جامعة الدكتور يحي فارس المدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير
قسم : علوم تجارية

عنوان البحث :

تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
دراسةحالة شركة صيدال" وحدة أنتيبيوتيكال بالمدية"

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص محاسبة

من إعداد الطالبتين :

- عاقب زهرة
- حسناوي صبرينة

تحت إشراف الأستاذ :

بوشنافة الميسوم

أعضاء اللجنة:

سلام عبد الرزاق	**رئيسا**
بوشنافة الميسوم	**مشرفا ومقررا**
شمس الدين بوعرار	**ممتحنا**

السنة الجامعية: **2015-2016**



الحمد لله الذي وفقنا لهذا العمل و ما كنا بالغين لولاه.

و نحمده على إنعامه علينا بالإرادة و العزيمة و الصبر التي منحنا إياها.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف بوشنافة الميسوم على النصائح

و التوجيهات التي لم يبخل بها علينا.

و نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ بوعرار شمس الدين الذي ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع

إلى كل من ساعدنا من:

طلبة، أساتذة، و عمال المكتبة.

زهرة عاقب **صبرينة حسناوي**

إهـــداء

أشكر الله عز و جل على منحي الصبر لإكمال هذا العمل المتواضع
إلى كل من يزرع الأمل في قلوب اليائسين
إلى من يرسم البسمة على وجوه النعساء
إلى كل يد تبني و قلب ينبض بالحنان
إلى من قال فيهما جل وعلا " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"
إلى منارة الدنيا بكل متاهاتها الممقتة ،نهر العطاء المتجدد ،التي حملتني وهنا على وهن ، أمي الغالية حفظها الله و أطال في عمرها
إلى نبراسي الذي ينير دربي و يضيء حياتي إلى من علمني أن اصمد أمام أمواج البحر الثائرة و ما أجاد التعبير عن فرحته الذي أوصلني إلى هذا المستوى أبي العزيز حفظه الله و أطال في عمره
إلى من كانوا عوني و زادي في مشواري و الذين تجمعني بهم اصدق المشاعر ة أحلى الذكريات و بدونهم تفقد الحياة معناها أخي العزيز إسماعيل و أختاي العزيزتين: صليحة و عفاف
إلى جدي الحبيب أطال الله في عمره
إلى كل عائلة عاقب و موزاوي
إلى زوجي العزيز و عائلته
إلى كل خالاتي و أخوالي ، أعمامي و عماتي و كل أولادهم
إلى من قاسموني في انجاز هذا العمل :صبرينة و فاطيمة
إلى كل صديقاتي الغاليات:سارة ، أمينة ، صبرينة ، فاطمة الزهراء
إلى كل من ساعدوني في إتمام هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد ، و الذين دام في القلب ذكراهم و إن غابوا عن القلب قلنا يا رب احفظهم ورعاهم
إلى من سعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي اهدي ثمرة جهدي

زهرة

إهـــداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم النبيين و المرسلين سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين و سلم تسليما كثيرا

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال المولى عزى و جل الجنة تحت أقدامها إلى التي أرضعتني الحب و الحنان إلى رمز الحب و بلسم الشفاء إلى والدتي الحبيبة

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب و إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى أبي العزيز

إلى جدي الغالي و جدتي الحنون أطال الله في عمرهما

إلى إخواني اللذان عشت معهم أحلى الأوقات محمد و حمزة

إلى أختي الغالية التي قاسمتني الحب و الحنان يسرى

إلى عائلتي حسناوي و قاسمي

إلى من كنّ في العمر شريكات و في درب الحياة رفيقات : أمينة ، زهرة ، فطيمة ، سارة

إلى أعز أخواتي و صديقاتي : حدة ، هجيرة ، أمال ، بدرية ، خيرة

إلى رفيقتي الغالية في إنجاز هذا العمل زهرة

إلى كل من له مكانة في قلبي و أملك مكانا في قلبه

إلى كل من قرأ مذكرتي

صبرينة

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المستخلص

مقدمة عامة ..... أ- د

الفصل الأول: تقييم الأداء في إطار بيئة الأعمال المعاصرة

تمهيد: .....- 2 -

المبحث الأول: الأداء في المؤسسة الاقتصادية .....- 3 -

المطلب الأول: الأداء وقياس الأداء.....- 3 -

المطلب الثاني :العوامل المؤثرة في الأداء .....- 7 -

المطلب الثالث: مقومات الأداء .....- 11 -

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية:.....- 12 -

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء .....- 12 -

المطلب الثاني: المنهجية و القواعد الأساسية لتقييم الأداء .....- 14 -

المطلب الثالث : معايير تقييم الأداء. .....- 17 -

المطلب الرابع: أساليب تقييم الأداء .....- 20 -

المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية .....- 22 -

المطلب الأول: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات التوازن المالي .....- 22 -

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات السيولة و النشاط .....- 24 -

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات الربحية و المردودية: .....- 26 -

المطلب الرابع: مؤشرات الأداء المالي الحديثة: .....- 27 -

خلاصة : .....- 29 -

الفصل الثاني:تقييم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن

تمهيد: .....- 31 -

المبحث الأول: أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن: .....- 32 -

المطلب الأول: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن.....- 32 -

المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ..... - 34 -
المطلب الثالث: أهمية بطاقة الأداء المتوازن:..... - 36 -
المبحث الثاني: محاور ومكونات بطاقة الأداء المتوازن: ..... - 38 -
المطلب الأول :المحاور المكونة لبطاقة الأداء المتوازن ..... - 38 -
المطلب الثاني: الخارطة الإستراتجية لبطاقة الأداء المتوازن: ..... - 41 -
المطلب الثالث:خصائص ومعوقات بطاقة الأداء المتوازن:..... - 44 -
المبحث الثالث: الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن: ..... - 47 -
المطلب الأول: اعتبارات الخاصة بإعداد بطاقة الأداء المتوازن: ..... - 47 -
المطلب الثاني: العوامل المتحكمة في نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: ..... - 47 -
المطلب الثالث: كيفية تصميم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: ..... - 48 -
خلاصة: ..... - 52 -
الفصل الثالث: تقييم الأداء في مؤسسة صيدال أنتيبيوتيكال بالمدية
تمهيد..... - 54 -
المبحث الأول :لمحة عن مؤسسة صيدال..... - 55 -
المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال ..... - 55 -
المطلب الثاني : فرع مضادات الحيوية أنتيبيوتيكال بالمدية..... - 58 -
المطلب الثالث: فرع المالية والمحاسبة..... - 62 -
المبحث الثاني: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة أنتيبيوتيكال صيدال بالمدية..... - 65 -
المطلب الأول : تحديد مؤشرات الأداء للبعد المالي ..... - 65 -
المطلب الثاني : تحديد مؤشرات الأداء للأبعاد غير المالية..... - 68 -
المطلب الثالث : بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة صيدال أنتيبيوتيكال :..... - 74 -
المبحث الثالث : تحليل و مناقشة نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة..... - 77 -
المطلب الأول : تحليل نتائج البعد المالي : ..... - 77 -
المطلب الثاني : تحليل نتائج بعد العملاء..... - 78 -
المطلب الثالث :تحليل نتائج بعد العمليات الداخلية ..... - 79 -
المطلب الرابع :تحليل نتائج بعد التعلم والنمو..... - 80 -
خلاصة ..... - 83 -
خاتمة عامة ..... - 84 -
قائمة المراجع..... - 90 -

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تصنيف مقاييس الأداء	-07-
02	المفاهيم الشائعة حول بطاقة الأداء المتوازن	-35-
03	مؤشرات البعد المالي	-67-
04	مؤشرات بعد العملاء	-69-
05	مؤشرات بعد العمليات الداخلية	-71-
06	مؤشرات بعد التعلم و النمو	-74-
07	بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة صيدال أنتيبيوتيكال	-76-
08	تطور مؤشرات البعد المالي	-77-
09	تطور رقم أعمال مؤسسة صيدال	-78-
10	تطور إنتاجية العمال بمؤسسة صيدال	-79-
11	تطور معدل دوران العاملين بمؤسسة صيدال	-80-
12	تطور حوادث العمل بمؤسسة صيدال	-81-
13	تطور مصاريف التكوين في مؤسسة صيدال	-81-
14	تطور قيمة الحوافز و المكافآت في مؤسسة صيدال	-82-

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التكوين كاستثمار غير مادي	-09-
02	خطوات تقييم الأداء	-14-
03	مستويات التوازنات المالية	-24-
04	بطاقة الأداء المتوازن	-35-
05	علاقة المحاور الأربعة في نظام التقييم المتوازن للأداء	-39-
06	انطلاق البطاقة من الرؤية الإستراتيجية	-42-
07	الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	-49-
08	مراحل صياغة الرؤية التنظيمية في ظل مدخل قيلس الأداء المتوازن	-50-
09	الهيكل التنظيمي لوحدة أنتيبيوتيكال بالمدية	-60-
10	الهيكل التنظيمي لمديرية المالية و المحاسبة	-64-

المستخلص

إن اتخاذ القرارات السليمة و الصحيحة التي تساهم في تطور المؤسسة، والتي تسمح لأصحاب المشاريع بتحقيق الأهداف المنشودة يتطلب الاهتمام أكثر بعملية قياس و تقويم الأداء، و ذلك من خلال تنفيذ البرامج و الإشراف عليها، كما أن إدارة الأداء تعمل على التقويم المستمر للأداء الخاطئ و التحسين من أداء المؤسسة، و نظرا لاعتماد الكثير من المؤسسات على الأساليب التقليدية في عملية التقييم و ذلك بإهمالها الجوانب الغير المالية و اكتفائها بالجوانب المالية فقط، حيث أن هذا الأسلوب أثبت عجزه في مراقبة التسيير و لم يعد يتماشي مع التطورات الحاصلة في مجال إدارة الأعمال، مما أدي إلى ظهور أساليب حديثة لتقيم الأداء تراعي كل جوانب المؤسسة المالية منها و غير المالية و نخص بالذكر بطاقة الأداء المتوازن و التي هي محل بحثنا هذا، حيث تهتم بأربعة محاور مهمة ألا و هي : المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، و أخيرا محور التكوين و النمو، حيث حاولنا من خلال هذه الدراسة اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن بهدف تقييم الأداء المالي، و هذا انطلاقا من الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوي شركة صيدال، فرع أنتيبيوتيكال المدية، حيث و جدنا أن هذه المؤسسة لا تعطي اهتمام لأساليب المراقبة الحديثة و لا تعتمد على هذه البطاقة في تقييم أداءها المالي، كما حاولنا أن نضع بطاقة أداء متوازن خاصة بهذه المؤسسة من خلال المعطيات المتوفرة.

الكلمات المفتاحية : تقييم الأداء ، محور العملاء ، محور العمليات الداخلية ، المحور المالي ، محور التعلم و النمو، بطاقة الأداء المتوازن

المقدمة العامة

في ظل عصر المعلومات والمعرفة ونتيجة للمتغيرات السريعة التي مست العديد من المجالات وجب على المؤسسات إتباع أساليب وطرق أكثر فعالية، من أجل الحفاظ على استمراريتها والصمود في ظل زيادة حدة المنافسة، فأصبحت الحاجة للمعلومات سواء كانت مالية أو غير مالية تشكل ضرورة ملحة للمؤسسة على اعتبارها المرشد والدليل لاتخاذ القرارات، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أكثر، ويتم ذلك من خلال قياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسة على اعتباره من العمليات الإدارية المهمة.

إن بلوغ الأهداف والغايات التي تسعى إليها المؤسسة الاقتصادية يقتضي وضع الخطط والسياسات والبرامج الكفيلة بإدارة مواردها بطريقة رشيدة، ومتابعة نتائج أعمالها .وهذا لا يمكن أن يتم إلا بالاستعانة بنظام تقويمي شامل لأداء هذه المؤسسة، والذي من شأنه أن يؤشر لمتخذي القرارات فيها على المستوى الأدائي الذي بلغته، كما يقدم لجهازها الإداري صورة واضحة عن النتائج التي حققتها خلال السنة المعنية، ونسب تنفيذها والصعوبات والمشاكل التي واجهتها، والانحرافات التي حدثت، والسبل اللازمة لمعالجتها .مما قد يرشدها إلى تصحيح أوضاعها وتعزيز قدراتها، وهذا ما يعينها في الأخير على الاستمرار والبقاء والتطور. وفي هذا الإطار يقول F.Vernadat في تقديمه لكتاب« L'indicateur de performance » للمؤلفة لامية براح" إن تقويم أداء المؤسسة يقتضي إصدار حكم موضوعي عن نتائجها، سير أعمالها، تطورها، وكذا على قدرتها على الإبداع، التجديد وإدارة التغيير .لذلك فإن هذا الأمر يستلزم وضع معايير ومتغيرات قابلة للقياس كميا وكيفيا، وهذا هو لب أنظمة المؤشرات .وفي هذا الإطار فقد شكلت إدارة الأداء على الدوام الركيزة الأساسية لتطور المؤسسات، لذلك فهي تعد قضية الجميع" أما شاكر حوات فيقول انطلاقا من مقولة "ما لا يمكن قياسه لا يمكن تسييره" تبرز أهمية التقويم، لأن بدونه لا يمكن للمؤسسة أن تعرف أين توجد الآن وإلى أين تتجه .لذلك فإن التقويم يعد وسيلة هامة لمعرفة مدى صواب القرارات التي تم اتخاذها.

إن عملية قياس وتقييم الأداء يمكن أن تحقق للمؤسسة البقاء و الاستمرارية من خلال استغلال الفرص وتجنب التهديدات الناتجة عن البيئة الخارجية والتغلب على نقاط الضعف والاستفادة من نقاط القوة، حيث أن العديد من المؤسسات اتجهت لتطبيق نظم رقابية تعمل على تقييم الأداء من جوانب متعددة وذلك بالاعتماد على مقاييس مالية وغير مالية نتيجة للقصور في مقاييس الأداء التقليدية التي أصبحت غير قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء.

لذلك ظهر أسلوب جديد من أهم وأحدث أدوات تقييم الأداء الشامل للمؤسسة، يلم بكل جوانب الأداء حيث اتجهت العديد من المؤسسات العالمية الكبرى والناجحة لاستخدامه ويدعى هذا النظام ببطاقة الأداء المتوازن، ولقد طرحت هذه البطاقة من طرف الباحثان روبرت كابلان وديفيد نورتن عام 1992 م

وذلك لتوسيع إطار قياس الأداء ليشمل أربعة أبعاد وهي :البعد المالي، بعد الزبون، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو.

ويعتبر البعض من الاختصاصيين في هذا المجال أن بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقويم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومؤشرات ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، إضافة إلى أنه يوحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة كما. أن فكرة ابتكار بطاقة الأداء المتوازن ركزت على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة، وذلك بمراعاة ثلاثة أبعاد أساسية :البعد الزمني، البعد الاستراتيجي، والبعد البيئي.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن حديثة بالنسبة للدول النامية وخاصة المؤسسات الجزائرية، وهذا ناتج عن نقص اهتمام المسيرين بأدوات مراقبة التسيير الحديثة والاكتفاء بالأدوات التقليدية التي تركز على الجوانب المالية فقط، وإن مؤسسة صيدال أنتيبيوتيكال محل تربصنا تعاني من نقص كبير في الاهتمام بهذه الأساليب التي يمكن أن تحسن من أدائيا إلى حد كبير.

و على ضوء ما سبق قمنا بطرح الإشكالية التالية:

ما مدى فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لتقييم وقياس الأداء المالي لمؤسسة صيدال أنتيبيوتيكال ؟

كما سنحاول تدعيم هذه الدراسة بمجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1- كيف يتم تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ؟

2- ما هي أهم الأدوات الحديثة المستعملة في تقييم الأداء ؟

3- ما الصعوبات التي تحول دون نجاح بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة صيدال أنتيبيوتيكال ؟

4- ما هي الاليات المستعملة في إنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة صيدال أنتيبيوتيكال ؟

و لمحاولة الإجابة على هذه التساؤلات سنقوم بطرح مجموعة من الفرضيات و التي كانت كالتالي:

1- إن قياس الأداء و تقويمه يلعب دور فعال في بقاء و تطور المؤسسة .

2- بطاقة الأداء المتوازن تمثل استجابة متكاملة لمتغيرات الإدارة فهو نظام وفلسفة إدارية ومقياس للأداء .

3- وجود عدة عقبات تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة صيدال أنتيبيوتيكال .

أهمية الدراسة:

أما عن أهمية هذه الدراسة فهي تنبع من الدور الحيوي الذي من المفترض أن تلعبه المؤسسات الاقتصادية بمختلف أشكالها التنظيمية ومجالات عملها في الاقتصاد الكلي، إذ تعتبر هذه المؤسسات أدوات حديثة ومتطورة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، و بالتالي فإن متابعة أعمالها وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها، وتقويم مستويات إنجازها وفعالية أدائها هي متطلبات ضرورية لتوجيهها ضمن الإطار الصحيح والمطلوب، ذلك أن تقويم الأداء يعتبر مظهرا من مظاهر الإدارة الحديثة باعتباره أحد الأساليب الفنية التي تقيس كفاءة، ربحية، فعالية...المؤسسات بالإضافة إلى ذلك التعرف على العوامل والمقومات التي تساهم في تطبيق هذه البطاقة بشكل فعال في المؤسسة.

أهداف الدراسة:

1- محاولة لفت نظر المؤسسات و الإداريين إلى أهمية محاور الزبائن، الموردين، و العمال في تقييم الأداء وقياس مردودية المؤسسة، و عدم الاكتفاء بالمؤشرات المالية، وذلك من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

2- الدفع بالمؤسسات للاهتمام أكثر بأساليب الإدارة الحديثة.

3- الكثير من الشركات التي فشلت في البقاء لم يكن السبب يعود لعدم وجود إستراتيجية لعملها ولكن بسبب الفشل في التواصل مع الموظفين لتنفيذ تلك الإستراتيجيات و هذا ما يساعد عليه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

4- إبراز مدي فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

حدود الدراسة:

حدود زمانية : تم الإعتماد على معطيات سنوية مستمدة من فرع المالية و المحاسبة و هذا لسنة 2012 - 2014 .

حدود مكانية : تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة صيدال وحدة أنتيبيوتيكال بالمدية .

منهج الدراسة:

من أجل بلوغ أهداف هذه الدراسة في تحديد أهمية ودور بطاقة الأداء المتوازن ومن أجل الإجابة على التساؤلات السابقة اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وأسلوب دراسة حالة، عن طريق جمع المعلومات اللازمة من خلال الملاحظة والمقابلة والحصول على الوثائق اللازمة من أجل محاولة التطبيق الميداني لنموذج بطاقة الأداء المتوازن والتوصل إلى النتائج المطلوبة.

الدراسات السابقة:

- عريوة محاد " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف(2010-2011) تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام في مؤسستين للصناعات الغذائية من أجل إجراء عملية مقارنة بينهما والحصول على النتائج التي يمكنها مساعدة هذين المؤسستين في اتخاذ القرارات السليمة.

- مريم شكري محمود نديم "تقييم الأداء المالي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دراسة إختبارية شركة طيران المملكة الأردنية " رسالة قدمت لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة ، جامعة الشرق الأوسط 2012 – 2013 ، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المفاهيم المرتبطة بتقنية بطاقة الأداء المتوازن و إظهار مزايا استعمال هذه الأداة .

- نعيمة يحياوي " أدوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق ، دراسة حالة قطاع صناعة الحليب " أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة الحاج لخضر – باتنة – 2008 ، 2009 ، تهدف هذه الدراسة إلى تبيين مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية .

خطة البحث :

بعد دراسة الموضوع من كل الجوانب و الإطلاع على مجموعة من المراجع و المذكرات ارتأينا أن نقسم هذا البحث إلى ثلاث فصول اثنان منها نظرية و الفصل الأخير خصصناه لدراسة حالة شركة صيدال أنتيبيوتيكال

ففي الفصل الأول تطرقنا إلى تقييم الأداء المالي في إطار متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة و ذلك من خلال معالجة مفهوم الأداء في المؤسسة ، مرورا بأهمية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، ثم مؤشرات تقييم الأداء المالي في المؤسسة.

أما في الفصل الثاني و الذي خصصناه لتقييم الأداء المالي من خلال بطاقة الأداء المتوازن، تطرقنا فيه إلى بعض العموميات حول بطاقة الأداء المتوازن، ثم أهم المحاور و المكونات لهذه البطاقة، وصولا إلى مجموعة الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن.

و من خلال الفصل الثالث لقد تناولنا فيه الجانب التطبيقي لتقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة صيدال انتيبيوتيكال المدية حيث تم التوصل لمختلف نقاط القوة و الضعف في المؤسسة.

الفصل الأول:

تقييم الأداء في إطار بيئة الأعمال المعاصرة

تمهيد:

يعد مصطلح قياس وتقييم الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، فعملية قياس وتقييم الأداء تكتسي أهمية بالغة كونها المؤشرات التي تعتمد عليها في تحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسة وإبراز مدى نجاح إستراتيجيتها وبلوغ هدفها.

إن المؤسسة ليست بمعزل عن المحيط الذي تنتمي إليه فهي تؤثر فيه وتتأثر به، لذا أصبح لزاما عليها الأخذ بعين الاعتبار لمتغيرات بيئتها في عملية قياس وتقييم الأداء حتى تكون رؤيتها شاملة، وقراراتها فعالة، وهذا ليس متوقف على عملية القياس والتقييم في حد ذاتها كعملية ولكن مدى نجاعة أدوات ووسائل القياس وتفاعلها من كل متغيرات.

وبناء مما سبق سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الأداء و تقييم الأداء المالي وكذا ما يتعلق بمؤشرات تقييم الأداء.

المبحث الأول: الأداء في المؤسسة الاقتصادية

يعتبر الأداء من أبرز المفاهيم التي تحظى بالاهتمام من طرف الباحثين والمفكرين نظرا لأهميته في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة كالبقاء والاستمرارية.

وعليه فنتطرق في هذا المبحث إلى أهم مفاهيم الأداء في المؤسسة من حيث التعريف والأنواع وندرس العوامل المؤثرة في الأداء.

المطلب الأول: الأداء وقياس الأداء

أولا: ماهية الأداء:

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين.[1]

1- 1 تعريف الأداء في المؤسسة:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فيريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على النسب والأرقام فقط في التعبير عن هدا المصطلح، وتجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (To perform)، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) ،والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

وقد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في أحيان كثيرة يُعبر عن انجاز مهام .كما يقصد بالأداء " :قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المرجوة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف[2]

[1]الشيخ الداوي ،"**تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء** "، مجلة الباحث، العدد 107، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2010،2009،ص 216.

[2]-A,Burland. J, Eglan, **Dictionnaire de gestion**, Edition Foucher, Paris, 1995, p32.

ولا يسعنا في هذا المجال عرض وتحليل إسهامات كل الكتاب والباحثين في حقل الاقتصاد والتسيير بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، الأمر الذي علينا الاقتصار على تقديم مجموعة محددة من التعاريف مما يفي بالغرض من الدراسة.

1-1-1 تعريف الأداء حسب (A.Klerakhem) :

من وجهة نظر هذا الكاتب فان الأداء يدل على "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة "

نلاحظ من التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهمات بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

1-1-2 تعريف الأداء حسب (D.Kaidergruber et J.handrieu) :

بعبر الأداء حسب هذين الكاتبين عن "إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين" نستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية.

1-1-3 تعريف الأداء حسب (Miller et Bromily) :

ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء أنه :"انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها "[1]نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية.

أيضا يمكن أن نشتق من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تمكن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة).

1-1-4 تعريف الأداء حسب (E.Scosip) :

يعتبر هذا الكاتب أن الأداء يتمثل في "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (v) ومجموع القيم المستهلكة (ci)، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتسهم

[1] -الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره ، ص218

سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتسهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة"[1].

إذا يمكن أن نترجم ما جاء في التعريف أعلاه في المعادلة التالية:

الأداء الكلي للمؤسسة = هوامش مراكز الربح – تكاليف مراكز التكلفة.

ومن ثم فان الأداء يعني تعظيم الدالة [Max] V-somme(ci) ، أي إنتاج قيمة أكبر من الموارد المستهلكة، بمعنى أن أداء المؤسسة يتجسد في الزوج أو الثنائية (تكلفة–قيمة)، حيث تعبر التكلفة عن الموارد المستعملة(أي الاستهلاك الوسيط)، بينما تعكس القيمة الحاجات التي تم إشباعها، ويمكن الإشارة إلى أن هذه الثنائية أي الزوج (تكلفة–قيمة) تعبر هي بدورها عن إحدى الثنائيات التالية:(جودة–سعر)،(منفعة–سعر)،(كفاءة–فعالية)،(تميز–تكاليف).

ثانيا: أهمية الأداء:

يعد الأداء من المواضيع الإدارية المهمة التي ركز عليها الكثير من الكتاب و الباحثين في هذا الشأن كما تولي منظمات الأعمال أهمية كبرى للأداء، فتصمم البرامج الخاصة لتقويمه و تدريب الموظفين من أجل تنفيذ النشاطات بأحسن صورة، كما يشكل الأداء وسيلة مهمة لاختيار و اختبار إستراتيجية المنظمة، فمن خلال النتائج المحققة يتم الحكم على الأداء و الإستراتيجية[2] .

والملاحظ أنه قد يحدث تداخل بين الأداء و الجهد، والجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فانه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، لذلك يجب إيجاد إلية إدارية لتوجيه هذا الأداء المتميز بما يظهر أهميته التي ترجع إلى أنه: [(3)]

- يضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات.
- يعطي الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادها.
- يسهل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية.

---

[1] -E.Scosip, **Dialogue autour de la performance en entreprise**, Edition HARMATTAN, Paris, 1999, p18

[2] -إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 31.

[3] – محمد قدرى حسن، **إدارة الأداء المتميز :قياس الأداء – تقييم الأداء – تحسين الأداء، مؤسسيا وفرديا** ،دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014-2015، ص:6

- يؤدي إلى التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.
- يركز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط .
- يوفر المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات كما يسهل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين.

ثالثا: قياس الأداء:

2-1 مفهوم قياس الأداء:

يعتبر قياس الأداء الهدف الأعظم لعملية التحول الاستراتيجي، و لأنه ينبثق عن رسالة المنظمة وعملية التخطيط الاستراتيجي فيها، فإنه يوفر البيانات التي يتم جمعها و تحليلها و تقريرها و استخدامها في اتخاذ قرارات الأعمال بصورة سليمة، و عموما فإن قياس الأداء يوجه أعمال و أنشطة مختلف الوحدات التنظيمية والوظيفية في المنظمة من خلال التوزيع الأمثل للموارد.[1]

القياس هو " تحديد كمية أو طاقة عنصر معين، و غياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة"[2] إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة ، و تعد عملية قياس الأداء المرحلة الأولى من عملية الرقابة المتمثلة في ثلاث مراحل أساسية القياس، المقارنة، تصحيح الانحرافات و الشكل التالي يوضح الهيكل العام لقياس الأداء

2-2 أهمية قياس الأداء:

تتجلى أهمية قياس الأداء فيما يلي[3]:

- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات و الخدمات و عملية إيصالها للعملاء؛
- قياس الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين العملاء فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة و عملائها و متعامليها.
- يساعد على تبرير و تنفيذ البرامج و تكاليفها.

---

[1]- وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 68

2- George.R.Terry, Stephen .G. Franklin, op.cit, p.493.

[3] - طاهر محسن منصور الغالب ، وائل محمد صبحي إدر يسٌ، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009 ص70

- يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل حيث القياس يوفر بيانات حقيقية يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.
- تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة حيث أنها توفر مدخلا واضحا للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج.

2-**3 تصنيف مقاييس الأداء:** من الناحية المثالية يجب التعبير عن مقاييس الأداء بوحدات قياس هادفة و ذات فائدة كبيرة للجهات التي تستخدم أو تتخذ القرارات على أساس تلك المقاييس، و يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات العامة التالية و التي نحاول تلخيصها في الجدول التالي :

الجدول رقم (01) :تصنيف مقاييس الأداء

المقاييس	يقيس	التعبير بالوحدات
الكفاءة	قدرة المنظمة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفاعلية	قدرة المنظمة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مسألة إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد و إن معايير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسألة إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد و إن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل	المخرجات إزار المدخلات

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، **مرجع سبق ذكره**، ص 78

المطلب الثاني :العوامل المؤثرة في الأداء

إن تعدد العوامل المؤثرة في المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية ،وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، وفضلا عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها ،أي أنها تشكل دوال فيما بينها، وكل التعقيدات السابقة تمخضت عنها عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء، فقد صنفها الدكتور علي السلمي إلى مجموعتين هما، مجموعة العوامل التقنية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعلم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد. كما صنف البروفيسور KUKOLECA العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين هما مجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية، ومجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية.

أمّا البروفيسور RA.THIETART فيرى بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، مستوى العمل والممارسات ،ويصنف بعض الباحثين العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية.

أمّا التقسيم الذي سينتهج في هذا المبحث هو الأخير مع تعديل بسيط، العوامل المؤثرة هي العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا، والعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة.

أولا: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا:

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها وتأثرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدود إلاّ في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها ودور المسيرة اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيرها الإيجابي وتخفيف تأثيراتها السلبية .

و حصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها أو إلى التي تبدوا أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرها فيه.[1]

1-1 التحفيز :

يعد التحفيز العملية التي حضت باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، هذا ما يترتب عنه العديد من التفسيرات والنظريات، كنظرية تدرج الحاجات ، نظرية العاملين؟ نظرية الحاجات لـــ (Mc. Clelland) نظرية الانتظار ومعظم أصحاب هذه النظريات هم علماء نفسانيين ، ويتمثل التحفيز في المؤسسة (الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه ، موجه نحوى الهدف) يتبين من التعريف أن تحفيز العمل يكون من خلال معرفة حاجتهم ومحاولة تلبيتها ، أو بإشعارهم أو تنبيههم إلى طاقتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافها.

فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد، ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلاّ بتوفير الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية ، فدور المسير الجوهري في عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تتناسب معها لتحقيق أو الحصول على اقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.

[1]- عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم**، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،ص 23

2-1 تنظيم المهارات: والتي تكون على ثلاث مستويات:

- مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا؛
- مهارة الإسقاط تسمح انطلاقا من وضعية معطاة بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين الوضعية الأولى؛
- مهارة الإبداع وتمكن هذه المهرة من مواجهة مشاكل جديدة فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول، فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.

الأنواع الثلاثة مهمة إلاّ أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا لما يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة.

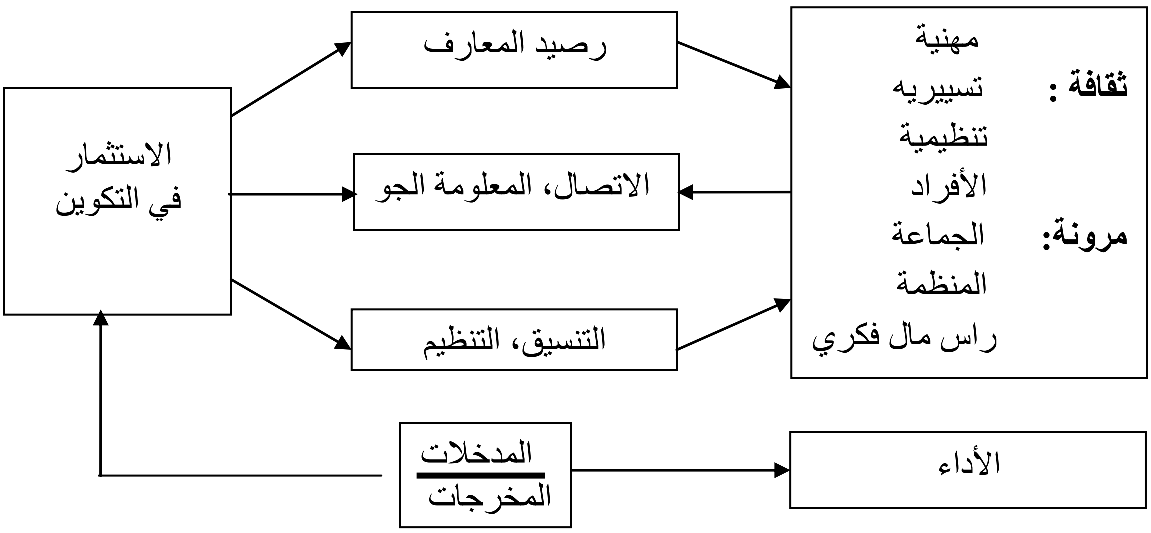
3-1التكوين:

يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية:

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنيتهم في العمل؛
- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام؛
- يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

ويمكن توضيح الدور السابق في الشكل الموالي :

شكل رقم (01) : التكوين كاستثمار غير مادي



المصدر: عادل عشي، **مرجع سبق ذكره**، ص 2

ثانيا: العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها ،ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيض من حدتها فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء والتخفيض من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية ،عوامل اجتماعية ،عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية، وفي حقيقة الأمر هذا التقسيم يساعد على التوضيح لا اكثر لان الفصل بين هذه العوامل على درجة عالية من التعقيد:[1]

2-1 العوامل الاقتصادية:

تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي، كذلك الأسواق والمنافسين.

2-2 العوامل الاجتماعية:

تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات.

من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر ،الأقسام الاجتماعية ،ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتوج جديد واستهداف حصة من السوق.

2-3 عوامل تكنولوجية:

تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات ،اختراع آلات جديدة من شانها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة.

دور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

2-4 عوامل سياسية وقانونية:

هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها .تتمثل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين ،القرارات...وكل العوامل السابقة الذكر قد

[1]– عادل عشي، **مرجع سبق ذكره**، ص 25، 26.

تشكل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.

من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الأخر.

المطلب الثالث: مقومات الأداء

يقصد بمقومات الأداء الجيد مجموعة الخصائص والمتطلبات التي يلزم توفرها للحكم على مدى جودة وكفاءة وفعالية أداء المنظمة، وهذه المقومات هي:[1]

1) **الإدارة الإستراتيجية**: هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا بناء استراتيجيات المنظمة بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وتحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعة.

2) **الشفافية**: هي الحق في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية مطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية ،وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة، والمساعدة في اكتشاف الأخطاء.

3) **إقرار مبدأ المسالة الفعالة**: وممارسته فعليا من الإدارات العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء، فالموظف الذي يعطي مسؤوليات وصلاحيات أداء وظيفة محددة يكون مسئولا عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقا لما هو محدد سلفا، فعند استخدام المساءلة كآلية لتقييم الأداء يكون التركيز على كل مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، ومدى فعالية نظام المساءلة الذي تم إتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المساءلة الفعالة.

4) **تطوير النظم المحاسبية** :إذ أن وجود نظام محاسبي سليم ومتطور يمكن من الحصول على البيانات المالية والمحاسبية السليمة التي تعتبر احدى مرتكزات رقابة الأداء، كما انه يساهم في بيان مدى التقيد بالقواعد المطبقة ويسهل عمليات التدقيق والرقابة التي تمارسها الجهات المختصة، هذا إلى جانب استخدام هذا النظم في إعداد الموازنات الخاصة بالمنظمات لتزويد متخذي القرار بالبيانات والمعلومات اللازمة للحكم على كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف.

[1]– مريم شكري محمود نديم، **تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، جامعة الشرق الأوسط،2012-2013،ص 33

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية:

يشكل تقييم الأداء جزءا ومرحلة من عملية مراقبة التسيير، يتم من خلالها تقييم الإنجازات التي حققتها المؤسسة مقارنة بالمستويات التي كانت ترغب في الوصول إليها، وبمعنى آخر الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط ، فتطرقنا في هذا المبحث على مفهوم تقيم الأداء وأهدافه ومعاييره ...الخ.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء

أولا: تعريف تقييم الأداء

رغم تعدد أراء الباحثين والخبراء في موضوع تقييم الأداء، إلاّ أنهم لم يتوصلوا إلى تعريف شامل لتقييم الأداء ومن أهم هذه التعريفات.[1]

- تقويم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعلمهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم على القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل ، وتحمله لمسؤولية اكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى .

يرتكز هذا التعريف بالشمولية إلى حد كبير لكنه ركز على البعد التنظيمي لعملية تقيم الأداء و لم يأخذ في عين الاعتبار البعد السلوكي لعملية التقييم.

- تقييم الأداء هو عملية قياس لمدى فعالية وكفاءة الأداء الفعلي.

ركز هذا التعريف على قياس كفاءة وفعالية الأداء الفعلي، ولكنه لم يوضح معايير الكفاءة والفعالية التي يتم على أساسها تقييم الأداء.

- تقدير منظم يتم عن طريق فحص ومراجعة سلوك العاملين المستهدف في العمل وما يتعلق بهما ليتهم في مقابلة احتياجات العمل ومسؤولياته.

تناول هذا التعريف، عملية التقييم باعتبارها عملية منظمة لقياس الأداء لكنه رمز على الأداء الحالي دون الأداء المستقبلي.

كما نعني بتقويم الأداء مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة و كفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإداري و الإنتاجي و التقني و التسويقي

---

[1]- محمد عبد الوهاب حسن عشماوي ، **دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية** ، الدار الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، مصر، 2014 ،ص 50.

والتخطيطي.....إلخ خلال فترة زمنية محددة و مدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بالنوعية و الكمية و الجودة المطلوبة و بيان مدى قدراتها في تطوير كفاءتها سنة بعد أخرى إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها[1]

ثانيا: أهمية تقييم الأداء. تتبع أهمية تقييم الأداء من كونه عملية تهدف إلى التعرف على مدى كفاءة استخدام عوامل الإنتاج ومتابعة خطورة تلك الكفاءة في فترات متتالية من خلال مقارنة ما تحقق منه بالهدف، وذلك لغرض اتخاذ القرارات الجديدة تعدل مسار الأنشطة لتحقيق الأهداف المرغوبة وتراجع أهمية تقييم الأداء إلى ما يلي:[2]

1- يقوم بتقييم معلومات مفصلة إلى أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة حول فترة المنظمة على تحقيق أهدافها، مما يكسب المنظمة الاعتراف بالنجاح داخل المنظمة وخارجها ، زبائن جدد ، مصادر جديدة ، وولاء اطراف جديدة.

2- تفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المهمة لعملية التطوير والاستثمار أو عند إجراء تغييرات جوهرية .

3- تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة مستقبلا إذ يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، أو تلك غير الناجحة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها، أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها.

ثالثا : أهداف تقييم الأداء

تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق الاتي :

1- تقييم مدى تحمل المدراء للمسؤولية المخولة اليهم.

2- تشخيص المجالات التي تكون بحاجة إلى إجراءات تصحيحية والعمل على معالجتها.

3- التأكد من أن المدراء يتحفزون صوب غايات الوحدة الاقتصادية والأهداف المرسومة لها مقدما.

4- التمكين من إجراء المقارنات بين أداء مختلف الأقسام في الوحدة الاقتصادية لتحديد المجالات التي يجب أن تجري فيها التحسينات.

5- ربط جميع الأجهزة الإدارية بمختلف مستوياتها بالوسائل التي تجعلها قادرة على قياس الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق علمية وموضوعية توفرها عملية تقييم الأداء[3].

[1]- مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 31

[2]- أبو علجة رمضان عثمان الغريب، **مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية**، رسالة الماجستير ،قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ص 10.

[3]- سحر طلال إبراهيم، **تقويم اداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن** ، المجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 35 جامعة بغداد 2013، ص 348.

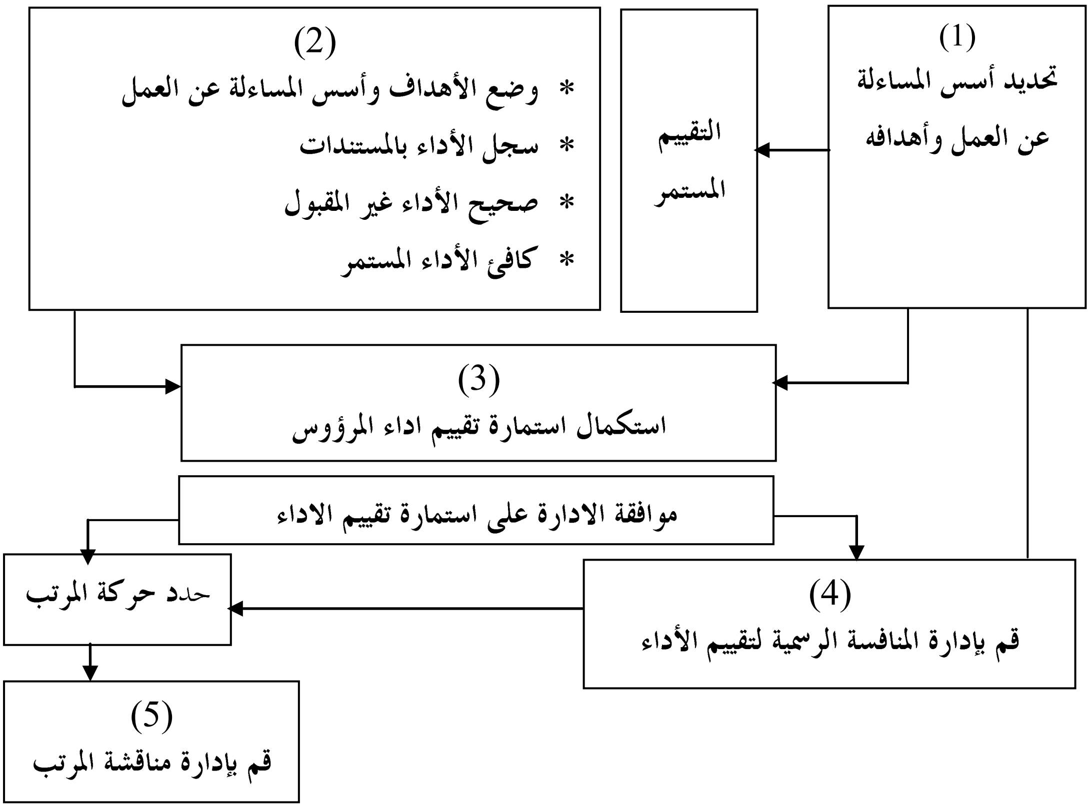
6- تسهيل تحقيق تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني و ذلك بالاعتماد على نتائج التقويم الأدائي لكل مشروع فصناعة فقطاع وصولا للتقويم الشامل أعلاه .

7- تصحيح الموازنات التخطيطية و وضع مؤشرات في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانيات المتاحة حيث تشكل نتائج تقويم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في ريم السياسات و الخطط العملية البعيدة عن المزاجية و التقديرات الغير واقعية[1].

المطلب الثاني: المنهجية و القواعد الأساسية لتقييم الأداء

أولا: مراحل تقييم الأداء: تمر عملية تقييم الأداء بمجموعة مراحل يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): خطوات تقييم الأداء



المصدر : عبد الرحمن توفيق، **منهج الإدارة العليا**، دار مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة مصر 2004 ص (4).

و سنحاول شرح هذه المراحل على الشكل التالي[2]:

1-1 تحديد أسس المساءلة عن العمل وأهدافه:

[1]- مجيد الكرخي، **مرجع سابق**، ص 32.

[2]- عبد الرحمن توفيق، **مرجع سبق ذكره**، ص 5. 6.

إن أسس المساءلة عن العمل وأهدافه هي بيانات مسجلة للعمل الواجب إنجازه من قبل الموظفين وكيفية تقييم هذا العمل.

وفي بعض الحالات تكون المعايير أو أسس المساءلة عن العمل هي مسؤولية العمل المحدد ، الواردة في توصيف الوظيفة ، وفي حالات أخرى يتم اشتقاق هذه الأسس من خلال أساليب تخطيط العمل والتي يتم فيها تفصيل المسؤوليات الرئيسية للوظيفة وأهدافها ، وفي بعض الأحيان تكون أسس المساءلة عن العمل متضمنة في طبيعة الوظيفة ذاتها، والغرض من هذه الخطوة مزدوج : فهي أولا تزود الموظفين بفهم واضح للعمل الذي من المتوقع أن تقوم أو يقوم بإنجازه، كما أنها ثانيا تمكن من وضع أسس المساءلة وأهداف واضحة خارج دائرة دورة التقييم ، بما يوجد اطار عمل مشترك من اجل تقييم لاحقا لمدى الجودة التي تم بها تحقيق أسس المساءلة المحددة.

1-2 التقييم المستمر:

أثناء فترة التقييم يجب على المدير أن تكون على دراية بأداء كل موظف وذلك من خلال الملاحظة الشخصية ، كلما أمكن ذلك وبحساب الناتج من الأخريين الذين يتعاملون مع الموظف بصورة متكررة كما يجب على المدير أن تراقب التقدم تجاه تحقيق الأهداف السابق وضعها ، ويوفر التغذية المرتدة حتى يمكن توضيح أو تطوير تعديل الأهداف وأسس المساءلة وتصحيح الأداء غير المقبول قبل فوات الأوان ، مع مكافئة الأداء المتميز بالمديح والتقدير .

إن الإشراف أو الرقابة المستمرة للأداء وتوفير التغذية المرتدة المنتظمة بينما يعمل الموظف لتأدية رئيسية مسندة إليه أو بعد إنجاز المهمة مباشرة يساعد على تطوير أداء الفرد باستمرار.

1-3 استكمال استمارة تقييم الأداء:

يجب على الإدارة أن تضمن أو تؤكد أن نفس معايير القياس تطبق على كل الموظفين الذين يؤدون نفس العمل وقبل القيام باستكمال استمارة تقييم الأداء، يجب على المدير مراجعة ملخص الملاحظات بالنسبة لكل موظف حتى ينعش ذاكرتها، ويتأكد أن كل المسائلات ذات صلة قد تم تسجيلها وعندئذ يجب على المدير أن تسلم كل موظف نسخة من استمارة التقييم الكاملة مع دعوة الموظف إلى إضافة أي معلومة ذات فائدة بالنسبة للتقييم الدقيق للأداء، ويجب أن تطلب من الموظف إعادة هذه النسخة في الموعد المحددة حتى يمكن للمدير أن يأخذ هذه المعلومات في الاعتبار قبل المناقشة الرسمية لتقييم الأداء.

1-4 إدارة مناقشة منهجية تقييم الأداء:

بصفة عامة كلما دعت الضرورة، ولكن على الأقل كل عام يجب أن يلتقي المدير والموظف بهدف مناقشته على نموذج تقييم الأداء، ويجب أن يعطى الموظف فرصة كافية ليعطي رد فعله على تعليقات المدير وملاحظاته، وبعد المناقشة يجب على كل من الطرفين التوقيع على النموذج، والذي يتحول عندئذ إلى أجزاء من ملف الأفراد الخاص بالموظف.

1-5 إدارة مناقشة المرتب:

بعد الأخطار بالموافقة النهائية على التوصية بالمرتب يستوجب الأمر أن تقوم المدير بمناقشة تطور المرتب مع الموظفين، ويجب أن تتذكر أن كل مناقشة المرتب والمناقشة الرسمية لتقييم الأداء يجب أن تضلا منفصلتين.

ثانيا: القواعد الأساسية لتقويم الأداء:

تستند عملية تقويم الأداء على عدة قواعد أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:[1]

2-1 **تحديد الأهداف:**إن إجراء تقويم أداة أية وحدة اقتصادية يقتضي التعرف على الأهداف التي تريد تحقيقها و التي يتعين تحديدها بشكل واضح و دقيق، مستعينين بالأرقام و النسب و التوصيف الملائم كالربحية و القيمة المضافة المطلوب تحقيقها.

2-2 **وضع الخطة الإنتاجية:** بعد استكمال تحديد أهداف المنشأة لابد من وضع خطة متكاملة لإنجاز تلك الأهداف توضح فيها الموارد المالية و البشرية المتاحة للوحدة و تحديد مصادرها و كيفية الحصول عليها و الأساليب الفنية والإدارية و التنظيمية التي تتبعها في إدارة و استخدام هذه الموارد.

2-3 **تحديد معايير الأداء:** تتطلب إجراءات تقويم الأداء و ضع معايير لهذا الغرض و هي مجموعة من المقاييس و لنسب و الأسس التي تقاس بها الإنجازات التي حققتها المنشأة .

2-4 **تحديد مراكز المسؤولية:** و يقصد بها كل وحدة تنظيمية مختصة بأداة عمل معين و لها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط الوحدة الاقتصادية و تحديد النتائج التي سوف تحصل عليها.

ثالثا: أنواع تقييم الأداء

[1]- مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 38

تعتبر عملية تقويم الأداء في المؤسسة عملية شاملة للنشاطات الموجودة داخل المؤسسة، فيمكن قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة على مستوى كل قسم من أقسام المؤسسة و عليه يمكن تحديد أنواع تقييم الأداء التالية[1]:

3-**1** **تقييم الأداء المخطط:** و يتمثل هذا النوع في التحقق من مدى الوصول إلى الأهداف المخططة، وذلك عن طريق مقارنة المؤثرات الواردة في المخطط و السياسات الموضوعة مع المؤثرات الفعلية و هذا وفق فترات زمنية دورية.

3-2 **تقييم الأداء الفعلي:** و يقصد به تقييم كافة الموارد المتاحة المادية منها و البشرية ، و هذا بمقارنة الأرقام الفعلية ببعضها البعض لأجل التعريف على الاختلالات التي تحدث و قياس درجة و مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية.

3-3 **تقييم الأداء المعياري** (**القياس**): و يقصد به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية، و يأخذ هذا نوعين من المقارنة حيث يمكن أن يتم طريق مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة لمختلف نشاطاتها كالإنتاج والمبيعات و الأرباح و القيمة المضافة مع نتائج معيارية كانت قد وضعت لتكون مقياسا للحكم ما إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا.

3-4 **تقييم الأداء العام**(**الشامل**): حيث يتطرق إلى كل جوانب النشاط في المؤسسة باستخدام جميع المؤثرات المخططة و الفعلية و المعيارية في عملية القياس و التقييم، و التمييز بين أهمية نشاط و آخر.

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء.

إن عملية تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء لكل مركز من مراكز المسؤولية في المنظمة تعد أهم جانب في عملية تقييم الأداء وأكثر صعوبة في الوقت نفسه ، وانطلاقا من رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير الأداء لاستخدامها في قياس الأداء والمعايير هي المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء، وتستخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي، ويمكن التعبير عنها بالأهداف المخططة من قبل والمطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، والمعايير تعد أفضل ما تصوره الإدارة وأهم هدف ترغب في الوصول إليه عند استغلال الموارد الإنتاجية بشكل فعلي وتلزم المختصين لمسؤولية تحقيقه، كما أنها من ناحية أخرى أدق الأدوات وأعدلها في الحكم على هؤلاء المختصين فيما بعد عندما تطابق الإدارة أعمالهم مع المعايير المقدرة لها ، وتكشف مدى تقيدهم لهذه المعايير ومدى انحرافهم عنها، وبذلك تكون المعايير في خير الوسائل لتنفيذ الضبط المنهجي والتخطيط العلمي.

[1] - مجيد الكرخي ، **مرجع سبق ذكره**، ص 43، 44.

أولا: مفهوم المعيار: يعرف المعيار كمفهوم عام كونه أية وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بها في اتخاذ قرار حكم موضوعي على حالة معينة، و قد يأخذ هذا المعيار أشكالا مختلفة فقد يكون قاعدة قانونية أو اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو يكون عبارة عن جملة قياسية أو قاعدة رياضية تأخذ شكل نسب ومعادلات تغذي بمعلومات إحصائية من واقع المشروع، إن معظم هذه المعايير تعتمد على القواعد المحاسبية و الاقتصادية و الأدلة الهندسية و التقنية كما أن المعلومات التي تحتويها السجلات الحسابية و الوثائق الاقتصادية و الأدلة الهندسية تقدم أفضل المؤشرات التي تساعد مقومي الأداء غي حساب المعايير المعتمدة من تقوييم مشروع معين أو وحدة اقتصادية، فالميزانية العمومية و الكشوفات المالية التحليلية و حساب الإنتاج و الأرباح و الخسائر والمعلومات الاقتصادية كالعرض و الطلب و الإنتاج و القيمة المضافة وتكنولوجيا الإنتاج و المعاملات الفنية تلعب دورا مهما كمقياس و كقاعدة معلوماتية في حسابات تقييم الأداء.[1]

ثانيا تصنيفات معايير الأداء:

يمكن تصنيف المعايير المستخدمة في التقييم والرقابة على الشكل التالي :[2].

- **المعايير الكمية:** تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عنها مثل (حجم الإنتاج، حجم الإيرادات، حجم المبيعات، حجم الأرباح).
- **المعايير النوعية** : تستخدم النسب للتعبير عنها (نسب الموردات، نسبة الإنتاج المعيب ، معدلات شكاوي العملاء، درجة ولاء العملاء).
- **المعايير الزمنية:** مثل (وضع جدول لتنفيذ مشروع جديد، تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي).
- **معايير التكلفة:** مثل (أجور المديرين، تكلفة الخدمات البريدية، تكلفة الائتمان، تكلفة نظام المحاسب).

ثالثا:الشروط التي يجب توفرها في معايير الأداء.

توجد عدة شروط يجب توفرها في المعايير الجديدة التي من خلال استخدامها يمكن الحكم على الأداء وهي كالتالي:[3]

1- **الواقعية:** بحيث لا تكون سهلة التحقيق بشكل لا يحث الأفراد على بذل المزيد ولا تكون مبالغا فيها بحيث يتعذر الوصول إليها، مما ينعكس في النهاية على معنويات الأفراد.

1- أبو علجية رمضان عثمان الغريب ، **مرجع سابق** ، ص 12.

2- مجيد الكرخي، **مرجع سابق**، ص 57-58.

3- أبو علجية رمضان عثمان الغريب، **مرجع سبق**، ذكره ص 12.

2- **الارتباط بالنشاط:** المعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة.

3- **الدقة:** يجب أن يحدد المعيار بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير من قبل الأشخاص سواء الذين يتم تقييمهم، أو القائمين على عمليات قياس وتقييم الأداء.

4- **المرونة:** عملية وضع المعايير لا تعني أن الإدارة يجب أن تلتزم بها مهما تغيرت الظروف.

5- **عدم المغالاة:** في عدد المعايير إذ أن ذلك قد يعقد من العملية الرقابية، كما توجد خطورة عند إهمال استخدام بعض المعايير.

6- **الموثوقية** : يتعلق الثبات بالمقياس وليس الأداء لان أداء الفرد يتغير أو يخضع للتقلبات.

7- **أن يكون عملي:** لا بد من مراعات سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس.

رابعا مجالات استخدام المعايير:

تستخدم المعايير في المجالات المختلفة للعملية الأدائية للوحدة الاقتصادية و بالرغم من تباين هذه المجالات من حيث الأهمية النسبية لدورها في العملية الإنتاجية أو من حيث أهميتها في تطور الوحدة وتقدمها إلا أن كل معيار أو مجموعة من المعايير تؤشر تقويما لجانب معين من أداء الوحدة و تقوم مجتمعة تقويما شاملا لهذا الأداء ، و من المجالات التي تستخدم فيها معايير قياس الأداء نذكر بإيجاز ما يأتي:

4-1 التكاليف: و ذلك لقياس التكاليف الفعلية مقارنة بالتكاليف المخططة أو بالتكاليف المعيارية أو بالتكاليف للسنوات السابقة أو بمثيلاتها في الوحدات الاقتصادية المشابهة المحلية و الإقليمية.

4-2 الإنتاج: حيث تستخدم لقياس كمية الإنتاج مقارنة بكلفة عوامل الإنتاج، كما يقارن الإنتاج الفعلي بالإنتاج المخطط أو الإنتاج بالطاقة المتاحة أو التصميمية أو بالسنوات السابقة إلخ.

4-3 القوى العاملة: تستخدم للتعرف على إنتاجية العامل الواحد أو إنتاجية الأجر و تطور هذه الإنتاجية مع مرور الزمن

4-4 دراسة الجدوى الاقتصادية: تقدم المعايير كشفا اقتصاديا كاملا عن وضع الوحدة الاقتصادية و لهذا فإن المعنيين بشؤون دراسة الجدوى الاقتصادية يوظفون النتائج التي تقدمها هذه المعايير في الدراسات الفنية والاقتصادية للمشاريع

4-5 المركز المالي للوحدة الاقتصادية: حيث تبين كفاءتها في استخدام رأس المال و الموجودات الثابتة والموجودات المتداولة و نسب السيولة و السيولة السريعة و مدى الاستفادة من التسهيلات الائتمانية.

4-6 الموازنات التخطيطية: حيث يكون باستطاعتها رسم الخطط و السياسات الإنتاجية. [1]

[1]- مجيد الكرخي، **مرجع سبق ذكره**، ص 61-62.

المطلب الرابع: أساليب تقييم الأداء

تهدف أساليب تقييم الأداء إلى التعرف على حجم ومستوى المطابقة أو عدم المطابقة مع المعيار المحدد لكل أداء، أو عملية إنتاجية وتتعدد أساليب تقييم الأداء بسبب اختلاف الأنشطة والأعمال التي تمارس داخل المنظمة ، وأيضا بين المنظمة وأخرى ، ومن أهم تلك الأسباب في تقييم الأداء. [1]

أولا: أسلوب الموازنة التخطيطية: Budgetari central methal

وهو أسلوب الرقابة المالية الذي يقوم على مقاييس كمية، وتكون الرقابة هنا على مستوى الأداء وعلى كيفية الأداء.

وأسلوب الموازنة التخطيطية تبين للمديرين والمشرفين المبالغ والكميات المسموح باستخدامها أو تداولها أو إنفاقها، وأيضا تحقق التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة ، ومساعدتها على عدم تجاوز تلك الأرقام تجنبا في الوقوع في أزمات مالية تكون المنظمة في غنى عنها ، والالتزام ببنود الصرف والاستهلاك من الأصول ومواد الخام والتعيينات ومن أهم الموازنات التخطيطية :

أ- الموازنة النقدية

ب- موازنة مواد الخام والمنتجات

ت- موازنة الإيرادات والتكاليف

ث- موازنة الإنفاق الرأسمالي

ثانيا:أسلوب المقارنة: Comparaison méthode

ويقوم هذا الأسلوب على معلومات رقمية وكمية للمعايير المطلوب الوصول إليها وأيضا معلومات بالأداء الفعلي المحقق، وتتم المقارنة هنا بين هذين البندين ، وفي هذه الحالة تواجه المراقب ثلاث حالات من المقارنة بين الأداء المحقق والأداء المطلوب ، فإما أن يكون الأداء بمستوى المطلوب في المعيار، وإما أن يكون الأداء اعلى من المطلوب ، وإما أن يكون الأداء اقل مما هو مطلوب فعله.

ثالثا:أسلوب النسب المئوية : Pourcentage méthode

ويعتمد هذا الأسلوب على المؤشرات والقوانين والمبادئ الرياضي والاقتصادية والإحصائية والمالية ، في التعرف على مستوى أداء النشاط العام أو الخاص للمنظمة ، ومن اشهر هذه المؤشرات:

أ- نسبة السيولة: من اجل معرفة قدرة المنظمة على مواجهة التزاماتها المالية تجاه الغير.

ب- نسبة نشاط الأسهم : من اجل معرفة مدى قوة اسهم المنظمة في سوق الأسهم ومن خلال معدلات العائد على الأسهم أو معدل الربحية .

ت- نسبة المديونية : من اجل معرفة قدرة المنظمة على تمويل عملياتها من ديون الغير.

ث- نسبة الربحية: من اجل معرفة قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح من عملياتها الإنتاجية أو الاستثمارية.

---

[1]- محمد قدري حسن، **مرجع سبق ذكره**، ص، 184.

ج- نسبة معدل العائد على المبيعات: من اجل معرفة قدرة المنظمة على تحقيق أرباح من إجمالي المبيعات.

رابعا: أسلوب المراجعة الإدارية : Mangagerial autditing method

وهو عبارة عن نظام مراجعة شامل لمكونات الهيكل التنظيمي بالمنظمة، من حيث الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية الأخرى، بالإضافة إلى مراجعة الخطط والأهداف والسياسات والعمليات....الخ.

وتنقسم المراجعة الإدارية إلى نوعين:

أ- المراجعة الداخلية (Internal anditing): وتهتم بالتأكد من التطبيقات المحاسبية المطبقة في المنظمة تتوافق مع المبادئ وسياسات المنظمة.

ب- المراجعة الخارجية: (External anditing): وتهتم من أن المبادئ المحاسبية والمتعارف عليها قد استخدمت في جميع سجلات وتقارير المنظمة.

خامسا:أسلوب نقطة التعادل : Break even point method

وهو أسلوب يقوم على دراسة العلاقة بين التكاليف الكلية والإيرادات الكلية عند نقطة معينة تكون عندها التكاليف الكلية تساوي الإيرادات الكلية ، وعند سعر معين وعند كمية معينة ، وأيضا تكون المنظمة عند هذه النقطة لا تحقق ربحا ولا خسارة ، أما بعد هذه النقطة فتحقق أرباحا وإما قبلها فالمنظمة تحقق خسارة .

وتقوم المنظمة من خلال أسلوب تحليل نقطة التعادل بمعرفة كميات الإنتاج ومن ثمة المبيعات التي تحقق لها أرباحا ، وتلك التي تحقق لها خسائر عند سعر معين ، وبذلك تسعى المنظمة جاهدة إلى ضبط السياسة السعرية وتنشيط البرامج الترويجية والإعلانية ، من اجل الابتعاد عن نقطة التعادل باتجاه منطقة الأرباح .

سادسا:أسلوب دورة حياة المنتج : Product cycle method

وهو أسلوب يفيد العاملين في إدارتي الإنتاج والتسويق لمتابعة المنتج وبالذات الجديد الذي يطرح في السوق واحتمالات نجاحه أو فسله، وذلك من خلال فترات زمنية تعكس واقع هذا المنتج من حيث الانكماش أو الانتشار أو من حيث النجاح والفشل .

وهذا الأسلوب مفيد في عملية المتابعة والمقارنة ، أولا بأول مع واقع منتجات من سلع وخدمات وبين واقع السوق وسلع وخدمات المنافسين ، بالإضافة إلى أن حدوث كل مرحلة يعكس للمسؤولين في المنظمة ظروفا ما خارجية وداخلية جديرة بالدراسة والتحليل، كما تسعى المنظمة بصفة عامة إلى أن تسرع في مرحلة التقديم وان تستمر في عملية النمو وان تبقى أطول مدة ممكنة في مراحل النضج، وان تتحاشى أن تصل منتجاتها إلى مرحلة الانحدار.

المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

يعتبر أسلوب المؤشرات من أساليب التحليل المالي، بحيث في كل نهاية فترة زمنية يقوم المسؤولين في الشركات بحساب مجموع النسب والمؤشرات الفعلية وتقارن بمثيلاتها من النسب والمؤشرات النمطية أوالمحسوبة مقدما، وكل ذلك تطرقنا له في هذا المبحث عن انطلاقا من مؤشرات التوازن المالي ثم السيولة والنشاط وصولا إلى الربحية و المردودية و في الأخير المؤشرات الحديثة.

المطلب الأول: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات التوازن المالي

تعتبر المؤسسة الاقتصادية أساسا مكان لإنتاج القيم على شكل سلع وخدمات و هذه القيم ترتبط ارتباطا وثيقا بعوامل الإنتاج المستعملة ، وطرق استعمالها في المؤسسة ، و العاملان اللذان يطلعان بالدور القيادي فيها هما العامل المالي والبشري ، فإذا تصرف العامل البشري بطريقة عقلانية و علمية و اقتصادية مفيدة كانت لها نتائج مرضية و العكس بالعكس.

أولا تعريف التوازن المالي:

يمكن تعريف التوازنات المالية بأنها التقابل ألقيمي و الزمني بين الموارد المالية في الميزانية من جهة واستعمالاتها من جهة ثانية ،حيث تختلف عناصر الموارد في مدة استعمالها التي ترافق استحقاقها و كذالك تختلف عناصر الاستعمالات التي توافق درجة ثبوتها[1].

ثانيا : مستويات التوازن المالي: من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة ،و هو من أهم المبادئ والشروط التي يعتمد عليها إلى حد ما في عملية التعامل مع المقرضين ، نجد التوازن المالي لهيكل المؤسسة والذي ينطلق من القاعدة العامة المتمثلة في ضرورة تقابل قيمة مصادر التمويل و مدة وجودها بالمؤسسة مع قيمة الاستعمالات و مدة استعمالها فيها و هده القاعدة تعطي ثلاث توازنات فرعية.

2-1 **التوازن الدائم أو الأول:رأس المال العامل (FR):** يقصد برأس المال العامل حجم الاستثمار المتاح في الموجودات قصيرة الأجل،أ ي الموجودات المتداولة أي الاستثمار في فقرات النقدية و الاستثمارات المؤقتة والذمم المدينة و المخزون السلعي و غيرها من الفقرات المماثلة[2].

يعبر رأس المال العامل أو كما يطلق عليه البعض رأس المال الصافي عن مقدار الزيادة في الأصول المتداولة وبالتالي من هذا المؤشر في الحكم على مقدرة الشركة على مواجهة الخصوم المتداولة المستحقة عليها، ويتم احتساب رأس المال العامل بالمعادلة التالية[3].

[1]- ناصر دادي عدون و نواصر محمد فتحي، **دراسة الحالات المالية**، دار الأفاق ،الجزائر ،1991، ص 15.

[2]- حمزة محمود الزبيدي ، **الإدارة المالية المتقدمة** ، دار الوراق، الأردن، الطبعة الثانية،2008 ، ص 52.

[3]-محمد المبروك أبو زيد، **التحليل المالي ،شركات وأسواق مالية**، المملكة العربية السعودية ،دار المريخ، الطبعة الثانية، 2009ص13.

رأس المال العامل = الأصول المتداولة _ الخصوم المتداولة

رأس المال العامل = الأموال الدائمة _ الأصول الثابتة

2-2التوازن المتوسط :احتياجات رأس المال العامل(BFR)

أ) **تعريف:** تشمل المؤسسة في كل دورة استغلالية على موارد دورية و هي الديون الأجل ماعدا السلفات المصرفية) وهذه الموارد تغطي بها مستلزمات أو احتياجات الدورة (و هي المخزنات والقيم القابلة للتحقيق

فإذا كان الفرق موجبا فان المؤسسة لم تغط كل احتياجات الدورة الاستغلالية بواسطة موارد الدورة العادية ،بل لديها حاجة إلى وسائل مالية أخرى و عليها أن تبحث عن موارد إضافية لمواجهة هذه الاحتياجات ، بالتالي تلجأ إلى مواردها تزيد مدتها عن الدورة ،أو تحتاج إلى رأس المال العامل. والعكس في حالة سلبية النتيجة[1].

ب) علاقة حساب احتياج رأس المال العامل:

احتياج رأس المال العامل = احتياج الدورة _ موارد الدورة

=(قيم الاستغلال + القيم القابلة للتحقيق) _ (الديون قصيرة الأجل _ السلفات المصرفية)

2-3 التوازن الثالث(الخزينة):

أ) **تعريف** :تعبر الخزينة عن القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة لدورة معينة ، فهي تنتج إما عن صافي القيم الجاهزة ، أو عن الصافي بين رأس المال العامل و احتياجات رأس المال العامل . أي القيم السائلة التي تبقى فعلا تحت تصرف المؤسسة بعد طرح احتياجات رأس المال من رأس المال العامل من رأس المال العامل[2].

إذن الخزينة هي الفرق بين رأس المال العامل الإجمالي FR و احتياج رأس المال العامل BFR [3]

ب) علاقة حساب الخزينة:

الخزينة = القيم الجاهزة _ السلفات المصرفية

الخزينة = رأس المال العامل _ احتياج رأس المال العامل

---

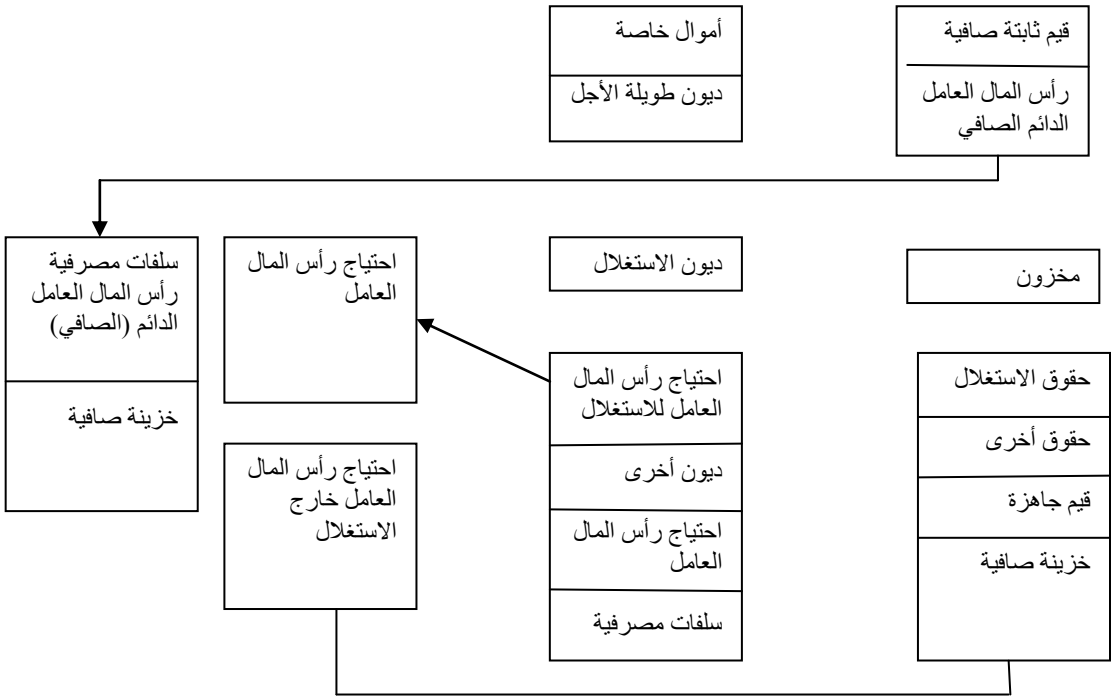
[1]- ناصر دادي عدون و نواصر محمد فتحي ،**مرجع سبق ذكره**، ص25

[2]- نفس المرجع، ص 25-26

[3] -Jean_ Michel Delaveau, **Guide de la gestion financiere des etablissements** sociaux et medico _sociaux ,DUNOD, paris ,1999, p 10

كما يمكن تلخيص كل من العناصر الثلاثة، مع فصل بين احتياج رأس المال العامل للاستغلال و احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال في الشكل التالي:

الشكل رقم(03): مستويات التوازنات المالية



المصدر: ناصر دادي عدون و نواصر محمد فتحي ،**مرجع سبق ذكره**، ص26

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات السيولة و النشاط

يدرس هذا المبحث النشاط و السيولة المالية في المؤسسة الاقتصادية ،و الذين يمكن اعتبارهما معيارين مهمين لتقييم الأداء المالي كونهما هدفين ماليين تسعى المؤسسة و باستمرار إلى بلوغهما من أجل تحقيق الأمان للمؤسسة ، لأن اليسر المالي يعطي المؤسسة ثقة لدى الدائنين في حالة طلب الدائنين لحقوقهم .

أولا : نسب السيولة: تلك النسب التي تقيس مقدرة المنشأة ،على الوفاء Liquidité Ratio يقصد بنسب السيولة بالالتزامات قصيرة الأجل (الخصوم المتداولة) مما لديها من نقدية و أصول أخر ى يمكن تحويلها إلى نقدية و أصول أخرى يمكن تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة نسبيا (الأصول المتداولة)و

تعد نسب السيولة من الأهمية بمكان للإدارة و الملاك و المقرضين الذين يقدمون للمنشأة ائتمان قصير الأجل[1].

1-1 **نسبة التداول:** تشير نسبة التداول إلى قدرة الشركة على مواجهة الخصوم المتداولة .و يتم حساب هذه النسبة بقسمة الأصول المتداولة و هما الخصوم المتداولة[2].

بموجب العلاقة أدناه

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{مجموع الأصول المتداولة}}{\text{مجموع الخصوم المتداولة}}$$

2-1 نسبة التداول السريعة:

يعاب على نسبة التداول أنها تفترض أن المخزون السلعي هو من الأصول المتداولة التي يسهل تحويلها إلى نقدية ، و هذا الافتراض قد لا يكون مقبولا من الدائنين . فالمخزون السلعي يحتاج لفترة زمنية حتى يمكن بيعه ، و هناك احتمال بأن يتم بيعه بخسارة ،بل قد لا تتمكن المؤسسة من بيعه على الإطلاق. لذا فمن المقترح استبعاد المخزون السلعي من بسط نسبة التداول ، لنصل إلى نسبة جديدة لقياس السيولة هي نسبة التداول السريعة[3].

و تقيس هذه النسبة درجة السيولة السريعة المتاحة حالا للوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل و تكتب على الشكل التالي:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون السلعي}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

3-1 **نسبة النقدية و شبه النقدية:** إذا كانت نسبة السيولة السريعة تفترض صعوبة تسييل المخزون خلال سنة ،فان نسبة النقدية تفترض أيضا صعوبة تحصيل مستحقات المنشأة لدى الغير قبل مضي سنة . وإذا كان الأمر كذلك فان مصادر السيولة للمنشأة سوف تنحصر في النقدية و غيرها من الأصول التي لا توجد صعوبة تذكر في تسييلها مثل الودائع المصرفية ، و أذونات الخزانة أو غيرها من الأوراق المالية التي يسهل تحويلها إلى نقدية بسرعة دون خسائر على الإطلاق . وفيما يلي كيفية حساب تلك النسبة.

---

[1] -منير إبراهيم هندي ،**الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر**، الطبعة الخامسة ،المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2003 ، ص74 .

[2] - عاطف وليم أندراوس ،**التمويل و الإدارة المالية للمؤسسة** ،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية ، 2008 ،ص88

[3] - منير إبراهيم هندي ، **مرجع سبق ذكره**، ص75

$$\text{نسبة النقدية و شبه النقدية} = \frac{\text{النقدية + شبه النقدية}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

4-1 سيولة الذمم:

عندما يكتشف المحلل المالي أن نسبة التداول أو نسبة السيولة السريعة تقل عن مثيلتها على مستوى الصناعة فان من واجبه القيام بتحليل كل بند من بنود الأصول المتداولة.

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات الربحية و المردودية:

أولا: نسب الربحية: الربحية تمثل صافي نتيجة الأعمال الناتجة عن العديد من السياسات و القرارات .ونسب الربحية تقدم بعض المعلومات عن كيفية تشغيل الشركة، وأهمية هذه النسب تكمن في أنها تظهر الناتج المشترك للعناصر السابق الإشارة إليها من سيولة و إدارة الأصول و الائتمان و خلافه .وتركز هذه النسب على العلاقة بين مفردات قائمة الربح و أرقام الميزانية العامة

ثانيا: تعريف الربح: يعرف الربح من وجهة نظر الاقتصادية بأنه مكافأة عنصر التنظيم لقاء قيامه بمزج عناصر الإنتاج (العمل ،رأس المال، الأرض ،الموارد الأولية) بهدف إنتاج السلع و الخدمات و تختلف إمكانية المنظمين في إمكانية المنظمين في إمكانية ضمان أمثل استخدام لتلك العناصر نتيجة لعدة اعتبارات . هذه الاعتبارات قد يكون جزءا منها يتعلق بالظروف السائدة في المنشأة، لكن غالبا ما تكون الظروف الذاتية المحيطة بالمنظم هي العامل الأساسي في ذلك[1].

ثالثا:مؤشرات الربحية:

أ) **نسب الربح إلى المبيعات** :تقيس هذه المجموعة من النسب مدى نجاح المنشأة في الرقابة على عناصر التكاليف،بهدف توليد أكبر قدر من الأرباح من المبيعات .و تتضمن هذه المجموعة عدد من النسب من أهمها هامش مجمل الربح،و هامش ربح العمليات و أخيرا هامش صافي الربح[2].

ب) **نسب الربحية إلى الأموال المستثمرة:** تقيس هذه النسب مدى قدرة الإدارة على توليد الأرباح من الأموال المستثمرة، و من أبرز نسب هذه المجموعة القوة الإدارية ،و الربح الصافي إلى مجموع الأصول ،و معدل العائد على المتاجرة بالملكية ، و معدل العائد على حقوق الملكية[1].

---

[1]- وليد ناجي الحيالي، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي** ،مكتبة الجامعة ،الشارقة ،إسراء للنشر و التوزيع ،الأردن ،الطبعة الأولى2009

[2] -منير إبراهيم هندي ،**مرجع سبق ذكره**، ص96

المطلب الرابع: مؤشرات الأداء المالي الحديثة:

أولا: القيمة الاقتصادية المضافة Economique Value Added:

يعتبر هذا المؤشر من المؤشرات الحديثة المستعملة في قياس أداء المؤسسات الاقتصادية خاصة المدرجة منها في البورصة، وتستعمل لقياس الأداء الداخلي في المؤسسة، وتعتمد هذه الطريقة على مفهوم تكلفة رأس المال عوض تكلفة الداخلية الممثلة في مختلف المصاريف المالية الداخلية للمؤسسة المتولدة من استغلال أصولها، وهي تقيس المردودية الاقتصادية للأصول من خلال ربط النتائج بالأموال المستثمرة، وتعرف كذلك على أنها الفرق بين العائد المحقق خلال الدورة والعائد المنتظر أخذا في الحسبان الخطر المصاحب له، وهي تعتبر أحد المقاييس المستعملة لمعرفة مدى قدرة المؤسسة على إنشاء القيمة وتعطى بالعلاقة التالية[2]:

القيمة الاقتصادية المضافة = (معدل العائد على رأس المال المستثمر –معدل تكلفة رأس المال) x رأس المال المستثمر

أو القيمة الاقتصادية المضافة =صافي الأرباح الناتجة من عمليات التشغيل بعد الضريبة – (تكلفة رأس المال x رأس المال المستثمر)

و يحسب هذا المؤشر لكل سنة.

ثانيا .القيمة السوقية المضافة Market Value Added:

تتمثل هذه القيمة في الفرق بين القيمة الاقتصادية للمؤسسة والقيمة الإجمالية للأموال المستثمرة، من خلال ربط الوحدات توافق بين القيمة المؤسسة في البورصة والقيمة المحاسبية لها، حيث تحسب مجموعة من السنوات، وهي تمثل السلسلة التاريخية مجموع القيم الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة وتعطى بالعلاقة التالية:[3]

$$MVA = \sum_{t=1}^{n} \frac{EVA}{(1+K)t}$$

MVA :القيمة السوقية المضافة.

EVA :القيمة الاقتصادية المضافة للفترة:t

K: .التكلفة الوسطية المرجحة لرأسمال في الفترة t

ثالثا:عائد التدفقات النقدية من الاستثمار:

---

[1] – منير إبراهيم هندي ،**مرجع سبق ذكره**، ص99

[2] –عبد الغني دادن، **قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية** ، نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكات المالية ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2007، ص52

[3] – عبد الغني دادن، **مرجع سبق ذكره**، ص 52

يعتبر هذا النموذج، واحدا من بين النماذج المقترحة من قبل جماعة استشارة بوسطن المتخصصة في مجال الاستشارة في التسيير، ويتمثل في المعدل الذي يساوي بين قيمة الأصل و قيمة التدفقات النقدية المنتظرة منه، أو ما يسمى بمعدل العائد الداخلي، حيث كلما كانت هذا الأخيرة أكبر من تكلفة رأس المال كلما كانت المؤسسة قادرة على إنشاء القيمة ومن ثم زيادة ثروة المساهمين.

رابعا: بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر من بين أهم الوسائل الإدارية المعاصرة و من أهم خمسة عشر مفهوما إداريا التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة و قياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، فبطاقة الأداء المتوازن ماهي إلا إطار مفاهيمي لترجمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء.

و يتم تحقيق بعض المؤشرات لغرض قياس تقدم المنظمة نحو رؤيتها و كذلك تحقيق مؤشرات أخرى لقياس موجهات النجاح بعيدة المدى من هني تسهم بطاقة الأداء المتوازن في تقديم رؤية واضحة لمنظمة الأعمال عن وضعها الراهن و مستقبلها[1].

---

[1] – وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، **مرجع سبق ذكره**، ص 139

خلاصة :

يحتوي هذا الفصل على مفاهيم أساسية حول الأداء بالمؤسسة الاقتصادية حيث تم التعرض في المبحث الأول إلى تحديد مفهوم الأداء حيث عرف بالكفاءة (تحقيق النتائج بأقل التكاليف) والفعالية (القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة) وتحديد أنواع الأداء معتمدين في ذلك على معيار لشمولية، المعيار الوظيفي، معيار الطبيعة، وبعد هذا تحديد العوامل المؤثرة فيه، حيث صنفت إلى مجموعتين هما : العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا والعوامل غير خاضعة لتحكمها أما المبحث الثاني فقد خصص لقياس وتقييم الأداء، حيث تم التطرق فيه أولا إلى ماهية تقييم الأداء، وثانيا إلى أهميته وأهدافه وثالث إلى معايير وأساليب تقييم الأداء.

وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى الأداء المالي من خلال اتجاهاته ومؤشراته المبنية على الربح المحاسبي ومؤشراتها الحديثة.

الفصل الثاني:

تقييم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن

الفصل الثاني ـــــــ

تمهيد:

إن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يستوجب توافر قيادة إدارية قادرة على استخدام وتطبيق الأساليب الإستراتيجية الحديثة مثل إدارة الجودة ورضا العميل وتمكين العمل والتكلفة حسب الأنشطة والمقارنة بمنافس نموذجي وإدارة تقييم المؤسسة.

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

في ظل هذا القصور المؤكد والملحوظ في النظم والأساليب التقليدية لقياس وتقييم الأداء تم توجيه الاهتمام الأكبر نحو البحث عن أسلوب مناسب، فعال وشامل يتجاوز حدود المؤسسة ليتعدى المؤشرات المالية التقليدية ليشمل أداء المنافس ومتطلبات العملاء، ويتجاوز المقاييس التاريخية إلى مقاييس مستقبلية.

لذا أصبح لزاما الاعتماد على نموذج لأسلوب حديث متعدد الأبعاد لقياس وتقييم أداء المؤسسة يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المتوازنة والمتلائمة مع التحولات البيئية المعاصرة، تعمل على قياس وتقييم جميع عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة سواء الداخلية والخارجية لتتمكن المؤسسة من إنجاح إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها.

أن المؤسسات العالمية الكبيرة والناجحة اهتمت بنموذج بطاقة الأداء المتوازن باعتباره مدخلا جديدا للفكر الإداري الحديث من خلال قياس وتقييم الأداء، والتعرف على جوانب القصور والضعف وعلاجها، وهو ما سنبرزه في هذا الفصل من خلال التعرض لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول: عموميات حول بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي قدمها كل من "Noton وKaplan "لمفهوم جيد للإدارة الإستراتيجية. ومن هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن ومفهومه و أهمية بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن

نشأت البطاقة الأداء المتوازن في بداية التسعينات عندما قام كل من "كابلن ونورتن "بإجراء دراسة بعنوان "قياس الأداء في المؤسسة المستقبل" بمشاركة 12 مؤسسة من مجالات مختلفة، وكان الدافع الأساسي لهذه الدراسة هو تبيان أن طرق قياس الأداء التقليدية المعتمدة على البيانات التاريخية لم تعد تفي بالغرض المطلوب لاتخاذ قرارات فاعلة وقد استغرقت الدراسة عاما كاملا وكانت النتيجة ظهور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وفي جانفي 1992 نشر هذان الباحثان نتائج بحثهما في مجلة " HARVARD BUSINESS REVIEW" وذلك من خلال مقال بعنوان " The balanced scorecard that drive performance" حيث اعتبر أن الحاجة إلى زيادة المعرفة اللازمة لمعالجة مشكلة عجز الأدوات المالية عن توفير المعلومات اللازمة لإدارة المؤسسات الحديثة هي التي دعمتهما إلى التقدم بهذه الفكرة والذي حثهما أكثر على العمل في هذا المجال هو أنشطة التجديد والابتكار والتدريب التي أصبحت السمة البارزة لمؤسسات هذا العصر لهذا فقد أصبح من غير المعقول أن يتم الحكم على جودة هذه الأنشطة باستخدام أساليب قياس الأداء التقليدية ومن هنا برزت الحاجة لإيجاد أنظمة قياس شاملة ومتوازنة تعكس حقيقة الإنجاز الفعلي بالمؤسسة وفي سنة 1996 قام كل من "كابلن ونورتن" بنشر بثلاث مقالات واضحا فيها أنه غالبا ما تفشل الاستراتيجيات لان تنفيذها لو يتم بالشكل الصحيح كما أن اقل من 10% فقط من الاستراتيجيات الموضوعة بطريقة ملائمة يتم تنفيذها بشكل صحيح، وقدمت نتائج هذه الأبحاث في كتاب " The balanced scorecard " الذي نشر سنة 1996،والذي كان من أكبر الكتب مبيعا حول العالم في ذلك العام، كما أنه حصل [1]في سنة 1997على جائزة أحسن كتاب في علم الإدارة والأعمال والذي تمنحه "The American association accounting"

[1]- مراد كوشي، **بطاقة الأداء المتوازن المستدام SBSC**: **أداة فاعلة لقياس الأداء والتشخيص الاستراتيجي** ، ملتقى: المحور الرابع: الطرق الكمية في قياس الأداء والتشخيص الاستراتيجي، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،2010،ص4

وتوالت الأبحاث والدراسات فيما بعد لتشمل عدد اكبر من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وكل هذه الدراسات أكدت أن هذه المؤسسات حققت نتائج عالية باستخدام هذه البطاقة، منها على سبيل المثال لا الحصر مؤسسات: (Intel, computer apple ,BP chenicaly ,milliken ,rock water).

بالإضافة إلى مؤسسة FMC وهي واحدة من أكثر المؤسسات تنويعا في خطوط إنتاجها في الو.م.ا حيث تمتلك أكثر من 300 خط إنتاجي موزعة على 21 قسم مما جعل إيراداها تزيد على 4 بليون دولار سنويا ،وقد تمكنت هذه المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من ترجمة إستراتيجيتها إلى نظام قياس محدد يتماشى مع النظام الإداري للمؤسسة ككل مما يسمح لها بتحقيق أفضل النتائج.

هذا ومع بداية الألفية الثالثة أصبحت مختلف المؤسسات في العالم، وليس في الدول الانجلوسكسونية فحسب تتسارع لتطبيق هذه البطاقة نتيجة للسمعة الممتازة التي اكتسبتها، وهذا ما جعل R.Mcphail يعتبرها أكثر أنظمة قياس الأداء شعبية وانتشارا حول العالم، حيث تشير الإحصائيات أن 60 % من أغنى 1000 مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية تستخدم BSC في حين ذكرت الباحثة A.Bourguignon في إحدى دراساها أن 98%،83%،72% من المؤسسات الألمانية الإنجليزية والإيطالية على التوالي تولي اهتمام كبير بهذه الطريقة وهذا حتى سنة 2002،كما أشارت نفس الباحثة إلى أن 20%من المؤسسات في هذه الدول تسعى إلى تطبيق BSC ،أما في السويد فقد ذكر كل من C.AX وT.Bjornenak أن 27% من المؤسسات السويدية في سنة 2000 تستعمل BSC ،بينما إذا أخذنا بعين الاعتبار تلك المؤسسات التي أبدت رغبتها في استخدام BSC في المستقبل القريب فان هذه النسبة سترتفع إلى 61% في حين انه في فرنسا لم تلق بطاقة الأداء المتوازن نفس الدرجة من الاهتمام بدليل أن نسبة استخدامها في المؤسسات الفرنسية التي لم تتجاوز 3% وهذا ما فسرته A.Bourguignon.[1].

وقد وردت تسميات عدة من قبل المهتمين و الباحثين في هذا الشأن فمنهم من أسماها "بطاقة التقديرات الموزونة" و منهم من أطلق عليهم اسم "بطاقة تقييم الأداء المتوازن" و منهم من سماها "بطاقة التقييم المتوازن" إلا أن الباحثين أسموها بطاقة الأهداف المتوازنة نظرا لما يقوم به هذا المدخل بالعمل على الموازنة ما بين أهداف المنظمة الداخلية و الخارجية و من جهة نظر أصحاب المصالح و الحقوق، و هي بالتالي توازن بين متطلبات الأعمال الحالية مع الأهداف الإستراتيجية طويلة الأمد[2].

ويعتبر البعض من الاختصاصيين في هذا المجال أن بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقويم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومؤشرات ومعايير مستهدفة

---

[1]- عمر كوشي، **مرجع سبق ذكره**، ص5.

[2]- إبراهيم الخلوف الملكاوي، **مرجع سابق**،ص 71

ومبادرات للتحسين المستمر، إضافة إلى أنه يوحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة. إن فكرة ابتكار بطاقة الأداء المتوازن ركزت على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة، وذلك بمراعاة ثلاثة أبعاد أساسية :البعد الزمني، البعد الاستراتيجي، والبعد البيئي[1] .

المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

أولا: تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

إن بطاقة الأداء المتوازن، تأخذ الإستراتيجية من النظرة إلى الفعل وهو ليس نظام قياس فقط، بل أداه توجيه من أجل ترجمة الإستراتيجية إلى فعل في كل مستويات المنظمة.

وبشكل عام يتم تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها:

مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة.

وكذا بأنها: "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المنشاة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر[2]

وتعرف أيضا بأنها "إدارة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنشاة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة ،وأيضا لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات ،فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج عن طريق توفير إدارة لتنفيذ الإستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة (Gering and keith,) بينما (Kaplan and Noton)عرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة [(3)].وتعرف أيضا بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية المترابطة.

و عرف Robinson بطاقة الأداء المتوازن على أنها "نموذج يعرض طرقا متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة القرارات الإستراتيجية التي تأخذ بالحسبان الآثار المنعكسة على كل

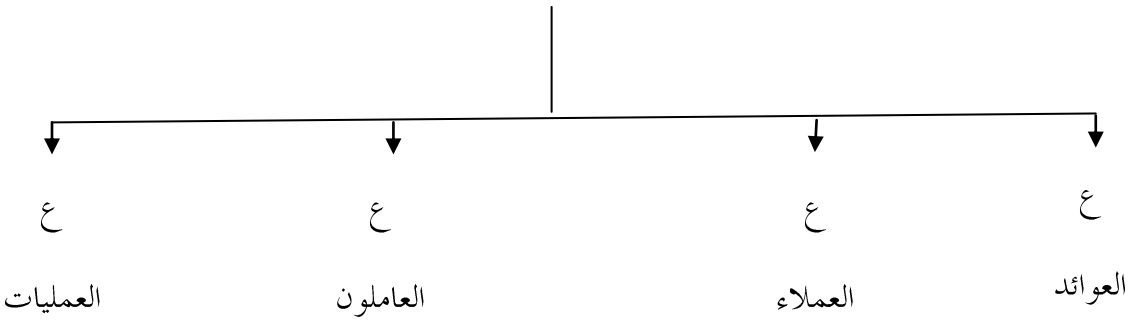
[1]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، **التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006، ص193

[2]- هاني عبدالرحمان العمري، **تطبيق مؤشرات القياس باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات السعودية**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض 2009،ص24

[3]- ماهر موسى درغام وآخرون، **أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSI) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية**، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 17،العدد 2،فلسطين ،2009،ص:750

من المحور المالي و الزبائن و العمليات و المراحل الداخلية و تعلم الأفراد، و تعرف كذلك بطاقة الأداء المتوازن بالعربية "بالأربعة ع" حيث تشير إلى الحرف الأول "ع" من كل محور محاور البطاقة الأربعة هي العمليات، العملاء، العاملين، و العوائد و التي لابد أن تكون متناغمة و منسجمة مع بعضها إذ أنها تأثر و تتأثر ببعضها، لذا يجب أن يعطى الوزن و الأهمية المناسبة لكل محور منها ، و يمكن تمثيل ذلك بالشكل البياني التالي[1]:

الشكل رقم(04): بطاقة الأداء المتوازن



ثانيا: بعض المفاهيم الشائعة حول بطاقة الأداء المتوازن:

هناك فهم ناقص لدى البعض حول BSC، نتيجة للنظرة الضيقة لمفهوم النظام ككل، و يوضح الجدول التالي بعض المفاهيم الخاطئة و التي يقابلها المفهوم الصحيح حول BSC :

جدول رقم (02):المفاهيم الشائعة حول بطاقة الأداء المتوازن

المفهوم الخاطئ	المفهوم الصحيح
• أنها فقط نظام قياس. • عملية تطوير الإستراتيجية. • تكاليف القياس تفوق العوائد. • نتائج القياس سوف تستخدم ضد الموظفين. • تركز على القياس المالي. • لا تتضمن أهداف و مقاييس كمية.	• أنها عملية لإدارة الأداء. • أداة لتطبيق الإستراتيجية. • التكاليف لم تثبت القيمة. • يمكن استخدام نتائج القياس لصالح الموظفين. • تركز على أربعة أبعاد. • تتضمن مقاييس كمية و نوعية.

المصدر: ابراهيم الخلوف الملكاوي، **مرجع سابق**، ص 75

[1]- إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 73-74

المطلب الثالث: أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

يتميز نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأنه يجمع بين المدى القصير والطويل في قياس الأداء ويربط الإستراتيجية بالأعمال التنفيذية وعليه يمكن تلخيص أهمية البطاقة على وفق الأتي:[1]

أولا: ترجمة الرؤية:Translating vision: من المعتاد أن تتضمن رؤية الشركة صفة العمومية التي يصعب فهمها وترجمتها إلى أفعال وعليه يجري تحويلها إلى أهداف ومقاييس في بطاقة أداء يؤدي توضيحها إلى نشر الوعي والإعلام بالرؤية الإستراتيجية لدى الإدارات والأفراد في الشركة وتكون بمثابة دليل عمل لتحقيق أهداف الإستراتيجية.

ثانيا: توصيل الإستراتيجية: وربطها بالأهداف:Communicating and linking تساعد بطاقة الأداء المتوازن على ربط أهداف الإدارات والأقسام بأهداف إستراتيجية للشركة، وبالتالي إمكانية ربط نظام الحوافز والمساءلة عن مدى مساهمة كل قسم أو إدارة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة وبالوقت نفسه الاستدلال عن مدى فهم الإدارات والأفراد لرؤية الشركة.

ثالثا: التخطيط Planning:إن البطاقة تمثل الدليل والمرشد لطريقة تكامل الجهود واستغلال الموارد باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويرى بعض الباحثين أن هناك غرضين أساسيين من استخدامها وهما:

3-1 الرقابة الإدارية: تستخدم البطاقة لمساعدة المدراء على إحكام السيطرة على مجموعة من الأنشطة من خلال تحديد مجموعة من الأهداف الرئيسية ،وكذلك تحديد مجموعة المقاييس على وفق المنظورات الأربعة للبطاقة، مع نظرة نحو تحقيق مستويات أداء بأفضل تطبيق ،وتفسير الأسباب التي تربط الأهداف بالمتطلبات المالية للشركة .

3-2 الرقابة الإستراتيجية: تستخدم البطاقة للمساعدة على رقابة أداء الشركة عندما تنفذ أنشطة متزامنة لتنفيذ خطة إستراتيجية وبذلك يتحول دور البطاقة من تعقب أداء العملية إلى الرقابة فيما إذا تم أو لم يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمدى الذي يطلبه إنجاز الأعمال وكذلك قدرتها في العمل بصورة فعالة مع الأدوات الأخرى مثل ABC ,ABM.

مما تقدم يرى الباحث أن مزايا بطاقة الأداء المتوازن تكمن في الأتي:[2].

- التغذية الراجحة الدائرية أو المزدوجة.Double-Loop Feedback؛

---

[1]- صالح إبراهيم الشعباني، **المنظور الاستراتيجي لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبا وأوجه القصور** ، مجلة البحوث المستقبلية ،المجلد 4،جامعة كلية الحدباء،2011،ص110

[2]- إبراهيم الخلوف الملكاوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 90-93

- توفير وسائل لقياس النتائج؛
- الإدارة بالحقائق.Management By Fact؛
- تكييف الاستراتيجية مع أهداف الأداء الرئيسية على جميع مستويات المنظمة؛
- فاعلية أكثر في إدارة وقياس الأداء؛.
- تفيد في عملية التغيير و إدارة التغيير .

المبحث الثاني: محاور ومكونات بطاقة الأداء المتوازن:

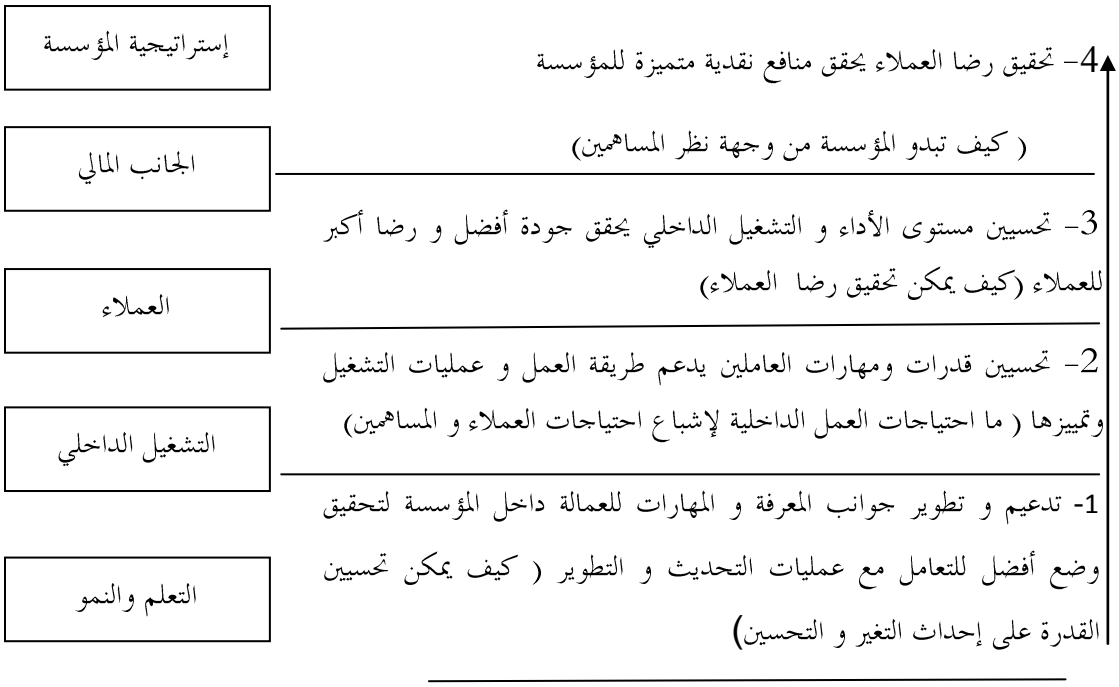
بطاقة الأداء المتوازن تمكن المؤسسة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف ،فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والعملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو.

المطلب الأول :المحاور المكونة لبطاقة الأداء المتوازن

إن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي بالمنشاة أذانها تسمح بالقياس على مستوى أربع محاور ،بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف وإظهارها من خلال المؤثرات مع قيمها المستهدفة ودمج المبادرات من اجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية ،الانسجام الكلي بين المحاور الأربعة يعرض نموذجا لقياس أداء المنشاة من خلال رؤية عرضية لنشاطها من اجل تنسيق الإستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية، و قبل التطرق إلى هذه المحاور الأربعة بشئ من التفصيل إلينا الشكل التالي الذي يبين علاقة المحاور الأربعة في نظام التقييم المتوازن للأداء:[1]

[1]- مريم شكري محمود نديم، **مرجع سابق**، ،ص26

الشكل رقم (05): علاقة المحاور الأربعة في نظام التقييم المتوازن للأداء



المصدر : محمد محمود يوسف، **البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن**، منشورات المنظمة العربية للتنمية ، القاهرة ، 2005، ص 135

أولا: المحور المالي: Financial Perspective:

يعتبر هذا المحور هو الحصيلة النهائية لكافة التغيرات و التحليل الذي يتم في المحاور الأخرى حيث أن جميع هذه المحاور ينصب التحسن فيها في نهاية الأمر إلى تحسين موقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك والتي قد تكون في شكل تعظيم ربحية السهم أو معدل عائد مرتفع على الأصول المستثمرة ، فالمؤشرات المالية التي يتضمنها هذا الجانب من النظام تمثل قيمة أساسية في تحديد أثر الأحداث الاقتصادية التي تمت أو حدثت داخل المؤسسة، كما أن توضح ما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة من حيث التطبيق و التنفيذ قد تحققت أم لا كحد أدنى.

ثانيا: محور العملاء:

لنجاح تطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء فإنه يجب على مديري المؤسسة لأن يحددوا طبيعة و نوعية العميل الواجب تحقيق رضاه، و كذلك حدود و مجال السوق الذي يمكن ممارسة النشاط من خلاله، حيث يقع في مجال منافسة مع الآخرين، و يتم قياس أداء المؤسسة في ضوء مدى النجاح المحقق للهدف

الاستراتيجي الممثل في تحقيق رضاء العملاء، و من ثم فإن المؤشرات و المقاييس التي قد تستخدم في هذا المجال قد تفصح عن:

- مؤشرات عن عدد و حجم العملاء الجدد؛
- مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة؛
- مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة[1].

ثالثا: محور العمليات الداخلية:

و يقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي يتم من خلالها مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين[2] وبذلك فإن هذا المنظور يكشف عن اختلاف رئيسي ما بين المداخل التقليدية ومدخل بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء، إذ أن المداخل التقليدية تحاول مراقبة وتحسين العمليات القائمة الموجودة، غير أن مدخل بطاقة التقويم المتوازن عادة ما يحدد العمليات الجديدة كليا والتي يتم ابتكارها لخدمة وإرضاء العملاء وتلبية الأهداف المالية للمؤسسة . وبالإضافة إلى هذا فإن منظور العمليات الداخلية يسلط الضوء على العمليات الأكثر أهمية لنجاح استراتيجيات الأعمال في حين تركز أنظمة قياس الأداء التقليدية على عمليات تسليم منتجات وخدمات اليوم إلى عملاء اليوم ، غير أن موجهات النجاح المالي بعيدة المدى يمكن أن تفرض على المؤسسة أن تعمل على خلق سلع وخدمات جديدة، والتي من المفترض أنها سوف تلبي الحاجات الناشئة للعملاء الحاليين والمستقبليين.

ومن جانب آخر فإن الميزة الثانية التي تكمن في مدخل بطاقة الأداء المتوازن هي إدخال عمليات الإبداع في العمليات الداخلية، وما عملية الإبداع إلا موجها قويا للأداء المالي المستقبلي مقارنة بالدورة التشغيلية قصيرة المدى[3].

رابعا: محور التعلم والنمو:

يعتبر جانب النمو والتعلم هو احد محددات نجاح المنشاة واستمرارها في المنافسة حيث يعتمد هذا الجانب على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة وذات كفاءة مرتفعة، بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وتقصير زمن الإنتاج، وتخفيض معدلات العيوب، ويتكون جانب النمو والتعلم من ثلاثة

---

[1]- محمد محمود يوسف، **البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن**، مرجع سبق ذكره، ص 138

[2]- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس" :**بطاقة الأهداف الموزونة- وإدارة الجودة الشاملة دراسة مقارنة ، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن** ، ص12

[3]- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **مرجع سابق** ، ص 183

عناصر رئيسية هي: الأفراد، النظم، الإجراءات التنظيمية، ويبرز هذا الجانب الفجوة بين القدرات الحالية والقدرات المطلوب الوصول إليها مما يجعل المنشاة تحاول تقليل هذه الفجوة من اجل تحقيق الأداء المستهدف عن طريق: إعادة تدريب العاملين، تحسين مستوى التكنولوجيا في الأنظمة الموجودة بالمنشاة، ويحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من اجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، يؤكد جانب النمو والتعلم على قدرات الموظف وإعادة توجيهها (تعليم وتطوير الموظفين، قياس رضا العاملين، وفاء العاملين، إنتاجية العاملين....)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز وتحمل الأجزاء للمسؤولية مما يحقق رؤيا الشركة ويؤدي إلى المحافظة على قدرتها بالتطور والإبداع.[1]

المطلب الثاني: الخارطة الإستراتجية لبطاقة الأداء المتوازن:

ظهر ما يسمي بالخريطة الإستراتيجية و التي جعلت من الاستراتيجيات نقطة الارتكاز لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، فلا يمكن تطبيق بطاقات الأداء المتوازن دون وجود استراتيجيات واضحة نابعة من رؤية ورسالة المنظمة، و التي تسهم في إعدادها بطاقة الأداء استنادا إلى علاقة السبب و النتيجة.

أولا: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

تتضمن العمليات التالية:[2]

- ✓ تحويل رؤية المنظمة إلى أهداف عملية و أنشطة تشغيلية أي ترجمة استراتيجية المنظمة عبر مجموعة "متوازنة" من الأهداف موزعة "بتوازن" على عدد معين من الأبعاد
- ✓ توصيل الرؤية و ربطها بالأداء
- ✓ التخطيط للعمل
- ✓ التغذية الراجعة و التعلم و تكييف الاستراتيجية بناء على ذلك، أي وضع الأهداف و تحديد المبادرات الازمة لتحقيقها و وضع المؤشرات الازمة لقياس مستوى الأداء و معرفة مدى إسهامه بتحقيق الأهداف و من ثم معرفة النتائج

هدف ← مبادرات ← مؤشرات ← نتيجة

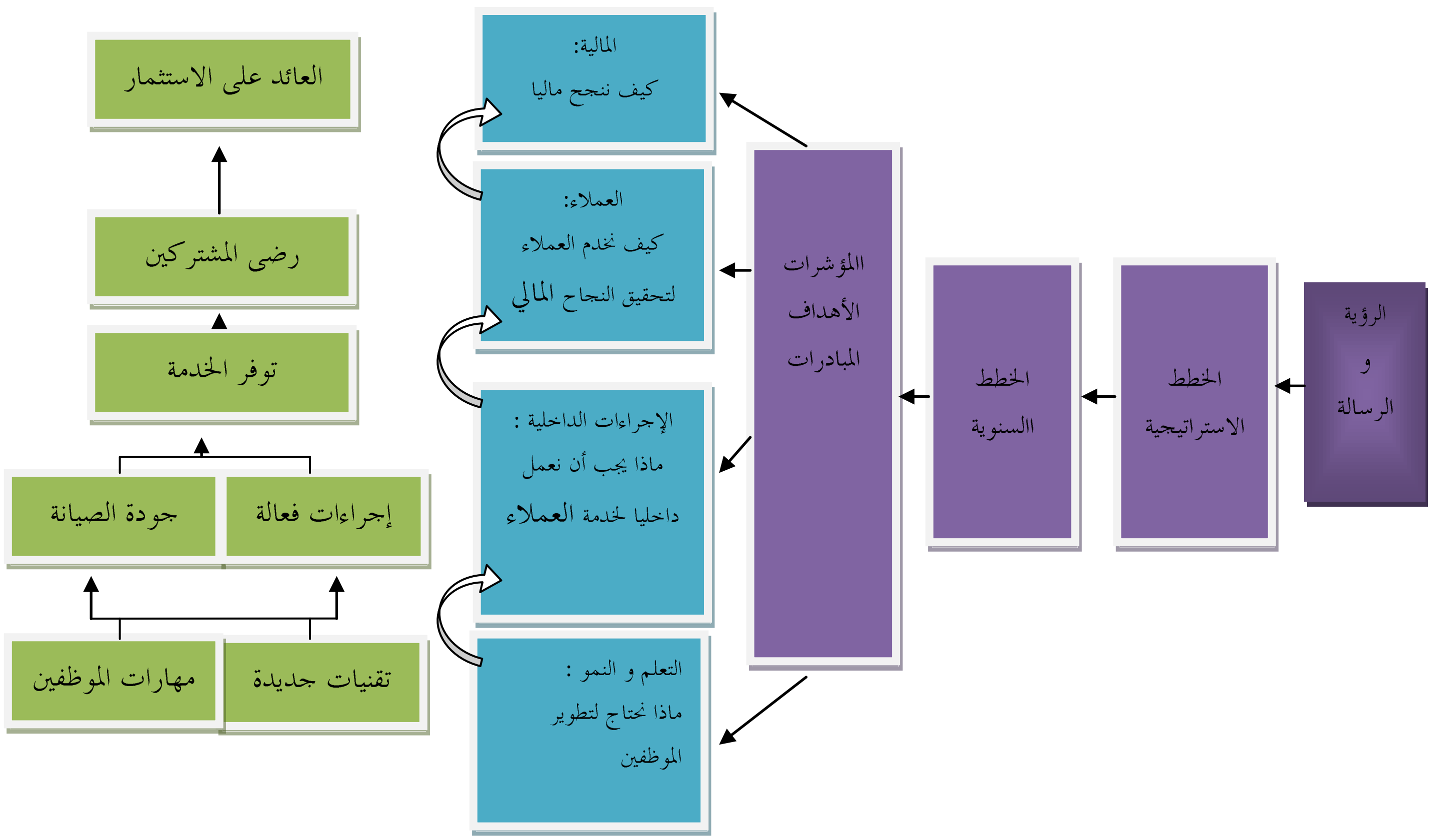
- ➢ الأهداف: و تعني حالة ترغب المنظمة بالوصول إليها، و الأهداف بشكل عام موزعة بالتساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و تحمل تقريبا نفس الأهمية الإستراتيجية و يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس و قابلة للتحقيق و معقولة و محددة بوقت زمني لإتمامها.

[1]- مريم شكري محمود نديم، **مرجع سبق ذكره**،ص30

[2]- طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، **مرجع سابق ذكره**، ص :158-159

- المبادرات: وهي المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف، أي الأنشطة اللازم القيام بها لتحقيق الهدف.
- المؤشرات: و هي بمثابة المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا.
- النتيجة: مقدار الانحراف (سلبا أو إيجابا) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية و التي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع، أي التعرف على الوضع الحقيقي، و يمكن تمثيل البطاقة بالشكل التالي انطلاقا من رؤية المنظمة و رسالتها لغاية تحقيق النتائج.

الشكل رقم (06): انطلاق البطاقة من الرؤية الإستراتيجية



المصدر: ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق ، ص 96

ثانيا:الصفات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تتسم بمجموعة من الصفات منها :[1]

2-1العلاقات السببية: وهي كما تطرقنا إليها في النقطة الثامنة (المبادرات الإستراتيجية) من مكونات بطاقة الأداء المتوازن، وإضافة إلى ذلك ترتبط مقاييس هذه الأخيرة في سلسلة من العلاقات السببية ولهذا فقد أكد Kaplan و Norton على أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية.

إن التحسين في عملية التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين كفاءة عملية التشغيل الداخلية وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى رضى العملاء. وفي النهاية يؤدي إلى تحسين النتائج أو الأداء المالي، ويتضح من العلاقة (السببية التي ذكرت) في بطاقة الأداء المتوازن أن الأبعاد الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض ويجب أن تتضمن العلاقة الأبعاد الأربعة للبطاقة.

إن العلاقة السببية التي ذكرت أعلاه في حالة المؤسسة الربحية أما في حالة المؤسسة غير هادفة للربح فان التحسين في عمليات التعلم والنمو ويؤدي بدوره إلى تحسين كفاءة التشغيل الداخلي وفي النهاية يؤدي إلى رضا العملاء.

2-2 الصفة التعددية(متعدد الأبعاد):تسمح صفة تعدد الأبعاد أو تعدد المنظور لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى المؤسسات من خلال الأربعة: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

2-3الصفة التوازنية: تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس التكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المؤسسة والمقاييس غير المالية التي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج على المدى القصير المقاييس طويلة الأجل التي تقيس النتائج بعيدة الأجل ،وأيضا التوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية أي التوازن بين الأبعاد الأربعة بمعنى لا يتم الاهتمام ببعد على حساب أخر.

2-4الصفة الدفاعية: استجابة للتغيرات البيئية والضغوط التي تتعرض لها المؤسسات مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل ،وظاهرة الاندماج الصناعي وحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب المتقدمة في تكنولوجيا المعلومات فقد كان من الضروري أن تعمل المؤسسات على أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه التغيرات والضغوط لذلك كان هناك دافع قياس لدى هذه المؤسسات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويمكن

[1]:بومدين يوسف، **إدخال مؤشرات الأداء البئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة ،** الملتقى الدولي الرابع: حول عصرنة نظام الدفع في البنوك التجارية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر،الجزائر،ص17.

تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وكفاءة اذا تم ربط عملية تطبيق البطاقة بنظام فعال للحوافز والمكافآت حيث أن هذه الأخيرة تعمل على توافق بين جميع الأفراد والإصرار على تنفيذ الخطط كما هو المخطط لها ،ويعتبر نظام الحوافز والمكافآت العامل المحرك لنظام تطبيق البطاقة نظرا لأنه يوجه كل الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

2-5الصفة المحدودية للمعلومات: نظرا لان بطاقة الأداء المتوازن ترتكز على مجموعة متعددة من المؤشرات المالية وغير المالية فانه يقضي على ظاهرة تحميل لقرار بطاقة تحليلية كبيرة متخذا هذا الصدد معهد بطاقة الأداء المتوازن هذه المقاييس بعدد يبدأ من 15 إلى 20 مقياس، بمعنى آخر من03-04 مقاييس لكل بعد من الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، مما لاشك فيه فان وضعا مثل هذا يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات الذي يزيد من الجهد والقدرة التحليلية لها ،حيث أن إتاحة المعلومات بصورة أكثر من اللازم له آثار سلبية وكذلك قلة المعلومات لها نفس الآثار.

المطلب الثالث:خصائص ومعوقات بطاقة الأداء المتوازن:

أولا:خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

إن التصميم الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يتميز بعدة خصائص أهمها:[1]

- توضح نتائج علاقات السبب والنتيجة.
- تساعد في توصيل الاستراتيجية لكل أعضاء المنظمة.
- تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن في الشركات الهادفة إلى الربح على المقاييس والأهداف المالية.
- تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي.
- تحدد بطاقة قياس الأداء المتوازن عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس.

و هناك مزايا أخرى نذكر منها:[2]

- توضيح وإدخال وتحديث الإستراتيجية في المؤسسة؛
- ربط الأهداف الخاصة بالمنظمة والأهداف الفرعية بالإستراتيجية؛
- تحقيق مراجعة الأداء الدورية والتعلم لتحسين الإستراتيجية؛
- إدخال الاستدامة في العمليات التشغيلية للمنظمة؛

[1] – بومدين يوسف , **مرجع سابق**، ص 17

[2] –نادية رضي عبد الحمي، **دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، المجموعة الاقتصادية والإدارية**، جامعة الأزهر، العدد1 ، ديسمبر 2004 ، ص78

- تمديد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المشروع؛
- تمكن المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة؛
- تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفي أهداف العمل لكل مستويات المنظمة.

ثانيا: معوقات بطاقة الأداء المتوازن:

تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعض المشاكل التي يجب تفاديها أو العمل على التكيف معها، ومن بينها نذكر خاصة:[1]

- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى شلل كامل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء، وبالتالي فإن عملية التحسين والتطوير في BSL تسمح بتفادي الشكل الذي يتنج عن هذه الرغبة.
- صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية
- إن إغفال المؤشرات غير المالية عند تقييم أداء المسيرين والعمال، سيجعلهم يركزون أكثر على ما يبين أدائهم عند التقييم، ويهملون ويقلصون من أهمية هذه المؤشرات.
- إن التوقعات الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن تكون مرتبطة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمصالح الأطراف المتعاملة مع المؤسسة (كالمستثمرين، الزبائن المباشرين، العمال) وتقصي بعض الشركات القادرين على التأثير على مفهوم الإستراتيجية وتطبيقها (مثل الهيئات العمومية التي ترسم الإطار العام لقواعد المنافسة، أو تلك التي تفرض قوانين احترام المعايير المتنوعة أو الزبائن النهائيين الذين يمكن أن يغير سلوكهم من احتياجات الزبائن المباشرين للمؤسسة وبالتالي إستراتيجيتها).

بالإضافة إلى بعض المعوقات التي تحول دون تطبيقها كنظام لتقويم الأداء و جمع المعلومات نذكر منها[2]:

- ❖ ارتفاع الكلفة المادية لتطبيق النظام؛
- ❖ عدم توفر الخبرات الفنية الأزمة لتصميم النظام و تطبيقه على الحاسوب؛
- ❖ عدم توفر الكوادر القادرة على تدريب العاملين على النظام؛

[1] – نعيمة يحياوي ،**أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق**، أطروحة دكتوراه ،جامعة الحاج لخضر ،كلية العلوم الاقتصادية ،باتنة ،الجزائر،2008-2009،ص205

[2] - إبراهيم الخلوف الملكاوي، **مرجع سابق**، ص 100

- لا تعد بطاقة الأداء المتوازن منسجمة مع منهج المتعاملين و مع المنظمة لإدارة الأداء؛
- عائق الرؤية ممثل في عدم وضوح الإستراتيجية بالقدر الكافي للأشخاص المعنيين بتطبيقها؛
- عائق الإدارة، حيث أن نظم الإدارة مصممة لتتيح التحكم في العمليات و قلة الوقت المستغرق في الإستراتيجية.

وتوصل الباحث إلى نتيجة مفادها أن المؤسسات تطور أنظمة جزئية وغير متوازنة لقياس الأداء وان تغطية محاور بطاقة الأداء المتوازن يتم بصفة غير متساوية، حيث أن غالبية المؤسسات طغى عليها المحور المالي في قياس الأداء[1].

[1]- يحياوي نعيمة، **مرجع سبق ذكره**،ص206

المبحث الثالث: الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن:

هناك عدة اعتبارات وخطوات يجب توافرها في نموذج بطاقة الأداء المتوازن وفي مبحثنا هذا سنتطرق إلى وخطوات بطاقة الأداء المتوازن، ثم العوامل المتحكمة في نجاحها ثم كيفية تصميم بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: اعتبارات الخاصة بإعداد بطاقة الأداء المتوازن:

وهي كالتالي:[1]

أولا:الشمول: يجب أن تتضمن البطاقة مقاييس غير مالية متعلقة بالجودة، المرونة، رضا الزبائن، التسليم الفوري، فضلا عن المقاييس المالية، فتعد أسلوبا شاملا لتقويم الأداء.

ثانيا:التوازن : تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى صياغة استراتيجية الشركة من خلال التوازن ما بين تغطية الأبعاد الأربعة وليس التركيز فقط على الأبعاد المالية أو الأجل القصير فقط بل الطويل كذلك.

ثالثا:تحقيق الترابط :ومساندته بين الأهداف والاستراتيجيات والأنشطة التشغيلية.

رابعا:علاقة السبب والنتيجة: إذ تعتمد عملية تقويم الأداء على العلاقات السببية بين المنظورات المختلفة.

فالتطور في أحد المنظورات يؤدي إلى تطور في المنظورات الأخرى، بمعنى إذا تحسن مستوى خدمات ما بعد البيع يزداد رضا الزبائن وبالتالي يتحسن الأداء المالي، وعليه فان استخدام البطاقة يقود إلى تحسين ربحية الشركة، أي أن المنظورات الأربعة تكون مترابطة من خلال علاقة السبب والنتيجة التي تعد جوهرا لعمل بطاقة الأداء المتوازن.

يتضح مما تقدم أن المنظورات الأربعة تتفاعل فيما بينها وتصب بالنتيجة في المنظور المالي

ويرى البعض أن الهدف الأكثر أهمية لبطاقة الأداء المتوازن هو تقويم ورقابة الأداء لعمليات الشركة في حين يرى آخرون أن الهدف من BSC هو غلق الفجوة الموجودة بين الرؤية الإستراتيجية للأعمال وعمليات اليومية، وذلك من خلال ربط المقاييس المالية وغير المالية بالشكل الذي يؤدي إلى تقويم الأداء الحالي والمستقبلي، وكذلك ربطها برؤية العمل الاستراتيجي.

المطلب الثاني: العوامل المتحكمة في نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

إن بطاقة الأداء المتوازن و هي ترتكز على مؤشرات نجاح حرجة للنجاح يفترض أن تجد المزيج الصحيح من مؤشرات الأسباب والنتيجة للقياس، ويمكن مناقشة عوامل النجاح الحرجة لبطاقة التقييم المتوازن كالآتي: [2]

---

[1]- صالح إبراهيم الشعباني، **مرجع سابق** ،ص109.

[2]– وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **توجيه الأداء الاسترا تيجي الوصف والمحاذاة**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى،الأردن، 2009 ، ص86

- ✓ العمل على فهم الذات لان العديد من المنظمات تستخدم بطاقة التقييم المتوازن لحشد إستراتيجيتها عندما تجد صعوبة بالتعبير وبوضوح عن هذه الاستراتيجيات، ومن الضروري الإشارة إلى أن المنظمة تشبه الفرد بضرورة فهم الذات للاتجاه نحو الفاعلية، و من ثم مواجهة متطلبات التنفيذ وخاصة المهام الحرجة، وهنا يتطلب الأمر إعادة فحص نظام القياس لمعرفة أفضل وثقة أعلى في القدرات والذات؛
- ✓ معرفة الخارطة الإستراتيجية حيث إن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن يتطلب التركيز على الأفراد، العمليات، التكنولوجيا في البداية و قبل كل شيء؛
- ✓ اعتبار بطاقة التقييم المتوازن مشروع متكامل إن التطبيقات الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن أشارت أن أفضل طريقة هي جعل بطاقة التقييم المتوازن جزءا أساسيا من ثقافة الأعمال، و ذلك يجعلها مشروعا منتجا ذو قيمة وفائدة للمنظمة، أما إذا اعتمدت المنظمات توجيها بخلاف ذلك فإن النظام يصبح جزءا من جدولة بمعطيات تفصيلية كثيرة ومتشبعة لكنها غير عملية ومفيدة عند الاستخدام.

بالإضافة إلى[1]

- ✓ سرعة التنفيذ لان بطاقة الأداء المتوازن وضعت الاستخدام في المستويات التنفيذية ومن ثم يمكن نشرها بشكل صحيح للمستويات الأدنى للأعمال أن هذا يساهم في إعطاء ترابط منطقي للمؤشرات باتجاه النتائج المستهدفة؛
- ✓ التخطيط التنفيذ والمراجعة وإن الاختلاف الجوهري بين عمليات إدارة الأداء الاستراتيجي ومدخل التركيز على المنتج هي قضية التخطيط، التنفيذ، المراجعة كدورة متكاملة لتحسين النتائج.

المطلب الثالث: كيفية تصميم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة لتنفيذ الاستراتيجيات وليس لوضعها آو صياغتها فحسب ،حيث أنها تترجمها إلى أهداف وقياسات محددة تسمح بمراقبة عملية تنفيذها فيما بعد. [(2)]

وتبدأ عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن من المستويات العليا وتنتقل إلى المستويات الدنيا لهذا يعتبر P.IRIBARNE ،إن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن يتطلب تجنيد جميع أفراد المؤسسة وعلى رأسهم

---

[1]- وائل محمد صبحي إدريس،طاهر محسن منصور الغالبي، **مرجع سابق** ، ص 164

[2]- مراد كوشي، مرجع سبق ذكره، ص(08).

الجهاز الإداري الذي ينبغي عليه تحديد التوجهات الأساسية لنجاح المؤسسة، هذا وقد تعددت أراء الباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق البطاقة، غير أن أغلبهم أجمع على أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفها طبقا لخصائص وظروف كل المؤسسة على حدى.

هناك سبعة خطوات لبناء نظام بطاقة الأداء المتوازن قدمها "كابلان و نورتن" في 2001 سميت خطوات النجاح، ويعبر الشكل التالي عن هذه الخطوات كما يلي:

الشكل رقم (07):الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

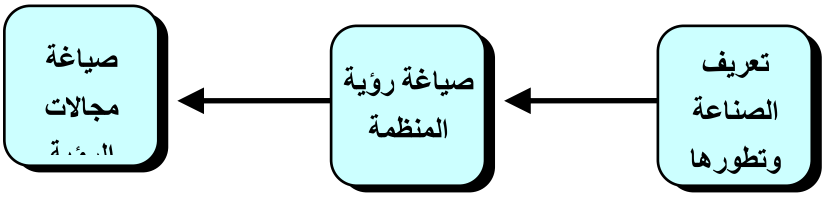
الخطوة الأولى	**رؤية المؤسسة**	**تحديد رؤية المؤسسة أو الوحدة الإنتاجية**
الخطوة الثانية	**تحديد الاستراتيجية**	**أي الاستراتيجيات التي يجب إتباعها ؟**
الخطوة الثالثة	**تحديد العناصر الحرجة للنجاح**	**أي العناصر التي يجب التركيز عليها لكي تنجح المؤسسة**
الخطوة الرابعة	**تحديد المؤشرات**	**ما الذي يجب قياسه ؟**
الخطوة الخامسة	**تحديد وتطوير خطة العمل**	**كيف سيتم صياغة الأهداف وضع خطة العمل؟**
الخطوة السادسة	**تحديد الأفعال التنفيذية**	**أي الأفعال التي يجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف؟**
الخطوة السابعة	**المتابعة والقياس**	**كيف سيتم إجراء عملية المتابعة و تعديل محتوى البطاقة ؟**

المصدر: مراد كوشي، **مرجع سابق** ، ص09

الخطوة الأولى: صياغة الرؤية التنظيمية تمثل الرؤية : تصورات أو توجهات أ طموحات وآمال لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل (مخيمر ، 2005) وتتم هذه الخطوة عن طريق عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد على أن يتم ذلك قدر الإمكان بمعرفة طرف خارجي للحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول موقف الصناعة والاتجاهات فيها ، وقد يتطلب الأمر أيضا ندوة مشتركة تحضرها الإدارة العليا وقادة الرأي. إلى جانب ندوة تحضرها الإدارة العليا ومجموعة المشروع وشخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن[1] وتمر هذه الخطوة بعدة مراحل على النحو الموضح بالشكل رقم(9).

[1]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **قياس الأداء المتوازن**، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة المنصورة، ص 18-19

الشكل رقم(08):مراحل صياغة الرؤية التنظيمية في ظل مدخل قياس الأداء المتوازن



الخطوة الثانية :تحديد الاستراتيجيات تصف الاستراتيجيات القواعد الإجرائية والأحداث والقرارات المطلوبة للمنظمة لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل أي ما هي الاستراتيجيات التي سنتبعها وما هي المجالات التي سنركز عليها، ويعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن أداة لترجمة الرؤية والإستراتيجية إلى مقاييس محددة و أهداف والمنطلق الأساسي لكيفية ربط المحاور المختلفة كما ذكر هو:

- للنجاح ماليا لابد من تحقيق رضا العملاء وبالتالي لابد من التفوق في عمليات الأعمال الرئيسية لتصبح أكثر كفاءة؛
- لحصول على رضا العملاء لابد من التفوق في عمليات العمل؛
- لتحسين عملياتنا الداخلية لابد من التطوير والتحسين المستمر.

عند الانتهاء من هذه المرحلة سينتج عبارات لكل محور تشير إلى الاستراتيجيات الرئيسية بالترتيب حسب الأولوية لإنجاز الرؤية المرغوبة[1].

الخطوة الثالثة :تحديد عوامل النجاح الحرجة: تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية، بحيث تحدد المنظمة ما هي أكثر العوامل تأثيرا على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

تركز مفاتيح النجاح على التغييرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة و هي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية و تساعد على تحديد القياسات الأساسية.

أمثلة: تنمية قدرات و أداء الموظفين، إيجاد قنوات استثمارية جديدة، اقتحام أسواق جديدة.

يعتمد على هذه العوامل في رسم الخريطة الإستراتيجية، و التي تعتبر أداة اتصال منطقية تربط الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة بعملياتها وبالنظم التي تساعد في انجاز تلك الاستراتيجيات و أهميتها تكمن

[1]- أحمد يوسف دودين، **بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان 2010 ص52

في تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة لرؤية كيف تربط الأعمال التي يقومون بها مع كل أهداف المنظمة ليتمكنوا من أن يعملوا بشكل منسق وباتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة، الشكل المولي يمثل نموذج للخريطة الإستراتيجية[1].

الخطوة الرابعة :تحديد القياسات(مقياس الأداء):بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، يجب التعبير عن هذه العوامل كميا، أي يجب قياسها، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه.

و يعرف المؤشر بأنه معلومة تكون عموما رقمية و يتم اختيارها من أجل التقييم عند مجالات متقاربة لتنفيذ المهمة و تحديد الأهداف الموافقة[2].

الخطوة الخامسة :تحديد وتطوير خطة العمل :يجب على إدارة المنظمة إعداد خطط العمل أي بيان الأنشطة و الأعمال الواجب القيام بها سعيا لانجاز الأهداف و الرؤية الإستراتيجية، و يتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية و تخصيص الموارد و تحديد المسؤوليات و الأدوات و تدعيم البرامج، و اختيار الأفراد المسئولين عن إتمام خطة العمل، و تحديد المدة اللازمة للتطبيق، و لضمان حسن تطبيق الإستراتيجية فيجب متابعتها و مراقبتها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.

الخطوة السادسة :تحديد الأفعال التنفيذية : وتتطلب بيان الأنشطة و الأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف و الانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات، و تدعيم البرامج، والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية، و يراعي عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتتأثر بهم.

الخطوة السابعة :المتابعة والتقييم: من الضروري أن نتابع المنشاة بصورة متصلة الاهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة دينامكية للإدارة، ولتحقيق هذا الغرض، ستكون الاستعانة بحلول تكنولوجيا الاتصالات المناسبة ضرورية لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات، ومن المهم أيضا أن تستخدم المقاييس في جميع أنحاء المنشاة وفي الجوانب اليومية للإدارة، فإذا وفرت بذلك الأساس لجدول الأعمال اليومي لكل

وحدة، ستكون لها وظيفة طبيعية من أعمال إعداد التقارير والرقابة الحالية من خلال تأثيرها على العمليات اليومية.[3]

1 -**Patrick Iribarne ; les tableaux de bord de la performance(comment les concevoir ; les alligner et les déployer sur les facteurs clés de succès)**; Dunod ; Paris ; 2003; pp:57-58

[2] -Jaques de guerny et Jean Claude Guiriec ; **contrôle de gestion et choix stratégiques**; Delmas ;Paris ; 6ème édition ; 1998; p:76.

[3]– عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **مرجع سابق** ، ص71

خلاصة:

إن عملية تقويم الأداء المستندة على استعمال المقاييس المالية فقط في تقويم الأداء أصبحت بمفردها غير كافية لتقويم أداء الوحدات الاقتصادية في بيئة الأعمال المعاصرة والتي تتنافس فيها الوحدات على متغيرات أساسية تتمثل بالابتكار والتوقيت و الجودة و المرونة و رضا الزبون، وعليه أصبحت عملية تقويم الأداء تتطلب توفير معلومات عن أداء الوحدات الاقتصادية في تلك المتغيرات لتمكنها من تحديد نواحي القوة والضعف في أنشطتها والعمل على تعزيز نواحي القوة ومعالجة نواحي الضعف وبالشكل الذي يمكن الوحدة الاقتصادية من تعزيز الوضع التنافسي لها و من بين النماذج الحديثة في تقويم أداء الوحدات الاقتصادية هي بطاقة الأداء المتوازن، إذ يعتمد الأنموذج على مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء المالية التي تقدم وصفاً لنتائج الأحداث الماضية إلى جانب المقاييس غيرا لمالية التي تعمل كمؤشرات الأداء المستقبلي وعليه فان بطاقة الأداء المتوازن تمكن الوحدة من تقويم أدائها في أربعة مناظير هي المنظور المالي، ومنظور الزبون، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو. فضلاً عن توسيع نطاق البطاقة لتضم منظور خامس هو منظور الأداء الاجتماعي .

الفصل الثالث:

تقييم الأداء في مؤسسة صيدال أنتيبيوتيكال بالمدية

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصليين السابقين إلى كل من تقييم الأداء و التعرف على بطاقة الأداء المتوازن سنحاول في الفصل الثالث إبراز أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، حيث تتجلى أهمية هذا الفصل في الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسات الجزائرية.

ولغرض التعرف على هذا الواقع تم اختيار مؤسسة صيدال بالتحديد فرع انتيبوتيكال بولاية المدية، كون أن هذا المجمع يحظى بمكانة في سوق الأدوية الجزائرية، كما يعتبر مجمع صيدال من المؤسسات الكبرى الرائدة في الإنتاج الصيدلاني في الجزائر رغم شدة المنافسة.

لذا سنقوم في هذا الفصل بمحاولة معرفة واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مجمع صيدال ومدى فعالية الأداء المتميز من طرفها وذلك من خلال اعتمادنا على الوثائق الداخلية للمجمع إضافة إلى المعلومات المقدمة من قبل المسؤولين على مستوى إدارة المجمع ولذلك سيتم في هذا الفصل عرض ثلاث مباحث :

المبحث الأول: التعريف بمجمع صيدال وحدة أنتيبيوتيكال المدية

المبحث الثاني و الثالث : بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول :لمحة عن مؤسسة صيدال

تعد شركة صيدال من بين المؤسسات التي أثبتت وجودها و ذالك من خلال محاولتها في كل مرة التطوير المستمر من سياستها المتبعة، كما أن لهذه المؤسسة دور هام سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية، إذ إنها تلبي جزء كبير من احتياجات المستهلكين، و هنا ارتأينا أن نتطرق على نشأة المؤسسة و تطورها و يكلها التنظيمي، بالإضافة إلى السياسة الإستراتيجية المتبعة و الهيآت المكلفة بالتحليل المالي في المؤسسة .

المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال

لقد مر مجمع صيدال عبر مرحلتين حسب النظام الاقتصادي الذي كان سائد في الجزائر، ففي مرحلة الاقتصاد المخطط تميز بوضعية الاحتكار، واهتم بالكمية دون النوعية، وجودة المنتجات التي كانت بعيدة عن جودة المنتجات الأجنبية، أما في مرحلة اقتصاد السوق تبنى مجمع صيدال استراتيجيات جديدة تسعى إلى التحسن من مستوى نوعية وجودة منتجاته، والعمل على الزيادة في حصته السوقية.

أولاً– نشأة وتطور مجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال من المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية التي أنشأت عن طريق إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية، وبالتالي يكون مجمع صيدال لقد مر بمراحل مختلفة في تاريخ تأسيسه التي مرت بها المؤسسة الصيدلانية الجزائرية .

تأسست الصيدلية الجزائرية (pca) سنة 1969 بموجب القرار المؤرخ في10 أفريل1963 والذي حدد مهامها استيراد وتصنيع المنتجات ذات الاستعمال البشري، وتم المصادقة على قانونها الأساسي بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 6/77 المؤرَّخ في 23جانفي1977،الذي أقرَّ ضمان احتكار الدولة للاستيراد.
في إطار مهمة الإنتاج، أنشئت وحدة الإنتاج بالحراش سنة 1971،تم استرجاع وحدة بيوتيكBIOTIC في السنة نفسها، ثم وحدة فارمال(PHARMAL)سنة 1975 المورثين عن المستعمر الفرنسي .

- سنة 1982 تم إنشاء المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني بعد إعادة هيكلة الصيدلة المركزية الجزائرية بمقتضى المرسوم 161/82المؤرخ في 24 أفريل 1982، وانحصرت مهمتها في ضمان احتكار الدولة للإنتاج وتوزيع الأدوية بهدف تموين السوق الجزائرية بكميات مناسبة.
- سنة 1984 تم إعادة تسمية المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني حيث أطلق عليها اسم صيدالSAIDAL.
- سنة 1987 تم إدماج مركب المدية لإنتاج المضادات الحيوية الذي كان تابعا للشركة الوطنية للصناعات الكيميائيةSNIC.

- ❖ سنة 1989 وبعد الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتمتع باستقلالية في التسيير، واكتسبت طابع شركة ذات أسهم، وأصبحت مؤسسة وطنية ذات أسهم .
- ❖ سنة 1993 تمت على مستوى المؤسسة عدة تحولات، فأدخلت عدة تغييرات على القانون الأساسي مما سمح لها بالمشاركة في كل العمليات الصناعية والتجارية المرتبطة بموضوعها الاجتماعي من خلال إنشاء فروع جديدة تابعة لها.
- ❖ سنة 1997 استناد لمخطط إعادة الهيكلة الصناعية والذي تم بموجبه تقييم المؤسسة بتشخيصها داخليا وخارجيا،تحولت المؤسسة في 02 فيفري 1998 بموجب عقد رقم 97/085 إلى المجمع الصناعي صيدال، مكون من 03 فروع هي:

فرع فارمال، فرع بيوتيك، فرع أنتبيوتيكال .

- ❖ سنة 1999 دخل مجمع صيدال بورصة الجزائر، حيث تم فتح 20% من رأسمال المساهمين الخواص وقدرت قيمة السهم الواحد 800دج وكان أول تسعيرة لأسهم المجمع.
- ❖ سنة 2009 قرر مجمع صيدال رفع حصته في رأسمالSOMEDIAL إلى 59%.
- ❖ سنة 2010 ارتفعت حصة مجمع صيدالTAPHCOمن 38.75% إلى 44.51% كما تم شراء 20% من رأس مال (IBERAL).

ثانياً– التعريف بمجمع صيدال:

يعتبر مجمع صيدال شركة بالأسهم، ويقدر رأسمالها بـــ25 مليار دج ، ويقع مقره الاجتماعي، في 01 شارع يحي لعياشي– حسين داي العاصمة، مجمع صناعي، يقوم بتطوير، إنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية للطب البشري والبيطري.

تم إدراج مجمع صيدال في بورصة الجزائر بتاريخ 17جويليةبتأشيرة خاصة منحت له من طرف لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها(COSOB) رقم 98/04 والمؤرَّخة في 24 ديسمبر 1998 وعرضت أسهمه للبيع ما بين 15 فيفريو15 مارس 1999وقدر عددها 2 مليون سهم، وقد كان البيع بسعر ثابت قدر بـــ 20% من رأس المال المجمع، وقدرت القيمة الحقيقية بـــ 800دج، وكانت تلك أول تسعيرة لأسهم المجمع.

يقدر عدد المساهمين في البورصة بـــ 19288 مساهم، ويعد مجمع الصناعة الصيدلية الكيميائية المساهم الرئيسي، والذي قام بشراء 80% من مجموع الأسهم التي عرضت للبيع، وبيعت الحصة المتبقية البالغة 20% إلى المستثمرين من المؤسسات والأفراد .

تحصَّل المجمع في 05 فيفري 2005 على شهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2000، منحته إياها الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودة (F.A.Q.A).

ويركز المجمع على مجموعة من القيم تتمثل في ما يلي:

- الوفاء.
- الالتزام.
- الدقة.
- الانضباط .

ثالثاً– الأهداف الإستراتيجية لمجمع صيدال:

من أجل ترجمة الرؤية المستقبلية للمؤسسة ورسالتها قامت مؤسسة صيدال بوضع مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي تهدف إلى تحقيقها، والتي جعلته في موقع قوة في السوق المحلية ومكنته من احتراف السوق العالمية، وقصد الوصول إلى هذه الرؤية يسعى المجمع إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية:

– الرفع من الحصص الوطنية لضمان استمرارية المجمع والحفاظ على التنمية المستدامة.

– الإرضاء الكلي والدائم للعميل، وهذا بوضع سياسة تسيير النوعية والجودة تدريجيا.

مؤسسة ذات قدرات تنافسية.

– تطوير الشراكة من خلال مشاريع مع مخابر ذات سمعة عالمية سواء كانت عن طريق عقود الشراكة أو عن طريق اتفاقات التصنيع.

– الحفاظ والدفع من حصص السوق الوطنية لضمان استمرارية المجمع الذي يضمن له الحفاظ على أسواق خارجية، والبحث الدائم عن النمو الاقتصادي والمالي آخذين بعين الاعتبار انشغالات الصحة العمومية الوطنية.

– التحكم في مختلف التكاليف وخصوصا تكاليف الشراء، بالإضافة إلى التحكم في العمليات التقنية والتعرف على تكاليف الإنتاج .

– ضمان استقلالها المالي والاستدامة في توازنها المالي.

– ضمان الأهداف المسطرة من قبل الدولة، بصفتها المساهم الأساسي في المجتمع.

– العمل على توفير المنتجات الطبية.

– تعزيز مكانتها الرائدة في إنتاج الأدوية الجنسية، وفي مقدمة خطوط العمل هاته تم تشكيل خطة شاملة ومتكاملة للتنمية التي توافق التوسع في المجمع، ووضع برنامج عمل يركز على تنمية الموارد البشرية، وتحسين التنظيم، ونظام المعلومات، والترويج لثقافة المؤسسة وتنفيذ سياسة فعالة للاتصال.

وكجزء من مهمتها الثانية، باشرت صيدال في برنامج عمل موجه نحو:

- تعزيز القواعد الأخلاقية التي تهدف إلى تنظيم وتطهير سوق الأدوية.
- المساهمة في الحد من الواردات.
- التفتح على الأسواق الخارجية.
- زيادة درجة رضا المستهلك .

رابعا :-الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال:

إن الهيكل التنظمي للمجمع يتمثل في مجموعة اقتصادية مكونة من مؤسسات متواجدة بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة Pharmal مستقلة إداريا جامعة لمركز قرار واحد يدعى بمقر المجمع و هو فارمال ،و حسب هذا الهيكل فإن المجمع يتشكل من ثلاثة فروع من حيث إنتاج الأدوية ، و مجموعة من المديريات بالإضافة إلى مخبر البحث و التطوير و الوحدة التجارية :

أ – فرع انتيبيوتيكال " ANTIBIOTICALL" : و هو أكبر فرع في المجمع متواجد بولاية المدية أين تمت دراستنا التطبيقية و التي سوف نتطرق إليها لاحقا .

ب – فرع بيوتيك " BIOTIC" : يقع على مستوى مركب الحراش و له أربع وحدات إنتاجية و هي وحدة الحراش ، وحدة جسر قسنطينة ، وحدة شرشال ، و وحدة عنابة .

ج – فرع فارمال " PHARMAL" : يقع على مستوى مركب الدار البيضاء بالجزائر العاصمة و هو مقر المجمع و له ثلاثة وحدات إنتاجية و هي : الدار البيضاء ، قسنطينة و عنابة و تنتج هذه الوحدات الأنواع التالية : مراهم ، زيوت ، أقراص مضغوطة ، محاليل للشراب .

د – مركز البحث و التطوير : نشير أن هذا المركز هو القلب النابض لمجمع صيدال ، يوظف أكثر من 160 عاملا من بينهم 80 % إطارات .

ه – الوحدات التجارية : تهدف إلى تسويق و توزيع كل المنتوجات الخاصة بالمجمع من نقطة بيع واحدة .

و – بالإضافة إلى مجموعة من المديريات الفرعية .

المطلب الثاني : فرع مضادات الحيوية أنتيبيوتيكال بالمدية

تعتبر وحدة المضادات الحيوية أكبر وأضخم وحدات مجمع صيدال ومن أكبر المؤسسات الجزائرية، وقد مرت بعدة مراحل حيث وصلت إلى ما هي عليه الآن.

أولاً–نشأة وحدة أنتيبيوتيكال المدية.

تمثل وحدة المضادات الحيوية مشروعا ضخما أسند انجازها إلى المؤسسة الإيطالية،لما تملكه هذه الأخيرة من خبرة وتكنولوجيا دقيقة فيما يخص بناء المنشآت الصيدلانية. وما تتميز به من خصوصيات، وقد تم إنشاؤها عبر عدة خطوات اتخذها الدولة الجزائرية وهي:

- في1972/06 تم عرض مناقصة دولية بشأن إنشاء مركب للمضادات الحيوية، وقد وقع اختيار المسؤولين على مؤسسة C.T.I.P نظرا لعروضها المناسبة والمقبولة.
- في 05 ماي 1977 تم التوقيع على عقد الانجاز بين الجزائر والمؤسسة سابقة الذكر.
- في 30 جوان 1977 تسلمت المؤسسة الإيطالية المشروع.
- في 12 فيفري 1998، باشرت المؤسسة انجاز الأشغال.

وقدرت مدة الإنجاز بـــ 50 شهرا، أي ما يعادل أربع سنوات وشهرين، وقد قامت المؤسسة الإيطالية بانجاز المشروع بمشاركة بعض أهم المؤسسات الوطنية وهي:

- الشركة الوطنية للكهرباء والغاز .SONELGAZ
- الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية S.N.I.C
- مؤسسة تطوير الصناعات الكيميائية S.D.I.C

يعد تسليم المشروع في 12أفريل1982، تم وضعه تحت تصرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية من أجل استغلاله في إنتاج مختلف المواد الكيمائية.

في سنة 1987 بدأ تشغيله من طرف مؤسسة صيدال، حيث خصص لإنتاج المضادات الحيوية تحت الرخصة الإيطالية، وفي الثلاثاء 04 أكتوبر 1988 دشن المركب من طرف رئيس الجمهورية الراحل " الشاذلي بن جديد".

ثانياً–تعريف وحدة أنتيبيوتيكال المدية:

هذه الوحدة هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم EPE/SPA برأس مال اجتماعي يقدر بـــ: 1.187.500.000 دج . يقع مقره بطريق الخميس ص.ب 33- المدية 26000، ويبعد حوالي 100 كلم جنوب الجزائر العاصمة، تصل مساحته إلى 33 هكتار – بعدما كانت في حدود 25 هكتار – منها 19 هكتار مبنية .

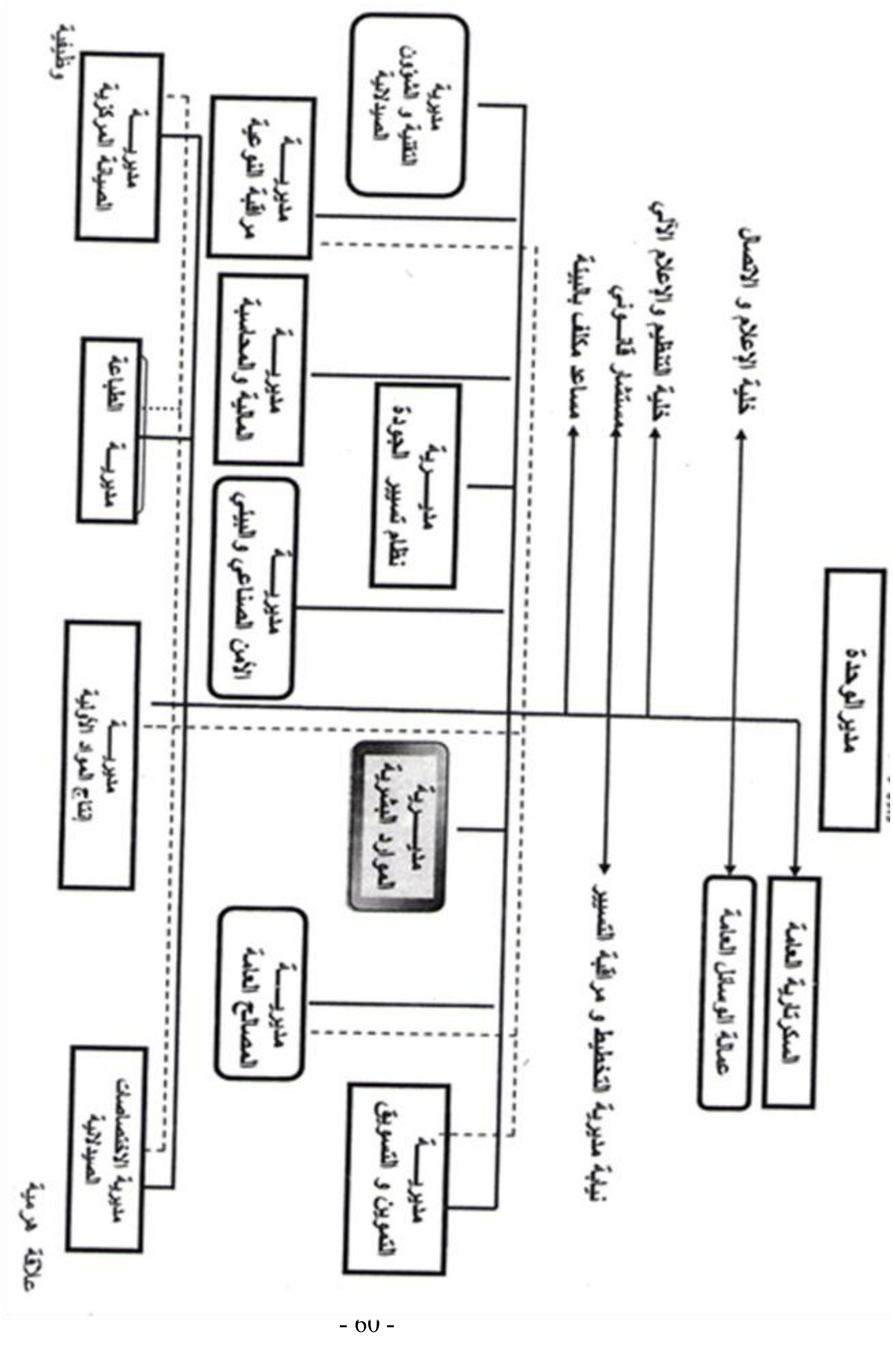
بعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال SAIDAL تحول اسمه من مركب إلى فرع المضادات الحيوية في حين أصبح الآن يسمى بوحدة المضادات الحيوية التابع لصيدال، ودخلت بصفة رسمية في استقلالية التسيير يوم 02 فيفري 1998.

تحصل على شهادة الجودة ISO 9002 نسخة من 1994وشهادة الجودة ISO9001 نسخة 2000 من الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودة A.F.A.Q.

ثالثاً–الهيكل التنظيمي لوحدة أنتيبيوتيكال المدية:

عرف الهيكل التنظيمي لوحدة المضادات الحيوية تغييرا يخص منصب المدير العام الذي أصبح رئيسا مديرا عاما والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة:

شكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لوحدة أنتيبيوتيكال بالمدية



المصدر: صيدال أخبار، النشرة الداخلية رقم 02، ديسمبر 2013 ص 5.

تتكون وحدة وحدة أنتيبيوتيكال المدية من الإدارات التالية:

أولاً– الإدارة العامة:وتتمثل فيما يلي:

1. **مدير الوحدة:** مهمته إدارة ووضع سياسات من الاستراتيجية العامة للمجمع على المدى القصير ،والمتوسط،والبعيد، من أجل ضمان نمو اقتصادي وتوسع الوحدة.
2. **السكرتارية العامة:** وتقوم بالأعمال الموكلة إليها من قبل المدير.
3. **عمالة الوسائل العامة.**
4. **خلية الإعلام والاتصال:**تضع خطط اتصالية داخلية للوحدة للتناسب مع السياسة الاتصالية العامة للمجمع.
5. **نيابة مديرية التخطيط ومراقبة التسيير:** مهمتها الرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات، ووضع لوحات قيادة خاصة بتسيير الوحدة.
6. **خلية التنظيم والإعلام الآلي:** تتابع تكيف الهياكل التنظيمية ونظم المعلومات مع السياسة التنظيمية للوحدة.
7. **مستشار قانوني:** التكفل بالدفاع عن المصالح الوحدة ومتابعة القضايا القانونية والقضائية الخاصة بها
8. **مساعد مكلف بالبيئة:** مكلف بتطبيق السياسة البيئة المتبعة من طرف الوحدة على جميع المستويات، حسب القانون رقم 01/03 المؤرخ في 19جويلية2003، والقاضي بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة.

ثانياً– المديريات الأساسية للوحدة:

1. **مديرية التموين والتسويق:** مهمتها شراء المواد الأولية ووسائل التخزين، وقطع الغيار طبقا للمواصفات المحددة، وتسيير المخزون من المنتجات تامة الصنع، وذلك بالتنسيق مع الوحدة التجارية
2. **مديرية المصالح العامة:** مهمتها إنتاج وتوزيع المعدات ومختلف المواد وتحليل المواد الكيميائية المذابة، والتي تعتبر كمدخلات لأقسام الإنتاج.
3. **مديرية الموارد البشرية:** هي المسؤولة عن تطبيق وتطوير إستراتيجيات الموارد البشرية، والتعليمات العامة المتعلقة بالوحدة، وتلك الصادرة من المجمع.
4. **مديرية الأمن الصناعي والبيئي:** هي مسؤولة عن التجهيزات التقنية لمعالجة المياه والنفايات، وأيضا حماية العمال والحفاظ على الممتلكات المادية للوحدة، وتطبيق القواعد الأمنية الوقائية.
5. **مديرية نظام تسيير الجودة:** مهمتها متابعة تنفيذ نظام التسيير و الجودة داخل الوحدة.

6-مديرية المالية والمحاسبة: مسؤوليتها تطبيق الإستراتيجية المالية ومراجعة الحسابات الخاصة للوحدة.

7-مديرية التقنية والملفات الصناعية: مهمتها ضمان تطبيق مجموع القواعد التقنية والإدارية بهدف حماية الصحة العمومية، تحت تعليمة الأمر المطبق رقم 285/92 المؤرخ في 06 جويلية 1992.

8-مديرية الاختصاصات الصيدلانية: هدفها إنتاج مختلف الأنواع من الأدوية بالجودة والكمية المحددتين سابقا.

9-مديرية إنتاج المواد الأولية: مهمتها السهر على إنتاج المادة النشطة أو الفعالة عن طريق استعمال التكنولوجيا الحيوية، لتحويلها إلى مضادات حيوية بينيسيلينية أو غير بينيسيلية نصف مصنعة.

10- مدير الطباعة: تعمل على إنتاج مواد التغليف والتعبئة الصيدلانية، إضافة إلى إنتاجها لبعض المنشورات كالمجلات والجرائد الخاصة بمجمع صيدال ككل، وكذلك مختلف القوائم والكتيبات الترويجية، وتقدر طاقتها الإنتاجية بـــ 80 مليون علبة تغليف و140 مليون منشورة دواء سنويا.

11- مديرية الصيانة المركزية: تطبيق سياسة لصيانة المعدات والتجهيزات من أجل ضمان الشروط المثلى في عملية الاستغلال، وعملية التفتيش الدورية الخاصة بالمراقبة التقنية داخل الوحدة.

ثالثاً- المديريات المساعدة: تتمثل في:

1-مديرية المالية والمحاسبة: مسؤوليتها تطبيق الإستراتيجية المالية ومراجعة الحسابات الخاصة بالوحدة.

2-مديرية الموارد البشرية: من مسؤوليتها إدارة المسار الوظيفي والمهني، وتسيير الرواتب والمنح والأجور، ووضع الإستراتيجيات لتنمية وتدريب الموارد والكفاءات البشرية والعمل على تطوير العلاقات الاجتماعية داخل الوحدة ما بين العمالة وخارجه مع الشركاء الاجتماعيين(النقابات والدولة).

المطلب الثالث: فرع المالية والمحاسبة

بعد استعراضنا للهيكل التنظيمي لفرع انتيبيتيكال –المدية-تعرفنا على مختلف خلاياه و مديرياته و المهام الموكلة إليها سنركز في دراساتنا على مديرية المالية و المحاسبة .

حيث تعتبر مديرية المالية والمحاسبة من أكثر المصالح و المديريات التي يجب مراقبتها و متابعتها باهتمام لأنها مسؤولة عن تقييم المخزونات ، و كذا تكفل بالتسيير و التحليل المالي لمختلف مشتريات الفرع و المحاسبة اللزمة و تساعد المديرية الدوائر التالية :

أ – الدائرة المالية : دورها يتمثل في تقييم تكاليف عمليات التسويق لكل اللوازم المادية المستعملة داخل الوحدة و تحديد رقم الأعمال و المردودية و تتكون من أربع مصالح :

1-مصلحة الخزينة : تضم هذه المصلحة رئيس الخزينة ، أمين الصندوق و محاسب ، حيث تتمثل مهامها في النقاط التالية :

- استقبال جميع الملفات و طلبات التسديد بعملية الدفع .
- استقبال مختلف الأوراق التجارية.
- العلاقة مع البنك .
- تمويل الصناديق الفرعية لمختلف المديريات .
- وضع مخطط للخزينة .

3- مصلحة التحصيل: تضم هذه المصلحة رئيس المصلحة و محاسب و تتمثل مهامهم في:

- تسيير و متابعة الزبائن.
- تحصيل الحقوق.

3-مصلحة الموردين الأجانب : تتكون من رئيس المصلحة و محاسب و تتمثل في :

- استقبال ملفات الاستيراد.
- التوظيف البنكي .
- تسيير ملفات الموردين الأجانب.

4-مصلحة الجباية :تضم هذه المصلحة إطار واحد من أجل القيام بالمهام التالية :

- جمع المعلومات الخاصة بالتصريح الشهري أو السنوي لمختلف الضرائب و الرسوم.
- الاتصال بمديرية الضرائب .
- متابعة ملفات المنازعات.

ب –دائرة المحاسبة العامة : وهي مهمته بالتسيير المحاسبي لكل المعاملات التجارية للوحدة ،بالإضافة إلى مراقبة كل المشتريات و المبيعات ،كما تقوم بالتسيير المحاسبي للأجور و مكوناتها و تتكون من أربع مصالح

1-مصلحة المحاسبة العامة :تتكون من رئيس مصلحة و ثلاث محاسبين من أجل القيام بالمهام التالية :

- التسجيل المحاسبي لعمليات الخزينة .
- التسجيل المحاسبي للأجور.
- التسجيل المحاسبي للعمليات التي تتم بين الفروع.

- ❖ التسجيل المحاسبي لعماليات المختلفة.
- ❖ تطبيق الإجراءات .

2-مصلحة الاستثمارات:تتكون من إطارين من أجل القيام بالمهام التالية:

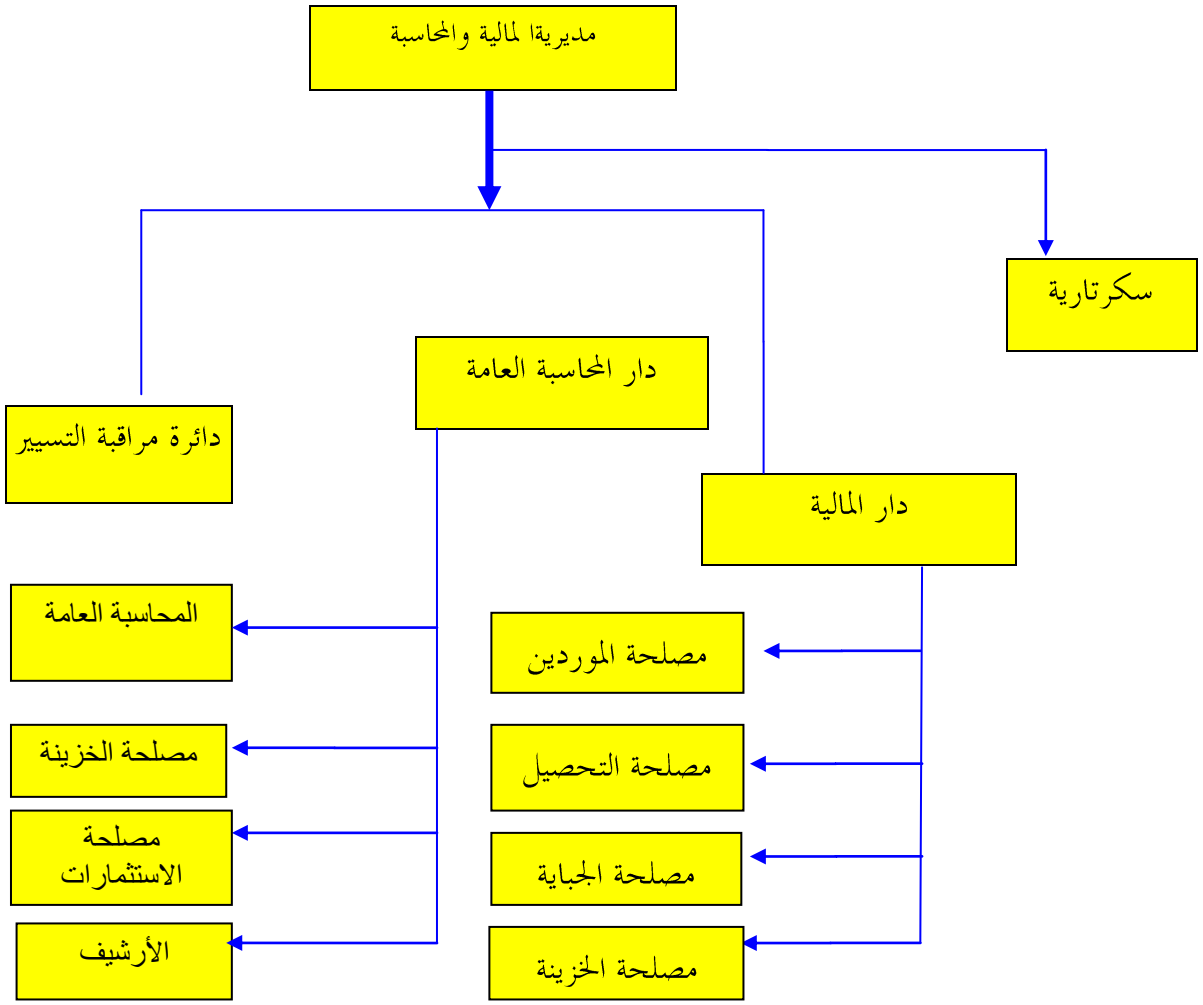
- تسجيل العمليات المتعلقة بالاستثمارات .
- تطبيق الإجراءات .
- معالجة الجرد المادي.
- وضع حسابات خاصة بالاستثمار.

3-مصلحة الخزينة :يكمن دورها في التسيير الفعال للسيولة الموجودة في فرع انتيبيوتيكال .

4-الأرشيف :كل أرشيف مديرية المالية و المحاسبة يعتبر تحت مسؤولية دائر المحاسبة المالية .

ج-دائرة مراقبة التسيير : تعمل هذه الإدارة على المراقبة الجيدة داخل فرع انتيبيوتيكال ، و فيما يلي الهيكل التنظيمي لمديرية المالية و المحاسبة متضمنا المصالح المذكورة أعلاه

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمديرية المالية و المحاسبة



المبحث الثاني : استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة أنتيبيوتيكال صيدال بالمدية

يتطلب من الشركة معرفة ما يجري في بيئة الأعمال المحيطة بها و على وجه الخصوص في مجال النشاط الذي تعمل فيه ، و نتيجة لذلك يجب أن تشمل عملية قياس و تقييم الأداء على مقاييس داخلية و خارجية للأداء ، أي يجب عدم اقتصار على المقارنات الداخلية فقط بل تتعداها لتشمل مقارنات خارجية بين أداء الوحدة وأداء منافسيها فضلا عن محاولة التعرف على المتغيرات التنافسية في المجال الذي تعمل فيه الشركة .

و لغرض إعطاء الشركة معلومات شاملة عن وضعها ككل سيتم استخدام مقاييس مالية تعطي نتائج أفعال حدثت فعلا ، بالإضافة إلى مقاييس غير مالية مكملة لها تركز على أمور مثل رضا الزبون و الجودة وتحسين العمليات الداخلية ، و يمكن ذلك من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة و احتواء كل منها على مجموعة مقاييس تم اختيارها على ضوء البيانات التي أمكن الحصول عليها من ميدان التطبيق .

و قد اتضح للباحثتين أن الشركة صيدال كانت تطبق و بدرجات متفاوتة المحاور التي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن و أن العاملين في الشركة يستخدمون محاورها في تقييم الأداء ، فضلا عن وجود خطة شاملة لتدريب جميع العمال في الشركة لاستخدام هذه البطاقة بكافة أقسام الشركة .

المطلب الأول : تحديد مؤشرات الأداء للبعد المالي

يركز هذا المحور على قياس الأداء المالي في الأجل القصير ، و إظهار نتائج الأحداث و القرارات التي يتم اتخاذها بالفعل ، و ليس مسببات و محركات هذه النتائج ، و قد تم في هذه الدراسة اختيار مقاييس مالية تتلاءم مع خصوصية ميدان التطبيق في شركة صيدال و البيانات المتاحة فيها و الهدف من ذلك هو تحسين الإنتفاع من الموجودات في الشركة ، إذ تضمنت الأهداف التالية:

الهدف الأول :تعظيم العائد على الاستثمار

بهدف قياس مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق هذا الهدف ’سوف نقوم بحساب مؤشر العائد على الاستثمار لسنة و الذي يقيس ربحية الدينار الواحد المستثمر في أصول المؤسسة ’ و يتم حساب هذا المؤشر وفق العلاقة التالية :

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

$$\text{معدل العائد على الإستثمار} = 100x\frac{693114297,35}{1805983377,17}$$

معدل العائد على الاستثمار= 38,37%

وبذلك تكون المؤسسة قد حققت سنة 2014 معدل عائد على الاستثمار يقدر بـــ 38,37% في حين كانت تهدف إلى تحقيق معدل عائد قدره 20,75% فقط .

الهدف الثاني :تحسين المردودية المالية

من أجل تحديد درجة الاقتراب من تحقيق هذا الهدف ، سنقوم بحساب معدل المردودية المالية سنة، والذي يعبر عن ربحية كل دينار مستثمر من الأموال الخاصة للمؤسسة، ويحسب هذا المؤشر وفق العلاقة التالية :

$$\text{معدل المردودية المالية} = 100x\frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

$$\text{معدل المردودية المالية} = 100x\frac{693114297,35}{83934974,12}$$

معدل المردودية المالية=% 825.77

وبالتالي فقد حققت المؤسسة سنة 2014 معدل مردودية مالية بلغ 825,77% ، في حين كانت المؤسسة تطمح إلى بلوغ معدل 700% فقط.

الهدف الثالث :زيادة ربحية المبيعات بغية الحكم على مدى اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف نقوم بحساب معدل هامش الربح، والذي يعبر عن قدرة المؤسسة في تحصيل الربح مقابل كل دينار من المبيعات ويحسب هذا المؤشر وفق العلاقة التالية:

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

$$\text{معدل هامش الربح} = 100x\frac{693114297,35}{2638638872,31}$$

معدل هامش الربح =26,26 %

ومنه فقد حققت المؤسسة سنة 2014 معدل هامش ربح قدره بـــ 26,26% في حين كانت غايتها لنفس السنة هي تحقيق معدل 20%.

الهدف الرابع :الاستغلال الأمثل لأصول المؤسسة

بهدف قياس مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق الهدف نقوم بحساب معدل دوران الأصول، والذي يصف مدى قدرة المؤسسة على الاستفادة القصوى من أصولها في تحقيق المبيعات ، ويتم حساب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية :

$$\text{معدل دوران الأصول} = 100x\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

$$\text{معدل دوران الأصول} = 100x\frac{2638638872,31}{1805983377,17}$$

معدل دوران الأصول = 146,10%

وبذلك فقط بلغ معدل دوران الأصول للمؤسسة صيدال أنتيبيوتيكال سنة 2014 نسبة 146,10% في حين كانت المؤسسة تهدف إلى بلوغ معدل 80%

و يوضح الجدول الموالي ملخص عن كل من الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي و المؤشرات المختارة وكذلك النتائج المحققة و القيم المستهدفة من طرف المؤسسة لسنة2014.

جدول رقم (03) : مؤشرات البعد المالي

البعد	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات	النتائج	القيم المستهدفة
المالي	– تعظيم العائد على الاستثمار	– معدل العائد على الاستثمار	%38.37	%20.75
	– تحسين المردودية المالية	– معدل المردودية المالية	%825.77	% 700
	– زيادة ربحية المبيعات	– معدل هامش الربح	% 26.26	% 20
	– الاستغلال الأمثل للأصول	– معدل دوران الأصول	% 146.10	%80

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج السابقة

المطلب الثاني : تحديد مؤشرات الأداء للأبعاد غير المالية

أولا : محور العملاء

يعد العملاء أساس المقاييس غير المالية، و تحقيق رضا العملاء و كسب ولائهم المستمر يعني زيادة نصيب، أو حصة شركة صيدال في السوق، من خلال اكتساب عملاء جدد و المحافظة على العملاء الحاليين . و تتمثل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها شركة صيدال من دراسات العميل و الوفاء باحتياجاته و مقياس رضا الزبائن، تتمثل أهم المؤشرات التي تم انتقائها لتبيان مدى تقدم مؤسسة صيدال نحو تحقيق أهدافها في هذا البعد فيما يلي :

الهدف الأول :زيادة حجم مبيعات المؤسسة

يعد معدل النمو في رقم الأعمال المؤشر الملائم لتقييم مدى اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف لسنة، ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل النمو في رقم الأعمال} = 100x\frac{\text{رقم الأعمال المحقق سنة 2014} - \text{رقم الأعمال المحقق سنة 2013}}{\text{رقم الأعمال المحقق سنة 2013}}$$

$$\text{معدل النمو في رقم الأعمال} = 100x\frac{3329644038,98 - 2638638872,31}{3329644038,98}$$

معدل النمو في رقم الأعمال =-20,75%

من خلال المقابلة التي أجرتها الطالبتين مع رئيس قسم المالية و المحاسبة تبين أن المؤسسة قبل سنة 2013 كانت مؤسسة تجارية فكان رقم أعمالها في نمو مستمر إلا أنه بعد سنة 2013 أصبحت مؤسسة صيدال أنتيبيوتيكال مؤسسة إنتاجية فقط مما أدى إلى انخفاض في رقم أعمالها فقدر رقم أعمالها سنة 2014 بـ -20,75%

الهدف الثاني :كسب ولاء العملاء والمحافظة وعليهم

من أجل الحكم على درجة تحقيق المؤسسة لهذا الهدف ، سوف نعتمد على معدل شكاوي العملاء المسجل سنة 2014 ، و لكن بما أن مؤسسة أنتيبيوتيكال مؤسسة إنتاجية لا تتعامل بطريقة مباشرة مع العملاء لذلك لا يوجد لديها شكاوي من طرف العملاء .

الهدف الثالث :الرفع من مستوى رضا العملاء(مؤشر احترام المواعيد)

بهدف قياس مدى اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف ،سوف نعتمد على مؤشر التسليم في الوقت المحدد إلا أنه من خلال المقابلة المجرات بين الطالبتين و رئيس قسم المصلحة التجارية علما أن مؤسسة أنتيبيوتيكال لا يوجد عندها طلبيات مع العملاء بل مجمع صيدال هو الذي يحدد كمية الطلبيات من مختلف فروعه .

ويوضح الجدول الموالي ملخص عن كل من الأهداف الإستراتيجية لبعد العملاء و المؤشرات المختارة ، وكذلك كانت النتائج المحققة و القيم المستهدفة من طرف المؤسسة لسنة 2014.

الجدول رقم (04) : مؤشرات بعد العملاء

البعد	الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات	النتائج	القيم المستهدفة
العملاء	- زيادة حجم المبيعات - المحافظة على العملاء - الرفع في مستوى رضا العملاء	- معدل النمو في رقم الأعمال - معدل شكاوي العملاء - مؤشر التسليم في الوقت المحدد	%-20,7500 00	- - -

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج السابقة

ثانيا : محور العمليات الداخلية

تعد عملية تحويل المدخلات أو الموارد الاقتصادية المتاحة لشركة صيدال إلى مخرجات و مجالات إبداع ذات قيمة للشركة من المحاور المهمة في عملها ، و تتمثل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها شركة صيدال من خلال محور العمليات الداخلية إلى تحديد مقاييس العمليات التشغيلية الداخلية الضرورية حتى تكون جيدة الأداء فتهتم الشركة بجودة أدائها في الأمد القصير من خلال الإهتمام بالعمليات التشغيلية الداخلية و كذلك في الأمد الطويل من خلال عمليات الابتكار و الإبداع عن طريق التركيز على وقت العمليات الإنتاجية في الشركة و مدى جودتها ، و انطلاقا من الأهداف الاستراتيجية لهذا البعد فقد تم تحديد المؤشرات الأكثر تعبيرا عن مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق هذه الأهداف المحددة ، و ذلك كما يلي :

الهدف الأول :زيادة إنتاجية العاملين

بهدف الحكم على مدى اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف، سوف نعتمد على معدل الإنتاجية المحقق من طرف كل عامل بالمؤسسة سنة، و ذلك من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل إنتاجية العامل} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي}}{\text{إجمالي عدد العمال}}$$

$$\text{معدل إنتاجية العامل} = \frac{2621375064}{722}$$

معدل إنتاجية العامل= 3630713,39DA

و تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة كانت تهدف في سنة 2014 إلى بلوغ معدل إنتاجية قيمته 2 ملايين دينار بالنسبة لكل عامل.

الهدف الثاني :التسيير الأمثل للمخزون

بغية تقييم مدى اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف ، سوف نعتمد على مؤشر معدل دوران المخزون لسنة 2014، و الذي يبين مدى كفاءة المؤسسة صيدال أنتيبيوتيكال في إدارة أصولها من المخزونات وقدرتها على إبقاء المخزون ضمن الحد الأدنى المثالي الذي يتناسب مع حجم عملياتها ، ويتم حساب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية :

$$\text{معدل دوران المخزون} = 100x\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{متوسط المخزون}}$$

$$\text{معدل النمو في رقم الأعمال} = 100x\frac{2638638872,31}{1279925352}$$

معدل دوران المخزون=2,06 دورة

ولقد كانت المؤسسة تهدف في سنة 2014 إلى تحقيق معدل دوران مخزون يبلغ 1,5دورة

الهدف الثالث :الحصول على أكبر عدد من الأسواق

من أجل تقدير مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق هذا الهدف، سوف نعتمد على معدل الأسواق الممنوحة للمؤسسة سنة 2014، و كما ذكرنا سابقا أن المؤسسة مؤسسة إنتاجية فقط لا تتعامل مع العملاء لذلك لا يوجد لديها صفقات.

و يوضح الجدول الموالي ملخص عن كل من الأهداف الاستراتيجية لبعد العمليات الداخلية و المؤشرات المختارة و كذلك النتائج المحققة و القيم المستهدفة من طرف المؤسسة لسنة 2014 .

الجدول رقم(05) : مؤشرات بعد العمليات الداخلية

البعد	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات	النتائج	القيم المستهدفة
العمليات الداخلية	- زيادة الإنتاجية	- معدل إنتاجية العامل	3630713,39 دج	2000000 دج
	- التسير الأمثل للمخزون	- معدل دوران المخزون	2,06 دورة	1.5 دورة
	- الحصول على الأسواق	- معدل الفوز بالصفقات	00	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج السابقة

ثالثا : محور التعلم و النمو

يعد استثمار الجهد و المال في تدريب و تطوير قدرات العاملين بمثابة أرضية صلبة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للشركة بما يتفق مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية ، إذ أن مبادرات النمو و التطوير لا تأتي فقط من الإدارة العليا في الشركة بل كذلك يجب أن تأتي من العاملين في المستويات الدنيا الذين لديهم تماس مباشر مع العملية الإنتاجية و مع الزبائن فهم الأقدر على سماع ملاحظاتهم و شكاويهم و بالتالي تحقيق رضاهم من خلال تلبية احتياجاتهم و لمعرفة مدى تحقق هذا المنظور في ميدان التطبيق .

و محور النمو و التعلم هو أحد محددات نجاح الشركة و استمرارها في المنافسة ، إذ يعتمد هذا الجانب على قدرات و مهارات العاملين على الإبداع و التطوير و النمو ، و اقتنائهم تقنيات إنتاج مستحدثة و تكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة ، بهدف التوصل إلى ابتكار متجددة لتحسين جودة الخدمة .

الهدف الأول :توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل داخل المؤسسة

من أجل تقدير درجة بلوغ المؤسسة لهذا الهدف نقوم بحساب معدل دوران العمال و ذلك من خلال العلاقة التالية:

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

$$\text{معدل دوران العاملين} = 100x\frac{154}{722}$$

معدل دوران العاملين =21,32%

ولقد كانت المؤسسة تهدف سنة 2014 إلى تقليص هذا المعدل إلى13,85%

الهدف الثاني :تحسين قدرات وكفاءة العاملين

من أجل قياس درجة اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف سنقوم بحساب نسبة مصاريف التكوين إلى رقم الأعمال.

$$\text{مؤشر تكوين العاملين} = 100x\frac{\text{مصاريف التكوين}}{\text{رقم الأعمال}}$$

$$\text{مؤشر تكوين العاملين} = 100x\frac{1814000,00}{2638638872,31}$$

مؤشر تكوين العاملين=0,068%

ولقد كانت المؤسسة تهدف إلى جعل هذا المؤشر يتجاوز 0,1%

الهدف الثالث :ضمان سلامة العمال داخل المؤسسة

من أجل تقييم مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق هذا الهدف سوف نعتمد على مؤشر معدل تكرار حوادث العمل المسجل خلال سنة 2014 و الذي يتم حسابه وفق العلاقة التالية :

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

$$\text{معدل تكرار حوادث العمل} = 1000000x\frac{36}{1471430}$$

معدل تكرار حوادث العمل=24,46%

ولقد كانت المؤسسة تهدف إلى تقليص هذا المعدل إلى ما دون 15 أي ما يعادل أقل من 14 حادث في السنة.

الهدف الرابع :الرفع من مستوى رضا العاملين

من أجل قياس مدى بلوغ هذا الهدف نقوم بحساب معدل تطور قيمة الحوافز و المكافآت الموزعة على العاملين سنة 2014، و ذلك وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل تطور الحوافز و المكافآت} = 100x\frac{\text{مجموع الحوافز لسنة } 2014 - \text{مجموع الحوافز لسنة } 2013}{\text{مجموع الحوافز لسنة } 2013}$$

$$\text{معد تطور الحوافز و المكافآت} = 100x\frac{20210000 - 261187000}{20210000}$$

معدل تطور الحوافز و المكافآت= 29,75 %

ولقد كانت المؤسسة تطمح إلى رفع معدل الحوافز المكافآت إلى 50 % سنة 2014

ويوضح الجدول الموالي ملخص عن كل من أهداف الاستراتيجية لبعد التعلم و النمو و المؤشرات المختارة وكذلك النتائج المحققة و القيم المستهدفة من طرف المؤسسة لسنة 2014.

الجدول رقم (06) : مؤشرات بعد التعلم والنمو

البعد	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات	النتائج الفعلية	القيم المستهدفة
التعلم والنمو	- توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل	- معدل دوران العاملين	% 21.32	% 13,85
	- تحسين قدرات وكفاءة العاملين	- مؤشر تكوين العاملين	%0,068	% 0,1
	- ضمان سلامة العاملين	- معدل تكرار الحوادث	%24,46	% 15
	- الرفع من مستوى رضا العاملين	- الحوافز و المكافآت	%29,75	% 50

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج السابقة

المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة صيدال أنتيبيوتيكال :

بعد استعراضنا للخطوات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة صيدال أنتيبيوتيكال تجدر الإشارة إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء يقتضي إعطاء أوزان لجميع أبعاد البطاقة حيث تختلف هذه الأوزان حسب أهمية كل بعد بالنسبة للمؤسسة ، و من خلال المقابلات المجرات مع المسؤولين في المؤسسة فقد تم توزيع الأوزان على الأبعاد الأربعة كما يلي :

الوزن : يعني أهمية كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

3-1 البعد المالي :

يعتبر هذا البعد الهدف الأساسي بالنسبة للمسيرين و العمال على حد سواء داخل المؤسسة و بناء على ذلك فإن الوزن الممنوح من طرف الإدارة العليا للمؤسسة لهذا البعد تقدر ب 35 % و تم توزيعها كما يلي :

- معدل العائد على الاستثمار : 8 %
- معدل المردودية المالية : 8 %
- معدل هامش الربح : 9 %
- معدل دوران المخزون : 10 %

3-2 بعد العملاء :

لا يقل أهمية على البعد الأخر باعتبار العميل هو سبب وجود و بقاء المؤسسة ، و بناء على ذلك فإن أهمية الوزن بالنسبة لهذا البعد هي 25 %كما يلي :

- معدل النمو في رقم الأعمال : 9 %
- معدل شكاوي العملاء : 9 %
- معدل التسليم في الوقت المحدد : 7 %

3-3 بعد العمليات الداخلية :

يعبر هذا البعد عن مدى قدرة المؤسسة في إدارة عملياتها و أنشطتها الداخلية بالكفاءة و بناء على ذلك فإن الوزن يقدر ب 20 % و تم توزيعه كما يلي:

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

3-4 بعد التعلم و النمو :

يتمحور هذا البعد حول أهم عنصر في المؤسسة و هو رأس المال البشري، و تم إعطاء هذا البعد وزنا قدره 20 % وزع كما يلي:

- معدل دوران العاملين: 5 %
- مؤشر تكوين العاملين: 5 %
- معدل تكرار الحوادث: 5 %
- معدل الحوافز و المكافئات : 5 %

و يمكن القول أن التخلي عن ربط الأبعاد بالأوزان سوف يجعلنا نعتمد في نتائجنا على الانحرافات الناتجة ما بين القيم الفعلية و القيم المستهدفة و هي الطريقة المستخدمة في لوحة القيادة التي تستعملها المؤسسة.

القيم المستهدفة: تمثل الأهداف المسطرة و المنشود تحقيقها من طرف المؤسسة.

النتائج الفعلية: تعبر عن ما تم إنجازه فعلا من طرف المؤسسة.

النتيجة النهائية: و تتمثل في المقارنة ما بين النتائج الفعلية و القيم المستهدفة، و تحسب من خلال العلاقة التالية:

النتيجة النهائية = (النتيجة الفعلية /القيمة المستهدفة) *الوزن

ويتم استخدام هذه العلاقة في حالة ما إذا كانت القيمة المستهدفة لها تأثير تصاعدي على نشاط المؤسسة ، أما إذا كانت للقيمة المستهدفة تأثير تنازلي على نشاط المؤسسة ، ففي هذه الحالة فإن النتيجة النهائية تحسب وفق الأسلوب العكسي المعبر عليه بالعلاقة التالية :

النتيجة النهائية = (القيمة المستهدفة / النتيجة الفعلية) * الوزن

و بناء على ما سبق فقد تم تحديد النتائج النهائية لكل المؤشرات ضمن الأبعاد الأربعة للبطاقة ، كما تم تمييزها بألوان مختلفة تعطي فكرة سريعة و واضحة عن وضع كل مؤشر و درجة اقترابه أو ابتعاده عن القيمة المستهدفة و بذلك فإن النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة صيدال أنتيبيوتيكال تكون على الشكل المبين في الجدول الموالي :

الجدول رقم (07): بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة صيدال أنتيبيوتيكال

الأبعاد	المؤشرات	الوزن	النتيجة الفعلية	القيمة المستهدفة	النتيجة النهائية *[1]
البعد المالي	معدل العائد على الاستثمار	%8	% 38.37	% 20.75	%14.79
	معدل المردودية المالية	% 8	% 825.77	% 700	%9.43
	معدل هامش الربح	% 9	% 26.26	% 20	%11.81
	معدل دوران الأصول	% 10	% 146.10	% 80	%18.26
	أداء البعد المالي	% 35	-	-	%54.29
بعد العملاء	معدل النمو في رقم الأعمال	% 9	%-20.75	–	0
	معدل شكاوي العملاء	% 9	00	-	0
	معدل التسليم في الوقت المحدد	% 7	00	-	0
	أداء بعد العملاء	% 25			0
بعد العمليات الداخلية	معدل إنتاجية العامل	% 7	3630713.39دج	2000000 دج	12.70
	معدل دوران المخزون	% 6	2.06 دورة	1.5 دورة	8.24
	معدل الفوز بالصفقات	% 7	00	-	00
	أداء بعد العمليات	%20			20.94

*يعبر اللون الأخضر عن النتائج الجيدة و اللون البرتقالي عن النتائج المتوسطة بينما اللون الأحمر عن النتائج السيئة.

	الداخلية				
بعد التعلم و النمو	معدل دوران العاملين	% 5	%21.32	%13.85	%7.69
	مؤشر تكوين العاملين	% 5	%0.068	%0.1	%7.35
	معدل تكرار حوادث العمل	% 5	%24.46	%15	%8.15
	معدل تطور الحوافز و المكافآت	% 5	%11.93	%20	%2.98
	أداء بعد التعلم و النمو	% 20			%26.16
	الأداء الكلي	%100			101.39

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج السابقة

من خلال بطاقة الأداء المتوازن يتبين لنا أن مؤسسة صيدال أنتيبيوتيكال المدية قد حققت نتائج جيدة في سنة 2014 في البعد المالي و بعد العمليات الداخلية إلا أنها لم تتمكن من تحقيق نفس المستوى بالنسبة لبعدي العملاء و التعلم و النمو اللذان أظهرا مستوى متدهور جدا.

المبحث الثالث : تحليل و مناقشة نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة

من خلال بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة صيدال أنتيبيوتيكال الممثلة في الجدول رقم (07) ، يبين لنا أن هذه الأخيرة قد حققت نتائج مالية جيدة ، و ذلك بالنظر لأدائها على مستوى البعد المالي ، لكن فيما يتعلق بالأبعاد الأخرى فقد كان أداء المؤسسة منخفض مقارنة بالأداء المالي حيث سجلت هذه الأخيرة عجز كبير فيما يتعلق ببعد العملاء ، و من أجل فهم أوسع لمختلف النتائج يجدر بنا تحليل و مناقشة نتائج كل بعد على حدى .

المطلب الأول : تحليل نتائج البعد المالي :

تظهر مؤشرات البعد المالي أن مؤسسة أنتيبيوتيكال قد حققت سنة 2014 أداء ماليا جيدا، حيث تعدت النتائج المنجزة كل توقعات المؤسسة و استطاعت المؤسسة تحقيق أهدافها بنجاح كبير ، و يوضح الجدول الموالي تطورات المؤشرات المستخدمة ضمن هذا البعد خلال الفترة الممتدة ما بين 2012 و 2014 و ذلك كما يلي :

الجدول رقم (08) : تطور مؤشرات البعد المالي

السنة	2012	2013	2014
العائد على الإستثمار	%27.32	%31.12	%38.37

المردودية المالية	%512.98	%710	%825.77
معدل هامش الربح	%9.22	%17.25	%26.26
معدل دوران الأصول	%98.75	%120.33	%146.10

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج السابقة

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن المؤشرات المالية قد عرفت تحسنا مستمر و ذلك منذ سنة 2012 ، فعلى سبيل المثال نرى أن معدل العائد على الاستثمار قد ارتفع من 27.32 % سنة 2012 إلى38.37 % سنة 2014، كما شهدت المردودية المالية تحسنا كبيرا حيث انتقلت من 512.98 % إلى 825.77 % خلال نفس الفترة ، إضافة إلى ذلك فقد عرفت مختلف النسب المالية الأخرى تطور إيجابيا خلال هذه الفترة . و بذلك يمكن القول بأن الأداء المالي لمؤسسة صيدال أنتيبيوتيكال في تحسن مستمر.

المطلب الثاني : تحليل نتائج بعد العملاء

على عكس الجانب المالي أين حققت المؤسسة أداء جيدا ، فقد كان أداء المؤسسة منخفضا فيما يتعلق ببعد العملاء حيث لم تتمكن المؤسسة من بلوغ المستوى المرغوب فيه .

- **التطور الحاصل في رقم الأعمال**

لم يشهد رقم الأعمال في مؤسسة صيدال أنتيبيوتيكال تطورا كبيرا خلال الفترة الممتدة ما بين 2012 و 2014 و ذلك كما يوضح الجدول التالي :

الجدول رقم (09) : تطور رقم أعمال مؤسسة صيدال أنتيبيوتيكال

السنة	2012	2013	2014
رقم الأعمال	3342043884,77	3329644038,98	2638638872,31
معدل النمو	-	%-0,37	% -20,75

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج السابقة

من خلال الجدول السابق يظهر لنا أن مبيعات المؤسسة قد عرفت انخفاضا كبيرا خلال السنوات القليلة الماضية حيث انتقل رقم أعمال المؤسسة من 3342043884,77 سنة 2012 إلى 2638638872,31 سنة 2014، إن هذا الارتفاع الملحوظ في رقم أعمال المؤسسة يعود بنسبة كبيرة إلى عدم تعامل المؤسسة مع الصفقات المبرمة و ذلك لأنها أصبحت مؤسسة إنتاجية ، و هو نفس الأمر بالنسبة لكل من عدد شكاوي العملاء و تسليم الطلبيات في الوقت المحدد و يعود سبب ذلك أن مؤسسة

أنتيبيوتيكال لا تتعامل بشكل مباشر مع العملاء لذلك لا تتلقى أي شكاوي و لا تصلها أي طلبيات خارجية .

المطلب الثالث :تحليل نتائج بعد العمليات الداخلية

تظهر بطاقة الأداء المتوازن أن مؤسسة صيدال انتيبيوتيكال قد حققت سنة 2014 أداء جيدا على المستوى بعد العمليات الداخلية و هو ما يعود بدرجة كبيرة إلى الارتفاع الملحوظ في معدل إنتاجية العاملين والذي بعد من اهم المؤشرات للحكم على كفاءة العمليات التشغيلية في المؤسسات الصناعية، ويوضح الجدول الموالي التطور الحاصل في هذا المؤشر للمؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين 2012 و2014 .

الجدول رقم (10) : تطور إنتاجية العمال بمؤسسة صيدال

السنة	2012	2013	2014
قيمة الإنتاجية	2126792,35	2529114,02	3630713,39
معدل النمو في الانتاجية	%21	%25	%32

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج السابقة

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن معدل إنتاجية العاملين بمؤسسة صيدال قد شهد هو الأخر تحسنا و ارتفاعا ملموسا خلال فترة الدراسة حيث انتقلت إنتاجية كل عامل بالمؤسسة من 2126792.35 سنة 2012 إلى 3630713.39 سنة 2014 خلال ثلاث سنوات .إن هذا التحسن في الانتاجية هو ما مكن المؤسسة من بلوغ أهدافها فيما يتعلق بالعمليات الداخلية و هو ماسهم في تحقيقها للنتائج المالية الجيدة على مستوى البعد المالي .

إضافة إلى ذلك فقد تمكنت المؤسسة من حسن تسير مخزونها ، حيث يدل مؤشر معدل دوران المخزون أن المؤسسة استطاعت أن تبلغ هدفها فيما يتعلق بالرفع من هذا المعدل سنة 2014 وهو الأمر الذي تؤكده مبيعات المؤسسة المحققة في نفس السنة .

أما بالنسبة للصفقات فمؤسسة صيدال انتيبيوتيكال لا تبرم صفاقات مع مؤسسات خارجية منذ أن أصبحت مؤسسة إنتاجية فقط سنة 2014.

وبذلك يمكن القول أن تقييم أداء مؤسسة صيدال على مستوى هذا البعد أثبت فعاليته باعتباره يؤثر على الأداء في كل من بعد العملاء و البعد المالي .

المطلب الرابع :تحليل نتائج بعد التعلم والنمو

- **توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل داخل المؤسسة**

يعتبر معدل دوران العاملين من المؤشرات الأكثر تعبيرا عن مدى ملاءمة مناخ العمل داخل المؤسسة ،كما يقيس مدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها ، حيث أن كل رحيل غير مرغوب فيه يعد خسارة في رأس المال الفكري بالنسبة للمؤسسة . ويوضح الجدول الموالي تطور هذا المعدل خلال الفترة الممتدة مابين 2012و 2014.

الجدول رقم(11) : تطور معدل دوران العاملين للمؤسسة

السنة	2012	2013	2014
عدد تاركي العمل	60	74	154
إجمالي العمال	820	796	722
معدل دوران العاملين	7.31	9.29	21.32

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج السابقة

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن معدل دوران العاملين قد ارتفع خلال سنة 2014 ،حيث تعدى نسبة 21.32% في حين كانت المؤسسة تهدف لجعله أقل من 13.85%

ويشير هذا الارتفاع في معدل دوران العاملين إلى عدم سلامة مناخ العمل داخل المؤسسة مما يدفع بالعاملين للرحيل سواء عن طريق الاستقالة أو التقاعد المبكر ، و بذلك يمكن تفسير هذا الارتفاع في عدد تاركي العمل سنتي 2013و2014 بثبات أجور الموظفين بالرغم من النتائج المالية الجيدة خلال هاتين السنتين.

- **ضمان سلامة العمال**

تعد مؤسسة صيدال أكثر عرضة للحوادث المهنية ويوضح الجدول الموالي تطور هذا المعدل خلال الفترة الممتدة من 2012و2014

الجدول رقم (12):نطور حوادث العمل

السنة	2012	2013	2014
عدد الحوادث	84	74	36
عدد ساعات العمل الفعلية	1673252	1565512	1471430
معدل تكرار الحوادث	50.20	47.26	24.46

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج السابقة

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن معدل تكرار الحوادث قد بلغ مستوى قياسي سنتي 2012 و 2013 حيث بلغ نسبة 50.20 % و 47.26% على التوالي إلا أنه في سنة 2014 قد انخفض بنسبة تقدر ب 24.46% و مع ذلك فإن المؤسسة كانت تهدف إلى تقليص هذا المعدل إلى أقل من 15% أي مايعادل 14 حادث في السنة 2014.

تحسين قدرات وكفاءة لعاملين

بهدف التحسين من مستوى الكفاءات المهنية و الزيادة في الفعالية الإنتاجية ، فقد أبدت المؤسسة محل الدراسة بعض الاهتمام بجانب التكوين خاصة في السنوات الأخيرة أين شهدت المؤسسة مجموعة من التغييرات شملت طرق جديدة للعمل و بعض التجديدات في طرق التسيير ، و يوضح الجدول الموالي التطور في مصاريف التكوين في مؤسسة صيدال انتيبيوتيكال :

الجدول رقم (13): تطور مصاريف التكوين في انتيبيوتيكال

السنة	2012	2013	2014
مصاريف التكوين (دج)	1052000	1652000	1814000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج السابقة

من خلال الجدول السايق يتضح لنا أن مصاريف التكوين قد عرفت تطورا كبيرا خلال الفترة 2012إلى 2014 و بذلك فإن المؤسسة قد أظهرت نيتها في تطوير قدرات عامليها ، حيث ارتفعت مصاريف التكوين لسنة 2014 إلى1814000 مقارنة مع سنة 2012 و 2013

تطور معدل الحوافز والمكافآت

تشكل الحوافز و المكافآت جوهر النظام التحفيزي القائم في المؤسسات الاقتصادية ،لذلك فان تتبع التطور الحاصل في معدل هذه الحوافز و المكافآت من شأنه أن يبين لنا مدى كفاءة النظام التحفيزي المتواجد في المؤسسة محل الدراسة ،ويوضح الجدول الموالي قيمة و معدل تطور الحوافز و المكافآت في مؤسسة انتيبيوتيكال خلال الفترة 2012و2014

الجدول رقم (14):تطور قيمة الحوافز و المكافآت في مؤسسة صيدال

السنة	2012	2013	2014
قيمة الحوافز و المكافآت (دج)	116220	202100	2611870
معدل النمو	-	73.8%	11.93%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج السابقة

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن هناك تحسن في قيمة الحوافز و المكافآت الموزعة خاصة سنة 2013 أين بلغ معدل النمو 73.8% و انخفض هذا المعدل سنة 2014 إلى نسبة 11.93% بالرغم من أن الأداء المالي كان جيدا خلال هذه السنة.

وبذلك يمكن القول أن بعد التعلم والنمو قد أثبت فعاليته من خلال احتوائه على مؤشرات تسمح بقياس درجة سلامة و مستوى رضا و كفاءة الأفراد داخل المؤسسة و هو مايسمح بإعطاء تعبير أكثر واقعية عن الأداء الفعلي للمؤسسة ، الأمر الذي يشكل دافع آخر يشجع مؤسسة صيدال على تبني نظام بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتقييم أدائها.

خلاصة

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن يمكن تطبيقه من طرف المؤسسة محل الدراسة و ذلك بإتباع مجموعة من الخطوات المنهجية التي توضح كيفية تقييم الأداء بالاعتماد على أربعة أبعاد مختلفة (المالي ، لعملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم و النمو) و ليس بالاقتصار على البعد المالي فقط .

كما تبين تحليل نظام التقييم القائم بمؤسسة صيدال و كذلك تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عليها أن المؤسسة تركز و تهتم كثيرا بالجانب المالي للأداء دون الجوانب الأخرى ، حيث أن النتائج المالية التي حققتها المؤسسة سنة 2014 قد غطت عن الأداء الفعلي للمؤسسة و الذي كشفت عنه كل من نتائج بعد العملاء و بعد التعلم و النمو التي تظهر خروج المؤسسة عن استراتيجيتها و عدم اهتمامها بالنمو على المدى البعيد .

و بذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن تؤكد مرة أخرى أنه لا يمكن قياس مدى أداء المؤسسات و معرفة وضعها الحقيقي بالاقتصار على المؤشرات و النتائج المالية فقط . حيث تمكنت البطاقة بالرغم مكن النتائج المالية الممتازة التي حققتها المؤسسة محل الدراسة من تقديم تحليل يعكس الوضع الفعلي و مستوى الأداء الحقيقي للمؤسسة و هو الأمر الذي يسمح لنا بالقول أن بطاقة الأداء المتوازن من أدوات التقييم الأكثر ملائمة لتقييم الأداء الفعلي لمؤسسة صيدال و ذلك بالنظر للمعطيات البيئة الحالية التي تنشط فيها المؤسسة من جهة أخرى نظام التقييم المتواجد بها على إعطاء تصور واضح حول المؤسسة.

خاتمة عامة

إن التطورات التي عرفها قطاع الأعمال بين أن نجاح العملية التقويمية يبقى مرهون بمدى قدرة المؤسسات على الاستعانة بمجموعة من مؤشرات الأداء التي من شأنها التعبير عن الأداء الشامل للمؤسسة، وهو الأداء الذي يعكس طموحات ومطالب جميع فئات أصحاب المصالح، من : عمال، مساهمين، مؤسسات مالية، موردين زبائن، مجتمع محلي ....الخ وبالتالي فإن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي تستطيع أن تحقق التوازن بين جميع هذه الأطراف.

وفي خضم هذه التطورات ظهر نموذج بطاقة التقييم كأداة فعالة لتحقيق هذا التوازن، وذلك لأنه يبين على نحو أعمق ما يحدث في المؤسسة.،كما أن الإضافة الحقيقية التي جلبها نموذج BSC تتمثل في إيجاد أداة موضوعية للمديرين تمكنهم من ترجمة استراتيجيات المؤسسة إلى خطوات عمل تنفيذية يتم تطبيقها بما يحقق الأهداف المنشودة، وذلك بالتركيز على الجوانب الأربعة محل اهتمام بطاقة الأداء المتوازن :المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء، ومنظور التعلم والنمو.، غير أنها مثل غيرها من الأدوات لها مزايا وعيوب ولها مؤيدون ومعارضون أو ناقدون، وهي مازالت تخضع لتطوير مستمر.

ومن خلال دراستنا لموضوع تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن و بعد الدراسة التي قمنا بها في الجانب النظري وجدنا أن تقييم الأداء المالي له دور كبير في حياة المؤسسة الذي يعتمد على معايير وأدوات وطرق علمية وعملية دقيقة يجب إتباعها لتعطي عملية التقييم الفعالية المثلى و تصبح بذلك قرارات المؤسسة رشيدة وصحيحة ، فهو يعتبر من أهم الضروريات للتخطيط المالي، كما اتضح لنا أن بطاقة الأداء المتوازن هي إطار عملي لقياس الأداء مع هدفين رئيسيين، الأول تحويل الإستراتيجية إلى أهداف محددة للأقسام المختلفة في المؤسسة، والثاني توصيل تلك الإستراتيجية إلى كل أجزاء المؤسسة .حيث أشار كل من Kaplan و Nortonعلي أنها نظاما متكاملا يعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، المؤشرات المالية وغير المالية

وبعد التعمق في الجانب النظري للدراسة قمنا بعدها بإعداد بطاقة أداء متوازن خاصة بمؤسسة صيدال.

1- **النتائج:** على ضوء هذه الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج نذكرها على النحو التالي:

1-1 الجانب النظري:

-إن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها؛

تتمثل عملية تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية في تقييم أنشطتها في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في أية فترة من الزمن، وتهدف هذه العملية بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما من جهة، وقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة من جهة أخرى، وإجراء هذه العملية يستوجب إحقاق أربع مراحل هي:

- جمع المعلومات الضرورية؛
- قياس الأداء الفعلي؛
- مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب فيها؛
- دراسة الانحراف وإصدار الحكم.

لا يمكن أن تقوم قائمة للتقييم الجيد للأداء إذا لم يحسن المسيرين اختيار وانتقاء المعايير والمؤشرات التي تعكس أداء المؤسسة، ومن أجل تخطي هذه الأشكال يمكن الاعتماد على إحدى الطرق التي تساعد على تحديد المعايير والمؤشرات، من بين جملة من الطرق نذكر الطريقة التي مضمونها ما يلي :

- ✓ تحديد الأهداف والمهام الأساسية،
- ✓ تحديد عوامل النجاح،
- ✓ إيجاد المؤشرات التي تسمح بضبط أو مراقبة عوامل النجاح.

- يجب على المؤسسة صيدال وحدة أنتيبيوتيكال أن تهتم بكافة جوانب الأداء، و ذلك حتى يمكن إعطاء صورة شاملة وواضحة عن الأداء الكمي للمؤسسة.
- يجب على المؤسسة صيدال أن تركز على عملية قياس الأداء وتقييمه وإدارته حتى تتمكن من تحديد الانحرافات من اجل تصحيحيا وتقليل التكاليف مما يساهم في تحقيق أهدافها.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة التي تقوم على الإلمام بكافة جوانب الأداء المتوازن في المؤسسة
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن وسيلة مهمة في تحسين تقييم الأداء الشامل للمؤسسة كونها تجمع بين المقاييس المالية والغير مالية
- بطاقة الأداء المتوازن توفر للمسيرين إطارا كاملا للعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية و إلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء.

- المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وبين النتائج المرغوبة ومحددات هذه النتائج، بين المقاييس للموضوعية والمقاييس الذاتية.
- ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في التحول من التركيز على المؤشرات المالية إلى الاهتمام بجوانب أخرى، مثل: الزبائن و الأنظمة و ديناميكية النمو في المؤسسة، و هو لا يفضل قياسا من القياسات الأربعة على حساب القياس الآخر بل هو يوازن بينها جميعا.
- تشكل بطاقة الأداء المتوازن مصدرا ثريا للمعلومات و هي بذلك تساهم في تغذية نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة.

2-1 الجانب التطبيقي:

- إن أول نتيجة يمكن استنباطها من خلال التربص الذي قمنا به بمؤسسة صيدال هو عدم الاعتماد على وسائل حديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء المالي و الاكتفاء بالأساليب التقليدية التي تعتمد أساسا على البعد المالي و عدم إعطاء أي اهتمام إلى الأبعاد الأخرى.
- تتوفر مؤسسة صيدال على كل المؤشرات التي تستخدم في بطاقة الأداء المتوازن لكنها لا تقوم بالربط بينها على اعتبار أنها مكملة لبعضها البعض
- من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة صيدال أنتيبيوتيكال يتبين لنا أن هذه الأخيرة قد حققت نتائج مالية جيدة ، و ذلك بالنظر لأدائها على مستوى البعد المالي ، لكن فيما يتعلق بالأبعاد الأخرى فقد كان أداء المؤسسة منخفض مقارنة بالأداء المالي حيث سجلت هذه الأخيرة عجز كبير فيما يتعلق ببعد العملاء .
- يعرف الأداء المالي لمؤسسة صيدال تطور ملحوظ منذ سنة 2012 و ذلك من خلال التطور الهام في المؤشرات المالية لهذه الأخيرة.
- بالنسبة إلى الأبعاد الغير المالية الأخرى المكونة لبطاقة الأداء المتوازن فنجد ما يلي:
  - ✓ بالنسبة للعملاء فنجد أن أداء المؤسسة كان منخفضا مقارنة بالأهداف الإستراتيجية المسطرة.
  - ✓ أما بالنسبة لبعد العمليات الداخلية فوجدنا أداء جيد للمؤسسة.
  - ✓ و من خلال بعد التعلم و النمو يمكن القول أنه قد أثبت فعاليته من خلال احتوائه على مؤشرات تسمح بقياس درجة سلامة و مستوى رضا و كفاءة الأفراد داخل المؤسسة و هو ما يسمح بإعطاء

تعبير أكثر واقعية عن الأداء الفعلي للمؤسسة ، الأمر الذي يشكل دافع آخر يشجع مؤسسة صيدال على تبني نظام بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتقييم أدائها.

- ✓ إن الاعتماد الكلي كما قلنا سابقا على مؤشرات البعد المالي قلل من فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة و ذلك لعدم إعطاء الأهمية للأبعاد الثلاثة الأخرى.

2- معالجة الفرضيات:

من خلال الدراسة التي قمنا بها تبين لنا ما يلي:

- ❖ إن عملية قياس الأداء وتقييمه وإدارته تلعب دور مهم في تحديد الانحرافات من أجل تصحيحها وتقليل التكاليف مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .
- ❖ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن وسيلة مهمة في تحسين تقييم الأداء الشامل للمؤسسة كونها تجمع بين المقاييس المالية والغير مالية، كما تساعد على عملية القيادة من خلال توجيه المؤسسة في اتخاذ قراراتها و تحديد استراتيجياتها.

1) من خلال التربص الذي قمنا به في مؤسسة صيدال وجودنا العديد من الصعوبات التي تواجه تطبيق هذا النموذج في هذه المؤسسة وهذا راجع لارتباطها بالأدوات التقليدية وعدم التطلع لاستخدام الوسائل الحديثة التي تتواكب مع التغيرات البيئية والتكنولوجية؛ كما أنها تستطيع أن توفر كل المؤشرات التي تستخدم في بطاقة الأداء المتوازن لكنها و نظرا لعدم اهتمامها بالأبعاد الغير المالية فهي لا تعطيها الاهتمام البالغ كما أنها لا تقوم بالربط بينها على اعتبار أنها مكملة لبعضها البعض.

3- التوصيات:

- يجب على مؤسسة صيدال وحدة أنتيبيوتيكال أن تهتم بالأساليب الحديثة لمراقبة التسيير حتى تتمكن من تقييم وقياس أداءها الكمي بفعالية؛
- ضرورة وضع إستراتيجية تقوم على أساس مقاييس مالية وغير مالية على المدى الطويل؛
- ضرورة حرص المؤسسة على تكوين عمالها و إعطاء فرص للتكوين لعمال المحاسبة و المالية من خلال دورات تكوينية في مجال استخدام الأدوات الحديثة لتقيم الأداء المالي و على سبيل المثال بطاقة الأداء المتوازن.
- الاستفادة من خبرات الشركات التي تستعمل بطاقة الأداء المتوازن.

4- أفاق البحث

في ختام هذه الدراسة تبين لنا أن هناك بعض المحاور التي تستحق المزيد من البحث و الدراسة نذكر منها:

- بطاقة الأداء المتوازن و أهميتها في تقويم المؤسسة.
- استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة

المراجع

❖ **قائمة المراجع باللغة العربية:**

- **قائمة الكتب:**

1) إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.

2) أحمد يوسف دودين، **بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان 2010.

3) حمزة محمود الزبيدي، **الإدارة المالية المتقدمة**، دار الوراق، الأردن، الطبعة الثانية،2008.

4) طاهر محسن منصور الغالب ، وائل محمد صبحي إدر يسٌ، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.

5) عاطف وليم أندراوس، **التمويل و الإدارة المالية للمؤسسة** ،دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، 2008.

6) عبد الرحمن توفيق، **منهج الإدارة العليا**، دار مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الطبعة الثالثة مصر 2004.

7) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، **التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006.

8) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **قياس الأداء المتوازن**، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة المنصورة.

9) محمد قدرى حسن، **إدارة الأداء المتميز :قياس الأداء – تقييم الأداء – تحسين الأداء، مؤسسيا وفرديا** ،دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014-2015.

10) محمد عبد الوهاب حسن عشماوي ، **دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية** ، الدار الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2014.

11) مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.

12) محمد المبروك أبو زيد، **التحليل المالي ،شركات وأسواق مالية**، المملكة العربية السعودية ،دار المريخ، الطبعة الثانية،2009 .

13) منير إبراهيم هندي ،**الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر**، الطبعة الخامسة ،المكتب العربي الحديث، الإسكندرية،2003 .

14) ناصر دادي عدون و نواصر محمد فتحي، **دراسة الحالات المالية**، دار الأفاق ،الجزائر، 1991.

15) وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

16) وليد ناجي الحيالي، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي**، مكتبة الجامعة ،الشارقة ،إسراء للنشر و التوزيع ،الأردن ،الطبعة الأولى2009 .

17) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **توجيه الأداء الاسترا تيجي الوصف والمحاذاة**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى،الأردن، 2009.

- **قائمة المجلات و الملتقيات:**

1) الشيخ الداوي،"**تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء** "، مجلة الباحث، العدد 107، جامعة الجزائر،2010،2009.

2) الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مقالة مقدمة في مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، عدد 07-2009.

3) بومدين يوسف، **إدخال مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة** ، الملتقى الدولي الرابع: حول عصرنة نظام الدفع في البنوك التجارية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر،الجزائر.

4) سحر طلال إبراهيم، **تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن** ، المجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 35 جامعة بغداد 2013.

5) صالح إبراهيم الشعباني، **المنظور الاستراتيجي لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبا وأوجه القصور** ، مجلة البحوث المستقبلية ،المجلد 4،جامعة كلية الحدباء،2011.

6) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس" :**بطاقة الأهداف الموزونة– وإدارة الجودة الشاملة دراسة مقارنة ، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن.**

7) ماهر موسى درغام وآخرون، **أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSI) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية**، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 17،العدد 2،فلسطين ،2009.

8) مراد كوشي، **بطاقة الأداء المتوازن المستدام SBSC: أداة فاعلة لقياس الأداء والتشخيص الاستراتيجي** ، ملتقى: المحور الرابع: الطرق الكمية في قياس الأداء والتشخيص الاستراتيجي، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،2010.

9) هاني عبدالرحمان العمري، **تطبيق مؤشرات القياس باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات السعودية**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض 2009

10) صيدال أخبار، النشرة الداخلية رقم 02، ديسمبر 2013.

- **قائمة الأطروحات و المذكرات :**

2) أبو علجة رمضان عثمان الغريب، **مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية**، رسالة الماجستير ،قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

3) عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم**، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير، جامعة محمد خيضر ،بسكرة.

4) عبد الغني دادن، **قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية**، نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكات المالية ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2007.

5) مريم شكري محمود نديم، **تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، جامعة الشرق الأوسط،2012-2013.

6) نعيمة يحياوي، **أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق**، أطروحة دكتوراه ،جامعة الحاج لخضر ،كلية العلوم الاقتصادية، باتنة، الجزائر،2008-2009.

❖ **قائمة المراجع باللغة الأجنبية:**

1) A,Burland. J, Eglan, **Dictionnaire de gestion**, Edition Foucher, Paris, 1995.

2) E.Scosip, **Dialogue autour de la performance en entreprise**, Edition HARMATTAN, Paris, 1999.

3) Jean_ Michel Delaveau, **Guide de la gestion financiere des etablissements sociaux et medico _sociaux** ,DUNOD, paris ,1999.

4) Jaques de guerny et Jean Claude Guiriec ; **contrôle de gestion et choix stratégiques** ; Delmas ;Paris ; 6ème édition ; 1998.

5) Patrick Iribarne ; **les tableaux de bord de la performance(comment les concevoir ; les alligner et les déployer sur les facteurs clés de succès)** ; Dunod ; Paris ; 2003.