

## تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بالجزائر

د. عريوة محاد

أستاذ محاضر

د. بلعجوز حسين

أستاذ محاضر

قسم العلوم المالية والمحاسبة  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

### ملخص

في بيئة الأعمال الحديثة تعمل المؤسسات الاقتصادية دوما على تغيير سياساتها الاستراتيجية بهدف تحقيق ما تصبو إليه مستقبلا انطلاقا من وضعها القائم، وهذا التغيير يتطلب اتخاذ إجراءات وقرارات إدارية تكون عادة بعد مرحلة أساسية تتمثل في قياس وتقييم الأداء، والتي تعتبر ذات أهمية بالغة لان القدرة على تقييم الشيء هي المؤشر الأساسي على القدرة على إدارته والتحكم فيه، وهو الدور الأساسي والاستراتيجي الذي تتميز وتختص به أدوات مراقبة التسيير الحديثة بصفة عامة وبطاقة الأداء المتوازن بصفة خاصة.

إن تبني فكرة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة من قبل المؤسسات الاقتصادية، يساعد في تطوير العمل الإداري وضبط أداء وتحقيق المقياس الشامل عن كيفية الأداء وتقديم المؤسسات الاقتصادية في ظل ندرة الموارد وتنافس الأنشطة للحصول على أكبر قدر منها، وتزداد هذه الحاجة من الناحية الأكاديمية لتطوير هذا القياس بهدف ترشيد استخدام ما تم تخصيصه من تلك الموارد عند التطبيق. ويبرز هذا البحث أهمية تطبيق هذه الأداة في المؤسسات الاقتصادية، وهذا طبعا بعد محاولة تكييف محاورها الأساسية وفق مبادئ التنمية المستدامة من أجل أن تكون أداة حديثة لتقييم وقياس الأداء المتوازن المستدام، وذلك من خلال استنباط نموذج لهذه البطاقة ومحاولة تطبيقه في مؤسسة اقتصادية من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة.

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1- على المؤسسة أن تواكب التطور الحاصل في المحاسبة الإدارية الحديثة وبالذات في مجال مراقبة التسيير من خلال تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

2- يمثل نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام عملية تكييف لنظام عمل بطاقة الأداء المتوازن من خلال دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية التي تمثل الأداء المجتمعي، لتكتمل عملية القياس والتقييم في إطار ضوابط التنمية المستدامة وبالتالي الحصول على الأداء المتوازن المستدام.

الكلمات المفتاحية: قياس وتقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، الأداء المستدام.

### مقدمة

حظي مصطلح قياس وتقييم الأداء باهتمام واسع من المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، فعملية قياس وتقييم الأداء لها أهمية بالغة كونها المؤشرات التي يُعتمد عليها في تحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسة، وإبراز مدى نجاح استراتيجيتها وبلوغ أهدافها. والمؤسسة ليست بمعزل عن المحيط الذي تنتهي إليه فهي تؤثر فيه وتتأثر به، لذا أصبح لزاما عليها أخذ هذه المتغيرات بعين الاعتبار في قياس وتقييم الأداء حتى تكون رؤيتها شاملة وقراراتها فعالة، وهذا ليس متوقفا على القياس والتقييم في حد ذاته كعملية ولكن مدى نجاعة أدوات ووسائل القياس وتفاعلها مع كل المتغيرات.

\* تم استلام البحث في مايو 2015، وقبل للنشر في يوليو 2015.

اتجاه الإدارة إلى استخدام هذه الأساليب والأدوات الحديثة، يخلق مشكلة جديدة لإدارة الأداء نتيجة قصور نظم قياس وتقييم الأداء التي تعتمد على المقاييس المحاسبية والمالية التقليدية للقيام بالدور المطلوب منها، لذلك أصبح اختيار وتطوير أساليب وأدوات قياس وتقييم الأداء يعتبر من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات.

في ظل هذا القصور المؤكد والملاحظ في النظم والأساليب التقليدية لقياس وتقييم الأداء، تم توجيه الاهتمام الأكبر نحو البحث عن أسلوب مناسب، فعال وشامل يتجاوز حدود المؤسسة ليتعدى المؤشرات المالية التقليدية ليشمل أداء المنافسين ومتطلبات العملاء، ويتجاوز المقاييس التاريخية إلى مقاييس مستقبلية. لذا أصبح لزاما الاعتماد على نموذج لأسلوب حديث متعدد الأبعاد لقياس وتقييم أداء المؤسسة، يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المتوازنة والمتلائمة مع التحولات البيئية المعاصرة، تعمل على قياس وتقييم جميع عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية لتمكين المؤسسة من إنجاح استراتيجيتها وتحقيق أهدافها.

إن المؤسسات العالمية الكبيرة والناجحة اهتمت بنموذج بطاقة الأداء المتوازن باعتباره مدخلاً جديداً للفكر الإداري الحديث من خلال قياس وتقييم الأداء، والتعرف على جوانب القصور والضعف وعلاجها، وهو ما سببرزه في هذه الورقة البحثية من خلال التعرض لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

### إشكالية البحث

انطلاقاً مما سبق وفي إطار التعرض إلى أهمية ودور بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) نحاول في هذه الورقة البحثية معالجة الإشكالية التالية: كيف يمكن تطبيق نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية من أجل قياس وتقييم الأداء المتوازن المستدام؟

### فروض البحث

من خلال الإشكالية المطروحة يمكن الانطلاق من هذه الدراسة للإجابة على الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** إن أساليب قياس الأداء التقليدية تتميز بالنقص وغير كافية من أجل أن تكون قاعدة أساسية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة.

**الفرضية الثانية:** من أجل بلورة استراتيجيتها وتحقيق أهدافها في إطار أبعاد التنمية المستدامة يتعين على المؤسسات الاقتصادية إدخال أساليب قياس الأداء الحديثة التي تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

**الفرضية الثالثة:** في ظل متغيرات بيئة الأعمال الحديثة يعتبر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستدام، البديل الأفضل لقياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية.

### أهمية البحث

تكتسي عملية قياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية أهمية بالغة من أجل التوجيه السليم لها وإيضاح الرؤية لبلوغ أهدافها وتنفيذها المثالي والفعال لاستراتيجيتها، وهذا من أجل تطورها والمحافظة على استمرارها، لذا فأهمية هذه الورقة البحثية تكمن في التعرض لبطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس وتقييم الأداء، ومحاولة إظهار فعاليتها وقدرتها على مسيرة التطورات ومواكبة التطلعات المستقبلية للمؤسسة الاقتصادية على المدى الطويل من خلال الربط بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، من أجل النمو والتطوير المستمر والمستدام في المؤسسات الاقتصادية.

### أهداف البحث

من ضمن الأهداف الأساسية التي نود بلوغها من خلال هذه الورقة البحثية ما يلي:

- استعراض أحد أساليب قياس وتقييم الأداء الحديثة وإبراز أهميتها في توجيه وقيادة المؤسسات الاقتصادية نحو التطوير والاستمرارية من خلال طرح نموذج قياس وتقييم أداء حديث ومُطور بالتعرض لبطاقة الأداء المتوازن.
- تكييف عناصر عمل بطاقة الأداء المتوازن وفق متطلبات التنمية المستدامة من خلال دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية إضافة إلى المؤشرات الاقتصادية، وذلك بمحاولة إعادة التوازن لمحاوَر بطاقة الأداء المتوازن من

- أجل الحصول على الأداء المتوازن المستدام، أي دراسة ماهية استدامة المؤسسات الاقتصادية وكيفية ربط عناصرها بمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.
- محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر من خلال محاولة التطبيق الميداني في مؤسسة حضنة حليب.

### منهج البحث

- جمع البحث بين كل من المنهجين الاستنباطي والاستقرائي.
- المنهج الاستقرائي: من خلال الكتب العلمية، والدوريات، والمادة العلمية المتاحة على شبكة الإنترنت والتي توفر معلومات عن قياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية.
- المنهج الاستنباطي: من خلال إجراء دراسة ميدانية لإسقاط ما جاء في الجانب النظري، أي بتطبيق هذا النموذج على أحد المؤسسات الاقتصادية، مع تقديم تفسير وتحليل لنتائج التطبيق من خلال التنبؤ بقياس وتقييم الأداء، ومدى نجاح تبني ذلك النموذج من خلال استنتاج اختبار فروض البحث.

### خطة البحث

- لتحقيق أهداف البحث في تحديد دور وأهمية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء، وذلك بعد محاولة إعادة التوازن لمؤشرات البطاقة (BSC) بدمج المؤشرات البيئية والاجتماعية، من أجل الحصول على نموذج لبطاقة الأداء المتوازن والمستدام، تم الاعتماد على قسمين أساسيين بخطة البحث هما:
- القسم النظري: حيث تم التطرق فيه إلى مختلف الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء، ثم التطرق إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس وتقييم الأداء، بعد ذلك محاولة إجراء عملية دمج لمؤشرات الاستدامة (المؤشرات البيئية، والاجتماعية، إضافة إلى المؤشرات الاقتصادية) وهذا من أجل الوصول إلى قياس وتقييم الأداء المستدام، ومن ثم الوصول إلى اقتراح نموذج نظري لبطاقة الأداء المتوازن المستدام.
- القسم الميداني (العملي): وتم فيه تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) الذي تم التوصل إليه في الجانب النظري في أحد المؤسسات الاقتصادية.

### الدراسات السابقة

- أوضحت دراسات عديدة التي تناولت بطاقة قياس الأداء المتوازن الأهمية البالغة لتطبيقها في كافة المؤسسات، لما لها من تأثير على الأداء من حيث الدقة، والتوقيت المناسب وتكاملها مع الأنظمة الإدارية ودرجة التفضيل التي تمتاز بها، والتي تصب في مجموعها في ترشيد قرارات المستخدمين وفيما يلي عرض لتلك الدراسات:
- دراسة (نعيمية يحيياوي، 2011)، وتعرضت هذه إلى تحديد ماهية (BSC) انطلاقاً من تعريف كابلن ونورتن ثم التعرض لمحاورها الأربعة وهي المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو، من ضمن الملاحظات المستخلصة من هذه الدراسة هي التعريف ببطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة وكل ما يتعلق بها من أجل أن تكون بديل لأدوات قياس الأداء القديمة ومحاولة تطبيقها بحكم أنها تقيس الأداء المتوازن وفق محاورها الأربعة.
- دراسة (عبد الرضا فرج بدرأوي، 2004)، وتعطي هذه تصوراً شاملاً وواضحاً لبطاقة التقييم المتوازن (BSC) بكافة مكوناتها، كما تمثل أداة حديثة في تقييم أداء منظمات الأعمال تسد النقص في الأساليب الكلاسيكية المركزة على الأداء المالي فقط، ومن خلال الاطلاع على هذه الدراسة لا حزننا أنها تهدف إلى التعريف ببطاقة الأداء المتوازن وتوصي في الأخير ببحث منظمات الأعمال على استخدام هذا النوع من البطاقات في عملية تقييم الأداء، وتشجيع الباحثين على إجراء بحوث متخصصة بموضوعها، إضافة لتوفير نظام متميز للمعلومات لتكون البطاقة أكثر شمولية وتوازن.
- دراسة (ظاهر محسن منصور الغالبي، 2008)، والتي اعتبرت أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نقلة نوعية بقياسات الأداء الشاملة لقدرتها على احتواء المنظور الاستراتيجي لمنظمة الأعمال وتطير الخيارات الاستراتيجية الواردة ضمن هذا المنظور. وهكذا فإن هذه الدراسة تمثل إعادة فحص منظورات (أبعاد) ومفردات ومؤشرات البطاقة ضمن الإطار العام لاستراتيجية منظمة الأعمال، ومن ضمن النتائج التي وصل إليها الباحث ضرورة توجه إدارة المؤسسات إلى وضع مقاييس لأهدافها الاستراتيجية، حيث إن تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات على المدى البعيد يتطلب الاهتمام بالأهداف كافة.

دراسة (Françoise GIRAUD & Autres, 2005)، وتهدف إلى التعرض إلى موضوع الرقابة الإدارية، تقديم عناصرها والإشكاليات التي تحركها والأدوات التي تدعمها، فالرقابة هي مسار قياس الأداء للمسؤولين التنفيذيين، كما تطرقت هذه الدراسة إلى الأداء ومختلف أدوات قياسه خاصة التعرض إلى جدول مؤشرات القيادة وبطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة قياس وتقييم حديثة تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات.

دراسة (GUERRA Fabienne, 2007)، وتهدف في إطار النطاق الإداري إلى تحديد العناصر التي يكون لها تأثير في نظام القيادة في أي مؤسسة، كون المؤشرات المالية كانت إلى حد كبير تشكل الأساس لجدول القيادة في الاعتماد عليها في عملية الفحص والتدقيق، لكن مراعاة مدى وصول المؤسسة إلى مستوى التحسين المطلوب عن طريق الأخذ بعين الاعتبار المؤشرات غير المالية يؤدي بشكل جيد إلى تحديد القيم المستهدفة من طرف المؤسسة، كما تعرضت الدراسة إلى مفهوم عمل البطاقة الاستراتيجية في المؤسسة كأداة جيدة تساعد في عملية اتخاذ القرار، إضافة إلى ربط جدول القيادة بالتنمية المستدامة عن طريق إضافة محور خامس يشمل المسؤولية الاجتماعية ومختلف ضوابط التقييم من أجل تشكيل جدول قيادة استراتيجي مستدام.

### خلاصة تحليل الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة يتضح أن مقاييس الأداء المالية التقليدية تتعرض للعديد من الانتقادات منها:

- أنها تاريخية وتعود للماضي وترتكز على النتائج المالية فقط، وقياس الأداء داخلياً وفي الأجل القصير واتفقت اغلب هذه الدراسات على استخدام مقاييس أخرى تساند مقاييس الأداء المالية التقليدية، تتمثل في مقاييس الأداء غير المالية والتي تقيس الأداء خارجياً في الأجل الطويل وترتكز على مسببات ومحركات الأداء.
- إن الدراسات السابقة أيدت تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، واعتبرتها أداة إدارية استراتيجية مهمة من أجل تحسين وتطوير مقاييس الأداء المالية وغير المالية للمؤسسة بما يدعم القدرة التنافسية لها.
- لقد تبين من الدراسات السابقة أنها اقتصرت على محاولات تحليلية وفلسفية ونظرية للموضوع دون الاهتمام بالتطبيق العملي على المؤسسات، وعلى ذلك سوف نهتم في هذه الدراسة بتقديم إطار عملي تطبيقي ممثل في نموذج مقترح على بعض المؤسسات الاقتصادية، حتى تتمكن هذه الأخيرة من تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام.
- ركزت معظم الدراسات السابقة على بطاقة الأداء بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم)، ومنها من أضافت أبعاداً أخرى كالبعد البيئي أو البعد الاجتماعي لكن بشكل خاص دون محاولة ضبط كل منظورات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في إطار مثلث أبعاد التنمية المستدامة أي الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

ما يمكن قوله أن هذه الدراسة، كغيرها من الدراسات تتفق مع الدراسات السابقة في بعض الأمور، مثل توضيح المفهوم العام لبطاقة الأداء المتوازن وفلسفتها وخطوات تطبيقها، وتبيان مدى أهميتها وحاجة المؤسسات إليها كما تختلف عن الدراسات السابقة في أمور أخرى، حيث إن الدراسة تهدف إلى محاولة تطوير بطاقة الأداء المتوازن من خلال إضافة بعد أو منظور خامس يتمثل في البعد المجتمعي والذي يجمع كل من الأداء البيئي والاجتماعي، إلى أبعادها الأساسية السابقة حتى تتكامل هذه الأبعاد في إطار ضوابط التنمية المستدامة لتكون أداة فعالة في قياس وتقييم الأداء المتوازن المستدام في المؤسسة.

### أولاً: الجانب النظري

#### 1- الأداء في ظل المتغيرات البيئية الحديثة

تشهد بيئة الأعمال في الوقت الحالي العديد من المتغيرات والتطورات السريعة وازدياد حدة المنافسة في الأسواق وتطبيق أساليب التسيير الإدارية الجديدة، الأمر الذي يترك بصمته على نظام قياس وتقييم الأداء التقليدي ليصبح محل شك وتساؤل العديد من الباحثين حول فعاليته في ظل هذه المتغيرات والتطورات الحديثة. ومن هنا ظهرت العلاقة بين عملية قياس وتقييم الأداء وبين المتغيرات البيئية الحديثة، وما ظهر من ضعف وعدم ملاءمة الأنظمة الحالية لقياس وتقييم الأداء في ظل متغيرات مؤثرة على عملية التقييم في كافة مراحلها وأبعادها ونطاقها، إن هذا الضعف ناتج

عن عدم وجود مؤشرات أداء ملائمة لطبيعة وظروف البيئة الحديثة إضافة إلى التغيير الواضح في أولويات أهداف الإدارة الاستراتيجية الذي كان لابد أن يواكبه تغيير مواز في أنظمة تقييم الأداء لتعبر عن مستوى تحقيق تلك الأهداف (Khemakhem, 1976).

#### أ- قياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

نجاح أي مؤسسة متوقف على مدى قدرتها في تحقيق غاياتها وأهدافها التي سطرتها وهي العملية التي تتطلب وضع استراتيجية محددة، وتوفير واستغلال كل الإمكانيات المتوافرة من أجل تنفيذها في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتعتبر عملية قياس وتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية المرحلة الأخيرة في مراحل العملية الإدارية، وذلك أنها تُعبر عن الحكم والنتيجة النهائية خلال فترة معينة. كما يعبر قياس وتقييم الأداء عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الطويلة الأجل من خلال استغلال كل مواردها المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة، وبناءً على ذلك نستطيع القول أنه لا يمكن أن يكون هناك تطوير على مستوى المؤسسة ما لم يكن هناك قياس وتقييم للأداء.

**مفهوم قياس وتقييم الأداء:** قبل سرد المفاهيم يجب توضيح العلاقة بين المصطلحين، فالقياس والتقييم يهدفان إلى تبيان مواطن الضعف والقوة في نشاط ونتائج ومراكز المعلومات، ووصولاً بالعائد إلى أعلى المستويات لاتخاذ القرارات المناسبة لرفع كفاءة المؤسسة على مستوى جميع الوظائف وتطويرها كما وكيفاً، فالتطوير يبدأ بالقياس وينتهي بالتقييم والقياس عبارة عن أداة أو وسيلة للتقييم، ويعتبر القياس أحد وسائل التقييم إذ لا يمكن أن يكون هناك تقييم دون قياس بمعنى أن التقييم أعم وأشمل من القياس.

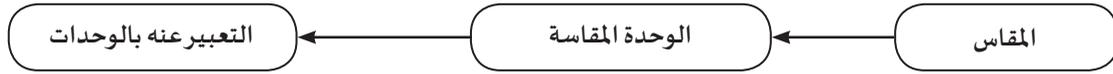
والقياس (Measurement): هو تقدير الأشياء والمستويات سواء خدمات، مستفيدون، تقنية، تقديرًا كميًا فالقياس في أضيق معنى له هو «جمع معلومات كمية عن موضوع مطلوب قياسه» (Robert, 1999). ويراد بتقييم الأداء قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد للنتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية، بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت لهذه النتائج واقتراح حلول للتغلب على النتائج السلبية للوصول إلى أداء جيد في المستقبل (صلاح الدين، 1998). كما ينظر إلى تقييم الأداء كونه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المؤسسة، مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء مقارنات بين المستهدف والمحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة (مجيد، 2008).

من خلال المفاهيم السابقة نلاحظ أنها اقتصرنا على معايير محدودة في تحديد مفهوم تقييم الأداء منها معيار الربح الناتج عن نشاط المؤسسة ومعياري الفترة الزمنية الواحدة أو خلال فترات، لكن من أجل تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية يجب الاعتماد على العديد من المعايير التي يمكن أن تعطي صورة أو نظرة شاملة عن مجالات الأداء في المؤسسة، إضافة إلى أن تكون هذه العملية مستمرة من أجل عملية التحسين عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمتوقع وهذا للوقوف على الانحرافات وتفسيرها ومعالجتها بالقرارات المناسبة (السعيد، 2000).

من الناحية المثالية يجب التعبير عن مقاييس الأداء بوحدات قياس هادفة وذات فائدة كبيرة للجهات التي تستخدم أو تتخذ القرارات على أساسها. ويمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية (طاهر محسن، 2007):

- الفعالية (Effectiveness): مستوى تحقيق الأهداف.
- الكفاءة (Efficiency): حسن استخدام الموارد.
- الجودة (Quality): مستوى تلبية المنتج أو الخدمة، المتطلبات وتوقعات العملاء.
- التوقيت (Timelines): هذه الخاصية تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له حيث لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال، وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء.
- الإنتاجية (Productivity): القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك (Kalika, 1995).

- السلامة (Safety): مدى الالتزام بالمعايير الصحية العامة وإجراءات السلامة في العمل.
- ووفقا للشكل أسفله تتضح ماهية هذه المقاييس وكيفية التعبير عنها.



المقاس	الوحدة المقاسة	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة.
الفعالية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة.
الجودة	مسالة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح، وان معايير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
التوقيت	مسالة إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد، وان معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء.	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ص 78، نقلا عن: Training Resources & Data Exchange, «Performance – Based Management Hand Book: Establishing an Integrated Performance Measurement System», Vol.2, 2001, p37.

### الشكل رقم (1): تصنيفات مقاييس الأداء

#### ب- كيفية قياس الأداء

لا شك أن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج موثقة لإنتاجية العمل ومن ثم لزم على جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة، ولكننا هنا نقف على عدة نقاط أساسية في كيفية قياس الأداء، من خلال البحث في جوانب ثلاثة مهمة وهي (عادل، 2008: 333-334):

- **الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها:** بعض التكوينات تقتصر على أهداف عامة تعلنها وتعمل من خلالها ومثال ذلك في المؤسسات الإنتاجية أن ترفع هدف تحسين الإنتاج أو هدف الانتشار أو غيره، ومثاله في المؤسسات الاجتماعية أو الجمعيات الفكرية أن ترفع هدف العطاء أو العدل أو غيره، وتلك الأهداف وإن كانت أهدافاً عظيمة وجيدة على مختلف المستويات، إلا أنها غير عملية ولا تطبيقية على المستوى التنفيذي لكل عمل على حدا، ومن هنا لزم وضع أهداف مرحلية دقيقة لكل عمل على حدا ولكل خطوة على حدا.
- وقياس الأداء يعمل في هذا المستوى كعمل أول يبحث في الأهداف المرحلية التنفيذية والتي تعمل في ظل الأهداف العامة، وقياس مدى تحقيقها على أرض الواقع ومدى التقصير في تحقيقها.
- وطريقة قياس الأهداف ومدى تحقيقها لا يعني بأي حال التعرض لذات الهدف أو البحث في مدى صحته أو خطأه، فإن هذا ليس من عمل القياس، وإنما يعمل القياس في دائرة البحث في مدى تحقيقه وتنفيذه على أرض الواقع.
- البرنامج التنفيذي: وهو المستوى الثاني من مستويات عمل القياس للخطة الموضوعية ككل ويدخل في ذلك الأهداف السابق ذكرها، والوسائل المستخدمة لتحقيقها والمحددات المحيطة بالعمل وبالمنهجية الحركية للتنفيذ.
- ويتم القياس عبر المشاركة من العاملين ومعهم أثناء تنفيذ للخطة ولا يمكن نجاح هذا النوع من القياس من خلال تقييم التقارير الورقية فقط، ولكن لا بد من مراقبة ميدانية للعمل عن قرب ليتحقق المراد من القياس.
- **العوامل الخارجية:** وهي المستوى الثالث من مستويات القياس ويقصد بالعوامل الخارجية ما يلي:
  - مدى قبول أو رفض الخدمة المؤداة أو الإنتاج المعروض.
  - المعوقات الخارجية.
  - طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي.
  - الخصوم والأعداء الخارجيين.

وهذه العوامل من أهم العوامل الخارجية التي ينبغي للقياس أن يعمل فيها وإهمال أي عامل منها يؤدي إلى إهمال

للعلمية القياسية وبالتالي إهمال لقياسات النجاح.

### ج- خطوات قياس وتقييم الأداء

تمر عملية قياس وتقييم الأداء بالخطوات التالية:

- تحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية: وهذه قد تكون بمثابة معايير كمية لأداء المؤسسة الاقتصادية، حيث تزودنا هذه المعايير بأساس المقارنة، ومن النادر جدًا ومن غير المرغوب فيه أن نعتمد على معيار واحد لقياس وتقييم الأداء، لأنه من الصعب أن يعكس هذا المعيار جميع العوامل التي يمكن اعتبارها ذات أهمية ومحل تقييم، ولاسيما إذا كان التقييم ينصب على المؤسسة ككل (سعيد محمود، 1987).
  - وضع الخطة الاستراتيجية: بعد استكمال تحديد أهداف المؤسسة لابد من وضع خطة متكاملة لإنجاز تلك الأهداف وتوضح فيها الموارد المالية والبشرية المتاحة للوحدة، وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة واستخدام هذه الموارد وطبيعة الإنتاج، كيفية التسويق، ونوع الفنيات المستخدمة وأساليب إعداد القوة العاملة وتدريبهم، وقد يتطلب ذلك وضع خطط مساندة للخطة العامة، كما ينبغي أن تكون خطة العمل سواء على مستوى المؤسسة أو هيكلها المختلفة منسجمة مع الهيكل التنظيمي ومع الأهداف المرسومة (مجيد، 2008: 37-38).
  - تحديد معايير الأداء: تتطلب عملية تقييم الأداء وضع معايير لهذا الغرض، وهي مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الإنجازات التي حققتها المؤسسة.
  - وعند اختيارها من طرف أي مؤسسة يجب مراعاة النقاط التالية:
    - اختيار المعايير الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط، والأكثر انسجاما مع الأهداف المطلوبة.
    - اختيار المعايير الأكثر وضوحا وفهما للعاملين، بحيث يكون في مقدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة والخروج بنتائج واقعية ومعبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها.
    - ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها وهذا نابع من كون أهداف كل مؤسسة تختلف عن الأخرى تبعا لطبيعة نشاطها والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها وهذا يتطلب انتقاء الأوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف وبما يتلاءم مع دوره وموقعه بين الأهداف الأخرى للمؤسسة (رشيد، 2007).
  - تفسير الانحرافات: بعد مقارنة النتائج الفعلية بمعايير الأداء واكتشاف الانحرافات تأتي مرحلة تفسير هذه الانحرافات وهي تمثل خطوة أساسية وهامة من خطوات قياس وتقييم الأداء، حيث إن مجرد التعرف على الانحراف في حد ذاته لا يمكن اعتباره ذا فائدة إذا توقفت عملية التقييم عند هذا الحد، بل أن عملية تفسير الانحرافات تعتبر ركنا أساسيا من أركان التقييم حيث إنه في ضوء هذا التفسير يتم بحث البدائل المتاحة لتدعيم الانحرافات الموجبة والاحتفاظ بها أطول فترة ممكنة في المستقبل وكل ذلك قائم على معرفة مواطن القوة والضعف في الأداء تتبع العلاقات السببية لهذه الانحرافات حتى مواطنها الفعلية.
  - تحديد مراكز المسؤولية: أي التي تسببت مراكزها أو أنشطتها في حدوث انحرافات في النتائج الفعلية عما هو مرسوم لها، وقد تكون المسؤولية عن انحرافات داخلية بمعنى أن يكون انحراف نتائج التنفيذ بالنسبة لأحد المراكز أو للمؤسسة ككل ناشئا عن القرارات التي اتخذها المركز أو المؤسسة كما قد يكون انحراف نتائج التنفيذ ناشئا عن قرارات أو أعمال تمت خارج المركز أو المؤسسة ويتم إجراء محاسبة المسؤولية بناءً على منشأ الانحراف وما إذا كان ناتجا عن بنود يمكن التحكم فيها أو عن بنود غير خاضعة للتحكم والرقابة.
- وتمثل النقاط المذكورة سابقا أيضًا خطوات أساسية من أجل تنفيذ الرقابة الاستراتيجية وإتباع هذه المراحل متتابعة ومتسلسلة بشكل منطقي تعتبر كنظام فعال يساعد على الرقابة حيث يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المؤسسة (Frédéric, 2006).

## 2- بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)

### أ- تعريف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

أصبح استعمال وسائل قياس وتقييم الأداء التقليدية والاعتماد عليها في مجال مراقبة التسيير غير فعال في بيئة الأعمال الحديثة، كونه يتسم بالنقص وعدم الشمولية باعتماده على الجوانب المالية فقط دونما الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الأخرى الغير مالية، والتي تعتبر في غاية الأهمية كونها تتكامل مع الأهداف المالية وتساهم وتساعد في تحقيق بلوغها وهو ما يتجسد في مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

- **تعريف بطاقة الأداء المتوازن:** يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: «نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة» كما عرفت بأنها «أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لقياس وتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما إنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة» (عبد الحميد، 2006).

- وقد وسع كل من كابلن ونورتن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها «نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخريطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية من ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تستخدم في مقاييس الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الاستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي التنظيمي وإنجاز الأهداف العامة (Kaplan, 1991).

- ويلخص (Morisawa) جوهر قياس الأداء المتوازن طبقا للخبرة التي استمدتها مؤسسة (Nomura Research Institute) من تقديم إطار قياس لبطاقة الأداء المتوازن تم استخدامها في أكثر من عشرين شركة يابانية في النقاط الخمس التالية (Morisawa, 2002):

- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة متوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.
- تقوية أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.
- إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.
- نشر التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة للمراجعة النظرية.
- توفير خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد العاملين فيها.

يشار إلى بطاقة الأداء على أنها متوازنة لأنها تحاول تحقيق التوازن في مجالات متعددة، وتحقيق هذا التوازن من خلال الأمور الداخلية والخارجية، وفي مراعاتها المقاييس المرتبطة بالأهداف المستقبلية من خلال مؤشرات القيادة مثلما تراعي تلك المرتبطة بالنتائج المختلفة، التي تتبع أثر أهداف ومقاييس الماضي، كذلك تحاول خلق التوازن بين مستهدفات الأداء الخارجي الموجه إلى المساهمين والعملاء ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعلم.

مما سبق يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة قياس استراتيجية حديثة تبرز العلاقة بين الأهداف والمؤشرات وتسهل متابعة الإنجاز بطريقة شمولية ومتوازنة تغطي الجوانب المالية وغير المالية وتمكن من تحليل الفجوات بين المحقق والمستهدف وبالتالي تساعد على تصحيح هذه الاختلالات (الفجوات) في الوقت المناسب ومنه تفادي تكرارها في المستقبل.

### ب- أهمية بطاقة الأداء المتوازن

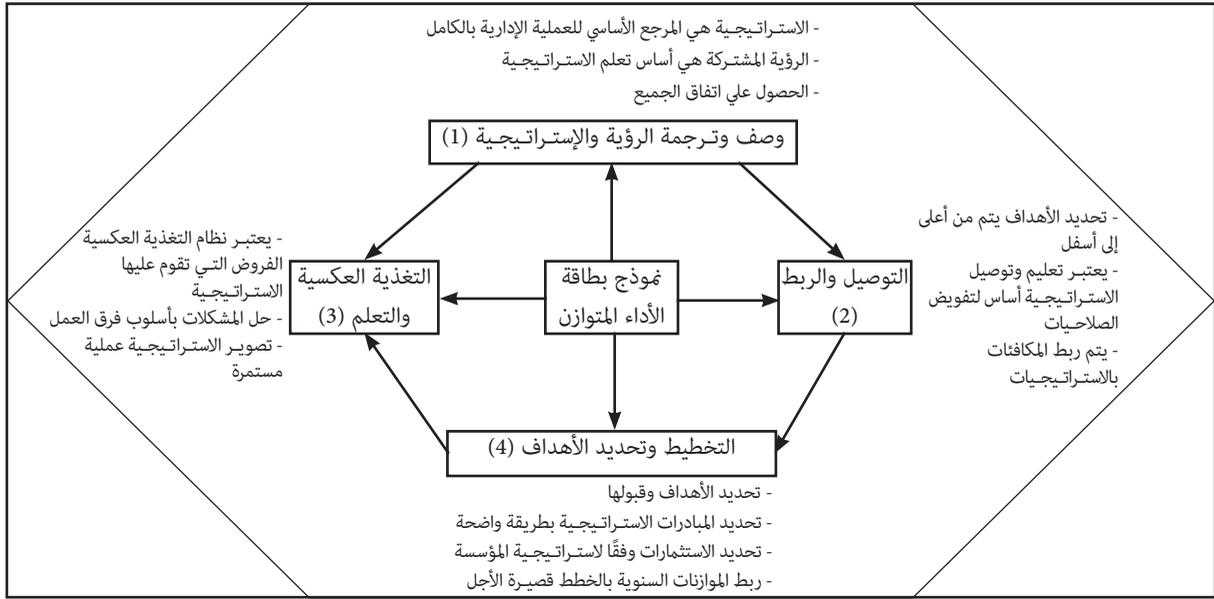
إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها التي جاءت نتيجة لتوظيفها في مؤسسات مختلفة ويمكن تلخيص أهم الأهداف في الآتي (وائل محمد، طاهر محسن، 2009):

- أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم.

- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات المنافس.
- تتمكن من خلال الأبعاد الأربعة (والتي سيتم التطرق إليها لاحقاً) في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وفي الوقت نفسه مراقبة التقدم وبناء القدرات واكتساب الموجودات الغير ملموسة.
- تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء، تقليل وقت الاستجابة، تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي، تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة والإدارة على المدى البعيد.
- تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعد قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر.
- تترجم الرؤية الاستراتيجية.
- تعرف الارتباطات الاستراتيجية لتكامل الأداء.
- تعمل على إيجاد تعامل بين الأهداف ومقاييس الأداء.
- المبادرة بالتنسيق الاستراتيجي.
- تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.
- تأتي أيضاً أهمية بطاقة الأداء المتوازن من أهمية مكوناتها، فقد اقترح كابلان ونورتن عدة مقاييس جديدة ضرورية لحساب المعلومات ومواكبة العصر الرقمي، وأهمية الأصول غير الملموسة وذلك للأسباب التالية (نادية، 2005):
- تلعب الأصول الغير ملموسة دوراً مهماً في بناء وتنمية العلاقة بالعميل، تحافظ على ولاء العملاء الحاليين وتمكن من خدمة قطاعات وأسواق جديدة بكفاءة وفعالية.
- تدعم الأصول غير الملموسة القدرة على تنمية وتطوير منتجات مبتكرة.
- تمكن الأصول غير الملموسة المؤسسات من إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية وتلاءم مختلف رغبات العملاء بتكلفة منخفضة وفي أقصر وقت وإنتاجية متميزة.
- تساعد الأصول غير الملموسة من تحفيز قدرات ومواهب العاملين لعمل تطوير مستمر وتسمح بتقديم ملموس في عالم تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات.

#### ج- بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية

- تعد الإدارة الاستراتيجية عملية تتضمن تصميم وتنفيذ القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل، وتحرص على رضا العملاء وعلى جذب المزيد منهم إلى المؤسسة حتى تزداد فرصتها في الفوز على المنافسين. إن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية والقدرة على المنافسة دولياً في ظل بيئة الأعمال الحالية تستخدم بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام للإدارة الاستراتيجية.
- ومن هنا فإن بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للقياس والتقييم تلعب دوراً رئيساً كأداة للإدارة الاستراتيجية في المؤسسة، حيث يسمح بإدخال أربعة عمليات إدارية جديدة تساهم كل منها على حدٍ، أو باستخدامها بعضها مع بعض في ربط الغايات الاستراتيجية الطويلة الأجل بالأعمال قصيرة الأجل وهي (عوض، 2001):
- توضيح وترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها.
  - توصيل استراتيجية المؤسسة لجميع المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
  - ربط الأهداف العامة للمؤسسة واستراتيجيتها مع استراتيجية وأهداف تلك المستويات.
  - التغذية العكسية (المرتدة) ذات العلاقة بالاستراتيجية والتعلم.
- ويمكن توضيح هذه العمليات الإدارية الأربعة في الشكل رقم (02).



المصدر: Kaplan S Robert and Norton David P, The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, Harvard Business review, 1996, p197.

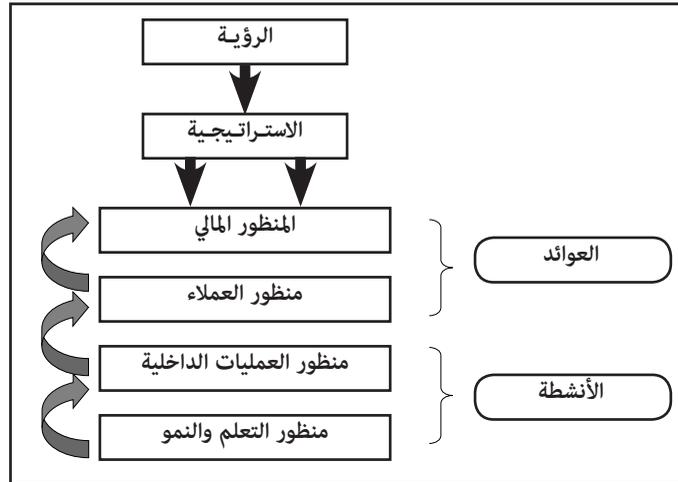
شكل رقم (02): نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية

### 3- المكونات الأساسية لبطاقة الأداء

لبطاقة الأداء المتوازن مكونات أساسية تعتمد عليها في تركيبها بحيث كل مكون يكمل ويتم الآخر بهدف التحسين المستمر، حيث تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وهي (Kaplan, 1996: 75-77):

- ج- الرؤية المستقبلية: (Future Vision) تبين إلى أين تتجه المؤسسة، وكيف ستمون مستقبلاً.
- د- الاستراتيجية: (Strategy) والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها.
- هـ- المنظور: (Perspective) مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل مؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول للمؤشرات الواردة في المنظور وهي، المنظور المالي ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، والمنظور هو عنصر رئيس في الاستراتيجية.
- و- الأهداف: (Objectives) إن الهدف بيان عرض (معنى) الاستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.
- ز- المقاييس: (Measures) تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف، ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.
- ح- المستهدفات: (Targets) والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
- ط- ارتباطات السبب والنتيجة: (Cause & Effet Linkages) والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر ويتم في ظل هذه العلاقة تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للمجهود المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة، يؤثر مستوى الأداء في المنظورات الثلاثة الأخيرة في بطاقة الأداء المتوازن وهي منظور التعلم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية،

العملاء، ويؤثر هذا المستوى في نهاية الأمر على الجانب المالي من حيث تعظيم المنفعة المالية للمؤسسة وتحسين أداؤها ككل.



المصدر: Anderson Henrik & All, 2GC-Active Management, «Balanced Scorecard Implementation SMEs Reflection on Literature and Practice», Paper Presented to 4th SME-SME International Conference Allborg University, Denmark 14-16 May 2001, p5. (<http://www.qa.au.edu/page2/research/BSCInSMEPaper.pdf>)

شكل رقم (03): مكونات مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

### مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن والعوامل الموقفية التي تؤثر عليها

إن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسات يساهم في تعزيز قدراتها حيث يساعد هذه المؤسسات فيما يلي (وائل محمد، طاهر محسن، 2009):

- تعزيز النمو مع التركيز على استراتيجية طويلة الأجل وليست قصيرة الأجل.
- تعقب أداء المؤسسة ومراقبة مدى تحقيق الأهداف، وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند حدوث أي خلل أو انحراف.
- تجزئة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف فرعية وترتيبها ليسهل تحقيقها.
- يساعد على وضوح الأهداف من خلال الإجابة على السؤال «كيف أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ما أقوم به يومياً».
- دعم بطاقة الأداء لمحاسبة المسؤولية حيث تجعل العاملين في المؤسسة أن يعملوا وكأنهم ملاك لها من خلال مقاييس محاسبة العاملين.
- تعطينا بطاقة الأداء المتوازن أداة قيمة يمكن استخدامها لفهم حالة المؤسسة وتحقيق ديناميكيته لتكون تنافسية على المدى البعيد، كما إنها تزودنا بتوثيق للتنمية المستمرة، وهذه المقاييس للرقابة لا بد أن توجه المؤسسة باتجاه تحقيق أهدافها ورؤيتها.
- تربط بطاقة الأداء المتوازن بين السبب والنتيجة المفترضة من خلال أكثر الاستخدامات أهمية لتعكس كيفية تقوية هذه الروابط وما هو الوقت المتضمن وما هو الشكل المحدد للمناقشة الخارجية والتغيير.
- تزود بطاقة الأداء المتوازن بتغذية عكسية استراتيجية وبالتالي تساعد على التعلم.
- تزود بطاقة الأداء المتوازن بصورة شاملة للأعمال التشغيلية.
- يسهل هذا المنهج الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف مستويات المؤسسة.

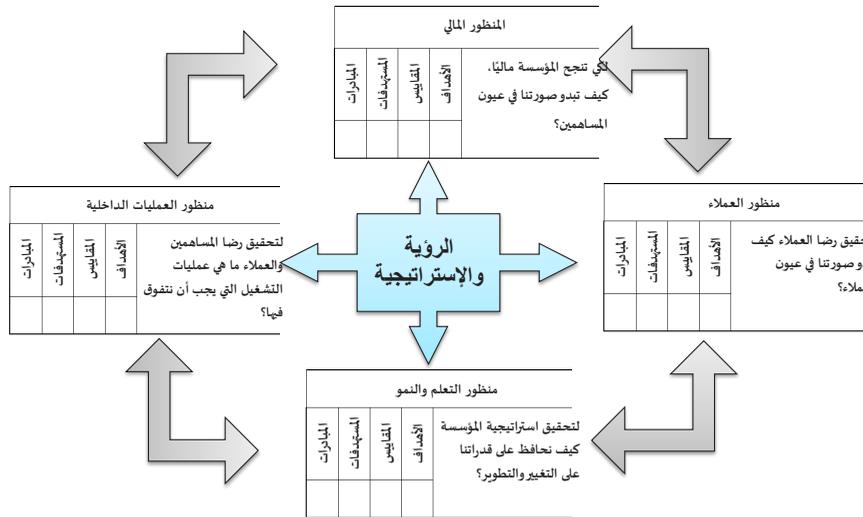
إذاً يمكننا القول إن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظام إداري بما فيه من القياسات والاتصال الفعال فيما يتعلق بأهداف الاستراتيجية، ويحقق للمؤسسة البقاء والاستمرار ويساعد على اتخاذ القرارات بشكل أسرع وذلك لأنها توفر معلومات دقيقة وحديثة في وقت قليل.

#### أ- منظورات (أبعاد) بطاقة الأداء المتوازن

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أو منظورات رئيسة تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها والأخر لتحقيق استراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها، ويمكن توصيف وعرض الإطار العام لهذه المنظورات الأساسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي (محمد محمود، 2005):

- المنظور (البعد) المالي. (Financial Perspective) والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: لكي ننجح ماليا ما هي الطريقة والكيفية التي نتعامل بها مع المساهمين؟
- منظور (بعد) العملاء (Customer Perspective) والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: إذا أردنا أن ننجح في رؤيتنا الاستراتيجية فما هي الطريقة التي يجب أن ننظر فيها إلى عملائنا والمستفيدين من أنشطتنا؟
- منظور (بعد) العمليات والأنشطة الداخلية. (Internal Business Process Perspective) والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: لكي نرضي أصحاب المصالح بالمؤسسة والعملاء، ما هي الأعمال الداخلية التي يجب ان نتميز بها؟
- منظور (بعد) النمو والتعلم. (Learning Perspective and Growth) والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: حتى ننجح في العمل والأداء البنائي الفعال ما هي الكيفية التي نحافظ بها على قدرة التعلم والنمو.

ويتطلب بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن تحديدا دقيقا للأهداف والمقاييس والغايات والمبادرات الخاصة بكل منظور من البطاقة، وهذه المنظورات هي الأساس في خلق بطاقة الأداء المتوازن، لذا سوف نستعرض هذه المنظورات والكيفية التي يتم بموجبها بناء قياساتها لتحقيق أهدافها وغايتها الاستراتيجية، من خلال الشكل رقم (04) الذي يبين المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: Kaplan Robert S & Norton David P, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, 1996, Op.cit. p76

الشكل رقم (04): المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

## ب- دمج منظور أبعاد الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن

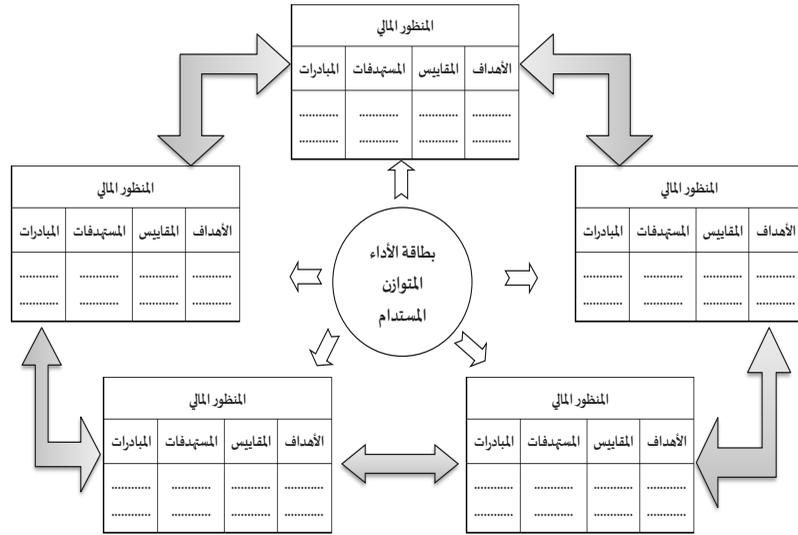
تتعامل المؤسسات مع كمية كبيرة من المعلومات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وتواجه تحديات لتكثيفها في عدد محدود من المؤشرات الحاكمة حتى تستطيع قياس أداؤها واتخاذ قرارات التطوير ويمكن استخدام مؤشرات الأداء المستدام لهذا الغرض فهي تغطي البعد الاقتصادي أو البيئي أو الاجتماعي للاستدامة، وهي تتمثل في:

- مؤشرات الأداء الاقتصادي: تغطي الأمور المرتبطة بالتعاملات الاقتصادية للمؤسسة وتركز على كيفية تغيير الوضع الاقتصادي للأطراف أصحاب المصلحة نتيجة للأنشطة المؤسسة.
- مؤشرات الأداء الاجتماعي: تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الاجتماعية داخل وخارج الموقع الذي تعمل به.
- مؤشرات الأداء البيئي: تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الطبيعية الحية وغير الحية متضمنة النظم البيئية الحيوية (écosystèmes) والأرض والهواء والماء، وتساعد تلك المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية، وإظهار وربط الأهداف البيئية للمؤسسات وتطوير الموظفين (عبد اللطيف، تركمان، 2006).
- ومن بين الأساليب التي يجب إتباعها لتكوين المؤسسة المستدامة التي تمثل مبادئ الأداء المستدام ما يلي:
- الاستراتيجية: حيث ينبغي أن يكون هناك تكامل بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية طويلة الأجل داخل استراتيجية المؤسسة.
- الجهات المهتمة بالمؤسسة: يجب الدخول في حوار نشيط مع المهتمين بالمشروع ومحاولة مقابلة احتياجاتهم بطريقة فعالة.
- الابتكار: عن طريق الاستثمار في تطوير المنتجات والخدمات التي تستخدم الموارد الطبيعية بطريقة ذات كفاءة وفعالية على المدى الطويل.
- سلسلة التوريد: يجب التأكد من أن كل المشاركين في المشروع وأفراد سلسلة التوريد يقومون بإتباع المعايير والمبادئ الخاصة بالمؤسسة.
- إدارة الخطر: عن طريق انتهاز الفرص وإدارة المخاطر المتعلقة بالأمور الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (محمود، 2005).

إن وضع الضوابط الاجتماعية والبيئية كأهداف واجبة التحقيق الموازية مع تحقيق الأهداف المالية والتشغيلية يعطي النجاح والاستمرار المستدام للمؤسسة.

## ج- النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام

يمكن القول أن هذا الأسلوب أي نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) يعمل من خلال خلق مناخ ونظام تشغيل وفلسفة إدارية جديدة تبني على نشر الوعي والتعلم داخل القاعدة العمالية والموارد البشرية، أي تعبئة الموارد البشرية حول قيم الابتكار في الاستراتيجية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، بحيث إن هذا التعلم والنمو في المهارات والكفاءات سوف ينعكس على إحداث تحسين واضح في عمليات التشغيل الداخلية بالمؤسسة أي تطوير الإجراءات والعمليات التي تمكن من النجاح من الناحية المجتمعية أي الاجتماعية والبيئية، مما يعود بالنفع على تحقيق المنتج أو الخدمة بمستوى جودة متميز وبأسعار معقولة تحوز على رضا العملاء من خلال الاستجابة لاحتياجات العملاء من الناحية الاجتماعية والبيئية، وبالتالي الحفاظ على عملاء المؤسسة وإضافة عملاء جدد، وهو ما يؤدي إلى أن يكون أداء المؤسسة فعال على مستوى المؤشرات البيئية والاجتماعية، وينعكس ذلك بشكل نهائي على تحسين الجانب المالي بتحسين مستويات الربحية والسيولة داخل المؤسسة وهو ما يحافظ على ضمان استمرارية المؤسسة من جهة ومساهمتها في التنمية المستدامة من جهة أخرى وهو ما يوصل إلى نتيجة مهمة جداً وهي تطوير وتعزيز مسئولية المؤسسة اجتماعياً وبيئياً.



المصدر: بتصريف الباحث وفي الاعتماد على: Kaplan S Robert and Norton David P, The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, Op.cit. p54

شكل رقم (05): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)

#### د- القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدام

توجد هناك قواعد أطلق عليها اسم القواعد الذهبية الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدام والتي يمكن عرضها على النحو التالي (نادية، 2005):

- 1- ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن المستدام، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحاً لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقاييس.
- 2- يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات.
- 3- يجب إدراك أن تحديد وفهم استراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن المستدام، لذا يجب تحديد الأهداف بشكل واضح، واختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الاستراتيجية وتعكس مدى تحديد الأهداف المحددة.
- 4- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.
- 5- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.
- 6- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز نظام أعمال، ولا شك أن ذلك يقضي على إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري.
- 7- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم، من أجل إدراك التغييرات المستمرة.
- 8- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.

9- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية، كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.

10- ضرورة التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميمه أو تطبيقه وهذا يمثل دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق النظام.

11- يجب أن تؤدي المؤشرات المعتمدة في بطاقة المؤسسة إلى تحقيق الأداء المتوازن المستدام.

## ثانيا: الجانب الميداني (دراسة حالة)

### دراسة حالة «ملبنة الحضنة» بالمسيلة

تعتبر مؤسسة «ملبنة الحضنة» إحدى المؤسسات المتوسطة الخاصة لإنتاج الحليب ومشتقاته، وهي شركة ذات مسئولية محدودة، أنشأت من طرف أحد الخواص بتاريخ 15 ديسمبر 1999 برأسمال اجتماعي يقدر بـ 6 ملايين د.ج، مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية بالمسيلة، إلا أن تاريخ انطلاقتها الفعلي بتاريخ 15 ماي 2000 بإجمالي استثمار قيمته 80 مليون د.ج تتمثل في 50% أموال خاصة و50% الباقية ممولة عن طريق قروض بنكية متوسطة الأجل، وفي سنة 2012 قامت بعدة توسعات منها ملحقة لصناعة الاجبان بقيمة 150 مليون د.ج. بدأت هذه المؤسسة بطاقة إنتاجية تصل إلى 40.000 لتر يوميا باستخدام يد عاملة متمثلة في 38 عامل والتي بلغت 724 عامل.

### نشاط المؤسسة

تنشط المؤسسة في قطاع الصناعات الغذائية وبالتالي فهي تساهم مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية، ويمكن تجسيد نشاطها في النقاط التالية:

- الشراء: من أجل تزويدها بالمواد الأولية الضرورية لعملياتها الإنتاجية، تقوم المؤسسة باستيراد حوالي 80% من احتياجاتها من الخارج عن طريق التعاقد مع موردين، حيث يتم اختيار المورد المناسب على أساس الجودة والسعر، وتتعامل مع موردين أجانب مثل فرنسا، هولندا، الدنمرك، سويسرا والولايات المتحدة الأمريكية، وموردين محليين ممثلين في مؤسسات جزائرية مختصة في هذا المجال.

- الإنتاج: وهي المرحلة الثانية في نشاط المؤسسة تبدأ بعد الحصول على المواد الأولية، وتعتبر أهم حلقة في نشاط المؤسسة من خلالها تقوم المؤسسة بتحويل المواد الأولية من حالتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية تتمثل في الحليب ومشتقاته منها، الحليب المبستر، الرائب، اللبن، الياؤورت (الزبادي)، حلوة القشدة، وهذه المنتجات تنتج يوميا وعلى مدار السنة.

- البيع: بالنسبة لهذا النشاط تشرف عليه المصلحة التجارية (مصلحة البيع) وذلك وفق حالتين، الأولى: حالة «الإنتاج وفق الطلب» حيث الكميات المنتجة مضمونة البيع، ويبقى عنصر النقل الذي يتم الاتفاق عليه إما بالوسائل الخاصة للزبون أو بوسائل المؤسسة. والحالة الثانية: حالة «الإنتاج بدون طلبية» حيث البيع يكون غير ذلك وتقوم به المؤسسة بإمكاناتها الخاصة وقدرتها التسويقية.

1- مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لمؤسسة الحضنة وفق كل منظور من بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

بالنسبة لرؤية المؤسسة فإنها تتمثل في أن تكون مؤسسة اقتصادية متميزة في صناعة الحليب ومشتقاته، ويمكن تجسيد رسالة المؤسسة في النقاط التالية:

- أن تكون ملبنة رائدة تسعى للهبوط بمستوى الإنتاج والخدمات.

- مواكبة التطور التكنولوجي والاتجاهات الحديثة في مجال الإنتاج والخدمات والتنظيم والتسيير.

- المساهمة في عملية البناء والتنمية الاقتصادية.
  - أما بالنسبة لاستراتيجية المؤسسة فيمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:
  - الزيادة المستمرة لحصة المؤسسة في السوق المحلية.
  - الزيادة المستمرة في عائدات المؤسسة وأرباحها السنوية.
  - تقديم منتجات وخدمات بالجودة والأداء الأمثل.
  - مواكبة التطور التكنولوجي العالمي بما يحسن الإنتاج ويخدم مصالح العملاء والتطوير والارتقاء بمستوى الملبنة تنافسيا وإداريا وتقنيا.
- وعلى ضوء ما تعرضنا له في الجزء النظري، سنقوم بتحديد مؤشرات قياس الأداء لنظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) حسب الأبعاد الخمسة للنموذج المقترح من خلال تحديد المنجز فعلا حسب مؤشرات الأداء المرتبطة بهذه الأبعاد كما يلي:
- أ- بالنسبة للمنظور المالي: بما أن استراتيجية هذه المؤسسة هي النمو والبقاء في الوقت نفسه وبناء على تطلعات المساهمين، يمكن تحديد هذه المؤشرات التي تقيس الأداء في السوق وتركز على ما يشير إلى حدوث تطور في نمو المبيعات، إضافة إلى مؤشرات قياس الجانب المالي والتي تركز على الربحية ومنها:
- معدل دوران الأصول = صافي المبيعات / إجمالي الأصول
  - معدل العائد على رأس المال المستثمر = صافي الربح / رأس المال المستثمر
  - مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية: أي تطور ونمو الأرباح المحققة من سنة إلى أخرى
- ب- بالنسبة لمنظور العملاء: تعد المؤشرات الخاصة بمنظور العملاء على ضوء المجموعات الأساسية لأهداف هذا المنظور وارتباطها باستراتيجية المؤسسة على النحو التالي:
- الحصة من السوق: وهي تمثل حجم نشاط المؤسسة في سوق محدد
  - درجة الاحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد: يقاس بمعدل احتفاظ المؤسسة بالعملاء
  - تكاليف التسويق: وهي عملية ترويج لتصريف المنتجات تنجم عنها نفقات
- ج- بالنسبة لمنظور العمليات الداخلية: تشمل عملية تحليل الأداء طبيعة العمليات والمراحل الداخلية التي تتم بهدف تقديم المنتج للعميل، ومن بين المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة بالنسبة لهذا المنظور ما يلي:
- معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات / متوسط المخزون (أو المخزون)
  - معدل الأداء اليومي للعامل: عدد الوحدات المنتجة/عدد أيام السنة
  - التحسين في الإنتاجية: ويمكن قياسها عن طريق القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة
- د- بالنسبة لمنظور التعلم والنمو: إن التركيز على الأصول الفكرية (مهارات الأفراد) تعد أحد أهم مرتكزات نجاح المؤسسة في البيئة الحالية لما لها من استجابة مستمرة لتغيرات البيئة التنافسية، ومن بين المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا المنظور ما يلي:
- معدل التأطير (%) = عدد العمال (إطارات وتقنيين) / إجمالي العمال
  - معدلات التوظيف: يمكن تحديد هذا المؤشر عن طريق تحديد نسبة معدل التوظيف بالمؤسسة
  - معدل رضا العاملين: يمكن قياس هذا المؤشر من خلال تحديد الرضا على الأجر.
- هـ- بالنسبة للمنظور المجتمعي (الاجتماعي والبيئي): يجب أن تعمل بطاقة الأداء المتوازن المستدام على تهيئة موائمة جميع الأنشطة التنفيذية مع الرؤية الاستراتيجية الطويلة الأجل، لكي تكون الأبعاد الخمسة السابقة

متوازنة ومتكاملة يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية والاجتماعية وكيفية إدارتها،  
مبرزتا اهتمامها بالأطراف ذات المصلحة، ومن بين المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا المنظور ما يلي:

- معدل استعمال الموارد المائية والطاقة الكهربائية
- معدل طرح النفايات الصلبة: ونقصد بها مخلفات عملية الإنتاج بكل مراحلها الخاصة بإنتاج الحليب ومشتقاته من طرف المؤسسة، ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال نسبة الإنتاج المعيب ومخلفات العملية الإنتاجية التي تمثل 0.75%
- مؤشر مساهمة المؤسسة في المجال الاجتماعي: مساهمة المؤسسة (%) = عدد الأفراد المشمولين بالمزايا / عدد العمال.

## 2- الحالة العملية لاقتراح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

انطلاقاً من علاقة السبب والنتيجة في منطق بطاقة الأداء المتوازن المستدام، فإن المحاور أو المنظورات الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام ترتبط بعضها مع بعض بشكل تكاملي من أسفل إلى أعلى، بمعنى أن ما يتم من أهداف ومؤشرات لقياسها في منظور التعلم والنمو يؤثر بشكل مباشر في المنظورات الأربعة الأخرى ومن ثم فإنه لإعداد هذه المقاييس والمؤشرات التي تتضمنها بطاقة الأداء يجب تحديد الهدف الاستراتيجي النهائي وكيفية تحقيقه من خلال المنظورات الخمسة، ثم يلي ذلك تحديد ما يتضمنه كل منظور على حدا بهدف تحقيق هذا البعد الاستراتيجي.

إن مبدأ التوازن في بطاقة الأداء يعتمد وبشكل جوهري وأساسي من خلال توزيع نسب الأهمية على كل منظورتها (محاورها) الخمسة لتكون متوازنة ومتكاملة يخدم ويكمل بعضها البعض ليشكل مجموع أوزانها التوازن الكلي للأبعاد الخمسة، ويمكننا القول إن التخلي عن ربط الأوزان بالمنظورات سينزع ويبعد صفة التوازن على بطاقة الأداء كما يلي:

- بالنسبة للنتائج المتحصل عليها تكون غير صحيحة لأننا أهملنا الوزن الذي يعبر عن أهمية المنظور انطلاقاً من أهمية الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حتى وان كنا وزعنا المؤشرات على كل المنظورات.
- عند عدم توزيع الأوزان يجعلنا نعتمد في تحليل نتائجنا على الانحرافات الناتجة عن الفرق في عملية القياس بين المستهدف والحققي أي أننا نعمل وفق لوحة قيادة كلاسيكية متعددة الأبعاد.
- الأهداف: وهي تمثل الأهداف المسطرة والمنشود تحقيقها للمؤسسة.
- المنجز: ما تم إنجازه فعلاً وقد يقاس بشكل كمي (عدد أو نسبة) وقد يحتاج ذلك إلى استبيانات كما في حالة قياس رضا الزبون.
- النتيجة النهائية: أي نتائج مقارنة الأهداف مع ما تم إنجازه فعلاً، وذلك وفق العلاقة التالية (عبد اللطيف، 2006).

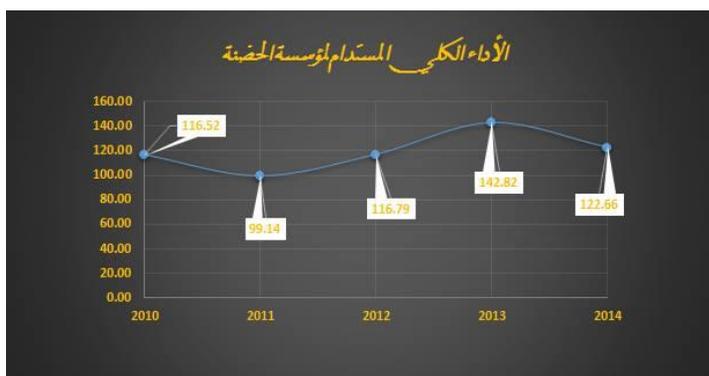
$$\frac{\text{وزن القياس} \times \text{المنجز فعلاً}}{\text{الهدف}} = \text{النتيجة النهائية}$$

انطلاقاً من العلاقة السابقة نقوم بحساب النتيجة النهائية من خلال المعلومات المرتبطة بوزن القياس والأهداف المحددة بناءً على استراتيجية المؤسسة، والمنجز فعلاً من طرفها من خلال الاعتماد على الميزانيات المالية لمؤسسة حضنة حليب من 2010 إلى 2014، أي النتائج المحققة فعلاً خلال الخمسة سنوات وهو ما يسمح بالحصول على نموذج لبطاقة الأداء المستدام الخاص بالمؤسسة يقيس ويقيم الأداء المستدام على مدار خمسة سنوات.

وهو يجعلنا نتمكن من تحديد مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية من خلال تحديد المستوى العام لاتجاه الأداء الكلي للمؤسسة وهو ما يعكس وضعية المؤسسة بإبراز نقاط قوتها وضعفها وبالتالي تحديد الأسباب الأساسية المؤدية إلى ذلك بناءً على مؤشرات قياس الأداء لكل بعد من أبعاد البطاقة، وكل هذه الخطوات يتم النظر إليها من خلال الجدول رقم (1) الخاص بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

النتيجة النهائية (%) Result					النتائج المنجزة فعلا (%) Achieved					الهدف	الوزن	المقاييس	الأبعاد
2014	2013	2012	2011	2010	2014	2013	2012	2011	2010	Target	Weight	Measurement	Perspective
31,75	28,5	28	30,75	31,31	127	114	112	123	125,27	%40	%10	معدل دوران الأصول	المنظور المالي
1,5	1,95	4,5	8,25	2,03	6	7,8	18	33	8,12	%40	%10	معدل العائد على رأس المال المستثمر	
1,98	3,9	1,5	3,62	13,5	15,88	31,23	12	29	28	%80	%10	تخفيض للتكاليف وتحسين الإنتاجية	
35,23	34,35	34	42,62	46,84	-	-	-	-	-	-	%30	أداء المنظور الأول	1
2,17	2,63	1,70	2,48	3,25	19,55	23,68	15,33	22,34	29,27	%90	%10	الحصة من السوق	منظور العملاء
12,46	11,22	10,44	9,12	7,89	112,2	101	94	82,12	71,05	%90	%10	درجة الاحتفاظ بالعميل	
33,36	53,33	35,33	10,9	20	200,2	320	212	60,56	120	%60	%10	تكاليف التسويق	
47,99	76,18	47,47	21,69	31,14	-	-	-	-	-	-	%30	أداء المنظور الثاني	2
4,82	3,86	2,71	1,77	1,91	86,8	69,6	48,7	31,9	34,5	%90	%5	معدل دوران المخزون	منظور العمليات الداخلية
14,75	13,61	12,32	12,19	9,64	289,13	266,8	241,55	239	189	%98	%5	معدل الأداء اليومي للعامل	
1,47	2,08	2,83	4,25	6,05	17,66	25	34	51	72,66	%60	%5	التحسين في الإنتاجية	
21,04	19,55	17,68	18,21	17,6	-	-	-	-	-	-	%15	أداء المنظور الثالث	3
5	3,58	2,89	2,78	5,47	30	21,5	17,88	16,7	32,82	%30	%5	معدل الناظر	منظور التعلم والنمو
2,5	0,83	4,16	3,5	3,06	15	05	25	21	18,36	%30	%5	معدلات التوظيف	
1,27	3,77	1,77	3	4,30	23	68	32	54	77,5	%90	%5	معدل رضا العاملين	
8,77	8,18	8,82	9,28	12,83	-	-	-	-	-	-	%15	أداء المنظور الرابع	4
1,03	0,56	0,55	0,93	3,76	13,7	7,5	9,9	12,5	50,2	%40	%3	معدل استهلاك الماء	المنظور المجتمعي (البيئي والاجتماعي)
2,32	2,32	5,66	4,95	1,51	35	31	75,52	66	20,20	%40	%3	معدل استهلاك الطاقة	
4,30	0,44	1,53	0,62	1,56	213	22	15	31	77,68	%99	%2	معدل طرح التفايات	
1,68	1,24	1,08	0,84	1,28	42	31	27,1	21	32	%50	%2	المساهمة الاجتماعية	
9,63	4,56	8,82	7,34	8,11	-	-	-	-	-	-	%10	أداء المنظور الخامس	5
<u>122,66</u>	<u>142,82</u>	<u>116,79</u>	<u>99,14</u>	<u>116,52</u>	-	-	-	-	-	-	<u>%100</u>	الإداء الكلي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عبد اللطيف عبد التركمان وحنان، مرجع سابق 2006.



المصدر: من إعداد الباحث في الاعتماد على مخرجات برنامج Excel نسخة 2013.

شكل رقم (06): تطور مؤشرات الأداء الكلي لمؤسسة حضنة حليب

## تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

تتمثل دراسة الأداء الكلي في دراسة مستوى تغيرات الأداء لخمسة منظورات (أبعاد) مجتمعة، وهو ما يمثل الأداء المتوازن المستدام، فبالنسبة لمؤسسة حضنة حليب ومن خلال المنحنى البياني للأداء الكلي نلاحظ أن مستوى الأداء الكلي للمؤسسة يبدأ في الانخفاض انطلاقاً من سنة 2010 إلى 2011 وهذا نتيجة نقصان الأداء في المنظورات الأربعة المتبقية، أي منظور العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو ومنظور الأداء المجتمعي، وهذا رغم التحسن في المنظور المالي للمؤسسة وهو ما يبرهن على أهمية مبدأ التوازن في الأداء حيث إن بعض المنظورات التي لا تعبرها المؤسسة اهتماماً في قياس وتقييم أدائها لها أهمية بالغة في تغيير اتجاه أدائها الكلي وهو ما يبرهن أيضاً على فشل جل وأكثر المؤسسات التي لا تعتمد في تحديد استراتيجيتها وتحقيق أهدافها على قياس وتقييم الأداء المتوازن المستدام، ذلك أن الأبعاد غير المالية كالتعلم والنمو والعمليات الداخلية والعملاء وتلك المرتبطة بالأداء البيئي أو الاجتماعي يمكن أن تؤدي إلى زوال المؤسسة، نتيجة الاستمرار في تناقص أدائها رغم الزيادة في الأبعاد الأخرى وبالأخص البعد المالي وهو ما يفرض

فكرة الاعتماد على قياس وتقييم الأداء الكلي المتوازن المستدام، أما من سنة 2011 حتى 2012 فيتزايد مستوى الأداء الكلي بشكل مستمر نتيجة للتحسن في جل منظورات الأداء لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، أما في 2014 فيتناقص مستوى الأداء الكلي بشكل طفيف نتيجة تناقص الأداء في بعض المنظورات مثل منظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية وتحسنه في باقي المنظورات وهو ما يؤكد ما ذكر في التحليل أعلاه.

مما سبق نلاحظ أهمية قياس وتقييم الأداء المتوازن المستدام الذي يؤدي لتحسين مستمر ودائم وحتى لا نقع في نقائص أدوات قياس الأداء الكلاسيكية، التي تركز على الجانب المالي الداخلي وقصير الأجل، فرغم التحسن المالي وزيادة تحقيق الأرباح إلا أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام أعطت نتائج عكس ذلك وبينت أن الأداء الكلي في تناقص، وهو ما يتعين على المؤسسة أن تأخذه بالحسبان من خلال مراجعة استراتيجيتها وأهدافها بناء على نتائج المنظورات (المحاور) المكونة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام من أجل التحسين المستمر في أداءها وكذلك استمراريتها وبقائها.

## النتائج

ومن خلال ما تم تناوله في هذا البحث، يمكن تقديم مجموعة من النتائج والمقترحات على النحو التالي:

### أولاً: النتائج النظرية

- إن الاعتماد على الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية المتوسطة غير كاف للإمام بكل الجوانب والتعاملات المرتبطة بالمؤسسة وبيئتها، وتحديد تأثيرها وتأثيرها بها مما يظهر النقص وعدم وجود الشمولية في توفير معلومات سليمة حول عمليات المؤسسة من أجل أن تبني عليها قرارات فعالة وناجحة.
- تكمن استدامة المؤسسات الاقتصادية في مدى التزام هذه الأخيرة بتحسين وتطوير مستوى الأداء الاجتماعي والبيئي بالموازاة مع الأداء الاقتصادي، هذا من خلال إدماج الإدارة المستدامة في المؤسسات الاقتصادية وهذا بهدف التحسين المستمر من أجل الوصول إلى النمو المستدام خاصة في إطار البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن كونها تشمل في أبعادها الأدوات المالية وغير المالية وتجمع بين القيم الكمية والنوعية والعوامل الداخلية والخارجية على المدى القصير والطويل.
- يمثل نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام عملية تكييف لنظام عمل بطاقة الأداء المتوازن من خلال دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية التي تمثل الأداء المجتمعي، لتكتمل عملية القياس والتقييم في إطار ضوابط التنمية المستدامة، وبالتالي الحصول على الأداء المتوازن المستدام.

### ثانياً: النتائج التطبيقية

- إن إدارة المؤسسات الاقتصادية تأخذ بأسباب الإدارة الاستراتيجية من جانب تحديد الرؤية وتقدير الأهداف والعمل على تحقيقها، ومحاولة معالجة الانحرافات الناتجة عن مقارنة الحقيقي بالمتوقع، ولكن لا تأخذ بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن المستدام كنظام متكامل وشامل للإدارة الاستراتيجية، كونها لا تركز إلا على الأهداف المالية من جهة ولعدم علمها بهذا النوع من الأدوات الحديثة من جهة أخرى
- قلة الفهم للمقاييس غير المالية كالمؤشرات الاجتماعية مثلاً، فلا إدارة تنظر إلى عدم وجود مؤشرات كتحفيز العمال وذلك كون المؤسسة تعاني من ضائقة مالية، إلا أنه يمكن وضعها كهدف استراتيجي يمكن من زيادة فعالية العامل حتى وإن كانت تشكل في بداية الأمر كعبء أو تكلفة، لكن على المدى الطويل حتماً ستشكل دخلاً إضافياً نتيجة زيادة مردودية العامل من خلال رفع وتحسين أداءه في المؤسسة.
- من خلال النتائج المحصل عليها بعد تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام نلاحظ أهمية التوازن والتكامل بين الأبعاد الخمسة، فكل منظور أو بعد يخدم الآخر فكل انخفاض في أي منظور يمكن أن يؤدي إلى الانخفاض في مستوى الأداء الكلي والفكرة تكمن في أن كل منظور له نسبة وزنه الخاص من مجموع وزن الأداء الكلي في بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

- تعمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة بإنتاج الحليب ومشتقاته في نشاطها اليومي دون مراعاة التأثير المباشر وغير المباشر في البيئة المحيطة بها، وهو ما يظهر من خلال استهلاكها المفرط في المورد المائي وذلك بحكم أن هذا النوع من الصناعة يطلب استهلاك كميات كبيرة من المياه للمعالجة والأكثرية منها للتنظيف، إضافة إلى الاستهلاك الكبير للطاقة الكهربائية في عملية التعقيم والتقطير والإنتاج إضافة إلى الفضلات الناتجة عن المواد الأولية الفاسدة من جهة والمنتجات الغير صالحة للاستعمال من جهة أخرى، كذلك المواد الكيميائية (الأحماض) والتي ترمى في مجاري الصرف العادية وهو ما يؤثر سلبا على الثروة النباتية والحيوانية خارج المؤسسة.
- إن التعامل مع بطاقة الأداء على المدى الطويل وبصفة مستمرة يؤدي بإدارة المؤسسة إلى اتخاذ الإجراءات الوقائية وبأقل تكلفة عوض الإجراءات التصحيحية وتكلفتها الباهظة، لذا فالمؤسسة تلاحظ تغيرات اتجاه أدائها الكلي فيتم تفسيرها بالرجوع إلى نسبة مساهمة كل منظور وهل هي سلبية أم إيجابية ليمتد ذلك مراجعة المؤشرات التي بني على أساسها المنظور ومدى نجاعتها في إعطاء النتائج الدقيقة المرجوة منها.

### ثالثا: المقترحات

انطلاقا من نتائج الدراسة النظرية والميدانية يمكن تقديم المقترحات التالية:

- على المؤسسة أن تواكب التطور الحاصل في المحاسبة الإدارية الحديثة وبالذات في مجال مراقبة التسيير من خلال تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام، الذي يعد نظام قياس شامل ومتزن ومتعدد الأبعاد الداخلية والخارجية، المالية وغير المالية، الكمية والوصفية قصيرة وطويلة المدى، إضافة إلى بعد آخر يتمثل في الأداء المجتمعي الذي يتضمن بدوره الأداء البيئي والاجتماعي ليكون الأداء متوازنا ومستداما، وهذا من خلال دور البطاقة الاستشرافي الذي يحدد توجهات الأداء ومدى تحقيق الأهداف والتي على أساسها تتخذ القرارات اللازمة من خلال استراتيجية واضحة المعالم ومحددة الأهداف.
- على المؤسسة أن تكيف كل عناصر أنشطتها في إطار ضوابط التنمية المستدامة من خلال: (1) الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة وأساسا المورد المائي من خلال استغلال الفائق من عملية الإنتاج والتنظيف عن طريق الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وذلك من خلال إعداد محطات استرجاع للاستفادة من الكميات المهذورة سواء للوحدة أو استغلالها في القطاع الفلاحي. (2) الترشيد في استعمال الكهرباء من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة التي تعمل على استغلال الطاقة التبخرية الناتجة من البخار والحرارة الناتجة من ضواغط الهواء. (3) إبراز دور المؤسسة الاجتماعي من خلال الاهتمام بعناصر محيطها الداخلي والخارجي عن طريق الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري وذلك بالاهتمام بالجانب الاجتماعي كالتكوين، المشاركة في القرارات الاستراتيجية التحفيز، لأن كل هذه العوامل تزيد من مستوى أداء العمال وتعمل على التحسين المستمر، إضافة إلى المساهمة في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع من خلال المساهمات الخيرية والتنموية.
- من ضمن المقترحات أيضاً نتيجة لعدم وجود التزام كافي بين المسؤولين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل فعال لحماية أنفسهم من المراجعة، فإنه يجب اعتماد تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام بأكثر فعالية بدمجه ليعمل أليا من خلال برنامج حاسوب يُعد خصيصا وفق أسس وقواعد عمل النموذج، ويربط بشبكة داخلية (Intranet) مع كل المصالح وفق الهيكل التنظيمي من أجل سهولة الحصول على المعلومة ودمجها في البرنامج في أوانها لتعطي النتائج في وقتها ولتتخذ القرار في وقته.
- أيضاً من بين المعوقات التي واجهت تطبيق هذا النموذج نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن، والذي يؤدي في النهاية إلى مقاومة تطبيق هذه الأداة، حيث تتكون لديهم اتجاهات سلبية اتجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وخاصة أنهم لا يدركون أهداف واضحة لها، لذا فإننا نقترح إجراء تكوين وتدريب للموظفين من أجل فهم أهداف استعمال هذه الأداة والفوائد المرجوة منها وكيفية تصميم نموذج لها في المؤسسة، بالإضافة إلى التعود على كيفية استعمالها، وهو ما يسهل تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية.
- ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام في المؤسسات الاقتصادية، وأن تقوم المؤسسات باعتماد محاورها الخمسة (المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والاجتماعي والبيئي) بشكل متكامل وشامل، لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- السعيد، فرحات جمعة (2000). *الأداء المالي لمنظمات الأعمال*. الرياض: دار المريخ للنشر، ص30.
- رشيد الجمال؛ وأيمن شتيوي. (2007). *المحاسبة الإدارية المتقدمة في بيئة الأعمال الحديثة*. الإسكندرية: الدار الجامعية، ص18.
- عرفة، سعيد محمود. (1987). *المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية والرقابية*. القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة، ص121.
- السيسي، صلاح الدين حسن. (1998). *نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية*. بيروت: دار الوسام للطبع والنشر، ص 222.
- الغالبي، طاهر محسن منصور؛ ووائل محمد إدريس. (2007). *الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر، ص488.
- الغالبي، طاهر محسن منصور؛ ووائل محمد إدريس. (2008). «بطاقة الأهداف الموزونة: منظور استراتيجي»، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: *الرؤى المستقبلية للإدارة العربية-استراتيجيات التحول*، جامعة جرش الخاصة، 25-26 تموز، يوليو.
- ثابت، عادل. (2008). *سيكولوجيا الإدارة المعاصرة*. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ص: 333-334.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف؛ وحنان تركمان. (2006). «بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء»، *مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، مج 28، ع 1، ص144.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح؛ ورمضان فهيم غربية. (2006). *التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن*، القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ص192.
- بدرأوي، عبد الرضا فرج؛ ووائل محمد صبيحي إدريس. (2005). «بطاقة التقديرات المتوازنة: أداة حديثة لتقييم الأداء المنظمات»، *مجلة العلوم الاقتصادية*، جامعة البصرة، العراق، مج 4، ع 15.
- أحمد، عوض محمد. (2001). *الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية*. القاهرة: الدار الجامعية، ص6.
- الكرخي، مجيد. (2008). *تقويم الأداء باستخدام النسب المالية*. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، ص31.
- يوسف، محمد محمود. (2005). *البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، (سلسلة بحوث ودراسات: 396)، ص163.
- إدريس، وائل محمد صبيحي؛ وطاهر محسن منصور الغالبي. (2009). *أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر، ص153.
- عبد الحلیم، نادية راضي. (2005). «دمج المؤشرات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن، لتفعيل دور المنظمات في التنمية المستدامة»، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، مج 21، ع 2، كلية التجارة، جامعة الأزهر، ديسمبر، ص15.
- يحيوي، نعيمة. (2011). «بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، مداخلة في *الملتقى الدولي: نمو المؤسسات والاقتصادات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي*، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر.

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Khemakhem, Abdellatif. (1976). *La Dynamique du Contrôle de Gestion*. Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, p. 31.
- Henrik, Anderson and Others. (2001). 2GC-Active Management.»Balanced Scorecard Implementation

- SMEs: Reflection on Literature and Practice», Paper Presented to: **4<sup>th</sup> SME-SME International Conference**, Allborg University, Denmark 14-16 May, p. 5.
- Gautier, Frédéric and Anne Pezet. (2006), *Contrôle de Gestion: Gestion Appliqué*, Darios & Pearson Edition, France, p.155.
  - Giraud, Françoise. (2005). *Le Contrôle de Gestion et le Pilotage de Performance*. 2ème édition, Gualino éditeur, France.
  - Guerra, Faienne. (2007). *Pilotage Stratégique de l'Entreprise, le Rôle du Tableau de Bord Prospectif*. Bibliothèque National, Paris, France.
  - Kaplan, Robert S. and David P. Norton. (1992). "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, January – February, p.70
  - ([http://www.srsdocs.com/bsc/bsc\\_ref/artigos/BSC\\_DrivePerf.pdf](http://www.srsdocs.com/bsc/bsc_ref/artigos/BSC_DrivePerf.pdf). Consulter le: 23/03/2013 à 9h: 52
  - Kaplan, Robert S. and David P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, September, pp. 75-77. ([www.chapters.indigo.ca/.Balanced-Scorecard-Translating-Strategy.Kaplan.Norton/97-item.html](http://www.chapters.indigo.ca/.Balanced-Scorecard-Translating-Strategy.Kaplan.Norton/97-item.html)), consulter le: 26/03/2013 à 13h: 24.
  - (<http://www.qa.au.edu/page2/research/BSCInSMEPaper.pdf>
  - Kaplan, Robert S. and David P. Norton. (1996). "The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action", *Harvard Business Review*, p.197.
  - Kaplan, Robert S. and David P. Norton. (2000). «Having Trouble With your Strategy, Then Map It, *Harvard Business Review*, Vol. 78, N°5 [http://www.tut.fi/units/tuta/teta/mittaritiimi/julkaisut/Designing\\_a\\_Strategy\\_Map.pdf](http://www.tut.fi/units/tuta/teta/mittaritiimi/julkaisut/Designing_a_Strategy_Map.pdf) pp: 167-176, consulter le: 26/03/13 à 14h: 40
  - Kalika, Michel. (1995), *Structures d'Entreprises: Réalités, Déterminants, Performances*, Editions Economica, Paris, p. 328.
  - Morisawa T. (2002). *Building Performance Measurements Systems with the Balanced Scorecard Approach*. Nomura Research Institute (NRI), April, p. 45.
  - Le Duff, Robert and Others. (1999). *Encyclopédie de La Gestion et du Management*. Editions Dalloz, Paris, p .897.

## Application of the Balanced Scorecard in Economiques Companies in Algeria

**Dr. ARIOUA Mohad**  
Lecturer

**Dr. BELADJOUZ Hocine**  
Lecturer

Msila University  
Algeria

### ABSTRACT

In modern business environment, Companies always are trying to change their strategic policies in order to reach what they purpose in the future. This change requires taking managerial procedures and decisions usually taken after a principle stage called "assessing and evaluating decision", because the ability to evaluate something is the basic index of capability to manage and master it, and this is the essential and strategic role that distinguishes the management control tools in general and balance scorecard specifically.

Adopting the idea of Balanced Score Card as one of the modern administrative techniques and methods by economic institutions assists in the development of administrative work, adjusting the performance in addition to achieving comprehensive standard and development of economic institutions under scarcity of resources and competition of activities to gain as much as possible, This need increases academically to develop this standard in the aim at portioning allocated resources during application

So this paper shows the importance of this tool applications at economic companies, of course after trying to adapt its key points according sustainable development principles in order to be modern in evaluating and assessing sustainable balanced scored, by creating a model to this card and trying to apply them on a company called "Hodna" milk in M'sila.

One of the most important results of the study are as follows:

The institution that kept pace with the evolution of modern management accounting and, in particular, in the field of management control, through the application of the sustainable balance scorecard.

Sustainable balance scorecard represents a model process of air-conditioning system card of balanced performance through integration of environmental indicators and social performance of the community, to complete the process of measurement and evaluation in the context of sustainable development and the one that controls access to sustainable balanced performance.

**Key Words:** Decision Assessment and Evaluation, Balance Scorecard (BSC), Sustainable Performance.

