

تقييم الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة مولاهم وشركائه للبناء"

د/عميروش بوشلاغم

أ/ منصف شرفي

جامعة قسنطينة

الملخص :

Abstract :

This study aims to address the difficulties of traditional management tools which unable to analyze new variables in the institution environment. The most of these tools have become unable to Evaluation the performance properly. Thesubject is modern so we'll want to be this study gateway to clarify the concept of Balanced Scorecard, The result has showndepressing the Performance global in institutioncase study.

Keywords: Axes, Balanced Scorecard, Measure and Evaluation, Performance, Strategic.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الحديثة لتقييم الأداء، وهي أداة قيمة تمكننا من فهم وضعية المؤسسة، كما أنها تزودنا بتوثيق مفيد للتطوير المستمر للمقاييس المستخدمة من أجل الرقابة التي توجه المؤسسة باتجاه تحقيق أهدافها. ولحدثة الموضوع أردنا أن يكون هذا البحث مدخلا لتوضيح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والفكرة الرئيسية التي تقوم عليها والمحاور الأساسية التي تبنى عليها ومميزات التطبيق الناجح لها، إضافة إلى خطوات بناء البطاقة وواقع تطبيقها في إحدى المؤسسات الجزائرية. وقد أظهرتالنتائجانخفاض مستوى الأداء الكلي للمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الأداء، الإستراتيجية، بطاقة الأداء المتوازن، قياس وتقييم، محاور.

تعمل المؤسسات في الوقت الحالي في بيئة ديناميكية سريعة التطور تتسم بضراوة المنافسة وسرعة التطورات التكنولوجية، مما يفرض على هذه المؤسسات العمل نحو إدارة وتقييم أدائها بكفاءة وفعالية، وكذلك إجراء التحسينات المستمرة عليه، فأساليب تقييم الأداء التقليدية المستخدمة في كثير من المؤسسات خلال السنوات الأخيرة أصبحت غير ملائمة في ظل المتغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة التصنيع الحديثة، وهذا يرجع إلى تركيزها الداخلي المالي الضيق في الأجل القصير وإهمالها تقييم وإدارة الأداء الداخلي والخارجي، المالي وغير المالي في الأجل الطويل، هذا بالإضافة إلى أن المؤسسات الاقتصادية تواجه في الوقت الراهن بيئة متحركة تتصف بالتعقيد، لذا برزت العديد من أساليب تقييم الأداء الحديثة تقوم بذلك، مما أوجب ضرورة استخدام وتطبيق أساليب تقييم الأداء الشاملة، والتي من أهمها أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، محاولين الإجابة عن الإشكالية التالية:

هل يمكن للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تقيم وتحسن أدائها باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن؟

تمت صياغة فرضيات هذه الدراسة استنادًا إلى أدبيات الموضوع، وما توصل إليه الباحثون السابقون، وبما يخدم أهداف هذه الدراسة، كما يلي:

تؤثر المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل في:

- يؤثر المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

- يؤثر محور الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

- يؤثر محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

- يؤثر محور النمو والتطور لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تهدف الدراسة إلى الوقوف على مستوى إدراك مسيري المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لأهمية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وبشكل رئيسي فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق هدفين للإجابة عن التساؤل المطروح في مشكلتها، وقد تم صياغة هدفي الدراسة كما يلي:

- التعريف بنموذج بطاقة الأداء المتوازن وأهمية استخدامه في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

- تحديد المؤشرات المالية وغير المالية الأكثر استخدامًا من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

معتمدين بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علميا دقيقا، من أجل تحديد ملامحها وصفاتها، حيث قمنا بجمع أكبر قدر من المعلومات حول موضوع الدراسة وتحليلها تحليلا دقيقا للخروج بنتائج علمية حول استخدام مؤشرات تقييم الأداء وفق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

1. تقييم الأداء في ظل المتغيرات البيئية الحديثة

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق استراتيجياتها، حيث يساعد تقييم الأداء على الكشف عن سلامة أداء مختلف الأنشطة والوظائف في المؤسسة، وبالتالي الكشف عن الأداء المنخفض ومحاولة تحسينه للوصول إلى تطوير الأداء الكلي للمؤسسة، ومن هنا تكمن أهمية تقييم الأداء في الكشف من الجوانب التي تحتاج إلى تطوير بهدف التحسين المستمر في أداء المؤسسة (). يقصد بتقييم الأداء قياس ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية وتحديد الانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية بما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء في المستقبل (). وتتعدد أساليب تقييم الأداء التقليدية ومن أهمها: مؤشرات الربحية، مقاييس الإنتاجية، رقم الأعمال، التدفقات النقدية.

1.1. الانتقادات الموجهة لأساليب تقييم الأداء التقليدية

من أهم الانتقادات التي تعرضت إليها أساليب التقييم التقليدية ما يلي: () من حيث الأهداف: تهدف أساليب تقييم الأداء أساسا إلى الرقابة وتحديد الانحرافات، إلا أن المؤسسات ترغب إلى تحويل تقييم الأداء من نظم رقابية إلى نظم تساعد على إدارة الأداء وتحسينه، وهو ما لا تستطيع أساليب تقييم الأداء التقليدية القيام به من حيث الأسلوب والمنهج: إن أساليب تقييم الأداء التقليدية يوجه إليها العديد من الانتقادات من ناحية منهجها في تقييم الأداء وذلك كما يلي:

- التركيز على النتائج قصيرة الأجل وتجاهل النتائج طويلة الأجل؛
- التركيز على الجوانب المالية وإغفال الجوانب غير المالية؛
- توجيه الاهتمام نحو تعظيم المخرجات على حساب الجودة وذلك من خلال تخفيض التكاليف مهما انخفض مستوى وجودة المخرجات؛
- لا تراعي هذه الأساليب العنصر البشري وأثره الهام على تقييم الأداء؛
- من حيث نطاق التقييم: تتسم أساليب تقييم الأداء التقليدية بضيق نطاقها وعدم شمولها ويرجع ذلك إلى:

- اهتمامها بالأداء الداخلي دون الأداء الخارجي؛
- عدم وجود ربط وتكامل بينها وبين إستراتيجية المؤسسة؛
- تركيزها على بعض مراحل دورة حياة المنتج وهي مرحلة الإنتاج وتجاهل باقي المراحل.

من حيث الكفاءة والفعالية: تتصف أساليب تقييم الأداء التقليدية بعدم الكفاءة والفعالية، وذلك يرجع إلى:

- عدم شموليتها لكافة جوانب تقييم الأداء؛
- نقص التكامل والترابط الرأسي والأفقي؛
- تركيزها على خدمة بعض الجهات دون الأخرى.

من حيث البعد الاستراتيجي: إن أساليب تقييم الأداء التقليدية لا تراعي البعد الاستراتيجي وتقتصر على النظرة الداخلية الضيقة، ومن ثم فهي لا تساعد على دراسة وتقييم أداء المنافسين وبالتالي لا تساعد على تقوية مركز المؤسسة التنافسي.

2.1. خصائص أساليب التقييم الحديثة

هناك مجموعة من الخصائص التي ينبغي توفرها في أساليب تقييم الأداء الحديثة، ومن أهمها: () تنوع المقاييس وتكاملها: تنوع المقاييس يعطي فائدة أكبر للرقابة الإدارية، فمثلا وجود مقاييس تشغيلية، مقاييس إستراتيجية، مقاييس مالية ومقاييس غير مالية من شأنه أن يوفر رقابة أكثر شمولية، كما أنه من المهم أن تكمل المقاييس بعضها البعض ولا تتعارض معها.

موضوعية ودقة المقاييس: أي أن تكون المقاييس غير قابلة للتحيز الشخصي، وأن تكون قادرة على قياس الأداء بدقة، فالموضوعية تعني عدم التحيز في حين تعني الدقة الخلو من الأخطاء. يجب أن تعكس المقاييس علاقة السبب والنتيجة: بمعنى أن تكون المقاييس قادرة على عكس علاقات السبب بين الأنشطة والمخرجات.

اتفاق المقاييس مع الإستراتيجية: مقاييس الأداء الصحيحة تعتبر أداة اتصال فعالة للإستراتيجية، فإستراتيجية المؤسسة ورسالتها يتم ترجمتها إلى أهداف يتم التأكد من تحققها باستخدام مقاييس الأداء. المقاييس حافز للتطوير: يجب أن تكون المقاييس قادرة على تحديد الأداء ومدى الانحراف المتحقق لتكون أداة من أدوات التحيز نحو التطوير المستمر.

المقاييس تطور اتخاذ القرارات: يجب أن تكون المقاييس قادرة على عكس المعلومات الصحيحة لإستخدامها من قبل الإدارات المختلفة في اتخاذ القرارات.

المقاييس إخبارية: تكون المقاييس ذات قيمة إذا كانت قادرة على أن تخبر عن أنشطة المسيرين الهامة، وإذا كانت قادرة على التمييز بين المديرين الذين يواجهون عوامل مشابهة غير مسيطر عليها.

إلا أنه يمكن القول بعدم وجود قبول عام لأساليب تقييم الأداء المالية التقليدية، مما ترتب عليه ضرورة أن يكون هناك أساليب تقييم شاملة، والتي من أهمها أسلوب بطاقة الأداء المتوازن.

2. الإطار الفكري لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن

طرح روبرت كابلان وديفيد نورتن (Kaplan R et Norton D) سنة 1992 نموذجا شاملا يجمع

Balanced Scorecard بين المقاييس المالية وغير المالية أطلق عليه اسم بطاقة الأداء المتوازن (BSC)) لتوسع إطار تقييم الأداء ليشمل بالإضافة إلى الجانب المالي أبعاد أخرى تتعلق بالزبائن والعمليات الداخلية والنمو، لمواجهة قصور مقاييس الأداء التقليدية. ()

1.2. مفهوم أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وأهميته

يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها « مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المؤسسة ()»، «بطاقة الأداء المتوازن تزود المؤسسة بإطار عمل متكامل يتم من خلاله ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متناسقة من مؤشرات الأداء ()»، وهناك من عرفها بأنها «أول عمل نظامي حاول تقييم الأداء، والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات التحسين المستمر ()»، كما أنها توحد بين جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة. من جانب آخر ذهب أحدهم إلى «تمثيلها بنظام إداري يقيم القياسات والاتصال الفعال فيما يتعلق بأهداف الإستراتيجية، ويحقق للمؤسسة البقاء والاستمرار ويساعد على اتخاذ القرارات بشكل أسرع وذلك لأنها توفر معلومات دقيقة وحديثة في وقت قصير». ()

نستنتج من التعريفات السابقة أن جميعها يلتقي في محور واحد، ألا وهو التركيز على جميع أعمال المؤسسة في آن واحد من خلال التركيز على العمالة، والعمليات الداخلية والزبائن، ومن ثم تحسين الوضع المالي للمؤسسة. وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن تسعى للبحث عن إيجاد توازن بين المؤشرات المالية وغير المالية ()، فهي العلاج المساعد لتخطي مشاكل العمل، وهي طريقة ل: ()

- قياس أداء المؤسسة ككل، سواء كان ذلك على مستوى وحدة الإنتاج أو على مستوى نجاح الدائرة؛

- التوازن بين الأفعال الطويلة والقصيرة الأجل؛

- التوازن بين مجموعة من قياسات النجاح؛

- طريقة لربط الإستراتيجية بالقياس.

إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها التي جاءت نتيجة لتوظيفها في مؤسسات مختلفة، ويمكن إجمال أهمها فيما يلي: ()

- يسمح مدخل بطاقة الأداء المتوازن باستخدام جميع مقاييس التشغيل الهامة للمؤسسة في آن واحد، مما يمكن المؤسسة من التعرف على ما إذا كان التحسين في الأداء قد تم على حساب إدارة أخرى أم لا، وتوضح لنا المؤشرات الرئيسية كيفية إتمام الأعمال بالمؤسسة؛
- يمكن إعداد تقارير أداء باستخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن على فترات شهرية أو ربع سنوية ولجميع مستويات الإدارة بالمؤسسة؛

- يمكن أن تساهم جميع المستويات الإدارية في إعداد تقارير الأداء، وعن طريق تبادل وجهات النظر المتعددة يمكن تكوين فكرة جيدة عن موقف الأداء بالمؤسسة؛
- يدمج أسلوب بطاقة الأداء المتوازن بين الإستراتيجية طويلة الأجل وبين نظام الإدارة المستخدم عن طريق مؤشرات القياس المستخدمة؛
- يترجم أسلوب بطاقة الأداء المتوازن الرؤية والإستراتيجية إلى أداة فعالة تنقل النوايا الإستراتيجية وتقوم بعملية التحفيز والمتابعة للأداء مقابل أهداف محددة مسبقاً.

2.2. مكونات بطاقة الأداء المتوازن وعوامل النجاح

لعل ما يميز هذه البطاقة هو أن عناصرها ومحتوياتها صممت بحيث يكمل بعضها بعضاً في التعبير عن المنظور العام والمستقبلي للمؤسسة، حيث تتكون بطاقة الأداء المتوازن من مجموعة من المقاييس يمكن توضيحها في المحاور التالية: ()

المحور المالي: يهتم هذا المحور بتقييم نتائج الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة المتعلقة بتحقيق أهداف طويلة المدى، ويشير إلى مدى إسهام تنفيذ إستراتيجية المؤسسة في التحسين المستمر لأهدافها، وعملياتها، ويعتبر هذا المحور المحصلة النهائية لكافة التغيرات التي تتم في المحاور الأخرى، حيث أن جميع هذه المحاور ينصب التحسن فيها في نهاية الأمر إلى تحسين مستوى الأرباح ()، ويتضمن هذا المحور الكثير من المؤشرات المالية تسمح بتقييم دقيق للأثار الاقتصادية ذات الطابع الكمي الناجمة عن النشاطات السابقة ()، ومن أمثلة المؤشرات المستعملة في قياس الأهداف المالية نذكر: نسبة السيولة، رقم الأعمال، نتيجة الاستغلال، العائد على رأس المال المستثمر، صافي الربح إلى المبيعات، القيمة المضافة.

محور الزبائن: يركز هذا المحور على الطرق التي تخلق قيمة للزبون ويعتمد على قدرة المؤسسة في تقديم المنتجات التي تلبي حاجات ورغبات الزبائن والاحتفاظ بهم، كما يسمح للمؤسسة بقياس مدى نجاحها في السوق بالاعتماد على مؤشرات أساسية تتمثل في: رضا الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن، اكتساب الزبائن، رحية الزبون، الحصة السوقية، عدد الشكاوي (). وأهم ما يميز هذا المحور مقارنة بالأساليب التقليدية احتوائه على مؤشرات خاصة تسمح بتقييم المنتجات المقدمة للزبون المستهدف، والتي تتابع الخدمات التي تقوم بها المؤسسة تجاه زبائنها لكسب مستوى عال من الرضا لديهم. ()

المحور العمليات الداخلي: يركز هذا المحور على العمليات الإنتاجية التي تتميز بها المؤسسة، من خلال الدفع باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية وفق أبعاد جديدة تختلف عن المقاييس التقليدية التي تسعى إلى مراقبة وتحسين العمليات المتواجدة في المؤسسة، بينما في المقاييس المستعملة في بطاقة الأداء المتوازن فإنه بالإضافة إلى اهتمامها بالعمليات المتواجدة، فهي تسلط على العمليات الجديدة والتي من واجب المؤسسة التحكم فيها لتحقيق الأهداف المسطرة، سواء المالية منها أو تلك المتعلقة بالزبائن، كخلق منتجات جديدة تلبي الرغبات المستقبلية للزبائن. ()

محور التعلم والنمو: يركز هذا المحور على التعلم التنظيمي والنمو الذي يؤدي إلى تحديد وتشخيص البنية التحتية، التي يجب أن تبنى عليها المؤسسة لتحقيق الابتكار والتطوير طويل الأجل، ويتحقق ذلك من خلال توجيه العاملين نحو التحسين المستمر لمهارتهم كي يكونوا قادرين على التعامل مع المتغيرات المستقبلية كضمان لبقاء واستمرارية المؤسسة، وتستعمل عدة مؤشرات في هذا المجال منها إنتاجية العامل، مستوى التكوين المحصل، معدل الرضا الوظيفي، معدل دوران العمل. ويذهب "أولف" إلى أبعد من تطوير الخبرة لمعرفة حاجات الزبون بل لمعالجة الكفاءة ومعدل الإنتاج. ()

وهنا يمكننا التنويه بأن هذه المحاور هي محاور أساسية وأكثر استخداما في العديد من المؤسسات، ولكن تستطيع المؤسسة تحديد محاور أخرى وذلك حسب طبيعة عملها، فيمكن إضافة محاور خاصة بالابتكار والبحث والتطوير والبيئة والمجتمع (). وقدمت لنا الدراسات المتعددة للمؤسسات التي قامت باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها، أنه لنجاح استخدام هذا الأسلوب يجب توفر ما يلي: ()

- توفر الالتزام والشعور بملكية أسلوب بطاقة الأداء المتوازن من قبل الإدارة العليا، وتخصيص الموارد الكافية للتطبيق؛
- يجب على المديرين التنفيذيين بالمؤسسة تحمل مسؤولية إعداد بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد معايير ومقاييس الأداء ونقلها لمسؤولي الإدارة الوسطى والتشغيلية؛
- إعداد ثقافة التمكين (أي التفويض الكامل للعاملين عند اتخاذ القرارات) تعتبر من الأدوات الحيوية التي تعظم من قيم المؤسسة وتمكنها من إنجاح أسلوب بطاقة الأداء المتوازن؛
- اختيار نظم القياس المناسبة لاستخدامها في أسلوب بطاقة الأداء المتوازن؛
- يجب أن تتضمن مقاييس الأداء مؤشرات التقدم والتأخر (Leading et Lagging) وهي المؤشرات الخاصة بالمستقبل (النمو وحجم الزبائن)، والمؤشرات الخاصة بالأحداث الماضية (المؤشرات المالية).

3.2. مراحل تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

يتطلب تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن عددا من الخطوات، يمكن تنفيذها على مرحلتين: ()

المرحلة الأولى: مرحلة إعداد بطاقة الأداء المتوازن

وتتكون من الخطوات التالية:

تقييم أوضاع المؤسسة: ويتم في هذه الخطوة تقييم وضع المؤسسة، وتحديد القيم التنظيمية، والفرص التسويقية المتاحة، والموقف التنافسي، والوضع المالي، والأهداف الإستراتيجية والتشغيلية، والمتطلبات اللازمة لإرضاء الزبائن.

إعداد الإستراتيجية الكلية للمؤسسة: ويتم التركيز في هذه الخطوة على عدة موضوعات إستراتيجية هامة، مثل كيفية بناء الأعمال، وتحسين كفاءة التشغيل، أو تقديم منتجات جديدة.

تجزئة إستراتيجية الأعمال إلى مكونات فرعية تعرف بالأهداف: تمثل الأهداف البنية الأساسية للإستراتيجية، وهي عبارة عن الأنشطة التي تشكل إستراتيجية الأعمال المتكاملة بالمؤسسة. ويتم تجزئة كل إستراتيجية من تلك الاستراتيجيات إلى هدف محدد وقابل للقياس يؤدي إلى عملية تحسين الأداء.

تصميم الخريطة الإستراتيجية: ويتم في هذه الخطوة ربط المكونات والأهداف الإستراتيجية المتعددة بالمؤسسة ببعضها البعض باستخدام علاقة التأثير والسبب (Effect and Linkage-Cause). وتوضح هذه الخريطة تأثير المكونات الإستراتيجية على بعضها البعض وعلى عوامل الأداء الرئيسية المؤثرة في كل إستراتيجية، وتوضح الخريطة الإستراتيجية تأثير نجاح تطبيق الإستراتيجية على الزبائن والمساهمين.

إعداد مقاييس الأداء لتتبع تقدم العمليات وتنفيذ الإستراتيجية: ويلزم تحديد المقاييس من منظور غالبية أصحاب المصالح بالمؤسسة (زبائن، مساهمين، موظفين). ويمكن تنفيذ ذلك عن طريق إشراكهم في إعداد مقاييس الأداء المناسبة في كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة. تحديد المبادرات الجديدة: ويتم تحديدها في آخر هذه المرحلة حتى يتم التأكد من نجاح الاستراتيجيات المستخدمة.

المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ

وتتكون من الخطوات التالية:

إعداد نظام معلومات لبطاقة الأداء المتوازن: يتم تصميم نظام للمعلومات يقابل الاحتياجات الحالية ويقبل التعديل في المستقبل لمقابلة متطلبات المؤسسة المتغيرة
إعداد بطاقة الأداء المتوازن: وهذا أخذاً بعين الاعتبار وحدات الأعمال الإستراتيجية الرئيسية والخدمية.

تقييم نجاح إستراتيجية الأعمال المختارة: يتم الإجابة على هذه الخطوة على ما إذا كانت نتائج الأعمال المستهدفة قد تحققت أم لا.

3. تقييم فعالية أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

يقدم أسلوب بطاقة الأداء المتوازن العديد من المزايا للمؤسسات التي تطبقه في مجال تقييم الأداء وإجراء التحسينات المستمرة، كما أن الواقع العملي اثبت أن العديد من المؤسسات التي تميزت عالمياً اعتمدت على أسلوب بطاقة الأداء التوازن لتحقيق ذلك التميز. إلا أن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كمثل العديد من الأساليب والطرق التي تعرضت لمجموعة من الصعوبات، وفيما يلي عرض موجز لبعض مزايا وعيوب وصعوبات تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

1.3. مزايا وعيوب أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

تسمح بطاقة الأداء المتوازن بتقييم أداء المؤسسة بشكل شامل ومتوازن وتعمل على تفادي أوجه

- القصور في أنظمة التقييم التقليدية، مما يجعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة بما يلي: ()
- أ- تعد نظاما للتسيير يترجم النوايا الإستراتيجية إلى أهداف ملموسة، ويوازن بين:
- المؤشرات الخارجية (الخاصة بالمساهمين والعملاء) والمؤشرات الداخلية (الخاصة بالعمليات الأساسية)؛
 - مؤشرات النتائج (الأداء التشغيلي) والمؤشرات التي تسمح بمتابعة الأداء المستقبلي؛
 - المؤشرات الكمية التي تعكس النتائج والمؤشرات النوعية المحددة للأداء.
- ب- تشكل بطاقة الأداء المتوازن أداة لمراقبة التسيير الاستراتيجي، فهذا الأخير تربطه بها علاقة وثيقة تركز أساسا على النقاط التالية:
- يتم التوفيق بين القيادة الإستراتيجية والعملية بفضل الربط بين المؤشرات الإستراتيجية المستقبلية والتاريخية على أساس السلسلة السببية؛
 - يقوم أسلوب بطاقة الأداء المتوازن على فرضية تقسيم المؤسسة إلى عمليات ومراكز، ويتناسب هذا التقسيم مع تحديد المؤشرات والمحاور الإستراتيجية التي تتضمنها؛
 - تقوم بطاقة الأداء المتوازن على النظرة الشاملة والمتعددة الأبعاد من خلال استعمال مؤشرات مالية كمية ونوعية من جهة ومن جهة ثانية مؤشرات تاريخية وإستراتيجية.
- ج- تشجع بطاقة الأداء المتوازن على تطوير برامج الاتصال والتكوين، فعلى مستوى الاتصال يتم التعريف بالإستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة من خلال التعبير عنها في شكل مجموعة من الأهداف القابلة للقياس، مما يحفز على تدعيمها من طرف الجميع.
- د- تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على الأهداف والمؤشرات المالية، في حين تظهر المؤشرات غير المالية كمقدمة منطقية للنتائج المالية.
- هـ- تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على تقديم المؤشرات الأساسية من أجل منع تشتت أذهان المسيرين، وجعلهم يركزون على المؤشرات المحددة لتنفيذ الإستراتيجية.
- وعلى الرغم من أن تقييم الأداء وفقا لهذا الأسلوب يحقق العديد من الفوائد، إلا أنه هناك من الباحثين من أشار إلى احتمال وجود بعض السلبيات التي تنجم عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء، وتتمثل أهم هذه السلبيات في عدم وجود طريقة محددة لوزن كل مقياس من المقاييس التي تحتويها عند تقييم الأداء، عدم وجود وسيلة لدمج المقاييس المتعددة للتوصل إلى تقييم عام للقسم أو الوحدة التي يتم تقييم أدائها ويترتب على ذلك ضرورة العمل على تحقيق عدد من الأهداف المتنوعة بدلا من التركيز على هدف واحد ينبغي تعظيمه، كما قد تمثل كثرة المقاييس التي تحتويها بطاقة الأداء عبئا زائدا من المعلومات على الشخص الذي أسندت إليه عملية التقييم، وإلى تشتيت الجهود مما قد يؤدي إلى انخفاض فعالية نظام تقييم الأداء، كذلك عدم ربط المقاييس المتعددة بنظم الحوافز والمكافآت مما لا يمكن أن يتم معه التمييز بين الأداء الجيد والأداء الضعيف. ()

2.3. صعوبات تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

هناك العديد من المعوقات والصعوبات التي يمكن أن تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وهي على النحو التالي: ()

- يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مشتركة إستراتيجية متفق عليها قد لا تكون واضحة لكل المستويات الإدارية؛
- صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء وفقا للأهداف الأساسية لأنه من الصعب جدا تعظيم كل المؤشرات في آن واحد؛
- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، والذي يؤدي في النهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام. وتتكون لديهم اتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن وخاصة أنهم لا يدركون أهداف واضحة لها؛
- عملية وضع وتحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن معقد جدا، وصعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل؛
- عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث أن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائها.

4. واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة "مولاهم وشركائه للبناء"

مؤسسة "مولاهم وشركائه للبناء" هي مؤسسة ذات سهم جماعي (شركة تضامن) حيث تعتبر إحدى المؤسسات المتوسطة الخاصة، يتمثل نشاطها الأساسي في القيام بأشغال البناء في مختلف مراحلها. أنشأت من طرف السيد مولاهم كمال مهندس معماري وحرمه السيدة مغزي نادية تقنية في الأشغال العمومية بتاريخ 27 أبريل 2007 برأسمال قدره مليون دينار جزائري 100.000.00 دج مقسم كالآتي:

- السيد مولاهم كمال بخمسائة ألف دينار جزائري 500.000.00 دج.
- السيدة مغزي نادية بخمسائة ألف دينار جزائري 500.000.00 دج.

حيث تم تقسيم الحصص مناصفة بين المالكين، تم تحديد مقرها بتحصيص عبد الحفيظ بوصوف الشرط الثاني (تخصيص الزهراء) رقم 28 قسنطينة، كما تم تعيين السيد مولاهم كمال مسيرا لها وهذا ما نص عليه العقد التأسيسي رقم 387. تتمثل أنشطة المؤسسة في صماعة النجارة المتعلقة بالبناء، أشغال مسافة البناء والترصيص، دهن المباني، صناعة وإنتاج مجموعة المباني المعدنية، أشغال الكهرباء، الأشغال العمومية الكبرى وأشغال الري، الحفر والأشغال الريفية، أشغال الطرقات

والمطارات، أشغال السكك الحديدية، الأشغال الحضرية والنظافة العمومية، وضع القنوات طويلة المسافة، الترقية العقارية، الدراسات والانجازات في الهندسة المدنية، ترميم بنايات.

1.4. تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة

سننتقل إلى أهم المؤشرات التي جاءت في كل محور

مؤشرات المحور المالي

يعد المحور المالي أحد المحاور التي تلخص الأداء من خلال مقاييس مالية مترابطة، حيث سنعرض مؤشرات هذا المحور من خلال ترجمة إستراتيجية مؤسسة "مولاهم وشركائه للبناء" التي تهدف إلى تحسين وضعيتها المالية لأجل تغطية تكاليفها وأعبائها من خلال زيادة العوائد والربحية، كما هو الحال بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية، وفيما يلي أهم مؤشرات هذا المحور.

أ. هامش الربح: الذي يمكن تحديده وفق الجدول التالي:

الجدول (01): تطور هامش الربح

السنة	2011	2012	2013
الربح	5369321	5508365	4534079
المبيعات	135005047	190971913	139854648
هامش الربح %	3.98	2.88	3.24

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على ميزانيات المؤسسة 2011-2013

يشير الجدول (01) إلى عدم استقرار هامش الربح في المؤسسة حيث قدر بـ 3.98 % سنة 2011، لينخفض بعدها بنسبة 27.64 % سنة 2012 فقد وصل إلى 2.88 % وهذا راجع إلى ارتفاع مستوى مبيعات هذه السنة بنسبة أعلى من نسبة ارتفاع مستوى الربح، ثم عاد المعدل للزيادة بنسبة 12.5 % ليصل إلى 3.24 % سنة 2013.

ب. معدل دوران الأصول: يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على استغلال كافة الأصول المتاحة في تحقيق المبيعات، وارتفاع هذه النسبة يشير إلى أن المؤسسة تستخدم موجوداتها بكفاءة عالية في تحقيق مبيعاتها، والذي يمكن تحديده وفق الجدول التالي:

الجدول (02): تطور معدل دوران الأصول

الوحدة: دج

السنة	2011	2012	2013
صافي المبيعات	135005047	190971913	139854648
إجمالي الأصول	100414121	148293552	126496992
معدل دوران الأصول	1.34	1.29	1.1

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على ميزانيات المؤسسة 2011-2013

يشير الجدول (02) أن معدل دوران الأصول في تناقص مستمر حيث بلغ 1.34 مرة سنة 2011 لينخفض إلى 1.29 سنة 2012 بنسبة 3.73 % مقارنة بما كان عليه، أما سنة 2013 فقد شهدت انخفاض بنسبة 14.73 % حيث بلغ 1.1 مرة، وهذا راجع إلى انخفاض مستوى المبيعات بنسبة أكبر من انخفاض حجم الأصول.

ج. القابلية الإيرادية: والتي يمكن تحديدها وفق الجدول التالي:

الجدول (03): تطور القابلية الإيرادية

الوحدة: دج

السنة	2011	2012	2013
هامش الربح	0.04	0.03	0.03
معدل دوران رأس المال	21.20	29.34	25.27
القابلية الإيرادية	0.85	0.88	0.76

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على ميزانيات المؤسسة 2011-2013

يشير الجدول (03) أن القابلية الإيرادية قد بلغت 0.85 في سنة 2011، أما سنة 2012 فقد ارتفعت بنسبة 3.52 % لتبلغ 0.88 وهذا راجع إلى ارتفاع معدل دوران رأس المال في هذه السنة، ثم عادت للانخفاض إلى 0.76 سنة 2013 بسبب انخفاض معدل دوران رأس المال مع بقاء هامش الربح ثابتا.

د. مؤشر تخفيض التكاليف: حيث يعبر عن هذا المؤشر بنسبة الزيادة في الربح والذي يمكن تحديده كما يلي:

الجدول (04): تطور أرباح المؤسسة

الوحدة: دج

السنة	2011	2012	2013
الأرباح	5369321	5508365	4534079
الزيادة %	0.45	2.6	-17.69

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على ميزانيات المؤسسة 2010-2013

أرباح المؤسسة سنة 2010: 5345326 دج.

يشير الجدول (04) أن المؤسسة حققت أرباحا خلال سنوات الدراسة متزايدة ومتناقصة من سنة إلى أخرى، مما أدى إلى ارتفاع المعدل بنسبة 2.6 % خلال سنة 2012، ثم لينخفض بنسبة 17.69 % سنة 2013 مقارنة بسنة 2012.

مؤشرات محور الزيائن

إن مقاييس الأداء تتعكس بشكل واضح من خلال الأطراف المستخدمة للأشغال المنجزة من طرف المؤسسة، والممثل الرئيسي لتلك الأطراف هم الزبائن، إذ تعتبر آلية تحقق الإيراد مرتكزة بشكل رئيسي على حجم التعاملات مع الزبائن وأعدادهم. حيث أن اكتساب الزبائن يعد الهدف الأساسي للمؤسسة والسبيل الوحيد الذي يمكنها من الحفاظ على حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها وزيادتها إن أمكن، ومن المؤشرات المقترحة في هذا المحور نجد

أ. معدل نمو المبيعات: والذي يمكن تحديده وفق الجدول التالي:

الجدول (05): تطور مبيعات المؤسسة

الوحدة: دج

السنة	2011	2012	2013
المبيعات	135005047	190971913	139854648
معدل نمو المبيعات %	-14.31	41.45	-26.77

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على ميزانيات المؤسسة 2010-2013

- مبيعات المؤسسة سنة 2010: 157557949 دج.

يشير الجدول (05) أن مبيعات المؤسسة شهدت انخفاضا ملحوظا سنة 2011 مقارنة بما كانت عليه سنة 2010 ثم تداركت هذا الانخفاض بارتفاع معتبر قدر بـ 41.45 % سنة 2012 أي بمقدار 55966866 دج، أما بالنسبة لسنة 2013 فقد قدرت المبيعات بـ 139854648 دج، حيث عرفت انخفاض ما نسبته 26.77 % مقارنة بسنة 2012.

ب. الحصة السوقية: تعذر علينا الحصول على إجمالي مبيعات السوق أي عدد المشاريع المنجزة في كامل القطر الوطني، لكن استطعنا الوصول إلى العدد المنجز منها في ولاية قسنطينة، حيث يشمل هذا الرقم كل من المشاريع المقامة في المناطق الحضرية والريفية معا، والجدول التالي يعبر عما توصلنا إليه.

الجدول (06): تطور الحصة السوقية للمؤسسة

الوحدة: مشروع

السنة	2011	2012	2013
حجم المبيعات	3	2	4
حجم مبيعات السوق	2993	5373	9055
المعدل %	0.1	0.04	0.04

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على معلومات من المؤسسة ومديرية السكن والتجهيزات العمومية

لولاية قسنطينة

يشير الجدول (06) أن الحصة السوقية للمؤسسة تناقصت حيث كانت 0.1 % سنة 2011، لتصبح 0.04 % سنتي 2012 و 2013 حيث شهدت انخفاضا كبيرا يقدر ب 60 %. ويلاحظ أن الحصة السوقية للمؤسسة صغيرة جدا مقارنة بما هو منجز في ولاية قسنطينة فما بالك على المستوى الوطني، وهذا راجع إلى عامل الوقت حيث يتعذر عليها انجاز مشاريعها في وقت قصير.

ج. درجة الاحتفاظ بالزبائن: والتي يمكن تحديدها وفق الجدول التالي:

الجدول (07): درجة الاحتفاظ بالزبائن في المؤسسة

السنة	2011	2012	2013
عدد الزبائن	214	160	51
درجة الاحتفاظ بالزبائن %	144	-25.23	-68.12

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على معلومات من المؤسسة

عدد الزبائن لسنة 2010: 100 زبون

يشير الجدول (07) إلى وجود تباين كبير في درجة الاحتفاظ بالزبائن فمنذ أن كان 144 % سنة 2011، أصبح 25.23 % سنة 2012 ثم عاود الانخفاض بنسبة 68.12 % سنة 2013. ويعزى هذا الانخفاض إلى نقص عدد المشاريع التي فازت بها المؤسسة خلال السنوات الأخيرة.

د. تكاليف التسويق: والتي يمكن تحديدها وفق الجدول التالي:

الجدول (08): تطور تكاليف التسويق في المؤسسة

الوحدة: دج

السنة	2011	2012	2013
مصاريف الإشهار	30855	13550	13550
الزيادة %	-72.92	-56.08	0

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على ميزانيات المؤسسة 2010-2013

مصاريف الإشهار لسنة 2010: 113930 دج

يشير الجدول (08) أن مصاريف الإشهار لسنة 2010 بلغت 113930 دج، ثم بدأت بالانخفاض إلى أن وصلت إلى 30855 دج سنة 2011 بمعدل 72.92 %، ثم عاودت الانخفاض سنة 2012، إلى أن بلغت 13550 دج لكن بمعدل أقل قدر ب 56.08 %، أما سنة 2013 فقد بقيت على حالها. فتشير المعطيات أن المؤسسة اهتمت بالأنشطة الإشهارية في سنواتها الأولى من العمل ثم تراجع اهتمامها بالأمر تدريجيا ليصل إلى مستوى مستقر.

مؤشرات محور العمليات الداخلية

تعمل المؤسسة على تطوير نفسها من الداخل والمحافظه على مستوى عال من الأداء فيما تقوم

به من عمليات ونشاطات في إطار عملها اليومي، حيث يبين لنا هذا المحور درجة الحساسية التي يقيسها وأثرها المنعكس على مقاييس الأداء الموضوعة في كل من المحور المالي ومحور الزبائن، حيث يتم بناء على هذا المحور تحديد مؤشرات قياس الأداء من خلال ما يلي:

أ. معدل دوران المخزون: والذي يمكن تحديده وفق الجدول التالي:

الجدول (09): معدل دوران المخزون في المؤسسة

الوحدة: دج

السنة	2011	2012	2013
تكلفة المبيعات	98315986	163683195	106222027
المخزون	0	6240000	0
متوسط المخزون	4063000	3120000	3120000
المعدل	24.20	52.46	34.04

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على ميزانيات المؤسسة 2010-2013

يشير الجدول (09) أن معدل دوران المخزون لسنة 2011 بلغ 24.2 ثم ارتفع لأكثر من الضعف سنة 2012 ليصل إلى 52.46 أي بنسبة زيادة 116.78 % أما سنة 2013 فقد شهدت نزول هذا المعدل إلى 34.04 أي بنسبة انخفاض قدرت بـ 35.11 %.

ب. التحسين في الإنتاجية: حيث يعبر عن هذا المؤشر عن نسبة الزيادة في القيمة المضافة، والتي يمكن تحديدها كما يلي:

الجدول (10): التحسين في إنتاجية المؤسسة

الوحدة: دج

السنة	2011	2012	2013
القيمة المضافة	27216570	30952830	25910640
المعدل %	24.11	13.73	-16.29

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على ميزانيات المؤسسة 2010-2013

القيمة المضافة لسنة 2010: 21928945 دج.

يشير الجدول (10) أن معدل تحسين الإنتاجية بلغ حده الأقصى سنة 2011 بعد ارتفاع بنسبة 24.11 % مقارنة بسنة 2010، ثم استمر في الارتفاع بمعدل أقل سنة 2012 ليلبغ 13.73 %، لتشهد انخفاضا بنسبة 16.29 % سنة 2013، بسبب انخفاض اجمالي مبيعات المؤسسة خلال هذه السنة.

ج. الكفاءة الإدارية: والتي يمكن تحديدها وفق الجدول التالي:

الجدول (11): الكفاءة الإدارية للمؤسسة

الوحدة: دج

السنة	2011	2012	2013
إجمالي التكاليف	129635801	185484323	135337223
إجمالي الإيرادات	135005122	190998688	139854723
معدل الكفاءة الإدارية	0.96	0.97	0.97

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على ميزانيات المؤسسة 2011-2013 يشير الجدول (11) أن معدل الكفاءة الإدارية للمؤسسة مستقرا، فقد بلغ 0.96 سنة 2011 و0.97 في سنتي 2012 و2013، حيث يتبين من النتائج أن الكفاءة الإدارية للمؤسسة ليست في حالة جيدة لأن المعدل مرتفع نوعا ما حيث أنه كلما اقترب هذا الأخير من الصفر كلما كان أفضل. د. معدل الأداء اليومي للعامل: والذي يمكن تحديده وفق الجدول التالي:

الجدول (12): الأداء اليومي للعامل في المؤسسة

السنة	2011	2012	2013
عدد المشاريع المنجزة	3	2	4
عدد أيام العمل في السنة	264	264	264
المعدل %	1.14	0.76	1.51

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على معلومات من المؤسسة يشير الجدول (12) أن معدل الأداء اليومي للعامل لسنة 2011 بلغ 1.14 %، ثم انخفض إلى 0.76 % سنة 2012، وهذا راجع إلى نقص في عدد المشاريع المنجزة خلال تلك السنة، أما في سنة 2013 فقد عاود الارتفاع ليصل إلى 1.51 %.

مؤشرات محور التعلم والنمو

يتوجب على المؤسسة تنمية مهاراتها وقدراتها التي تمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وهذا من أجل سد الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية وتلك المطلوب تحقيقها، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال تحديد المعلومات والتقنيات الضرورية وتحديد المناخ والبيئة والثقافة المطلوب تحقيقها، وبناء على ما ورد فإن مؤشرات محور التعلم والنمو هي:

أ. معدل التأطير: والذي يمكن تحديده وفق الجدول التالي:

الجدول (13): معدل التأطير في المؤسسة

السنة	2011	2012	2013
-------	------	------	------

عدد الإطارات والتقنيين	19	19	19
إجمالي العمال	307	360	433
المعدل %	6.19	5.28	4.39

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على معلومات من المؤسسة
يشير الجدول (13) أن معدل التأطير في المؤسسة منخفضا نوعا ما حيث وصل إلى 4.39 % سنة 2011، ليرتفع تقريبا كل سنة بنسبة 20 % ليصل إلى 5.28 % سنة 2012، و 6.19 % سنة 2013. ونلاحظ أن المؤسسة لا تمتلك عدد كبير من الإطارات لأن طبيعة عملها لا تتطلب ذلك فهي تعتمد في توظيف عمالها على الخبرة، حيث تكتفي بتقني واحد لكل ورشة وذلك للإشراف على العمال وضمان السير الحسن للعمل.

ب. معدلات التوظيف: والتي يمكن تحديدها وفق الجدول التالي:

الجدول (14): معدلات التوظيف للمؤسسة

السنة	2011	2012	2013
إجمالي العمال	433	360	307
المعدل %	33.64	-16.86	-14.72

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على معلومات من المؤسسة

إجمالي العمال لسنة 2010: 324 عامل.

يشير الجدول (14) أن معدلات التوظيف في المؤسسة متذبذبة من سنة إلى أخرى، فيعد أن ارتفعت سنة 2011 بمعدل 33.64 %، عاودت للانخفاض سنتي 2012 و 2013 بمعدل 16.86 % و 14.72 % على التوالي. ويمكن تفسير ذلك بنقص عدد المشاريع المنجزة خلال هذه السنوات.

ج. مؤشر رضا العاملين: والذي يمكن تحديده وفق الجدول التالي:

الجدول (15): معدل رضا العاملين بالمؤسسة

الوحدة: دج

السنة	2011	2012	2013
أجور العاملين	14763117	17445684	13900147
المعدل %	42.74	18.17	-20.32

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على ميزانيات المؤسسة 2010-2013

أجور العاملين لسنة 2010: 10342627 دج.

يشير الجدول (15) أن مصاريف العاملين ارتفعت إلى غاية سنة 2012، فقد بلغت نسبة الارتفاع 42.74 % سنة 2011، و 18.17 % سنة 2012 بالرغم من أن عدد العمال في هذه

السنة قد انخفض مقارنة بسابقتها، فهذا الارتفاع جاء نتيجة للزيادات في الأجور التي عرفتها مختلف القطاعات الاقتصادية في البلاد، أما في سنة 2013 فقد انخفض المعدل بنسبة 20.32 % بسبب تقليص عدد العاملين.

د. معدل دوران العاملين: والذي يمكن تحديده وفق الجدول التالي:

الجدول (16): معدل دوران العاملين

السنة	2011	2012	2013
عدد العاملين تاركين العمل	191	144	80
العدد الإجمالي للعاملين	433	360	307
المعدل %	44.11	40	26.06

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على معلومات من المؤسسة

يشير الجدول (16) أن عدد العمال تاركين العمل سنة 2011 بلغ 191 عامل فكان معدل دوران العاملين 44.11 %، أما سنتي 2012 و 2013 فقد قدر المعدل بـ 40 % و 26.06 % على التوالي. مما سبق نلاحظ تسرب عدد كبير في العمال وذلك راجع لحاجات العمل حيث يمكن أن تحتاج المؤسسة للعامل في فترة معينة ولا تحتاج إليه في أخرى.

4.2. تحليل نتائج تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة

من خلال زيارتنا لمؤسسة "مولاهم وشركائه للبناء" وحديثنا مع مسيرها والعاملين بالخطوط الأمامية فيها استنتجنا أهم الأهداف التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها، حيث يأتي في مقدمتها الربح إذ تهدف المؤسسة إلى تعظيم عوائدها، وهذا لا يتحقق إلا بتوسيع حصتها السوقية أي السعي إلى اكتساب مشاريع جديدة. كما علمنا أن المؤسسة لم يسبق لها استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها حيث يتم ذلك بالطرق الكلاسيكية المعتمدة على المؤشرات والنسب المالية فقط، وفيما يلي سنقوم بتحديد وزن كل مؤشر من مؤشرات محاور بطاقة الأداء المتوازن اعتمادا على مدى اهتمام المؤسسة به كما سنضع له نسبة الهدف والتحسين الذي تسعى إليه وذلك بالاعتماد على الإستراتيجية التي تتبعها.

الجدول (17): وزن كل مؤشر مع نسبة وقيمة التحسين المقترحة له

المحاور	المؤشرات	الوزن	سبب اختيار النسبة	الهدف	سبب اختيار النسبة
المحور المالي	هامش الربح	%10	وضعنا لهذا المحور نسبة 40 % لأن أكثر ما تطمح إليه المؤسسة هو تحسين وضعها المالي	%10	الزيادة في هامش الربح تعبر عن الزيادة في رقم الأعمال وهذا ما تسعى إليه المؤسسة
	معدل دوران الأصول	%10		1.5	لأن هذا المعدل يعبر عن مدى تحقيق حجم أعمال يتناسب مع حجم الأصول
محور العملاء	الإيرادية القابلية	%10		0.9	تهدف المؤسسة إلى زيادة قابليتها الإيرادية
	تخفيض التكاليف	%10		%05	في ربحيتها من الزيادة في التكاليف والتحسن في الإنتاجية يمكن المؤسسة من الزيادة في ربحيتها
الحصة السوقية	معدل نمو المبيعات	%7.5	خصص لهذا المحور نسبة 30 % لأن الحصة السوقية وعدد الزبائن هما السبيل لتحقيق عائد أكبر	%20	تسعى المؤسسة إلى الزيادة في مبيعاتها
	الحصة السوقية	%7.5		%03	زيادة الحصة السوقية سوف تؤدي بالضرورة إلى الزيادة في عدد الزبائن وبالتالي الزيادة في رقم الأعمال

تهدف المؤسسة إلى الاحتفاظ بزبائنهم واكتساب زبائن جدد	القطاع الذي تعمل به المؤسسة لا يحتاج إلى عمليات تسويقية كبيرة حيث يتم ذلك في مجال محدود	تسعى المؤسسة إلى رفع هذا المعدل لأن تصريف المخزون يدل على سير العمل	التحسين في الإنتاجية يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية	تزيد المؤسسة تطوير كفاءتها الإدارية وذلك بتخفيض تكاليفها
%60	%60	50	%50	0.9
خصصنا لهذا المحور نسبة 20 % لأن المؤسسة ترى أن التحسين في الإنتاجية يكسبها تميزا مما يزيد في حصتها السوقية				
%7.5	%7.5	%5	%5	%5
درجة الاحتفاظ بالزبائن	تكاليف التسويق	معدل دوران المخزون	التحسين في الإنتاجية	الكفاءة الإدارية
محور العمليات الداخلية				

تحاول المؤسسة تحسين هذا المعدل مما يمكنها من إنجاز مشاريعها في مدة أقصر	%90		لا تحتاج المؤسسة إلى عدد كبير من الإطارات حيث لكل إطار ورشة يشرف عليها	%10	لا تهتم المؤسسة كثيرا بهذا المحور لأنها تعتمد في توظيف عامليها عموما على الخبرة أكثر من أي شيء آخر لهذا خصصنا له نسبة 10%	تهدف المؤسسة إلى الزيادة في عدد عامليها مما يسرع العملية الإنتاجية	%60		تحاول المؤسسة أن تحافظ على نفس العمال لإنجاز مشاريع متعددة	%30		معدل الأداء اليومي للعامل	%5		محور التعلم والنمو	%2.5		معدل دوران العاملین	%2.5		معدلات التوظيف	%2.5		رضا العاملين	%2.5		رضا العاملين	%2.5	
-------------------------------------------------------------------------	-----	--	------------------------------------------------------------------------	-----	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------	-----	--	------------------------------------------------------------	-----	--	---------------------------	----	--	--------------------	------	--	---------------------	------	--	----------------	------	--	--------------	------	--	--------------	------	--

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات سابقة

- أما بالنسبة للشكل المقترح لنموذج بطاقة الأداء المتوازن فإنه يتكون من الأعمدة التالية:
- المحاور الرئيسية: عددها أربعة يحتوى كل محور على مؤشرات قياس تترجم رؤية وإستراتيجية المؤسسة وتحدد نسبة بلوغ هذه الأهداف، وبناءا على ذلك قمنا بربط كل محور بأربع مؤشرات أساسية.
 - الوزن: أعطيت للمحاور الأربعة أوزان تختلف باختلاف أهميتها في تحقيق الإستراتيجية.
 - الأهداف: تتمثل في الأهداف المسطرة والمنشود تحقيقها.
 - المنجز: ما تم انجازه فعلا، وقد يقاس بشكل كمي أو نوعي.
 - النتيجة النهائية: أي نتائج مقارنة الأهداف مع ما تم انجازه فعلا وفقا للعلاقة التالية:
النتيجة النهائية = (وزن القياس X المنجز فعلا) / الهدف

الجدول (18): نموذج بطاقة الأداء المتوازن الخاص بالمؤسسة

المحاور	المؤشرات	الوزن	الهدف	النتائج المنجزة فعلا			% النتيجة النهائية
				2011	2012	2013	
المحور المالي	هامش الربح	%10	%10	3.98%	2.88%	3.24%	3.98
				2.88%	2.88%	2.88%	2.88
				3.98%	2.88%	3.24%	2.88
معدل الأصول	دوران	%10	1.50	1.34	1.29	1.1	8.93
				1.29	1.29	1.1	8.60
				1.34	1.29	1.1	7.33
معدل الأصول	دوران	%10	1.50	1.34	1.29	1.1	8.93
				1.29	1.29	1.1	8.60
				1.34	1.29	1.1	7.33

0	-8.51	0.1	-9.29	-17.37	-35.38	8.44
-7.01	-3.15	0.1	15.54	26.45	5.2	9.77
-10.36	18	0.25	-5.37	23.25	0.9	9.44
%0	%-68.12	%0.04	%-26.77	-	%-17.69	0.76
%-56.08	%-25.23	%0.04	%41.45	-	%2.6	0.88
%-72.92	%144	%0.1	%-14.31	-	%0.45	0.85
%60	%60	%03	%20	-	%05	0.90
%7.5	%7.5	%7.5	%7.5	%40	%10	%10
تكاليف التسويق	درجة الاحتفاظ بالزبائن	الحصة السوقية	معدل نمو المبيعات	أداء المحور الأول	تخفيض التكاليف	القابلية الإبداعية
محور العملاء						1

15.55	8.39	5.39	-1.63	3.40	-17.7
16.23	4.22	5.39	1.37	5.25	5.48
16.48	6.33	5.33	2.4	2.42	4.52
-	%1.51	0.97	%-16.29	34.04	-
-	%0.76	0.97	%13.73	52.46	-
-	%1.14	0.96	%24.11	24.2	-
-	%90	0.90	%50	50	-
%20	%5	%5	%5	%5	%30
أداء المحور الثالث	معدل الأداء اليومي للعامل	الكفاءة الإدارية	في التحسين الإنتاجية	معدل دوران المخزون	أداء المحور الثاني
3	محور العمليات الداخلية				2

-17.26	2.26	2.17	-0.85	-0.61	1.55
52.87	4.71	3.33	0.76	-0.7	1.32
52.21	7.96	3.68	1.78	1.40	1.1
-	-	%26.06	%-20.32	%-14.72	%6.19
-	-	%40	%18.17	%-16.86	%5.28
-	-	%44.11	%42.74	%33.64	%4.39
-	-	%30	%60	%60	%10
%100	%10	%2.5	%2.5	%2.5	%2.5
الأداء الكلي	أداء المحور الرابع	معدل دوران العاملين	رضا العاملين	معدلات التوظيف	معدل التأطير محور التعلم
5	4				والنمو

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات سابقة

نتائج المحور المالي

يمكننا رؤية وتحليل نتائج هذا المحور من خلال المنحنيات التالية:

الشكل (01): مؤشرات المحور المالي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الجدول (18)

يشير الشكل (01) أن مؤشرات المحور المالي مستقرة نوعا ما خلال سنوات الدراسة، ما عدا معدل تخفيض التكاليف الذي انخفض كثيرا سنة 2013 نتيجة ارتفاع أعباء العملية الإنتاجية وهذا راجع إلى ارتفاع أسعار المواد الأولية، ما أدى إلى انعدام هامش ربح المؤسسة وقلة العائد على الأموال المستثمرة، مما سبق يمكن القول أن الأداء المالي خلال هذه الفترة كان متوسطا، ما عدا في سنة 2013 أين كان سلبيا.

نتائج محور العملاء

يمكننا رؤية وتحليل نتائج هذا المحور من خلال المنحنيات التالية:

الشكل (02): مؤشرات محور الزبائن



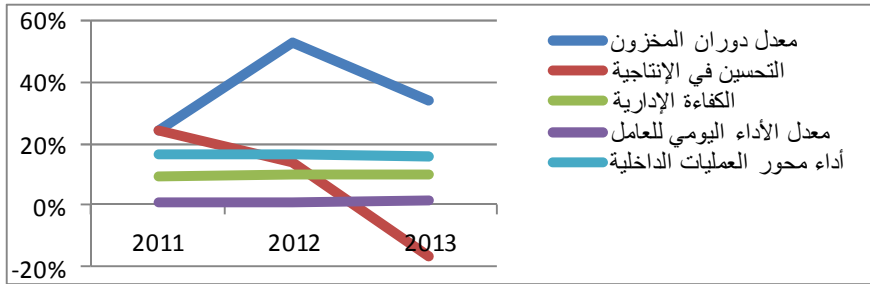
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الجدول (18)

يشير الشكل (02) أن مؤشرات محور الزبائن ضعيفة جدا وسلبية نتيجة لانخفاض حجم المشاريع وقلة عدد الزبائن، الذي يمكن تفسيره بضعف الإستراتيجية التسويقية المتبعة من طرف المؤسسة، وهو ما يتجسد من خلال تكاليف التسويق التي سجلنا فيها معدلات نمو سالبة. ما أدى إلى تدهور كبير في أداء محور الزبائن.

نتائج محور العمليات الداخلية

يمكننا رؤية وتحليل نتائج هذا المحور من خلال المنحنيات التالية:

الشكل (03): مؤشرات محور العمليات الداخلية



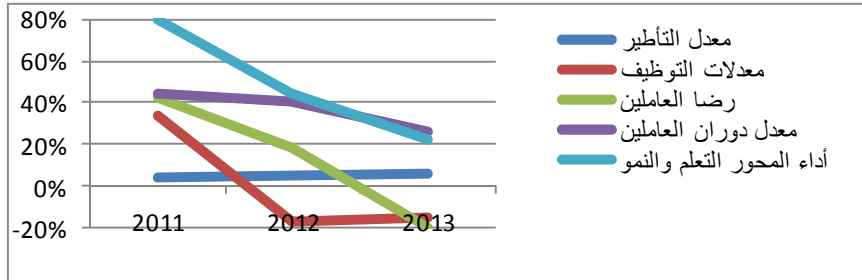
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الجدول (18)

يشير الشكل (03) أن مؤشرات محور العمليات الداخلية ايجابية، وهذا نتيجة لارتفاع معدل الأداء اليومي للعامل الذي ساهم بدوره في تحسين الإنتاجية، ما أدى إلى الزيادة الكبيرة في معدل دوران مخزون (الذي شهد انخفاضا فيما بعد) الذي من خلاله تصرف المنتجات، من خلال هذا يتبين لنا أن أداء المؤسسة حسب محور العمليات الداخلية جيدا.

نتائج محور التعلم والنمو

يمكننا رؤية وتحليل نتائج هذا المحور من خلال المنحنيات التالية:

الشكل (04): مؤشرات محور التعلم والنمو

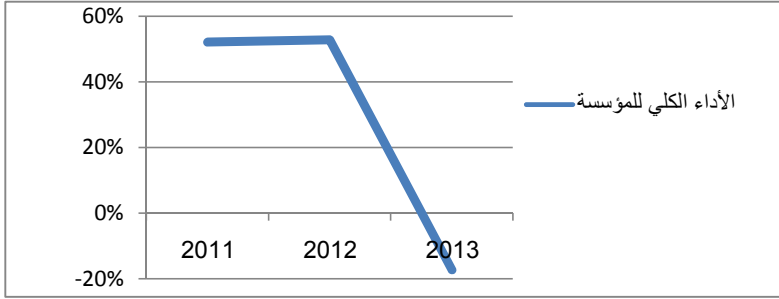


المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الجدول (18)

يشير الشكل (04) أن جميع مؤشرات محور التعلم والنمو تتناقص وتندهور عبر سنوات الدراسة، حيث يتبين لنا عدم رضا العاملين، إضافة إلى انخفاض معدلات التوظيف والتأطير، الذي انعكس سلبا على معدل دوران العاملين، وهذا راجع إلى عدم جاذبية هذا القطاع وانخفاض أجور المسيرين، من خلال هذا يتبين لنا أن أداء محور التعلم والنمو كان متوسطا.

وفي الختام سنحلل الأداء الكلي للمؤسسة (مستوى تغيرات الأداء) للأربع محاور مجتمعة.

الشكل (05): الأداء الكلي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الجدول (18)

يشير الشكل (05) أن مستوى الأداء الكلي كتن متواضعا سنة 2001 ثم شهد تحسنا طفيفا سنة 2012 وهذا نتيجة تحسن مستوى الأداء جميع المحاور، خاصة المحور المالي ومحور العمليات الداخلية. وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بتحسين إنتاجيتها وتخفيض تكاليفها حيث خصصت لهم نسب أهداف كبيرة. أما في سنة 2013 فيتناقص مستوى الأداء الكلي ليصبح سلبيا، وهذا نتيجة التناقص في أداء محور الزبائن رغم استمرار التحسن في مستوى أداء محور العمليات الداخلية، هذا ما يبرهن على أهمية مبدأ التوازن في الأداء، حيث أن المحاور التي لا تعيرها المؤسسة اهتمام في تقييم أدائها لها أهمية في تغيير اتجاه أدائها الكلي.

الخاتمة

لعبت بيئة الأعمال دورا هاما في تحديد أساليب وأدوات تخطيط وتقييم الأداء الاقتصادي لمنظمات الأعمال، وقد عملت الأدوات التقليدية لتقييم الأداء في المؤسسات بنجاح في بيئة ميزها الطابع الصناعي واستقرار الطلب وقلة المنافسة، غير أنها عجزت عندما اشتدت المنافسة وأصبحت البيئة معقدة وسريعة التغير. وفي ظل هذه الظروف أصبحت المؤسسات تعتمد أكثر على تكنولوجيا المعلومات وتبنى استراتيجيات متجهة نحو الزبون. كل هذه التغيرات دفعت بالباحثين إلى تطوير أدوات تقييم الأداء في المؤسسات تتناسب مع الظروف الجديدة، وخلصت الدراسة إلى أن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يعتبر من أهم هذه الأدوات وأكثرها انتشارا لما يتميز به من قدرة على تطوير مؤشرات جديدة تتعلق بمجالات مختلفة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج والاستنتاجات التالية:

النتائج

1. التركيز على الجانب المالي كأفضل مؤشر وإغفال الجوانب الأخرى كالجودة، الآجال، الزبائن، العمال. التي تعد من أهم المؤشرات التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة؛
2. من خلال تتبع مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن نلاحظ أهمية تكاملها، فكل مؤشر يخدم الآخر وأي انخفاض في مؤشر ما يؤثر بالسلب على بقية المؤشرات؛

3. في إطار تنفيذ الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة يدل أن مستوى أدائها الكلي في تناقص منذ 2012، مما يعني تراجع مستواها وقدرتها على تحقيق أهدافها؛
4. عدم وجود مصلحة لمراقبة التسيير تشرف على تقييم الأداء، مما يعني صعوبة تنفيذ الخطط الموضوعة، لذا يصعب تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن؛
5. المرونة العالية التي يتمتع بها أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، حيث يمكن إضافة معايير وحذف معايير أخرى، كما أن الأهداف يمكن تغييرها وفق ظروف العمل والبيئة المحيطة.
- الاستنتاجات

1. أهمية المتابعة والاطلاع على التقنيات والأساليب الحديثة التي تم تطويرها في السنوات الأخيرة في مجال إدارة الأعمال وتقييم الأنشطة الإنتاجية وذلك تبعا للتغيرات التكنولوجية وثورة المعلوماتية التي تتطلب أساليب عمل مختلفة عن تلك التي كانت سائدة في بيئة العمل التقليدية؛
2. على المؤسسات الجزائرية بشتى أنواعها وطبيعة أعمالها أن تتواصل مع جميع الموظفين وجعلهم جزء من عملية تطبيق الإستراتيجية الشاملة، والعمل على تدريبهم وسماع وجهات نظرهم، والاهتمام بهم، كون العنصر البشري يعد الركيزة الأولى في المؤسسة؛
3. ضرورة اشتغال نظام تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على المؤشرات متعددة الأبعاد حتى تستطيع تقييم جميع القوى المؤثرة على أداءها وعلى قدرتها على تحقيق إستراتيجيتها، وتساعد منهجية بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق ذلك من خلال الأبعاد المتعددة والمؤشرات المختلفة؛
4. الاهتمام بإنشاء فرق للدراسات والأبحاث يكون من مهامهم إجراء دراسات خاصة بقياس رضا الزبائن ورضا الموظفين والعمليات الداخلية، وربطها بالمؤشرات المالية؛
5. البحث المستمر عن الأسباب الأولية للمشاكل والعمل على التحسين الدائم لجودة المشاريع المنجزة، وذلك بإعادة هندسة العمليات مع الزبائن بشكل يسمح باحترام أجال التسليم والمحافظة على الانضباط.

الهوامش

- شهيد رزان حسين كمال، التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على قطاع تصنيع المنتجات الزراعية في سوريا، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2007، ص 23.
- () خيرى محسب، دراسات في المحاسبة الإدارية، مكتبة عين الشمس، مصر، 2000، ص 265.
- () لمزيد من التفاصيل راجع:

- Niven PR, Balanced Scorecard: Step-by-Step Maximizing Performance and Maintaining Results, John Wiley, New York, 2002, pp 2-4.
- محمد حاتم الشيشني، نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، المجلد (26)، العدد (01)، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 2004، ص 102.
- أحمد رجب عبد الملك، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية: دراسة نظرية وتطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث التجارية، ع01، ص20، مصر، 2006، ص 94.
- () سيد عبد الفتاح سيد، استخدام أسلوب القياس المرجعي في تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، المجلة العلمية للدراسات والبحوث التجارية، ع02، ص24، مصر، 2010، ص ص 219-220.
- () جبيرات سناء وخان أحلام، نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن (IT Scorecard) في حوكمة نظم المعلومات، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 06-07 ماي 2012، ص ص 11-10.
- : ()Kaplen ROBERT. & Norton DAVID, The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, Boston, 1992, p 7
- : ()Kaplen R.S. et Norton D.P, Le Tableau de Bord Prospective, édition Organisation, paris, 2001, p 35.
- () عبد الفتاح عبد الحميد مغربي، الإدارة الإستراتيجية لقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006، ص 278.
- () عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد (28)، العدد (01)، سورية، 2006، ص 148.
- () Horngren C et al., Contrôle de Gestion et Gestion Budgétaire, 2ème édition, Peaeson Education, Paris, 2003, p 344.
- () فتح الله غانم، بطاقة التصويب المتوازنة وإستراتيجية أسفل إلى أعلى: كأداة لتحسن الأداء، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، 27-29 أبريل، 2009، ص 5.
- () وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، ط1، دار وائل، عمان، 2009، ص ص 56-57.
- () (محفوظ حمدون الصواف، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس الأداء الإستراتيجي: دراسة حالة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الرابع حول الإبداع والتميز في منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، 29-30 أبريل 2012، ص ص 6-7.

- () : حسين القاضي وآخرون، أهمية استخدام بطاقة التقييم المتوازن للأداء في المصارف، دراسة تطبيقية في المصرف العقاري السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد (29)، العدد (4)، سورية، 2007، ص 238.
- () : رحيم حسين ويونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية واجتماعية، العدد (04)، جامعة بسكرة، 2008، ص 17.
- () : أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة وأهمية استخدامها في منظمات الأعمال، ط1، دار جليس الزمان، عمان، 2010، ص 47.
- () : Hilton R et al, Management Accounting, 4th ed, McGraw-Hill, New York, : () 2000. P 44.
- () : (رحيم حسين ويونقيب أحمد، مرجع سابق، ص ص 18-19.
- () : Olve N et al, Performance Drivers A Practical Guide To Using The Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, New York, 2000, p 65.
- () : عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان، مرجع سابق، ص 7.
- () : نبيل عبد المنعم محمد، إمكانية تطبيق مدخل بطاقات القياس المتوازن في إدارة أعمال قطاع الإسكان: دراسة تحليلية على مجموعة من شركات الإسكان المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (03)، مصر، 2004، ص 452.
- () : نبيل عبد المنعم محمد، إطار مقترح لاستخدام مدخل بطاقات القياس المتوازن لتقييم الأداء، بالبنوك المصرية: دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (01)، مصر، 2010، ص ص 43-44.
- () : نعيمة يحيوي وخديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات: دراسة ميدانية، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص ص 129-130.
- () : محمد محمد عبد القادر الديسبي، التقرير المتوازن لقياس الأداء: دراسة إخبارية في إطار البيئة المصرية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (27)، العدد (01)، مصر، 2003، ص 198.
- () : أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص ص 69-70.

