

تاريخ القبول: 2021/10/20

تاريخ الإرسال: 2021/09/01

بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن**Balanced Scorecard and Benchmarking**أمينة طيباوي*¹، د. سارة حدة بودربالة²

جامعة عمار تليجي (الأغواط)، a.taibaoui@lagh-univ.dz

جامعة عمار تليجي (الأغواط)، s.bouderbala@lagh-univ.dz

مخبر دراسات التنمية الاقتصادية

المُلخَص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب القياس المقارن من خلال التكامل بينهما في عملية تقييم أداء مركبات فرع الحبوب بالأغواط لسنتي 2017 و2018، لذا تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانب نظري يعرض مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن، أما بالجانب التطبيقي فتم تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء لسنتي 2017 /2018 لاستخدام نتائجها كمدخلات لتطبيق القياس المقارن.

وصلت الدراسة إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن في عملية التقييم، وأهمية مخرجاتها في تطبيق أسلوب القياس المقارن، كما توصلت إلى وجود بعض الاختلافات لبعض الأبعاد في بطاقة الأداء المتوازن، على الفرع تداركها في أقرب وقت وهذا لضمان البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن؛ قياس مقارن؛ بعد العمليات الداخلية؛ بعد التعلم والنمو.

تصنيفات JEL: J24، C52، D31، D24

Abstract:

This study aimed to provide a model for the application of the balanced scorecard and the Benchmarking through integration between them in the process of evaluating the performance of the grain complex branches in Laghouat for the years 2017/ 2018, so this study was divided into a theoretical aspect that presents the concept of the balanced scorecard and the Benchmarking , while the applied side has been applied The dimensions of the balanced scorecard in the performance evaluation process for the years 2017/ 2018 and its results were used as inputs to apply the Benchmarking.

The study reached the importance of the scorecard in the evaluation process, the importance of its outputs in applying the internal and external Benchmarking method, and also found that there are some imbalances for some dimensions in the balanced scorecard, on The branche can be remedied as soon as possible .

Keywords : balanced scorecard ;Benchmarking ;internal operations dimension; Learning and growing dimension.

JEL Classification Codes : J24, C52 ,D31, D24.

مقدمة:

لقياس وتقييم الأداء دورا هاما في عملية اتخاذ القرار ومراقبة التسيير لدى جميع المؤسسات، بالإضافة الى دوره في تقييم الاستراتيجية التي تعد الركيزة الأساسية للإدارة الاستراتيجية، لذا يعد تبني الادارة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أمر ضروري نظرا للأوضاع السياسية والاقتصادية غير المستقرة التي فرضت منافسة شديدة من قبل المؤسسات المحلية والدولية وذلك لتحقيق الربح والتوازن وبقائها واستمرارها. لذا بات ضروريا على المؤسسات البحث على أساليب منهجية واضحة لقياس وتقييم الأداء، ومن بين الأساليب الحديثة في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية وتقييم استراتيجيتها نجد بطاقة الأداء المتوازن و القياس المقارن، فبطاقة

الأداء المتوازن تعد ترجمة لاستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومقاييس وقيم مستهدفة، اما القياس المقارن فيتم من خلاله المقارنة مع أداء مماثل لمؤسسات أخرى او منافسة، ومن خلال التكامل بين الاسلوبين يمكن الانتفاع من مزايا كلا منهما، حيث ان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية يمكن من تمهيد الطريق لتطبيق القياس المقارن بطريقة اكثر فعالية وكفاية وذلك بتوفير معلومات اكثر موضوعية للمستفيدين منها وكذا المساهمة في تحقيق الموقع التنافسي للمؤسسة وضمان بقائها في بيئة الاعمال.

- مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في البحث عن:

ما مدى إمكانية تحقيق التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن،

كأسلوبين حديثين في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

- هدف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى الآتي:

- طرح نماذج حديثة لتقييم الأداء من خلال التعرض إلى بطاقة الأداء المتوازن

والقياس المقارن؛

- محاولة تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن والقياس المقارن بمركبي فرع

الحبوب بالأغواط (الجلفة والأغواط)، من أجل قياس وتقييم الاداء.

- منهج الدراسة:

للوصول إلى إجابة على الاشكالية تم استخدام المنهج الوصفي من خلال عرض

بعض التعاريف والمفاهيم النظرية، اضافة الى القيام بدراسة ميدانية بمركبي الحبوب

بالأغواط والجلفة.

- هيكل الدراسة:

لمعالجة اشكالية الدراسة تم تقسيم هذه الورقة الى جزء نظري يتناول المفاهيم المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن، القياس المقارن ثم التكامل بينهما، وجزء تطبيقي تم تحقيقه بمركبي الجلفة والأغواط، كما تضمنت الدراسة النتائج والتوصيات.

2. الدراسة النظرية:

1.2 بطاقة الأداء المتوازن:

لقد توصلت أبحاث كل من Kaplan و Norton من جامعة هارفارد وفي مقالة نشرتها مجلة هارفارد Harvard Business Review عام 1992 الى منهج جديد سُمي "بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard وذلك من أجل استحداث أدوات لتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

ولقد عرّف كل منهما بطاقة الأداء المتوازن BSC على أنها أسلوب إداري يترجم رؤية واستراتيجية التنظيم إلى مجموعة مقاييس تغطي الأداء الشامل للمؤسسة، وتوفر إطارا لقياس وإدارة الاستراتيجية، من خلال أربعة أبعاد: بعد مالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.¹

كما عرّفها كل من Simona. A. Popa على أنها إطار لإدارة الأداء تربط استراتيجية المؤسسة بالعمليات اليومية، وتوفر نظرة شاملة عن المشروع، حيث تتكوّن من مجموعة مقاييس للأداء تغطي رؤية شاملة للمؤسسة.²

وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن BSC عبارة عن أسلوب حديث ومتكامل يساهم في دمج التصور المالي مع عوامل السوق والتشغيل والإنتاج والموارد البشرية من أجل ضمان تحقيق الاستراتيجيات المحددة والرقابة عليها بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة وتقييم الأداء وتطويره في ضوء تلك الأهداف.

1.1.2 ابعاد بطاقة الأداء المتوازن :

تطرق Kaplan & Norton إلى أربعة أبعاد أساسية من أجل تقييم وتحسين أداء المنظمة، بحيث يتم تطوير الأداء من عدة جوانب وليس الاكتفاء بجانب على حساب الجوانب الأخرى وهي:

-بعد العملاء: ويعكس جميع الأنشطة والاجراءات الإدارية والأهداف التي تقابل حاجات ورغبات العملاء³؛

-البعد المالي: يعمل على تعقب وقياس الاستراتيجيات المطبقة بالمؤسسة والتي تساهم في تحسين النتيجة المالية في نهاية السنة⁴. ومن أهم مؤشرات: اجمالي الأصول، تخفيض التكاليف وتحسين الانتاجية، معدل دوران الأصول، هامش الربح؛

-بعد العمليات الداخلية: يعمل هذا المنظور على قياس العمليات التي لها انعكاس على رضا الزبائن⁵. ومن بين المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيقه: دوران المخزون-التحسين في الانتاجية-معدل الأداء اليومي للعامل-الوقت المعياري من إصدار الطلبية إلى التسليم⁶؛

-بعد التعلم والنمو: يركز هذا المنظور على كيفية تدريب العاملين وتعليم المستخدمين داخل المؤسسة والعمل على رفع مستوى ادراكهم لمتطلبات العمل⁷.

2.2 القياس المقارن:

يستند مفهوم القياس المقارن الى مقارنة تطبيقات اعمال مؤسسة اقتصادية معينة مع ما يقابلها من معايير معتمدة من قبل المؤسسات الاقتصادية الرائدة في مجال العمل ذاته لإنشاء تطبيقات تكون بمثابة معايير اعمال جديدة ومحسنة تؤدي الى الحصول على المنتج الأفضل فضلا عن مساهمة القياس المقارن في مساعدة المؤسسات الاقتصادية للوصول الى مكانة تجعلها هي الرائدة في مجال عملها.

فقد وصف القياس المقارن بأنه عملية بحث مستمرة عن أفضل تطبيق للأسلوب الفعال الذي ينجز به العمل من خلال مقارنة الأساليب الموجودة ومستويات الأداء للمؤسسة الاقتصادية مع ما يناظرها من المؤسسات الأخرى او مع الوحدات الأخرى ضمن المؤسسة الاقتصادية نفسها.⁸

1.2.2 أنواع القياس المقارن:

للقياس المقارن عدة أنواع وهي:⁹

-القياس المقارن الداخلي والخارجي: القياس المقارن الداخلي يتم داخل المنظمات الكبيرة والتي لها عدة فروع ووحدات إدارية. ويمكن مقارنة أداء مدير أو إدارة بأداء مدير آخر أو إدارة أخرى في نفس المنظمة. أما القياس المقارن الخارجي فيتم بين المنظمات وبعضها البعض، حيث تتم مقارنة منظمة ما بمنظمة أخرى متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط. وقد تقتصر المقارنة على أحد أنشطة أو خدمات المنظمة بنشاط أو خدمة في منظمة أخرى.

-القياس المقارن التنافسي: يعتني هذا النمط بإجراء المقارنة بين طرق العمل الخاصة بالمنافسين والاستراتيجيات التي يتبعونها للمحافظة على أوضاع المنافسة.

-القياس المقارن التشغيلي: تتم المقارنة بين الوظائف أو العمليات الإدارية ذات الطبيعة الواحدة، بصرف النظر عن نشاط المنظمة.

-القياس المقارن الاستراتيجي: تستخدم هذه المقارنة عندما تبحث المنظمات عن طرق تحسين مجمل أعمالها، بدراسة الاستراتيجيات الطويلة الأجل والمداخل العامة التي أدت إلي نجاح المنظمات الأخرى في هذه المجالات.

-القياس المقارن الوظيفي: تتناول الأداء الوظيفي للمنظمات العاملة في ذات المجال بصورة شاملة تغطي المجال الذي تعمل فيه المنظمة.

3.2 التكامل بين اسلوب القياس المقارن وبطاقة الاداء المتوازن:

يعتبر التعرف على المؤسسات الاقتصادية التي تعد مرجعا أو أساسا للقياس المقارن الداخلي أو الخارجي من أهم عوامل نجاح تطبيق أسلوب القياس المقارن عن طريق الاستفادة من منافعها التي لا تؤدي فقط إلى التعلم من التطبيقات الأفضل في المؤسسات الاقتصادية الرائدة بل تؤدي أيضا إلى الخاصية الأكثر أهمية في القياس المقارن والمتمثلة بالتحسين المستمر لأدائها وبالتالي حصولها على التفوق التنافسي بين أقرانها. ويمكن تعزيز دور تطبيق القياس المقارن لأغراض تقويم وتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية باعتبارها خطوة تكميلية لاستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في سبيل الحصول على نتائج تقويم أداء أكثر كفاءة وفاعلية من خلال تحقيق التكامل والانسجام بين التقنيتين فعن طريق تقويم الأداء بواسطة البطاقة يمكن إبراز مواطن القوة فيه وتعزيزها ومواطن الضعف ومعالجتها على ضوء نتائج مقارنتها بالأداء الأفضل، وبهذا ستمهد بطاقة الاداء المتوازنة الطريق لتطبيق القياس المقارن حيث ستقوم الأخيرة بمهمة التركيز الخارجي على الأنشطة أو الوظائف أو العمليات الداخلية (مواطن القوة والضعف التي تم تشخيصها) لغرض تحقيق التحسين المستمر في أداء الوحدات الاقتصادية ابتداء من تحليل الأنشطة والتطبيقات الموجودة فيها بهدف فهم العمليات الداخلية ضمنها ثم يلي ذلك تحديد نقطة المرجع أو المعيار الخارجي الذي عن طريقه يمكن تقويم وتحسين الأداء الاستراتيجي لتلك الوحدات.¹⁰

3. الدراسة الميدانية:

يتمثل مجتمع الدراسة في فرع الحبوب الاغواط **AGRODIV Laghouat** ومركبيه بكل من: الجلفة-الاغواط ولأن مجال نشاطه يعتبر من أهم المجالات في نشاط البيئة الاقتصادية الجزائرية كما أنه من بين الرواد في مجاله.

1.3 تقييم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن:

تختص هذه المرحلة بتحديد مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية لفرع الحبوب الأغواط حسب كل بعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن وتجسيدها عمليا على مركباته —: الجلفة - الاغواط خلال السنوات 2018/2017 وذلك كما يلي:

1.1.3 مؤشرات الأداء للبعد المالي: سنركز على المؤشرات الموجودة بالمركبين محل الدراسة وهي:

— **معدل الربحية الصافية:** يقيس هذا المؤشر كنسبة مئوية ربحية الدينار الواحد المتحقق من المباع على شكل منتجات، وتقاس هذه النسبة وفقا للمعادلة الآتية:

$$\text{معدل الربحية الصافية} = (\text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{رقم الاعمال}) \times X$$

والجدول الموالي يوضح معدل الربحية الصافية للمركبين خلال سنوات 2017/

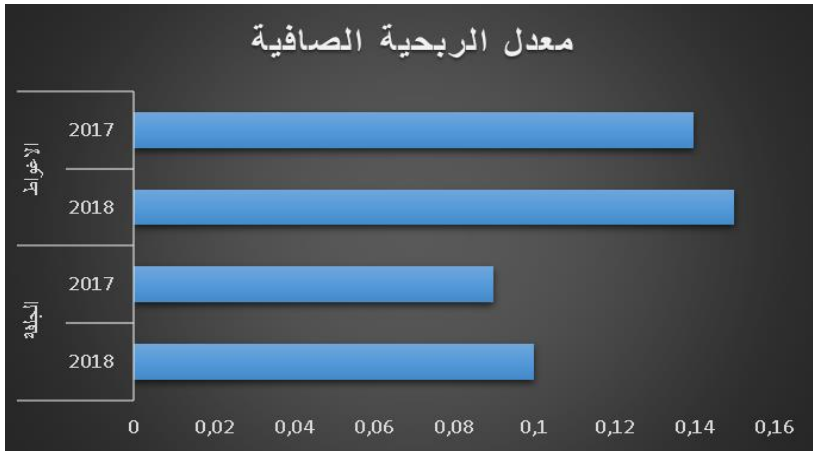
2018: **الجدول 01: معدل الربحية الصافية**

الوحدة: دج

الجلفة		الاغواط		المركب
2018	2017	2018	2017	
140293925	124191994	323707549	299678185	نتيجة الدورة الصافية
1472896028	1446933192	2116010362	2141461124	رقم الأعمال
0.1%	0.09%	0.15%	0.14%	المعدل

المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الشكل 01: معدل الربحية الصافية



المصدر: من مخرجات Excel 13

يلاحظ من الشكل رقم (01) ان معدل الربحية الصافية لمركب الاغواط ولسنة 2018 هو الأعلى بنسبة (0.15%) بالمقارنة مع مركب الجلفة ولسنة 2017، وهذا يعني مدى مساهمة رقم الاعمال في نتيجة المركب، كما يرجع ذلك الى التوسع في نقاط البيع بمنطقة الأغواط حيث وصلت الى 49 نقطة بيع بعدما كانت 44 سنة 2016. كما ان الربحية الصافية لمركب الجلفة عرفت تحسنا سنة 2018، ولكنها تعتبر غير كافية بالنسبة للتوسع السكاني الذي عرفته المنطقة.

- الاستغلال الأمثل للأصول: يمكن التعبير عن هذا الهدف بمؤشر معدل دوران الأصول الذي يعبر عن مدى كفاءة الإدارة في إدارة مجموع الأصول وتوليد مبيعات منها، ويحسب هذا المؤشر من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول} = (\text{صافي المبيعات} / \text{إجمالي الأصول}) \times 100$$

والجدول الموالي يوضح معدل دوران الأصول للمركبين خلال السنوات 2017/2018:

الجدول 02: معدل دوران الأصول للمؤسسة

الوحدة: دج

الجلفة		الأغواط		المركب
2018	2017	2018	2017	
1472896028	1446933192	2116010362	2141461124	المبيعات
1514446717	1303335506	906085969	875074858	اجمالي الأصول
%0.97	%1.11	%2.33	%0.24	المعدل

المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الشكل 02: معدل دوران الأصول



المصدر: من مخرجات Excel 13

يلاحظ من الشكل رقم (02) ان معدل دوران الأصول يمثل مساهمة أصول المؤسسة في رقم الاعمال، وسجل مركب الاغواط اعلى نسبة (2.33%) سنة 2018، كما أن هذه النسبة انخفضت بالنسبة لمركب الجلفة سنة 2018 مقارنة بسنة 2017.

2.1.3 مؤشرات الأداء لبعده العملاء:

يتميز هذا البعد بأهمية كبيرة في نجاح استراتيجية المؤسسة لغرض بقاءها واستمرارها في سوق المنافسة من خلال تقديم منتجات تلبي حاجات العميل ومتطلباته، ومن المقاييس التي ستستخدم في قياس هذا البعد:

- زيادة الحصة السوقية: يعتبر نصيب المؤسسة من مبيعات السوق من أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على تنافسيتها خاصة فإذا كانت هذه الحصة كبيرة فهذا دليل على أنها تمتلك تنافسية عالية في السوق مقارنة بالمنافسين الآخرين. والتي تم حسابها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل الحصة السوقية} = (\text{الكمية المباعة} / \text{العدد الإجمالي للسكان}) \times 100$$

والجدول الموالي يوضح الحصة السوقية التي اكتسبها المركبين خلال السنوات 2018/2017 وذلك حسب تقارير التسيير للمركبين:

الوحدة: دج

الجدول 03: الحصة السوقية للمؤسسة

الجلفة		الأغواط		المركب
2018	2017	2018	2017	
%27	%28	%38	%37	المعدل

المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل 03: معدل الحصة السوقية



المصدر: من مخرجات Excel 13

الملاحظ من الشكل ان الحصة السوقية لمركب الأغواط ولسنة 2018 هي الأعلى (38%) مقارنة بسنة 2017 ومقارنة بمركب الجلفة الذي عرف تراجعاً لهذه النسبة سنة 2018 (27%) مقارنة بسنة 2017، وهذا راجع للمساحة الكبيرة التي يغطيها المركب بالمنطقة والبلديات المجاورة للجلفة إضافة الى التعداد السكاني الكبير لها.

-النمو في حجم المبيعات: يحسب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو في حجم المبيعات} = \frac{[\text{كمية المبيعات للسنة } n - \text{كمية المبيعات للسنة } (n-1)]}{\text{كمية المبيعات للسنة } (n-1)} \times 100$$

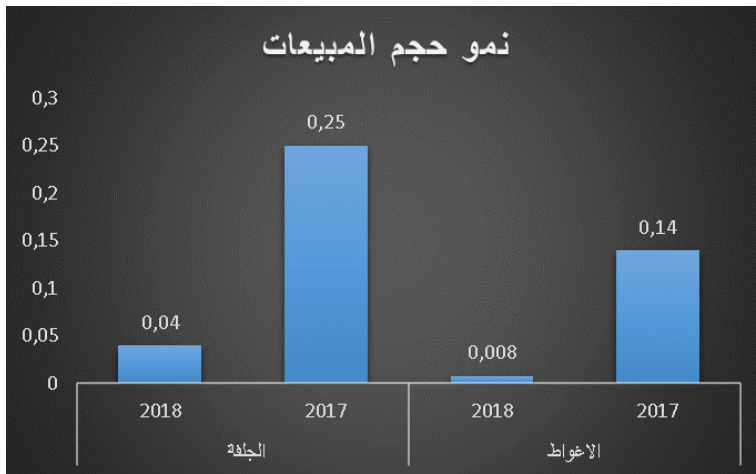
الجدول رقم (04) يعرض نسب النمو في حجم المبيعات المحقق للمركبين خلال السنوات 2018/2017:

الجدول 04: نمو في حجم مبيعات المؤسسة الوحدة: دج

الجيلفة		الأغواط		المركب
2018	2017	2018	2017	
1472896028	1446933192	2116010362	2141461124	المبيعات
%0.04	%0.25	%0.008	%0.14	المعدل

المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الشكل 04: نمو حجم المبيعات



المصدر: من مخرجات Excel 13

يلاحظ من الشكل رقم (04) ان حجم المبيعات لمركب الأغواط لسنة 2018 ارتفع بنسبة طفيفة تقدر ب(0.008) مقارنة بسنة 2017، بينما مركب الجلفة عرف انخفاضا طفيفا في حجم مبيعاته مقارنة بسنة 2017.

3.1.3 مؤشرات الأداء لبعد العمليات الداخلية:

ومن المقاييس التي ستستخدم في قياس هذا البعد:

-معدل دوران المخزون: يستخدم هذا المعدل للحكم على إدارة التسويق، وارتفاع هذا المعدل يدل على استثمار المؤسسة لأموال أقل في المخزون، ويعبر عن هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة المبيعات} / \text{متوسط المخزون}$$

والجدول الموالي يوضح معدل دوران المخزون لمركبين خلال السنوات

2018/2017:

الوحدة: دج

الجدول 05: معدل دوران المخزون

الجلفة		الأغواط		المركب
2018	2017	2018	2017	
1472896028	1421375999	2116010362	2122101271	المبيعات
160283659	166562895	175071613	165750846	متوسط المخزون
%9.18	%8.53	%12.08	%12.80	المعدل

المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل 05: معدل دوران المخزون



المصدر: من مخرجات Excel 13

يلاحظ من الشكل رقم (05) ان معدل دوران المخزون لمركب الأغواط لسنة 2017 هو الأعلى بنسبة (12.8%) وهذا يدل على ان منتجات مركب الأغواط يتم تصريفها بشكل سريع وان هنالك طلب عليها، عكس مركب الجلفة فالنسبة تشير الى ضعف في مبيعاته وتراجع للطلب على منتجاته نتيجة لسيطرة تجار الجملة، وبالتالي فالمركب يحتفظ بمخزون راكد ينبغي عليه التصرف فيه.

-التحسين في الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية مقياس للأداء التشغيلي خلال فترة

زمنية محددة، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة:

$$\text{التحسين في الإنتاجية} = \frac{(\text{القيمة المضافة للسنة } n - \text{القيمة المضافة للسنة } n-1)}{100 \times [\text{القيمة المضافة للسنة } n-1]}$$

ويمكن تحديد هذا المؤشر وفقا للمعلومات الموجودة في الجدول الموالي:

الجدول 06: تحسين إنتاجية المؤسسة الوحدة: دج

الجلفة		الأغواط		المركب
2018	2017	2018	2017	
331653497	326869325	529744444	533333715	القيمة المضافة
%0.014	%0.32	%0.006	%0.1	المعدل

المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل 06: تحسين إنتاجية المؤسسة



المصدر: من مخرجات Excel 13

يلاحظ من خلال الشكل ان هناك تراجع للقيمة المضافة لكلا المركبين، وهذا راجع الى تقادم معدات الإنتاج بالإضافة الى تراجع قدرات معدات التجفيف بالنسبة لمركب الجلفة، كما ان تكاليف الصيانة مرتفعة (حسب تقارير التسيير).

4.1.3 مؤشرات الأداء لبعث التعلم والنمو:

وتتمثل أهم مؤشرات هذا البعث فيما يلي:

- تحسين مستوى رضا الأفراد: من بين أهم العناصر التي يعتمد عليها في تحديد هذا المؤشر هو الرضا عن الأجر، وتكون بمثابة دعم إيجابي للعاملين لزيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم، وارتفاع نسبة المصاريف المقدمة للعاملين مؤشر على الاهتمام بهم وبالتالي كسب رضاهم، والذي يقاس من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل تطور مصاريف العاملين} = \left[\frac{\text{مصاريف العاملين للسنة } n-1}{\text{مصاريف العاملين للسنة } n} \right] \times 100$$

والجدول الموالي يوضح تطور مصاريف العاملين بالمركبين خلال السنوات 2018/2017:

الوحدة: دج الجدول 07: تطور مصاريف العاملين

الجلفة		الأعواط		المركب
2018	2017	2018	2017	
153014700	326869325	177202495	189020486	المصاريف
% 0.53	1.16%	%0.06	%0.20	المعدل

المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل 07: تطور قدرات الأفراد



المصدر: من مخرجات Excel 13

من خلال الشكل رقم (07) يتضح ان معدل مصاريف العاملين تراجع سنة 2018 لكلا المركبين، وبنسبة اقل بالنسبة لمركب الأغواط، وهذا يشير الى مدى الاهتمام برضا العاملين وولائهم، اذ تضم هذه المصاريف المنح التشجيعية والحوافز إضافة الى مصاريف الخدمات الاجتماعية.

-رفع مستوى التأطير: ويمكن تحديد هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل التأطير} = (\text{عدد الإطارات} / \text{عدد العمال الإجمالي}) \times 100$$

ويمكن تحديد نسبة التأطير في مؤسسة وفقا للمعلومات الموجودة في الجدول الموالي:

الجدول 08: معدل التأطير في المؤسسة الوحدة: دج

الجنفة		الأغواط		المركب
2018	2017	2018	2017	
33	33	34	31	عدد الإطارات
190	192	210	208	عدد العمال الإجمالي
%0.17	%0.17	%0.16	%0.14	المعدل

المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل 08: معدل التأخير



المصدر: من مخرجات Excel 13

من خلال الشكل (08) يتضح ان عدد الإطارات بمركب الأغواط قليل مقارنة بالعدد الإجمالي للعمال، وهذا ما تعكسه نسبة معدل التأخير التي هي اقل من معدل التأخير لمركب الجلفة والذي سجل ثبات في المعدل لكلا السنتين.

2.3 النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمركب الجلفة

بناء على ما سبق فان النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمركب الجلفة تكون كما هي مبينة في الجدول حيث ان الغاية تمثل الهدف المسطر المطلوب الوصول اليه حسب تقارير التسيير للمركب وارااء بعض الخبراء به. ومن خلال دراستنا لكل مؤشر من مؤشرات المحاور سنقدم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للمركب الجلفة وتحسب النتيجة النهائية وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{وزن القياس} \times \text{المنجز فعلا}) / \text{الهدف}$$

الجدول 09: نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمركب الحلقة

النتيجة النهائية		النتيجة المنجزة فعلا		الهدف		الوزن	المؤشرات	المحور
2017	2018	2017	2018	2018	2017			
0.02	0.03	0.09	0.1	0.4	0.3	0.10	الربحية	البعد المالي
2.22	2.42	1.11	0.97	0.05	0.04	0.10	المردودية المالية	
2.24	2.45					0.20	أداء البعد الاول	
0.12	0.13	28	27	35	30	0.15	زيادة الحصة السوقية	بعد العملاء
0.47	0.07	0.25	0.04	0.08	0.08	0.15	نمو في حجم المبيعات	
0.59	0.20					0.30	أداء البعد الثاني	
0.14	0.14	8.53	9.18	9	10	0.15	معدل دوران المخزون	بعد العمليات الداخلية
1.6	0.004	0.32	0.014	0.03	0.5	0.15	زيادة انتاجية المؤسسة	
1.74	0.14					0.30	أداء البعد الثالث	
0.6	0.5	1.16	0.53	0.2	0.1	0.10	مصاريف العاملين	بعد التعلم والنمو
0.11	0.17	0.17	0.17	0.15	0.1	0.10	معدل التأطير	
0.71	0.76					0.20	أداء البعد الرابع	
5.28	3.55					1	الأداء الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثين

3.3 تقييم أداء المركب وفقا لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

من خلال الجدول السابق لبطاقة الأداء المتوازن لمركب الجلفة يتبين لنا ما

يلي:

-نتائج البعد المالي: النتائج المالية للمركب جيدة حيث حقق هذا البعد نتيجة

اجمالية تقدر بـ 2.24% و 2.45% من 20% لسنتي 2017 و 2018 على التوالي

وهي نتيجة جيدة، بالنسبة لمعدل الربحية الصافية والمردودية المالية.

-نتائج بعد العملاء: حقق هذا البعد نتيجة إجمالية تقدر بـ 0.59% و

0.20% من 30% لسنتي 2017 و 2018 على التوالي، وهي نتيجة غير مرضية

عموما، ويرجع ذلك الى تراجع معدل النمو في حجم المبيعات مما أثر على الحصة

السوقية له وهذا نتيجة حدة المنافسة والعجز في تغطية جميع نقاط التوزيع بالمنطقة

وقدم واهتلاك معدات الإنتاج.

-نتائج محور العمليات الداخلية: قدرت النتيجة الإجمالية لهذا البعد بـ

1.74% و 0.14% لسنتي 2017 و 2018 على التوالي، والملاحظ ان معدل دوران

المخزون للمركب ثابت وهذا يشير الى ثبات المبيعات وبالتالي ثبات الطلب على

منتجاته، كما سجل تراجع لمعدل تحسن الإنتاجية لسنة 2018.

-محور التعلم والنمو: سجل هذا البعد نتائج جيدة 0.71% و 0.76% بالنسبة

لسنتي 2017 و 2018 على التوالي، بالرغم من تراجع مصاريف العاملين لسنة

2018 والتي تضم المنح التحفيزية ومصاريف الخدمات الاجتماعية، بينما ارتفع معدل

التأطير سنة 2018 وهذا يعني اهتمام المركب بتوظيف وجذب الكفاءات واليد العاملة

المؤهلة.

4.3 التكامل بين الأسلوبين لتقويم الأداء لمركب الجلفة:

يتم هنا مقارنة مؤشرات الأداء الفعلية الي حققها مركب الجلفة بمؤشرات الأداء التي حققها مركب الأغواط والذي يعد الرائد في مجال الحبوب ضمن مركبات فرع الحبوب الأغواط **AGRODIV LAGHOUAT**، وتعد هذه المقارنة داخلية اذ تتم المقارنة مع أفضل المركبات لتحقيق مستويات أفضل للأداء، وبالتالي ستستبدل الغاية أو الهدف المسطر بمستهدفات ملائمة لجميع المؤشرات حققها مركب الأغواط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 10: بطاقة الأداء المتوازن بعد تطبيق القياس المقارن

النتيجة النهائية		النتيجة المنجزة فعلا		الهدف		الوزن	المؤشرات	المحور
2017	2018	2017	2018	2017	2018			
0.06	0.06	0.09	0.1	0.14	0.15	0.10	الربحية	البعد المالي
0.46	0.04	1.11	0.97	0.24	2.33	0.10	المردودية المالية	
0.52	0.1					0.20	أداء البعد الاول	
0.11	0.10	28	27	37	38	0.15	زيادة الحصص السوقية	بعد العملاء
0.26	0.75	0.25	0.04	0.14	0.008	0.15	نمو في حجم المبيعات	
0.37	0.85					0.30	أداء البعد الثاني	
0.09	0.11	8.53	9.18	12.80	12.08	0.15	معدل دوران المخزون	بعد العمليات الداخلية
0.48	0.35	0.32	0.014	0.1	0.006	0.15	زيادة انتاجية المؤسسة	
0.57	0.46					0.30	أداء البعد الثالث	
0.5	0.8	1.16	0.53	0.20	0.06	0.10	مصاريف العاملين	بعد التعلم والنمو
0.12	0.10	0.17	0.17	0.14	0.16	0.10	معدل التأطير	
0.62	0.90					0.20	أداء البعد الرابع	
2.08	2.31					1	الأداء الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثتان

انطلاقاً من النموذج المقترح لبطاقة الأداء لمركب الجلفة بعد تطبيق القياس

المقارن يمكن تقديم نتائج ودلالات على أداء هذا المركب كما يلي:

من خلال البعد المالي يتبين ان النتائج المالية لمركب الجلفة ولسنة 2017 بلغت مستويات حسنة بالنسبة للمردودية المالية، ومقارنة بالمركب الرائد في مجال الحبوب، بينما عرفت نتائج ضعيفة لسنة 2018 ويعود ذلك الى تراجع معدل المردودية المالية وثبات الربحية الصافية. والملاحظ انخفاض النتائج المالية لمركب الجلفة بعد تطبيق القياس المقارن ذلك ان المركب وضع اهداف للمؤشرات المالية سنة 2018 اعلى من سنة 2017، وبإمكان المركب تحقيق مستوى أداء أفضل بالنظر لما حققته مركب الأغواط وهذا في نفس ظروف المنافسة.

اما عن بعد العملاء فلقد حقق المركب نتائج جيدة بالنسبة لسنة 2018، اذ عرف نمو في حجم المبيعات ولكن سجل تراجع في الحصة السوقية وهذا بسبب سيطرة تجار الجملة على السوق في المنطقة وحدة المنافسة.

بالنسبة لبعد العمليات الداخلية والذي سجل نتائج اجمالية ضعيفة بسبب انخفاض معدل دوران المخزون مقارنة بالمؤسسة الرائدة وهذا دليل على تراجع الطلب على منتجات المركب وضعف مبيعاته، وهذا نتيجة قدم معدات الإنتاج اذ لم يستفد المركب من استثمارات تجديد لمعداته الإنتاجية، مع تسجيل تراجع في قدرات وحدات التجفيف بالمركب، بالإضافة الى ارتفاع تكاليف الصيانة وهذا ما أثر على ساعات العمل الفعلية لتجهيزات الإنتاج وبالتالي مستوى الإنتاجية.

اما فيما يخص بعد التعلم والنمو فلقد حقق نتيجة اجمالية ايجابية، بالرغم من تسجيل نسبة منخفضة بمعدل التأطير ويرجع ذلك الى عدم استفادة المركب من برامج التكوين لفائدة العمال والاطارات ضمن الاتفاقيات المبرمة بين فرع الحبوب ومختلف مراكز ومدارس التكوين وهذا مقارنة بمركب الأغواط (المؤسسة الرائدة).

4. النتائج ومناقشتها:

1.4 الاستنتاجات:

-تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الإدارية الحديثة لتقييم الأداء اذ تتضمن مؤشرات مالية وأخرى غير مالية ضمن أربعة ابعاد يتم من خلالها تحقيق الأهداف الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة؛

-القياس المقارن من أبرز الأساليب التي تهدف الى تحسين الأداء من خلال معالجة الفجوة بين المؤسسة وفروعها ان وجدت والمؤسسة الرائدة؛

-هناك إمكانية جيدة لتحقيق التكامل بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن والقياس

المقارن لهدف تقويم الأداء للمؤسسة؛

-من خلال تطبيقنا لبطاقة الأداء المتوازن على مركب الجلفة تبين لنا انه بالرغم من تسجيل نتائج ايجابية (اعلى من المتوقع لبعض المؤشرات) خاصة في البعد المالي، غير ان أداء هذا البعد كان يخفي وراءه أداء اقل من المستوى في الابعاد الأخرى وان المركب يعاني من العديد من الاختلالات نذكر من أهمها:

➤ عدم تمكن المركب من التحكم في تكاليفه خاصة تكاليف الصيانة؛

➤ عدم تمكن المركب من التحكم في مبيعاته وبالتالي وضعيته التنافسية في

السوق؛

➤ عدم تحكم المركب في العملية التكوينية؛

➤ عدم الاخذ بعين الاعتبار التوسعات السكانية وخاصة بمنطقة الجلفة.

2.4 التوصيات:

-التركيز على وضع اهداف اقتصادية واجتماعية وبيئية مفصلة للمركب ومتابعة

مدى تحقيق هذه الأهداف؛

-العمل على ادراج ابعاد التنمية المستدامة ضمن انشغالات إدارة الفرع؛

-نشر مفاهيم وأساليب التقييم الادائي الحديثة من خلال تربصات ودورات تدريبية واللقاءات والندوات العلمية؛

-على فرع الحبوب الاسراع في معالجة الاختلالات من أجل تحسين اداؤها وعدم الانسياق وراء النتائج المالية.

المراجع:

1- Choffel, Denis.et Meyssonier, Francois.Dix ans de débats au tour du balanced scorecard, HAL Id: halshs-00581157 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/> ,(30 Mars 2011).

2 -Simona .(P) ,The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Results ,The Ninth International Conference, may 22-23, 2009 .

3 -طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة الاداء المتوازن، زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 2007 .
4-لطرش وليد، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2018.

5-عبد الرؤوف حجاج، بن رنو أحلام، دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية .المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 03، 2015.

6-حسين الغبان، نادية شاكر، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الاداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، 2009.

7-عبد الوهاب سمير محمد، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي (1-4 نوفمبر)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.

الهوامش:

- 1 Choffel, Denis.et Meyssonier, Francois.Dix ans de débats au tour du balanced scorecard, HAL Id: halshs-00581157 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/>, (30 Mar 2011), P8.
- 2 Simona .(P) ,The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Results ,The Ninth International Conference, may 22-23, 2009 ,P 216
- 3 طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة الاداء المتوازن، زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ، ص ص 307-308 .
- 4 لطرش وليد، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2018، ص23.
- 5 لطرش وليد، مرجع سابق، ص24.
- 6 عبد الرؤوف حجاج، بن رنو أحلام، دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية .المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد03، 2015، ص 139.
- 7 لطرش وليد، مرجع سابق، ص24.
- 8 حسين الغبان، نادية شاكر، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الاداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، 2009، ص ص15-16.
- 9 عبد الوهاب سمير محمد، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي (1-4 نوفمبر)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص ص8-11.
- 10 حسين الغبان، نادية شاكر، مرجع سابق، ص17.