جامعة الدكتور يحي فارس - بالمدية -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير
تخصص : مالية

الموضوع

تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

دراسة حالة مؤسسة مطاحن قصر البخاري

مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم المالية

من إعداد الطالبين :
- بونبال شمس الدين
- زلاق عباس

تحت إشراف :
د. حميدي كلثوم

السنة الجامعية 2016-2017

الإهداء:

إلى المدرسة الأولى في حياتي إلى من علمتني الأخلاق والأدب قبل اللعب إلى أعظم امرأة في حياتي **أمي الغالية** اسأل الله أن يحفظها و يطيل في عمرها .

إلى الذي علمني الرجولة وزرع فيا حب الخير إلى من كان لي سندا ،فأعطيته وعدا أن لا أخذله أبدا **والدي العزيز** أطال الله في عمره و حفظه من كل سوء.

إلى من اعتبرتني ملكا عليهن لأني الذكر ، إلى الأميرات **أخواتي الحبيبات**. والى كل أهلي وعائلتي من قريب و بعيد .

إلى من تقاسمت معهم الضحك والدموع من عشنا معا الفرح و الخيبات إلى جميع أصدقائي الأوفياء وخاصة **يحي وإسحاق وأمين** والى كل من يعرفني و أخص بالذكر **ندى.**

شمس الدين

الإهداء:

أحلى ما في الدنيا هو أن ينال العبد رضا الله عز وجل

فنحمده حمدا يدوم بدوام الدهر، و نصلّ على رسوله المشروح الصدر

و على آله و صحبه و أتباعه إلى يوم الحشر

لهذا أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما أملك في الوجود:

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى التي تحملت مشاق الحياة من أجلي وأنارت لي درب حياتي، و كانت لي عونا، إلى التي غمرتني بحبها و فيض حنانها وعطائها اللا محدود: **أمي الغالية** حفظها الله و أطال عمرها.

إلى الذي رباني على مكارم الأخلاق و الفضيلة و زرع في نفسي حب العمل والاجتهاد: **والدي العزيز** أطال الله عمره و حفظه من كل سوء.

وإلى جميع أفراد عائلتي وأخص بالذكر **كمال وهشام**.

و إلى جميع زملائي وأخص بالذكر **بدر الدين** و **طاهر**.

عباس



نحمد الله العلي القدير حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل راجين منه عز وجل التوفيق والسداد.

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لنا يد العون ونخص بالذكر كل من أستاذة المشرفة الدكتورة "حميدي كلثوم" على توجيهاتها طيلة فترة البحث، اعترافا وتقديرا لجميل صبرها وحسن تواضعها راجين من المولى عز وجل أن يزيدها علما و كما نشكر جميع الأساتذة الذين درسنا عندهم.

أخيرا، تشكرات خاصة لزملائنا الطلبة و إلى كل من يعرفنا

و إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد ولو معنويا.

الملخص :

تعد عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية من المواضيع الهامة نتيجة التغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية حيث نجد بطاقة الأداء المتوازن من أدوات مراقبة التسيير الحديثة التي تساعد في عملية التقييم مما يستدعي الاهتمام بها،إن الهدف من هذا الموضوع هو معرفة كيفية تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، و ذلك لأن بطاقة الأداء المتوازن أحد الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير، و قد اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على تقنية المقابلة إضافة إلى وثائق المؤسسة، و قد اختصرت الدراسة على دراسة جميع محاور بطاقة الأداء المتوازن، و في الأخير توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها أن المؤسسة تعتمد على المحور المالي و محور العملاء قصد تحقيق أداء مالي.

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

Résumé:

Le processus d'évaluation de la performance dans les institutions économiques des sujets aussi importants que la suite des changements imposés par l'environnement extérieur, où l'on retrouve le tableau de bord prospectif des outils de suivi de la gestion moderne qui aident dans le processus d'évaluation, qui demande de l'attention, que le but de ce sujet est de savoir comment évaluation la performance dans l'institutions économiques l'utilisation la Balanced Scorecard de la Fondation Mills de ksar el Boukhari, et parce que les Scorecard a outils modernes équilibrés pour surveiller la gestion, et ont adopté dans notre étude de ce sujet sur entretien technique, en plus des documents de l'organisation, et a raccourci l'étude pour étudier tous les axes de la Balanced Scorecard, et dans nous sommes arrivés à la dernière phrase des résultats les plus importants que l'institution s'appuie sur le centre financier et le centre de la clientèle afin d'obtenir une performance financière.

Mots-clés : évaluation de la performance, Balanced Scorecard, le centre financier, le centre des processus internes, l'apprentissage et l'axe de croissance, l'axe des clients.

فهـــــــــــــــــرس المحتويـــــــــــــــــــــات

الفهرس	الصفحة
الإهداء	I.II
الشكر والعرفان	III
ملخص	IV
فهرس المحتويات	V.VI
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	VIII
مقدمة	أ-ح
الفصل الأول: عموميات حول المؤسسة ومعايير أدائها	
تمهيد	02
المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية	03
المطلب الأول: تعريف المؤسسة وأنواعها	03
المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسة وأهدافها	04
المطلب الثالث: ماهية المؤسسة الاقتصادية	08
المبحث الثاني: الأسس النظرية لمفهوم وتقييم الأداء	10
المطلب الأول: مفهوم الأداء وتطوره	10
المطلب الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة	20
المطلب الثالث: أساليب وأنظمة تقييم الأداء	29
خلاصة	33
الفصل الثاني: الاطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن	
تمهيد	35
المبحث الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن	36
المطلب الأول: ماهية، نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن	36
المطلب الثاني: خصائص، الأهمية والعوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن	40

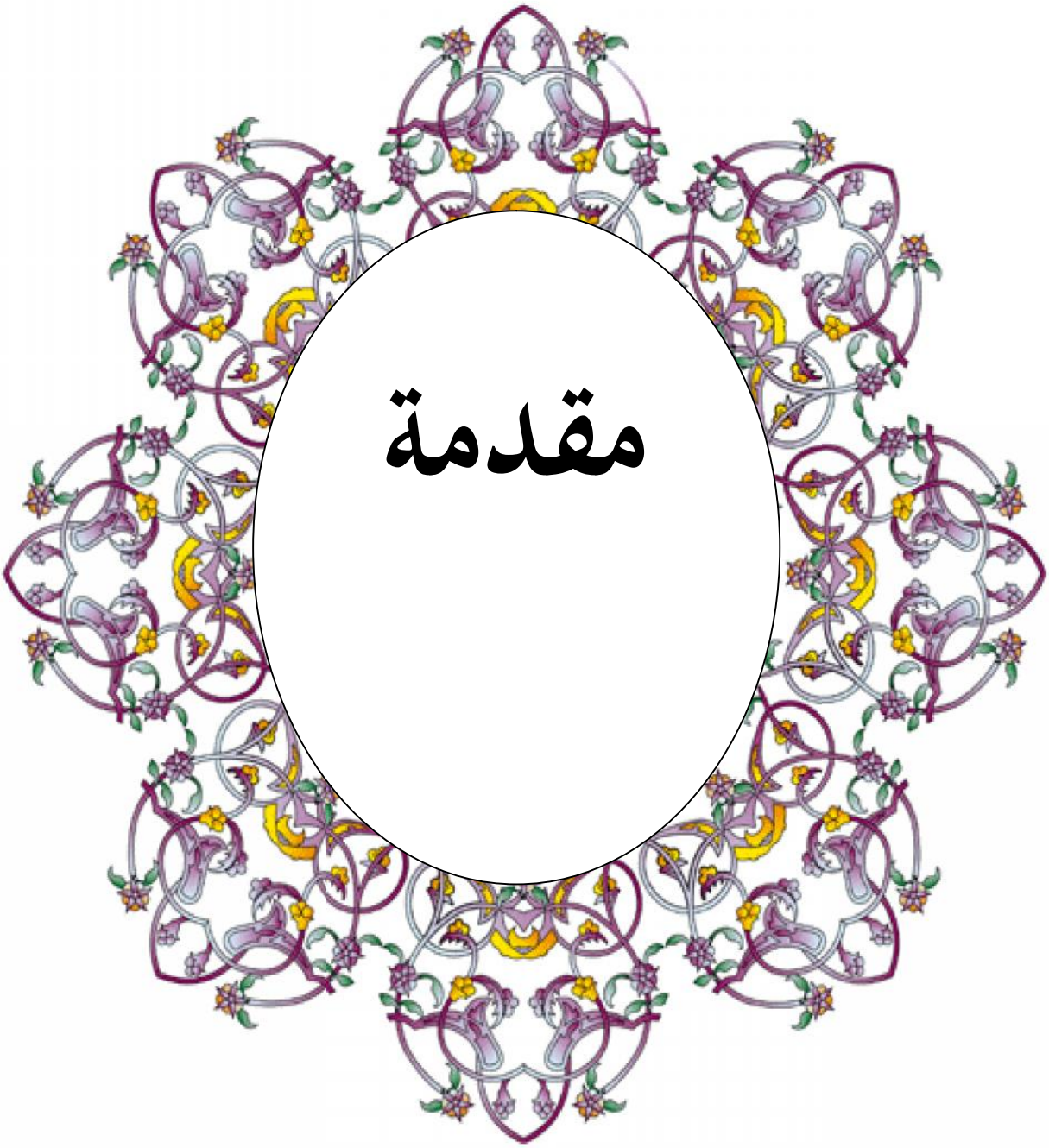
المطلب الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	45
المبحث الثاني: منهجية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	53
المطلب الأول: متطلبات وخطوات تصميم وتطبيق بطاقة المتوازن	53
المطلب الثاني: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والانتقادات الموجهة لها	63
المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية	65
المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة	66
المطلب الثاني : بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتنفيذ الاستراتيجية	70
المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على الاستراتيجية	75
خلاصة	76
الفصل الثالث: دراسة حالة مطاحن قصر البخاري	
تمهيد	78
المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمطاحن قصر البخاري	79
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة	79
المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة	80
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	82
المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة مطاحن قصر البخاري	86
المطلب الأول: نموذج بطاقة الأداء المتوازن	86
المطلب الثاني: تقييم الأداء بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	88
المطلب الثالث: النتائج ومناقشتها	91
خلاصة	93
الخاتمة	95
قائمة المراجع	98
قائمة الملاحق	103

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مجاميع أصحاب المصالح والحقوق	31
02	أهم مؤشرات الأداء المالي	47
03	نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة مطاحن قصر البخاري	86
04	بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم المحور المالي لمؤسسة مطاحن قصر البخاري	88
05	بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم المحور العمليات الداخلية لمؤسسة مطاحن قصر البخاري	89
06	بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم المحور العملاء لمؤسسة مطاحن قصر البخاري	89
07	بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم المحور النمو والتعلم لمؤسسة مطاحن قصر البخاري	90

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	متغيرات الأداء العلاقة (تكلفة /قيمة)	14
02	الأداء الداخلي والأداء الخارجي	16
03	المقاييس الأساسية لمحور العملاء	50
04	نموذج سلسلة القيمة لبعد العمليات الداخلية	52
05	خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	56
06	عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن	60
07	مراحل الإدارة الإستراتيجية	67
08	عمليات بطاقة الأداء المتوازن	70
09	خريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن	74
10	مراحل الإنتاج في المؤسسة	80
11	هيكل المحاسبة والمالية	83


مقدمة

إن الظروف الحالية تجعل المؤسسات تواجه العديد من الضغوطات الناتجة عن التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة ، هذا ما جعلها تسعى و بصورة مستمرة نحو التطور الإبداع و التحسين باعتباره السبيل الوحيد لاستمرارها و نموها، فبقاء المؤسسة في هذا المحيط التنافسي الذي يعتبر التغيير فيه هو الثابت الوحيد يعتمد على قدراتها في التقييم الفعال لأدائها و في تحديد الاستراتيجيات التي تمكنها من التحسين في قراراتها و بلوغ أهدافها .

و في هذا الإطار نجد أن المؤسسات قد استخدمت العديد من أدوات و أنظمة تقييم الأداء بهدف جمع المعلومات الصحيحة لدعم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية،إلا انه مع ذلك لا يزال قياس الأداء ووضع الاستراتيجيات الفعالة يمثل تحديا مستمرا بالنسبة للمؤسسات و الباحثين بسبب الطبيعة المعقدة التي تميز المؤسسات من جهة و العدد المتزايد من المتغيرات المؤثرة فيها من جهة أخرى .

لقد اقتصر قياس و تقييم أداء المؤسسات، خاصة الاقتصادية منها ولعدة عقود مضت على الجانب المالي فقط . بالاعتماد على مختلف المقاييس و المؤشرات المالية مع إهمال تام لباقي الجوانب غير المالية ، هذا ما جعل مؤشرات الأداء المالية تلقى العديد من الانتقادات بمرور الزمن،كونها تعكس الأداء في الماضي ولا تقدم أية صورة عن الأداء في المستقبل ،كما أنها لا توضح العلاقة بين مستوى الأداء و مسبباته ، إضافة إلى عدم قدرتها على ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى مع عمليات المؤسسة قصيرة المدى ، و بذلك فمقاييس الأداء التقليدية لا تعبر حقيقة عن مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة،الأمر الذي جعل هذه الأخيرة في أمس الحاجة إلى أساس منهجي متكامل تعتمد عليه في تقييم أدائها، و في هذا السياق و استجابة للقصور الواردة في أنظمة التقييم التقليدية اقترح الكاتبان **David Norton** & **Robert Kaplan** سنة 1992 م ، نموذجا جديدا لتقييم الأداء يتعدى السلبيات السابقة من خلال دمج كل من المؤشرات المالية و غير المالية ، و هو ما أطلق عليه اسم بطاقة الأداء المتوازن <<BALANCED SCORECARD>>

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاما شاملا لتقييم الأداء من منظور استراتيجي، تعمل على ترجمة رسالة وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف المحددة و المقاييس الملموسة من خلال تفاعل أربعة أبعاد :البعد المالي، بعد العمليات الداخلية ، بعد العملاء ، بعد التعلم و النمو . و بهذا تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم متعددة الأبعاد تقوم على استخدام متوازن للمؤشرات المالية و غير المالية و تعمل على إحداث التوازن بين الأهداف الطويلة و القصيرة الأجل، كما تأخذ بعين الاعتبار كل من العوامل الداخلية والخارجية و كذلك الماضي و المستقبل.

إن بطاقة الأداء المتوازن التي قدمها **كابلان** و **نورتن** تعتبر نظام تقييم الأداء الأكثر تأثيرا و قبولا من طرف المؤسسات و الباحثين في هذا المجال .و حسب كابلان فان العامل الأساسي الذي يساهم في نجاح بطاقة الأداء المتوازن هي قدرتها على ربط كل من رؤية المؤسسة و إستراتيجيتها مع النشاطات اليومية للعاملين بها ، مما يجعل الإستراتيجية أكثر وضوحا و يشجع المبادرة و الإبداع داخل المؤسسة ، و بالتالي فان بطاقة الأداء المتوازن تسمح في حالة تبنيها كنظام لتقييم الأداء من تحقيق كل من الكفاءة و الفعالية مما سيدفع دون شك نحو تحسين أداء المؤسسة .

من جهة أخرى فان سعي الجزائر إلى فتح السوق الوطنية و الانتقال نحو اقتصاد السوق قد وضع المؤسسات الجزائرية أمام ظروف و تحديات جديدة من شأنها التأثير سلبيا على مستويات أدائها ، و ذلك نظرا لكون المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على عكس نظيرتها الخدمية لا تزال تركز على الجانب المالي في تقييم أدائها مما يقودها في غالب الأحيان إلى نتائج مضللة لا تعبر عن المستوى الحقيقي لأدائها ، و بذلك ينبغي على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تبحث عن تطبيق أفضل مداخل ،نظم و أدوات تقييم الأداء التي تواكب تطورات محيطها و التي قد تمكنها من مواجهة التحديات الخارجية و تساعدها في المضي قدما نحو أداء متميز .

❖ الاشكالية الرئيسية :

لقد حازت بطاقة الأداء المتوازن على مكانة مميزة ضمن أدوات تقييم الأداء ، و شهدت بذلك تطبيقا واسعا في معظم المؤسسات الأمريكية و الأوروبية ، إلا انه في البلدان النامية بصفة عامة و الجزائر بصفة خاصة ،تشهد هذه الأداة قصورا كبيرا سواء تعلق الأمر بالتطبيق من قبل المؤسسات و الدراسات الأكاديمية ، الأمر الذي يطرح مشكلة خاصة في ظل التوجه الذي تعرفه هذه الدول نحو اقتصاد السوق ،فقد أصبحت ملزمة بتطبيق النماذج الحديثة في مراقبة التسيير من اجل الصمود أمام المنافسة و مختلف التحديات الخارجية .

مما سبق فان إشكالية هذا البحث تتمثل في الإجابة عن التساؤل التالي :

كيف يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء في مؤسسة مطاحن قصر البخاري ؟

❖ الأسئلة الفرعية:

بهدف الإجابة عن الإشكالية السابقة، فقد تم تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

-هل تعكس أدوات التقييم الحالية مستوى الأداء الفعلي للمؤسسات الاقتصادية ؟

-ما هي الإضافة التي تقدمها بطاقة الأداء المتوازن مقارنة بأدوات التقييم التقليدية ؟

-ما مدى فعالية بطاقة الأداة المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ؟

❖ الفرضيات:

بهدف الإجابة عن التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى : لا تعبر أدوات التقييم التقليدية عن مستوى الأداء الفعلي للمؤسسات الاقتصادية.

الفرضية الثانية : هناك اثر ايجابي لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء المؤسسة.

الفرضية الثالثة : تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأكثر فعالية في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لمختلف المؤسسات بما فيهم المؤسسات الاقتصادية.

❖ أهمية الدراسة:

تحظى عملية تقييم الأداء في المؤسسة بأهمية بالغة تبنى عليها العديد من القرارات الهامة و تحدد اتجاهات سير المؤسسة سلبا أو إيجابا ، مما يساعد هذه الأخيرة على التقدم نحو تنفيذ استراتيجياتها وبلوغ أهدافها، وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتطرق إلى احدث أدوات تقييم الأداء المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن التي ترتكز على قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، كما تظهر أهمية الدراسة أيضا من خلال محاولتها للتعرف على مدى ملاءمة البطاقة في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية بالجزائر.

❖ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

-تبيان ماهية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة في تقييم الأداء الاستراتيجي.

-دراسة الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تأثير كل بعد على الأداء داخل المؤسسة.

-محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة مطاحن قصر البخاري.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار هذا الموضوع إلى مجموعة من الاعتبارات الشخصية والموضوعية تتمثل في ما يلي:

أسباب شخصية:

تتمثل في الرغبة والميول الشخصي إلى البحث في مثل هذه المواضيع.

أسباب موضوعية: تتمثل في ما يلي:

-الحداثة النسبية للموضوع محل الدراسة ، حيث إن تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لا يزال في مراحله التمهيدية بالدول النامية بشكل عام والجزائر بشكل خاص.

-قلة الدراسات النظرية و التطبيقية حول هذه الأداة ، ففي الوقت الذي نشهد فيه تطبيقا واسعا لبطاقة الأداء المتوازن في غالبية الدول الغربية ، لا نزال لا نعرف مدى فعاليتها على مؤسساتنا الوطنية.

❖ منهج الدراسة:

بغية الإجابة عن الإشكالية المطروحة في الدراسة وكذا اختبار الفرضيات ، اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي الذي يعد أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة من خلال تناولنا لبعض التعاريف و المفاهيم بشكل تفصيلي و لاختيار مدى صحة الفروض .

بينما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة ، إلى جانب مقابلة بعض المسؤولين في المؤسسة وذلك بهدف جمع المعلومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة مطاحن قصر البخاري .

❖ حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على تقييم أداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

الحدود المكانية: تم اجراء هذه الدراسة في مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

الحدود الزمانية: تم اجراء هذا البحث ميدانيا في السداسي الثاني للسنة الجامعية 2017/2016.

❖ الدراسات السابقة:

كونها من احدث الأدوات في تقييم الأداء ، فقد شكلت بطاقة الأداء المتوازن موضوع بحث للعديد من الدراسات منها من حاولت إثبات فعاليتها ومنها من جاءت لانتقادها . ومن أهم الدراسات السابقة التي تخدم موضوعنا والتي اتيحت لنا فرصة الاطلاع عليها مايلي:

1-دراسة نعيمة يحياوي (2008) بعنوان أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة.هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الواقع التطبيقي لأدوات مراقبة التسيير في التكيف مع مسستجدات الظروف الحالية للمؤسسة الوطنية ، وذلك من خلال دراسة قطاع صناعة الحليب بالجزائر ،كما هدفت الدراسة كذلك إلى إظهار مدى إمكانية تطبيق بعض من أدوات مراقبة التسيير التقليدية و الحديثة على المؤسسات الوطنية.

وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج مفادها ضرورة التكامل والربط بين كل من الأدوات التقليدية والحديثة في مراقبة التسيير لبلوغ مستويات أداء متميزة ، كما توصلت الباحثة من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ملبنة الاوراس كممثل للأدوات الحديثة إلى فعاليتها كأداة حديثة في تقييم الأداء الفعلي ، فمن خلال تطبيق البطاقة تبين أن المؤسسة بالرغم من بلوغها لجميع أهدافها المالية فهي لا تستطع تحقيق أهدافها على المستويات الأخرى ،مما يدل على الاهتمام بالجانب المالي و إهمال للجوانب الأخرى .

2- دراسة صالح بلاسكة (2012) بعنوان قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس،سطيف.

هدفت هذه الدراسة إلى:

-توصيف الأبعاد الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن.

- بيان كيفية تقييم الإستراتيجية في المؤسسات .

- بيان قدرة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لتقييم الاستراتيجي بغرض الزيادة في قدرتها التنافسية .

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية للإدارة إلى الأدوات الحديثة القائمة على مفاهيم تلاءم تطورات الوقت الراهن.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة القائمة على جمع بين كل عناصر الأداء الكلي.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن من أدوات تقييم الإستراتيجية، كما تساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

3- دراسة ريغة أحمد الصغير(2014) بعنوان تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO-مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة قسنطينة 2.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تبيان ماهية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي.
- دراسة الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تأثير كل بعد على الأداء داخل المؤسسة.
- محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن أدوات التقييم المستخدمة في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية تعد في مجملها أدوات تقليدية ترتكز على المحور المالي وتهمل محاور الأداء الأخرى.
- من خلال الاستنتاجات التي خرجت بها بعد تحليل نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية الأبعاد الأربعة لبطاقة قد أثبتت فعاليتها ونجاعتها في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تعد الدراسة الحالية امتداد للدراسات السابقة، ولكن ما يميزها عن أنها تطبق في مؤسسة مطاحن قصر البخاري وحدة أقروديف.

❖ صعوبات الدراسة:

صعوبة الحصول على المعلومات من طرف الموظفين في المؤسسة محل الدراسة وذلك راجع للتحفظ والسرية في إعطاء المعلومات حيث اتسمت بعض الإجابات بالغموض والسطحية وعدم الدقة وكذا عدم إعطاء الوثائق لاستخدامها كملاحق وقلة المراجع .

❖ هيكل البحث:

انطلاقا من طبيعة إشكالية الدراسة و فرضياتها و الأهداف المرجوة منها ، فقد ارتأينا تقسيمها إلى ثلاثة فصول كما يلي :

يتمحور الفصل الأول حول المؤسسة ومعايير أدائها ،وقد قمنا بتقسيمه إلى مبحثين أساسيين ،تعرضنا من خلال المبحث الأول إلى الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية ، و قد تطرقنا إلى مختلف التعاريف الشائعة و التطور الذي عرفته المؤسسة مع مرور الزمن كما قمنا بعرض مختلف أنواع و أهداف المؤسسة ، ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى الأسس النظرية لمفهوم الأداء وتقييم الأداء عملية تقييم الأداء .

و من خلال الفصل الثاني فقد تم التركيز على دور بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية ، حيث قمنا في هذا الفصل بعرض الإطار النظري و المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن و ذلك بتقسيمه هو الآخر إلى ثلاثة مباحث شمل المبحث الأول مدخل لبطاقة الأداء المتوازن ، أما المبحث الثاني فقد دار حول منهجية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، وقد جاء المبحث الثالث ليبرز الدور الهام الذي تلعبه البطاقة كأداة للإدارة الإستراتيجية .

في الأخير ، خصص الفصل الثالث لدراسة حالة مؤسسة مطاحن قصر البخاري ، أين قمنا في البداية بالتعريف بالمؤسسة ، كما قمنا بتطبيق نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لإبراز الدور الفعال للبطاقة في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ، و قد خرجنا بالعديد من النتائج التي تم تحليلها و مناقشتها في نهاية هذا الفصل .



الفصل الأول:

عموميات حول

المؤسسة ومعايير أدائها

تمهيد:

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية مكانا كبيرا في الاقتصاد ولا تزال حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الكثير من الاقتصاديين وبمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية سواء من الشرق أو من الغرب، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع .

ويحظى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات لذا فقد لقي منذ ظهوره اهتماما كبيرا من طرف الباحثين و المفكرين في مجال الإدارة و التسيير، غير أن التطور في تكنولوجيا المعلومات و تحرير الأسواق و اتساعها إلى خارج حدود الدول و الانفتاح المتزايد للمنافسة كلها عوامل جعلت من الأداء مفهوما غير مستقر الأمر الذي أدى إلى توسيع مجال البحث أكثر با عتبار انه لا يمكن لأي مقيم إجراء تقييم ناجح إلا إذا كان على معرفة ودراية جيدة بطبيعة و أسس و عناصر الأداء.

من جهة أخرى فقد أثرت كذلك التغيرات البيئية والتطور السريع للإدارة الحديثة بصورة كبيرة على عملية التقييم أداء المؤسسات، وترتب على ذلك ظهور عدة محاولات وأساليب حديثة لتقييم الأداء تهدف إلى ترشيد القرارات من خلال تقديم نظرة أوسع واشمل للأداء في المؤسسة ، وقسمنا هذا الفصل الى:

- **المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية.**
- **المبحث الثاني: الأسس النظرية لمفهوم الأداء وتقييم الأداء.**

المبحث الأول : الاطار النظري للمؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة الاقتصادية دور كبير في تنمية اقتصاد بلد ما، لهذا سنتطرق في هذا المبحث الى مفهوم المؤسسة بصفة عامة و المؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة بالإضافة الى تصنيفاتها وأهدافها .

المطلب الأول : تعريف المؤسسة وأنواعها

سنتطرق في هذا المطلب الى تعريفات وأنواع وتصنيفات وأهداف المؤسسة بصفة عامة .

1- تعريف المؤسسة :

يؤكد الباحثين والمختصين في هذا المجال بأن المؤسسة لا تقف عند تعريف واحد وذلك لكثرة الأسباب التي من أجلها أنشئت، وعدم التأكد من النتائج فلذلك أردنا تقديم عدة تعاريف توضح ماهية المؤسسة:

1- المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين ، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم ونوع نشاطه.[1]

2- المؤسسة هي مجموعة من الوسائل البشرية والمادية والمالية خصصت لغرض اقتصادي معين.[2]

3- تعرف المؤسسة على أنها اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج ، وتبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، وضمن شروط اقتصادية تختلف زمنيا ومكانيا لمكان وجود المؤسسة وحجم نوع النشاط الذي تقوم به.[3]

2- أنواع المؤسسات :

إن أنواع المؤسسات تعدد بتعدد القطاعات والوظائف والنشاطات ، وإذا ركزنا على جانب الاقتصاد فإننا نجد أنواع أساسية هي:

---

[1] ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة** ،الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة الجزائر ، 1998، ص 11.

[2] شبايكي سعدان ، **تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني** ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر،2002.

[3] ناصر دادي عدون ، **التحليل المالي** ، الجزء الأول دار المحمدية العامة الجزائر، ص14.

- مؤسسة صناعية : تقوم بتحويل المواد الأولية أو تجميع المنتجات نصف المصنعة من أجل الحصول على منتجات قابلة للاستهلاك أو إنتاج سلع إنتاجية تستعمل في عملية إنتاج أخرى وتنقسم إلى :

  - مؤسسة صناعية ثقيلة.
  - مؤسسة صناعية خفيفة.

- مؤسسة فلاحية :تهتم باستصلاح الأراضي وذلك لزيادة الإنتاجية ، حيث تقوم بتقديم منتجات نباتية (خضر، فواكه ، حبوب)، حيوانية (معز، أبقار، غنم)، سمكية كما تهتم المؤسسات الفلاحية باستصلاح الأراضي لزيادة إنتاجية الأرض.

- مؤسسة تجارية : مهمتها الشراء أو البيع سواء كان بالجملة أو بالتجزئة.

- مؤسسة خدماتية : هي المؤسسة التي تقوم بتأدية خدمات معينة، أما قانونيا فنذكر الأنواع التالية :

  - شركات متعددة الجنسيات .
  - مؤسسات وطنية .
  - مؤسسات خاصة .

المطلب الثاني : تصنيفات المؤسسة وأهدافها

من خلال هذا المطلب سنعرض ما يلي :

أولا: تصنيفات المؤسسة

إن اختلاف أشكال المؤسسات وتعددها جعل من الصعب أن نقف عند معيار واحد نقيس عليه أو نجمع حوله كل المؤسسات.فقد تأخذ المؤسسات شكل وحدة حرفية تقليدية ، كما يمكن أن تكون متجرا خاصا أو شركة إنتاجية أو مزرعة أو مصرف ...إلخ .

لذا دعت الضرورة من أجل الإلمام الأفضل بكل المؤسسات أن يتم وضعهم تحت جملة من المعايير :

1- حسب المعيار القانوني: ونميز في هذا المعيار نوعين من المؤسسات:

1-1 المؤسسات الخاصة : وهي تلك المؤسسات الخاضعة للقانون الخاص ، ويمكن أن نجد فيها كل من :

- المؤسسات الفردية .
- مؤسسات الشركات : حيث يمكن أن نميز فيها كل من :
  - شركة الأشخاص وتضم شركة التضامن شركة التوصية، شركة المحاصة.
  - شركة ذات مسؤولية محدودة .
  - شركة الأموال (المساهمة) .

1-2 المؤسسات العمومية: وهي مؤسسات تابعة لدولة أو لإحدى هيئاتها، وتخضع للتشريعات الخاصة به، وحاليا تخضع لخليط القانون العام والقانون الخاص مثل القانون التجاري سواء بالجزائر أو بدول أخرى.[1]

ونميز في هذا النوع مؤسسات تابعة للوزارات ، وأخرى تابعة للجماعات المحلية .

1-3 المؤسسات النصف العمومية (المختلطة).

2- حسب معيار الحجم: حسب هذا المعيار يتم تصنيف المؤسسات من حيث :

2-1 حجم الأرض أو المحل المادي : وهو يعبر عن المساحة التي يشغلها النشاط الممارس عليها، وتعتبر أسهل من حيث التمييز السطحي ولكنها لا تهتم بالنوعية.

2-2 حسب رأس المال : ونجده في عدة أشكال كرأي المال القانوني ورأس المال الدائم ورأس المال التقني ونسبة رأس المال التقني، ونجد كذلك العمل ورقم الأعمال والقيمة المضافة .

2-3 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة :

لقد أخذ تصنيف المؤسسات الاقتصادية إلى متوسطة وصغيرة من جهة، ومؤسسات كبيرة من جهة أخرى اتساعا في الاستعمال في مختلف المجتمعات[2] وهو تصنيف مفيد في عدة مجالات، ويمكن تمييز هذه المؤسسات بعدد العمال فيها وهي تتوزع كما يلي[3] :

---

[1] ناصر دادي عدون ، **التحليل المالي** ، مرجع سبق ذكره ، ص14 .

[2] ناصر دادي عدون، **إقتصاد المؤسسة** ، مرجع سبق ذكره ،ص64.

[3] Jaque Roger Machart , **réussir nos PME** , Dunod1991, p27

- مؤسسات مصغرة والتي تشغل بين1 إلى9 عمال.
- مؤسسات صغيرة والتي تشغل بين 10 إلى199 عامل.
- مؤسسات متوسطة والتي تشغل بين200 إلى 499 عامل.

مؤسسة كبيرة والتي تشغل أكثر من العدد السابق.

وهناك من يقسم المؤسسات إلى ما يلي :

- مؤسسات صغيرة أقل من 10 عمال.
- مؤسسات متوسطة بين 10إلى100 عامل.

3- **حسب المعيار الاقتصادي** : يعتمد هذا التصنيف على قاعدة التقسيم الاجتماعي للعمل ونجد في هذا المعيار كل من :

3-1 المؤسسات الفلاحية: وهي مؤسسات تقدم منتجات حيوانية أو نباتية أو سمكية إلى جانب استصلاح الأراضي .

3-2 المؤسسات الصناعية : وهي مختلف المؤسسات التي تقوم بتحويل المواد من حالة لأخرى .

ثانيا: أهداف المؤسسة

إن كل مؤسسة أو هيئة تسعى دوما من خلال أعمالها وأداء وظائفها إلى تحقيق جملة من الأهداف ترمي من ورائها إلى تحقيق كيانها ووجودها في السوق ، وهذا مانلمسه فيما يلي[1] :

- **الأهداف الاقتصادية:** يمكن أن نجد فيها مجموعة من الأهداف وهي:

1- تحقيق الربح:

يعتبر هذا العنصر من أهم أسباب وجود المؤسسة في الأصل، فهو من بين المعايير الأساسية لصحة المؤسسة اقتصاديا والضمان الوحيد لبقائها في السوق وصمودها في وجه المنافسة وتوسيع نشاطها وتطوير وتمويل نفسها.

[1] ناصر دادي عدون ، **اقتصاد المؤسسة** ، مرجع سبق ذكره ،ص18.

2- تحقيق متطلبات المجتمع:

إن تحقيق الربح مربوط بالبيع الذي بدوره متصل بالمجتمع الذي يتم تغطية طلباته من خلال هذه العملية، وفي الأخير تحقيق متطلباته من جهة ، وتحقيق الربح للمؤسسة من جهة أخرى فكلاهما مكمل للآخر.

3- عقلنة الإنتاج :

ويكون ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد، والتدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج.

- **الأهداف الاجتماعية:** ويمكن أن نضعها في النقاط التالية :
  - تحسين مستوى معيشة العمال.
  - إقامة أنماط استهلاكية معينة.
  - الدعوى إلى تنظيم وتماسك العمال.
  - توفير التأمينات ومرافق العمال.
  - ضمان مستوى مقبول من الأجور.

- **الأهداف التكنولوجية:** تعمل المؤسسة في السوق على خلق مكانة تكنولوجية لها، وهذا من خلال البحث والتنمية فالتطور الذي تشهده المؤسسات، جعل من الضروري توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل وتخصص لها مبالغ من أجل الوصول إلى نسبة عالية من الأرباح.

- **الأهداف الثقافية والرياضية:** في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال، نجد الجانب التكويني والترفيهي أيضا ويمكن أن نحدد هذه فيما يلي:

1- توفير وسائل ترفيهية وثقافية :

تعمل المؤسسات على اعتياد عمالها على الاستفادة من وسائل الترفيه والثقافة التي توفر لهم ولأولادهم من رحلات ...الخ.

2- تدريب العمال المبتدئين و رسكلة القدامى :

مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج ، وزيادة تعقيدها فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد تدريبا كفيلا بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح لها باستغلال عقلاني، رغم إمكانية

تحصيلهم على تكوين نظري أحيانا في إطار المنظومة التربوية والجامعية، كما أن عمالها القدامى قد يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحيانا ، مما تضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها ، أو على الطرق الحديثة في الإنتاج أو التوزيع، وهو ما يدعى بالرسكلة .

3- تخصيص أوقات الرياضة:

تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، خلال يوم العمل، بالإضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العالمية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل.

المطلب الثالث : ماهية المؤسسة الاقتصادية

سنذكر في هذا المطلب مايلي:

1- تعريف المؤسسة الاقتصادية :

تتعدد التعاريف التي أعطاها علماء المالية و المفكرون الاقتصاديون للمؤسسة الاقتصادية وذلك لتشعبها ولتعقد وظائفها، نختار ونذكر البعض منها:

-المؤسسة الاقتصادية: هي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج وتبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين وهذا في أطار قانوني و مالي و اجتماعي معين و ضمن شروط اقتصادية تختلف زمنيا و مكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة و حجم و نوع النشاط الذي تقوم به.[1]

-المؤسسة الاقتصادية هي جميع أشكال المؤسسات الاقتصادية المستقلة ماليا، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق و هي منظمة و مجهزة بكيفية توزّع فيها المهام و المسؤوليات.و يمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.[2]

- المؤسسة الاقتصادية هي عبارة عن مجموعة من الوسائل المستعملة (عوامل الإنتاج) سواء كانت بشرية أو مادية أو مالية، تهدف إلى تحقيق أهداف معينة.

[1] **ناصر** دادي عدون ، **تقنيات مراقبة التسيير**، دار المحمدية العامة الجزائر،1999 ،ص14.

[2] عرباجي إسماعيل،**اقتصاد المؤسسة**،الطبعة الثانية ، الجزائر،1999 ، ص13.

2-التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

مرت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بعدة مراحل، ظهرت بعد الاستقلال ونحن نعلم أن الجزائر خرجت مدمرة الاقتصاد و90%من العاملين كانوا من المعمرين والأجانب فكانت المرحلة الأولى هي مرحلة التسيير الذاتي ،التي ظهرت كرد فعل للظروف الاقتصادية، السياسية والاجتماعية، قد وصل عدد المؤسسات الصناعية المسيرة ذاتيا في سنة 1964 إلى ما بين 345 و 413 مؤسسة وكانت اغلبها صغيرة الحجم، لكن منهج التسيير الذاتي لم يدم طويلا حيث تحولت هده المؤسسات الصغيرة إلى مؤسسات وطنية في سنة1965 تحت المراقبة المباشرة للدولة ولم يعد التسيير الذاتي يسيطر إلا على 5.6%من القوة العامة مقارنة مع6.49%للمؤسسات الوطنية و2.41% للمؤسسات الخاصة، ففي هده المرحلة تأسست الشركة الوطنية للنفط والغاز sonatrach و الشركة الوطنية للحديد والصلب، في هذه المرحلة كانت تحدد الأهداف العامة للاقتصاد الوطني حسب منطق الخطة الاقتصادية الموضوعية وليس حسب قانون العرض والطلب، بهذا أصبحت عملية اتخاذ القرارات تتم خارج المؤسسات الوطنية من طرف الجهاز المركزي للتخطيط.

مع بداية1971كانت المؤسسة الوطنية تساهم بإنتاج حوالي 85%من المنتجات الصناعية وتوظف حوالي 80%من إجمالي القوى العاملة، تم ضبط نمط جديد لتسيير هده المؤسسات الوطنية المتمثل في التسيير الاشتراكي للمؤسسات، لكن هذه المرحلة لم تنجح لعدة أسباب منها صعوبة تسيير هذه الشركات الوطنية. تتميز هذه المراحل السابقة الذكر ببروز عدة شركات وطنية ذات حجم كبير، مما يجعلها صعبة التسيير و بالتالي اعتقد أن إعادة الهيكلة لهده الشركات الكبرى إلى مؤسسات عمومية تكون صغيرة الحجم لتمكن للمسيرين من التحكم فيها وتحسين مردوديتها المالية والاقتصادية بهدف التخلص من البيروقراطية...لكن رغم دلك بقيت المؤسسة العمومية في عجزها وأصبح من المستحيل أن تستمر الدولة في تمويل فشل هده المؤسسات خاصة بعد انخفاض سعر البترول.فهذه المرحلة الجديدة، مرحلة الاستقلالية في سنة 1988 شجعت القطاع الخاص الوطني والمستثمر الأجنبي، لكن رغم محاولات الحكومة لطمأنة المتعاملين الأجانب بقي دائما تخوفا من طرف المستثمرين الأجانب بالنسبة للوضع الداخلي في الجزائر.

المبحث الثاني :الأسس النظرية لمفهوم الأداء و تقييم الأداء.

يشغل موضوع الأداء في المؤسسات اهتمام الباحثين سواء على المستوى الكلي و الجزئي ، و هذا الاهتمام راجع إلى أن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح و هو ما تسعى المؤسسات إلى تحقيقه ،لذلك فقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء غير انه بالرغم من ذلك يبقى هذا الأخير يعاني من صعوبة التحديد ، لذا نسعى من خلال هذا المبحث لمعالجة مفهوم الأداء و كل ما يرتبط به من مفاهيم أخرى.

المطلب الأول : مفهوم الأداء و تطوره

من خلال هذا المطلب سنحاول الإحاطة بمفهوم الأداء من خلال التطرق إلى ابرز التعاريف ثم تمييزه عن مختلف المفاهيم المجاورة له ثم التعرض إلى أهم التطورات التي عرفها هذا المفهوم مع مرور الزمن .

1-مفهوم الأداء :

يعود أصل مصطلح الأداء إلى الكلمة اللاتينية parformer و التي كانت تعني في القرن الثالث عشر انجاز أو تنفيذ،إلا أن المصطلح استمد كامل قيمته من اللغة الانجليزية بظهور فعل « to perform » في القرن الخامس عشر ، و الذي يعني تنفيذ مهمة ،انجاز عمل،أو القيام بفعل يؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة، [1] و تجدر الإشارة إلى انه على الرغم من كثرة البحوث و الدراسات إلا انه لم يتم التوصل حتى الآن إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد للأداء نظرا لاختلاف المقاييس و المعايير التي تستخدم في دراسة الأداء من جهة و اختلاف أهداف الباحثين في دراساتهم من جهة أخرى[2] و على هذا الأساس يمكن إعطاء بعض التعاريف التي أعطيت إلى هذا المفهوم :

- تعريف 1: يعد الأداء مفهوما جوهريا و هاما بالنسبة لمنظمات الأعمال، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية، و الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه .

[1] Stéphane jacket , **maug de la performance** : des concepts aux outils.p2.

[2] حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المالي : تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل** ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان 2004 ، ص 81.

– تعريف 2 : هو انعكاس لقدرة مؤسسة الأعمال و قابليتها على تحقيق أهدافها[1] بهدف أن تكون أكثر فعالية عن غيرها .

– تعريف 3 : هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج اكبر ما يمكن، و البحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم[2] .

– تعريف 4 : هو البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج و الموارد،و ذلك وفق أهداف محددة لعكس توجهات المؤسسة [3].

و يمكن أن نتعرض إلى أهمية الأداء فيما يلي : يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمؤسسة من اجل تحقيق أهدافها، يعتبر أداة لمعرفة حالة المؤسسة، يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف، تحديد السبل لتطوير العاملين و دفعهم نحو تطوير أنفسهم .

2 – تداخل مفهوم الأداء مع مفاهيم أخرى:

من خلال التعاريف السابقة نرى أن مفهوم الأداء يرتبط بمفاهيم أخرى كالكفاءة و الفعالية ، و هو يشكل في غالب الأحيان نوع من الالتباس كون هذه المفاهيم تعد مجاورة لمفهوم الأداء ، الأمر الذي يستدعي التفريق ما بينها :

2–1 الفعالية :

لقد حظي مفهوم الفعالية باهتمام عدد كبير من الباحثين في علوم التسيير و الإدارة ، حيث ينظر إليه كأداة من أدوات التسيير كما يعتبر مرتكزا لكل المقاربات التي تهتم بتقييم أداء المؤسسات بمختلف أشكالها .

و يطرح التعريف الدقيق للفعالية عدة صعوبات غير انه بشكل عام عادة ما يتم التعبير عن الفعالية بمدى قدرة

[1] طاهر محسن الغالبي، وائل محمّد صبحي إدريس، **أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن**، الطبعة الأولى ، دار النشر عمان 2009 ص 38 .

[2] Alian Fernandez , **les mouveaux tableau de bord des décideurs** , 2em édition , édition d'organisation.Paris 2007 p 41 .

[3] Alian Fernandez , **les mouveaux tableau de bord des décisions** , édition d'organisation. Paris 2000 p 40 .

أو عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة [1]. و بشكل مختصر يمكن تلخيص الفعالية في الصيغة الرياضية التالية :

الفعالية = النتائج المنجزة / الأهداف المسطرة

2-2 الكفاءة :

تعبر الكفاءة كأسلوب عمل يرتبط بتقييم الأداء عن مدى استخدام الموارد المتاحة المادية و الفنية و البشرية و استغلالها الاستغلال الأمثل ، و يعود مفهوم الكفاءة تاريخيا إلى الاقتصادي الايطالي بارتيو الذي طور صياغة هذا المفهوم حيث أصبح يعرف " بامثلية بارتيو " و حسبه فان أي تخصيص ممكن للموارد هو إما تخصيص كفء أو غير كفء و أي تخصيص غير كفء فهو يعبر عن اللاكفاءة [2]، و اللاكفاءة تعني أن المؤسسات تنتج اقل من المستوى الممكن من المخرجات باستخدام موارد معينة ،فهي تستخدم توليفة مكلفة من المدخلات لإنتاج مجموعة من المخرجات . و على هذا الأساس يمكن تلخيص مفهوم الكفاءة بالصيغة الرياضية التالية :

الكفاءة = النتائج المنجزة (المخرجات) / الموارد المستخدمة (المدخلات)

إضافة إلى ما سبق فانه يوجد بعض المفاهيم الأخرى التي قد تتقاطع مع الفعالية و الكفاءة و بذلك مع الأداء ، من أهمها :

– **الإنتاجية:** تتمثل في كمية أو قيمة الإنتاج منسوبة إلى عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج، و يمكن استخدام معايير الإنتاجية في قياس درجة حسن استغلال الموارد ، فالإنتاجية تقيس درجة الكفاءة التي تتمتع بها المؤسسة في تحويل المدخلات المختلفة إلى مخرجات تأخذ شكل سلع و خدمات[3] ، لكن بالرغم من كون الإنتاجية مقياس مهم في تقييم الأداء إلا أنها لا تكفي وحدها لإعطاء حكم متكامل على أداء المؤسسة باعتبار أنها لا تستطيع التعبير عن جميع العوامل التي تقف وراء الأداء .

---

[1] Brigitte Doriath et Christian goujet ,**gestion prévisionnelle et mesure de la performance**,dunod,paris,2007, p 172.

[2] حسين حساني ، **تقييم الأداء في مؤسسات التامين الجزائرية**، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة. جامعة الجزائر 3. 2011 ص 6 .

[3] مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر و التوزيع . عمان 2007 ص 33 .

– **الجودة** : و تتمثل في مستوى أو درجة تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات و توقعات العملاء ، و بذلك فهي تعبر عن مدى قدرة المؤسسة في الاستجابة لمتطلبات زبائنها فيما يتعلق بالنوعية ، و لقياسها عادة ما يتم مقارنة عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.

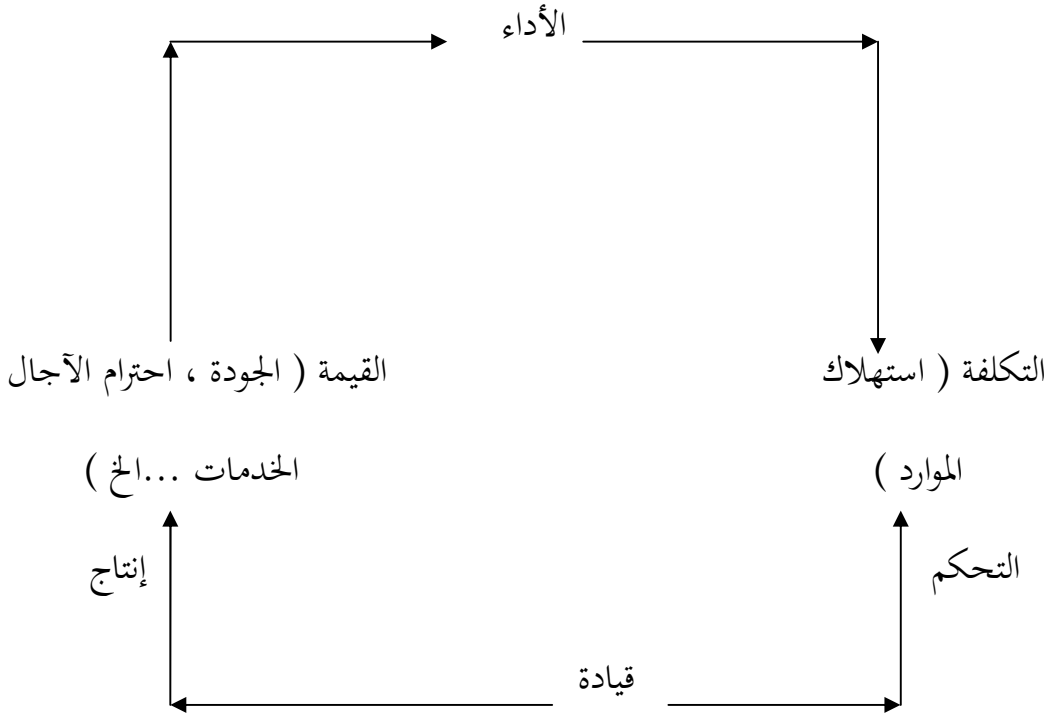
3– تطور مفهوم الأداء :

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية و بعدم السكونية في محتواها المعرفي[1] ، حيث عرف هذا المفهوم تطورا ملحوظا منذ بداية استعماله إلى وقتنا الحالي، و ذلك بفعل التطورات الاقتصادية الكبيرة و التغيرات التي عرفتها بيئة الأعمال و التي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة ، حيث كان يركز على متغير واحد يتمثل في التكاليف و كيفية إدارتها ، و لقد تمثلت أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات على اثر ظهور التسويق كعلم و فن و تطور الفكر الاستراتيجي في الإدارة و الاتجاه المتزايد نحو تطبيق الاستراتيجيات المختلفة في التسيير، و من ثم فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فحسب و إنما صار يهتم كذلك بالقيمة حيث يرى كل من K.Said et M.Maadani أن هذا التطور في مفهوم الأداء اخذ القيمة بعين الاعتبار فقد ظهر في الثمانينات من القرن الماضي كنتيجة للتطور في مقاربات الجودة التي تصنع العميل في قلب المؤسسة [2]. و أصبح بذلك ينظر للأداء على انه علاقة أو توليفة (تكلفة / قيمة) ، و يمكن توضيح هذه العلاقة أكثر من خلال الشكل الموالي :

[1] الشيخ الداوي ، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء** ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، جامعة ورقلة 2009 ص 221 .

[2] Karim Said . Martine Maadani , **Management et pilotage de la performance**, Hachette Éducation ,2009, p 29 .

الشكل رقم (1) : متغيرات الأداء، العلاقة (تكلفة / قيمة)



Source : Françoise Giroudet al **Gontrôle de gestion et pilotage de la performance**,2eme édition ,Gualiano éditeur,paris,2004,p69.

تبين لنا من خلال الشكل السابق أن مفهوم الأداء يشمل كلا من التكلفة و القيمة ، حيث أن المؤسسة تقوم باستهلاك مجموعة من الموارد من اجل الاستجابة لطلبات الزبائن مما يؤدي إلى خلق تكلفة، و من خلال تلبيتها لحاجيات الزبائن يظهر بعد القيمة في أنشطة المؤسسة ، و بذلك فان كان استهلاك الموارد يتناسب مع القيمة المقدمة للزبائن سيكون هؤلاء الزبائن مستعدين للدفع مقابل الخدمات التي وفرتها المؤسسة لهم ، الأمر الذي سيمكن المؤسسة من البقاء و النمو ، و لا يمكن الفصل بين بعدي الأداء (القيمة و التكلفة) حيث أن اهتمام بأحدهما على حساب الأخر و العكس سوف يضع المؤسسة في وضع خطير .

4-أنواع الأداء :

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة و تحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم ، يمكن تحديدها في ثلاثة أشكال هي : معيار مصدر الأداء ، معيار الشمولية ، معيار الطبيعة . كل معيار يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة .

أولا : حسب معيار المصدر

و حسب هذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين : الأداء الذاتي أو الداخلي و الأداء الخارجي .

1- الأداء الداخلي :

كذلك يطلق عليه اسم أداة الوحدة أي انه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية [1]:

- **الأداء البشري** : و هو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء التقني** : و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال .

- **الأداء المالي** : و يكمن في فعالية تعبئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة .

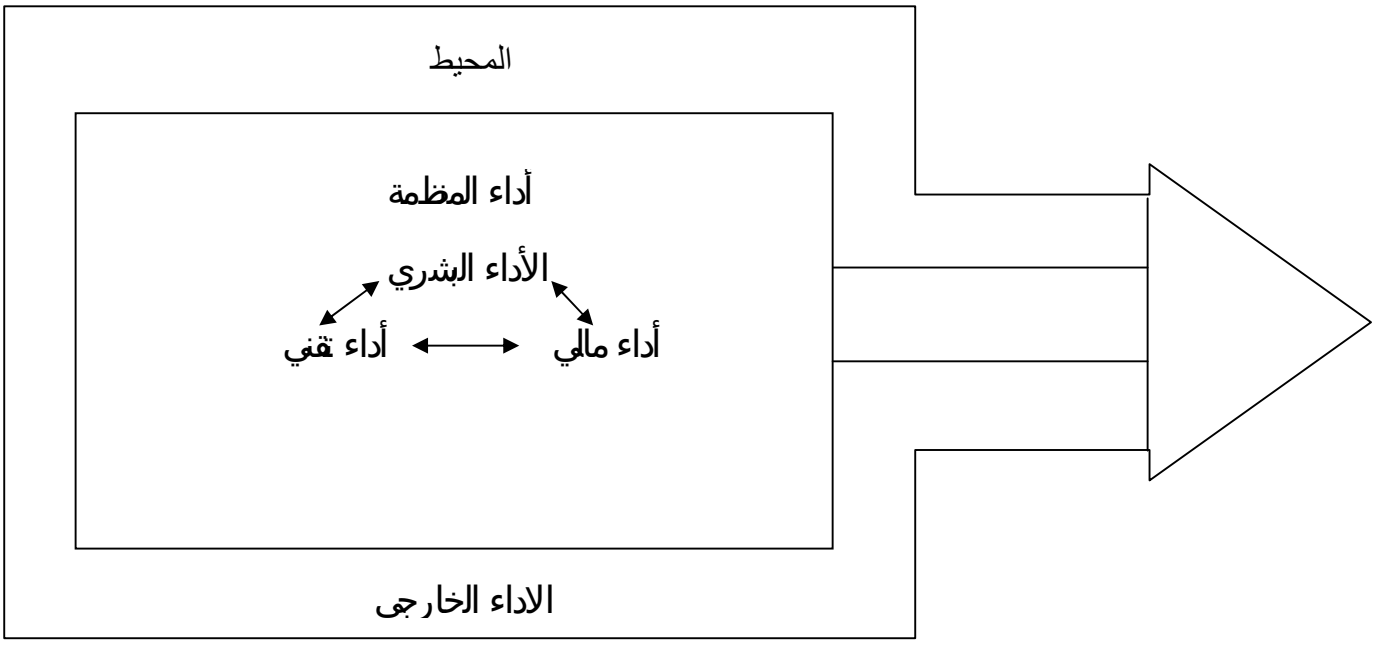
2 – الأداء الخارجي :

هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة ،[2] فالمؤسسة لا تتسبب بحدوثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج احد المنافسين ، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد و اللوازم و الخدمات .

من الشكل أدناه يتضح أن تقييم الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق ليعود للمؤسسة وحدها أم للمحيط وحده ، ففكرة تقييم الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية و بقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي، الذي يمكن الحفاظ عليه و تطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصبح خطرا على الؤسسة بعد أن كان فرصة . و يمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي :

[1] Bernard Martoury , **controle de gestion social** , librairie Vuibert , Paris 1999 . p 236 .
[2] IBD, p 236 .

الشكل رقم (2) : الأداء الداخلي و الأداء الخارجي



source : Bernard Martoury . **controle de gestion social** , librairie Vuibert , Paris 1999 p 236

ثانيا : حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي و أداء جزئي [1].

1- الأداء الكلي :

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها ، فالتعرض للأداء الكلي يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، فالمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل تكاليف و اقل مخاطر، و مصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتجات بأقل تكاليف و أحسن جودة، و مصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود،

[1] Abdellatif Khemakhem, **la dynamique du contrôle de gestion**,dunod,2ed,paris,1976,p320.

فالمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه و توفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة و أحسن جودة .

2- الأداء الجزئي :

الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى الى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، و بتحقيق مجموعة أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة.

ثالثا : حسب معيار الطبيعة

حسب هذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية ، اجتماعيه، تكنولوجية، سياسية ... الخ ، يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي ، اجتماعي، تكنولوجي، سياسي[1] .

1- الأداء الاقتصادي :

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية الى بلوغها و يتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج ، الربح ، القيمة المضافة ، رقم الأعمال، المردودية ...) و تدنية استخدام مواردها (رأس المال ، العمل، المواد الأولية ، التكنولوجيا ...) .

2 -الأداء الاجتماعي :

في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا و أفراد المجتمع الخارجي ثانيا و تحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى و خاصة منها الاقتصادية ، كما يقول احد الباحثين: الاجتماع مشروط بالاقتصاد و في بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقق الأداء الاجتماعي .

[1] السعيد عبد الرزاق بن حسين ، **اقتصاد و تسيير المؤسسة** ، ديوان مطبوعات جامعية ، الجزائر 2002 ص 20 – 21 .

3 –الأداء التكنولوجي :

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تحقق أهداف تكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين و في اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا .

4– الأداء السياسي :

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية و التي من شانها أن تحقق أهداف أخرى و الأمثلة في هذا المجال عديدة ، و مثال ذلك تمويل الحملات الإنتاجية من اجل إيصال شخص معين إلى مناصب سامية لاستغلالهم مصالح المؤسسة[1].

بعد استعراض معظم معايير تصنيف الأداء نشير إلى أن مختلف أنواع الأداء غير متنافية المفهوم ، فقد نجد الأداء الاقتصادي الذي صنف حسب معيار الطبيعة قد يضم الأداء المالي و كذلك نفس المعنى ينطبق على الأنواع الأخرى.

5– العوامل المؤثرة في الأداء :

إن الأداء بمختلف أنواعه يعد دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات و العوامل التي تؤثر فيها إيجابا أو سلبا، لذلك فقد سعت العديد من الدراسات إلى تحديد هذه العوامل و تصنيفها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم أثارها الايجابية و تقليص أثارها السلبية ، و من ابرز هذه التصنيفات نجد التصنيف وفق مصدر هذه العوامل حيث تقسم إلى عوامل :

1– عوامل الشخصية:

على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل إلا انه من الصعوبة تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية :

[1] محمد إبراهيم ،**الإدارة المالية** ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 120 .

– غموض العبارات التي تصف الشخصية ، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي و غير صادق حسب الفهم القائم بعملية التقييم .

– ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد .

– تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير و تحسين أدائه بنجاح . [1]

2 – عوامل النتائج:

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء ،كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم و من السهل في معظم الأحيان قياس النتائج ،و قد تكون النتائج أرقاما مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو دخل إجمالي قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات و ليس إنتاجا سلعيا، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج و التي يتم تقييمها من خلال العوامل التالية :

– **الكمية** : ما هو حجم ما تم انجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا ؟ و هل أثرت أي ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان ايجابيا أو سلبيا؟.

– **الجودة** : ما هي جودة النتائج ؟ و ما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة ؟ ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية و الكمية ؟ .

– **التكلفة** : ما هي تكلفة تحقيق النتائج مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخامة ، الآلات و المعدات و الخدمات ؟ ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية ؟

– **الوقت المحدد للانجاز**: هل أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد أو إذا لم ينجز ، لماذا ؟ هل يعود التأخر إلى ظروف خارج إرادة العاملين ؟ أم يعود إلى سوء التخطيط و الإدارة ؟ [2]

[1] زهير ثابت ، **كيف تقيم الشركات و العاملين** ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة (مصر) 2001 ص 87 .

[2] عمار بن عيشي ، **دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب** ، مذكرة ماجستير ، معهد العلوم التجارية ، جامعة المسيلة الجزائر 2006 ص 14 .

3 – عوامل السلوك:

بالرغم من انه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج ، إلا أنها سهلة و يمكن تقييمها و بالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها ،و يساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعمل ، و يشمل كذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي و التخطيط للتقدم المستقبلي في العمل .

و فيما يلي تعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها :

– **التخطيط** : هي القدرة على النظر للإمام و وضع برنامج عمل ناجح .

– **تحديد الأولويات** : مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها .

– **التنظيم** : الاهتمام بمدى فعالية انجاز العمل اليومي ، و هل يوفق العامل بين العمل المطلوب و الموارد المتاحة بأسلوب فعال ؟

– **التفويض** : و هي الاهتمام برغبة العامل و قدرته على تحديد و توزيع العمل على الأفراد المؤهلين.

– **اتخاذ القرارات**: و هي الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور ، باتخاذ إجراءات و تحمل مسؤولية هذه الأحكام و الإجراءات .

– **الاتصالات الشفوية** : و هي الاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح و فعالية مع الآخرين ، و هل يحرص العامل على وضوح المعلومات التي ينقلها في محادثاته .

– **الاتصالات الكتابية** : و هي الرغبة و المقدرة على التعبير كتابة عن الأفكار بوضوح و بفعالية .[1]

المطلب الثاني :تقييم الأداء في المؤسسة

لقد اتضح من خلال المطلب الأول أن الأداء يعد أحد المفاهيم الجوهرية التي توليها المؤسسات والإدارة الحديثة أهمية بالغة، ذلك أنه يعتبر الأساس الذي يوفر لها الإمكانيات لبناء سياستها ووضع الخطط التي تسمح لها تحقيق أهدافها وبذلك البقاء والنمو في بيئتها، غير أن مفهوم الأداء ليست له أية قيمة في حد ذاته، فالأداء وجد بهدف

[1] عمار بن عيشي ، مرجع سبق ذكره، ص 15 .

تقييمه، حيث يقول M.Lebas في هذا الإطار أنه "ليس هناك وجود للأداء إلا إذا تمكنا من قياسه..."[1]. لذلك سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم تقييم الأداء والى مستوياته ومختلف المراحل التي تمر بها عملية التقييم وسنفصل كذلك في مؤشرات التقييم باعتبارها العنصر الذي ترتكز عليه عملية تقييم الأداء.

1- مفهوم تقييم الأداء:

قبل البدء في دراسة أو عرض تقييم الأداء يجب الإشارة إلى وجود جدل أو عدم تفاهم تام حول استخدام كلمتي التقييم و التقويم في اللغة العربية،لذلك سيكون استعمال كلمة التقييم في البحث كمرادفة لكلمة التقويم ونفي أي فرق يمكن أن يكون بينهما.

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء وسنحاول الاقتصار على مجموعة منها لإيضاح معناه:

تقييم الأداء يعني تقديم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة.

يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المؤسسة في ضوء معايير محددة سلفا،من التعريف يتضح أن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسين هما :القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير و المؤشرات،وإصدار أحكام على ما تم قياسه.

كذلك ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها: تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية على ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مسبقا وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية.[2]

من التعريف يتضح أن أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه بقياس النتائج المتحصل عليها في نهاية فترة محددة والتي يمكن أن تفسر فعالية المؤسسة(نسبة انجاز الهدف) وكفاءتها(الاستخدام العقلاني للموارد).

هناك تعريف آخر يرى بأن: تقييم الأداء هو مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات

[1] Angèle Dohou, Nicolas Berland, **Mesure de la performance globale des entreprises**, p.4 sur:http://halshs. archives-ouvertes. fr/docs /00/54/48/75/PDF/p154.pdf,consulté le:10/02/2017

[2] السعيد فرحات جمعة،**الأداء المالي لمنظمات الأعمال**، دار المريخ للنشر،الرياض، 2000، ص3.

اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور، غالبا ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلا وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة تكون سنة.[1]

حسب التعريف فان تقييم الأداء هو مقارنة ما هو فعلي بما هو مطلوب وتحديد الانحراف وتحليله ومن ثمة اتخاذ القرارات التصحيحية ولكن في حقيقة الأمر هذا العمل من اختصاص عملية الرقابة ولا يمكن اعتبار عملية التقييم إدارية بل هي جزء من عملية الرقابة التي هي عملية إدارية.

إلى جانب التعاريف السابقة توجد تعاريف ترى بأن تقييم الأداء يعتبر وظيفة إدارية بجانب الوظائف الأخرى المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم، حسب هذا التعريف فان تقييم الأداء : يعتبر وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم بأعلى درجة من الكفاءة.[2]

مما سبق ذكره من تعاريف تقييم الأداء نحاول اقتراح التعريف التالي:

تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفا في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييميه تساعد على اتخاذ القرارات.

2- أهمية تقييم الأداء:

ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء بالجوانب الآتية:[3]

- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة،وبالتالي فهو أشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة البقاء والاستقرار.

- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف و التخلص من عوامل الهدر و الضياع في الوقت والجهد والمال ومما يؤدي إلى

[1] صالح مهدي محسن العامري، **إدارة والأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007،ص602

[2] عبد الحق بوعتروس، **معايير تقويم الأداء المالي بالمؤسسات الصناعية العامة**،مذكرة ماجستير، جامعة عنابه، 1999، ص41.

[3] سهام شيهاني، سيد أحمد حاج عيسى، **الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمات**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص ص 8،9.

خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، ومما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة .

– يوفر نظام تقييم الأداء لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية ، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة .

– يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ،وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانيا بالمؤسسات المتماثلة .

– يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام و الإدارات والمؤسسات المختلفة،وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها .

– يؤدي الكشف عن العناصر الكفأة وضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء المطلوب والاستغناء على العناصر غير الكفأة .

– يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط و العمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات و المكافآت والحوافز الشخصية .

– توضح عملية تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها،وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها .

– تعكس عملية تقييم الأداء درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة .

3– أهداف تقييم الأداء:

يشمل الهدف العام لعملية تقييم الأداء في التأكد من أن أداء الفعلي يتم وفقا للخطط الموضوعية، وهناك أهداف أخرى لعملية تقييم الأداء وتتمثل أهدافه فيما يلي[1] :

– تخفيض معدل مخاطر الأخطار عند وضع الخطط .

– تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات .

[1] محمد أبو قمره، **تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة القياس المتوازن**، مذكرة لنيل الماجستير، غير منشورة،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ،2009، ص23.

– توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط .

– الوقوف على مستوى انجازات المؤسسة ومقارنتها بأهدافها المسطرة .

– العمل على الحصول على أفضل عائد ودفع حركة التنمية حيث أن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع وإقامة المؤسسات الجديدة، بالاظافة إلى زيادة وقدرة وكفاءة المؤسسات الموجودة والقائمة فعلا .[1]

– التأكد من سيرورة التطورات الاقتصادية، والاجتماعية طبقا للأهداف المرسومة مقدما .

– تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ .

– الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة وإجراء تحليل شامل لها، بهدف وضع الحلول المناسبة لها وتصحيحها .

– الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة .

4– أسس تقييم الأداء، مستوياته، مراحله ومتطلبات نجاحه:

أولا : الأسس العامة لتقييم الأداء :

تتركز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة أهمها:

– تحديد أهداف المؤسسة: لكل مؤسسة أهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولا تحديد هذه الأهداف ودراستها والتحقق من واقعيتها، كما يجب ترتيب هذه الأهداف حسب أهميتها، وتتحدد أهداف المؤسسة على أساس عدد من المجالات وأوجه نشاط هذه الوحدات، وتتمثل أهداف المؤسسة عادة في الإنتاج والتسويق، الربحية، البقاء والاستمرارية التجديد والابتكار وكذلك يجب التنسيق بين كل هذه الأهداف سواء إستراتيجية أو تكتيكية أو تنفيذية.

[1] المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي**، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص116 .

– **وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:** يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط .

ويقصد بالخطط التفصيلية وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط في المشروع لتحديد طرق تنفيذ الأهداف المحددة في مجال معين، وفي الفترة المحددة له .

– **تحديد مراكز المسؤولية:** تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة والتي تتمثل في الوحدات التنظيمية المختصة بأداء نشاط معين، ولها اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط وفي حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها وتتطلب عملية تقييم الأداء إيضاح اختصاصات كل مراكز المسؤولية، ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

– **تحديد معايير أداء للنشاط:** تعتبر خطوة تحديد المعايير التي على أساسها تقييم أداء المؤسسة بأكملها، أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب عملية التقييم، وبالتالي تتعدد المعايير والمؤشرات المتاحة لذا يجب انتقاء المعايير والمؤشرات المناسبة لمستوى الأداء .

– **توفر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ:** تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية ويستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة .

– **تصميم نظام معلومات لمتابعة وحصر البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي:** مما لا شك فيه أن نجاح أي عمل يتطلب ضرورة توفر نظام معلومات به، يؤدي انسياب المعلومات والبيانات، ولنجاح عملية تقييم الأداء يتطلب الأمر وجود نظام للمعلومات يعمل على تجميع البيانات المتعلقة بنتائج التنفيذ الفعلي حتى يمكن استخدامها كمداخلات للدراسة والتحليل لغرض الوصول إلى النتائج المتعلقة بتقييم أعمال المؤسسة وإدارة التقرير الخاص بذلك .[1]

[1] المنظمة العربية للإدارة، مرجع سبق ذكره ، ص 125.

ثانيا: مستويات تقييم الأداء:

ويمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء:

– **على مستوى الاقتصاد:** متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف مسبقا وبيان الانحرافات الحاصلة، أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها .

– **على مستوى المؤسسة:** الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة وتمهيد تشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل .

– **على مستوى الفرد:** تتبلور عملية تقييم أداء الفرد في المؤسسة في التقدير المنتظم والمستمر لانجاز الفرد للعمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل[1] .

ثالثا: مراحل وخطوات تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم الأداء بأربع مراحل مكملة لبعضها البعض وهي على التوالي: جمع المعلومات الضرورية لعملية تقييم الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بأداء المعياري، دراسة الانحرافات وإصدار الحكم عليها .

المرحلة الأولى: جمع المعلومات الضرورية

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر المعلومات التي تعد موردا أساسيا في عملية التسيير بمختلف مستوياته إلا أن توفرها ليس بالشيء الكافي بل يجب أن تتميز بالجودة العالية وأن تكون في الوقت المناسب وهناك ثلث مصادر تتحصل المؤسسة من خلالها على المعلومات وهي :

– **الملاحظة الشخصية:** وتتمثل في وجود الملاحظين في الميدان وملاحظة ما يجري فيه .

– **التقرير أو البيان الشفوي:** تتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه .

[1] حمادي نبيل عبادي فاطمة الزهراء، **مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة**، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11نوفمبر 2009، ص: 04.

– **التقارير الكتابية:** وتتمثل في الميزانية وجدل حسابات النتائج واليومية...الخ وتجدر الإشارة إلى أن كل من الملاحظة الشخصية، والتقارير الشفوية والتقارير الكتابية مصادر للمعلومات مكملة لبعضها البعض في إجراء عملية تقييم والرقابة.[1]

المرحلة الثانية: قياس الأداء الفعلي

تمكن هذه المرحلة المؤسسة من قياس كفاءاتها وفعاليتها، وذلك من خلال اختيارها لمجموعة مؤشرات ومعايير، ويشمل قياس الأداء بجانبيه الكمي والنوعي .

وعليه فان قياس الأداء يهدف إلى التشخيص ويمكن أن يبين لنا الانحرافات .[2]

المرحلة الثالثة: مقارنة الأداء الفعلي بأداء المرغوب

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي (المحقق) بأداء المرغوب تحقيقه فيما اذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف ويعتمد في عملية المقارنة على كل من عامل الزمن وعلى أداء الوحدات والأهداف .

المرحلة الرابعة: دراسة الانحراف وإصدار الحكم

هذه العملية هي الخطوة الأخيرة في عملية تحديد الانحراف ونوع هذا الانحراف سواء كان انحراف موجب أو سالب، انحراف معدوم وأما إذا كان الانحراف موجب فيكون لصالح المؤسسة،أما إذا كان الانحراف سالب يكون ضد المؤسسة أما الانحراف معدوم لايؤثر على نتائج المؤسسة لذا فعلى المسؤولين تحليل الانحراف وتحديد أسباب هذا الانحراف لتشجيع ما هو ايجابي ومعالجة ما هو سلبي .[3]

[1] عادل عشي، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**،مذكرة ماجستير، غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيصر بسكرة، ص 195.

[2] إدريس ثابت عبد الرحمان والمرسي جمال الدين محمد، **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 487.

[3] عادل عشي، مرجع سبق ذكره ، ص 195.

رابعا : متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهها

1- متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء:

من أجل أن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق أهداف إجراؤها، يجب أن تتوفر أو تتحقق فيها مجموعة من الشروط .

- **توفر المعلومات الكافية:** كما سبق تناوله عملية التقييم تمر بعدة مراحل أولها جمع المعلومات فالمعلومات هي الأساس في التقييم، فيجب على المؤسسة الحصول عليها بمختلف الطرق المتاحة لديها وذلك بمعالجة جميع المعطيات المتوفرة لديها، ويشترط أن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره، ويجب أن تمس جميع أنشطة المؤسسة، وتحقيق كل ما سبق ذكره يفترض على المؤسسة إنشاء نظام للمعلومات .

- **تحديد معدلات الأداء المرغوب:** من أجل تسهيل عملية المقارنة يجب على المؤسسة تحديد معدلات معيارية للأداء تمكنها من تحديد نسبة انجازاتها وتطورات أدائها، وتمكن كذلك معدلات الأداء من تحديد مسؤولية الانحرافات الموجبة ومسؤولية الانحرافات السالبة، ومن المفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لمسيرتهم لتكون تحفيزا لهم لبلوغها ، توفر وسائل نقل معلومات أو نتائج التقييم إلى مراكز اتخاذ القرارات المعنية للقيام بالإجراءات التصحيحية إن استلزم الأمر في الوقت المناسب .[1]

- **استمرارية عملية التقييم:** ويعني ذلك عدم الاقتصار على فترة زمنية معينة، بل يجب أن تمارس على طوال حياة المؤسسة وعلى فترات دورية قد تقصر وقد تطول وهذا حسب طبيعة الموضوع المراد قياسه وتقييمه.[2]

فمثلا تقييم جودة المنتجات يكون يومي أما تقييم أداء رجال البيع فمن المستحسن أن يكون شهريا .

2- صعوبات تقييم الأداء:

تكتسي عملية تقييم أداء المؤسسة عدة صعوبات، ويمكن إيجازها فيما يلي:

- صعوبة تحديد المعايير المساهمة في الأداء .

[1] على السلمي، **التخطيط والمتابعة**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1978، ص 328.

[2] صلاح الدين، حسين السيسي، **نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية**، دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، 1998، ص 244.

– صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء، خاصة الأداء الناتج عن سلوكه .

– الاهتمام بالنتائج دون الاهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج.

– كثرة المعايير وتشبعها، مما يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها، وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة .

– خلق جو من اللاثقة والفوضى عند الأفراد نتيجة شعورهم بالرقابة والمحاسبة الدائمة .

– زيادة التكاليف العملية الرقابية بالنظر إلى الإيرادات المرجوة من ورائها .

وبالتالي فرغم الصعوبات والانتقادات التي تواجه عملية تقييم الأداء، إلا أنه يبقى يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين .

المطلب الثالث :أساليب وأنظمة تقييم الأداء

لقد اتضح مما سبق أن عملية تقييم الأداء تعتبر عملية منظمة تخضع لمجموعة من الأسس والمبادئ وتمر بعدد من الخطوات المتسلسلة ، لذلك فالسير الحسن لهذه العملية يتطلب توفر آلية محددة تتبعها المؤسسة وتشكل الإطار المنهجي الذي تقوم عليه تقييم الأداء وهي ما تسمى بأسلوب أو نظام تقييم الأداء .

يعد تحديد أساليب وأنظمة تقييم الأداء من أهم الجوانب التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء والأساس الذي تقوم عليه ،ولدراسة هذه الأساليب والأنظمة غالبا ما يتم تقسيمها إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة وهو ما سنتطرق إليه في هذا المطلب .

1– الأساليب والأنظمة التقليدية في تقييم الأداء:

– أسلوب مراقبة الموازنات :

استخدمت الموازنة كأداة للرقابة لأول مرة سنة 1912،ويعتمد منطق مراقبة الموازنات على حساب الانحرافات بين الأهداف و الانجازات والبحث عن أسباب هذه الانحرافات والمسؤولين عنها (الأشخاص أو الأقسام)، وهذا يسمح بمعرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف والتصرف في الوقت المناسب تجاه الأحداث غير المرغوب فيها،[1] كما تعمل مراقبة الموازنات على تقييم الأداء وتحسين قواعد التنبؤ وجودة الاختيارات الإستراتيجية، وترتبط هذه الأداة ارتباطا كبيرا بمحاسبة التكاليف لأنها تستعمل أسلوب التحليل عند المقارنة .

[1] نعيمة يحياوي، **أدوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق**، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة،في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، 2008 ، ص 270 .

– أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة:

تعد القيمة الاقتصادية المضافة "EVA" من احدث الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء المالي، ولقد ظهرت نتيجة الحاجة إلى طرق حديثة لقياس خلق القيمة في المؤسسة تعالج الضعف المرتبط بالطرق التقليدية ويراعي فيها تكلفة الأموال ، ويمكن استخدامها في المؤسسات الغير المسعرة بالبورصة ،وقد تم تطوير القيمة الاقتصادية المضافة من طرف الشركة الاستشارية الأمريكية stern stewart ،والتي قامت بتسويق هذا المؤشر تحت اسم "نظام الإدارة المالية للقيمة الاقتصادية المضافة ".[1]

2– الأساليب والأنظمة الحديثة في تقييم الأداء:

نظرا للعيوب والقيود التي أصبح نظام القياس التقليدي يحتويها أصبح من الضروري إيجاد أنظمة حديثة تغطي العيوب الموجودة في النظام التقليدي المرتكز على قياس الأداء المالي، وبالتالي ظهرت نماذج حديثة وهذا ما أطلق عليها أنظمة القياس المعاصرة أو الحديثة.

– نماذج عن أنظمة القياس الحديثة أو المعاصرة: لقد تعددت النماذج المعاصرة لقياس الأداء، وسنقتصر على أهمها فيما يلي:

– مدخل أصحاب المصالح Stakeholder Approch: يقترح أصحاب هذا المدخل أنه على الإدارة العليا للمؤسسات أن تضع واحدا أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة، والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، تلك الأهداف تفرض على المؤسسة تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاءم بين تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناسق بالشكل الذي يدعم

الأداء الكلي للمؤسسة، والجدول الموالي يبين أهم مجاميع أصحاب المصالح والحقوق ومقاييس الأداء التي تؤشر أهدافهم ومصالحهم[2].

---

[1] Charles T . Horngren et aL,**contrôle de gestion et gestion budgétaire**,3eme édition,pearson éducation ,paris,2006,p42.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل،الطبعة الأولى،** دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 492.

جدول رقم (01): مجاميع أصحاب المصالح والحقوق

فئة أصحاب المصالح والحقوق	قياس الأداء على المدى القريب	قياس الأداء على المدى الطويل
المستهلكون	– المبيعات(الحجم والقيمة) – المستهلكون الجدد – عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم تلبيتها	– النمو في المبيعات – معدل دوران المستهلكين – المقدرة على السيطرة على الأسعار
المجهزون(الموردون)	– كلفة المواد الأولية – زمن التسليم – المخزون – توفير المواد الأولية	– معدل النمو في كل من: تكلفة المواد الأولية، زمن تسليم المخزون وأفكار المجهزين الجديدة
المساهمون	– العائد على السهم – القيمة السوقية للسهم – العائد على حق الملكية	– القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة – النمو في العائد على حق الملكية
الأفراد	– عدد الاقتراحات – الإنتاجية – عدد الشكاوي	– عدد الترقيات من الداخل – معدل الدوران
الجهات التشريعية	– عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة – العلاقات مع الأعضاء والطاقم	– عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة – مستوى التعاون في المواجهات التنافسية
جمعيات حماية المستهلك	– عدد الاجتماعات – عدد المواجهات غير الودية – عدد القضايا المرفوعة	– عدد مرات التغيير في أساسية نتيجة ضغوط الجمعيات – عدد مرات المطالبة بالمساعدات من قبل الجمعيات
البيئة	–عدد اللقاءات مع المدافعين عن البيئة – عدد المواجهات غير الودية – عدد الشكاوي والقضايا المرفوعة	– عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل مُحَّد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، مرجع سبق ذكره، ص 493.

نلاحظ من خلال الجدول ، أن الأطراف المصالح والحقوق عدة جوانب وعناصر على المؤسسة أن تراعيها وتسعى لتحقيقها، وذلك على مستوى الأجلين الطويل والقصير، وحتى تستهل عملية تحقيق هذه الأهداف والعناصر يجب أن تترجمها إلى معايير ومؤشرات يسهل قياسها والوصول إليها.

- **نموذج بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard Model**: يعتبر هذا النموذج من النماذج الحديثة في تقييم الأداء، حيث يركز على أربعة أبعاد تمثل في مجملها الأداء العام للمؤسسة، وهذه الأبعاد هي:

- **البعد المالي**: ما يحتويه من مؤشرات مالية تقييس الأداء المالي للمؤسسة (المساهمين).
- **بعد العمليات الداخلية**: يركز على مدى جودة الإدارة في إدارة وإجراء عملياتها الداخلية من إنتاج وتسيير.
- **بعد العملاء**: يركز على العملاء ويقيس مستوى رضاهم.
- **بعد النمو والتعلم**: هذا البعد خاص بمدى تعلم المؤسسة ومواردها البشرية ومدى إبداعهم من أجل إرضاء العملاء.

خلاصة:

لقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة بالإضافة إلى مختلف التصنيفات التي تتخذها المؤسسة الاقتصادية.

إن مفهوم الأداء يظهر فعلا كمفهوم جوهري يستدعي ضرورة الاهتمام به و متابعته من طرف جميع المؤسسات و بالأخص الاقتصادية منها، باعتباره المحدد الرئيسي لقدرة هذه المؤسسات على تحقيق استراتيجياتها و بلوغ أهدافها المتمثلة بإجماع المفكرين و الباحثين في البقاء، الاستمرارية و النمو.

من ناحية أخرى، تكتسي عملية تقييم الأداء هي الأخرى أهمية بالغة باعتبارها جزء من عملية الرقابة، فهي تقوم بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له و تحديد الانحرافات و من ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، و قد تلجأ المؤسسة في سبيل ذلك إلى مجموعة من الأساليب و الأنظمة المختصة في تقييم الأداء، منها ما هو تقليدي و منها ما هو حديث، غير أنه و بالنظر إلى عدم وفاء الأنظمة التقليدية بما تحتاجه المؤسسة من جهة و تغير ظروف البيئة و عوامل المنافسة من جهة أخرى، فقد أصبحت المؤسسات ملزمة بالتوجه نحو الأنظمة الحديثة في تقييم الأداء با عتبارها تعطي نظرة دقيقة و صحيحة عما يجري في المؤسسة وتسمح لها لتأقلم بشكل فعال مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة.

الفصل الثاني:

الاطار النظري لبطاقة

الأداء المتوازن

تمهيد:

تعمل المؤسسات الحديثة في بيئة أكثر فأكثر تعقيدا يميزها التغير والتطور السريع ، لذلك يعد من الضروري جدا بالنسبة لهذه المؤسسات أن تحدد بدقة أهدافها وغاياتها وذلك من خلال ترجمة رؤيتها الى مجموعة محددة من مؤشرات الأداء التي تسمح لها بالإطلاع على وضعها في أي لحظة. كذلك من أجل البقاء والنمو في هذه البيئة المعاصرة فان المؤسسات بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى أدوات وأنظمة جديدة تتماشى مع متطلبات البيئة الحالية وتسمح لها بقياس وتقييم أدائهم بشكل أفضل وأكثر فعالية وذلك بعد ما أثبتت الأنظمة التقليدية قصورها وعجزها في هذا المجال.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن التي ظهرت في بداية التسعينيات على يد كل من كابلان ونورتن من أشهر أدوات تقييم الأداء وأكثرها انتشارا حيث تقوم بطاقة الأداء المتوازن على نظرة متوازنة للأداء متجاوزة بذلك جميع الأدوات والأنظمة التقليدية التي ترتكز على المؤشرات المالية، كما تهدف البطاقة إلى تقييم الأداء في ظل التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة بالارتكاز على المدى البعيد دون المدى القصير، وسنتناول في هذا الفصل ما يلي :

- **المبحث الأول : مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن**
- **المبحث الثاني : منهجية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن**
- **المبحث الثالث : بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية**

المبحث الأول : مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد نماذج تقييم الأداء التي تقوم على دمج كل من الجوانب المالية وغير المالية لتشكيل نظام أكثر شمولية للتعبير عن الوضع الفعلي للمؤسسة في البيئة المعاصرة. وسنتطرق من خلال هذا المبحث الى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها، كما سنقوم بالتعرض إلى أهم خصائصها ومميزاتها وكذلك شرح مختلف مكوناتها.

المطلب الأول : ماهية ،نشأة و تطور بطاقة الأداء المتوازن

إن بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة في تقييم الأداء، وقد حظيت منذ نشأتها باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، مما أدى إلى تعدد التعاريف التي تبين معناها، كما شهدت مجموعة من التطورات، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب .

1- ماهية بطاقة الأداء المتوازن:

لقد وردت تسميات عديدة لبطاقة الأداء المتوازن، فهناك من يسميها بطاقة الانجازات المتوازنة بطاقة التصويب المتوازنة، بطاقة العلامات المتوازنة، بطاقة التقييم المتوازنة، جدول القيادة الاستشرافي .

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن" أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة ."[1]

وقد عرفها كابلان ونورتن على أنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وسريعة عن أداء المؤسسة ."[2]

[1] أحمد فواز الملكاوي، **قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد21، العدد84، كلية بغداد، العراق، 2015، ص66.

[2] Robert S.Kaplan and David P.Norton,**The balanced Scorcard-Measures The Draive Performance**,Harvard Busines Review,January-February, 1992,P71.

وقد عرفت على أنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة ."[1]

كما تعتبر بطاقة الأداء المتوازن على أنها: تترجم المهمة الإستراتيجية إلى أهداف ومقاييس ويتم تنظيمها في أربعة أبعاد مختلفة: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو ."[2]

وتعرف أيضا على أنها: "نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة القرارات الإستراتيجية التي تأخذ بالحسبان الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي، والزبائن والعمليات والمراحل الداخلية وتعلم الأفراد، وان تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل."[3]

من خلال ما سبق نستنتج أن:

- بطاقة الأداء المتوازن تساعد على ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من التصرفات والأعمال، وتساعد على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها، وإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
- تعكس بطاقة الأداء المتوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.
- توازن بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية.
- تعرض طرق متنوعة لإدارة المؤسسة لتحقيق أهدافها.

2- نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

في بداية الثمانينيات شهدت المقاييس المالية انتقادا واسعا، وتفسير هذا الانتقاد أن حصول المديرين على المعلومات المالية فقط يوجه طاقتهم إلى تحسين النتائج المالية قصيرة الأجل، حتى لو كان هذا على حساب الأهداف الطويلة والمتوسطة الأجل للمؤسسة.

في بداية 1983 كتب Kaplan عن كيف تقيس المؤسسة وذكر أن هناك أبعاد مهمة وأساسية لم يتم أخذها بعين الاعتبار في عملية قياس الأداء، وتتمثل في المقاييس غير المالية.

---

[1] نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية (منظور متعدد الأبعاد)**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2015،ص 43.

[2] Ricardo Corèa Gomes, Joyce Liddle,**The balanced Scorcard as a Performance Management toll for third sector organization**: the cas of the Arthur banardes foundation, Brazil, Brazilian Administration Review, V16,N4,artoroct/des 2009,P356.

[3] إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 73.

وفي عام 1986 قدم كل من Glenn Felix and James Riggs مصفوفة للأداء تتكون من مجموعة من المقاييس التي تعكس توازن الأداء، وتعتبر هذه المقاييس من الأولويات المطلوبة في قياس الأداء.

وتعود فكرة بطاقة الأداء المتوازن إلى عام 1987 عندما ظهرت في كتاب كل من Johnson and Kaplan بعنوان" Relevant" . وقد ظهر هذا المدخل كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت للموازنة التقليدية وتقييم الأداء. وناد بضرورة تطوير منهجية الموازنة من خلال الإدارة على أساس التكلفة. والانتقاد الآخر هو استجابة مدخل قياس الأداء المتوازن لاستخدام عناصر أخرى لقياس الأنشطة بجانب المقاييس المالية، لأن نظم المحاسبة تقدم معلومات تاريخية لا تمكن الإدارة من اتخاذ قرار سليم.[1]

وكان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن عام 1990، على يد الباحثان Robert Kaplan أستاذ المحاسبة في جامعة هارفارد، David Norton مستشار بولاية بوسطن، وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشر مؤسسة في كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها، وحلا الدراسة لاحظ أن المؤشرات المالية لم تعد فعالة بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وأن اعتمادها على المقاييس المالية يؤثر سلبا على قدرتها على خلق القيمة، وقام الباحثان بمناقشة مجموعة من البدائل انتهت بهم إلى تصميم أداة جديدة لتقييم الأداء وهي بطاقة الأداء المتوازن. [2]

3- تطور بطاقة الأداء المتوازن:

هناك ثلاثة أجيال لمراحل تطور بطاقة الأداء وتتمثل في :

الجيل الأول: حيث تم وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، حيث تم إضافة قياسات غير مالية وبمؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم من قياسات مالية. هذا الجيل تجسد في إضافة ثلاثة منظورات أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المنظور المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة. أن اقتراح ربط رؤية وأهداف المؤسسة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المستويات المختلفة والأخذ بعين الاعتبار عمليات ربط التوجه

[1] عبد الرحيم محمد، **مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، القاهرة، 2008، ص 520-521.

[2] Raul R.Niven,**Balanced Scorcard(step-by-for government and Nonprofit Agencies**,John wiley & son,Canada,2003,p 14.

الاستراتيجي بالممارسات اليومية لإدارة مؤسسات الأعمال. وقد ولدت فكرة ربط رؤية وأهداف المؤسسة بالمنظورات إلى إمكانية بناء علاقات سبب ونتيجة. [1]

الجيل الثاني: نتيجة لتطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن في العديد من المؤسسات، ظهرت عدة عيوب ومشاكل في تطبيق هذا الجيل ومن أهمها:

– أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة الأداء المتوازن جاء واسعا وغامضا وله رؤى وتصورات متباينة عنها.

– كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب، وكذلك إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

وفي البداية تم ترجمة هذه المنظورات بسؤال أولي يعطي رؤية لكيفية اختيار القياسات الملائمة ضمن كل منظور، وهي:

1- النجاح ماليا، كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين (المنظور المالي) .

2- لتحقيق رؤيتنا، كيف يجب أن نظهر أما عملائنا (منظور العملاء) .

3- لتحقيق رضا المستثمرين والعملاء، ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن نتميز فيها (منظور العمليات الداخلية).

4- لتحقيق رؤيتنا، كيف يمكن أن نحافظ على قدرتنا للتغيير والتحسين (منظور التعلم والنمو).

وبعد ذلك تم تطوير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المنظورات لتعطي انعكاسا ايجابيا على الأداء الشمولي للمؤسسة، وانتقلت بطاقة الأداء المتوازن من كونها نظام لتحسين قياس الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة كأداة يمكن أن تربط بين الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة من جهة وبين أعمالها قصيرة الأجل.

الجيل الثالث: مثل الجيل الثالث نماذج ساهمت بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني ليتم إعطائها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الإستراتيجية للأداء، وهذا التطور مثل قضايا مرتبطة بوضع المستهدفات ومدى موثوقية الأهداف الإستراتيجية المعتمدة.

[1] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 146- 148 .

ويمكن تلخيص المكونات الرئيسية للجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن في ما يلي:

بيان الاتجاه: والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة.

الأهداف الإستراتيجية: والتي تبين مساهمة الاتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المؤسسة ووضع أهداف إستراتيجية مترابطة في إطار نظام من التفكير المنهجي وعلاقات السبب والنتيجة بين هذه الأهداف تتسم بالوضوح.

نموذج الربط الاستراتيجي والمنظورات: حيث يبين أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة، وهنا يتم فصل بين نوعين من المنظورات، الأول يركز على المنظور الداخلي للبطاقة والممثل في منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، فيما يركز الثاني على منظور الخارجي للبطاقة والمتضمن كل من منظور العملاء، والمنظور المالي. [1]

المقاييس والمبادرات: وهي تبين أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطور المؤسسة باتجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

المطلب الثاني : الخصائص، الأهمية والعوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن

بعد التعرف على بطاقة الأداء المتوازن ومختلف التغيرات التي طرأت عليها، تجدر الإشارة إلى أن للبطاقة مجموعة من الخصائص التي تميزها، كما أنها تستحوذ على أهمية كبيرة كأداة حديثة في تقييم الأداء وأنها تتأثر بمجموعة من العوامل التي ينبغي الإحاطة بها.

1- خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن استخلاص أهم الخصائص المميزة لهذا النموذج وهي:

- الارتباط بإستراتيجية ورؤية المؤسسة، حيث ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساس عملية التقييم وبالتالي يتحقق التوازن.

[1] وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 149-150.

– عرض نتائج البيانات المالية (تصور الماضي) وكذلك تقييم محركات الأداء (تصور مستقبلي) ومن ثم يتحقق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة.

– توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة.

– تعدد أبعاد التقييم حيث يتعامل النظام مع أربعة أبعاد تشكل تقييما متكاملا فيما بينها، وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، وبعد النمو والتعلم.

– تعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها.

– تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدية.

وبالتالي كتعريف شامل لبطاقة الأداء المتوازن هي: إطار متكامل الأداء، تساهم في صياغة ونقل وتوصيل إستراتيجية المؤسسة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وذلك بترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية المؤسسة، كما تعمل على خلق التوازن بين جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.

وقد سميت بطاقة الأداء المتوازنة لأنها: [1]

– توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل.

– تراعي المؤشرات المالية وغير المالية.

– تقيس الأداء الحالي والمستقبلي والماضي.

– تركز على تحسين العمليات وليس على تخفيضها (النظرة الكلاسيكية).

– تقيس الأداء الداخلي والخارجي، من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة.

[1] Héléne Loning et al,**Le contrôle de gestion**, organisatio et mise en ouvre, 2éme édetion,Dunod, paris2003,p.159 .

كما تقوم البطاقة على ثلاث ركائز أساسية وهي :[1]

– العلاقة السببية: سلسلة من علاقات السبب والأثر بين محاورها الأربعة.

– محددات الأداء: هي مقاييس الأداء المالية وغير المالية.

– العلاقات المالية: العلاقات السببية ومحددات الأداء تكون ظاهرة في النهاية في شكل نتائج ملموسة معبر عنها بأرقام مالية.

ومنه يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الحديثة والجديدة في ميدان الإدارة والقيادة وذات أهمية بالغة، وقد انتشر العمل بها في كبريات المؤسسات العالمية.

2– أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي: [2]

– تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.

– تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى.

– تمكن من تشخيص وتحديد بصورة علمية مجلات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة.

– توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسين الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفير التغذية العكسية المرتدة.

[1] Jean Louis Mohlo, Jean Charles Mathe, **l'Essentiel du contrôle de gestion**, 2éme édition, édition d'Organisation, paris, 2000, p :185.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، **دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ، ص 131-132.

كما تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن في: [1]

- تصميم الإستراتيجية المؤسسة ضمن نطاق قياسي مضمون ومحدد.

- تثقيف المدراء على ضرورة الاهتمام بأدوات قياس الأداء غير المالية، في حين أنه جرت العادة على التركيز على أدوات القياس المالية.

- تفعيل ودفع أساليب القياس الاستراتيجي في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية بالمؤسسة بغرض الوصول الى هدف أمثل.

3- العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن:

تخضع أنظمة تقييم الأداء بشكل عام وبطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص الى مجموعة من العوامل التي تجعلها تختلف من محيط إلى آخر، ومن أهم هذه العوامل نجد حجم المؤسسة، بيئتها وطريقة تنظيمها.

1- حجم المؤسسة:

يعد حجم المؤسسة من العوامل الرئيسية التي تستدعي اهتمام الإدارة عند وضع نظام لتقييم الأداء، حيث ينبع هذا الاهتمام من الرأي السائد كون المؤسسات الكبيرة أكثر تعقيدا، مما يجعلها تتطلب درجة كبيرة من اللامركزية وأنظمة رقابية متكاملة.

ولقد أشارت العديد من البحوث في هذا المجال أن حجم المؤسسة يؤثر على تصميم واستخدام أنظمة التقييم والرقابة الإدارية، حيث يرى البعض أن أنظمة التقييم تصبح أكثر تطورا كلما كبر حجم المؤسسة[2]، في حين يرى N. Waweru أن التغيرات التي تشهدها هذه الأنظمة ترتبط ايجابيا بحجم المؤسسة[3]، وقد أكدت دراسة أجراها مجموعة من الباحثين أن المؤسسات الكبيرة تعتمد على أنظمة تقييم أكثر تعقيدا، حيث وجدوا أن هناك توجه نحو استخدام مؤشرات بطاقة الأداء كلما زاد حجم المؤسسة[4]. وبذلك يمكن القول أن اللجوء إلى بطاقة الأداء المتوازن واعتمادها كأداة للتقييم يرتبط بحجم المؤسسة.

---

[1] عبد الرحيم علام، عمرو صدق، **مقدمة لمدخل قائمة الانجاز المتوازنة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 634.

[2] نعيمة يحياوي،مرجع سبق ذكره، ص. 270.

[3] Nelson Waweru,**Predicting change in management accounting systems**: the effects of competive strategy,Global journal of business research,Vol.2,No.1,New York,p.27.

[4] نعيمة يحياوي، مرجع سبق ذكره ، ص. 270.

2- درجة عدم التأكد في البيئة:

تلعب البيئة دورا هاما في تحديد أنظمة تقييم الأداء، فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المؤسسات تؤثر على الأسلوب الذي تستخدمه هذه الأخيرة في تقييم أدائها كما خلصت إليه العديد من الأبحاث،لذلك يرى L.Miller أنه من الضروري على المؤسسات أن تقوم بدمج المعطيات غير المالية في نظم معلوماتها المحاسبية لمواجهة صفة عدم اليقين التي يتميز بها المحيط ،هذا وقد لاحظ كل من R.Chenhall et D.Morris وجود علاقة ايجابية بين درجة عدم التأكد في المحيط واستخدام أنظمة المعلومات التي تضم المؤشرات غير المالية.[1] من هنا تظهر أهمية بطاقة الأداء المتوازن كنظام تقييم تلجأ إليه المؤسسات في ظل عدم التأكد البيئي،حيث يشير كابلان و نورتن أن 80% من مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن هي مؤشرات غير مالية[2]،وبذلك يمكن القول أن التوجه نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن يرتبط ايجابيا بدرجة عدم الاستقرار في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

3- الهيكل التنظيمي:

يشكل الهيكل التنظيمي أحد أهم المتغيرات في عملية التقييم والرقابة على الأداء، حيث غالبا ما تتوفر المؤسسات التي تتميز بالتنويع واللامركزية على أنظمة متطورة لقياس وتقييم الأداء.وقد لاحظ العديد من الباحثين في هذا الإطار أن تقييم الأداء يتم بشكل أحسن في الهياكل اللامركزية[3]،الأمر الذي يؤكده كابلان ونورتن من خلال بطاقة الأداء المتوازن، حيث يقول الباحثان أن البطاقة تعد نظام اتصال من الأعلى إلى الأسفل يعمل على ترجمة وتوضيح رؤية وإستراتيجية المؤسسة لكافة الأفراد بداخلها،وبالتالي فاعتماد المؤسسة على هياكل مركزية من شأنه أن يؤثر سلبا على تنفيذ الإستراتيجية،لذلك يشجع الباحثان على تبني هياكل غير مركزية تسمح بانتقال المعلومة بكل

[1] Robert H. Chenhall,Deigan Morris, **The impact of structure**,**environment and interdependencies on the perceived usefulness of management accounting systems**,Accounting Review, vol. 61, No. 1,1986,p.23.

[2] David P. Norton, Robert S. Kaplan, **The Balanced Scorecard** :**Translating Strategy into action**,Harvard business press, Boston, 1996, p.2.

[3] نعيمة يحياوي، مرجع سبق ذكره، ص. 271.

حرية وتدعم التآزر داخل المؤسسة[1].وبذلك يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن تكون أكثر فعالية كلما كان التنظيم لامركزيا.

المطلب الثالث : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

سنذكر في هذا المطلب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

1-البعد المالي:

تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة الأجل للمؤسسة، وتشير إلى مدى إسهامها في تنفيذ الإستراتيجية،وفي التحسين المستمر لأهدافها ونشاطاتها من وجهة النظر المالية وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمؤسسة بالاعتماد على عدة مقاييس،ويتم التقييم للأداء هنا بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية للمؤسسات المنافسة،ومع معايير وقياسات تاريخية للؤسسة نفسها.[2] وتلعب المقاييس المالية دورا مزدوجا: فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية، وتلاؤم الأهداف مع الغايات والمقاييس في كل منظورات بطاقة التقييم الأخرى، كما أن الأهداف والقياسات في المنظورات الأخرى للبطاقة يجب أن يرتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي[3]،وتختلف المقاييس المالية المعتمدة باختلاف المراحل التي تمر بها المنظمة وهذه المراحل هي:[4]

مرحلة النمو(Growth)، مرحلة الاستقرار(Sustain)، ومرحلة النضج (Harvest) .

---

[1] David P. Norton,Robert S. Kaplan,**Comment utiliser le tableau de bord prospectif**, Editions d'organisation, paris,2003, p.13.

[2] فاطمة رشدي سويلم عوض، **تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن(BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة(ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 97.

[3] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، مرجع سبق ذكره، ص 175.

[4] R.Kaplan, D.Norton, **Le tableau de bord prospectif**, **pilotages stratégique**, les 4axes succès, édition d'Organisation,Paris,2002,P.62.
Et:Fabienne Guerra,**Pilotage stratégique de l'entreprise**, **le role de tableau de bord prospectif**, **de Boeck**,paris,2007,p.167.

ففي مرحلة النمو، حيث تكون المؤسسة في المرحلة الأولى من دورة حياتها، تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات، وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم.

أما في مرحلة الاستقرار، تحاول المؤسسة إعادة استثمار أموالها، واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وترتكز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل: العائد على رأس المال المستثمر، الدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة والقيمة الاقتصادية المضافة.

أما في مرحلة النضج، فان المؤسسة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين وترتكز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي للمؤسسة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات. تعتمد المؤسسات عند قياسها للأداء المالي على عدة مؤشرات، تسمح بمتابعة الربحية أو المردودية، النمو والقيمة المولدة للمساهمين، كما تقوم المؤسسة بقياس التدفقات النقدية، كل هذه المقاييس تضعها المؤسسة بغرض اختبار أهدافها المتعلقة بالتكاليف، الأرباح، عوائد الأموال المستثمرة.

ويمكن توضيح هذه المؤشرات في الجدول التالي:

جدول رقم (2): أهم مؤشرات الأداء المالي

– إجمالي الموجودات	– القيمة المضافة لكل عامل
– إجمالي المجمدات لكل عامل	– معدل النمو المركب
– نسبة الربح من إجمالي الموجودات	– القيمة السوقية
– العائد على صافي الموجودات	– سعر الحصة
– المساهمة الجدية	– مريح المتعاملين
– الدخل الصافي	– ولاء المتعاملين
– نسبة الربح من المبيعات	– التدفق النقدي
– الربح لكل عامل	– إجمالي التكاليف
– العائد	– معدل الائتمان
– العائد من المنتجات الجديدة	– المطلوبات
– العائد لكل عامل	– المطلوبات إلى حق الملكية
– العائد على حق الملكية	– معدل دوران النسب المدينة
– العائد على رأس المال العامل	– معدل دوران المخزون
– العائد على الاستثمار	– القيمة الاقتصادية المضافة
	– القيمة السوقية المضافة

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، مرجع سبق ذكره، ص 183.

ويتميز البعد المالي بالخصائص التالية:

- يجيب على التساؤلات التالية:

هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟

كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟

- يركز على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل، لأن طبيعة الأهداف المالية تكون قصيرة الأجل (موسمية، شهرية أو سنوية) وتتغير بتغير القطاع النشاطي أو الإستراتيجية.

- يعتبر المحصلة النهائية لعمل المنظورات أو المحاور الثلاثة الأخرى، وذلك عن طريق القاعدة السببية التي تربط المحاور الأربعة مع بعضها البعض.

- يعتمد قياس الجانب الملي على مقدار الدخل الناتج.

- يختلف الهدف المالي بين القطاع العام والقطاع الخاص، ففي القطاع العام يكون الهدف المالي طويل الأجل عكس القطاع الخاص الذي يكون قصير الأجل.

- يعتمد على توفير البيانات والمعلومات المالية الدقيقة في الوقت المناسب.

- تهدف المؤسسة في كل مرحلة من مراحل حياتها الثلاثة إلى تحقيق أهداف معينة وهي[1]:

- نمو وتنويع رقم الأعمال (مرحلة النمو) .
- تقليص التكاليف وتحسين الإنتاجية (مرحلة الاستقرار) .
- استعمال الأموال والاستثمارات (مرحلة النضج) .

وبالتالي يمكن القول، أن المحور المالي هو المحور الذي يعطي للمؤسسة صورة واضحة عن مدى نجاح إستراتيجيتها، وهل ستبقى فيها سائرة أم ستدخل تعديلات. أي يمكن بناءا على قياس وتقييم المحور المالي اتخاذ قرارات التغيير أو الثبات.

[1] Fabienne Guerra,Op, Cit, P.65.

2- بعد العملاء أو الزبائن:

تعتمد معظم المؤسسات في الوقت الحاضر على متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في تصميم إستراتيجيتها، لما يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة مع منافسيها وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويعتمد ذلك على قدرتها على تقديم سلع وخدمات بجودة عالية وأسعار معتدلة، ومن خلال هذا البعد يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.[1]

ويحتوي هذا المحور على عدة مقاييس وهي:[2]

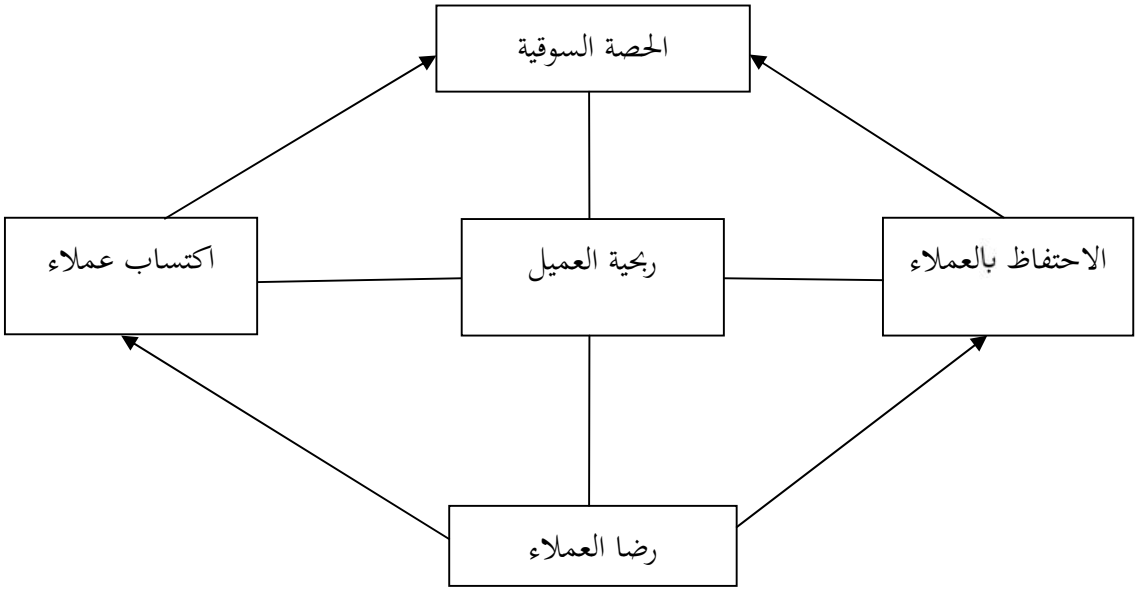
- الحصة السوقية.
- الاحتفاظ بالعملاء.
- اكتساب عملاء جدد.
- رضا العملاء.
- ربحية العميل.

والشكل التالي يوضح المؤشرات الأساسية لمحور العملاء.

[1] عريوة محاد، **دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 82.

[2] Robert'sKaplan,David P.N orton, **le tableau de bord prospectif(pilotzge strategique :les 4 axes du succes**), op.cit,p83.

الشكل رقم (3) : المقاييس الأساسية لمحور العملاء



Source :robert's kaolan ,david p.norton ,**le tableau de bord prospectif** (**pilotzge strategique** :**les 4 axes du succes**),quatriéme tirage,edition d'organisation,2000,paris,p84.

❖ **الحصة السوقية:** وتمثل حجم نشاط المؤسسة في سوق محدد والتي يمكن التعبير عنها من خلال:

عدد العملاء.

قيمة الإيرادات.

حجم المبيعات.

❖ **اكتساب العملاء جدد:** يمثل هذا المقياس قدرة المؤسسة على زيادة عدد العملاء حيث يمكن قياس هذا الجانب عن طريق:

عدد العملاء الجدد.

عدد العملاء المرتقبين.

❖ **الاحتفاظ بالعملاء:**يقاس بمعدل احتفاظ المؤسسة بالعملاء المتصلين بكل مستمر.

❖ **رضا العملاء:** يقيس هذا الجانب صافي ربح العميل أو وحدة النشاط المرتبطة به بعد خصم المصروفات التي تم إنفاقها لتدعيم هذا النشاط أو العميل.

3-بعد العمليات الداخلية:

تشكل العمليات الداخلية حجر الأساس في تكوين قدرة المنظمات الأعمال الادائية والتنافسية ،لذلك فهي تعرف على أنها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وأهداف المساهمين[1] .

ويرتكز هذا البعد على تحديد العمليات التشغيلية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تنشيط المؤسسة ودفعها نحو بلوغ أهدافها الإستراتيجية ،حيث تمكن العمليات الداخلية المؤسسة من[2] :

- تقديم قيمة للزبائن في المقاطعات السوقية المستهدفة .

- إرضاء جميع المساهمين من خلال تحقيق نتائج مالية جيدة .

إن بعد العمليات الداخلية يكشف عن وجود اختلافين أساسيين بين المداخل التقليدية ومدخل بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، فالمداخل التقليدية تعمل على مراقبة وتحسين عمليات المؤسسة بالتركيز على العمليات الموجودة حاليا فقط، في تقوم بطاقة الأداء المتوازن بالكشف عن عمليات جديدة كليا والتي يجب على المؤسسة أن تتفوق فيها لتحقيق كل من أهدافها المالية والمتعلقة بالزبائن.إما الاختلاف الثاني فيتمثل في إدراج بطاقة الأداء المتوازن لعمليات الإبداع داخل بعد العمليات الداخلية، فعلى عكس المؤشرات التقليدية للأداء التي لا تهتم سوى بخلق القيمة على المدى القصير،فان بطاقة الأداء المتوازن وباحتوائها على عمليات الإبداع تركز في خلق القيمة على كل من المدى القصير والبعيد .

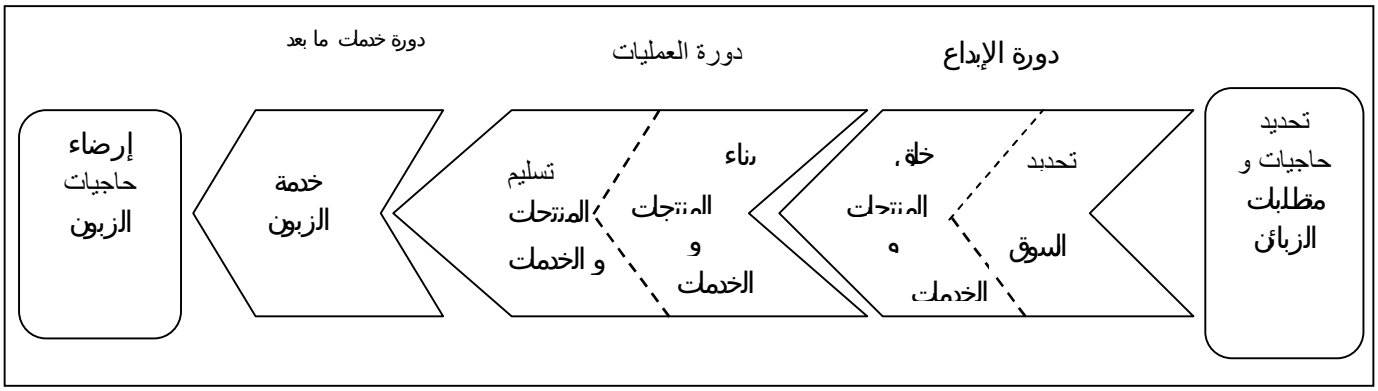
ومن اجل دمج بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن ، يتعين على كل مؤسسة تحديد مجموعاتها الخاصة من العمليات الداخلية التي تسمح لها بتلبية حاجيات زبائنها وتحقيق النتائج المالية المنتظرة ، لذلك

[1] طاهر محمد منصور الغالبي ، وائل محمد صبيحي إدريس ،**أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن** ،مرجع سبق ذكره، ص 224.

[2] David P.Norton ,Robert S.Kaplan,**Linking the balanced scorecard to strategy**, Op,cit,P62.

يقترح كابلان و نورتن ضمن هذا الإطار نموذجا عاما لسلسلة القيمة يمكن لمختلف المنظمات استعماله عند إعدادها لبعد العمليات الداخلية[1]، حيث يشمل النموذج على ثلاث دورات أساسية ، كما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم (4) : نموذج سلسلة القيمة لبعد العمليات الداخلية



Source: David P.Norton.Robert S.Kaplan.**Linking the Balanced Scorecard to Strategy**.Op.cit.P.63.

يبين الشكل السابق سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسة التي من خلالها تقدم قيمة للعملاء ،حيث يتبين لنا أن سلسلة القيمة لبعد العمليات الداخلية تنطلق من دورة الإبداع أين تقوم المؤسسة بالإحاطة بالسوق لمعرفة الحاجيات والمتطلبات الجديدة للزبائن ، ومن ثم خلق وتطوير منتجات وخدمات تتناسب مع رغباتهم وحاجياتهم الجديدة .ثم تنتقل سلسلة القيمة إلى دورة العمليات أين يتم إنتاج السلع المحددة سلفا وتسليمها للعملاء لتصل في الأخير إلى دورة الخدمات المقدمة بعد البيع والتي تتضمن وضع برامج تدريبية للزبائن، تقديم معلومات عن كيفية استخدام المنتجات ، استقبال الشكاوي وتصليح ومعالجة العيوب .

4- بعد التعلم والنمو:

يعتبر بعد التعلم والنمو الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن ،حيث يحدد البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة بناؤها لخلق نمو طويل الآجل وحسب كابلان ونورتن فان التعلم التنظيمي والنمو يأتيان من ثلاث مصادر أساسية وهي : الأفراد ، المؤسسة ، والإجراءات التنظيمية .

[1] David P.Norton ,Robert S.Kaplan ,**translating strategy into action** ,Op.cit,P96-97.

وبذلك فأن بعد التعلم والنمو يرتكز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية ومحاولة مواءمتها مع المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة ،كما تسعى هذه الأخيرة من خلال هذا البعد إلى تحسين رضا العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم بهدف الارتقاء بمستويات الإنتاجية لتحقيق رضا العملاء وتحسين النتائج المالية ، وقد أبرزت العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال وجود علاقة قوية ودرجة ارتباط كبيرة بين معنويات العاملين ورضا العملاء .

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن قد لا تكفي بمفردها لإنجاح عملية تقييم الأداء حيث انه في بعض الحالات لا يكون الاهتمام منصبا فقط نحو تحقيق رضا العملاء والمصالح المالية للمساهمين ، بل قد يتجه الاهتمام نحو أطراف أخرى كالمجتمع والبيئة المحيطة ، لذلك يقترح بعض الباحثين في مثل هذه الحالات بإدخال تلك الأطراف ضمن البطاقة حتى يمكن تحقيق تقييم موضوعي لأداء المؤسسة .

المبحث الثاني : منهجية تصميم و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

إن المؤسسة عندما تقوم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن فأنها تقوم في الواقع بإنشاء وبناء نظام جديد للتسيير يأخذ في اعتباره كل من الجوانب المالية وغير المالية ويركز على الأداء الطويل المدى، كما أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل صحيح من شأنه تحسين نتائج المؤسسة. لذلك فمن خلال هذا المبحث سنتطرق الى الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن والعوامل التي تؤدي الى نجاحها اضافة الى الصعوبات التي تواجهها والانتقادات الموجهة لها.

المطلب الأول: متطلبات وخطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

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

1- المتطلبات التنظيمية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

إن توفير المتطلبات الأساسية يعد شرطا ضروريا قبل البدء في استخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن دون تهيئة المستلزمات الضرورية لها سوف يقود حتما إلى نتائج غير مرضية، لهذا ينبغي على المؤسسة التي تريد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أن تشكل البنية التحتية التي تؤدي إلى نجاح تصميم وتنفيذ البطاقة، وتتمثل أهم المتطلبات التنظيمية الضرورية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في [1]:

- ضرورة وضع برنامج واضح المعالم ومحدد يستوعب الأسس العامة للبطاقة ويأتي منسجما مع قدرة المؤسسة ورغباتها في تطوير نظام إدارة جديد.

- ضرورة إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة هي نقطة البداية في مشروع بطاقة قياس الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد وفهم المتطلبات الإستراتيجية لنجاح المؤسسة يتم اختيار المؤشرات التي تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.

- ضرورة تبني وتدعيم الإدارة العليا لتطبيق نموذج الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك التدعيم واضحا بالنسبة لكل العاملين بالمؤسسة.

- يجب إدراك أنه لا يوجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، نظرا لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات.

- ضرورة إدراك أثر المؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغيرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.

- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مؤشرات الأداء، وذلك باعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن تضم مؤشرات كمية وأخرى نوعية.

- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم، وذلك لإدراك التغيرات المستمرة.

- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن البدء بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.

---

[1] مروان محمد أبو فضة، ماهر موسى درغام، **أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية**، مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، 2009، ص275.

2-الخطوات الأساسية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تعددت أراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، غير أن أغلب هذه الآراء أجمعت على أن الترتيب الذي يجب اتخاذه والوقت اللازم لتنفيذ كل خطوة يتم تكييفهما طبقا لخصائص وظروف كل منشأة على حدى.[1]

وبذلك فان تصميم بطاقة الأداء المتوازن قد يختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الإستراتيجي، فبعض المؤسسات تحصر مهمة بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن الأولي بأشخاص محدودين لهم اطلاع كافي على موقف المؤسسة الاستراتيجي الحالي، في حين نجد منظمات أخرى تحاول بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن من خلال مشاركة أوسع وعلى مختلف مستويات التنظيم.[2]

وفيما يخص عدد الخطوات الضرورية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن، فقد أكد كابلان ونورتن أنه مهما اختلفت هذه الأخيرة فلا بد أن تضع أربعة خطوات يعتبرانها أساسية بالنسبة لجميع المؤسسات، وهي تحديد رؤية وإستراتيجية المؤسسة ثم الأهداف ثم وضع المؤشرات الملائمة وفي الأخير التنفيذ.[3] أما فيما يتعلق بالمدة الزمنية اللازمة لتطبيق البطاقة فيرى كل من P. Niven et M. Nair أنها تتراوح مابين 16و 20 أسبوعا.[4]

ويوضح الشكل الموالي الخطوات التفصيلية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

---

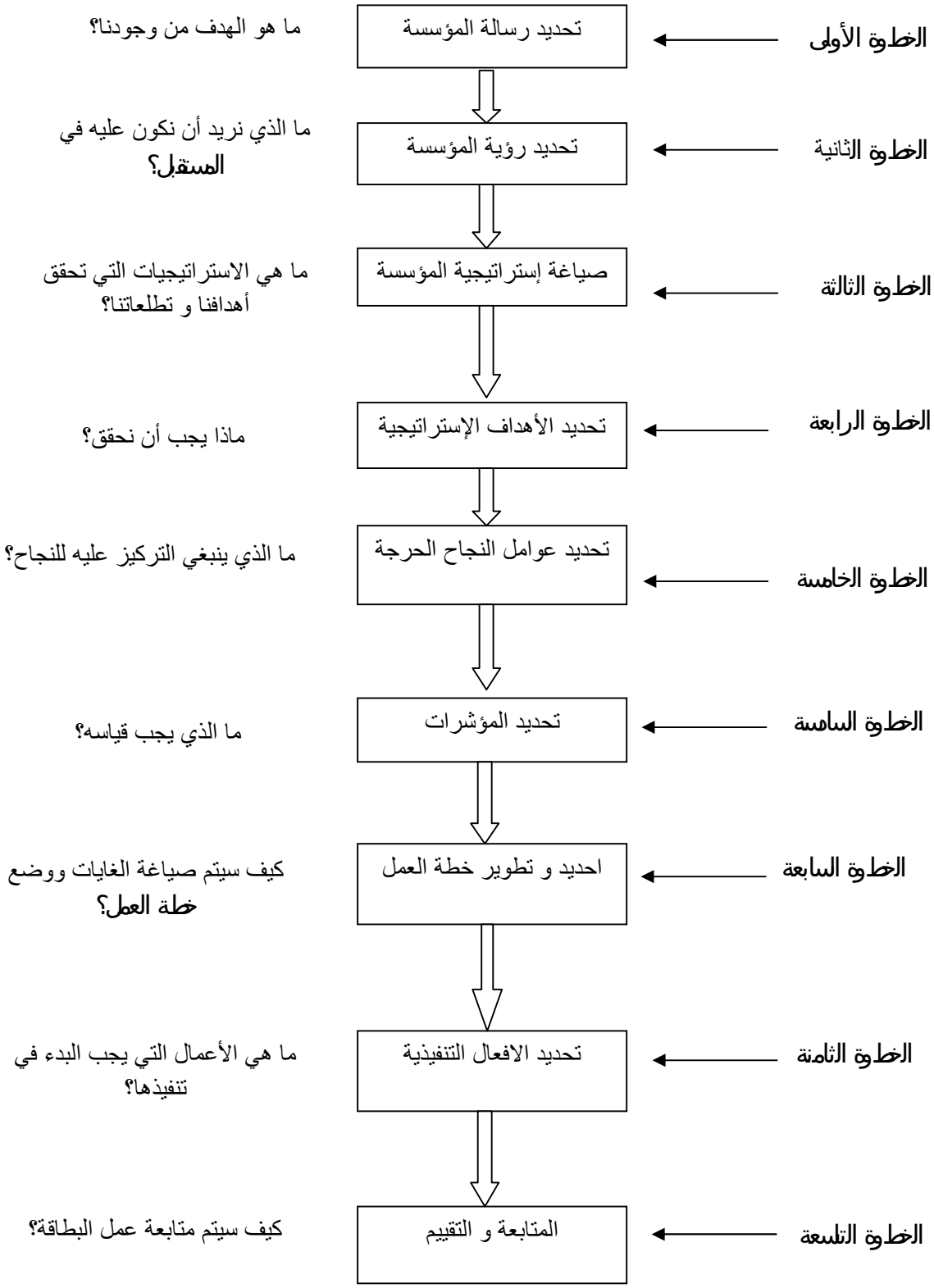
[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الادارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جامعة المنصورة، 2006، ص 303.

[2] David P.Norton, Robert S.Kaplan,Putting **the balanced scorecard to work**, Harvard businessreview,1993, P.9.

[3] طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن**، مرجع سبق ذكره، ص30.

[4] Paul R. Niven, **balansed scorecard step-by-step for governement and nonprofit agencies**, john willey & sons ,P.70.Voir aussi : Mohan Nair,P.160.

الشكل رقم (5) : خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: سعد صادق بحيري ، **ادارة توازن الأداء**، الدار الجامعية ، الاسكندرية ،2003، ص243.

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

الخطوة الأولى: تحديد رسالة المؤسسة

تصف رسالة المؤسسة التطلع الرئيسي لها، كما تعبر عن سبب وجودها. وتعرف الرسالة على أنها تلك الخصائص الفريدة التي تملكها المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وهي بذلك تعبر عن صياغة لفضية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية لؤسسات الأعمال سواء كانت مكتوبة أو ضمنية[1] .

الخطوة الثانية: تحديد رؤية المؤسسة

باعتبار أن رسالة المؤسسة في غالب الأحيان ما تأتي مجردة، فان الرؤية سوف تقدم صورة واضحة حول الوضع المرغوب بلوغه من طرف هذه الأخيرة، كما أنها توفر الأساس المرجعي لصياغة الإستراتيجية ووضع الأهداف، وفي هذا الاطار يرى P.Niven أن الرؤية عبارة عن تصور حول المستقبل من خلال تحديد ما تطمح المؤسسة أن تكون عليه.[2]

الخطوة الثالثة: صياغة إستراتيجية المؤسسة

ان بطاقة الأداء المتوازن في الأصل هي عبارة عن أداة تعمل على ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة الى مجموعة من الأهداف والمؤشرات المحددة باعتبارها أداة لتقييم الأداء الاستراتيجي، الأمر الذي يجعل الاستراتيجية عنصرا جوهريا في تصميم بطاقة الأداء المتوازن.

الخطوة الرابعة: تحديد الأهداف الإستراتيجية

انطلاقا من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها تقوم المؤسسة بتحديد مجموعة من الأهداف على المستوى الاستراتيجي، حيث يتم تعيين عدد محدد من الأهداف ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

الخطوة الخامسة: تحديد العوامل الحرجة للنجاح

يتم بموجب هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة آنفا الى مناقشة ما هو مطلوب لنجاح رؤية المؤسسة، بمعنى آخر يجب أن تحدد المؤسسة ما هي أكثر العوامل تأثيرا على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بما يعمل على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

---

[1] خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**، عمان، دار اليزاوي للنشر والتوزيع، 2007، ص128.

[2] Paul Niven, Op.cit., P 102.

الخطوة السادسة: تحديد المؤشرات

بعد تحديد عوامل النجاح الحرجة يتم التعبير عنها كميا عن طريق قياسها، و يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه باعتبار أن دور المؤشر يتمثل في تسجيل التطور الحاصل في أي عامل من عوامل النجاح،[1] و لكي تنجز هذه المؤشرات دورها بفعالية فانه يجب أن تكون مشتقة من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث يتم التعبير عن كل هدف استراتيجي بمؤشر أو مجموعة من المؤشرات و ذلك ضمن كل بعد من إبعاد بطاقة الأداء المتوازن .

و يؤكد كل من كابلان و نورتن على حساسية هذه الخطوة نظرا للصعوبة التي تواجهها المؤسسات في إيجاد علاقات سبب و نتيجة واضحة من جهة، و خلق التوازن بين مختلف المؤشرات من جهة أخرى، و ذلك حتى لا تتعارض التحسينات قصيرة المدى مع الأهداف طويلة الأجل، كما يجب ألا تؤدي المؤشرات إلى تفاؤل جزئي و لكن يجب أن تدعم الرؤية الشاملة و الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.[2]

الخطوة السابعة: تحديد و تطوير خطط العمل

يتم خلال هذه الخطوة وضع هدف أو مجموعة من الأهداف بالنسبة لكل مؤشر مستخدم، حيث يعطي الهدف معنى لنتائج القياس من خلال توفير مرجع للمقارنة، كما تحتاج المؤسسة لكل من الأهداف القصيرة و الطويلة المدى لكي تتمكن من تفقد مسارها باستمرار و بذلك اتخاذ الأفعال التصحيحية في الوقت المناسب. و يشترط في هذا الإطار أن تتسم الأهداف بدرجة عالية من الاتساق و الانسجام مع رؤية و إستراتيجية المؤسسة بحيث لا يكون هناك أي تناقض أو تعارض بينهما.[3]

و تقوم إدارة المؤسسة بإعداد خطط العمل المتكونة من بيان الأنشطة و الأعمال الواجب القيام بها سعيا منها لانجاز أهدافها و بلوغ رؤيتها الإستراتيجية. لذلك فمن الضروري أن تتضمن خطة العمل تحديد الأفراد المسؤولين و جدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية و النهائية. و بالنظر إلى أهمية هذه الخطط و دورها المحوري في استمرارية

---

[1] Wenceslas Ouedraogo, **La conception d'un tableau de bord prospectif à la direction financière de la SAF**, mémoire de fin d'étude, centre africain d'étude de gestion, 4001, p.42.

[2] David P. Norton, Robert S. Kaplan, **Putting the Balanced Scorecard to work**, Op.cit., P. 9.

[3] أحمد يوسف دودين، **بطاقة الأداء المتوازن و معوقات استخدامها في منظمات الأعمال**، دار جليس الزمان، عمان،2009،ص 66.

و بقاء المؤسسة فانه يفضل في كثير من الأحيان أن تتفق المجموعة المكلفة بإعداد نظام بطاقة الأداء المتوازن على قائمة أولويات و على جدول زمني تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة، حيث تعد هذه القائمة مقترنة بالمؤشرات التي تم وضعها واحدة من المستندات الرقابية للإدارة العليا. [1]

الخطوة الثامنة: تحديد الأفعال التنفيذية

تتطلب هذه الخطوة تبيان الأنشطة و الأفعال الواجب البدء في تنفيذها للانتقال بالخطة إلى الواقع العملي و بلوغ أهداف المؤسسة، و هذا ما يتطلب بدوره توزيع و تخصيص الموارد و تحديد المسؤوليات و تدعيم البرامج، حيث يقوم فريق مشكل في المنشاة بتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن من خلال ربط المقاييس بقواعد البيانات و أنظمة المعلومات، و كذا تعريف الموظفين و العاملين في كافة أقسام المنشاة ببطاقة الأداء المتوازن .

الخطوة التاسعة : متابعة و تقييم بطاقة الأداء المتوازن

لضمان سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فلا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة. فبطاقة الأداء المتوازن يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي يسمح بربط البطاقة مع العمليات اليومية للمؤسسة، حيث ستتم الرقابة على هذه العمليات عن طريق التقارير الجارية التي تعدها مختلف المصالح بالمؤسسة، لذلك ينبغي على خطة التنفيذ أن تتضمن قواعد و طرق مقترحة لضمان حفظ التوازن، كما يجب أن تظل المؤشرات المختارة و لا سيما الموجهة للرقابة القصيرة المدى مطروحة على بساط البحث و أن يتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى ذات فعالية أكبر. [2]

و يؤكد كابلان و نورتن أن مراجعة و متابعة عمل بطاقة الأداء المتوازن يجب أن يتم شهريا أو فصليا من خلال تخصيص سجلات خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعتها و مناقشتها مع مدراء الوحدات الفرعية في المؤسسة و أقسامها المختلفة. [3]

---

[1] مراد كواشي، **اشكالية تقويم الاداء الشامل في المؤسسة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ،غير منشورة جامعة قسنطينة2 ، 2011، ص 230. .

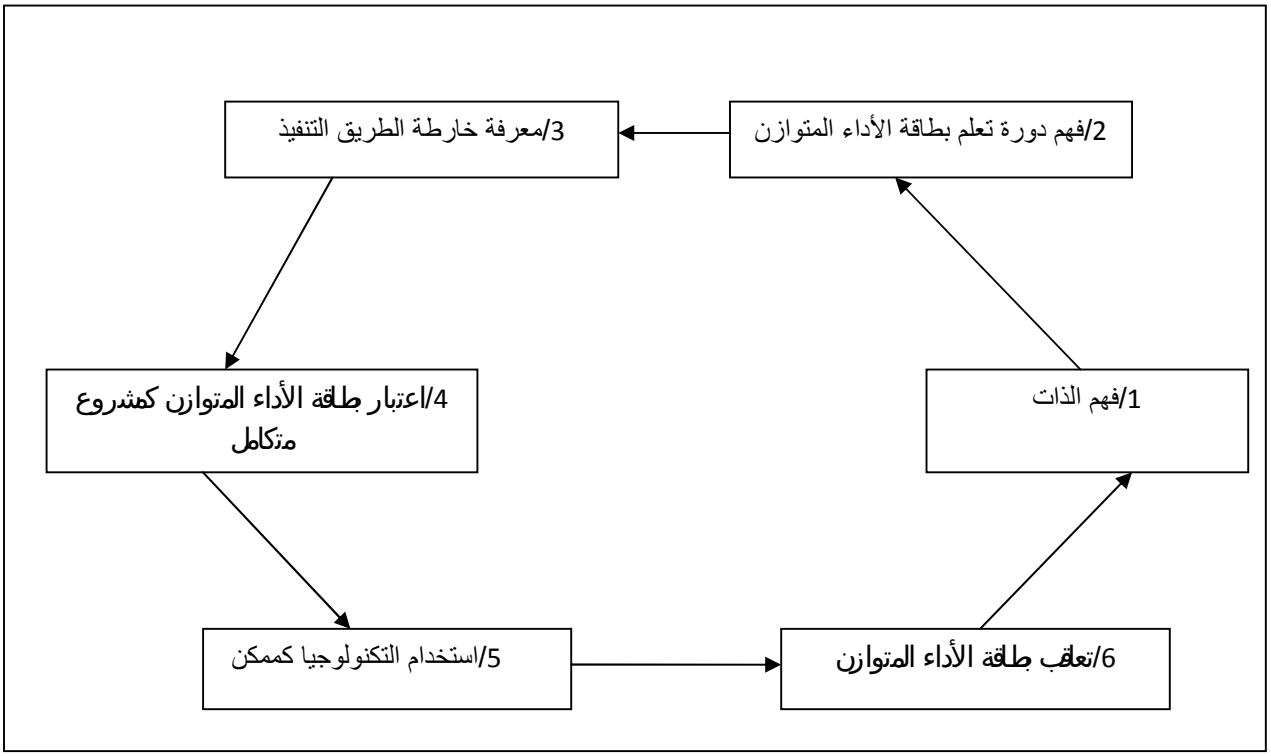
[2] **عبد الفتاح المغربي**، رمضان فهيم غريبية، مرجع سبق ذكره، ص 249.

[3] David P.Norton , Robert S.Kaplan, **Putting the Balanced Scorecard to work** , Op.cit, P 10.

3- عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

إن نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مرهون بتوفير مجموعة من المتطلبات و الشروط الضرورية المعروفة بعوامل النجاح. و في هذا الإطار فقد حدد ستة عوامل يعتبرها الأكثر أهمية في نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. كما يشير الشكل رقم (6).

الشكل رقم (6) : عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن



Source :Mohan Nair,**essentials of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons**, New Jersey,2004.p78.

يؤكد m.nair أن عوامل النجاح التي يظهرها الشكل السابق لم تستخرج من مؤسسة واحدة، و إنما تم استخلاصها من العديد من المؤسسات التي نجحت في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كما يعتبر من الضروري فهم إن هذه العوامل تقدم للمؤسسات دليلا فقط نحو النجاح و لكنها لا تضمن هذا الأخير[1]، و فيما يلي تفصيل لمختلف عوامل النجاح .

[1] Mohan Nair, Op.cit, P .77.

– العامل الأول: فهم الذات

تستخدم العديد من المؤسسات بطاقة الأداء المتوازن لحشد إستراتيجيتها عندما تجد صعوبة في التعبير عنها بوضوح، في حين يلجا البعض الآخر من المؤسسات لاستخدام البطاقة في توصيل استراتيجياتهم عندما لا تكون لديهم القدرة على صناعة و اتخاذ القرارات المناسبة. إلا أن بطاقة الأداء المتوازن لا يمكنها أن تحل المشاكل المتعلقة بالهياكل الأساسية للمؤسسات لذلك يؤكد كل منJ.Lingle et W. Schiemann أن المؤسسة تشبه الفرد من حيث ضرورة فهم الذات لبلوغ الفعالية، لذلك ينبغي على المسيرين إعادة النظر في نظام التقييم من اجل الحصول على معرفة اكبر بالذات و ثقة أعلى.[1]

إن فهم الذات لا يمكن أن يتم إلا من خلال وعي و معرفة عالية للإمكانيات و القدرات التي بدونها لا يمكن أن تنجح بطاقة الأداء المتوازن، فالمؤسسات تملك انحيازات و طرق خاصة لمواجهة و حل المشاكل. لذلك فبطاقة الأداء المتوازن لا يمكن أن تنجح إلا إذا تم تكييفها مع هذه الانحيازات و الأبعاد .

– العامل الثاني: فهم دورة تعلم بطاقة الأداء المتوازن

إن الفهم الواضح لارتباط دورة التعلم في بطاقة الأداء المتوازن يعد أمرا في غاية الأهمية باعتبار أنه يحفز و يحرك نحو أداء متميز. لذلك نجد أن المؤسسات تعتمد على منهجيات مختلفة لفهم هذه الدورة مما يسمح لها بالتكيف السريع مع ما يجري من حولها من أحداث و بالتالي الاستجابة لها في الوقت الملائم و بالطريقة الملائمة.

– العامل الثالث: معرفة خارطة التنفيذ

إن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن يتطلب و قبل كل شيء التركيز على الأفراد. العمليات و التكنولوجيا، و يشير كل من الجانب النظري و التطبيقي أن هذا العامل يتمحور حول ما يجب القيام به لإدارة مشروع بطاقة الأداء المتوازن، حيث ينبغي تحديد الأنشطة الرئيسية المؤطرة للتنفيذ و التي تتضمن الأهداف و الغايات و اختيار المعايير و فرق العمل التي يفترض إن تدعم بقوة من طرف الإدارة العليا.

[1] John H .Lingle,William A. Schiermann, Op.cit . P. 57.

– العامل الرابع: اعتبار بطاقة الأداء المتوازن مشروع متكامل

إن التطبيقات الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن أشارت إلى أن أفضل طريقة لجعل بطاقة الأداء المتوازن جزءا أساسيا من ثقافة المؤسسة تكمن في جعلها مشروعا منتجا ذو قيمة و فائدة بالنسبة للمؤسسة، و يقول كابلان و نورتن في هذا الإطار " إن نجاح برنامج بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على الاعتراف به كمشروع للتغيير".[1]

– العامل الخامس: استخدام التكنولوجي كمُمَكن

لقد حدث تطور كبير في التكنولوجيا منذ ظهور بطاقة الأداء المتوازن في أوائل التسعينيات، و بالنظر للمزايا المفيدة التي توفرها التكنولوجيا الحديثة، فانه يمكن الاستفادة منها في تسريع مشروع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باستخدام هذه التكنولوجيا كمساعد على تعزيز الاتصال داخل المؤسسة بما يسمح من تنفيذ الإستراتيجية و بلوغ الأهداف المسطرة. ويرى M. Nair أن هناك ثلاث غايات أساسية تعزز من استخدام التكنولوجيا و هي:

– التوسيع في نظام إدارة الأداء بالمؤسسة.

– التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن و أنظمة اليقظة الإستراتيجية.

– تمكين العملاء من أن يصبحوا جزءا من بطاقة الأداء المتوازن أينما وجدوا.

– العامل السادس: تعاقب بطاقة الأداء المتوازن

يقصد بتعاقب بطاقة الأداء المتوازن (Cascading the Balanced scorecard) تلك العملية التي من خلالها يتم تطوير بطاقة الأداء المتوازن في جميع مستويات المؤسسة، حيث تسمح هذه العملية بالربط بين مستويات المؤسسة و إعطاء جميع الموظفين الفرصة لفهم كيفية مساهمة الأعمال التي يقومون بها يوميا في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة و بذلك في نجاح بطاقة الأداء المتوازن.[2] و هنا يقول كابلان و نورتن أن أحد أهم عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن يتمثل في رصف المؤسسة مع الإستراتيجيات المعتمدة من قبلها، بمعنى أن يتم ربط مفردات

[1] Kaplan, R. S. & Nortan, D , **Comment utiliser le tableau de bord prospectif**, Op.cit.P18

[2] Paul Niven, Op,cit, P . 228.

التوجه الإستراتيجي مع المستويات و الإطار التنظيمي بشكل تتابعي بحيث يصبح العمل متجها بصورته نحو تحقيق أداء أفضل.[1]

المطلب الثاني: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و الانتقادات الموجهة لها

كسائر الأدوات و الأنظمة الحديثة في التسيير، فقد واجهت المؤسسات بعض الصعوبات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و في التأقلم معها, الأمر الذي دفع الباحثين إلى توجيه مجموعة من الانتقادات إلى بعض من جوانب البطاقة، و هو ما سنركز عليه من خلال هذا المطلب.

1- صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

قد تواجه المؤسسة عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المعوقات و الصعوبات التي ترجع في غالب الأحيان إلى ضعف تحضير المؤسسة لتبني هذا النموذج الجديد، و من أهم هذه الصعوبات نجد:[2]

- نقص المعرفة أو عدم إحاطة المؤسسة بأساسيات و مبادئ بطاقة الأداء المتوازن سيشكل عائق في سبيل تطبيق البطاقة و قد يؤدي إلى فشلها.

- يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازنة إلى رؤية مشتركة لإستراتيجية متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية معينة متفق عليها أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة بالنسبة لكل المستويات الإدارية .

- قد تكون تكاليف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أكبر من المنفعة التي ستولدها البطاقة، لذلك لا بد من إدراك الحاجة الفعلية للمؤسسة، و الذي يتم من خلال دراسة العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن.[3]

- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما قد يؤدي إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، كما قد تتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازنة، و خاصة إذا كانوا لا يدركون أهدافها.

---

[1] طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، **توجيه الأداء الاستراتيجي : الرصف و المحاذاة**، دار وائل لنشر، عمان،2009، ص 23.

[2] أحمد يوسف دودين، **بطاقة الأداء المتوازن و معوقات استخدامها في منظمات الأعمال**، مرجع سبق ذكره ،ص 70.

[3] يمكن الرجوع الى المطلب الثاني من المبحث الأول من هذا الفصل أين تم التطرق الى العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن و التي توضح الحالات التي تشجع على تطبيق هذا النظام .

– عملية وضع المؤشرات و تحديدها في بطاقة الأداء المتوازنة معقدا جدا، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المؤشرات المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل .

2– الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن:

انطلاقا من الصعوبات التي واجهتها المؤسسات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، و كأي نظام جديد في التسيير، فقد وُجهت مجموعة من الانتقادات للبطاقة من أبرزها :

– علاقة السبب و النتيجة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعد أحادية الاتجاه كما أنها مفرطة البساطة، و هو أمر انتقده العديد من الباحثين على رأسهم H. Norreklitالذي اعتبر انه ليست هناك علاقة سببية بين بعض أبعاد البطاقة، بل هي فقط علاقة منطقية مشيرا إلى أن رضا العملاء على سبيل المثال قد لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين النتائج المالية.[1]

كما لاحظ H. Norreklit أيضا أن هناك إهمال للبعد الزمني ضمن العلاقة السببية، فهذه الأخيرة تتطلب وجود فاصل زمني بين السبب و التأثير، و هو ما لم يتم أخذه بعين الاعتبار في بطاقة الأداء المتوازن أين يتم قياس السبب و التأثير في نفس الوقت دون الإشارة إلى البعد الزمني الذي يفصلهما.[2]

– عدم وجود تكامل بين المستويات الإدارية العليا و المستويات التشغيلية بالمؤسسة ما قد يؤدي إلى مشاكل في فهم و تنفيذ الإستراتيجية، حيث يرى البعض أن الفرضية التي قدمها كابلان و نورتن حول ضرورة مساهمة الإدارة السفلى في صياغة و تنفيذ الإستراتيجية تتناقض مع الأسلوب الرقابي الذي تقوم عليه بطاقة الأداء المتوازن و الذي يعد أسلوبا ميكانيكيا هرميا يرتكز على الاتصال النازل، و هو ما قد يؤول دون نجاح الخطط الإستراتيجية نتيجة الضعف في الاتساق و التكامل ما بين مختلف مستويات المؤسسة.[3]

---

[1] Hanne Norreklit, **The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions**, **Management Accounting Research**, No.11,2000, P 73.

[2] Ibid, P 71.

[3] Milad Abdelnabi Salem, **Balanced Scorecard**: **weaknesses**, **strengths**, **and its ability as performance management system versus other performance management systems**, Journal of Environment and Earth Science, Vol. 2, No.9, 2012, P. 6.

– اعتماد بطاقة الأداء المتوازن على عدد محدود من المؤشرات يجعل منها موضوعا للنقد، حيث يشير العديد من الباحثين أن ايجابية اختيار عدد قليل من المؤشرات قد تتحول الى سلبية في حالة عدم اختيار العدد الملائم، نظرا أنه من الممكن تفويت أو إهمال بعض المؤشرات الحرجة. و في هذا الإطار يمكن القول أن هناك نوع من التوتر في مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، فمن جهة نجد أن هناك أربعة أبعاد يجب التركيز عليها و من جهة أخرى لا نجد سوى عدد محدود من المؤشرات للتعبير عن تلك الأبعاد.

– إن نظام بطاقة الأداء المتوازن يشجع التركيز على المحيط الداخلي للمؤسسة و يهمل بذلك محيطها الخارجي، حيث تعد بطاقة الأداء المتوازن غير قادرة عن الإجابة على التساؤلات المتعلقة بتحركات المنافسين، كما أنها لا تراقب التغيرات الجوهرية التي تحدث في البيئة الخارجية.

– تركز بطاقة الأداء المتوازن بشكل كبير على الجوانب المادية في المؤسسة، حيث يرى العديد من الباحثين أن هناك استخفاف برأس المال البشري كمصدر أساسي لخلق القيمة في المؤسسة.

– تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة غير فعالة لاستدامة المؤسسات، حيث يرى F. Figge et al أن بطاقة الأداء المتوازن بمفهومها التقليدي قد أهملت تماما أهم الجوانب في التنمية المستدامة على غرار الجانب الاجتماعي و البيئي

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية

تعد الإستراتيجية إطارا عاما تسترشد به المؤسسات في رسم توجهاتها المستقبلية واتخاذ قراراتها . وقد اشتقت كلمة الإستراتيجية (Stratégie) من الكلمة اليونانية (Strategos) التي تعني فن القيادة والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة لدى منشآت الأعمال وغيرها من المؤسسات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وبلوغ الريادة في مجالات نشاطها.[1]

[1] Floriane Bouyoud, **Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises**, Thèse de doctorat en science de gestion, Laboratoire d'investigation en prospective stratégie et organisation, 2010, P. 59.

من جهة أخرى نجد أن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة للإدارة الإستراتيجية بامتياز. حيث أشار كابلان ونورتن إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة للإدارة الإستراتيجية أكثر منه أداة لتقييم الأداء. وذلك نظرا لمساهمتها الفعالة في تنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة ،حيث أنها تُخفض من معدل الفشل في تنفيذ الإستراتيجية ب90%. [1]

بناء على ما سبق سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المفاهيم العامة حول الإدارة الإستراتيجية ثم نوضح مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التنفيذ و الرقابة على الإستراتيجية .

المطلب الأول :الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة

سنقوم من خلال هدا المطلب بتحديد مفهوم الإدارة الإستراتيجية والتعرض لمختلف مراحلها ومستوياتها، الأمر الذي يمهد لفهم كيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ الإستراتيجية والرقابة عليها .

1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

إن تحديد مفهوم شامل ومتفق عليه لمعنى الإدارة الإستراتيجية يعد أمرا صعب المنال وذلك كون مفهوم الإدارة الإستراتيجية مفهوما معقدا يشمل كل من الإستراتيجية و علم الإدارة .[2] لذلك فقد تعددت التعريفات التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية ،ومن بين هذه التعريفات ما قدمه f.david الذي يرى أن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن فن صياغة ،تنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية التي تمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها المحددة.[3]

أما Stricland et Thompson فيعرفان الإدارة الإستراتيجية بأنها رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد، و اختبار النمط الاستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء العوامل و المتغيرات البيئية داخليا و خارجيا ثم تنفيذ الإستراتيجية و تقويمها.[4]

[1] Kaplan , R.S. & Norton, D, **Comment utiliser le tableau de bord prospectif** , Op.cit, P 4 .

[2] Floriane Bouyoud, Op.cit, P.58.

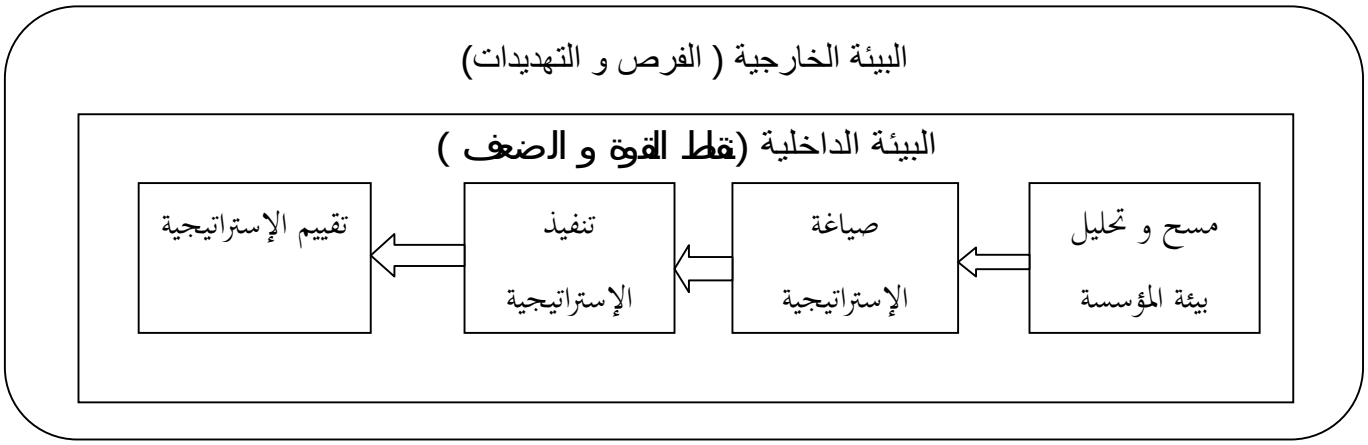
[3] Fred R. David, Op.cit , P . 6

[4] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره،ص 34.

2- مراحل و عمليات الإدارة الإستراتيجية:

تمر الإدارة الإستراتيجية بمجموعة من المراحل المتسلسلة التي تقود نحو تحقيق غاية و أهداف المؤسسة، و ذلك كما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم (7) : مراحل الإدارة الإستراتيجية



المصدر : **عبد الحميد عبد الفتاح المغربي**، مرجع سبق ذكره، ص 70.

يتبين لنا من خلال الشكل السابق أن الإدارة الإستراتيجية تمر بأربعة مراحل أساسية تنطلق بعملية تحليل البيئة الداخلية و الخارجية و من تم صياغة و تنفيذ الإستراتيجية و تنتهي بتقييم الإستراتيجية و الرقابة عليها .

2. 1.التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة:

يستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، للوصول إلى نقاط القوة و الضعف في بيئتها الداخلية و اكتشاف الفرص الممكن استثمارها و التهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية . و في هذا الإطار يرى G. Garibaldi أن التحليل الاستراتيجي عبارة عن عملية تقوم على دراسة البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و الوقوف عند وضعها التنافسي بما يسمح لها بتحديد السبل التي تمكنها من الانتقال من وضعها الحالي إلى وضع مرغوب فيه من طرف المسيرين.[1]

[1] Gerard Garibaldi, Op.cit, P 17 .

2.2.صياغة الإستراتيجية :

تعد عملية صياغة الإستراتيجية أهم مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، حيث يتم تحديد رسالة المؤسسة ووضع الأهداف والغايات الرئيسية في ضوء رؤيتها المستقبلية .كما تتضمن عملية صياغة الإستراتيجية تحديد البدائل الإستراتيجية والمفاضلة بينها لاختيار الإستراتيجية الأكثر ملائمة لوضع المؤسسة .وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في :

- تحديد رسالة ورؤية المؤسسة .
- تحديد الغايات والأهداف طويلة الأجل.
- تحديد البدائل الإستراتيجية .
- اختيار الإستراتيجية المناسبة .

وبذلك يمكن القول أن عملية صياغة الإستراتيجية تنطلق من تحديد رسالة ورؤية المؤسسة التي تعد أهم نقطة في هذه العملية ، حيث انه لا يمكن لأي مؤسسة أن تضع إستراتيجيتها بشكل واقعي و فعال ما لم تكن هذه الإستراتيجية تعبر عن رسالتها و رؤيتها ، كما انه بناءا على هذه الرسالة و الرؤية يتم وضع الأهداف و الغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها ، و تقوم هذه الأخيرة بعد ذلك بتحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة لها من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية التي قامت به في البداية ، ما يسمح لها في الأخير من اختيار أفضل و انسب بديل ليتم تجسيده على ارض الواقع من خلال عملية التنفيذ.

3.2. تنفيذ الإستراتيجية :

تعرف عملية تنفيذ الإستراتيجية بأنها مجموعة الأنشطة و الفعاليات التي تمارسها المؤسسة من اجل وضع الإستراتيجية موضع التطبيق ،وعادة ما يطلق على هذه المرحلة بمرحلة الفعل(ACTION STAGE)، حيث يرى f.david أن تنفيذ الإستراتيجية يتطلب حشد كل من الموظفين و المديرين لوضع الإستراتيجية التي تمت صياغتها في العمل .[1]

[1] Fred R. David, Op.cit, P 7.

تعد عملية تطبيق الإستراتيجية من أكثر المراحل صعوبة في الإدارة الإستراتيجية ، إذ تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي ، ووضع الخطط و السياسات ونظم العمل ، وتخصيص الموارد ، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب، وإعداد وتنمية القوى البشرية ، وتنمية القيادات الإدارية ، هذا إلى جانب بعض الأنشطة المتعلقة بإعادة صياغة الجهود التسويقية ، والتمويلية وغيرها .

4.2.مراجعة و تقييم الإستراتيجية:

تعد هذه المرحلة هي الأخيرة من مراحل الإدارة الإستراتيجية ، حيث يتوجب على المدراء أن يدركوا مواطن الضعف في الاستراتيجيات الموضوعة ، وهي معلومة لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال مراجعة وتقييم لتلك الاستراتيجيات.[1] وتتضمن عملية تقييم الإستراتيجية ثلاثة أنشطة رئيسية تتمثل في :

- مراجعة العوامل الداخلية و الخارجية .
- قياس الأداء .
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

وبالتالي يمكن القول أن عملية تقييم الإستراتيجية تبدأ بمراجعة العوامل الداخلية و الخارجية بهدف متابعة أي تغيرات يمكن أن تحدث في الفرص والتهديدات ونقاط القوة و الضعف والتي بنيت عليها الإستراتيجية الحالية للمؤسسة .كما تشمل عملية تقييم الإستراتيجية على تقييم الأداء من اجل مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتحديد مدى التقدم نحو تلبية الأهداف الموضوعة والاستقصاء حول الانحرافات المسجلة ،ليتم في الأخير اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال إجراء بعض التعديلات التي من شانها تحسين وتقوية وضعية المؤسسة .

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية التي تشمل صياغة ، تنفيذ وتقييم الإستراتيجية تتم على مختلف المستويات بالمؤسسة .

[1] Fred R. David, Op.cit, P 7.

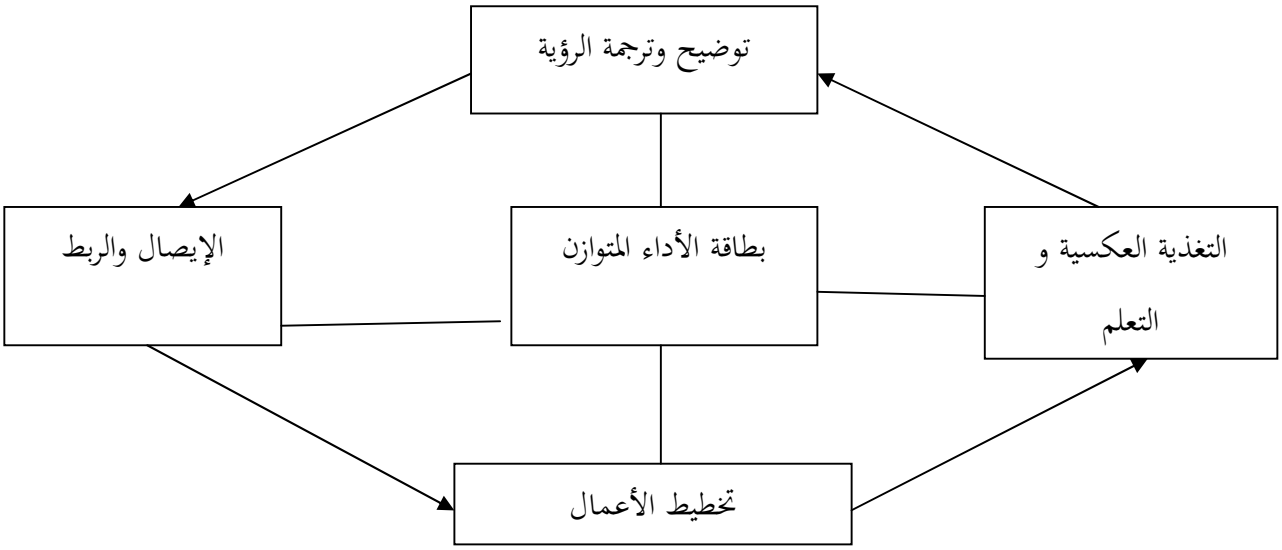
المطلب الثاني : بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتنفيذ الإستراتيجية

في هذا الإطار فان بطاقة الأداء المتوازن تعمل كرابط بين إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القصيرة المدى ، ماجعل العديد يعتبرها بمثابة حجر الأساس لنظام الإدارة الإستراتيجية المعاصر[1] وأفضل أداة لتقييم الأداء الاستراتيجي .

1- عمليات بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ الإستراتيجية:

لقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتشكل الجزء المحوري في عملية الرابط الاستراتيجي وفي تقييم الأداء ، حيث أنها تمكن المدراء من تنفيذ وتوصيل الاستراتيجي عن طريق إدخال أربع عمليات جديدة ، كما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم (8): عمليات بطاقة الأداء المتوازن



Source : kaplan. R.S. & Norton. D. **comment utiliser le tableau de bord prospectif** .Op.cit.p.28.

[1] David P.Norton, Robert S.Kaplan, **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Op.cit, P 3.

يوضح الشكل السابق العمليات الأربعة التي من خلالها تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أنشطتها القصيرة المدى من اجل ضمان تنفيذ فعال للإستراتيجية،حيث يقول R.rollinson أن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد مجموعة متكاملة من المؤشرات ،بل هي أيضا منهج معمق للإدارة الإستراتيجية تحتوي على أربعة عمليات إدارية جديدة،[1] والتي تشمل :

1.1. ترجمة وتوضيح رؤية وإستراتيجية المؤسسة:

تهدف هذه العملية إلى إيجاد نوع من الاتفاق الجماعي بين المدراء والمسؤولين حول رؤية و إستراتيجية المؤسسة ونظرا للصعوبة التي تواجهها المؤسسات في ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مصطلحات عملية مفهومة في جميع المستويات ،يقترح كابلان ونورتن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لترجمة هذه الرؤية والإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من الأهداف والمؤشرات المتفق عليها من طرف المدراء في المستويات التنفيذية العليا التي تقدم إطارا للفهم الجماعي بالمؤسسة وتصف كذلك محددات النجاح على المدى البعيد.[2]

2.1. إيصال الإستراتيجية وربط الأهداف:

تسمح هذه العملية بإيصال الأهداف الإستراتيجية العامة إلى مختلف المستويات بالمؤسسة وربطها بأهداف الأقسام والأهداف الفردية ، وفي هذا الإطار يقول p.niven "أن بطاقة الأداء المتوازن ومن خلال قدرتها على ترجمة الإستراتيجية إلى أفعال حقيقية ،فإنها تساهم في عمليات التواصل بين مختلف المستويات الإدارية والأفراد داخل المؤسسة"[3]،حيث تقدم بطاقة الأداء المتوازن إمكانية تقاسم مشترك للمعرفة ،وتعطي فرصة للموظفين لمناقشة الافتراضات التي تقوم عليها الإستراتيجية والتعلم من النتائج والحوار حول التعديلات والتحسينات التي يمكن إدماجها في المستقبل .

[1] Randall Rollinson, **Building a Balanced Scorecard**: **Linking Strategy to People**, P. 1, sur: http://lblstrategies.com/library/docs/Balanced-Scorecard-Randall-Rollinson.pdf, Consulté le: 25/02/2017.

[2] David P Norton, Robert S. Kaplan, Using **the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Op.cit., P. 3.

[3] Paul R. Niven, Op.cit, P 22.

3.1.تخطيط الأعمال:

تساعد هذه العملية المؤسسة على تحقيق التكامل بين خطط أعمالها وخططها المالية ،ولقد أشار كابلان ونورتن إلى معظم المؤسسات في الوقت الحالي تحاول تطبيق مجموعة كبيرة ومتنوعة من برامج التغيير ،الأمر الذي يخلق صعوبة في توحيد هذه المبادرات المتنوعة من اجل بلوغ الأهداف الإستراتيجية ، لذلك يرى الباحثان أن اللجوء إلى بطاقة الأداء المتوازن والاقتصار على الأهداف المحددة ضمنها كأساس لتوزيع الموارد ووضع الأولويات ،سوف يمكن المؤسسة من التركيز فقط على المبادرات التي من شانها أن تقودها نحو أهدافها الإستراتيجية البعيدة المدى.[1]

4.1. التعلم والتغذية العكسية:

تمنح هذه العملية المؤسسات القدرة على "التعلم الاستراتيجي"، حيث تركز التغذية العكسية على معرفة ما إذا كانت المؤسسة أو أقسامها أو العاملين بها قد تمكنوا من تنفيذ الأهداف المالية المخططة، كما تمكن المؤسسات من تقييم استراتيجياتهم في ضوء الأداء الحالي، وبالتالي إجراء التعديلات التي تتناسب مع الظروف الحالية، وفي هذا السياق يقول R.Rollinson أن بطاقة الأداء المتوازن توفر ردود فعل بشان صحة الفرضيات التي تقوم عليها النظرة الإستراتيجية ،حيث انه يتم فحص صحة ردود الفعل المتوقعة في كل مرة يتم فيها إجراء تقييم للأداء،وبذلك فعندما يكون هناك تعلم جديد ، فانه يتم متابعته مباشرة بإجراء تغييرات على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي.[2]

2- بناء الخريطة الإستراتيجية :

إن عملية تنفيذ الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ترتبط ارتباطا وثيقا بالمفهوم الجديد الذي ادخله كابلان و نورتن في هذا الإطار والمتمثل في الخريطة الإستراتيجية ، حيث تسمح هذه الأخيرة بتوضيح وتوصيل إستراتيجية المؤسسة وعملياتها للعاملين بما يمكنهم من تنفيذ الإستراتيجية .

تعرف الخريطة الإستراتيجية على أنها مخطط بياني يقدم تصورا واضحا حول عمليات وإستراتيجية المؤسسة [3]،كما يعرفها p.niven على أنها رسم تخطيطي مكون من صفحة واحدة تصف الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

[1] David P. Norton, Robert S. Kaplan, **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Op.cit., P. 3.

[2] Randall Rollinson, Op.cit, P 3 .

[3] Toru Morisawa, Op.cit, P 6.

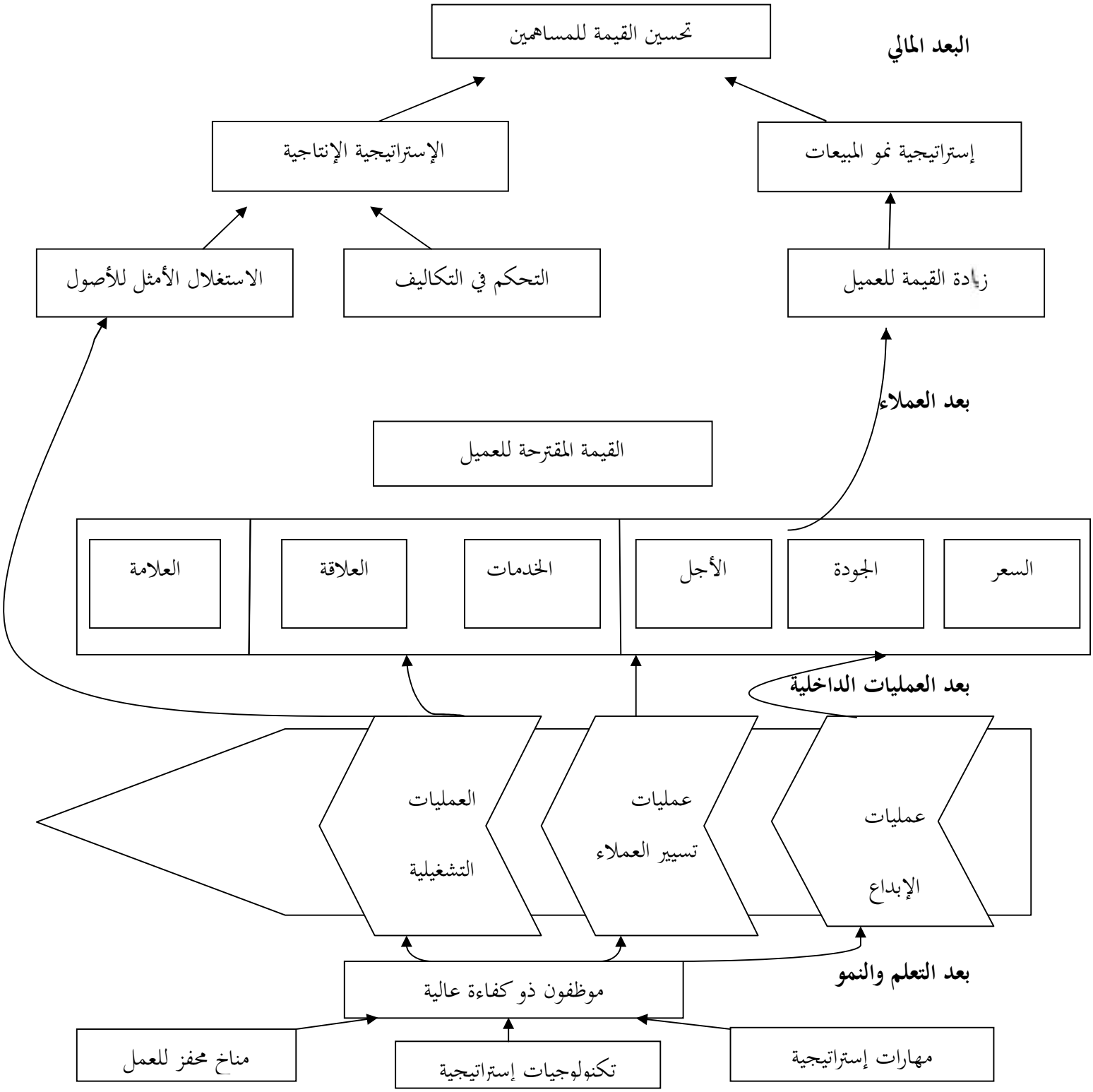
بشكل تسلسلي[1] . وبذلك فان الخريطة الإستراتيجية تساعد المؤسسات على رؤية استراتيجياتهم بطريقة متسقة، متكاملة ومنظمة ،حيث تسمح الخريطة بوضع العلاقات السببية بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والتي تبين كيفية تحول الأصول الغير ملموسة إلى نتائج مادية[2] ،والشكل الموالي يوضح مثال عن الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن مصممة من طرف كل من كابلان و نورتن .

من خلال الشكل أدناه يتبين لنا أن الخريطة الإستراتيجية عبارة عن مخطط يصف بدقة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و علاقات السبب و النتيجة التي تربط بين هذه الأهداف، حيث يظهر الشكل أن تحقيق إستراتيجية النمو في البعد المالي يأتي أساسا من تطوير العلاقات مع الزبائن، أما تحقيق الإستراتيجية الإنتاجية فيعتمد على التسيير الجيد للتكاليف و الأصول بالمؤسسة، و من خلال بعد العملاء الذي يقع في قلب الإستراتيجية يتم تحديد الوسائل و الإمكانيات اللازمة لتحقيق النمو في المبيعات، و ذلك من خلال القيمة المقترحة للعملاء بهدف كسب ولائهم و زيادة الحصة السوقية. أما بعد العمليات الداخلة فيوضح الأنشطة و العمليات الأساسية التي يجب على المؤسسة إتقانها لدعم عملية اقتراح القيمة للعملاء. و أخيرا يأتي بعد التعلم و النمو ليحدد المهارات و التكنولوجيات و بيئة العمل اللازمة من أجل تعزيز العمليات و الأنشطة الأساسية بالمؤسسة. من هنا يمكن القول انه عندما تكون الخريطة الإستراتيجية مصممة بشكل جيد فإنها تقدم وصفا شاملا عن الطريقة التي سيتم بها تنفيذ الإستراتيجية.

[1] Paul Niven, Op.cit , P 170.

[2] Kaplan,R. S. & Norton, D, **Comment utiliser le tableau de bord prospectif**, Op.cit, P 75.

الشكل رقم (9): الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن



Source : Kaplan, R S.& Norton, D, **Comment utiliser le tableau de bord prospectif** , Op.cit, p 105.

المطلب الثالث : بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على الإستراتيجية

تعتبر وظيفة الرقابة آخر الوظائف في العملية الإدارية و آخر المراحل في نموذج الإدارة الإستراتيجية، إلا أنها عمليا تبدأ مع بداية عملية التنفيذ، حيث تعمل الرقابة الإستراتيجية على منع أي فشل في تطبيق الخطط الإستراتيجية و في نفس الوقت تعزيز فرص النجاح من خلال تزويد الإدارات و العاملين بالأدوات المناسبة لمراقبة الانجازات في مختلف مراكز العمل و المستويات بالمؤسسة، و قبل التطرق إلى الارتباط المتواجد بين بطاقة الأداء المتوازن و الرقابة الإستراتيجية ينبغي أولا تقديم تعريف حول هذه الأخيرة.

تُعرَف الرقابة الإستراتيجية على أنها عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق استراتيجيات المؤسسة بصورة كفوءة و فعالة بما يضمن تحقيق رسالة المنظمة و أهدافها الإستراتيجية من دون هدر في الموارد و القدرات المادية للمؤسسة.[1]

كما تشير عملية الرقابة الإستراتيجية إلى عملية المقارنة بين الإستراتيجية المخططة و نتائج الإستراتيجية المطبقة فعلا من خلال النظر إلى مدى بلوغ المؤسسة لرؤيتها و أهدافها الإستراتيجية.[2]

و مما سبق يمكن إبراز العلاقة التي تربط بطاقة الأداء المتوازن بالرقابة الإستراتيجية، فمن خلال تحديد أهداف واضحة للأداء على جميع مستويات المؤسسة و إشراك الموظفين في مناقشة الأولويات الإستراتيجية، يمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تربط الأهداف الإستراتيجية بالعمليات التشغيلية، الأمر الذي يسمح لها بمراقبة الإستراتيجية باستمرار و تسجيل أي انحراف عن هذا التنفيذ، لذلك تقول H. Atkinson في هذا الإطار انه يمكن دمج بطاقة الأداء المتوازن بنجاح في نظام الرقابة الإستراتيجية لتصبح أداة للرقابة الإستراتيجية.[3]

في الأخير يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن تظهر كأداة فعالة في تقييم الإستراتيجية و الرقابة على تنفيذها، فانطلاقا من الخاصية المحدودية لبطاقة الأداء المتوازن فإنها تسمح بتحديد المؤشرات الهامة و الأكثر تعبيرا عن أداء المؤسسة ضمن كل بعد من أبعادها مما يجعل عملية الرقابة سهلة، حيث يمكن في أي لحظة مقارنة الأهداف المنجزة مع الغايات و القيم المستهدفة و تسجيل مختلف الانحرافات الحاصلة، و بذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب، و هو ما يعد أمر في غاية الأهمية بالنظر إلى طبيعة البيئة الحالية التي تنشط فيها المؤسسات.

---

[1] سعد غالب ياسين ، **الادارة الاستراتيجية**، دار اليازاوي العلمية، عمان، 2002، ص 201 .

[2] احسان دهش جلاب، صالح عبد الرضا رشيد، **الادارة الإستراتيجية : مدخل تكاملي** ، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 391.

[3] Helen Atkinson, **Strategy implementation : a role for the balanced scorecard** , **Management Decision**, Vol. 44 , No .10, 2006, P. 1453.

خلاصة:

إن بطاقة الأداء المتوازن تبرز فعلا كأداة حديثة لتقييم و توجيه الأداء تعمل على قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة من خلال أربعة أبعاد متكاملة و متوازنة، كما تجمع بين الجوانب المالية و غير المالية، الكمية و النوعية و القصيرة و البعيدة المدى. إلا أن تبني هذه الأداة كنظام لتقييم الأداء يستدعي إتباع مجموعة متسلسلة من الخطوات المنهجية و تضافر جهود جميع الأفراد داخل المؤسسة من أجل إنجاح العملية.

من جهة أخرى فقد تبين أن بطاقة الأداء المتوازن تستمد كامل قيمتها من قدرتها على الاتساق و التلاؤم مع إستراتيجية المؤسسة، حيث أثبتت التجارب و الممارسات الناجحة للبطاقة على أن دورها لا يقتصر فقط على ترجمة و توضيح الإستراتيجية، بل هي أيضا أداة فعالة تساهم في تعزيز و تسهيل عملية تنفيذ هذه الإستراتيجية و الرقابة عليها ، و هو ما يجعلها نظاما متكاملا للإدارة الإستراتيجية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مطاحن

قصر البخاري

تمهيد:

سنقوم في هذا الفصل بتطبيق بعض المؤشرات المتعلقة بكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومساهمة كل بعد في تحسين أداء مؤسسة مطاحن قصر البخاري وحدة أقروديف ، وسنحاول اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة ، وقسمنا هذا الفصل الى المباحث التالية :

- **المبحث الأول : بطاقة تعريفية لمطاحن قصر البخاري**
- **المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة مطاحن قصر البخاري**

المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمطاحن قصر البخاري

سنحاول في هذا المبحث التطرق الى تعريف بالمؤسسة محل الدراسة ، من خلال نظرة شاملة عن نشأتها وأهدافها و هيكلها التنظيمي والمنتوجات التي تنتجها الوحدة .

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

سنقوم في هذا المطلب بالتطرق الى:

أولا : تعريف الوحدة

مطاحن قصر البخاري هي إحدى الفروع الرياض بتيارت سابقا قبل ان تنظم الى مجمع اقرديف بتادمايت في سداسي الاول من سنة 2016 ، وتتمثل نشاطاتها في تحويلات الحبوب بنوعيه (الصلب واللين)، مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية لمدينة قصر البخاري ، ذات رأس مال يقدر ب 366 مليون دينار جزائري ، أما بالنسبة لمنتوجاتها الرئيسية فتتمثل في السميد والدقيق ، مساحاتها تقدر ب 10 هكتارات منها 7.23 مبنية.

أما بالنسبة للتجهيزات فهي:

- ✓ OCRIM
- ✓ GOLFETTO
- ✓ PROKOP

وحداتها الملحقة :

- ✓ مطحنة السميد 3600 قنطار يوم بتاريخ بداية التشغيل 1995.
- ✓ مطحنة الدقيق 2000 قنطارا يوم التشغيل 1980 ، وتم تجديدها عام 2001 .

ثانيا : نشـأتها

وحدة أقروديف بقصر البخاري أنشأت عام 1977 من طرف شركتين ايطاليتين للبناء هما شركة Inter coop وشركة CMC وهي تقع جنوب ولاية المدية بحوالي 65 كلم .

انطلقت هذه الوحدة في الإنتاج في شهر ديسمبر 1970 بطاقة إنتاجية تقدر بـ 2000 قنطار يوميا و هي تعمل 24/24 عن طريق 04 فرق متناوبة و يتمثل نشاط الوحدة فيما يلي :

- تحويل القمح الصلب إلى دقيق (سميد) .
- تحويل القمح اللين إلى فرينة .

طاقة الإنتاج بها حسب طبيعة المواد 1200 قنطار يوميا من القمح الصلب لإنتاج الدقيق و2300 قنطار يوميا من القمح الين لإنتاج الفرينة.

و للمؤسسة مخازن إستراتيجية تصل قدرتها إلى 250.000 قنطار حيث تملك المؤسسة وسائل نقل خاصة بالمنتوج وحافلة خاصة بالعمال ولديها موقف سيارات خاص . حيث يوجد أعوان أمن في البوابة الخارجية للمؤسسة للتفتيش كما يوجد مكتب أخر داخلي للتوقيع في الدخول والخروج .

تعتمد هذه الوحدة في تموينها على ديوان الأغذية الصناعية للوسط O.A.I.C الذي يبعد عن مقرها بكيلومتر واحد فقط.

- **أهم الأعمال المكلف بها:**

يتمثل نشاط المؤسسة في نشاط صناعي وتجاري حتى تتكون العملية الانتاجية كما في باقي معظم الشركات الصناعية من أربع مراحل،ليأتي دور البيع الذي يتم عبر قنوات التوزيعية للوحدة والشكل التالي يبين المراحل الموجودة في المؤسسة.

الشكل رقم (10) : مراحل إنتاج في المؤسسة



مصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

كما ان المؤسسة تلعب دورا فعالا في التنمية الاقتصادية وذلك بتوجيه كل منتجاتها الى قطاعات اقتصادية كالتجارة مثلا الى مؤسسات عمومية وخاصة كأسواق الفلاح والمخابز.

من هنا نرى ان هذه المؤسسة و التي هي بمثابة مركب صناعي وتجاري، وتقوم بتصنيع المنتجات التامة وبيعها الى المستهلكين النهائيين او غيرهم عن طريق تجار الجملة والتجزئة ومحلات البيع الكبرى حيث كان نشاط المؤسسة مقتصرا على الانتاج فقط ليشمل بعد ذلك البيع والتوزيع.

المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة

تتمثل مهام وأهداف مؤسسة مطاحن قصر البخاري وحدة أقروديف في ما يلي:

أولا:مهام المؤسسة

إن المعطيات الجديدة للاقتصاد الوطني أوجبت على كل مؤسسة ترغب في الاستمرارية والحفاظ على مكانتها في السوق،ان تحدد مهامها بكل دقة مع مراعاة التغيرات الجديدة للسوق،وعليه فان وحدة أقروديف وعلى غرار المؤسسات الوطنية انشأت من اجل القيام بعدة مهام مذكورة في إطار المخططات التسوية التي نذكرها كما يلي:

-تموين السوق الوطنية والمحلية بالمواد الغذائية وتوفيرها بصفة دائمة ومنتظمة.

-المحافظة على الأسعار بصفة تخدم المؤسسة و المستهلك في أن واحد.

-العمل للمحافظة على توازن العرض والطلب في السوق المحلي وذلك بإحصاء كل الطلبيات.

-المحافظة على الزبائن المعتادين وجلب آخرين بتبسيط طريقة تعاملهم معهم.

-ضمان توزيع المنتجات إلى العام كالأروقة الجزائرية،الديوان الوطني للحبوب،أسواق الفلاح وكذا الفنادق ومراكز الخدمة الوطنية.

-منافسة كل المؤسسات والأشخاص المستثمرين في هذا المجال وعدم السماح لهم بالسيطرة وغزو السوق الوطنية.

ثانيا:أهداف المؤسسة

إن وحدة أقروديف لقصر البخاري طموحة لتحقيق عدة أهداف منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو تجاري وما هو اجتماعي.

أ- الأهداف الاقتصادية:

- دعم الاقتصاد الوطني وتخفيف العبء على قطاع المحروقات.
- التقليل من التبعية الاقتصادية في مجال الغذاء ومحاولة الإنتاج محليا.
- محاولة تحقيق الاكتفاء الذاتي و التصدير إلى الخارج لجلب العملة الصعبة.
- تحقيق أرباح توزيع على العمال في شكل أجور ومكافئات وعلاوات.

ب- الأهداف التجارية:

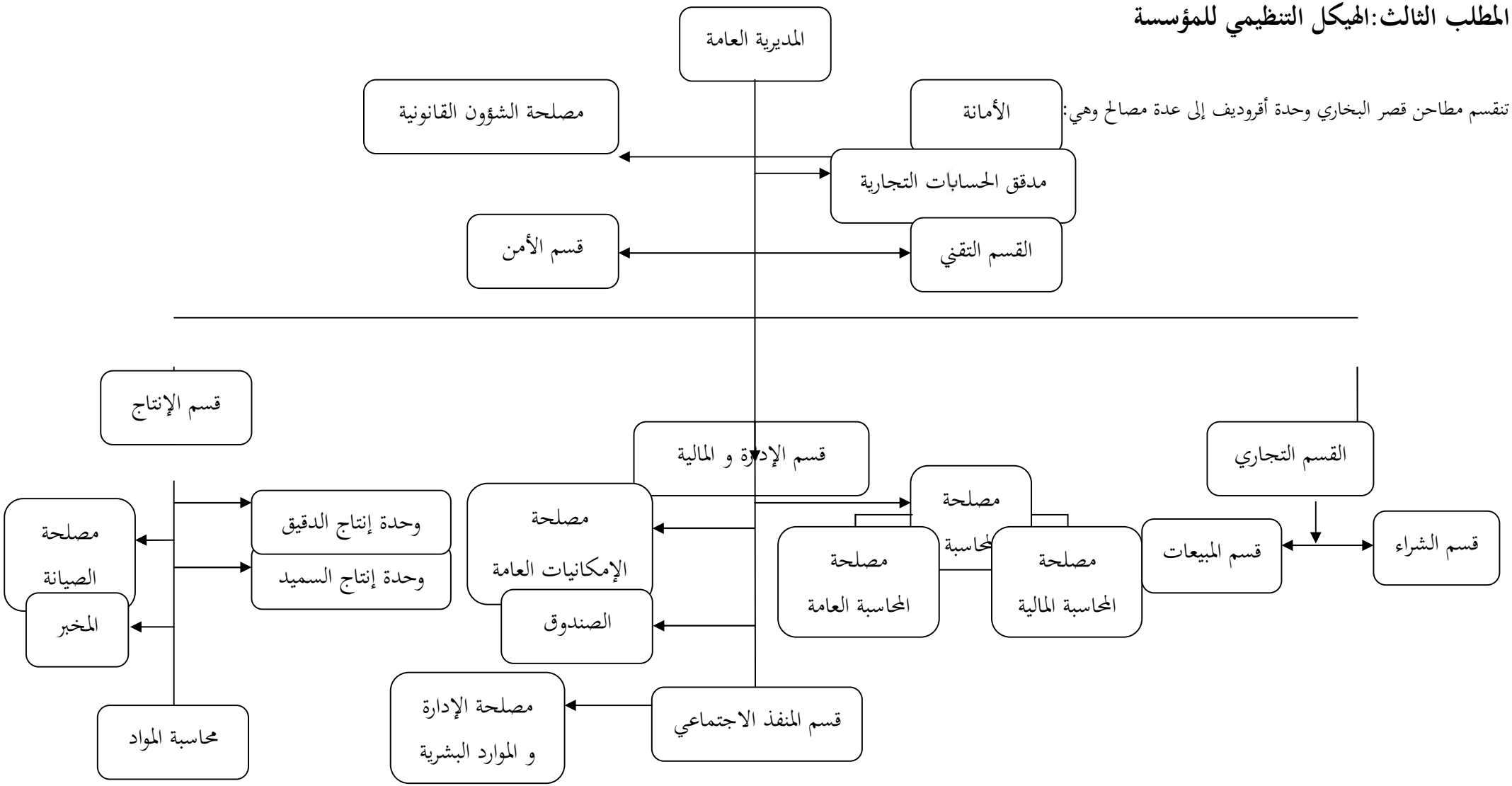
- ترقية وتنمية منتجات المؤسسة وإعطائها طابع جديد يمكنها من التغلب على المنافسة.
- الوصول الى اكبر ربح ممكن وذلك عن طريق تحقيق اكبر قدر من الإنتاج بأقل تكاليف.
- التسيير العقلاني للطاقات المتاحة لها وذلك بتوفير البرنامج الإنتاجي الأمثل.
- تزويد السوق الوطنية بجميع منتجاتها محاولة لتلبية الطلب.

ج- الأهداف الاجتماعية:

- توفير مناصب شغل للطاقات العاطلة لتخفيف العبء من ناحية البطالة.
- ضمان مناصب شغل دائمة لعمالها(عدم تسريحهم).
- دفع المستوى المعيشي للعمال وهذا عن طريق تحسين الخدمات الاجتماعية.
- توفير غلاف مالي.

المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تنقسم مطاحن قصر البخاري وحدة أقروديف إلى عدة مصالح وهي:



أولا: دراسة تفصيلية لهيكل المؤسسة

- **المدير العام:**

يتولى مهمة الإشراف على جميع أقسام الشركة و اتخاذ القرارات في أي إشكال كما أنه ممثل الشركة أمام جميع الهيئات و الإدارات الأجنبية و كذلك يشرف على المجلس الإداري للمؤسسة وتخطيط إستراتيجية الوحدة .

- **الأمانة:**

تعمل على حفظ و سرية المعلومات الخاصة بالشركة و عدم إفشاء الأسرار المهنية و كذا توزيع البريد على رؤساء الأقسام.

- **مصلحة الشؤون القانونية :**

متابعة القضايا التي تكون الشركة طرفا فيها أمام مختلف الجهات القضائية سواء كانت القضايا تتعلق بالعمال أو بديون الشركة أو قضايا تجارية تتعلق بالنشاط التجاري للشركة أو قضايا مختلفة.

- **مدير الإدارة و المالية:**

يتولى مهمة الإشراف على مصلحتي مصلحة المستخدمين و العلاقات البشرية و مصلحة المحاسبة العامة و مصلحة المحاسبة و المالية.

- **مصلحة المحاسبة:**

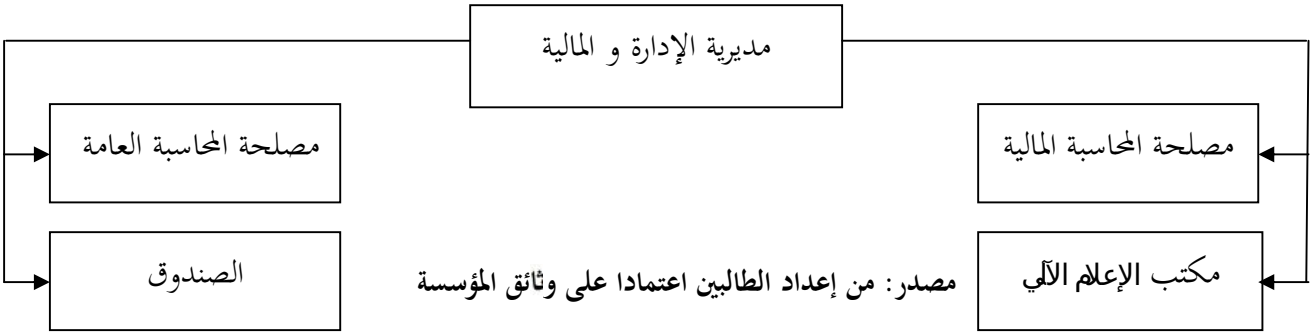
يهتم هذا القسم بالتسجيل الزمني للعمليات المنجزة من طرف المؤسسة (شراء، بيع، دفع الرواتب) و كذا استخلاص و استخراج المعلومات بعد كل أعمال نهاية السنة وأعمال الجرد ، إعداد الميزانية و جدول حسابات النتائج و مراقبة حركة المنتوج (الإنتاج ، الاستقبال ، المخرجات، المبيعات).

- **مصلحة المالية:**

يهتم هذا القسم بالميزانية و الخزينة (نفقات ونواتج) و العلاقة مع البنك بوجود مصلحة الصندوق التي بحوزتها صك خاص بالوحدة.

ثانيا: دراسة تفصيلية لهيكل المحاسبة و المالية

الشكل رقم (11): هيكل المحاسبة و المالية



مصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

– دراسة تفصيلية لهيكل المحاسبة و المالية :

/ قسم الإدارة و المالية :

إن قسم الإدارة و المالية يحتوي على عدة مصالح ألا و هي : مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المالية، الخزينة و مصلحة الموارد البشرية و هذه المصالح لها رابطة و علاقة مباشرة مع قسم الإدارة و المالية.

/ مصلحة المحاسبة المالية :

هذه المصلحة متعلقة بالعمولة و الخزينة و علاقتها بوجود البنوك و مصالح القبض المأخوذة من كل وحدة خاصة.

/ مصلحة المحاسبة العامة :

هذه المصلحة متعلقة بتسجيل العمليات بشكل مؤقت حين تنفيذها في المؤسسة (شراء، بيع و اقتراض النقود) و كذا استخراج المعلومات بعد كل عملية في نهاية السنة أي الجرد، تحضير العمولة، جداول الأرصدة، نتائجها و متابعة حركة المواد (عمليات الاستقبال و كيفية الإخراج أو البيع).

/ الصندوق :

هي مصلحة تقع تحت قسم الإدارة و المالية و تخول صلاحياته لكونه وحيد و هو القابض و دوره هو إنشاء الصكوك للممونين بالمقارنة بالفواتير التي يراقبها الممون أو الوكيل الخاص بعمليات الشراء و الإقراض.

/ مكتب الإعلام الآلي :

له علاقة و رابطة قوية مع مراكز المحاسبة العامة و المالية، و يكمن دوره الرئيسي في تحصيل كل العمليات المحاسبية للمركز المحاسبي العام و المالي، و كذا سحب و قبض الشيكات من الأعوان الذين يتفحصون الكتابات بشكل جيد و متمعن فيه.

ثالثا:أقسام مديرية المؤسسة

/ قسم الشراء :

يقوم هذا القسم بالتسجيل لكل عمليات الشراء و الرواتب بعد المراقبة .

/ قسم المبيعات:

يهتم هذا القسم بمراقبة الوثائق المتعلقة بالبيع المسماة اليومية " 4 " واليومية " 5 " قبل التسجيل.

/ قسم الإنتاج :

يهتم بتسيير آلات الإنتاج و مخزون الإنتاج من مواد الخام و المصنع، كما يهتم على إنتاج أحسن منتوج سواء من حيث النوعية أو الكمية.

- **القسم التجاري:**

يعمل على بيع منتوجات الشركة إلى مختلف الزبائن سواء أشخاص طبيعية أو معنوية ، كما يقوم بترويجها على جميع أنحاء الوطن و مراقبة مركز التوزيع و البيع .

- **القسم التقني:**

يعمل على مراقبة وصيانة أجهزة الإنتاج وإصلاح أي عطل تقني فيها و تجديدها إن لزم الأمر وكذا المشتريات اللازمة للمؤسسة لتحسين الإنتاج.

- **قسم المراجعة و التدقيق للحسابات التجارية:**

يعمل هذا القسم على مراجعة و مراقبة مختلف الإجراءات المتبعة في مختلف الأقسام و توجيهها حسب القوانين التي تضبط التسيير.

- **قسم النظافة و الأمن :**

يعمل هذا القسم على تحقيق الأمن و الاستقرار أثناء أداء العمل و كذا مراقبة دخول أو خروج أجانب إلى الشركة كما أنه يعمل على مراقبة وزن المنتوج، المحافظة على نظافة المحيط و كذا الآلات الصناعية.

- **قسم الموارد البشرية :**

يهتم بالشؤون و الإجراءات المتعلقة بالاستغلال و الاستثمار في وقت دوام العمل اليومي و الشهري و إعلانات العمال (الإشهارات و الاتصالات) و تسيير العمال و الموارد المالية.

- **قسم المنفذ الاجتماعي :**

هو قطاع متخصص في العمليات أو المعاملات الشخصية في المؤسسة مثل طلب الإجازات المتعلقة بعطل المرض و كذا المتعلقة بالرحلات و المسابقات الرياضية داخل الوطن.

و كذلك الإجراءات المتعلقة بإقراض مبالغ للعمال لمساعدتهم مثل: الإقراض لشراء سيارة. فهي تمثل تعاونية المؤسسة التي تساعد عمالها.

رابعا:دراسة وتحليل التكاليف الخاصة بإنتاج المؤسسة

من خلال فترة تربصنا في مؤسسة مطاحن قصر البخاري،وجدنا انها تنتج وتبيع المنتجات التالية:

- ✓ **Farine pagnefiable FTC**
- ✓ **<<FM>>FTC Farine Menagere**

✓ **ISSUES**:التي تعد فضلات ومهملات،لكن المؤسسة تقوم ببيعها كمنتجات تامة الصنع عليه اسم SOUS Produit(سوف تتم معالجة هذا الأخير كمنتج تام لأنه يحقق ربح وعليه لا يتم إنقاص تكلفة إنتاجه من التكلفة الإجمالية).

تقوم المؤسسة بعملية الإنتاج في ورشة واحدة (ورشة الإنتاج)،قبل البدء بعملية الرحي(الطحن)ينقى القمح اللين من الشوائب الموجودة فيه بعدها يبلل ويترك في الخازن الخاصة به ليرتاح فترة ما قبل الرحي والمقدرة ب:36 ساعة،بعدها تبدأ عملية الرحي.

كل منتج تام الصنع يستهلك أكياس وبعض اللوازم من خيط وغراء لاصق عدا الفضلات والمهملات(ISSUES).

المبحث الثاني : بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة مطاحن قصر البخاري

سنتطرق في هذا المبحث الى نموذج بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداءها وعرض النتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة ونقوم بمناقشتها .

المطلب الأول : نموذج بطاقة الأداء المتوازن

يمكن إجمال الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة مطاحن قصر البخاري، والمقاييس المستخدمة لكل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في ما يلي:

الجدول رقم (03): نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة مطاحن قصر البخاري

البُعد	الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات والمقاييس	المبادرات
البُعد المالي	الاستغلال الأمثل للأصول. تعظيم العائد على الاستثمار. زيادة ربحية المبيعات.	معدل دوران الأصول. معدل العائد على رأس المال. معدل هامش الربح.	تخفيض التكاليف. زيادة مبيعات المنتجات المربحة.
بُعد العملاء	زيادة حجم المبيعات. درجة الاحتفاظ بالعميل. رضا العاملين.	معدل النمو في رقم الأعمال. درجة الاحتفاظ بالعميل.	زيادة المبيعات من خلال فتح أسواق جديدة. تحسين جودة المنتجات.
بُعد العمليات الداخلية	زيادة انتاجية العاملين. التسيير الأمثل للمخزون.	معدل انتاجية العامل. معدل دوران المخزون.	تخفيض تكاليف الانتاج. ابداع منتوجات جديدة.

بُعد التعلم والنمو	توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل داخل الوحدة.	معدل دوران العاملين. معدل التأطير.	تطوير مهارات العمال. تحسين المناخ الاجتماعي.

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

يعبر الشكل عن بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة مطاحن قصر البخاري وهي تضم :

الرؤية والإستراتيجية : يتوجب على المؤسسة توضيح رؤيتها وإستراتيجيتها المستقبلية في مجموعة أهداف طويلة المدى ويتطلب تحقيقها ترجمتها الى أهداف قصيرة الأجل؛

المحاور الأربعة : تضم بطاقة الأداء المتوازن : المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور العملاء، محور التعلم والنمو؛

الأهداف : تعبر عن النتائج المراد الوصول اليها والتي تساهم في تحقيق رؤية وإستراتيجية المؤسسة يتم توزيعها على المحاور الأربعة؛

المقاييس : عبارة عن مؤشرات تقيس مدى التقدم في تحقيق الأهداف؛

المبادرات :عبارة عن اقتراحات تسهل تحقيق الأهداف.

ونظرا لعدم قدرتنا الحصول على الأداء المستهدف قمنا باقتراح النموذج ومحاولة إلقاء الضوء على شكلها وطريقة حساب النتيجة.

ولاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء يقتضي إعطاء أوزان لجميع أبعاد البطاقة، حيث تختلف هذه الأوزان حسب أهمية كل بعد بالنسبة للمؤسسة.

– **الأبعاد** :وهي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

– **المؤشرات** : وتمثل ترجمة كمية للأهداف الإستراتيجية المحددة على مستوى كل بعد من أبعاد البطاقة.

– **الوزن** : هو إعطاء أوزان مختلفة لأبعاد البطاقة بحسب أهميتها في بلوغ أهداف المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن مبدأ التوازن في بطاقة الأداء المتوازن يعتمد بشكل كبير على توزيع نسب الأهمية على الأبعاد المحددة في البطاقة حتى يشكل مجموع الأوزان التوازن الكلي لأبعاد البطاقة.

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

– **النتائج الفعلية** : تُعبر عن ما تم انجازه فعلا من طرف المؤسسة.

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

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

المطلب الثاني :تقييم الأداء بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

سنتطرق في المطلب إلى تقييم أداء المؤسسة مطاحن قصر البخاري من خلال المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن المطبقة في المؤسسة، وسنتطرق إلى هذه المحاور ومؤشرات قياسها.

أولا :تقييم المحور المالي ومحور العمليات الداخلية

سنتناول في هذا المطلب تقييم المحور المالي وتقييم محور العمليات الداخلية للمؤسسة محل الدراسة

1- تقييم المحور المالي

يعتبر المحور المالي من أهم المحاور الرئيسية بالنسبة للمؤسسة لما يحتويه من مؤشرات وأرقام ذات دلالة على وضعيتها فبطاقة الأداء المتوازن تساعد المؤسسة على تحديد الأهداف المراد الوصول اليها لتقييم مستوى أدائها ومقارنته مع ما خطط له بالاعتماد على مجموعة مؤشرات من بينها معدل مبيعات السميد و الفرينة التي سنتناولها في هذا المحور .

الجدول رقم (04) :يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم المحور المالي لمؤسسة مطاحن قصر البخاري لسنتي 2016/2015

المحور	السنوات	المؤشر	المستهدف	المحقق سنة 2015	المحقق سنة 2016
المحور المالي	2015	معدل المبيعات السميد	%100	26.74%	83.75%
	2016	معدل المبيعات الفرينة		93.69%	87.78%

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معدل المبيعات السميد لسنة 2015 كان بنسبة 26.74% وفي سنة 2016 ارتفع الى نسبة 83.75% مقارنة بالمستهدف 100% ، اما معدل المبيعات الفرينة لسنة 2015 كان بنسبة 93.69 % وفي سنة 2016 انخفضت النسبة إلى 87.78.% مقارنة بالمستهدف 100% .

2-تقييم محور العمليات الداخلية

يمثل هذا المحور العمليات الداخلية للمؤسسة من إنتاج وتوزيع وفق معايير الجودة والتي لا وجود للمؤسسة من دونها فبطاقة الأداء المتوازن تسعي المؤسسة من خلالها معرفة نقاط ضعفها بمقارنة أدائها الكلي مع أهدافها المسطرة للتقييم من خلال جملة مؤشرات من بينها معدل إنتاج القيمة ومؤشر نسبة المنتجات.

الجدول رقم (05) : يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم محور العمليات الداخلية لمؤسسة مطاحن قصر البخاري لسنتي 2016/2015

المحور	السنوات	المؤشر	المستهدف	المحقق سنة 2015	المححق سنة 2016
محور العمليات الداخلية	2015	معدل انتاج القيمة	%100	70.25%	90.34%
	2016	نسبة المنتجات المعيبة	%5	3%	2%

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معدل إنتاج القيمة لسنة 2015 كان بنسبة 70.25% وفي سنة 2016 ارتفع إلى 90.34% مقارنة بالمستهدف 100% ، أما نسبة المنتجات المعيبة لسنة 2015 قدرت ب 3% وفي سنة 2016 انخفضت إلى نسبة 2% مقارنة بالمستهدف 5% .

3- تقييم محور العملاء

يمثل هذا المحور الهدف الأساسي بالنسبة للمؤسسة و هو إرضاء زبائنها لكسب الولاء و لجلب عملاء جدد و المحافظة عليهم فبطاقة الأداء المتوازن تتيح للمؤسسة من التعرف على مركزها من خلال عملية تقييم أدائها و معرفة أين يوجد الخلل بالاعتماد على جملة مؤشرات من بينها شكاوى الزبائن و معدل امتلاكها للحصة السوقية التي ستتناولها في هذا المحور لمؤسسة مطاحن قصر البخاري .

الجدول رقم (06): يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم محور العملاء لمؤسسة مطاحن قصر البخاري لسنتي 2016/2015

المحور	السنوات	المؤشر	المستهدف	المحقق سنة 2015	المحقق سنة 2016
محور العملاء	2015	شكاوى الزبائن	5	1	2
	2016	الحصة السوقية	50%	%40	%40

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن شكاوى الزبائن لسنة 2015 كانت قد سجلت شكوى واحدة و في سنة 2016 كانت 2 مقارنة بالمستهدف 5 ، و امتلاك المؤسسة لحصة سوقية بنسبة 40% لسنة 2015 و 2016 مقارنة بالمستهدف 50% .

4- تقييم محور التعلم و النمو

يعتبر المورد البشري أهم محاور الأداة بالنسبة للمؤسسة فمن خلاله تتعرف المؤسسة على مستوى الأداء و تقوم بعملية التقييم حسب أهدافها و مصالحها و إنتاجياتها و كفاءتها بمجموعة مؤشرات ذات دلالة على المورد البشري من بينها معدل فعالية التكوين و معدل الغياب التي ستتناولها في هذا المحور لمؤسسة مطاحن قصر البخاري .

الجدول رقم (07) : بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم محور التعلم و النمو لمؤسسة مطاحن قصر البخاري لسنتي 2016/2015

المحور	السنوات	المؤشر	المستهدف	المحقق لسنة 2015	المحقق لسنة 2016
محور التعلم و النمو	2015	معدل فعالية التكوين	%100	80%	80%
	2016	معدل الغياب	90%	80%	80%

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معدل فعالية التكوين لسنتي 2015 و 2016 كان ثابت و بمعدل 80% مقارنة بالمستهدف 100% و معدل الغياب 80% لسنة 2015 و 2016 على التوالي مقارنة بالمستهدف 90%.

المطلب الثالث : النتائج و مناقشتها

من خلال الدراسة الميدانية لمحاور بطاقة الأداء المتوازن توصلنا إلى جملة من النتائج نوجزها في ما يلي :

– نتائج المحور المالي:

تعتبر نتائج المحور المالي لسنة 2015 منخفضة بالنسبة للمؤسسة فمعدل المبيعات السميد لم يتجاوز نصف معدل المستهدف نظرا لتوقف النشاط بسبب عملية الصيانة أما في سنة 2016 ارتفعت النسبة وهذا راجع إلى الانتهاء من عملية الصيانة في حين أن معدل المبيعات الفرينة انخفض بشكل طفيف و يعود هذا الانخفاض إلى :

نقص في قيمة مبيعات السنة الحالية مقارنة بالسنة الماضية ضف إلى ذلك نقص الطلب على منتجات المؤسسة نتيجة لدخول منتوج منافس لمنتوج المؤسسة . و بالتالي تحقيق المؤسسة لرقم أعمال مقبول مقارنة مع الأهداف المسطرة و هذا ما يوضح على أن هناك ترابط وثيق و علاقة ايجابية بين أداء المؤسسة و تبنيها لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها .

– نتائج محور العمليات الداخلية:

تعتبر نتائج محور العمليات الداخلية لسنة 2015 و 2016 مقبولة بالنسبة للمؤسسة فمعدل إنتاج القيمة لكل من السنتين جيد مقارنة مع ما استهدف و يعود هذا إلى :

زيادة طلبيات المؤسسة نتيجة تطبيق نظام الجودة في الإنتاج ما يقابله زيادة في عدد الوحدات المباعة و بالتالي تحقيق معدلات مرتفعة في حجم الإنتاج، كذلك التحسين المستمر للعمليات، و أيضا اكتساب عمال مؤسسة مطاحن قصر البخاري لطرق حديثة للإنتاج نتيجة التكوين .

أما عن نسبة المنتجات المعيبة منخفضة مقارنة مع ما هو مخطط لكلي السنتين نتيجة الجهود المبذولة لنجاح تطبيق نظام الجودة و هذا ما يوضح على أن هناك ترابط وثيق و علاقة ايجابية بين أداء المؤسسة و تبنيها لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها.

– نتائج محور العملاء :

تعتبر نتائج شكاوى العملاء مقبولة نوعا ما لسنة 2015 و 2016 بالرجوع إلى ما هو مستهدف و هذا لي : الشكاوى ليست بسبب أن المنتج غير مطابق للمواصفات و إنما بسبب عدم وصول المنتجات في الوقت المناسب لنقص وسائل النقل بالمؤسسة في بعض الحالات ، أما عن الحصة السوقية معدل جد مقبول لكل من سنة 2015 و 2016 لوجود منافسين كثر و هذا ما يوضح على أن هناك ترابط وثيق و علاقة ايجابية بين أداء المؤسسة و تبنيها لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها .

– نتائج محور التعلم و النمو:

تعتبر نتائج معدل فعالية التكوين لسنة 2015 و 2016 ثابتة و جيدة مقارنة مع ما استهدف و هذا لي :

أن المؤسسة كل ثلاثي تقيس هذا المؤشر بقسمة تكوين الايجابي على التكوين المحقق و إذا كانت نتائجه ايجابية يعني أنها حققت نسبة جيدة من الهدف المراد الوصول إليه و أيضا فعالية نظام التكوين المطبق في المؤسسة سواء على العمال أو على الموظفين لأنه يعتبر جيد بالنسبة للمؤسسة بالنظر إلى توقعاتها و أهدافها الموضوعة لأنها تربط مخطط التكوين بقدرات الأفراد .

أما عن معدل الغياب لسنة 2015 و 2016 على التوالي ثابت و لكنه جيد و هذا بالرجوع إلى : أن المؤسسة لها حدود بالنسبة إلى هذا المؤشر فإذا كان عدد الغياب من 0 إلى 3 أيام هذا يمثل نسبة 80% يعني جيد و هذا ما تحقق في السنتين أيضا التزام العمال بالوقت و هذا ما يوضح على أن هناك ترابط وثيق و علاقة ايجابية بين أداء المؤسسة و تبنيها لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها.

خلاصة:

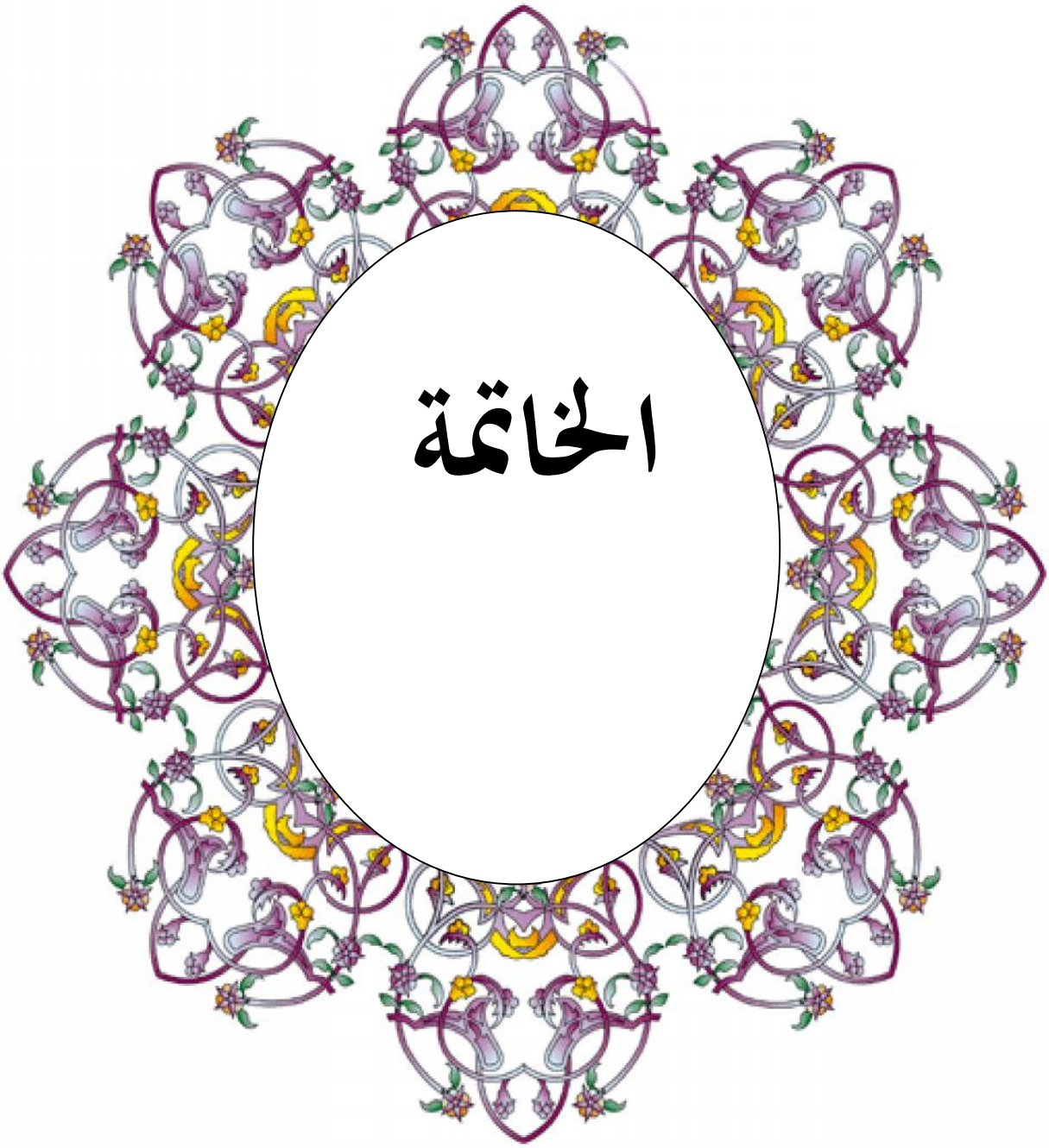
لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مؤسسة مطاحن قصر البخاري ابتداءا من نشأتها وتسميتها مرورا بمختلف المراحل التأسيسية ثم تطرقنا إلى مختلف مهام المؤسسة وذلك بالتعرف على ميادين التدخل واهم قطاعات النشاط.

وكما نعلم أن لكل مؤسسة أهداف مسطرة لذا كان من اللازم التطرق إلى أهداف المؤسسة ثم تطرقنا إلى دراسة القدرات التي تملكها المؤسسة.

وبعد ذلك تطرقنا إلى تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ودراسة وتحليل التكاليف الخاصة بإنتاج المؤسسة ومختلف الأجنحة الموجودة فيه كالمديرية والأمانة وخلية التخطيط والمراقبة.

وبعد ذلك انتقلنا إلى الجزء الأهم وهو كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة ومن بين النتائج المتوصل إليها أن عملية تقييم الأداء في المؤسسة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن تشمل جميع المؤشرات المالية والغير مالية وكذا التأكد من فهم المؤسسة لعملية تقييم الأداء .

كما أظهرت الدراسة وجود تكامل بين المؤشرات لتقييم الأداء والتأكد على أن المؤشرات المالية لوحدها غير كافية لتقييم الأداء .



الخاتمة

لقد أصبح من الواضح أن المؤسسة التي تريد البقاء و الاستمرارية في بيئة تحكمها المنافسة الشديدة لا بد أن تكون قادرة على مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة و المتعاقبة لهذه البيئة، و لن يتحقق ذلك إلا بامتلاك هذه الأخيرة لأداة تسمح لها بتقييم وضعها الحقيقي في أي لحظة و تقودها نحو تحقيق أهدافها المرجوة.

و قد تم التطرق من خلال هذا البحث إلى ماهية الأداء و أهمية تقييمه، أين تبين أن مفهوم الأداء يعد من المفاهيم المعقدة التي اختلف العديد من الباحثين في تحديدها، كما اتضح أن الأداء لم يوجد إلا من اجل تقييمه، لذلك فان عملية تقييم الأداء تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات .

و من اجل تقييم الأداء فان المؤسسات تتوفر على مجموعة متنوعة من أساليب و أنظمة التقييم، و قد تم التطرق إلى مختلف هذه الأساليب انطلاقا من الأساليب التقليدية وصولا إلى الأساليب الحديثة، أين تبين لنا أن نجاح العملية التقييمية يبقى مرهونا بمدى قدرة المؤسسات على الاستعانة بمجموعة من مؤشرات الأداء التي من شأنها التعبير عن الأداء الكلي للمؤسسة، و التي تعكس طموحات و مطالب جميع فئات أصحاب المصالح من مساهمين، عملاء، موردين، موظفين، مجتمع محلي ...الخ، و بالتالي فان المؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي تستطيع أن تحقق التوازن بين جميع هذه الأطراف.

و في هذا الإطار فقد برزت بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لتحقيق هذا التوازن، كونها تضع تحت تصرف المديرين أداة موضوعية تمكنهم من تقييم أداء مؤسساتهم من خلال ترجمة إستراتيجية هذه المؤسسات إلى خطوات عمل تنفيذية يتم تطبيقها بما يحقق الأهداف المرجوة.

نتيجة لذلك فقد تم اعتبار بطاقة الأداء المتوازن من بين أكثر الأنظمة الحديثة فعالية في تقييم أداء المؤسسات نظرا لتركيزها على أربعة جوانب مختلفة للأداء تجمع بين المؤشرات المالية و غير المالية، و العوامل الداخلية و الخارجية و تهتم بالمدى القصير و البعيد، و هو الأمر الذي يساهم في تنفيذ الإستراتيجية بنجاح و يدفع المؤسسة نحو مستويات متميزة من الأداء .

و بعد التفصيل في الجوانب النظرية للدراسة، تم إسقاطها على ارض الواقع من خلال اقتراح تطبيق نموذج لبطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة مطاحن قصر البخاري ، و قد أسفرت الدراسة التطبيقية على النتائج التالية :

– أن أدوات التقييم المستخدمة في المؤسسة تعد في مجملها أدوات تقليدية ترتكز على المحور المالي و تهمل محاور الأداء الأخرى، كما اتضح أنها لا تقدم تعبيرا واقعيا عن مستوى الأداء الحقيقي في المؤسسة، و هو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

– من خلال الاستنتاجات التي خرجنا بها بعد تحليل نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة ، يمكننا القول أن الأبعاد الأربعة للبطاقة قد أثبتت فعاليتها و نجاعتها في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة، و هو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

– يرتبط مفهوم النجاح في المؤسسة بتحقيق أعلى مستوى ممكن من رقم الأعمال، لذلك نجدها تهتم بكبار العملاء على حساب العملاء الآخرين.

– لقد تبين من خلال التربص الذي قمنا به أن المؤسسة لا تولي الاهتمام الكافي للمسائل و الدراسات الإستراتيجية حيث لاحظنا أن أغلبية الموظفين بالمؤسسة لا يملكون أي فكرة حول رؤية و استراتيجية المؤسسة.

– في ظل عدم توجيه الاهتمام الكافي للمسائل الاستراتيجية وعدم السعي وراء التنفيذ الفعلي لهذه الأخيرة فان مؤسسة مطاحن قصر البخاري لن تستطيع الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الاستراتيجية (في حالة تطبيقها) وسيبقى استخدامها للبطاقة يقتصر على كونها أداة للتقييم فقط.

– باعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن قد جاءت لتعالج المشاكل المرتبطة بتنفيذ الاستراتيجية وبالتركيز على الأداء المالي، فهذا يجعلها دون شك النظام الأكثر ملاءة لتقييم أداء المؤسسات باعتبارها تقدم تعبيرا صحيحا وواقعيا عن الأداء الفعلي للمؤسسة حتى في ظل تحقيق هذه الأخيرة لأداء مالي جيد، وبذلك نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الثالثة وأجبنا على الاشكالية الرئيسية للبحث.

وعلى أساس ما تم التوصل اليه من النتائج يمكن تقديم المقترحات التالية:

– التعريف ببطاقة الأداء المتوازن وضرورة دعم الوحدة بأهمية تطبيقها.

– ضرورة الاطلاع على أهم التطورات الحاصلة في المؤسسات الرائدة.

– العمل أكثر على تدريب وتكوين العمال.

- ضرورة الربط بين التعلم الأكاديمي لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وبين ما هو مطبق في المؤسسات.

- تطبيق روح التعاون بين الجميع في المؤسسة لتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات.

في ختام هذه الدراسة تبين لنا أن هناك بعض المواضيع التي تستحق المزيد من البحث والدراسة ونذكر منها:

- بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تحقيق التغيير التنظيمي.
- تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- مساهمة في اعداد نموذج عملي لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الجزائرية.
- مكانة ودور بطاقة الأداء المتوازن في التسيير الاستراتيجي للمؤسسة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب:

1- ابراهيم الخلوف الملكاوي، ادارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

2- احسان دهش جلاب، صالح عبد الرضا رشيد، الادارة الاستراتيجية:مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،2008.

3- أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان،عمان، 2009.

4- ادريس ثابت عبد الرحمان والمرسي جمال الدين مُحَّد، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.

5- السعيد عبد الرزاق بن حسين، اقتصاد المؤسسة، **ديوان** مطبوعات جامعية،الجزائر،2002.

6- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض،2000.

7- المنظمة العربية للتنمية الادارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة، الامارات العربية المتحدة،2009.

8- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،عمان،2004.

9- خالد مُحَّد بني حمدان، وائل مُحَّد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، عمان، دار اليزاوي للنشر والتوزيع، 2007.

10- زهير ثابت، كيف تقيم الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة(مصر)،2001.

11- سعد صادق بحيري، ادارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الاسكندرية،2003.

12- سعد غالب ياسين، الادارة الاستراتيجية، دار اليازاوي العلمية، عمان،2002.

13- شبايكي سعدان، تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.

14- صالح مهدي محسن العامري، ادارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2007.

15- صلاح الدين، حسين السيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، 1998.

16- طاهر محسن الغالبي، وائل مُحَمَّد صبحي ادريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار النشر عمان، 2009.

17- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل مُحَمَّد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،2007.

18- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل مُحَمَّد صبحي ادريس، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،2013.

19- طاهر مُحَمَّد منصور الغالبي، وائل مُحَمَّد صبحي ادريس، توجيه الأداء الاستراتيجي: الرصف والمحاذاة، دار وائل لنشر، عمان،2009.

20- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جامعة المنصورة،2006.

21- عبد الرحيم علام، عمروصدق، مقدمة لمدخل قائمة الانجاز المتوازنة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة،2008.

22- عبد الرحيم مُحَمَّد، مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة،2008.

23- عرباجي اسماعيل، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1999.

24- على السلمي، التخطيط والمتابعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1978.

25- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية،دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،2007.

26- مُحَمَّد ابراهيم، الادارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

27- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة الجزائر، 1998.

28- ناصر دادي عدون، التحليل المالي، الجزء الأول، دار المحمدية العامة الجزائر.

29- ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة الجزائر 1999.

30- نعمة عباس الخفاجي، احسان مُحَمَّد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية (منظور متعدد الأبعاد)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2015.

❖ الرسائل الجامعية:

1- حسين حساني، تقييم الأداء في مؤسسات التأمين الجزائرية، اطروحة الدكتوراه في علوم التسيير،غير منشورة، جامعة الجزائر3،2011.

2- عادل عشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة.

3- عبد الحق بوعتروس، معايير تقويم الأداء المالي بالمؤسسات الصناعية العامة، مذكرة ماجستير، جامعة عنابة، 1999.

4- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازنفي قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

5- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، معهد العلوم التجارية، جامعة المسيلة 2006.

6- فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن(BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة(ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة،2007.

7- مُحَّد أبوقمره، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة القياس المتوازن، مذكرة لنيل الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، 2009.

8- مراد كواشي، اشكالية تقويم الأداء الشامل في المؤسسة، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير،غير منشورة، جامعة قسنطينة2، 2011.

9- نعيمة يحياوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008 .

❖ **المجلات:**

1- أحمد فوزان الملكاوي، قياس مدى فعالية بطاقة الأداء المتوازن لادارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 21، العدد84، كلية بغداد،العراق،2015.

2- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة 2009 .

3- مروان مُحَّد أبوفضة، ماهر موسى درغام، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية، مجلة الجامعة الاسلامية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني،2009.

❖ **الدوريات:**

1- حمادي نبيل عبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في اطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مُحَّد بوضياف، مسيلة الجزائر،10-11 نوفمبر 2009.

2- سهام شيهاني، سيد أحمد حاج عيسى، الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمات، مداخلة مقدمة الى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مسيلة الجزائر، نوفمبر 2009.

المراجع باللغة الاجنبية:

❖ Livres :

1- Abdellatif Khemakhem, La dynamique du controle de gestion dunod 2ed , Paris 1976.

2-Alian fernandez, les mouveaux tableau de bord décision. édition d'organisation Paris, 2000.

3-Alian fernandez. les mouveaux tableau de bord des décideurs, 2eme édition d'organisation, Paris 2007.

4-Angèle Dohou, Nicolas Berland, Mesure de la performance globale de entreprises .

5-Bernard Martoury,controle de gestion social, Libraire vuibert, Paris 1999.

6-Brigitte Doriath et Christian Goujet, gestion prévisionnelle et mesure de la performance .Dunod, Paris 2007.

7-Charles T. Horgren et al , controle de gestion budgétaire, 3eme édition, Pearson, éducation Paris 2006.

8-David P, Notron, R ,S. Kaplan , Comment utiliser le tableau de bord frosfectif edition d'organisation ,Paris,2003.

9-Fabienne Guerra, Pilotage stratégique de l'entreprise le role de tableau de bord prospectif, de Boeck, Paris 2007.

10-Héléne loning al, le controle de gestion , organisation et mise en ouver, 2eme édition, Dunod ,Paris 2003.

11-Jaque Roger Machart, réussir nos PME, Dunod 1991.

12-Jean louis Mohlo, Jean charles Mathe, l'essentiel du controle de gestion, 2eme édition d'organisation Paris. 2000.

13-Kaplan, D,Norton , le tableau de bord prospectif, pilotages stratégique, les 4axes succés,édition d'organisation, Paris, 2002.

14-Karim said, Martin Maadani, Management et pillotage de la performance ,Hachette éducation, 2009 .

15-Raul R, Niven, Balanced Scorcard (step. By. For governement and Nonprofit Agencies. John Wiley & son, Canada, 2003.

16-Stéphane Jacket. Maug de la performance des concepts aux outils .

❖ Articles :

1-David P,Norton , Robert S, Kaplan, putting the balanced scorcard to work , Harvard business review ,1993.

2-David ,P,Norton , R, S,Kaplan , the balanced scorcard :rtanslating strategy into action, Harvard business, press, Boston , 1996.

3-Ricardo Coréa Gomes, Joyce liddle, the balanced scorcard as a prformance Mangement toll for third sector organization ; the cas ofthe Arthur banardes foundation, Brazil , Brazilian Administration Review . V16, N4, artoroct /des 2009.

4-Robert S.Kaplan and David P. Norton, The balanced scorcard – measures the draive performance, Harvard Busines Review January – february 1992.

❖ Thèses et mémoires :

1-Wenceslas ouedrago, la conception d'un tableau de bord prospectif à la direction financière de la SAF,(mémoire) 2001.

GROUPE AGRODIV
EPE/SPA FILIALE CEREALS CENTRE
LES MOULINS DE KSAR EL BOUKHARI

Situation au 31/12/2016

2- VENTES

U: QL

PRODUITS	Au 31/12/2016			RAPPEL 2015	VARIATIONS 2016-2015	EVOLUTIONS 2016-2015
	REALISATIONS	OBJECTIFS	TRO			
SEMOULES :						
EXTRA :						
25 KGS	89 969,50	92 208,00	97,57	14 111,75	75 857,75	538%
10 KGS	29 091,60	48 432,00	60,07	4 968,30	24 123,30	486%
05 KGS	193,55	6 522,00	2,97		193,55	#DIV/0!
02 KGS			#DIV/0!		0,00	#DIV/0!
01 KG			#DIV/0!		0,00	#DIV/0!
TOTAL EXTRA	119 254,65	147 162,00	81,04	19 080,05	100 174,60	525%
COURANTE :						#DIV/0!
25 KGS	115,50	18 630,00	0,62	17 296,25	-17 180,75	-99%
10 KGS			#DIV/0!	711,30	-711,30	-100%
						#DIV/0!
						#DIV/0!
TOTAL COURANTE	115,50	18 630,00	0,62	18 007,55	-17 892,05	-99%
3SF 25 KGS	19 487,00		#DIV/0!	1 189,25	18 297,75	1539%
TOTAL SEMOULES	138 857,15	165 792,00	83,75	38 276,85	100 580,30	263%
FARINES :						#DIV/0!
SUPERIEURE :						#DIV/0!
25 KGS	2 873,70	1 530,00	187,82	2 891,50	-17,80	-1%
10 KGS	6 228,30	15 318,00	40,66	11 417,10	-5 188,80	-45%
05 KGS	4 512,90	16 854,00	26,78	14 213,50	-9 700,60	-68%
02 KGS			#DIV/0!		0,00	#DIV/0!
01 KG	3 386,27	13 788,00	24,56	13 013,42	-9 627,15	-74%
TOTAL SUPERIEURE	17 001,17	47 490,00	35,80	41 535,52	-24 534,35	-59%
PANIFIABLE :						#DIV/0!
50 KGS	268 772,00	268 698,00	100,03	249 727,00	19 045,00	8%
25 KGS	1 190,00	10 722,00	11,10	4 225,50	-3 035,50	-72%
01 KGS			#DIV/0!		0,00	#DIV/0!
05 KGS			#DIV/0!		0,00	#DIV/0!
TOTAL PANIFIABLE	269 962,00	279 420,00	96,62	253 952,50	16 009,50	6%
TOTAL FARINES	286 963,17	326 910,00	87,78	295 488,02	-8 524,85	-3%
ISSUES DE MEUNERIE	154 817,80	126 989,80	121,91	114 340,20	40 477,60	35%
LEGUMES SECS						#DIV/0!
LENTILLES			#DIV/0!	0,25	-0,25	-100%
CONFITURE 400 G	1 265,00		#DIV/0!		1 265,00	#DIV/0!
COUSCOUS	72,28		#DIV/0!		72,28	#DIV/0!
POIS CHICHES " MEXIQUE"			#DIV/0!	61,29	-61,29	-100%
TOTAL LEGUMES SECS	1 337,28	0,00	#DIV/0!	61,54	1 275,74	2073%
SEMOULES D'ORGE 05 KG		0,00	#DIV/0!	27,50	-27,50	-100%
RIZ			#DIV/0!	15,46	-15,46	-100%
GERME DE BLE	1 214	4 800	25,29	2 119	-905,00	-43%
BOITE DE SON	1 681	4 800	35,02	2 535	-854,00	-34%
Prestations de transport	1 000		#DIV/0!	1 570,00	-570,00	-36%
TOTAL DES VENTES PHYSIQUES	585870,40	629291,80	97,77	454433,57	132006,83	29%



GROUPE AGRODIV
EPE/SPA FILIALE CEREALS CENTRE
LES MOULINS DE KSAR EL BOUKHARI

Situation au 31/12/2016

4- Chiffre D'affaires:

PRODUITS	Au 31/12/2016			RAPPEL 2015	VARIATIONS 2016-2015	EVOLUTIONS 2016-2015
	REALISATIONS	OBJECTIFS	TRO			
SEMOULES :						
EXTRA :						
25 KGS	319 256 250,00	332 199 582,00	96,10	51 980 600,00	267 275 650,00	514%
10 KGS	116 712 420,00	193 729 536,00	60,25	19 239 325,00	97 473 095,00	507%
05 KGS	788 200,00	26 078 976,00	3,02		0,00	
02 KGS			#DIV/0!		0,00	#DIV/0!
01 KG						
TOTAL EXTRA	436 756 870,00	552 008 094,00	79,12	71 219 925,00		513%
COURANTE :						
25 KGS	392 412,50	57 373 746,00	0,68	54 220 500,00	-53 828 087,50	-99%
10 KGS			#DIV/0!	2 347 290,00	-2 347 290,00	-100%
TOTAL COURANTE	392 412,50	57 373 746,00	0,68	56 567 790,00	-56 175 377,50	-99%
3SF 25 KGS	38 717 200,00		#DIV/0!	2 078 925,00	36 638 275,00	1762%
TOTAL SEMOULES	475 866 482,50	609 381 840,00	78,09	129 866 640,00	345 999 842,50	266%
FARINES :						
SUPERIEURE :						
25 KGS	8 273 655,00	3 732 342,00	221,67	8 056 450,00	217 205,00	3%
10 KGS	18 009 810,00	42 066 984,00	42,81	31 103 653,38	-13 093 843,38	-42%
05 KGS	13 756 678,00	47 605 746,00	28,90	39 001 497,82	0,00	-65%
02 KGS			0,00		0,00	
01 KG	11 615 199,85	40 306 530,00	28,82	36 813 457,63	-25 198 257,78	-68%
TOTAL SUPERIEURE	51 655 342,85	133 711 602,00	38,63	114 975 058,83	-63 319 715,98	-55%
PANIFIABLE :						
50 KGS	539 102 485,00	520 686 312,00	103,54	490 369 855,00	48 732 630,00	10%
25 KGS	2 810 100,00	23 503 332,00	11,96	8 951 550,00	-6 141 450,00	-69%
01 KGS			#DIV/0!		0,00	#DIV/0!
05 KGS			#DIV/0!		0,00	#DIV/0!
TOTAL PANIFIABLE	541 912 585,00	544 189 644,00	99,58	499 321 405,00	42 591 180,00	9%
TOTAL FARINES	593 567 927,85	677 901 246,00	87,56	614 296 463,83	-20 728 535,98	-3%
ISSUES DE MEUNERIE	242 186 429,35	165 084 400,00	146,70	170 908 540,00	71 277 889,35	42%
LEGUMES SECS						
LENTILLES			0,00	2 112,50	-2 112,50	-100%
CONFITURE 400 G	94 875,00		0,00		0,00	
COUSCOUS	609 380,00		0,00		0,00	
POIS CHICHES " MEXIQUE"			0,00	1 060 317,00	-1 060 317,00	-100%
TOTAL LEGUMES SECS	704 255,00		#DIV/0!	1 062 429,50	-358 174,50	-34%
D'orge 05 KGS		0,00	#DIV/0!	93 500,00		
RIZ			0,00	146 870,00	0,00	-100%
GERME DE BLE	93 880,00	312 000,00	30,09	159 970,00	0,00	
SOITE DE SON	131 290,00	312 000,00	42,08	193 115,00	0,00	-32%
Prestations de Transport	121 005,00			157 000,00		
TOTAL DES VENTES PHYSIQUES	1 312 671 269,70	1 452 991 486,00	90,34	916 884 528,33	395 786 741,37	43%



Groupe ERIAD TIARET

Moulins KSAR EL BOUKHARI

Situation au 31/12/2015

2- VENTES

U: QL

PRODUITS	Au 31/12/2015			RAPPEL 2014	VARIATIONS 2015-2014	EVOLUTIONS 2015-2014
	REALISATIONS	OBJECTIFS	TRO			
SEMOULES :						
EXTRA :						#DIV/0!
25 KGS	14 111,75	0,00	#DIV/0!	22 881,00	-8 769,25	-38%
10 KGS	4 968,30	68 742,00	7,23	6 192,90	-1 224,60	-20%
05 KGS		6 215,00	0,00		0,00	#DIV/0!
02 KGS			#DIV/0!	14,80	-14,80	-100%
01 KG			#DIV/0!		0,00	#DIV/0!
TOTAL EXTRA	19 080,05	74 957,00	25,45	29 088,70	-10 008,65	-34%
COURANTE :						#DIV/0!
25 KGS	17 296,25	53 736,00	32,19	42 039,25	-24 743,00	-59%
10 KGS	711,30		#DIV/0!	4 459,60	-3 748,30	-84%
						#DIV/0!
						#DIV/0!
TOTAL COURANTE	18 007,55	53 736,00	33,51	46 498,85	-28 491,30	-61%
3SF 25 KGS	1 189,25	14 464,00	8,22	7 815,75	-6 626,50	-85%
TOTAL SEMOULES	38 276,85	143 157,00	26,74	83 403,30	-45 126,45	-54%
FARINES :						#DIV/0!
SUPERIEURE :						#DIV/0!
25 KGS	2 891,50		#DIV/0!	29 499,75	-26 608,25	-90%
10 KGS	11 417,10	9 460,00	120,69	4 036,10	7 381,00	183%
05 KGS	14 213,50	14 186,00	100,19	2 505,75	11 707,75	467%
02 KGS			#DIV/0!		0,00	#DIV/0!
01 KG	13 013,42	23 657,00	55,01	3 254,99	9 758,43	300%
TOTAL SUPERIEURE	41 535,52	47 303,00	87,81	39 296,59	2 238,93	6%
PANIFIABLE :						#DIV/0!
50 KGS	249 727,00	249 298,00	100,17	264 349,00	-14 622,00	-6%
25 KGS	4 225,50	18 784,00	22,50	5 912,50	-1 687,00	-29%
01 KGS			#DIV/0!		0,00	#DIV/0!
05 KGS			#DIV/0!	45,00	-45,00	-100%
TOTAL PANIFIABLE	253 952,50	268 082,00	94,73	270 306,50	-16 354,00	-6%
TOTAL FARINES	295 488,02	315 385,00	93,69	309 603,09	-14 115,07	-5%
ISSUES DE MEUNERIE	114 340,20	136 944,00	83,49	140 690,50	-26 350,30	-19%
LEGUMES SECS						#DIV/0!
LENTILLES	0,25		#DIV/0!	2,93	-2,68	-91%
HARICOTS BLANCS			#DIV/0!		0,00	#DIV/0!
POIS CHICHES "INDE"			#DIV/0!		0,00	#DIV/0!
POIS CHICHES " MEXIQUE"	61,29		#DIV/0!	31,56	29,73	94%
TOTAL LEGUMES SECS	61,54	0,00	#DIV/0!	34,49	27,05	78%
SEMOULES D'ORGE 05 KG	27,50	0,00	#DIV/0!	444,00	-416,50	-94%
RIZ	15,66		#DIV/0!	7,84	7,82	100%
GERME DE BLE	2 119	4 800	44,15	2 632	-513,00	-19%
BOITE DE SON	2 535	4 000	63,38	3 550	-1 015,00	-29%
Prestations de transport	1 570		#DIV/0!		1 570,00	#DIV/0!
TOTAL DES VENTES PHYSIQUES	454433,77	604286,00	97,77	540365,22	-87501,45	-16%



Groupe ERIAD TIARET

Moulins KSAR EL BOUKHARI

Situation au 31/12/2015

4- Chiffre D'affaires:

PRODUITS	Au31/12/2016			RAPPEL 2014	VARIATIONS 2015-2014	EVOLUTIONS 2015-2014
	REALISATIONS	OBJECTIFS	TRO			
SEMOULES :						
EXTRA :						
25 KGS	51 980 600,00		19,64	81 979 200,00	-29 998 600,00	-37%
10 KGS	19 239 325,00	264 650 925,00	77,41	23 776 710,00	-4 537 385,00	-19%
05 KGS		24 854 000,00	0,00		0,00	
02 KGS			#DIV/0!	66 480,00	-66 480,00	-100%
01 KG						
TOTAL EXTRA	71 219 925,00	289 504 925,00	24,60	105 822 390,00		-33%
COURANTE :						
25 KGS	54 220 500,00	168 930 870,00	32,10	132 084 500,00	-77 864 000,00	-59%
10 KGS	2 347 290,00		#DIV/0!	13 880 065,00	-11 532 775,00	-83%
TOTAL COURANTE	56 567 790,00	168 930 870,00	33,49	145 964 565,00	-89 396 775,00	-61%
3SF 25 KGS	2 078 925,00	20 828 160,00	9,98	13 919 790,00	-11 840 865,00	-85%
TOTAL SEMOULES	129 866 640,00	479 263 955,00	27,10	265 706 745,00	-135 840 105,00	-51%
FARINES :						
SUPERIEURE :						
25 KGS	8 056 450,00		#DIV/0!	74 425 920,36	-66 369 470,36	-89%
10 KGS	31 103 653,38	25 211 966,00	123,37	11 092 720,97	20 010 932,41	180%
05 KGS	39 001 497,82	39 035 150,00	99,91	6 782 810,16	0,00	475%
02 KGS			0,00		0,00	
01 KG	36 813 457,63	69 312 080,00	53,11	9 318 558,79	27 494 898,84	295%
TOTAL SUPERIEURE	114 975 058,83	133 559 196,00	86,09	101 620 010,28	13 355 048,55	13%
PANIFIABLE :						
50 KGS	490 369 855,00	476 157 270,00	102,98	504 918 260,00	-14 548 405,00	-3%
25 KGS	8 951 550,00	38 817 136,00	23,06	12 269 950,00	-3 318 400,00	-27%
01 KGS			#DIV/0!		0,00	#DIV/0!
05 KGS			#DIV/0!	108 000,00	-108 000,00	-100%
TOTAL PANIFIABLE	499 321 405,00	514 974 406,00	96,96	517 296 210,00	-17 974 805,00	-3%
TOTAL FARINES	614 296 463,83	648 533 602,00	94,72	618 916 220,28	-4 619 756,45	-1%
ISSUES DE MEUNERIE	170 908 540,00	176 718 528,00	96,71	202 948 832,47	-32 040 292,47	-16%
LEGUMES SECS						
LENTILLES	2 112,50		0,00	24 758,50	-22 646,00	-91%
HARICOTS BLANCS			0,00		0,00	
POIS CHICHES "INDE"			0,00		0,00	
POIS CHICHES " MEXIQUE"	1 060 317,00		0,00	545 988,00	514 329,00	94%
TOTAL LEGUMES SECS	1 062 429,50		#DIV/0!	570 746,50	491 683,00	86%
D'orge 05 KGS	93 500,00	0,00	#DIV/0!	1 432 930,00		
RIZ	148 770,00		0,00	74 480,00	0,00	100%
GERME DE BLE	159 970,00	320 000,00	0,00	210 560,88	0,00	
SOITE DE SON	193 115,00	384 000,00	0,00	191 120,88	0,00	1%
Prestations de Transport	157 000,00					
TOTAL DES VENTES PHYSIQUES	916 886 428,33	1 305 220 085,00	70,25	1 090 051 636,01	-173 165 207,68	-16%