

"التكامل بين مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة وبطاقة الأداء المتوازن ودوره في تقييم الأداء وقيادته نحو خلق القيمة"

أ/ النمري نصرالدين¹

ملخص:

في ظل تفاعل أداء المؤسسة المالي مع مستجدات البيئة الاقتصادية، أصبح لزاماً أن يتضمن نظام تقييمه مؤشرات أخرى جنباً إلى جنب مع المؤشرات المالية، ذلك أن هذه الأخيرة لا تهتم إلا بتقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية، في حين أن توجيه الأداء استراتيجياً نحو خلق القيمة المستقبلية بوصفها الهدف الاستراتيجي الأساسي، يتطلب فهم الكيفية التي يمكن من خلالها التجاوب مع مختلف التغيرات الواقعة. ولهذا جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتعزيز مؤشرات التقييم المالي، بمؤشرات أخرى غير مالية لفهم كيفية تكييف أداء المؤسسة من مختلف أبعاده مع تغيرات بيئة الأعمال، ولتقييم مدى مساهمة مختلف الأنشطة في خلق القيمة. وعلى هذا الأساس يتناول هذا المقال موضوع تقييم أداء المؤسسات من منظور القيمة، وذلك من خلال إبراز جوانب التكامل بين مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة؛ ومختلف مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن وكذا التطرق لأهمية هذا التكامل ودوره في تقييم وقيادة الأداء.

الكلمات المفتاحية: الأداء، الأداء المالي، بطاقة الأداء المتوازن، القيمة، مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة.

Résumé:

Alors que l'orientation stratégique de la performance vers la création de la valeur future, tendance contemporaine de management, exige une compréhension de la manière par laquelle l'entreprise peut s'adapter avec les différents changements de l'environnement économique, il est devenu nécessaire d'inclure dans le système d'évaluation de la performance financière, en plus des indicateurs financiers, d'autres indicateurs non financiers. En effet, le tableau de bord prospectif est venu pour assurer la bonne coordination entre ces indicateurs afin de conduire la performance vers la création de la valeur stratégique, qui est mesurée par l'indicateur de valeur ajoutée économique.

Les mots clés: performance, performance financière, tableau de bord prospectif, valeur.

¹ طالب دكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس وأستاذ مساعد قسم أ^ا بنفس الجامعة.

indicateur de valeur ajoutée économique.

مقدمة

لقد فرض العصر الراهن في ظل التطور المتزايد في تكنولوجيا المعلومات، التغيرات التقنية الكثيرة والرغبة في التمييز عن المنافسين، على المؤسسات الاقتصادية ضرورة تبني أسلوب متكامل لقيادة الأداء، بحيث تساهم فيه مختلف ممارساتها التشغيلية والإستراتيجية في تعزيز كفاءة أدائها المتميز، وهو الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام أكثر بعملية تقييم الأداء بهدف تحديد سبل تكييف مختلف الأنشطة مع متطلبات تحقيق التفوق التنافسي، وذلك عبر تدعيم أنظمة التقييم التقليدية بمؤشرات إضافية تمكن المؤسسة من فهم كيفية تأثير مختلف الأهداف التشغيلية؛ على الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها لتحسين وتقوية موقعها التنافسي.

وبالرغم من التطورات التي شهدتها الفكر الإداري في المواضيع ذات الصلة بعملية تقييم الأداء المالي، والتي تتجلى بوضوح من خلال ظهور مؤشرات جديدة كمؤشر القيمة الاقتصادية المضافة المطور من قبل مؤسسة "ستيرن ستوارت وكو"، إلا أن مثل هذه المؤشرات ضلت غير قادرة على توضيح السلوك الاستراتيجي الذي يجب أن تنتهجه المؤسسات، لكونها مؤشرات لا تهتم إلا بقياس النتائج المالية الإستراتيجية، في حين أن تغيرات البيئة الاقتصادية الراهنة تستوجب أن تتم عملية تقييم الأداء مباشرة بعد الانطلاق في تنفيذ الاستراتيجيات، وذلك لتشخيص موضع الخلل في الوقت المناسب ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة وبشكل فعال.

على هذا الأساس، ومن أجل مواكبة الدور الجديد المنوط من عملية تقييم الأداء، فقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتربط مؤشرات تقييم الأداء المالي بمجموعة من المؤشرات غير المالية بهدف تقييم مدى انعكاس مختلف النتائج القصيرة الأجل على الأهداف المالية الإستراتيجية. كما تعتبر هذه البطاقة أداة لقيادة الأداء لأنها تقوم على أساس ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متكاملة من الأهداف والمؤشرات المالية وغير المالية، ومن ثم استخدامها لتحديد ما يجب فعله وتصحيحه في المؤسسة حتى تتمكن من تكييف أدائها وتوجيهه استراتيجيا لتعزيز قيمتها.

ويسعى هذا المقال إلى استعراض العلاقة التكاملية القائمة بين المؤشرات غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن ومؤشر القيمة الاقتصادية المضافة، وكذا إبراز دور

هذه العلاقة في تعزيز مصداقية عملية تقييم الأداء وقيادته نحو خلق القيمة، وهذا من خلال طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- ما دور إحداث التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ومؤشر القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء وقيادته نحو خلق القيمة على المدى العيد؟
أولاً: بطاقة الأداء المتوازن ودورها في قيادة الأداء.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نموذج متكامل وشامل لمختلف أبعاد عملية تقييم الأداء بالنظر لاشتمالها على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية. كما تمثل هذه البطاقة أداة فعالة للقيادة الإستراتيجية لكونها نموذج مناسب لإحداث التكامل بين الأهداف الإستراتيجية ومختلف الأهداف التشغيلية، وهو الأمر الذي يسهم في تحديد كيفية تنفيذ مختلف الأنشطة لتحقيق الأهداف القصيرة الأجل، وتوجيهها بالشكل الذي يسمح بتحقيق الأهداف الإستراتيجية بالفعالية المطلوبة.

1-لمحة تاريخية عن بطاقة الأداء المتوازن:

تعود فكرة تطوير بطاقة الأداء المتوازن إلى وقت مبكر من عام 1990 من قبل "روبرت كابلن وديفيد نورتن"، حيث صممت هذه البطاقة بشكل يتجاوز الغموض والعيوب التي تعاني منها مؤشرات الأداء المحاسبية، كما توفر وصف واضح للأنشطة والفعاليات المطلوب قياسها من أجل توازن الرؤية المالية للأداء¹.

فمن منطوق أن "القياس يقود الأداء"²، تجسدت الطبعة الأولى للبطاقة في شكل نموذج رباعي الأبعاد يهدف إلى تقييم مدى توجه الأداء نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال طرح أربعة تساؤلات رئيسية هي:³

- للنجاح مالياً، كيف يجب أن نظهر أمام المستثمرين وحملة الأسهم؟
- لتحقيق الرؤية، كيف يجب أن نظهر المؤسسة أمام زبائننا؟
- لتحقيق رضا المستثمرين والزبائن، ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها المؤسسة؟

- ما هي سبل المحافظة على قدرات المؤسسة للتغيير والتحسين؟
من هنا؛ فقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتحديد الأنشطة الأساسية التي

1 عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي "اتجاهات معاصرة"، دار البازوري، الأردن، 2008، ص 150.

2 Ropert S. KAPLAN, David P. NORTON, the balanced scorecard- measures that drive performance, Harvard business review, January-February 1992, P71

3 وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 147.

يجب أن تتميز فيها المؤسسة حتى تجعل الأداء ككل في خدمة الأهداف المالية، وكذا تحديد طريقة تحقيق التوازن بين مختلف أبعاد الأداء، وهذا بفضل دور البطاقة في إحداث الموازنة بين عدة متغيرات أهمها:¹

- الأهداف الطويلة الأجل والقصيرة الأجل؛
- المؤشرات المالية وغير المالية؛
- مؤشرات الأداء التاريخي ومؤشرات الأداء الاستراتيجي.

2- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تتميز بطاقة الأداء المتوازن عن غيرها من الأساليب التقليدية المعتمدة سابقا لتقييم الأداء المالي بأبعادها المتعددة، والتي تضمن الإلمام بمختلف العناصر المؤثرة على الأداء المالي، كما تجسد أفضل تنسيق بين أربعة محاور متكاملة تنطوي على مختلف أبعاد الأداء في المؤسسة، وهي:²

1.2 - المحور المالي: حيث يترجم هذا المحور أهداف حملة الأسهم، كما يسهم في تحليل نتائج المحاور الأخرى من خلال تقييم مدى مساهمتها في تعزيز الأداء المالي؛

2.2 - محور الزبائن: يسمح هذا المحور بتوفير معلومات تخص الأهداف المحققة والمتعلقة برضا الزبائن وموقع المؤسسة السوقي؛

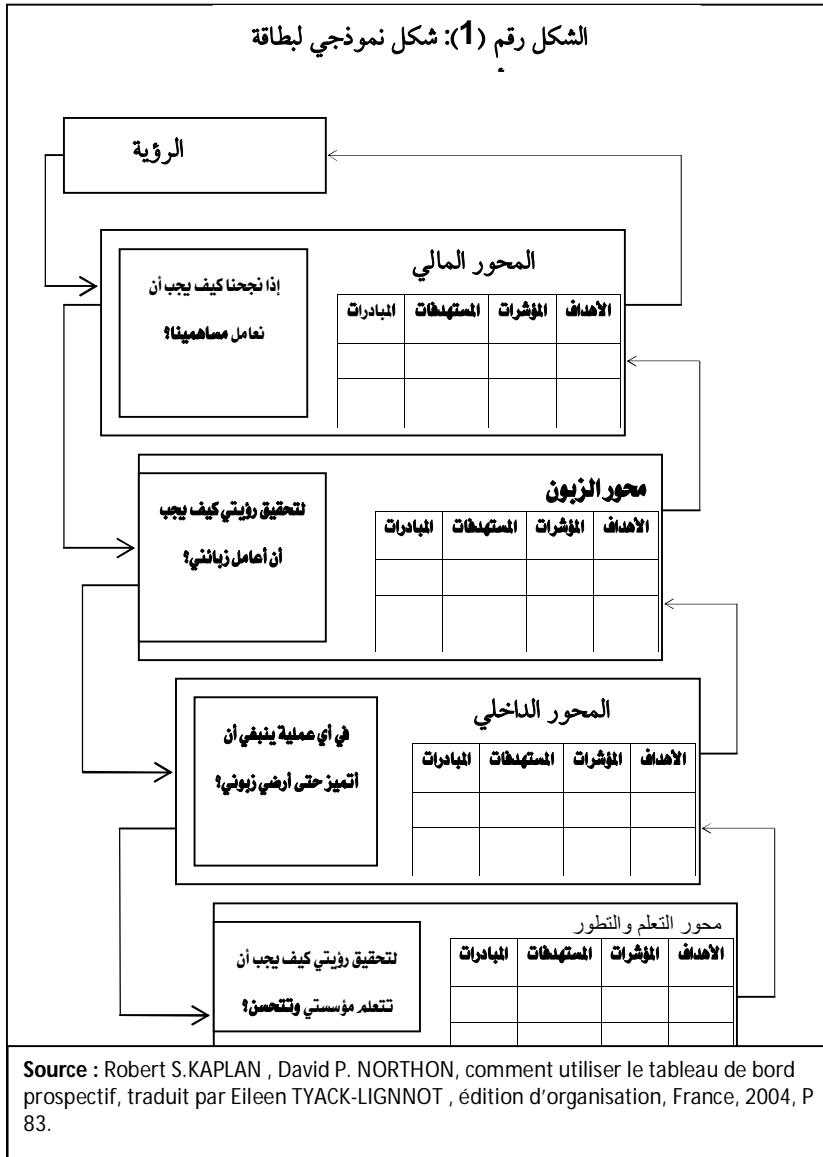
3.2 - محور العمليات الداخلية: يخصص هذا المحور بصفة خاصة لمتابعة الجودة ومختلف عوامل النجاح المرتبطة بالعمليات الإنتاجية، الإبداع، تصميم المنتجات وكذا خدمات ما بعد البيع؛

4.2 - محور التعلم: يتضمن هذا المحور مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد البشرية، أنظمة المعلومات ومختلف إجراءات العمل، ومن ثم فهو يعتبر بمثابة القاعدة الأساسية لتطوير المحاور الأخرى.

كذلك، فإن أهم ما يميز بطاقة الأداء المتوازن هو إحداثها لتناسق منطقي بين مختلف الأنشطة القصيرة الأجل والأهداف المالية الاستراتيجية. والشكل الموالي يوضح ذلك بنوع من التفصيل:

¹ Fabienne GUERRA, pilotage stratégique de l'entreprise ' le rôle de tableau de bord prospectif', édition De Boeck, France, 2007, P112.

² Mondher CHERIF, Stéphane DUBREUILLE, création de valeur et capital-investissement, Pearson Education, France, 2005, PP104-105.



من خلال الشكل يبرز الارتباط الحاصل بين مختلف المحاور غير المالية من جهة، وبينها وبين المحور المالي من جهة أخرى، حيث يساهم محور التعلم في تعزيز أداء محور العمليات الداخلية بفضل مساهمته في تنمية مهارة وكفاءة المورد البشري، وكذا تطوير مختلف العمليات التشغيلية وإمدادها بالوسائل اللازمة لتحسين العملية الإنتاجية، والتي تنعكس بدورها على تطوير جودة المنتجات، تقليل تكاليف الإنتاج وغيرها من متطلبات تعزيز رضا الزبائن، وكل تلك

الاعتبارات ستعكس في الأخير على النتائج المالية الإستراتيجية المدرجة ضمن المحور المالي للبطاقة.

3- مكونات محاور بطاقة الأداء المتوازن ودورها في قيادة الأداء:

تمثل محاور بطاقة الأداء المتوازن الأساس الذي من خلاله تتمكن المؤسسة من تقييم وقيادة عملياتها المختلفة، وذلك بفضل مكوناتها التالية¹:

1.3- الأهداف: وهي بشكل عام موزعة بالتساوي على أبعاد البطاقة وتحمل تقريبا نفس الأهمية الإستراتيجية، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق، معقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها؛

2.3- المؤشرات: وهي بمثابة المعجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا؛

3.3- الاستهدافات: وهي مقادير محددة يتم القياس بناء عليها لتحديد مقدار الانحراف (سلبا أو إيجابا) عن الهدف المقرر تحقيقه؛

4.3- المبادرات: وهي مشاريع تشغيلية لازمة التنفيذ لتحقيق الهدف (فتح فروع جديدة، توسيع مكاتب خدمة الزبائن...).

هذا ويتجلى بوضوح دور بطاقة الأداء المتوازن في التقييم الشامل للأداء من خلال ترجمة الأهداف الخاصة بكل محور من محاورها الأربع إلى مؤشرات متكاملة، والتي تسمح بمراقبة مدى مساهمة كل محور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال مقارنة نتائج تلك المؤشرات في فترات معينة مع المستهدفات التي حددت سلفا، وهو الأمر الذي ينقل البطاقة من مجرد التقييم فحسب إلى المساهمة في قيادة الأداء ككل، وتوجيهه نحو تحقيق رؤية المؤسسة البعيدة الأمد، وذلك عبر تحديد ما يجب اتخاذه من إجراءات تصحيحية باستمرار في حالة حدوث انحرافات سلبية عن الأهداف المرجوة.

4- أنواع مؤشرات البطاقة:

تتضمن البطاقة أنواع مختلفة من المؤشرات، تشكل القاعدة التي بواسطتها تراقب الإستراتيجية وتقود العمل في اتجاه تحقيق الأهداف المالية. وتصنف هذه المؤشرات بحسب دورها في البطاقة إلى نوعين رئيسيين هما:

1.1- مؤشرات الأداء التابعة: تهدف هذه المؤشرات إلى تقييم الأداء التاريخي الذي يقاس بالاعتماد على المؤشرات المالية² منها: النسب المالية،

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن " المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص ص 88-89.

² Fabienne GUERRA, op-cit., P 118.

المؤشرات البورصية، المؤشرات المبنية على القيمة وغيرها.

2.1- محركات الأداء: يمثل محرك الأداء العامل الذي إذا تحرك بشكل معين فإنه يساعد على تحسين مستوى الأداء ككل¹، ويهدف كذلك إلى تقديم مؤشرات تشير إلى مواطن مشكلات العمل والتنبؤ بها،² وتشتمل على مختلف المؤشرات غير المالية (رضا الزبون، نسبة الأخطاء التقنية، إنتاجية العاملين...) التي يمكن أن توضح مدى الحاجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية معينة في مختلف المحاور غير المالية، وذلك بهدف تحسين قيمة المؤشرات التابعة المدرجة ضمن المحور المالي.

ثالثاً: جوانب التكامل بين مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة وبطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية تقييم وقيادة الأداء.

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمرونة كبيرة تجعل العدد الهائل من مؤشرات تقييم الأداء المالي قابلة لكي تجسد دور المؤشرات التابعة فيها، ولهذا ومن أجل إحداث التكامل بين هذه المؤشرات ودور البطاقة في تقييم الأداء الشامل وقيادته لتعزيز قيمة المؤسسة، فإنه تبرز في المقابل أهمية إدراج مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة ضمن البطاقة بوصفه مؤشر أكثر شمولية من المؤشرات التقليدية، وذلك للوصول إلى تقييم سليم من شأنه أن يتجاوز عيوب الأنظمة التقليدية التي قد تؤثر على فعالية البطاقة في تقييم وقيادة الأداء.

1- دور مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المالي:

يمثل البعد الاقتصادي أحد الجوانب الرئيسية في تقييم الأداء المالي على اعتبار أن هذا الأخير ما هو في حقيقة الأمر إلا امتداداً طبيعياً للأداء الاقتصادي للمؤسسة، ومن ثم فإن التقييم المالي وفقاً لمدخل القيمة الاقتصادية المضافة من شأنه أن يعزز فعالية البطاقة في التقييم المتعدد الأبعاد للأداء.

1.1- مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة:

يعتبر مؤشر القيمة الاقتصادية الصورة المعدلة لمؤشر الربح المتبقي، والذي قامت بتطويره مؤسسة "SternStewart&Co"³ من خلال اقتراحها إجراء العديد من التعديلات على كل من صافي الربح وكلفة رأس المال لحساب القيمة الاقتصادية المضافة⁴. وتحسب القيمة الاقتصادية المضافة وفقاً لهذا المدخل بالفرق بين نتيجة

1 محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005 ص 163.

2 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

3 وهي مؤسسة استشارية أمريكية.

4 حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن 2004، ص 247.

الاستغلال بعد الضرائب والتكلفة المرجحة لرأس المال المستثمر¹. ولهذا يعرف مؤشر القيمة الاقتصادية على أنه المؤشر الذي يهدف إلى قياس الثروة الزائدة عن تكلفة جميع الموارد المستخدمة²، والتي تتمثل بدورها في تكلفة الفرصة الضائعة عن توظيف الأموال في المؤسسة بدلا من تخصيصها بهدف الحصول على عائد من توظيفات بديلة أخرى³، وهو ما يدل على اختلاف هذا المؤشر عن المؤشرات التقليدية من حيث أخذه في الحسبان المخاطر التمويلية المصاحبة لمختلف المصادر المستخدمة⁴، لأنه يقيس مدى قدرة المؤسسة على تعويض كل من أموالها الخاصة والديون الخارجية التي استخدمتها، ومثل هذا الحديث يقودنا إلى التذكير بإشكالية المخاطرة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار؛ طالما أنه لا يمكن حصرها في المخاطر التمويلية فحسب، لأن الواقع يدل عن وجود مجموعة من المخاطر الأخرى، كما أفادت العديد من النظريات الاقتصادية عن وجود علاقة طردية بين مستوى العائد المتوقع ودرجة المخاطرة المصاحبة.

إن التذكير بالعدد الهائل من التعديلات المؤثرة على كلا من صافي الربح وتكلفة الأموال، وكذا استناد مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة إلى تكلفة الفرصة الضائعة كأساس لحساب تكلفة رأس المال، يدل أنه المؤشر الأقرب للتوازن بين مستوى العائد المتوقع ودرجة المخاطرة، لأن تلك التعديلات تجعل المؤشر أكثر انسجاماً مع الواقع الاقتصادي الحقيقي وبالتالي أكثر إماماً بالمخاطر الاقتصادية.

2.1- التعديلات الأساسية للوصول إلى الربح الاقتصادي الحقيقي:

يعود سبب لجوء مؤسسة "Stern Stewart & Co" إلى اقتراح جملة من التعديلات التي يجب إجراؤها على كل من الربح المحاسبي ورأس المال للوصول إلى القيمة الاقتصادية الحقيقية، إلى دور إعادة تكييف البيانات المحاسبية مع الواقع الاقتصادي الحقيقي الذي تنشط فيه المؤسسات. ولعل من أهم البنود المحاسبية التي يتعين إعادة تكييفها للوصول إلى الصورة الاقتصادية الحقيقية نذكر⁵:

أ-نفقات البحث والتطوير: وفقا للمعايير المحاسبية، فإن هذه النفقات تعتبر مصروفاً يخفض من الربح التشغيلي في السنة التي أنفقت فيها، ونظرا لعدم وجود

¹ Christian HOARAU, analyse et évaluation financières des entreprises et des groupes, édition Vuibert, France, 2008, P 216.

² Justin PETTIT, EVA & Production Strategy- Jonah is Back, Stern Stewart & Co, Research, July 2000, P 02.

³ Christian HOARAU, op-cit, 210.

⁴ Mondher CHERIF, op-cit, P68.

⁵ عدنان تايه النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 138.

قيمة مستقبلية لهذه النفقات يمكن الاستفادة منها، فإنه يتعين إضافتها إلى كل من صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة وإلى رأس المال؛

ب- تقييم مخزون آخر مدة: بالنظر لاختلاف المؤسسات في الطريقة المتبعة لتقييم المخزون بحسب كلا من طريقة FIFO أو LIFO، فإنه يتعين إضافة الزيادة في احتياطي LIFO إذا كانت تستخدم المؤسسة هذه الطريقة قياساً بالمؤسسات الأخرى التي تتبع طريقة FIFO؛

ج- الأرباح والخسائر المؤقتة (غير العادية): تعد هذه الأنواع من أكثر الفقرات إرباكاً عند معالجتها محاسبياً، فقد تخفي أداء المؤسسة غير الجيد إذا كان ربحاً، كما يمكنها إخفاء الأداء الجيد في حالة حدوث خسائر رأسمالية غير عادية في الأصول، ولذلك يتعين خصم هذه الأرباح من صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب على أن تضاف الخسائر إلى ذلك الصافي؛

د- الشهرة: عندما تدفع المؤسسة مبالغ محددة مقابل مؤسسة أخرى لامتلاك أصل معين، وكان المدفوع أكبر من القيمة العادلة لصافي أصول المؤسسة، فإنه ينتج عن ذلك حساب يصنف ضمن أصول الميزانية يعرف "بحساب الشهرة"، ومن ثم لا بد من إضافة إهلاك الشهرة إلى صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب وإلى رأس المال؛

هـ- معالجة الفروق الضريبية:¹ يطلق على الفرق بين ما تتحمله المؤسسة من ضرائب وما دفعته فعلاً بالفروق الضريبية، وبالتالي يجب إضافة تلك الفروق إلى رأس المال من أجل إزالة التشوه الناتج عن الضرائب التي لم تدفع فعلاً، كما تضاف الزيادة في الفروق الضريبية للسنة الحالية إلى الربح للوصول إلى صافي الربح التشغيلي قبل الضريبة.

3.1- حساب مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة:

الجدير بالذكر أن ارتكاز مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة على متوسط التكلفة (التكلفة المرجحة لرأس المال) يقودنا لإبراز إشكالية تقدير ذلك المتوسط، والذي يسهل التعامل معه فيما يخص القروض بالنظر لإمكانية الاعتماد على متوسط أسعار الفائدة السائدة في السوق لتحديد تكلفتها، في حين يصعب الأمر عند تقدير متوسط تكلفة الأموال الخاصة، لأنه من المفترض أن يكون أكبر نسبياً من ذلك القدر بالنظر للعائد الذي يطلبه المساهم كعلاوة للخطر المحقق بأمواله المستثمرة.

¹ محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية "مدخل القيمة واتخاذ القرارات"، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 493.

في هذا السياق يمثل نموذج تسعير الأصول الرأسمالية الأنسب لذلك "MEDAF"¹، والذي يقوم على أساس قياس الحد الأدنى للعائد المطلوب من قبل المستثمرين بالرجوع إلى العلاقة التالية:²

معدل العائد الأدنى المطلوب « معدل العائد على الاستثمار الخالي من الخطر » مخاطر السهم السوقية (عائد محفظة السوق - معدل العائد على الاستثمار الخالي من الخطر).

إذن، وبعد إجراء التعديلات السابقة وتحديد تكلفة رأس المال، يمكن حساب مقدار مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة كما يلي:³

$$EVA = [RNE (1 - T)] - (CE \cdot K)$$

علما أن RNE : تمثل نتيجة الاستغلال الصافية المعدلة؛ CE : رأس المال المستثمر؛ T : معدل الضريبة؛ K : المتوسط الموزون لكلفة رأس المال المستثمر.

2- العلاقة التكاملية بين مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة وبطاقة الأداء المتوازن:

تطلق عملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن من الإستراتيجية المالية، كما تمثل أهدافها الحلقة الأخيرة من معادلة القيمة التي تسعى مختلف الاستراتيجيات المطبقة إلى تعزيزها، ومن ثم فمن الطبيعي أن تختار المؤسسات مؤشر من مؤشرات القيمة ليتم من خلاله تقييم مدى تحقيق الهدف الأساسي لاستراتيجياتها المعتمدة.⁴ ولهذا تتجلى العلاقة التكاملية بين بطاقة الأداء المتوازن ومؤشر القيمة الاقتصادية المضافة، حيث يمكن إدراج هذا الأخير ضمن مؤشرات النتائج (المؤشرات التابعة) لتقييم الأهداف المالية لإستراتيجية المؤسسة، بينما تساهم البطاقة بفضل مؤشرات غير المالية في قيادة الأداء نحو خلق القيمة.

إن ذكر العلاقة التكاملية بين مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة والبطاقة يقودنا من جهة أخرى إلى إبراز التباين بينهما، حيث يكمن الفرق في كون أن

¹ Mondher CHERIF, op-cit, P70.

² عدنان تايه النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 140.

³ Christian HOARAU, op-cit, 217.

⁴ Robert S.KAPLAN , David P. NORTHON, comment utiliser le tableau de bord prospectif, traduit par Eileen TYACK-LIGNNOT , édition d'organisation, France, 2004, PP 89-90.

المؤشر المذكور يمثل إحدى الأساليب الحديثة لتقييم أداء الإستراتيجية من خلال النظر لأهدافها المالية الإستراتيجية (هدف خلق وتعظيم القيمة)، أما بطاقة الأداء المتوازن، فتعتبر أداة لقيادة الأداء نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل دور مؤشرات غير المالية في تحديد كيفية تحضير وتطوير البيئة الداخلية للمؤسسة حتى تتمكن هذه الأخيرة من توحيد مختلف ممارساتها وتوجيهها نحو تعزيز قيمتها الإستراتيجية.

وعلى الجانب الآخر، تتجلى مساهمة مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة في تحديد مدى قيام المؤسسة بتوجيه أدائها لخلق القيمة على المدى البعيد، ويبرز على الجانب الآخر عجز مؤشرات عديدة مثل العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية وغيرها من ملاءمة دور البطاقة في قيادة الأداء الإستراتيجي، وهذا لأنه يأخذ في الحسبان البعد المستقبلي لبعض البنود التي لا يظهر تأثيرها في المدى القصير على غرار نفقات البحث والتطوير. ولهذا؛ يمكن القول أن مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة هو المؤشر الأنسب لبطاقة الأداء المتوازن ليجسد دور المؤشرات التابعة فيها.

الخاتمة:

من خلال ما تم استعراضه في هذا المقال تتجلى بوضوح أهمية الاستناد إلى بطاقة الأداء المتوازن لتقييم وتوجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تسهم هذه البطاقة بفضل ما تتضمنه من أهداف ومؤشرات غير مالية؛ في تحديد كيفية قيادة مسار المؤسسة الإستراتيجي من مختلف أبعاده نحو خلق القيمة الإستراتيجية، ومن ثم فإن هذه البطاقة تعتبر بالحق نموذجاً متكاملًا لتوحيد مختلف الأنشطة المرتبطة بالزبائن، العمليات التشغيلية، الأداء البشري، الجوانب التكنولوجية وغيرها وتوجيهها بالشكل الذي ينعكس على تعزيز قيمة المؤسسة الإستراتيجية.

كذلك؛ تبرز أهمية إدراج مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة ضمن بطاقة الأداء المتوازن وكذا دوره في تقييم الأداء؛ بالنظر لارتكازه على مفهوم الربح الاقتصادي الحقيقي بدلا من الربح المحاسبي، وبالتالي فإن الاعتماد عليه من شأنه أن يسهم في تعزيز فعالية البطاقة في إرساء منهج تقييمي أكثر شمولية، حيث يؤدي هذا المؤشر بفضل التعديلات التي يركز عليها واللازمة لحساب الربح الحقيقي، إلى تضمين العديد من التأثيرات الطويلة الأجل للنفقات التي تطلبها المحاور غير المالية ضمن فلسفة تقييم الأداء المالي، وهو الأمر الذي يسهم في

إحداث نوع من التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ومؤشر القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء من مختلف أبعاده، وذلك بفضل دور هذا المؤشر في تقييم الآثار المالية المتولدة في مختلف المحاور غير المالية للبطاقة.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- 1- حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن 2004.
- 2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن " المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 3- عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي " اتجاهات معاصرة"، دار البازوري، الأردن، 2008.
- 4- محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العيد، الإدارة المالية" مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 5- محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 6- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1-Christian HOARAU. analyse et évaluation financières des entreprises et des groupes. édition Vuibert. France. 2008. P 216.
- 2-Fabienne GUERRA. pilotage stratégique de l'entreprise ' le rôle de tableau de bord prospectif.' édition De Boeck. France. 2007
- 3-Mondher CHERIF. Stéphane DUBREUILLE. création de valeur et capital- investissement. Pearson Education. France. 2005