



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

من إعداد الطالبة: -معمرى نهلة

بعنوان:

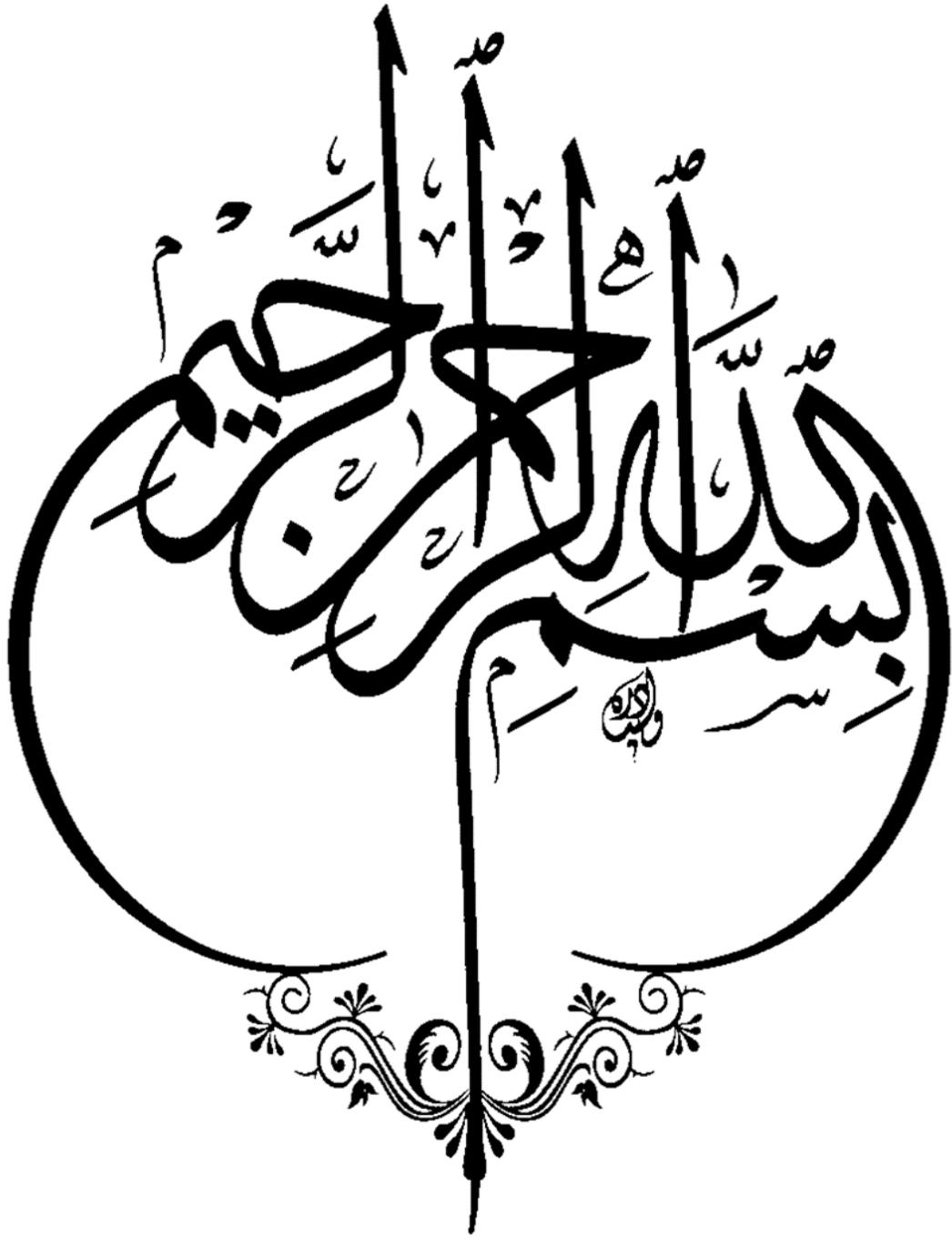
دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة

(دراسة تطبيقية -مؤسسة كوندور برج بوعريريج-)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	الرتبة	رحيم حسين
مشرفا	الرتبة	سلطاني عادل
مناقشا	الرتبة	يسعد آسيا

السنة الجامعية: 2023-2024



الإهداء

إلى من عاش فينا قبل أن نعيش فيه، وعرفناه في دفاتر التضحيات إلى وطننا الثاني فلسطين، قبلتنا الأولى، ومسرى حبيبنا ونبينا الكريم. جمعنا الله في أقصاها فاتحين مهلبين مكبرين، وليس ذلك على الله بعسير.

مثل كل البدايات. ما بلغنا النهاية إلا بتوفيقه وما حققنا المراد إلا بفضل الله الذي وفقنا لإتمام هذه الخطوة في مسيرتنا التعليمية.

بداية إلى الذين أرادوا بي كسرا فخيّب الله ظنهم وزدت قوة وجبرا
أهدي هذا النجاح إلى نفسي الطموحة أولا، التي إبتدت بطموح وانتهت بنجاح
وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي:

إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى مأمني وأماني وأمتي، إلى سيد قلبي، إلى من فرش لي ورود
النجاح، وسار على أشواك الحياة، إلى من سلمني مشعل هذه المهنة وأورثني أنوارها، إلى روحي
صديقي وسندي وكل شيء في هذه الحياة أبي " سليم معمرى".

إلى سندي وقوتي ومهجتي وبلسم جراحي، إلى من كان دعائها سر نجاحي، وضوء ألمي في ظلام
اليأس، إلى ملاذي، وركني الثابت الذي لا يميل إلى أمي العزيزة " العطرة حمايدي" دمتي قوتي ومأمني
في هذه الحياة.

إلى وطني الذي أنا من دونه في غربة، إلى إخوتي "مبارك" "عبد الجليل" "عابد" الذين تقاسمت معهم
مر الحياة وحلوها، فدمتم لي ضماد الروح وبلسم جروحي.

إلى رفيقات دربي، وصديقات عمري إلى من قاسموني عبء البدايات وحلو النهايات، إلى زميلاتي
وزهرات قلبي "نسرین" "هاجر".

ولا أنسى مؤطري وأستاذي في هذا العمل " د. سلطاني عادل" الذي اختاره الله ليكون مصباح ينير
بصري حفظه الله وجزاه خيرا.

وختاما، نسأل الله أن يتقبل منا سعينا ويبارك لنا فيه ونحمده حمدا جليلا ونصلي ونسلم على شفيع
الأمة تسليما.



شكر وتقدير

بداية نحمد الله عز وجل ونشكره حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، وكما يقول سيدنا محمد صلى الله عليه

وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

فإنني أتوجه بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الفاضل " سلطاني عادل" لتفضله بالإشراف على هذه

المذكرة، ولما قدمه لي من نصائح سديدة وإرشادات قيمة وتشجيع مستمر، فله مني عظيم الشكر

والعرفان نسأل الله أن يطيل في عمره ويمتعه بالصحة والعافية.

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم وقبولهم

مناقشة هذه المذكرة ولما سيبدونه من ملاحظات علمية لتقويم هذا الجهد وإغنائه فجزاهم الله خير

الجزاء .

إلى كل من كانوا عوناً لي في بحثي هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقي خاصة

الوالدين الكريمين وما قدمه من دعم مادي ومعنوي، إلى كل من زرعوا التفاؤل في دربي وقدموا لي

المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات، ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك فلهم مني كل الشكر.



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي، عن طريق دراسة حالة في مؤسسة كوندور بيج بوعريريج.

وقد توصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال متابعة لحظية وشاملة لأداء مختلف وظائف المؤسسة مما يسمح بضمان تحقيق الأهداف المسطرة، كما تم التوصل إلى أنه يمكن لأي شركة تصميم بطاقة أداء خاصة بها من خلال فهم الأصل الذي يخلق القيمة لها.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء المالي، بطاقة الأداء المتوازن، مؤشرات الأداء المالي. الخارطة الاستراتيجية.

Abstract:

This study aimed to explore the role of the Balanced Scorecard in assessing financial performance within an organization, employing both descriptive and analytical methodologies through a case study conducted at Condor Company in Bordj Bou Arreridj.

The findings revealed that the Balanced Scorecard contributes to evaluating the economic performance of the organization by providing real-time and comprehensive monitoring of various functions, thereby ensuring the achievement of set objectives. Additionally, it was concluded that any company can design its own performance scorecard by understanding the core value drivers.

Keywords: Financial performance evaluation, balanced scorecard, financial performance indicators. Strategic map.

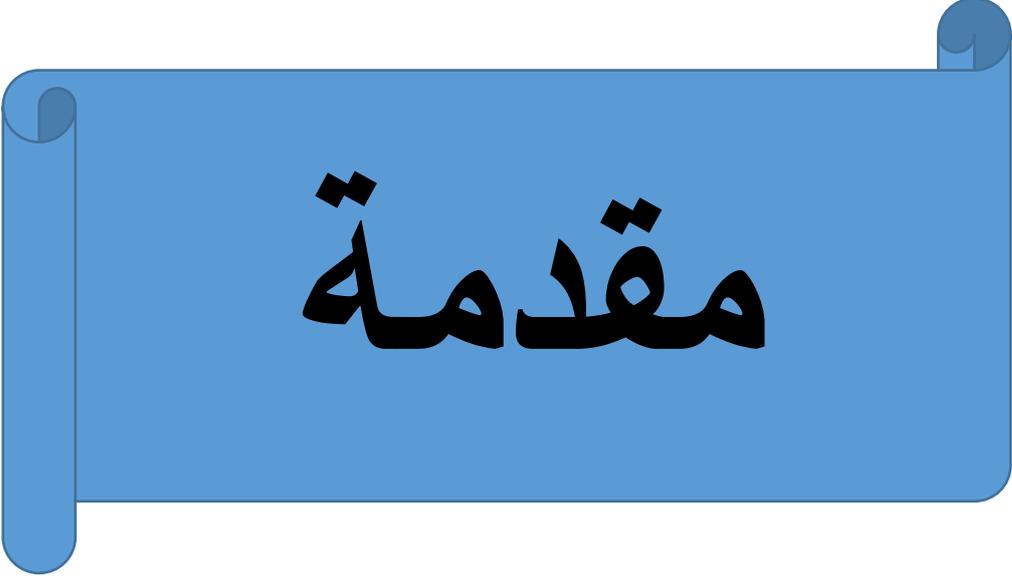
الصفحة	العنوان
-	الشكر
-	الإهداء
I	ملخص الدراسة
II	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أو	مقدمة
الفصل الأول: تقييم الأداء المالي وبطاقة الأداء المتوازن	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: مفاهيم حول الاداء وتقييمه
09	المطلب الأول: ماهية الأداء المالي وأهمية تقييمه
12	المطلب الثاني: مؤشرات الأداء وأساليب تقييمه
19	المبحث الثاني: مفاهيم حول بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء المالي
19	المطلب الأول: مفاهيم حول بطاقة الأداء المتوازن
27	المطلب الثاني: دور وأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لشركة كوندور ببرج بوعريرج	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: تقديم عام للشركة محل الدراسة
41	المطلب الأول: منهجية الدراسة
42	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
49	المبحث الثاني: تصميم بطاقة أداء متوازن في الشركة محل الدراسة
49	المطلب الأول: انتقاد لوحة الأداء الحالية بالشركة
52	المطلب الثاني: تصور بطاقة أداء متوازن بالشركة
68	الخاتمة
71	قائمة المراجع
77	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
41	استراتيجية البحث	01
49	لوحة القيادة المتوازنة الخاصة بالمؤسسة	02
53	الخارطة الاستراتيجية	03
56	توزيع مؤشرات الأداء على الخارطة الاستراتيجية	04
57	مؤشرات الأداء لعام 2017 و 2018	05
65	تصميم بطاقة الأداء المتوازن بالشركة	06

قائمة الأشكال والمنحنيات

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
25	منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن	01
26	محور العمليات الداخلية وسلاسل العرض	02
30	ترابط وتكامل محاور بطاقة الأداء المتوازن	03
31	الشكل البياني لبطاقة الأداء المتوازن	04
34	خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن	05
36	عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	06
46	الهيكل التنظيمي لشركة كوندور	07
53	خلق القيمة للشركة	08
الصفحة	عنوان المنحنى	الرقم
58	مؤشر قيمة المبيعات	01
59	مؤشر إنتاجية العاملين	02
60	مؤشر تكاليف التوظيف	03
60	نسبة الشكاوى المقدمة	04
61	مؤشر تكاليف التدريب	05
62	معدل دوران العاملين	06
63	مؤشر معدل الغيابات	07
63	مؤشر عدد المنتجات المطورة	08
64	مؤشر جودة عمليات التوظيف	09



مقدمة

✚ تمهيد:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمثابة النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي وتمثل الوحدة الأساسية لأي اقتصاد، لذا وجب الاهتمام أكثر بوظائفها الإدارية التي تضمن استمرار نشاطها خاصة في ظل كثافة العولمة واشتداد المنافسة. ولكي تضمن المؤسسات استمرارها وتطورها يجب عليها أن تضمن تحقيق أهدافها، وإن تحقيق الأهداف لا يتحقق إلا بتقييم الأداء والتعبير عنه بأرقام (قياسات)-انطلاقاً من قاعدة: "لا يمكنك إدارة ما لا يمكنك قياسه"-من أجل سهولة متابعته بالتالي ضمان إحداث التصحيحات اللازمة في أوقاتها المناسبة.

ولطالما ركزت المؤسسات في تقييم أدائها على أسلوب مراقبة التسيير التي يعتمد غالباً على رقابة بعدية تعتمد دائماً على مؤشرات مالية بحته متجاهلة مؤشرات أخرى في غاية الأهمية، ولطالما أثبتت تلك المؤشرات المالية فشلها لوحدها في تقييم أداء سليم في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر مما صعب على المؤسسات مهمة البقاء والاستمرار. لذلك كان لابد من اعتماد نوع آخر مكمل من المؤشرات من طبيعة غير مالية للوصول إلى تقييم متكامل. وهو ما ظهر حديثاً في بطاقة الأداء المتوازن والتي أطلق عليها بطاقة الأداء الاستراتيجي.

إن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر نقلة في التسيير حيث نقلت الفكر الإداري من مستوى مراقبة التسيير إلى مستوى التسيير الإستراتيجي، حيث يدور أداء الشركات حسب أبعاد متنوعة تهدف إلى تحقيق إستراتيجية معينة، أين ترتبط تلك الأبعاد بعلاقات سبب ونتيجة بغية الوصول إلى تقييم أكثر سداة للأداء.

✚ مشكلة الدراسة:

وعلى ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية

التالية:

1. هل يعتبر تقييم الأداء المالي بالمؤسسة باستخدام مؤشرات مالية فقط، كافياً؟
2. كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بشكل أكثر سداة بالمؤسسة؟

✚ فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الأسئلة المطروحة سابقاً ومن ثم الإجابة على مشكلة البحث تمت صياغة الفرضيات

التالية:

1. لا يعتبر تقييم الأداء بالمؤسسة باستخدام مؤشرات مالية فقط كافياً لتقييم سديد.

2. تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بشكل أكثر سداة بالمؤسسة من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية مترابطة بعلاقات سبب ونتيجة تعمل على متابعة لحظية للأداء من أجل ضمان تحقيق الأهداف وتطوير أداء المؤسسة.

➤ أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذا البحث من خلال ما يلي:

✓ الدور البارز الذي بات يلعبه اليوم التسيير الاستراتيجي لتحقيق أهداف المؤسسات حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن ترجمة لهذا النوع من التسيير.

➤ أهداف الدراسة:

يكمّن الهدف الرئيسي لهذا البحث في التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة، إضافة إلى عدة أهداف فرعية، تتمثل في:

- ✓ محاولة معرفة عملية تقييم الأداء المالي وأدواتها.
- ✓ التعرف على بطاقة الأداء المتوازن والمنظورات التي تقوم عليها.
- ✓ إظهار إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركة جزائرية.

➤ منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة الفرضيات المقدمة، اعتمدنا على المنهجين الوصفي والتحليلي. الوصفي لعرض المفاهيم المتعلقة بالموضوع والتحليلي سنستخدمه بشكل معمق في دراسة الحالة.

➤ حدود الدراسة: تتمثل حدود المذكرة في الآتي:

- الحدود المكانية: دراسة حالة في مؤسسة كوندور ولاية برج بوعرييج.
- الحدود الزمانية: من جانفي إلى جوان أي مدة دامت (6 أشهر).

➤ الدراسات السابقة:

أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن الأهمية البالغة لتطبيقها في كافة المؤسسات، لمالها من تأثير على الأداء من حيث الدقة، والتوقيت المناسب وتكاملها مع الأنظمة الإدارية ودرجة التفضيل التي تمتاز بها والتي تصب في مجموعها في ترشيد قرارات المستخدمين وفيما يلي عرض تلك الدراسات:

أ-دراسات باللغة العربية:

1-دراسة دادن عبد الغني 2007، بعنوان: قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، حالة بورصتي الجزائر وباريس:

هدفت الدراسة إلى تصنيف المؤشرات في مجموعات متجانسة من حيث درجة تأثيرها على مقاييس الأداء حيث تكتسي كل مجموعة معامل ترجيحي يميزها عن غيرها فضلا عن تحديد مجالات تغير كل مؤشر وفق ما تمليه طريقة مونتي كارلو للتحاكي الأمر الذي يضع أمام مسيري المؤسسة عددا لا نهائيا من السيناريوهات المولدة

أهم النتائج: -تتباين وجهات نظر تقييم الأداء حسب المقيمين والأكاديميين، من حيث النظام المعلوماتي المعتمد، فنجد أن الاعتماد على النظام المغلق - كما هو النظام المحاسبي-ينتج عنه البعد المحاسبي، أما الاعتماد على المعلومات النابعة من الميزانية المالية والاقتصادية بالإضافة إلى بيانات السوق المالي، تعطي بعدا آخر لمفهوم الأداء وتوسع من دائرته.

- ✓ يساهم معدل النمو الداخلي للمؤسسة في الرفع من قيمة المؤسسة.
- ✓ تعد الضرائب القاسم المشترك بين مختلف دول العالم، بالرغم من اختلافها النسبي وأهميتها من بلد إلى آخر ومن قطاع إلى آخر.

2-صالح بلا سكة بعنوان: قابلية تطبيق الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، التخصص: الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة بعض المؤسسات 2021:

هدفت الدراسة إلى جمع الحقائق والبيانات إن الظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء اقتراحات بالاعتماد على الكتب العربية والأجنبية وبعض الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

أهم النتائج:

- ✓ ضرورة الانتقال من أدوات التقليدية للإدارة إلى أدوات الحديثة القائمة على مفاهيم ثلاثم تطورات الوقت الراهن.
- ✓ عد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل العناصر الأداء الكلي.
- ✓ تستخدم المؤسسات الاقتصادية والجزائرية الأدوات التقليدية في تقييم وعلى رأسها الميزانية التقديرية وإن هذه المؤسسات لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن سوى في العملية الاستراتيجية أو كأداة لتقييم.
- ✓ لا يوجد مسعى مستقبلي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهذا راجع إلى نقص الوعي لدى المدراء وعدم الانفتاح على الأساليب الحديثة.

3-دراسة لطرش وليد، بعنوان: " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018:

هدفت الدراسة إلى: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

أهم النتائج:

- ✓ تمثل بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب الإدارية المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي، التشغيلي والاستراتيجي الخاص بالمؤسسات الاقتصادية.
- ✓ تمثل بطاقة الأداء المتوازن منظومة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية، تساند بعضها البعض وتحقق التفاعل والتكامل مع بعضها البعض، مثلها مثل الوظائف الرئيسية في المؤسسة (البعد المالي - الإدارة المالية، بعد الزبائن - الإدارة التسويقية، بعد العمليات الداخلية - إدارة الإنتاج، بعد التعلم والنمو - إدارة الموارد البشرية والتكنولوجية في المؤسسة). حيث تعمل المقاييس على تشخيص مقدار مساهمة الإدارة والأفراد والأنشطة المختلفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ تلعب بطاقة الأداء المتوازن دوراً أساسياً في ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف وغايات قصيرة وطويلة الأجل، تم الربط بينها في إطار متكامل ومتناسق، تلخصه خارطة الاستراتيجية موضع التنفيذ.
- ✓ تتوافق عمليات القطاع مع أبعاد البطاقة الخمسة، وهذا يعني ارتفاع درجة الوعي بأبعاد البطاقة على مستوى المديرين في الشركة، الأمر الذي يوفر الأساس الموضوعي للتخطيط بشكل جيد لتطبيق هذه البطاقة.

ب- دراسات السابقة باللغة الأجنبية:

1-دراسة Norton David et Kaplan Robert، 1992 بعنوان:

The balanced scorecard measures that drive performance

في هذه المقالة اقترحت بطاقة الأداء المتوازن مرة من طرف الباحثين Norton et Kaplan ، حيث تم تقديم منها يعتمد عليها كنظام، لتقييم وقياس الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية أو التشغيلية، وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية .

ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد أساسية، وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، ويوضح الباحثين أهمية بطاقة الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بعد معين من الأبعاد المختلفة، وإن هذه المقالة تزود المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متماسكة من المقاييس.

2-دراسة Hellal Salim. Tagraret Yazid، بعنوان :

The Impact of Balanced Scorecard Adoption on Performance of Algerian Manufacturing Firms: A Contingency Approach

تهدف هذه الدراسة الى تحديد أثر مجموعة من المتغيرات الموقفية على تبني بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصناعية الجزائرية، وكذا أثر تبني هذه المؤسسات لبطاقة الأداء المتوازن على أداءها المالي وغير المالي، حيث تم تطوير هذه الدراسة بناء على افتراضات النظرية الموقفية للمحاسبة الإدارية، وشملت عينة من 41 مؤسسة صناعية جزائرية. حيث تم الاعتماد على نماذج تحليل المسار وفق نمذجة المعدلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية لتحليل بيانات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة وذلك باستخدام برنامج SmartPLS 3.

أهم النتائج: يتمثل أهمها في عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لحالة عدم التأكد البيئي وشدة المنافسة على تبني بطاقة الأداء المتوازن؛ بينما يوجد أثر إيجابي لحجم الشركة على تبني بطاقة الأداء المتوازن، كما توصلت أيضا الى أن تبني بطاقة الأداء المتوازن ليس له أثر مباشر على مؤشرات الأداء المالي؛ بينما له أثر إيجابي على تحسين مؤشرات الأداء غير المالية في المؤسسات الصناعية الجزائرية؛ كما توصي الدراسة بضرورة توجه الشركات الجزائرية لاسيما الصناعية منها نحو تبني الأساليب الادارية الحديثة وذلك وفق أسس وافتراضات علمية محكمة من أجل الوصول الى تحسين أدائها.

3-دراسة Osama Jamal Al-nsour Dr، بعنوان :

Balanced Scorecard and Its Role in Increasing Competitiveness: Applied Study On Jordanian Industrial Public Shareholding Companies

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على زيادة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم بناء استبانة بغرض جمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء ورؤساء الاقسام ومساعدتهم في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي. تم توزيع (255) استبانة على عينة الدراسة، خضع منها (219) استبانة للتحليل الاحصائي بنسبة استجابة بلغت (85.8%). وتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.20)، لتحليل البيانات.

أهم النتائج: توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ومستوى الميزة التنافسية كان ضمن المستوى المرتفع في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha (0.05)$ لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجميع

أبعادها على زيادة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، قيادة التكلفة، ميزة التميز، ميزة التركيز، الشركات الصناعية، الأردن.

ج-أوجه الاختلاف والتشابه: وبعد عرض وتحليل الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الأجنبية التي أجريت نجد أنها تختلف باختلاف الزمان والمكان التي تمت فيه الدراسة وكذلك طرق المعالجة كذلك اختلفت الدراسات من حيث الأساليب والاحصائيات المستخدمة إضافة إلى الاختلاف في المضمون. كما أنها تتفق في مواضيع كثيرة المتمثلة الأداء المالي: مفهوم، أهمية... الذي يعتبر ركيزة في المؤسسة.

✚ أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب لاختيار الموضوع هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

1- الأسباب الموضوعية: وتتمثل فيما يلي:

-حادثة الموضوع محل الدراسة، وذلك راجع إلى حادثة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات.

-التعرف على آلية عمل بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة في غاية الأهمية في عملية الإدارة والتسيير لا سيما وأنه التخصص الذي أنتمي إليه.

2-الأسباب الذاتية: وتتمثل فيما يلي:

✓ للموضوع علاقة مباشرة مع التخصص العلمي.

✓ المعلومات التي تروج حول كون المؤسسات الجزائرية لا تستخدم هذه الأداة في إدارة نشاطاتها.

✚ صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من المؤسسة محل الدراسة.

✚ هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم إلى مبحثين، المبحث الأول مفاهيم حول الأداء وتقييمه، المبحث الثاني مفاهيم حول بطاقة الأداء المالي ودورها في تقييم الأداء المالي، أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية دراسة حالة مؤسسة كوندور، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تم فيه تقديم عام للشركة محل الدراسة، أما المبحث الثاني تصميم بطاقة الأداء المتوازن في الشركة محل الدراسة، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

الفصل الأول: تقييم الأداء المالي وبطاقة الأداء المتوازن

تمهيد:

إن تقييم الأداء يعتبر أمراً مطلوباً على مستوى كل النشاطات الإدارية فلقد قسم الباحثين الأداء إلى عدة أنواع من بينها الأداء المالي الذي يعتبر أهم المؤشرات وأكثرها حساسية داخل المؤسسة باعتباره يعبر عن تعظيم النتائج كما تعد عملية تقييمه ذات أهمية بالغة في التعرف على كفاءة وفعالية الأداء المالي للمؤسسة ، وتحديد الانحرافات وتقديم القرارات مستقبلاً ، وتتعمد عملية تقييم الأداء المالي في مجموعة من المؤشرات والنسب المالية ، فالتوازن هو الأصل في كل شيء على النحو الذي خلق عليه ليقوم على أداء مقاصده والغاية من وجوده، ولما كان الأداء الحاصل حولنا لا يتم على النحو المنشود نتيجة لعدم توازنه فإن المقصد الوحيد من هذا اتجاه هو تقييم الأداء المتوازن وذلك عن طريق بطاقة الأداء المتوازن التي هيا من نماذج المعاصرة وتهدف الى التكامل بين الأهداف المالية والأهداف التشغيلية وغيرها للمؤسسة والتي بدورها تمكن من الوصول إلى الأداء المتميز ودعم التفكير الاستراتيجي للمؤسسة .

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى تقييم الأداء المالي وبطاقة الأداء المتوازن والذي تم تقسيمه إلى بحثين، البحث الأول مفاهيم حول الأداء وتقييمه، البحث الثاني مفاهيم حول بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء المالي.

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء المالي وتقييمه

يعتبر الأداء المالي من اهم عمليات الضرورية للمؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف لها من أجل اتخاذ القرارات المناسبة ومعالجة نقاط القوة والضعف، وقبل التطرق للأداء المالي لابد من التعرف على الأداء ومن ثم الأداء المالي وتقييمه وهذا ما سنتناوله في المطلب الأول.

المطلب الأول: ماهية الأداء المالي وأهمية تقييمه

الفرع الأول: تعريف الأداء

لقد تعددت تعريفات الأداء وهذا راجع لاختلاف أفكار الباحثين وأهدافهم من صياغتهم للأداء.

تعريف 1: "هو سلوك يؤدي الى نتائج، وقد تكون النتائج المحققة مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها أو حتى تتجاوزها، وهذا قد يكون وفقا لمدى كفاءة وفعالية الجهد المبذول لبلوغ النتائج".¹ ونستنتج من هذا التعريف انه لبلوغ النتائج ركز على عنصرين هوما الكفاءة والفعالية.

تعريف 2: هو "عبارة عن العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانيات معينة".² وهذا التعريف يعتبر استخدام موارد وإمكانيات يمكن من الوصول للأهداف معينة.

تعريف 3: هو "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".³ ونلاحظ ان هذا التعريف جاء فيه ان أداء أي عمل يمكنه للوصول للأهداف. ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء على أنه عبارة عن إنجاز أو تنفيذ نشاط يتم القيام به بغية الوصول للأهداف المسطرة وذلك بكفاءة وفعالية.

الفرع الثاني: تعريف الأداء المالي

تعريف 1: هو مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرهما في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة.⁴

¹ أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية معاصرة"، مطابع دار الهندسة، الطبعة 2، القاهرة - مصر، 2008، ص: 386.

² عمر تمجددين، " دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور بيج بوعريج " مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2012-2013، ص: 48.

³ الشيخ الداوي، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء "، مجلة الباحث - عدد 7/2009-2010، ص: 218.

⁴ بزقاري حياة، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، بسكرة، جامعة محمد خيضر، سنة 2011، ص: 7.

تعريف 2: يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركة حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم¹.

تعريف 3: هو الذي يتحقق بتحصيل العوائد والإيرادات المتأنية من حيازة الأسهم المدرجة ضمن حصيلة الأرباح مما يساهم على نمو وتكاثر سعر البورصة².

من التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء المالي: مدى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها ومصادرهما وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة إذ أنه يتحقق بتحصيل عوائد والإيرادات.

الفرع الثالث: تعريف تقييم الأداء المالي وأهميته وصعوبة تقييمه

أولاً: تعريف تقييم الأداء المالي

لقد تعددت تعاريف التي تطرقت إلى التقييم المالي، ومن بينها ما يلي:

تعريف 1: "يعني تقييم الأداء المالي للمؤسسة بتقديم حكم ذو قيمة حول تسيير إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتحدة. أي عملية قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفاً لتحديد ما يمكن قياسه، ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة"³.

تعريف 2: "هو مدى تحقيق القدرة الإرادية والكسبية في المؤسسة، حيث أن الأولى تعني قدرة المؤسسة على توليد الإيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، بينما تعني الثانية قدرة مؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها من أجل مكافئة عوامل الإنتاج وفقاً للنظرية الحديثة، والبعض يعرفه بمدى تمتع وتحقيق المؤسسة لهامش الأمان ليزيل العسر المالي"⁴.

¹ محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، الطبعة الأولى، عمان، دار حامد، سنة 2010، ص، 45.

² دادن عبد الغني، قراءة الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، عدد4، سنة 2006، ص:43.

³ دادن عبد الغني، "قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرسال نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية- حالة بورصتي الجزائر وباريس"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص:34.

⁴ صابر عباسي، "أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة بالجزائر"، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2011-2012، ص:90.

تعريف 3: هو وسيلة لتزويد إدارة الشركة بالتغذية الراجعة، التي تسترشد بها في صياغة استراتيجياتها والنهوض بمستوى أدائها، كما أن تقييم الأداء يزود المؤسسة بتغذية عكسية عن الأداء المالي من أجل تطويره بخطط مستقبلية، ويزودها بوثائق داعمة للقرارات بالأمور المالية¹.

ومن خلال التعاريف يمكن القول: أن تقييم الأداء المالي هو عبارة عن تلك العملية المطبقة عن الأداء المالي لإعطاء الحكم عن فعاليته وكفاءته من أجل اتخاذ قرارات رشيدة بالأداء المالي في المستقبل.

ثانيا: أهمية تقييمه:

- تتمثل أهمية تقييم الأداء المالي في مساعدة الإدارة المالية على تحقيق الأغراض التالية:
- ✓ تقييم نشاط المؤسسة الاقتصادية بشكل عام ويتم ذلك عن طريق:
- تقييم نتيجة نشاط المؤسسة من حيث الربح أو الخسارة خلال فترة أو فترات مالية معينة.
- تقييم المركز المالي للمؤسسة الاقتصادية في تاريخ معين.
- مقارنة البيانات والمعلومات الفعلية مع المخطط لها وتحديد الانحرافات وتحليلها ومعرفة أسبابها.
- ✓ يساعد تقييم الأداء المالي للإدارة المالية في رسم أهدافها وبالتالي إعداد الخطط السنوية اللازمة.
- ✓ يساعد الأداء المالي الإدارة المالية في عملية الرقابة واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات حيال حدوثها.
- ✓ يساعد تقييم الأداء المالي المؤسسة في إعطاء صورة عن علاقتها مع المؤسسات الأخرى.
- ✓ تتعرض الكثير من المؤسسات إلى الفشل وهذا نتيجة لسوء تسيير الإدارة المالية، ويأتي دور تقييم الأداء المالي لدراسة هذه المشاكل وتقديم النصح والإرشاد لمعالجتها².

ثالثا: صعوبات تقييم الأداء المالي

- تواجه عملية تقييم الأداء المالي كثيرا من الصعوبات التي تحول بينها وبين تقييم الأداء المالي الدقيق وتمثل الصعوبة في تحديد وتطوير معايير لقياس الأداء المالي خاصة وأن لكل مؤسسة أهداف وخصائص تختلف عن غيرها، وعموما تتمثل الصعوبات التالية في³:
- ✓ الصعوبة في تحديد نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم الأداء المالي.
 - ✓ الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها.

¹ مشغل جهاز المطيري، "تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية". قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2010. 2011، ص: 12.

² حمزة الشمخي، وإبراهيم الجزراوي، الإدارة المالية الحديثة منهج علمي تحليلي في اتخاذ القرارات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 1998، ص: 43.

³ حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، دار الورق للنشر والتوزيع، 2006، ص: 198.

- ✓ الصعوبة في تحديد بداية عمليات التشخيص ودراسة الأداء المالي بهدف تقييمه.
- ✓ النقص في الكوادر البشرية المدربة للقياس بقياس الأداء المالي وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

المطلب الثاني: مؤشرات الأداء وأساليب تقييمه

الفرع الأول: مؤشرات الأداء وأهميتها في تقييم الأداء المالي

أولاً: تعريف المؤشر: يعرف المؤشر في المجال الاقتصادي على أنه رقم ذو دلالة لوضع اقتصادية لبد ما ولفترة معينة، كالمؤشر القومي الخام، مؤشر السعر، معدل البطالة... وتجدر الإشارة إلى أن هناك فروقات بين المعايير والمؤشرات، فعملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوافر مجموعة من المعايير التي هي الأخرى تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات، فالمعيار يعني الأساس أو الركيزة التي تستند عليها عملية تقييم الأداء، أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسر المعيار وبهذا فإن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات¹.

ومنه نستنتج أن مؤشرات الأداء تعرف على أنها مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس الكمي التي تستخدمها الشركة لقياس أدائها ولتحديد تقدم الشركة في تحقيق أهدافها المسطرة.

ثانياً: تعريف مؤشر الأداء: يعرف بشكل عام على أنه: بيان كمي يقيس فعالية أداء كفاءة الكل أو الجزء من عملية أو نظام وذلك نسبة إلى معيار (NORME) في شكل خطة أو هدف تم تحديده وقبوله في إطار الاستراتيجية الكلية.

وكذلك يعرف أنه: فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد².

ثالثاً: أهمية مؤشرات الأداء في تقييم الأداء المالي

- ✓ تعتبر أداة للقياس وتقدم ملاحظات مفيدة .
- ✓ من خلالها يمكن الحكم على سير ونشاط عملية محددة .
- ✓ مهمة في عملية تحويل الخطط الاستراتيجية إلى سلوكيات وتصرفات.
- ✓ تحدد العلاقات بين عوامل النجاح والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .
- ✓ تقديم مرجعيات تسمح بقياس التقدم في تحقيق الهدف الاستراتيجي .
- ✓ قياس الرؤية والأهداف الاستراتيجية.

¹ عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص:58.

² هاني عبد الرحمان العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المملكة العربية السعودية - الرياض، ص:08.

✓ تقدم للمسؤولين دلالات ومؤشرات هامة تركز على قياس التقدم في العمليات ومدى تنفيذها ومقارنة النتائج مع المعايير.

✓ تعتبر المؤشرات أداة للتسيير يتم إعدادها لجميع العديد من المعلومات¹.

كما لها أهمية بالغة في:

✓ تحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة وكيفية اقتناصها.

✓ رصد الأداء، التعرف على المشاكل التي تواجهه.

✓ تحديد وقياس تقدم المؤسسة نحو أهدافها.

✓ إدارة وتحسين أداء العاملين من خلال التركيز على تحقيق المؤسسة أهدافها.

✓ الرقابة والمراقبة المستمرة للنتائج المحققة من الأهداف.

✓ تصحيح نقاط الضعف لدى المؤسسة وتقوية وتعزيز نقاط القوة.

✓ التأكد من فعالية الخطة وفعالية الأهداف والمهام الموضوعة².

الفرع الثاني: أساليب تقييم الأداء المالي

أولاً: التحليل المالي

يتضمن التحليل المالي إيجاد العلاقات ذات الدلالة بين أرصدة القوائم المالية، فهو يشمل كل أنواع

التحليل التفصيلي للبيانات المالية التاريخية قبل التخطيط للمستقبل أي قراء الماضي للتنبؤ بالمستقبل .

1-تعريف التحليل المالي: يعرف بأنه عبارة عن عملية منظمة تهدف إلى التعرف على مواطن القوة

في وضع المؤسسة لتعزيزها، وعلى مواطن الضعف لوضع العلاج اللازم لها³.

ويكون ذلك عن طريق ما يلي:

● القراءة الواعية للقوائم المالية المنشورة .

● الاستعانة بالمعلومات المتاحة وذات العلاقة، مثل الأسعار الأسهم، المؤشرات الاقتصادية العامة.

وسنعرض هنا بعض المؤشرات المستخدمة في التحليل المالي على سبيل المثال لا الحصر ويتعلق الأمر

بالنسب المالية ومؤشرات التوازن المالي.

1-التحليل بواسطة النسب المالية: أسلوب النسب المالية هو دراسة العلاقة بين القوائم المالية، ثم تفسير

مدلول تلك العلاقة من خلال مقارنتها مع النسب المعيارية المتعارف عليها بين المحللين أو السائدة في

¹ أحمد حمان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة

الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي تيسي -تيسة-، 2016، ص: 59.

² مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص: 85.

³ أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، الأردن، 2007، ص: 125.

القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة كما يطلق عليها النماذج المعيارية أو القياسية، وهناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من النسب المالية التي تساعد على تقديم الوضع المالي للمؤسسة وتحليله ومن أهم هذه النسب نجد:

1-1-نسبة السيولة المختصرة: تقيس هذه النسبة قدرة سداد المؤسسة على المدى القصير وذلك عن طريق أبعاد المخاطر التجارية التي تأثر على المخزونات وتحسب كما يلي¹:

$$\text{نسبة السيولة المختصرة} = (\text{الأصول قصيرة الأجل} - \text{المخزونات}) \div \text{القروض قصيرة الأجل}$$

1-2-نسبة السيولة الفورية: تقيس هذه النسبة قدرة السداد للمؤسسة وذلك عن طريق استعمال المخزون النقدي المتاح، وذلك دون أن تكون هناك ضرورة لتصفية أو بيع المخزونات والذمم في المدى القصير، أو بعبارة أخرى تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على الدفع من موجوداتها على سداد ديونها وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة الفورية} = \text{النقدية} \div \text{القروض قصيرة الأجل}$$

1-3-نسب السيولة: تشير السيولة إلى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها التجارية عندما يحين معاد استحقاقها، أي أن الأصول تتحول إلى نقدية وتتحوّل النقدية بدورها في سداد التزاماتها قصيرة الأجل. تهدف هذه المجموعة من النسب إلى تحليل وتقييم رأس المال العامل والتعرف على درجة عناصره، والهدف الرئيسي لتحليل هذه النسب هو الحكم على مقدرة المؤسسة مقابلة التزاماتها وتدخل ضمن هذه المجموعة عدة أنواع من النسب أهمها²:

➤ **السيولة العامة:** وتحسب كما يلي:

$$\text{السيولة العامة} = \text{الأصول طويلة الأجل} \div \text{الخصوم قصيرة الأجل}$$

➤ **نسب قابلية السداد:** تقيس هذه النسبة مدى تمويل المؤسسة لأصولها من خلال الاقتراض وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة قابلية السداد} = \text{مجموع الأصول} \div \text{مجموع الديون}$$

¹ بوخزاز عمار، مبادئ التسيير المالي والمحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص:40.
² أحمد عطا الله القطانين، التخطيط الإستراتيجي (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)، الطبعة 1، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص:167.

➤ **نسب النشاط:** تقيس نسبة النشاط الكفاءة التي تستخدم فيها المؤسسة الموجودات أو الموارد المتاحة لها عن طريق إجراء مقارنات فيما بين مستوى المبيعات ومستوى الاستثمار في عناصر الموجودات ونسب النشاط تعتبر مهمة لكل من له اهتمام بكفاءة والربحية للمؤسسة على المدى البعيد.

➤ **نسب التمويل والاستقلالية:** تعبر هذه المجموعة من النسب عن الهيكل التمويلي للمؤسسة ومكوناته ومدى اعتمادها على مختلف المصادر للتمويل سواء داخلية أو خارجية ومن أهم هذه النسب نجد:

- **نسب التمويل الذاتي:** توضح هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة في تمويل استثماراتها بإمكانياتها الخاصة وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الذاتي} = \frac{\text{الأصول الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

كلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد كان ذلك مؤشرا على الاستقلالية المالية.

- **نسبة الاستقلالية المالية:** تقيس هذه النسبة درجة استقلالية المؤسسة من دائئها وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة الاستقلالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الديون}}$$

عادة ما يفضل المالىين أن تكون هذه النسبة محصورة بين 1-2 إذا كانت كذلك فإن البنك يوافق على اقتراض المؤسسة.

- **نسبة التمويل الخارجي:** عن مدى تعبر اعتماد المؤسسة على الأموال الخارجية في عملية التمويل وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الخارجي} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الخصوم}}$$

كلما قلت هذه النسبة زادت قدرة الممولين في قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها.

➤ **نسب المردودية:** تعبر هذه النسب على قدرة مسيري المؤسسة الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بفعالية وكفاءة للحصول على العائد ومن أهم هذه النسب نجد¹:

- **المردودية المالية:** تمثل هذه النسبة الربح المتحصل عليه مقابل كل وحدة نقدية من الأموال الخاصة المستعملة وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

- **المردودية الاقتصادية:** تعبر عن كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق الأرباح وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مجموع الأصول}}$$

¹ سعد صادق البحيري، إدارة توازن الأداء، دار نشر الثقافة الإسكندرية، 2004، ص:295.

- **المردودية التجارية:** تعبر عن مدى تحقيق المؤسسة نتيجة صافية أي باستبعاد الضرائب المدفوعة على رقم الأعمال، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة المردودية التجارية} = \text{النتيجة الصافية} \div \text{رقم الأعمال خارج الضريبة}$$

2- التحليل باستخدام مؤشرات التوازن المالي: إن الإدارة المالية في أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق التوازن المالي بصفة مستمرة حتى تتمكن من مواجهة التزاماتها من جهة وتمويل استثماراتها من جهة أخرى.

2-1 رأس المال العامل: هو جزء من الأموال الدائمة المخصص لتمويل جزء من الأصول المتداولة، وذلك لمواجهة تذبذبات دورة الاستغلال، وهو عبارة عن هامش أمان¹. يعتبر من أفضل المؤشرات التي تبين مدى احترام قاعدة التوازن المالي.

ويحسب بطريقتين:

من أعلى الميزانية	رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة
من أسفل الميزانية	رأس المال العامل = الأصول المتداولة - ديون قصيرة الأجل

أنواعه: عموماً هناك 3 أنواع لرأس المال العامل وهي كالتالي²:

1- رأس المال العامل الخاص: هو المقدار الإضافي من الأموال الخاصة الموجهة أو التي تسمح بتمويل الأصول الثابتة، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل الخاص} = \text{الأموال الخاصة} - \text{الأصول الثابتة}$$

2- رأس المال العامل الإجمالي: يقصد به مجموع الأصول المتداولة التي يتكلف بها النشاط الاستغلالي للمؤسسة ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل الإجمالي} = \text{مجموع الأصول المتداولة}$$

3- رأس المال العامل الأجنبي: هو ذلك الجزء من الأموال الخارجية التي تستعملها المؤسسة في تمويل أصولها ويمكن حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل الأجنبي} = \text{مجموع الديون}$$

¹ منير شاكر وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص: 122.

² حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص: 65.

2-2- إحتياجات رأس المال العامل: هي قسط أو جزء من الإحتياجات الضرورية المرتبطة ارتباطا مباشرة بدورة الاستغلال التي لم تغطي من طرف الموارد الدورية¹. ويحسب بطريقتين:
أ- على مستوى دورة الاستغلال:

$$\text{إحتياجات رأس المال العامل} = \text{إحتياجات} - \text{موارد التمويل} + \text{رصيد العمليات}$$

ب- على مستوى الميزانية:

$$\text{إحتياجات رأس المال العامل} = (\text{قيم الاستغلال} + \text{قيم قابلة للتحقيق}) - (\text{ديون قصيرة الأجل} + \text{السلفات المصرفية})$$

2-3- الخزينة: ويمكن حسابها بطريقتين²:

$$\text{الخزينة} = \text{رأس المال العامل} - \text{إحتياجات رأس المال العامل}$$

$$\text{الخزينة} = \text{القيم الجاهزة} - \text{السلفات المصرفية}$$

ثانيا: الموازنات التقديرية

تعتبر الموازنات التقديرية من أهم الوسائل التخطيطية التي تستخدم في مراقبة التسيير لأنها تساعد إدارة المؤسسة على إنجاز مهامها الوظيفية على الوجه المطلوب عن طريق تمكينها من اتخاذ القرارات اللازمة، والتي تضمن التسيير الحسن للمؤسسة بالاعتماد على التخطيط لأعمال وأنشطة المؤسسة، وبغرض إعدادها يفترض القيام بدراسة كافة الظروف والعوامل المحيطة بالمؤسسة كالوضع المالي، كفاءة الإطارات والعاملين والطاقات الإنتاجية المتاحة، علاقة المؤسسة مع الموردين والزبائن...³

1- تعريف الموازنة التقديرية:

يعرفها معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا بأنها خطة كمية وقيمية يتم تحضيرها ومراقبتها قبل فترة محددة تبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه والنفقات المنتظرة تحميلها خلال هذه الفترة والأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين⁴. وتتميز الموازنة التقديرية ببعض الخصائص تتمثل في⁵:

¹ ناصر دادي عدون، التحليل المالي، دار البحث للطباعة والنشر، الجزائر، 1990، ص:45.

² المرجع نفسه، ص:45.

³ محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص:10.

⁴ المرجع نفسه، ص:15.

⁵ عثمان احدان، مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد والمواصلات، رسالة ماجستير، فرع مالية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، دفعة 2004، ص:32.

- الموازنة التقديرية تعبير كمي.
- الموازنة التقديرية تحدد في شكل برنامج عمل.
- الموازنة التقديرية تحدد لفترة معينة.

ثالثا: لوحة القيادة الكلاسيكية

هي أداة حديثة تسمح بتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين أو قياس الانحرافات المتواجدة بالمقارنة مع الوضعية التنبؤية، كما تقوم أيضا بتنظيم المعلومات وهي متعلقة بطبيعة المسؤوليات، تتميز بسرعة الوضع مقارنة بالأدوات الأخرى.

1-تعريف لوحة القيادة الكلاسيكية: تعرف على أنها تطابق نظام المعلومات ولوحة القيادة يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدة قصيرة، وتسهل لهذه الأخيرة ممارسة لمسؤوليات¹.

رابعا: بطاقة الأداء المتوازن

إن سعي المؤسسة للوصول إلى أداء أكثر شمولية، وإحداث القيمة للكل في ظل تزايد ضغوطات شركائها الداخليين والخارجيين، يحتم عليها أدوات تسييريه تسمح بتلخيص وتكامل العديد من الأبعاد والأهداف (البعد الإنتاجي، التجاري، المالي والموارد البشرية)، وهو ما تجسد فعلا في نموذج Norton و Kaplan، حيث أوضحا أن تسيير المؤسسات يعتمد على مؤشرات مالية وغير مالية، بعد نقد أدوات المحاسبة الكمية التي تهمل عددا من الجوانب غير الكمية وهي مؤثرة في الأداء.

¹ Michel Gervais, **control de gestion**, op.cit.p:245.

المبحث الثاني: مفاهيم حول بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء المالي

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية لقت قبول كبير من الباحثين والمؤسسات بداية من التسعينات وإلى الآن، لأنها تعمل على تحسين أداء المؤسسة ووضعها التنافسي بين المؤسسات المنافسة لها، والتي تتصف بسهولة تتبعها وارتباطها باستراتيجية المؤسسة، وقد مرت البطاقة بثلاثة أجيال بعد ظهورها، ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على ماهية بطاقة الأداء المتوازن، الأهداف والوظائف، منظوراتها.

المطلب الأول: مفاهيم حول بطاقة الأداء المتوازن

الفرع الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: نشأة بطاقة الأداء المتوازن وتطورها

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن على يد الباحثان روبرت كابلان ودافيد نورتن وكانت نشأتها وفق ما

يلي¹:

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1992، على يد الباحثان روبرت كابلان (أستاذ للمحاسبة بجامعة هارفارد) و دافيد نورتن (مستشار بولاية بوسطن)، وذلك أثر دراسة دامت عاما كاملا وشملت 12 مؤسسة في كندا و الولايات المتحدة الأمريكية، حيث انطلق الباحثان من فرضية أن مؤشرات الأداء المالية لم تعد فعالة بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وأن اعتماد هذه الأخيرة على المقاييس المالية يؤثر سلبا على قدرتها في خلق القيمة، من هنا قام الباحثان بمناقشة مجموعة من الخيارات والبدائل انتهت بهم الى تصميم أداة جديدة لتقييم الأداء تم تسميتها ببطاقة الأداء المتوازن.

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

¹ ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، -2013، ص:64.

كما تجدر الإشارة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن قد لقت منذ ظهورها انتشارا واسعا وإعجابا كبيرا، حيث أثبتت فعاليتها في عدد كبير من المؤسسات المختلفة الأنواع، وتشير الإحصائيات إلى أن 50% من 1000 مؤسسة في شمال أمريكا وحوالي 40% في أوروبا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن، كما أكد 70% من المسؤولين والمديرين أن أداء مؤسساتهم قد تحسن بعد تطبيق البطاقة، ونتيجة لذلك فقد تم إدراجها كواحدة ضمن الأفكار الخمسة والسبعون الأكثر تأثيرا في القرن العشرين.

إن التأكيد على التطور الحاصل في مناهج عمل المؤسسات يبين أن بطاقة الأداء المتوازن كإطار لقياس الأداء قد تطور كثيرا في أسلوب تطبيقه منذ بداية استخدامها المبكر بداية التسعينات ويمكن عرض ثلاثة أجيال رئيسية لمراحل تطور البطاقة كالاتي¹:

- الجيل الأول 1992 : عبارة عن مزيج من التدابير المالية و غير المالية تتلخص في 4 أبعاد.
- الجيل الثاني 1996 : عبارة عن أهداف استراتيجية مرتبطة مع بعضها البعض استخدمت كخريطة استراتيجية بيئية للمساعدة على تحديد النشاطات والنتائج المراد قياسها.
- الجيل الثالث : عبارة عن فريق إداري لتحديد أهداف طويلة المدى مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية.

ثانيا: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

هناك تعاريف مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن أهمها:

تعريف 1: هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف القياسات الاستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية².

تعريف 2: بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن مقياس استراتيجي يعمل على تسيير الأداء في المؤسسة، ليتم في مدى ضوء الأهداف والاستراتيجيات الموضوعية³.

تعريف 3: عرفها كل من R.Kaplan & D.Norton سنة 1996 بأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس

¹ طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، طبعة 1، 2009، ص:144.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص:129.

³ سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، مصر، 2004/2003، ص:208.

الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع استراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجي بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة¹. وفي الأخير يمكننا استنتاج التعريف التالي: بطاقة الأداء المتوازن هي ذلك النظام الذي يعكس التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، المقاييس المالية وغير المالية، القيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات، وبين معايير منظورات الداخلية والخارجية، ولذا تقيس بطاقة الأداء المتوازن أداء المؤسسة من خلال أربعة عناصر أساسية (الجانب المالي، جانب العمليات الداخلية، جانب التعلم والنمو، وجانب العملاء).

1- خصائص بطاقة الأداء المتوازن

- يمكن استخلاص أهم الخصائص المميزة لهذا النموذج وهي²:
- الارتباط باستراتيجية رؤية المؤسسة حيث تتم ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس في أربعة مجموعات تشكل أساس عملية التقييم وبالتالي يتحقق التوازن.
 - توفير معلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة.
 - تعدد أبعاد التقييم حيث يتعامل النظام مع أربعة أبعاد تشكل تقييماً متكاملًا فيما بينها وهذه الأبعاد هي البعد المالي بعد العمليات الداخلية بعد العملاء بعد النمو والتعلم.
 - تعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات ولاسيما الاستراتيجية منها.
 - تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدية.
 - توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل.
 - تراعي المؤشرات المالية وغير المالية.
 - تقيس الأداء الحالي والمستقبلي والماضي.
 - تركز على تحسين العمليات وليس على تخفيضها.
 - تقيس الأداء الداخلي والخارجي من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة.

الفرع الثاني: أهداف وظائف بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: أهداف بطاقة الأداء المتوازن

¹ محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، قياس الأداء المتوازن، دار معزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص: 257.

² فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصاريف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص: 78.

- وصف محتوى بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها في بيئة إدارية هدفها تحقيق النتائج على المدى البعيد.
- معرفة كيفية استخدام هذه البطاقة للتحيز للأنشطة العملية من خلال الاستراتيجية.
- استخدام أفضل الاتجاهات المطبقة للتغلب على العوائق والتحديات.
- فهم مضامين إدارة التغيير عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC.
- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية وتهيئة الإطار العملي لترجمة الاستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية.
- تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الاستراتيجية لكافة العاملين والتركيز على محاور التوازن الأربعة للأداء المؤسسي¹.

ثانيا: وظائف بطاقة الأداء المتوازن

- **بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الإدارية:** يعد هذا النظام أداة شاملة لعملية تقييم الأداء في المؤسسة ويبرز دور بطاقة الأداء المتوازن على هذا المستوى في كونها تشكل تقريرا موحدًا لوصف الأداء العملياتي كما أن العلاقة السببية بين مؤشرات الأداء تسهل عملية تحديد الأهداف إضافة إلى مناقشة أعضاء الإدارة الجوانب المتعلقة بالأداء العملياتي قد يزيد من فهمهم ووعيهم بهذه الأمور وعموماً يمكن أن تتجلى أهمية الاعتماد على نظام بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة الإدارية من خلال ما يلي:
- يعد نظام بطاقة الأداء المتوازن تقريرا إداريا موحدًا ودقيقًا لوصف الأداء العملياتي وفقا لأربعة منظورات مختلفة.
- تساعد روابط السببية بين المؤشرات على إضافة معنى وملائمة أكثر للمؤشرات وتسهل عملية تحديد الأهداف.
- إن الجمع بين المؤشرات وفق الأبعاد الأربعة المكونة للنظام يمكن من أثر المبادرة لتحسين الأداء في أحد الأبعاد إلى جميع العمليات في المؤسسة ككل².
- **بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الاستراتيجية:** فيما يتعلق بالرقابة الاستراتيجية فإن دور نظام بطاقة الأداء المتوازن فيها يعد محوريا حيث أنه يتماشى مع مراحل المختلفة لوضع إستراتيجية المؤسسة وبالتالي الرقابة عليها، فهو يربط بين الفواصل المختلفة للأهداف بمنظور شمولي كما أنه يساعد الفريق الإداري المستخدم لها في التعامل مع المعلومات التي يوفرها لدعم عملية اتخاذ القرار خاصة ما تعلق

¹ تركي سميحة، اقتراح تطبيق أحد نماذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2014/2013، ص:10.

² ظاهر محسن منصور الغالي. وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص:153،154.

بالتدخلات المطلوبة من هذا الفريق لضمان إنجاز الأهداف الاستراتيجية تمكن بطاقة الأداء المتوازن من توضيح عدة أهداف¹.

يمكن تلخيص دور هذه البطاقة في مجال الرقابة الاستراتيجية من خلال النقاط التالية:

1- توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة: هنا يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف، بالإضافة إلى تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المؤسسة بخدمتهم، بالإضافة إلى تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المؤسسة بخدمتهم، كما يتم توضيح أهداف ومؤشرات كم منظور من منظورات بطاقة الأداء وذلك بتحديد ما المطلوب عمله في كل جانب على وجه الدقة.

2- توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات المطبقة: حيث يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية، وهنا تتكفل بطاقة الأداء المتوازن بإيصال الاستراتيجية إلى مختلف مستويات المؤسسة، الأمر الذي من شأنه أن يقدم أفراد المؤسسة صورة عن خياراتها الاستراتيجية.

3- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية: تسمح هذه العملية للمؤسسة ب:

➤ تحديد كمية المخرجات طويلة الأجل المطلوب تحقيقها.

➤ تحديد كيفية تحقيق تلك المخرجات.

➤ تحقيق وتوفير تقويمات قصيرة الأجل للقياسات المالية وغير المالية.

4- تحسين استراتيجية التعلم والحصول على المعلومات المرتدة: هذا يمنح المؤسسة القدرة على ما تم الاتفاق على تسميته "بالتعلم الاستراتيجي" فعمليات المراجعة والتغذية العكسية تمنح لإدارة المؤسسة الإمكانية المراقبة وتعديل أي قصور في تنفيذ الاستراتيجية وتصحيح أي خطأ في ذلك².

الفرع الثالث: المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

إن بطاقة الأداء المتوازن تعمل دائماً على عملية تعزيز التوازن لمقياس الأداء الإستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تقوم بقياس الأداء وفق أربعة منظورات والمتمثلة في:

أولاً: المنظور المالي

يأتي قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الأهداف قصيرة المدى، والتي يمكن أن تتغير بحسب قطاع الأنشطة أو استراتيجية المؤسسة (كمعدل النمو رقم الأعمال، رقم الأعمال المحقق من المنتجات الجديدة) وبحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة المنتجات، فإذا كانت في مرحلة النضج

¹ Mathieu laura, **Méthodes de diagnostic et d'évaluation performance pour la gestion logique**, thèse de doctorat en système industriel, institut national polytechnique de Toulouse, 2004, p : 119.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، بطاقة الأهداف الموزونة منظور استراتيجي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص:195.

فعادة ما يستعمل النتيجة الصافية، معدل العائد على الاستثمار، أما إذا وصلت إلى المرحلة النهائية فغالبا ما يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى كرسيد الخزينة مثلا¹. ويهدف هذا المنظور إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين ؟
- كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين ؟

مؤشراته: تتمثل مؤشرات المحور المالي في النسب والمؤشرات المالية والتي تعتبر من أهم أدوات التحليل المالي شيوعا واستخداما في قياس وتقييم الوضع المالي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة من خلال إجراء مقارنات بين النسب والمؤشرات المالية مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي ففي فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء لديها.

ثانيا: منظور العملاء

لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فإنه يجب على مديري المؤسسة أن يحددوا طبيعة ونوعية العمل الواجب تحقيق رضاه وكذلك حدود ومجال السوق الذي يمكن ممارسة النشاط من خلاله حيث يقع في مجال المنافسة مع الآخرين ويتم قياس أداء المؤسسة في ضوء مدى النجاح المحقق للهدف الإستراتيجي الممثل في تحقيق رضا العملاء².

مؤشراته: فيما يلي بعض الأسئلة عن المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها لقياس محور العملاء:

- عدد العملاء الجدد.
 - المبيعات السنوية للعميل الواحد.
 - عدد أو نسبة العملاء المفقودين.
 - متوسط الوقت الذي يتم استغراقه من الاتصال بالعميل حتى استجابة المبيعات.
- بالإضافة إلى المؤشرات السابقة نجد³:

- الحصة السوقية (النصيب من السوق).
- رضا العميل عن مواعيد التسليم.
- مقدار الزيادة في المبيعات للعميل الحالي.

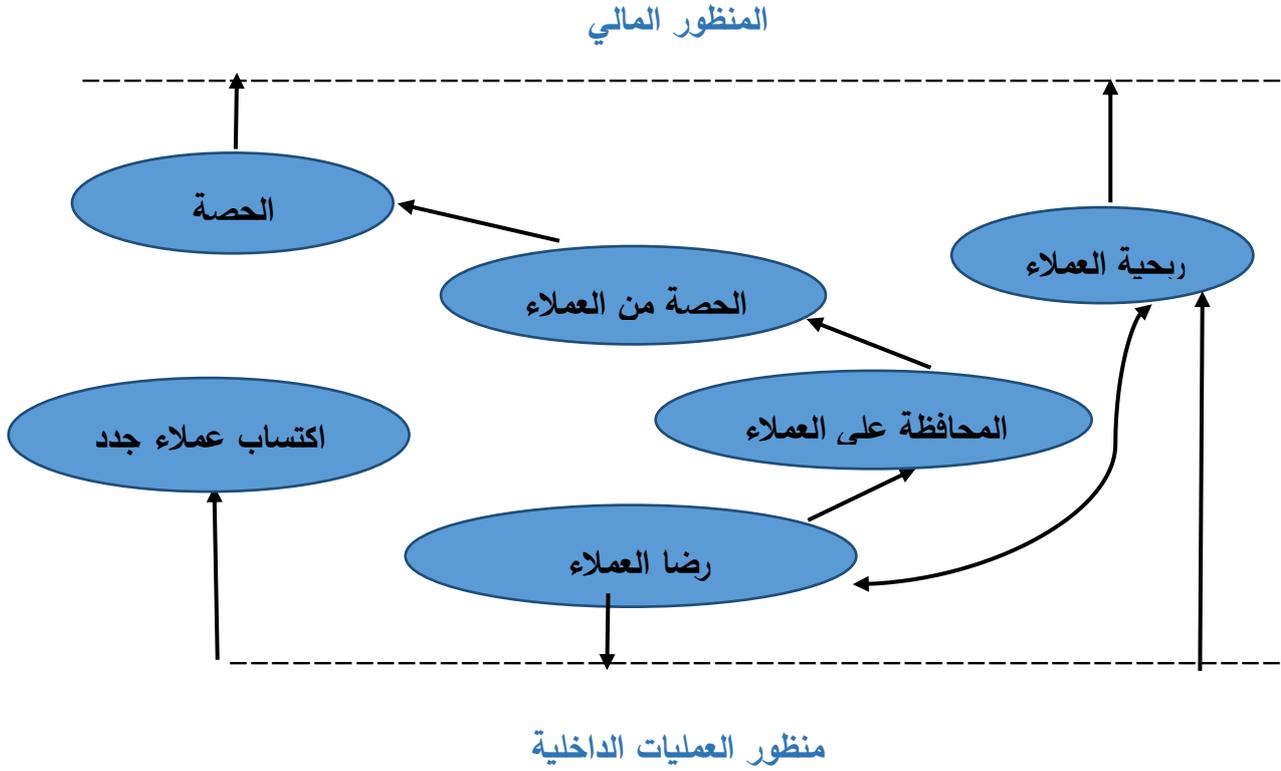
¹ نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الشامل لأداء المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص:79.

² محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، داينمك للطباعة، مصر، 2005، ص:139.

³ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار وهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:226.

من خلال منظور العملاء يتبين أن بطاقة الأداء المتوازن تطلب من المدراء أن يترجموا رسالتهم حول خدمة العملاء إلى مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهتم العملاء، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن



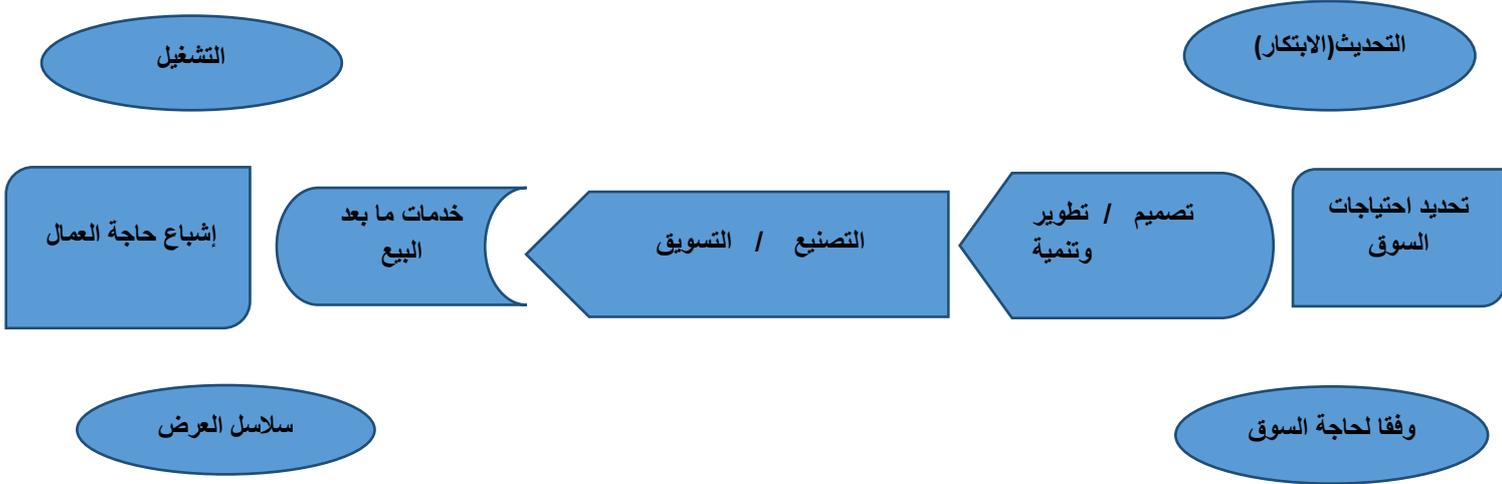
المصدر: محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، داينمك للطباعة، مصر، 2005، ص: 139.

ثالثاً: منظور العمليات الداخلية

يقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين¹.
مؤشراته: إن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يفترض أن تنبثق من أنشطة الأعمال التي لها أثر على إرضاء العملاء، ويجب أن تحاول المؤسسات تحديد وقياس كفاءتها وتقنياتها العمليات والكفاءات التي ينبغي أن تتفوق بها وتحديد المقاييس لكل منها، وهذا كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص: 339.

الشكل رقم (2): محور العمليات الداخلية وسلاسل العرض



المصدر: محمد يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، دايمك للطباعة، مصر، 2005، ص 140.

يتضح من الشكل أن مراحل التحديث تضمن عمليات التقييم للمنتجات القائمة (في حالة تعديلها) أو اقتراح منتجات جديدة، ثم عملية التطوير والتحديث، بمعنى أن التقييم المنتج وتطويره يخضع إلى احتياجات العملاء ومتطلباتهم، والتي يؤثر فيها موقف المنتجات البديلة والمماثلة داخل السوق، حيث يتطلب الأمر قيام المؤسسة بتلبية هذه الاحتياجات وتحديث المنتج بما يتفق مع التغيير الذي يظهر في هذه الاحتياجات، أما مراحل التشغيل فتضمن عمليات التصنيع والتسويق وتقديم خدمات ما بعد البيع، ولمرحلة التحديث أهمية كبيرة حيث أن المحركات والمسببات للتميز أداء المؤسسة في الأجل الطويل قد تعتمد بشكل ملحوظ على ضرورة ابتكار أنواع جديدة من المنتجات والخدمات لمقابلة وإشباع احتياجات العملاء الحاليين والمستهدفين.

يمكن رؤية تأثيرات علمية ما بسهولة أكبر ببؤرة التركيز على العملاء، أو بؤرة التركيز على المجالات المالية، ومع ذلك فإن هذه المقاييس تجعل من الممكن تحديد ما إذا كانت العمليات¹:

- قد طرأ عليها تحسين، وذلك في حالة توفير بيانات قابلة للمقارنة للفترة المختلفة.
- تقف على قدم المساواة مع عمليات الوحدات الأخرى، وذلك في حالة توفر بيانات قابلة للمقارنة لوحدات أخرى، ويفضل أن تكون خارج المؤسسة والمعروف عنها أنها جيدة (القياس المقارن).
- قد حققت أهدافها إذا كانت مصاغة من منظور هذه المقاييس.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص:340.

وفيما يلي نذكر أهم المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها لقياس محور العمليات الداخلية¹:

- نسب التسليم في الوقت المحدد.
- متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات.
- دوران المخزون.
- المصروفات الرادارية بالنسبة للعامل الواحد.

رابعاً: منظور النمو والتعلم

يعكس هذا المحور البنية التحتية التي تدعم قدرة تنظيم الأعمال على الاستمرار في خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة في تنظيم الأعمال، وكيفية التكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال، ويتم استخدام مقاييس الفعالية التشغيلية والتنظيمية لقياس الإمكانيات والمهارات الداخلية للفرد، والنظم والعمليات والإجراءات لتحديد الفجوة بين وضع التنظيم الحالي وبين أفضل الممارسات في التنظيمات من أجل الحصول على أفضل أداء، ويرتكز هذا المحور في عملية القياس على عدة مقاييس وهي رضا العاملين والاحتفاظ بهم وإنتاجيتهم وتدريبهم ، ومقاييس أخرى تركز على جوانب التعلم مثل مستوى مهارة العاملين وعدد المقترحات الجديدة المقدمة من كل فرد وعدد المشروعات الجديدة وعدد المنتجات الجديدة ومنحنى التعلم الوظيفي الذي يعكس الزمن اللازم للوصول إلى مستوى معقول من المخرجات أو الجودة².

مؤشراته: فيما يلي بعض الأمثلة عن المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند قياس منظور التعلم والنمو³:

- الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب.
- الاستثمار في تطوير أسواق جديدة.
- مؤشر رضا العاملين.
- نفقات التسويق للعميل الواحد.

المطلب الثاني: دور وأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي

الفرع الأول: آلية عمل بطاقة الأداء المتوازن

¹ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، دون سنة النشر، ص:58،59.

² مزغيش عبد الحليم، بوبعة عبد الوهاب، العوامل المؤثرة في اختيار مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، مجلة المؤسسة، العدد2، 2013، ص:92.

³ رمضان فهيم غريبة-عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، التخطيط الإستراتيجي لقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص:262.

إن الأهداف ذات صلة أحدها بالآخر من خلال علاقات السبب والنتيجة وهذه الارتباطات تكون متشابهة لعبارات (إذا-إن) ¹.

وإن بطاقة التقييم المتوازن توفر نظام التغذية العكسية الإستراتيجي الأساسي ²، حيث يمكن النظر إلى إستراتيجية المنظمة على أنها مجموعة من الفرضيات حول علاقة السبب والنتيجة. إن نظام التغذية العكسية الإستراتيجي من المفترض أن يكون قادراً على اختيار وإثبات وتعديل الفرضيات الموجودة بين طيات إستراتيجية وحدة العمل من خلال وضع الأهداف قصيرة الأجل ضمن عملية تخطيط الأعمال. وأنه من الطبيعي محاولة صياغة نموذج يوضح الصورة التي يوجد عليها علاقات متبادلة بين المقاييس المختلفة في قياساتها.

وربما يشير النموذج إلى الكيفية التي تعتمد بها مقاييس معينة على مقاييس أخرى ويجب أن تتضمن العلاقة الجوانب الأربعة المكونة لـ BSC حيث أنه من خلال علاقات السبب والنتيجة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.

وتعمل البطاقة بمنطق أن تطوير ومتابعة بعد رأس المال البشري (الموارد البشرية) يؤدي إلى تحسين الأداء على مستوى بعد العمليات الداخلية مما يسمح بتحسين النتائج على مستوى بعد الزبائن مما يؤدي في الأخير إلى تحقيق الهدف المالي.

أولاً: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء المالي

ظهر تطور جديد في أسلوب الرقابة والتقييم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن والتي هي إحدى التقنيات الجديدة والتي تجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية والتي تتصف بالسهولة وبذلك نذكر منها بعض الإيجابيات والسلبيات ³:

- الأثر الإيجابي : يتمثل في :

- ربط الأهداف العامة بأهداف القسم والأهداف الشخصية.
- تسهيل الاتصال وفهم أهداف العمل.
- مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات.
- تساعد في نشر ثقافة المؤسسة.

- الأثر السلبي : يتمثل في :

- ● عدم وجود نظام خاص بوضع الأهداف.

¹ طاهر محسن، وائل محمد صبحي، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص: 187.

² المرجع نفسه، ص: 207.

³ ريم الواعر، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة GPL، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص محاسبة ومالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، ص: 56-57.

- صعوبة الحصول على البيانات المطلوبة في الوقت المناسب.
- الربط غير واضح بين المقاييس والقيمة المحققة.
- وضع مقاييس بدون الاعتماد على نظام بطاقة الأداء المتوازن.
- وجاء في مرجع آخر أن علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء تتجسد في النقاط التالية¹:
- أن بطاقة الأداء المتوازن تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم.
- تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة منظورات تعمل على إدارة العمليات اليومية في المؤسسة، ومراقبة النتائج المالية وفي الوقت مراقبة التقدم.
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن بجمع بين المقاييس المالية وغير المالية.
- تترجم الرؤية والاستراتيجية وتعرف الارتباطات الاستراتيجية لتكامل الأداء.
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء وهذا ما يساعد المدراء على اتخاذ القرارات.
- تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.

ثانيا: ترابط وتكامل مقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن

تشكل المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن عملية تكاملية ترابطية فيما بينها، تتكون من مقاييس مالية وغير مالية، حيث تعد المقاييس التشغيلية (العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) موجّهات الأداء المالي المستقبلي للمؤسسة، كما تحقق البطاقة التناسق والانسجام في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة وعملياتها التشغيلية، إذ أنها تربط بين الأهداف الاستراتيجية والأنشطة والخطط قصيرة الأجل، كما تنظم وتحلل أيضا علاقة السبب بالنتيجة للأنشطة التشغيلية ومدى تأثيرها المالي، ويمكن تمثيل عملية الترابط والتكامل المحاور البطاقة الأداء المتوازن بالشكل التالي:

¹ سليلة مالية، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة، اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور ومستحضرات التجميل (2013-2016)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 35(01) جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص291.

الشكل رقم (3): ترابط وتكامل محاور بطاقة الأداء المتوازن



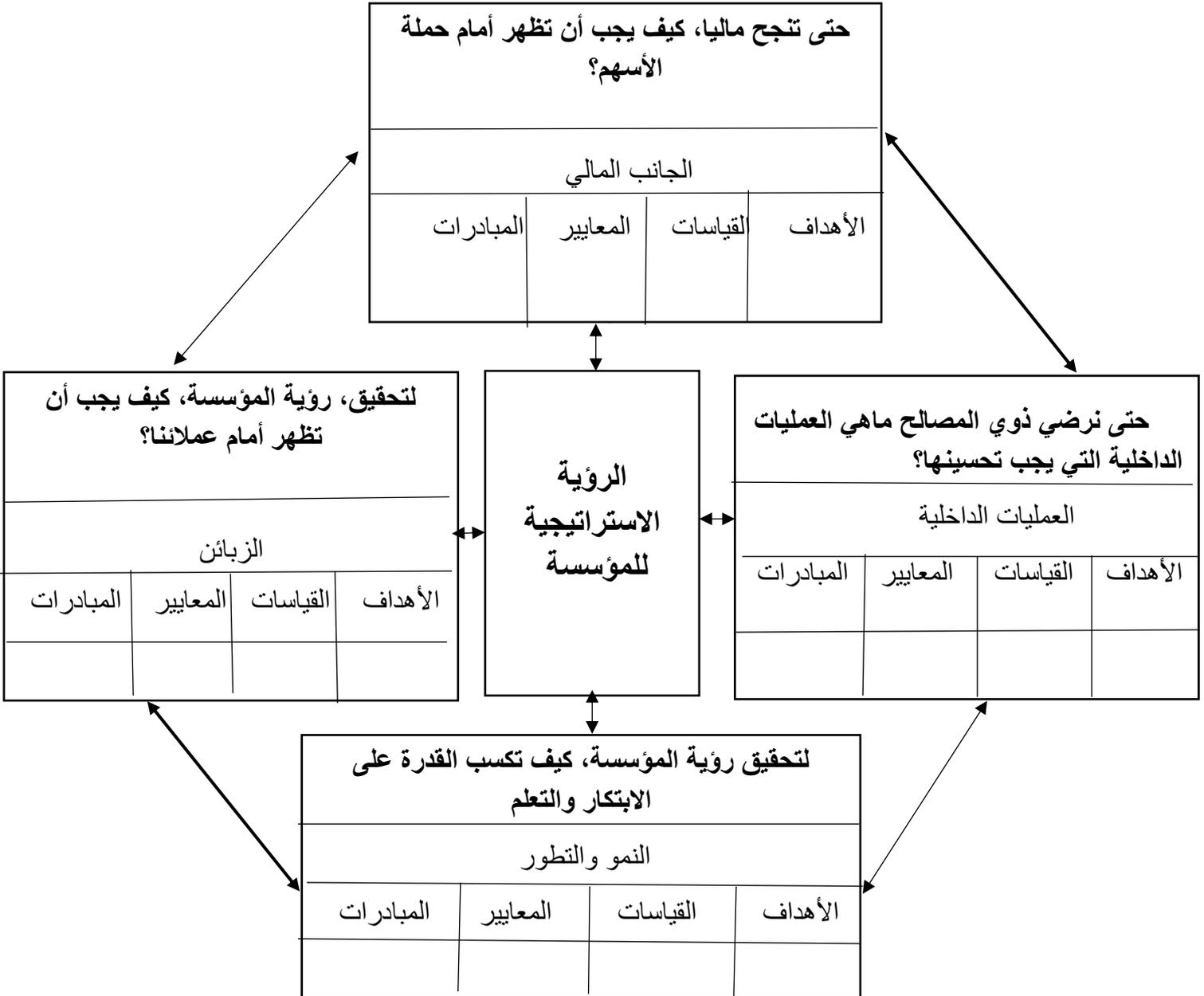
المصدر: علي غازي علي، بطاقة الأداء كمدخل لبناء القيادة الإبداعية، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 100، مارس 2023، ص 23.

يتضح من الشكل أعلاه أن هناك ترابط وتكامل بين جميع محاور بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن كل محور يؤثر ويتأثر بالآخر، كما أنها متطلبات الضرورية لتحقيق بعضها البعض، فمثلا تحقيق الأهداف المالية يتطلب مبيعات بنسبة معينة وهذه الأخيرة تتطلب وجود مستهلكين والعمل على إرضائهم بشكل مستمر، وهذا يتطلب تحقيق الجودة والسرعة في التسليم على ذلك، وهذا يتطلب عمليات داخلية تحقق ذلك الأمر الذي يشير إلى ضرورة التعلم والتدريب للموظفين بشكل مستمر. إضافة إلى ذلك هناك تكامل وترابط بين بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجية المؤسسة ورؤيتها، إذ أن المؤشرات الأداء تستمد من المؤسسة من استراتيجيتها، حيث تقوم بتحويل هذه الاستراتيجية إلى أنشطة عملية تؤدي على أرض الواقع.

ثالثا: الشكل البياني لبطاقة الأداء المتوازن

من خلال هذا الشكل، نلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من أربعة جوانب تتوسطها الرؤية الاستراتيجية، لأنها تعتبر نقطة البداية، كما أن كل بعد من هذه الأبعاد مرتبط بالآخر بعلاقة سببية وتتمثل هذه الأبعاد في:

الشكل رقم (4): الشكل البياني لبطاقة الأداء المتوازن



Source Robert S. Kaplan and David P. Norton: "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" a ON OPOINT Harvard Business Review (N.D) ,P:39

الفرع الثاني: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

إن بناء بطاقة الأداء المتوازن يختلف من منظمة الأخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الإستراتيجي، فبعض المنظمات تحصر مهمة بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن الأولى بأشخاص محددين لهم أطال كافى على موقف المنظمة الإستراتيجى الحالى، ولبناء هذه البطاقة يجب اتباع الخطوات التالية:

أولاً: تحديد الرؤية والرسالة

الخطوة الأولى هي تحديد الرؤية المستقبلية، أي الوضع الذي تصبو المنظمة الوصول إليه خلال الفترة القادمة، وإذا كانت الرؤية محددة سابقاً فيمكن مراجعتها وتحديثها، حيث تعكس الرؤية تصور المنظمة لما سيكون وضعها في المدى الطويل، لذلك يجب أن تساهم في إثارة طموح العاملين وتوجيه مسار المؤسسة، أما رسالة المؤسسة فهي عبارة عن الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله، أو مبرر وجودها واستمراره¹.

ثانياً: وضع وربط الأهداف الاستراتيجية

وهنا تحتاج المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تصف العناصر الأساسية لخطط الفريق الإداري التي تعبر عن الرؤية، ومن المفترض أن يتم التركيز على عدد محدود من الأهداف والأخذ بعين الاعتبار الجانب السببي ما بين الأهداف (أي الأسباب التي تؤدي إلى الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها)، فالتفكير بالأهداف والجانب السببي يساعد فريق الإدارة في التركيز على الأنشطة القابلة للقياس والمطلوبة لإيصال رؤيتهم المستقبلية².

ثالثاً: تحديد عوامل النجاح الحرجة

أي العوامل التي تعتبر الأكثر أهمية في تحقيق نجاح المنظمة، ولتحديد عوامل النجاح الحرجة يتم عقد عدة اجتماعات للعصف الذهني (للتفكير الجيد) لأجل أخذ آراء العاملين وأصحاب المصالح بعين الاعتبار، وإقرار المحاور التي تعبر عن عوامل النجاح الحرجة بالنسبة للمنظمة، والتقييد الحرفي بالمنظورات الأربعة³.

¹منى إبراهيم المدهون، عبير عياد أحمد البطني، التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات -غزة، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الدبلوم العالي في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية -غزة، 2013، ص:53.

²وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009، ص:28.

³منى إبراهيم المدهون، عبير عياد أحمد البطني، مرجع سابق، ص:53.

رابعاً: اختيار المقاييس

وهنا من المفترض أن يتم اختيار مقياس أو مقياسين أو مقياس واحد حول كيفية تحقيق كل هدف من الأهداف المحددة من قبل المنظمة¹.

خامساً: إعداد خطط العمل

يجب على إدارة المنظمة إعداد خطط العمل، أي بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز الأهداف والرؤية الاستراتيجية، ويتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج واختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل، وتحديد المدة الآزمة للتطبيق، ولضمان حسن تطبيق الاستراتيجية يجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم ذلك.

سادساً: متابعة وتقييم الأداء المتوازن

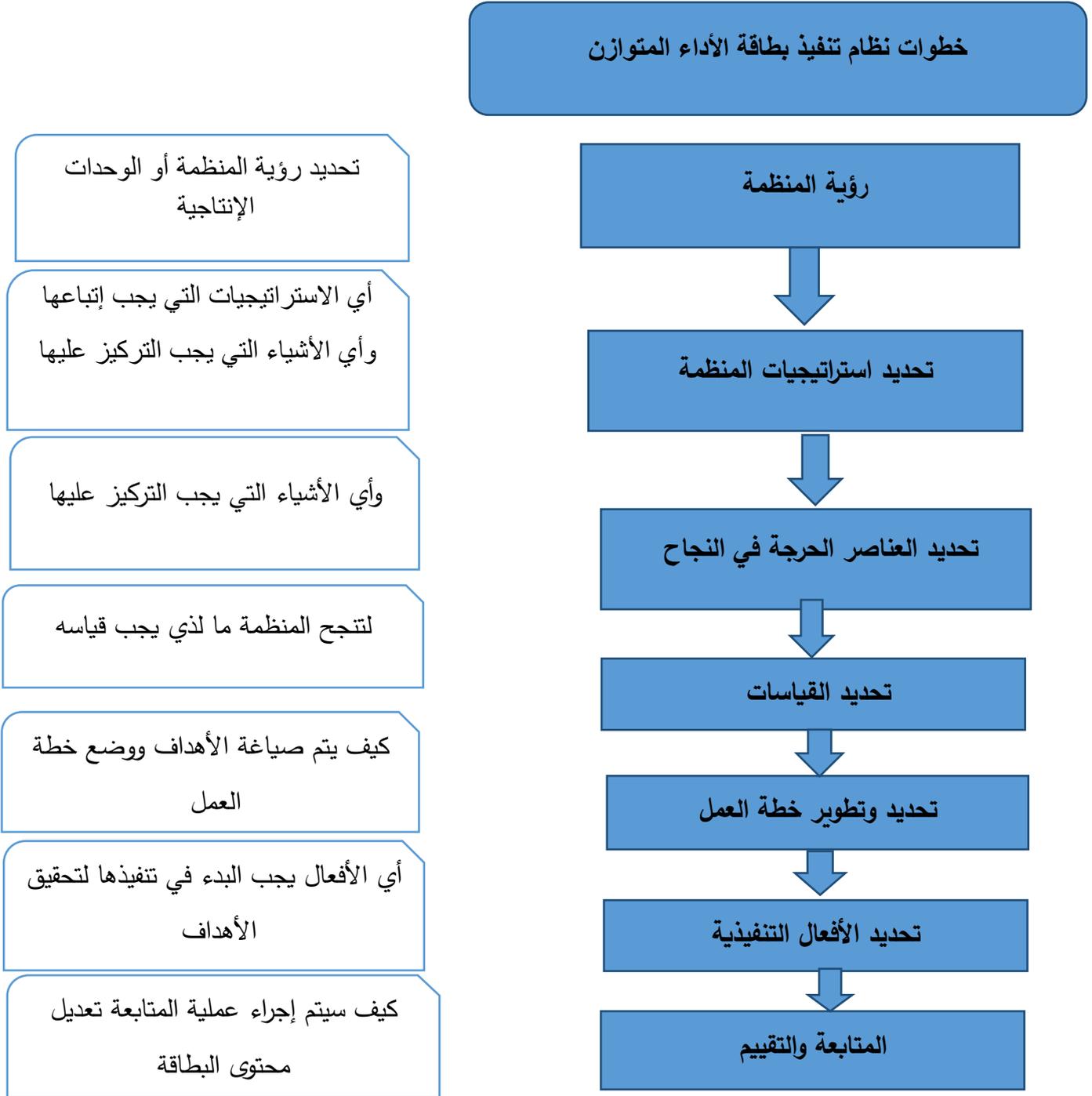
للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الاستراتيجية، ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمنظمة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية في المنظمة، ويتم ذلك من خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات الإدارية والحرص على اللجوء إليها بشكل مستمر في العمليات اليومية للإدارة، وعليه يجب أن تكون عملية تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن جزء من العمل اليومي للمؤسسة². من خلال إتباع هذه الخطوات نكون قد خطونا خطوة إستراتيجية على مستوى العملية الإدارية للمنظمة، وهذه الأخيرة ينبغي أن يتم إعدادها وفقاً لإرشادات الخبراء في تطوير هذه البطاقة، للحصول على الفائدة من المقاييس والمبادرات والاستراتيجيات بغية التأكد من أنها تعكس استراتيجياً أهداف ومؤشرات المنظمة الخاصة مع توفير طريقة لإمكانية تجميع وتشخيص البيانات التي تستخدم في البطاقة³. ويمكن توضيح هذه الخطوات من خلال الشكل التالي:

¹وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن مرجع سابق، ص:27.

²منى إبراهيم المدهون، عبير عياد أحمد البطني، التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات -غزة، مرجع سابق، ص:53.

³بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع-الأردن، الطبعة 1، 2010، ص:335.

الشكل رقم (5): خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: منى إبراهيم المدون، عبير أحمد البطنجي، التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات-غزة، مرجع سابق، ص:54.

الفرع الثالث: أهمية وصعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعوامل نجاحها

أولاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

يساهم مدخل بطاقة الأهداف الموزونة في تحقيق العديد من المزايا للمؤسسات إذا طبق بشكل جيد، نذكر منها:

1. تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستعادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.
2. تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها قريبة المدى.
3. تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.
4. المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقد الأداء وتعمل كمظلة للتبوع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون.
5. توضح الرؤية الاستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للاستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير لأداء.
6. تبقى بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقى الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعل وترابطاً بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد¹.

ثانياً: صعوبة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- نقص المعرفة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- عدم إضافة أساسيات ومبادئ بطاقة الأداء المتوازن يشكل عائق في سبيل تطبيق البطاقة وقد يؤدي إلى فشلها.
- لا يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية إستراتيجية متفق عليها لذلك قد لا تكون هناك رؤية متفق عليها وقد لا تكون واضحة بالنسبة لكل المستويات الإدارية.
- وقد تكون تكاليف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أكبر من المنفعة التي ستولدها البطاقة لذلك لا بد من إدراك الحاجة الفعلية للمؤسسة والذي يتم من خلال دراسة العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن.

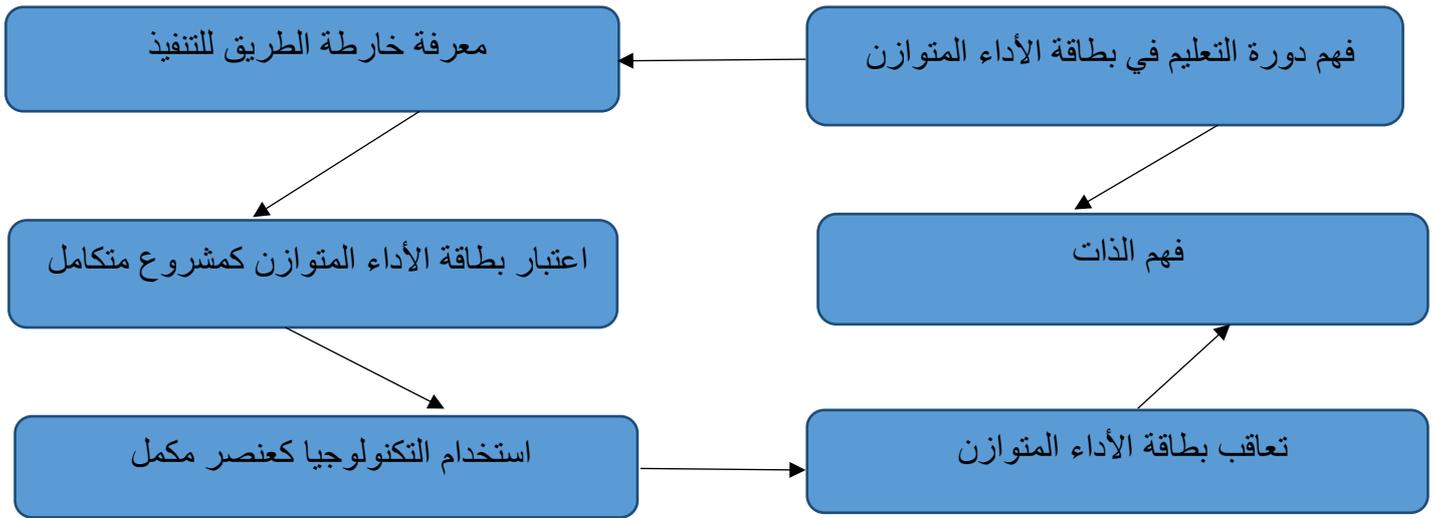
¹ مقدم وهيبية، مداخلة، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية، الملتقى الدولي حول المناقشة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية، يومي 08 و09/11/2010 جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، ص:7.

- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن مما قد يؤدي إلى مقاومة تطبيق لهذا النظام كما قد تتكون لدى الموظفين إتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن وخاصة إذا كانوا لا يدركون أهدافها.
- صعوبة تحديد الوزن المرغوب فيه للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة لذلك ينبغي وضع مجموعة من الأهداف الثانوية تمثل موجّهات للأداء وفقا للأهداف الأساسية.
- صعوبة قياس بعض متغيرات الأداء¹.

ثالثا: عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن

إن التحكم في مختلف المتطلبات يجعل من بطاقة الأداء المتوازن واحدا من أهم النماذج المستخدمة في التسيير وقياس الأداء والتي تتطلب التركيز والإمعان في بعض جوانبها المهمة في سبيل التطبيق الناجح للبطاقة وهذه الجوانب نلخصها في ستة عوامل رئيسية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (6): عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: ظاهر محسن منصور-وائل محمد صبحي إدريس، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار النشر، ط1، 2009، ص: 84.

1-فهم الذات: تشبه المؤسسة الفرد والتي يجب فهم ذاتها نحو الفعالية حيث يتم فهم الذات من خلال وعي وفهم عالي للمبادرات والمهارات التي يمكن أن يكون التنفيذ فعالا لعمل بطاقة الأداء المتوازن ويمكن إغناء فهم الذات من خلال الفهم الواسع والحقيقي حول العديد من جوانب العمل وإمكانية استبدال العديد منها وفرضيات غير مختبرة بأخرى أفضل منها.

¹ نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الشامل لأداء المنظمات، مرجع سابق، ص: 27.

2- فهم دورة التعلم في بطاقة الأداء المتوازن: من الضروري الفهم الواضح لارتباط دورة التعلم في إطار بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها حالة تحفز وتحرك الأداء باتجاه التميز.

3- معرفة خارطة الطريق للتنفيذ: من خلال معرفة الأنشطة الرئيسية في المؤسسة والتي تحتوي على أهداف وغايات وتواصل واختيار معايير وفرق العمل التي يفترض أن تلقى الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.

4- اعتبار بطاقة الأداء المتوازن كمشروع متكامل: أفضل طريقة لنجاح البطاقة يتمثل في جعلها جزءا أساسيا من ثقافة العمل داخل المؤسسة ومشروعاً منتجاً ذو قيمة وفائدة للمؤسسة.

5- استخدام التكنولوجيا: يعد امتلاك التكنولوجيا من الموارد الأساسية التي تساهم في التطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن فامتلاك التكنولوجيا يحقق للمؤسسة ثلاثة غايات أساسية هي:

- التوسع في فهم نظام إدارة الأداء في المؤسسة بصورته الشمولية.
- التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والأنظمة الاستخبارية.
- تمكين الزبائن من أن يصبحوا جزءاً من بطاقة الأداء المتوازن أينما وجدوا.

6- تعاقب بطاقة الأداء المتوازن: هذا التعاقب يمثل برنامج متكامل بسرعة فائقة يعطي مدلولات إيجابية للعمل بجد ونشاط من قبل الجميع حيث إن جميع المبادرات من خلال المقابلات ومعالجتها في مراحل متعاقبة تربط بشكل سريع النشاط بالنتائج. فمن الضروري أن تلقى مجمل هذه الأعمال الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا لكي تنتقل من كونها عوامل نظرية للنجاح إلى مشروع عملي لطريقة نجاح المؤسسة يسمح بتحديد المعالم الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن¹.

¹ لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص:152

خلاصة الفصل

من خلال المعلومات التي تمت دراستها في هذا الفصل تبين أن بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم وأحدث أدوات القياس وتقييم الأداء حيث أنها جاءت لتلبية متطلبات التطور الحاصل في مجال الأعمال، إذ تعتبر إطار متعدد المنظورات يجمع المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء المالي. وسنحاول في الفصل الموالي تقييم الأداء بواسطة بطاقة الأداء المتوازن تطبيقياً.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

مؤسسة كوندور

بيرج بوغيريج

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل السابق إلى النظريات الأدبية حول التعرف على أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وكذا طبيعة العلاقة بينهما، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، يتم في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة كوندور، وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هي:

المبحث الأول: تقديم عام للشركة محل الدراسة

المبحث الثاني: تصميم بطاقة الأداء المتوازن في الشركة محل الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام للشركة محل الدراسة

سنناول خلال هذا المبحث شرح منهجية الدراسة، وكذا توضيح أهم المعلومات عن الشركة محل الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

1- اختيار طريقة "دراسة حالة": اعتمدنا في بحثنا هذا على منهج وصفي تحليلي يعتمد على دراسة الحالة لأن تقييم الأداء المالي هو بحث ذو طبيعة تطبيقية.

2- جمع المعلومات

فيما يخص جمع المعطيات قمنا بإجراء مقابلات توجيهية لمسؤولين ضمن مديرية الموارد البشرية وكذا مديرية المحاسبة للمؤسسة محل الدراسة، وقمنا أيضا بجمع وثائق داخلية لها علاقة مباشرة بموضوع بحثنا نذكر منها: نسخة من لوحة القيادة، وثائق خاصة عن الدورات التكوينية للموظفين وبعض الوثائق الخاصة بالعمال، وبعض المعلومات عن مختلف المنتجات التي تنتجها الشركة. إن تحليل المعطيات التي تم جمعها اعتمد على: القراءة المعمقة، وتلخيص الوثائق المجمعة. والجدول التالي يصف إستراتيجية البحث لدراسة الحالة:

الجدول رقم (1): استراتيجية البحث

طريقة البحث	مقابلات	دراسة وثائقية	ملاحظات
العدد/ الطبيعة	3مقابلات	5وثائق	التواجد بالمؤسسة
مصدر المعطيات	7 مقابلة مع رؤساء مصالح مختلفة في الشركة. 7مقابلتين مع مسؤول في مديرية المحاسبة	7 وثائق خاصة بدورات التكوينية 7بطاقة الأداء للشركة 7 قائمة المركز المالي 7 بعض القوائم المالية	7 المداومة الأسبوعية بالمؤسسة
التواريخ والأجال	من مارس إلى ماي 2024	من مارس إلى ماي 2024	من مارس إلى ماي 2024
تحليل المعطيات	تلخيص وتحليل المحتوى المنهجي لمختلف الإملاءات والتسجيلات عن المقابلات	قراءة معمقة، تحليل المحتوى	تحليل محتوى الملاحظات المدونة من طرف الطلبة، وتحليل الوثائق المقدمة

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: التعريف بالشركة محل الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى عنصرين مهمين يتمثلان في تعريف ونشأة شركة كوندور .

الفرع الأول: التعريف بالشركة

نظرا للجو الملائم الذي يسمح بوجود سوق تنافسية محلية جديدة، وفتح أبواب الاستثمار في السوق الوطنية والدولية أمام الخواص، ونتيجة لتطور والمواكبة، وزيادة الطلب على المنتجات الإلكترونية والإلكترو منزلية تأسست شركة كوندور وهي إحدى الشركات المكونة للشركة الأم " مجموعة بن حمادي "والذي تتكون إضافة إلى كوندور من الشركات التالية:

- شركة " Argilor " وهي وحدة لإنتاج الأجر،
- شركة "Gerbior" وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته،
- شركة " Polyben " وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية،
- شركة "Gemac" وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء .

شركة بن حمادي "Antar-Trade" "condor" بالعربية" عنتر للتجارة" هي شركة خاصة ذات مسؤولية محدودة، يتمثل نشاطها في صناعة وتسويق وخدمة ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهر ومنزلية، ويقع المركز الرئيسي للشركة بالمنطقة الصناعية ومنطقة الأنشطة التجارية بولاية برج بوغريج طريق مسيلة، تقدر المساحة الإجمالية لهذه المؤسسة ب: 80104متر مربع، برأس مال قدره 2.540.000.000 دج، وعدد عمال كوندور موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص تحت إشراف رجل الأعمال الجزائري " عبد الرحمان بن حمادي".

تنشط الشركة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أبريل 2002 إذ بدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003، وكذلك على شهادة الجودة ISO9001 نسخة 2000 من منظمة AFNOR AFAQ بتاريخ: 2007/3/27.

وقد نشأت الشركة في بيئة ملائمة، حيث أن نشاطها في صناعة الإلكترونيك والإلكترو منزلي يعرف انتعاشا في بلادنا، وذلك لتزايد حاجة المستهلك لمثل هذه المنتجات العصرية، وكذلك لمبادرة الجزائر بإنشاء هذا القطاع الإلكتروني لتلحق بركب الدول، وهذا ما وفر لها بيئة تنافسية، وخاصة وأن هذه الصناعة متمركزة محليا في برج بوغريج.

أولا: المراحل التي مرت بها الشركة

مرت الشركة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ماهي عليه الآن وهي:

1-الشرء للبيع

حيث أن الشركة كانت تقوم بشرء المنتجات الإللكترونية جاهزة، وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت الشركة إلى مرحلة الثانية.

2-شراء المنتج مفككا جزئيا

في هذه المرحلة كانت تقوم الشركة بشرء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد الشركة من عدة مزايا وهي:

- تخفيض تكلفة الشراء.
- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه.
- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

3 -شراء الجهاز مفكا كليا

أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد الشركة من مزايا أهمها:

- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.
- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وبتكلفة أقل.
- توفير مناصب أخرى.

4-الإنتاج

في هذه المرحلة وبعد الاستفءة من لمرحل السابقة، أصبحت الشركة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص Licence، وهذا ما قامت به فعلا، حيث قامت بشرء التراخيص من شركة Hisens الصينية.

أما الاستراتيجية التي اختارتها الشركة فهي إستراتيجية التنوع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بأفاتها وغاياتها تحت شعار: " الحياة ابتكار Innovation Is life"، وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج.
- التواجد عبر كامل التراب الوطني.
- التصدير.

وبالفعل فالشركة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال استفادتها من التعلم، واكتساب الخبرة، كما أنها تحاول التواجد عبر 48 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي، أو عن طريق نقاط البيع، أو المعارض... الخ

الفرع الثاني: مهام وأهداف الشركة محل الدراسة

تعتبر شركة "عنتر ترايد" كوندور-برج بوعرييج - ذات أهمية بالغة في الاقتصاد الوطني كونها تغطي الاحتياجات الوطنية من الأجهزة الإلكترونية كما تعمل على تمويل القطاع الخاص بمختلف الأجهزة الضرورية وأيضا الشركات المحلية.

أولا: مهام الشركة

من أهم مهام شركة " عنتر ترايد" كوندور ما يلي:

-تطور المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة: بحيث تعمل الشركة على تحسين جودة المنتجات، وللقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث الابتكارات التكنولوجية وهذا لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية.

- توفير مناصب شغل: بحيث توفر الشركة ما لا يقل عن 1500 منصب شغل.

- تطوير الاقتصاد.

- توفير منتج وطني جزائري في السوق: وذلك من خلال المنتجات التي تطرحها وتضخمها الشركة في السوق الوطنية.

- تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع الشركات من نفس النوع: أي تحقيق التكامل والتوازن واحترام الأهداف المسطرة مسبقا لضمان الاستمرارية وذلك من خلال: الوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة لكل سنة.

- الحفاظ على الصحة السوقية بضمان الزبائن والعملاء الحاليين وكسب متعاملين جدد.

- تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار.

- الحصول على متعاملين أجنب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى.

- السعي إلى منافسة الشركات العالمية التي تنشط في نفس المجال.

-كما تهدف الشركة أيضا إلى التخفيف قدر الإمكان من التكاليف ولأعباء وهذا بإتباع أفضل السبل المتاحة في كل المستويات وفي مختلف مراحل إدخال آلات إنتاجية من أجل القضاء على التبذير وكذا الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية من خلال آلات إنتاجية جديدة تواكب التطور الحاصل في سبل الإنتاج ونوعية المنتج وكذا تأهيل العمال.

ثانيا: أهداف الشركة

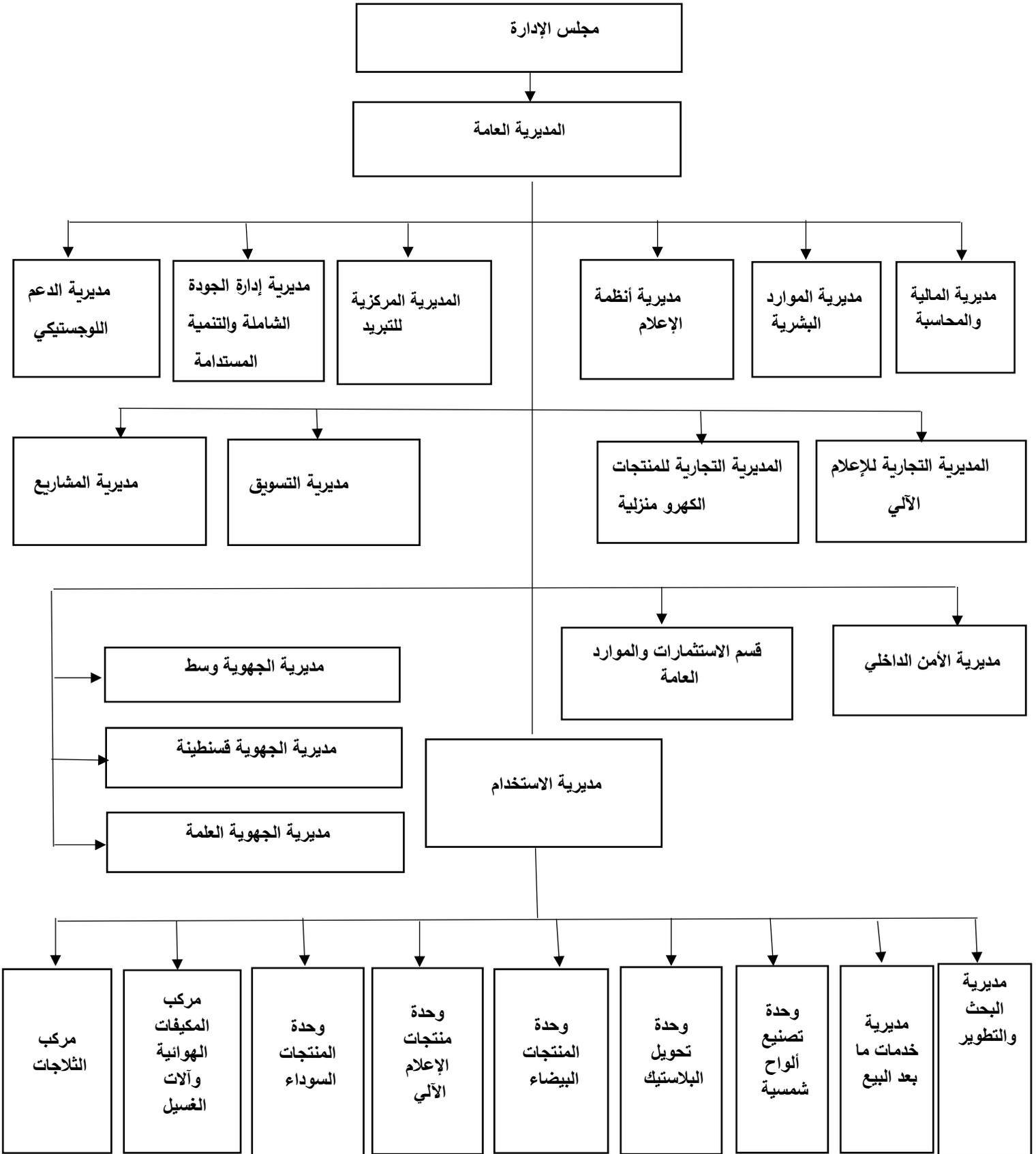
تتمثل أهداف الشركة فيما يلي:

- تحقيق الربح: كان ولازال تحقيق الربح هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه شركة "عنتر ترايد" كوندور من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة.
- تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق هدف الشركة والمتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع لا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات المجتمع بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأفضل الأسعار.
- عقلنة الإنتاج: ويتم من خلال الاستعمال الجيد لممتلكاتها وبالإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجياته والحفاظ على بقاءه، وتقديم مختلف العلاوات والمنح.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة بالاعتماد على وسائل الإعلان.
- توفير خدمات التأمين للعمال مثل التأمين الصحي، التأمين ضد العمل والتقاعد.
- الاهتمام بالجانب البيئي إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية، تقوية مركز الشركة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية.
- العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتج.
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع النتوج.
- التكوين المستمر للعمال والإطارات.
- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة محل الدراسة

يرتكز الهيكل التنظيمي لشركة كوندور على مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها لأجل تحقيق أهداف الشركة، من خلال تحديد وتوزيع المسؤوليات وتقسيم العمل لمختلف مصالح الشركة ووحداتها، والشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة كوندور

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي لشركة كوندور "condor"



يمكن توضيح مهام مختلف مصالح وفروع شركة كوندور في¹:

أولاً: المديرية العامة

تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام وتسيير أعمال الجودة، تتمثل مهام المديرية في:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف الشركة.
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف الشركة.
- ضمان السير الحسن للشركة.
- تطوير آليات الدخل للأعمال.
- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين.
- تقرير الأولويات العامة، وتحسم في الأمور المعقدة.
- تطبيق حق المسؤول على العمال في الشركة.

ثانياً: المديرية والمصالح الوظيفية

1-مديرية الموارد البشرية: تسيير كل العمال في:

- توظيف العمال حسب طلبات هيكل الشركة.
- معالجة الشؤون القانونية للعمال.
- تنسيق أعمال الوسائل العامة.
- التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة.

2-مصلحة العتاد Logistique :

وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات، النقل، البنزين... الخ

3-مصلحة المحاسبة والمالية:

وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوماً بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات، وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.

4-مصلحة الأمن والوقاية:

هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات الشركة، وتقوم ب:

¹ وثائق مسلمة من مصلحة الموارد البشرية.

- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد الشركة.
- تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما.
- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.

5-المديرية التقنية: تتمثل مهامها في:

- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج.
- القيام ببرامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها.
- تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.
- السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار.

6-مصلحة البيع: تتمثل مهامها في:

- الاستماع إلى الزبون.
- تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن القدامى والحصول على زبائن جدد.
- تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها.
- دراسة السوق وإدارة مخزونه.
- الإمداد والتكفل بالنقل.

7-مصلحة المشتريات: تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبات، ومتابعتها في مراكز العبور.
- معالجة الطلبات اتجاه البنك، الإمضاء على الموافقة من طرف البنك.
- فرز ملفات الشراء.

8-مديرية خدمات ما بعد البيع: تتمثل مهامها في:

- توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان.
- جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج.
- توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج.
- إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع.

9-مديرية التسويق

تتمثل مهامها فيما يلي:

- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق.
- القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام.
- تنظيم المسابقات وتسيير موقع الأنترنت.

- تدعيم فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية والاجتماعية.

ثالثا: وحدات الإنتاج

تتمثل مهامها فيما يلي:

- وحدات المكيفات الهوائية والمواد البيضاء.
- مركب الثلجة.
- وحدة المنتجات السوداء.
- وحدة منتجات الإعلام الآلي.
- وحدة تحويل البلاستيك.
- وحدة تصنيع ألواح شمسية.

المبحث الثاني: تصميم بطاقة الأداء المتوازن في الشركة محل الدراسة

المطلب الأول: انتقاد بطاقة الأداء الحالية بالشركة محل الدراسة

سنقوم كخطوة أولى بعرض لبطاقة الأداء الحالية المعتمدة بالشركة محل الدراسة وذلك من أجل تقييمها مقارنة بمواصفات وتصميم بطاقة الأداء المتوازن التي تم تطرق إليها في الجانب النظري وهي التالية:

الجدول رقم (02): لوحة القيادة المتوازنة الخاصة بالشركة

Groupe		TABLEAU DE BORD condor			
EPE N°	AGI	Electroniques		Evolution	
		Année		% évolution	Ecart en valeur
		2016	2017		
01	Vente de Marchandises				
02	Ventes de Produits finis et Intermédiaires				
03	Chiffre d'affaires = (1) +(2)				
04	Production Stockée ou déstockée				
05	Subvention D'exploitation				
06	Production de la période=(3) + (4) +(5)				
07	Achats consommés				
08	Matières premières				
09	Services Extérieurs				
10	Consommation de la période = (7) + (9)				

11	Valeur ajoutée = (6) - (10)				
12	Frais de personnel				
13	Imports et taxes				
14	EBE= (11)-(12)-(13)				

N°	Autres Agrégats	Année		Evolution	
		2016	2017	% évolution	Ecart en valeur
15	Concours bancaire courants				
16	Créances clients (Montants bruts)				
17	Effectif total				
	Dont permanents				

المصدر: وثائق من الشركة

بعد أن قمنا بعرض بطاقة الأداء الخاصة بشركة محل الدراسة سننتقل إلى انتقاد هذه البطاقة من

ثلاث مستويات:

الفرع الأول: من ناحية المنهج أو الطريقة

يمكن انتقاد لوحة القيادة الحالية على مستوى الشركة من ناحية المنهج كالتالي:

- إن لوحة القيادة الحالية لا تشير إلى وجود نقطة انطلاق متمثلة في مهمة أو استراتيجية كما هو الحال في لوحة القيادة المتوازنة.
- إن لوحة القيادة الحالية لا تظهر وجود علاقات لا بين المحاور ولا بين المؤشرات، سواء تعلق الأمر بعلاقات سبب ونتيجة أو علاقات افتراضية وبالتالي فهي لا توضح كيف يتم خلق القيمة، وكنتيجة فهي لا تركز على أصل بعينه يخلق القيمة.
- إن الروابط بين المحاور الاستراتيجية والمؤشرات المأخوذة غير أكيدة فكل محور من تلك المحاور يضم مؤشرات أداء مع مؤشرات نتائج دون وجود علاقات مباشرة بينها، فمثلا لا توجد علاقة مباشرة بين تحصيل ديون الزبائن ومبيعات الدورة.
- إن كل المحاور الموجودة بلوحة القيادة الحالية تضم مؤشرات نتائج بمعزل عن المحاور الأخرى مما لا يسمح بمتابعة تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الفرع الثاني: من ناحية المحتوى

- إن البطاقة الحالية لا تضمن التوازن، فهي لا تأخذ بالحسبان كل المنظورات المتعلقة بالشركة، فهي تركز بشدة على النتائج بكل محور من المحاور الموجودة دون مراعاة لكل ما يتعلق بالعمليات الداخلية بها ، فهي بذلك تهمل مؤشرات على قدر كبير من الأهمية تضمها تلك المنظورات تعتبر كمؤشرات متابعة (Indication de suivi)،خلو تلك المحاور من مؤشرات أداء جد هامة تسمح

بمتابعة تنفيذ الاستراتيجية، إن بعض المؤشرات المأخوذة في اللوحة الحالية مؤشرات بسيطة وسطحية ومحدودة جدا لا يمكن أن تعبر عن أداء المالي، وبالتالي لا تسمح النتائج بتقييم الأداء المالي بالمؤسسة.

- إن لوحة القيادة الحالية لا تعطي أي أهمية لرأس المال البشري ولا تركز عليه وتخلو من أي مؤشر يشير إليه في حين يعتبر أهم أصل بها، أي أنها لا تعكس تماما اهتمام الإدارة بالعاملين لغياب مؤشرات دالة على ذلك كمعدل رضا العاملين، وهذا ما يعتبر مؤشرا واضحا عن احتمال فشل تحقيق الاستراتيجية.
- غياب تام لمؤشرات أداء جد هامة تتعلق بالعمليات التي تخلق القيمة داخل المؤسسة.
- غياب مؤشرات أداء في غاية الأهمية تعبر عن علاقة الشركة بزبائنهم، معدل رضا الزبائن مثلا.
- إن المؤشرات التشغيلية موجودة بقلة في اللوحة الحالية.

الفرع الثالث: من ناحية الشكل

- إن عدد المؤشرات المأخوذة في كل محور من المحاور كثيرة ومتعددة مما يجعل حجمها كبيرا وهو ما يصعب تحليلها، في حين أن لوحة القيادة المتوازنة تتطلب عددا لا يقل عن 16 مؤشرا تسمح بتحليل السليم ومتابعة الأداء، في الوقت الذي تولى فيه لوحة القيادة المتوازنة أهمية قصوى بجعل عدد المؤشرات محدودا.
- لا توضح اللوحة الحالية كل المنظورات التي تخص الشركة (رأس المال البشري، عمليات داخلية).

المطلب الثاني: تصور بطاقة أداء جديدة بالشركة محل الدراسة

بعد أن قمنا بانتقاد بطاقة الأداء للشركة محل الدراسة توصلنا إلى أنها لا تقترب من بطاقة الأداء المتوازن لذلك ارتأينا في هذه الخطوة تصور بطاقة أداء متوازن بالشركة على أساس المعطيات التي توفرت لنا، ومن أجل الوصول إلى ذلك الغرض سنتبع ما يلي:

- رسم خارطة إستراتيجية لأداء الشركة
- قياس مؤشرات الأداء بالشركة
- بناء بطاقة أداء متوازن بالشركة

الفرع الأول: رسم الخارطة الاستراتيجية

تصور خارطة إستراتيجية للشركة يتم من خلال الاستراتيجية المتبناة في الشركة وذلك بتحديد هدف استراتيجي لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد الاستراتيجي، البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وأخيرا بعد الزبائن). ثم بعد تحديد الخارطة الاستراتيجية نقوم بتحديد مؤشرات أداء أساسية لكل بعد من أبعاد الخارطة تحقق الهدف الاستراتيجي للبعد الذي تنتمي إليه.

أولاً: البعد الإستراتيجي للشركة: يتم في هذا البعد تحديد الهدف الاستراتيجي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وقد قمنا بتحديدده من خلال مقابلة أجريناها مع أحد إطارات الإدارة العليا بالشركة والذي أوضح لنا أن الشركة تملك إستراتيجية واضحة انطلاقاً من رؤية الشركة التي تسعى إلى تحقيقها على المدى البعيد وتتمثل تلك الرؤية في تحقيق الريادة الإفريقية لذلك قامت الشركة بتحديد استراتيجيتها بناء على تلك الرؤية فاختارت الشركة كهدف استراتيجي لها " تحقيق الريادة المحلية (الوطنية)".

لذلك سيكون هذا الهدف هو أساس البعد الاستراتيجي للبطاقة المراد تصميمها كأبعاد داعمة لتحقيق الهدف الاستراتيجي للشركة من خلال تحديد أهداف تتناسب هذا الهدف لكل بعد من تلك الأبعاد مع تحديد مؤشرات لأداء كل بعد لتحقيق الهدف المسطر له.

ثانياً: البعد المالي: يتعلق هذا البعد بالنتائج المالية المحققة لأسباب متعلقة بالأبعاد الأخرى باعتبار بطاقة الأداء المتوازن تعمل بمبدأ (السبب والنتيجة) لذلك سنعتبر هدف هذا البعد هو " تعظيم قيمة المبيعات للشركة بشكل يخدم تحقق الهدف الاستراتيجي المعلن سابقاً".

ثالثاً: بعد العاملين: إن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين داخلها ذلك أنها مؤسسة تعز نجاحها واستمرارها إلى الابتكار والتطوير في المنتجات التي تنتجها والتي تعتمد بشكل أول على رأس مالها البشري والمتمثل في قيمة العاملين بها ونخص بالذكر هنا العاملين المفتاحين المرتبطين مباشرة بالجانب التكنولوجي والإبداعي بالشركة، لذلك يعد هذا البعد الأهم للشركة باعتبارها شركة فكرية أقرب منها عن الصناعية لذلك فإن التركيز على هذا البعد والاهتمام به سيكون له الأثر الكبير على تحقيق الهدف الاستراتيجي للشركة ، لذلك سنحدد كهدف لهذا البعد (مناخ عمل أكثر تحفيزاً وعامل أكثر إنتاجية).

رابعاً: بعد العمليات الداخلية: هذا البعد يتعلق بالعمليات المفتاحية للشركة وخاصة تلك المتعلقة بالعملية الإنتاجية التي هدفها إخراج المنتج الأخير على صورة قابلة للتسويق والمنافسة خاصة وأن طبيعة تلك المنتجات هي تكنولوجية بحته تطلب التجديد والتطوير المستمر، لذلك يجب لضمان البقاء والمنافسة في السوق التي تتغير يومياً، كذلك اخترنا كهدف لهذا البعد التالي: "منتجات أكثر حداثة".

خامساً: بعد الزبائن: طبعاً يعتبر الزبون هو الهدف الأول لأي شركة باعتباره مستهلك وطالب لمنتج أو خدمة تلك الشركة فبدونه لا وجود أصلاً لتلك العمليات التي تسبق تحول الموارد إلى منتجات، وباعتبار المنافسة الكبيرة في سوق الالكترونيات فإن رضى الزبون يعتبر العامل الوحيد المقرر لبقاء الشركة من عدمه، لذلك يجب اختيار الهدف التالي لهذا البعد: "زبائن أكثر رضى".

مما سبق يمكن توضيح خلق القيمة للشركة محل الدراسة بالشكل التالي:

الشكل رقم (8): خلق القيمة للشركة



المصدر: من إعداد الطالبة

والذي سيؤدي مع الوقت إلى تحقيق هدف الريادة المحلية. ومنه يمكن رسم الخارطة الاستراتيجية للشركة من خلال الأهداف المختارة لكل بعد من الأبعاد السابقة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): الخارطة الاستراتيجية

الهدف	البعد
تحقيق الريادة المحلية	البعد الاستراتيجي للشركة
تعظيم قيمة مبيعات الشركة	البعد المالي للشركة
زبائن أكثر رضى	بعد الزبائن للشركة
منتجات أكثر حداثة	بعد العمليات الداخلية
عامل أكثر تحفيزا	بعد العاملين للشركة

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: تحديد وقياس مؤشرات الأداء بالشركة محل الدراسة

بعد أن انتهينا من رسم الخارطة الاستراتيجية للشركة تأتي الآن تحديد مؤشرات أداء لكل بعد من أبعاد الخارطة الاستراتيجية.

يتم تحديدها طبعاً مع مراعاة مبدأ تصميم بطاقة الأداء المتوازن الذي ينص على ضرورة عدم الإكثار من المؤشرات في كل بعد حتى لا تصبح صعبة القراءة والفهم واختيار ما لا يزيد عن أربعة مؤشرات لكل بعد، كما يتم اختيار تلك المؤشرات اعتماداً على ما تم التطرق له في الجانب النظري من الدراسة فيما يخص أشهر المؤشرات التي أشار لها الباحثون في دراساتهم لكل بعد.

أولاً: تحديد وتوزيع مؤشرات الأداء على الخارطة الاستراتيجية

سنحاول اختيار المؤشرات على حسب ما هو متاح من معطيات في الشركة

➤ البعد المالي: تعظيم قيمة المبيعات

سنختار لهذا البعد المؤشرات التالية:

- **قيمة المبيعات:** والتي تعبر عن رقم الأعمال المحقق خلال السنة.
- **إنتاجية العامل الواحد:** والذي يعبر عن فاعلية القوة العاملة بالشركة.
- **تكاليف التوظيف:** ونقصد به ترشيد تكاليف التوظيف حيث وكما قلنا سابقاً فإن نوعية رأس المال البشري في مثل هاته الشركات تعتبر مفتاحية لنجاح الشركة لذلك نوعية عمليات التوظيف يجب أن تمتاز بالفاعلية.
- **الحصة السوقية الجديدة.**

➤ بعد العاملين: إن هذا البعد يعد أهم بعد بالنسبة للشركة محل الدراسة وقد اخترنا له المؤشرات التالية:

- **عدد العاملين الأجانب:** تعتمد الشركة على العمالة الأجنبية وذلك لمتطلبات نشاط الشركة التي تعتمد على الابتكار والتطوير في مجال الالكترونيات، لذلك سيكون هذا المؤشر له دلالة في رسم أهداف الشركة.
- **تكاليف التدريب:** إن القاعدة واضحة اليوم في أن العائد على تكاليف التدريب لرأس المال البشري يفوق الاستثمار المبدئي فيهم، لذلك يعتبر مؤشراً مهماً لمعرفة مدى كفاءة التدريب المقدم للعاملين بناءً على نتائج العاملين في الشركة.
- **معدل دوران العاملين:** يدرس هذا المؤشر عدد العاملين الذين تركوا العمل بالشركة، وإن دراسة أسباب الترك والمغادرة يعطي للشركة صورة واضحة عن جودة مناخ العمل السائد خاصة وأن الشركة تنفق تكاليف تدريب على العاملين.
- **معدل الغيابات:** متابعة هذا المؤشر، تعتبر على قدر كبير من الأهمية كونه يعبر لنا عن مدى تحفز العاملين والتزامهم بوظائفهم.
- **معدل رضی العاملين:** يمكن للشركة القيام بعملية صب آراء تحدد من خلالها مدى رضی العاملين في أماكن عملهم لأن متابعة هذا المؤشر ساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها.

3- بعد العمليات الداخلية: بناء على طبيعة نشاط الشركة واستراتيجيتها المعلنة يمكن اختيار المؤشرات التالية:

- **عدد المنتجات المطورة:** أي المنتجات التي كانت الشركة تنتجها ثم قامت بتطويرها وهو أمر جد ضروري كشركة في بيئة تواكب تحولا سريعا في مجال الالكترونيات.
- **عدد المنتجات الجديدة:** ويعتبر مؤشرا على قدر كبير من الأهمية يوضح مدى قدرة الشركة على الابداع والابتكار.
- **جودة عمليات التوظيف:** تعتبر عمليات التوظيف من العمليات الداخلية المهمة بالشركة باعتبارها تطلب يد عاملة متخصصة غالبا لذلك فجودة عملية التوظيف تتطلب اختيارات صائبة بالتالي عدم وقوع الشركة في عمليات تخلي عن عاملين غير أكفاء كانوا قد كلفوا الشركة تكاليف توظيف وتدريب سابقة.

لذلك سنعمد في هذه النقطة على المؤشر التالي: عدد العاملين الجدد المتخلي عنهم.

4- بعد الزبائن: باعتبار الشركة تعمل في بيئة سريعة الدخول وتشديد المنافسة فإن استقطاب رضى الزبائن سيكون له الأثر المهم في استمرارها وبقائها.

وعلى حسب مقابلتنا بأحد إطارات الشركة فقد أوضح لنا أن الشركة متعاقدة مع شريك لخدمات ما بعد البيع تعرف ب شركة خدماتي حيث تعد الواجهة الأولى لشكاوى الزبائن حيث تتكفل بتلك الشكاوى من خلال رفع تقارير للشركة عنها.

لذلك اعتمدنا المؤشرات التالية:

- **نسبة الشكاوى المقدمة:** وهي عدد الشكاوى التي رفعها الزبائن للشركة خدماتي على عدد الطلبات المباعة من طرف الشركة محل الدراسة.
- **نسبة الشكاوى المعالجة:** وهي عدد الشكاوى المعالجة نسبة إلى عدد الشكاوى المقدمة والتي تقيس فعالية التكفل بالزبائن.
- **معدل رضى الزبائن:** وهو معدل على قدر كبير من الأهمية يقيس مدى رضى الزبائن عن منتجات الشركة ويقدم دلائل على وفاء الزبائن للشركة ويمكن حسابه من خلال عملية سبر الآراء.
- **نسبة الزبائن الضائعون.**

بعد أن قمنا بتحديد مؤشرات الأداء لكل بعد نقوم الآن بتوزيعها على الخارطة الاستراتيجية كما يلي:

الجدول رقم (4): توزيع مؤشرات الأداء على خارطة الاستراتيجية

الهدف	البعد
تحقيق الريادة الوطنية	البعد الاستراتيجي
تعظيم رقم أعمال الشركة	البعد المالي
المؤشرات:	
قيمة المبيعات	
إنتاجية العاملين	
تكاليف التوظيف	
زبائن أكثر رضى (وفاء)	بعد الزبائن
المؤشرات:	
نسبة الشكاوى المقدمة	
نسبة الشكاوى المعالجة	
معدل رضى الزبائن	
نسبة الزبائن الضائعون	
منتجات أكثر حداثة	بعد العمليات الداخلية
المؤشرات:	
عدد المنتجات المطورة	
عدد المنتجات الجديدة	
جودة عمليات التوظيف	
عامل أكثر تحفيز	بعد العاملين
المؤشرات:	
تكاليف التدريب	
معدل دوران العاملين	
عدد العاملين الأجانب	
معدل الغيابات	
معدل رضى العاملين	

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: قياس مؤشرات الأداء التي تم تحديدها

بعد أن قمنا بتحديد وتوزيع مؤشرات الأداء على الخارطة الاستراتيجية نأتي الآن إلى حساب تلك المؤشرات لعامين متتاليين لمعرفة الدلالة التي تشير إليها تطور تلك المؤشرات مع الزمن للتمكن من تحديد التدخلات الملائمة في وقتها من أجل الوصول إلى مستهدفات محددة لسنوات لاحقة.
من أجل حساب تلك المؤشرات تحصلنا على المعطيات اللازمة لذلك من الشركة محل الدراسة وكانت كالتالي:

الجدول رقم (5): مؤشرات الأداء لعام 2017 و 2018

البيان	السنة	2017	2018
عدد العاملين		5183.00	4587.00
عدد العاملين الجدد المتخلي عنهم بعد فترة التدريب		23	41
عدد ساعات الاجمالية لكل موظف		2079.96	2079.96
عدد ساعات العمل الاجمالية لمجمل الموظفين		10780432.68	11412740.52
قيمة المبيعات		87945468145.00	92961042701.00
تكاليف التدريب		30496746.00	47821754.00
عدد أيام غياب العاملين المسجلة		27424.19	39824.37
قيمة الشكاوى المسجلة		في حدود 4% بتقدير إطار بالشركة	في حدود 4% بتقدير إطار بالشركة
نسبة الشكاوى المعالجة		في حدود 98% بتقدير إطار بالشركة	في حدود 98% بتقدير إطار بالشركة
قيمة الزبائن الضائعون		غير محدد	غير محدد
عدد المنتجات المطورة		في حدود 80 منتج حسب تقدير إطار بالشركة	في حدود 80 منتج حسب تقدير إطار بالشركة
عدد المنتجات الجديدة		في حدود 20 منتج حسب تقدير إطار بالشركة	في حدود 20 منتج حسب تقدير إطار بالشركة

911555.66	427134.56	تكاليف توظيف الأجانب
870	673	عدد العاملين المتخيلين عن العمل

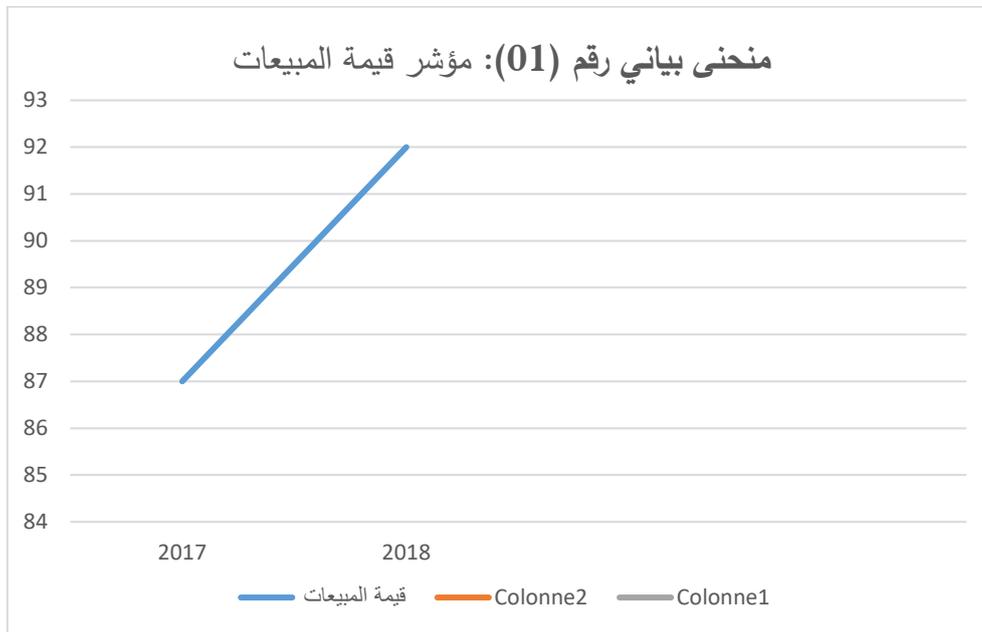
المصدر: من إعداد الطالبة

تجدر الإشارة هنا أنه وقع الاختيار على سنتين 2017,2018 تجنباً لسنوات ما بعد 2018 وذلك لأن الشركة عرفت ظروف غير عادية في تلك الفترة من عدم استقرار سياسي عرفته البلاد سنة 2019 أثر بشكل كبير على نشاط الشركة ثم وباء كورونا وما تبعه من مخلفات لسنوات 2020، 2021 كل هذا جعل من الصعوبة بمكان، الاعتماد على مؤشراتنا.

نأتي في هاته الخطوة إلى حساب مؤشرات كل بعد وتمثيلها بيانياً لفحص تطور كل مؤشر.

مؤشر قيمة المبيعات: من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن قيمة المبيعات قد تطورت بين عامي الدراسة بنسبة 5% يمكن حسابها كالتالي:

$$100 \times \frac{\text{قيمة المبيعات 2018}}{\text{قيمة المبيعات 2017}}$$



المصدر: من إعداد الطالبة

يمكننا اعتبار الزيادة في نسبة المبيعات 5% كأساسي وتحديد مستهدف أكبر لسنوات لاحقة مثلاً 10% وهكذا.

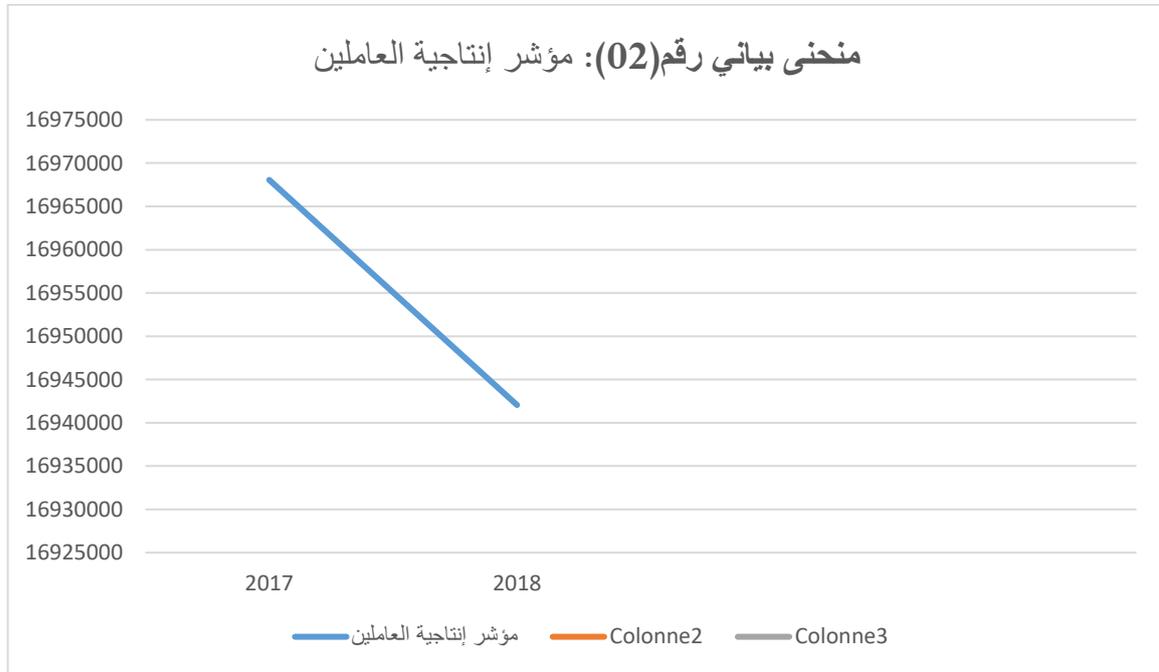
➤ مؤشر إنتاجية العاملين: يمكن حساب من خلال الجدول رقم (4) كالتالي:

قيمة المبيعات السنوية
عدد العاملين السنوي

ونتأجه تظهر في الجدول التالي:

2018	2017
16942052.6	16968062.5

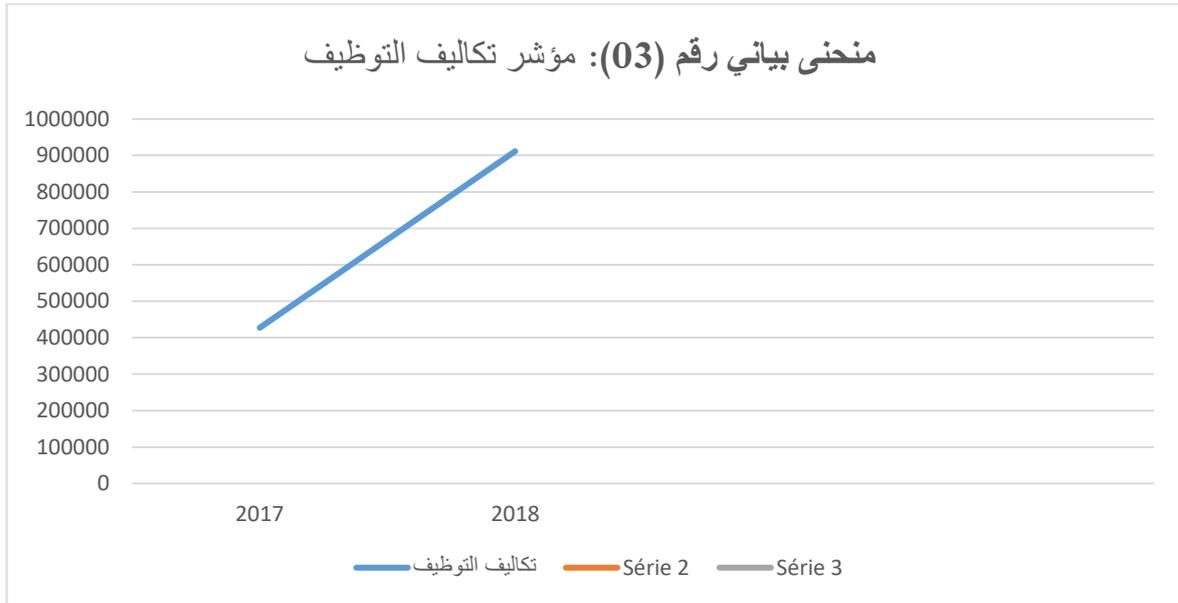
نلاحظ انخفاضا في مردود العاملين بين عامي الدراسة لذلك وجب البحث في أسبابه التي قد تتعدد من ضغوطات عمل داخل مناخ العمل. ويمكن تمثيل هذا التطور كالتالي:



المصدر: من إعداد الطالبة

➤ مؤشر تكاليف التوظيف

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) تطورا ملحوظا في قيمة تلك التكاليف التي وجب معرفة أسبابها، فربما تكون تلك الزيادة ناتجة عن توظيفات جديدة تعويضا لتوظيفات سابقة مما يعطي دلالة عن عدم فعالية عمليات التوظيف بالشركة لذلك وجب تصحيحها أو قد نعود إلى معدلات دوران كبيرة وجب مراجعة أسبابها. لذلك متابعة هذا المؤشر هو من الأهمية بمكان يمكن تمثيله بيانيا:



المصدر: من إعداد الطالبة

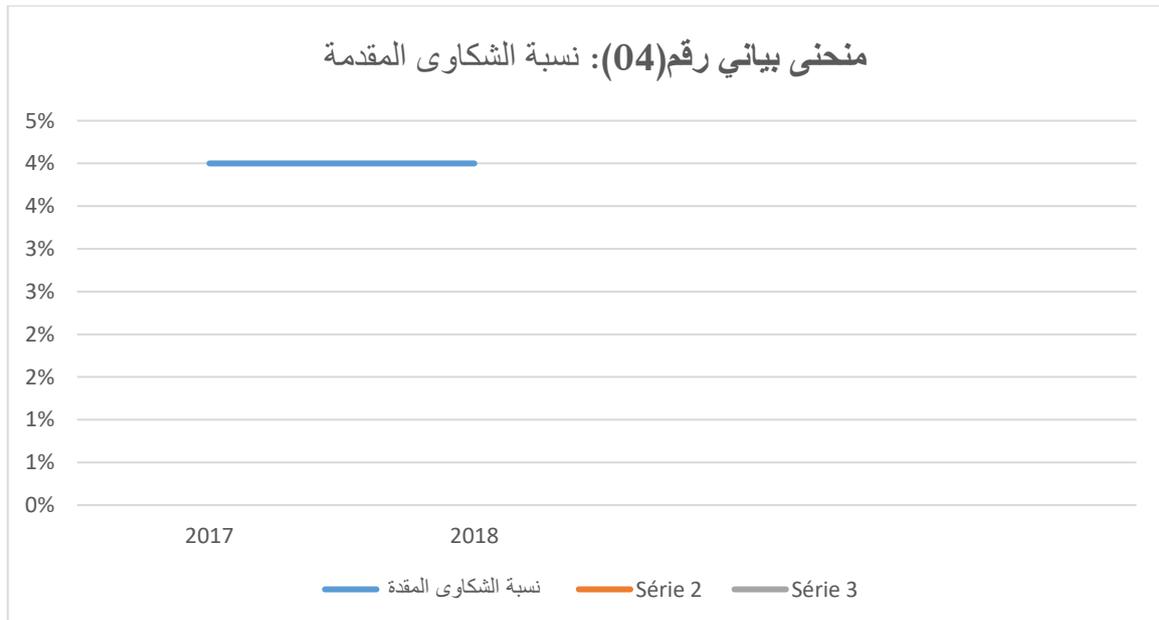
➤ مؤشر نسبة الشكاوى المقدمة

طبعاً هذا المؤشر الموضح في الجدول رقم (4) على أنه تقديري لعامي الدراسة وقد حدده إطار بالشركة بحوالي 4% لذلك يمكن في دراستنا اعتباره ثابتاً مع تحديد مستهدف أقل للمؤشرات اللاحقة (كما سيتم التطرق له لاحقاً). ويمكن حسابه من:

عدد الشكاوى المقدمة

عدد الطلبات المباعة

ويمكن تمثيله كالتالي:



المصدر: من إعداد الطالبة

➤ مؤشر رضى الزبائن:

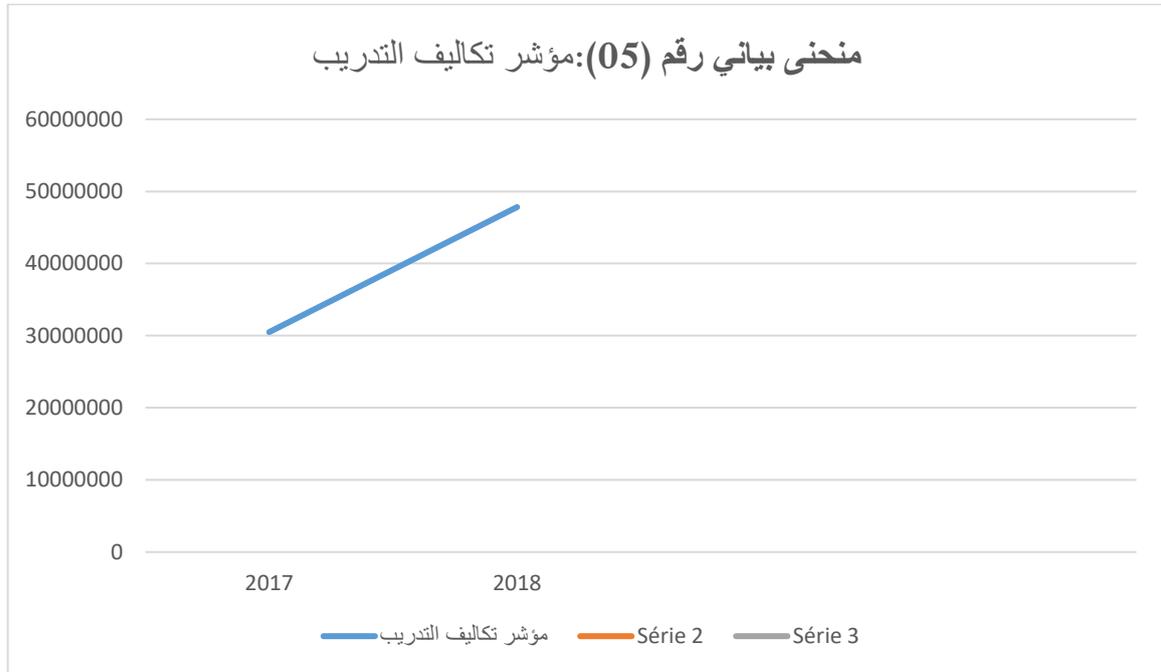
يمكن حساب مؤشر رضى الزبائن من خلال عملية سبر الآراء.

➤ مؤشر عدد الزبائن الجدد:

يمكن اعتباره كنسبة إضافية مستهدفة سنوات لاحقة مثلا تتوقع الشركة زيادة في عدد الزبائن نسبة 20% وهكذا.

➤ حساب مؤشر تكاليف التدريب:

من خلال الجدول السابق يوضح أن تكاليف التدريب عرفت تزايدا بين سنتي الدراسة والأفضل أن تكون معبرة عن استثمارات إضافية في اليد العاملة وليست ناتجة عن عمليات تدريب مكررة تعويضا لعمليات توظيف سابقة فاشلة، لذلك دراسة أسباب هاته الزيادة يعطي فكرة واضحة عن جودها يمكن تمثيلها بيانيا كالتالي:



المصدر: من إعداد الطالبة

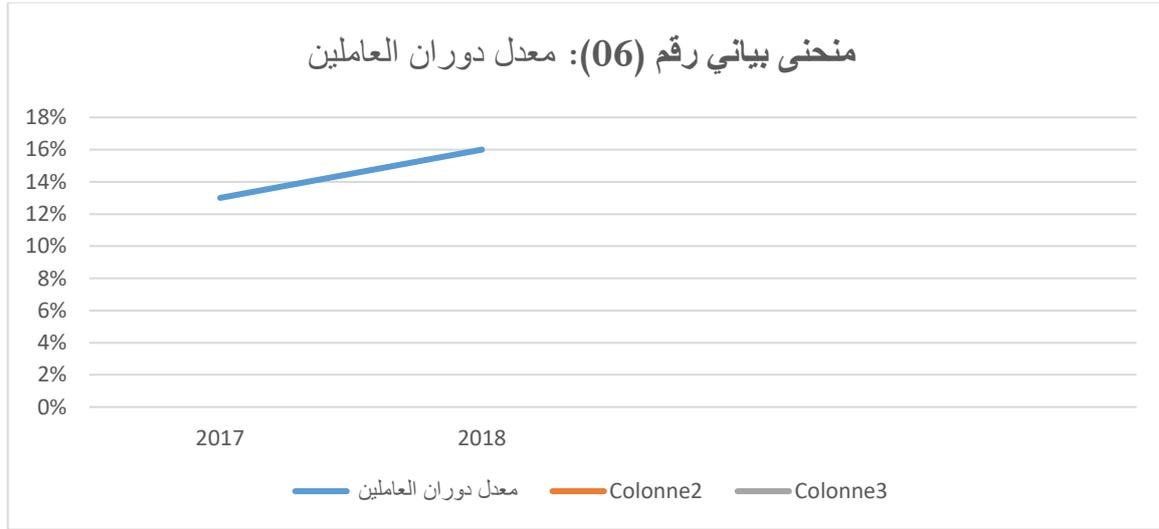
حساب معدل دوران العاملين: يمكن حسابه من خلال العلاقة التالية:

$$\frac{\text{عدد العاملين الذين تخلو عن العمل}}{\text{العاملين}} \times 100$$

ونجد حسب الجدول السابق رقم (4) كالتالي:

2018	2017
% 16	% 13

ونلاحظ أنه عرف ارتفاعا وجب دراسة أسبابه فقد يكون ناتجا عن غياب الحافز أو عن وجود مناخ عمل غير مناسب أو غير ذلك لأن معرفة الأسباب ومعالجتها تضمن تحقيق الشركة لأهدافها يمكن تمثيله كالتالي:



المصدر: من إعداد الطالبة

حساب مؤشر معدل الغيابات:

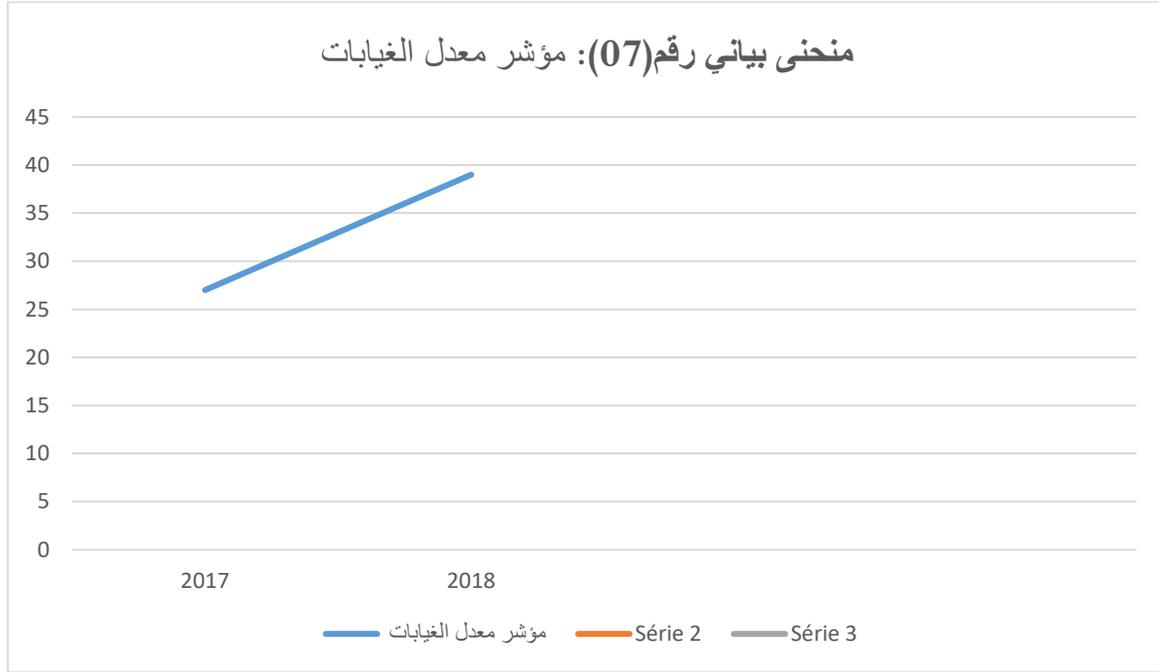
$$\frac{\text{عدد ساعات الغياب خلال العام}}{\text{عدد ساعات العمل الاجمالية}}$$

يمكن حسابه كالتالي:

ومن خلال الجدول رقم (4) نجد النتائج التالية:

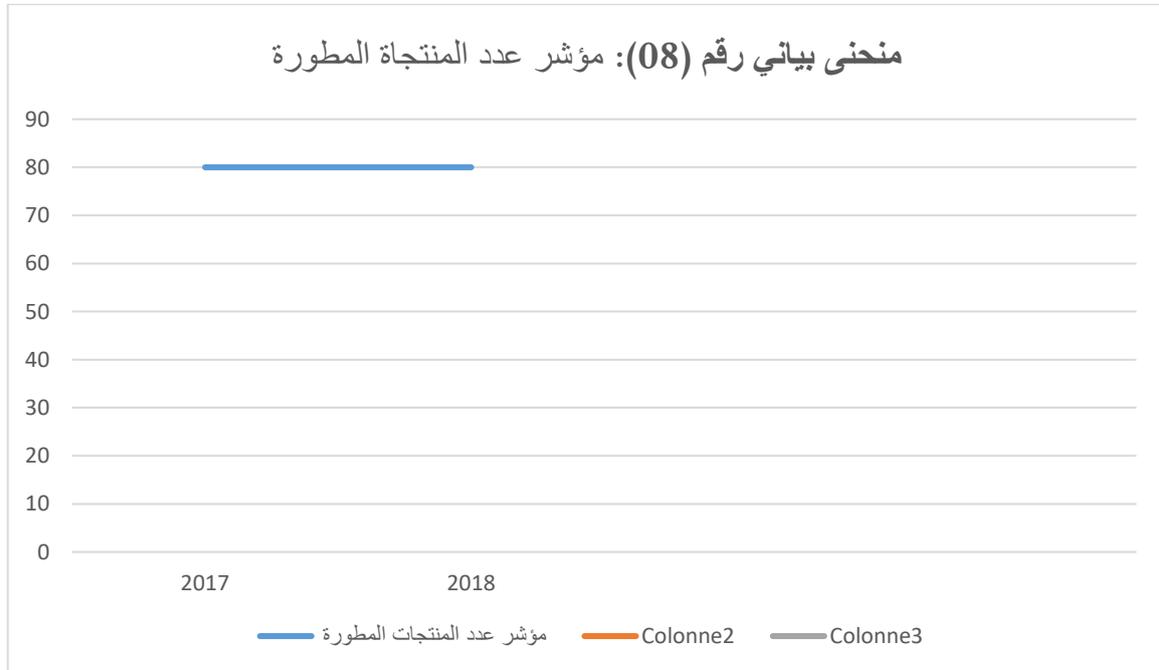
2018	2017
39 يوما	27 يوما

نلاحظ ارتفاع هذا المعدل بين عامي الدراسة لذلك وحسب دراسة الأسباب لتدارك هذا الأمر لأنه تؤثر بشكل كبير على تحقيق أهداف الشركة. ويمكن تمثيله كالتالي:



المصدر: من إعداد الطالبة

- معدل رضى العاملين: يمكن حسابه من خلال عملية سير الآراء.
- حساب مؤشر عدد المنتجات المطورة: من خلال الجدول يتضح ان هذا المؤشر تقديري وهو ثابت بين سنتي الدراسة مقدرا ب 80 منتج سنويا. ويمكن تمثيله كالتالي:



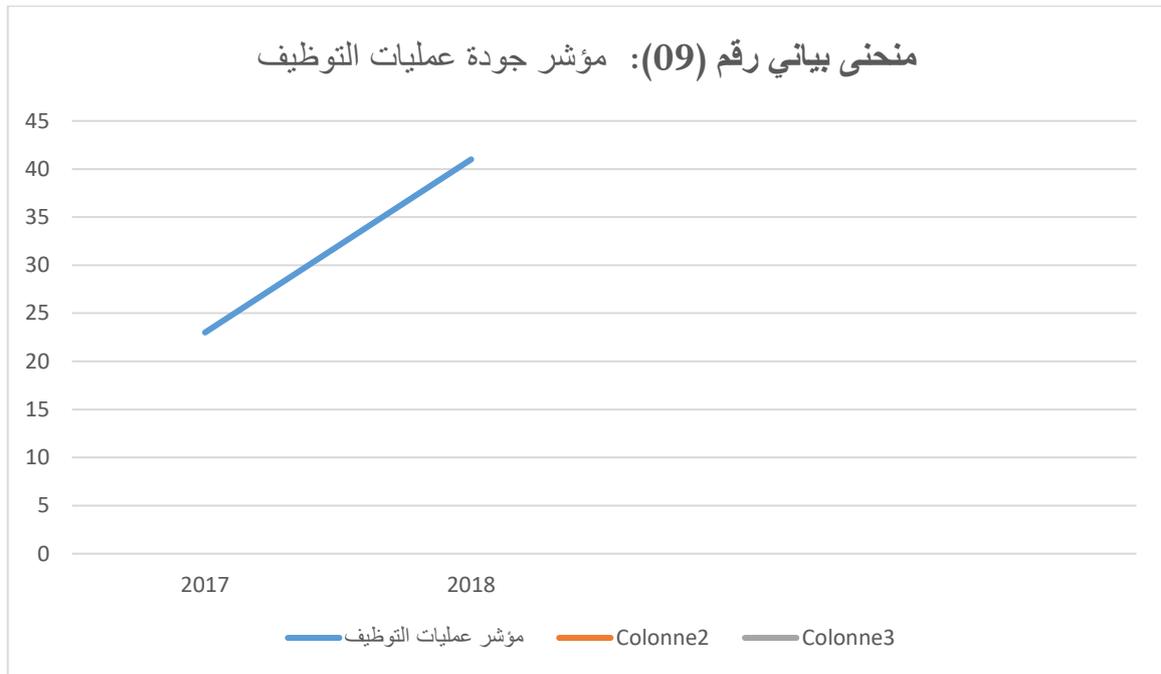
المصدر: من إعداد الطالبة

➤ مؤشر جودة عمليات التوظيف:

إن عمليات التوظيف يمكن اعتبارها عمليات داخلية تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الشركة من خلال اختيار الموظف المناسب في المكان المناسب، لأن عدم اختيار الأشخاص المناسبة يعني عمليات توظيف أخرى وعمليات تدريب أخرى بالتالي تكاليف إضافية تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة. يمكن تعبير عن هذا المؤشر بعد العاملين المتخلي عنهم بعد فترة التجريب ويتضح من خلال الجدول كالتالي:

2018	2017
41	23

نلاحظ ارتفاع هذا المؤشر مما يعيب جودة عمليات التوظيف داخل الشركة، حيث يعبر التخلي عن موظفين جدد بعد الفترة التجريبية أنهم غير أكفاء لتلك المناصب وبالتالي تتكبد الشركة تكاليف توظيفهم وتدريبهم لذلك وجب على الشركة أخذ الحيطة وعملية التوظيف. يمكن تمثيله كالتالي:



المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثالث: تصميم وبناء بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة محل الدراسة

بعد أن قمنا بحساب المؤشرات المحددة في الخارطة الاستراتيجية تسهي الآن إلى تقييم بطاقة الأداء المتوازن للشركة حيث سنضع المؤشرات تقييمها المحسوبة الخاصة بسنة الدراسة الأخيرة (2018) على أن يتم بالمقابل وضع قيم أخرى متوقعة لسنوات قادمة مثلا (2019) من أجل استخدامها لمستهدفات لمتابعة

أداء الشركة في تحقيق هدفها الاستراتيجي من خلال التدخل بالتصحيات الآزمة والوقت اللازم لضمان تحقيقه لنتائج المطلوبة.

ويمكن تصميم بطاقة الأداء المتوازن للشركة كالتالي:

الجدول رقم (6): تصميم بطاقة الأداء المتوازن

تحقيق الريادة الوطنية		البعد الإستراتيجي
2019 (قيم متوقعة)	2018 (قيم فعلية)	
-قيمة المبيعات (+) = 15% -إنتاجية العاملين (+) = 2500000 - تكاليف التوظيف (-) = 25000.0000	-قيمة المبيعات = 92961042701 -إنتاجية العاملين = 1694205.6 -تكاليف التوظيف = 416911555.66	البعد المالي
-نسبة الشكاوى المقدمة (-) = 4.1% - نسبة الشكاوى المعالجة (+) = 100% -معدل رضى الزبائن = 95% -نسبة الزبائن الجدد (+) = 15%	-نسبة الشكاوى المقدمة = 4% - نسبة الشكاوى المعالجة = 98% -معدل رضى الزبائن = 85% (تقديري) -نسبة الزبائن الجدد = (غير محسوبة)	بعد الزبائن
- عدد المنتجات المطورة (+) = 100 - عدد المنتجات الجديدة (+) = 40 - عدد الموظفين الجدد المغادرين (-) = أقل من 10	- عدد المنتجات المطورة = 80 - عدد المنتجات الجديدة = 20 - جودة تكاليف التوظيف = 41 (عدد الموظفين الجدد المغادرين)	بعد عمليات الداخلية
-تكاليف التدريب = 47821754 (ثابتة أو تزيد) -معدل دوران العاملين = 5% -معدل الغيابات = 10أيام -معدل رضا الزبائن = 98%	-تكاليف التدريب = 47821754 -معدل دوران العاملين = 16% -معدل الغيابات = 28 يوما -معدل رضا الزبائن = (غير محسوب)	بعد العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل

من خلال تطرقنا في هذا الفصل إلى اقتراح نموذج بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة كوندور ببرج بوغريج وذلك من خلال الدراسة الميدانية اتضح لنا أن المؤسسة لا تقوم بتطبيق هذا النموذج ولا تزال تعتمد على الأدوات التقليدية لأنها وكمعظم المؤسسات الجزائرية تسعى خلف أدائها المالي من أجل تحقيق أكبر مستوى من الربح والمحافظة على استمراريتها.



الخاتمة

الخاتمة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع والمتمثل في دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة، حيث أن بطاقة الأداء المتوازن ساهمت إلى حد كبير في التغلب على المشاكل التي تواجه المؤسسات الاقتصادية ومعالجة القصور الموجودة في الأداء المالي إذ أن مؤشراتنا تفتقر لإمكانية تحقق منافع، أهداف طويلة الأجل، ومن خلال هذه الدراسة تطرقنا في بداية الأمر إلى مصطلحات الأداء وتقييمه ثم تطرقنا لمختلف عموميات الأداء المالي وتقييمه من خلال استعراض تعريفه، مؤشرات، أدواته، وصعوبة التقييم.... كما حاولنا التعرف على بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة حديثة وفعالة لتقييم وقياس الأداء في المؤسسة التي ظهرت نتيجة لنقص والعجز الذي عرفته الأدوات التقليدية حاولنا إبراز أهمية استخدام هذه الأداة لمراقبة التسيير ومن أجل إعطاء فعالية أكثر وذلك من ناحية تقييم أداء المؤسسة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فتبين لنا أن مؤسسة كوندور لا تزال تستخدم الأدوات والأساليب التقليدية متجاهلة مدى أهمية بطاقة الأداء المتوازن مضيعة لذلك العديد من الفرص التي كانت من الممكن أن تستفيد منها في حالة ما استخدمت هذه البطاقة لأنها تكشف لنا الانحرافات ونقاط القوة والضعف من ناحية جميع الجوانب وليس الجانب المالي فقط.

من خلال هذا العمل خرجنا بجملة من النتائج:

- تعتبر عملية تقييم الأداء عملية هامة جدا وضرورية كونها تمثل آلية فعالة لكشف الأخطاء ثم تصحيحها مما يؤدي إلى تطويره وتحسين الأداء بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح استراتيجيتها.
- تبين لنا أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم وبشكل كبير في تحسن الأداء المالي للمؤسسة من خلال كشفها للانحرافات على مستوى كافة الجوانب (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).
- يجب الاعتماد على العديد من المؤشرات المتنوعة والتي بإمكانها إعطاء صورة شاملة عن مختلف مجالات الأداء في المؤسسة، كما يجب المواظبة على هذه العملية وذلك بهدف التحسين المستمر.
- ضعف تكيف المؤسسة كوندور مع المستجدات خاصة مجالات الإدارة وأساليب التسيير.
- وجود عقبات تقف وراء عدم إمكانية مؤسسة كوندور من تطبيق النموذج ولعل أهمها التفكير التقليدي للمدراء، وكذا ضعف الاحتكاك والتواصل مع المؤسسات التي تطبق مثل هذه النماذج.

✚ اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا يعتبر تقييم الأداء بالمؤسسة باستخدام مؤشرات مالية فقط كافيا لتقييم سديد. أثبتنا صحة هاته الفرضية في الجانب النظري من دراستنا حيث تطرقنا إلى قصور أساليب تقييم الأداء التقليدية

في تقييم الأداء المالي للمؤسسات من خلال إهمالها لمؤشرات غير مالية مهمة تكمل عملية التقييم وتجعله أكثر دقة.

الفرضية الثانية: تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بشكل أكثر سداة بالمؤسسة من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية مترابطة بعلاقات سبب ونتيجة تعمل على متابعة لحظية للأداء من أجل ضمان تحقيق الأهداف وتطوير أداء المؤسسة. أثبتنا صحتها من خلال تطرقنا في الجانبين النظري والتطبيقي لآلية عمل بطاقة الأداء المتوازن التي توضح تسلسل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات من خلال علاقات سبب ونتيجة تحدد مسار خلق القيمة للشركة، كما تم تجسيده في الجانب النظري من خلال مقترح لتصميم بطاقة أداء متوازن دخل الشركة محل الدراسة.

✚ الاقتراحات والتوصيات:

بناء على معلومات الدراسة النظرية والتطبيقية المتعلقة بأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء تمكنا من وضع مجموعة الاقتراحات والتوصيات المتمثلة في:

- إجراء بحوث ودراسات مستقبلية لتطوير بطاقة الأداء المتوازن
- تطبيق روح التعاون بين الجميع في المؤسسة في تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات
- لابد على المؤسسة من العمل على زيادة ترسيخ بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر من أدوات الرقابية للتسيير في المؤسسة
- ضرورة الاهتمام بجميع الجوانب المالية وغير المالية بالمؤسسة
- قيام مؤسسة كوندور بتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن بصورة أكثر وضوح وشمولية وضرورة التأكيد على أهمية تحديد مقاييس تقييم الأداء.
- أن يتم استقطاب الخبرات المؤهلة والقادرة على تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن وتشغيله، والمزايا الناتجة عن ذلك
- يجب على المؤسسات الجزائرية ومن بينها مؤسسة كوندور أن تهتم ببطاقة الأداء المتوازن حال ما أرادت أن تواكب تطور كبر المؤسسات العالمية.

✚ **آفاق الدراسة:** وفي نهاية نجد أن البحث مزال مفتوحا بكل الجوانب المختلفة للموضوع، لذلك يبقى في مجالات البحث، لذلك نختتم دراستنا ببعض النقاط البحثية التي تأمل أن تكون دراسات في المستقبل على النحو التالي:

- دراسة تطبيقية حول أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية اتخاذ القرارات من قبل المديرين.
- استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الموارد البشرية في مؤسسة مصرفية جزائرية.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

1-المراجع باللغة العربية

1-الكتب:

- 1-أحمد عطا الله القطانين، التخطيط الإستراتيجي (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)، الطبعة 1، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، الأردن.
- 2-أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، الأردن، 2007.
- 3-بزقاري حياة، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، بسكرة، جامعة محمد خيضر، سنة 2011.
- 4-بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع-الأردن، الطبعة 1، 2010.
- 5-بوخزاز عمار، مبادئ التسيير المالي والمحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 6-تركي سميحة، اقتراح تطبيق أحد نماذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013/2014.
- 7-حمزة الشمخي، وإبراهيم الجزراوي، الإدارة المالية الحديثة منهج علمي تحليلي في اتخاذ القرارات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 1998.
- 8-رمضان فهيم غريبة-عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، التخطيط الإستراتيجي لقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 9-ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن . دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014.
- 10-ريم الواعر، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة GPL، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص محاسبة ومالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي.
- 11-سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، مصر، 2003/2004.

- 12- صابر عباسي، "أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة الجزائر"، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح . ورقلة، الجزائر، 2011-2012.
- 13 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار وهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:226.
- 14- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، بطاقة الأهداف الموزونة منظور استراتيجي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 15- طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، طبعة 1، 2009.
- 16- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهمي، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 17- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، دون سنة النشر .
- 18 - فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصاريف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 19- محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 20- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، الطبعة الأولى، عمان، دار حامد، سنة 2010.
- 21- محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، داينمك للطباعة، مصر، 2005.
- 22- محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، قياس الأداء المتوازن، دار معتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014.
- 23- منى إبراهيم المدهون، عبير عياد أحمد البطينجي، التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات -غزة، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الدبلوم العالي في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية -غزة، 2013.

- 24-وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009.
- 25-أحمد حمان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي تبسي -تبسة- ، 2016.
- 26-أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية . رؤية استراتيجية معاصرة " ، مطابع دار الهندسة، الطبعة 2، القاهرة . مصر، 2008.
- 27-حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
- 28-سعد صادق البحيري، إدارة توازن الأداء، دار نشر الثقافة الإسكندرية، 2004.
- 29-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006 .
- 30-عمر تمجدين، " دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية . دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعيريج " مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2012.2013.
- 31-مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
- 32-منير شاكر وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 33-ناصر دادي عدون، التحليل المالي، دار البحث للطباعة والنشر، الجزائر، 1990.
- 34-هاني عبد الرحمان العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المملكة العربية السعودية - الرياض.

2-الرسائل والأطروحات:

- 35-عثمان احدادن، مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد والمواصلات، رسالة ماجستير، فرع مالية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، دفعة 2004.

36- لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.

37- حسن لبيهي، التحكم المالي في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2004.

38- دادن عبد الغني، "قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرسال نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية. حالة بورصتي الجزائر وباريس"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006. 2007.

39- عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

40- مشغل جهاز المطيري، "تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية". قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2010، 2011.

3-المجلات:

41- الشيخ الداوي، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء "، مجلة الباحث - عدد 7/2009-2010.

42- سليمة مالية، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة، اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور ومستحضرات التجميل (2013-2016)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 35(01) جامعة زيان عاشور، الجلفة.

43- مزغيش عبد الحليم، بوبعة عبد الوهاب، العوامل المؤثرة في اختيار مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، مجلة المؤسسة، العدد 2، 2013.

4-الملتقيات:

44-مقدم وهيبة، مداخلة، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية، الملتقى الدولي حول المناقشة والإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية، يومي 08 و09/11/2010 جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.

45-نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الشامل لأداء المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011.

II-المراجع باللغة الفرنسية

46-Michel Gervais, 'control de gestion', op.Cit.

47- performance pour la gestion logique, thèse de doctorat en Mathieu laura, Méthodes de diagnostic et d'évaluation système industriel, institut national polytechnique de Toulouse, 2004.

48- Source Robert S. Kaplan and David P. Norton: "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" a ON OPOINT Harvard Business Review (N.D).

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرهان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ-و	مقدمة
الفصل الأول: تقييم الأداء المالي وبطاقة الأداء المتوازن	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء المالي وتقييمه
09	المطلب الأول: ماهية الأداء المالي وأهمية تقييمه
09	الفرع الأول: تعريف الأداء
09	الفرع الثاني: تعريف الأداء المالي
10	الفرع الثالث: تعريف تقييم الأداء المالي وأهميته وصعوبة تقييمه
12	المطلب الثاني: مؤشرات الأداء وأساليب تقييمه
12	الفرع الأول: مؤشرات الأداء وأهميتها في تقييم الأداء المالي
13	الفرع الثاني: أساليب تقييم الأداء المالي
19	المبحث الثاني: مفاهيم حول بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء المالي
19	المطلب الأول: مفاهيم حول بطاقة الأداء المتوازن
19	الفرع الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
21	الفرع الثاني: أهداف ووظائف بطاقة الأداء المتوازن
23	الفرع الثالث: منظورات بطاقة الأداء المتوازن
27	المطلب الثاني: دور وأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي

27	الفرع الأول: آلية عمل بطاقة الأداء المتوازن
32	الفرع الثاني: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن
35	الفرع الثالث: أهمية وصعوبة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعوامل نجاحها
38	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بشركة كوندور بيج بوغيريج	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: تقديم عام لشركة محل الدراسة
41	المطلب الأول: منهجية الدراسة
42	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة محل الدراسة
42	الفرع الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة
44	الفرع الثاني: مهام وأهداف الشركة محل الدراسة
45	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة
49	المبحث الثاني: تصميم بطاقة أداء متوازن في الشركة محل الدراسة
49	المطلب الأول: انتقاد بطاقة الأداء الحالية بالشركة محل الدراسة
50	الفرع الأول: من ناحية المنهج أو طريقة
50	الفرع الثاني: من ناحية المحتوى
51	الفرع الثالث: من ناحية الشكل
51	المطلب الثاني: تصور بطاقة أداء جديدة بالشركة محل الدراسة
51	الفرع الأول: رسم الخارطة الاستراتيجية
53	الفرع الثاني: تحديد وقياس مؤشرات أداء بالشركة
64	الفرع الثالث: تصميم وبناء بطاقة أداء متوازن لمؤسسة محل الدراسة
66	خلاصة الفصل الثاني
68	الخاتمة
71	قائمة المراجع
77	فهرس المحتويات

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي، عن طريق دراسة حالة في مؤسسة كوندور بيج بوعريريج.

وقد توصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال متابعة لحظية وشاملة لأداء مختلف وظائف المؤسسة مما يسمح بضمان تحقيق الأهداف المسطرة، كما تم التوصل إلى أنه يمكن لأي شركة تصميم بطاقة أداء خاصة بها من خلال فهم الأصل الذي يخلق القيمة لها.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء المالي، بطاقة الأداء المتوازن، مؤشرات الأداء المالي. الخارطة الاستراتيجية.

Abstract:

This study aimed to explore the role of the Balanced Scorecard in assessing financial performance within an organization, employing both descriptive and analytical methodologies through a case study conducted at Condor Company in Bordj Bou Arreridj.

The findings revealed that the Balanced Scorecard contributes to evaluating the economic performance of the organization by providing real-time and comprehensive monitoring of various functions, thereby ensuring the achievement of set objectives. Additionally, it was concluded that any company can design its own performance scorecard by understanding the core value drivers.

Keywords: Financial performance evaluation, balanced scorecard, financial performance indicators. Strategic map.