

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

- جامعة قسنطينة 2 -



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم التسجيل : .....

تخصص : إدارة مالية

تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تحت إشراف الأستاذة:

أ.د. زغيب مليكة

إعداد الطالب:

ريغة أحمد الصغير

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. بديسي فهيمة	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة قسنطينة 2
أ.د. زغيب مليكة	أستاذ التعليم العالي	مشرفا و مقرا	جامعة قسنطينة 2
أ.د. بوجعدار خالد	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة قسنطينة 2
د. بوداح عبد الجليل	أستاذ محاضر - أ -	عضوا	جامعة قسنطينة 2

السنة الجامعية : 2013 - 2014

## إهداء

إلى والدي الكريمين اللذين مازلت أنعم بطفء محبتهما ودعائهما  
لي دائما بالتوفيق والنجاح .

إلى أخي وأختي، وإلى جميع أقاربي.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد على إتمام هذا العمل  
المتواضع.

أهدي ثمرة جهدي

## شكر وتقدير

عملاً بقوله تعالى : " لئن شكرتم لأزيدنكم "

الآية (07). سورة إبراهيم

أشكر الله عز و جل الذي وفقني في مشواري الدراسي  
ومنحني القوة على إنجاز هذا البحث .

و إقتداء بسنة نبينا محمد صلى الله عليه و سلم لقوله :

" مَنْ لَمْ يَشْكُرْ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ "

رواه أحمد والترمذي

أتوجه بالشكر و أسمى عبارات الإمتنان و العرفان إلى أستاذتي

الفاضلة :

" مليكة زغيب "

على إشرافها لهذا البحث و على كل ما قدمته لي من نصائح  
وتوجيهات علمية و منهجية - جزاها الله كل خير -

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر و تقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: مبادئ وأساسيات الأداء وتقييمه في المؤسسة</b>	
2	<b>تمهيد</b>
3	المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم الأداء
3	المطلب الأول: مفهوم الأداء وتطوره
3	1. تعريف الأداء
6	2. تداخل مفهوم الأداء مع مفاهيم أخرى
9	3. تطور مفهوم الأداء
11	<b>المطلب الثاني: أنواع الأداء أبعاده والعوامل المؤثرة فيه</b>
11	1. أنواع الأداء
16	2. علاقة أداء المؤسسة بأصحاب المصالح
18	3. العوامل المؤثرة في الأداء
20	<b>المبحث الثاني : تقييم الأداء في المؤسسة</b>
21	<b>المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء، أهميته وأهدافه</b>
21	1. مفهوم تقييم الأداء
23	2. أهمية تقييم الأداء
25	3. أهداف تقييم الأداء
26	<b>المطلب الثاني : أسس تقييم الأداء، مستوياته، مراحلها ومتطلبات نجاحه</b>
26	1. الأسس العامة لتقييم الأداء

29	2. مستويات تقييم الأداء
32	3. مراحل وخطوات تقييم الأداء
35	4. متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهها
38	<b>المطلب الثالث : ماهية مؤشرات تقييم الأداء</b>
38	1. مفهوم مؤشر الأداء
39	2. تصنيف مؤشرات الأداء
41	3. الصفات النوعية لمؤشرات الأداء
43	<b>المبحث الثالث : أساليب وأنظمة تقييم الأداء في المؤسسة</b>
43	<b>المطلب الأول : الأساليب والأنظمة التقليدية في تقييم الأداء</b>
44	1. أسلوب مراقبة الموازنات
46	2. أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة
48	3. دوافع تطوير أساليب وأنظمة تقييم الأداء
50	<b>المطلب الثاني : الأساليب والأنظمة الحديثة في تقييم الأداء</b>
50	1. أسلوب أصحاب المصالح
54	2. أسلوب لوحات القيادة
57	3. نظام بطاقة الأداء المتوازن
58	<b>خلاصة</b>
<b>الفصل الثاني : الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن</b>	
60	<b>تمهيد</b>
61	<b>المبحث الأول : مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن</b>
61	<b>المطلب الأول : ماهية، نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن</b>
61	1. ماهية بطاقة الأداء المتوازن
64	2. نشأة بطاقة الأداء المتوازن
65	3. تطور بطاقة الأداء المتوازن
70	<b>المطلب الثاني : الخصائص، الأهمية والعوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن</b>
70	1. خصائص بطاقة الأداء المتوازن

73	2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن
75	3. العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن
77	<b>المطلب الثالث : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن</b>
78	1. البعد المالي
80	2. بعد العملاء
83	3. بعد العمليات الداخلية
84	4. بعد التعلم والنمو
85	5. العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
87	<b>المبحث الثاني : منهجية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن</b>
87	<b>المطلب الأول : متطلبات وخطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن</b>
87	1. المتطلبات التنظيمية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن
88	2. الخطوات الأساسية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن
96	3. عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
99	<b>المطلب الثاني : صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والانتقادات الموجهة لها</b>
99	1. صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
100	2. الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن
101	<b>المطلب الثالث : تطوير بطاقة الأداء المتوازن بدمج أبعاد التنمية المستدامة</b>
101	1. علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالتنمية المستدامة
102	2. دمج البعد البيئي والإجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن
104	3. تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام
106	<b>المبحث الثالث : بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية</b>
107	<b>المطلب الأول : الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة</b>
107	1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية
108	2. مراحل وعمليات الإدارة الإستراتيجية
118	3. مستويات الإدارة الإستراتيجية
121	<b>المطلب الثاني : بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتنفيذ الإستراتيجية</b>

122	1. عمليات بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ الإستراتيجية
124	2. بناء الخريطة الإستراتيجية
126	المطلب الثالث : : بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على الإستراتيجية
129	خلاصة
الفصل الثالث: تقييم الأداء في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية	
131	تمهيد
132	المبحث الأول : مدخل إلى المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية
132	المطلب الأول : تقديم المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية
132	1. لمحة عن صناعة الآلات الصناعية
133	2. نشأة وتطور المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية
135	3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة
137	المطلب الثاني : مجالات نشاط المؤسسة وفروعها
137	1. مجالات نشاط المؤسسة
138	2. التعريف بفروع المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية
139	المطلب الثالث: تحليل نظام التقييم المتواجد بالمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية
139	1. مراقبة الموازنات
140	2. التقييم باستخدام لوحات القيادة
145	المبحث الثاني : الإطار العام لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية
146	المطلب الأول : التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية
146	1. تحليل SWOT
148	2. تحليل القوى التنافسية لبورتر
150	المطلب الثاني : خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسة
152	1. تحديد رسالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية
152	2. تحديد رؤية المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية
152	3. تحديد إستراتيجية المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية



153	4. تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية
154	5. الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة
156	6. تحديد مؤشرات الأداء
165	7. بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية
170	المطلب الثالث : الجدول الزمني لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة
174	المبحث الثالث : تحليل ومناقشة نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة
174	المطلب الأول : تحليل نتائج البعد المالي
175	المطلب الثاني : تحليل نتائج بعد العملاء
177	المطلب الثالث : تحليل نتائج بعد العمليات الداخلية
179	المطلب الرابع : تحليل نتائج بعد التعلم والنمو
184	خلاصة
185	خاتمة
190	المراجع
	الملاحق
	الملخصات

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
53	مؤشرات الأداء وفق نموذج أصحاب المصالح	01
73	التوزيع الأمثل لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن	02
79	تحديد المحاور الإستراتيجية للبعد المالي	03
115	مصفوفة SWOT	04
141	لوحة قيادة الإنتاج للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية	05
143	لوحة قيادة التموين للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية	06
144	لوحة قيادة الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية	07
159	مؤشرات البعد المالي	08
161	مؤشرات بعد العملاء	09
163	مؤشرات بعد العمليات الداخلية	10
165	مؤشرات بعد التعلم والنمو	11
169	بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية	12

174	تطور مؤشرات البعد المالي خلال الفترة 2009-2012	13
176	تطور رقم أعمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية	14
177	تطور إنتاجية العمال بالمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية	15
179	تطور معدل دوران العاملين للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية	16
180	تطور حوادث العمل في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية	17
181	تطور مصاريف التكوين في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية	81
182	تطور قيمة الحوافز والمكافآت في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية	19

# قائمة الأشكال

# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
08	مثلث الأداء	01
10	متغيرات الأداء، العلاقة (تكلفة / قيمة)	02
15	الأداء الشامل في المؤسسة	03
23	فجوة الأداء	04
26	الأسس العامة لتقييم الأداء	05
30	مستويات تقييم الأداء	06
35	خصائص الهدف الأمثل	07
51	فئات أصحاب المصالح	08
63	هيكل بطاقة الأداء المتوازن	09
65	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	10
67	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	11
77	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	12
81	المؤشرات الأساسية لبعدها العملاء	13
82	القيمة المقترحة للعميل	14
84	نموذج سلسلة القيمة لبعدها العمليات الداخلية	15
86	العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	16
90	خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	17

96	عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن	18
102	أبعاد التنمية المستدامة	19
105	خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام	20
108	مراحل الإدارة الإستراتيجية	21
110	القوى الخمس المحددة لتنافسية القطاع	22
113	سلسلة القيمة في المؤسسة	23
119	البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي	24
122	عمليات بطاقة الأداء المتوازن	25
125	الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن	26
134	هيكل الملكية للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية	27
135	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية	28
149	القوى التنافسية الخمس المؤثرة على المؤسسة	29
151	الخطوات المتبعة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة	30
155	الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة	31
171	الجدول الزمني لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية	32

# قائمة الملاحق



## قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
خلاصة حسابات التسيير	01
أهداف المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية لسنة 2012	02
ميزانية المؤسسة لسنتي 2011-2012	03
جدول حساب النتائج لسنتي 2011-2012	04
المجاميع الأساسية لنشاط المؤسسة خلال الفترة 2008-2012	05

مقدمة

إنّ الظروف الحالية تجعل المؤسسات تواجه العديد من الضغوطات الناتجة عن التغييرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، هذا ما جعلها تسعى وبصورة مستمرة نحو التطور، الإبداع والتحسين باعتباره السبيل الوحيد لاستمرارها ونموها. فبقاء المؤسسة في هذا المحيط التنافسي الذي يعتبر التغيير فيه هو الثابت الوحيد، يعتمد على قدراتها في التقييم الفعال لأدائها وفي تحديد الاستراتيجيات التي تمكنها من التحسين في قراراتها وبلوغ أهدافها. وفي هذا الإطار نجد أنّ المؤسسات قد استخدمت العديد من أدوات وأنظمة تقييم الأداء بهدف جمع المعلومات الصحيحة لدعم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، إلا أنه مع ذلك لا يزال قياس الأداء ووضع الاستراتيجيات الفعّالة يمثل تحديا مستمرا بالنسبة للمؤسسات والباحثين بسبب الطبيعة المعقدة التي تميّز المؤسسات من جهة والعدد المتزايد من المتغيرات المؤثرة فيها من جهة أخرى.

لقد اقتصر قياس وتقييم أداء المؤسسات، خاصة الصناعية منها ولعدة عقود مضت على الجانب المالي فقط، بالاعتماد على مختلف المقاييس والمؤشرات المالية مع إهمال تام لباقي الجوانب غير المالية، هذا ما جعل مؤشرات الأداء المالية تلقى العديد من الانتقادات بمرور الزمن، كونها تعكس الأداء في الماضي ولا تقدم أية صورة عن الأداء في المستقبل، كما أنها لا توضح العلاقة بين مستوى الأداء ومسبباته، إضافة إلى عدم قدرتها على ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى مع عمليات المؤسسة قصيرة المدى. وبذلك فمقاييس الأداء التقليدية لا تعبّر حقيقية عن مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة، الأمر الذي جعل هذه الأخيرة في أمس الحاجة إلى أساس منهجي متكامل تعتمد عليه في تقييم أدائها. وفي هذا السياق واستجابة للقصور الوارد في أنظمة التقييم التقليدية اقترح الكاتبان **Robert Kaplan & David Norton** سنة 1992م، نموذجا جديدا لتقييم الأداء يتعدى السلبيات السابقة من خلال دمج كل من المؤشرات المالية وغير المالية، وهو ما أطلق عليه اسم بطاقة الأداء المتوازن «BALANCED SCORECARD».

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاما شاملا لتقييم الأداء من منظور استراتيجي، تعمل على ترجمة رسالة وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف المحددة والمقاييس الملموسة من خلال تفاعل أربعة أبعاد: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو. وبهذا تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم متعددة الأبعاد تقوم على استخدام متوازن للمؤشرات المالية وغير المالية وتعمل على إحداث التوازن بين الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل، كما تأخذ بعين الاعتبار كل من العوامل الداخلية والخارجية وكذلك الماضي والمستقبل.

إن بطاقة الأداء المتوازن التي قدمها كابلان ونورتن تعتبر نظام تقييم الأداء الأكثر تأثيراً وقبولاً من طرف المنظمات والباحثين في هذا المجال. وحسب كابلان فإن العامل الأساسي الذي يساهم في نجاح بطاقة الأداء المتوازن هي قدرتها على ربط كل من رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها مع النشاطات اليومية للعاملين بها، مما يجعل الإستراتيجية أكثر وضوحاً ويشجع المبادرة والإبداع داخل المؤسسة. وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن تسمح في حالة تبنيتها كنظام لتقييم الأداء من تحقيق كل من الكفاءة والفعالية مما سيدفع دون شك نحو تحسين أداء المؤسسة.

من جهة أخرى، فإن سعي الجزائر إلى فتح السوق الوطنية والانتقال نحو اقتصاد السوق قد وضع المؤسسات الجزائرية خاصة الصناعية منها أمام ظروف وتحديات جديدة من شأنها التأثير سلباً على مستويات أدائها، وذلك نظراً لكون المؤسسات الصناعية الجزائرية على عكس نظيراتها الخدمية لا تزال تركز على الجانب المالي في تقييم أدائها مما يقودها في غالب الأحيان إلى نتائج مضللة لا تعبر عن المستوى الحقيقي لأدائها. وبذلك ينبغي على المؤسسات الصناعية الجزائرية أن تبحث عن تطبيق أفضل مداخل، نظم وأدوات تقييم الأداء التي تواكب تطورات محيطها والتي قد تمكنها من مواجهة التحديات الخارجية وتساعدتها في المضي قدماً نحو أداء متميز.

## 1. التساؤل الرئيسي

لقد حازت بطاقة الأداء المتوازن على مكانة مميزة ضمن أدوات تقييم الأداء، وشهدت بذلك تطبيقاً واسعاً في معظم المؤسسات الأمريكية والأوروبية. إلا أنه في البلدان النامية بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة، تشهد هذه الأداة قصوراً كبيراً سواء تعلق الأمر بالتطبيق من قبل المؤسسات أو بالدراسات الأكاديمية، الأمر الذي يطرح مشكلة خاصة في ظل التوجه الذي تعرفه هذه الدول نحو اقتصاد السوق، فقد أصبحت ملزمة بتطبيق النماذج الحديثة في مراقبة التسيير من أجل الصمود أمام المنافسة و مختلف التحديات الخارجية.

مما سبق فإن إشكالية هذا البحث تتمثل في الإجابة عن التساؤل التالي:

**ما مدى ملاءمة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في المؤسسات الصناعية بالجزائر؟**

## 2. التساؤلات الفرعية:

- يهدف الإجابة عن الإشكالية السابقة، فقد تم تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:
- هل تعكس أدوات التقييم الحالية مستوى الأداء الفعلي للمؤسسات الصناعية ؟
  - ما هي الإضافة التي تقدمها بطاقة الأداء المتوازن مقارنة بأدوات التقييم التقليدية ؟
  - ما هي المقومات والمتطلبات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ؟
  - كيف يؤثر كل بعد من أبعاد البطاقة على مستوى الأداء داخل المؤسسة ؟
  - ما مدى فعالية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الصناعية؟
  - ما مدى ملاءمة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية ؟ وهل يمكن الاعتماد عليها كبديل لأنظمة التقييم المتواجدة في المؤسسة؟

## 3. الفرضيات:

- يهدف الإجابة عن التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية تمت صياغة الفرضيات التالية:
- الفرضية الأولى:** لا تعبر أدوات التقييم التقليدية عن مستوى الأداء الفعلي للمؤسسات الصناعية.
- الفرضية الثانية:** هناك أثر ايجابي لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء المؤسسة.
- الفرضية الثالثة:** تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأكثر فعالية في قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي لمختلف المؤسسات بما فيهم المؤسسات الصناعية.

## 4. أهمية الدراسة

تحظى عملية تقييم الأداء في المؤسسة بأهمية بالغة تبنى عليها العديد من القرارات الهامة وتحدد اتجاهات سير المؤسسة سلبا أو إيجابا، مما يساعد هذه الأخيرة على التقدم نحو تنفيذ إستراتيجياتها وبلوغ أهدافها. وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تنطرق إلى أحدث أدوات تقييم الأداء المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن التي تركز على قياس و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات. كما تظهر أهمية الدراسة أيضا من خلال محاولتها للتعرف على مدى ملاءمة البطاقة في تقييم أداء المؤسسات الصناعية بالجزائر.

## 5. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تبيان ماهية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة في تقييم الأداء الاستراتيجي.
- دراسة الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن و كيفية تأثير كل بعد على الأداء داخل المؤسسة.
- محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية.
- لفت أنظار كافة المؤسسات الجزائرية بشكل عام والصناعية منها بشكل خاص على أهمية دمج المؤشرات والمداخل الغير مالية في عملية تقييم الأداء، وذلك بهدف الحصول على وجهة نظر أكثر شمولية تعكس الأداء الفعلي والحقيقي لهذه المؤسسات.

## 6. أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيار هذا الموضوع إلى مجموعة من الاعتبارات الشخصية والموضوعية التي نوجزها في الآتي:

### • الجانب الشخصي

- اهتمام الطالب بالمواضيع الحديثة التي تتطابق مع تخصصه في الإدارة المالية.
- رغبة الطالب في الإحاطة بجوانب هذا الموضوع ومعرفة ما هي العوائق التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الجزائرية.

### • الجانب الموضوعي

- الحدائة النسبية للموضوع محل الدراسة، حيث أنّ تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لا يزال في مراحل التمهيديّة بالدول النامية بشكل عام والجزائر بشكل خاص.

- قلة الدراسات النظرية و التطبيقية حول هذه الأداة، ففي الوقت الذي نشهد فيه تطبيقا واسعا لبطاقة الأداء المتوازن في غالبية الدول الغربية، لا يزال لا نعرف مدى فعاليتها على مؤسساتنا الوطنية.

## 7. منهجية الدراسة

بغية الإجابة عن الإشكالية المطروحة في الدراسة وكذا اختبار الفرضيات، اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي في عرض وتفسير كافة متغيرات الدراسة من خلال جمع معلومات حول المشكلة وتصنيفها ومعالجتها. بينما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة، وذلك من خلال جمع المعلومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية. كما اعتمدنا أيضا في هذا الجانب على المنهج المقارن من خلال مقارنة نظام التقييم القائم في المؤسسة مع بطاقة الأداء المتوازن.

## 8. الدراسات السابقة

كونها من أحدث الأدوات في تقييم الأداء، فقد شكلت بطاقة الأداء المتوازن موضوع بحث للعديد من الدراسات، منها من حاولت إثبات فعاليتها ومنها من جاءت لإنتقادها. ومن أهم الدراسات السابقة التي تخدم موضوعنا والتي أتاحت لنا فرصة الإطلاع عليها، مايلي:

- دراسة منال بن زرفة (2007): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الإدارية للدولة، وذلك من خلال تحليل مختلف التجارب التي قامت بتطبيق البطاقة على المؤسسات الإدارية بفرنسا.

وقد توصلت الباحثة إلى أن إخراج بطاقة الأداء المتوازن من بيئتها الأصلية واستخدامها في مجال آخر غير الذي أنشأه من أجله يُظهر حدود البطاقة وقصورا في بعض من جوانبها، الأمر الذي يجعل منها موضعا للنقد خاصة من الجانب النظري، وذلك بالرغم من اعتراف الباحثة بالمساهمات الفعالة والكبيرة التي قدمتها بطاقة الأداء المتوازن في مجال التسيير ودون إنكار أنها تعد من الأدوات الأكثر فعالية في تقييم الأداء.

- دراسة نعيمة يحيوي (2008): هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الواقع التطبيقي لأدوات مراقبة التسيير في التكيف مع مستجدات الظروف الحالية للمؤسسة الوطنية، وذلك من خلال دراسة قطاع صناعة الحليب بالجزائر، كما هدفت الدراسة كذلك إلى إظهار مدى إمكانية تطبيق بعض من أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة على المؤسسات الوطنية.

وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج مفادها ضرورة التكامل والربط بين كل من الأدوات التقليدية والحديثة في مراقبة التسيير لبلوغ مستويات أداء متميزة. كما توصلت الباحثة من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ملبنة الأوراس كممثل للأدوات الحديثة

إلى فعاليتها كأداة حديثة في تقييم الأداء الفعلي، فمن خلال تطبيق البطاقة تبين أن المؤسسة بالرغم من بلوغها لجميع أهدافها المالية فهي لم تستطع تحقيق أهدافها على المستويات الأخرى، مما يدل على الاهتمام بالجانب المالي وإهمال للجوانب الأخرى.

- دراسة درغام وأبو فضة (2009): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المحددة ضمن جوانبها الأربعة: المالي، العميل، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تبني المصارف الفلسطينية لبطاقة الأداء المتوازن من خلال إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية وتهيئة الظروف اللازمة لتطبيق البطاقة باعتبارها أداة فعالة لترشيد القرارات وتقييم الأداء بما يساهم في تحقيق نتائج مالية جيدة.

- دراسة مراد كواشي (2011): هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مدى نجاح الفكر الإداري العالمي في تقديم واقتراح أنظمة حديثة قادرة على تقييم الأداء الشامل للمؤسسات، وذلك من خلال دراسة قطاع الإسمنت بالجزائر، كما هدفت الدراسة أيضا إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة.

وقد توصل الباحث إلى أن أغلب مؤسسات الإسمنت العمومية تستخدم أنظمة وأدوات تقليدية في تقييم أدائها، وأن هذه الأنظمة المستخدمة تفتقد لعنصر الشمولية بسبب تركيزها على الأداء الاقتصادي وإهمالها للأداء الاجتماعي والبيئي. كما توصل الباحث من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة إلى الأهمية التي يحظى بها تقييم الأداء الشامل باعتباره يتفاد نقائص أدوات التقييم التقليدية التي تركز على الجانب المالي فقط، فبرغم من أن الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة كان جيدا بالنظر للبعد المالي، فقد تمكنت البطاقة من الكشف على مستوى أداء منخفض جدا بالنظر للأبعاد الأخرى.

- دراسة محاد عريوة (2011): هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن المستدام في قياس وتقييم الأداء بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية وذلك من خلال إجراء دراسة مقارنة بين ملبنتين.

وقد توصل الباحث إلى أن الاعتماد على الأدوات التقليدية لتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية غير كاف للإمام بجميع الجوانب والتعاملات المرتبطة بالمؤسسة وبيئتها، ومن جهة أخرى فقد أظهر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على المؤسستين محل الدراسة أن هناك تركيز كبير على المحور المالي ومحور العملاء مع إهمال باقي المحاور المرتبطة بالأداء وهو ما يعتبر تقييم ناقص وغير متوازن وبالتالي لا يعبر عن المستوى الحقيقي للأداء.



## 9. الخطة المتبعة

انطلاقاً من طبيعة إشكالية الدراسة وفرضياتها والأهداف المرجوة منها، فقد ارتأينا تقسيمها إلى ثلاثة فصول متكاملة كما يلي:

يتمحور الفصل الأول حول مبادئ وأساسيات الأداء وعملية تقييمه في المؤسسة، وقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث أساسية، تعرضنا من خلال المبحث الأول إلى الأساس النظري لمفهوم الأداء باعتباره المفهوم الرئيسي الذي يركز عليه موضوع بحثنا، وقد تطرقنا إلى مختلف التعاريف الشائعة والتطور الذي عرفه المفهوم مع مرور الزمن، كما قمنا بعرض مختلف أنواعه والعوامل المؤثرة فيه. ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى عملية تقييم الأداء من خلال التفصيل في مختلف مراحلها ومستوياتها. أما المبحث الأخير فقد قمنا بتخصيصه لأنظمة تقييم الأداء، عن طريق التعرف أولاً على الأنظمة التقليدية ثم العوامل التي أدت إلى تلاشيها وظهور الأنظمة الحديثة في تقييم الأداء.

ومن خلال الفصل الثاني فقد تم التركيز على نظام من الأنظمة الحديثة في تقييم الأداء والمتمثل في بطاقة الأداء المتوازن، حيث قمنا في هذا الفصل بعرض الإطار النظري والمفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن وذلك بتقسيمه هو الآخر إلى ثلاثة مباحث. شمل المبحث الأول على التعريف بالأداة وبمختلف العوامل التي أدت إلى نشأتها مع التطرق إلى مختلف مرتكزاتها ومبادئها. أما المبحث الثاني فقد دار حول كيفية تصميمها واستخدامها في عملية التقييم. وقد جاء الفصل الثالث ليعبر الدور الهام الذي تلعبه البطاقة كأداة للإدارة الإستراتيجية.

في الأخير، خصص الفصل الثالث لدراسة حالة بالمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، أين قمنا في البداية بالتعريف على المؤسسة وتحليل نظام التقييم القائم بها، كما قمنا بتطبيق نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لإبراز الدور الفعال للبطاقة في تقييم أداء المؤسسات الصناعية، وقد خرجنا بالعديد من النتائج التي تم تحليلها ومناقشتها في نهاية هذا الفصل.

# الفصل الأول

مبادئ وأساسيات الأداء  
وتقييمه في المؤسسة

## تمهيد

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، لذا فقد لقي منذ ظهوره اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتسيير. غير أن التطور في تكنولوجيا المعلومات وتحرير الأسواق واتساعها إلى خارج حدود الدول والانفتاح المتزايد للمنافسة، كلها عوامل جعلت من الأداء مفهوما غير مستقر، الأمر الذي أدى إلى توسيع مجال البحث فيه أكثر باعتبار أنه لا يمكن لأي مقيم إجراء تقييم ناجح إلا إذا كان على معرفة ودراية جيدة بطبيعة وأسس وعناصر الأداء.

من جهة أخرى فقد أثمرت كذلك التغيرات البيئية والتطور السريع للإدارة الحديثة بصورة كبيرة على عملية تقييم أداء المؤسسات، وترتب على ذلك ظهور عدة محاولات وأساليب حديثة لتقييم الأداء تهدف إلى ترشيد القرارات من خلال تقديم نظرة أوسع وأشمل للأداء في المؤسسة.

وبالنظر إلى أهمية وضوح المفاهيم والمسميات التي تمهد الطريق أمام عملية التقييم، سنحاول من خلال هذا الفصل معالجة بعض الأسس النظرية لمفهوم الأداء والتطور الذي عرفه مع مرور الزمن، ثم سنقوم بالتفصيل في عملية تقييم الأداء باعتبارها السبب الرئيسي لوجود مفهوم الأداء وفي الأخير سوف نقوم بعرض كل من الأساليب التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

## المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم الأداء

يشغل موضوع الأداء في المؤسسات المعاصرة خاصة الصناعية منها اهتمام الباحثين سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، وهذا الاهتمام راجع إلى أن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح هو ما تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، لذلك فقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء غير أنه بالرغم من ذلك يبقى هذا الأخير يعاني من صعوبة التحديد، لذا سنسعى من خلال هذا المبحث لمعالجة مفهوم الأداء وكل ما يرتبط به من مفاهيم أخرى.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء وتطوره

من خلال هذا المطلب سنحاول الإحاطة بمفهوم الأداء من خلال التطرق إلى أبرز التعاريف التي تناولته ثم تمييزه عن مختلف المفاهيم المجاورة له ثم التعرض إلى أهم التطورات التي عرفها هذا المفهوم مع مرور الزمن.

#### 1. تعريف الأداء

يعد الأداء مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يحدد اتجاهات سير المؤسسة سلبا أو إيجابا، كما يحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وبذلك يعكس مدى نجاح المؤسسة أو إخفاقها، فالمؤسسات الاقتصادية تواجه اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة ما تحققه من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الاقتصادية الأفضل والأنجع في السوق. وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى أعلى المستويات وتحقيق أفضل النتائج، وهو ما أدى إلى بروز مفهوم الأداء كمفهوم جوهري لمنظمات الأعمال باختلاف أنواعها.

يعود أصل مصطلح الأداء إلى الكلمة اللاتينية "Parformer" والتي كانت تعني في القرن الثالث عشر إنجاز أو تنفيذ، إلا أن المصطلح استمد كامل قيمته من اللغة الإنجليزية بظهور الفعل "ToPerform" في القرن الخامس عشر والذي يعني تنفيذ مهمة، إنجاز عمل أو القيام بفعل يؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة<sup>1</sup>. وتجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من كثرت البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم، إلا أنه لم يتم التوصل حتى الآن إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد للأداء نظرا لاختلاف المقاييس والمعايير التي تستخدم في

<sup>1</sup> Stéphane Jacquet, Management de la performance : des concepts aux outils, P.2, sur : [http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management de la performance des concepts aux outils.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_des_concepts_aux_outils.pdf), Consulté Le : 15/05/2013.

دراسة الأداء من جهة واختلاف أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم من جهة أخرى<sup>1</sup>. وعلى هذا الأساس نورد فيما يلي بعضا من التعاريف الشائع تداولها في المراجع المختصة.

يعبر العديد من الكتاب والباحثين عن الأداء المؤسسي من خلال نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وبذلك فهم يعرفون الأداء على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التنظيمية<sup>2</sup>. ويشير كل من B. Doriath et C. Goujet إلى أن هذا التعريف يعتبر شاملا، وهو يتضمن ثلاثة معاني أساسية للأداء هي<sup>3</sup>:

- أن الأداء عبارة عن نتيجة أو إنجاز: ذلك أنه في غالب الأحيان تتم مقارنة النتائج والإنجازات مع الأهداف المحددة من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية أو النوعية، وهنا يظهر لنا أن الأداء يفترض نوع من المنافسة، حيث تسعى المؤسسة دوما إلى تحقيق نتائج أحسن من نتائجها السابقة وأفضل من المنافسين.

- يعبر الأداء عن فعل أو نشاط: يرتبط الأداء هنا بمجموعة من الأفعال المتناسقة والمترابطة فيما بينها حيث تقوم المؤسسة بحشد كافة جهودها وإمكاناتها في سبيل تحقيق نتيجة معينة.

- يعبر الأداء عن النجاح: حيث يعد الأداء مفهوما إيجابيا غير موجود في حد ذاته وإنما يعكس تصور المنظمة حول النجاح. وفي هذا الإطار يقول Y. Pesqueux أنه لا يمكن القول عن الأداء أنه جيد أو سيئ في حد ذاته، وإنما يمكن اعتبار نفس النتيجة على أنها أداء جيد إذا كانت الأهداف المحددة طموحة أو أداء سيئ إذا كانت الأهداف المسطرة متواضعة<sup>4</sup>.

ومن خلال هذا التعريف السابق يظهر لنا أن الأداء يعتبر مفهوما نسبيا (عبارة عن نتيجة لمقارنة)، متعدد (نظرا لتعدد الأهداف)، وذاتيا (يرتبط بالشخص أو المتعامل الذي يقوم بعملية التقييم).

1 حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص. 81.

2 Karim Said, Martine Maadani, Management et pilotage de la performance, Hachette Éducation, 2009, P.28.

3 Brigitte Doriath et Christian Goujet, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Dunod, Paris, 2007, P.172.

4 Yvon Pesqueux, la notion de performance globale, Paris, 2004, P. 8, sur : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/03/20/16/PDF/performanceTunis.pdf>, Consulté Le : 16/05/2013.

من جهة أخرى تُعرّف المنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المؤسسي على أنه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"<sup>1</sup>، ويشمل أداء المؤسسة بهذا المفهوم على ثلاثة أبعاد أساسية هي:

- أداء الأفراد داخل المؤسسة.

- أداء الوحدات التنظيمية التابعة للمؤسسة.

- أداء المؤسسة ككل في إطار بيئتها الداخلية والخارجية.

وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة التفريق ما بين الأداء المؤسسي وكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، ذلك كون الأداء المؤسسي عبارة عن مفهوم شامل يعد محصلة للأداء على مختلف المستويات في المؤسسة ويضم كل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية.

أما P. Lorino فإنه يلخص مفهوم الأداء في بعدين أساسيين هما<sup>2</sup>:

- الأداء في المؤسسة هو كل ما يساهم ويساعد على تحسين التوليفة (قيمة/تكلفة)، وعلى عكس ذلك فلا يعد بالضرورة أداءً كل ما يساهم في زيادة القيمة أو خفض التكلفة بمعزل عن بعضهما البعض. وتعبّر القيمة حسب الكاتب عن حاجات العملاء التي تقوم المؤسسة بإشباعها في حين تعكس التكلفة قيمة الموارد المستهلكة في سبيل بلوغ النتائج المرغوبة.

- الأداء في المؤسسة هو كل ما يساهم في بلوغ الأهداف الإستراتيجية.

من جهته يرى A. Chandler أن الأداء عبارة عن ربط بين كل من الفعالية الوظيفية والفعالية الإستراتيجية. وتقوم الفعالية الوظيفية على تحسين المنتجات، عمليات الإنتاج، وظيفة التسويق والعلاقات داخل المؤسسة، بينما تقتضي الفعالية الإستراتيجية التفوق على المنافسين من خلال التمتع في الأسواق الجيدة<sup>3</sup>.

على ضوء التعريفات السابقة يمكن القول أن الأداء عبارة عن مجموع الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى بلوغ أهدافها المحددة بما يسمح لها بالبقاء والاستمرار في بيئتها، كما يعكس مفهوم الأداء ظاهرتين أساسيتين هما: الكفاءة والفعالية.

<sup>1</sup> نبيل إسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص.31.

<sup>2</sup> Philippe Lorino, Méthode et pratiques de la performance, 3eme édition, Editions d'organisation, Paris, 2003, PP. 4-8.

<sup>3</sup> Cherif Lahlou, Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances, P. 15, sur : <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/Cherif%20LAHLOU.pdf>, Consulté Le : 17/05/2013.

## 2. تداخل مفهوم الأداء مع مفاهيم أخرى

من خلال التعاريف السابقة، نرى أن مفهوم الأداء يرتبط بمفاهيم أخرى كالكفاءة والفعالية، وهو ما يشكل في غالب الأحيان نوع من الالتباس كون هذه المفاهيم تعد مجاورة لمفهوم الأداء، الأمر الذي يستدعي التفريق ما بينها:

### 1.2. الفعالية

لقد حظي مفهوم الفعالية باهتمام عدد كبير من الباحثين في علوم التسيير والإدارة، حيث ينظر إليه كأداة من أدوات التسيير، كما يعتبر مرتكزا لكل المقاربات التي تهتم بتقييم أداء المنظمات بمختلف أشكالها.

ويطرح التعريف الدقيق للفعالية عدة صعوبات، غير أنه بشكل عام عادة ما يتم التعبير عن الفعالية بمدى قدرة أو عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة<sup>1</sup>، وبشكل مختصر يمكن تلخيص الفعالية في الصيغة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتائج المنجزة}}{\text{الأهداف المسطرة}}$$

ونظرا لكونه من الصعب تحديد تعريف شامل ودقيق للفعالية يقترح M. Kalika مقارنة متعددة الأبعاد لقياس فعالية المنظمات تشمل كل من : الفعالية الاقتصادية، الفعالية الاجتماعية والفعالية التنظيمية<sup>2</sup>.

ويتم قياس الفعالية الاقتصادية من خلال مؤشرات كمعدل بلوغ الأهداف، تطور المؤسسة في القطاع وكذلك جودة المنتجات والخدمات. أما الفعالية الاجتماعية فترتبط بكيفية رؤية المؤسسة لموظفيها، وتقاس من خلال مؤشرات كمدى ملائمة مناخ العمل، ودرجة رضا الموظفين وطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة. في حين يتم تقييم الفعالية التنظيمية من خلال مؤشرات كدرجة مرونة الهيكل التنظيمي، جودة تدفق المعلومات ودرجة احترام الإجراءات الرسمية في المؤسسة.

<sup>1</sup> Brigitte Doriath et Christian Goujet, Op.cit., P. 172.

<sup>2</sup> Michel Kalika, Structure d'entreprise, Edition Economica, Paris, 1995, PP. 336-342.

## 2.2. الكفاءة

تعبّر الكفاءة كأسلوب عمل يرتبط بتقييم الأداء عن مدى استخدام الموارد المتاحة مادية وفنية وبشرية واستغلالها الاستغلال الأمثل<sup>1</sup>. ويعود مفهوم الكفاءة تاريخيا إلى الاقتصادي الايطالي باريتو الذي طور صياغة هذا المفهوم حيث أصبح يعرف "بأمثليه باريتو"، وحسبه فإن أي تخصيص ممكن للموارد هو إما تخصيص كفاء أو تخصيص غير كفاء، وأي تخصيص غير كفاء للموارد فهو يعبر عن اللاكفاءة<sup>2</sup>. واللاكفاءة تعني أن المؤسسات تنتج أقل من المستوى الممكن من المخرجات باستخدام موارد معينة، فهي تستخدم توليفة مكلفة من المدخلات لإنتاج مجموعة من المخرجات. وعلى هذا الأساس يمكن تلخيص مفهوم الكفاءة بالصيغة التالية :

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النتائج المنجزة}}{\text{الموارد المستخدمة}} / \frac{\text{(المخرجات)}}{\text{(المدخلات)}}$$

وضمن نفس السياق يقول M. Kalika أن الكفاءة تُقاس بكمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من منتج معين، في حين تُقاس الفعالية بدرجة بلوغ الأهداف المحددة، لذلك فهو يعتبر أنّ مفهوم الفعالية يعد أشمل وأوسع من مفهوم الكفاءة، كما يؤكد الباحث على أن المؤسسة تستطيع تحقيق الفعالية دون تحقيق الكفاءة أو العكس<sup>3</sup>.

ومن أجل توضيح أكثر للعلاقة بين هذه المفاهيم يمكننا الإشارة إلى نموذج جيلبرت (Gilbert) الذي هو عبارة عن مثلث يسمى بمثلث الأداء ويصف العلاقة بين كل من الأداء، الفعالية والكفاءة، وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

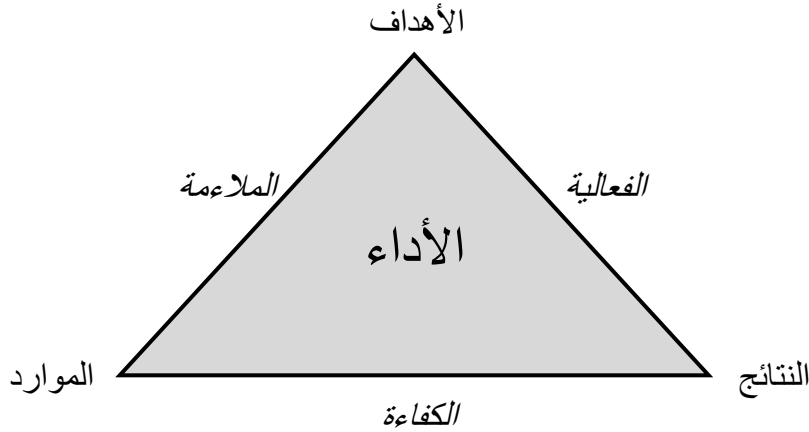
<sup>1</sup> Brigitte Doriath et Christian Goujet, Op.cit., P. 173.

<sup>2</sup> حسين حساني، تقييم الأداء في مؤسسات التأمين الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص.

<sup>3</sup> Michael Kalika, Op.cit., P. 328.



الشكل رقم (01): مثلث الأداء



Source : Stéphane Jacquet, Op.cit., P. 4.

- من خلال الشكل السابق يمكن القول أنه بتحليل أضلاع مثلث الأداء يمكن فهم العلاقات التي تربط مختلف المفاهيم ببعضها كما يلي:
- يشير الضلع الذي يربط النتائج بالأهداف إلى الفعالية ويسمح بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها أم لا.
  - ويشير الضلع الذي يربط النتائج بالموارد إلى الكفاءة ويسمح بمعرفة مدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف والموارد.
  - أما الضلع الذي يربط الأهداف بالموارد فيرمز للملاءمة ويسمح بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قد استخدمت أحسن الموارد وأكثرها ملاءمة لتحقيق أهدافها أم لا.
- وفيما يتعلق بالأداء فهو يعكس كل من مفهوم الكفاءة والفعالية ويمثل التفاعل الذي يحدث بين كل من الأهداف والموارد والنتائج.

إضافة إلى ما سبق تجدر الإشارة إلى أن هناك أيضا بعض المفاهيم الأخرى التي قد تتقاطع مع الفعالية والكفاءة وبذلك مع الأداء من أهمها:

- **الإنتاجية:** وتتمثل في كمية أو قيمة الإنتاج منسوبة إلى عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج. ويمكن استخدام معايير الإنتاجية في قياس درجة حسن استغلال الموارد، فالإنتاجية تقيس درجة الكفاءة التي تتمتع بها المؤسسة في تحويل المدخلات المختلفة إلى مخرجات تأخذ شكل سلع وخدمات<sup>1</sup>. لكن بالرغم من كون الإنتاجية مقياس مهم في تقييم الأداء إلا أنها لا تكفي وحدها لإعطاء حكم متكامل على أداء المؤسسة باعتبار أنها لا تستطيع التعبير عن جميع العوامل التي تقف وراء الأداء.

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص. 33.

- **الجودة:** وتتمثل في مستوى أو درجة تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء، وبذلك فهي تعبر عن مدى قدرة المؤسسة في الاستجابة لمتطلبات زبائنها فيما يتعلق بالنوعية، ولقياسها عادة ما يتم مقارنة عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.

### 3. تطور مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وبعدم السكونية في محتواها المعرفي<sup>1</sup>، حيث عرف هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً منذ بداية استعماله إلى وقتنا الحالي، وذلك بفعل التطورات الاقتصادية الكبيرة والتغيرات التي عرفتها بيئة الأعمال والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة.

لقد تجسدت النظرة التقليدية للأداء لفترة طويلة في التركيز على متغير واحد يتمثل في التكاليف وكيفية إدارتها، حيث يرى العديد من المفكرين أنه لطالما تم ربط مفهوم الأداء بخفض التكاليف<sup>2</sup>. غير أنه ومع مرور الزمن فقد عرف هذا المفهوم تطوراً جديداً في محتواه، فبدلاً من الاقتصار فقط على الأسعار والتكاليف كآلية لتحديد مفهوم الأداء ثم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات كمتغير آخر عند تحديد هذا المفهوم.

ولقد تمثلت أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات على إثر ظهور التسويق كعلم وفن وتطور الفكر الإستراتيجي في الإدارة والاتجاه المتزايد نحو تطبيق الإستراتيجيات المختلفة في التسيير، كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير، ومن ثم فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فحسب وإنما صار يهتم كذلك بالقيمة التي أصبح يجنيها العميل من تعامله مع المؤسسة. وهنا يرى كل من K. Said et M. Maadani أن هذا التطور في مفهوم الأداء نحو أخذ القيمة بعين الاعتبار قد ظهر في الثمانينيات من القرن الماضي كنتيجة للتطور في مقاربات الجودة التي تضع العميل في قلب المنظمة<sup>3</sup>. وعلى هذا الأساس يمكن القول أن مفهوم الأداء قد توسع ليشمل إضافة إلى عنصر التكلفة عنصراً جديداً يتمثل في القيمة، وأصبح بذلك يُنظر

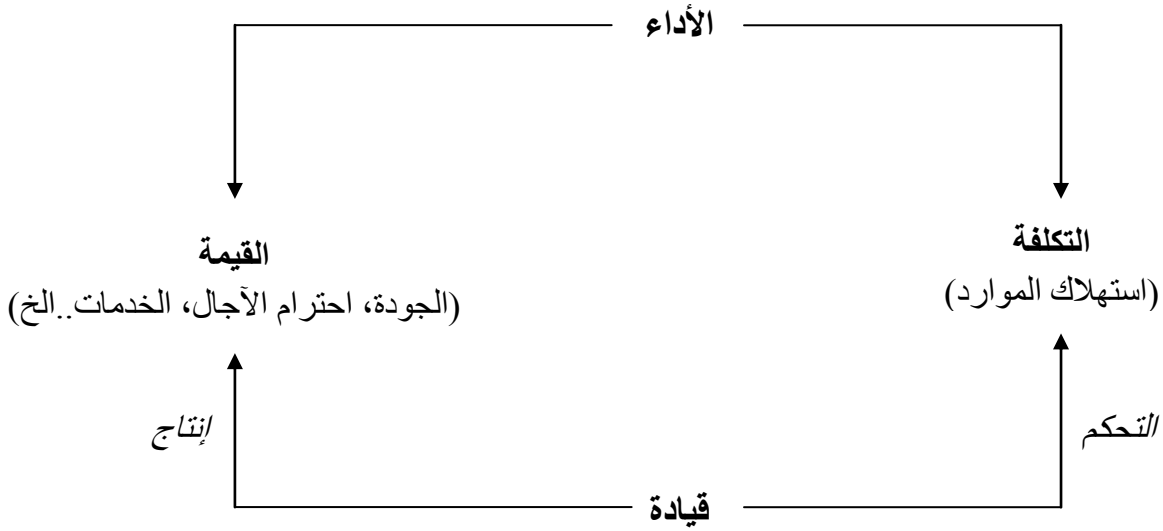
<sup>1</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، 2009، ص. 221.

<sup>2</sup> Françoise Giroud et al, Gontôle de gestion et pilotage de la performance, 2eme édition, Gualino éditeur, Paris, 2004, P. 66.

<sup>3</sup> Karim Said, Martine Maadani, Op.cit., P. 29.

للأداء على أنه علاقة أو توليفة (قيمة / تكلفة)، ويمكن توضيح هذه العلاقة أكثر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(02): متغيرات الأداء، العلاقة (تكلفة / قيمة)



Source : Françoise Giroud et al, Op.cit., P. 69.

يتبين لنا من خلال الشكل السابق أن مفهوم الأداء يشمل كلا من التكلفة والقيمة، حيث أن المؤسسة تقوم باستهلاك مجموعة من الموارد من أجل الاستجابة لطلبات الزبائن مما يؤدي إلى خلق تكلفة، ومن خلال تلبية احتياجات وطلبات هؤلاء الزبائن يظهر بُعد القيمة في أنشطة المؤسسة. وبذلك فإذا كان استهلاك الموارد يتناسب مع القيمة المقدمة للزبائن سيكون هؤلاء الزبائن مستعدين للدفع مقابل الخدمات التي وفرتها المؤسسة لهم، الأمر الذي سيمكن المؤسسة من البقاء والنمو. وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن الفصل بين بعدي الأداء (القيمة والتكلفة)، حيث أن الاهتمام بالقيمة على حساب التكلفة أو العكس سوف يضع المؤسسة في وضع خطير.

## المطلب الثاني: أنواع الأداء، أبعاده والعوامل المؤثرة فيه

بعد ما تطرقنا إلى مفهوم الأداء والتطورات التي شهدتها سنحاول من خلال هذا المطلب معرفة أنواع الأداء ومختلف العوامل التي تؤثر فيه.

### 1. أنواع الأداء

مما سبق يتضح لنا أنه لا ينبغي النظر إلى الأداء بصورة مجردة وإنما يجب النظر إليه في إطار عملية شاملة للنشاط في المؤسسة، وعلى ضوء ذلك يرى B. Sogbossi أنه يمكن تقسيم الأداء إلى ثلاثة أنواع أساسية<sup>1</sup> تشمل كل من الأداء الاجتماعي-الاقتصادي، الأداء الإستراتيجي والأداء التنافسي.

#### 1.1. الأداء الاجتماعي الاقتصادي

ويتضمن هذا النوع كل من الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء التنظيمي.

##### 1.1.1. الأداء الاقتصادي

ويعرف بأنه قدرة المؤسسة على البقاء وعلى تحقيق أهدافها<sup>2</sup>، حيث يُعبّر الأداء الاقتصادي عن السبب الأساسي لوجود المؤسسة والمتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها هذه الأخيرة جراء تعظيم نتائجها (الإنتاج، رقم الأعمال، القيمة المضافة، الربح...) وتدنية استخدام الموارد (رأس المال، المواد الأولية، العمل، التكنولوجيا...). وتجدر الإشارة إلى أن هذا الجانب الاقتصادي للأداء قد ظل لفترة طويلة يعتبر المعيار الأساسي في تقييم أداء المؤسسات.

##### 2.1.1. الأداء الاجتماعي

يعرف الأداء الاجتماعي على أنه مستوى رضا الأفراد المشاركين في حياة المؤسسة<sup>3</sup>. وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا ما اقتصر اهتمام المؤسسة بالأداء الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، وبذلك يمكن القول أن الأداء الاجتماعي ينبع من خلال

<sup>1</sup> Bertrand Sogbossi Bocco, Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, La Revue des Sciences de Gestion, V.01, N. 24, 2010, P. 118.

<sup>2</sup> Ibid, P. 119.

<sup>3</sup> Cherif Lahlou, Op.cit., P. 16.

الأهمية الممنوحة للمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة ولكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية فيها<sup>1</sup>.

### 3.1.1. الأداء التنظيمي

يتعلق الأداء التنظيمي بالكيفية التي تُنظَّم وتُهيكل بها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وكذلك الطريقة التي تمكنها من ذلك. وفي هذا الإطار يشير M. Kalika إلى أن هذا النوع من الأداء يرتبط مباشرة بفعالية الهيكل التنظيمي للمؤسسة وليس بالنتائج المحتملة ذات الطبيعة الاقتصادية والاجتماعية<sup>2</sup>، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية. ويقدم الباحث أربع عوامل لقياس الفعالية التنظيمية تشمل كل من احترام الهيكل الرسمي، العلاقة بين المصالح، نوعية انتقال المعلومة ومرونة الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

### 2.1. الأداء الإستراتيجي

ويعرف بالأداء على المدى البعيد، ولقد حظي هذا النوع من الأداء باهتمام كبير على مستوى الإدارة الإستراتيجية كونه يعكس التوجه الإستراتيجي للمؤسسات ويقاس مدى فعالية الإستراتيجيات المنتهجة من طرفها، كما يشكل الأداء الإستراتيجي الأساس الذي تقوم عليه عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية، وعليه فإن هذا الأداء يمثل نتيجة لمختلف العمليات والمراحل الإستراتيجية وأن أي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لا بد أي يشير إليه الأداء الإستراتيجي، وهو ما قاد العديد من الباحثين إلى اعتباره قلب الإدارة الإستراتيجية<sup>3</sup>. ومن بين العوامل الضرورية لتحقيق هذا النوع من الأداء نجد: صياغة إستراتيجية فعالة، تنمية أنشطة المؤسسة، توفر ثقافة ديناميكية، تحفيز الأفراد داخل المؤسسة، خلق القيمة بالنسبة للعملاء، ووضع نظام إدارة يستهدف المدى البعيد.

### 3.1. الأداء التنافسي

يرتبط هذا النوع من الأداء بالبيئة التنافسية للمؤسسة، حيث يجسد الأداء التنافسي النجاح الذي ينتج ليس فقط من أنشطة وعمليات المؤسسة وإنما أيضا من قدرة هذه الأخيرة على

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص. 219.

<sup>2</sup> Michel Kalika, Op.cit., P. 340.

<sup>3</sup> عمر عبو، هودة عبو، دور الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، ص. 6، على: <http://labocolloque5.voila.net/142Abbouhoudaomar.pdf>، في: 2013/06/02.

التكيف والاندماج في المناخ التنافسي الذي يُميّز قطاعها الذي تنشط فيه<sup>1</sup>. وتجدر الإشارة إلى أنه ضمن أي قطاع نجد مجموعة من المؤسسات لها خصائص مشتركة وتواجهها خيارات متشابهة، لذلك فتحليل الأداء هنا يعتمد على دراسة هذه المجموعة من المؤسسات بالارتكاز على عدد من الأبعاد أهمها: درجة التخصص، سياسة التسعير، طرق التوزيع، الخدمات الملحقه التحكم في التكنولوجيا...الخ<sup>2</sup>.

وبذلك فإن الأداء التنافسي يرتكز على منطق أن تحقيق المؤسسة لأي نتيجة أو بلوغها لأي هدف يعتمد على شدة المنافسة بين المؤسسات والخصائص التنافسية للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة. وضمن نفس المنطق يمكن القول أن المؤسسة لا يمكنها اغتنام أي فرصة إلا إذا كانت على إطلاع جيد بظروف وخصائص المنافسة في قطاعها وعلى معرفة تامة بقدراتها وإمكانياتها مما يسمح لها بخلق ميزة تنافسية، لذلك يمكن القول أن الأداء التنافسي يرتبط بقدرة المؤسسة على خلق ميزة تنافسية تسمح لها بالتفوق على منافسيها .

بعد التطرق لمختلف أنواع الأداء، ينبغي الإشارة إلى أن الأداء قد خرج من المقاربات القديمة التي كان يعرف بها إلى مقاربة أكثر إلماما وشمولية تهدف إلى أخذ المسؤولية تجاه المجتمع بعين الاعتبار مما أدى إلى بروز نوع جديد من الأداء أطلق عليه اسم الأداء الشامل.

#### 4.1. الأداء الشامل

إن مؤسسات اليوم لا تعتبر كيانات اقتصادية فحسب، بل كيانات ترتبط كذلك بالمجتمع والبيئة التي تعمل فيها، فهي تعمل في بيئات اقتصادية واجتماعية معقدة تعرضها للعديد من الضغوطات أغلبها اجتماعية، حيث أشار كل من K. Said et M. Maadani أنه ابتداءً من عام 1960 عرف عدد الشكاوي الاجتماعية المقدمة ضد المؤسسات ارتفاعا معتبرا مما دفع المؤسسات نحو الاهتمام أكثر بمسؤوليتها الاجتماعية<sup>3</sup>. ومع زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من جهة وتطور مفهوم الأداء الاجتماعي من جهة أخرى نشأ مفهوم جديد سمي بالأداء الشامل للمؤسسات، حيث يقول M. Essid ضمن هذا الإطار أن المسؤولية

<sup>1</sup> Bertrand Sogbossi Bocco, Op.cit., P. 118.

<sup>2</sup> حسين حساني، مرجع سابق، ص. 17.

<sup>3</sup> Karim Said, Martine Maadani, Op.cit., P. 31.

الاجتماعية للمؤسسات تعتبر المكون والسبب الرئيسي الذي أدى إلى ظهور مفهوم الأداء الشامل<sup>1</sup>.

ويعرّف الأداء الشامل على أنه ذلك الأداء الذي يأخذ بعين الاعتبار مطالب مختلف فئات أصحاب المصالح: العمال، الموردون، الزبائن، المحيط المجتمعي، المحيط الطبيعي... الخ، حيث أنه يبحث عن إرضائهم بطريقة أكثر توازنا وعدالة وذلك دون إهمال نمو المؤسسة وتطورها خدمة للملاك والمساهمين<sup>2</sup>.

كما يعرف أيضا على أنه تجميع لكل من الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي<sup>3</sup>، وهو التعريف الذي يتفق عليه العديد من الباحثين، حيث يرون أن الأداء الشامل هو الأداء الذي يجمع ويدمج الأبعاد الثلاثة التالية<sup>4</sup>:

- البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بمؤشرات تستخدم الميزانية وجدول حسابات النتائج.
- البعد الاجتماعي: ويرتكز على قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أطراف فعّالة.
- البعد البيئي: ويرتكز على المساهمة الفعّالة للمؤسسة في تطوير وتنمية بيئتها.

ومن خلال التعاريف السابقة يظهر لنا أن الأداء الشامل يرتبط بكل من التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وكذلك إشباع رغبات أصحاب المصالح، ويوضح الشكل الموالي معنى الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية.

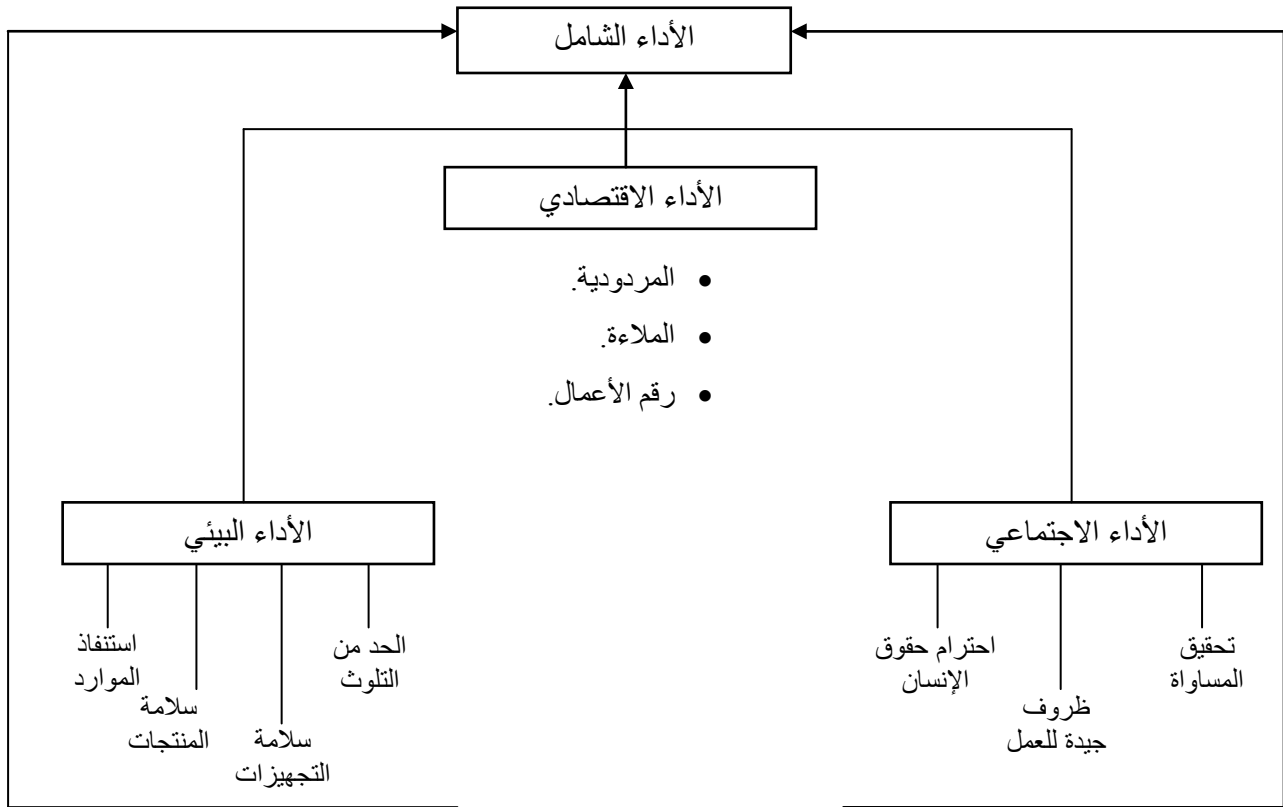
<sup>1</sup> Moez Essid, Les Mécanismes de Contrôle de La Performance Globale, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Centre de recherche en pilotage économique et Social des Organisations, Université Paris-Sud, 2006, P. 81.

<sup>2</sup> مراد كواشي، إشكالية تقويم الأداء الشامل في المؤسسة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2011، ص. 105.

<sup>3</sup> Christophe Germain, Stéphane Trébuçq, La performance globale de l'entreprise et son pilotage, Semaine sociale Lamy, N. 1186, 2004, P. 38.

<sup>4</sup> Centre des jeunes dirigeants des entreprises, Le guide de la performance globale, Éditions d'Organisation, 2004, P. 10.

الشكل رقم (03): الأداء الشامل في المؤسسة



- الخفض في التكاليف من خلال تدنية التبذير.
- الخفض في خطر وقوع الحوادث.
- الفوز بحصص سوقية.
- فرص لخلق منتجات جديدة.

- الخفض في احتمالات حدوث إضرابات أو مقاطعات.
- الرفع في مستوى تحفيز العاملين.
- سهولة توظيف الإطارات.

Source : Moez Essid, Op.cit., P. 85

من خلال الشكل السابق تتضح لنا المرتكزات الثلاثة التي يقوم عليها الأداء الشامل، حيث يبين الشكل كيفية ارتباط كل نوع من أنواع الأداء بالأداء الشامل للمؤسسة، وبذلك يمكن القول أن التقييم العادل للأداء يقتضي مراعاة كل مكونات الأداء الشامل وتحقيق أهدافه. وتتبلور أهم أهداف الأداء على المستوى الاقتصادي في بذل كل الجهود الكفيلة بتحقيق العائد المناسب على الأموال المستثمرة وزيادة المبيعات والرفع في المردودية لضمان حقوق المساهمين والملاك. أما على المستوى الاجتماعي فتتمثل أهم الأهداف في الاهتمام بالعاملين من خلال توفير كافة العوامل الممكنة لخلق حالة من الرضا وتحسين مستواهم الاجتماعي والمادي وكل هذا في إطار تحقيق سعادة ورفاهية الإنسان. كما تتبلور الأهداف على المستوى



البيئي في الإسهام في حماية البيئة والحفاظ عليها من خلال الحد من التلوث والاقتصاد في موارد الطاقة المتاحة والموارد الخام.

## 2. علاقة أداء المؤسسة بأصحاب المصالح

لقد اتضح أن بقاء واستمرار المؤسسات في وقتنا الحالي لم يعد يعتمد على الخصائص والجوانب المالية لهذه المؤسسات فقط، وإنما أصبح مرهونا بمدى قدرتها على إرضاء كافة أصحاب المصالح دون نسيان الاهتمام بصورتها تجاه المجتمع. وبذلك فلم تعد مسؤولية المؤسسات تقتصر على المساهمين فحسب وإنما اتسعت لتشمل كافة الأطراف من عملاء، موردين، عمال... الخ وهو السياق الذي نشأ فيه مفهوم الأداء الشامل<sup>1</sup>، ويرى A. Fernandez أنه من الضروري الإحاطة بمختلف العلاقات التي تربط الأداء بأصحاب المصالح والتي تتجلى في<sup>2</sup>:

### 1.2. علاقة الأداء بالمساهمين

إن الحاجة المتزايدة لمؤسسات اليوم إلى التطور والتقدم قد دفعتها إلى البحث عن كافة الموارد المالية من أجل دعم وتعزيز نموها الاقتصادي، ومن جهة أخرى فقد أدت الضغوطات الناتجة عن اللجوء إلى أسواق المال إلى إعادة النظر في دور ومهام المسيرين من أجل ضمان استمرار مؤسساتهم حيث أصبح هدفهم الأساسي يتمثل في تعظيم القيمة بالنسبة للمساهمين. وبذلك وحسب السوق المالي فإن أداء المؤسسة يرتبط بمدى قدرة هذه الأخيرة على خلق القيمة بالنسبة للمساهمين.

### 2.2. علاقة الأداء بالعملاء

لقد أصبح العملاء محور تركيز كافة المنظمات في وقتنا الحالي، حيث أصبح تحقيق رضاهم ضرورة يعتمد عليها مصير المؤسسة. لقد أدى انفتاح وتوسع الأسواق الدولية إلى انقلاب موازين القوة بين المؤسسة وعملائها، وقد نتج عن هذا الانقلاب إعادة هيكلة المؤسسات وتوجيهها نحو الاهتمام بالعميل وبالتسويق. كما أيقنت مؤسسات اليوم أنه من أجل البقاء والنمو يجب عليه بذل جهود كبيرة للحفاظ على حصصها السوقية وتوسيعها، وتتجسد هذه الجهود في الاستجابة لمختلف رغبات

<sup>1</sup> Karim Said, Martine Maadani, Op.cit., P. 32.

<sup>2</sup> Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers, 4eme édition, Edition d'Organisation, Paris 2011, PP. 44-58.

وحاجيات العملاء والرفع من ولائهم للمؤسسة بما يضمن الصمود والتفوق أمام المنافسة. ومن هنا يظهر لنا أن الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى رضا العملاء بالمؤسسة.

### 3.2. علاقة الأداء بالشركاء

إن مؤسسات اليوم تعمل أكثر فأكثر على إخراج أنشطتها ذات القيمة المضافة العالية وتقديمها إلى الشركاء، حيث تعتبر هذه النشاطات (كالتصميم والإمداد) ذات تأثير إستراتيجي على سلسلة القيمة لهذه المؤسسات، وبذلك يصبح تحسين سلسلة القيمة يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة الشريك المعني.

وبالتالي فإن العلاقة بين المؤسسة والشركاء تأخذ بعداً آخر ذو طابع إستراتيجي، لذلك يمكن القول أن أداء المؤسسة يرتبط بنوعية وكفاءة الشريك الذي تتعامل معه.

### 4.2. علاقة الأداء بالعمّال

من أجل الإبداع وخدمة العميل بشكل أفضل فقد أصبح الموظفون يمثلون حجر الزاوية بالنسبة للمؤسسات الموجهة نحو عملائها، حيث أظهرت هذه المعطيات الجديدة حاجة المؤسسات إلى تحفيز عمّالها بالشكل الذي يسمح لكل موظف بالشعور أنه يتحمل جزء من المسؤولية فيما يتعلق بمستقبل هذه المؤسسة.

من جهة أخرى فقد أصبح تحفيز العمّال يشكل مصدر اهتمام المؤسسات التي تقيس درجة رضا موظفيها، فاشتداد المنافسة في الوقت الحاضر يدفع بهذه الأخيرة إلى السعي جاهدة من أجل كسب ولاء مواردها البشرية والاحتفاظ بهم. وتشير المنظمات التي استطاعت تحقيق مستوى عالي من الأداء فيما يخص تسيير الموارد البشرية إلى مدى أهمية إدراك العلاقة بين درجة رضا الموظفين ومستوى الأداء في المؤسسة.

### 5.2. علاقة الأداء بالمجتمع

في السياق الاجتماعي الاقتصادي، فقد أصبح من غير الممكن اليوم أن تنجح المؤسسة من خلال التركيز على الجانب الاقتصادي فقط دون أخذ المتغيرات الاجتماعية والبيئية بعين الاعتبار. فقد أدت العولمة، حرية وسهولة انتقال المعلومات والضغوطات التي تمارسها البيئة المحيطة إلى زيادة تعقيد عمل ونشاط المؤسسات، وبذلك فقد أصبحت العديد من المتغيرات كحماية البيئة، حقوق العمال، رضا المجتمع... الخ تشكل جزءاً هاماً من إستراتيجيات المؤسسات تسمح لها بالاستمرار في البيئة الاجتماعية، وهنا تظهر بشكل واضح العلاقة التي تربط الأداء في المؤسسة بدرجة مراعاة هذه الأخيرة للعوامل البيئية والاجتماعية.

### 3. العوامل المؤثرة في الأداء

إن الأداء بمختلف أنواعه يعد دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها إيجاباً أو سلباً، لذلك فقد سعت العديد من الدراسات إلى تحديد هذه العوامل وتصنيفها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية، ومن أبرز التصنيفات وأكثرها شيوعاً نجد التصنيف وفق مصدر هذه العوامل، حيث تم تقسيم هذه الأخيرة إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية<sup>1</sup>.

#### 1.3. العوامل الخارجية

يقصد بالعوامل الخارجية مجموع المتغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة والتي تخرج عن نطاق سيطرتها<sup>2</sup>. وينبغي الإشارة إلى أن آثار هذه العوامل قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة كما قد تكون ذات آثار سلبية على المؤسسة وبالتالي على أدائها، مما يتطلب التكيف معها للتخفيف من حدتها. وتنقسم العوامل الخارجية إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية وتكنولوجية.

##### 1.1.3. العوامل الاقتصادية

تعتبر هذه الأخيرة من أكثر العوامل تأثيراً على المؤسسات خاصة الصناعية منها، ويعود ذلك لطبيعة عمل ونشاط المؤسسات من جهة ولكون المحيط الاقتصادي هو المصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمنتجاتها من جهة أخرى. وتنقسم هذه العوامل بدورها إلى عوامل اقتصادية عامة كالسياسة الاقتصادية للدولة، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة... الخ، وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، ومستوى الأجور... الخ. وتتميز العوامل القطاعية بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة في الأجل القصير نسبياً في حين تكون آثار العوامل الاقتصادية العامة غير مباشرة وطويلة نسبياً.

#### 2.1.3. العوامل الاجتماعية والثقافية

يتأثر الأداء داخل المؤسسة بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية، وذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين المؤسسة (الأفراد داخل المؤسسة سواء كانوا عمال، مسيرين، مدراء...)

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001،

ص. 91.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص. 91.

والمجتمع، ومن بين هذه العوامل نجد العادات والتقاليد الموروثة، نماذج الحياة، التيارات الفكرية للمجتمع التي تنشط فيه المؤسسة.

### 3.1.3. العوامل السياسية والقانونية

تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، ومن أهم هذه العوامل نجد طبيعة النظام السياسي في البلد الذي تتواجد به المؤسسة ومدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات... الخ، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.

### 4.1.3. العوامل التكنولوجية

وتتمثل في المعارف العلمية، البحث العلمي، براءات الاختراع، الإبداع والابتكار، حيث تؤثر هذه العوامل إيجاباً أو سلباً على حجم التكاليف وجودة المنتجات وبالتالي على مستوى الأداء في المؤسسة.

### 2.3. العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، وعلى عكس العوامل الخارجية فإنه يمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية<sup>1</sup>. وتتميز هذه العوامل بتعددتها وتداخلها فيما بينها وصعوبة حصرها بدقة، لذلك فقد تم تجميعها في ثلاث مجموعات رئيسية هي العوامل البشرية، التقنية والتنظيمية.

### 1.2.3. العوامل البشرية

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم:

- هيكل القوى العاملة.
- مستوى تأهيل الأفراد.
- درجة التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها.
- نظام الأجور والمكافآت.
- مدى ملاءمة مناخ العمل في المؤسسة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص. 92.

### 2.2.3. العوامل التقنية

- وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم:
- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية و في معالجة المعلومات.
  - نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
  - تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
  - نوعية المنتج وشكله.
  - درجة التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات زبائنها.
  - مستوى التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
  - مستويات الأسعار.
  - الموقع الجغرافي للمؤسسة.

### 3.2.3. العوامل التنظيمية

وتشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة. إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء. لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم، بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

#### المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

لقد اتضح من خلال المبحث الأول أن الأداء يعد أحد المفاهيم الجوهرية التي توليها المؤسسات والإدارة الحديثة أهمية بالغة، ذلك أنه يعتبر الأساس الذي يوفر لها الإمكانيات لبناء سياستها ووضع الخطط التي تسمح لها بتحقيق أهدافها وبذلك البقاء والنمو في بيئتها. غير أن مفهوم الأداء ليست له أية قيمة في حد ذاته، فالأداء وجد بهدف تقييمه، حيث يقول M. Lebas في هذا الإطار أنه "ليس هناك وجود للأداء إلا إذا تمكنا من قياسه..."<sup>1</sup>. لذلك سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم تقييم الأداء و إلى مستوياته ومختلف المراحل التي تمر بها عملية التقييم وسنفضل كذلك في مؤشرات التقييم باعتبارها العنصر الذي تركز عليه عملية تقييم الأداء.

<sup>1</sup> Angèle Dohou, Nicolas Berland, Mesure de la performance globale des entreprises, P.4, sur : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/48/75/PDF/p154.pdf>, consulté le : 10/06/2013.

## المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء، أهميته وأهدافه

### 1. مفهوم تقييم الأداء

إن الإحاطة بمفهوم "تقييم الأداء" تتطلب أولاً وقبل أي شيء التفريق والتمييز بين مفهومي "التقييم والقياس".

لقد تمكن Ecosip من خلال أعماله من التمييز بين المفهومين، حيث يرى أن التقييم عملية تتم عبر الزمن، وهي تنتقل من الأهداف إلى الآثار مروراً بمرحلة التنفيذ، في حين أن القياس يقتصر على الآثار أو النتائج فقط<sup>1</sup>، وهو ما ذهب إليه M. Lauras حيث يقول أن القياس يلعب دوراً مهماً لكنه يقتصر على الآثار والنتائج فحسب، بينما يعد التقييم عملية أوسع باعتباره ينظر إلى الأسباب ويهتم أيضاً بالأهداف وطرق بلوغها<sup>2</sup>. وبذلك يمكن القول أن تقييم الأداء يعد مفهوماً أشمل وأوسع من قياس الأداء، كما يعتبر هذا الأخير مكونة أساسية من مكونات تقييم الأداء.

إضافة لما سبق، تجدر الإشارة أيضاً إلى أن هناك اختلاف بين مفهوم تقييم وتقييم الأداء، فالتقييم هو مرحلة سابقة لإجراء عملية التقييم، بحيث يتم في عملية التقييم قياس الأداء الفعلي والكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء وتحديد أوجه القصور والانحرافات وفق أسس موضوعية وواقعية، أما عملية التقييم فهي مرحلة يتم فيها العلاج والتعديل وفقاً لنتائج مرحلة التقييم<sup>3</sup>. غير أنه ومع كثرة البحوث والدراسات في هذا المجال فقد أصبح هناك تداخل بين المفهومين وقلما يتم التفريق بينهما.

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تقييم الأداء، وذلك راجع لصعوبة تحديد تعريف دقيق للأداء، ومن بين أهم التعاريف نذكر:

عرف ديفرز (Devrise) تقييم الأداء على أنه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة<sup>4</sup>. وفي هذا الإطار يتفق البعض على أنه مقارنة النتائج المنجزة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً

<sup>1</sup> Papa Ibra Kebe, Modes d'évaluation et performance des projets de R&D, P. 3, sur : <http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/3295/Kebe.pdf>, consulté le : 10/06/2013.

<sup>2</sup> M. Matthieu Lauras, Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques, These de Doctorat en Génie Industriel, L'institut national polytechnique de Toulouse, 2004, P. 112.

<sup>3</sup> فارس رشيد البيتاني، محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية، دار أبله للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص. 22.

<sup>4</sup> محمد الطعمنة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق إستنباطها، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص. 401.

في المؤسسة ومدى نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء<sup>1</sup>.

كما عرّف تقييم الأداء على أنه المراقبة المستمرة للإنجازات، البرامج، الأنشطة، المشاريع والوظائف في المؤسسة وتسجيلها<sup>2</sup>. وفي إطار هذا التعريف ينظر البعض إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء هام من عملية الرقابة، حيث يقولون أن الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم حتى تصل إلى هدف محدد، وأن تقييم الأداء هو استقراء لدلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية حتى يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا نحو الأهداف المحددة، أي أن العملية الرقابية الشاملة تختص أساسا بوظيفتين: الأولى محاولة توجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف ومنعها من الانحراف، والثانية تصحيح مسارات هذه الأنشطة، وكل هذا يتضمن تقييم الأداء<sup>3</sup>.

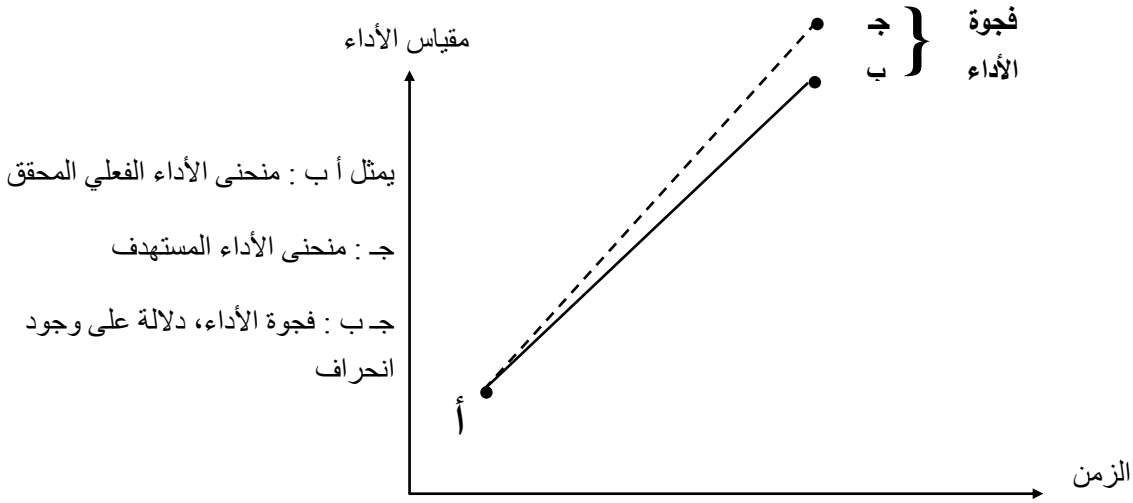
ومن خلال تحليل التعاريف السابقة يمكن القول أن مجال تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة في ضوء المعلومات الرقابية التي يتم التوصل إليها، وذلك بهدف التأكد من أن الأنشطة الفعلية تسير نحو ما هو مخطط لها، مع إمكانية اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عن ما هو مخطط له. فبعد جمع المعلومات الخاصة بقياس الأداء وتوصيلها للشخص أو الهيئة المسؤولة عن التقييم في المؤسسة، تتجمع لدى هذه الأخيرة كافة المعلومات التي تسمح لها بتقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط الضعف، حيث يكون لديها المعلومات الخاصة بما يجب أن يكون عليه الأداء وما هو عليه فعلا، وفي حالة عدم تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف يظهر ما يسمى بفجوة الأداء (Performance Gap) وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص. 11.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلف الملكوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. 34.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص. 10.

الشكل رقم (04): فجوة الأداء



المصدر : حمزة محمد الزبيدي، مرجع سابق، ص. 82.

من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن فجوة الأداء تدل على وجود انحراف أو نقطة ضعف في أداء المؤسسة، الأمر الذي يستدعي التدخل في أسرع وقت لتصحيحها.

وبناءً على ما سبق يمكن القول بصفة عامة أن تقييم الأداء هو عبارة عن عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل مؤسسة معينة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحرافات إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل.

## 2. أهمية تقييم الأداء

تحظى عملية تقييم الأداء في مختلف المؤسسات وخاصة الصناعية منها بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة، يمكن إبرازها في الآتي<sup>1</sup>:

- تساعد عملية تقييم الأداء في التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فحتى يمكن معرفة مدى تطابق الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعية فلا بد من توافر مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس ذلك، وعملية تقييم الأداء تعتبر من أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية. فعملية التقييم تسمح بتوفير التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم

<sup>1</sup> محمد الطعامنة، مرجع سابق، ص. 402.

وأيضاً: طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل لنشر، عمان، 2009، ص. 71.



نحو الأهداف، وفي حالة ما إذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المؤسسة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها المنشود.

- إن عملية تقييم الأداء تشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن التقييم يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.

- إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة. وضمن هذا السياق فإن عملية تقييم الأداء تعمل على استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل، والتقليل من الهدر والضياع وترشيد النفقات وتنمية الإيرادات، كما يشكل تقييم الأداء أساسا موضوعيا لوضع نظام الحوافز والمكافآت.

- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.

- إن تقييم الأداء يحسن في الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها ومتعاملاتها. فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها.

- تسمح عملية تقييم الأداء بمعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة ككل.

- يقدم تقييم الأداء المؤسسي صورة واضحة للدولة فيما يتعلق بمستوى أداء القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات.

- تحدد عملية التقييم ما يجب معرفته لتحقيق الأداء العالي، فنماذج وأنظمة تقييم الأداء تشمل على مجموعة من المتغيرات المترابطة والمنظمة والتي إن تم إتباعها فسوف تساعد أصحاب القرار على السعي نحو تحسين مستوى الأداء بصورة علمية عقلانية.

وعلى ضوء ما سبق تتجلى لنا الأهمية الجوهرية لعملية تقييم الأداء، فالمنظمة التي لا تعرف أين هي الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكن لها أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتالي لا يمكنها الوصول إلى ما تريد.

### 3. أهداف تقييم الأداء

لقد اتضح أنه ينبغي على جميع المؤسسات أن تقيس مدى فعالية أنشطتها ونتائج أعمالها لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها سوف تقودها نحو تحقيق أهدافها وبالتالي تحسين أدائها. لذلك فالمؤسسة التي لا تستطيع قياس أدائها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع مراقبته فلن تقدر على إدارته، وبذلك فهي لن تتمكن من صناعة قرارات سليمة، حيث يقول R. Quinn ضمن هذا السياق "ببساطة، لا يمكنك إدارة شيء لا تستطيع قياسه"<sup>1</sup>. وعلى هذا تحتاج المؤسسات لتقييم الأداء من أجل تحقيق الأهداف التالية<sup>2</sup>:

- **الرقابة:** يهدف تقييم الأداء إلى مراقبة الإنجازات والنتائج وتحليلها من خلال مقارنتها مع التوقعات، والتننبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند وقوع انحرافات.
- **التقييم الذاتي:** يهدف تقييم الأداء على مستوى المؤسسات إلى تشخيص المشكلات لحلها، والكشف عن مواطن الضعف لتقويتها ومواطن القوة للحفاظ عليها وتعزيزها.
- **تقييم الإدارة:** يعتبر تقييم الأداء كمرآة للإدارة العليا تعكس أداء الوحدات والفروع، وبالتالي تمكنها من رسم الإستراتيجيات والأهداف بوضوح.
- **التحسين المستمر:** يعتبر تقييم الأداء كهدف أولي لهدف نهائي يتمثل بتحسين الأداء من أجل زيادة الإنتاجية .

كما تهدف المؤسسة من خلال تقييم الأداء إلى:

- التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة.
- التركيز على حسن سير الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
- التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقا للأهداف المرسومة سلفا.

<sup>1</sup> John H. Lingle, William A. Schiermann, From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It?, Management Review, Vol. 85, No. 3, 1996, P.56.

<sup>2</sup> عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، 2008، ص. 498.

- تحقيق أفضل عائد ودفع حركة التنمية، حيث أن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع وتعزيز قدرات المؤسسة لتحسين أدائها.
- يهدف تقييم الأداء إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها للعملاء.
- يهدف تقييم الأداء إلى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها وتحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها، وكل ذلك من أجل الدفع بعجلة الأداء نحو الأمام.

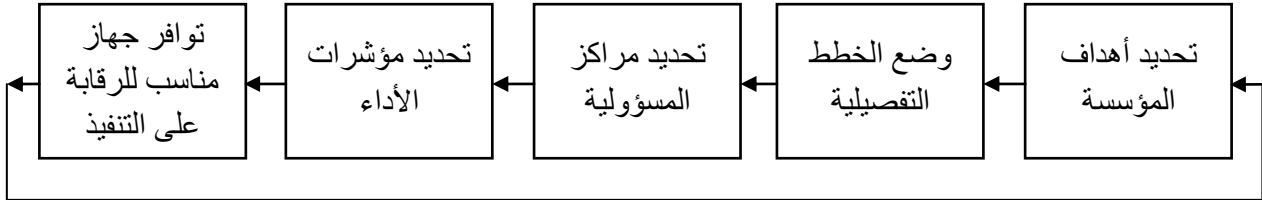
### المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء، مستوياته، مراحلها ومتطلبات نجاحه

إن عملية تقييم الأداء تخضع لمجموعة من الأسس التي يجب مراعاتها، كما أنها تتبع عددا من الخطوات والمراحل التي ينبغي المرور بها، وكل ذلك بغية الوصول إلى نتائج صحيحة تعكس الواقع الفعلي للمؤسسة.

#### 1. الأسس العامة لتقييم الأداء

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): الأسس العامة لتقييم الأداء



المصدر: نبيل إسماعيل رسلان، مرجع سابق، ص. 34.

#### 1.1 تحديد أهداف المؤسسة

لكل مؤسسة عدد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراساتها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها. ويتمثل التحديد الدقيق للأهداف في ترجمة الهدف العام للمؤسسة وتحويله إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعبر عن أوجه النشاط الرئيسية بدقة، كما يجب أن تتحدد أهداف المؤسسة على أساس مجالات وأوجه نشاط مختلف الوحدات والأقسام التابعة لها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص. 125.

لقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المؤسسة التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها و التي تشمل<sup>1</sup>:

- المجال التسويقي.
- مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية.
- القيمة المضافة.
- الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل.
- الربحية.
- أداء العاملين وتطويرهم.
- المسؤولية تجاه المجتمع.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة الربط بين مختلف الأهداف التي تحددها المؤسسة مع وضع الجدول الزمني اللازم لتحقيق هذه الأهداف، كما يجب أيضا تحديد الأهمية النسبية لكل هدف تم وضعه في سلم الأولويات على ضوء الأهداف التي يجب أن تحظى بأكبر قدر من الموارد المتاحة مع ضرورة التنسيق بين هذه الأهداف بحيث تكون أكثر وضوحا للمسؤولين عن التنفيذ<sup>2</sup>.

## 2.1. وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف

يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة، بحيث تعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من جهة، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة منها من جهة أخرى .

ويقصد بالخطط التفصيلية، وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن إطارها الزمني المحدد<sup>3</sup>. وينبغي مراعاة مجموعة من العوامل عند وضع هذه الخطط لإنجاح عملية التقييم، من أهمها:

- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط.

- ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام والفروع.

- ضرورة مساهمة جميع الأفراد داخل المؤسسة في صياغة الأهداف.

<sup>1</sup> عقيل جاسم عبد الله ، تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، 1999، ص. 194.

<sup>2</sup> عمرو حامد، مرجع سابق، ص. 126.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص. 126.

- يجب أن تكون الأهداف المحددة قابلة للتكيف والتعديل حسب التغيرات التي قد تطرأ على البيئة الخارجية.

### 3.1. تحديد مراكز المسؤولية

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي مؤسسة، هو أن تتوفر فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات. ويقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط المؤسسة وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها<sup>1</sup>. وعلى ضوء ما سبق فعملية تقييم الأداء تتطلب إيضاح اختصاصات كل مركز مسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما:

- إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي تقييم أداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة من أجل الحكم على أدائها الداخلي.
- إذا وقع انحراف أو ظهرت فجوة في أداء المؤسسة، يمكن لهذه الأخيرة التعرف على أسباب الانحراف ومعالجتها بالنظر مباشرة إلى مركز المسؤولية الذي وقع فيه هذا الانحراف، وهو الأمر الذي يسمح للمؤسسة بتوفير الجهد والوقت.

### 4.1. تحديد مؤشرات الأداء

تعتبر خطوة تحديد المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم، كما أنها الأكثر صعوبة في الوقت نفسه. وترجع صعوبة هذه الخطوة إلى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة النتائج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة وبالتالي تعدد المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم هذه النتائج، ونظرا لاستحالة استخدام كافة المؤشرات المتاحة يصبح من الضروري انتقاء تلك التي تعبر أصدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة وبالنسبة للمؤسسة ككل من جهة أخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص. 38.

<sup>2</sup> عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق، ص. 196.

وبالرغم من صعوبة تحديد المؤشرات وما أثارته من جدل، فإنه يعد من الضروري على أي مؤسسة أو مركز مسؤولية عند اختيار المؤشرات مراعاة مجموعة من العوامل، أهمها<sup>1</sup>:

- اختيار المؤشرات الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المرسومة.
- اختيار المؤشرات الأكثر وضوحا وفهما بالنسبة للعاملين، بحيث يكون في مقدورهم استخدام هذه المؤشرات والخروج بنتائج واقعية معبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها.
- إعطاء كل مؤشر مختار وزنا يتناسب مع أهميته ومساهمته في التعبير عن درجة تحقيق الأهداف.

### 5.1. توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية، كما يستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة، إذ تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها وصحتها على دقة وصحة جميع البيانات المسجلة<sup>2</sup>.

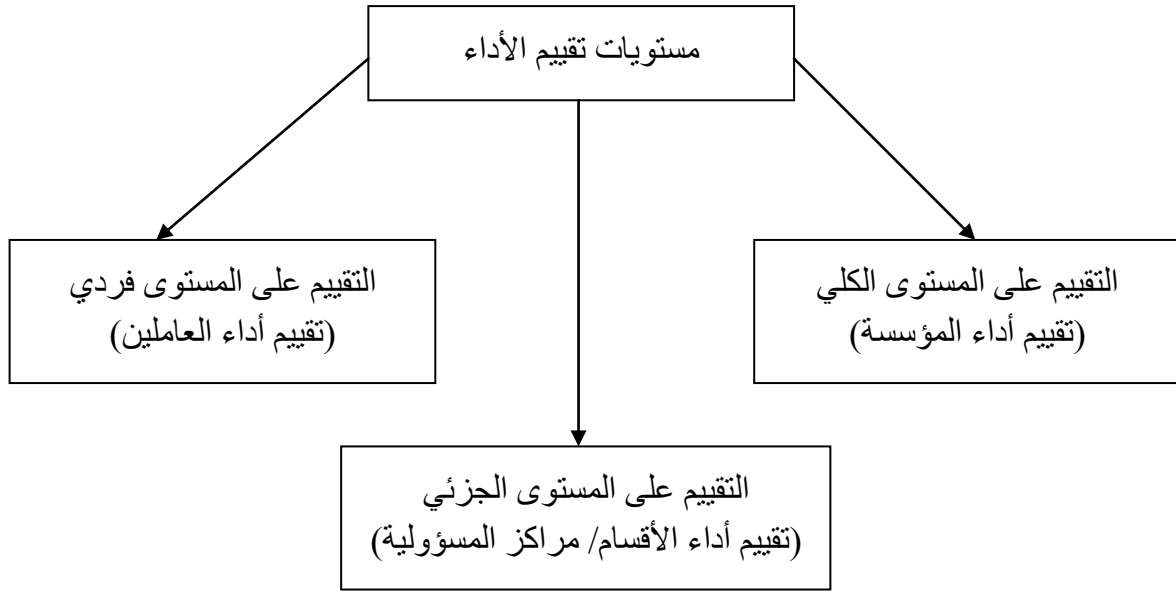
### 2. مستويات تقييم الأداء

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

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص. 38.

<sup>2</sup> عمرو حامد، مرجع سابق، ص. 129.

الشكل رقم(06): مستويات تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، كيف تقيّم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص. 15.

## 1.2. تقييم الأداء الكلي للمؤسسة

يتلخص تقييم الأداء الكلي للمؤسسة في التقييم الكلي المتكامل لنتائج أعمال هذه الأخيرة وكافة وحداتها التنظيمية في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء وقياس مستوى الإنجاز الفعلي في إطار المستويات المحددة للأداء المرغوب.

وتشمل الأعمال التقييمية للأداء على مستوى المؤسسة ككل ما يلي<sup>1</sup>:

- دراسة التقارير الدورية المرفوعة من إدارات الأقسام فيها وإعطاء الرأي والتوجيه بشأنها لتدعيم جوانب القوة في أدائها وتفادي 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 استعملت في عملية التقييم.

<sup>1</sup> محيد الكرخي، مرجع سابق، ص. 41.

- إعداد تقرير سنوي يتضمن تقييما لنتاج نشاط المؤسسة ويحتوي على الجداول والمؤشرات التي تحدد مستوى الأداء خلال السنة في كافة المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية والاستثمارية وشؤون العاملين.

## 2.2. تقييم الأداء على المستوى الجزئي

يكون نظام التقييم في المنظمات والمؤسسات اللامركزية أكثر تعقيدا منه في المؤسسات البسيطة كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك فإن عملية تقييم الأداء تشمل إضافة للمستوى الكلي مستوى آخر أدنى منه يسمى بالمستوى الجزئي، والذي يضم مراكز المسؤولية ومختلف الأقسام والإدارات المكونة للمؤسسة (الإنتاج، المالية، التسويق...). ويعد تقييم الأداء على هذا المستوى مكملًا ومتممًا للتقييم على المستوى الكلي، حيث يرى العديد من الباحثين أن تقييم الأداء على مستوى الأقسام ومراكز المسؤولية يسمح للمؤسسة بالاستفادة من نظرة أكثر دقة وأكثر تعبير عن المستوى الحقيقي للأداء<sup>1</sup>.

تتطلب عملية التقييم على المستوى الجزئي قيام كل مسؤول أو مدير للقسم أو مركز المسؤولية المعني بإعداد تقييم أداء قسمه مسترشدا بالخطط والأهداف المحددة، وذلك من خلال<sup>2</sup>:

- متابعة تنفيذ الأهداف المخططة لقسمه يوميا واتخاذ 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 الانجاز بالمخطط والعقبات التي واجهت العملية الإنتاجية في القسم والانحرافات التي حدثت والإجراءات المتخذة أو المطلوب اتخاذها لمعالجتها وأهم المقترحات التي يراها للارتقاء بمستوى الأداء نحو الأفضل.

- إعداد تقرير سنوي عن تقييم الأداء للقسم يتضمن جميع الإجراءات والتعليمات والأساليب الخاصة بعملية التقييم، ويرفع هذا التقرير للإدارة المسؤولة على مستوى المؤسسة ككل.

<sup>1</sup> Françoise Giroud et al, Op.cit., P. 122.

<sup>2</sup> محيد الكرخي، مرجع سابق، ص. 40.



### 3.2. تقييم الأداء على المستوى الفردي

يتمثل التقييم الفردي للأداء في تقييم العاملين داخل المؤسسة من خلال أدائهم لوظيفتهم والمساهمة في تحقيق أهداف مؤسستهم، وذلك بالتعرف على مستوى الأداء الحالي والمتوقع للعاملين بمختلف الوظائف والمستويات في المؤسسة. ويعد تقييم أداء العاملين من الوظائف والأنشطة الأساسية في المؤسسة باعتباره يشكل حجر الأساس للأداء ككل<sup>1</sup>. ويمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:

- 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 و بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.
- وبناء على ما سبق، تجدر الإشارة إلى أن المستويات الثلاثة للأداء تؤثر وتتأثر فيما بينها، فهي تشترك في الأهداف العامة لعملية التقييم كمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، الإدارة والمؤسسة ككل مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية أو التعزيزية، كما تشترك أيضاً في البعد الزمني للتقييم<sup>2</sup>. وبذلك يمكن القول أن مستويات الأداء تتكامل فيما بينها، حيث أن تقييم أداء المؤسسة يتطلب تقييم أداء وحداتها وإداراتها، وتقييم أداء الإدارات يتطلب تقييم أداء الأفراد العاملين بها، غير أن مستويات الأداء تختلف فيما بينها في نوعية المؤشرات المستخدمة والإجراءات والخطوات المتبعة، وهو ما سنتعرف عليه من خلال مراحل وخطوات تقييم الأداء.

### 3. مراحل وخطوات تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظراً لاختلاف مستويات الأداء، فعملية تقييم الأداء على مستوى الأفراد مثلاً تختلف في بعض مراحلها وخطواتها عن عملية تقييم الأداء على المستوى الكلي، غير أنه بشكل عام

<sup>1</sup> فارس رشيد البيتاني، مرجع سابق، ص. 72.

<sup>2</sup> محمد الطعانة، مرجع سابق، ص. 404.

يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض تشمل: جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة وأخيرا دراسة الانحراف وإصدار الحكم.

### 1.3. جمع المعلومات والبيانات اللازمة

تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط أو رقابة وبالتالي تقييم للأداء دون توفر المعلومات بالجودة اللازمة وفي الوقت المناسب. لذلك تتطلب عملية تقييم الأداء مجموعة من المعلومات، البيانات والتقارير التي يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر أساسية هي:

- **الملاحظة الشخصية:** تعد الملاحظة الشخصية منهجا يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيها، وتعتبر من أقدم وسائل جمع المعلومات في المؤسسة، غير أنها تقتصر على معلومات نوعية فقط، غير أن ما يعيب هذه الطريقة هو عدم قدرتها على تقديم معلومات كمية دقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة.
- **التقارير الشفوية:** وتتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومروؤسيه، أين يتم مناقشة الخطط والإنجازات إضافة إلى التعرض للمشاكل والانحرافات أين يتم الخروج بمقترحات وحلول.
- **التقارير الكتابية:** تعد التقارير الكتابية المصدر الأساسي لجمع المعلومات في أغلب المؤسسات، حيث تقدم التقارير الكتابية معلومات وبيانات كاملة ودقيقة تشكل سجل دائم يمكن المؤسسة من قياس وتقييم أدائها بشكل موضوعي. أما عن أنواع التقارير الكتابية فالبعض منها وصفي والبعض الآخر إحصائي، ومن زاوية أخرى يعد البعض منها جزئي أي تغطي مجالات محدودة، والبعض الآخر يغطي مجمل نشاط المؤسسة وكمثال عن ذلك نجد: الميزانية، جدول حسابات النتائج، كمية المبيعات، معدل الإنتاجية... الخ.

وتجدر الإشارة إلى أن كل من الملاحظة الشخصية، والتقارير الشفوية والتقارير الكتابية مصادر للمعلومات مكملة لبعضها البعض في إجراء عملية التقييم والرقابة.

### 2.3. قياس الأداء الفعلي

وهي المرحلة الثانية من عملية التقييم، فمن خلالها تتمكن المؤسسة من تحديد النتائج المنجزة وذلك بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها أو تصميمها من أجل هذا الهدف.

ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية تعكس مستوى ودرجة بلوغ الأهداف في جميع الأنشطة والمجالات الوظيفية بالمؤسسة، كما تشكل النتائج التي حققتها المؤسسة الأساس المرجعي لإجراء عملية التقييم.

### 3.3. مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة المالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب أو المستهدف، ويتم ذلك من خلال إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي ونتائج التنفيذ المستهدفة خلال فترة التقييم، وبناء على هذه المقارنة يتم تحديد مدى التقدم أو التخلف في التنفيذ الفعلي للأهداف عما هو وارد ضمن الخطة<sup>1</sup>. كما يمكن إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال فترة التقييم مع النتائج الفعلية المحققة خلال فترة أو فترات سابقة وعلى ضوء هذه المقارنة يمكن التعرف على معدل التطور في مستوى الأداء.

### 4.3. تحديد الانحرافات وإجراء العمليات التصحيحية

ويتم ضمن هذه المرحلة تحديد وتفسير أسباب التباين والاختلاف بين نتائج الإنجاز الفعلي والمتوقع في حالة عدم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها أو انحرافها عن المسار المحدد في الخطة، ليتم بعد ذلك تحديد العوامل التي تسببت في حدوث هذه الاختلافات، وهنا ينبغي التفرقة بين طبيعة العوامل وما إذا كانت داخلية أو خارجية. وتشير العوامل الداخلية إلى أن التباين في النتائج والأهداف قد حدث بسبب أحد القرارات أو الأعمال التي تمت داخل المؤسسة، أما العوامل الخارجية فهي تعبر عن جميع الظواهر التي تؤثر في تنفيذ أهداف المؤسسة والتي لا يمكن لها أن تتحكم فيها. ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى اختلاف النتائج الفعلية عن الأهداف المسطرة نذكر ما يلي:

- عدم الدقة في تحديد الأهداف نفسها من الناحية الكمية أو الزمنية.
- وجود نقطة ضعف في خطة التنفيذ وفي الإستراتيجية.
- وجود عيب في التنظيم القائم الذي يتم في إطاره تنفيذ الخطة.
- عدم وجود نظام للحوافز يرتبط بتحقيق الأهداف.
- عدم توفر عامل أو أكثر من عوامل الإنتاج المتاحة تحت تصرف الإدارة.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص. 16.

في الأخير وبعد تحديد ومعرفة أسباب ومكان الخلل، تقوم المؤسسة بمعالجته وتعديله مع ضمان عدم تكرار نفس المشاكل والأخطاء مرة أخرى.

#### 4. متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهها

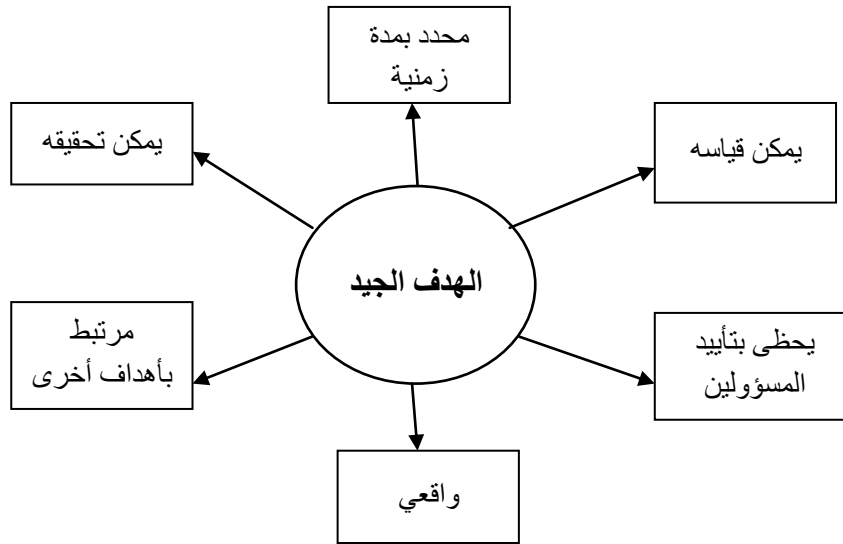
##### 1.4. متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء

إن نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة مرهون بمراعاة هذه الأخيرة لمجموعة من الاعتبارات والشروط الجوهرية والتي بدونها لا يصبح للتقييم معنى، وتتمثل هذه الاعتبارات فيما يلي:

##### • التحديد الدقيق للأهداف

باعتبار أن تحقيق الأهداف المسطرة يمثل الهدف الأول لعملية تقييم الأداء في المؤسسة والأساس الذي تنطلق منه العملية، فيجب أن تكون هذه الأهداف محددة بدقة ومعروفة من طرف جميع الأفراد داخل المؤسسة، وفي هذا الإطار يرى A. Fernandez أن الهدف الجيد ينبغي أن تتوفر فيه ستة خصائص أساسية يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): خصائص الهدف الأمثل



Source : Alain Fernandez, Op.cit., P. 224.

• قياس الأشياء الصحيحة

ينبغي على المؤسسة قبل الشروع في قياس وتقييم الأداء أن تقوم أولاً بتحديد وفهم كافة العمليات والأنشطة التي سيتم قياسها، وبذلك يجب على المؤسسة تحديد العمليات والأنشطة الرئيسية التي تعكس مستوى أدائها ووضعها ضمن خريطة التنفيذ.

• النظر لعملية التقييم على أنها وسيلة وليست غاية

يقوم العاملون والمديرون في المؤسسة بالعمل تجاه تحقيق النتائج والأهداف المرغوبة، لذلك ينبغي عليهم تركيز كل اهتمامهم نحو إنجاز هذه الأهداف، ولا يمثل تقييم الأداء سوى أداة تسمح لهم بقياس مدى تقدمهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة<sup>1</sup>. لذلك يجب النظر لعملية تقييم الأداء على أنها وسيلة وليست غاية، فالغاية بالنسبة للمؤسسة تتمثل في بلوغ أهدافها المسطرة.

إضافة لما سبق، تجدر الإشارة إلى أن التقييم السليم للأداء للمؤسسات يتطلب وجود مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند ممارسة عملية التقييم وهي:

- ضرورة تأييد طبقة الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء، فكلما كانت اتجاهات الإدارة ايجابية نحو عملية التقييم كلما كانت فرص نجاحها وتحقيقها أكبر.

- ضرورة تحديد العناصر والصفات التي سيتم بناءً عليها التقييم بشكل واضح، دقيق ومفهوم بحيث يستطيع الرؤساء والمرؤوسين فهمها بسهولة.

- ضرورة ارتباط تقييم الأداء بالنشاط أو الوحدة موضع التقييم، ويعد ذلك نابعا من اختلاف الأنشطة مما يؤدي إلى واقعية نتائج التقييم.

- لا ينبغي أن يقتصر هدف التقييم على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة.

- يجب أن تتصف عملية تقييم الأداء بالاستمرارية، بمعنى أن لا تقتصر على فترة زمنية محدودة، وإنما يجب أن تتم بصفة دورية ومنظمة حتى يمكن الكشف عن الانحرافات ومواجهتها قبل تشعبها في المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد الرحيم محمد، مرجع سابق، ص. 502.

#### 2.4. الصعوبات والمشاكل التي تواجهها عملية تقييم الأداء

عند تطبيق نظام تقييم الأداء للحكم على كفاءة أداء منظمات الأعمال، قد يواجه القائم بعملية التقييم بعض المشكلات والصعوبات نتيجة نقص في البيانات أو المعلومات اللازمة لإجراء عملية التقييم أو صعوبات في قياس وتحديد المؤشرات الملائمة للتعبير عن مستوى الأداء بشكل فعال. وبذلك يمكن حصر أهم هذه الصعوبات والمشاكل في<sup>1</sup>:

##### • قصور أنظمة المعلومات في بعض المؤسسات

يعتبر وجود نظام متكامل للمعلومات الاقتصادية والمالية والإدارية أحد أهم الركائز التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء، نظرا لكونها العنصر الرئيسي في عملية التقييم وأول خطوة تنطلق منها العملية، لذلك تبدل العديد من منظمات الأعمال محاولات جادة ومستمرة في إيجاد نظام للمعلومات يسمح بخدمة أهداف الإدارة المتعددة ويساعدها في اتخاذ القرارات الرشيدة، في حين أن البعض الآخر ليس لديه نظام معلومات أو في طريقه لاتخاذ قرارات متعلقة بتطبيق نظام معلومات، ففي هذه الحالة يكون الحصول على البيانات اللازمة لمتابعة وتقييم الأداء أمر بالغ الصعوبة، وترجع مشكلة قصور نظم المعلومات في بعض منظمات الأعمال إلى:

- ضعف نظام الرقابة الداخلية، وخصوصا ما يتعلق بعمليات الشراء والتخزين والإنتاج والبيع والتحصيل ومراقبة العاملين، و تحليل أوقات تشغيل الآلات... الخ.
- قصور نظم التكاليف المطبقة وعدم تكاملها، إذ أنها لا تتضمن في اغلب المنظمات نظم التكاليف المعيارية أو التقديرية، بالإضافة إلى عدم تطبيق نظرية القياس الحدي للتكاليف الفعلية في معظم منظمات الأعمال.
- عدم وجود نظام للمحاسبة الإدارية في معظم المنظمات إما بسبب حدوثها أو بسبب عدم الإيمان بأهميتها.

##### • صعوبة قياس و تحديد بعض مؤشرات الأداء في بعض الأنشطة الاقتصادية

تواجه بعض منظمات الأعمال صعوبات كثيرة عند قياس وتحديد بعض المعايير والمؤشرات المتعلقة بنتائج نشاطها وتقييم أدائها. وتختلف درجة الصعوبة تبعا لاختلاف النشاط، ويمكن توضيح بعض هذه الصعوبات فيما يلي:

<sup>1</sup> عمرو حامد، مرجع سابق، ص ص. 121-122.

- صعوبة القياس الكمي لحجم الإنتاج النهائي: ويرجع ذلك غالباً لتعدد نوعيات المنتج واختلاف وحدة قياسه (كما في حالة صناعة المنتجات الصيدلانية) أو لتعدد العمليات الإنتاجية وعدم توافق أزمنة تنفيذها أو عدم تكرارها بين فترة وأخرى.

- صعوبة التعبير الكمي عن بعض أهداف منظمات الأعمال: مثل تنمية وتطوير العاملين لرفع مستوى خدمة الجمهور والعملاء، وفي هذه الحالة تأخذ عملية التقييم بأسلوب التقدير لما تحقق من نتائج من حيث نوعها ومدى فعاليتها.

- صعوبة توحيد مفاهيم الطاقة الإنتاجية و صعوبة قياسها: ففي بعض الأنشطة حيث قياس الطاقة الإنتاجية كما هو الحال في قطاع الصناعة، نجد أن هناك اختلاف في تحديد مستوى الطاقة الذي يؤخذ معياراً للمقارنة وتحديد نسب الطاقة المستغلة. وفي بعض الأنشطة كالمقاولات يكون من الصعب تحديد الطاقة الإنتاجية بالرغم من وجود إمكانية التغلب على صعوبة التقييم الكمي للطاقة وذلك بإعادة تصنيف شركات المقاولات و تحديد مسؤولياتها.

وبذلك يمكن القول أن تحديد المؤشرات تعد نقطة حرجة عند تقييم الأداء، حيث أن عدم التحكم في هذه الأخيرة قد يحول دون نجاح عملية تقييم الأداء، لذلك ينبغي على المؤسسات الاهتمام بمؤشرات الأداء ومحاولة الإحاطة بها من أجل إنجاز عملية التقييم، وهذا ما سنتناوله من خلال العنصر الموالي.

### المطلب الثالث: ماهية مؤشرات تقييم الأداء

تستلزم عملية تقييم الأداء ضرورة توافر مجموعة من المؤشرات من أجل الوقوف على مستوى الأداء الذي بلغته المؤسسة، وكذا من أجل تحديد تطور أي جانب من جوانب نشاطها. ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة هذه المؤشرات وتحليلها وتصنيفها وفقاً لأبعاد متعددة، لذلك سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لمفهوم المؤشرات وأهميتها وخصائصها إضافة إلى المبادئ الأساسية لتصنيفها.

#### 1. مفهوم مؤشر الأداء

من أكثر التعريفات شيوعاً لمؤشرات الأداء نجد تعريف P. Lorino الذي يرى أن مؤشر الأداء هو عبارة عن معلومة تساعد فرد أو مجموعة من الأفراد على توجيه مسار نشاطهم بغرض تحقيق هدف معين أو مساعدتهم في تقييم نتائج ذلك النشاط<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Philippe Lorino, Op.cit., P. 130.

ويمكن للمؤشر أن يأخذ جملة من الأشكال قد تكون أرقاما أو بعض الدلالات النوعية وذلك حسب النشاطات التي تقوم بها المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها. لذلك يعرف P. Voyer المؤشر على أنه "عنصر أو مجموعة من العناصر المشكلة لمعلومة ذات دلالة بالنسبة للمؤسسة"<sup>1</sup>.

كما يفترض من المؤشر أن يقدم لمستعمليه جملة من المعلومات المفيدة أهمها<sup>2</sup>:

- سبب وجوده والهدف الإستراتيجي الذي يرتبط به.
- الشخص أو الجهة المسؤولة عن إعدادة و متابعتة.
- المسؤول عن النشاط أو العملية التي يراد تقييم أدائها بواسطته.
- المدة الزمنية اللازمة لإعدادة ومتابعتة.
- طريقة تصميمه ومصادر المعلومات اللازمة لحسابه.
- قائمة الأشخاص أو الجهات المعنية باستعماله.

من خلال التعاريف السابقة تتجلى لنا أهمية مؤشرات الأداء، فهي تعد أداة رئيسية تساعد المنظمة على تنفيذ إستراتيجيتها<sup>3</sup>، كما أصبحت تلعب دور همزة الوصل بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح.

إن استخدام المؤشرات في قياس أداء المؤسسات يرتبط بقدرة هذه الأخيرة على معرفة توجهات أصحاب المصالح، والتي بالاعتماد عليها تقوم المؤسسات بتبني التوجهات والتصرفات التي تخدم مصلحتهم وتشبع رغباتهم انطلاقا من مبدأ أن أصحاب المصالح ينتظرون دوما من المؤسسة أن تتوفر على أداة للاتصال تسمح لهم بالحصول دون عناء على معلومات شفافة وهو ما توفره مؤشرات الأداء<sup>4</sup>.

## 2. تصنيف مؤشرات الأداء

نظرا لكون هناك العديد من المؤشرات المختلفة الأشكال، فغالبا ما تستخدم عدة تصنيفات لتمييز بين هذه المؤشرات أو تجميعها، وضمن هذا الإطار يؤكد P. Voyer أنه ليس هناك

<sup>1</sup> Pierre Voyer, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2eme édition, Presses de l'université du Québec, Québec, 1999, P.61.

<sup>2</sup> Philippe Lorino, Op.cit., P. 130.

<sup>3</sup> مراد كواشي، مرجع سابق، ص. 138.

<sup>4</sup> John Roberts, Organisation de l'entreprise moderne, performance et croissance, Economica, 2008, P.86.



تصنيف أمثل لمؤشرات الأداء، وإنما يعتمد التصنيف الجيد للمؤشرات على حاجيات وأهداف عملية التقييم ونوعية المعلومات المراد الحصول عليها<sup>1</sup>.

ومن أكثر التصنيفات شيوعاً، تقسيم مؤشرات الأداء إلى مؤشرات مالية وغير مالية<sup>2</sup>.

#### • مؤشرات الأداء المالية

إن قياس وتقييم الأداء باستخدام المؤشرات المالية يعتبر الأسلوب التقليدي الأكثر استخداماً، حيث أنه لا يمكن تصور أن يتم تحليل أي بيانات عن أداء المؤسسات ومراكزها المالية بدون استخدام المؤشرات المالية بصورة أو بأخرى. وتعد المؤشرات المالية من أهم أدوات التحليل استعمالاً في قياس أداء المؤسسات، وذلك من خلال مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء فيها أو عن طريق المقارنة بين المؤشرات المالية للمؤسسة والمؤشرات المالية لمؤسسة منافسة ضمن إطار البيئة التي تنشط فيها هذه الأخيرة. وقد سعى الكثير من الباحثين إلى تطوير استخدامات المؤشرات المالية بأسلوب علمي يعتمد على العلاقة بين هذه المؤشرات وإمكانية تركيزها في منظور واحد متكامل وشمولي، يضمن تغطية وتقييم كافة أوجه النشاطات التي تقوم بها المؤسسة.

#### • مؤشرات الأداء غير المالية

لا شك في أن التغيرات الحادثة في مجال البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة وما صاحبها من زيادة احتياجات العملاء وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مؤشرات جديدة لأداء المنظمات تتلاءم مع أهدافها، وهو ما دفع المؤسسات إلى استخدام مؤشرات غير مالية من خلال نماذج حديثة سوف تساعد إدارة المؤسسة في خلق القيمة الحقيقية التي تنتشدها، وذلك من خلال استخدام هذه النماذج في تحقيق التفاعل والترابط بين مختلف المواد المادية وغير المادية التي تمتلكها المؤسسة.

ومن جهته فقد ذهب P. Lorino إلى تصنيف مؤشرات الأداء إلى مؤشرات نتيجة ومؤشرات متابعة، وذلك حسب وظيفة المؤشر<sup>3</sup> :

• ففي حالة ما إذا تعلق الأمر بتقييم نتيجة نهائية لنشاط تم إنجازه أو لهدف تم بلوغه فنحن بصدد مؤشر النتيجة، حيث يشير الباحث إلى أن هذا النوع من المؤشرات يأتي في النهاية

<sup>1</sup> Pierre Voyer, Op.cit., P.63.

<sup>2</sup> Charles T. Horngren et al, contrôle de gestion et gestion budgétaire, 3eme édition, Pearson éducation, Paris, 2006, P.35.

<sup>3</sup> Philippe Lorino, Op.cit., P. 131.

وبالتالي فلا يسمح بإجراء تعديلات أو تصحيح الانحرافات، وإنما يقتصر عمله على تحديد ما إذا تمكنت المؤسسة من بلوغ أهدافها أم لا.

• أما في حالة ما إذا تعلق الأمر بعملية أو نشاط في طور الإنجاز أين يمكن مراقبة تقدمه والتدخل إن لزم الأمر قبل فوات الأوان فنحن بصدد مؤشر المتابعة، حيث يسمح هذا الأخير بمتابعة التطورات الحاصلة في العمليات كما يوفر القدرة على التنبؤ بالانحرافات مما يسمح بالتدخل في الوقت المناسب من أجل تعديلها.

إضافة إلى ما سبق فقد ذهب البعض الآخر من الكتاب في تصنيف مؤشرات الأداء إلى تقسيمها لخمسة أنواع تشمل<sup>1</sup>:

- **مؤشرات المدخلات:** تستخدم لفهم الموارد البشرية والمالية والتي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.
- **مؤشرات العمليات:** تستخدم لفهم الخطوات المباشرة لعمليات إنتاج المنتج أو الخدمة.
- **مؤشرات المخرجات:** تستخدم لتقويم المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المؤسسة ويتم إيصالها إلى العملاء.
- **مؤشرات المحصلات:** تستخدم لتقويم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية، وفي بعض الحالات فإن بناء علاقة سببية مباشرة بين مخرجات النشاط ونتائجه المقصودة يمكن أن يكون صعباً.
- **مؤشرات التأثير:** تستخدم لتقويم الآثار المباشرة أو الغير مباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المؤسسة.
- **مؤشرات الأسباب:** تُقوّم الأداء بعد ظهور الحقيقة، ومثال ذلك هو مقاييس الإصابات والأمراض الواقعة.
- **مؤشرات النتائج:** هذه المقاييس تنتبأ بالأداء المستقبلي، مثل تقويم التكلفة التقديرية على أساس العوامل ذات العلاقات القوية.
- **المؤشرات السلوكية:** وتُقوّم الثقافة الأساسية للأفراد والمؤسسة، مثل قياس رضا العاملين في المؤسسة.

### 3. الصفات النوعية لمؤشرات الأداء

وتعرف على أنها مجموعة الصفات والخصائص التي يجب أن تتميز بها المعلومات التي يعرضها مؤشر الأداء حتى تكون أساساً سليماً لاتخاذ القرارات من قبل مستخدمي هذه

<sup>1</sup> طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، مرجع سابق، ص. 77.

المعلومات والقائمين على عملية تقييم الأداء بالمؤسسة، وفي هذا الإطار فقد قام P. Voyer بتحديد أربع خصائص أو صفات عامة يجب توافرها في المؤشرات حتى تكون فعالة، وهي ما أطلق عليها بصفات المؤشر الجيد والتي تشمل كل من درجة الملاءمة، الدقة في التصميم، القدرة على التقييم و السهولة في الاستخدام<sup>1</sup>.

### 1.3. الملاءمة

ينبغي على مؤشر الأداء أن يعبر عن هدف أو غاية معينة تسعى المؤسسة لتحقيقها، كما يجب عليه أن يستجيب لحاجات التقييم وأن يكون له معنى بالنسبة لمستخدميه وأن يلائم طبيعة المجال الذي يسعى لقياسه. ومن جهة أخرى يجب على المؤشرات أيضا أن تكون ملائمة مع طبيعة القرارات التي يتم اتخاذها بناءً عليها، بحيث إذا فقدت هذه المؤشرات القدرة على التأثير في القرارات فسوف تفقد قيمتها ومعناها.

وبناءً على ما سبق فإنه ينبغي على المؤسسة أن تسعى لإعطاء القيمة القصوى للمؤشرات التي تختارها وذلك من خلال ربطها بالمراجع والدلالات الأكثر ملاءمة (الأهداف، القرارات، قيم المقارنة...).

### 2.3. الدقة في التصميم

لا بد أن تتميز المؤشرات بالدقة والوضوح فيما يتعلق بتصميمها، حيث يجب على المؤشرات أن تكون مصاغة بطريقة جيدة وأن تكون معالمها محددة بدقة، وإضافة إلى ذلك ينبغي أن تكون المؤشرات حساسة بما يكفي للكشف عن أي انحراف في الأهداف المحددة، ومتجانسة نسبيا في الزمان والمكان للسماح بإجراء عملية المقارنة والتقييم.

### 3.3. القدرة على التقييم

ينبغي على المؤشر أن تكون له القدرة على تقييم الأداء بشكل فعال، وذلك من خلال عرض المعلومات بطريقة متكاملة وصفية أو كمية تفيد المستخدمين بما يضمن اتخاذ القرار السليم، لذلك فلا بد على المؤسسة أن تتوفر لديها القدرة المعلوماتية اللازمة التي تسمح لها بإنتاج المؤشرات التي تحتاجها، وذلك من خلال أساليب المعالجة الدقيقة التي توفر بيانات ومعلومات ذات جودة في الوقت المناسب، وهنا ينبغي الإشارة إلى أن قدرة المؤشر على التقييم ترتبط ارتباطا وثيقا بنوعية البيانات والمعلومات الموفرة.

<sup>1</sup> Pierre Voyer, Op.cit., Québec, 1999, PP. 68-71.

### 4.3. السهولة في الاستخدام

وتتمثل هذه الخاصية في الإمكانية العملية والمعرفية لاستخدام المؤشر بشكل صحيح وبسهولة، حيث يجب أن تكون المؤشرات معروضة بطريقة بعيدة عن التعقيد تمكن كافة المستخدمين من فهمها ببساطة ودون جهد. وتستوجب السهولة في استخدام المؤشرات ضرورة توفر الشروط التالية:

- **إمكانية البلوغ:** يجب أن يكون المؤشر في متناول الجميع ويسهل الحصول عليه واستعماله، كما يجب أن يتميز بالبساطة حتى يستطيع كل الأفراد في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم أن يستخدموه.
- **الوضوح:** يجب أن يكون المؤشر مفهوم بنفس الطريقة من طرف الجميع في المؤسسة وأن يكون تفسيره عام ومشترك.
- **التمثيل:** يجب أن يكون المؤشر مقدم وممثل بصورة أو بشكل واضح يسهل تفسيره من قبل المستخدمين، وذلك من خلال اختيار الشكل المناسب للتمثيل (جدول، رسم بياني أو تخطيطي).

### المبحث الثالث: أساليب وأنظمة تقييم الأداء في المؤسسة

لقد اتضح مما سبق أن عملية تقييم الأداء تعتبر عملية منظمة تخضع لمجموعة من الأسس والمبادئ وتمر بعدد من الخطوات المتسلسلة، لذلك فالسير الحسن لهذه العملية يتطلب توفر آلية محددة تتبعها المؤسسة وتشكل الإطار المنهجي الذي تقوم عليه عملية تقييم الأداء وهي ما تسمى بأسلوب أو نظام تقييم الأداء.

يعد تحديد أساليب وأنظمة تقييم الأداء من أهم الجوانب التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء والأساس الذي تقوم عليه، ولدارسة هذه الأساليب والأنظمة غالباً ما يتم تقسيمها إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة، وهو ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول: الأساليب والأنظمة التقليدية في تقييم الأداء

تعتمد أنظمة تقييم الأداء التقليدية على تقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية البحثية، ولقد أعتبرت مؤشرات الأداء المالي لفترة طويلة القاسم المشترك بين الكتاب والباحثين والمديرين في دراسة عمليات تقييم الأداء في منظمات الأعمال، حيث أن هناك من الباحثين من يرى بأن الأداء المالي سيبقى المقياس المحدد لمدى نجاح المؤسسات، وأن عدم تحقيق

هذه الأخيرة لأداء مالي بالمستوى الأساسي المطلوب سوف يعرض وجودها واستمرارها للخطر<sup>1</sup>.

وترجع أسباب الاستخدام الواسع الذي حضت به الأدوات التقليدية في تقييم الأداء إلى:

- كون المقاييس والمؤشرات المالية للأداء، كالربح مثلا ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا بالأهداف القصيرة المدى للمؤسسة، ومن المعلوم أن أغلبية المؤسسات تسعى لتحقيق نتائج إيجابية على المدى القصير لذلك فهي تجد غرضها في الأدوات التقليدية للتقييم.
- سيادة الفكر القائم على أن المؤسسات ذات الموارد المالية المتعددة والأداء المالي العالي هي وحدها التي تستطيع البقاء والاستمرار باعتبارها القادرة على الاستجابة للفرص والتعامل مع التهديدات في بيئة الأعمال.

وفيما 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 القيمة الاقتصادية المضافة. ومن خلال هذا المطلب سنحاول تسليط الضوء على كل من أسلوب مراقبة الموازنات وأسلوب القيمة الاقتصادية المضافة كأدوات لتقييم الأداء المالي التقليدي في المؤسسات.

## 1. أسلوب مراقبة الموازنات

استخدمت الموازنة كأداة للرقابة لأول مرة سنة 1912. ويعتمد منطق مراقبة الموازنات على حساب الانحرافات بين الأهداف والانجازات والبحث عن أسباب هذه الانحرافات والمسؤولين عنها (الأشخاص أو الأقسام)، وهذا يسمح بمعرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف والتصرف في الوقت المناسب تجاه الأحداث غير المرغوب فيها<sup>2</sup>، كما تعمل مراقبة الموازنات على تقييم الأداء وتحسين قواعد التنبؤ وجودة الاختيارات الإستراتيجية. وترتبط هذه الأداة ارتباطا كبيرا بحاسبة التكاليف لأنها تستعمل أسلوب التحليل عند المقارنة. نظرا لكثرة الانحرافات وصعوبة حسابها من جهة، وكذا تضييع الوقت الكثير في حسابات قد لا تعود بالفائدة على المؤسسة من جهة أخرى، فقد وجهت العديد من الانتقادات

<sup>1</sup> طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص. 178.

<sup>2</sup> نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص. 270.

لهذه الأداة، لذلك فقد تم تطوير سنة 1950 أسلوب التسيير بالاستثناء الذي سمح بمضاعفة قدرة الرقابة في المؤسسات.

### 1.1. تقييم الأداء باستخدام مراقبة الموازنات

تعد مراقبة الموازنات أول خطوة نحو متابعة الأداء المالي ومن ثم نحو قيادة الأداء بشكل عام. وإن كانت اليوم غير كافية في المنطق القيادي، فلقد مثلت ولمدة طويلة قلب مراقبة التسيير وتقييم الأداء.

ترتكز مراقبة الموازنات على المراقبة المحاسبية مع حساب الانحرافات وكذلك على المنطق الاقتصادي والمالي وتمر بالمراحل التالية:

- قياس الأداء.
- حساب الانحراف من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع.
- البحث عن الأسباب والمسؤولين عن الانحرافات.
- الإجراءات التصحيحية للأوضاع الغير مرغوب فيها.

### 2.1. أهمية مراقبة الموازنات

تتجلى أهمية مراقبة الموازنات من خلال البيانات والمعلومات التي توفرها والتي تعتبر جد ضرورية بالنسبة إلى:

- المسؤولين الماليين الذي يجب أن تكون لديهم أرقام معبر عنها بالقيمة.
- المسؤولين الذين يحتاجون إلى عرض مختلف أنشطتهم.
- العاملين الذين يلتزمون بأهداف المبيعات أو مهمة الاستعمال الأفضل للموارد المالية، ونتيجة لاستعمال أداة مراقبة الموازنات فهم مضطرين لتفهم الآثار المالية للاختيارات التقنية وتوفير لغة مشتركة أساسية من أجل تحسين أداء المؤسسة.

و بما أن مراقبة الموازنات تتركز أكثر على حساب الانحرافات فان ذلك يسمح بـ:

- التحفيز من خلال جعل مراقبة الموازنات ممكنة عن طريق إعداد تقديرات التكاليف.
- تقييم سريع للتدفقات المادية وبالتالي إعداد سريع للنتيجة التي نريد تقييمها في نهاية الشهر.
- التحكم انطلاقا من تحليل الانحرافات وتحديد أسبابها لاتخاذ الإجراءات الصحيحة.

وتبقى أهمية مراقبة الموازنات محدودة ما لم تحترم الشروط التالية<sup>1</sup>:

- التعرف على أسباب الانحرافات، وهو ما يتطلب وجود عددا من الانحرافات بعدد من الفرضيات المقدرة، فمثلا إذا استندت موازنة المبيعات إلى أهداف سعر البيع، الخصومات، أجال الاستحقاق، المزيج بين منتجات والأسواق أو الزبائن، فان متابعة الانحرافات يجب أن تكون على أساس كل هذه المؤشرات.

- إظهار الانحرافات في المكان الذي تكون فيه المسؤولية حتى يستطيع المسؤول التصرف تجاهها، وهذا يعني تحليل دقيق للمسؤوليات، الأمر الذي يستدعي وضع مبدأ المناقشة المستمرة والمنظمة للانحرافات بين المسؤولين العمليين والمستويات العليا بحضور مراقب التسيير، كما يجب أن تتضمن هذه المناقشات الاستعمال الفعلي لأنظمة المتابعة من أجل الخروج بإجراءات تصحيحية وتعبير رقمي عن النتائج المنتظرة بشكل يسمح بالرقابة اللاحقة.

## 2. أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة

تعد القيمة الاقتصادية المضافة "EVA" من أحدث الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء المالي، ولقد ظهرت نتيجة الحاجة إلى طرق حديثة لقياس خلق القيمة في المؤسسة تعالج الضعف المرتبط بالطرق التقليدية ويراعى فيها تكلفة الأموال، ويمكن استخدامها في المؤسسات الغير مسعرة بالبورصة، وقد تم تطوير القيمة الاقتصادية المضافة من طرف الشركة الاستشارية الأمريكية Stern Stewart، والتي قامت بتسويق هذا المؤشر تحت اسم "نظام الإدارة المالية للقيمة الاقتصادية المضافة"<sup>2</sup>.

### 1.2. تقييم الأداء باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة

تعرف القيمة الاقتصادية المضافة على أنها "الربح التشغيلي بعد الضريبة مخصوما منه كلفة رأس المال"، وتعد هذه الأخيرة مقياسا متكاملًا لقياس الأداء المالي الداخلي والخارجي حيث تقوم بربط أداء المؤسسة مباشرة مع القدرة على خلق قيمة وتعظيم ثروة المساهمين<sup>3</sup>. وتقدم القيمة الاقتصادية المضافة تقديرا مقبولا لقياس القدرة على إدارة الأصول وكذا القدرة على إدارة الموارد المالية المستخدمة في تمويل تلك الأصول، والمؤيدون للقيمة الاقتصادية المضافة يعتقدون أنها المؤشر الحقيقي لخلق القيمة في المؤسسة خلافا للمؤشرات

<sup>1</sup> Hélène Löning et al, Le contrôle de gestion : Organisation et mise en œuvre, 2eme édition, Dunod, 2003, PP. 129-130.

<sup>2</sup> Charles T. Horngren et al, Op.cit., P. 42.

<sup>3</sup> عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، دار المسيرة، عمان، 2007، ص. 135.

التقليدية المالية مثل ربحية السهم الواحد الذي لا يدمج تكلفة الأموال. ويتم حساب القيمة الاقتصادية المضافة وفق العلاقة التالي<sup>1</sup>:

$$EVA = NOPATA - WACC \times i$$

بحيث أن:

NOPATA: يمثل صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب.

WACC: المتوسط الموزون لكلفة رأس المال، والذي يحسب وفق المعادلة التالية:

$$WACC = (D/D+E) Kd (1-t) + (E/D+E) Ke$$

بحيث أن:

D: القيمة الدفترية للديون طويلة الأجل ذات الفائدة.

E: القيمة الدفترية الإجمالية لحق الملكية.

t: نسبة الضريبة على الدخل.

Kd: كلفة التمويل الممتمك.

وتجدر الإشارة إلى أن القيمة الاقتصادية المضافة الايجابية تعتبر مؤشرا يدل على أن أنشطة المؤسسة استطاعت توليد قيمة بالنسبة للمساهمين، في حين أن النشاطات التي تؤدي إلى قيمة اقتصادية مضافة سلبية تعبر عن خسارة المساهمين لقيمة محتملة.

## 2.2. أهمية القيمة الاقتصادية المضافة

تبرز أهمية القيمة الاقتصادية المضافة من خلال مجموعة الايجابيات التي تقدمها للمؤسسة، نذكر منها<sup>2</sup>:

- تعد المؤشر الملائم للتعبير عن قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من الاستثمارات التي تقوم بها.

<sup>1</sup> Charles T. Horngren et al, Op.cit., P. 43.

<sup>2</sup> عدنان تابه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص. 140.



- إمكانية استخدام القيمة الاقتصادية المضافة لتقييم أداء الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تعمل بمفهوم مراكز الربحية.
  - يوضح هذا المؤشر التحسن المستمر والفعلي لثروة المساهمين.
  - تعتبر مؤشر فعال لتعظيم سعر السهم في السوق وتعزيز النمو الحقيقي لربحية الشركة في الأجل الطويل.
  - مؤشر يخلق لغة مشتركة لجميع العاملين في الشركة في إطار التقييم والرقابة.
  - تعتبر أداة للمفاضلة بين الفرص الاستثمارية المتوقعة.
- وبالرغم من كل الإيجابيات السابقة فإن القيمة الاقتصادية المضافة لا تخلو من بعض العيوب أهمها:
- تركز القيمة الاقتصادية المضافة على النتائج الحالية فقط، فهي لا تهتم بالأداء على المدى البعيد مما قد يؤدي إلى عرقلة عمليات الإبداع والتطوير.
  - إن سلامة استخدام مؤشر القيمة المضافة يشترط تبات مستوى المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، وهو أمر لا يمكن تحقيقه بالنظر لطبيعة البيئة الحالية.

### 3. دوافع تطوير أساليب وأنظمة تقييم الأداء

- لطالما اقتصر قياس وتقييم أداء المؤسسات لسنوات طويلة مضت على الأنظمة التقليدية من خلال النتائج والمؤشرات المالية فقط، دون إعطاء أي اعتبار للمؤشرات الغير مالية، ما جعل العديد من المؤسسات حسب رأي M. Essid تدرك أن هذه الأنظمة المعتمدة على المؤشرات المالية لم تعد تعبر عن أدائها الفعلي وأنها أصبحت ذات نظرة تاريخية لا تقدم أي تصور عن وضع هذه المؤسسات في المستقبل<sup>1</sup>، هذا ما جعل الأنظمة التقليدية تواجه العديد من الانتقادات منذ مطلع السبعينيات، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup>:
- تعد المؤشرات المالية ذات صبغة تاريخية، حيث تركز على أداء المؤسسة في الفترات الماضية، ولا يمكنها أن تعطي صورة مبدئية أو تقريبية عن الأداء المستقبلي للمؤسسة، كما أنها تتسم بدرجة عالية من الإجمال والتجميع.

<sup>1</sup> Moez Essid, Op.cit., P. 42.

<sup>2</sup> خالد محمد عبد المؤمن لبيب، مدخل مقترح لتطوير فعاليات تقييم أداء منشآت الأعمال باستخدام نموذج الأداء الاستراتيجي، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، كلية التجارة-جامعة القاهرة، 2001، ص 18.

- تركز المؤشرات المالية على تقييم الأداء خلال الأجل القصير دون الأجل الطويل، فضلا عن أنها لا تتلاءم مع تطوير إستراتيجية التصنيع و الإنتاج في بيئة الأعمال الحديثة والتي تنهم بمحاور تحسين الجودة، الدقة، وزيادة حجم المخرجات من الإنتاج مع تخفيض حجم وتكلفة المخزون.

- لا تعكس المؤشرات المالية القيمة التنافسية للمنشأة أو موقفها التنافسي، كما أنها قد تؤدي إلى الوصول إلى مدلولات مضللة عن متطلبات البيئة التنافسية السائدة.

- لا تتيح المؤشرات المالية المعلومات اللازمة عن بعض الأمور الهامة والمؤثرة في نجاح المؤسسة، وكمثال عن ذلك: قيمة الموارد البشرية، درجة رضا العملاء، وكذلك مستوى جودة المخرجات الناتجة عن نشاط المنشأة.

- أحيانا ما تكون هذه المقاييس سببا جوهريا في إعاقة وعرقلة اتجاهات التطوير والتحسين المستهدفة من طرف المؤسسة.

من جهة أخرى يرى العديد من الكتاب والباحثين في هذا المجال على غرار A. Nelly أن زيادة الاهتمام بأداء المؤسسات وأنظمة التقييم قد جاء كنتيجة للتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، والتي من أبرزها:<sup>1</sup>

- حدوث تغيرات جذرية في طبيعة العمل وأساليب الإنتاج، مما أدى إلى إيجاد طرق بديلة لتقييم المنتجات ووضع نظم جديدة لقياس التكاليف، كالتكلفة على أساس النشاط (نظام ABC).

- زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي، الأمر الذي نتج عنه ظهور تكتلات اقتصادية دولية واندماج منشآت الأعمال في كيانات كبيرة والتطبيق الفعلي لاتفاقية تحرير التجارة وإزالة الحواجز و القيود الجمركية.

- توجه العديد من المنظمات نحو مبادرات للتحسين المستمر كاستجابة لزيادة حدة المنافسة، ما أدى إلى ظهور فلسفات فكرية وإدارية جديدة كإدارة الجودة الشاملة TQM، التصنيع الرشيق Lean manufacturing ومواصفات التصنيع العالمية WCM، حيث تشترك كل هذه الأدوات في عامل واحد وهو تحسين و تطوير الأداء.

<sup>1</sup> Andy Neely, The performance measurement revolution: why now and what next?, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 19, No. 2, PP. 210-220.

- ظهور تغيرات في المطالب الخارجية وفي أهداف المنشآت، حيث أصبح الهدف الأساسي هو خدمة العميل و الاحتفاظ به، وأصبح المفتاح هو القيمة و ليس السعر.

- ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات ترتب عليها استخدام الكمبيوتر في مختلف النشاطات بالمؤسسة، إضافة إلى استخدام أساليب قواعد البيانات في تشغيل البيانات الداخلية والخارجية وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بسرعة وبدقة فائقة.

### المطلب الثاني: الأساليب والأنظمة الحديثة في تقييم الأداء

لقد أثبتت كل من الانتقادات السابقة والظروف البيئية الجديدة أن أنظمة تقييم الأداء التي تقتصر على المؤشرات المالية لوحدها لم تعد قادرة على تقييم الأداء وتوجيه الإدارة، مما دفع المؤسسات إلى الاهتمام أكثر بالأداء، وجعلها تبحث عن أساليب وطرق جديدة تتلافى وأوجه القصور السابقة.

ولقد عرفت السنوات الأخيرة نشأة العديد من الأدوات الجديدة التي تختص في تقييم الأداء أو تناوله في جانب من جوانبها، ومن أهمها وأكثرها شيوعاً نجد أسلوب أصحاب المصالح، وأسلوب لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن، وفيما يلي سوف نتطرق لكل أسلوب منهم بالتفصيل.

#### 1. أسلوب أصحاب المصالح

ويطلق على هذا الأسلوب أيضاً بأسلوب الجمهور أو نظام المنتفعين، وهو يعد من أول الأنظمة الحديثة في تقييم الأداء التي ظهرت كرد فعل عن القصور الذي ورد في الأنظمة التقليدية.

يعرف أصحاب المصالح على أنهم أولئك الجماعات والأفراد، سواءً أكانوا داخل المؤسسة أو خارجها مثل العاملين، الزبائن، المقرضين، المالكين والموردين، والذين لهم اهتمام أو مصلحة في أداء المؤسسة<sup>1</sup>.

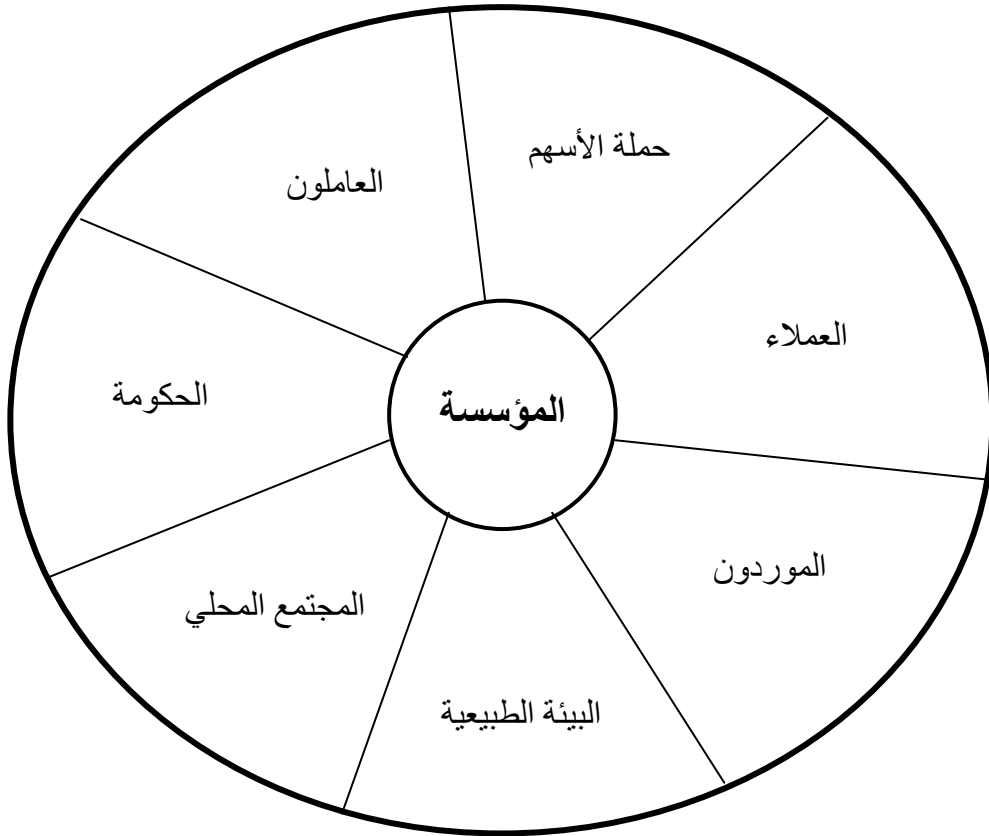
كما يمكن تعريفهم أيضاً على أنهم مجموعة من الأفراد والجماعات الذين تربطهم مصلحة مشتركة مع المؤسسة ويؤثرون ويتأثرون بأدائها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، اليازوي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص. 100.

<sup>2</sup> سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 48، جامعة بغداد، 2007، ص. 2.

ويعتبر أسلوب أصحاب المصالح أحد أهم المداخل التي تعمل على التكامل بين جميع النشاطات التنظيمية من خلال التركيز على كافة المجاميع والفئات التي تربطها علاقة بالمؤسسة. كما تجدر الإشارة إلى وجود اختلاف في تصنيف أصحاب المصالح، خصوصا فيما يتعلق بتحديد فئاتهم بدقة وإحكام ثمّكن المعنيين من وضعهم ضمن إطار محدد، ولهذا فقد تكونت في هذا الصدد رؤية تفتضي بأهمية إجمال مجموعة المفاهيم المشتركة ضمن مجاميع محددة تشمل: الزبائن، حملة الأسهم، العاملون، الموردون، الحكومة، المجتمع المحلي والبيئة الطبيعية. والشكل الموالي يوضح هذه المجاميع بالتفصيل:

الشكل رقم (08): فئات أصحاب المصالح



المصدر: سعد العنزلي، مرجع سابق، ص. 4.

يبين الشكل السابق الفئات والمجامع المختلف لأصحاب المصالح الذين تربطهم علاقة بالمؤسسة، ومن خلال الشكل يظهر أنهم يتمثلون في<sup>1</sup>:

• **حملة الأسهم:** وهم أصحاب المصالح التقليديون في المؤسسة، حيث يبحثون باستمرار عن تعظيم القيمة السوقية لأسهمهم، كما أنهم يسعون دوما للحصول على أرباح متزايدة، لذلك فهم يأملون أن يرتفع أداء المؤسسة وأن تحقق مركزا ماليا جيدا.

• **العملاء:** وتعتبر فئة أصحاب المصالح الأكثر أهمية بالنسبة لكل المؤسسات دون استثناء، فوجود المؤسسة واستمرارها مرتبط بالاستجابة لرغبات أصحاب هذه الفئة وإشباع حاجياتهم. ويعد العميل مادة الاهتمام الرئيسية والميدان الذي يجب أن تركز عليه جميع منظمات الأعمال، فقراراته بالشراء أو عدم الشراء هي التي تؤثر في نهاية المطاف على ربحية المؤسسة وبالتالي على مستوى أدائها.

• **العاملون:** تشمل هذه الفئة كافة الموارد البشرية داخل المؤسسة. ولقد أصبحت الإدارة على وفق اتجاهاتها المعاصرة مؤمنة بأنه إذا كان نجاح المؤسسة مرهونا بتحقيق أهدافها فإن أفراد القوى العاملة هم الوسيلة لتحقيق هذه الأهداف، لذلك نجد أن منظمات الأعمال الرائدة تكون على تواصل دائم ومنتظم مع آراء وتطلعات مواردها البشرية من خلال مجموعة متنوعة من القنوات والأساليب ووسائل الاتصالات لكي تفهم حقيقة احتياجات أعضاء فرقها والموظفين والعاملين مما يسمح لها بتحسين وتطوير أدائها.

• **الموردون:** وتضم هذه الفئة جميع من يوفر للمؤسسة المواد الأولية والمعدات والخدمات التي تحتاجها في ممارسة نشاطاتها، وبذلك فإن مستوى أداء المؤسسة يرتبط بعلاقتها مع مورديها واستعدادهم للتعامل معها.

• **المجتمع المحلي:** يمثل المجتمع المحلي فئة مهمة من فئات أصحاب المصلحة، وتطمح المؤسسات إلى بناء علاقة جيدة مع المجتمع المحلي بوصفها تدعم النظرة الايجابية للمؤسسات التي تبادر بتعزيز العلاقة مع هذا المجتمع وتوجه أساليب وطرائق كثيرة عبر المجتمع المحلي عن متطلباته من المؤسسات العاملة في هذا المجتمع من خلال المسؤولية الاجتماعية، المحافظة على البيئة والالتزام بقيم المجتمع وثقافته، وأحد الأساليب للمؤسسة أن لديها مسؤولية اجتماعية تجاه مجتمعها المحلي يعبر عنها بإنتاج سلع نظيفة لا تسبب أي أضرار للمستهلك.

<sup>1</sup> علاء احمد حسن الجبوري، علي سالم شهاب أحمد، قياس رضا بعض أصحاب المصالح، مجلة تنمية الرافيدين، المجلد 34، العدد 109، جامعة الموصل، 2012، ص ص. 242-243.

• **البيئة الطبيعية:** تشمل هذه البيئة التربة، الماء والهواء، وقد أصبح المجتمع معنياً بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها عمليات المؤسسات المختلفة على صحة الإنسان وعلى النباتات والحيوانات والمياه والتربة والهواء. ولقد أصبح من الواجب على المؤسسات أن تحترم البيئة لذلك نجد أنه قد تم دمج البعد البيئي ضمن الأبعاد الأساسية للأداء في المؤسسة.

بناءً على ما سبق يتضح أن كل مجموعة من أصحاب المصالح لها اهتماماتها الخاصة وتؤثر بشكل مختلف على أداء المؤسسة، لذلك فإن أسلوب أصحاب المصالح يتطلب توفر مجموعة مختلفة من المؤشرات لتقييم الأداء في المؤسسة. ويوضح الجدول الموالي عدداً من المؤشرات التي يمكن استخدامها ضمن هذا النموذج والتي تختلف باختلاف مجاميع أصحاب المصالح.

الجدول رقم (01): مؤشرات الأداء وفق نموذج أصحاب المصالح

فئة أصحاب المصالح	مؤشرات الأداء على المدى القريب	مؤشرات الأداء على المدى البعيد
المساهمون	- العائد المالي (العائد على السهم، القيمة السوقية للسهم،...).	- النمو في العائد على حق الملكية.
العملاء	- قيمة وحجم المبيعات المحققة. - عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم إشباعها.	- النمو في المبيعات. - معدل دوران المستهلكين. - المقدر على السيطرة على الأسعار.
الموردون	- كلفة المواد الأولية. - زمن التسليم. - المخزون. - توفير المواد الأولية.	- معدلات النمو في كل من: - كلفة المواد الأولية. - زمن التسليم. - المخزون. - توفير المواد الأولية.
العاملون	- عدد الاقتراحات. - معدل الإنتاجية. - عدد الشكاوي المسجلة.	- عدد الترقيات. - معدل دوران العاملين.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة.</li> <li>- مستوى التعاون في المواجهات التنافسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على المؤسسة.</li> <li>- العلاقات مع الأعضاء والطاقم.</li> </ul>	<p><b>الحكومة</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات.</li> <li>- عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الاجتماعات.</li> <li>- عدد المواجهات الغير الودية.</li> <li>- عدد مرات تكوين الائتلافات.</li> <li>- عدد القضايا المرفوعة.</li> </ul>	<p><b>المجتمع المحلي</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد مرات تكوين الائتلافات.</li> <li>- عدد الشكاوي لدى الجهات المختصة.</li> <li>- عدد القضايا المرفوعة.</li> </ul>	<p><b>البيئة الطبيعية</b></p>

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 493.

يبين الجدول السابق أن نظام أصحاب المصالح يتناول عدة مؤشرات بشكل متزامن تشمل كل من المدخلات والعمليات الداخلية والمخرجات.

في الأخير يمكن القول أن أسلوب أصحاب المصالح يأخذ مفهوم تقييم الأداء بنظرة أوسع، حيث يقوم بفحص كل من العوامل الداخلية والخارجية لبيئة المؤسسة، ويدمج كذلك المسؤولية الاجتماعية التي لطالما همشت من طرف الأدوات التقليدية، وبذلك تبرز أهمية هذا النظام في فكرة أن الأداء يعتبر مفهوما واسعا ومتعدد الأبعاد.

## 2. أسلوب لوحات القيادة

تعتبر لوحة القيادة الفرنسية من أهم أدوات مراقبة التسيير التي عرفها عالم إدارة المؤسسات، وقد ظهرت عام 1930 وكانت تستخدم في تقييم الأداء المالي، ما جعل العديد يعتبرها من الأساليب التقليدية في تقييم الأداء. إلا أنه ونتيجة للدوافع المذكورة سابقا فقد شهدت هذه الأداة منذ ذلك الحين تغيرات وتطورات جذرية، أدت إلى ظهورها سنة 1980 من أحدث الأدوات وأنجعها في تقييم الأداء ومراقبة التسيير<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Françoise Giroud et al, Op.cit., P. 104.

## 1.2. تعريف لوحة القيادة

يعرف P. Voyer لوحة القيادة على أنها أداة لتحديد وتنظيم وتقديم المؤشرات الرئيسية والملائمة لتقييم الأداء بطريقة محكمة وموجزة في نظرة مرفقة بمجموعة من التقارير التي توفر رؤية شاملة للأداء إضافة لإمكانية البحث في التفاصيل. ويضيف الباحث أن لوحة القيادة تركز على الخاصية النوعية للمعلومات وليس الكمية، لذلك فهي تضم عددا محدودا فقط من المؤشرات<sup>1</sup>.

كما يعرفها البعض الآخر من خلال تشبيهها بلوحة قيادة الطائرات أو السيارات، ويقولون أن لوحة القيادة عبارة عن أداة تسيير تضم مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية، والتي تكون الأكثر ملاءمة للسماح للمسيرين والمدراء بتقييم أداء أنشطتهم<sup>2</sup>.

ومن خلال التعريفات السابقة يظهر لنا أن لوحة القيادة هي عبارة عن تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسير من أجل التحكم الجيد في سير العمليات داخل المؤسسة، ومن بين خصائصها وإيجابياتها<sup>3</sup>:

- يتم إعدادها وتمثيلها في وقت قصير بشكل مناسب وهادف للفت انتباه المعنيين، ويُركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء كل مسير أو إدارة، وذلك بمراعاة طبيعة وحجم نشاط كل مسؤول عملي.
- تكون واضحة وسهلة التفسير، حيث تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور بلغة مشتركة حول نتائج أدائهم، ومن ثم التفاهم حول الإجراءات التصحيحية المناسبة وفي الوقت المناسب.
- يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين ولمواكبة التغيرات، سواء الداخلية منها أو الخارجية.

## 2.2. استخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء

يعتبر وضع نظام لوحات القيادة استثمارا مجديا بالنسبة إلى المؤسسة، كونه يسمح بمتابعة عملية التسيير باستمرار، ويلفت نظر المسؤولين إلى نقاط الخلل التي يجب تداركها في الوقت المناسب. وتخضع عملية تصميم وتطبيق نظام لوحات القيادة في تقييم الأداء إلى المراحل الأساسية التالية:

<sup>1</sup> Pierre Voyer, Op.cit., P. 39.

<sup>2</sup> Françoise Giroud et al, Op.cit., P. 105.

<sup>3</sup> أحمد بونقيب، رحيم حسين، دور لوحات القيادة في دعم عمليات مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، جامعة بسكرة، ص. 3.



### • تحليل بيئة المؤسسة

ويتم في هذه المرحلة التركيز على المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه، (موارد وإستراتيجية المؤسسة، والهيكل التنظيمي للمؤسسة). وعلى ضوء ذلك يتم تحديد أهداف المؤسسة ككل، وأهداف مراكز المسؤولية فيها.

### • وضع المؤشرات

وهنا يتم اختيار المؤشرات المناسبة للتعبير عن مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وتجدر الإشارة إلى ضرورة شمول المؤشرات على كل من الجوانب المالية وغير المالية، كما يجب الاكتفاء بعدد محدود من المؤشرات.

ومن أجل تحضير مؤشرات فعالة ينصح بإتباع طريقة (OVAR<sup>1</sup>)، وهي طريقة حديثة في مراقبة التسيير تسمح بربط الإستراتيجية بعمليات المؤسسة، والتنسيق ما بين المحاور الإستراتيجية وخطط العمل الواجبة التنفيذ، كما أنها تنبه المسؤولين في كل مستوى تنظيمي بالأهداف الواجب تحقيقها والأنشطة الواجب التركيز عليها.

### • تحديد المستهدفات

تبقى المؤشرات بدون فائدة إذا لم تقارن بقيم مستهدفة يتم تحديدها، حيث تتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحات القيادة بقيم معيارية أو نموذجية. ويمكن أن تتمثل هذه المستهدفات في أهداف تحددها المؤسسة كما قد تكون مستوحاة من المنافسين الأوائل، أو من مكاتب دراسات مختصة في مجال الاستشارات وقياس الأداء.

### • تقييم الأداء

بعد أن تتم عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها وتحديد القيم المستهدفة تقوم المؤسسة بقياس أداء أنشطتها المعنية بعملية التقييم وذلك من خلال تحديد درجة التقدم نحو تحقيق الأهداف عن طريق مقارنة القيمة المنجزة مع القيمة المستهدفة، وذلك ضمن إطار ما يسمى بمعدل إنجاز الأهداف أين يتم قسمة معدل الإنجاز الفعلي على معدل الإنجاز المتوقع.

### • مراعاة طريقة عرض لوحات القيادة

من أهم مميزات لوحة القيادة لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحات القيادة على معلومات تلخيصية، مرتبة وشمولية. ويمكن للوحة

<sup>1</sup> OVAR : Objectifs - Variables d'Action - Responsabilité.

القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة، لافتة، أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات، إلا أن الطريقة الأكثر استخداما هي طريقة الجداول.

### 3. نظام بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أنظمة تقييم الأداء، والتي جاءت فكرتها إنطلاقا من مبدأ "ما يمكن قياسه يمكن إدارته". ولقد أحدثت بطاقة الأداء المتوازن نقلة نوعية في مجال الإدارة ومراقبة التسيير، حيث تستمد البطاقة قيمتها ليس فقط من كونها نظاما حديثا لتقييم الأداء، وإنما لكونها أيضا نظاما متكاملا للإدارة الإستراتيجية تهدف إلى تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة وإلى الرقابة عليها.

وترتكز بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء على دمج كل من المؤشرات المالية وغير المالية من أجل إظهار مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة، كما تعمل البطاقة على دفع المؤسسة نحو تنفيذ إستراتيجيتها وبلوغ أهدافها بشكل متوازن بالاعتماد على أربعة منظورات أو أبعاد متكاملة تتمثل في:

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

وباعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن تشكل محور بحثنا، فسيتم التطرق إليها بالتفصيل من خلال الفصل الثاني.

## خلاصة

إن مفهوم الأداء يظهر فعلا كمفهوم جوهري يستدعي ضرورة الإهتمام به ومتابعته من طرف جميع المؤسسات وبالأخص الصناعية منها باعتباره المحدد الرئيسي لقدرة هذه المؤسسات على تحقيق إستراتيجيتها وبلوغ أهدافها المتمثلة بإجماع المفكرين والباحثين في البقاء، الاستمرار والنمو، حيث يتم ذلك عن طريق التركيز على بعض الجوانب كالكفاءة، الفاعلية والإنتاجية.

من ناحية أخرى، تكتسي عملية تقييم الأداء هي الأخرى أهمية بالغة باعتبارها جزء من عملية الرقابة، فهي تقوم بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط، وتحديد الانحرافات، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، وقد تلجأ المؤسسة في سبيل ذلك إلى مجموعة من الأساليب والأنظمة المختصة في تقييم الأداء، منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث. غير أنه وبالنظر للانتقادات التي عرفت الأنظمة التقليدية في السنوات الأخيرة من جهة وتغير ظروف البيئة وعوامل المنافسة من جهة أخرى، فقد أصبحت المؤسسات ملزمة بالتوجه نحو الأنظمة الحديثة في تقييم الأداء باعتبارها تعطي نظرة دقيقة وصحيحة عما يجري في المؤسسة وتسمح لها بالتأقلم بشكل فعال مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة.

# الفصل الثاني

الإطار النظري لبطاقة  
الأداء المتوازن

## تمهيد

تعمل المؤسسات الحديثة في بيئة أكثر فأكثر تعقيدا يميزها التغير والتطور السريع، لذلك يعد من الضروري جدا بالنسبة لهذه المؤسسات أن تحدد بدقة أهدافها وغاياتها وذلك من خلال ترجمة رؤيتها إلى مجموعة محددة من مؤشرات الأداء التي تسمح لها بالإطلاع على وضعها في أي لحظة. كذلك ومن أجل البقاء والنمو في هذه البيئة المعاصرة فإن المؤسسات بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى أدوات وأنظمة جديدة تتماشى مع متطلبات البيئة الحالية وتسمح لها بقياس وتقييم أدائهم بشكل أفضل وأكثر فعالية، وذلك بعد ما أثبتت الأنظمة التقليدية قصورها وعجزها في هذا المجال.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن التي ظهرت في بداية التسعينيات على يد كل من كابلان ونورتن من أشهر أدوات تقييم الأداء وأكثرها انتشارا، حيث تقوم بطاقة الأداء المتوازن على نظرة متوازنة للأداء متجاوزة بذلك جميع الأدوات والأنظمة التقليدية التي تركز على المؤشرات المالية، كما تهدف البطاقة إلى تقييم الأداء في ظل التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة بالارتكاز على المدى البعيد دون المدى القصير.

وعلى ضوء ما سبق سوف نتطرق من خلال هذا الفصل إلى أسس ومبادئ بطاقة الأداء المتوازن من خلال التعرف عليها وعلى الظروف التي أدت إلى ظهورها وكذلك مختلف مكوناتها، كما سنتطرق إلى كيفية تصميمها والعوامل التي تؤدي إلى نجاحها، وإضافة إلى ذلك سنركز أيضا على دورها في تنفيذ الإستراتيجية باعتبارها نظاما متكاملًا للإدارة الإستراتيجية.

### المبحث الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن

إن التوازن ضروري للتحرك بكفاءة وفعالية نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، لذلك ينبغي أن تحقق أنظمة قياس الأداء هذا التوازن لبلوغ الأهداف المحددة، حيث يتم ذلك من خلال دمج المؤشرات المالية وغير المالية للأداء وربط العمليات التشغيلية على المدى القصير برؤية وإستراتيجية المؤسسة على المدى الطويل بما يحول دون حدوث تحسينات في منطقة معينة على حساب منطقة أخرى داخل تنظيم الأعمال. وتعد بطاقة الأداء المتوازن أحد نماذج تقييم الأداء التي تقوم على دمج كل من الجوانب المالية وغير المالية لتشكيل نظام أكثر شمولية للتعبير عن الوضع الفعلي للمؤسسة في البيئة المعاصرة. وسنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها، كما سنقوم بالتعرض إلى أهم خصائصها ومميزاتها وكذلك شرح مختلف مكوناتها.

### المطلب الأول: ماهية، نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

كونها من أحدث الأدوات في تقييم الأداء، فقد مثلت بطاقة الأداء المتوازن منذ نشأتها موضوع بحث ومركز اهتمام العديد من المفكرين والكتّاب، مما أدى إلى تعدد التعاريف التي تبين معناها، كما شهدت أيضا مجموعة من التطورات والتغيرات مع مرور الزمن، وهو ما سنتناوله من خلال هذا المطلب.

#### 1. ماهية بطاقة الأداء المتوازن

##### 1.1. تعريف بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعددت التعريفات التي تبين مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، حيث يعرفها البعض ببساطة على أنها إطار متعدد الأبعاد لقياس الأداء الإستراتيجي يجمع ما بين المؤشرات المالية وغير المالية.<sup>1</sup>

أما كابلان ونورتن فيُدققان أكثر في التعريف باعتبارهما مخترعي البطاقة، حيث يصفانها بأنها "نظام يعمل على ترجمة رسالة وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات الشاملة التي توفر إطارا للقياس الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Gerhard Speckbacher et al, A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries, Management Accounting Research, 14(4), 2003, P. 3.

<sup>2</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, Harvard business press, Boston, 1996, P. 2.

كما يشير دايفيد (R. David) بأنها "إستراتيجية تقييم ورقابة تقنية تستمد اسمها من حاجة المؤسسات إلى موازنة مؤشراتها المالية التي تستعمل في غالب الأحيان و بشكل حصري في تقييم الإستراتيجية والرقابة مع المؤشرات الغير مالية كنوعية المنتج وخدمة الزبون"<sup>1</sup>.

ويرى نيفن (P. Niven) الذي يعد من أشهر الباحثين وأكثر الكتاب في بطاقة الأداء المتوازن على أنها مجموعة منتقاة بعناية من المؤشرات القابلة للقياس الكمي والمستمدة من إستراتيجية المؤسسة، حيث تمثل هذه المؤشرات أداة تستخدم من طرف المديرين لتوصيل نتائج أداء المؤسسة إلى الموظفين ومختلف أصحاب المصالح وهو ما يُمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية<sup>2</sup>.

وكتعريف شامل، يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي يشمل كل من المؤشرات المالية وغير المالية ويغطي أربعة أبعاد بالمؤسسة وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، مما يسمح باعتبارها نظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي.

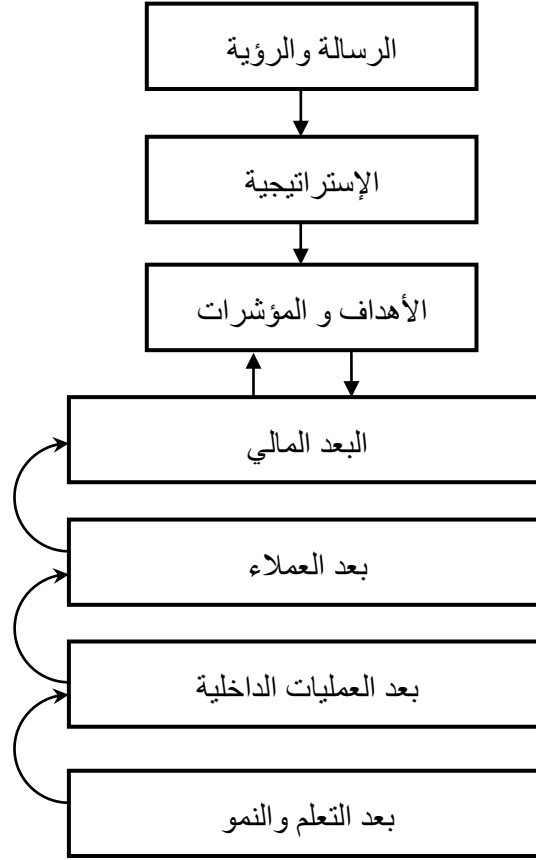
## 2.1. هيكل بطاقة الأداء المتوازن

من خلال التعاريف السابقة يظهر لنا أن بطاقة الأداء المتوازن تعتمد على مجموعة من العناصر المتسلسلة والمترابطة فيما بينها والتي تمثل الأساس في تطبيق البطاقة، وذلك كما يوضحه الشكل رقم (09).

<sup>1</sup> Fred R. David, Strategic Management: Concepts and Cases, 13th ed., Prentice Hall, New Jersey, 2009, P. 135.

<sup>2</sup> Paul R. Niven, Balanced scorecard: step-by-step for government and nonprofit agencies, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003, P. 31.

الشكل رقم (09): هيكل بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص. 140. (بتصرف)

من خلال الشكل السابق تتجسد لنا العناصر الأساسية التي تدخل في تركيب بطاقة الأداء المتوازن، حيث يقول كابلان ونورتون أن بطاقة الأداء المتوازن تعد نظام قيادة تنازلي (Top Down Model) تقوم على تحديد رسالة ورؤية المؤسسة باعتبارهما حجر الأساس للبطاقة، ومن تم صياغة الإستراتيجية التي يتم ترجمتها إلى مجموعة من الأهداف التي يُعبّر عنها بعدد محدود من المؤشرات ضمن أربعة أبعاد مختلفة<sup>1</sup>، وسيتم تفصيل كل عنصر من عناصر بطاقة الأداء المتوازن عندما نتطرق لخطوات تصميم البطاقة.

<sup>1</sup> Manel Benzerafa, L'universalité d'un outil de gestion en question: Cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat, Thèse de Doctorat en Management Publique, Centre d'études et de recherches sur les organisations et sur les stratégies, Paris, 2007, P. 121.



## 2. نشأة بطاقة الأداء المتوازن

إن الأخذ بالاعتبار لكل من القصور الوارد في مؤشرات الأداء المالية، والتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة، قد دفع بالباحثين إلى تطوير نظم ومؤشرات أداء تتوجه إلى المستقبل وتأخذ في اعتبارها كل من العملاء، العمليات التشغيلية والحاجة إلى الابتكار وهو ما أدى إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن.

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن عام 1992، على يد الباحثان Robert Kaplan (أستاذ للمحاسبة بجامعة هارفارد)، و David Norton (مستشار بولاية بوسطن)، وذلك إثر دراسة دامت عاما كاملا وشملت اثنا عشرة مؤسسة من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، حيث انطلق الباحثان من فرضية أن مؤشرات الأداء المالية لم تعد فعالة بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وأن اعتماد هذه الأخيرة على المقاييس المالية يؤثر سلبا على قدرتها في خلق القيمة، من هنا قام الباحثان بمناقشة مجموعة من الخيارات والبدائل انتهت بهم إلى تصميم أداة جديدة لتقييم الأداء تم تسميتها ببطاقة الأداء المتوازن<sup>1</sup>.

إن بطاقة الأداء المتوازن كما يرى كابلان ونورتن هي عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي تقدم للمديرين رؤية شاملة وسريعة حول العمل داخل المؤسسة، حيث تتكامل في بطاقة الأداء المتوازن كل المؤشرات المالية التي تعكس نتائج الأفعال والقرارات الماضية مع المؤشرات العملية (الغير مالية) من رضا العملاء، العمليات الداخلية والإبداع والنمو، وتعتبر هذه المؤشرات العملية الدافع والموجه الأساسي للأداء المالي في المستقبل<sup>2</sup>. كما تنظر بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة على أنها سلسلة للقيمة، بحيث أن كل مؤشر محدد في بطاقة الأداء المتوازن يدخل ضمن علاقة من السبب والنتيجة توصل وتوضح معنى الإستراتيجية داخل المؤسسة، الأمر الذي يجعل من بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الإستراتيجية<sup>3</sup>.

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن قد لقت منذ ظهورها انتشارا واسعا وإعجابا كبيرا، حيث أثبتت فعاليتها في عدد كبير من المؤسسات المختلفة الأنواع، وتشير الإحصائيات إلى أن 50% من أغنى 1000 مؤسسة في شمال أمريكا وحوالي 40 %

<sup>1</sup> Paul R. Niven, Op.cit, P.14.

<sup>2</sup> Kaplan, R. S. & Norton, D., The Balanced Scorecard- Measures that Drive performance, Harvard Business Review, Vol.70, No.1, 1992, P.71.

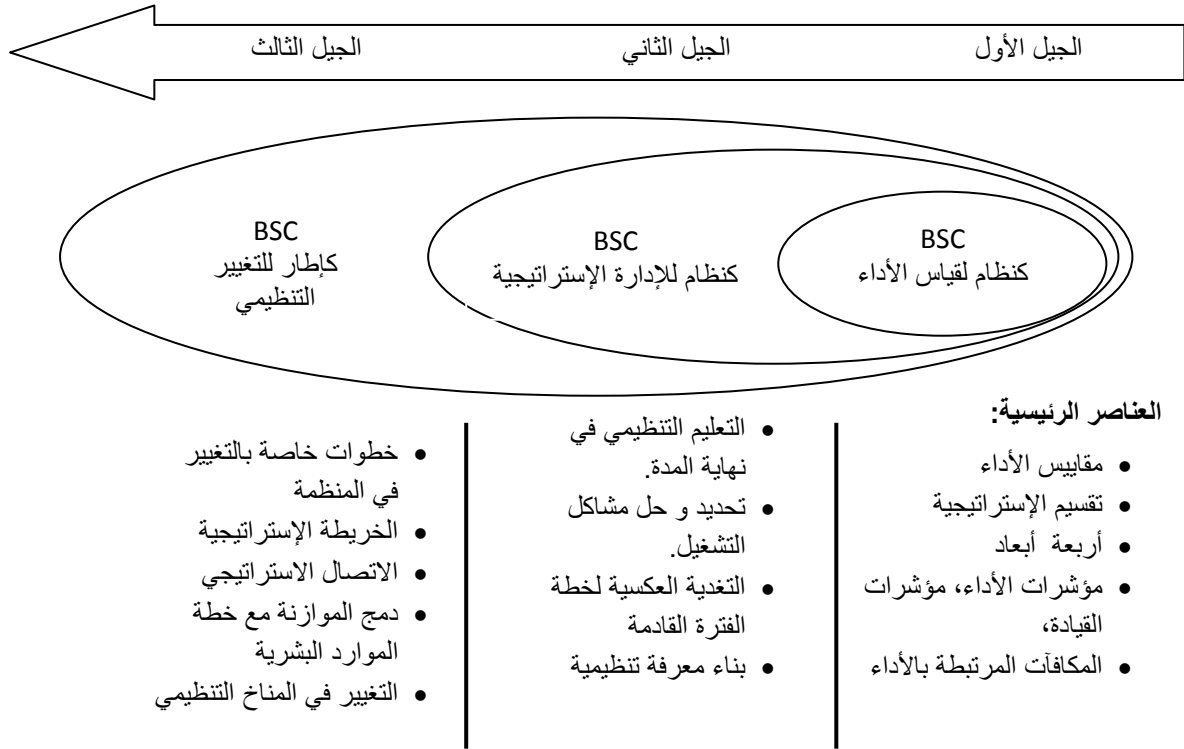
<sup>3</sup> J. Mouritsen et al, Dealing with the knowledge economy: intellectual capital versus balanced scorecard, Journal of Intellectual Capital, Vol. 6, No. 1, P.18.

في أوروبا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن<sup>1</sup>، كما أكد 70 % من المسؤولين والمديرين أن أداء مؤسساتهم قد تحسن بعد تطبيق البطاقة، ونتيجة لذلك فقد تم إدراجها كواحدة ضمن الأفكار الخمسة والسبعون الأكثر تأثيراً في القرن العشرين<sup>2</sup>.

### 3. تطور بطاقة الأداء المتوازن

منذ ظهورها في بداية التسعينات، خضعت بطاقة الأداء المتوازن للفحص والتدقيق في العديد من جوانبها، الأمر الذي أظهر بعض الخلل والقصور في بعض من هذه الجوانب. واستجابة لذلك قام الباحثون بتحسين وتطوير البطاقة من خلال ثلاث مراحل أساسية، أسفرت عن ظهور ثلاث أجيال لبطاقة الأداء المتوازن كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن



Source : Toru Morisawa, Building Performance Measurement Systems With The Balanced Scorecard Approach, Nomura research institute, No. 45, 2002, P.4.

<sup>1</sup> Andra Gumbus, Bridget Lyons, The Balanced Scorecard at Philips Electronics, Strategic Finance, 84(5), 2002, P. 1.

<sup>2</sup> Paul R. Niven, Op.cit, P.14.

يتضح لنا من خلال الشكل السابق أن بطاقة الأداء المتوازن قد تطورت بمرور الزمن، حيث انتقلت من مجرد كونها أداة لقياس الأداء الى أداة للإدارة الإستراتيجية ومن ثم إلى أداة للتغيير التنظيمي، وفي هذا الإطار يؤكد كل من كابلان ونورتن أن التغييرات التي شهدتها بطاقة الأداء المتوازن لم تكن مبرمجة في البداية وإنما جاءت كنتيجة للتعاون مع متخصصين في التسيير ومع مدراء مؤسسات قاموا بتطبيق البطاقة<sup>1</sup>. وفيما يلي سنفصل في الأجيال الثلاثة التي مرت بها بطاقة الأداء المتوازن.

#### • الجيل الأول

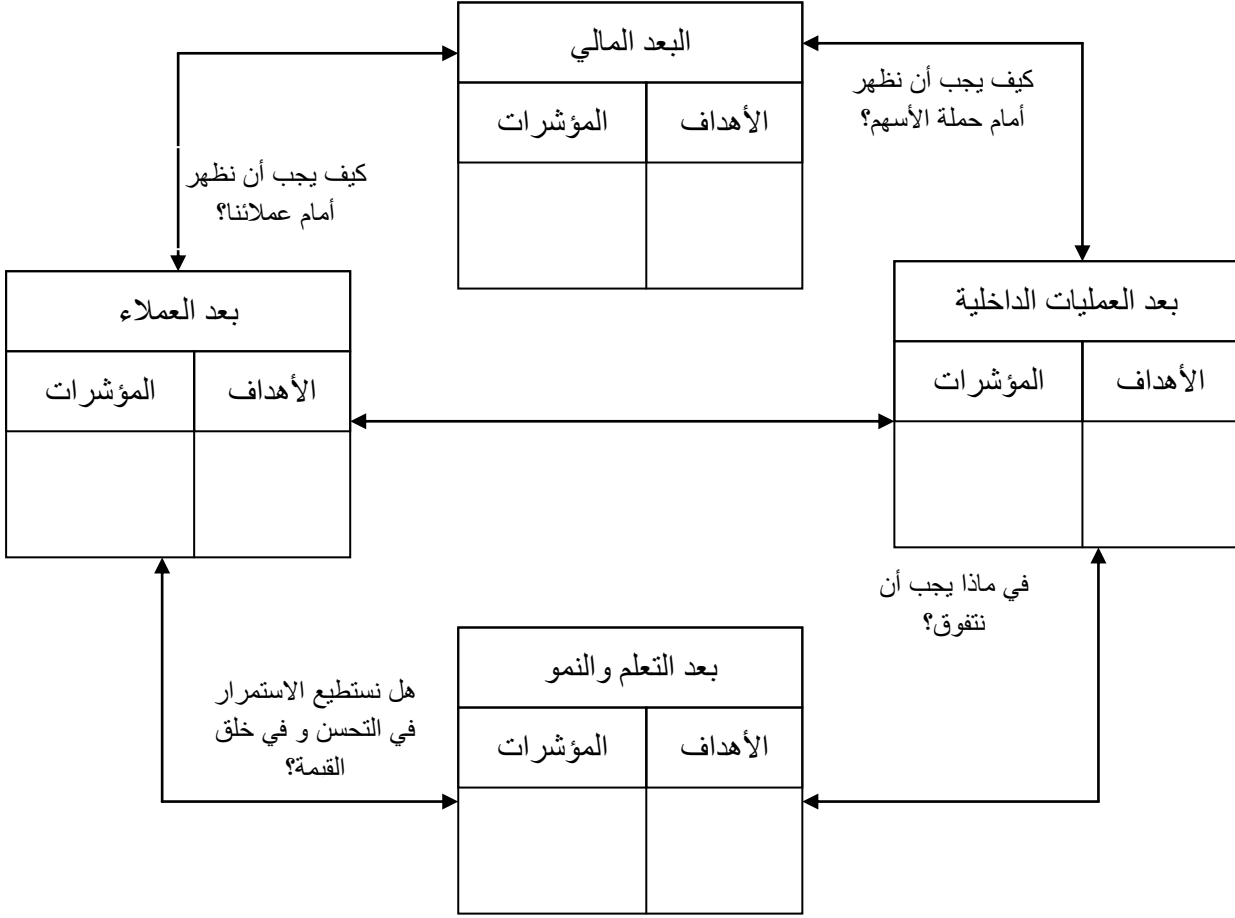
لقد وُصفت بطاقة الأداء المتوازن في البداية كمقاربة بسيطة لتقييم الأداء، فبالإضافة إلى المؤشرات المالية، تم تشجيع المدراء على النظر في مؤشرات أخرى مستمدة من ثلاث أبعاد إضافية وهي : الزبون، العمليات الداخلية و التعلم و النمو.

كما تميز هذا الجيل من بطاقة الأداء المتوازن بظهور ترابط طفيف بين أبعاد البطاقة، وذلك من خلال دمج المؤشرات المالية و غير المالية للأداء وربطها معاً، مما أدى إلى نشأة علاقة بسيطة من السببية "causality" بين الأبعاد الأربعة، إلا أنها لم تستعمل لأهداف محددة. وبالرغم من أن الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن لم يحتوي الكثير عن كيفية تطوير البطاقة خلال التطبيقات العملية، إلا أنه تم الإجماع على أن تصميمها يقتضي وضع رؤية وإستراتيجية المؤسسة في مركز قياس الأداء<sup>2</sup>. و يظهر الشكل الموالي تمثيلاً بيانياً للتصميم الأصلي لبطاقة الأداء المتوازن من طرف كابلان ونورتن.

<sup>1</sup> Manel Benzerafa, Op.cit., P. 44.

<sup>2</sup> Gavin Lawrie, Ian Cobbold, The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool, 2GC Conference Paper, Boston, 2002, P.1-2, Sur: <https://courses.cs.ut.ee/MTAT.03.243/2013.spring/uploads/Main/BSC.pdf>, Consulté le : 08/08/2013.

الشكل رقم (11) : الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



Source : Kaplan, R. S. & Norton, D., "The Balanced Scorecard- Measures that Drive performance", Op.cit, P.71.

يوضح الشكل السابق التصميم الأولي لبطاقة الأداء المتوازن، حيث نجد أن البطاقة تتكون من أربعة أبعاد مترابطة فيما بينها، ويضم كل بعد مجموعة من الأهداف التي يتم التعبير عنها بعدد من المؤشرات. وبذلك فقد تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن ضمن هذا الجيل على أنها "أداة تستخدم لقياس الأداء المتعدد الأبعاد تضم مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية المهيكلة حول أربع منظورات أو أبعاد تشمل: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم والنمو"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Gerhard Speckbacher et al, Op.cit., P.5.

• الجيل الثاني

لقد ترتب عن تطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من الصعوبات العملية التي شملت نقطتين أساسيتين<sup>1</sup>:

- جاء التعريف الأولي لبطاقة الأداء المتوازن واسعا وغامضا بعض الشيء، مما نتج عنه تصورات وتفسيرات متباينة لمفهوم البطاقة.

- عدم وضوح كيفية اختيار المؤشرات الملائمة للبطاقة من جهة، وكيفية تجميع المؤشرات المناسبة لكل بعد من أبعاد البطاقة من جهة أخرى.

واستجابة لنقاط الضعف التي برزت في الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن، ظهر جيل ثاني للبطاقة يحمل مجموعة من التحسينات، حيث شهد هذا الجيل تطور البطاقة من ناحيتين أساسيتين:

- ظهور مصطلح "الأهداف الإستراتيجية"، حيث استخدمت هذه الأهداف للالتقاط جوهر وأساس إستراتيجية المؤسسة، ومن ثم انتقاء المؤشرات التي تعكس انجاز وتنفيذ هذه الإستراتيجية، كما تم التركيز على ضرورة وجود ارتباط مباشر ما بين كل واحد من مختلف الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بكل بعد من أبعاد البطاقة مع مؤشر أو أكثر من مؤشرات الأداء. وبذلك تكون الأهداف الإستراتيجية قد وفرت المنطق الذي يسمح باختيار وتنقية مؤشرات الأداء الملائمة ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.<sup>2</sup>

- حدوث تطور في علاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، فبدلاً من مجرد تسليط الضوء على الروابط السببية بين أبعاد البطاقة، تم التركيز على الربط بين مؤشرات الأداء في حد ذاتها و من تم على الربط بين الأهداف الإستراتيجية ضمن ما يعرف بنموذج الربط الإستراتيجي (Strategic Linkage Model).<sup>3</sup>

إن هذا التطور في بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى انتقال البطاقة من كونها نظام لتطوير قياس الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة، حيث وصف كابلان ونورتن هذا التطور في البطاقة بأنه العنصر الرئيسي " لنظام الإدارة الإستراتيجية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص. 146.

<sup>2</sup> Dirk Kalff et al, Balanced Scorecard and Results-Based Management, European Institute for Advanced Studies in Management, Nice, 2005, P.6.

<sup>3</sup> Gavin Lawrie, Ian Cobbold, Op.cit, P.3.

<sup>4</sup> Charlotte Lagaditis, L'utilisation du tableau de bord prospectif comme outil de mesure des performances de la stratégie sociale des entreprises, Mémoire de Master en Management International, Institut catholique des hautes études commerciales, Bruxelles, 2012, P. 34.

وبهذا فإن كل من الأهداف الإستراتيجية وعلاقة السبب والنتيجة بينها تعد جزءا هاما جدا في تصميم أي بطاقة أداء متوازن، حيث تم تعريف البطاقة ضمن هذا الجيل على "أنها نظام لقياس الأداء الإستراتيجي يصف إستراتيجية المؤسسة من خلال علاقات السبب والنتيجة"<sup>1</sup>.

### • الجيل الثالث

ركز الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن على تحسين خصائص وآليات تصميم الجيل الثاني للبطاقة بهدف إعطائها صيغ وظيفية أفضل وأكثر ارتباطا بالجوانب الإستراتيجية للأداء، حيث تمثلت الإضافة الجوهرية في هذا الجيل بظهور ما أطلق عليه بعبارات القصد (الغاية) "Destination Statement" وهي تقدير أو تخمين متفق عليه حول نتائج الأداء المرغوبة خلال فترة زمنية مستقبلية محددة<sup>2</sup>. كما تضمن الجيل الثالث للبطاقة تفاصيل وعناصر جديدة تهدف لإعطاء فعالية أكبر للعمل داخل المؤسسة، حيث ظهرت الخريطة الإستراتيجية، الاتصالات الإستراتيجية والتغيير التنظيمي<sup>3</sup>.

و يمكن تلخيص المكونات الأساسية للجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن في<sup>4</sup>:

- عبارات الغاية: بهدف اتخاذ قرارات عقلانية حول نشاطات وعمليات المؤسسة، فلا بد من تطوير فكرة واضحة حول ما تريد المؤسسة الوصول إليه. من هنا فان عبارات الغاية تصف بطريقة مثالية وبالتفصيل الحالة والوضعية المحتملة للمؤسسة في فترة مستقبلية معينة.
- الأهداف الإستراتيجية: تمثل الأهداف الإستراتيجية ما يجب أن تقوم به المؤسسة في الأجل المتوسط والقصير للوصول إلى غايتها في الوقت المحدد والمتفق عليه.
- نموذج الربط الاستراتيجي: يبين أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين الأبعاد الأربعة، وهنا يتم الفصل بين نوعين من الأبعاد، الأول يركز على المنظور الداخلي للبطاقة والمتمثل ببعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، فيما يركز الثاني على المنظور الخارجي للبطاقة والمتضمن كل من بعد العملاء والبعد المالي.

<sup>1</sup> Gerhard Speckbacher et al, Op.cit, P.6.

<sup>2</sup> عبد السلام ابراهيم عبيد، تقويم الأداء الاستراتيجي على وفق بطاقة الأداء المتوازن، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد1، المجلد1، 2009، ص31.

<sup>3</sup> Toru Morisawa, Opcit, P. 6.

<sup>4</sup> Gavin Lawrie, Ian Cobbold, Op.cit, PP. 5-6.

- المقاييس والمبادرات: وتبين أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصيح المؤشرات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطور المؤسسة باتجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

بناء على ما سبق فقد تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن ضمن هذا الجيل على أنها "نظام لقيادة الأداء الشامل في المؤسسة تعمل على ترجمة وتنفيذ الإستراتيجية من خلال تحديد الأهداف والخطط وربط المؤشرات بالمبادرات"<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: الخصائص، الأهمية والعوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن

بعد التعرف على بطاقة الأداء المتوازن ومختلف التغيرات التي طرأت عليها، تجدر الإشارة إلى أن للبطاقة مجموعة من الخصائص التي تميزها، كما أنها تستحوذ على أهمية كبيرة كأداة حديثة في تقييم الأداء وأنها تتأثر بمجموعة من العوامل التي ينبغي الإحاطة بها.

#### 1. خصائص بطاقة الأداء المتوازن

مع التطور الجوهري الذي لحق ببطاقة الأداء المتوازن، ومع كثرة الدراسات والكتابات التي تناولتها، يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص التي تميزها عن سائر المحاولات الأخرى، والتي نوجزها فيما يلي:

#### 1.1. الخاصية التعددية

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً متعدد الأبعاد Multi Dimention إنطلاقاً من الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، حيث يوفر كل بعد من أبعاد البطاقة إجابة عن تساؤل من التساؤلات التالية على التوالي:

- كيف يجب أن نظهر أمام حملة الأسهم؟
- كيف يجب أن نظهر أمام عملائنا؟
- في ماذا يجب أن نتفوق؟
- هل نستطيع الاستمرار في التحسن و في خلق القيمة؟

<sup>1</sup> Gerhard Speckbacher et al, Op.cit., P.9.

وضمن نفس السياق يقول G. Wegmann أن بطاقة الأداء المتوازن تقدم رؤية شاملة ومتعددة الأبعاد للأداء من خلال الربط بين المؤشرات المالية الكمية من جهة والمؤشرات النوعية الإستراتيجية من جهة أخرى<sup>1</sup>.

## 2.1. الخاصية التوازنية

كما يشير اسمها فإن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى تحقيق التوازن بين مجموعة من العوامل، وذلك كما يلي:

- التوازن ما بين المؤشرات المالية والمؤشرات الغير مالية: لقد صممت بطاقة الأداء المتوازن في الأصل لتجاوز أوجه القصور الناتجة عن الاعتماد الكبير على المؤشرات المالية للأداء، وذلك بموازنتها مع مؤشرات أخرى غير مالية.

- التوازن ما بين المكونات الداخلية والخارجية للمؤسسة: يمثل المساهمون والعملاء المكونات الخارجية لمؤسسة، في حين يمثل كل من الموظفون والعمليات الداخلية مكوناتها الداخلية. وتؤكد بطاقة الأداء المتوازن على ضرورة تحقيق التوازن ما بين الاحتياجات المتناقضة لمختلف المكونات بهدف تنفيذ الإستراتيجية بفعالية<sup>2</sup>.

- التوازن ما بين المؤشرات التاريخية التابعة للأداء والمؤشرات المستقبلية القائدة للأداء: حيث تقوم بطاقة الأداء المتوازن على المزج بين كل من المؤشرات التاريخية التابعة والمؤشرات القائدة، ذلك أن مجرد توفر المؤشرات التابعة (دون المؤشرات القائدة) لا يوفر للإدارة المعلومات المناسبة عن كيفية أداء نشاطاتها وتحقيق غايتها، في المقابل فإن الاعتماد على المؤشرات القائدة (دون المؤشرات التاريخية) قد يظهر بعد التحسن في الأداء على المدى القصير، إلا انه لا يمكن معرفة ما إذا كان هذا التحسن في الأداء قد انعكس ايجابيا على النتائج المالية للمؤسسة أم لا<sup>3</sup>.

- التوازن ما بين الأهداف القصيرة المدى والأهداف الطويلة المدى: باعتبارها أداة للإدارة الإستراتيجية فإن بطاقة الأداء المتوازن تسعى لتحقيق التوازن ما بين العمليات والأنشطة القصيرة المدى والأهداف الإستراتيجية البعيدة المدى.

<sup>1</sup> Grégory Wegmann, Les Tableaux de Bord Stratégiques : Une Instrumentation du Contrôle de Gestion Stratégique, Article publié au 22ème congrès de l'AFC, Université Paris 1, 2011, P. 7, sur : <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/46/60/PDF/WEGMANN.PDF>, Consulté le : 11/10/2013.

<sup>2</sup> : Paul R. Niven, Op.cit, P.23.

<sup>3</sup> : خالد محمد عبد المؤمن لبيب، مرجع سابق، ص. 19.



### 3.1. الخاصية التحفيزية

يرتبط أداء العاملين بشكل كبير بأنظمة العوائد والتعويضات الموجودة بالمؤسسة، حيث أن الحافز الأساسي للعاملين نحو تأدية مهامهم بشكل كفؤ يعتمد على العوائد والمكافآت التي يحصلون عليها. غير أن هذه التعويضات لوحدها لا تكفي لدفع أداء المؤسسة إلى الأمام ما لم يتم ربطها بنظام دقيق وفعال لقياس الأداء على مستوى الفرد أو المجموعة أو الأقسام في المؤسسة<sup>1</sup>، وفي هذا الإطار فقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن لجعل نظام التعويضات أكثر تحديدا ودقة باعتبارها أداة تحتوي على مؤشرات ومعايير لتقييم الأداء تشمل أربعة أبعاد مختلفة، ويقول كابلان ونورتن ضمن هذا السياق أن ربط نظام التعويضات ببطاقة الأداء المتوازن سوف يزيد من اهتمام العاملين بالمسائل الإستراتيجية ويحفزهم أكثر على تنفيذ الإستراتيجية وبلوغ الأهداف المحددة<sup>2</sup>.

### 4.1. الخاصية المحدودية

يتسم نظام بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية، وذلك انطلاقا من خاصية الرشد المحدود، ومبدأ عدم إتاحة المعلومات بدرجة تتعدى الطاقة التحليلية لمتخذ القرار<sup>3</sup>، لذلك يرى كابلان ونورتن أن عدد المؤشرات التي تحتوي عليها بطاقة الأداء المتوازن يجب أن يتراوح ما بين 20 و 25 مؤشر على الأكثر<sup>4</sup>، كما اقترح الباحثان أن يتم توزيع المؤشرات على الأبعاد الأربعة للبطاقة بشكل متساوي نسبيا كما يوضحه الجدول الموالي:

<sup>1</sup> طاهر محمد منصور الغالي، وائل محمد طسبحي إدريش، **عدد المؤشرات لبطاقة الأداء الإستراتيجية: الرضوخ للمحاذاة**، دار وائل لنشر، عمان، 2009، ص. 65.

<sup>2</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Editions d'organisation, Paris, 2003, P. 15.

<sup>3</sup> جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى الندوة الثانية عشر في سبيل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، 2010، ص. 13، على: <http://www.kantakji.com/media/2936/e223.pdf>، في: 2013/08/30.

<sup>4</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Op.cit., P. 407.

المالي	5	22%
العملاء	5	22%
التعلم والنمو	5	22%
العمليات الداخلية	9	34%
المجموع	24	100%

الجدول رقم (02): التوزيع الأمثل لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

Source : Ali Divandri, Homayoun Yousefi, Balanced Scorecard: A Tool for Measuring Competitive Advantage of Ports with Focus on Container Terminals, International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 2, No. 6, 2011, P. 473.

يتضح من خلال الجدول السابق أن مؤشرات الأداء موزعة تقريبا بالتساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ما عدا بعد العمليات الداخلية الذي يضم عدد أكبر من المؤشرات، وهو ما يرجعه كابلان ونورتن لأهمية هذا البعد باعتباره نقطة الارتكاز بالنسبة للأبعاد الأخرى<sup>1</sup>. كما يعتبر العديد من الباحثين هذه الخاصية من أهم ما جاءت به بطاقة الأداء المتوازن، حيث يقول D. Choffel et F. Meyssonier أنه من بين نقاط قوة بطاقة الأداء المتوازن أنها تسمح بهيكلية المعلومة من خلال الاحتفاظ سوى بعدد محدود من المؤشرات، وهو ما يُمكن المسيرين من التركيز على النقاط الجوهرية للأداء فقط<sup>2</sup>.

## 2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنافع العديدة الناتجة عن استخدامها من طرف العديد من منظمات الأعمال، ويمكن إجمالها فيما يلي:

<sup>1</sup> Ibid., P. 407.

<sup>2</sup> Denis Choffel, François Meyssonier, Dix ans de debats autour du Balanced Scorecard, Comptabilite et connaissance, 2011, P. 16, Sur: <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/11/57/PDF/33.pdf>, Consulté le: 13/10/2013.

- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس استخدام مؤشرات تقييم الأداء كنظام متكامل للمعلومات والتوصيل والتعلم الإستراتيجي، حيث تدخل هذه المؤشرات ضمن إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى.

- تُوجّه بطاقة الأداء المتوازن المنظمات إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رؤيتها وإستراتيجيتها بعد أن كان اهتمامها مقتصرًا على النتائج المالية فقط، وبذلك فقد نقلت بطاقة الأداء المتوازن المنظمات من الاهتمام بالمدى القصير إلى الاهتمام بالمدى البعيد<sup>1</sup>.

- توفر بطاقة الأداء المتوازن نظرة متوازنة لتقييم الأداء وذلك بضمها لمختلف العوامل المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، الكمية والنوعية، والتي تهدف من خلالها إلى بلوغ رؤية وأهداف المؤسسة وتوضيح وترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال<sup>2</sup>.

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازنة نظامًا متكاملًا للإدارة الإستراتيجية، حيث تجعل من الإستراتيجية محور اهتمام جميع الأفراد داخل المؤسسة بما يعمل على تنفيذها ويساهم في بلوغ الأهداف والغايات المحددة، وذلك في ظل الرقابة والتقييم المستمرين<sup>3</sup>.

- تُوفر بطاقة الأداء المتوازن إطارًا منهجيًا لتوصيل وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال تقديم تصوّر واضح لهذه الإستراتيجية يظهر في شكل تمثيل بياني يدعى بالخريطة الإستراتيجية، حيث توضح هذه الأخيرة العلاقات السببية التي تربط أبعاد البطاقة ببعضها والتي تقود نحو خلق القيمة للمؤسسة<sup>4</sup>.

- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على الحيلولة دون التعظيم الفرعي للأرباح، و ذلك من خلال قيامها بإلزام المديرين بضرورة مراعاة كافة معايير التقييم التشغيلية في نفس الوقت، حيث تقوم البطاقة بتوجيه المديرين إلى الالتزام بالتحقق مما إذا كان التطوير أو التحسين الذي تم انجازه في مجال معين قد تم على حساب مجال آخر، وما إذا كان ذلك التطوير قد أدى إلى إعاقة أو عرقلة تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، الأردن، 2009، ص. 9.

<sup>2</sup> Ray Sarbapriya, Balanced Vision from Balanced Scorecard for Corporate Strategic Management, Journal of Expert Systems, Vol. 1, No. 1, 2012, P. 22.

<sup>3</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Op.cit., P. 14.

<sup>4</sup> Ray Sarbapriya, Op.cit., P. 23.

<sup>5</sup> خالد محمد عبد المؤمن لبيب، مرجع سابق، ص. 15.

و يلخص T. Morisawa جوهر بطاقة الأداء المتوازن من خلال تقديم إطار للبطاقة ثم استخدامه في أكثر من 20 شركة يابانية، وشمل خمس نقاط أساسية تميز البطاقة عن غيرها من مقاييس الأداء:<sup>1</sup>

- تحقيق التوازن ما بين الأهداف القصيرة، المتوسطة والطويلة الأجل من خلال التنوع في المؤشرات.
- خلق جو من التفاهم من خلال وضع مؤشرات كمية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.
- إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمقاييس الكمية.
- تعزيز التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة الفرضيات.
- توفير إطار للاتصالات الإستراتيجية المشتركة يربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد العاملين فيها.

### 3. العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن

تخضع أنظمة تقييم الأداء بشكل عام وبطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص إلى مجموعة من العوامل التي تجعلها تختلف من محيط إلى آخر، ومن أهم هذه العوامل نجد حجم المؤسسة، بيئتها وطريقة تنظيمها.

#### 1.3. حجم المؤسسة

يعد حجم المؤسسة من العوامل الرئيسية التي تستدعي اهتمام الإدارة عند وضع نظام لتقييم الأداء، حيث ينبع هذا الاهتمام من الرأي السائد حول كون المنظمات الكبيرة أكثر تعقيداً، مما يجعلها تتطلب درجة كبيرة من اللامركزية وأنظمة رقابية متكاملة. ولقد أشارت العديد من البحوث في هذا المجال أن حجم المؤسسة يؤثر على تصميم واستخدام أنظمة التقييم والرقابة الإدارية، حيث يرى البعض أن أنظمة التقييم تصبح أكثر تطوراً كلما كبر حجم المؤسسة<sup>2</sup>، في حين يرى N. Waweru أن التغيرات التي تشهدها هذه الأنظمة ترتبط إيجابياً بحجم المؤسسة<sup>3</sup>، وقد أكدت دراسة أجراها مجموعة من الباحثين أن المنظمات الكبيرة تعتمد على أنظمة تقييم أكثر تعقيداً، حيث وجدوا أن هناك توجه نحو

<sup>1</sup> Toru Morisawa, Op.cit., P. 3.

<sup>2</sup> نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص. 270.

<sup>3</sup> Nelson Waweru, Predicting change in management accounting systems: the effects of competitive strategy, Global journal of business research, Vol. 2, No. 1, New York, P. 27.

استخدام مؤشرات بطاقة الأداء كلما زاد حجم المؤسسة<sup>1</sup>. وبذلك يمكن القول أن اللجوء إلى بطاقة الأداء المتوازن واعتمادها كأداة للتقييم يرتبط بحجم المؤسسة.

### 2.3. درجة عدم التأكد في البيئة

تلعب البيئة دورا هاما في تحديد أنظمة تقييم الأداء، فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المؤسسات تؤثر على الأسلوب الذي تستخدمه هذه الأخيرة في تقييم أدائها كما خلصت إليه العديد من الأبحاث، لذلك يرى L. Miller أنه من الضروري على المؤسسات أن تقوم بدمج المعطيات غير المالية في نظم معلوماتها المحاسبية لمواجهة صفة عدم اليقين التي يتميز بها المحيط، هذا وقد لاحظ كل من R. Chenhall et D. Morris وجود علاقة ايجابية بين درجة عدم التأكد في المحيط واستخدام أنظمة المعلومات التي تضم المؤشرات غير المالية<sup>2</sup>. من هنا تظهر أهمية بطاقة الأداء المتوازن كنظام تقييم تلجأ إليه المؤسسات في ظل عدم التأكد البيئي، حيث يشير كابلان ونورتن أن 80 % من مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن هي مؤشرات غير مالية<sup>3</sup>، وبذلك يمكن القول أن التوجه نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن يرتبط إيجابيا بدرجة عدم الاستقرار في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

### 3.3. الهيكل التنظيمي

يشكل الهيكل التنظيمي أحد أهم المتغيرات في عملية التقييم والرقابة على الأداء، حيث غالبا ما تتوفر المؤسسات التي تتميز بالتنوع واللامركزية على أنظمة متطورة لقياس وتقييم الأداء. وقد لاحظ العديد من الباحثين في هذا الإطار أن تقييم الأداء يتم بشكل أحسن في الهياكل اللامركزية<sup>4</sup>، الأمر الذي يؤكد كابلان ونورتن من خلال بطاقة الأداء المتوازن، حيث يقول الباحثان أن البطاقة تعد نظام اتصال من الأعلى إلى الأسفل يعمل على ترجمة وتوضيح رؤية وإستراتيجية المؤسسة لكافة الأفراد بداخلها، وبالتالي فاعتماد المؤسسة على هياكل مركزية من شأنه أن يؤثر سلبا على تنفيذ الإستراتيجية، لذلك يشجع الباحثان على تبني هياكل غير مركزية تسمح بانتقال المعلومة بكل حرية وتدعم التآزر داخل المؤسسة<sup>5</sup>. وبذلك يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن تكون أكثر فعالية كلما كان التنظيم لامركزيا.

<sup>1</sup> نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص. 270.

<sup>2</sup> Robert H. Chenhall, Deigan Morris, The impact of structure, environment and interdependencies on the perceived usefulness of management accounting systems, Accounting Review, Vol. 61, No. 1, 1986, P.23.

<sup>3</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Op.cit., P. 407.

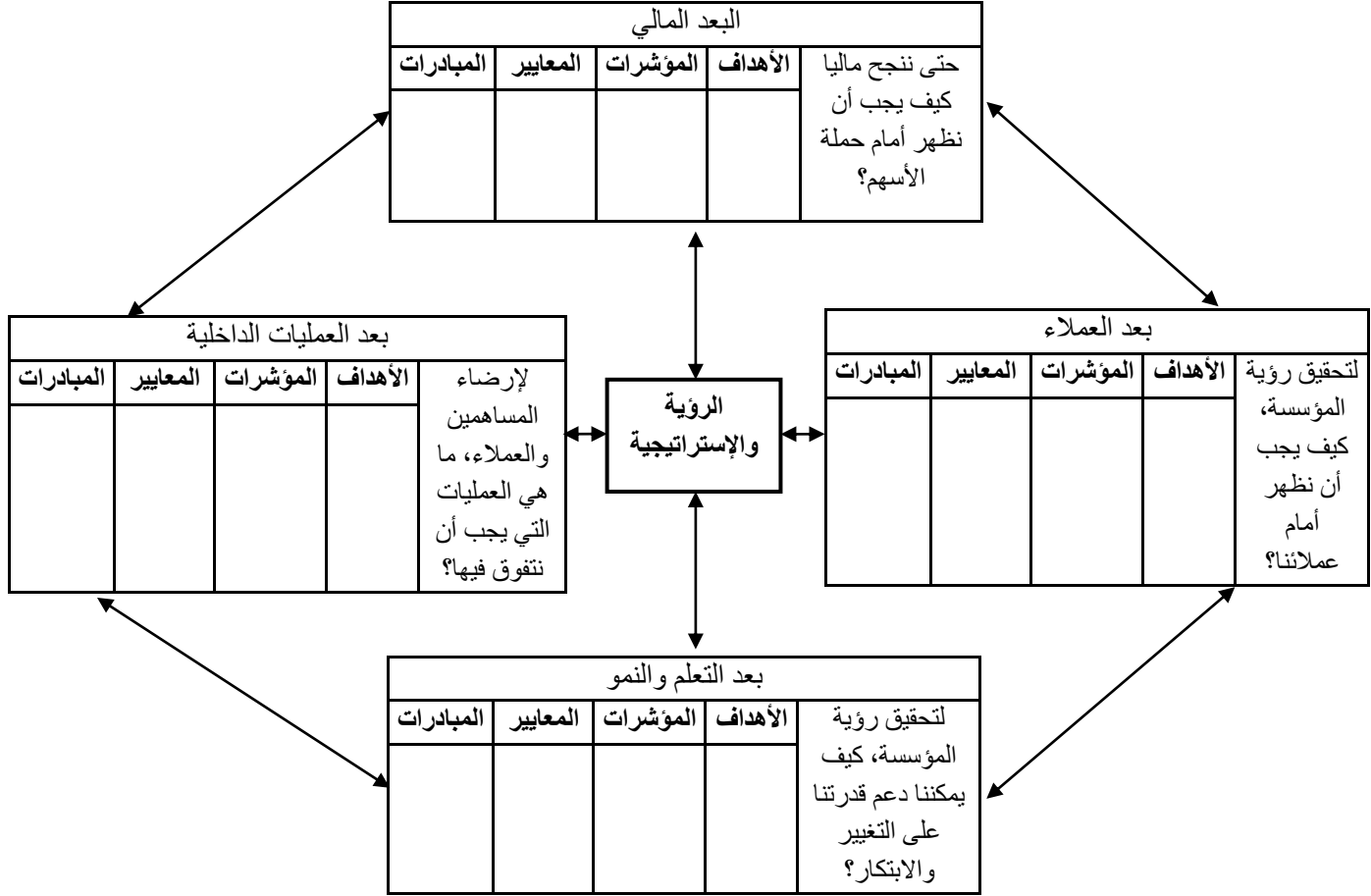
<sup>4</sup> نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص. 271.

<sup>5</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Op.cit., P. 13.

المطلب الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أو منظورات رئيسية تتفاعل وتتكامل فيما بينها ضمن ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة من أجل تحقيق رؤية وإستراتيجية المؤسسة، وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (12): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



Source : David P. Norton, Robert S. Kaplan, Translating strategy into action, Op.cit., P. 9.

يُظهر الشكل السابق الأبعاد الجوهرية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن والتي تشكل الأساس في ترجمة إستراتيجية المؤسسة. كما يوضح الشكل أيضا أن كل بعد من أبعاد البطاقة ينقسم إلى أربعة محاور أساسية تتمثل في<sup>1</sup>:

- **الأهداف:** تعبر عن النتائج المنشود بلوغها و التي تساهم في تحقيق رؤية وإستراتيجية المؤسسة، حيث توزع الأهداف على كل أبعاد البطاقة ويؤدي تحققها إلى تحقق التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.

<sup>1</sup> Mohan Nair, Essentials of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, New Jersey, 2004, P. 43.

- **المؤشرات:** عبارة عن صيغة أو تركيبة قابلة للقياس الكمي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف المحدد.
  - **الغايات أو القيم المستهدفة:** يمثل النتائج المرجوة أو المراد بلوغها من تنفيذ الأهداف، وعادة ما يعبر عنها بقيم رقمية يجب الوصول إليها أو تحقيقها.
  - **المبادرات:** تشير المبادرات إلى البرامج و المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.
- وبذلك وبعد ذكر الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والتعرف على المحاور المكونة لها، يجدر بنا التدقيق والتفصيل في كل بعد على حدى.

### 1. البعد المالي

يعد البعد المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء، حيث تمثل نتائج هذا البعد مؤشرات موجهة لبلوغ أهداف المؤسسة والوقوف على مستوى النتائج المحققة بإتباع إستراتيجيتها، كما تقدم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة تسمح بالتأكد من ما إذا كان تنفيذ الإستراتيجية يساهم فعلا في تحسين نتائج المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة<sup>1</sup>.

وباعتبار أن كل المؤشرات المدرجة ضمن بطاقة الأداء المتوازن لا بد أن تترجم رؤية وإستراتيجية المؤسسة، فإن تحديد الأهداف والمؤشرات المالية الملائمة يعتمد على مراحل دورة حياة المؤسسة التي تشمل ثلاث مراحل أساسية هي<sup>2</sup>: مرحلة النمو (Growth)، مرحلة الاستقرار (Sustain) ومرحلة النضج (Harvest).

ففي مرحلة النمو حيث تكون المؤسسة في المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المؤشرات المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم. وفي مرحلة الاستقرار تحاول المؤسسة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وتركز المؤشرات المالية في هذه المرحلة على المؤشرات التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة، والقيمة الاقتصادية المضافة. أما في مرحلة النضج فإن المؤسسة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، لذلك تركز المؤشرات المالية هنا على

<sup>1</sup> Bose S., Thomas K., Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital, Journal of Intellectual Capital, Vol. 8, No. 4, 2007, P.659.

<sup>2</sup> Ibid, P.659.

تعظيم التدفق النقدي الداخل للمنشأة بالإضافة إلى مؤشرات أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات<sup>1</sup>.

ومن جهة أخرى يرى كل من كابلان ونورتن انه بالنسبة لكل مرحلة من المراحل السابقة لدورة حياة المؤسسة، هناك ثلاث إستراتيجيات تحدد وتقود الأداء المالي للمؤسسة، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): تحديد المحاور الإستراتيجية للبعد المالي

الإستراتيجيات المالية			النمو	مراحل دورة حياة وحدة الأعمال
استغلال الأصول	تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية	نمو وتنوع المبيعات		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة رأس المال المستثمر إلى المبيعات.</li> <li>- نسبة تكلفة البحوث والتطوير إلى المبيعات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإيرادات والعاملين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معدل نمو المبيعات في كل قطاع.</li> <li>- نسبة الإيرادات من المنتجات و الخدمات الجديدة والعملاء الجدد.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- معدلات رأس المال العامل.</li> <li>- العائد على رأس المال المستخدم وفقا لأصناف الأصول.</li> <li>- معدلات استغلال الأصول.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-التكلفة بالمقارنة مع المنافسين.</li> <li>-معدلات تخفيض التكلفة.</li> <li>-النفقات الغير مباشرة (نسبة المبيعات)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حصة الزبائن المستهدفين.</li> <li>- البيع المتعدد.</li> <li>- نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- فترة الاسترداد.</li> <li>- دورة التشغيل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكاليف الوحدات (لكل وحدة من وحدات المخرجات، ولكل صفقة)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ربحية العميل وخط الإنتاج.</li> <li>- نسبة العملاء غير المرشحين إلى إجمالي العملاء.</li> </ul>		

Source : David P. Norton, Robert S. Kaplan, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, Op.cit., P.58.

<sup>1</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California management review, vol.39, N.1, PP.56-57.



يبين الجدول السابق كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحديد الإستراتيجية المالية لوحدة الأعمال وكيفية تعديل الأهداف والمؤشرات المالية لتناسب مع هذه الإستراتيجية، حيث يميز بين ثلاث إستراتيجيات مختلفة<sup>1</sup>:

- إستراتيجية نمو وتنويع المبيعات: ويقصد بها التوسع في المنتجات والخدمات، محاولة جذب عملاء جدد، الدخول إلى أسواق جديدة، تغيير مزيج المنتج والخدمات بالتركيز على المنتجات التي تقدم قيمة مضافة أعلى، وإعادة تسعير المنتجات والخدمات.
- إستراتيجية تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية: و تعبر عن الجهود المبذولة من طرف المؤسسة لتخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة للمنتجات والخدمات، وتوزيع الموارد المشتركة على مختلف وحدات أو قطاعات المؤسسة.
- إستراتيجية الاستغلال الأمثل للأصول: وتشير إلى تخفيض مستويات رأس المال العامل لتحقيق حجم و مزيج معين من الأعمال، ويتم ذلك من خلال دعم الأنشطة الجديدة عن طريق الموارد التي لم تستغل بكامل طاقتها.

وبناءً على ما سبق يتضح أن البعد المالي على عكس ما يعتقد البعض يعد ذات أهمية بالغة في نظام بطاقة الأداء المتوازن، حيث تمثل الأهداف والمؤشرات المالية نقطة الارتكاز بالنسبة للأهداف والمؤشرات التابعة لجميع الأبعاد الأخرى في البطاقة، لذلك يؤكد كابلان ونورتن على ضرورة جعل كل مؤشر مختار ضمن البطاقة جزءاً من علاقة السبب والنتيجة التي تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المالي<sup>2</sup>.

## 2. بعد العملاء

تعتمد معظم منظمات الأعمال في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجيات العملاء في قلب إستراتيجياتها لما يشكله هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المؤسسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة، الأمر الذي يتحقق من خلال القدرة على تقديم منتجات بنوعية عالية وبأسعار معقولة، لذلك فقد أخذت بطاقة الأداء المتوازن بعين الاعتبار حاجات ورغبات العملاء من خلال ضمها لمنظور خاص بهم تمثل في بعد العملاء.

يهدف بعد العملاء إلى تحديد مقاطعات السوق التي يمكن للمؤسسة التوضع فيها وكذلك مؤشرات الأداء المتعلقة بهؤلاء العملاء داخل المقاطعات المستهدفة (Target Customer)، ويرى كابلان ونورتن أنه بالنسبة لكل مقاطعة يمتلك المسيرون خمسة مؤشرات أساسية

<sup>1</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, Translating strategy into action, Op.cit., P.51-52.

<sup>2</sup> Ibid., Op.cit., P.47.

للتعبير عن الأداء ضمن هذا البعد<sup>1</sup>، والتي تشمل: الحصة السوقية، اكتساب العميل، الاحتفاظ بالعميل، رضا العميل و ربحية العميل. وتتضمن هذه المؤشرات مجموعة من المعلومات التي يمكن تحديدها في:

- الحصة السوقية: تحدد الحصة السوقية نسبة مبيعات المؤسسة بالنسبة للمبيعات الإجمالية في القطاع.

- اكتساب العميل: يقيس معدل جذب أو ربح المؤسسة لزيائن جدد.

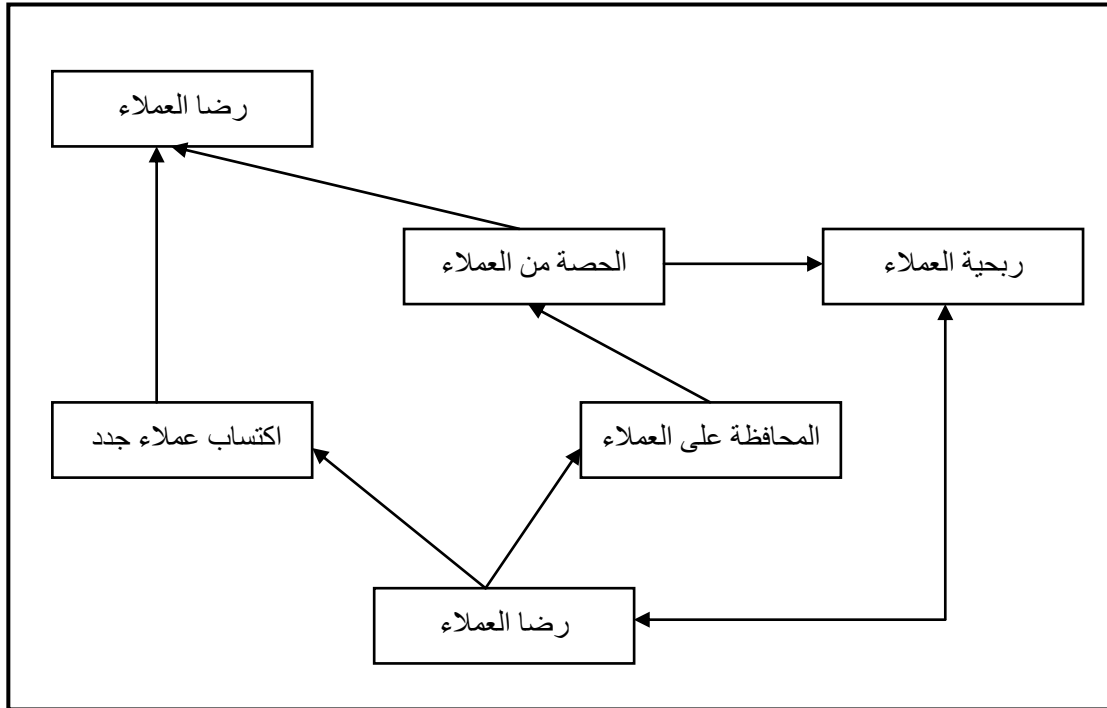
- الاحتفاظ بالعميل: يقيس معدل احتفاظ المؤسسة بزيائنها.

- رضا العميل: تقيم مستوى رضا الزبائن عن السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

- ربحية العميل: تقيس صافي ربح الزبون بعد طرح المصاريف الاستثنائية المطلوبة لدعم ذلك الزبون.

إضافة لما سبق تجدر الإشارة إلى أن التحديد الفعال للمؤشرات والأهداف على مستوى هذا البعد يعتمد بشكل أساسي على إتباع المؤسسة لتقنية تحليل ربحية العميل<sup>2</sup>، وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (13): المؤشرات الأساسية لبعد العملاء



Source : David P. Norton, Robert S. Kaplan, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, Op.cit., P.59.

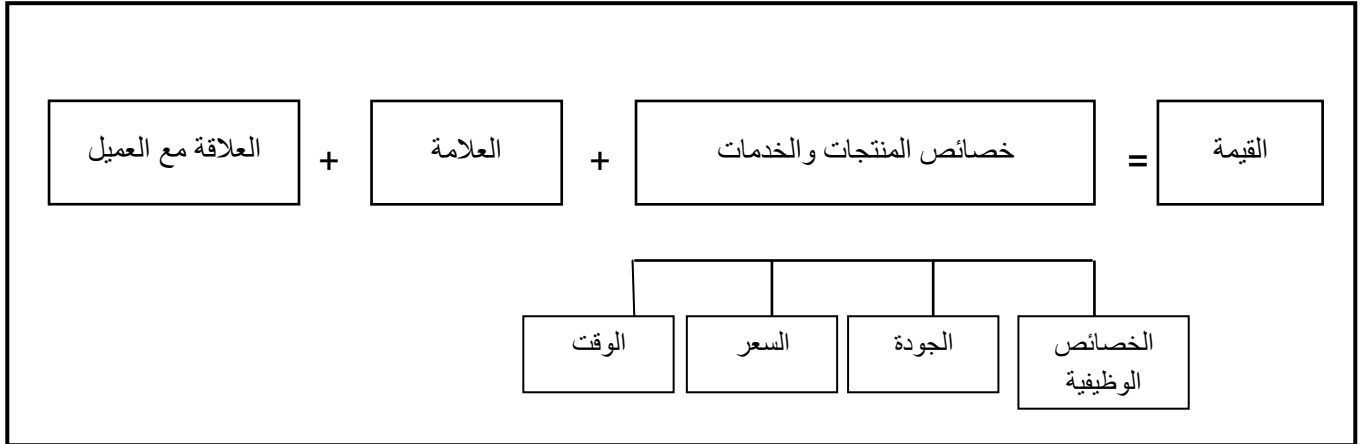
<sup>1</sup> Ibid., P.63.

<sup>2</sup> طاهر محمد منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس، أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص. 192.

من خلال الشكل السابق يمكن القول أن مؤشرات بعد العملاء تشكل علاقة من السبب والنتيجة فيما بينها، حيث نرى أن رضا العملاء يؤدي إلى الحفاظ عليهم ومن ثم اكتساب عملاء جدد، ومن خلال الحفاظ على العملاء يمكن للمؤسسة زيادة حجم أعمالها، وبالتالي فإن الجمع بين اكتساب عملاء جدد وزيادة حجم الأعمال مع العملاء الحاليين سوف يمكن المؤسسة من زيادة حصتها السوقية. و أخيرا فإن الحفاظ على العملاء سيؤدي إلى زيادة ربحيتهم، باعتبار أن المحافظة على العميل يكلف أقل من اكتساب عملاء جدد.<sup>1</sup>

من جهة أخرى وبعد أن تتعرف المؤسسة على عملائها المستهدفين، فإنها تقوم بتحديد الأهداف والمؤشرات المرتبطة بالقيمة التي تنوي تقديمها أو ما يعرف بالقيمة المقترحة، وتعتبر القيمة المقترحة (The value proposition) عن الخصائص التي تقدمها المؤسسة من خلال منتجاتها وخدماتها المختلفة بهدف كسب ولاء ورضا الزبون. والشكل الموالي يوضح مفهوم القيمة المقترحة:

الشكل رقم (14): القيمة المقترحة للعميل



Source : David P. Norton, Robert S. Kaplan, Translating strategy into action, Op.cit., P.74.

من خلال الشكل السابق يمكن القول أن القيمة المقترحة للعميل تتمثل في مجموعة الميزات التي تقدمها المؤسسة و التي تشمل ثلاث مجالات أساسية:

- خصائص المنتجات والخدمات: وتشمل الجانب الوظيفي للمنتج والخدمة، سعر المنتج وجودته.

<sup>1</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press, Boston, 2004, P.29.

- العلاقة مع الزبون: وتتضمن زمن الاستجابة على طلبية العميل وكيفية شعوره تجاه عملية الشراء من المؤسسة.
- العلامة والسمعة: تتمثل في العوامل المعنوية التي تجذب الزبائن نحو المؤسسة، فمن خلال الإشهار وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة يمكن للمؤسسة كسب رضا وولاء الزبون.

### 3. بعد العمليات الداخلية

تشكل العمليات الداخلية حجر الأساس في تكوين قدرة منظمات الأعمال الأدائية والتنافسية، لذلك فهي تعرف على أنها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وأهداف المساهمين<sup>1</sup>.

- ويرتكز هذا البعد على تحديد العمليات التشغيلية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تنشيط المؤسسة ودفعها نحو بلوغ أهدافها الإستراتيجية، حيث تمكّن العمليات الداخلية المؤسسة من:<sup>2</sup>
- تقديم قيمة للزبائن في المقاطعات السوقية المستهدفة.
- إرضاء المساهمين من خلال تحقيق نتائج مالية جيدة.

إن بعد العمليات الداخلية يكشف عن وجود اختلافين أساسيين بين المداخل التقليدية ومدخل بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، فالمداخل التقليدية تعمل على مراقبة وتحسين عمليات المؤسسة بالتركيز على العمليات الموجودة حالياً فقط، في حين تقوم بطاقة الأداء المتوازن بالكشف عن عمليات جديدة كلياً والتي يجب على المؤسسة أن تتفوق فيها لتحقيق كل من أهدافها المالية والمتعلقة بالزبائن. أما الاختلاف الثاني فيتمثل في إدراج بطاقة الأداء المتوازن لعمليات الإبداع داخل بعد العمليات الداخلية، فعلى عكس المؤشرات التقليدية للأداء التي لا تهتم سوى بخلق القيمة على المدى القصير، فإن بطاقة الأداء المتوازن وباحتوائها على عمليات الإبداع تركز في خلق القيمة على كل من المدى القصير والبعيد.

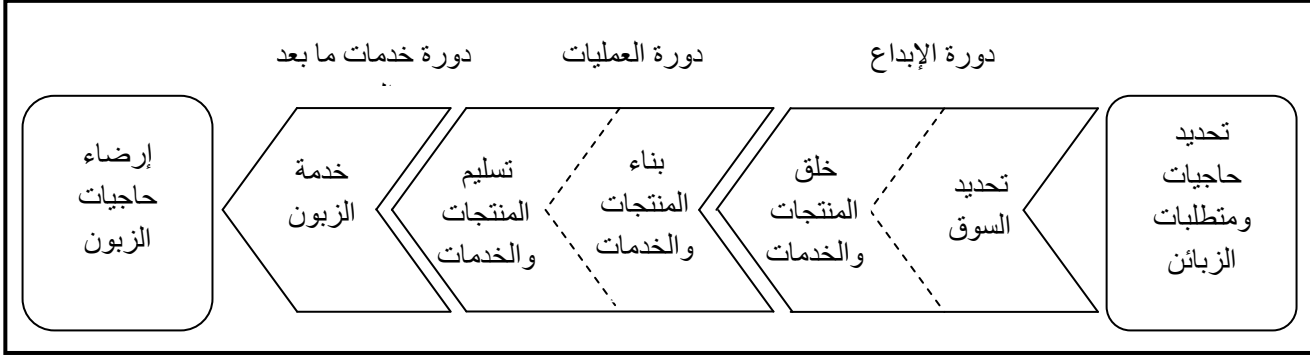
ومن أجل دمج بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن، يتعين على كل مؤسسة تحديد مجموعتها الخاصة من العمليات الداخلية التي تسمح لها بتلبية حاجيات زبائنها وتحقيق النتائج المالية المنتظرة، لذلك يقترح كابلان ونورتن ضمن هذا الإطار نموذجاً عاماً لسلسلة

<sup>1</sup> طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص. 224.

<sup>2</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, Op.cit, P.62.

القيمة يمكن لمختلف المنظمات استعماله عند إعدادها لبعدها العمليات الداخلية<sup>1</sup>، حيث يشمل النموذج على ثلاث دورات أساسية، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (15): نموذج سلسلة القيمة لبعدها العمليات الداخلية



Source : David P. Norton, Robert S. Kaplan, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, Op.cit., P. 63.

يبين الشكل السابق سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسة التي من خلالها تقدم قيمة للعملاء، حيث يتبين لنا أن سلسلة القيمة لبعدها العمليات الداخلية تنطلق من دورة الإبداع أين تقوم المؤسسة بالإحاطة بالسوق لمعرفة الحاجيات والمتطلبات الجديدة للزبائن، ومن ثم خلق وتطوير منتجات وخدمات تتناسب مع رغباتهم وحاجياتهم الجديدة. ثم تنتقل سلسلة القيمة إلى دورة العمليات أين يتم إنتاج السلع المحددة سلفاً وتسليمها للعملاء، لتصل في الأخير إلى دورة الخدمات المقدمة بعد البيع والتي تتضمن وضع برامج تدريبية للزبائن، تقديم معلومات عن كيفية استخدام المنتجات، استقبال الشكاوي وتصليح ومعالجة العيوب.

#### 4. بعد التعلم والنمو

يعتبر بعد التعلم والنمو الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن، حيث يحدد البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة بناؤها لخلق نمو طويل الأجل. وحسب كابلان ونورتن فإن التعلم التنظيمي والنمو يأتيان من ثلاث مصادر أساسية وهي: الأفراد، الأنظمة والإجراءات التنظيمية<sup>2</sup>.

وبذلك فإن بعد التعلم والنمو يركز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية ومحاولة مواكبتها مع المحيط الذي تعيش فيه

<sup>1</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, Translating strategy into action, Op.cit, PP.96-97.

<sup>2</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, Op.cit., P.64.

المؤسسة، كما تسعى هذه الأخيرة من خلال هذا البعد إلى تحسين رضا العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم بهدف الارتقاء بمستويات الإنتاجية لتحقيق رضا العملاء وتحسين النتائج المالية، وقد أبرزت العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال وجود علاقة قوية ودرجة ارتباط كبيرة بين معنويات العاملين ورضا العملاء<sup>1</sup>.

من جهة أخرى فقد أشار كابلان ونورتن إلى أن الأبعاد الثلاثة السابقة للبطاقة سوف تخلق فجوة بين الطاقات والإمكانات المتاحة وتلك التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، ولسد هذه الفجوة لا بد من الاستثمار في خلق المهارات، دعم تكنولوجيا المعلومات وتكييف الإجراءات التنظيمية، وهو ما يوفره بعد التعلم والنمو الذي يقوم بنقل الطاقات والإمكانات المتاحة من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية<sup>2</sup>.

في الأخير، تجدر الإشارة إلى أن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن قد لا تكفي بمفردها لإنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنه في بعض الحالات لا يكون الاهتمام منصبا فقط نحو تحقيق رضا العملاء والمصالح المالية للمساهمين، بل قد يتجه الاهتمام نحو أطراف أخرى كالمجتمع والبيئة المحيطة، لذلك يقترح بعض الباحثين في مثل هذه الحالات بإدخال تلك الأطراف ضمن البطاقة حتى يمكن تحقيق تقييم موضوعي لأداء المؤسسة<sup>3</sup>.

#### 5. العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

إن بطاقة الأداء المتوازن ليست عبارة عن مجموعة بسيطة من المؤشرات الموزعة على أربعة أبعاد مختلفة، فالترابط والاعتماد المتبادل بين هذه الأبعاد يعد نقطة جوهرية في البطاقة، حيث أن تحقيق إستراتيجية المؤسسة يعتمد على علاقة السبب والنتيجة التي تربط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ببعضها<sup>4</sup>، وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

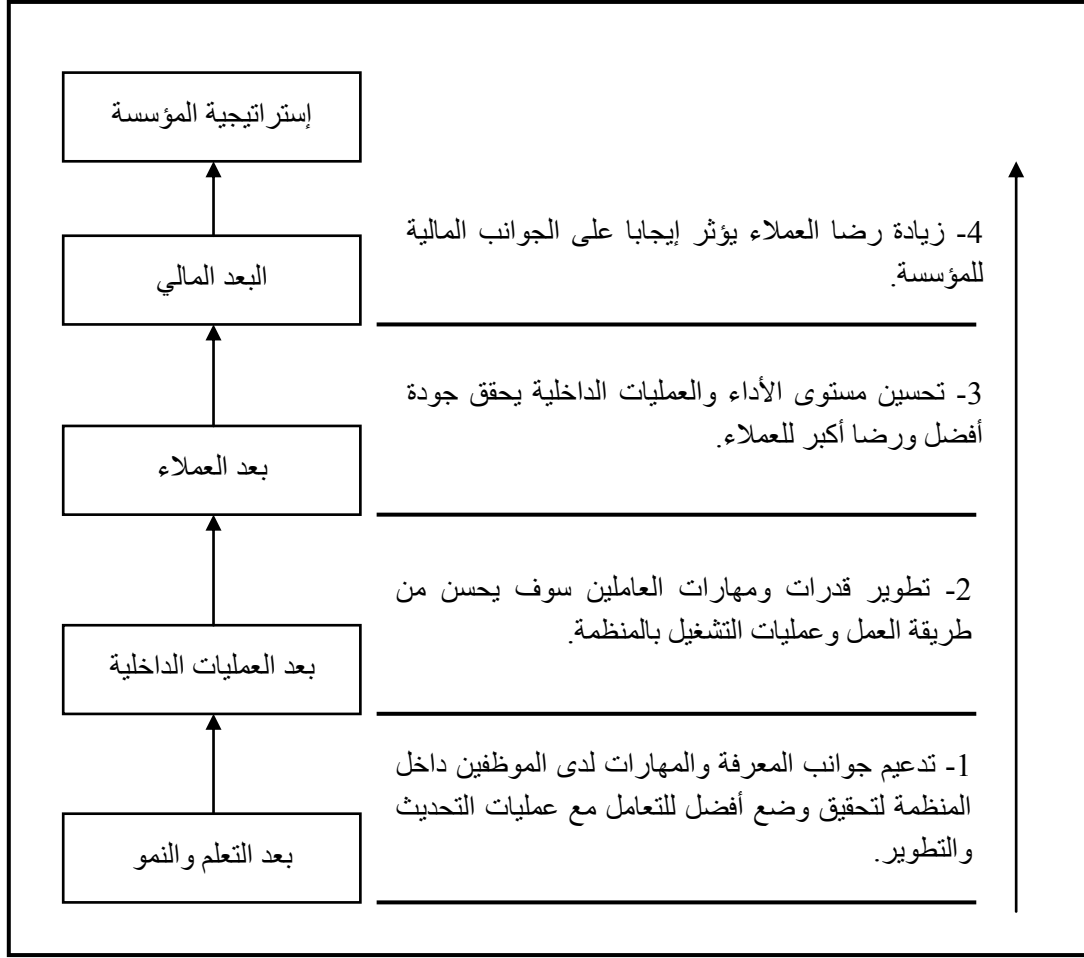
<sup>1</sup> محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص. 141.

<sup>2</sup> Paul Niven, Op.cit., P.18.

<sup>3</sup> محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص. 142.

<sup>4</sup> Manel Benzerafa, Op.cit., P. 42.

الشكل رقم (16): العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص. 135.

يتضح من خلال الشكل السابق أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ترتبط وتتفاعل فيما بينها ضمن علاقات السبب والنتيجة، حيث أن تحقيق الأهداف المالية (البعد المالي) يعتمد على زيادة حجم المبيعات من خلال تحسين جودة المنتجات ورضا العملاء (بعد العملاء)، وهو الذي يتم بلوغه عن طريق تطوير عمليات التشغيل ودعم الإبداع داخل المؤسسة (بعد العمليات الداخلية)، الذي يعتمد بدوره على كفاءة ومهارة الموظفين (بعد التعلم والنمو).

من جهة أخرى يشير كل من كابلان ونورتن أن هذه العلاقة السببية لا تقتصر فقط على أبعاد البطاقة، وإنما تشمل كذلك الأهداف والمؤشرات، فإذا أظهر مؤشر معين أداء أدنى مما كان متوقعا يمكن دراسة وتحليل الفارق أو الخلل من خلال الرجوع إلى المؤشرات المتواجدة بالمستوى السابق. وضمن هذا السياق يؤكد العديد من الباحثين أن كل مؤشر من

مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن يدخل ضمن علاقة منطقية من السبب والنتيجة التي تربط النتائج المرجوة من تنفيذ الإستراتيجية مع محركات الأداء التي تقود نحو تلك النتائج.<sup>1</sup> إن سلسلة العلاقات السببية لا بد أن تقود في الأخير إلى تحقيق النتائج المالية، لذلك يجب أن تُظهر بطاقة الأداء المتوازن في كل وقت النتائج الملموسة للإجراءات والبرامج المتبعة من طرف المؤسسة. ويقول كابلان ونورتن أن علاقات السبب والنتيجة التي تربط بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، تتبع تسلسل محدد يسمح بوصف الآلية التي تتحول بها الأصول الغير ملموسة الى أصول ملموسة تشكل قيمة بالنسبة للمساهمين.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: منهجية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

إن المؤسسة عندما تقوم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن فإنها تقوم في الواقع بإنشاء وبناء نظام جديد للتسيير يأخذ في اعتباره كل من الجوانب المالية وغير المالية ويركز على الأداء الطويل المدى، كما أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل صحيح من شأنه تحسين نتائج المؤسسة. لذلك فمن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى الخطوات المنجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن والعوامل التي تؤدي إلى نجاحها إضافة إلى الصعوبات التي تواجهها والانتقادات الموجهة لها، كما سنعرض الشكل الجديد لبطاقة الأداء المتوازن الذي يضم جوانب التنمية المستدامة.

#### المطلب الأول: متطلبات وخطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

يتطلب إدخال بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات تهيئة المقدمات التنظيمية لفهم فعال لمفردات عمل البطاقة من جانب وإعداد الموارد البشرية المؤهلة من جانب آخر، لذلك يخضع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى الالتزام بمجموعة من الإجراءات والقواعد، وإتباع عدد من الخطوات المتسلسلة التي تضمن الفعالية والنجاح في تنفيذ البطاقة.

#### 1. المتطلبات التنظيمية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

إن توفير المتطلبات الأساسية يعد شرطا ضروريا قبل البدء في استخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن دون تهيئة المستلزمات الضرورية لها سوف يقود حتما إلى نتائج غير مرضية، لهذا ينبغي على المؤسسة التي تريد تطبيق بطاقة الأداء

<sup>1</sup> J. Mouritsen et al, Op.cit., P.18.

<sup>2</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Op.cit., P. 75.



المتوازن أن تشكل البنية التحتية التي تؤدي إلى نجاح تصميم وتنفيذ البطاقة، وتتمثل أهم المتطلبات التنظيمية الضرورية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في<sup>1</sup>:

- ضرورة وضع برنامج واضح المعالم ومحدد يستوعب الأسس العامة للبطاقة ويأتي منسجماً مع قدرة المؤسسة ورغبتها في تطوير نظام إدارة جديد.

- ضرورة إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة هي نقطة البداية في مشروع بطاقة قياس الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد وفهم المتطلبات الإستراتيجية لنجاح المؤسسة يتم اختيار المؤشرات التي تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.

- ضرورة تبني وتدعيم الإدارة العليا لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك التدعيم واضحاً بالنسبة لكل العاملين بالمؤسسة.

- يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تُناسب كل المؤسسات، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات.

- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.

- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مؤشرات الأداء، وذلك باعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن تضم مؤشرات كمية وأخرى نوعية.

- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم؛ وذلك لإدراك التغييرات المستمرة.

- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن البدء بتحليلات بسيطة وتقريبية؛ بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.

## 2. الخطوات الأساسية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعددت آراء الكُتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، غير أن أغلب هذه الآراء أجمعت على أن الترتيب الذي يجب اتخاذه والوقت اللازم لتنفيذ كل خطوة يتم تكييفهما طبقاً لخصائص وظروف كل منشأة على حدى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مروان محمد أبو فضة، ماهر موسى درغام، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، 2009، ص. 752.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جامعة المنصورة، 2006، ص. 303.

وبذلك فإن تصميم بطاقة الأداء المتوازن قد يختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الإستراتيجي، فبعض المؤسسات تحصر مهمة بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن الأولي بأشخاص محددين لهم إطلاع كافي على موقف المؤسسة الإستراتيجي الحالي، في حين نجد منظمات أخرى تحاول بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن من خلال مشاركة أوسع وعلى مختلف مستويات التنظيم.<sup>1</sup>

وفيما يخص عدد الخطوات الضرورية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن، فقد أكد كابلان ونورتن انه مهما اختلفت هذه الأخيرة فلا بد أن تضم أربع خطوات يعتبرانها أساسية بالنسبة لجميع المؤسسات، وهي تحديد رؤية وإستراتيجية المؤسسة ثم الأهداف ثم وضع المؤشرات الملائمة وفي الأخير التنفيذ.<sup>2</sup> أما فيما يتعلق بالمدة الزمنية اللازمة لتطبيق البطاقة فيرى كل من P. Niven et M. Nair أنها تتراوح ما بين 16 و 20 أسبوعاً.<sup>3</sup>

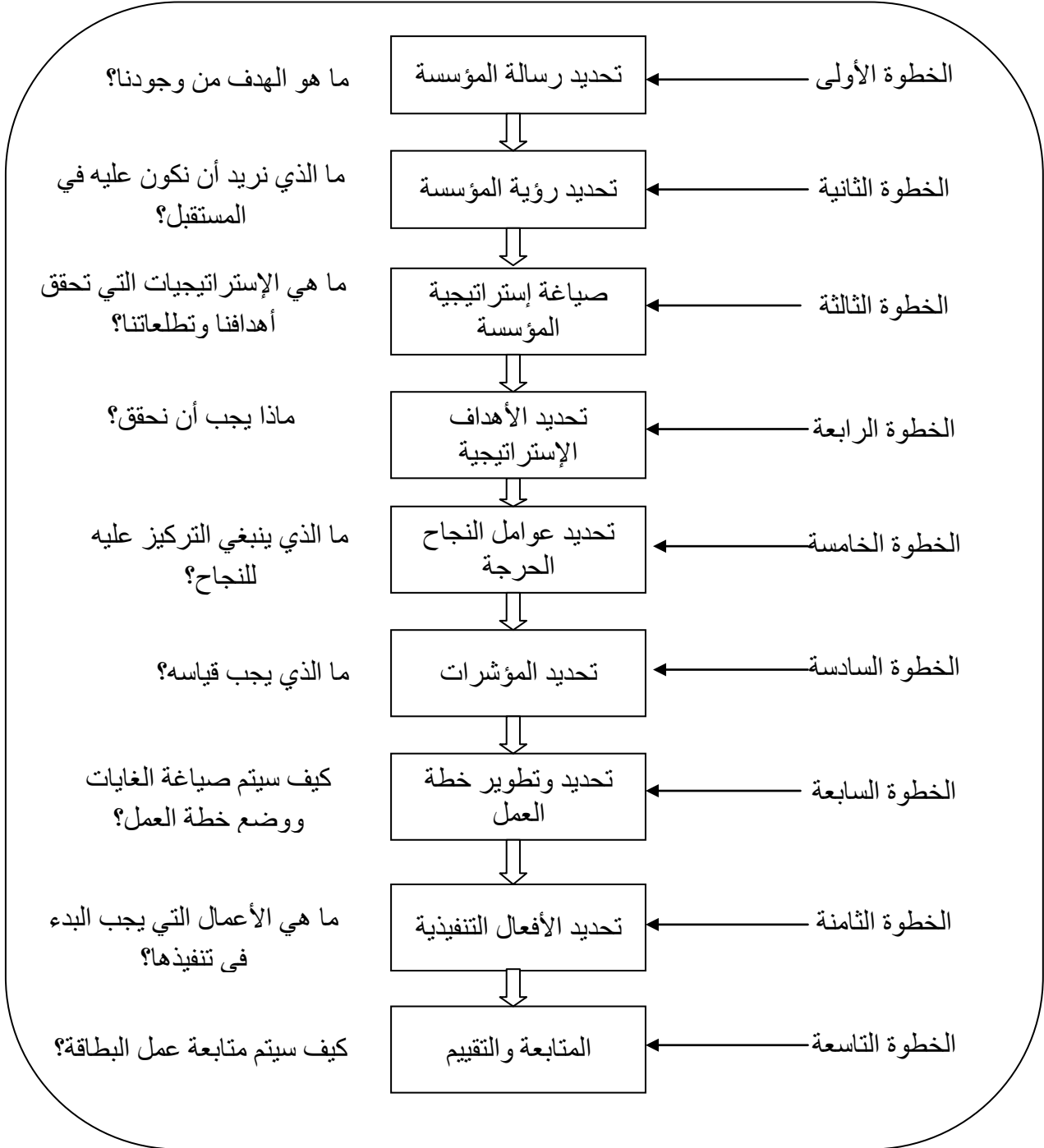
ويوضح الشكل الموالي الخطوات التفصيلية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

<sup>1</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, Putting the balanced scorecard to work, Harvard business review, 1993, P.9.

<sup>2</sup> طاهر محمد منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص. 30.

<sup>3</sup> Paul Niven, Op.cit., P.70. Voir aussi : Mohan Nair, Op.cit., P. 160.

الشكل رقم (17): خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2003،

ص. 243. (بتصرف)

من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن عملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن تمر بتسع خطوات متتالية، والتي نفضّلها في الآتي:

• الخطوة الأولى: تحديد رسالة المؤسسة

تصف رسالة المؤسسة التطلع الرئيسي لها، كما تعبر عن سبب وجودها. وتعرف الرسالة على أنها تلك الخصائص الفريدة التي تمتلكها المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وهي بذلك تعبر عن صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية لمنظمات الأعمال سواء كانت مكتوبة أو ضمنية<sup>1</sup>.

إن رسالة المؤسسة لا تعد مجرد نص، بل هي إحساس عميق والتزام واعي بالهدف الذي أنشأت من أجله والذي أدى إلى ظهورها، وعندما يتحول هذا الإحساس إلى مسؤولية جماعية ويصبح الهدف المركزي الذي يسعى جميع العاملين والمتعاملين مع المؤسسة إلى تحقيقه تتجج المؤسسة في أداء رسالتها وتلبية الحاجات التي أنشأت من أجلها<sup>2</sup>.

إن صياغة رسالة واضحة يعد أمرا جوهريا بالنسبة لجميع المنظمات بمختلف أنواعها، حيث تتجلى أهمية الرسالة من خلال:

- تنمية الإجماع على الغايات والأهداف الرئيسية وإعطاء صورة واضح لطبيعة عمل المؤسسة.

- تسهيل تعامل الأطراف الخارجية والداخلية مع مؤسسة الأعمال نظرا لوجود فلسفة واضحة.

- تعطي الرسالة شعورا للعاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة بطرق واضحة ومحددة.

كما قد يختلف بيان الرسالة من حيث الطول، الشكل أو الخصوصية وذلك حسب طبيعة نشاط المؤسسة أو حجمها، لذلك يشير F. David أن الرسالة الفعّالة لا بد أن تشمل تسعة عناصر أساسية يتم تحديدها بدقة لتسهيل صياغة رسالة واضحة، وتتمثل هذه العناصر في<sup>3</sup>: عملاء المؤسسة، السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، أسواق المؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة، أهداف البقاء والنمو، فلسفة عمل المنظمة، مفهوم الذات، السمعة والصورة العامة للمؤسسة والموارد البشرية داخل المؤسسة.

إن الرسالة تعد أداة لتوجيه وتنفيذ جهود المؤسسة، كما تعتبر جزءا حيويا يدخل في تكوين هويتها، لذلك فإن صياغة الرسالة تعد الركيزة والمنطلق في عملية تصميم بطاقة الأداء

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، عمان، دار اليازوي للنشر والتوزيع، 2007، ص. 128.

<sup>2</sup> طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص. 63.

<sup>3</sup> David, Fred R, Op.cit., P. 51.

المتوازن وأن نجاح هذه الأخيرة مرهون بتحديد واضح للرسالة باعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن ما هي في الأصل إلا أداة لترجمة هذه الرسالة.

#### • الخطوة الثانية: تحديد رؤية المؤسسة

باعتبار أن رسالة المؤسسة في غالب الأحيان ما تأتي مجردة، فإن الرؤية سوف تقدم صورة واضحة حول الوضع المرغوب بلوغه من طرف هذه الأخيرة، كما أنها توفر الأساس المرجعي لصياغة الإستراتيجية ووضع الأهداف، وفي هذا الإطار يرى P. Niven أن الرؤية عبارة عن تصور حول المستقبل من خلال تحديد ما تطمح المؤسسة أن تكون عليه<sup>1</sup>. إن صياغة وتطوير رؤية المؤسسة يعد جهدا جماعيا يؤطر من خلال جهود الإدارة العليا وعن طريق فرق عمل مشكلة بعناية لمتابعة الأساليب المستخدمة في هذه العملية. وبشكل عام فإن صياغة الرؤية تتم من خلال عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد داخل المؤسسة على أن يتم ذلك بإشراك خبراء ومختصين لهم تجارب سابقة في هذا المجال بهدف الحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول وضع المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية<sup>2</sup>. تمر عملية صياغة رؤية المؤسسة عبر مجموعة من الخطوات المتتالية التي تشمل<sup>3</sup>:

- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.

- تحليل الموارد والإمكانات الداخلية للمؤسسة.

- تحديد القيم الإدارية.

- صياغة رؤية المؤسسة.

- المتابعة والفحص المستمر.

#### • الخطوة الثالثة: صياغة إستراتيجية المؤسسة

إن بطاقة الأداء المتوازن في الأصل هي عبارة عن أداة تعمل على ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف والمؤشرات المحددة باعتبارها أداة لتقييم الأداء الإستراتيجي، الأمر الذي يجعل الإستراتيجية عنصرا جوهريا في تصميم بطاقة الأداء المتوازن.

<sup>1</sup> Paul Niven, Op.cit., P. 102.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص. 307.

<sup>3</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. 127.

يرى A. Chandler أن الإستراتيجية عبارة عن تحديد الأهداف الطويلة المدى للمؤسسة، انتهاج السياسات المحددة وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف<sup>1</sup>. كما يعرفها Porter على أنها عملية تكوين وضع تنفرد به المنظمة عن طريق تصميم مجموعة متنوعة من الأنشطة التي تقدم من خلالها قيمة مضافة للزبائن<sup>2</sup>. إن عملية صياغة وتطوير الإستراتيجية تتطلب جهدا كبيرا من الإدارة العليا من أجل إجراء الموازنات المتعددة بين المتغيرات و الضغوطات التي ترد من البيئة الخارجية والداخلية، هذا ما يجعل من صياغة الإستراتيجية عملية جد معقدة كونها تتطلب مهارات فكرية وتحليلية عالية إضافة إلى عملية ربط الجانب النظري بالميداني<sup>3</sup>.

#### • الخطوة الرابعة: تحديد الأهداف الإستراتيجية

انطلاقا من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها تقوم المؤسسة بتحديد مجموعة من الأهداف على المستوى الاستراتيجي، حيث يتم تعيين عدد محدد من الأهداف ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

ويشير الواقع العملي لتجربة الكثير من منظمات الأعمال إلى الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الأهداف، فوضع وتحديد الأهداف بصورة منطقية صحيحة و مترابطة يأتي في سلم أولويات هذه الأخيرة باعتبارها تعمل على تحويل رسالتها ورؤيتها إلى مستويات أداء تسعى المؤسسة لتحقيقها. و يبرز دور بطاقة الأداء المتوازن من خلال مساهمتها في تركيز الأهداف وتوضيحها وإيجاد مؤشرات ملائمة لها وموازنتها بحيث تعطي انعكاسا مقبولا من طرف جميع أصحاب المصالح<sup>4</sup>.

#### • الخطوة الخامسة: تحديد العوامل الحرجة للنجاح

يتم بموجب هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة آنفا إلى مناقشة ما هو مطلوب لنجاح رؤية المؤسسة، بمعنى آخر يجب أن تحدد المؤسسة ما هي أكثر العوامل تأثيرا على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بما يعمل على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

<sup>1</sup> Fabienne Guerra, Pilotage stratégique de l'entreprise, De Boeck, Bruxelles, 2007, P.72.

<sup>2</sup> Michael Porter, What is strategy? , Harvard Business review, 1996, P.64.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص.314.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص.87.

وتعرّف العوامل الحرجة للنجاح على أنها محاور التغيير الجوهرية التي تعد أساسية من أجل بلوغ رؤية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وهو ما يعني الإجابة عن التساؤل التالي: "ماذا يجب أن نغير لتحقيق أهدافنا الطويلة الأجل وبلوغ رؤيتنا المستقبلية؟"<sup>1</sup>. وبالتالي فإن العوامل الحرجة للنجاح تركز على التغييرات التي يجب على المؤسسة اتخاذها، كما أنها توفر إطارا منهجيا لتحديد المؤشرات الإستراتيجية.

إن تحديد عوامل النجاح الحرجة يتطلب مراعاة مجموعة من المعايير، لذلك يفترض أن تكون هذه العوامل<sup>2</sup>:

- قليلة العدد نسبيا (لا يتجاوز عددها خمسة عوامل).
  - مهمة لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية للمؤسسة.
  - أن تكون مرتبطة برؤية المؤسسة واتجاهاتها الإستراتيجية.
  - أن يتم التعبير عنها بأشياء ممكنة الانجاز.
  - يجب أن تشمل جميع جوانب المؤسسة.
- إن تحديد عوامل النجاح الحرجة لا تعد عملية فردية تقتصر على المسير وحده، وإنما على عكس ذلك فهي عبارة عن أسلوب منهجي تنطلق من مراقبة الوقائع ( نقاط القوة والضعف، تطور حاجات المستهلكين، الوضع التنافسي للمؤسسة...) وتنتهي بتحديد محاور التغيير الرئيسية.

#### • الخطوة السادسة: تحديد المؤشرات

بعد تحديد عوامل النجاح الحرجة يتم التعبير عنها كميا عن طريق قياسها، ويتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه باعتبار أن دور المؤشر يتمثل في تسجيل التطور الحاصل في أي عامل من عوامل النجاح<sup>3</sup>. ولكي تنجز هذه المؤشرات دورها بفعالية فإنه يجب أن تكون مشتقة من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث يتم التعبير عن كل هدف استراتيجي بمؤشر أو مجموعة من المؤشرات وذلك ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

<sup>1</sup> Patrick Irabarne, Les tableaux de bord de performance, Dunod, Paris, 2003, P. 57.

<sup>2</sup> Ibid., P. 58.

<sup>3</sup> Wenceslas Ouedraogo, La conception d'un tableau de bord prospectif à la direction financière de la SAF, mémoire de fin d'étude, centre africain d'étude de gestion, 2005, p.27.

و يؤكد كل من كابلان ونورتن على حساسية هذه الخطوة نظرا للصعوبة التي تواجهها المؤسسات في إيجاد علاقات سبب ونتيجة واضحة من جهة، وخلق التوازن بين مختلف المؤشرات من جهة أخرى، وذلك حتى لا تتعارض التحسينات قصيرة المدى مع الأهداف طويلة الأجل، كما يجب ألا تؤدي المؤشرات إلى تفاؤل جزئي ولكن يجب أن تدعم الرؤية الشاملة والإستراتيجية الكلية للمؤسسة.<sup>1</sup>

#### • الخطوة السابعة: تحديد وتطوير خطط العمل

يتم خلال هذه الخطوة وضع هدف أو مجموعة من الأهداف بالنسبة لكل مؤشر مستخدم، حيث يعطي الهدف معنى لنتائج القياس من خلال توفير مرجع للمقارنة، كما تحتاج المؤسسة لكل من الأهداف القصيرة والطويلة المدى لكي تتمكن من تفقد مسارها باستمرار وبذلك اتخاذ الأفعال التصحيحية في الوقت المناسب. ويشترط في هذا الإطار أن تتسم الأهداف بدرجة عالية من الاتساق والانسجام مع رؤية وإستراتيجية المؤسسة بحيث لا يكون هناك أي تناقض أو تعارض بينهما.<sup>2</sup>

وتقوم إدارة المؤسسة بإعداد خطط العمل المتكونة من بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعيا منها لانجاز أهدافها وبلوغ رؤيتها الإستراتيجية، لذلك فمن الضروري أن تتضمن خطة العمل تحديد الأفراد المسؤولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية. وبالنظر إلى أهمية هذه الخطط ودورها المحوري في استمرارية وبقاء المؤسسة فإنه يفضل في كثير من الأحيان أن تتفق المجموعة المكلفة بإعداد نظام بطاقة الأداء المتوازن على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة، حيث تعد هذه القائمة مقترنة بالمؤشرات التي تم وضعها واحدة من المستندات الرقابية للإدارة العليا.<sup>3</sup>

#### • الخطوة الثامنة: تحديد الأفعال التنفيذية

تتطلب هذه الخطوة تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها للانتقال بالخطة إلى الواقع العملي وبلوغ أهداف المؤسسة، وهذا ما يتطلب بدوره توزيع وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات وتدعيم البرامج، حيث يقوم فريق مشكل في المنشأة بتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن من خلال ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات، وكذا تعريف الموظفين والعاملين في كافة أقسام المنشأة ببطاقة الأداء المتوازن.

<sup>1</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, Putting the Balanced Scorecard to work, Op.cit., P. 9.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان، عمان، 2009، ص.66.

<sup>3</sup> مراد كواشي، مرجع سابق، ص. 230.



• الخطوة التاسعة: متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن

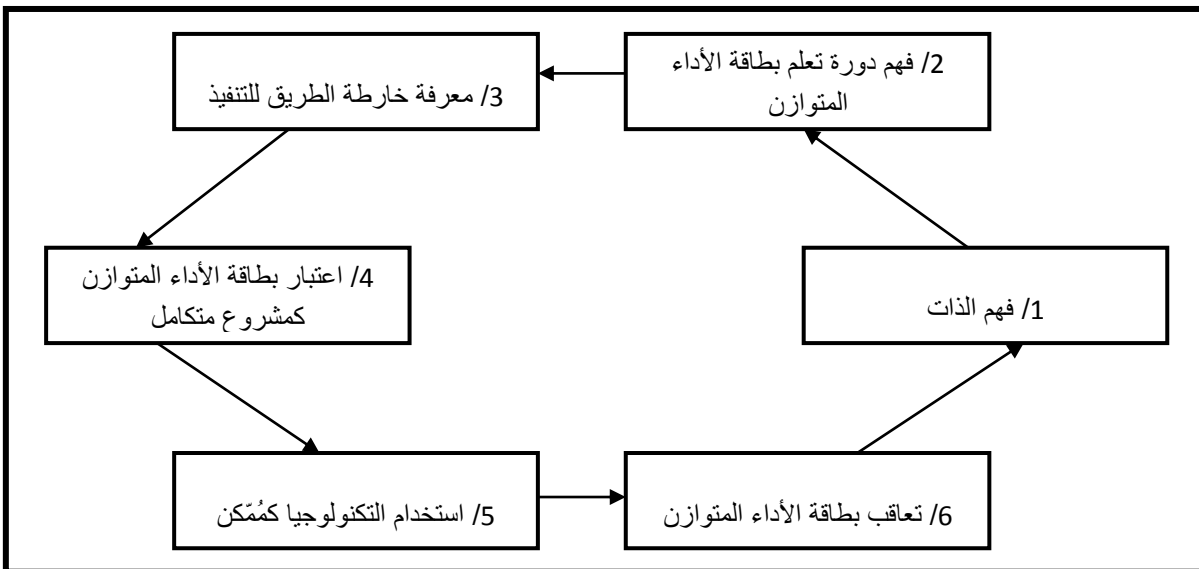
لضمان سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فلا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة. فبطاقة الأداء المتوازن يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي يسمح بربط البطاقة مع العمليات اليومية للمؤسسة، حيث ستتم الرقابة على هذه العمليات عن طريق التقارير الجارية التي تعدها مختلف المصالح بالمؤسسة، لذلك ينبغي على خطة التنفيذ أن تتضمن قواعد وطرق مقترحة لضمان حفظ التوازن، كما يجب أن تظل المؤشرات المختارة ولا سيما الموجهة للرقابة القصيرة المدى مطروحة على بساط البحث، وأن يتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى ذات فعالية أكبر<sup>1</sup>.

ويؤكد كابلان ونورتن أن مراجعة ومتابعة عمل بطاقة الأداء المتوازن يجب أن يتم شهريا أو فصليا من خلال تخصيص سجلات خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعتها ومناقشتها مع مدراء الوحدات الفرعية في المؤسسة وأقسامها المختلفة<sup>2</sup>.

3. عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

إن نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مرهون بتوفير مجموعة من المتطلبات والشروط الضرورية المعروفة بعوامل النجاح. وفي هذا الإطار فقد حدد M. Nair ستة عوامل يعتبرها الأكثر أهمية في نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كما يشير الشكل رقم (18).

الشكل رقم (18): عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن



Source : Mohan Nair, Op.cit., P. 78.

<sup>1</sup> عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غريبية، مرجع سابق، ص. 249.

<sup>2</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, Putting the Balanced Scorecard to work, Op.cit., P. 10.

يؤكد M. Nair أن عوامل النجاح التي يُظهرها الشكل السابق لم تستخرج من مؤسسة واحدة، وإنما تم إستخلاصها من العديد من المؤسسات التي نجحت في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كما يعتبر من الضروري فهم أن هذه العوامل تقدم للمؤسسات دليلاً فقط نحو النجاح و لكنها لا تضمن هذا الأخير<sup>1</sup>، وفيما يلي تفصيل لمختلف عوامل النجاح:

#### • العامل الأول: فهم الذات

تستخدم العديد من المؤسسات بطاقة الأداء المتوازن لحشد إستراتيجيتها عندما تجد صعوبة في التعبير عنها بوضوح، في حين يلجأ البعض الآخر من المؤسسات لاستخدام البطاقة في توصيل استراتيجياتهم عندما لا تكون لديهم القدرة على صناعة واتخاذ القرارات المناسبة. إلا أن بطاقة الأداء المتوازن لا يمكنها أن تحل المشاكل المتعلقة بالهيكل الأساسية للمؤسسات لذلك يؤكد كل من J. Lingle et W. Schieman أن المؤسسة تشبه الفرد من حيث ضرورة فهم الذات لبلوغ الفعالية، لذلك ينبغي على المسيرين إعادة النظر في نظام التقييم من أجل الحصول على معرفة أكبر بالذات و ثقة أعلى<sup>2</sup>.

إن فهم الذات لا يمكن أن يتم إلا من خلال وعي ومعرفة عالية للإمكانيات والقدرات والتي بدونها لا يمكن أن تنجح بطاقة الأداء المتوازن، فالمؤسسات تملك انحيازات وطرق خاصة لمواجهة وحل المشاكل، لذلك فبطاقة الأداء المتوازن لا يمكن أن تنجح إلا إذا تم تكييفها مع هذه الانحيازات والأبعاد.

#### • العامل الثاني: فهم دورة تعلم بطاقة الأداء المتوازن

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

#### • العامل الثالث: معرفة خارطة 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 الاداء المتوازن، حيث ينبغي تحديد الأنشطة الرئيسية المؤطرة

<sup>1</sup> Mohan Nair, Op.cit., P. 77.

<sup>2</sup> John H. Lingle, William A. Schiermann, Op.cit., P. 57.

للتنفيذ والتي تتضمن الأهداف والغايات واختيار المعايير وفرق العمل التي يفترض أن تُدعم بقوة من طرف الإدارة العليا.

• العامل الرابع: اعتبار بطاقة الأداء المتوازن مشروع متكامل

إن التطبيقات الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن أشارت إلى أن أفضل طريقة لجعل بطاقة الأداء المتوازن جزءا أساسيا من ثقافة المؤسسة تكمن في جعلها مشروعاً منتجاً ذو قيمة وفائدة بالنسبة للمؤسسة، ويقول كابلان ونورتن في هذا الإطار "إن نجاح برنامج بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على الاعتراف به كمشروع للتغيير"<sup>1</sup>.

• العامل الخامس: استخدام التكنولوجيا كممكن

لقد حدث تطور كبير في التكنولوجيا منذ ظهور بطاقة الأداء المتوازن في أوائل التسعينيات، وبالنظر للمزايا المفيدة التي توفرها التكنولوجيا الحديثة، فإنه يمكن الاستفادة منها في تسريع مشروع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باستخدام هذه التكنولوجيا كمساعد على تعزيز الاتصال داخل المؤسسة بما يسمح من تنفيذ الإستراتيجية وبلوغ الأهداف المسطرة. ويرى M. Nair أن هناك ثلاث غايات أساسية تعزز من استخدام التكنولوجيا وهي:

- التوسيع في نظام إدارة الأداء بالمؤسسة.
- التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وأنظمة اليقظة الإستراتيجية.
- تمكين العملاء من أن يصبحوا جزءاً من بطاقة الأداء المتوازن أينما وجدوا.

• العامل السادس: تعاقب بطاقة الأداء المتوازن

يقصد بتعاقب بطاقة الأداء المتوازن (Cascading the Balanced scorecard) 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 كيفية مساهمة الأعمال التي يقومون بها يوميا في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وبذلك في نجاح بطاقة الأداء المتوازن<sup>2</sup>. وهنا يقول كابلان ونورتن أن أحد أهم عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن يتمثل في رصف المؤسسة مع الإستراتيجيات المعتمدة من قبلها، بمعنى أن يتم ربط مفردات

<sup>1</sup> Kaplan, R. S. & Norton, D., Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Op.cit., P. 18.

<sup>2</sup> Paul Niven, Op.cit., P. 228.

التوجه الإستراتيجي مع المستويات والإطار التنظيمي بشكل تنابعي بحيث يصبح العمل متجها بصورته الشمولية نحو تحقيق أداء أفضل<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والانتقادات الموجهة لها

كسائر الأدوات والأنظمة الحديثة في التسيير، فقد واجهت المؤسسات بعض الصعوبات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفي التأقلم معها، الأمر الذي دفع الباحثين إلى توجيه مجموعة من الانتقادات إلى بعض من جوانب البطاقة، وهو ما سنركز عليه من خلال هذا المطلب.

#### 1. صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

قد تواجه المؤسسة عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المعوقات والصعوبات التي ترجع في غالب الأحيان إلى ضعف تحضير المؤسسة لتبني هذا النموذج الجديد، ومن أهم هذه الصعوبات نجد<sup>2</sup>:

- نقص المعرفة أو عدم إحاطة المؤسسة بأساسيات ومبادئ بطاقة الأداء المتوازن سيشكل عائق في سبيل تطبيق البطاقة وقد يؤدي إلى فشلها.

- يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازنة إلى رؤية مشتركة لإستراتيجية متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية معينة متفق عليها أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة بالنسبة لكل المستويات الإدارية.

- قد تكون تكاليف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أكبر من المنفعة التي ستولدها البطاقة، لذلك لا بد من إدراك الحاجة الفعلية للمؤسسة، والذي يتم من خلال دراسة العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن<sup>3</sup>.

- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما قد يؤدي إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، كما قد تتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازنة، وخاصة إذا كانوا لا يدركون أهدافها.

<sup>1</sup> طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، توجيه الأداء الإستراتيجي: الرصف والمحاذاة، مرجع سابق، ص. 23.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص. 70.

<sup>3</sup> يمكن الرجوع إلى المطلب الثاني من المبحث الأول من هذا الفصل أين تم التطرق إلى العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن والتي توضح الحالات التي تشجع على تطبيق هذا النظام.

- عملية وضع المؤشرات وتحديدتها في بطاقة الأداء المتوازنة معقدة جداً، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المؤشرات المستخدمة التي تُظهر الأداء بشكل متكامل.

## 2. الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن

انطلاقاً من الصعوبات التي واجهتها المؤسسات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وكأي نظام جديد في التسيير، فقد وُجّهت مجموعة من الانتقادات للبطاقة من أبرزها:

- علاقة السبب والنتيجة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعد أحادية الاتجاه كما أنها مفرطة البساطة، وهو أمر انتقده العديد من الباحثين على رأسهم H. Norreklit الذي اعتبر انه ليست هناك علاقة سببية بين بعض أبعاد البطاقة، بل هي فقط علاقة منطقية مشيراً إلى أن رضا العملاء على سبيل المثال قد لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين النتائج المالية<sup>1</sup>.

كما لاحظ H. Norreklit أيضاً أن هناك إهمال للبعد الزمني ضمن العلاقة السببية، فهذه الأخيرة تتطلب وجود فاصل زمني بين السبب والتأثير، وهو ما لم يتم أخذه بعين الاعتبار في بطاقة الأداء المتوازن أين يتم قياس السبب والتأثير في نفس الوقت دون الإشارة إلى البعد الزمني الذي يفصلهما<sup>2</sup>.

- عدم وجود تكامل بين المستويات الإدارية العليا والمستويات التشغيلية بالمؤسسة ما قد يؤدي إلى مشاكل في فهم وتنفيذ الإستراتيجية، حيث يرى البعض أن الفرضية التي قدمها كابلان ونورتن حول ضرورة مساهمة الإدارة السفلى في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية تتناقض مع الأسلوب الرقابي الذي تقوم عليه بطاقة الأداء المتوازن والذي يعد أسلوباً ميكانيكياً هرمياً يركز على الاتصال النازل، وهو ما قد يؤول دون نجاح الخطط الإستراتيجية نتيجة الضعف في الاتساق والتكامل ما بين مختلف مستويات المؤسسة<sup>3</sup>.

- اعتماد بطاقة الأداء المتوازن على عدد محدود من المؤشرات يجعل منها موضوعاً للنقد، حيث يشير العديد من الباحثين أن إيجابية اختيار عدد قليل من المؤشرات قد تتحول إلى سلبية في حالة عدم اختيار العدد الملائم، نظراً أنه من الممكن تفويت أو إهمال بعض المؤشرات الحرجة. وفي هذا الإطار يمكن القول أن هناك نوع من التوتر في مفهوم بطاقة

<sup>1</sup> Hanne Norreklit, The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions, Management Accounting Research, No.11, 2000, P. 73.

<sup>2</sup> Ibid, P. 71.

<sup>3</sup> Milad Abdelnabi Salem, Balanced Scorecard: weaknesses, strengths, and its ability as performance management system versus other performance management systems, Journal of Environment and Earth Science, Vol. 2, No.9, 2012, P. 6.

الأداء المتوازن، فمن جهة نجد أن هناك أربعة أبعاد يجب التركيز عليها ومن جهة أخرى لا نجد سوى عدد محدود من المؤشرات للتعبير عن تلك الأبعاد<sup>1</sup>.

- إن نظام بطاقة الأداء المتوازن يشجع التركيز على المحيط الداخلي للمؤسسة ويهمل بذلك محيطها الخارجي، حيث تعد بطاقة الأداء المتوازن غير قادرة عن الإجابة على التساؤلات المتعلقة بتحركات المنافسين، كما أنها لا تراقب التغيرات الجوهرية التي تحدث في البيئة الخارجية<sup>2</sup>.

- تركز بطاقة الأداء المتوازن بشكل كبير على الجوانب المادية في المؤسسة، حيث يرى العديد من الباحثين أن هناك استخفاف برأس المال البشري كمصدر أساسي لخلق القيمة في المؤسسة<sup>3</sup>.

- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة غير فعالة لاستدامة المؤسسات، حيث يرى F. Figge et al أن بطاقة الأداء المتوازن بمفهومها التقليدي قد أهملت تماما أهم الجوانب في التنمية المستدامة على غرار الجانب الاجتماعي والبيئي<sup>4</sup>.

### المطلب الثالث: تطوير بطاقة الأداء المتوازن بدمج أبعاد التنمية المستدامة

يظهر البعد البيئي والاجتماعي بوضوح ضمن مفهوم التنمية المستدامة، لذلك نجد أن المؤسسات الناجحة تعمل على دمج أبعاد التنمية المستدامة ضمن إستراتيجيتها، إضافة إلى أنها تولى اهتماما كبيرا بالأدوات التي تحقق تقييما جيدا لهذه الأبعاد. ونظرا لكون بطاقة الأداء المتوازن أداة تعمل على ترجمة وتنفيذ الإستراتيجيات، تظهر ضرورة إدخال البعد البيئي والاجتماعي ضمن البطاقة لتفعيل دورها كأداة لتقييم الأداء الشامل.

#### 1. علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالتنمية المستدامة

إن من أهم الانتقادات التي وجهت إلى بطاقة الأداء المتوازن أنها أهملت المعلومات الخاصة بالمسائل الاجتماعية والبيئية والمرتبطة بالأداء بالرغم من حاجت أطراف كثيرة لها وكونها موضعا للقوانين والقوانين.

<sup>1</sup> Ibid, P. 6.

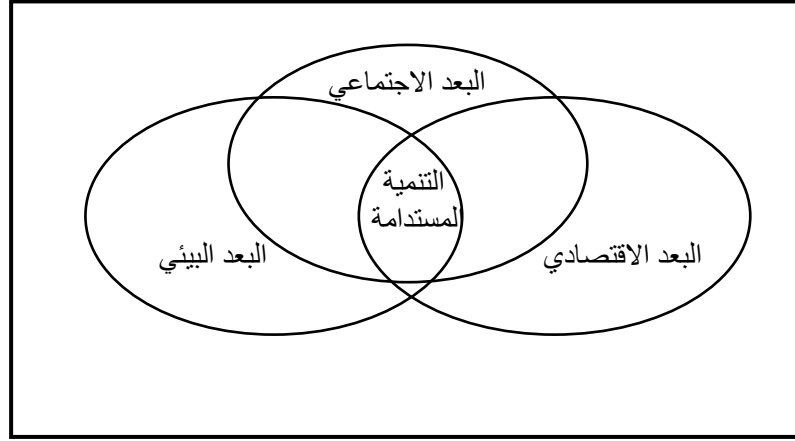
<sup>2</sup> Ibid, P. 7.

<sup>3</sup> مراد كواشي، مرجع سابق، ص. 243.

<sup>4</sup> Frank Figge et al, The sustainability balanced scorecard: linking sustainability management to business strategy, Business Strategy and the Environment, No.11, 2002, P. 270.

من جهة أخرى نجد أن الجوانب البيئية والاجتماعية تمثل دعامتين أساسيتين من دعائم التنمية المستدامة وذلك طبقا للتعريف الذي ورد ضمن تقرير Brundtland<sup>1</sup> حول التنمية المستدامة، أين تم تحديد ثلاث أبعاد أساسية تقوم عليها هذه الأخيرة وهي التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية والحفاظ على البيئة<sup>2</sup> (الشكل رقم 19).

الشكل رقم (19): أبعاد التنمية المستدامة



Source : Fabienne Guerra, Op.cit., P. 214.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن التنمية المستدامة تُوجه المؤسسات نحو أسلوب جديد في مجال صنع واتخاذ القرار، والذي يشجعها في بناء وصياغة إستراتيجياتها بالاعتماد على ثلاثة أبعاد مختلفة متجاوزة بذلك المبدأ التقليدي الذي يقتصر على الربحية الاقتصادية فقط. لذلك يمكن القول أن التنمية المستدامة توفر موضوعات هامة يجب إدخالها في عمليات واستراتيجيات المؤسسات، كما تركز كذلك على ضرورة الحرص والمراعاة لحاجيات وانشغالات جميع أصحاب المصالح وهو ما يعد همزة الوصل بينها وبين بطاقة الأداء المتوازن التي تركز على مبدأ إرضاء جميع الأطراف وعلى التطور والتعلم التنظيمي إضافة إلى قابليتها لضم ودمج مختلف مؤشرات الأداء البيئي<sup>3</sup>.

## 2. دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن

لقد أثبتت العديد من الأبحاث والدراسات بأن بطاقة الأداء المتوازن لها قدرة عالية على دمج الجوانب البيئية والاجتماعية في نظام إدارة المؤسسات، وانطلاقا من ذلك قام مجموعة

<sup>1</sup> نسبة إلى رئيسة اللجنة العالمية للبيئة والتنمية التي قامت بإعداد هذا التقرير وهي Gro Harlem Brundtland.

<sup>2</sup> Fabienne Guerra, Op.cit., P. 214.

<sup>3</sup> نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، 2005، ص. 23.

من الباحثين جامعتي Lüneburg و St. Gallen الألمانيين بإجراء دراسة تمحورت حول إمكانية دمج كل من البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور المؤسسات في التنمية المستدامة نتجت عنها ظهور بطاقة الأداء المتوازن المستدام Sustainability (SBSC) Balanced Scorecard<sup>1</sup>.

تختلف بطاقة الأداء المتوازن المستدام عن بطاقة الأداء المتوازن التقليدية في ضمها إضافة للأبعاد الأربعة الأصلية كل من البعد البيئي والاجتماعي، كما تعتبر أداة تربط بين إستراتيجية المؤسسات والتنمية المستدامة من أجل تمكين هذه المؤسسات من خلق القيمة بشكل مستدام وعلى المدى الطويل<sup>2</sup>.

ومن جهة أخرى فقد أثير الكثير من الجدل حول كيفية تحويل BSC إلى SBSC حيث تعددت الآراء حول الطريقة التي يتم من خلالها دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن، إلا أن F. Figge et al رأوا أن هناك ثلاث إمكانيات لدمج المسائل البيئية والاجتماعية في البطاقة وهي<sup>3</sup>:

- دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة.
  - إضافة بعد خامس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان.
  - تصميم بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.
- و بإتباع الطرق الثلاثة السابقة، استنتج Bieker et Gminder أن هناك خمسة أنواع من بطاقة الأداء المتوازن المستدام التي يمكن للمؤسسات تشكيلها وذلك حسب ظروف وحاجة كل مؤسسة<sup>4</sup>:

- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية: نحصل عليها بإدخال واحد أو اثنين من مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، والتي تكون معرضة أكثر لأمور الاستدامة، وذلك النوع قادر على زيادة دمج الإدارة المستدامة ولكن تأثيره محدود من الناحية العملية.

<sup>1</sup> Nan Chai, Sustainability Performance Evaluation System in Government, Springer Science, London, 2009, P.24.

<sup>2</sup> Ibid., P.24.

<sup>3</sup> Frank Figge et al, Op.cit., P. 273.

<sup>4</sup> نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص. 25.



- بطاقة الأداء المتوازن المستدام العرضية: يتم إدخال المؤشرات البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة، وتركز على الأمور المستدامة الممكنة أو المحركة للقيمة من أجل النجاح في المستقبل، وذلك المدخل يزيد من تكامل استدامة الإدارة، ويتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائدة مستقبلية.

- بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف: يتم إضافة بعد خامس للاستدامة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة، وذلك الحل يطور حالة الاستدامة في المؤسسة ومن الممكن تطبيقه في المؤسسات المعرضة بدرجة كبيرة لأمور الاستدامة.

- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية: وفيها يتم ربط البعد المستدام الخامس بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها ومن ثم يجعل علاقة سببية واضحة بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية، وتهدف إلى إدخال الأمور البيئية والاجتماعية في كل الأبعاد مروجاً لفكرة دراية المؤسسة بقوة الاستدامة.

- بطاقة الأداء المتوازن المستدام المشاركة: وقد يطلق عليها أيضاً بطاقة الأداء المتوازن للخدمات المستدامة، وهي تعني استخدام المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام في بعض أجزاء المؤسسة فقط وهذا الجزء يكون مسؤول عن البيئة.

وبالرغم من تعدد أنواع بطاقات الأداء المتوازن المستدام التي يمكن تطبيقها من طرف المؤسسات، فإن بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف تعد الأكثر شيوعاً واستخداماً من طرف المؤسسات، حيث يرى العديد من الباحثين أن إضافة بعد خاص بالبيئة يعد أكثر ملائمة للتعبير عن التزامات المؤسسة نحو التنمية المستدامة<sup>1</sup>.

### 3. تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام

لقد أثبت الواقع العملي أن تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام تعد عملية معقدة تتطلب درجة كبيرة من الدقة، الصبر والمثابرة، لذلك يرى العديد من الباحثين أنه قبل البدء في تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام لا بد من فهم مجموعة من المتطلبات والشروط الأساسية لنجاح العملية، والتي تتمثل في<sup>2</sup>:

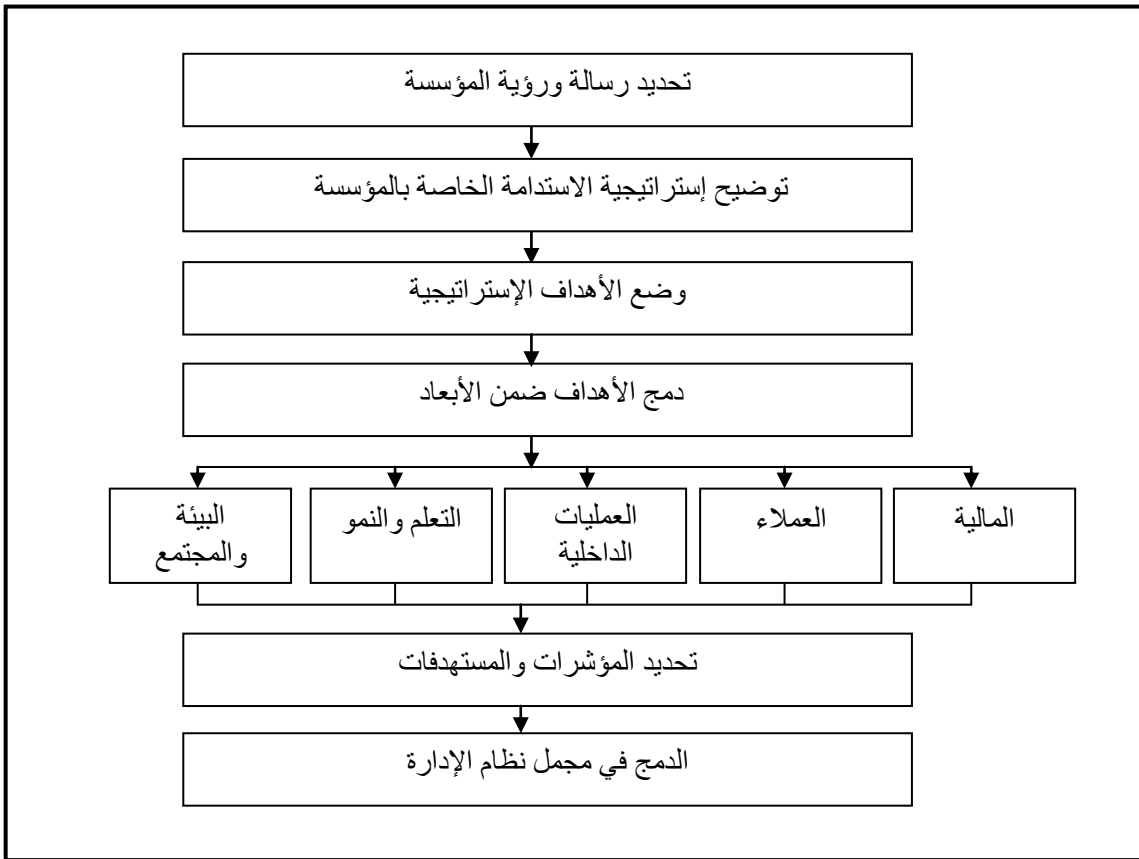
- لا بد أن تقود عملية تصميم البطاقة إلى دمج البعد البيئي والاجتماعي في نظام إدارة أعمال المؤسسة.

<sup>1</sup> Jelena Jovanovic et al, Balanced Scorecard Model Evaluation, P. 133, Sur: <http://www.cqm.rs/2009/3iqc/21.pdf>, Consulté le: 5/12/2013.

<sup>2</sup> Frank Figge et al, Op.cit., P. 276.

- على بطاقة الأداء المتوازن المستدام أن تستجيب لخصائص ومتطلبات الإستراتيجية والجوانب البيئية للمؤسسة، لذلك فلا يجب تصميم البطاقة بشكل عام وإنما يجب مراعاة حاجيات وخصائص كل مؤسسة أو وحدة أعمال على حدى.
- لا بد من دمج الجوانب البيئية والاجتماعية وفقا لأهميتها الإستراتيجية، وهنا يطرح التساؤل حول ما إذا كان إدخال بعد إضافي يعد فعلا ضروريا.
- وبالإعتماد على القواعد السابقة فإن تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام يتم عبر ستة خطوات أساسية، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (20): خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام



Source : Thomas Bieker, Sustainability management with the balanced scorecard, International Summer Academy on Technology Studies, sur: [http://sustyworks.in3online.com/downloads/Bieker\\_SA03.pdf](http://sustyworks.in3online.com/downloads/Bieker_SA03.pdf), consulté le : 28/12/2013.

يوضح الشكل السابق أن عملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام لا تختلف عن عملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، حيث نرى أن تحديد الرؤية وصياغة إستراتيجية

الاستدامة sustainability strategy تعد حجر الأساس ونقطة البداية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف، المؤشرات والمستهدفات ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

وفي الأخير يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام تُمكن المؤسسة من ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها المستدامة إلى أفعال، كما تعتبر أداة تسمح بدمج الجوانب البيئية والاجتماعية في نظام إدارة المؤسسات. ويؤكد الباحثون والأكاديميون أن هذه المقاربة تعد في غاية الأهمية باعتبارها تظهر وتوضح كيفية مساهمة الأصول الغير ملموسة في التنمية المستدامة للشركات<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية

تعد الإستراتيجية إطارا عاما تسترشد به المؤسسات في رسم توجهاتها المستقبلية واتخاذ قراراتها، وقد اشتقت كلمة الإستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (Strategos) التي تعني فن القيادة والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة لدى منشآت الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وبلوغ الريادة في مجالات نشاطها<sup>2</sup>.

من جهة أخرى نجد أن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة للإدارة الإستراتيجية بامتياز، حيث أشار كابلان ونورتن إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة للإدارة الإستراتيجية أكثر منه أداة لتقييم الأداء، وذلك نظرا لمساهمتها الفعالة في تنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، حيث أنها تُخفض من معدل الفشل في تنفيذ الإستراتيجية بـ 90%<sup>3</sup>.

بناءً على ما سبق سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المفاهيم العامة حول الإدارة الإستراتيجية، ثم نوضح مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التنفيذ والرقابة على الإستراتيجية.

<sup>1</sup> Thomas Bieker, Op.cit., P. 276.

<sup>2</sup> Floriane Bouyoud, Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, Thèse de doctorat en science de gestion, Laboratoire d'investigation en prospective stratégie et organisation, 2010, P. 59.

<sup>3</sup> Kaplan, R. S. & Norton, D., Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Op.cit., P. 4.

## المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة

سنقوم من خلال هذا المطلب بتحديد مفهوم الإدارة الإستراتيجية والتعرض لمختلف مراحلها ومستوياتها، الأمر الذي يمهد لفهم كيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ الإستراتيجية والرقابة عليها.

### 1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية

إن تحديد مفهوم شامل ومتفق عليه لمعنى الإدارة الإستراتيجية يعد أمراً صعب المنال، وذلك كون مفهوم الإدارة الإستراتيجية مفهوماً معقداً يشمل كل من الإستراتيجية وعلم الإدارة<sup>1</sup>. لذلك فقد تعددت التعريفات التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية، ومن بين هذه التعريفات ما قدمه F. David الذي يرى أن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن فن صياغة، تنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية التي تُمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها المحددة<sup>2</sup>.

أما Strickland et Thompson فيعرفان الإدارة الإستراتيجية بأنها رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختبار النمط الإستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها<sup>3</sup>.

كما تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمؤسسة وتعظيم انجازاتها في أنشطة الأعمال المختلفة<sup>4</sup>.

وعلى ضوء مختلف التعاريف السابقة يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية هي عبارة عن أسلوب منهجي يعمل على تحديد الإستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها وتحسينها باستمرار بما يسمح من بلوغ أهداف المؤسسة.

كما تجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية يختلف عن مفهوم التخطيط الإستراتيجي، فالإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور التخطيط الإستراتيجي وتوسيعاً لنطاقه وإغناءً لأبعاده، لذلك تعد الإدارة الإستراتيجية مفهوماً أوسع وأشمل من التخطيط

<sup>1</sup> Floriane Bouyouf, Op.cit., P. 58.

<sup>2</sup> Fred R. David, Op.cit., P. 6.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص. 34.

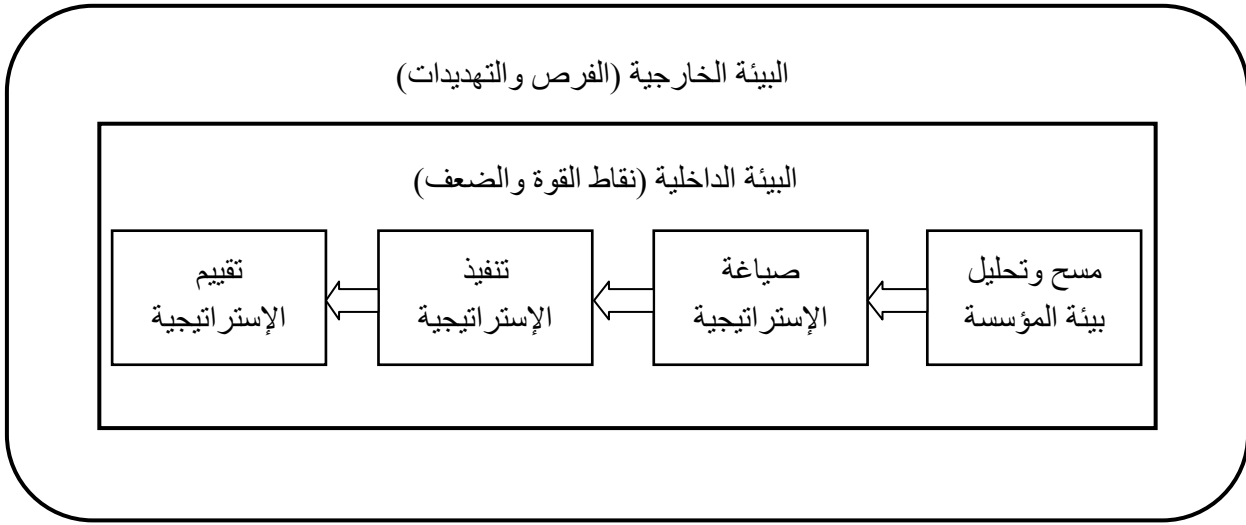
<sup>4</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص. 14.

الإستراتيجي<sup>1</sup>. كما يشير F.David أن مصطلح الإدارة الإستراتيجية يتم استخدامه في البحث الأكاديمي، في حين يستخدم مصطلح التخطيط الإستراتيجي في الواقع العملي<sup>2</sup>.

## 2. مراحل وعمليات الإدارة الإستراتيجية

تمر الإدارة الإستراتيجية بمجموعة من المراحل المتسلسلة التي تقود نحو تحقيق غاية وأهداف المؤسسة، وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (21): مراحل الإدارة الإستراتيجية



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص. 70.

يتبين لنا من خلال الشكل السابق أن الإدارة الإستراتيجية تمر بأربعة مراحل أساسية تنطلق بعملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم صياغة وتنفيذ الإستراتيجية وتنتهي بتقييم الإستراتيجية والرقابة عليها.

## 1.2. التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة

يستند التحليل الإستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية. وفي هذا الإطار يرى G. Garibaldi أن التحليل الإستراتيجي عبارة عن عملية تقوم على دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوي العلمية، عمان، 2002، ص. 16.

<sup>2</sup> Fred R. David, Op.cit., P. 6.

والوقوف عند وضعها التنافسي بما يسمح لها بتحديد السبل التي تمكنها من الانتقال من وضعها الحالي إلى وضع مرغوب فيه من طرف المسيرين<sup>1</sup>.

إن فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المختلفة، ومن أجل ذلك تلجأ المؤسسة إلى مجموعة من الأساليب والتقنيات التي توفر إطاراً منهجياً لعملية التحليل الإستراتيجي، من أشهرها وأكثرها استعمالاً نجد كل من نموذج Porter و تحليل SWOT.

### 1.1.2. التحليل الإستراتيجي باستخدام نموذج بورتر

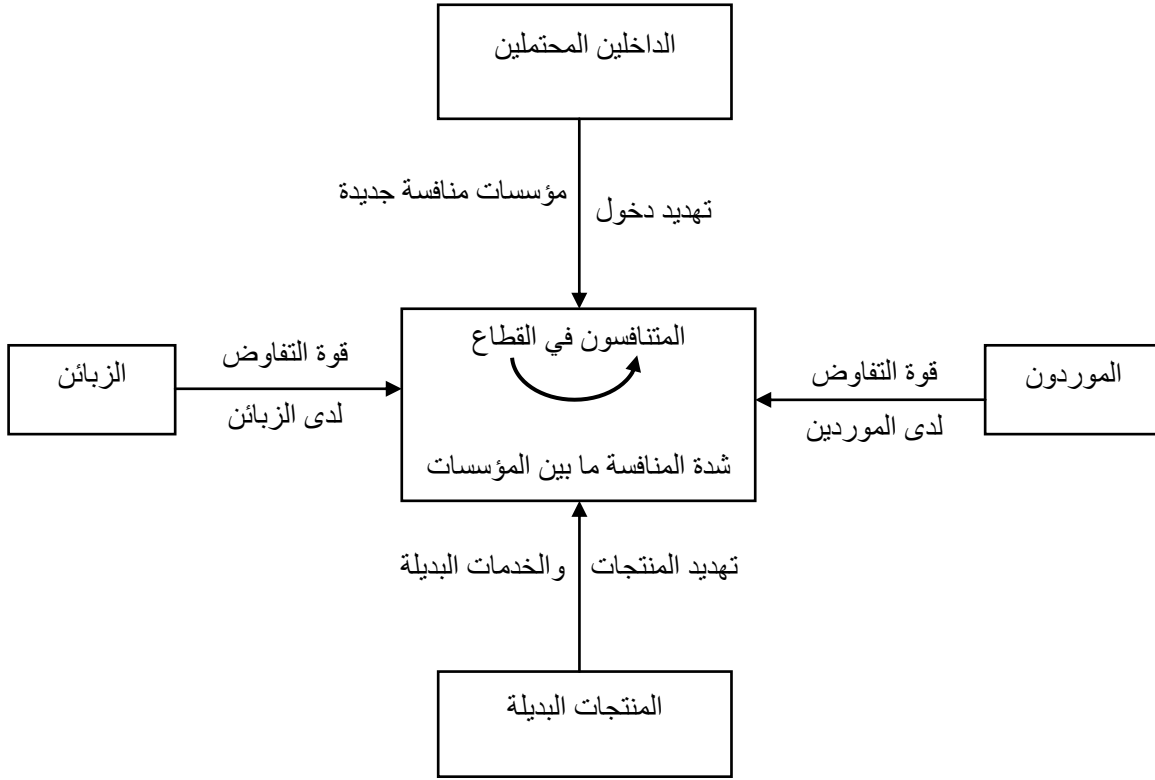
لقد إقترح بورتر نموذجين أساسيين لتحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، حيث يختص نموذج القوى التنافسية الخمسة بالبيئة الخارجية في حين يهتم نموذج سلسلة القيمة بالبيئة الداخلية، وذلك كما يلي:

#### 1.1.1.2. نموذج القوى التنافسية الخمسة

لقد قدم بورتر في مطلع الثمانينات من القرن الماضي نموذجاً جديداً لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة يعتمد على ما سماه بالقوى التنافسية الخمسة، حيث يرى أن المنافسة في أي قطاع أو صناعة معينة ما هي إلا محصلة لخمس قوى أساسية، وذلك كما يوضحه الشكل الموالي.

<sup>1</sup> Gerard Garibaldi, Op.cit., P. 17.

الشكل رقم (22): القوى الخمس المحددة لتنافسية القطاع



Source: Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1999, P. 15.

من خلال الشكل السابق يمكن القول أن القوى التنافسية لبورتر تمثل نموذج يسمح بمراجعة وفحص الجانب البيئي الخارجي للمؤسسة وتحديد مدى جاذبية القطاع أو الصناعة في لحظة معينة، وذلك من خلال تحليل أثر كل قوة على حدى.

#### ● شدة المنافسة ما بين المؤسسات

تعتبر شدة المنافسة بين المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة مركز ومحور القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، حيث يمكن أن تكون المنافسة قوية في بعض القطاعات، بينما تكون هادئة في قطاعات أخرى، ومن أهم العوامل التي تحدد درجة المنافسة نجد:

- درجة نمو الصناعة، حيث كلما انخفضت هذه الدرجة كلما ازدادت حدة المنافسة بين المؤسسات من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية.
- نسبة التكاليف الثابتة، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما أدى ذلك إلى زيادة حدة المنافسة.

<sup>1</sup> Gerard Garibaldi, Op.cit., PP. 143-144.

- درجة تميز المنتجات، حيث كلما كانت المنتجات متشابهة ازدادت حدة المنافسة باعتبار أن قرار المستهلك في هذه الحالة سيعتمد على السعر فقط.
- عدد المنافسين في القطاع، حيث أن وجود عدد كبير من المؤسسات في نفس الصناعة سيؤدي بالضرورة إلى اشتداد المنافسة بينهم.
- حواجز الخروج، والتي قد تكون على شكل قيود حكومية، اجتماعية أو اعتبارات إستراتيجية تمنع المؤسسات من مغادرة الصناعة وتقودها إلى التنافس أكثر من أجل البقاء.

#### ● تهديد الداخلين الجدد

- لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين، وإنما يجب الاهتمام أيضا بالمنافسين المحتملين الذين تتوفر لديهم القدرة على الدخول إلى السوق، حيث أن هؤلاء المنافسين الجدد عادة ما تكون لديهم الرغبة في اقتحام السوق معتمدين على إمكانيات ووسائل جديدة تؤدي إلى التأثير على مردودية القطاع من خلال تخفيض أسعار العرض<sup>1</sup>. وترتبط محدودية تأثير الداخلين الجدد بنوعية حواجز الدخول التي يفرضها القطاع والتي تشمل<sup>2</sup>:
- اقتصاديات الحجم، والتي تضع الداخلين الجدد أمام أمرين، إما التصرف على مستوى حجم واسع وهو ما سيورد ردود فعل عنيفة من طرف المنافسين الموجودين، وإما الدخول على نطاق ضيق وبالتالي تحمل تكاليف عالية.
- تكاليف التغيير، وهي التكاليف التي يتحملها المستهلك جراء تغييره للمنتج الحالي بمنتج آخر لمؤسسة داخلية، فكلما ارتفعت هذه التكاليف شكل ذلك عائقا بالنسبة للمؤسسات الداخلة.
- الاحتياجات إلى رؤوس الأموال، حيث تحتاج المؤسسات الجديدة إلى موارد مالية معتبرة لإنجاز استثماراتها ما ينتج عنه درجة مرتفعة من الخطر تثبط من عزيمة المؤسسات في الدخول.
- سياسة الدولة، حيث يمكن للحكومة أن تتدخل من خلال حرمان المنافسين الجدد من الولوج إلى الأسواق عن طريق الأنظمة الجبائية أو القيود البيئية.

<sup>1</sup> جمال الدين سحنون ، حمدي معمر، تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، ص. 10، على: <http://labocolloque5.voila.net/138maamarhamdi.pdf>، في: 2014/01/12.

<sup>2</sup> Gerard Garibaldi, Op.cit., P. 145.



• تهديد المنتجات البديلة

تشير المنتجات البديلة إلى مجموعة المنتجات التي توفرها الصناعات الأخرى، والتي يمكن أن تشبع حاجيات المستهلكين بأسلوب أو طريقة مشابهة لطريقة المؤسسة المعنية، وبذلك فوجود بدائل قوية ومتنوعة سيشكل تهديدا تنافسيا كبيرا بالنسبة للمؤسسة كما سيفرض قيودا على أسعارها.

• القوة التفاوضية لدى الموردين

يمكن للموردين التأثير على أرباح المؤسسة من خلال قدرتهم التفاوضية حول أسعار أو جودة المواد الأولية، ما قد ينتج عنه انخفاض في عوائد المؤسسة. وتزداد القدرة التفاوضية للموردين في الحالات التالية<sup>1</sup>:

- تركيز الموردين، فكلما كان عدد العملاء كبيرا مقارنة مع عدد الموردين كلما زادت القدرة التفاوضية للموردين.

- قلة توفر المنتج الذي يبيعه، مع أهميته بالنسبة للمؤسسة.

- تميز المنتجات التي يقدمونها بالدرجة التي قد تكلف المؤسسة كثيرا إذا تحولت إلى مورد آخر.

- إمكانية لجوء المورد إلى التكامل الأفقي، وبالتالي يصبح منافس للمؤسسة.

• القوة التفاوضية للعملاء

يمكن للعملاء التأثير على أرباح المؤسسة بتطبيق قوتهم التفاوضية عن طريق الحصول على تخفيض في الأسعار أو على منتجات ذات جودة عالية، ويرى بورتر أن الزبائن يكونون أكثر قوة في الظروف التالية<sup>2</sup>:

- كون الكمية المشتراة من طرف الزبون تمثل جزءا كبيرا من رقم أعمال المورد.

- في حالة كون المنتجات نمطية غير متميزة، تجعل تكاليف تحول الزبون إلى منتجات بديلة منخفضة.

- كون المنتجات المشتراة تمثل جزءا كبيرا من تكاليف الزبائن، مما يجعلهم حساسين للأسعار.

- إمكانية لجوء الزبائن إلى التكامل العمودي للحصول على أسعار منخفضة.

<sup>1</sup> Gerard Garibaldi, Op.cit., P. 146.

<sup>2</sup> جمال الدين سحنون ، حمدي معمر، مرجع سابق، ص. 11.

### 2.1.1.2. نموذج سلسلة القيمة

بالموازاة مع نموذج القوى التنافسية لتحليل البيئة الخارجية يقدم بورتر نموذجا آخر يختص في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة سمي بنموذج سلسلة القيمة.

تعتبر المؤسسة حسب نموذج سلسلة القيمة على أنها مجموعة من الأنشطة الرئيسية والثانوية التي تضيف قيمة إلى المنتج النهائي، وبذلك يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة<sup>1</sup>، كما يوضحه الشكل رقم (23).

الشكل رقم (23): سلسلة القيمة في المؤسسة



Source : Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Op.cit., P.53.

من خلال الشكل السابق يمكن القول أن نموذج سلسلة القيمة يقوم بتجزئة المؤسسة إلى تسعة أنشطة تضمها مجموعتان أساسيتان، هما:

#### • الأنشطة الأساسية

و تمثل مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة، وتتضمن:  
- الإمدادات الداخلية: وتشمل الأنشطة المرتبطة بنقل، استلام، تخزين و توصيل المواد ومختلف المدخلات اللازمة للنظام الإنتاجي.

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص.87.

- الإنتاج: وهي كل الأنشطة الصناعية وغيرها الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات. الإمدادات الخارجية: تشمل كل الأنشطة والعمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل، توزيع وتخزين وتسليم المخرجات وفق جدولة الطلبيات و في الوقت المحدد .
- التسويق والمبيعات: تتضمن مختلف الأنشطة والعمليات التسويقية من تسعير وترويج وبيع وغير ذلك.
- الخدمات: هي الأنشطة المرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك والحفاظ على صورة العلامة وقيمة المنتج.

#### • الأنشطة الداعمة

- وهي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمنظمة بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية، وتشمل الأنشطة الداعمة على:
- التموين: وهو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها إلى المؤسسة.
- التطوير التكنولوجي: تتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتطويره، وكذلك الإجراءات والمدخلات التكنولوجية المتعلقة بمختلف الأنشطة في سلسلة القيمة.
- إدارة الموارد البشرية: وتشمل الأنشطة التي تتعلق بمسار العمال داخل المؤسسة كالتعيين، التدريب والتحفيز وغيرها من الأنشطة.
- البنية الأساسية: وتتعلق بالهيكل الأساسية التحتية التي تركز عليها المؤسسة كالمديرية العامة، المالية والمحاسبة، الشؤون القانونية والعلاقات الخارجية وغيرها من الأنشطة الداعمة الأخرى.

إذن من خلال ما سبق يتضح لنا أن كل مؤسسة تمتلك سلسلة قيمة خاصة بها تتكون من أنشطة أساسية وأخرى داعمة، حيث تبدأ الأنشطة الأساسية من عمليات الإمداد الداخلي لتنتهي بأنشطة الخدمات مستندة في ذلك على كل من عمليات التموين، تطوير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية والبنية التحتية التي توفرها الأنشطة الداعمة.

## 2.1.2 التحليل الإستراتيجي باستخدام مصفوفة SWOT

لقد تأثرت الإدارة الإستراتيجية تأثراً كبيراً بنموذج SWOT الذي ظهر في أوائل السبعينيات، حيث يظهر هذا النموذج على شكل مصفوفة تستخدمها المؤسسة في تحليل بيئتها الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك بيئتها الخارجية من خلال التعرف على الفرص والتحديات.

إن الهدف من تحليل SWOT هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها والمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما أنه يفيد في تحديد نوع الإستراتيجية التي يجب على المؤسسة استخدامها لاكتساب ميزة تنافسية باعتبار أن الإستراتيجية الفعالة من شأنها تعزيز نقاط قوة وفرص المؤسسة من جهة والتقليل من نقاط الضعف والتحديات من جهة أخرى<sup>1</sup>. والجدول الموالي يوضح الإستراتيجيات الممكنة اعتماداً على هذا الإطار:

الجدول رقم (04): مصفوفة SWOT

نقاط الضعف	نقاط القوة	
<i>إستراتيجية علاجية</i> معالجة مواقع الضعف من خلال استغلال الفرص المتاحة	<i>إستراتيجية هجومية</i> استخدام نقاط القوة لاستغلال الفرص المتاحة	<b>الفرص</b>
<i>إستراتيجية الانسحاب</i> تقليص مواطن الضعف لتفادي المخاطر الخارجية	<i>إستراتيجية دفاعية</i> استخدام نقاط القوة لتجنب التهديدات والحد من آثارها	<b>التهديدات</b>

المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص.114.

من خلال الشكل السابق يمكن القول أن مصفوفة SWOT تعتمد على مقارنة نقاط القوة والضعف في المؤسسة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة من أجل الوقوف على الإستراتيجية المناسبة التي تسمح بالمواءمة ما بين أوضاع المؤسسة الداخلية وأوضاعها الخارجية.

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص.110.

وتتمثل الإستراتيجيات التي يمكن انتهاجها من طرف المؤسسة فيما يلي<sup>1</sup>:

- الإستراتيجية الهجومية: تعتمد المؤسسة عندما تكون في أفضل حالاتها، لأنها تعبر عن توافق وانسجام ما بين نقاط القوة التي تمتلكها والفرص المتاحة لها في السوق، وبذلك فانتهاج هذه الإستراتيجية ينبع من قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق.

- الإستراتيجية العلاجية: تمثل هذه الإستراتيجية انعكاساً للعلاقة ما بين نقاط الضعف والفرص المتاحة، والتي عادة ما قد تعبر عن حالة المؤسسة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المؤسسات، إلا أن المؤسسة تعاني من ضعف قدراتها وإمكاناتها الداخلية، لذلك فهي تلجأ إلى إستراتيجية علاجية لمواجهة نقاط الضعف وتصحيحها.

- الإستراتيجية الدفاعية: تنتهج المؤسسة هذه الإستراتيجية من أجل مواجهة التهديدات الخارجية، حيث يتم ذلك عن طريق تعزيز وتقوية مكامن قوتها لاستغلالها في تجاوز هذه التهديدات.

- إستراتيجية الانسحاب: تشير هذه الإستراتيجية إلى أخطر الأوضاع التي تمر بها المؤسسة، حيث أنها تعبر عن حالة التوافق بين نقاط الضعف التي تعترتها وما تواجهه من تهديدات خارجية، لذلك تلجأ المؤسسة إلى إستراتيجية الانسحاب أو التراجع من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد، أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق إلى غاية تحسن أوضاعها.

## 2.2. صياغة الإستراتيجية

تعد عملية صياغة الإستراتيجية أهم مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، حيث يتم تحديد رسالة المؤسسة ووضع الأهداف والغايات الرئيسية في ضوء رؤيتها المستقبلية، كما تتضمن عملية صياغة الإستراتيجية تحديد البدائل الإستراتيجية والمفاضلة بينها لاختيار الإستراتيجية الأكثر ملاءمة لوضع المؤسسة<sup>2</sup>، وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في :

- تحديد رسالة ورؤية المؤسسة.

<sup>1</sup> تامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء إستراتيجيات التسويق، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، ص. 14، على: <http://labocolloque5.voila.net/71thamirbakri.pdf>، في: 2014/01/12.

<sup>2</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص. 53.

- تحديد الغايات والأهداف طويلة الأجل.

- تحديد البدائل الإستراتيجية.

- اختيار الإستراتيجية المناسبة.

وبذلك يمكن القول أن عملية صياغة الإستراتيجية تنطلق من تحديد رسالة ورؤية المؤسسة التي تعد أهم نقطة في هذه العملية، حيث أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تضع إستراتيجيتها بشكل واقعي وفعال ما لم تكن هذه الإستراتيجية تعبر عن رسالتها ورؤيتها، كما أنه بناء على هذه الرسالة والرؤية يتم وضع الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها، وتقوم هذه الأخيرة بعد ذلك بتحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة لها من خلال التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية التي قامت به في البداية، ما يسمح لها في الأخير من اختيار أفضل وأنسب بديل ليتم تجسيده على أرض الواقع من خلال عملية التنفيذ.

### 3.2. تنفيذ الإستراتيجية

تعرف عملية تنفيذ الإستراتيجية بأنها مجموعة الأنشطة و الفعاليات التي تمارسها المؤسسة من أجل وضع الإستراتيجية موضع التطبيق، و عادة ما يطلق على هذه المرحلة بمرحلة الفعل (Action stage)، حيث يرى F. David أن تنفيذ الإستراتيجية يتطلب حشد كل من الموظفين والمديرين لوضع الإستراتيجية التي تمت صياغتها في العمل<sup>1</sup>. تعد عملية تطبيق الإستراتيجية من أكثر المراحل صعوبة في الإدارة الإستراتيجية، إذ تشمل على تهيئة المناخ التنظيمي، ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل، وتخصيص الموارد، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب، وإعداد وتنمية القوى البشرية، وتنمية القيادات الإدارية، هذا إلى جانب بعض الأنشطة المتعلقة بإعادة صياغة الجهود التسويقية، والتمويلية وغيرها<sup>2</sup>.

### 4.2. مراجعة وتقييم الإستراتيجية

تعد هذه المرحلة هي الأخيرة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، حيث يتوجب على المدراء أن يدركوا مواطن الضعف في الإستراتيجيات الموضوعة، وهي معلومة لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال مراجعة وتقييم لتلك الإستراتيجيات<sup>3</sup>. وتتضمن عملية تقييم الإستراتيجية ثلاثة أنشطة رئيسية تتمثل في:

<sup>1</sup> Fred R. David, Op.cit., P. 7.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص. 69.

<sup>3</sup> Fred R. David, Op.cit., P. 7.

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.

- قياس الأداء.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وبالتالي يمكن القول أن عملية تقييم الإستراتيجية تبدأ بمراجعة العوامل الداخلية والخارجية بهدف متابعة أي تغييرات يمكن أن تحدث في الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف التي بنيت عليها الإستراتيجية الحالية للمؤسسة. كما تشمل عملية تقييم الإستراتيجية على تقييم الأداء من أجل مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتحديد مدى التقدم نحو تلبية الأهداف الموضوعية والاستقصاء حول الانحرافات المسجلة، ليتم في الأخير اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال إجراء بعض التعديلات التي من شأنها تحسين وتقوية وضعية المؤسسة. في الأخير تجدر الإشارة إلى أن جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية التي تشمل صياغة، تنفيذ وتقييم الإستراتيجية تتم على مختلف المستويات بالمؤسسة.

### 3. مستويات الإدارة الإستراتيجية

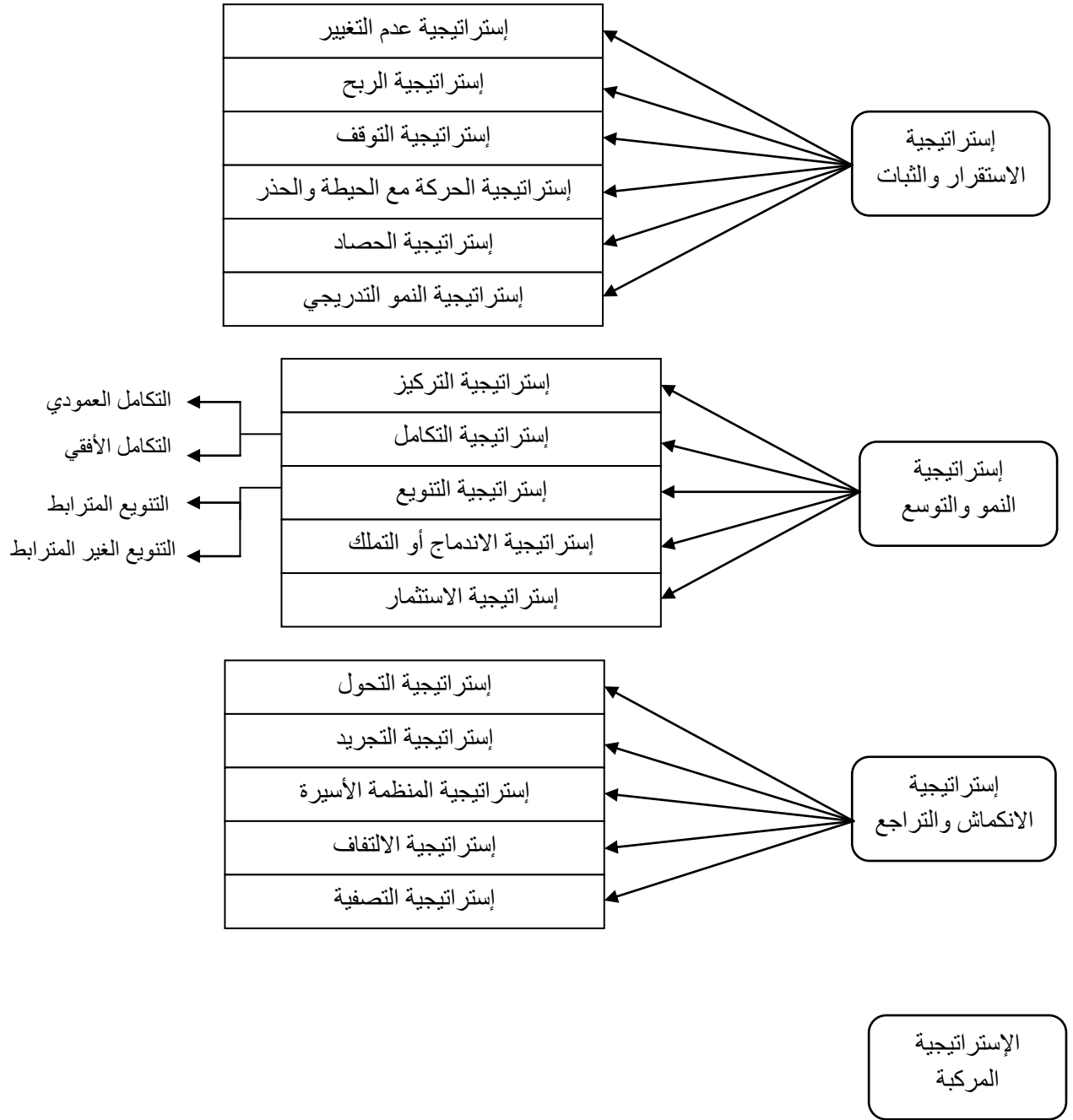
حسب أكثر التقسيمات شيوعاً نجد أن هناك ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية تتمثل في الإستراتيجية على المستوى الكلي، الإستراتيجية على مستوى وحدات النشاط والإستراتيجية على المستوى الوظيفي، ويمكن توضيح مختلف هذه المستويات فيما يلي:

#### 1.3. الإستراتيجية العامة على مستوى المؤسسة

تعبّر الإستراتيجية العامة (Corporate Strategy) عن الإستراتيجية الرئيسية التي يتم صياغتها على مستوى المؤسسة ككل، حيث تعرف على أنها مجموعة المشاريع والسياسات التي تحدد صورة المؤسسة ومجالات أعمالها<sup>1</sup>، كما تهتم الإستراتيجية العامة بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وبيان منهج تقسيم الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المؤسسة. ولقد تعددت البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي، إلا أن الباحثين والمنظرين يجتمعون حول أربع إستراتيجيات أساسية كما هو موضح في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> Michel Marchesnay, Management Stratégique, les éditions de l' ADREG, France, 2004, P. 42.

الشكل رقم (24): البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي



المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص.219.



يتضح من خلال الشكل السابق أن المؤسسة عند صياغتها للإستراتيجية العامة تقف أمام أربعة بدائل أساسية تنحدر منها مجموعة من الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة أن تختار الأفضل والأنسب منها حسب وضعها ومجال عملها. وفي هذا الإطار يمكن التمييز ما بين<sup>1</sup>:

• **إستراتيجية الاستقرار:** تتناسب هذه الإستراتيجية مع المؤسسات الناجحة التي تعمل في بيئة مستقرة، حيث تتجه المؤسسات إلى هذه الإستراتيجية إذا اعتقدت أن أداءها الحالي جيد، أو في حالة عدم ميل مديرها الإستراتيجي نحو تبني مستوى عالي من المخاطرة. كما تجدر الإشارة إلى أن إستراتيجية الاستقرار لا تعني عدم فعل شيء، وإنما يقصد بها الاستمرار بعمل نفس الأشياء ومحاولة تحسينها وتطويرها.

• **إستراتيجية النمو:** تلجأ المؤسسات إلى مثل هذه الإستراتيجية عندما تسعى لتحقيق مستوى أداء يفوق المستويات الماضية، حيث يتم ذلك من خلال خدمة المتعاملين والأسواق بتقديم سلع وخدمات جديدة أو استهداف أسواق جديدة بتقديم نفس السلع والخدمات، لذلك نجد أن إستراتيجية التنوع تعد من أبرز الإستراتيجيات في هذه الحالة.

• **إستراتيجية الانكماش:** تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية عند انخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه، حيث يتم التركيز في هذه الحالة على تخفيض حجم العمليات والنشاطات ومحاولة دعم الاستقرار الذي يتطلب وضع برامج تثبيت لتكييف المؤسسة مع وضعها الجديد.

• **الإستراتيجية المركبة:** تقوم المؤسسات في هذه الحالة بتطبيق حزمة متنوعة من الإستراتيجيات بما يتناسب مع وضعها وغاياتها الأساسية، حيث تلجأ المؤسسة إلى استخدام أكثر من إستراتيجية واحدة في نفس الوقت. وعادة ما يحدث هذا في المؤسسات كبيرة الحجم التي تتعدد أهدافها وأنشطتها.

### 2.3. الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

في الواقع نجد أن المنشآت الكبيرة تتكون من مجموعة من المؤسسات التي تقوم بعمليات إنتاج وبيع العديد من المنتجات في أسواق مختلفة، وتعرف الإستراتيجية التي يتم تحديدها على مستوى المنتج أو السوق بإستراتيجية وحدة الأعمال (Business Strategy)<sup>2</sup>.

تركز إستراتيجية وحدة الأعمال على بيان سبل المؤسسة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في مجال عمل محدد أو في سوق معين، لذلك فإن نطاق الإستراتيجية على مستوى

<sup>1</sup> محمد العربي بن لخضر، عامر بن سالم، صياغة الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسة الصناعية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، ص ص. 10-11، على: <http://labocolloque5.voila.net/79bensalmebelkhdar.pdf> ، في: 20/01/2014.

<sup>2</sup> Michel Marchesnay ,Op.Cit., P.39.

وحدات الأعمال يكون أكثر تركيزا وأقل مدى من الإستراتيجية العامة<sup>1</sup>. وهنا تظهر أهمية الربط بين الإستراتيجيات في كل من المستويين، حيث يؤكد M. Marchesnay على ضرورة تنسيق الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال مع الإستراتيجية على المستوى الكلي باعتبار أن جميع الإستراتيجيات في مختلف المستويات لابد أن تبنى على أساس الإستراتيجية العامة للمؤسسة<sup>2</sup>.

كما تشير إستراتيجية وحدة الأعمال إلى الطريقة التي ينتهجها المدراء الإستراتيجيون لكسب ميزة تنافسية يتفوقون بها على المؤسسات المنافسة، لذلك نجد أن العديد من الباحثين يتفوقون على استخدام الإستراتيجيات العامة لورتر كبداية إستراتيجية في هذا المستوى<sup>3</sup>.

### 3.3. الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

تحدد هذه الإستراتيجية على مستوى الوظائف الرئيسية للمؤسسة، والتي تشمل وظيفة التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية والمالية. وتهدف الإستراتيجية الوظيفية إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد عن طريق تصميم وتنفيذ الإستراتيجيات والسياسات المناسبة لكل الوظائف بما يتماشى مع التوجهات الأساسية التي تم تحديدها على مستوى إستراتيجية وحدة الأعمال. إن الإستراتيجية الوظيفية هي التي تهتم بتحديد الإستراتيجيات لكل وظيفة داخل وحدة الأعمال بحيث تحدد كيفية استخدام الموارد لهذه الوظائف بطريقة اقتصادية ملائمة تعبر عن "الاستخدام الأمثل للموارد"، وبذلك يكون لدينا إستراتيجية للتسويق، إستراتيجية للإنتاج، إستراتيجية للموارد البشرية وإستراتيجية مالية<sup>4</sup>.

### المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتنفيذ الإستراتيجية

يرى كابلان ونورتن أن معظم الأنظمة الإدارية والتشغيلية للمؤسسات يركز بناؤها حول الأهداف والمؤشرات المالية، الأمر الذي يؤثر سلبا على تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية الطويلة المدى، حيث أن التركيز الذي تضعه المؤسسات على المؤشرات المالية القصيرة المدى يترك فجوة مابين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، وفي هذا الإطار فان بطاقة الأداء المتوازن تعمل كأداة لسد هذه الفجوة من خلال ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص. 66.

<sup>2</sup> Michel Marchesnay ,Op.Cit., P.57.

<sup>3</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. 233.

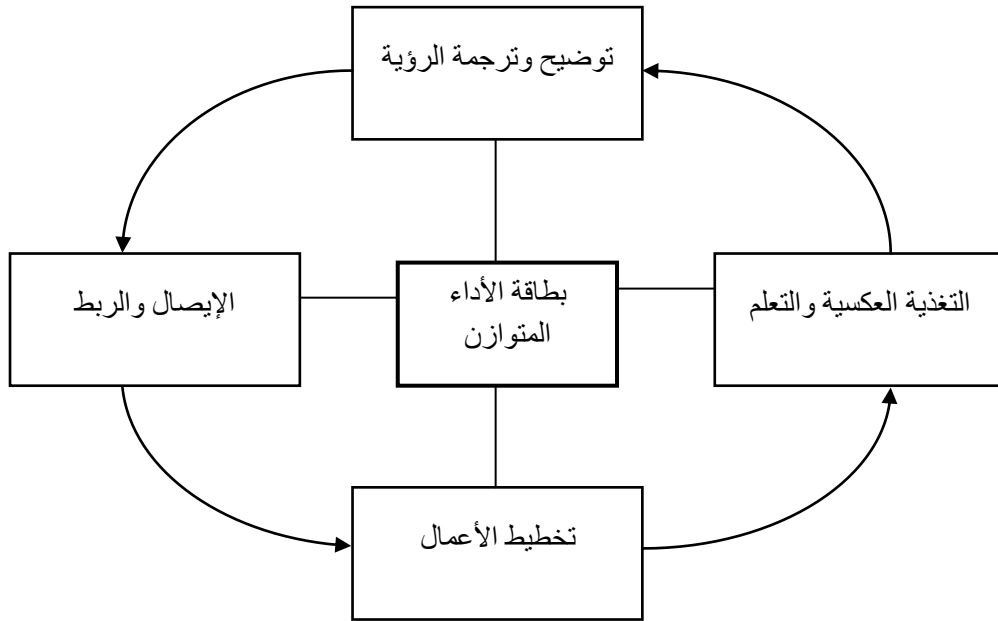
<sup>4</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص. 21.

مع أفعالها ونشاطاتها القصيرة المدى، ما جعل العديد تعتبرها بمثابة حجر الأساس لنظام الإدارة الإستراتيجية المعاصر<sup>1</sup> وأفضل أداة لتقييم الأداء الإستراتيجي.

### 1. عمليات بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ الإستراتيجية

لقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتشكل الجزء المحوري في عملية الربط الإستراتيجي وفي تقييم الأداء، حيث أنها تُمكن المدراء من تنفيذ وتوصيل الإستراتيجية عن طريق إدخال أربع عمليات جديدة، كما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم (25): عمليات بطاقة الأداء المتوازن



Source : Kaplan, R. S. & Norton, D., Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Op.cit., P. 28.

يوضح الشكل السابق العمليات الأربعة التي من خلالها تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أنشطتها القصيرة المدى من أجل ضمان تنفيذ فعال للإستراتيجية، حيث يقول R. Rollinson أن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد مجموعة متكاملة من المؤشرات، بل هي أيضا منهج معمق للإدارة الإستراتيجية تحتوي على أربعة عمليات إدارية جديدة<sup>2</sup>، والتي تشمل:

<sup>1</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Op.cit., P. 3.

<sup>2</sup> Randall Rollinson, Building a Balanced Scorecard: Linking Strategy to People, P. 1, sur: <http://lblstrategies.com/library/docs/Balanced-Scorecard-Randall-Rollinson.pdf>, Consulté le: 25/01/2014.

### 1.1. ترجمة وتوضيح رؤية وإستراتيجية المؤسسة

تهدف هذه العملية إلى إيجاد نوع من الاتفاق الجماعي بين المدراء والمسؤولين حول رؤية وإستراتيجية المؤسسة. ونظرا للصعوبة التي تواجهها المؤسسات في ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مصطلحات عملية مفهومة في جميع المستويات، يقترح كابلان ونورتن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لترجمة هذه الرؤية والإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من الأهداف والمؤشرات المتفق عليها من طرف المدراء في المستويات التنفيذية العليا التي تقدم إطارا للفهم الجماعي بالمؤسسة وتصف كذلك محددات النجاح على المدى البعيد<sup>1</sup>.

### 2.1. إيصال الإستراتيجية وربط الأهداف

تسمح هذه العملية بإيصال الأهداف الإستراتيجية العامة إلى مختلف المستويات بالمؤسسة وربطها بأهداف الأقسام والأهداف الفردية، وفي هذا الإطار يقول P. Niven "إن بطاقة الأداء المتوازن ومن خلال قدرتها على ترجمة الإستراتيجية إلى أفعال حقيقية، فإنها تساهم في عمليات التواصل بين مختلف المستويات الإدارية والأفراد داخل المؤسسة"<sup>2</sup>، حيث تقدم بطاقة الأداء المتوازن إمكانية تقاسم مشترك للمعرفة، وتعطي فرصة للموظفين لمناقشة الافتراضات التي تقوم عليها الإستراتيجية والتعلم من النتائج والحوار حول التعديلات والتحسينات التي يمكن إدماجها في المستقبل.

### 3.1. تخطيط الأعمال

تساعد هذه العملية المؤسسة على تحقيق التكامل بين خطط أعمالها وخططها المالية، ولقد أشار كابلان ونورتن إلى أن معظم المؤسسات في الوقت الحالي تحاول تطبيق مجموعة كبيرة ومتنوعة من برامج التغيير، الأمر الذي يخلق صعوبة في توحيد هذه المبادرات المتنوعة من أجل بلوغ الأهداف الإستراتيجية، لذلك يرى الباحثان أن اللجوء إلى بطاقة الأداء المتوازن والاقتصار على الأهداف المحددة ضمنها كأساس لتوزيع الموارد ووضع الأولويات، سوف يمكّن المؤسسة من التركيز فقط على المبادرات التي من شأنها أن تقودها نحو أهدافها الإستراتيجية البعيدة المدى<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Op.cit., P. 3

<sup>2</sup> Paul R. Niven, Op.cit, P. 22.

<sup>3</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Op.cit., P. 3

#### 4.1. التعلم والتغذية العكسية

تمنح هذه العملية للمؤسسات القدرة على "التعلم الإستراتيجي"<sup>1</sup>، حيث تركز التغذية العكسية على معرفة ما إذا كانت المؤسسة أو أقسامها أو العاملين بها قد تمكنوا من تنفيذ الأهداف المالية المخططة، كما تُمكن المؤسسات من تقييم إستراتيجياتهم في ضوء الأداء الحالي، وبالتالي إجراء التعديلات التي تتناسب مع الظروف الحالية، وفي هذا السياق يقول R. Rollinson أن بطاقة الأداء المتوازن توفر ردود فعل بشأن صحة الفرضيات التي تقوم عليها النظرة الإستراتيجية، حيث أنه يتم فحص صحة ردود الفعل المتوقعة في كل مرة يتم فيها إجراء تقييم للأداء، وبذلك فعندما يكون هناك تعلم جديد، فإنه يتم متابعته مباشرة بإجراء تغييرات على المستويين الإستراتيجي والتشغيلي<sup>2</sup>.

#### 2. بناء الخريطة الإستراتيجية

إن عملية تنفيذ الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمفهوم الجديد الذي أدخله كابلان ونورتن في هذا الإطار والمتمثل في الخريطة الإستراتيجية، حيث تسمح هذه الأخيرة بتوضيح وتوصيل إستراتيجية المؤسسة وعملياتها للعاملين بما يُمكنهم من تنفيذ الإستراتيجية.

تعرف الخريطة الإستراتيجية على أنها مخطط بياني يقدم تصوراً واضحاً حول عمليات وإستراتيجية المؤسسة<sup>3</sup>، كما يعرفها P. Niven على أنها رسم تخطيطي مكون من صفحة واحدة تصف الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بشكل تسلسلي<sup>4</sup>. وبذلك فإن الخريطة الإستراتيجية تساعد المؤسسات على رؤية إستراتيجياتهم بطريقة متسقة، متكاملة ومنظمة، حيث تسمح الخريطة بوضع العلاقات السببية بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والتي تبين كيفية تحول الأصول الغير ملموسة إلى نتائج مادية<sup>5</sup>، والشكل الموالي يوضح مثال عن الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن مصممة من طرف كل من كابلان ونورتن.

<sup>1</sup> Ibid., P. 3.

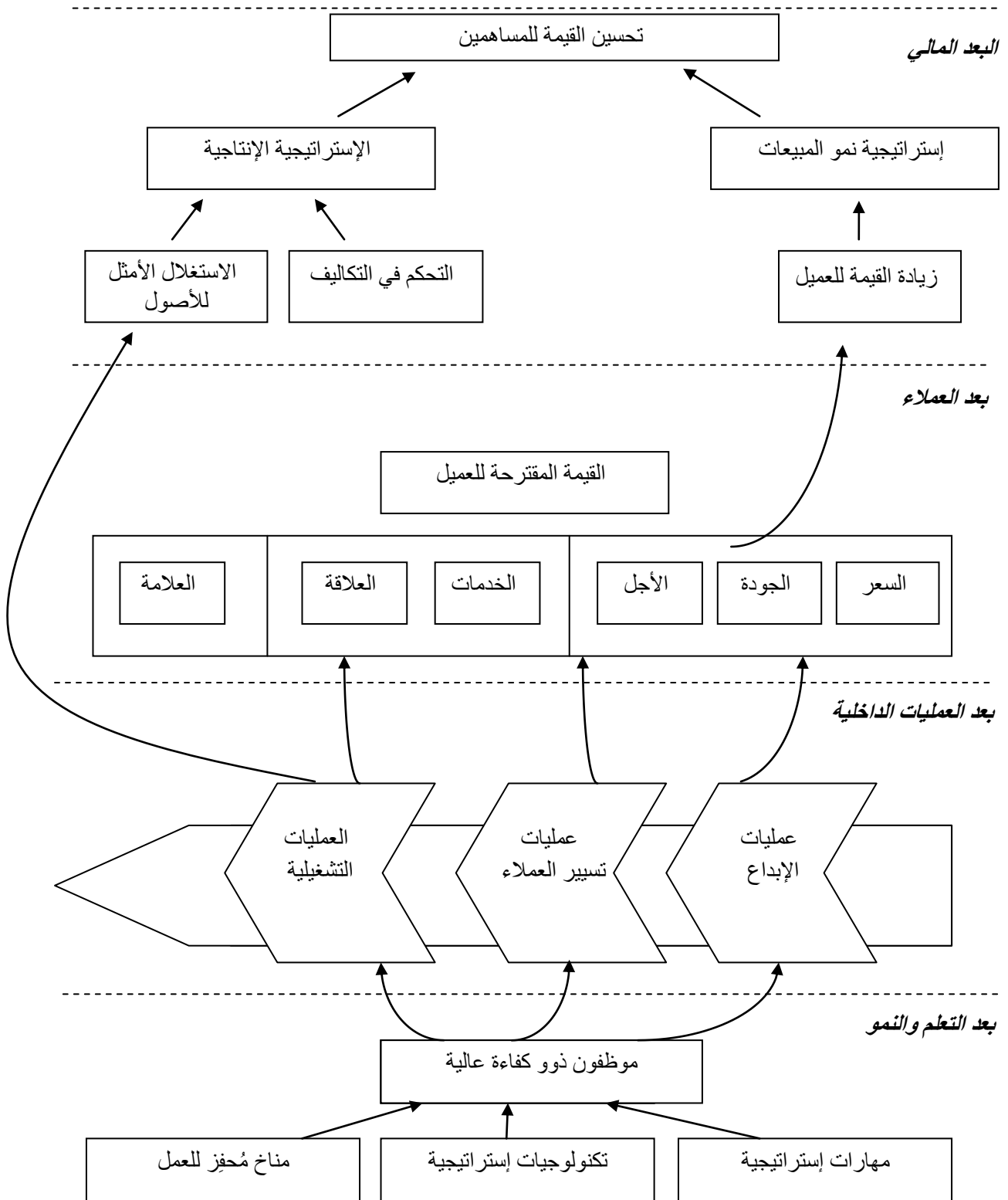
<sup>2</sup> Randall Rollinson, Op.cit., P. 3.

<sup>3</sup> Toru Morisawa, Op.cit., P. 6.

<sup>4</sup> Paul Niven, Op.cit., P. 170.

<sup>5</sup> Kaplan, R. S. & Norton, D., Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Op.cit., P. 75.

الشكل رقم (26): الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن



Source : Kaplan, R. S. & Norton, D., Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Op.cit., P. 105.

من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن الخريطة الإستراتيجية عبارة عن مخطط يصف بدقة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وعلاقات السبب والنتيجة التي تربط بين هذه الأهداف، حيث يُظهر الشكل أن تحقيق إستراتيجية النمو في البعد المالي يأتي أساساً من تطوير العلاقات مع الزبائن، أما تحقيق الإستراتيجية الإنتاجية فيعتمد على التسيير الجيد للتكاليف والأصول بالمؤسسة. ومن خلال بعد العملاء الذي يقع في قلب الإستراتيجية يتم تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة لتحقيق النمو في المبيعات، وذلك من خلال القيمة المقترحة للعملاء بهدف كسب ولائهم وزيادة الحصة السوقية. أما بعد العمليات الداخلية فيوضح الأنشطة والعمليات الأساسية التي يجب على المؤسسة إتقانها لدعم عملية اقتراح القيمة للعملاء. وأخيراً يأتي بعد التعلم والنمو ليحدد المهارات والتكنولوجيات وبيئة العمل اللازمة من أجل تعزيز العمليات والأنشطة الأساسية بالمؤسسة. من هنا يمكن القول انه عندما تكون الخريطة الإستراتيجية مصممة بشكل جيد فإنها تقدماً وصفاً شاملاً عن الطريقة التي سيتم بها تنفيذ الإستراتيجية. ومن جهة أخرى يؤكد كابلان ونورتن على أهمية الخريطة الإستراتيجية باعتبارها الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن التي تعد حجر الزاوية لنظام الإدارة الإستراتيجية، كما تمثل الخريطة نقطة مرجعية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة فهي تسمح بنقل الإستراتيجية من النظرية إلى التطبيق<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على الإستراتيجية

تعتبر وظيفة الرقابة آخر الوظائف في العملية الإدارية وآخر المراحل في نموذج الإدارة الإستراتيجية، إلا أنها عملياً تبدأ مع بداية عملية التنفيذ، حيث تعمل الرقابة الإستراتيجية على منع أي فشل في تطبيق الخطط الإستراتيجية وفي نفس الوقت تعزيز فرص النجاح من خلال تزويد الإدارات والعاملين بالأدوات المناسبة لمراقبة الإنجازات في مختلف مراكز العمل والمستويات بالمؤسسة، وقبل التطرق إلى الارتباط المتواجد بين بطاقة الأداء المتوازن والرقابة الإستراتيجية ينبغي أولاً تقديم بعض التعاريف حول هذه الأخيرة. تُعرّف الرقابة الإستراتيجية على أنها عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق إستراتيجيات المؤسسة بصورة كفوءة وفعالة بما يضمن تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية من دون هدر في الموارد والقدرات المادية للمنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Kaplan, R. S. & Norton, D., Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Op.cit., P. 12.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص. 201.

ويعرفها Robinson على أنها عملية التركيز على متابعة الإستراتيجية أثناء تنفيذها للتعرف على المشاكل والتغيرات في الفروض التي وضعت على أساسها الإستراتيجية ومن ثم إجراء التعديلات الضرورية بناء على ذلك<sup>1</sup>.

كما تشير عملية الرقابة الإستراتيجية الى عملية المقارنة بين الإستراتيجية المخططة ونتائج الإستراتيجية المطبقة فعلا من خلال النظر إلى مدى بلوغ المؤسسة لرؤيتها وأهدافها الإستراتيجية<sup>2</sup>.

وتختلف الرقابة الإستراتيجية من منظمة لأخرى وفقا لطبيعة البيئة التي تنشط فيها هذه المؤسسات، لكن غالبا ما تمر الرقابة الإستراتيجية بخمسة مراحل أساسية، والتي تتمثل في<sup>3</sup>:

- تحديد الحاجات التي يجب أن يتم التوجيه والتقييم والرقابة عليها، أي تحديد ما يجب عمله وذلك ضمن إطار رسالة، رؤية وأهداف المؤسسة.

- تحديد المؤشرات اللازمة لقياس الأداء، بما يسمح من تقديم تعبير كمي للنتائج.

- قياس الأداء الفعلي للمؤسسة.

- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف للتعرف على مدى التنفيذ الجيد للإستراتيجية المؤسسة.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم وجود تطابق بين الأداء الفعلي والمستهدف، وذلك بالاعتماد على التغذية العكسية.

ومما سبق يمكن إبراز العلاقة التي تربط بطاقة الأداء المتوازن بالرقابة الإستراتيجية، فمن خلال تحديد أهداف واضحة للأداء على جميع مستويات المؤسسة وإشراك الموظفين في مناقشة الأولويات الإستراتيجية، يمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تربط الأهداف الإستراتيجية بالعمليات التشغيلية، الأمر الذي يسمح لها بمراقبة تنفيذ الإستراتيجية باستمرار وتسجيل أي انحراف عن هذا التنفيذ، لذلك تقول H. Atkinson في هذا الإطار أنه يمكن دمج بطاقة الأداء المتوازن بنجاح في نظام الرقابة الإستراتيجية لتصبح أداة للرقابة الإستراتيجية<sup>4</sup>.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن أداة مهمة للرقابة الإستراتيجية، فهي تسمح للمؤسسة بتقييم إستراتيجيتها من خلال أربعة أبعاد مختلف وذلك عكس أنظمة التقييم التقليدية، وهو ما يؤكد M. Malina et F. Selto من خلال دراسة قام بها الباحثان حول 500 مؤسسة أمريكية بهدف

<sup>1</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2013، ص. 294.

<sup>2</sup> أحسان دهش جلاب، صالح عبد الرضا رشيد، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص. 391.

<sup>3</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق، ص. 302.

<sup>4</sup> Helen Atkinson, Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?, Management Decision, Vol. 44, No.10, 2006, P. 1453.



معرفة مدى فعالية بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتواصل والرقابة الإستراتيجية، وقد خرج الباحثان بأن بطاقة الأداء المتوازن تعد فعلا أداة فعالة للرقابة الإستراتيجية، حيث لاحظ المدراء على مستوى المؤسسات محل الدراسة أن المعلومات التي توفرها بطاقة الأداء المتوازن تسمح لهم باتخاذ الإجراءات التي تؤثر إيجابا على إستراتيجية المؤسسة، ولقد استنتج الباحثان أن القدرة الرقابية لبطاقة الأداء المتوازن تؤدي إلى تحفيز الموظفين على تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وهو ما يقود نحو تحقيق نتائج إيجابية<sup>1</sup>.

في الأخير يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن تظهر كأداة فعالة في تقييم الإستراتيجية والرقابة على تنفيذها، فانطلاقا من الخاصية المحدودية لبطاقة الأداة المتوازن فإنها تسمح بتحديد المؤشرات الهامة والأكثر تعبيراً عن أداء المؤسسة ضمن كل بعد من أبعادها مما يجعل عملية الرقابة سهلة، حيث يمكن في أي لحظة مقارنة الأهداف المنجزة مع الغايات والقيم المستهدفة و تسجيل مختلف الانحرافات الحاصلة، وبذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب، وهو ما يعد أمر في غاية الأهمية بالنظر إلى طبيعة البيئة الحالية التي تنشط فيها المؤسسات.

---

<sup>1</sup> Frank H. Selto, Mary A. Malina, Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard, Journal of Management Accounting Research, Vol. 13, 2001, PP. 9-26.

## خلاصة

يقول هنري فورد Henri Ford أن "الشركة التي لا تجني إلا المال هي شركة فقيرة"، إن هذه العبارة تقدم تعبيراً عميقاً وتلخص إلى حد كبير الفلسفة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن.

إن بطاقة الأداء المتوازن تبرز فعلاً كأداة حديثة لتقييم وتوجيه الأداء تعمل على قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة من خلال أربعة أبعاد متكاملة ومتوازنة، كما تجمع بين الجوانب المالية وغير المالية، الكمية والنوعية والقصيرة والبعيدة المدى. إلا أن تبني هذه الأداة كنظام لتقييم الأداء يستدعي إتباع مجموعة متسلسلة من الخطوات المنهجية وتضافر جهود جميع الأفراد داخل المؤسسة من أجل إنجاح العملية.

من جهة أخرى فقد تبين أن بطاقة الأداء المتوازن تستمد كامل قيمتها من قدرتها على الاتساق والتلاؤم مع إستراتيجية المؤسسة، حيث أثبتت التجارب والممارسات الناجحة للبطاقة على أن دورها لا يقتصر فقط على ترجمة وتوضيح الإستراتيجية، بل هي أيضاً أداة فعالة تساهم في تعزيز وتسهيل عملية تنفيذ هذه الإستراتيجية والرقابة عليها، وهو ما يجعلها نظاماً متكاملًا للإدارة الإستراتيجية.

## الفصل الثالث

تقييم الأداء في المؤسسة  
الوطنية لإنتاج الآلات  
الصناعية

## تمهيد

لقد عرفت المؤسسات الصناعية الجزائرية تطورات كبيرة منذ الاستقلال حيث شهد الاقتصاد الجزائري العديد من التغيرات التي أسفرت عن مجموعة كبيرة من الإصلاحات التي أثرت على القطاع الصناعي. غير أنه بالرغم من تلك الإصلاحات، لا تزال المؤسسات الصناعية الجزائرية تعاني من مشاكل هيكلية كثيرة تعود في مجملها إلى العديد من الأسباب من أبرزها عدم قدرة هذه المؤسسات على معرفة مستويات أدائها الفعلية نظرا لاعتمادها على أدوات تقييم تقليدية وتركيزها على تحسين الأداء المالي فقط.

وبعدما تم التطرق في الفصول السابقة إلى مفهوم وأهمية قياس وتقييم الأداء من حيث أساليب وأدوات التقييم في بيئة الأعمال المعاصرة والتركيز على بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة حديثة في تقييم أداء المؤسسات تعتمد على أربعة أبعاد مختلفة ومتوازنة في عملية التقييم، سوف نحاول من خلال هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية لمعرفة مدى ملاءمتها وفعاليتها في تقييم أداء المؤسسات الصناعية.

### المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية

إن دعم وتطوير القطاع الصناعي في الجزائر لا يزال يعتبر رهانا كبيرا بالنسبة للدولة الجزائرية وذلك منذ الاستقلال، حيث نجد أن اهتمام هذه الأخيرة بإنشاء مؤسسات وطنية صناعية يتزايد يوما بعد يوم كونها محركا أساسيا ودافعا قويا لتنمية الاقتصاد الوطني، ومن بين المؤسسات التي أنشئت في هذا المجال نجد المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية التي تعد المؤسسة الوحيدة المختصة في صناعة الآلات الصناعية على مستوى الوطن.

### المطلب الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية

قبل التعريف بالمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية ارتأينا أن نقدم نبذة مختصرة عن صناعة الآلات الصناعية من أجل التعرف على القطاع الصناعي الذي تنشط فيه المؤسسة.

#### 1. لمحة عن صناعة الآلات الصناعية

تعد الآلة الصناعية أداة ميكانيكية تستخدم في صناعة المكونات المعدنية للآلات وفق عملية تشغيل المعادن بالاعتماد على دقة وقوة مكيفة، وهي عبارة عن وسيلة إنتاج مُعدة للإسكاف بأداة ثابتة أو متحركة والقيام بتدويرها من أجل الحصول على الشكل الهندسي المطلوب.

تعتبر صناعة الآلات الصناعية قطاعا صغيرا تابعا للصناعة التحويلية، حيث أن مساهمتها في الناتج الداخلي الخام للدول الصناعية لا تتعدى 1% ، غير أنه بالرغم من هذا الحجم المتواضع فان صناعة الآلات الصناعية تعد قطاعا استراتيجيا في الدول المتقدمة. من جهة أخرى نجد أنه يُطلق على الآلات الصناعية باسم "الآلات الأم" وذلك بالنظر لمساهمتها الكبيرة في الكثير من الصناعات الأخرى وكذلك في إنتاجها لمعدات تجهيز واستهلاك عديدة.

إن أهمية هذه الصناعة تبرز بشكل خاص من خلال دورها الاستراتيجي في عملية التكوين المرتبطة بالتصنيع، حيث يتم تطوير العديد من التقنيات والقدرات في صناعة الآلات الصناعية بهدف الاستجابة للطلبات الخاصة والمتنوعة للزبائن، وبمرور الزمن ومع التحكم في كل هذه التقنيات والقدرات الجديدة أصبحت صناعة الآلات الصناعية مركزا مهما لنقل وتحويل العديد من المعارف والتقنيات الجديدة إلا كافة القطاع الاقتصادي المستخدم للآلات. وبذلك فان الكفاءة في عمليات الصيانة والتركيب لمختلف التجهيزات والمعدات الصناعية بما

فيها الآلات لا يمكن أن تتحقق إلى بالاعتماد على نشاط إنتاجي منظم، الأمر الذي أدى إلى خلق ونشأة مؤسسات ومصانع متخصصة في إنتاج الآلات الصناعية.

## 2. نشأة وتطور المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية

تم الانطلاق في إنتاج الآلات الصناعية بالجزائر قبل ثلاث عقود مضت، حيث جاء ذلك بعد إنشاء عقد ما بين مؤسسة SONACOME الجزائرية ومؤسسة DIAG الألمانية الذي أسفر عن ظهور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الألمانية للآلات الصناعية "ALMO" في مارس عام 1973م.

كان الانطلاق الفعلي للمؤسسة الاقتصادية المختلطة عام 1977م حيث استمرت في العمل لمدة عامين فقط، ففي عام 1979م انسحبت الشركة الألمانية DIAG بسبب انتهاء عقدها في الجزائر مما أدى إلى تشغيل المؤسسة كوحدة إنتاجية تابعة للشركة الوطنية للهندسة الميكانيكية SONACOME - الشركة الوطنية للعربات الصناعية، **SNVI** حاليا.

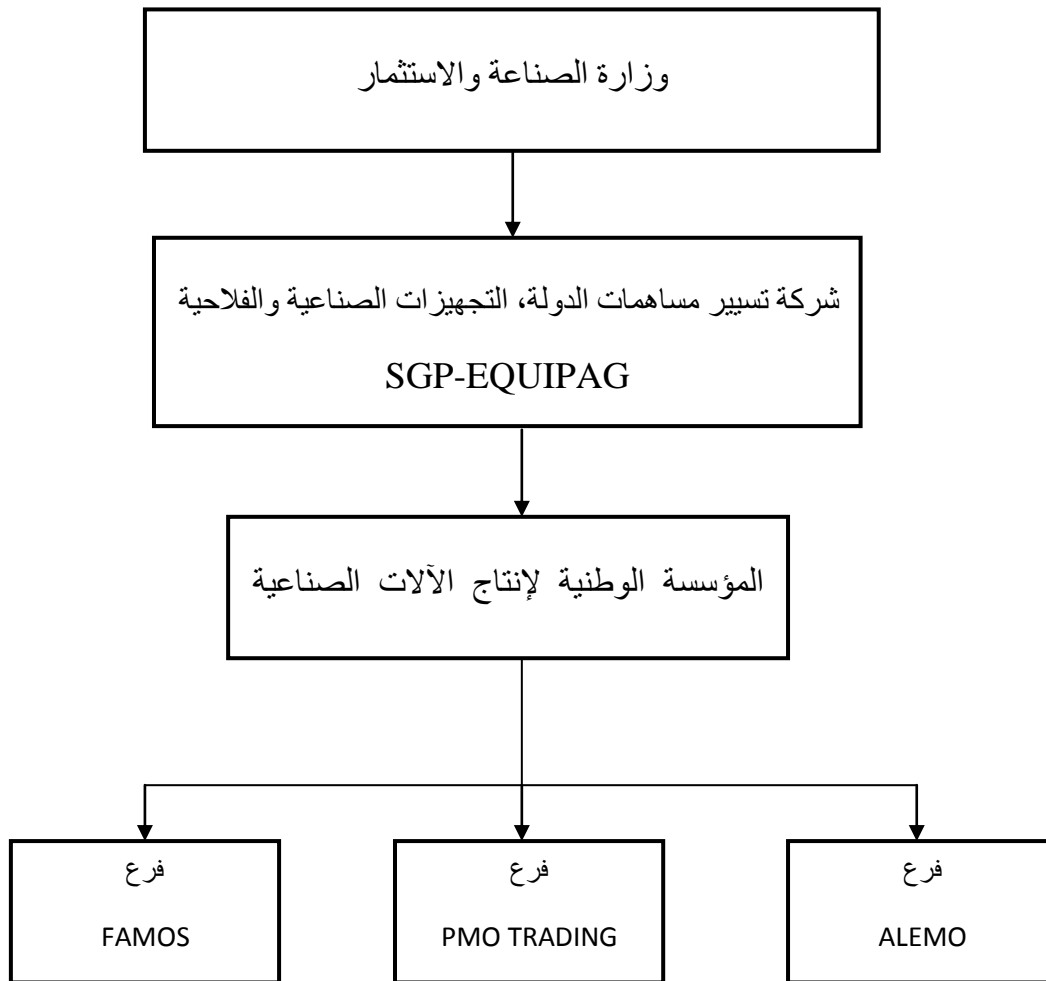
في عام 1983م واثرا تطبيق الجزائر لسياسة إعادة الهيكلة العضوية والمالية لمؤسساتها الاقتصادية العامة التي نتجت عنها إعادة هيكلة مؤسسة SONACOME، تحولت الوحدة الإنتاجية إلى مؤسسة وطنية تحت اسم المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية **ENPMO** وذلك طبقا للمرسوم 83-02 المؤرخ في 01 جانفي 1983، إلا أنها لم تكن تتمتع بالاستقلالية المالية آنذاك.

ابتداءً من عام 1986 شهد الاقتصاد الجزائري مجموعة من الاضطرابات نتيجة أزمة المديونية التي مرت بها البلاد آنذاك، الأمر الذي دفع الجزائر إلى تبني مجموعة من الإصلاحات الاقتصادية الجديدة التي مست جميع المؤسسات الوطنية و من بينها المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، وقد هدف هذا الإصلاح إلى تبني سياسة اقتصادية جديدة تمثلت في سياسة استقلالية المؤسسات والتأسيس لما كان يعرف آنذاك بصناديق المساهمة التي جاءت وفق الأمر 01 - 88 الصادر في 01 جانفي 1988 والذي أصبحت بموجبه المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية تتمتع بكامل الاستقلالية وذلك في جوان 1990.

إن موجة الإصلاحات التي قامت بها البلاد لم تنتهي مع إعطاء الاستقلالية للمؤسسات الصناعية، حيث قامت الجزائر عام 1995 بحل صناديق المساهمة وتأسيس الشركات القابضة العمومية (Holding Publique) كإطار قانوني جديد يهدف إلى إعطاء حركية أكبر للإصلاحات التي شهدتها القطاع الصناعي، مع العلم أن الهولدينغ أصبح خاضع من الناحية القانونية للمجلس الوطني لمساهمات الدولة، وذلك طبقا للأمر رقم 25-95 الصادر بتاريخ 25

سبتمبر 1995، والمتعلق بتسيير أموال الدولة، وعليه فقد صارت المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية تخضع لـ: Holding Publique Mécanique، غير أن هذه المرحلة لم تدم طويلا وذلك لأنه وبعد صدور الأمر 01-04 المؤرخ في 20 أوت 2001 والمتعلق بتسيير وخصوصة المؤسسات العمومية ثم تصفية الهولدينغ وتعويضه بشركات تسيير المساهمات، حيث نجم عن ذلك ظهور شركة تسيير مساهمات التجهيزات الصناعية والفلاحية -SGP-EQUIPAG<sup>1</sup>، التي ضمت 14 مؤسسة من بينها المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية. ومنه فقد خرجت المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية بعد هذه الإصلاحات كمؤسسة اقتصادية عمومية منظمة على شكل مجمع صناعي يتكون من ثلاثة فروع ويقدر رأس مالها الاجتماعي بـ 379 080 000 دج تعتبر شركة تسيير المساهمات الوحيد فيه.

الشكل رقم (27): هيكل الملكية للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

<sup>1</sup> SGP-EQUIPAG= Société de Gestion des Participations de l'Etat, Equipements Industriels et Agricoles.

يوضح الشكل السابق هيكل الملكية للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية كما يوضح خط السلطة حيث يظهر أن المؤسسة بجميع فروعها تخضع إلى شركة تسيير المساهمات (SGP-EQUIPAG) التي تخضع بدورها إلى وزارة الصناعة والاستثمار التابعة للدولة.

### 3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية من مديريتين ودائرتين يتراأس كل واحدة منهم إطار مسير، كما تتفرع هذه المديريات والدوائر إلى مجموعة من المصالح كما يبينه الشكل الموالي:





## المطلب الثاني: مجالات نشاط المؤسسة و فروعها

تقوم المؤسسة بالعديد من النشاطات في مجال صناعة الآلات الصناعية، ومن أجل تحقيق الفعالية وبلوغ الأهداف فهي تقسم هذه النشاطات على جميع فروعها.

### 1. مجالات نشاط المؤسسة

تعد المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية الرائد الوطني في إنتاج الآلات الصناعية، ويتمثل النشاط الأساسي للمؤسسة في تطوير، إنتاج وتسويق الآلات الصناعية، التجهيزات التعليمية و مختلف الأدوات وقطع الغيار الميكانيكية. وفيما يلي تفصيل لمختلف أنشطة المؤسسة.

• **بيع الآلات والأدوات الصناعية المصممة والمنتجة من طرف المؤسسة**  
وهو النشاط الأصلي للمؤسسة، حيث أن كل من التصميم، التصنيع والتسويق تعد عمليات مدمجة كلياً من طرف المؤسسة.

• **شراء المنتجات والتجهيزات وإعادة بيعها تحت علامة المؤسسة**  
وهي المنتجات المتواجدة في مخازن المؤسسة والتي تقوم ببيعها بصفة منتظمة، ويتم الحصول على هذه المنتجات من خلال استيرادها على شكلها التام أو دمجها جزئياً.

• **بيع قطع الغيار الميكانيكية**  
ويشمل هذا النشاط على صناعة قطع الغيار والمركبات الميكانيكية ( Sous ensembles mécaniques)، حيث تتم كل من عملية الدراسة والتصنيع من طرف المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية بالاعتماد على نموذج معين أو خطة محددة.

• **تجديد الآلات الصناعية**  
ويقوم هذا النشاط على إعادة تأهيل المعدات والتجهيزات القديمة وتجديدها، وذلك من خلال تزويدها في أغلب الأحيان بتطبيقات وأنظمة جديدة تتماشى مع التطورات الحاصلة.

• **الخدمات والصيانة**  
ويتضمن هذا النشاط:

- الدراسة، التصنيع، تركيب الآلات في الموقع، تجريبها وتشغيلها.
  - إنشاء المخابر، المساعدة في اختيار المعدات وفي تشغيلها، تكوين الزبائن ومتابعتهم.
- وتجدر الإشارة أنه من خلال مختلف الأنشطة السابقة فان المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية تهدف إلى تغطية ثلاثة أسواق أو قطاعات أساسية تشمل كل من:

• القطاع التربوي والتعليمي

والذي يعد المتعامل الأول مع المؤسسة وأهم عملائها، حيث يشكل أكثر من 50% من رقم أعمال المؤسسة ويضم:

- قطاع التكوين المهني.
- القطاع التربوي والجامعات.

• القطاع الصناعي

تتعامل المؤسسة ضمن هذا القطاع مع:

- مؤسسات قطاع الموارد الزراعية.
- مؤسسات قطاع الصناعة الثقيلة (MITTAL STEEL, SNVI) ومؤسسات القطاع البترولي.

• المؤسسات المتوسطة والصغيرة والحرفية

2. التعريف بفروع المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية

بهدف الاستجابة لمتطلبات السوق وتلبية حاجيات عملائها فقد قامت المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية بتقسيم أنشطتها ومهامها بين ثلاثة فروع تشكل مجتمعة المجمع PMO، وفيما يلي سوف نقوم بتقديم لمحة مختصرة عن نشأة هذه الفروع ومجالات عملها.

• فرع الجزائرية للتجهيزات والآلات الصناعية ALEMO

ويعد الفرع الرئيسي في المؤسسة، وهو المسؤول عن إنتاج التجهيزات والآلات الصناعية، أنشئ سنة 2002، ويقدر رأس ماله الاجتماعي بـ 510 مليون دينار يعود بأكمله إلى المؤسسة الأم PMO. و تركز النشاطات الأساسية لهذا الفرع فيما يلي:

- تصنيع آلات صانعة للحديد.
- تصنيع آلات صانعة للخشب.
- تصنيع الآلات ذات التحكم الرقمي.
- تصنيع المُرَكبات الميكانيكية وقطع الغيار.

وتجدر الإشارة إلى أن فرع ALEMO قد تحصل سنة 2006 على شهادة ISO 9001VER 2008.

• فرع الصناعة الميكانيكية للأدوات القاطعة FAMOS

وهو الفرع المختص في إنتاج الأدوات القاطعة بشكل عام وقد أنشئ سنة 1998، يقدر رأس ماله الاجتماعي بـ 115 مليون دينار وتعد PMO المساهم الوحيد فيه، وتتمثل أهم نشاطاته في:

- التصنيع الميكانيكي للأدوات القاطعة العادية.

- التصنيع الميكانيكي للأدوات القاطعة المتخصصة.

- التصنيع الميكانيكي لقطع الغيار.

ولقد تحصل فرع FAMOS سنة 2008 على شهادة ISO 9001VER 2008.

• فرع التسويق PMO Trading:

أنشئ سنة 2002، يقدر رأس ماله الاجتماعي بـ 36 مليون دينار يعود بنسبة 100 % إلى PMO، وتتمحور أهم نشاطاته حول:

- تسويق المعدات والتجهيزات الصناعية.

- تموين الفروع الأخرى بالمواد الأولية وكافة مستلزمات الإنتاج.

وقد حصل فرع PMO Trading هو الآخر سنة 2006 على شهادة ISO 9001VER 2008.

المطلب الثالث: تحليل نظام التقييم المتواجد بالمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية

يتم تقييم الأداء في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية بالارتكاز على متغيرين أساسيين، يرتبط الأول بمدى فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها أما الثاني فيتعلق بمدى كفاءتها في تسيير موزاناتها، ومن أجل متابعة أدائها تلجأ المؤسسة إلى بعض الأدوات التقليدية لتقييم الأداء والتي تتمثل في كل من مراقبة الموزانات ولوحات القيادة. و فيما يلي سوف نقوم بتحليل كل أداة على حدى.

1. مراقبة الموزانات

تعتمد المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية في تقييم أدائها كثيرا على مراقبة الموزانات (Le contrôle budgétaire) وذلك بالتركيز على عنصرين رئيسيين هما مراقبة الانجازات ومقارنتها مع الأهداف أو التوقعات من جهة وتحديد الانحرافات ومعالجتها من جهة أخرى. وتوكل هذه المهمة إلى مراقب التسيير بالمؤسسة الذي يستلم في نهاية كل شهر تقارير من كل الفروع (Reporting) يقوم بناء عليها بإعداد جدول يضم كافة حسابات التسيير تسميه المؤسسة بخلاصة حسابات التسيير(الملحق رقم 01)، حيث بالاعتماد على هذا الجدول يقوم مراقب التسيير بـ:

- مقارنة المبيعات المنجزة مع المبيعات المتوقعة.
  - مقارنة الإنتاج الفعلي مع الإنتاج المتوقع.
  - مقارنة القيمة المضافة المحققة مع القيمة المتوقعة.
  - مقارنة نتيجة الدورة المحققة مع النتيجة المتوقعة.
- كما يشمل عمل مراقب التسيير في هذا الإطار على عملية التدقيق أيضا، حيث يقوم بمراقبة النفقات ومقارنتها مع النتائج وتسجيل الانحرافات إن وجدت، غير أن ما تمت ملاحظته ضمن هذه النقطة هو غياب تحليل فعلي للانحرافات المسجلة، حيث يكتفي مراقب التسيير على مستوى المجمع بالملاحظات البسيطة التي تأتي ضمن تقارير الفروع، وبذلك فإنه لا يتم التركيز في تحليل الانحرافات سوى على:

- الانحرافات المسجلة في رقم الأعمال.
  - الانحرافات المسجلة في نتيجة الدورة الصافية.
  - الانحرافات المسجلة في عدد العمال.
- وبذلك يمكن القول أن مراقبة الموازنة على مستوى المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية لا تحتوي سوى على ملاحظات بسيطة دون أي تفاصيل أو تحليل دقيق، فعلى سبيل المثال فإن التغيرات في رقم الأعمال لا يتم تفسيرها بالتغير في عدد العملاء، حيث لا يتم إجراء أي تحقيق في هذا المجال عن سبب حدوث مثل هذه التغيرات.

## 2. التقييم باستخدام لوحات القيادة

تعد لوحات القيادة الأداة الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية في تقييم ومتابعة أدائها، فبالاعتماد على التقارير ولوحات القيادة الجزئية الصادرة من مختلف مديريات الفروع تقوم المؤسسة بإعداد لوحات قيادة شاملة يمكن جمعها في أربع لوحات أساسية.

## 1.2. لوحة قيادة الإنتاج

تظهر لوحة قيادة الإنتاج للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية على الشكل الموالي:

الجدول رقم (05): لوحة قيادة الإنتاج للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية

التراكم نهاية الشهر M			الشهر M			الانجاز سنة N- 1	المنتجات (بالقيمة، دج)
معدل الإنجاز	المتوقع	المنجز	معدل الإنجاز	المتوقع	المنجز		
							آلات صناعة الحديد
							آلات صناعة الخشب
							التجهيزات التعليمية
							مخابر التحكم الرقمي CNC
							الأدوات القاطعة
							منتجات أخرى
							مجموع المنتجات

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن محتوى لوحة قيادة الإنتاج للمؤسسة لا يتضمن سوى على معلومات تخص قيمة الإنتاج لكل شهر، كما تُظهر اللوحة أيضا الانجازات المحققة مقارنة بالتوقعات لكافة منتجات المؤسسة، كما نلاحظ بتتبع اللوحة غيابا كبيرا لمؤشرات التقييم حيث أن المؤشر الوحيد الموجود هو معدل الانجاز/ التوقع. وبذلك يمكن القول أن هذه الندرة في مؤشرات التقييم ضمن لوحة قيادة الإنتاج سوف تضعف من قدرة المؤسسة على إدارة أدائها واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

## 2.2. لوحة القيادة المالية

يمكن القول أن المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية لا تمتلك لوحة قيادة مالية مهيكلية، غير أنه بالاطلاع على تقارير التسيير الذين تعددهم المديرية المالية للمؤسسة فقد تمكنا من معرفة كافة المعلومات اللازمة والمستخدمه من أجل تقييم الأداء المالي في المؤسسة، والتي تشمل:

- **المجاميع الرئيسية للتسيير:** تقيس هذه المجاميع نسبة التطور الحاصل في كل من حسابات المخزون، المدينون، الديون والنقدية، ومن أجل التقييم تقوم المؤسسة بالمقارنة ما بين انجازات السنة الماضية وتوقعات السنة الحالية، كما يمكن مقارنة انجازات وتوقعات نفس السنة، ويتمثل الهدف في معرفة نسبة التطور الحاصل في السنة الحالية مقارنة بالسنة السابقة.
- **النسب المالية:** تعتمد المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية كذلك على مجموعة من النسب المالية في تقييم أدائها المالي والتي يمكن حصرها في:
  - نسب التسيير: وتتضمن كل من معدل القيمة المضافة، معدل الإنتاجية ومعدل التكاليف بالنسبة لكل عامل.

- نسب التمويل: وتشمل على كل من نسبة الاقتراض، نسبة الديون إلى حقوق الملكية، نسبة التمويل الدائم ونسبة النقدية.

- نسب المردودية: وتضم كل من معدلات المردودية الاقتصادية ، التجارية والمالية.
- وبذلك يمكن القول أنه بالاعتماد على لوحة القيادة المالية تستطيع المؤسسة تقييم أدائها المالي بصورة جيدة وهو ما يظهر اهتمام وتركيز المؤسسة على أدائها المالي.

### 3.2. لوحة قيادة التمويل

تظهر لوحة قيادة التمويل للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية على الشكل الممثل بالجدول الموالي:

الجدول رقم (06): لوحة قيادة التمويل للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية

التراكم نهاية الشهر M			الشهر M			الانجاز سنة N-1	الاحتياجات (بالقيمة، دج)
معدل الإنجاز	المتوقع	المنجز	معدل الإنجاز	المتوقع	المنجز		
							المنتجات التامة الصنع المحلية
							المستوردة
							قطع الغيار المحلية
							المستوردة
							مواد الإنتاج (CKD/SKD) المحلية
							المستوردة
							قطع غيار أدوات الإنتاج المحلية
							المستوردة
							المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

يبين الجدول السابق أن لوحة قيادة التمويل للمؤسسة تشمل على معلومات تخص قيمة المنتجات اللازمة للعملية الإنتاجية ومصدرها، ومن أجل المراقبة والتقييم فان المؤسسة تقوم بمقارنة ما تم انجازه مع ما كان متوقعا.

#### 4.2. لوحة قيادة الموارد البشرية

فيما يتعلق بالموارد البشرية فان المؤسسة تستلم كل شهر تقارير من فروعها تضم معلومات حول عدد الموظفين ونفقاتهم المالية، وبناءا على هذه المعلومات يتم إعداد لوحة قيادة شاملة لتتبع العاملين على مستوى المجمع والتي تظهر على الشكل الموالي:



الجدول رقم (07): لوحة قيادة الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية

التطور	الشهر M			التوقع للسنة N	الانجاز في السنة N-1	الفئة المهنية	
	معدل التطور	المنجز في M- 1	معدل الإنجاز				
						الإطارات المسيرة	1
						الإطارات الأخرى	2
						إطارات تقنية	
						إطارات إدارية	
						أعوان التحكم	3
						أعوان تقنيين	
						أعوان إداريين	
						أعوان التنفيذ	4
						إجمالي العمال	

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن لوحة قيادة الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية لا تركز سوى على معدل تطور عدد العمال حسب فئاتهم المهنية، لذلك فإضافة إلى لوحة القيادة تقوم مصلحة الموارد البشرية على مستوى المجمع بمتابعة التطور الحاصل في بعض المؤشرات الأخرى التي تخص الموارد البشرية والتي تشمل كل من: معدل الغيابات، أعباء العاملين نسبة إلى رقم الأعمال ومعدل دوران العاملين.

وبذلك يمكن القول أن نوعية المعلومات المستخدمة من طرف المؤسسة في تقييم ومتابعة أدائها على مستوى الموارد البشرية تعد ذات طبيعة كمية، حيث نلاحظ غياب تام للمؤشرات النوعية التي تتعلق بالتعلم، التطوير، التحفيز والرضا والتي تعد مؤشرات في غاية الأهمية على هذا المستوى.

في الأخير، ومن خلال تحليلنا لنظام تقييم الأداء القائم بالمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية يمكننا القول أن هذا النظام يعد ذو طابع تقليدي، وذلك بنظر سواء إلى كيفية تصميمه أو طريقة استخدامه، حيث نلاحظ أن تقييم الأداء في المؤسسة يركز كثيرا على الجانب المالي وذلك بالرغم من امتلاك المؤسسة للعديد من لوحات القيادة التي تخص

الجوانب الأخرى، كما نلاحظ أيضا أن المؤسسة لا تستطيع متابعة أدائها فيما يتعلق بجانب العملاء نظرا لغياب مديرية تجارية على مستواها. إضافة إلى ما سبق فإن نظام التقييم المتواجد بالمؤسسة يعتمد على ربط الأهداف بالموازنات وهو ما يستدعي توفر مراقبة دقيقة وفعالة للموازنة، الأمر الذي تفتقر إليه المؤسسة، حيث أن مراقبة الموازنة التي تقوم بها المؤسسة لا ترتقي لهذا المستوى. وبذلك يمكننا القول أن كل هذه العوامل سوف تؤدي إلى الحد من كفاءة وقدرة نظام التقييم الحالي على تقديم تعبير واقعي عن الأداء الفعلي للمؤسسة.

#### المبحث الثاني: الإطار العام لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية

من خلال دراسة وتحليل نظام التقييم القائم في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، فقد تبين لنا أن هذا النظام موجه بشكل كبير نحو تقييم الأداء المالي مع إهمال واضح للجوانب الأخرى من الأداء، الأمر الذي يجعله غير قادر على الاستجابة لتطلعات وطموحات المؤسسة. من هنا فإنه يعد من الضروري على هذه الأخيرة أن تعيد النظر في نظام تقييمها سواء من خلال دعمه وتحديثه أو عن طريق تبني نظام جديد كبطاقة الأداء المتوازن، وفي هذا الإطار يمكن القول أنه من بين العوامل التي قد تشجع وتدفع بالمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية لتبني نظام بطاقة الأداء المتوازن ما يلي:

- إن الدافع الأول الذي قد يحفز المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يكمن في قصور لوحة القيادة التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم أدائها والتي لا تحتوي سوى على مؤشرات مالية محضة، وهو ما يعد أمرا غير ملائم بالنظر للبيئة التنافسية التي تتواجد بها المؤسسة أين أصبحت الجوانب الغير مالية تلعب دورا هاما في بقاء واستمرار المؤسسات.

- سوف تقدم بطاقة الأداء المتوازن للمسيرين أداة جديدة تسمح لهم بنشر و توصيل رؤية وإستراتيجية المؤسسة بطريقة فعالة، خاصة وأن الطالب قد لاحظ خلال فترة تربصه أن هناك إهمال كبير واستخفاف بمثل هذه الجوانب، حيث أن أغلبية الموظفين بالمؤسسة لا يمتلكون لأي مفهوم أو فكرة واضحة عن رؤية وإستراتيجية هذه الأخيرة.

- ستساهم بطاقة الأداء المتوازن في دعم الحوار مع الموظفين وذلك بتوضيح كيفية مشاركتهم في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

بناء على ما سبق سوف نحاول من خلال هذا المبحث استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسة محل الدراسة كبديل لنظام التقييم الحالي وذلك بإتباع مختلف الخطوات الضرورية اللازمة لتطبيق البطاقة.

## المطلب الأول: التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية

إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتطلب بالدرجة الأولى كون المؤسسة على دراية ومعرفة تامة ببيئتها الداخلية والخارجية وبالعوامل المؤثرة فيهما. وبهدف تحليل بيئة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية فقد قمنا بإجراء مجموعة من المقابلات مع المسيرين بالمؤسسة تم من خلالها الوقوف عند أهم نقاط قوة وضعف المؤسسة وكذلك تحديد أكبر الفرص والتهديدات أمامها. وللتعبير عن ذلك ضمن إطار منهجي فقد تم استخدام كل من تحليل SWOT وتحليل القوى التنافسية.

### 1. تحليل SWOT

#### 2.1. تحليل البيئة الخارجية

من خلال تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية سنحاول تحديد كل من الفرص التي تتوفر عليها المؤسسة والتهديدات التي تواجهها.

##### 2.1.1. الفرص

- يتميز السوق الجزائري بقدرة عالية على النمو، ما يعد محفزا بالنسبة للشركاء الأجانب.
- إمكانية تنويع العملاء بالاعتماد على نفس التكنولوجيا على غرار التقليد وفق نموذج معين، دراسة المُركبات، التجهيز، التجديد... الخ.
- إمكانية تنويع وتوسيع مجموعة المنتجات مع البقاء ضمن منطقتي نفس المهنة.
- يشهد مجال نشاط الخدمات التي تقدمها المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية لمختلف المؤسسات الأخرى نمواً واسعاً، الأمر الذي من شأنه أن يوفر لها مجالاً جديداً قد تستفيد منه المؤسسة بالاعتماد على إمكانياتها وخبرتها الواسعة.
- دعم وتطوير العلاقات مع المؤسسات الأجنبية، حيث تسعى المؤسسة إلى إقامة علاقات شراكة وتحالفات مع المؤسسات الأجنبية الناشطة في نفس المجال من أجل الاندماج في البيئة الاقتصادية المعاصرة ومواجهة المنافسة بفعالية أكبر.

##### 2.1.2. التهديدات

- الاستيراد المتزايد للآلات الصناعية وقطع الغيار ذات السعر المنخفض (خاصة من الصين)، والتي من شأنها أن تمارس ضغوطات على منتجات المؤسسة ما قد يؤدي إلى التقليل من حصتها السوقية.

- التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية لا تعد فعالة بدرجة كبيرة، حيث تعتمد المؤسسة على تجهيزات ومعدات إنتاج متجاوزة تكنولوجيا.
- بالنظر للبيئة التنافسية الحالية والتطورات الحاصلة فيها فقد يتوجه بعض العملاء الأساسيين للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية (خاصة قطاع الصناعة الثقيلة والمؤسسات البترولية) إلى اقتناء معدات متطورة كالآلات الصناعية ذات التحكم الرقمي، والتي تعد خارج إمكانيات وقدرات المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية فيما يتعلق بتصنيعها، الأمر الذي سيؤدي بالضرورة إلى تقليص حصتها السوقية.
- وضعية شبه أحادية العملاء (أكثر من 50% من رقم أعمال المؤسسة يعود إلى القطاع التربوي والتعليمي) التي تشكل تهديدا كبيرا على المؤسسة خاصة أن المنافسة في تزايد مستمر داخل هذا السوق.
- سعيا منها للتنوع في أنشطتها فإن المؤسسة تنحرف شيئا فشيئا عن نشاطها الأصلي المتمثل في إنتاج الآلات الصناعية (خاصة في السنوات الأخيرة)، وهو ما قد يؤدي بها إلى فقدان كفاءاتها ومهاراتها في المجال.

## 2.2. تحليل البيئة الداخلية

يعتمد تحليل البيئة الخارجية على تحديد كلا من نقاط القوة والضعف للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، وذلك كما يلي:

### 1.2.2. نقاط القوة

- تتمتع المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية بموضع الرائد في السوق الوطني إضافة إلى علامة تجارية معروفة ينبغي المحافظة عليها بعناية.
- الخبرة الكبيرة التي اكتسبتها المؤسسة في مجال إنتاج الآلات الصناعية والتي تقدر بـ 30 سنة، الأمر الذي يمكنها من الاستفادة من أثر التجربة.
- تتوفر المؤسسة على تشكيلة واسعة من المنتجات وعلاقة جودة/سعر جيدة.
- تستفيد المؤسسة من أثر القرب أو الجوار (effet de proximité)، والذي يعتبر ميزة تنافسية ذات أهمية كبيرة، خاصة أن أغلب المنافسين هم أجنبي.
- تتمتع المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية بشبكة توزيع تسمح لها بتغطية كامل التراب الوطني.

## 2.2.2. نقاط الضعف

- عدم قدرة المؤسسة على إشباع حاجيات السوق فيما يتعلق ببعض المنتجات.
- عدم وجود استثمارات في مجال البحث والتطوير.
- غياب تام لليقظة الإستراتيجية والتجارية.
- لا تمتلك المؤسسة لمخطط تسويقي واضح إضافة إلى النقص الكبير في الموارد البشرية المكرسة لوظيفة التسويق.
- إستراتيجية غير معروفة من طرف أغلبية الموظفين، وندرة الإطارات المختصين في المسائل والدراسات الإستراتيجية.
- عدم وجود مديرية تجارية وكذلك محاسبة تحليلية داخل المديرية العامة، مما لا يسمح بتتبع العملاء وتحديد التكاليف بدقة.

## 2. تحليل القوى التنافسية لبورتر

في إطار نفس التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة، سوف نتطرق إلى تحليل بورتر للبيئة الخارجية وذلك من خلال تسليط الضوء على القوى التنافسية الخمسة التي تواجهها المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية والتي يبينها الشكل الموالي:

الشكل رقم (29): القوى التنافسية الخمس المؤثرة على المؤسسة

#### الداخلين المحتملين

يعد من الصعب جدا الدخول في سوق تنافسي أين تلعب كل من الخبرة والعلامة التجارية دورا معتبرا في فرض حواجز على الدخول.

تهديد ضعيف

#### العملاء

تحاول المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية استهداف مختلف مقاطعات السوق، غير أنها تُظهر اهتماما زائدا بقطاع التعليم الذي يشكل حوالي 60 % من رقم أعمالها. وبالتالي فإن تركيزها على عميل واحد سوف يؤدي إلى إضعاف قدرتها التفاوضية.

قدرة تفاوضية قوية للعملاء

#### المنافسة داخل الصناعة

تقتصر المنافسة في قطاع الآلات الصناعية على المؤسسات الأجنبية، حيث تعد هذه الأخيرة المنافس الوحيد للمؤسسة الوطنية في ظل غياب مؤسسات أخرى لإنتاج الآلات الصناعية داخل أرض الوطن، لذلك يمكن اعتبار السوق تنافسية بدرجة متوسطة.

#### الموردون

تتعامل PMO مع بعض المؤسسات الأوروبية في إطار اتفاقيات الشراكة، حيث تعد هذه المؤسسات المورد الرئيسي لها، الأمر الذي يجعلها معتمدة عليها بدرجة كبيرة. كما تعد PMO مشتري متواضع للمواد الأولية، الأمر الذي لا يمنح لها القدرة على المفاوضة مقارنة بكبار المتعاملين في القطاع.

قدرة تفاوضية قوية

#### المنتجات البديلة

في الوقت الحالي ليست هناك أية منتجات بديلة يمكنها أن تحل محل الآلات الصانعة للحديد والخشب التي تنتجها PMO.

تهديد ضعيف

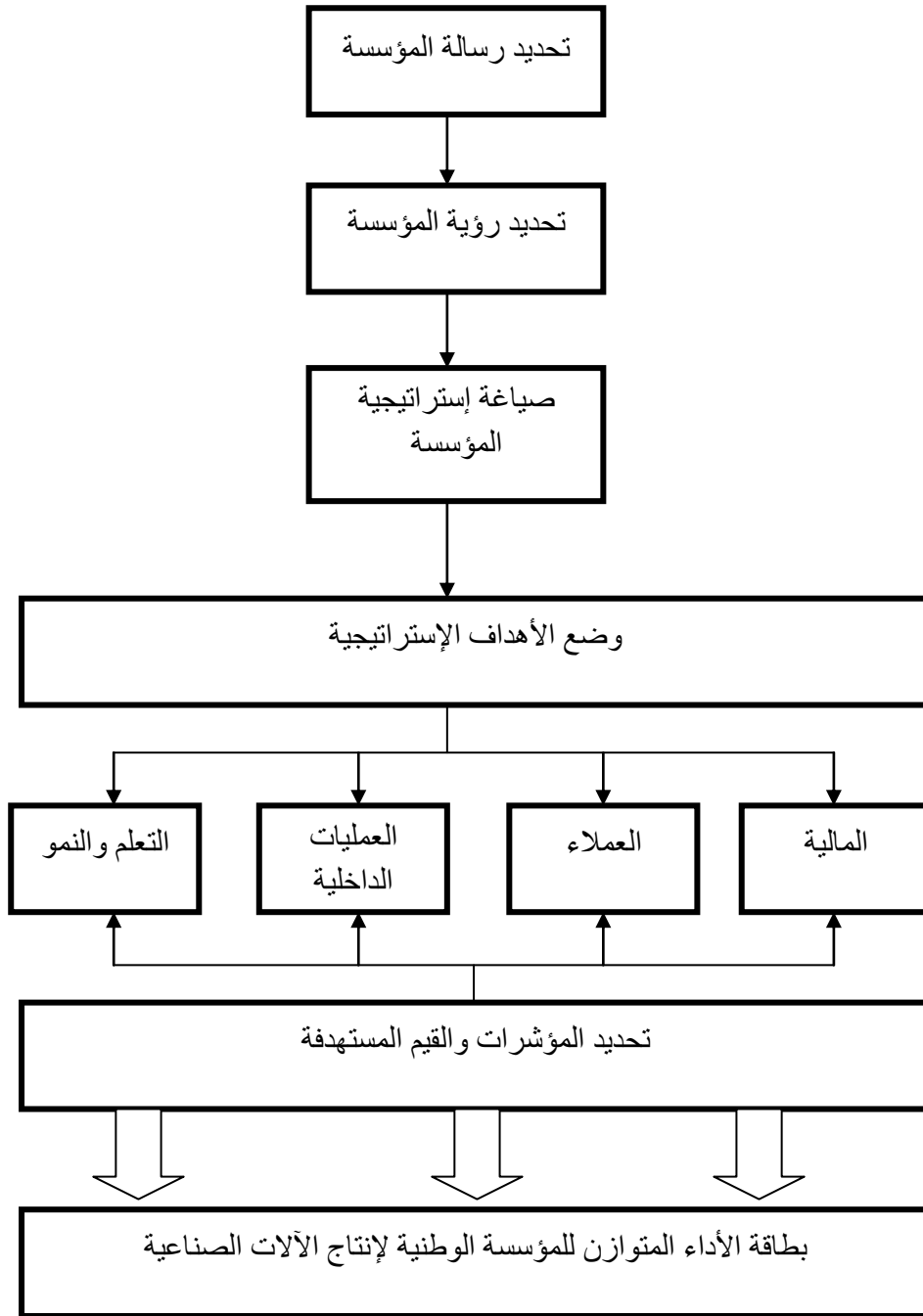
المصدر: من إعداد الطالب

**المطلب الثاني: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسة**

من أجل تحقيق رسالتها، ينبغي على المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية أن تمتلك رؤية واضحة حول توجهاتها المستقبلية، حيث بناء على هذه الرؤية تتم صياغة إستراتيجيتها التي بدورها تتم ترجمتها إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي تتوزع على الأبعاد الأربعة للبطاقة ليتم فيما بعد انتقاء المؤشرات الأكثر ملاءمة وتعبيراً عن هذه الأهداف من أجل عملية التقييم. من هنا يظهر لنا أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجب أن يتبع منطق محدد وأن يتم وفق خطوات منهجية.

و يوضح الشكل الموالي الخطوات التي سنتبعها من أجل تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية:

الشكل رقم (30): الخطوات المتبعة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الشكل السابق يمكننا القول أن بطاقة الأداء المتوازن التي سوف نقترحها للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية بإمكانها الاستجابة لرغبة المؤسسة في تنفيذ خططها الإستراتيجية بنجاح، كما أنها ستسمح بتوجيه المؤسسة من خلال رؤية متوازنة تتجاوز البعد المالي لتتعمق بثلاث أبعاد إضافية أخرى تشمل: العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو.



### 1. تحديد رسالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية

تتمثل الرسالة الأساسية للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية في خلق القيمة من خلال إنتاج، تسويق وبيع الآلات الصناعية بمختلف أنواعها، وهو ما يعد الهدف الرئيسي لوجود المؤسسة.

### 2. تحديد رؤية المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية

كونها المؤسسة الوحيدة المتخصصة في إنتاج الآلات الصناعية داخل البلاد من جهة، وباعتبارها الرائد الوطني في هذا المجال من جهة أخرى، فإن رؤية PMO تتمثل في المحافظة على وضعية الريادة ودعمها بمختلف الأشكال وذلك من خلال:

- تطوير شبكة توزيع تغطي كامل التراب الوطني.
- تزويد العملاء بأفضل المنتجات من حيث العلاقة جودة/سعر، وتوفير خدمات ما بعد البيع.
- متابعة العملاء خلال فترة حياة منتجاتهم، وحتى فيما بعد.

### 3. تحديد إستراتيجية المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية

من أجل بلوغ رؤيتها، فإن المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية تعتمد على إستراتيجية عامة تتمثل في إستراتيجية التنوع المترابط، وهي الإستراتيجية التي مكنت المؤسسة من البقاء بعد انهيار سوقها التقليدي سنة 1986 نتيجة أزمة المديونية التي مرت بها البلاد. وتتجلى إستراتيجية التنوع التي تنتهجها المؤسسة من خلال:

- توسيع قاعدة الزبائن من خلال تطوير أنشطة جديدة ترتبط بالنشاط الرئيسي للمؤسسة.
- التنوع في مصادر اقتناء المواد الأولية واستهداف البلدان ذات الأسعار المنخفضة.
- الاعتماد على التكامل العمودي أو المقاول من الباطن حسب الحالة من أجل التحكم في التكاليف.
- تحسين التوازن المالي للمؤسسة من أجل تعزيز صورتها وتهيئة الظروف من أجل إبرام عقود شراكة مع متعاملين أجنب.

كما تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية تمتلك ميزة تنافسية تتمثل في كونها قريبة من جميع عملائها (L'effet de proximité) وذلك بالنظر لكون جميع المنافسين أجنب، الأمر الذي يمنح المؤسسة وضعية تنافسية جيدة وهو ما قد يساعدها على بلوغ أهدافها الإستراتيجية.

#### 4. تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية

بعد ما تم التعرف إلى الإستراتيجية العامة للمؤسسة، سوف نحاول فيما يلي ترجمة هذه الأخيرة إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية وذلك بالنسبة لكل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة.

##### 1.4. الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي

يمثل الجانب المالي مركز اهتمام مختلف المؤسسات باعتباره يعطي انطبعا إيجابيا حول نمو الأعمال وتوسعها من جهة ونجاح الإدارة العليا من جهة أخرى، لذلك فإن تحسين الأداء المالي يعد هدفا دائما ومشاركا بين جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، وفي هذا الإطار فقد ركزت بطاقة الأداء المتوازن هي أيضا على البعد المالي باعتباره المرآة العاكسة للأداء في الأبعاد الأخرى للبطاقة، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه من الضروري جدا في إطار بطاقة الأداء المتوازن التركيز على تحديد الأهداف الأساسية فقط، التي تعبر عن تنفيذ إستراتيجية المؤسسة. وفيما يتعلق بالمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، فإن أهم الأهداف الإستراتيجية ضمن هذا البعد تتمثل في:

- الهدف الأول: تعظيم العائد على الاستثمار.
- الهدف الثاني: تحسين مستوى المردودية.
- الهدف الثالث: زيادة صافي ربحية المبيعات.
- الهدف الرابع: الاستغلال الأمثل للأصول.

##### 2.4. الأهداف الإستراتيجية لبعد العملاء

تنظر مؤسسات اليوم إلى العملاء على أنهم مشاركون حقيقيون في نجاحها، لذلك نجدها تضع حاجيات ومتطلبات هؤلاء العملاء ضمن أولوياتها وتسعى جاهدة لتلبيتها من أجل البقاء والصمود في البيئة التنافسية المعاصرة. ولقد أخذت بطاقة الأداء المتوازن حاجيات ومتطلبات العملاء بعين الاعتبار من خلال احتوائها على بعد خاص بهم، كما ربطت تحقيق الأهداف ضمن هذا البعد بتحقيق إستراتيجية المؤسسة. وفي ضوء ما سبق، فإن أهم الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية إلى تحقيقها ضمن هذا البعد تتمثل في:

- الهدف الأول: زيادة حجم المبيعات.
- الهدف الثاني: كسب ولاء العملاء.
- الهدف الثالث: الرفع في مستوى رضا العملاء.

#### 3.4. الأهداف الإستراتيجية لبعده العمليات الداخلية

من خلال هذا المحور يتم وصف الطرق والوسائل التي تستخدمها المؤسسة لبلوغ أهدافها المحددة ضمن بعد العملاء والبعد المالي، حيث يصف بعد العمليات الداخلية الأنشطة والعمليات الجوهرية التي تمثل الأساس في تكوين قدرات المؤسسة الأدائية والتنافسية والتي تمكنها من تحقيق إستراتيجيتها. وتتمثل أهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية فيما يتعلق ببعده العمليات الداخلية في الآتي:

- الهدف الأول: زيادة إنتاجية العاملين.
- الهدف الثاني: التسيير الأمثل للمخزون.
- الهدف الثالث: الحصول على أكبر عدد من الأسواق.

#### 4.4. الأهداف الإستراتيجية لبعده التعلم والنمو

يصف هذا البعد الموارد والأدوات والعوامل التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها المحددة في كل بعد من الأبعاد السابقة، حيث يسعى هذا البعد إلى سد الفجوة ما بين القدرات الحالية للموارد البشرية و الأنظمة والإجراءات العملية في المؤسسة وتلك اللازمة لتحسين أدائها. وفيما يخص المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية فإن أهم الأهداف الإستراتيجية لبعده التعلم و النمو تبرز فيما يلي:

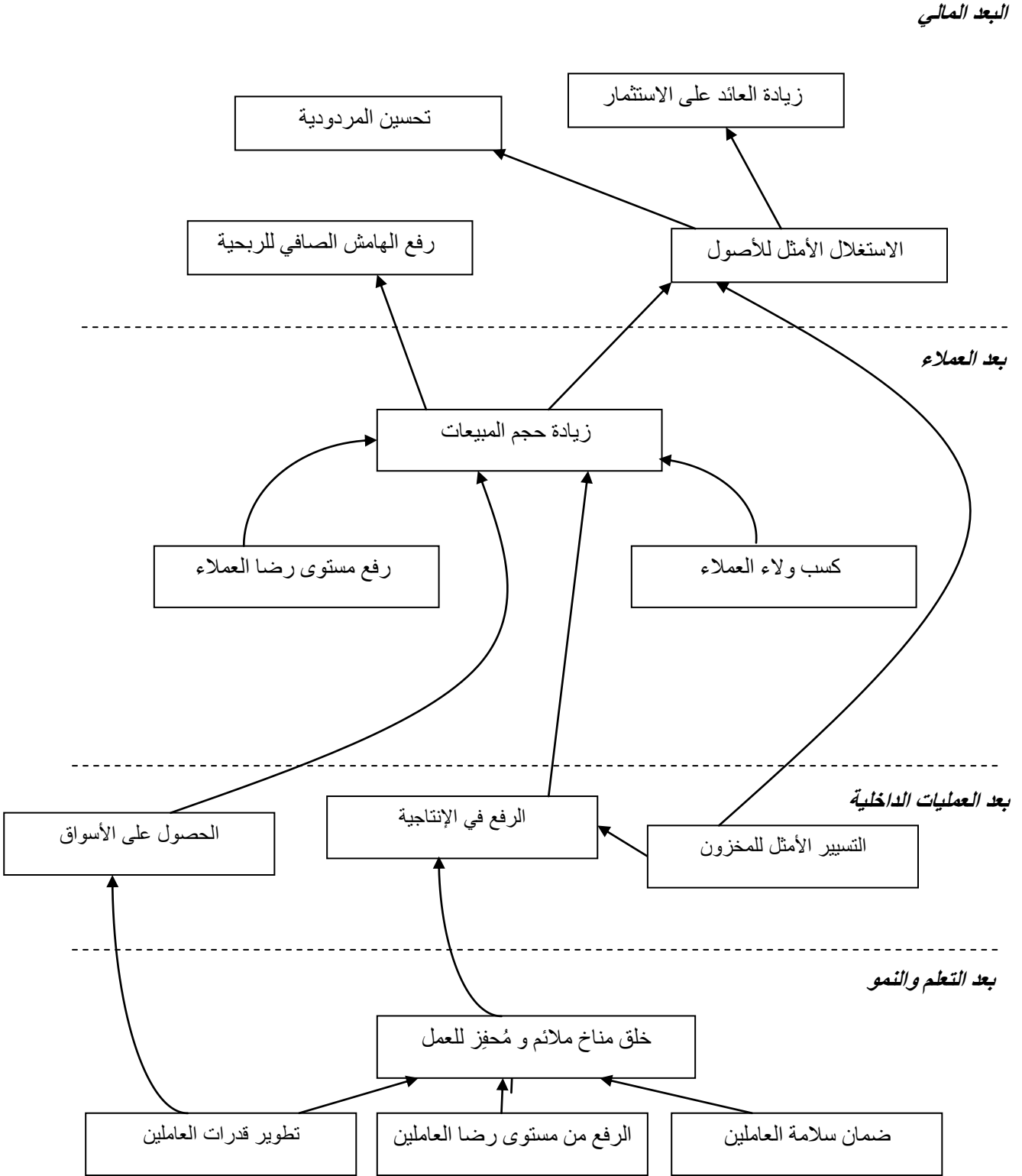
- الهدف الأول: توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل داخل المؤسسة.
- الهدف الثاني: ضمان سلامة العاملين بالمؤسسة.
- الهدف الثالث: تطوير قدرات العاملين.
- الهدف الرابع: الرفع في مستوى رضا العاملين.

#### 5. الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة

إن التنسيق الشامل ما بين الأبعاد الأربعة المدروسة في هذه الحالة تتم عن طريق شبكة من علاقات السبب والنتيجة، حيث كما تم التطرق إليه في الجانب النظري فإن "كل هدف محدد في بطاقة الأداء المتوازن لابد أن يكون عنصرا ضمن سلسلة من علاقات السبب والنتيجة التي توضح التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة".

من جهتها فإن بطاقة الأداء المتوازن تقوم بهيكله الإستراتيجية بشكل يكون فيه كل بعد معتمد على بعد آخر، حيث يمكننا من خلال سلسلة علاقات السبب والنتيجة أن نلاحظ خريطة بسيطة توضح إستراتيجية المؤسسة وكيفية تنفيذها، وهو الحال بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (31): الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب

إن قراءة الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية يسمح بتحديد مختلف علاقات السبب والنتيجة المتواجدة بين الأبعاد الأربعة للبطاقة وذلك كما يلي:

يعد تكوين وتطوير قدرات الموظفين الركيزة الأساسية لمختلف الوظائف الأخرى، حيث أن نجاح أي مؤسسة يرتبط مباشرة بالجهود المبذولة من طرف موظفيها، وبذلك فإن ضمان سلامة الموظفين داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية والعمل على تطوير قدراتهم سوف يؤدي إلى زيادة رضاهم وخلق جو ملائم ومحفز للعمل داخل المنظمة وهو ما يؤدي إلى رفع وتحسين إنتاجيتهم (بعد التعلم والنمو).

من جهة أخرى فإن زيادة الإنتاجية والتحسين في العمليات الداخلية الأساسية سوف يقود بالضرورة إلى الرفع من رضا العملاء ودعم وضعية المؤسسة محل الدراسة في سوق الآلات الصناعية وهو ما يؤدي إلى تحسين صورتها وزيادة حجم مبيعاتها (بعد العمليات الداخلية).

في الأخير يمكن القول أن كسب ولاء العملاء وزيادة حجم المبيعات سوف يؤثر إيجاباً على الوضعية المالية للمؤسسة (بعد العملاء) وذلك من خلال تحسين كل من المردودية المالية وزيادة الهامش الصافي للربحية وتعظيم العائد على الاستثمار وهو ما يعد الهدف الأول للمؤسسة.

## 6. تحديد مؤشرات الأداء

بعد ما قمنا بتحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة موضوع الدراسة وربطها معاً بعلاقات السبب والنتيجة ضمن الخريطة الإستراتيجية، ينبغي في هذه الخطوة تحديد المؤشرات الملائمة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية.

وتتم عملية تحديد المؤشرات بالنسبة لكل بعد من الأبعاد الأربعة للبطاقة عن طريق التعبير عن كل هدف إستراتيجي بمؤشر كمي واحد يعكس مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق ذلك الهدف، وتجدر الإشارة إلى أنه بالنسبة لكل مؤشر مختار سوف يتم تحديد غاية أو قيمة مستهدفة كمعيار للتقييم، حيث تم الحصول على هذه القيم المستهدفة من خلال الإطلاع على الموازنات التقديرية للمؤسسة وكذلك عبر المقابلات المجرى مع المسؤولين بها.

### 1.6. مؤشرات الأداء للبعد المالي

لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية سوف نعتمد على النسب المالية المستخدمة في التحليل المالي وذلك من خلال التعبير عن كل هدف ضمن هذا البعد بالمؤشر الأكثر ملاءمة لوصف الوضع المالي للمؤسسة. وبذلك فإن المؤشرات المحددة ضمن هذا البعد هي:

### الهدف الأول: تعظيم العائد على الاستثمار

يهدف قياس مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق هذا الهدف، سوف نقوم بحساب مؤشر العائد على الاستثمار لسنة 2012، والذي يقيس ربحية الدينار الواحد المستثمر في أصول المؤسسة، ويتم حساب هذا المؤشر وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = 100 \times \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{195\,286\,584.94}{2\,997\,806\,642.02}$$

معدل العائد على الاستثمار = 6.51 %

وبذلك تكون المؤسسة قد حققت سنة 2012 معدل عائد على الاستثمار يقدر بـ 6.51 % في حين كانت تهدف إلى تحقيق معدل عائد قدره 3.5 % فقط.

### الهدف الثاني: تحسين المردودية المالية

من أجل تحديد درجة الاقتراب من تحقيق هذا الهدف، سنقوم بحساب معدل المردودية المالية لسنة 2012، والذي يعبر عن ربحية كل دينار مستثمر من الأموال الخاصة للمؤسسة، ويحسب هذا المؤشر وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل المردودية المالية} = 100 \times \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

$$\text{معدل المردودية المالية} = \frac{195\,286\,584.94}{1\,204\,177\,740.85}$$

معدل المردودية المالية = 16.20 %

وبالتالي فقد حققت المؤسسة سنة 2012 معدل مردودية مالية بلغ 16.20 %، في حين كانت المؤسسة تطمح إلى بلوغ معدل 7.5 % فقط.

### الهدف الثالث: زيادة ربحية المبيعات

بغية الحكم على مدى اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف نقوم بحساب معدل هامش الربح، والذي يعبر عن قدرة المؤسسة في تحصيل الربح مقابل كل دينار من المبيعات، ويحسب هذا المؤشر وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل هامش الربح} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{صافي المبيعات}} \times 100$$

$$\text{معدل هامش الربح} = \frac{195\,286\,584.94}{2\,118\,478\,574.48}$$

$$\text{معدل هامش الربح} = 9.21\%$$

ومنه فقد حققت المؤسسة سنة 2012 معدل هامش ربح قدر بـ 9.21%، في حين كانت غايتها لنفس السنة هي تحقيق معدل 5.5% .

#### الهدف الرابع: الاستغلال الأمثل لأصول المؤسسة

يهدف قياس مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق هذا الهدف نقوم بحساب معدل دوران الأصول، والذي يصف مدى قدرة المؤسسة على الاستفادة القصوى من أصولها في تحقيق المبيعات، ويتم حساب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{2\,118\,478\,574.48}{2\,997\,806\,642.02}$$

$$\text{معدل دوران الأصول} = 70.66\%$$

وبذلك فقد بلغ معدل دوران الأصول للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية سنة 2012 نسبة 70.66% في حين كانت المؤسسة تهدف إلى بلوغ معدل 65% .

و يوضح الجدول الموالي ملخص عن كل من الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي والمؤشرات المختارة وكذلك النتائج المحققة والقيم المستهدفة من طرف المؤسسة لسنة 2012.

جدول رقم (08): مؤشرات البعد المالي

القيم المستهدفة	النتائج	المؤشرات	الأهداف الإستراتيجية	البعد
3.5 %	6.51 %	- معدل العائد على الاستثمار	- تعظيم العائد على الاستثمار	المالي
7.5 %	16.20 %	- معدل المردودية المالية	- تحسين المردودية المالية	
5.5 %	9.21 %	- معدل هامش الربح	- زيادة ربحية المبيعات	
65 %	70.66 %	- معدل دوران الأصول	- الاستغلال الأمثل للأصول	

المصدر: من إعداد الطالب

## 2.6. مؤشرات الأداء لبعد العملاء<sup>1</sup>

بشكل عام يمكن القول أن المؤشرات التي تعبر عن الأداء ضمن هذا البعد عادة ما تكون موجهة نحو تقييم درجة رضا العملاء ومدى ولائهم، ما يسمح بتوسيع الحصة السوقية وزيادة رقم أعمال المؤسسة، تتمثل أهم المؤشرات التي تم انتقاؤها لتبيان مدى تقدم المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية نحو تحقيق أهدافها في هذا البعد فيما يلي:

### الهدف الأول: زيادة حجم مبيعات المؤسسة

يعد معدل النمو في رقم الأعمال المؤشر الملائم لتقييم مدى اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف لسنة 2012، ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل النمو في رقم الأعمال} = \frac{\text{رقم الأعمال المحقق سنة 2012} - \text{رقم الأعمال المحقق سنة 2011}}{\text{رقم الأعمال المحقق سنة 2011}} \times 100$$

$$\text{معدل النمو في رقم الأعمال} = \frac{2\ 118\ 478\ 574.48 - 1\ 270\ 978\ 817.56}{1\ 270\ 978\ 817.56}$$

$$\text{معدل النمو في رقم الأعمال} = 66.68 \%$$

<sup>1</sup> نظرا لعدم تواجد مديرية تجارية أو أي مصلحة لمتابعة العملاء على مستوى المؤسسة الأم فقد تم جمع بعض المعلومات المتعلقة بهذا العنصر من خلال اللجوء إلى كافة فروع المؤسسة.



وتجدر الإشارة أن المؤسسة كانت تهدف إلى تحقيق معدل نمو في رقم الأعمال يقدر بـ 40 % سنة 2012.

#### الهدف الثاني: كسب ولاء العملاء والمحافظة عليهم

من أجل الحكم على درجة تحقيق المؤسسة لهذا الهدف، سوف نعتمد على معدل شكاوي العملاء المسجل سنة 2012، والذي يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل شكاوي العملاء} = \frac{\text{عدد شكاوي العملاء}}{\text{إجمالي الطلبات}} \times 100$$

$$\frac{40}{217} = \text{معدل شكاوي العملاء}$$

$$\text{معدل شكاوي العملاء} = 18.43\%$$

ولقد كانت المؤسسة تسعى إلى جعل هذا المعدل لا يتجاوز 7 % خلال سنة 2012.

#### الهدف الثالث: الرفع من مستوى رضا العملاء (مؤشر احترام المواعيد)

بهدف قياس مدى اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف، سوف نعتمد على مؤشر التسليم في الوقت المحدد، ويتم حساب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{مؤشر التسليم في الوقت المحدد} = \frac{\text{عدد الطلبات المسلمة في الوقت المحدد}}{\text{عدد الطلبات المبرمجة}} \times 100$$

$$\frac{115}{217} = \text{مؤشر التسليم في الوقت المحدد}$$

$$\text{مؤشر التسليم في الوقت المحدد} = 53\%$$

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة كانت تهدف إلى جعل معدل التسليم في الوقت المحدد في حدود 90 %.

ويوضح الجدول الموالي ملخص عن كل من الأهداف الإستراتيجية لبعدها العملاء والمؤشرات المختارة، وكذلك النتائج المحققة والقيم المستهدفة من طرف المؤسسة لسنة 2012.

الجدول رقم (09): مؤشرات بعد العملاء

القيم المستهدفة	النتائج	المؤشرات	الأهداف الإستراتيجية	البعد
% 40	% 66.68	- معدل النمو في رقم الأعمال	- زيادة حجم المبيعات	العملاء
% 7	% 18.43	- معدل شكاوي العملاء	- المحافظة على العملاء	
% 90	% 53	- مؤشر التسليم في المقت المحدد	- الرفع في مستوى رضا العملاء	

المصدر: من إعداد الطالب

### 3.6. مؤشرات الأداء لبعث العمليات الداخلية

انطلاقاً من الأهداف الإستراتيجية لهذا البعث فقد تم تحديد المؤشرات الأكثر تعبيراً عن مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق هذه الأهداف المحددة، وذلك كما يلي:

#### الهدف الأول: زيادة إنتاجية العاملين

بهدف الحكم على مدى اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف، سوف نعتمد على معدل الإنتاجية المحقق من طرف كل عامل بالمؤسسة سنة 2012، وذلك من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل إنتاجية العامل} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي}}{\text{إجمالي عدد العمال}} \times 100$$

$$\text{معدل إنتاجية العامل} = \frac{1\ 933\ 536\ 108}{371}$$

$$\text{معدل إنتاجية العامل} = 5\ 211\ 687 \text{ دج}$$

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة كانت تهدف في سنة 2012 إلى بلوغ معدل إنتاجية قيمته 4 ملايين دينار بالنسبة لكل عامل.

#### الهدف الثاني: التسيير الأمثل للمخزون

بغية تقييم مدى اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف، سوف نعتمد على مؤشر معدل دوران المخزون لسنة 2012، والذي يبين مدى كفاءة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية

في إدارة أصولها من المخزونات وقدرتها على إبقاء المخزون ضمن الحد الأدنى المثالي الذي يتناسب مع حجم عملياتها، ويتم حساب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = 100 \times \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{متوسط المخزون}}$$

$$\frac{2\,118\,478\,574}{652\,821\,428} = \text{معدل دوران المخزون}$$

$$\text{معدل دوران المخزون} = 3.24 \text{ مرة}$$

ولقد كانت المؤسسة تهدف في سنة 2012 إلى تحقيق معدل دوران مخزون يبلغ 2.5 مرة.

#### الهدف الثالث: الحصول على أكبر عدد من الأسواق

من أجل تقدير مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق هذا الهدف، سوف نعتمد على معدل الأسواق الممنوحة للمؤسسة سنة 2012، والذي يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل الفوز بالصفقات} = 100 \times \frac{\text{عدد الصفقات الممنوحة}}{\text{عدد العروض المودعة}}$$

$$\frac{21}{66} = \text{معدل الفوز بالصفقات}$$

$$\text{معدل الفوز بالصفقات} = 31.81\%$$

وقد كانت المؤسسة تسعى إلى جعل هذا المعدل يتجاوز 40 % في سنة 2012.

و يوضح الجدول الموالي ملخص عن كل من الأهداف الإستراتيجية لبعده العمليات الداخلية والمؤشرات المختارة وكذلك النتائج المحققة والقيم المستهدفة من طرف المؤسسة لسنة 2012.

الجدول رقم (10): مؤشرات بعد العمليات الداخلية

القيم المستهدفة	النتائج	المؤشرات	الأهداف الإستراتيجية	البعد
4000000 دج	5 211 687 دج	- معدل إنتاجية العامل	- زيادة الانتاجية	العمليات الداخلية
2.5 مرة	3.24 مرة	- معدل دوران المخزون	- التسيير الأمثل للمخزون	
40 %	31.81 %	- معدل الفوز بالصفقات	- الحصول على الأسواق	

المصدر: من إعداد الطالب

#### 4.6. مؤشرات الأداء لبعث التعلم والنمو

تتمثل أهم المؤشرات المنتقاة لترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية على مستوى هذا البعد فيما يلي:

##### الهدف الأول: توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل داخل المؤسسة

من أجل تقدير درجة بلوغ المؤسسة لهذا الهدف نقوم بحساب معدل دوران العمال وذلك من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران العاملين} = \frac{\text{عدد العاملين تاركي العمل}}{\text{العدد الإجمالي للعاملين}} \times 100$$

$$\frac{12}{371} = \text{معدل دوران العاملين}$$

$$\text{معدل دوران العاملين} = 3.23 \%$$

ولقد كانت المؤسسة تهدف سنة 2012 إلى تقليص هذا المعدل إلى 1 %.

##### الهدف الثاني: تحسين قدرات وكفاءة العاملين

من أجل قياس درجة اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف سنقوم بحساب نسبة مصاريف التكوين إلى رقم الأعمال.

$$\text{مؤشر تكوين العاملين} = \frac{\text{مصاريف التكوين}}{\text{رقم الأعمال}} \times 100$$

$$\text{مؤشر تكوين العاملين} = \frac{8\,862\,000}{2\,118\,478\,574,48}$$

$$\text{مؤشر تكوين العاملين} = 0.42\%$$

ولقد كانت المؤسسة تهدف إلى جعل هذا المؤشر يتجاوز 0.7%.

#### الهدف الثالث: ضمان سلامة العمال داخل المؤسسة

من أجل تقييم مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق هذا الهدف سوف نعتد على مؤشر معدل تكرار حوادث العمل المسجل خلال سنة 2012، والذي يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل تكرار حوادث العمل} = \frac{\text{عدد حوادث العمل}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}} \times 1000000$$

$$\text{معدل تكرار حوادث العمل} = \frac{13}{712320} \times 1000000$$

$$\text{معدل تكرار حوادث العمل} = 18.25$$

ولقد كانت المؤسسة تهدف الى تقليص هذا المعدل إلى ما دون 7 أي ما يعادل أقل من 5 حوادث في السنة.

#### الهدف الرابع: الرفع من مستوى رضا العاملين

من أجل قياس مدى بلوغ هذا الهدف نقوم بحساب معدل تطور قيمة الحوافز والمكافآت الموزعة على العاملين لسنة 2012، وذلك وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل تطور الحوافز والمكافآت} = \frac{\text{مجموع الحوافز لسنة 2012} - \text{مجموع الحوافز لسنة 2011}}{\text{مجموع الحوافز لسنة 2011}} \times 100$$

$$\text{معدل تطور الحوافز والمكافآت} = \frac{20210000 - 261187000}{20210000}$$

<sup>1</sup> عدد ساعات العمل الفعلية = عدد ساعات العمل في اليوم × عدد أيام العمل في الأسبوع × عدد أسابيع العمل في السنة × عدد العمال

معدل تطور الحوافز والمكافآت = 29.57 %

ولقد كانت المؤسسة تطمح إلى رفع معدل الحوافز المكافآت إلى 50 % سنة 2012.

ويوضح الجدول الموالي ملخص عن كل من أهداف الإستراتيجية لبعدها التعلم والنمو والمؤشرات المختارة وكذلك النتائج المحققة والقيم المستهدفة من طرف المؤسسة لسنة 2012.

الجدول رقم (11): مؤشرات بعدها التعلم والنمو

القيم المستهدفة	النتائج الفعلية	المؤشرات	الأهداف الإستراتيجية	البعدها
أقل من 1 %	3.23 %	- معدل دوران العاملين.	- توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل.	التعلم والنمو
أكبر من 0.7 %	0.42 %	- مؤشر تكوين العاملين.	- تحسين قدرات وكفاءة العاملين.	
أقل من 7	18.25	- معدل تكرار الحوادث.	- ضمان سلامة العاملين.	
50 %	29.57 %	- الحوافز والمكافآت.	- الرفع من مستوى رضا العاملين.	

المصدر: من إعداد الطالب

#### 7. بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية

بعد استعراضنا للخطوات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية ينبغي التأكيد أنه من أجل تقييم أداء المؤسسة ومعرفة نقاط وأماكن الضعف فيها، فلا بد أن تكون كل من الإستراتيجية، الأهداف، علاقات السبب والنتيجة ومؤشرات الأداء محددة بطريقة صحيحة، كما يجب أن تكون معبرة فعلا عن الواقع العملي الذي تعيش فيه المؤسسة، وهو ما تم القيام به حيث أن مشروع بطاقة الأداء المتوازن موجه للمديرية العامة للمؤسسة باعتباره المستوى الذي تحدد فيه كل من الإستراتيجية ومختلف الأفعال التنفيذية التي تسمح ببلوغ الأهداف العامة للمؤسسة.

من خلال ما سبق يظهر لنا نموذج القيادة التنازلي الذي تركز عليه بطاقة الأداء المتوازن (La démarche top down) حيث أنه بعد الإطلاع على رسالة ورؤية المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية وصياغة إستراتيجيتها فقد تم ترجمة هذه الإستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف التي تم توزيعها على أربعة أبعاد، كما تم وضع مجموعة من المؤشرات والقيم المستهدفة للتعبير عن الأهداف المحددة ضمن كل بعد، وهو ما يجعل جميع العناصر الأساسية للطاقة مجتمعة.

من جهة أخرى تجدر الإشارة إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء يقتضي إعطاء أوزان لجميع أبعاد البطاقة، حيث تختلف هذه الأوزان حسب أهمية كل بعد بالنسبة للمؤسسة. ومن خلال المقابلات المجرات مع المدراء والمسؤولين في المؤسسة فقد تم تحديد وزن لكل بعد وفقا لأهميته ليتم بعد ذلك توزيع الوزن المعطى لكل بعد على المؤشرات المحددة ضمنه، وبذلك فقد تم توزيع الأوزان على الأبعاد الأربعة كما يلي:

**البعد المالي:** يعتبر هذا البعد الهدف الأساسي بالنسبة للمسيرين والعمال على حد سواء داخل المؤسسة، حيث أن التحسين المستمر للمردودية المالية ومعدل العائد على الاستثمار يدل على نجاح المؤسسة واستمرارها وتطورها، وبناءً على ذلك فإن الوزن الممنوح من طرف الإدارة العليا للمؤسسة لهذا البعد يقدر ب: 35 %، وقد تم توزيعها على أربعة مؤشرات كما يلي:

- معدل العائد على الاستثمار: 8 %
- معدل المردودية المالية: 8 %
- معدل هامش الربح: 9 %
- معدل دوران الأصول: 10 %

**بعد العملاء:** بالنسبة لهذا البعد فإنه لا يقل أهمية عن البعد السابق في نظر المدراء بالمؤسسة، باعتبار أن العميل هو سبب وجود وبقاء المؤسسة وهو الذي يشكل السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، وبناءً على ذلك فإن الوزن والأهمية الممنوحة لهذا البعد من طرف الإدارة العليا للمؤسسة تقدر ب 25 %، وقد تم توزيعها على ثلاثة مؤشرات كما يلي:

- معدل النمو في رقم الأعمال: 9 %
- معدل شكاوي العملاء: 9 %
- مؤشر التسليم في الوقت المحدد: 7 %

**بعد العمليات الداخلية:** يعبر هذا البعد عن مدى قدرة المؤسسة في إدارة عملياتها وأنشطتها الداخلية بالكفاءة والفعالية اللازمتين من أجل خلق قيمة للعملاء ودعم الجانب المالي للمؤسسة، وبناء على ذلك فإن الوزن الذي تعطيه الإدارة العليا لهذا البعد يقدر بـ 20 % ، والذي تم توزيعه كما يلي:

- معدل إنتاجية العامل: 7 %

- معدل دوران المخزون: 6 %

- معدل الفوز بالصفقات: 7 %

**بعد التعلم والنمو:** يعد هذا البعد نقطة الارتكاز بالنسبة للأبعاد الأخرى باعتباره يتمحور حول أهم عنصر في المؤسسة وهو رأس المال البشري، وقد تم إعطاء هذا البعد وزنا قدر بـ 20 % ، والذي تم توزيعه بالتساوي على المؤشرات التالية:

- معدل دوران العاملين: 5 %

- مؤشر تكوين العاملين: 5 %

- معدل تكرار الحوادث: 5 %

- معدل الحوافز والمكافآت: 5 %

بناءً على ما سبق فإن الشكل المقترح لنموذج لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية يكون كما هو موضح في الجدول رقم (12)، حيث يظهر الشكل جدول مكون من خمسة أعمدة يمكن تفسير كل عمود بما يلي:

**الأبعاد:** تم الاقتصار على الأبعاد الأربعة الأصلية التي جاءت بها بطاقة الأداء المتوازن، وذلك راجع إلى هدف البحث الذي يتمثل في محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكلها الأصلي على المؤسسات الصناعية في الجزائر لمعرفة مدى ملاءمتها.

**المؤشرات:** وتمثل ترجمة كمية للأهداف الإستراتيجية المحددة على مستوى كل بعد من أبعاد البطاقة، حيث تم التعبير عن كل هدف بمؤشر واحد ليكون المجموع الكلي للمؤشرات هو 14 مؤشرا، وهو عدد ملائم يمكن التحكم فيه بالرغم من عدم بلوغ العدد الذي أوصى به كل من كابلان ونورتن والذي يتراوح ما بين 20 و 25 مؤشرا.

**الوزن:** حيث تم إعطاء أوزان مختلفة لأبعاد البطاقة بحسب أهميتها في بلوغ أهداف المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن مبدأ التوازن في بطاقة الأداء المتوازن يعتمد بشكل كبير على توزيع نسب الأهمية على الأبعاد المحددة في البطاقة حتى يشكل مجموع الأوزان التوازن الكلي



لأبعاد البطاقة، ويمكن القول أن التخلي عن ربط الأبعاد بالأوزان سوف يجعلنا نعتمد في نتائجنا على الانحرافات الناتجة ما بين القيم الفعلية والقيم المستهدفة وهي الطريقة المستخدمة في لوحات القيادة التي تستعملها المؤسسة.

**القيم المستهدفة:** تمثل الأهداف المسطرة والمنشود تحقيقها من طرف المؤسسة.

**النتائج الفعلية:** تُعبر عن ما تم انجازه فعلا من طرف المؤسسة.

**النتيجة النهائية:** وتتمثل في المقارنة ما بين النتائج الفعلية والقيم المستهدفة، وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{النتيجة الفعلية} / \text{القيمة المستهدفة}) \times \text{الوزن}$$

و يتم استخدام هذه العلاقة في حالة ما إذا كانت القيمة المستهدفة لها تأثير تصاعدي على نشاط المؤسسة، فعلى سبيل المثال فإن مؤشر معدل الإنتاجية الوارد في بعد العمليات الداخلية كلما ارتفعت قيمته كان ذلك في صالح المؤسسة، وكلما تناقصت كان ذلك انحرافا يجب معالجته، لذلك نحصل على النتيجة النهائية لمؤشر معدل الإنتاجية بقسمة قيمته الفعلية على القيمة المستهدفة.

أما إذا كانت للقيمة المستهدفة تأثير تنازلي على نشاط المؤسسة، ومثال على ذلك مؤشر معدل شكاوي العملاء، حيث كلما انخفض هذا المعدل كلما كان ذلك مرغوبا وكلما ارتفع كلما دلّ ذلك على انحراف يجب معالجته، ففي هذه الحالة فإن النتيجة النهائية تحسب وفق الأسلوب العكسي المعبر عليه بالعلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{القيمة المستهدفة} / \text{النتيجة الفعلية}) \times \text{الوزن}$$

وعليه فإن نفس هذه العلاقة تطبق على المؤشرات التالية:

- مؤشر التسليم في الوقت المحدد
- معدل دوران العاملين
- معدل تكرار الحوادث

وبناء على ما سبق فقد تم تحديد النتائج النهائية لكل المؤشرات ضمن الأبعاد الأربعة للبطاقة، كما تم تمييزها بألوان مختلفة تعطي فكرة سريعة وواضحة عن وضع كل مؤشر ودرجة اقترابه أو ابتعاده عن القيمة المستهدفة. وبذلك فإن النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية تكون على الشكل المبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية

النتيجة النهائية* RESULT	القيمة المستهدفة TARGET	النتيجة الفعلية ACHIEVED	الوزن WEIGHT	المؤشرات INDICATORS	الأبعاد PERSPECTIVE
% 14.88	% 3.5	% 6.51	% 8	معدل العائد على الاستثمار	البعد المالي
% 17.28	% 7.5	% 16.20	% 8	معدل المردودية المالية	
% 15.07	% 5.5	% 9.21	% 9	معدل هامش الربح	
% 10.87	% 65	% 70.66	% 10	معدل دوران الأصول	
% 58	—	—	% 35	أداء البعد المالي	
% 15	% 40	% 66.68	% 9	معدل النمو في رقم الأعمال	بعد العملاء
% 2.65	% 7	% 18.43	% 9	معدل شكاوي العملاء	
% 4.12	% 90	% 53	% 7	معدل التسليم في الوقت المحدد	
% 21.77	—	—	% 25	أداء بعد العملاء	
% 9.12	4000000 دج	5 211 687 دج	% 7	معدل إنتاجية العامل	بعد العمليات الداخلية
7.77	2.5 مرة	3.24 مرة	% 6	معدل دوران المخزون	
% 5.56	% 40	% 31.81	% 7	معدل الفوز بالصفقات	
% 22.4	—	—	% 20	أداء بعد العمليات الداخلية	
% 1.54	أقل من % 1	% 3.23	% 5	معدل دوران العاملين	بعد التعلم والنمو
3	أكبر من % 0.7	% 0.42	% 5	مؤشر تكوين العاملين	

\* : أستخدم اللون الأخضر للتعبير عن النتيجة الجيدة، بينما أستخدم اللون البرتقالي للتعبير عن النتائج المتوسطة، في حين أستخدم اللون الأحمر للتعبير عن النتائج السيئة التي توجي بالخطر.

1.91 %	أقل من 7	18.25	5 %	معدل تكرار حوادث العمل
2.95 %	50 %	29.57 %	5 %	معدل تطور الحوافز والمكافآت
9.40 %	—	—	20 %	أداء بعد التعلم والنمو
111.57 %			100 %	الأداء الكلي

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال بطاقة الأداء المتوازن يتبين لنا أن المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية قد أظهرت سنة 2012 أداءً جيداً في كل من البعد المالي و بعد العمليات الداخلية إلى أنها لم تتمكن من تحقيق نفس المستوى من الأداء في بعد العملاء و بعد التعلم والنمو اللذان أظهرتا مستوى أداء متدهور جداً.

#### المطلب الثالث: الجدول الزمني لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة

إن نجاح عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يقتضي من المؤسسة أن تنظر إليه كمشروع مستقل، و يتطلب هذا المشروع الاستعانة بمستشار أو منسق يكون خبير في بطاقة الأداء المتوازن (عادة ما يكون من خارج المؤسسة)، كما يتطلب أيضاً تكوين فريق عمل يضم المدراء والمسيرين بالمؤسسة.

وكما تم التطرق إليه في الفصل النظري فإن مشروع بطاقة الأداء المتوازن عادة ما يمتد على فترة تقدر بـ 16 أسبوعاً، حيث تسمح هذه المدة لفريق العمل بإجراء مقابلات ووضع ورشات عمل تمكنهم من تحديد هيكل بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء، ومعرفة كيفية تأثيرها على نظام الإدارة القائم بالمؤسسة باعتبارها أداة للإدارة الإستراتيجية. ويوضح الشكل الموالي الجدول الزمني المقترح لتنفيذ مشروع بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية.

الشكل رقم (32): الجدول الزمني لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية

16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الأسبوع
																1. مرحلة التحضير
																التحضير للمشروع
																2. مرحلة تحديد الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية
																- الجولة الأولى من المقابلات
																- ورشة العمل التنفيذية الأولى
																3. مرحلة وضع المؤشرات
																- الجولة الثانية من المقابلات
																- ورشة العمل التنفيذية الثانية
																4. مرحلة وضع خطة التنفيذ
																- ورشة العمل التنفيذية الثالثة
																- استكمال الخطة
																خطة التنفيذ
																ورشة العمل الثالثة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على: Paul Niven, Op.cit., P. 72.

يتبين من خلال الشكل السابق أن مشروع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية سيتطلب على الأقل 16 أسبوعاً ويمر بأربع مراحل أساسية التي تتمثل في:

#### • مرحلة التحضير

تتطلب هذه المرحلة على الأقل ثلاثة أسابيع، حيث ينبغي على المؤسسة أولاً تحديد على أي مستوى سيتم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال الاستعانة بالمستشار، ففي دراستنا هذه فقد تم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المؤسسة الأم. غير أنه تجدر الإشارة إلى أنه يمكن تطبيق البطاقة على أي فرع من فروع المؤسسة، فعلى سبيل المثال إذا

ما قررت المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء فيمكنها البدء بتطبيق البطاقة على فرع ALEMO للتأكد من مدى فعالية البطاقة قبل نقلها إلى مستوى المجمع ككل، ذلك أن تطبيق البطاقة على وحدة تنظيمية سيكون أسهل.

#### • مرحلة تحديد الإستراتيجية و الأهداف الإستراتيجية

وتمر هذه المرحلة بخطوتين:

- الجولة الأولى من المقابلات: وهنا يقوم المستشار المختص في بطاقة الأداء المتوازن بإعداد ملف مزود بخلفية عامة حول المفاهيم الأساسية للبطاقة إضافة لوثائق داخلية توضح رسالة ورؤية وإستراتيجية المؤسسة، حيث يتم تقديم هذا الملف إلى كافة الإطارات المسيرة بالمؤسسة (فريق العمل) للاطلاع عليه. بعد ذلك يقوم المستشار بتنظيم مجموعة من المقابلات مع فريق العمل من أجل الحصول على تصور واضح حول رؤية، إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

- ورشة العمل التنفيذية الأولى: وهنا يتم فتح نقاش ما بين المستشار وفريق العمل من أجل الوصول إلى إجماع حول التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، أين يحاول المشاركون الإجابة على التساؤل التالي: " في حالة كون إستراتيجية المؤسسة فعالة، كيف ستكون نتائج الأداء المرتبط بكل من المساهمين، العملاء، العمليات الداخلية والتطور والنمو؟"، وبذلك ففي نهاية هذه الورشة يكون قد تم تحديد ثلاثة أو أربعة أهداف بالنسبة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن إضافة إلى قائمة من المؤشرات المحتملة بالنسبة لكل هدف.

#### • مرحلة وضع المؤشرات

وتستمر هذه المرحلة لمدة خمسة أسابيع، كما تشمل على خطوتين هما:

- جولة المقابلات الثانية: ويقوم المستشار هنا بعقد عدد من الاجتماعات مع المسيرين في المؤسسة من أجل تعديل وتحسين الأهداف الإستراتيجية وفقا للنوايا التي أعربت عنها ورشة العمل التنفيذية الأولى إضافة إلى تحديد المؤشر الذي يعكس بكل دقة غاية كل هدف، كما يركز المستشار هنا على العلاقة التي تربط بين المؤشرات ضمن كل بعد والتي تبرز علاقة السبب والنتيجة التي تركز عليها إستراتيجية المؤسسة.

- ورشة العمل التنفيذية الثانية: ويشارك في هذه الورشة كل من فريق العمل المكون من المدراء وكذلك مرؤوسيه المباشرين، إضافة إلى أكبر عدد ممكن من أعضاء الإدارة الوسطى من أجل مناقشة المشروع والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة وكذلك الأهداف والمؤشرات المقترحة لبطاقة الأداء المتوازن. ويتمثل الهدف الرئيسي من هذه الورشة الثانية في توصيل

كل من نية ومحتوى البطاقة إلى كافة الأفراد بالمؤسسة، كما يكون لهذه الورشة هدف ثانوي أيضا يتمثل في تشجيع المشاركين على وضع مستهدفات طموحة بالنسبة لكل مؤشر.

#### • مرحلة وضع خطة التنفيذ

وهي آخر مرحلة في المشروع حيث تضم:

- ورشة العمل التنفيذية الثالثة: تجتمع ورشة العمل للمرة الثالثة من أجل الإجماع النهائي على كل من المشروع والأهداف والمؤشرات التي تم تطويرها في ورشتي العمل السابقتين، كما يقوم فريق العمل بالاتفاق نهائيا حول خطة فعالة لنشر وتوصيل فلسفة بطاقة الأداء المتوازن لكافة العاملين بالمؤسسة وكذلك كيفية دمج البطاقة في نظام إدارة المؤسسة وتطوير نظام معلومات من شأنه أن يدعم تطبيق البطاقة.

- استكمال خطة التنفيذ: وهنا يقوم فريق العمل بوضع اللمسات الأخيرة على النموذج قبل البدء بالتنفيذ المباشر.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الجدول الزمني المقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية يضع الخطوات المنهجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (والتي تم التطرق إليها من قبل) ضمن إطار زمني مهيكل قد يسمح في الأخير بالخروج بنظام تقييم جديد نابع من داخل المؤسسة ومن شأنه أن يقدم تعبيراً حقيقياً عن مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة

من خلال بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية الممثلة في الجدول رقم (12)، يتبين لنا أن هذه الأخيرة قد حققت نتائج مالية جيدة جداً، وذلك بالنظر لأدائها على مستوى البعد المالي. لكن فيما يتعلق بالأبعاد الأخرى فقد كان أداء المؤسسة منخفضاً كثيراً مقارنة بالأداء المالي حيث سجلت هذه الأخيرة عجزاً كبيراً فيما يتعلق ببعد العملاء وبعد التعلم والنمو. ومن أجل فهم أوسع لمختلف النتائج التي تم التوصل إليها بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية يجدر بنا تحليل ومناقشة نتائج كل بعد على حدى من خلال دراسة أعمق لمختلف مؤشرات الأداء التي تم استخدامها.

المطلب الأول: تحليل نتائج البعد المالي

تُظهر مؤشرات البعد المالي أن المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية قد حققت سنة 2012 أداءً مالياً جيداً، حيث تعدت النتائج المنجزة كل توقعات المؤسسة واستطاعت المؤسسة تحقيق أهدافها بنجاح كبير، ويوضح الجدول الموالي تطورات المؤشرات المستخدمة ضمن هذا البعد خلال الفترة الممتدة ما بين 2009 و 2012، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (13): تطور مؤشرات البعد المالي خلال الفترة 2009-2012

السنة	2009	2010	2011	2012
العائد على الاستثمار	0.52 %	2.3 %	5.22 %	6.5 %
المردودية المالية	3.26 %	6.23 %	12.56 %	16.2 %
معدل هامش الربح	1.40 %	4.85 %	10.07 %	9.21 %
معدل دوران الأصول	37.21 %	47.19 %	51.83 %	70.66 %

المصدر: من إعداد الطالب

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن المؤشرات المالية قد عرفت تحسناً مستمراً وذلك منذ سنة 2009، فعلى سبيل المثال نرى أن معدل العائد على الاستثمار قد ارتفع من 0.52 % سنة 2009 إلى 6.5 % سنة 2012، كما شهدت المردودية المالية أيضاً تحسناً كبيراً حيث انتقلت من 3.26 % إلى 16.2 % خلال نفس الفترة، وهو ما يعود إلى التطور

الكبير في نتيجة الدورة الصافية للمؤسسة التي انتقلت من 10 ملايين دج سنة 2009 إلى 195 مليون دج سنة 2012 (الملحق رقم 05) أي بمعدل تطور بلغ 1850 % خلال أربع سنوات. إضافة إلى ذلك فقد عرفت مختلف النسب المالية الأخرى (حتى التي لم يتم حسابها أو الإشارة إليها) تطورا إيجابيا خلال هذه الفترة.

وبذلك يمكن القول أن الأداء المالي للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية في تحسن مستمر، حيث حققت المؤسسة عام 2012 أحسن أداء لها من الجانب المالي وذلك منذ نشأتها، وهو الأمر الذي يترجمه المسكرون بسلامة السياسة المالية المتبعة في السنوات الأخيرة ونجاح مخطط الإنعاش (Plan de redressement) الذي تبنته المؤسسة سنة 2010.

#### • استنتاج

من خلال تحليل المؤشرات المالية السابقة، يمكن القول أنه بالرغم من أن المؤسسة تستخدم في تقييمها للأداء النسب المالية التي تشمل بعضا من هذه المؤشرات، فإن بطاقة الأداء المتوازن المقترحة تركز على مؤشرات أخرى ذات أهمية معتبرة كمعدل العائد على الاستثمار و معدل دوران الأصول والتي تعطي فعالية أكبر في قياس الأداء المالي. من جهة أخرى فلا بد من الإشارة إلى أن القيمة المضافة الحقيقية التي تقدمها بطاقة الأداء المتوازن ضمن هذا البعد والتي لا توجد في نظام تقييم المؤسسة تكمن في قدرة البطاقة على ربط هذه المؤشرات المالية ببعضها البعض وبمختلف المؤشرات التابعة للأبعاد الثلاثة الأخرى.

#### المطلب الثاني: تحليل نتائج بعد العملاء

على عكس الجانب المالي أين حققت المؤسسة أداءً جيدا، فقد كان أداء المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية منخفضا فيما يتعلق ببعد العملاء حيث لم تتمكن المؤسسة من بلوغ المستوى المرغوب فيه وذلك بالرغم من ضخامة رقم الأعمال الذي حققته المؤسسة سنة 2012.

#### • التطور الحاصل في رقم أعمال المؤسسة

لقد شهد رقم أعمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية تطورا كبيرا خلال الفترة الممتدة ما بين 2009 و2012 وذلك كما يوضحه الجدول الموالي:



الجدول رقم (14): تطور رقم أعمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية (الوحدة: مليون دج)

السنة	2009	2010	2011	2012
رقم الأعمال	853	1154	1271	2118
معدل النمو	% 14.19	% 35.28	% 10.13	% 66.68

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول السابق يظهر لنا أن مبيعات المؤسسة قد عرفت ارتفاعا كبيرا خلال السنوات القليلة الماضية حيث انتقل رقم أعمال المؤسسة من 853 مليون دينار سنة 2009 إلى 2.118 مليار دينار سنة 2012، وهو تطور لم تشهده المؤسسة من قبل.

إن هذا الارتفاع الملحوظ في رقم أعمال المؤسسة يعود بنسبة كبيرة إلى الصفقات المبرمة مع القطاع التربوي والتعليمي والذي يمثل المتعامل الأول مع المؤسسة، حيث أن 60% من رقم الأعمال المحقق سنة 2012 يرجع إلى هذا القطاع. إن هذا التطور في رقم الأعمال يمكن ربطه مباشرة بالنتائج المالية التي حققتها المؤسسة، حيث أن التحسن الذي عرفته المؤشرات المالية خاصة سنة 2012 يعود إلى الارتفاع في رقم الأعمال الذي أدى إلى تحسين نتيجة الدورة.

وعلى عكس رقم الأعمال الجيد الذي حقته المؤسسة سنة 2012 نجد أنها لم تنجح في تحسين علاقتها مع العملاء وزيادة رضاهم، حيث تشير المؤشرات المتعلقة برضا العملاء إلى عجز المؤسسة في هذا المجال، وذلك بالنظر إلى معدل شكاوي العملاء الذي بلغ 40 شكوى مسجلة سنة 2012 وهو نفس العدد المسجل سنة 2011، أي أن المؤسسة لم تستطع التخفيض في معدل الشكاوي مما حال دون بلوغها لهدفها، كما أنها لم تتمكن من الالتزام بمواعيدها فيما يتعلق بتسليم الطلبات في الوقت المحدد.

وبذلك يظهر لنا أن هناك تناقض، فمن جهة نجد أن المؤسسة لم تتمكن من تحسين رضا عملائها والتخفيض في معدل الشكاوي ومن جهة أخرى نجد أن مبيعات المؤسسة في تحسن مستمر، وهو ما يعد تناقضا واضحا باعتبار أن كل من الدراسات النظرية والواقع العملي يؤكدان على وجود علاقة طردية بين رضا العملاء وحجم المبيعات في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها. غير أنه يمكن تفسير هذه الحالة من وجهة نظر الطالب بأن المؤسسة تركز جل اهتمامها على كبار العملاء (قطاع التربية والتعليم) مع إهمال للعملاء الآخرين، أو بتعبير آخر يمكن القول أن المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية تهتم بكبار العملاء على حساب صغار العملاء وهو ما أدى إلى ارتفاع رقم أعمال المؤسسة نظرا

لضخامة الصفقات المبرمة مع كبار المتعاملين من جهة وأدى من جهة أخرى إلى زيادة معدل الشكاوي وانخفاض مستوى رضا العملاء الآخرين نتيجة لتهميشهم من طرف المؤسسة. وبذلك يمكن القول أن السياسة المتبعة من طرف المؤسسة محل الدراسة فيما يتعلق بالعملاء لا تعد سليمة، فتركيز المؤسسة على متعامل واحد يتنافى مع إستراتيجية التنوع التي تتبعها المؤسسة، إضافة إلى ذلك فإن هذا التركيز سيؤدي بالضرورة إلى تلاشي حصتها السوقية مع مرور الزمن وهو ما قد يهدد بقاءها على المدى البعيد.

#### • استنتاج

إن كل من معدل النمو في رقم الأعمال و معدل شكاوي العملاء ومستوى رضاهم تعد مؤشرات قياس تسمح بتقييم أداء المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية من جانب العملاء، كما تعد هذه المؤشرات من العوامل المحددة لأدائها المالي. وكما لاحظنا فقد سمحت مؤشرات بعد العملاء في البطاقة الأداء المتوازن المقترحة للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية من تحديد الوضع الفعلي للمؤسسة تجاه عملائها، حيث أثبت بعد العملاء فعاليتها في إعطاء نظرة واقعية عن أداء المؤسسة وهو ما قد يشجع المؤسسة أكثر على تبني بطاقة الأداء المتوازن كنظام للتقييم خاصة في ظل البيئة الحالية التي تتواجد بها المؤسسة أين تشتد المنافسة الخارجية.

#### المطلب الثالث: تحليل نتائج بعد العمليات الداخلية

تُظهر بطاقة الأداء المتوازن أن المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية قد حققت سنة 2012 أداءً جيداً على مستوى بعد العمليات الداخلية وهو ما يعود بدرجة كبيرة إلى الارتفاع الملحوظ في معدل إنتاجية العاملين والذي يعد من أهم المؤشرات للحكم على كفاءة العمليات التشغيلية في المؤسسات الصناعية، ويوضح الجدول الموالي التطور الحاصل في هذا المؤشر للمؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين 2009 و 2012 .

الجدول رقم (15): تطور إنتاجية العمال بالمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية(الوحدة: آلاف دج)

السنة	2009	2010	2011	2012
قيمة الإنتاجية	2485.95	2746.03	3671.19	5212.93
معدل النمو في الإنتاجية	% 49.92	% 10.46	% 33.69	% 42

المصدر: من إعداد الطالب

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن معدل إنتاجية العاملين بالمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية قد شهد هو الآخر تحسنا وارتفاعا ملموسا خلال فترة الدراسة حيث انتقلت إنتاجية كل عامل بالمؤسسة من 2485.95 ألف دينار سنة 2009 إلى 5212.93 ألف دينار سنة 2012 أي بمعدل نمو بلغ 110% خلال أربع سنوات بالرغم من أن عدد العمال لم يعرف أي تغير ملموس خلال نفس الفترة. إن هذا التحسن في الإنتاجية هو ما مكن المؤسسة من بلوغ أهدافها فيما يتعلق بالعمليات الداخلية وهو ما ساهم في تحقيقها للنتائج المالية الجيدة على مستوى البعد المالي.

إضافة إلى معدل الإنتاجية الجيد الذي حققته المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية سنة 2012 فقد تمكنت المؤسسة أيضا من حسن تسيير مخزونها، حيث يدل مؤشر معدل دوران المخزون أن المؤسسة استطاعت أن تبلغ هدفها فيما يتعلق بالرفع من هذا المعدل سنة 2012 وهو الأمر الذي تؤكد مبيعات المؤسسة المحققة في نفس السنة.

أما فيما يتعلق بقدرة المؤسسة في الحصول على الأسواق فقد كشف مؤشر معدل الفوز بالصفقات أن المؤسسة لم تتمكن سنة 2012 من بلوغ هدفها المتمثل في الحصول على 40% من الأسواق التي تقوم بالدخول في مناقصات من أجلها، ويرجع هذا العجز حسب رأي الطالب إلى أن المؤسسة تركز جهودها على بعض الأسواق على حساب أسواق أخرى. وبالنظر إلى أن 60% من رقم أعمالها يعود إلى القطاع التربوي والتعليمي يمكننا الاستنتاج أن معظم الصفقات التي تفوز بها المؤسسة تكون مع هذا القطاع في حين لا يتم إعطاء الأهمية الكافية لمناقصات أخرى ما يحول دون حصول المؤسسة على هذه الأسواق وهو ما يعد أمرا في غاية الخطورة باعتباره يحرم المؤسسة من مصدر دخل محتمل كما يؤثر سلبا على مستوى الأداء في بعد العملاء.

#### • استنتاج

إن تحليل مؤشرات بعد العمليات الداخلية يظهر أن أداء المؤسسة على مستوى هذا البعد جيد بشكل عام وذلك بالنظر إلى كل من معدل الإنتاجية ومعدل دوران المخزون أين استطاعت المؤسسة بلوغ أهدافها، غير أن عجز المؤسسة على التنوع في أسواقها وتركيزها على عميل واحد يكشف عن عدم اتساع رؤيتها على المدى البعيد وانحرافها عن إستراتيجيتها، وهو ما قد يؤدي إلى تدني أدائها في المستقبل بالرغم من الأداء المتميز الذي تعرفه في الوقت الحالي.

وبذلك يمكن القول أن تقييم أداء المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية على مستوى هذا البعد قد أثبت فعاليته باعتباره يؤثر على الأداء في كل من بعد العملاء والبعد المالي.

#### المطلب الرابع: تحليل نتائج بعد التعلم والنمو

تُظهر بطاقة الأداء المتوازن أن أداء المؤسسة محل الدراسة على مستوى بعد التعلم والنمو كان الأضعف مقارنة بالأداء على مستوى الأبعاد الأخرى حيث تشير كافة المؤشرات المحسوبة ضمن هذا البعد إلى عجز المؤسسة في بلوغ أهدافها، وباعتبار أن بعد التعلم والنمو يعد نقطة الارتكاز والأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن فينبغي الوقوف عند كل مؤشر على حدى لمعرفة سبب الحصول على مثل هذه النتائج على مستوى هذا البعد الذي يعد المحرك الأساسي للأداء في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها.

#### • توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل داخل المؤسسة

يعتبر معدل دوران العاملين من المؤشرات الأكثر تعبيراً عن مدى ملاءمة مناخ العمل داخل المؤسسة، كما يقيس مدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها، حيث أن كل رحيل غير مرغوب فيه يعد خسارة في رأس المال الفكري بالنسبة للمؤسسة. ويوضح الجدول الموالي تطور هذا المعدل خلال الفترة الممتدة ما بين 2010-2012:

الجدول رقم (16): تطور معدل دوران العاملين للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية

السنة	2010	2011	2012
عدد تاركي العمل <sup>1</sup>	7	13	12
إجمالي العمال	378	368	371
معدل دوران العاملين	1.85 %	3.53 %	3.23 %

المصدر: من إعداد الطالب

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن معدل دوران العاملين قد ارتفع خلال سنتي 2011 و 2012 مقارنة بسنة 2010، حيث تعدى سنة 2012 نسبة 3% في حين كانت المؤسسة تهدف لجعله أقل من 1%.

<sup>1</sup>: لم يتم الأخذ في الحسبان إلا العمال المستقبليين والعمال الذين خرجوا للتقاعد المبكر.

ويشير هذا الارتفاع في معدل دوران العاملين إلى عدم سلامة مناخ العمل داخل المؤسسة مما يدفع بالعاملين للرحيل سواء عن طريق الاستقالة أو التقاعد المبكر، وبذلك يمكن تفسير هذا الارتفاع في عدد تاركي العمل خلال سنتي 2011 و 2012 بتبات أجور الموظفين بالرغم من النتائج المالية الجيدة للمؤسسة خلال هاتين السنتين الأمر الذي يعود بالتأكيد إلى ضعف وعدم كفاءة النظام التحفيزي المتواجد بالمؤسسة.

#### • ضمان سلامة العمال

تعد المؤسسات الصناعية والمستعملة للآلات والتجهيزات الكبيرة أكثر عرضة للحوادث المهنية من نظيراتها الخدمية لذلك يعتبر معدل تكرار حوادث العمل من المؤشرات الجوهرية التي تدل على مدى اهتمام المؤسسة بسلامة مواردها البشرية، ويوضح الجدول الموالي تطور هذا المعدل في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية خلال الفترة الممتدة ما بين 2009-2012 :

الجدول رقم (17): تطور حوادث العمل في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية

السنة	2009	2010	2011	2012
عدد الحوادث	04	09	13	13
عدد ساعات العمل الفعلية	683520	725760	706560	712320
معدل تكرار الحوادث	5.85	12.40	18.40	18.25
عدد ساعات العمل الضائعة	366.80	829.32	2539.60	933.32

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن معدل تكرار الحوادث قد بلغ مستوى قياسي سنتي 2011 و2012، حيث بلغ عدد الحوادث 13 حادث بمعدل تكرار تجاوز 18 وهو ما يشير عن ابتعاد المؤسسة كليا عن غايتها، حيث كانت تهدف خلال سنة 2012 إلى خفض عدد الحوادث إلى أقل من 5 حوادث بمعدل تكرار أدنى من 7. وبذلك يمكن القول أن الإدارة قد فشلت في وضع سياسة فعالة لتأمين ظروف عمل صحية وأمنة، وهو ما يمكن ترجمته بغياب برامج تدريبية وتكوينية حول السلامة المهنية من شأنها تحسيس العمال في مجال الوقاية والأمن. كما يشير تكرار نفس العدد من الحوادث خلال سنتي 2011 و2012 إلى عدم إجراء المؤسسة لدراسة وتحليل حول هذه الحوادث وأسباب وقوعها.

• تحسين قدرات وكفاءة العاملين

يهدف التحسين من مستوى الكفاءات المهنية والزيادة في الفعالية الإنتاجية، فقد أبدت المؤسسة محل الدراسة بعض الاهتمام بجانب التكوين خاصة في السنوات الأخيرة أين شهدت المؤسسة مجموعة من التغييرات شملت طرق جديدة للعمل وبعض التجديدات في طرق التسيير، وهو ما أدى بها إلى وضع خطط تكوين بهدف دعم وتطوير كفاءاتها.

وتتمحور الجهود المبذولة من طرف المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية فيما يخص التكوين حول :

- التأقلم مع المعايير المحاسبية الجديدة ضمن التحول نحو النظام المحاسبي المالي الجديد.
- تكوين المدراء والمسيرين في مجالات التسيير وإدارة الأعمال.
- تكوين المهندسين في الجوانب التقنية والصناعية.

ويوضح الجدول الموالي التطور في مصاريف التكوين خلال الفترة الممتدة ما بين 2009-2012:

الجدول رقم (18): تطور مصاريف التكوين في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية

السنة	2009	2010	2011	2012
مصاريف التكوين (دج)	949 160	1 270 000	2 078 000	8 862 000

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن مصاريف التكوين قد عرفت تطورا كبيرا خلال الفترة الممتدة ما بين (2009-2012)، حيث انتقلت من 949160 دج سنة 2009 إلى 8862000 دج سنة 2012، ويعود هذا الارتفاع الكبير والمفاجئ في مصاريف التكوين كنتيجة لاستفادة المؤسسة منذ سنة 2010 من قروض استثمارية يتم تخصيص جزء منها لتكوين العمال.

وبذلك فإن المؤسسة قد أظهرت نيتها في تطوير قدرات عاملها، حيث ارتفعت مصاريف التكوين لسنة 2012 إلى 8,862 مليون دج بمعدل زيادة بلغ 326% مقارنة مع سنة 2011، غير أن هذا الارتفاع لا يزال غير كافيا لتحقيق هدف المؤسسة في هذا المجال حيث لا تمثل مصاريف التكوين سنة 2012 سوى 0.4% من رقم أعمال المؤسسة وقد كانت هذه الأخيرة تهدف لجعله في حدود 0.7% أو 1% (تشير المعايير العالمية إلى أن مصاريف التكوين تشكل أكثر من 3% من رقم أعمال المؤسسات الناجحة)، وبذلك فإن

PMO وبالرغم من الجهود المبذولة فهي لم تستطع تحقيق هدفها مما يدعو للمزيد من الاهتمام وبدل جهود أكبر في هذا المجال.

#### • تطور معدل الحوافز والمكافآت

تشكل الحوافز والمكافآت جوهر النظام التحفيزي القائم في المؤسسات الصناعية، لذلك فإن تتبع التطور الحاصل في معدل هذه الحوافز والمكافآت من شأنه أن يبين لنا مدى كفاءة النظام التحفيزي المتواجد في المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى ذلك يعد مؤشر نمو الحوافز والمكافآت من المؤشرات الفعالة لقياس مستوى رضا العاملين في المؤسسة كما يؤثر على العديد من المؤشرات ضمن هذا البعد والأبعاد الأخرى. ويوضح الجدول الموالي قيمة ومعدل تطور الحوافز والمكافآت في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية خلال الفترة الممتدة ما بين 2009-2012

الجدول رقم (19): تطور قيمة الحوافز والمكافآت في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية

السنة	2009	2010	2011	2012
قيمة الحوافز والمكافآت (دج)	13356000	11622000	20210000	261187000
معدل النمو	/	- 12.9 %	73.8 %	29.57 %

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أنّ هناك تحسن في قيمة الحوافز والمكافآت الموزعة على العاملين خاصة سنة 2011 أين بلغ معدل النمو 73.8% بعد أن كان سالبا سنة 2010، غير أن المؤسسة لم تتمكن من بلوغ هدفها في سنة 2012 وذلك بالرغم من النتائج المالية الجيدة التي حققتها المؤسسة خلال هذه السنة وهو العامل الذي الرئيسي الذي ساهم دون أدنى شك في ارتفاع معدل دوران العاملين.

#### • استنتاج

من خلال تحليلنا لمؤشرات بعد التعلم والنمو نصل كنتيجة إلى ضرورة الاهتمام بمثل هذه المؤشرات ودمجها ضمن نظام التقييم القائم في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية وذلك خاصة بعدما كشفت النتائج المتوصل إليها ضمن هذا البعد عن عدم قدرة المؤسسة على

الاحتفاظ بعاملها وضمن سلامتهم والرفع في مستوى رضاهم، حيث أن كل هذه العوامل الأخير تعد البنية التحتية التي يجب على المؤسسة الاهتمام بها لخلق نمو طويل الأجل.

وبذلك يمكن القول أن بعد التعلم والنمو قد أثبتت فعاليته من خلال احتوائه على مؤشرات تسمح بقياس درجة سلامة ومستوى رضا وكفاءة الأفراد داخل المؤسسة وهو ما يسمح بإعطاء تعبير أكثر واقعية عن الأداء الفعلي للمؤسسة، الأمر الذي يشكل دافع آخر يشجع المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية على تبني نظام بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتقييم أدائها.



## خلاصة

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن يمكن تطبيقه من طرف المؤسسة محل الدراسة وذلك بإتباع مجموعة من الخطوات المنهجية التي توضح كيفية تقييم الأداء بالاعتماد على أربعة أبعاد مختلفة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو) وليس بالاعتصار على البعد المالي فقط.

وقد سمحت بطاقة الأداء المتوازن بتحديد كل من رؤية وإستراتيجية المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية ومن تم ترجمتهما إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية الموزعة على أربعة أبعاد مختلفة، أين تم اختيار المؤشرات الأكثر ملاءمة للتعبير عن هذه الأهداف حيث سمحت هذه المؤشرات بتقييم أداء المؤسسة من جهة وتحديد مدى التزامها بتنفيذ إستراتيجيتها من جهة أخرى.

كما بين تحليل نظام التقييم القائم بالمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية وكذلك تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عليها أن المؤسسة تركز وتهتم كثيرا بالجانب المالي للأداء دون الجوانب الأخرى، حيث أن النتائج المالية المرتفعة التي حققتها المؤسسة سنة 2012 قد غطت عن الأداء الفعلي للمؤسسة والذي كشفت عنه كل من نتائج بعد العملاء و بعد التعلم والنمو التي تُظهر خروج المؤسسة عن إستراتيجيتها وعدم اهتمامها بالنمو على المدى البعيد.

كما أنه ومن خلال تحليلنا لكل بعد على حدى وبالاعتماد على علاقة السبب والنتيجة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن فقد تبين لنا أن النتائج المالية التي توصلت إليها المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية غير نابعة من القدرات والإمكانات الداخلية للمؤسسة (حيث لاحظنا عدم اهتمام المؤسسة بعملائها وبمواردها البشرية، وبالرغم من ذلك فقد استطاعت أن تحقق نتائج مالية جيدة) وإنما تعود لعوامل خارجية كالظروف الاقتصادية التي تمر بها البلاد (الوضعية المالية الحالية للجزائر).

وبذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن تؤكد مرة أخرى أنه لا يمكن قياس أداء المؤسسات ومعرفة وضعها الحقيقي بالاعتصار على المؤشرات والنتائج المالية فقط، حيث تمكنت البطاقة بالرغم من النتائج المالية الممتازة التي حققتها المؤسسة محل الدراسة من تقديم تحليل يعكس الوضع الفعلي ومستوى الأداء الحقيقي للمؤسسة وهو الأمر الذي يسمح لنا بالقول أن بطاقة الأداء المتوازن تعد من أدوات التقييم الأكثر ملاءمة لتقييم الأداء الفعلي للمؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية و ذلك بالنظر لمعطيات البيئة الحالية التي تنشط فيها المؤسسة من جهة وعجز نظام التقييم المتواجد بها على إعطاء تصور واضح حول مستوى أدائها الحقيقي من جهة أخرى.

خاتمة

لقد أصبح من الواضح أن المؤسسة التي تريد البقاء والاستمرار في بيئة تحكمها المنافسة الشديدة لا بد أن تكون قادرة على مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة لهذه البيئة، ولن يتحقق ذلك إلا بامتلاك هذه الأخيرة لأداة تسمح لها بتقييم وضعها الحقيقي في أي لحظة وتقودها نحو تحقيق أهدافها المرجوة.

وقد تم التطرق من خلال هذا البحث إلى ماهية الأداء وأهمية قياسه وتقييمه، أين تبين أن مفهوم الأداء يعد من المفاهيم المعقدة التي اختلف العديد من الباحثين في تحديدها، كما اتضح أن الأداء لم يوجد إلا من أجل تقييمه، لذلك فإن عملية تقييم الأداء تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات باعتبار أنه لا يمكن إدارة إلا ما يمكن قياسه.

ومن أجل تقييم الأداء فإن المؤسسات تتوفر على مجموعة متنوعة من أساليب وأنظمة التقييم، وقد تم التطرق إلى مختلف هذه الأساليب انطلاقاً من الأساليب التقليدية التي تركز على المؤشرات المالية وصولاً إلى الأساليب الحديثة، أين تبين لنا أن نجاح العملية التقييمية يبقى مرهوناً بمدى قدرة المؤسسات على الاستعانة بمجموعة من مؤشرات الأداء التي من شأنها التعبير عن الأداء الكلي للمؤسسة، والتي تعكس طموحات ومطالب جميع فئات أصحاب المصالح من: مساهمين، عملاء، موردين، موظفين، مجتمع محلي... الخ، وبالتالي فإن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي تستطيع أن تحقق التوازن بين جميع هذه الأطراف.

وفي هذا الإطار فقد برزت بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لتحقيق هذا التوازن، كونها تضع تحت تصرف المديرين أداة موضوعية تمكنهم من تقييم أداء مؤسساتهم من خلال ترجمة إستراتيجية هذه المؤسسات إلى خطوات عمل تنفيذية يتم تطبيقها بما يحقق الأهداف المرجوة.

نتيجة لذلك فقد تم اعتبار بطاقة الأداء المتوازن من بين أكثر الأنظمة الحديثة فعالية في تقييم أداء المؤسسات نظراً لتركيزها على أربعة جوانب مختلفة للأداء تجمع بين المؤشرات المالية والغير مالية، والعوامل الداخلية والخارجية وتهتم بالمدى القصير والبعيد، وهو الأمر الذي يساهم في تنفيذ الإستراتيجية بنجاح ويدفع المؤسسة نحو مستويات متميزة من الأداء.

وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للدراسة، تم إسقاطها على أرض الواقع من خلال اقتراح تطبيق نموذج لبطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة صناعية تتمثل في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، وقد أسفرت الدراسة التطبيقية على النتائج التالية:

- إن أدوات التقييم المستخدمة في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية تعد في مجملها أدوات تقليدية تركز على المحور المالي وتهمل محاور الأداء الأخرى. كما اتضح أنها لا تقدم تعبيراً واقعياً عن مستوى الأداء الحقيقي في المؤسسة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- من خلال الاستنتاجات التي خرجنا بها بعد تحليل نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، يمكننا القول أن الأبعاد الأربعة للبطاقة قد أثبتت فعاليتها ونجاحتها في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- من خلال عملنا الميداني فقد لاحظنا أن المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية لا تمتلك لمديرية أو مصلحة تجارية وبذلك فهي لا تستطيع متابعة عملائها على المستوى الكلي، ما يعد أمراً في غاية الخطورة بالنظر إلى طبيعة وخصائص البيئة الحالية التي تنشط فيها المؤسسة. كما لاحظنا أيضاً غياباً تاماً للمحاسبة التحليلية داخل المؤسسة مما يجعلها عاجزة عن تحديد التكاليف بدقة وهو ما يؤدي إلى التخفيض من فعالية تقييم الأداء.
- يرتبط مفهوم النجاح في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية بتحقيق أعلى مستوى ممكن من رقم الأعمال، لذلك نجدها تهتم بكبار العملاء على حساب العملاء الآخرين.
- من خلال تركيزها على عميل واحد (القطاع التربوي والتعليمي) وإهمالها لاحتياجات باقي العملاء يمكن القول أن المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية ليس لديها تطلع للمستقبل وأن رؤيتها تقتصر على المدى القصير مهمة بذلك المدى البعيد، وهو الأمر الذي سيهدد وجودها في المستقبل. كما لاحظنا أن تركيز المؤسسة على عميل واحد يخلق نوع من التناقض مع إستراتيجية التنويع التي تتبعها.
- لقد كشفت بطاقة الأداء المتوازن عن عدم اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية، وهو ما يعد أمراً ذو درجة كبيرة من الخطورة باعتبار أن رأس المال البشري يعد أهم مورد تمتلكه المؤسسات في الوقت الحالي، فهو المحدد لبقيتها أو تلاشيها، لذلك نجد أن بطاقة الأداء المتوازن تأخذ بعين الاعتبار من خلال جعلها لبعده التعلم والنمو القاعدة التي تركز عليها البطاقة.
- لقد تبين من خلال التربص الذي قمنا به أن المؤسسة لا تولي الاهتمام الكافي للمسائل والدراسات الإستراتيجية، حيث لاحظنا أن أغلبية الموظفين بالمؤسسة لا يملكون أي فكرة حول رؤية وإستراتيجية المؤسسة.

- في ظل عدم توجيه الاهتمام الكافي للمسائل الإستراتيجية وعدم السعي وراء التنفيذ الفعلي لهذه الأخيرة فإن المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية لن تستطيع الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية (في حالة تطبيقها) وسيبقى استخدامها للبطاقة يقتصر على كونها أداة للتقييم فقط.

- يمكن القول أن النتائج المالية التي حققتها المؤسسة سنة 2012 قد غطت أو أخفت المستوى الفعلي لأداء المؤسسة، وهو ما يقودنا للقول أن المؤسسة بإتباعها لنفس السياسة الحالية وبخروجها عن إستراتيجيتها المحددة سوف تلقى العديد من المشاكل في المستقبل. كما تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن الحكم على نجاح مخطط الإنعاش الذي تبنته المؤسسة سنة 2010 بالنظر إلى النتائج المالية فقط.

- من خلال الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها في هذا المجال ومن خلال الدراسة التي قمنا بها، فقد تبين لنا أن أغلب المؤسسات الصناعية في الجزائر والتي تم استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائها قد أظهرت نتائج مالية جيدة، وذلك بالنظر إلى أبعادها المالية. غير أن مستوى الأداء في الأبعاد الأخرى كان منخفضا جدا مقارنة مع الأداء المالي، وهو ما يقودنا إلى الاستنتاج أن هذا الأداء المالي الجيد الذي حققته المؤسسات الصناعية في السنوات الأخيرة لا يعد نابعا من القدرات والإمكانات الداخلية لهذه المؤسسات (فلو كان كذلك لكان مستوى الأداء في الأبعاد الأخرى مرتفعا أيضا باعتبار أن الأداء المالي ما هو إلا محصلة للأداء في الأبعاد الأخرى) وإنما يعود لعوامل خارجية تربطها بالوضعية المالية التي تعرفها البلاد منذ سنوات (فقد كانت النتائج المالية لهذه المؤسسات قبل تلك السنوات سالبة). وبذلك يبرز لنا ارتباط كل من أداء هذه المؤسسات الصناعية وكذلك مصيرها بالوضعية المالية للجزائر وهو الأمر الذي يجعلنا نقول أن هذه المؤسسات لا تمتلك لأية رؤية إستراتيجية على المدى البعيد. وباعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن قد جاءت لتعالج المشاكل المرتبطة بتنفيذ الإستراتيجية وبالتركيز على الأداء المالي، فهذا يجعلها دون شك النظام الأكثر ملاءمة لتقييم أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية باعتبارها تقدم تعبيرا صحيحا وواقعا عن الأداء الفعلي للمؤسسة حتى في ظل تحقيق هذه الأخيرة لأداء مالي جيد وهو ما أكدته الدراسة التي تم انجازها على مستوى المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية. وبذلك نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الثالثة وأجبنا على التساؤل الرئيسي للبحث.

وعلى أساس ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ينبغي على المؤسسة مواكبة التطور الحاصل في علم الإدارة الحديثة وبالتحديد في مجال مراقبة التسيير من خلال إعادة النظر في نظام تقييم الأداء الخاص بها وذلك من خلال تحديثه أو تبني بطاقة الأداء المتوازن كبديل بعد أن أثبتت فعاليتها.

- يجب على المؤسسة أن تسعى إلى تحقيق رضا جميع عملائها على حد سواء وذلك بما يتماشى مع إستراتيجيتها المحددة.

- يجب على المؤسسة أن تولي اهتماما أكبر لمواردها البشرية باعتبارهم المحرك الأساسي للأداء.

- ينبغي على المؤسسة وضع آليات تسمح بتوصيل إستراتيجيتها وأهدافها إلى كافة الأفراد العاملين بها حتى يساهم كل فرد في تنفيذ الإستراتيجية وبلوغ الأهداف المرجوة.

- لا بد على المؤسسة أن توجه اهتمامها إلى المدى البعيد من أجل تحقيق رؤيتها وإستراتيجيتها وذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية وتوسيع قاعدة العملاء، كما ينبغي على المؤسسة أن تطرح دائما هذا السؤال: " كيف سنتمكن PMO من الحفاظ على سمعتها في ظل توجه الجزائر نحو اقتصاد السوق واتفاقيات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وما ينتج عنه من دخول مستثمرين أجانب إلى السوق الجزائري؟

في الأخير يمكن القول أن المؤسسات الصناعية الجزائرية بشكل خاص والمؤسسات العمومية الاقتصادية بشكل عام تعاني من مشكل هيكلية كبير يكمن في عدم امتلاكها لرؤية بعيدة المدى وسعيها لتحقيق نتائج على المدى القصير مهمة بذلك المدى البعيد، وبذلك فلن يكون لهذه المؤسسات مستقبل في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق إذا ما استمرت على نفس الطريق.

من جهة أخرى فإنه لا يمكننا انتقاد هذه المؤسسات بمفردها نظرا لكونها تابعة في جميع المسائل الإستراتيجية لشركات المساهمة التابعة بدورها للدولة، وهو ما يقودنا إلى القول أن مثل هذه المواضيع المتعلقة بالأداء والتي ترتبط بالرؤية والإستراتيجية لا يمكن معالجتها بشكل فعال على مستوى جزئي يقتصر على المؤسسات فقط، وإنما يجب توسيع مجال الدراسة إلى مستوى الاقتصاد الكلي بأكمله باعتبار أن المشكل الفعلي يكمن هناك.

المراجع

## I. المراجع باللغة العربية

## 1. الكتب

- (1) إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (2) بارنارد مارن، ترجمة خالد العامري، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، دار الفاروق للاستثمارات التفافية، الجيزة، 2009
- (3) أحسان دهش جلاب، صالح عبد الرضا رشيد، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- (4) أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2009.
- (5) جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2013.
- (6) حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- (7) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، عمان، دار اليزاوي للنشر والتوزيع، 2007.
- (8) سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليزاوي العلمية، 2002.
- (9) طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل لنشر، عمان، 2009.
- (10) طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- (11) طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، توجيه الأداء الإستراتيجي: الرصف والمحاذة، دار وائل لنشر، عمان، 2009.
- (12) عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات، ط 1، دار الحامد للنشر، عمان، 1999.
- (13) عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، دار المسيرة، عمان، 2007.
- (14) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، جامعة المنصورة، 2006.
- (15) فارس رشيد البيتاني، محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية، دار أيله للنشر والتوزيع، عمان، 2010.



- (16) محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية : الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، 2003.
- (17) مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- (18) محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- (19) محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.
- (20) نبيل إسماعيل رسلان، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

## 2 . المجالات و الدوريات

- (1) أحمد بونقيب، رحيم حسين، دور لوحات القيادة في دعم عمليات مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، جامعة بسكرة، 2008.
- (2) أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، الأردن، 2009 ، ص. 9.
- (3) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، 2009.
- (4) خالد محمد عبد المؤمن لبيب، مدخل مقترح لتطوير فعاليات تقييم أداء منشآت الأعمال باستخدام نموذج الأداء الاستراتيجي، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، كلية التجارة-جامعة القاهرة، 2001.
- (5) عبد السلام ابراهيم عبيد، تقويم الأداء الاستراتيجي على وفق بطاقة الأداء المتوازن، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد1، المجلد1، 2009.
- (6) عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001.
- (7) مروان محمد أبو فضة، ماهر موسى درغام، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، 2009.

## 4. المنتقيات والمؤتمرات

- (1) عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، 2008،
- (2) عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- (3) محمد الطعمانة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق إستنباطها، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- (4) محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- (5) نبيل إسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

## 5. الرسائل و الأطروحات الجامعية

- (1) حسين حساني، تقييم الأداء في مؤسسات التأمين الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011.
- (2) مراد كواشي، إشكالية تقويم الأداء الشامل في المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2011.
- (3) نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
- (4) محاد عريوة، دورة بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعة الغذائية، مذكو ماجستير، جامعة سطيف، 2011.

## 6. المواقع الإلكترونية

- (1) تامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء إستراتيجيات التسويق، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، على: <http://labocolloque5.voila.net/71thamirbakri.pdf>، في: 2014/01/12.
- (2) جمال الدين سحنون ، حمدي معمر، تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع

- المحروقات، على: <http://labocolloque5.voila.net/138maamarhamdi.pdf> ، في 2014/01/12.
- (3) جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى الندوة الثانية عشر في سبيل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، 2010، على: <http://www.kantakji.com/media/2936/e223.pdf> ، في: 2013/08/30.
- (4) عمر عبو، هودة عبو، دور الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، على: <http://labocolloque5.voila.net/142Abbouhoudaomar.pdf> ، في: 2013/06/02.
- (5) محمد العربي بن لخضر، عامر بن سالم، صياغة الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسة الصناعية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، على: <http://labocolloque5.voila.net/79bensalmebelkhdar.pdf> ، في: 2014/01/20.

## .II المراجع باللغات الأجنبية

### 1. OUVRAGE

- 1) Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers, 5eme édition, Edition d'Organisation, Paris, 2011.
- 2) Brigitte Doriath et Christian Goujet, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Dunod, Paris, 2007.
- 3) Charles T. Horngren et al, contrôle de gestion et gestion budgétaire, 3eme édition, Pearson éducation, Paris, 2006.
- 4) Centre des jeunes dirigeants des entreprises, Le guide de la performance globale, Éditions d'Organisation, 2004.
- 5) David P. Norton, Robert S. Kaplan, The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, Harvard business press, Boston, 1996.

- 6) David P. Norton, Robert S. Kaplan, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Editions d'organisation, Paris, 2003.
- 7) Fabienne Guerra, Pilotage stratégique de l'entreprise, De Boeck, Bruxelles, 2007.
- 8) Françoise Giroud et al, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2eme édition, Gualino éditeur, Paris, 2004.
- 9) Fred R. David, Strategic Management: Concepts and Cases, 13th ed., Prentice Hall, New Jersey, 2009.
- 10) Gérard Garibaldi, Analyse stratégique, Groupe Eryrolles, Paris, 2001.
- 11) Hélène Löning et al, Le contrôle de gestion : Organisation et mise en œuvre, 2eme édition, Dunod, 2003.
- 12) John Roberts, Organisation de l'entreprise moderne, performance et croissance, Economica, 2008.
- 13) Karim Said, Martine Maadani, Management et pilotage de la performance, Hachette Éducation, 2009.
- 14) Michel Kalika, Structure d'entreprise, Edition Economica, Paris, 1995.
- 15) Michel Marchesnay, Management Stratégique, les éditions de l' ADREG, France, 2004.
- 16) Mohan Nair, Essentials of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, New Jersey, 2004.
- 17) Nan Chai, Sustainability Performance Evaluation System in Government, Springer Science, London, 2009.
- 18) Patrick Irabarne, Les tableaux de bord de performance, Dunod, Paris, 2003.
- 19) Paul R. Niven, Balanced scorecard: step-by-step for government and nonprofit agencies, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003.
- 20) Philippe Lorino, Méthode et pratiques de la performance, 3eme édition, Editions d'organisation, Paris, 2003.
- 21) Pierre Voyer, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2eme édition, Presses de l'université du Québec, Québec, 1999.

---

## 2. ARTICLES

- 1) Andy Neely, The performance measurement revolution: why now and what next?, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 19, No. 2, P.P. 210-220.
- 2) Andra Gumbus, Bridget Lyons, The Balanced Scorecard at Philips Electronics, *Strategic Finance*, 84(5), 2002.
- 3) Bertrand Sogbossi Bocco, Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, *La Revue des Sciences de Gestion*, V.01, N. 24, 2010, P. 118.
- 4) Bose S., Thomas K., Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8, No. 4, 2007.
- 5) Christophe Germain, Stéphane Trébucq, La performance globale de l'entreprise et son pilotage, *Semaine sociale Lamy*, N. 1186, 2004.
- 6) David P. Norton, Robert S. Kaplan, Putting the balanced scorecard to work, *Harvard business review*, 1993.
- 7) David P. Norton, Robert S. Kaplan, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, 2004.
- 8) David P. Norton, Robert S. Kaplan, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, *California management review*, vol.39, N.1. 1996.
- 9) Kaplan, R. S. & Norton, D., The Balanced Scorecard- Measures that Drive performance, *Harvard Business Review*, Vol.70, No.1, 1992.
- 10) Dirk Kalff et al, *Balanced Scorecard and Results-Based Management*, European Institute for Advanced Studies in Management, Nice, 2005.
- 11) Frank Figge The sustainability balanced scorecard linking sustainability management to business strategy, *Business Strategy and the Environment*, No.11, 2002.
- 12) Gerhard Speckbacher et al, A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries, *Management Accounting Research*, 14(4), 2003.

- 13) Hanne Norreklit, The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research*, No.11, 2000.
- 14) Helen Atkinson, Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?, *Management Decision*, Vol. 44, No.10, 2006.
- 15) John H. Lingle, William A. Schiermann, From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It?, *Management Review*, Vol. 85, No. 3, 1996, P.56.
- 16) J. Mouritsen et al, Dealing with the knowledge economy: intellectual capital versus balanced scorecard, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, No. 1
- 17) Michael Porter, What is strategy? , *Harvard Business review*, 1996.
- 18) Milad Abdelnabi Salem, Balanced Scorecard: weaknesses, strengths, and its ability as performance management system versus other performance management systems, *Journal of Environment and Earth Science*, Vol. 2, No.9, 2012.
- 19) Ray Sarbapriya, Balanced Vision from Balanced Scorecard for Corporate Strategic Management, *Journal of Expert Systems*, Vol. 1, No. 1, 2012.
- 20) Robert H. Chenhall, Deigan Morris, The impact of structure, environment and interdependencies on the perceived usefulness of management accounting systems, *Accounting Review*, Vol. 61, No. 1, 1986.

### **3. THESES ET MEMOIRES**

- 1) Charlotte Lagaditis, L'utilisation du tableau de bord prospectif comme outil de mesure des performances de la stratégie sociale des entreprises, Mémoire de Master en Management International, Institut catholique des hautes études commerciales, Bruxelles, 2012.
- 2) Floriane Bouyoud, Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, Thèse de doctorat en science de gestion, Laboratoire d'investigation en prospective stratégie et organisation, 2010.
- 3) M. Matthieu Lauras, Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques, These de Doctorat en Génie Industriel, L'institut national polytechnique de Toulouse, 2004

- 4) Moez Essid, Les Mécanismes de Contrôle de La Performance Globale, These de Doctorat en Science de Gestion, Centre de recherche en pilotage économique et Social des Organisations, Université Paris-Sud, 2006,
- 5) Manel Benzerafa, L'universalité d'un outil de gestion en question: Cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat, Thèse de Doctorat en Management Publique, Centre d'études et de recherches sur les organisations et sur les stratégies, Paris, 2007.
- 6) Wenceslas Ouedraogo, La conception d'un tableau de bord prospectif à la direction financière de la SAF, mémoire de fin d'étude, centre africain d'étude de gestion, 2005.

#### 4. Sites électroniques

- 1) Yvon Pesqueux, la notion de performance globale, Paris, 2004, sur : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/03/20/16/PDF/performanceTunis.pdf>, Consulté Le : 15/05/2013.
- 2) Cherif Lahlou, Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances, sur : <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/Cherif%20LAHLOU.pdf>, Consulté Le : 17/05/2013.
- 3) Angèle Dohou, Nicolas Berland, Mesure de la performance globale des entreprises, sur : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/48/75/PDF/p154.pdf>, consulté le : 10/06/2013.
- 4) Papa Ibra Kebe, Modes d'évaluation et performance des projets de R&D, sur : <http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/3295/Kebe.pdf>, consulté le : 10/06/2013.
- 5) Gavin Lawrie, Ian Cobbold, The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool, 2GC Conference Paper, Boston, 2002, Sur: [https://courses.cs.ut.ee/MTAT.03.243/2013\\_spring/uploads/Main/BSC.pdf](https://courses.cs.ut.ee/MTAT.03.243/2013_spring/uploads/Main/BSC.pdf), Consulté le : 08/08/2013.

- 
- 6) Grégory Wegmann, Les Tableaux de Bord Stratégiques : Une Instrumentation du Contrôle de Gestion Stratégique, Article publié au 22ème congrès de l'AFC, Université Paris 1, 2011, sur : <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/46/60/PDF/WEGMANN.PDF>, Consulté le :11/10/2013.
  - 7) Denis Choffel, François Meyssonier, Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard, Comptabilité et connaissance, 2011, P. 16, Sur: <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/11/57/PDF/33.pdf>, Consulté le: 13/10/2013.
  - 8) Jelena Jovanovic et al, Balanced Scorecard Model Evaluation, P. 133, Sur: <http://www.cqm.rs/2009/3iqc/21.pdf>, Consulté le: 5/12/2013.
  - 9) Randall Rollinson, Building a Balanced Scorecard: Linking Strategy to People, , sur: <http://lblstrategies.com/library/docs/Balanced-Scorecard-Randall-Rollinson.pdf>, Consulté le: 25/01/2014.



الملاحق





الملحق رقم (02): أهداف المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية لسنة 2012

OBJECTIFS PMO 2012

U : MDA

Chiffre d'affaires	1450,0
Valeur ajoutée	517,3
Excédent brute d'exploitation	188,3
Résultat Opérationnel	94,1
Résultat net	74,6
Stocks totaux	588,1
Créances clients	955,9
Endettement	1839,6

Etats Financiers-Actif


**BILAN ACTIF**  
 Exercice clos le 31/12/2012

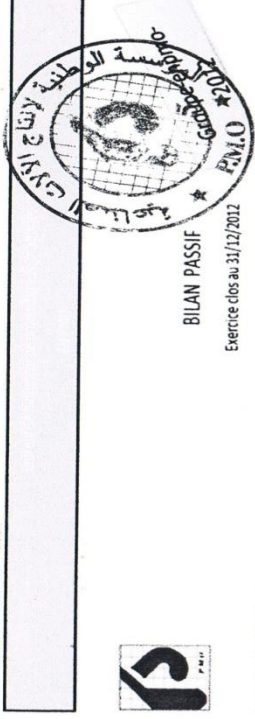
Direction Des Finances

 2012  
 Gouverneur

Actif Immobilisé		Actif Circulant	
<b>ACTIF IMMOBILISE (a)</b>		<b>ACTIF CIRCULANT - actif courant</b>	
Immobilisations incorporelles:		<b>Stocks et en-cours (b):</b>	
Frais d'établissement	1 439 180,14	Matières premières et autres approvisionnements	783 444 190,56
Frais de recherche et de développement	0,00	En cours de production (biens et services) (c)	491 074 576,87
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, logiciels	0,00	Produits intermédiaires et finis	130 854 466,41
Immobilisations corporelles:	1 439 180,14	Marchandises et stocks à l'extérieur	161 565 147,28
Terrains	3 001 717 100,95	Avances et acomptes versés sur commandes	0,00
Agencements et aménagement des terrains	383 090 402,53	<b>Créances (d):</b>	1 980 434,60
Constructions	2 426 657 324,14	Créances clients (e) et comptes rattachés (d)	791 672 081,87
Installations techniques, matériels, et outillage industriels	1 089 633 800,70	Créances clients douteux et comptes rattachés	663 018 798,55
Autres immo-transport, mobiliers, mat bxx inform	1 361 828 209,63	Autres débiteurs	62 594 835,92
Immobilisations corporelles en cours	142 387 619,94	Impôts	8 446 613,06
Immeuble de placement	225 000,00	Autres actifs courants	57 528 064,53
<b>Immobilisations financières (f):</b>	547 968,12	Valeurs mobilières de placement (e):	83 719,81
Titre de Filiale-Participations (b)	0,00	Instruments de trésorerie	0,00
Créances rattachées à des participations	0,00	Disponibilités	927 639 270,47
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	0,00	<b>Total l'actif courant</b>	2 504 735 397,50
Autres titres immobilisés (réévaluation-terrains)	0,00	<b>TOTAL GENERAL (h=)</b>	5 646 986 671,12
Prêts et autres	547 968,12		2 649 180 029,10
Impôt différé-Actif	45 040 479,98		2 997 806 642,02
<b>Total l'actif Non courant</b>	2 462 716 431,34		2 451 846 984,70
	688 534 312,28		
	691 295 074,66		
	652 821 428,72		
	456 824 208,32		
	130 854 466,41		
	65 142 753,99		
	0,00		
	1 980 434,60		
	725 831 195,95		
	659 772 798,55		
	0,00		
	8 446 613,06		
	57 528 064,53		
	83 719,81		
	0,00		
	0,00		
	0,00		
	0,00		
	0,00		
	927 639 270,47		
	1 96 463 397,76		
	2 308 272 329,74		
	1 760 551 910,04		

Pr 24

 محمد جحسا  
 مدير المسالية و المحاسبة



BILAN PASSIF

Exercice clos au 31/12/2012

Direction Des Finances

Capitaux Propres				
<b>CAPITAUX PROPRES*</b>				
Capital émis (ou compte de : expirant) (a)	P1		379 080 000,00	379 080 000,00
Primes d'émission, de fusion, d'apport,	P1.1	462,50		462,50
Ecart de réévaluation (b)	P1.2	12 779 308,97	19 321 875,27	
Ecart d'équivalence (c)		0,00	0,00	0,00
<b>Réserves:</b>		0,00	0,00	0,00
Réserves légales	P1.3	6 436 051,92	3 074 908,92	
Réserves facultatives	P1.4	15 294 571,23	15 294 571,23	
Autres réserves consolidés	P1.5	20 000 000,00	0,00	
Report à nouveau (d)	P1.6	97 335 641,44	-3 654 872,90	
Report à nouveau sur corrections comptables	P1.7	477 965 119,85	-71 581 439,84	
Report à nouveau sur corrections comptables assimi-titre			237 615 559,69	
Report à nouveau sur corrections comptables-écart réév			311 931 000,00	
Résultat de l'exercice [bénéfice ou perte] (e)	P1.8	195 286 584,94	128 012 769,34	
Provisions réglementées			0,00	
<b>Total</b>		<b>1 204 177 740,85</b>	<b>1 019 094 834,21</b>	<b>460</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>				
Provisions pour risques	P2	0,00	0,00	
Provisions pour charges	P2.1	119 915 347,25	0,00	
Provisions pour charges-IDR	P2.2	209 166 252,44	215 954 294,75	
<b>Total</b>		<b>329 081 599,69</b>	<b>215 954 294,75</b>	
<b>DETTES passif non courant (1) (g)</b>				
Emprunts obligataires convertibles	P3	0,00	0,00	
Autres emprunts obligataires		0,00	0,00	
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédits (2)	P3.1	994 453 408,74	978 487 697,66	
Emprunts et dettes financières diverses (3)	P3.2	14 483 236,89		
<b>TOTAL III PASSIF NON COURANT</b>		<b>1 008 936 645,63</b>	<b>978 487 697,66</b>	
Dettes Fournisseurs et Comptes rattachés (f)	P4.1	193 439 864,21	104 974 468,13	
Dettes sur immobilisations et Comptes rattachés	P4.2	0,00	0,00	
Impôts	P4.3	130 275 160,06	52 416 966,94	
Autres dettes		131 895 631,58	70 454 941,46	
Instruments de trésorerie		0,00	0,00	
Trésorerie		0,00	10 463 781,55	
<b>TOTAL IV Passif Courant</b>		<b>455 610 655,85</b>	<b>238 310 158,08</b>	
Ecart de conversion passif (V)		0,00	0,00	
<b>TOTAL GENERAL (II+III+IV)</b>		<b>2 997 806 642,02</b>	<b>2 451 846 984,70</b>	

تابع الملحق رقم (03): ميزانية المؤسسة لسنة 2012 (جانب الخصوم)

ع. ج. ح.  
مدير المالية والمحاسبة



Etats Financiers-Comptes de Résultats-

COMPTES DE RÉSULTATS (par nature)  
Exercice clos au 31/12/2012

Direction Des Finances

Groupe en 2012

Produits D'exploitation						
Ventes et produits annexes	CR1	2 118 478 574,48	1 270 978 817,56			
Variation sur stocks, produits finis et en cours	CR2	-184 942 465,49	77 385 745,51			
Production immobilisée		0,00	3 126 651,14			
Subventions d'exploitation		0,00	0,00			
Production de l'exercice		1 933 536 108,99	1 351 491 214,21			
Achats consommés	CR3	1 028 415 093,44	737 275 972,29			
Services extérieurs et autre consommations	CR4	185 533 499,22	67 666 589,72			
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 213 948 592,66	804 942 562,01			
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		719 587 516,33	546 548 652,20			
Charges de personnel	CR5	303 886 075,56	251 655 802,47			
Impôts, taxes et versements assimilés	CR6	36 443 336,45	23 315 324,23			
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		379 258 104,32	271 577 525,50			
Autres produits opérationnels	CR7	42 648 430,59	27 285 993,76			
Autres charges opérationnelles	CR8	26 906 541,18	10 335 974,73			
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de va	CR9	235 250 235,16	257 213 732,92			
Reprise sur pertes de valeur et provisions	CR10	72 123 915,87	119 520 724,28			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		231 873 674,44	150 834 535,89			
Produits financiers	CR11	421 182,21	64 029,91			
Charges financières	CR12	2 199 976,67	9 250 486,33			
VI- RESULTAT FINANCIER		-1 778 794,46	-9 186 456,42			
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS(VI+VII)		230 094 879,98	141 648 079,47			
Impôts exigibles sur résultats ordinaires(19%)	CR13	36 053 130,42	24 066 221,93			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	CR14	-1 244 835,38	-10 430 911,80			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 048 729 637,66	1 498 361 962,16			
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 853 443 052,72	1 370 349 192,82			
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		195 286 584,94	128 012 769,34			
Eléments extraordinaires(produits)(à préciser)						
Eléments extraordinaires(charges)(à préciser)						
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE						
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	CR15	195 286 584,94	128 012 769,34			

ع

  
 مدير المالية و المحاسبة

الملحق رقم (05): المجاميع الأساسية لنشاط المؤسسة خلال الفترة 2008-2012

**PRINCIPAUX AGREGATS  
D'ACTIVITE GROUPE EN PMO  
2008-2012**

Année	MDA				
	2008	2009	2010	2011	2012
Chiffre d'affaires	747	853	1154	1271	2118
Production	582	885	1038	1351	1934
Valeur Ajoutée	327	342	346	547	720
Excedent Brut D'exploitation	117	132	114	272	379
Résultat Net	10	12	56	128	195
Charges Personnel	194	190	212	252	304
Capitaux Propres	183	368	898	1019	1204
Stock	753	735	614	640	653
Actif (Passif)	2339	2292	2445	2452	2998



المُلخصات

## ملخص:

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة وملاءمة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الصناعية بالجزائر، وذلك من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية.

لهذا الغرض، فقد تطرقت الدراسة في جانبها النظري إلى الأسس والمبادئ التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن انطلاقاً من كونها أداة لتقييم الأداء تعتمد على كل من المؤشرات المالية وغير المالية وصولاً إلى اعتبارها قلب الإدارة الإستراتيجية لما تسعى إليه من تحقيق الأهداف الطويلة المدى للمؤسسات. أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد وقفت الدراسة على مدى إمكانية تطبيق البطاقة في المؤسسات الصناعية بالجزائر كبديل لأنظمة التقييم التقليدية القائمة في هذه المؤسسات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، هو أن بطاقة الأداء المتوازن تستطيع الكشف عن مستوى الأداء الفعلي للمؤسسات الصناعية، الأمر الذي أخفقت فيه جميع أنظمة التقييم التقليدية التي تتبناها تلك المؤسسات، كما تستطيع البطاقة أيضاً تحديد كافة الانحرافات عن مسار الإستراتيجية والأهداف المسطرة ومن ثم معالجتها، وهو ما جعلنا نقول في الأخير أن بطاقة الأداء المتوازن تعد من أكثر الأدوات ملاءمة لتقييم أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية، وذلك بالنظر إلى العجز الوارد في أدوات التقييم التقليدية من جهة والخصائص التي أصبحت تميز بيئة الأعمال الحالية من جهة أخرى.

**الكلمات المفتاحية:** تقييم الأداء، أدوات وأنظمة تقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، الإستراتيجية.

## **Résumé :**

Cette étude a pour objectif de connaître la capacité et la compatibilité du tableau de bord prospectif dans l'évaluation de la performance des entreprises industrielles en Algérie. L'entreprise nationale de production de machines outils nous a servie d'étude de cas.

A cet effet, le côté théorique de l'étude a montré les fondements et les principes sur lesquelles se base le tableau de bord prospectif, partant du fait qu'il est un outil d'évaluation de la performance qui prend en compte l'ensemble des indicateurs financiers et non-financiers et aboutissant à sa considération comme la pierre angulaire du management stratégique en raison de sa participation efficace dans la réalisation des objectifs à long terme de l'entreprise. Concernant le côté pratique, l'étude a mis le point sur la possibilité d'appliquer le tableau de bord prospectif à la place des systèmes d'évaluation traditionnels existants au sein de l'entreprise.

Enfin, l'étude montre que l'utilisation du tableau de bord prospectif permet de déterminer le niveau de la performance réelles des entreprises industrielles et de révéler toute dérive par rapport à la stratégie et aux objectifs fixés. On peut dire donc, qu'il est l'outil le plus adapté et qui convient le mieux pour l'évaluation de la performance des entreprises industrielles.

**Mots clés :** évaluation de la performance, systèmes et outils d'évaluation, Tableau de bord prospectif, stratégie.

## **Abstract :**

This study aimed to know the ability of the Balanced Scorecard in the evaluation of the performance of industrial institutions in Algeria. The national institution of production of machine tool was used as a case study.

For this purpose, the theoretical side of the study demonstrates the foundations and the principles that underpin the Balanced Scorecard, based on the fact that is an evaluation tool of performance that takes in account the financials and non-financials indicators to consider it as the core of the strategic management system due to its effective participation in the achievement of the institution's long term objectives. Concerning the practical side, the study focused on the possibility of applying the Balanced Scorecard as an alternative of the existing evaluation systems within the institution.

Finally, the study finds that the use of the Balanced Scorecard allows the industrial institutions to determine their real performance level, which makes it the most appropriate and convenient tool for evaluating their performance.

**Key words:** performance evaluation, evaluation tools, Balanced scorecard, strategy.