



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة البويرة



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية  
قسم العلوم المالية والمحاسبة

## مذكرة بعنوان:

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الصناعية  
\*دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام عين بسام\*

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة  
تخصص: مالية مؤسسة

تحت إشراف الأستاذ:

عبيدات عبد الكريم

من إعداد الطالبين:

- زهواني عبد الرحمان
- مسيلي توفيق

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة البويرة	د. عوينان عبد القادر
مشرفا ومقررا	جامعة البويرة	د. عبيدات عبد الكريم
مناقشا	جامعة البويرة	د. يحيياوي احمد

السنة الجامعية: 2017-2018

# كلمة شكر

أحمد الله وأشكره على منه وكرمه وتوفيقه لنا لإتمام مذكرة التخرج  
ونتقدم بالشكر الجزيل إلى الوالدين الكريمين اللذان كانا لهما الفضل الكبير بعد الله عز  
وجل بتشجيعنا وتحفيزنا على الدراسة وبلوغ الهدف المسطر منذ بداية مشوارنا  
الدراسي.

كما يشرفنا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير  
إلى الأستاذ المشرف "عميدات عبد الكريم" الذي كان أستاذ بآتم معنى  
الكلمة سواء من حيث التوجيه وخاصة متابعته وتركيزه على كل صغيرة وكبيرة فشكرا  
لك أستاذ.

ونشكر كل عمال مؤسسة وحدة أغذية الأنعام -عين بسام- وخاصة "موسى"  
كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى طاقم مكتبة كليتنا على مساعدتهم لنا في جمع  
المعلومات لإنجاز هذا البحث.

وإلى كل من مد لنا العون من قريب أو بعيد.

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على رسول الله  
بعد الشكر لله عز وجل الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع أهدي ثمرة جهدي هذا:  
إلى من أوصى بهما الله في كتابه العزيز (الوالدين العزيزين)  
إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى من كانت لي الزاد والعون إلى رمز الحنان والعطاء  
أمي الغالية أطال الله في عمرها وحفظها.  
إلى الذي رباني وعلمني ووفر لي سبل النجاح، إلى أجد الرجال حولي أبي العزيز أطال  
الله في عمره وحفظه لي.  
إلى شجرة الأخوة التي قطفت منها ثمار الحب الخالص أخواتي العزيزات (سارة، هاجر،  
رشا، لينة، آية)  
إلى جميع الأهل والأقارب  
إلى الزوجة المستقبلية آمال.  
إلى أحبائي (بلال، براهيم، إسماعيل، سعيد الحفاف، يونس براهيم، محمد، يوسف،  
مجيد...).

إلى الذي كان سندا لي في إنجاز هذا العمل توفيق.  
إلى كل من ترك أثرا طيبا في حياتي.  
إلى طلبة العلوم التجارية خاصة طلبة قسم مالية المؤسسة.  
إلى وطني الغالي الجزائر.

محمد الرحمان

# إهداء

الحمد والشكر لله جل وتبارك اسمه

إلى من قال فيهما المولى عز وجل (وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا) صدق الله العظيم

أهدي ثمرة جهدي لمن ربّني و أنا صغير و نصحتني و وعظتني و أنا كبير و أنارت دربي للعلم و سمرت على نجاحي التي سعدت لسعادتي و فرحت لفرحتي و انتظرت نجاحي أكثر مني التي لا تسعما كل عبارات الشكر و الثناء و التقدير و الاحترام أمي الغالية حفظك الله و ربك

الذي كان السبب في نجاحي و القدوة في حياتي و الدعم الأكبر لي الذي كان سندا لي في صعبة الحياة أبي الغالي أطال الله عمره

إلى كل العائلة كبيرا و صغيرا و إلى أختي

وإلى أصدقائي عبد الرحمان وسفيان

إلى كل من أحلمهم في قلبي و ذاكرتي

إلى كل من جمعني بهم مشاوري الدراسي وكل من يعرفني

إلى كل من وسعتم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

توفيق

## ملخص:

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة وملائمة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسة الصناعية، وذلك من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأغذية الأنعام بعين بسام.

لهذا الغرض فقد تطرقت الدراسة في جانبها النظري إلى الأسس والمبادئ التي يقوم عليها الأداء وتقييمه، ومن ثم إلى بطاقة الأداء المتوازن انطلاقاً من كونها أداة لتقييم الأداء تعتمد على كل المؤشرات المالية وغير المالية وصولاً إلى اعتبارها قلب الإدارة الإستراتيجية لما تسعى إليه من تحقيق الأهداف الطويلة المدى للمؤسسة، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد وقفت الدراسة على مدى إمكانية تطبيق البطاقة في المؤسسة كبديل لأنظمة التقييم التقليدية القائمة في هذه المؤسسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، هو أن بطاقة الأداء المتوازن تستطيع الكشف عن مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة، الأمر الذي أخفقت فيه جميع أنظمة التقييم التقليدية التي تتبناها تلك المؤسسة، 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 ملائمة لتقييم أداء المؤسسات الإقتصادية بالجزائر، وذلك بالنظر للعجز الوارد في أدوات التقييم التقليدية من جهة والخصائص التي أصبحت تميز بيئة الأعمال الحالية من جهة أخرى.

**الكلمات المفتاحية:** تقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، الإستراتيجية.

## **Résumé:**

L'objectif de cette étude était d'identifier la pertinence et l'adéquation d'une carte de performance équilibrée pour évaluer la performance des institutions économiques en Algérie à travers une étude du statut de la Société nationale d'alimentation animale à Ain Bassam.

À cette fin, l'étude a examiné dans sa partie théorique les principes et principes qui sous-tendent le Balanced Scorecard en tant qu'outil d'évaluation des performances reposant sur tous les indicateurs financiers et non financiers à considérer comme le cœur de la gestion stratégique pour atteindre les objectifs à long terme des institutions. Sur le plan pratique, l'étude a examiné la possibilité d'appliquer la carte dans les institutions économiques en Algérie comme une alternative aux systèmes d'évaluation traditionnels dans ces institutions.

L'un des résultats les plus importants de cette étude est que le Balanced Scorecard peut détecter les performances réelles des institutions économiques, dans lesquelles tous les systèmes d'évaluation traditionnels adoptés par ces institutions ont échoué. Enfin, le Balanced Scorecard est l'un des outils les plus appropriés pour évaluer la performance des institutions économiques en Algérie, compte tenu du déficit des outils d'évaluation traditionnels d'une part et des caractéristiques devenues caractéristiques de l'environnement économique actuel d'une autre part.

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	ملخص
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
أ	مقدمة
01	الفصل الأول: مبادئ وأساسيات الأداء وتقييمه
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الأداء
03	المطلب الأول: مفهوم الأداء
05	المطلب الثاني: مؤشرات الأداء
07	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء
09	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
09	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
10	المطلب الثاني: وظائف وأسس تقييم الأداء
16	المبحث الثالث: تقييم أداء الأنشطة الوظيفية
16	المطلب الأول: تقييم الأداء التسويقي
18	المطلب الثاني: تقييم الأداء الإنتاجي
20	المطلب الثالث: تقييم الأداء التمويلي
22	المطلب الرابع: تقييم أداء العاملين
25	خلاصة الفصل

## فهرس المحتويات

26	الفصل الثاني: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن
27	تمهيد
28	المبحث الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن
28	المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
34	المطلب الثاني: خصائص وأهمية بطاقة الأداء المتوازن
38	المطلب الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن
46	المبحث الثاني: إعداد بطاقة الأداء المتوازن وصعوبات تطبيقها
46	المطلب الأول: متطلبات وخطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن
52	المطلب الثاني: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والانتقادات الموجهة لها
53	المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة
54	المبحث الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإدارة الاستراتيجية
54	المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية
58	المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ الإستراتيجية
61	المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على الاستراتيجية.
63	خلاصة الفصل
64	الفصل الثالث: تقييم أداء وحدة تغذية الانعام عين بسام بإستعمال بطاقة الأداء المتوازن
65	تمهيد
66	المبحث الأول: تقديم وحدة تغذية الانعام
66	المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة
72	المطلب الثاني: الهيكل الإداري لوحدة أغذية الانعام
77	المطلب الثالث: عرض القوائم المالية للمؤسسة محل الدراسة
80	المبحث الثاني: إنشاء بطاقة الأداء المتوازن وتحليل نتائجها لتقييم وحدة أغذية الانعام
80	المطلب الأول: خطوات إنشاء بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء وحدة أغذية الأنعام
95	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة
105	خلاصة الفصل



107	خاتمة
110	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس الجدول

الصفحة	العنوان	الرقم
37	التوزيع الأمثل لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن	01
39	تحديد المحاور الاستراتيجية للبعد المالي	02
69	الطاقة الإنتاجية للمؤسسة	03
69	توزيع الطاقة الإنتاجية للوحدات الأخرى بالنسبة لوحدة عين بسام	04
69	التوزيع السنوي للطاقة الإنتاجية لسنة 2017	05
70	الإمكانات التسويقية للمؤسسة	06
78	الميزانية (جانب الأصول) سنوات 2017/2016/2015	07
79	الميزانية (جانب الخصوم) سنوات 2017/2016/2015	08
85	مؤشرات البعد المالي	09
87	مؤشرات بعد العملاء	10
89	مؤشرات بعد العمليات الداخلية	11
91	مؤشرات بعد التعلم والنمو	12
94	بطاقة الأداء المتوازن لوحدة أغذية الانعام عين بسام	13
96	تطور مؤشرات البعد المالي خلال الفترة ما بين 2015 و 2017	14
97	تطور رقم أعمال مؤسسة وحدة أغذية الأنعام	15
99	تطور إنتاجية العمال بمؤسسة وحدة أغذية الانعام	16
103	تطور معدل دوران العاملين بالمؤسسة الوطنية لأغذية الانعام	17

104	تطور حوادث العمل بالمؤسسة الوطنية لأغذية الانعام	18
105	تطور مصاريف التكوين في المؤسسة الوطنية لأغذية الانعام	19
106	تطور قيمة الحوافز والمكافآت في المؤسسة الوطنية لأغذية الانعام	20

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
29	هيكل بطاقة الأداء المتوازن	01
32	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	02
41	المؤشرات الأساسية لبعء العملاء	03
43	نموءج سلسلة القيمة لبعء العمليات الداخلية	04
45	العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	05
48	خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	06
60	الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن	07
71	منحنى الكمية المباعة	08
72	الهيكل التنظيمي للوحدة	09
80	الخطوات الأساسية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن	10

## مقدمة

بعد الحرب العالمية الثانية تنامت عوامل التغيير وأصبحت المؤسسات أكثر تعقيدا، وأدت التكنولوجيات الحديثة وعمليات الإنتاج المعقدة إلى إثقال كاهل عمليات الرقابة بالمؤسسات، حيث واجهت صعوبات كبيرة في قياس وتقييم مستوى أداءها لإتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، إذ اعتمدت على المقاييس المالية التقليدية فقط التي أخفقت في الإسترشاد بها إستراتيجيا على المدى البعيد، لأن مقاييس الأداء التقليدية لم تعد كافية لتقديم صورة كاملة عن مستوى أداء المؤسسة، فهي مقاييس داخلية تركز على النتائج المالية في الأجل القصير وتعكس نتائج القرارات السابقة لتعالج الأداء الماضي والحاضر فقط دون أن تبين الخطوات الضرورية التي يمكن تبنيها لمواجهة البيئة التنافسية وعليه لا يمكن الإقتصار عليها في البحث عن تحسين العمليات الحالية والمستقبلية.

وفي ظل المنافسة العالمية الشرسة، أصبحت أي مؤسسة في أي قطاع من القطاعات تريد تحقيق ميزة تنافسية ومستوى أداء أفضل يميّزها من التميز والإستمرار في حلبة المنافسة، وأصبح من الضروري تبني أساليب وأدوات تسيير حديثة وفعالة، وانتهاج استراتيجية خاصة بها تعتمد على مقاييس جديدة لقياس وتقييم الأداء في الأجل الطويل وتأخذ في إعتبارها العوامل المحركة للأداء والمسببة له دون التحلي عن المقاييس المالية التقليدية، وعلى أساس ذلك يتمكن المدراء والمسؤولين من القيام بوظائفهم الأساسية من تخطيط، رقابة، قياس الأداء واتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد المؤسسة على مسايرة التغيرات الحديثة ومواجهة البيئة التنافسية والإستمرار والبقاء في حلبة المنافسة.

في ضوء التطورات الحديثة للفكر الإداري وبمراعات التحديات المعاصرة والدراسات والبحوث الإستراتيجية، إهتم عدد من الباحثين بدراسة وتحليل وتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات مما أدى إلى ظهور قياس الأداء المتوازن الذي يهتم بتحقيق التوازن في عمليات قياس الأداء بين مختلف الأبعاد ولمختلف الأطراف وبمراعاة العناصر الزمنية المحددة، وعليه تم طرح بطاقة الأداء المتوازن من طرف "روبرت كابلان" و "ديفيد نورتن" ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1922، حيث تعتبر أداة عمل تنفيذية تعتمد على الرؤية والأهداف الإستراتيجية التي يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء ينعكس بدوره في صورة إهتمام وتوجه إستراتيجي عام يسعى كل فرد في المؤسسة لتحقيقه.

## الإشكالية

ظهرت مشكلة الدراسة نتيجة الحاجة لتبني نظام لقياس الأداء يمكن المؤسسات من صياغة أهدافها العامة وفقا لرؤيتها المستقبلية واستراتيجيتها، مما يمنحها القدرة على قياس الأداء المحقق ومقارنته بالأداء المستهدف واتخاذ القرارات الضرورية لتصحيح الانحرافات بشكل آني ومستمر وبناءا على ذلك تتكون لدينا الإشكالية العامة للبحث والمتمثلة في:

ما هو دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء في المؤسسة؟

## الأسئلة الفرعية

ومن خلال الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تدرك المؤسسات أن النجاح في سوق المنافسة يتطلب تحسين وتطوير مستوى أدائها بصفة مستمرة تمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية وبالتالي البقاء والصمود في ظل الظروف العامة السائدة؟
- هل تملك المؤسسات تصورا عن أبعاد الأداء ومكوناته الأساسية، وهل تستطيع وضع الخطط الفاعلة لتحسينه وتطويره؟
- هل تعرف المؤسسة ما المقصود بطاقة الأداء المتوازن وكيف يمكن أن تساعد على صياغة، تنفيذ وتقييم الإستراتيجيات وماهي الخطوات اللازمة لتصميمها؟
- هل يمكن التحقق من أثر استخدام مقاييس نظام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء في المؤسسات؟

## الفرضيات

ولإجابة على الأسئلة التي تلخص إشكالية البحث نقدم الفرضيات التالية:

- قياس وتقييم الأداء في المؤسسات بصفة مستمرة يمكنها من تحسين وتطوير أدائها والصمود في ظل الظروف السائدة.
- بطاقة الأداء المتوازن أداة تساهم في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وقياس وتقييم مستوى أدائها.
- بطاقة الأداء المتوازن نظام يترجم رؤية المستقبلية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومقاييس محددة ويتم ذلك في إطار متوازن بين أربع محاور أساسية في المؤسسة والمتمثلة في المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو.

## أهمية إختيار الموضوع

تتبع أهمية الموضوع من محاولة التعريف بأحدث أدوات قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسات وهو أسلوب قياس الأداء المتوازن الذي يساعد المؤسسات على قياس أدائها الإستراتيجي والتشغيلي حتى تستطيع مواجهة المنافسة وتحقيق الرضا الكلي للمساهمين والعملاء والعاملين، حيث تعدت أهداف المؤسسة المجالات المالية إلى المجالات الغير المالية كما تعدت الأجل المتوسط والقصير إلى الأجل البعيد، ولم يعد يحكمها أهداف ملموسة وخطة قصيرة بل صارت تعمل في ظل رؤية مستقبلية واستراتيجية تمثل بالنسبة لها تصورات وطموحات مكانها في المستقبل البعيد.

كما تتجلى أهمية الموضوع فيما يلي:

- أهمية تحقيق التوازن بين المقاييس المالية والمقاييس الغير مالية في المؤسسات.
- الأهمية المتزايدة لدراسة مقاييس الأداء غير المالية التي أصبحت الأسلوب الفعال في مجال قياس الأداء مع إمكانية مواجهة المشاكل التي كانت مستترة في طرق القياس التقليدية.
- التغيرات والتحولات الجذرية في بيئة الأعمال الحديثة أفرزت تحديات عديدة للإدارة منها عجز نظم قياس وتقييم الأداء التقليدية للوفاء بما هو مطلوب منها، الأمر الذي يحتم وجود نظام قياس وتقييم أداء حديث متناسب مع التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- تعاني إدارة الأداء في معظم المؤسسات من وجود نقص عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة وتحقق الربط بين كل العمليات الإنتاجية والأهداف الإستراتيجية.

## أهداف إختيار الموضوع

وتتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مفهوم الأداء وإدارته وأساليب قياسه وتقييمه.
- التعريف ببطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر من أدوات التسيير الحديثة التي ما تزال تحتاج إلى المزيد من الإيضاح ليسهل تبنيها من قبل المدراء ورجال الأعمال.
- عرض بطاقة الأداء المتوازن كأداة قياس الأداء الإستراتيجي ومتابعته وتصحيحه.
- وصف الأبعاد الأساسية لأسلوب قياس الأداء المتوازن.
- شرح وتحليل الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق أسلوب قياس الأداء المتوازن.

- التعرف على مدى تأثير تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على أداء المؤسسة ككل.

### صعوبات البحث

لقد واجهتنا صعوبات عديدة من أجل بلوغ هذا البحث تتلخص فيما يلي:

- اختلاف وجهات النظر على مختلف المستويات الإدارية حول متطلبات قياس الأداء وأهميته.
- صعوبة تنسيق مواعيد ولقاءات مع المسؤولين بسبب ظروف عملهم.
- جهل العمال والمسؤولين لنظام بطاقة الأداء المتوازن وافتقاد المؤسسة لوسائل التسيير الحديثة.
- صعوبة الحصول على معطيات وبيانات كمية يمكن من خلالها عمل دراسة شاملة لنظام قياس الأداء وبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة.

### منهج البحث

وللإجابة على الإشكالية المطروحة وتحليل موضوع الدراسة تم تقسيم البحث إلى جانبين:

**الجانب النظري:** اتبعنا في هذا الجانب من الدراسة، المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات التي تساعد على الوصف الدقيق للمشكلة وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة، وذلك بالعودة للمراجع الأساسية من كتب، بحوث، مجلات، ودراسات سابقة عربية واجنبية متعلقة بموضوع قياس الأداء وبطاقة الأداء المتوازن إضافة إلى استخدام شبكة الأنترنت.

**الجانب التطبيقي:** في هذا الجانب تم القيام بدراسة معمقة لمؤسسة اقتصادية صناعية لمعرفة الحقائق والممارسات الحالية لنظام قياس الأداء، من خلال المقابلات الشخصية مع بعض موظفي المؤسسة محل الدراسة ومحاولة جمع البيانات والمعلومات وتحليلها للتعرف على الواقع العملي لنظم قياس الأداء في المؤسسة وأوجه القصور فيها مع الإشارة أن المؤسسة محل الدراسة تفتقد لأغلب أدوات التسيير الحديثة وتعيش وضع مالي متذبذب.

### الدراسات السابقة

يمكن إبراز أهم الدراسات ذات الصلة بالموضوع والمتنوعة بين العربية منها والأجنبية فيما يلي:



1. صالح بلاسكة، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

استهدفت الدراسة إظهار أهمية فلسفة النموذج وآلية تطبيقه، مع تبيان كيفية مساهمة (BSC) في تحويل إستراتيجية المؤسسة الى عمليات مشتركة يفهمها الافراد العاملون فيها، من خلال صياغة مقاييس لكل جانب.

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها:

- يعد النموذج متوازنا، لأخذه في الحسبان مقاييس الأداء المالية وغير المالية؛
- هناك انعكاسات إيجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة للنموذج ومدى تحقيق إستراتيجية المؤسسة؛
- تختلف مقاييس الأداء لمحاور النموذج الأربعة من مؤسسة الى أخرى، ومن قسم الى آخر في المؤسسة نفسها وذلك وفقا لطبيعة أنشطة المؤسسة.

2. نعيمة يجايوي، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات"، الملتقى الدولي الثاني، جامعة ورقلة، 2011.

هدفت هذه الدراسة الى ابراز 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 الى مدى إمكانية تطبيق بعض من أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة على المؤسسات الوطنية.

وقد توصلت الباحثة الى مجموعة من الأدوات التقليدية والحديثة في مراقبة التسيير لبلوغ مستويات أداء متميزة كما وصلت من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ملبنة الاوراس كممثل للأدوات الحديثة الى فعاليتها كأداة حديثة في تقييم الأداء الفعلي، فمن خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن 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.

3. مراد كواشي، "إشكالية تقويم الأداء الشامل للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس أم البواقي -"، رسالة ماجستير، جامعة ام البواقي، 2010.

وقد هدفت هذه الدراسة الى بيان مفهوم الأداء الشامل وأهمية تقييمه بالنسبة للمؤسسات، والتعريف بالأنظمة الحديثة لتقييم الأداء الشامل للمؤسسات، وكذلك اقتراح نموذج لتطبيق البطاقة على مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس، ومحاولة إضافة البعد المجتمعي والبيئي على هذه البطاقة.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أنها تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام تقويم أداء متوازن ومتكامل وأداة لترجمة الاستراتيجيات الى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية ومهمة المؤسسة، وأن معظم المؤشرات المستخدمة لتقييم أداء المؤسسات هي مؤشرات تشغيلية يغلب عليها الطابع المالي، كما أنها مؤشرات تعكس فقط الجوانب الداخلية للمؤسسة.

4. Mark Frigo وآخرون، "بطاقة الأداء المتوازن لتسهيل الاتصال داخل البنك، ترجمة الاستراتيجية الى

أفعال"، الولايات المتحدة الأمريكية، 2008.

ركزت الدراسة على تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على المصارف المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك من خلال الخطوات الثلاث التالية:

- تحديد شامل لاستراتيجية المصرف؛
- تحديد شامل لمقاييس الأداء المستخدمة في المصرف؛
- تطوير الأهداف الاستراتيجية وقياس الأداء في شكل نموذج (BSC).

وقد خلصت الدراسة الى: أهمية إجراء التحليل الاستراتيجي الشامل للمصرف، وذلك من أجل التأكيد على الاستراتيجيات الحالية وتطوير استراتيجيات إضافية، وقد ساعد التحليل الاستراتيجي للإدارة في تحديد الغايات والاهداف الاستراتيجية للمحاور الأربعة التي يقوم عليها النموذج.

### خطة البحث

من أجل التعرض لجميع جوانب الموضوع ارتأينا تقسيم البحث إلى ثلاث فصول كما يلي:

**الفصل الأول:** ويحتوي على ثلاث مباحث نقدم فيها ماهية الأداء وماهية تقييم الأداء وأداء الأنشطة الوظيفية، بحيث سنتعرف على الأداء لوحده وعلى تقييم الأداء.

**الفصل الثاني:** ويحتوي على ثلاث مباحث يتم التعرف فيها على بطاقة الأداء المتوازن، دورها في قياس وتقييم أداء المؤسسة واستعمالها كأداة لنظام الادارة الاستراتيجية.

**الفصل الثالث:** ويحتوي أيضا على ثلاث مباحث فيها دراسة حالة لمؤسسة وحدة أغذية الأنعام بعين بسام ويتم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عليها.

### تمهيد

يقوم العاملون في أي مؤسسة بأداء أعباء وواجبات ومسؤوليات قصد تحقيق هدف أو أهداف استقرت سياسة المؤسسة عليها، ويلعب تقييم الأداء دوراً مهماً في التعريف بكمّ ونوع مستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكياتهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائهم، وعلى معاملتهم مع زملائهم ومرؤوسيهـم.

فعملية تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة، تلازم الفرد طول حياته المهنية بطريقة نظامية وغير نظامية للوقوف على جوانب الضعف والقوة قصد تدعيم وتصحيح المهارات والسلوكيات، كما تُعتمد نتائج التقييم كأساس لاتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات وإجراءات ونظم المؤسسة، فهي تؤثر على فعالية وكفاءة الجهاز الإداري ككل. وبالنظر الى وضوح المفاهيم والمسميات التي تمهد الطريق امام عملية التقييم، وعلى ضوء ما سبق سوف نتطرق من خلال الفصل الى ثلاث مباحث:

- ماهية الأداء؛
- ماهية تقييم الأداء؛
- تقييم أداء الأنشطة الوظيفية.

## المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد بصفة عامة، وتطوير وزيادة كفاءة المنظمات بصفة خاصة. حيث من خلاله تتشكل الركائز الأساسية لأي مجتمع أو منظمة والتي يؤمن لها انطلاقة نحو الحضارة والرفاهية.

وهذه الحقائق أثبتتها تجارب المؤسسات في الدول المتقدمة وبدأت الدول النامية في التركيز عليه بغية تحقيق معدلات أعلى للنمو في المستويات الإنتاجية، والعائد، وزيادة نسب الانتفاع من طاقة إنتاجية متاحة.

وفيما يلي إيضاح لأهم مفاهيم الأداء.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم واسعة الانتشار في العلوم الاقتصادية نظراً لما يكتسبه من أهمية لمؤسسات الأعمال، وعليه سنتطرق لاهم وجهات نظر مفكري التسيير فيما يخص تحديد مفهوم الأداء.

### أولاً: تعريف الأداء

يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".<sup>1</sup>

أما تعريف يوحنا عبد آل آدم وسليمان اللوزي على أنه "مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة لكونها عملية مقارنة الأداء بما هو مخطط للتأكد عن مدى تحقيق الأهداف المرسومة. ولأجل تحديد الانحرافات ومعالجتها سواء قبل تحقق الانحراف، أو بعده باستخدام أفضل السبل العلمية لعناصر الإنتاج، لتحقيق الأهداف على كفاءة ممكنة. وكذلك تعتبر عملية قياس كفاءة الأداء برنامج عمل لترشيد ورفع كفاءة العاملين ونظام المعلومات للتخطيط والإدارة وتحديد المكافآت".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وصفي عبد الكريم الكساسبة، "تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص 77.

<sup>2</sup> يوحنا عبد آل آدم وسليمان اللوزي، "دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات"، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص 25.

أما الأستاذ لمين علوطي، فقد عرف الأداء: "بأنه محاولة لتحقيق تلك الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف، ويشتمل مفهومي الفعالية وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة والنجاعة، وهي تخفيض الموارد المستخدمة".

والأداء هو "مكون رئيسي لنظرية التوقع، ويجب الاهتمام بالتحديد بالعلاقة أو الصلة بين الجهد المبذول والأداء من ناحية، والعلاقة بين الأداء والعوائد من ناحية أخرى. بمعنى أن جهودهم تقودهم إلى الأداء المطلوب، وأن هذا الأداء يسمح لهم بالحصول على العوائد المرغوبة".<sup>1</sup>

#### ثانياً: محددات الأداء:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام. ويعني هذا أن الأداء في موقف يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:<sup>2</sup>

- الجهد؛

- القدرات؛

- إدراك الدور (المهام).

يشير الجهد إلى الناتج من حصول الفرد لأداء مهمة، ويعبر عن درجة حماس الفرد لأداء عمله. ويقدر ما يزيد العامل من جهده، بقدر ما يعبر ويعكس درجة دافعيته لأداء العمل.

أما القدرات فهي الخصائص الشخصية لأداء الوظيفة، لا تتغير أو تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتمد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوكيات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الأمور. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الاتقان في كل محددات الأداء.

بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة يكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم. لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين. فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالمثل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004، ص 81.

<sup>2</sup> الداوي الشيخ، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 07/2009-2010، ص 217.

الصحيح. وبنفس الطريقة، فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض. وهنا احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا.

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{الإدراك}$$

### المطلب الثاني: مؤشرات الأداء

مقاييس الأداء تختلف من هدف إلى آخر، ومن توجه استراتيجي إلى آخر، ويعتمد تقويم أداء المؤسسة على الجهة صاحبة المصلحة في ذلك الأداء. ويمكن تصنيف الجهات ذات المصلحة المباشرة في أداء المؤسسة على الوجه التالي: المساهمون، الموظفون، المجتمع.

ولكل فئة من هذه الفئات مقاييس محددة لأداء المؤسسة تحقق عادة مصالحهم من وجهة نظرهم. وقد وضع عالم الإدارة الشهير **Peter Drucker** مجموعة من أهداف الأداء المؤسسي التي من الممكن أن تستخدم كمعايير لقياس أداء المؤسسة في الجوانب المختلفة<sup>1</sup>، وعلى الوجه التالي:

1. الموقف التنافسي في أسواق المؤسسة.

2. الإبداع في مجال التكنولوجيا.

3. استخدام موارد المؤسسة المالية والمادية.

4. الإنتاجية.

5. الربحية.

6. تطوير القوى البشرية الإدارية

7. المسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> محمد بهجت جاد الله كشك، "المنظمات رأس ادارتها"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2003، ص 255.

8. مقياس الربحية: ويعتبر العائد على استثمار أهم مقاييس الأداء في مجال الربحية، ويستخدم لقياس أداء المؤسسة وفروعها المختلفة في مجال تحقيق أهدافها الربحية. ويحسب العائد على الاستثمار بقسمة الربح الصافي قبل الضريبة على مجموع الموجودات، ويتمتع هذا المقياس بمجموعة مهمة من نقاط القوة. إلا أنه يعاني من مجموعة من نقاط الضعف.

#### أ) نقاط القوة:<sup>1</sup>

- يعد العائد على الاستثمار القيمة الأكثر تأثيراً بكل ما يجري في المؤسسة.
- يقيس كفاءة الإدارة في استخدام موجودات لمنظمة توليد الأرباح، ويعتبر أيضاً مؤشراً أعلى دقة الدراسات الاستثمارية في المؤسسة.
- يعتبر العائد على الاستثمار قاسماً مشتركاً من الممكن مقارنته بالعديد من المؤشرات الأدائية في الجوانب المختلفة من عمل المؤسسة.
- يشجع الإدارة على الاستخدام الأكفأ لموجوداتها.

#### ب) نقاط الضعف:

- يعتبر العائد على الاستثمار حساساً لسياسة الاستهلاك المستخدمة في المؤسسة.
- يعتبر العائد على الاستثمار حساساً للقيمة السوقية للموجودات، حيث أن المصانع القديمة المستهلكة أكثر تميل إلى أن يكون العائد على الاستثمار كبيراً.
- يعتبر العائد على الاستثمار على ما مضى وما هو قائم الآن. إلا أنه عديم الفائدة كمؤشر لحسابته مستقبلاً، ومن المقاييس الأخرى للأداء العائد على السهم الواحد. ويعتبر مؤشر على الأداء للمؤسسة في السوق المالي، أما العائد على المساهمين، فهو مقياس آخر على أداء المؤسسة.

#### 9. مقياس القيمة المضافة:

استطاع الباحث Holer تطوير ثلاثة مقاييس لأداء المؤسسة في مجال القيمة المضافة. وتمثل هذه المقاييس مؤشرات على أداء المؤسسة في مجال خدمة المجتمع.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، "أساسيات إدارة المنظمات"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية- مصر، 1997، ص 291.

وحسب القيمة المضافة بطرح المواد الأولية، وقطع الغيار التي تستهلكها المؤسسة في العملية التصنيعية من مجموع المبيعات. ويحتسب العائد على القيمة المضافة بقسمة الربح الصافي قبل الضريبة على القيمة المضافة. ويقول Holer، أن هذه مقاييس تعتبر أكثر ثباتاً في قياس الأداء من المقاييس التقليدية كالعائد على الاستثمار، والعائد على السهم الواحد.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على الأداء، بعضها عوامل داخلية، والبعض الآخر عوامل خارجية وتتمثل هذه العوامل بمجموعة "قوة دافعة" كبيرة تحدد المسار الاستراتيجي للمنظمة. وتعتبر دراسة هذه العوامل وتحليلها ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم الأداء، منها:<sup>1</sup>

#### أولاً: العوامل السياسية وتتمثل في:

- وجود سياسات حاكمة أعمال المؤسسة.
- مدى ملائمة السياسات مع أعمال المؤسسة.
- طبيعة النظام السياسي في الدولة.
- المناخ السياسي العام وأثره على المؤسسة.

#### ثانياً: العوامل الاقتصادية ونذكر منها:

- الموارد الاقتصادية للمؤسسة.
- العمالة والبطالة وآثارها على المؤسسة.
- الاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي وآثاره على المؤسسة.
- النظام الاقتصادي للدولة وآثاره على المؤسسة.

#### ثالثاً: العوامل الاجتماعية ومنها ما يلي:

- مصالح وقضايا وحاجات المؤسسة والمجتمع.
- مستوى الأخلاق والقيم والسلوك العام.
- توجهات المجتمع ونمط حياته وطبيعة إنسانيته.
- طبيعة العلاقات الإنسانية والمجتمعية.

<sup>1</sup> الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص 201.



رابعاً: العوامل التكنولوجية ونذكر منها:

- مدى المواكبة للتقدم التقني.
- أثر التقنية على أداء المؤسسة.
- مدى الاهتمام في توظيف التقنية لحياة أفضل.
- مدى توفر التقنية الحديثة في السوق.

خامساً: العوامل البيئية وتمثل فينا يلي:

- طبيعة المناخ والبيئة الداخلية للمؤسسة.
- نوعية السياسات والقيم والمعايير للمؤسسة.
- الموقع الجغرافي والاستراتيجي للمؤسسة.
- المجال الذي تتحرك فيه المؤسسة.

بالإضافة إلى عوامل أخرى تؤثر على مستوى الأداء بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعداد، إلا أنه يجب أن تؤخذ في الاعتبار ولأنها حقيقية وموجودة بالفعل. ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً، نجد:

- النقص في تصارع المتطلبات على وقت الفرد.
- عدم كفاية في تسهيلات العمل في التركيبات والتجهيزات.
- السياسات المحددة للعمل والتي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون مع الآخرين.
- نمط الإشراف والإضاءة والحرارة والضوضاء.

لأن الحظ والصدفة يمكن أن يكون عائقاً للأداء وهو ما لا يمكن التحكم فيه. ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه، لذلك فإنه من أكبر وأهم مسؤوليات الإدارة هما:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
- توفير بيئة عمل مدعمة ثقلاً فيها عوائق الإدارة إلى أقصى حد ممكن.

## المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

يشكل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل. بما يوفره من بيانات ومعلومات، وما يسهم به من جهود في تشخيص وتحديد المشكلات ووضع الخطط والحلول والتطوير.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

مفهوم الأداء ليست له قيمة في حد ذاته فالأداء وجد بهدف تقييمه، إذ أنه ليس هناك أداء إلا إذا تمكنا من قياسه، حيث سنتطرق إلى مفهوم تقييم الأداء.

#### أولاً: مفهوم تقييم الأداء

تعددت تعريفات تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر بيد أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء: ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها "عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية"<sup>1</sup>. أما آن-روبرول (Anne-RIBEROLLES) فينظر إلى تقييم الأداء بنظرة خاصة ويقول "لا يقتصر تقييم الأداء على التنبؤ في التسيير وإنما تنفيذ للتنظيم مع إعداد للمستقبل بأكثر من الصفاء"<sup>2</sup>. ويشير في نفس الصدد أنه: "يمكن التعبير عن تقييم الأداء على أنه مركز ثقل المثلثية (مورد بشري-أداء - مستقبل)".

في حين يرى الباحث باري ديسلر (Gary Dessler) الأداء أنه:<sup>3</sup>

"تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها). وهكذا نجد أنها عملية تتضمن:

- وضع وإعداد معدلات للعمل.
- تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.
- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو مواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب".

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مؤسسة الراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص 31.

<sup>2</sup> Anne Riberolles, «Evoluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines», Edition achevée d'imprimer sur les presses de jour N° 1292, France, 1992, P 52.

<sup>3</sup> ديسلر جاري، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر، الرياض-السعودية، 2003، ص 45.

كما توصل الباحث نور الدين شنوفي إلى تعريف لتقييم الأداء تضمن أن تقييم الأداء يجب أن يتوافر فيه الخصائص التالية:<sup>1</sup>

- عملية إدارية منتظمة؛
- عملية دورية مستمرة؛
- عملية مراجعة شاملة؛
- عملية عادلة وموضوعية؛
- عملية تطويرية وهادفة؛
- عملية مراقبة إدارية؛
- عملية قياس ومقارنة.

ثم إن لكل عملية أو خاصية جانب معين يجسد الإطار العام الذي يتم من خلاله عملية التقييم الشاملة لأداء العمل".

ترى أيضا الباحثة ماري تيزانيني (Marie tresanini) تقييم الأداء على أنه " محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعية".<sup>2</sup>

إلا أن توفيق عبد المحسن فإنه ينظر إلى تقييم الأداء على أنه "قياس للأداء الفعلي (ما أدي من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".<sup>3</sup>

مما سبق يمكن القول إنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول تحديد مفهوم شامل لتقييم الأداء، فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه، ولأغراض هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموع المفاهيم السابقة:

يعني تقييم الأداء " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى، وبمعنى آخر، فإن تقييم أداء العامل هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، واحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكانيته الذاتية خلال فترة زمنية".

إذن نستخلص من هذا التعريف الذي أراه شاملا أن تقييم أداء المؤسسة هو "محصلة لمجموع تقييم أداء الفرد، إذ أنه الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء السياسات للموارد البشرية من خلال نتائج تقييم السياسات من توظيف، ترقية، أجور، تعويضات، مكافآت... الخ، يعني محصلة نتائج هذه السياسات هي التي تؤدي إلى نتائج تقييم الأداء".

<sup>1</sup> شنوفي نور الدين، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالي المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص37.

<sup>2</sup> Marie Tresanini, « Evaluer les Compétences », Édition EMS Management et Société Colombelles, 2004, 24.

<sup>3</sup> عبد المحسن توفيق محمد، "تقييم الأداء"، دار النهضة العربية، مطبعة الاشقاء للطباعة، القاهرة-مصر، 1998، ص 7.

### ثانياً: أهمية تقييم الأداء

يمكن تلخيص أهمية الأداء بالآتي:<sup>1</sup>

- إن تقييم الأداء يتمثل في الاستخدام الأثقل للموارد الاقتصادية.
- يوضح العلاقات المتبدلة بين المشروعات والالتزام بها، فيساعد تقييم الأداء على التحقق من قيام المؤسسة بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط على كافة المستويات في المؤسسة.
- كذلك يساعد تقييم الأداء على ما يلي:
  - توجيه العاملين في أداء أعمالهم.
  - توجيه إشراف الإدارة العليا.
  - توضيح سير العملية الإنتاجية.
  - تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة سواء ما تعلق بالإنتاج، أو التسويق، أو التمويل، أو الأفراد.
- تحديد معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للمنتج.

إن تقييم الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمؤسسة موضوع التقييم، مما يستدعي دائماً أن تكون عملية اختيار المؤشرات أو المعايير المتفككة مع تنظيم المؤسسة وإمكاناتها المتاحة بما يتناسب مع طبيعة النشاط الذي تزاوله، وحسب النظام الذي تعمل فيه. والخصائص الفنية التي تتميز بها الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة. إضافة إلى ذلك، فإن تحديد هذه المؤشرات، يتوقف إلى حد كبير على نوعية ومقدار البيانات والمعلومات المتوفرة.

وعلى ضوء هذه الاعتبارات، يجب أن تتم عملية التقييم حتى يمكن أن تتحقق نتائج موضوعية وواقعية. هذا مع ضرورة التأكيد على نقطة هامة وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> و صفني عبد الكريم، مرجع سابق، ص 103.

<sup>2</sup> عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سابق، ص 24.

أن المحاولات التي تعتمد في تحديد أسس كفاءة الأداء في المؤسسات والتي تعتمد على النواحي التجارية والمحاسبية، غير كافية للحكم على كفاية المؤسسة ونجاحها. والسبب، هو أن المؤسسة الصناعية قد تضحي بمعيار الربحية والتجارية في المدى القصير لاعتبارات أخرى تحققها في المدى الطويل.

علما بأن عملية تقييم الأداء في المؤسسات الإنتاجية والمعتمدة على النواحي التجارية، تعد مؤشرا جيدا للحكم على نجاح المؤسسة من وجهة نظرها لوحدها، وتطغي المعايير الاقتصادية على معايير الربحية المالية، وخاصة في المؤسسات التي تمتلكها الدولة.

ولكن إيجاد معايير أخرى تقوم على أساس اجتماعي باعتبار المؤسسة جزءا من الكل وهو (الاقتصاد الوطني) يؤثر ويتأثر بشكل عام، وبالقطاع الصناعي بشكل خاص، وهو غاية في الأهمية.

### المطلب الثاني: وظائف وأسس تقييم الأداء

بعد التعرف على مفاهيم تقييم الأداء وأهميته سنتطرق فيما يلي الى وظائف وأسس تقييمه.

#### أولا: وظائف ومكونات عملية تقييم الأداء

##### 1. من وظائف تقييم الأداء ما يلي:<sup>1</sup>

- متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية للوحدة الإنتاجية (المؤسسة) الكمية والقيمية، وذلك للتعرف على مدى تحقق الوحدة للأهداف المحددة لها مسبقا، وللفترة المحددة استنادا إلى البيانات والإحصائيات التي توفرها الجهات المختصة عن سير النشاط الإنتاجي في تلك الوحدات، علما بأن بعض المنشآت قد تلجأ إلى خفض أهدافها التي تخطط لتحقيقها من أجل جعل ما هو منفذ أقرب إلى ما هو مخطط تلاقيا للمساءلة والحساب الناجم عن ابعاد المنفذ عن المخطط في حالة حصول العكس. وعليه، لابد من تحقيق عنصر الدقة في تحديد الأهداف المخطط تحقيقها.

- الرقابة على كفاءة الأداء الإنتاجي للتأكد من قيام الوحدة الإنتاجية بممارسة نشاطها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة للكفاءة، وذلك بتشخيص الانحرافات وأسبابها، والعمل على إزالتها مستقبلا. وهنا يجب التأكد من أن الوحدة (المنظمة) قد استخدمت كافة مدخلاتها المتاحة بأعلى كفاءة ممكنة.

- تحديد الجهات والمراكز الإدارية المسؤولة عن حصول الانحرافات التي تحدث نتيجة التنفيذ.

<sup>1</sup> عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سابق، ص 27.

- البحث والتحري عن الحلول والوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات، مع ضرورة اختيار البدائل المتاحة وبأقل التكاليف.

2. أما مكونات عملية تقييم الأداء، فهي:

- المرونة بما تسمح للمديرين من الاستجابة للأحداث غير المتوقعة.

- تقديم المعلومات الصحيحة عن الأداء التنظيمي.

- إمداد المديرين بالمعلومات في الوقت المناسب، حيث يعتمد نجاح عملية منح القرار على مدى حداثة المعلومة.

### ثانياً: الأسس العامة في تقييم الأداء

هناك مجموعة من الأسس العامة التي يجب اعتمادها في تقييم الأداء الصناعي، نستعرضها حسب تسلسلها و أهميتها من حيث التطبيق وهي:<sup>1</sup>

#### أ) تحديد أهداف المشروع الصناعي:

إن الغاية الأساسية من إقامة أي مشروع هي تحقيق هدف رئيسي وجملة من الأهداف الثانوية الأخرى، وكانت إحدى وظائف دراسة كفاءة الأداء الصناعي هي التعرف على إمكانيات تحديد تلك الأهداف، والتي يفترض أن تكون محددة وواضحة لكافة المسؤولين والعاملين بالمنشأة الصناعية، فإن الاعتماد على المؤشرات العلمية والعملية في دقة تحليل تلك الأهداف أمر مهم، لأن التحديد الدقيق لأهداف المنشأة الصناعية يتطلب ترجمة أهداف المنشأة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية للمنشأة، أي يجب ترجمة الهدف العام للمنشأة إلى أهداف اقتصادية واجتماعية.

وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من مجالات وأوجه نشاط المشروع التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها، إلى ما يلي:

- المجال التسويقي.

- مجال التجديد والابتكار، أو زيادة الإنتاجية.

<sup>1</sup> عبد الله علي، "قياس وتقييم الأداء في المؤسسة"، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر، 2003، ص 6.

- القيمة المضافة.
- الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل.
- الربحية.
- أداء العاملين وتطويرهم.
- المسؤولية تجاه المجتمع.
- الموازنة بين الأهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى.

(ب) تحديد الخطط التفصيلية لإنجاز الفعاليات التي تمارسها المنشأة:

إن استمرار العملية الإنتاجية بالصورة المطلوبة يتطلب وضع الخطط التفصيلية لكل مجال من مجالات الوحدة الإنتاجية، وبيان الموارد والطاقات البشرية والمادية التي تستخدم لتنفيذها وكيفية الحصول عليها، بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل كلفة اقتصادية واجتماعية ممكنة، إضافة إلى مرونتها لغرض إجراء التعديلات عليها عند الضرورة. وبناء على ما تقدم فإن الأمر يقتضي أن تحدد الخطط التفصيلية في ضوء ما يلي:

- وضوح الرؤيا بالنسبة لتلك الأهداف بحيث تكون محددة ويمكن الوصول إليها بعيدا عن الغموض والاجتهاد الشخصي.
- أن تغطي الأهداف جميع أوجه النشاط الاقتصادي المرتبط بعمل المنشأة.
- ضرورة التنسيق بين أهداف النشاطات المختلفة للوحدة الاقتصادية.
- أن يشترك في صياغة الأهداف واستيعابها وقبولها، الأفراد الذين سوف يساهمون في تحقيقها ضمن حدود مسؤولياتهم.
- أن تكون الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف إلى جانب الالتزام في تنفيذها عندما لا تتوفر ظروف تحقيق هذا التنفيذ.

(ج) تحديد مراكز المسؤولية:

من الأركان الهامة لتقييم أداء أية وحدة إنتاجية أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات.

وتعرف المسؤولية بأنها "الالتزام أو التعهد الذي يلتزم به المرؤوس تجاه رئيسه في تنفيذ ما عهد إليه من واجب".

أما مركز المسؤولية في اتخاذ القرار هي الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها.

ولما كانت عملية تقييم الأداء لا تقتصر على معرفة كمدى تحقيق الوحدة لأهدافها، بل يتعدى ذلك إلى تفسير الانحرافات وتحليلها وتشخيص أسبابها، ومن ثم ردها إلى الجهات المسؤولة عنها مما يستدعي تقسيم الوحدة الإنتاجية إلى مراكز المسؤولية وتحديد بوضوح ولكل مركز من المراكز، لكي يتم ربط الانحرافات بالمراكز التي أخفقت في إنجازها بالمستوى والكفاءة المطلوبة منها. ومن ثم مساهم تلك المراكز في وضع الحلول العلمية الناجعة للتغلب عليها، أو الحد منها.

#### (د) تحديد معايير الأداء الصناعي:

إن عملية تحديد المعايير تعتبر من الخطوات الأساسية في عملية التقييم، ولكن تعدد هذه المعايير أصبح يمثل مشكلة صعبة في لوقت الحاضر، بحيث أصبحت هناك استحالة تطبيقية في استخدام كافة المعايير، سواء التجارية منها أو الاجتماعية. فهناك عدة أمور تؤخذ بنظر الاعتبار عند اختيار المعايير، مثل جود تحديد ماهية المعايير المختارة، ومن ثم اختيار المعيار أو المعايير المناسبة لدراسة كفاءة الأداء الصناعي. وتختلف هذه المعايير من وحدة إنتاجية لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديها. وباختلاف الأهداف المرسومة لها من فترة زمنية لأخرى.

#### (هـ) وجود جهاز مناسب للقيام بتقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تستلزم وجود جهاز مناسب للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي لنشاط الوحدة الإنتاجية من جوانبه، ويقوم بتسجيل النتائج التي يتمخض عنها التنفيذ.

ونظرا للصلة الوثيقة بين فاعلية الرقابة ومدى دقة وصحة البيانات والمعلومات المسجلة، فإن تطوير أجهزة الاتصال في المشروع يعتبر أمرا ضروريا بغية الحصول على المعلومات المطلوبة لمختلف الأغراض وبالذقة اللازمة.

#### (و) المراحل الأساسية لتقييم الأداء الصناعي

يمكن تلخيص المراحل الأساسية التي تمر بها عملية تقييم الأداء الصناعي بما يلي:

- التعرف على البرامج خطة التنفيذ.
- التعرف على معايير ومقاييس الأداء.



- قياس الأداء الفعلي (النتائج).
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
- تحديد الانحرافات والاختلافات والفروقات مع تحديد مراكز المسؤولية.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على الهدف المخطط.

### المبحث الثالث: تقييم أداء الأنشطة الوظيفية

يشمل تقييم الأداء على المستوى الوظيفي بالمنظمة الصناعية أربعة مجالات رئيسية وهي: التسويق، الإنتاج، التمويل، الأفراد.

### المطلب الأول: تقييم الأداء التسويقي

الطرق المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي: هناك أربع طرق رئيسية يمكن استخدامها من أجل فحص مدى التقدم في تحقيق الأهداف التسويقية، وتشمل ما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً: تحليل المبيعات:** وهي أول وسيلة من وسائل الرقابة التي يستخدمها المديرون في مؤسسات الأعمال من أجل التأكد من أن التنفيذ يسير طبقاً للخطة الموضوعة.

وتحليل المبيعات، هي تلك الجهود الخاصة بقياس وتقييم المبيعات الفعلية التي تم تحقيقها في ضوء الأهداف البيئية الموضوعة بالنسبة لمختلف المديرين. وفي هذا الصدد، توجد وسيلتان أساسيتان وهنا:

- تحليل انحرافات المبيعات: والذي يمكن من طريقة تحديد مدى الانحراف بين المبيعات الفعلية والمبيعات المتوقعة، ثم تحديد أسباب ذلك الانحراف مما إذا كان راجعاً إلى عوامل تتعلق بالسعر، أو عوامل تتعلق بالجهود التسويقية أو البيعية للمشروع، أو الاثنين معاً.
- التحليل الدقيق للمبيعات: وهذه الأداة التحليلية تساعد الإدارة في التعرف عن السبب الحقيقي في عدم تحقيق المبيعات المقدر، حيث تحاول هذه الوسيلة تحديد المنتجات المعينة، والمناطق البيعية التي عجزت عن تحقيق نصيبها من المتوقع والمستهدف من المبيعات.

<sup>1</sup> وائل صبحي ادريس، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص 22.

### ثانيا: تحليل نصيب المشروع من السوق:

غالبا ما يفشل تحليل الأداء البيعي للمؤسسة في إعطاء صورة دقيقة عما تقوم المؤسسة بتنفيذه من أنشطة تسويقية بشكل جيد بالمقارنة بمنافسيها. فإذا افترضنا مستوى المبيعات لإحدى المؤسسات المصرية قد تزايد، فيمكن أن يرجع ذلك إلى وجود تحسين عام وشامل في الاقتصاد المصري وهو أمر تشترك فيه جميع المؤسسات المصرية. ومن زاوية أخرى، يمكن إرجاع هذه الزيادة في المبيعات، إلى السياسات التسويقية المتطورة للمؤسسة، مقارنة بالمنافسين لها. و لذلك فإن الوسيلة الفعالة لإبعاد تأثير العوامل العامة في أداء المؤسسة تتمثل في تحديد نصيبها من السوق. فمعنى ذلك، أنها تحقق كسبا وتفوقا ملموسا في مواجهة منافسيها. أما إذا انخفض نصيب المؤسسة من السوق فمعنى ذلك، أنها تخسر جزءا من نصيبها في السوق إلى المنافسين نتيجة للتمييز و تفوق نظمهم التسويقية التي يحققون من خلالها الأهداف التي يسعون إليها في بيئة الأعمال الدولية و التنافسية.

### ثالثا: تحليل العلاقة بين المصروفات و المبيعات:<sup>1</sup>

و تتطلب الخطة التسويقية فحصا لمقدار النفقات التسويقية و علاقتها بالمبيعات، وذلك للتأكد من أن المؤسسة لا تتفق أكثر من أجل تحقيق أهدافها البيعية.

و النسبة الأساسية التي يجب ملاحظتها، هي نسبة النفقات التسويقية إلى المبيعات، وعادة ما تصل هذه النسبة في مؤسسات الأعمال إلى 30 %.

ووظيفة الإدارة في هذه الحالة، هي مراقبة كل مكونات النفقات لتسويقية للتأكد من إذا كانت هذه النسب أو العناصر قد خرجت عن نطاق الرقابة.

### رابعا: التعرف على اتجاهات المستهلك:

تفضل بعض المؤسسات وضع نظم تعرف إلى التعرف على اتجاهات المستهلكين والعملاء. وتقوم هذه الفكرة على الافتراض القائل: "بأن التغيير في الاتجاهات يحدث أولا، ثم يؤدي ذلك إلى إحداث تغيير في سلوك الشراء".

هناك مجموعة من الأساليب تقوم بها الإدارة للتعرف على اتجاهات أداء المستهلكين منها:

<sup>1</sup>وائل صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 23

- تقوم المؤسسة بتسجيل و تحليل الشكاوي المكتوبة أو الشفوية التي يتم استقبالها من المستهلكين، وتصنيفها في شكل جداول.

كما يجب أن تعطي الشكاوى ذات الأثر المباشر على أداء المشروع أهمية خاصة. وهناك العديد من المنظمات كالفنادق والجمارك والبنوك وشركات الطيران العالمية التي تقوم بذلك. وبعض المؤسسات تعمل على تخصيص قسم لخدمة المستهلك.

- استقصاء مجموعة من المستهلكين، حيث تقوم بعض المؤسسات باستقصاء عينة تمثل نوعيات مختلفة من المستهلكين.

- المعلومات المرتدة من المستهلكين: ويقوم هذا النظام على أساس استخدام قائمة استقصاء يتم إرسال عينة عشوائية من المستهلكين حيث تتضمن قائمة الاستقصاء بعض الأسئلة التي تهدف إلى التعرف على رأي أفراد العينة في مستوى الجودة و الخدمات التي تقدمها المنظمة إليهم.

- اتخاذ إجراء تصحيحي: عندما ينحرف أداء المؤسسة الفعلي بدرجة كبيرة عن الأداء المتوقع، فإن إدارة الشركة تقوم باتخاذ مجموعة من الإجراءات التصحيحية مثل خفض تكلفة الإنتاج، خفض تكلفة البيع،... إلخ.

### المطلب الثاني: تقييم الأداء الإنتاجي<sup>1</sup>

يسعى النظام الإنتاجي إلى توفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب، وبالتكلفة المناسبة. ويمكن الحكم على كفاءة أداء النظام الإنتاجي، من خلال عدة مؤشرات.

### مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي:<sup>2</sup>

#### 1. مواد الخام

- نسبة قيمة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات، إلى إجمالي المشتريات.
- نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة متوسطة.
- فترة التخزين للصلنف (كمية الإسراف في الخدمات، كمية الخدمات المنصرفة للإنتاج).

<sup>2</sup>زهير ثابت، "كيف تقييم أداء الشركات"، دار قباء، القاهرة، 2001، ص 59.

2. جودة المنتجات

- نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات، إلى إجمالي الإنتاج.
- نسبة الوقت المستخدم في التفتيش و الفحص إلى وقت الإنتاج.
- نسبة تكاليف الفحص، إلى تكاليف الإنتاج.

3. الطاقة الإنتاجية

- نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية للمصنع.
- نسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية في المصنع.

4. الكفاءة الإنتاجية

- معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل.
- معدل الإنتاج بالنسبة لرأس مال المستثمر.
- معدل الطلبات التي تم تنفيذها في الميعاد المحدد لها.

5. العمالة

- نسبة الوقت الضائع (عدد ساعات الوقت الضائع/عدد ساعات العمل المتاحة).
- إنتاجية العمل المستهدفة (كمية الإنتاج المخططة/عدد ساعات العمل المخططة).
- نسبة التغيب (عدد أيام التغيب لأسباب غير مشروعة/عدد ساعات عمل متاحة).
- الإنتاجية الفعلية للعامل (كمية الإنتاج الفعلية/عدد ساعات العمل المدفوعة).
- معدل دوران العمل (عدد العمال الذين تركوا العمل/متوسط عدد العاملين في نفس الفترة).

6. التكاليف

- نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المصنع.

- نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة.
- نسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء التمويلي:<sup>1</sup>

يستهدف النشاط التمويلي على مستوى المؤسسة الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب، و في الوقت المناسب. وتقرير استخدامها بشكل كفؤ و فعال للوصول إلى الأهداف و النتائج المالية المرغوبة. و يتطلب الأداء المالي تقييم كل من السيولة، هيكل التمويل، استخدام الأصول الثابتة، ربحية الأصول المستثمرة و كفاءة عملية التشغيل.

#### مؤشرات تقييم الأداء التمويلي:

##### 1. السيولة

- نسبة التداول (الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة).
- نسبة السريعة (النقدية و ما يعادلها / الخصوم المتداولة).
- سرعة دوران النقدية (المبيعات / النقدية و شبه النقدية).
- المخزون إلى الصافي رأس المال العامل المخزون / الأصول المتداولة خصوم متداولة).

##### 2. الرافعة

- نسبة المديونية إلى الملكية (إجمالي المديونية / صافي حقوق الملكية).
- تغطية النفقات الثابتة ( الأرباح الصافية قبل النفقات الثابتة / صافي الحقوق الملكية).
- الأصول الثابتة إلى الملكية ( أصول ثابتة / صافي حقوق الملكية).
- معدل التمويل بالقروض.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، اساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 33.

3. نسبة النشاط (كفاءة استخدام الموارد)

- معدل دوران المخزون (المبيعات / متوسط المخزون).
- متوسط فترة التحصيل (المقبوضات / متوسط المبيعات اليومية).
- معدل دوران صافي رأس المال العامل (المبيعات / صافي رأس مال العامل).
- معدل دوران الأصول الثابتة (المبيعات / الأصول الثابتة).
- معدل دوران حقوق الملكية (المبيعات / صافي حقوق الملكية).
- معدل دوران إجمالي رأس المال (المبيعات / إجمالي الأصول).

4. الربحية

- إجمالي العائد من التشغيل (إجمالي ربح التشغيل / المبيعات).
- صافي العائد من التشغيل (صافي ربح التشغيل / المبيعات).
- معدل عائد على المبيعات (صافي الربح قبل الضرائب / إجمالي الأصول).
- معدل عائد على رأس مال (صافي ربح بعد الضرائب / صافي حقوق الملكية).
- معدل عائد على رأس مال (صافي ربح التشغيل / صافي رأس مال العامل).

المطلب الرابع: تقييم أداء العاملين

تسعى المؤسسات إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال التأكيد على النشاطات و المخرجات المرتبطة بأداء العاملين. هذه النشاطات و المخرجات هي بنفس الوقت تتحدد وفقا لإستراتيجية المؤسسة.

أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين

إن عملية تقويم الأداء تنطوي على مهمة تحديد وقياس و إدارة أداء العاملين في المؤسسة. وهذا المفهوم يشتمل على ثلاث مكونات أساسية و هي:

1. الأداء المؤثر على الأداء التنظيمي.
  2. قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياسا بما تم تخطيطه.
  3. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة، واتخاذ الإجراءات الضرورية لتطوير و تحسين الأداء.
- يقصد بتقييم أداء العاملين "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم و تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى و الزيادة في الأجر".<sup>1</sup>
- يمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحيانا عمل خطة لتحسين و تطوير أدائه. وعندما يتطلب تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة ، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط، ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد و اتجاهات المهام المستقبلية.

### ثانيا: أسس التقييم الفعال لأداء العاملين

يمكن تلخيص أهم الأسس و المبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال للأداء العاملين على النحو التالي:

- تحديد أهداف و مجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- معايرة و رسم عملية التقييم الكلي و جعلها موضوعية بقدر الإمكان، ووجوب ووضوح المعايير يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان.
- التعريف الواضح و الدقيق لواجبات كل وظيفة و معايير الأداء فيها.
- يجب أن يكون للقائمين بالتقييم اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.
- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم و مستوى هذا الأداء.
- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء و أسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات و السمات السلوكية.

### ثالث: من يقوم بالأداء

هناك بدائل عديدة في هذا الصدد من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 280.

- يقوم الرئيس (المدير) بتقييم لأداء العاملين تحت رئاسته باعتباره يحتك بهم مباشرة و بصورة مستمرة. كما أنه ملم بقدراتهم و مهاراتهم، هذا بالإضافة لمعرفة الأهداف المطلوب منهم تحقيقها.
- تطلب بعض المؤسسات التي تعمل في مجال الخدمات من عملائها تقييم أداء العاملين.
- يقيم الزملاء بعضهم لبعض في بعض المؤسسات حيث أنهم يزامنون بعضهم معظم أوقات العمل، هذا بجانب تقييم الرئيس المباشر لهم حتى تكتمل الصورة.
- يقوم المرؤوسين في بعض المؤسسات بتقييم رؤسائهم بجانب قيام الرؤساء المباشرين بتقييم مرؤوسيههم لمعرفة رأي كل طرف في الآخر.
- تتولى إدارة الموارد البشرية التنسيق بين الأنشطة تقييم أداء العاملين في الإدارات و الأقسام المختلفة، و تستعين بالمديرين و المشرفين المباشرين في إعداد نماذج التقييم و تصميم و تنفيذ مقابلات تقييم الأداء.

### رابعاً: استخدامات تقييم أداء العاملين

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) و نشاطات العاملين و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية. حيث يمكن للمؤسسة الاستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين في المجالات التالية:<sup>2</sup>

#### 1. التخطيط و إعادة التخطيط الاستراتيجي:

ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الاستراتيجية في المنظمة بالكثير من المتغيرات البيئية. و من أهم هذه المتغيرات ، هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرتها و كفاءتها و إمكانياتها، وإمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فاعل. ولذلك، فإن نتائج التقييم هي مؤشرات واقعية توفر مخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المتوافق مع ما يوفر من موارد بشرية.

#### 2. تطوير الأفراد:

تستخدم نتائج تطوير الأفراد في المؤسسة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة و الضعف لدى العاملين، وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة و تصميم البرامج التدريبية و التطويرية للسيطرة على نقاط الضعف.

<sup>1</sup>الدواوي الشيخ، مرجع سابق، ص93

<sup>2</sup>عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سابق، ص 48.



3. رفع دوافع الأفراد:

إن المعلومات المرجحة للأفراد العاملين ذات أهمية كبيرة إذ تعد أحد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي. فالعاملون يتطلعون دوماً إلى معرفة تطورات الإدارة عنهم و عن أدائهم، بهدف السعي إلى تحسين أدائهم ذاتياً. كما و أن هذه المعلومات، تعكس درجة عدالة الإدارة و تدعم ثقة العاملين بإدارته. وإن كل ذلك يتيح الفرصة للعاملين في إشباع دوافعهم نحو العمل والمؤسسة.

4. بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية:

تخدم نتائج تقييم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية. إذ أن هناك أسساً في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء. ولذلك فإن نظام تقييم الأداء لابد أن يأخذ بنظر الاعتبار، وهذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج تقييم، والتي تساهم في تصميم نظام حوافز عادل. فالوظائف التي تتطلب مستويات عالية من الإبداع، قد يصعب قياس نتائجها في الأمد القصير، وهذا يعني صعوبة الاعتماد على المخرجات لمثل هذه الوظائف. وإذا تم الاعتماد على المخرجات، ستكون نتائج عملية تقييم غير دقيقة وسيكون نظام الحوافز المعتمد على المخرجات غير عادل. ذلك فإن هذه الوظائف تستلزم تصميم نظام الحوافز يستند على المهارات، أي أن عملية تقييم الأداء لمثل هذه الوظائف تركز على المهارات.

## خلاصة

من خلال ما تطرقنا إليه، توضح لنا أن الأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين، ومفهوم الأداء ليست له قيمة في حد ذاته فالأداء وجد بهدف تقييمه، اذ انه ليس هناك أداء إلا إذا تمكنا من قياسه، وتقييم الأداء يعد من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في المؤسسات، سواء كانت صناعية، خدمتية أو حكومية، لأنه ذو علاقة وارتباط مباشر بإنتاجية العمل وفعاليتها التنظيمية التي يتوقف عليها بقاء المؤسسة واستمرار نشاطها في السوق. فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية للمؤسسة من مستوى الأداء وكفاءة كل من يعمل بها، ويساعدها على معرفة حقيقة هذا الأداء بإيجابياته وسلبياته فهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء المستقبلي، 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 الاعمال المعاصرة.

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 و عجزها في هذا المجال.

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

وعلى ضوء ما سبق سوف نتطرق من خلال الفصل الى ثلاث مباحث:

- أساسيات بطاقة الأداء المتوازن؛
- كيفية إعداد بطاقة الأداء المتوازن وصعوبات تطبيقها؛
- دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الاستراتيجية.

### المبحث الأول: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن نظام يترجم رؤية المستقبلية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومقاييس محددة وستعرف اليها.

#### المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

كونها من أحدث الأدوات في تقييم الأداء، فقد مثلت بطاقة الأداء المتوازن من نشأتها موضوع بحث ومركز إهتمام العديد من المفكرين والكتاب، 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.

#### أولا: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعددت التعريفات التي تبين مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، نذكر منها:

فكابلان ونورتن يدققان أكثر في التعريف بإعتبارهما مختري البطاقة، حيث يصفانها بأنها "نظام يعمل على ترجمة رسالة وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات الشاملة التي توفر إطارا للقياس الإستراتيجي والأدارة الإستراتيجية"<sup>1</sup>

كما يشير دايفيد (R.David) بأنها "إستراتيجية تقييم ورقابة تقنية تستمد اسمها من حاجة المؤسسات إلى موازنة مؤشراتها المالية التي تستعمل في غالب الأحيان وبشكل حصري في تقييم الإستراتيجية والرقابة مع المؤشرات الغير المالية كنوعية المنتج وخدمة الزبون".<sup>2</sup>

ويرى نيفن (P.Niven) الي 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 يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>David P. Norton, Robertt S, Kaplan, The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, Harvard business press, Boston, 1996, P.2.

<sup>2</sup>Fred R. David, Strategic Management : Concepts and Cases, 13th ed., Prentice Hall, New Jersey, 2009, P.135.

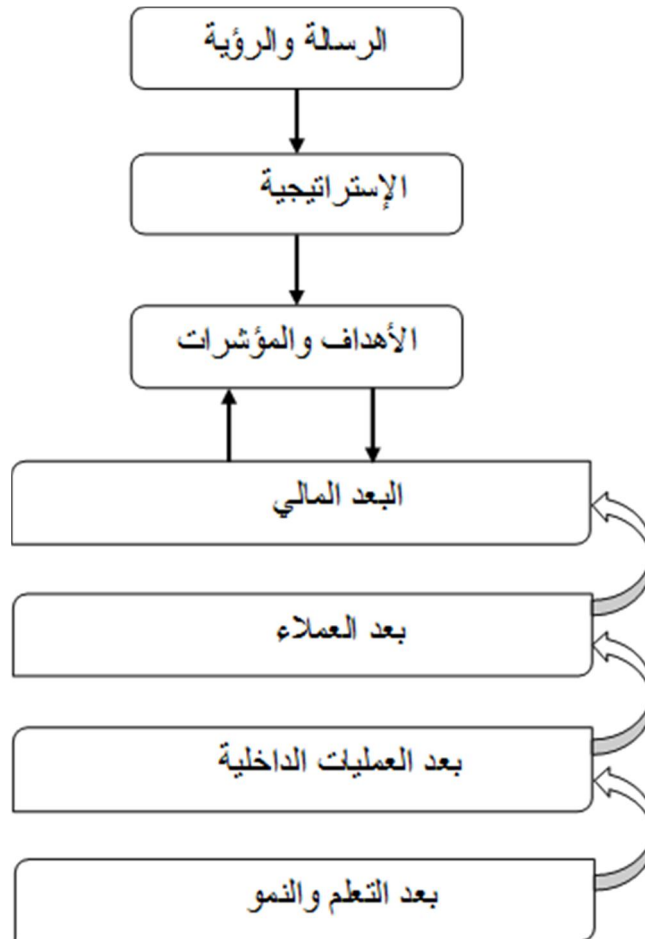
<sup>3</sup>Paul R. Niven, Balancedscorecard : step-by-step for government and nonprofit agencies, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003, P.31.

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 للمؤسسة وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، مما يسمح بإعتبارها نظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء.

### ثانيا: هيكل بطاقة الأداء المتوازن

من خلال التعاريف السابقة يظهر لنا أن بطاقة الأداء المتوازن تعتمد على مجموعة من العناصر المتسلسلة والمتراصة فيما بينها والتي تمثل الأساس في تطبيق البطاقة، وذلك ما يوضحه الشكل رقم (01).

الشكل رقم (01): هيكل بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: طاهر محمد منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان-

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

### ثالثا: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

إن الأخذ بالإعتبار 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 إعتبارها 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 (أستا للمحاسبة بجامعة هارفارد)، و David Northen (مستشار بولاية بوسطن)، ولك إثر دراسة دامت عاما كاملا و شملت 12 مؤسسة من كندا و الولايات المتحدة الأمريكية، حيث إنطلق الباحثان من فرضية أن مؤشرات الأداء المالية لم تعد فعالة بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وإعتماد هذه الأخيرة على المقاييس المالية يؤثر سلبا على قدرتها في خلق القيمة، من هنا قام الباحثان بمناقشة مجموعة من الخيارات و البدائل انتهت بهم إلى تصميم أداة جديدة لتقييم الأداء تمت تسميتها ببطاقة الأداء المتوازن.<sup>2</sup>

إن بطاقة الأداء المتوازن كما يرى كابلان ونورتون 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 هه المؤشرات العملية الدافع والموجه الأساسي للأداء المالي في المستقبل<sup>3</sup>، كما تنظر بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة

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

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

<sup>3</sup>Kaplan, R. S. & Norton, D., The Balanced Scorecard Measures that Drive performance, Harvard Business Review , Vol.70, No.1, 1992, P.71.

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 الي يجعل من بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الإستراتيجية.

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن قد لقت من ظهورها إنتشارا واسعا وإعجابا كبيرا، حيث أثبتت فعاليتها في عدد كبير من المؤسسات المختلفة الأنواع، وتشير الإحصائيات إلى أن 50% من أغنى 1000 مؤسسة في شمال 1000 مؤسسة في شمال أمريكا وحوالي 40% 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 الأكثر تأثيرا في القرن العشرين.<sup>2</sup>

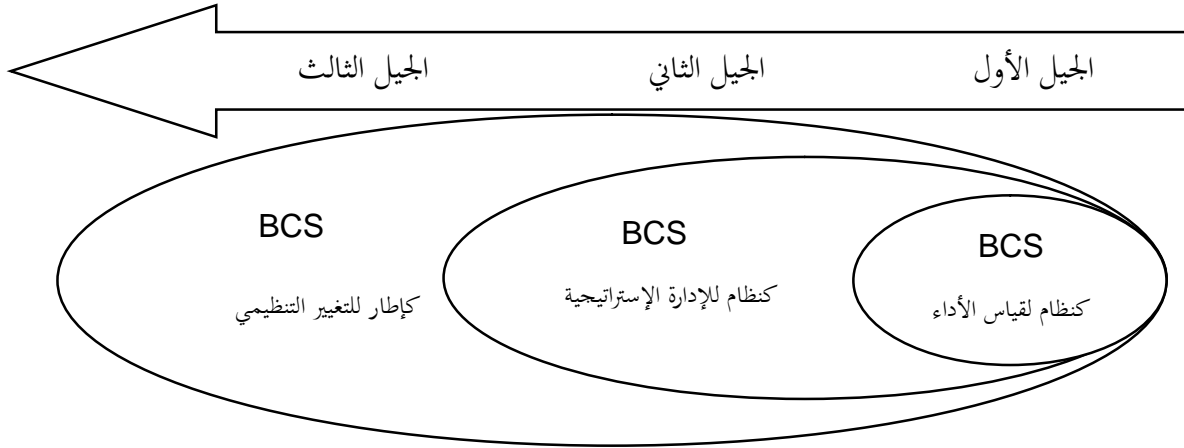
#### رابعا: تطور بطاقة الأداء المتوازن

منذ ظهورها في بداية التسعينيات قام الباحثون بتحسين وتطوير البطاقة من خلال ثلاث مراحل أساسية، أسفرت عن ظهور ثلاث أجيال لبطاقة الأداء المتوازن كما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup>AndraGumbus, 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.

الشكل رقم (02): مراحل تطور بطاقة أداء المتوازن



#### العناصر الأساسية

- . مقاييس الأداء
- . تقسيم الإستراتيجية
- . أربعة أبعاد
- . مؤشرات الأداء، مؤشرات القيادة
- . المكافآت المرتبطة بالأداء
- . التعليم التنظيمي في نهاية المدة
- . تحديد وحل مشاكل التشغيل
- . التغذية العكسية لخطة الفترة القادمة
- . بناء معرفة تنظيمية
- . خطوات خاصة بالتغيير في المنظمة
- . الخريطة الإستراتيجية
- . الإتصال الإستراتيجي
- . دمج الموازنة مع خطة الموارد البشرية
- . التغيير في المناخ التنظيمي

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

يتضح لنا من خلال الشكل السابق أن بطاقة الأداء المتوازن قد تطورت بمرور الزمن، حيث إنتقلت من مجرد كونها أداة لقياس الأداء على أداة للإدارة الإستراتيجية ومن ثم إلى أداة للتغيير التنظيمي، وفي هذا الإطار يؤكد كل من كابلان ونورتون 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.

### 1. الجيل الأول

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

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 أربعة منظورات أو أبعاد تشمل: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو"<sup>2</sup>.

### 2. الجيل الثاني

لقد ترتب عن تطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من الصعوبات العملية وإستجابة 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 لإلتقاط جوهر وأساس إستراتيجية المؤسسة، ومن ثم إنتقاء المؤشرات التي تعكس إنجاز وتنفيذ هذه الإستراتيجية، كما تم التركيز على ضرورة وجود إرتباط 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 بإختيار وتنقية مؤشرات الأداء الملائمة ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.<sup>3</sup>

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

<sup>2</sup>Gerhard Speackbacher et al, Op.cit., P.5.

<sup>3</sup>Toru Morisawa, Building Performance System With The Balanced Scorecard Approach, Nomura research institute, No. 45, 2002, P.4..

- حدوث تطور في علاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، فبدلاً من مجرد تسليط الضوء على الروابط السببية بين أبعاد البطاقة، ثم التركيز على الربط بين مؤشرات الأداء في حداتها ومن ثم على الربط بين الأهداف الإستراتيجية ضمن ما يعرف بنموذج الربط الإستراتيجي (Strategic Linkage Model).<sup>1</sup>

### 3. الجيل الثالث

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

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>3</sup>

<sup>1</sup>Gavin Lawrie, Ian Cobbold, OP.cit, P.3.

<sup>2</sup>عبد السلام إبراهيم عبيد، تقويم الأداء الإستراتيجي على وفق بطاقة الأداء المتوازن، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1،

المجلد 1، 2009، ص.31.

<sup>3</sup>Gerhard Speckbacher et al, Op.cit, P.9.

### المطلب الثاني: خصائص وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

بعد التعرف على بطاقة الأداء المتوازن ومختلف التغيرات التي طرأت عليها، تجدر بنا الإشارة إلى أن للبطاقة مجموعة من الخصائص التي تميزها، كما أنها تستحوذ على أهمية كبيرة كأداة حديثة في تقييم الأداء وأنها تتكون من عدة أبعاد.

#### أولاً: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

يمكن إستخلاص مجموعة من الخصائص والتي نوجزها فيما يلي:

#### 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، بعد 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 الإستمرار في التحسن وفي خلق القيمة؟

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

#### 2. الخاصية التوازنية

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

<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/doc/00/58/46/60/PDF/WEGMANN.PDF> ? Consulté le : 02/04/2018.

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

- التوازن ما بين المكونات الداخلية والخارجية للمؤسسة: يمثل المساهمون والعملاء المكونات الخارجية للمؤسسة، في حين يمثل كل من الموظفون والعمليات الداخلية مكوناتها الداخلية. وتؤكد بطاقة الأداء المتوازن على ضرورة تحقيق التوازن ما بين الإحتياجات المتناقضة لمختلف المكونات بهدف تنفيذ الإستراتيجية بفعالية.<sup>1</sup>

- التوازن ما بين المؤشرات التاريخية التابعة للأداء والمؤشرات المستقبلية للقائدة للأداء: حيث تقوم بطاقة الأداء المتوازن على المزج بين كل المؤشرات التاريخية التابعة والمؤشرات القائدة، ذلك أن مجرد توفر المؤشرات التابعة (دون المؤشرات القائدة) لا يوفر للإدارة المعلومات المناسبة عن كيفية أداء نشاطاتها وتحقيق غاياتها، في المقابل فإن الإعتماد على المؤشرات القائدة (دون المؤشرات التاريخية) قد يظهر بعد التحسن في الأداء على المدى القصير، إلا أنهم لا يمكن معرفة ما إذا كان هذا التحسن في الأداء قد إنعكس إيجابيا على النتائج المالية للمؤسسة أم لا.<sup>2</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 الاستراتيجية البعيدة المدى.

### 3. 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 الجماعة أو الأقسام في المؤسسة<sup>3</sup>، ويقول كابلان ونورتن ضمن هذا السياق أن ربط نظام التعويضات ببطاقة الأداء المتوازن سوف يزيد من إهتمام العاملين بالمسائل الإستراتيجية ويحفزهم أكثر على تنفيذ الإستراتيجية وبلوغ الأهداف المحددة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Paul R. Niven, Op.cit, P.23.

<sup>2</sup>خالد محمد عبد المؤمن لبيب، مدخل مقترح لتطوير فعاليات تقييم أداء منشآت الأعمال بإستخدام نموذج الأداء الإستراتيجي، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، كلية التجارة-جامعة القاهرة، 2001، ص.19.

<sup>3</sup>طاهر محمد منصور الغالي، محمد صبيحي إدريس، مرجع سابق، ص.65.

<sup>4</sup>David P. Norton, Roberts S. Kaplan, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Editions d'organisation, Paris, 2003, p.15.

#### 4. الخصية لمحدودية

يتسم نظام بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد المؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية، وذلك إنطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، ومبدأ عدم إتاحة المعلومات بدرجة تتعدى الطاقة التحليلية لمتخذ القرار، لذلك يرى كابلان ونورتن أن عدد المؤشرات التي تحتوي عليها بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تتراوح ما بين 20 و 25 مؤشر على الأكثر، كما اقترح الباحثان أن يتم توزيع المؤشرات على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بشكل متساوي نسبياً كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): التوزيع الأمثل لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

الوزن	عدد المؤشرات	البعد
22%	5	المالي
22%	5	العملاء
22%	5	التعلم والنمو
34%	5	العمليات الداخلية
100%	24	المجموع

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 ان 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.

#### أهمية بطاقة الأداء المتوازن

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.<sup>1</sup>
- تمكن من ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.

<sup>1</sup>خالد محمد عبد المومن حبيب، مرجع سابق، ص 15.

- تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة.

- المساعدة في التركيز على ما لذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج المؤسسة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون.

- توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.

- تبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

### المطلب الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

إن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس لأداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربعة مجالات هي:<sup>1</sup>

#### أولاً: 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 إستراتيجياتها، كما تقدم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الاداء المالي للمؤسسة تسمح بالتأكيد مما إذا كان تنفيذ الإستراتيجية يساهم فعلا في تحسين نتائج المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة.

وإعتبار 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 ثلاث مراحل أساسية هي: مرحلة النمو، مرحلة الإستقرار، ومرحلة النضج.<sup>2</sup>

ففي مرحلة النمو حيث تكون المؤسسة في المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المؤشرات المالية على زيادة المبيعات

1- جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات للإدارة الاداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الدورة الثانية عشر لسبيل تطوير المحاسبة، السعودية، 08-19 ماي، 2010.

2- عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 03، جامعة قاصدي نباح ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2015، ص 140.

والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنتاج 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 المخصصة والقيمة الاقتصادية المضافة. أما في مرحلة النضج فإن المؤسسة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، لذلك تركز المؤشرات المالية هنا على تعظيم التدفق النقدي الداخل للمنشأة بالإضافة إلى مؤشرات أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.

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

الجدول رقم (02): تحديد المحاور الإستراتيجية للبعد المالي

الإستراتيجيات المالية		نمو وتنوع المبيعات	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	استغلال الأصول
مراحل دورة حياة وحدة الأعمال	النمو	- معدل نمو المبيعات في كل قطاع. - نسبة الإيرادات من المنتجات والخدمات الجديدة.	- الإيرادات والعاملين	- نسبة رأس المال المستثمر إلى المبيعات - نسبة تكلفة البحوث والتطوير إلى المبيعات
الإستقرار		- حصة الزبائن المستهدفين. - البيع المتعدد. - نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة	- التكلفة بالمقارنة مع المنافسين. - معدلات تخفيض التكلفة. - النفقات الغير مباشرة (نسبة المبيعات)	- معدلات رأس المال العمل. - العائد على رأس المال المستخدم وفقا لأصناف الأصول. - معدلات إستغلال الأصول.
النضج		- ربحية العميل وخط الإنتاج. - نسبة العملاء الغير المرشحين إلى إجمالي العملاء.	- تكاليف الوحدات (لكل وحدة من وحدات المخرجات، ولكل صفقة)	- فترة الإسترداد. - دورة التشغيل.

المصدر: روبرت كابلان وديفيد نورتن، "المؤسسة الموجهة استراتيجيا (طريقة كابلان ونورتن في قياس التوازن والأولويات الإستراتيجية)".



يبين الجدول السابق كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحديد الإستراتيجية المالية لوحدة الأعمال وكيفية تعديل

الأهداف والمؤشرات المالية لتناسب مع هذه الإستراتيجية، حيث نميز بين ثلاث استراتيجيات مختلفة:

**1. إستراتيجية نمو وتنوع 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 تسعر المنتجات والخدمات.

**2. إستراتيجية تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية:** وتعبّر عن الجهود المبذولة من طرف المؤسسة لتخفيض التكاليف المباشرة غير المباشرة للمنتجات والخدمات، وتوزيع المواد المشتركة على مختلف وحدات أو قطاعات المؤسسة.<sup>1</sup>

**3. إستراتيجية الإستغلال الأمثل للأصول:** وتشير إلى تخفيض مستويات رأس المال العامل لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال، ويتم ذلك من خلال دعم الأنشطة الجديدة عن طريق الموارد التي لم تستغل بكامل طاقتها. وبناء 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 إرتكاز بالنسبة للأهداف والمؤشرات التابعة لجميع الأبعاد الأخرى في البطاقة، لذلك يؤكد كابلان ونورتن على ضرورة جعل كل مؤشر مختار ضمن البطاقة جزء من علاقة السبب والنتيجة التي تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المالي.

#### ثانياً: بعد العملاء:

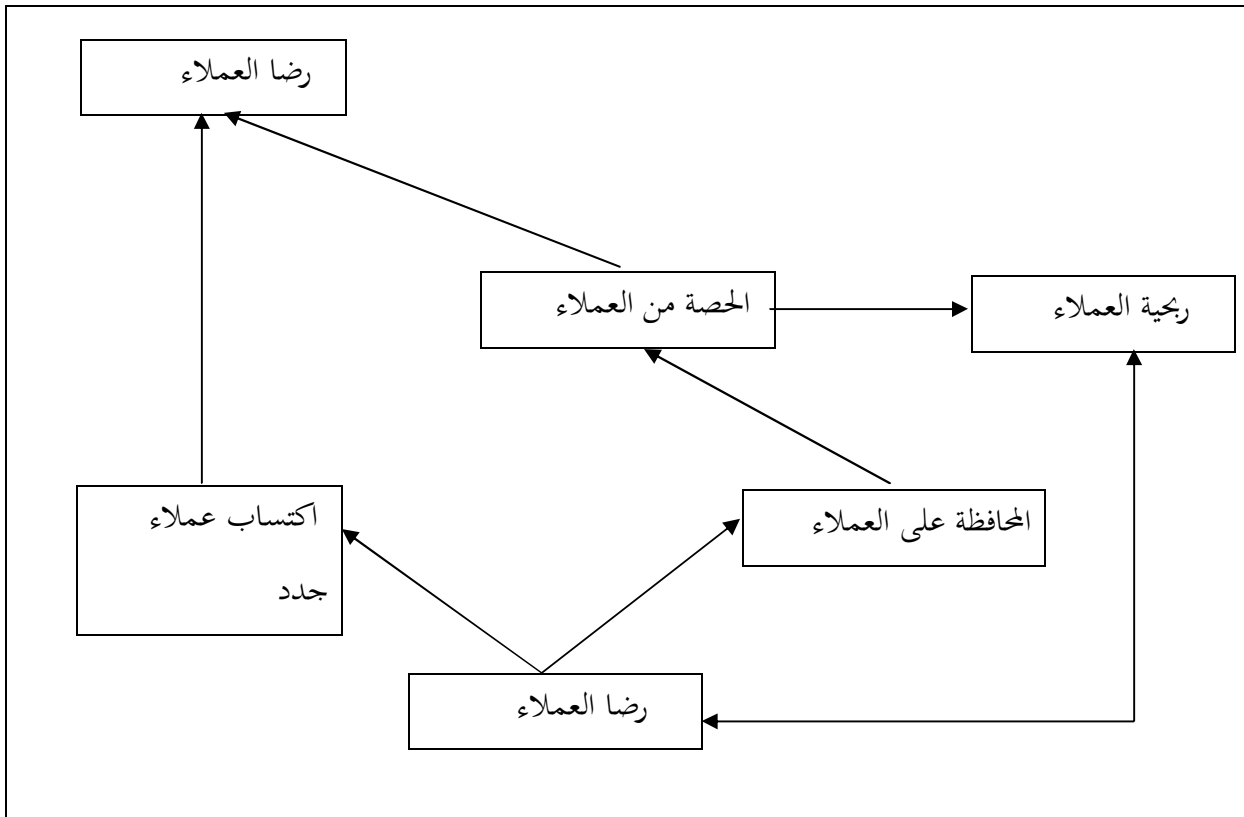
تعتمد معظم منظمات الأعمال في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجيات العملاء في قلب إستراتيجياتها لما يشكله هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المؤسسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة، الأمر الذي يتحقق من خلال القدرة على تقديم منتجات بنوعية عالية وبأسعار معقولة، لذلك فقد أخذت بطاقة الأداء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

يهدف بعد العملاء إلى تحديد مقاطعات السوق التي يمكن للمؤسسة التموضع فيها وكذلك مؤشرات الاداء المتعلقة بهؤلاء العملاء داخل المقاطعات المستهدفة، ويرى كابلان نورتن أنه بالنسبة لكل مقاطعة يمتلك المسيرون خمسة مؤشرات أساسية للتعبير عن الأداء ضمن هذا البعد، والتي تشمل: الحصة السوقية، إكتساب العميل، الإحتفاظ بالعميل، رضا ورجحية العميل. وتتضمن هذه المؤشرات مجموعة من المعلومات التي يمكن تحييدها في:

1. سناء جبيرات، أحلام خان، نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظم المعلومات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012، ص 11.

- الحصة السوقية: تحدد الحصة السوقية نسبة مبيعات المؤسسة بالنسبة للمبيعات الإجمالية في القطاع.
  - اكتساب العميل: يقيس معدل جذب أو ربح المؤسسة لزيائن جدد.
  - الإحتفاظ بالعميل: يقيس معدل إحتفاظ المؤسسة بزيائنها.
  - رضا العميل: تقييم مستوى رضا الزبائن عن السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
  - ربحية العميل: تقيس صافي ربح الزبون بعد طرح المصاريف الإستثنائية المطلوبة لدعم ذلك الزبون.
- إضافة إلى ما سبق تجدر الإشارة إلى أن التحديد الفعال للمؤشرات والأهداف على مستوى هذا البعد يعتمد بشكل أساسي على إتباع المؤسسة لتقنية تحليل ربحية العميل، وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (03): المؤشرات الأساسية لبعد العملاء



Source: Robert Kaplan et David Norton, "le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique : les quatre axes du succès)", éditions d'organisation.

1. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 30.

من خلال الشكل السابق يمكن القول بان 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 إكتساب عملاء جدد وزيادة حجم الأعمال مع العملاء الحاليين سوف يمكن المؤسسة من زيادة حصتها السوقية. وأخيرا فإن الحفاظ على العملاء سيؤدي إلى زيادة ربحيتهم، باعتبار ان المحافظة على العميل يكلف أقل من إكتساب عملاء جدد.<sup>1</sup>

### ثالثا: بعد العمليات الداخلية:

تشكل العمليات الداخلية حجر الأساس في تكوين في تكوين قدرة منظمات الاعمال 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.

ويرتكز هذا البعد على تحديد العمليات التشغيلية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تنشيط المؤسسة ودفعها نحو بلوغ

أهدافها الإستراتيجية، حيث تمكن العمليات الداخلية المؤسسة من:<sup>2</sup>

- تقديم قيمة للزبائن في المقاطعات السوقية المستهدفة.

- إرضاء المساهمين من خلال تحقيق نتائج مالية جيدة. .

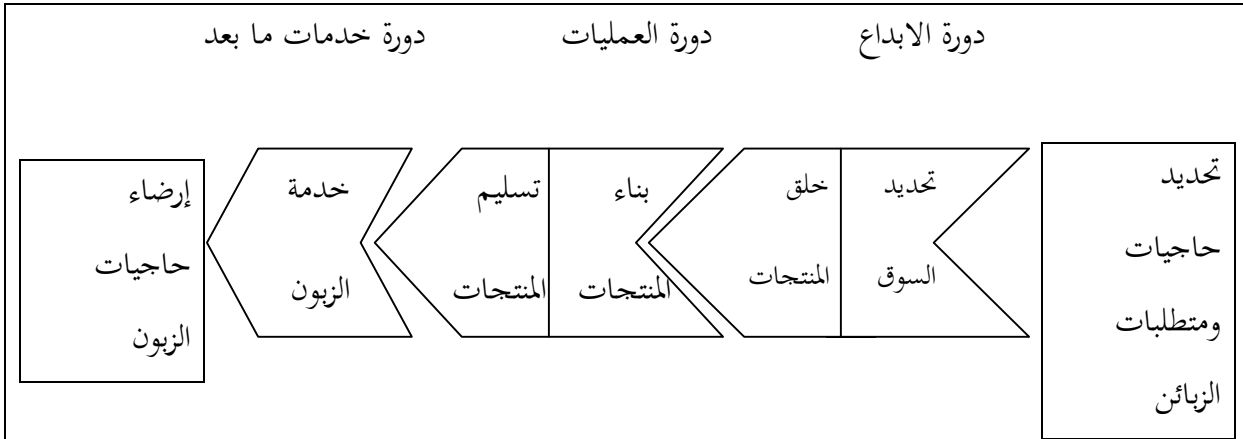
ومن أجل دمج بعد العمليات في بطاقة الأداء المتوازن، يتعين على كل مؤسسة تحديد مجموعتها الخاصة من

العمليات الداخلية التي تسمح لها بتلبية حاجيات زبائنها وتحقيق النتائج المالية المنتظرة، لذلك يقترح كابلان ونورتن ضمن هذا الإطار نموذجا عاما لسلسلة القيمة يمكن لمختلف المنظمات إستعماله عند إعدادها لبعد العمليات الداخلية، حيث يشمل النموذج على ثلاث دورات أساسية،<sup>3</sup> كما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup>Robert Kaplan et David Norton ; "le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique : les quatre axes du succès)" ; éditions d'organisation ; Paris ; France ; 1998.p :69

1. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، 2007، ص 131  
1 صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص21

الشكل رقم (04): نموذج سلسلة القيمة لبعده العمليات الداخلية



Source: Robert Kaplan et David Norton; LINKING the Balanced Scorecard to strategy.Op.P63

يبين الشكل السابق سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسة التي من خلالها تقدم قيمة للعملاء، حيث يتبين لنا أن سلسلة القيمة لبعده 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.

#### رابعا: 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 ونورتون فإن التعلم التنظيمي والنمو يأتيان من ثلاث مصادر أساسية وهي: الأفراد، الأنظمة والإجراءات التنظيمية. ولذلك فإن بعد التعلم والنمو يركز على الإهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية ومحاوله مواءمتها مع المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة، كما تسعى هذه الأخيرة من خلال هذا البعد إلى تحسين رضا العاملين والحفاظة عليهم ورفع معنوياتهم بهدف الإرتقاء بمستويات الإنتاجية لتحقيق رضا العملاء وتحسين

النتائج المالية، وقد أبرزت العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال وجود علاقة قوية ودرجة إرتباط كبيرة بين معنويات العاملين ورضا العملاء.

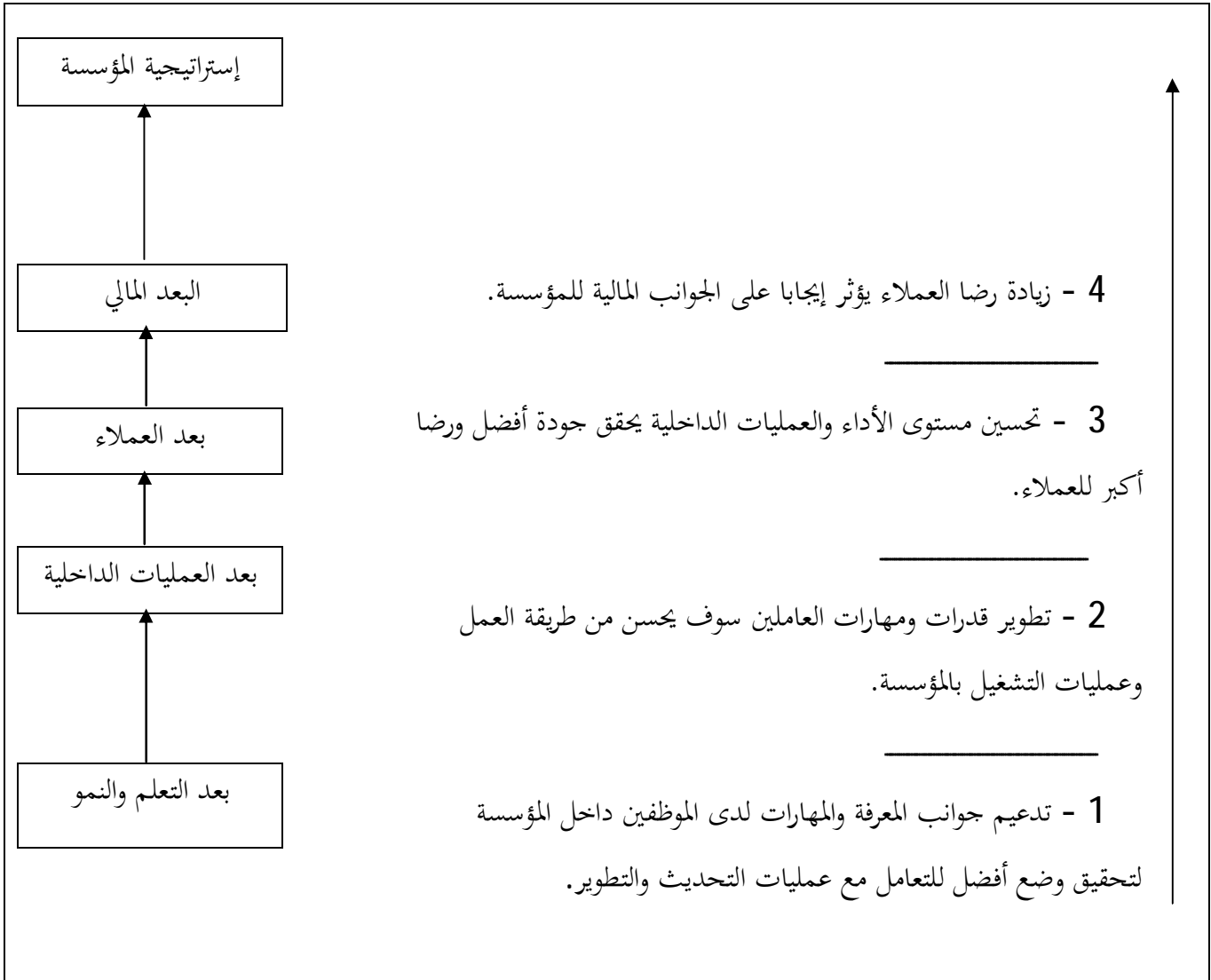
من جهة أخرى فقد أشار كابلان ونورتن إلى أن الأبعاد الثلاثة السابقة للبطاقة سوف تخلق فجوة بين الطاقات والإمكانيات وتلك التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، ولسد هذه الفجوة لابد من الاستثمار في خلق المهارات، ودعم تكنولوجيا المعلومات وتكييف الإجراءات التنظيمية، وهو ما يوفره بعد التعلم والنمو. في الأخير، تجدر الإشارة إلى أن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن قد لا تكفي بمفردها لإنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنه في بعض الحالات لا يكون الإهتمام منصبا فقط نحو تحقيق رضا العملاء والمصالح المالية للمساهمين، بل قد يتجه الإهتمام 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>1</sup>

#### خامسا: العلاقة بين المحاور الأربعة

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، كما يوضحه الشكل الموالي:

1. صالح بلاسكة، "قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مرجع سابق ذكره، ص83

الشكل رقم (05): العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الاداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

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)<sup>1</sup>.

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.

إن سلسلة العلاقات السببية لا بد أن تقود في الأخير إلى تحقيق النتائج المالية، لذلك يجب ان تظهر 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 إلى أصول ملموسة تشكل قيمة بالنسبة للمساهمين.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: إعداد بطاقة الأداء المتوازن وصعوبات تطبيقها

إن المؤسسة عندما تقوم بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن فإنها تقوم في الواقع بإنشاء وبناء نظام جديد للتسيير يأخذ في اعتباره كل من الجوانب المالية والغير المالية ويركز على الأداء طويل المدى، كما أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل صحيح من شأنه تحسين نتائج المؤسسة. لذلك فمن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى الخطوات المنجية لإعداد بطاقة الأداء المتوازن والمتطلبات التنظيمية إضافة إلى الصعوبات.

### المطلب الأول: متطلبات وخطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

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

1. ربة أحمد الصغير، "تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2014، ص. 78

1 براهم الخولف الملكاوي، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص.72.

## أولاً: الخطوات الأساسية لإعداد بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لإعداد وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن غير أن أغلب هذه الآراء أجمعت على الترتيب الذي يجب اتخاذه والوقت اللازم لتنفيذ كل خطوة يتم تكييفهما طبقاً لخصائص وظروف كل منشأة على حدى.<sup>1</sup>

وبذلك فإن إعداد بطاقة الأداء المتوازن قد يختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الإستراتيجي، فبعض المؤسسات تحصر مهمة بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن الأولي بأشخاص محدودين لهم إطلاع كافي على موقف المؤسسة الإستراتيجي الحالي، فنجد منظمات أخرى تحاول بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن من خلال مشاركة أوسع وعلى مختلف مستويات التنظيم.

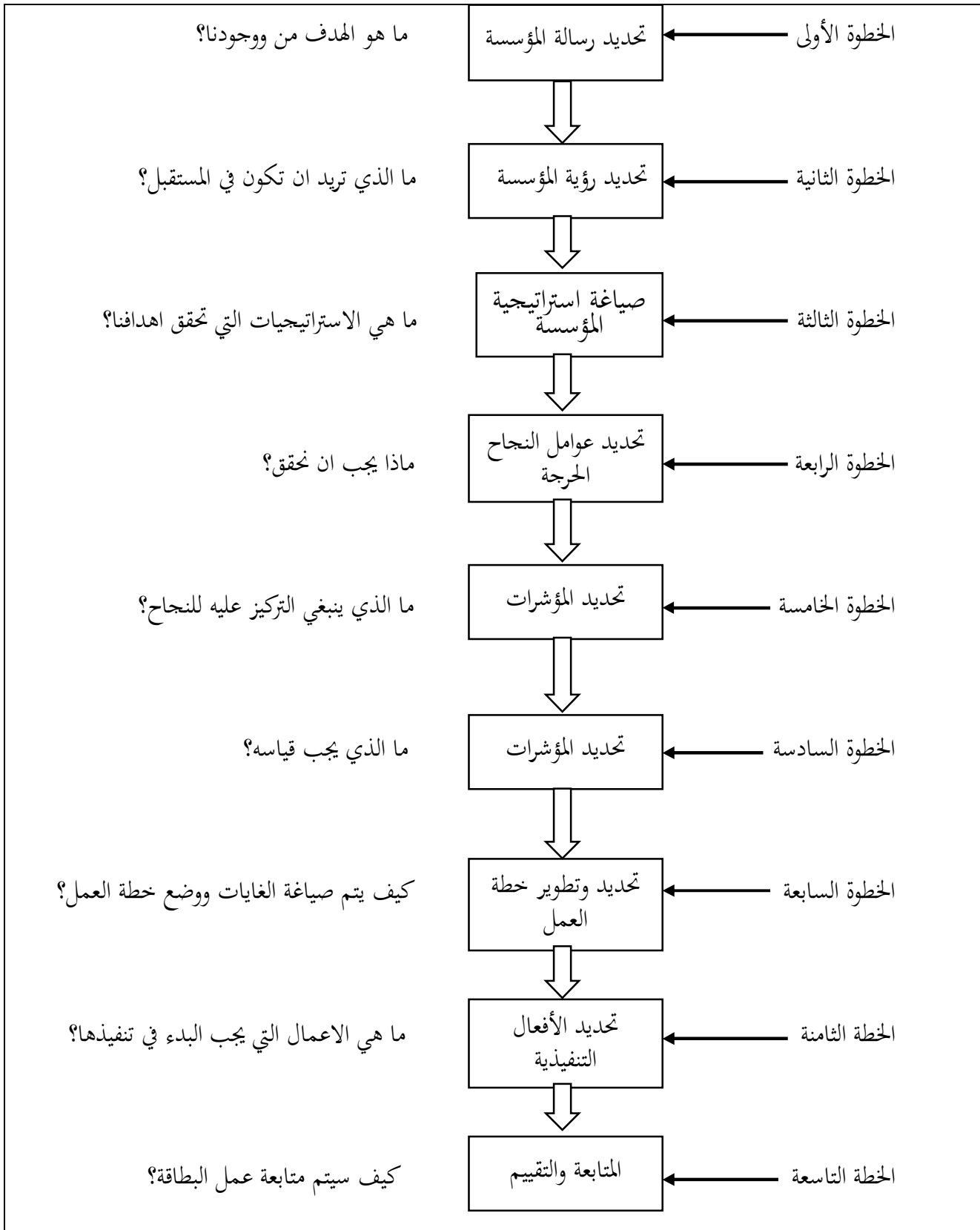
وفيما يخص عدد الخطوات الضرورية لإعداد بطاقة الأداء المتوازن، فقد أكد كابلان ونورتن أنه مهما اختلفت هذه الأخيرة فلا بد أن تضم أربع خطوات يعتبر أنها أساسية بالنسبة لجميع المؤسسات، وهي تحديد رؤية وإستراتيجية المؤسسة ثم الأهداف ثم وضع المؤشرات الملائمة وفي الأخير التنفيذ، أما فيما يتعلق بالمدة الزمنية اللازمة لتطبيق البطاقة فيرى كل من ما بين 16 و 20 أسبوعاً.

ويوضح الشكل الموالي الخطوات التفصيلية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

1. ربيعة أحمد الصغير، "تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مرجع سابق ذكره، ص 87.



الشكل رقم (06): خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003، ص243.

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

### 1. الخطوة الأولى: تحديد رسالة المؤسسة

تصف رسالة المؤسسة التطلع الرئيسي لها، كما تعبر عن سبب وجودها. وتعرف الرسالة على أنها تلك الخصائص الفريدة التي تملكها 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>

### 2. 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، ومن أجل صياغة الرؤيا يتم من خلال عقد مقابلات أكبر عدد ممكن من الأفراد داخل المؤسسة وبإشراك خبراء ومختصين في المجال بهدف الحصول على الصورة الكثر موضوعية حول وضع المؤسسة وتوجيهاتها المستقبلية.

### 3. الخطوة الثالثة: صياغة إستراتيجية المؤسسة

إن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن أداة تعمل على ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف والمؤشرات المحددة باعتبارها أداة للتقييم الأداء الإستراتيجي الامر الذي يجعل الاستراتيجية عنصرا جوهريا في إعداد بطاقة الأداء المتوازن.

وتعتبر صياغة الإستراتيجية عملية جد معقدة كونها تتطلب مهارات فكرية وتحليلية عالية إضافة إلى عملية ربط الجانب النظري بالميداني.

### 4. الخطوة الرابعة: تحديد الأهداف الإستراتيجية

إنطلاقا من الإستراتيجيات التي تمت صياغتها تقوم المؤسسة بتحديد مجموعة من الأهداف على المستوى الإستراتيجي، حيث يتم تعيين عدد محدد من الأهداف ضمن كل بعد من بطاقة الأداء المتوازن. ويشير إلى وضع الأهداف بصورة منطقية وصحيحة ومترابطة يأتي في سلم أولويات المؤسسة باعتبارها تعمل على تحويل رسالتها ورؤيتها إلى مستويات أداء تسعى المؤسسة لتحقيقها.

<sup>1</sup> خالد بن محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، عمان-الأردن، دار الزاوي للنشر والتوزيع، 2007، ص128.

## 5. الخطوة الخامسة: تحديد العوامل الحرجة للنجاح

تعرف 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؟". وبالتالي فإن العوامل الحرجة للنجاح تركز على التغيرات التي يجب على المؤسسة اتخاذها، كما أنها توفر إطاراً منهجياً لتحديد المؤشرات الإستراتيجية.

## 6. الخطوة السادسة: تحديد المؤشرات

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

## 7. 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 الإتساق والإنسجام مع رؤية وإستراتيجية المؤسسة بحيث لا يكون هناك أي تناقض أو تعارض بينهما.

ومن أجل إنجاز الأهداف وبلوغ الرؤيا الإستراتيجية للمؤسسة يجب أن تتضمن خطة العمل تحديد الأفراد المسؤولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية.

## 8. الخطوة الثامنة: تحديد الأفعال التنظيمية

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

## 9. الخطوة التاسعة: متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن

لضمان وسلامة 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 تفضل المؤشرات المختارة ولا سيما الموجهة للرقابة القصيرة المدى مطروحة على بساط البحث، و، يتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى ذات فعالية أكبر.

## ثانياً: المتطلبات التنظيمية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

إن توفير المتطلبات الأساسية يعد شرطاً ضرورياً قبل البدء في استخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن دون تهيئة المستلزمات الضرورية لها سوف يقود حتماً إلى نتائج غير مرضية، لهذا ينبغي على المؤسسة التي تريد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أن تشكل البنية التحتية التي تؤدي إلى نجاح تصميم وتنفيذ البطاقة، وتمثل أهم المتطلبات التنظيمية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في:

- ضرورة وضع برنامج واضح المعالم ومحدد يستوعب الأسس العامة للبطاقة ويأتي منسجماً مع قدرة المؤسسة ورغبتها في تطوير نظام إدارة جديد.
- 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 يوجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، نظراً لإختلاف 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 الإعتدال على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم، وذلك لإدراك التغيرات المستمرة.
- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل البدء بتحليلات بسيطة وتقريبية.

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

تعرض بطاقة الأداء المتوازن إلى عدة صعوبات وانتقادات كثيرة نتابعتها فيما يلي:

#### أولاً: 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:
  - صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية ووضع الأهداف في شكل ترتيب تفصيلي.
  - السعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف.
  - قلة الكفاءات والمختصين في مجال بطاقة الأداء المتوازن، مما قد يؤدي إلى مقاومة تطبيق هذا النظام.
  - يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مشتركة لإستراتيجية متفق عليها.
  - إهمال البطاقة بعض الأبعاد المهمة كالبعد البيئي الذي يحظى باهتمام بالغ حالياً من قبل المنظمات.

#### ثانياً: الإنتقادات الموجهة بطاقة الأداء المتوازن

- انطلاقاً من الصعوبات التي واجهتها المؤسسة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وكأي نظام جديد في التسيير، فقد وجهت مجموعة من الإنتقادات للبطاقة أبرزها:
  - علاقة السبب والنتيجة بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن تعد أحادية الإتجاه كما أنها مفرطة البساطة.
  - عدم وجود تكامل بين المستويات الإدارية العليا والمستويات التشغيلية بالمؤسسة ما قد يؤدي إلى مشاكل في فهم وتنفيذ الإستراتيجية.
  - اعتماد بطاقة الأداء المتوازن على عدد محدود من المؤشرات يجعل منها موضوعاً للنقد.
  - إن نظام بطاقة الأداء المتوازن يشجع التركيز على المحيط الداخلي للمؤسسة ويهمل بذلك محيطها الخارجي.
  - تركز بطاقة الأداء المتوازن بشكل كبير على الجوانب المادية في المؤسسة.
  - تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة غير فعالة لإستدامة المؤسسات.

## المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

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

## أولا: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالتنمية المستدامة

إن أهم الإنتقادات التي وجهت الى بطاقة الأداء المتوازن انها أهملت المعلومات الخاصة بالمسائل الاجتماعية والبيئية المرتبطة بالأداء بالرغم من حاجات أطراف كثيرة لها وكونها موضعا للقوانين والقوانين. من جهة أخرى ان الجوانب البيئية والاجتماعية تمثل دعامين أساسيين من دعائم التنمية المستدامة وذلك طبقا للتعريف الذي ورد ضمن تقرير حول التنمية المستدامة، اين تم تحديد ثلاث ابعاد اساسية تقوم عليها هذه الاخيرة وهي التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية والحفاظ على البيئة.

أن التنمية المستدامة وجه المؤسسات نحو اسلوب جديد في مجال صنع واتخاذ القرار والذي يشجعها في بناء وصياغة استراتيجيتها بالاعتماد على ثلاثة ابعاد مختلفة متجاورة بذلك المبدأ التقليدي الذي يقتصر على الربحية الاقتصادية فقط. لذلك يمكن القول بأن 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 الاطراف وعلى التطور والتعلم التنظيمي إضافة إلى قابليتها لضم ودمج مختلف مؤشرات الاداء البيئي.<sup>1</sup>

## ثانيا: دمج البعد البيئي والإجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن

لقد أثبتت العديد من الابحاث والدراسات أن بطاقة الأداء المتوازن لها قدرة عالية على دمج الجوانب البيئية والاجتماعية في نظام إدارة المؤسسات، وانطلاقا من ذلك قام مجموعة من الباحثين بإجراء دراسة تمحورت حول إمكانية دمج كل من البعد البيئي والإجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور المؤسسات في التنمية المستدامة نتجت عنها

2. محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الاداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، ص135.

ظهور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.<sup>1</sup>

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

حيث تعددت الآراء حول الطريقة التي يتم من خلالها دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن، إلا أن الباحثين يرون أن هناك ثلاث إمكانيات لدمج المسائل البيئية والاجتماعية في البطاقة وهي:

- دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة.
- إضافة بعد خامس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان.
- تصميم بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.

### المبحث الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإدارة الاستراتيجية

تعد الإدارة الاستراتيجية إطاراً عاماً تسترشد به المؤسسات في رسم توجيهاتها المستقبلية واتخاذ قراراتها، كما تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الاستراتيجية بامتياز.

#### المطلب الأول: الإدارة الاستراتيجية

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

#### أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

##### 1. تعريف الاستراتيجية

استراتيجوس (Strategos) وهي تعني فن القيادة اشتقت كلمة الاستراتيجية من الكلمة اليونانية فن نقل القوات والمعدات من وإلى أرض المعركة من أجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من الفوز على الأعداء. وقد تعددت استخدامات

1. ريعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق ذكره، ص 101.

الإستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على العمليات العسكرية بل نجده قد امتد الى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة والاقتصاد والاجتماع والإدارة.<sup>1</sup>

## 2. تعريف الإدارة الاستراتيجية

كثيرة هي التعاريف التي أطلقت على النهج الاستراتيجي في الإدارة ولعل أهمها ما قاله الدكتور (ابراهيم منيف) في كتابه تطور الفكر الإداري المعاصر من أنها أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك).  
وحسب (معهد ستانفورد) فإنها الطريقة التي تخصص بها الشركة مواردها وتنظم جهودها الرئيسة لتحقيق أغراضها).  
وإجمالاً يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة. ويطلق على هذه القرارات والتصرفات بالقرارات الاستراتيجية فهي عملية تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجهات طويلة الأجل وكذلك أداء المؤسسة من خلال التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعية، فهي وسيلة لتحقيق غاية أو هدف معين، بهذا المعنى تتضمن الإدارة الاستراتيجية تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.<sup>2</sup>

والإدارة الاستراتيجية تختلف عن الإدارة العادية في توجهها الرئيسي، ففي حين تهتم الإدارة العادية بالمؤسسة من الداخل فإن الإدارة الاستراتيجية تهتم بالعميل والبيئة الخارجية أيضاً.  
والإدارة الاستراتيجية في محاولة تعديل اتجاهات المؤسسة وجعلها أكثر ملاءمة مع البيئة الخارجية، ويتطلب ذلك رصد ومراقبة دائمة للأحداث الخارجية وما تتضمنه من تغيير، وتقييم ذلك لمعرفة حجم وقوة التغيير واتجاهه.

## ثانياً: مراحل وعمليات الإدارة الاستراتيجية

تمر الإدارة الاستراتيجية بمجموعة من المراحل المتسلسلة التي تقود نحو تحقيق غاية وأهداف المؤسسة، حيث تمر بأربعة مراحل أساسية تنطلق بعملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم صياغة وتنفيذ الإستراتيجية وتنتهي بتقييم الإستراتيجية والرقابة عليها وتمثل في:

<sup>1</sup> خالد بن محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، عمان-الأردن، دار الزاوي للنشر والتوزيع، 2007، ص128.

1. ريعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق ذكره، ص101



### 1. التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة

يستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتحديات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية، كما يرى جاربيالدي أن التحليل الاستراتيجي عبارة عن عملية تقوم على دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والوقوف وضعها التنافسي بما يسمح لها بتحديد السبل التي تمكنها من الانتقال من وضعها الحالي إلى وضع مرغوب فيه من طرف المسيرين.

إن فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتحديات المختلفة، ومن أجل ذلك تلجأ المؤسسة إلى مجموعة من الأساليب والتقنيات التي توفر إطاراً منهجياً لعملية التحليل الإستراتيجي.

### 3. عملية التنفيذ الإستراتيجي:

التنفيذ الإستراتيجي هو العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية ونظم الأفراد والحوافز ونظم المعلومات الإدارية ونظام تقويم الأداء الاستراتيجي. يتطلب التنفيذ الاستراتيجي ما يلي:

الوضوح في توزيع المسؤوليات

محدودية عدد الاستراتيجيات والتغيرات للتمكن من السيطرة عليها.

تخطيط الأعمال اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.

قياس مستوى تقدم التنفيذ.

تحديد مقاييس الأداء و الرقابة.

### 4. مرحلة تقويم الاستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية ، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية ، ويتم تقويم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية:

- وضع معايير للأداء: أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية ، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها.

- مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية: حيث يتولى المديرون مسؤولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف، ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

ف نجد أن تقويم الاستراتيجية يعتمد على قدرة المؤسسة على تحديد ما ترغب في قياسه، والمعايير التي سيتم القياس بناءً عليها؛ لذا لا بد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لئلا نكون من تقييم الأداء، وتحديد الانحرافات، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها.

### ثالثاً: مستويات الإدارة الاستراتيجية

من المفيد جداً عند دراسة الإدارة الاستراتيجية أن ننظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارستها، وبمكنا أن نفرق بين ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية، وفيما يلي تفصيلها:

#### 1. الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة

يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المؤسسة التي تميزها عن المؤسسات الأخرى، بالإضافة إلى أهداف، ورسالة المؤسسة ككل، بالإضافة إلى تخصيص الموارد المتاحة لإنجاز أنشطتها. وبناءً على التعريف السابق فإن مسؤولية الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة، حيث يقومون بدورهم الاستراتيجي من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات للمؤسسة ككل.

#### 2. الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي

تمثل الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات التي تخص نشاط محدد داخل المؤسسة، فقد يكون لدى المؤسسة أنشطة مختلفة كالتعليم الفني، والتعليم التقني، والتدريب المهني، فكل نشاط منها يعتبر مجال مستقل بذاته وله مدير مسؤول عنه فنطلق عليه وحدة النشاط الاستراتيجي. أما إذا لم تتعدد الأنشطة داخل المؤسسة أي أن المؤسسة

تعمل في مجال واحد فقط، فهذا يعني أن الاستراتيجية على مستوى المؤسسة وعلى مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي تكون استراتيجية واحدة.

### 3. الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

تحدد الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط، وهي لازمة لتدعيم وتقوية استراتيجية النشاط وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة. وعادةً ما تميل المؤسسات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكلٍ من الشؤون المالية، والموارد البشرية.

#### المطلب الثاني: بطاقة الاداء المتوازن لتنفيذ الاستراتيجية

يرى كابلان ونورتن أن معظم الأنظمة الإدارية والتشغيلية للمؤسسات يتركز بناؤها حول الأهداف والمؤشرات المالية، الأمر الذي يؤثر سلباً على تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية الطويلة المدى، حيث أن التركيز الذي تضعه المؤسسات على المؤشرات المالية القصيرة المدى يترك فجوة ما بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، وفي هذا الإطار فإن بطاقة الأداء المتوازن تعمل كأداة لسد هذه الفجوة من خلال ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القصيرة المدى، ما جعل العديد تعتبرها مثابة حجر الأساس لنظام الإدارة الإستراتيجية المعاصر وأفضل أداة لتقييم الأداء الإستراتيجي.

#### أولاً: عمليات بطاقة الاداء المتوازن لتنفيذ الاستراتيجية

لقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتشكل الجزء المحوري في عملية الربط الإستراتيجي وفي تقييم الأداء، حيث أنها تمكن المدراء من تنفيذ وتوصيل الإستراتيجية عن أربع عمليات جديدة، والتي تشمل:

#### 1. توضيح وترجمة الرؤية والاستراتيجية

تهدف هذه العملية إلى إيجاد نوع من الاتفاق الجماعي بين المدراء والمسؤولين حول رؤية وإستراتيجية المؤسسة ونظراً للصعوبة التي تواجهها المؤسسات في ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مصطلحات عملية مفهومة في جميع المستويات، يقترح كابلان ونورتن استخدام بطاقة الاداء المتوازن كأداة لترجمة هذه الرؤية والاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من الأهداف والمؤشرات المتفق عليها من طرف المدراء في المستويات التنفيذية العليا.

## 2. 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<sup>1</sup>:

إن بطاقة الاداء المتوازن ومن خلال قدرتها على ترجمة الإستراتيجية إلى أفعال حقيقية، فإنها تساهم في عمليات التوصيل بين مختلف المستويات الإدارية والأفراد داخل المؤسسة 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. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية

يقوم هذا الجانب على تقييم مدى كفاءة المديرين في التخطيط الجيد وفي كيفية توزيع مختلف المعايير على المحاور الأربعة للبطاقة، كما يتم التأكد من أن المبادرات الإستراتيجية المقترحة تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية، وتساعد في تحقيقها. كما يتم تقييم استعمال الموارد وهذا من أجل تحديد التكاليف، حيث يتم مقارنة النتائج المحققة في ظل الموارد المخصصة، كما يتم تقييم التحقق من الوصول إلى مدى صحة القاعدة السببية (السبب والأثر) أي التأكد من أنه قد تم الوصول إلى تحقيق الهدف المالي في الأخير.

## 4. التعلم والتغذية العكسية

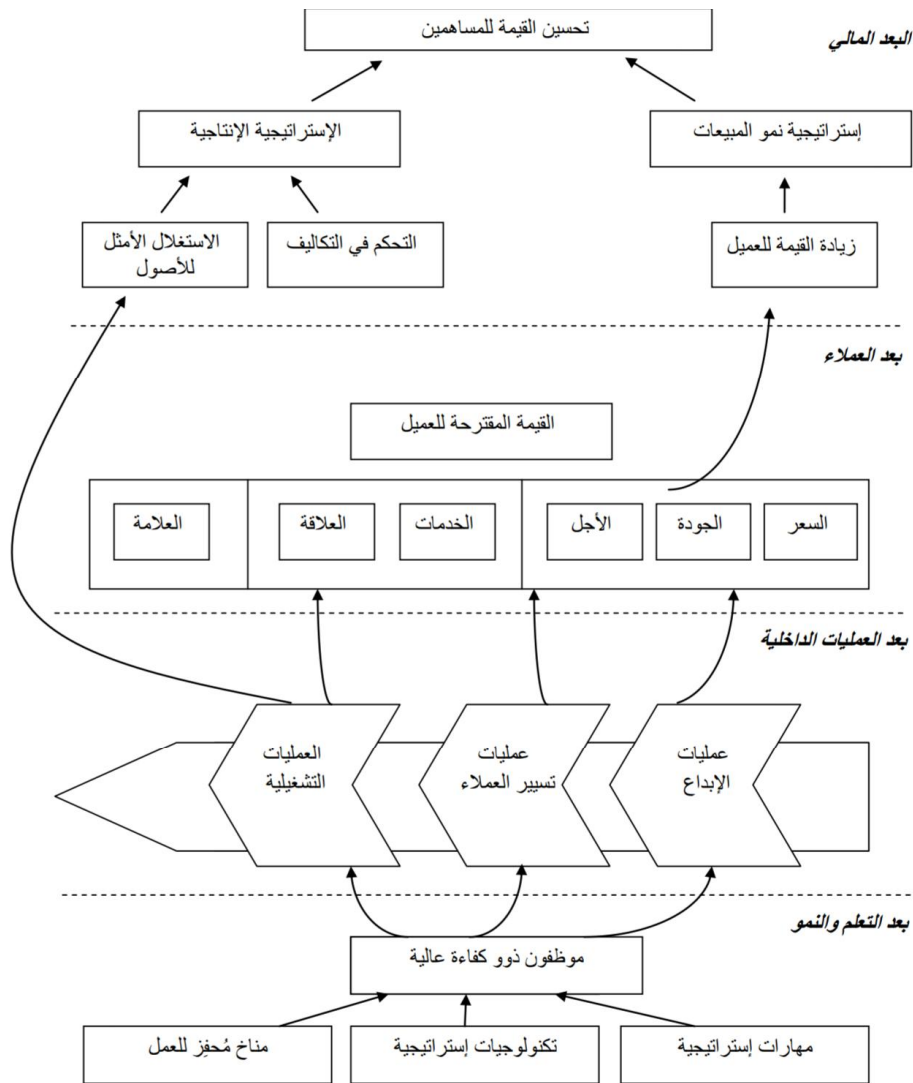
تمنح هذه العملية للمؤسسات القدرة على التعلم الإستراتيجي، حيث تركز التغذية العكسية على معرفة ما إذا كانت المؤسسة أو أقسامها أو العاملين بها قد تمكنوا من تنفيذ الأهداف المالية المخططة، كما تمكن المؤسسات من تقييم استراتيجيتهم في ضوء الاداء الحالي وبالتالي إجراء التعديلات التي تتناسب مع الظروف الحالية، فعندما يكون هناك تعلم جديد فإنه يتم متابعته مباشرة بإجراء تغييرات على المستويين الإستراتيجي والتشغيلي.

## ثانياً: بناء الخريطة الإستراتيجية

تعرف الخريطة الإستراتيجية على أنها مخطط بياني يقدم تصورا واضحا حول عمليات وإستراتيجية المؤسسة، وبذلك فإنها تساعد المؤسسات على رؤية استراتيجياتهم بطريقة متسقة، متكاملة ومنظمة، حيث تسمح الخريطة بوضع العلاقات السببية بين الابعاد الأربعة للبطاقة الاداء المتوازن والتي تبين كيفية تحول الأصول الغير ملموسة إلى نتائج غير مادية. والشكل الموالي يوضح مثال عن الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن مصممة من طرف كابلان ونورتن:

<sup>1</sup>Paul R, Niven, Op.cit, P.48.

الشكل رقم (07): الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Kaplan, R. S. & Norton, D., 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 يظهر الشكل أن تحقيق إستراتيجية النمو في البعد المالي يأتي أساساً من تطوير العلاقات مع الزبائن، أما عن تحقيق الاستراتيجية الإنتاجية فيعتمد على التسيير الجيد لتكاليف وأصول المؤسسة، 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 إقتراح القيمة للعملاء. وأخيراً يأتي التعلم والنمو ليحدد المهارات والتكنولوجيات وبيئة العمل اللازمة من أجل تعزيز العمليات

والأنشطة الأساسية بالمؤسسة. من هنا يمكن القول أنه عندما تكون الخريطة الإستراتيجية مصممة بشكل جيد فإنها تقدم وصفا شاملا عن الطريقة التي سيتم بها تنفيذ الإستراتيجية.

### المطلب الثالث: بطاقة الاداء المتوازن كأداة للرقابة على الاستراتيجية

تعرف الرقابة الإستراتيجية على أنها عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق استراتيجيات المؤسسة بصورة كفاءة وفعالة بما يضمن تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية من دون هدر في الموارد والقدرات المادية للمؤسسة. وتختلف الرقابة الإستراتيجية من منظمة لأخرى وفقا لطبيعة البيئة التي تنشط فيها هذه المؤسسات، كما أنها تمر بعدة مراحل أساسية، متمثلة فيما يلي: <sup>1</sup>

#### المرحلة الأولى: مراجعة أساسيات الإستراتيجية

وتتعلق بالعوامل الداخلية كالتغيرات في إدارة المؤسسة، والتسويق، والحاسبة، والمالية، ونشاط البحث والتطوير، من اجل تحديد نقاط القوة والضعف، بعد ذلك مراجعة العوامل الخارجية للتعرف على موقع المنظمة بالنسبة للمنافسين. ان الفرص والتهديدات الخارجية، والقوة والضعف الداخلي تمثل اساسيات الاستراتيجية الحالية التي يجب ان تراقب تغيراتها باستمرار

#### المرحلة الثانية: قياس الاداء المؤسسي

وهو نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتقصي الانحرافات عن الخطط وتقييم الأداء الفردي واختيار التقدم نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة الأمد. كما أن معيار تقييم الاستراتيجية يجب ان يكون سهل الفحص وقابل للقياس وقد يكون المعيار الذي يتنبأ بالنتائج هو الأهم من بين المعايير

#### المرحلة الثالثة: اتخاذ الاجراءات التصحيحية

إن الإجراءات التصحيحية يجب أن تضع المؤسسة في وضع أفضل لتستثمر قوتها الداخلية وتحصل على ميزة من فرصها الخارجية لتجنب أو تقلل التهديدات الخارجية وتحسين الضعف الداخلي كما يجب أن يكون لها توقيت مناسب والالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية والاهم من ذلك هو تقوية مركزها التنافسي.

<sup>1</sup> Helen Atkinson, Strategy implementation: a role for the balanced scorecard, Management Decision, Vol.44, No.10, 2006, P 12.

## بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الاستراتيجية

ومما سبق يمكن إبراز العلاقة التي تربط بطاقة الاداء المتوازن بالرقابة الإستراتيجية، فمن خلال تحديد أهداف واضحة للأداء على جميع مستويات المؤسسة وإشراك الموظفين في مناقشة الأولويات الإستراتيجية، يمكن بطاقة الاداء المتوازن أن تربط الاهداف الاستراتيجية بالعمليات التشغيلية، الأمر الذي يسمح لها بمراقبة تنفيذ الإستراتيجية باستمرار وتسجيل أي إنحراف عن هذا التنفيذ، لذلك تقول **H. Atkinson** في هذا الإطار أنه يمكن دمج بطاقة الاداء المتوازن بنجاح في نظام الرقابة الإستراتيجية لتصبح أداة للرقابة الإستراتيجية.<sup>1</sup>

وتعد بطاقة الاداء المتوازن أداة مهمة للرقابة الإستراتيجية، فهي تسمح للمؤسسة بتقييم إستراتيجيتها من خلال أربعة أبعاد مختلفة وذلك عكس أنظمة التقييم التقليدية.

في الأخير يمكن القول أن بطاقة الاداء المتوازن تظهر كأداة فعالة في تقييم الإستراتيجية والرقابة على تنفيذها، فانطلاقاً من الخاصية المحدودية ل بطاقة الاداء المتوازن فإنها تسمح بتحديد المؤشرات الهامة والاكثرتعبيراً عن أداء المؤسسة ضمن كل بعد من ابعادها مما يجعل عملية الرقابة سهلة، حيث يمكن في أي لحظة مقارنة الأهداف المنجزة مع الغايات والقيم المستهدفة وتسجيل مختلف الانحرافات الحاصلة، وبذلك يمكن إتخاذ 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> Helen Atkinson, Op.cit, P.19.

خلاصة

في ختام هذا الفصل يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، وهي توفر للمديرين إطاراً كاملاً للعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء، تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وبين النتائج المرغوبة ومحددات هذه النتائج.

ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في التحول من التركيز على المؤشرات المالية إلى الاهتمام بجوانب أخرى، مثل: الزبائن والأنظمة وديناميكية النمو في المؤسسة، وهو لا يفضل قياساً من القياسات الأربعة على حساب القياس الآخر بل هو يوازن بينها جميعاً، وتشكل بطاقة الأداء المتوازن مصدراً ثرياً للمعلومات وهي بذلك تساهم في تغذية نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة.

وتمكن بطاقة الأداء المتوازن من:

- ترجمة إستراتيجية المؤسسة؛
- خلق اتفاق حول الرؤية والاستراتيجية؛
- الاتصال والانسجام الذي يسهل جهود الإدارة العامة في توضيح الإستراتيجية وشرحها وربطها مع أهداف موظفيها؛
- رد الفعل والتعلم التنظيمي.



تمهيد:

تلعب المؤسسات دور فعال في اقتصاديات الدول إذ تعتبر النواة الرئيسية في التنمية الاقتصادية، وهذا حسب القطاعات التي تنشط فيها باختلاف أنواعها (مؤسسة صناعية، تجارية...) وتعدد وظائفها وتباين أهدافها. وتعتبر التنمية حتمية حيث تسعى المؤسسة الاقتصادية للوصول إليها، وهذا باستعمال شتى الطرق والأساليب الممكنة حسب الوسائل والإمكانيات المتاحة لديها، ولتحقيق مسعاها فهي تقوم بإعمال متعددة في ظل نشاطها الممارس تبعاً للقطاع الذي تنتمي إليه لذا يجب أن تقوم المؤسسة بتنظيم هياكلها والنهوض بإمكانياتها لبلوغ أهدافها المرجوة، وحتى لا تقع في مصيدة الفشل والزوال. وسأخذ كنموذج إحدى المؤسسات الوطنية وهي وحدة أغذية الأنعام بعين بسام التي تعتبر من ضمن الأعوان الاقتصادية.

ولقد قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث حيث تناولنا في:

**المبحث الأول:** تقديم وحدة أغذية الأنعام؛

**المبحث الثاني:** دراسة الهيكل التنظيمي لوحدة أغذية الأنعام وعرض قوائمها المالية؛

**المبحث الثالث:** إنشاء بطاقة الأداء المتوازن وتحليل نتائجها لتقييم أداء وحدة أغذية الأنعام.

المبحث الأول: تقديم وحدة أغذية الأنعام عين بسام

المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة

نشأ الديوان الوطني لأغذية الأنعام بمقتضى الأمر رقم 16/69 المؤرخ في 03 أفريل 1969م وأيضاً بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94.

حيث كان هذا الديوان تابعا لأملاك الدولة من قبل العقار في المرحلة أولى، وفي المرحلة الثانية تم إدماجه ضمن الاحتياجات العقارية لبلدية عين بسام ونقل ملكيته لفائدتها بموجب القرار الصادر عن السيد والي ولاية البويرة بتاريخ 04 جويلية 1987م، رقم 853 المسجل بسور الغزلان بتاريخ 09 فيفري 1993م.

أولاً: تعريف وحدة أغذية الأنعام:

الوحدة الوطنية لأغذية الأنعام هي مؤسسة نشاطها الأساسي إنتاج كل أشكال أغذية الدواجن والأنعام تمثل وحدة من أهم المشاريع الصناعية الخاصة بتصنيع المنتجات الزراعية وبيعها، أنجزت على مستوى ولاية البويرة بطاقة إنتاج 30طن/ساعة واسعة التخزين وهو من أكبر المنجزات في الجزائر، أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة أجنبية تسمى: (GIZA ITALIE) المتخصصة في إنجاز هذه المركبات، حيث أمضى عقد إنجاز هذه الوحدة في 10 فيفري 1979م مع مدة إنجاز تقدر سنتين، وكان التسليم النهائي للوحدة تصادف مع أول إنتاج بتاريخ 10 فيفري 1981م، ويلعب الموقع الاستراتيجي للمؤسسة بين التل والهضاب العليا دورا اقتصاديا هاما في الإقليم الأوسط للبلاد، ويضمن كذلك تلبية حاجيات الزيائن (مربي المواشي) من الأعلاف كما ونوعا على مستوى عدة ولايات منها: تيزي وزو، البويرة، بجاية، الجلفة، بومرداس، برج بوعريج.

ثانياً: الموقع الجغرافي:

تقع الوحدة الوطنية لتغذية الأنعام بعين بسام ولاية البويرة، طريق بن هارون، وتربع الوحدة على مساحة 4000م<sup>2</sup> منها 1000م<sup>2</sup> مساحة مبنية والباقي تمثله المخازن والمساحات الخضراء

يبلغ عدد العمال فيها 82 عملا وهي وحدة تابعة للمؤسسة الكبرى بالشرافة ولاية الجزائر، كما تقع المؤسسة على بعد 1 كلم من مركز مدينة عين بسام وعلى حوالي 25 كلم عن ولاية البويرة و120 كلم جنوب شرق العاصمة ويحدها:

➤ شمالا سوق الجملة للخضروات؛

- جنوبا مركز التكوين المهني؛
- غربا الطريق الولائي رقم 125؛
- شرقا منطقة النشاطات لبلدية عين بسام.

### ثالثا: مهام وحدة أغذية الأنعام

تعتبر وحدة أغذية الأنعام لمدينة عين بسام وحدة اقتصادية إنتاجية حيث أنها تقوم بعملية الإنتاج من خلال توفير المواد الأولية والمواد النصف مصنعة، لتقوم بتحويلها إلى منتج تام الصنع يتمثل في الغذاء لمختلف الأنعام ومن مهامها ما يلي:

- إنتاج أغذية مركبة في الأكياس والصهاريج؛
- إنتاج مركبات معدنية وفيتامينية؛
- بيع المواد الأولية لصناعة أغذية الأنعام؛
- أحجاس اللحس للحيوانات المجترة (الأبقار، الأحصنة).

### رابعا: أهداف الوحدة:

تكمن أهداف الوحدة فيما يلي:

- توفير حاجيات ورغبات مربي الأنعام؛
- تطوير مربي الدواجن؛
- تحقيق الاكتفاء الذاتي محليا وجهويا؛
- مساعدة وتموين المربين وتعاونيات تربية الأنعام؛
- إنتاج الأغذية المركبة؛
- تدعيم القطاع الزراعي عن طريق زراعة المنتجات التي نستوردها؛
- تسويق المواد الأولية الخاصة بصناعة الأغذية؛
- تسويق الأغذية؛
- نشر تقنيات استعمال الأغذية المركبة.

خامسا: نشاط وحدة أغذية الأنعام:

تجدر الإشارة أن لوحدة تغذية الأنعام نشاطين، أحدهما أساسي والآخر ثانوي

1. النشاط الأساسي:

يتمثل في صناعة وتسويق أغذية الأنعام والأعلاف وبيع السلع الداخلية في نشاط المؤسسة حسب اختصاصها مثل أغذية الدجاج، البقر، العجل، الحصان... إلخ والمتمثلة في:

- أغذية الحيوانات المنتجة للحوم البيضاء مثل: الدجاج والسماك للاستهلاك؛
- أغذية الحيوانات المنتجة للبيض مثل: الدجاج أيضا؛
- أغذية الحيوانات الخاصة بالنمو مثل: العجل والخروف؛
- أغذية الحيوانات المنتجة للحليب مثل: الأبقار الحلوب؛
- أغذية أخرى مثل: أغذية الأرانب، الخيول، الجمال.

2. النشاط الثانوي:

- شراء المواد الأولية؛
- استيراد المواد الأولية مثل: الذرى والصوجا، وأيضا المركبات المعدنية الغنية بالفيتامين مثل اللحوم والنباتات.

سادسا: الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة:

تتمتع مؤسسة أغذية الأنعام بعدة إمكانيات تثبت حقيقة المكانة التي تتمتع بها في السوق الوطني وتمثل هذه الإمكانيات في: إمكانيات الإنتاج، إمكانيات التخزين، إمكانيات التسويق.

1 – إمكانيات الإنتاج:

تمتلك مؤسسة \* وحدة أغذية الأنعام\* طاقة إنتاجية كبيرة وهائلة تحتل بها المرتبة الأولى في تلبية حاجيات السوق المحلي.

جدول رقم (03): الطاقة الإنتاجية للمؤسسة

المنتوج	أغذية الأنعام	المجموع الكلي
الطاقة الإنتاجية	30 طن في الساعة	32238 طن

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

جدول رقم (04): توزيع الطاقة الإنتاجية لوحدة عين بسام بالنسبة للوحدات الأخرى

الوحدات	الطاقة الإنتاجية في الساعة	مجموع الطاقة الإنتاجية
وحدة عين بسام	30 طن	600.000 طن
وحدة قصر البخاري، مسيلة، الجلفة، القصر، بجاية.	15 طن	
وحدة القبة	A : 12 طن B : 06 طن	
وحدة الحطاطبة	10 طن	
وحدة بابا علي	06 طن	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

الجدول رقم (05): التوزيع السنوي للطاقة الإنتاجية لسنة 2017

MOIS	JAN	FEV	MAR	1er	AVR	MAI	JUIN	2éme	1er semestre
PROD	2540	2540	2920	8000	2794	2666	2794	8254	16254

JUILL	AOU T	SEPT	3éme	OC T	NOV	DEC	4éme	2éme semestre	Anné 2017
2540	2794	2778	8112	241	2666	2794	7872	15984	32238

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

مع العلم أن مؤسسة \* وحدة أغذية الأنعام\* تحتوي على مواد أساسية وأخرى ثانوية :

أ – المواد الأساسية:

- الصوجا المستوردة من استراليا وكندا؛
- الذرى المستوردة من استراليا وكندا وأمريكا؛
- الفوسفات المستورد من المغرب وتونس، وهي التي تدخل من الإنتاج الكلي بنسبة 80%.

ب – المواد الثانوية:

- الفيتامينات؛
- الملح والكالسيوم (محلية) وهي التي تدخل من الإنتاج الكلي بنسبة 20%.

2 – إمكانيات التخزين:

تمتلك الوحدة طاقة وقدرة تخزينية هائلة، حيث تبلغ هذه الأخيرة 4800 طن بمجموع الصهاريج بالإضافة إلى احتواء مخازنها على 12 صهريج تخزين 400 طن، وهذا ما مكنها من تفادي انقطاع المخزون، ولكن في الآونة الأخيرة تقلص عدد الصهاريج وهذا لعدم توفر قطع غيارها في السوق الوطني.

3 – إمكانية التسويق:

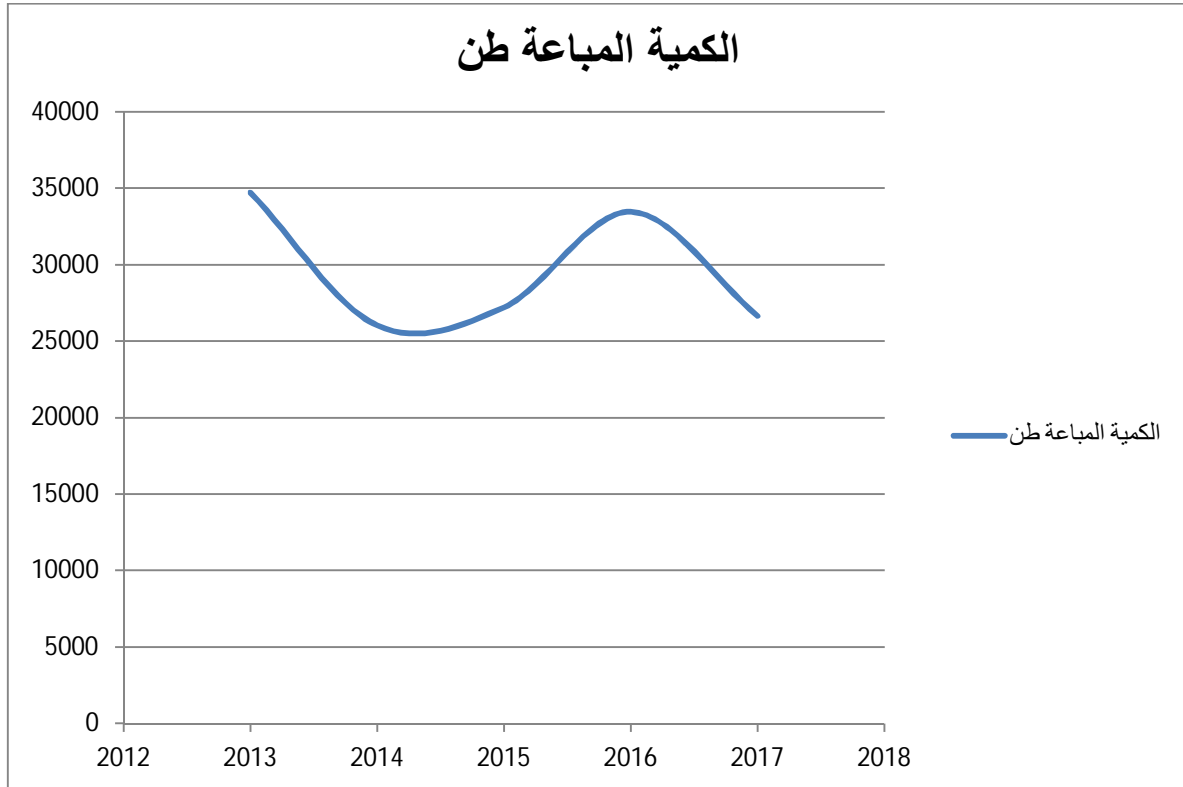
للوحدة طاقة مبيعية معتبرة، وهذا راجع لقدرتها على تغطية حاجيات السوق المحلي.

الجدول رقم (06): الإمكانيات التسويقية للمؤسسة

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
الكمية المباعة 10طن	34741	26041	27241	33475	26664

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

الشكل رقم (08): منحني الكمية المباعة .



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

### المطلب الثاني: الهيكل الإداري لوحدة أغذية الأنعام

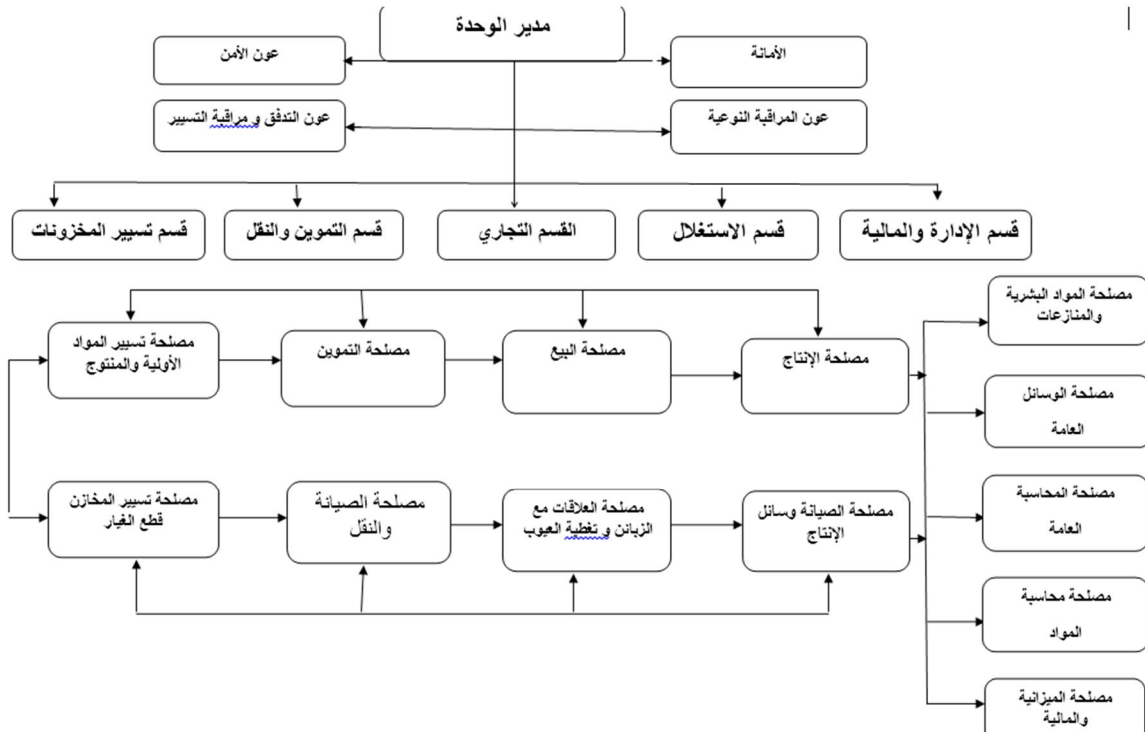
#### أولاً: تعريف الهيكل الإداري

الهيكل الإداري هو التصميم الذي تصنعه المؤسسة لضمان التحكم في تسيير وتحديد المسؤوليات والوظائف التي تخص كل قسم ومصلحة في المؤسسة، حيث توضح مختلف العلاقات والتي يجب أن تتلاءم مع أهداف المؤسسة.

إن التسيير الحسن للمؤسسة يكون بالتحكم الجيد في الإدارة وهذا ما يتطلب خمسة أمور: التنبؤ، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، المراقبة.

تقسم المهام بشكل تسلسلي ووظيفي يتلاءم مع تركيبة المؤسسة، كما يتم على مستوى مديرية إصدار القرارات ووضعها في شكل أسلوب مميز لتنسيق العلاقات الداخلية والخارجية، إضافة إلى هذا فإنها تسهر على حسن استعمال تقنيات التسيير في التنفيذ ومراقبة النتائج وتنظيم المؤسسة.

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي للوحدة.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

ثانيا: دراسة مصالح الهيكل التنظيمي للوحدة:

### 1 - مدير الوحدة:

هو المسؤول الأول عن تسيير الوحدة وسلامتها ومواردها بما يتماشى مع القوانين المشروعة، سواء القوانين الداخلية للمؤسسة أو القوانين الخاصة بالدولة، مع وضع أهداف معقولة للبرنامج المالي والاقتصادي، ويقوم أيضا بالتنسيق بين مختلف أقسام الوحدة.

### 2 - الأمانة (السكرتيرة):

هي تلك الوظيفة التي تقدم معاونات أو خدمات للإدارات أو الرؤساء من إنجاز عملها بطريقة مسيرة وفي أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة، ومن أهم الوظائف التي تقوم بها هي:



- معالجة البريد الصادر أو الوارد؛
- استقبال الزوار؛
- الرد على المكالمات الهاتفية؛
- القيام بأعمال الطباعة.

### 3 – عون الأمن:

هو قسم مخصص للأفراد الذين تختارهم الشركة كأعوان أمن يقومون بحماية ممتلكاتها من المخاطر الخارجية، ولا تتعدى مهمة هؤلاء الأعوان إلى خارج محيط المؤسسة، فشانهم شأن العمال والموظفين غير أنهم يتميزون بحمل السلاح من أجل الدفاع عن المؤسسة وممتلكاتها، ويوجد فيه أربعة أفواج يحتوي على رئيس وثلاث عمال يعملون بالتناوب في الليل والنهار.

### 4 – عون مراقبة النوعية:

هو الذي يسهر على تطبيق جميع القوانين والطرق الشرعية للمراقبة والتفتيش ويتبع نوعية المواد الأولية ومطابقتها للمواصفات المطلوبة والمتفق عليها مع الموردين، فبعد وصول المواد الأولية المستهلكة في عملية الإنتاج إلى الميناء التي طلبتها المؤسسة تحصل عدة إجراءات لإحضار هذه المواد من الميناء إلى مخازن المؤسسة، وتحتوي على عامل واحد هو الذي يقوم بمراقبة جودة أو رداءة البضاعة الموجودة في المخازن الداخلية أو الخارجية، وتتفرع إلى مختبر التحليل ومصلحة مراقبة نوعية المادة، ومن أهم الوثائق المستعملة ( وثيقة مراقبة النوعية *contreclé de qualité* ) .

### 5 – عون التدفق ومراقبة التسيير:

هو الذي يسهر على تطبيق سياسة التسيير العقلاني للميزانية، وعدد عمالها عامل واحد يسجل تقارير مراقبة الأعمال التي تقوم بها مصلحة الإنتاج والنقل والتموين وتسيير المخزونات ومصلحة البيع والمراقبة والنوعية وحالة مخزون المواد الأولية، ويقوم أيضا بدراسة حالة الخزينة وإحصاء عدد العمال.

### 6 – قسم الإدارة والمالية: يتكون بدوره من خمسة مصالح

- (أ) **مصلحة الموارد البشرية والمنازعات:** وهي من بين أهم المصالح في المؤسسة، وتمثل مهامها في تسيير الموارد البشرية والاهتمام بالمنازعات في المؤسسة، وتتكون من عاملين حسب الوثائق المستعملة:
- بيان الأجور للعامل ويكون تواتره شهريا؛

- ضريبة على الأجر ويكون تواترها شهريا؛
- وثيقة الضمان الاجتماعي ويكون تواترها شهريا.
- (ب) **مصلحة الوسائل العامة:** تتمثل مصالح هذه المؤسسة في تسيير الوسائل والأماك العامة للمؤسسة والاهتمام بها، تحتوي على عاملين وتقوم بمراقبة ممتلكات المؤسسة مثل الأجهزة المستعملة في الإدارات.
- (ج) **مصلحة المحاسبة العامة:** تقوم مصلحة المحاسبة العامة بمراقبة كل المشتريات والمبيعات مع الزبائن والمؤسسات الاقتصادية التي تتعامل مع الديون وتضم عاملين رئيس المصلحة والمحاسب وتقوم هذه المصلحة كذلك بمسك وثائق المحاسبة العامة وفحصها ومراجعتها، كما تهتم بالشؤون المالية والمحاسبية للمؤسسة.

• **أهم المهام التي تقوم بها هي مقارنة الوثائق الآتية مع الوثائق المحاسبية التي تملأ في مصلحة المحاسبة**

- ✓ تنجز أسبوعيا حساب كمية المواد الأولية والتي تنجز شهريا؛
- ✓ تحضير فاتورة الشراء والتي تنجز يوميا؛
- ✓ استقبال سندات الدخول والخروج للبضاعة التي تنجز أيضا يوميا؛
- ✓ تحضير اليومية المتعلقة بالأجر والمخزونات الشهرية؛
- ✓ إعداد فاتورة الإنتاج المباع لتسديد فواتير الشراء والبيع مع إعداد الميزانية العامة شهريا وسنوياً؛
- ✓ إعداد جدول حسابات النتائج.
- **ومن بين الوثائق الخاصة بها هي:**
- ✓ الميزانية الشهرية التي تنجز كل شهر؛
- ✓ الميزانية السنوية ويكون إنجازها سنوياً؛
- ✓ جدول حسابات النتائج ويكون إنجازها سنوياً أيضاً؛
- ✓ وثائق الجرد السنوي للمقارنة أي تسوية الكتابات المحاسبية وتنجز سنوياً.

(د) **مصلحة محاسبة المواد:** تقوم بإعداد المحاسبة المالية للمواد المختلفة سواء كانت مواد أولية أو منتجات تامة الصنع، وتحتوي هذه المصلحة على عامل واحد، ومن أهم الوثائق المستعملة هي سند دخول وخروج المواد بثمنها وتنجز شهريا.

وتتمثل المواد المنحزة في:

- ✓ حساب تكلفة المواد الأولية؛
- ✓ حساب ثمن المدخولات؛
- ✓ حساب تكلفة المنتجات النهائية؛
- ✓ تقديم تقرير حول تكاليف المواد الأولية وتكاليف المنتجات النهائية إلى قسم المحاسبة وتنجز هذه الوثائق شهريا.

(هـ) **مصلحة الميزانية والمالية:** هذه المصلحة تقوم بإعداد الميزانية المالية للمؤسسة وتسيير خزيرتها، وتحتوي على عامل واحد، ومن أهم الوثائق المستعملة: وثائق التسديد بالصندوق أو البنك أو الصكوك وتنجز شهريا، ومن أهم الوثائق التي تملأ في هذه المصلحة هي:

- ✓ الأمر بالتدوين المحاسبي والتي تنجز أسبوعيا؛
- ✓ سجلات المتابعة المحاسبية ويكون إنجازها كل شهر؛
- ✓ شيكات تسديد الفواتير تنجز شهريا أيضا.

(و) **قسم الاستغلال:** يتكون هذا القسم من مصلحتين يحتوي على عامل واحد

• **مصلحة الإنتاج:** هي المصلحة التي تقوم بإنتاج وتحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع، ومن أهم الوثائق المستعملة وصل الخروج، وعدد عمالها 11 عاملا.

• **مصلحة صيانة وسائل الإنتاج:** هي التي تصون كل الوسائل المستخدمة للإنتاج وعدد عمالها أربعة عمال.

(ز) **القسم التجاري:** يتكون هذا القسم من مصلحتين وعدد عمالها عامل واحد وتتكون من:

• **مصلحة البيع:** وهي التي تقوم ببيع ما تحصلنا على إنتاجه في نهاية الدورة وإعداد فواتير البيع لكل زبون، وإنجازه يكون بعد كل عملية بيع وشيك تسديد الفواتير وعدد عمالها ثلاثة عمال.

• **مصلحة العلاقات مع الزبائن وتغطية الديون:** مهمتها متابعة الزبائن وتغطية الديون وتحتوي على عامل واحد.

(ن) قسم التموين والنقل: يتكون هذا القسم من مصلحتين ويحتوي على عامل واحد ويستعمل الوثائق التالية:

✓ فاتورة الشراء وتكون بعد كل عملية شراء؛

✓ فواتير كراء شاحنات النقل ويكون إنجازها بعد كل عملية كراء؛

ومن أهم الوثائق التي تصدرها هذه المصلحة هي:

وثيقة الدفع؛

سند الاستقبال؛

وثيقة الحمولة؛

فاتورة الشراء.

● **مصلحة التموين:** تتمثل مهامها في تموين المؤسسة بكل حاجياتها سواء كانت مواد أولية أو مستلزمات أخرى وتحتوي على ثلاثة عمال.

● **مصلحة النقل والصيانة:** وهي التي تقوم بالمحافظة على مختلف العتاد الموجود في المؤسسة وخلفية وسائل النقل العامة هي التي تقوم بشراء المستلزمات التي تخص المؤسسة.

(ك) **قسم تسيير المخزون:** هو قسم يهتم بتسيير المواد الأولية في مخازن المؤسسة، وذلك لأن المؤسسة تتبع سياسة الإنتاج حسب الطلب، هذه الإستراتيجية تستدعي من المؤسسة تخصيص مخازن ضخمة خاصة بالمواد الأولية قريبة من أماكن الإنتاج، وذلك لمواكبة سرعة دورة الإنتاج حسب الطلب ومن الوثائق التي تصل إلى هذه المصلحة هي: سند الدخول إلى المخزن وسند الخروج من المخزن، ويكون ذلك بعد كل عملية دخول وخروج وتحتوي على عامل واحد وتقسم إلى مصلحتين هما:

● **مصلحة تسيير المواد الأولية والمنتج النهائي:** مهمتها متابعة وتسيير المواد الأولية من وقت تحريرها إلى تصنيعها ومتابعة المواد النهائية إلى غاية بيعها وتحتوي على أربعة عمال.

ومن أهم الوثائق التي تخرج من هذه المصلحة هي سند دخول وخروج المواد الأولية والمواد التامة بضمنها ويكون إنجازها شهريا وتحرر إلى مصلحة المحاسبة العامة.

ومن أهم الوثائق التي تصل إليها سند دخول وخروج المواد الأولية والمنتجات التامة ويكون إنجازها يوميا.

• مصلحة تسيير مخازن قطع الغيار: مهمتها متابعة تسيير مخزون قطع غيار آلات الورشة ووسائل النقل وتحتوي على عاملين، وأهم الوثائق التي تصل إلى المصلحة هو سند دخول قطع الغيار من المخزن ويكون إنجازها بعد كل عملية دخول.

#### المطلب الثالث: عرض القوائم المالية للمؤسسة محل الدراسة

في نهاية كل دورة تقوم المؤسسة بإعداد القوائم المالية، من أجل الحصول على معلومات إلى المهتمين بوضعية المؤسسة المالية والنتائج التي حققتها خلال الفترة.

#### الميزانية

تتكون الميزانية من جانبين أساسيين هما (جانب الأصول وجانب الخصوم)، حيث يمثل أولهما استخدامات الموارد المالية التي تحصل عليها المؤسسة، وثانيهما تمثل مجمل الموارد المالية التي هي تحت تصرف المؤسسة

لذلك سنقوم بعرض الميزانيات المالية لوحدة أغذية الأنعام للسنوات الثلاث (2015، 2016، 2017):

الجدول رقم (07): الميزانية (الأصول) لسنوات (2015، 2016، 2017).

2017	2016	2015	الأصول / السنوات
			الأصول غير الجارية
			فارق بين الشراء
57200.00	78.650.00	100.100.00	تثبيتات معنوية
75500250.00	75.500250.00	75.500.250.00	أراضي
7632405.40	7.792.658.32	7.952.911.24	مباني
45856473.63	51.911.650.19	56.582.670.45	تثبيتات عينية أخرى
29574558.32	29.479.558.32	29.479.558.32	تثبيتات جارية
158620887.3 5	164.762.766.83	169.615.490.01	مجموع الأصول غير الجارية
			الأصول الجارية
59867564.02	83.105.887.42	97.405.134.88	مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
			حقوق واستخدامات مماثلة
2663014743. 70	2.185.825.921, 98	2.020.341.351, 43	الزبائن
3614106.06	3.706.354,52	4.370.651,85	المدينون الآخرون
3829848.11	2.652.628,76	632.238,47	الضرائب وما شابهها
			حقوق واستخدامات مماثلة أخرى
			السيولات ومماثلاتها
14244454.02	4.105.768,17	23.532.190,10	الخزينة
2744570715. 91	2.279.396.560, 85	2.146.281.566, 73	مجموع الأصول الجارية
2903191603. 26	2.444.159.327, 68	2.315.897.056, 74	المجموع العام للأصول

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

الجدول رقم (08): الميزانية (الخصوم) لسنوات (2015، 2016، 2017)

2017	2016	2015	الخصوم / السنوات
1.836.395.966,53	2.185.798.840,7	1.803.831.258,23	رؤوس الأموال الخاصة
			رأس مال تم إصداره
			رأس مال غير مستعان به
			علاوات واحتياطات
			فوارق إعادة التقييم
			فوارق المعادلة
141757482.95	177.853.138,93	111.956.350,27	نتيجة صافية/نتيجة صافية حصة المجمع
2044041201.12	1.625.978.119,30	1.724.431.616,26	حصة الشركة المدمجة
218579884.07	1.803.831.258,23	1.836.395.966,53	المجموع
			<u>خصوم غير جارية</u>
			قروض وديون مالية
			ديون أخرى غير جارية
2018945.11	17.789.820,12	21.874.124,56	مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا
20189645.11	17.789.820,12	21.874.124,56	مجموع الخصوم غير الجارية
			<u>الخصوم الجارية</u>
693794897.59	616.779.566,32	449.249.759,87	موردون والحسابات الملحقة
1074374.66	812.270,25	1.214.831,92	ضرائب
2334001.83	4.946.412,76	7.162.373,86	ديون أخرى
697203274.08	622.538.249,33	457.626.965,65	مجموع الخصوم الجارية
2903191903.26	2.444.159.3	2.315.897.056,74	المجموع العام للخصوم

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

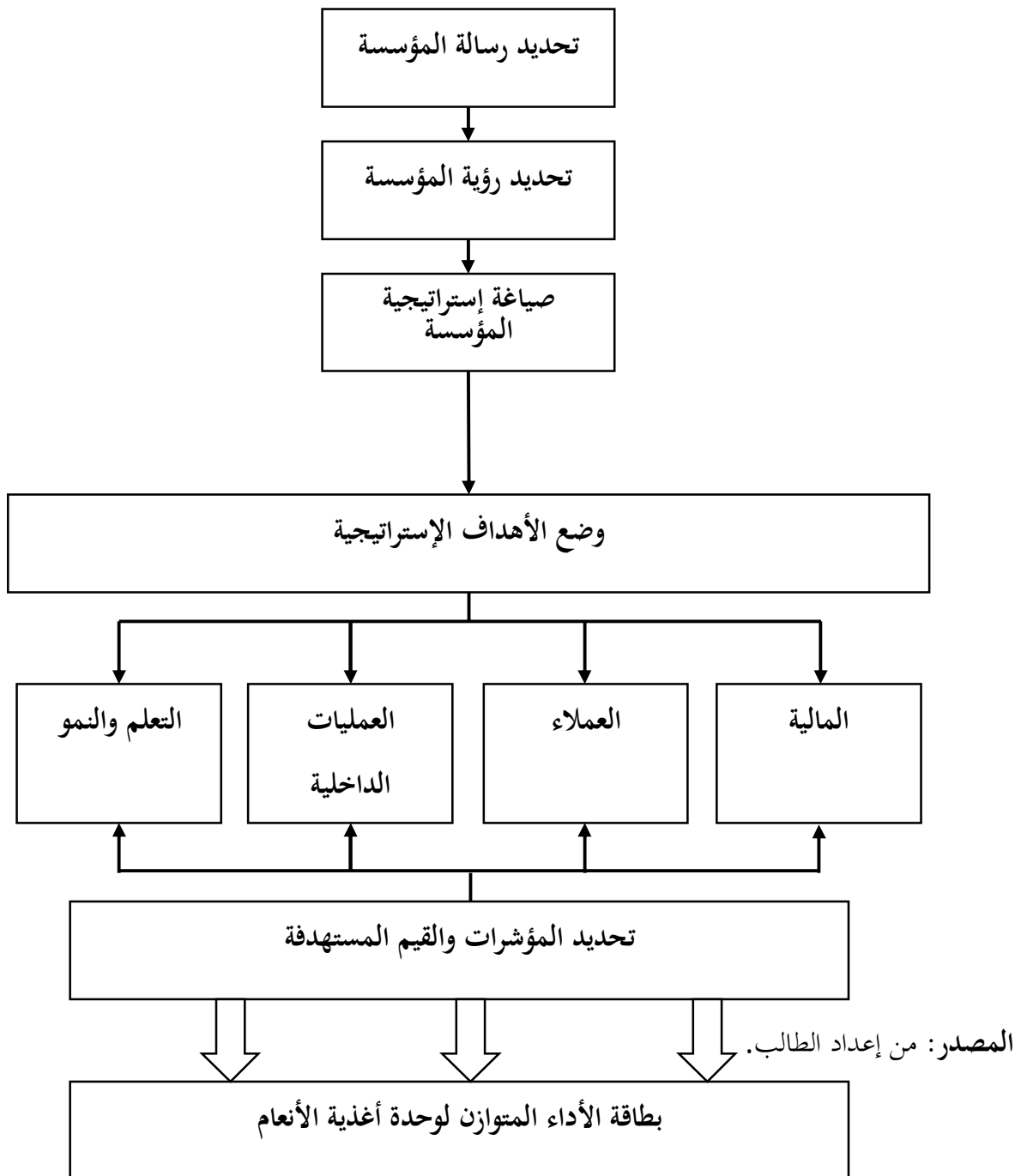
المبحث الثاني: إنشاء بطاقة الأداء المتوازن وتحليل نتائجها لتقييم أداء وحدة أغذية الأنعام -GCA-

من أجل تقييم أداء جيد سنقوم بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ولكن أن نتبع منطق محدد وأن يتم وفق خطوات ممنهجة.

المطلب الأول: خطوات إنشاء بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء وحدة أغذية الأنعام

ويوضح الشكل التالي الخطوات التي سنتبعها من أجل تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على وحدة أغذية الأنعام:

الشكل رقم (10): الخطوات الأساسية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن.





من خلال الشكل السابق يمكننا القول إن بطاقة الأداء المتوازن التي سوف نقترحها لوحدة تغذية الأنعام بإمكانها الاستجابة لرغبة المؤسسة في تنفيذ خططها الاستراتيجية بنجاح.

#### أولاً: تحديد رسالة وحدة تغذية الانعام

تتمثل الرسالة الأساسية لوحدة تغذية الانعام في خلق القيمة من خلال انتاج، تسويق وبيع أغذية الانعام بمختلف أنواعها، وهو ما يعد الهدف الرئيسي لوجود المؤسسة.

#### ثانياً: تحديد رؤية وحدة تغذية الانعام

كونها المؤسسة الوحيدة في المنطقة، وباعتبارها رائدة في مجالها فإن رؤية المؤسسة تتمثل في المحافظة على وضعيتها والتنمية فيها وهذا من خلال:

- تطوير شبكة توزيع تغطي مناطق جغرافية أكثر.
- تزويد العملاء بأفضل المنتجات من حيث العلاقة جودة/السعر، وتوفير عمليات النقل.
- متابعة العملاء خلال فترة إستهلاك منتجاتهم وحتى تأثيرها وتوفير أجودها.

#### ثالثاً: تحديد إستراتيجية وحدة أغذية الانعام

من أجل بلوغ رؤيتها، فإنها تعتمد على عدة استراتيجيات وتتجلى من خلال:

- توسيع قاعدة الزبائن من خلال تطوير أنشطة جديدة ترتبط بالنشاط الرئيسي للمؤسسة.
- التنوع في مصادر اقتناء المواد الأولية واستهداف الموردين ذوو الأسعار المنخفضة.
- الاعتماد على التكامل العمودي أو المقاوله 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 أجاناب.

#### رابعاً: تحديد الأهداف الاستراتيجية لوحدة تغذية الانعام

سنحاول فيما يلي ترجمة استراتيجية المؤسسة الى اهداف وذلك بالنسبة لكل بعد من الابعاد الأربعة للبطاقة.

### 1. الأهداف الاستراتيجية للبعد المالي

يمثل الجانب المالي مركز اهتمام مختلف المؤسسات باعتباره يعطي انطباعا إيجابيا حول نمو الاعمال وتوسعها من جهة ونجاح الإدارة العليا من جهة أخرى لذلك فان تحسين الأداء المالي يعد هدفا دائما، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- تعظيم العائد على الاستثمار؛
- تحسين مستوى المردودية؛
- زيادة صافي ربحية المبيعات؛
- الاستغلال الأمثل للأصول.

### 2. الأهداف الاستراتيجية لبعد العملاء

تنظر المؤسسات اليوم الى العملاء على انهم مشاركون حقيقيون في نجاحها، لذلك نجدها حاجياتهم ومتطلباتهم ضمن أولوياتها وتسعى جاهدة لتلبيتها من اجل البقاء والصمود في البيئة التنافسية المعاصرة، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- زيادة حجم المبيعات؛
- كسب ولاء العملاء؛
- الرفع من مستوى رضا العملاء.

### 3. الأهداف الاستراتيجية لبعد العمليات الداخلية

وتتمثل اهم الاهداف الاستراتيجية التي تتعلق ببعده العمليات الداخلية في:

- زيادة انتاج العاملين؛

- التسيير الأمثل للمخزون؛
- الحصول على أكبر عدد من الأسواق.

#### 4. الأهداف الاستراتيجية لبعء التعلم والنمو

يصف هذا البعد الموارد والأدوات والعوامل التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها المحددة في كل بعد من الابعاد السابقة، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل داخل المؤسسة.
- ضمان سلامة العاملين بالمؤسسة.
- تطوير قدرات العاملين.
- الرفع في مستوى رضا العاملين.

#### خامسا: تحديد مؤشرات الاداء

بعءما قمنا بتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ينبغي في هذه الخطوة تحديد المؤشرات الملائمة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لوحدة أغذية الانعام.

#### 1. مؤشرات الأداء للبعء المالي

لتقييم الأداء المالي لوحدة تغذية الانعام سوف نقوم بالتعبير عن كل هدف ضمن هذا البعد بالمؤشر الأكثر ملائمة لوصف الوضع المالي للمؤسسة، وبذلك فإن المؤشرات المحددة ضمن هذا البعد هي:

#### (أ) تعظيم العائد على الاستثمار

سوف نقوم بحساب مؤشر العائد على الاستثمار والذي يقيس ربحية الدينار الواحد المستثمر في أصول المؤسسة، ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$100 \times \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{إجمالي الأصول}} = \text{العائد على الاستثمار}$$

$$100 \times \frac{111.956.350,27}{2.315.897.056,74} = \text{العائد على الاستثمار}$$

$$\text{العائد على الاستثمار} = 4.88 \%$$

وبذلك تكون المؤسسة قد حققت سنة 2017 معدل يقدر بـ 6.51 % في حين كانت تهدف الى 3.5 % فقط.

### (ب) تحسين المردودية المالية

سنقوم بحساب معدل المردودية والذي يعبر عن ربحية كل دينار مستثمر من الأموال الخاصة، ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$100 \times \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{أموال خاصة}} = \text{معدل المردودية المالية}$$

$$100 \times \frac{111.956.350,27}{1.836.395.966,53} = \text{معدل المردودية المالية}$$

$$\text{معدل المردودية المالية} = 6,485$$

وبالتالي قد حققت المؤسسة سنة 2017 معدل مردودية بلغ 6.485 % في حين كانت تهدف المؤسسة الى بلوغ معدل 7 %.

### (ج) زيادة ربحية المبيعات

سنقوم بحساب معدل هامش الربح والذي يعبر عن قدرة المؤسسة في تحصيل الربح مقابل كل دينار من المبيعات، ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$100 \times \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{صافي المبيعات}} = \text{معدل هامش الربح}$$

$$100 \times \frac{111.96.350,27}{919.578.931,67} = \text{معدل هامش الربح}$$

معدل هامش الربح = 14,05 %

ومنه فقد حققت المؤسسة سنة 2017 معدل هامش ربح قدر بـ 14.05 % في حين كانت غايتها هي تحقيق 5.5 %.

(د) الاستغلال الأمثل لأصول المؤسسة

سوف نقوم بحساب معدل دوران الأصول والذي يصف مدى قدرة المؤسسة على الاستفادة القصوى من أصولها، ويتم حساب هذا المؤشر وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الاصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إجمالي الاصول}} \times 100$$

$$\text{معدل دوران الاصول} = \frac{919.578.931,67}{2.315.897.056,74} \times 100$$

معدل دوران الأصول = 34,74 %

وبذلك فقد بلغ معدل دوران الأصول للمؤسسة سنة 2017 نسبة 34.74 % في حين كانت تهدف الى بلوغ معدل 65 %.

والجدول الموالي ملخص عن كل من الأهداف الاستراتيجية للبعد المالي ومؤشرات المختارة وكذلك النتائج المحققة والقيم المستهدفة من طرف المؤسسة لسنة 2017:

الجدول رقم (09): مؤشرات البعد المالي

القيم المستهدفة	النتائج	المؤشرات	الأهداف الاستراتيجية	البعد
3.5 %	4.88 %	- معدل العائد على الاستثمار	- تعظيم العائد على الاستثمار	المالي
7.5 %	6.485 %	- معدل المردودية المالية	- تحسين المردودية المالية	
5.5 %	14.5 %	- معدل هامش الربح	- زيادة ربحية المبيعات	
35 %	34.74 %	- معدل دوران الاصول	- استغلال أمثل للأصول	

المصدر: من إعداد الطالب.

## 2. مؤشرات الأداء لبعده العملاء

يمكن القول أن المؤشرات التي تعبر عن الأداء ضمن هذا البعد عادة ما تكون موجهة نحو تقييم درجة رضا العملاء ومدى ولائهم، وتمثل أهم المؤشرات في هذا البعد فيما يلي:

### (أ) زيادة حجم المبيعات

يعدل معدل النمو في رقم الاعمال المؤشر الملائم لتقييم مدى اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف، وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل النمو في رقم الاعمال} = \frac{\text{رقم الاعمال المحقق سنة 2015} - \text{رقم الاعمال المحقق سنة 2014}}{\text{رقم الاعمال المحقق سنة 2014}} \times 100$$

$$\text{معدل النمو في رقم الاعمال} = \frac{919578931,67 - 970412915,85}{970412915,85} \times 100$$

$$\text{معدل النمو في رقم الاعمال} = 5,2\% -$$

وتجدر الإشارة ان المؤسسة كانت تهدف الى تحقيق معدل نمو في رقم الاعمال يقدر ب 40 % سنة 2017.

### (ب) كسب ولاء العملاء والمحافظة عليهم

من أجل الحكم على درجة تحقيق المؤسسة لهذا الهدف، سوف نعتمد على معدل شكاوى العملاء المسجل لسنة 2015، والذي يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل شكاوى العملاء} = \frac{\text{عدد شكاوى العملاء}}{\text{الطلبات إجمالي}} \times 100$$

$$\text{معدل شكاوى العملاء} = \frac{8}{70} \times 100$$

$$\text{معدل شكاوى العملاء} = 12,25\%$$

ولقد كانت المؤسسة تسعى الى جعل هذا المعدل لا يتجاوز 7 % خلال سنة 2017.

### (ج) الرفع من مستوى رضا العملاء

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:

$$\text{مؤشر التسليم في الوقت المحدد} = \frac{\text{عدد الطلبات المسلمة في الوقت المحدد}}{\text{عدد الطلبات المترجمة}} \times 100$$

$$\text{مؤشر التسليم في الوقت المحدد} = 100 \times \frac{41}{70}$$

$$\text{مؤشر التسليم في الوقت المحدد} = 58,57\%$$

وتجدر الإشارة الى أن المؤسسة كانت تهدف الى جعل معدل التسليم في الوقت المحدد في حدود 90%.

ويوضح الجدول الموالي ملخص عن كل من الأهداف الاستراتيجية لبعده العملاء والمؤشرات المختارة، وذلك النتائج المحققة والقيم المستهدفة من طرف المؤسسة لسنة 2015:

الجدول رقم (10): مؤشرات بعده العملاء

القيم المستهدفة	النتائج	المؤشرات	الأهداف الاستراتيجية	البعده
40%	14.59% -	معدل النمو في رقم الاعمال	- زيادة حجم المبيعات	العملاء
7%	17.14%	معدل شكاوى العملاء	- المحافظة على العملاء	
90%	58.57%	مؤشر التسليم في الوقت المحدد	- الرفع في مستوى رضا العملاء	

المصدر: من إعداد الطالب.

### 3. مؤشر الأداء لبعده العمليات الداخلية

انطلاقا من الأهداف الاستراتيجية لهذا البعده فقد تم تحديد المؤشرات الأكثر تعبيرا عن مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق هذه الهداف المحددة كما يلي:

(أ) زيادة إنتاجية العاملين

يهدف الحكم على مدى اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف، سوف نعتد على معدل الإنتاجية المحقق من طرف كل عامل بالمؤسسة سنة 2017، من خلال العلاقة التالية:

$$\frac{\text{قيمة الانتاج الكلي}}{\text{عدد العمال}} = \text{قيمة إنتاجية العامل}$$

$$\frac{92331214,03}{82} = \text{قيمة إنتاجية العامل}$$

$$12395551.83 = \text{معدل إنتاجية العامل}$$

وتجدر الإشارة الى ان المؤسسة كانت تهدف في سنة 2017 الى بلوغ إنتاجية قيمته 13000000 بالنسبة لكل عامل.

#### ب) التسيير الأمثل للمخزون

بغية تقييم مدى اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف، سوف نعتد على مؤشر معدل دوران المخزون لسنة 2017، والذي يبين مدى كفاءة المؤسسة في إدارة أصولها من المخزونات، ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{متوسط المخزون}} = \text{معدل دوران المخزون}$$

$$\frac{919578931,67}{97405134,88} = \text{معدل دوران المخزون}$$

$$\text{معدل دوران المخزون} = 9.44 \text{ مرة}$$

ولقد كانت المؤسسة تهدف في سنة 2017 الى تحقيق معدل دوران يبلغ 12 مرة.

#### ج) الحصول على أكبر عدد من الأسواق

من أجل تقدير مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق هذا الهدف، سوف نعتد على معدل الأسواق الممنوحة للمؤسسة لسنة 2012، والذي يتم حسابه وفق العلاقة التالية:



$$\text{معدل الفوز بالصفقات} = \frac{\text{عدد الصفقات الممنوحة}}{\text{عدد العروض المودعة}} \times 100$$

$$\text{معدل الفوز بالصفقات} = 100 \times \frac{26}{70}$$

$$\text{معدل الفوز بالصفقات} = 37,14\%$$

وقد كانت تسعى الى جعل هذا المعدل يتجاوز 40 % سنة 2017.

ويوضح الجدول التالي ملخص عن كل من الأهداف الاستراتيجية لبعدهم العمليات الداخلية والمؤشرات المختارة وكذلك النتائج المحققة والقيم المستهدفة من طرف المؤسسة لسنة 2017:

الجدول رقم (11): مؤشرات بعدهم العمليات الداخلية

القيم المستهدفة	النتائج	المؤشرات	الأهداف الاستراتيجية	البعدهم
13000000	12395551,83	- معدل إنتاجية العامل	- زيادة الانتاجية	العمليات الداخلية
12	9.44 مرة	- معدل دوران المخزون	- التسيير الأمثل للمخزون	
% 40	% 37.14	- معدل الفوز بالصفقات	- الحصول على الاسواق	

المصدر: من إعداد الطالب.

#### 4. مؤشرات الأداء لبعدهم النمو

تتمثل أهم المؤشرات المنتقاة لترجمة الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة وحدة تغذية الانعام على مستوى هذا البعدهم فيما يلي:

(أ) توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل داخل المؤسسة

من أجل تقدير درجة بلوغ المؤسسة لهذا الهدف نقوم بحساب معدل دوران العمال وذلك وفق العلاقة التالية:

$$100 \times \frac{\text{عدد العاملين تاركي العمل}}{\text{العدد الإجمالي للعاملين}} = \text{معدل دوران العاملين}$$

$$100 \times \frac{3}{82} = \text{معدل دوران العاملين}$$

$$\text{معدل دوران العاملين} = 3,65\%$$

ولقد كانت المؤسسة تهدف في سنة 2017 الى تقليص هذا المعدل الى 1%.

### ب) تحسين قدرات وكفاءة العاملين

من أجل قياس درجة اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف سنقوم بحساب نسبة مصاريف التكوين الى رقم الاعمال وهذا وفق العلاقة التالية:

$$100 \times \frac{\text{مصاريف التكوين}}{\text{رقم الاعمال}} = \text{مؤشر تكوين العاملين}$$

$$100 \times \frac{5493852.11}{1008704213.31} = \text{مؤشر تكوين العاملين}$$

$$\text{مؤشر تكوين العاملين} = 0.54\%$$

ولقد كانت المؤسسة تهدف الى جعل هذا المؤشر يتجاوز 0.7%.

### ج) ضمان سلامة العمال داخل المؤسسة

من أجل تقييم مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق هذا الهدف سوف نعلمد على مؤشر معدل تكرار حوادث العمل المسجل خلال سنة 2017، وذلك وفق العلاقة التالية:

$$1000000 \times \frac{\text{عدد حوادث العمل}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}} = \text{معدل حوادث العمل}$$

$$1000000 \times \frac{2}{82 \times 52 \times 5 \times 6} = \text{معدل حوادث العمل}$$

$$\text{معدل حوادث العمل} = 15,63$$

ولقد كانت المؤسسة تهدف الى تقليص هذا المعدل الى ما دون 7 أي ما يعادل أقل من حادث 01 في السنة.

(د) الرفع من مستوى ارضا العاملين

من أجل قياس مدى بلوغ هذا الهدف نقوم بحساب معدل تطور قيمة الحوافز والمكافآت الموزعة على العاملين لسنة 2017، وذلك وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل تطور الحوافز والمكافآت} = \frac{\text{مجموع الحوافز 2017} - \text{مجموع الحوافز 2016}}{\text{مجموع الحوافز 2016}} \times 100$$

$$\text{معدل تطور الحوافز والمكافآت} = 100 \times \frac{202100 - 261180}{202100}$$

معدل تطور الحوافز = 29,23 %

ولقد كانت المؤسسة تطمح الى رفع معدل الحوافز والمكافآت الى 50 %.

ويوضح الجدول الموالي ملخص عن كل الأهداف الاستراتيجية لبعث التعلم والنمو والمؤشرات المختارة وكذلك النتائج المحققة والقيم المستهدفة من طرف المؤسسة لسنة 2017:

الجدول رقم (12): مؤشرات بعث التعلم والنمو

القيم المستهدفة	النتائج	المؤشرات	الأهداف الاستراتيجية	البعث
أقل من 1 %	3.65 %	- معدل دوران العاملين	- توفير مناخ ملائم ومحفز	التعلم والنمو
أكبر من 0.7 %	0.54 %	- مؤشر تكوين العاملين	- تحسين قدرات وكفاءة العاملين	
أقل من 7	15.63	- معدل تكرار الحوادث	- ضمان سلامة العاملين	
50 %	29.63 %	- الحوافز والمكافآت	- الرفع من مستوى رضا العاملين	

المصدر: من إعداد الطالب.

5. بطاقة الأداء المتوازن لوحدة أغذية الانعام

أ) نسبة أهمية الأبعاد لدى المؤسسة

بعد استعراضنا للخطوات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لوحدة أغذية الأنعام سوف نقوم بتطبيقها، ولكن تطبيقها يقتضي إعطاء أوزان لجميع أبعاد البطاقة، حيث تختلف هذه الأوزان حسب أهمية كل بعد بالنسبة للمؤسسة، من خلال المقابلات المجرى مع المدراء والمسؤولين في المؤسسة فقد تم بذلك توزيع الأوزان على الأبعاد الأربعة كما يلي:

● **نسبة أهمية البعد المالي للمؤسسة:** يعتبر هذا البعد الهدف الأساسي للمسيرين والعمال على حد سواء داخل المؤسسة، وبناء على ذلك فإن الوزن الممنوح من طرف الإدارة العليا للمؤسسة يقدر ب: 35%، وقد تم توزيعها على المؤشرات كما يلي:

- معدل العائد على الاستثمار: 8 %؛
- معدل المردودية المالية: 8 %؛
- معدل هامش الربح: 9 %؛
- معدل دوران الأصول: 10 %.

● **نسبة أهمية بعد العملاء للمؤسسة:** بالنسبة لهذا البعد فإنه لا يقل أهمية عن البعد السابق في نظر المدراء بالمؤسسة، باعتبار ان العامل هو السبب لوجود وبقاء المؤسسة، وبناء على ذلك فإن الوزن الممنوح لهذا البعد من طرف الإدارة يقدر ب 25%، وقد تم توزيعها على المؤشرات كما يلي:

- معدل النمو في رقم الاعمال: 9 %؛
- معدل شكاوى العملاء: 9 %؛
- مؤشر التسليم في الوقت المحدد: 7 %.

● **نسبة أهمية بعد العمليات الداخلية للمؤسسة:** 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 لهذا البعد يقدر ب: 20 %، والذي تم توزيعه كما يلي:

- معدل إنتاجية العامل: 7 %؛
- معدل دوران المخزون: 6 %،
- معدل الفوز بالصفقات: 7 %،

• نسبة أهمية بعد التعلم والنمو للمؤسسة: 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 ب: 20%، والذي تم توزيعه كما يلي:

- معدل دوران العاملين: 5%؛

- مؤشر تكوين العاملين: 5%؛

- معدل تكرار الحوادث: 5%؛

بناءً على ما سبق فإن الشكل المقترح لنموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة وحدة تغذية الانعام عين بسام يكون كما هو موضح في الجدول رقم (14)، حيث يظهر الجدول مكون من خمسة أعمدة يمكن تفسير كل عمود بما يلي:

**الأبعاد:** تم الاقتصار على الأبعاد الأربعة الاصلية التي جاءت بها بطاقة الأداء المتوازن.

**المؤشرات:** وتمثل ترجمة كمية للأهداف الاستراتيجية المحددة على مستوى كل بعد من ابعاد البطاقة.

**الوزن:** حيث تم إعطاء أوزان مختلفة لأبعاد البطاقة بحسب أهميتها في بلوغ اهداف المؤسسة.

**القيم المستهدفة:** تمثل الأهداف المسطرة والمنشود تحقيقها من طرف المؤسسة.

**النتائج الفعلية:** تعبر عما تم إنجازه فعلا من طرف المؤسسة.

**النتيجة النهائية:** وتتمثل في المقارنة ما بين النتائج الفعلية والقيم المستهدفة، وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{النتيجة الفعلية/القيمة المستهدفة}) \times \text{الوزن}$$

ويتم استخدام هذه العلاقة في حالة ما كانت القيمة المستهدفة لها تأثير تصاعدي على نشاط المؤسسة، أما اذا كانت للقيمة المستهدفة تأثير تنازلي على نشاط المؤسسة فالنتيجة النهائية تحسب وفق الأسلوب العكسي المعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{القيمة المستهدفة/النتيجة الفعلية}) \times \text{الوزن}$$

وبذلك فإن النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة وحدة تغذية الانعام يكون على الشكل المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة وحدة أغذية الانعام

النتيجة النهائية RESULT	القيمة المستهدفة TARGET	النتيجة الفعلية AVHIEVED	الوزن WEIGH T	المؤشرات INDICATORS	الأبعاد PERSPECTIVE
12.2	3.2	4.88	8	معدل العائد على الاستثمار	البعد المالي
6.91	7.5	6.48	8	معدل المردودية المالية	
22.99	5.5	14.05	9	معدل هامش الربح	
5.34	65	34.74	10	معدل دوران الاصول	
47.44	—	—	35	أداء البعد المالي	
-2.34	20	5,2 - %	9	معدل النمو في رقم الاعمال	بعد العملاء
15.75	7	12.25	9	معدل شكاوى العملاء	
10.75	90	58.57	7	معدل التسليم في الوقت المحدد	
24.16	—	—	25	أداء بعد العملاء	
6.7	13000000	1239555	7	معدل إنتاجية العامل	
4.72	12	9.44	6	معدل دوران المخزون	بعد العمليات الداخلية
6.50	40	37.14	7	معدل الفوز بالصفقات	
17.92	—	—	20	أداء بعد العمليات الداخلية	
1.4	اقل من 1	3.65	5	معدل دوران العاملين	بعد التعلم والنمو
3.89	أكبر من 0.7	0.54	5	مؤشر تكوين العاملين	
2.23	أقل من 7	15.63	5	معدل تكرار الحوادث	
2.96	50	29.63	5	معدل تطور الحوافز	
10.48	—	—	20	أداء بعد التعلم والنمو	
100			100	الأداء الكلي	

المصدر: من إعداد الطالب.

استخدم اللون الأخضر ■ للتعبير عن النتيجة الجيدة، بينما اللون الأصفر ■ للتعبير عن النتائج المتوسطة، في حين اللون الأسود ■ للتعبير عن النتائج السيئة التي توحى بالخطر.

من خلال بطاقة الأداء المتوازن يتبين لنا ان المؤسسة قد أظهرت لنا سنة 2017 أداء غير جيد في كل من الأبعاد الأربعة عدا البعد المالي الذي أظهر تذبذبا في النتائج أما بعد العملاء والتعلم والنمو فقد أظهر مستوى متدهور جدا في الاداء.

### المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة.

من خلال بطاقة المتوازن لمؤسسة وحدة أغذية الأنعام بعين بسام. يتبين لنا أن هذه الأخيرة قد حققت نتائج مالية متذبذبة وذلك بالنظر لأدائها على مستوى البعد المالي، لكن فيما يتعلق بالأبعاد الأخرى فقد كان أداء المؤسسة منخفض كثيرا مقارنة بالأداء المالي حيث سجلت هذه الأخيرة تذبذبا فيما يتعلق ببعدها العملاء والتعلم والنمو. ومن أجل فهم أوسع لمختلف النتائج التي تم التوصل إليها بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة وحدة أغذية الأنعام يجدر بنا تحليل ومناقشة نتائج كل بعد على حدى من خلال دراسة أعمق لمختلف مؤشرات الأداء التي تم إستخدامها.

### أولا: تحليل نتائج البعد المالي

تظهر مؤشرات البعد المالي ان مؤسسة وحدة أغذية الأنعام قد حققت لسنة 2017 أداءا ماليا متوسطا حيث انخفضت النتائج من سنة 2016 وهذا أن المؤسسة لم تستطع تحقيق أهدافها بنجاح كبير، ونبين تطورات المؤشرات المستخدمة ضمن هذا البعد خلال الفترة الممتدة ما بين 2015 و2016 في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): تطور مؤشرات البعد المالي خلال الفترة مابين 2015 و2017

2017	2016	2015	
4.88	7.22	4.83	العائد على استثمار
6.485	9.85	6.097	المردودية المالية
14.05	15.058	12.17	معدل هامش الربح
34.74	48.40	39.20	معدل دوران الأصول

المصدر: من إعداد الطالب

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن المؤشرات المالية قد عرفت تذبذبا في النتائج منذ سنة 2015، فعلى سبيل المثال نرى أن معدل العائد على الاستثمار قد ارتفع من 4.83% سنة 2015 إلى 7.27% سنة 2016 ليعاود الإنخفاض سنة 2017 إلى 4.88%.

كما شهدت المردودية المالية أيضا تحسنا من سنة 2015 بنسبة 6.097% إلى سنة 2016 بنسبة 9.85% لتتخفف سنة 2017 بنسبة 6.485%.

ويعود هذا التذبذب الحاصل في نتيجة الدورة الصافية للمؤسسة التي انتقلت من 111 مليون دج سنة 2015 إلى 177 مليون دج سنة 2016 لتتخفف في سنة 2017 إلى 141 مليون.

إضافة إلى ذلك فقد عرفت مختلف النسب المالية الأخرى (حتى التي لم يتم حسابها أو الإشارة إليها) تذبذبا خلال هذه الفترة.

وبذلك يمكن القول أن الأداء المالي للمؤسسة ووحدة لأغذية الأنعام في تذبذب، حيث حققت سنة 2016 أحسن أداء لها من الجانب المالي، وهو الأمر الذي يترجمه المسكرون بسلامة السياسة المالية المتبعة في سنة 2016 ويطالبون بإتباع المخطط المحقق في هذه السنة وتطبيقه في السنوات المقبلة.

### الإستنتاج

من خلال تحليل المؤشرات المالية السابقة، يمكن القول أنه بالرغم من أن المؤسسة تستخدم في تقييمها للأداء النسب المالية التي تشمل بعض من هذه المؤشرات، فإن بطاقة الأداء المتوازن المقترحة تركز على مؤشرات أخرى ذات أهمية



معتبرة كمعدل العائد على الإستثمار ومعدل دوران أصول 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 تمكن في قدرة البطاقة على ربط هذه المؤشرات المالية ببعضها البعض و بمختلف المؤشرات التابعة للأبعاد الثلاثة الأخرى.

#### ثانيا: تحليل نتائج بعد العملاء

على عكس الجانب المالي أين حققت المؤسسة أداء متذبذبا، فقد كان أداء مؤسسة وحدة لأغذية الأنعام متذبذبا فيما يتعلق ببعدها للعملاء. حيث لم تتمكن المؤسسة من بلوغ المستوى المرغوب وهذا بعد إنخفاض رقم الأعمال من جديد سنة 2017.

#### التطور الحاصل في رقم أعمال المؤسسة

لقد شهد رقم أعمال المؤسسة الوطنية لأغذية الأنعام تطورا كبيرا من سنة 2015 إلى سنة 2017، وذلك كما يوضحه الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (15): تطور رقم أعمال مؤسسة وحدة أغذية الأنعام (الوحدة مليون دج)

السنة	2015	2016	2017
رقم أعمال	919	1181	1008
معدل النمو	-5.2	28.4	-14.59

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول السابق يظهر لنا أن مبيعات المؤسسة قد عرفت ارتفاعا كبيرا خلال سنة 2016 حيث انتقل رقم أعمال المؤسسة من 919 مليون د ج سنة 2015 إلى 1181 مليون دج سنة 2016 وهو تطور لم تشهده المؤسسة من قبل لينخفض إلى 1008 مليون د ج سنة 2017. إن هذا التذبذب الملحوظ في رقم أعمال المؤسسة يعود إلى زيادة ونقص الطلب وخاصة مع المؤسسات الخاصة الذي تمثل المتعامل الأول مع المؤسسة.

حيث أن أكثر من 60 % من رقم أعمال المحقق سنة 2017 يرجع إلى هذا القطاع. إن هذا التذبذب في رقم الأعمال يمكن ربطه مباشرة بالنتائج المالية التي حققتها المؤسسة، ونظرا للتذبذب في رقم الأعمال أدى إلى تذبذب في المؤشرات المالية خاصة سنة 2017.

وعلى عكس رقم الأعمال الذي حققته المؤسسة سنة 2017 نجد أنها لم تنجح في تحسين علاقتها مع العملاء وزيادة رضاهم، حيث تشير المؤشرات المتعلقة برضا العملاء إلى عجز المؤسسة فيلا هذا المجال وذلك بالنظر إلى معدل شكاوى العملاء الذي بلغ 08 شكوى مسجلة سنة 2017 وهو نفس العدد مسجل سنة 2016 أي أن المؤسسة لم تستطيع التخفيض في معدل الشكاوى مما حال دون بلوغها لهدفها، كما أنها لم تتمكن من الإلتزام بمواعيدها فيما يتعلق بتسليم الطلبات في الوقت المحدد.

وبذلك يظهر لنا أن هناك تناقض، فمن جهة نجد أن المؤسسة لم تتمكن من تحسين رضا عملاءها والتخفيض من معدل الشكاوي ومن جهة أخرى نجد أن المبيعات المؤسسة انخفضت من سنة 2016 إلى سنة 2017 وهو ما يعد أمرا في غاية الوضوح، بإعتبار أن كل الدراسات النظرية والواقع العملي يؤكدان على وجود علاقة عكسية بين رضا العملاء وحجم المبيعات غير أنه يمكن تفسير هذه الحالة من وجهة نظر الطالب بأن المؤسسة تركز جل إهتمامها على كبار العملاء (المؤسسات الخاصة) مع إهمال للعملاء الآخرين، أو بتعبير آخر يمكن القول أن مؤسسة وحدة أغذية الأنعام تهتم بكبار العملاء على حساب صغار العملاء وهو ما لم يعد أمر غير مسموح به، وهذا ما أدى إلى زيادة شكاوي العملاء 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 بقائها على المدى البعيد.

### الإستنتاج

إن معدل النمو في رقم الأعمال ومعدل شكاوي العملاء ومستوى رضاهم تعد مؤشرات قياس تسمح بتقييم أداء مؤسسة وحدة أغذية الأنعام من جانب العملاء، كما يعد هذه المؤشرات من العوامل المحددة لأدائها المالي وكما لاحظنا فقد سمحت مؤشرات بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للمؤسسة الوطنية لأغذية الأنعام من تحديد الوضع الفعلي للمؤسسة تجاه عملاءها، حيث أثبت بعد العملاء فعاليته 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.

ثالثاً: نتائج بعد العمليات الداخلية.

تظهر بطاقة الأداء المتوازن أن مؤسسة وحدة أغذية الأنعام قد عرفت تراجع ملحوظ سنة 2017 مقارنة بسنة 2016 هذا من خلال معدل إنتاجية العمال والذي يعد من أهم المؤشرات للحكم على كفاءة العمليات التشغيلية في المؤسسات الإقتصادية، ويوضح الجدول الموالي التغيير الحاصل في هذا المؤشر للمؤسسة خلال الفترة الممتدة ما بين 2015 و 2017.

الجدول رقم (16): تطور إنتاجية العمال بمؤسسة وحدة أغذية الأنعام الوحدة (د.ج)

السنة	2015	2016	2017
قيمة الإنتاجية دج	11259904.18	14224448.91	12395551.83
معدل النمو في الإنتاجية	0.14	0.23	0.17

المصدر: من اعداد الطالب

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن معدل إنتاجية العاملين بالمؤسسة قد شهد تراجع من سنة 2016 بقيمة (14224448.91 دج) إلى (12395551.83 دج) سنة 2017 ويرجع هذا التراجع إلى التذبذب في المبيعات ونقص الطلب بالرغم من أن عدد العمال لم يتغير خلال نفس الفترة، إن هذا الإنخفاض في الإنتاجية لم يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها فيما يتعلق بالعمليات الداخلية، وهو ما لم يساهم في تحقيقها للنتائج المالية الجيدة على مستوى البعد المالي.

إضافة إلى معدل الإنتاجية الذي حققته مؤسسة وحدة أغذية الأنعام فقد عرف هو الآخر تذبذب من سنة 2015 إلى سنة 2017 وهذا راجع إلى أن المؤسسة لم تستطيع التحكم في تسيير المخزون، وهذا ما توضحه النتائج من خلال المبيعات خلال نفس السنوات الدراسية.

أما فيما يتعلق بقدرة المؤسسة في الحصول على الأسواق فقد كشف مؤشر معدل الفوز بالصفقات أن المؤسسة لم تتمكن في سنة 2017 من بلوغ هدفها المتمثل في الحصول على 40% من إجمالي الصفقات، ويرجع هذا العجز حسب رأي الطالب أن المؤسسة تفضل بعض الصفقات على أخرى، وبالنظر أن 60% من رقم اعمالها يعود إلى المؤسسات الخاصة وعلى هذا يمكننا الإستنتاج أن معظم الصفقات التي تفوز بها المؤسسة تكون مع هذا القطاع في حين

لا يتم إعطاء الأهمية الكافية للصفقات الأخرى ما يحول دون الحصول على هذه الصفقات وهو ما يعد أمراً في غاية الخطورة بإعتباره يجرم المؤسسة من مصدر دخل محتمل كما يؤثر سلباً على مستوى الأداء في بعد العملاء.

### الإستنتاج

إن تحليل مؤشرات بعد العمليات الداخلية يظهر أن أداء المؤسسة على مستوى هذا البعد متغير من سنة إلى أخرى بالنظر إلى كل من معدل الإنتاجية ومعدل دوران المخزون في حين أن المؤسسة لم تستطيع تحقيق أهدافها. وبذلك يمكن القول أن تقييم المؤسسة الوطنية لأغذية الأنعام على مستوى هذا البعد وخلال هذه السنوات الثلاث الأخيرة أنه لم يوّقي بشماره وهذا راجع إلى التذبذب في المبيعات وإعتباره يؤثر على كل من بعد العملاء و البعد المالي.

### رابعاً: تحليل نتائج بعد التعليم والنمو

تظهر بطاقة الأداء المتوازن أن أداء المؤسسة محل الدراسة على مستوى بعد التعلم والنمو كان متقارب مقارنة بأبعاد الأخرى، حيث تشير كافة المؤشرات المحسوبة ضمن هذا البعد إلى عجز المؤسسة في بلوغ أهدافها وإعتبار 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 بإختلاف أنواعها.

### 1. توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل داخل المؤسسة

يعتبر معدل دوران العاملين من المؤشرات الأكثر تعبيراً عن مدى ملائمة مناخ العمل داخل المؤسسة، كما يقيس مدى قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بموظفيها، حيث أن كل رحيل غير مرغوب فيه يعد خسارة في رأسمال الفكري بالنسبة للمؤسسة، ويوضح الجدول الموالي تطور هذا المعدل خلال الفترة الممتدة ما بين 2015 و2017.

### الجدول رقم (17): تطور معدل دوران العاملين بالمؤسسة الوطنية لأغذية الأنعام

السنة	2015	2016	2017
عدد تاركي العمل	2	3	3
العدد الإجمالي للعمال	77	80	82
معدل دوران العاملين	2.59	3.75	3.65

المصدر: من اعداد الطالب

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن معدل دوران العاملين قد ارتفع خلال سنتي 2016 و 2017 مقارنة بسنة 2015، حيث تعد سنة 2017 بنسبة 3% في حين كانت المؤسسة تهدف لجعله أقل من 1%.

ويشير هذا الإرتفاع في معدل دوران العاملين إلى عدم سلامة مناخ العمل داخل المؤسسة مما يدفع بالعاملين للرحيل سواء عن طريق الإستقالة أو التقاعد المبكر، وبذلك يمكن تفسير هذا الإرتفاع في عدد تاركي العمل خلال السنوات الثلاث بثبات أجور الموظفين بالرغم من تحقيق مبيعات جيدة خاصة في السنتين قبل الأخيرة الأمر الذي يعود بالتأكيد إلى ضعف وعدم كفاءة النظام التحفيزي المتواجد بالمؤسسة.

## 2. ضمان سلامة العمال:

تعد المؤسسة الوطنية لأغذية الأنعام من أكثر المؤسسات عرضة للحوادث المصيبة من نظيراتها الخدمية لذلك يعتبر معدل تكرار حوادث العمل من المؤشرات الجوهرية التي تدل على مدى إهتمام المؤسسة بسلامة مواردها البشرية، ويوضح الجدول الموالي تطور هذا المعدل في المؤسسة الوطنية لأغذية الأنعام، خلال الفترة ما بين 2015 و 2017.

### الجدول رقم(18): تطور حوادث العمل بالمؤسسة الوطنية لأغذية الانعام

السنة	2015	2016	2017
عدد الحوادث	2	3	2
عدد ساعات العمل الفعلية	120120	124800	127920
معدل تكرارها حوادث العمل	16.65	24.03	15.63

المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن معدل تكرار حوادث العمل قد بلغ مستى قياسي سنة 2016 حيث بلغ عدد الحوادث 3 حوادث بمعدل تكرار تجاوز 42% وهو ما يشير عن إبتعاد المؤسسة كلياً عن غايتها ، حيث كانت تهدف خلال سنة 2017 إلى خفض عدد الحوادث إلى حادث أو أقل بمعدل تكرار أقل من 7%، وبذلك يمكن القول أن الإدارة قد فشلت في وضع سياسة فعالة لتأمين ظروف عمل صحية وآمنة ، وهو ما يمكن ترجمته بغياب برامج تدريبية

وتكوينية حول السلامة المهنية من شأنها تحسيس العمال في مجال الوقاية و الأمن ، كما يشير تكرار نفس العدد من الحوادث خلال ثلاث سنوات الدراسة إلى عدم إجراء المؤسسة لدراسة وتحليل حول هذه الحوادث وأسباب وقوعها.

### 3. تحسين قدرات وكفاءة العاملين:

يهدف التحسين من مستوى الكفاءات المعنية والزيادة في الفعالية الإنتاجية، فقد أبدت المؤسسة محل الدراسة بعض الإهتمام بجانب التكوين خاصة في السنوات الأخيرة أين شهدت المؤسسة مجموعة من التغيرات شملت طرق جديدة للعمل وبعض التجديدات في طرق التسيير، وهو ما أدى بها إلى وضع خطط التكوين بهدف دعم وتطوير كفاءتها.

ويوضح الجدول الموالي التطور في مصاريف التكوين في خلال الفترة ما بين 2015 و 2017:

الجدول رقم (19): تطور مصاريف التكوين في المؤسسة الوطنية لأغذية الانعام

السنة	2015	2016	2017
مصاريف التكوين (دج)	4162200	62739915.83	5493852.11

المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن مصاريف التكوين قد عرفت تطور كبيرا في الفترة الممتدة ما بين (2015 و 2016) حيث إنتقلت من 41622000 دج سنة 2015 إلى 627399158.3 دج سنة 2016، ويعود هذا الإرتفاع الكبير والمفاجئ في مصاريف التكوين كنتيجة لإستفادة المؤسسة من قروض إستثمارية يتم تخصيص جزء منها لتكوين العمال.

وفي سنة 2017 إنخفضت المصاريف بشكل رهيب إلى 54938521.1 دج ويعود هذا الإنخفاض المحسوس إلى إنخفاض المبيعات في تلك السنة.

وبذلك فإن المؤسسة قد أظهرت نيتها في تطوير كفاءات وقدرات عاملها، حيث إرتفعت نسبة التكوين من سنة 2015 بنسبة 45.30% إلى أكثر من 53% سنة 2016 على أن ترتفع إلى 54% سنة 2017، غير أن هذا الإرتفاع لا يزال غير كافيا لتحقيق هدف المؤسسة في هذا المجال ، وقد كانت المؤسسة تهدف إلى رفعه أكثر من 0.7% أو 1% (تشير المعايير العالمية إلى أن مصاريف التكوين تشكل أكثر من 3% من رقم أعمال المؤسسات الناجحة )

وبذلك فإن مؤسسة وحدة لأغذية الأنعام وبالرغم من الجهود المبذولة فهي لم تستطيع تحقيق هدفها مما يدعو للمزيد من الإهتمام وبذل جهود أكبر في هذا المجال.

#### 4. تطور معدل الحوافز والمكافآت

تشكل الحوافز والمكافآت جوهر النظام التحفيزي القائم في المؤسسات الإقتصادية لذلك فإن تتبع التطور الحاصل في معدل هذه الحوافز والمكافآت من شأنها 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 لأغذية الأنعام خلال الفترة الممتدة ما بين 2015 و 2017.

الجدول رقم (20): تطور قيمة الحوافز والمكافآت في المؤسسة الوطنية لأغذية الأنعام

السنة	2015	2016	2017
قيمة الحوافز والمكافآت (دج)	116220	202100	261180
معدل النمو	/	%73.89	%29.23

المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن هناك تحسین في قيمة الحوافز والمكافآت على العاملين خاصة سنة 2016 أين بلغ معدل النمو 73.8 % غير أن المؤسسة لم تتمكن من بلوغ هدفها سنة 2017 ويعود ذلك إلى تراجع في المبيعات خلال هذه السنة.

#### الإستنتاج

لمؤشرات بعد التعلم والنمو نصل كنتيجة إلى ضرورة الإهتمام بمثل هذه المؤشرات ودمجها ضمن نظام التقييم القائم في مؤسسة وحدة أغذية الأنعام وذلك خاصة بعدما كشفت النتائج المتوصل إليها ضمن هذا البعد عن عدم قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بعاملينها وضمان سلامتهم والرفع من مستوى رضاهم، حيث أن كل هذه العوامل الأخيرة تعد البنية التحتية التي يجب على المؤسسة الإهتمام بها لخلق نمو طويل الأجل. وبذلك يمكن القول أن بعد التعلم والنمو قد أثبتت فعاليته من خلال إحتواءه 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 مؤسسة وحدة أغذية الأنعام على تبني بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتقييم أداؤها.



## خلاصة

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن يمكن تطبيقه من طرف المؤسسة محل الدراسة وذلك باتباع 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 واستراتيجية مؤسسة وحدة أغذية الانعام ومن ثم ترجمتها الى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية الموزعة على أربعة أبعاد مختلفة، أين تم إختيار المؤشرات الأكثر ملاءمة للتعبير عن هذه الأهداف حيث سمحت هذه المؤشرات بتقييم أداء المؤسسة من جهة وتحديد مدى التزاماتها بتنفيذ استراتيجيتها من جهة أخرى.

كما بين تحليلنا لكل بعد على حدى وبالاعتماد على علاقة السبب والنتيجة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن فقد تبين لنا إن النتائج المالية التي توصلت اليها المؤسسة غير نابعة من القدرات والامكانيات الداخلية للمؤسسة (حيث لاحظنا عدم اهتمام المؤسسة بعملائها وبمواردها البشرية) 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 المتوسطة التي حققتها المؤسسة محل الدراسة من تقديم تحليل يعكس الوضع الفعلي ومستوى الأداء الحقيقي للمؤسسة وهو الامر الذي يسمح لنا بالقول أن بطاقة الأداء المتوازن تعد من أدوات التقييم الأكثر ملائمة لتقييم الأداء الفعلي لمؤسسة وحدة أغذية الانعام، وذلك 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.

في ظل التكنولوجيا والتطورات السريعة التي تحدث في شتى المجالات الاقتصادية، فقد أصبح من الواضح أن المؤسسة التي تريد البقاء والاستمرار في بيئة تحكّمها المنافسة الشديدة لا بد أن تكون قادرة على مواجهة منافسيها، ولن يتحقق هذا إلا بامتلاك هذه الأخيرة أدوات وطرق لمعالجة كل ما يحدث حولها، وتقودها نحو تحقيق أهدافها المسطرة ومن هذه الأدوات لدينا بطاقة الأداء المتوازن والتي تقوم بتقييم الأداء للمؤسسة وقياسه وهو ما تطرقنا في بحثنا هذا إليه.

وقد تم التطرق إلى ماهية الأداء وأهمية قياسه وتقييمه، أين تبين أن الأداء يعتبر الوسيلة الأساسية لأي مؤسسة ترغب في بلوغ مرحلة التفوق والتميز وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، نظرا لما يتصف به من ديناميكية وتطور منذ تاريخ ظهوره الأول، فهو يجمع بين الكفاءة والفعالية في التسيير والإنتاج، كما أنه يتعدى البعد الاقتصادي إلى البعد الاجتماعي والتنظيمي.

ونتيجة للتغيرات والتطورات السريعة في بيئة الأعمال الحديثة التي أثرت على كمية ونوعية المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسة في قياس وتقييم الأداء لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، أصبحت هناك حاجة ماسة لنظام متكامل لمواكبة تلك التغيرات السريعة والمتلاحقة والاتجاهات المعاصرة؛ وبما أن قياس الأداء يعتبر أمرا ضروريا وأحد العناصر الرئيسية لنجاح المؤسسة في محيط نشاطها، فمن المفيد التركيز على مقاييس الأداء غير المالية بدلا من الاقتصار على المقاييس المالية فقط بل يجب التكامل بينها لإعطاء صورة شاملة عن أداء المؤسسة بشكل متكامل.

وعليه نستخلص أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يعتبر فلسفة إدارية تحقق أهداف المؤسسة الاستراتيجية من خلال تقييم أدائها المالي، التشغيلي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية وبشكل متوازن يوفر معلومات متكاملة عن أداء المؤسسة.

### نتائج اختبار الفرضيات

وفي ضوء تحليل نقاط الدراسة التي شملها البحث نستخلص النتائج التالية:

- قياس وتقييم الأداء في المؤسسة يساعد ويساهم في تحسين أدائها وتطويره فهو يجمع بين الكفاءة والفعالية في التسيير والإنتاج، إذ أنه يتعدى البعد الاقتصادي إلى البعد الاجتماعي والتنظيمي مما يطور في أداء العاملين الذي بدوره يطور المؤسسة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام للإدارة الاستراتيجية وقياس الأداء، تدمج بين أربعة محاور إدارية هامة تسمح للمسيرين بتكوين نظرة شاملة عن أداء المؤسسة إذ تعمل على:

- ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أفعال؛

- الاتصال والانسجام الذي يسهل على الإدارة توضيح الاستراتيجية وشرحها لموظفيها وربطها مع الأهداف وفقا لنشاطاتها، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

● بطاقة الأداء المتوازن توفر للمسيرين إطارا شاملا للعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة الى خطط عملية والى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء، وهي تتكون من أربعة محاور تحقق الأهداف طويلة الاجل وقصيرة الاجل، وقد ساهمت البطاقة في التحول من التركيز على المؤشرات المالية الى الاهتمام بجوانب أخرى مثل العملاء، العمليات الداخلية وديناميكية التعلم والنمو في المؤسسة، وتعمل على تحقيق توازن بين الجوانب الأربعة، وتشكل بطاقة الأداء المتوازن مصدرا ثريا للمعلومات وهي بذلك تساهم في تغذية نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة، ويتوفر لدى إدارة المؤسسة الادراك الجيد بأن نجاحها في سوق المنافسة ومقدرتها على البقاء والصمود والاستمرار في السوق يتطلب منها عمل جدي وصارم لتحسين أدائها، وهذا ما يعطيها القدرة على تحقيق الرؤى الاستراتيجية الخاصة بها والمتثلة في الوصول الى مستوى متين وقوي ماليا وفنيا يعمل بكفاءة وفعالية وتنافسية عالية، وبذلك نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الثالثة وأجبنا على التساؤل الرئيسي للبحث.

وقد أسفرت الدراسة التطبيقية على النتائج التالية:

- إن أدوات التقييم المستخدمة في وحدة أغذية الانعام تعد أدوات تقليدية كثيرة التركيز على المجالات المالية دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى غير المالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للمؤسسة.

- يرتبط مفهوم النجاح في مؤسسة وحدة أغذية الانعام بتحقيق أعلى مستوى ممكن من رقم الأعمال، لذلك نجدها تهتم بكبار العملاء على حساب العملاء الاخرين.

- لقد تبين من خلال التربص الذي قمنا به أن المؤسسة لا تولي الاهتمام الكافي للمسائل الاستراتيجية، حيث لاحظنا أن اغلبية الموظفين بالمؤسسة لا يملكون أي فكرة حول رؤية وإستراتيجية المؤسسة، وأن المؤسسة على دراية ببطاقة الأداء المتوازن ومدى أهميتها في عملية التقييم إلا أنها لا تولي هذا الجانب أي أهمية.

- لقد كشفت بطاقة الأداء المتوازن عن عدم اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية، وهو امر خطير باعتبار ان راس المال البشري يعد اهم مورد تمتلكه المؤسسة فهو المحدد لبقائها او تلاشيها.

وبناء على النتائج المتحصل عليها، نقترح مجموعة من التوصيات والاقتراحات بخصوص هذا الموضوع التي قد تستفيد منها المؤسسات الراغبة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

- يجب على المؤسسة العمل على غرس ثقافة تنظيمية في المؤسسة تدعم التغيير التنظيمي وتتبنى أدوات إدارة حديثة وفعالة مثل بطاقة الأداء المتوازن.
- ربط مفهوم تطور ونمو المؤسسة وبقاؤها بمؤشرات الأداء لبطاقة الأداء المتوازن المرتبطة بظروف المؤسسة في نظام قياس وتقييم الأداء الخاص بها.
- الاهتمام بصياغة استراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة على مدى زمني مناسب، مع التركيز على المسارات والتوجهات المستقبلية لان بطاقة الأداء المتوازن دون استراتيجية واضحة تعد مضيعة للوقت.
- مساندة ودعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح البرنامج، والعمل على إشراك كل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تصميم هذه الأداة.
- ضرورة انشاء نظام معلومات ملائمة للمؤسسة يقوم على استخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والتي تعمل على رفع إمكانية اعداد البيانات وتجميعها آليا بتكاليف أقل.

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة الراق للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2009.
2. حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004.
3. ديسلر جاري، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر، الرياض-السعودية، 2003.
4. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003.
5. زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات، دار قباء، القاهرة-مصر، 2001.
6. طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان-الأردن.
7. عبد الغفار حنفي، اساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية-مصر، 1997.
8. عبد الله علي، قياس وتقييم الأداء في المؤسسة، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر، 2003.
9. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مطبعة الاشقاء للطباعة، القاهرة-مصر، 1998.
10. محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات رأس ادارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2003.
11. وائل صبحي ادريس، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2009.
12. وصفي عبد الكريم الكساسبة، "تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
13. يوحنا عبد آل آدم وسليمان اللوزي، "دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات"، دار المسيرة، الأردن، 2000.

### الرسائل والأطروحات

1. شنوفي نورالدين، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالي المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.
2. صالح بلاسكة، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
3. ريغة أحمد الصغير، "تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014.

### الملتقيات والمؤتمرات

- سنة جبيرات، أحلام خان، نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظم المعلومات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012.

### المجلات والدوريات

1. الداوي الشيخ، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 07 / 2009-2010.
2. خالد محمد عبد المؤمن لبيب، مدخل مقترح لتطوير فعاليات تقييم أداء منشآت الأعمال باستخدام نموذج الأداء الإستراتيجي، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، كلية التجارة-جامعة القاهرة، 2001.
3. عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 03، جامعة قاصدي نرباح ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2015،
4. عبد السلام إبراهيم عبيد، تقويم الأداء الإستراتيجي على وفق بطاقة الأداء المتوازن، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1، المجلد 1، 2009.

### الدراسات والبحوث المتخصصة

- جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الاداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الدورة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة، السعودية، 08-19 ماي. 2010.

**Livre :**

1. David P. Norton, Robert S, Kaplan, The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, Harvard business press, Boston, 1996.
2. David P. Norton, Roberts S. Kaplan, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Editions d'organisation, Paris, 2003.
3. Fred R. David, Strategic Management : Concepts and Cases, 13th ed., Prentice Hall, New Jersey, 2009.
4. Paul R. Niven, Balanced scorecard : step-by-step for government and nonprofit agencies, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003.

**Articles :**

1. 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.
2. Andra Gumbus, Bridget Lyons, The Balanced scorecard at Philips Electronics, Strategic Finance, 84(5), 2002.
3. Anne Riberolles, «Evoluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines », Edition achevée d'imprimer sur les presses de jour N° 1292, France, 1992.
4. Kaplan, R. S. & Norton, D., The Balanced Scorecard Measures that Drive performance, Harvard Business Review , Vol.70, No.1, 1992.
5. Marie Tresanini, « Evaluer les Compétences », Édition EMS Management et Société Colombelles, 2004.

**These :**

1. Manel Benzerafa, L'universalité d'un outil de gestion en question : cas de la Balanced scorecard dans les administrations de l'état, Thèse de Doctorat en Management Publique, Centre d'études et de recherches sur les organisations et sur les stratégies, Paris, 2007.

2. Toru Morisawa, Building Performance System With The Balanced Scorecard Approach, Nomura research institute, No. 45, 2002.

**Cite web**

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/doc/00/58/46/60/PDF/WEGMANN.PDF> ?  
Consulté le : 02/04/2018.