



الموضوع

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سليم حدود منتج و مصدر التمور طولقة - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
أقترح: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب:

د. يحيوي مفيدة

سعدوني عيسى

رقم التسجيل:/Master-Ge/GO-GRH-GSO/2011
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2010-2011

قسم علوم التسيير



إلى التي حملتني وهنا على وهن وبكت من أجلي في صمت. إلى التي أهدتها الحياة التعب و الحرمان فأهدتني الدفاء

والحنان. إلى التي تسكن في تاريخي منذ مطلع الميلاد. إلى التي علمتني أن الأمومة عطاء فلم تحتج أبدا..

و لم تطلب المقابل يوما. إلى حبيبتي حفظك الله أُمي الغالية.

إليك يا رمز الرجولة، إليك أنت يا صديقي وولي أمري ورافع رأسي يا من علمتني أن الحياة معركة المنتصر فيها من يكون

سلاحه العلم والأخلاق.

ها أنا أمامكما أطرق أبواب قلعة مستقبلي بكل فخر واعتزاز. فلولاكما لما وصلت .. لما نجحت .. لما نشأت .. لما كنت.

- أعمدت العرش العائلي سندي وركيزتي ، مصابيح طريقي إخوتي وأخواتي الأعزة:

رب البيت سعيد ، الأستاذ منصف ، رجل الأمن سفيان ، الأستاذة زوبيدة ، الدكتورة خلود ، المشاغبة : أماني .. أحبكم

جميعا وأشكركم من أعماق قلبي وفقنا الله جميعا .. وأبقانا في كنف الدنيا إن شاء الله.

إلى كل من يحمل لقب: "سعدوني" .. و "بلخوني"

إلى كل أصدقائي وزملائي في الدراسة خاصة طلبة السنة الثانية ماستر في التسيير الإستراتيجي للمنظمات

دفعة 2010/2011.

إلى كل من ساعدنا في إنجاز مذكرة تخرجنا لنيل شهادة الماستر تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات

ولمن كان السبب في شق طريق الأفق ورسم طريق النجاح في علم من علوم الحياة. أساتذتي وأستاذاتي الأفاضل ..

تقبلوا مني أسمى عبارات الحب والوفاء

..... أتمنى أنني وفتت و لو بالقليل في مهمتي ..

سعدوني عيسى _____

الخلاصة العامة

قبل التطرق إلى نتائج البحث و المقترحات المقدمة نذكر بإشكالية البحث التي كانت كما يلي:

كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة؟

من خلال الدراسة تم استنتاج النقاط التالية:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة تقدم على أنها مجموعة مؤشرات مطورة من قبل المؤسسة مرتبطة بالإستراتيجية ، التي تقدم للمسير فرصة لقيادة المؤسسة إلى تحسين أدائها ، و تساعد على توصيل الإستراتيجية إلى كل أعضاء المؤسسة ، و تحديد العوامل الأساسية للنجاح من خلال مؤشرات ذات طبيعة مالية و غير مالية ، كمية و نوعية ، مدى قصير و المدى الطويل . و لها دور أساسي في تحسين أداء المؤسسة من خلال :

- ترجمة رؤية المؤسسة بمجموعة متكاملة من الأهداف و المؤشرات المتفق عليها من قبل كل المدراء على كل المستويات التنفيذية.

- إعلام جميع العمال بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها مما يسمح للمدراء بإيصال إستراتيجية المؤسسة إلى المستويات العليا و الدنيا في المؤسسة ، و ربطها بأهداف الأقسام و الأهداف الفردية.

- توحيد المبادرات و الأنشطة المتنوعة لغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، عند استخدام الأهداف الموضوعة في بطاقة الأداء المتوازن في جوانبها الأربعة كأساس لتوزيع الموارد و تحديد الأولويات مما يساعد على إجراء و تنسيق تلك الأنشطة.

- تمكن المؤسسة من مراقبة و تعديل أي ضعف في تنفيذ الإستراتيجية و تصحيح أي خطأ في ذلك ، من خلال مؤشراتنا الموزعة على المحاور الأربعة.

و أهم ما يمكن اقتراحه بالنسبة لمؤسسة سليم حدود ما يلي:

- بناء إستراتيجية واضحة للمؤسسة تعتمد على تشخيص داخلي يبين نقاط القوة و نقاط الضعف و تشخيص خارجي يبين التهديدات و الفرص و نشرها في كافة المؤسسة.

- تبني نظام بطاقة الأداء المتوازن المقترحة من الطالب من خلال هذا البحث مع إجراء التعديلات المناسبة التي يراها المسيريون و الإطارات ضرورية على المؤشرات و الأهداف.

- ربط بين الأهداف و تقييم المسؤولين ، مع إشراكهم في تحديد الأهداف و المؤشرات ، مما يوجه سلوكهم إلى تحقيق هذه الأهداف. و العمل على تجسيد نظام معلومات يعتمد على الإعلام الآلي مما يساعد على توصيل أهداف المؤسسة إلى جميع المستويات التنظيمية.

- وفق محاور بطاقة الأداء المتوازن يمكن اقتراح ما يلي :

1 المحور المالي : على المؤسسة المحافظة علي رقم أعمالها و السعي إلى رفعه بهدف تحقيق نتيجة صافية موجبة.

2 في محور الزبائن : على المؤسسة العمل على تجاوز نقاط الضعف و المتمثلة أساسا في تحسين حصتها السوقية داخل الوطن.

3 في محور العمليات الداخلية :

- استغلال المنتجات التي لها هامش ربح معتبر و عدم التركيز فقط على منتج واحد.

- تبني نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على الجودة في كل مراحل العملية الإنتاجية ، مما يمكنها من اكتشاف اللاجودة مبكرا ، مما يساعدها في تقليل التكاليف.

4 في محور التعلم التنظيمي :

- تجسيد سياسة توظيف واضحة تعتمد على تحديد متطلبات المناصب لاستقطاب الكفاءات ، مما يساعد على تقليل تكاليف التكوين ، و توجيهها إلى مجالات أخرى.

- العمل على توفير مناخ عمل أكثر ملاءمة والعمل على توفير بعض الخدمات الاجتماعية كالنقل ، الإطعام ،... إلخ.

آفاق البحث :

- ربطه باستراتيجية المؤسسة.

- بطاقة الأداء المتوازن المعدلة و دورها في قيادة المؤسسات.

- توسيع عينة الدراسة في المستقبل لتشمل عدة أنواع من المؤسسات.

- تنويع تقنيات البحث والتوسع فيها.

حدود البحث :

- الاكتفاء بدراسة حالة واحدة و ذلك يجعل من الصعب تعميم النتائج المتوصل إليها على جميع المؤسسات ، و يرجع السبب في هذا إلى ضيق الوقت.

- عدم التمكن من الحصول على ملء البيانات المطلوبة و ذلك نظرا للتحفظ الملاحظ لدى المسؤولين في المؤسسة بسبب إستراتيجية بعض المعلومات.

	شكرو عرفان	
	إهداء	
	الفهرس	
	قائمة الأشكال	
	قائمة الجداول	
أ- ج	المقدمة العامة	
الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن		
2	تمهيد	
3	المبحث الأول : مـاهية بطاقة الأداء المتوازن	
3	المطلب الأول : تعريف بطاقة الأداء المتوازن	
6	المطلب الثاني : خصائص بطاقة الأداء المتوازن	
12	المطلب الثالث : مبادئ بطاقة الأداء المتوازن	
16	المطلب الرابع : أهمية بطاقة الأداء المتوازن	
18	المطلب الخامس : تطور بطاقة الأداء المتوازن	
24	المبحث الثاني : تحليل محاور بطاقة الأداء المتوازن	
24	المطلب الأول : المحور المالي	
27	المطلب الثاني : محور الزبائن	
31	المطلب الثالث : محور العمليات الداخلية	
35	المطلب الرابع : محور التعلم التنظيمي	
38	المطلب الخامس : البطاقة الاستراتيجية (سبب - نتيجة)	
41	المبحث الثالث : خطوات تجسيد بطاقة الأداء المتوازن ، نقائصها و معوقات تطبيقها	
41	المطلب الأول : خطوات تجسيد بطاقة الأداء المتوازن	
55	المطلب الثاني : نقائص بطاقة الأداء المتوازن	
56	المطلب الثالث : معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	
59	خلاصة	
الفصل الثاني : مدى تأثير بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسة		
61	تمهيد	
62	المبحث الأول : مـاهية الأداء	
62	المطلب الأول : الأداء ضمن المعطيات التاريخية	
66	المطلب الثاني : تعريف الأداء	

68	المطلب الثالث : خصائص مفهوم الأداء	
70	المطلب الرابع : تمييز الأداء عن بعض المفاهيم القريبة منه	
74	المطلب الخامس : أنواع الأداء	
80	المبحث الثاني : مستويات و أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه	
80	المطلب الأول : مستويات الأداء	
83	المطلب الثاني : أبعاد الأداء	
90	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء	
94	المبحث الثالث : مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء	
94	المطلب الأول : ماهية قياس الأداء	
103	المطلب الثاني : بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء	
112	المطلب الثالث : فرضيات البحث	
117	خلاصة	
	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية للبحث	
119	تمهيد	
120	المبحث الأول : منهجية البحث	
120	المطلب الأول : المكانة المنهجية للبحث	
121	المطلب الثاني : تقنية البحث وأدوات جمع البيانات المستخدمة	
124	المبحث الثاني : التعريف بمؤسسة سليم حدود منتج ومصدر التمور	
124	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة	
125	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة	
128	المطلب الثالث : مجال نشاط المؤسسة	
130	المطلب الرابع : سوق المؤسسة	
131	المبحث الثالث : تحليل وتفسير النتائج	
131	المطلب الأول : تقييم امكانيات مؤسسة سليم حدود لتجسيد بطاقة الأداء المتوازن	
135	المطلب الثاني : قياس الأداء الفعلي لمؤسسة سليم حدود حسب بطاقة الأداء المتوازن	
145	المطلب الثالث : بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة سليم حدود لتحسين آدائها	
160	خلاصة	
162	الخاتمة العامة	
165	قائمة المراجع	
	الملاحق	

المقدمة العامة

إن توجه الجزائر نحو اقتصاد السوق و إمضائها لعقد الشراكة مع الاتحاد الأوروبي و دخوله حيز التطبيق في سبتمبر 2005 ، و الإنضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة ، و التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم ، كل هذا يعني دخول المؤسسات الجزائرية في محيط شديد المنافسة مما يولد شبح عدم البقاء لكثير من المؤسسات في الأسواق المحلية و العالمية ، مما يحتم عليها العمل لرفع قدراتها التنافسية و تجسيد استراتيجيات مناسبة ، و انتهاج طرق تسيير ناجعة خاصة تلك التي تعطي نظرة شاملة عن أداء المؤسسة.

لهذا تسعى المؤسسات اليوم جاهدة إلى وضع أدوات تساعد على التواصل مع الموظفين و اختيار الآليات المناسبة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات و تسمح لها بقيادة المؤسسة نحو تحقيقها الأهداف الإستراتيجية (المتوسطة ، طويلة المدى). و الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة لضمان النمو المستمر و تحقيق أقصى قدر ممكن من الفعالية و الكفاءة.

يتمثل تسيير أي مؤسسة (خدمية ، صناعية) أساسا في قيادتها و توجيهها نحو الهدف الذي حددته و ذلك باختيار الاتجاه المناسب للإستراتيجية. إن الطرق التقليدية في قيادة المؤسسات المعتمدة أساسا على المؤشرات المالية و الأداء المالي لا تعبر سوى عن أداء المؤسسة في الفترة الماضية ، كما لا يمكن أن توفر معلومات مؤكدة عن الأداء في الوقت الراهن أو المستقبلي و تخفق أحيانا كثيرة في توفير قدرات القيادة الإستراتيجية طويلة المدى ، و ليس ذلك بسبب قلة أهمية الأهداف و المؤشرات المالية ، و لكن لوجود عوامل أخرى يجب العناية بها و إلا واجهت المؤسسة صعوبات كثيرة على المدى المتوسط و البعيد.

فمن المهم أن تحاول المؤسسة زيادة صافي الربح و العائد على الاستثمار و لكن بدون المحافظة على تميزها فيما تقوم به و إرضاء زبائنها و تحاول تطوير نفسها فإنها ستفاجأ بأنها غير قادرة على المنافسة على المدى المتوسط و البعيد.

و من هنا ظهرت إشكالية تحسين أداء المؤسسة و تحديد المؤشرات المناسبة لقياس الأداء و حازت على اهتمام كبير من قبل المسيرين و الباحثين فظهرت أدوات عديدة في ذلك منها : لوحة القيادة ، لوحة قيادة رأس مال معنوي Navigateur skandia و في سنة 1992 ظهرت Balanced Scorcard بطاقة الأداء المتوازن على يد :

Robert.S.Kaplan & David.P.Norton في مقال نشره في مجلة جامعة هارفارد للتجارة حيث تهتم هذه الأداة ، بالإضافة إلى الأداء المالي بنواحي أخرى من زبائن و عمليات داخلية و التعلم التنظيمي للمورد البشري في المؤسسة ، حيث اقترحا هذه الأداة في أول الأمر أداة لقياس الأداء ثم تطورت لتصبح أداة تساعد على تجسيد الإستراتيجية على أرض الواقع بهدف تحسين أداء المؤسسة حاضرا و مستقبلا.

مشكلة الدراسة :

نظرا للإهتمام الكبير بتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن من طرف العديد من المؤسسات العالمية ، أدى بنا هذا إلى طرح الإشكالية الأساسية التالية :

كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة؟

تندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

- كيف يساهم المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة؟
- كيف يساهم محور الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة ؟
- كيف يساهم محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة ؟
- كيف يساهم محور التعلم التنظيمي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة ؟

فرضيات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية السابقة ، ننطلق من الفرضيات التالية :

- كلما أحسنت المؤسسة إنتقاء و وضع الأهداف و المؤشرات الخاصة بالمحور المالي ، كلما تحسن أدائها.
- كلما أحسنت المؤسسة إنتقاء و وضع الأهداف و المؤشرات الخاصة بمحور الزبائن ، كلما تحسن أدائها.
- كلما أحسنت المؤسسة إنتقاء و وضع الأهداف و المؤشرات الخاصة بمحور العمليات الداخلية ، كلما تحسن أدائها.

- كلما أحسنت المؤسسة إنتقاء و وضع الأهداف و المؤشرات الخاصة بمحور التعلم التنظيمي ، كلما تحسن أدائها.

أهداف الدراسة :

- محاولة الإجابة على إشكالية البحث.
- محاولة تبين أهمية بطاقة الأداء المتوازن في علم التسيير الحديث للمؤسسات.
- تقريب الأداة من المؤسسة قيد الدراسة و مساعدتها من الاستفادة من أداة تساعدها على الوصول إلى بلوغ أهدافها البعيدة المدى.
- محاولة المساهمة في إيجاد حلول لمشكلة عدم النجاعة في التسيير و عدم بلوغ الأهداف المسطرة في المؤسسة الجزائرية.

أهمية الدراسة :

يمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي :

1 الأهمية النظرية :

تكمن أهمية الدراسة النظرية من خلال الاطلاع على المؤلفات و الكتب و المقالات و المواقع التي تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن ، و الأداء بحثا و دراسة ، بهدف ملء فراغ البحث الأكاديمي بمساعدة الباحثين و المهتمين بهذا المجال و سعيا إلى إثراء المعرفة العلمية في موضوع من أكثر المواضيع تداولها حاليا في مجال التسيير الإستراتيجي للمنظمات.

2 الأهمية العملية :

تتجسد الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في الحياة العملية بالنسبة للمؤسسات في ظل ما يتم التوصل إليه من نتائج و توصيات يؤمل أن تستفيد منها مؤسسات بالجزائر في القطاع العام أولا للنهوض به ، و كذلك القطاع الخاص لتصبح مؤسساتنا أكثر قدرة على منافسة المؤسسات الأجنبية.

المنهج المتبع :

للإمام الجيد بكل جوانب الظاهرة ، اتبعنا المنهج الاستكشافي بتطبيق أسلوب الإبعاد (Abduction) ، حيث يهدف من خلاله الباحث إلى اقتراح نتائج نظرية ذات طابع جديد نسبيا ، و تطبيق أسلوب الاستدلال المسمى الإبعاد بهدف استنتاج فرضيات من الملاحظة ، و التي سيتم فيما بعد اختبارها بأسلوب الإفتراض الإستنباطي و مناقشة نتائجها ، و اخترنا لذلك تقنية دراسة الحالة (الملاحظة في عين المكان و المقابلة مع المديرين و رؤساء المصالح و تقديم الاستمارة).

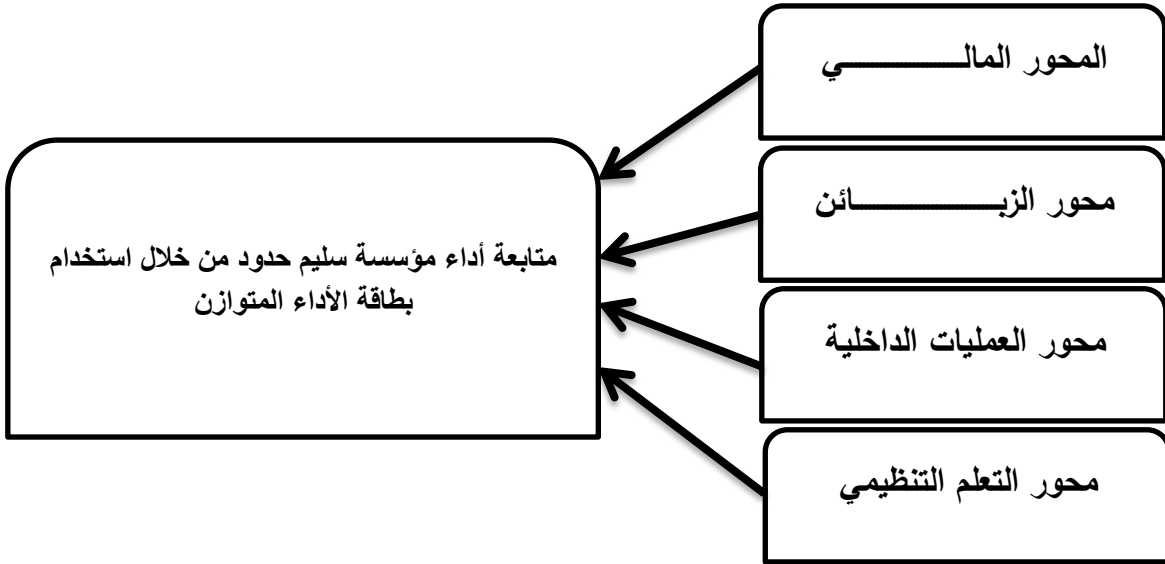
نموذج الدراسة :

المتغير التابع

المتغيرات المستقلة

أداء المؤسسة

محاور بطاقة الأداء المتوازن



أسباب اختيار الموضوع :

من بين الأسباب التي جعلتنا نختار موضوع بطاقة الأداء المتوازن ما يلي :

- الرغبة الذاتية و الميل الشخصي في معالجة و دراسة موضوع بطاقة الأداء المتوازن.
- تجنب الغوص في المواضيع المعقدة و المفتوحة.
- أهمية بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة.
- يعتبر موضوع بطاقة الأداء المتوازن من المواضيع الحديثة في التسيير الإستراتيجي للمنظمات.

هيكـل البـحث :

قسمنا بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول ، فصلان نظريان و فصل تطبيقي ، حيث كان الفصل الأول بعنوان مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن و فيه تطرقنا إلى ثلاثة مباحث حيث كان المبحث الأول بعنوان ماهية بطاقة الأداء المتوازن ، و المبحث الثاني تحليل محاور بطاقة الأداء المتوازن ، و المبحث الثالث خطوات تجسيد بطاقة الأداء المتوازن، نقائصها و معوقات تطبيقها.

في حين كان الفصل الثاني بعنوان مدى تأثير بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسة و قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث حيث كان المبحث الأول بعنوان ماهية الأداء و الثاني تكلمنا فيه عن مستويات و أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه ، أما في المبحث الثالث فتطرقنا إلى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء ، لنخرج في الأخير بفرضيات بحثنا.

أما في الفصل الثالث و الذي يحمل عنوان الدراسة الميدانية للبحث ، تطرقنا فيه إلى ثلاثة مباحث تعرضنا فيها لمنهجية البحث ، التعريف بمؤسسة سليم حدود منتج ومصدر التمور، ثم تحليل و تفسير النتائج.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة سليم حدود منتج و مصدر التمور طولقة - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب:

د. يحيوي مفيدة

سعدوني عيسى

رقم التسجيل:/Master-Ge/GO-GRH-GSO/2011
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2010-2011

قسم علوم التسيير

شكر و عرفان

إن الشكر لله شكرا عظيما، والحمد لله حمدا كثيرا الذي أعاننا في انجاز هذا البحث. بـج

كما نتقدم بالشكر الجزيل لأستاذتنا المشرفة "الدكتورة يحيى يوي مفيدة" أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة. بـج

التي أنارت طريقنا ووجهت مسارنا ولم تبخل علينا طيلة إعداد هذه المذكرة المتواضعة بـج

أسأل الله أن يجازيها كل خير. بـج

شكر خاص يندى له الجبين إلى والدي الكريمين حفظهما الله ورعاهما بنعمته .. بـج

إخوتي وأخواتي مصابيح ظلمتي ونور عيناى .. تحية أرقى من نسيم العليل أزفها لكم .. بـج

شكر خاص قب قوسين أو أدنى إلى أخي وصديقي الحميم "رب أخ لك لم تلده أمك" رفيق دربي بـج

"حدود محمد" أقول مهما وفيت فلن أستطيع أن رد الجميل .. أدامها الله محبة و صداقة وأخوة . بـج

أرقى وأنبى عبارات الشكر والتقدير والإحترام إلى كل من ساهم في إنجاز مذكرتي .. بـج

أساتذتي وأستاذاتي الأفاضل والفاضليات لكم منا أرقى عبارات الشكر والتقدير. بـج

بـج

يارب : لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت .. ولا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائماً بأن الفشل هو

التجارب التي تسبق النجاح .. بـج

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
05	Balanced ScoreCard بطاقة الأداء المتوازن	01
08	القيادة الإستراتيجية و المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	02
12	مبادئ بطاقة الأداء المتوازن	03
22	Sustainable Balanced Scorecard بطاقة الأداء المتوازن المعدلة	04
30	القيمة المضافة للزبون	05
32	العمليات الداخلية للمؤسسة	06
33	Break Even time مؤشر زمن التعادل	07
39	مبدأ السبب - النتيجة في بطاقة الأداء المتوازن	08
42	تعقد السوق	09
43	أنماط التسيير	10
45	الاستراتيجيات الأساسية التي حددها Porter	11
45	الأنظمة القرارية الملائمة لإستراتيجية المؤسسة	12
46	مهام المؤسسة	13
65	تطور مبادئ الإنتاج و تقييم الأداء	14
74	الأداء من منظور الفعالية و الكفاءة	15
77	مصادر الأداء	16
82	مستويات الأداء	17
82	الشكل الكلي لمستويات الأداء	18
83	الأداء في مكوناته الداخلية	19
86	الأداء و التكاليف	20
88	مفهوم ثلاثي الأبعاد للأداء الخارجي	21
89	الأداء الداخلي في علاقة تبادلية	22
91	الأربع العوامل المحددة للأداء	23
92	العوامل المؤثرة في الأداء	24

99	العلاقة بين الكفاءة و الفعالية	25
105	محاور بطاقة الأداء المتوازن	26
127	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	27
137	عدد زبائن المؤسسة في الفترة 2007/2006	28
138	عدد زبائن المؤسسة في الفترة 2008/2007	29
138	عدد زبائن المؤسسة في الفترة 2009/2008	30
139	عدد زبائن المؤسسة في الفترة 2010/2009	31
139	عدد زبائن المؤسسة في الفترة 2011/2010	32
141	تغير إنتاج المؤسسة	33
145	الخطوات المتبعة قبل تجسيد بطاقة الأداء المتوازن	34

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية :

- 1- أحمد سيد مصطفى : إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين ، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة - مصر ، 2000.
- 2- أحمد ماهر : الإدارة {المبادئ و المهارات} ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002.
- 3- جميل جريسات : موازنة الأداء بين النظرية و التطبيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 1995.
- 4- ديف فرانسيس : القيم التنظيمية ، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان ، معهد الإدارة العامة للبحوث ، الرياض - السعودية ، 1995.
- 5- زهير ثابت : تقييم أداء الشركات و الأفراد، دار قباء ، القاهرة ، 2001.
- 6- سعد صادق بحيري : إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية - مصر ، 2004.
- 7- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس : دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن ، زهران للنشر، المنصورة - مصر ، 2007.
- 8- عايدة خطاب : العولمة و إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، القاهرة - مصر ، 2001.
- 9- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، المنصورة- مصر ، 2006.
- 10- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، المنصورة - مصر ، 2009.
- 11- عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000.
- 12- عبد السلام أبو قحف : مقدمة في الأعمال ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية - مصر ، 2003.
- 13- عداي الحسيني فلاح حسن : الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- 14- محمد عاطف السعيد : إدارة الأعمال ، دار رؤية للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، طبعة أولى ، 2006.
- 15- محمد محمود مصطفى : التسويق الاستراتيجي للخدمات ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان- الأردن ، الطبعة الأولى ، 2003.
- 16- محمد محمود يوسف : البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، منشورات المنظمة العربية للتنمية ، القاهرة - مصر ، 2005.
- 17- ناصر دادي عدون : المحاسبة التحليلية {دروس و تمارين} ، دار المحمدية ، ج1 ، الجزائر العاصمة ، 1999.
- 18- ناصر دادي عدون : الإدارة و التخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001.
- 19- نور أحمد : مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية - مصر ، 1999.

- 20- Archier.G et Serieyx.H : **L'entreprise du 3ème type** , édition SEUIL , paris , 1984.
- 21- B.Martory et D.Crozet : **gestion des ressources humaines{ pilotage social et performance}** , édition dunod , Paris ,5ème édition , 2002.
- 22- Carla Mendoza et Marie Hélène : **Tableau de bord et Balanced Scorecard** , édition d'Organisation , 2002.
- 23- DAVIS T.R : **Developing an employee Balanced Scorecard { linking frontline performance to corporate Results }** , printed by Wiley , New York , 2002.
- 24-Fernandez Alain : **Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise** , édition d'organisation , Paris , 2 ème édition , 1999.
- 25- Gary Cokins : **performance management finding the missing pieces {to close the intelligence GAP}** , acid-free paper ,United States of America , 2004.
- 26- Graud. F et Saulpic. O : **le contrôle de gestion et pilotage de la performance** , édition Gualino , 2003.
- 27- H. Boislandelle : **Dictionnaire de gestion** , édition économique , Paris , 1998.
- 28- I. Ansoff : **strategie de developpement de l'entreprise** , édition d'organisation , Paris , 1987.
- 29- Jacques castelenau et autre : **Pilotage stratégique** , Edition d'organisations , paris , 2 édition , 2001.
- 30- Jean Pierre Mercier : **Mesurer et Développer les performances** , les éditions A Quebecor , Montreal – Canada , 2003.
- 31- Kalika Michel : **Structures d'entreprises { Réalités, déterminants, performances }** , Editions economica , Paris , 1995.
- 32- Lamia Berrah : **l'indicateur de performance} concepts et application}** , éditions lepadués , paris , 2002
- 33- Michael.E.Porter : **competitive strategy {techniques for analuzing industrés competitors}** , the free press ,New york – America , 1998.
- 34- Michel Gervais : **Contrôle de gestion** , édition economica , Paris , 7^{ème} édition, 2000.
- 35- P. Bescos et C. Mendoza : **Le management de performance** , Ed Comptables Malesherbes , Paris , 1994.
- 36- Paul.R. Niven : **Balanced Scorecard Step By Step { Maximizing Performance and Maintaining Objectives }** , printed by acid-free paper , United States of America , 1996.
- 37- Peter Drucker : **L'avenir du management selon Drucker** , Editions Village Mondial , Paris , 1999.
- 38- Philippe lorino : **Compte et récits de la performance {essai sur le pilotage de l'entreprise}** , les éditions d'organisations , paris , 1995.
- 39- Robert .S.Kaplan et David. P.Norton : **le tableau de bord prospectif** , édition d'Organisation , Paris , 2003.
- 40- Robert. S. Kaplan et David .P. Norton : **Le tableau de bord prospectif** , édition d'Organisation , Paris ,1996.
- 41- Robert. S.Kaplan et David. P.Norton : **Comment utiliser le tableau de bord prospectif** , Edition d'Organisation , Paris , 2001.
- 42- Robert. S.Kaplan et David. P.Norton : **le tableau de bord prospectif { pilotage stratégique les axes de succès}** , Edition d'Organisation , Paris , 1991.
- 43- Tom Peter et Robert Waterman : **Le prix D'excellence** , les 8 leviers de la performances , Edition Dunod, paris , 1999.
- 44- Tony Adkins : **case studies in performance management** , acid-free paper ,United States of America , 2006.

المتقيات :

- 45- بوديوار زهية و جباري شوقي : لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة ، الملتقى العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية ، جامعة المسيلة - الجزائر ، 14-15 أفريل 2009.
- 46- سناء مسودة: نموذج مقترح لقياس الأداء الشامل في منظمات الأعمال ، المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، عمان- الأردن ، 26-27 أفريل 2006.
- 47- عبد المليك مزهودة : مقارنة الأداء الاستراتيجي ، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات ، جامعة ورقلة - الجزائر ، من 8 إلى 9 مارس 2005.

48- Abdelaziz Belaidi: **La responsabilité sociale de l'entreprise** , Séminaire pour les étudiants en Magistère – Management , ESC , Alger , Janvier 2008.

المقالات:

- 49- عبد المليك مزهودة : مفهوم الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة - الجزائر ، العدد 01 ، 2001
- 50- Robert. S.Kaplan et David. P.Norton : Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System ,Harvard Business Review , January-February 1996.

الأطروحات:

- 51- بركات نعيمة : دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، قسم - الجزائر ، 2004 / 2005 ، غير منشورة. التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة
- 52- خان أحلام : تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة - الجزائر ، 2003/2004 ، غير منشورة.
- 53- الداوي الشيخ : نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، قسم التسيير ، جامعة الجزائر ، 1998 / 1999
- 54- سويسي عبد الوهاب : الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، قسم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003/2004.
- 55- الصالح جيلح : أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005/2006 ، غير منشورة.

- 56- علي عبد الله : أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، قسم التسيير، جامعة الجزائر، 2002/2001 ، غير منشورة.
- 57- عمار غول : مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، قسم الإقتصاد ، جامعة الجزائر، 2006/2005 ، غير منشورة.
- 58- نور الدين شنوفي : تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، قسم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004 ، غير منشورة.

الأتترنت:

- 59- Gérald Naro : Les indicateurs sociaux Du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting , [www. pedagogie.ac-montpellier.fr](http://www.pedagogie.ac-montpellier.fr), p 5 , date de consultation : 23/02/2011 à 21H30.
- 60- Reix. R et Rowe. F : La recherche en système d'information } de l'histoire au concept { , <http://www.enssib.fr/gdr/pdf/ecoles/sept2003/03/02-rowel.pdf> , date de consultation : 08/03/2010.
- 61- Henry Dorbes : le tableau de bord prospectif une nouvelle approche du pilotage pour les PME avec le < balanced scorcard > , [www. Acting-finance .com](http://www.Acting-finance.com) date de consultation : 14/03/2011.
- 62- Gregory.W : les tableaux de bord stratégiques } analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédoise { , [http : // panorama Univ. paris .fr / Gregor](http://panorama.Univ.paris.fr/Gregor) , date de consultation 28/04/2011.

القواميس :

- 63- سهيل إدريس : المنهل قاموس فرنسي عربي ، ط 31، دار الآداب ، بيروت - لبنان ، 2010.
- 64- Dictionnaire Larousse Bordas , 2010

قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المؤشرات المالية في بطاقة الأداء المتوازن	6
02	العلاقة بين ربحية الزيتون و نشاط المؤسسة	29
03	معايير الفعالية كما يراها أصحاب المصالح	71
04	مقارنة بين الفعالية و الكفاءة	72
05	مستويات الأداء	80
06	مقاييس الفعالية والكفاءة في قياس الأداء	100
07	مناطق التموين ، صنف التمور و اسم المنتج	128
08	الأهداف الإستراتيجية للمحور المالي	146
09	الأهداف الإستراتيجية لمحور الزيائن	147
10	الأهداف الإستراتيجية لمحور العمليات الداخلية	147
11	الأهداف الإستراتيجية لمحور التعلم التنظيمي	148
12	بطاقة الأداء المتوازن للمحور المالي المقترحة لمؤسسة سليم حدود	149
13	بطاقة الأداء المتوازن لمحور الزيائن المقترحة لمؤسسة سليم حدود	150
14	بطاقة الأداء المتوازن لمحور العمليات الداخلية المقترحة لمؤسسة سليم حدود	151
15	بطاقة الأداء المتوازن لمحور التعلم التنظيمي المقترحة لمؤسسة سليم حدود	152
16	تطور رقم أعمال مؤسسة سليم حدود	153
17	الحصة السوقية للمتعاملين في إنتاج التمور لسنة 2010	155
18	تطور إنتاج مؤسسة سليم حدود في الفترة (2008 ، 2009 ، 2010)	156
19	تطور عدد عمال مؤسسة سليم حدود (2008 ، 2009 ، 2010)	158
20	تطور أجور عمال مؤسسة سليم حدود	158
21	تكاليف التكوين و عدد المكونين في مؤسسة سليم حدود	159

تمهيد:

لقد أدى التنافس في عصر المعلومات ، و في ظل المحيط التنافسي الذي يتصف بتعقيد عملية المنافسة إلى الحاجة إلى معلومات مالية و غير مالية ، مترابطة لاستخدامها كدليل موجه لصناعة قرارات رشيدة ، تحقق من خلالها المؤسسة الإقتصادية أهدافها التشغيلية (عملية) و الإستراتيجية ، و تمكنها من البقاء في موقع تنافسي.

لقد أصبحت المقاييس المالية التي تركز على الجانب المالي فقط غير كافية لمحيط الأعمال المعاصر، بل تحول الإهتمام اليوم بمجموعة أوسع من المؤشرات التي ترتبط بالجودة حجم السوق ، رضا العمال ، رضا الزبائن ... إلخ. لأنها تعد ضرورية لإحاطة أوسع بالعوامل التي توجه الأداء في المستقبل.

هذا ما جعل المؤسسات التي تريد البقاء و النمو في عصر المعلومات تستخدم أنظمة قيادة و إدارة توفر المعلومات الضرورية و بنظرة شمولية بدل الإقتصار على الجانب المالي فقط ، و تساعد على النجاح و الوصول إلى ما هو مطلوب وفق الإستراتيجية المحددة و إرضاء مجتمعها بإشباع حاجات و رغبات المالكين و الزبائن و العمال ، و من هنا جاءت بطاقة الأداء المتوازن على يد كل من " Robert S. Kaplan & David P. Norton " التي تسمح بتوفير معلومات آنية و مستقبلية تمكن المديرين من قيادة المؤسسة إلى تحسين أدائها. و لقد خصصنا هذا الفصل للتعرف عن هذه الأداة من خلال التطرق إلى المباحث الثلاثة التالية :

المبحث الأول : ماهية بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الثاني : تحليل محاور بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الثالث : خطوات تجسيد بطاقة الأداء المتوازن ، نقائصها و معوقات تطبيقها

المبحث الأول : ماهية بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن " Balanced ScoreCard " لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية التي تعتمد على المعلومات المالية فقط ، و جاءت مكملة لأدوات القيادة الإستراتيجية ، و يخصص هذا المبحث للتعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن و أهم خصائصها و مبادئها.

المطلب الأول : تعريف بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت BSC* سنة 1992 على يد كل من Robert S. Kaplan & David P. Norton في مقال نشر في مجلة جامعة هارفارد للتجارة ، بعد دراسة ميدانية دامت سنة كاملة على 12 شركة حول موضوع عجز الأدوات المالية في توفير المعلومات اللازمة لتسيير المؤسسات الحديثة.

أولاً : تعريف Robert S. Kaplan & David P. Norton

و يعرفها الباحثان على أنها ¹ " نظام يوفر للمسيرين إطار عمل لترجمة رؤية و إستراتيجية المؤسسة في مجموعة متناسقة من مؤشرات الأداء ، و تشكل قاعدة للقيادة الإستراتيجية ، هذه المؤشرات تكون موزعة على المحاور التالية :

- المحور المالي،
- محور الزبائن،
- محور العمليات الداخلية،
- محور التعلم التنظيمي ."

* هي اختصار لكلمة **Balanced ScoreCard** و التي سيتم العمل بها في هذا البحث

¹ Robert .S.Kaplan et David. P.Norton : **le tableau de bord prospectif** , édition d'Organisation , Paris , 2003 , p 36.

ثانياً : تعريف Ingo

لقد أورد ثلاثة تعاريف رئيسية لـ BSC :¹

- أداة لقياس تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال ترجمة رسالتها و أهدافها إلى مؤشرات في مجموعة محاور .
- وسيلة للفوز بتوقعات الزبائن و قدرة المؤسسة على ملاءمة و إرضاء رغباتهم .
- ترجمة الإستراتيجية ، الرؤية ، الرسالة ، إلى مؤشرات ملموسة لاستخدامها من قبل متخذي القرار .

إذن يمكن إعتبار BSC نظاماً إدارياً يترجم رؤية و إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة شاملة من الأهداف و مؤشرات الأداء التي توفر الإطار الكامل لتجسيد الإستراتيجية و قيادتها ، تعتمد على تحقيق الأهداف المالية و غير المالية التي يجب على المؤسسة تحقيقها ، مما يساعد على تحقيق مستوى متميز من النجاح المستقبلي .

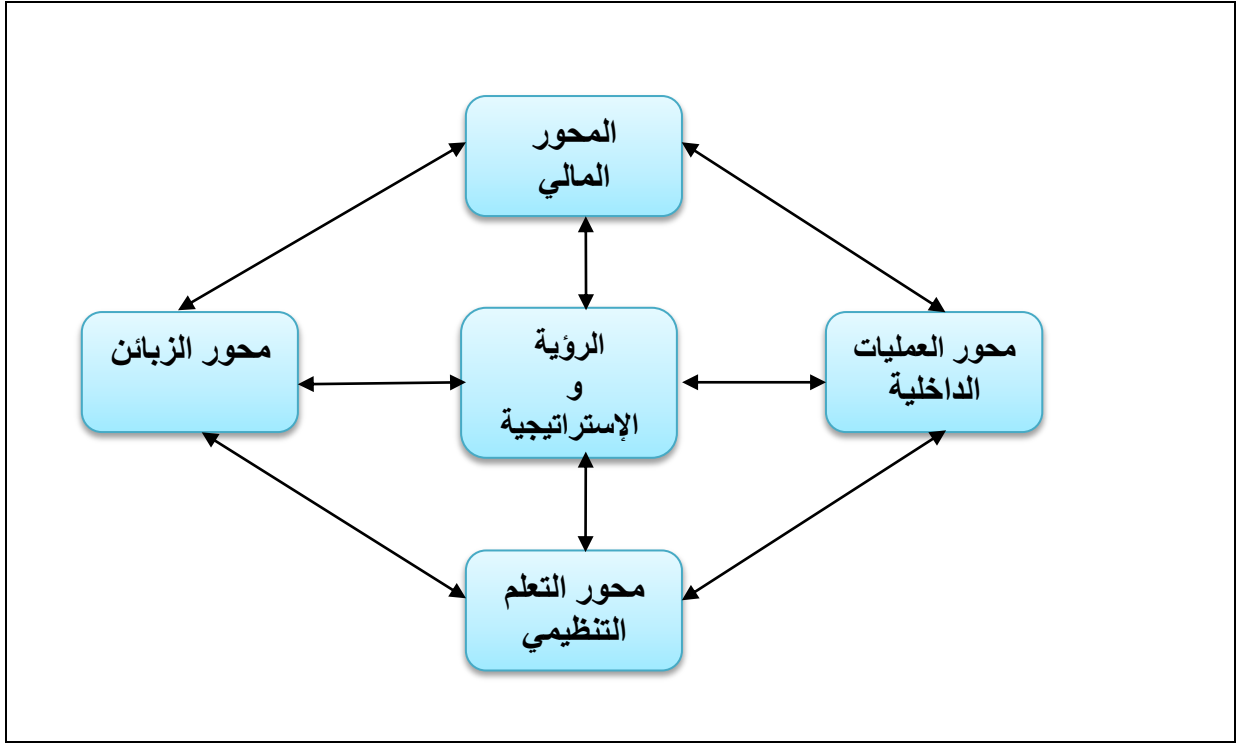
و تعتمد BSC على الموازنة بين :

- مؤشرات مالية و غير مالية ،
- أهداف بعيدة المدى و أهداف قصيرة المدى ،
- البيانات الكمية و البيانات نوعية .

و الشكل التالي يبين BSC و محاورها الأربعة :

¹ ظاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس : دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن ، زهران للنشر ، المنصورة - مصر ، 2007 ، ص 129 .

الشكل رقم 01 : بطاقة الأداء المتوازن Balanced ScoreCard



المصدر : Robert. S.Kaplan et David. P.Norton: Op-cit , p 21.

يوضح الشكل السابق BSC و محاورها الأربعة حيث تتكون من :

- **المحور المالي**: الذي يضم مجموعة من المؤشرات المالية لقياس و قيادة أداء المؤسسة ، و التي تسمح بمعرفة مدى مساهمة الإستراتيجية المتبعة في تحسين أرباح المؤسسة.
- **محور الزبائن**: يضم مجموعة من المؤشرات التي تسمح بتحديد قطاع السوق المختار، و تساعد في وضع إستراتيجية للسوق تساهم في تحسين الأداء المالي.
- **محور العمليات الداخلية**: يضم المسارات الأساسية في المؤسسة التي تسمح بتقديم عرض يجلب إهتمام زبائننا و يساهم في خلق الوفاء لديهم.
- **محور التعلم التنظيمي**: الذي يركز على الموارد البشرية للمؤسسة ، كيفية استقطابها، تنميتها، المحافظة عليها...الخ.

المطلب الثاني: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

تتميز BSC بعدة خصائص يمكن ابرازها فيما يلي¹ :

أولاً : تهتم بالمؤشرات المالية و الغير مالية

تؤكد BSC على المؤشرات المالية كجزء من برنامج تحقيق أداء مالي مستقبلي ، و عندما تكون مؤشرات الأداء المالية و غير المالية متصلة بدرجات مناسبة ، فإن العديد من المؤشرات غير المالية مثل رضا الزبائن ، قدرة المؤسسة على التجديد و الابتكار، قدرات العمال... الخ ، تعمل كمؤشرات موجهة للأداء المالي المستقبلي ، ففي العديد من المؤسسات الرائدة نجد أن التحسينات في العوامل غير المالية أدت إلى نتائج كبيرة من الناحية المالية لأنها إهتمت بدراسة الأصول غير الملموسة التي تعمل على :

- إيجاد علاقات طويلة المدى مع زبائننا،
- تقديم منتجات حديثة و متطورة و بجودة عالية تواكب الرغبات،
- إدارة مهارات العمال و تحفيزهم للتطوير الدائم،
- التمكن من إستخدام التكنولوجيا و نظم المعلومات أفضل استخدام.

ثانياً : توضح علاقات السبب و النتيجة

تصف BSC الأهداف و مؤشرات الأداء المحددة في جانب التعلم التنظيمي التي تؤدي إلى تحسينات في العمليات الداخلية ، يؤدي هذا في المقابل إلى زيادة رضا الزبائن و حصة المؤسسة من السوق ، و أيضا صافي الدخل و ثروة المساهمين ، إن كل مؤشر في BSC هو جزء من سلسلة السبب و النتيجة ، و عامل من العوامل ذات التأثير في تكوين الإستراتيجية مما يؤدي إلى فهم أفضل للإستراتيجية و تحقيق النتائج المالية.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، المنصورة- مصر ، 2006 ، ص 287.

ثالثا : تساعد في إيصال الإستراتيجية إلى كل أعضاء المؤسسة

يتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة و متصلة من الأهداف العملية المقاسة و المفهومة ، و استرشادا بـ BSC يتخذ المديرون و الموظفون قرارات و يقومون بأفعال تهدف إلى تجسيد إستراتيجيه المؤسسة .

تتطلب الإستراتيجيات المختلفة بطاقات أداء متوازنة مختلفة حسب الوحدات المتعددة للمؤسسة و ما يجب الحرص عليه و مراعاته بدقة هو تناسب BSC و الإستراتيجية العامة المؤسسة.

رابعا : تهتم بالنموذج المحاسبي الشامل

النموذج المحاسبي التقليدي المبني على التقارير السنوية والذي يركز على بناء الأصول الداخلية الملموسة ، يجب عليه التوسع ليتضمن تقييما للأصول غير الملموسة أو العمل على إدراكها و استغلالها و التي تمثل عنصرا هاما في نجاح المؤسسات.

إن إضافة الأصول غير الملموسة في التقييم تمكن المؤسسة من :

- توصيل التطوير إلى كل الأطراف الداخلية و الخارجية،
- إظهار الآثار السلبية في القوائم المالية عند عدم استعمال المؤسسة للأصول غير الملموسة.

خامسا : أداة للقيادة الإستراتيجية

في إطار محاولات التغلب على الإنسداد في تدفق المعلومات و ربط الإستراتيجية طويلة المدى مع الأفعال و النشاطات قصيرة المدى ، استلزم نظام قيادة إستراتيجي يأخذ كل هذه الأمور بعين الاعتبار، و من هنا يمكن استخدام BSC لمساعدة متخذي القرار على تنفيذ و تقييم و تعديل الإستراتيجية و ذلك من خلال العمليات التالية :

- ترجمة الرؤية،

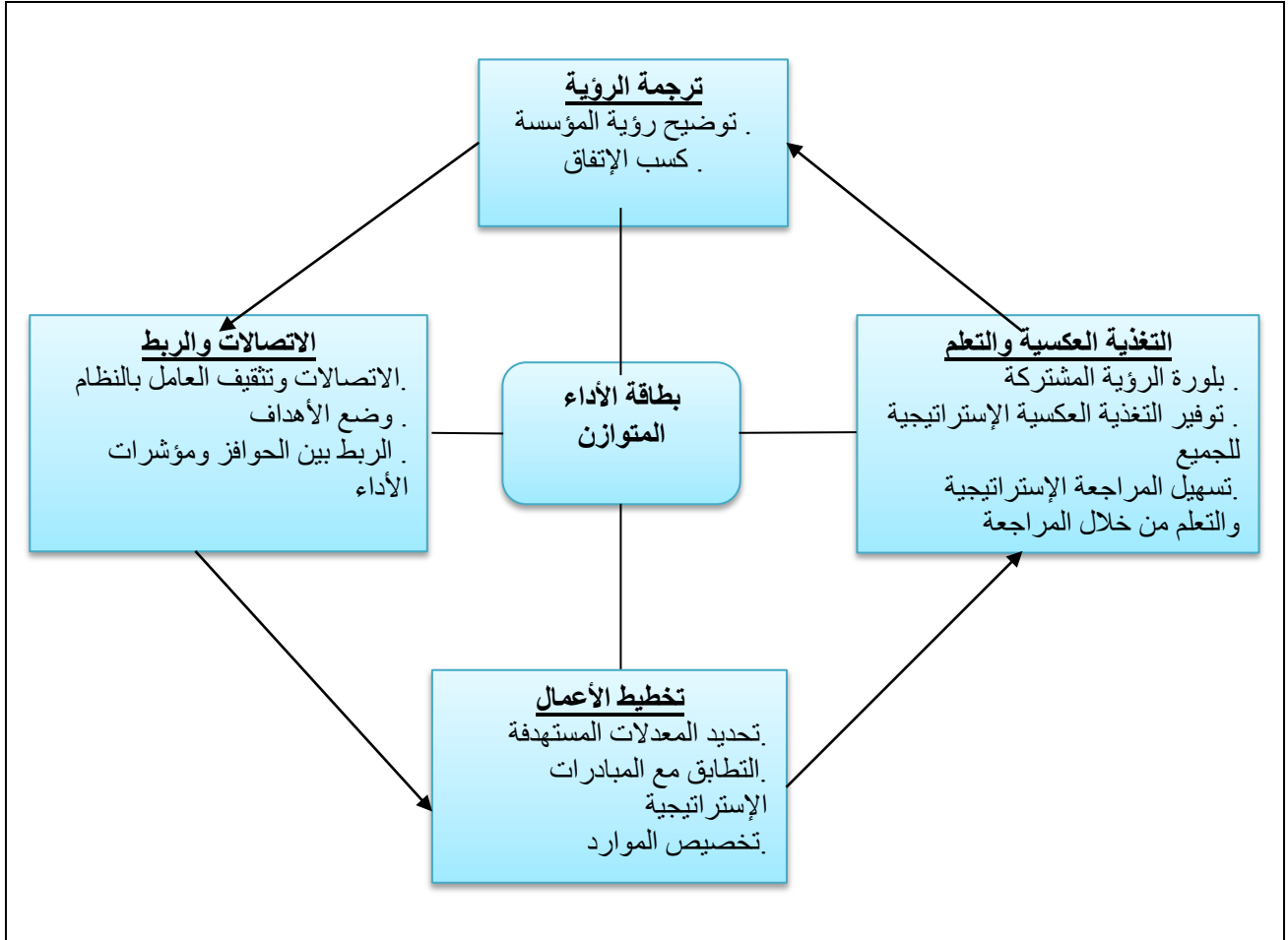
- الإتصال و الربط،

- تخطيط الأعمال،

- التغذية العكسية و التعلم.

و الشكل التالي يوضح العمليات الأربع السابقة :

الشكل رقم 02 : القيادة الإستراتيجية و المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر : طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس : مرجع سابق ، ص 280.

1 ترجمة الرؤية :

يتم ترجمة رؤية المؤسسة إلى أهداف و يتم ذلك من خلال تحديد السوق و القطاع الذي ستقوم المؤسسة بخدمته و النشاط فيه ، كما تحدد المؤسسة أهداف و مؤشرات كل من العمليات الداخلية ، التعلم التنظيمي ، الزبائن ، و النجاح المالي حيث تحدد في كل محور ما المطلوب عمله على وجه التحديد¹.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : مرجع سابق ، ص 291.

و ترجمة الرؤية تساعد المسيرين في بناء اتفاق جماعي حول رؤية المؤسسة و إستراتيجياتها و من أجل أن يتصرف الأفراد وفق الإستراتيجية يجب التعبير عنها بمجموعة متكاملة من الأهداف و المؤشرات المتفق عليها من قبل كل المدراء على كل المستويات التنفيذية التي تعتبر موجّهات و محددات النجاح طويلة الأجل¹.

2 الإتصال و الربط :

إن إعلام جميع العمال بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها من دعائم نجاح الإستراتيجية ، مما يتطلب توصيل و ربط الأهداف الإستراتيجية مع المؤشرات المختلفة ، فهذه الوظيفة تسمح للمدراء بإيصال إستراتيجية المؤسسة إلى المستويات العليا و الدنيا في المؤسسة ، و ربطها بأهداف الأقسام و الأهداف الفردية ، ف BSC تضمن للمدراء أن كافة المستويات في المؤسسة تفهم أن الإستراتيجية بعيدة المدى ، و أن الأهداف الفردية و الجماعية متطابقة (متألّفة) معها ، و هذا يتطلب مشاركة واسعة في إنشاء BSC التي تعمل على :

- تقديم معلومات محددة،

- تساعد على فهم أفضل للمسيرين للأهداف الإستراتيجية،

- المشاركة الواسعة تبني التزاماً أقوى اتجاه تحقيق هذه الأهداف.

و قد قام Robert S. Kaplan & David P. Norton بتقسيم هذه العملية إلى ثلاثة مراحل² :

- الإتصال و التعلم : حيث يتم إيصال BSC إلى كل المستويات و الأقسام في المؤسسة.
- التأكد من أن الأهداف المصممة من قبل مركز المؤسسة لها صلة بأهداف و بوحدات العمل و المصالح و الأفراد ، و لهذا يجب أن تحتوي BSC على مستويات من المعلومات (أهداف المؤسسة ، أهداف الوحدات و الأقسام ، أهداف الأفراد).

¹ طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي ادريس : مرجع سابق ، ص 280.

² المرجع نفسه ، ص 281.

- ربط المكافآت مع مؤشرات الأداء ، مما يولد محيط تنافسي داخل المؤسسة ، الأمر الذي يساعد في تحسين كفاءة و فعالية المؤسسة.

3 تخطيط الأعمال :

هذه العملية تجعل من المؤسسات قادرة على توحيد خططها المالية و خطط أعمالها ، هذا لأن غالبية المؤسسات قد تقوم بتنفيذ تشكيلة متنوعة من التغييرات ، و من الصعب توحيد تلك المبادرات المتنوعة لغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، و لكن عند استخدام الأهداف الموضوعية في BSC في محاورها الأربعة كأساس لتوزيع الموارد و تحديد الأولويات و كيفية تحقيق المخرجات المطلوبة ، فهذا يساعد على إجراء و تنسيق تلك المبادرات التي تقود نحو الأهداف الإستراتيجية المتوسطة و طويلة المدى.

4 التغذية العكسية و التعلم :

تعطي هذه العملية المؤسسات القدرة على ما نسميه التعلم الاستراتيجي ، حيث يمكنهم ذلك من مراقبة و تعديل أي قصور في تنفيذ الإستراتيجية و تصحيح أي خطأ في ذلك¹.

إن استخدام BSC كجزء مركزي في نظام القيادة الإستراتيجية يركز على التعلم ذي الحلقة المزدوجة الذي يولد تغييرا في إفتراضات الأفراد و نظرتهم حول علاقات السبب و النتيجة المستند في تقييم الأداء الإستراتيجي ، بتوجيه الأسئلة التالية² :

- هل تعلمنا ما كنا نريد أن نتعلمه ؟

- هل حققنا النتائج التي نعتقد أننا يجب أن نحققها ؟

- ما الذي نحتاجه ليكون عملنا مختلفا في المستقبل ؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة و المعلومات حول التغييرات في المحيط الخارجي من أسس التحليل الواسع المؤدي إلى قرارات حول الصلاحية المستمرة للخيارات الإستراتيجية التي يتم وضعها في BSC ، هذا و توفر BSC ثلاثة عناصر ضرورية للتعلم الإستراتيجي تتمثل في :

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : مرجع سابق ، ص 292.

² طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس : مرجع سابق ، ص 283.

- الإفصاح عن الرؤية المشتركة للمؤسسة : بحيث تحدد النتائج التي تحاول المؤسسة كفريق عمل تحقيقها.
 - توفر BSC نظام التغذية العكسية الإستراتيجية : إذ ينظر إليها أنها مجموعة من الفرضيات حول علاقات السبب و النتيجة و أن نظام التغذية العكسية يجب أن يكون قادرا على اختبار و إثبات و تعديل الفرضيات الموجودة من خلال وضع الأهداف القصيرة الأجل ضمن عملية تخطيط الأعمال.
 - تسهيل عملية مراجعة الإستراتيجية : التي تعد أساسية للتعلم الإستراتيجي الذي يشتمل على جمع التغذية العكسية و اختبار الفرضيات التي استندت عليها الإستراتيجية و إجراء التعديلات الضرورية.
- و عليه فإن BSC ستعمل على تحفيز المدراء لمعرفة مدى ملاءمة الإستراتيجية التي يتبنونها ، أي تعطي القدرة على التعلم الإستراتيجي ، مما يجعلها ذات أهمية و قيمة أكبر بالنسبة للمؤسسات التي ترغب بوضع نظام قيادة استراتيجي.
- و كخلاصة تشكل بطاقة الأداء المتوازن إطارا جديدا يسمح بإدماج المؤشرات الإستراتيجية إلى جانب المؤشرات المالية للأداء السابق و تقترح محددات للأداء المالي المستقبلي تتمثل في الزبائن و العمليات الداخلية و التعلم التنظيمي ، و تركز على ترجمة واضحة و صارمة للإستراتيجية في شكل أهداف و مؤشرات حقيقية ، و إعلام جميع العمال بها ، و تعمل على توحيد الجهود لتجسيد الإستراتيجية كما توفر التغذية العكسية مما يساعد في المراجعة و التصحيح.

المطلب الثالث : مبادئ بطاقة الأداء المتوازن

يعتبر سر نجاح المؤسسات اليوم في التجانس ، و التوجه الموحد لفريق الإدارة و مراكز الربحية ، و بفضل BSC يمكن ضمان هذين العنصرين في كل مستويات المؤسسة ، و لقد حدد الباحثان : Robert S. Kaplan & David P. Norton خمسة مبادئ تنتم بها BSC تشترك فيها كل المؤسسات التي نجحت في تجسيد المؤسسة الموجهة إستراتيجيا بفضل BSC ، و التي يمكن تلخيصها في الشكل التالي :

الشكل رقم 03 : مبادئ بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : Robert. S.Kaplan et David. P.Norton : **Comment utiliser le tableau de bord**

prospectif , Edition d'Organisation , Paris , 2001 , P 10.

أولاً : ترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم عملية¹

لا يمكن تطبيق الإستراتيجية ما لم تتمكن المؤسسة من وصفها و تحديدها ، و تستعمل المؤسسات في ذلك التخطيط بالسيناريو هذه الطريقة التي تعتمد على تحديد و نمذجة العوامل السياسية ، الإقتصادية ، الإجتماعية ، الداخلية ،... إلخ ، لمعرفة أثرها الإيجابي أو السلبي على الإستراتيجية المختارة ، و تحدد السيناريوهات التي تستطيع الإستراتيجية فيها الصمود و البقاء و العكس ، هذه الطريقة لصعوبتها و عدم إمكانية إحصاء كل العوامل التي قد تؤثر في المؤسسة .

قد قدم Robert S. Kaplan & David P. Norton إطارا عاما لوصف و تطبيق الإستراتيجية من خلال علاقات " سبب- نتيجة " الذي يعتبر قاعدة بناء BSC و حجر الزاوية لبناء نظام إستراتيجي لتحسين أداء المؤسسة ، فتوضيح العلاقة التي تظهر كيفية تحويل الأصول الغير الملموسة و التي في غالب الأحيان تكون مستغلة بصفة غير سليمة ، أولاً تستغل نهائيا إلى نتائج ملموسة و مالية و بصفة تسمح بوصف مسار خلق القيمة لمختلف المتعاملين مع المؤسسة.

يمكن من خلال العلاقة " سبب- نتيجة " توفير منهجية لوصف واضح و منسجم لكل مستويات المؤسسة ، و إنشاء مرجعية مشتركة تمكن جميع الأفراد من فهم الإستراتيجية.

ثانياً : وضع المؤسسة في توافق مع الإستراتيجية

إن الهيكل التنظيمي حسب الوظائف المستعمل في غالبية المؤسسات يساعد على التخصص ، و لكن يدعم الإنعزال و يصعب بذلك عملية الإتصال و التنسيق و تجسيد الإستراتيجية.

إن أداء المؤسسة يتعدى أن يكون مجموع أداء أجزائها ، التي يجب أن تكون مندمجة و متجانسة ، مما يستدعي من المؤسسة تحديد الروابط التي ستؤدي إلى التآزر و ضمان عمل هذه الروابط ، مما يستوجب على المسيرين تخطي الهياكل الهرمية الرسمية إلى أولويات و مفاهيم إستراتيجية متجانسة يمكن أن تستعمل من طرف كل الوحدات ، فليس من الضروري

¹ Robert. S.Kaplan et David. P.Norton : Comment utiliser le tableau de bord prospectif , op-cit , p 12

تغيير الهيكل التنظيمي ، فمراكز الربحية و المصالح المشتركة في ترابط مع الإستراتيجية بواسطة المفاهيم و الأهداف المشتركة المحددة في BSC¹ .

و قول Robert S. Kaplan & David P. Norton " إن المؤسسات الناجعة تستعمل BSC بطريقة مترابطة و متناسقة في كل مستويات المؤسسة لضمان أن الكل أكبر أهمية من مجموع أجزاء المؤسسة " ² .

ثالثا : العمل على أن تكون الإستراتيجية مهمة الجميع³

لا يمكن للمدير أو فريق الإدارة في المؤسسة من تطبيق الإستراتيجية الجديدة بدون المشاركة الفعلية لكل عون في المؤسسة ، مما يستوجب التأكد من أن كل العمال قد فهموا الإستراتيجية و العمل على توجيه نشاطهم و أعمالهم اليومية بشكل يساهم في نجاح و تجسيد هذه الإستراتيجية.

تستعمل BSC لشرح و توصيل و تكوين كل أطراف المؤسسة حول الإستراتيجية ، و تعتمد BSC في غالب الأحيان في تحديد الأهداف الفردية (مقابلات فردية) و الإتصال الجماعي حول إستراتيجية المؤسسة ، و ذلك بهدف جعل الإستراتيجية مهمة الجميع ، يفهمها الجميع و يحفزون لتطبيقها (من خلال ربط نظام التحفيز بـ BSC).

رابعا : تحويل الإستراتيجية إلى مسار مستمر

في أغلبية المؤسسات ، مسار التسيير مبني حول الموازنات و المخططات و عقد الإجتماعات الشهرية للتسيير لمقارنة الأداء الفعلي مع ما هو مخطط.

فالتسيير العملي (التكتيكي) ضروري و لكن يجب أن يكمل بتسيير إستراتيجي ، فالمؤسسات الموجهة إستراتيجيا تتبنى مسارا يهدف إلى تسيير الإستراتيجية يسمى "المسار المزدوج" الذي يمزج بين التسيير التكتيكي (الموازنات ، التحليل المالي الشهري ،... إلخ) و التسيير الإستراتيجي في مسار مستمر من خلال : ⁴

¹ Robert. S.Kaplan et David. P.Norton: **Comment utiliser le tableau de bord prospectif** , op-cit , p 13.

² Idem.

³ Ibid , p 14.

⁴ Ibid , p 17.

- نظام معلومات يسمح للأعوان بالاندماج في الإستراتيجية،

- ربط الإستراتيجية و الموازنات و هذا يظهر حاجة المؤسسة إلى موازنات إستراتيجية و موازنات عملية.

إن مسؤولي و مسيري المؤسسات الناجحة يهتمون بالأفكار و المعارف المتولدة من المؤسسة من أجل تطوير و مراجعة مستمرة للإستراتيجية ، عوض أن تكون الإستراتيجية حدثاً سنوياً فهي عبارة عن مسار مستمر.

خامساً : التغيير بفضل قيادة المسيرين¹

الأدوات و المسارات لا تكفي وحدها لإنشاء مؤسسة موجهة استراتيجياً كما ينبغي ، فتجربة الباحثان Robert S. Kaplan & David P. Norton في أكثر من 200 مؤسسة أثبتت أن من أهم شروط النجاح هو الارتباط و قوة الفريق الإداري.

قد تتطلب الإستراتيجية التغيير في أغلب مستويات التنظيم ، كما تستدعي العمل ضمن فرق (العمل الجماعي) بهدف التنسيق حول هذه التغييرات ، و تحقيق الإستراتيجية فيها يتطلب التركيز و الإهتمام المستمر بالمشاريع و أداء التغيير مقارنة بالنتائج المحددة.

إن النجاح في تحقيق مشروع BSC هو عبارة عن تحقيق و بناء آلية تغيير و ليس آلية قياس فقط ، و ذلك بتعبئة الجميع لخلق ديناميكية دفع للمسار التغييرى ، متابعته ، و مراقبته بهدف الوصول إلى نموذج جيد للإدارة الإستراتيجية ، و هذا ما يتطلب فهم الجميع للإستراتيجية ، و قيادة فعالة من قبل المسيرين و التي تدفع بدورها باقي العمال إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

¹ Ibid , p 19.

المطلب الرابع : أهمية بطاقة الأداء المتوازن

يقوم نظام BSC بجمع المعلومات التي تساعد المديرين على فهم الأداء و قيادته ، و من خلال استخدام BSC تتضح منافعها التي يمكن إجمالها في ¹:

- ترجمة الرؤية و إستراتيجية المؤسسة : إن المناقشات الدورية لعناصر BSC تسمح بالتركيز على العوامل الأساسية للنجاح و تحدد الفرص الإستراتيجية و كيفية متابعتها و العمل على إيصال الإستراتيجية إلى كل مستويات المؤسسة.

- ربط النشاطات بالأهداف الإستراتيجية : يجعل نشاطات و مهام العمال تصب و تخدم تحقيق الإستراتيجية ، حيث يساعد BSC على تغيير السلوكيات و يقلص من التصرفات الإنتهازية ، و ينمي درجة المسؤولية ، ف BSC يبين أن وحدات التسيير و المتعاونين يشاركون في مسار خلق القيمة.

- أداة لقياس الأداء : فأنظمة القياس التقليدية أصبحت غير كافية لكونها تركز على أداء ماض و لا تسمح بتقييم التطور الحالي و التقدم في الإستراتيجية ، و تعتبر جزئية كونها لا تغطي سوى جزء من تطلعات و رهانات المؤسسة.

إن BSC نظام قياس إستراتيجي لتحسين أداء المؤسسة ، فهو نظام توقعي للأداء يغطي الأداء الماضي و المستقبلي ، و يوازن و يغطي كل نشاطات المؤسسة (المالية، التسويق...إلخ) ، و يربط بين المؤشرات علاقات " سبب- نتيجة " .

و يمكن ذكر فوائد أخرى ² :

- تزويد الإدارة بالمؤشرات المتقدمة (القائدة) و مؤشرات النتائج عن المؤسسة ، مما يعطي نظرة شاملة عن عمليات المؤسسة مما يمكنهم من إدارة المؤسسة على المدى الطويل.

- التنسيق الإستراتيجي من خلال فهم جميع العمال ، كيف و ماذا يمكن أن يعملوا لدعم الإستراتيجية.

¹ Robert. S.Kaplan et David. P.Norton : le tableau de bord prospectif { pilotage stratégique les axes de succès} , Edition d'Organisation , Paris , 1991, p 33.

² طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي ادريس : مرجع سابق ، ص 278.

- يمكن استخدامها كنظام لتحسين الأداء في المدى المتوسط و الطويل لأن BSC تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية و تعالج عجزها بربط إستراتيجية المؤسسة الطويلة المدى بأفعالها و نشاطاتها قصيرة المدى.

- تسمح بمقارنة أداء الإدارات و المصالح المختلفة في المؤسسة ، لأن كل قسم له أهدافه الخاصة و مؤشرات لمعرفة مدى تحقيق تلك الأهداف ، مما يؤدي إلى خلق محيط عمل تنافسي.

- آلية عادلة لتقييم الأداء و أساس صرف الحوافز و المكافآت.

- يوفر المعلومات من أربع محاور مختلفة ، فإنها تقلل من حجم المعلومات و ذلك بتحديد المؤشرات المستخدمة.

مما سبق تتضح أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كونها إطار عمل متكامل يترجم المشروع المستقبلي و إستراتيجية المؤسسة في شكل متجانس مع مؤشرات الأداء ، إضافة إلى ذلك يتجاوز عملية القياس إلى إعتبره حجر الزاوية للعمليات التسييرية ، بحيث يكون وسيلة إتصال و ربط خاصة بين النشاطات و إستراتيجية المؤسسة ، و يعتمد على مجموعة من المؤشرات تبرز محددات الأداء الحاضر و المستقبلي و ذلك بربط النتائج التي تسعى إلى تحقيقها مع العوامل المحددة لها. و يعمل المسيرين من خلال ذلك على حشد كل الطاقات و المعارف و الكفاءات لمختلف الأطراف نحو تحقيق الأهداف المسطرة ، هذا ما يبرر الرواج الكبير الذي تعرفه في أوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية.

المطلب الخامس : تطور بطاقة الأداء المتوازن

حاول الكثير من الباحثين تطوير بطاقة الأداء المتوازن منهم Guninde ، Bieker ، Supizet و سنركز في هذا المطلب على تطور BSC مع الأخذ بعين الإعتبار لدور المؤسسة الإجتماعي و كذا دورها تجاه المحيط الذي تعمل.

أولاً : المسؤولية المجتمعية للمؤسسة (RSE) Responsabilité Sociétale de l'entreprise

تستمد المؤسسات أسباب وجودها أصلا من مدى قدرتها على تحقيق الربح لأصحابها و المساهمين فيها ، و لكن بالطبع لا تتوقف مسؤولية المؤسسات عند هذا الحد ، بل تترتب عليها أيضاً مسؤوليات مجتمعية و أخلاقية و محيطية.

فقد إكتسب مفهوم المسؤولية المجتمعية للمؤسسة أهمية كبيرة خاصة في المجتمعات الغربية و عالم الأعمال اليوم ، لتتامي المطالبة بتبني دور إجتماعي أكبر للمؤسسات و أصحاب رأس المال ، خاصة مع ما حدث لمؤسسات مثل (Parmalat ، Enron ، World Com ، Tyco ، Daewoo) ، من الفساد الإداري ، مما أدى إلى تزايد أهمية مواضيع مثل إدارة الأعمال الأخلاقية ، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات ، شفافية عمل المؤسسات ، و غيرها من مواضيع لها علاقة بإدارة المؤسسات.

مواضيع مختلفة أصبحت أكثر مترابطة و متقاربة مثل : استمرارية التطور الإجتماعي و الإقتصادي ، الأمن ، محاربة الفقر ، حقوق الإنسان ، المحيط...إلخ ، كل هذه المواضيع أصبحت لها علاقة و إرتباط مباشر بعمل المؤسسات و محيطها و كيفية و طريقة عملها في المجتمع.

1 مفهوم المسؤولية المجتمعية : تتمثل في مراعاة المؤسسات لدورها الإجتماعي و الإقتصادي إضافة إلى الإهتمام بمحيطها ، فهي مفهوم يرتبط مباشرة بالتنمية المستدامة*¹ ، و

*: تنمية تسمح بتلبية احتياجات و متطلبات الأجيال الحاضرة دون الإخلال بقدره الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها

(Rapport Brundtland de la Commission mondiale de l'environnement, soumis à l'Assemblée générale de l'ONU fin 1987).

¹ Abdelaziz Belaidi: **La responsabilité sociétale de l'entreprise** , Séminaire pour les étudiants en Magistère – Management , ESC , Alger , Janvier 2008 , P 8.

يمكن اعتبارها كذلك الطريقة التي لا تبحث على تعظيم الأداء المالي فقط بل كذلك الأداء الإجتماعي و المحافظة على المحيط.

و من هذه المسؤوليات على سبيل المثال لا الحصر، الإستثمار و تنمية الموارد البشرية، و توفير محيط عمل ملائم ، احترام حقوق الإنسان ، الارتقاء بمستوى المعيشة ، حماية المحيط ، و المحافظة على خصوصية المجتمع و مساعدته على مواكبة التطورات الإقتصادية و التقنية...إلخ.

إذن تعتبر RSE الإلتزام المستمر من قبل المؤسسات بالتصرف أخلاقيا و المساهمة في تحقيق التنمية الإقتصادية و العمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للعمال و عائلاتهم ، و المجتمع ككل، و تعتمد RSE أساسا على القيم الأخلاقية التي تحترم :

- كل الأطراف ذات الصلة و التأثير بالمؤسسة الداخليين و الخارجيين (مسيرين ، المساهمين العمال ، الزبائن ، الموردين ، المنافسين...إلخ).

- المجتمع (الجماعات المحلية ، جمعيات المستهلكين ، الجمعيات الخيرية...إلخ).

- المحيط : بالمحافظة عليه و محاربة بعض المظاهر و محاولة إيجاد حلول لها مثل

(الإحتباس الحراري ، تآكل طبقة الأوزون ، التصحر، التلوث ، الصيد المفرط ، التنوع

البيولوجي ...إلخ).

2 مبادئ المسؤولية المجتمعية للمؤسسة :

تتلخص مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في احترام النقاط التالية ¹ :

✓ حقوق الإنسان :

- الحماية والاحترام الدولي لحقوق الإنسان،

- أن لا تكون المؤسسات شريك في انتهاك هذه الحقوق مثل استغلال الطفولة.

✓ معايير العمل :

- احترام حرية إنشاء الجمعيات و النقابات العمالية،

¹ Abdelaziz Belaidi : Op-cit , p 6.

- إلغاء كل أنواع التمييز في التشغيل و التعيين،
- محاربة تشغيل و استغلال الأطفال.

✓ المحيط :

- القيام بمبادرات لترقية مفهوم المسؤولية المجتمعية،
- تشجيع تطور و انتشار التكنولوجيا التي تحترم سلامة المحيط،
- تبني مناهج تولي الإهتمام بالمحيط.

✓ أخلاقية :

- مكافحة الفساد و الأعمال الأخلاقية مثل الرشوة.

إن تبني المؤسسة لمفهوم المسؤولية المجتمعية يمكن أن يمنحها بعض المزايا منها تقليص تكاليف التشغيل ، و تحسين الصورة العامة لأصناف المنتجات و سمعتها ، و زيادة المبيعات ، و إخلاص الزبائن ، و تحسين الإنتاجية و جودة منتجاتها...إلخ.

ثانياً: بطاقة الأداء المتوازن المعدلة SUSTAINABLE BALANCED SCORECARD

بروز مفهوم المسؤولية المجتمعية للمؤسسة RSE حتم على أغلبية المؤسسات الغربية الكبرى نشر تقريراً سنوياً حول أثر نشاطها على المحيط و المجتمع ، هذا لتجاوز التقرير المالي و الإهتمام بكيفية تحكم نظام التسيير الداخلي للمؤسسة في المتغيرات الإجتماعية و متغيرات المحيط ، و كيفية تعبئة العمال و توجيه سلوكهم حول هذه القيم.

و لهذا حاول العديد من الباحثين تطوير BSC بإدماج الإهتمام بالمحيط و محاولة تطبيقه في إشكالية التنمية المستدامة هذا ما أظهر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المعدلة.

طور هذا المفهوم مجموعة من الباحثين من جامعة ST Gallen و INSEAD بالتعاون مع جامعة Lueneburg ، حيث تم اختياره على مجموعة هامة من المؤسسات منها (البنك السويسري UBS ، Volkswagen ، Vivendi).

يترجم هذا المفهوم بإضافة محور خامس يسمى " المجتمع " أو " non market " ، أو بإدخال إستراتيجية التنمية المستدامة على مستوى المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ، و حسب

الباحثان Bieker & Guninder يوجد عدة نماذج لدمج بعد المحيط و المجتمع في BSC تتمثل في :¹

- **طريقة جزئية** : يتم دمج مؤشر أو اثنين للتنمية المستدامة في أجزاء من BSC مختارة بدقة.

- " إضافة محور خامس لـ BSC ، تظم مؤشرات و أهداف المؤسسة فيما يخص المحيط و المجتمع " ².

- **طريقة كلية** : حيث يتم دمج بعد المحيط و المجتمع في كل أبعاد BSC ، مما يسمح بترقية مفهوم التنمية المستدامة في المؤسسة.

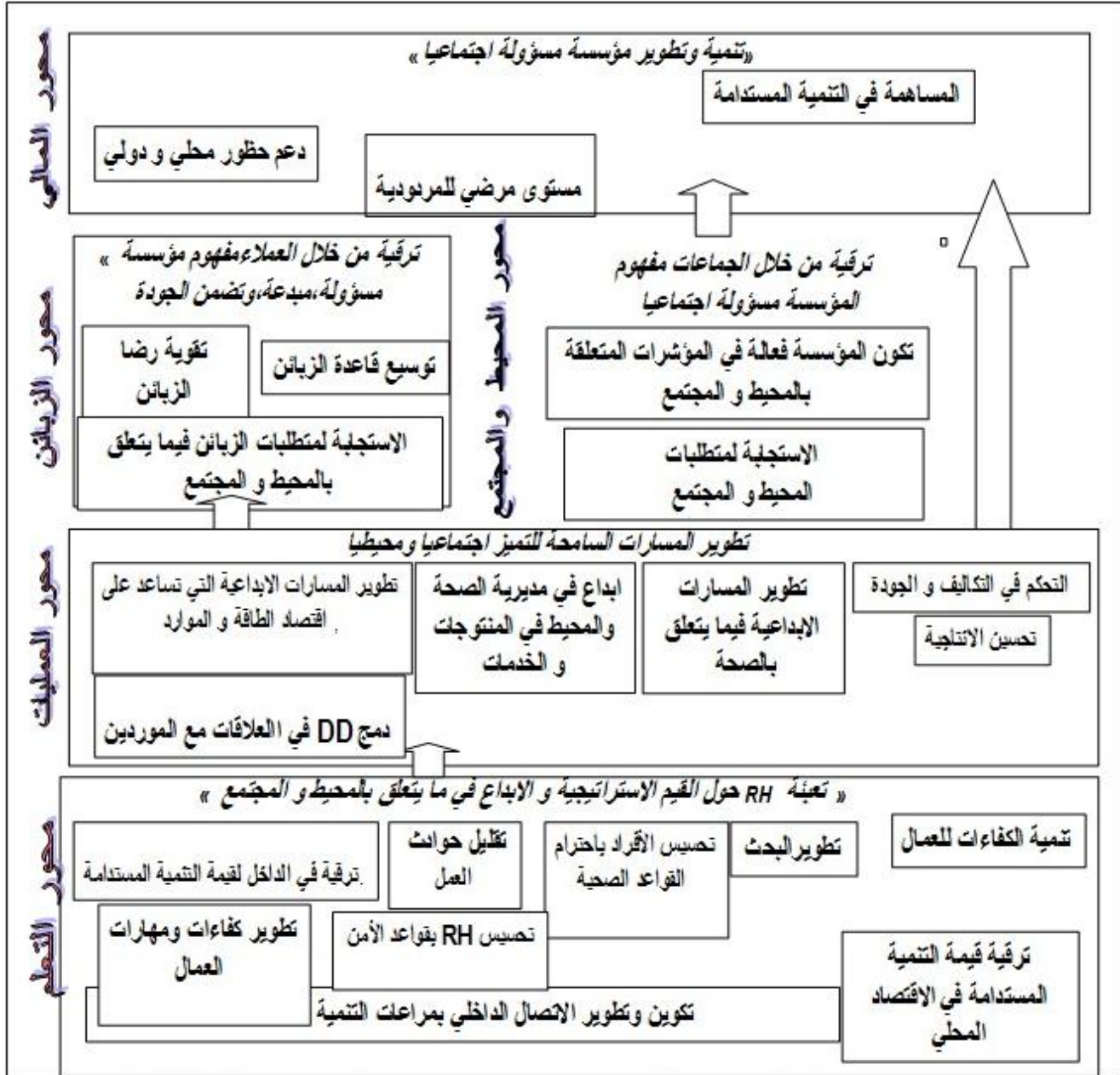
- **طريقة عرضية** : يتم دمج إستراتيجية التنمية المستدامة في مخطط العلاقة "سبب-نتيجة"

الشكل التالي يبين بطاقة الأداء المتوازن المعدلة و كيفية دمج بعد المحيط و المجتمع في BSC معتمدا على الطرق السابقة :

¹ Gérald Naro : **Les indicateurs sociaux Du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting** , www. pedagogie.ac-montpellier.fr, p 5 , date de consultation : 23/02/2011 à 21H30.

² DAVIS T.R : **Developing an employee Balanced Scorecard { linking frontline performance to corporate Objectives }** , printed by acid-free paper , United States of America , 1996 , p 14.

الشكل رقم 04 : بطاقة الأداء المتوازن المعدلة Sustainable Balanced scorcard



المصدر : Gérard Naro : Les indicateurs sociaux Du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting , Op-cit , p9.

يوضح الشكل السابق أن المسؤولية المجتمعية و محيط المؤسسة تتجسد من خلال التوازن بين تحقيق الأرباح و حماية المحيط و الإنخراط في أنشطة المجتمع و ذلك بـ :

- الإهتمام و التحسين المستمر لقدرات و مهارات الموظفين ، و العمل على توفير مكان عمل صحي يفي بمتطلباتهم حتى يمكن للموظفين تقديم أفضل ما عندهم ، و تعزيز دوافع انتماء العمال للمؤسسة.

- تطوير المسارات التي تسمح للمؤسسة من التميز إجتماعيا و في محيطها من خلال دمج مفهوم التنمية المستدامة في التعامل مع الموردين من خلال احترام الإتفاقيات و تشجيع اختيار المنتجات بطرق أخلاقية و مسؤولة ، و الإقتصاد من الطاقة و الموارد للعمل على تحسين الإنتاجية و تخفيض التكاليف و انخراط عمال المؤسسة في حماية المحيط ، حيث يتم توعيتهم و تدريبهم حول مسائل تتعلق بالمحيط ، و الصحة و السلامة.

- من خلال محور الزبائن تسعى المؤسسة لتطوير مفهوم المؤسسة لتصبح مسؤولة إجتماعيا و عن محيطها من خلال الإهتمام أكثر بتحسين المستمر للجودة و الخدمات حيث تعتمد قيمة المؤسسات بصورة متزايدة على الأصول غير الملموسة مثل السمعة (شهرة المؤسسة) ، حيث تحتاج لتحسين أدائها الإجتماعي و اتجاه المحيط الذي تعمل فيه مما يكسبها مزايا تنافسية.

- تم إضافة محور آخر يتعلق بالمحيط و المجتمع حيث يتضمن مؤشرات عن كافة الأنشطة التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات و المساهمات للمؤسسات التعليمية و الثقافية و الرياضية و الخيرية ، الإسهامات في برامج التعليم و التدريب الإجتماعي و مشاريع التوعية الإجتماعية و ما إلى ذلك ، و يشمل كافة تكاليف الأداء الإجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع و المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة تقليل الأضرار عن المحيط و المتولدة من أنشطتها الصناعية ، و هذه تشمل تكاليف حماية تلوث الهواء ، المحيط البحري ، المزروعات ، الأعشاب الطبيعية و تلوث المياه...إلخ.

- و في المحور المالي تحاول المؤسسة تحقيق مستوى مقبول من المردودية مع مساهمتها في التنمية المستدامة ما يؤدي إلى زيادة سمعتها و قدرة حصولها على تمويل و تسهيلات ، و بذلك تنمي مزاياها التنافسية ، إذن مع تزايد الإهتمام بمسؤولية المؤسسات نحو مجتمعها و محيطها ، حاول الباحثون تطوير بطاقة الأداء المتوازن للتلاؤم مع هذه المستجدات إما بإضافة محور خامس يحتوي على مؤشرات المجتمع و المحيط ، أو إدماج مفهوم المسؤولية الاجتماعية و المحيط و مفهوم التنمية المستدامة في مؤشرات المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن لربط المؤسسة أكثر بأهداف إجتماعية و المحيط الذي تعمل فيه.

المبحث الثاني : تحليل محاور بطاقة الأداء المتوازن

سننظر في هذا المبحث إلى المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ، و المتمثلة في المحور المالي ، محور الزبائن ، محور العمليات الداخلية ، محور التعلم التنظيمي ، إضافة إلى العلاقة (سبب - نتيجة) التي تربط بين المحاور السابقة.

المطلب الأول : المحور المالي

الهدف الأساسي لكل الإستراتيجيات هو ضمان عائد مرض للأموال المستثمرة في فترة محددة ، و تعظيم مستحقات المساهمين أي تحسين موقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك ، لذلك تقوم المؤسسات بتحديد أهداف مالية (قصيرة ، متوسطة ، طويلة المدى) و مؤشرات لمراقبة الأرباح ، الخسائر ، السيولة ، القوة المالية... الخ ، و التي تسمح بمعرفة ما إذا كان تطبيق الإستراتيجية و مختلف السياسات يساهم في تحسين النتيجة المالية.

التساؤل الذي يطرح في هذا المحور هو :

- ما هي القيمة المحققة للمساهمين؟،
- كيف يجب أن تبدو المؤسسة أمام الملاك؟.

يوضح Robert S. Kaplan & David P. Norton ثلاثة أهداف مالية أساسية تقود الإستراتيجية¹:

- نمو رقم الأعمال من خلال تنويع مصادر الإيرادات،
- تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية،
- الإستغلال الأمثل للأصول و الاستثمارات.

¹ Robert. S.Kaplan et David. P.Norton : **Le tableau de bord prospectif** , Op-cit , p 65.

أولاً : المؤشرات المالية

تتواجد المؤسسات في إحدى المراحل الثلاث لدورة الحياة (المشروع / المنتج) و المتمث ب مرحلة الإنطلاق و النمو، النضج ، الركود ، و تستعمل في تحديد المرحلة غالباً النسب المئوية لنمو المبيعات لتحديد نقاط التغير من مرحلة إلى أخرى ، حيث عندما تزداد المبيعات ب 10% سنوياً فالمنتج في مرحلة النمو، ولما يكون النمو بين 0 و 10% فالمنتج في مرحلة النضج و أخيراً عندما يصبح الإتجاه السنوي سالباً فهو الركود ، و لهذا فإن الأهداف المالية يمكن أن تتغير بحساسية كبيرة في كل مرحلة ، لذلك عند اختيار المؤشرات المالية يجب مراعاة الإستراتيجيات في مرحلة :

- إستراتيجية مرحلة الإنطلاق و النمو : تطبق في المؤسسات التي تطلق منتجات جديدة ترغب في تحقيق نمو و ازدهار لحصتها بالسوق ، و يتعين عليها القيام بإستثمارات كبيرة من أجل تعزيز و تطوير هذه المنتجات جديدة.

- إستراتيجية مرحلة النضج : تطبق لدى المؤسسات التي بها تدفق مستمر للإستثمارات و تنوعها من فترة إلى أخرى للوجود المستمر بالسوق ، فهي تحاول استغلال أكبر قدر ممكن لحصتها السوقية.

- إستراتيجية مرحلة الركود : يكون المنتج في نهاية دورة حياته مما يشجع المؤسسة على محاولة جني ثمار هذه المنتجات بأسرع وقت ممكن.

يمكن عرض المؤشرات المالية الخاصة بكل هدف و توجه إستراتيجي لمرحلة الحياة في الجدول التالي :

الجدول رقم 01 : المؤشرات المالية في بطاقة الأداء المتوازن

استغلال الأصول	تخفيض التكاليف	نمو رقم الأعمال	
<ul style="list-style-type: none"> - المبيعات/الاستثمارات - مصاريف البحث والتطوير/ المبيعات 	<ul style="list-style-type: none"> - رقم الأعمال بالنسبة لكل عامل 	<ul style="list-style-type: none"> - معدل نمو رقم الأعمال - حصة المنتجات الجديدة من رقم الأعمال 	الإنطلاق و النمو
<ul style="list-style-type: none"> - العائد على الاستثمار - نسبة استغلال الأصول - نسبة رأس المال العامل - دورة النقدية (السيولة) 	<ul style="list-style-type: none"> - تكاليف المردودات مقارنة بالمنافسة - معدل تخفيض التكاليف - مصاريف غير مباشرة / المبيعات 	<ul style="list-style-type: none"> - حصة السوق - حصة المنتجات الجديدة من رقم الأعمال - المردودية لكل صنف زبائن 	النضج
<ul style="list-style-type: none"> - فترة الاسترداد - الهامش الإجمالي 	<ul style="list-style-type: none"> - الإنخفاض في تكلفة الوحدة 	<ul style="list-style-type: none"> - مرودية كل صنف زبائن - نسبة الزبائن غير مريحين 	الركود

المصدر : Robert. S.Kaplan et David. P.Norton : **Le tableau de bord prospectif** , Op-cit , p 67.

يوضح الجدول السابق الترابط بين كل مرحلة من دورة حياة المؤسسة (المشروع / المنتج) و الأهداف الإستراتيجية الثلاث لكل المؤسسات في الجانب المالي ، حيث يختلف اعتماد المؤشرات الخاصة بالأهداف السابقة و المتمثلة في :

نمو رقم الأعمال ، تخفيض التكاليف ، الإستغلال الأمثل لأصول المؤسسة ، حسب مراحل دورة الحياة بسبب خصائص كل مرحلة ، حيث على أساس الربط بين مرحلة حياة مجال النشاط و متطلباته و مزاياه تتخذ المؤسسة الإستراتيجية الملائمة منها : (توسيع ، تحديد مجال أضييق ، سيطرة ، تصفية...الخ).

من خلال النقاط السابقة يتضح أن هذه المؤشرات تستعمل لمعرفة مدى تقدم المؤسسة في تحقيق الأهداف المالية المسطرة المتمثلة أساسا في ضمان عائد مرضي للمساهمين ، حيث تعمل هذه المؤشرات

على توضيح الأهداف المالية لتتوافق مع الوحدات و مختلف مراحل حياة المنتج . و يمكن إضافة بعض المؤشرات التي تعطي صورة أفضل للمؤسسة عن حالتها المالية مثل :تطور النتيجة الصافية للمؤسسة ، القيمة الاقتصادية المضافة...إلخ

المطلب الثاني : محور الزبائن

تتعمد في الوقت الحاضر المؤسسات إلى وضع متطلبات و حاجات الزبائن في قلب إستراتيجياتها ، لما يشكله هذا الجانب من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المؤسسة في المنافسة و بقاء و استمرار نشاطها من خلال قدرتها على تقديم منتجات و/أو خدمات بجودة عالية و أسعار معقولة¹.

مما يجبر المؤسسات على أن تنظر إلى أدائها بأعين زبائنها و تجيب على التساؤل التالي :

- كيف يجب أن تبدو المؤسسة أمام الزبون؟.

يتضمن هذا المحور تحليلا تفصيليا لمكونات السوق ، طبيعة و فئات الزبائن ، و قطاع السوق الذي تريد المؤسسة التمتع فيه الذي يمكن أن تخدمه بكفاءة عالية و الذي يحقق الأهداف المالية (الربحية ، المردودية... الخ) ، و يسمح بقياس و توضيح الجهود التسويقية.

أولا : مؤشرات قياس محور الزبائن

إن تصميم و تحديد مؤشرات محور الزبائن تكون مترجمة لرؤية و إستراتيجية المؤسسة في أهداف محددة بدقة بالنسبة لقطاع السوق المختار :

1 الحصاة السوقية :

يعتبر التعرف على زبائن المؤسسة و تحديد احتياجاتهم بغية إرضائها من المؤشرات الهامة التي تساعد على النجاح ، و لمعرفة حجم الزبائن و مدى تطورهم نستعمل :

- مبيعات المؤسسة / المبيعات الكلية في السوق ،

- عدد الزبائن.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي ادريس : مرجع سابق ، ص 182.

2 الإحتفاظ بالزبائن :

تحقق المؤسسات معظم أموالها (دخلها) من وجودها أي الزبائن الحاليين ، و عندما تفقد المؤسسة زبونا تفقد مورد الدخل في المستقبل ، و في دراسة نشرتها جامعة هارفارد سنة 1990 توصلت إلى أن المؤسسات يمكن لها أن تزيد من أرباحها بنسبة 100 % إذا استطاعت أن تحتفظ بما هو أكثر من 5% من زبائنها¹.

إن أفضل طريقة للحفاظ على قطاع السوق الذي تنشط فيه المؤسسة هو الحفاظ على الزبائن الحاليين ، فالمؤسسة التي يمكن أن تحدد بسهولة زبائنها يمكن أن تقيس و بدقة درجة الوفاء للمؤسسة لديهم ، و يمكن استعمال المؤشرات التالية :

- عدد الزبائن الذين تركوا التعامل مع المؤسسة،
- نسبة زيادة المبيعات للزبائن الحاليين،
- تكرار الشراء ، الزيارات...إلخ.

3 جلب زبائن جدد :

لتوسيع حجم أعمال المؤسسة تسعى دوماً إلى زيادة عدد زبائنها من خلال مجهودات كبيرة على مستوى البحث و التطوير ، المستوى الإنتاجي ، المستوى التسويقي...إلخ. و تقيس المؤسسة مدى جلبها لزبائن جدد و مدى أهميتهم بـ :

- عدد الزبائن الجدد،
- رقم الأعمال المحقق مع الزبائن الجدد.

4 رضا الزبائن :

تعمل المؤسسات على أن تكون منتجاتها و/أو خدماتها تستجيب لرغبات و توقعات الزبائن ، و تحوز على رضاهم من حيث (الجودة ، وقت التسليم ، السعر ، التعامل ، خدمات ما بعد البيع...إلخ) ، و لمعرفة درجة تحقيق ذلك تقوم باستقصاءات دورية (بالبريد ، الهاتف ، مباشرة ، الأنترنت...إلخ) لمعرفة مدى رضا الزبائن على منتجات و/أو خدمات المؤسسة ،

¹ محمد عاطف السعيد : إدارة الأعمال ، دار رؤية للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، طبعة أولى ، 2006 ، ص 117.

و الذي يعتبر من أهم عوامل التي تساعد المؤسسة على المحافظة على زبائنها و اكتساب زبائن جدد.

5 ربحية الزبون¹ :

يقيس هذا الجانب صافي ربحية الزبون ، فالمؤسسات لا تقيس رقم أعمالها فقط ، بل كذلك ربحية و مردودية نشاطها ، حيث يمكن أن يبين ذلك أن بعض أصناف الزبائن غير مربحين ، و يمكن توضيح تصرف المؤسسة مع أصناف الزبائن في الجدول التالي :

الجدول رقم 02 : العلاقة بين ربحية الزبون و نشاط المؤسسة

قطاع غير مربح	قطاع مربح	
العمل على تحويله إلى صنف مربح	المحافظة عليه	قطاع مستهدف
استبعاد	البحث و الدراسة	قطاع غير مستهدف

المصدر : 88 : p , Op-cit , **Le tableau de bord prospectif** , Robert. S.Kaplan et David. P.Norton

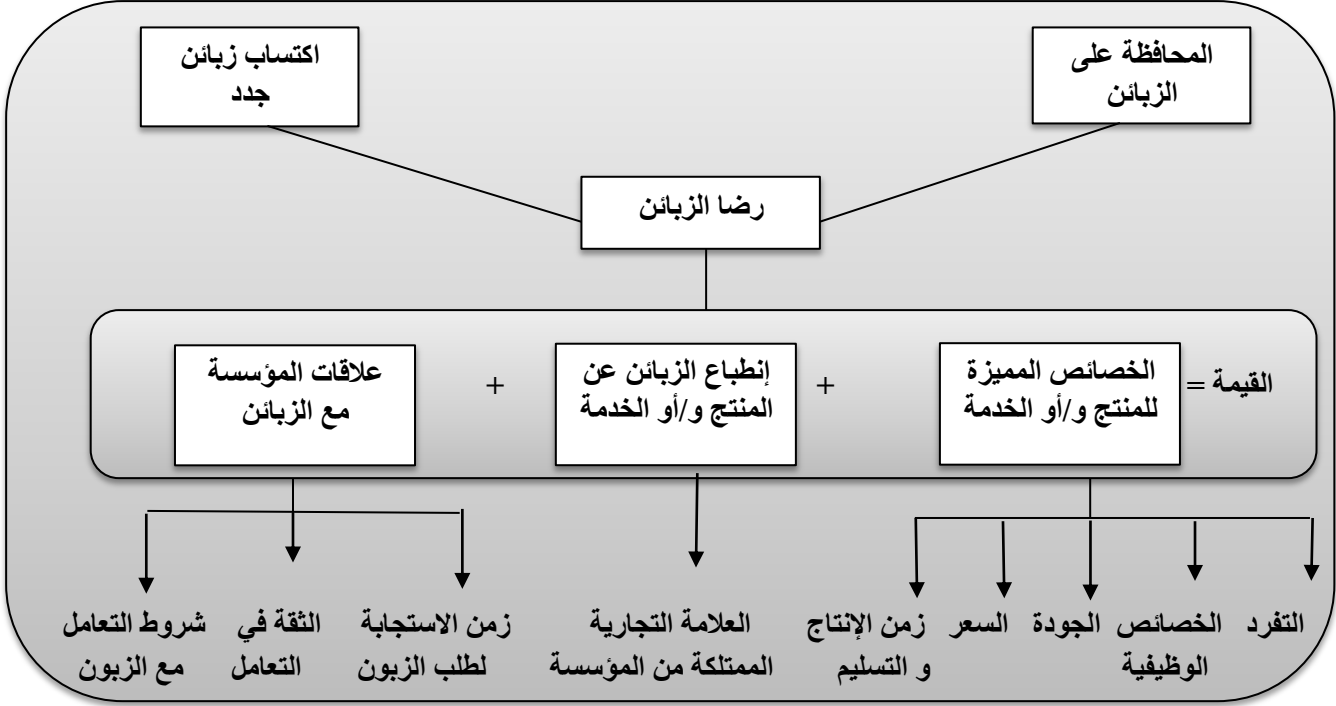
و تستعمل المؤسسة لمعرفة ربحية الزبائن :

- ربحية كل صنف من الزبائن،
- إجمالي الأرباح/ عدد الزبائن،
- إجمالي التكلفة لكل زبون.

إضافة إلى المؤشرات السابقة يضيف Robert S. Kaplan & David P. Norton مجموعة من المؤشرات غير كمية تتمثل أساسا في القيمة المضافة للزبون من خلال تعامله مع المؤسسة و التي يمكن أن تحدد في الشكل التالي :

¹ Robert. S.Kaplan et David. P.Norton : **Le tableau de bord prospectif** , Op-cit , p 88.

الشكل رقم 05 : القيمة المضافة للزبون



المصدر : طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي ادريس : مرجع سابق ، ص 163.

ويقصد بالقيمة المضافة للزبون ، أن الزبون يحدد قيمة ما يحصل عليه من المؤسسة سواء كان ذلك في شكل منتج و/أو خدمة في ضوء مواصفات ذلك المنتج (الجودة ، السعر، وقت التسليم...إلخ) بالإضافة إلى الإهتمام بمستوى سمعة و شهرة المؤسسة و طبيعة العلاقة التي تربطه بها و طريقة تعامل المؤسسة مع الزبائن ¹.

و لمحاولة معرفة القيمة المضافة يمكن وضع المؤشرات التالية ² :

- معدل المردودات و عدد مرات التعديل،
- نسبة التسليم في الموعد،
- رضا المستهلك على مواعيد التسليم،
- ما يدفعه المستهلك مقابل اسم الشركة و نسبة المستهلكين المقبلين على اسم المؤسسة،
- توفر المنتج و عدد مرات تكرار الشراء.

¹ محمد محمود يوسف : البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، منشورات المنظمة العربية للتنمية ، القاهرة - مصر ، 2005 ، ص 148.

² سعد صادق بحيري : إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية - مصر، 2004 ، ص 218.

من خلال هذه العناصر نلاحظ أن محور الزبائن يحتوي على مجموعة من المؤشرات النوعية تترجم أهداف نشاطات التسويق و النشاطات التجارية و تطوير المنتجات و/أو الخدمات ، حيث تقدم معلومات محددة للأداء و التي تؤثر في النتيجة المالية ، بقياس مدى دقة الخدمات المقدمة للزبائن الذين تم اختيارهم ، و يمكن التعبير عن هذه المؤشرات بمحددات الأداء مثل (احترام آجال التسليم ، درجة الابتكار، جودة المنتج...إلخ) ، و منه يمكن القول أن مؤشرات الزبائن تمكن من بناء الإستراتيجية الخاصة بالسوق و التي تمكن من تحقيق الأداء المالي الأمثل في المستقبل.

المطلب الثالث: محور العمليات الداخلية

محور العمليات الداخلية يشكل تحليلا لعمليات و أنشطة المؤسسة الداخلية ، و يهدف هذا التحليل في الغالب إلى التعرف على الموارد و القدرات التي تحتاجها المؤسسة لتحسين أدائها ، و يعكس جميع العمليات التي تولد الأشكال المناسبة للقيمة بالنسبة للزبون ، و تعكس أثرها المالي الإيجابي على الأهداف المالية الإستراتيجية للمؤسسة (ضمان مردود مالي منتظر من قبل المساهمين)¹.

و يجيب هذا المحور على التساؤل التالي :

- ما هي العمليات التي يجب أن تتميز وتتفوق فيها المؤسسة ؟.

محور العمليات الداخلية في BSC يضم مجموعة مراحل و عمليات و بصفة خاصة² :

- الإبداع: تعمل المؤسسات على تحديد رغبات الزبائن و توقعاتهم ، ثم ابتكار منتج جديد أو تحديث و تطوير في منتج قديم لتلبية تلك الرغبات.

- الإنتاج: يتم تصنيع المنتج و ترجمة ما وضع في المرحلة السابقة ، و توزيعه للزبون و يتم التركيز في هذه المرحلة على الجودة ، التكاليف و الآجال .

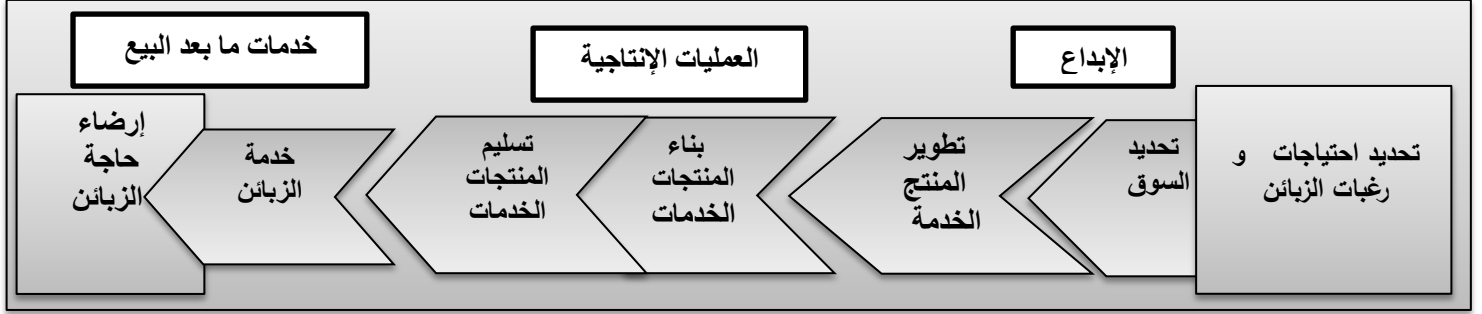
¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : مرجع سابق ، ص 318.

² Robert. S.Kaplan et David. P.Norton: **Le tableau de bord prospectif** , Op-cit , p 111.

- خدمات ما بعد البيع: الخدمات التي توجه للزبون بعد قيامه بعملية الشراء للحفاظ على رضا و ولاء الزبون و تتمثل أساسا في الضمان ، التركيب ، الصيانة...إلخ.

هذه المراحل و العمليات السابقة يوضحها الشكل التالي :

الشكل رقم 06 : العمليات الداخلية للمؤسسة



المصدر: Robert. S.Kaplan et David. P.Norton : **Le tableau de bord prospectif** , Op-cit, p 113.

أولاً : مؤشرات محور العمليات الداخلية

يمكن استعمال المؤشرات التالية الخاصة بكل مرحلة من مراحل العمليات الداخلية :

1 مؤشرات مرحلة الإبداع :

- حصة المنتجات الجديدة من رقم الأعمال،

- عدد المنتجات الجديدة مقارنة بالمنافسة.

و لقد اقترحت بعض المؤسسات العالمية استخدام مؤشر زمن التعادل " Break Even time " الذي اقترح من قبل خبراء شركة hewlett packar ، و هو له نفس مبدأ زمن التعادل في المحاسبة التحليلية أي لما النتيجة تساوي 0 أي بعبارة أخرى التكاليف تتساوى مع الإيرادات ، و لكن (BET) يركز فقط على التكاليف التي أنفقت في ميدان البحث و التطوير، من أهم مميزات BET¹ :

- يحدد الوقت الذي تم خلاله تغطية المؤسسة للتكاليف التي تم إنفاقها في مجال البحث و التطوير على هذا المنتج.

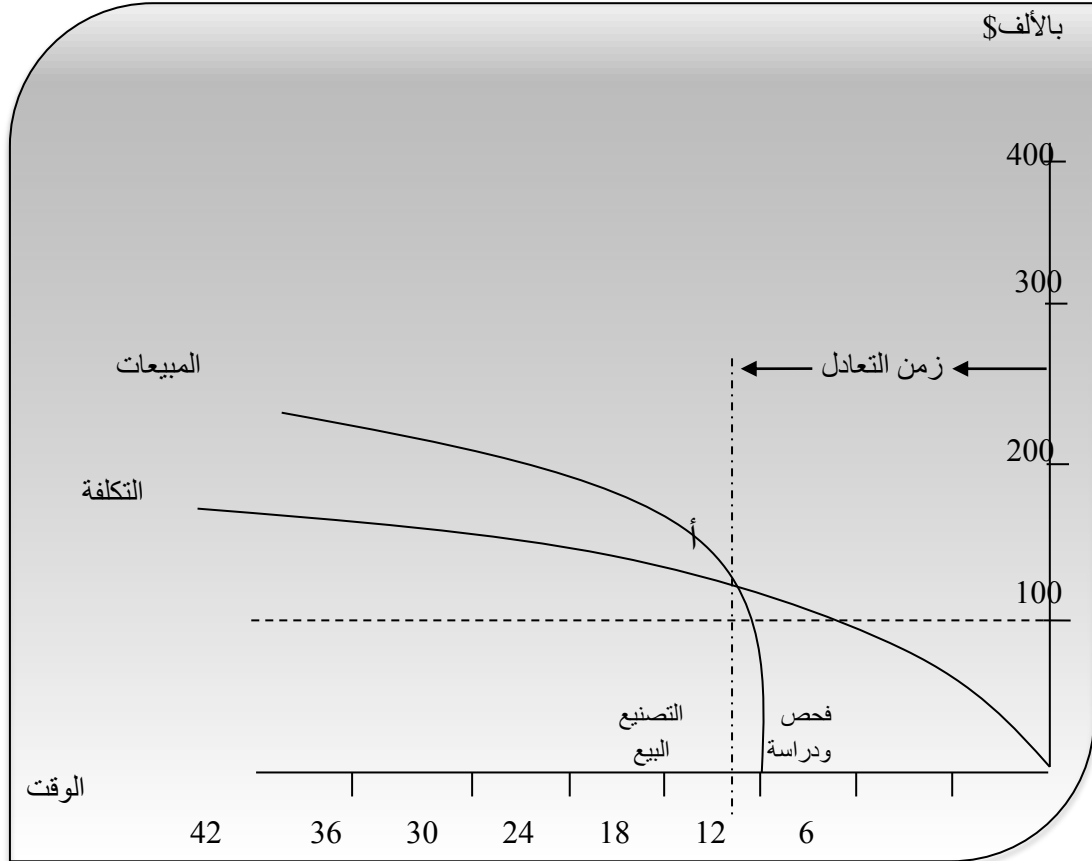
¹ محمد محمود يوسف : مرجع سابق ، ص 151.

- يعبر عن الوقت (أيام ، شهور.. إلخ) مما يشجع في الإسراع في تقديم المنتج و تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات.

- يركز BET على مفهوم الربحية أي تقييم عناصر التكلفة و سعر البيع للمنتج مما يتفق و قبول الزبائن له و يحقق التغطية المناسبة لتكاليف البحث و التطوير و الإنتاج.

و الشكل التالي يوضح مؤشر زمن التعادل Break Even time الذي يوضح أن فترة الدراسة لتطوير المنتج بلغت 12 شهر ثم تليها مرحلة التصنيع و كيفية تسويق المنتج من بداية الشهر 12 ، و نلاحظ أن زمن التعادل يتحدد عند النقطة "أ" التي يلتقي فيها منحنى المبيعات مع منحنى تكلفة البحث و التطوير.

الشكل رقم 07 : مؤشر زمن التعادل Break Even time



المصدر : محمد محمود يوسف : مرجع سابق ، ص 152.

2 مؤشرات مرحلة الإنتاج :

- عدد أخطاء المنتج و نسبة النفايات،
- زمن و تكلفة العملية الإنتاجية،
- نسبة نفاذ المخزون،
- نسبة العمليات التي تم تسليمها في الموعد.

3 مؤشرات مرحلة خدمات ما بعد البيع¹ :

- متوسط حالات الرضا،
- عدد الزبائن الذين يعودون للشراء خلال فترة (شهر، 3 أشهر،...إلخ).

من خلال النقاط السابقة يتبين تركيز هذه المؤشرات على العمليات و المسارات التي يكون لها الأثر الكبير على درجة إشباع رغبات الزبائن و تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة ، فهذا المحور يسمح بتحديد أهداف العمليات الداخلية من خلال توقعات الزبائن بتصنيع منتجات تتلاءم و رغباتهم وتسمح للمؤسسة بترقية البحث و التطوير، و مسارات الإنتاج التي تحدد معايير التكلفة ، الجودة ، الآجال... إلخ ، التي تسمح لها بتقديم منتجات و/أو خدمات أكثر جاذبية للزبائن ، و عمليات خدمات ما بعد البيع التي تسمح للمؤسسة بتحديد خصائص الخدمات التي تقدمها للزبائن بعد عملية الشراء لزيادة مستوى الرضا و الولاء عند زبائنهم ، و لتجسيد هذا المحور يجب على سبيل المثال :

- التحكم في تكنولوجيا الإنتاج،
- التفوق في العمليات الإنتاجية،
- القدرة على إدخال تغييرات على منتج ما،
- القدرة على تقديم منتجات و/أو خدمات جديدة...إلخ.

¹ سعد صادق بحيري : مرجع سابق ، ص 218.

المطلب الرابع: محور التعلم التنظيمي

يحدد محور التعلم التنظيمي في BSC البنية التحتية التي يجب على المؤسسة أن تبنيتها لتجسيد نمو طويل الأجل ، و يمكنها من ضمان قدرتها على التجديد كشرط أساسي لبقائها على المدى الطويل ، و تدرس المؤسسة ما يجب فعله لتطوير المعرفة التقنية و كيفية الإحتفاظ بالكفاءات و المهارات من أجل تحقيق الإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للزبون ، و تحقق تطلعات الملاك و المساهمين¹.

يجيب هذا المحور على التساؤل التالي :

- كيف يمكن للمؤسسة تحسين قدرتها على إحداث التغيير و التطور؟.

يخصص Robert S. Kaplan & David P. Norton هذا المحور على أنه الأداة التي تسمح بتحقيق أهداف الأداء المسطرة في المحاور الثلاثة السابقة و يركز على :

1 قدرات العمال :

تتمثل قدرات و مهارات العمال بالمؤسسة في إمكانياتهم الإدارية و المهنية ، مهارات التعامل مع الغير، و مهارات استخدام التكنولوجيا ،...الخ. و التي تمثل عنصرا أساسيا في نمو و تطور المؤسسة لإستيعاب التكنولوجيا الحديثة و الفكر الإستراتيجي ، مما قد يتطلب عمليات إعادة تأهيل و تدريب القوى العاملة داخل المؤسسة لمواجهة التحول و إحداث التغيير في نمط التفكير².

2 نظام المعلومات :

يعرف R. Reix نظام المعلومات على أنه مجموعة منتظمة من موارد (مادية ، معلوماتية ، معطيات ، مسارات ...الخ) ، تسمح بإقتناء ، معالجة ، تخزين ، نقل المعلومات في شكل (معطيات ، نصوص ، صور ، أصوات...الخ) في المؤسسات³.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : مرجع سابق ، ص 326.

² Carla Mendoza et Marie H elene : **Tableau de bord et Balanced Scorecard** , édition d'Organisation 2002 , p 158.

³ Reix. R et Rowe. F : **La recherche en système d'information {de l'histoire au concept}** , <http://www.enssib.fr/gdr/pdf/ecoles/sept2003/03/02-rowel.pdf> , date de consultation : 08/03/2010.

فنظام المعلومات جهاز يزود المؤسسة بالمعلومات التي تسمح لها بتسيير عملها و تطويرها و الذي يمكن تشبيهه بجهاز الدورة الدموية عند الانسان.

فكلما كانت إمكانيات نظام المعلومات مناسبة لأي توسع ، و كان من الممكن تفهم العمال لاستخدام هذه الإمكانيات و تلاؤمها مع الإستراتيجية يؤدي ذلك إلى تحسين أداء المؤسسة¹.

3 الحوافز و مناخ العمل :

خلق الدافع لدى العمال بالالتزام بقواعد و نظام العمل و تحفيزهم على مستويات الأداء و ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسة ، مما يساعد في تحقيق نمو جيد للمؤسسة².

أولاً : مؤشرات محور التعلم التنظيمي

1 مؤشرات مناخ العمل :

- رضا العمال : تستعمل المؤسسة استقصاءات دورية حول رضا العمال الذي يكون في الأصل محصلة لـ (فريق العمل ، البنية التحتية للتكنولوجيا في المؤسسة ، مناخ العمل...إلخ)

- نسبة تطور الأجور ،

- المكافآت المقدمة للعمال ،

- نسب الترقية ،

- درجة الإحتفاظ و بقاء العمال بالمؤسسة و يمكن قياس هذا الجانب ب :

• نسبة العمال الجدد إلى إجمالي العمال ،

• معدل دوران الإطارات ،

• قياس الاستقرار : متوسط الأقدمية لدى العمال / معدل الاستقالات.

و هذا لقياس مدى وفائهم و انتمائهم للمؤسسة ، بسبب قناعة العامل أن جانب كبير من أهدافه و تطلعاته يمكن تحقيقها من خلال وجوده في المؤسسة و ليس لعدم وجود فرص بديلة للتوظيف.

¹ محمد محمود يوسف : مرجع سابق ، ص 154.

² المرجع نفسه ، ص 155.

2 مؤشرات قدرات العمال :

- إنتاجية العامل : و هي مساهمة كل عامل في الكمية المنتجة :

الكمية المنتجة/ عدد العمال ،

- عدد العمال المؤهلين للحصول على المناصب الهامة،

- القيمة المضافة لكل عامل.

3 مؤشرات قدرات نظام المعلومات ¹ :

- معدل تغطية المعلومات : تمثل عدد العمليات التي تحصلت على معلومات قياسية عن الجودة و وقت و دورة العمل و التكاليف.

و يمكن أن نستخلص من هذا المحور أن التعلم التنظيمي يتشكل من ثلاث عناصر هي :

(الأفراد ، النظم ، الإجراءات) و انطلاقا من المحاور الثلاث السابقة لبطاقة الأداء المتوازن يتم إكتشاف الفجوة بين الطاقات الحالية للأفراد و الأنظمة و الإجراءات ، و بين التي يجب أن تكون لتطوير عملية الأداء ، و لسد هذه الفجوة يجب على المؤسسات أن تستثمر في تطوير كفاءات الأفراد و تحسين نظم المعلومات و ضبط الإجراءات و الممارسات ، لتحسين الأداء و ضمان النمو على المدى الطويل.

¹ سعد صادق بحيري : مرجع سابق ، ص 221.

المطلب الخامس : البطاقة الإستراتيجية (سبب - نتيجة)

تبين هذه البطاقة أن مقاييس كفاءة الأداء ضمن المحاور الثلاثة (الزبائن ، العمليات الداخلية ، التعلم التنظيمي) تعكس نتائجها على المحور المالي ، فكلما زادت درجة رضا العمال ، و تطورت مهاراتهم التقنية و الإدارية أدى إلى القيام بأعمالهم بشكل أفضل ، و هذا يؤدي إلى تقديم منتجات و/أو خدمات متميزة مما يؤدي إلى درجة عالية من رضا الزبائن مما يساعد على المحافظة على الزبائن الحاليين و استقطاب زبائن جدد ، و بالتالي تحسين العائد على رأس المال المستثمر و تعزيز الموقف المالي الحالي و المستقبلي للمؤسسة¹.

حيث يقول Robert S. Kaplan & David P. Norton " أن كل مؤشر في BSC يجب أن يكون ضمن سلسلة العلاقة (سبب - نتيجة) ، التي تربط بدورها بين النتائج المرجوة من الإستراتيجية و العوامل و العناصر التي تؤدي إلى تحقيقها "².

و قد نجد اختلافا بين المؤسسات في استخدامها لمقاييس التقييم و طرق الربط بينها فمثلا شركة Sears اختارت مقياسين هما³:

رضا العمال و رضا الزبائن و ربطت بينها و بين نمو رقم الأعمال ، حيث وجدت الشركة أن هناك زيادة بـ 0.5 نقطة في رضا الموظفين ستؤدي إلى زيادة بـ 1.3 نقطة في رضا الزبائن و سيؤدي ذلك إلى زيادة بـ 0.5% في نمو رقم الأعمال.

فالبطاقة الإستراتيجية (سبب- نتيجة) توضح الفرضيات الإستراتيجية (السيناريوهات الإستراتيجية) و تظهر مسار تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة على المحور المالي و/أو على محور الزبائن ، و تعطي للمسؤولين إطارا لوصف و تسيير الإستراتيجية.

¹ Gary Cokins : **performance management finding the missing pieces {to close the intelligence GAP}** , acid-free paper ,United States of America , 2004 ,p 80.

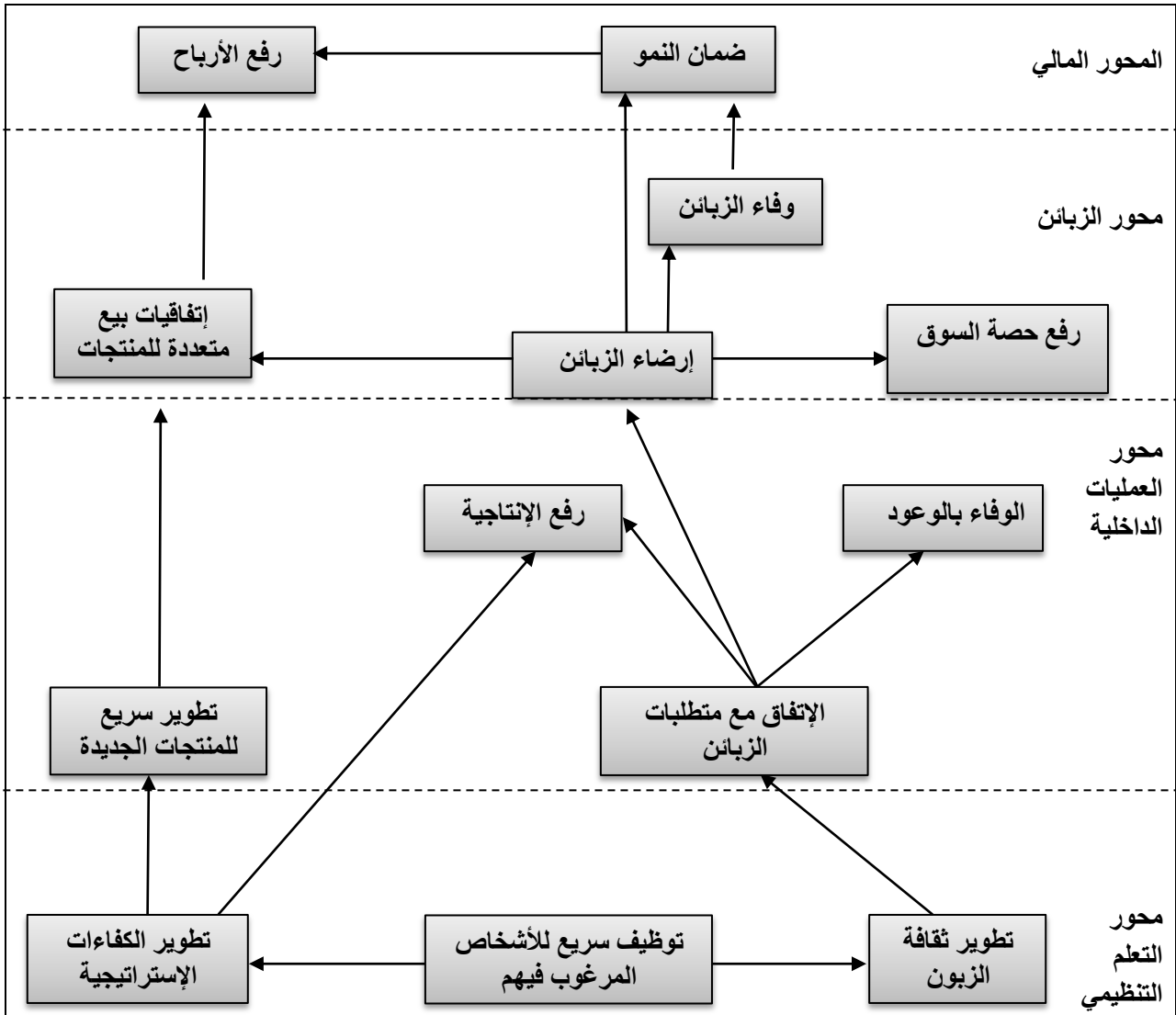
² Robert. S.Kaplan et David. P.Norton : **Comment utiliser le tableau de bord prospectif** , Op-cit , p 75.

³ Tony Adkins : **case studies in performance management** , acid-free paper ,United States of America , 2006 , p 8

و بهذه الطريقة لا يوجد فعل عشوائي غير مرتبط بهدف مقاس من خلال مؤشرات معلومة ، و يمكن من تحديد كيفية تفاعل الأهداف الإستراتيجية فيما بينها للحصول على أفضل النتائج.

و يمكن توضيح مبدأ العلاقة (سبب - نتيجة) في الشكل التالي :

الشكل رقم 08 : مبدأ السبب - النتيجة في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : Carla Mendoza et Marie H elene : Op-cit , p167.

يوضح الشكل أعلاه علاقات (سبب - نتيجة) التي تربط مختلف المؤشرات و الأهداف في المؤسسة و في BSC حيث تبدأ من القاعدة أي من محور التعلم التنظيمي الذي يتعلق بالموارد البشرية و بتوظيف الأفراد المناسبين لمختلف المناصب و أداء المهمات ، و العمل على تطوير كفاءاتهم و غرس ثقافة التوجه نحو الزبون ، أي عمل المؤسسة على فهم و إرضاء رغبات الزبون ، و إدخال صوت الزبون داخل المؤسسة بغية التأثير في طريقة العمل ، هذا ما يؤثر في العمليات الداخلية بإنتاج منتجات أو تقديم خدمات تتوافق مع تطلعات الزبائن ، الرفع من الإنتاجية و تطوير منتجات و/أو خدمات جديدة... إلخ ، هذا بدوره يساهم في إرضاء الزبائن مما يؤدي إلى زيادة وفائهم ، و نمو الحصة السوقية للمؤسسة في الأخير لتحقيق هدف نمو المؤسسة و زيادة الأرباح بالنسبة للمؤسسات الخاصة ، و قد نجد في المؤسسات العمومية و الحكومية الهدف الأخير تحقيق مستوى مقبول من الرضا لدى المجتمع و تخفيض التكاليف الإجمالية للمؤسسة.

تعتبر البطاقة الإستراتيجية شرطا مبدئيا في بناء BSC حيث توضح العلاقة (سبب - نتيجة) المؤشرات الجوهرية للنجاح و كذلك تحديد العلاقات السببية التي تربط بينها (المؤشرات) مما يساعد على فهم و توضيح إستراتيجية المؤسسة ، و التعبير عن الفرضيات الإستراتيجية.

من خلال هذا المبحث يمكن التوصل إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من مؤشرات نوعية و كمية ، مالية و غير مالية تمس المحاور الأربعة (المحور المالي ، محور الزبائن ، محور العمليات الداخلية، محور التعلم التنظيمي) و تربط هذه المؤشرات العلاقة (سبب - نتيجة) لتوضيح و فهم الإستراتيجية ، هذه المؤشرات المتنوعة تعمل على إعطاء صورة أوضح عن حالة المؤسسة و تعمل على ربط نشاطات المؤسسة بأهدافها الإستراتيجية بغية تحسين أداء المؤسسة.

المبحث الثالث: خطوات تجسيد بطاقة الأداء المتوازن ، نقائصها و معوقات تطبيقها

سوف نتطرق في هذا المبحث على الخطوات التنفيذية (تقريبا معيارية) لتجسيد BSC من خلال تجربة و خبرة الباحثان Robert S. Kaplan & David P. Norton ، و إظهار نقائص هذه الأداة ثم في الأخير معوقات تطبيقها.

المطلب الأول: خطوات تجسيد بطاقة الأداء المتوازن

لتهيئة و جعل BSC حيز التطبيق يقترح كل من Robert S. Kaplan & David P. Norton أن تتبع المؤسسات الخطوات التالية¹:

أولاً : دراسة المؤسسة و محيطها

خلال هذه المرحلة ، نقوم بتعريف المؤسسة من خلال مكانتها السوقية ، نمط تسييرها و إستراتيجيتها.

1 المؤسسة و السوق :

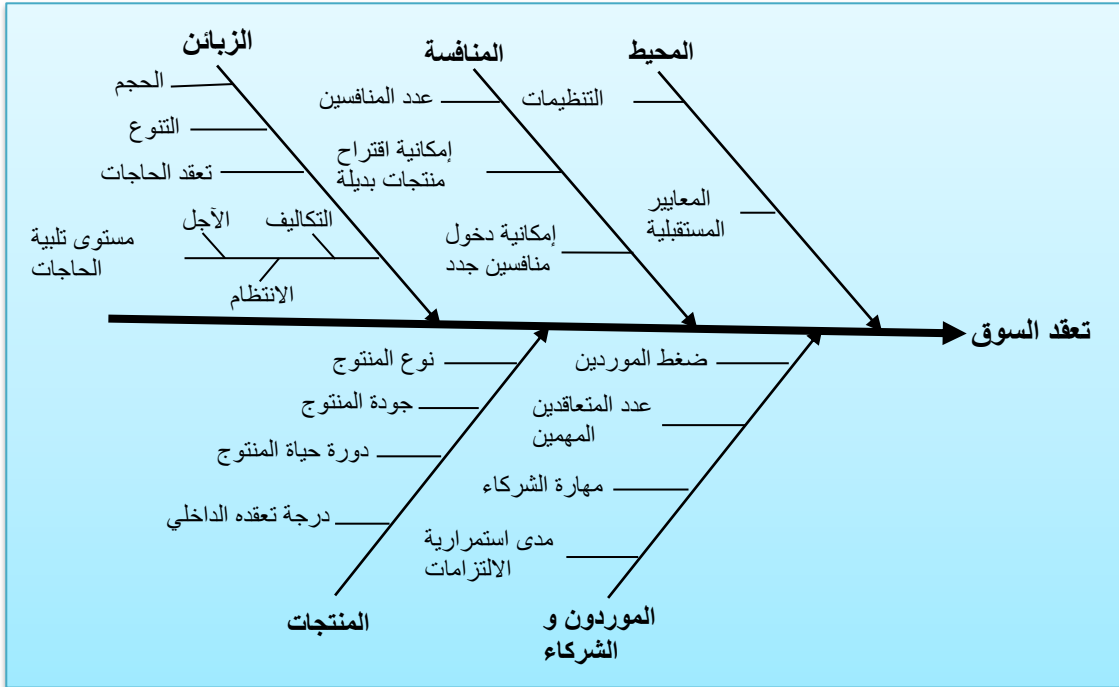
إن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة تنافسية يتطلب إعدادها دراسة المكانة السوقية للمؤسسة لتحديد درجة تعقد محيطها ، هذه الدراسة تسهل بشكل كبير تحديد الإستراتيجية التي يجب على المؤسسة تبنيها و كذا إمكانية وجود فرص مستقبلية يمكن استغلالها.

درجة تعقد السوق لا تتعلق فقط بحجم المؤسسة ، فكون هذه الأخيرة تمتلك عددا كبيرا من الزبائن ، مهما كان اختلافهم ، لا يعني أن السوق يتميز بالتعقيد و بالعكس ، فامتلاك المؤسسة للقليل من الزبائن و القليل من المنافسين لا يعني أن سوقها يتميز بالبساطة. فشركة الطيران Airbus لديها نسبيا القليل من الزبائن و المتمثلين في الشركات الكبيرة القادرة على شراء طائرات جديدة ، و من جانب المنافسين ، فيمكن حصرهم في شركة Boeing ، التي تعتبر أهم منافس مباشر لها ، و مع ذلك تعتبر صناعة الطائرات من بين الصناعات التي

¹ Robert. S.Kaplan et David. P.Norton : **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System** , Harvard Business Review , January-February 1996 , p 75.

تتميز بدرجة كبيرة من التعقيد¹. و الشكل الآتي يوضح أهم محددات تعقد السوق و التي يمكن اختصارها في النقاط التالية² :

الشكل رقم 09 : تعقد السوق



المصدر : Archier.G et Serieyx.H : L'entreprise du 3ème type , édition SEUIL , paris , 1984, p 132.

- الزبائن : عددهم ، تنوعهم ، حاجاتهم و مستوى تلبيةها.
- المنافسة : عدد المنافسين ، إمكانية اقتراح منتجات بديلة ، إمكانية دخول منافسين جدد.
- المنتجات : نوعها ، جودتها ، دورة حياتها ، درجة تعقدها الداخلي (تعقد مراحل إنتاجها).
- الموردون و الشركاء : ضغط الموردین ، عدد المتعاقدين المهمين ، نوع و مهارة الشركاء مدى استمرارية الإلتزامات (مدة العقود ، دورية المراجعة ، تكرار الشكاوى...إلخ).

¹ Fernandez Alain : Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise , édition d'organisation , Paris , 2 ème édition , 1999, p 96.

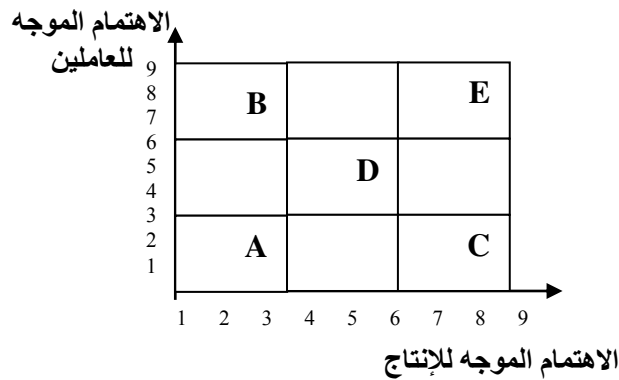
² Ibid , p 97.

2 النمط التسييري للمؤسسة :

إن أهم ما يميز العصر الحديث إن لم نقل معيارا موضوعيا لوصف الدول و الأمم بالقوية المتقدمة أو الضعيفة المتخلفة هو القوة الإقتصادية التي عوضت المعيار التقليدي (القوة العسكرية) ، و بحكم أن المؤسسة هي الخلية الأساسية في أي بناء الإقتصاد فإن رفع التحدي لن يكون خارج إطارها¹.

إن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن أداة تساعد على اتخاذ القرارات ، و دراسة كيفية و مراحل اتخاذ القرار مرتبط بنمط التسيير المتبع داخل المؤسسة. تمكن Mouton & Black بالإعتماد على أعمال Lewin من تحديد مختلف نماذج التسيير و تصنيفها بحسب درجة الإهتمام بالإنتاج أو بالأفراد. عبر الباحثان عن مختلف النماذج في مصفوفة بتسع خانات كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم 10 : أنماط التسيير



المصدر : Fernandez Alain : Op-cit , p 101.

من المصفوفة يمكننا استنتاج خمس نماذج :

A: لا يوجد اهتمام لا بالإنتاج و لا بالأفراد؛

B: يركز كل اهتمامه على الأفراد و يعتقد أن العامل السعيد هو الذي يؤدي عمله بشكل جيد؛

¹I. Ansoff: *strategie de developement de l'entreprise* , édition d'organisation , Paris , 1987 , p 5.

- C: يركز كل اهتمامه على الإنتاج ، و الأفراد لا يمكن اعتبارهم إلا كموارد؛
- D: و هو النوع الذي يوازن بين البحث عن النفوذ و عدم تحمل المخاطر؛
- E: و هو النوع الذي يتخذ قراراته باحترام الأفراد و الظروف ، فهو يساهم إذن في إشراك ، تنظيم و تسيير المجموعة¹.

استنتج الباحثان أن أحسن نمط تسييري هو الذي يركز إهتمامه على الإنتاج و الأفراد معا و الذي يوافق التسيير بالمشاركة (الخانة E). و لكن الانتقال من نمط التسيير التقليدي (الذي لا يقوم على المشاركة) إلى نمط التسيير بالمشاركة لا يمكن أن يتم بطريقة عشوائية ، لأنه مرتبط بنمط التفويض المطبق في المؤسسة ، و الذي يمكن اعتباره هو أيضا كعامل للحكم على نمط التسيير المتبع. فمن الصعب تصور قيام المسير بتفويض تام للسلطة بحيث يعطي كل الحرية للأفراد في المشاركة و في اتخاذ القرار.

ما نجده في الواقع هو تفويض نسبي بحيث يملك المفوض القدرة على اتخاذ القرار طالما سيتصرف بطريقة ترضي المسير.

3 إستراتيجية المؤسسة :

بحسب تعريف مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) : " الإستراتيجية هي خطة لاستخدام و تخصيص الموارد المتاحة بهدف ترجيح التوازن التنافسي و تعديله لخدمة مصلحة المنظمة"².

كما تعرف الإستراتيجية على أنها : " القرارات الهامة و المؤثرة التي تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما يتحه المحيط من فرص و لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما يفرضه المحيط عليها من تهديدات ، و تتخذ على مستوى المؤسسة و مستوى وحداتها الإستراتيجية و كذلك على مستوى الوظائف"³.

¹Fernandez Alain : Op-cit , p 101.

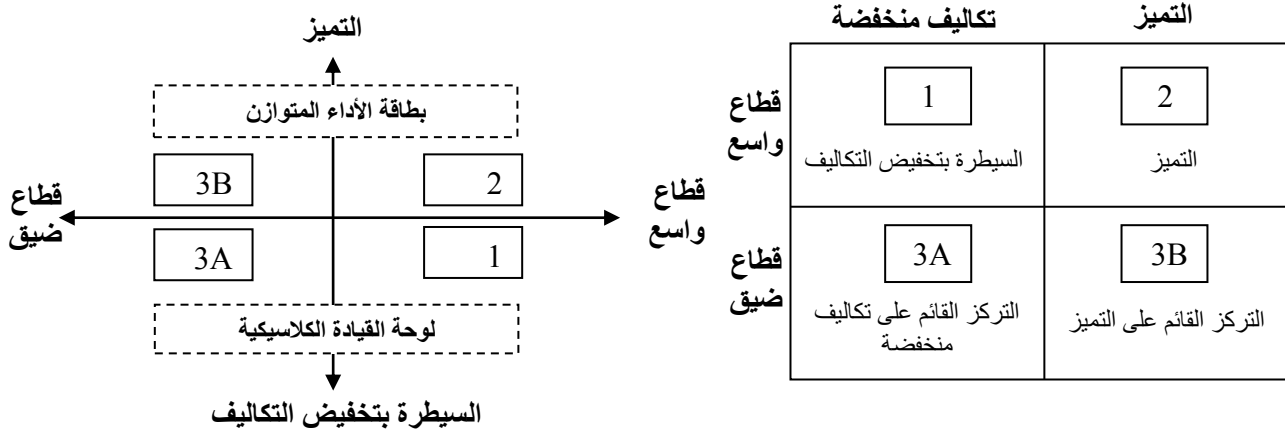
² ناصر دادي عدون : الإدارة و التخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ، ص 12.

³ محمد محمود مصطفى : التسويق الاستراتيجي للخدمات ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى ، 2003 ، ص 10.

من أهم ما يجب على المؤسسة أخذه في الاعتبار هو تحديد مسارها الإستراتيجي. فبعض المؤسسات يتخذون مركز التابع و يتمركزون في السوق بشكل غير فعال. و البعض الآخر يتبنون سلوكيات انتهازية للحصول على قوة تمكنهم من الحصول على أكبر حصة سوقية. يمكننا على العموم دراسة مختلف نماذج الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسات من خلال مخطط Porter ، فحسبه يمكن للمؤسسة الاختيار بين أربع أنواع من الاستراتيجيات الأساسية¹ التي تقوم خاصة على تخفيض التكاليف أو على عرض مميز يستهدف إما قطاع سوقي واسع أو ضيق. فبطاقة الأداء المتوازن التي تقوم المؤسسة بإعدادها تتوقف بشكل كبير على الإستراتيجية المختارة ، و الشكلان التاليان يلخصان مختلف الاختيارات الإستراتيجية كما حددها Porter :

الشكل رقم 12 : الأنظمة القرارية الملائمة لإستراتيجية

الشكل رقم 11 : الاستراتيجيات الأساسية التي حددها Porter المؤسسة



المصدر : Fernandez Alain: Op-cit , p 104.

- الخانة 3A: تحدد المؤسسة ، في هذه الحالة ، إستراتيجية تخفيض التكاليف مستهدفة قطاع سوقي ضيق ، فالمؤسسة تكتفي إذن بوضع نظام Reporting و بالإعتماد على معايير كلاسيكية مالية و إنتاجية في تقييمها و اتخاذ قراراتها.

¹ Michael.E.Porter : competitive strategy {techniques for analuzing industrés competitors} , the free press ,New york – America , 1998 , p 39.

- **الخانة 1:** يمكن للمؤسسة في هذه الحالة إعداد لوحة قيادة كلاسيكية و ذلك بالاعتماد على معايير مالية، على الإنتاجية و على مراقبة الجودة. يبقى الهدف الأساسي للمؤسسة هو تخفيض التكاليف لكن باستهداف قطاع سوقي واسع.

- **الخانة 2 و 3B:** عندما تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز (differentiation) يجب أن تكون رائدة في السوق و موافقة لما يطلبه الزبائن لكي تتمكن من عرض أفضل المنتجات و/أو الخدمات و استغلال الفرص المتاحة ، و في هذه الحالة يصبح إعداد بطاقة الأداء المتوازن أمر ضروري¹.

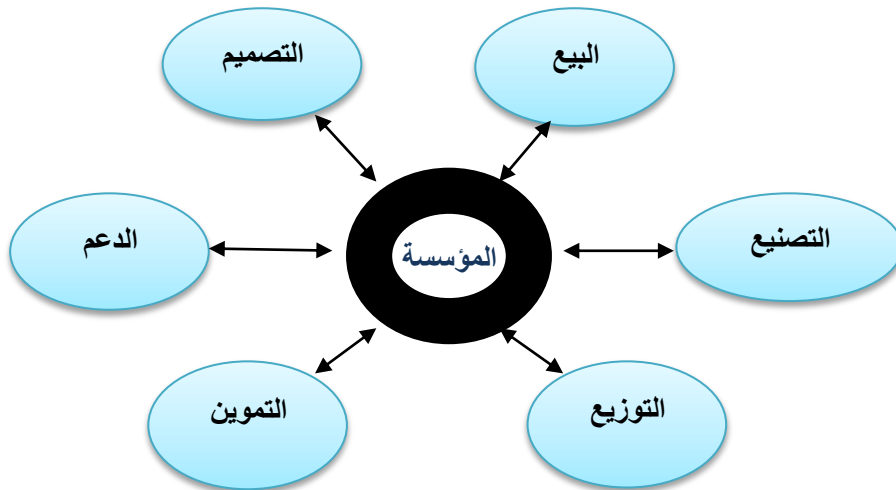
ثانياً : دراسة هيكل المؤسسة

سننتقل في هذه المرحلة إلى النقاط التالية : تحديد المهام و العمليات ، تحديد الأنشطة ، تحديد و تشكيل فرق العمل.

1 تحديد المهام و العمليات :

لإعداد بطاقة الأداء المتوازن موافقة لما تعرفه المؤسسات من أهداف متعددة و متجددة و لما يتطلبه وضع إستراتيجية حقيقية لتطورها ، يجب تبني نظرة ديناميكية لهيكل المؤسسة تقوم على أساس عملياتها و مهامها الأساسية بدلا من الإقتصار على وظائفها².

الشكل رقم 13 : مهام المؤسسة



المصدر: Fernandez Alain : Op-cit , p108.

¹ Fernandez Alain : Op-cit , p 104.

² Ibid , p 108.

2 تحديد الأنشطة :

تطرقنا في البداية إلى دراسة المهام الأساسية للمؤسسة ، كل مهمة من المهام تنقسم إلى أنشطة ، هذه الأنشطة تمثل جزء لا يتجزأ من العمليات.

و الأنشطة هي الأعمال المحددة للعمليات ، و يمكن للمؤسسة تحديدها من خلال تدفقات المدخلات ، تدفقات المخرجات و من القيمة المضافة الناتجة عنها. لكن يجب التفرقة بين النشاط و الوظيفة. فيمكن إيجادقسم واحد خاص بالجودة داخل المؤسسة ، و لكن يوجد العديد من العمليات التي تحتوي على أنشطة رقابة الجودة.

ففي التنظيم على أساس العمليات ، ترتبط الأنشطة وفقا للعلاقة زبائن/موردين. حسب هذا المبدأ ، تحدد المؤسسة ، لكل عملية من العمليات ، النشاط النهائي (الموردون) و النشاط الابتدائي (الزبائن). هذه الطريقة تمكن من حل العديد من المشاكل المتعلقة بالتزامن بين الأنشطة بما يضمن سهولة سير العمليات. فالإنتاج بطريقة Kanban هو أفضل مثال لسير الأنشطة حسب مبدأ زبائن/موردين ، لأن المؤسسة اليوم مطالبة بإنتاج ما يشتريه الزبون ، في هذه الحالة يكون الزبون في قمة الخط الإنتاجي و كل التدفقات اللازمة تصبح مطابقة لرغباته.

3 تحديد و تشكيل فرق العمل :

بمجرد تحديد قائمة العمليات و الأنشطة ، تقوم المؤسسة بتحديد الأفراد المسؤولين عن تنفيذ الأنشطة و العمليات من أجل تحقيق الهدف المحدد ، هؤلاء الأفراد هم الذين يملكون اكبر قدر من المعلومات الهامة التي تفيد في إعداد بطاقة الأداء المتوازن.

و في ظل عصر المنافسة العالمية ، فإن الفرق الكفؤة هي مفتاح المستقبل و هي المحور الأساسي في تطوير القوى العاملة و إدارتها بفعالية ، و لهذا أصبحت الفرق المدارة ذاتيا تحتل الصدارة في مؤسسات القرن الواحد و العشرين القوية ، و التي تتميز بالمرونة و القدرة على الحركة في أي لحظة ، حيث بفعل الالتزام الذاتي للأشخاص يتم تفويض المهام و الأهداف و السياسات بصورة واضحة ، و تكون قادرة على الابتكار و اتخاذ القرارات بما يتلاءم مع المواقف الفعلية. بناءا على ذلك يتوقع أن تكون فرق العمل متوسطة العدد ، ذات المهام المحددة و المستقلة إلى حد ما و المدارة ذاتيا هي الوحدة التنظيمية الأولى في مؤسسة القرن

الواحد والعشرين. و لذلك من الضروري تنظيم كل مهمة على أساس أن يكون فيها من عشرة إلى عشرين شخصا. تتبع أهمية الفرق المدارة ذاتيا من حيث المهام و النشاطات التي تنجزها في المؤسسة بطريقة محكمة¹.

من الضروري أن تكون فرق العمل المشكلة مستقلة فيما بينها و متحدة ، مستقلة بهدف إعطاء أكبر مصداقية للعمل المنجز؛ و متحدة بهدف ضمان التجانس التام الذي ينشأ من خلال الإتصال الدائم بين فرق العمل و الفرق المسيرة².

ثالثا : الأهداف

لاتخاذ القرار، يجب وضع أهداف. خلال هذه المرحلة ، سنحاول اختيار الأهداف الأكثر ملاءمة لاتخاذ القرار، و تحليل معايير الاختيار و التي تساعد على تحديد أفضل هدف.

1 من الإستراتيجية العامة إلى الأهداف :

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهداف معينة ، تحدد انطلاقا من رصد و تقييم الفرص و الأخطار التي تميز المحيط الخارجي للمؤسسة و أيضا من تقييم نقاط القوة و الضعف في داخل المؤسسة مقارنة بالمؤسسات التي تعمل في نفس القطاع.

فالأهداف الخاصة بكل متخذ قرار تستنتج من الإستراتيجية العامة للمؤسسة. فتنفيذ إستراتيجية المؤسسة يتم بإعداد خطة مفصلة. هذه الخطة تحدد النشاطات اللازمة من خلال تحديد الإمكانيات و الشروط التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. فخطة العمل هاته ، تحدد مختلف القرارات التي تمكن من تنفيذ الإستراتيجية.

¹ أمار غول : مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، قسم الإقتصاد ، جامعة الجزائر ، 2006/2005 ، غير منشورة ، ص 168.

² Fernandez Alain : Op.cit , p 118.

2 أهداف متخذ القرار:

يختلف القرار باختلاف المركز الإداري الذي يصدر منه ، و الصلاحيات التي يتمتع بها متخذ القرار، و المحيط التي يعمل فيه ¹. لهذا تختلف أهداف متخذي القرارات ، فالبحث عن انشغالات مشتركة و حوار موحد و مستمر بين مختلف مستويات المؤسسة يؤدي إلى المقاربة بين ما ترغب المستويات العليا تحقيقه و ما يمكنها تحقيقه فعلا في الواقع.

فالنظرة التقليدية تبين أن التحديد بشكل مركزي للأهداف و مراقبة القرارات المتخذة يمكن الإدارة العليا من ضمان حسن سير و تنفيذ الإستراتيجية. بالتالي لا يسمح للمرؤوسين بالمشاركة الفعلية في وضع الأهداف ، و لكن التحديد الإنفرادي للأهداف يجعل الإدارة العليا تحدد إطارا صارما قد يبعد نشاط المؤسسة عن الواقع ؛ و مراقبة القرارات قد تؤدي بالمؤسسة إلى عدم الاستفادة من قدرات متخذي القرارات على اتخاذ القرار بحسب الموقف.

أما الواقع اليوم فيفرض أسلوب الإدارة بالأهداف ، إذ تقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على المشاركة في وضع الأهداف " اللامركزية " ، أي اشتراك الإدارة العليا والمرؤوسين في صياغة الأهداف مشاركة فعلية من دون أن يشترط توفر تفويض مطلق و كامل للمرؤوسين في وضع الأهداف ، و ذلك باعتبار الموافقة النهائية على الأهداف الموضوعة تظل من مهام الرئيس. لكن المشاركة في حد ذاتها تسمح بنشر الثقة المشتركة ، بتعبئة المرؤوسين و تحفيزهم على إنجاز هذه الأهداف بحماس أكبر. و في هذه الحالة يتغير معنى الرقابة و يصبح تطبيقها مقارنا بالنتائج المحققة ، مع إمكانية تطبيق متابعة يتقبلها الأفراد بهدف التحسين المستمر. فالثقة تتجسد إذن عند قياس و مراقبة الأداء ، أي في حرية متخذي القرارات في اختيار الأهداف و معايير الأداء ².

فعلى معد بطاقة الأداء المتوازن الأخذ بعين الاعتبار نمط التسيير المطبق لكي يتمكن من فهم الحدود و التحفظات التي يضعها الأفراد عند اختيار أهدافهم ، لأن دوره في المؤسسة

¹ بوديار زهية و جباري شوقي : لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة ، الملتقى العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية ، جامعة المسيلة - الجزائر ، 14-15 أبريل 2009 ، ص 3.

²Fernandez Alain : Op.cit , p125.

ليس سلبيا و إنما يتمثل في تجسيد الحقيقة بطريقة فعالة ، و ذلك بترجمة حاجات المستخدمين لبطاقة الأداء المتوازن إلى حلول تقنية ، و اقتراح حلول أخرى ، في حدود إمكانيات المؤسسة ، إذا كان المستخدمون غير قادرين على إيجادها.

3 اختيار الأهداف :

تحدد المؤسسة أهدافا عامة على المستوى الاستراتيجي. يتم اختيار الهدف من خلال بعض المعايير التي يمكن اختصارها كما يلي :

- يجب أن يكون الهدف محدودا : يجب صياغة الهدف في مجال زمني محدود، فالمؤسسة لا تمتلك مجالا زمنيا مطلقا، فحتى الهدف العام محدود المجال.
- يجب أن يكون الهدف دقيقا : و هذا يتطلب توجيه عمل كل شخص إلى ما هو أهم و ذلك بتوضيح أهداف كل مهمة و ترتيب الأولويات بشكل هرمي¹.
- يجب أن يكون الهدف قابلا للقياس : لكي يكون الهدف قابلا للقياس ، يجب صياغته على شكل وحدة قياس ، فمتخذ القرار لديه كل الحرية في اختيار وحدة القياس التي تمكنه من التعبير بأفضل طريقة عن الهدف و من ضمان أحسن رقابة على الأداء ، وحدة القياس هاته سيتم إدماجها في بطاقة الأداء المتوازن.
- يجب أن يكون الهدف قابلا للتحقيق : الهدف يجب أن يتحقق ، و يجب على متخذ القرار امتلاك الإمكانيات الضرورية للوصول إلى الهدف و امتلاك القدرة على التحكم في الضغوطات و الحد منها.
- يجب أن يكون الهدف واقعيًا : طريقة الوصول إلى الهدف يجب أن تكون واقعية ؛ أي يجب تحديد طريقة الوصول و كل الأنشطة اللازمة لإتباعها.
- يجب أن يكون الهدف موحدًا : يجمع الهدف مشاركة متخذي القرارات ، و يوجهها نحو تحقيق الأهداف العامة.
- يجب أن يكون الهدف بنائيا : يجب أن يساهم الهدف الخاص في تحقيق الهدف العام.

¹ سويسي عبد الوهاب : الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، قسم التسير، جامعة الجزائر، 2003/2004 ، ص173.

رابعاً : توضيح أسباب إنشاء BSC

ترتكز بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من المؤشرات التي تربط بين كل من الزبائن ، العمليات الداخلية ، الموارد البشرية بأداء المؤسسة و النجاح المالي الطويل المدى مما يجعل BSC مفهوماً جديراً بالاهتمام و لإقناع المسيرين بضرورة تبني نظام تسيير أكثر توازناً ، و يمكن توضيح الأسباب الأساسية التي تؤدي بالمؤسسة إلى تبني مفهوم BSC¹.

- توضيح إستراتيجية و رسالة المؤسسة،

- تكوين فريق مسيرين متناسق،

- ربط المكافآت مع الأهداف الإستراتيجية،

- دعم الاستثمار في الرأسمال البشري.

هذا يعني أن الخطوة الأولى هي اقتناع المسيرين في المؤسسة بأهمية هذه الأداة و دورها في تحسين أداء المؤسسة.

خامساً : التحضير

تعتبر هذه المرحلة مرحلة عملية حيث تتكون من :

1 إختيار فريق العمل :

الفريق الذي توكل إليه قيادة عمليات و مراحل تصميم BSC ، هو من يقوم بتنظيم الإجتماعات و اللقاءات ، و ضمان توفير المعلومات الضرورية حول السوق ، المنافسة ، قدرات العمال ...إلخ.

ويمكن أن يضم هذا الفريق إطارات من كافة التخصصات في المؤسسة ، و يقترح الباحثان

Robert S. Kaplan & David P. Norton أن يكون المهندس (قائد الفريق) مسؤولاً

وظيفية في أعلى مستوى مثل² :

- مدير التخطيط الإستراتيجي و التطوري،

¹ Robert .S.Kaplan et David. P.Norton : **le tableau de bord prospectif** , Op-cit , p 301.

² Ibid , p 302.

- مدير الجودة،

- المدير المالي أو مراقب التسيير.

و بعض المؤسسات تطلب هذه الخدمة من مستشارين و خبراء في BSC ، من خارج المؤسسة لإمتلاكهم الخبرة اللازمة لتجسيد مشروع BSC.

2 اختيار الوحدة :

يقوم فريق العمل مع الإدارة العامة باختيار الوحدة التي يصمم لها BSC ، إذا كانت الوحدة تملك سلسلة إنتاج كاملة و قنوات توزيع ، زبائن ، و نظام تقدير للنتائج المالية ، يجب عليها أن تملك دورة استغلالية ذاتية (لتفادي تحميل تكاليف الوحدة لوحدة أخرى) قبل صياغة الإستراتيجية ، و فريق العمل يجب أن يحدد العلاقة بين الوحدة المختارة بالوحدات الأخرى و المقرر العام.

يقوم فريق العمل بمقابلات مع المسؤولين لتحديد :

- الأهداف المالية للوحدة (نمو، مردودية ، خزينة...إلخ)،
- التوجهات الكبرى للمؤسسة (المحيط ، الأمن ، الأفراد ، الدور الاجتماعي، الجودة ، المنافسة ، الإبداع...إلخ)،
- العلاقات التي تربط الوحدة بباقي الوحدات (عملاء مشتركين ، الخبرة المشتركة... إلخ).

ثالثا : تحفيز و إشراك المسؤولين

يقوم فريق العمل بإنشاء ملف حول BSC متمم بوثائق داخلية تبين مهمة و إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية الوحدة ، مرفق بمعلومات حول قطاع النشاط ، المحيط التنافسي ، التوجهات الكبرى حول حجم و نمو السوق ، تفضيل الزبائن و حالة التكنولوجيا...إلخ. ثم يسلم هذا التقرير للإطارات المسيرين للوحدة من مختلف المديریات و المصالح و تنظيم

مقابلة مع كل مسير على حدا لتوضيح مفهوم BSC للمسيرين و لتقديم آرائهم حول إستراتيجية المؤسسة و طريقة ترجمتها إلى أهداف و مؤشرات عملية¹.

تتم مناقشة الإشكاليات المطروحة ، و النزاعات المحتملة بين المشاركين (بين الأفراد و/أو بين الوظائف) مثل المشاكل التنظيمية حول تطوير الإستراتيجية و الأهداف.

يقوم فريق العمل بتحليل الإجابات الناتجة عن المقابلات و تشكيل أول قائمة حول الأهداف و المؤشرات ، حيث تقوم لجنة خاصة بتحليل هذه القائمة و إتمامها بدراسة كل هدف على حدا ثم ترتيبها حسب درجة أهميتها على أساس المقابلات السابقة.

في نهاية هذا العمل تحدد اللجنة الخاصة ثلاثة أو أربعة أهداف لكل محور (المالي ، الزبائن ، العمليات الداخلية ، التعلم التنظيمي) مع توضيح مفصل لهذه المحاور ، و يتأكد فريق العمل من أن أهداف و مؤشرات BSC تعكس إستراتيجية المؤسسة ، و تربط بينها علاقة (سبب - نتيجة).

رابعاً : انتقاء و وضع المقاييس

ينظم فريق العمل المسؤول عن المشروع العديد من الإجتماعات مع المستخدمين و الإطارات و كذلك المتعاونين الأساسيين حول الأهداف التالية² :

- إنهاء صياغة الأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها من قبل اللجنة الخاصة،
- تحديد المؤشرات التي تترجم بدقة التوجهات الإستراتيجية للوحدة و توجه كل هدف،
- توضيح مصادر المعلومات و النشاطات المحتملة الضرورية لتطبيق كل مؤش،
- تحديد العلاقة بين مؤشرات كل محور من محاور BSC ، و بين المحاور لتوضيح مبدأ السببية التي تعتمد عليها الإستراتيجية.

إن اختيار المؤشرات يجب أن يكون سليماً و يؤدي إلى أنشطة منتجة فمثلاً شركة في عهد الإتحاد السوفياتي و من خلال التخطيط المركزي ، تم وضع أهداف الأداء لمصنع زجاج في

¹ Ibid , p 304.

² Idem , p 306.

شكل أطنان ، الزجاج المنتج كل عام ، أدى هذا إلى أن أصبح الزجاج ثقيلًا لدرجة أنه يخرج من إطارات النوافذ¹.

لهذا يجب أن تتميز المؤشرات المختارة بما يلي² :

- لها ارتباط قوي بالإستراتيجية،
- تهتم بأثر أدائها على العالم الخارجي،
- تهتم بتأثيرها على المؤسسة بأكملها و ليس على فرد أو وظيفة معينة،
- تركز أساسا على العمليات و المراحل و تتوجه نحو تحقيق النتائج.

فيما تتميز المؤشرات الرديئة :

- تركز أساسا على المحاسبة و الموازنات،
- تشجع السلوكيات الوظيفية و الإنفرادية،
- تمد المؤسسة بمعلومات عن الماضي فقط.

و في الأخير توضح اللجنة الخاصة للمتعاونين الأساسيين و الإطارات تحاليل عن المشروع و المؤشرات الأساسية التي تكون BSC و النتيجة الأساسية لهذا الإجتماع هي تصميم ملف مفصل حول محتوى BSC و يتم توزيعه على جميع أفراد الوحدة.

خامسا : مخطط تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن³

يطور فريق العمل مخططا لتجسيد بطاقة الأداء المتوازن ، الذي يحدد طريقة ربط مؤشرات BSC بنظام المعلومات ليكون معروفا و يتم تعميمه في كل مستويات المؤسسة ، و تعمل المؤسسة على ربط نشاطات الوحدة مع الأهداف و المؤشرات ، و على إدماجه في نظام التسيير و تطوير نظام معلومات متكامل يعتمد على BSC.

¹ سعد صادق بحيري : مرجع سابق ، ص 156.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، المنصورة - مصر ، 2009 ، ص 146.

³ Robert .S.Kaplan et David. P.Norton : **le tableau de bord prospectif** , Op-cit , p 309.

سادسا : تحليل النتائج¹

تحليل و تفسير النتائج بصفة دورية و منتظمة و فهم مبدأ السببية يكون أداة جيدة لتعلم و فهم المعنى الحقيقي للتوجه الإستراتيجي للمؤسسة ، و مدى التقدم الذي أحرزته في تحقيقها لأهدافها الإستراتيجية ، و الأسباب الجذرية للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة للعمل على تصحيح الإنحرافات و تقييم السياسات و الإجراءات التي تم اتخاذها.

سابعا : المراجعة الدورية

مراجعة و متابعة عمل النظام تتم شهريا أو فصليا عن طريق تخصيص سجلات خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعتها و مناقشتها مع مدراء الوحدات الفرعية في المؤسسة ، أما المعدلات المستهدفة فيجربى مراجعتها سنويا كجزء من أجزاء الخطة الإستراتيجية و تحديد الأهداف و تخصيص الموارد اللازمة².

هذه المراحل و إن كانت تعتبر معيارية تقريبا حسب قد تتطلب كما يتطلب تجسيد أي نظام جديد ، من هيكلية تنظيمية تتوافق مع متطلباته من المعلومات ، نظام معلومات ، و اقتناع مشاركة واسعة لإطارات المؤسسة إلا أنها قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى و كذلك بالنسبة للمدة التي تستغرقها و هذا حسب قدرات المديرين و درجة تجاوب و اقتناع المديرين و العمال بأهمية BSC .

المطلب الثاني : نقائص بطاقة الأداء المتوازن

إن نظام BSC لديه بعض النقائص نوجزها فيما يلي :

أولا : العلاقة (السبب - النتيجة)

هي علاقة منطقية و لكن قد يصعب الاعتماد عليها في التقييم ، فرضا الزبائن مثلا لا يعطي نتائج مالية جيدة في كل الأحوال ، و تحسين الجودة لا تحقق الأرباح دوما ، و

¹ Henry Dorbes : **le tableau de bord prospectif une nouvelle approche du pilotage pour les PME avec le < balanced scorcard >** , www. Acting-finance .com date de consultation : 14/03/2011.

² طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي ادريس : مرجع سابق ، ص 158.

بالتالي فإن نظام BSC قد يضع افتراضات غير سليمة و التي تؤدي إلى تحديد مؤشرات للأداء غير سليمة أيضا¹.

ثانياً : نظام BSC لا يضع فرضية أن الرأسمال البشري هو العنصر الأساسي لتكوين أرباح المؤسسات²

- يعتمد على تصور تقليدي لسلسلة القيمة " Porter 85 " حيث لا يعتبر المورد البشري (محور التعلم التنظيمي) سوى عنصر مساعد و مدعم لمسارات الإنتاج و إرضاء الزبائن.

- تقوم أيضا بطاقة الأداء المتوازن على تفضيل كلاسيكي و ساكن للإستراتيجية و المؤسسة انطلاقا من هيمنة التحليل الخارجي للفرص و الأخطار، يتبعها تحليل داخلي لنقاط القوة و الضعف ، هنا أيضا تشكل عناصر التحليل المرتبطة بالموارد البشرية بعدا ثانويا في إعداد الإستراتيجية ، و دورهم في العملية التنظيمية باعتبارها نشاطا إنساني ، فعاليتها تتوقف على مدى اندماجها الجيد في العمليات المختلفة على مستوى المؤسسة.

- حسب Wells & Waterhouse (1997) نظام BSC يلغي المحيط الخارجي كبعد مهم و له تأثير على أداء المؤسسة ، و كذلك نظام BSC لا يلقي الضوء على أهمية الأوجه المعنوية في المؤسسة و كون دور الفرد في المؤسسة هو صنع الميزة التنافسية³.

المطلب الثالث : معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

ترجع صعوبة تطبيق مفهوم BSC أساسا إلى الصعوبات التي لها علاقة بتجسيد الإستراتيجية ، حيث أن 10 % فقط من المؤسسات التي تنجح في تجسيد إستراتيجيتها ، و تعود هذه العوائق إلى النواحي التالية :

¹ سعد صادق بحيري : مرجع سابق ، ص 251.

² Gregory.W : les tableaux de bord stratégiques { analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédoise} , http : // panorama Univ. paris .fr / Gregor , date de consultation 28/04/2011 , p 18.

³ عبد الوهاب سويبي : مرجع سابق ، ص 202.

أولاً : عائق الرؤية The vision barrier

يتطلب تحقيق الرؤية المستقبلية تحديد الأبعاد المختلفة لرسالة المؤسسة ، و عدم وضوح الإستراتيجية بالقدر الكافي للأفراد المعنيين بتطبيقها ، و عدم وضوح الإتصال الإستراتيجي بين المديرين و العمال يؤدي ذلك إلى عدم قدرة و دراية العمال بالأداء المطلوب منهم لتحسين أداءهم في المستقبل لتحقيق أهداف المؤسسة ، ففي معظم الشركات 5 % فقط من العمال الذين يفهمون إستراتيجية المؤسسة.

ثانياً : عائق الإدارة The management barrier

تتمثل أساسا في نظم الإدارة المتبعة و قلة الوقت المستغرق في المباحثات و المناقشات المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة و BSC ، حيث أن 85% من فرق المسيرين لا يصرفون إلا أقل من 1 ساعة في الشهر للتحدث عن الإستراتيجية¹.

ثالثاً : عائق الموارد Resource barrier

هذا يعني أن كثير من المؤسسات لا تربط إستراتيجيتها بالموازنات و تفضل النواحي المالية عن التخطيط الإستراتيجي حيث يتوجب عليها توفير الدعم المالي بميزانيات المؤسسة خلال سنوات الخطة لتغطية تكاليف تنفيذ برامجها.

رابعاً : عائق الأفراد The people barrier

تتمثل في عدم ربط الإستراتيجية و BSC بأهداف و دوافع و كفاءات الأفراد في المؤسسة حيث 3% فقط من الإطارات يضعون أهدافهم الشخصية بشكل متوائم مع إستراتيجية مؤسستهم و 8% فقط من يكافئ على أساس الأداء الاستراتيجي.

إضافة إلى تلك المعوقات الأساسية ، هناك مشاكل قد تتعرض لها المؤسسات في تطبيق

BSC يجب تفاديها منها :

¹ Robert .S.Kaplan et David. P.Norton : **Comment utiliser le tableau de bord prospectif** , Op-cit , p 15.

- تقوم بوضع العشرات من مؤشرات الأداء و هذا أمر ينبغي تجنبه لأنه يؤدي إلى ضياع قيمة وضع مؤشرات أداء و مؤشرات الأداء ينبغي أن تكون واضحة و قليلة حتى تكون هدفا للعاملين ، و بالتالي فإن اختيار مؤشرات غير معبرة أو غير واضحة يؤدي إلى الكثير من المشاكل.

- كذلك قد لا يتم شرح الأهداف و علاقتها بإستراتيجية و رؤية المؤسسة ، بالتالي لا يحدث إتفاف حول الأهداف و الإستراتيجية.

- هي وسيلة لتحديد أهداف متوازنة و قيادة الإستراتيجية و تحسين الأداء بالتالي فإنه إن لم يصحبها تطبيق السياسات الإدارية للتطوير و دعم و إتزام الإدارة العليا التنفيذية فإن مصيرها الفشل.

- عدم مشاركة الموظفين في تجسيد هذه الأداة في المؤسسة لسبب عدم فهمها ، أو الخوف من التغيير.

وهكذا يتبين أن بطاقة الأداء المتوازن قد تعاني من بعض النقائص أهمها إهمال جانب المحيط و الجانب الإجتماعي للمؤسسة ، و عدم إعطاء المكانة اللازمة للموارد البشرية كمولد للقيمة للمؤسسة و زبائها ، مع بعض الصعوبات في التطبيق منها عدم وضوح رؤية و إستراتيجية المؤسسة ، و عدم وضوح الإتصال الإستراتيجي بين المديرين و العمال ، و الخوف من التغيير، هذا ما يمكن تجاوزه بتوفير المناخ المناسب لتجسيدها بمشاركة واسعة و إقتناع العمال بأهميتها و بقيادة ذات كفاءة عالية تعتمد على توضيح الرؤية و الإستراتيجية لكافة العمال و تنشر ثقافة التغيير في المؤسسة.

إن التطور الذي عرفته BSC مس أحد أهم نقائصها و المتمثل في إهمال جانب المجتمع و المحيط ، و هكذا فتجسيد المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين الأداء يتطلب العمل على إقناع العمال و المسيرين بأهميتها و تحفيزهم للمشاركة لبناء إتزام حول نجاحها ، و انتقاء و وضع الأهداف و المؤشرات الملائمة لنشاطها و محيطها ، أخذا بعين الاعتبار لدورها المجتمعي و كذلك دورها تجاه المحيط مع تحديد مخطط تنفيذ و المراجعة الدورية لغرض التعديل و التصحيح ، بتوفير مناخ مناسب لتجاوز النقائص و صعوبات التطبيق.

خلاصة :

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة جديدة لمتابعة الأداء بهدف تحسينه ، التي يمكن تلخيص فلسفتها في مقولة Henry Ford :

« Une entreprise qui ne gagne que de l'argent est bien pauvre »

المؤسسة التي لا تريح سوى المال سوف تصبح فقيرة ، فهي تركز على مجموعة متكاملة من المؤشرات التي تربط كل من العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم التنظيمي للموارد البشرية بالنجاح المالي طويل المدى.

تقدم بطاقة الأداء المتوازن على أنها مجموعة مؤشرات مطورة من قبل المؤسسة مدمجة في أربعة محاور مرتبطة بالإستراتيجية ، التي تقدم للمسير فرصة لقيادة المؤسسة الى ما تصبو إليه (تحسين الأداء) ، و تساعد على توصيل الإستراتيجية إلى كل أعضاء المؤسسة و تحديد العوامل الأساسية للنجاح من خلال مؤشرات ذات طبيعة مالية و غير المالية ، كمية و نوعية ، مدى قصير و مدى طويل.

لكن رغم أهمية بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة للمؤسسات الحديثة إلا أنها تعاني من بعض النقائص من أهمها إهمال جانب المحيط ، و عدم الإهتمام الكافي بالعنصر البشري الذي يعتبر اليوم المولد الأساسي للقيمة ، و قد تتعرض لبعض المعوقات في تطبيقها من أهمها عدم وضوح الإستراتيجية بالقدر الكافي للأفراد المعنيين بتطبيقها ، و عدم وضوح الإتصال الإستراتيجي بين المديرين و العمال يؤدي ذلك إلى عدم قدرة و دراية العمال على الأداء المطلوب منهم لتحسين أدائهم في المستقبل لتحقيق أهداف المؤسسة مما يقلل من فعاليتها.

تمهيد:

تعد إشكالية تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية من أهم الإشكاليات المطروحة على مستوى التسيير ، لأن تحسين الأداء هو بمثابة الانطلاقة لمواجهة متطلبات التنافسية و إرضاء الزبون و رفع درجة وفائه ، و لا يمكن للمؤسسة أن تستمر و تحافظ على بقائها إلا إذا تميزت بأداء جيد يسمح لها بالخوض في غمار المنافسة.

لذا تحتاج المؤسسة بصفة دورية لتقييم أدائها من خلال تتبع مسارها العملياتي و التنظيمي، و هذا من أجل معرفة موقعها في السوق و كذا وضعيتها الداخلية مما يسمح لها بوضع الإستراتيجية الخاصة بها من أجل إقتناص الفرص و تجنب التهديدات.

إن عملية تقييم الأداء صعبة التحصيل إذ تحتاج إلى نمط قيادي يساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات المناسبة و لعل ظهور بطاقة الأداء المتوازن هو الحل الذي كان يبحث عنه المسيرين لقيادة المؤسسة إلى ما تصبوا إليه (تحسين الأداء) بهدف بقاء المؤسسة و نموها في المدى الطويل.

و لأجل التعرف على مدى تأثير بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسة ارتأينا التطرق إلى المباحث الآتية:

- المبحث الأول: مـاهية الأداء
- المبحث الثاني: مستويات و أبعاد الأداء و العوامل المؤثرة فيه
- المبحث الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء

المبحث الأول : ماهية الأداء

لقد ارتبط مفهوم الأداء كفاءة و فعالية بسعي المؤسسة لتحقيق الأرباح ، لكن مع التطورات السريعة و التحولات الجذرية التي مسّت مختلف جوانب المحيط ، لم يعد كافيا للمؤسسة أن تتأقلم مع محيطها و أن تسعى فقط لتحقيق هدف الربحية عن طريق تخفيض التكاليف و تعظيم النتائج ، بل عليها سبق المحيط و التوقع لتغيّراته ممّا يفرض عليها نوعا من الليونة في شتى المجالات ، فأصبحت المؤسسة ذات الأداء هي المؤسسة التي تتنبه بسرعة إلى مختلف التحولات التي تطرأ على محيطها¹.

المطلب الأول : الأداء ضمن المعطيات التاريخية

يمكن النظر إلى المؤسسة باعتبارها تحالف لعدد من الأطراف حيث يسعى كل طرف من هذه الأطراف إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف من خلال تعامله مع هذه المؤسسة ، و يعتبر كل هدف أو مجموعة من أهداف أطراف التعامل بمثابة إلتزام على المؤسسة يجب عليها الوفاء به ، و من بين أكثر أطراف التعامل أهمية هو الزبون ، عن طريق العلاقة التي تربط عرضها (منتجات و/أو خدمات) مع الطلب (حاجات و رغبات) ، و في ظل المعطيات الجديدة و من هذه النظرة ، لدينا ثلاث مراحل كرونولوجية نستطيع استنتاجها بالنسبة للأداء :

أولا : مرحلة تفضيل الطلب على العرض

يمكن تقسيم هذه المرحلة أين كان الطلب مفضل على العرض إلى مرحلتين :

1 في سنوات الخمسينات بعد الحرب العالمية الثانية (أنتج ثم أبيع) :

هي مرحلة ذات نمو قوي ، نشاط المؤسسة وزع على وظيفتين أساسيتين هما الإنتاج و البيع ، الإنتاج مسير من منظور إهتلاك كلي لطاقات الآلات ، مدة الإنتاج هي من شروط الزبون الذي نستطيع التأثير عليه أما الكميات المنتجة محددة ليس عن طريق الإحتياجات الحقيقية و إنما عن طريق التسوية بين تكاليف التخزين و التكاليف الوحودية للإنتاج.

¹ خان أحلام : تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير ،

جامعة محمد خيضر ، بسكرة - الجزائر ، 2003/2004 ، غير منشورة ، ص 47.

- الأداء هنا مرادف للإنتاجية ، تقيمه مالي ، محقق بفضل وسائل حسابية إقتصادية و آليات تحسين الأداء مسيطر عليها الأداء الكلي الذي هو التجميع البسيط للآداءات الجزئية.

2 حوالي سنوات الخامس و الستين "1965" (أنتج ما سوف يباع) :

المؤسسة أصبحت أكثر أداء و محافظة بالنظر إلى التحولات الجديدة التي عرفها محيطها ، حيث بدأ يظهر مجتمع مستهلك و نمو حجم الإنتاج و تزايد عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تنوع في المنتجات ، أنشأت ورشات متخصصة و وسائل معلوماتية اخترعت و رغم كل هذا مازال الأداء مرتبطا بالإنتاجية و امتد إلى الوظيفة التجارية.

ثانيا : مرحلة التوازن بين العرض و الطلب

هي مرحلة إنتاج و بيع خلال سنوات الثمانينات ، الأداء أصبح أكثر تعقيداً و أخذ مظهر كلي نتيجة الزبون الملك حل محل الزبون المستهلك و اشتداد المنافسة أين أصبحت المؤسسات تبحث عن حماية لحصتها في السوق و كذلك نتيجة التنافسية أصبحت المؤسسة مهتمة ب : (الزبائن ، الشكل ، التسويق ، الإعلان ، التجديد...إلخ) ، و ظهر مصطلح جديد ألا و هو المرونة ، بالإضافة إلى تطورات المعلوماتية التي بسطت من إستعمال التقنيات المحاسبية و الموازنات التي كانت حكرًا على الخبراء ، هذه التكنولوجيا أدت من ناحية إلى خلق إستخدامات جديدة للمنتجات و فتح العديد من الأسواق و من ناحية أخرى إلى تقادم الكثير من المنتجات¹ و بذلك تحولت نظرة المؤسسة من التركيز على الوظيفة إلى التركيز على مفاهيم التدفق و العمليات حيث أصبحت عناصر أساسية للإدارة لأجل التسيير و المراقبة التي تحتاج بصفة عامة للتغيير ، و التغيير يحتاج للإدارة في وقت واحد ، و في نفس الإطار تقييم الأداء أصبح مقارنة ما هو مخطط إلى ما هو محقق فعلا ، و بذلك إتجهت المؤسسات نحو التقنيات الكمية للتسيير و صارت تنتج لكي تضمن نتيجة إيجابية في نهاية الموازنة المحاسبية و قد إحتل المورد البشري دور مهم كمحدد لأداء المؤسسة في هذه المرحلة.

¹ عبد السلام أبو قحف : مقدمة في الأعمال ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية - مصر ، 2003 ، ص125.

ثالثا : مرحلة أفضلية العرض على الطلب

1 سنوات التسعينيات (أنتج ما هو أصلا مباع) :

في هذه المرحلة أصبحت العوامل المفروضة من السوق تجعل التقديرات الموضوعية من طرف المؤسسة ليست لها مصداقية ، و توقع الإستهلاكات أصبح تقريبا عشوائيا ، و حدود كل إستراتيجية إنتاج تقيم في قدرتها في التحكم في (الحجم ، الآجال ، النوعية ، التكلفة...إلخ).

و الأداء يقاس على نوعية هذا الرباعي حيث التنظيم في المؤسسة أصبح أقل حواجز و أكثر اتصال ، باستعمال الوسائل المعلوماتية المتوفرة التي تعمل بطريقة أكثر ترابط ، و هذا ما أدى إلى ظهور فلسفات جديدة لتحسين الأداء (إنتاج حسب الطلبية...إلخ).

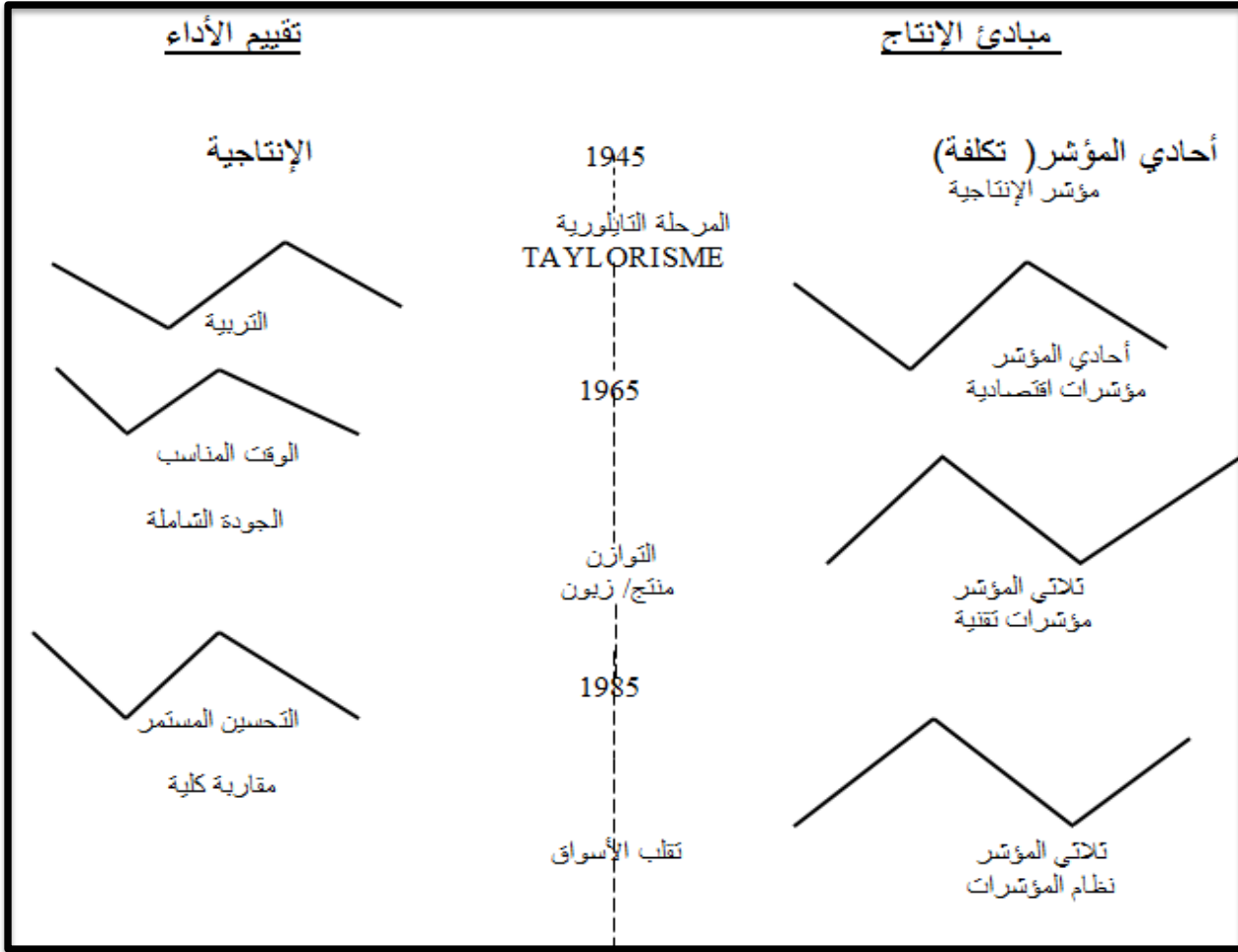
2 فجر الألفية الثالثة (أنتج و/أو أقدم خدمة في الوقت الحقيقي للإجابة على تقلبات السوق) :

المؤسسة تتعرض دائما لنفس ضغوط العشرية السابقة ، خاصة عدم استقرار المحيط أين الحدود الجغرافية تتلاشى هذا ما يؤدي إلى بروز تنظيم جديد يسمى المؤسسة الممتدة¹ ، بحيث يجب أن لا تكون المؤسسة فقط متفاعلة مع المحيط ، و لكن يجب أن يكون لديها سبق المحيط ، حيث انصب الإهتمام بتحسين الأداء من الناحية الإستراتيجية و المنافسة و هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد إعادة هندسة العمليات ، أين يجب التحقق من ملائمة العمليات قبل البحث عن تعظيم و تحسين التسيير مع زيادة الإهتمام برضا الزبائن و الجودة و القيمة مع المحافظة على علاقة طويلة الأجل ، بالإضافة إلى بناء تحالفات إستراتيجية و شبكات أعمال و الإندماجات و الإهتمام بالتسويق الإلكتروني.

الأداء معقد ، يتعلق أكثر من ما مضى بالتقلبات المفاجئة للسوق الذي هو في نفس الوقت معقد أيضا ، حيث ظهر أسلوب جديد لتحسين الأداء هو وضع مجموعة من المؤشرات التي تحدد الأداء الجيد و عن طريقها يفسر الأداء الكلي للمؤسسة ، و بذلك أصبح هناك نظام للمؤشرات في هذه المرحلة و الشكل التالي يوضح ذلك :

¹ Lamia Berrah : **L'indicateur de performance concepts et application** , éditions lepadués , paris , 2002 , p18.

الشكل رقم 14 : تطور مبادئ الإنتاج و تقييم الأداء



المصدر : Lamia Berrah: Op-cit , p20.

من خلال ما سبق يظهر تاريخيا ، أن مفهوم الأداء تطور و اختلف من مرحلة لأخرى و ارتبط بعوامل بدورها تختلف و تتنوع و تتداخل فيما بينها.

المطلب الثاني : تعريف الأداء

يستعمل مصطلح الأداء (performance) على نطاق واسع في ميدان الأعمال ، و رغم ذلك ليس بالإمكان إعطاء تعريف نهائي له.

- إن أصل كلمة الأداء هو من الإنجليزية (to perform) و الذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة (performer) تعني إنجاز، تأدية ، أو إتمام شيء ما (عمل ، نشاط ، تنفيذ مهمة)¹.

- كما يعرف الأداء في القاموس بأنه : نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين ، ويتم الحكم عليه بـ : الأمتل ، الجيد ، الكفاء... إلخ².

تعريف Peter Drucker : فيعرّف الأداء بأنه " قدرة المؤسسة على الإستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمّال"³.

تعريف Wierseman & Robbins :

حيث يعتبران " الأداء بكونه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل"⁴. و يستمدّ من هذا التعريف أنّه تمّ التركيز على الأهداف طويلة الأمد و التي تتمثّل باتفاق معظم الباحثين في البقاء و النمو.

تعريف H. Boislandelle : يبقى مفهوم الأداء قضية إدراك تبعا لاستعماله ، أي أنه ينتقل بين عدة معاني حسب المستعملين⁵ :

- فقد يعني نتيجة العمل عندما يعبر عن درجة إنجاز و تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

- قد يعني النجاح ، و هذا ما قد يجعله ذو دلالة ذاتية أي أنه يرتبط بالحكم الخاص القيمي للمؤسسة أو الفرد ، فقد يعتبر مستوى أداء معين مرتفعا بالنسبة لمؤسسة أو فرد و قد يعتبر منخفضا بالنسبة لمؤسسة أخرى أو فرد آخر.

¹ سهيل إدريس : المنهل قاموس فرنسي عربي ، ط 31 ، دار الآداب ، بيروت - لبنان ، 2010 ، ص 895 .

² Dictionnaire Larousse Bordas , 2010 , P 32.

³ Peter Drucker : L'avenir du management selon Drucker , Editions Village Mondial , Paris , 1999 , p73.

⁴ عداي الحسيني فلاح حسن : الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى، 2000، ص 231.

⁵ H. Boislandelle : Dictionnaire de gestion , édition economico , Paris , 1998 , p 318.

- الأداء قد يعني العمل أو الفعل الذي يقود إلى النجاح ، و هو ما يجعله سيرورة تستخدم فيها القدرات الكامنة في المؤسسة أو الفرد ، أي المراحل و الخطوات المتتابعة التي تعطي النتيجة أو العمل.

تعريف Pierre Bescos & Carla Mendoza : مفهوم الأداء في البعدين التاليين ¹ :

- الأداء في المؤسسة هو كل و فقط ما يساهم في تحسين الثنائية : (قيمة- تكلفة) فليس من الضرورة حسب رأيهما أن نسمي أداء ما يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها
- الأداء في المؤسسة هو كل و فقط ما يساهم في تحقيق و بلوغ الأهداف الإستراتيجية أي الأهداف ذات المدى المتوسط و الطويل.

إن هذا التعريف للأداء يستند على مفاهيم القيمة و التكلفة و استراتيجية المؤسسة ، حيث تتمثل القيمة في الحكم الذي يتبناه السوق (الزبائن) على منفعة المنتجات و/أو الخدمات التي تعرضها المؤسسة ، هذا الحكم الذي يتجسد من خلال (أسعار البيع ، الكميات المباعة ، حصة السوق ، الأرباح ، صورة المؤسسة و السمعة...إلخ) ، أما التكلفة فهي الموارد المستهلكة (مالية ، بشرية...إلخ) لإنتاج المنتجات و/أو الخدمات ، في حين أن الأهداف الاستراتيجية هي الرهانات التي إختارت المؤسسة العمل لبلوغها.

تعريف Bromily & Miller : يريان أنّ الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية و البشرية ، و استغلالها بكفاءة و فعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ².

من خلال ما سبق من تعريف للأداء يمكننا استنتاج التعريف التالي :

الأداء هو قدرة المؤسسة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية و بفعالية ، و التي تحققها المؤسسة من خلال الإستغلال الأمثل لمواردها المتاحة و بكفاءة في ظل ظروف محيطها الخارجي و الداخلي. حيث يعتبر التعريف متكاملًا من وجهة نظرنا كونه يشمل بعدي الفعالية (تحقيق الأهداف المسطرة) و الكفاءة (الإستغلال الأمثل للموارد).

³ P. Bescos et C. Mendoza : **Le management de performance** , Ed Comptables Malesherbes , Paris , 1994 , P 219.

² عداي الحسيني فلاح حسن : مرجع سابق ، ص 231.

المطلب الثالث : خصائص مفهوم الأداء

يضم الأداء مجموعة من الخصائص و التي يمكن إجمالها في النقاط التالية¹ :

أولاً : الأداء مفهوم واسع

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه ، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح ، أما بالنسبة للمسير فقد يعني المردودية و القدرة التنافسية ، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم ، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية المنتجات و/أو الخدمات التي توفرها له المؤسسة ، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر و من جماعة لأخرى و من مؤسسة لأخرى ، و هذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه و قبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل و خارج المؤسسة ، كما قد يمنع ذلك المؤسسة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

ثانياً : الأداء مفهوم متطور

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن ، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي يحددها المحيط الخارجي تكون متغيرة ، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج ، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل (البشرية ، التقنية ، المالية و التنظيمية) تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى ، لأن هذه التوليفات متعددة و متغيرة عبر الزمن ، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه المسيرين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

¹ الصالح جيلح : أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006/2005 ، غير منشورة ، ص 128.

ثالثا : الأداء مفهوم شامل

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء ، لذلك يقترحون على المسيرين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه ، حيث يوضح بعضها البعض ، و هي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة ، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة و غير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة ، لذلك على المسيرين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية و خاصة المعايير البشرية و الإجتماعية لتكملها ، و هي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة و ضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

رابعا : الأداء مفهوم غني بالتناقضات

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض ، و منها ما يكون متناقضا ، و يظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى المسيرين إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج ، و السعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في المنتجات و/أو الخدمات ، أو السعي لخفض تكاليف و أعباء العاملين و الحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لديهم ، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما ، و بما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية ، لذا على المسير أخذ الأولويات بعين الاعتبار ، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

خامسا : الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة

يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات المسيرين ، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج و الخطط و حتى في الخيارات الاستراتيجية ، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه و تقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف¹.

¹ المرجع نفسه ، ص 129.

المطلب الرابع : تمييز الأداء عن بعض المفاهيم القريبة منه

يرتبط مفهوم الأداء غالباً مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه ، إلا أنه رغم ذلك يوجد بينها وبين الأداء إختلاف ، و لعل من أهمها إرتباط الأداء بالفعالية و الكفاءة ، لذلك و قصد تحديد أدق لمفهوم الأداء سنحاول إيجاد الفرق بينه وبين كل من الفعالية و الكفاءة.

أولاً : الفعالية (L'efficacité)

هناك عدة تعاريف للفعالية من بينها :

- تعني الفعالية فعل الأشياء الصحيحة ، و هي تهتم بنجاح المؤسسة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد ، و هي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة ، بحيث توضع الأهداف الصحيحة و المناسبة لتحقيق و إشباع حاجات كل طرف ¹.

- تعريف Kalika Michel :

في تعريفه حيث قال : "أثبتت الدراسات أيضاً أنّ الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيّراً تابعاً يتحدّد بفعل عدد من المتغيّرات المستقلة، و إحدى هذه المتغيّرات هي كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحدّدة"².

- الفعالية ببساطة هي : القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة و ذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك ³.

- تعرف الفعالية كمياً بأنها : النسبة بين النتائج المحقّقة و الأهداف الموضوعية مسبقاً ، و لهذا فكلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كانت المؤسسة فعالة ⁴.

- يمكن التعبير عن الفعالية بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}} = \frac{\text{المخرجات المحققة}}{\text{المخرجات المسطرة}}$$

¹ أحمد ماهر : الإدارة {المبادئ و المهارات} ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 23.

² Kalika Michel : Structures d'entreprises { Réalités, déterminants, performances }, Editions economica , Paris , 1995, p 328.

³ عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000 ، ص 26.

⁴ H. boislandelle : Op-cit , p 140.

الجدول رقم 03 : معايير الفعالية كما يراها أصحاب المصالح

الأطراف	قياس الفعالية
1- العاملون	الرضا عن الأجر، الإشراف على العمل
2- الملاك	العائد على الاستثمار.
3- الزبائن	جودة السلع والخدمات.
4- الموردون	صفقات ومعاملات وإجراءات مريحة و سريعة.
5- الدائنون	الأهلية الائتمانية للمؤسسة.
6- الحكومة	توافق أهداف وعمليات المؤسسة مع القوانين والضوابط الموضوعية.
7- المجتمع	وفاء المؤسسة بمسئوليتها الاجتماعية.

المصدر: أحمد سيد مصطفى : إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين ، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة - مصر ، 2000 ، ص13.

ثانيا : الكفاءة (L'efficience)

و لها عدة تعاريف و التي من بينها :

- الكفاءة ببساطة هي : إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة¹ ، و هي بذلك تشير إلى الطريقة الإقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال و النشاطات و استغلال الموارد المتاحة.

- تعني الكفاءة : الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد و الوسائل) ، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا و النتائج في حدودها القصوى ، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات و المدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة²

¹ ديف فرانسيس : القيم التنظيمية ، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان ، معهد الإدارة العامة للبحوث ، الرياض - السعودية ، 1995 ، ص91.

² Michel Gervais : **Contrôle de gestion** , édition economica , Paris , 7^{ème} édition , 2000 , p14.

- يمكن التعبير عن الكفاءة بالنسبة بين الأهداف المسطرة و الوسائل المستخدمة لبلوغ هذه الأهداف وفق العلاقة التالية¹:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الموارد المستخدمة}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

ثالثا : مقارنة بين الفعالية و الكفاءة

الجدول الآتي يعرض لنا مقارنة بين الكفاءة و الفعالية :

الجدول رقم 04 : مقارنة بين الفعالية و الكفاءة

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات مثل: العمل، المعومات، المواد، المعدات...	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال... الخ	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفعالية

المصدر: نور الدين شنوفي : تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، ، قسم التسيير ، جامعة الجزائر، 2005/2004 ، غير منشورة ، ص 170.

من الجدول السابق نستنتج أن الكفاءة لا تعادل الفعالية و لكنها أحد عناصرها ، كما أن الكفاءة ليست شرط كافيا للفعالية و لكنها متطلب ضروري لها ، حيث لا يمكن بلوغ الأهداف المسطرة إلا بالإهتمام بالوسائل المستعملة لتحقيقها ، كما أن دراسة نقطة الوصول (تحقيق الأهداف) يتطلب بالضرورة تحليل طريق الوصول إليها (كيفية استخدام الموارد) ، و إذا كان تحديد مستوى الكفاءة يعتمد على المدخلات كمعايير لقياسها ، فإن تحديد مستوى الفعالية يعتمد على النتائج أو المخرجات كمعايير لقياسها ، مع العلم أن المدخلات هي مكون هام في المخرجات ، و لذلك فالجدول يبين أن الكفاءة لا تعادل الفعالية و لكنها أحد عناصرها كما يبين أن الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية و لكنها متطلب ضروري لها².

¹ H. boislandelle : Op-cit, p 140.

² نور الدين شنوفي : مرجع سابق ، ص 170.

رابعاً : علاقة الأداء بالفعالية و الكفاءة

يشير أحمد خمخام أن أداء مركز مسؤولية (مؤسسة ، وحدة ، قسم ، ورشة ...إلخ) يعبر عن الكفاءة و الفعالية التي يحقق بها هذا المركز الأهداف التي سطرها¹.

كما يعرف البعض الأداء بأنه : تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات² ، بمعنى أن الأداء يترجم في الفعالية (تعظيم المخرجات أو تحقيق الأهداف المسطرة) و الكفاءة (تدنية المدخلات أو ترشيد استخدام الموارد) ، لذا يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية³ :

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} + \text{الكفاءة}$$

إذن فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الفعالية و الكفاءة معا ، لذلك فهو يترجم الظاهرتين في آن واحد :

- درجة بلوغ الهدف أو الأهداف المحددة (الفعالية).
- الطريقة التي تم بها تحقيق النتائج (الكفاءة).

إلا أن الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المؤسسة بالمحيط الخارجي و قدراتها على التكيف و استغلال الفرص و تجنب التهديدات لتحقيق البقاء و النمو ، أما الكفاءة فتعتمد أكثر على مدى استغلال المؤسسة للموارد برشادة ، و بما أن الأداء يشمل البعدين (الكفاءة و الفعالية) فإنه يتعلق بمتغيرات المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة ، و هو ما يجعله يمثل مؤشراً لنجاعة المؤسسة أمام العاملين فيها و المتعاملين معها.

و الشكل الآتي يوضح العلاقة بين كل من الأداء ، الفعالية والكفاءة :

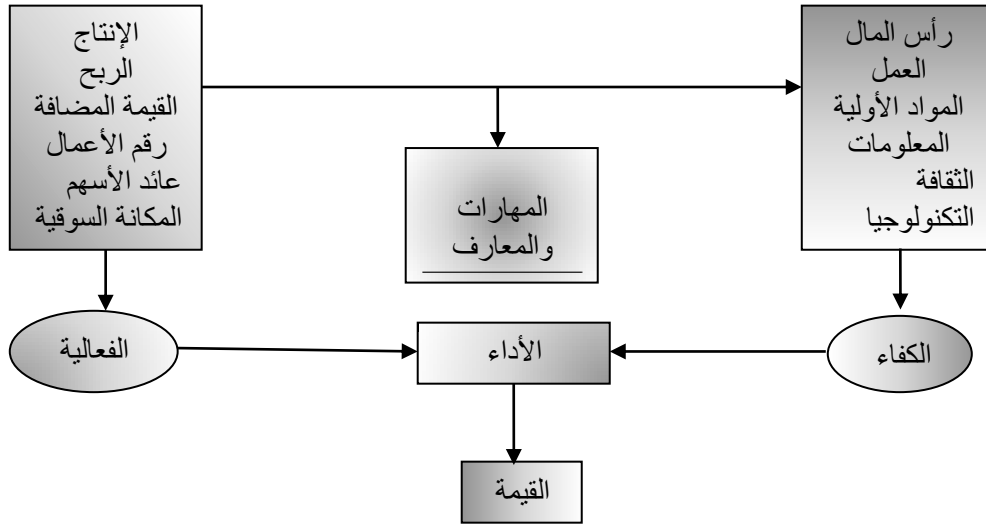
¹ الصالح جيلح : مرجع سابق ، ص 131.

² الداوي الشيخ : نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، قسم التسيير ، جامعة الجزائر ، 1998/1999 ، ص

9.

³ عابدة خطاب : العولمة و إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، القاهرة - مصر ، 2001 ، ص 434.

الشكل رقم 15 : الأداء من منظور الفعالية و الكفاءة



المصدر : عبد المليك مزهودة : مفهوم الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة - الجزائر ، العدد 01 ، 2001 ، ص 88 .

المطلب الخامس : أنواع الأداء

إن اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم مصطلح الأداء جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة و حسب ما تهدف إليه الدراسة ، و يمكن التطرق إلى بعض المعايير التي تناولها الباحثون في تحديد أنواع الأداء منها.
أولاً : حسب معيار المصدر

ينقسم أداء المؤسسة بشكل عام تبعاً لهذا المعيار إلى أداء داخلي و أداء خارجي.

1 الأداء الداخلي :

يتمثل الأداء الداخلي في أداء المؤسسة في مجموعها ، بفعل الجهود التي يبذلها المديرين و المرؤوسين في العمل و استغلال موارد المؤسسة ، و هو ما ينتج من توليفة من الأداءات التالية :

➤ الأداء التنظيمي :

الأداء التنظيمي هو الصفة التي تنظم بها المؤسسة لبلوغ أهدافها ، و الطريقة المعتمدة لبلوغ تلك الأهداف ، و لقد إرتبط الأداء لفترة طويلة بالهيكل التنظيمي ، بحيث كان ينسب الأداء للهيكل ، فيقال الهيكله "س" أحسن من الهيكل "ع" فلا يوجد أداء إلا و مرتبط بالهيكل التنظيمي . غير أن هذا التقدير المبالغ فيه للهيكله لم يخدم كثيراً المؤسسة بفعل التغيرات اللامتناهية لمحيطها ، مما ينجم عنه في كل مرة إعادة هيكله جديدة حتى أصبح الأداء لا يتوقف عن الإنتظار في سبيل البحث عن أحسن تنظيم ، لكن حالياً و في ظل القيادة الاستراتيجية أصبح الأداء يُقيّم بالنسبة للمنافسة في الأسواق ، و يتمثل في القدرة على الاستجابة للإنتظارات الخارجية مستقلاً بذلك عن الهيكله التنظيمية. لكن هذا لا ينفي ضرورة وجود تنظيم داخل المؤسسة ، بل على العكس فإنّ التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المؤسسة.

و يشتمل الأداء التنظيمي على مجموعة من الأداءات وهي ¹ :

- **الأداء المالي:** يصف الأداء المالي مدى فعالية و كفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية و توظيفها ، و تعتبر نسب التحليل المالي ، و مؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي.
- **الأداء التجاري:** يصف الأداء التجاري فعالية و كفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات و رضا الزبائن و تعتبر (رقم الأعمال ، المر دودية ، عدد الزبائن معدل شراء منتجات و/أو خدمات المؤسسة) من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمؤسسة.
- **الأداء التقني:** يتمثل الأداء التقني في قدرة المؤسسة على إستخدام و استغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية الإنتاجية و كذلك صيانتها ، و تعتبر (كمية الإنتاج ، نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية) ، من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمؤسسة.
- **الأداء التمويني:** يتمثل الأداء التمويني في فعالية و كفاءة وظائف الشراء ، النقل ، التخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية ، المعدات و التجهيزات الإنتاجية بال نوعية و

¹ الصالح جيلح : مرجع سابق ، ص 135.

الكمية المناسبة و في الوقت المناسب ، و يعتبر معدل تلف المخزون ، زمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات الأداء التموييني.

• **الأداء البشري:** يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا ، إدارة وسطى ، مشرفين ، منفذين) ، و هو من أهم مصادر الأداء.

الأداء الإجتماعي :

يتمثل الأداء الإجتماعي في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المؤسسة ، لأن الإقتصار على تحقيق الجانب الإقتصادي مع إهمال الجانب الإجتماعي للأفراد قد يؤدي إلى التسبب في نتائج وخيمة على المدى الطويل ، و من النقاط التي يستحسن الإهتمام بها نذكر ما يلي :

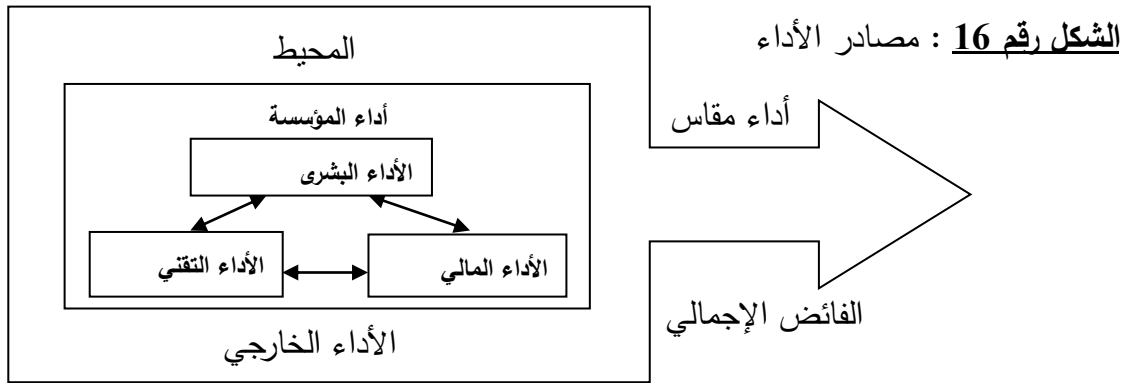
- طبيعة العلاقات الإجتماعية التي تؤثر على جودة القرارات الجماعية المتخذة،
- أهمية النزاعات و الأزمات الإجتماعية (من حيث العدد ، الخطورة ، المدة...إلخ)،
- مستوى رضا العاملين و الذي يمكن تقييمه بالإستعانة باستجابات داخلية للأفراد،
- معدّل دوران العمّال الذي يعتبر مؤشرا على مدى وفاء الأفراد للمؤسسة،
- الغيابات و التأخرات و التي تعكس طبيعة نظام الحوافز المعتمد من طرف المؤسسة أو طبيعة العمل المؤدى (عمل مملّ ، خطير، متعب...إلخ)،
- المناخ الإجتماعي السائد داخل المؤسسة.

وعليه فإن الإهتمام بهذه النقاط يهدف إلى تحسين علاقة الأفراد بالمؤسسة ، و يحثهم على بذل مجهود أكبر ، و يولّد وفاءهم تجاه المؤسسة كما يعزز ولاءهم.

2 الأداء الخارجي :

و نعني بالأداء الخارجي الفرص التي يوفرها المحيط الخارجي للمؤسسة ، و التي من خلال إدراكها و استغلالها تحقق المؤسسة أداء جيد ، من هذه الفرص نذكر (إنتتاح أسواق جديدة واعدة ، أسعار تنازل مغرية لمؤسسات أخرى ، براءات إختراع يتم استثمارها ، أزمتات تعاني منها مؤسسات منافسة ، ظهور قوانين حكومية مدعمة...الخ) ، هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساسا لأداء المؤسسة (أداء داخلي) لأنه ليس للمؤسسة دور في خلقها ، و لهذا يطلق عليه أداء خارجي ، و رغم ذلك فإن مبادرة المؤسسة باكتشاف هذه الفرص و استغلالها يدل على أداء داخلي ، أما قدرة المؤسسة على تجنب التهديدات التي تظهر في المحيط الخارجي فيدل على أداء خارجي بفعل العمل الذي تقوم به المؤسسة لمواجهة هذه التهديدات.

و الشكل التالي يوضح بعض مصادر الأداء المختلفة :



المصدر : B.Martory et D.Crozet : **gestion des ressources humaines{ pilotage social et performance }** , édition dunod , Paris ,5ème édition , 2002 , p 165.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن التفاعل بين موارد المؤسسة سواء كانت بشرية ، تقنية مالية إضافة إلى التفاعل بين المؤسسة و محيطها الخارجي و ما فيها من فرص و تهديدات هو ما يعطينا في النهاية الزيادة الكلية في الأداء سواء كان مصدره داخليا أو خارجيا ، و إن كان الأداء الداخلي هو المعبر فعلا و بدرجة أساسية عن أداء المؤسسة.

ثانيا : حسب معيار الشمولية

و ينقسم تبعا لهذا المعيار إلى نوعين :

1 الأداء الكلي :

و يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف في المؤسسة في تحقيقها ، دون نسب الأداء إلى عنصر دون مساهمة العناصر الأخرى و يعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة هذه الأهداف التي لا يمكن أن تقسم بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة.

2 الأداء الجزئي :

و يكون على مستوى نظام فرعي من المؤسسة و الذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية ، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة بدلا أهداف الأنظمة الأخرى ، و من خلال تحقيق كل نظام فرعي في المؤسسة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي لها.

ثالثا : حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار بالوظائف و الأنشطة المتوفرة لدى المؤسسة و يمكن تقسيم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المؤسسة و التي يمكن حصرها في ¹ :

1 أداء الوظيفة المالية: يتجسد هذا الأداء في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي و توفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها ، و تحقيق معدل مردودية جيد و تكاليف منخفضة.

2 أداء وظيفة الإنتاج: و يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مع مراعاة مستوى معين من الجودة و في حدود الإمكانيات المتاحة.

3 أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف ، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مؤشرات كحصة السوق ، رضا العملاء ، سمعة المؤسسة...إلخ.

¹ بركات نعيمة : دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر ، 2004 / 2005 ، غير منشورة ، ص 42.

4 أداء وظيفة الأفراد: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة فتحسين مردوديتها مرتبط بتحسين قدرة و كفاءة مواردها البشرية ، لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الإستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء و نجاح المؤسسات.

5 أداء وظيفة التموين: و يتحقق أداء هذه الوظيفة في القدرة على تحقيق درجة عالية من الإستقلالية عن الموردين و الحصول على التجهيزات بجودة عالية في الآجال المحددة و بشروط دفع مرضية.

6 أداء وظيفة العلاقات العامة: و تهدف هذه الوظيفة إلى تنمية العلاقة الوطيدة بين المؤسسة و زبائنها و تحسين صورتها و سمعتها في أذهانهم.

رابعاً : حسب معيار الطبيعة

يمكن تقسيم أداء المؤسسات حسب هذا المعيار تبعاً للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و التي تنقسم إلى :

1 الأداء الاقتصادي: و يتمثل في القيمة المضافة التي تحققها المؤسسة من خلال نشاطها و هذا الأخير يعتبر الهدف الأساسي للمؤسسات الاقتصادية.

2 الأداء الاجتماعي: و يتجسد في تلك الأهداف الإجتماعية المسطرة للمؤسسة من أجل إنجازها سواء في مجتمعها الداخلي أو الخارجي و تميل المؤسسات عامة إلى الإعتماد على هذا النوع من الأهداف.

3 الأداء الثقافي: يتمثل في استحداث بعض المؤسسات لثقافات خاصة بها و محاولة غرسها سواء في محيطها الداخلي للأفراد أو محيطها الخارجي للمجتمع.

4 الأداء السياسي: تسعى بعض المؤسسات لتسطير الأهداف السياسية كتمويل المحلات الإنتخابية من أجل تحقيق بعض الإمتيازات و التي تضمن لها البقاء و النمو في نفس الوقت¹

¹ المرجع نفسه ، ص 46.

المبحث الثاني : مستويات و أبعاد الأداء و العوامل المؤثرة فيه

المطلب الأول : مستويات الأداء

الأداء مفهوم موحد ، يتحد فيه (التكنولوجيا ، التنظيم ، السوق ، التكوين ، البحث ، التمويل ، الإنتاج... إلخ) ، يضبط عن طريق تسوية جيدة بين مختلف الأهداف مع التطبيق الجيد للإستراتيجية الملائمة و حسب الأفق التي تريد المؤسسة الوصول إليه ، و عليه فالأداء يأخذ إتجاهات مختلفة و يتعلق بمعايير متنوعة و مستويات متفاوتة.

في هذا الإطار طرح بعض المؤلفين أربعة مستويات للأداء متعلقة بمستويات أخذ القرار، مرتبة هذه الأخيرة كما يلي :

- مستوى السياسات،
- مستوى الإستراتيجيات،
- المستوى التكتيكي،
- المستوى العملي.

تكون متعلقة بها حسب الأهداف و المعايير ، و هذا ما يوضحه الجدول الآتي :

الجدول رقم 05 : مستويات الأداء

الأهداف والمعايير الجديدة	الأهداف والمعايير العادية	مستوى الأداء	مستوى القرار
الأداء الخارجي للمؤسسة	الأداء الداخلي للمؤسسة	اجتماعي	<u>السياسة</u> أهداف المؤسسة
بقاء المؤسسة	مردودية رؤوس الأموال	مالي	<u>الإستراتيجية</u> أهداف لنظام الإنتاج
تنافسية خارج السعر مقاربة عبر العمليات	تنافسية السعر	تجاري	<u>تكتيكي</u> وظيفة نظام الإنتاج
الإنتاجية الإجمالية	الإنتاجية الجزئية للعمل	فيزيائي	<u>العملي</u> حلول تقنية وعملية

المرجع : Lamia Berrah : Op-cit , p25.

و لكن أغلب المؤلفين يقسمون مستويات أخذ القرار إلى ثلاث مستويات ، متعلقة بدورها بثلاث مستويات للأداء :

أولاً : المستوى الإستراتيجي

يختص و يتعلق هذا النوع بالخيارات التي تلزم المؤسسة في الأجل الطويل ، هذه القرارات تهتم بالأداء الخارجي دون الداخلي ، و هو مستوى الأداء المالي ، المستوى الأوسع و الأكثر استخداما في المؤسسة ، حيث يستخدم مؤشرات مالية مختلفة ، هذا المستوى يمثل قاعدة التي نبني عليها تمثيل الأداء و نقطة البداية التي نستطيع عن طريقها نشره في كل المؤسسة¹.

ثانياً : المستوى التكتيكي

هاته القرارات تسمح بإدارة و هيكلية الموارد بغية الحصول على أحسن النتائج الممكنة مستوى الأداء المتعلق بها يجمع بين الأداء الداخلي و الخارجي ، هو مستوى الفعالية التنظيمية ، حيث يمثل الأداء الأوسع و الأشمل لأداء المؤسسة ، و الذي يدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي و الأداء العملياتي ، و يعتقد بأن الأداء الإستراتيجي ما هو إلا دراسة و بحث لقياس الفعالية التنظيمية² ، و لذلك فإن معظم الدراسات المعاصرة تهتم بتحديد مقاييس الفعالية التنظيمية ، و التي تتمثل بالأساس في تحديد إمكانية و قدرة المؤسسة على التنافس و البقاء و النمو.

ثالثاً : المستوى العملي

هو مستوى القرارات الروتينية مبرمجة مسبقا ، تحافظ على سير نشاطات الإستغلال للمؤسسة لأقصى ربح هذه القرارات تهدف إلى تحسين الأداء الداخلي ، بالإضافة إلى المؤشرات المالية ، فإنه يستخدم مؤشرات عملياتية في قياس الأداء ، كالحصة السوقية ، نوعية المنتج ، و غيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء العمليات للمؤسسة ، فهي ترجمة الأداء إلى أعمال واقعية أثناء تحقيق النشاطات.

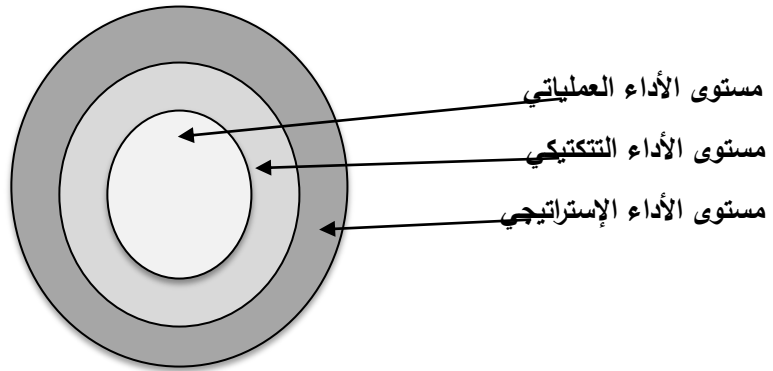
¹ Philippe lorino : **Compte et récits de la performance {essai sur le pilotage de l'entreprise}** , les éditions d'organisations , paris , 1995 , p 166.

² فلاح حسن عداي الحسيني : مرجع سابق ، ص 237.

و عليه فإن المجالات التي تسعى المؤسسة لقياسها تتعدد ، على أساس أن كل مجال منها يعكس هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه ، و قد تختلف هذه الميادين و المستويات من مؤسسة لأخرى و حسب طبيعة نشاطها ، و حسب نظرة الإدارة العليا لهذه المجالات ، بحيث تعكس هذه المجالات أهداف المؤسسة الأساسية ، هذه المجالات عبارة عن المستويات التي يجب على المؤسسة أن تؤدي نشاطاتها بفاعلية و كفاءة لتحقيق النجاح.

و الشكل التالي يوضح هذه النظرة لمستويات الأداء : (العملياتي ، التكتيكي ، الإستراتيجي).

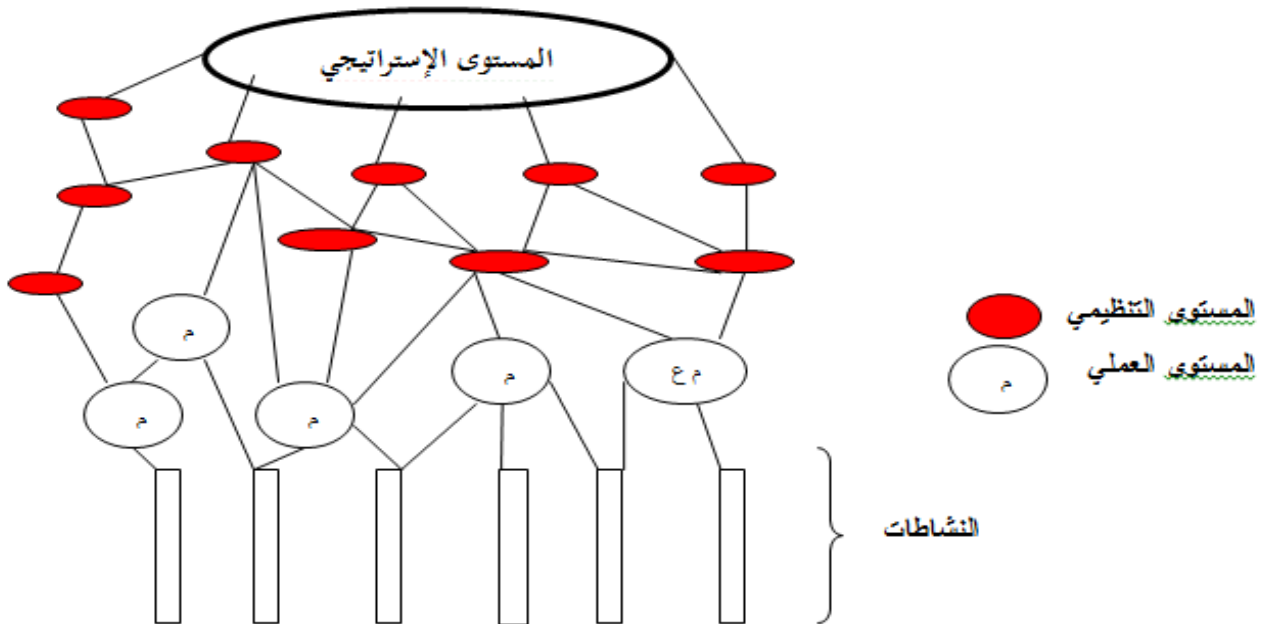
الشكل رقم 17 : مستويات الأداء



المصدر : فلاح حسن عداي الحسيني: مرجع سابق، ص236.

و لأكثر توضيحا و في نفس الإطار لدينا الشكل الآتي ، يبين مستويات الأداء بالتفصيل :

الشكل رقم 18 : الشكل الكلي لمستويات الأداء



المصدر : Philippe Lorino : Op-cit, p166.

المطلب الثاني : أبعاد الأداء

الأداء حتى فترة قريبة جدا كان يعتبر ذا بعد داخلي فقط ، لكن المصطلح تغير ، لم يعد أحادي البعد ، حيث نكتشف مع تشعب الأسواق ، أن القيمة ليست بالضرورة مساوية لتكلفة الإنتاج و مراعاة المقاييس المعيارية... إلخ ، بل هي مجموعة من الخصائص التي تشكل قيمة تمنح للزبون و التي نعبر عنها بالثمن الذي يكون الزبون مستعدا لدفعه و هكذا ¹ :

$$\text{الأداء} = \text{الأداء الداخلي} + \text{الأداء الخارجي (القيمة ، الثمن)}$$

و عليه فإن للأداء بعدان داخلي و خارجي .

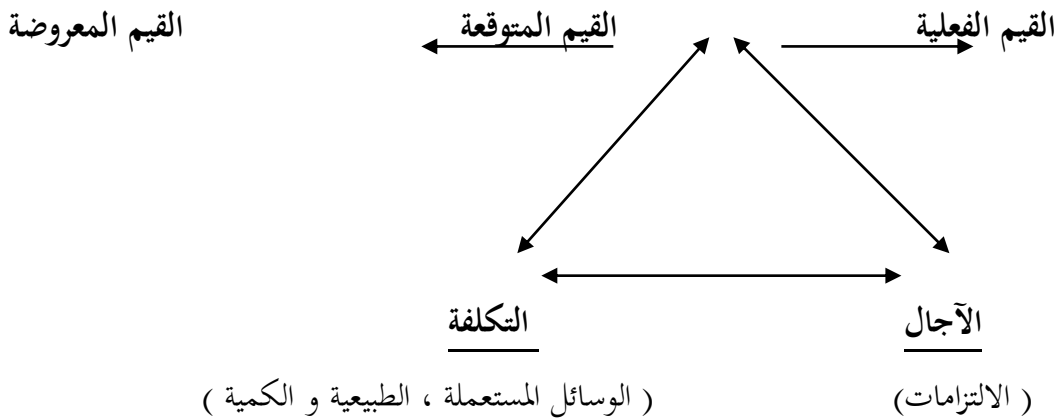
أولا : الأداء في مكوناته الداخلية

توجد ثلاثة أبعاد داخلية هي النوعية و الآجال و التكلفة و التي سوف نتطرق إليها نقطة بنقطة :

الشكل رقم 19 : الأداء في مكوناته الداخلية

النوعية

التطابق مع توقعات الزبائن



المصدر : Jacques castelenau et autre : **Pilotage stratégique** , Edition d'organisations , paris , 2 édition , 2001 , p83.

¹ Jacques castelenau et autres : Op-cit , p84.

1 الأداء و النوعية :

النوعية اليوم هي عامل أساسي للأداء الداخلي ، حيث يمكن أن نعرفها على أنها الخصائص و الصفات الإجمالية للمنتج و/أو الخدمة ، التي تكون قادرة على إرضاء حاجات الزبائن ، إن نوعية الزبائن و شروطهم ستؤدي بالضرورة إلى تحسين النوعية على مستوى الطرق و الإجراءات الخاصة لإنتاج المنتجات و/أو الخدمات ، و بذلك يجب أخذها بشكل أوسع و هذا على جميع مستويات المؤسسة و حتى الزبون.

و يمكن اعتبار النوعية وفق مبدأين¹ :

- النوعية عنصر أداء نشاط أو عملية ، مرتبطة بالضلعين الآخرين للأداء (التكلفة ، الآجال) ، حيث أن العرض النهائي للمؤسسة (منتج و/أو خدمة) ، تدمج فيه القيمة المحسوسة من طرف الزبون ضمناً أولاً ، ثم الأضلاع الثلاث (النوعية ، التكلفة ، الآجال) ، إن النوعية مرتبطة بالقيمة التي تعبر عن أداء المؤسسة.

- نوعية المنتجات المعروضة للزبون النهائي هي الوحيدة من الأضلاع الثلاثة للأداء التي تعطي نظرة خارجية خالصة ، مستقلة عن الهيكلة ، بهذه النوعية يمكن ربط مفهوم الآجال ، حيث يوجد تطابق التوقعات الخارجية حسب المواقع التنافسية المحددة من طرف المؤسسة. النوعية إذن هي التكيف الكامل مع توقعات السوق حسب الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة هذا من وجهة نظر الإستراتيجية ، أما من وجهة نظر الأداء المرتبط برضا الزبون فالنوعية هي موافقة المنتجات و/أو الخدمات مع التوقعات.

2 الأداء و التكلفة :

التكلفة هي مجموع الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو بمنتج مادي معين أو مجموعة منتجات ، أو بخدمة أو بمجموعة خدمات ، مقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل وصولها إلى البيع².

¹ Lamia berrah : Op-cit , p22.

² ناصر دادي عدون : المحاسبة التحليلية {دروس وتمارين} ، دار المحمدية ، ج1 ، الجزائر العاصمة ، 1999 ، ص14.

و هناك عدة تقسيمات للتكاليف أهمها :

- حسب مرحلة الإنتاج: تكاليف الشراء ، تكاليف الإنتاج ، تكاليف التوزيع.
- حسب حقل النشاط: التقسيم حسب الوظائف أو حسب أقسام المسؤوليات أو الطلبات....إلخ.
- حسب محتواها: الكاملة و الجزئية (المباشرة ، المتغيرة ، الهامشية).
- حسب الزمن: المحققة فعلا و التقديرية.

إن التكلفة تمثل البعد المالي للأداء الداخلي ، إذ أن كل مؤسسة تحلل في الداخل العلاقة بين الوظيفة و التكلفة كما يحلل الزبون العلاقة بين النوعية و الثمن حيث تعتبر كل نشاط يخلق قيمة بتكلفة كلية أقل من تلك التي لدى المنافسين هو نشاط ذو تكلفة إيجابية و لهذا " فالأداء بالنسبة لهذا المفهوم قد تطور من حيث قياسه و تحول إلى تدنية التكاليف " ¹.

و التمكن من التحكم في التكاليف هو أولا قضية الفهم الصحيح لهذه الأخيرة و المنافع المتوخاة من الوسائل المستعملة للحصول على النتائج ، و بذلك فإن التكاليف الزائدة (المضحمة) هي دائما تكاليف غير نافعة للنتائج المتوقعة و للقيمة الفعلية و للتوقعات الخارجية و عليه يمكن ربط كل التكاليف الداخلية بالرضا الخارجي ، و هذا ما أحدث نظرة مزدوجة ² :

- يجب الأخذ بعين الاعتبار قيود السوق و المردودية الإجمالية في تعريف التكاليف المستهدفة ، حيث يجب أن لا ننسى أن :

$$\text{سعر التكلفة} = \text{سعر السوق} - \text{الهامش الضروري.}$$

حيث يعبر سعر التكلفة عن الشروط الحقيقية لنشاط و أداء المؤسسة.

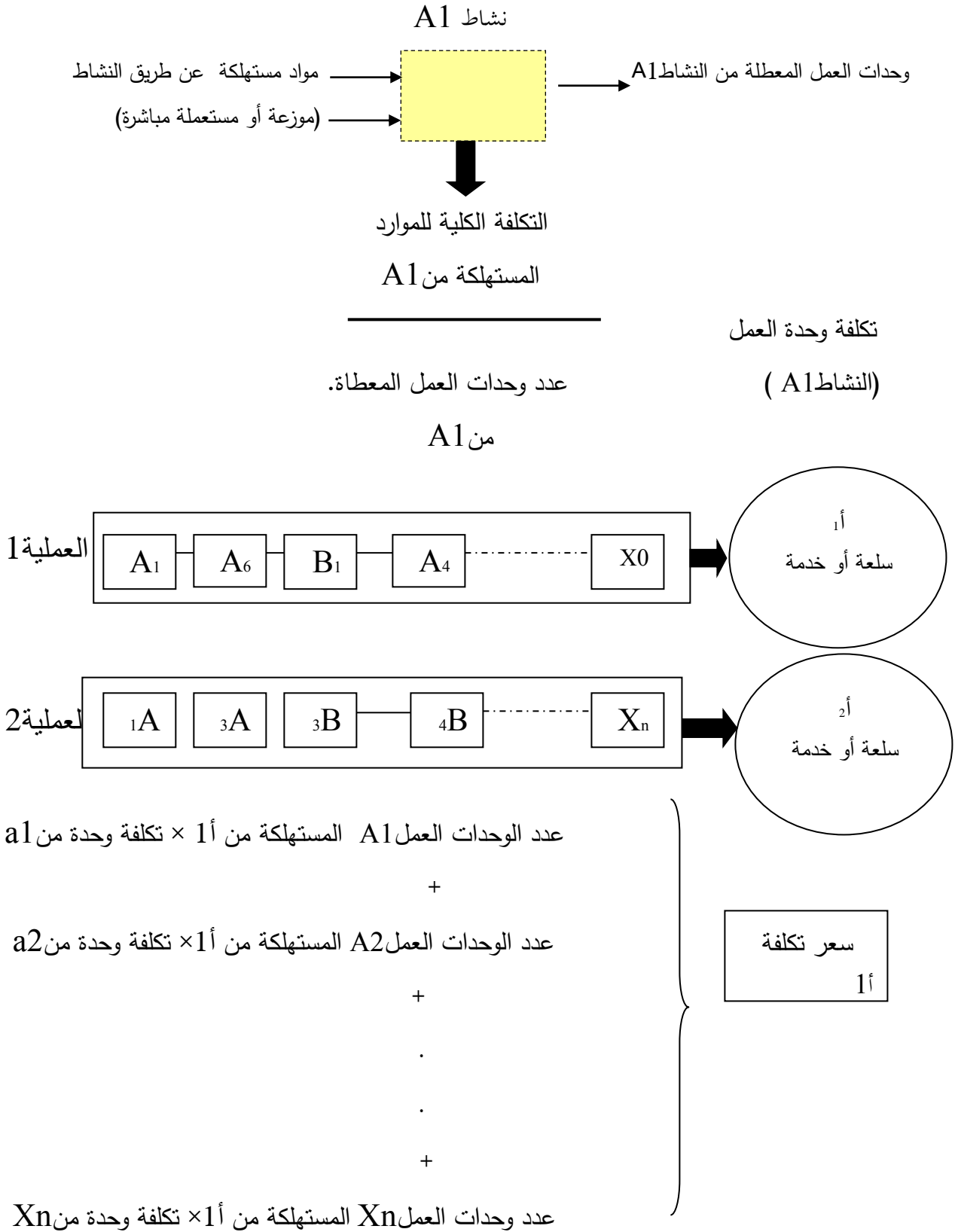
- التحقق المستمر من التناسق بين مركبات التكلفة المستهدفة و القيم الحقيقية المقدمة للزبائن.

إن الشكل أدناه يوضح في هذا السياق المقاربة بتكلفة النشاطات و العمليات و الأداء :

¹ Lamia Berrah : Op-ci t, p23.

²Jacques Castelenau et autres : Op-cit , p85.

الشكل رقم 20 : الأداء و التكاليف



المصدر: Jacques castelenau et autres : Op-cit , p85.

3 الأداء و الأجال :

الأجل يمثل بالنسبة للمنتجات الموجودة ، " مجال الوقت بين استقبال الطلبية و تسليم المنتج " ¹ ، أما بالنسبة للمنتجات الجديدة يمثل " الفترة الضرورية للعرض في السوق منتج معرف و محدد " ، إن الأداء هو الإحتياط و إحترام المسؤوليات المحددة ، داخليا و خارجيا ، هو كذلك معرفة كيفية عزل المراحل الوسطية التي لا تخدم الزبون و لا توقعاته ، و بذلك فالأجل هو ضلع مختلط للأداء ، داخلي بالنسبة للجزء الأكبر، و خارجي بالنسبة للجزء الظاهر للزبون في الداخل ، و المؤشرات المرتبطة بالأجال تفسر سرعة المؤسسة في التفاعل مع المؤثرات الخارجية (عدم استقرار المحيط ، طلبات الزبائن ، المنافسة...إلخ) ، و عليه فإن " الأجال تقييم درجة التفاعل إذن مرونة المؤسسة " ² ، و أصبح معيار مهم للحصول على حصص من السوق ، فبعدها كان أداء المؤسسة يتحقق عن طريق تقليص الأجال ، تقليص التكاليف و تحسين النوعية ، أصبح الآن يتحقق عن طريق العلاقة بين تقليص الأجال و تقليص التكاليف و تحسين النوعية.

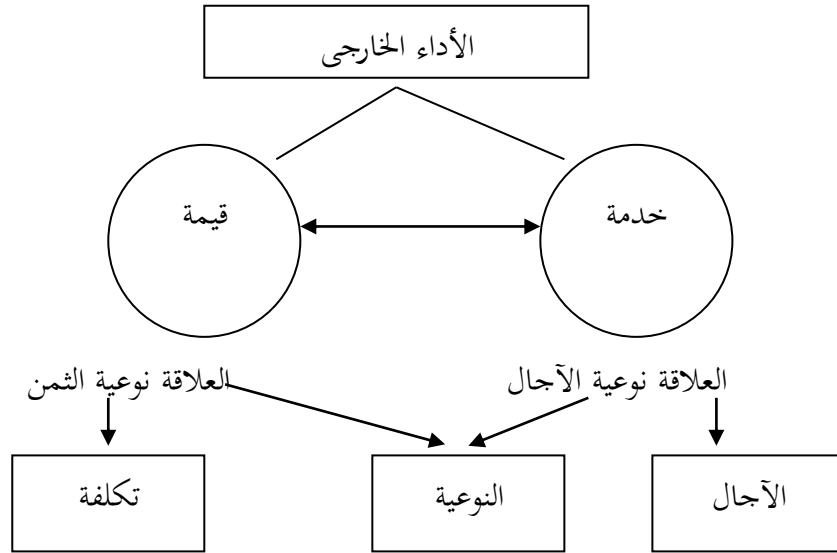
ثانيا : الأداء في مكوناته الخارجية

في ظل المحيط المتقلب ، أداء المؤسسة الخارجي يجب أن يقيم بالنسبة لرضا الزبائن لأن نجاح المؤسسة متعلق برضا الزبون ، فإذا تلقى هذا الأخير منتج و/أو خدمة ذو نوعية ترضي توقعاته سيشعر بقيمة بين الثمن و النوعية ، و إذا نفس الزبون تلقى منتج يرضي توقعاته بسرعة كبيرة ، سوف يكون لديه شعور الإستفادة من الخدمة الجيدة ، و عليه فالأداء الخارجي ذو علاقة وطيدة مع الأداء الداخلي ، فالأداء الداخلي هو ضروري للأداء الخارجي لأنه يمثل إسقاط له.

¹ Lamia Berrah : Op-cit , p24.

² Ibid , p24.

الشكل رقم 21 : مفهوم ثلاثي الأبعاد للأداء الخارجي



المصدر : Lamia Berrah : Op- cit , p22.

فالأداء الخارجي يعرف بأكثر دقة " بالقدرة على تحسين العلاقة بين : القيمة المعروفة من الزبون/ تكلفة الوسائل الضرورية لخلق هذه القيمة"¹ ، فرضا الزبون هو الوحيد الذي يضمن القابلية لتنافسية المؤسسة عن طريق القيمة التي يتلقاها ، و بذلك فأداء المؤسسة الخارجي يتعلق بهذه القيمة ، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تؤكد أن معالم أو مكونات الأداء الخارجي نجدها ضمن عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة ، هذه الأخيرة يمكن تعريفها بأنها " العوامل التي لها تأثير حاسم على الموقع التنافسي في قطاع معين"².
و التي يجب أن نفرق فيها بين³ :

الضرورية للتمثيل في السوق (لتصبح المؤسسة مؤهلة). FCS - عوامل النجاح الأساسية

المفيدة (الرابحة) التي تسمح برفع حصة السوق. FCS- عوامل النجاح الأساسية

كخلاصة لما سبق :

المؤسسة تعرف نشاطاتها لتحقيق منتجات متوقعة من الزبائن ، هذه النشاطات منظمة في عمليات ، كل نشاط يتفاعل من جهة كزبون لنشاط أمامي ، و من جهة أخرى كمورد لنشاط خلفي ، سنجد عن طريق علاقات التبادل بين النشاطات مصطلحي الأداء الداخلي و الأداء الخارجي أين :

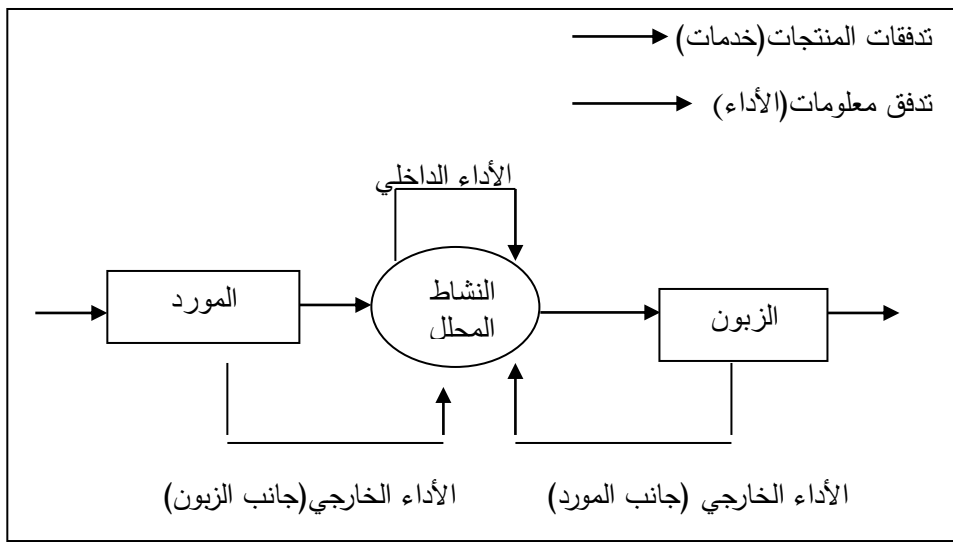
¹ Jacques Castelenau et autres : Op-cit , p77.

² Lamia berrah : Op-cit , p27.

³ Ibid , p27.

- الأداء الخارجي: يعرف من جهة حكم الزبون على المنتج و/أو الخدمة الذي يتلقاه (حسب أجل أخذ الطلبية ، نوعية المنتج...إلخ) ، من جهة أخرى عن طريق حكم المورد.
 - الأداء الداخلي: يخص بالأساس فعالية الموارد المستعملة.
- و يمكن توضيح هذه العلاقة عن طريق الشكل الآتي :

الشكل رقم 22 : الأداء الداخلي في علاقة تبادلية



المصدر: Ibid , p25.

إن مصطلح الأداء تعقد بجانب القياس التقليدي للإنتاجية ، حيث ظهرت أشكال أخرى للأداء مصحوبة بالتنافسية ، ليس فقط مرتكزة على التكلفة و لكن أيضا على النوعية و خاصة على الأجال ، في هذا السياق ضبط الأداء لم يعد يقتصر على تدنية التكاليف و رفع حجم الإنتاج و إنما يستلزم تحسين مستمر و شامل و ثلاثي الأبعاد و يكون داخل المؤسسة و خارجها ، و الذي يترجم عبر بسطه على جميع المستويات.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء

إن أداء المؤسسة يتعلق بمجموعة من العناصر تؤثر و تتأثر إيجابيا أو سلبيا فيه ، منها ما هو داخلي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه ، و منها ما هو خارجي صعب التحكم فيه ، لذلك على المؤسسة أن تتكيف معها ، و هذه العوامل تختلف من مفكر لآخر و من فترة تاريخية لأخرى و عليه يجب تحديد هذه العوامل و حصرها.

و إن التنظيم و الإستراتيجية و الموارد البشرية كعوامل محددة للأداء في فترات تاريخية عرفتها المؤسسة هي ذات أهمية كبيرة فإن إساءة إستعمال أحد هذه العوامل يؤدي بالضرورة إلى أداء سيء للمؤسسة ككل ، و لكن مع التطور الهائل في السياسات و الإستراتيجيات و المحيط ، فإن هذه العوامل إختلفت ، و كل باحث أعطى صورة معينة عن هذه العوامل.

أن العوامل التي يركز عليها أداء المؤسسة تتمثل في¹ : Jean Pierre mercier وفي هذا

الإطار يرى

- الإستراتيجية،
- الرؤية ، القيم و الرسالة،
- الموارد البشرية،
- هيكل المؤسسة،
- العمليات و الأنظمة،
- الموازنة.

أما Tom Peter & Robert watrman فيحددان ثمانية عوامل للأداء² :

- التميز في العمل،
- الإستماع للزبون،
- تشجيع الإستقلالية و الإبداع،
- ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد،

¹ Jean Pierre Mercier : **Mesurer et Développer les performances** , les éditions A Quebecor , Montreal – Canada , 2003 , p 7.

² Tom Peter et Robert Waterman : **Le prix D'excellence** , les 8 leviers de la performances , Edition Dunod, paris , 1999 , p 8.

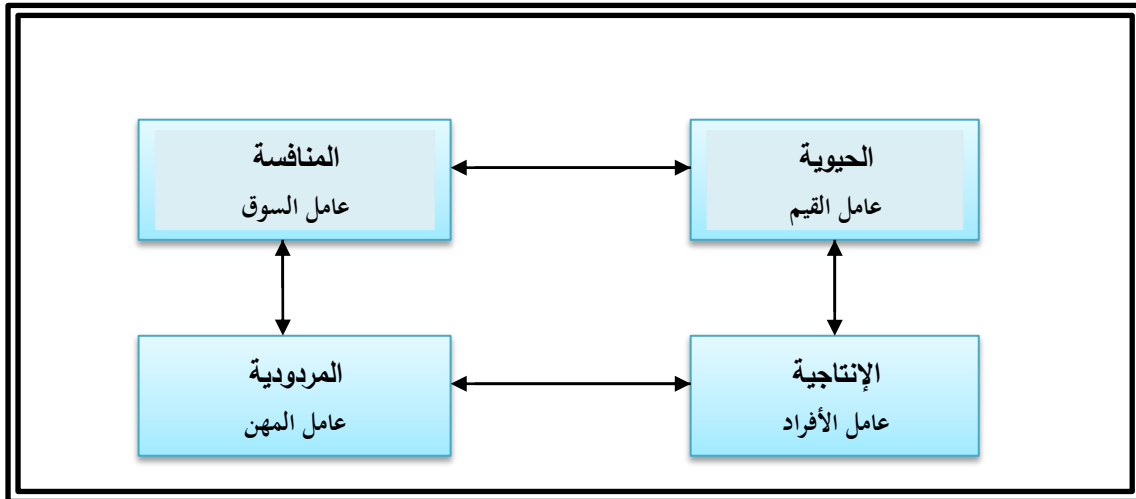
- القيم الجماعية،
- الإحتفاظ بهيكله بسيطة،
- المزج بين الليونة و الصرامة،
- الإهتمام و الإرتباط بما نعرف القيام به.

أما بالنسبة لـ Paul Pinto فيرى أن هناك أربع عوامل للأداء هي¹ :

- القيم (الحيوية) قاعدة للنظام في مجمله،
- الأسواق (المنافسة) أين يتم قياس الأداء،
- الأفراد (الإنتاجية) الذين هم ركيزة،
- المرودية.

كل واحد من هذه الأعمدة حسب المؤلف يمثل قاعدة أساسية للأداء و يمكن تمثيلها في الشكل التالي :

الشكل رقم 23 : الأربع العوامل المحددة للأداء

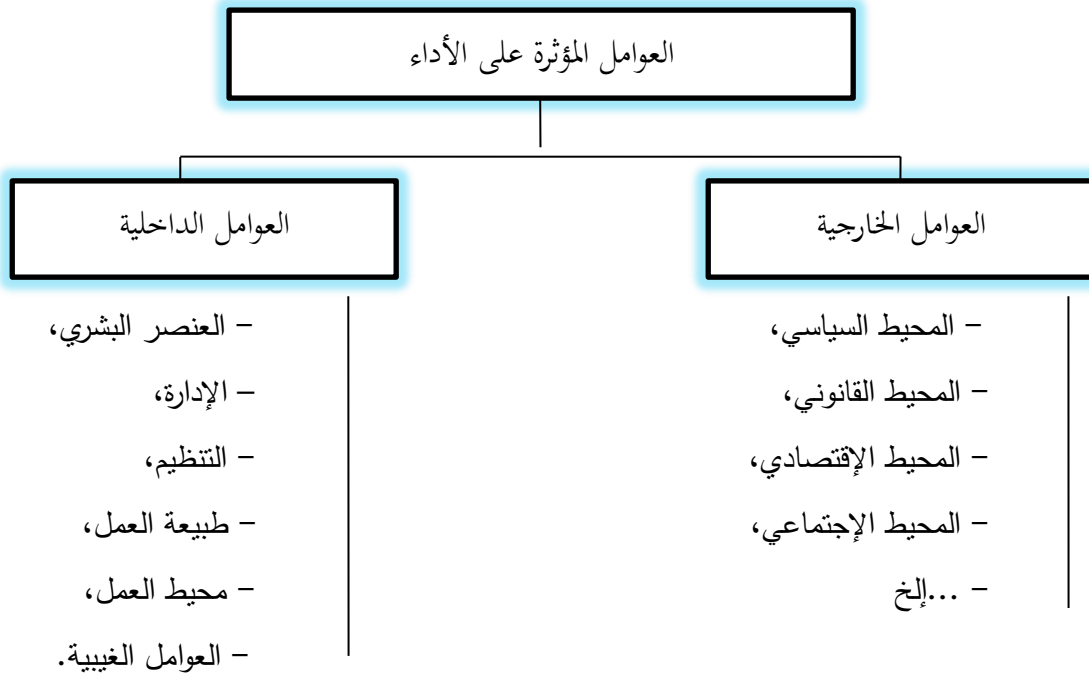


المصدر: Paul Pinto : Op-cit , p 11.

¹ Ibid , p 11.

و بالنسبة لبعض الباحثين هناك من يصنف عوامل الأداء إلى "عوامل داخلية و خارجية"¹ فنجد أن العوامل الداخلية تتمثل في (العنصر البشري ، الإدارة ، التنظيم ، طبيعة العمل محيط العمل ، العوامل الفنية..إلخ) و بالنسبة للعوامل الخارجية فتتمثل في (المحيط السياسي ، المحيط القانوني ، المحيط لإقتصادي ، المحيط الاجتماعي...إلخ) و يمكن تمثيلها في الشكل الآتي :

الشكل رقم 24 : العوامل المؤثرة في الأداء



المرجع : علي عبد الله : أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، قسم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002/2001 ، غير منشورة ، ص27.

أما المقاربة الإستراتيجية فتري أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى من مواردها.

مما سبق يتضح أن الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة و المتداخلة ، و على إختلاف الآراء فإنها تتمحور في نفس الإطار، و تختلف في شدة و طريقة التأثير، و من هذه

¹ المرجع نفسه ، ص27.

العوامل من له تأثير مباشر، و منها من له تأثير غير مباشر، و نتيجة ذلك فإن العوامل المحددة لأداء مجالها يبقى واسعا ، و القائمة غير قابلة للضبط ، كل مؤسسة لها قائمة تختلف عن الأخرى تحدد أداءها و طرق تحسينه لأن كل عامل أو مجموعة عوامل لها تأثير مختلف في ظل ظروف مختلفة.

و لعل الملاحظ في جميع المقاربات السابقة أن عامل واحد دائم الحضور و التأثير على أداء المؤسسة رغم إختلاف وجهات النظر ، إنه المورد البشري ، ظهر كعامل أساسي و محدد الأداء و عامل لا يتحقق إلا عن طريقه الأداء ، و بذلك فإن الحديث عن الأداء يقودنا بالضرورة للتحدث عن المورد البشري ، فهو العنصر الأساسي لنمو المؤسسات و تطورها بالرغم من الثورة الهائلة في التكنولوجيا ، يبقى الرأسمال البشري الأكثر قيمة بالنسبة لها ، و هو أحد العوامل الرئيسية المحددة و المحققة لأداء المؤسسة.

المبحث الثالث : مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء

بعد تطرقنا في المبحثين السابقين على ماهية الأداء و مستوياته في المؤسسة و أبعاده و كذا العوامل المؤثرة فيه ، سنتطرق في هذا المبحث على قياس الأداء لنبرز مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء و أهميتها في ذلك.

المطلب الأول: ماهية قياس الأداء

لقد كان الريح و لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه ، لهذا كان جلّ إهتمام المساهمين هو تعظيم الريح ، و انطلاقاً من هذا قيس الأداء من خلال النتائج المالية و المحاسبية التي حققتها المؤسسة ، غير أنّ المسيّرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء و حججهم في ذلك كثيرة ، و اتجهوا إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر إستراتيجية ، و هذا ما سيتمّ تفصيله في هذا المطلب.

أولاً : تعريف قياس الأداء

تختلف التعاريف المقدمة لقياس الأداء ، إذ نجد الكثير من الباحثين و المفكرين يعرضون تعاريف متعددة له ، و التي من بينها¹:

1 تعريف Gluek & Jauch :

قياس الأداء هو " تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة ، و التي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأنّ الخيار الإستراتيجي يُنقذ بصورة صحيحة ، و أنّه يلبي أهداف المؤسسة " .

¹ عداي الحسيني فلاح حسن : مرجع سابق ، ص 233.

2 تعريف Cenzo & Robbins :

يعرّف قياس الأداء بأنه " عملية مرشدة للنشاطات ، لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها و انتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها " .

و المقصود من هذه العملية هو التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة و فعالية المؤسسة ككلّ و لكافة جوانب النشاط و العلاقات المختلفة ، و أنّ عملية القياس بهذا يجب أن تكون شاملة لكلّ جزئيات و أقسام النشاط في المؤسسة ، فيتمّ قياس كلّ مركز على حدى ثمّ تُجمّع النتائج ليتمّ قياس كلّ المراكز لتصل إلى القياس الشامل للمؤسسة ككلّ ، حيث أنّ الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة رغم اختلافها تتميز بالترابط و التكامل ممّا يجعل كفاءة المركز الواحد تؤثر على المراكز الأخرى¹.

3 تعريف آخر :

ينظر إلى قياس الأداء بأنه " عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع و أشمل هو الرقابة ، فإذا كانت الرقابة هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة الإقتصادية معينة للتأكد من توافق الأداء المحقّق مع الأداء المخطّط طبقاً للمعايير الموضوعة لهذا الغرض و تحديد الفروق ، و أسبابها ، و المسؤول عنها ، و كيفية تصحيحها ، فإنّ قياس الأداء هو استقراء دلالات و مؤشرات المعلومات الرقابية و اتخاذ القرارات التصحيحية "².

و من خلال هذه التعاريف يمكننا استخلاص أنّ قياس الأداء هو عملية وضع مجموعة مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي و مقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة ، بهدف تقليص فجوة الإنحرافات بينهما ، حتى تتمكن المؤسسة من البقاء و النمو على المدى الطويل.

¹ علي عبد الله : مرجع سابق ، ص 6.

² نور أحمد : مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية - مصر ، 1999 ، ص 51.

و هذا ما يكسب هذه العملية أهمية بالغة يمكن حصرها في الجوانب الأساسية التالية¹ :

- يوفّر نظام قياس الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية و موضوعية فضلاً عن أهمية تلك المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.
- يُظهر قياس الأداء التطور الذي حقّقه المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ و ذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المؤسسة من مدة لأخرى ، و مكانياً بالمؤسسات المماثلة.
- يؤدي إلى الكشف عن عناصر الكفاءة و وضعها في المواقع الأكثر إنتاجية ، و إيجاد نظام سليم و فعّال للاتصالات و المكافآت و الحوافز.
- تعكس عملية قياس الأداء المركز الإستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار المحيط الذي تعمل فيه ، و بالتالي تحدّد الآليات و حالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها. كما تعكس عملية قياس الأداء درجة المواءمة و الإنسجام بين الأهداف و الإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها و علاقتها بالمحيط التنافسي للمؤسسة.

ثانياً : أهمية قياس الأداء

تتمثل أهمية قياس الأداء في النقاط الآتية² :

- بناء مجموعة من المقاييس المالية و غير المالية ، قصيرة و طويلة الأجل ، بشكل جيد و مناسب يمكن أن يواكب الخطة الإستراتيجية للمؤسسة و التي تعرف الأهداف الإستراتيجية قصيرة و طويلة الأجل ، و آليات تنفيذ هذه الأهداف.

¹ عداي الحسيني فلاح حسن : مرجع سابق ، ص 423.

² سناء مسودة : نموذج مقترح لقياس الأداء الشامل في منظمات الأعمال ، المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، عمان-الأردن ، 26-27 أبريل 2006 ، ص6.

- إن المقاييس المتفق عليها في القياس لها أثر كبير في توجيه سلوكيات العاملين ، و المديرين ، في التركيز على النشاطات المهمة ، و المحورية الواجب القيام بها من قبلهم لإنجاز المهام الأساسية للمؤسسة.
 - قياس فعالية أداء الأقسام و الوحدات الإدارية المختلفة ، في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة.
 - مساعدة المؤسسة في عمل تقييمات ذاتية لجميع العمليات و النشاطات التي تقوم بها و تحديد نقاط القوى لتعزيزها ، و نقاط الضعف لمعالجتها.
 - الإلتزام بمجموعة المقاييس التي يتم على أساسها تطوير مفهوم الرقابة الذاتية و المساءلة.
 - إيجاد مجموعة من المقاييس يعتمد عليها لبناء الإتحادات الإستراتيجية بين جميع الأقسام و مشاركة الجميع لتحقيقها.
 - زيادة القدرة التوقعية في تحليل الإتجاه اعتماداً على معلومات القياس الواسعة و العريضة في مختلف المستويات الإدارية.
 - ربط نتائج القياس بالتعلم التنظيمي الموجه نحو تحسين و تطوير الأداء الإستراتيجي.
- اعتبار نتائج القياس جزء من نظام المعلومات في جميع مستويات المؤسسة بحيث تعتبر هذه المعلومات أساساً لتغيير و بناء الخطط الإستراتيجية.

❖ يقول Loyd Killy : " what gets measured gets done " أي ما تستطيع قياسه تستطيع فعله ، فلتحقيق و تنفيذ الإستراتيجية تشيد المؤسسات مقاييس دقيقة و واضحة تعمل على توجيه العمال على تنفيذ أعمالهم بما يواكب الإستراتيجية الموضوعية ، مما يجنب تضییع الجهود التي كانت قد تتجه نحو أغراض غير مطلوبة مما يبديد الموارد و يدني الكفاءة في الأداء¹.

¹ سعد صادق بحيري : مرجع سابق ، ص 223.

❖ تعتبر مقولة¹: " On ne gère bien que ce que l'on mesure " لا يمكننا التسيير بطريقة جيدة إلا ما نستطيع قياسه ، حيث يحتاج المسيرون إلى معلومات دقيقة و معرفة الحالة الحقيقية للمؤسسة لاتخاذ قراراتهم.

ومن جهة المسيرين يعتبر قياس الأداء :

- معلومات نظامية مطلوبة في كل من قسم (المحاسبة ، المالية ، الموارد الإجتماعية ،...إلخ) ، أي يجب أن تكون في المؤسسة و تنقل إلى الإدارة العليا ، و أحيانا تكون منشورة.
- من جهة أخرى هي ضرورة لتسيير العمليات (التجارية ، الشراء ، الإنتاج ، الإدارة...إلخ).

ثالثا : مقاييس الأداء

بعد التطرق إلى تعريف قياس الأداء سنعرض فيما يلي مقاييس الأداء التقليدية و المتمثلة في :

- مقاييس الكفاءة.
- مقاييس الفعالية.
- مقاييس المراجعة.
- القياس باستخدام مراكز المسؤولية.

كما نشير إلى أن مقاييس الأداء هي " أدوات لقياس درجة تحقيق الأهداف " ² ، و تتم عملية قياس الأداء باستخدام طرق و أساليب متنوعة منها من يستخدم المقاييس المالية ، و منها من لا يكتفي بالمقاييس المالية ، و يضيف إليها أدوات غير مالية.

1 مقاييس الكفاءة : هي مقياس آخر، يستعمل في قياس الأداء و يعبر عن صحة إنجازات المؤسسة ، و يعبر عن العلاقة بين المدخلات و المخرجات.

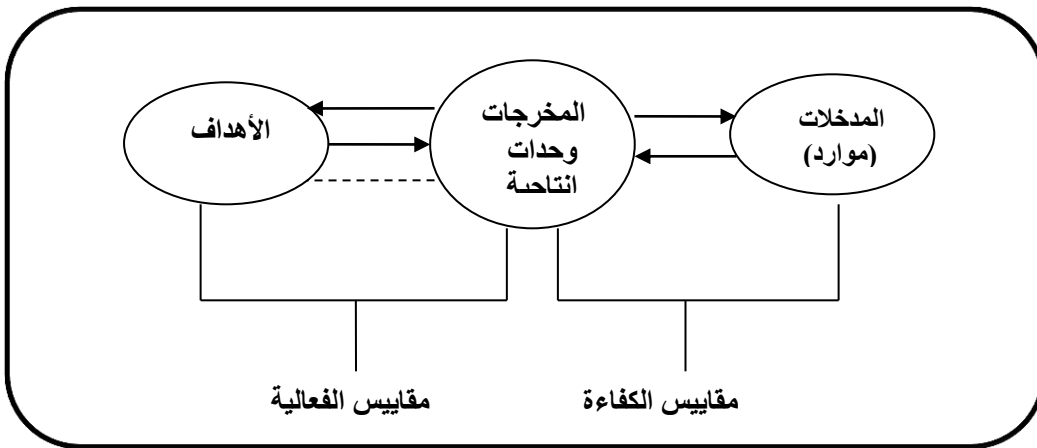
¹ Grad. F et Saulpic. O : **le contrôle de gestion et pilotage de la performance** , édition Gualino , 2003, p45.

² علي عبد الله : مرجع سابق ، ص16.

2 مقاييس الفعالية : هي مقاييس " تعنى بمنجزات المؤسسة مقارنة بالأهداف المرسومة"¹ ، أو مقدار الأداء بالنسبة للهدف المرسوم ، و تركز على نوعية المنجزات بالإضافة إلى كميته ، و تقيس الأثر النهائي للعمليات بالإضافة لجودة و كمية الأداء منسوبة إلى ما هو مطلوب أو متوقع.

و الشكل التالي يوضح العلاقة بين مقاييس الكفاءة و الفعالية بالنسبة للأداء :

الشكل رقم 25 : العلاقة بين الكفاءة و الفعالية



المصدر : جميل جريسات : موازنة الأداء بين النظرية و التطبيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 1995 ، ص101.

و يجدر الإشارة إلى أن استخدام مقاييس الكفاءة و الفعالية في نفس الوقت أثناء القياس ، يسمح بإعطاء نتائج أفضل من استخدام كل مقياس على حدى ، و الجدول التالي يوضح هذه الأفضلية :

¹ جميل جريسات : مرجع سابق ، ص95.

الجدول رقم 06 : مقاييس الفعالية والكفاءة في قياس الأداء

مجال القياس	الكفاءة والفعالية	المقاييس
الأداء المالي	الفعالية	- الأرصدة الوسيطة للتسيير، القدرة على التمويل الذاتي، رأس المال العامل، الخزينة
	الكفاءة	- المردودية المالية، المردودية الاقتصادية
قياس الأداء مع الزبائن	الفعالية	-إرضاء الزبائن من حيث النوعية، السعر، قيمة الاستعمال -إرضاء الزبائن: احترام الآجال، احتياجات الزبائن، نوعية العلاقات، وفاء الزبائن، جذب الزبائن، المحافظة عليهم، مغادرة الزبائن، أفدية حافظة الزبائن -التنافسية: قوة الزبائن الكبار، الحصص من السوق الوطنية والدولية
	الكفاءة	- مردودية أجزاء الزبائن
أداء عمليات الإبداع في مجال السوق	الفعالية	- التنافسية: تحديد الأسواق الجديدة، الاحتياجات الجديدة للزبائن الجدد
	الكفاءة	- تكاليف دراسات السوق
أداء عمليات الإبداع في مجال المنتجات	الفعالية	-التنافسية: عدد المنتجات الجديدة المقدمة للسوق -عدد المنتجات الجديدة المقدمة من قبل المنافسين -نسبة المنتجات الجديدة إلى التوقعات -نسبة رقم الأعمال الناتج عن منتجات يقل عمرها سنتين -دورة تطوير المنتجات الجديدة
	الكفاءة	التكاليف:- مصاريف البحث والتطوير - مصاريف البحث في المنتجات النهائية - مصاريف البحث الموجهة إلى منتجات جديدة
أداء في مجال الطرق الجديدة	الفعالية	- التنافسية، تحديد غايات جديدة وتقنيات جديدة
	الكفاءة	- التكاليف: الموارد المستخدمة - مصاريف العمال المسخرين لضبط التقنيات الجديدة
أداء عمليات الإنتاج	الفعالية	الفعالية الإنتاجية: احترام آجال تنفيذ الطلبات، دورة الإنتاج، كميات المواد المستخدمة -الليونة: زمن تغير خطوط الإنتاج -رد فعل اتجاه طلبه ما -نوعية الإنتاج -ثمن البيع مقارنة مع المنافسين -نوعية المنتج
	الكفاءة	-الكفاءة الإنتاجية: مردود التقنيات، نسب استغلال الآلات، مردودية المواد: هيكله التكاليف. - إنتاجية اليد العاملة- المردودية. -الهامش الصافي.
التنظيم	الفعالية	-إرضاء الأجراء. - الوفاء والتحفيز (معدلات العيادات). -استقرار عدد و وزن الأفراد المؤقتين.
	الكفاءة	-الكفاءة الإنتاجية، إنتاجية اليد العاملة، المردودية، ميراثية التكوين، زمن التكوين/زمن العمل

المصدر: عبد المليك مزهودة : مقارنة الأداء الاستراتيجي ، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات ، جامعة ورقلة - الجزائر، من 8 إلى

9 مارس 2005 ، ص 402.

3 مقاييس المراجعة : تعتبر المراجعة إحدى الوسائل المستخدمة بكثرة لقياس أداء المؤسسات ككل أو لقياس أداء بعض وحداتها و ذلك في الجوانب التالية :

- درجة فعالية المؤسسة في علاقاتها بالمجتمع : و يتضمن ذلك فعاليتها في الوفاء بمسؤولياتها الإجتماعية ، و درجة استجابتها لحاجات مستهلكيها ، و الصورة التي تمتلكها المؤسسة في أذهان المستهلكين و عموما أفراد المجتمع ¹.

- فعالية العلاقات التي توجد بين المجالات الوظيفية المختلفة للمؤسسة : و يشمل ذلك قياس لكل من درجة التعاون و التعارض بين الوحدات التنظيمية ، و درجة فعالية الإتصالات فيما بين هذه الوحدات.

- درجة مساهمة الأنشطة المختلفة في تحقيق أهداف المؤسسة ².

- تحديد نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة و نقاط الضعف ، بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع ، و وضع الإستراتيجيات اللازمة للإستفادة من جوانب القوة و التغلب على جوانب الضعف.

و باعتبار أن قياس الأداء في الحقيقة يستند إلى معلومات حول الأداء الفعلي ، و مصادر هذه المعلومات قد تكون من داخل المؤسسة أو من خارجها حسب هدف القياس ، فإن قياس الأداء يعتمد على أسلوب المراجعة ، و يمكن التمييز بين المراجعة المالية و المراجعة الإدارية ، فالأولى تنصب على الحسابات و العمليات المحاسبية المالية ، أما المراجعة الإدارية فهي تقييم و قياس للأداء الكلي للمؤسسة بجميع أنشطتها و مجالاتها ، إنها تركز على الدراسة الإنتقادية لأنظمة و لوائح و أنشطة الإدارة بأكملها.

¹ عداي الحسيني فلاح حسن: مرجع سابق، ص227.

² المرجع نفسه، ص385.

4 قياس الأداء باستخدام مراكز المسؤولية :

يمكن قياس الأداء من خلال مراكز المسؤولية التي تشيد لهذا الغرض و هي متنوعة
مثل :

- مراكز التكاليف: " هي دائرة نشاط تحقق أهدافها باستخدام الموارد ، و من ثم تتم المحاسبة عن كمية و تكلفة الموارد المستخدمة لتحقيق الأهداف"¹ ، و يتم قياس التكاليف فيها.
- مراكز المبيعات: " إن الأقسام بما تصنعه من سياسات سعرية و ما تحدده من برامج تسويقية ، تكون مسؤولة عما يتحقق للمؤسسة من إيرادات و عناصر التكاليف"².
- مراكز الربحية: " هي دائرة تستنفذ تكاليف و تحقق إيرادات ، و يؤدي تعظيم ربحية مركز الربحية إلى تعظيم أرباح المؤسسة و بالتالي الأداء المالي"³.
- مراكز الاستثمار: حيث " هي مجموع الاستثمارات ، يتم فيها قياس الأداء عن طريق العائد المحقق من أي استثمار للموارد "

هذا و نشير إلى أنه بعد قياس الأداء الفعلي باحترام الجوانب السابقة يتم مقارنته بالمعايير الموضوعية سابقا ، و غالبا ما تحدد المؤسسة نطاقا معيناً تسمح فيه للأداء الفعلي بالانحراف عن المعايير الموضوعية ، و على هذا الأساس يتم تقييم الأداء ، إن كان هذا الأخير جيدا أم لم يتم تحسينه أم تتركه على نفس المستوى ، لأنه في الحقيقة هناك دوما درجة من التباين بين الأداء الفعلي و المعياري.

¹ سعد صادق بحيري : مرجع سابق ، ص 191.

² زهير ثابت : تقييم أداء الشركات و الأفراد ، دار قباء ، القاهرة ، 2001 ، ص 44.

³ المرجع نفسه ، ص 122.

المطلب الثاني : بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء

كانت النقائص المذكورة آنفاً عن المؤشرات المالية بمثابة تمهيد لبروز مؤشرات جديدة لقياس أداء المؤسسة ، لأن المؤسسة حالياً و مستقبلاً يحكم عليها وفق مدى تحقيقها للهدف الرباعي التالي :

- القيمة للمساهمين بمنحهم سعر السهم و كذا حصة ربح السهم،
- القيمة للعمّال بتوفير محيط يشجع على العمل و التقدّم و التطوير،
- القيمة للزبائن بأن تقدّم لهم المؤسسة منتجات و/أو خدمات تلبي احتياجاتهم و رغباتهم،
- القيمة للمجتمع من خلال تحقيق الرقيّ و الإزدهار.

و بالرغم مما قيل عن عدم قدرة المؤشرات المالية على قياس الأداء في ظلّ المحيط التنافسي الحالي للمؤسسات ، إلا أنّ العديد من الباحثين مثل :

Robert S. Kaplan & David P. Norton يرون ضرورة احتواء المؤسسة على الصنفين معاً (المؤشرات المالية و غير المالية) والتي تتجسد في بطاقة الأداء المتوازن ، لأنّ المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتّى تكون لهم رؤية متعدّدة الأبعاد ، و في وقت واحد ، فإذا لم يؤدي تحسّن الأداء إلى وجود أثر أسفل الميزانية ، فإنّه يجب إعادة النظر في إستراتيجية و مهمّة المؤسسة¹.

و لذا فعلى المؤشرات المالية أن تلعب دوراً أساسياً و لو في تذكير المسيرين بأنّ يعملوا على تحقيق جودة أحسن ، مسارات أحسن ، حلقات أقصر، إطلاق منتجات و/أو خدمات جديدة ، إنتاجية مرتفعة ، ليست نهاية في حدّ ذاتها بل مجرد وسائل للوصول إلى الهدف ، و بعبارة أخرى لن تكون هذه التحسينات مفيدة ، إلا إذا ترجمت بارتفاع رقم الأعمال و إنخفاض التكاليف ، أو باستعمال أفضل للأصول ، فحتّى يكون نظام القياس كاملاً و فعّالاً

¹ Robert. S. Kaplan et David .P. Norton : **Le tableau de bord prospectif** , édition d'Organisation , Paris ,1996 , P 8.

يجب أن ينعكس كل من تحسين المسارات ، خدمة الزبائن ، منتجات و /أو خدمات جديدة على الأداء المالي بتضاعف رقم الأعمال ، تخفيض الأعباء و سرعة دوران أصول المؤسسة.

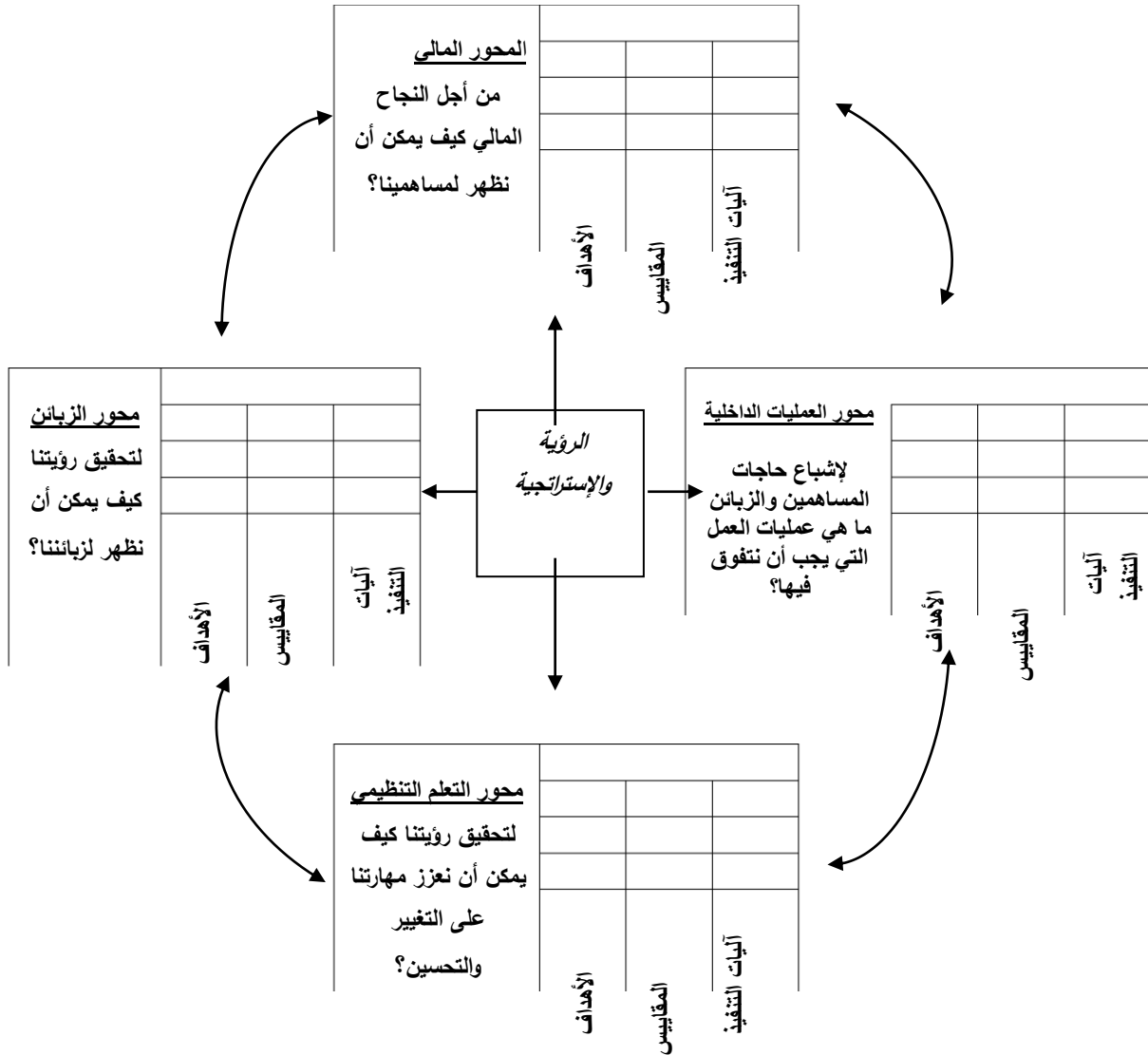
و عليه يقترح كل من Robert S. Kaplan & David P. Norton أن تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على المؤشرات المالية و غير المالية معاً. و حسب هذين الباحثين يجب أن تجيبنا على أربعة أسئلة جوهرية و ضرورية لقياس الأداء أولاً ثم تحسينه ¹ :

- كيف ينظر إلينا زبائننا؟ (محور الزبائن)،
- فيما نحن الأفضل؟ (محور العمليات الداخلية)،
- هل نحن مستمرون في التحسين و خلق القيمة؟ (محور التعلم التنظيمي)،
- ما هو رأي المساهمين فينا؟ (المحور المالي).
- و بما أنها تحتوي على أربعة محاور فهي تمنع بذلك كثرة المعلومات و هذا ما يحدّ عدد المعطيات المحصّلة دون وجود نقص في المادة. فهذه الصيغة تجبر المسيرين على عدم الإحتفاظ إلا بالمعلومات الحسّاسة ، و مع هذا فإنّه لا يمنع من إدراج مقاييس جديدة إذا أثبتت ضرورتها.
- و حسب الباحثين كذلك فإنّ الكثير من المؤسسات التي اعتمدت هذه الأداة استنتجت من خلال تجاربها الأولى أنّها تستجيب بفعالية لعدد من الإحتياجات التسييرية ، فهذه الأداة تجمع العديد من العناصر التي تظهر متباعدة و التي تمثّل أولويات المؤسسة في وثيقة واحدة : التوجّه نحو الزبون ، مدة استجابة قصيرة ، جودة فرق العمل ، الإنطلاقات الجديدة ، و التسيير على المدى الطويل.

¹ Paul.R. Niven : **Balanced Scorecard Step By Step { Maximizing Performance and Maintaining Results }** , printed by Wiley , New York , 2002 , p 178.

و يمكن التعبير عن هذه المحاور بالشكل الآتي :

الشكل رقم 26 : محاور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: Robert. S.Kaplan et David. P.Norton : Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System ,Op-cit , p 76.

و في ما يلي سنعرض مساهمة كل المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة:

أولاً: المحور المالي¹

ترتكز بطاقة الأداء المتوازن على المؤشرات المالية و ذلك للتقييم الفعال للآثار الإقتصادية ذات الطابع الكمي للنشاطات السابقة ، و تسمح بتحديد ما إذا كانت الإهتمامات و تطبيق الإستراتيجية يساهم في تحسين النتيجة المالية ، و بصفة عامة تعبر عن الأهداف المالية بالمردودية. و يتم قياسها بنتيجة الإستغلال بالنسبة لرؤوس الأموال التي تم استعمالها ، و بشكل أدق بواسطة القيمة المضافة ، كذلك يمكن أن نعبر عنها بالتطور السريع لرقم الأعمال.

و يعتبر الإعتماد على المؤشرات المالية في عملية قياس الأداء من أهمّ الأساليب المستعملة ، و أهمّ أدوات التحليل شيوعاً في تقييم المركز الإستراتيجي للمؤسسات ، و في قياس أدائها خلال فترة معيّنة ، و ذلك بإجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للمؤسسة و المؤشرات المالية للمؤسسات المنافسة ، كما أنّ هذه المؤشرات تمكّن من مقارنة أداء المؤسسات و وضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد و تقييم اتجاهات الأداء فيها.

إذن حسب Robert S. Kaplan & David P. Norton فيجب على المؤسسات أن تولي إهتمام كبير للجانب المالي و تستطيع الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالمحور المالي فإن أدائها سوف يتحسن نذكر من هذه الأسئلة :

- ما هي القيمة المحققة للمساهمين؟،
- كيف يجب أن تبدوا المؤسسة أمام الملاك؟.
- ...إلخ.

و لتتمكن المؤسسة من الإجابة على الأسئلة بفاعلية يجب عليها إختيار الأهداف و المؤشرات التي تتوافق مع قدراتها. من أهمّ المؤشرات المتعلقة بهذا المحور و الأكثر إستخداما نجد ما يلي :

¹ Robert. S.Kaplan et David. P.Norton : le tableau de bord prospectif { pilotage stratégique les axes de succès } , Op-cit , p 61.

- الإنتاجية،
- القيمة المضافة،
- فائض الاستغلال الخام،
- النتيجة الصافية (ربح أو خسارة)،
- العائد على الاستثمار،
- القيمة المضافة الاقتصادية،
- ...إلخ.

ثانيا : محور الزبائن¹

بفضل محور الزبائن يتمكن المسيريون من تحديد القطاعات السوقية المقصودة بالإضافة إلى ذلك مؤشرات الأداء الخاصة بكل قطاع سوقي تم تحديده ، و يحتوي هذا المحور على مجموعة من المؤشرات النوعية و الشاملة للنتيجة التي يجب أن تكون عليها الإستراتيجية المحددة و التي يتم تطبيقها بصرامة ، و تعتبر هذه المؤشرات مفاتيح للنتائج المرتبطة بالإشباع و ولاء الزبائن ، توسيع رقعة الزبائن ، المردودية حسب شرائح الزبائن و الحصة السوقية من القطاع الذي تم تحديده.

كما يجب أن يتضمن هذا المحور مؤشرات خاصة لقياس مدى دقة الخدمات المقدمة للزبائن الذين تم اختيارهم ، و يمكن التعبير عن هذه المؤشرات بمحددات ولاء الزبائن لمورديهم ، فعلى سبيل المثال يفضل بعض الزبائن احترام آجال التسليم و البعض الآخر درجة الابتكار في مجال المنتجات و/أو الخدمات و منه يمكن القول أن مؤشرات الزبائن تمكن من بناء الإستراتيجية الخاصة بالسوق و التي تمكن من تحقيق الأداء المالي الأمثل في المستقبل.

يحدد هذا المحور قطاع السوق الذي ترغب المؤسسة التمتع فيه و الذي يدير لها رقم أعمال يمكنها من تحقيق الأهداف المالية ، فمؤشرات هذا المحور تسمح للمؤسسات بوضع مقاييس أساسية للأداء المتعلق برضا الزبائن ، وفائهم ، المحافظة عليهم ، شرائهم ، المردودية المحققة و الملائمة للقطاع المحدد.

¹ Ibid , p 79.

هذه المؤشرات يسمح لهم أيضا بحصر و تقييم العرض صراحة ، و الذي يمكن من خلال خصائصه تقييم أداء الزبائن بطريقة أفضل.

سابقا كانت المؤسسات تركز مجهوداتها في تطوير قدراتها الداخلية ، تحسن أداء المنتج و الإبداع التكنولوجي ، لكن المؤسسات التي لم تأخذ السوق في الاعتبار وقعت في صعوبات و مواجهات المنافسين الذين يعرضون منتجات و/أو خدمات أكثر جودة و إبداع. فالأولوية أصبحت اليوم خارجية ، و تتحقق من خلال إرضاء رغبات الزبائن إلى غاية جعلهم هدف المؤسسة ككل ، فخارج هدف إرضاء الزبائن ، يجب على المسؤولين في المؤسسة على محور الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن ترجمة مهامهم و إستراتيجياتهم لأهداف خاصة بالسوق و بالزبائن.

فالمؤسسات التي ترغب في الوصول إلى الأمثلية يجب أن تقسم السوق و قاعدة زبائننا بشكل دقيق لكي تتمكن من تحديد القطاع الذي ترغب في التمتع فيه ، لذلك فعلى المؤسسة تحديد و بدقة الخصائص التي تعتبر ذات قيمة في نظر الزبائن المستهدفين و هذا هو الهدف الأساسي لمحور الزبائن ، هذا المحور يحدد إذن المهام و الإستراتيجية و يحولهما إلى أهداف محددة على كل قطاع سوقي.

إن حسب Robert S. Kaplan & David P. Norton فالمؤسسات التي تولي إهتمام كبير للزبائن و تستطيع الإجابة على الأسئلة المتعلقة بمحور الزبائن فإن أدائها سوف يتحسن نذكر من هذه الأسئلة :

- كيف يجب أن تبدو المؤسسة أمام الزبون؟.
- ما هي الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبون بطريقة أحسن من المنافسين؟.
- ...إلخ.

و لتتمكن المؤسسة من الإجابة على الأسئلة بفاعلية يجب عليها إختيار الأهداف و المؤشرات التي تتوافق مع قدراتها. من أهم المؤشرات المتعلقة بهذا المحور و التي تم التطرق إليها بالتفصيل في الفصل السابق هي :

- الحصص السوقية،
- الإحتفاظ بالزبائن،
- جلب زبائن جدد،
- رضا الزبائن...إلخ.

ثالثاً : محور العمليات الداخلية¹

يركز مسيرو المؤسسة على هذا المحور بغرض تحديد العمليات الأساسية للمؤسسة و التي تسمح لها بالتفوق ، لكونها تسمح لها ب :

- منح خدمات تمكنها من جذب الزبائن و جعلهم أكثر ولاء في القطاعات السوقية التي تم اختيار العمل فيها،
- ضمان مردود مالي منتظر من قبل المساهمين.

و في بطاقة الأداء المتوازن تتحدد الأهداف و المؤشرات الخاصة بالعمليات الداخلية من خلال الإستراتيجيات المتبناة و التي تهدف إلى الإستجابة لمتطلبات المساهمين و الزبائن المستهدفين ، فكل مؤسسة تملك سلسلتها الخاصة للعمليات الداخلية التي تسمح لها بالاستجابة لمتطلبات الزبائن و المساهمين و بالحصول على أرباح .

فهذا المحور يسمح بتحديد أهداف العمليات الداخلية من خلال توقعات الزبائن بتصنيع منتجات تتلاءم و رغباتهم وتسمح للمؤسسة بترقية البحث و التطوير، و مسارات الإنتاج التي تحدد معايير التكلفة ، الجودة ، الأجل...إلخ ، التي تسمح لها بتقديم منتجات و/أو خدمات أكثر جاذبية للزبائن ، و عمليات خدمات ما بعد البيع التي تسمح للمؤسسة بتحديد خصائص الخدمات التي تقدمها للزبائن بعد عملية الشراء لزيادة مستوى الرضا و الولاء عند زبائنهم.

¹ Ibid , p 107.

إذن حسب Robert S. Kaplan & David P. Norton فالمؤسسات التي تولي إهتمام كبير بالمحيط الداخلي للعمل و تستطيع الإجابة على الأسئلة المتعلقة بمحور العمليات الداخلية فإن أدائها سوف يتحسن نذكر من هذه الأسئلة :

- ما هي العمليات التي يجب أن تتميز وتتفوق فيها المؤسسة؟.
- ما هي العمليات التي تحسن المؤسسة القيام بها؟.
- ...إلخ.

و لتتمكن المؤسسة من الإجابة على الأسئلة بفاعلية يجب عليها إختيار الأهداف و المؤشرات التي تتوافق مع قدراتها. من أهم المؤشرات المتعلقة بهذا المحور و التي تم التطرق إليها بالتفصيل في الفصل السابق هي :

- الإبداع،
- العمليات الإنتاجية،
- خدمات ما بعد البيع.

رابعاً : محور التعلم التنظيمي¹

يتعلق المحور الرابع بمختلف الهياكل القاعدية التي يجب على المؤسسة أن تضعها لتحسين الأداء و تفعيل النمو على المدى الطويل ، و ما تجدر الإشارة إليه أن للمؤسسات حظوظ قليلة فيما يتعلق بقدرتها على تحقيق الأهداف على المدى الطويل و الخاصة بالزبائن و العمليات الداخلية بواسطة تكنولوجيايات متقدمة ، بالإضافة إلى ذلك فالمنافسة الزاحفة تجعل من التحسين عملية أساسية تستجيب لاهتمامات الزبائن و المساهمين.

و الأهداف المتبنية خلال المحاور المالية ، الزبائن و العمليات الداخلية تحدد المجالات التي يجب أن تتميز فيها المؤسسة لتحسين أدائها ، أما الأهداف بالنسبة لمحور التعلم التنظيمي فتتمثل في الإمكانيات و العوامل التي تسمح ببلوغ أهداف المحاور الأخرى.

¹ Ibid , p 137.

فتركيز المسير في أغلبية المؤسسات على الأداء المالي قصير الأجل لا يسمح له في الاستثمار المستقبلي و المسخر في تنمية قدرات العاملين و الأنظمة و العمليات التنظيمية ، فأى نفقات من هذا المجال تعالج على أساس أنها تكاليف ثابتة (رغم طبيعتها الاستثمارية) ، يجب تخفيضها لتحسين الأرباح في الأجل القصير ، فالنتائج السلبية لعدم الإهتمام بالتعلم التنظيمي لا تظهر مباشرة ، لكن فور ظهورها يصعب تحديد المسؤول عنها.

فبطاقة الأداء المتوازن توضح أهمية الإستثمار في التجهيزات و في البحث و التطوير. هذه الإستثمارات هي بطبعها ضرورية ، لكن لا تعتبر غايات في حد ذاتها ، لأنه من الواجب بالإضافة إلى ذلك ، أن تستثمر المؤسسات في هياكلها القاعدية : الموارد البشرية ، الأنظمة و الإجراءات ، لكي تتمكن من بلوغ أهدافها في النمو على المدى الطويل.

هذا المحور عبارة عن الأداة التي تسمح بتحقيق أهداف الأداء المسطرة في المحاور الثلاثة السابقة.

إذن حسب Robert S. Kaplan & David P. Norton فالمؤسسات التي تولي إهتمام كبير بمواردها البشرية و تستطيع الإجابة على الأسئلة المتعلقة بمحور التعلم التنظيمي فإن أدائها سوف يتحسن نذكر من هذه الأسئلة :

- كيف يمكن للمؤسسة تحسين قدرتها على إحداث التغيير و التطور؟.
- هل نحن مستمرين في التحسين و خلق القيمة؟.
- ... إلخ.

و لتتمكن المؤسسة من الإجابة على الأسئلة بفاعلية يجب عليها إختيار الأهداف و المؤشرات التي تتوافق مع قدراتها. من أهم المؤشرات المتعلقة بهذا المحور و التي تم التطرق إليها بالتفصيل في الفصل السابق هي :

- قدرات العاملين،
- قدرات أنظمة المعلومات،
- التحفيز، المسؤولية و ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.

المطلب الثالث : فرضيات البحث

إن بطاقة الأداء المتوازن تسمح بمتابعة كل محددات الأداء الحالية و المستقبلية من دون أن تركز فقط على الجانب المالي ، فللحصول على نتائج مميزة ، تقترح أربعة مجموعات من المؤشرات :

المؤشرات المالية التي تقيس الأداء الإقتصادي للمؤسسة ، مؤشرات الزبائن التي تقيس الأداء التسويقي المتعلق بمدى الاستجابة لرغبات المستهلكين ، المؤشرات الخاصة بالعمليات الداخلية و كذا مؤشرات التعلم التنظيمي.

فبطاقة الأداء المتوازن بذلك تأخذ بعين الاعتبار مختلف جوانب المؤسسة. فلا يمكن اعتبارها مجرد أداة للقياس و إنما أداة للتسيير ، هدفها الأساسي لا يمكن أن ينحصر في إنشاء مجموعة من المقاييس ، حتى و إن كانت تمثل فعلا أداة قوية للتقييم ، و إنما يتمثل في كيفية تشكيل نظام للتسيير يدمج مختلف جوانب المؤسسة. هذا التفريق بين نظام للقياس و نظام للتسيير يعتبر أساسيا ، لأنه إذا كان الأول يسعى لتحقيق الأداء على المدى القصير فإن الثاني يربط هذا الأداء بكيفية تحسينية و المحافظة عليه على المدى الطويل.

مما سبق يمكننا استنتاج مجموعة من الفرضيات التي تمكننا من الإجابة على إشكالية بحثنا.

أولاً : المؤشرات المالية

إن إنشاء بطاقة الأداء المتوازن تعتبر فرصة للوحدات التشغيلية لتنسيق أهدافهم المالية مع إستراتيجية المؤسسة. و كما رأينا سابقا فالمحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن يحدد الخطة الموجهة للأهداف و مؤشرات المحاور الأخرى ، فكل مؤشر من المؤشرات المالية يهدف بشكل أساسي لتحسين أداء المؤسسة المالي. فبالنسبة لأغلبية المؤسسات ، تساهم المؤشرات المالية المتمثلة غالبا في (تطور رقم الأعمال ، تخفيض التكاليف ، تحسين الإنتاجية ، الاستعمال الجيد للأصول و تخفيض المخاطرة...إلخ) في عملية الربط بين كل مؤشرات محاور بطاقة الأداء المتوازن الأخرى.

فإذا اختارت المؤسسة القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) ، فكل وحدة من وحداتها التشغيلية تكون مجبرة على تعظيم و تحسين هذه القيمة في كل دورة استغلالية ، لكن مع مراعاة خصوصية كل وحدة.

فبطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى تبسيط الأهداف المالية و تكييفها مع قدرات كل وحدة في مختلف مراحل عملها حتى و إن ركزت بطاقة الأداء المتوازن على اختيار أفضل المؤشرات المالية ، فإنها تسمح للمسير بتحديد ليس فقط المعايير التي تساعد على تقييم الأداء طويل الأجل ، و إنما أيضا المعايير و المتغيرات التي تعتبر أساسية في قيادة الأهداف طويلة الأجل و ربطها مع الأهداف قصيرة الأجل ، لأن محددات الأداء المالي يجب أن تكون ملائمة و متكيفة مع قطاع النشاط ، المحيط التنافسي و إستراتيجية المؤسسة.

انطلاقا مما سبق يمكننا وضع الفرضية التالية :

✓ كلما أحسنت المؤسسة إنتقاء و وضع الأهداف و المؤشرات الخاصة بالمحور المالي ، كلما تحسن أدائها.

ثانيا : مؤشرات الزبائن

كما رأينا سابقا ، يوضح محور الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن قطاعات السوق التي ترغب المؤسسة التمرکز فيها ، فمؤشرات هذا المحور تسمح للمؤسسة بتأسيس مقاييس أو معايير أساسية تقيس أداء المؤسسة من ناحية الزبائن و ذلك من خلال (الرضا ، الوفاء ، المحافظة ، الاكتساب و المردودية). هذه المعايير يجب أن تكون ملائمة للمؤسسة و للقطاع الذي يهتم المؤسسة.

يحدد محور الزبائن خمس جوانب :

- **نوع الزبون:** أي نوع من الزبائن ترغب المؤسسة جذبهم؟ ، كيف يساهم في قيمة المؤسسة؟ ، هل يرغب هذا النوع في التجديد الدائم للسلعة?... إلخ،

- درجة وفاء الزبون: ما هو معدل تجديد الزبائن؟ ، ما هي الآجال المتوسطة للعلاقة مع الزبون؟ ، ما مدى الاختلاف بين هذه الآجال و متوسط القطاع ككل؟ ...إلخ،
- دور الزبون: ما هو الدور الذي يلعبه الزبون في مرحلة التصميم ، الصنع ، التوزيع أو صيانة المنتج؟ ، ماهي القيمة المضافة الناتجة عن مساهمته مقارنة مع المنافسين؟...إلخ،
- مساندة الزبون: هل تضمن التكنولوجيا الخاصة ، برامج النشاط ، مستوى جيد من رضا الزبون؟ ، ماهي قيمة النفقات المحتملة على خدمات ما بعد البيع للزبون الواحد؟ ، ماهي قيمة معدل الرضا؟...إلخ،
- مدى نجاح العلاقة الزبونية: و التي يمكن تقييمها من خلال الحصة السوقية ، المبلغ السنوي للمشتريات للزبون الواحد نسبة الشكاوى ،...إلخ.

كل مؤشرات محور الزبائن تترجم الأهداف لأنشطة التسويق ، التجارة و تطوير المنتجات و/أو الخدمات.

لذلك يمكننا وضع الفرضية التالية :

✓ كلما أحسنت المؤسسة إنتقاء و وضع الأهداف و المؤشرات الخاصة بمحور الزبائن ، كلما تحسن أدائها.

ثالثاً: مؤشرات العمليات الداخلية

إن بطاقة الأداء المتوازن تأخذ بعين الإعتبار كل مراحل العملية الإنتاجية من مرحلة الإبداع إلى خدمات ما بعد البيع ، و يعتبر إهتمام بطاقة الأداء المتوازن بذلك أكبر ما يميزها عن أنظمة القياس و التقييم الكلاسيكية للأداء. فهي بالإضافة إلى المؤشرات المالية تهتم بمؤشرات الجودة ، المردودية ، و حجم الإنتاج و آجاله.

فالأهداف و المؤشرات المرتبطة بالعمليات الداخلية يتم تجديدها انطلاقاً من الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة و التي تهدف إلى الاستجابة لرغبات المساهمين و

الزبائن ، هذا الترابط بين القيمة من خلال الإستراتيجية و المستويات الدنيا تظهر أهم و أدق العمليات التي يجب أن تركز عليها المؤسسة.

فتجربة Rockwater توضح أن تقسيم نشاطات المؤسسة على أساس العمليات قد يكون من أهم ما يجعل المؤسسة تحقق أهدافها المالية و الخاصة بالزبائن. فكانت سابقا تطبق آجالا طويلة كتسديد أرصدة المشاريع ، و كان معظم الزبائن يسددون مع تأخير ب 100 يوم مما أثر على انخفاض العائد على رأس المال ، فعندها تبنى المسير هدف تخفيض آجال العمليات لتحسين العائد على رأس المال و ساهم بذلك في زيادة سرعة التغطية لأرصدة المشاريع ، فتكون Rockwater بذلك قد أنشأت عمليات جديدة ، تربط بين رئيس المشروع و الزبون.

فالربط بين مختلف الأهداف المتعلقة بالعمليات الداخلية تعمل على ضبط المعايير و اختيار أفضل المؤشرات لتقييمها.

لذلك يمكننا وضع الفرضية التالية :

✓ كلما أحسنت المؤسسة إنتقاء و وضع الأهداف و المؤشرات الخاصة بمحور العمليات الداخلية ، كلما تحسن أدائها.

رابعا : مؤشرات التعلم التنظيمي

إن تركيز المسير على تقييم الأداء المالي للمؤسسة على المدى القصير يبعده غالبا عن الإهتمام بتطوير و تنمية القدرات الداخلية للعاملين ، لأنظمة المؤسسة و للعمليات التنظيمية.

أصبح من الضروري على المؤسسة اليوم الإستثمار في الهياكل القاعدية الخاصة بالموارد البشرية ، الأنظمة و الإجراءات من أجل بلوغ أهدافها من التوسع و التنمية المالية على المدى الطويل ، لكن الملاحظ أن المؤسسات تمكنت إلى حد كبير من تطوير معايير خاصة و ملائمة لتحقيق الأهداف المالية ، الأهداف الخاصة بالزبائن و بالعمليات الداخلية ،

لكن فيما يخص التعلم التنظيمي لم تقم بأي مجهود لتحديد المعايير الحقيقية التي يمكنها من تقييم الأداء في هذا المجال. كل المؤشرات الموجودة ماهي إلا مجرد مساهمات للتقييم ، و تظهر إذن ضرورة تطوير هذا المجال لكي يتم التنسيق الجيد بين مختلف محاور بطاقة الأداء المتوازن.

محور التعلم التنظيمي يهدف إلى تهيئة المؤسسة لاستغلال الفرص المستقبلية ، لذلك فأي مؤشر يساهم في تحقيق هذا الهدف قد يفيد المؤسسة في تحسين أدائها ، و يمكن البحث عن هذه المؤشرات في المجالات التالية : (تطور حاجات الزبائن ، جاذبية المؤسسة عن الأسواق (شهرتها) ، مساهمة المؤسسة في تسيير القطاع ، مساهمة أسواق جديدة في ربحية المؤسسة ، مدى وزن النشاطات الإبداعية في الإنتاج و/أو الخدمات المحققة ، دور الشراكة و العلاقات التحالفية للمؤسسة ، تطور الهياكل القاعدية ومستوى التعلم و ديناميكية الشركاء و المتعاملين...إلخ).

لذلك يمكننا وضع الفرضية التالية :

✓ كلما أحسنت المؤسسة إنتقاء و وضع الأهداف و المؤشرات الخاصة بمحور التعلم

التنظيمي ، كلما تحسن أدائها.

خلاصة :

نبدأ بمقولة *Ishikawa* :

« *Ce qui ne se mesure pas , ne se gère pas !* »

الذي لا يقاس ، لا يسير. ما يمكن استنتاجه من هذا الفصل أنّ مفهوم الأداء يقصد به الوصول إلى التفوق و التميّز، فالمؤسسة ذات الأداء هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل ، و المتمثلة بإجماع المفكرين في البقاء و النمو، و لا يتمّ ذلك إلا بالاهتمام بالأبعاد التالية (الكفاءة ، الفعالية) ، إلا أنّ تحقيق مستوى أداء متميّز وحده لا يكفي لضمان بقاء و نمو المؤسسة بل على المؤسسة أن تتعدّاه إلى الأداء التنظيمي و الإجتماعي اللذان من شأنهما أن يساعدا في بلوغ مستوى أداء معتبر باعتبارهما أهم مصادر الأداء الذاتي.

هذا و يمكننا أن نستخلص أنّ عملية قياس الأداء هي جزء من عملية المراقبة و هي بذلك تكتسي أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط ، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتقليص الفجوة بينهما ، و يستخدم في ذلك مؤشرات مالية و/أو غير مالية ، إلا أنّه يفضّل استعمال كليهما حتى تكون للمسير نظرة دقيقة عمّا يجري في المؤسسة و هذا ما تقدمه بطاقة الأداء المتوازن لكونها تضم كلا من المؤشرات المالية و المؤشرات غير المالية معا و موزعة على أربعة محاور أساسية.

و كخلاصة تشكل بطاقة الأداء المتوازن إطارا جديدا يسمح بإدماج المؤشرات الإستراتيجية إلى جانب المؤشرات المالية و تقترح محددات للأداء المستقبلي تتمثل في الزبائن و العمليات الداخلية و التعلم التنظيمي ، و تركز على ترجمة واضحة و صارمة للإستراتيجية في شكل أهداف و مؤشرات حقيقية ، مما يسمح لها بتحسين أداء للمؤسسة.

تمهيد:

بعدما تم توضيح الجزء النظري للموضوع في الفصلين السابقين بشقيه الأساسيين مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن ، و مدى تأثير هاتاه الأخيرة على أداء المؤسسة . يخصص هذا الفصل لإسقاط ذلك على أرض الواقع من خلال مؤسسة سليم حدود (الواقعة بمدينة طولقة ولاية بسكرة) الناشطة في قطاع الصناعة الغذائية ، فرع إنتاج التمور و مشتقاته هذا القطاع الذي توليه الدولة أهمية كبيرة لما له من دور في ، تشغيل اليد العاملة ، تلبية الطلب الوطني و تحقيق الاكتفاء الذاتي من التمور ، و الأهم من ذلك جلب عملة صعبة من خلال تصدير التمور إلى الخارج.

بعد توضيح ماهية بطاقة الأداء المتوازن في الفصل الأول ، سنعمل على اقتراح بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سليم حدود مبنية على أهداف جزئية (وظيفية) تم تحديدها من خلال مقابلات شخصية مع مسؤولين في المؤسسة ، حيث يتم أولاً تقييم امكانيات مؤسسة سليم حدود ، ثم التطرق إلى قياس الأداء الفعلي لمؤسسة سليم حدود حسب بطاقة الأداء المتوازن ، و في الأخير تقديم نموذج للمؤسسة يمكن أن يكون بطاقة أداء متوازن للمؤسسة في المستقبل ، تتطلق من دراسة الإمكانيات الحالية للمؤسسة مع توضيح كيفية عمل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة بتجسيد و حساب المؤشرات و مقارنتها بأهداف المؤسسة.

رغم أن تجسيد نظام جديد قد يتطلب هيكلة جديدة تتوافق معها ، نظام معلومات يوفر المعلومات الضرورية...إلخ ، و المهم هو تجسيد المؤشرات المقترحة في المحاور الأربعة.

للإمام بموضوع بحثنا هذا قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية :

- المبحث الأول: منهجية البحث.
- المبحث الثاني: التعريف بمؤسسة سليم حدود منتج و مصدر التمور.
- المبحث الثالث: تحليل و تفسير النتائج.

المبحث الأول: منهجية البحث

سننظر في هذا المبحث إلى تفصيل المكانة المنهجية المتبناة في دراستنا و كذا التقنية المستخدمة و أدوات جمع البيانات.

المطلب الأول: المكانة المنهجية للبحث

يندرج هذا البحث ضمن التوجه التفسيري للبحث العلمي، و الذي يفترض أن الحقيقة مجهولة بطبيعتها و لا يمكننا التمكن منها بطريقة تامة، لكن هذه الحقيقة مرتبطة بتصوير و بالقدرات الفكرية للباحث، فهي إذن حقيقة نسبية لأنها ناتجة عن المعنى الذي يقدمه الفرد للظاهرة المدروسة.

بمعنى آخر الحقيقة مرتبطة بالباحث و بملاحظته و يمكن تفسيرها بحسب درجة تأثير هذا الأخير فيها، هذا التوجه يعارض الموضوعية التامة للباحث و يحثه على التأثر و التأثير في الظاهرة، و يصبح بالتالي الهدف الأساسي للباحث هو محاولة التفسير الدقيق للظاهرة بحسب التصور الذي يكونه عنها.

فدراستنا لمدى تأثير بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسة يجمع بين ظاهرتين و يحاول الربط بينهما، فكلا الظاهرتين حضيا بدراسات نظرية سابقة مكثفه ، لكن محاولة الربط بينهما في إطار جديد و محيط جديد يجعلها تندرج ضمن هذا التوجه التفسيري.

و للإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة، اتبعنا المنهج الاستكشافي بتطبيق أسلوب الإبعاد (abduction). فالمنهج الاستكشافي هو عملية لتكوين المعرفة حيث يهدف من خلالها الباحث اقتراح نتائج نظرية ذات طابع جديد نسبيا. فهو يهدف إلى اكتشاف هيكل دراسة يساعد على البحث عن التفسير و عن الفهم.

و تطبيق أسلوب الاستدلال المسمى الإبعاد يجعل تصور الباحث يبتعد نوعا ما عن البحث عن النتائج المثبتة بالنطق، و يقتصر على البحث عن الافتراضات التي تحدد الروابط

بين الظواهر، فهو يهدف إذن إلى محاولة استنتاج من الملاحظة لفرضيات التي سيتم فيما بعد اختبارها بأسلوب الافتراض الاستنباطي و مناقشة نتائجها.

أما بالنسبة لنوع التحليل المستخدم في البحث فهو التحليل الكيفي عن طريق استخدام تقنية الملاحظة في عين المكان و المعروفة باسم دراسة الحالة. و قد جمعنا ضمن هذا التحليل بيانات ذات طابع كمي و كفي قصد الإلمام الجيد بكل متغيرات الدراسة.

المطلب الثاني: تقنية البحث و أدوات جمع البيانات المستخدمة

يتطلب من الباحث عند إجراء الدراسة الميدانية الاستعانة بوسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يمكن بواسطتها من معرفة ميدان الدراسة، وقد تضمن بحثنا هذا في جانبه الميداني تقنية الملاحظة في عين المكان.

أولاً: تقنية الملاحظة في عين المكان

إن الملاحظة في عين المكان تقنية مباشرة للتقصي، تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما، بصفة مباشرة وذلك بهدف اخذ معلومات كيفية من اجل فهم المواقف والسلوكيات، تكون الملاحظة منظمة عندما يتعلق الأمر بوصف صادق للسلوكيات والتوقع بها، يمكن لعملية جمع المعطيات من خلال الملاحظة إن يسيطر عليها الطابع الكمي، يمكن كذلك للملاحظة في عين المكان إن تأخذ أشكالاً عديدة:

- بالمشاركة أو من دون مشاركة،
- مستترة أو مكشوفة.

1. الملاحظة من دون مشاركة:

هي مصدر ظهور الأشكال الأخرى للملاحظة في عين المكان إذ تتطلب الاندماج في مجال حياة الأشخاص محل الدراسة مع مراعاة عدم تغيير أي شيء في الوضع. فللملاحظة بالمشاركة طموحات أكثر من الملاحظة من دون مشاركة لأنها لا تهدف فقط إلى تقديم

عناصر عن الوضع، بل أنها تهدف إلى الوصول إلى الفهم المعمق للوضع ومعاينة حتى يكون في استطاعته التحليل الموالي إدراك التجربة المعيشة بهدف فهم الوسط الذي يعيشون فيه.

لكن نظرا لعدم ضرورة العيش في وسط الأشخاص محل الدراسة و البقاء معهم لمدة كافية كي نشاركهم حياتهم اليومية من اجل ملاحظتهم، اكتفينا بملاحظتهم من دون مشاركة، و هذا النوع من الملاحظة هو الذي تم تطبيقه في بحثنا.

2. مدة استغراق الملاحظة:

يمكن للملاحظة في عين المكان إن تتغير، فقد يفرض موضوع البحث الاندماج ضمن المجموعة محل الدراسة إلى درجة تجعل أعضائها عاجزين عن اكتشاف هوية الملاحظين، وهذا ما يتطلب مدة زمنية طويلة، في حين قد يتطلب موضوع بحث آخر إجراء الملاحظة في مدة زمنية قصيرة مثلما هو الأمر أثناء ملاحظة حادثة تقع هي نفسها في مدة زمنية قصيرة، كما يمكن للملاحظة إن تؤثر بالطابع المقلص لموضوع البحث الذي قد لا يهتم إلا بجانب واحد فقط من جوانب التفاعل بين المبحوثين. و بالنسبة لبحثنا أخذت ملاحظتنا مدة شهرين تقريبا.

3. ميدان الدراسة:

تكون المجموعة البشرية التي تدخل في وسطها من اجل دراستها ميدانا للدراسات من الممكن إن يتواجد موقع الملاحظة في أماكن مختلفة. غير أن معظم الدراسات الميدانية تجري في الأماكن التي يتم التردد عليها أكثر، من جهة أخرى فان الملاحظات تجري أكثر في أماكن عمل الأشخاص، أي المعمل، المكتب... و نظرا لعدم كفاية الوقت اقتصرت دراستنا على دراسة مؤسسة واحدة و في نفس المدينة التي ندرس فيها.

ثانيا: أدوات جمع البيانات المستخدمة

و قد استخدمنا أدوات مختلفة لجمع البيانات و هي:

1. المقابلة:

تعد المقابلة من الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات وأكثرها استخداما نظرا لمميزاتها ومرونتها.

تعرف المقابلة على أنها تقنية مباشرة تستعمل من اجل مساعلة الأفراد بكيفية منعزلة او جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين واكتشاف الحوافز العميقة والأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة.

وبناء عليه فإننا في دراستنا هذه قمنا بإجراء مقابلة مع بعض رؤساء بعض المصالح مثل مصلحة المستخدمين، مصلحة المالية، حيث تضمنت المقابلة مجموعة من الأسئلة تمثلت حول التسيير الاستراتيجي وتأثيره على أداء المؤسسة وكذلك الأدوات و الأساليب المستعملة لقيادة المؤسسة الى الوضع المرغوب فيه .

2. سجلات المؤسسة:

تعتبر السجلات والوثائق من المصادر التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات من الميدان، وهذا لما تقدمه من مساعدة في جمع البيانات المتعلقة بجمع معلومات حول المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: عينة البحث

تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث، على اعتبار أن العينة هي مجموعة من المفردات تؤخذ من مجتمع البحث والذي يقوم الباحث باختيارها بطرق علمية بهدف جمع البيانات وتوفير الجهد والوقت، وذلك لتعذر إجراء مسح شامل لمجتمع البحث، وقد تم التركيز في دراستنا على عينة محدودة تضم مالك المؤسسة و رؤساء بعض المصالح و بعض العمال للإجابة على فرضيات الدراسة .

المبحث الثاني: التعريف بمؤسسة "سليم حدود" منتج و مصدر التمور

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

مؤسسة سليم حدود منتج ومصدر التمور عبارة عن مؤسسة إنتاجية تختص بمجال إنتاج وتصدير التمور كانت بدايتها محدودة في بداية التسعينات من القرن الماضي وبالضبط في سنة 1990 وتدرجيا اتسع مجال نشاطها وأصبحت مؤسسة لا يستهان بها من خلال ما أصبحت تمتلك من إمكانيات ومؤهلات استطاعت بواسطتها الولوج في السوق العالمية إذ تعتبر من المؤسسات الرائدة في مجال تخصصها.

كانت نشأة هذه المؤسسة على يد مؤسسها سليم حدود وهو رجل أعمال وبحكم نشأته وترعرعه وسط عائلة تمتلك عدة بساتين من النخيل موزعة على مختلف مناطق ولاية بسكرة وبالتحديد في كل من برج بن عزوز، طولقة، لغروس، عين الكرمة، الحاجب، ونظرا لكون هذه المناطق معروفة بإنتاج التمور ذات النوعية والجودة وخاصة منطقة طولقة وضواحيها التي تحتوي على أجود التمور في العالم وهو الصنف المعروف باسم "دقلة نور"، كل هذا جعل رجل الأعمال سليم حدود صاحب النظرة المتطلعة يفكر في تصدير هذا المنتج إلى الخارج وهذا ما تجسد فعلا في مؤسسة "سليم حدود منتج ومصدر التمور".

هذه المؤسسة عبارة عن مؤسسة خاصة تدرج ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتواجد بدائرة طولقة ولاية بسكرة تشغل عددا لا بأس به من العمال رجالا ونساء، ينقسمون إلى صنفين من العمال وهما:

- عمال دائمون وهم أربع وعشرون فردا.
- عمال مؤقتون يتراوح عددهم ما بين الستين والثمانين ويتجاوز المئة في موسم جني التمور.

هذا ونشير إلى أنه بحكم موسمية المنتج الذي تعتمد عليه المؤسسة في نشاطها هذا لا يعني أن نشاط المؤسسة موسمي وإنما هو على مدار السنة بحكم توفر كل المستلزمات

الضرورة للحفاظ على هذا المنتج طازجا طوال السنة والتي تتجسد في البنية التحتية للمؤسسة المكونة من الغرف المبردة ذات الحجم الكبير والتي تتسع لاستيعاب الأطنان من التمور.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتكون مؤسسة سليم حدود منتج ومصدر التمور من المستويات التنظيمية الآتية:

- **رئيس مجلس الإدارة:** وهو رئيس المؤسسة يرجع إليه القرار الاستراتيجي في المؤسسة بحيث يتحكم في كل أمور المؤسسة.
- **المدير العام:** توكل له مهمة التحكم في المصالح والأقسام بالمؤسسة، وإدارة الشؤون الداخلية بها إذ يعتبر المدير العام مسؤولا عن إصدار القرارات الخاصة بـ:

- الإنتاج،
- مراقبة الجودة والنوعية،
- الشراء،
- البيع،
- التمويل،
- إصدار الملصقات.

- **رؤساء المصالح والأقسام:** يهتم كل واحد منهم بمجال تخصصه إذ نجد داخل المؤسسة المصالح التالية:

- **مصلحة الموارد المالية والبشرية:** وتهتم بشؤون الموارد المالية والبشرية.
- **مصلحة الإنتاج:** تقوم بإنتاج و توظيف التمور.
- **المصلحة التجارية:** عملها بيع وتصدير التمور و كذا استيراد مواد التعبئة و التغليف.
- **مصلحة الجودة والنوعية:** تقوم بعملية مراقبة الجودة والنوعية للتمور، و وضع الملصقات عليها بعد استيفائها للمعايير.
- **مصلحة المشتريات:** دورها شراء التمور ومواد التعبئة والتغليف في داخل الوطن.

• **مصلحة العلاقات العامة:** وتعتبر من المصالح الداعمة للمدير العام بحيث تتولى مهمة التكفل بالعلاقات العامة للمؤسسة مع كل من الموردين والعملاء وغيرهم من خارج المؤسسة.

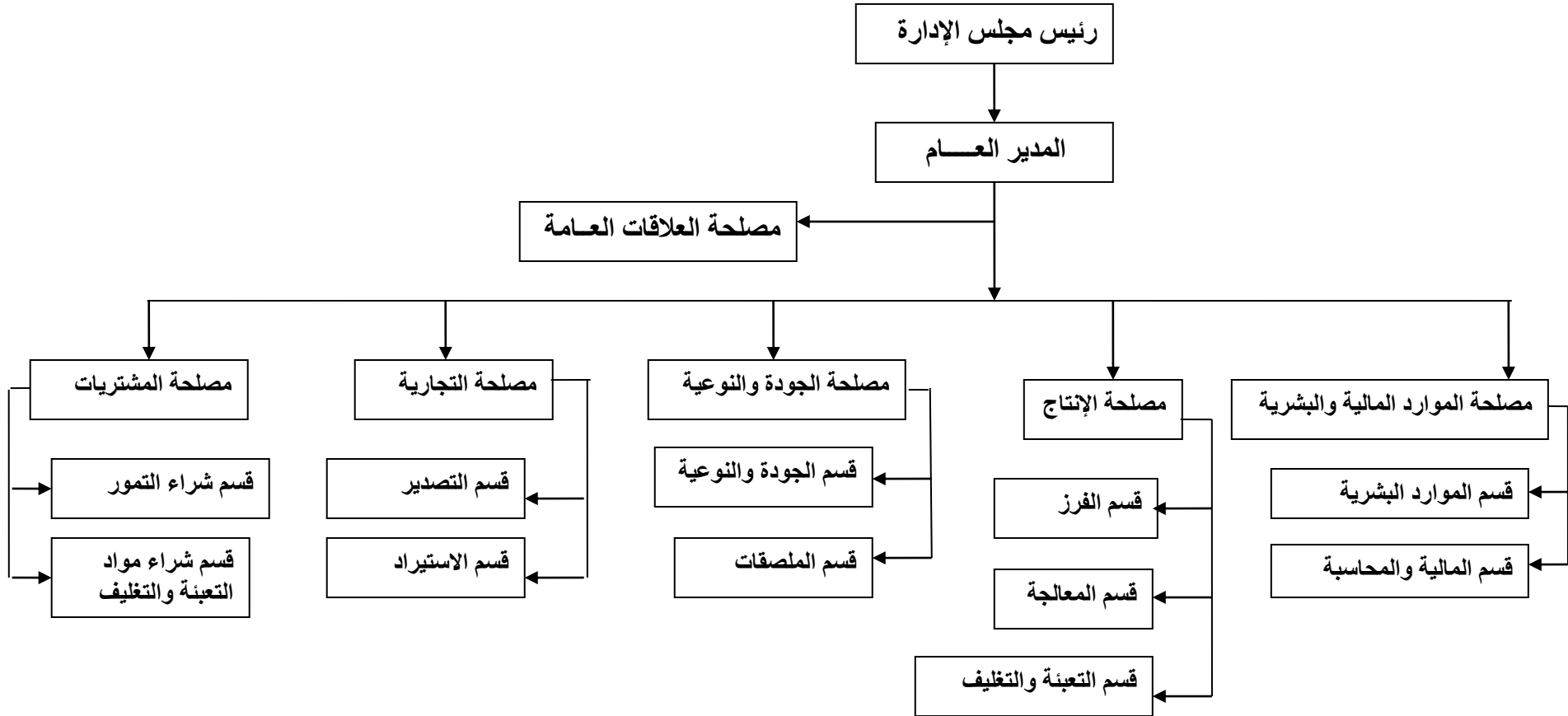
هذا ونشير إلى أن هذه المصالح تضم عددا لا بأس به من العمال حسب حاجة كل مصلحة إذ نجد أكبر عدد من العمال في مصلحة الإنتاج.

ملاحظة :

إنه من واقع المؤسسة نلاحظ عكس ما هو معروف أكاديميا ، حيث تشرف المصلحة (SERVICE) على القسم (Department) بينما نجد العكس هو الصحيح .

وفي ما يلي شكل توضيحي للهيكل التنظيمي لمؤسسة سليم حدود منتج ومصدر التمر:

الشكل 27 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من وثائق المؤسسة.

المطلب الثالث: مجال نشاط المؤسسة

تهتم المؤسسة بإنتاج التمور وتصديرها، بحيث تعتبر التمور المادة الأولية التي تعتمد عليها المؤسسة في نشاطها، هذه التمور في أغلبها يتم إنتاجها في البساتين التابعة لمالك صاحب المؤسسة وكذلك التابعة أيضا لأفراد العائلة وهناك جزء من التمور تقوم المؤسسة بشراؤه من المنتجين المحليين المتواجدين بمدينة طولقة وضواحيها، كما يوجد هناك جزء آخر تشتريه المؤسسة من منطقة "واد ريغ" الممتدة عبر تراب ولايات الجنوب على غرار واد سوف، ورقلة و غرداية. والجدول التالي يعرض كلا من مناطق التموين، صنف التمور واسم المنتج:

الجدول 07 : مناطق التموين ، صنف التمور و اسم المنتج

اسم المنتج	صنف التموين	منطقة التموين
- دقلة نور صنف أول - دقلة نور صنف ثاني - دقلة نور عرجون	- دقلة نور أغصان - دقلة نور عرجون	- طولقة و الضواحي
- دقلة بيضاء	- دقلة بيضاء	- تقـرت
- تافزوين طبيعية. - تافزوين طبيعية مغسولة ومجففة - تافزوين مكيفة	- تافزوين	- قـرى غرداية
- تامجهورت طبيعية - تامجهورت مكيفة	- تامجهورت	
- تينيسين طبيعية - تينيسين مكيفة	- تينيسين	
- دقلة نور مكيفة - دقلة نور نصف طازجة كبيرة الحجم - دقلة نور نصف طازجة صغيرة الحجم - دقلة نور نصف جافة كبيرة الحجم - دقلة نور نصف جافة صغيرة الحجم - دقلة نور منزوعة النوى - دقلة نور قبل الفرز	- دقلة نور حبات	- الصحراء (جامعة، تقرت، وادي سوف)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عملية تموين المؤسسة بمنتوج التمور متعددة المصادر بحيث تتعدد المناطق بحسب نوعية التمور المستعملة، لكن نشير هنا إلى أن المنطقة الرئيسية لتموين المؤسسة هي مدينة طولقة وضواحيها للاعتبارات السابقة الذكر، إذ تركز المؤسسة نشاطها على استعمال تمر دقلة نور.

و نلاحظ أيضا من الجدول أن تنوع التمور المستعملة أدى بالضرورة إلى تنوع المنتوجات إذ أن لكل صنف المنتوج المستخلص منه فعلى سبيل المثال تمر دقلة نور فيه ما هو على شكل أغصان وفيه ما هو على شكل عرجون ينتج عنهما تمر دقلة نور أغصان و عرجون ذات صنف أول وصنف ثاني، وفيه ما هو على شكل حبات، ونفس الحال بالنسبة لباقي أنواع التمور على غرار تافزوين، تامجهورت و تينيسين.

و تمر دقلة نور على شكل حبات يخضع لعدة عمليات فرز تنتج عنها حوالي ست أنواع من المنتوجات وهي:

- 1- دقلة نور مكيفة.
- 2- دقلة نور نصف طازجة كبيرة الحجم.
- 3- دقلة نور نصف طازجة صغيرة الحجم.
- 4- دقلة نور نصف جافة كبيرة الحجم.
- 5- دقلة نور نصف جافة صغيرة الحجم.
- 6- دقلة نور منزوعة النوى.

كما نلاحظ أن هناك نوعية من التمور وتمثلة في تافزوين تخضع لعملية الغسل ثم التجفيف نظرا لكونها تأتي من الصحراء وهي عرضة لترسب الغبار والرمل عليها إذ تعمل المؤسسة على غسلها، تجفيفها ومن ثم استعمالها.

وأخيرا نشير إلى أن المؤسسة تقوم ببيع بعض التمور على شكلها الخام أي قبل أن تخضعها لعملية الفرز نظرا لاعتبارات خاصة كارتفاع تكاليف عملية الفرز أو رداءة المنتوج في حد ذاته مما يقلل نسبة الربحية المنتظرة منه.

المطلب الرابع: سوق المؤسسة

بعد أن تطرقنا إلى نوعية المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها سنخرج في هذا المطلب إلى دراسة سوق المؤسسة.

ما يجدر التنويه إليه هو أن المؤسسة تعمل على تسويق منتجاتها في السوق العالمية بنسبة تتراوح ما بين 90 % و 95% والنسبة الباقية من المنتجات وهي النسبة التي تتراوح ما بين 5% و 10% موجهة نحو السوق المحلية وبالضبط موجهة بالخصوص إلى رئاسة الجمهورية، وزارة الدفاع الوطني ومؤسسة سونطراك.

ويحكم أن مؤسسة سليم حدود منتج ومصدر التمور ذات صيت في مجال تصدير التمور نحو الخارج استطاعت توسيع سوقها العالمية، فبعد أن كان نطاق تصديرها محدودا ومنتجاتها موجهة بنسبة كبيرة جدا في بداية نشأة المؤسسة نحو دولة فرنسا بنسبة تراوح ما بين 75% و 90% طوال التسعينات وحتى بداية الألفية الثالثة (إلى غاية موسم 2006 / 2007)، تمكنت المؤسسة من توسيع نطاق سوقها الخارجية لينتقل من قارة أوروبا و قارة أفريقيا (دولة المغرب على وجه التحديد) ليصل كلا من قارة آسيا على غرار دولة الإمارات العربية المتحدة متمثلة في إمارة دبي ، مملكة الأردن ، و دولة الهند ، وليصل أيضا إلى قارة أمريكا و بالضبط للولايات المتحدة الأمريكية وكندا.

المبحث الثالث: تحليل و تفسير النتائج

من خلال تتبعنا لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن و واقع تطبيقها في مؤسسة سليم حدود توصلنا إلى أن المؤسسة لديها إمكانية تطبيقها ، نظرا لوجود بعض مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة لكن يغيب الجانب التطبيقي لها نظرا للجهل بالأداة من جهة و كذلك طبيعة التسيير داخل المؤسسة من جهة أخرى ، و لقد سمحت لنا الدراسة التطبيقية للمؤسسة بالوصول إلى النتائج التي سنتعرض لها في المطالب الآتية.

المطلب الأول : تقييم إمكانيات مؤسسة سليم حدود لتجسيد بطاقة الأداء المتوازن

بعد التطرق لمؤشرات مؤسسة سليم حدود ، كخلاصة يمكننا القول أن المؤسسة باستطاعتها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، لتوفرها على المقومات الأساسية لتكوينها ، و هذا ما سيساعدها في تحسين الأداء الكلي و بالتالي تحقيق الأهداف و من ثم الاستمرارية و البقاء.

أولاً: النقائص التي تعاني منها مؤسسة سليم حدود

لكي تتمكن المؤسسة من تجسيد بطاقة الأداء المتوازن هذا يتوقف على تجاوز المؤسسة لبعض النقاط نوردتها في مايلي :

- التخلي عن الإعتماد على الأساليب التقليدية (المقارنة بين المخطط و المحقق) المتمثلة في :

• **المتابعة اليومية** : يتم في هذا الجزء مقارنة ما تم تحقيقه مع المقدر (المتوقع) اليومي مع تحديد نسبة الإنجاز (الفعالية اليومية).

• **المتابعة الثلاثية** : يتحدد في هذا الجزء المتراكم لثلاثي ، أي إجمالي ما تحقق خلال الثلاثي ومقارنته بما هو متوقع به لهذا الثلاثي ، مع مقارنة ذلك بثلاثين ماضيين.

• **المتابعة السنوية** : يتحدد في هذا الجزء المتراكم لسنة ، أي إجمالي ما تحقق خلال سنة و مقارنته بما هو متوقع به لهذه السنة ، ثم المقارنة مع السنة الماضية.

- المعلومات التي تعدها مصلحة الموارد المالية تخدم احتياجات الإدارة و تهمل احتياجات المصالح الأخرى. و بمعنى آخر هي تخص طرفا واحدا فيها فقط يتمثل في الإدارة العامة (مالك المؤسسة).
- التقليل من الإعتما د بشكل كبير على المعلومات و البيانات المالية و المحاسبية مما يعطي صورة جزئية و ليست شاملة لحقيقة المؤسسة ، فهناك مؤشرات جد هامة لقيادة المؤسسة لا توفرها هذه المؤشرات (لا تعالج ماليا و محاسبيا) فمثلا يزداد يوما بعد يوم أهمية رضا الزبائن على حياة المؤسسة ، فهذا المؤشر لا يمكن تصميمه بالنظام التقليدي.
- لا يوجد ربط بين المؤشرات التي بيد المؤسسة و الأهداف الإستراتيجية التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها.
- تجاهل المؤشرات التي تبين أثر العوامل الخارجية على المؤسسة من منافسين ، زبائن ، موردين ، ... إلخ.
- انعدام الدقة في اتخاذ القرار الناتجة عن كون المسيرين بعيدين دائما عن مراكز التنفيذ ، حيث أن مركز اتخاذ القرار يكون في أعلى الهرم التنظيمي (مالك المؤسسة) و المسير في آخر المطاف يستند إلى بيانات و معلومات إجمالية (غياب المشاركة).
- العدد الكبير جدا للمؤشرات و العناصر التي تتابعها بالتفصيل (42 عنصر) مما يؤدي إلى نقص الدقة و التركيز لدى متخذ القرار ، و الذي صعب المهمة عدم تبويبها في المحاور الأربعة من جهة لتسهيل عملية اتخاذ القرار، و حسن إختيار هذه المؤشرات من جهة أخرى.
- المؤشرات المالية و المحاسبية تعلم المسؤول عن مستوى تحقيق الأهداف لكن ما تجدر الإشارة إليه أن اللغة المالية لوحدها ليست ملائمة بشكل كافي لعملية تحسين الأداء ، و ذلك لكونها تمنح معلومات غير كافية. كذلك تترجم الأداء من زاوية أحادية تتعلق باحتياجات الإدارة العامة من المعلومات.
- و في الأخير يمكن القول أن على المؤسسة أن لا تتبع أسلوب متابعة للأداء بل تتبع الأساليب التي تهدف لتحسينه كإقتراح من الطالب تجسيد (بطاقة الأداء المتوازن) سوف يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

ثانياً: المحفزات و الأولويات الإستراتيجية لمؤسسة سليم حدود

يتناول هذا المطلب المحفزات التي يمكن أن تدفع بالمؤسسة إلى وضع و تبني بطاقة الأداء المتوازن و تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة ، التي تم استخلاصها من المناقشات التي تم القيام بها مع عدد من المسؤولين منهم (المدير العام ، رئيس مصلحة المبيعات ، رئيس مصلحة الإنتاج ، رئيس مصلحة الصيانة ، رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية) من خلال المقابلة الشخصية مع هؤلاء المسؤولين.

1 المحفزات:

إن وضع بطاقة الأداء المتوازن يأتي طبعاً في طريق تجسيد وتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، و بما أن مؤسسة سليم حدود تسعى دوماً إلى زيادة حجم مبيعاتها ، و أن تكون أكثر حضوراً على المستوى الدولي ، يجب أن تكون لها أداة تسيير ناجعة و فعالة ، و وقع اختيار - الطالب - على بطاقة الأداء المتوازن من أجل تحسين أداء المؤسسة و ربط نشاطها بأهدافها الإستراتيجية ، و معرفة مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق ذلك .

من جانب آخر و خاصة مع الإنتقادات و نقائص أساليب التسيير التي تعتمد المؤسسة عليها و من أهمها :

- عدم ربط المؤشرات بالأهداف المتوسطة و الطويلة المدى.

- الكم الهائل من مؤشرات المتابعة مما يفقد التركيز و الدقة عند اتخاذ القرار .

إن مفهوم العلاقة السببية (سبب - نتيجة) توضح للمؤسسة كيفية تفاعل كل المؤشرات الخاصة بالمحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن من أجل الوصول إلى أهدافها المتوسطة و الطويلة المدى.

2 الأولويات الإستراتيجية لمؤسسة سليم حدود:

تم استخلاص هذه الأفكار و الأولويات من خلال المناقشات التي قمنا بها مع مسؤولين في المؤسسة (مسؤول مصلحة المبيعات ، المدير العام ، مسؤول مراقبة الجودة ، مسؤول مديرية الصيانة) نظراً لكون أن المؤسسة لا تملك إستراتيجية واضحة مبنية على تحليل إستراتيجي داخلي و خارجي ، و تعتبر هذه الأهداف الأساسية المسطرة سنة 2008 للمؤسسة و تتمثل في :

- زيادة الحصة السوقية،
- غزو السوق العالمية،
- المحافظة على الزبائن المحليين وتطويرهم في المستقبل،
- تطوير جودة المنتجات و تنفيذ نظام تسييري يتماشى مع نظام (ISO 9001-2000) للحصول على الشهادة،
- رفع مستوى كفاءات و مهارات العمال.
- و يمكن توضيح هذه الأهداف أكثر حسب وظائف المؤسسة كما يلي :
- **أهداف الإدارة العامة:**
- تنفيذ نظام تسييري يتماشى مع مواصفات (ISO 9001-2000) ، حيث تكون الشهادة على أساس منتج " دقلة نور".
- وضع نظام معلومات تسييري يمس كل الوظائف و المصالح (البيع ، الشراء ، الصيانة ، الموارد المالية ، إدارة الموارد البشرية ، ...الخ).
- المحافظة على العمال على مستوى ورشات الإنتاج.
- **أهداف مديرية المبيعات:**
- استعادة مكانتها كرائد في السوق الأوربية.
- الاحتفاظ بحصة سوقها و العمل على رفعها.
- المحافظة على الزبائن الحاليين و البحث الدائم على أسواق جديدة.
- **أهداف مديرية الصيانة والإنتاج ومراقبة الجودة:**
- تسعى هذه الإدارات إلى تخفيض أكثر في التكاليف و سعر التكلفة و كذلك تحسين المردودية من خلال :
- تخفيض تكاليف الصيانة بـ 20%.
- تخفيض معدل توقف الآلات بـ 10%.
- التحكم في مراقبة جودة المنتجات و هذا لضمان تلبية حاجيات و متطلبات الزبائن من خلال (مراقبة مميزات كل منتج ، تخفيض عدد الأخطاء في المؤسسة ، التخطيط لاسترجاع كل المنتجات الخطيرة و الضارة و التخلص منها).

إن عرض كل من المحفزات و الأهداف الأساسية ، و الأولويات الإستراتيجية تمهد طريق بناء بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالمؤسسة المخصصة لتجسيد و تحقيق هذه الأهداف .

المطلب الثاني : قياس الأداء الفعلي لمؤسسة سليم حدود حسب بطاقة الأداء المتوازن

من خلال وثائق المؤسسة ، الملاحظة و المقابلات الشخصية مع مسؤولين في المؤسسة ، تبين أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من المؤشرات ، و التي قمنا بوضع كل مؤشر في المحور الذي يناسبه كمايلي :

أولاً: مؤشرات محور الزبائن

في هذا المطلب قمنا بتتبع المؤشرات التالية :

1 الحصة السوقية: ماهي قيمة الحصة السوقية للمؤسسة؟

تقوم مؤسسة سليم حدود بتغطية نسبة 15% إلى 20% من صادرات التمور كل عام أغلبيتها موجهة للخارج ، إلا أنها تتوقع في هذا الموسم و المواسم القادمة إلى تغطية نسبة 40% نظرا لاعتبارات عدة و هي :

- طموح المؤسسة إلى زيادة الحصة السوقية.
- تراجع صادرات المنافسين (تونس) خاصة في السوق الأوربية بسبب الحوادث السياسية (الأزمة التونسية).
- دعم الدولة للقطاع بتسهيل الجمركة و التخفيض من الضرائب ، توفير وسائل النقل في المستقبل.
- قدرة المؤسسة على امتلاك المواد الأولية بكميات و فيرة و جيدة من مصادرها الداخلية (بساتين النخيل) التابعة للمؤسسة و مصادرها الخارجية و هم الموردون (المنتجون المحليون).

2 مدى الحفاظ على الزبائن: ما مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ على زبائنها؟

تحافظ المؤسسة بنسبة كبيرة جدا على زبائنها و هذا نظرا لأن المؤسسة تقوم بتسويق منتج نادر الجودة ألا و هو تمرور دقلة نور و التي لا تتواجد في مكان آخر من العالم إلا منطقة بسكرة و ضواحيها و بعض الولايات المجاورة ، هذا ما جعل نسبة الحفاظ على الزبائن عالية جدا.

لكن تجب الإشارة إلى أن المؤسسة أصبحت غير قادرة على المحافظة على زبائنها ، بسبب المنافسة الشرسة من طرف المؤسسات التونسية (دعم الدولة) ، التي تبيع بسعر لا تستطيع المؤسسة تطبيقه (في السوق الأوربية) ، لهذا تبحث المؤسسة دائما على أسواق جديدة.

3 الحصول على زبائن جدد: ما مدى قدرة المؤسسة على فتح أسواق جديدة؟

بحكم جودة المنتج الذي تقوم المؤسسة بتسويقه ، استطاعت الحصول على زبائن جدد و هذا ما لاحظناه من خلال تطور المبيعات في كل موسم إذ أن المؤسسة تحصل على زبائن جدد كل عام و هو ما لمسناه في الطلبات المقدمة للمؤسسة من طرف الأجانب و التي تسعى المؤسسة جاهدة لتوفيرها و تعتذر إن لم يمكنها ذلك ، هذا نتيجة العلاقات التي يتمتع بها مالك المؤسسة داخل الوطن و خارجه. حيث يتمثل زبائن المؤسسة في :

✓ السوق الأجنبية:

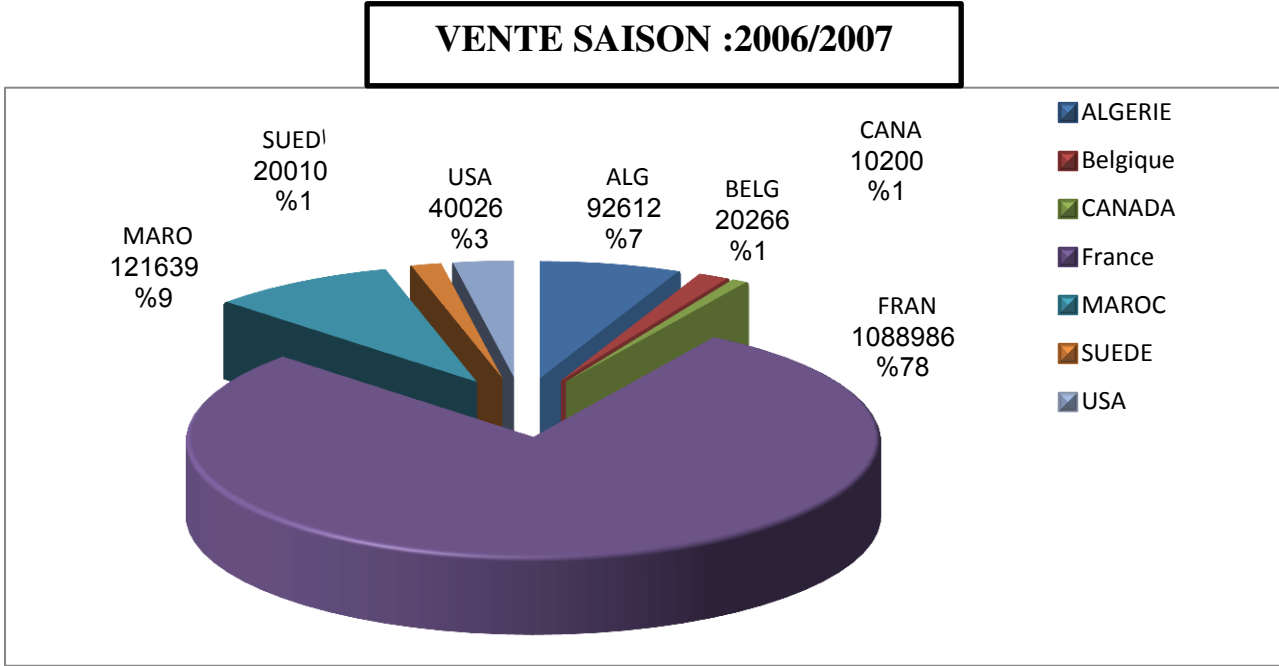
- أوروبا: فرنسا ، هولندا ، بلجيكا ، سويسرا ، السويد ، اسبانيا ، رومانيا.
- آسيا: الإمارات العربية المتحدة ، سوريا ، لبنان ، الأردن ، تركيا ، الهند.
- أمريكا: الولايات المتحدة الأمريكية ، كندا .
- إفريقيا: المغرب .

✓ السوق المحلية:

- رئاسة الجمهورية ، وزارة الدفاع ، سوناطراك ، بعض المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع.

و الأشكل الآتية تعبر عن عدد زبائن المؤسسة خلال خمسة مواسم الأخيرة :

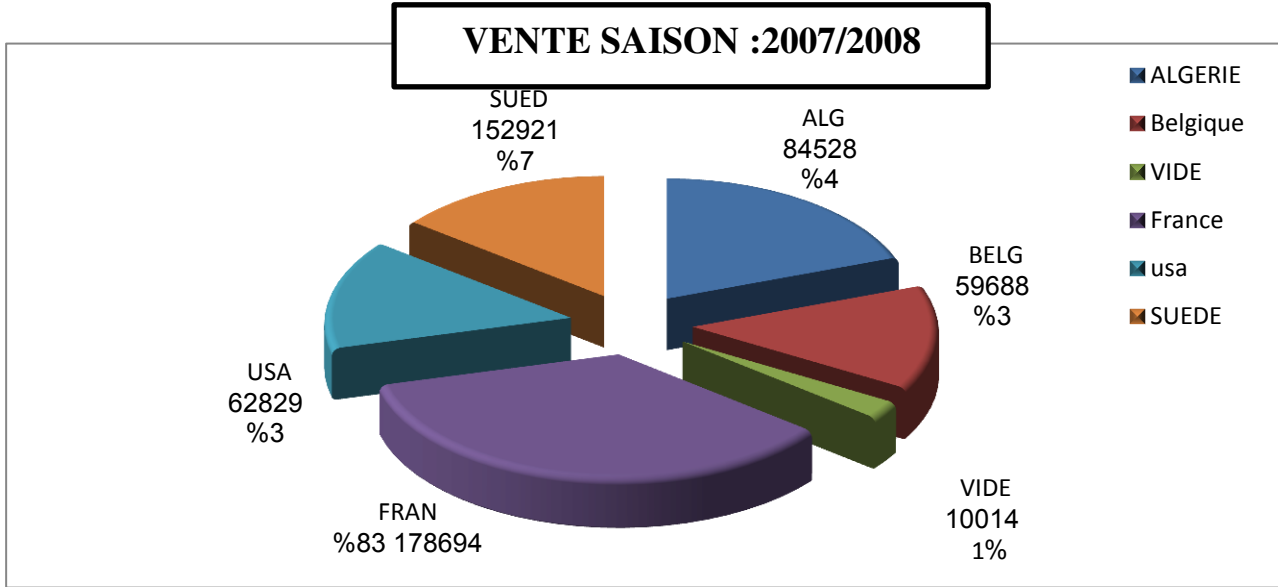
الشكل رقم 28 : عدد زبائن المؤسسة في الفترة 2007/2006



المصدر : من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

في الفترة 2007/2006 أغلبية حصة المؤسسة موجهة إلى فرنسا بـ : 78% و الباقي موزعة على الدول التالية : المغرب بـ : 9% ، الـ وجم أ 3%... الخ، أما حصتها في السوق الوطنية تتمثل في 1%.

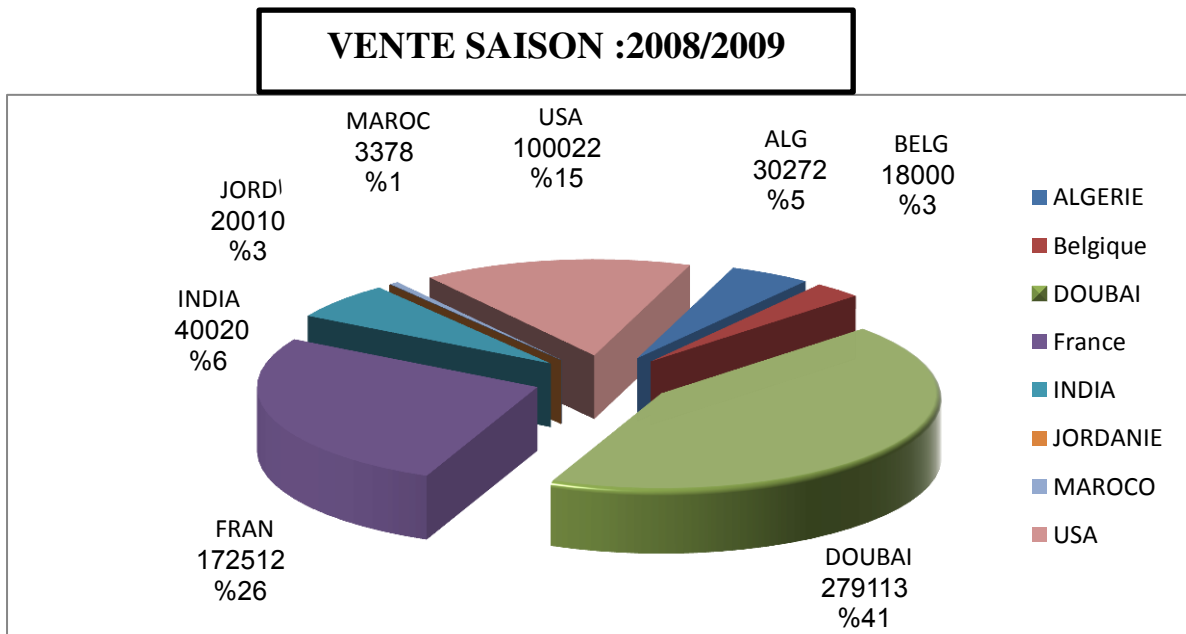
الشكل رقم 29 : عدد زبائن المؤسسة في الفترة 2008/2007



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

في الفترة 2008/2007 أغلبية حصة المؤسسة موجهة إلى فرنسا: 83% و الباقي موزعة على الدول التالية : السويد ب : 7% ، الو.م أ 3% ... الخ، أما حصتها في السوق الوطنية تتمثل في 4%.

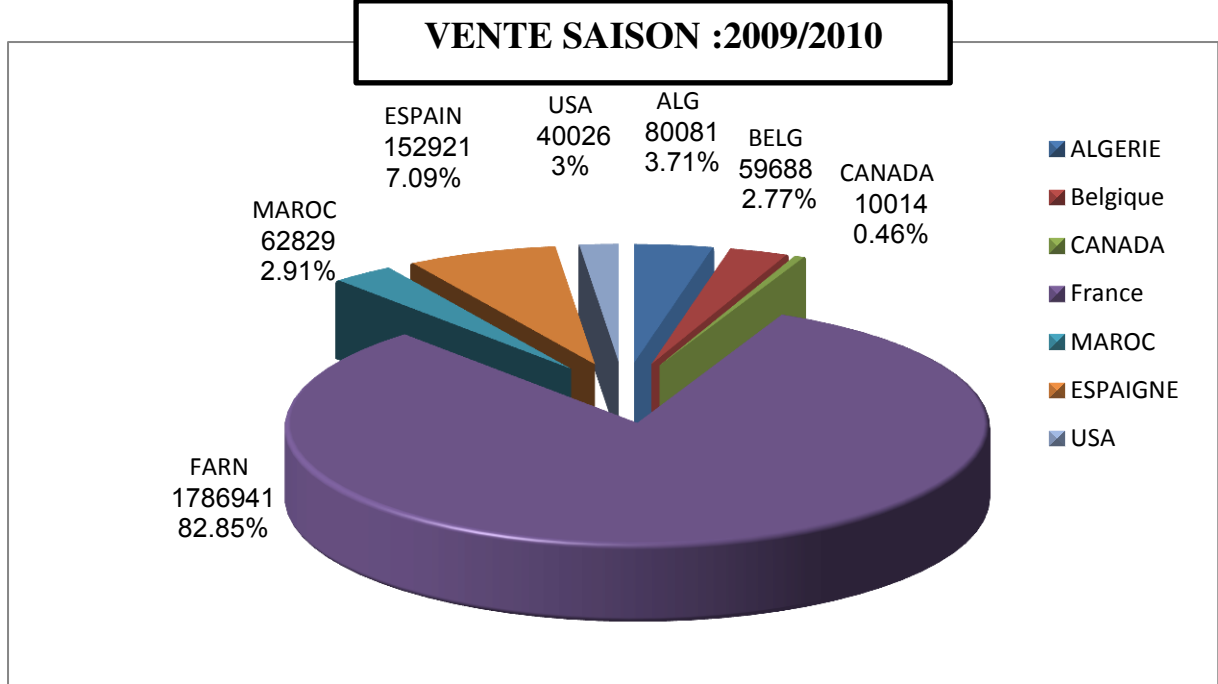
الشكل رقم 30 : عدد زبائن المؤسسة في الفترة 2009/2008



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

في الفترة 2009/2008 أغلبية حصة المؤسسة موجهة إلى دبي ب: 41% و الباقي موزعة على الدول التالية : فرنسا ب : 26% ، الو.م أ 15% ... الخ، أما حصتها في السوق الوطنية تتمثل في 5%.

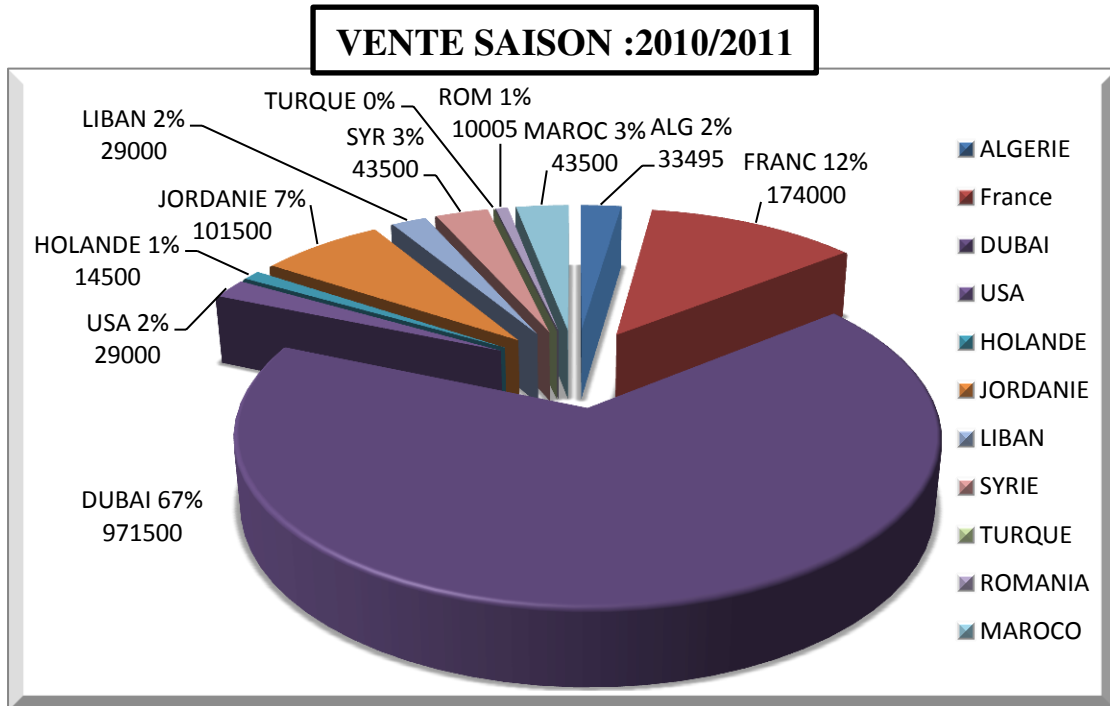
الشكل رقم 31: عدد زبائن المؤسسة في الفترة 2010/2009



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

في الفترة 2010/2009 أغلبية حصة المؤسسة موجهة إلى فرنسا بـ 82% و الباقي موزعة على الدول التالية : اسبانيا بـ 7.09% ، الو.م أ 3%... الخ، أما حصتها في السوق الوطنية تتمثل في 3.71%.

الشكل رقم 32: عدد زبائن المؤسسة في الفترة 2011/2010



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

في الفترة 2011/2010 أغلبية حصة المؤسسة موجهة إلى دبي ب: 67% و الباقي موزعة على الدول التالية : فرنسا ب : 12% ، الأردن 7% ... الخ، أما حصتها في السوق الوطنية تتمثل في 2%.

4 رضا الزبائن: ما مدى رضا الزبائن عن المنتج؟

إن نسبة رضا الزبائن عن المنتج المقدم لهم تعتبر كبيرة جدا مقارنة بمؤسسات أخرى تقوم بتصديره ، وهذا راجع إلى الجودة الطبيعية للتمور و الميزات التي تتوفر عليها. لكن في السنوات الأخيرة هناك عدم رضا للزبائن بسبب السعر مقارنة بأسعار المؤسسات التونسية(السوق الأوربية).

5 مردودية القطاع:

بالنسبة للمؤسسة يعتبر هذا القطاع مربحا للمؤسسة لكونه يقع في مجال التصدير و بالتالي التعامل بالعملة الصعبة (الأورو، الدولار).

6 الجودة الملاحظة في الخدمات: ما هي الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة؟

المؤسسة لا تستطيع التدخل في المنتج بحد ذاته و إنما في الخدمات الملحقة به مثل طريقة التغليف و التعبئة ، طرق التوصيل ، وسائل التوصيل كما نجد و طادة العلاقة مع الزبائن بحكم ديمومتهم ، و الصورة الجيدة للعلامة التجارية.

ثانيا: مؤشرات محور العمليات الداخلية

فيما يخص محور العمليات الداخلية توصلنا إلى الآتي :

1 الإبداع:

لا تستطيع المؤسسة استعمال هذا المؤشر بحكم تبعية منتج التمور إلى الظروف المناخية ، إلا أننا لاحظنا تحول المؤسسة في هذا الموسم إلى الإبداع في مجال نوع آخر من

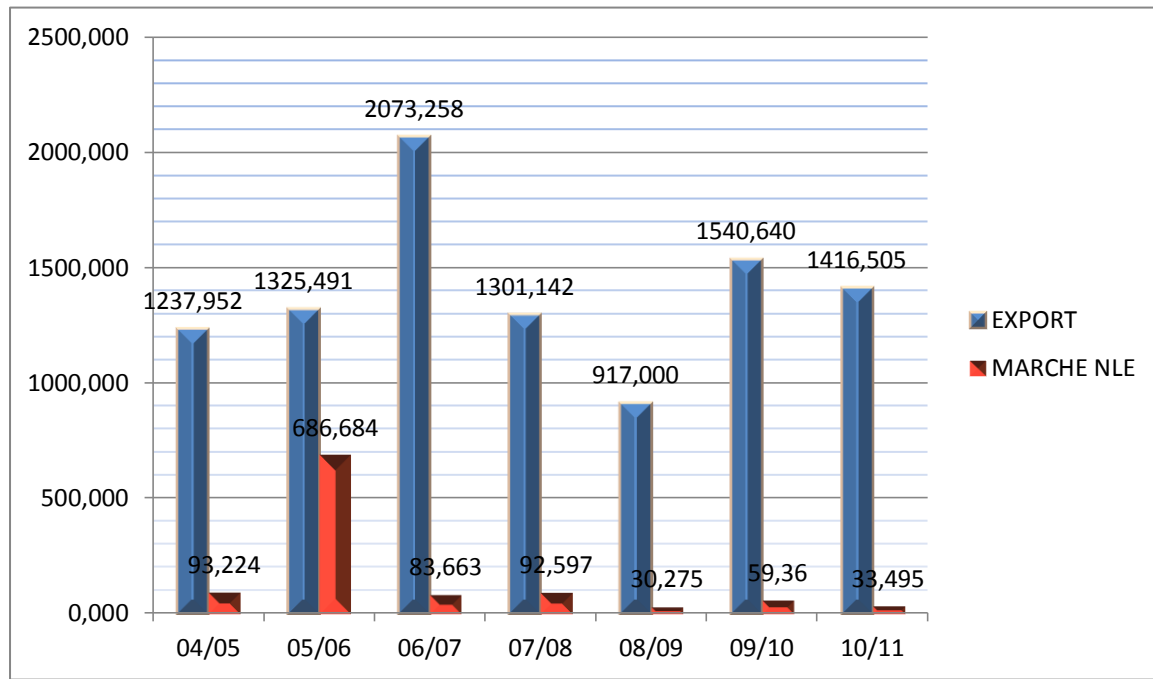
التمور على خلاف دقلة نور، هذا النوع الجديد متمثل في تمور تافزوين ، تامجهورت ، تينيسين و موجهة بالخصوص إلى السوق الآسيوية.

2 الإنتاج:

هذا المؤشر في المؤسسة يرتبط بمدى صلاحية التمور، فالجودة تسهل في عمليات التصنيع ، التجميع و التخزين و بالتالي توفير الطلبية في أجل قصير جدا في حين إذا غابت الجودة عن المنتج نلحظ صعوبة في العمليات السابقة.

و الشكل الآتي يبين تغير إنتاج المؤسسة خلال المواسم الأخيرة:

الشكل رقم 33 : تغير إنتاج المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول يتبين أن أداء المؤسسة في تذبذب و هذا راجع لتغير الطلب على المنتج من جهة ، و تذبذب المحصول من جهة أخرى. وتسعى المؤسسة إلى تحسين أدائها من خلال الأنماط القيادية الأربعة.

3 عمليات ما بعد البيع:

ما هي خدمات ما بعد البيع التي توفرها المؤسسة؟

بحكم سعي المؤسسة الدائم و الحثيث لاكتساب مزيد من الزبائن تعمل على الاقتراب بشكل كبير من تحقيق السرعة في رد الفعل تجاه ما يطلبه الزبائن من حيث آجال التسليم ، و وسائل التصدير بحيث تسعى المؤسسة إلى التصدير عن طريق الطائرة بدلا من الباخرة و هذا لربح الوقت مع الزبون و كذا توفير تكلفة نقل المؤسسة لمنتجاتها بواسطة الشاحنات إلى الموانئ.

و فيما يخص أيضا عمليات ما بعد البيع في حال اعتراض بعض الزبائن عن الطلبات التي استلموها تستقبل المؤسسة ردود الفعل هذه بتسوية الوضعية من خلال التوصل إلى حل نهائي إما بتخفيض السعر، تعويض التكاليف الناجمة عن فساد نسبة من التمور إثر عيب مس عملية التعبئة و التغليف و هكذا دون إعادة البضاعة إلى المؤسسة حيث أن هذا النوع من المشاكل قليل الحدوث و هو نادر جدا.

ثالثا: مؤشرات محور التعلم التنظيمي

من خلال تتبع المؤشرات الخاصة بمحور التعلم التنظيمي توصلنا إلى ما يلي:

1 قدرات العاملين:

- مقاييس النتائج:

يمكن للمؤسسة الاعتماد على هذه المقاييس بحكم تتبعها اليومي لمسار عملية الإنتاج بحيث تقف على أوضاع العاملين يوميا مما يسمح لها بالإتمام بهم و مراعاة انشغالهم و بالتالي جذبهم و المحافظة عليهم و هنا نلاحظ أن نسبة وفاء العاملين للمؤسسة نسبة معتبرة جدا بحيث أن أغلب العاملين الذين يعملون بصفة دائمة أو مؤقتة داخل المؤسسة هم أنفسهم طوال السنوات السابقة ، هذا و نشير إلى أن الإنتاجية الفردية مرتبطة في المؤسسة بنوعية التمور و حالتها الطبيعية فكلما كانت هناك جودة كلما كانت الإنتاجية الفردية جيدة مع الإشارة هنا أن المؤسسة تطبق نظام الحوافز من فترة لأخرى بهدف رفع الإنتاجية.

- توجيه المهارات:

بحكم روتينية العمل الذي تعتمد عليه المؤسسة فهي لا تلجأ في الكثير من الأحيان إلى توجيه المهارات و إنما تحافظ عليهم من خلال إبقائهم في مناصبهم.

2 قدرات أنظمة المعلومات:

بإمكان المؤسسة استخدام هذا المؤشر لتوفرها على نظام معلومات لا بأس به يخص كلا من العمليات الداخلية للمؤسسة و العمليات الخارجية لها، بحيث أن تدفق المعلومات يكون بشكل يومي في دخل المؤسسة و بالتالي التدخل السريع للمسؤولين في حال وقوع أخطاء أو حدوث انحرافات في الإنتاج أو غيره ، و فيما يخص المحيط الخارجي تتصل المؤسسة عن طريق شبكة الأنترنت بالعالم الخارجي و هذا ما يسمح لها بتتبع السوق من خلال التحري عن الأوضاع الحالية و المستقبلية لكل من الزبائن و المنافسين و كذا الظروف المحيطة بهم هذا بالإضافة إلى ما توفره الأنترنت من مزايا في التعامل ، الإتصال ، و الاستعلام و عقد الصفقات خاصة مع أسواق المؤسسة الخارجية.

3 التحفيز و مسؤولية العاملين: ماهي مسؤولية المؤسسة تجاه عمالها؟

كما ذكرنا سابقا تهتم المؤسسة بعنصر التحفيز و تقوم باستخدامه في حال إنخفاض أداء العاملين عن وظائفهم الموكلة إليهم و عليه تجدد المؤسسة مسؤوليات كل عامل و تسعى إلى تقوية مبادرته في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

كما توفر المؤسسة التأمين للعمال من الحوادث ، تقديم مساعدات في المناسبات (الدخول المدرسي ، عيد الأضحى المبارك...إلخ)

رابعا: مؤشرات المحور المالي

بحكم الأهمية القصوى للمحور المالي في المؤسسة وجدنا أن هذه الأخيرة تهتم بجميع مؤشرات هذا المحور الأساسية و الفرعية حيث نجد:

1 الإنتاجية:

تتوفر المعلومات الخاصة بهذا المؤشر على مستوى المؤسسة إذ نجد المعلومات الخاصة بالموارد البشرية (عدد العمال) ، المعدات (وسائل الإنتاج ، المبردات ، الشاحنات... إلخ) المواد الخام (كمية التمور و مواد التعبئة و التغليف) ، رأس المال و غيرها و هذا ما يسمح باستخدام هذا المؤشر في المحور المالي.

2 المؤشرات الأخرى:

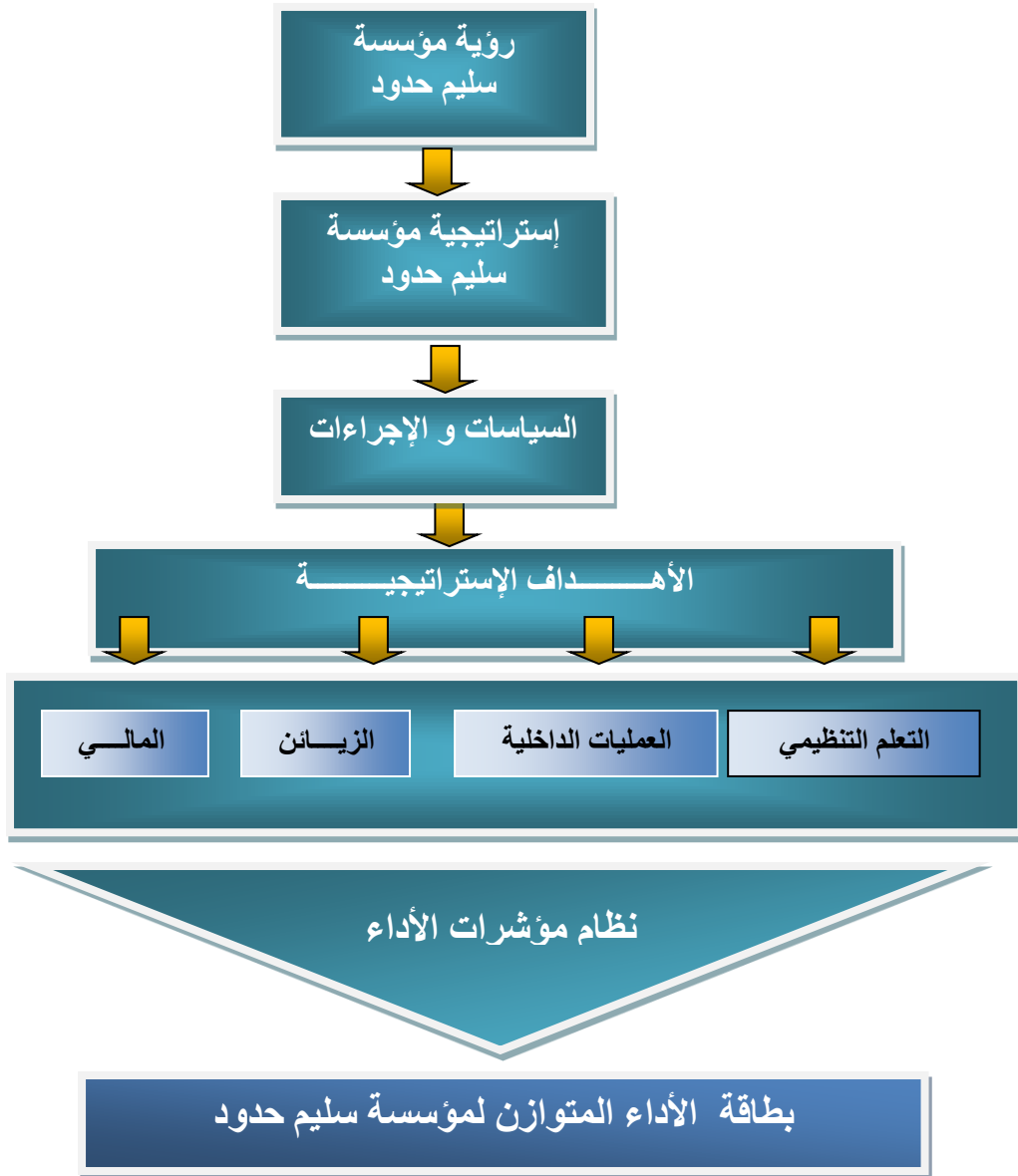
و على غرار مؤشر الإنتاجية نجد أن المؤسسة تتوفر لديها كل المعلومات الخاصة بكل من القيمة المضافة ، فائض الاستغلال الخام ، النتيجة الصافية العائد على الاستثمار ، القيمة المضافة الاقتصادية ، القيمة المضافة السوقية ، رقم الأعمال ، مردودية رأس المال المستخدم.

المطلب الثالث : بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة سليم حدود لتحسين آدائها

من خلال الإمكانيات المتوفرة التي تمتلكها مؤسسة سليم حدود ، وعملا على تحقيق الأولويات الإستراتيجية السابقة و لربط نشاط المؤسسة بأهدافها المتوسطة و الطويلة و بالإعتماد على الأساس النظري الذي تم التطرق إليه سابقا نقترح بطاقة الأداء المتوازن التالية :

أولاً: الخطوات المتبعة قبل تجسيد بطاقة الأداء المتوازن

الشكل رقم 34: الخطوات المتبعة قبل تجسيد بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر : من إعداد الطالب

1 تحديد رؤية مؤسسة سليم حدود :

الرؤية الإستراتيجية لمؤسسة سليم حدود هي التموقع في صدارة السوق العالمية ، و تنويع النشاط في المستقبل .

2 تحديد الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة سليم حدود :

للمؤسسة العديد من الخيارات الإستراتيجية يمكن تحديد أهمها في :

- التوجه نحو الأسواق العالمية،

- التوجه الإستراتيجي نحو الزبائن،

- عولمة و تطوير أساليب التسيير ... إلخ.

3 تعريف أهداف الإستراتيجية بناء على المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن :

يمكن توضيح الأهداف الإستراتيجية كما يلي :

➤ المحور المالي:

هناك العديد من الأهداف الإستراتيجية للمحور المالي نلخص أهمها في الجدول التالي:

الجدول رقم 08 : الأهداف الإستراتيجية للمحور المالي

المحور	الرقم	الأهداف الإستراتيجية
}	1	تحسين نمو رقم الأعمال
	2	تحسين المردودية
	3	الإحتفاظ بالتوازن التقني و المالي
	4	تقليل تكاليف و تحسين الإنتاجية

المصدر: من إعداد الطالب

➤ محور الزبائن:

هناك العديد من الأهداف الإستراتيجية لمحور الزبائن نلخص أهمها في الجدول التالي:

الجدول رقم 09 : الأهداف الإستراتيجية لمحور الزبائن

المحور	الرقم	الأهداف الإستراتيجية
الزبائن	1	تعظيم الحصة من السوق
	2	رضا و وفاء الزبائن
	3	تحسين نوعية تقديم المنتج
	4	توسيع قنوات التوزيع
	5	تطوير صورة العلامة للمؤسسة

محور العمليات الداخلية:

هناك العديد من الأهداف الإستراتيجية لمحور العمليات الداخلية نلخص أهمها في الجدول التالي:

الجدول رقم 10 : الأهداف الإستراتيجية لمحور العمليات الداخلية

المحور	الرقم	الأهداف الإستراتيجية
العمليات الداخلية	1	عولمة عمليات التشغيل داخل المؤسسة
	2	تطوير و عولمة نظام المعلومات
	3	تطوير بحوث التطوير
	4	أتمتة عمليات الإنتاج
	5	تسريع وقت الصيانة

➤ محور التعلم التنظيمي:

هناك العديد من الأهداف الإستراتيجية لمحور التعلم التنظيمي نلخص أهمها في الجدول التالي:

الجدول رقم 11 : الأهداف الإستراتيجية لمحور التعلم التنظيمي

المحور	الرقم	الأهداف الإستراتيجية
التعلم التنظيمي	1	تطوير و الإحتفاظ بالكفاءات و المهارات
	2	رضا و وفاء العمال
	3	تحفيز العمال
	4	تحسين ظروف العمل

ثانيا: تجسيد نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سليم حدود الخاصة بكل محور

على الأساس النظري الذي تم التطرق إليه سابقا نقتراح بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالمحاور الأربعة :

❖ **المحور المالي:**

يعتبر هذا المحور (رغم كونه المحور الأول في بطاقة الأداء المتوازن) الجانب الأخير الذي يتأثر بحركة النشاط و القرارات التي اتخذت في المحاور السابقة ، و يسعى إلى تحقيق ربحية معتبرة ، لذلك يجب الإهتمام بكيفية استغلال حصة السوق في تحصيل إيرادات أكبر و كيفية استعمال أصول المؤسسة و اختيار المنتجات ذات هامش ربح أكبر. كما هو موضح في الشكل الآتي :

الجدول رقم 12: بطاقة الأداء المتوازن للمحور المالي المقترحة لمؤسسة سليم حدود

فترة سابقة	الفترة ن				المؤشرات	الهدف الاستراتيجي	المحور
	%	الفرق	المحقق	المقدر			
					- نمو رقم الأعمال - معدل نمو النتيجة الصافية - معدل العائد على الأموال الخاصة - معدل نمو صافي التدفقات النقدية - نسبة السيولة	- تحسين نمو رقم الأعمال - تحسين المردودية	العمالة

المصدر: من إعداد الطالب

❖ محور الزيان:

يهدف هذا المحور إلى تحقيق أفضل وضع للمؤسسة بالنسبة للحصة السوقية و لذلك فإن أثر تخفيض تكلفة الإنتاج الذي يسعى محور العمليات الداخلية إلى تحقيقه في ضوء مستوى جودة مقبول يساعد في تحقيق هذا الهدف ، حيث يكون تحليل هذا المحور من خلال :
 استطلاع رأي الزبائن على مستوى رضاهم على المؤسسة و تحديد حصة سوق المؤسسة و نموها. كما هو موضح في الشكل الآتي :

الجدول رقم 13 : بطاقة الأداء المتوازن لمحور الزبائن المقترحة لمؤسسة سليم حدود

فترة سابقة	الفترة				المؤشرات	الهدف الاستراتيجي	المحور
	%	الفرق	المحقق	المقدر			
					- نسبة تطور حصة السوق - عدد الموزعين الجدد - رقم الأعمال من الموزعين الجدد إلى إجمالي رقم الأعمال - استطلاع رأي الزبائن - درجة احتفاظ المؤسسة بزيائنها	- تحقيق حصة سوقية أكبر - استعادة مكانتها في تمويل القطاع العام - تحقيق مستوى جيد لرضا الزبائن	الزبائن

المصدر: من إعداد الطالب

❖ محور العمليات الداخلية:

يستند هذا المحور إلى النتائج الإيجابية في تنمية مهارات العمال وتحسين مستويات إنتاجهم و لتخفيض تكلفة الإنتاج يجب المتابعة المستمرة لتطور هذه التكاليف و كذلك العمل على تخفيض الإنتاج المعيب ، كل هذا يمثل تكاليف إضافية تتحملها المؤسسة ، إضافة إلى عمل المؤسسة على تحقيق مستوى جيد من الجودة باعتباره أحد ركائز القدرة التنافسية للمؤسسة.

كما هو موضح في الشكل الآتي :

الجدول رقم 14 : بطاقة الأداء المتوازن لمحور العمليات الداخلية المقترحة لمؤسسة سليم حدود

فترة سابقة	الفترة			المؤشرات	الهدف الاستراتيجي	المحور
	المقدر	المحقق	الفرق %			
				- تطور تكاليف الإنتاج - نسبة تخفيض التسريبات - الإنتاج المعيب/ إجمالي الإنتاج - عدد المنتجات الجديدة - حصة المنتجات الجديدة من رقم العمال - مردودات/ إجمالي المبيعات	- خفض تكلفة الإنتاج - مستوى متميز من الجودة في ظل انخفاض تكلفة الإنتاج لتحقيق ميزة تنافسية	العمليات الداخلية

المصدر: من إعداد الطالب

❖ محور التعلم التنظيمي:

تعتبر قوة العمل داخل المؤسسة من حيث مستوياتها الإدارية المختلفة القاعدة الأساسية لهذا المحور، و من حيث المهارات المتاحة بكل مستوى ، حيث تسعى مؤسسة سليم حدود إلى تنمية مهارات قوة العمل وتثيبتهم (استقرار العمال) في المؤسسة و ذلك بمعرفة مدى ملاءمة ظروف العمل و نظام المكافآت و الحوافز.

و تسعى أيضا إلى تحفيز العمال على زيادة الإنتاجية بـ : 50% و ذلك من خلال برامج تكوين لرفع مستوى الإنتاجية و مواكبتها لتطلعات المؤسسة.
 كما هو موضح في الشكل الآتي :

الجدول رقم 15 : بطاقة الأداء المتوازن لمحور التعلم التنظيمي المقترحة لمؤسسة سليم حدود

فترة سابقة	الفترة				المؤشرات	الهدف الاستراتيجي	المحور
	المقدر	المحقق	الفرق	%			
					- نصيب العامل من مصاريف التكوين - تطور الأجور - معدل إنتاجية العمال - درجة ولاء العمال للمؤسسة - استطلاع رأي العمال و مستوى رضاهم عن ظروف العمل	- تنمية مهارات العمال و العمل على استقرارهم - تحفيز العمال على زيادة الإنتاجية بـ : 50%	التعلم التنظيمي

المصدر : من إعداد الطالب

ثالثاً: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة سليم حدود

سنحاول في هذا المبحث تقديم كيفية عمل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة على مستوى مؤسسة سليم حدود ، في المحاور الأربعة للأداة ، مع افتراض أن بداية التطبيق من سنة 2008 (بحكم كون الأهداف كانت مسطرة ابتداء من هذه السنة) و تتم متابعة المؤشرات إلى سنة 2010 ، لكن ما تجدر الإشارة إليه أننا سوف نقوم بتجسيد بطاقة الأداء لمؤشر واحد في كل محور نظرا لعدم توفر المعلومات بالشكل الكافي لنابناء. سوف نختار مؤشر الأكثر أهمية للتوضيح فقط.

1 مساهمة المحور المالي في تحسين أداء المؤسسة:

الهدف الاستراتيجي في الجانب المالي لمؤسسة سليم حدود يتمثل أساسا في ضمان مردودية نشاطها و تحقيق سيولة و إن تحسين مردودية النشاط و القيمة المضافة للمؤسسة يتجسد من خلال :

- رفع رقم أعمال المؤسسة.

- التحكم في التكاليف.

أما هدف السيولة فيمكن تحقيقه من خلال التحكم الجيد في احتياجات رأس المال العامل. و لتجسيد بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سليم حدود تم نستعمل مؤشر تطور رقم الأعمال للتوضيح :

+ تطور رقم أعمال المؤسسة :

إن نشاط مؤسسة سليم حدود إنتاج و تصدير التمور إذن يتكون رقم أعمال المؤسسة أساسا من خلال :

الإنتاج المباع :

- إنتاج مباع من التمور،

- إنتاج مباع من الأنواع الأخرى للتمور.

يمكن توضيح تطور رقم أعمال المؤسسة في الجدول الموالي :

جدول رقم 16 : تطور رقم أعمال مؤسسة سليم حدود

الوحدة : 1000 دج

الفرق بين 2009 و 2010		2010	الفرق بين 2008 و 2009		2009	2008	البيانات
%	القيمة		%	القيمة			
65.47	10638800	30812800	0.16	-12354550	20174000	32528550	إنتاج مباع للتمر دقلة نور
56.10	521150	1187200	0.34	-1648875	666050	2314925	الإنتاج المباع من الأنواع الأخرى للتمور
65.12	11159950	32000000	0.16	-14003425	20840050	34843475	إجمالي رقم الأعمال

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق مصلحة المبيعات

نلاحظ من الجدول أن رقم أعمال المؤسسة في تغير من سنة إلى أخرى ، حيث سجل سنة 2008 أكثر من 34843475000 دج ، ثم بلغ سنة 2009 ما يقدر بـ: 20840050000 دج بمعدل نمو وصل إلى 0.16 % و في سنة 2010 حققت المؤسسة رقم أعمال أكثر من 32000000000 دج بنسبة نمو مقارنة بالنسبة للسنة الماضية تقدر بـ 65.12 %.

لتوضيح أكثر لنمو رقم أعمال المؤسسة (أنظر شكل رقم 28).

رغم أن رقم الأعمال الإجمالي شهد نموا كبيرا سنة 2010 قدر بـ 65.12% مقارنة ب سنة 2009. و كذلك عرف إرتفاع في الإنتاج المباع من الأنواع الأخرى للتمور بـ 10.89% مقارنة ب سنة 2009.

ارتفاع رقم الأعمال الإجمالي راجع إلى الارتفاع في الاستهلاك (الطلب) على تمور (دقلة نور) خاصة سنة 2010 ، حيث ارتفع بنسبة 28.82% و هذا راجع إلى تلف محصول التمور التي شهدتها الجزائر في نفس السنة في العديد من المناطق ، و الذي سمح للمؤسسة من استرجاع حوالي 23% من حصتها السوقية.

نلاحظ أن الإنتاج المباع للأنواع الأخرى من التمور متذبذب ، ففي سنة 2008 سجلت 2314925000 دج ثم انخفضت بنسبة 25.42% السنة الموالية أين لم تحقق سوى 666050000 دج و هذا راجع أساسا إلى تحول الزبائن إلى المؤسسات المنافسة ، بعدما قدم لهم هاته الأخيرة أسعار تنافسية مقارنة بالأسعار التي تمنحها مؤسسة سليم حدود. ثم في السنة الموالية إرتفعت بـ 10.89% لزيادة الطلب الأجنبي عليها.

2 مساهمة محور الزبائن في تحسين أداء المؤسسة:

الهدف الاستراتيجي للإجراءات و الأنشطة في هذا المحور هو تحقيق رضا الزبائن بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق حصة سوقية متميزة ، و لمعرفة تقدم المؤسسة في ذلك نستعمل مؤشر الحصة السوقية :

الحصّة السوقية :

ما يجدر التنويه له هو أن المؤسسة تعمل على تسويق منتوجاتها في السوق العالمية بنسبة تتراوح ما بين 90 % و 95 % و النسبة الباقية من المنتجات و هي النسبة التي تتراوح ما بين 5 % و 10% موجهة نحو السوق المحلية، نظرا لغياب الإحصائيات الخاصة بالسوق العالمية سنركز على السوق المحلية و هذا ما يبينه الجدول الموالي :

الجدول رقم 17: الحصّة السوقية للمتعاملين في إنتاج التمور لسنة 2010

المؤسسة	الكمية طن	حصّة السوق %
سليم حدود	33.495	0.13
المؤسسات الناشطة في نفس القطاع	24940.7	99.77
المجموع	25000	100

المصدر: تقرير قسم المدير العام للمؤسسة لسنة 2010

نلاحظ أن حصّة السوق لمؤسسة **سليم حدود** هي ضعيفة جدا حيث بلغت 0.13% مقارنة مع باقي المؤسسات الناشطة في نفس القطاع (أهمها مؤسسة **Ecodatte** ، مؤسسة **Socodatte** ، مؤسسة **Spa Sodapal**... إلخ).

هذه الحصّة التي تحصلت عليها المؤسسة سنة 2010 هي ضعيفة مقارنة بالمنافسين و هذا راجع لتركيز المؤسسة على السوق الأجنبية التي تحقق فيها أهدافها المرجوة.

3 مساهمة محور العمليات الداخلية في تحسين أداء المؤسسة:

يركز هذا المحور على أفضل توظيف لموارد المؤسسة البشرية و المادية ، بما يساعد أكثر في تخفيض التكلفة النهائية للمنتج مع تحقيق مستوى مقبول من الجودة. الهدف الاستراتيجي لهذا المحور هو الوصول بتكلفة (كغ من التمر) إلى أدنى حد ممكن لتحقيق ميزة تنافسية ، و حددت المؤسسة محاور تخفيض التكاليف في :

- تخفيض تكاليف الصيانة بـ 20 %،

- تخفيض فترة توقف الآلات بـ 10%،

- تخفيض معدل تسرب المواد في جميع مراحل المسار الإنتاجي و التوزيعي ب 20%،
- التحكم في مراقبة جودة المنتجات.
- للتوضيح نستعمل مؤشر تطور الإنتاج :

تطور الإنتاج:

يمكن توضيح تطور إنتاج مؤسسة سليم حدود خلال الفترة 2008 إلى 2010 الموجهة للسوق المحلية في الجدول الموالي :

الجدول رقم 18: تطور إنتاج مؤسسة سليم حدود في الفترة (2008 ، 2009 ، 2010)

الوحدة : 1000 (كلغ/ كلغ)

2010			2009			2008			البيان
نسبة التحقيق %	محقق	مقدر	نسبة التحقيق %	محقق	مقدر	نسبة التحقيق %	محقق	مقدر	
107.40	1450	1350	92.32	1600	1733.1	77.34	947.275	1224.81	الإنتاج الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق مصلحة الإنتاج

يتضح من الشكل السابق أن إنتاج التمور في سنة 2009 تطور بشكل مذهل بنسبة نمو تقدر ب 40.9% مقارنة بسنة 2008 ثم تراجع قليلا سنة 2010. حيث كان قريب من الكمية المقدرة سنتي 2008 و 2009 حيث كانت نسبة التحقيق 77.34% و 92.32% على التوالي ، أما في سنة 2010 فاقت الكمية المحققة ما كان متوقعا و تجاوزت 1450000 كلغ. هذا راجع إلى السياسة المتبعة من طرف المؤسسة لتحفيز العاملين (زيادة الأجر القاعدي ، التكوين... إلخ).

هذا التطور يمكن تبريره من خلال:

- نمو الكمية المنتجة خاصة سنة 2010 أين وصل الإنتاج إلى 1450000 كلغ ،
- هذا راجع إلى السياسة المتبعة من طرف المؤسسة لتحفيز العاملين (زيادة الأجر القاعدي ، التكوين... إلخ).

أما سنة 2009 نسبة نمو تقدر بـ 29.9% مقارنة بسنة 2008 ، هذا النمو راجع أساسا إلى العمل الكبير للمؤسسة لتغطية الطلب الأجنبي من هذا المنتج خاصة بعد تراجع المنافسين.

شهدت انخفاضا كبيرا سنة 2010 حيث لم تحقق سوى 1450000 كلف مقارنة بـ 1600000 كلف سنة 2009 حيث قدر الإنخفاض بـ 18.57%. هذا راجع لتغير الطلب (حاجات و رغبات الزبائن).

رابعا: مساهمة محور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة

تطمح مؤسسة سليم حدود إلى تحقيق هدفين استراتيجيين في هذا الجانب يتمثلان في :

- تنمية مهارات العمال و تحفيزهم على زيادة الإنتاجية بـ 50% و ذلك بوضع مخطط تكوين يمس جميع العمال بالتدرج.

- المحافظة على الإطارات و تثبيت العمال في الورشات.

لمعرفة تقدم المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف و مدى توافق نشاطها مع هذه الأخيرة (الأهداف) نستعمل مؤشر مناخ العمل للتوضيح :

مناخ العمل :

حيث يتم التطرق إلى النقاط التالية:

1 درجة الاحتفاظ بالعمال و استقرارهم:

هذا المؤشر يمكن أن يعبر و لو بصورة جزئية عن رضا العمال و بصفة خاصة الاطارات، خاصة مع ارتفاع معدل البطالة في الجزائر.

يمكن توضيح تطور عدد عمال مؤسسة سليم حدود خلال الفترة (2008،2009،2010)

في الجدول الموالي:

جدول رقم 19: تطور عدد عمال مؤسسة سليم حدود (2008، 2009، 2010)

البيان	2008	2009	2010
الإطارات	10	09	09
أعوان تحكم	14	13	13
أعوان تنفيذ	75	65	67
إجمالي عدد العمال	99	87	89

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقرير الاجتماعي لسنة 2010

يبين الجدول أن هناك هناك تذبذب في العدد الإجمالي للعمال من 99 عامل سنة 2008 إلى 87 سنة 2009 ثم 89 سنة 2010. هذا راجع لتذبذب عدد العمال التنفيذيين (المؤقتين الذين يزدادوا في موسم جني التمور) و يقل عددهم بعد جني التمور و يبقى البعض لتغطية الطلبات المتغيرة من فترة لأخرى.

وما يلاحظ هو الدرجة الكبيرة للمؤسسة في الحفاظ على عمالها خاصة (الإطارات ، أعوان التحكم)

2 تطور الأجور:

يوضح الجدول الموالي تطور أجور عمال مؤسسة سليم حدود خلال الفترة (2008، 2010، 2009) :

جدول رقم 20 : تطور أجور عمال مؤسسة سليم حدود

البيان	2008	2009	الفرق		2010
			القيمة	%	
عدد العمال	99	87			89
الكتلة الأجرية (1000 دج)	187888	177401	-10487	-5.58%	185893
					8492
					4.78%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق مصلحة الموارد البشرية

يبين الجدول أن الكتلة الأجرية لمؤسسة سليم حدود انخفضت سنة 2009 لتصل إلى حوالي 177401000 دج ، بعدما وصلت إلى 187888000 دج سنة 2008 ، أي بمعدل انخفاض قدر بـ -5.58% ، و هذا راجع إلى ما شهدته سنة 2009 من الانخفاض الكبير

في عدد العمال (-12 عامل) ، ثم ارتفعت الكتلة الأجرية للمؤسسة سنة 2010 لتحقيق 185900000 دج رغم الزيادة الطفيفة في عدد العمال ، هذا الارتفاع راجع في الأساس إلى السياسة المتبعة من المؤسسة في محاولة الوصول إلى مستويات متقدمة (مرتفعة) من رضا العمال و الإنتاجية ، و تحفيزهم من خلال المكافآت المقدمة للعمال سنة 2010 التي قدرت ب إضافة إلى الزيادة الملحوظة في الأجر القاعدي لسنة 2010.

أما فيما يخص الهدف الاستراتيجي الثاني المتعلق بالموارد البشرية المتمثل في تنمية قدرات العمال و زيادة الإنتاجية ، وضعت المؤسسة برنامج للتكوين يمس جميع العمال بالتدرج حسب الأهداف الجزئية.

3 نصيب العامل من مصاريف التكوين:

يمكن توضيح تكاليف التكوين و عدد العمال المكونين في المؤسسة سنتي 2009 ، 2010 ، في الجدول التالي:

الجدول رقم 21 : تكاليف التكوين و عدد المكونين في مؤسسة سليم حدود

البيان	2009	2010	الفرق
تكاليف التكوين (دج)	934373	1216120	281747
عدد المكونين	19	14	-6
نصيب العامل من مصاريف التكوين (دج)	9940	16001	6061

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على التقرير الاجتماعي لسنة 2010

يبين الجدول أن نصيب العامل ارتفع كثيرا سنة 2010 حيث بلغ 16000 دج مقارنة بسنة 2009 اين كان يقدر ب 9940 دج رغم انخفاض عدد العمال المكونين إلى 14 عامل مقابل 19 عامل سنة 2009 . و يبين الجدول كذلك ان إجمالي تكاليف التكوين ارتفعت إلى 121620 دج سنة 2010 مقارنة 934373 سنة 2009 . فهو راجع أساسا إلى ارتفاع تكاليف التكوين لعمال قسم المالية و المحاسبية و قسم مراقبة الجودة المقدر عددهم ب 12 عامل لمدة 21 يوم و التي قدرت ب 967280 دج هذا الارتفاع في تكاليف التكوين يدل على اهتمام المؤسسة بالاستثمار في العنصر البشري و الاهتمام أكثر بنوعية هذا الاستثمار بدليل نصيب العامل من مصاريف التكوين .

خلاصة :

إن الدراسة الميدانية لمؤسسة سليم حدود سمحت لنا بالتعرف عن قرب عن واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة و هل أن مؤسسات باستطاعتها استخدام هذه الأداة في ظل التحديات الراهنة التي تشهدها الميادين الإقتصادية من تدفق هائل للمعلومات و انفتاح نحو الأسواق العالمية ، و عليه يمكن القول إن استعمال هذه الأداة مرتبط ارتباطا وثيقا بنوعية المؤشرات و الأهداف التي يستخدمها المسؤولون عن المؤسسة و المساهمون في صنع القرار داخلها. و أن كل مؤسسة يمكن لها تطبيق الأداة إذا كانت تمتلك الإمكانيات لذلك.

هذا و نشير إلى أن بطاقة الأداء المتوازن ذات أهمية بالغة في المؤسسة إذا ما تم استخدامها بشكل صحيح ، و في الوقت المناسب ، و من قبل أشخاص ذوي كفاءات و مهارات عالية يساهمون من خلالها في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة ، و من ثم تحقيق الأهداف و بالتالي ضمان البقاء و الاستمرارية.

من خلال الفصل التطبيقي الذي حاولنا من خلاله إعداد بطاقة الأداء المتوازن خاصة بالمؤسسة ، مع تبين طريقة عملها تم استنتاج النقاط التالية :

- الجانب المالي للمؤسسة في تحسن مستمر حيث حققت نتيجة صافية معتبرة سنة 2010 و بإمكانها تحقيق الأفضل عند تركيز الجهود على السوق المحلية.

- في جانب الزبائن نلاحظ أن الحصة السوقية المحلية ضعيفة 0.13% في موسم 2010/2011 و هي في تراجع و هذا لعدم إهتمام المؤسسة بها ، متجهة للسوق الأجنبية فقط بنسبة 90% إلى 95% ، هذا ما قد يؤدي بزبائنها المحليين إلى التخلي عنها ، بالتالي هذا يؤثر على صورتها في المستقبل.

- في جانب العمليات الداخلية يتبين ضعف المؤسسة في التحكم في التكاليف و ما يثبت ذلك عدم قدرتها على مواجهة المنافسين في السوق الأوروبية. وكذلك الإعتماد على أساليب متبعة للأداء بدل الإعتماد على أساليب التحسين.

- فيما يخص الموارد البشرية في المؤسسة نلاحظ أن المؤسسة تسعى أكثر إلى تحفيزهم من خلال المكافآت و الزيادة في الأجور ، و العمل على رفع إنتاجيتهم و قدراتهم من و نظام التكوين.