur les résultats du questionnaire qui a été distribué aux cadres et agents de contrôle dans l'organisation afin de connaître l'étendue de leur familiarité avec cet outil de stratégie et de leur avis sur leur contribution à la prise de décisions de l'organisation.

Parmi les plus importants résultats obtenus est que le tableau de bord utilisée conseil dans l'organisation est disponible sur un certain nombre d'indicateurs qui peuvent être distribués aux quatre dimensions exigées par le tableau de bord prospectif, mais il n'y a pas manque dans certaines dimensions des indicateurs, ce qui signifie que l'organisation repose sur une tableau de bord prospectif qui a émergé dans sa génération. Tout d'abord, parce qu'il n'a pas montré des liens entre

## المخلص

---

les indicateurs et la façon de traduire les objectifs stratégiques à distribuer à ces dimensions.

Dans ce dernier, on peut dire que, compte tenu de la compétition qui se déroule dans les institutions à l'heure actuelle, elle doit compter sur le tableau de bord prospectif étant contribué par ses différentes dimensions dans la réalisation de sa stratégie et les aider à évaluer leur performance et prendre des décisions en temps opportun, réalisant ainsi ses objectifs à court et à long terme.

**Mots clés:** tableau de bord prospectif , les cartes stratégiques, les indicateurs financiers et non financiers, la prise de décision

# مقدمة

## مقدمة

في ظل التغيرات الحاصلة في الاقتصاد الوطني و في البيئة ككل، أصبحت المؤسسات تواجه العديد من الضغوطات نظرا لشدة المنافسة و ظهور العديد من المنافسين الجدد الذين يملكون تكنولوجيات متطورة و مرونة تنظيمية ملائمة تمكنهم من اختراق الأسواق. و الحصول على حصص سوقية كانت تملكها مؤسسات أكبر حجما مما أوجب على المؤسسات السعي للبحث عن طرق جديدة للتميز والحفاظ على المركز التنافسي لضمان الاستمرار والاستقرار من خلال السعي للتحسين والتطوير. ومن أجل تحقيق ذلك وجب عليها إيجاد وسائل حديثة للوقوف على حقيقة أدائها بكل جوانبه ومدى تجسيده لإستراتيجيتها مما يمكنها من تحسينه ماليا، تسويقيا ، تنظيميا و بشريا، لأن إهمال أي جانب من هذه الجوانب يهدد المؤسسة بخسارة مركزها التنافسي نظرا للتكامل الموجود بينهم وعلاقة السبب والنتيجة التي تربطهم ببعض، ونظرا لإهمال أدوات الرقابة التقليدية لبعض هذه الأبعاد واهتمامها فقط بالجانب المالي وعدم توضيحها للعلاقة بين الأداء الحالي ومسبباته وعدم قدرتها على ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى مع عمليات المؤسسة قصيرة المدى، وجب البحث عن وسائل و أدوات جديدة تلم بجميع جوانب المؤسسة .

ومن هذه الأدوات نجد لوحة القيادة المتوازنة التي لا يقتصر دورها على تقييم أداء المؤسسة فقط، بل أصبح يعمل أيضا على توجيه وتحسين الأداء والرفع من فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها. فهي تعمل على الموازنة بين المؤشرات المالية وغير المالية فمن جهة فهي تهتم بتحقيق الأداء المالي قصير الأجل مثل الربحية، وتقوم أيضا بالتحسين في المؤشرات غير المالية الأخرى التي تخلق لها قيمة في المستقبل وهي أهداف طويلة الأجل مثل السعي لزيادة رضا الزبائن مما يزيد المبيعات في المستقبل، والتركيز على الجودة وتشجيع الإبداع والابتكار لأن كل هذه المؤشرات تحقق لها أهدافها على المدى البعيد، وهي تعتبر أيضا كوسيلة تنبؤ ووسيلة قياس وهي كذلك وسيلة لاتخاذ القرارات من الدرجة الأولى.

إن لوحة القيادة المتوازنة بحكم انتمائها لنطاق الرقابة على مستوى المؤسسة فهي تزود متخذ القرار بكافة المعلومات اللازمة عن حالة المؤسسة من أجل تمكنه من معرفة الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة، ومعرفة أهم البدائل المالية والتسويقية وغيرها التي تتوفر عليها المؤسسة وبذلك تمكنه من المفاضلة بين هذه البدائل واختيار القرار المالي والتسويقي المناسبين، فهي إذن أداة لاتخاذ القرار وبواسطتها أيضا يمكن الحكم على القرارات المتخذة إن كانت فعالة أم لا ، و بإمكانها أيضا الوقوف على مدى ملائمة الإستراتيجية المنتهجة ومدى التوفيق في تحديد سبل تحقيقها.

### إشكالية البحث :

#### كيف تساهم لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات المؤسسة ؟

ومن أجل تبسيط الإشكالية الرئيسية قمنا بتقسيمها إلى بعض الأسئلة الفرعية لتسهيل الإجابة عليها وهي كما يلي :

. ما المقصود بلوحة القيادة المتوازنة و فيما يتمثل دورها ؟

. ما هي العلاقة التي تربط أبعاد لوحة القيادة المتوازنة مع عملية اتخاذ القرار؟

. هل تعتمد مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس على لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قراراتها؟

### فرضيات البحث :

و للإجابة على الأسئلة السابقة قمنا باقتراح مجموعة من الفرضيات كما يلي :

**الفرضية الأولى:** لوحة القيادة المتوازنة من الأدوات التسييرية الحديثة التي تساعد على توفير المعلومات في الوقت المناسب .

## مقدمة

**الفرضية الثانية:** تساهم أبعاد لوحة القيادة المتوازنة بتزويد متخذ القرار بالمعلومات التي تلمس مختلف جوانب أداء المؤسسة من أجل مساعدته على اتخاذ قراراته.

**الفرضية الثالثة:** تقوم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالاعتماد على لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قراراتها.

**أهمية الدراسة :**

تعتبر لوحة القيادة المتوازنة من أدوات التسيير الحديثة التي تلم بكافة جوانب المؤسسة وكافة أبعادها فإنها تضمن لها الحصول على ميزة تنافسية من خلال قدرتها على معرفة مستواها وتقييم أدائها إذا أحسنت استعمالها، لذلك يسعى متخذ القرار لاستخدامها للحصول على المعلومات التي يريدها وبذلك يمكن القول أنها أداة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تزويد متخذ القرار بما يحتاجه من معلومات في الوقت المناسب و بذلك اتخاذ القرارات التي تخدم المؤسسة في الوقت المناسب وبناءً على هذه الأهمية التي تحتلها لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ القرارات وقع اختيارنا لهذا الموضوع.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة التي نسعى للقيام بها لمعرفة النقاط التالية:

- تقديم مفهوم واضح عن لوحة القيادة المتوازنة وأهم خصائصها نظراً لكونها أداة تسييرية حديثة.
- معرفة جوانب لوحة القيادة المتوازنة الأربعة ومؤشراتها المالية وغير المالية.
- إبراز أهمية لوحة القيادة المتوازنة في تقييم أداء المؤسسة في جميع جوانبها.
- معرفة مدى مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات المؤسسة وإسقاط هذه النظرية على المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط.

### أسباب اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا لهذا الموضوع إلى المبررات الأساسية التالية:

- نظراً لحداثة لوحة القيادة المتوازنة فإنها لازالت غامضة بالنسبة للكثير من الطلبة وهذا ما جعلنا نفكر في البحث أكثر فيها
  - قلة الدراسات السابقة حول هذا الموضوع.
  - الانتشار غير الواسع لاستخدام لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسات الجزائرية.
  - قلة الدراسات التي تتحدث عن استخدام لوحة القيادة المتوازنة كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة.
- ومن بين الأسباب الأخرى التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع هو ارتباطه بتخصصنا حيث أن لوحة القيادة المتوازنة أداة من أدوات التسيير وكوننا طلاب قسم علوم التسيير فإننا سنكون أمام واقع استخدامها في المستقبل.
- لذلك ارتأينا البحث عنها وعن مفهومها ومميزاتها لكي نكون على دراية بما في الاستخدامات الميدانية في المستقبل، وبما أن عملية اتخاذ القرار من وظائف المسير أردنا أن نبحت عن الطرق التي تساعد في عمله .

## مقدمة

### حدود الدراسة:

يمكن حصر حدود الدراسة فيما يلي:

**الإطار الزمني:** فيما يخص الإطار الزمني فإن فترة التبرص قد امتدت من 2017/02/01 إلى 2017/05/12 بالاعتماد على تقارير النشاط للمؤسسة للسنوات من 2014 إلى 2016.

**الإطار المكاني:** فيما يتعلق بالإطار المكاني فتتعلق الدراسة بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط . بومرداس

### منهج الدراسة:

لقد قمنا في هذه الدراسة إلى تقسيم البحث إلى جزأين كما يلي:

من أجل الإجابة على الإشكالية وإثبات صحة الفرضيات اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع المعلومات والبيانات عن لوحة القيادة المتوازنة وعن عملية اتخاذ القرار، كما اعتمدنا على المنهج التحليلي من أجل تحليل هذه المعلومات و تفسيرها للوصول إلى تقديم الاقتراحات حول الظاهرة وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب والمذكرات وبعض المجالات والمطبوعات.

وقد حاولنا في الجانب النظري إسقاط ما تناولناه في الجزء النظري على المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط حيث اعتمدنا على المنهج التحليلي من أجل تحليل مختلف التقارير المقدمة من طرفها ومن خلالها قمنا باقتراح لوحة قيادة متوازنة لها، كما اعتمدنا على الإستبانة التي قمنا بتوزيعها على عمال المؤسسة من إطارات و أعوان التحكم من أجل معرفة رأيهم حول مدى تطبيق لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسة و مدى مساهمتها في اتخاذ قرارات المؤسسة.

### أدوات الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على الكتب العربية والأجنبية، المذكرات، المدخلات، الملتقيات، المقالات والمجلات كما اعتمدنا أيضا على الإستبانة الموزعة على بعض موظفي المؤسسة.

### الدراسات السابقة:

1 . عرقوب وعلي ، دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو

حوكمة المؤسسات ، أطروحة دكتوراه ، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية ،

جامعة بومرداس ، 2015.

تطرق هذه الدراسة إلى مفهوم لوحة القيادة المتوازنة ودورها في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو

حوكمة المؤسسات، وفي هذه الدراسة قام الباحث بتحليل مدى تأثير تبني أنظمة حوكمة المؤسسات على نجاعة تطبيق لوحة

القيادة المستقبلية وانعكاس ذلك على تحسين الأداء الشامل المستدام للمؤسسة وبلوغ مستويات عالية من رضا زبائنها.

كما تم التطرق في الجانب التطبيقي لإقتراح نموذج للوحة القيادة المستقبلية لإحدى المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال عملها وهي مجمع صيدال وتم تدعيمها بدراسة استقصائية لكل من إطارات المجمع وزبائنه لضمان تحليل شامل ومفصل لجميع متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الجانب النظري أن تحسين الأداء الشامل لا يتم إلا بتحسين جميع

## مقدمة

جوانب لوحة القيادة المستقبلية، حيث يعتبر رضا الزبون أهم هدف تسويقي استراتيجي، كما يساهم التبنى الفاعل لمبادئ حوكمة المؤسسات في تحقيق رضا الزبون وبناء ولاءه. أما من الدراسة الميدانية فتم التوصل إلى أن مجمع صيدال يعاني ضعف في تحقيق أداء شامل متميز متوازن في كل أبعاد لوحة القيادة المستقبلية واختلال استقرار نتائج العديد من مؤشرات من سنة لأخرى وهناك فشل في ارضاء الزبائن بسبب ضعف الإستراتيجيات التسويقية لديها وأن المجمع لا يطبق مبادئ حوكمة المؤسسات في مختلف فروعها وبالتالي يمكن القول أن اعتماد المجمع على لوحة القيادة المستقبلية ضعيف في قياس وتحسين أدائه وترجمة رؤيته الإستراتيجية وتحسين أهدافه مما يضعف فاعليتها.

2 . صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،

مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

تناولت هذه الدراسة موضوع إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية وذلك بقيامها بدراسة حالة بعض المؤسسات لمعرفة ذلك ومن النتائج التي توصلت إليها هو ضرورة الإهتمام بتقييم الإستراتيجية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها والتقليل من حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع وكذلك تسهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة ومن خلال دراستها تبين أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعتمد على المعايير المالية في التقييم، وتنحصر المعايير غير المالية المستعملة على جانب الزبائن فقط وأن العقبات التي تقف وراء عدم إمكانية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من تطبيق النموذج هو التفكير التقليدي للمدراء، وكذا ضعف الاحتكاك والتواصل مع المؤسسات التي تطبق مثل هذه النماذج. ولكن الباحث في هذه الدراسة لم يتطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها باتخاذ القرار.

3 ريغة أحمد الصغير ، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة

مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة بومرداس ، 2014.

في هذه البحث تمت دراسة مدى تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن حيث قامت بدراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية - PMO - و منها تم التوصل إلى أن أدوات التقييم المستخدمة في هذه المؤسسة تعد في مجملها أدوات تقليدية تركز على الأداء المالي وتهمل الجوانب الأخرى، وبعد تحليل نتائج تطبيقها لبطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة توصلت إلى نتيجة أن الأبعاد الأربعة للبطاقة قد أثبتت فعاليتها في تقييم أداء المؤسسة، وكشفت بطاقة الأداء المتوازن أن المؤسسة لا تهتم بمواردها البشرية وهذا يعتبر في غاية الخطورة كون المورد البشري يعد أهم مورد تمتلكه المؤسسات في الوقت الحالي لأنه المحدد لبقاء المؤسسة واستمرارها ، وكذلك تبين من خلال الدراسة التطبيقية أن المؤسسة لا تولي الإهتمام الكلي للمسائل والدراسات الإستراتيجية وهذا ما تمت ملاحظته من أغلب الموظفين الذين لا يملكون أدنى فكرة حول رؤية وإستراتيجية المؤسسة. ولكونها لا تولي الإهتمام الكافي للمسائل الإستراتيجية فإنها لن تستطيع الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية في حال تطبيقها وسيبقى استخدامها كأداة لتقييم الأداء فقط.

4 . سلطاني عادل، دور لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري بالمنظمة ، مذكرة ماجستير، تخصص مالية

ومحاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2015 .

## مقدمة

تهدف هذه الدراسة لمعرفة دور لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري في المنظمة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تتمثل في أن لوحة القيادة المتوازنة أداة جد هامة لإدارة رأس المال البشري مما يزيد كفاءة الإدارة في الرقابة عليه وذلك يساهم في تحقيق الإنتاجية القصوى، حيث أنها ترسم المسار الصحيح لرأس المال البشري من أجل تنفيذ إستراتيجية المنظمة بنجاح والنتيجة التي توصلت إليه الدراسة هي أنه لا يوجد نموذج واحد للوحة قيادة متوازنة متفق عليه لتقييم رأس المال البشري وتختلف هذه الأخيرة من منظمة لأخرى حسب خصوصية نشاطها وأن المؤسسات الجزائرية التي لا تتبنى لوحة القيادة المتوازنة تفوت فرص عظيمة للتميز.

### هيكل الدراسة:

من خلال الإشكالية الرئيسية التي طرحناها ومن أجل الإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي الذي كان عبارة عن دراسة حالة.

تطرقنا في **الفصل الأول** إلى الأسس النظرية للوحة القيادة المتوازنة من خلال معرفة أساسيات لوحة القيادة المتوازنة وأبعادها وخطوات تصميمها والمتطلبات الواجب توافرها من أجل ذلك و الصعوبات والانتقادات التي تواجهها لنقوم في الأخير بذكر العوامل المساعدة في نجاح تطبيقها في المؤسسة.

كما تعرضنا في **الفصل الثاني** من بحثنا لاتخاذ القرار وعلاقته بلوحة القيادة المتوازنة حيث قدمنا بعض المفاهيم حول عملية اتخاذ القرار، عناصر وخطوات اتخاذ القرار وظروفه ثم عرضنا بعض نماذج اتخاذ القرار وتطرقنا إلى العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار والصعوبات التي تواجه هذه العملية و حاولنا بعدها تبين علاقة كل بعد من أبعاد لوحة القيادة المتوازنة باتخاذ القرار.

أما **الفصل الثالث** فقد تناول تقديم عام لمؤسسة سونلغاز، وبعدها قمنا بالتطرق لظروف نشأة المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط . بومرداس . وذكر بعض مهامها، ثم في المبحث الثاني اعتمدنا على تحليل نتائج الإستبانة من أجل معرفة آراء بعض إطارات و أعوان التحكم في المؤسسة حول استخدام لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسة كأسلوب لاتخاذ القرار، أما في المبحث الثالث فقد قمنا فيه باقتراح لوحة قيادة متوازنة للمؤسسة بالاعتماد على مختلف التقارير المقدمة لنا من طرفها.

الفصل الأول

الأسس النظرية للوحة القيادة المتوازنة

### تمهيد الفصل

في ظل التطور السريع الذي يشهده العالم في مختلف القطاعات وجب على المؤسسات مواكبة التغيرات من أجل تحقيق أهدافها وضمان استمرارها، وبما أنها تعمل في بيئة معقدة أصبح من الضروري لها أن تحدد أهدافها وغاياتها بدقة. وذلك من خلال ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من مؤشرات الأداء، التي تمكنها من معرفة وضعها في أي وقت بين المنافسين، وذلك باستعمال مجموعة من الأنظمة الجديدة التي تتماشى مع متطلبات البيئة الحالية وتسمح لها بقياس و تقييم أدائها بشكل أفضل و أكثر فعالية بعدما عجزت الأنظمة التقليدية عن تحقيقها بالشكل المطلوب.

ومن بين أشهر الأدوات الحديثة لتقييم الأداء نجد لوحة القيادة المتوازنة التي ظهرت في بداية التسعينيات من طرف كابلان و نورتن حيث أصبحت أكثر انتشارا نظرا لاحتواء محاورها على جميع نواحي الإستراتيجية المالية و غير المالية، مما يعطي المؤسسة صورة واضحة عن نواحي القوة فيها وجوانب الضعف الواجب معالجتها والاختلالات الحاصلة ومحاولة تصحيحها مما يؤدي في الأخير إلى تحسين أدائها وتحقيق أهدافها.

ولهذا سنحاول في هذا الفصل أن نتطرق إلى الأسس النظرية للوحة القيادة المتوازنة من خلال تقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول سنقوم بتقديم بعض الأساسيات للوحة القيادة المتوازنة من حيث النشأة، مراحل التطور، المفهوم الأهمية، و الوظائف، أما في المبحث الثاني فسنعرضه للأبعاد الأساسية للوحة القيادة المتوازنة، العلاقة بينهم والعوامل المؤثرة في هذه اللوحة وتطورها في ظل دمج أبعاد التنمية المستدامة، أما المبحث الثالث فيتعلق بمنهجية تصميم وتطبيق لوحة القيادة المتوازنة من خلال مراحل تنفيذها ومتطلبات تصميمها، الصعوبات والانتقادات الموجهة لها و العوامل التي تساعد على نجاح تطبيقها.

### المبحث الأول: أساسيات لوحة القيادة المتوازنة

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى بعض المفاهيم العامة للوحة القيادة المتوازنة من حيث نشأتها و مراحل تطورها ، أهميتها، عناصرها و بعض الوظائف الرئيسية التي صممت من أجلها.

### المطلب الأول: نشأة لوحة القيادة المتوازنة و مراحل تطورها

سنقوم في هذا المطلب بالتطرق لنشأة لوحة القيادة المتوازنة وأهم المراحل التي مرت بها لتصبح على الشكل التي هي عليه الآن .

#### أولاً: نشأة لوحة القيادة المتوازنة:

سوف نتطرق في هذا العنصر إلى التطور التاريخي للوحة القيادة المتوازنة كما يلي:1

بعد التطور السريع الذي عرفه الإقتصاد العالمي في ثمانينات وتسعينات القرن الماضي، تزايدت شدة المنافسة بين المؤسسات، اختلفت خصائص بيئة الأعمال الحديثة التي تعرف تغيرات اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية وبيئية متسارعة، ما أدى إلى قصور تقنيات مراقبة التسيير المركزة على تحسين الأداء المالي فقط، وظهر جيل جديد من لوحات القيادة التي تعمل على قياس وتحسين مختلف جوانب الأداء الشامل، على رأسها لوحة القيادة المتوازنة الأكثر نجاعة في الإحاطة بمختلف هذه الأبعاد والجوانب. وبدأت فكرة التوجه نحو لوحة قيادة متوازنة تجمع بين مختلف أبعاد الأداء الشامل سنة 1983 على يد (Robert Kaplan) البروفيسور الشهير بجامعة هارفارد، الذي انتقد أدوات مراقبة التسيير ولوحات القيادة التقليدية. في حين أن الظهور الرسمي للوحة القيادة المتوازنة في شكلها الكامل كان سنة 1992 على يد Robert Kaplan رفقة David Norton وهو المستشار المؤسس لوحدة البحث (KPMG) وهذا بعد دراسة دامت سنة كاملة على 12 مؤسسة أمريكية وكندية، وبدأ تطبيقها في المؤسسات الرائدة في أمريكا الشمالية، وبعدها انتشرت إلى المؤسسات الأوربية ، لتصل إلى المؤسسات الآسيوية والإفريقية.

#### ثانياً: مراحل تطور لوحة القيادة المتوازنة:

لقد مرت لوحة القيادة المتوازنة بعدة مراحل نذكرها فيما يلي:

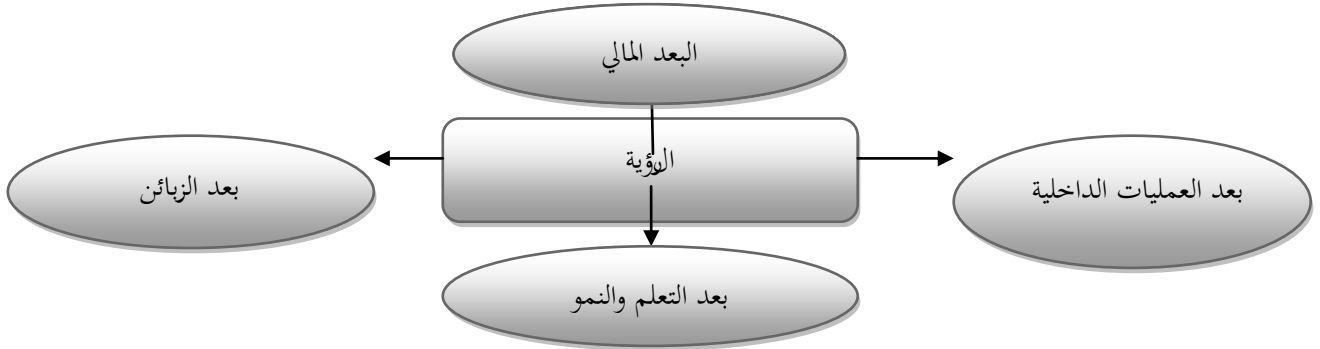
#### 1 . الجيل الأول 1992 :

حيث تم وصف لوحة القيادة المتوازنة كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء ، هنا تمت إضافة قياسات غير مالية ومؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم من قياسات مالية ، إن هذا الجيل تجسد في إضافة ثلاثة منظورات أخرى وهي العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو إضافة إلى المنظور المالي حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة حيث أن تقارير الأداء ركزت على عدد محدود من مؤشرات الأداء في إطار كل منظور من المنظورات الأربعة ، إن اقتراح ربط رؤية و أهداف المؤسسة بمنظورات لوحة القيادة المتوازنة جاء يساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء و الأخذ بعين الاعتبار عمليات ربط التوجه الإستراتيجي بالممارسات اليومية لإدارة مؤسسات الأعمال ، لقد ولدت فكرة ربط رؤية و أهداف المؤسسة

1: عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2015، ص 133.

بالمنظورات إلى إمكانية بناء علاقات السبب والنتيجة بين أهداف المؤسسة ووضع مؤشرات لقياس هذه الأهداف طبقاً لما يسمى بالخرائط الإستراتيجية. 1

الشكل رقم (01): الجيل الأول للوحة القيادة المتوازنة



Source: FABIENNE GUERRA , **Pilotage stratégique de l'entreprise :Le rôle de tableau de bord prospectif**, éditions De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2007, p.122

## 2 . الجيل الثاني 1996:

هذا الجيل أتى ليعالج المشاكل التي رافقت تطبيق الجيل الأول من لوحة القيادة المتوازنة في العديد من المنظمات والتي يمكن الإشارة إليها فيما يلي: 2

- ✓ إن التعريف الأولي للوحة القيادة المتوازنة جاء واسعاً وغامضاً وولد رؤى وتصورات متباينة لها.
- ✓ كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب وكذلك إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات لوحة القيادة المتوازنة.
- حيث تمت في البداية ترجمة هذه المنظورات بسؤال أولي يعطي رؤية لكيفية اختيار القياسات الملائمة ضمن كل منظور وهي :
  - ✓ للنجاح مالياً ، كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين وحملة الأسهم؟ ( المنظور المالي ) .
  - ✓ لتحقيق رؤية منظمة الأعمال ، كيف يجب أن تظهر المنظمة أمام عملائها؟ (منظور العملاء) .
  - ✓ لتحقيق رضا المستثمرين العملاء ، ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها منظمة الأعمال؟ (منظور العمليات الداخلية) .
  - ✓ لتحقيق رؤية مؤسسة الأعمال ، ما هي سبل المحافظة على قدرات المؤسسة للتغيير والتحسين؟ ( منظور التعلم والنمو) .

1: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 145.

2: نفس المرجع أعلاه ، ص ص، 147، 146.

بعد ذلك تم تطوير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المنظورات لتعطي انعكاسا إيجابيا على الأداء الشمولي للمؤسسة، لقد مثلت هذه الجوانب مفتاح التطور في الجيل الثاني من استخدام لوحة القيادة المتوازنة.

### 3 . الجيل الثالث 2000 : الخرائط الإستراتيجية

- يتضمن الجيل الثالث من لوحة القيادة المتوازنة العناصر الهامة التي لا توجد في الجيل الأول و الثاني وهذه العناصر هي 1:
- ✓ الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح.
- ✓ استبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل التدفق في الخرائط الإستراتيجية.
- ✓ عند تنفيذ التخطيط الإستراتيجي بطريقة مناسبة نتوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة و المفيدة للمتابعة الإستراتيجية و الرقابة الإدارية في المؤسسة.

حيث يمكن تعريف الخريطة الإستراتيجية على أنها نموذج افتراضي متكامل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات، وهي تخطيطات تصف كيف يمكن للمؤسسة أن تخلق قيمة بإيصال أو ربط الهدف الإستراتيجي بالسبب الواضح وعلاقة التأثير بينهم، وذلك بطريقة أبعاد لوحة القيادة المتوازنة لذلك تعتبر الخرائط الإستراتيجية جزءا إستراتيجيا من إطار لوحة القيادة المتوازنة وقد ساهمت نماذج الجيل الثالث بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاؤها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الإستراتيجية للأداء . ويتميز هذا الجيل بما يلي:

- ✓ يتميز بكونه أكثر بساطة و أقل تعقيد من الجيل الأول.
  - ✓ يعتبر كإطار للتغير التنظيمي لأنه يبين الخطوات الخاصة بالتغير في المؤسسة من خلال تغير استراتيجياتها .
  - ✓ اتضح العلاقة السببية الموجودة بين محاورها أفضل مما كانت في الجيل الثاني.
  - ✓ يبين الاتجاه بوضوح حتى يتمكن الأفراد من الوصول إلى الرؤية المرجوة.
- وما يلاحظ على هذا النموذج الأخير أن الشكل العام لم يتغير ، وإنما تغيرت فلسفته وطريقة عمله و أصبح أكثر دقة وشمولية ، وهناك من يضيف جيلا رابعا للوحة القيادة المتوازنة وذلك بإضافة بعد خامس وهو ما يعرف بالبعد البيئي، وبالتالي ظهر ما يعرف بلوحة القيادة المتوازنة المستدامة .

### المطلب الثاني: مفهوم لوحة القيادة المتوازنة وعناصرها

في هذا المطلب سنقوم بإعطاء بعض المفاهيم الأساسية للوحة القيادة المتوازنة وبعض خصائصها:

#### أولا: مفهوم لوحة القيادة المتوازنة:

قبل القيام بتعريف لوحة القيادة المتوازنة يجب الإشارة إلى مبتكريها وهم روبرت كابلان و دافيد نورتن:

1. روبرت كابلان: هو أستاذ مؤسسة بايكر في كلية هارفارد للأعمال حيث انضم إلى كلية الأعمال هذه عام 1984 بعد أن قضى 16 عاما في كلية إدارة الأعمال في جامعة كارينجي- ميلون، حيث شغل منصب العميد من عام 1977 إلى عام 1983

1: صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 22.

وفي عام 2006 انتخب إلى قاعة الشهرة الخاصة بالحاسبة تلقى جائزة من قسم المحاسبة الإدارية لربط المحاسبة الأمريكية وحصل على عدة جوائز أخرى.

2. **دافيد نورتن:** ولد عام 1941 وهو رجل أعمال ومستشار إداري وهو معروف باسم المبدع المشارك مع روبرت كابلان في ابتكار لوحة القيادة المتوازنة.

لقد تعددت التعاريف للوحة القيادة المتوازنة و سنتطرق لذكر بعضها فيما يلي:

### ✓ تعريف لوحة القيادة المتوازنة حسب Kaplan و Norton :

لوحة القيادة المتوازنة هي نظام يزود المؤسسة بمقاييس و أهداف إستراتيجية يعطي للإدارة القدرة على إدارة أشكال الأداء فيها ، ويوازن بين المقاييس المالية وغير مالية ، بوصفها محركات للأداء المستقبلي للمؤسسة ، وتقيس أداء المؤسسة من خلال محاور أربعة حيث يشتق الارتباط بين تلك المحاور من رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها و أهدافها، كما يعرفانها أيضا بأنها نظام لقياس الأداء بشكل منظم حيث يتم بواسطتها ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف واضحة الشكل ومجموعة من المقاييس الملائمة لتقييم الأداء مع توفير معايير للأداء يتم ربطها بمجموعة من الأعمال والبرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق تلك الأهداف 1.

✓ كما عرفها أيضا:

أنها إطار جديد يسمح بدمج مؤشرات إستراتيجية بالإضافة إلى المؤشرات المالية للأداء الماضي ، فإنه يوفر محددات الأداء المستقبلي هذه المحددات متعلقة بالزبائن ، العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو حيث تستند على ترجمة واضحة ودقيقة للإستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات ملموسة. فلوحة القيادة المتوازنة ليست نظاما جديدا للقياس فقط بل يمكن أن تمثل العمود الفقري لعمليات الإدارة. 2

✓ كما عرفت كذلك :

أنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار و المبادئ و خارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية في ضمن مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء حيث تساهم هذه المقاييس بإنجاز الأعمال ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي و التنظيمي وصولا إلى الأهداف 3.

1: خديجة ماهديدي ر، مطبوعة بيداغوجية بعنوان محاضرات في مراقبة التسيير، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2016، ص، 112.

2: سهام شعبان ، محاولة تصميم لوحة القيادة الإستراتيجية لمؤسسة صحية جزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية ، جامعة بومرداس، 2014، ص 20.

3: عادل سلطاني ، دور لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري بالمنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015، ص 20.

✓ وهناك من عرفها :

أما نظام تسييري وإداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمسيرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة ، وهي كذلك نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر ، إضافة إلى توحيد لجميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة.1

✓ ومن هذه التعاريف:

نستنتج أن لوحة القيادة المتوازنة هي نظام إداري من بين أنظمة التسيير الحديثة ، تشمل على مؤشرات تتعلق برؤية وإستراتيجية المنظمة من خلال ربطها بجوانبها الأربعة والمتمثلة في ( البعد المالي ، بعد الزبائن ، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) ، حيث تقوم بترجمة أهداف وإستراتيجية المنظمة إلى مؤشرات ملموسة حيث يتمثل الفرق بينها وبين أنظمة التسيير التقليدية أنها وازنت بين المقاييس المالية والغير المالية .

حيث يسعى كل جانب من جوانب لوحة القيادة المتوازنة لتحقيق أهداف معينة فالبعد المالي هدفه تحقيق النجاح المالي ، أما بعد الزبائن فهدفه تحسين نظرة العملاء للمؤسسة ، جانب العمليات الداخلية هدفه الوفاء بحاجات المستهلكين أو المساهمين أما عن هدف بعد التعلم والنمو فهو البحث عن طريقة للتحسين والتطوير من أجل بلوغ الرؤية.

ثانياً: عناصر لوحة القيادة المتوازنة:

تتكون لوحة القيادة المتوازنة من العناصر التالية:2

1 . الرؤية المستقبلية: تمثل الرؤية المستقبلية توجهات وتطلعات المؤسسة ، وطموحاتها في المستقبل مثل التوسع في الحصة السوقية أو البحث عن تسيد السوق أو تحقيق ميزة تنافسية وتعظيم الأرباح وهي التي تحدد الخطوط العريضة لمسار استراتيجيات المؤسسة.

2 . الإستراتيجية: تتمثل في مجمل الأفعال والإجراءات والعمليات الهامة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة التي حددها ووسطرتها.

3 . الأبعاد: تتمثل في مختلف الأبعاد والمحاور الإستراتيجية للوحة القيادة المتوازنة والتي تشمل أبعاداً خارجية لإرضاء أهم الأطراف الفاعلة المرتبطة بالمؤسسة، وتعظيم عوائدها وهي البعد المالي وبعد الزبائن، وأبعاداً داخلية لتحسين مختلف نشاطات المؤسسة وعملياتها والتحكم في مواردها وهي بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو أو كما يسمى أيضاً

1: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص، 192.

2: عرقوب وعلي، مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان محاضرات في لوحة القيادة الإستشرافية، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2016، ص ص ، 31،30.

- 4 . بعد التمهين التنظيمي .
- 5 . الأهداف: وهي تبين كيفية تنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها في مستويات ونسب محددة قابلة للقياس حيث تكون هذه المستويات مرجعية للتحقق من نجاح تطبيق الإستراتيجية المتبناة.
- 6 . المقاييس: وهي تقيس مستوى الأداء الفعلي في كل الجوانب والأبعاد ، وتبين مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، وذلك من خلال مؤشرات كمية تعكس مستوى الأداء الحالي وتتنبأ بالأداء المستقبلي .
- 7 . المعايير المستهدفة: تمثل المقاييس المطلوب تحقيقها في المستقبل، وهي عبارة عن بيانات و مؤشرات ونسب كمية تعكس صورة الأداء المستقبلي للمؤسسة .
- 8 . العلاقات السببية: تمثل الارتباطات بين النتائج ومسبباتها وتبين العلاقة التفاعلية بين أبعاد الأداء، حيث أن تفعيل الابتكار في المؤسسة يحسن من عملياتها الداخلية، وهو بدوره يطور من أدائها التسويقي، ما يؤدي إلى تحقيق رضا الزبون، وبالتالي زيادة المبيعات التي تحقق ارتفاع رقم الأعمال وتحسن المردودية التجارية، وهو الذي ينعكس إيجابيا على أدائها المالي ويزيد من عوائدها ويعظم أرباحها حيث أن هذه العلاقة التفاعلية تشكل عنصرا هاما من عناصر لوحة القيادة المتوازنة.
- 9 . المبادرات الإستراتيجية: تتمثل في برامج العمل والخطط الموجهة والمحسنة للأداء الشامل للمؤسسة ، والتي تضمن إنجاح إستراتيجيتها ، كما أنها تعمل على التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية لتحقيق الأهداف التشغيلية وجعلها وسيلة للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، كما أن هذه المبادرات تحدد المؤشرات والمقاييس المناسبة لتفعيل استراتيجيات المؤسسة ، إضافة إلى توضيحها للأهداف الأكثر أهمية.

### المطلب الثالث: أهمية لوحة القيادة المتوازنة و مميزاتها

سنتطرق في هذا المطلب لعرض أهمية لوحة القيادة المتوازنة كنظام إداري متكامل وبعض المميزات التي تتصف بها:

أولاً: أهمية لوحة القيادة المتوازنة:

- إن أهمية لوحة القيادة المتوازنة تتبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها التي جاءت نتيجة لتوظيفها في مؤسسات مختلفة ويمكن إجمال أهمها فيما يلي:1
- ✓ تزويد المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن منظماتهم.
- ✓ تحديد المقاييس في لوحة القيادة المتوازنة يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات التنافس.
- ✓ تتمكن المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة في لوحة القيادة المتوازنة من مراقبة التقدم وبناء القدرات واكتساب الموجدات الغير الملموسة .

1: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص، 153، 154.

- ✓ مساعدة المؤسسات بالتركيز الشمولي على ما ينبغي عمله لتحسين مستويات الأداء.
- ✓ تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.
- ✓ تعرف الارتباطات الإستراتيجية لتكامل الأداء.
- ✓ المبادرة بالتنسيق الإستراتيجي.
- ✓ تترجم الرؤية والإستراتيجية.
- ✓ تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء ، تدنيه وقت الاستجابة ، تحسين النوعية ، تأكيد العمل الجماعي ، تقليل وقت طرح المنتجات و الإدارة على المدى البعيد.
- ✓ تلزم المدراء على دراسة كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور في مجال آخر.

### ثانياً: مميزات لوحة القيادة المتوازنة:

- تتميز لوحة القيادة المتوازنة بعدة خصائص تميزها وتتمثل أهمها كما يلي:1
- ✓ توضيح تتابع علاقات السبب والنتيجة : على سبيل المثال يمثل هدف الشركة في إنتاج منتج منخفض التكلفة وتأكيد النمو، لذلك فإن لوحة القيادة المتوازنة تصف الأهداف والمقاييس المحددة في جانب التعلم والنمو للأداء وهذا يؤدي إلى تحسينات العمليات الداخلية ويؤدي هذا في المقابل إلى زيادة رضا الزبون وحصصة السوق و أيضا الدخل التشغيلي وثروة المساهمين ، حيث أن كل مقياس من مقاييس لوحة القيادة المتوازنة هو جزء من سلسلة السبب والنتيجة وعامل من العوامل ذات التأثير في تكوين الإستراتيجية التي تؤدي لتحقيق النتائج المالية.
- ✓ تساعد في توصيل الإستراتيجية لكل أعضاء المنظمة: ويتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة ومتصلة من الأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة ، واسترشادا بلوحة القيادة المتوازنة يتخذ المديرين والموظفين أفعالا وقرارات تهدف إلى تحقيق إستراتيجية الشركة .
- ✓ تهتم لوحة القيادة المتوازنة في الشركات الهادفة إلى الربح، على المقاييس والأهداف المالية: في بعض الأحيان ينوي المديرين الاعتماد على الابتكار والجودة ورضا الزبون في حد ذاته، حتى لو لم يتم تحقيق أرباح مالية ، كما تؤكد لوحة القيادة المتوازنة على المقاييس المالية كجزء من برنامج لتحقيق أداء مالي مستقبلي ، وعندما تكون مقاييس الأداء المالية وغير المالية متصلة بدرجات مناسبة ، فإن العديد من المقاييس غير المالية تخدم كمؤشرات موجهة للأداء المالي المستقبلي، ففي العديد من الشركات الرائدة نجد أن التحسينات في العوامل غير المالية أدت إلى تحسينات في العوامل المالية لأنها اهتمت بدراسة الأصول غير الملموسة والتي تعمل على:

1: وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص، ص، 70 . 72.

- إيجاد علاقات مع العملاء.
  - تقديم منتجات حديثة ومتطورة وجودة عالية.
  - تقديم منتجات تواكب الحاجات والرغبات وبخدمات قليلة التكلفة وبفترات إنتاج قصيرة.
  - إدارة مهارات العاملين وتحفيزهم للتطوير الدائم.
  - التمكن من استخدام تكنولوجيا ونظم المعلومات أفضل استخدام.
- ✓ تهتم لوحة القيادة المتوازنة بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي: فالنظام المحاسبي التقليدي في بيئة تحكمها التقارير السنوية والتقارير الربع السنوية، ويركز هذا النموذج على بناء الأصول الداخلية الملموسة ويجب على هذا النموذج التوسع ليتضمن تقييما للأصول غير الملموسة والتي تمثل عنصرا حرجا في نجاح المنظمات.

### المطلب الرابع: الوظائف الأساسية للوحة القيادة المتوازنة

يساهم لوحة القيادة المتوازنة كأداة إستراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالمؤسسات المعاصرة من بينها: 1

أولا : توضيح و ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة.

حيث يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف و يتم تحديد السوق و قطاع العملاء الذين ستقوم المؤسسة بخدومتهم و ذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المؤسسة أهداف وقياسات كل من البعد المالي، بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم والنمو حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

ثانيا: توصيل و ربط الأهداف الإستراتيجية و القياسات المطبقة.

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، مما يتطلب توصيل و ربط الأهداف الإستراتيجية و القياسات المختلفة .

فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية للعملية التالية لها، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتلاءم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

ثالثا: التخطيط ووضع الأهداف و ترتيب المبادرات الإستراتيجية.

يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة .

ومن خلال العلاقات السببية في لوحة القيادة المتوازنة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي، فمثلا "خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.

1: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية

للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، المنصورة، 2009، ص،ص، 75، 76.

## المبحث الثاني: أبعاد لوحة القيادة المتوازنة وعوامل نجاحها

تشتمل لوحة القيادة المتوازنة على أبعاد و جوانب الأداء الشامل، التي تمكن المؤسسة من تقييم أدائها ومعرفة مكانتها بين منافسيها. وسنقوم في هذا المبحث بعرض هذه الأبعاد والعلاقة بينهم و بعض العوامل المؤثرة في لوحة القيادة المتوازنة وكذلك تطورها في ضل دمج أبعاد التنمية المستدامة.

### المطلب الأول: أبعاد لوحة القيادة المتوازنة

تعتبر لوحة القيادة المتوازنة من الأدوات الحديثة في القيادة وهي تظهر في صورها من أربع جوانب جوهرية تتوسطها الرؤية الإستراتيجية لأنها تعتبر نقطة البداية كما أن كل بعد من هذه الأبعاد مرتبط بالأخر بعلاقة سببية، وتمثل هذه الأبعاد في: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم و النمو، و هناك من يقسم هذه المحاور إلى قسمين و هي أبعاد خارجية و تتمثل في البعد المالي وبعده العملاء و أبعاد داخلية و تتمثل في العمليات الداخلية و بعد النمو و التعلم و فيما يلي سنتطرق إلى كل بعد:

#### أولاً: الأبعاد الخارجية:

تتمثل الأبعاد الخارجية في البعد المالي وبعده الزبائن:

1 . **البعد المالي:** تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة الأجل للمؤسسة، وتشير إلى مدى إسهامها في تنفيذ الإستراتيجية وفي التحسين المستمر لأهدافها ونشاطاتها من وجهة النظر المالية وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمؤسسة بالاعتماد على عدة مقاييس، ويتم التقييم للأداء هنا بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية للمؤسسات المنافسة، ومع معايير وقياسات تاريخية للمنظمة نفسها.

وتلعب المقاييس المالية دوراً مزدوجاً فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية وتلازم الأهداف مع الغايات أو المقاييس في كل المنظورات الأخرى للوحة القيادة المتوازنة، كما أن الأهداف والقياسات في المنظورات الأخرى للوحة يجب أن يرتبط بتحقيق هدف واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي.

وتختلف المقاييس المالية المعتمدة باختلاف المراحل التي تمر بها المؤسسة وهذه المراحل هي:

✓ **مرحلة النمو:** وفي هذه المرحلة تكون المنظمة في المرحلة الأولى من دورة حياتها، تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والحفاظ على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم.

1: فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط و التكامل بين مقاييس الأداء المتوازن و نظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطور المعارف التنظيمية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص، 97.

2: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص، 175.

3: Robert. kaplan , David . Norton, **le tableau de bord prospectif, pilotages stratégique , les 4 axes du succès**, édition d'organisation, Paris, 2002, page 167 .

✓ **مرحلة الاستقرار:** وفي هذه المرحلة تحاول المؤسسة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات وتركز المقاييس المالية على المقاييس التقليدية مثل: العائد على رأس المال المستثمر ، الدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة والقيمة الاقتصادية المضافة.

✓ **مرحلة النضج:** ففي هذه المرحلة ترغب المؤسسة في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي للمؤسسة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات. تعتمد المؤسسات عند قياسها للأداء المالي على عدة مؤشرات تسمح بمتابعة الربحية أو المردودية ، النمو القيمة المولدة للمساهمين كما تقوم المؤسسة بقياس التدفقات النقدية، كل هذه المقاييس تضعها المؤسسة بغرض اختيار أهدافها المتعلقة بالتكاليف ، الأرباح ، عوائد الأموال المستثمرة ويمكن توضيح هذه المؤشرات في الجدول التالي :

**الجدول رقم 01 : أهم مؤشرات البعد المالي**

. إجمالي الموجودات لكل عامل.	. القيمة المضافة لكل عامل.
. نسبة الربح من إجمالي الموجودات.	. معدل النمو المركب.
. العائد على صاف الموجودات.	. القيمة السوقية.
. الدخل الصافي.	. سعر الحصة.
. نسبة الربح من المبيعات.	. ولاء المتعاملين.
. العائد من المنتجات الجديدة.	. التدفق النقدي.
. العائد لكل عامل.	. إجمالي التكاليف.
. العائد على حق الملكية.	. معدل دوران المخزون.
. العائد على رأس المال العامل، العائد على الاستثمار.	. القيمة السوقية المضافة.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره ،ص 183.

**2 . بعد الزبائن:**

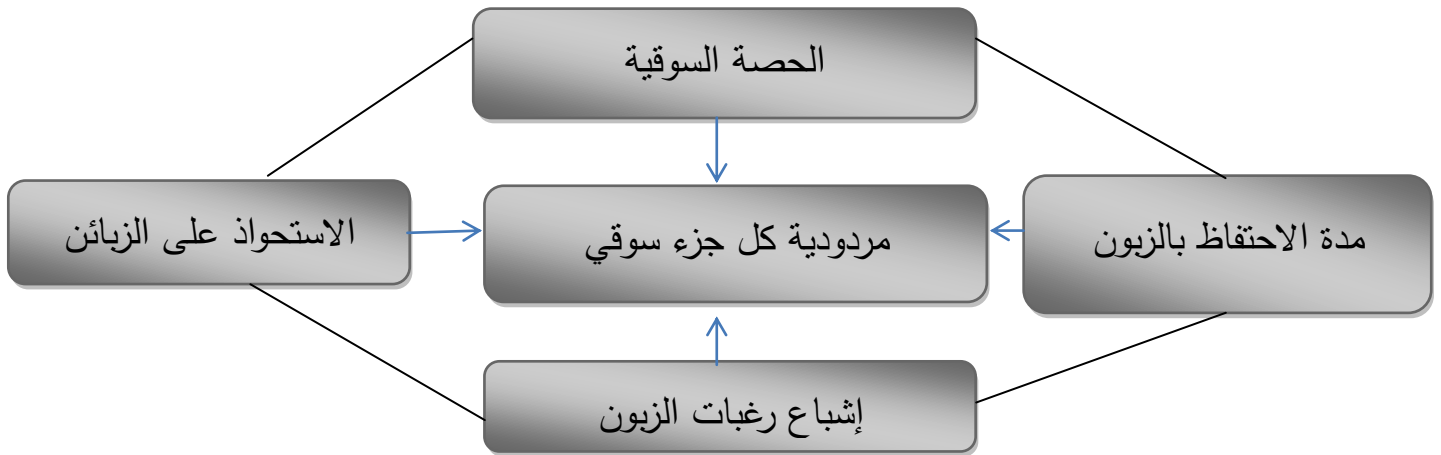
يعد الزبون عنصرا أساسيا لا يقل أهمية عن المساهم، حيث أن الإستراتيجيات الحديثة للمؤسسات الرائدة في مجال أعمالها تتمحور حول تحقيق رضا الزبائن وتعزيز ولائهم، لما له من أثر مباشر وقوي على تحسين الأداء المالي للمؤسسة وذلك من خلال رفع رقم أعمالها وتحسين مردوديتها التجارية وتوسيع حصتها السوقية، ما يؤدي إلى تعظيم عوائدها وأرباحها ونتائجها

المالية، لذا فإن رضا الزبون عامل أساسي في تحقيق التميز والتفوق وتطوير الأداء المالي والاقتصادي للمؤسسة وتحسين موقعها التنافسي في السوق.1

ولإرضاء الزبائن وتحقيق ولاءهم لعلامة المؤسسة وعروضها عليها القيام بتجزئة سوقية للقطاعات المستهدفة، والعمل على تحديد فئات الزبائن المستهدفة، لضمان رفع حصتها السوقية، وتكوين قاعدة عريضة من الزبائن والحفاظ عليهم، والسعي نحو اجتذاب زبائن جدد، إضافة إلى ضمان مردودية العلاقة مع الزبائن وتعظيم العوائد المتأتية من هذه العلاقة وهو ما يساهم في تحسين مردوديتها التجارية ونمو مبيعاتها ورقم أعمالها، وتحسين معدل دوران الزبائن، لذا فإن الحرص على تبني إستراتيجيات تسويقية فاعلة في إرضاء الزبون من أولويات أي مؤسسة تبحث عن التفوق والتميز وتحسين موقعها التنافسي، واكتساب ميزة تنافسية هامة مصدرها رضا الزبائن وولائهم.

والشكل التالي يبين المؤشرات والمقاييس الأساسية لبعدهم الزبائن:

الشكل رقم 02: المؤشرات الأساسية لمحور العملاء



المصدر : عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص 151 .

#### شرح الشكل:

الحصة السوقية	تحدد الحصة السوقية (عدد الزبائن ، رقم الأعمال، حجم الشراء ) لكل حجم سوقي.
الاستحواذ على زبائن جدد	يقاس بعدد الزبائن الجدد ي رقم الأعمال الخاص بالزبائن الجدد.
مدة الاحتفاظ بالزبائن	تقاس بالمدة التي عاشها الزبون وهو يشتري من عند المنظمة.

1: عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات مرجع سبق ذكره، ص 150.

إشباع رغبات الزبائن	تقاس بمستوى رض الزبون عن سلع و خدمات المنظمة ، وكذا الإشباع المنتظر تحقيقه للزبون.
مردودية كل جزء سوقي	تقاس بالأرباح الصافية لكل زبون مقارنة بالتكاليف المقابلة.

### ثانيا: الأبعاد الداخلية:

تتمثل الأبعاد الداخلية في بعدي : العمليات الداخلية و بعد النمو والتعلم.

#### 1. بعد العمليات الداخلية:

يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين ، تحدد المؤسسات أهداف تحسين العمليات الداخلية بعد المقارنة المرجعية مع المنافسين الأساسيين. توجد مصادر مختلفة لتحليل تكلفة المنافس والقوائم المالية وأسعار الفائدة والعملاء والموردين والموظفين وخبراء الصناعة والمحللين الماليين وهذا النشاط يساعد المؤسسات أيضا لتقدير تكاليف المنافسين حيث يتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:1

- ✓ **عملية الابتكار:** خلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء ، ففي معظم المؤسسات الرائدة نجد الأساس المقترح لتخفيض التكاليف وترقية النمو هو تحسين تكنولوجيا التصنيع.
- ✓ **عملية التشغيل:** تتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الإستراتيجية للمؤسسات الرائدة في:
  - . تحسين جودة التصنيع.
  - . تقليل وقت التوصيل للعملاء.
  - . مقابلة أوقات التوصيل المحددة.
- ✓ **خدمة توصيل المبيعات:** توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة حيث تهتم إدارة المبيعات في المؤسسات الكبيرة بمراقبة وفهم كيف تتماشى خصائص المنتج مع احتياجات العميل.

#### 2. بعد النمو و التعلم:

- يحدد هذا البعد البنية التحتية التي يتوجب على المؤسسة الاهتمام بها لتحقيق نمو وتحسن طويل المدى ، ويتعلق هذا البعد بالاستثمار في الموارد البشرية لأجل رفع مستوى أدائهم ، فيهدف هذا البعد إلى تحديد كيف تستطيع المؤسسة أن تجعل قدرتها على التغيير والتطوير مستمرة من خلال الاهتمام بالعامل البشري فيها ، حيث يقيم هذا البعد المؤسسة من جانب تحسين قدرات العاملين من خلال مجموعة من المقاييس والتي من بينها مايلي:2
- ✓ تكاليف التدريب.
- ✓ معدل عدد ساعات التدريب لكل عامل في السنة.

1:عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي) ، مرجع سبق ذكره، ص 63.

2: خديجة ماهر دويدي ، مرجع سبق ذكره، ص 114.

- ✓ رضا العاملين (من خلال الحوافز، فرص الترقية المتاحة ، نمط الإشراف....)
- ✓ دوران العمل.
- ✓ إنتاجية العاملين.

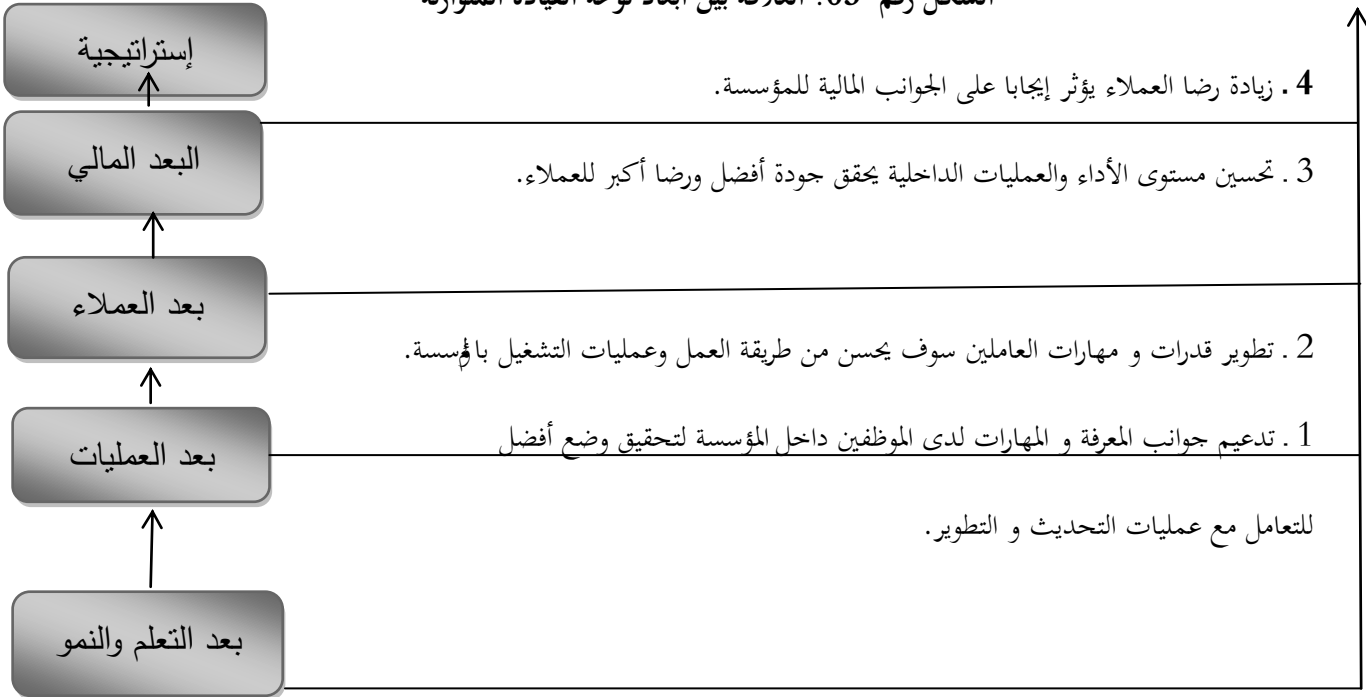
حيث أن هذا البعد يركز على القدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية ومحاوله ملاءمتها مع المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة ، كما تسعى هذه الأخيرة من خلال هذا البعد إلى تحسين رضا العملاء وتحسين النتائج المالية ، وقد أبرزت العديد من الدراسات والبحوث في هذا المجال وجود علاقة قوية ودرجة ارتباط كبيرة بين معنويات العملاء.

### المطلب الثاني: العلاقة بين الأبعاد الأربعة للوحة القيادة المتوازنة.

إن لوحة القيادة المتوازنة ليست عبارة عن مجموعة بسيطة من المؤشرات الموزعة على أربعة أبعاد مختلفة ، فالترابط و الاعتماد المتبادل بين هذه الأبعاد يعد نقطة جوهرية في هـ، حيث أن تحقيق إستراتيجية المؤسسة يعتمد على علاقة السبب و النتيجة التي تربط أبعادها ببعضها البعض .

2. وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

#### الشكل رقم 03: العلاقة بين أبعاد لوحة القيادة المتوازنة



المصدر: محمد محمود يوسف ، مرجع سبق ذكره، ص135.

- 1: محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 141.
- 2: أحمد الصغير ريغة ، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قسنطينة، 2014 ، ص85.

يتضح من خلال الشكل السابق أن أبعاد لوحة القيادة المتوازنة ترتبط و تتفاعل فيما بينها ضمن علاقات السبب والنتيجة، حيث أن تحقيق الأهداف المالية (البعد المالي) يعتمد على زيادة حجم المبيعات من خلال تحسين جودة المنتجات ورضا العملاء (بعد العملاء) ، وهو الذي يتم بلوغه عن طريق تطوير عمليات التشغيل ودعم الإبداع داخل المؤسسة (بعد العمليات الداخلية) ، الذي يعتمد بدوره على كفاءة ومهارة الموظفين (بعد التعلم والنمو).

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على لوحة القيادة المتوازنة

تخضع أنظمة تقييم الأداء بشكل عام ولوحة القيادة المتوازنة بشكل خاص إلى مجموعة من العوامل التي تجعلها تختلف من محيط لآخر ، ومن أهم هذه العوامل نجد حجم المؤسسة ، بنيتها و طريقة تنظيمها. 1

**1. حجم المؤسسة:** يعد حجم المؤسسة من العوامل الرئيسية التي تستدعي اهتمام الإدارة عند وضع نظام لتقييم الأداء ، حيث ينبع هذا الاهتمام من الرأي السائد حول كون المؤسسات الكبيرة أكثر تعقيدا، مما يجعلها تتطلب درجة كبيرة من اللامركزية و أنظمة رقابية متكاملة.

ولقد أشارت العديد من البحوث في هذا المجال أن حجم المؤسسة يؤثر على تصميم واستخدام أنظمة التقييم والرقابة الإدارية، حيث يرى البعض أن أنظمة التقييم تصبح أكثر تطورا كلما كبر حجم المؤسسة ، في حين يرى البعض أن التغيرات التي تشهدها هذه الأنظمة ترتبط إيجابيا بحجم المؤسسة ، وقد أكدت دراسة أجراها مجموعة من الباحثين أن المنظمات الكبيرة تعتمد على أنظمة تقييم أكثر تعقيدا ، حيث وجدوا أن هناك توجه نحو استخدام مؤشرات لوحة القيادة كلما زاد حجم المؤسسة وبذلك يمكن القول أن اللجوء إلى لوحة القيادة المتوازنة واعتمادها كأداة للتقييم يرتبط بحجم المؤسسة.

**2. درجة عدم التأكد في البيئة :** تلعب البيئة دورا هاما في تحديد أنظمة تقييم الأداء فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المؤسسات تؤثر على الأسلوب الذي تستخدمه هذه الأخيرة في تقييم أدائها كما خلصت إليه العديد من الأبحاث ، لذلك يرى L. Miller أنه من الضروري على المؤسسات أن تقوم بدمج المعطيات غير المالية في نظم معلوماتها المحاسبية لمواجهة صفة عدم اليقين التي يتميز بها المحيط ، هذا وقد لاحظ كل من R.Chenhall et D.Morris وجود علاقة إيجابية بين درجة عدم التأكد في المحيط واستخدام أنظمة المعلومات التي تظم المؤشرات غير المالية. من هنا تظهر أهمية لوحة القيادة المتوازنة كنظام تقييم تلجأ إليه المؤسسات في ظل عدم التأكد البيئي ، حيث يشير كابلان و نورتن أن 80 % من مؤشرات لوحة القيادة المتوازنة هي مؤشرات غير مالية ، وبذلك يمكن القول أن التوجه نحو استخدام لوحة القيادة المتوازنة يرتبط إيجابيا بدرجة عدم الاستقرار في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

**3. الهيكل التنظيمي:** يشكل الهيكل التنظيمي أحد أهم المتغيرات في عملية التقييم و الرقابة على الأداء ، حيث غالبا ما تتوفر المؤسسات التي تتميز بالتنوع واللامركزية على أنظمة متطورة لقياس و تقييم الأداء . وقد لاحظ العديد من الباحثين في هذا الإطار أن تقييم الأداء يتم بشكل أحسن في الهياكل اللامركزية ، الأمر الذي يؤكد كابلان و نورتن من خلال لوحة القيادة المتوازنة، حيث يقول الباحثان أنها تعد نظام اتصال من الأعلى إلى الأسفل يعمل على ترجمة و توضيح رؤية و إستراتيجية المؤسسة لكافة الأفراد بداخلها، وبالتالي فاعتماد المؤسسة على هياكل مركزية من شأنه أن يؤثر سلبا على تنفيذ الإستراتيجية لذلك

1: أحمد الصغير ريغة ، مرجع سبق ذكره ، ص 75، 76.

يشجع الباحثان على تبني هياكل غير مركزية تسمح بانتقال المعلومة بكل حرية و تدعم التآزر داخل المؤسسة وبذلك يمكن القول أن لوحة القيادة المتوازنة تكون أكثر فعالية كلما كان التنظيم لا مركزيا.

### المطلب الرابع: تطور لوحة القيادة المتوازنة بدمج أبعاد التنمية المستدامة

في هذا المطلب سنتطرق إلى تطور لوحة القيادة المتوازنة في ظل أبعاد التنمية المستدامة وذلك كما يلي:

#### أولاً: مفهوم التنمية المستدامة

هي ضرورة إنجاز الحق في التنمية، بحيث تتحقق على نحو متساو الحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل، ونقصد بها كذلك وضع جملة من الأهداف يتم من خلالها التركيز على الأمد البعيد بدل الأمد القصير<sup>1</sup>. حيث يظهر البعد البيئي و الاجتماعي بوضوح ضمن مفهوم التنمية المستدامة ، لذلك نجد أن المؤسسات الناجحة تعمل على دمج أبعاد التنمية المستدامة ضمن إستراتيجيتها، إضافة إلى أنها تولي اهتماما كبيرا بالأدوات التي تحقق تقييما جيدا لهذه الأبعاد، ونظرا لكون لوحة القيادة المتوازنة أداة تعمل على ترجمة وتنفيذ الاستراتيجيات تظهر ضرورة إدخال البعد البيئي والاجتماعي ضمنها لتفعيل دورها كأداة لتقييم الأداء الشامل.

#### ثانياً: علاقة لوحة القيادة المتوازنة بالتنمية المستدامة:

إن من أهم الانتقادات التي وجهت إلى لوحة القيادة المتوازنة أنها أهملت المعلومات الخاصة بالمسائل الاجتماعية والبيئية المرتبطة بالأداء بالرغم من حاجة أطراف كثيرة لها و كونها موضعا للوائح والقوانين ، ومن جهة أخرى نجد أن الجوانب البيئية والاجتماعية تمثل دعامتين أساسيتين من دعائم التنمية المستدامة وذلك طبقا للتعريف الذي ورد ضمن تقرير Brundtland حول التنمية المستدامة أين تم تحديد ثلاث أبعاد أساسية تقوم عليها هذه الأخيرة وهي التنمية الاقتصادية ، التنمية الاجتماعية والحفاظ على البيئة.

حيث أن التنمية المستدامة توجه المؤسسات نحو أسلوب في مجال صنع واتخاذ القرار، والذي يشجعها في بناء وصياغة إستراتيجيتها بالاعتماد على ثلاثة أبعاد مختلفة متجاوزة بذلك المبدأ التقليدي الذي يقتصر على الربحية الاقتصادية فقط، لذلك يمكن القول أن التنمية المستدامة توفر موضوعات هامة يجب إدخالها في عمليات واستراتيجيات المؤسسات ، كما تركز على ضرورة الحرص و المراعاة لحاجيات وانشغالات جميع أصحاب المصالح وهو ما يعد همزة الوصل بينها وبين لوحة القيادة المتوازنة التي تركز على مبدأ إرضاء جميع الأطراف وعلى التطور و التعلم التنظيمي إضافة إلى قابليتها لضم و دمج مختلف مؤشرات الأداء البيئي<sup>2</sup>

ثالثاً: دمج البعد البيئي و الاجتماعي في لوحة القيادة المتوازنة.

1: عبد الرحمان العايب ، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه

في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص، 12.

2 : نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة،

مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد الواحد و العشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005، ص 23.

لقد أثبتت العديد من الأبحاث و الدراسات بأن لوحة القيادة المتوازنة لها قدرة عالية في دمج الجوانب البيئية والاجتماعية في نظام إدارة المؤسسات ، وانطلاقاً من ذلك قام مجموعة من الباحثين بإجراء دراسة تمحورت حول إمكانية دمج كل من البعد البيئي والاجتماعي في هذه اللوحة لتنفيذ دور المؤسسات في التنمية المستدامة، نتجت عنها بطاقة الأداء المستدام<sup>1</sup>. تختلف لوحة القيادة المتوازنة المستدامة عن لوحة القيادة المتوازنة القبلية في ضمها إضافة للأبعاد الأربعة الأصلية كل من البعد البيئي والاجتماعي ، كما تعتبر أداة تربط بين إستراتيجية المؤسسات و التنمية المستدامة من أجل تمكين هذه المؤسسات من خلق القيمة بشكل مستدام وعلى المدى الطويل.

ومن جهة أخرى فقد أثير الكثير من الجدل حول كيفية تحويل BSC إلى SBSC حيث تعددت الآراء حول الطريقة التي يتم من خلالها دمج البعد البيئي والاجتماعي في لوحة القيادة المتوازنة ، إلا أن F. Figge et al رأوا أن هناك ثلاث إمكانيات لدمج المسائل البيئية والاجتماعية في هذه اللوحة وهي:

✓ دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة.

✓ إضافة بعد خامس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان.

✓ تصميم بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.

وقد اتفقت العديد من الآراء على أن هناك خمسة طرق ممكنة لدمج المسائل البيئية والاجتماعية في لوحة القيادة المتوازنة المستدامة وهي:2

➤ **لوحة القيادة المتوازنة المستدامة الجزئية:** بإدخال واحد أو اثنين من مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة

بعناية من لوحة القيادة المتوازنة التقليدية والتي تكون معرضة أكثر لأمور الاستدامة ، وذلك النوع قادر على زيادة دمج

الإدارة المستدامة ولكن تأثيره محدود من الناحية العملية.

➤ **لوحة القيادة المتوازنة المستدامة العرضية:** يتم إدخال المؤشرات البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للوحة القيادة

المتوازنة، وتركز على الأمور المستدامة الممكنة أو المحركة للقيمة من أجل النجاح في المستقبل، وذلك المدخل يزيد من تكامل

استدامة الإدارة ويتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائدة.

➤ **لوحة القيادة المتوازنة المستدامة ذات البعد المضاف:** يتم إضافة بعد خامس للاستدامة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد

الأربعة للبطاقة، وذلك الحل يطور حالة الاستدامة في المؤسسة ومن الممكن تطبيقه في المؤسسات المعرضة بدرجة كبيرة لأمور

الاستدامة.

1 :Nan Chai, **Sustainability Performance Evaluation System in Government**, Springer Science ,London ,2009 ,page 24.

2:عبد القادر لحسين، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، مجمع المداخلات : الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22 . 23 نوفمبر، 2011.

- لوحة القيادة المتوازنة المستدامة الكلية: وفيها يتم ربط البعد المستدام الخامس بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها ومن ثم يجعل علاقات السببية واضحة ، بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية ، وتهدف إلى إدخال الأمور البيئية و الاجتماعية في كل الأبعاد مروجاً لفكرة دراية المؤسسة بقوة الاستدامة.
- لوحة القيادة المتوازنة المستدامة المشاركة: وقد يطلق عليها أيضاً لوحة القيادة المتوازنة للخدمات المستدامة، وهي تعني استخدام المنظمة للوحة القيادة المتوازنة المستدامة في بعض أجزاء المؤسسة فقط و هذا الجزء يكون مسؤول عن البيئة.

### المبحث الثالث: منهجية تصميم وتطبيق لوحة القيادة المتوازنة

إن عملية تصميم لوحة القيادة المتوازنة يخضع لعدة معايير و خطوات يجب اتباعها، ومتطلبات يجب توافرها، من أجل موافقتها للهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه. وهذا ما سنطرق إليه في هذا المبحث، كما سنقوم بعرض بعض الصعوبات التي تواجهها لوحة القيادة المتوازنة والانتقادات الموجهة لها . وفي الأخير سنقدم بعض العوامل التي تساعد على تطبيقها في المؤسسة.

#### المطلب الأول: خطوات تصميم لوحة القيادة المتوازنة

يعتبر بناء وتصميم لوحة القيادة المتوازنة بشكل دقيق وفاعل من العمليات التي تتطلب مشاركة جميع أفراد المؤسسة، حيث أنها تبدأ من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى الإدارة التشغيلية نظراً أن مؤشراتهما تشمل المستويات التنظيمية الثلاثة حيث اتفق الباحثون والكتاب أن بناء لوحة القيادة المتوازنة يمر بسبع مراحل أساسية كما يبينها الشكل التالي:

الشكل رقم 04: الخطوات الأساسية لتصميم لوحة القيادة المتوازنة



المصدر: عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص، 170 .

وانطلاقاً من الشكل السابق يتضح لنا أن مراحل بناء لوحة القيادة المتوازنة تتمثل في:

### 1 . صياغة الرؤية التنظيمية:

يقصد بالرؤية المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها ، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها،<sup>1</sup> فهي صورة المؤسسة وطموحاتها في المستقبل التي يتعدى تحقيقها ف ظل الإمكانات والظروف الحالية إلا أنه يمكن تحقيقها على المدى البعيد.<sup>2</sup>

إن تحديد الرؤية التنظيمية للمؤسسة يعتبر أول خطوة لتصميم لوحة القيادة المتوازنة المناسبة لها، حيث أن هذه الرؤية تعبر عن نظرتها المستقبلية وعن طموحاتها التي تصبو إليها كتسديد السوق والهيمنة عليه وتحسين أدائها الشامل، واستشراف مستوى أدائها المستقبلي، وتحديد تصورها عن مستقبلها في مجال عملها، كما أن الصياغة الجيدة والتحديد الدقيق لرؤيتها التنظيمية يجعلها واضحة لمختلف عمال المؤسسة ما يضمن تفاعلهم معها وتعاونهم في سبيل تجسيدها، والمشاركة في إنجاح توجهات مؤسستهم. وتتم هذه الخطوة عن طريق عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد على أن يتم ذلك قدر الإمكان بمعرفة طرف خارجي للحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول موقف الصناعة والاتجاهات فيها حيث تمر هذه الخطوة بعدة مراحل وهي: <sup>3</sup>

✓ **تعريف الصناعة ووصف تطورها ودور المنشأة المنتظر**: ويفيد في ذلك الاعتماد على بعض النماذج المعروفة في دراسات الإستراتيجية مثل نموذج SWOT.

✓ **صياغة رؤية المنشأة**: حيث هناك مجموعة من العوامل يجب مراعاتها عند صياغة الرؤية وهي النواحي المالية، القدرات المحورية التطور التكنولوجي ومتطلبات الملاك لبيئة العمل.

✓ **صياغة مجالات الرؤية**: وتنقسم إلى أربعة مجالات وهي التي سبق ذكرها من قبل وهناك منشآت فضلت إضافة منظور خامس وهو المنظور المجتمعي.

### 2 . تحديد الاستراتيجيات وبناء أهداف الإستراتيجية العامة:

تحدد المؤسسة استراتيجياتها على ضوء العديد من المعطيات بداية من المرحلة التي تمر بها في دورة حياتها، ودورة حياة منتجاتها، ومستوى المنافسة التي تتعرض لها، ومدى قوة مركزها التنافسي وموقعها في السوق، وصولاً إلى حجم إمكانياتها ومواردها المتاحة. والمؤسسات التي تسعى إلى الريادة والتفوق عادة ما تكون تملك حصة سوقية جيدة وموقعا تنافسيا متميزا وإمكانيات مادية ومالية وبشرية هائلة تتيح لها التفوق على منافسيها وتسيّد السوق والسيطرة عليه، في حين أن المؤسسات التي تكون تابعة في السوق تحاول تحسين أدائها المالي نسبيا ورفع أدائها الإنتاجي من سنة إلى أخرى وتتبع مدى تطور رقم أعمالها، وعملها على الزيادة التدريجية لحصتها السوقية باستقطاب زبائن جدد مع العمل على الحفاظ على الزبائن الحاليين.

1: ادريس ثابت عبد الرحمان ، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر 2006، ص 93 ، الإسكندرية،

2: ابراهيم نعيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتاب الحديث، 2009، ص 17.

3: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن ( المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي )، مرجع سبق ذكره، ص 101 . 108.

وعموما المؤسسات التي هي في حالة النمو والتي تلاقي منافسة شرسة تعتمد استراتيجيات تركز على محركات الأداء الخارجية كتحسين الأداء التسويقي لتحقيق رضا الزبائن والحفاظ عليهم وتعزيز ولائهم واستقطاب زبائن جدد لتوسيع الحصة السوقية للمؤسسة، بالتوازي مع الإبداع والابتكار التكنولوجي، والتحلي باليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية وتتبع مختلف استراتيجيات ومبادرات المنافسين، والعمل على الالتزام بمسئوليتها الاجتماعية والبيئية وإسهامها في التنمية المستدامة لترسيخ صورتها كمؤسسة مواطنة، مما يزيد من احترام الزبائن لها وإقبالهم على منتجاتها وخدماتها، وهو ما يرفع من مبيعاتها ورقم أعمالها، ويعزز من مركزها التنافسي.

أما المؤسسات التي هي في حالة الاستقرار والنضج وذات مركز تنافسي جيد تعتمد استراتيجيات مركزة على محركات الأداء الداخلية وهذا عن طريق تحسين أدائها المالي، الإنتاجي، والإداري بالرفع من كفاءتها الإدارية والإنتاجية والمالية، والتحكم في تكاليفها، وتعظيم عوائد عملياتها الداخلية، وتفعيل سياساتها المالية والاستثمارية، وتطوير أنظمتها المعلوماتية، وهو ما يحافظ على موقعها التنافسي القوي، ويزيد من أرباحها وعوائدها، ويحسن أداءها المالي، ويكسبها ميزة تنافسية هامة. والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة هي التي تحدد المقاييس والمؤشرات التي تناسب كل بعد من أبعاد لوحة القيادة المتوازنة التي تتماشى مع رؤيتها وأهدافها المسطرة وطموحاتها وموقعها التنافسي والمرحلة التي تمر بها. إن الهدف من هذه الخطوة هو ترجمة الرؤية إلى صورة ملموسة وبالتالي تحقيق التوازن العام بين المجالات المختلفة، حيث أن نموذج قياس الأداء المتوازن في الأساس أداة تسهم في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنشأة وتعمل على مراجعتها ومتابعة عملية تنفيذها. 1

3 . تحديد عوامل النجاح الحاكمة: في هذه المرحلة تقوم المنشأة بتحديد عوامل النجاح الحاكمة وترتيبها حسب الأولوية

و من خلالها يتم إحداث توافق أفقي ورأسي بين عوامل الإنتاج قبل البدء في وضع المقاييس.

ويجب على المؤسسة مراعاة المعايير التالية عند تحديد عوامل النجاح الحاكمة وهي كما يلي: 2

✓ قليلة العدد نسبيا (لا يتجاوز عددها خمسة عوامل).

✓ أن تكون هذه العوامل مهمة لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية للمؤسسة.

✓ أن تكون مرتبطة برؤية المؤسسة اتجاهاتها الإستراتيجية.

✓ أن يتم التعبير عنها بأشياء ممكنة الإنجاز.

✓ يجب أن تشمل جميع جوانب المؤسسة.

4 . تحديد القياسات: في هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج و إيجاد التوازن فيما بينها وإعداد

تقرير نهائي بمعرفة الإدارة العليا ومجموعة المشروع وإن كان يفضل أن يتم ذلك بمشاركة شخص له خبرة سابقة بمشروعات

قياس الأداء المتوازن وتشمل هذه الخطوة على المراحل التالية: 3

1: فاطمة رشدي سويلم العوض، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 110، 111.

2: صلاح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 94.

3: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

- ✓ إعداد المقاييس و التعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن بين المقاييس المختلفة.
- ✓ علاقات السبب والنتيجة بين المقاييس.
- ✓ صياغة المقاييس الشاملة.
- ✓ تحليل المقياس وفقا للوحدة التنظيمية.

### 5 . تحديد وتطوير خطة العمل

وفي هذه الخطوة تقوم إدارة المؤسسة بإعداد خطط العمل المتكونة من بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعيا منها لإنجاز أهدافها وبلوغ رؤيتها الإستراتيجية ، لذلك من الضروري أن تتضمن خطة العمل تحديد الأفراد المسؤولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية النهائية وبالنظر إلى أهمية هذه الخطط ودورها المحوري في استمرارية وبقاء المؤسسة فإنه يفضل في كثير من الأحيان أن تنفق المجموعة المكلفة بإعداد لوحة القيادة المتوازنة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة.1

### 6 . تحديد الأفعال التنفيذية:

في هذه الخطوة يتم بيان الأنشطة الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع ، حيث يتطلب هذا بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية وبراغي عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمدبرين بالمنظمة وتتأثر بهم2

### 7 . المتابعة والتقييم:

بعد تصميم نموذج لوحة القيادة المتوازنة المناسب للرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وتنفيذه وتطبيقه، يقوم الفريق المكلف به بمتابعة نتائج مختلف مؤشرات، وتحديد مدى تحسن مستوى أدائها من خلال تقارير فصلية أو نصف سنوية، ترصد مؤشرات ومقاييس جميع أبعادها، وعرض نتائج التقارير على الإدارة العليا وتوفيرها لمختلف مسيري المؤسسة ومسؤولي وحداتها وأقسامها، لمراجعتها وتحليلها واستخراج نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائها الشامل المستدام، إضافة إلى مراجعتها سنويا بتعديل بعض المقاييس وحذف بعضها وإضافة أخرى بما يتناسب مع التغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على أداء المؤسسة ومركزها التنافسي3

و من أجل أن تحقق المنشأة وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة يجب عليها:4

- ✓ الاستعانة بتكنولوجيا الاتصالات المناسبة لتسهيل إعداد التقارير و جمع البيانات.
- ✓ يجب متابعة الاهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة.

1: أحمد الصغير ريفة ، مرجع سبق ذكره، ص 95.

2: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 128.

3: فاطمة رشدي سويلم العوض، مرجع سبق ذكره، ص 115.

4: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 129.

- ✓ يجب أن تحتوي خطة التنفيذ على قواعد وأساليب مقترحة لضمان تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن واعتبارها جزء من العمل اليومي للشركة.
- ✓ إعداد التقارير والرقابة المستمرة من خلال تأثيرها على العمليات اليومية .
- ✓ ينبغي أن تظل المقاييس المختارة مطروحة على بساط البحث وأن يتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى جارية بدرجة أكبر.

### المطلب الثاني: متطلبات تصميم لوحة القيادة المتوازنة

- إن توفير المتطلبات الأساسية يعد شرطاً ضرورياً قبل البدء في استخدام لوحة القيادة المتوازنة ، حيث أن تطبيقها دون تهيئة المستلزمات الضرورية لها سوف يقود حتماً إلى نتائج غير مرضية ، لهذا ينبغي على المؤسسة التي تريد تطبيقها أن تشكل البنية التحتية التي تؤدي إلى نجاح تصميمها وتنفيذها ، و تتمثل أهم هذه المتطلبات التنظيمية الضرورية لتطبيق لوحة القيادة المتوازنة في: 1
- ✓ ضرورة وضع برنامج واضح المعالم ومحدد يستوعب الأسس العامة للوحة القيادة المتوازنة و يأ تي منسجماً مع قدرة المؤسسة و رغبتها في تطوير نظام إدارة جديد.
  - ✓ ضرورة إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة هي نقطة البداية في مشروع لوحة القيادة المتوازنة، فعندما يتم تحديد وفهم المتطلبات الإستراتيجية لنجاح المؤسسة يتم اختيار المؤشرات التي تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.
  - ✓ ضرورة تبني و تدعيم الإدارة العليا لتطبيق نموذج لوحة القيادة المتوازنة ، مع وجوب أن يكون ذلك التدعيم واضحاً بالنسبة لكل العاملين بالمؤسسة.
  - ✓ يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات ، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية و الخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات.
  - ✓ ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.
  - ✓ ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مؤشرات الأداء، و ذلك باعتبار أن لوحة القيادة المتوازنة تضم مؤشرات كمية و أخرى نوعية.
  - ✓ ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى و من أعلى إلى أسفل التنظيم، وذلك لإدراك التغيرات المستمرة.

1: مروان محمد أبو فضة، ماهر موسى درغام، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، 2009، ص، 752.

✓ يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل البدء بتحليلات بسيطة و تقريبية بمهدف التعلم و التحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل و التطبيق.

### المطلب الثالث: الصعوبات والانتقادات الموجهة للوحة القيادة المتوازنة

في هذا المطلب سنقوم بعرض بعض الصعوبات التي تواجهها المؤسسة عند تطبيق لوحة القيادة المتوازنة كما سنتطرق إلى الانتقادات الموجهة لها من حيث بعض نواحي القصور التي تحملها:

#### أولاً: صعوبات تطبيق لوحة القيادة المتوازنة

قد تواجه المؤسسة عند تطبيق لوحة القيادة المتوازنة مجموعة من المعوقات و الصعوبات التي ترجع في غالب الأحيان إلى ضعف تحضير المؤسسة لتبني هذا النموذج الجديد و من أهم هذه الصعوبات نجد: 1

✓ نقص المعرفة أو عدم إحاطة المؤسسة بأساسيات و مبادئ لوحة القيادة المتوازنة سيشكل عائق في سبيل تطبيقها و قد يؤدي إلى فشلها.

✓ يحتاج إعداد نموذج لوحة القيادة المتوازنة إلى رؤية مشتركة إستراتيجية متفق عليها ، لذلك قد لا تلون هناك رؤية معينة متفق عليها أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة بالنسبة لكل المستويات الإدارية.

✓ قد تكون تكاليف تطبيق لوحة القيادة المتوازنة أكبر من المنفعة التي ستولدها لذلك لا بد من إدراك الحاجة الفعلية للمؤسسة والذي يتم من خلال دراسة العوامل المؤثرة فيها.

✓ نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام لوحة القيادة المتوازنة ، مما قد يؤدي إلى مقاومة تطبيق هذا النظام كما قد تتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية اتجاه استخدامها وخاصة إذا كانوا لا يدركون أهدافها.

✓ عملية وضع المؤشرات و تحديدها في لوحة القيادة المتوازنة معقدة جدا ، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المؤشرات المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل.

#### ثانياً: الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن

انطلاقاً من الصعوبات التي واجهتها المؤسسات في تطبيق لوحة القيادة المتوازنة و كأى نظام جديد في التسيير فقد وجهت لها مجموعة من الانتقادات من أبرزها: 2

✓ علاقة السبب و النتيجة بين أبعاد لوحة القيادة المتوازنة تعد أحادية الاتجاه كما أنها مفرطة البساطة وهو أمر انتقده العديد من الباحثين الذي اعتبروا أنه ليست هناك علاقة سببية بين بعض أبعاد اللوحة، بل هي فقط علاقة منطقية.

1: أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازن و معوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009، ص، 70.

2: أحمد الصغير ريغة ، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 100، 101.

✓ عدم وجود تكامل بين المستويات الإدارية العليا و المستويات التشغيلية بالمؤسسة ما قد يؤدي إلى مشاكل في فهم وتنفيذ الإستراتيجية، حيث يرى البعض أن الفرضية التي قدمها كابلان و نورتن حول ضرورة مساهمة الإدارة السفلى في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية تتناقض مع الأسلوب الرقابي الذي تقوم عليه لوحة القيادة المتوازنة والذي يعد أسلوباً ميكانيكياً هرمياً يركز على الاتصال النازل، وهو ما قد يؤول دون نجاح الخطط الإستراتيجية نتيجة الضعف في الاتساق و التكامل ما بين مختلف مستويات المؤسسة.

✓ اعتماد لوحة القيادة المتوازنة على عدد محدود من المؤشرات يجعل منها موضوعاً للنقد حيث يشير العديد من الباحثين أن ايجابية اختيار عدد قليل من المؤشرات قد تتحول إلى سلبية في حالة عدم اختيار العدد الملائم نظراً أنه يمكن تفويت أو إهمال بعض المؤشرات الحرجة وفي هذا الإطار يمكن القول أن هناك نوع من التوتر في مفهوم لوحة القيادة المتوازنة فمن جهة نجد أن هناك أربعة أبعاد يجب التركيز عليها و من جهة أخرى لا نجد سوى عدد محدود من المؤشرات للتعبير عن تلك الأبعاد.

✓ إن نظام لوحة القيادة المتوازنة يشجع التركيز على المحيط الداخلي للمؤسسة و يهمل بذلك محيطها الخارجي، حيث تعتبر غير قادرة على الإجابة على التساؤلات المتعلقة بتحركات المنافسين، كما أنها لا تراقب التغيرات الجوهرية التي تحدث في البيئة الخارجية.

✓ تركز لوحة القيادة المتوازنة بشكل كبير على الجوانب المادية في المؤسسة، حيث يرى العديد من الباحثين أن هناك استخفاف برأس المال البشري كمصدر أساسي لخلق القيمة في المؤسسة.

✓ تعد لوحة القيادة المتوازنة أداة غير فعالة لاستدامة المؤسسات حيث يرى F.Figge et al أنها بمفهومها التقليدي قد أهملت أهم الجوانب في التنمية المستدامة على غرار الجانب الاجتماعي و البيئي.

### المطلب الرابع : عوامل نجاح تطبيق لوحة القيادة المتوازنة

توجد عدة عوامل لنجاح تطبيق لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسة نذكر أهمها فيما يلي: 1

✓ تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة و تحليل المجالات الأخرى غير المالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للمنظمة.

✓ تميز فريق العمل بمشروع لوحة القيادة المتوازنة بالابتكارية و الإبداع و تقبل التحدي و الحماس و الرغبة في إثبات الذات و القدرة على استشراف المستقبل.

✓ الاهتمام بصياغة إستراتيجية واضحة المعالم مع التركيز على التوجهات المستقبلية، فلوحة القيادة المتوازنة دون رؤية وإستراتيجية واضحتين تعبتين غير نافعة.

1: محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن و أثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية دراسة ميدانية ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 2008، ص 280.

- ✓ مساندة ودعم الإدارة العليا لبرامج تصميم و تطبيق لوحة القيادة المتوازنة من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج .
- ✓ ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح و مفهوم بصورة معلنة لجميع العاملين بالمنظمة.
- ✓ تدنية الاهتمام بالأهداف الماضية و التركيز على الاهتمام بالمستقبل.
- ✓ يجب أن تتسم الثقافة و القيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي، وتقبل التغيير و تسعى لاعتماد مقاييس بشكل دائم و في جميع المجالات.
- ✓ الاهتمام بالأصول غير الملموسة ودراسة تأثيرها على نتائج المنظمة.
- ✓ الندوات واللقاءات: غالبا ما يستلزم الأمر عقد العديد من الندوات و المقابلات مع أكبر عدد من الأفراد وقد يتطلب الأمر طرف أو أطراف خارجية وذلك في مختلف خطوات التصميم و التطبيق.
- ✓ دراسة السوق حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار عند تطبيق لوحة القيادة المتوازنة خصائص السوق وما يتضمنه من منتجات و دورة حياتها و جودتها ، و كذا منافذ التوزيع لأن هذه الدراسة من شأنها أن تحدد المزايا التنافسية المطلوبة، وبالتالي تحديد الموارد اللازمة و القرارات الواجب اتخاذها بشأن المقاييس الموضوعة.
- ✓ العمل على انتهاج المراحل الأساسية لتصميم و تطبيق لوحة القيادة المتوازنة بكل دقة.
- ✓ العناصر الرئيسية لقياس الأداء ، حيث يجب توافر الأبعاد المكونة للنموذج و التي تتمثل في المحاور الأربعة وهي المحور المالي ، محور العملاء ، محور العمليات الداخلية و بعد النمو و التعلم، بالإضافة إلى البعد البيئي.
- ✓ ضرورة المراجعة الدقيقة و مراجعة أساليب توفير البيانات و تطويرها كما يجب الاعتماد على النظم الآلية لتسيير عمليات التحليل و المقارنة.
- ✓ وجود عملية تحليل تسبق عملية وضع الاستراتيجية وتحديد علاقة السبب و النتيجة.

### خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل من حيث تقديم بعض الأسس النظرية للوحة القيادة المتوازنة فأهم ما توصلنا إليه هو أن لوحة القيادة المتوازنة جاءت لمواجهة القصور الذي كانت تعاني منه أنظمة الرقابة التقليدية وذلك من خلال أبعادها الأربعة المتكاملة و المتوازنة سواء المالية و غير مالية .

حيث أنها نظام إداري يساعد على ترجمة أهداف المؤسسة عن طريق قياس أدائها بمجموعة من المؤشرات حيث يتطلب تصميم لوحة القيادة المتوازنة إتباع خطوات متسلسلة كما تستلزم متطلبات يجب معرفتها من أجل أن تحقق أهداف المؤسسة . وفي الأخير يمكن القول أن الاعتماد على لوحة القيادة المتوازنة في تقييم أداء المؤسسة يعود لها بنتائج ايجابية إلى حد بعيد ويساعدها على اتخاذ القرارات من خلال تدعيم نواحي القوة فيها و معالجة الاختلالات وتصحيح الأخطاء و بالرغم من أنها تواجه عدة صعوبات في تطبيقها إلا أنه هناك عدة عوامل تساعدها على النجاح إذا تم استغلالها و تطبيقها بالشكل المطلوب.

## الفصل الثاني

اتخاذ القرار وعلاقته بلوحة القيادة المتوازنة

### تمهيد الفصل

إن الإنسان في حياته اليومية يواجه مواقف يستوجب عليه اتخاذ قرارات فيها فمهما اختلفت طبيعته ومركزه فإنه يتخذ قرارات فطرية بعيدا عن المناهج العلمية معتمدا على الحدس و الأحكام الشخصية، فاتخاذ القرار يعتبر عملية مستمرة وملازمة للإنسان طول حياته فهو من الدرجة الأولى وظيفة لإشباع الحاجات .

وبالنظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها ضرورة للإنسان كشخص فهي حتمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في جميع نشاطاتها فكما يعتبر التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة من الوظائف الأساسية للإدارة، فإن اتخاذ القرارات تتضمن كل الأنشطة السابقة. و نظرا لأهميتها فقد أصبحت أكثر تعقيدا من ذي قبل نظرا للتغيرات البيئية السريعة التي تؤثر في المؤسسات حيث يمكن القول أنه في بيئة تزايدت فيها المنافسة فعلمية اتخاذ القرار لم تعد سهلة على متخذ القرار، فلم يعد بإمكانه الاعتماد فقط على الخبرة الذاتية بل أصبح من واجبه الاعتماد على دراسات و أساليب علمية من أجل وضع الإستراتيجيات والسياسات العامة التي تضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها المسطرة عن طريق استخدام أحسن الطرق لاختيار أفضل البدائل المتاحة بغرض الوصول إلى ما تسعى إليه المؤسسة.

وبما أن مسؤولية نجاح المؤسسة أو فشلها تقع على عاتق متخذ القرار، وجب عليه البحث عن وسائل و أدوات جديدة تساعد على تزويده بالمعلومات الكافية، ومن بين هذه الأساليب الحديثة التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها في اتخاذ قراراتها نجد لوحة القيادة المتوازنة التي تعتبر نظام إداري يقوم بمساعدة المسيرين على ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف. وكذلك هي نظام لتقييم أداء المؤسسة وتقديم نظرة شاملة واكتشاف الأخطاء وبذلك اتخاذ قرارات توجيهية لعملية التسيير بهدف تحقيق الأهداف المسطرة. فهي تركز على جميع جوانب المؤسسة وتقوم بدراساتها من خلال أبعادها الأربعة (البعد المالي ، بعد الزبائن ، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) وجميع مقاييسها المالية و غير المالية وذلك ما يمكنها من اكتشاف نواحي القصور من أجل القيام بقرارات تصحيحية في الوقت المناسب و الانتقال من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى إلى الوصول إليه .

## المبحث الأول: عموميات حول اتخاذ القرار

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى عملية اتخاذ القرار في المؤسسات من خلال ذكر مفهومه، خصائصه، أهميته في المؤسسة والخطوات التي يتبعها متخذ القرار للوصول إلى أفضل حل وكذلك إلى ظروف اتخاذ القرار و أساليبه.

### المطلب الأول: تعريف اتخاذ القرار و خصائصه

في هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم عملية اتخاذ القرار وبعض خصائصها وذلك كما يلي:

#### أولاً : تعريف عملية اتخاذ القرار

لقد تعددت التعاريف حول عملية اتخاذ القرار حيث سنقوم في هذا المطلب بذكر بعضها مع ذكر أهم خصائص هذه

العملية فيما يلي:

#### تعريف عملية اتخاذ القرار :

هي العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من حل بديل و أثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم.<sup>1</sup>

كما تعرف أيضا :

أنها الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل: اكتساب حصة أكبر من السوق ، تخفيض التكاليف ، توفير الوقت ، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات وهذه المعايير عديدة ، لأن جميع القرارات تتخذ و في ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير ، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة.<sup>2</sup>

كما يعرفها سيمون أنها :

عملية البحث عن حل أوسط ويعني ذلك أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقا تاما غير البديل الذي تم اختياره ، ويكون عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة ، أما قاموس العلوم السياسية فيعرف اتخاذ القرار أنه العملية التي يتم من خلالها تحديد المشكلات والوصول إلى البدائل واختيار أحد هذه البدائل .<sup>3</sup>

ومن هذه التعاريف يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار على أنها :

عملية تسعى لجمع أكبر عدد من المعلومات المتعلقة ببدائل حل مشكلة معينة ،ومن هذه المعلومات يتمكن متخذ القرار من اختيار أفضل البدائل من بينها حسب الأولويات والهدف وحسب الظروف المحيطة به.

1 : رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 172.

2: بشير العلق، أسس الإدارة الحديثة : نظريات و مفاهيم، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 1998، ص، 148 .

3 : أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار و السلوك القيادي، الطبعة الأولى، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 17.

### ثانيا : خصائص اتخاذ القرار

إن من أهم خصائص عملية اتخاذ القرار ما يلي: 1

✓ إن عملية اتخاذ القرار مرحلة متقدمة في العملية الإدارية و أن المراحل السابقة لعملية اتخاذ القرار (مرحلة صنع القرار) هي مقدمات أساسية للقرار السليم على الرغم من أنه في كل مرحلة من مراحل العملية تظهر عملية صنع القرار بشكل أو بآخر، لكنها تتجسد في مرحلة اتخاذ القرار بخطة عمل أو إجراء.... إلخ

فالقرار يقوم بالأساس على وجود مهمة عمل يجب أن تنفذ أو مشكلة قائمة تحتاج إلى حل، وفي كلتا الحالتين يجب توافر الإمكانيات بين أيدي متخذي القرار ، ويفترض توافر بدائل للتنفيذ وحلول للمشكلة والقرار الإداري يكون باختيار البديل الأمثل من بين الإمكانيات المتاحة و الحاجات و المتطلبات المفروضة والشروط و العوامل والظروف داخل البيئة و خارجها ، وهذا ناتج عن كون عملية صنع القرار و اتخاذه يحتويان على المفاضلة و الاختيار والتوفيق والترتيب والتصنيف و الترتيب بين الإمكانيات المتاحة و الأهداف المرسومة.

✓ إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها.

✓ تعد عملية اتخاذ القرار وظيفة إدارية و عملية تنظيمية فهي وظيفة إدارية حيث تعد من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير ، كما أنها عملية تنظيمية حيث أن اتخاذ القرارات تعد عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، فالمدير في الوقت الحاضر لا يعمل في عزلة ، بل يتأثر في قراراته بآراء المحيطين وبأفكارهم وبطبيعة البيئة التي يعمل فيها.

✓ إن عملية اتخاذ القرار هي عملية عامة و هذا يعني أنها تشمل معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها وشاملة حيث تشمل جميع المناصب الإدارية في المؤسسات.

✓ إنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.

✓ إنها عملية تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها.

✓ تتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية أي أنها تمر من مرحلة إلى مرحلة و باستمرار.

✓ إن أي قرار إداري لابد و أن يكون امتداد من الحاضر إلى المستقبل لأن معظم القرارات الإدارية بالمؤسسات هي امتداد واستمرار للماضي. 2.

1: كاسر ناصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد ، عمان، 2006 ، ص32.

2 : علي حسين ، نظرية القرارات الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 22.

### المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرار وخطواته

في هذا المطلب سنقوم بالتطرق لأهمية اتخاذ القرارات في المؤسسة والخطوات المتخذة للوصول للقرار المناسب.

#### أولاً: أهمية اتخاذ القرار

لا يمكن أداء أي نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل الأنشطة المنظمة، وتحديد مستقبله، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمؤسسة ( كالإنتاج، التسويق، التمويل والموارد البشرية ) أو أداء أي وظيفة إدارية ( كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ) ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها؟، ومتى؟، ومن من؟، وبأي تكلفة؟ وغير ذلك، حيث تتمثل أهمية اتخاذ القرار فيما يلي:1

✓ **اتخاذ القرارات عملية مستمرة:** يمارس الإنسان اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية، فعند قيامه من نومه يقرر ماذا يأكل؟ ماذا يلبس؟ وإلى أين يذهب؟ وما هي وسيلة الانتقال التي سوف يستخدمها للتنقل؟ وما هو الطريق الذي سيسلكه؟ وهكذا إلى أن يقرر الذهاب إلى النوم. ومن وقت لآخر يواجه الإنسان قرارات مصيرية وحاسمة فعند حصوله على البكالوريا، يقرر هل يتجه للعمل؟ أم يلتحق بالجامعة؟ وعندما يقرر الالتحاق بالجامعة عليه أن يختار الكلية التي يدرس فيها، وبعد التخرج يقرر مجال العمل الذي سيعمل فيه طيلة حياته.

وإذا كان هذا هو موقف الإنسان العادي فإن مجال العمل في المؤسسات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والتنظيم والموارد البشرية وغيرها.

✓ **اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:** لكل ذي مهنة أدواته التي يستخدمها في عمله فالنجار أدواته المنشار، والكاتب أدواته القلم... وهنا نسأل ما هي أداة المدير في عمله اليومي؟

إن اتخاذ القرارات هي أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟ وأين يتم القيام به؟ وعليه فإنه كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدواته الإدارية.

✓ **القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:** ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثيراً كبيراً على نجاح المنظمة أو فشلها. فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة، منذ أمد بعيد، مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة، وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها، كما أن فشل الشركة IBM في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي وأصبحت مهددة بترك هذا السوق، وهذا الحال ينطبق تماماً على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دوراً هاماً في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.

1 : أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص،ص، 34 . 36 .

- ✓ اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة: إن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف. فوظيفة الإنتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ماذا تنتج؟ وما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ ما هي فترة الخطة الإنتاجية ، ومن المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية معينة؟ ...
- كذلك فإن نشاط التسويق به عدد من القرارات الخاصة بتخطيط السوق والتسعير والترويج وغيرها ... ، وبالنسبة لوظيفة الموارد البشرية فإنها تتضمن العديد من القرارات الهامة الخاصة بتعيين الأفراد وترقياتهم وتنقلاتهم وإنهاء خدماتهم وغيرها.
- أما بالنسبة لوظيفة التمويل فإن هناك قرارات عديدة مثل تحديد حجم رأس المال، ومصادر الحصول عليه من داخل المنظمة أم من خارجها ، وكذا القرارات الخاصة بإدارة رأس المال واستخداماته في المنطقة.
- ✓ اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية : يرى البعض أن اتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظراً لأن العديد من نشاطات وظيفة التخطيط ينطوي على سلسلة من القرارات ، ولكننا نرى أن اتخاذ القرارات ليس جوهر وظيفة التخطيط وحدها ، ولكنه أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة ، لأن كل هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة .

### ثانياً: خطوات اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة خطوات وهي كما يلي:

#### 1. تحديد المشكلة :

تعني دراسة الحالة الكائنة وتحري أسبابها الحقيقية ، وبمعنى آخر تحديد الحالة التي لا يرضى عنها المدير في الجهاز الإداري ويريد التخلص منها، ويجب على المدير التحري عن السبب الرئيسي بشأها لذلك يقع على من له سلطة اتخاذ القرار حيث يجب الاستعانة بمن له الخبرة الفنية والمتخصصة والخطأ في تحديد المشكلة يؤدي إلى أخطاء في جميع المراحل التالية لها. (أي يجب التعرف على مشكلات القرار الإداري / وضع الأولويات لحل المشكلات / إعادة صياغة المشكلة).1.

وغالبا ما تكون المشكلات في شكل مما يلي:2:

- ✓ مشكلات تقليدية أو روتينية: تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل دوام العاملين.
- ✓ مشاكل حيوية: يكون نطاق أثارها أوسع من المشكلات التقليدية على سير العمل مثل وضع الخطط.
- ✓ مشكلات طارئة تحدث بشكل طارئ بسبب التغير في ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة أو عوامل أخرى مثل تعطل الآلات.

1: خليل محمد الغزوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص24.

2: كاسر ناصر منصور، مرجع سبق ذكره، ص 46.

### 2. تحليل المشكلة

بعد أن يتعرف الباحث على طبيعة المشكلة و يحددها فإنه يقوم بتحليلها، أي تصنيفها و تجميع البيانات والحقائق و المعلومات المتعلقة بها، و من الضروري تصنيف المشكلة لغرض معرفة الفرد الذي سيقوم باتخاذ القرارات بشأنها و الأفراد الذين يجب باستشارتهم عند اتخاذ القرار، و الأفراد الذين يجب أن يُبلغوا بصدور القرار و محتواه، و الأفراد الذين سينفذون القرار. و عادة يتم التصنيف حسب أربعة أسس هي<sup>1</sup>:

- ✓ الفترة الزمنية المستقبلية للقرار ( أي الفترة الزمنية التي ينبغي على المنشأة الالتزام بها للقيام بالعمل المتعلق بالقرار).
- ✓ وقع القرار على الوظائف و المجالات الأخرى.
- ✓ عدد الاعتبارات النوعية التي تدخل في القرار.
- ✓ مدى التكرار المنتظم للقرار.

### 3. مرحلة تحديد البدائل الممكنة

البدائل هي الحلول أو الوسائل أو الأساليب المتاحة أمام الرجل الإداري لحل مشكلة قائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة ، و يعد البديل الوسيلة الموجودة أمام متخذ القرار لحل المشكلة القائمة ويشترط في هذا البديل أن يتميز بما يلي<sup>2</sup>

- ✓ أن تكون له القدرة على حل المشكلة ( أي القدرة على تحقيق بعض النتائج التي يسعى متخذ القرار الوصول إليها ).
- ✓ أن يكون في حدود الموارد و الإمكانيات المتاحة .

و يجب أن يقوم متخذ القرار بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ ولكي لا يختار البديل الغير المناسب .

### 4 . مرحلة تقييم كل بديل :

بعد تحليل البدائل الممكنة تأتي مرحلة تقييم نتائج البدائل و تقييم مزايا و عيوب كل بديل ومدى مساهمته في حل المشكلة موضوع البحث ، وهذه الخطوة تستلزم التنبؤ بالمستقبل وغالبا ما يرافق مقارنة البدائل و تقييمها الشك وعدم التأكد من صلاحيتها<sup>3</sup>.

ولا بد من مراعاة عدة اعتبارات في هذه المرحلة منها:<sup>4</sup>

- ✓ إمكانية تنفيذ البديل ومدى الكفاية التي يحققها من حيث الاقتصاد والسرعة و الإتقان.
- ✓ آثار تنفيذ البديل على العمل داخل المؤسسة أو خارجها وفي المجتمع ككل.

1 : بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 151.

2 : سعيداني سعيد، نظام المعلومات التسويقية ودوره في ترشيد قرارات المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البلدة، جوان، 2005، ص 36.

3 : عبد الغني بسيوي عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 1992، ص، 297.

4 : خليل محمد العزاوي ، إدارة اتخاذ القرار الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 25.

- ✓ الآثار النفسية و الاجتماعية للبديل.
- ✓ مناسبة الوقت والظروف لتبني هذا البديل.
- ✓ استجابة المرؤوسين للبديل.
- ✓ الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل.

ومن الطبيعي أن نجاح المدير في تقييمه للبدايل أمر يتوقف على مدى صدق وحداثة البيانات التي يجب أن يحاط بها وعلى مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب قبل إصدار القرار.

### 5. اختيار أفضل حل :

وهي عملية الاختيار لأحد البدائل من بين البدائل المتاحة في ضوء الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من جهة، ودرجة المعرفة والخبرة السابقة التي يتمتع بها متخذ القرار من جهة أخرى .

حيث يجب أن تخضع عملية التقييم إلى مراجعة من حيث مدى دقة المعلومات التي يستند عليها القرار، وهل يرتبط القرار بأهداف المؤسسة؟ وهل تم تقييم جميع البدائل؟ وهل توجد معلومات جديدة قد تؤثر على اختيار القرار النهائي للبديل؟ وتتطلب هذه المرحلة مجهودا فكريا من متخذ القرار لإجراء الموازنة والتقييم لمزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتعددة المقترحة ، إضافة إلى أنها تتأثر بعوامل واعتبارات متعددة يجب أخذها بالاعتبار .

وهي كما يلي: 1

- ✓ درجة المخاطرة.
- ✓ الاقتصاد في الجهد والنفقات.
- ✓ الإمكانيات والموارد المتاحة.
- ✓ المعلومات.

### 6 . التنفيذ ومراقبة القرار:

إن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل، بل يستلزم متابعة التنفيذ، وترتبط متابعه بعدة خطوات. 2

1 :جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1986، ص، 116.

2 : علمي لزهر، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006، ص، 176.

✓ **صياغة وإعلان القرار:** بعد صياغته يجب إعلانه أو نشره بوسائل الإعلان المختلفة، التي تكفل إيصاله إلى كافة الأشخاص المعنيين والجهات التي يهمها موضوعه أو المختصة بتنفيذه، وحتى يكون تنفيذه سهلاً يجب أن تكون الصياغة مختصرة وبسيطة وواضحة ومميزة، فالصياغة الواضحة للقرار تساعد على فهم مضمونه، ويجب مراعاة عدم التناقض وانسجام القرار مع القرارات التي سبقته وعدم تعارضه مع القوانين والأنظمة أو مع الاختصاصات والصلاحيات الخاصة بمتخذه.

أما إعلانه فيقصد به إبلاغ القرار لكل من يهمه موضوعه والجهات المعنية، وليست هناك وسيلة معينة للإبلاغ، كما أنه يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلانه، وهو الوقت الذي يؤدي فيه القرار أحسن النتائج ويتوقف تقدير الوقت المناسب لإعلان القرار على مدى توفر ما يسمى بحاسة التوقيت لدى متخذ القرار، كما يستلزم اختيار الأسلوب المناسب أيضاً لإعلان القرار، فالأسلوب الذي يتبعه متخذ القرار في إبلاغ القرار له علاقة بالموظف الذي يمسسه القرار.

✓ **اتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ القرار:** إن تنفيذ القرار يتطلب اتخاذ الخطوات اللازمة لوضعه موضع التنفيذ وهذا يتطلب تحديد الوقت اللازم لتنفيذ مراحله، من سيتولى تنفيذه؟ طرق ووسائل التنفيذ، تحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه، ومن المهام الأساسية لمتخذ القرار في هذه المرحلة تهيئة كل من البيئة الداخلية والخارجية لتقبل وتنفيذ القرار، وقد يجد متخذ القرار أن تنفيذ القرار يمكن أن تمتد إلى مناطق أو أقسام أو إدارات متعددة، وفي هذه الحالة يمكنه البدء في تنفيذ القرار في منطقة واحدة على سبيل التجربة فإذا ما ثبت نجاحه، طبق في مناطق أخرى.

✓ **متابعة تنفيذ القرار:** بعدما تبدأ عملية التنفيذ يقوم متخذ القرار بالمتابعة المستمرة بهدف التعرف على أوجه القصور والعقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ من أجل حلها، ويمكن من خلال المتابعة الوقوف على النتائج والمتطلبات من أجل تعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه 1.

وذلك بالتحقق من أن التنفيذ يتم وفقاً لما تم وضعه في الخطة المدروسة والمرسومة ، وفي حدود التعليمات والقواعد الموضوعية قصد اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتفادي تكرارها، وللمتابعة والرقابة على تنفيذه 1 عدة مزايا أهمها:

- المتابعة المستمرة لخطوات التنفيذ تمكن من اكتشاف الصعوبات والمشكلات والمعوقات التي يقابلها التنفيذ والعمل على حلها مبكراً أو الحد منها بقدر الإمكان.

1: عبد الباسط هويدي، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الشهيد حمة لحظر، الوادي، 2015، ص، 46.

- المتابعة تمكن متخذ القرار من اتخاذ الإجراءات التي يراها مناسبة نحو القرار لسحبه ، إلغاءه أو تعديله جزئيا أو كليا إذا تطلب الأمر .
- المتابعة تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنمي القدرة على تحري الدقة، والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف ومعرفة مواقع القصور والخلل وأسبابها وسبل علاجها.

### المطلب الثالث: ظروف اتخاذ القرار

بناء على البيانات والمعلومات المتوفرة فإن القرارات يمكن أن تتخذ في ظل ظروف محددة تتباين فيها صعوبة عملية اتخاذ القرار وكذلك الآليات والأساليب المعتمدة في ذلك وستتعرف على هذه الظروف فيما يلي:1

**أولاً: حالة التأكد التام:** يقصد بحالة التأكد التام توفر كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق، وهنا يكون لدى متخذ القرار معلومات عن الظروف التشغيلية وأسعار الموارد والقيود والمحددات المفروضة على العمل وكذلك الخيارات المتاحة والعائد المترتب على كل منها.

وعلى سبيل المثال لو كان لدى شخص مبلغ من المال يرغب باستثماره في مجالات مختلفة ويعرف على وجه الدقة العائد الذي سيحصل عليه من كل مجال فإنه سينتار المجال الذي سيعطيه أعلى عائد ممكن، ولكن هذه الحالة قليلة الحدوث في عالم اليوم وربما تختص بعدد بسيط من القرارات المبرمجة.

**ثانياً: حالة عدم التأكد:** وفي هذه الحالة يكون أمام متخذ القرار عدة بدائل دون أن يعرف أو يقدر احتمال حدوث كل بديل لعدم توفر أية بيانات سابقة. كما في حالة إنتاج منتج جديد، فهذه القرارات التي تتخذ في حالة عدم التأكد تكون مثلاً عندما ترسم المؤسسة أهدافها وسياساتها العامة وتكون الإدارة فيها في ظروف لا تعلم فيها مسبقاً بإمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توفر البيانات والمعلومات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها، فهي إذن قرارات تتخذ في ظل ظروف من الممكن حدوثها ولكن لا يمكن معرفة درجة احتمال حدوثها.2

**ثالثاً: حالة المخاطرة:** وهي القرارات التي تتخذ في ظروف و حالات محتملة الوقوع وبالتالي على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل. وكذلك درجة احتمال حدوثها.

1 : صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 305، 306.

2 : ناديا أيوب، نظرية القرارات الإدارية، الطبعة الثالثة، منشورات جامعة دمشق، 1997، ص 46.

وتتميز هذا النوع من القرارات حين يكون للقرارات التي يتم اتخاذها بصورة متكررة عدة نتائج محتملة الوقوع ، كما أن الظروف المحيطة بمتخذ القرار دائما تكون نفسها، بالإضافة إلى توفر المعلومات المتعلقة بتلك الظروف مسبقا 1.

ويتطلب اتخاذ القرار في حالة المخاطرة ثلاث شروط أساسية وهي :

✓ غالبا ما تتخذ القرارات تحت ظروف ومؤشرات معروفة مسبقا.

✓ يوجد لكل قرار أكثر من نتيجة.

✓ توفر معلومات سابقة يمكن استعمالها في تحديد الاحتمال وفي هذه الحالة تلعب قدرات المسير دورا بالغ الأهمية في تقدير الاحتمالات لإعطاء فعالية للقرار المتخذ.

**رابعا: حالة الإبهام أو الغموض التام :** وقد تسمى أحيانا حالة النزاع أو المنافسة الشديدة، وهنا يتسم ظرف اتخاذ القرار بعدم الوضوح التام، كما أن الأهداف غير واضحة لمتخذ القرار والبدائل صعبة التحديد.

كذلك المعلومات حول العوائد غير متوفرة، مثال على هذا الأمر لو أن المدرس قسم طلابه إلى مجموعات و طلب من كل مجموعة إكمال مشروع بدون أن يعطيهم الموضوع أو يحدد لهم الاتجاهات أو أي دليل يساعدهم في عملهم وتوصف المواقف أو المشاكل التي تمثل حالة الإبهام بالمواقف الشريفة حيث يواجه المدير صراعا بين الأهداف والبدائل وأن الظروف تتغير بسرعة والمعلومات غامضة و أن الرابطة بين عناصر القرار مفقودة. 2.

### المطلب الرابع : أساليب اتخاذ القرار

إن الأساليب التي يعتمدها الفرد تختلف من ظرف لآخر وقد تتداخل عدة أساليب في ظرف معين وإن الإطلاع ومعرفة هذه الأساليب المختلفة تزيد في فهم عملية اتخاذ القرار بالنسبة للإنسان نفسه وفهمه لقرار الآخرين مما يساعده على فهم الآخرين ومعرفة ردود أفعالهم وقراراتهم التي قد تؤثر عليه أيضا. وتمثل هذه الأساليب فيما يلي 3.

#### أولا: الأسلوب التركيبي

يعني القدرة على تركيب أفكار جديدة والبحث عن وجهات نظر قد تتيح حلولاً أفضل، والربط بين وجهات النظر التي تبدو متعارضة، وامتلاك المهارات التي توصل لذلك .

حيث أن العملية المفضلة للفرد ذي الأسلوب التركيبي هي التأمل، فالمهم عنده ليس الحقائق نفسها بل الاستنتاجات التي يجب التوصل إليها ، ويهتم بافتراض الصراع بين الفكرة ونقيضها، بينما لا يهتم بالاتفاق الجماعي في الرأي والفرد التركيبي هو

1: خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية وترشيد القرارات التسويقية، مذكرة الماجستير، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية ، جامعة البليدة، ماي، 2005 ، ص، 54.

2: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص، 307.

3: أمل احمد طعمة، مرجع سبق ذكره، ص، 46.

الأقل قدرة على التأثير في الآخرين ، ومن أهم المؤشرات السلوكية له الظهور كإنسان مرح يتصف بالتحدي والميل إلى التعبير عن المفاهيم ، ووجهات النظر المتعارضة ، كما يميل للمحاوره و المجادله و إجراء التحقيقات.

### ثانيا: الأسلوب المثالي

ويعني تكوين وجهات نظر متنوعة اتجاه الأشياء والميل إلى التفكير في الأهداف المستقبلية والاهتمام بما هو مفيد لمصلحته، وبذل أقصى ما يمكن لمراعاة أفكار الآخرين ومشاعرهم وكذلك الميل للثقة بالآخرين وتكوين علاقات مفتوحة معهم والاستمتاع بمناقشة الآخرين في مشكلاتهم، والابتعاد عن المجادلات.

حيث أن العقلية المفضلة للفرد ذي الأسلوب المثالي هي الانفتاح والتقبل، فهو يرحب بوجهات النظر المختلفة ويبحث عن بدائل كثيرة متعددة عند مواجهة مشكلة ما، ومحور اهتمامه هو القيم الاجتماعية فهو يسعى إلى إمكانية الملائمة بين وجهات النظر المختلفة للتوصل لحل شامل يرضي جميع الأطراف.

والإستراتيجية الرئيسية له هي الفهم الجيد حيث يرى أنه يمكن فهم أي مشكلة من خلال المنظور الكلي من حيث العلاقات بين الأشياء والأحداث، و يؤثر هذا الأسلوب في الآخرين من خلال جمع الناس على وجهة نظر متوافقة خاصة بالمفاهيم ويبحث عن المساعدة والاتفاق ومن المؤشرات السلوكية له أنه يجب الظهور كإنسان مبتسم يجب الاستطلاع وهو إنسان كثير الأسئلة .

### ثالثا: الأسلوب العملي

يقوم هذا الأسلوب بتناول المشكلات بشكل تدريجي وإيجاد طرق جديدة بالاستعانة بالمعلومات المتاحة والاهتمام بالتنفيذ والجوانب الإجرائية والبحث السريع عن الحلول والقابلية للتكيف. حيث أن العملية المفضلة لصاحب هذا الأسلوب هي التجريب فهو يؤثر بالآخرين من خلال القابلية للتكيف و المرونة وبمقارنة هذا الأسلوب ببقية الأساليب نجده من أقل الأساليب شيوعا ومن المؤشرات السلوكية لصاحبه أنه منطلق واجتماعي يتفق مع الآخرين ، ويجاوب الاختصار عند توضيح الأفكار.

### رابعا: الأسلوب التحليلي

وهي طريقة منهجية تهتم بالتفاصيل والتخطيط قبل اتخاذ القرار ، وجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات مع الميل للتنبؤ وعدم الحكم على الأشياء حتى التوصل إلى استنتاجات. وتتمثل العقلية المفضلة لصاحب هذا الأسلوب في البحث عن أفضل الطرق ويستخدم الخطوات التالية في بحثه عن القرار: جمع المعلومات ، تعريف المشكلة بدقة ، البحث عن حلول بديلة حتى يمكن تقييمها، اختيار البديل المناسب، إنجاز الحل، تقييم النتائج للتأكد من أنه أفضل حل.

ويؤثر الفرد ذو الأسلوب التحليلي في الآخرين من حيث استخدام المنطق والحرص فهو يستخدم معلومات كثيرة إذا تعرض لمجادلات، ويفترض أن حكم الآخرين يجب أن يكون بواسطة الإقناع المنطقي والعقلانية والبعد عن العدوانية والانفعال. ومن المؤشرات السلوكية لهذا الأسلوب هي الميل للبعد عن العواطف والجوانب الذاتية ويكره الحديث غير العقلاني.

### خامسا: الأسلوب الواقعي

يقوم صاحب هذا الأسلوب بالاعتماد على الملاحظة والتجريب والتركيز على الحقائق و الطريقة المفضلة له هي محاولة حشد الناس حول اتفاق موضوعي حتى يتم التحرك نحو فعل تصحيحي ملموس، ويؤثر هذا الفرد على الآخرين عن طريق التعامل معهم بطريقة جدية ومباشرة وواضحة، فهو يركز اهتمامه على الحقائق وله رأيه الخاص مع رغبة قوية للاتفاق الواقعي الحقيقي بين الأفراد في الموقف.

حيث تتمثل المؤشرات السلوكية لصاحب هذا الأسلوب في الميل للظهور بشكل مباشر فهو قوي ونشط وواضح ولا يتسرع في التعبير عن اتفاقه أو عدم اتفاقه مع الآخرين.

### المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار العوامل المؤثرة فيها

سنستطرق في هذا المبحث لبعض نماذج اتخاذ القرارات في المؤسسة وبعض الطرق التحليلية المساعدة في الوصول إلى القرار المناسب وسنقوم بذكر ايضا بعض العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار وبعض الصعوبات التي تواجهها.

#### المطلب الأول: نماذج اتخاذ القرار

هناك عدة نماذج لاتخاذ القرار نذكر منها ما يلي: 1

##### أولاً: النموذج التقليدي للقرار

لقد طور هذا النموذج في إطار النظرية الكلاسيكية التقليدية حيث يتم في إطار صياغة اتخاذ القرار في ظل افتراضات اقتصادية قائمة على أساس وضوح الهدف، تمام المعلومات، قدرة كاملة على معرفة جميع البدائل ومعرفة نتائجها.

وكان المدير يعمل في ظل ظروف تؤكد تام ورشد مطلق للمشكلة بمعنى أنه لا يوجد أفضل من هذا الحل أو البديل، حيث أن الافتراضات التي يقوم عليها هذا النموذج تتصف بعدم الواقعية وانتقدت من قبل علماء السلوك، لأن قدرة الإنسان محدودة في تجميع المعلومات وتطوير البدائل كما أن الأهداف ليست دائما تعظيم الأرباح أو تدنيه التكاليف، لذلك فإن المدراء لا يمكن أن يكونوا على رشد تام في كل الأوقات وبهذا فإن أغلب القرارات تأتي في إطار الرشد المحدود.

##### ثانياً: النموذج السلوكي للقرار

ضمن هذا النموذج فإن المدراء يعملون وفق ما يشعرون به فقط، وهذا الشعور كثيرا ما يكون غير تام. وعلى هذا فإن متخذ القرار لديه معرفة جزئية حول البدائل والنتائج والأفعال، ولهذا فإن البديل الأول عندما يظهر ويعطي حلا مرضيا يحتمل أن يتم اختياره بشكل كبير.

##### ثالثاً: النموذج السياسي للقرار

يصلح هذا النموذج للظروف التي تتسم بعدم التأكد والإبهام أو الغموض التام، و هنا تكون المعلومات محدودة جدا أو ناقصة بشكل كبير أو حين يكون عدم اتفاق بين المدراء. وهذا النموذج هو أكثر قربا لبيئة عمل المدراء ومتخذي القرار حاليا،

1 : صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ، 308 . 309.

فالقرارات معقدة ويشترك فيها عدد كبير من الأفراد و المعلومات تتسم بالغموض كما أن التوافق والصراع حول المشاكل والحلول حالة طبيعية لذا فإن هذا النموذج يراعي هذه الجوانب باهتمام كبير.

حيث يمكن تلخيص أهم الأفكار الخاصة بهذه النماذج الثلاثة في الشكل التالي:

الجدول رقم 02: خصائص نماذج القرار

النموذج التقليدي للقرار	النموذج السلوكي للقرار	النموذج السياسي للقرار
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ مشكلة واضحة وأهداف واضحة.</li> <li>✓ حالة عدم تأكد.</li> <li>✓ معلومات كاملة حول البدائل ونتائجها.</li> <li>✓ الرشد والعقلانية في اختيار القرار من قبل المدير لتعظيم النتائج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ مشكلة غامضة و أهداف غير واضحة.</li> <li>✓ حالة عدم التأكد.</li> <li>✓ معلومات بسيطة عن البدائل ونتائجها.</li> <li>✓ خيارات مرضية لحل المشاكل باستخدام الحدس.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ أهداف متعددة متعارضة.</li> <li>✓ حالة عدم تأكد و إبهام.</li> <li>✓ رؤية مستقرة ومعلومات مبهمة.</li> <li>✓ مساومات و حوار بين أعضاء التحالف.</li> </ul>

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 309.

### المطلب الثاني: الطرق التحليلية المساعدة في اتخاذ القرار

تستخدم عدة أساليب تحليلية لدعم عملية اتخاذ القرارات وتعرف أيضا بالطرق الكمية لاتخاذ القرار

وسنقوم بذكرها فيما يلي: 1

#### أولاً: شبكة الأعمال

يعد أسلوب تحليل شبكات الأعمال من أهم الأساليب الحديثة في مجال التخطيط ومتابعة البرامج خصوصاً في الظروف التي تتسم بوجود نقاط متعددة، ويعد التحليل الشبكي أحد أهم الأساليب العلمية الاقتصادية، وهو أسلوب بياني لتخطيط ومراقبة وتوجيه مجريات العمل، ويخدم تنفيذ مشاريع مختلفة (بناء، نقل، تصنيع)، وموضوعه الأساسي تحليل عمليات ومهمات المشاريع هيكلية وزمنية، حيث ترتب العمليات منطقياً (لا

1 : علمي لزهري، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 80 ، 81.

يمكن تنفيذ عملية ما قبل انتهاء كافة العمليات السابقة لها) ، وتنفيذ كل عملية يتطلب زمنا محددًا وموارد مختلفة ولها زمن بدء وزمن انتهاء، وهذا الأسلوب من التحليل هو خلاصة الأسلوب الرياضي لوصف وتوجيه ومراقبة مجرى العمل لمجموعة عمليات مركبة، وترتبط مع بعضها البعض من خلال المخطط الشبكي الذي يشير للربط الزمني بين المهمات والحوادث التي يتألف منها المشروع.

### ✓ طريقة المسار الحرج

ويركز هذا الأسلوب على محاولة تحديد الوقت الذي يتطلبه إنجاز عدة عمليات مترابطة، وهو بذلك يمكن من تحديد أقل الطرق تكلفة لإنجاز مشروع معين ، يتطلب تنفيذه القيام بعدة نشاطات قد تكون متسلسلة زمنيًا . وفي هذا الأسلوب يتم أولاً تحديد العمليات المختلفة التي يتطلبها إنجاز المشروع ثم تحديد ارتباط هذه العمليات ببعضها وحساب الوقت اللازم لإنجاز كل عملية منها .

### ✓ أسلوب تقييم ومراجعة المشاريع

أسلوب تقييم ومراجعة المشاريع "Pert" يقوم أساساً على منطقتي تقسيم المشروع إلى عدد من الأنشطة المستقلة ، والتي تتم في تتابع معين إلى أن يتم تنفيذ المشروع ككل ، وهو يرتبط بمفهوم الوقت المتوقع لانتهاء من كل نشاط وعلى هذا الأساس فإن تحليل الشبكة يساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات بشأن احتمالات التنفيذ و الهدائل من الموارد المتاحة.

### ثانياً: شجرة القرارات

وهي تمثيل بياني يظهر سهولة تركيب عملية اتخاذ القرار وما تحويه من بدائل وحالات طبيعية والنتائج المترتبة عنها ، وهي تفيد في عرض نتائج القرارات المتعددة بطريقة مبسطة ومنطقية تمكن المدير من فهم وتقييم البدائل المختلفة، وذلك في حالة اتخاذ قرار متعدد المراحل حيث يؤثر ناتج أحد القرارات على القرارات التالية له. وتتكون شجرة القرارات عادة من العناصر التالية والتي تشمل الهيكل العام. 1

### ✓ العقد: ويوجد منها نوعان وهما :

- عقد الأداء أو التصرف: وتمثل على الشجرة بمربع يعبر عن المواقع التي يتم فيها اتخاذ القرار .
- عقد المصادفة أو الاحتمال: وتمثل على الشجرة بدائرة تعبر عن الأحداث المختلفة التي يمكن أن تواجه الإستراتيجية التي يتم اختيارها عند نقطة القرار .

✓ **الفروع أو الشعب:** تستخدم الفروع للتعبير عن القرارات المتخذة أو عن وجود الحالات الطبيعية،

وهي تنشأ من العقد المختلفة وتصلها ببعضها، ويوجد ثلاثة أنواع منها وهي التالية:

- **فروع الأداء:** وهي تنشأ من عقد الأداء، وتمثل على الشجرة بخطين متوازنين .
- **فروع المصادفة:** وهي تنشأ من عقد المصادفة، وتمثل بخط واحد . .
- **فروع عقد النهاية:** وهو الفرع الذي لا يتبع بعقدة.

✓ **العوائد أو الناتج:** وهي نتائج القرار التي تتحقق من إستراتيجية معينة في ظل الأحداث المختلفة، وتوضح

في نهاية الفروع الخاصة بكل حالة من الحالات الطبيعية، والنتائج إما أن تكون موجبة مثل (الأرباح

والإيرادات) أو سالبة مثل (النفقات والتكاليف) ويمكن أن ترتبط بفرع الأداء أو فرع المصادفة (نهاية الفروع

### ثالثا: نظرية المباريات

تعد نظرية المباريات أسلوبا متطورا في عملية اتخاذ القرار وذلك في الحالات التي يتوجب فيها الأخذ بالحسبان وضع الشركة المنافسة للشركة متخذة القرار، حيث تتخذ كل شركة مختلف القرارات التي تحقق لها الفوز بأكثر حصة من السوق في حالة مسائل التسويق، حيث يعمل كل طرف منهما من أجل الحصول على أكبر مكسب ، وتقوم نظرية المباريات على القواعد التالية :

- اختلاف الأطراف الممثلين للمباريات بالرغم من تشابه العديد من العوامل المشتركة بينهم والتي تؤثر على نتيجة المباريات.
- انفصال الدوافع التي تحرك أطراف النزاع، علما أن العلاقة بين الأطراف هي علاقة التنافس والتناقض والمصالح.
- إن نجاح أحد الأطراف يعني خسارة الطرف الآخر.
- إن نتيجة المباراة ( العائد لكل طرف تعتمد على البدائل التي يختارها اللاعب بالإضافة إلى البدائل التي يختارها اللاعبون الآخرون ) .

رابعاً: البرمجة الخطية :

تعتبر البرمجة الخطية من أكثر الأدوات شيوعاً في الاستخدام وقد يرجع ذلك إلى سهولة استخدامها واتساع قاعدة التطبيقات المختلفة التي يمكن فيها استخدام البرمجة الخطية، فهي لا تحتاج إلى خلفية رياضية متخصصة . ومن جهة أخرى سهولة إعداد النماذج الرياضية الخاصة بالبرمجة الخطية مما يجعل من السهل إعداد التقارير الإدارية وتوضيح نتائج الحل للمديرين.

حيث تهدف البرمجة إلى تقرير الوضع الأمثل لاستخدامات موارد المؤسسة المحدودة ولذلك على المؤسسة أن تحدد الأسلوب الأمثل لاستخدامها بحيث يتم ذلك بأقصى ربح ممكن وأقل تكلفة ممكنة. 1

ولكي يكون في مقدور متخذ القرار استخدام البرمجة الخطية في حل المشاكل التي تعترض سير المنشأة ينبغي توفر الشروط التالية: 2

- ✓ تحديد الهدف الذي تسعى المنشأة لتحقيقه وقد يكون الهدف هو تحقيق أقصى عائد أو تخفيض التكلفة لأدنى حدودها الممكنة ويطلق على الصيغة الرياضية للهدف بدالة الهدف.
- ✓ أن تكون الموارد المتاحة لتحقيق الهدف محدودة ، مما يعني ضمناً أنه ليس هناك حاجة لبرمجة الموارد التي لا تتصف بالحدودية حتى لو كانت تمثل عنصراً أساسياً في تحقيق الهدف.
- ✓ وجود بدائل مختلفة لاستخدام الموارد المتاحة قيد البرمجة، بحيث يكون بمقدور متخذ القرار اختيار أحد هذه البدائل.
- ✓ إمكانية التعبير عن كافة بيانات المشكلة وهدف الدراسة والمتغيرات بصورة كمية.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

تتأثر عملية اتخاذ القرار بالعديد من العوامل والمتغيرات منها ما يتعلق بالمشكلة ذاتها ومنها ما يتعلق بالبيئة التي يقوم فيها اتخاذ القرار، هذا بالإضافة للعوامل الشخصية المتعلقة بمتخذ القرار وهي كما يلي: 3

1: فريد كورتل وآخرون، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص، 177.  
 2 : علي حسين علي وآخرون ، بحوث العمليات وتطبيقاتها في وظائف المنشأة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 1999، ص 36.  
 3 :عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرون ،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، جمهورية مصر العربية ، المنصورة ، 2006 ، ص 165.

### أولا : العوامل المتعلقة بالمشكلة

تؤثر المشكلة على عملية اتخاذ القرارات وذلك من حيث نوع المشكلة و الآثار المترتبة عنها والأطراف المؤثرة والمتأثرة بها وعلاقتها بغيرها من المشكلات التي يعاني منها التنظيم.

### ثانيا : العوامل المتعلقة بشخصية متخذ القرار

هناك العديد من العوامل الخاصة بشخصية متخذ القرار فهناك عوامل تتصل بالنواحي النفسية كالإدراك والقيم والدوافع ، وهناك عوامل أخرى تتصل بالنواحي الفسيولوجية كالقدرات الجسمانية والقدرات العقلية وسن متخذ القرار وغيرها. حيث أن السلوك الشخصي لمتخذ القرار يؤثر تأثيرا مباشرا في كيفية اتخاذ القرار ، فكل مدير له أسلوبه حتى لو تساوت الكفاءات والمهارات حيث أنه هناك ثلاثة أبعاد للاختلافات الفردية من مدير لمدير أخر وهي:

✓ أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة.

✓ أسلوبهم في تجميع المعلومات.

✓ أسلوبهم في استخدام المعلومات.

### ثالثا: العوامل المتعلقة بالبيئة :

وتنقسم إلى عوامل متعلقة بالبيئة الداخلية أو الخارجية وهي كما يلي:1:

✓ **عوامل البيئة الخارجية:** وتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة

والتي تخضع لسيطرة المنظمة بل أن الإدارة المنظمة تخضع لضغوطها وتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية في المجتمع.
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.
- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة ...

✓ **عوامل البيئة الداخلية:** وتمثل في العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة منها:

- عدم وجود نظام المعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
- عدم وجود درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات و الأقسام.
- مدى توافر الموارد المالية والبشرية في المنظمة.

### المطلب الرابع: الصعوبات التي تعترض اتخاذ القرار

من الصعوبات التي تعترض أي قرار هو عدم جود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل ، ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول في ظل الظروف و المؤشرات الموجودة ، فكثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه معرضا للكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب ، ويمكن إجمال هذه العوائق فيما يلي:1:

1: مويجي الياس، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 46.

### أولاً: عدم إدراك المشكلة وتحديدها

يجد متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل مسبباتها بنتائجها، مما يصعب عليه تمييزها بدقة وبالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية لعدم القدرة على تحديدها وتعريفها.

### ثانياً: عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار

إن القرارات تسعى دائماً لتحقيق مجموعة من الأهداف، وهذه الأخيرة قد تتعارض مع بعضها وقد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات والأقسام أيضاً، كما قد تختلف في أهميتها مما يتطلب من متخذ القرار أولاً التمييز بين أقل الأهداف أهمية ثم توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية.

### ثالثاً: شخصية متخذ القرار

قد يكون متخذ القرار واقعا عند اتخاذ القرار تحت تأثير بعض العوامل، كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود وضرورة التقييد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، وبالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلباً على أفكاره وتطلعاته وهو ما يؤثر على المنظمة ونجاحها.

### رابعاً: نقص المعلومات

إن عدم توافر المعلومات من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المنظمات في العصر الحديث، حيث يجب أن تعطي صورة متجددة عن بيئة العمل وظروفه. وبما أن صحة القرار تبنى على صحة المعلومات التي استخدمت لاتخاذها فعلى متخذ القرار المطالبة بتحديد نوع المعلومات اللازمة، ومصادر الحصول عليها والعمل على جمعها وتحليلها وتحديثها باستمرار.

### خامساً: تعدد مستويات التنظيم وضيق نطاق التمكين للمديرين على رؤوسهم

ذلك أن تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يؤدي إلى كثرة الفواصل بين هذه المستويات، وكذلك بين المستويات الإدارية وقمة الهرم التنظيمي، ويترتب على ذلك صعوبة إحكام عمليات التوجيه وصعوبة استخدام أدوات وقنوات الاتصال المختلفة مما يؤدي إلى إعاقة وصول البيانات والمعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب<sup>2</sup>

1: حسن علي مشرقي، نظريات القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 32.

2: نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 319.

### المبحث الثالث: لوحة القيادة المتوازنة وعلاقتها باتخاذ القرار

نظرا لكون لوحة القيادة المتوازنة أداة فعالة في تقييم الأداء، فهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات في المؤسسة ولذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى كل بعد من أبعادها (البعد المالي ، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) وعلاقتها باتخاذ القرارات في المؤسسة.

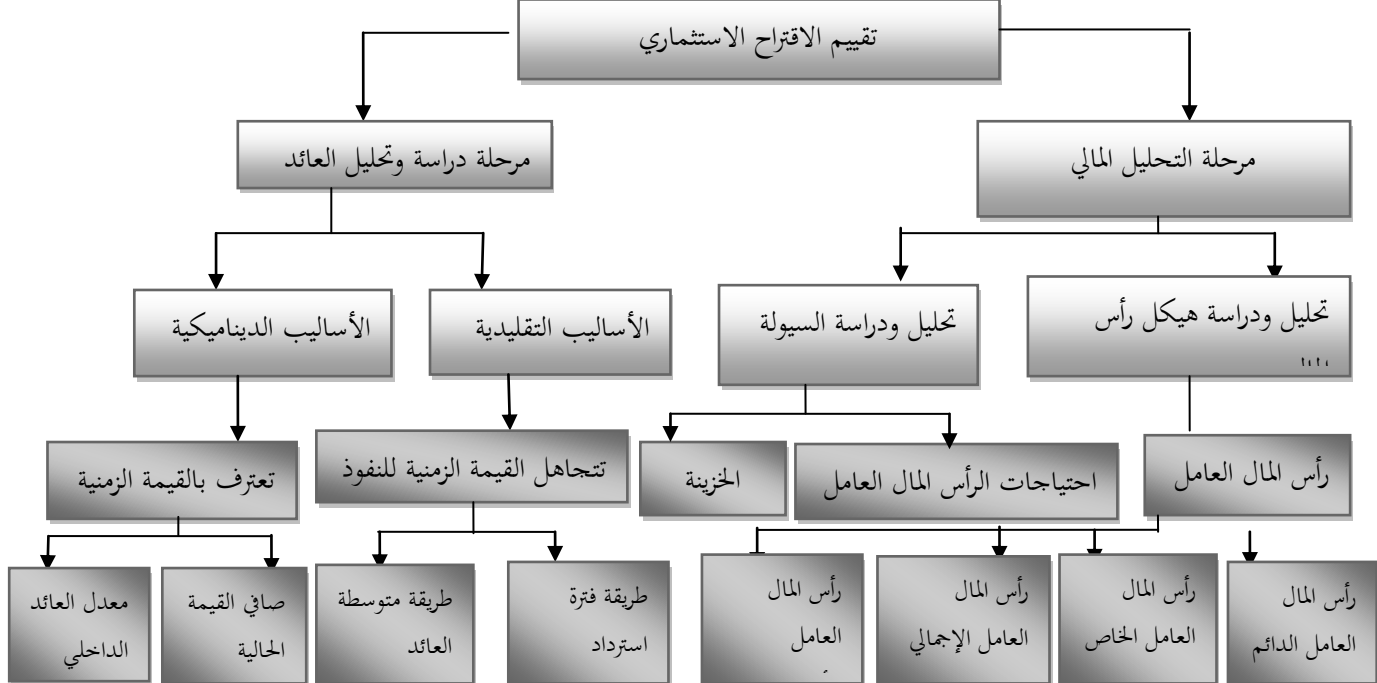
#### المطلب الأول: البعد المالي وعلاقته باتخاذ القرار

سنتطرق في هذا المطلب إلى دور مؤشرات التوازن المالي أو البعد المالي في اتخاذ القرارات الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى قدرة المؤسسة على الحفاظ بدرجة كافية من السيولة تضمن لها تعديل دائم للتدفقات النقدية.

##### أولا: دور مؤشرات البعد المالي في اتخاذ القرار

إن مؤشرات البعد المالي تعطينا الوضعية الحقيقية للمؤسسة كما أنها تقيم أداء المؤسسة، فهي تقدم للمدير المالي معلومات لاتخاذ القرارات المتعلقة بمصدر التمويل، قرار التخطيط كما أنها تعطي معلومات حول سيولة المؤسسة وحول الهيكل المالي للمؤسسة كما تساعد على اتخاذ القرارات، فمثلا بخصوص اتخاذ القرار الإستثماري يمكننا استخدام مؤشرات متعددة لتقييم واختيار الاستثمار المناسب وهي ملخصة في الجدول التالي:

الشكل رقم 05: مراحل تقييم الاقتراح الاستثماري



المصدر: مويحي إلياس، مرجع سبق ذكره، ص 58.

حيث تتمثل مراحل تقييم الاقتراح الاستثماري فيما يلي :

✓ **المرحلة الخاصة بالتحليل المالي:** ويتم هذا التحليل على مدى العمر المتوقع للاستثمار للتأكد من توفر التمويل الضروري لتنفيذه وأن الاستثمار ينتج عنه سيولة لتغطية التزاماته.

- **تحليل السيولة:** يهدف هذا التحليل لمعرفة التدفق النقدي خلال فترة التنفيذ وتشغيل الاستثمار.
- **تحليل هيكل رأس المال:** يهدف هذا التحليل للتعرف على مدى الملائمة بين الاستثمار والتمويل أي التحقق أن التمويل يتلاءم مع الاستثمار من حيث النوع و المدة بالنسبة للاستثمارات في رأس المال العامل.
- ✓ **المرحلة الخاصة بدراسة وتحليل العائد:** يمثل العائد على الاستثمار معياراً أساسياً لاتخاذ القرار في الانطلاق في المشروع من عدمه، كما يعد مقياساً لمدى كفاءة المشروع من الناحية المالية ، فكلما زاد العائد على الاستثمار زادت الجدوى المالية للمشروع.

ثانياً: مفهوم التحليل المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية

- ✓ **تعريف التحليل المالي:** هو عملية يتم من خلالها استكشاف مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المؤسسة حيث تساهم في تحديد أهمية الأنشطة التشغيلية والمالية للمؤسسة ، وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصدر أخرى. لكي يتم استخدام هذه المؤشرات في تقييم أداء المؤسسة بقصد اتخاذ القرار المناسب.
- ✓ **دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية:**

نظراً لأهمية القرارات و الدور الذي تلعبه في إدارة نشاطات المؤسسة باعتبارها المؤشر لاستمرار المؤسسة في أداء مهامها، ومواجهة الظروف المحيطة بها و ذلك يتوقف على اتخاذ القرارات الفعالة بالاعتماد على الأساليب المتاحة والظروف المحيطة بها لذلك سنتطرق إلى القرارات التي لها صلة بالتحليل المالي وهي القرارات المالية قصيرة وطويلة الأجل.

- **دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية قصيرة الأجل:** إن الأموال قصيرة الأجل نجد مصادرها في دورة الاستغلال ونتاجة عن حجم النشاط ، فالمخزونات ترتبط بطبيعة النشاط و أشكال السوق الأخرى. وكذلك وظيفة الإنتاج والحقوق والديون ترتبط أيضاً بالسوق ولكن كل هذه الاستعمالات هي نتيجة استعمال طاقة الإنتاج الناشئة عن قرار طويل الأجل وشروط تغطية هذه الاحتياجات تعتمد أيضاً عن قرار طويل الأجل.

ومن أهم هذه القرارات توظيف السيولة ، التنازل عن الحقوق ، اللجوء إلى قروض بنكية ، ولتكون القرارات المتخذة ذات فعالية وناجحة لابد من تزويد متخذها بمعلومات على قدر من الدقة و الوضوح وأن تتوفر على الخصائص المتعلقة بالمشكلة وتحليلها وتحديد المؤشرات الأخرى التي ترتبط بها ، وبما أن المعلومات التي يحتاجها القرار يتم الحصول عليها من مصادر متنوعة فإنه

1: وليد ناجي الخيالي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 21.

2: منعم زمير المونسي، اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر، عمان، 1998، ص، 13.

من مهمة الإدارة اختبار مدى صحتها حتى يمكن الاستفادة منها ، ثم تقوم بحفظها وتخزينها بطريقة تسمح باسترجاعها بسرعة وتوزيعها إلى مراكز اتخاذ القرار .

**دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات طويلة الأجل :** حيث أن هذه القرارات تتعلق بنشاطات المؤسسة طويلة الأجل ومن أهم هذه القرارات أن تقوم المؤسسة بعملية الاستثمار ، حيث تتوقع بذلك أن المشروع سيعود لها بأرباح خلال عدة سنوات متتالية ولذلك تقوم بالمخاطرة بين المشاريع المتاحة، وهذا على ضوء الربح المتوقع لكل مشروع ، كون قرار الاستثمار يتعلق بنشاط المؤسسة مستقبلا ويلازمها لفترة طويلة من الزمن فيتطلب اتخاذه أحسن الأساليب .

حيث لا يتقرر الاستثمار إلا بأخذ إمكانية تمويله في الحسبان وكذلك تكلفة التمويل بالمقارنة مع المردودية المنتظرة، حيث أن الفصل بين القرار التمويلي لمشروع وقراره الاستثماري مؤكداً كون القرار الاستثماري يهمل التمويل بالديون في بعض الأحيان، إلا أن القرار التمويلي هو قرار استثماري مدعم بأسلوب تمويلي بالديون، لأنه يعمل على تعديل مردودية الاستثمار ويفاضل بين مختلف موارد التمويل أي عدة قرارات تخص التمويل بالديون.1

### ثالثا : دور النسب المالية في اتخاذ القرارات

إن الهدف الرئيسي من التحليل المالي هو فهم البيانات الواردة في القوائم المالية و التقارير المالية، لتكوين قاعدة من المعلومات تساعد متخذ القرار في عمله ، حيث تقدم النسب المالية تحليلا لمعلومات هامة عن الربحية وخدمة الدين ، كما أنها لا تغطي نسبة واحدة من المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات أو التعرف على أساليب حل المشكلة ، بل يجب تحليل مجموعة من النسب لأن النسب المالية تعطي الفرصة لاختبار حجم معين من النسب المالية على نحو يكفي لتزويده بالمعلومات وكل نسبة لها دور في اتخاذ القرار: 2

- ✓ نسب السيولة تقوم بتهيئة المناخ الملائم لاتخاذ قرار التمويل و الائتمان مثل، (نسبة السيولة المتداولة).
- ✓ نسب الربحية تعبر عن مدى الكفاءة التي تتخذ فيها المؤسسة قراراتها الاستثمارية المالية مثل،(العائد على الاستثمارات، العائد على الأصول).
- ✓ نسب النشاط تساعد على قرار التخطيط و الرقابة المالية واتخاذ الإجراءات التصحيحية ، كما أنها تقيم إنجازات ونشاطات المؤسسة ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة ، مثل (مدة دوران المخزون).

### المطلب الثاني : بعد الزبائن و علاقته باتخاذ القرار

إن هذا البعد يعكس للمؤسسة مدى ربحية ومردودية زبائنها بمختلف شرائحهم وفتاتهم وهو ما يمكنها من بناء إستراتيجية تسويقية فعالة تتركز على خلق القيمة للزبون وتوطيد علاقته بالمؤسسة، بشكل يسمح لها من تعظيم مصالح الطرفين.

1 : منعم زمير المونسي، مرجع سبق ذكره ، ص، 14.

2 : مويحي الياس ، مرجع سبق ذكره ، ص، 61.

كما أن هذا البعد يسمح لها بتحليل مستوى الربحية والعوائد المتأتبة من جميع الفئات وشرائح زبائنها ، ويتيح لها العمل على كسب ثقة الزبائن وجعل غير المرشحين منهم أكثر ربحية ومردودية ، كما أنه يعكس مدى ربحية كل فئة من فئات الزبائن مقارنة بحجم المبيعات الخاصة بها وهو ما يعطي للمؤسسة صورة واضحة عن فعالية سياساتها التسويقية والتجارية ويمكنها من تحسينها وتفعيلها بشكل مستمر.

حيث تهدف مختلف المؤسسات إلى تحقيق مستوى عال من رضا زبائنها نظرا لانعكاسه المباشر على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، وعلى رأسها توسيع حصتها السوقية والهيمنة على الأسواق التي تنشط بها، إضافة إلى عملها على اكتساب ميزة تنافسية مصدرها رضا الزبائن ، كما أن نتائج بعد الزبائن لها تأثير على البعد المالي حيث أن تحسين مؤشرات هذا البعد تنعكس إيجابا على تطوير الأداء المالي للمؤسسة وتعظيم أرباحها و الرفع من مردوديتها، حيث يمكن القول أن أهم مؤشرات هذا البعد هي مؤشرات رضا الزبون ، مؤشرات المردودية والنمو والحصة السوقية ومؤشرات أخرى مثل عدد الزبائن ، ولاء الزبائن، عدد الشكاوي..

وبما أن مؤشر رضا الزبون من أهم مؤشرات بعد الزبائن فسنطرق إلى كيفية تأثيره على اتخاذ القرار في المنظمة:

إن الزبون هو المحرك الأساسي للمؤسسة فتعظيم إرضاءه يعتبر وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها من أجل خلق ميزة في البيئة التنافسية ، فالاستثمار في إرضاءه بمثابة الحصول على وثيقة تأمين ، حيث يتطلب الاهتمام بالزبون أن تتعرف المؤسسة على احتياجاته ورغباته من أجل وضع خطط إنتاجها وفق رؤية الزبون ، وليس وفق ما يراه موظفو المؤسسة ، ويصعب تحقيق سياسة التوجه بالزبون دون القيام ببحوث التسويق بانتظام للتعرف على حقيقة حاجات الزبون ورغباته وما يحدث بها من تغيرات بجانب تحديد توقعات الزبون وطموحاته التي يأمل أن تحققها له المؤسسة. 1

حيث تعد بحوث التسويق طريقة منتظمة يتم من خلالها جمع المعلومات والعمل على تحليلها حتى يتم حل مشكلة معينة من المشاكل التي تواجهها المؤسسات، ويتم بناء على نتائجها اتخاذ القرارات الحاسمة فيما يتعلق بالأمر التي ستواجه المؤسسة، حيث تعتبر بحوث التسويق الوسيلة لتحديد المشكلات والمواقف التي تواجه المؤسسة أو الفرص المتاحة والمرتبطة وترجمة هذه المشكلات أو المواقف إلى سؤال أو قضية بحثية ، ثم تجميع وتحليل المعلومات إلى غاية إعداد التقرير النهائي بالنتائج والتوصيات أو المقترحات لمواجهة أو حل المشكلة ، أو استغلال الفرصة التي تم تحديدها سلفا .

إذ يمكن اعتبار بحوث التسويق كقناة متاحة من ضمن العديد من القنوات التي تمد متخذ القرار بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ومن أهم هذه القرارات تلك المتعلقة بتحقيق رضا زبائنها لذلك يجب على المؤسسة أن تقوم بالممارسات التالية للمحافظة على زبائنها: 2

✓ الأخذ بعين الاعتبار رأي و مصلحة الزبون في كافة القرارات المتخذة.

- 1 : عرقوب وعلي، مطبوعة بيداغوجية بعنوان محاضرات في لوحة القيادة الإستشرافية مدعمة بدراسة حالات ، مرجع سبق ذكره، ص، 45.
- 2 : عبد القادر مخطاري ، رضا العميل والمشاركة في صنع القرار التسويقي، الملتقى الدولي : صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، أفريل ، 2009، ص 13.

- ✓ ضمان المشاركة عبر الإدارات في تخطيط و إدارة عمليات رضا الزبائن والحفاظ عليهم.
- ✓ تنظيم و إعداد قاعدة بيانات للزبائن عن احتياجاتهم وتفضيلا تهم وإعداد برامج لتحفيز هؤلاء الزبائن.
- إن مؤشرات رضا الزبون هي مؤشرات اقتصادية هامة جدا خاصة أنها تتعلق بطرف فاعل أساسي وهام ومؤثر على حاضر ومستقبل المؤسسة ، لذا نجدها تسعى إلى إرضائه بكل الطرق و الوسائل وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية بسعر تنافسي وتقليص أجال التسليم عن طريق إنتاج الوحدات المنتجة المطلوبة في الوقت المحدد....
- ومن المؤشرات العملية التي توضح مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الاهتمام بالزبون والتوجه برغباته وحاجاته ما يلي:
  - ✓ استمرارية تعامل الزبون مع المؤسسة.
  - ✓ تزايد حجم وقيمة تعاملات الزبون مع المؤسسة.
  - ✓ مساهمة الزبون الفعلي في جذب زبائن جدد.
  - ✓ حرص الزبون الفعلي على تزويد المؤسسة بمعلومات تفيدها في جذب زبائن جدد ، وفي تدعيم مركزها التنافسي، والحفاظ على حصتها السوقية.
  - ✓ استجابة الزبون للتكيف مع ظروف المؤسسة عند مواجهتها لأحداث أو مواقف غير سارة.
- فمن خلال هذه المؤشرات التي تمثل البوابة الحقيقية لرضا الزبون يمكننا معرفة مدى سعادته بالتعامل مع المؤسسة وانتمائه لها وولائه لمنتجاتها وما تقدمه من سلع وخدمات.
- ومن هنا يمكننا القول أن نجاح المؤسسة في أسواقها مرتبط بمدى قدرتها على إشباع احتياجات زبائنهم، حيث يواجه مدير التسويق العديد من القرارات التسويقية التي تدور حول العلاقة بين المؤسسة و أسواقها من خلال المنتجات التي تقوم بتقديمها، حيث تعتمد فعالية جمع القرارات بصفة عامة والقرارات التسويقية بصفة خاصة على جودة ودقة المعلومات المتاحة لدى متخذ القرار عن خصائص السوق ، اتجاهات الزبائن...ومع اتجاه المؤسسة إلى تبني المفهوم الحديث للتسويق والذي يركز على الاهتمام بالزبون وحب عليها النظر إلى بحوث التسويق باعتبارها المدخل الطبيعي لإحداث التكامل والتوجه الصحيح لكافة الأنشطة بها نحو الاستجابة لرغبات الزبائن واحتياجات السوق.

### المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية وعلاقتها باتخاذ القرار

إن بعد العمليات الداخلية هو ثالث بعد من أبعاد لوحة القيادة المتوازنة حيث لا تقل أهميته عن الأبعاد الأخرى لذلك سنطرق في هذا المطلب لذكر أهميته في المؤسسة ومدى مساهمته في اتخاذ القرار.

إن بعد العمليات الداخلية شديد الأهمية بالنسبة للمؤسسات ، نظرا لأنه يحدد العمليات و الأنشطة التي هي بحاجة إلى تحسين وتطوير بهدف إرضاء جميع الأطراف الفاعلة و أصحاب المصالح المرتبطة بها ، لذا فهي تعمل على تحديد مؤشرات دقيقة ومناسبة لتفعيل أنظمتها و إجراءاتها الإدارية والتسييرية وتطويرها ويؤثر هذا البعد بصفة مباشرة على كل من البعد المالي وبعد الزبائن .

حيث أنه يحدد مدى كفاءة إدارة المؤسسات في تحقيق التميز في مختلف أنشطتها وعملياتها وانعكاس ذلك على إرضاء مساهميها و زبائنها ، نظرا لكون إرضاء هذين الطرفين الإستراتيجيين لا يتم إلا من خلال التحسين المستمر للمناهج والطرق الإنتاجية و الإدارية، ومن أهم مؤشرات هذا البعد تتمثل في مؤشرات الإنتاج و الإنتاجية ، مؤشرات الكفاءة ، ومؤشرات أخرى مثل مؤشر الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، متوسط الوقت المتعلق باتخاذ القرارات...1.

إن مؤشرات بعد العمليات الداخلية لها تأثير كبير في القرارات التي يتخذها متخذ القرار، فعند قيامه وتحليله لنتائج هذه المؤشرات يكون على دراية بنواحي الضعف والقوة في المؤسسة و بذلك يقوم باتخاذ القرار بالتحسين و التطوير .

فمثلا مؤشر الإنتاجية يقيس الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج ، أي يدرس العلاقة بين عوامل الإنتاج وما يتولد عنها من إنتاج كلي كما تدرس الإنتاجية الجزئية لكل عامل من عوامل الإنتاج على حدى، ومن خلالها يسعى متخذ القرار إلى اكتشاف نواحي الضعف واتخاذ القرارات التصحيحية.

أما مؤشر الكفاءة فيقيس معدل تحسن الكفاءة الإدارية ومعدل كفاءة الإدارة المالية للسنة الحالية مقارنة بالسنة الماضية وبذلك اتخاذ القرارات من خلال معرفة نواحي القصور و أسباب القصور، وإن كانت النتائج ايجابية يسعى متخذ القرار إلى الاستمرار في الأساليب الحالية المتبعة أو التحسين منها أكثر .

أما عن المؤشرات الأخرى فمثلا مؤشر معدل الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات فيؤثر بشكل كبير على اتخاذ القرار. فكلما كانت أنظمة المعلومات المستخدمة دقيقة فإن القرارات الناتجة عن تحليل البيانات والمعلومات تكون أكثر دقة وواقعية ، أما إذا كانت الأنظمة المستخدمة المعتمد عليها لتحويل البيانات إلى معلومات غير دقيقة، فإن هذا يؤدي إلى غموض المعلومات الناتجة و تكون غير ملائمة لأهداف المنظمة حيث تنتج عنها قرارات غير صحيحة .

ومنه يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من طرف المؤسسة تساهم في عملية دعم اتخاذ القرار في كل

مراحله.

1 : عرقوب وعلي ، نفس المرجع السابق، ص ، 45.

### المطلب الرابع : بعد التعلم والنمو وعلاقته باتخاذ القرار

في هذا المطلب سنتطرق إلى أهمية بعد التعلم والنمو وعلاقته باتخاذ القرار في المؤسسة نظرا لارتباطه الوثيق بالأبعاد الأخرى من لوحة القيادة المتوازنة.1

إن التركيز الأساسي في هذا البعد هو المورد البشري لأنه بغرض تحسين أداء المؤسسة في مختلف عملياتها و أنشطتها عليها أن تتوفر على موارد بشرية ذات كفاءة عالية ،مؤهلة وقادرة على الإبداع و الابتكار بهدف ضمان جودة منتجات أو خدمات المؤسسة ، وهذا ما يساهم في تحسين مختلف عملياتها وبالتالي إرضاء زبائنها ومساهمتها. وهذا ما يؤكد أن تحسين هذا البعد هو شرط أساسي لتحسين الأبعاد الأخرى لأن المورد البشري هو مفتاح نجاح أي مؤسسة خاصة إذا كانت مكونة ومحفزة بشكل جيد ، ولا يمكن للمؤسسة تحسين مختلف عملياتها الداخلية وأنشطتها لتحقيق رضا مساهميها وزبائنها وتحسين أدائها المالي والتسويقي و الإنتاجي إلا من خلال تفعيلها لعملية الابتكار والإبداع، لذا من المهم لها قياس مدى قدرتها على دفع مواردها البشرية نحو الابتكار و الإبداع من خلال ترسيخ أسس التعليم المستمر لهم وضمان فاعلية التمهين التنظيمي والتكوين في توفير موارد بشرية تمتلك القدرة على أكساب المؤسسة ميزة تنافسية مصدرها الكفاءات والمعرفة والابتكار ، وهوما يجعل هذا البعد بمختلف عناصره ومؤشراته مفتاحا للأبعاد الأخرى.

ومن أهم مؤشرات هذا البعد نجد مؤشر معدل توظيف العاملين ومؤشر تحفيزهم وتكوينهم ومؤشر تأطيرهم و إشراكهم وكل هذه المؤشرات تساهم وتؤثر على عملية اتخاذ القرار في المنظمة.

فمثلا مؤشر تحفيز العاملين يحدد مدى نجاح المؤسسة في تحفيز مواردها البشرية بغية تحقيق رضاهم و دفعهم نحو تحسين أدائهم، وتمثل أهميته أنه يجلل مدى اهتمام المؤسسات بالالتزام بمسؤولياتها اتجاه مواردها البشرية ودرجة فاعلية نظام التحفيز التي تتبعها وتعتمده وبذلك يمكن اتخاذ القرار بالنسبة لنظام التحفيز في المؤسسة من خلال معرفة إن كان فعالا أو يجب تغييره وتطويره و اتخاذ القرار بالبحث عن طرق تحفيز أخرى للموارد البشرية.

أما مؤشر تكوين العاملين فيقاس بعدد البرامج التكوينية المبرجة سنويا ومدى تحسنها من سنة لأخرى فمن خلال هذا المؤشر يتكمن متخذ القرار من معرفة درجة فاعلية برامج التدريب المبرجة خلال السنة وهذا يتضح من خلال مردودية العمال وتحسن كفاءاتهم وبذلك يتخذ القرار بتكثيف البرامج التكوينية السنوية من أجل تحسين أداء العمال . و لكي تكون القرارات رشيدة يجب أن يكون متخذ القرار هو ذاته قد خضع لبرنامج تدريب لكي يعرف الأهداف التي يرغب في تحقيقها أو المشاكل التي يرغب في حلها ومن أسباب القرارات الخاطئة ضعف التدريب والتعليم والخبرة2

1: عروبة وعلي، نفس المرجع السابق، ص 46.

2 : خالد عبد الله ابراهيم العيساوي، التدريب و أثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، المجلد 17، العدد 1، جامعة الأنبار / كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2015، ص، 41 .

### خلاصة الفصل

في هذا الفصل الذي قمنا بتقديم توضيح حول أهم المفاهيم المتعلقة بعملية اتخاذ القرار وأهميته بالنسبة لمنظمات الأعمال، ودوره في تحقيق أهدافها كونها تمثل أداة المدير في عمله. حيث تمر هذه العملية بعدة خطوات لا يمكن الاستغناء عنها أو المرور لخطوة دون القيام بالخطوة التي تسبقها، حيث تختلف القرارات المتخذة من طرف متخذ القرار حسب الظروف المحيطة به حيث يمكن إجمال هذه الظروف في حالات التأكد، حالات المخاطرة، حالات عدم التأكد وحالات الإبهام.

أما فيما يخص أساليب اتخاذ القرار فهي تختلف من شخص لآخر ومن ظرف لآخر وقد تتداخل فيما بينها في بعض الظروف فنجد الأسلوب التركيبي، الأسلوب المثالي، العملي، التحليلي والواقعي.

حيث نجد هناك عدة نماذج تستعمل في اتخاذ القرار تمكن من اختيار بديل من بين عدة بدائل للوصول إلى الحل الأمثل. ومن أمثلة هذه النماذج نجد النموذج التقليدي للقرار والذي يعتمد عليه عندما تكون المشكلة واضحة والأهداف واضحة، أما النموذج السلوكي فيتم الاعتماد عليه عند غموض المشكلة وغموض الأهداف، وفيما يخص النموذج السياسي فيتم الاعتماد عليه عند تعدد الأهداف المتعارضة.

وهناك طرق تحليلية أخرى مساعدة على اتخاذ القرار مثل البرمجة الخطية، شبكة الأعمال، شجرة القرار والمباريات، وباعتبار عملية اتخاذ القرار عملية إدارية مهمة وأساس نجاح أو فشل المنظمات فإنه هناك عدة عوامل تؤثر فيها سواء كانت متعلقة بالمشكلة ذاتها أو متعلقة بالبيئة أو بالشخص متخذ القرار. ومن الصعوبات التي قد تواجهها عملية اتخاذ القرار نجد عدم إدراك المشكلة وتحديد أهدافها أو صعوبة تحديد الأهداف التي تتحقق من اتخاذ القرار وقد تكون شخصية متخذ القرار مشكلة بحد ذاته.

ونظرا للأهمية البالغة لاتخاذ القرارات في المؤسسة، فإنه تستخدم عدة وسائل للوصول إلى القرار المناسب ومن بين هذه الوسائل نجد لوحة القيادة المتوازنة بجميع أبعادها المالية وغير المالية، التي أصبح المسؤولين يعتمدون عليها بشكل كبير في اتخاذ القرارات نظرا لإنتماءها لنطاق الرقابة على مستوى المؤسسة، ومنه الحكم على القرارات المتخذة.

كما تسمح بإظهار النتائج المالية وغير المالية ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح لمتخذ القرار باكتشاف نواحي الضعف والقصور ومحاولة تصحيحها من خلال اتخاذ القرار بذلك. كونها تزوده بالمعلومات اللازمة حول ذلك، حيث يؤثر كل بعد من أبعادها بمختلف مؤشرات على اتخاذ قرارات معينة في المؤسسة ومنه يمكن القول أن لوحة القيادة المتوازنة أصبحت من الأدوات الفعالة في اتخاذ القرارات الطويلة والقصيرة الأجل المتعلقة بالمؤسسة نظرا لإمامها بجميع جوانبها.

## الفصل الثالث

مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ  
قرارات مؤسسة سونلغاز

### تمهيد الفصل

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء والغاز من أكبر وأهم الشركات على المستوى الوطني بل و الإفريقي في مجال الطاقة، وقد مرت بعدة مراحل لتكون في الشكل الذي هي عليه الآن سواء قبل الاستقلال أو بعده، حيث تغيرت في هذه المراحل أهدافها والوسائل المستخدمة فيها وذلك بتغير المحيط الذي تعمل فيه، وبرزت أربعة مراحل ميزت مسارها وأثرت في طريقة تسييرها بصفة مباشرة وهي مرحلة ما قبل الاستقلال، مرحلة بعد الاستقلال، مرحلة التسيير الاشتراكي ومرحلة ما بعد التسيير الاشتراكي التي شهدت تحولات كبرى على مستوى الاقتصاد الوطني والتي عرفت فيها أهم التغيرات خاصة من حيث إعادة هيكلتها وهذا ما سنقوم بعرضه في المبحث الأول من هذا الفصل.

ونظرا لأهمية هذه المؤسسة ومكانتها يستلزم عليها الاعتماد على أنظمة إدارية فعالة، مدعمة بمؤشرات و مقاييس تحدد بدقة مدى تطور وتحسن أبعاد أدائها الشامل وذلك من أجل معرفة مستوى كفاءتها ودرجة تحقيقها للأهداف المنشودة ومن بين هذه الأدوات نجد لوحة القيادة المتوازنة التي تطرقنا إليها في الفصول النظرية.

لذلك سنقوم في الفصل الثاني بتحليل الإستبانة التي تم توزيعها على موظفي مؤسسة SDC لمعرفة مدى تطبيق لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسة وكذا مدى مساهمتها في اتخاذ قراراتها.

أما في الفصل الثالث من هذا الفصل وبالاعتماد على التقارير السنوية المقدمة لنا من طرفها فنقوم باقتراح لوحة قيادة متوازنة للمؤسسة وذلك بعد صياغة رؤيتها، إستراتيجيتها وأهدافها.

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز (سونلغاز)

تحتل سونلغاز مكانة مرموقة في الاقتصاد الوطني نظرا للدور الكبير الذي تلعبه من أجل النهوض، و تطوير و دعم قطاع الطاقة باعتباره من أهم القطاعات الاقتصادية في الجزائر، حيث تقوم المؤسسة بنشاط الإنتاج والنقل، والتوزيع، والتصدير، والاستيراد للطاقة الكهربائية، كما تعمل على توصيل الغاز عن طريق شبكة من القنوات إلى جميع أنحاء الوطن

### المطلب الأول: التطور التاريخي لمؤسسة سونلغاز

عرفت مؤسسة سونلغاز عدة تغيرات في طريقة تسييرها و يمكن التمييز بين أربعة مراحل مرت بها نلخصها فيما يلي:

#### أولا: مرحلة ما قبل الإستقلال

عقب الحرب العالمية الثانية وبالتحديد في جويلية من سنة 1947 م، قررت الحكومة الاستعمارية بالجزائر إنشاء مؤسسة لتوزيع الطاقة (EGA)، كانت وراء ظهور مؤسسة إنتاج و نقل و توزيع الكهرباء و الغاز، وذلك بموجب المرسوم التشريعي 05 جويلية 1947 م.

ومن بين الإنجازات التي أكلت إليها إنشاء خط لنقل الكهرباء سعة 150 كيلوفولط يربط بين الشرق والغرب يمثل شبكة متشكلة من ثلاثة أجزاء مركب وهران، مركب عنابة و مركب الجزائر الذي يعد المنسق الرئيسي مع باقي المراكز.

#### ثانيا: مرحلة ما بعد الاستقلال (1962 . 1969)

بعد استقلال الجزائر عرفت هذه المرحلة عدة أحداث من أهمها ما يلي:

. في 31 ديسمبر 1962م صدر القانون رقم 157/62 المتعلق بصيرورة التقنين و بذلك إحتفضت EGA بإطارها القانوني فيما يتعلق بكونها مؤسسة عمومية.

. نتيجة خروج المستعمرين و لكونهم يمثلون الأغلبية المستفيدة من خدمات الكهرباء، تراجع استهلاك الكهرباء ب22% والغاز ب88%، مما أدى بمؤسسة كهرباء و غاز الجزائر بالقيام بأشغال كبرى و اقتناء التجهيزات و المعدات و تخفيض تسعيرة الغاز الطبيعي بنسبة 50%، وهذا من أجل زيادة استهلاك الكهرباء و الغاز.

إلا أنه بالرغم من كل ذلك بقيت مؤسسة كهرباء و غاز الجزائر مرتبطة ارتباطا وثيقا بمؤسسة كهرباء و غاز فرنسا و ذلك لعدة أسباب نذكر منها:

. طبيعة التجهيزات و المعدات التي كانت مستعملة و التي تتطلب تدخل العمال الفنيين الفرنسيين للقيام بعمليات صيانتها.

. سهولة الاتصال وقرب المسافة بين البلدين.

و تميزت هذه المرحلة بالعديد من الخصائص من أهمها:

➤ اعتماد نفس الطرق و أساليب العمل التي كانت معتمدة من طرف مؤسسة كهرباء و غاز فرنسا.

➤ التوجه نحو الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من البحث عن زبائن جدد.

➤ عدم وجود سياسة طاقوية واضحة مما أدى إلى غياب الاستثمارات.

➤ التبعية التقنية لمؤسسة كهرباء و غاز فرنسا خاصة فيما يتعلق بالصيانة و التدريب.

## الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات سونلغاز

ثالثا: مرحلة التسيير الإشتراكي (1969 . 1990)

من مقتضى القانون رقم 59/69 المؤرخ في 28 جويلية 1969 والذي تم نشره في الجريدة الرسمية ليوم 1 أوت 1969 و المتعلق بصيغة المؤسسة العمومية ، تقرر إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بالإضافة إلى قرارات أخرى من أهمها: . يمنح لسونلغاز احتكار إنتاج و نقل و توزيع و استيراد و تصدير الطاقة الكهربائية. . تكلف سونلغاز بمهمة نقل الغاز الطبيعي بواسطة القنوات على مستوى التراب الجزائري . تكلف سونلغاز بتوزيع الغاز الطبيعي بما في ذلك الاستخدامات المحلية و الصناعية على التراب الوطني.

رابعا: مرحلة ما بعد التسيير الإشتراكي

عرفت مؤسسة سونلغاز عدة صعوبات مالية مما عطل من وتيرة نموها، وذلك بسبب انهيار أسعار البترول في سنة 1986م والتي برزت نتائجه في لجوء المؤسسة إلى الاستدانة الخارجية وكذلك ارتفاع في تسعيرة الكهرباء و الغاز بنسبة تقارب 50% بين سنتي 1995 و 2000 و أهم ما ميز هذه المرحلة:

➤ تغيير الإطار القانوني لسونلغاز بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 475/91 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991، والذي يقضي بتحويل الطبيعة القانونية للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري.

➤ تحديد المهام الواجب القيام بها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 280/95 المؤرخ في 17 ديسمبر 1995 و المتعلق بالقانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري و بمقتضى الامتياز الممنوح لها من طرف الدولة فإن سونلغاز تلتزم ب:

. تلبية كل طلب على الكهرباء و الغاز ضمن الشبكة الموجودة بنوعية و انتظام في الخدمة

. وضع برنامج عمل المؤسسة و مراقبة السير الحسن لعملية الإنتاج و التوزيع.

➤ الاستمرار في إكمال المشاريع الاستثمارية وذلك بالرغم من الضائقة المالية التي عرفتتها المؤسسة، حيث أنها لجأت إلى الاستدانة الخارجية.

➤ التدريب المستمر وذلك من خلال توفير الدعم الكامل للمنشآت التي تتوفر عليها المؤسسة في مجال التدريب بالإضافة إلى الاعتماد على المعاهد المتخصصة و تنظيم دورات داخل الوطن و خارجه.

في مطلع القرن الواحد و العشرين أي بداية سنة 2002 و بمقتضى الأمر 95/02 تحولت سونلغاز إلى شركة ذات أسهم .

### المطلب الثاني: وظائف مؤسسة سونلغاز وهيكلها التنظيمي

في هذا المطلب سنقوم بعرض بعض وظائف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز وسنتطرق أيضا إلى هيكلها التنظيمي وذلك كما

يلي:

#### أولا: وظائف مؤسسة سونلغاز

سونلغاز عبارة عن شركة مساهمة وهي مؤسسة محتكرة لثلاث وظائف أساسية وهي إنتاج الكهرباء، نقل الكهرباء والغاز ،

توزيع الكهرباء والغاز. 1

#### 1. الإنتاج

إن طبيعة الكهرباء كمنتج غير قابل للتخزين أجبر مؤسسة سونلغاز على إدماج كامل لكل نشاطاتها من الإنتاج إلى غاية الاستهلاك النهائي حيث أن الإنتاج هو عملية تحويل الطاقة الحرارية أو المائية إلى طاقة ميكانيكية ثم إلى طاقة كهربائية ويشمل الإنتاج على الفروع الآتية.

- فرع الديزال: يتكون من 183 مولدا بطاقة تتراوح بين 0,35 و8 ميغاواط للمولد الواحد.
- الفرع المائي: يتكون من 34 مولدا بطاقة تتراوح من 1 ميغاواط إلى 3 ميغاواط للمولد الواحد.
- الفرع الحراري الغازي: وهو متكون من 36 مولدا.
- الفرع الحراري البخاري: يتكون من 20 مولدا بطاقة تتراوح بين 50 و 196 ميغاواط.

#### 2. النقل

يخص نشاط النقل كل من نقل الكهرباء والغاز فنقل الكهرباء يتم عبر خطوط ذات الضغط العالي والمتوسط والمنخفض (60KV.220KV.400KV)، أما فيما يخص نقل الغاز فتقوم مؤسسة سونلغاز بتزويد السوق بالكميات اللازمة من غاز مؤسسة سوناطراك، حيث أنشأت مؤسسة سونلغاز شبكة هامة لنقل الغاز سواء كان للضغط العالي الموجه للمستهلكين الصناعيين أو المتوسط أو المنخفض.

#### 3. التوزيع

تقوم مؤسسة سونلغاز بتوزيع كل من الكهرباء والغاز بخطوط و كابلات ذات ضغط منخفض ومتوسط لتلبية احتياجات زبائنها الصغار بالطاقة الكهربائية والغازية و تزود شركائها الصناعيين بشبكات ذات ضغط مرتفع في حين أن الزبائن الصناعيين ذوي الأهمية المتوسطة فتزودهم بشبكات الضغط المتوسط .

#### 4. البيع

تعتمد سونلغاز على بيع الكهرباء والغاز اعتمادا على أنواع الضغط العالي، المتوسط والمنخفض.

1: بناء على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

## الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات سونلغاز

### ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

في حديثنا عن الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز يجب الإشارة إلى الهيئات المسيرة لهذه المؤسسة ، فهذه الأخيرة يشرف على تسييرها الهيئات التالية: الجمعية العامة ، مجلس الإدارة ، الرئيس المدير العام حسب المرسوم الرئاسي رقم 2,1 الصادر في 5 فيفري 1.2002

#### **1. الجمعية العامة:** و تتكون من ممثلي الدولة باعتبارهم المساهم الوحيد وهم:

- . الوزير المكلف بالطاقة والمكلف بالمالية والمكلف بمساهمات الدولة .
- . المسئول عن المؤسسة المكلفة بالتخطيط وترأسها الوزير المكلف بالطاقة
- يحضر الرئيس المدير العام لسونلغاز الجمعية العامة، كما تتولى المؤسسة أمانة الجمعية حيث تتولى الجمعية العامة معالجة المسائل التالية
- . البرامج العامة للنشاطات وتقارير المراجعين الماليين القانونيين
- . زيادة وتخفيض رأسمال الشركة وأيضاً إنشاء الشركات وأخذ المساهمات في الجزائر و الخارج.
- . تعيين المراجعين الماليين القانونيين واقتراح تعديل القانون الأساسي.

**2. مجلس الإدارة:** ويتكون من ممثل عن الوزارة المكلفة بالطاقة والمكلفة بالمالية والتجارة ، ممثل عن الوزارة المكلفة بمساهمات الدولة وبالاجتماعات المحلية، ممثل عن الوزارة المكلفة بالبيئة وممثلين اثنين للعمال، الرئيس المدير العام لسونلغاز والرئيس المدير العام لفروع نقل الكهرباء التابع لسونلغاز ، الرئيس المدير العام لفروع نقل الغاز التابع لسونلغاز ، رئيس مدير عام لأحد فروع التوزيع التابعة لسونلغاز.

حيث يتأخر مجلس الإدارة الرئيس المدير العام لسونلغاز ، كما يحضر الرؤساء المديرين العاملون للفروع المذكورة سابقاً أشغال مجلس الإدارة برأي استشاري ويجتمع المجلس في أي مكان من التراب الوطني بناء على استدعاء من رئيسته كلما تطلبت ذلك مصلحة الشركة، وعلى الأقل أربع مرات في السنة و يمكن أن يجتمع بناء على طلب ثلث أعضائه.

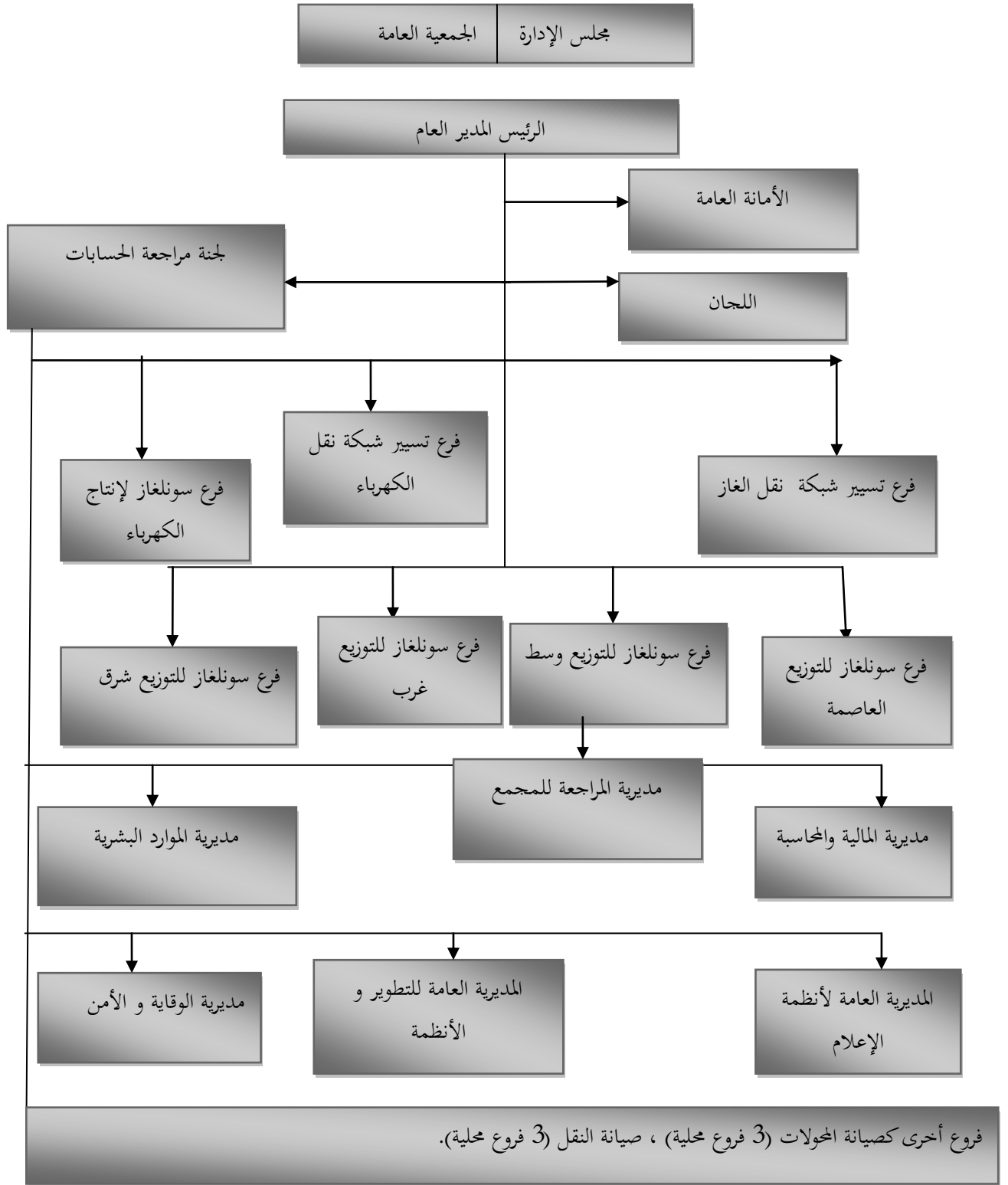
يدرس مجلس الإدارة ويوافق على وجه الخصوص على مشاريع البرامج العامة للنشاطات ، الميزانية و مشاريع حصيلة الشركة وحسابات النتائج المحققة ، المساهمات المصرفية والمالية ومشاريع عقود العمل ، مشاريع فتح رأس المال ومشاريع إنشاء الشركات والمساهمة في رأسمال الشركة في الجزائر والخارج وأيضاً نضام أجور الإطارات القيادية كما يقوم مجلس الإدارة بدراسة المشاريع الموافقة عليها ويبلغ إلى الجمعية العامة المشاريع التي تعد الموافقة النهائية عليها من اختصاص الجمعية العامة كما يبلغ مجلس الإدارة إلى الجمعية العامة تقريراً عن التسيير مرة في السنة وكلما تطلبت ذلك الجمعية العامة.

**3. الرئيس المدير العام:** حيث يخول مجلس الإدارة للرئيس العام أوسع السلطات ليتولى تسيير وإدارة سونلغاز وبمكته الاستعانة بنواب ومساعدين يكلفهم بكل أو جزء من صلاحياته، ويعد مسؤولاً عن السير العام للشركة ، كما يمثل سونلغاز في كل أعمال الحياة المدنية ويمارس السلطة على مستخدمي الشركة.

1: بناء على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

## الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات سونلغاز

الشكل رقم 06 : الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

### المطلب الثالث: نشأة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط

نشأة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط جاءت تطبيقاً لأحكام القانون 02/01 المؤرخ 05 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات.

إن التغييرات الاقتصادية الناتجة عن هذا القانون مكنت سونلغاز من التحول إلى مجمع يتكون من شركات متخصصة في عدة مهن، حيث نشأت سونلغاز لتوزيع وسط في جانفي 2006 كشركة ذات أسهم تابعة لمجمع سونلغاز الواقع مقرها الاجتماعي في شارع محمد بوضياف بالبلدية، يدخل في إطار سياسة التفرغ التي أنتجها مجمع سونلغاز.

كان شهر أفريل 2009 آخر محطة في مسار إعادة هيكلة مجمع سونلغاز حيث تمثلت في تغيير شارة أو علامة أو تسمية الشركة حيث أصبحت تحمل اسم شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بإيجاز (ش، ت، و)، حيث تعتبر من بين الشركات الأربعة التابعة لمجمع سونلغاز، وقد أصبحت سونلغاز أيضاً عبارة عن مجمع يضم المديرية والفروع التالية

. سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE)

. سونلغاز لنقل الكهرباء (GRTE).

. سونلغاز لنقل الغاز (GRTG).

ولتسهيل العمل أكثر قامت مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتقسيم معامل التوزيع إلى أربع مناطق كما يلي:

. سونلغاز توزيع الجزائر (SDA)

. سونلغاز توزيع الوسط (SDC)

. سونلغاز توزيع الشرق (SDE) (بقسنطينة).

. سونلغاز توزيع الغرب (SDO) (بهران).

كما انقسمت إلى فروع ملحقة

. شركة النقل والصيانة الخاصة بالمعدات الصناعية والكهربائية

. شركة صناعة المعدات الصناعية (MEI)

. الشركة الجزائرية لتقنيات المعلومات (SAT – INFO).

. شركة الوقاية والأمن (SPAS)

. المستودع الجزائري لعتاد الكهرباء والغاز (CAMEG)

. سونلغاز صيانة خدمات السيارات (MPV)

. مركز تكوين عيين مليلة (CAB)

. شركة الأشغال الكهرباء (KAHRIF).

. شركة إنجاز القنوات (CANAGAZ).

. شركة الهياكل القاعدية (ENERGA)

. شركة التركيب الصناعي (ETTERKIB)

### المطلب الرابع: مهام مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (بومرداس) وهيكلها التنظيمي

سنتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالمؤسسة المستقبلية وبعض مهامها كما سنقوم بعرض هيكلها التنظيمي كما يلي:1

#### أولاً: التعريف بالمؤسسة المستقبلية: مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبومرداس

مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبومرداس هي مديرية فرعية للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، مهمتها توزيع الكهرباء والغاز لإقليم أو منطقة ولاية بومرداس، تقع على الطريق الوطني رقم 24 بومرداس، تقدر مساحتها بـ 1456.16 كلم<sup>2</sup> و 100 كلم<sup>2</sup> على طول الشريط الساحلي، والتي تضم 32 بلدية، حيث تتربع على سبع 07 وكالات تجارية والتي تضم في نشاطها 50721 زبون في قطاع الغاز، و 186409 زبون في قطاع الكهرباء، كما لها أربعة 04 مقاطعات للكهرباء وأخرى للغاز التي تضمن وتسهر على توزيع وضمان استمرارية الخدمات للزبائن.

#### ثانياً : المهام الموكلة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لبومرداس

تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقاً من طرف مديرية الوسط لاستعماله في الخدمات والنشاطات التي تقوم بها ومن بين مهامها نذكر ما يلي:

- . تسيير الموارد البشرية و المادية التابعة لها من أجل تلبية احتياجات الزبائن .
- . تطبيق السياسة التجارية المتبعة و التي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة بأسعار معقولة و بأمان و نوعية جيدة كما تسعى المؤسسة لتحقيق لطفة منتجاتها والاستمرارية في الخدمات .
- . تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة و المقاطعات .
- . توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي و صيانة المنشآت الكهربائية و الغازية .
- . استمرارية الخدمات و المشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع و ورشات وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة و متميزة .

#### ثالثاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (بومرداس)

ومن خلال ما يلي سنقوم بتوضيح بعض مهام أبرز المصالح في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في الوسط (بومرداس) كما يلي:

- 1. المدير الجهوي :** يعتبر المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير و تنظيم المركز حيث يقوم بالسهر على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز وله بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:  
. الأمر بالصرف في حدود 4000.00 دج ولا يستطيع أن يأمر بالصرف على عمليات مقاوله تفوق تكاليفها تلك القيمة إلا بالرجوع إلى مدير المنطقة.  
. الإمضاء على الوثائق الحاسبية و إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين.
- 2. المكلف بالشؤون القانونية :** يقوم بمتابعة الجوانب القانونية للمؤسسة.

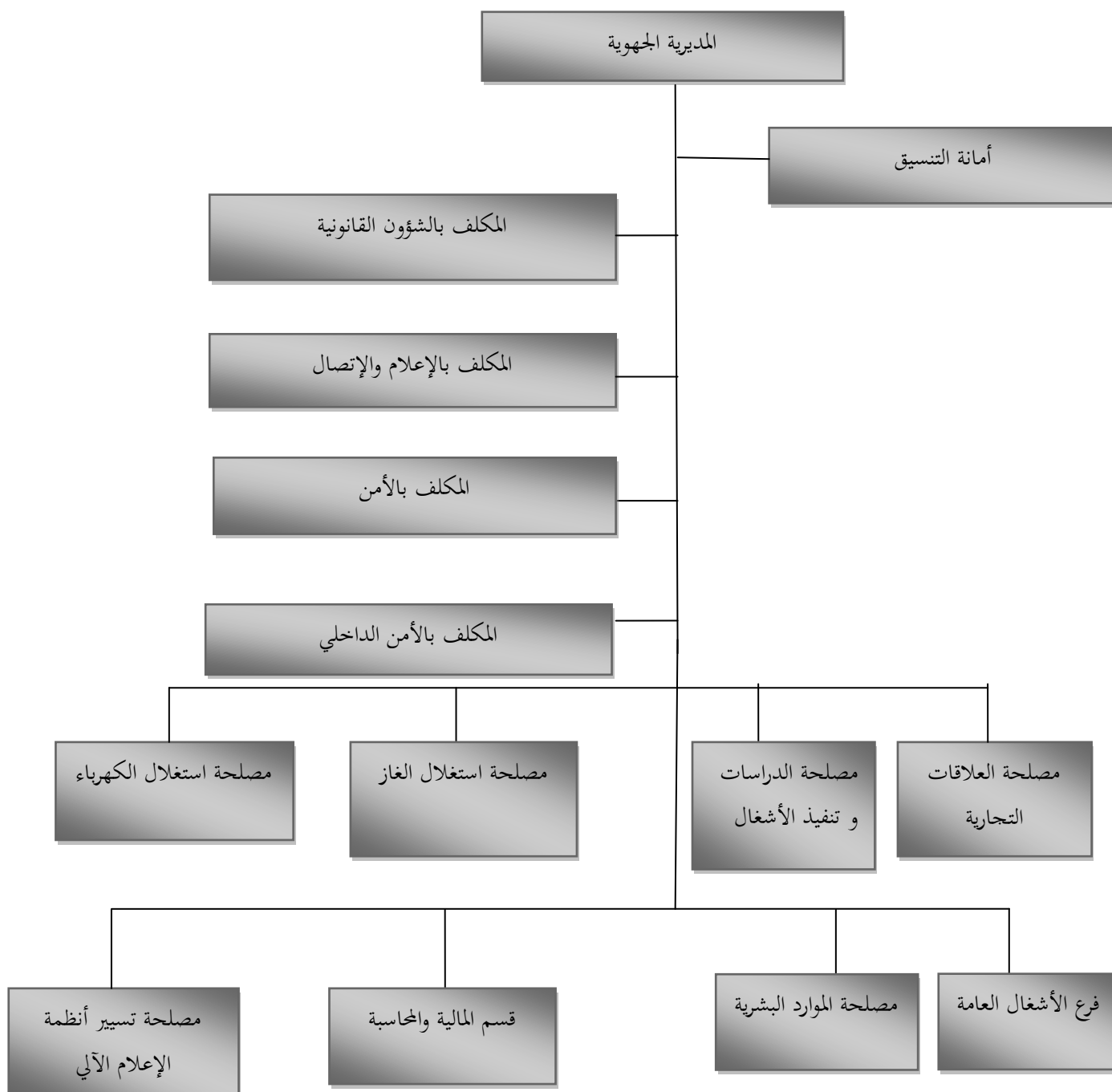
1: بناء على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

## الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات سونلغاز

3. المكلف بالإعلام و الاتصال: يحرص على توفير المعلومات التي تتعلق بالعاملين داخل المؤسسة و توزيعها في الوقت المناسب.
4. المكلف بالأمن: ويتمثل دوره في التقليل من الحوادث و حفظ الأمن سواء الأمان الداخلي أو الخارجي.
5. قسم المحاسبة و المالية: وهو الذي يعتبر المحور الأساسي للمديرية لما يقوم به من تسيير شامل لبرامج الأشغال السنوية للمركز و إعداد الميزانية السنوية العامة....
6. قسم الدراسات و الأشغال : ويتكفل بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء و الغاز للزبون ....
7. قسم الموارد البشرية: والذي يهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك التدريب، الأجور، الترقية... فيتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على كل ما يخص العامل إلى غاية خروجه من المؤسسة وتظم مصلحة المستخدمين 04 عمال موزعين حسب الوظائف التالية:
  - . رئيس مصلحة الموارد البشرية
  - . عون مسير و رئيس للمستخدمين
  - . عون تسيير المستخدمين
  - . موظف إداري.
8. مصلحة العلاقات التجارية: تهتم بتسيير طلبات الزبائن وهي نقطة الوصل بين الزبون والمؤسسة ومن مهامها:
  - . تسيير طلبات الزبائن من كهرباء و غاز و تلبيتها.
  - . حساب الفواتير المتعلقة بالطاقة المستهلكة.

## الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات سونلغاز

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (بومرداس)



المصدر: من وثائق المؤسسة.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

في هذه الدراسة الميدانية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط . بومرداس . قمنا بالاعتماد على استبلة موجهة لموظفيها، حيث يتمثل الهدف منها معرفة مدى تبني هذه المؤسسة للوحة القيادة المتوازنة بمختلف أبعادها ، ومدى مساهمتها وتأثيرها في القرارات المتخذة فيها.

لذلك قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، فالمطلب الأول سنتطرق فيه إلى تحديد متغيرات الدراسة والأساليب المستخدمة فيها أما في المطلب الثاني فسننتقل إلى دراسة ثبات الإستبانة وتحليل البيانات الشخصية أما في المبحث الأخير فسنقوم بتحليل محاور وفقرات الإستبانة دراسة العلاقة بين المتغيرين (المستقل والتابع).

### المطلب الأول: تحديد متغيرات وأساليب الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بالتعريف بمتغيرات الدراسة ، أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل وذلك

كما يلي:

#### أولاً: متغيرات الدراسة

من الطبيعي أنه قبل محاولة الكشف عن ظاهرة معينة ومدى تأثيرها بظاهرة أخرى أو علاقتها بها، يقوم الباحث بتحديد المتغيرات أو على الأقل متغيرين من أجل نجاح الدراسة، ويجب أن يتوفر في الدراسة متغير مستقل يؤثر ومتغير تابع يتأثر وذلك من أجل أن تأخذ الدراسة مجراها المنهجي وتتوصل إلى النتائج الصحيحة، وفي دراستنا هذه المتغير المستقل هو لوحة القيادة المتوازنة أما المتغير التابع فهو عملية اتخاذ القرار.

#### ثانياً: أداة الدراسة

لقد اعتمدنا في دراستنا على الاستبانة التي يمكن تعريفها على أنها عبارة عن استمارة يتطلب إعدادها وتحديد محاورها مراحل وتقنيات لكونها تتكون من العديد من الأسئلة المرتبة بشكل منطقي وتوزع على أشخاص معينين لتعبئتها.

✓ **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من إطارات وأعاون التحكم في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط والمقدر عددهم بحوالي 400 موظف.

✓ **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة ، بحيث تكونت عينة الدراسة من ( 60 ) موظف من بعض المستويات الإدارية ( الإطارات و أعوان التحكم) ، حيث تمكنا فقط من استرجاع 40 إستبانة ، بحيث 20 الباقية لم يجيبوا عليها وقاموا بالاعتذار ربما لانشغالهم بأعمال أخرى أو لعدم معرفتهم الجيدة لموضوع الدراسة (لوحة القيادة المتوازنة).

✓ **منهجية تطوير الإستبانة:** قبل البدء بصياغة الأسئلة تم الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع أو المواضيع القريبة منه ، كما تم الاتصال ببعض الأساتذة من ذوي الاختصاص للاسترشاد بخبرتهم ، **الأستاذة عقون و الأستاذ عرقوب** في وضع الأسئلة وصياغتها للتأكد من أنها تغطي موضوع الدراسة وتسهل موضوع تفرغ الإجابات المتحصل عليها.

## الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات سونلغاز

حيث اتبعنا مجموعة من القواعد لكي تكون نتائج الإستبانة صحيحة و يمكن الاعتماد عليها كما يلي:

- صياغة أسئلة واضحة تخلو من الغموض وباللغة العربية الفصحى.
- تقديم الاستمارات يكون يدويا لشرح الأسئلة التي ربما تواجه صعوبة في الفهم.
- الحرص على صياغة أسئلة مغلقة تحدد إجابات المبحوث في نطاق البدائل المتاحة.

### ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل دراسة تحليل الإستبانة تم تجميع البيانات وتبويبها باستخدام برنامج (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية) spss من أجل وضع قاعدة بيانات وجداول يمكن الاعتماد عليها في عملية التحليل كما تم الاعتماد على برنامج excel لوضع الإشكال الواردة في البيانات الشخصية، وذلك تماشيا مع النتائج المراد الوصول إليها. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية وهي كما يلي:

- ✓ اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات الإستبانة.
- ✓ معامل الصدق لمعرفة مدى صدق الإستبانة.
- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة إن كانت بيانات الإستبانة تتبع توزيع طبيعي أو لا.
- ✓ النسب المئوية والتكرارات لتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- ✓ المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل فقرة من فقرات الإستبانة.
- ✓ الانحراف المعياري للتعرف على مدى اختلاف إجابات أفراد العينة لكل فقرة عن متوسطها الحسابي حيث يوضح الانحراف المعياري مدى التشتت في إجابات أفراد العينة.
- ✓ معامل الارتباط لبيرسون بين المتغير المستقل والتابع ويقاس نوعية واتجاه العلاقة التي تربطهما.
- ✓ معامل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر تطبيق المتغير المستقل على المتغير التابع.

### رابعا : هيكل الإستبانة:

تضمنت الإستبانة أسئلة تم توزيعها على جزأين:

الجزء الأول كان يخص البيانات الشخصية ويحتوي على 4 أسئلة تخص: ( الجنس، الوهل العلمي، الخبرة، المنصب).

أما الجزء الثاني فقد قسمناه إلى ثلاثة محاور وكان يحتوي على 18 سؤالا موزعة كما يلي:

- ✓ المحور الأول ويخص تطبيق لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسة وخصصنا له خمسة فقرات من 01 إلى 05.
- ✓ المحور الثاني ويخص عملية اتخاذ القرار في المؤسسة وخصصنا له خمسة فقرات من 06 إلى 10.
- ✓ المحور الثاني فيخص أثر أو مدى مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ القرارات في المؤسسة وخصصنا له 8 فقرات من 11 إلى 18.

## الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات سونلغاز

ولإشارة فإن إجابات أفراد العينة على الاستبانة كانت حسب مقياس " ليكرت" المدرج من (01) إلى (05) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المدى =  $5 - 1 = 4$  ( 5 هي أعلى نقطة لمقياس ليكرت الخماسي و 1 هي أدنى نقطة فيه).

طول المدى =  $5/4 = 1.25$  ( طول المدى = المدى / عدد الدرجات).

ثم نقوم بإضافة العدد 0.08 إلى أقل درجة في مقياس ليكرت الخماسي، أي العدد 1، حيث تصبح الحدود الباقية كما يلي:

الجدول رقم 04: فئات سلم ليكرت الخماسي

حدود الفئات	الإتجاه العام
من 01 إلى 1.80	موافقة ضعيفة جدا.
من 1.81 إلى 2.60	موافقة ضعيفة .
من 2.61 إلى 3.40	موافقة متوسطة
من 3.41 إلى 4.20	موافقة مرتفعة
من 4.21 إلى 5	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الطالبتين

### المطلب الثاني: دراسة ثبات الإستبانة وتحليل البيانات الشخصية

في هذا المطلب سنحاول دراسة مدى ثبات فقرات الإستبانة وصدقها كما يلي:

#### أولاً: دراسة ثبات وصدق الإستبانة

ويقصد بثبات الإستبانة أن هذه الأخيرة ستعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بعبارة أخرى ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في النتائج وعدم التغير بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وقد تم التحقق من ثبات الإستبانة من خلال حساب (Alpha cronbach coefficient) ، في حين معامل الصدق تم حسابه من خلال جذر معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

## الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات سونلغاز

الجدول رقم 05: اختبار ثبات الاستبابة (Alpha cronbach coefficient)

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	فقرات الاستبيان
0.906	0.821	18

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتيجة اختبار ألفا كرونباخ التي كانت عالية جدا (0.821) أي بنسبة % 82,1 فيمكن القول أن نسبة الثبات بين محاور الاستبيان كبيرة وهذا ما يدل على ثبات فقراته ومحاوره ، كما أن ارتفاع معامل الصدق (0.906) أي بنسبة % 90.6 يدل كذلك على صدق مختلف بيانات الإستبابة.1

### ثانيا: إختبار نوعية التوزيع

قبل القيام باختبار نوعية التوزيع يجب علينا معرفة حجم العينة، فإذا كانت العينة أكبر أو تساوي 50 نقوم بالاعتماد على إختبار كولموغوروف . سيميرنوف ، أما إذا كان حجم العينة أقل من 50 فنعتمد حينها على اختبار chapirowilk . ويستعمل هذان الإختباران لمعرفة إذا كانت بيانات الإستبابة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وترتكز الفرضية الصفرية H0 على افتراض أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم قبولها إذا كان مستوى المعنوية المحسوب يفوق مستوى المعنوية المعتمد ( 0,05) الأكثر استعمالا في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، وترفض إذا كان مستوى المعنوية المحسوب أقل من ( 0,05) وفي هذه الحالة نقبل الفرضية البديلة H1 بأن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

حيث إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي نعتمد على الاختبارات الإحصائية المعلمية، والمتمثلة أساسا في اختبار ستودنت (student) ، تحليل التباين الأحادي الفروق ومعامل الارتباط لبيرسون ( Person)، أما إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فنعتمد حينها على الإختبارات غير المعلمية كبديل عن الاختبارات المعلمية، مثل معامل الارتباط الرتي لسبيرمان. وبما أن حجم عينة الدراسة التي أجريناها تقدر ب 40 شخص فإن الإختبار الذي سنعتمد عليه لمعرفة إن كانت بيانات الإستبابة تتبع توزيعا طبيعيا هو اختبار chapirowilk، فالنتائج التي تحصلنا عليها هي كالآتي:

الجدول رقم06: طبيعة توزيع العينة

طبيعة التوزيع	الدلالة sig
التوزيع الطبيعي	0.213

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

1: أنظر الملحق رقم 02، ص 102.

## الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات سونلغاز

ومن خلال النتيجة التي تحصلنا عليها 0.213 وهي أكبر من 0.05 أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يؤكد الفرضية H0 وينفي الفرضية H1، وبذلك إذن فإننا سنعتمد على اختبار من الاختبارات المعلمية وبالضبط معامل الارتباط لبيرسون.1

### ثالثا: تحليل الخصائص الشخصية لأفراد العينة

من خلال تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

#### 1. متغير الجنس:

يوضح الجدول أدناه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

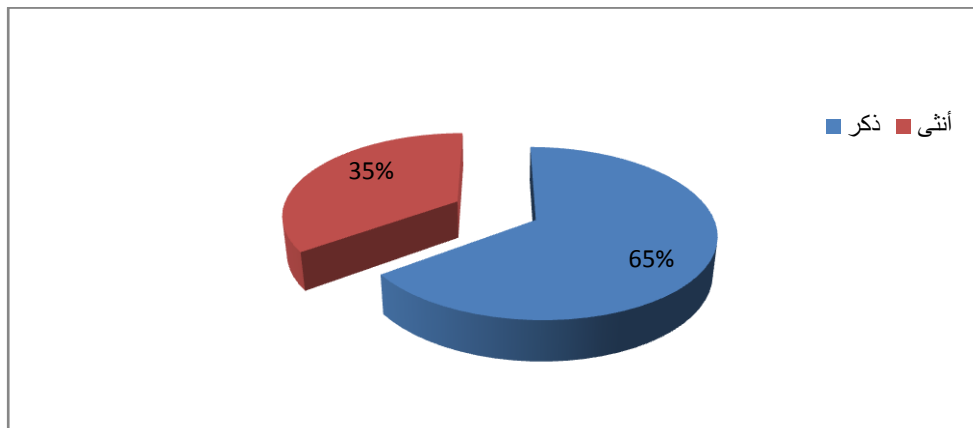
الجدول رقم 07: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	26	65
أنثى	14	35
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

ويمكن تلخيص المعلومات السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم 08: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

## الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات سونلغاز

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ ارتفاع نسبة الموظفين من الرجال والمقدرة ب 65% مقارنة بالعنصر النسوي في عينة الدراسة ، لكن لا يمكن إنكار أن نسبة 35% التي تحتلها النساء الموظفات في المؤسسة مرتفعة وهذا ما يمكن تفسيره أن المؤسسة محل الدراسة والوظائف الموجودة فيها تركز على الكفاءة والجهد العقلي و ليس على الجهد العضلي.1.

2. متغير المؤهل العلمي:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

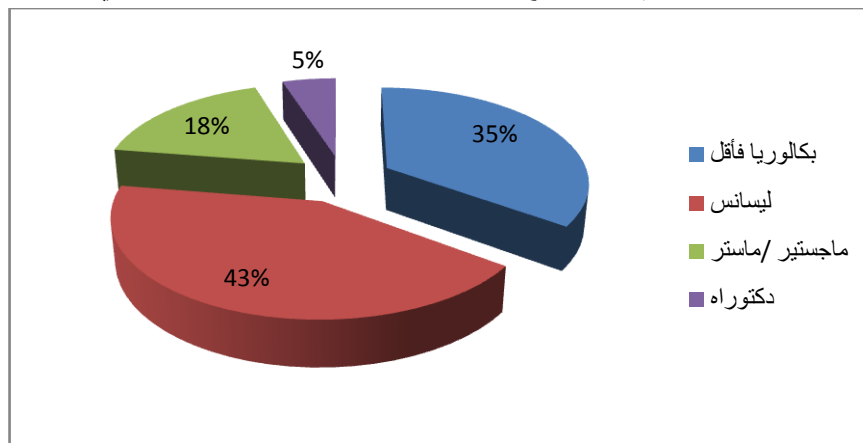
الجدول رقم 08: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
بكالوريا فأقل	14	35
ليسانس	17	42.5
ماجستير / ماجستير	7	17.5
دكتوراه	2	5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

ويمكن تلخيص المعلومات السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم 09: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

1: أنظر الملحق رقم 04، ص 102.

## الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات سونلغاز

من خلال تحليل نتائج الجدول المتعلق بالمؤهلات العلمية لموظفي المؤسسة وخصوصاً عينة الدراسة، ما تمت ملاحظته هو ارتفاع نسبة حاملي شهادة الليسانس و المقدرة ب 42.5% من مجموع أفراد العينة ، وهذا ربما يعود لمتطلبات الوظيفة التي تستهدف حاملي مستوى الليسانس أو يعود ذلك إلى سياسة التوظيف أو شروط التوظيف، وبعدها يليها ذوي المؤهلات العلمية الأقل من الجامعي والمقدرة ب 35% و أغلبهم كانوا يشغلون وظيفة أعوان التحكم وما يمكن قوله أنه ربما هذه الوظيفة لا تتطلب دراسات جامعية، وبعدها يليها حملة الماستر و الماجستير المقدرة نسبتهم ب 17.5% وهي نسبة مقبولة وحملة شهادة الدكتوراه التي كانت نسبتهم ضئيلة جدا والمقدرة ب 5% وأغلبهم كانوا من الإطارات وربما الوظائف التي يشغلونها تتطلب كفاءات ومهارات جد عالية.1

**3. متغير الخبرة :**

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة:

الجدول رقم 09: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

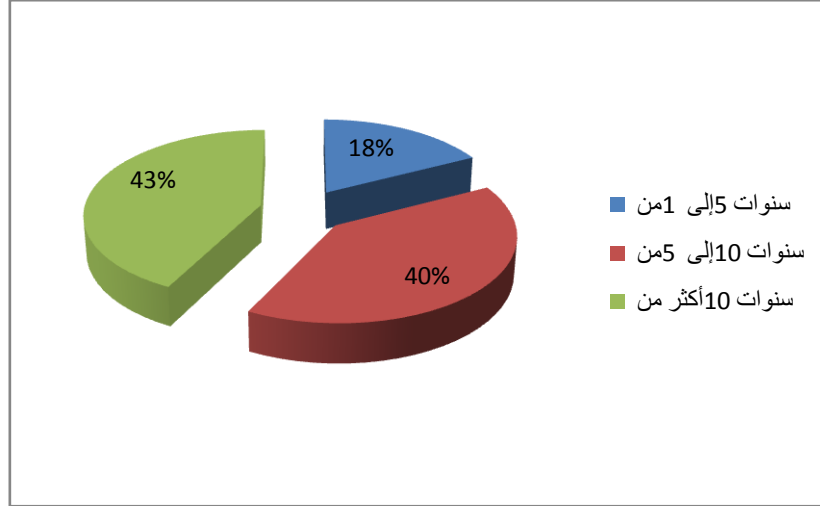
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
من 1 إلى 5 سنوات	7	17.5
من 5 إلى 10 سنوات	16	40
أكثر من 10 سنوات	17	42.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

## الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات سونلغاز

ويمكن تلخيص المعلومات المذكورة في الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم 10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال تحليل نتائج الجدول المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المقدره نسبتهم ب 42.5% تفوق خبرتهم على 10 سنوات ، وبعدها نسبة 40% بالنسبة للأفراد الذين تتراوح خبرتهم في المؤسسة بين 5 و 10 سنوات و بما أن المؤسسة محل الدراسة حديثة النشأة يمكن القول أنها تحافظ على موظفيها و أغلبهم من ذوي الخبرة في الميدان و بعدها تليها نسبة 17.5% من الموظفين الذين تقدر خبرتهم بأقل من 5 سنوات وهم حديثي الالتحاق بالمؤسسة.1

4. حسب متغير المنصب:

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب

الجدول رقم 10: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب

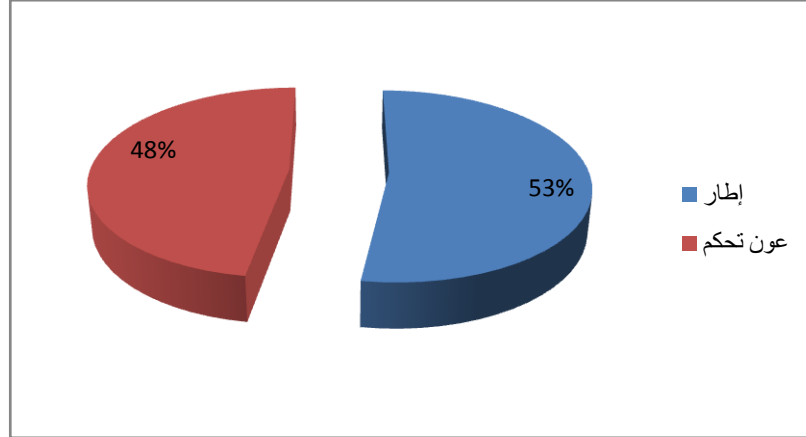
المنصب	التكرار	النسبة المئوية (%)
إطار	21	52.5
عون تحكم	19	47.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

## الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات سونلغاز

ويمكن تلخيص المعلومات المذكورة في الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم 11: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب



المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال تحليل نتائج الجدول المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب نلاحظ أن أفراد العينة كانت موزعة تقريبا بالتساوي بين الإطارات و أعوان التحكم حيث كانت نسبة الإطارات 52.5% أما نسبة أعوان التحكم كانت 47.5%.

### المطلب الثالث: تحليل محاور وفقرات الإستبانة ودراسة العلاقة بين المتغيرات

في هذا المطلب سنقوم بتحليل مختلف الفقرات الموجهة للموظفين كما يلي:

أولاً: تحليل محاور وفقرات الإستبانة

1. تحليل فقرات المحور الأول: يمثل المحور الأول المحور الرئيسي أو المستقل وهو لوحة القيادة المتوازنة وهو يشمل 5 فقرات وفيما يلي سنقوم باستعراضها وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة وتحليلها.

الجدول رقم 11 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمدى تطبيق لوحة القيادة المتوازنة في

المؤسسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تهتم مؤسسة SDC بإعداد لوحة قيادة متوازنة تعكس مدى تحقيقها للأهداف المسطرة وتقييم مستوى أدائها.	3.85	0.921	موافقة مرتفعة
02	تهتم المؤسسة في تقييم أدائها على جميع المؤشرات	3.50	0.934	موافقة مرتفعة

1: أنظر الملحق رقم 07، ص 103.

## الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات سونلغاز

			المالية وغير المالية للوحة القيادة المتوازنة.	
03	تسعى المؤسسة لتطوير لوحة قيادتها وضمان توازن أبعادها المختلفة والربط بينها وبين إستراتيجيتها.	3.45	0.986	موافقة مرتفعة
04	تمكن لوحة القيادة المتوازنة المطبقة في المؤسسة من الإفصاح عن النتائج المالية والاقتصادية والاجتماعية.	3.63	1.079	موافقة مرتفعة
05	تعمل لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسة على الكشف عن نقاط القوة والضعف في أدائها الشامل.	3.9 3	0.797	موافقة مرتفعة
المتوسط العام			3.67	0.943

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال تحليل نتائج الجدول تبين لنا أن مستوى تطبيق واعتماد المؤسسة على لوحة القيادة المتوازنة مرتفع ، وهذا ما نلاحظه من خلال المتوسط العام الذي يقدر ب 3.67% و أغلب الإجابات عن فقرات هذا المحور كانت بالموافقة، ما يفسر اهتمام المؤسسة بلوحة القيادة المتوازنة من أجل تسيير نشاطها ، وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة تعتمد في تقييم أدائها (الفقرة الثانية) والكشف عن نقاط قوتها وضعفها (الفقرة الخامسة) من أجل الإفصاح عن مختلف نتائجها المالية ، الاقتصادية والاجتماعية (الفقرة الرابعة) على لوحة القيادة المتوازنة.1

2. تحليل فقرات المحور الثاني: يمثل المحور الثاني المتغير التابع وهو عملية اتخاذ القرار في المؤسسة وهو يشمل 5 فقرات وفيما يلي سنقوم باستعراضها وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة وتحليلها.

الجدول رقم 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تستخدم المؤسسة الأساليب الحديثة لإتخاذ القرار.	4.25	0.927	موافقة مرتفعة جدا
02	يتم الإختيار بين الأساليب المختلفة لاتخاذ القرار على أساس	3.88	0.723	موافقة مرتفعة

1: أنظر الملحق رقم 08، ص 103.

## الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات سونلغاز

			الظروف المحيطة بالقرار.	
03	تمت عملية اتخاذ القرار في المؤسسة بصورة مستمرة في إطار نشاطها.	4.18	0.813	موافقة مرتفعة
04	تحرص المؤسسة عند اتخاذ القرارات على توفر جميع المعلومات (نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات).	4.00	0.716	موافقة مرتفعة
05	تحقق قرارات المؤسسة الأهداف المرجوة في الوقت المناسب.	3.85	0.736	موافقة مرتفعة
المتوسط العام				0.783

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال تحليل نتائج الجدول تبين لنا أن عملية اتخاذ القرار في المؤسسة فعالة جدا و ذلك ما نلاحظه من خلال المتوسط العام الذي قدر ب 4.03% وأغلب الإجابات على الفقرات كانت بالموافقة خاصة فيما يتعلق باستخدام المؤسسة للأساليب الحديثة من أجل اتخاذ قراراتها ، فقد قدر المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ب 4.25% وما يمكن تفسيره من خلال تحليل هذه الفقرات أن المؤسسة تتخذ قراراتها وفقا للظروف المحيطة بها وفي مختلف مراحل نشاطها وكذلك تحرص في اتخاذ قراراتها على توفر جميع المعلومات الضرورية التي ستعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار . وبالتالي ومن خلال تحليل إجابات الفقرة الخامسة نستنتج أن المؤسسة تحقق أهدافها المسطرة في الوقت المناسب من خلال اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.1

**3. تحليل فقرات المحور الثالث:** يمثل المحور الثالث تأثير تطبيق لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسة على اتخاذ قراراتها أو مدى مساهمتها في ذلك وهذا المحور يحتوي على 8 فقرات حيث سنقوم باستعراضها وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة وتحليلها.

الجدول رقم 13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة المتعلقة بمدى مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في

اتخاذ القرارات في المؤسسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يساهم تحليل مؤشرات البعد المالي في اتخاذ القرارات المالية الطويلة والقصيرة الأجل للمؤسسة.	3.40	0.900	موافقة مرتفعة

1: أنظر الملحق رقم 09، ص 106.

## الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات سونلغاز

02	تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها التسويقية على معرفة حاجات زبائننا من أجل وضع خططها الإستراتيجية.	3.65	1.001	موافقة مرتفعة
03	تعتمد المؤسسة على جميع مؤشرات عملياتها الداخلية مثل الكفاءة، تكنولوجيا المعلومات والجودة من أجل اتخاذ قراراتها.	3.30	0.966	موافقة متوسطة
04	تسعى المؤسسة من خلال تحليل نتائج مؤشرات بعد التعلم والنمو (التحفيز، التكوين، تشجيع الإبداع والابتكار) لاتخاذ قرارات تصحيحية من أجل زيادة الكفاءة البشرية وتطوير الرأس المال البشري.	3.43	0.931	موافقة مرتفعة
05	لوحة القيادة المتوازنة أداة فعالة في اتخاذ قرارات المؤسسة	3.83	0.781	موافقة مرتفعة
06	تساهم مؤشرات لوحة القيادة المتوازنة في الوصول إلى القرارات المناسبة في الوقت المناسب.	3.65	0.770	موافقة مرتفعة
07	المؤشرات المالية وغير المالية من لوحة القيادة المتوازنة تمكن المسؤولين من اتخاذ القرارات بصفة أكثر فاعلية.	3.70	0.939	موافقة مرتفعة
08	تسمح لوحة القيادة المتوازنة بمتابعة القرارات قيد التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.	3.78	1.050	موافقة مرتفعة
المتوسط العام		3.59	0.917	موافقة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال تحليل نتائج الجدول تبين لنا أن لوحة القيادة المتوازنة تساهم بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة وتأثر بشكل كبير في نوع القرارات المتخذ وهذا ما نلاحظه من خلال المتوسط العام الذي يقدر ب 3.59% حيث نلاحظ أن أغلب الإجابات على فقرات المحور الثالث كانت بالموافقة .

## الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات سونلغاز

وهذا ما يفسر أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير عليها وعلى جميع أبعادها ففي الفقرة الأولى تبين لنا أن المؤسسة تعتمد على البعد المالي للوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قراراتها المالية، وتعتمد على بعد الزبائن من أجل اتخاذ قراراتها التسويقية، كما تأخذ بعين الاعتبار مؤشرات بعد العمليات الداخلية مثل الجودة وتكنولوجيا المعلومات ومؤشرات بعد التعلم والنمو مثل تحفيز وتكوين العمال من أجل اتخاذ القرارات فيما يخص تطوير رأس المال البشري، حيث كانت أغلب الإجابات بالموافقة على أن لوحة القيادة المتوازنة أداة فعالة في المؤسسة وبشكل خاص من أجل اتخاذ القرارات فيها كما تسمح بمراقبة القرارات قيد التنفيذ وتحقيق أهدافها.1

### ثانيا: دراسة العلاقة بين المتغيرين

في هذا العنصر سنحاول دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وأثر تطبيق المتغير المستقل وهو لوحة القيادة المتوازنة على المتغير التابع وهو عملية اتخاذ القرار.

#### 1. حساب معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة.

لتحليل مدى قوة العلاقة بين المتغيرين ومدى ارتباطهما وتفاعلها، وبما أن العينة تتبع التوزيع الطبيعي فإننا سنستخدم على معامل الارتباط لبيرسون، حيث سندرس العلاقة بين المتغير المستقل وهو لوحة القيادة المتوازنة والمتغير التابع وهو عملية اتخاذ القرار. حيث تحصلنا من خلال تحليل نتائج spss على الجدول التالي:

الجدول رقم 14: معامل الارتباط لبيرسون

معامل الارتباط بين المتغيرين %	مستوى المعنوية sig
41.9	0,007

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.007 أقل من مستوى الدلالة 0.05 يتبين أنه توجد دلالة إحصائية لعلاقة الارتباط الخطي ما بين لوحة القيادة المتوازنة والقرارات المتخذة في المؤسسة، حيث كان معامل الارتباط 0.419 أي أن القرارات في المؤسسة ترتبط بشكل ايجابي بنسبة 41.9 % مما يبين أهمية لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ القرار.2

1: أنظر الملحق رقم 10، ص 108.

2: أنظر الملحق رقم 11، ص 111.

## الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات سونلغاز

2. دراسة أثر تطبيق لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسة على قراراتها.

ومن أجل دراسة الأثر اعتمدنا على الإنحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 15: تحليل أثر تطبيق لوحة القيادة المتوازنة على اتخاذ القرار

البيان	$\beta$	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t
لوحة القيادة المتوازنة	0.419	0.128	2.846	0.007

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن قيمة t المحسوبة تساوي 2.846 ومستوى الدلالة t يساوي 0.007 وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فالفرضية  $H_0$  مرفوضة والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لتطبيق لوحة القيادة المتوازنة على اتخاذ القرار في المؤسسة وبالتالي نقبل الفرضية  $H_1$  التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق لوحة القيادة المتوازنة على اتخاذ القرار.1.

### المبحث الثالث : اقتراح لوحة قيادة متوازنة للمؤسسة

تبدأ عملية بناء لوحة القيادة المتوازنة من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءاً بإستراتيجية المنظمة حيث تترجم إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازناً بين مختلف الجوانب، ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق لوحة القيادة المتوازنة ويراعى أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفهما طبقاً لخصائص وظروف كل مؤسسة على حدى.2.

إلا أننا نجد توافق من حيث أن البداية تكون من تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وإستراتيجياتها، و من ثم إيجاد المؤشرات المناسبة والتي تمكن من معرفة مدى تجسيد تلك الرؤى و الإستراتيجيات. لهذا ارتأينا تطبيق المراحل التالية:

#### المطلب الأول: تحديد رؤية و رسالة المؤسسة

##### أولاً: صياغة رؤية المؤسسة

تعبر الرؤية عن نظرة المؤسسة حول ما ترغب في تحقيقه وهي الصورة الذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل لها، و بما أن نموذج لوحة القيادة المتوازنة يقوم على رؤية شاملة مشتركة، فمن الجوهري التأكد في مرحلة مبكرة من وجود رؤية معتنقة بشكل مشترك، نظراً لأن المقاييس سيتم بنائها وصياغتها في ضوء تلك الرؤية، مما يساهم في تركيز الاهتمام بصورة أقوى حولها. بالنسبة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (وحدة بومرداس) وبالنظر للمعلومات التي جمعناها من موقعها الإلكتروني و من مختلف التقارير التي حصلنا عليها.3.

1: أنظر الملحق رقم 12، ص 112.

2: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص، 15.

3: بالإعتماد على تقرير النشاط للمؤسسة للسنوات 2014 . 2015 . 2016.

## الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات سونلغاز

يمكننا القول أن رؤيتها تتمثل في:

" أن تكون مؤسسة وطنية متميزة في مجال التزويد بالطاقة، مساهمة فعالة في التنمية الوطنية و شريكا أساسيا في التنمية المستدامة".

ثانيا: صياغة رسالة المؤسسة

أما بخصوص الرسالة فهي الغرض الأساسي للمؤسسة وسبب وجودها و تلخص المهام الحالية لها و تشير إلى الطرق و الوسائل التي سوف تستخدمها لتحقيق رؤيتها و هي تجيب عن الأسئلة التالية: من نحن؟ ماذا نقدم؟ كيف نقدم؟ حيث يجب على رسالة المؤسسة أن تتميز بالموصفات التالية:

- ✓ أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع.
- ✓ أن تأتي مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها.
- ✓ تعبر عن تميز المؤسسة عن غيرها.
- ✓ تمثل المرجع الدائم لقرارات المنظمة.
- ✓ يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة للمؤسسة.
- ✓ تعكس معايير قابلة للتحقيق.

بالنسبة لمؤسسة SDC فرسالتها تتمثل في:

تقديم خدمة ذات جودة في مجال التزويد بالطاقة الكهربائية و الغاز تغطي كافة التراب الوطني والاستثمار الأمثل في البنى التحتية للشبكة التوزيع، و تجسيد بحوث متميزة في مجال الطاقات المتجددة تخدم المجتمع و تساهم في بناء اقتصاد وطني متنوع، وخلق فرص عمل للكفاءات الوطنية.

### المطلب الثاني: تحديد الأهداف الإستراتيجية و السنوية للمؤسسة

إن نموذج لوحة القيادة المتوازنة في الأساس أداة تساهم في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتعمل على مراجعتها ومتابعة عملية تنفيذها. وينبغي أن ينظر للنموذج على أنه أداة لترجمة رؤية وإستراتيجية تجريدية إلى مقاييس وأهداف محددة. ومن ثم فإن الغرض من هذه الخطوة يتمثل في ترجمة الرؤية إلى صورة ملموسة وبالتالي تحقيق التوازن العام بين المجالات المختلفة<sup>1</sup>.

1: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص، 22 .

## الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات سونلغاز

لأجل ذلك استخدمنا مصفوفة SWOT التي ترصد الوضع الراهن للمؤسسة و تنظم المعلومات المتوفرة من تحليل البيئة الداخلية و الخارجية في شكل فرص و تهديدات المحيط و نقاط قوة و ضعف للمؤسسة، و تمكنا من خلال دراسة وثائق و تقارير قدمت لنا من طرف المؤسسة و بعض التحليل الإضافية تقدم المصفوفة التالية:

الجدول رقم 16: مصفوفة SWOT بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مؤسسة رائدة في السوق و تعتبر من المؤسسات الوطنية السيادية.</li> <li>- ضعف الموارد المالية و الاستثمارات المرتبطة بقطاع نشاطها للمنافسين الذين يعتبرون مؤسسات صغيرة، تمتهن المقابلة الباطنية في مجالات محددة.</li> <li>- الطلب الداخلي على الطاقة متزايد، مع إمكانيات معتبرة للتوسع نحو الطلب الخارجي مع دول الجوار خاصة.</li> <li>- توفر ثروات طبيعية و باطنية تسمح بالتوسع في النشاط و التنوع.</li> <li>- هدف الجزائر في سنة 2030 تحقيق نسبة 40% من الإنتاج من الطاقات المتجددة. مع التواجد في السوق العالمية للطاقات المتجددة و تجهيزاتها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتفاع أسعار الطاقة المقرر من الحكومة، و كذا بعض الرسوم المرتبطة بها.</li> <li>- انخفاض أسعار البترول، وتأثيره على الخطط الاستثمارية للمؤسسة.</li> <li>- التنديدات المتزايدة بخصوص الحفاظ على البيئة و التنمية المستدامة.</li> <li>- التوسع الجغرافي و صعوبة التضاريس للإمداد في بعض المناطق.</li> <li>- ازدياد نسبة التضخم و ضعف قيمة الدينار في المعاملات الخارجية (مشاكل سعر الصرف).</li> </ul>
نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحكم جيد في الأنشطة الرئيسية للإمداد بالكهرباء والغاز.</li> <li>- توفر إمكانيات توسيع حصة الطاقات المتجددة من مزيج الطاقة المعروض.</li> <li>- يد عاملة مؤهلة و ذات خبرة.</li> <li>- ارتفاع مبيعات الكهرباء التوتر العالي و المتوسط بـ 104% و الغاز الضغط العالي بـ 114% مقارنة بالهدف السنوي.</li> <li>- زيادة عدد الزبائن بـ 126% للكهرباء و 146% للغاز عن الهدف.</li> <li>- انخفاض معدل خسائر الكهرباء بـ 12%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتفاع تكاليف الإنتاج.</li> <li>- حالات القرصنة التي تتعرض لها شبكات الكهرباء.</li> <li>- مشاكل مع المديونية ، و تحصيل الحقوق من الزبائن.</li> <li>- نقائص في شبكات الإمداد و التوزيع .</li> <li>- معدل خسائر الكهرباء مرتفع إذ يفوق الهدف السنوي بـ 111% .</li> <li>- زيادة ضعيفة في مبيعات الكهرباء التوتر المنخفض بـ 2% من الهدف السنوي</li> <li>- مبيعات الغاز الضغط المنخفض تقدر بـ 89% و الضغط المتوسط بـ 94% عن الهدف السنوي.</li> </ul>

## الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات سونلغاز

- تجسيد البرامج الاستثمارية للكهرباء و الغاز (QLS) و (PP) المقررة بنسب أكبر من أهدافها السنوي.	- التكرار المتوسط لانقطاع الكهرباء تدهور بـ 8% مقارنة بالسنة السابقة.
- تحقيق نسبة 185% للتوظيف من الهدف السنوي.	- تباطئي في إنجاز استثمارات للكهرباء و الغاز (RCN) إذ تقدر على التوالي بـ 67% و 74% من الهدف السنوي.

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على تحليل تقارير ووثائق المؤسسة .

و على ضوء ما سبق تقديمه يمكننا القول أن الإستراتيجية الرئيسية للمؤسسة يمكن أن تكون كمايلي:

تقليل العجز المالي و الحفاظ على التوازنات المالية، مع ضمان استمرارية التزويد بالطاقة للمستهلكين بجودة و بأسعار اقتصادية طبقا للمعايير الدولية و متطلبات البيئة

وانطلاقا من هذه الإستراتيجية يمكننا استخراج الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و التي تعتبر النتائج المنشود تحقيقها في المستقبل البعيد، و هي تعبر عن فجوة ترغب المؤسسة في تقليصها أو نقطة قوة تريد تعظيمها، أو نقطة ضعف تود التخلص منها أو فرصة تود الاستفادة منها أو تهديد يجب تخفيضه، أو خليط من ذلك. وهي موزعة على أبعاد لوحة القيادة المتوازنة وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية ويشترط فيها أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها.

### تحديد عوامل النجاح الحرجة

تعني هذه الخطوة الانتقال من الإستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية ، بحيث تحدد المنظمة ما هي أكثر العوامل تأثيرا على النجاح ضمن كل من محاور لوحة القيادة المتوازنة الأربعة .ترتكز مفاتيح النجاح على التغيرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة وهي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية وتساعد على تحديد القياسات الأساسية.

### الجدول رقم 17: الأهداف الإستراتيجية والسنوية للمؤسسة محل الدراسة

البعد المالي	بعد الزبائن	البعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو
<b>العوامل الأساسية للنجاح</b>			
✓ تحسين الوضعية المالية للمؤسسة	✓ تقديم خدمات ذات جودة لزيادة رضا الزبائن.	✓ تطوير مسارات تقديم الخدمة	✓ تحسين الأداء الوظيفي.
<b>الأهداف الإستراتيجية حسب المحاور</b>			

## الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات سونلغاز

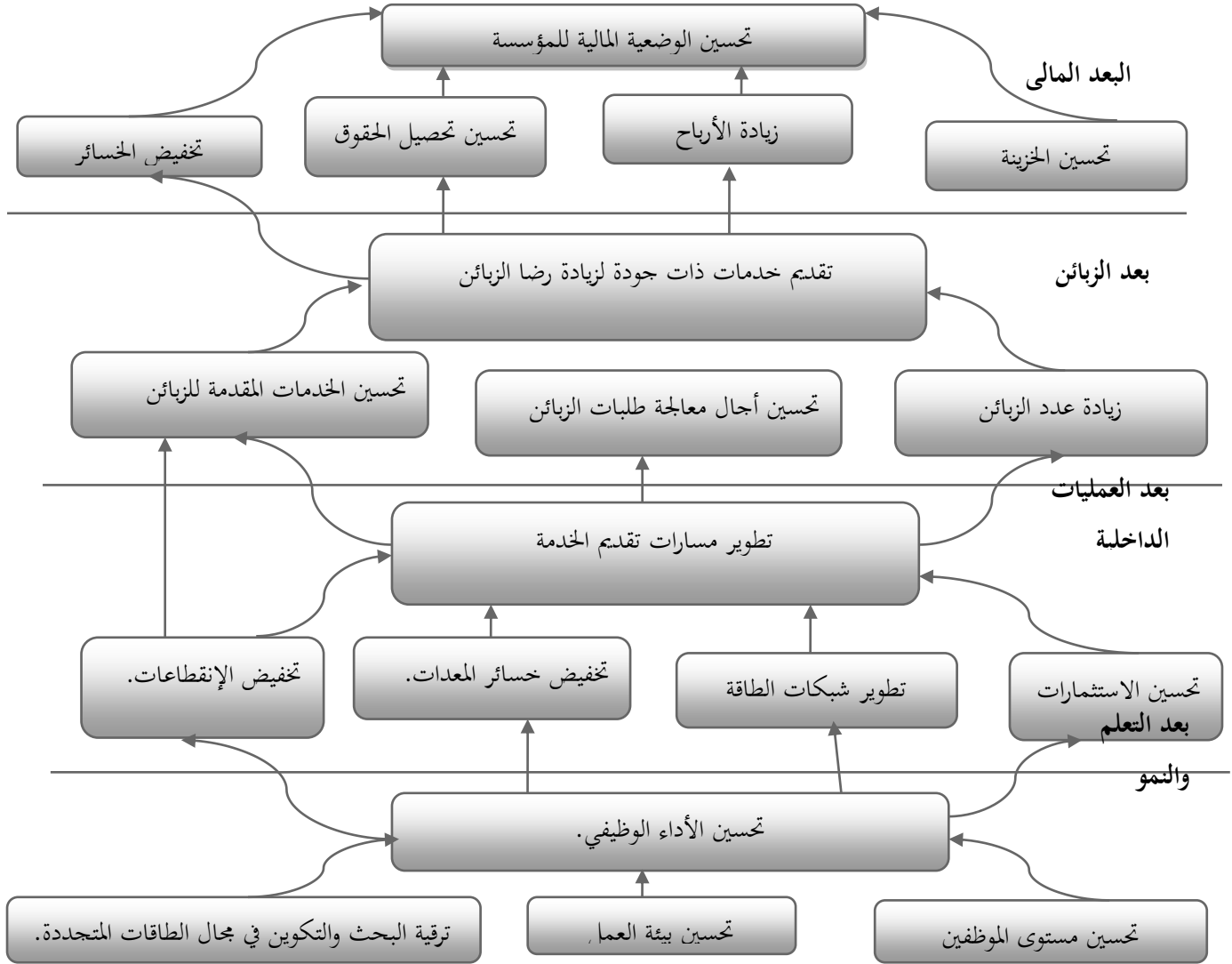
تحسين مستوى الموظفين تحسين بيئة العمل. ترقية البحث و التكوين في مجال الطاقات المتجددة.	تطوير شبكات الطاقة. تخفيض الإنقطاعات. تخفيض خسائر المعدات. تجسيد الاستثمارات.	زيادة عدد الزبائن. تحسين الخدمات المقدمة للزبائن. تحسين أجال معالجة الطلبات.	زيادة الأرباح. تخفيض الخسائر. تحسين تحصيل الحقوق. تحسين الخزينة.
<b>الأهداف السنوية حسب المحاور</b>			
-زيادة التوظيف (الهدف 40). -تخفيض معدلات الغياب. -تحقيق رضا الموظفين عن عملهم. -تخفيض الساعات الإضافية. -تشجيع عمليات التكوين. -تشجيع البحث و التطوير و الاستثمار في الطاقات المتجددة.	- تطوير شبكة التوزيع الكهربائي (الطول وعدد المراكز). - تخفيض نسبة الحوادث (الهدف 25% ل 100 kms و الغاز (11,4). - تخفيض إنقطاعات الكهرباء (الهدف 6% و الغاز ب(0,20). - تخفيض خسائر المولدات (الهدف 1%). - تنفيذ برامج الصيانة لشبكات الكهرباء (الهدف 196) و الغاز (13,6). - الامتثال للمعايير التقنية الدولية. - تنفيذ برامج الاستثمار للكهرباء (الهدف 240) و الغاز (الهدف 63,54).	زيادة عدد زبائن الكهرباء ب (الهدف 10031) و الغاز ب (6065). تخفيض أجال التوصيل بالكهرباء و الغاز (الهدف 8 أيام). تخفيض أجال التمديد للكهرباء و الغاز (الهدف 48 يوم). تحسين أجال معالجة طلبات التوصيل. معالجة شكاوي الزبائن.	-زيادة مبيعات للكهرباء و الغاز (2499,3). -الرفع من رقم الأعمال للكهرباء (الهدف 5178) و الغاز (الهدف 678) تخفيض نسب خسائر الكهرباء ب (21%) و الغاز (4,7%). تحسين تحصيل الحقوق من حيث القيمة و الأجال. -الرفع من سعر البيع المتوسط للكهرباء ب (2,18) و الغاز ب (0,16). تحسين مستوى الخزينة (الهدف 7500).

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على تحليل تقارير ووثائق المؤسسة.

### المطلب الثالث: الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة

نلاحظ من الأهداف أعلاه وجود نوع من الترابط بينها، و هو ما يمكن تمثيله من خلال الخريطة الإستراتيجية التالية:

الشكل رقم 12: الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على تحليل تقارير مقدمة من طرف المؤسسة.

#### 1. إعداد مؤشرات الأداء

تمثل مؤشرات الأداء علامات على الطريق فهي تشير بأننا على المسار الصحيح في تنفيذ خططنا الإستراتيجية و من ثم فهي تشير إلى النتائج المرجوة التي يمكن بواسطتها قياس درجة نجاح الخطة الإستراتيجية.

## الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات سونلغاز

الجدول رقم 18: مؤشرات الأداء بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة

المؤشرات			
المؤشر المالي	بعد الزبائن	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم و النمو
مبيعات الطاقة (وحدات) . نسبة تطور المبيعات . مؤشر تطور المبيعات مقارنة بالهدف. مبيعات الطاقة حسب الوكالات. تستخدم نفس المؤشرات الثلاثة أعلاه مع رقم الأعمال. مؤشر تطور الحقوق . أجال استرجاع الحقوق (بالأيام). تطور أجال استرجاع الحقوق. المشتريات BT . خسائر الطاقة . تكلفة الخسائر. _ نسبة خسائر الطاقة .	زيادة عدد زبائن الكهرباء و الغاز . مؤشر نسبة زيادة الزبائن مقارنة بالسنة السابقة أو بالهدف . مؤشر إنهاء خدمة حسب نوع التوتر . مؤشر الإضافات الجديدة للخدمة . تخفيض أجال التوصيل بالكهرباء و الغاز . تخفيض أجال التمديد للكهرباء و الغاز . تحسين أجال معالجة طلبات التوصيل . معالجة شكاوي الزبائن .	- تطوير شبكة التوزيع الكهربائي (الطول وعدد المراكز). - تخفيض نسبة الحوادث (الهدف 25% لـ (100 kms) و الغاز (11,4). - تخفيض إنقطاعات الكهرباء (الهدف 6%) و الغاز (0,20). - تخفيض خسائر المولدات (الهدف 1%). - تنفيذ برامج الصيانة لشبكات الكهرباء (الهدف 196) و الغاز (13,6). - الإمتثال للمعايير التقنية الدولية. - تنفيذ برامج الإستثمار للكهرباء (الهدف 240) و الغاز (الهدف 63,54).	- زيادة التوظيف (الهدف 40). - تخفيض معدلات الغياب . - تحقيق رضا الموظفين عن عملهم . - تخفيض الساعات الإضافية . - تشجيع عمليات التكوين . - تشجيع البحث و التطوير و الإستثمار في الطاقات المتجددة.

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على تحليل تقارير ووثائق المؤسسة.

جدول رقم 19: القاعدة الحسابية لحساب المؤشرات والقيمة المرجعية

المؤشر	كيفية حسابه	القيمة المرجعية/الهدف	ملاحظة
المحور المالي			
مبيعات الطاقة	وحدات	1471 كهرباء 2499,3 غاز	
نسبة تطور المبيعات	مبيعات الفترة n / مبيعات الفترة n-1	مبيعات الكهرباء 2015 (1300,01) مبيعات الغاز 2015 (2238,43)	تستخدم نفس المؤشرات الثلاثة مع رقم الأعمال في مكان المبيعات

## الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات سونلغاز

	100%	المبيعات السنوية/ الهدف السنوي	مؤشر تطور المبيعات مقارنة بالهدف
		مبيعات الوكالة/ المبيعات الكلية	مبيعات الطاقة حسب الوكالات
حسب نوع التوتر و الضغط	5178 كهرباء 678 غاز	المبيعات×السعر المتوسط حسب التوتر	رقم الأعمال
	الحقوق 2015 (275,73)	الحقوق n / الحقوق n-1	مؤشر تطور الحقوق
	أجال 2015 (32)	الآجال بالأيام	أجال استرجاع الحقوق
		أجال n / الآجال n-1	تطور آجال استرجاع الحقوق
		المشتريات الإجمالية -6% خسائر تقنية - المبيعات MT	مشتريات BT
كما يمكن حساب تطور خسائر الطاقة مقارنة بنفس الفترة السابقة أو بالنسبة للهدف، وكذا نسبة كل وكالة من الخسائر.	344 للكهرباء 128 للغاز	المشتريات - المبيعات	خسائر الطاقة
		خسائر الطاقة × السعر المتوسط حسب التوتر	تكلفة الخسائر
	21% للكهرباء 7,4% للغاز	خسائر الطاقة / المشتريات	نسبة الخسائر
محور الزبائن			
	الكهرباء 10031 الغاز 6065	عدد الزبائن الجدد	زيادة عدد الزبائن
		الزبائن الجدد n / الزبائن الجدد n-1	نسبة زيادة الزبائن مقارنة بالسنة السابقة أو بالهدف

## الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات سونلغاز

يوزع حسب المناطق مع توضيح السبب (عدم التسديد، بطلب، استخدام مزدوج، تلاعب..)		عدد حالات إنهاء الخدمة	مؤشر إنهاء خدمة حسب نوع التوتر
		عدد حالات إضافة الخدمة.	مؤشر الإضافات الجديدة
	8 أيام	بالأيام	تخفيض أجال التوصيل بالكهرباء و الغاز
	48 يوم	بالأيام	تخفيض أجال التمديد للكهرباء و الغاز
		عدد الطلبات	تحسين أجال معالجة طلبات التوصيل
		نسبة الشكاوي المعالجة	معالجة شكاوي الزبائن
بعد العمليات الداخلية			
			تطوير شبكة التوزيع الكهربائي (الطول وعدد المراكز)
	الهدف 25% ل 100 kms و الغاز 11,4		تخفيض نسبة الحوادث
	الكهرباء (الهدف 6%) و الغاز (0,20)		تخفيض إنقطاعات الطاقة
	الهدف 1%		تخفيض خسائر المولدات
	الكهرباء (الهدف 196) و الغاز (13,6)		تنفيذ برامج الصيانة لشبكات الطاقة
			الامتثال للمعايير

## الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات سونلغاز

			التقنية الدولية
	الكهرباء الهدف (240) و الغاز (الهدف) (63,54)		تنفيذ برامج الاستثمار للطاقة
محور التعلم والنمو			
	الهدف (40)	(عدد العمال للسنة n _ عدد العمال للسنة 1_n) / عدد العمال للسنة n	زيادة التوظيف
		عدد الغيابات للسنة n _ عدد الساعات الإضافية للسنة 1-n	تخفيض معدلات الغياب
وذلك من خلال عدد المبادرات والإقتراحات للعامل الواحد ، عدد الشكاوي ....			تحقيق رضا الموظفين عن عملهم
		عدد الساعات الإضافية للسنة n _ عدد الساعات الإضافية للسنة 1-n	تخفيض الساعات الإضافية
تقاس بعدد البرامج التكوينية المبرمجة سنويا ، ومدى تحسنها من سنة لأخرى .		متوسط مصاريف التكوين للعامل الواحد.	تشجيع عمليات التكوين
		مصاريف البحث و التطوير/ إجمالي المصاريف.	تشجيع البحث و التطوير و الاستثمار في الطاقات المتجددة.

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على تحليل تقارير ووثائق المؤسسة.

### مقارنة نتائج الإستبيان مع تحليل تقارير النشاط للمؤسسة

من خلال النتائج التي توصلنا إليها من تحليل إجابات الموظفين تبين لنا أن المؤسسة تتبنى لوحة القيادة المتوازنة في تقييم أدائها وتسيير نشاطها، لكن مع مقارنتها بتحليل التقارير السنوية للنشاط التي قدمت لنا للسنوات 2014-2015-2016، يمكننا ملاحظة نقطتين أساسيتين هما:

- لوحة القيادة المستعملة في المؤسسة تتوفر على مؤشرات يمكن توزيعها على الأبعاد الأربعة كما تقتضيه لوحة القيادة المتوازنة، لكننا وجدنا أن بعد التعلم و النمو لا يحتوى إلا على عدد محدود جدا من المؤشرات،
- من خلال تواجدها بالمؤسسة و محاولة الحصول على إستراتيجيتها و أهدافها العامة، تبين لنا و بالنظر للمعلومات المتاحة لدينا أن لوحة القيادة التي لدى المؤسسة تشبه لحد كبير لوحة القيادة المتوازنة لكن وفق الجليل الأول لها، حيث لم تظهر إرتباطات بين المؤشرات و كيفية ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف توزع على مختلف الأبعاد.
- و بالتالي يمكننا القول بحسب ما تم توفيره لنا من معلومات أن لوحة القيادة هي في الحقيقة لوحة قيادة عملية (tableau de bord opérationnel) تشمل مختلف نشاطات المؤسسة.

### خلاصة الفصل

في هذا الفصل التطبيقي الذي يخص مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (بومرداس)، قمنا بتقديم نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز حيث تطرقنا لتقديم المؤسسة محل الدراسة ( SDC ) بومرداس، من حيث نشأتها، وظائفها وهيكلها التنظيمي وبعدها التعريف بالمؤسسة المستقبلية وهيكلها التنظيمي وذلك كان في المبحث الأول من هذا الفصل.

أما المبحث الثاني فكان عبارة عن استبانة قمنا من خلالها بطرح أسئلة على موظفي المؤسسة حول مدى استخدام أبعاد ومؤشرات لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسة وتأثيرها في عملية اتخاذ قراراتها، ومن خلال تحليل نتائج هذه الإستبانة تبين لنا أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير وليس بشكل كلي عليها فهي تعتمد على لوحة قيادة عملية في اتخاذ قراراتها من أجل تحقيق أهدافها المنشودة. وفيما يخص المبحث الثالث فقد حاولنا فيه اقتراح لوحة قيادة متوازنة للمؤسسة محل الدراسة وذلك بعد تحليل مختلف التقارير والوثائق المقدمة لنا من طرفها وأيضا بعد دراسة رؤيتها، رسالتها وأهدافها الإستراتيجية والسنوية.

خاتمة

## الخاتمة

نظرا للظروف التي أصبحت تعيش فيها المؤسسات والتي أصبح يغلب عليها طابع المنافسة، وخاصة بين المؤسسات التي تنشط في نفس الميدان، أصبح من الضروري عليها معرفة حقيقة أدائها و مقارنته بمنافسيها بغية الإستمرار و البقاء ، وذلك لن يتحقق إلا إذا توفرت لديها إمكانيات تسمح لها بمواجهة منافسيها، والتي تسمح لها أيضا بتقييم أدائها الشامل من أجل معرفة طبيعة الظروف المحيطة بها من فرص و تهديدات، ومعرفة نقاط قوتها وضعفها من أجل اتخاذ قراراتها في الوقت المناسب. ونظرا لكون أدوات تقييم الأداء التقليدية لم تعد تلبي حاجيات المؤسسات في وقتنا الحالي كونها تهتم فقط بالجانب المالي للمؤسسة وجب على هذه الأخيرة البحث عن أدوات تقييم حديثة تسمح لها بتقييم أدائها من كافة الجوانب ومن هذه الأدوات نجد لوحة القيادة المتوازنة.

### نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- ظهرت لوحة القيادة المتوازنة لمواجهة القصور الذي كان في أدوات تقييم الأداء التقليدية التي كانت تهتم بالجانب المالي للمؤسسة وتحمل الجوانب الأخرى. و هي تربط بين رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها وأهدافها مما يقلل من حجم الفجوة بين الأداء الفعلي للمؤسسة والأداء المتوقع لها .
- لوحة القيادة المتوازنة توازن بين المؤشرات المالية وغير المالية للمؤسسة ومن خلال أبعادها الأربعة فهي تسعى للاهتمام بكل الجوانب التي تحقق أهداف المؤسسة القصيرة والطويلة المدى.
- عملية اتخاذ القرار عملية ضرورية في أي مؤسسة، ونظرا لأهميتها يجب أن يمتلك متخذ القرار كفاءات عالية وأدوات حديثة تمكنه من اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.
- هناك علاقة وطيدة بين لوحة القيادة المتوازنة وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة، كونها تساهم في الكشف عن نقاط القوة والضعف للمؤسسة ومن خلال تقييم أداءها يمكنها اتخاذ القرار بالاستمرار والتحسين في حال كانت النتائج ايجابية والإصلاح والتغيير في حال ظهور انحرافات.
- تعتمد مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط في اتخاذ قراراتها على لوحة القيادة العملية وذلك ما لاحظناه من خلال دراستنا الميدانية نظرا لغياب معظم المؤشرات الواجب توافرها.
- بالرغم من كون مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مؤسسة وطنية إلا أنها لا تعتمد على أدوات تقييم الأداء الحديثة وهذا ما يثبت أن المؤسسات الجزائرية لا تتوفر على المتطلبات الضرورية لتطبيق هذا النموذج.

## الخاتمة

ومن خلال كل ما تطرقنا إليه في بحثنا ، أردنا التأكد من صحة الفرضيات التي اقترحناها فكانت النتائج كما يلي:

### إختبار الفرضيات:

- تعتبر لوحة القيادة المتوازنة من الأدوات الحديثة في تقييم أداء المؤسسات وذلك من خلال أبعادها الأربعة التي توازن بين مؤشرات الأداء المالية وغير المالية، فهي توفر المعلومات اللازمة في الوقت المناسب كما تساعد المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- كل بعد من أبعاد لوحة القيادة المتوازنة سواء البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية أو بعد التعلم والنمو يؤثر على اتخاذ القرارات من خلال الكشف عن وضع المؤسسة، ومن خلال تقييم أدائها. مما يسهل عملية اتخاذ القرار بالاستمرار والتحسين أو اتخاذ قرارات تصحيحية في حال ظهور انحرافات وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- من خلال دراستنا الميدانية ومن خلال تحليل مختلف التقارير والوثائق المقدمة لنا من طرف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبين لنا أن لوحة القيادة المطبقة فيها هي لوحة قيادة عملية لأنها لا تنطلق من رؤيتها الإستراتيجية لتحديد أهدافها وهذا ما من ينفي الفرضية الثالثة، وهذا أيضا ما دفعنا لاقتراح لوحة قيادة متوازنة لها في الجانب التطبيقي.

### الاقتراحات والتوصيات:

- من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن المؤسسة تستخدم بعض المؤشرات التي يمكن توزيعها على مختلف أبعاد لوحة القيادة المتوازنة لكنها تعاني من بعض الفجوات والتي تتمثل في غياب بعض المؤشرات الواجب الإهتمام بها والتي ارتأينا ذكرها في مجموعة من الإقتراحات والتوصيات كما يلي:
- من خلال تحليل البعد المالي للمؤسسة رأينا أنه من الضروري عليها زيادة أرباحها وتخفيض من خسائرها سواء من الكهرباء أو الغاز وتحسين تحصيل الحقوق من الزبائن خاصة من حيث الآجال.
  - فيما يخص بعد الزبائن من الواجب على المؤسسة تحسين الخدمات المقدمة لزبائنها وذلك من أجل التقليل من الشكاوي التي تتسبب فيها الإنقطاعات المتكررة في الكهرباء ويجب عليها أيضا تحسين آجال معالجة التوصيل بالكهرباء.
  - فيما يخص بعد العمليات الداخلية من الواجب على المؤسسة تطوير شبكة التوزيع من حيث عدد المراكز وتخفيض نسبة الحوادث وتخفيض كذلك نسبة خسائر المولدات والإنقطاعات في الكهرباء.
  - فيما يخص بعد التعلم والنمو فيجب على المؤسسة تحسين مستوى الموظفين من خلال تكثيف البرامج التكوينية وتخفيض معدلات الغياب بالنسبة للموظفين، لأن ذلك يؤثر سلبا على المؤسسة، وكذلك عليها أن تسعى لتحقيق رضا موظفيها.
  - يجب على المؤسسة السعي لتطبيق لوحة القيادة المتوازنة وتقديم المعلومات الكافية للموظفين فيما يخص هذه الأداة لأنه من خلال ما توصلنا إليه من نتائج تحليل الإستبانة لاحظنا أن بعض الموظفين لا يملكون أدنى فكرة عليها بالرغم من أهميتها وكونها تساعدهم كذلك على اتخاذ قراراتهم.

## الخاتمة

---

### أفاق الدراسة:

- لقد أتممنا عملنا هذا المتواضع بفضل الله و الحمد لله على كل حال، ونظرا لعدم وجود عمل إلا وكانت فيه نقائص لأن الكمال لله عزوجل، ارتأينا أن نطرح بعض المواضيع التي ربما ستم دراستها في المستقبل منها:
- مدى مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
  - دور أبعاد التنمية المستدامة في تحقيق رضا الزبون و أهمية ذلك بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.
  - مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة .

# قائمة المراجع

## I. المراجع باللغة العربية:

### 1. الكتب:

- 1) إدريس ثابت عبد الرحمان ، جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
- 2) أيوب ناديا ، نظرية القرارات الإدارية، الطبعة الثالثة، منشورات جامعية، دمشق، 1997.
- 3) بسيوني عبد الله عبد الغني ، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية ، بيروت، 1992.
- 4) جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1986.
- 5) حروش رفيق ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 6) دودين أحمد يوسف ، بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 7) طعمة أمل ، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، الطبعة الأولى، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 8) العزاوي خليل محمد ، إدارة اتخاذ القرار الإداري ، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006.
- 9) العلاق بشير ، أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم ، الطبعة الأولى، دار البيزوري العلمية، عمان، الأردن، 1998.
- 10) علي حسين علي وآخرون، بحوث العمليات وتطبيقاتها في وظائف المنشأة ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 11) كنعان نواف ، اتخاذ القرارات الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 12) كورتل فريد وآخرون، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 13) لحسن العامري صالح مهدي ، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 14) ماهر أحمد ، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 15) محمد صبحي ادريس وائل ، طاهر محسن منصور الغالي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- 16) محمد صبحي وائل ، إدريس طاهر منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- 17) محمود يوسف محمد ، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.

- 18) مشرقى حسن علي ، نظريات القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 19) المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرون ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، المنصورة، 2006.
- 20) المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، قياس الأداء المتوازن(المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي) ، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، المنصورة، 2009.
- 21) المغربي عبد الفتاح ، رمضان فهيم غربية ، التخطيط الإستراتيجي لقياس الأداء المتوازن ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، 2006.
- 22) المونسي زمير ، اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر، عمان، 1998.
- 23) ناجي الحياي وليد ، الإنجازات المعاصرة في التحليل المالي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 24) ناصر المنصور كاسر ، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 25) نعيم الظاهر إبراهيم ، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتب الحديث، 2009.
2. المذكرات والرسائل

- 1) بلاسكة صالح ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- 2) راشدي سويلم عوض فاطمة ، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطور المعارف التنظيمية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 3) ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة قسنطينة، 2014.
- 4) سعيداني سعيد، نظام المعلومات التسويقي ودوره في ترشيد قرارات المزيج التسويقي ، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005.
- 5) سلطاني عادل، دور لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري في المنظمة ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015.
- 6) شعبان سهام، محاولة تصميم لوحة القيادة الإستشرافية لمؤسسة صحية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2014.

- 7) العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- 8) علمي لزهري، أهمية نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006.
- 9) قاشي خالد، نظام المعلومات التسويقية وترشيد القرارات التسويقية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة البليدة، 2015.
- 10) هويدي عبد الباسط، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع وتنظيم العمل، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2015.
- 11) هومي ياس، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 12) وعلي عرقوب، دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2015.

### 3. الملتقيات والمجلات:

- 1) أبو فضة مروان محمد، ماهر موسى درقام، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، 2009.
- 2) راضي عبد الحليم نادية، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر، 2005.
- 3) العيساوي خالد عبد الله ابراهيم، التدريب و أثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، المجلد السابع عشر، العدد 01، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، 2015.
- 4) حسين عبد القادر، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، مجمع المداخلات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر، 2011.
- 5) مخطاري عبد القادر، رضا العميل والمشاركة في صنع القرار التسويقي، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، أفريل، 2009.

#### 4. المطبوعات:

- 1) ماهر دويدي خديجة، مطبوعة بيداغوجية بعنوان محاضرات في مراقبة التسيير، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2016.
- 2) وعلي عرقوب، مطبوعة بيداغوجية بعنوان محاضرات في لوحة القيادة الإستشرافية مدعمة بدراسة حالات، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2016.

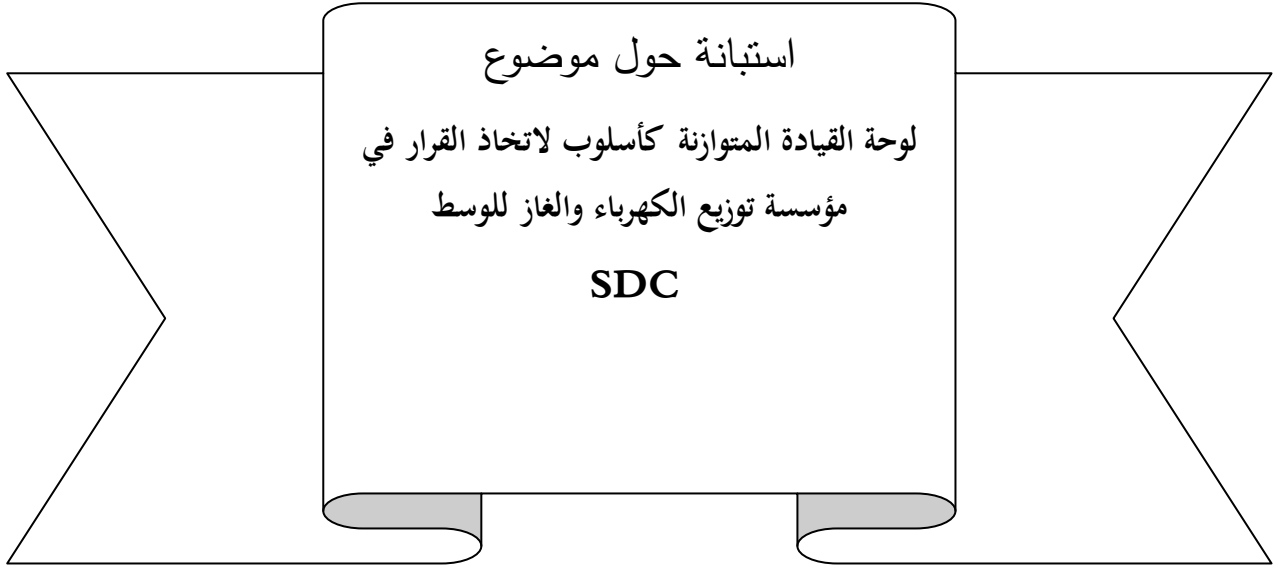
## II. المراجع باللغة الأجنبية:

### 1. الكتب:

- 1) Chai Nan, **Sustain ability performance Evaluation system in government**, springer Science, London ,2009.
- 2) Guerra Fabienne, **pilotage stratigique de l'entreprise : Le role de tableau de bord prospectif**, édition Deboeck, Bruxelles, Belgique ,2007 .
- 3) Kaplan.Robert , Norton.David , **le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique , les 4 axes du succès**, édition d'organisation , Paris,2002 .

الملاحق

الملحق رقم 01: الإستبانة



نتشرف أن نقدم لسيادتكم هذه الاستبانة والتي تندرج ضمن متطلبات مذكرة الماستر التي تحمل عنوان : **لوحة القيادة المتوازنة كأسلوب لاتخاذ القرار**، فالغرض من هذه الدراسة هو التعرف على مدى مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ القرارات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (بومرداس).

ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة ، نرجو منكم التعاون في الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الإستبانة ، وذلك بوضع إشارة (X) مقابل الإجابة التي تناسب رأيكم ، علما أن المعلومات التي ستدلون بها سوف تعامل بسرية تامة و لأغراض البحث العلمي ولهذه الدراسة فقط.

وشكرا لتعاونكم

الباحثان:

- بولجنات ابتسام
- معاندي اسماء

القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس :

أنثى

ذكر

المؤهل العلمي:

دكتوراه

ماجستير/ماجستير

الليسانس

البكالوريا فأقل

الخبرة:

أكثر من 10 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 1 إلى 5 سنوات

المنصب:

عون تحكم

إطار

القسم الثاني : محاور الإستبانة

المحور الأول: مدى تطبيق لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسة .

الفقرات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
تتحم مؤسسة SDC بإعداد لوحة قيادة متوازنة تعكس مدى تحقيقها للأهداف المسطرة وتقييم مستوى أدائها.					
تعتمد المؤسسة في تقييم أدائها على جميع المؤشرات المالية وغير مالية للوحة القيادة المتوازنة .					
تسعى المؤسسة لتطوير لوحة قيادتها وضمان توازن أبعادها المختلفة والربط بينها وبين إستراتيجيتها.					
تمكن لوحة القيادة المتوازنة المطبقة في المؤسسة من الإفصاح عن النتائج المالية والاقتصادية والاجتماعية.					
تعمل لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسة على الكشف عن نقاط القوة والضعف في أدائها الشامل.					

### المحور الثاني: عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

الفقرات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
تستخدم المؤسسة الأساليب الحديثة لاتخاذ قراراتها.					
يتم الاختيار بين الأساليب المختلفة لاتخاذ القرار على أساس الظروف المحيطة بالقرار.					
تتم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة بصورة مستمرة في إطار نشاطها.					
تحرص المؤسسة عند اتخاذ القرارات على توفر جميع المعلومات.					
تحقق قرارات المؤسسة الأهداف المرجوة في الوقت المناسب.					

### المحور الثالث: مدى مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات المؤسسة

الفقرات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
يساهم تحليل مؤشرات البعد المالي في اتخاذ القرارات المالية الطويلة والقصيرة الأجل للمؤسسة.					
تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها التسويقية على معرفة حاجات زبائنهم من أجل وضع خططها الإستراتيجية.					
تعتمد المؤسسة على جميع مؤشرات عملياتها الداخلية مثل الكفاءة، تكنولوجيا المعلومات والجودة من أجل اتخاذ قراراتها.					
تسعى المؤسسة من خلال تحليل نتائج مؤشرات التعلم والنمو (التحفيز، التكوين، تشجيع الإبداع والإبتكار...) لاتخاذ قرارات تصحيحية من أجل زيادة الكفاءة البشرية وتطوير رأس المال البشري.					
لوحة القيادة المتوازنة أداة فعالة في اتخاذ القرارات في المؤسسة .					
تساهم مؤشرات لوحة القيادة المتوازنة للوصول إلى القرارات المناسبة في الوقت المناسب.					
المؤشرات المالية و غير مالية في لوحة القيادة المتوازنة تمكن المسؤولين من اتخاذ القرارات بصفة أكثر فاعلية.					
تسمح لوحة القيادة المتوازنة بمتابعة القرارات قيد التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.					

الملحق رقم 02: اختبار ثبات الإستلينة

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
م02	.181	40	.002	.935	40	.024
م01	.135	40	.065	.962	40	.189

الملحق رقم 03: اختبار نوعية التوزيع

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
21.8	18

أولاً: تحليل البيانات الشخصية

الملحق رقم 04: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	26	65.0	65.0	65.0
أنثى	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الملحق رقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
البكالوريا فأقل	14	35.0	35.0	35.0
ليسانس	17	42.5	42.5	77.5
ماستر / ماجستير	7	17.5	17.5	95.0
دكتوراه	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الملحق رقم 06: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 1 إلى 5 سنوات	7	17.5	17.5
	من 5 إلى 10 سنوات	16	40.0	57.5
	أكثر من 10 سنوات	17	42.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0

الملحق رقم 07: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	21	52.5	52.5
	عون تحكم	19	47.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0

ثانيا: تحليل محاور وفقرات الإستبانة

المحور الأول: مدى تطبيق لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسة

الملحق رقم 08: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمدى تطبيق لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسة

	تعمل لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسة على الكشف عن نقاط القوة والضعف في أدائها الشامل	تمكن لوحة القيادة المتوازنة المطبقة في المؤسسة من الإفصاح عن النتائج المالية والاقتصادية والاجتماعية	تسعى المؤسسة لتطوير لوحة قيادتها وضمان توازن أبعادها المختلفة والربط بينها وبين استراتيجيتها	تهتم المؤسسة في تقييم أدائها على جميع المؤشرات المالية وغير المالية للوحة القيادة المتوازنة	تهتم المؤسسة بإعداد لوحة قيادة متوازنة تعكس مدى تحقيقها للأهداف المسطرة وتقييم مستوى أدائها
N	40	40	40	40	40
Valide	40	40	40	40	40
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	3.85	3.50	3.45	3.63	3.93
Ecart-type	.921	.934	.986	1.079	.797

الفقرة رقم 01: تهتم المؤسسة بإعداد لوحة قيادة متوازنة تعكس مدى تحقيقها للأهداف المسطرة وتقييم مستوى أدائها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	15.0	15.0	15.0
محايد	2	5.0	5.0	20.0
موافق	24	60.0	60.0	80.0
موافق تماما	8	20.0	20.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الفقرة رقم 02: تهتم المؤسسة في تقييم أدائها على جميع المؤشرات المالية وغير المالية للوحة القيادة المتوازنة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	9	22.5	22.5	22.5
محايد	5	12.5	12.5	35.0
موافق	23	57.5	57.5	92.5
موافق تماما	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الفقرة رقم 03: تسعى المؤسسة لتطوير لوحة قيادتها وضمان توازن أبعادها المختلفة والربط بينها وبين استراتيجيتها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	2.5	2.5	2.5
غير موافق	6	15.0	15.0	17.5
محايد	12	30.0	30.0	47.5
موافق	16	40.0	40.0	87.5
موافق تماما	5	12.5	12.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الفقرة رقم 04: تمكن لوحة القيادة المتوازنة المطبقة في المؤسسة من الإفصاح عن النتائج المالية والاقتصادية والاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	2.5	2.5	2.5
غير موافق	7	17.5	17.5	20.0
محايد	6	15.0	15.0	35.0
موافق	18	45.0	45.0	80.0
موافق تماما	8	20.0	20.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الفقرة رقم 05: تعمل لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسة على الكشف عن نقاط القوة والضعف في أدائها الشامل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	7.5	7.5	7.5
محايد	5	12.5	12.5	20.0
موافق	24	60.0	60.0	80.0
موافق تماما	8	20.0	20.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المحور الثاني: عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

الملحق رقم 09: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية المتعلقة بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة

		تستخدم المؤسسة الأساليب الحديثة لاتخاذ قراراتها	يتم الاختيار بين الأساليب المختلفة لاتخاذ القرار على أساس الظروف المحيطة بالقرار	تتم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة بصورة مستمرة في إطار نشاطها	تحرص المؤسسة عند اتخاذ القرارات على توفير جميع المعلومات	تحقق قرارات المؤسسة الأهداف المرجوة في الوقت المناسب
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	4.25	3.88	4.18	4.00	3.85
	Ecart-type	.927	.723	.813	.716	.736

الفقرة رقم 01: تستخدم المؤسسة الأساليب الحديثة لاتخاذ قراراتها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2.5	2.5
	غير موافق	1	2.5	5.0
	محايد	4	10.0	10.0
	موافق	15	37.5	37.5
	موافق تماما	19	47.5	47.5
	Total	40	100.0	100.0

الفقرة رقم 02: يتم الاختيار بين الأساليب المختلفة لاتخاذ القرار على أساس الظروف المحيطة بالقرار

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2.5	2.5
	غير موافق	1	2.5	5.0
	محايد	4	10.0	10.0
	موافق	30	75.0	75.0
	موافق تماما	4	10.0	10.0
	Total	40	100.0	100.0

الفقرة رقم 03: تتم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة بصورة مستمرة في إطار نشاطها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	5.0	5.0	5.0
محايد	4	10.0	10.0	15.0
موافق	19	47.5	47.5	62.5
موافق تماما	15	37.5	37.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الفقرة رقم 04: تحرص المؤسسة عند اتخاذ القرارات على توفر جميع المعلومات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	2.5	2.5	2.5
محايد	7	17.5	17.5	20.0
موافق	23	57.5	57.5	77.5
موافق تماما	9	22.5	22.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الفقرة 05: تحقق قرارات المؤسسة الأهداف المرجوة في الوقت المناسب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	2.5	2.5	2.5
محايد	11	27.5	27.5	30.0
موافق	21	52.5	52.5	82.5
موافق تماما	7	17.5	17.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المحور الثالث: مدى مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ قرارات المؤسسة

الملحق رقم 10 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بمدى مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في اتخاذ القرارات في المؤسسة

	يساهم تحليل مؤشرات البعد المالي في اتخاذ القرارات المالية الطويلة وقصيرة الأجل للمؤسسة	تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها التسويقية على معرفة حاجات زبائننا من أجل وضع خططها الاستراتيجية	تعتمد المؤسسة على جميع مؤشرات عملياتها الداخلية مثل الكفاءة وتكنولوجيا المعلومات والجودة من أجل اتخاذ قراراتها	تسعى المؤسسة من خلال تحليل نتائج مؤشرات بعد التعلم والنمو (التحفيز، التكوين وتشجيع الإبداع والابتكار) لاتخاذ قرارات تصحيحية من أجل زيادة الكفاءة البشرية وتطوير رأس المال البشري	لوحة القيادة المتوازنة أداة فعالة في اتخاذ قرارات المؤسسة	تساهم مؤشرات لوحة القيادة المتوازنة للوصول إلى القرارات المناسبة في الوقت المناسب	المؤشرات المالية وغير المالية من لوحة القيادة المتوازنة تمكن المسؤولين من اتخاذ القرارات بصفة أكثر فاعلية	تسمح لوحة القيادة المتوازنة بمتابعة القرارات قيد التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة
N	40	40	40	40	40	40	40	40
Valide	40	40	40	40	40	40	40	40
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3.40	3.65	3.30	3.43	3.83	3.65	3.70	3.78
Ecart-type	.900	1.001	.966	.931	.781	.770	.939	1.050

الفقرة رقم 01: يساهم تحليل مؤشرات البعد المالي في اتخاذ القرارات المالية الطويلة وقصيرة الأجل للمؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	9	22.5	22.5	22.5
محايد	8	20.0	20.0	42.5
موافق	21	52.5	52.5	95.0
موافق تماما	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الفقرة رقم 02: تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها التسويقية على معرفة حاجات زبائنها من أجل وضع خططها الاستراتيجية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	9	22.5	22.5	22.5
محايد	2	5.0	5.0	27.5
موافق	23	57.5	57.5	85.0
موافق تماما	6	15.0	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الفقرة رقم 03: تعتمد المؤسسة على جميع مؤشرات عملياتها الداخلية مثل الكفاءة وتكنولوجيا المعلومات والجودة من

أجل اتخاذ قراراتها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	11	27.5	27.5	27.5
محايد	9	22.5	22.5	50.0
موافق	17	42.5	42.5	92.5
موافق تماما	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الفقرة رقم 04: تسعى المؤسسة من خلال تحليل نتائج مؤشرات بعد التعلم والنمو) التحفيز، التكوين وتشجيع الإبداع والابتكار (لاتخاذ قرارات تصحيحية من أجل زيادة الكفاءة البشرية وتطوير رأس المال البشري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	9	22.5	22.5	22.5
محايد	8	20.0	20.0	42.5
موافق	20	50.0	50.0	92.5
موافق تماما	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الفقرة رقم 05: لوحة القيادة المتوازنة أداة فعالة في اتخاذ قرارات المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	7.5	7.5	7.5
محايد	7	17.5	17.5	25.0
موافق	24	60.0	60.0	85.0
موافق تماما	6	15.0	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الفقرة رقم 06: تساهم مؤشرات لوحة القيادة المتوازنة للوصول إلى القرارات المناسبة في الوقت المناسب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5	12.5	12.5	12.5
محايد	6	15.0	15.0	27.5
موافق	27	67.5	67.5	95.0
موافق تماما	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الفقرة رقم 07: المؤشرات المالية وغير المالية من لوحة القيادة المتوازنة تمكن المسؤولين من اتخاذ القرارات بصفة أكثر فاعلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	15.0	15.0	15.0
محايد	7	17.5	17.5	32.5
موافق	20	50.0	50.0	82.5
موافق تماما	7	17.5	17.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الفقرة رقم 08: تسمح لوحة القيادة المتوازنة بمتابعة القرارات قيد التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	9	22.5	22.5	22.5
موافق	22	55.0	55.0	77.5
موافق تماما	9	22.5	22.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

ثالثا: دراسة العلاقة بين المتغيرين

الملحق رقم 11: معامل الارتباط لبيرسون

	م01	م02
Corrélation de Pearson	1	.419**
م01 Sig. (bilatérale)		.007
N	40	40
Corrélation de Pearson	.419**	1
م02 Sig. (bilatérale)	.007	
N	40	40

الملحق رقم 12: تحليل أثر تطبيق لوحة القيادة المتوازنة على اتخاذ القرار

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2.520	.424		5.947	.000
1 01م	.365	.128	.419	2.846	.007