

استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتنفيذ الإستراتيجية والرقابة عليها

في المؤسسة العمومية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة "نفضال" -

L'utilisation de la Balanced Scorecard comme un outil pour la mise en œuvre et le contrôle de la stratégie dans les entreprises publiques algériennes (cas NAFTAL)

أ.د لبيق محمد البشير، جامعة سيدي بلعباس - الجزائر

أ. بومسجد بدرة، جامعة معسكر - الجزائر.

Le résumé:

Le tableau de bord stratégique est parmi les outils les plus importants qui aident le gestionnaire dans la mesure globale de la performance, et le contrôle de l'entreprise à atteindre les objectifs stratégiques à long terme et d'améliorer ses performances, Dans cette étude, nous expliquons l'incapacité des entreprises publiques algériennes dans l'utilisation de cet outil dans la conception et la mise en œuvre des objectifs stratégiques.

Mots clés : stratégie, tableaux de bord stratégique

ملخص :

تعد لوحة القيادة الإستراتيجية من أهم الأدوات التي تساعد المسير في القياس الشامل للأداء ومراقبة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية على المدى الطويل و تحسين أداءها وفي هذه الدراسة نوضح عدم قدرة المؤسسات العمومية الجزائرية في استخدام هذه الأداة في تصميم و مراقبة تنفيذ أهدافها الإستراتيجية

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة الإستراتيجية، الإستراتيجية

المقدمة

في سنوات الستينات والسبعينات والثمانينات بدأت مرحلة قياس التطور من خلال التحليل المالي ودراسة المؤشرات والنسب المالية، إلا أن هذه النسب والمؤشرات كانت تعتمد على بيانات وقعت في الماضي، الأمر الذي يصفه البروفسور روبرت كابلان بأنه كمن يقود سفينته وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلاً من النظر إلى مقدمتها، وفي بدايات التسعينات ظهر أسلوب جديد في تقييم الأداء وهو ما يعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن (Balanced ScoreCard) وهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية والمحرك الذي يدفع النمو، التوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، التوازن بين التكتيك والإستراتيجية. ففي العام 1996 قدم لنا كابلان ونورتن بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة: البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد العاملين وبعد الزبائن العملاء. لذلك حاولنا في دراستها هذه الإجابة على إشكال رئيسي وهو: كيف يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة العمومية الجزائرية؟ وللإجابة على هذا الإشكال، قمنا باختبار الفرضية بأن بطاقة الأداء المتوازن تساعد إلى حد كبير في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة والرقابة عليها في المؤسسة العمومية الجزائرية وعليه سنقوم في هذه الدراسة بإظهار المفاهيم الخاصة بالإدارة الإستراتيجية في المحور الأول أما المحور الثاني خاص بظهور لوحة القيادة كأداة للتسيير الاستراتيجي والمحور الثالث خاص بإظهار واقع استخدام لوحة القيادة الإستراتيجية في التسيير الاستراتيجي في مؤسسة نفضال كدراسة حالة.

أولاً مفاهيم الإدارة الإستراتيجية

1- تعريف الإدارة الإستراتيجية: يتصف هذا المفهوم بالتنوع والتعدد نتيجة اختلاف أهداف الكتاب والباحثين من استخدامها وتمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراستها وتحليلها. إن الإدارة الإستراتيجية عملية اتخاذ قرارات إستراتيجية وتنفيذها وتقييمها ويمكن النظر إليها من منهج آخر على أنها عملية تغير استراتيجي وعرفت بأنها: « فن وعلم تكوين القرارات الوظيفية المتقابلة وتنفيذها وتقييمها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها». (الخفاجي، 2006، ص. 37). واعتقد آخرون أنها: «عملية رسم التوجه الاستراتيجي والتي تعده أساسا التفكير الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي ومن ينتقى من خيارات وسبل إنجازها». (الخفاجي، 2006، ص. 38).

وحددت بأنها: «العملية التي يتمكن المدراء من خلالها صياغة الاستراتيجيات المتولدة وتنفيذها نحو إنجاز الغايات الإستراتيجية بأمتليه وبما يحقق توافق بين معطيات البيئة المتاحة والمعطيات الداخلية». (سليطين، 2006، ص45).

كما نحاول إظهار بعض المفاهيم الحديثة للإدارة الإستراتيجية:

تعريف توماس (TOMAS 1988): «تمثل خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة» (السيد، 2000، ص. 02).

تعريف طومسون واستريكلا (TOMPSON ET STRICKLAND): «هي رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي الملائم لذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها». (المغربي، 1999، ص. 32).

وفقا لهذا التعريف فإن الإدارة الإستراتيجية تمثل تلك العملية التي تستخدم بغرض وضع وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز النتائج المرغوب فيها في ظل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة كما تعرف «بأنها فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات المتداخلة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها». (المغربي، 1999، ص. 33).

2- خصائص الإدارة الإستراتيجية

ومن خلال التعريفات والمفاهيم فإنها كلها تشترك في خصائص تميز الإدارة الإستراتيجية:

- أن النواتج الرئيسية للإدارة الإستراتيجية هي استراتيجيات وقرارات إستراتيجية.
- أهمية رسالة المؤسسة في تحقيق أهدافها وغاياتها.
- الإدارة الإستراتيجية هي استجابة للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.
- هناك جانب من المخاطرة يكشف الإستراتيجية لأنها تبنى على قدرة المؤسسة على التنبؤ بالتهديدات والفرص النسبية.
- تركز على إعادة تخصيص الموارد الخاصة بالمؤسسة، ذلك لأن شكل تخصيص الموارد الحالي يمكنه فقط من بقاء الشيء كما هو عليه بينما مواجهة التغيرات البيئية تتميز في هيكل الموارد الحالية واستخداماتها.

ثانيا : بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتسيير الاستراتيجي

أصبحت الإستراتيجية اليوم مهمة لإنجاح المؤسسات, وقد ظهر نموذج الأداء المتوازن كنظام جديد لإدارة الإستراتيجية وفي نفس الوقت فإن هذا النظام يجب أن يتم ربطه بنظام الموازنة من أجل نجاح الإدارة التكتيكية والتنفيذية، ويلاحظ أن موضوع الربط بين الإستراتيجية والموازنة من خلال نموذج الأداء المتوازن يمكن من الانتقال الفعال والصحيح من المستوى الاستراتيجي الذي يغطي فترة زمنية طويلة الأجل إلى الموازنات التي تغطي فترة زمنية قصيرة الأجل.

1- بطاقة الأداء المتوازن للربط بين الإستراتيجية والموازنات التقديرية: فالربط بين الإستراتيجية والموازنة يمر بالخطوات التالية: (حماد، 2005، ص.286).

- ترجمة الإستراتيجية إلى نموذج الأداء المتوازن وتحديد الأهداف والمقاييس الإستراتيجية.
 - وضع أهداف محددة قصيرة الأجل للفترات المقبلة وذلك بالنسبة لكل مقياس.
 - تحديد المتطلبات الإستراتيجية والموارد المطلوبة.
 - اعتماد الموارد البشرية والمالية اللازمة لتحقيق المبادرات الإستراتيجية وهذا يعني وضع تلك المتطلبات في صورة موازنة سنوية.
- أما بالنسبة للموازنات كأداة لقياس ما تحقق من أداء يجب أن يتم إعدادها في ضوء الأهداف الواردة في نموذج الأداء المتوازن وذلك من أجل ربط الخطة الإستراتيجية بخطة العمل (الموازنة) وبعبارة أخرى يمكن القول أن إدماج نموذج الأداء المتوازن ضمن منظومة المؤسسة، يعني تفعيل دور الموازنات في العمل على تحقيق أو تبيان مدى تحقيق الإستراتيجية (Rodier, 1999, p.159).

2- المنظور الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن

أكدت دراسة مدخل القياس المتوازن للأداء Balanced scorecard أن مقاييس الأداء التقليدية المالية أصبحت غير كافية لتقييم أداء مختلف المستويات الإدارية في البيئة الحديثة. وأن تلك المقاييس ينبغي تدعيمها بمقاييس أخرى غير مالية تعتمد على درجة رضا عملاء المؤسسة من ناحية كما تعتمد على درجة رضا وتعاون العاملين من ناحية وتعتمد على درجة نمو وتقدم المؤسسة من ناحية الثالثة وأهم هذه المؤشرات موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مؤشرات الأداء الإستراتيجية الأكثر استعمالا

الميادين	مؤشرات إستراتيجية
النمو	- نمو السوق
	- معدل نمو النشاطات
	- حصيلة السوق
التجديد	- الفترة المتوسطة لدفع منتجات جديدة للسوق
	- نسبة المنتجات الجديدة من رقم الأعمال
	- نسبة رقم أعمال من البحث والتطوير
قيمة - الزبون	- مؤشرات رضا الزبون
	- نسبة الزبائن الأوفياء
	- التنافسية، السعر
الجودة	- مؤشرات الجودة
	- الضمانات
الإدارة	- معدل مصاريف التكوين بالنسبة للكتلة الأجرية
البيئة	-

Source : Jean Brilman, Jacques Hérard, les meilleures pratiques de management, éditions d'organisation, 6^{ème} édition, 2006, P.75.

2-1- خطوات بناء نظام القياس المتوازن: ويتم بناء هذا النظام من خلال الخطوات التالية:

- ✓ الاستعانة بفريق عمل من ذوي الخبرة في مجال تصميم النظم يضم كافة التخصصات من خارج وداخل المؤسسة لتجهيز قاعدة البيانات ونظم وبرامج التشغيل الملائمة
- ✓ تحديد الأهداف الإستراتيجية للنظام
- ✓ تحديد الأهداف التكتيكية وخطوات تنفيذ العمل بما يتفق مع الأهداف الإستراتيجية للنظام
- ✓ تحديد مقاييس الأداء الملائمة لمختلف جوانب النشاط
- ✓ تحديد مصادر البيانات الخاصة بمختلف جوانب النشاط واللائمة لتشغيل النظام
- ✓ تجميع مصادر البيانات السابقة في قاعدة بيانات النظام
- ✓ اختيار نظم وبرامج التشغيل الملائمة لبيانات النظام بما يكفل تحقيق أهدافه
- ✓ إعداد وتصميم بطاقة القياس المتوازن للأداء

- ✓ تجربة النظام والتحقق من قدرته على تنفيذ رؤية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية
- ✓ تقييم تجربة تنفيذ النظام وتعديلها إذا لزم الأمر
- ✓ توثيق النظام ونشر الوعي بع ومراعاة الجوانب والابتكارات السلوكية المتصلة بالنظم الجديدة عموماً (عبد اللطيف، 2004، ص. 389)

2-2- المحاور الرئيسية لقياس وتقييم الأداء المتوازن: بصفة عامة يعمل نظام القياس المتوازن للأداء من خلال أربعة محاور نسبة ممثلة في الجوانب المالية، والتخطيط الجيد للعمليات الداخلية والتركيز والاهتمام بالعملاء وتنمية مهارات وقدرات العاملين (عبد اللطيف، 2004، ص. 390)

- ✓ المنظور المالي: هنا نجد وصفاً لما يتوقعه الملاك من المؤسسة فيما يتعلق بالنمو والربحية ومن الملائم أيضاً وصف المخاطر المالية التي تكون مقبولة.
- ✓ منظور العملاء: يصف هذا المنظور الطرق التي سيتم بها خلق قيمة للعملاء وكيف سيتم تحقيق ذلك، وما هي الأسباب التي ستجعل العملاء على استعداد لدفع المقابل المالي لها.
- ✓ منظور العمليات الداخلية: ما هي العمليات التي تولد الأشكال المناسبة للقيمة بالنسبة للعملاء وتعود كذلك إلى الوفاء بتوقعات حملة الأسهم؟ والإجابة على ذلك هي ما يشتمله هذا المنظور.
- وتتمثل أهم العمليات وصفها وتحليلها في العمليات التي تسهم في توسيع قاعدة العملاء وتلك التي تؤثر على ولاء العميل بشكل مباشر ومنها عمليات الإنتاج والتسليم...
- ✓ منظور التعلم والنمو: يمكن هذا المنظور المنشأة من ضمان قدرتها على التجديد كشرط أساسي لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل وفي هذا المنظور ينبغي أن تدرس المنشأة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء وكذلك اهتمامها بالاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات.
- إن أفضل تنظيم لبطاقة قياس الأداء المتوازن هي الوحدات الإستراتيجية داخل منظمات الأعمال حيث يكون بها سلسلة متكاملة الأنشطة تقوم بتكوين سلسلة تحقيق القيمة في مراحل التطوير العمليات، التسويق، التوزيع، البيع، خدمة العملاء.

3- الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن ضمن المسار الإستراتيجي:

إن المنظمات تستخدم قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية للإدارة عن طريق

أولاً: توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة: حيث تتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور والعملاء النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد. (المغربي، 1999، ص.82).

ثانياً: توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة. فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية للعملية التالية لها. بما يتييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي للمنظمة. (المغربي، 1999، ص.82).

ثالثاً: التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربع. إن عملية التخطيط و وضع الأهداف تمكن المنظمة من:

- تحديد كمية المخرجات طويلة الأجل المطلوب تحقيقها .
- تحديد كيفية تحقيق تلك المخرجات.
- تحقيق وتوفير مظاهر قصيرة الأجل للقياسات المالية وغير المالية
- تحسين إستراتيجية التعلم والحصول على المعلومات المرتردة.

وهذا يمكن من التعلم على مستوى المديرين التنفيذيين حيث يمكنهم قياس الأداء المتوازن من مراقبة وتعديل أي قصور في تنفيذ الإستراتيجية وتصحيح أي خطأ في ذلك. (المغربي 1999، ص.82).

بعض المنظمات تعتمد فقط على المقاييس المالية وتحقق الأداء، إن قياس الأداء المتوازن يحتفظ بالقياسات المالية كمؤشرات تلخص موقف العمل ولكنها تركز على مجموعة متكاملة التي تربط كل من الجوانب الأربعة.

ثالثاً: الدراسة الميدانية

1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة: تم اختيار المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية نفضال بسيدي بلعباس للدراسة الميدانية و هي تعتبر من المؤسسات الرائدة في قطاع المحروقات والذي يعتبر ركيزة الاقتصاد الوطني 'شركة ذات أسهم تابعة 100% لمجمع سونطراك وهي متواجدة في المنطقة الصناعية بسيدي بلعباس كفرع للشركة الأم المتواجدة بالجزائر العاصمة.

2- مجتمع الدراسة وحجم العينة: يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد الموظفين في إدارة المؤسسة والبالغ عددهم 30 موظف وتم اختيارهم بطريقة عشوائية.

3- تصميم الاستبيان جاءت الاستمارة متضمنة ل29 سؤالاً وتم تقسيمها إلى ثلاث محاور أساسية:

المحور الأول تضمن معلومات شخصية تتعلق بالمستجوب ما يخص بالجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة .

المحور الثاني اشتملت 14 سؤال متعلق بالرقابة الإستراتيجية وذلك لمعرفة مدى فهم المستجوبين بالرقابة الإستراتيجية ولمدى وعيهم بأهميتها في المؤسسة .

المحور الثالث ضم 15 سؤالاً يتعلق بطاقة الأداء المتوازن .

4- ثبات أداة الدراسة من اجل تقييم ثبات آراء أفراد لهينة قمنا بحساب الفاكرونباخ للمحور الثاني والثالث وحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم(1) قيمة الفاكرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان

المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق الجذر التربيعي لمعامل الثبات	اتجاه العينة
1	14	0.613	0.782	مقبول
2	15	0.498	0.705	مقبول
3	29	0.605	0.777	مقبول

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS

5-تحليل أجوبة الاستبيان

تقييم المحور الخاص بالمعلومات الشخصية حيث كانت نسبة الذكور 47% والإناث 53% متقاربة و هذا راجع لخصوصية الشركة. أما نسبة الموظفين التي تتراوح أعمارهم بأقل من 30 سنة مرتفعة بنسبة 57% وتليها فئة الموظفين بين 30 و 40 سنة بنسبة 27% وفئة بين

40 و50 بنسبة 13% وأكثر من 50 سنة بسبة 3% ما يبين اعتماد الشركة على فئة الشباب أما بالنسبة لتوزيع الأفراد حسب معرفتهم بالإستراتيجية فالذين لهم معرفة بإستراتيجية الشركة هم 93% وهذا يدل على أن الشركة تقوم بإشراك موظفيها في إستراتيجيتها سعياً منها إلى أداء أفضل من قبل الموظفين وهذا بدوره يعكس الثقافة التنظيمية iso26000.

تقييم المحور المتعلق بالرقابة الإستراتيجية

الجدول رقم (2) يوضح نتائج أجوبة أفراد العينة حول الرقابة الإستراتيجية

الاتجاه	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	عبارات المتغيرات للمحور الأول
موافق	0.24	0.651	2.7	مؤسستنا لها إستراتيجية لكن تواجه صعوبات في تطبيقها هل لديك فكرة حول الرقابة الإستراتيجية
موافق	0.213	0.461	2.83	هل تتبنى المؤسسة أسلوب الرقابة الإستراتيجية هل نجحت الإدارة في تطبيق أسلوب الرقابة الإستراتيجية و الاستفادة من مزاياها
موافق	0.409	0.640	2.73	يؤثر أسلوب الرقابة على فاعلية أداء المؤسسة
موافق	0.530	0.728	2.23	يؤثر مدى توفر المعلومات على فعالية الرقابة الإستراتيجية تؤثر نوع التقنية المستخدمة على الرقابة الإستراتيجية هل تتوفر جميع المعلومات (تقارير الأداء) بسهولة و بشكل دقيق لغرض الرقابة
موافق	0.234	0.651	2.7	
موافق	0.254	0.504	2.77	
موافق	0.234	0.484	2.8	
محايد	0.461	0.679	2.23	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS

تقييم المحور المتعلق بطاقة الأداء المتوازن

الجدول رقم (3) يوضح نتائج أجوبة أفراد العينة حول بطاقة الأداء المتوازن

الاتجاه	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	عبارات المتغيرات للمحور الثاني

موافق	0.248	498	2.60	هل لديك فكرة حول نموذج بطاقة الأداء المتوازن تقوم المؤسسة بمراجعة دورية لمقاييس أداءها و تعمل على إدخال مقاييس جديدة تتلاءم مع الظروف الحالية
محايد	0.671	0.819	2.13	يقضي الإداريون معظم وقتهم مع مناقشة الاختلافات في الخطة و القضايا التشغيلية الأخرى البيئة التي تعمل فيها المؤسسة شديدة التغيير و بالتالي على المؤسسة التغيير لتحقيق النجاح
موافق	0.533	0.730	2.53	لا نملك تعريف واضح لمستهدفات الأداء سواء كانت مالية او غير مالية لا يمكن ان تضع المؤسسة إستراتيجيتها في ورقة واحدة
موافق	0.654	0.809	2.53	مؤسستنا لها ثقافة القياس و تركز على رقابة الأداء المالي وغير مالي
موافق	0.323	0.568	2.57	مؤسستنا لها طرق في مراقبة الأعمال الداخلية مؤسستنا تهتم بالتطور والنمو
محايد	0.562	0.750	2.30	مؤسستنا لها أدوات لمراقبة الجانب المالي
موافق	0.093	0.305	2.90	
موافق	0.064	0.254	2.93	
موافق	0.033	0.183	2.97	

من خلال تحليل الجدولين تمكنا من إثبات صحة الفرضية المطروحة جزئيا باعتبار أن المؤسسة لها إستراتيجية و لها مؤشرات لقياسها وكشف الانحرافات وتسير بمبادئ بطاقة الأداء المتوازن إلا انه من الأحسن استخدام النموذج الكامل لها كما توصلنا إلى النتائج التالية :

- 1- وجود إستراتيجية واضحة لشركة نפטال والمتمثلة في إستراتيجية 2013-2017
- 2- وجود مقاييس لقياس الأداء الاستراتيجي .
- 3- تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.
- 4- اغلب الموظفين لديهم مستوى تعليمي يساعدهم على فهم نموذج بطاقة الأداء المتوازن .
- 5- وجود ثقافة تنظيمية و تظهر في إشراك الموظفين حول إستراتيجية المؤسسة وهذا أول شرط لنجاح بطاقة الأداء المتوازن .
- 6- وجود إستراتيجية تتعلق بالإنتاج والعوائد المالية والموارد البشرية والتطور والنمو وهذا ما تتضمنه بطاقة الأداء المتوازن .

الخاتمة:

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بقدرتها على اختزال الأداء المؤسسي بمؤشرات متوازنة ومحدودة في الجوانب المالية وغير المالية التي يتحور قياس أداء المؤسسة عليها.. ولعل من أكثر التحديات التي تواجه المؤسسات العمومية الجزائرية عند تطبيقها لهذا النظام، تحديد الأولويات التي يجب وضعها على اللائحة، هذا وتشير الأبحاث عن أفضل الممارسات هو تحديد 20 جانباً كحد أقصى، ليبقى التحدي بعد ذلك في طريقة اختيار هذه الأولويات بطريقة منهجية وتوافقية، فالمؤسسات الجزائرية تعاني أولاً من الفشل وعدم القدرة على التحكم في مبادئ الإدارة الإستراتيجية فهي مؤسسات تعجز عن دراسة بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف والتي تمكنها من تحديد رؤية إستراتيجية بعيدة المدى ووضع أهداف طويلة المدى ليتم بعد ذلك ترجمتها إلى مؤشرات تساعدها في تقييم مدى تحقيق تلك الأهداف بطريقة كمية ليتم على أساسها اتخاذ قرارات لتحسين أداءها وهذا هو الأساس الذي يبنى عليه نموذج كابلان ونورث لبطاقة الأداء المتوازن، وعلى هذا الأساس كان لابد من تقديم التوصيات التالية بغرض الدفع بمؤسساتنا العمومية إلى انتهاج أساليب التسيير الحديثة وأهمها بطاقة الأداء المتوازن من أجل دعم التوجه نحو ما يسمى بالليقظة الإستراتيجية:

- 1- استخدام مؤشرات لقياس مدى رضا الزبون .
- 2- وضع مؤشرات لقياس رضا الموظف .
- 3- وضع مؤشرات لمعدل دوران العمل حتى لا تقع المؤسسة في مشكل متعلق بنقص العمال .
- 4- استخدام بطاقة الأداء المتوازن النموذجية.

قائمة المراجع:

أولا - المراجع باللغة العربية:

- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح.(1999). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 20 (الطبعة الأولى). القاهرة .مجموعة النيل العربية.
- محمد السيد،إسماعيل.(2000). الإدارة الإستراتيجية . مفاهيم وحالات تطبيقية . الإسكندرية. الدار الجامعية.
- عبد اللطيف، ناصر الدين.(2004). الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات.الإسكندرية.الدار الجامعية الإبراهيمية.
- عباس خضير الخفاجي، نعمة.(2000).الإدارة الإستراتيجية.عمان. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- حماد، طارق عبد العال.(2005).الموازنات التقديرية. نظرة متكاملة.مصر. الدار الجامعية الإسكندرية.
- سليطين، سوماعلي(2006). دكتوراه في إدارة الأعمال. الإدارة الإستراتيجية وأثرها في تفعيل أداء المنظمات. جامعة تشرين سوريا

2- المراجع باللغة الأجنبية:

- Brilman , Jean. (2006). *Les meilleures pratiques de management*. (6ème édition). Paris. France. Éditions d'organisation.
- Rodier, Jean Pierre.(1999) .*les systèmes de mesures de la performance*. Paris .France. Éditions d'organisation.