



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -



Université CHADLI BENDJEDIDJ EL TAREF

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

**Faculté des sciences économiques Commerciales et
sciences de Gestion**

السنة الجامعية : 2023 - 2024

الرقم التسلسلي :

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة -

تخصص : إدارة استراتيجية

تحت إشراف الدكتور:

د. عمري سامي

من إعداد الطلبة:

- بن حمادة مسعود

- طايف مبروك

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

شكرتكم

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله رب العالمين الذي منحنا القوة
وساعدنا على إنهاء هذه المذكرة والخروج بها بهذه الصورة، فبالأمس
القريب بدأنا مسيرتنا التعليمية ونحن ننظر إلى التخرج كأنه يوم بعيد
فراينا أن تخصص الإدارة الاستراتيجية هدفا ساميا ومغامرة تستحق السير
وتحمل العناء لأجلها

وفي كلمتي لابد أن أتوجه أولا بالشكر لله عز وجل الذي وفقني للوصول
إلى هذه المرحلة العلمية

كما أتقدم بالشكر والامتنان للأستاذ الدكتور. عمري سامي.

لإشرافه على هذه الدراسة والذي لم يبخل في تقديم النصيحة والتوجيه لنا
طيلة إجراء هذه الدراسة، من خلال إرشاده القيم وتوجيهه في كل خطوات
البحث كما أتقدم بالشكر للذي ساعدني في كتابة مذكرتي مكتب

إِهْدَاء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على خير خلق الله، ها أنا
اليوم أنظر إلى ثمرة جهد طال انتظاره وقد تكفل بالنجاح.

أهدي ثمرة جهدي إلى روح والدي العزيز رحمه الله، وإلى والدتي الغالية أطال
الله في عمرها

إلى روح جدة أبنائي رحمها الله، كما لا أنسى أرواح كل أبناء غزة وفلسطين
المجاهدة، إلى أم البنين، إلى جميع أبنائي - جنى - عبد الغفور وضياء.

إلى كل داعم لي في السر والعلن.

إلى كل من مد يده دون كل ولا ملل وقتي ضعفي إلى أصدقائي وجميع من
وقفوا بجواري.

مبروك

إِهْدَاء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى
صحبه الأخيار، ها أنا اليوم أنظر إلى حلما طال انتظاره وقد أصبح واقعا أفتخر به.

أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين العزيزين اطل الله في عمرهما
إلى الداعم الأول لي لتحقيق طموحاتي، إلى من لا أجد كلمات تعبر عن قيمتها
"زوجتي الغالية"

إلى فرحة البيت وقرّة عيني أولادي "أياد محمد بشير" و "مريم"

إلى من آمنوا بقدراتي "أخوتي وأخواتي"

إلى من قبل فيهم سنشد عضدك بأخيك، إلى كل من مد يده دون كلل ولا ملل
وقت ضعفي، إلى أصدقائي وجميع من وقفوا بجواري.

مسعود

قائمة المحتويات

الشكر والتقدير

الإهداء

مقدمة.....أ

الفصل الأول: مدخل للأداء

المبحث الأول: الأداء في ظل المعايير البيئية الحديثة3

المطلب الأول: ماهية الأداء3

المطلب الثاني: أنواع الأداء6

المطلب الثالث: طرق ووسائل قياس الأداء13

المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء16

المبحث الثاني: مقاييس الأداء في ظل المعايير البيئية الحديثة24

المطلب الأول: مقاييس الأداء المالية24

المطلب الثاني: مقاييس الأداء غير المالية25

المبحث الثالث: الإدارة البيئية في المؤسسات الاقتصادية28

المطلب الأول: مفهوم الإدارة البيئية28

المطلب الثاني: نظام الإدارة البيئية الفعالة33

خلاصة الفصل:41

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الأول: نشأة ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن43

44.....	المطلب الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
47.....	المطلب الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن
50.....	المبحث الثاني: الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن:
53.....	المطلب الثاني: بطاقة الأداء كأداة للإدارة الاستراتيجية

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة **panneaux d'Algérie**

60.....	تمهيد
61.....	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
61.....	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة Panneaux d'Algérie
61.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة panneaux d'Algérie
63.....	المطلب الثالث: التعريف بنشاط مؤسسة panneaux d'Algérie
64.....	المبحث الثاني: الأهداف البيئية لمؤسسة panneaux d'Algérie
64.....	المطلب الأول: الخلفية والتحديات القائمة على صناعة الخشب
66.....	المطلب الثاني: الأهداف البيئية والاجتماعية لمؤسسة panneaux d'Algérie
66.....	المطلب الثالث: اقتراح بعض المؤشرات للأداء البيئي لمؤسسة panneaux d'Algérie
68.....	المبحث الثالث: تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة panneaux d'Algérie
69.....	خلاصة الفصل:
75.....	قائمة المصادر والمراجع

مقدمة

في ظل التحديات البيئية المتزايدة والاهتمام العالمي المتنامي بالاستدامة البيئية، أصبحت المؤسسات الاقتصادية تواجه ضغوطاً متزايدة لتحسين أدائها البيئي، حيث تُعد بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية تُستخدم بشكل واسع في تقييم وتحسين الأداء المؤسسي من خلال مراقبة مجموعة متنوعة من المقاييس المالية وغير المالية.

تأتي أهمية بطاقة الأداء المتوازن من قدرتها على تقديم رؤية شاملة ومتوازنة لأداء المؤسسة عبر مختلف الأبعاد، بما في ذلك البعد البيئي ويُمكن لهذه الأداة أن تساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين ووضع استراتيجيات فعالة لتحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والأداء البيئي، في هذا السياق يُعتبر تقييم الأداء البيئي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن خطوة نحو تحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على الموارد البيئية للأجيال القادمة.

مع تزايد الحاجة إلى دمج الأهداف البيئية في استراتيجيات الأعمال، يبرز التساؤل الرئيسي:

• كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية؟

هذا التساؤل يقودنا إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ماهي المؤشرات البيئية الرئيسية التي يمكن تضمينها في بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي للمؤسسة؟
- كيف يمكن للمؤسسات الاقتصادية دمج الأهداف البيئية ضمن الأبعاد التقليدية لبطاقة الأداء المتوازن؟
- ماهي التحديات والفوائد المرتبطة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء البيئي في المؤسسات الاقتصادية؟

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن هذه التساؤلات من خلال تحليل دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء البيئي وكيفية تطبيقها بشكل فعال لتحقيق التنمية المستدامة.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لتقييم وتحسين الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية.

الفرضيات الفرعية

- توجد مؤشرات بيئية رئيسية يمكن تضمينها في بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي للمؤسسة.
- يمكن للمؤسسات الاقتصادية دمج الأهداف البيئية ضمن الأبعاد التقليدية لبطاقة الأداء المتوازن.
- توجد تحديات وفوائد مرتبطة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء البيئي في المؤسسات الاقتصادية.

أسباب اختيار الموضوع

- الاهتمام الشخصي بالاستدامة البيئية؛
 - التخصص الأكاديمي؛
 - البحث عن حلول متكامل؛
 - التطوع إلى مستقبل مهني.
 - الاهتمام العالمي المتزايد بالاستدامة البيئية؛
 - الحاجة إلى أدوات تقييم شاملة؛
 - التوافق مع التشريعات البيئية.
- تجمع هذه الأسباب الذاتية والموضوعية لتشكّل قاعدة قوية لاختيار موضوع "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية"، مما يبرز أهميته وفائدته من مختلف الجوانب.

أهمية الدراسة

- إثراء المعرفة الأكاديمية: من خلال تقديم عمل متكامل يجمع بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء البيئي.
- تقديم حلول عملية للمؤسسات الاقتصادية: حيث تساعد المؤسسات على فهم كيفية دمج الأهداف البيئية في استراتيجياتها وتحسين أدائها البيئي.

تعزيز القدرة التنافسية: من خلال تحسين الأداء البيئي، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها التنافسية في السوق حيث أصبحت المسؤولية البيئية من العوامل الحاسمة التي تؤثر على قرارات المستهلكين والشركاء

تحقيق الامتثال للتشريعات البيئية: توفر الدراسة إطارًا يمكن أن يساعد المؤسسات في الامتثال للتشريعات البيئية المتزايدة الصرامة، مما يقلل من المخاطر القانونية ويحسن من سمعتها

بهذه الطريقة، تبرز أهمية الدراسة من خلال تأثيرها الشامل على المعرفة الأكاديمية، والممارسات المؤسسية، والسياسات البيئية، مما يساهم في تحقيق توازن مستدام بين الأداء الاقتصادي والبيئي.

أهداف الدراسة

تحديد المؤشرات البيئية الرئيسية: التي يمكن دمجها في بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية.

تحليل التحديات والفوائد: التي تواجه المؤسسات عند دمج الأهداف البيئية ضمن بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك استكشاف الفوائد التي يمكن تحقيقها من هذا الدمج.

تعزيز القدرة التنافسية: بحث كيفية تحسين الأداء البيئي للمؤسسات بما يعزز قدرتها التنافسية في السوق من خلال تبني ممارسات مستدامة ومسؤولة بيئيًا.

توفير أدوات للامتثال البيئي: تساعد المؤسسات على الامتثال للتشريعات البيئية المتزايدة الصرامة، مما يقلل من المخاطر القانونية ويحسن من سمعتها.

تشجيع الابتكار والتنمية المستدامة: تحفيز المؤسسات على تبني تقنيات وممارسات جديدة ومبتكرة لتحسين الأداء البيئي، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة والمحافظة على الموارد البيئية.

توجيه السياسات البيئية: من خلال تقديم توصيات يمكن أن تساهم في توجيه السياسات البيئية للمؤسسات والحكومات على حد سواء، بناءً على أفضل الممارسات وأدوات التقييم الموثوقة.

بناء ثقافة مؤسسية مستدامة: مما يشجع الموظفين وأصحاب المصلحة على المشاركة الفعالة في الجهود البيئية.

بهذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم عميق وشامل لدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم وتحسين الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية، مما يساهم في تحقيق التوازن المستدام بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية البيئية.

منهجية الدراسة

سعيًا منا للإحاطة بجميع جوانب الموضوع الأساسية منها والفرعية، ارتأينا تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول رئيسة تدرج تحتها مجموعة من المباحث والمطالب، خصصنا الفصل الأول كمدخل للأداء بمفهومه الشامل، من خلال التدرج في مبحثه الأول للأداء في ظل المعايير البيئية الحديثة ومبحث الثاني تناولنا فيه المقاييس المالية وغير المالية لقياس الأداء، فيما تم التطرق في المبحث الثالث للإدارة البيئية في المؤسسات الاقتصادية وعرض مطالبه، أما الفصل الثاني خصص لموضوع بطاقة الأداء المتوازن من خلال التأسيس النظري لهذه الأداة، تم دراسته من خلال عرض مبحثين، المبحث الأول التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن و المبحث الثاني الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن، في حين تطرقنا في الفصل الثالث إلى دراسة حالة مؤسسة ش.م.م بانو الجزائر *panneaux d'Algérie* ، حيث تم بواسطتها إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة، وذلك لمعرفة مدى مساهمة المؤشرات والمعطيات المستخرجة من القوائم المالية في تقييم الأداء الشامل لهذه المؤسسة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تطرقنا في الأول إلى تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة، أما في الثاني تناولنا الأهداف البيئية للمؤسسة محل الدراسة، فيما تم التطرق في المبحث الثالث إلى تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

الدراسات الجزائرية

الدراسة الأولى:

"تقييم الأداء الشامل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) دراسة حالة مؤسسة مناجم الحديد - تبسة"

مذكرة مقدمة لإكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير أكاديمي (ل.م.د) دفعة: 2020 الميدان: علوم

اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير الفرع: محاسبة ومالية. التخصص: مالية المؤسسة.

باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) ، تمت دراسة وتقييم الأداء الشامل لمؤسسة مناجم الحديد في مدينة تبسة. تهدف هذه الدراسة إلى فحص فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن

كأداة لقياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، وتحليل كيفية تأثيرها على الأداء الاستراتيجي والنتائج التشغيلية للشركة.

تم تحليل حالة مؤسسة مناجم الحديد في تبسة كدراسة حالة، حيث تم استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة. وتم تطبيق أساليب التحليل الإحصائي، مثل تكرارات البيانات والنسب المئوية والوسط الحسابي، لتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها.

هذه الدراسة تسلط الضوء على فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل للمؤسسات، وتقديم توصيات وتحليلات تساهم في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الدراسة الثانية:

لطيفة بكوش د. وسيلة بن ساهم مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية (جامعة الوادي)-العدد السابع- المجلد الثاني بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء البيئي للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة سوناطراك بالجزائر

اول هذا العمل دراسة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء البيئي للمؤسسة.

تطرح هذه الإشكالية نظرا لصعوبة إيجاد نموذج ملائم لتقييم الأداء يأخذ بعين الاعتبار كافة انشغالات المؤسسة الحالية، وكذلك إلى صعوبة التوفيق بين الآراء المتعارضة حول مردودية المتغيرات البيئية.

الدراسات العربية

الدراسة الأولى

صفاء ادريس عبودي ورياض احمد محمد" قد قدموا دراسة تناولت إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في الشركة العامة للإسمنت الشمالية في الموصل. هذه الدراسة نُشرت في مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، والتي تنتمي إلى جامعة تكريت وتصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل، العراق، في عام 2018.

تمت دراسة إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي في الشركة العامة للإسمنت الشمالية في مدينة الموصل، وتهدف هذه الدراسة إلى إسهامها في بلورة إطار نظري ومعرفي للمدخل الاستراتيجي لتقييم الأداء باعتماد تقنية بطاقة الأداء المتوازن.

تعتمد الدراسة على أساليب تحليل إحصائي باستخدام برمجية SPSS لإجراء التحاليل الإحصائية، حيث تستخدم التكرارات، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار مربع "كاي" لتحليل البيانات المجمعة.

تم اختيار الشركة العامة للإسمنت الشمالية في محافظة نينوى كحالة دراسية، بينما تم اختيار عينة الدراسة من مدراء في مختلف المستويات الإدارية داخل الشركة.

بهذه الطريقة، توجد الدراسة أساساً لبناء إطار نظري ومعرفي يدعم استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي، وتوفير توجيهات عملية للشركات في تطبيق هذه التقنية لتحسين أدائها الاستراتيجي.

الفصل الأول:

مدخل للأداء

تمهيد

في عالم الأعمال اليوم، يُعْتَبَرُ فهم الأداء وقياسه أحد العوامل الحاسمة لنجاح الشركات والمنظمات، يشير مفهوم الأداء إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وفعالية، حيث يمثل فهم الأداء دعامة أساسية لعملية اتخاذ القرارات وتحديد اتجاهات النمو والتطوير، ومع تزايد الضغوط التنافسية وتطور السوق يتعين على الشركات أن تكون على دراية تامة بأدائها وأن تتبعه بدقة لتحقيق التميز والبقاء في السوق، تتضمن عملية قياس الأداء مراقبة النتائج المالية والعمليات الداخلية ورضا العملاء والابتكار والتطور المستمر، وهي تعتمد على مجموعة من المؤشرات والمعايير المحددة في هذا السياق، يعد فهم الأداء وتحسينه ليس فقط تحدياً استراتيجياً بل هو أيضاً متطلباً أساسياً لنجاح أي منظمة في بيئة الأعمال اليومية.

المبحث الأول: الأداء في ظل المعايير البيئية الحديثة

في ظل التوجه المتزايد نحو الاستدامة والمسؤولية البيئية، أصبحت المعايير البيئية الحديثة أحد العوامل الرئيسية التي يتم تقييم أداء الشركات بها، حيث تُعتبر هذه المعايير إطاراً هاماً لقياس الأثر البيئي للشركات والمنظمات على البيئة المحيطة بها وتحفيزها على تبني ممارسات مستدامة وصديقة للبيئة، يتطلب الأداء البيئي الفعال اتخاذ إجراءات ملموسة لتقليل الانبعاثات الضارة والنفايات واستخدام الموارد بكفاءة وكذا الاستثمار في التقنيات النظيفة، بدءاً من تقديم المنتجات الخضراء وانتهاءً بتطوير أساليب الإنتاج الصديقة للبيئة، إذ تلعب المعايير البيئية دوراً محورياً في تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة للأجيال الحالية والمستقبلية.

المطلب الأول: ماهية الأداء

في سياق الأعمال والإدارة، يُعتبر مفهوم الأداء أمراً حيويًا وحاسماً حيث إن فهم ماهية الأداء وكيفية قياسه وتحسينه يمثل أساساً أساسياً لتحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الفعالية والفاعلية في العمليات التشغيلية.

1. مفهوم الأداء

الأداء يشير إلى مدى تحقيق وانجاز الفرد لمهام وظيفته بشكل كامل، ويعكس الجودة التي يحققها الفرد في تلبية متطلبات الوظيفة وغالباً ما يكون هناك تداخل بين الأداء والجهد، حيث يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة، بينما يتم قياس الأداء بناءً على النتائج التي يحققها الفرد.

مفهوم الأداء يعبر عن المستوى الذي يصل إليه الفرد عند أداء وظيفته، من حيث كمية وجودة العمل المقدم ويشمل الأداء جميع أفراد المؤسسة بما في ذلك المديرين والمهندسين، وهو محاولة لتحقيق الأهداف المتوقعة بأقل موارد ممكنة (حسن، رواية محمد، 2001، صفحة 64).

تعريف "ظاهرة محمود كلالدة" يتميز بالشمولية، حيث يصف الأداء كدرجة تحقيق الفرد المكلف للمهام الموكلة إليه، بالنسبة لجهد وجودة ونوعية العمل المنجزة، بهدف تقليل تكاليف الموارد المستخدمة.

الأداء هو عنصر أساسي في نجاح أي مؤسسة، حيث يعكس قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المنشودة والمساهمة في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة بشكل فعال، يتأثر الأداء بعدة عوامل منها مدى استجابة الفرد لمتطلبات

الوظيفة، مهاراته وقدراته الشخصية، ومدى تحفيزه ورضاه عن بيئة العمل، إضافة إلى الدعم والتوجيه الذي يتلقاه من الإدارة والزملاء.

تحقيق الأداء المتميز يتطلب توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار، وتقديم التدريب والتطوير المستمر للموظفين، بالإضافة إلى تحفيزهم بشكل مناسب وتقدير جهودهم، علاوة على ذلك يجب أن يتم تحديد وتوضيح الأهداف والتوقعات بشكل واضح للموظفين، وتوفير آليات فعالة لقياس الأداء وتقديم الملاحظات والتغذية الراجعة لتحسين الأداء المستقبلي (حمداوي، وسيلة، 2004، صفحة 57).

يُعتبر الأداء واحدًا من المصطلحات الرئيسية التي يسعى جميع المديرين، بغض النظر عن مستوى منصبهم أو مكانتهم التنظيمية، إلى تحسينه ومع ذلك حتى الآن لم يتمكن الباحثون من تقديم تعريف دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح.

في اللغة اللاتينية، تأتي كلمة "Performance" وتعني إعطاء الشيء بالكامل شكلاً وفي الإطار الإنجليزي يتم تعريف الأداء على أنه إنجاز العمل بشكل يسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها، وهناك تعريف آخر يصف الأداء بأنه "الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة".

بناءً على التعاريف السابقة، يمكن القول إن الأداء يتحقق من خلال إكمال الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقاً من قبل المنظمة، باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة (كلادة، طاهر محمود، 2001، صفحة 142).

يُعتبر الأداء في هذا السياق نتيجة توافق إنجاز العمل مع المعايير المحددة مسبقاً، وبالطريقة التي يتوقعها المنظمة يتأثر الأداء بعوامل متعددة منها المهارات الشخصية والمهنية للموظف، وجودة الإدارة والتوجيه المقدم، وكذلك بيئة العمل ودعم الزملاء.

من المهم أن يتم وضع أهداف واضحة ومحددة للموظفين، بالإضافة إلى توفير الموارد اللازمة والدعم لتحقيق هذه الأهداف وينبغي أيضاً تقديم تقييم دوري للأداء، بما في ذلك تقديم الملاحظات البناءة والتغذية الراجعة، لمساعدة الموظفين على تحسين أدائهم بشكل مستمر وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكبر.

بشكل عام، يُعتبر فهم الأداء وتحسينه أمرًا أساسيًا لنجاح أي منظمة، حيث يساهم في تحقيق الأهداف المحددة وتعزيز التنافسية والاستدامة في السوق.

2. أهمية الأداء

الأداء له أهمية كبيرة في سياق العمل وإدارة الموارد البشرية، وذلك لعدة أسباب: (الفتاح، عبد المحسن جودة و عبد الحميد عبد، 2004، صفحة 212)

تحقيق الأهداف المؤسسية: يساهم الأداء الجيد في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، حيث يعمل الموظفون على تنفيذ المهام والأنشطة بكفاءة وفعالية، مما يساهم في نجاح الشركة أو المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. تحفيز وتنمية الموظفين: يعتبر تحقيق الأداء المرتفع مصدرًا للرضا والإشباع الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بالفخر والاعتزاز بتحقيق النجاحات والإنجازات. كما يساهم الأداء الجيد في تعزيز قدرات ومهارات الموظفين من خلال تجارب العمل والتدريب المستمر.

تحسين الجودة والإنتاجية: يؤدي الأداء الجيد إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية، حيث يعمل الموظفون على تحقيق المعايير العالية والتفوق في الأداء، مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات وزيادة كفاءة العمل. بناء سمعة المؤسسة: يساهم الأداء الجيد في بناء سمعة المؤسسة وتعزيز مكانتها في السوق، حيث يؤدي تحقيق النجاحات والإنجازات إلى إثبات كفاءة وفاعلية المؤسسة في تقديم الخدمات أو المنتجات.

3. أهداف الأداء

للأداء عدة أهداف يمكن إنجازها فيما يلي:

- تحقيق الأهداف المؤسسية والاستراتيجية؛
- تحسين كفاءة وإنتاجية العمل؛
- تطوير وتنمية مهارات وقدرات الموظفين؛
- زيادة رضا العملاء والمستفيدين؛
- بناء سمعة وتميز المؤسسة في السوق.

4. محددات الأداء

تشير إلى العوامل التي تؤثر على قدرة الفرد على تحقيق أداء مرضٍ في العمل. من بين هذه المحددات: الدافعية الفردية: تتعلق بمدى وجود الدافعية والإلهام لدى الفرد للقيام بالعمل بشكل فعال، يمكن أن تكون الدافعية قوية أو ضعيفة، وتعتمد على عوامل مثل الرغبة في النجاح، والاعتراف، والتقدم الوظيفي. القدرة على أداء العمل المعين: تشير إلى مدى توافر المهارات والقدرات الضرورية للفرد لأداء المهمة المحددة. يجب على الفرد أن يكون لديه المعرفة والمهارات اللازمة لأداء الوظيفة بشكل متميز. إدراك الدور والمكانة: يعني ذلك أن الفرد يفهم تمامًا دوره ومكانته داخل المنظمة، بما في ذلك كيفية تحقيق أهدافه الشخصية والمساهمة في أهداف المنظمة بشكل فعال. إدراك الدور والمكانة يعزز الانتماء والالتزام بالعمل، وبالتالي يؤثر إيجابًا على الأداء. تلك المحددات تعتبر جزءًا أساسيًا من فهم كيفية تحقيق الأداء الفعال في محيط العمل، وتساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق أداء مرضٍ وملائم.

المطلب الثاني: أنواع الأداء

الأداء، بمختلف أنواعه، يعكس القدرة على تنفيذ المهام والواجبات بفعالية وكفاءة. يتنوع الأداء بناءً على السياق والمجال الذي يتم فيه، ويمكن تصنيفه إلى عدة أنواع رئيسية تشمل :

1. حسب معايير المصدر

نظرًا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء بشكل واضح، فإن تحديد أنواعه يختلف بين الباحثين وفقًا للمعايير المعتمدة في دراستهم. ومن بين الأنواع التي يمكن التركيز عليها، يأتي الأداء الداخلي كمفهوم رئيسي، يمكن تقسيم الأداء الداخلي إلى:

1.1. الأداء البشري

يعتبر الأداء البشري أحد العوامل الرئيسية التي تحدد فعالية ونجاح المؤسسة، حيث يرتبط بكفاءة وفعالية العاملين في أداء مهامهم وواجباتهم داخل المؤسسة فهو يمثل الجانب الحيوي الذي يؤثر بشكل كبير على الأداء بشكل عام.

يعتمد الأداء البشري على توظيف وتنمية الكوادر البشرية بشكل مناسب، حيث يجب أن تكون الموارد البشرية مؤهلة ومناسبة لمتطلبات العمل، لذلك، يجب على المؤسسة اتباع استراتيجيات توظيف فعالة لضمان اختيار العاملين المناسبين والتميزين في مجالاتهم. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي توجيه وتطوير هذه الكوادر بشكل مستمر، من خلال توفير البرامج التدريبية والتطويرية التي تعزز مهاراتهم وتطوير قدراتهم.

تعزز إدارة الأداء البشري الفعالة التواصل بين الإدارة والموظفين، وتوفير الدعم والمساندة اللازمة لهم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال؛ كما تشجع على تبادل الملاحظات وتقديم التغذية الراجعة لتحفيز الأداء المتميز وتحسينه.

بالاعتماد على الأداء البشري الفعال، يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية، حيث يعتبر الأداء البشري المتميز محوراً أساسياً لتحقيق النجاح والتفوق في بيئة العمل الحديثة.

2.1 الأداء التقني

الأداء التقني يعتبر جزءاً أساسياً من الأداء العام للمؤسسة، حيث يركز على كفاءة استخدام التكنولوجيا والمعدات المتاحة لها في تحقيق أهدافها ومهامها بشكل فعال. يعتمد هذا النوع من الأداء على الاستخدام الفعال والمبتكر للأجهزة والأدوات والتقنيات المتاحة للمؤسسة.

من خلال الاستفادة الأمثل من التكنولوجيا والمعدات، يمكن للمؤسسة تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة العمليات، مما يؤدي إلى تقديم المنتجات والخدمات بجودة عالية وبأسعار تنافسية، تشمل هذه الجوانب الاهتمام بالتحديث المستمر للتكنولوجيا، والبحث عن الابتكارات التقنية التي تساهم في تحسين الأداء وتعزيز تجربة العملاء.

بالإضافة إلى ذلك، يساهم الأداء التقني الجيد في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل التكاليف الإنتاجية، مما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة في سوق العمل وتحقيق النجاح المستدام.

بشكل عام، يعتبر الاستثمار في الأداء التقني وتطوير البنية التحتية التكنولوجية للمؤسسة جزءاً أساسياً من استراتيجية النمو والتطور، حيث يمثل الأداء التقني الفعال ركيزة أساسية لتحقيق النجاح والاستدامة في السوق المعاصرة.

3.1. الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي عنصراً حيوياً في نجاح المؤسسة، إذ يعكس القدرة على إدارة واستخدام الموارد المالية بكفاءة لتحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية. يشمل ذلك عدة جوانب مهمة: (صرار عبد الوحيد، 2005، الصفحات 141-136)

إدارة الميزانية: يتطلب الأداء المالي الفعال وجود استراتيجيات وخطط مالية محكمة، وضبط ومراقبة النفقات والإيرادات بشكل دقيق. يجب على المؤسسة تخصيص الموارد المالية بطريقة تعزز النمو المستدام وتحقيق التوازن المالي. إدارة الاستثمارات: ينبغي على المؤسسة اتخاذ قرارات استثمارية مدروسة ومستنيرة لضمان تحقيق أقصى عائد ممكن على الاستثمارات بأقل مخاطر ممكنة. يتضمن ذلك تقييم الفرص الاستثمارية المتاحة واتخاذ القرارات الصحيحة بناءً على تحليل دقيق للمخاطر والعوائد.

تحقيق العائد على الاستثمار: يعتبر تحقيق العائد المرجو على الاستثمار أحد الأهداف الرئيسية لأي مؤسسة. يجب على الأداء المالي تحليل الأداء المالي للمؤسسة وضمان استخدام الموارد بكفاءة لتحقيق أقصى قدر من العائد على الاستثمار.

ضمان الاستدامة المالية: يجب على المؤسسة العمل على تحقيق الاستدامة المالية، من خلال تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات، وتوظيف الموارد المالية بشكل مستدام لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية. لتحقيق أداء مالي فعال، يتطلب الأمر التركيز على تطوير وتحسين عمليات الإدارة المالية وتنظيم الموارد البشرية والتكنولوجية، بالإضافة إلى ضمان التناغم والتكامل بين هذه العناصر لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح واستمرارية في النمو والتطور (حمداوي وسيلة، 2004، صفحة 41).

4.1. الأداء الخارجي

يمثل النتائج والتأثيرات التي تنشأ عن التحولات والتغيرات في البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي قد تشمل التغيرات في السوق، السياسات الحكومية، التكنولوجيا، وغيرها من العوامل الخارجية. يتم تحقيق هذا الأداء من خلال قدرة المؤسسة على التكيف مع هذه التحولات والتغيرات، والتفاعل معها بشكل فعال وسريع.

ينبغي على المؤسسة أن تتبع وتحلل هذه التغيرات والتحولات في البيئة الخارجية بشكل مستمر، وتكون على استعداد لتعديل استراتيجياتها وخططها وعملياتها بناءً على الاحتياجات والفرص الناشئة. إدارة الأداء الخارجي تتطلب أيضاً القدرة على استغلال الفرص الجديدة التي تتاح في البيئة الخارجية، وتحويلها إلى ميزة تنافسية للمؤسسة (إسماعيل السيد، 1998، صفحة 87).

نجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف بشكل كبير على قدرتها على التكيف والتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، وبناء استراتيجياتها وعملياتها بناءً على تلك التحولات. لذلك، يجب على المؤسسة الاستمرار في مراقبة البيئة الخارجية، وتحليل تأثيراتها على أدائها، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتكيف معها بشكل فعال.

فالمؤسسة تعمل في بيئة ديناميكية ومتغيرة، وهذا يتطلب منها القدرة على التكيف والاستجابة بشكل فعال للتحولات والتغيرات في المحيط الخارجي. بيئة الأعمال والسوق تتأثر بعوامل عديدة مثل التكنولوجيا، والسياسات الحكومية، والتطورات الاقتصادية، والمتغيرات الاجتماعية، والمزيد.

على الرغم من أن المؤسسة يمكنها التحكم في بعض جوانب بيئتها الداخلية، مثل هيكل التنظيم وعمليات الإنتاج والتسويق، إلا أن تأثيرها على المحيط الخارجي محدود لذا، يتعين على المؤسسة البذل من الجهود للتكيف مع المحيط الخارجي بشكل فعال والتفاعل مع التحديات والفرص الناشئة.

الأداء العام للمؤسسة يتوقف بشكل كبير على قدرتها على التكيف مع المحيط الخارجي والاستجابة بشكل فعال للتحولات فيه. من خلال فهم الاتجاهات السوقية، ومتطلبات العملاء، والتغيرات الاقتصادية، يمكن للمؤسسة تحسين أدائها وضمان استمراريتها ونجاحها في السوق. لذا، يجب على المؤسسة العمل على بناء قدراتها في التكيف والاستجابة للتغيرات الخارجية من خلال تطوير استراتيجيات ملائمة واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

2. حسب معيار الشمولية

يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين رئيسيين: (عبد الملوك مزهودة ، صفحة 48)

1.2. الأداء الكلي

يشير هذا النوع من الأداء إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأقل التكاليف الممكنة. تلك الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة منفصلة داخل المؤسسة تحقيقها بمفردها، بل تتطلب جهوداً مشتركة من

مختلف أقسام المؤسسة. يُعتبر الأداء الكلي مهماً للمؤسسات العمومية، حيث تسعى هذه المؤسسات إلى تلبية الاحتياجات العامة للمجتمع بأفضل جودة وأقل تكلفة ممكنة، وفي أقصر وقت ممكن. على سبيل المثال، يمكن لمؤسسة الخدمات العامة أن تسعى إلى تقديم الخدمات العامة للمجتمع بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى جودة ممكنة.

2.2. الأداء الجزئي

يتعلق هذا النوع من الأداء بأداء نظام فرعي داخل المؤسسة، والذي غالبًا ما يركز على تحقيق أهداف خاصة به. يتميز النظام الفرعي بأنه يعمل على تحقيق أهدافه الخاصة، وليس الأهداف الكلية للمؤسسة. ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المؤسسة لأهدافه، يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة؛ على سبيل المثال: في مؤسسة تعمل في مجال الصناعة، يمكن للإدارة الإنتاجية داخل المصنع أن تسعى إلى تحقيق أهداف معينة مثل زيادة الإنتاجية أو تقليل التكاليف دون النظر إلى الأهداف الكلية للمؤسسة، ولكن من خلال تحقيق هذه الأهداف الجزئية يساهم القسم في تحقيق الأداء الكلي للمؤسسة.

3. حسب المعيار الوظيفي

يمكن تقييم الأداء استنادًا إلى الوظائف المختلفة التي تقوم بها المؤسسة، والتي يمكن تحديدها بشكل رئيسي على النحو التالي: الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالإفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ووظيفة العلاقات العامة (عادل عشي، 2003-2004، صفحة 49).

1.3. الوظيفة المالية

يتعلق هذا النوع من الأداء بضمان سير العمليات المالية بشكل صحيح وفعال، وضمان استخدام الأموال العامة بطريقة شرعية ومسؤولة، يتضمن ذلك احترام القوانين والتنظيمات المالية المعمول بها، وضمان صحة العمليات المالية مثل عمليات التزوير والاختلاس، بالإضافة إلى ذلك يمكن للأداء المالي الجيد أن يشمل جهود المؤسسة في تحقيق التوازن المالي والمساهمة في توفير موارد إضافية لتمويل الأنشطة الضرورية. في بعض الحالات، قد يلجأ بعض المؤسسات العامة إلى زيادة رسوم الخدمة أو الرسوم العامة، ولكن هذا لا يعني بالضرورة السعي لتحقيق أرباح، بل يمكن أن يكون الهدف هو توفير موارد إضافية تساعد المؤسسة على تعزيز أدائها وتلبية احتياجات الجمهور بشكل أفضل.

2.3. أداء وظائف الإنتاج

يُعتبر أحد المؤشرات الرئيسية التي تُظهر مدى فعالية المؤسسة العمومية في تلبية احتياجات المجتمع وتحقيق أهدافها، يتم تحقيق أداء هذه الوظائف عندما تستطيع المؤسسة تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، وذلك بالنظر إلى الجودة وفي إطار الإمكانيات المتاحة، يتمثل الهدف من ذلك في تقديم خدمات محددة لتلبية احتياجات المجتمع بشكل عام، أو إنتاج سلع محددة لتحقيق المصلحة العامة وبالتالي، يُعتبر توفير الخدمات بجودة مرضية وبمستوى كافٍ من الإنتاجية انعكاسًا لنجاح المؤسسات العمومية في تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها وفي تلبية احتياجات المجتمع بشكل فعال وملمس (نايل عبد الحفاظ، 1993، الصفحات 83-84).

3.3. أداء وظيفة التسويق

يتمثل عمومًا في تعريف المستهلك بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج أو مقدم الخدمة به لتحقيق الحصول عليها أو تقديمها، حيث نجد اليوم أن المنظمات الخدمائية، سواء كانت تسعى للربح أو لتحقيق أهداف غير ربحية، تولي

اهتمامًا متزايدًا لوظيفة التسويق، فبدأ العديد منها مثل المستشفيات العامة أو المؤسسات التعليمية، بالتركيز على أهمية التسويق لجذب المزيد من الزبائن وتعزيز الرضا عن الخدمات المقدمة، يُعرف هذا النوع من التسويق باسم "التسويق الاجتماعي" لأن هذه المؤسسات عمومًا تقوم بتسويق خدمات تخدم مصلحة عامة أو اجتماعية. بالإضافة إلى ذلك، بدأت هذه المؤسسات في استخدام الإعلان المؤسسي لتعريف الجمهور بخدماتها وأسعارها والتواصل بفعالية معهم (ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، 2005، صفحة 5).

4.3. أداء وظيفة الأفراد

تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، حيث يتحسن أداء المؤسسة بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية. يتمثل أداء هذه الوظيفة في الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة، سواء كانوا منظمين، أو مشرفين، أو مهندسين، أو غيرهم من العاملين.

تُقاس أداء الأفراد عادة باستخدام مجموعة من المعايير، منها:

كمية الإنتاج والجودة؛

جودة الخدمات المقدمة للعملاء؛

المعرفة الجيدة بالعمليات والاستعداد للتطور؛

مدى معالجة الشكاوى والملاحظات من العملاء؛

المواظبة على العمل واستخدام معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه.

باختصار، يتطلب أداء فعال لوظيفة الأفراد تحقيق التوازن بين كمية الإنتاج وجودته، إلى جانب تقديم خدمات عالية الجودة للعملاء، وتحسين المعرفة والاستعداد للتطور في العمليات، ومعالجة الشكاوى والملاحظات بفعالية، والمواظبة على العمل بانتظام.

4. حسب المعايير الطبيعية

تنقسم حسب أهداف المنظمة، لأن أهداف المنظمة (المؤسسة) تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه، ونوجزها فيما يلي: (سعيد محمد المصري، 2002، صفحة 167)

1.4. الأداء الاجتماعي:

يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها وأداء مسؤولياتها. يُعتبر الفعالية داخل المنظمة في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات التي يجب دعمها للمنظمة، سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية. فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتعامل معها.

2.4. الأداء الاقتصادي:

إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات، حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها، وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى.

تسعى الشركات جاهدة إلى جعل هذا المقياس يساوي الواحد الصحيح أو أقرب ما يكون إلى الواحد الصحيح لذا، يمكن قياس كفاءة دورة التصنيع لكل منتج أو خط إنتاجي مع التقرير عن الاتجاهات في كفاءة التصنيع ويتم التركيز على تخفيض الأنشطة غير المضيئة للقيمة، والتي تسبب زيادة غير ضرورية في زمن الإنتاجية وبالتالي تخفيض زمن الإنتاجية.

المطلب الثالث: طرق ووسائل قياس الأداء

توجد ثلاث طرق لقياس الأداء يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. التحليل المالي من منظور السيولة والاستحقاق

في التحليل المالي، تعتبر منظورة السيولة والاستحقاق من المفاهيم الأساسية التي تساعد على تقييم الأداء المالي للمنشأة. من خلال منظور السيولة، يتم التركيز على قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل عند استحقاقها، وذلك باستخدام مقاييس مثل نسبة التداول ونسبة السيولة السريعة. أما منظور الاستحقاق، فيركز على قياس الإيرادات والمصاريف وفقاً لمبدأ الاستحقاق المحاسبي، بغض النظر عن موعد السداد النقدي. هذا المنظور يتيح رؤية

أكثر شمولية للأداء المالي للمنشأة، ويساعد في تقييم الربحية والكفاءة التشغيلية باستخدام مقاييس مثل هامش الربح ومعدل العائد على الأصول في التحليل المالي، يتم استخدام كلا المنظورين بشكل مكمل لتقديم صورة شاملة عن الأداء المالي للمنشأة وقدرتها على الاستمرار والنمو (Brigham & Houston, 2019).

منظور السيولة يركز على قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، هذا المنظور يقيم المركز المالي للمنشأة في الأجل القصير وإمكانية سداد ديونها المستحقة ويتم تقييم السيولة من خلال نسب مالية مثل نسبة التداول ونسبة السيولة السريعة، حيث أن نسبة التداول تقيس قدرة الأصول المتداولة على تغطية الخصوم المتداولة بينما نسبة السيولة السريعة تركز فقط على الأصول الأكثر سيولة كالتقديرات والأوراق المالية، تحليل هذه النسب يساعد على تحديد مدى كفاية السيولة لدى المنشأة وتقييم مخاطر عدم القدرة على السداد.

من ناحية أخرى، منظور الاستحقاق ينظر إلى الأداء المالي للمنشأة على المدى الأطول، هذا المنظور يركز على قياس الإيرادات والمصاريف وفقاً لمبدأ الاستحقاق المحاسبي بغض النظر عن توقيت السداد النقدي و هذا يوفر صورة أكثر شمولية للربحية والكفاءة التشغيلية للمنشأة، إذ أن المقاييس المستخدمة في هذا المنظور تشمل هامش الربح ومعدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية.

في التحليل المالي الشامل، يتم استخدام منظوري السيولة والاستحقاق بشكل مكمل لتقديم صورة متكاملة عن الأداء المالي للمنشأة وقدرتها على الاستمرار والنمو.

2. التحليل المالي الديناميكي

تعدّ التحليل المالي الديناميكي واحداً من أهم أدوات التحليل التي تُستخدم في تقييم الشركات والمؤسسات المالية واستدامتها ومتابعة أداء السوق والظروف الاقتصادية، ويعود استخدام هذا الجدول لأول مرة إلى عام 1971 بواسطة Murard de Geoffroy، والذي أظهر أنه يمكن استخدام الجدول المالي ليس فقط كأداة للمراجعة بل أيضاً كوسيلة لتحليل الأداء المالي خلال فترات محددة، تعتمد هذه الأداة على استخدام الجداول المالية لتحديد أسس التحليل. في هذه الحالة، يتم إعداد الجداول المالية بناءً على البيانات الفعلية المتاحة التي تتضمن عادةً مجموعة متنوعة من المعايير المالية.

تهدف هذه الجداول إلى تقديم نظرة شاملة للمؤشرات المالية للشركة، بما في ذلك الأداء المالي العام، والمخاطر المحتملة، والفرص الاستثمارية، وتحليل السيولة والكفاءة. تعتبر الجداول المالية الدورية واحدة من أهم مصادر التحليل

المالي، حيث توفر معلومات قيمة تساعد في اتخاذ القرارات المالية والاستثمارية المبنية على بيانات محددة ومنهجية (خيري، 2022)، والتحليل المالي الديناميكي يساعد المؤسسات المالية على:

- تقييم الأداء المالي بدقة؛
- التنبؤ بالمستقبل المالي للشركة؛
- اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات دقيقة؛
- تحليل المخاطر والفرص المحتملة؛
- تحسين الاستدامة المالية وتجنب الأزمات المالية المحتملة.

باختصار، يمثل التحليل المالي الديناميكي عنصراً أساسياً في الإدارة المالية الحديثة، ويوفر للمؤسسات إطاراً متكاملًا لفهم وتقييم وتحسين أدائها المالي على المدى الطويل.

3. التحليل المالي من منظور وظيفي

جاء لتجاوز القصور الذي ظهر في التحليل المالي وفق منظور السيولة والاستحقاق، حيث يهتم الأخير بدراسة البنية المالية للمؤسسة باعتبارها كياناً قانونياً له ذمة مالية. في المقابل، يعتبر التحليل المالي من المنظور الوظيفي أسلوباً آخر للتحليل المالي، حيث يركز على هدف التوازن المالي بالإضافة إلى الاهتمام بالمرودية، التي تعتبر عنصراً مهماً ومكماً لهدف التوازن المالي. يقدم هذا التحليل معياراً آخر لترتيب عناصر الموارد والاستخدامات بما يتناسب مع المفهوم الجديد للمؤسسة، الذي يعرفها على أنها وحدة اقتصادية تتضمن ثلاث وظائف أساسية: وظيفة الاستغلال، ووظيفة الاستثمار، ووظيفة التمويل (بن ساسي و قريشي، 2011).

كما أن التحليل الوظيفي هو طريقة من طرق التحليل المالي تقوم على أساس تصنيف مختلف عمليات المؤسسة حسب الوظائف، وفقاً لهذا التحليل، تُعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية ومالية تحقق وظائف التمويل، الاستثمار، والاستغلال.

أ. الميزانية الوظيفية

الميزانية الوظيفية هي شكل من أشكال الميزانية، يتم ترتيب أقسامها بناءً على الوظيفة المتعلقة بكل قسم، تُعرف أيضاً بأنها "ميزانية تقوم على أساس إحصاء الموارد والاستخدامات في المؤسسة وفق مساهمتها في مختلف الدورات

الاقتصادية" تعبر خزينة المؤسسة في لحظة معينة عن صافي الموارد والاستخدامات المتراكمة، وتشمل هذه الدورات الاقتصادية دورة الاستثمار، دورة الاستغلال ودورة التمويل.

ب. الأسس التي تبني عليها الميزانية الوظيفية

يعيد التحليل الوظيفي بناء الميزانية المحاسبية عن طريق إعادة ترتيب بنود الميزانية إلى كتل حسب مستوى ديمومتها، وعقد علاقة تواصلية بين الموارد الدائمة والاستخدامات الدائمة، حيث يظهر ما يلي:

كتلتين من الأصول: الاستخدامات الثابتة (أعلى الميزانية) والاستخدامات المتداولة (أسفل الميزانية)

كتلتين من الخصوم: الموارد الثابتة (أعلى الميزانية) والموارد المتداولة (أسفل الميزانية).

الخزينة (موجبة أو سالبة): كنتيجة لمقارنة الكتل الأربعة الأخرى للميزانية.

المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة.

من أهم طرق التقييم ما يلي: (performance-evaluation, 2024)

1. طرق المقارنة

تقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل ما يلي:

1.1. طريقة ترتيب الموظفين البسيط

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنةً بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس

القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء.

وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات وتمتاز هذه الطريقة بسهولتها ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

2.1. طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي

يتم هنا التمييز بين الأفضل أداءً مقارنةً بالأسوأ أداءً، حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكره مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة. ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط.

3.1. طريقة المقارنة الزوجية

وهي أيضاً طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

4.1 طريقة التوزيع الإجباري

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائيم نسب المنحنى التوزيع الطبيعي.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

2. الطرق المطلقة

يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة ومنها ما يلي: (" مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، 2005)

طريقة المقالة

يطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه، وقد تكون أحياناً مقيدة بعناصر أو حدود معينه منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية

(تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

3. الطرق المبنية على المقاييس

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل ما يلي: (عادل عشي، 2003 – 2004)

1.3 طريقة التدرج البياني

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقييم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام. تمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم، وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف .

2.3 طريقة القوائم السلوكية

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية.

تمت عملية التقييم بإعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقييم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه فيما يتم

تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء.

وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية، وتعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ما إذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل.

حيث تفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتسهم في تحقيق العدالة في التقويم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقييمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين.

أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح، وتتطلب الاستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقويم مازالت ذات صلة بالعمل.

3.3 طريقة الاختيار الإجباري

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.

وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين. ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل، وتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وايضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم (دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية، 2013)

4.3 طريقة الوقائع الحرجة

وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية، وعند حلول فترة التقييم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً، وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقييم.

ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، وتدمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حدٍ سواء، وأيضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.

4. الطرق المبنية على نتائج الأعمال

ترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة لأداء، ومنها ما يلي: (بوخمخم، عبد الفتاح، 2002، صفحة 47)

1.4 طريقة الإدارة بالأهداف

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق

عليها، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف إنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف، ومن مميزاتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

إلا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي و فرق العمل والأداء الكلي للمنظمة، تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب ادراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.

5. تقييم الأداء من زوايا مختلفة (طريقة تقييم الأداء 360°)

وهي أن يُقيم الموظف استناداً على تقييم من حوله، كأن يُقيم من مديره وممن يديروهم ومن الموظفين الذين في نفس مستواه الوظيفي، وربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات. هذا النوع من التقييم سيحقق للموظف تقيماً صادقاً وعادلاً، وسيعرف الموظف كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم.

وبالنهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ويحاول تلافيتها، ويوجهه الى التدريب المناسب.

والجانب الأكثر تحدياً للتقييم 360 درجة هو السرية، عند تنفيذ هذا النوع من التقييم، فمن الأفضل إعطاء ضمانات للموظفين أن ما يُتقاسم به من معلومات ستظل سرية للغاية وذلك لتضمن الإدارة الدقة في النتائج. (بوخمم، عبد الفتاح، 2002)

المبحث الثاني: المقاييس المالية وغير المالية لقياس الأداء

في سياق إدارة الأداء، يُستخدم مجموعة متنوعة من المقاييس لتقييم أداء الأفراد والفرق والمنظمات. تشمل هذه المقاييس كلاً من المقاييس المالية وغير المالية. المقاييس المالية تركز على النتائج المالية والأرقام، مثل الإيرادات،

والأرباح، والتكاليف، بينما تركز المقاييس الغير المالية على جوانب غير مالية مثل الجودة، والكفاءة، والرضا العام للعملاء والموظفين.

المبحث الثاني: المقاييس المالية و الغير المالية لقياس الاداء

في ظل التحديات البيئية الحديثة، أصبحت مقاييس الأداء التقليدية غير كافية. الآن، يجب أن تشمل هذه المقاييس الأداء البيئي والاستدامة بجانب المؤشرات المالية. تتضمن المعايير البيئية الحديثة تقييم انبعاثات الكربون، إدارة الموارد الطبيعية، تقليل النفايات، والامتثال للقوانين البيئية. هذه المعايير تعزز سمعة الشركات وتزيد من ثقة المستهلكين والمستثمرين، مما يساهم في تحقيق تنافسية مستدامة وتوازن بين النمو الاقتصادي والمسؤولية البيئية.

المطلب الأول: مقاييس الأداء المالية

في سياق إدارة الأداء، تُعتبر مقاييس الأداء المالية أدوات حيوية لقياس النجاح المالي للشركات وتقييم أدائها المالي. تشمل هذه المقاييس مجموعة متنوعة من البيانات والمؤشرات التي تعكس الأداء المالي للشركة، مثل الإيرادات والأرباح، والتكاليف، والتدفق النقدي، ونسب الربحية.

1. مفهومها

هناك علاقة قوية بين وضع خطط العمل واعتمادها للتطبيق وبين نتائج مقاييس الأداء المختلفة، ذلك أن تلك المقاييس تعتبر كخريطة رسم واضحة لمدى القدرة على تحقيق القرب أو البعد من هدف معين، وإذا كانت خطة العمل يجب أن يراعى وضع أهداف يمكن تحقيقها، فإنها بالتالي ستحتاج إلى قياس الأداء لتحديد ذلك بالدقة المطلوبة وتساعد مقاييس الأداء الجيدة على تطابق أهداف الوحدات الفرعية مع الأهداف الاستراتيجية للشركة، ومن ثم يجب أن يتضمن نظام قياس الأداء كلا من مقاييس الأداء المالية وغير المالية.

2. فوائد استخدام المقاييس المالية

من أهم فوائد استخدام المقاييس المالية لتقييم أداء الشركات الآتي: (Ipcentre, 2024)

- إنها تصور تأثير القرارات بوحدة قياس قابلة للمقارنة وهي النقود التي تسمح بتجميع النتائج عبر وحدات الشركة؛
- إنها توضح تكاليف المبادلات بين الموارد، ومن ثم يبقى الأداء المالي مؤشراً ضرورياً لقياس الأداء؛

• يمكن القياس الكمي للأداء بربط نظام الأجور والحوافز بالأداء والإنجازات الفعلية، مما يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، وبذل الجهد الكافي في حسن استغلال الموارد لتحقيق الأهداف المحددة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

ولا تساعد المقاييس المالية التقليدية المديرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح في شركاتهم وتطور مهارات العاملين وكفاءة العمليات التشغيلية التي تبذلها الشركة. لذا فإن المقاييس المالية لا تعبر بشكل كافٍ عن أداء الشركة، وتحد من قدرة المديرين على اتخاذ القرارات الصائبة التي توجه الأداء الحالي والمستقبلي للشركة إلى أفضل مستوى تطمح إليه، لذلك يجب على الشركات استخدام مقاييس الاداء غير المالية بجانب المقاييس المالية للوصول إلى الصورة الدقيقة والشاملة لتقييم الأداء.

3. صعوبات المقاييس المالية

لا تساعد المقاييس المالية التقليدية المديرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح في شركاتهم وتطور مهارات العاملين وكفاءة العمليات التشغيلية التي تبذلها الشركة. لذا فإن المقاييس المالية لا تعبر بشكل كافٍ عن أداء الشركة، وتحد من قدرة المديرين على اتخاذ القرارات الصائبة التي توجه الأداء الحالي والمستقبلي للشركة إلى أفضل مستوى تطمح إليه، لذلك يجب على الشركات استخدام مقاييس الاداء غير المالية بجانب المقاييس المالية للوصول إلى الصورة الدقيقة والشاملة لتقييم الأداء.

المطلب الثاني: مقاييس الأداء غير المالية

مقاييس الأداء غير المالية هي أدوات مهمة تُستخدم لقياس وتقييم فعالية وكفاءة الشركات والمؤسسات من جوانب لا تتعلق بالأرباح أو الإيرادات المالية بشكل مباشر، هذه المقاييس تُساعد الشركات على فهم وتحسين عملياتها، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

1. مفهوم مقاييس الأداء غير المالية

إن التغير في البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة، وما صاحبها من زيادة احتياجات الزبائن وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مقاييس جديدة للأداء التشغيلي للشركة تتلاءم مع الأهداف الصناعية الحديثة مثل

مقاييس الجودة، أداء المخزون، الإنتاجية، المرونة والابتكارات وتعتبر مقاييس الأداء غير المالية أداة أساسية للرقابة الاستراتيجية، فهي تمثل محاولة لتأكيد أهمية توجيه العمليات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك فإن مقاييس الأداء غير المالية تتضمن مقاييس كمية مثل إدارة الإنتاج على أساس عدد الوحدات المنتجة، وهناك مقاييس كيفية تقيس - مثلاً - سمعة المنتج أو الخدمة، رضا وولاء المستهلك، ومرونة عمليات التصنيع، وتعتبر مقاييس الأداء غير المالية مهمة لاستمرار نجاح الشركة في الأجل الطويل.

2. ميزات مقاييس الأداء

تتميز مقاييس الأداء غير المالية بما يلي: (SOLTANI ZINA, 2024)

- سهولة تتبعها وربطها باستراتيجيات الشركة، فهي تساعد المديرين على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب؛
- يمكن تطبيقها على مستوى الوحدات الصناعية في الشركة، فمن الممكن تحديد انخفاض الجودة بسرعة في ظل هذه المقاييس، ويمكن اتخاذ خطوات علاجية لحل المشكلة أو خطوات وقائية تمنع الوقوع في المشكلة؛
- تتناول مشكلة استجابة الشركة للزبائن في الوقت المناسب، في حين لا تكتشف المقاييس المالية هذه المشكلة بسهولة؛
- تركز على الأصول غير الملموسة، حيث يرتبط عنصر النجاح في العديد من الصناعات بالأصول الثابتة غير الملموسة مثل رأس المال الفكري وإدراك الشركات لدورها في خدمة وتنمية المجتمع المحلي والمحافظة على ولاء الزبائن، أكثر من ارتباطه بالأصول الثابتة الملموسة التي تظهر مقدرة الشركة المالية والإنتاجية؛
- تقلل من الحساسية النفسية بين الموظفين بعكس المقاييس المالية، حيث تظهر تقيماً لأداء كل قسم أو فريق عمل أو موظف بشكل أكثر عدالة ومن دون تمييز بين الموظفين والأقسام، مما يحسن أداء المديرين ويوفر مؤشرات أكثر دقة لتقويم أعمالهم، ويقلل الضغط على المديرين الناتج عن أدوات القياس المالية التي تؤثر في التعاون والتكامل بين فريق العمل الذي يقوم بتحقيق أهداف الشركة.

3. معوقات تطبيق مقاييس الأداء

وعلى الرغم من تلك المميزات التي تتميز بها مقاييس الأداء غير المالية فإن هناك معوقات في تطبيقها، وتتمثل في الآتي: (دعاس عز الدين، 2011)

- تواجهنا تحديات عديدة في تقديم تقييم نقدي لمقاييس مثل التسليم في الوقت المحدد وانخفاض زمن دورة الإنتاج، بالإضافة إلى فهم تأثيرها على المقاييس المالية بصورة نقدية، مثل الربط بين التحسينات في المقاييس غير المالية والأرباح؛
 - يصعب تحديد التأثير المباشر للتحسينات غير المالية على المقاييس المالية في الأجل القصير، حيث قد تكون هذه التحسينات متضاربة في الأثر وتؤثر بشكل مختلف على أداء الشركة، على سبيل المثال، من الصعب ربط زيادة الإيرادات بشراء آلة جديدة لإحدى الأقسام مع انخفاض زمن دورة الإنتاج كهدف للشراء؛
 - تفتقر المقاييس غير المالية إلى معايير محددة للقياس مقارنة بالمؤشرات المالية، مما يجعل تقديم تقييم دقيق لها أمرًا أكثر تعقيدًا؛
 - يعيها أيضًا عدم وجود رابط سببي واضح بين المؤشرات غير المالية وأداء الشركة المرتقب، مما يقلل من موضوعية تلك المؤشرات وصعوبة استنتاج تأثيرها الفعلي.
- لم يعد تقييم الأداء مقتصرًا على المقاييس المالية والكمية فقط، بل يجب أن يشمل أيضًا مؤشرات غير مالية ليكون صورة دقيقة للنجاح أو الفشل. التقارير المبنية على المؤشرات الرقمية قد تعطي صورة محدودة وغير شاملة، مما يزيد من فترة استجابة الشركة وتكلفتها في بعض الأحيان. لتقييم الأداء بشكل شامل، يجب أن يتم توزيع المقاييس بطريقة متوازنة لتعكس أداء الشركة بشكل شامل وشامل.

المبحث الثالث: الإدارة البيئية في المؤسسات الاقتصادية

في عصرنا الحالي، أصبحت القضايا البيئية تلقى اهتماماً متزايداً، وأصبحت الإدارة البيئية أمراً لا غنى عنه في المؤسسات الاقتصادية. فالمؤسسات، سواء كانت صناعية أو خدمية، تلعب دوراً كبيراً في تشكيل البيئة المحيطة بها وتأثيرها على البيئة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة البيئية

يعد امتداداً لمفهوم الإدارة، يعتمد على الأساليب التي تستخدمها الهيئات الإدارية في التخطيط، التنظيم، والتوجيه لتحقيق أهدافها وتقييم الأداء من أجل ضبط النشاط للوصول إلى حماية البيئة. (أ/ فتيحة جباري ، 2018، صفحة 95)

عُرفت على أنها "مجموعة النشاط والقواعد التنظيمية التي تهدف إلى تفعيل النظام البيئي وفرض الرقابة عليه وفقاً للمتطلبات والمعايير التي تحققها أهداف التخطيط الاستراتيجي التي تضعها الهيئات الإدارية المختلفة حفاظاً على الثروة البيئية.

كما عُرف نظام إدارة البيئة على أنه "نظام وقاعدة بيانات تدمج الإجراءات والعمليات لتدريب القوى البشرية ورصد وتلخيص والإبلاغ عن معلومات الأداء البيئي، ويُعتبر المعيار الأكثر اعتماداً واستخداماً الذي يعتمد عليه نظام إدارة البيئة هو المنظمة الدولية. "ISO"

1. تعريف المنظمة العالمية "الإدارة البيئية" ISO

الإدارة البيئية ISO هي عملية إدارة متكاملة لتوفير معلومات موثوقة يمكن التحقق منها بشأن أداء المنظمة في تلبية المعايير البيئية، وهذه العملية تنطوي على جمع المعلومات وقياس كيفية إدارة المنظمة بفعالية جوانب وعناصر البيئة على أساس منتظم فيما يتعلق بأهدافها، وقد يتم تطبيق أدوات الأداء البيئي بواسطة معايير وأنواع معقدة بغض النظر عن نظام إدارة البيئة المتبع من الهيئات الإدارية المشرفة على نظام البيئة. " (www.iso.org, 2024)

2. خصائص الإدارة البيئية:

تعمل هيئات الإدارة البيئية تحت إشراف الدولة وتسهر على وضع خطط مرتبطة بتحقيق أهداف الحماية القانونية للبيئة.

ضبط نظام البيئة من خلال الرقابة على كافة المنشآت والهيئات التي تؤثر على البيئة وضبط نظامها المؤثر على البيئة.

حماية الموارد البيئية وتفعيل نشاطها من خلال دراسة الأبعاد المرتبطة بالنظام البيئي.
ضمان التنسيق بين مختلف الأجهزة الإدارية لحماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة.

3. الآليات المفاهيمية لتطبيق نظام الإدارة البيئية:

هي التشريعات وقوانين ولوائح تنظيمية تصدرها الدولة ملزمة للمنظمات وأفراد المجتمع أثناء قيامهم بالعمليات الإنتاجية الصناعية والاستهلاكية، بالإضافة إلى اللوائح التنظيمية للعمل ضد إنشاء المشروعات الإنتاجية وإدارتها، من أجل حماية البيئة.

1.3 الجماعات الضاغطة:

تعبيراً عن هيئات ومنظمات وجمعيات تسعى لحماية وتطبيق نظام في لبرنامج صناعي وزراعي لحماية البيئة وفقاً لأحكام التشريعات والتنظيمات للدولة، وضمان الرقابة على الهياكل المصنعة والمنتجة لحماية البيئة.

2.3 المعايير:

هي الرقابة الممارسة من الهيئات الإدارية المختصة لإلزام المؤسسات والمنظمات الإنتاجية والتوزيعية باحترام معايير الجودة والمنافسة الغير المؤثرة على النظام البيئي، وفقاً للمعايير التي تفرضها المنظمات العالمية المتخصصة في حماية البيئة.

3.3 التمويل:

يقصد به ما تسعى إليه الشركات المنتجة في استهلاك الطاقة، الأمر الذي يؤدي إلى نمو في تكاليف العمليات الإنتاجية وزيادة الفرص التسويقية عن طريق تنفيذ الوظيفة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي للجهود التي يسعى إليها وتفعيلها العوامل الاقتصادية ضمن البرامج التي تحقق الأرباح للنشاطات التجارية بمختلف أبعادها، مما يؤدي إلى زيادة الاستهلاك، الأمر الذي يؤثر على النظام البيئي، فتسعى الإدارة البيئية للرقابة على النشاط الاستهلاكي لحماية البيئة.

4. الأهداف المفاهيمية لإدارة البيئة:

نظام الإدارة البيئية يعتمد على دوافع داخلية وخارجية وفقاً للمتطلبات الآتية: (أمال, موسى عبد الناصر،

رمحان، 2008، صفحة 188)

1.4 الدوافع الخارجية:

مرتبطة بمتطلبات السوق وتخضع لرقابة الإدارة البيئية وفقاً للتشريعات والتنظيمات القانونية. مصادقة الدولة على اتفاقيات دولية لحماية البيئة، والتزام هيئات الرقابة البيئية بضبط النظام البيئي وفقاً للمتطلبات التي يفرضها قانون الدولة في مواجهة النشاط المتعلق بالنظام البيئي. انشغال المنظمات العالمية بتوحيد معايير النظم البيئية. التخطيط من أجل ضمان إجراءات عملية لتطوير ومتابعة السياسة البيئية وتنفيذها. الرقابة الإدارية على المنشآت وخفض آثارها على البيئة، ومنع التجاوزات البيئية.

2.4 الدوافع الداخلية:

تحفيز المؤسسات للتعامل مع القضايا البيئية وعناصرها. وضع أهداف للسياسات الخاصة بإدارة البيئة. الرقابة البيئية تؤدي إلى تنفيذ المؤسسات للمتطلبات التشريعية ذات العلاقة بأساليب إدارة البيئة. تشجيع المؤسسات على الحصول على شروط المطابقة من الجهات المختصة.

5. الأهمية المفاهيمية لنظام الإدارة البيئية.

نظام الإدارة البيئية يتضمن العديد من البرامج الهادفة توفير الظروف البيئية اللازمة التي تحث العاملين في النظام على الالتزام بقواعد البيئة في ظل الكفاءة والأداء، والالتزام بالقواعد البيئية. وضع السبل والقواعد اللازمة التي تحث من التلوث وتمنع انتشار المخلفات البيئية التي تعوق خطط الهيئات الإدارية المشرفة على النظام البيئي. تحقيق العديد من الأهداف التي تعود بالفائدة على المنظمة من خلال الحد من التلوث وتقليل التكاليف التي يتم انفاقها على الإنتاج، وتطوير الأداء البيئي مما ينعكس إيجاباً على كافة نشاطات الهيئات الأخرى.

الحد من الحوادث البيئية والحفاظ على معايير الأمن والسلامة، وزيادة خطط الإنتاج وتوسيع نطاق العمل، والحفاظ على مركز المؤسسة والارتقاء بسمعتها وجذب ثقة العملاء، وضمان تقديم سلع وخدمات آمنة للمستهلكين من خلال الحفاظ على البيئة.

متابعة مدى حرص القائمين على المؤسسة لتطوير الأداء البيئي والحد من انتشار الملوثات لتفادي الإنفاق على معالجتها، والحرص على أن تكون منتجات المؤسسة مطابقة لكافة المعايير والشروط البيئية المنصوص عليها. رصد مدى التزام المؤسسة بتطبيق معايير الشؤون البيئية وعناصر الإدارة البيئية يتطلب تحقيق الإدارة البيئية لأهدافها بشكل فعال.

6. نظام الإدارة البيئية EMS

هو مجموعة من القواعد الداخلية التي يتم تحديدها في مؤسسة أو منظمة ومجموعة السياسات والعمليات والإجراءات التي ستقوم بها المؤسسة لتقييم وصيانة التفاعلات البيئية لأعمالها، من أجل منع الآثار البيئية السيئة، كما تساعد المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO توحيد كيفية تصميم نظام الإدارة البيئية. الاهتمام بالبيئة في المؤسسات الاقتصادية مير عرب اربع مراحل و نخرج على كل مرحلة فيما يلي : (كيحلي عائشة سلمى، 2017، صفحة 27)

1.6 مرحلة تحقيق نمو اقتصادي باستغلال أكبر قدر ممكن من الموارد البيئية (1776-1960):

اتسمت النظرة إلى البيئة خلال بداية الفكر الاقتصادي باعتبارها مصدرًا لا ينضب من الموارد الطبيعية اللازمة لخدمة الإنسان، وبأنها وعاء غير محدود لتلقي المخلفات الإنتاجية والاستهلاكية المرتبطة بالنشاط البشري. وارتبطت النظرة إلى البيئة بعدم ظهور مشكلة ندرة الموارد. فقد اعتبرت النظريات الاقتصادية النمو الاقتصادي دالة تتكون من مجموعة من المتغيرات مثل تراكم رأس المال، واستغلال الموارد الطبيعية، والنمو السكاني، والتقدم الفني، إضافة إلى الظروف الاجتماعية والسياسية.

2.6 مرحلة تحقيق نمو اقتصادي مع حماية البيئة (1960-1972):

أدى تفاقم المشكلة البيئية في الدول الصناعية إلى ضرورة اختيار بين البيئة والنمو الاقتصادي. لذا برزت العديد من التساؤلات حول إمكانية استمرار الأنشطة الاقتصادية مع تزايد تأثيراتها السلبية على البيئة. اتسم التفكير الحديث

بمحاولة التحكم في الحسائر البيئية مع استمرار النمو الاقتصادي. وللتقليل من مستويات التلوث، تم إنشاء وحدات حكومية مستقلة في مختلف الدول لحماية البيئة بهدف إشراف على مدى التزام الصناعات بالحدود القصوى المسموح بها، والضرورية لحماية الصحة البشرية والكائنات الحية الأخرى مثل النباتات والحيوانات

3.6 مرحلة تحقيق نمو اقتصادي مع إدارة الموارد البيئية (1972-1987):

ميزت هذه المرحلة بظهور اختلال في التوازن البيئي نتيجة لتفاقم المشكلات البيئية واستنزاف الموارد الاقتصادية في الدول الفقيرة لذا، طُلب تغيير في منهجية التعامل مع البيئة وظهرت فكرة إدارة البيئة من خلال إدخال كل أنواع رأس المال (المادي، البشري، الاجتماعي، والطبيعي) في أولويات المؤسسات الاقتصادية، حيث كان التفكير في هذه المرحلة يشير إلى ضرورة تحقيق الكفاءة الاقتصادية في استغلال الموارد البشرية، حيث أن النمو الاقتصادي الزائد يهدد بالتوازن البيئي ويمكن أن يتسبب في تدهور البيئة.

6. 4 مرحلة التنمية الاقتصادية المستدامة (1987 حتى يومنا هذا): (المستدامة، التنمية، 1992)

تتضمن هذه المرحلة وجود تكامل بين الأنظمة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وبالتالي وجود تدفق دائري مستدام يتمثل في حماية الموارد الطبيعية وحماية المناخ من الاحتباس الحراري بين النشاط الاقتصادي والأبعاد البيئية والاجتماعية، بما في ذلك الحفاظ على التنوع البيولوجي. ويُطلق عليه النموذج الاقتصادي البيئي أو التنمية المستدامة، إذ يسعى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية بشكل يحافظ على استدامة الموارد والبيئة.

7. العناصر الأساسية لنظام الإدارة البيئية

تشمل العناصر الأساسية لنظام الإدارة البيئية ما يلي: (بن عيشاوي أحمد، 2013، صفحة 69)

- مراجعة الأهداف البيئية للمنظمة؛
- تحليل الآثار البيئية لأعمال المنظمة؛
- وضع الأهداف والغايات لتقليل الآثار البيئية؛
- إنشاء برنامج مخصص لتحقيق هذه الغايات؛
- مراقبة وقياس التقدم في تحقيق الأهداف الموضوعية؛
- ضمان الوعي البيئي عند الموظفين وكفاءتهم في تحقيقها؛

- تحديد التقدم المحرز في نظام الإدارة البيئية، ووضع برامج للتحسين منها.

8. فوائد نظام الإدارة البيئية

في المؤسسة سيساعد نظام الإدارة البيئية عند تحقيقه في العمل ما يلي: (صاحل الشيخ حمد، 2002، صفحة 167)

- توفير التكلفة الحقيقية عند استخدام نظام الإدارة البيئية سيعمل على تخفيض تكاليف الشحن والشراء، وتحسين الإنتاجية، وتقليل فقدان المنتج بسبب التلف أو الخطأ، لأن برامج الإدارة البيئية تقلل من استخدام الموارد، وتبسط من عمليات سير العمل؛
- قابلية التطور والنمو المستدام تكون المؤسسة المستخدمة نظام الإدارة البيئي في وضع أفضل لإدارة التحديات، وتوسيع حصتها في السوق، والانتقال إلى مناطق جديدة، بسبب وفرة التكلفة المستمرة في دورة التحسين المستمر لاقتصاد المؤسسة؛
- مسار أكثر للائتمان يساعد الالتزام بنظام الإدارة البيئية على الامتثال لقوانين البيئة الحالية والمستقبلية عند دخولها حيز التنفيذ؛
- السمعة الجيدة يؤدي تطبيق نظام الإدارة البيئية إلى وضع المنظمة في مكانة رائدة في مجال البيئة، لأن جميع المستثمرين والعملاء والموظفين يبحثون عن المؤسسات التي تلتزم بنظام الإدارة البيئية في أعمالها بسبب زيادة الوعي البيئي لدى عامة الناس وضرورة الحد من التأثير على البيئة لحفظها ولحمايتها للأجيال القادمة.

المطلب الثاني: نظام الإدارة البيئية الفعالة

في العصر الحديث، تواجه الشركات والمنظمات تحديات بيئية متزايدة تتطلب تبني ممارسات مستدامة ومسؤولة، تأتي أهمية نظام الإدارة البيئية الفعالة من الحاجة إلى تحقيق توازن بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة، يهدف هذا النظام إلى تقليل الأثر البيئي السلبي للأنشطة الصناعية والتجارية، مع تعزيز الكفاءة التشغيلية والمسؤولية الاجتماعية.

1. أنواع نظم الإدارة البيئية

توجد ثلاثة نظم للإدارة البيئية معبر عنها بثلاث مواصفات رئيسة وفيما يأتي عرض موجز لكل منها: (محدد،

2013).

1.1 المواصفة البريطانية British Standard BS: 7750

أصدر المعهد البريطاني للمواصفات عام (1992) نظامًا للإدارة البيئية عرف بالمواصفة البريطانية رقم (7750) وقد تم تنقيحها عام 1994 والتي لازالت معتمدة حتى الان في المملكة المتحدة وقد شكلت أساسًا لتطوير المواصفة الدولية (ISO: 14001) الا أنها اقل مرونة وأكثر تحديدًا ويصعب تطبيقها على المستوى العالمي لذا اعتمدت مواصفة 14001 بوصفها مواصفة قياسية عالمية ، بعد أن تم تبسيط شروط المواصفة البريطانية وتحقيق متطلباتها العملية ضمن المواصفة الدولية .

2.1 المواصفة الأوروبية

النسخة الخاصة من إدارة البيئة وخطة التدقيق الأوروبي Européen Union لعام (1993) وأصبحت سارية، EMAS وتم تنقيحها عام 2001 لتعكس نظامًا طوعيًا للمنظمات التي ترغب في تقييم وتحسين أدائها البيئي وعلى الرغم من اعتماد بنائها على المواصفة البريطانية رقم 7750 وذلك بسبب تأثير التشريعات البيئية الألمانية الصارمة عليها، إلا أنها أكثر تشددًا وتفصيلاً في بعض جوانبها مع المواصفة الدولية ISO:14001 تتشابه المواصفة الأوروبية (EMAS) من حيث طلب الإعلان عن السياسة البيئية والتزام الإدارة العليا بتنفيذها واستمرار العمل لتحسين نظام الإدارة البيئية، وكذلك إجراءات التدريب والتدقيق ... الخ.

إلا أن المواصفة الأوروبية في العديد من المواصفات تركز على الموقع ، في حين تهتم المواصفة الدولية ISO 14001 على القضايا المتعلقة بالمنتج وعمليات الإنتاج ، ومن ثم فإن المواصفة الدولية قابلة للتطبيق في المنظمات الإنتاجية، كذلك في المنظمات والهيئات المختلفة وفي مقدمتها المنظمات الخدمية. (www.iso.org, 2024)

3.1 المواصفة الدولية (ISO 14001) : International Standard

مواصفة دولية طورتها منظمة التقييس الدولية (ISO) تعد المواصفة الأساسية لإقامة نظام إدارة بيئية وقد اعتمد النص الرسمي لهذه المواصفة بعد نشره عام (1996).

لتمكين المنظمة من صياغة السياسة والأهداف مع الأخذ بنظر الاهتمام المتطلبات القانونية والمعلومات المتعلقة بشأن الجوانب البيئية المهمة وتطبق هذه المواصفة على أية منظمة تسعى إلى " صياغة وتطبيق وتحسين نظام إدارتها البيئية، والمطابقة الذاتية مع السياسة البيئية المعلنة ، وإقامة الدليل على شهادة المطابقة لنظام الإدارة البيئية من قبل جهة خارجية، والتقرير والإعلان الذاتي للمطابقة مع المواصفة. (عالب رشيد، 2017، صفحة 74)

2. تحديث متطلبات المواصفة ISO 14001

تُعدّ المواصفة الدولية ISO 14001:2015 معيارًا عالميًا لنظم الإدارة البيئية (EMS) تُعنى بتحديد المتطلبات لإنشاء نظام فعال لإدارة التأثيرات البيئية لأنشطة المنظمة، تهدف هذه المواصفة إلى مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها البيئية.

1.2. متطلبات نظام الإدارة البيئية وفق المواصفة البيئية الدولية ISO14001

في إصدارها الحديث في 15 / تشرين الثاني لعام 2004 وهو الإصدار الثاني لهذه السلسلة على وفق تحديث اللجنة الفنية (TC / 207) التابعة لمنظمة التقييس الدولية بعد إصدارها الأول عام (1996) وبمقارنة الإصدارين يتضح دمج الغايات والبرامج في بند واحد بتسلسل (3.4.4) بعد أن كان بندين في إصدار عام (1996) هما 3.3.4 الأهداف والغايات و 4.3.4 برامج الإدارة البيئية، فيما تغير تسلسل بند عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية والوقائية من (2.5.4) إلى 3.5.4، كما أضيفت متطلبات جديدة تحت بند 2.5.4 تقييم التوافق، وتتضمن متطلبين فرعيين هما (1.2.5.4) تقييم التوافق مع المتطلبات القانونية و (2.2.5.4) تقييم التوافق مع المتطلبات الأخرى، كما أضيف متطلب جديد تحت بند (5.5.4) التدقيق الداخلي.

2.2. نظام PDCA في نظام الإدارة البيئية

يضمن نموذج PDCA تحديد المشكلات البيئية في المؤسسة والتحكم بها، وحلها، ومراجعتها بشكل دوري، ويتضمن هذا النظام العناصر والخطوات التالية:

التخطيط: ويشمل التخطيط ما يلي: (العزاوي محمد عبد الوهاب، 2021، صفحة 32)

المراجعة البيئية: عن طريق جمع المعلومات الأساسية المتعلقة بالمتطلبات القانونية، والجوانب والآثار البيئية، والممارسات الحالية في المؤسسة.

السياسة البيئية: بيان الالتزام والبرنامج الموضوع للتخطيط والعمل.

المتطلبات القانونية: فحص كيفية تطبيقها على الجوانب البيئية في المؤسسة.

الأهداف: وضع الأهداف البيئية المتعلقة لمنع التلوث وتحسين الأداء.

الإدارة: وضع برنامج لتحقيق الأهداف ضمن مدة زمنية معينة.

التنفيذ والتشغيل ويشمل فعل ما يلي:

الموارد: توفير الموارد لتسهيل الإدارة البيئية الفعالة.

التدريب والتوعية: تدريب الموظفين للتأكد من فهمهم لنظام الإدارة البيئية.

التحكم التشغيلي: وضع الإجراءات المتعلقة لضمان تنفيذ الإدارة البيئية.

الاستجابة للطوارئ: وضع الإجراءات الوقائية للوقاية من الحالات الطارئة التي قد تحدث.

الفحص والتدقيق: ويشمل ما يلي:

المراقبة والقياس: وضع إجراءات لمراقبة الامتثال لنظام الإدارة البيئي.

الإجراءات التصحيحية: وضع الإجراءات المتعلقة مع حالات عدم التطابق مع النظام البيئي.

السجلات: الاحتفاظ بسجلات الأداء لنظام الإدارة البيئي. التدقيق: تقييم نظام الإدارة البيئية بشكل دوري، والتأكد من أنها تتوافق مع الغايات والأهداف المتعلقة بالنظام.

المراجعة والتصرف ويشمل ما يلي:

المراجعة: تقييم نظام الإدارة البيئي ومدى فعاليته.

التوصية: الموافقة على اقتراحات التحسين وتسجيلها.

الإجراءات: اتخاذ الخطوات المناسبة لتعديل النظام البيئي لضمان تحسين الأداء.

الشهادات والمعايير لنظام الإدارة البيئية : هناك عدد من المعايير البيئية التي يمكنك الاعتماد عليها، ولكن تأكد من أن المانح للشهادة هو مكان معتمد، ومن هذه الشهادات:

BS 855 : هو معيار بريطاني يوفر الإرشادات لتطبيق نظام الإدارة البيئية، وهو مفيد للشركات الصغيرة والمتوسطة.

مخطط Green Ticks تديره شركة Bright Green Business

ISO 14001 المعيار المعترف دوليًا لنظام الإدارة البيئية، وتطبيق هذا النظام يضمن الاحترام للمؤسسة، ويتم منح الشهادة لمدة 3 سنوات، ثم يجب عليك المراجعة لتجديدها.

إيماس: EMAS وهو مخطط أوروبي للاعتراف الذي يثبت أن الشركة تقوم بتلبية المتطلبات للقضايا البيئية.

المطلب الثالث: نظام الإدارة البيئية ISO:14000

1. مفهوم سلسلة ISO :14000

تعزز الاهتمام المتزايد بالبيئة والمحافظة عليها بعد تقديم نظام إدارة بيئي متكامل عبر صدور سلسلة مواصفات

الإدارة البيئية ISO 14000 التي طورتها اللجنة الفنية المختصة لوضع المواصفات ضمن منظمة (ISO) تشكل

مواصفات هذه السلسلة القاعدة الأساسية لنظم الإدارة البيئية، وتعي العديد من المنظمات والجهات الصناعية

والإنتاجية أهمية توافقتها مع متطلبات هذه المواصفات القياسية أو محاكاتها لتلك النظم وقد بدأت منظمات عديدة في الدولة الصناعية بتطبيق ISO 14000 حتى قبل اعتمادها في عام 1996، تعرف سلسلة المواصفات ISO 14000 بأنها " مواصفات موثقة تستدعى من المنظمة المساهمة في الحفاظ على استخدام المواد الأولية وإنتاج ومعالجة وتصريف الفضلات الخطيرة " (<https://www.iso.org/standards/popular/iso-14000>).

2. ماهية نظام الإدارة البيئية 14001

يهدف نظام الإدارة البيئية إلى زيادة الاهتمامات البيئية في كافة جوانب العملية الإدارية في منظمات الأعمال مشددًا على أهمية تحمل كل فرد في المنظمة المسؤولية صوب البيئة والمجتمع عن طريق توفير إطار عمل تكون فيه الأهداف البيئية إحدى المدخلات الرئيسة لعملية اتخاذ كما يرمي هذا النظام مساعدة المنظمة في انجاز عملياتها في ضوء الأهداف المحددة ، بما في ذلك التوافق مع القوانين وإدارة المخاطر البيئية على الرغم من إن تطبيق متطلبات نظام الإدارة البيئية ليس إلزاميا عند التعامل مع القضايا البيئية نظرًا للطوعية في تبنى وتنفيذ هذا النظام، إلا أن القوانين البيئية والضغوط التنافسية مارست دورًا كبيرًا ومؤثرًا في توجه منظمات الأعمال صوب ذلك النظام (العمارة حسان زيدان، 2015، صفحة 12)

يعرف نظام الإدارة البيئية بأنه " هيكل لإدارة المنظمات من اجل تقييم تأثيراتها البيئية." كونه " جزءًا من نظام الإدارة في المنظمة يستخدم في تطوير وتنفيذ السياسة البيئية وإدارة الجوانب البيئية وفي تعريف أكثر وضوحًا يوصف بأنه " جزء من نظام الإدارة في المنظمة يسعى إلى تطوير وتنفيذ سياستها البيئية وإدارة تفاعلها مع البيئة التي تتواجد فيها ويشير هذا التعريف كما هو الحال في سابقه إلى نظام الإدارة البيئية بوصفه نظام إداري ضمن نظام المنظمة الكلي تكمن أهميته في تحديد وبناء السياسة والأهداف البيئية للمنظمة وانجاز تحقيقها.

وفي الإطار نفسه يوصف بأنه " جزء من نظام الإدارة الكلي الذي يتضمن الهيكل التنظيمي، وأنشطة التخطيط ، والمسؤوليات ، والإجراءات ، والعمليات ، والموارد لتطوير وتنفيذ وتحقيق المراجعة والحفاظة على السياسة البيئية تأسيسًا على ما تقدم يوصف نظام الإدارة البيئية بأنه " مجموعة عناصر مترابطة تشكل نظامًا إداريًا فرعيًا ينبغي إدارة التأثيرات البيئية الناتجة عن أنشطة المنظمة بصرف النظر عن حجم ونوع ذلك النشاط عن طريق توفير إطار عمل تكاملي للتطوير ، والتنفيذ ، والحفاظة على السياسة البيئية وضمان التوافق مع القوانين البيئية وتحسين الأداء البيئي " .

3. أهداف نظام الإدارة البيئية ISO14000

يمكن ايجازها كما يلي: (العمارة حسان زيدان، 2015، صفحة 13)

- مساعدة المنظمات على إقامة نظام داخلي للإدارة البيئية يضمن حسن التعامل مع القضايا البيئية؛
- مساعدة المنظمات على وضع الأهداف والسياسات الخاصة بها في مجال البيئة؛
- التزام المنظمات بالإعلان عن سياستها البيئية وبشروط السلامة البيئية أمام السلطات الرسمية والزبائن والرأي العام؛
- تشجيع المنظمات في سعيها للحصول على شهادات المطابقة من الجهات المختصة بشأن السلامة البيئية.

4. مواصفات نظام الإدارة البيئية ISO14000

يمكن تصنيف عائلة (ISO 14000) إلى سبع مواصفات رئيسة هي: (كيحلي سلمى عائشة، 2017)

- مواصفات نظام؛
 - الإدارة البيئية؛
 - مواصفات التدقيق البيئي؛
 - مواصفات الملصق البيئي؛
 - مواصفات تقييم الاداء البيئي؛
 - مواصفات تقييم دورة الحياة ومواصفة مصطلحات الإدارة البيئية والجوانب البيئية.
- وتمثل المواصفة ISO 14001 نظم الادارة البيئية، مواصفات مع دليل الاستخدام المواصفة الأهم والمحور الأساس للبحث.

5. دوافع تبني نظام الإدارة البيئية

هناك عدة دوافع لتبني نظام إدارة البيئة ISO 14001 من قبل المؤسسات والمنظمات، وتشمل هذه الدوافع:

(سوزان، 2008)

- الامتثال للتشريعات واللوائح البيئية: يساعد نظام ISO 14001 على ضمان أن المؤسسة تلتزم بالتشريعات واللوائح البيئية المحلية والدولية المعمول بها. وبذلك، يقلل من مخاطر التعرض للعقوبات والمسائل القانونية المتعلقة بالتلوث البيئي.

تحسين السمعة والصورة العامة: يعكس اعتماد نظام إدارة البيئة التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، مما يعزز سمعتها وصورتها العامة في الأسواق وأمام العملاء والمستهلكين.

تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف: يمكن لتنفيذ نظام إدارة البيئة أن يساعد في تحسين كفاءة استخدام الموارد والطاقة والمواد، مما يقلل من تكاليف التشغيل ويزيد من الربحية.

فتح فرص السوق: يشكل حصول المؤسسة على شهادة ISO 14001 فرصة للدخول إلى أسواق جديدة والتعامل مع عملاء وشركاء أعمال يتطلبون الامتثال لمعايير بيئية معترف بها دولياً.

تعزيز الاستدامة: يعزز تبني نظام إدارة البيئة استدامة الأعمال عن طريق تحسين الأداء البيئي والتحكم في التأثيرات السلبية على البيئة بشكل مستمر.

تحسين علاقات العملاء: يمكن أن يكون لامتثال المؤسسة لمعايير ISO 14001 تأثير إيجابي على علاقاتها مع العملاء، حيث يُعتبر الامتثال لمعايير البيئة مؤشراً على جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

بشكل عام، يمكن أن يكون تبني نظام إدارة البيئة ISO 14001 استثماراً مفيداً يعود بالفوائد على المؤسسة من خلال تعزيز الاستدامة والتميز التنافسي وتحقيق المسؤولية البيئية (حيدر، 2008).

خلاصة الفصل:

في عالم الأعمال المتغير بسرعة، يعتبر فهم الأداء وتحسينه أمراً حيوياً لنجاح الشركات والمنظمات، فمن خلال قياس وتقييم الأداء، يمكن للشركات تحديد مدى تحقيق أهدافها وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. كما تساهم مقاييس الأداء في تحفيز الابتكار وتعزيز الفعالية التشغيلية وزيادة رضا العملاء. وباستخدام أنظمة إدارة الأداء المناسبة، يمكن للمنظمات تحقيق أداء متميز والاستمرار في المنافسة بنجاح في السوق.

الفصل الثاني:

بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الأول: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن

في هذا المحور سنحاول أن نتطرق إلى نشأة بطاقة الأداء المتوازن وإلى مختلف منظورتها ومكوناتها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن

نشأت بطاقة الأداء المتوازن كرد فعل للحاجة إلى أدوات إدارة أكثر شمولاً وفعالية في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة وقد أثبتت فعاليتها في مساعدة المؤسسات على توضيح رؤيتها واستراتيجيتها وترجمتها إلى أهداف وإجراءات

1. نشأة ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن

قبل أن نتطرق إلى مكونات ومنظورات بطاقة الأداء المتوازن يجب أن نتبع نشأة وتطور مفهومها.

1.1 نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 بأمريكا الشمالية على يد الأستاذ المستشار Kaplan.R والمستشار المؤسس لوحدة البحث G. Norton. D وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثني عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقديم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي. وهذا سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.

لا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تجديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينات، أين قام Simon.A.H ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدامه للمؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج وعلى ضوء ذلك تم اقتراح ترتيب محتوى التقارير في أربع مجموعات أساسية تضم المعطيات التقنية حول العمليات؛ حول مستوى بعض الحسابات (كالمخزون والنقديات)؛ الضرورية للمقارنة سواء مع مؤسسات مماثلة، أو بالنسبة للأهداف أو بالنسبة للفترات السابقة المرجعية وبقيت هذه المقترحات مجرد فكرة تم إعادة صياغتها واستحداثها سنة 1990 من طرف Kaplan و Norton في صورة بطاقة الأداء المتوازن : (صالح بلاسكة، 2012).

2.1 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة تقييم الأداء المتوازن Scorecard Balanced إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة ومن أهم خمسة عشر مفهوماً إدارياً التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة لقياس وتقييم مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف.

وهي إطار متكامل لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف المنظمة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة.

كما عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري وليس مجرد نظام لقياس وتقييم الأداء يمكن منظمات الأعمال من توضيح رؤيتها واستراتيجيتها وترجمة تلك الرؤية والاستراتيجية إلى أفعال، ويوفر التغذية العكسية لكل من عمليات التنظيم الداخلي والنواتج الخارجية وذلك كمنطلق لتحسين النتائج والأداء وعرفها كابلن ونورتن سنة 1992 بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعطي الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسستهم (قريشي محمد، 2017).

أما الكاتب عبد المحسن فعرفها بأنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

لبطاقة الأداء المتوازن مزايا وصفات تميزها عن غيرها من الأنظمة التقليدية يمكن حصر أهمية بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية:

- تحديد المقاييس فيها يمثل الدافع الأساسي للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس؛
- تعطي صورة شاملة للإدارة عن طبيعة مختلف الأعمال؛
- تزويد المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسستهم؛
- تمكين من مراقبة نتائج المالية وغير المالية؛

- ترجم الرؤية والاستراتيجية.

2. فوائد بطاقة الأداء المتوازن:

- تسمح BSC بتقييم أداء المؤسسة بشكل شامل ومتوازن، وتعمل على تفادي أوجه القصور في أنظمة التقييم التقليدية، مما جعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة بما يلي: (ريوة محاد، 2020)
 - تعد نظاما للتسيير يترجم النوايا الاستراتيجية إلى أهداف ملموسة، ويوازن بين:
 - المؤشرات الخارجية (الخاصة بالمساهمين والعملاء) والمؤشرات الداخلية (الخاصة بالعمليات الأساسية، الإبداع، وتطوير المؤهلات)؛
 - مؤشرات النتائج (الأداء السابق) والمؤشرات التي تسمح بمتابعة محددات الأداء المستقبلي؛
 - المؤشرات الكمية التي تعكس النتائج والمؤشرات النوعية المحددة للأداء.
 - تقوم BSC على النظرة الشاملة والمتعددة الأبعاد للأداء من خلال استعمال مؤشرات مالية، كمية ونوعية من جهة ومن جهة ثانية مؤشرات تاريخية واستراتيجية؛
 - تشجع BSC على تطوير برامج الاتصال والتكوين، فعلى مستوى الاتصال يتم التعريف بالإستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة من خلال التعبير عنها في شكل مجموعة أهداف مفهومه وقابلة للقياس، مما يحفز على تدعيمها من طرف الجميع. أما تكوين أعضاء المؤسسة حول مؤشرات وأنظمة تسيير BSC فيسمح بتطبيق الاستراتيجية؛
 - تؤكد BSC على الأهداف والمؤشرات المالية، في حين تظهر المؤشرات غير المالية كمقدمة منطقية للنتائج المالية؛
 - تعتمد BSC إلى تقديم المؤشرات الأساسية من أجل منع تشتت أذهان المسيرين، وجعلهم يركزون على المؤشرات المحددة لتنفيذ الاستراتيجية؛
 - يتضمن النموذج عدة توازنات، منها: التوازن بين الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل، والتوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، التوازن بين المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية؛
 - يترجم النموذج رؤية المنظمة واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة ومتناسكة من مقاييس الأداء؛

- يساعد النموذج على الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمة من خلال تقييم أدائهم وتحفيز الموظفين على أساس هذا الأداء؛
- تمد الإدارة بصورة شاملة وواضحة عن عمليات المنظمة؛
- تمكن المنظمة من إدارة متطلبات جميع الأطراف ذات العلاقة (المساهمين، العملاء، الموظفين، والعمليات التشغيلية).

3. الصفات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الصفات منها: (نعيمه يجياوي، خديجة لدرع، 2018)

1.3 العلاقات السببية: إن التحسين في عمليات التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين كفاءة عملية التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء، وفي النهاية يؤدي إلى تحسين النتائج أو الأداء المالي، ويتضح من العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن، إن الأبعاد الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، ويجب أن تتضمن العلاقة الأربعة للبطاقة.

2.3 الصفات التعددية (متعدد الأبعاد): تسمح صفة تعدد الأبعاد أو تعدد المنظور لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى المؤسسات من خلال الأبعاد الأربعة.

3.3 الصفة التوازنية: تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تكامل كل المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المؤسسة، والمقاييس غير المالية والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج على المدى القصير والمقاييس طويلة الأجل التي تقيس النتائج بعيدة الأجل، وأيضاً التوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية أي التوازن بين الأبعاد الأربعة، بمعنى لا يتم الاهتمام ببعد على حساب الآخر.

4.3 الصفة الدافعية (خطة الحوافز والمكافئات): بمعنى أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يطبق بنجاح وبكفاءة إذا تم ربط عملية تطبيق البطاقة بنظام فعال للحوافز والمكافئات، حيث أن المكافئات والحوافز تعمل على توافق بين جميع الأفراد وأسرار على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، ويعتبر نظام الحوافز والمكافئات العامل المحرك لنجاح تطبيق البطاقة، نظراً لأنه يوجه كل الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

5.3 الصفة المحدودية للمعلومات: بمعنى أن بطاقة الأداء تركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية، وهذا يقضي على ظاهرة تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبيرة.

المطلب الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة والمبتكرة التي أحدثت ثورة في مجال الإدارة الاستراتيجية منذ تطويرها في أوائل التسعينيات بواسطة روبرت كابلان وديفيد نورتون، جاءت هذه الأداة استجابةً للحاجة المتزايدة إلى منهجيات شاملة وفعالة لقياس وتقييم أداء المؤسسات في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، حيث تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى توفير إطار عمل متكامل يربط بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وأنشطتها اليومية، مما يعزز القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف بشكل متوازن.

1. الرؤية (رؤية مستقبلية): وهي تصور للحالة التي تكون عليها المؤسسة مستقبلاً (تبين اتجاهها) من حيث الاستراتيجية، إذ تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها وبها أربع منظورات وهي المنظور المالي، ومنظور العمليات الداخلية ومنظور العملاء، بالإضافة لمنظور التعليم والنمو.

1.1. مكونات كل منظور:

- **الأهداف:** هو بيان عرض الاستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية؛
- **المقاييس:** وهي التنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف؛
- **المستهدفات:** المستوى المستقبلي المرغوب للأداء مثل بلوغ 10 بالمائة من إرضاء العاملين ارتباطات السبب والنتيجة والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارة (إذا- إذن).

2.1 المبادرات: هي مجموعة من البرامج أو الأنشطة أو المشاريع التي تنفذها المؤسسة لتحقيق مستهدفات أدائها مثل تمكين الموظفين والجودة الشاملة.

2. المقومات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

- وجد العديد من المقومات الأساسية التي لا بد من توافرها لضمان نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وهي: (رنو، عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن، العدد 03 ديسمبر 2015)
- التحديد الواضح للأهداف الاستراتيجية: لأن تحديد الأهداف الاستراتيجية يعد المحور الأساس في استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن؛
 - الأخذ بمنهج النظام: يتوقف نجاح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام، على أن يستخدم ذلك المقياس نظام إدارة استراتيجي، وليس نظام قياس، وهذا يتطلب دمج كامل للجوانب الأربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة؛
 - وجود الدافعية لاختيار مقاييس الأداء المتوازن: أي لا بد من الاستجابة للتغيرات البيئية والضغوط التي تتعرض لها المنظمات مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل، وظاهرة الاندماج الصناعي وغيرها؛
 - يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية Solutions Standard تناسب كل منظمات الأعمال، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المنظمات؛
 - ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحاً لكل العاملين بالمنظمة؛
 - يجب إدراك أن تحديد وفهم استراتيجية المنظمة إنما هو نقطة البداية في مشروع نموذج بطاقة الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد وفهم المتطلبات الاستراتيجية لنجاح المنظمة يتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الاستراتيجية، وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة؛
 - يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل تنظيم أعمال، ولا شك أن ذلك يقضى على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها، وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري؛
 - ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى، ومن أعلى لأسفل التنظيم؛ وذلك لإدراك التغيرات المستمرة؛

- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية؛ كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام؛
- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء؛ لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية

يمكن تلخيص الخطوات التفصيلية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المراحل التالية: (زينب احمد عزيز حسين،

2001، صفحة 276)

المطلب الأول: الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن

1. تحديد الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وصياغة رسالتها:

تعبر الرؤية عن طموحات المنظمة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد، وهي تساعد في صياغة الرسالة، هذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة، تدل على الغرض الأساس الذي وجدت المنظمة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضا تعبير عن الرؤية العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية، تساعد كل من الرؤية والرسالة في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

2. وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة:

ترجم عملية صياغة استراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل، هذا المخطط يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد، هذا المخطط سيكون إطارا لمصب القرارات المتخذة لبلوغ أفضل استراتيجية ملائمة، تمر هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية:

1.2 المرحلة الأولى: صياغة الاستراتيجيات الملائمة

وفيها يتم الإجابة عن التساؤلات التالية:

- من نحن؟: تحليل كيان المؤسسة (مواردها، هيكلها، المستخدمين، التجهيزات...).
- أين نحن؟: تحليل المحيط (سوق المؤسسة، زبائننا، موردوها، منافسوها، شركاؤها...).
- إلى أين نود الاتجاه التعبير عن الأهداف المرجوة.

الإجابات عن هذه الأسئلة تسهل وضع الاستراتيجيات واختيار تلك الملائمة للمؤسسة اختيار الاستراتيجية الأكثر ملائمة من بين مجموعة من السيناريوهات للاستراتيجيات المحتملة.

2.2 المرحلة الثانية: وضع الأهداف الاستراتيجية

انطلاقاً من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها، تقوم المؤسسة بتحديد عدد من الأهداف الكلية على المستوى الاستراتيجي، بحيث تحدد عدداً محدداً من الأهداف مقابل كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة: (زينب احمد عزيز حسين، 2001، صفحة 277).

يجب أن يتميز الهدف بالخصائص التالية: أن يكون محدداً، قابلاً للقياس، واقعي (يمكن بلوغه)، محل إجماع، وأن يرتبط باستراتيجية المنظمة، مثلاً إذا رغبت في توسيع حصتها السوقية يمكن أن يكون هدفها الاستراتيجي هو: "تقديم أفضل خدمة لربائنها" هذا الهدف يمكن أن يترجم إلى سلسلة من الأهداف التكتيكية، مثل: تحسين مستوى الجاهزية لخدمة الزبون من خلال معالجة الطلبية في زمن قصير.

3. تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الاستراتيجية:

تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الاستراتيجية، بحيث تحدد المنظمة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة. تركز مفاتيح النجاح على التغييرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة وهي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية وتساعد على تحديد القياسات الأساسية.

أمثلة: تنمية قدرات وأداء الموظفين، إيجاد قنوات استثمارية جديدة، اقتحام أسواق جديدة.

يعتمد على هذه العوامل في رسم الخريطة الاستراتيجية، والتي تعتبر أداة اتصال منطقية تربط الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة بعملياتها وبالنظم التي تساعد في إنجاز تلك الاستراتيجيات و أهميتها تكمن في تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة لرؤية كيف تربط الأعمال التي يقومون بها مع كل أهداف المنظمة ليتمكنوا من أن يعملوا بشكل منسق وبتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة، الشكل المولي يمثل نموذج للخريطة الاستراتيجية: (Norton, Robert Kaplan et David, 1998, p. 205)

4. اختيار القياسات:

بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً، أي يجب قياسها، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه.

ويعرف المؤشر بأنه معلومة تكون عموماً رقمية ويتم اختيارها من أجل التقييم عند مجالات متقاربة لتنفيذ المهمة وتحديد الأهداف الموافقة ومن أمثلة ذلك: نستعمل مؤشر معدل الغيابات لمعرفة رضا الموظفين وانتمائهم للشركة.

5. إعداد خطط العمل:

يجب على إدارة المنظمة إعداد خطط العمل أي بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز الأهداف والرؤية الاستراتيجية، ويتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج، واختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل، وتحديد المدة اللازمة للتطبيق ولضمان حسن تطبيق الاستراتيجية فيجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.

6. متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن:

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الاستراتيجية، ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمنظمة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية في المنظمة.

يتم ذلك من خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات الإدارية والحرص على اللجوء إليها بشكل مستمر في العمليات اليومية للإدارة، إذن يجب أن تكون عملية تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن جزءاً من العمل اليومي للشركة ومن خلال إتباع هذه الخطوات نكون قد خطونا خطوة استراتيجية على مستوى العملية الإدارية للمنظمة.

المطلب الثاني: بطاقة الأداء كأداة للإدارة الاستراتيجية

كثير من المؤسسات تواجه مشكلات مرتبطة بتطبيق استراتيجيتها و تجد صعوبة في تحويل الاستراتيجية إلى نشاطات عملية قابلة للقياس، قد يرجع هذا الفشل في تطبيق الاستراتيجية إلى أن: (هيثم احمد حسين عبد المنعم، 6-8 نوفمبر 2001، صفحة 295)

- الاستراتيجية لا تكون مدركة ولا مفهومة من قبل كل الأقسام في المؤسسة؛
- النشاطات التي تنجم عن التوجهات الاستراتيجية ليست محددة بوضوح.

إذ يعكس واقع المؤسسات أن معظم النشاطات المنفذة في الأقسام مفيدة غير أنها لا تخدم الاستراتيجية و في بعض الأحيان قد تتعارض معها، لذلك فإنه من أجل الإدارة الاستراتيجية السليمة من المهم استعمال بطاقة الأداء المتوازن حيث تكون القياسات فيها منسجمة مع استراتيجية المؤسسة، كما أن لها دوراً فاعلاً على امتداد المراحل الثلاثة للإدارة الاستراتيجية.

1. بطاقة الأداء المتوازن ومرحلة الصياغة الاستراتيجية

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية بارزة تلعب دوراً حاسماً في تحسين وتطوير أداء المؤسسات عبر مختلف القطاعات. في مرحلة الصياغة الاستراتيجية، تسهم بطاقة الأداء المتوازن في تحويل الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء القابلة للقياس والمتابعة، مما يسهل عملية تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.

1.1 ترجمة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة إلى أهداف

عند استعمال بطاقة الأداء المتوازن يجب ابتداء تحديد الاستراتيجية المناسبة التي ستبناها المنظمة، و من ثم يسهل ترجمة رسالة المنظمة إلى أهداف قابلة للقياس و التقييم. (عبد اللطيف عبد اللطيف و حنان تركمان، 2006، صفحة 144)

فعملية تشكيل بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تكون مسبقة بتوضيح الرؤى الاستراتيجية المستقبلية بالنسبة للمؤسسة، ثم عليها التساؤل حول ما الذي سيتم تصحيحه لو قامت بوضع هذه الاستراتيجية بالنسبة لمساهميها

وزبائنها وأنظمتها وقدرتها على التجديد، وعلى هذا الأساس تقوم بتحديد العوامل الحرجة لكل محور من هذه المحاور وتحديد الوسائل لقياسها.

تركز الأهداف المالية على بعض القياسات مثل: النمو، الربحية، دوران رأْي المال الموظف، أما الأهداف المرتبطة بالزبائن فتضم المؤشرات المتعلقة بقطاعات السوق المستهدف ورضا الزبائن ووفائهم، المرودية لكل قطاع من الزبائن الحصة السوقية في السوق المستهدف، محور الأنظمة يتضمن الأهداف طويلة الأجل مثل تلك المتعلقة بدورة التجديد والأهداف القصيرة المرتبطة بدورة الاستغلال، محور التعلم التنظيمي له أهداف تهتم بالبنى التحتية التي يجب أن تضعها المؤسسة وبالموارد البشرية، وغالبا فإن من 15 إلى 20 هدفا هو عدد كافي لترجمة الرؤية الاستراتيجية (العمرى، هاني عبد الرحمن، 2019).

على كل فاعل في المؤسسة من القمة إلى القاعدة أن يعرف استراتيجية المؤسسة ودوره لتحقيقها، يمكن ذلك من خلال الميكانيزمات التالية:

- برامج الاتصال والتكوين (كتيب، جريدة داخلية، الرسائل الإلكترونية...);
- نشاطات تحديد الأهداف: بعد توصيل الأهداف العريضة لكامل المعنيين وشرحها يمكن للأجراء تحديد أهدافهم الخاصة بدلالة الأهداف العامة؛
- وضع نظام للمكافآت لتشجيع نشر الاستراتيجية.

2.1 ربط القياسات بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

بطاقة الأداء المتوازن ليست طريقة جديدة لقياس الأداء فحسب و لكن أداة للإدارة الاستراتيجية، فالمؤسسات التي تلجأ إلى وضع قائمة من مؤشرات الأداء الأساسية و إلحاقها بنظام متابعتها، غير أن هذه القائمة ما هي إلا سلسلة من الأنشطة الواجب القيام بها و لا يوجد ما يربطها مع استراتيجية المؤسسة، وأحيانا لا ترتبط هي في ما بينها، تأتي أهمية بطاقة الأداء المتوازن ليس من كونها تجمع بين مؤشرات مختلفة، و إنما من كونها تثبت عددا محدودا من التوجهات الاستراتيجية الأساسية يتم تقسيمها إلى أهداف استراتيجية ملحقه بنظام خاص للقياس¹.

هناك ثلاثة عناصر أساسية تساعد في ربط القياسات باستراتيجية المؤسسة، وهي: (زينب احمد عزيز حسين،

(2001)

3.1 علاقات السبب والنتيجة (العلاقات السببية):

تعرف الاستراتيجية بأنها مجموعة من الفرضيات التي ترتبط فيما بينها بعلاقة سببية، كثير من العمليات الاستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها، ويجب أن تتضمن العلاقة الجوانب الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن.

مثال: معدل العائد على رأس المال يزيد بزيادة المبيعات للعملاء ويعكس ذلك ولاء العملاء، إذن يتم إدراج معدل العائد في الجانب المالي والولاء في جانب العملاء ولكن كيف يتحقق الولاء؟ يتم الحصول على الولاء بتحسين وقت الخدمة للعملاء إذن ندرج الولاء ووقت الخدمة للعملاء في جانب العملاء من البطاقة ولتحقيق وقت خدمة قصيرة يجب تقليل وقت أداء العمل وإجادة العمليات الداخلية (يتم إدراجهم في العمليات الداخلية) وهذا يتم الحصول عليه بالتدريب وتنمية المهارات للموظفين (يتم إدراجهم في جانب التعلم والنمو).

يتم وصف علاقات السبب والنتيجة من خلال الخرائط الاستراتيجية، هذه الأخيرة تعني تمثيل تصوري لهذه العلاقات السببية، لبيان كيفية الربط بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية بعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية بعضها البعض وذلك من خلال مجموعات متتالية من العلاقات الافتراضية السببية، وتمثل الخرائط الاستراتيجية إحدى المكونات الأساسية لمقياس الأداء المتوازن.

لغرض إحداث تطوير على بطاقة الأداء المتوازن نحو الاتجاه الاستراتيجي يمكن عمل موائمة بين الخارطة الاستراتيجية والمنظورات الأربعة للبطاقة على أساس فلسفة رؤية المنظمة التي تترجم بصيغة مجموعة استراتيجيات، بدءاً من الاستراتيجية المالية التي تستهدف زيادة قيمة الأسهم وانتهاءً باستراتيجية التعلم والنمو التي تستهدف زيادة قدرة العاملين في المنظمة.

2. بطاقة الأداء المتوازن ومرحلة تنفيذ الاستراتيجية

تعدّ بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أداة إدارية قوية تُستخدم لترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف قابلة للقياس ومتابعة التقدم نحو تحقيقها وتلعب بطاقة الأداء المتوازن دوراً هاماً في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية من خلال:

1.2. أهمية وضع موازنة استراتيجية (تحويل الأهداف إلى نشاطات)

في بعض الأحيان تحيد الشركة عن الاستراتيجية التي اختارتها لنفسها و تضل طريقها في تعاملاتها و تصرفاتها فتضيع بين الأهداف المتضاربة و يلتبس عليها الأمر، فلا تعرف في أي وجهة تمضي و لا أي طريق تختار و هذا يسمى "التضارب الاستراتيجي" فمثلا قد تختار الشركة شكل تميز العلاقات مع العملاء، و لكنها تنفق مواردها في رفع كفاءة عمليات التشغيل و تخفض أسعار منتجاتها، لدرجة لا تتوفر معها أية موارد أخرى لتعزيز علاقاتها مع العملاء، للقضاء على هذا التضارب الاستراتيجي يكون على الشركة أن تقوم بإعداد موازنة بين الأهداف النظرية و الأنشطة العملية داخل الاستراتيجية لتحقيق الخيار الاستراتيجي، دون انحراف أو التباس. (زغلول, جودة عبد الرؤوف محمد، 2021).

2.2. أهمية الموازنة بين الأنشطة والقياسات:

يكمن جوهر الاستراتيجية في نوع الأنشطة التي تركز عليها، فيجب على المسير أن يوازي بين أنواع الأنشطة الاستراتيجية التي تهدف لتحقيق أهداف استراتيجية معينة والأدوات التي تستخدم لقياس أثر هذه النشاطات، فلا يصح مثلا أن تركز الشركة على أنشطة كفاءة التشغيل بينما تنصب أدواتها الاستراتيجية على قياس درجة ولاء العملاء، كما ينبغي التأكد من وجود التوافق بين الأنشطة الاستراتيجية ذاتها وكذا التوافق بين الأنشطة الاستراتيجية وبين المؤشرات التي تقيسها.

3.2. الإجراءات المتعلقة بالموازنة الاستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن:

إدماج التخطيط الاستراتيجي و الإجراءات المتعلقة بالموازنة في بطاقة الأداء المتوازن يتضمن أربع خطوات هي: (سعاد نائف البرنو طي، 2001)

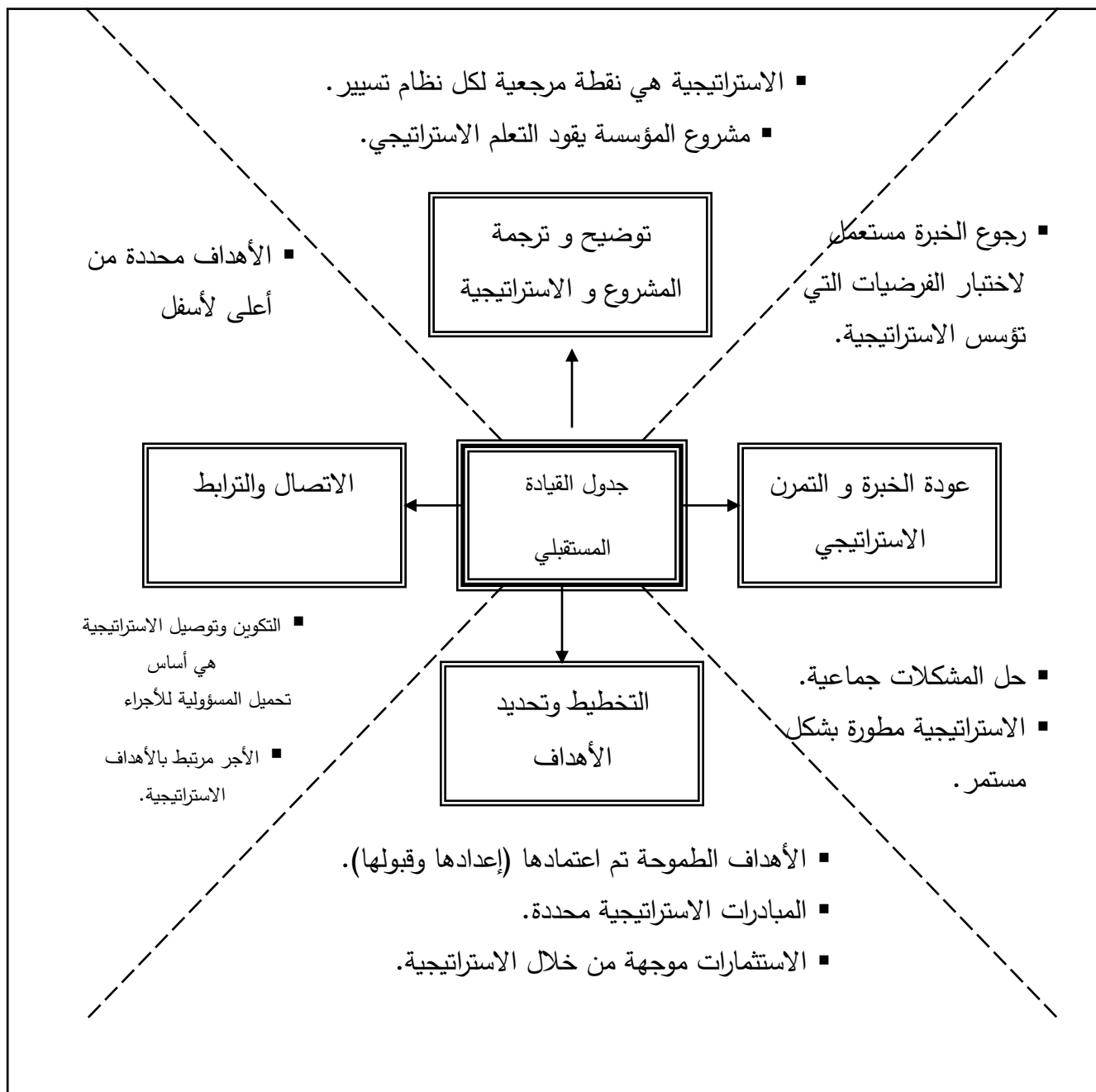
- تحديد الأهداف التي يتم قبولها من طرف الجميع؛
- تحديد وتنظيم المبادرات الاستراتيجية؛
- إحصاء وجمع المبادرات العرضية التي ينجم عنها "التضافية" (synergies) والملائمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- ربط الاستراتيجية بالموارد والموازنات السنوية.

3. بطاقة الأداء المتوازن ومرحلة تقييم الاستراتيجية (التعلم الاستراتيجي):

من المهم أن تملك المؤسسات نظاما للتعلم التنظيمي يسمح للمسيرين بتحليل فرضياتهم وتحديد ما إذا كانت المبادئ التي تقود نشاطاتهم هي دائما متلائمة مع النشاطات ومكيفة مع الملاحظات والخبرات، ففي بعض الأحيان يجب وضع استراتيجيات جديدة لاستغلال منافذ معينة ومواجهة تهديدات غير متنبأ بها، من أجل الحصول على نظام فعال للتعلم التنظيمي عليه أن يضم: (جودة عبد الرؤف محمد زغلول، 2019).

- إطار استراتيجي مشترك يوضح الاستراتيجية الكلية ويظهر لكل عامل في المنظمة بماذا تساهم نشاطاته يتحقق هذا بفضل بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر شكلا من أشكال الأداء المشترك؛
- نظام لعودة المعلومات المتعلقة بالآثار الاستراتيجية والتي تسمح باختبار الفرضيات حول علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف والخيارات الاستراتيجية؛
- نظام لحل المشكلات يحلل ويستخلص المعطيات حول الأداء ثم يكيف الاستراتيجية بدلالة تطور الظروف والمشكلات، أفضل وسيلة لذلك هي الحل الجماعي للمشكلات أي الحل بالفرق.

الشكل 01: نظام جديد للتسيير من أجل وضع الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الطالب

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة
panneaux d'Algérie

تمهيد

في هذه الدراسة تم فيها تخصيص الفصل الثالث للدراسة التطبيقية وإسقاط مختلف المفاهيم وبلورتها في نموذج بطاقة أداء متوازن من حيث مؤشرات البعد البيئي للمؤسسة محل التربص **panneaux d'Algérie** وهذا ما سيظهر في ثلاث مباحث، الأول خصص كتقديم عام للمؤسسة، أما المبحث الثاني نتطرق فيه إلى الأهداف البيئية للمؤسسة محل الدراسة، فيما حاولنا في المبحث الأخير تنفيذ مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء البيئي لمؤسسة **panneaux d'Algérie**.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

تحتضن مؤسسة panneaux d'Algérie على مكانة هامة ورائدة في مجال الصناعات التحويلية الخاصة بالخشب باستغلالها لمختلف الموارد الأولية، وهذا ما سنبينه في هذا المبحث عن طريق إعطاء صورة عامة عن المؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة Panneaux d'Algérie

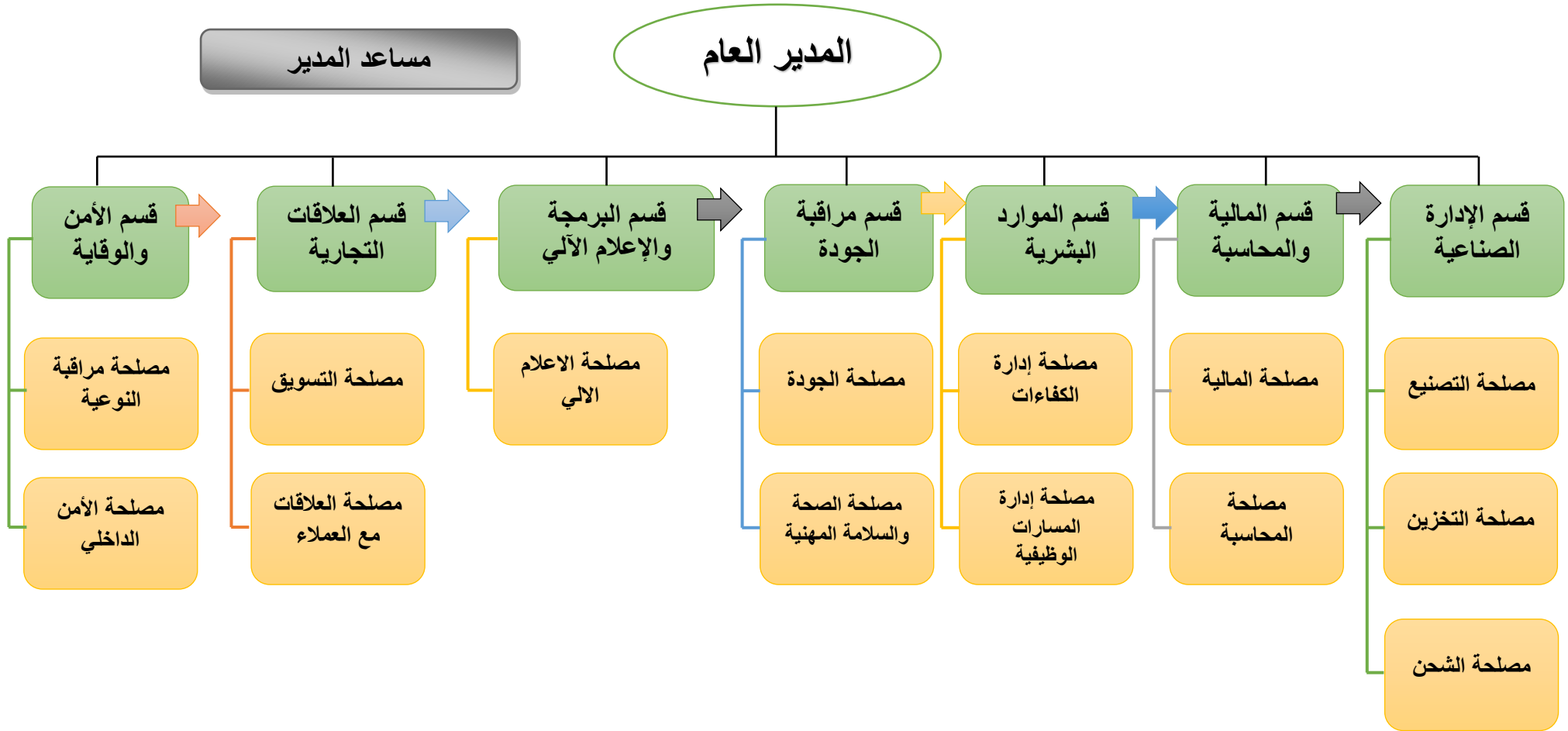
تعد مؤسسة تحويل الخشب "Panneaux d'Algérie" من المؤسسات الوطنية الرائدة في مجال نجر وتحضير الخشب المنشور وتحويله إلى منتجات نموذجية (التصفيح وإنتاج مختلف أنواع وأشكال الخشب) وهي شركة ذات مسؤولية محدودة مملوكة السيد محمد شهاب قلعي، متواجدة بالمنطقة الصناعية المطروحة القطعة رقم 40 الطريق الوطني رقم 82 الطارف، أنجزت على مساحة تقدر بـ 30.000 متر مربع، تشغل حوالي 300 منصب عمل دائم يعملون بصفة مباشرة و400 منصب يعملون بطريقة غير مباشرة بدأت في النشاط الفعلي بتاريخ 2022/03/10، كما تعتبر المهيمن على سوق الوطنية في هذا المجال وتسعى دائما إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي من حاجيات السوق والتوجه إلى التوسع في أسواق خارج الوطن، حيث تم تصدير أول شحنة نحو دولة تونس في سنة 2023.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة panneaux d'Algérie

باعتبار أن مؤسسة panneaux d'Algérie شركة ذات مسؤولية محدودة، يمكن تجسيد الهيكل التنظيمي في

الشكل التالي:

الشكل 02: الهيكل التنظيمي لشركة Panneaux d'Algérie



المصدر: الوثائق الداخلية للشركة

المطلب الثالث: التعريف بنشاط مؤسسة panneaux d'Algérie

تنشط مؤسسة panneaux d'Algérie في مجال نجر وتحضير الخشب المنشور وتحويله إلى منتجات نموذجية (التصفيح وإنتاج مختلف أنواع وأشكال الخشب)، حيث تمر عملية الإنتاج على عدة مراحل بدءاً من تحويل جذوع الأخشاب الصلبة واللينة لرقائق خشب الشوفان ذات أبعاد تقطيع محددة، بعد صقل الرقائق للحصول على الألياف، بعد ذلك تمر العجينة بمرحلة التشكل للحصول على كثافة متجانسة وتكون جاهزة للضغط على البارد ومن ثم للضغط على الساخن، في هذه المرحلة تمر المادة عبر المنشار حتى تصل إلى الأبعاد المطلوبة و بعد 48 ساعة من التخزين، يتم تخصيص الألواح التي تمر عبر الصنفرة للتصفيح بورق الميلامين أو للبيع كمنتج خام ، والصور أدناه تبين مختلف المراحل التي تمر عليها عملية الإنتاج.

الشكل 03: مراحل عملية الإنتاج في المؤسسة



المصدر: البطاقة التعريفية بالمؤسسة

المبحث الثاني: الأهداف البيئية لمؤسسة panneaux d'Algérie

تسعى دائما مؤسسة panneaux d'Algérie إلى التفوق والمنافسة في سوق الصناعات التحويلية الخاصة بالخشب، لذا فهي تبني رؤيتها الاستراتيجية ورسالتها على هذا الأساس وترجمتها إلى أهداف بيئية واجتماعية تسعى إلى تحقيقها رغم التحديات القائمة التي تواجهها مثل هذا النوع من الصناعات.

المطلب الأول: الخلفية والتحديات القائمة على صناعة الخشب

على الرغم من أن صناعة الخشب في الوقت الراهن تتمتع بمزايا كبيرة وأفاق سوقية واسعة، إلا أنها تواجه أيضا بعض التحديات، لعل من أبرز التحديات الرئيسية التي تواجه صناعة الخشب نذكر:

● **متطلبات فنية عالية:** عملية إنتاج المواد المركبة من الخشب معقدة وتتطلب مستوى عال من الدعم الفني وتشمل التحديات الرئيسية ما يلي:

- تحسين الصيغة: تتطلب المنتجات الخشبية ذات الاستخدامات المختلفة صيغ متعددة للتأكد من أن الخصائص الفيزيائية والكيميائية للمنتج تلبى التوقعات وهذا يتطلب الكثير من الاستثمار في البحث والتطوير وتراكم التكنولوجيا.

- مراقبة عملية الإنتاج: لها متطلبات صارمة وأي انحراف قد يؤثر على جودة المنتج.

● **ارتفاع التكلفة الأولية:** على الرغم من أن المواد الخشبية فعالة من حيث التكلفة في الاستخدام طويل المدى، إلا أن الاستثمار الأولي مرتفع نسبيا وينعكس بشكل رئيسي على:

- تكاليف المواد الخام: يعد دقيق الخشب عالي الجودة أكثر تكلفة خاصة عندما يكون سوق المواد الخام متقلبا.

- تكلفة معدات الإنتاج: حيث أن الاستثمار في معدات الإنتاج وقوالب الإنتاج المتقدمة كبير نسبيا، مما يشكل عتبة معينة للمؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم وخاصة الوافدين الجدد.

- الاستثمار في البحث والتطوير: من أجل تطوير صيغ ومنتجات جديدة تحتاج الشركات إلى مواصلة الاستثمار في البحث والتطوير وهو ما يمثل أيضا نفقات كبيرة.

● **الوعي بالسوق:** على الرغم من أن المواد الخشبية تتمتع بالعديد من المزايا إلا أن وعي السوق بها لا يزال بحاجة إلى تحسين خاصة فيما يلي:

- وعي المستهلك: العديد من المستهلكين ليس لديهم فكرة واضحة بما فيه الكفاية عن مفهوم المواد الخشبية، مما يؤثر على الترويج لها في السوق.

- التعليم الصناعي: يحتاج المهندسون المعماريون والمصممون إلى التعليم والتدريب لفهم خصائص وطرق تطبيق المواد الخشبية لتعزيز تطبيقها في البناء والديكور.

- بناء العلامة التجارية: تحتاج صناعة الخشب إلى تحسين التعرف على السوق وثقة المستخدم من خلال بناء العلامة التجارية والتسويق.

● **مراقبة الجودة:** من الصعب مراقبة جودة المواد الخشبية وتشمل بشكل رئيسي:

- جودة المواد الخام: تؤثر جودة دقيق الخشب بشكل مباشر على أداء المنتج النهائي، لذا فإن التحكم في سلسلة توريد المواد الخام أمر مهم للغاية.

- مراقبة عملية الإنتاج: من الضروري التحكم الصارم في المعلمات المختلفة في عملية الإنتاج لضمان اتساق واستقرار جودة المنتج.

- اختبار المنتج: تحتاج المنتجات إلى الخضوع لاختبارات صارمة قبل مغادرة المصنع للتأكد من أنها تلي المعايير ذات الصلة بمتطلبات السوق.

● **اللوائح والمعايير البيئية:** مع تزايد صرامة اللوائح البيئية، تواجه صناعة الخشب تحديات الامتثال إلى:

- التحكم في الانبعاثات: أثناء عملية الإنتاج يجب التحكم في انبعاثات الغازات العادمة ومياه الصرف الصحي والنفايات الصلبة للامتثال لمعايير حماية البيئة.

- متطلبات الشهادة: لدى بعض الأسواق متطلبات اعتماد محددة للمنتجات الخشبية مثل شهادة (CE) الخاصة بالاتحاد الأوروبي ومعايير الجمعية الأمريكية لاختبار المواد (ASTM) والتي تتطلب من الشركات إجراء الشهادات والاختبارات المقابلة.

● **المنافسة في السوق:** أصبحت المنافسة في السوق الخشبي شرسة بشكل متزايد وهو ما ينعكس بشكل

رئيسي على:

- المنافسة المحلية والخارجية: حيث تتنافس الشركات المحلية والأجنبية من حيث التكنولوجيا والتكلفة وقنات

السوق وما إلى ذلك، خاصة في السوق الدولية وتواجه المزيد من التحديات.

- المنافسة من البدلاء: بالإضافة إلى الخشب، تتنافس أيضا مواد مركبة أخرى على حصة في السوق مثل بلاستيك الخيزران والبلاستيك الحجري، لذا تحتاج الشركات إلى مواصلة الابتكار وتحسين قدرتها التنافسية.

المطلب الثاني: الأهداف البيئية والاجتماعية لمؤسسة panneaux d'Algérie

من بين أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة، كونها حديثة النشأة نذكر:

● البحث دائما على مصادر جديدة للمواد الأولية (الخشب) عن طريق إبرام العديد من الاتفاقيات لتوريد المصنع بالمادة الأولية،

- المحافظة على متطلبات السوق من مادة الخشب لزبائننا وضمان الاحتفاظ بهم،
- محاولة الانفتاح على أسواق دولية جديدة على غرار دولة تونس وليبيا،
- تحقيق أقصى دعم إلى الاقتصاد الوطني من خلال توفير العملة الصعبة الناتجة عن التصدير،
- تقليص فاتورة الإستيراد من خلال إنتاج مختلف أحجام صفائح الخشب محليا،
- البحث عن الكفاءة البشرية التي تساعد في تحقيق الأهداف المرجوة بأقصى كفاءة،
- التكوين المستمر لموارد المؤسسة البشرية على أحدث التقنيات والأساليب في مجال نشاطها،
- تدعيم المؤسسة بالتكنولوجيا الحديثة دائما والاستثمار في البحث والتطوير،
- الالتزام بواجبات المؤسسة الاجتماعية والبيئية للوصول إلى أداء شامل مستدام،
- العمل على إنتاج مادة تتطابق ومعايير الجودة العالمية.

المطلب الثالث: اقتراح بعض المؤشرات للأداء البيئي لمؤسسة panneaux d'Algérie

ولتحقيق الرسالة الخاصة بمشروع المؤسسة التطوري وبغية الوصول إلى الأهداف المسطرة ارتأينا اقتراح بعض مؤشرات بما تتناسب وأهداف المؤسسة للمساعدة على تحقيق هاته الرؤية ومراقبة تطورها بشكل مستمر وبما يتناسب ورؤيتها الاستراتيجية المستقبلية من خلال:

- تخفيض معدل استهلاك الكهرباء، عن طريق ترشيد الفاتورة باستعمال تقنيات حديثة على غرار صفائح الطاقة الشمسية، مع إعداد دراسة مستقبلية لجلب التور بينات الهوائية لتوليد الطاقة الكهربائية،
- التحكم المثالي في معدل استهلاك الغاز الطبيعي من خلال ترشيد استغلال المعدات التي تستعمل هذه الطاقة، وفق منهجية علمية تتماشى مع نسق الإنتاج،

- ترشيد في معدلات استهلاك الماء عن طريق إعادة تدوير المياه المستعملة واستعمالها مرة أخرى، مع البحث عن مورد مائي مدعم للدورة الإنتاجية بحفر آبار ارتوازية داخل محيط المؤسسة،
- تخفيض معدل طرح النفايات المسترجعة وغير المسترجعة من خلال:
 - القيام بعقد اتفاقية خاصة بمعالجة وردم النفايات الحضرية مع المؤسسة العمومية لتسيير ومراكز التقني لولاية الطارف،
 - تحويل بقايا الخشب الرقيقة إلى أصحاب الأراضي الفلاحية لاستعمالها كسماد عضوي.
- التركيز على البعد البيئي من المنظور الاستراتيجي لتحقيق سمعة تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال:
 - عقد اتفاقية خاصة مع المرصد الوطني للبيئة والتنمية المستدامة متعلقة بإنجاز تحاليل فيزيوكيميائية للتأكد من خلو المياه من إشعاعات النفايات الصناعية
 - إعداد بطاقة تقنية لتهيئة قطعة أرضية على واجهة المؤسسة كمشروع صديق للبيئة عبارة عن مساحة خضراء تستغل من قبل.

المبحث الثالث: تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة panneaux d'Algérie

بطاقة الأداء المتوازن يمكن تعديلها لتركيز الجوانب الأربعة التقليدية على الأداء البيئي؛ سنقوم بتقسيم الأبعاد الرئيسية الأربعة مع التركيز على كيفية مساهمتها في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة.

1. البعد المالي: يركز هذا البعد على التكاليف المرتبطة بالأنشطة البيئية والاقتصاديات المترتبة على تحسين الأداء البيئي، ومن بين المؤشرات المالية البيئية:

- تكاليف إدارة النفايات: تقليل التكاليف من خلال تحسين عمليات إعادة التدوير.
- تكاليف الطاقة: تقليل استهلاك الطاقة مما يؤدي إلى خفض الفواتير.
- الاستثمارات في التكنولوجيا النظيفة: تتبع الاستثمارات في المعدات والتقنيات التي تساعد في تقليل التأثير البيئي.

2. بعد العملاء: هذا البعد يركز على كيفية تحسين صورة الشركة البيئية في أعين العملاء وزيادة رضاهم، ومن بين المؤشرات البيئية المتعلقة بالعملاء:

- رضا العملاء عن المنتجات الخضراء: قياس رضا العملاء عن المنتجات التي تستخدم مواد صديقة للبيئة.
 - الوعي البيئي للعلامة التجارية: نسبة العملاء الذين يدركون جهود الشركة في حماية البيئة.
 - زيادة المبيعات نتيجة للاستدامة: تأثير الممارسات البيئية على زيادة المبيعات والولاء للعلامة التجارية.
3. بعد العمليات الداخلية: يتعلق هذا البعد بفعالية العمليات الداخلية في تحسين الأداء البيئي، ومن بين المؤشرات البيئية:

- كفاءة استخدام المواد الخام: نسبة المواد الخام المستخدمة إلى المنتجات النهائية لتقليل الهدر؛
 - إدارة النفايات الصناعية: نسبة النفايات التي تم تدويرها أو إعادة استخدامها؛
 - استهلاك المياه والطاقة: قياس كمية المياه والطاقة المستخدمة في عمليات الإنتاج.
4. بعد التعلم والنمو: يركز هذا البعد على التدريب والتطوير لتعزيز القدرات البيئية للعاملين، ومن بين المؤشرات البيئية:

- برامج التدريب البيئي: عدد الساعات التدريبية المخصصة للممارسات البيئية؛
- تحسين الابتكار البيئي: عدد الأفكار الجديدة والمشاريع المبتكرة المتعلقة بالاستدامة البيئية؛

- مشاركة الموظفين في المبادرات البيئية: نسبة الموظفين المشاركين في أنشطة الاستدامة.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل عرض أهم الخطوات المتبعة من قبل مؤسسة لتنفيذ استراتيجيتها، المبنية على تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن لقياس أدائها البيئي، بما يضمن تحقيق النسبة المستهدفة في هذا البعد، حيث وجدنا أنها استطاعت أن تحقق نتائج جيدة في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو بشكل عام.

خاتمة

يمكن القول في ختام دراستنا هذه أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة استراتيجية مهمة في تقييم الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية. تساعد هذه البطاقة المؤسسات على قياس وتحليل أدائها البيئي من خلال المقاييس والمؤشرات الخاصة بالجانب البيئي، والتي تشمل الامتثال للتشريعات البيئية، واستخدام الموارد الطبيعية بكفاءة، والحد من الانبعاثات والنفايات، وتطوير المنتجات والخدمات الصديقة للبيئة. كما تساعد البطاقة في ربط الأداء البيئي بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتحفيز التحسين المستمر في الأداء البيئي. في الختام، استخدام بطاقة الأداء المتوازن يعزز من قدرة المؤسسات الاقتصادية على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، ويسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

بصفة عامة، تلعب بطاقة الأداء المتوازن دوراً محورياً في تقييم الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية. فهذه الأداة الاستراتيجية توفر إطاراً متكاملًا لقياس وتحليل الأداء البيئي بشكل موضوعي، بما يتماشى مع استراتيجية المؤسسة وأهدافها طويلة الأجل.

من خلال البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن، تستطيع المؤسسات تحديد المقاييس والمؤشرات الخاصة بالأداء البيئي، كالانبعاثات والنفايات وكفاءة استخدام الموارد الطبيعية. كما تساعد هذه البطاقة في دمج الأبعاد البيئية مع الأبعاد الأخرى كالمالية والعملياتية والتعلم والنمو، مما يؤدي إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

بالإضافة إلى ذلك، تسمح بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات بتخطيط وتنفيذ برامج التحسين البيئي بطريقة منهجية، وربط هذه البرامج بالحوافز والمكافآت للموظفين. وبذلك تتحول المسؤولية البيئية من مجرد التزام قانوني إلى جزء أساسي من ثقافة المؤسسة وممارساتها اليومية.

وفي النهاية، يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن تُعد أداة فعالة لتعزيز الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية، وتحقيق التوازن بين الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

نتائج هذه الدراسة

يمكن إجمال أهم نتائج الدراسة حول دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية كما يلي:

1. بطاقة الأداء المتوازن توفر إطاراً متكاملًا ومتوازنًا لقياس وتحليل الأداء البيئي للمؤسسات، بما يتماشى مع استراتيجيتها وأهدافها طويلة الأجل.
2. من خلال البعد البيئي في البطاقة، تتمكن المؤسسات من تحديد مؤشرات ومقاييس محددة للأداء البيئي، مثل كفاءة استخدام الموارد الطبيعية والحد من الانبعاثات والنفايات.
3. دمج البعد البيئي مع الأبعاد الأخرى (المالية، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) يساعد في تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمؤسسة.
4. تُمكن بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات من وضع خطط وبرامج محددة للتحسين المستمر في الأداء البيئي، وربط ذلك بنظم الحوافز والمكافآت للموظفين.
5. استخدام البطاقة يساعد في تحول المسؤولية البيئية من مجرد التزام قانوني إلى جزء أساسي من ثقافة المؤسسة وممارساتها اليومية.
6. بشكل عام، تُعد بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتعزيز الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية وتحقيق التنمية المستدامة.

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، فإن أهم التوصيات لتعزيز دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية هي:

1. ضرورة اعتماد المؤسسات على بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية لقياس وتحليل أدائها البيئي بشكل شامل ومتوازن.

2. تحديد مؤشرات وأهداف قياس الأداء البيئي بدقة، بما يتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة وتوجهات المؤسسة الاستراتيجية.
3. دمج البعد البيئي بشكل فعال في جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وربطه بالأهداف والمقاييس الأخرى للأداء المؤسسي.
4. تطوير نظم حوافز وتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة، بما يعزز مسؤوليتهم البيئية.
5. تبني ثقافة المسؤولية البيئية على مستوى المؤسسة، وتعزيز التوعية والتدريب البيئي للموظفين.
6. إجراء مراجعات دورية لبطاقة الأداء المتوازن وتحديث مؤشرات وأهداف الأداء البيئي بما يتماشى مع المستجدات والتشريعات البيئية.
7. تعزيز الشفافية والإفصاح عن الأداء البيئي للمؤسسة من خلال التقارير البيئية والاستدامة.
8. التعاون مع الجهات الحكومية والمجتمعية ذات الصلة لتطوير وتبادل الخبرات في مجال قياس وإدارة الأداء البيئي.

ملخص:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية هامة في تقييم الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية. تتيح هذه البطاقة دمج الأهداف البيئية مع الأهداف المالية والتشغيلية، مما يساعد في تحقيق استدامة شاملة. من خلال تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بالبيئة مثل تقليل انبعاثات الكربون، إدارة الموارد الطبيعية بكفاءة، وتقليل النفايات، يمكن للمؤسسات متابعة تقدمها نحو تحقيق أهداف الاستدامة. تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساهم في تعزيز الشفافية والمسؤولية البيئية، ويعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق نمو مستدام.

كلمات مفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء البيئي، الاستدامة، المؤسسات الاقتصادية، انبعاثات الكربون، إدارة الموارد الطبيعية، تقليل النفايات، المسؤولية البيئية.

Abstract

The Balanced Scorecard is a strategic tool essential for evaluating the environmental performance of economic enterprises. This tool allows the integration of environmental goals with financial and operational objectives, aiding in achieving comprehensive sustainability. By identifying key performance indicators related to the environment, such as reducing carbon emissions, efficiently managing natural resources, and minimizing waste, organizations can monitor their progress towards sustainability goals. Implementing the Balanced Scorecard enhances transparency and environmental responsibility, bolstering the organization's ability to adapt to environmental changes and achieve sustainable growth.

Keywords: Balanced Scorecard, environmental performance evaluation, sustainability, economic enterprises, carbon emissions, natural resource management, waste reduction, environmental responsibility

قائمة المصادر والمراجع

- أسوان، عوض حيدر. (2008). "نظم الإدارة البيئية ISO14000 وتطبيقاتها في المنظمات الصناعية اليمنية". عدن، اليمن.
- آل فيحان عبد اهلاوي ايثار، البيايت عبد الغين سوزان. (2008). "تقويم مستوى تنفيذ متطلبات نظام الإدارة البيئية ISO14001 دراسة حالة الشركة العامة لصناعة البطاريات - معمل بابل -1» ، جملة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد ، 70 .
- الإدارة المالية: مدخل إلى التحليل المالي المعاصر. (2014). منير إبراهيم هندي،، الطبعة الخامسة،، 2014،. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث،.
- الشمام، ماهر علي حسين، (1999). . "دور البيانات المحاسبية في تقويم الأداء المالي بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 1999. جامعة الموصل: كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- العزاوي محمد عبد الوهاب. (2021). "أنظمة إدارة الجودة والبيئة"، ط، 1 . عمان، الأردن: دار وائل.
- العمارة حسان زيدان. (2015). "أنظمة الأيزو في السالمة والبيئة". الامارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
- العمري، فاطمة. (2002). مذكرة دكتوراه، جامعة الجزائر،.
- العمري، هاني عبد الرحمن. (2019). منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات. السعودية.
- العوالمة نايل عبد الحافظ. (1993). إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقات في الأردن). الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- الفتاح، عبد المحسن جودة و عبد الحميد عبد. (2004). إدارة الموارد البشرية. 423.
- المستدامة، التنمية. (1992). انبثق مصطلح التنمية المستدامة لأول مرة يفي مؤتمر ريو دجيانريو وتعين "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم.

- أمال, موسى عبد الناصر، رحمان. (2008). "الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية" ، مجلة أبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد، 04، 188.
- أحمد ب. ب. ع. Retrieved from <https://www.bsigroup.com/ar-AE/-ISO-14001/ISO-140012>. (2013). 72.
- إلياس بن ساسي، و يوسف قريشي. (2011). *التسيير المالي الادارة المالية دروس وتطبيقات*. عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى.
- إسماعيل السيد. (1998). *الإدارة الإستراتيجية*. مصر: مركز التنمية الإدارية.
- باسيلي، مكرم عبد المسيح. (2001). "المحاسبة الإدارية: مدخل معاصر في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء". ، مصر، : الطبعة الثالثة، المكتبة العصرية، المكتبة العصرية.
- بن عيشاوي أمحد. (2013). "إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية"، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع .
- بوخمخ، عبد الفتاح. (2002). " تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية ". مجلة العلوم الإنسانية جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر. ، 47.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي. (2005). *التسويق المعاصر*. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- جودة عبد الرؤف محمد زغول. (2019). *استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي و التشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية ، السعودية، 08-19 ماي . السعودية .*
- حسن، رواية محمد. (2001). ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية. رؤية مستقبلية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

حسين، أحمد حسين علي. (2000). "المحاسبة الإدارية المتقدمة"، . ، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

حمداوي وسيلة،. (2004). إدارة الموارد البشرية . الجزائر: مديرية النشر،قائمة.

حمداوي، وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مديرية النشر الجامعية.

خديجة ذوات ومعطا الله مبروكة. (2013-2014). تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة للبيانس،. ورقلة : جامعة قاصدي.

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية. (2013). تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية. تقرت.

دعاس عز الدين. (2011). "أثار تطبيق نظام الإدارة البيئية من طرف المؤسسات الصناعية دراسة حالة شركة الإسمنت"، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2011. باتنة، عين التوتة، الجزائر.: غير منشورة.

رديني، طه أحمد حسن. (2001). . "تقييم الأداء باستخدام البيانات المحاسبية للرقابة على نشاط التمويل الذاتي في مستشفى صدام العام." رسالة ماجستير غير منشورة، ، 2001. العراق -الموصل: كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

رنو، عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن. (العدد 03 ديسمبر 2015). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية دراسة حالة مؤسسة نفضال مقاطعة الوقود حاسي مسعود،. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 140.

ريوة محاد. (2020). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية-دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراد. سطيف، الجزائر .

- زغلول، جودة عبد الرؤوف محمد. (2021). استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباي الممارات لإدارة الأداء الاستراتيجي و التشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية : "مهنة المحاسبة. السعودية .
- زينب احمد عزيز حسين. (2001). نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح) ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة جمهورية مصر العربية. القاهرة.
- سعاد نائف البرنو طي. (2001). الإدارة(أساسيات و إدارة الأعمال)، . عمان، الأردن: دار وائل، الطبعة الأولى.
- سعيد محمد المصري. (2002). إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية. مصر : الدار الجامعية،الإسكندرية.
- صاحل الشيخ محمد. (2002). "الآثار الاقتصادية والمالية لثلوث البيئة وسائل الحماية منها"، ط2. مصر : مكتبة ومطبعة الشعاع الفنية.
- صالح بلاسكة. (2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجاري.
- صرار عبد الوحيد. (9/8 مارس، 2005). "الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، جامعة ورقلة،الجزائر. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، الصفحات ص ص 141-136.
- عادل عشي. (2003 - 2004). " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم) ". الجزائر: رسالة ماجستير ،غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.
- عادل عشي. (2003 - 2004). " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم) " رسالة ماجستير . الجزائر: غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 4.

- عالب رشيد. (2017). "نظام الإدارة البيئية (ISO14001) واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة. الجزائر: غير منشورة.
- عبادة، فصل. (2023). التشخيص المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الليسانس. جامعة الوادي.
- عبد اللطيف عبد اللطيف و حنان تركمان. (2006). "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، المجلد (28)، العدد (1). مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، 144.
- عبد الملوك مزهودة . (بلا تاريخ). "المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر،. صفحة 48.
- فتيحة جباري . (2018). محاضرات في الإدارة البيئية في الجزائر السنة الأولى ماستر .، (صفحة 95). الجزائر.
- قريشي محمد. (2017). التغيير التكنولوجي وأثره على أنما المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأنا المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير. بسكرة، الجزائر.
- كلادة، طاهر محمود. (2001).، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- كيجلي سلمى عائشة. (2017). "التقييم الاقتصادي لأثار والسياسات البيئية -دراسة حالة الجزائر-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة. الجزائر: غير منشورة.
- كيجلي عائشة سلمى. (2017). "التقييم الاقتصادي لأثار والسياسات البيئية -دراسة حالة الجزائر-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة. الجزائر: غير منشورة.

محمد العربي طريقي. (2018). *دارق رأس المال العامل: دراسة حالة الشركات الصناعية الجزائرية*، رسالة ماجستير، بسكرة، الجزائر، : جامعة محمد خيضر .

مرهسة خيرى. (2022). *مساهمة النظام المحاسبي المالي في قياس وتقييم الأداء المالي - دراسة حالة مجمع صيدال SAIDAL*، رسالة ماجستير في العلوم المالية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم المالية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر .

ناء عبد الكريم الخناق. (2005). " مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية". المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية. الجزائر: جامعة ورقلة.

نعيمة يحيوي، خديجة لدرع. (2018). *بطاقة الأداء المتوازن bsc أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)*، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات.

هيثم احمد حسين عبد المنعم. (6 8- نوفمبر 2001). *نموذج محاسبي لقياس و تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية. جمهورية مصر العربية، القاهرة.*

يوسف الهزيل وكرمة زرزور مبروكة برحمة. (2023). ، *تقومان وتحسنان الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية الحديثة. جامعة الوادي: مذكرة الليسانس.*

المراجع الأجنبية:

Brigham, E., & Houston, F. (2019). *Fundamentals of Financial Management (15th ed.)*. Cengage Learning. Cengage Learning.-

-. (بلا تاريخ). تم الاسترداد من <https://www.iso.org/standards/popular/iso-14000>

<https://www.iso.org/standards/popular/iso-14000>

- ww.iso.org. (2024, 03 24). *International Organization Standard, "ISO14001Environmental management systems– requirements with guidance for use", second* . Retrieved from www.iso.org
- <https://www.linkedin.com/pulse>. (2024, 04 23). *SOLTANI ZINA*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse>
- <https://www.studocu.com> . (2024 ,03 24) . تم الاسترداد من <https://www.studocu.com/row/document/universite-de-saida-dr-moulay-tahar/mkyas-kanon-aledar>
- lpcentre. (2024, 03 24). *lpcentre*. Retrieved from <https://ar.lpcentre.com/>
- Norton, Robert Kaplan et David. (1998). *le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique : les quatre axes du succès)*. Paris France: éditions d'organisation.
- performance-evaluation*. (2024, 02 28). Retrieved from <https://www.questionpro.com>
-