

كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم مالية ومحاسبة. الرقم التسلسلي:/2020

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2020

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

الفرع: محاسبة ومالية.

التخصص: مالية المؤسسة.

عنوان المذكرة:

تقييم الأداء الشامل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (Balanced ScoreCard)

دراسة حالة مؤسسة مناجم الحديد-تبسة-

إشراف:

إعداد الطلبة:

أ.عنان اسماعيل

فراح عبد الحليم

فراح شادية

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر-ب-	مدفوني مليكة
مشرفا	أستاذ مساعد-أ-	عنان اسماعيل
مناقشا	أستاذ محاضر-ب-	جابوسليم

السنة الجامعية: 2020/2019

كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم مالية ومحاسبة. الرقم التسلسلي:/ 2020

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2020

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

الفرع: محاسبة ومالية.

التخصص: مالية المؤسسة.

عنوان المذكرة:

تقييم الأداء الشامل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (Balanced ScoreCard)

دراسة حالة مؤسسة مناجم الحديد-تبسة-

إشراف:

إعداد الطلبة:

أ.عنان اسماعيل

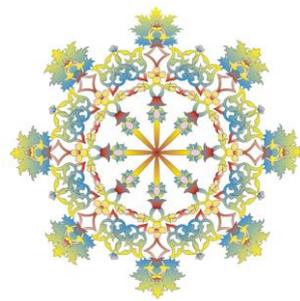
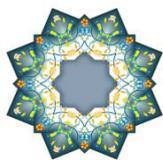
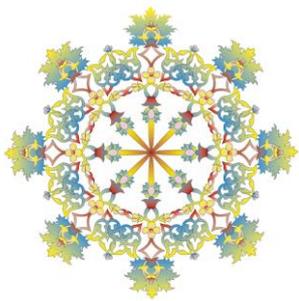
فارح عبد الحليم

فارح شادية

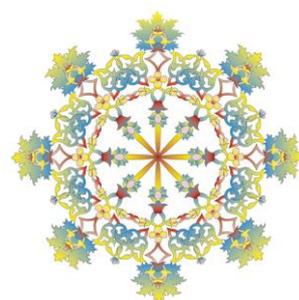
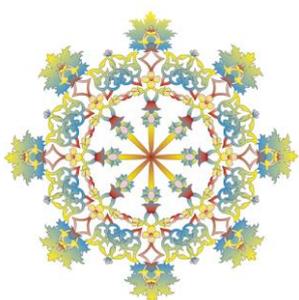
أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر-ب-	مدفوني مليكة
مشرفا	أستاذ مساعد-أ-	عنان اسماعيل
مناقشا	أستاذ محاضر-ب-	جابو سليم

السنة الجامعية: 2020/2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

A decorative flourish at the bottom of the calligraphy, consisting of a central vertical line with symmetrical, swirling patterns on either side, resembling stylized leaves or scrolls.

شكر و عرفان

الحمد لله الذي انار لنا درب العلم و أعاننا ووفقنا لهذا العمل المتواضع .

اتوجه بجزيل الشكر و الإمتنان إلى كل من ساعدنا من قريب او من بعيد على إنجاز هذا العمل من إدارة الجامعة و إدارة مؤسسة مناجم حديد تبسة.

كما نوجه الشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " عنان إسماعيل" حفظه الله و أدام عليه الصحة و
نعمة العلم.

و كذا شكري و إمتناني الموصولان إلى السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الأساتذة "مدفوني
مليكة", "جابو سليم" على قبولهم مناقشة هذه المذكرة و إثرائها بأفكارهم و آرائهم النيرة.

كما اتوجه بالشكر و الإمتنان إلى كل أساتذة الكلية.

و إلى كل من قدم لي نصحا أو أجاد علي برأي أثناء إنجاز هذا العمل

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرهان
I	محتويات الفهرس
V I	فهرس الجداول
I X	فهرس الأشكال
أ - ل	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأسس النظرية للأداء وتقييمه في المؤسسة الإقتصادية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء
03	المطلب الأول: ماهية الأداء
08	المطلب الثاني: محددات الأداء والعوامل المؤثرة
10	المطلب الثالث: ماهية الأداء الشامل
16	المبحث الثاني: أساسيات تقييم الأداء في المؤسسة
16	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء
19	المطلب الثاني: اسس تقييم الأداء و مستوياته
23	المطلب الثالث: مراحل وصعوبات تقييم الأداء
26	المبحث الثالث: مؤشرات وأساليب تقييم الأداء في المؤسسة

26	المطلب الأول: مؤشرات تقييم الأداء
31	المطلب الثاني: الأساليب القديمة لتقييم الأداء
32	المطلب الثالث: الأساليب الحديثة لتقييم الأداء
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
38	المطلب الأول: نشأة و تطور بطاقة الأداء المتوازن
42	المطلب الثاني: خصائص ،اهمية و بطاقة الأداء المتوازن
46	المطلب الثالث: الوظائف و المكونات الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن
50	المبحث الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
50	المطلب الأول: الأبعاد الخارجية لبطاقة الأداء المتوازن
58	المطلب الثاني: الأبعاد الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن
62	المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)
66	المبحث الثالث: إعداد وتقييم بطاقة الأداء المتوازن
66	المطلب الأول: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن
69	المطلب الثاني: مقومات وعوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
73	المطلب الثالث: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

75	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الشامل لمؤسسة مناجم حديد تبسة	
78	تمهيد
79	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم حديد تبسة
79	المطلب الأول: نشأة المؤسسة
80	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة
82	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
83	المبحث الثاني: تصميم مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة SOMIFER .
83	المطلب الأول: تحديد مؤشرات البعد الداخلي لبطاقة الأداء المتوازن
84	المطلب الثاني: تحديد مؤشرات البعد الخارجي لبطاقة الأداء المتوازن
103	المطلب الثالث: تحديد الأوزان النسبية لبطاقة الأداء المتوازن
110	خلاصة الفصل
112	خاتمة
117	قائمة المراجع
	ملخص



فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقاييس المالية للمؤسسة لكل مرحلة تمر بها	53
02	مقاييس التعلم و النمو في بطاقة الأداء المتوازن	62
03	تطور معدل العائد على الأصول في الفترة (2016-2019)	85
04	تطور معدل العائد على الإستثمارات في الفترة (2016-2019)	86
05	تطور معدل العائد على حقوق الملكية في الفترة (2016-2019)	87
06	تطور معدل نمو الأرباح في الفترة (2016-2019)	88
07	تطور معدل المردودية التجارية في الفترة (2016-2019)	90
08	تطور معدل نمو رقم الاعمال في الفترة (2016-2019)	91
09	تطور معدل دوران الزبائن في الفترة (2016-2019)	92
10	تطور معدل نمو الإنتاج في الفترة (2016-2019)	94
11	تطور معدل نمو القيمة المضافة في الفترة (2016-2019)	95
12	تطور معدل تحسن الكفاءة الإدارية في الفترة (2016-2019)	96
13	تطور معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية في الفترة (2016-2019)	97
14	تطور معدل تفعيل العلاقة مع العاملين في الفترة (2016-2019)	98
15	تطور معدل تحفيز العاملين في الفترة (2016-2019)	99
16	تطور معدل إشراك العاملين في الفترة (2016-2019)	100
17	تطور معدل ترشيد الإستهلاك في الفترة (2016-2019)	102

103	تطور معدل استهلاك المياه في الفترة (2016-2019)	10
108	نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح لمؤسسة SOMIFER	11



فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	مكونات الأداء	01
12	مكونات الأداء الشامل	02
20	مستويات تقييم الأداء	03
47	كيفية إدارة المنظمة لإستراتيجياتها في اربعة خطوات	04
57	منظور العملاء (الزبائن) في بطاقة الأداء المتوازن	05
59	الأبعاد و القياسات لمنظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن	06
60	منظور العمليات الداخلية	07
66	شكل بطاقة الأداء المتوازن بمختلف المنظورات	08
82	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم حديد تبسة	09

مقدمة

في ظل التطور السريع لبيئة الأعمال واحتدام المنافسة بين المؤسسات أصبح لزاما عليها العمل بحرص لضمان بقائها وتحقيق الاستمرارية برؤية إستباقية، إستراتيجية تعتمد أساسا على معرفة المؤسسة الجيدة بوضعها الحالي والمستقبلي بين منافساتها في السوق، كما تواجه المؤسسات الإقتصادية على وجه الخصوص ضغوطات وتحديات كبيرة في ظل التغيرات المستمرة والسريعة في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية مما جعل من الأدوات والمؤشرات التقليدية المستخدمة في تقييم الأداء عاجزة عن التقييم السليم الذي يعكس حجم الموارد المستهلكة في الأنشطة المادية والمالية والبشرية.

وقد إقتصرت قياس وتقييم أداء المؤسسات خاصة الصناعية منها ولعدة عقود مضت على أدوات تقليدية إهتمت بالجانب المالي فقط بالإعتماد على مختلف المقاييس و المؤشرات المالية مع إهمال تام لباقى الجوانب غير المالية، هذا ما جعلها عرضة للإنتقادات كونها تقتصر على الأداء في الماضي ولا تقدم صورة مستقبلية لها. وقد تعددت المحاولات لسد القصور الحاصل في عملية تقييم الأداء ومن ذلك ظهر ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة وفعالة في تقييم أداء المنظمة الشامل معتمدة على مقاييس مالية وغير مالية، فكرة هذه الأداة التي ظهرت على يد كل من KAPLAN & NORTON سنة 1992 اين تم مناقشتها لأول مرة في جامعة "هارفارد" أين تم التعرف على الأهداف الإستراتيجية الواضحة ومن ثم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء، والتي تنعكس بدورها في صورة اهتمام إستراتيجي قوي يتطلع كل فرد في المنظمة من خلاله إلى تحقيق هذه الأهداف، ما يمكن المؤسسة من تقييم أدائها بشكل أمثل وبجميع أبعاده ومستوياته.

إشكالية البحث:

انطلاقا من المعطيات السابقة ولمعرفة دور وأهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة تمكن المؤسسات من تقييم وتطوير أداءها الشامل نطرح السؤال التالي:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الشامل لمؤسسة "SOMIFER" ؟

انطلاقاً من الاشكالية الرئيسية وبغرض الإلمام أكثر بموضوع الدراسة نطرح مجموعة من الاسئلة الفرعية

كالآتي:

الاسئلة الفرعية:

- ما مدى فعالية كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في أداء المؤسسة الشامل ؟
 - ما هي الإضافات التي تقدمها بطاقة الأداء المتوازن عن باقي الأدوات الأخرى للقياس و التقييم ؟
 - ما مدى ملائمة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مؤسسة SOMIFER ؟
 - هل تعتبر مؤسسة SOMIFER مؤسسة مواطنة و صديقة للبيئة والمجتمع ؟
- و للإجابة عن الأسئلة الفرعية نقترح مجموعة من الفرضيات كالآتي:

الفرضيات:

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن بجميع أبعادها الأداة الأكثر فعالية في تقييم الأداء الشامل المتعدد الأبعاد.
- تقدم بطاقة الأداء المتوازن ربطاً بين المؤشرات و ذلك من خلال تصنيفها في مجموعة من الأبعاد.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم آليات مراقبة و تحسين الأداء بمؤسسة SOMIFER .
- تعتبر مؤسسة SOMIFER مؤسسة مواطنة و صديقة لمجتمع والبيئة.

أسباب إختيار الموضوع:

- حداثة الموضوع واتجاه المؤسسات نحو الأساليب التسييرية الحديثة.
- أهمية الأداء في المؤسسة واعتباره الأساس الذي تبنى عليه السياسات المالية بمختلف أنواعها.
- تقديم قيمة مضافة للمؤسسات الإقتصادية ومساعدتها على تحسين أدائها.
- محاولة تسليط الضوء حول تأثير نموذج بطاقة الأداء المتوازن ودوره في تقييم الأداء الشامل في المؤسسة.

- دراسة سابقة لنا في طور الليسانس لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة FAMOS -ونزة- مما أتاح لنا الفهم المسبق للموضوع قبل دراسته.

اهمية الدراسة:

نظرا للأهمية البالغة للأداء المالي على المؤسسة أصبحت هناك ضرورة لازمة لاعتماد أدوات حديثة لتحسينه والارتقاء بمستوياته وهو ما تجسده بطاقة الأداء المتوازن وتتجلى أهمية البحث في:

- الهدف الأسمى في الوقت الحالي هو محاولة الوصول إلى تصور أمثل لأداء المؤسسة الشامل من جميع الجوانب.

- فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة، ودورها في تقييم الأداء الشامل.
- بيان أهمية وفوائد استعمال بطاقة الأداء المتوازن وتأثيرها على مختلف القرارات في المؤسسة.

أهداف الدراسة:

من خلال دراستنا فإننا نسعى لتحقيق الأهداف الآتية:

- التطرق إلى الجانب النظري للأداء على العموم والأداء الشامل على الخصوص إضافة إلى تقييم الأداء.
- الكشف عن مؤشرات وأساليب تقييم الأداء القديمة منها والحديثة، والتركيز على بطاقة الأداء المتوازن كأداة عصرية تلبي حاجيات المؤسسة من المعلومات.
- دراسة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء الشامل للمؤسسة محل الدراسة من خلال الدراسة التطبيقية التي نقدمها من خلال هذا البحث.
- دراسة إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة محل الدراسة.

منهجية الدراسة:

الجانب النظري:

يهدف الإجابة عن الإشكالية الرئيسية للبحث والتأكد من صحة الفرضية من عدمها اعتماداً على المنهج الوصفي الذي يسعى إلى جمع البيانات والحقائق وذلك استناداً إلى مجموعة من الكتب وبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع بحثنا.

الجانب التطبيقي:

من خلال الدراسة التطبيقية لموضوع البحث تم الإعتماد على الدراسة الميدانية من خلال التحليل و استخراج النتائج.

المجتمع: مؤسسة مناجم حديد تبسة SOMIFER

العينة: مصلحة مراقبة التسيير.

ادوات الدراسة:

- المقابلات.
- الوثائق و المستندات.

صعوبات الدراسة:

صعوبة الحصول على المعلومات خاصة الجانب التطبيقي نظراً لصعوبة التنقل، وإغلاق جميع المكتبات والمؤسسات الجامعية على المستوى الوطني بسبب الحجر الصحي المنجر على وباء كوفيد 19 (كورونا) على المستوى الوطني والعالمي.

هيكلية الدراسة:

سعى منا للإحاطة بجميع جوانب الموضوع الأساسية منها و الفرعية ارتأينا إلى تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول رئيسة تدرج تحتها مجموعة من المباحث، المطالب وكذا الفروع حيث خصصنا الفصل الأول إلى الأسس النظرية للأداء و تقييمه في المؤسسة الإقتصادية و ذلك من خلال التدرج في الجانب النظري للأداء و الأداء الشامل، تقييم الأداء، المؤشرات والأساليب المعتمدة في تقييم الأداء القديمة منها و الحديثة، أما الفصل

الثاني تم تخصيصه لبطاقة الأداء المتوازن BSC من خلال التأصيل النظري لهته الأخيرة، عرض أبعادها الداخلية منها و الخارجية و العلاقة بينهما، إضافة إلى كيفية إعداد و تصميم بطاقة الأداء المتوازن. في حين تطرقنا في الفصل الثالث إلى دراسة حالة مؤسسة -مناجم حديد تبسة SOMIFER فقد تم بواسطتها اسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة وهذا لمعرفة مدى مساهمة المؤشرات والمعطيات المستخرجة من القوائم المالية في تقييم الأداء الشامل لهذه المؤسسة، وتم تقسيم الفصل إلى مبحثين تطرقنا في الأول إلى تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة أما الثاني فحاولنا تصميم مؤشرات تتماشى والمعطيات المحصلة من المؤسسة بغية تقييم أداءها الشامل في الفترة من 2016-2019 وفي الأخير كانت الخاتمة أين عرضنا نتائج البحث المتوصل إليها وطرح اقتراحات وأبعاد الدراسة.

الدراسات السابقة:

الدراسات الوطنية التي تناولت متغيرات الدراسة:

1. عرقوب أوعلي دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة و تحقيق رضا الزبون في

ظل التوجهات نحو حوكمة المؤسسات، دراسة حالة مجمع صيدال (Groupe SAIDAL) شعبة تسيير

،تخصص المنظمات، جامعة امحمد بوقرة -بومرداس-2014/2015 تهدف الدراسة إلى:

- توضيح و تحليل مختلف العناصر المرتبطة بالمؤسسة و المؤثرة عليها، من خلال إبراز ابعاد الأداء الشامل و محددات رضا الزبون.
- دراسة و تحليل مختلف ابعاد لوحة القيادة المستقبلية، و إبراز دورها كأداة فعالة لتحسين الأداء الشامل للمؤسسة و تحقيق رضا زبائننا.
- محاولة تحسيس المؤسسة الجزائرية بأهمية متغيرات البحث ،و إبراز أهمية تبنيتها وتطبيقها لتحسين أدائها و تحقيق ميزة تنافسية هامة.

- تحليل واقع حوكمة المؤسسات في المؤسسات الجزائرية من خلال تشخيص حالة إحدى أهم المؤسسات الجزائرية المتمثلة في مجمع صيدال.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال الكتب، المجلات، المواقع والرسائل أما الجانب التطبيقي تم اعتماد المنهج التحليل من خلال تحليل نتائج الوثائق الداخلية، الإحصائيات، المقابلات من نتائج الدراسة ما يأتي:

- تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة لا يتم إلا بتحسين أدائها المالي.
- يمثل تحسن الأداء الاجتماعي للمؤسسة إنعكاسا مباشرا لمدى التزامها بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه عمالها ومجتمعها، و كذا بالنسبة للأداء البيئي.
- تعتبر لوحة القيادة المستقبلية BSC نظاما إداريا شاملا يعكس الرؤيا الإستراتيجية للمؤسسة.
- تشمل لوحة القيادة المستقبلية خمسة منظورات متكاملة ومتفاعلة تمثل جوانب الأداء الشامل.
- فشل المجمع في تحقيق أداء شامل مميز ومتوازن.
- تحقيق مجمع صيدال لأداء إقتصادي جيد رغم عدم بلوغه مستوى الأداء المستهدف.

2. العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر في ظل تحديات

التنمية المستدامة، دراسة حالة لقطاع صناعة الإسمنت بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في

العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس-سطيف- 2010/2011

تهدف الدراسة إلى:

بيان و تحليل كيفية التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية في ظل تحديات التنمية المستدامة، بإعتبار ان الأداء الشامل هو تجميع للنتائج الإقتصادية، الإجتماعية والبيئية و تطرقت الدراسة إلى تحليل جوانب الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية ثم التدليل عليه و تدعيمه بمعطيات من الواقع الجزائري من خلال تناول حالة قطاع صناعة الإسمنت بالجزائر.

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الدراسة النظرية من خلال المصادر المكتبية بمختلف اللغات و الانواع، اما الدراسة الميدانية فقد إعتمدت على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها في الميدان العملي للمؤسسات من خلال تصميم استمارة استبيان، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية. من النتائج المتوصل اليها في هته الدراسة ما يأتي:

- ان الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية هو تجميع للنتائج الإقتصادية والإجتماعية والبيئية، و هو ايضا يراعي ويدمج الأبعاد الثلاثة للأداء.
- يظهر الإهتمام بالأداء الشامل وبتقييمه عندما تصبح المؤسسة مجبرة على الإستجابة إلى متطلبات خاصة لإعداد القوائم المالية الموجهة نحو اطراف المؤسسة.
- التحكم في الأداء الشامل لا يقتضي تحقيق النتائج المثالية وتعظيم المنفعة للمساهمين فقط، بل هو الذي يسعى تحقيق ديمومة الأداء.
- توصلت الدراسة إلى أن الأداء الشامل غير متحكم فيه من طرف مؤسسات القطاع العمومي لصناعة الإسمنت وما يؤكد ذلك أن المسؤولية الإجتماعية للشركات لا تدخل ضمن الإهتمامات الإدارية لمسيرى القطاع.
- الغياب التام لقياس الأداء الشامل في مؤسسات القطاع العمومي لصناعة الإسمنت، و كذلك الإفصاح عنه، حيث يظل الإهتمام مركزا على الأداء المالي والإقتصادي دون مراعاة الأبعاد الأخرى التي تسمح بتقييم الأداء الشامل والحكم عليه وهما الأداء البيئي والأداء الإجتماعي.

الدراسات العربية التي تناولت متغيرات الدراسة:

1. صفاء ادريس عبودي، رياض احمد محمد، امكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء

الإستراتيجي في الشركة العامة للإسمنت الشمالية في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و

الإقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والإقتصاد جامعة الموصل -العراق-2018 .

تهدف الدراسة إلى:

- الإسهام في بلورة اطار نظري ومعرفي للمدخل الإستراتيجي لتقييم الأداء بإعتماد تقنية بطاقة الأداء المتوازن .

- إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الإستراتيجي في الشركة المبحوثة.

اعتمدت الدراسة على أساليب التحليل الإحصائي من خلال استخدام برمجية SPSS لإجراء التحليلات

الإحصائية بالإعتماد على التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، إختبار مربع "كاي"

كما اختيرت الشركة العامة للاسمنت الشمالية في محافظة "نينوى" ميدانا للدراسة، أما عينة الدراسة فقد اختيرت

من مدراء في مختلف المستويات الإدارية.

من خلال الدراسة تم التوصل إلى الإستنتاجات الآتية ذكرها:

- اظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير بطاقة الأداء المتوازن ومنظوراتها أنها كانت في

الإتجاه الإيجابي مع وجود تفاوت في ما بين منظورات بطاقة الأداء المتوازن، و يدل هذا على قدرة

الأفراد على تشخيص المنظورات ومعرفتها مفاهيميا في محاولة لتشخيصها ميدانيا، إذ أن الأفراد في

الشركة المبحوثة يمتلكون القدرة على التمييز بين منظورات بطاقة الأداء المتوازن وقراءتها والإتفاق

على العوامل المكونة لها.

- كشفت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بمتغير بطاقة الأداء المتوازن ان المستجوبة آرائهم يستخدمون

منظوراتها في الشركة المبحوثة، إذ أنها تساعد إدارة الشركة في تقييم أدائها الإستراتيجي.

- أشارت النتائج إلى أن الشركة المبحوثة تتبنى بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها الإستراتيجي بنسب

متباينة وفقا لمنظوراتها.

2. سلوى عبد اللطيف محمود البرغوثي، جمال سيد عبد العزيز، عبد الحميد مصطفى ابو ناعم، واقع

إدارة الأداء الشامل، دراسة تحليلية لمختبرات التحاليل الطبية، برنامج الدكتوراه، قسم إدارة الأعمال

،كلية التجارة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2013 .

تهدف الدراسة إلى:

إدراك مشكلة تضارب النتائج مما يولد الشكوك حول دقة أداء المختبرات، وهل ترتبط هذه الظواهر فقط

بأداء مكون واحد من مكونات المختبرات، أم انه من الضروري التأكيد على تحسين أداء المكونات المختلفة

لمختبرات التحاليل الطبية ما يرتبط بالمكونات الداخلية للمختبر أو أداء المكونات الخارجية للمختبر، مما يشير

أن هذه المشكلة موجودة في دول مختلفة من العالم، كما يمكن القول أن البحث يتمحور حول فكرة إدارة أداء

المكونات الداخلية، و أيضا إدارة أداء المكونات الخارجية، و هذه الهيكلية التي تمثل إدارة الأداء الشامل

المقترحة.

اعتمدت الدراسة على تحليل البيانات الإحصائية من خلال اختيار مجتمع الدراسة المتمثل في مختبرات

التحاليل الطبية في مصر من خلال دراسة ثلاث مختبرات في القاهرة والجيزة والإسكندرية والتي تمثل

28.3% من مجتمع البحث.

النتائج المتحصل عليها:

تم وضع فرضية مفادها انه لا يوجد أثر لإدارة أداء المكونات الداخلية لمختبرات التحاليل الطبية في درجة إدارة

الأداء الشامل للمختبرات و كانت النتائج انه تم الإجماع على رفض الفرضية بناء على الإختبارات و بالتالي

قبول الفرضية البديلة بوجود أثر لإدارة أداء المكونات الداخلية لمختبرات التحاليل الطبية في درجة إدارة الأداء

الشامل للمختبرات و أن أداء الأربيع منظورات (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والتطور) يتحقق

بنتائج منخفضة و بالتالي إنخفاض إدارة الأداء الشامل ناتج عن إنخفاض إنجازات إدارة الأداء الداخلي.

الدراسات الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة:

1. تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة جامعات سري لانكا.

Performance evaluation using the balanced" دراسة بعنوان: (weerasooriya)

."scorecard

تهدف الدراسة إلى:

البحث في كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لتقييم الأداء في جامعات سري لانكا و ذلك من خلال تقييم علاقة منظور التعلم والنمو مع منظور العمليات الداخلية، و تقييم علاقة المنظور العملاء وتقييم علاقة كل من منظور العملاء والمنظور المالي في تقييم الأداء، و كذلك تحديد ما إذا كانت إدارة شؤون الموظفين في كليات الإدارة في الجامعات السيريلانكية مطلعة على بطاقة الأداء المتوازن.

النتائج المتحصل عليها:

- إسناد الإطار المقترح على مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في كليات الغدارة في جامعات سري لانكا، يشير إلى سبب قوي للإعتقاد بأن المتغيرات المختارة لهذه الدراسة هي المناسبة.
- تستخدم كليات الإدارة في جامعات سري لانكا مؤشرات الأداء لتقييم الإستراتيجية حيث يتم تجميع مؤشرات الأداء في أربعة أبعاد أساسية للجامعات والتي تسمى في وقت لاحق البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.
- يعتقد رؤساء الأقسام بان هذه المؤشرات مستعملة من قبل أقسامهم بالإضافة إلى أعضاء الهيئة التدريسية لتقييم الأداء ومتغيرات رئيسية لتحسين نظام أداء جامعاتهم.

2. MOEZ SEID، آليات الرقابة على ال أداء الشامل للمؤسسة، " Les mécanismes de contrôle

"de la performance globale" مقال اجنبي، اكتوبر 2009.

هدفت الدراسة إلى:

التعرف على آليات الرقابة على الأداء الشامل للشركات الفرنسية بالإستعانة بمؤشرات غير مالية لقياس المسؤولية الإجتماعية للشركات وشملت هذه الدراسة (08) شركات فرنسية، كما هدفت الدراسة إلى كيفية دمج مؤشرات الأداء الشامل في نظم مراقبة تسيير المؤسسات. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال تحليل المؤشرات الغير مالية للمسؤولية الإجتماعية للشركات.

تم استخلاص النتائج الآتية:

- بذل الجهد من قبل بعض المؤسسات في مجال إعتداد مؤشرات المسؤولية الإجتماعية للشركات (الأداء الشامل) يأتي تحت ضغط جهات خارجية يأتي على رأسها المنظمات غير الحكومية.
- إن مؤشرات المسؤولية الإجتماعية للشركات التي يتم الإعتداد عليها من طرف الشركات تأخذ جملة من الأشكال، فهي في بعض الأحيان أدوات تستعمل في القيادة وفي أحيان أخرى أدوات تستعمل لمراقبة بعض تصرفات الإدارة العليا.
- توجد صعوبة في وضع أهداف كمية خاصة بالأداء الشامل وهذا راجع إلى كثرة المؤشرات المستعملة في قياس هذا الأداء.

الفصل الأول

الأسس النظرية للأداء وتقييمه في
المؤسسة الإقتصادية.

تمهيد:

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في إدارة المؤسسات لذا لا يزال الإهتمام به متزايدا من طرف كافة المختصين سواء كانوا باحثين أو من رجال الإدارة، و يمثل الأداء الدافع الأساسي لوجود المؤسسة كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة، و هو البقاء والإستمرارية.

كما تسعى كل المؤسسات العامة للحصول على صورة متكاملة عن أدائها من خلال الإعتماد على مؤشرات ومقاييس لتقييم الأداء بجميع مستوياته وبإعتبار أن أداء المؤسسات الإقتصادية يعكس النتيجة المنتظرة من مختلف أنشطتها حيث تتيح عملية تقييم الأداء الكشف عن سلامة أداء مختلف الوظائف ومحاولة تحسين الأداء غير الجيد للوصول إلى تطوير الأداء الشامل أو الكلي وهذا ما سنعرضه في الفصل الأول بعنوان الأسس النظرية للأداء وتقييمه في المؤسسة والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية بعنوان الأسس النظرية للأداء، أساسيات تقييم الأداء في المؤسسة، مؤشرات وأساليب تقييم الأداء القديمة منها والحديثة في المؤسسة، مقسمة إلى مجموعة من المطالب تعرض عناصر كل مبحث.

المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء (ماهية الأداء)

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل المؤسسة بإعتباره العامل الأكثر اسهاما في تحقيق الأهداف المنشودة التي وجدت من أجلها، كما يعبر الأداء عن مختلف جوانب المؤسسة ويتمحور حوله وجودها من عدمه و لإعطاء توضيحات أكثر عن الأداء تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب كالآتي:

المطلب الأول: ماهية الأداء

المطلب الثاني: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الثالث: ماهية الأداء الشامل.

المطلب الأول: ماهية الأداء

يشغل موضوع الأداء في المؤسسات اهتمام الباحثين والممارسين، و قد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء، و رغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد والتفصيل، لهذا سنحاول في هذا المطلب تحديد مفهوم الأداء، مكوناته وأهميته.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوما شموليا وهاما بالنسبة لجميع منشآت الأعمال بشكل عام ويكاد يكون الظاهرية الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة المحاسبية والإدارية¹

1- حمزة محمود الزبيري، التحليل المالي "تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع -عمان- طبعة 2000 ص81

يعرف الأداء على انه: "نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات فهو يعبر عن

المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها.¹

الأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على إختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية

وإستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها.²

يشير مفهوم الأداء إلى الحكم على النتيجة والطريقة التي يتم بها تحقيق هذه النتيجة، مع مراعاة أهداف و

شروط الانجاز.³

ومن التعريفات السابقة يمكن إستنتاج مفهوم الأداء في النقاط الآتية:

- الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- الأداء هو قدرة المؤسسة على إستغلال مواردها من خلال أنشطتها المختلفة وفق المعايير التي تلائم طبيعة نشاط المؤسسة.
- الأداء هو الطرق التي تتبعها المؤسسة في إنجاز أعمالها المحددة لتحقيق غاياتها.
- الأداء هو مدى نجاح أو فشل المؤسسة في نشاطها.

¹ فهد محمد طنبينة، اثر الرقابة الداخلية على الأداء، دراسة تطبيقية مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل -فلسطين- ص28

² وائل محمد صبحي، اساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى -2015 ص38

³ Brigitte DORIATH 'Contrôle de gestion en 20 fiche 5edition '، P 129 '،Agrégee d'economice et gestion '، Dunod '، Paris2008 '،

الفرع الثاني: مكونات الأداء.

1. الكفاءة :

تعرف الكفاءة على انها: "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو اقل، أي ابقاء التكلفة في حدودها القصى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي انه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المدخلات والمخرجات.

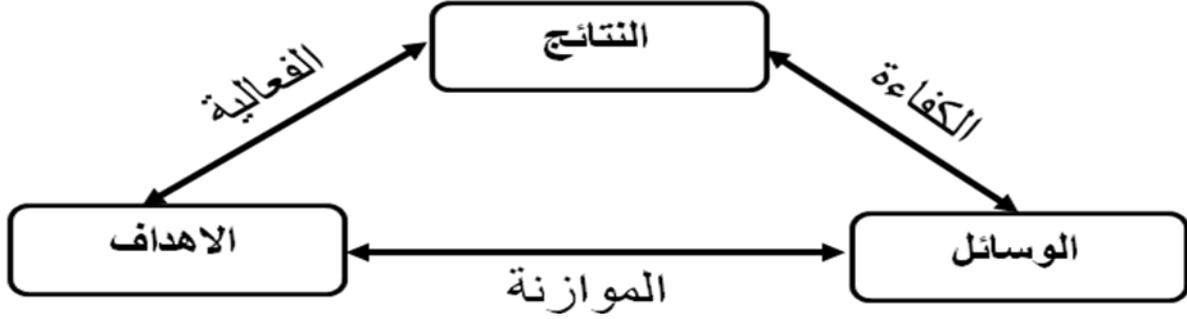
2. الفعالية:

تعرف الفعالية على أنها أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وإعتامادا على ذلك يمكن القول انه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل و تقاس الفعالية عادة بإحدى الطريقتين، الأولى نسبة الأهداف المحققة إلى الأهداف المتوقعة وبهذه الطريقة يمكن الحكم على درجة تحقيق الأهداف، أما الثانية فتعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة إلى الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج.¹

كما يمكن ربط مكونات الأداء من خلال مثلث الأداء المعروف والآتي شرحه :

¹المحاسبة ابراهيم محمد ،ادارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق ،دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، لطبعة الأولى ،-1423هـ-2013م- ص(109-110)

الشكل رقم 01: مكونات الأداء



Annie ،Source : Management dans les organisations publiques

P106،DUNOD 2009 ،3^{eme}edition ،BATROLI

و يمكن أن نلاحظ من خلال مثلث الأداء النقاط التالية:

- استخدام الموارد أو الوسائل بكفاءة يحقق النتائج.
- الأهداف المسطرة يمكن ان تحقق نتائج باستخدام الفعالية.
- الموازنة بين كل من الوسائل والأهداف يحقق كفاءة وفعالية جيدة ما يحقق نتائج جيدة ومنه أداء امثل للمؤسسة.

الفرع الثالث: مستويات الأداء

يوجد العديد من مستويات الأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي على النحو التالي:¹

¹ كامل احمد ابو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة و التوزيع، فلسطين-قطاع غزة، طبعة -2018-ص20-19

1. الأداء الإستثنائي: وهو الأداء الذي يبين تفوق المؤسسة على المدى البعيد و العقود المربحة والإلتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد وإزدهار الوضع المالي للمؤسسة.
2. الأداء البارز: و هو الأداء الذي يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة، وإمتلاك كادر ذو كفاءة وتحفيز عال، ووضع نقدي متميز.
3. الأداء الجيد جدا: والذي يبين مدى صلابة الأداء، و توفر الدلائل المستقبلية، والكادر الكفاء، بالإضافة إلى الوضع المالي الجيد.
4. الأداء الجيد: وهو الأداء الذي يتميز بأنه وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر، مع إمتلاك الوضع المالي غير المستقر.
5. الأداء المعتدل: وهو الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات، و قاعدة العملاء، والكوادر العاملة أو عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
6. الأداء المتأزم: و يتمثل هذا النوع من الأداء بأنه الأداء غير الكفاء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المنظمة.

المطلب الثاني: محددات الأداء و العوامل المؤثرة فيه

يتحدد الأداء بمجموعة من المحددات منها الداخلية والخارجية كما يتأثر الأداء أيضا بمجموعة من العوامل المختلفة وهذا ما سنعرضه في هذا المطلب.

الفرع الأول: محددات الأداء

تنقسم محددات الأداء إلى محددات تتعلق بالعامل كشخص وهي المحددات الداخلية ومحددات تتعلق بالبيئة

المحيطة وهي المحددات الخارجية وهي على النحو التالي :

1. المحددات الداخلية :

- الجهد: وهو الجهد الناتج عن حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية و الحركية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.
- القدرات: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفاءات أو بالسمات الشخصية كالقدرة والتحمل و سرعة البديهة، أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما.
- إدراك الدور: و يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله .

2. المحددات الخارجية:

- متطلبات العمل: و تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.
- تشير البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من، مناخ العامل، الأشراف، توفر الموارد والأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الإتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب ...
- البيئة الخارجية: تتأثر كل متطلبات العمل والكفاية أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو إيجابا ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف.¹

¹ المحاسنة ابراهيم محمد ،مرجع سبق ذكره ،ص(113-114-115)

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

يجب أن يأخذ المسؤولون في إعتبارهم عند تقييم الأداء لمنظمة ما مجموعة عوامل قد تؤثر في الأداء ومن بين تلك العوامل ما يأتي:

1. الإختلاف الملحوظ في حجم العمل قد يؤثر في الأداء: فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إلى أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.
2. وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج: أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة و يختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات أسباب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه.
3. التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات الأثر أثار مباشر على الأداء: يتوقف معدل الإنتاج على عوامل منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية .
4. الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب التوطن الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية: قد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى و لو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة.
5. نوعية وحدة العمل التام قد تقضي إلى معدلات مختلفة في الإنتاج: معدلات الأداء كمية بطبيعتها، و قد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للإنتاج لكنها من ناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.¹

¹ عبد المحسن توفيق محمد ،تقييم الأداء مداخل جديدة ،دار الفكر العربي،دار النهضة العربية ،مكتبة النهضة المصرية ،المكتبة الأكاديمية ،الطبعة2003-2004 ص40

المطلب الثالث: ماهية الأداء الشامل

أن تبني المؤسسة للمفاهيم الجديدة كالمسؤولية الاجتماعية يفرض تحديات على نظام مراقبة التسيير، وهنا تظهر الحاجة للاعتماد على أدوات ونماذج جديدة تشكل الأبعاد الاجتماعية والبيئية جزءا مهما فيها، وهنا تظهر الحاجة إلى الأداء الشامل.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الشامل

الأداء الشامل هو الذي يأخذ بعين الاعتبار مطالب مختلف أصحاب المصالح، العمال، الموردين، الزبائن المحيط المجتمعي، المحيط الطبيعي حيث انه يحد عن إرضائهم بطريقة أكثر توازنا وعدالة، وذلك من دون إهمال نمو المؤسسة و تطورها خدمة للمساهمين والملاك.¹

باعتبار ان أداء المؤسسة أصبح لا يقاس بالأداء التنظيمي (المالي) وإنما يقاس أيضا بالأداء الاجتماعي و البيئي وهذا يعني ان إهتمام المؤسسة لا يقتصر على تحقيق النتيجة المالية وإنما يتعلق بتحقيق النتائج الثلاثة لنشاط مؤسسة مستدامة النتيجة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، و من خلال هذا المفهوم تأخذ المؤسسة في إعتبارها أدائها على أساس 3P "الربح Profit" "الأفراد People" " الكون أو البيئية Planet" وحسب الباحثين والمتخصصين فإن الأداء الشامل هو الذي يراعي و يدمج الأبعاد الثلاثة: البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي والبعد البيئي.²

¹ مراد كواشي، البات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الأسمنت العمومية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي، العدد الثالث و الثلاثون، المجلد التاسع، جويلية 2013 ص178

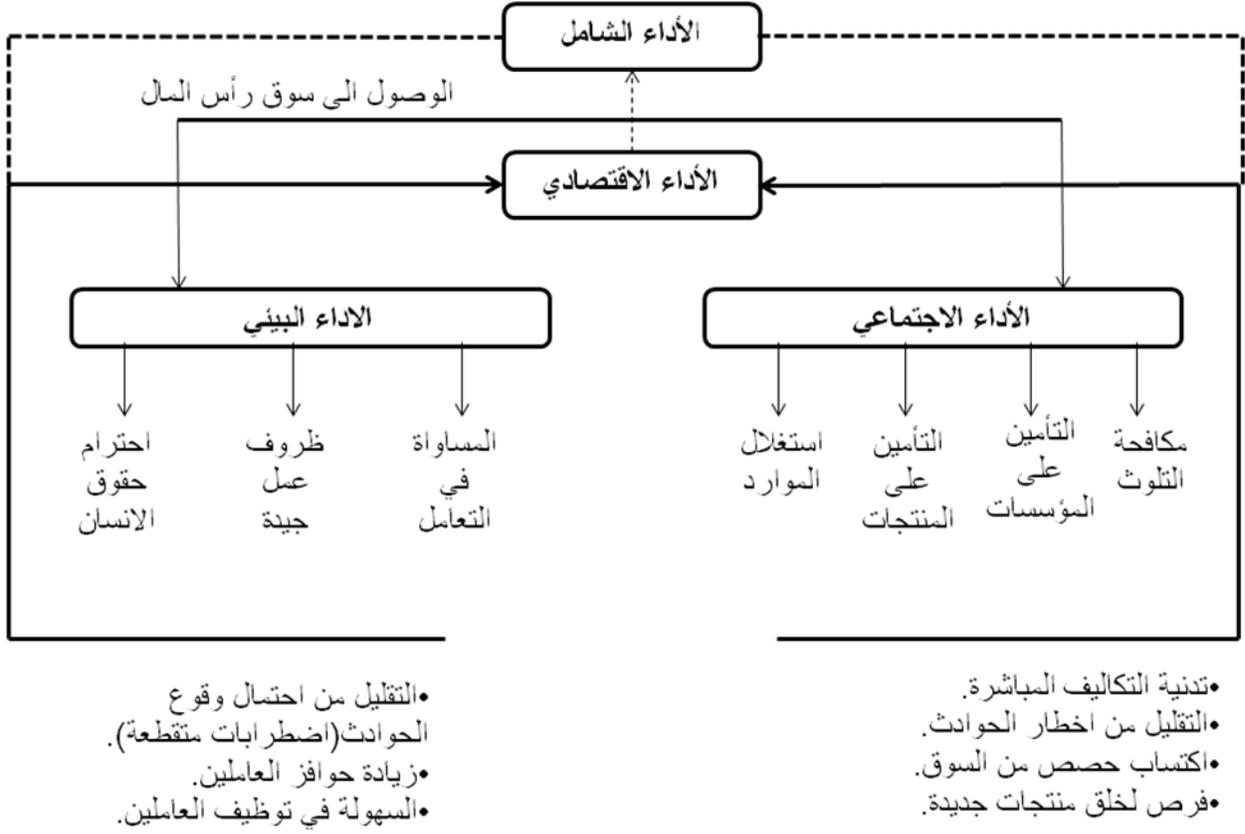
² ريمة قرارية، ناريمان دريس، تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملزمة اجتماعيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام، لوحة القيادة الاجتماعية، مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، العدد السادس، سبتمبر 2018 ص(93-94)

الفرع الثاني: مكونات الأداء الشامل

الأداء الشامل هو الذي يراعي ويدمج الأبعاد الثلاثة للأداء:

- الأداء الإقتصادي: ويتمثل في قدرة المؤسسة على كسب ثقة المساهمين والزبائن ويتم قياس هذا الأداء من خلال الميزانية وجدول حسابات النتائج.
 - الأداء الإجتماعي: الذي يركز على قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية فعالة.
 - الأداء البيئي: الذي يركز على المساهمة الفعالة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.¹
- كما يمكن عرض مكونات أو عناصر الأداء الشامل من خلال المخطط الآتي:

الشكل رقم (02) مكونات الأداء الشامل



Source : Angèl RENAUD ،Nicolas BERLAND ،**Mesur de la performance globale des entreprises** ، " Comptabilité et environnement " May 2007 ،P11

الفرع الثالث: صيغ الأداء الشامل

الأداء الشامل يمكن أن يأخذ مجموعة من الصيغ تتمثل في :

1. صيغ الأداء الشامل نحو العملاء: يمكن التعبير عن ذلك من خلال النقاط التالية:¹

• الإرتقاء بمستوى جودة السلع و الخدمات، و تقديمها للمحتاجين إليها بتشكيلات معتمدة تناسب مستويات الدخل المختلفة.

• تقديم كل المعلومات اللازمة عن السلع والخدمات بشكل موضوعي وبكل صدق.

• الإلتزام بالضمانات المقدمة للسلع والخدمات وتقديمها بالأشكال المنصوص عليها.

• إعلام العملاء في الوقت المناسب بأي تغيرات متوقعة في كميات أو أسعار أو تشكيلات السلع والخدمات المقدمة.

• الإمتناع أو التوقف عن إنتاج أي سلعة أو خدمة إذا ثبت استخدامها في أغراض ضارة تعارض ما كان مخطط له.

• النظر الجاد في شكاوى العملاء ومقترحاتهم وإتخاذ اللازم بصددها.

• وضع كل الضمانات الكافية لإستخدام السلع والخدمات استخداما سليما وملائما.

• التركيز على بعض البيانات الموجودة على عبوة المنتج.

2. صيغ الأداء الشامل نحو الملاك: في حالة الملكية الخاصة فإن ضرورة المحافظة على رأس المال المستثمر

وتحقيق أكبر هامش ربح لهؤلاء المستثمرين يمثلان الإلتزام الأساسي الإجتماعي من المؤسسة نحو ملاكها

لكن في حالة الملكية العامة فإن بذل كل الجهود الضرورية لتحقيق الأهداف التي ترمي الدولة إلى تحقيقها

¹ عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة ،رسالة دكتوراه وجامعة سطيف 2010-2011 ص 163-165

يعتبر هو الإلتزام الأساسي على المؤسسة نحو الدولة، و قد يتمثل ذلك في تقديم السلع بأسعار مناسبة جدا

و بالتوقيت المناسب وبالعبوات الملائمة.¹

3. صيغ الأداء الشامل نحو العاملين: تتمثل صيغ الأداء الشامل نحو العاملين في

- المحافظة على مستوى معقول ومناسب للأجور والرواتب والمزايا العينية والنقدية.
- تدريب العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة.
- توفير الضمانات المناسبة عند المرض والتقاعد والوفاة والحوادث.
- توفير أماكن عمل صحية ومناسبة وحمايتهم ضد كافة أخطار المهنة وإصابات العمل وبالتالي ظروف العمل المناسبة التي تتصف بالأمن والإستقرار.

• توفير سبل الرعاية الصحية.

• توفير سكن مناسب كل ما أمكن ذلك.

• توفير وسائل التوفير عن النفس ومجالات التسلية كالمصايف، النوادي والرحلات.

• الإعتراف بقدرات كل العاملين وتوفير فرص مساوية للترفيه.

4. صيغ الأداء الشامل نحو افراد المجتمع الآخرين: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- المساهمة في تخفيف حدة مشكلات الإسكان والمواصلات.
- المشاركة الفعالة في تخفيف حدة التلوث، و الإلتزام بنصوص الأنظمة في التخلص من نفايات الإنتاج، إذ قد يؤدي إلى تلوث الهواء والماء.

¹ نفس المرجع السابق، ص165

- دعم كافة المؤسسات التعليمية والاجتماعية والرياضية باعتبارها تهدف إلى رفاهية المجتمع ونموه وتطوره وتخفيف العبء على الدولة.
- الإسهام الفعلي في إتاحة فرص التدريب بالمؤسسة لأفراد المجتمع الذين يتطلب تأهيلهم ذلك.
- حماية المناطق الخضراء والأشكال الطبيعية والهندسية ومناطق الآثار.
- توفير فرص متساوية للعمل لكل الأفراد دون تفرقة بينهم بسبب الطائفة أو الجنس أو اللون أو العشيرة أو العقيدة.
- الإقتصاد في موارد الطاقة المتاحة والمساهمة في البحث عن مصادر بديلة وجديدة للطاقة والإقتصاد في استخدام المواد الخام.

المبحث الثاني: أساسيات تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها الإدارة، وعن طريق التقييم تتمكن المؤسسة من تشخيص أدائها الشامل ومن ثم تحدد وبشكل واضح نقاط القوة التي تتميز بها، و نقاط الضعف التي تعاني منها و ما ينبغي عمله لتحسين نتائجها وما يجب إنجازه من عمل مستقبلا، و سنتطرق في هذا المبحث إلى العناصر الأتية والتي نذكرها في ثلاث مطالب:

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء

المطلب الثاني: أسس و قواعد تقييم الأداء ومستوياته

المطلب الثالث: مراحل وصعوبات تقييم الأداء

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء

يتوقف نجاح المؤسسة الاقتصادية على وجود معايير عالية لتقييم الأداء، وهذا ما يساعد على قياس نشاط المؤسسة وتحسين أداءها وستنتظر في هذا المطلب إلى مفهوم تقييم الأداء، عناصره وأهميته .

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء .

تقييم الأداء هو العملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية والفعلية بين الإنجاز الفعلي الذي تم أداءه وبين ما يجب ان ينجز، وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى وحجم ونوعية الأداء الذي تم.¹ يعرف تقييم الأداء على انه عملية يقصد بها إعطاء ظاهرة معينة أو أي شيء مادي محسوس أو سلوك شخص، و الأداء قيمة محددة عن طريق إستخدام الأدوات الموضوعية الدقيقة، أو الرجوع إلى معايير ثابتة غالبا ما تكون نتيجة تجريب طويل.²

هو عملية مرشدة للنشاطات وذلك لتقدير ما إذا كانت المؤسسة نفسها تحصل على مواردها وتنتفع منها بكفاءة وفعالية في سبيل تحقيق أهدافها.³

تقييم الأداء هو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة، ويعتبر التقييم مطلب ضروري لكي تحقق المنظمة أهدافها بناء على المعايير الموضوعية، فهو عملية دورية تعرف إلى قياس نقاط القوة والضعف من أجل تحقق هدف محدد خططت له المنظمة سابقا.¹

¹ محمد قدري حسن، ادارة الأداء المتميز، دار النشر، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2015-2016، ص173

² كامل احمد، ابراهيم ابو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، اطروحة اعدت لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الأعمال، كلية ادارة الأعمال، جامعة لبنان، 2015، ص9

³ بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام و المقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة ص13

الفرع الثاني: عناصر تقييم الأداء

تشمل عملية تقييم الأداء على عدد من العناصر ترتبط بها وتتمثل هذه العناصر في:

1. عنصر الفعالية: و هو مصطلح يتعلق بعمل الأشياء بنجاح، كما تعني الدرجة التي تستطيع بها المؤسسة تحقيق أهدافها.

2. عنصر الكفاءة: وهو مصطلح يتعلق بتحقيق النتائج (المخرجات) بإستخدام اقل قدر من الموارد (المدخلات).

3. عنصر الإقتصادية: وهو مصطلح يتعلق بكلفة الموارد المستخدمة في إنجاز الأنشطة المختلفة مع مراعاة المحافظة على الجودة، كما أن الإقتصادية تشير إلى ضمان ان موارد المنظمة تستخدم بأقل تكلفة معينة.

4. عنصر الأداء الإجتماعي: هو مصطلح يتعلق بمسؤولية المنظمات في تحسين احوال المجتمع والمحافظة عليها بتقديم الخدمات في مجال الرعاية الإجتماعية (الصحة، التعليم، تأمين البنية التحتية).²

الفرع الثالث: أهمية تقييم الأداء

تكمن أهمية تقييم وقياس الأداء في:

- الوقوف على مستوى إنجاز المؤسسة مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.

¹ هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة المحاسبة، مجلس كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، 2017، ص58-59

² معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، بطاقة الأداء المتوازن و دورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الشريعة الإسلامية، السعودية 2006، ص69

- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلقيها مستقبلاً.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائد أكبر بتكاليف اقل وبنوعية جيدة.
- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتها في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقدير غير الواقعية.¹

المطلب الثاني: أسس وقواعد تقييم الأداء ومستوياته

الفرع الأول: أسس وقواعد تقييم الأداء

1. تحديد أهداف المؤسسة :

لكل مؤسسة عدد من الأهداف والغايات تسعى لتحقيقها، و يتم التحديد الدقيق لهذه الأهداف عن طريق صياغة الأهداف الإستراتيجية في العديد من الأهداف الرئيسية والفرعية حسب أوجه النشاط الرئيسية لكل وحدة فرعية في المؤسسة.

تتمثل أهداف المؤسسة في سعيها إلى تحقيق ما يأتي:

- الكفاية الإنتاجية
- الفعالية في الأداء التنظيمي

¹ مجيد جعفر الكرخي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان-الأردن 2010، ص32

- المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع
- القيمة المضافة
- التسويق¹

2. تحديد الخطط التفصيلية للعمل :

يتم في هذه المرحلة ترجمة الأهداف إلى خطط عمل تفصيلية يتم من خلالها التنفيذ المرحلي لهذه الأهداف في ضوء البعد الإستراتيجي للمؤسسة.²

حيث يقتضي أن تحدد الخطط التفصيلية للعمل في ضوء ما يأتي:

- ان تكون الأهداف محددة وواضحة.
- ان تغطي الأهداف جميع أوجه النشاط الإقتصادي المرتبط بعمل المؤسسة.
- ضرورة التنسيق بين الأهداف و وظائف الوحدات التنظيمية المختلفة.
- صياغة و إنجاز وتحديد الأهداف من طرف الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- أن تكون هذه الأهداف قابلة للتغير مع الظروف، سواء كانت داخلية أو خارجية.

3. تحديد مراكز المسؤولية.

تختص مركز المسؤولية بنشاط معين ومحدد تماما ولها سلطة إتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الإمكانيات والإعتمادات الموضوعية تحت تصرفها، و تتدرج هذه المراكز من مستوى الإدارة العليا حتى مستوى الإدارة التنفيذية وما دونها من مستويات إدارية.

¹ عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات (إطار نظري و تطبيقي) ،دار مجدلاوي للنشر، عمان –الأردن، الطبعة الثانية --1999، ص193
² محمد زهر سعيد السماك، اقتصاديات المواقع الصناعية و تقييم المشروعات و دراسة الجدوى ،دار زهران، عمان، الأردن 1998، ص347

ويستمد التحديد الواضح لمراكز المسؤولية في أي نشاط أهميته من:¹

- إجراء تقويم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي تقويم أداء مركز من المراكز العامة للمؤسسة موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي.
- إذا إقتصرت عملية التقويم على دراسة الأداء الشامل للمؤسسة فإن تقويم الأداء الشامل يشتمل على مدى الأهداف المحددة، وكذلك تفسير الإنحرافات عنها، وتحليلها بغرض التعرف على أسبابها و المراكز الإدارية المسؤولة عنها.

4. تحديد مؤشرات الأداء:

تتطلب إجراءات تقويم الأداء بالمؤسسة وضع مؤشرات لهذا الغرض، و قد وضع الباحثون مجموعة من المؤشرات والتي سنعرضها بالتفصيل لاحقاً، و ذلك في المبحث الثالث.

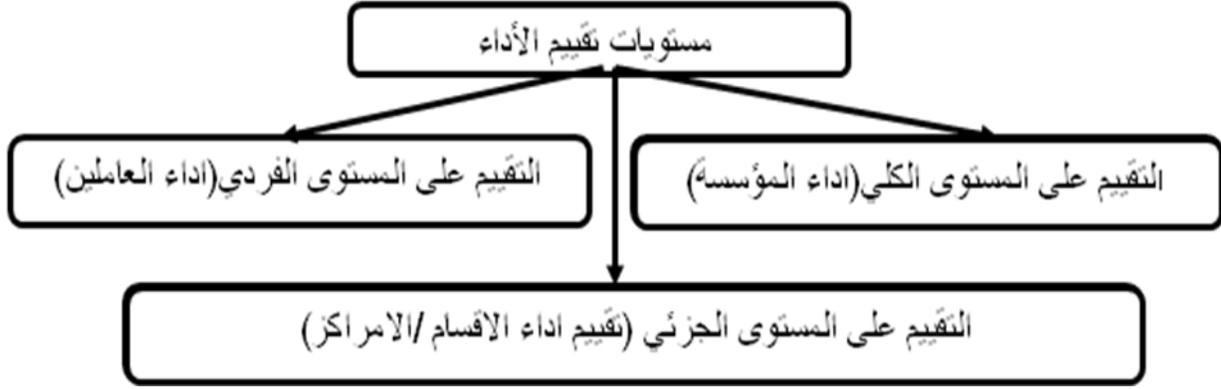
الفرع الثاني: مستويات تقييم الأداء

هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء وتشمل كل من التقييم على المستوى الكلي، التقييم على المستوى الجزئي والتقييم على المستوى الفردي والشكل الموالي يوضح ذلك:²

¹ عمرو حامد، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2008، ص127

² ريغة احمد، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة قسنطينة -2، 2014/2013، ص30، 31، 32

الشكل رقم 03: مستويات تقييم الاداء



المصدر: ريغة احمد ،تقييم أداء المؤسسات الصناعية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة قسنطينة -2- 2014/2013 ،ص30

1. تقييم الأداء الكلي للمؤسسة:

- دراسة التقارير الدورية المرفوعة من إدارات الأقسام فيها وإعطاء الرأي والتوجيه بشأنها لتدعيم جوانب القوة في أدائها ونقادي جوانب الضعف إضافة إلى إبداء المقترحات اللازمة لمعالجة حالات الإخفاق المسجلة.
 - إعداد تقرير دوري شامل عن تقييم الأداء في المؤسسة بالاعتماد على التقارير الدورية المرفوعة من الأقسام ،حيث يتضمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط في المؤسسة كما يحتوي على جميع المؤشرات التي إستعملت في عملية التقييم.
 - إعداد تقرير سنوي يتضمن تقييما لنتاج نشاط المؤسسة ويحتوي على الجداول والمؤشرات التي تحدد مستوى الأداء خلال السنة في كافة المجالات الإنتاجية، التسويقية والتمويلية والإستثمارية وشؤون العاملين.
2. تقييم الأداء على مستوى الجزئي :

تتطلب عملية التقييم على المستوى الجزئي قيام كل مسؤول أو مدير قسم أو مركز المسؤولية المعني بإعداد تقييم لأداء قسمه مسترشدا بالخطط والأهداف المحددة وذلك من خلال :

- متابعة تنفيذ الأهداف المخططة لقسمه يوميا وإتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات ضمن الصلاحيات المخول بها.
- مفاتحة الإدارة العليا بالمؤسسة عن الانحرافات والمقترحات التي يراها مناسبة من أجل تصحيحها.
- إعداد تقارير دورية عن أداء القسم ترفع إلى الإدارة المسؤولة في المستوى الأعلى، يوضح فيه مقارنة الإنجاز بالمخطط، و العقبات التي واجهت العملية الإنتاجية في القسم والانحرافات التي حدثت والإجراءات المتخذة أو المطلوب إتخاذها لمعالجتها، و أهم المقترحات التي يراها للإرتقاء بمستوى الأداء نحو الأفضل.
- إعداد تقرير سنوي عن تقييم الأداء للقسم يتضمن جميع الإجراءات والتعليمات والأساليب الخاصة بعملية التقييم ، و يرفع هذا التقرير للإدارة المسؤولة على مستوى المؤسسة ككل.

3. ثالثا: تقييم الأداء على المستوى الفردي :

- يمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية من خلال النقاط الآتية ذكرها :
- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان.
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومؤشرات الأداء فيها.
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجها.
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية وبوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

المطلب الثالث: مراحل و صعوبات تقييم الأداء

الفرع الأول: مراحل عملية تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بالمراحل الآتية:¹

1. جمع البيانات والمعلومات الإحصائية: تحتاج عملية تقييم الأداء إلى بيانات، معلومات حديثة، تقارير، مؤشرات والتي يتم الحصول عليها من القوائم المالية متمثلة بقائمة المركز المالي وقائمة الدخل وقائمة التدفق النقدي والقوائم الأخرى والملاحظات المرفقة بالتقارير المالية، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات المتعلقة بأنشطة المؤسسات في الخارج نظرا لأهميتها في إجراء المقارنات.
2. تحليل و دراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: يتم تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والإعتمادية في هذه البيانات و قد يتم الإستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.
3. إجراء عملية التقييم: تتم هذه العملية بإستخدام المؤشرات والتي يتم تحديدها في المرحلة الأولى وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لأجل الوقوف على الإنحرافات والإختلافات وتحديدها وبالتالي تصل إلى المرحلة الموالية.

¹ بودودة مريم، مرجع سبق ذكره، ص 18 19

4. إتخاذ القرار المناسب عن نتائج تقييم الأداء: تهدف هذه الخطوة إلى معرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء

الحالي متطابقة مع الأهداف، ففي حالة تطابقها تتوقف عملية التقييم عند هذا الحد، أما في حالة وجود

إنحرافات فيتم الإنتقال إلى المرحلة الخامسة والأخيرة.

5. تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية بالإنحرافات: وذلك بتزويد نتائج تقييم الأداء إلى الإدارات

المختلفة داخل المؤسسة للإستفادة منها أما في رسم الخطط القادمة وأما في الإجراءات العلاجية الكفيلة

للحفاظ على الهدف المخطط.

الفرع الثاني: صعوبات عملية تقييم الأداء:

تكتسي عملية تقييم أداء المؤسسة عدة صعوبات ويمكن إيجازها فيما يلي¹:

- صعوبة تحديد المعايير المساهمة في الأداء.
- صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء، خاصة الأداء الناتج عن سلوكه.
- الإهتمام بالنتائج دون الإهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج.
- كثرة المعايير وتشعبها، مما يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها وبالتالي إتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة.
- خلق جو من اللاتقة والفوضى عند الأفراد نتيجة شعورهم بالرقابة والمحاسبة الدائمة.
- زيادة تكاليف العملية الرقابية بالنظر إلى الإيرادات المرجوة من ورائها.

¹ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، ص7

المبحث الثالث: مؤشرات وأساليب تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية منظمة تخضع إلى مجموعة من الأسس والمبادئ وتتمر بعدد من الخطوات المتسلسلة، لذلك فإن السير الحسن لهذه العملية يتطلب توفر آلية محددة تتبعها المؤسسة، وتشكل الإطار المنهجي الذي تقوم عليه عملية تقييم الأداء وفي هذا المبحث سنتعرض إلى مؤشرات تقييم الأداء وأساليب تقييمه كالتالي:

المطلب الأول: مؤشرات تقييم الأداء

المطلب الثاني: الأساليب القديمة لتقييم الأداء.

المطلب الثالث: الأساليب الحديثة لتقييم الأداء.

المطلب الأول: مؤشرات تقييم الأداء

تستخدم المؤسسة في مهمة تقييم وقياس أدائها مجموعة من المقاييس والمؤشرات من أجل الفهم الصحيح للعمليات والأنشطة المختلفة في المؤسسة ومن ثم تصنيفها إلى مجموعتين، مؤشرات مالية وأخرى غير مالية موضحة في العنصرين المواليين:

الفرع الأول: المؤشرات المالية

يمكن تقسيم النسب والمؤشرات المالية إلى خمسة مجموعات وهي¹:

1. نسب السيولة: تستخدم لقياس قدرة الوحدة على مواجهة الديون والمستحقات قصيرة الأجل ومن هذه النسب

- نسبة التداول: الموجودات المتداولة / المطلوبات المتداولة
- نسبة السيولة السريعة: (نسبة الموجودات-المخزون)/المطلوبات المتداولة

¹ هدى مؤيد حاتم السعدون ، مرجع سبق ذكره ص62-63

- نسبة الأمان النقدي: إجمالي أصول الأمان (النقدية + أوراق مالية + أوراق القبض)/متوسط المدفوعات اليومية.
- 2. نسب النشاط: و تسمى أيضا نسب معدل الدوران أو نسب إدارة الأصول وتقيس كفاءة الوحدة في استخدام الموجودات في تحقيق المبيعات ومن هذه النسب:
 - معدل دوران الموجودات المتداولة: المبيعات /مجموع الموجودات المتداولة
 - معدل دوران الموجودات الثابتة: المبيعات /صافي الموجودات الثابتة
 - معدل دوران المخزون: تكلفة البضاعة المباعة /متوسط المخزون
 - معدل دوران الذمم المالية: المبيعات الآجلة /الذمم المالية أو فترة التحصيل /360
- 3. نسب الإقتراض: المقصود برأس المال المقترض كافة أموال الغير وهي المطلوبات المتداولة والقروض متوسطة الأجل والقروض طويلة الأجل ومن هذه النسب.
 - نسبة القروض إلى حقوق الملكية: إجمالي القروض/إجمالي حقوق الملكية
 - نسبة المديونية: إجمالي المطلوبات /إجمالي الموجودات.
- 4. نسب التغطية: تقيس قدرة الوحدة على سداد الإلتزامات الثابتة مثل فوائد الديون والإيجارات والإحتياجات وهذه النسب تعطي مؤشرا عن درجة المخاطر التي تتعرض لها الوحدة في حالة إنخفاض النسب الخاصة بها عن السنوات السابقة.
 - نسبة تغطية الفوائد: صافي الربح قبل الفوائد والضرائب /الفوائد.
 - نسبة تغطية الأعباء الثابتة: الأرباح قبل الفوائد +الفوائد والإيجارات /الفوائد +الإيجارات.

5. نسب الربحية: تعطي هذه النسب مؤشرات عن قدرة الوحدة على إدارة الإيرادات الناتجة عن المبيعات والمصروفات التي تخصم من قائمة الدخل ومنها :

- نسبة مجمل الربح إلى المبيعات: المبيعات - تكلفة المبيعات / المبيعات
- معدل العائد على الإستثمار: صافي الربح بعد الضرائب / صافي الموجودات
- العائد على حقوق الملكية: صافي الربح بعد الضرائب / حقوق الملكية

الفرع الثاني: المؤشرات الغير مالية

يظهر المؤشر غير المالي بوجهين¹ :

1. وجه داخلي: يتجه نحو العمليات الأساسية، كإرضاء الزبائن والجودة.

2. وجه خارجي: يرتبط بالمحيط وتطورات الطلب والمنافسة.

ونتيجة لذلك فإن إعداد المؤشرات غير المالية يتطلب توضيح الأهداف الإستراتيجية والتركيز على العمليات

الأساسية في خلق القيمة، و على المتغيرات والعوامل الأساسية للنجاح.

إن التغيرات البيئية للوحدات وما صاحبها عن زيادة إحتياجات الزبائن وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد

مؤشرات جديدة للأداء تتلائم مع الأهداف التشغيلية والإستراتيجية للوحدة، أي لأغراض تقويم الأداء طويل الأجل

،ويمكن تقسيم هذه المؤشرات كالاتي²:

¹ السعيد بريش، نعيمة بجاوي، أهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2011-2012، ص32.

² هدى مؤيد حاتم، مرجع سبق ذكره، ص64-65

1. مؤشرات الزبائن: تركز هذه المؤشرات بصورة أساسية على إستراتيجية تكوين القيمة والتميز من وجهة نظر

الزبائن، ومن الأمثلة على المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق منظور الزبائن هي:

• مؤشر رضا الزبائن عن خدمات الوحدة.

• مؤشر ولاء الزبائن.

2. مؤشرات العمليات التشغيلية: وتتركز هذه المؤشرات على العمليات الداخلية التي تعزز كلا من مؤشرات

الزبائن بخلق قيمة للزبائن والمؤشر المالي بزيادة ثروة المساهمين، وتحديد الحلقات التي سوف تحسن

الأهداف وتساعد على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء الزبائن

والمساهمين، وفيما يأتي بعض الأمثلة على المؤشرات التي يمكن اعتمادها عند تطبيق منظور العمليات

التشغيلية.

• مؤشر سرعة الإستجابة للزبون.

• مؤشر الوقت الضائع في إنجاز المعاملات.

• نسبة الخدمات في مدة زمنية محددة.

• مؤشر زيادة الإنتاجية.

3. مؤشرات التعلم والنمو: وتهتم هذه المؤشرات بتوصيل إستراتيجية الوحدة إلى الأفراد العاملين بها ومن أمثلة

هذه المؤشرات :

• مؤشر رضا العاملين عن العمل.

• مؤشر الإحتفاظ بالعاملين.

- مؤشرات إدارة المخاطر: تستخدم هذه المؤشرات كمقاييس لتتبع أي خسارة أو مشكلة يمكن أن تتعرض لها الوحدة ومن أمثلتها :

- مؤشر عدد الشكاوي الداخلية والخارجية.

- مؤشر عدد العاملين التاركين للعمل.

4. مؤشرات إدارة الأداء البيئي: وهي مؤشرات محدودة كونها تعتمد لأغراض ضبط الإتجاه العام للوحدة

وتتضمن الأتي :

- وجود سياسة بيئية: ويلاحظ ذلك عن طريق الواقع العملي في البيئة، و ليس التفكير فقط بالطبيعة والحياة،

فالبيئة ايضا تضم جودة الحياة في المجتمعات المحلية.

- الإهتمام البيئي الحقيقي: وهذا لا يعني فقط تجنب الأخطار البيئية البارزة على السطح، ولكن أيضا الكفاح

المستمر لتقليص أي تأثير سلبي على الطبيعة والمنبعثة من أنشطة الوحدة.

- الإسهامات في تحسين البيئة: هنالك شيء واحد يتوجب على الوحدة أن تقوم به ويتمثل في تجنب إحداث

أي أضرار مهلكة لبيئة، فالموقف البيئي الصادق يمكن ملاحظته في الوحدات التي تتقدم وتحاول إيجاد

الطرائق المناسبة لإصلاح التدمير البيئي المتحقق من عملياتها.

- الوجود في مناطق مهددة بالتلوث: وتتعلق بالتدمير الذي يطال الحياة البرية أو النباتات بالطبيعة.

المطلب الثاني: الأساليب التقليدية لتقييم الأداء

الفرع الأول: الأساليب التقليدية لتقييم الأداء

فيما يتعلق بأدوات تقييم الأداء التقليدية فيمكن استخدام مراقبة الموازنات من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف كما يمكن استخدام المؤشرات المالية للتحليل المالي أو أسلوب القيمة المضافة.¹

1. أسلوب مراقبة الموازنات:

استخدمت الموازنة كأداة للرقابة لأول مرة سنة 1912 ويعتمد منطق مراقبة الموازنات على حساب الإنحرافات بين الأهداف والإنجازات والبحث عن أسباب هذه الإنحرافات والمسؤولين عنها (الأشخاص أو الأقسام)، و هذا ما يسمح بمعرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف والتصرف في الوقت المناسب تجاه الأحداث غير المرغوب فيها، كما تعمل مراقبة الموازنات على تقييم الأداء وتحسين قواعد التنبؤ وجودة الإختيارات الإستراتيجية، و ترتبط هذه الأداة ارتباطا كبيرا بحاسبة التكاليف لأنها تستعمل أسلوب التحليل عند المقارنة.

ترتكز مراقبة الموازنات على المراقبة المحاسبية مع حساب الإنحرافات وكذلك على المنطق الإقتصادي والمالي وتمر بالمراحل التالية :

- قياس الأداء.
- حساب الإنحرافات من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع.
- البحث عن الأسباب والمسؤولين عن الإنحرافات.

¹ ريغة احمد، مرجع سبق ذكره، ص 44-45

- الإجراءات التصحيحية للأوضاع الغير مرغوب فيها.

2. أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة.

تعد القيمة الاقتصادية المضافة TVA من أحدث الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء المالي، و لقد ظهرت نتيجة الحاجة إلى طرق لقياس خلق القيمة في المؤسسة تعالج الضعف المرتبط بالطرق التقليدية ويراعى فيها تكلفة الأموال، ويمكن إستخدامها في المؤسسات الغير مسعرة بالبورصة، وقد تم تطوير القيمة الاقتصادية المضافة من طرف الشركة الإستشارية الأمريكية STERN STEWART والتي قامت بتسويق هذا المؤشر تحت اسم نظام الإدارة المالية.

الفرع الثاني: الإنتقادات الموجهة لمقاييس التقليدية.

نجد العديد من الإنتقادات التي وجهت للمقاييس التقليدية لتقييم الأداء نذكر منها ¹:

- التركيز على المنظور قصير المدى، حيث يتم التركيز على التقارير الشهرية أو الربع سنوية وبالتالي فإن المقاييس المالية تكون مضللة ومفتقدة للمصداقية ولا تأخذ بعين الإعتبار المدى الزمني الطويل .
- لا يتم ربط عملية الأداء بالخطة العامة، و الأهداف الإستراتيجية.
- إستخدام مقاييس الأداء المالية وحدها قد يساعد في إختيار السياسات المالية للإدارة الضريبية التي قد تنفق مع الأهداف مصالح العاملين والممولين، و تشمل خطط الأجور ورضا الممولين عن الضريبة.
- الإعتماد على الهدف المالي بشكل أساسي عند إتباع عمليات قياس الأداء دون الإهتمام بإعتبارات المكلفين وظروفهم الاقتصادية.

¹ اسراء نايف محمد نور ،استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية ،اطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المنازعات الضريبية ،كلية الدراسات العليا ،جامعة النجاح -فلسطين- ص28-29

- أسلوب الموازنات في مقياس الأداء التقليدية تجد صعوبة في عملية جمع البيانات، وتحديد المعايير المخططة وتخلف طرق القياس إلى جانب وجود نقاط ضعف أساسية في ذلك.

المطلب الثالث: الأساليب الحديثة لتقييم الأداء

الفرع الأول: أساليب تقييم الأداء الحديثة

هناك العديد من الأساليب الحديثة لتقييم أداء الوحدات ومنها:¹

1. لوحة القياس (القيادة) Tableau du bord: بإستخدام فكرة لوحة القيادة ظهر في فرنسا لوحة القياس كأحد

أساليب تقييم الأداء والتي تحتوي على مؤشرات أداء لمستوى العملية الإنتاجية وقام بتصميمها أولاً مهندسو

الإنتاج إذا كان من مهام عملهم البحث عن طرق لتحسين وتطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية عن

طريق فهم أفضل العلاقات السببية (العلاقات بين الإجراءات وأداء العملية) وإستخدامها لتكوين هذه

المؤشرات.

2. نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية :

وهو انموذج شامل لتقييم الأداء يتضمن ستة مجاميع من المؤشرات :

- مؤشرات السوق والمستهلك.
- مؤشرات التشغيل الداخلية.
- المؤشرات الخاصة بالمنافسين.
- مؤشرات أداء الموارد البشرية.

¹ هدى مؤيد حاتم السعدون، مرجع سبق ذكره، ص66-67-68

• المؤشرات المالية.

3. أسلوب المقارنة المرجعية :

وهو أسلوب إداري حديث يستخدم لقياس وتقييم أداء الوحدات وتحديد جوانب القصور فيها من خلال المقارنة مع الآخرين والعمل على معالجتها وقد انتشر تطبيق هذا الأسلوب في السنوات الماضية في العديد من الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان و بريطانيا ،وتعتبر المقارنة المرجعية أداة قوية في مساندة الوحدات العامة على تنظيم قدراتها وتطوير عملياتها الداخلية لكسب رضا العملاء والوصول إلى الكفاءة العالية.

4. أسلوب بطاقة الأداء المتوازن :

ترتكز بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء على دمج كل من المؤشرات المالية وغير المالية من اجل إظهار مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة، كنا تعمل البطاقة على دفع المؤسسة نحو تنفيذ استراتيجياتها وبلوغ أهدافها بشكل متوازن بالإعتماد على أربعة منظورات أو أبعاد متكاملة تتمثل في ¹:

- البعد المالي: ويهتم بكيفية تعزيز ثروة المساهمين ودعم الصورة المالية للمؤسسة.
- بعد العملاء: يركز على استراتيجية خلق القيمة للعميل وكيف تبدو المؤسسة من منظور العميل.
- بعد العمليات الداخلية: و يهتم بالعمليات التي تتفوق فيها المؤسسة والتي من خلالها تحقق رضا العملاء والمساهمين.
- بعد التعلم و النمو: ويهتم بالعوامل التي تساهم في خلق المناخ الذي يدعم الابتكار والنمو داخل المؤسسة.

¹ احمد ريغة،مرجع سبق ذكره ،ص57

- البعد البيئي: ويهتم بالتزامات المؤسسات اتجاه البيئة ومحيطها ومدى مساهمتها في التنمية والحفاظ على المحيط.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل نستخلص مجموعة من العناصر الملمة بموضوع تقييم الأداء من خلال التعريف به ككل و الذي استنتجنا من خلاله انه مفهوم شمولي وهام بالنسبة لجميع منشآت الأعمال كما يعبر عن مدى نجاح أو فشل المؤسسة إضافة إلى مفهومه وعناصره على الخصوص، أما في ما يخص تقييم الأداء استنتجنا مفهومه، أهميته، أسسه العامة، مستوياته وكذا مراحل التقييم للأداء والصعوبات التي تواجهه وكيف أن لتقييم الأداء مكانة هامة في استمرار المؤسسة ولهذا الغرض تطرقنا إلى كيفية تقييم الأداء في المؤسسة من خلال عرض مجموعة من المؤشرات والأساليب القديمة منها والحديثة والتي تعتبر أهم عنصر في تقييم الأداء عموماً والأداء الشامل على وجه الخصوص.

و كأسلوب حديث وناجح لتقييم الأداء نعرض بطاقة الأداء المتوازن BSC كأداة لتقييم الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية وهذا ما سنتطرق له في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الإطار النظري لبطاقة

الأداء المتوازن

تمهيد:

باعتبار أن الأساليب القديمة لتقييم الأداء لم تعد تواكب التطور الكبير للمؤسسات من جميع النواحي وكذلك لعدم تمكنها من الإلمام بمختلف الجوانب الداخلية والخارجية للمؤسسة ما استوجب البحث عن أدوات حديثة تساعد الأنظمة الإدارية للمؤسسات على متابعة وتقييم وتحسين أداءها الشامل وبغية تحقيق أهدافها المتنوعة على جميع الأصعدة وإرضاء جميع الأطراف الفاعلة في البيئة المؤسساتية.

فظهرت ما تسمى ببطاقة الأداء المتوازن BSC كأداة فعالة تلبية احتياجات المؤسسة لما توفره من معلومات شاملة لنظمها الإدارية ،وأداة لتحقيق الأهداف المسطرة بأكثر فعالية مما جعلها محط أنظار الباحثين والمسيرين والعمل على تبنيها وتطويرها.

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى المفاهيم الأساسية التي تشرح هاته الأداة وطرق تصميمها وأيضاً مختلف جوانبها وهذا من خلال عرض يظهر في ثلاثة مباحث كالآتي:

المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

المبحث الثاني: الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن

المبحث الثالث: مقومات إعداد وتصميم بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

كونها من احدث الأدوات في تقييم أداء المؤسسة ولشموليتها لمختلف الجوانب المالية وغير المالية ركز مختلف الباحثون اهتمامهم عليها فتعددت التعريفات وكذلك المفاهيم التي تبين معناها في ظل التطورات والتغيرات التي مستها وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث الذي ينقسم إلى ثلاثة مطالب.

المطلب الأول: مفهوم ، نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الثاني: خصائص أهميه وأهداف بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الثالث: الوظائف والمكونات الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن

المطلب الأول: مفهوم ،نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

سوف نتعرف في هذا المطلب على مختلف التعريفات المقدمة لبطاقة الأداء المتوازن وكذلك أصول نشأتها وتطورها.

الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تعددت تعاريف هاته الأداة ولعل أهمها

التعريف الأول: عرفت بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمه رؤية و استراتيجيات شركائهم إلى مجموعه من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.¹

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي) ،المكتبة العصرية للنشر ،مصر ،2009 ، ص

التعريف الثاني: عرفها (p.niven) على أنها مجموعة منتقاة بعناية من المؤشرات القابلة للقياس الكمي والمستمدة من استراتيجيه المؤسسة حيث تمثل هذه المؤشرات أداة تستخدم من طرف المديرين لتوصيل نتائج أداء المؤسسة إلى الموظفين ومختلف أصحاب المصالح وهو ما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.¹

التعريف الثالث: تم تعريفها أنها أداة تقوم بالتشخيص الدائم للمؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفه منتظمة ودورية حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقميه أو منحنيات أو رسوم بيانيه يستطيع من خلالها المسير تقييم تسلسل الأحداث ويعيد فحص ومراجعته التوجهات وتصحيح القرارات.²

وفي ظل التعريفات السابقة يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى تقويم وتحسين الأداء الشامل في ظل رؤية مستقبلية طويلة الأجل معتمدة على مجموعة من المؤشرات الكمية مبنية في مجموعة منظورات تشمل على جميع نواحي المؤسسة الداخلية والخارجية مالية وغير مالية.

الفرع الثاني : نشأه بطاقة الأداء المتوازن "BSC"

لقد تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن من قبل رجلين هما (Robert Kaplan) أستاذ محاسبة بجامعة هارفارد وكذلك (David Norton) استشاري أيضا في منطقه بوسطن ،في عام 1990 قاد كل من كابلان ونورتون دراسة بحثيه لعشرات الشركات لاستكشاف طرق جديدة لقياس الأداء كان الدافع وراء هذه الدراسة اعتقادا متزايدا بان مقاييس الأداء المالية يؤثر على قدرتها على خلق القيم، ناقشت المجموعة عدد من البدائل المحتملة لكن استقرت على فكره بطاقة الأداء المتوازن التي تتضمن مقاييس أداء تجذب الأنشطة من جميع أنحاء المؤسسة كقضايا العملاء، عمليات الأعمال الداخلية وأنشطة الموظفين وبطبيعة الحال مخاوف

¹ - Paul R.niven " **Balanced score card ،step by step for government and non profit agencies-second edition** ،john wiley and sons ،new jersey ،2008 ،pp13

² - عرقوب وعلي ،دور لوحة القيادة المستقبلية BSC في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات ،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ،تخصص تسيير المنظمات ،جامعة بومرداس ،2015 ،ص124.

المساهمين، وتم نشر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن لاحقا في أول عدد من مقالات هارفارد بزنس ريفيو سنة 1992، ويجدر بالذكر ان كابلان ونورتون اصدرا كتابا سنة 1996 بعنوان بطاقة الأداء المتوازن بعد متابعتهم لاستخدام مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن بشكل واسع.¹

الفرع الثالث: تطور بطاقة الأداء المتوازن.

في ظل التركيز الكبير والدراسات المتعددة من قبل الباحثين في موضوع بطاقة الأداء المتوازن المبتكرة بداية التسعينات والتي أظهرت بدورها قصورا ونقصا في جوانبها مما استدعي معالجه مواطن الضعف وهذا ما أنتج عدة أجيال سنقوم بذكرها تاليا:

الجيل الأول: قياس الأداء 1992 - 1996

في هذه المرحلة ظهرت لأول مره بطاقة الأداء المتوازن كنظام حديث لمراقبة التسيير تعمل على قياس أداء المؤسسات الإقتصادية باستخدام جملة من المقاييس المالية وغير المالية والموزعة على أربعة منظورات مدرجة في بعدين وهما:

البعد الداخلي ويتمثل فيه " منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو" والبعد الخارجي ويتمثل فيه " المنظور المالي ومنظور الزبائن أو العملاء".²

ويتميز هذا الجيل بظهور ترابط طفيف بين إبعاد البطاقة وذلك من خلال دمج المؤشرات المالية وغير المالية مما أدى إلى نشأه علاقة بسيطة من السببية (causalité) بين الأبعاد الأربعة هدفها قياس الأداء فقط.³

¹ -P.R ،Niven " Balnced score card-step by step-Maximizing performance and result-second edition " Jhon wiley and sons ،new jersey ،2006،pp12.

² - لطرش وليد ،دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي ،أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص علوم تجارية ،جامعة المسيلة ،2018، ص30.

³ - ريغة احمد الصغير ،تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة مالية ،قسنطينة ،2014، ص66.

الجيل الثاني: نظام إداري 1997-2000

نتيجة لتطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن في العديد من منظمات الأعمال ونتيجة للمشاكل التي رافقت تطبيق هذا الجيل حاول العديد من الباحثين والكتاب إيجاد حلول للمشاكل التي ظهرت في الجيل الأول والتي من بينها أن التعريف والتحديد الأولي للبطاقة جاء واسعا وغامضا وولد رؤى وتصورات متباينة لها وكيفية القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب وكذلك إقرار مجموعه القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات البطاقة.

بعد ذلك تم تطوير علاقات السبب والنتيجة بين هته المنظورات لتعطي انعكاسا ايجابيا على الأداء الشمولي للمنظمة، وهذه التطورات مثلها نورتن و كابلان في عام 1996 بالقول إن بطاقة الأداء المتوازن انتقلت من كونها نظام لتحسين الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة وتلعب دورا أساسيا لتنفيذ استراتيجيات الإدارة بفضل الربط بين الإستراتيجية المختارة والهدف وتعزيز للعلاقة السببية.¹

الجيل الثالث: 2001-2006 الخرائط الإستراتيجية

ركز الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن على تحسين خصائص واليات تصميم الجيل الثاني بهدف إعطائها صياغة وظيفية أفضل وأكثر إدراكا بالجوانب الإستراتيجية للأداء حيث تمثلت الإضافة الجوهرية في هذا الجيل بظهور مفهوم (الغاية)، وهي تقدير معقول للنتائج المراد الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة تهدف إلى إعطاء فعالية أكبر حيث ظهرت الخريطة الإستراتيجية وتم حصر الأبعاد في بعدين أساسيين

¹ - وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2009 ، ص 146-148

وهما البعد الداخلي الذي شمل منظورات العمليات الداخلية أضافه إلى منظور التعلم والنمو والبعد الخارجي الذي تضمن المنظور المالي ومنظور الزبائن.¹

الجيل الرابع: بطاقة الأداء المستدام (SBSC)

تمثل بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) أحدث جيل من أجيال هاته الأداة الإستراتيجية الهامة حيث ظهرت مفاهيم جديدة تتماشى والمؤسسة المعاصرة على غرار المسؤولية الإجتماعية، المؤسسة المواطنة وضرورة مساهمه المؤسسة في التنمية المستدامة حيث برز ما يسمى بالأداء المجتمعي الذي يضم كلا من الأداء الاجتماعي والأداء البيئي وللتماشي مع هته التطورات تم إضافة بعد خامس لبطاقة الأداء المتوازن سمي بالبعد المجتمعي لتصبح بذلك أداة لقياس الأداء الشامل.²

المطلب الثاني: خصائص، أهميه وأهداف بطاقة الأداء المتوازن

إن الاهتمام الكبير ببطاقة الأداء المتوازن راجع للخصائص الكثيرة في هذه الأداة وتميزها عن مختلف الأساليب الأخرى بقدرتها على تحقيق الأهداف بكفاءة وهذا ما سنتعرف عليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

تتسم بطاقة الأداء المتوازن بخصائص كثيرة أهمها

1. خاصية تعدد الأبعاد :

حيث تسمح هذه الخاصية لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى منشآت الأعمال من خلال أربعة أبعاد توفر

الإجابة على الأسئلة الأربعة الأساسية التالية:

¹ - ريغة احمد الصغير ،مرجع سابق ،ص69.

² - عرقوب وعلي ،مرجع سابق ،ص154.

• البعد المالي: ويجب عن (كيف ننظر إلى المساهمين ؟) ويركز على النمو والربحية ورؤية أصحاب المصلحة للمنشأة.

• بعد العملاء (الزبائن): ويجب عن (كيف يرانا العملاء ؟ ويركز على استراتيجيه خلق القيمة للعميل وكيف تبدو المنشأة في نظرهم.

• بعد العمليات الداخلية: ويجب عن السؤال (بماذا يجب أن نتفوق ؟) ويركز على الأولويات الإستراتيجية لمختلف العمليات والتي تحقق الرضا للعملاء وأصحاب المصلحة ،ويهتم بالعمليات التي يمكن للمنشأة التفوق فيها.

• بعد التعلم والنمو: ويجب عن التساؤل (هل يمكن الاستمرار في تحسين وخلق القيمة ؟) ويركز على الأولويات لخلق المناخ الذي يدعم التغيير التنظيمي والابتكار والنمو.

• البعد المجتمعي: تم إضافة بعد خامس لبطاقة الأداء المتوازن سمي بالبعد المجتمعي لتصبح بذلك أداة لقياس الأداء الشامل وهذا البعد يخص البيئة والمجتمع على حد سواء والتزامات المؤسسة اتجاههم.

2. الخاصية التوازنية

وتظهر هذه الخاصية التوازن بين الأداء المالي والغير المالي والتوازن بين الأداء في الأجل القصير والأجل الطويل والتوازن بين كافة عناصر التمييز التي تحدد كفاءة الأداء وكذلك بين العوامل الداخلية والخارجية وأيضاً بين الأبعاد الشاملة لمصلحه جميع أطراف المجتمع .

3. خاصية الدافعية والتحفيز :

تشتق خاصية الدافعية والتحفيز لهذه الأداة من خلال فرض تبني العاملين لسلوكيات معينه يرونها ضرورية للوصول إلى الأهداف المحددة من خلال الرؤية الإستراتيجية التي تحدد النتائج النهائية التي يجب أن تكون، فالمهم الوصول إلى النتائج التي تحقق الأهداف الإستراتيجية ،وليس بالضرورة معرفة كيفية الوصول إلى هذه

النتائج، إذا فان هذه البطاقة تمثل عاملا تحفيزيا للعاملين لأداء أقصى ما لديهم من مقدرة وصولا للأهداف الإستراتيجية.

4. خاصية المرجعية:

تظهر هذه الخاصية من خلال ربط عناصر أبعاد البطاقة بمعيار أفضل أداء من خلال إنشاء معايير أداء تساوي أو تقترب من تلك المعايير التي تعكس أفضل أداء، تحديد فجوة الأداء ومحاكاة أفضل الممارسات العملية التي تساعد على خلق هذه الفجوة ومن خلال التغذية العكسية لمعيار أفضل أداء مقارنة بذلك عن طريق مقارنة أداء المنشأة مع معيار أفضل أداء.

5. خاصية المحدودية للمعلومات

تقضي هذه الخاصية على ظاهره إتاحة معلومات أكثر من البطاقة التحليلية لمتخذ القرار نظرا لأنها تركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية تتماشى مع الخصائص التي تميز كل منشأة.¹

الفرع الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

تتمثل أهميه بطاقة الأداء المتوازن في

1. أنها تترجم الاستراتيجيات إلى أهداف قابله للقياس.
2. تعتبر نظام إداريا يحفز على التغيير في المجالات الحرجة.
3. تساعد الشركات على تعديل استراتيجياتها بحيث يصبح كسب الخبرة والتعلم حقيقة معاشة داخل المنظمة.

4. تجمع بين أداء الأفراد وأهداف المنظمة والعملاء والمجتمع.

1 - فراس عبد القادر غفير، دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة حلب، 2015، ص26-27.

5. تحقق من خلال المعلومات للأبعاد الأربعة توازنا بين المقاييس الداخلية والخارجية.
6. تربط المستويات الدنيا للأهداف، الأدوار والعمليات بالمستويات العليا للمنظمة.
7. تضمن ترابط السبب والنتيجة وتعزيز اثر أي متغير في عنصر واحد في النظام على تغييرات مسبقة من أماكن أخرى.
8. التأكيد على التغذية العكسية الإستراتيجية على أسس كمي ورمييه واضحة.
9. تؤكد أهميه كل المستفيدين وليس فقط المستثمرين.
10. تدرك الحاجة لبعض الإجراءات التي تنتظر لكيفية إتمام النجاح المستقبلي للمنظمة ككل.¹

الفرع الثالث: أهداف بطاقة الأداء المتوازن

حدد كلا من "Dp.Norton & Rs Kaplan" ثلاثة أهداف رئيسيه لبطاقة الأداء المتوازن.

1. الهدف الأول منها هو إيصال استراتيجيه المؤسسة وتفعيلها في المؤسسة وذلك من خلال تحديد جيد للأهداف الإستراتيجية المترجمة لرؤية المؤسسة، والمساهمة في تعزيز نقاط قوتها وتحسين نقاط ضعفها إضافة إلى اقتناء الفرص المتاحة واجتباب التهديدات الممكنة.
2. الهدف الثاني يتمثل في ضمان تناسق الأنشطة والتوفيق بينها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث أنها تضمن التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية وكامل العمليات والنشاطات المفضية إلى تحقيق تطلعات المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح المرتبطة بها.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص67.

3. الهدف الثالث هو قياس، تقييم، إدارة وتحسين الأداء حيث أنها تعتبر أنجع أداة في تحسين وتطوير

الأداء الشامل وهي تعمل على دعم إدارة المؤسسة بقياسات دقيقة ومتنوعة عن النشاطات والعمليات،

ما يدعم إمكانية لتفعيل إستراتيجية المؤسسة وإنجاحها لتحقيق أهدافها .¹

المطلب الثالث: الوظائف والمكونات الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن

في هذا المطلب سيتم تقديم مختلف وظائف بطاقة الأداء المتوازن وكذلك مكوناتها الرئيسية.

الفرع الأول: وظائف بطاقة الأداء المتوازن

بينه كابلان ونورتين سنة 1996 الوظائف الأساسية للبطاقة كالآتي:

1. توضيح وترجمة تصور المنظمات وبرامجها: حيث تتمكن المنظمات من ترجمة برامجها إلى أهداف

محددة وواضحة، ويتم تحديد وتوضيح تصور المنظمة بخصوص السوق المستهدفة وشريحة العملاء

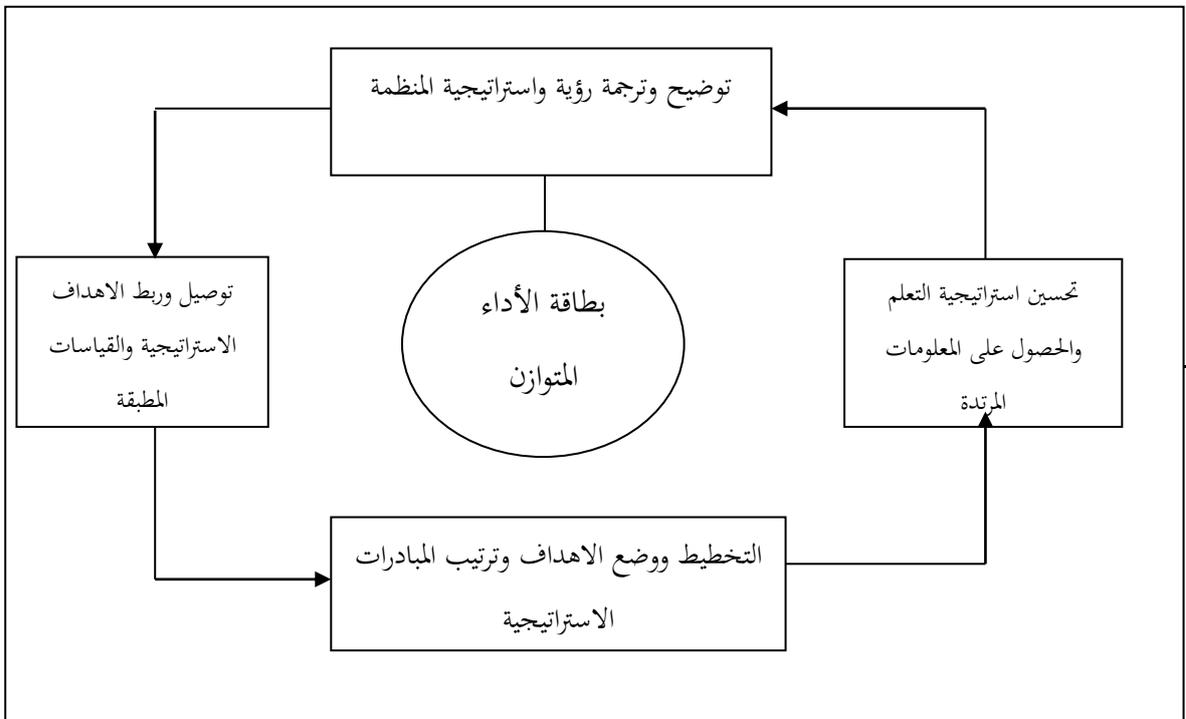
الذين ستقوم المنظمات بخدمتهم وذلك لتحقيق أهدافها كما تحدد المنظمات أهداف وقياسات كل

من العمليات الداخلية والتعلم والتطور والعملاء والمؤشرات المالية حيث تحدد في كل جانب ما

المطلوب عمله على وجه التحديد.

والشكل الموالي يبين كيفية إدارة المنظمة لاستراتيجياتها وفق أربعة خطوات :

الشكل رقم (4): كيفية إدارة المنظمة لإستراتيجيتها في أربعة خطوات:



المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي) ،المكتبة العصرية للنشر ،مصر ،2009 ،ص 84 .

2. توصيل وربط أهداف برامج التغيير مع مؤشرات القياس المطبقة كما يبين كابلان ونورتن سنة 1996

بأنه يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح برامج التغيير التنظيمي مما يتطلب أن تقوم المنظمات بربط وتوصيل أهدافها بالبرامج بعيدة الأمد مع الميزانيات المالية بواسطة استخدام مؤشرات القياس لكل منظور لديها .

3. التخطيط وضع الأهداف في وترتيب المبادرات وهذا يظهر أفضل تأثير لقياس بطاقة الأداء المتوازن

عندما يتم توظيفها لإحداث التغيير التنظيمي، ولذلك يجب أن يطلع المدبرون التنفيذيون على الأهداف المتعلقة بالجوانب الأربعة لهذه البطاقة ويمكن توضيح العلاقات السببية في منظورات البطاقة بحيث تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى مؤشرات ماليه.

4. التغذية العكسية والتعلم فلقد أكد كابلان ونورتن 1996 على أهميه التغذية العكسية في عمليه التحسين

والتطوير المستمر في أداء المنظمات بحيث ينقل المنظمة من وضع إلى آخر أفضل تكون فيه المنظمة متعلمة من تجاربها وخبراتها المتراكمة والتي نتجت عن ممارساتها وتطبيقها لبرامج التغيير التنظيمي من خلال الاستفادة من خبره المنظمات الأخرى في نفس المجال ونقل المعرفة بين وحدات ودوائر المنظمة وبين الموظفين.¹

1 - نعمة عباس الخفاجي ،إحسان محمد ياغي ،استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية منظور متعدد الأبعاد ،دار الأيتام للنشر ،عمان الأردن ،2014 ،ص51-52-53.

الفرع الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن .

تهتم بطاقة الأداء المتوازن على ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة

كالآتي:

1. الرؤية المستقبلية: (Future vision) والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي

ستكون عليها .

2. الإستراتيجية: (Strategy) والتي تتألف من مجمل الإجراءات والخطط المهمة لتحقيق الأهداف التي

قامت المنظمة بتحديدتها .

3. المنظور: (Perspective) وهو مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجيه معينه وفق تحليل مؤشرات مهمة

في هذا المنظور أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة

في المنظور، وهناك أربعة منظورات أساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهي (المنظور المالي، منظور

العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو) والمنظور هو عنصر رئيسي في الإستراتيجية

غالبا يمثل فئة حملة الأسهم أو وجهة نظر المستخدمين.

4. الأهداف: (Objectives) إن الهدف بيان عرض (معنى) الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ

الإستراتيجية المعتمدة ، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيقها.

5. المقاييس: (Masures) وتعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع

كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء

المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف .

6. المستهدفات: (Target) والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في

المستقبل.

7. ارتباطات السبب والنتيجة: (Cause & Effect linkages) والتي تعبر عن علاقات الأهداف احدهما

بالآخر وتكون متشابهه لعبارات (إذا - إذن) .

8. المبادرات الإستراتيجية: (Strategic Initiatives) وهي برامج عمل وتوجه الأداء وتسهل عمليه التنفيذ

والانجاز.¹

- وائل محمد صبحي إدريس طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص159،158.¹

المبحث الثاني: الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن

تشتمل بطاقة الأداء المتوازن على مختلف أبعاد و جوانب الأداء الشامل للمؤسسة، وتعتبر نظاما

شاملا و متكاملا يركز على تطوير عناصر الأداء ويحرص على توازنها وعدم إهمال أي منها، وهذا ما يميزها عن باقي الأنظمة الإدارية الأخرى.

تسعى لوحة القيادة المتوازنة إلى تحسين مستوى الأداء المالي للمؤسسة وتعظيم أرباحها، وتهتم بإرضاء زبائنها وتطوير أداءها التسويقي وتحرص على تحسين مختلف العمليات الداخلية في المؤسسة وتفعيل عملية الابتكار والتعلم بها للرفع من كفاءة ومهارة عاملها، إضافة إلى مدى التزام المؤسسة من الناحية الإجتماعية وعلى ضوء ما سبق سنحاول التطرق لمختلف أبعاد لوحة القيادة المتوازنة كالآتي :

المطلب الأول: الأبعاد الخارجية لبطاقة الأداء المتوازن

المطلب الثاني: الأبعاد الخارجية لبطاقة الأداء المتوازن

المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)

المطلب الأول: الأبعاد الخارجية لبطاقة الأداء المتوازن

سنحدث في هذا المطلب عن الأبعاد الخارجية لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في المنظور المالي والزيائن

الفرع الأول: المنظور المالي (FINANCIAL PERSPECTIVE)

لكي تتجح المنظمة ماليا، كيف يجب أن نظهر أمام حملة الأسهم؟ يشير المنظور المالي إلى مسألة

فيما إذا كانت استراتيجية المنظمة وتنفيذها يشاركان في تحسين الأداء المرتبط بجوانب الإنتاج

والتسويق فالأهداف المالية النموذجية يجب أن تتماشى مع الأرباح والنمو وقيمه المساهمين ويبين كذلك تقويمه الحالي للأداء مقارنة مع نتائج الأداء المالي للمنظمات المنافسة.¹

ويعكس المنظور المالي متطلبات مالكي المنظمات وذوي المصالح ويركز على تعظيم الربحية من خلال مجموعه من الأهداف المالية ومؤشرات لقياس الأداء، كما أن منظورات كفاءة الأداء ضمن المحاور الثلاثة الأخرى تتفاعل جميعها وتصب في هذا المحور المالي فهو يعتبر المحصلة لنتائج أعمال وحدات عمل المنظمة المختلفة .

وقد أوضح (Norton & Kaplan) إستراتيجيتين أساسيتين لتحقيق الأداء المالي للمنظمة هما:

1. برنامج نمو الإيرادات للمنظمة، فمثلا بالنسبة للمصارف يتم ذلك من خلال زيادة محفظة التشغيلات والودائع للعملاء الحاليين والجدد ومن خلال التميز في طرح المنتجات والخدمات والتوسع في أسواق جديدة.

2. برامج الإنتاجية من خلال كفاءة استخدام موارد المؤسسة المختلفة وخفض التكاليف، ويختلف الهدف المالي بين المنظمات الربحية وغير الربحية، وبين القطاع العام والخاص، حيث أن الأهداف المالية في القطاع الخاص هي تعظيم قيمة صافي الأرباح أما في القطاع العام فيقاس بمدى كفاءة وفعالية أدائها بأقل تكلفه ممكنه وقل وقت، كما وتختلف الأهداف المالية باختلاف دورة حياة المنظمة (النمو، البقاء، الاستمرار) فمثلا الأهداف المالية في مرحله النمو تركز على النمو في الحصة السوقية على مستوى الأسواق الجديدة و إلى الزبائن الجدد، أم الأهداف في مرحله الاستمرارية فهي تركز على التدفق النقدي.²

1 - وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 174 .

2 - نعمة عباس الخفاجي إحسان محمد ياغي، مرجع سابق، ص 45-46 .

ويعتمد هذا البعد على العديد من المقاييس والمؤشرات المالية التي تقيس مستوى الأداء المالي وتحدد مدى تحسنه من عدمه إلا أن هذه المقاييس ماهي إلا ترجمه مباشره للإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة والتي تكون حسب المرحلة التي تمر بها وحسب موقعها التنافسي في مجال عملها.¹

والجدول التالي يوضح المقاييس المالية المناسبة للمؤسسة والمرحلة التي تمر بها:

الجدول رقم (1): المقاييس المالية للمؤسسة لكل مرحلة تمر بها

الإستراتيجية المالية			المرحلة
إستخدام الأموال	تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف	نمو رقم الأعمال و تنوع المنتجات و الخدمات	
نسبة الإستثمارات من المبيعات نسبة تكاليف الأبحاث و التطوير من المبيعات	رقم الأعمال لكل عامل	معدل نمو رقم الأعمال في القطاع نسبة العائدات من المنتجات أو الخدمات الجديدة و الزبائن الجدد	النمو

¹ - عرقوب و علي، مرجع سابق، ص 142 .

معدلات رأس المال العامل(دورة رأس المال العامل) . معدلات العائد على رأس المال المستثمر . معدلات العائد مع الأموال	التكاليف الكلية مقارنة مع المنافسين . معدل تخفيض التكاليف . نسبة التكاليف غير المباشرة من المبيعات .	النصيب من الزبائن المستهدفين والحصة السوقية المستهدفة . نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة . مردودية الزبائن وتشكيلة المنتجات .	الاستقرار
فترة الإستيراد(نقطة التعادل) . دورة التشغيل (الهامش) .	التكلفة الوحودية لكل وحدة إنتاج لكل (معاملة أو صفقة) .	مردودية الزبائن وتشكيلة المنتجات . نسبة الزبائن غير المربحين عديمي المردودية .	النضج

المصدر : عرقوب وعلي ، دور لوحة القيادة المستقبلية BSC في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل

التوجه نحو حوكمة المؤسسات ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة بومرداس ، 2015،

ص143.

مؤشرات الأداء المالي:

يمكن تقسيم النسب والمؤشرات المالية إلى عدة أنواع كالتالي:

1.نسب السيولة (Liquidity ratios): وتشير إلى قدرة المنظمة على تلبية التزاماتها على المدى القصير

(سنه واحده) وتعتمد على العلاقة الموجودة ما بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة ويتم

فحصها بدراسة نسبة التداول ونسبه السيولة السريعة.

2.نسب الرافعة المالية (Leavorage ratios): وتشير إلى استخدام أموال الديون من قبل المنظمة.

3. نسب معدل الدوران (Turnover ratios): ويشار إليها أيضا بنسب معدل النشاط وتقيس كيفية

الاستخدام الكفء للموجودات من قبل المنظمة وتستند هذه النسب على أساس العلاقة ما بين مستوى

النشاط ومستوى الموجودات المختلفة وتتمثل هذه النسب في نسبة دوران المخزون، نسبة

دوران الذمم المالية نسبة دوران الموجودات الثابتة، نسبة دوران إجمالي الموجودات ونسبه دوران رأس

المال العامل.

4. نسب الربحية (Profitability ratios): وهذه النسب تستخدم للحكم على كفاءة استخدام المنظمة

لموجوداتها وتقيس هذه النسب مدى كفاءة وفعالية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام

موجوداتها بكفاءة ومن هاته النسب معدل العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، القوة

الايراضية وهامش الربح من المبيعات.

5. نسب التقييم (Valuation ratios): وتشير إلى كيفية تقييم أسهم المنظمة في سوق رأس المال وطالما

أن القيمة السوقية للأسهم تعكس التأثير الموحد للمخاطرة والعائد فان نسب التقييم تعد هي المقياس

الشامل لأداء المنظمة ومن أهم نسب التقييم نسب الأسعار إلى الإرباح ونسبة القيمة السوقية إلى القيمة

الدفترية.

6. نسب النمو (Growth ratios): وهي المؤشرات التي تقيس مدى نمو المنظمة في إطار نمو

الاقتصادي الوطني متمثلا بنمو الدخل القومي أو نمو القطاع الذي تعمل فيه المنظمات ومن هذه

المؤشرات نمو المبيعات، نمو الدخل الصافي والقيمة المضافة.¹

¹ - وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 179-180-182.

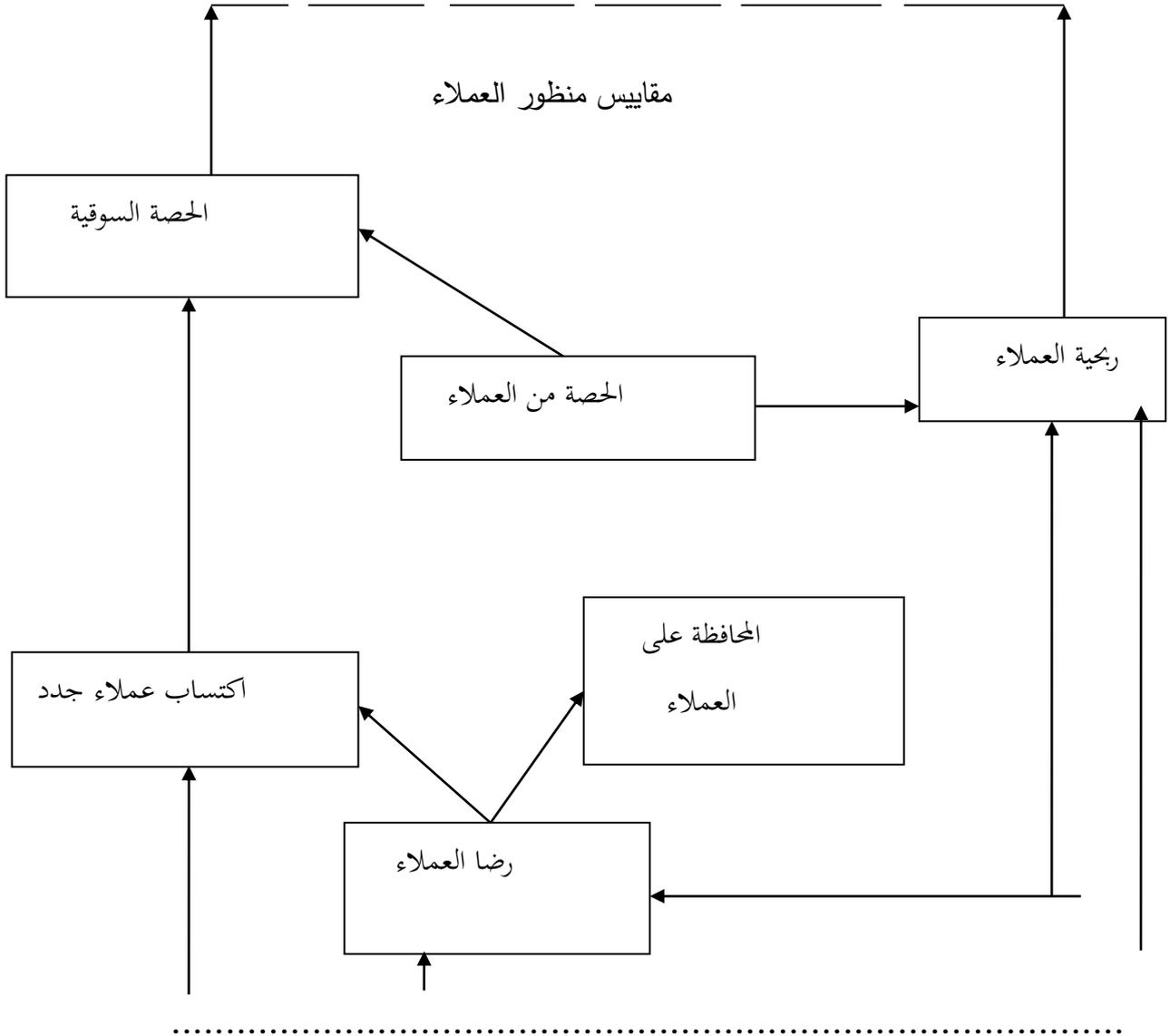
الفرع الثاني :منظور العملاء (CUSTOMER PERSPECTIVE)

يركز هذا المنظور على قطاعات العملاء المستهدفة، وقياس نجاح المنظمات في خدمة مختلف العملاء في هذه القطاعات، حيث ينعكس هذا المنظور على جميع الأنشطة والإجراءات الإدارية التي تلي حاجات ورغبات العملاء وفقا لخطه المنظمة ،حيث أن نجاح أي منظمة يعتمد على وضع متطلبات وحاجات العملاء ضمن أهم أولويات المنظمة ،لما يحمله هذا المنظور من أهميه كبرى تنعكس على نجاح المنظمة، وقدرتها على مواجهة منافسيها وبقائها¹.

يذكر (Kaplan & Atkinson 1998) إن الأهداف الإستراتيجية في منظور العملاء تعتمد بشكل أساسي على إتباع المنظمة تقنيات تحليل ربحيه العملاء Customer's Profitability لذلك ترتبط الأرباح المحققة بجانب كبير منها بقدرة المنظمة على تحقيق رضا العملاء ،وبالتالي الحصول على حصة سوقيه مناسبة يتيح الحصول على هذه الأرباح، لكن رضا العملاء وحده لا يضمن نجاحا استراتيجيا في الأمد البعيد إذا ما علمنا أن هذا الرضا يحوي في طياته مؤشرات يصعب تحقيقها أو قد تتناقض في الأمد القصير ،فالأسعار المنخفضة للسلع والخدمات والجودة العالية لها مدخلات من المفترض أن تتكامل لتحقيق ولاء ينعكس ايجابيا على الأرباح و الشكل الموالي يبين منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن .

¹ - نعمة عباس الخفاجي ،إحسان محمد ياغي ،مرجع سابق ،ص 47 .

الشكل رقم(5) : منظور العملاء (الزبائن) في بطاقة الأداء المتوازن .



منظور العمليات الداخلية

المصدر : وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر

، الطبعة الأولى ، الأردن، 2009 ، ص193.

من الشكل يتبين أن أداء المنظمة الموجهة بالعملاء يصب في تحقيق الغايات والأهداف المالية، ويتضح أن رضا العملاء Customer's satisfactions يعد احد أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة المنظمة الذي

يتحقق عند انجازه اكتساب عملاء جدد وخدمه جديدة في السوق التي تنعكس على المنظور المالي للاداء بزيادة الأرباح ونمو حجم المبيعات.

وفي ما يلي توضيح لمضامين منظور العملاء والمتمثلة بالاتي:

1. رضا العملاء: يمثل رضا العملاء نتيجة التقييم الذي يجريه العملاء لطبيعة التبادل بين ما تم إنفاقه وما

تم الحصول عليه من كل عمليه من عمليات التبادل الخاصة بالسلع والخدمات التي تقدمها منظمه

الأعمال ورغم أن هذه العملية ذات طابع فردي إلا أنها تأخذ صيغه جمعيه نتيجة الأحكام الايجابية

التي يجريها عدد كبير من العملاء في إطار تقييم لمنتجات أو خدمات المنظمة، و تتأثر عمليات شراء

المنتجات و الخدمات بنتائج التقييم الذي يجريه العملاء، فإذا كان الرضا يقع بوتائر عالية و يلبي

متطلبات ايجابية فانه قد ينتقل إلى ولاء و أحكام مرضيه عن التعامل مع المنظمة، أما إذا كان هناك

عدم الرضا وشعور سلبي فان توقف عمليات الشراء والعلاقة مع المنظمة سيكون أمرا طبيعيا.

2. اكتساب عملاء جدد: إن اكتساب عملاء جدد هو مقياس لقدرة المنظمة في الحصول على عملاء

إضافيين للعملاء الحاليين لها، ويقاس هذا الاكتساب بطرق متعددة حيث يمكن أن يكون نسبه العملاء

الجدد إلى العملاء الحاليين أو مثلا نسبه العملاء الجدد إلى إجمالي العملاء.

3. المحافظة على العملاء الحاليين وولائهم: إن المحافظة على العملاء الحاليين يمكن أن يقاس بنسبة من

عدد العملاء الذين تدوم العلاقة معهم مع المنظمة، نحاول منظمة الاعمال ان تطور علاقتها بشتى

الطرق مع العملاء في اطار السوق الواسع او الجزء المستهدف من السوق.

4. حصة السوق والحصة من العملاء: تشير الحصة السوقية إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل

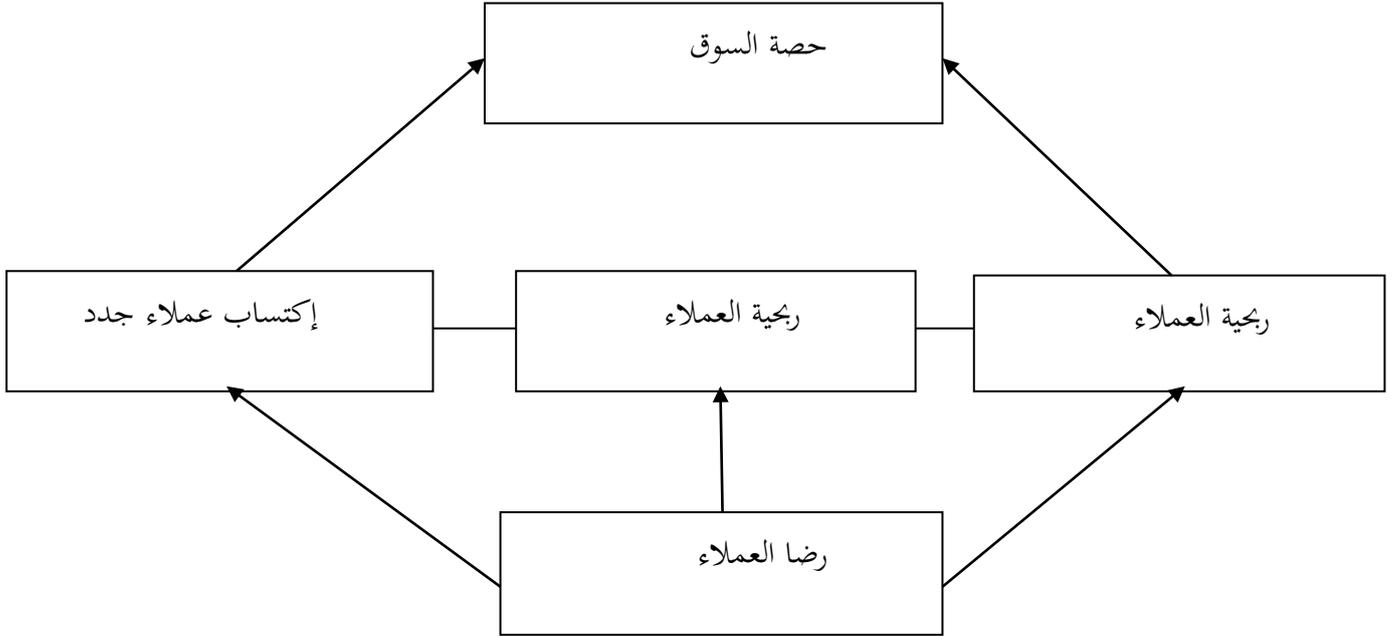
المبيعات في تلك السوق، ويمكن أن تقاس حصة السوق في إطار عدد العملاء أو القيمة النقدية

المتحققة من مبيعات المنظمة لكل منتج أو خدمة قياسا إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في

السوق.¹

والشكل الموالي يبين الأبعاد والقياسات الأساسية لمنظور العملاء .

الشكل رقم (6) يوضح الأبعاد والقياسات لمنظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن SBC



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر

، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص202 .

المطلب الثاني: الأبعاد الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن

سنحاول التعرف على الأبعاد الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في منظور العمليات الداخلية

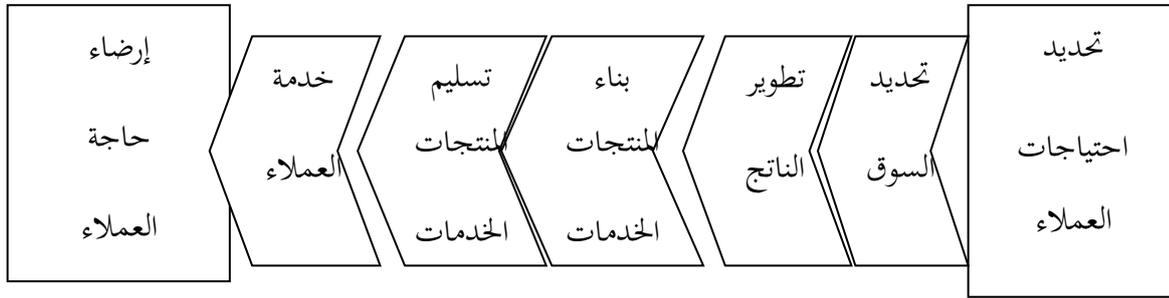
ومنظور التعلم والنمو.

الفرع الأول: منظور العمليات الداخلية (INTERNAL BUSINESS PROCESSES)

¹ - وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص192-193 .

ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة حاجه العملاء وغايات وأهداف المالكين، إن المقاييس الداخلية لبطاقة التقييم المتوازن يفترض أن تنبثق من أنشطة الأعمال التي لها اثر على رضا العملاء، ويجب أن تحاول المنظمات من أن تقرر ما هي العمليات والكفاءات التي ينبغي أن نتفوق بها وتحديد المقاييس لكل منها والشكل الموضح يبين سلسله الأنشطة والمراحل الداخلية لمنظمة الأعمال.

الشكل رقم (7) منظور العمليات الداخلية دورة العمليات .



المصدر : وائل محمد صبجي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل

للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2009 ، ص 230 .

يبين الشكل أعلاه الدورات الثلاثة لمنظور العمليات الداخلية:

الأولى تسمى دوره الإبداع Innovation Cycle حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم السوق التي تستوعب المنتج او الخدمة ونوعية المستهلك لها وهذا يتم بعد إجراء دراسة السوق ويتمثل الإبداع هنا بقدرة المنظمة وعملياتها الداخلية الأخذ بعين الاعتبار تلبية حاجات العملاء من خلال تطوير منتجات جديدة ومتطورة. الدورة الثانية تسمى دوره العمليات Operation Cycle التي تبدأ بتحديد التصميم المطلوب وأسلوب الإنتاج للمنتجات أو طبيعة الخدمة المقدمة للعميل وتنتقل إلى تسليم المنتجات التي تقدم إلى العملاء. أما الدورة الثالثة والتي تسمى دورة خدمات ما بعد البيع Post sales service cycle والتي تتركز بها الأنشطة على تحديد طبيعة الخدمات ونوعيتها المقدمة للعميل ما بعد عملية التجهيز وكذلك يدخل ضمن تلك

الدورة الزمنية المحددة لتقديم الخدمات وبرامج التعليم التي تعدها المنظمة لتدريس العملاء على كيفية استخدام المنتجات المقدمة لهم.¹

الفرع الثاني: منظور التعلم والنمو (LEARNING AND GROWTH AXIS)

لقد أوضح نورتن وكابلان سنة 1996 بان هذا المنظور يمثل القاعدة الأساسية للبنية التحتية لأي منظمة ،حيث يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من اجل تحقيق عملياتها الداخلية ،بمستوى العالم بحيث تخلق قيمة للعملاء والمساهمين ،كما ويركز هذا المنظور على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ، ومستويات مهارتهم وكيفية الاستثمار بهم لرفع مستواهم الوظيفي، إضافة إلى استغلال الأنظمة الآلية المستخدمة ونظم المعلومات الإدارية، وتطوير السياسات والإجراءات وبما يتوافق مع سياسات المنظمة، واستراتيجيه التغيير التنظيمي لتحقيق الأهداف العليا للمنظمة، والمتمثلة بالنمو في الأمد البعيد من جهة، والقدرة على البقاء والمنافسة باقتدار من جهة أخرى، ويمكن تلخيص القدرات التي يركز عليها هذا المنظور في ما يأتي:

1. قدرات الموظفين

2. قدرات نظام المعلومات

3. تحفيز وتمكين الموظفين لتقديم المبادرات والمقترحات.²

ويتضمن هذا المنظور العديد من المؤشرات، والأکید أن كل منظمة تركز على ما هو مهم وفعال ويساهم في إيجاد قيمه حقيقية لها، والجدول التالي يلخص أهم مقاييس التعلم والنمو.

1 - وائل محمد صبحي إدريس ،مرجع سابق ،ص 224-225 .

2 - نعمة عباس الخفاجي ،إحسان محمد ياغي ، مرجع سابق ،ص 50 .

الجدول رقم (2) : مقاييس التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن

مقاييس التعلم والنمو الأكثر شيوعا و استخداما		
تكرار البرامج التدريبية الجديدة.	مرونة العمل من حيث التوظيف و التسريح.	رضا العاملين.
وفرة البرامج التدريبية .	إمكانية تناقل المهارات.	مدى تدوير العاملين.
تقييم واقع السلامة الوظيفية.	عروض العمل المدفوعة.	ومستوى ولائهم.
تطوير القيادة.	حوادث السلامة.	أفكار العاملين بخصوص التحسين.
تخطيط الاتصالات.	ساعات العمل.	التغيب.
انتاجية العاملين.	رضا العاملين عن البرامج التدريبية	فرص الترقيات الداخلية.
جودة بيئة العمل.	نفقات التدريب.	
القيمة المضافة من كل عامل.	استغلال التدريب.	
التحفيز.		
معدل تنوع العاملين.		
التمكين.		

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس ،ظاهر محسن منصور الغالبي ،أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ،دار وائل للنشر

،الطبعة الأولى ،الأردن،2009 ،ص205 .

المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن المستدام SBSC .

تمثل بطاقة الأداء المتوازن المستدام Sustainable BSC أحدث جيل من أجيال بطاقة الأداء

المتوازن والتي أضيف لها بعد خامس وسمي البعد الاجتماعي في منظوره البيئي والاجتماعي .

وظهرت هذه الأداة اثر الانتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن في شكلها السابق بأنها لا تأخذ

بعين الاعتبار الأداء البيئي والمجمعي ،ولا تحدد مدى تحسين المؤسسة لهذين البعدين الأساسيين من الأداء

الشامل ،حيث تركز على البعد الاقتصادي بصفه أساسيه وعلى جزء من البعد الاجتماعي المرتبط بتفعيل

علاقتها بالموارد البشرية ،وإهمالها تماما للبعد البيئي والمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة ،وهو ما ينفي عنها صفة

الاستدامة حيث أنها لا تحدد مدى مساهماتها في التنمية المستدامة والمحافظة على البيئة وتفعيل دورها كمؤسسة

مواطنة تحترم محيطها وتحاول إرضاء مختلف الهيئات والمنظمات المدافعة عن المجتمع.¹

الفرع الاول: مفهوم المسؤولية الإجتماعية

يعتبر مفهوم المسؤولية الإجتماعية مفهوما قديما ظهر إداريا بداية الخمسينيات في الولايات المتحدة

الأمريكية بإدراج الدور الأخلاقي لمنظمات الأعمال في المجتمع باعتبارها طرفا فاعلا فيه، بعدها في

الثمانينات تطورت الرؤيا لتعطي مسؤوليات اكبر لمنظمات الأعمال التي لا تنحصر فقط اتجاه المساهمين بل

أيضا اتجاه أصحاب المصلحة كذلك وفي سنوات التسعينيات التي صاحبها كثرة الكوارث وفضائح الشركات

الكبرى ،كثرة حوادث العمل ،والكوارث البيئية، هذه الأمور أدت إلى تطور مفهوم المسؤولية الإجتماعية وتعرف

المسؤولية الإجتماعية بأنها مفهوم تقوم من خلاله المنظمات بإدماج الانشغالات البيئية والاجتماعية والإقتصادية

في نشاطها وفي علاقتها مع أصحاب المصلحة الذين تتعامل معهم وذلك على أساس تطوعي غير إلزامي حيث

¹ - عرقوب وعلي ،مرجع سابق ،ص 152 .

تبدأ بإنهاء دور القانون ويمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية احد فروع التنمية المستدامة التي تعمل على ترسيخ وتطبيق هذه التنمية من خلال تبنيها من طرف المنظمات والمسؤولين الاجتماعيين ولهذا المنظور الاجتماعي ثلاثة أبعاد كالأتي:

1. البعد الاجتماعي: الذي يركز على احترام إنسانية كل من أصحاب المصلحة (المساهمون، الموظفون، الزبائن).

2. البعد البيئي: ويعني حماية البيئة والموارد الطبيعية من مخرجات العمليات الإنتاجية في المصانع وغيرها.

3. البعد الاقتصادي: والذي يعني خلق الثروة وتحقيق التنمية الاقتصادية.¹

الفرع الثاني : مختلف أوجه بطاقة الأداء المتوازن المستدام

هناك خمسة طرق لدمج المسائل الاجتماعية والبيئية في بطاقة التقييم المتوازن المستدام وهي:

1. بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية: يتم إدخال واحد أو اثنين من مؤشرات الاستدامة في بعض

الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التي تكون معرضه أكثر لأمر الاستدامة وذلك النوع قادر على زيادة دمج الإدارة المستدامة ولكن عمليا تأثيره محدود.

2. بطاقة الأداء المتوازن المستدامة العرضية: يتم إدخال المؤشرات البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة

للبطاقة وترتكز على الأمور المستدامة أو المحركة للقيمة من اجل النجاح في المستقبل وذلك المدخل

يزيد من تكامل الاستدامة في الإدارة ويتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائدة مستقبلية.

¹ - وهيبية مقدم، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من اجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، 2012، ص5-6.

3. بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاعف: يتم إضافة بعد خامس بالاستدامة البيئية

والإجتماعية إلى أبعاد البطاقة التقليدية.

4. بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية: وفيها يتم ربط البعد المستدام الخامس بالمؤشرات المستقبلية

الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها بوضع العلاقات السببية، بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية،

وبذلك يتم دمج الجوانب البيئية والإجتماعية في كل الأبعاد.

5. بطاقة الأداء المتوازن المستدامة المشاركة: ويطلق عليها أيضا بطاقة الأداء للخدمات المستدامة، وهي

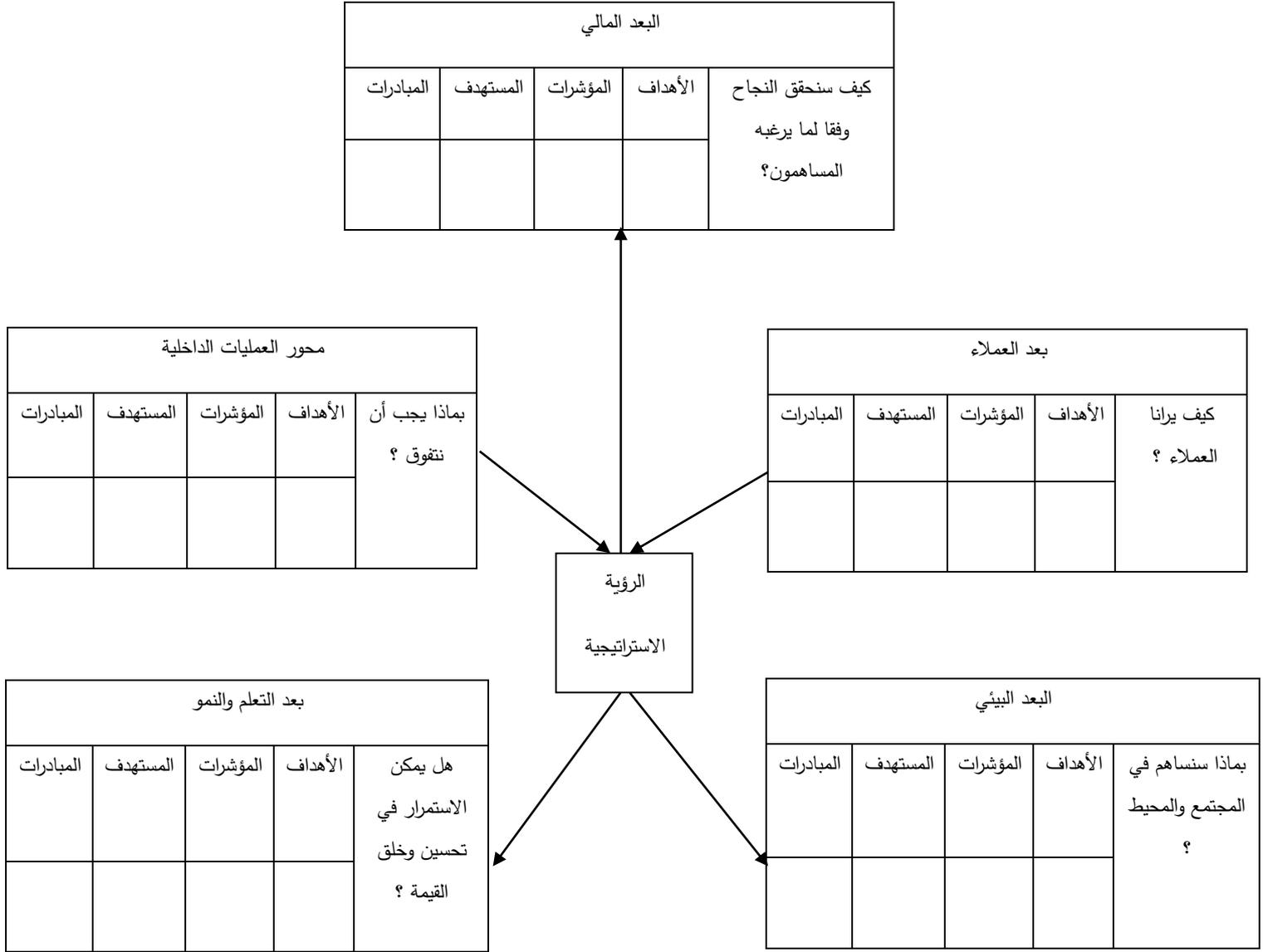
تعني استخدام المؤسسة لبطاقة الأداء المستدامة في بعض أجزاء المنظمة فقط، فهي تشغل بطاقة الأداء

المستدامة لوحدة الخدمات المشاركة المسؤولة عن الاستدامة البيئية.¹

وفي ما يلي نموذج مقترح لبطاقة التقييم المتوازن المستدام:

¹ - لطرش وليد، مرجع سابق، ص 39-40 .

الشكل رقم (8): يوضح بطاقة الأداء المتوازن بمختلف المنظورات



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية

للنشر، مصر، 2009، ص 156 .

المبحث الثالث: مقومات إعداد وتصميم بطاقة الأداء المتوازن

إن التصميم الجيد لبطاقة الأداء المتوازن وكذلك التطبيق الفعال لها ته الأداة يحسن من أداء المؤسسة بشكل كبير من جميع الجوانب ودائما ما يصاحب تطبيق هاته الأداة في المنظمة عده صعوبات، وفي هذا المبحث سنحاول التطرق إلى كيفية إعداد بطاقة الأداء المتوازن ومقومات نجاحها إضافة إلى الصعوبات المرافقة لذلك.

المطلب الأول: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن.

يتطلب تصميم بطاقة الأداء المتوازنة عديد الخطوات تختلف مده تصميمها من منشأة إلى أخرى على حسب حجم المنشأة والأتي يبين الخطوات الأساسية لتصميم بطاقة أداء متوازن.

1. صياغة وتحديد الرؤية الإستراتيجية.

إن تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة يعتبر أول خطوه لتصميم بطاقة الأداء المتوازن، حيث إن رؤيتها الإستراتيجية تعبر عن نظرتها المستقبلية وعن طموحاتها التي تصبوا إليها كتسيد السوق والهيمنة عليه وتحسين أدائها الشامل، واستشراف مستوى أدائها المستقبلي، وتحديد تصورها عن مستقبلها في مجال عملها، كما أن الصياغة الجيدة والتحديد الدقيق لرؤيتها الإستراتيجية يجعلها واضحة لمختلف عمال المؤسسة ما يضمن تفاعلهم معا وتعاونهم في سبيل تجسيدها والمشاركة في إنجاح الرؤية، لذا فانه من الضروري أن تعبر هذه الرؤيا عن هدف أساسي تحاول المؤسسة الوصول إليه، كما ينبغي أن تصاغ بدقة ووضوح بان تكون مختصره وبسيطة، وان تلبي مختلف مصالح وتطلعات الأطراف الفاعلة.¹

1 - عرقوب وعلي، مرجع سابق، ص164.

وتشتمل رؤية المؤسسة على خمسة مجالات أساسية تمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بما تحمله من مقاييس ومؤشرات وهي:

- العملاء: (كيف يرانا العملاء ؟) تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهه نظر العملاء بتحقيق رضا العملاء من خلال مقاييس الجودة، الدقة في التسليم، تخفيض السعر وتحسين الخدمات المقدمة.
 - أصحاب رأس المال: (المقاييس المالية) تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجه نظر أصحاب رأس المال بتحقيق أهدافهم الرئيسية مثل استمرارية المنشأة، نمو المبيعات، زيادة أرباح التشغيل، وزيادة الحصة السوقية.
 - التطوير والابتكار: تركز مقاييس هذا الجانب على الاستمرار في التحسن والتطوير والابتكار لتحقيق أهداف الفئات المختلفة المهمة بأداء المنشأة.
 - المجتمع: وتتمثل مقاييس الأداء المجتمعي في معالجه المخلفات الناتجة عن الأنشطة الإنتاجية، كذلك خفض أو التخلص النهائي من مخلفات العملية الإنتاجية كذلك رفع مستوى العاملين وزيادة فرص العمل وبرامج التثقيف والتعليم والتدريب.¹
2. تحديد استراتيجيات المؤسسة
- تحدد المؤسسة استراتيجياتها على ضوء العديد من المعطيات بداية من المرحلة التي تمر بها في دوره حياتها، ودوره حياة منتجاتها ومستوى المنافسة التي تتعرض إليها، ومدى قوة مركزها التنافسي وموقعها في السوق وصولاً إلى حجم إمكانياتها ومواردها المتاحة.

1 - فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، أطروحة ماجستير في المحاسبة والتمويل، غزة فلسطين، 2009، ص110.

فالمؤسسات التي تسعى إلى الزيادة والتفوق عادة ما تكون تملك حصة سوقية جيدة و موقعا تنافسيا متميزا وإمكانات مادية ومالية وبشرية هائلة تتيح لها التفوق من حيث إن المؤسسات التي تكون تابعه للسوق تحاول تحسين من أدائها المالي نسبيا ورفع أدائها الإنتاجي وتتبع مدى تطور رقم أعمالها، وعملها على الزيادة التدريجية لحصتها السوقية باستقطاب زبائن جدد مع العمل على الحفاظ على زبائنها الحاليين.¹

3. تحديد عوامل النجاح الأساسية

في هذه المرحلة تحليل الاستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف استراتيجية لمحركات الأداء الخمسة وهو ما يحقق الترابط الرئيسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من ناحية أخرى.

4. تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء

تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء الخمسة ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية فانه يلزم أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه ويراعى أن تكون عدد المقاييس مناسباً عددياً للهدف الاستراتيجي ومعبراً عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صور ممكنه.²

5. إعداد وتطوير خطه العمل

بعد تحديد أهداف كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمؤشرات المناسبة لقياسه، لا بد من صياغة خطة العمل وتحديد الأفراد والمسؤولين عنها والمتابعين لتطور نتائج مؤشراتها، كما انه يتم

1 - عرقوب و علي، مرجع سابق، ص166 .

2 - فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص111 .

تحديد الجداول الزمنية لإعداد التقارير المرحلية والنهائية المتعلقة بهذه الأداة وفي هذه المرحلة تربط المؤسسة أهدافها الإستراتيجية بمستوى أداء المستويات التشغيلية والتنفيذية، وهذا من خلال المؤشرات والمقاييس التي تترجم هذه الأهداف.

6. تحديد الأفعال التنفيذية

في هذه المرحلة يتم تحديد الأنشطة والعمليات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أرض الواقع، وتعريفها لجميع عمال المؤسسة بمختلف مستوياتهم التنظيمية وتوضيح دور كل واحد منهم في تنفيذها والزامهم بالتقيد بمتطلبات تحسين الأداء الشامل، ووضع خطط العمل التي من شأنها تفعيل هذه الأداة بما يتناسب مع رؤية المؤسسة، وهذا بتحديد المسؤوليات، وتطوير مختلف البرامج والأنظمة إضافة لقيام الفريق المكلف بتنفيذ ومتابعة هذه الأداة بربط مؤشرات أبعادها بأنظمة معلومات المؤسسة وقواعد بياناتها وهنا يتم إنهاء نموذج بطاقة الأداء المتوازن وضعها وتنفيذها بشكل فاعل يضمن تحقيقها للأهداف الموجودة.

7. المتابعة والتقييم

بعد تصميم بطاقة الأداء المتوازن يقوم الفريق المكلف به بمتابعة نتائج مختلف المؤشرات وتحديد مدى التحسن في أداء المؤسسة من خلال تقارير فصلية أو نصف سنوية ترصد مؤشرات ومقاييس جميع أبعادها وعرض نتائج تقاريرها على الإدارة العليا ومختلف الأقسام للمراجعة والتحليل واستخراج نقاط القوة والضعف في أدائها الشامل وإجراء التعديلات اللازمة مع ما يتناسب وبيئة المؤسسة.¹

¹ - عرقوب وعلي، مرجع سابق، ص170-172 .

المطلب الثاني: مقومات وعوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

لابد من توفر العديد من المقومات التي تمكن المؤسسة من إنجاح تبنيها لبطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها بشكل فاعل يساهم في قياس وتحسين مختلف جوانب أدائها الشامل المستدام وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب من عوامل ومقومات نجاح البطاقة.

الفرع الأول: مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

وتتمثل هذه المقومات في العناصر التالية:

1. دعم والتزام الإدارة العليا وإدراكها لأهمية بطاقة الأداء المتوازن وهذا يعتمد على تركيز الإدارة العليا على بناء نموذج فاعل لها يعبر عن رؤيتها الإستراتيجية ويحدد مدى قدرته على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال الدعم المادي والمعنوي الذي تقدمه لمختلف عمالها.
2. وجود قابلية ورغبة للتغيير ودافعية لتبني بطاقة الأداء المتوازن ويعتمد على ترسيخ ثقافة التغيير لدى إدارات المنظمة وعمالها ما يفضي إلى تجاوزهم مع التغييرات المنهجية التي ستحددها بطاقة الأداء المتوازن، كذلك الإدراك بالتزاميه إجراء تحسينات مستمرة في كافة العمليات والأنشطة ما يفضي إلى رفع مستوى أدائها الشامل.
3. اعتماد مدخل ومنهج النظام لضمان نجاح اعتماد هذه البطاقة لابد من اعتبارها نظاما إداريا شاملا ومتكاملا بما تتضمنه من أبعاد ومؤشرات وليست فقط أداة تسييرية أو نظام لقياس وتحسين مستوى الأداء الشامل، إذا فانه من الضروري التشبع بفلسفتها وفكرها وتبني مناهجها وأساليبها، إضافة إلى نشرها في وسط عمال المؤسسة وترسيخها كنمط تسيير يهدف إلى التحسين المستمر والتغيير نحو الأفضل في جميع الأنشطة وعمليات المؤسسة في مختلف مجالاتها.

4. إشراك العاملين وامتلاك موارد بشرية كفؤة ومتخصصة فلا يعتبر حماس والتزام مسيري وإطارات المؤسسة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كافيا إذا لم يصاحب ذلك مشاركة جميع العمال، نظرا إلى أن هذه الأداة الإستراتيجية التسييرية تشمل جميع المستويات التنظيمية بداية من المستوى الاستراتيجي مرورا بالمستوى التكتيكي وصولا إلى المستوى التشغيلي وبالتالي فهي مسؤولية الجميع.
5. التقيد بمبادئ الإدارة الإستراتيجية والتحديد الواضح للأهداف الإستراتيجية فلا بد من التقيد بمبادئ الإدارة والالتزام بها وهذا بتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وأهدافها وإستراتيجيتها العامة والتنافسية وتوضيحها لعمال المؤسسة بمختلف مستوياتها.
6. وجود نظام فاعل للاتصال والتواصل فهذا يعتبر شرطا أكثر من ضروري لإنجاح تطبيق هذه الأداة الإستراتيجية، حيث انه لا بد من توفر المؤسسة على انظمه معلوماتية توفر مختلف المعلومات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي وتعزيز تكنولوجيتها، كذلك تعزيز التواصل بين مختلف المستويات التنظيمية من خلال المعلومات الصاعدة والنازلة ما يزيد من فعالية هاته الأداة.¹

الفرع الثاني : عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

نجاح بطاقة الأداء المتوازن مرهون بمجموعه متطلبات أهمها:

1. فهم الذات:

يؤكد كل من (J.lingle & W.schiemann) بأن المؤسسة تشبه الفرد من حيث ضرورة فهم الذات لبلوغ الفعالية ، لذلك ينبغي على المسيرين إعادة النظر في نظام التقييم من اجل الحصول على معرفة اكبر بالذات وثقة أعلى، إن فهم الذات لا يمكن أن تتم إلا من خلال وعي ومعرفة عالية للإمكانات والقدرات والتي بدونها لا

¹ - عرقوب وعلي، مرجع سابق، ص175 .

يمكن أن تتجح بطاقة الأداء المتوازن فالمؤسسات تملك انحيازات وطرق خاصة لمواجهه حل المشاكل بتكليفها مع هذه الانحيازات والأبعاد.

2. فهم دوره تعلم بطاقة الأداء المتوازن

إن الفهم الواضح لارتباط دوره التعلم في بطاقة الأداء المتوازن يعد أمرا في غاية الأهمية باعتبار انه يحفز ويحرك نحو أداء متميز، لذلك نجد أن المؤسسات تعتمد على منهجية مختلفة لفهم هذه الدورة مما يسمح لها بالتكيف السريع مع ما يجري حولها من أحداث وبالتالي الاستجابة لها في الوقت الملائم وبالطريقة الملائمة.

3. معرفه خريطة التنفيذ

إن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن يتطلب وقبل كل شيء التركيز على الأفراد، العمليات والتكنولوجيا، ويشير كل من الجانب النظري والتطبيقي أن هذا العامل يتمحور حول ما يجب القيام به لإدارة مشروع بطاقة الأداء المتوازن حيث ينبغي تحديد الأنشطة الرئيسية المؤثرة للتنفيذ والتي تتضمن الأهداف والغايات واختيار المعايير وفرق العمل التي يفترض أن تدعم بقوه من طرف الإدارة.

4. استخدام التكنولوجيا كمساعد

تستخدم التكنولوجيا كمساعد على تحسين الاتصال داخل المؤسسة بما يسمح بتنفيذ الإستراتيجية وبلوغ الهدف المسطر .

5. نظام إدارة الأداء بالمؤسسة

التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وانظمه اليقظة الإستراتيجية، وكذلك تمكين العملاء من أن يصبحوا جزءا من بطاقة الأداء المتوازن أينما وجدوا.

6. تعاقب بطاقة الأداء المتوازن

يقصد بتعاقب بطاقة الأداء المتوازن تلك العملية التي من خلالها يتم تطوير بطاقة الأداء المتوازن في جميع مستويات المؤسسة، حيث تسمح هذه العملية بالربط بين مستويات المؤسسة وإعطاء جميع الموظفين الفرصة لفهم كيفيه مساهمة الأعمال التي يقومون بها يوميا في تنفيذ استراتيجيه المؤسسة وبذلك في إنجاح بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الثالث : صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

إن تقديم بطاقة الأداء كأسلوب لتقييم وإدارة الأداء يعني إحداث تغيير في المنظمة، وهذا لا يعد أمرا سهلا وخاصة عندما تتضمن عملية التغيير تعديل موازين القوى في المنظمة ومن ثم تواجه المنظمات التي تحاول تطبيق بطاقة الأداء العديد من الصعوبات والمشاكل التي من أهمها:

- أن فريق الإدارة العليا قد لا يتفق على رؤية مشتركة وواضحة لإستراتيجية المنظمة، فقد يحوز أعضاء فريق الإدارة العليا على رؤية مختلفة عن استراتيجيه المنظمة، أو عما يجب أن تكون عليه إستراتيجية المنظمة، وفي حالة الاتفاق على رؤية معينة قد تكون هذه الإستراتيجية غير واضحة ومن ثم فإن الخطوة الأولى في عملية تطبيق النموذج هي الحصول على إجماع على ما يجب على المنظمة تنفيذه.

- إن تطوير ومراجعته بطاقة الأداء المتوازن، يمكن أن يؤدي إلى زيادة أعباء العمل للعديد من الأفراد وبصفه خاصة فبعض البيانات المطلوبة قد لا تتواجد داخل المنظمة، ويجب تجميعها خصيصا للوفاء بمتطلبات تطبيق هذه الأداة، ومن ثم فإن الأفراد الذين يقع عليهم أعباء عمل متزايدة قد لا يتحمسون بتحمل أعباء إضافية بل يقاومون تطبيق هذا النظام وتتكون لديهم اتجاهات سلبية اتجاههم خاصة عندما لا يدركون أهدافهم جيدا.

- قد تواجه المنظمة مقاومه مدفوعة من الرغبة في الحفاظ على المراكز ، أو من منطلق النفوذ والسلطة ويجب على المديرين الكبار عدم الافتراض بان غياب بعض المعلومات أو المؤشرات الكمية ينتج دائما بسبب الجهل أو ضغوط العمل وأعبائها ، بل أن عدم توفر مثل هذه المعلومات غالبا ما ينتج بسبب التعقيم أو الإخفاء المتعمد من قبل المعارضين لعملية التغيير ، ولذلك فقط تعلم المديرين تطوير مصادر ثانوية للمعلومات التي لا تصل بسهولة للإدارة العليا أو مرؤوسيههم ، وبقاء هذا التعقيم غالبا ما يكون طريقا للمديرين لغرض جعل السلطة مركزية أو حماية أنفسهم من المراجعة الدقيقة ، أو الاستجواب من رؤسائهم.¹

¹ - عرقوب وعلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 177 .

خلاصه الفصل.

لقد حاولنا التطرق في بحثنا في الفصل الثاني إلى الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن واستخلصنا

النقاط التالية:

1. تركيز معظم المنظمات في قياس أدائها الشامل على الجانب المالي الملموس في حين إبعاد الجوانب

الإجتماعية.

2. السبب الرئيسي لظهور بطاقة الأداء المتوازن هو قصور الأدوات التقليدية في تقييم وتحسين الأداء.

3. بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجيه معتمده على الرؤية الإستراتيجية طويلة الأمد.

4. تساهم بطاقة الأداء المتوازن المنظمات في تصوراتها المستقبلية.

5. يتم تقييم الأداء من جميع الجوانب بفضل بطاقة الأداء المتوازن.

6. تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة مرنة تمتاز بقابليتها على التطوير والتطبيق في جميع المنظمات.

وفي الأخير يمكن القول أن بظهور هذه الأداة الإستراتيجية أصبح ممكنا الحديث عن إمكانية تقييم الأداء

الشامل للمؤسسة لتتعرف المؤسسة على موقعها التنافسي والمستقبلية وتصحيح الانحرافات وكذلك التنبؤ بالفشل

واجتنابه.

الفصل الثالث

أثر بطاقة الأداء المتوازن على الأداء

الشامل لمؤسسة مناجم حديد تبسة

تمهيد:

تعتبر مؤسسة SOMIFER من المؤسسات الوطنية الرائدة في مجال استخراج الحديد كما تعتبر المهيمن على سوق هاته المادة الهامة والمعتبرة من ثروات بلادنا، كما تسعى دائما مؤسسة مناجم حديد تبسة إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي من حاجيات السوق والتوجه إلى التوسع في اسواق خارج الوطن.

تم التطرق في الفصلين السابقين تحت إطار الجزء النظري للدراسة إلى مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية ومختلف أساليب التقييم الحديثة والقديمة للأداء كذلك تم التطرق في الفصل الثاني إلى المفاهيم الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) وشرح الجوانب المختلفة لهاته الأداة الحديثة لتقييم الأداء وكيفية تصميمها بما يتناسب ومتطلبات المؤسسة وأيضاً مختلف الصعوبات والمعوقات المصاحبة لتطبيقها .

وخصصنا الفصل الثالث للدراسة التطبيقية لإسقاط مختلف المفاهيم وبلورتها في نموذج بطاقة أداء متوازن للمؤسسة محل التريص SOMIFER TEBESSA وهذا ما سيظهر في مبحثين كالآتي :

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم حديد الشرق SOMIFER TEBESSA

المبحث الثاني: تصميم مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة SOMIFER

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة (SOMIFER TEBESSA)

تحوز مؤسسة SOMIFER TEBESSA إحدى فروع مجمع FERPHOS على مكانة هامة ورائدة في مجال الصناعات الاستخراجية الخاصة بالحديد باستغلالها لمختلف مناجم الحديد عبر القطر الجزائري وذلك من خلال عدة فروع، وهذا ما سنبينه في هذا المبحث عن طريق إعطاء صورة عامة عن مؤسسة SOMIFER من خلال تخصيص ثلاثة مطالب كالآتي:

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة SOMIFER TEBESSA

المطلب الثاني: طبيعة نشاط مؤسسة SOMIFER TEBESSA وأهدافها

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOMIFER TEBESSA

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة SOMIFER TEBESSA

سنقوم في هذا المطلب بتقديم عام لمؤسسة FERPHOS

الفرع الأول: تقديم عام للمؤسسة الأم (FERPHOS) ومراحل تطورها

نشأت المؤسسة الوطنية للحديد والفسفات اثر عملية الهيكلة الوطنية للأبحاث والاستغلال المنجمي

(SONAREM)، والتي بدورها تأسست اثر تأميم المناجم في 06 ماي 1966، هاته الهيكلة كانت بمقتضى

المرسوم رقم 441/83 والمؤرخ في 16 جويلية 1983، ومقرها الاجتماعي مدينة تبسة، وطبقا لهذا المرسوم تم

تحويل الذمة المالية وحقوق وواجبات صوناريم إلى فيرفوس، وهذه الأخيرة تحولت إلى مؤسسة عمومية

اقتصادية بتاريخ 22 ماي 1990 وأصبحت شركة ذات أسهم SPA، وبتاريخ 18 اكتوبر 2001 عقدت

المؤسسة أول اتفاق شراكة مع مجموعة (LNM) الهندية المتواجد مقرها في هولندا، وبمقتضى هذا الاتفاق

ودخول هذا الأخير كشريك بنسبة 70 % في منجمي الونزة وبوخضرة تأسست شركة (ISPAT TEBESSA)

لتسمى فيما بعد (MITTAL STEEL) نسبة FERPHOS منها كانت 30 % .

الفرع الثاني: تعريف بالشركة الوطنية لمناجم الحديد الجزائرية " SOCIETE DE MINE DE FER "

"D'ALGERIE

أنشأت من خلال إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات "فيرفوس" بتاريخ 25 جانفي 2005 مقرها الاجتماعي بولاية تبسة إلى خمسة وحدات وهي كالاتي :

- فرع جبل العيني: MINE DE ANINI يقع على بعد 35 كلم شمال غرب ولاية سطيف.
- فرع الروينة: MINE DE ROUINA يقع على بعد 17 كلم غرب ولاية عين الدفلى.
- فرع سيدي معروف: PROJET SIDI MAAROUF يقع شمال ولاية جيجل.
- فرع شعبة البلوط: PROJRT CHAABET EL BALLOUT يقع ببلدية بكارية ولاية تبسة.
- فرع الخنقة: PROJET KHANGUET يقع ببلدية بكارية.

المطلب الثاني: طبيعة نشاط مؤسسة SOMIFER TEBESSA وأهدافها

الفرع الأول: الأنشطة والخدمات المتعلقة بمؤسسة SOMIFER

لمؤسسة مناجم الحديد الجزائرية نشاطات متعددة تتمثل في

- الأنشطة الإنتاجية : تقوم المؤسسة بالبحث وتحويل المنتجات المنجمية واستخراج الحديد، حيث تحتل المرتبة الأولى في الإنتاج على المستوى المحلي، حيث تقدر طاقات الإنتاج بمنجمي بوخضرة وونزة ب 03 مليون طن، والاحتياطي بأكثر من 01 مليار طن في كل من الجبيلات ومهدي عبد العزيز بولاية تندوف عن طريق مختلف الفروع التابعة لها.
- الأنشطة التطويرية: وهذا من خلال مركز الأبحاث التطبيقية والتطويرية، وهاته الأنشطة تهدف إلى البحث عن مراكز ومناجم جديدة قابلة للاستغلال، وكذلك المساعدة على تحقيق الأهداف البيئية للشركة وكتطوير طرق العمل داخل المؤسسة والسعي دائما لكسب عملاء جدد من خلال التعريف بها.

- الأنشطة الخدمائية: وتتمثل هاته الأنشطة في تقديم مختلف الخدمات للمتعاملين معها سواء من ناحية المعلومات أو من ناحية المنتجات وطرق التعامل.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة SOMIFER

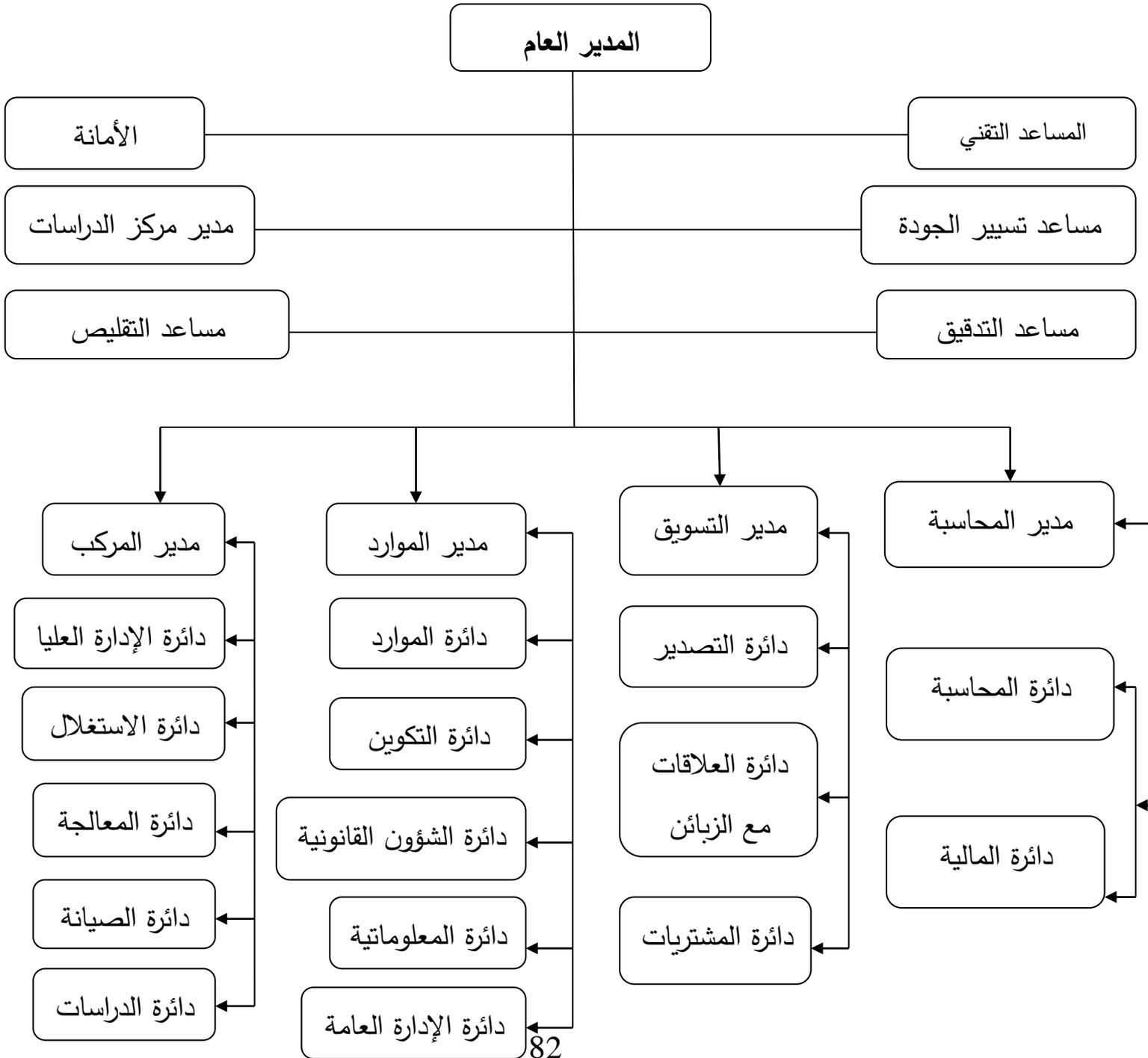
- تطوير وتوسيع قطاع المناجم عن طريق أبحاث التنمية.
- تحويل مادة الحديد وتوزيعه محليا لمختلف المتعاملين .
- التكوين الجيد للعمال والبحث عن الكفاءات التي تساعد المؤسسة في رفع مستوى إنتاجها والتحكم في مواردها.
- دفع عجلة التنمية الإقتصادية والمحلية عن طريق خلق مناصب عمل اكبر.
- تدعيم الاقتصاد الوطني وتحقيق أقصى اكتفاء من مادة الحديد.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOMIFER

باعتبار أن مؤسسة مناجم الحديد أصبحت مقسمة إلى وحدات تدرج جميعها ضمن مجموعة FERPHOS، فان دراسة الهيكل التنظيمي سيكون للفرع محل الدراسة مؤسسة مناجم الحديد SOMIFER تبسة، ويمكن تجسيد

الهيكل التنظيمي في الشكل التالي

شكل رقم (9): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الحديد-تبسة- المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق المؤسسة



المبحث الثاني: محاولة تصميم نموذج لبطاقة أداء متوازن لمؤسسة SOMIFER

تبحث مؤسسة SOMIFER دائما على التفوق والريادة في مجال الصناعات الاستخراجية الخاصة بالحديد ما يحتم عليها إتباع أحدث الأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق ذلك ومن بين هاته الأساليب بطاقة الأداء المتوازن . BSC

ونحن بدورنا في هذا المبحث سنحاول تقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن التي تتناسب مع الرؤية الإستراتيجية وأهداف المؤسسة وسيتم عرض ذلك من خلال ثلاثة مطالب كالتالي:

المطلب الأول: الرؤية الإستراتيجية لمؤسسة SOMIFER

المطلب الثاني: تصميم مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الثالث: حوصلة نتائج الدراسة التطبيقية

المطلب الأول: الرؤية الإستراتيجية لمؤسسة SOMIFER

تسعى دائما مؤسسة SOMIFER إلى التفوق والمنافسة في سوق الصناعات الاستخراجية الخاصة بالحديد لذا فهي تبني رؤيتها الإستراتيجية ورسالتها على هذا الأساس وتترجمها إلى أهداف تسعى إلى تحقيقها ولعل من بين أهم الأهداف المسطرة من قبل مجلس الإدارة في المؤسسة ما يلي:

1. البحث دائما على مصادر جديدة لاستخراج مادة الحديد عن طريق تطوير الأبحاث على مستوى

المؤسسة.

2. المحافظة على متطلبات السوق من مادة الحديد لزيائنها وضمان الاحتفاظ بهم.

3. محاولة البحث عن أسواق خارج القطر الجزائري لترويج مادة الحديد.

4. تحقيق أقصى دعم إلى الاقتصاد الوطني من خلال تعظيم الأرباح.

5. تقليص فاتورة مصاريف الاستخراج لما تكلفه من مبالغ جد هامة.

6. البحث عن الكفاءة البشرية التي تساعد في تحقيق الأهداف المرجوة بأقصى كفاءة.
7. التكوين المستمر لموارد المؤسسة البشرية على أحدث التقنيات والأساليب في مجال نشاطها.
8. تدعيم المؤسسة بالتكنولوجيا الحديثة دائما والاستثمار في البحث والتطوير.
9. الالتزام بواجبات المؤسسة الإجتماعية والبيئية للوصول إلى أداء شامل مستدام.
10. العمل على إنتاج مادة تتطابق ومعايير الجودة العالمية.

ولتحقيق الرسالة الخاصة بمشروع المؤسسة التطوري وبغية الوصول إلى الأهداف المسطرة ارتأينا تصميم مؤشرات بما تتناسب وأهداف المؤسسة للمساعدة على تحقيق هاته الرؤية ومراقبة تطورها بشكل مستمر .

المطلب الثاني: تصميم مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة SOMIFER .

في هذا المطلب سنحاول تصميم مؤشرات بطاقة أداء متوازن لمؤسسة SOMIFER .

الفرع الاول :تصميم مؤشرات البعد الخارجي لبطاقة الأداء المتوازن

• المنظور المالي Financial perspective

تعكس مؤشرات البعد المالي مستوى الأداء المالي لمؤسسة SOMIFER الذي لا بد أن يتماشى مع رغبتها في تسيد السوق الجزائرية في هذا النوع من الصناعات و هو ما لا يتأتى إلا من خلال تعظيم أرباحه و تحسين مردوديته و نتائجه المالية ،كما أن هذا البعد يرتبط بصفة مباشرة مع بعد الزبائن و مؤشراتته التي تقيس مدى نمو مبيعات المؤسسة و زيادة رقم أعمالها مما يؤدي بها إلى الرفع من مردوديتها التجارية ومن ثم تعظيم النتيجة الصافية ،ما يحسن من أدائها المالي.

و لقياس هذا البعد الهام والرئيسي والوقوف على مدى تحسن الأداء المالي للمؤسسة طيلة الأربع سنوات من 2016 إلى 2019 ،بالاعتماد على القوائم المالية من ميزانيات و جداول حسابات النتائج للمؤسسة المستخرجة من التقارير المالية للسنوات المدروسة قمنا بإعداد المؤشرات الآتية:

1/معدل العائد على الأصول (ROA):

يعتبر هذا المؤشر من أهم المؤشرات الربحية ومن أكثرها استعمالاً في قياس جانب الربحية المتعلق بجانب

الأصول للمؤسسة ، و يحسب بالاعتماد على العلاقة الآتية:

العائد على الأصول (ROA): النتيجة الصافية / إجمالي الأصول .

الجدول(01): الآتي يوضح:

تطور معدل العائد على الأصول خلال الفترة(2016-2019) .

السنوات	2016	2017	2018	2019
النتيجة الصافية	131169	149439	315401	437412
إجمالي الأصول	1941279	2237571	2622171	1432510
المعدل %	06.75	06.67	12.02	30.53

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير المالية للمؤسسة في الفترة (2016-2019)

التعليق على نتائج الجدول: نلاحظ من الجدول السابق تقارب كبير في معدل العائد على الأصول في السنتين

الأولى والثانية لكنه ارتفع بالضعف في السنة الثالثة وهذا عائد الى ارتفاع عائدات المؤسسة لاسباب عديدة

ويظهر في تطور النتيجة الصافية وواصل هذا المعدل بالارتفاع في السنة الاخيرة ليحقق اعلى مستوى في هاته

السنوات وهذا اضافة الى تحسن عائدات المؤسسة كذلك تخلت عن بعض اصولها .

2/معدل العائد على الاستثمارات(ROI):

يعتبر هذا المؤشر من أهم مؤشرات الربحية ومن أكثرها استعمالاً في قياس الربحية المتأتية ،من

استثمارات المؤسسة و يقيس مدى كفاءة استخدام موارد المؤسسة و مدى فعالية سياستها الإستثمارية في تحقيق

الأرباح و يحسب كما يأتي:

العائد على الاستثمارات (ROI): النتيجة الصافية/إجمالي الاستثمارات (أصول ثابتة)

و الجدول الأتي يوضح تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2016-2019) بالكيلو دينار الجزائري.

جدول(02): يوضح معدل العائد على الاستثمارات في الفترة(2016-2019)

السنوات	2016	2017	2018	2019
النتيجة الصافية	131169	149439	315401	437412
إجمالي الاستثمارات	392486	187700	373371	281000
المعدل %	33.42	79.61	84.47	155

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير المالية للمؤسسة في الفترة (2016-2019)

التعليق على نتائج الجدول: يلاحظ من الجدول السابق تطور العائد على الاستثمار من سنة إلى أخرى فبين سنتي 2016 و 2017 تطور معدل العائد على الاستثمار بمقدار الضعف واستمر التحسن بشكل طفيف في سنة 2018 وارتفاعه للضعف في سنة 2019 رغم التذبذب الكبير في قيمة الاستثمارات مع ارتفاع متواصل للنتيجة الصافية ما يبين عدم كفاءة السياسة الاستثمارية في المؤسسة.

3/معدل العائد على حقوق الملكية (ROE):

يعتبر هذا المؤشر من أهم مؤشرات الربحية و من أكثرها استعمالا في قياس الربحية المتأتية من حقوق الملكية و

يقيس مدى مساهمة الأموال الخاصة لملاك و مساهمي مؤسسة SOMIFER في توليد عوائده

ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

العائد على حقوق الملكية (ROE): النتيجة الصافية /حقوق الملكية (الأموال الخاصة - النتيجة الصافية)

و الجدول الأتي يبين تطور المؤشر خلال الفترة(2016-2019) بالكيلو دينار الجزائري:

جدول (03): يوضح معدل العائد على حقوق الملكية في الفترة (2016-2019).

السنوات	2016	2017	2018	2019
النتيجة الصافية	131169	149439	315401	437412
حقوق الملكية	1189412	1293221	1411941	1662902
المعدل	11.02	11.55	22.33	26.30

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير المالية للمؤسسة في الفترة (2016-2019)

الأموال الخاصة لسنة 2016: KDA 1320581

الأموال الخاصة لسنة 2017: KDA 1442660

الأموال الخاصة لسنة 2018: KDA 1727342

الأموال الخاصة لسنة 2019: KDA 2100314

التعليق على نتائج الجدول: يتبين من الجدول السابق أن معدل العائد على حقوق الملكية لسنة 2016 و2017

كان متقارب وبنسبة جيدة نظرا إلى عدم الزيادة في أموال المؤسسة الخاصة واستقرار النتيجة الصافية إلا أن

المردودية المتأتية من حقوق الملكية عرفت ارتفاعا قارب الضعف لارتفاع النتيجة الصافية لتلك السنة وتحسن

مردودية المؤسسة وواصلت الارتفاع في السنة الموالية بالرغم من عدم التغيير في الأموال الخاصة للمؤسسة وهذا

ما يثبت نجاح المؤسسة في تحسين المردودية بعيدا عن ضخ أموال جديدة .

4/معدل نمو الأرباح:

يمثل هذا المؤشر احد أهم مؤشرات الربحية حيث انه لا يمكن الاستغناء عنه في تحديد مدى زيادة عوائد و أرباح المؤسسة و انعكاس ذلك على تحسن أدائه المالي ، و هو يقيس تطور و نمو الأرباح من سنة إلى أخرى وتحديد مدى ارتفاع أو انخفاض مستوى ربحية المؤسسة و يحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

معدل نمو الأرباح: (النتيجة الصافية للسنة الحالية - النتيجة الصافية للسنة السابقة) / النتيجة الصافية للسنة السابقة.

و الجدول الآتي يبين تطور المؤشر خلال الفترة(2016-2019) بالكيلو دينار الجزائري:

جدول(04): يوضح معدل نمو الأرباح في الفترة(2016-2019).

السنوات	2016	2017	2018	2019
النتيجة الصافية	131169	149439	315401	437412
المعدل %	04.76	13.92	111	38.68

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير المالية للمؤسسة في الفترة (2016-2019)

النتيجة الصافية لسنة 2015 = 125205 ك دج

التعليق على نتائج الجدول : يلاحظ من الجدول السابق أن نتيجة المؤسسة الصافية في سنة 2016 لم تكن

جيدة إطلاقا وهذا ناتج انخفاض الإنتاج وعرفت تحسن طفيف في النتيجة الصافية في السنة الموالية إلا انه

ارتفع بشكل جيد جدا في سنة 2017 وهذا عائد إلى ارتفاع أسعار مادة الحديد بشكل جيد في تلك السنة لتتعافى

الإيرادات بشكل ممتاز إلا أنها انخفضت بشكل ملحوظ في سنة 2019.

• منظور الزبائن (العملاء):

تهدف المؤسسة إلى تحقيق مستوى عال من رضا زبائنها نظرا لانعكاسه المباشر على تحقيق أهدافه الإستراتيجية و على رأسها توسيع حصتها السوقية على السوق المحلية، إضافة إلى عملها على اكتساب ميزة تنافسية مصدرها رضا الزبون ،كما أن نتائج هذا البعد لها تأثير على البعد المالي ،حيث أن تحسين مؤشرات هذا البعد تنعكس إيجابا على تطوير الأداء المالي للمؤسسة و تعظيم أرباحها و الرفع من مردوديتها، و هو ما يجعلها تبحث دوما عن تصميم و تحديد مقاييس ملائمة تعكس مدى تطور أدائها التسويقي و مستوى فعاليتها في تحقيق رضا زبائنها.

و للوقوف على مدى تطور و تحسن نتائج أداء المؤسسة المرتبطة بهذا البعد الاستراتيجي الأساسي، و تحديد مدى نجاحها في لرضاء مختلف زبائنها، اعتمدنا على مؤشرات تعكس أدائها التسويقي المرتبط بتنفيذ علاقتها مع هذا الطرف الفاعل و الهام و تحقيق مصالحها طيلة الأربع سنوات السابقة من 2016 إلى 2019 و التي تتمثل في العناصر التالية:

1/معدل المردودية التجارية:

يعتبر هذا المؤشر من أهم مؤشرات بعد الزبائن المرتبطة بصفة مباشرة بالبعد المالي، حيث انه يعكس الجانب المالي للأداء التسويقي، و هو يمثل احد المؤشرات الأساسية لتحديد مستوى مردودية المؤسسة و يتكامل مع مؤشرات البعد المالي المحسوبة سابقا، و يقيس مدى مساهمة رقم أعمال المؤسسة في النتيجة الصافية للدورة، و يترادف مع مصطلح هامش الربح و يحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

معدل المردودية التجارية: النتيجة الصافية / رقم الأعمال.

و الجدول الآتي يبين تطور المؤشر خلال الفترة (2016-2019) بالكيلو دينار الجزائري.

جدول(05): يوضح معدل المردودية التجارية في الفترة(2016-2019)

السنوات	2016	2017	2018	2019
النتيجة الصافية	131169	149439	315401	437412
رقم الأعمال	1021779	1165969	1460031	1696215
المعدل %	12.83	12.81	21.60	25.78

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير المالية للمؤسسة في الفترة (2016-2019)

التعليق على نتائج الجدول:

يتبين من الجدول تقارب كبير للمردودية التجارية لسنة 2016 و 2017 في مؤسسة SOMIFER وارتفاعها بشكل ممتاز في سنة 2018 نظرا لارتفاع أسعار مادة الحديد في السوق وواصلت الارتفاع في السنة الموالية لارتفاع النتيجة الصافية للمؤسسة في تلك السنة واستمرار الارتفاع في سنة 2019 لنفس السبب .

2/معدل نمو رقم الأعمال:

يعتبر مؤشرا هاما لقياس الأداء التجاري و التسويقي للمؤسسة، و يقيس معدل التطور السنوي لرقم أعمالها ،حيث أن زيادة المبيعات وما ينجر عنها من زيادة رقم الأعمال تعتبر انعكاسا مباشرا لرضا زبائننا، إضافة إلى ارتباطه المباشر بمؤشرات الأداء المالي و تأثيره القوي عليها ،كما انه يمثل احد أهم مقاييس النمو و التطور التي تعكس مدى تحسن أداء المؤسسة من عدمه و يحسب بالعلاقة الآتية:

معدل نمو رقم الأعمال: (رقم الأعمال للسنة الحالية - رقم الأعمال للسنة السابقة) / رقم الأعمال للسنة السابقة.

و الجدول الآتي يبين تطور المؤشر خلال الفترة(2016-2019) بالكيلو دينار الجزائري.

جدول(06): يوضح نمو رقم الأعمال في الفترة (2016-2019)

السنوات	2016	2017	2018	2019
رقم الأعمال	1021779	1165969	1460031	1696215
المعدل %	09.47	14.11	25.22	16.17

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير المالية للمؤسسة في الفترة (2016-2019)

رقم الاعمال لسنة 2015: 924956

التعليق على نتائج الجدول: ما يبينه الجدول السابق ارتفاع رقم الأعمال من سنة إلى أخرى لا سيما بين سنة 2017 و2018 وذلك عائد لمعدلات الإنتاج المتزايدة والطلبات في السوق مع الزيادة في أسعار مادة الحديد لتعاود التحسن بشكل منخفض في سنة 2019 لنقص الطلبات من مؤسسات الاسمنت.

3/تحسن معدل دوران الزبائن:

يمثل هذا المؤشر احد أهم مقاييس تطور و تحسن الأداء التجاري و التسويقي للمؤسسة، حيث انه يقيس مدى تحسن احد مؤشرات الدوران الرئيسية و هو معدل دوران الزبائن، حيث انه كلما ارتفع هذا المعدل كلما أشار إلى تحصيلها العالي لحقوقها على زبائنها و مستحقاتها عليهم ،و حرصهم على رفع ديونهم تجاهها لضمان الحفاظ على العلاقة معها و توطيدها، وهو مقياس يدل بقوة على مستوى رضا الزبائن على منتجات المؤسسة و مدى وفائهم لها، ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

تطور معدل دوران الزبائن: (معدل دوران الزبائن للسنة الحالية - معدل دوران الزبائن للسنة السابقة) / معدل دوران الزبائن للسنة السابقة.

حيث أن: معدل دوران الزبائن رقم الأعمال بما فيه الرسوم / (الزبائن + أوراق القبض)
و الجدول الآتي يبين تطور المؤشر خلال الفترة(2016-2019) بالكيلو دينار الجزائري:

جدول(07): يوضح تحسن معدل دوران الزبائن في الفترة (2016 - 2019)

السنوات	2016	2017	2018	2019
(ر، أ) بما فيه الرسوم	1195481	1387503	1737436	2018495
الزبائن+أوراق القبض	272960	173640	436001	402843
معدل دوران الزبائن	04.37	07.99	03.98	05.01
المؤشر	02.58	82.83	(50.18)	25.87

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير المالية للمؤسسة في الفترة (2016-2019)

حيث ان معدل دوران الزبائن لسنة 2015: $4.26 = 254221 / 1082198$

المؤشر يتم حسابه كالتالي: (نتيجة السنة الحالية-نتيجة السنة السابقة)/نتيجة السنة السابقة .

معدل الضريبة في سنة 2015 و 2016 هو 17 %

معدل الضريبة في سنة 2017، 2018 و 2019 هو 19 %

التعليق على نتائج الجدول: يلاحظ من الجدول السابق نتيجة متدنية كثيرا في مؤشر دوران الزبائن إلا انه ارتفع بكل جيد جدا في السنة الموالية ما يدل على نجاعة الجانب التسويقي في المؤسسة إلا انه عاود الهبوط بحدة في السنة الموالية وهذا يعكس أيضا التذبذب في الجانب التسويقي ولإيصال منتجات المؤسسة للعملاء بشكل صحيح وفي سنة 2019 تحسن هذا المعدل بشكل ملحوظ ويبقى على المؤسسة تحسين الجانب التسويقي وتوطيد العلاقة مع العملاء لتحقيق اربح أكثر.

الفرع الثاني: تصميم مؤشرات البعد الخارجي لبطاقة الأداء المتوازن SBC.

• منظور العمليات الداخلية:

يعتبر هذا البعد شديد الأهمية لمؤسسة SOMIFER نظرا إلى انه يحدد العمليات و الأنشطة الداخلية التي هي بحاجة إلى تحسين و تطوير بهدف إرضاء جميع الأطراف الفاعلة و أصحاب المصالح المرتبطة بها، لذا فهو يعمل على تحديد مؤشرات دقيقة ومناسبة لتفعيل أنظمتها وإجراءاتها الإدارية والبشرية و تطويرها، و يؤثر هذا البعد بصفة مباشرة على كل من البعد المالي و بعد الزبائن، حيث انه يحدد مدى كفاءة الإدارة في المؤسسة في تحقيق التميز في مختلف أنشطتها و عملياتها و انعكاس ذلك على إرضاء زبائنها.

و لتحديد مدى كفاءة إدارة المؤسسة في تسيير عملياتها الداخلية و القيام بأنشطتها، و قياس مستوى تحسين إنتاجيتها و درجة خلقها للقيمة المضافة، و إيضاح مدى نجاحها في تفعيل هذا البعد لها، تم تصميم مؤشرات لقياس كفاءة العمليات الداخلية للفترة ما بين 2016-2019 و الموضحة في العناصر الآتية:

1/معدل نمو الإنتاج:

يمثل هذا المؤشر احد أهم مؤشرات الإنتاج، حيث انه يقيس و يحدد تطور إنتاج مؤسسة SOMIFER من سنة إلى أخرى، و يعمل على تحليل مدى تحسن الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، حيث إن تطوير الإنتاجية و تحسينها يشكل احد أهم عوامل النجاح في زيادة تنافسية المؤسسة، مما يساهم في تحسين أدائها المالي و التسويقي و تعزيز رضا زبائنها.

و يحسب بالاعتماد على العلاقة الآتية:

معدل نمو الأرباح: (قيمة إنتاج السنة الحالية - قيمة إنتاج السنة السابقة) / قيمة إنتاج السنة السابقة .

الفصل الثالث: أثر بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الشامل لمؤسسة مناجم حديد تبسة

و الجدول الآتي يبين تطور المؤشر خلال الفترة (2016-2019) بالكيلو دينار الجزائري:

جدول(08): يوضح معدل نمو الإنتاج في الفترة(2016-2019)

السنوات	2016	2017	2018	2019
قيمة الإنتاج	1056023	1228608	1495759	1730689
المعدل %	03.95	16.34	21.74	13.57

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير للمؤسسة في الفترة (2016-2019)

قيمة الإنتاج سنة 2015 = 1015895 كيلو دج .

التعليق على نتائج الجدول: نلاحظ في الجدول السابق نقص كبير لمعدل الإنتاج في سنة 2016 بسبب عدم توفر طلبيات كبيرة على المنتج لا سيما وان المؤسسة تتعامل بشكل شبه كلي مع مؤسسات الاسمنت عبر القطر الوطني لكن سرعان ما ارتفع الإنتاج بشكل جيد من سنة إلى أخرى بسبب نفس العامل السابق وتوفر طلبات اكبر .

2/ معدل نمو القيمة المضافة:

يعتبر هذا المؤشر من أهم مؤشرات قياس إنتاجية المؤسسة وتحديد مدى تحسنها و تطورها، و يقيس مستوى تطور القيمة المضافة للسنة الحالية مقارنة بالسنة السابقة، و تكمن أهميته في تحليل مدى خلق المؤسسة للقيمة المضافة التي تمكنها من التميز و تحقيق ميزة تنافسية تدعم موقعها في السوق و تتيح لها التفوق على منافسيها من خلال إرضاء زبائنها و يحسب هذا المعدل انطلاقا من العلاقة الآتية:

معدل نمو القيمة المضافة: (القيمة المضافة للسنة الحالية - القيمة المضافة للسنة السابقة للقيمة) / القيمة المضافة للسنة السابقة.

و الجدول الآتي يبين تطور المؤشر خلال الفترة(2016-2019) بالكيلو دينار الجزائري:

جدول(09): يوضح معدل نمو القيمة المضافة في الفترة (2016-2019) .

السنوات	2016	2017	2018	2019
القيمة المضافة	791487	919868	1134472	1373214
المعدل %	04.94	16.22	23.32	20.86

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير للمؤسسة في الفترة (2016-2019)

القيمة المضافة لسنة 2015 = 754220 كيلو دج.

التعليق على نتائج الجدول: يتبين من الجدول السابق ان نسبة نمو القيمة المضافة في سنة 2016 كانت تحت المعدل المطلوب وذلك عائد إلى خلل في المركز المالي للمؤسسة لكن في السنوات الموالية عرفت تحسن ملحوظ ويعود الفضل في ذلك إلى تحسن الإنتاج وتحقيق نتائج مالية جيدة بفضل سياسة المؤسسة التسويقية الجيدة

3/معدل تحسن الكفاءة الإدارية:

يمثل هذا المعدل احد أهم مؤشرات النشاط، حيث انه يحدد مدى كفاءة الإدارة للمؤسسة في تسيير عملياتها وأنشطتها، ويحلل مدى تمكنها من تعظيم العوائد المتأتية من عملياتها الداخلية وتخفيض تكاليفها، ويقيس تطور النتيجة العملياتية من سنة إلى أخرى، وهذا للوقوف على مدى تطور الأداء الإداري للمؤسسة من خلال تحديد مدى فاعلية المناهج والأساليب الإدارية المتبعة في المؤسسة يحسب بالعلاقة الآتية:

معدل تحسن الكفاءة الإدارية: (النتيجة العملياتية للسنة الحالية - النتيجة العملياتية للسنة السابقة) / النتيجة العملياتية للسنة السابقة.

و الجدول الآتي يبين تطور المؤشر خلال الفترة(2016-2019) بالكيلو دينار الجزائري.

جدول(10): يوضح معدل تحسن الكفاءة الإدارية في الفترة(2016-2019)

السنة	2016	2017	2018	2019
النتيجة العملية	242299	276968	517931	688877
المعدل	14.23	14.30	87	33

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير للمؤسسة في الفترة (2016-2019)

النتيجة العملية لسنة 2015 = 212101 كيلو دج.

التعليق على نتائج الجدول: يتبين من الجدول السابق تقارب كبير لمعدلات النتيجة العملية للمؤسسة بقيمة منخفضة وذلك عائد إلى نقص الطلبات على المنتج في هاته السنوات ما جعل المؤسسة تحقق إيرادات متدنية لكن سرعان ما ارتفعت النتيجة العملية في سنة 2017 و 2018 لعدة عوامل كارتفاع الطلب على المنتج وارتفاع أسعار مادة الحديد وصاحبه ذلك تمكن الإدارة في المؤسسة من التسيير الجيد وتحقيق أقصى إيرادات ممكنة.

4/معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية:

يمثل هذا المعدل احد أهم مؤشرات النشاط ، حيث انه يحدد مدى كفاءة الإدارة المالية لمؤسسة SOMIFER من خلال قياس تطور نتيجتها المالية، و هو ما يساهم في تعظيم أرباحها و إكسابها ميزة تنافسية مصدرها تفعيل أساليب و مناهج تسيير و إدارة مواردها و أصولها المالية، و يعتبر هذا المؤشر جد هام في إنجاح استراتيجيات المؤسسة كما انه يؤثر على أدائها المالي و يتفاعل مع مؤشراتها و يحسب بالعلاقة الآتية:

معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية: (النتيجة المالية للسنة الحالية - النتيجة المالية للسنة السابقة) / النتيجة المالية للسنة السابقة .

والجدول الآتي يبين تطور المعدل خلال الفترة(2016-2019) بالكيلو دينار الجزائري.

جدول(11): يوضح معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية في الفترة(2016-2019)

السنة	2016	2017	2018	2019
النتيجة المالية	7104	4690	6820	10883
المعدل	03.69	(33.98)	45.41	59.57

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير للمؤسسة في الفترة (2016-2019)

حيث أن النتيجة المالية للسنة 2016: 6851 كيلو دج .

التعليق على نتائج الجدول: نلاحظ من خلال الجدول السابق نسبة متدنية بشكل كبير للنتيجة المالية في سنة 2016 وهذا عائد إلى عجز الإدارة المالية في تسيير موارد المؤسسة وتحقيق مردودية مرتفعة لكن تهاوت هاته النتيجة بشكل كبير جدا السنة الموالية ما اثر مباشرة على مردودية المؤسسة ولكنه عاود الارتفاع بشكل جيد كذلك واستمر بالارتفاع بشكل اكبر في السنة الموالية بسبب ارتفاع الطلب على المنتج من قبل الزبائن وارتفاع الأسعار كذلك إلا أنها انخفضت وشهدت تحسن سلبي ما يبين عن سوء الإدارة المالية في الاستفادة من الطلب والأسعار الجيدة في هاته الفترة

• منظور النمو و التعلم:

يحتل هذا البعد مكانة هامة نظرا لارتباطه القوي بالأبعاد الأخرى بعلاقات سببية و تأثيره عليها ،حيث أن المؤسسة لا تستطيع تحسين مختلف عملياتها الداخلية و أنشطتها لتحقيق رضا مساهميها و زبائنها و تحسين أدائها المالي والتسويقي و الإنتاجي و الإداري إلا بتفعيلها لعملية الابتكار و الإبداع و توفرها على موارد بشرية مؤهلة و محفزة لذا فانه من المهم للمؤسسة قياس مدى قدرتها على دفع موارد البشرية نحو الابتكار والإبداع من خلال ترسيخ موارد بشرية تمتلك القدرة على إكساب المؤسسة ميزة تنافسية مصدرها الكفاءات و المعرفة و الابتكار .

و للوقوف على مدى فعالية الابتكار و التعلم و التمهيّن التنظيمي في المؤسسة، و تحديد مدى نجاحها في تكوين و تحيز مواردها البشرية ودرجة التزامها بمسؤوليتها الإجتماعية، صمنا مؤشرات لقياس فعالية التعلم و النمو في السنوات المدروسة ما بين 2016-2019 و المتمثلة في العناصر الآتي:

1/معدل تفعيل العلاقة مع العاملين:

يعتبر هذا المؤشر من أهم المؤشرات الإجتماعية المرتبطة بعمال المؤسسة و مواردها البشرية، و يقيس مدى تفعيل المؤسسة لعلاقتها مع عمالها، وذلك من خلال تحديد النسبة التي تشكلها مصاريفهم المكونة من أجورهم و علاواتهم من رقم أعمالها، و تتبع التطور السنوي لهذه النسبة و تتمثل أهميته في انه يحدد مدى تحفيز المؤسسة لعمالها و عملها على التقرب منهم، و يحل جانبا هاما من أدائها الاجتماعي و يحسب المؤشر بالعلاقة الآتية.

معدل تفعيل العلاقة مع العاملين: مصاريف المستخدمين / رقم الأعمال.

و الجدول الآتي يبين تطور المؤشر خلال الفترة(2016-2019) بالكيلو دينار الجزائري.

جدول(12): يوضح معدل تفعيل العلاقة مع العاملين في الفترة(2016-2019)

السنوات	2016	2017	2018	2019
مصاريف المستخدمين	366737	392924	380108	468871
رقم الأعمال	1021779	1165969	1460031	1696215
المؤشر %	35.89	33.69	26.03	27.64

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير للمؤسسة في الفترة (2016-2019)

التعليق على نتائج الجدول: ما نلاحظه من الجدول السابق الانخفاض المستمر لمصاريف المستخدمين من سنة إلى أخرى وهذا بسبب توجه المؤسسة القائم على تدنية التكاليف دون المساس بالكتلة البشرية المتزايدة في

المؤسسة وفرص العمل كذلك وهذا يعود إلى المردودية الجيدة لمختلف الموظفين والتسيير الجيد من قبل المسيرين ما يؤدي برفع الإنتاجية لكل موظف وهذا يظهر في العوائد المحققة والمتزايدة للمؤسسة بمرور السنوات.

2/ مؤشر تحفيز العاملين:

يمثل هذا المؤشر احد أهم مقاييس الأداء الاجتماعي للمؤسسة تجاه عمالها، حيث يهتم بتحديد مدى نجاح المؤسسة في تحفيز مواردها البشرية بغية تحقيق رضاهم و دفعهم نحو تحسين أداءهم، و يقيس التطور السنوي لمصاريف المستخدمين وتتمثل أهميته في انه يحلل مدى اهتمام المؤسسة بالالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مواردها البشرية، و درجة فاعلية سياسة التحفيز التي تعتمدها و تتبعها و يحسب من خلال العلاقة التالية: معدل تحفيز العاملين: (مصاريف المستخدمين للسنة الحالية - مصاريف المستخدمين للسنة الحالية) / مصاريف المستخدمين للسنة الحالية.

و الجدول الآتي يبين تطور المؤشر خلال الفترة (2016-2019) بالكيلو دينار الجزائري:

جدول (13): يوضح معدل تحفيز العاملين في الفترة (2016-2019).

السنة	2016	2017	2018	2019
مصاريف المستخدمين	366737	392924	380108	468871
المؤشر %	09.75	07.14	(03.26)	23.35

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير للمؤسسة في الفترة (2016-2019).

مصاريف المستخدمين سنة 2015 = 334147 كيلو دج.

التعليق على نتائج الجدول: نلاحظ في الجدول السابق التغيير في مصاريف المستخدمين بين الزيادة والنقصان من سنة إلى أخرى بحيث وصلت لأقصى حد في سنة 2019 ونظرا للزيادة في الحجم البشري في المؤسسة والاستثمار في هذا العنصر لا سيما في السنة الأخيرة وهذا ما نلاحظه بشكل لافت في الجدول السابق.

3/معدل إشراك العاملين:

يعتبر هذا المؤشر من أهم المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي للمؤسسة المتعلق بأعمالها، و يقيس مدى إسهام مواردها البشرية في نتائجها و تحسين أداءها المالي، وذلك من خلال تحديد مردودية مصاريف المستخدمين و تحليل مساهمتها في النتيجة الصافية، و تتمثل أهميته انه يبين مدى نجاح المؤسسة في إشراك مواردها البشرية في تعظيم أرباحها و تطوير نتائجها المالية، و هذا بهدف تفعيل دورهم في تحسين أدائها الشامل و إكسابها ميزة تنافسية هامة و يحسب معدل إشراك العاملين بالعلاقة التالية:

معدل إشراك العاملين: النتيجة الصافية / مصاريف المستخدمين.

و الجدول الآتي يبين تطور المؤشر خلال الفترة(2016-2019) بالكيلو دينار الجزائري:

جدول (14):يوضح معدل إشراك العاملين في الفترة(2016-2019).

السنة	2016	2017	2018	2019
النتيجة الصافية	131169	149439	315401	437412
مصاريف المستخدمين	366737	392924	380108	468871
المؤشر %	35.76	38.03	82.97	93.29

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير للمؤسسة في الفترة (2016-2019).

التعليق على نتائج الجدول: يتبين لنا من خلال معطيات الجدول السابق وفي ظل التقارب في تكاليف

المستخدمين ما عدا الزيادة الجيدة في السنة الأخيرة تطور لمردودية الموظفين وانسجامهم مع أهداف المؤسسة

والمساهمة الفعالة من قبل هذا العنصر في تعظيم الأرباح.

• المنظور البيئي:

بالرغم من حداثة هذا المنظور إلا انه يحتل مكانة هامة ضمن منظورات بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الشامل، فهو يكمل بعد التعلم والنمو، ويحدد مدى التزام المؤسسة بمسؤوليتها البيئية باعتبارها مؤسسة مواطنة، بإضافة انه يقيس مستوى إسهامها في التنمية البيئية كجزء أساسي من التنمية المستدامة، كما أن هذا المنظور مرتبط بمجتمع المؤسسة ومحيطها بصفة أساسية، ويؤثر تأثيرا غير مباشر على زبائننا باعتبارهم مواطنين جزائريين تعنيهم بيئتهم ومحيطهم، وبالتالي فان حفاظ المؤسسة على البيئة يحسن من صورتها الذهنية لديهم، وهو ما يرفع من مبيعاتها ورقم أعمالها، ويوسع من حصتها السوقية، ما يحسن من نتائجها المالية ويعظم أرباحها، لذا فانه من الهام جدا عدم إهمال هذا الجانب الذي يجعل من الأداء الشامل للمؤسسة مستداما . ولتحديد مدى التزام المؤسسة بمسؤوليتها البيئية قمنا بتصميم مؤشرات بيئية في حدود المعطيات المتوفرة والمتمثلة في العناصر التالية:

1/معدل ترشيد الاستهلاك:

يعتبر هذا المؤشر من أهم المؤشرات التي تحدد مدى احترام المؤسسة لبيئتها ومحيطها الذي تنشط فيه، حيث انه يقيس النسبة التي تشكلها مجمل استهلاكياتها من رقم أعمالها، إضافة انه يحدد مدى كفاءة التسيير لمشترياتها من المواد المستهلكة، بحيث يحقق متطلبات نشاطها الإنتاجي من جهة، ويراعي بيئتها من جهة أخرى حيث أن هذا المؤشر يبين مدى كفاءة المؤسسة في التوفيق بين أداءها الإنتاجي وأداءها البيئي ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

معدل ترشيد الاستهلاك: (معدل استهلاك السنة الحالية - معدل استهلاك السنة السابقة) / معدل استهلاك السنة الحالية.

حيث أن معدل الاستهلاك: قيمة المشتريات المستهلكة / رقم الأعمال.

والجدول التالي يبين تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2016-2019) بالكيلو دينار الجزائري.

الجدول (15): يوضح تطور معدل ترشيد الاستهلاك خلال الفترة (2016-2019).

السنة	2016	2017	2018	2019
قيمة المشتريات المستهلكة	77889	81739	100948	105097
رقم الأعمال	1021779	1165969	1460031	1696215
المعدل	07.62	07.01	06.91	06.19
المؤشر	(02.55)	(08.00)	(1.42)	(10.41)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير للمؤسسة في الفترة (2016-2019).

حيث ان معدل الاستهلاك لسنة 2015 هو 7.82.

التعليق على نتائج الجدول: ما يظهر في معطيات الجدول السابق هو انخفاض معدل الاستهلاك من المشتريات

رغم ارتفاع الإنتاجية وهذا يدل على التسيير الجيد من قبل المسيرين وترشيدهم للاستهلاك واستغلال مواردها

بشكل امثل مع تدنية التكاليف دائما.

2/معدل استهلاك المياه:

يمكن اعتبار هذا المؤشر كأحد القياسات الهامة في هذا المنظور لا سيما وان مثل هاته الصناعات تحتاج إلى

كميات مهمة من المياه بالرغم من أنها لا تدخل ضمن العملية الإنتاجية بشكل مباشر ولكن يتم استخدامها في

تخفيف انبعاث الأتربة في الهواء التي تؤثر على البيئة والمحيط معا وتعتبر من أهم المؤشرات التي تسعى

المؤسسة إلى تخفيفها ويمكن قياس هذا المعدل بمقارنة استهلاك المياه في كل سنة من الدراسة وتحليل النتائج

حسب العلاقة التالية:

معدل استهلاك المياه: (استهلاك المياه للسنة الحالية - استهلاك المياه للسنة السابقة استهلاك) / المياه للسنة السابقة .

والجدول التالي يبين تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2016-2019) بالكيلو دينار الجزائري.

الجدول (17) يوضح تطور معدل الاستهلاك للمياه خلال الفترة (2016-2019).

السنة	2016	2017	2018	2019
قيمة المياه المستهلكة	2824	2689	3265	3356
المؤشر %	02.13	(04.78)	21.42	02.78

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير للمؤسسة في الفترة (2016-2019).

حيث ان قيمة استهلاك المياه للسنة 2015: 2765 كيلو دج.

التعليق على نتائج الجدول: يلاحظ من الجدول السابق أن مؤشر استهلاك المياه انخفض بشكل ملحوظ في

سنة 2017 وهو عائد إلى كمية الإنتاج في هاته السنة ليرتفع بنسبة كبيرة في سنة 2018 وذلك أيضا عائد للعلاقة الطردية بين كمية الإنتاج وكمية المياه المستهلكة ليعود للانخفاض في السنة الأخيرة لنفس الأسباب.

3/ عمليات أخرى مرتبطة بالبيئة غير ثابتة القيمة:

هناك عمليات أخرى تقوم بها مؤسسة سوميفار بما يساهم في التنمية البيئية وكذا الإجتماعية في مختلف فروعها

فعلى سبيل المثال قامت بعملية تشجير واسعة في السنة الفارطة مناصفة مع السلطات المحلية في مختلف

الفروع اين تنشط وتعذر علينا استخلاص قيمة محددة لذلك .

المطلب الثالث: التصميم النهائي لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة SOMIFER

في هذا المطلب سنحاول دمج مختلف الأبعاد المدروسة سابقا في جدول واحد يمكننا من قراءة مختلف

المؤشرات.

الفرع الأول: تحديد الأوزان النسبية والنسب المستهدفة لمختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

1. الأوزان النسبية لمؤشرات المنظور المالي:

باعتباره أهم منظور في بطاقة الأداء المتوازن وسعي المؤسسة الدائم إلى تحسينه أكبر قدر ممكن، فالهدف الأول هو تعظيم الأرباح لأي مؤسسة اقتصادية ولهذا ارتأينا إعطائه أكبر وزن نسبي من بين مختلف المنظورات الأخرى وتم تحديده ب 40 % من الأداء الشامل، تم توزيعها بالتساوي على المؤشرات الأربع المكونة له.

• معدل العائد على الأصول (ROA): تم إعطائه وزن 10 %.

• معدل العائد على الاستثمارات (ROI): تم إعطائه وزن 10 %.

• معدل العائد على حقوق الملكية (ROE): تم إعطائه وزن 10 %.

• معدل العائد على نمو الأرباح: تم إعطائه وزن 10 %.

2. تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات منظور الزبائن (العملاء).

يحظى كذلك هذا المنظور المرتبط بالزبائن بوزن كبير ضمن منظورات البطاقة المختلفة ويمكن تصنيفه كثاني أهم منظور فيها لاهتمامه بالزبائن بمختلف جوانبهم وكذلك باعتباره هو بحد ذاته زبون، فالتوسع في الأسواق المحلية والبحث عن أسواق أجنبية أساسه الزبون ومدى تفاعله مع المؤسسة والمنتج المقدم له ما يمكن المؤسسة من رفع مردوديتها التجارية من خلالهم ولذلك حددنا الوزن النسبي لهذا المنظور ب 20 % تنقسم على مختلف المؤشرات كالتالي:

• معدل المردودية التجارية: تم إعطائه وزن 10 %.

• معدل نمو رقم الأعمال: تم إعطائه وزن 05 %.

• مؤشر تحسن معدل دوران الزبائن: تم إعطائه وزن 05 %.

3. تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات منظور العمليات الداخلية:

يتفاعل هذا المنظور مع كل من المنظور المالي ومنظور الزبائن، حيث انه يحدد العمليات والأنشطة التي هي بحاجة إلى تطوير وتحسين بهدف إرضاء المساهمين والزبائن ويأخذ هذا المنظور أهمية إستراتيجية في البطاقة خاصة وانه يحلل مدى كفاءة مسيري المؤسسة والموظفين بكل أصنافهم وارتأينا إعطاء هذا المنظور وزن 15 % موزعة كالآتي :

- معدل نمو الإنتاج: تم إعطاه وزن 7 %.
 - معدل نمو القيمة المضافة: تم إعطاه وزن 3 %.
 - معدل تحسن الكفاءة الإدارية: تم إعطاه وزن 3 %.
 - معدل تحسن الإدارة المالية: تم إعطاه وزن 03 %.
4. تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات منظور التعلم والنمو:

لهذا البعد كذلك أهمية في بطاقة الأداء المتوازن حيث انه لتحسين مختلف أنشطة وعمليات المؤسسة لا بد من توفرها على موارد بشرية كفئة ومؤهلة للقيام بذلك، وهذا يتم إلا من خلال تفعيل أنظمة التكوين والتمهين والتحفيز في المؤسسة، وكذلك تشجيع الابتكار والإبداع بما يقود المؤسسة إلى التميز في نشاطها وتم إعطاء هذا المنظور وزن نسبي مماثل لساقه وهو 15 % موزعة كالآتي:

- مؤشر تفعيل العلاقة مع العاملين: تم إعطاه وزن 6 %.
 - مؤشر تحفيز العاملين: تم إعطاه وزن 6 %.
 - مؤشر إشراك العاملين: تم إعطاه وزن 3 %.
5. تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات البعد البيئي:

يعتبر هذا البعد من احدث الأبعاد ويرتبط بصفة مباشرة بتحديد مدى التزام المؤسسة بمسؤوليتها اتجاه البيئة كجزء هام من المسؤولية الاجتماعية، كما يساهم في التنمية البيئية كعنصر أساسي في التنمية المستدامة لذا فانه

لا يمكن إهماله خاصة وان مؤسسة SOMIFER تعتمد في الأساس على المناجم في إنتاجها للحديد وهذا ما يجعل من هذا المنظور جزء أساسي من بطاقة الأداء المتوازن وتم إعطائه وزن 10 % موزعة كالآتي:

- معدل ترشيد الاستهلاك: تم إعطائه وزن نسبي مقدر ب 03%.
- معدل استهلاك المياه: تم إعطائه وزن نسبي مقدر ب 03%.

الفرع الثاني: تحديد النسب المستهدفة لمختلف مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

بعد مرحلة تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن تأتي مرحلة تحديد النسب المستهدفة لكل مؤشر منها ،حيث أن هذه النسب تمثل المعايير المرجعية المراد تحقيقها بالنسبة للمؤسسة مع ما يتماشى مع أهدافها، وهو ما يعطي صورة شاملة على توجه المؤسسة وتقدمها في أعمالها .

1. تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات المنظور المالي:

تسعى دائما المؤسسة إلى تعظيم أرباحها وتحسين مردوديتها ونتائجها المالية ،والعمل على توسيع حصتها السوقية ،وهي أهم أهداف هذا المنظور الاستراتيجي وبهدف قياس مستوى أداءه وتحليله وتحديد مختلف نقاط القوة والضعف لتحسينها مستقبلا تم تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات هذا البعد كالآتي:

- معد العائد على الأصول: حددت نسبته المستهدفة ب 25%.
- معدل العائد على الاستثمارات: حددت نسبته المستهدفة ب 20%.
- معد العائد على حقوق الملكية: حددت نسبته المستهدفة ب 20%.
- معدل نمو الأرباح: حددت نسبته المستهدفة ب 30%.

2. تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات منظور الزبائن:

تهدف المؤسسة إلى توسيع حصتها السوقية وتسيد مجال الصناعات الاستخراجية في الجزائر، وهو ما يتم إلا بإرضاء زبائنهم والحفاظ عليهم وضمان وفائهم واستقطاب زبائن جدد وكذلك التطلع إلى زيادة مبيعاتها ونمو رقم أعمالها وتحسين مردوديتها التجارية، لذا تم تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات هذا المنظور كالأتي:

- معدل المردودية التجارية: حددت نسبة الاستهداف ب 25%
- معدل نمو رقم الأعمال: حددت نسبة الاستهداف ب 30%.
- مؤشر تحسن معدل دوران الزبائن: حددت نسبة الاستهداف ب 15%.
- 3. تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات منظور العمليات الداخلية:
 - معدل نمو الإنتاج: حددت نسبة الاستهداف ب 25%.
 - معدل نمو القيمة المضافة: حددت نسبة الاستهداف ب 15%.
 - معد تحسن الكفاءة الإدارية: حددت نسبة الاستهداف ب 10%.
 - معدل تحسن الادارة المالية: حدد نسبة الاستهداف ب 10%.
- 4. تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات منظور التعلم والنمو:
 - مؤشر تفعيل العلاقة مع العاملين: حددت نسبة الاستهداف ب 10%.
 - مؤشر تحفيز العاملين: حددت نسبة الاستهداف ب 10%.
 - مؤشر اشراك العاملين: حددت نسبة الاستهداف ب 10%.
- 5. تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات البعد البيئي:
 - معدل ترشيد الاستهلاك: حددت نسبة الاستهداف ب 15%.
 - معدل استهلاك المياه: حددت نسبة الاستهداف ب 10%.

الفرع الثالث: عرض نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة SOMIFER

بعد استيفاء جميع خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة SOMIFER ابتداء من تحديد رؤيتها الإستراتيجية مرورا بتصميم مختلف المؤشرات المتعلقة بالبطاقة والتي تتماشى وأهداف المؤسسة واحتياجاتها وأيضا تحديد مختلف الأوزان للمؤشرات والنسب المستهدفة لها يأتي الدور لتقديم عرض شامل لمختلف هاته الجوانب في نموذج كلي ونهائي لهاته المعطيات .

ولتحديد النتائج النهائية للمؤشرات نستخدم العلاقة التالية:

النتيجة النهائية المباشرة : (النتيجة المحققة * الوزن النسبي للمؤشر) / النسبة المستهدفة.

ويكون النموذج النهائي كما يلي :

الجدول رقم (16): نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

متوسط الأداء	النتائج النهائية				النسبة المستهدفة	الوزن النسبي		
	2019	2018	2017	2016				
05.59	12.21	04.80	02.66	02.70	25	10	معدل العائد على الأصول	المنظور المالي
44.06	77.50	42.23	39.80	16.71	20	10	معدل العائد على الاستثمارات	
08.89	13.15	11.16	05.77	05.51	20	10	معدل العائد على حقوق الملكية	
13.98	12.89	37	04.46	1.58	30	10	معدل نمو الارياح	
72.53	115.75	95.19	52.69	26.50		40	أداء البعد الأول	
07.30	10.31	08.64	05.12	05.13	25	10	معدل المردودية التجارية	منظور الزبائن
05.41	05.39	08.40	04.70	03.15	30	10	معدل نمو رقم الأعمال	
05.11	08.62	(16.72)	27.61	00.95	15	05	تحسن معدل دوران الزبائن	
17.82	24.32	00.32	37.43	09.23		25	اداء البعد الثاني	

الفصل الثالث: أثر بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الشامل لمؤسسة مناجم حديد تبسة

05.55	05.42	08.69	06.53	01.58	25	10	معدل نمو الإنتاج	منظور العمليات الداخلية
03.26	04.17	04.66	03.24	00.98	15	03	معدل نمو القيمة المضافة	
11.13	09.90	26.10	04.29	04.26	10	03	معدل تحسن الكفاءة الإدارية	
05.60	17.87	13.62	(10.19)	01.10	10	03	معدل تحسن الإدارة المالية	
25.54	37.36	53.07	03.87	07.92		19	أداء البعد الثالث	
14.45	08.29	07.80	20.21	21.53	10	06	تفعيل العلاقة مع العاملين	منظور التعلم والنمو
06.52	14.01	(01.95)	04.28	05.85	10	06	تحفيز العاملين	
18.65	27.90	24.60	11.40	10.72	10	03	إشراك العاملين	
39.62	50.20	30.45	35.89	38.23		15	أداء البعد الرابع	
(01.11)	(02.08)	(00.28)	(01.60)	(00.51)	15	03	معدل ترشيد الاستهلاك	المنظور البيئي
00.80	00.41	03.21	(00.71)	00.31	20	03	معدل استهلاك المياه	
(00.31)	(01.67)	00.93	(02.31)	(00.20)		6	أداء البعد الخامس	
153.79	225.96	179.96	127.57	81.68		100	الأداء الشامل المستدام	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة في سنوات (2016-2019)

الفرع الثالث: تحليل مستوى الأداء الشامل لمؤسسة SOMIFER

نلاحظ من الجدول السابق كقراءة أولية لمستوى الأداء الشامل فان مؤسسة SOMIFER قامت بعمل جيد طيلة

هاته السنوات الأربعة ووصلت لتلبية مستهدفاتها كلية وبزيادة بالنصف وهذا يدل على التخطيط الجيد من

المسيرين والتطبيق الفعال من الموظفين لكن لا يمكن التغاضي عن بعض التفاصيل المهمة وخاصة مناطق

الضعف والقيام بمعالجتها فمثلا نجد أن المؤسسة في منظورها البيئي لم تفي كليا بالتزاماتها اتجاه محيطها وهذا

في الأساس يعود إلى ضعف القوانين والرقابة من قبل السلطات كما نجدها تركز على الاستثمار في الجزء

المالي لزيادة العوائد وهذا بحكم أن طبيعة المؤسسة لا تحتاج لأصول كبيرة بل لاستثمارات أكثر من ذلك نقرا

أيضا في الجدول السابق ان المؤسسة لم تسطع تحقيق نتيجة جيدة في منظور العملاء سواء في مردوديتها التجارية او من خلال اكتساب الزبائن وتلبية مطالبهم لكنها استطاعت التحكم الجيد في جانب العمليات الداخلية وحققت رضا في العمل والنتائج من هاته الجهة وايضا من حيث تلبيةها لمطالب مواردها البشرية والتكفل بهم فحققت اهداف جيدة كذلك من خلال العناية بالبعد الاجتماعي بشكل جيد.

خاتمة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل تطبيق لنموذج بطاقة الأداء الشامل على مستوى مؤسسة SOMIFER وتحليل نتائج أداءها الشامل عبر دراسة مجموعة من المؤشرات مثلت أربعة أبعاد بداية بالبعد المالي حيث وجدنا ان المؤسسة استطاعت تحقيق النسبة المستهدفة في هذا البعد بفضل العائد الجيد على الاستثمار في ظل ارتفاع النتيجة الصافية بشكل كبير أما في البعد الثاني الخاص بالعملاء فلم تكن النتيجة جيدة في جميع المؤشرات كما هو الحال في البعد البيئي الذي كان بعيد بشكل كبير عن المطلوب لكنها استطاعت تحقيق نتائج جيدة في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو بتحقيق بذلك المطلوب بشكل عام كما تم إرفاق هاته النتائج بالتعليقات لشرح اكبر قدر ممكن بنتائج المحصلة وفي الأخير تجميع المعلومات في نموذج بطاقة الأداء المتوازن وتحليلها من عدة نواحي ما يسمح برؤية أفضل للنتائج المتوصل لها.



خاتمة

خاتمة

إن الأداء هو دالة لكل أنشطة المؤسسة والذي يعبر عن مدى كفاءتها في استخدام مواردها المتاحة بالفعالية اللازمة التي تمكنها من بلوغ أهدافها المنشودة، و حتى تتمكن المؤسسة من بلوغ أعلى المستويات لابد عليها من القيام بعملية تقييم شامل له.

من ذلك نجد أن عملية تقييم الأداء لها أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة حيث يمكنها من مقارنة ما تم انجازه مع ما تم استهدافه والتخطيط له مسبقا وذلك باستخدام طرق وأساليب مختلفة ومتعددة.

ولا يكفي أن تقيم المؤسسة وفق أداءها المالي فقط بل يجب تقييم مختلف جوانبها المالية وغير المالية للحصول على دراية أكبر بقوة المؤسسة وحالتها الدقيقة للوصول إلى اعلي المستويات فعليها الاهتمام بالأداء الشامل الذي يشمل البعد البيئي والإجتماعي إضافة إلى البعد الإقتصادي إذ أن تحمل المسؤولية الإجتماعية ووفاءها بالتزاماتها البيئية أصبح ضرورة ملحة في العصر الحديث لكسب ثقة جميع الأطراف الفاعلة في محيطها .

وللحصول على الأهداف المرجوة يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة كل وطبيعة نشاطها وأصبح من الواجب تبنيها في مختلف هاته المؤسسات سواء اقتصادية او غير اقتصادية والابتعاد عن الأساليب التقليدية التي لم تعد تعطي نجاعة وقدرة للمؤسسة لمنافسة في ظل العولمة الحديثة وتطور القوانين المعمول بها في أنحاء العالم.

وتم استهداف نقاط هامة في هاته الدراسة نذكرها كالاتي:

- الكشف عن مؤشرات وأساليب تقييم الأداء القديمة منها والحديثة والتخصص في بطاقة الأداء المتوازن .
- شرح مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء وتقييمه.
- تبيان أهمية الأداء الشامل وكيفية الوصول إليه.
- استخراج مؤشرات الأداء للمؤسسة محل الدراسة وتحليلها.

اختبار الفرضيات:

- نعم يمكن اعتبار بطاقة الأداء المتوازن من بين الأدوات الأكثر فعالية في تقييم الأداء بالإضافة إلى أساليب أخرى معاصرة.
- يظهر الترابط بشكل واضح في بطاقة الأداء المتوازن من خلال تطويرها في عدة أجيال لخلق تناغم اكبر بين الأبعاد.
- لا يمكن اعتبار مؤسسة SOMIFER مؤسسة مواطنة لعدم التزامها بأدوارها البيئية بشكل جيد وتحقيق نتائج ضعيفة لا سيما وأنها تنشط في مجال استخراج الحديد.
- لا تحوز مؤسسة SOMIFER من الأساس على نموذج كلي لبطاقة الأداء المتوازن بإستثناء بعض المؤشرات المساعدة فقط.

النتائج والتوصيات:

- من خلال الدراسة السابقة يمكن تلخيص نتائجها على النحو الآتي:
- تظهر محصلة الأداء الجيد للمؤسسات على نتائجها المالية وغير المالية والحفاظ على مواردها.
 - تتفوق المؤسسات التي تتبنى الأساليب الحديثة في تقييم الأداء على نظيراتها التي تستعمل الأساليب القديمة.
 - أداء المؤسسة يتأثر من كل الجوانب فكل ما يتعلق بها يؤثر على نتائجها بالإيجاب أو السلب.
 - تتفوق المؤسسات أيضا في أداء المؤسسة ومركزها التنافسي بإعطاء اهتمام كبير لجانبها البيئي والاجتماعي ما يكسبها صورة حسنة لدى مختلف الفاعلين.
 - إن نجاح المؤسسة في تحسين أداءها الشامل لا يتم إلا بنجاحها في تحقيق التكامل والترابط بين جميع أبعادها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاما إداريا شامل يزيد أهميته بـكبر حجم المؤسسات وكبر حجم عملياتها.
- تترابط منظورات بطاقة الأداء المتوازن فيما بينها بطريقة جيدة للغاية ما يعطي تفسير لكل نتيجة وسهولة في مراقبة أداء المؤسسة.
- أما من جانب النتائج المتعلقة بأداء مؤسسة **SOMIFER** كانت جيدة على العموم فلقد حققت ما كانت تستهدفه في أداءها الشامل بنسبة 153.79% أي بفارق 53.79% من الأداء المطلوب.
- تم تحقيق نتائج متباينة في المنظورات الأربعة للبطاقة بداية بالمنظور المالي فلقد حققت المؤسسة ما نسبته 72.52% في حين أن المستهدف كان بنسبة 40% لأهمية هذا المنظور، أما في جانب العملاء فلم تحقق المستوى الأدنى في هذا المنظور المستهدف بـ 25% وتم تحقيق نسبة 17.82% فقط، وفي منظور العمليات الداخلية تم تحقيق نسبة 39.62% في حين النسبة المستهدفة كانت 15% ومن الجانب البيئي حققت المؤسسة نتائج غير مرضية إطلاقا بالنظر لما تم استهدافه فلم تتعدى النسبة المحققة 0.31% بينما النسبة المستهدفة لهذا المنظور الهام كانت 6% .
- نجحت المؤسسة في تحقيق أداءها الشامل المطلوب منها والمتوقع بنسبة جيدة كذلك تبني المؤسسة لأساليب قديمة في تقييم أداءها وعدم وجود بطاقة أداء متوازن حقيقة على مستوى الإدارة
- صعوبة في تجميع المعلومات وتحليلها في المؤسسة.

التوصيات الممكن تقديمها لمؤسسة SOMIFER:

- الإسراع في تبني نظام بطاقة أداء متوازن شامل ومستدام لرؤية أفضل ومتابعة اشمل لمختلف جوانبها في تقييم أداءها.
- ابتكار أساليب تسويقية جديدة دوريا والإبداع في إيصال منتجاتها للمتعاملين ما يضمن لها تحقيق مردودية أفضل.

الخاتمة

الالتزام بمختلف الجوانب البيئية واستدراك النقائص الكبيرة في هذا المجال.

- التحسين المستمر في الجانب الاجتماعي ومواصلة اتخاذ إجراءات تنظيمية وتحفيزية وتكوينية تسمح لها باستغلال موردها البشري بشكل امثل.

قائمة المراجع

• الكتب:

1. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، 1423هـ-2013م، دار جرير للنشر و التوزيع -عمان.
2. حمزة محمود الزبيري، التحليل المالي "تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل"، طبعة 2000، مؤسسة الورق للنشر و التوزيع -عمان.
3. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي) .
4. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء مداخل جديدة، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، مكتبة النهضة المصرية، المكتبة الأكاديمية، الطبعة 2003-2004
5. عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات (إطار نظري و تطبيقي)، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر، عمان -الأردن-1999
6. عمرو حامد، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الا
7. دارية، القاهرة، مصر 2008
8. كامل احمد ابو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، طبعة 2018، مكتبة نيسان للطباعة و التوزيع، فلسطين-قطاع غزة
9. مجيد جعفر الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان-الأردن 2010
10. محمد زهر سعيد السماك، اقتصاديات المواقع الصناعية و تقييم المشروعات و دراسة الجدوى، دار زهران، عمان، الأردن 1998
11. محمد قدرى حسن، ادارة الأداء المتميز، دار النشر، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 2015-2016
12. نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية منظور متعدد الأبعاد، دار الأيتام للنشر، عمان الأردن، 2014

قائمة المصادر والمراجع

13. وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2009

الأطروحات والمذكرات:

1. اسراء نايف محمد نور ، استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية ، اطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المنازعات الضريبية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح - فلسطين ، المكتبة العصرية للنشر ، 2009 ، .
2. بودودة مريم ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام و المقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة
3. ريغة احمد ، تقييم أداء المؤسسات الصناعية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة قسنطينة -2- 2014/2013
4. صالح بلاسكة ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف
5. عبد الرحمان العايب ، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة ، رسالة دكتوراه وجامعة سطيف 2010-2011
6. عرقوب وعلي ، دور لوحة القيادة المستقبلية BSC في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة بومرداس ، 2015
7. فاطمة رشدي سويلم عوض ، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصارف الفلسطينية ، أطروحة ماجستير في المحاسبة والتمويل ، غزة فلسطين ، 2009
8. فراس عبد القادر غفير ، دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية" ، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال ، جامعة حلب ، 2015

قائمة المصادر والمراجع

9. فهد محمد طنينة ،أثر الرقابة الداخلية على الأداء ،دراسة تطبيقية مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في ادارة الأعمال ،كلية الدراسات العليا ،جامعة الخليل -فلسطين-
10. كامل احمد ،ابراهيم ابو ماضي ،قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ،اطروحة اعدت لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الأعمال ،كلية ادارة الأعمال ،جامعة لبنان ،2015
11. لطرش وليد ،دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي ،أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص علوم تجارية ،جامعة المسيلة ،2018
12. مراد كواشي ،اليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة ،دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الأسمنت العمومية في الجزائر ،كلية العلوم الإقتصادية ،جامعة ام البواقي ،العدد الثالث و الثلاثون ،المجلد التاسع ،جويلية 2013
13. هدى مؤيد حاتم السعدون ،استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الأستراتيجي في جامعة القادسية ،رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة المحاسبة ،مجلس كلية الإدارة و الإقتصاد ،جامعة القادسية ،2017

المجلات:

1. ريمة قرارية ،ناريمان دريس ،تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية الملتزمة اجتماعيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ،لوحة القيادة الإجتماعية ،مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة ،العدد السادس ،سبتمبر 2018
2. السعيد بريش ،نعيمة يحيوي ، اهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ،العدد 01 ،2011-2012
3. معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد ،بطاقة الأداء المتوازن و دورها في تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات ،مجلة العلوم الإقتصادية ،كلية الشريعة الإسلامية ،السعودية 2006
4. وهيبة مقدم ،الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من اجل دمج المسؤولية الإجتماعية في منظمات الأعمال ،ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقة ،2012

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

قائمة المصادر والمراجع

1. Angèl RENAUD, Nicolas BERLAND, **Mesur de la performance globale des entreprises**, Comptabilité et environnement, May 2007.
2. Brigitte DORIATH, **Contrôle de gestion en 20 fiche 5^{ed}ition** «fiche n°17,, Agrégée d'économie et gestion, Dunod «Paris2008.
3. Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD), **Le guide de la performance globale 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action**, Edition d'organisation, Paris 2004,
4. **Management dans les organisations publiques**, Annie BATROLI, 3^{eme} édition, DUNOD 2009,.
5. Paul R. Niven, **Balanced score card, step by step for government and non profit agencies-second edition**, John Wiley and Sons, New Jersey, 2008
6. -P.R, Niven, **Balanced score card-step by step-Maximizing performance and result-second edition**, John Wiley and Sons, New Jersey «2006.

المخلص

المخلص: تهدف هذه الدراسة إلى تبيان مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية من جوانبها الثلاثة الإقتصادية والإجتماعية والبيئية وتحليل نقاط الضعف والقوة في كل جانب وتم التطرق إلى مفاهيم أساسية للأداء وأساليب تقييمه بين القديمة والحديثة التي منها بطاقة الأداء المتوازن المستدام، ونتطرق في هاته الدراسة إلى التعريف بطاقة الأداء المتوازن ومكوناتها بالإضافة إلى الصعوبات التي تواجه المؤسسات في تطبيقها، إضافة إلى جانب تطبيقي لما تم التطرق له في الجزء النظري ومحاولة تقييم أداء مؤسسة SOMIFER باستخدام هاته البطاقة .

Summary :

This study aims to show the extent of the Balanced Scorecard's contribution to evaluating the overall performance of the economic institution from its three economic, social and environmental aspects, analyzing the weaknesses and strengths in each aspect, and basic concepts of performance and methods of evaluating it between the old and the new, including the sustainable balanced scorecard, have been dealt with. The study aims at introducing the balanced scorecard and its components, in addition to the difficulties that institutions face in applying it, in addition to my application of what was discussed in the theoretical part and an attempt to evaluate the performance of the SOMIFER institution using this card.