

المدرسة العليا للتجارة

- القليعة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: مراقبة التسيير

الموضوع:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة

حالة مؤسسة إنجاز وتركيب البناءات المعدنية CR-Metal

- وحدة البلدية -

تحت إشراف:

د. مقداد شفيقة

من إعداد الطالبين:

بخوش عبد العزيز

بصديق صالح

مكان التربص: مؤسسة إنجاز وتركيب البناءات المعدنية - وحدة البلدية-

فترة التربص: من: 2020/03/15 إلى: 2020/04/15

السنة الجامعية: 2020/2019

المدرسة العليا للتجارة

- القليعة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: مراقبة التسيير

الموضوع:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة

حالة مؤسسة إنجاز وتركيب البناءات المعدنية CR-Metal

-وحدة البلدية-

تحت إشراف:

د. مقداد شفيقة

من إعداد الطالبين:

بخوش عبد العزيز

بصديق صالح

مكان التربص: مؤسسة إنجاز وتركيب البناءات المعدنية -وحدة البلدية-

فترة التربص: من: 2020/03/15 الى: 2020/04/15

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر وتقدير

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ "

سورة الزمل الآية 19

نحمد الله سبحانه وتعالى الذي ثبت أقدامنا وشد عزمنا لإتمام هذا العمل المتواضع إلى آخر حرفه منه مذلا العقبان وميسرا لنا الصعوبات، فالله لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركاً فيه.

وانطلاقاً من قوله عليه أفضل الصلاة والسلام " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " فإننا نتقدم:

بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة مقداد شفيقة علي كل ما قدمته لنا من توجيهات وملاحظات قيمة أضاءت لنا سبيل البحث، وكافة من كان له يد في تعليمنا من أساتذة ومعلمين.

والشكر موصول إلى كل عمال مؤسسة إنجاز وتركيب البناءات المعدنية وحدة البلدية ، ونخص بالذكر السيد " شريفى كمال " .

إليكم جميعاً جزيل الشكر والعرفان.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

كل من كان له علي فضل في طلب العلم، فأخص بالذكر والدي
الكريمين أطال الله في عمرهما وكل عائلتي وأساتذتي.

بخوش عبد العزيز

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا

❖ إلى من قال فيهما عزوجل في محكم تنزيله ﴿ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ﴾ (الإسراء الآية 23)، أمي، أبي الغاليين، بارك الله في عمرهما ورزقني بهما.

❖ إلى سدي في الحياة وعموني في كل الأوقات "أخي العزيز".
❖ إلى الشموع التي أنارت دربي وأجمل ما منك عليا به الدنيا
"أخواتي الغاليات".

❖ إلى من عشت معه أروع اللحظات، وتقاسمت معه أصعب
الأوقات رفيق دربي الغالي "بوعلالة أنيس".

❖ إلى صديقي "بخوش عبد العزيز" الذي تشرفت بالعمل معه.

❖ إلى أستاذتي المشرفة التي كانت سنداً لنا في عملنا المتواضع.
❖ إلى الذين أزروني من أجل تحقيق الآمال "الأهل والأصدقاء وزملاء
وكل من له حق علي".

بصديق صالح

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	إهداء
	الفهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
	قائمة المختصرات و الملاحق
	الملخص
أ	مقدمة
6	الفصل الأول: مدخل لتقييم الأداء
7	تمهيد
8	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
8	المطلب الأول: مفهوم الأداء وتطوره
12	المطلب الثاني: أنواع الأداء وأبعاده
16	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
18	المبحث الثاني: تقييم الأداء
18	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء، أهدافه وأهميته
20	المطلب الثاني: مقومات تقييم الأداء وخطواته
24	المطلب الثالث: متطلبات نجاح تقييم الأداء وحدوده
25	المبحث الثالث: الإدارة الاستراتيجية وأساليب تقييم الأداء
25	المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية
27	المطلب الثاني: مسار الإدارة الإستراتيجية
30	المطلب الثالث: أدوات الإدارة الإستراتيجية
34	خلاصة الفصل
35	الفصل الثاني: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن
36	تمهيد
37	المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
37	المطلب الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن
43	المطلب الثاني: أهداف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

44	المطلب الثالث: خصائص بطاقة الأداء المتوازن
46	المبحث الثاني: أبعاد ومكونات بطاقة الأداء المتوازن والعوامل المؤثرة فيها
46	المطلب الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
50	المطلب الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن
53	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن
54	المبحث الثالث: تصميم بطاقة الأداء المتوازن ودورها كأداة إستراتيجية
54	المطلب الأول: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن
58	المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية
62	المطلب الثالث: عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن وصعوبات تطبيقها
65	خلاصة الفصل
66	الفصل الثالث: واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة CR-METAL وحدة البلدية
67	تمهيد
68	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للبناء المعدني CR-METAL وحدة البلدية
68	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
71	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة ومهامها
73	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
80	المبحث الثاني: نظام تقييم الأداء المعتمد في مؤسسة CR-METAL
80	المطلب الأول: أدوات تقييم الأداء المستخدمة في مؤسسة CR-METAL
83	المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء المعمول بها في مؤسسة CR-METAL
89	المبحث الثالث: تصميم بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة CR-METAL
89	المطلب الأول: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن المقترحة
94	المطلب الثاني: تحديد مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن المقترحة
102	المطلب الثالث: نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة CR-METAL
108	خلاصة الفصل
110	الخاتمة
115	قائمة المراجع
121	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-3)	لوحة القيادة للمديرية التجارية	83
(2-3)	لوحة القيادة لمديرية الإنتاج	84
(3-3)	لوحة القيادة للمديرية المالية	85
(4-3)	لوحة القيادة لمديرية الموارد البشرية	86
(5-3)	ملخص المجاميع الرئيسية	87
(6-3)	الأهداف الاستراتيجية والعوامل الأساسية للنجاح لمؤسسة CR-METAL	90
(7-3)	معدل دوران الأصول	94
(8-3)	معدل العائد على رأس المال المستثمر (الوحدة: KDA)	95
(9-3)	معدل نمو الأرباح (الوحدة: KDA)	95
(10-3)	معدل نمو حجم المبيعات (الوحدة: طن)	96
(11-3)	درجة الاحتفاظ بالعملاء واكتساب زبائن جدد (الوحدة: عدد الأشخاص)	97
(12-3)	نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق (الوحدة: KDA)	97
(13-3)	معدل دوران المخزون (الوحدة: KDA)	98
(14-3)	معدل إنتاجية العامل (الوحدة: طن)	99
(15-3)	نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة (الوحدة: KDA)	99
(16-3)	تطور الحوافز والمكافآت (الوحدة: KDA)	100
(17-3)	تطور التوظيف (الوحدة: عدد الأشخاص)	100
(18-3)	معدل التأطير (الوحدة: عدد الأشخاص)	101
(19-3)	بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة CR-METAL	104

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	متغيرات الأداء	(1-1)
10	مثلث الأداء	(2-1)
15	مستويات الأداء	(3-1)
21	مقومات الأداء	(4-1)
30	نموذج ماكينزي لمتطلبات نجاح الاستراتيجية	(5-1)
39	نموذج لبطاقة الأداء المتوازن	(1-2)
41	تطورات بطاقة الأداء المتوازن	(2-2)
47	المؤشرات الأساسية لمنظور العملاء	(3-2)
48	سلسلة القيمة المقدمة للعملاء	(4-2)
49	سلسلة القيمة لمنظور العمليات الداخلية	(5-2)
51	العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	(6-2)
52	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	(7-2)
54	خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن	(8-2)
58	عمليات بطاقة الأداء المتوازن	(9-2)
61	الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن	(10-2)
74	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة CR-METAL	(1-3)
93	الخريطة الإستراتيجية لمؤسسة CR-METAL	(2-3)

قائمة المختصرات والملاحق

قائمة المختصرات

المختصر	شرح المختصر
BSC	Balanced scorecard
PDCA	Plan .Do. Check. Action
VA	Valeur ajoutée
CA	Chiffre d'affaire
RN	Résultat net
T	Tonne
MDA	Million de dinars algérien
EBE	Excédent brut d'exploitation
FP	Frais personnel
CAF	Capacité d'autofinancement
KPI	Key performance indicator

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
122	ملخص المجاميع الرئيسية	01
123	جدول حسابات النتائج لسنة 2019/2018	02
124	المخزون لسنة 2019/2018	03
125	حجم الإنتاج لسنة 2019/2018	04
125	اليد العاملة لسنة 2018	05
126	اليد العاملة لسنة 2019	06
126	تكلفة العاملين لسنة 2018	07
127	تكلفة العاملين لسنة 2019	08

المُلخَص

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور وأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة، والوقوف على تطبيقها الميداني من خلال إتخاذ مؤسسة CR-METAL كدراسة حالة. وعليه، فلقد تناول الفصل الأول الإطار النظري لتقييم الأداء وتعرض الفصل الثاني الى بطاقة الأداء المتوازن، فيما عالج الفصل الثالث واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة محل الدراسة. وقد تبين من خلال المعالجة الميدانية للموضوع أن المؤسسة لا تستعمل بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداؤها، مما دفعنا الى اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الأداء، تقييم الأداء، المؤشرات.

Résumé :

L'objectif de cette étude consiste à démontrer le rôle et l'importance du tableau de bord prospectif dans l'évaluation de la performance de l'entreprise en prenant CR-METAL BLIDA comme cas pratique, et ce à travers trois chapitres dont le premier était consacré au cadre théorique de l'évaluation de la performance, le deuxième a évoqué le tableau de bord prospectif quant au troisième chapitre il a traité l'application du tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise étudiée. A travers l'étude de cas menée à CR-METAL BLIDA il s'est avéré que cette dernière n'applique pas le tableau de bord prospectif dans l'évaluation de la performance ce qui nous a poussé à lui proposer un modèle.

Mots-clés : Tableau de bord prospectif, Performance, Evaluation de la performance, Indicateurs.

المقدمة

يعتبر تقييم الأداء محورا أساسيا لنجاح المؤسسة الاقتصادية، إذ يمكن اعتباره أحد أكبر العوامل إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة والمتمثل في البقاء والإستمرارية، لذلك فقد حظي باهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في هذا المجال، لتحديد سبل الإرتقاء بالأداء الى المستوى المطلوب لمسايرة التطورات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال. فقد تم إستحداث أدوات أكثر فعالية لقياس وتقييم الأداء، تسمح بتقييم الأداء الشامل للمؤسسة ودعم عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية، بعد فشل الأدوات التقليدية في تحقيق ذلك حيث اقتصر على تقييم الأداء المالي للمؤسسة وأهملت الجوانب الأخرى.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من أهم وأحدث أدوات تقييم الأداء إذ تشمل المؤشرات المالية وغير المالية تخص مختلف مجالات المؤسسة على المدى البعيد والقصير، ومن هنا تأتي اشكالية بحثنا والتي نصوغها على النحو الآتي:

الإشكالية:

ما هو واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة CR-METAL كأداة إستراتيجية لتقييم الأداء؟

وتندرج تحت الإشكالية الرئيسية الأسئلة الجزئية التالية:

- ما يقصد بطاقة الأداء المتوازن وما يميزها عن أدوات تقييم الأداء التقليدية؟
- هل يقتصر دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء؟
- هل تستخدم المؤسسة محل الدراسة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها وهل تحترم مراحل إعدادها؟

الفرضيات:

للإجابة على الاشكالية والتساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأكثر فعالية في تقييم الأداء بالمقارنة مع الأدوات التقليدية لأنها تسمح بتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، من خلال المؤشرات المالية وغير المالية التي تحويها والتي تسمح بإحداث التوازن بين الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل.

- لا يقتصر دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء وإنما تساعد المؤسسة أيضا في تحديد وتنفيذ إستراتيجيتها وفي تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- تستخدم مؤسسة CR-METAL بطاقة الأداء المتوازن مع مراعاة مراحل إعدادها.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- تبيان دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.
- معرفة تأثير كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسة.
- الوقوف على التطبيق الميداني لبطاقة الاداء المتوازن والتعرف على مدى استخدامها في مؤسسة CR-METAL كمؤسسة اقتصادية جزائرية.

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية إذ أصبحت هناك ضرورة حتمية للاعتماد على أساليب حديثة لتحسين الاداء والارتقاء بمستوياته، وهو ما تتيحه بطاقة الأداء المتوازن وعليه، تتجلى أهمية الموضوع فيما يلي:

- إبراز دور وأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة وتحسينه.
- إعطاء صورة حقيقية عن واقع تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بالمؤسسة محل الدراسة.
- تسليط الضوء على الخصائص التي تميز بطاقة الأداء المتوازن.
- توعية وتحسيس المسؤولين بضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن لضمان بقاء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها.

أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أهم دوافع اختيار الموضوع فيما يلي:

- حداثة وأهمية الموضوع والحاجة الى معالجته ولا سيما في الوقت الراهن نظرا للتحديات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- إثراء وتعزيز المعارف المكتسبة حول نظام تقييم الاداء والتعرف على أحدث الادوات المستخدمة في هذا المجال والوقوف على تطبيقها الميداني.
- قلة الدراسات والأبحاث حول الموضوع.
- طبيعة التخصص الدراسي.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث والاجابة على الاشكالية المطروحة تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال جمع وعرض الحقائق والبيانات حول الموضوع المعالج بالاستناد الى الكتب والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع. والمنهج التحليلي الاستقرائي في الجانب التطبيقي لاستنباط دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة.

هيكل البحث:

للإجابة على إشكالية البحث وإثبات أو نفي الفرضيات الموضوعية تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول بحيث سيتناول الفصل الأول مدخل لتقييم الأداء من خلال ثلاث مباحث، سيتعرض الأول منها للأسس النظرية لمفهوم الأداء وسيتطرق المبحث الثاني لتقييم الأداء في المؤسسة، أما المبحث الثالث فسيخصص للإدارة الإستراتيجية وأساليب تقييم الأداء. وسيتطرق الفصل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال ثلاث مباحث، يتم فيها دراسة ماهية بطاقة الاداء المتوازن، أبعادها، خطوات تصميمها، محدداتها ودورها كأداة إستراتيجية.

أما الفصل الثالث فسيتناول دراسة حالة مؤسسة CR-METAL حيث سيتم في المبحث الأول منه تقديم المؤسسة محل الدراسة، وسيتطرق المبحث الثاني لنظام تقييم الأداء المعتمد، فيما سيعرض المبحث الثالث النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن.

حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية لإنجاز وتركيب البناءات المعدنية CR-METAL وحدة البلدة.
- الحدود الزمنية: تمت الحدود الزمنية لهذه الدراسة من سنة 2017 إلى سنة 2019.

صعوبات الدراسة

أثناء إعدادنا لهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات أبرزها:

- صعوبة التنقل إلى المؤسسة.
- صعوبة الحصول على المعلومات.
- عدم تبني المؤسسة محل الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن.

الدراسات السابقة

أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن أهمية تطبيقها في كافة المؤسسات، لمالها من دور فعال في تحسين الأداء وترشيد القرارات، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات المنجزة:

1. دراسة Kaplan Robert et Norton David، 1992، مقال بعنوان: the balanced scorecard that drive performance. اقترحت في هذا المقال بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة من طرف الباحثان Norton et Kaplan، حيث قدما منها يعتمد عليه كنظام لتقييم وقياس الأداء، يتضمن مجموعة من المقاييس المالية والغير مالية وذلك من أجل توفير معلومات شاملة ودقيقة لإدارة المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية.

ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد أساسية، وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، وكان الهدف من الدراسة إبراز أهمية التوازن بين المؤشرات المالية والغير مالية وذلك لتجنب تعظيم بعد معين على حساب الأبعاد الأخرى. وتوصلا إلى أن هذه الأداة تزود المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

2. دراسة لنعيمة يحيى، 2008، بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة " حالة ملبنة الأوراس للحليب" مقالة علمية، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة والمحددة في إعداد بطاقة الأداء

المتوازن وقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى التعريف ببطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة وكل ما يتعلق بها من أجل أن تكون كبديل لأدوات قياس الأداء التقليدية، ومحاولة تطبيقها بحكم أنها تقيس الأداء المتوازن وفق منظوراتها الأربعة.

3. دراسة وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، 2009، بعنوان: أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز جوهر العلاقة بين الأداء و بطاقة الأداء المتوازن، وقد خلصت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم الأدوات لقياس و تقييم الأداء الشامل للمؤسسة.

4. دراسة ريغة أحمد الصغير، 2014، رسالة ماجستير بعنوان: تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية"، هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسات الاقتصادية. وقد توصل إلى أن لبطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة في تحسين أداء المؤسسة مما يجعلها ضرورة حتمية.

5. دراسة شويح محمد وبشوتي أسماء، 2019، تحت عنوان: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم إستراتيجية المؤسسة "دراسة حالة مجمع بيوفارم بالجزائر". هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تقييم إستراتيجية المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة حديثة و فعالة تمكن المؤسسة من تحسين أداءها و بلوغ أهدافها الإستراتيجية، و خلصت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن أداة إستراتيجية تلعب دورا فعالا في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة من خلال الربط بين الاهداف الطويلة والقصيرة الاجل باستخدام المؤشرات المالية والغير مالية.

الفصل الأول

مدخل لتقييم الأداء

تمهيد:

تهدف كل مؤسسة إلى البقاء والاستمرارية وتحقيق الربحية، إلا أن التغيرات السريعة والمستمرة الحاصلة في بيئتها الخارجية من أهم التحديات التي تواجهها هذه الأخيرة، فمواجهة التغيير ومواكبة التطور والتكيف مع البيئة، تعد من الشروط الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يفرض عليها أن تعمل دائما على تحسين أداءها.

ويعتبر تقييم الأداء من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة في تحديد مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المسطرة باعتبار أن الأداء يعكس النتيجة المنتظرة من مختلف أنشطتها، حيث تسمح عملية تقييم الأداء بالكشف عن مدى سلامة أداء مختلف الوظائف ومن ثم تحسين الأداء الغير جيد للوصول إلى تطوير الأداء الكلي.

وعليه، سيتناول هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء.
- ✓ المبحث الثاني: تقييم الأداء.
- ✓ المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية وأساليب تقييم الأداء.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

يعتبر الأداء المحور الرئيسي لنجاح المؤسسة، فلقد نال قسط كبير من إهتمام العلماء والباحثين في مجال الادارة، وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الأداء يبقى مجالاً خصباً للبحث، وسنحاول من خلال هذا المبحث الإلمام بمختلف جوانبه الأساسية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وتطوره

يعد مصطلح الأداء مصطلحاً متعدد الجوانب والأبعاد لإقترانه وتداخله مع عدّة مصطلحات ومفاهيم مشابهة له، وسنحاول من خلال هذا المطلب الإحاطة بمفهومه وإبراز أهم التعاريف التي قدمت له ومختلف التطورات التي شهدتها.

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم الثبات في محتواها المعرفي، حيث عرف هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً منذ بداية إستعماله إلى وقتنا الحالي، وذلك بفعل التطورات الإقتصادية الكبيرة والتغيرات التي عرفت بيئته الأعمال والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة¹.

لقد ركزت النظرة التقليدية للأداء لفترة طويلة على متغير واحد يتمثل في التكاليف وكيفية إدارتها، حيث يرى العديد من المفكرين في مجال الإدارة أنه لطالما تم ربط مفهوم الأداء بخفض التكاليف، ومع مرور الزمن عرف هذا المفهوم تطوراً جديداً في محتواه، فبدلاً من الإقتصار فقط على الأسعار والتكاليف كآلية لتحديد مفهوم الأداء، تم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسة كمتغير آخر عند تحديد هذا المفهوم².

ولقد تمثلت أهم تلك التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات إثر ظهور التسويق كعلم وفن، وكذا تطور الفكر الإستراتيجي في الإدارة والإتجاه المتزايد نحو تطبيق إستراتيجيات مختلفة في التسيير، كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير، ومن ثم فلم يعد أداء المؤسسة يعبر عن تخفيض التكاليف فحسب، وإنما صار يهتم كذلك بالقيمة التي أصبح يجنيها العميل من تعامله مع المؤسسة³.

وهنا يرى كل من k.said et , M.Maadani أن هذا التطور في مفهوم الأداء نحو أخذ القيمة بعين الإعتبار قد ظهر في الثمانينيات من القرن الماضي كنتيجة للتطور في مقاربات الجودة التي تضع العميل في قلب

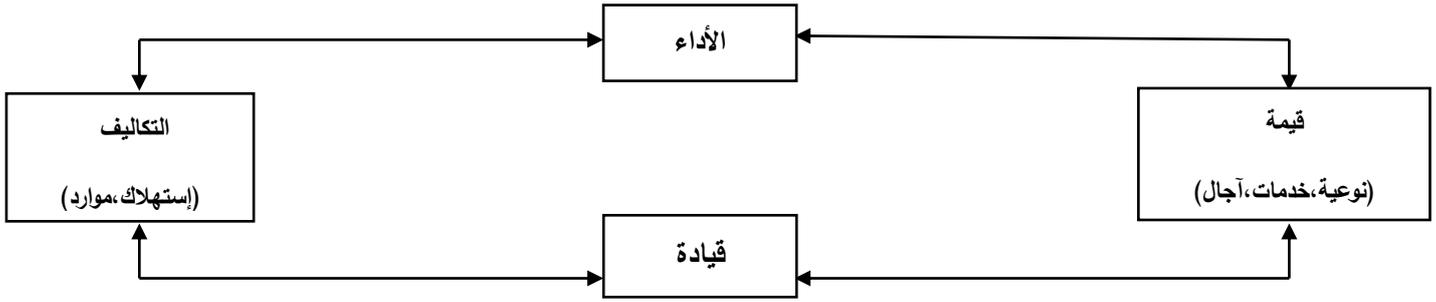
¹ الداوي الشيخ، تبني الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، 2009، ص: 221.

² Françoise Giraud et autes, **Contrôle de gestion et pilotage de la performance**, 2eme édition, Gualino éditeur, Paris, 2004, P : 66.

³ ريغة أحمد الصغير، "تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات صناعية -PMO-، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص: 9.

المنظمة¹. وعلى هذا الأساس يمكن القول أن مفهوم الأداء قد توسع ليشمل إضافة إلى عنصر التكلفة عنصرا جديدا يتمثل في القيمة، وأصبح بذلك يُنظر للأداء على أنه علاقة أو توليفة (قيمة/تكلفة)، ويمكن توضيح هذه العلاقة أكثر من خلال الشكل التالي :

شكل رقم(1-1): متغيرات الأداء



Source : Françoise giraud et autres, op.cit. p65.

يتضح من الشكل أعلاه أن مفهوم الأداء لم يعد يقتصر فقط على التكلفة، بل توسع ليشمل أيضا القيمة حيث تظهر هذه القيمة من خلال تلبية المؤسسة لحاجيات الزبائن المتعاملين معها. وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن الفصل بين عنصري التكلفة والقيمة حيث كل واحد منهما يكمل الآخر.

1. تعريف الأداء:

يعود أصل كلمة الأداء إلى الكلمة اللاتينية "Performer" والتي كانت تعني في القرن الثالث عشر إنجاز أو تنفيذ ، إلا أن المصطلح إستمد كامل قيمته من اللغة الإنجليزية بظهور الفعل "To perform" في القرن الخامس عشر والذي يعني تنفيذ مهمة ،إنجاز عمل أو القيام بفعل يؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة.² ومن التعاريف المقدمة للأداء نذكر:

- تعريف **A. Chandler** : الأداء هو عبارة عن ربط بين كل من الفعالية الوظيفية والفعالية الإستراتيجية.

وتقوم الفعالية الوظيفية على تحسين المنتجات،عمليات الإنتاج ،وظيفة التسويق والعلاقات داخل المؤسسة، بينما تقتضي الفعالية الإستراتيجية التفوق على المنافسين من خلال التمتع في الأسواق الجيدة.³

- تعريف **Bromily et Miller**: الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية

¹ Karim Said, Martine Maadani, **Management et pilotage de la performance**, Hachette Education, paris, 2009, P : 29

² حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي : تقييم الأداء المالي و التنبؤ بالفشل ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص81،

³ Cherif Lahlou, **Gouvernance des entreprises, Actionariat et Performances**, p.15 sur www.fseg.univ-tlemcen.dz pdf, consulté le 27-03-2020 à 14H.

واستغلالها بكفاءة وفعالية وبالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.¹

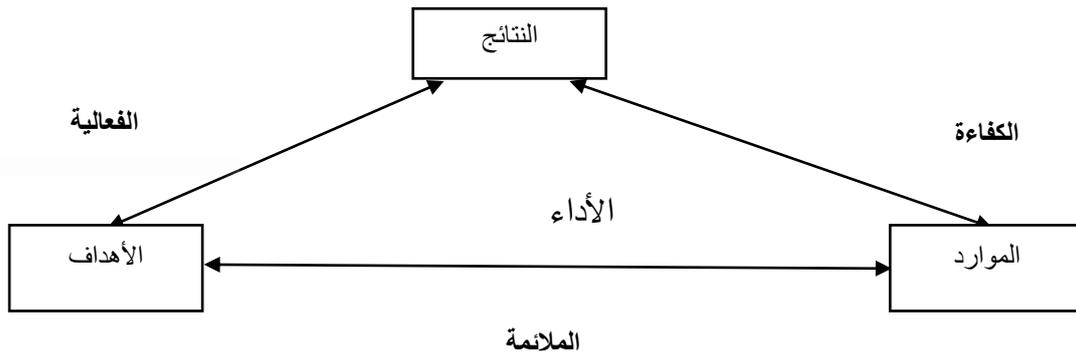
بينما يلخص **P. Lorino** الأداء في بعدين أساسيين هما:²

*الأداء في المؤسسة: هو كل ما يساهم ويساعد على تحسين التوليفة (قيمة/ تكلفة)، وعلى عكس ذلك فلا يعد بالضرورة أداءً كل ما يساهم في زيادة القيمة أو خفض التكلفة بمعزل عن بعضها البعض. وتعتبر القيمة حسب المؤلف عن حاجات العملاء التي تقوم المؤسسة بإشباعها في حين تعكس التكلفة قيمة الموارد المستهلكة في سبيل بلوغ النتائج المرغوب فيها.

*الأداء في المؤسسة: هو كل ما يساهم في بلوغ الأهداف الإستراتيجية.

وترى **Annie Bartoli** أنه يمكن تعريف أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين: النتائج والموارد والأهداف والعناصر التالية: الكفاءة، والفعالية، والملائمة، والتي يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

شكل رقم (1-2): مثلث الأداء



Source: Annie Bartoli, le management dans l'organisation publique, édition Dunod, Paris,1997, P79

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن الأداء هو عبارة عن مجموع الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى بلوغ الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.

2. مكونات الأداء

كثيرا ما يُعبر عن الأداء ويُقرن بالمصطلحات الثلاث: الكفاءة، والفعالية، والإنتاجية لأنهم يمثلون قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، فالأداء يتجسد من خلال مستوى هاته الأخيرة وفيما يلي توضيح أوسع لهذه العناصر التي تعد مكونات الأداء.

¹ عدي الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص232

² Philippe Lorino, **Méthodes et pratique de la performance**, 3ème édition, Edition d'organisation, Paris, 2003, PP 4-8.

1.2. الكفاءة

يقصد بالكفاءة الإستخدام الرشيد للموارد المتاحة والذي يحقق أقل مستوى للتكلفة دون التضحية بجودة مخرجات المؤسسة، وهو ما يعرف بكفاءة التكلفة، أي قدرة المؤسسة على تخفيض نفقاتها من أجل حجم معين من المخرجات¹. وعلى هذا الأساس يمكن تلخيص مفهوم الكفاءة كما يلي:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النتائج المنجزة}}{\text{الموارد المستخدمة}} / \frac{\text{المخرجات}}{\text{(المدخلات)}}$$

2.2. الفعالية

ويمكن تلخيص مفهوم الفعالية كما يلي:

"هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها"².

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتائج المنجزة}}{\text{الأهداف المسطرة}}$$

3.2: الإنتاجية

وتتمثل في كمية أو قيمة الإنتاج منسوبة إلى عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج. ويمكن استخدام معايير الإنتاجية في قياس درجة إستغلال الموارد، فالإنتاجية تقيس درجة الكفاءة التي تتمتع بها المؤسسة في تحويل المدخلات المختلفة إلى مخرجات تأخذ شكل سلع وخدمات³.

3: أهمية الأداء

تتجلى أهمية الأداء من خلال لأبعاد التالية⁴:

أ. البعد النظري: يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يشمل إختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجود الخدمات اللوجيستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 ص:227.

² إليهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت (عين التوتة) باتنة، مجلة الباحث، عدد الخامس، ورقلة، 2007، ص 46.

³ مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص32.

⁴ وائل محمد صبحي إدريس طاهر، محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 40.

ب. **البعد التجريبي:** تستخدم أغلب الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية الأداء لإختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

ج. **البعد الإداري:** تظهر أهمية الاداء من خلال حجم الإهتمام الكبير والمميز الذي توليه له المؤسسات والتحويلات التي تجري فيها اعتمادا على نتائجه.

المطلب الثاني: أنواع الأداء وأبعاده

1. أنواع الأداء: يمكن تصنيف الأداء وفقا لعدة معايير أهمها:

1.1. حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما: الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ. **الأداء الداخلي:** وهو الأداء الناتج عن استعمال المؤسسة لمواردها الضرورية لتسيير نشاطها من موارد بشرية، مالية ومادية. وينقسم بدوره إلى ثلاثة أنواع وهي:¹

✓ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا إستراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

✓ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثماراتها بشكل فعال.

✓ **الأداء المالي:** يكمن في تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب. **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

2.1. حسب معيار الشمولية:

يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى²:

أ. **الأداء الكلي:** و هو يتمثل في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون إستثناء، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الكلية كالإستمرارية، والنمو و الأرباح... الخ.

ب. **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الجزئية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.... الخ.

¹ Bernard Martory, **contrôle de gestion sociale**, 6ème édition, vuibert, paris, 2009, p237.

² عبد الملوك مزهودة ، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم" ، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001. ص89.

وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية حيث أن دراسة الأداء الكلي للمؤسسة تستوجب دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

3.1. الأداء حسب معيار الطبيعة:

وفقا لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف إقتصادية، إجتماعية، سياسية،

تكنولوجية... الخ، يمكن تصنيف الأداء إلى:¹

أ- **الأداء التنظيمي:** ويقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء.

ب- **الأداء الاجتماعي والبيئي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة باختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على مدى وفاءهم للمؤسسة، ويمكن تعريف الأداء الاجتماعي والبيئي للمؤسسة بأنه "الآثار المترتبة عن التكاليف والمنافع الاجتماعية المتولدة عن أنشطة المؤسسة الإقتصادية".

ج- **الأداء التكنولوجي:** في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتحديث والتطوير السريع في تقنيات الإنتاج والعمليات التشغيلية، يفرض على المؤسسة أن تكون رائدة في مواجهة المتطلبات المستقبلية للعملاء، عرض سلع وخدمات حديثة و مميزة، وامتلاك تقنيات إنتاج عصرية مشغلة بكفاءة وفعالية، وحتى المؤسسات التي لها دورة حياة منتج أو خدمة طويلة نسبيا، فإن الإبداع المستمر في العمليات والإمكانيات التشغيلية يعد عنصرا مهما لنجاحها في الأمد البعيد، وهذا ما يعرف بالأداء التكنولوجي، حيث أن الإستراتيجية التكنولوجية يمكن أن تضمن للمؤسسة مستوى عالي من الأداء.

د- الأداء الإلكتروني:

بما أننا نعيش في عصر التطور الإلكتروني فإن كل شيء سيتحول إلكترونيا، ومثلما ظهرت التجارة الإلكترونية والخدمات الإلكترونية، فقد حان وقت ظهور التدريب الإلكتروني والتعليم الإلكتروني، وبالتالي الأداء الإلكتروني والذي يعرف بأنه قدرة المؤسسة على إيجاد أداء قابل للقياس وذلك بالاستخدام المشترك والمتكامل للوسائل والتقنيات من خلال شبكة الأنترنت.

¹ مختاري الضاوية، دور لوحات القيادة في ادارة و قياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2013، ص12-13.

2. مستويات الأداء:

توجد مجموعة من المستويات للأداء تختلف باختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها الباحثين في هذا المجال، وتمثل هذه المستويات فيما يلي:¹

. **الأداء الاستثنائي** : يبين التفوق في الأداء في الصناعة على المدى البعيد وفي العقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد، وفره السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

. **الأداء البارز**: و يتم بلوغ هذا المستوى من الأداء عند الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، وامتلاك إطارات ذات كفاءة و مركز ووضع مالي متميز.

. **الأداء الجيد جدا**: يبين مدى صلابة الأداء واتضاح الرؤية المستقبلية لدى المؤسسة إلى جانب تمتعها بالوضع المالي الجيد.

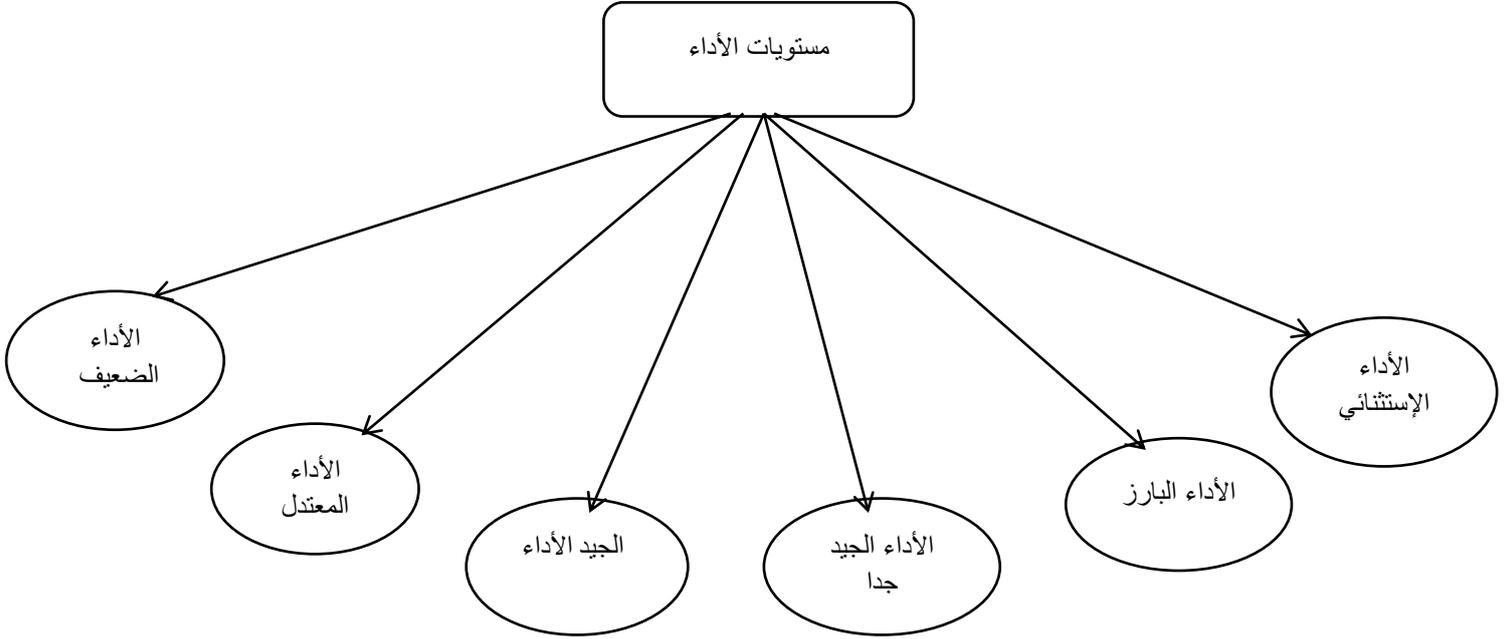
. **الأداء الجيد** : يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

. **الأداء المعتدل** : يمثل أداء دون المعدل، وتغلب فيه نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع الصعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

. **الأداء الضعيف** : والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات كبيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة مع مواجهة مشاكل ضخمة في الجوانب المالية. ويمثل الشكل التالي مستويات الأداء المختلفة.

¹ عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية جامعة ، بسكرة ،2012-2013، ص50.

شكل رقم (1-3): مستويات الأداء



المصدر: عمر تيمجدين، مرجع سابق، ص 50.

3. أبعاد الأداء: هناك أربعة أبعاد يقوم عليها الأداء هي:¹

أ. **البعد الاقتصادي:** والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين، ويقاس هذا الأداء بالاستناد على القوائم المالية.

ب. **البعد التنظيمي:** ويتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية أي الطرق التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها.

ج. **البعد الاجتماعي:** وتتجلى أهميته في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.

د. **البعد البيئي:** يركز هذا البعد على المساهمة الفعالة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

¹نعيمة يحيوي- زكية مقري، التحولات الكبرى في مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، الطبعة الأولى، دار الولاية للنشر والتوزيع، باتنة، الجزائر، 2015، ص 107.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

يُعتبر الأداء دالة تحمل العديد من المتغيرات التي تؤثر فيه إما بشكل سلبي أو إيجابي، ولهذا السبب إستند الباحثون إلى تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء على نوعين أساسيين من العوامل وهما: عوامل داخلية وأخرى خارجية.

1. العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، وعلى عكس العوامل الخارجية فإنه يمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو تقليل من آثارها السلبية¹. ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة مايلي:

أ. **العوامل التقنية:** وهي مختلف المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتشمل مايلي²:

- ✓ نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- ✓ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- ✓ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- ✓ نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- ✓ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- ✓ التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- ✓ نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- ✓ مستويات الأسعار.
- ✓ الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب. **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل، عدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، وماهي سلطات ومسؤوليات كل منها³.

ج. **الموارد البشرية:** ويقصد هنا مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص⁴:

¹ بريش السعيد، يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الاقتصادية .

الجزائرية، العدد01، الجزائر، 2011-2012، ص30.

² عبد الملوك مزهودة ، مرجع سبق ذكره ، ص93-94.

³ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، مصر، 2009، ص 15-16.

⁴ المنظمة العربية للتنمية الإدارية نفس المرجع ص:19،20

- ✓ هيكل القوى العاملة.
- ✓ نظام الاختيار والتعيين.
- ✓ التدريب والتأهيل والتطوير.
- ✓ نظام الأجور والمكافآت.
- ✓ نظم تقييم الأداء.

2. العوامل الخارجية: يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة والتي تخرج عن نطاق سيطرتها¹. وبالتالي وجب على المؤسسة التكيف معها من أجل الوصول إلى أهدافها وتحقيق مستوى أداء جيد. ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة (PESTEL) مايلي²:

- **العوامل السياسية:** وتشمل القرارات السياسية كالحرب، التأمينات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات... الخ.
- **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، واتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها... الخ.
- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم... الخ.
- **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطوير وسائل الإتصالات وأنظمة المعلومات، الإختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.
- **عوامل البيئة التشريعية:** ومنها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين الخاصة بحماية البيئة والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع على حقوق المستهلكين.

¹ عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص 91

² محمد أكرم العلونوي، العمل المؤسسي، دور النشر: الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، لبنان 2000 ص203.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

سنحاول من خلال هذا المبحث تعريف تقييم الأداء، إبراز أهدافه، أهميته، مقوماته، خطواته، حدوده ومتطلبات نجاحه.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء، أهدافه وأهميته

1. مفهوم تقييم الأداء

قبل التعرض إلى تقييم الأداء يجب التمييز أولاً بين مصطلحي القياس والتقييم، فقد تمكن Ecosip من خلال أعماله من التمييز بين المصطلحين، حيث يرى أن التقييم عملية تتم خلال الزمن، وهي تنتقل من الأهداف إلى الآثار مروراً بمرحلة التنفيذ، في حين يرى أن القياس يقتصر على الآثار أو النتائج فقط.¹ وهو ما ذهب إليه M.Lauras حيث يقول أن القياس يلعب دوراً مهماً لكنه يقتصر على الآثار والنتائج فحسب، بينما يعد التقييم عملية أوسع باعتباره ينظر إلى الأسباب ويهتم أيضاً بالأهداف وطرق بلوغها.² ونستنتج من خلال هذا التمييز أن التقييم أوسع وأشمل من القياس، حيث يعتبر القياس إحدى ركائز التقييم.

تعددت تعاريف تقييم الأداء وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين، ومن أهمها نذكر:

التعريف 1: تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً، وتحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.³

التعريف 2: تقييم الأداء هو دراسة نشاط المؤسسة لقياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المسطرة. وذلك للوقوف على أداء المؤسسة والانحرافات التي قد تحصل بهدف إتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها.⁴

التعريف 3: تقييم الأداء هو مجموعة من الدراسات التي تهدف إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة مختلف جوانب نشاطاتها خلال فترة زمنية محددة ومدى قدرتها على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات بالنوعية والجودة المطلوبة.⁵

¹ Papa Ibra Kebe, Modes d'évaluation et performance des projets de R&D, P. 3, sur :

<http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/3295/Kebe.pdf>, consulté le : 10/04/2020 à 13H.

² M. Matthieu Lauras, **Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques**, These de Doctorat, institut national polytechnique de Toulouse, paris, 2004, P. 112.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص 198.

⁴ مدحت القرشي، دراسات في الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات الصناعية، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 198.

⁵ مجيد كرخي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 31 .

التعريف 4: تقييم الأداء هو التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها".¹

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن تقييم الأداء هو عبارة عن تحليل شامل لجميع أنشطة المؤسسة، لمعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المسطرة وحسن استخدامها للموارد المتاحة، و استخراج الإنحرافات وأخذ كل التدابير اللازمة لمعالجتها من أجل مساعدة المسيرين على إتخاذ القرارات المناسبة.

2. أهداف تقييم الأداء

تتمثل أهداف تقييم الأداء فيما يلي²:

- التأكد من مدى تحقيق المؤسسة للأهداف والبرامج المسطرة.
- إكتشاف الإنحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الإجراءات التصحيحية لتجنب وقوعها مستقبلا، و منه تعزيز الوظيفة الرقابية في المؤسسة.
- ترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية.
- الإستخدام الأمثل للموارد من خلال متابعة كفاءة استخدامها.
- تقييم سياسات التوظيف والتكوين والتدريب المعتمدة.
- ربط الأهداف الجزئية بالهدف الكلي للمؤسسة.
- الإستعداد لمواجهة المستجدات كالإندماج أو التنازل أو التصفية.

3. أهمية تقييم الأداء

تكمن أهمية تقييم الأداء فيما يلي³:

- يسمح بالتأكد من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها إذا يسمح بتوفير التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وفي حالة ما إذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون باستطاعة المؤسسة تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها المنشود.
- يساهم بشكل كبير وفعال في ترشيد القرارات، من خلال توفير بيانات حقيقية وملموسة يمكن الإستناد عليها في إتخاذ القرارات.

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص120.

² فارس رشيد البياتي، محاسبة الأداء في المؤسسة الخدمية (الطيران المدني نموذجا)، ط 1، دار آيلة، عمان، 2008، ص19-20.

³ محمد الطعامة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق إستنباطها، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص401.

- يسمح بالإستثمار في الموارد البشرية بصورة أفضل، اذ يشكل أساسا موضوعيا لوضع نظام الحوافز والمكافآت، ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات، كونه يسلط الضوء على مدى كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها المتاحة.
- يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف عن طريق التخلص من عوامل هدر الوقت والجهد والمال، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.
- يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة والمتعاملين معها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها.
- يسمح بمعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تقييم أداءهم وربطه بتقييم أداء المنظمة ككل.
- يقدم تقييم الأداء المؤسسي صورة واضحة للدولة فيما يتعلق بمستوى اداء القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات.
- يحدد ما يجب معرفته لتحقيق الأداء العالي، فنماذج وأنظمة تقييم الأداء تشمل على مجموعة من المتغيرات المترابطة والمنظمة والتي إن تم إتباعها فسوف تساعد أصحاب القرار على تحسين مستوى الأداء بصفة عقلانية.

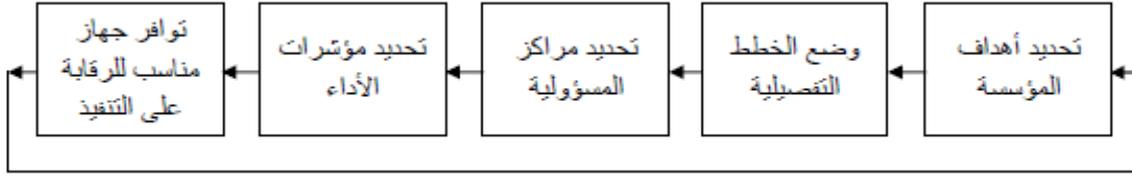
المطلب الثاني: مقومات تقييم الأداء وخطواته

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء على مراعاة الأسس التي تقوم عليها واحترام خطوات إعدادها.

1. مقومات تقييم الأداء

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس يلخصها الشكل الموالي:

شكل رقم (1-4): مقومات تقييم الأداء



المصدر: نبيل إسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص31.

1.1 تحديد أهداف المؤسسة: لكل مؤسسة عدد من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد تلك الأهداف ودراستها لمعرفة مدى دقتها وواقعيتها. ويتمثل التحديد الدقيق للأهداف في ترجمة الهدف العام للمؤسسة وتحويله إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعبر عن أوجه النشاط الرئيسية بدقة، كما يجب أن تحدد أهداف المؤسسة على أساس مجالات وأوجه نشاط مختلف الوحدات والأقسام التابعة لها.¹

وتجدر الإشارة إلى ضرورة الربط بين مختلف الأهداف التي تحددها المؤسسة مع وضع الجدول الزمني اللازم لتحقيقها، كما يجب أيضاً تحديد الأهداف النسبية لكل هدف ثم وضعه في سلم الأولويات على ضوء الأهداف التي يجب أن تحظى بأكبر قدر من الموارد المتاحة مع ضرورة التنسيق بين هذه الأهداف بحيث تكون أكثر وضوحاً للمسؤولين عن التنفيذ.²

2.1 وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف: بعد تحديد الأهداف لابد من وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة، بحيث تعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد وكيفية الحصول عليها من جهة، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من جهة أخرى.

3.1 تحديد مراكز المسؤولية: ويعتبر من أهم مقومات تقييم الأداء داخل المؤسسة. ويقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين فوضت لها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط المؤسسة وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها.³

4.1 تحديد مؤشرات الأداء: يعد تحديد المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة أو أداء مستوى مراكز المسؤولية، من أهم الجوانب في عملية التقييم والأكثر صعوبة في الوقت ذاته. وذلك نظراً لتعدد أنواع وطبيعة النتائج المحققة وبالتالي تعدد المؤشرات التي يمكن إستخدامها لتقييم تلك النتائج. وبما أنه لا يمكن

¹ عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع الأعمال مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص125.

² عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات، دار حامد للنشر، عمان، 1999، ص196.

³ مجيد كرخي، مرجع سابق ص 38.

إستخدام كافة المؤشرات المتاحة، فيصبح من الضروري إنتقاء تلك التي تعبر أصدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة وبالنسبة للمؤسسة ككل من جهة أخرى.¹

وعليه، يجب عند اختيار المؤشرات مراعاة مجموعة من العوامل أهمها:²

- إختيار المؤشرات الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والاكثر انسجاما مع الأهداف المسطرة.
- إختيار المؤشرات الأكثر وضوحا وفهما بالنسبة للعاملين، بحيث يكون في مقدورهم استخدامها والخروج بنتائج واقعية ومعبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها.
- إعطاء كل مؤشر مختار وزنا يتناسب مع أهميته ومساهمته في التعبير عن درجة تحقيق الأهداف.

5.1. توفير جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ: تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية، كما يستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة، إذ تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها وصحتها على دقة وصحة جميع البيانات المسجلة.³

2. خطوات تقييم الأداء

تتم عملية تقييم الأداء بإتباع مجموعة من الخطوات تتمثل فيما يلي:⁴

1.2 جمع المعلومات الضرورية: تعد المعلومات موردا أساسيا للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وللتسيير بمختلف مستوياته، شريطة أن تكون ذات جودة عالية وتصل في الوقت المناسب، مما يسمح بتحسين الأداء والحصول على ميزة تنافسية. وتحصل المؤسسة على المعلومات عموما من ثلاث مصادر أساسية هي: الملاحظة الشخصية، التقرير والبيان الشفوي والتقارير الكتابية.

2.2 قياس الأداء الفعلي: وهو الخطوة الثانية من عملية التقييم تُمكن المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها.

ولا تتم عملية القياس إلا بتوفر مجموعة من المعايير تفسر هي الأخرى بمجموعة من المؤشرات. وعليه، فإن قياس الأداء وتقييمه مرهون باختيار المعايير والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه.

3.2 مقارنة الأداء الفعلي بمستوى الأداء المرغوب فيه: بعد قياس الأداء الفعلي يتم مقارنته بالأداء المستهدف

وذلك من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المستهدفة خلال فترة التقييم، وبناء على تلك المقارنة يتم تحديد مدى التقدم أو التخلف في التنفيذ الفعلي للأهداف التي تم تسطيرها.

¹ عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق ص 196.

² مجيد كرخي، مرجع سابق ص 38.

³ عمرو حامد، مرجع سابق ص 129.

⁴ عادل عشي، الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير بسكرة، 2002، ص 31، 32.

4.2 تحديد الإنحرافات وإجراء العمليات التصحيحية: يتم في هذه المرحلة تحديد الفروقات الناتجة عن مقارنة الإنجازات بالأهداف ليتم بعد ذلك تحديد الأسباب التي أدت إلى وجودها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها. وتجدر الإشارة إلى أنه يسفر عن عملية المقارنة ثلاث أنواع من الإنحرافات، إنحراف موجب و هو في صالح المؤسسة ويجب تعزيره كارتفاع الأرباح، أو إنحراف سلبي وهو الذي يتطلب الإجراءات التصحيحية كونه في غير صالح المؤسسة كإنخفاض الإنتاجية ، وإما إنحراف معدوم وهو ليس له تأثير عن نتائج المؤسسة.

3. مؤشرات تقييم الأداء

تستلزم عملية تقييم الأداء توافر مجموعة من المؤشرات والتي تعتبر الأساس لتحديد مستوى الأداء، والمؤشر هو عبارة عن معلومة تساعد على توجيه مسار نشاط المؤسسة. وعليه، فإن نجاح تقييم الأداء يتوقف على دقة وملائمة المؤشرات للغرض المطلوب. وعلى العموم تُقسم المؤشرات إلى نوعين: مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية.¹

1.3 المؤشرات المالية:

إن تقييم الأداء باستخدام المؤشرات المالية يعتبر الأسلوب التقليدي الأكثر إستخداما، حيث أنه لا يمكن تصور أن يتم تحليل أي بيانات عن أداء المؤسسات ومراكزها المالية بدون استخدام المؤشرات المالية بصورة أو بأخرى، إذ يتم استخدامها في مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم إتجاهات الأداء فيها أو في المقارنة بين المؤشرات المالية لمؤسسة ما والمؤشرات المالية لمؤسسة منافسة ضمن إطار البيئة التي تنشط فيها هذه الأخيرة. وقد سعى الكثير من الباحثين إلى تطوير إستخدامات المؤشرات المالية بأسلوب علمي يعتمد على العلاقة بين هذه المؤشرات وإمكانية تركيزها في منظور واحد متكامل وشمولي يضمن تغطية وتقييم كافة أوجه النشاطات التي تقوم بها المؤسسة. ومن أهم تلك المؤشرات، العائد على رأس المال المستثمر، القيمة المضافة، هامش الربح...إلخ.

2.3 المؤشرات الغير مالية:

أدت التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسات وما صاحبها من زيادة إحتياجات العملاء وشدة المنافسة، إلى ظهور مؤشرات جديدة لأداء المؤسسات تتلائم مع أهدافها وتساعد في خلق القيمة الحقيقية، وذلك من خلال التفاعل والترابط بين مختلف الموارد المادية وغير المادية التي تمتلكها المؤسسة، وتتميز بأنها لا تلغي دور المؤشرات المالية بل تدعمها وتكملها، وتتضمن الجوانب التالية: الإبتكار، الجودة، السعر...إلخ.

¹ ريغة أحمد، رسالة ماجستير، مرجع سابق ص40.

المطلب الثالث: متطلبات نجاح تقييم الأداء وحدوده

1. متطلبات نجاح تقييم الأداء

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء على مجموعة من العوامل تساعد بدورها على إتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الإنحرافات، وتحديد المسؤوليات وكذا الإرتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:¹

- أن يكون الهيكل التنظيمي واضحا وتتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات بدقة وبدون أي تداخل بينهما.
- أن تكون الأهداف واضحة وواقعية حتى يتم تنفيذها بسهولة.
- وجود نظام حوافز فعال، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتقاء بها إلى المستوى المطلوب.
- وجود نظام معلومات فعال ومتكامل يوفر المعلومات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث يكون تدفق المعلومات سريع ومنتظم، يساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية على اتخاذ القرار السليمة وفي الوقت المناسب.

2. عوائق تقييم الأداء

تواجه عملية تقييم الأداء العديد من العوائق تحد من فعاليتها مما يستوجب على المؤسسة معالجتها للاستفادة من نتائج التقييم، من أبرزها ما يلي:²

- عدم تفهم العاملين لعملية تقييم الأداء واعتبارها عملية لتصيد أخطائهم وأنها تشكل خطرا على مستقبلهم الوظيفي.
- عدم كفاية المعلومات والبيانات الموجودة لوصف الحالة.
- حدوث تغييرات جوهرية لا تدع لتقييم الأداء مجالا للعمل على النحو المطلوب.
- عدم إلمام المكلفين بنظام التقييم بأساليب التقييم وإدارته.
- عدم تفاعل الإدارة العليا مع نتائج التقييم.
- ضعف الاستنتاجات والتوصيات التي يقدمها المسؤولين عن عملية التقييم.

¹ مجيد كرخي مرجع سابق ص42.

² كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي ، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه جامعة الجنان لبنان ،2015،ص 39.

- عدم فعالية شبكة الاتصالات في نقل المعلومات والتوصيات بالدقة المطلوبة من نظام التقييم إلى المركز.

- تباطؤ الجهات التنفيذية وعدم تفاعلها بإيجابية في التعاون مع متطلبات نظام التقييم.

المبحث الثالث: الإدارة الاستراتيجية وأساليب تقييم الأداء

سيتناول هذا المبحث الإدارة الاستراتيجية، ماهيتها، مسارها والأدوات التي تستند إليها.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

مفهوم الإدارة الاستراتيجية، أهدافها، خصائصها والأبعاد التي تقوم عليها، تلك هي المحاور الأساسية التي سوف نتعرض لها من خلال هذا المطلب.

1. مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

لقد أسندت للإدارة الاستراتيجية عدة تعاريف نذكر منها:

يعرف **Fred r. David** الإدارة الاستراتيجية بأنها علم وفن صياغة وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".¹

وحسب **Philip kotler** الإدارة الاستراتيجية هي عملية صياغة وتنمية العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، من خلال تنمية أو تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة".²

ويرى **Igor Ansoff** أن الإدارة الاستراتيجية هي تصور المنظمة للعلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها".³

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجهات الطويلة الأجل، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف طويلة المدى واكتساب مزايا تنافسية بغرض البقاء والإستمرار، مع مراعاة عوامل تأثير البيئة الداخلية والخارجية وكيفية التكيف معها.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، دار المسيرة، عمان 2013، ص27.

² نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2009، ص 56.

³ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص8،9.

2. أهمية الإدارة الإستراتيجية

تكتسي الإدارة الإستراتيجية أهمية بالغة حيث انها تسمح ب:¹

- توفير فرص المشاركة في تخطيط الأهداف لجميع المستويات الإدارية، مما ينمي الحوار والتفاهم بين العمال ويقوي شعورهم بالالتزام بتحقيق الأهداف المسطرة.
- تساهم في بناء رؤية إستراتيجية للمؤسسة، كما تدعم التفكير الإستراتيجي لدى المدراء.
- تساعد المؤسسة على بناء نظام معلومات يمكنها من تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وبالتالي يسمح لها بمعرفة نقاط قوتها وضعفها وتحديد الفرص والتهديدات. مما يسمح بترشيد القرارات.
- تساهم في تخصيص الموارد بطريقة فعالة وذلك من خلال التخطيط الطويل المدى لكيفية الحصول عليها واستخدامها في تلبية إحتياجات المؤسسة لمواجهة ندرة الموارد الطبيعية.
- تحد من مقاومة التغيير لدى العمال وتشجعهم على تكوين تفكير إيجابي اتجاهه.
- تعد أداة فعالة لحل المشاكل وإدارة المخاطر في المؤسسة.

3. خصائص الإدارة الإستراتيجية

تتميز الإدارة الإستراتيجية بجملة من الخصائص نذكر منها:²

- إعداد الخطط المستقبلية.
- تبين اتجاه وطريقة العمل لتحقيق الأهداف المحددة.
- عملية مستمرة تتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.
- تحول الخطط إلى قرارات وفق عملية منظمة.
- تعتمد على المدى البعيد في تحديد الأهداف.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر جرادات، "الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية : منحنى نظري تطبيقي"، دار وائل للنشر كالتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2014 ص 35-37 .

² جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان دريس، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003 ، ص 22.

المطلب الثاني: مسار الإدارة الإستراتيجية.

يشمل مسار الإدارة الإستراتيجية مراحل أساسية ومترابطة فيما بينها، تتمثل فيما يلي:

1. مرحلة إعداد الإستراتيجية:

تعتبر مرحلة صياغة الإستراتيجية أهم مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، لأنه يتم على مستواها وضع الركائز الأساسية لإستراتيجية المؤسسة من رسالة ورؤية وأهداف، ويتم وضع وصياغة الإستراتيجية على مختلف المستويات: الكلي، الإداري (وحدات النشاط) والمستوى الوظيفي أو التشغيلي، وذلك عبر الخطوات التالية:¹

1.1 تحديد رسالة ورؤية المؤسسة: وتعد أهم خطوة في مرحلة الصياغة، لأنه بناء على الرسالة والرؤية يتم قيادة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف. ويقصد برسالة المؤسسة ذلك الشعار الذي ترفعه المؤسسة لتبين الخدمات التي تقدمها إلى الأطراف ذوي المصلحة وهي تركز على سؤالين رئيسيين هما: أين نحن الآن؟ وما هو الغرض من إنشاء المؤسسة؟ وعليه فعلى المؤسسة أن تحدد رسالتها بدقة بالغة بحيث تكون مفهومة لدى الشركاء وواضحة وموجزة. أما الرؤية فيقصد بها الوضع الذي ترغب المؤسسة الوصول إليه في المستقبل إذا ما تبنت الإستراتيجية الحالية، وترتكز على سؤالين هما: أين نريد أن نصل؟ ما هو وضعنا المستقبلي؟ وبالتالي فإنه انطلاقاً من تحديد الرسالة والرؤية يتم تحديد وبناء الخطوات اللاحقة لبناء وصياغة الإستراتيجية.

2.1 تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل: بناء على رسالة ورؤية المؤسسة، توضع الأهداف والغايات والموارد المخصصة لتحقيقها في إطار الإمكانيات المتاحة. ويقصد بالغايات الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلاً وتكون عامة وغير محددة بدقة، عكس الأهداف التي تكون واضحة ومحددة بدقة وقابلة للقياس، أي أن الأهداف هي غايات قابلة للقياس والتكميم.

3.1 تشخيص البيئة الداخلية: البيئة الداخلية هي مجمل العوامل المتواجدة داخل المؤسسة والتي تؤثر فيها بشكل مباشر، وتتكون من الهيكل التنظيمي، الموارد، نمط التسيير وثقافة المؤسسة. ومن الأدوات التي تستند إليها المؤسسة في تحليل بيئتها الداخلية، سلسلة القيمة (M.Porter (Chaine de Valeur ونموذج SWOT، وذلك لتحديد نقاط الضعف ومعالجتها وتحديد نقاط القوة لتعزيزها واستغلالها في تحقيق الأهداف المسطرة.

4.1 تشخيص البيئة الخارجية: البيئة الخارجية هي كل العوامل المؤثرة والمتأثرة بالمؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر، ولها الأثر البالغ على نشاط المؤسسة، وهي تنقسم إلى قسمين: بيئة عامة وبيئة خاصة، فالبيئة العامة هي العوامل البيئية التي تؤثر على المؤسسة وبقية المؤسسات وتتكون من: عوامل اقتصادية، اجتماعية،

⁴⁷ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، الجامعة سطيف، 2012، ص 65-66.

ثقافية، سياسية، قانونية، طبيعية وتكنولوجية. أما البيئة الخاصة فهي العوامل التي تؤثر على المؤسسة دون غيرها ويطلق عليها كذلك البيئة التنافسية. وقد قسمها M.Porter إلى خمس قوى أساسية وهي: المنتجات البديلة، الداخلين الجدد، حدة المنافسة، القوة التفاوضية للمشتريين، القوة التفاوضية للموردين. وتعتمد المؤسسة عند تحليلها على عدة أدوات من أهمها نموذج Porter للقوى الخمس، نموذج SWOT (نقاط القوة ونقاط الضعف، الفرص والتهديدات). وينتج عن تحليل البيئة الخارجية تحديد الفرص والتهديدات.

5.1 تحديد البدائل الإستراتيجية : بعد تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية، تتكون لدى المؤسسة فكرة واضحة عن حالتها ، وبالتالي تقوم بوضع البدائل الإستراتيجية المتاحة والممكنة، ويكون ذلك على ثلاث مستويات :المستوى الكلي، المستوى الإداري والمستوى التشغيلي أو الوظيفي.

6.1 إختيار الإستراتيجية المناسبة: تعتمد عملية اختيار البديل الأنسب من البدائل المطروحة بناء على نتائج التشخيص الداخلي والخارجي، وعلى كفاءة وخبرة المدراء وعلى التجارب السابقة للمؤسسة، ليتم بعدها تجسيده على أرض الواقع وتلك هي مرحلة التنفيذ.

إن نجاح عملية صياغة الإستراتيجية يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات يمكن إبرازها في النقاط التالية:

- الإهتمام والعناية بالعملاء.
- تحسين العلاقة بالموردين.
- الأخذ في الحسبان تأثيرات أصحاب المصالح.
- معرفة القابليات والقدرات أي وجود الموارد والإمكانيات اللازمة للتنفيذ.
- الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التكنولوجية ودور الإبداع في النجاح.

2. مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية وضعها حيز التطبيق، وفق خطط وبرامج عمل مع تخصيص الموارد اللازمة.

وتمر عملية التنفيذ عبر الخطوات التالية:¹

- **صنع الإختيارات:** يتعهد المدراء التنفيذيون في منظمات الأعمال بالاختيارات حول الأسواق، المنتجات ومنهجيات الإنتاج.

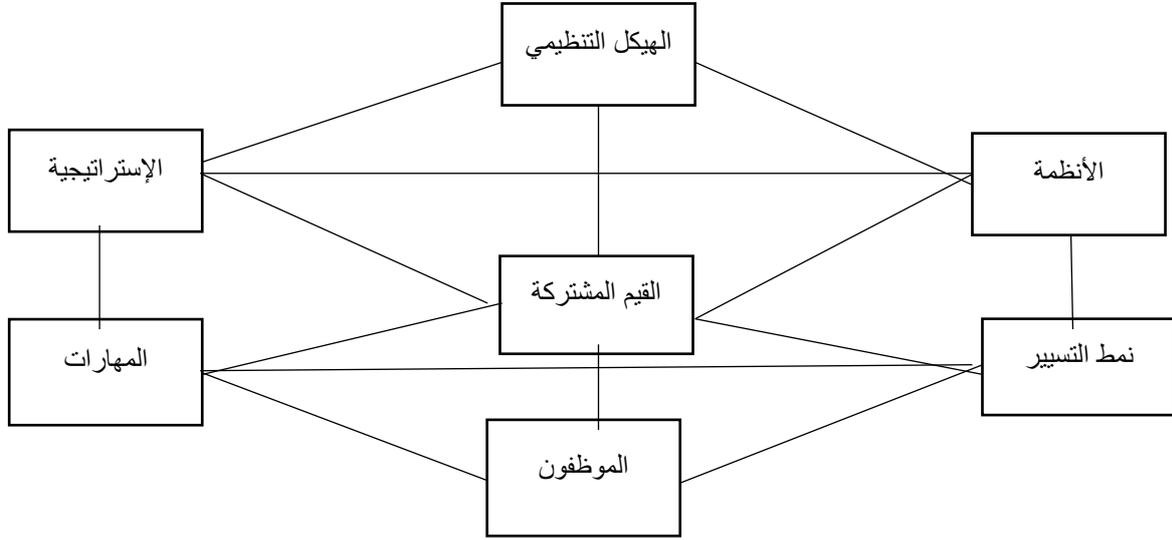
¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص:174.

- **المحاذاة:** يجب توجيه سلوك وردود أفعال العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة حيث أن الخيار الإستراتيجي يعود تأثيره على جميع العاملين.
- **تنفيذ المبادرات:** بعد الموافقة على الخطة الموضوعة يشرع في إنجازها وذلك يتطلب تكامل الخطة الإستراتيجية مع الخطة العملية والتشغيلية.
- **تأسيس العمليات:** من المفترض أن يقوم أصحاب المصالح بالمراقبة والمتابعة المستمرة لعملية التنفيذ، فضلا عن تأسيس العمليات المطلوبة والممارسات التي تضمن تنفيذ المبادرات بشكل صحيح. ولقد قدمت مجموعة ماكينزي الإستشارية MC-KINZY نموذجا عُرف بإسمها، يهتم بعرض المتطلبات الضرورية لنجاح تطبيق الإستراتيجية، وهي تتمثل فيمايلي:¹
- . **الإستراتيجية:** وتشير إلى مجموع الممارسات المتكاملة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التفوق على المنافسين.
- . **الهيكل التنظيمي:** ويمثل مجموع العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على المسؤولية.
- . **الأنظمة:** وتدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة لمختلف الأنشطة والعمليات، ومن بينها نظم المعلومات، نظم الإنتاج، نظم الرقابة والجودة
- . **نمط التسيير:** ويمثل الإيديولوجية الفكرية لإدارة المنظمة وفلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة وما تحسبه مهما ويحتاج إلى الموارد.
- . **الموظفون:** أي جميع العاملين بالمنظمة، إذ من الضروري الاهتمام بهم وذلك ليس فقط بشخصياتهم وإنما في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية فيما يفيد في التنفيذ الفعال للإستراتيجية.
- . **القيم المشتركة:** وتمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيه الأفراد في المنظمة وغالبا لا نجد صريحة في الأهداف، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة. وتتجسد هذه القيم المشتركة في الثقافة التي تتميز بها المنظمة عن غيرها.
- . **المهارات:** وهي القابليات الأساسية التي يتميز بها العاملون في المنظمة عن غيرهم في المنظمات المنافسة.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق ص:154.

ويمكن إبراز هذه المتطلبات في الشكل التالي:

شكل رقم (1-5): نموذج ماكينزي لمتطلبات نجاح الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبين

3. مرحلة تقييم الإستراتيجية: يتم في هذه المرحلة تحديد مدى الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية وذلك من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي وتحديد الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.¹

المطلب الثالث: أدوات الإدارة الإستراتيجية

تعتمد الإدارة الإستراتيجية على عدة أدوات لقياس وتقييم الأداء من بينها القياس المقارن، إعادة الهندسة وبطاقة الأداء المتوازن، سنعرضها بإيجاز في هذا المطلب.

1. القياس المقارن Benchmarking

ويعد من الأدوات الهامة في تقييم الإستراتيجية، فما هو مفهومه وفيما تكمن أهميته؟

1.1 تعريف القياس المقارن: هو تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المنظمة أو المنظمات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل، والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي.² كما يعرف بأنه قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأداء أفضل مؤسسة منافسة، بهدف الوصول إلى ذلك الأداء.³

¹ نعمة عباس، خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، ط 2، دار الثقافة، عمان، 2010، ص 230.

² The European Benchmarking Code of Conduct. Retrieved July 15, 2010 from the World Wide Web:

www.benchmarking.gov.Uk http://consulté le 15 mars 2020 à 11H.

³ صونية محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004، ص 283، 284.

2.1 أنواع القياس المقارن

ينقسم القياس المقارن إلى:¹

- **المقارنة المرجعية الداخلية:** وهي مقارنة تتم داخل المؤسسات الكبيرة والتي لها عدة فروع ووحدات إدارية، وذلك بمقارنة أداء مدير أو إدارة بأداء مدير آخر أو إدارة أخرى في نفس المؤسسة، كما يمكن أيضا أن تتم المقارنة بين عمليات أو منتجات لنفس المؤسسة.
- **المقارنة المرجعية الخارجية:** هذه المقارنة تتم بين المؤسسات فيما بينها، حيث تتم مقارنة مؤسسة ما بمنظمة أخرى متماثلة معها في النشاط والحجم. وقد تمتد المقارنة إلى مؤسسات خارج الدولة عندما لا تتوفر المؤسسات المتميزة الأداء في مجال من مجالات العمل داخل تلك الدولة، ومن أشكال المقارنة الخارجية نجد:

- **المقارنة المرجعية التنافسية:** وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع المتميز من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، لذلك تسمى أيضا بالمقارنة المرجعية في الأداء، وهي تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة، التسعير، وبقية المجالات التي تنعكس على الأداء.²
- **المقارنة المرجعية الوظيفية:** وهي مقارنة بين القيادات البارزة على مستوى المؤسسات والذين يشغلون وظائف مماثلة، مع إقترح كافة الطرق الممكنة للقضاء على فجوات الأداء وتحسينه والتي يمكن أن تكون غير معروفة على مستوى المنظمات ككل.³
- **المقارنة المرجعية الإستراتيجية:** وتستخدم من قبل المؤسسات التي ترغب في تحسين أدائها الكلي، وذلك من خلال دراسة الاستراتيجيات الطويلة الأجل والمداخل العامة التي أدت إلى نجاح المؤسسات الأخرى في هذا المجال. ويمكن أن تشمل على الخدمات والمنتجات المنافسة، وتغيير الأنشطة ومجالات العمل وتقديم خدمات جديدة. ويتسم هذا النوع من المقارنة بصعوبة التنفيذ وبطول الوقت الذي تستغرقه حتى تتحقق الأهداف المنشودة.

3.1 أهمية المقارنة المرجعية: وتكمن فيما يلي:

- ترشيد التكاليف من خلال تطبيق نماذج مجربة دون بذل مجهود.

¹ The European Benchmarking Code of Conduct ,Op.cit.

² علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، ط1، دار الصفاء، عمان، 2009، ص:37.
³ جودة محفوظ أحمد، الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 195.

- تنمية الخبرات والمعارف وتطوير الإبداع الفردي والجماعي.
- يتم من خلالها معرفة مستويات أداء المؤسسات الأخرى والعمل على التفوق عليها.
- تساعد على التنمية المستمرة وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في كافة المجالات.

2. إعادة الهندسة Reengineering

تعتبر إعادة الهندسة أحد أهم الأساليب الفعالة في تحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، وذلك من خلال إعادة بناء وتصميم الوظائف من جديد و تحسين مستويات الأداء.

1.2 تعريف إعادة الهندسة: هي إعادة التفكير بصورة جادة وأساسية في عمليات المؤسسة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات ثورية في معايير الأداء الهامة كالتكلفة، الجودة، وسرعة إنجاز العمل".¹

2.2 دوافع إعادة الهندسة.

تؤدي التحولات السريعة في بيئة الأعمال الى ظهور ثلاث قوى تدفع المؤسسات إلى تبني مدخل إعادة الهندسة، وهي الزبائن، المنافسة، والتغيير.²

أولاً: الزبائن

تعتبر فرص الإبداع والابتكار في مجال تصميم المنتجات والاستجابة لحاجات الزبائن من دواعي ومسببات تبني مدخل إعادة الهندسة، فمع تركيز السوق العالمية على التسويق أصبح المستهلك يفرض رغباته ويحدد مواصفات السلع والخدمات التي يطلبها ومواعيد تسليمها وطريقة الدفع، مما أدى بالمؤسسات إلى التحول من نظم إنتاج غير مرنة ذات إنتاج واسع إلى نظم مرنة تعتمد على التنوع في المنتجات، وبالتالي ظهرت حاجة تلك المؤسسات إلى إحداث تغييرات جذرية .

ثانياً: المنافسة

إن إشتداد حدة المنافسة وتعدد أشكالها، جعل المنتجات تباع في الأسواق على أسس تنافسية متنوعة منها ما هو متعلق بالسعر أو بالجودة أو بخدمات ما بعد البيع، مما خلق فرص واسعة للإبداع وولد الحاجة إلى إعادة هندسة عمليات المؤسسات لتمكين من التكيف والاستمرار.

¹ Hammer ,Michael and Champy, James ,Reengineering the corporation :A Manifesto for Business Revolution, Harvard Business USA :1993 P24.

² محبوب مراد، إستخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه ، الجامعة بسكرة ،2014 ص15-16.

ثالثا: التغيير المستمر

بفعل إفرزات التكنولوجيا الحديثة، وتزايد الانفتاح على الأسواق العالمية وتنشيط حركة الإبداع، أصبحت دورة حياة المنتجات قصيرة مقارنة مع السنوات الماضية، وظهرت الحاجة لإستخدام إعادة الهندسة كأداة للتكيف والانسجام مع بيئة بالغة التعقيد.

3: بطاقة الأداء المتوازن:

تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور اساسية يتم من خلالها مقارنة النتائج المحققة في كل محور مع ما كان مخططا له بمراعاة المؤشرات الموضوعية (مالية وغير مالية) في كل محور وذلك بعد ما يتم:

- توضيح وتوجيه رؤية وإستراتيجية المؤسسة.
- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية.
- توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية بالمؤشرات.

و نظرا لكون هذه الأداة تشكل صلب الموضوع المعالج فسوف يتم التفصيل فيها اكثر في الفصل الموالي .

وتتم عملية تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن عبر أربع مراحل تتمثل فيما يلي:

1.3 تحديد ما يجب قياسه: حيث يتم تحديد الجوانب التي سيتم إجراء التقييم عليها وتوزع على المحاور الاربعة (المحور المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) ويراعى في ذلك ترتيب الأولويات.

2.3 تحديد المعايير: تترجم الإستراتيجية إلى معايير قابلة للقياس وتوزع على المحاور السابقة الذكر.

3.3 تقييم الأداء: ويعد أهم مرحلة يبرز فيها دور بطاقة الأداء المتوازن لأنها المرحلة التي يمكن من خلالها الحكم على مدى نجاح الادارة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف، وذلك بالإجابة على التساؤلات الموضوعية في مرحلة الصياغة والتي تكون موزعة على محاور البطاقة.

4.3 إتخاذ الإجراءات التصحيحية: إن قياس وتقييم الأداء، انطلاقا من المعايير الموزعة على بطاقة الأداء المتوازن، يؤدي إلى كشف اختلالات وهوما يتطلب من المقيّم أن يتخذ حولا وإجراءات تصحيحية وذلك للحفاظ على مستوى جيد ومقبول من الأداء.

خلاصة الفصل

يعد الأداء المرآة التي تعكس مدى نجاح المؤسسة في الوصول إلى الأهداف المسطرة، فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي يمكنها بلوغ الأهداف ذات الأجل الطويل والمتمثلة في البقاء والنمو، ولا يتسنى لها ذلك إلا من خلال الإهتمام بالأبعاد التالية: الكفاءة، والفعالية، والإنتاجية، ويتبنى أدوات تقييم أداء حديثة و فعالة تسمح لها بالارتقاء بمستوى الاداء من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المرغوب فيها واستخراج الانحرافات و تصحيحها في وقت قياسي .

ومن بين الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء القياس المقارن، إعادة الهندسة وبطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر أداة فعالة في الإدارة الإستراتيجية كونها إطار متعدد الأبعاد يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء.

الفصل الثاني: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

تمهيد:

إن التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، أدى إلى ظهور إنتقادات كثيرة لنظم تقييم الأداء التقليدية التي أصبحت غير مناسبة لتحديد مدى سلامة الأداء، لذلك ومن أجل الإرتقاء بمنظومة قياس وتقييم أداء المؤسسات قام كل من KAPLAN & NORTON بعد جهود كبيرة في دراساتهم للمؤسسات حول تقييم الأداء بتقديم نموذج أصطلح عليه ببطاقة الأداء المتوازن أو Balanced scorecard أو

.Le Tableau de bord prospectif

تعد بطاقة الأداء المتوازن كأداة جديدة لتقييم وقياس الأداء ومن بين أهم الأساليب الإدارة الإستراتيجية، حيث تعطي نظرة متوازنة عن الأداء بإتخاذها كل جوانب المؤسسة المالية والغير مالية، متجاوزة بذلك جميع الأدوات والأنظمة التقليدية التي تركز فقط على الجانب المالي.

وعلى ضوء ما سبق سوف نتطرق من خلال هذا الفصل إلى أسس ومبادئ بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال المباحث الثلاثة التالية:

- المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن.
- المبحث الثاني: أبعاد ومكونات بطاقة الأداء المتوازن والعوامل المؤثرة فيها .
- المبحث الثالث: تصميم بطاقة الأداء المتوازن، ودورها كأداة إستراتيجية.

المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

يعد نظام بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأليات الإدارية التي لاقت إقبالا هاما من طرف المؤسسات. وعليه، سنعرض في هذا المبحث تعريف بطاقة الأداء المتوازن، أهميتها، أهدافها، أهم وظائفها في المؤسسات الاقتصادية وخصائصها التي تميزها عن غيرها من أدوات تقييم الأداء الأخرى.

المطلب الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

1- نشأة بطاقة الأداء المتوازن وتطورها:

إستخلص ROBERT KAPLAN في كتابه عن كيفية قياس المؤسسات لأدائها الصادر عام 1983، أن هناك جوانب غير موجودة في عملية القياس ألا وهي الأبعاد الغير مالية، حيث وبعد ظهور الإنتقادات الموجهة لنظام التقليدي في تقييم الأداء، قام كل من KAPLAN & JONSHON بإصدار كتاب بعنوان " RELEVANT LOSS" سنة 1987 لإبراز مدخل للأداء المتوازن، ولكن لم يكن هذا التجديد تجديدا مطلقا في أساليب تقييم الأداء، وإنما تعود جذوره الأولى إلى سنوات الخمسينيات أين قام HARBERT SIMOUN ومجموعة من الباحثين بدراسة حول كيفية إستعمال المعلومات المالية، والذين توصلوا على أن المسير لا يقتصر فقط على المعلومات المالية في تسيير شؤون المؤسسة بل هناك معلومات أخرى غير مالية يجب أن يأخذها بعين الإعتبار من أجل تقييم أداء المؤسسة.

وكان أول تطبيق لبطاقة الأداء المتوازن من طرف مؤسسة ANOLOG DEVICES عام 1987 حيث إستخدمت بطاقة أكثر شمولية من المداخل التقليدية بإتخاذها لجميع جوانب المؤسسة: كسرعة التسليم للعميل، جودة ودور العمليات التطبيقية، فاعلية البحث وتطوير المنتجات بالإضافة إلى المقاييس المالية.¹

وأعتبر أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل وكنظام لتقييم أداء المؤسسات في سنة 1992 وذلك بعد دراسة كل من المستشار ROBERT KAPLAN، والمستشار المؤسس لوحدة البحث (KPMG) DAVID NORTON، التي دامت عاما كاملا على اثنا عشر مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل معرفة دور هذا المدخل الجديد في تقييم أداء المؤسسات، ومن خلال هذه الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوب معين لتقييم الأداء وإنما يبحثون عن تقييم يوازن بين الأداء المالي والغير المالي، وذلك ما سمح بإنشاء بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر أداة لتقييم الأداء الشامل وتعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول جميع نشاطات المؤسسة.²

¹ مزياني نوردين، بلاسكة صالح، "أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة"، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة برج بوعرييج، العدد الأول، الجزائر، 2013، ص ص. 243-244.

² Paul Niven, *Balanced scorecard step by step*, Wiley, Canada, 2002, p.29.

وبالتالي يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن الحالية هو مفهوم طور من قبل KAPLAN & NORTON باعتبارهما أول من وضع هذا التصور في طريقة تقييم أداء المنظمات.

- تطور بطاقة الأداء المتوازن:

لم تبق بطاقة الأداء المتوازن كما هي عليه عند نشأتها بل طورت في العديد من المرات نظرا لإيجاد بعض الثغرات في جوانبها، حيث لخص هذا التطور في ثلاثة أجيال وهي كالتالي:

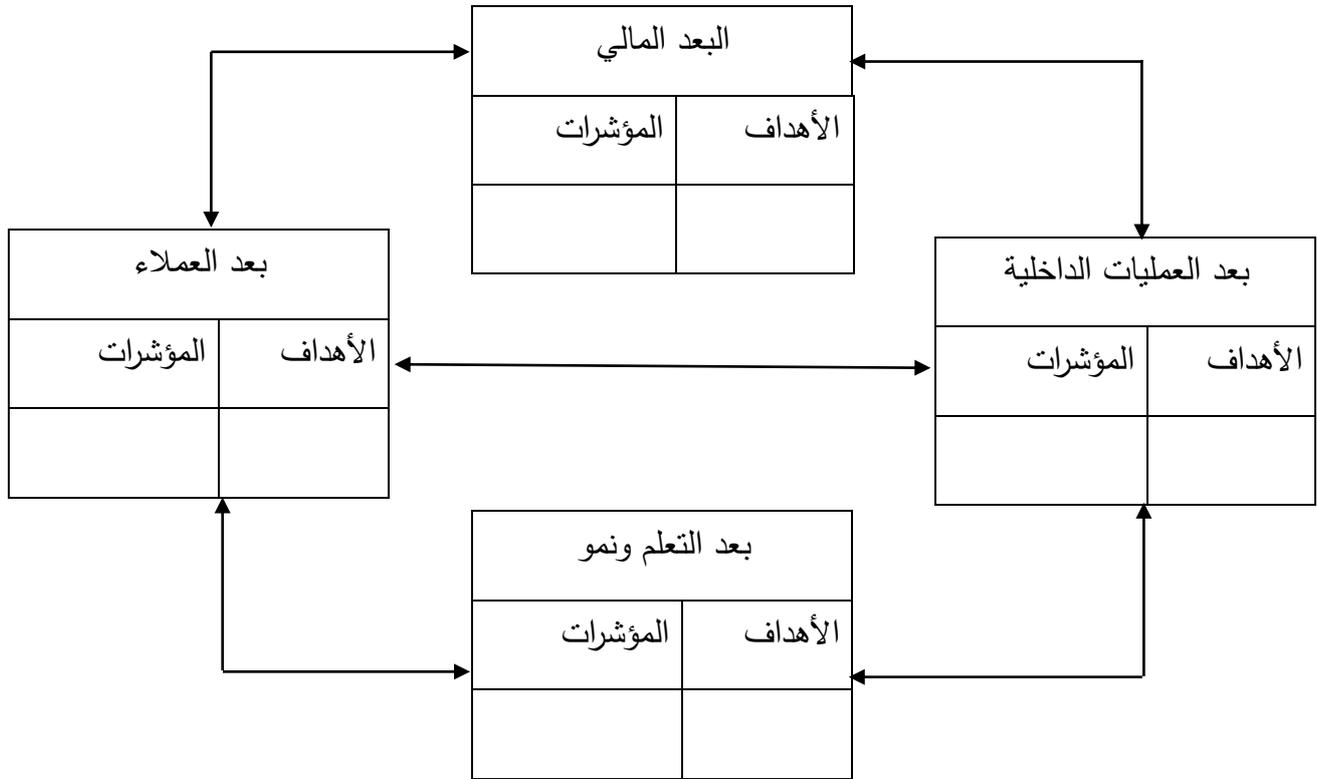
- الجيل الأول:

اعتبرت بطاقة الأداء المتوازن في هذا الجيل كمصفوفة ذات أربع منظورات لقياس الأداء، حيث تم وضع مؤشرات غير مالية والتي تتمثل في: العملاء، العمليات الداخلية، التعلم ونمو إضافة إلى المنظور المالي لقياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة.¹

كما تميز هذا الجيل من بطاقة الأداء المتوازن بظهور ترابط طفيف بين منظورات البطاقة، وذلك من خلال دمج كل المؤشرات المالية وغير مالية وربطها مما أدى إلى نشوء علاقة بسيطة من السببية بين الأبعاد الأربعة، إلا أنها لم تستعمل لأهداف محددة.² ويظهر الشكل التالي تصميمًا لبطاقة الأداء المتوازن لهذا الجيل من طرف KAPLAN & NORTON:

¹ زرفاوي حدة "بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الموارد البشرية"، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة ص19.
² ريغة أحمد الصغير، مرجع سابق ص66.

شكل رقم (2-1): نموذج لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Kaplan, R.S. & Norton, D., "the balanced scorecard—Measures that Drive performance", *Harvard Business Review*, vol70, N01, 1992, p.71.

- الجيل الثاني:

بعد تطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن، وجد أن هناك مجموعة من الصعوبات والتي شملت نقطتين أساسيتين¹:

- ✓ جاء التعريف الأولي لبطاقة الأداء المتوازن واسعا وغامضا بعض الشيء
- ✓ عدم وضوح كيفية اختيار المؤشرات الملائمة للبطاقة من جهة، وكيفية تجميع المؤشرات المناسبة لكل بعد من الأبعاد للبطاقة من جهة أخرى

ومن أجل تحسين هذه النقاط ظهر الجيل الثاني للبطاقة الذي ترجم المنظورات الأربعة بسؤال أولي يعطي رؤية لكيفية اختيار القياس الملائم ضمن كل منظور وهي:

❖ كيف يجب أن تظهر أمام المساهمين وحملة الأسهم (المنظور المالي)

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي-أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن. دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص143-147.

- ❖ ماهي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها منظمات الأعمال (منظور العمليات الداخلية)
- ❖ كيف يجب أن تظهر المؤسسة أمام عملائها (منظور العملاء)
- ❖ ماهي سبل المحافظة على قدرات المنظمة للتغيير وتحسين (منظور التعلم ونمو)

ثم بعد ذلك تم تطوير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المنظورات لتعطي إنعكاسا إيجابيا على الأداء الشامل للمنظمة.

إن هذا التطور في بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى إنتقال البطاقة من كونها نظام لتطوير تقييم الأداء إلى إعتبارها جوهر نظام الإدارة، حيث وصف KAPLAN & NORTON هذا التطور بأنه العنصر الرئيس لنظام الإدارة الإستراتيجية.¹

- الجيل الثالث:

تميز الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن بالتمركز حول تحسين خصائص وآليات تصميم الجيل الثاني للبطاقة بهدف إعطائها صيغ وظيفية أفضل وأكثر إرتباطا بالجوانب الإستراتيجية للأداء، إذ تمثلت الإضافة الجوهرية في نماذج هذا الجيل بما أطلق عليه بعبارات القصد(الغاية)، وهي تقدير أو تخمين متفق عليه حول نتائج الأداء المرغوبة خلال فترة زمنية مستقبلية محددة.²

ويمكن تلخيص المكونات الأساسية للجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن إلى³:

- ✓ بيان الإتجاه Destination statement: وذلك من أجل توضيح القرارات الشاملة وتنظيم الأنشطة
- ✓ الأهداف الإستراتيجية Strategic objective: والتي تبين مساهمة جميع مؤشرات المحاور الأربعة بإعطاء توضيحات لتقاسم التفكير المنهجي وعلاقات السبب والنتيجة بين الأهداف والتي تتسم بالوضوح
- ✓ نموذج الربط الإستراتيجي: حيث يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية بشكل منفصل للأبعاد الأربعة، وذلك بالفصل بين نوعين من المنظورات، الأول يتمثل في المنظور الداخلي والذي يشمل كل من العمليات الداخلية ومنظور التعلم ونمو، أما الثاني يتمثل في المنظور الخارجي والذي يشمل منظور العملاء والمنظور المالي.

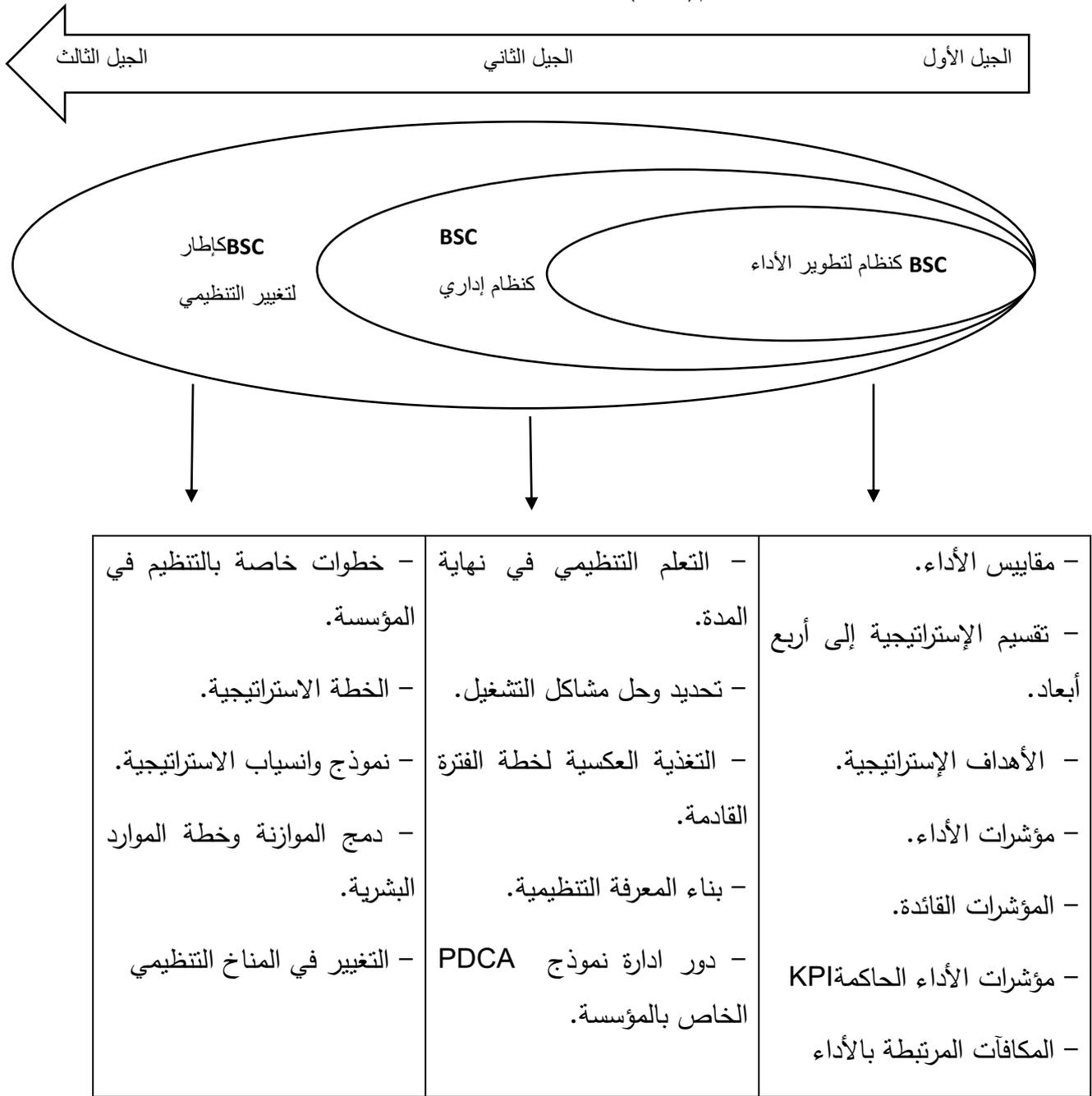
ويخلص الشكل التالي تطورات بطاقة الأداء المتوازن عبر الأجيال الثلاثة المذكورة سابقا:

¹ Charlotte Lagaditis, *L'utilisation du tableau de bord prospectif comme outil de mesure des performances de la stratégie sociale des entreprises*, Mémoire de Master, Institut catholique des hautes études commerciales, Bruxelles, 2012, P. 34.

² عبد السلام إبراهيم عبيد، تقويم الأداء الإستراتيجي وفق بطاقة الأداء المتوازن، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد1، المجلد1، 2009.ص31.

³ وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق.ص149

شكل رقم (2-2): تطورات بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة تخرج رسالة الماجستير، جامعة سطيف، دفعة 2010/2011 ص.67.

2- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

هناك عدة تعريفات لبطاقة الأداء المتوازن BSC نذكر منها:

تعريف KAPLAN & NORTON (1992): " بطاقة الأداء المتوازن هي مجموعة من المقاييس المالية والغير مالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة عن أداء المؤسسة"¹.

تعريف KAPLAN & NORTON (1996): "هي نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شامل للمؤسسة لمتابعة ترجمة رؤيتها الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، تساهم في إنجاز الأعمال ووضع إستراتيجيتها والتنسيق بين الأداء الفردي والأداء التنظيمي وصولاً إلى ما تسعى المؤسسة لتحقيقه"².

تعريف J.ROBINSON: " بطاقة الأداء المتوازن هي نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المؤسسة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة القرارات الإستراتيجية التي تأخذ بالحسبان الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور تعلم ونمو، وإن قياس وتحليل الأداء لهذه المحاور يعتمد على تشخيص وتحليل مقاييس مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل"³.

تعريف P. NIVEN: " بطاقة الأداء المتوازن هي مجموعة من المؤشرات المنتقاة القابلة للقياس الكمي والمستمدة من استراتيجية المؤسسة، حيث تجمع هذه المؤشرات في أداة تستخدم من طرف المديرين لتوصيل نتائج أداء المؤسسة إلى الموظفين ومختلف أصحاب المصالح مما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية"⁴.

¹ Robert Kaplan, David Norton, "The balanced scorecard: Measures that drive performance", OP. cit, P.71

² ضامن وهبية، "أثر التكامل بين المقاييس المالية والغير مالية على تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة الأعمال الحديثة، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017/2018 ص145.

³ إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، الوارق لنشر وتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009 ص73

⁴ Paul R. Niven, **Balanced scorecard: step-by-step for government and nonprofit agencies**, John Wiley & Sons, New Jersey, USA, 2003, P. 31.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

سنقوم في هذا المطلب بإبراز أهمية بطاقة الأداء المتوازن والأهداف التي أنشأت من أجلها.

1- أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى:

- وصف محتوى بطاقة الأداء، وإستخدامها في بيئة إدارية هدفها تحقيق النتائج على المدى البعيد.
- التعريف بكيفية إستخدام هذه البطاقة للقيام بأنشطة عملية من خلال الإستراتيجية المتبعة.
- إستخدام أفضل للقرارات من أجل التغلب على العوائق والتحديات.
- فهم مضمون إدارة التغيير من خلال تطبيق BSC
- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية
- تهيئة الإطار العملي لترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى عمليات تنفيذية
- تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين والتركيز على المحاور الأربعة للأداء المؤسسي.¹

ويرى كل من KAPALN & NORTON أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى ثلاثة أهداف أساسية²:

- **توضيح الإستراتيجية:** ويقصد بذلك نشر الإستراتيجية الموضوعية من قبل الإدارة العليا، ووضع العوامل الأساسية للنجاح.
- **التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية:** تركز بطاقة الأداء المتوازن على جميع العوامل الخاصة بالمؤسسة، فهي تعمل على التنسيق بينهم في مختلف المستويات لغرض تحقيق الأهداف المرغوب فيها.
- **قياس الأداء:** إن شعار "ما يمكن قياسه يمكن إدارته"، يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها لأن قياس الأداء يُمكن المؤسسة من معرفة حالتها ووضعيتها، وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة وفي الوقت المناسب.

2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن في:

¹ زرفاوي حدة، مرجع سبق ذكره ص 24.

² صالح بلاسكة، مزياني نور الدين، مرجع سبق ذكره ص 246-247.

الفصل الثاني: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

✓ تعد الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تعتمد على أحداث الفترة الماضية دون الإشارة لكيفية الإستفادة منها في تحسين الأداء المستقبلي.

✓ توضح الرؤية، ترجمة إستراتيجية المنظمة ووضع تسلسل للأهداف.¹

✓ توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والمقاييس المطبقة.

✓ المساعدة على كشف الإختلالات التي تنتج عن تطبيق الاستراتيجية ووضع حلول لها.

✓ المساعدة في تحديد المعايير والانحرافات الناتجة.²

المطلب الثالث: خصائص بطاقة الأداء المتوازن ووظائفها

تختص بطاقة الأداء المتوازن بجملة من الخصائص تميزها عن الأدوات التقليدية لقياس الأداء كما لها مجموعة من الوظائف تسمح للمؤسسة بالارتقاء بأدائها نحاول عرضها من خلال هذا المطلب.

1- مميزات بطاقة الأداء المتوازن:

يشير KAPLAN & NORTON الى أن مقاييس الأداء المدرجة في بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة تختلف تماما عن تلك التي تحتويها أدوات القياس التقليدية، حيث تتميز بطاقة الأداء المتوازن بما يلي³:

- تحديد المقاييس على أساس الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات البيئة التنافسية التي تعمل بها، حيث تعكس هذه المقاييس الرؤية والإستراتيجية لكل محور من المحاور الأربعة للبطاقة.
- تعتبر المقاييس التي تم تحديدها في البطاقة عنصرا أساسيا لمتابعة مدى نجاح المؤسسة في ترجمة إستراتيجيتها إلى عمليات تنفيذية، وهذا عكس ما تقوم به الأدوات التقليدية التي يقتصر دورها على تقييم نتائج الأحداث الماضية فقط دون تحديدي إمكانية التحسين والتطوير في المستقبل.
- المرونة حيث تنقل الأولوية الإستراتيجية في المؤسسة إلى مختلف المستويات الإدارية، كما يمكن للمؤسسة إحداث تعديل في هذه المقاييس بما يتلاءم مع ظروف المؤسسة.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران لنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص.ص 131-132.

² صالح بلاسكة، مزياني نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص.ص 245-246.

³ Robert Kaplan, David Norton, "Putting the Balanced Scorecard to work" Harvard Business Review, USA, septembre-octobre 1993, pp.134-135.

2- وظائف بطاقة الأداء المتوازن

تساهم بطاقة الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالمنظمات المعاصرة. نذكر منها¹:

➤ توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة:

حيث تقوم بطاقة الأداء المتوازن ب:

- ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف.
- تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المؤسسة بخدمتهم.
- تحديد أهداف ومقاييس كل بعد من الأبعاد الأربعة، وما يجب عمله في كل محور.

➤ ربط الأهداف الإستراتيجية بالمقاييس المطبقة:

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسة التي يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية، مما يتطلب ربط الأهداف الإستراتيجية بالمقاييس المعتمدة.

➤ التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:

يظهر أفضل تأثير لتقييم الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف اللازمة من أجل تقييم الأداء المتوازن في جوانبها الأربعة.

¹د. بوجنان خالدية، تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية، جامعة ابن خلدون تيارت، مجلة دفاتر بوادكس، العدد رقم 09، نُشر في 2018/06/30، ص 206.

المبحث الثاني: أبعاد ومكونات بطاقة الأداء المتوازن وعوامل المؤثرة فيها

سنحاول من خلال هذا المبحث معرفة مكونات بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها الأربعة، بالإضافة للعوامل المؤثرة عليها في المؤسسة.

المطلب الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يتضمن الإطار العام لبطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أو منظورات رئيسية تتفاعل وتتكامل فيما بينها ضمن ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة من أجل تحقيق رؤية وإستراتيجية المؤسسة، وتتمثل تلك الأبعاد في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم ونمو.

1- البعد المالي:

يعتبر البعد المالي أحد أهم أبعاد تقييم الأداء الرئيسية في بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، فهو يمثل المقاييس الموجهة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المالية والأرباح المحققة لإستراتيجية المؤسسة، والعمل على تخفيض مستوى التكاليف وبالمقابل التركيز على هدف النمو.¹ كما أن هذه المقاييس المالية تلعب دورا مزدوجا، فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية، وتكيف الأهداف مع الغايات والمقاييس في كل المنظورات الأخرى لبطاقة التقييم، حيث أن الأهداف والمقاييس في الأبعاد الأخرى يجب أن ترتبط بتحقيق هدف على الأقل في البعد المالي. وتختلف المقاييس المالية المعتمدة باختلاف المرحلة التي تمر بها المؤسسة.² والمتمثلة في ثلاث مراحل:³

- **مرحلة النمو:** حيث تكون المؤسسة في المرحلة الأولى من دورة حياتها والتي تعتمد فيها على زيادة المبيعات، الدخول في أسواق جديدة، جذب عملاء جدد، المحافظة على مستوى مناسب للإتفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم.
- **مرحلة الاستقرار:** والتي تركز فيها المؤسسة على إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، حيث تعتمد المؤسسة في البعد المالي هنا على المؤشرات التقليدية مثل: العائد على رأس المال المستثمر، الدخل الناتج من التشغيل، عائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة والقيمة الاقتصادية المضافة.

¹ إبراهيم الخلوف المكاوي، مصدر سابق، ص.106.

² مزياني نور الدين، صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص.248-249.

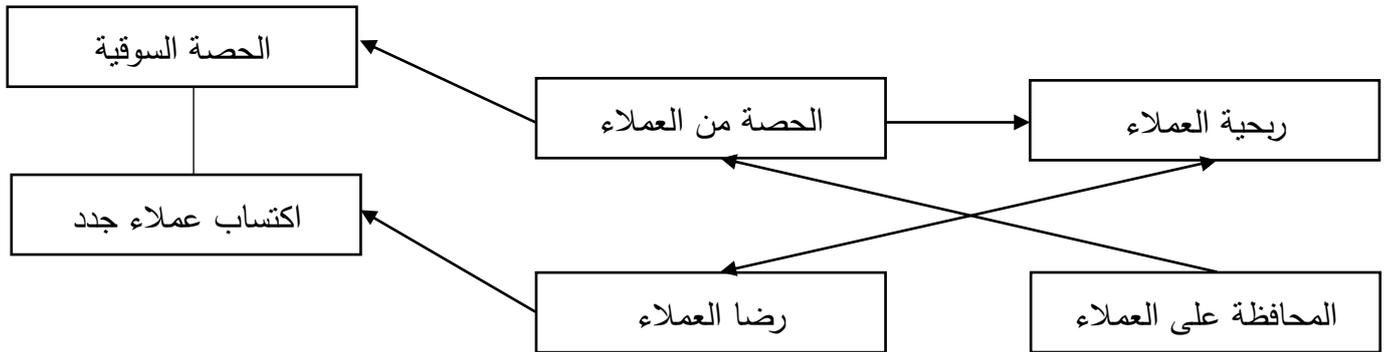
³ ريغة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص.78.

➤ **مرحلة نضج:** عند بلوغ هذه المرحلة ترغب المؤسسة في حصاد نتائج الاستثمار في المرحلتين السابقتين، لذلك يركز البعد المالي في هذه المرحلة على تعظيم التدفق النقدي الداخلى للمنشأة بالإضافة إلى مؤشرات أخرى مثل: فترة الإسترداد وحجم الإيرادات.

2- بعد العملاء:

تعتمد معظم المؤسسات الحالية على متطلبات وحاجيات العملاء والمساهمين عن وضع إستراتيجيتها، ويرجع ذلك لمساهمة العملاء في نجاحها واستمرارية نشاطها في السوق، ويمكن تحقيق ذلك بتقدير المنتجات ذات جودة وأسعار معقولة، مما أدى إلى إدراج محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن.¹ حيث يرى كل من KAPLAN & NORTON أن مقاييس بعد العملاء تتضمن: مؤشر نسبة رضا العملاء، المحافظة على العملاء، ربحية العملاء الجدد والحصة السوقية، وأنه من المهم لمدراء منظمة الأعمال أن يعملوا على تحديد الصفات والخصائص التي تعطي قيمة للعملاء، وإختيار هذه القيمة المراد توصيلها إلى العملاء المستهدفين.² ويبين الشكل التالي المؤشرات الأساسية لمنظور العملاء:

شكل رقم (2-3): المؤشرات الأساسية لمنظور العملاء



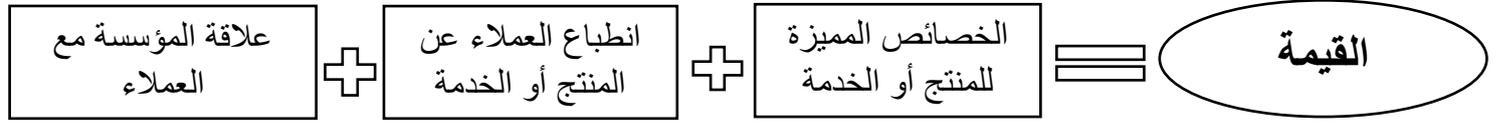
المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص.47.

ويتم إختيار مقاييس بعد العملاء حسب KAPLAN & NORTON على ثلاث فئات من أجل إختيار القيمة للعملاء وهي: الخصائص المميزة للمنتج أو الخدمة، إنطباع العملاء على المنتج أو الخدمة، علاقة المؤسسة بالعملاء، ويبين الشكل الآتي تحليل سلسلة القيمة المقدمة للعملاء:

¹ أحمد يوسف دودين، "بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال"، دار جليس الزمان للنشر وتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص.46.

² خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر"، دار اليزاوي العلمية للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص.397.

شكل رقم (2-4): سلسلة القيمة المقدمة للعملاء



Source: Kaplan Robert, David Norton, "Liking the balanced Scorecard to Strategy", California Management review, Vol39, N.1, USA, 1996, P.62.

ومنه فإن قياس أداء العملاء توجه إلى القيام بثلاث إجراءات، الأول إستراتيجي موجه إلى الفريق التنفيذي حول ما يجب عليه أن يدرسه ويتصرف حياله، الثاني تشغيلي ويشير إلى ما يجب ان تقوم به المؤسسة من تحديد الأولويات، والثالث سلوكي ويعني كيف يكون سلوك المؤسسة مع العملاء لكي تحقق توقعاتهم، لأن كل مؤسسة في الأخير تسعى أن تكون المورد المفضل لأكبر عدد ممكن من العملاء.¹

3- بعد العمليات الداخلية:

يعتمد هذا البعد على العمليات الداخلية للمؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات، فهي تعزز كل من بعد العملاء بخلق قيمة لهم، والبعد المالي بزيادة ثروة المساهمين، وذلك من خلال إستحداث وإبتكار منتجات جديدة، وتطويرها في ضوء محددات السوق وتشخيص طبيعته واحتياجات العملاء، ودورة التشغيل التي تركز على تقديم خدمات للعملاء بهدف رفع درجة رضاهم.²

ويتكون بعد العمليات الداخلية من ثلاث دورات التي تعطي قيمة للعملاء في كل دورة ويكون ذلك فيما بين تحديد احتياجات العميل وبين تحقيق رضاه:³

➤ **الدورة الأولى: دورة الإبداع:** والتي تتضمن كل من تحديد السوق المستهدف، وإبتكار المنتج الذي يحتاجه السوق

✓ **تحديد السوق:** وذلك من خلال تحديد حجم السوق وطبيعة تفضيلات العملاء والأسعار المتوقعة للمنتجات والخدمات الجديدة المستهدفة، إلى جانب تحديد الأسواق الحالية والمتوقعة، العملاء الحاليين والمتوقعين، المنتجات الحالية والمتوقعة.

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص.138.

² عريوة محاد، مرجع سبق ذكره، ص.84.

³ خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص.400/399

الفصل الثاني: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

✓ تطوير المنتج أو الخدمة: من خلال تحديد الأسباب التي تجعل العملاء يقبلون على شراء منتجات المؤسسة أو خدماتها، الجودة، السعر... إلخ، بالإضافة إلى تحديد شكل المنتج الذي يحقق إشباع حاجات العملاء.

➤ **الدورة الثانية: دورة العمليات:** وتتضمن بناء المنتجات أو الخدمات وتسليمها للسوق

✓ **بناء المنتجات والخدمات:** وهذا بالاعتماد على الدورة الأولى (الإبداع)، لأن المؤسسة تقوم بإنتاج المنتج الذي يشبع حاجات العملاء الحاليين والمتوقعين.

✓ **تسليم المنتجات أو الخدمات:** بعد قيام المؤسسة بعملية الإنتاج وتحديد الأسواق المستهدفة لها، تقوم بعد ذلك بتسليم منتجاتها إلى هذه الأسواق وذلك بتطبيق نظام توصيل المنتجات في الوقت المحدد.

➤ **الدورة الثالثة: دورة الخدمات ما بعد البيع:** وتتضمن الآتي:

✓ استقبال شكاوى العملاء والعمل على حلها ومعالجتها.

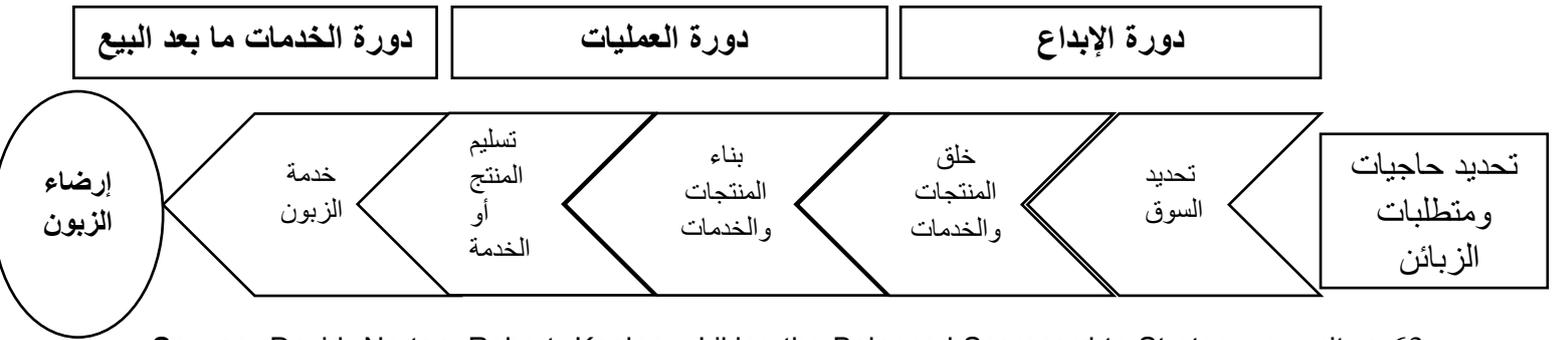
✓ معالجة العيوب والمنتجات المسترجعة.

✓ إدارة عملية البيع.

✓ المسؤولية الاجتماعية.

ويمثل الشكل الموالي نموذج لسلسلة القيمة لبعده العمليات الداخلية:

شكل رقم (2-5): سلسلة القيمة لمنظور العمليات الداخلية



Source: David. Norton, Robert. Kaplan, «Liking the Balanced Scorecard to Strategy, op. cit. p.63.

4- بعد التعلم والنمو:

يركز هذا البعد على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة بين المنظمات العمل على تنمية قدرة المؤسسة لتحقيق قيمة العملاء والمساهمين، وقد أشار Kaplan & Norton في دراستهما لمحاور بطاقة الأداء المتوازن أن الأبعاد الثلاثة السابقة الذكر

الفصل الثاني: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

سوف تخلق فجوة بين الطاقات والإمكانات المتاحة وتلك التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، ولسد هذه الفجوة لابد من تنمية قدرات ومهارات ثلاث مجالات أساسية:

- الأفراد: وذلك من خلال سياسة الأجور والحوافز.
- الأنظمة: وذلك بتفعيل نظام المعلومات.
- الإجراءات التنظيمية: وذلك بإدخال أنظمة معلومات حديثة، والاستثمار في قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير الكفاءات.

وبتالي فإن بعد التعلم ونمو يقوم على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم، وينظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل التنظيم، ومحاولة تكييفها مع المحيط الذي تنشط فيه حيث تنعكس هذه القدرات والمهارات على أداء الأبعاد الأخرى.¹

المطلب الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

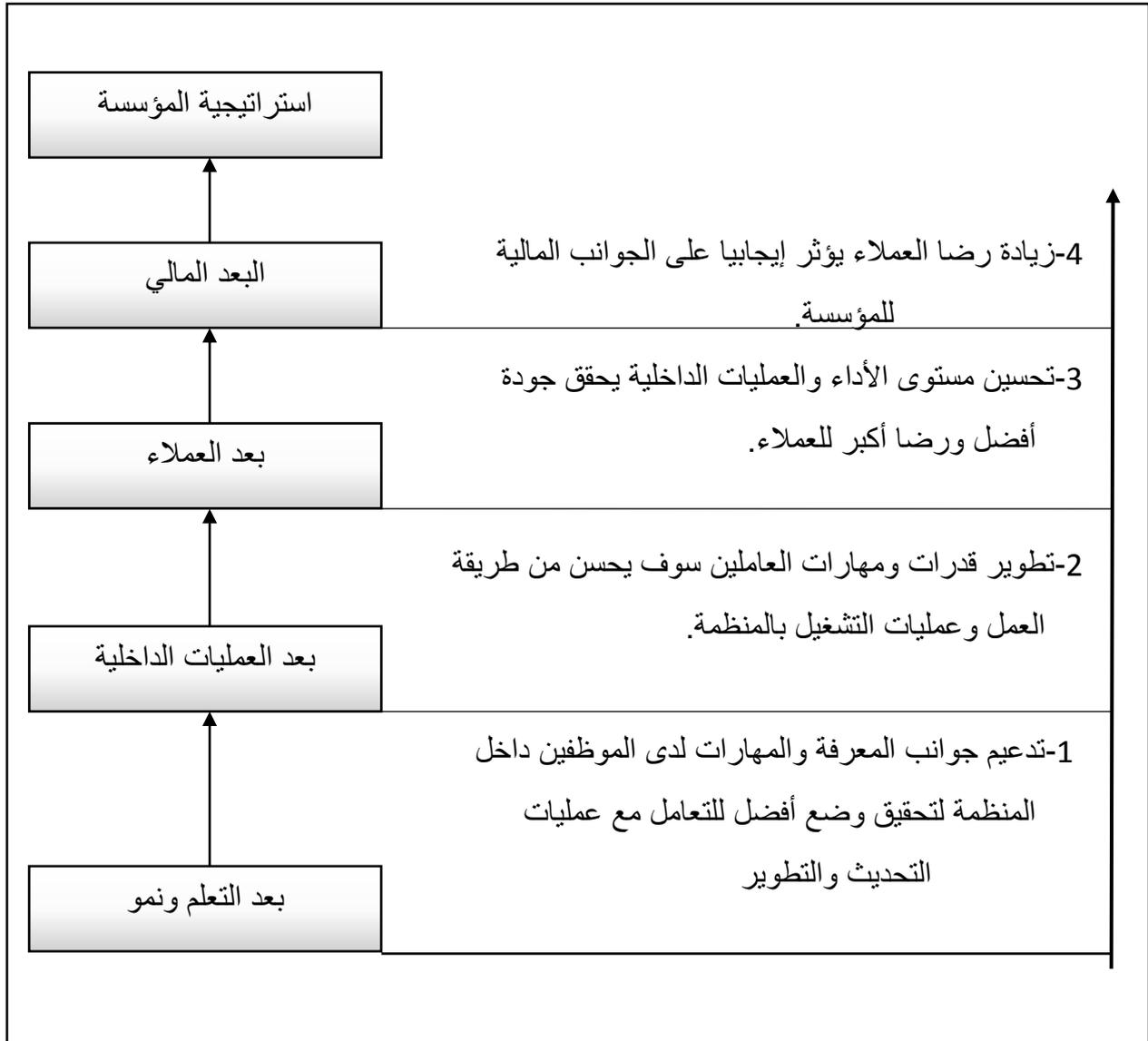
سنحاول في هذا المطلب معرفة العلاقة التي تجمع بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، والمكونات الأخرى التي تحويها هذه الأخيرة.

1- العلاقة بين أبعاد البطاقة:

لا تعتبر بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المؤشرات موزعة على أربعة أبعاد مختلفة فحسب، وإنما ترتبط هذه الأبعاد فيما بينها حيث يؤثر كل واحد على الآخر لأن تحقيق إستراتيجية المؤسسة تقوم على علاقة السبب والنتيجة بين هذه الأبعاد، والتي تعتبر النقطة الجوهرية في البطاقة.² وذلك ما يوضحه الشكل الآتي:

¹مزياني نور الدين، صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص.251/252
²محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص.141.

شكل رقم (2-6): العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: محمد محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، ص.135.

من خلال الشكل أعلاه يتبين لنا، أن المؤسسة لا يمكن تحقيق أهدافها المالية (البعد المالي)، إلا بزيادة حجم المبيعات من خلال تحسين جودة المنتجات ورضا العملاء (بعد العملاء)، والذي يتم بلوغه عن طريق تطوير عمليات التشغيل ودعم الإبداع داخل المؤسسة (بعد العمليات الداخلية)، والذي يعتمد بدوره على مهارات وقدرات العاملين (بعد التعلم ونمو)، وبالتالي فإن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ترتبط وتتفاعل فيما بينها ضمن علاقات السبب والنتيجة.

2- مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من الأبعاد الأساسية الأربعة المشار إليها سابقاً، وكل بعد من تلك الأبعاد يتكون من أربعة أقسام متكاملة فيم بينها، وهي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (2-7): مكونات بطاقة الأداء المتوازن

المبادرات	النتائج المستهدفة	المؤشرات	الأهداف الإستراتيجية	الأبعاد
				المالي
				العملاء
				العمليات داخلية
				التعلم ونمو

المصدر: إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص.80.

- **الأهداف الإستراتيجية:** وهي النتائج المرغوب تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية، ويجب أن تكون محددة بدقة وبتوقيت زمني وقابلة للقياس وتحقيق.
- **المؤشرات أو المقاييس:** وهي تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً.
- **النتائج المستهدفة:** وهي قيم محددة يتم القياس بناء عليها لتحديد الانحرافات عن الهدف المراد تحقيقه.¹
- **المبادرات:** هي برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي، وتعبّر عن النشاطات التي يجب أن يركز عليها الأفراد للتأكد من تحقيق النتائج الإستراتيجية، ويجب أن تكون كل المبادرات متناسقة مع الإستراتيجية.²

¹مزياني نور الدين، صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص.253.

²طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص.187.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن:

تخضع أنظمة تقييم الأداء بشكل عام وبطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص إلى مجموعة من العوامل التي تجعلها تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن بين هذه العوامل نجد حجم المؤسسة، بيئتها وطريقة تنظيمها:

➤ **حجم المؤسسة:** يؤثر هذا العامل على محتويات بطاقة الأداء المتوازن، حيث بين K.MERCHANT

أن تقنيات الرقابة تصبح أكثر تطوراً كلما زاد حجم المؤسسة، في حين يؤكد T.NOBRE أن المؤسسات التي تضم أقل من مئة عامل لا تستعمل المؤشرات غير مالية وهو ما توصل إليه خلال الدراسة التي قام بها على 66 مؤسسة أسترالية، حيث أوضح أن المؤسسات الكبيرة تستعمل مقاييس الأداء من بطاقة الأداء المتوازن، في حين تتغيب في المؤسسات المتوسطة وصغيرة. وعليه، فإن تقييم أداء المؤسسة يكون أكثر شمولاً وتوازناً كلما كان حجمها هاما.

➤ **البيئة:** إن الظروف الاقتصادية التي تعيش فيها المؤسسات تؤثر على الأسلوب الذي تستعمله في تقييم أدائها، فقد بين N.BERLAND أن نظام الرقابة تطور في فترة من التاريخ الاقتصادي عندما تميز محيط المؤسسات بالإستقرار النسبي وقلة المنافسة وتعقيد، وأنه من ضروري على المؤسسات أن تدمج المعطيات الغير المالية في نظام معلوماتها المحاسبية لمواجهة عدم اليقين في المحيط،¹ وبذلك يمكن القول إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يرتبط إيجاباً بدرجة عدم استقرار البيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

➤ **الهيكل التنظيمي:** يشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة أحد أهم المتغيرات في عملية تقييم الأداء والرقابة، حيث يعتبر كل من KAPLAN & NORTON أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام اتصال من الأعلى إلى الأسفل يعمل على ترجمة وتوضيح رؤية وإستراتيجية المؤسسة لكافة الأفراد بداخلها، وبالتالي فإن اعتماد المؤسسة على هياكل مركزية من شأنه أن يؤثر سلباً على تنفيذ الإستراتيجية، لذلك يشجع الباحثان على تبني هياكل غير مركزية تسمح بانتقال المعلومة بكل حرية وتدعم التآزر داخل المؤسسة، وعليه يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن تكون أكثر فعالية كلما كان التنظيم لا مركزياً.²

¹ زرفاوي حدة، مرجع سبق ذكره، ص 40/39.
² ريغة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص. 76.

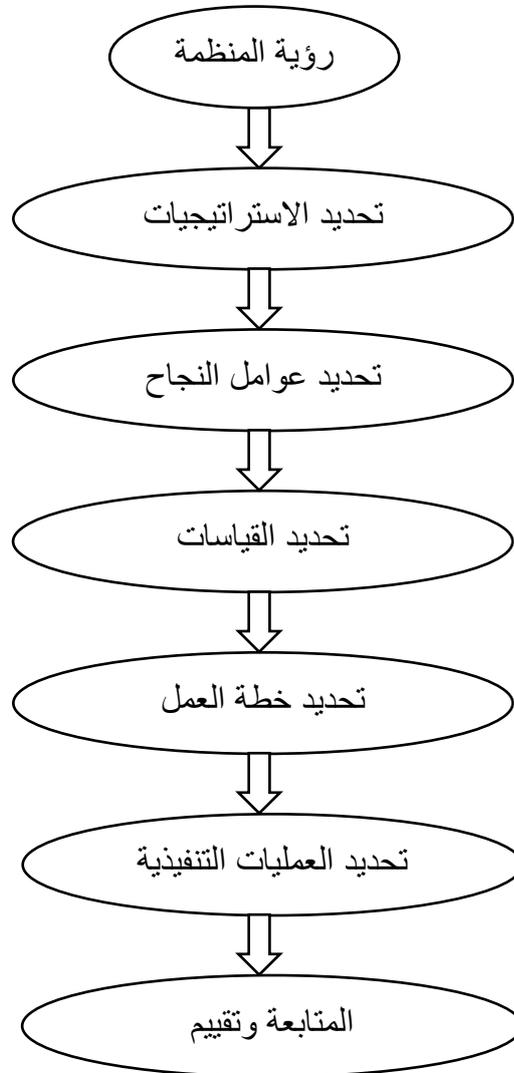
المبحث الثالث: تصميم بطاقة الأداء المتوازن، ودورها كأداة إستراتيجية

سنتطرق في هذا المبحث إلى كيفية تصميم بطاقة الأداء المتوازن ثم إلى دورها كأداة إستراتيجية، وإبراز أهم عوامل نجاحها ومعوقات تطبيقها والانتقادات الموجهة لها.

المطلب الأول: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن

قد تنوعت آراء الباحثين حول الخطوات المنهجية اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، حيث سنعرض فيما يلي الخطوات المتفق عليها، والمتمثلة في شكل التالي:

شكل رقم(2-8): خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2012 ص.41.

الخطوة الأولى: صياغة الرؤية الاستراتيجية

يجب على المؤسسة أن تحدد أولاً رؤية ورسالة وحدة الأعمال الإستراتيجية، وبوجه عام فإن بطاقة الأداء المتوازن تقوم على رؤية شاملة مشتركة تلائم المؤسسة التي يكون لها عملاء، وقنوات توزيع متعددة، ومرافق إنتاج، ومقاييس أداء مالي خاصة بها.¹ لذلك فإن صياغة وتطوير رؤية المؤسسة يعد جهداً جماعياً يؤطر من خلال جهود الإدارة العليا وعن طريق فرق عمل مشكلة بعناية لمتابعة الأساليب المستخدمة في هذه العملية، فتم الصياغة من خلال عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد داخل المؤسسة على أن يتم ذلك بإشراك خبراء ومختصين لهم تجارب سابقة في هذا المجال بهدف الحصول على صورة أكثر موضوعية حول وضع المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية.² حيث أن تحديد الرؤية وصياغتها يكون على مستوى كل محور من أجل بناء مقاييس عليها، بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار مجال المجتمع وبيئة المؤسسة.³⁵

الخطوة الثانية: تحديد الاستراتيجيات

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن في الأساس أداة لصياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، وينبغي أن ينظر للنموذج على أنه أداة لترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى مقاييس وأهداف محددة، لذلك فإن الغرض من هذه الخطوة هو ترجمة الرؤية إلى صورة ملموسة وبالتالي تحقيق التوازن العام بين المجالات المختلفة.³ إن عملية تحديد استراتيجية المؤسسة تتطلب جهداً كبيراً من الإدارة العليا من أجل إجراء الموازنات المتعددة بين المتغيرات والضغوطات التي ترد من البيئة الخارجية والداخلية، هذا ما يجعل من تحديد الإستراتيجية عملية جد معقدة كونها تتطلب مهارات فكرية وتحليلية إضافة إلى عملية ربط الجانب النظري بالميداني.⁴

وتحدد المؤسسة استراتيجيتها حسب المرحلة التي تكون فيها في دورة حياتها ودورة حياة منتجاتها، فإذا كانت المنظمة جديدة وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة شديدة، فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضى العملاء، الأداء البيئي، التجديد والإبتكار في مجال التكنولوجيا، ذلك من أجل تدعيم مركزها التنافسي، أما إذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج والإستقرار فإن الإدارة العليا تحدد إستراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل تشغيل الداخلي والمساهمين، من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج نظم المعلومات والأساليب الإدارية، بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية، وزيادة العائد وقيمة المساهمين من ناحية أخرى.

¹ صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص. 42.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية لنشر وتوزيع، جامعة المنصورة، 2006، ص. 307.

³ ضامن وهيبية، مصدر سبق ذكره، ص. 179.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح، ص. 314.

الخطوة الثالثة: تحديد عوامل النجاح الأساسية

تعرف عوامل النجاح بأنها تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف ومساعدة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية، وتكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمنظمة، ويتم في هذه المرحلة تحليل الإستراتيجية العامة وترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية لمحركات الأداء الأربعة بالإضافة إلى البعد البيئي¹، وبالتالي فإن العوامل الأساسية للنجاح تركز على التغيرات التي يجب على المؤسسة اتخاذها بعين الاعتبار، كما أنها توفر إطاراً منهجياً لتحديد المؤشرات الإستراتيجية.

إن تحديد عوامل النجاح الأساسية يتطلب مراعاة مجموعة من المعايير، لذلك يفترض أن تكون هذه العوامل:

- قليلة العدد نسبياً (لا يتجاوز عددها خمسة عوامل).
- مهمة لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية للمؤسسة.
- أن تكون مرتبطة برؤية المؤسسة واتجاهاتها الإستراتيجية.
- أن يتم التعبير عنها بأشياء ممكنة لإنجاز.
- ويجب أن تشمل جميع جوانب المؤسسة.

لا تعد عملية تحديد عوامل النجاح الأساسية فردية تقتصر على المسير وحده، إنما على عكس ذلك فهي عبارة عن أسلوب منهجي تنطلق من مراقبة الوقائع (نقاط القوة وضعف، تطور حاجات المستهلكين، الوضع التنافسي للمؤسسة... إلخ) وتنتهي بتحديد محاور التغيير الرئيسية².

الخطوة الرابعة: تحديد المقاييس

يتم في هذه الخطوة تحديد مقاييس الأداء الرئيسية للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء، والتي تحدد في البداية عن طريق ما يسمى بالعصف الذهني، بحيث لا يتم رفض أي فكرة، بل تستخدم جميعها في العملية وبعد ذلك يحدد الترتيب حسب الأولوية للمقاييس التي تبدو الأوثق صلة والتي يمكن مراقبتها وتسمح فعلاً بالقياس، ويكمن التحدي الأكبر في هذه المرحلة في إيجاد علاقات بين السبب والنتيجة، بالإضافة إلى ضرورة إيجاد توازن بين المقاييس المختلفة في مجالات الإستراتيجية المختارة، ولذا فمن المهم إعداد مناقشة حول إمكانية الوصول إلى توازن المقاييس المختلفة، بحيث لا تتعارض التحسينات قصيرة الأجل مع الأهداف طويلة الأجل³.

¹ صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص ص. 43/42.

² ريغة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص. 94.

³ ضامن وهيب، مرجع سبق ذكره، ص. 181.

الخطوة الخامسة: تحديد وتطوير خطة العمل

يتم في هذه الخطوة صياغة الأهداف ووضع خطة العمل، ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين، وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، كما يجب أن تتفق المجموعة على قائمة الأولويات، وعلى الجدول الزمني تقادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة.

الخطوة السادسة: تحديد العمليات التنفيذية

يتطلب من المؤسسة تبيان الأنشطة والأعمال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى واقع التطبيق، ويستلزم ذلك تحديد الأهداف السنوية، تخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، تدعيم البرامج، وتنفيذ مؤشرات الأداء المتوازن، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المنظمة ببطاقة الأداء المتوازن، ويتم في هذه المرحلة وضع وتنفيذ نموذج لبطاقة الأداء المتوازن.¹

الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر، ومن ضروري استخدام بطاقة الأداء المتوازن لمختلف العمليات اليومية للمؤسسة، لذلك يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي لكل وحدة، وبذلك تضمن المؤسسة أن تكون هناك رقابة على العمليات اليومية من خلال التقرير الجاري، لذلك يجب أن تتضمن خطة التنفيذ للقواعد وطرق مقترحة لضمان حفظ التوازن، ويجب أن تركز المقاييس للرقابة على المدى القصير وبشكل مستمر، أما المعدلات المستهدفة فيجري مراجعتها سنوياً كجزء من أجزاء الخطة الإستراتيجية وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد²

¹ صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص ص. 45-46.
² ضامن وهيبه، مرجع سبق ذكره، ص. 182.

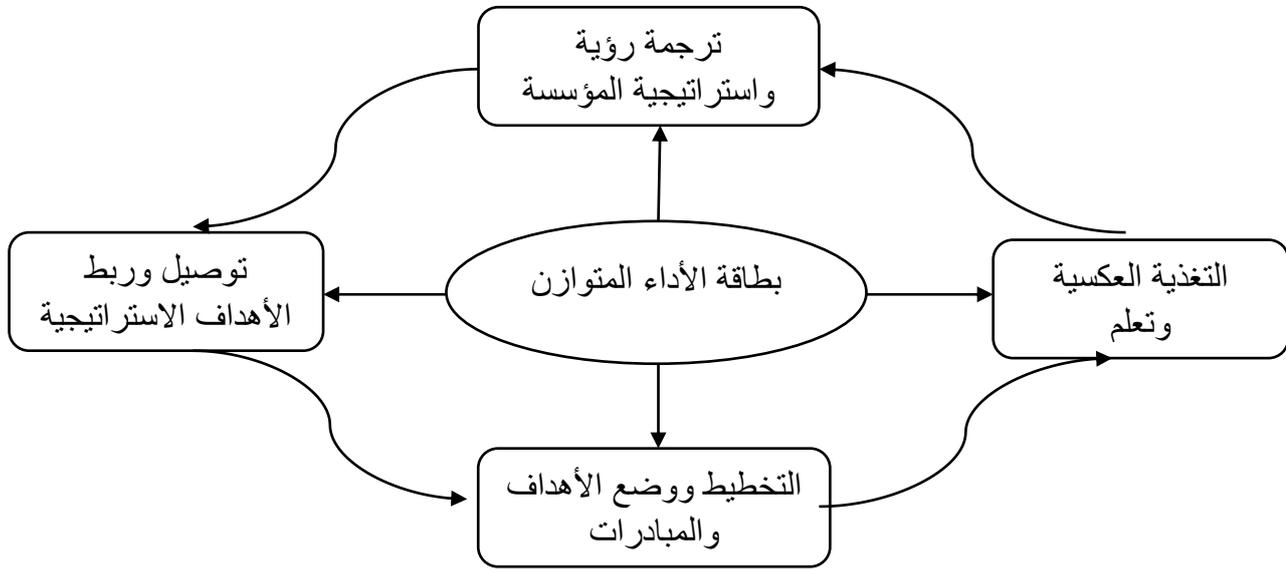
المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية

تعد بطاقة الأداء المتوازن إطار عملي لتقييم الأداء الاستراتيجي من خلال الأبعاد المختلفة المكونة لها، مستخدمة في ذلك الخريطة الاستراتيجية التي تربط بين الأهداف الاستراتيجية لتلك الأبعاد، ذلك هو محور هذا المطلب الذي سنحاول من خلاله معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ وتقييم الاستراتيجية والخارطة الاستراتيجية.

1- بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتنفيذ الاستراتيجية:

تبنى معظم الأنظمة الإدارية للمؤسسات على الأهداف والمقاييس المالية، الأمر الذي لا يخدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل، كما أن التركيز على المقاييس المالية قصيرة المدى يترك فجوة ما بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.¹ ومن هنا جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتشكل الجزء المحوري في عملية الربط الإستراتيجي وفي تقييم الأداء، حيث أنها تمكن المدراء من تنفيذ الإستراتيجية عن طريق إدخال أربع عمليات جديدة.² كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (2-9): عمليات بطاقة الأداء المتوازن



Source: Robert Kaplan, David Norton, “Using the Balanced scorecard as a Strategic Management System”, Harvard Business Review, January – February, USA, 1996, P.77

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص ص. 202-203.

² ريغة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص. 122.

➤ ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة

يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف يجب تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المؤسسة بخدمتهم، كما تحدد أيضا أهداف ومقاييس كل أبعاد المؤسسة، حيث يحدد في كل بعد العمل المطلوب إنجازه على وجه الخصوص.¹ ويتم أيضا تقييم المعايير المترجمة لتلك الأهداف والتحقق من أنها تعكس بكل دقة الأهداف المسطرة، وتكون الأهداف موزعة بين طويلة وقصيرة الأجل، وهذا حتى تحقق شرط التوازن الذي تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى الوصول إليه.

➤ توضيح وربط الأهداف الإستراتيجية:

يتم تقييم درجة إعلام جميع الأفراد في المؤسسة بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها لنجاح الإستراتيجية، وبالتحديد يتم تقييم نظام الاتصالات الداخلية بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين فيما بينهم، كما يتم التأكد من توصيل وربط الأهداف بمختلف المقاييس أي تحديد المعايير المناسبة لتسهيل تنفيذ وتقييم الأهداف الإستراتيجية، مما يسهل على العاملين فهم واستيعاب دورهم في المنظمة وهذا ما يقلل من حدوث مقاومات، وبالتالي تحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة للعاملين والأهداف العامة للمؤسسة.²

➤ التخطيط ووضع الأهداف والمبادرات الإستراتيجية

تساعد هذه العملية المؤسسة على تحقيق التكامل بين خطط أعمالها وخططها المالية، وقد أشار KAPLAN & NORTON إلى أن معظم المؤسسات في الوقت الحالي تحاول تطبيق مجموعة كبيرة ومتنوعة من برامج التغيير، الأمر الذي يخلق صعوبة في توحيد هذه المبادرات المتنوعة من أجل بلوغ الأهداف الإستراتيجية، لذلك يرى الباحثان أن اللجوء إلى بطاقة الأداء المتوازن و الإقتصار على الأهداف المحددة ضمنها كأساس لتوزيع الموارد ووضع الأولويات، سوف يُمكن المؤسسة من تركيز فقط على المبادرات التي من شأنها أن تقودها نحو أهدافها الإستراتيجية بعيدة المدى.³

➤ التغذية العكسية والتعلم

تمنح هذه العملية للمؤسسات القدرة على "التعلم الإستراتيجي"، حيث تركز التغذية العكسية على معرفة ما إذا كانت المؤسسة أو أقسامها أو العاملين بها قد تمكنوا من تنفيذ الأهداف المالية المسطرة، كما أنها تساعد المؤسسة من تقييم استراتيجياتها 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 بشأن صحة الفرضيات

¹ ضامن هيبية، مرجع سبق ذكره، ص. 200.

² صالح بلايكة، مرجع سابق، ص. 92.

³ ريغة أحمد، مرجع سابق، ص. 123.

الفصل الثاني: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

التي تقوم عليها النظرة الإستراتيجية، حيث أنه يتم فحص صحة ردود الفعل المتوقعة في كل مرة يتم فيها إجراء تقييم للأداء، وبذلك فعندما يكون هناك تعلم جديد، فإنه يتم متابعته مباشرة بإجراء تغييرات على المستويين الإستراتيجي وتشغيلي.¹

2- الخارطة الإستراتيجية

تعرف الخارطة الإستراتيجية من قِبَل Kaplan & NORTON بأنها " الإطار الذي يربط بين الأصول الملموسة والغير ملموسة من أجل خلق قيمة للعملاء والمساهمين "²، وعرفاها أيضا بأنها " أسلوب منطقي من أجل معرفة إستراتيجية المؤسسة بواسطة علاقات السبب والنتيجة بين المساهمين، العملاء، العمليات الداخلية. والكفاءات البشرية، حيث تزود المؤسسة بالأساس الذي يعتمد عليه من أجل بناء بطاقة أداء متوازنة ترتبط باستراتيجيتها.³ وبالتالي فإن الخارطة الإستراتيجية تساعد المؤسسة على رؤية إستراتيجيتها بطريقة مرتبطة، كاملة، ومنظمة، حيث تسمح بوضع العلاقات السببية بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والتي تبين كيفية تحول الأصول الغير ملموسة إلى نتائج مادية.⁴

ويوضح الشكل الموالي عن الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن مصممة من طرف KAPLAN & NORTON:

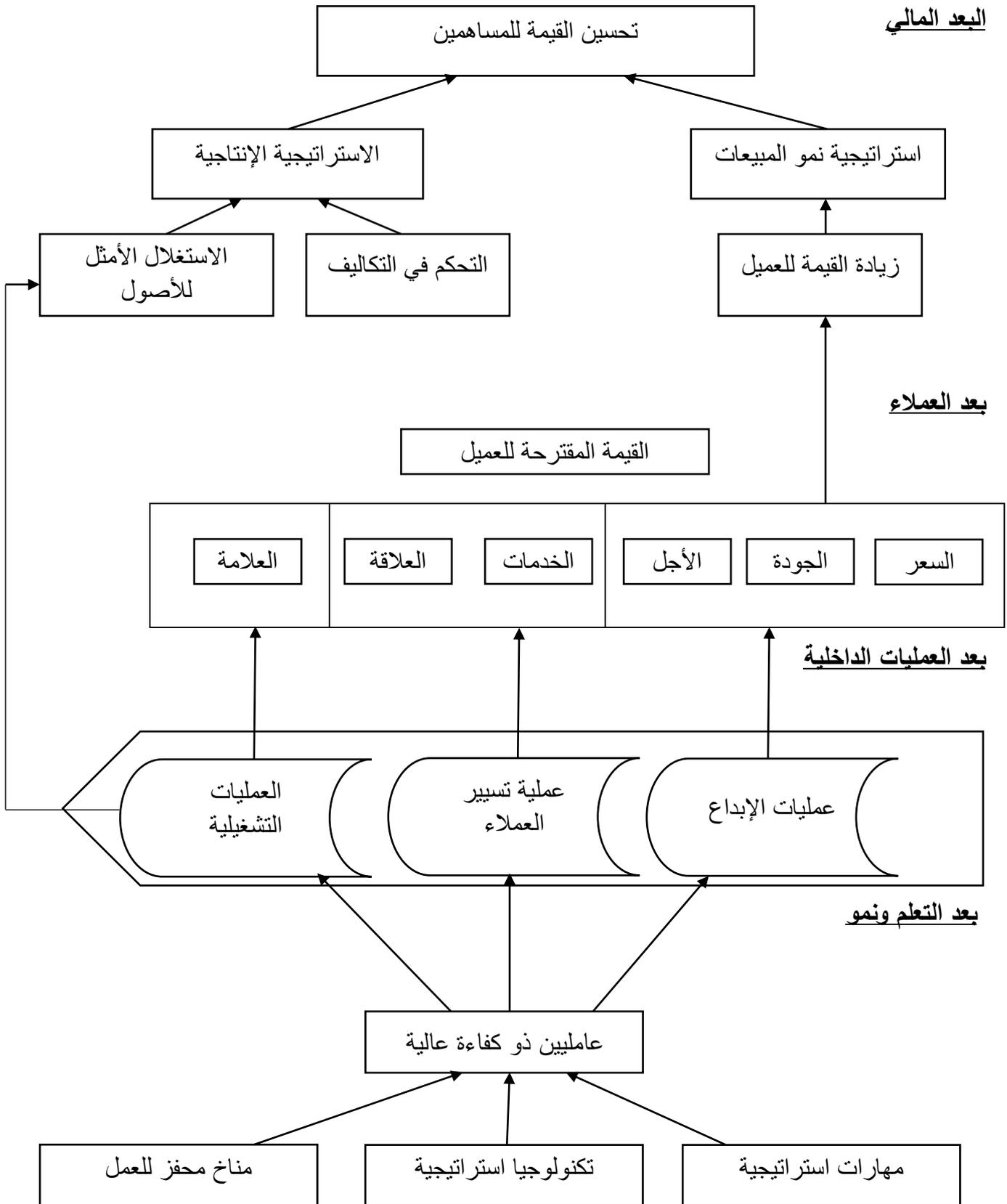
¹ريغة أحمد، مرجع سابق، ص. 124.

² Robert Kaplan, David Norton, « Measuring the Strategic Readiness of intangible assets », Harvard Business Review, USA, 2004, p.4.

³Robert Kaplan, David Norton, « the Strategy Focused Organization How Balanced Scorecard Companies thrive in the new Business Environment», Harvard Business School Press, USA, 2001, p.68.

⁴Robert Kaplan, David Norton, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Edition d'organisation, paris, 2003, p.75.

شكل رقم (2-10): الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن



Source : Robert Kaplan, David Norton, « Comment utiliser le tableau de bord prospectif », op.cit., p.105

الفصل الثاني: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

يتبين من خلال الشكل أن الخارطة الإستراتيجية تقوم بربط الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن فيما بينهم وذلك بعلاقة السبب والنتيجة من أجل تحقيق إستراتيجية المؤسسة وتتجلى أهميتها في:

- تعمل على خلق القيمة بصفة مباشرة، حيث أن الأصول الغير ملموسة كالمعرفة وتكنولوجيا لها تأثير مباشر على المحصلات المالية.¹
- توضح للعاملين الطريقة التي تمكنهم بربط أعمالهم مع الأهداف العامة للمؤسسة، بحيث تساعدهم في العمل بشكل تعاوني من أجل تحقيق الغايات من خلال توضيح الأهداف الأساسية والعلاقات الحرجة فيما بينهم.²
- وتساعد المؤسسة على رؤية إستراتيجيتها في أسلوب متكامل ونظامي.³

وعليه، فإن الخريطة الإستراتيجية تصمم لتوضيح الافتراضات والعلاقات الاستراتيجية، فكل مقياس من مقاييس بطاقة الأداء المتوازن يصبح مدمجا في علاقات السبب والنتيجة التي تربط النتائج المرغوبة من الاستراتيجية مع دوافع هذه نتائج.

المطلب الثالث: عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن وصعوبات تطبيقها

سنتعرض فيما يلي إلى أهم عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن وصعوبات تطبيقها ثم إلى الإنتقادات الموجهة إليها

1- عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن:

أشار MOHAN.NAIR إلى ستة عوامل يعتبرها الأكثر أهمية في نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وهي كالتالي:

- فهم الذات **Understanding self**: إن المؤسسة تشبه الفرد في ضرورة فهم الذات للإتجاه نحو الفعالية ومن ثم مواجهة متطلبات التنفيذ وخاصة المهام الحرجة، وهنا يتطلب الأمر إعادة النظر في نظام تقييم الأداء المتبع لمعرفة القدرات أفضل والحصول على ثقة أعلى في الذات.
- فهم دورة تعلم بطاقة التقييم المتوازن **understanding The Balanced Scorecard learning cycle**: من الضروري الفهم الواضح لارتباط دورة التعلم في إطار بطاقة الأداء المتوازن

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مصدر سابق، ص.222.

² Robert Kaplan, David Norton, « Having trouble with your Strategy? Then map it », Harvard Business Review, USAH, Sept-Oct 2000, P.168.

³ Robert Kaplan, David Norton, idem, P.72.

باعتبارها حالة تحفز وتحرك باتجاه أداء متميز، وحتى تتمكن المؤسسة من التكيف والفهم السريع لما يجري حولها من أحداث والاستجابة لها.

- **معرفة خارطة الطريق للتنفيذ Know the road Map for implémentation:** حيث أن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن يتطلب التركيز على الأفراد، العمليات، التكنولوجيا في البداية وقبل كل شيء.
 - **اعتبار بطاقة التقييم المتوازن مشروع متكامل Treat Balanced Scorecard as a Project:** إن التطبيقات الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن أشارت إلى أن أفضل طريقة هي جعل بطاقة الأداء المتوازن جزءاً أساسياً من ثقافة الأعمال، وذلك بجعلها مشروعاً منتجاً ذو قيمة وفائدة للمنظمة، أما إذا اعتمدت المنظمات توجهها خلافاً لذلك فإن النظام يصبح جزءاً من جدولة بمعطيات تفصيلية كثيرة ومتشعبة لكنها غير عملية ومفيدة عند الإستخدام.
 - **استخدام التكنولوجيا كمكن Use technology as an enabler:** إن اعتبار التكنولوجيا مورد أساسي وطريقة تساهم في تنفيذ فعال لبطاقة الأداء المتوازن في المنظمات أمراً ضرورياً وإذا ما تم ذلك فإن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن سيحصل على كامل الميزات التي تسرع من تنفيذ مشروع يدعم ويشكل كامل من هذه التكنولوجيا المتطورة.
 - **تعاقب بطاقة التقييم المتوازن cascade the Scorecard:** إن تعاقب بطاقة الأداء المتوازن يمثل برنامج متكامل يعطي مدلولات إيجابية للعمل بجد ونشاط من قبل الجميع، حيث أن جمع البيانات من خلال المقابلات ومعالجتها في مراحل متعاقبة تربط بشكل سريع النشاط بنتائج¹.
- 2- صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:**

تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عراقيل يجب تجنبها أو التكيف معها، ومن أهمها ما يلي:

- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة في البداية يؤدي إلى خلل في العملية، فيجب على المؤسسة تجربة البطاقة عدة مرات من أجل إضافة الأهداف والمؤشرات الغير مالية اللازمة.
- صعوبة بلوغ كل المؤشرات في آن واحد بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الاستراتيجية ووضعها في شكل ترتيب مفصل.
- صعوبة توجيه سلوك العاملين في المؤسسة حول الهدف المشترك لإختلاف ثقافتهم وآراءهم.
- كثرة المعايير وغموضها.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (توجيه الأداء الإستراتيجي: الرصف والمحاذة)، دار وائل للنشر وتوزيع، 2009، ص. 87/85.

- عدم وضوح الرؤية والإستراتيجية مما يؤدي إلى عدم وضوح الأهداف وبالتالي تصبح هناك فوضى داخل التنظيم بسبب جهل كل فرد إلى ما يريد الوصول إليه.
 - قلة الكفاءات والمختصين في مجال بطاقة الأداء المتوازن.
 - عدم دقة المعلومات التي تؤدي إلى بناء النموذج بصورة خاطئة.¹
- ### 3- الإنتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن:

- اعتبار العديد من الباحثين وعلى رأسهم H.Norrekliit أن علاقة السبب والنتيجة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن أحادية الاتجاه وأن ليس هناك علاقة بين بعض الأبعاد، بل هي فقط علاقة منطقية مشيرا إلى أن رضا العملاء على سبيل المثال لا يؤدي بضرورة إلى تحسين النتائج المالية. ولاحظ أيضا أن هناك إهمال للفاصل الزمني بين السبب والتأثير، حيث أن قياس السبب والتأثير في بطاقة الأداء المتوازن يكون في نفس الوقت دون الإشارة إلى البعد الزمني بينهما.²
- ينتج عن الخلط بين المقاييس المالية وغير مالية في بطاقة الأداء المتوازن توفر كم هائل من المعلومات تفوق طاقة المديرين وتتسبب في تشتت الجهود على أهداف متعددة مما ينقص فعالية بطاقة الأداء المتوازن.
- عدم دقة المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن مثل: معدلات رضا العميل.³
- ضعف بطاقة الأداء المتوازن في معالجة ومواجهة القضايا المتعلقة بالموظفين والموردين وإسهاماتهم
- عدم تناسب أو إنسجام بطاقة الأداء المتوازن مع منهج المتعاملين مع المؤسسة لإدارة الأداء.
- ضعف بطاقة الأداء المتوازن في إبراز دور المجتمع وانحيازها للمتعاملين مع المؤسسة.⁴

¹مزياني نور الدين، صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص. 258/257.

²أحمد ريغة- مرجع سابق، ص. 100.

³عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، " بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي "، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص. 74.

⁴إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص. 100.

خلاصة الفصل:

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أحدث وأهم الأدوات لتقييم وقياس الأداء للمؤسسات الاقتصادية، والتي جاءت لسد النقص الحاصل في مداخل تقييم الأداء الأخرى بكونها لا تأخذ بعين الاعتبار المؤشرات الغير مالية، لذلك تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً يجمع بين الأداء المالي والغير مالي في محاورها الأربعة: المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم ونمو حيث ترتبط هذه الأخيرة بعلاقة السبب والنتيجة التي تعتبر الركن الجوهري لبطاقة الأداء المتوازن.

إن بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن يختلف من مؤسسة لأخرى وذلك حسب أهداف المؤسسة الطويلة والقصيرة الأجل، طبيعة عملها، فلسفتها...، لذلك يجب على المسيرين والمدراء تحديد إستراتيجية المؤسسة المتبعة قبل بناء بطاقة الأداء المتوازن وذلك من أجل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة بكل شفافية وتحقيق الأهداف التي تسعى لبلوغها.

الفصل الثالث: واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة

CR-METAL وحدة البليدة

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري لبطاقة الاداء المتوازن على مؤسسة CR-METAL وحدة البلدية، والوقوف على مدى تطبيقها لهذه الاداة الهامة في تحقيق استراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لبناء المعدن CR-METAL وحدة البلدية.
- ✓ المبحث الثاني: نظام تقييم الأداء المعتمد في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ المبحث الثالث: تصميم بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة CR-METAL وحدة البلدية.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للبناء المعدني CR-METAL وحدة البلدية

سيتناول هذا المبحث لمحة تاريخية عن المؤسسة، قدراتها، أهدافها ومهامها وهيكلها التنظيمي وذلك عبر المطالب التالية:

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

سيتم التعريف بالمؤسسة الأم ENCC ثم نقدم بطاقة فنية لوحدة البلدية.

1-لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم ENCC

يعود تاريخ إنشاء المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية ENCC إلى ديسمبر 1953 بقرار من والي الجزائر آنذاك تحت اسم "J CARMELI". ولقد كانت ملكا للدولة لتصبح مؤسسة وطنية في 19 نوفمبر 1964 تحت اسم المؤسسة الوطنية للبناء المعدني الميكانيكي ENCC. وفي سنة 1975 اندمجت مع المؤسسة الوطنية للبناء المعدني SN-METAL حيث كانت تابعة لوزارة الصناعة الثقيلة آنذاك. وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسات تفرعت المؤسسة الأم (SN-METAL)، وقد تم ذلك في 01 جانفي 1983 بموجب المرسوم رقم 83/49 لتصبح شركة ذات أسهم (SPA) برأس مال قدره 6906450000 دج.

فقد انقسمت إلى أربع مؤسسات وهي:

- 1- المؤسسة الوطنية للمعدات والأشغال العمومية.
- 2- المؤسسة الوطنية للعمارات الحديدية.
- 3- المؤسسة الوطنية للعربات.
- 4- المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية.

وكان لهذا الانقسام عدة أهداف منها:

- تخفيض العبء المالي والإداري الذي كان على عاتقها.
- توفير مناصب شغل جديدة على معظم أنحاء الوطن.

ولقد عملت على منح كل وحدة شبه استقلال مالي وإداري على أن تغطي جميع هذه الوحدات ديونها اتجاه المؤسسة الأم وقد تم ذلك في جويلية 2001، ومن بين هذه الوحدات وحدة البلدية واسمها وحدة البناء المعدني "CR-METAL" مجمع "ENCC".

2- بطاقة فنية لوحدة البلدية

تأسست مؤسسة "CR-METAL" سنة 1983 وكان منشورها في الجريدة الرسمية يوم 25 جانفي 1983. وذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للبناء المعدني "SN-METAL" حيث أصبحت تختص في إنجاز وتركيب البناءات المعدنية الحديثة باعتبارها إحدى وحدات مؤسسة "ENCC". وفي 1 جويلية 2001 أصبحت شركة ذات أسهم برأس مال قدره 680100000 دج، يقع مقرها ب130 BP01,09000 شارع كريئلي مختار بمدينة البلدية على واجهة الطريق رقم 1 الواصل بين البلدية والعاصمة .

تتربع الشركة على قطعة أرض شاسعة ذات شكل هندسي غير منتظم بمساحة إجمالية تقدر بأكثر من 57750م² مقسمة إلى:

- 16858 م² مساحة الورشات.

- 2600 م² مساحة المباني.

- 38292 م² مساحة المخازن المغطاة والغير مغطاة.

للشركة شعار تتميز به وموقع إلكتروني تسعى من خلاله الى الارتقاء بمستوى خدماتها اتجاه المتعاملين معها.

الموقع الإلكتروني: Encc-crmatal.dz

شعار ENCC:



شعار CR-METAL /



1.2- إمكانيات المؤسسة¹

وتشمل القدرات المادية والبشرية:

1.1.2- الإمكانيات المادية: وتشمل ما يلي:

➤ القدرات الإنتاجية:

يمكن للمؤسسة إنتاج أكثر من 15000 طن/سنة من الهياكل المعدنية، وأكثر من 2000 طن/سنة من التجهيزات الصناعية المختلفة، وما يفوق 4000 طن في السنة من خزانات المعدنية، وأكثر من 3000 وحدة من الحواف المقببة.

¹ - مديرية الإنتاج.

➤ مرافق الإمداد

تستعمل الشركة وسائلها الخاصة عند تأدية خدمة ما في مكان بعيد تضطر فيه إلى التنقل إلى ذلك المكان والمبيت فيه حسب متطلبات المشروع من حيث الزمن بذلك تأخذ كل مستلزماتها.

➤ الاستثمارات:

يمكن القول في هذا المجال أن المؤسسة وفي السنوات الأخيرة قد قامت بعدة استثمارات على المستويين الداخلي والخارجي.

- على المستوى الداخلي: ويعني ذلك داخل إطار المؤسسة:

- إنشاء وحدة إنتاج جديدة تختص في صناعة الحواف المقببة Fonds Bombés
- اقتناء وسائل وآلات ومعدات جديدة.
- إعادة هيكلة وتجديد مكاتب وورشات المؤسسة.

- على المستوى الخارجي: وهي مشاريع الاستثمارات التي قامت بها خارج المؤسسة وكانت أهمها في منطقة حاسي مسعود.

2.1.2-الإمكانات البشرية

- تملك شركة CR METAL أكثر من 940 عاملا موزعين كالتالي:
- 152 إطار .
- 138 عون التحكم.
- 622 عون تنفيذ.

ب) -الزبائن والموردون¹

(1) -الزبائن:

- تتعامل شركة Cr-Métal مع زبائن من داخل وخارج الوطن، منهم من ينتمي إلى القطاع العام ومنهم خواص، نذكر منهم:
- وزارة الدفاع الوطني.
 - مؤسسة سوناتراك والمؤسسات التابعة لها.
 - مؤسسة نפטال NAFTA.
 - الجماعات المحلية (مديرية الأشغال العمومية، البناء والتعمير، الصناعة والمناجم، التجهيزات العمومية...الخ).
 - مؤسسة بيو فارم للمنتجات الصيدلانية
 - مجمع سيم لإنتاج الحبوب

¹ - مديرية التجارية.

- مجمع LA BELLE للصناعة الغذائية
- المؤسسات الخاصة في قطاعات الأغذية والمعدات ومصانع القرميد.
- أما الأجانِب فنذكر منهم:
- Petra fac
- Euro Japon
- Saint Gobain
- Samsung
- Siemens
- Placo SAINT-GOBA
- Cegelec

2.2 - الموردون:¹

من داخل الوطن (NATARA-SOMETO-ISPAT...)
من خارج الوطن (Dive MA-Hollande-Belgique VANMANBREEK-THYSSEW-
Allemagne)

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة ومهامها

1 - الأهداف: تسعى المؤسسة الى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:
1.1- الأهداف الاقتصادية: من بين الأهداف الاقتصادية التي تعمل المؤسسة على تحقيقها ما يلي:

- المساهمة في تحقيق التنمية الوطنية.
- الإستغناء عن الاستيراد من الخارج.
- العمل على تحسين صورة منتجات المؤسسة.
- رفع المستوى المعيشي للأفراد عن طريق فتح فرص العمل
- العمل على تقديم منتج ذو جودة عالية.
- العمل على تلبية رغبات الزبائن.

2.1- الأهداف المالية: وتتمثل فيما يلي:

- رفع رقم أعمال الشركة وقدراتها الإنتاجية.
- تقليص فاتورة الاستيراد.
- اقتحام أسواق خارجية (إفريقية، آسيوية...).
- إقتراح أسعار تنافسية.

¹ - المديرية تجارية

- تنويع المنتج لخفض الأسعار.

3.1-الأهداف التقنية: نذكر منها:

- العمل على تحسين جودة المنتجات وتنويع تشكيلاتها.
- السهر على خلق جو مناسب للعامل، تفاديا لوقوع الصراعات والنزاعات.
- العمل على تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر عن طريق استغلال كل الطاقات الإنتاجية المتاحة.

- العمل على تحسين جودة الإنتاج مما يجعلها منافس قوي لباقي الشركات الناشطة في هذا الميدان.

- العمل على إنتاج سلع معتدلة السعر.

وبعد حصول الوحدة على شهادة الجودة العالمية (ISO 2009) تطورت أهدافها إلى العمل على ادخال منتجات المؤسسة في الأسواق والمناقصات الدولية.

2 - المهام: وتتمثل فيما يلي:

1.2-ميدان التدخل

تختص الوحدة في إنجاز وتركيب البناءات الحديدية فهي تعمل جاهدة على صناعة وتسويق وتقديم الخدمات في النشاطات التالية:

- صناعة الصفائح الحديدية.
- الحدادة المعدنية الحديدية.
- الحدادة المعدنية الجارية تحت الضغط.
- القوالب المعدنية وبعض الخدمات الأخرى. تتمثل تشكيلة منتجاتها فيما يلي:
- الهياكل المعدنية.
- القوالب الحديدية.
- ميكانيك وخدمات.
- الخزانات.
- تجهيزات صناعية.

2.2-أهم قطاعات النشاط¹

تعمل شركة البناء المعدني على انتاج وتسويق خدمات بمختلف النشاطات.

- صناعة الصفائح الحديدية: عمارات صناعية، مخازن، هياكل صناعية، محطات وقود متقلبة.

¹ - مديرية الإنتاج

- صناعة كل الهياكل المعدنية العادية: خزان، العوازل، هياكل الجسور.
- صناعة التجهيزات الصناعية بمختلف أنواعها كالعناصر الخاصة بمعامل الإسمنت، تجهيزات خاصة بالرافعات...الخ.
- القوالب الحديدية: كمواد البناء ومختلف الأشغال العامة.
- القفالة: الأبواب، الدرج، التجارة الحديدية.

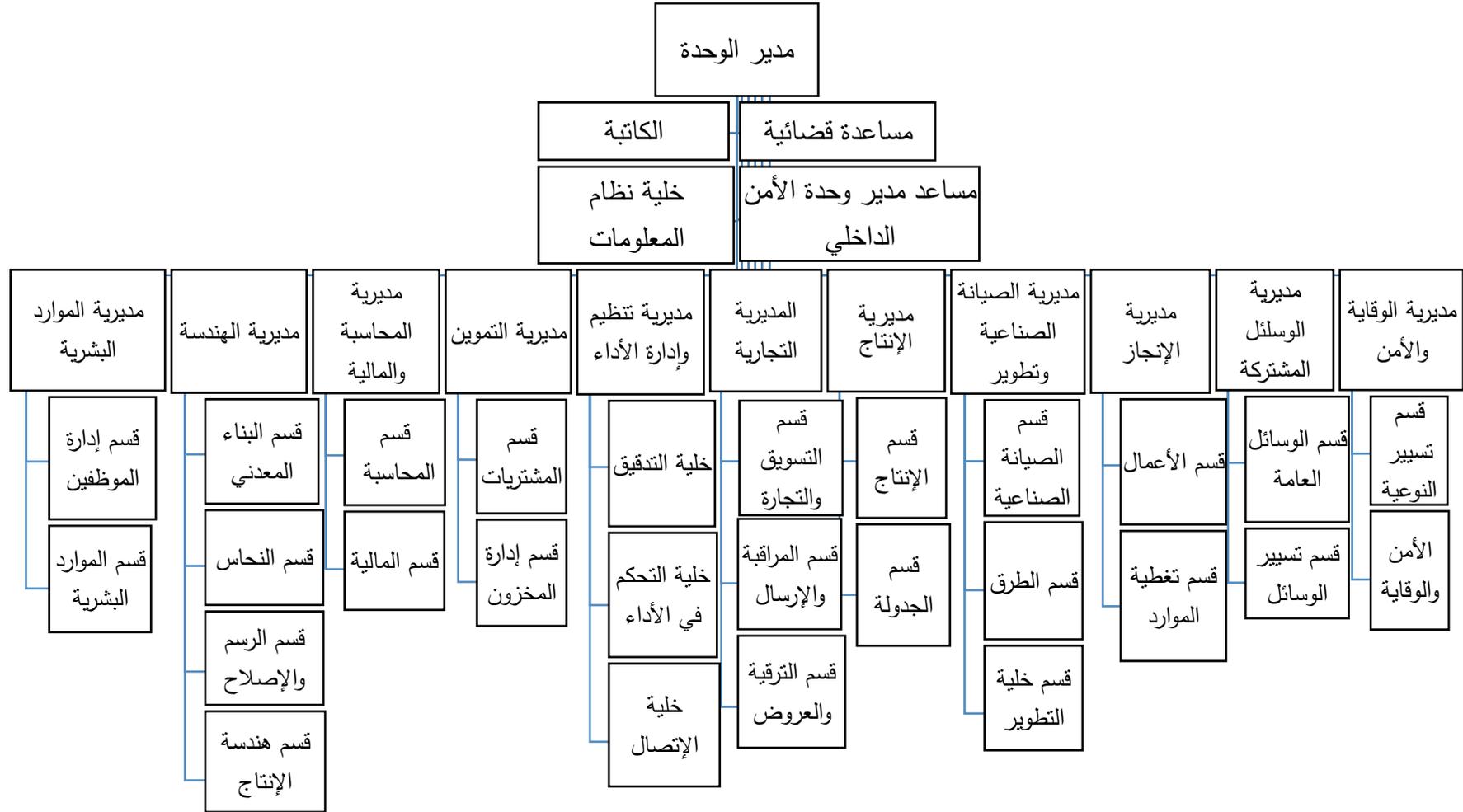
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتوقف نجاح المؤسسة بدرجة كبيرة على مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي اي الذي يوافق نشاطاتها ويحقق أهدافها، وضعف المؤسسة في مجال من المجالات يرجع إلى اختلال في مديرية او مصلحة من المصالح المشكلة لهيكلها التنظيمي.

1- عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة CR-METAL

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن صورة فوتوغرافية للمؤسسة، تسمح بمعرفة تنظيم مختلف وظائفها، ومن خلاله يتم تحديد المسؤوليات والوظائف وتوضيح مختلف العلاقات في إطار متناسق مع أهداف المؤسسة. و يتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة فيما يلي:

شكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة CR-METAL



المصدر: مديرية الموارد البشرية.

2- تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة CR-METAL

1. المديرية العامة

ويرأسها المدير العام (الرئيس المدير العام) المسير الرئيس لهذه المؤسسة وتتمثل مهام هذه المديرية فيما يلي:

- اتخاذ القرارات المصيرية.
- التخطيط استراتيجي للمؤسسة.
- السهر على ضمان حسن سير المؤسسة.
- إمضاء عقود العمل مع الزبائن والممولين.
- مراقبة كل أقسام المؤسسة.

وتتضمن:

- مساعدة قضائية.
- الكاتبة.
- خلية نظام المعلومات.
- مساعد مدير وحدة الأمن الداخلي.

2. مديرية الموارد البشرية

تتقسم هذه المديرية إلى:

- قسم إدارة الموظفين وقسم الموارد البشرية. ومن أهم مهامها مايلي:
- ترتيب وتسجيل المستخدمين داخل الشركة.
- تقييم ومراقبة انضباط العمال يوميا.
- الاهتمام بالخدمات الاجتماعية للعمال.
- ضمان توفير كل الموارد الضرورية العامة.
- متابعة ودراسة ملفات المترشحين.

3. مديرية الهندسة

وتتقسم الى:

- قسم البناء المعدني.
- قسم النحاس.
- قسم الرسم والإصلاح.
- قسم هندسة الإنتاج والذي يضم:
- * مصلحة الدراسات والمناهج.

* مصلحة الرسم التحضيري.

* دائرة الإنتاج وتحتوي:

_ فرع التنظيم.

_ ورشة الإنتاج.

4. مديرية المحاسبة والمالية

تتضمن هذه المديرية:

- قسم المحاسبة وقسم المالية. ومن مهامها:
- تطبيق قواعد التسيير المالي والمحاسبي.
- محاسبة الأجور.
- تسجيل كل مدخلات ومخرجات الشركة.

5. مديرية التموين

وتتضمن قسمين:

- قسم المشتريات.
- قسم ادارة المخزون.
- ومن أهم مهامها ما يلي:
- الاهتمام بعملية التموين بالمواد الأولية وتسييرها داخل المخازن لضمان استمرارية النشاط وتفاذي انقطاع الإنتاج والعمل على تسديد كل الطلبات.
- ترتيب المواد الأولية والبضاعة في المخزن.

6. مديرية تنظيم وإدارة الأداء

وتنقسم إلى:

- خلية التدقيق.
- خلية التحكم في الأداء.
- خلية الاتصال.
- ومن أهم مهامها ما يلي:
- العمل على تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.
- مراقبة الأداء الإجمالي للمؤسسة.
- السهر على تزويد المديرية العامة بالمعلومات.

7. المديرية التجارية

تنقسم هذه المديرية إلى:

أ- قسم التسويق والتجارة: يقوم بتسويق المنتجات وإعداد إستراتيجيات خاصة لتمكن من اقتحام السوق وذلك عن طريق الترويج.

ب- قسم المراقبة والإرسال: يهتم هذه القسم بالمراقبة الفنية والتقنية لعملية الإنتاج (مراقبة السلع).

ت- قسم الترقية والعروض: يحتوي على مسؤولي قسم، وينقسم إلى عدة مصالح: مصلحة الفوترة، المهندسين، وتقنيين لمتابعة مشاريع المؤسسة.

وتتمثل مهام المديرية التجارية فيما يلي:

- تسيير عملية ابرام العقود.
- تقديم المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة المتعلقة بالطلب البيع والفوترة، والتسليم.
- إعداد إستراتيجية خاصة تسمح باقتحام السوق (عن الطريق الإشهار والترويج)
- المراقبة التقنية والفنية لعمليات البيع.
- وضع سياسة تجارية تساعد على أداء النشاط بكل إرتياح وذلك من أجل تلبية حاجيات ورغبات الزبائن.

8. مديرية الإنتاج

تنقسم الى قسمين:

- قسم الإنتاج.
- قسم الجدولة.
- ومن مهامها:
- التقطيع.
- انتاج الهياكل المعدنية وهياكل النحاسية والقصدرة.
- معالجة الأسطح والدهانة.

9. مديرية الصيانة الصناعية والتطوير

تنقسم الى:

- قسم الصيانة الصناعية.
- قسم الطرق.
- قسم خلية التطوير.
- تتمثل أهم نشاطاتها فيما يلي:
- دراسة الطلبات وإنجاز المخططات.
- دراسة الطرق السهلة للإنتاج.
- ضمان صيانة وإصلاح أجهزة الإنتاج.
- إصلاح المعدات والآلات.

- صناعة الهياكل الخفيفة.

10. مديرية الإنجاز

تنقسم هذه المديرية الى قسم الأعمال وقسم تغطية الموارد وتعمل مع الورشات.

ومن أهم مهامها ما يلي:

- متابعة المشاريع أو المنتجات قيد الإنجاز وذلك بمساعدة المديرية التجارية خاصة مع قسم التقني التجاري ويكون هذا من خلال خلية ربط بينهما.
- العمل على إنجاز المشاريع في ظروف جيدة.

11. مديرية الوسائل المشتركة

وتتضمن قسمين:

- قسم الوسائل العامة.
 - قسم تسيير الوسائل.
- من بين مهامها:
- حجز غرف الاجتماعات.
 - إدارة أثاث المكتب.
 - إدارة مرافق المؤسسة.
 - إدارة وسائل النظافة وغيرها من التركيبات الثابتة المشتركة.

12. مديرية الوقاية والأمن

وتحتوي على:

- قسم تسيير النوعية.
 - الأمن والوقاية.
- تعمل هذه المديرية على المحافظة على جودة المنتجات وتحقيق الأمن والسلامة للعمال ونظافة المحيط ويعمل بالتعاون مع قسم المراقبة والإرسال في المديرية التجارية من أجل المراقبة الدائمة للمنتجات طور الإنتاج لتأمين جودتها.

المبحث الثاني: نظام تقييم الأداء المعتمد في مؤسسة CR-METAL

سنتعرف من خلال هذا المبحث عن أدوات ومؤشرات تقييم الاداء المستخدمة من قبل المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال مطلبين.

المطلب الأول: أدوات تقييم الأداء المستخدمة في مؤسسة CR-METAL

يتم تقييم الأداء في مؤسسة البناء المعدني وحدة البليدة بالاعتماد على ثلاث أدوات أساسية، تتمثل الأولى في المحاسبة المالية وذلك لمعرفة الذمة المالية للمؤسسة في مدة معينة، وتتمثل الثانية في الموازنات التقديرية التي تسمح بالمقارنة المستمرة بين النتائج الفعلية والنتائج التقديرية. أما الأداة الثالثة فتتعلق بتقييم مدى كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة، وهي لوحة القيادة.

1- المحاسبة المالية: تستعمل المؤسسة المحاسبة المالية من أجل متابعة أدائها المالي وتحديد نتيجة السنة المالية من حيث الربح أو الخسارة، وذلك عن طريق إعداد الميزانية وجدول حسابات النتائج من طرف محاسب الشركة الذي يقوم بإرسال هذه القوائم المالية لمراقب التسيير ليقوم بدوره بالإجراءات التالية:

- مقارنة المنتجات والأعباء الفعلية مع المنتجات والأعباء المتوقعة
- المقارنة بين أصول وخصوم المؤسسة وتحديد نتيجة السنة المالية
- مقارنة القيمة المضافة المحققة مع القيمة المضافة المتوقعة
- مقارنة النتيجة المالية المحققة مع النتيجة المتوقعة
- رفع للمدير العام تقرير يلخص فيه جميع الانحرافات مع الحلول الممكنة لها

2- الموازنات التقديرية:

تعتمد مؤسسة CR-METAL (وحدة البليدة) على إعداد الموازنات التقديرية التي تعتبر من أهم الأدوات في تقييم أدائها وذلك من خلال مراقبة الإنجازات ومقارنتها بالأهداف المسطرة، وتحديد الانحرافات والبحث عن اسبابها لمعالجتها، وتوكل هذه المهام الى مراقب التسيير الذي يستلم في نهاية كل شهر تقارير من جميع فروع المؤسسة. وتتمثل الموازنات التقديرية المعدة في المؤسسة فيما يلي:

- موازنة المبيعات:

ويتم من خلالها تحديد الكميات المتوقع بيعها وذلك بعد القيام بعدة دراسات تشمل معرفة طاقات المؤسسة وقدراتها، إضافة إلى عوامل أخرى مثل تطور السوق والمنافسة، ومن أجل تقييم أداء المبيعات يقوم مراقب التسيير بـ:

- مقارنة المبيعات الفعلية مع المبيعات المتوقعة
- معرفة العوامل المؤثرة على المبيعات في كل مجموعة وترتيبها حسب درجة تأثيرها
- تحديد الانحرافات المسجلة في رقم الأعمال ومعرفة أسبابها واقتراح الاجراءات التصحيحية لمعالجتها.

- موازنة الإنتاج:

بناء على موازنة المبيعات يتم تقدير كمية الإنتاج لفترة الاستغلال. وتسعى المؤسسة من خلال هذه الموازنة إلى تعظيم الإنتاج وتقليص التكاليف وذلك بالاعتماد على طرق حسابية (السيمبلكس) من أجل تحديد الاحتياجات بدقة. ويتم تقييم أداء الإنتاج عن طريق:

- مقارنة الكمية المنتجة فعلياً مع الكمية المقدرة
- تحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الاجراءات التصحيحية

- موازنة التموين:

يتم إعداد موازنة التموين في المؤسسة محل الدراسة من أجل ضمان كمية المواد التي يحتاج إليها البرنامج الإنتاجي، لذا يمكن اعتبار برنامج الإنتاج مصدراً يعتمد عليه في معرفة كمية المواد الواجب شرائها، وتسيير مخزون تلك المشتريات وفقاً لما يتماشى مع السير الحسن للعملية الإنتاجية. ولتقييم الأداء من خلال هذه الموازنة يتم:

- إستعمال طرق العلمية (ERP، Excel) في تسيير المخزون من أجل تخفيض التكاليف ونفاذي الانقطاع في عملية الإمداد.
- مقارنة المشتريات الفعلية بالتقديرية.
- تحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها لمعالجتها.

- موازنة الخزينة:

تقوم مؤسسة CR-METAL بتقدير المصاريف والإيرادات عن طريق تلخيص جميع المعطيات المتواجدة بالموازنات التقديرية المشار إليها سابقاً، وذلك من أجل المتابعة المنتظمة لوضعية الخزينة من مقبوضات ومدفوعات والرصيد، إذ يتم من خلالها:

- معرفة الالتزامات المستقبلية للمؤسسة من تسديد الديون والاستثمارات الجديدة
- معرفة الإيرادات المستقبلية وحقوقها اتجاه زبائنها
- الرصيد النهائي والذي يمثل الفرق بين مجموع المقبوضات ومجموع المدفوعات

- موازنة الاستثمار:

تعتبر موازنة الاستثمار من أهم الأدوات التي تساعد في عملية التخطيط الطويل المدى وذلك من خلال اختيار المشاريع الاستثمارية التي تهدف إلى تطوير وتحسين نشاط المؤسسة، فهي تسمح بـ:

- تحديد العائدات والتدفقات النقدية المتوقع أن يحققها المشروع الاستثماري
- تحديد جميع أنواع المصاريف التي يتحملها المشروع
- دراسة كل ما يتعلق بهذا الاستثمار من طرق التمويل ومردودية المشروع

3- لوحات القيادة:

تعتبر لوحة القيادة الأداة الرئيسية التي تستعملها مؤسسة CR-METAL وحدة البليدة في متابعة وتقييم أدائها، وذلك من خلال التقارير ولوحات القيادة الجزئية الصادرة من مختلف المديریات. ومن أهم لوحات القيادة المعدة بالمؤسسة: لوحة القيادة التجارية، لوحة قيادة الإنتاج، لوحة القيادة المالية، لوحة قيادة التموين، لوحة قيادة الموارد البشرية.

لوحة القيادة التجارية: تعتمد المديرية التجارية في اعداد لوحة القيادة على المعلومات التالية:

- الكمية المباعة
- الحصة السوقية
- مصاريف التوزيع

لوحة القيادة الإنتاجية: وتتضمن المعلومات التالية

- الكمية المنتجة حسب المنتج وحسب الفرع
- استهلاكات المواد الأولية واللوازم والعمالة
- التكاليف العامة للإنتاج
- معدلات استخدام الآلات

لوحة القيادة المالية: وتحتوي على المعلومات التالية

- التحصيلات
- المصروفات
- أرصدة الحقوق
- أرصدة الديون

لوحة قيادة التموين: وتتضمن المعلومات الخاصة بـ:

- المشتريات من المواد واللوازم
- مشتريات الخدمات
- مشتريات الاستثمارات

لوحة قيادة الموارد البشرية (الاجتماعية): وتحتوي على:

- عدد العمال وتصنيفاتهم
- الأجور
- التكوين
- غيابات وحضور العمال
- حوادث العمل.

وفي الأخير تلخص هذه اللوحات الجزئية في لوحة قيادة شاملة وهي لوحة القيادة للمديرية العامة والتي بدورها تتضمن مختلف المؤشرات الرئيسية التي يتم من خلالها تقييم الأداء الإجمالي للمؤسسة.

المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء المعمول بها في مؤسسة CR-METAL

سنعرض من خلال هذا المطلب مختلف المؤشرات المستعملة لتقييم أداء المؤسسة محل الدراسة وذلك بالتطرق إلى مختلف لوحات القيادة المعدة من قبل مديرياتها.

- المديرية التجارية: يلخص الجدول التالي المؤشرات والمعايير المتبعة من طرف المؤسسة لتقييم أداءها التجاري:

جدول رقم (3-1): لوحة القيادة للمديرية التجارية

المعيار	المؤشرات	المتوقع	الفعلي	%
المتابعة التجارية	- رقم الأعمال H.T			
	- رقم الأعمال/ الحجم الكلي			
	- معدل هامش الربح			
	- المعدل المتوسط للخصم			
متابعة العمليات التجارية	- عدد العملاء المحتملين			
	- عدد العملاء الجدد			
	- عدد زيارات العملاء			
	- عدد العمليات التجارية			
	- عدد الطلبيات			
التسويق	- معدل إشباع العملاء (عن طريق الاستجواب أو مدة التنفيذ)			
	- عدد الشكاوى			
	- معدل خدمات الزبائن (الشكاوى/الزبائن)			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات مقدمة من المؤسسة.

الفصل الثالث: واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة CR-METAL

- مديرية الإنتاج: من أجل تقييم أداء مديرية الإنتاج تستعمل مؤسسة CR-METAL المؤشرات التالية والملخصة في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-2): لوحة القيادة لمديرية الإنتاج

المعيار	المؤشرات	المتوقع	الفعلي	%
المتابعة التقنية	- حجم الإنتاج الشهري بالطن			
	- مخزون المنتجات تامة الصنع			
	- مخزون مخلفات الإنتاج			
	- المواد الأولية المستهلكة			
	- نسبة القدرات المدمجة في عملية الإنتاج			
متابعة الصيانة	- عدد ساعات تعطل الآلات			
	- نسبة إهلاك الآلات			
متابعة المشروع	- نسبة الجودة والفعالية			
	- نسبة تنفيذ المشروع			
	- تقدير التكلفة النهائية			
	- مدة تنفيذ المشروع			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات مقدمة من المؤسسة.

- المديرية المالية: يلخص الجدول التالي المؤشرات المستعملة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة:

جدول رقم (3-3): لوحة القيادة للمديرية المالية

المعيار	المؤشرات	المتوقع	الفعلي	%
عناصر المردودية	- القيمة المضافة VA			
	- معدل القيمة المضافة (VA/CA (%))			
	- فائض الإجمالي للاستغلال EBE			
	- قدرة التمويل الذاتي CAF			
	- النتيجة الصافية			
	- المردودية (RN/CA (%))			
عناصر الميزانية	- نسبة الديون			
	- مدة تسوية الزبائن لديونهم			
	- مدة تسوية المؤسسة لالتزاماتها اتجاه الموردين			
	- حجم المخزون/ الديون			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات مقدمة من المؤسسة.

الفصل الثالث: واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة CR-METAL

- مديرية الموارد البشرية: تعتمد مؤسسة CR-MRTAL في تقييم أداء العاملين على المؤشرات الملخصة في الجدول التالي:

- جدول رقم (3-4): لوحة القيادة لمديرية الموارد البشرية

المعيار	المؤشرات	الفعلي	المتوقع	%
تكلفة الأجور	- عدد العمال الدائمين			
	- عدد ساعات العمل			
	- ساعات العمل الإضافية			
	- عدد العمال المؤقتين			
	- ساعات العمل المؤقتة			
	- المكافآت			
	- الحجم الساعي الكلي			
	- تكلفة الأجور الكلية			
	- تكلفة الساعة الواحدة			
حوادث العمل	- عدد الحوادث			
	- عدد أيام الوقف عن العمل			
	- معدل حوادث العمل			
الغيابات	- عدد أيام الغيابات			
	- ساعات الغياب			
التكوين	- التكوين داخل المؤسسة			

الفصل الثالث: واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة CR-METAL

			- التكوين خارج المؤسسة
			- عقود التعلم والتمهين
			- عدد أيام التكوين والتمهين
			- تكاليف التكوين

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على معلومات مقدمة من المؤسسة.

- بعد تقييم أداء كل مديرية على حدى يقوم مراقب التسيير بإعداد ما يسمى بملخص المجاميع الرئيسية **SYNTHESE DES PRINCIPAUX AGREGATS** من أجل تقييم الأداء الكلي للمؤسسة وذلك بالاعتماد على مؤشرات كل مديرية، وهو ما يوضحه الجدول التالي:¹

جدول رقم (3-5): ملخص المجاميع الرئيسية

المجموع	الوحدة	المتوقع	الفعلي	% الإنجاز
- دفتر الطلبيات	Mois de CA			
- الإنتاج المادي	T			
- قيمة الإنتاج	MDA			
- رقم الأعمال CA	MDA			
- القيمة المضافة VA	MDA			
- تكاليف الموظفين FP	MDA			
- FP/VA	%			
- متوسط إنتاج القوى العاملة النشطة (MODP+MODIP)	AGENT			

¹الملحق رقم 1

الفصل الثالث: واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة CR-METAL

			MDA	- التحصيلات
			MDA	- مستوى المخزون العام
			mois de CA	- مجموع المخزون
			mois de CA	- مخزون المواد واللوازم
			MDA	- الحقوق المباشرة خارج اقتطاع الضمان (A)
			MDA	- الحقوق المباشرة باقتطاع الضمان
			MDA	- تسبيقات تجارية مباشرة (B)
			MDA	- الحقوق المباشرة الصافية (A)-(B)
			MDA	- رقم الأعمال TTC
			mois de CA	- مدة التحصيل
			Mois	- ديون الموردون المحليين/المشتريات المحلية TTC

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المبحث الثالث: تصميم بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة CR-METAL

من أجل إعداد بطاقة الأداء المتوازن التي تلبي احتياجات مؤسسة CR-METAL وحدة البليدة في تقييم أدائها وحسن تنفيذ استراتيجيتها، لابد كخطوة أولى وعملا بما تم تناوله في الجانب النظري، من تحديد رؤية واستراتيجية المؤسسة، أهدافها الاستراتيجية والعوامل الأساسية للنجاح، ثم بناء مؤشرات الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية ليتم في الأخير عرض النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن وذلك ما سيتناوله هذا المبحث.

المطلب الأول: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن المقترحة

1) تحديد الرؤية للمؤسسة

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الإدارة العليا، تبين أن رؤية مؤسسة CR-METAL تتمثل في توسيع مستوى نشاطها على المستوى الوطني في مجال صناعة الهياكل المعدنية وكذا اقتحام السوق الخارجية وتحقيق أكبر ربح ممكن.

2) تحديد استراتيجية المؤسسة

تسعى مؤسسة CR-METAL من خلال استراتيجيتها المتبناة الى:

- ✓ تقديم خدمات مميزة للعملاء.
- ✓ البحث عن أكبر عدد من الزبائن.
- ✓ العمل على تقديم منتج ذو جودة عالية.
- ✓ زيادة نسبة الاستثمارات من أجل تحسين المردودية.
- ✓ زيادة فعالية المورد البشري من خلال التأطير والتكوين والمرافقة المستمرة.
- ✓ تقليص نسبة التكاليف من أجل رفع أكبر لرقم الأعمال.
- ✓ العمل على تحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال مصلحة الصيانة الصناعية والتطوير.

3) تحديد الأهداف الاستراتيجية والعوامل الأساسية للنجاح

لتحقيق استراتيجية المؤسسة من جهة، والموازنة بين مختلف العناصر (المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، القصيرة المدى والطويلة المدى) من جهة أخرى، يجب التعرف على الأهداف الاستراتيجية

الفصل الثالث: واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة CR-METAL

للمؤسسة الخاصة بكل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى تحديد أهم المبادرات والعوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور، وهو ما يلخصه الجدول الآتي:

جدول رقم (3-6): الأهداف الاستراتيجية والعوامل الأساسية للنجاح لمؤسسة CR-METAL

المحاور	المحور المالي	محور العملاء	محور العمليات الداخلية	محور التعلم والنمو
الأهداف الاستراتيجية	- الإستغلال الأمثل للأصول المتاحة. - تعظيم العائد على الاستثمار. - زيادة صافي ربحية المبيعات. - تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية.	- رفع مستوى رضا العملاء. - تحسين كفاءة العملية التسويقية. - العمل على اكتساب عملاء جدد. - العمل على تحسين صورة المؤسسة.	- تحسين طرق الأداء والتشغيل. - تحسين الجهاز الإنتاجي. - تحسين نوعية وصورة المنتجات. - تحسين جودة الصيانة وتسيير المخزون.	- توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل. - رفع مستوى التأطير. - تطوير قدرات العاملين. - تعزيز عملية البحث والتطوير.
العوامل الأساسية للنجاح	- نمو رقم الأعمال. - تخفيض التكاليف. - حصر المنتجات المربحة.	- مستوى رفيع في التسويق. - نظام معلومات فعال.	- نظام رقابة فعال للإلتزام بالجودة الشاملة في جميع المراحل.	- نظام تحفيز مشجع. - استقطاب الكفاءات. - نظام رقابة فعال.
المبادرات	- إدارة التكاليف والمخاطر عن طريق ايجاد دائرة مراقب	- الإلتزام بالجودة بتحسين نوعية وصورة المنتجات	- إبتكار تقنيات جديدة في معالجة المعلومات.	- اعداد دورات تدريبية وتكوينية

<p>باستمرار .</p> <p>- اهتمام الإدارة بشكاوى ومقترحات العاملين.</p> <p>- تفعيل نظام الحوافز مع التركيز على الحوافز العينية (لوحات الشرف، منح جائزة أفضل موظف في الشهر...).</p>	<p>- تبني نظام معلومات فعال .</p>	<p>باستمرار .</p> <p>- إجراء دراسات السوق.</p> <p>- الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة</p> <p>- تقديم بطاقات إبداء رأي او إرسال رسائل بريد إلكتروني.</p> <p>- التعامل مع شكاوى العملاء بسرعة والاهتمام بردود افعالهم.</p> <p>- الاحتفاظ بسجلات الشكاوى لتحديد مدى تكرارها وتقدير انواع المشكلات الممكن حدوثها.</p> <p>- منح جائزة</p>	<p>التسيير .</p> <p>- زيادة الإنتاجية عن طريق تقديم خدمات جديدة.</p> <p>- تخفيض التكاليف المتغيرة ومصاريف التسيير .</p>	
--	---------------------------------------	--	---	--

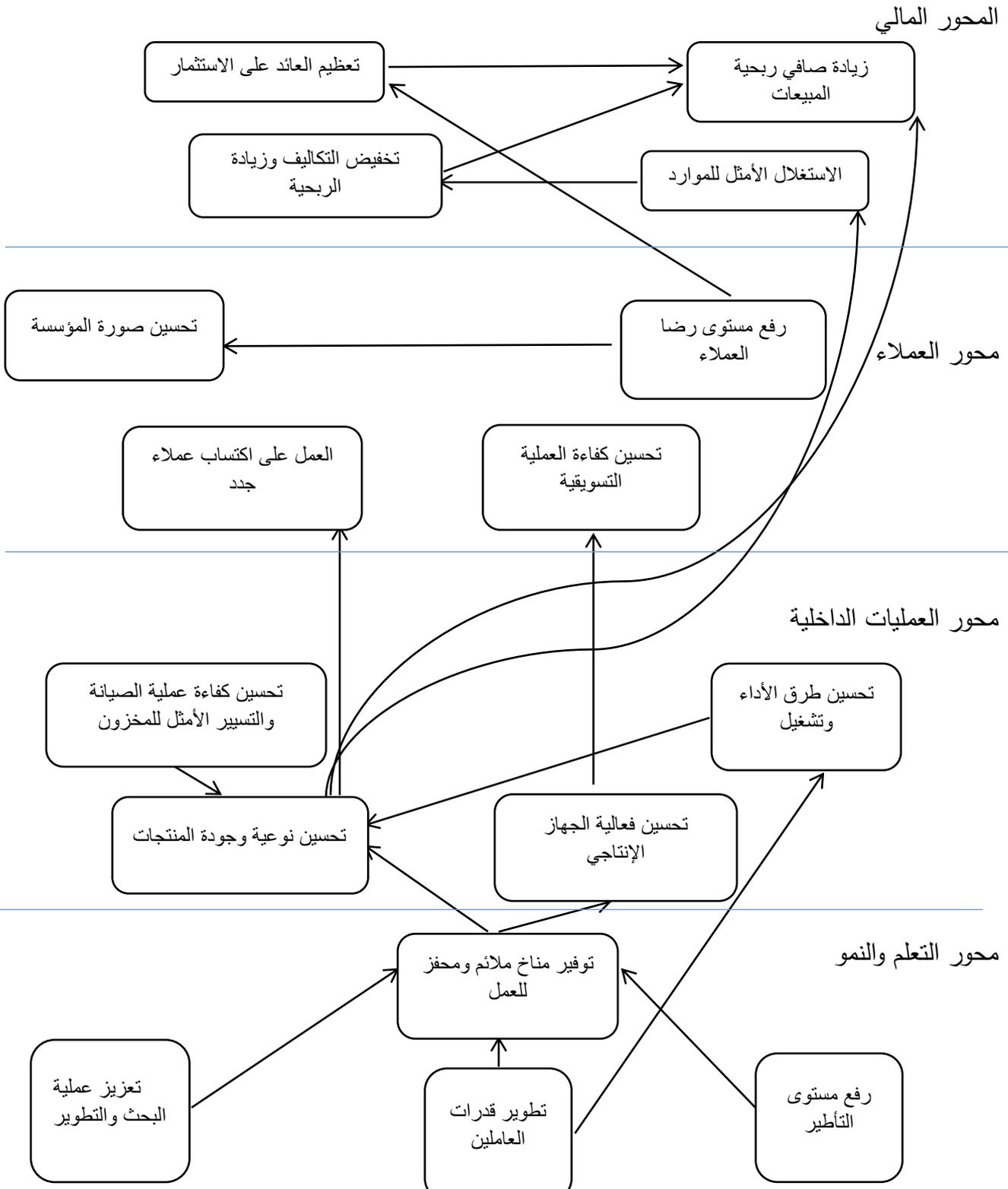
		أفضل موظف يفضل العملاء التعامل معه - تطوير برنامج الخصومات وبرنامج بطاقات الولاء. - خدمات ما بعد البيع		
--	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الطلبين.

_ خريطة السبب والنتيجة المقترحة لأهداف المؤسسة :

يمكن ربط الأهداف في بطاقة الاداء المتوازن فيما بينها من خلال أثر السبب والنتيجة الذي يربط علاقة سببية بين أهداف كل بعد من أبعاد البطاقة والموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (2-3): الخريطة الإستراتيجية لمؤسسة CR-METAL



المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: تحديد مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن المقترحة

بالاعتماد على ما تم تناوله في الجانب النظري، سنخصص هذا المطلب لدراسة واختيار مؤشرات الأداء لكل بعد من الأبعاد الأربعة بحيث يجب أن تكون هذه المؤشرات مساعدة للمؤسسة في بلوغ استراتيجيتها، ليتم بعدها تقييم الأبعاد كل حسب وزنه ودرجة أهميته في المؤسسة.

1.1) بناء مؤشرات الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لمؤسسة CR-METAL وفق كل محور:

1.1.1) مؤشرات أداء البعد المالي: بما أن استراتيجية المؤسسة هي النضج والاستقرار والذي يتحقق بتعظيم الأرباح وتخفيض التكاليف، فإنه يمكن تحديد مؤشرات لقياس تطور ونمو المبيعات ومؤشرات أخرى تركز على الربحية، حيث تم اختيارها على النحو التالي:

1.1.1.1) معدل دوران الأصول: يعكس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على استغلال أصولها في تحقيق المبيعات، حيث ان ارتفاع هذا المعدل يدل على أن المؤسسة تستخدم موجوداتها بكفاءة عالية في توليد المبيعات، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول} = (\text{صافي المبيعات} / \text{إجمالي الأصول}) \times 100$$

- ويمكن تحديد هذا المؤشر وفقا للمعلومات الواردة في الجدول التالي:¹

جدول رقم (3-7): معدل دوران الأصول

- السنوات	2018	2019
- صافي المبيعات	2348822	2872450
- إجمالي الأصول	5112351.562	5181302.598
- المعدل	%45.9	% 55.4

المصدر: جدول حسابات النتائج وميزانية المؤسسة لسنة 2018-2019.

2.1.1) معدل العائد على رأس المال المستثمر: أو بمعنى آخر معدل الربحية وهو يدل على مدى كفاءة المؤسسة في تخصيص رأس مالها في استثمارات مربحة، ويحسب وفق العلاقة التالية:

¹ الملحق رقم 2

معدل العائد على رأس المال المستثمر: (صافي الربح/ رأس المال المستثمر) $100 \times$

- ويمكن تحديده وفقا للمعلومات المدرجة في الجدول التالي:¹

جدول رقم (3-8): معدل العائد على رأس المال المستثمر (الوحدة: KDA)

السنوات	2018	2019
- صافي الربح	173005	87258
- رأس المال المستثمر	330000	97790.830
- المعدل	%52.42	%89.22

المصدر: جدول حسابات النتائج وميزانية المؤسسة لسنة 2018-2019

3.1.1 معدل نمو الأرباح: يسمح هذا المعدل بتحديد مسار المؤسسة وكفاءتها في تحقيق استراتيجيتها في زيادة المبيعات وتخفيض التكاليف. ويحدد وفق العلاقة التالية:

معدل نمو الأرباح = (ربح السنة (ن) - ربح السنة (ن-1)) / ربح السنة (ن-1) $\times 100$

- ويمكن تحديده بالنسبة للمؤسسة وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-9): معدل نمو الأرباح (الوحدة: KDA)

السنوات	2017	2018	2019
- الأرباح	143796	173005	87258
- النسبة	-	%20.3	% 50-

المصدر: جدول حسابات النتائج لسنة 2018-2019

¹ الملحق رقم 2

الفصل الثالث: واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة CR-METAL

2.1 مؤشرات الأداء لبعث العملاء: يعتبر العمل العنصر الأساسي في تحقيق الأرباح للمؤسسة، مما يجعل مؤشرات هذا المحور ترتكز على حجم التعاملات مع العملاء وكيفية الاحتفاظ بهم. وفيما يلي سننظر إلى أهم المؤشرات المقترحة لمؤسسة CR-METAL من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية الخاصة بهذا البعد:

1.2.1 معدل نمو حجم المبيعات: وهو عبارة عن مؤشر لقياس حجم المبيعات الحالية مقارنة بالمبيعات للفترة الماضية، ويدل على أن المؤسسة تحقق إيرادات لتغطية تكاليفها من جهة والاستمرارية من جهة أخرى. ويحدد وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو حجم المبيعات} = \frac{\text{مبيعات السنة (ن) - مبيعات السنة (ن-1)}}{\text{مبيعات السنة (ن-1)}} \times 100$$

- ويمكن تحديد تطور حجم المبيعات في مؤسسة CR-METAL على المعلومات المدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-10): معدل نمو حجم المبيعات (الوحدة: الطن)

السنوات	2017	2018	2019
كمية المبيعات	8541	10247	10264
النسبة	-	%19.97	%0.16

المصدر: المديرية التجارية

2.2.1 درجة الاحتفاظ بالعملاء واكتساب زبائن جدد: وتقيس قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، ان ارتفاع هذه الدرجة يعد مؤشرا على رضا العملاء مما يؤدي الى مبيعات أفضل. وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{درجة الاحتفاظ بالعميل} = \frac{\text{عدد العملاء لسنة (ن) - عدد العملاء لسنة (ن-1)}}{\text{عدد العملاء لسنة (ن-1)}} \times 100$$

- ويمكن تحديدها وفقا للمعلومات المرفقة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-11): درجة الاحتفاظ بالعملاء واكتساب زبائن جدد (الوحدة: عدد الأشخاص)

السنوات	2017	2018	2019
إجمالي العملاء	178	192	148
المعدل	-	%7.8	-%22.91

المصدر: المديرية التجارية

3.2.1) نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق بالمؤسسة: يسمح هذا المؤشر للمؤسسة بمعرفة كم يكلفها الطن الواحد المباع من كل منتج من تكلفة الخدمات التسويقية، ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق} = \frac{\text{تكاليف التسويق}}{\text{الكمية المباعة}} \times 100$$

- ويمكن تحديده بالنسبة لمؤسسة CR-METAL من خلال المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-12): نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق (الوحدة: KDA)

- السنوات	2018	2019
- تكاليف التسويق	8500	3689.617
- الكمية المباعة	10247طن	10264طن
- المعدل	%82	%36

المصدر: المديرية التجارية

3.1) مؤشرات الأداء لبعث العمليات الداخلية: يعتبر هذا البعد مكملا للبعدين السابقين (المالي والعملاء)، فمن أجل تحقيق الربحية وتقديم منتجات ذات جودة للعملاء وإرضاءهم، يلزم على المؤسسة تقييم أداء العمليات والمراحل الداخلية لبلوغ أهدافها الاستراتيجية في هذا الإطار، وذلك عن طريق مؤشرات الأداء التالية:

1.3.1) معدل دوران المخزون: يعبر هذا المؤشر عن كفاءة المؤسسة في ادارة تكاليف المخزون، فهو عبارة عن نسبة تقيس عدد المرات التي يتم فيها بيع مخزون المؤسسة او استبداله في فترة زمنية معينة، وكلما زاد المعدل كان في مصلحة المؤسسة لأنه دلالة على سرعة تحويل المخزون إلى إيرادات. ويمكن تحديده بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = (\text{تكلفة المبيعات} / \text{متوسط المخزون}) \times 100x$$

- ويمكن تحديده بالنسبة لمؤسسة CR-METAL بالاعتماد على البيانات الواردة في الجدول التالي:¹

جدول رقم(3-13): معدل دوران المخزون (الوحدة: KDA)

- السنوات	2018	2019
- تكلفة المبيعات	1215450	1520246
- متوسط المخزون	1216083	1190175
- معدل الدوران	%99.94	%127

المصدر: دفتر تكاليف المشتريات ومخزون المؤسسة لسنة 2019/2018

2.3.1) معدل إنتاجية العامل: وهو يعبر عن مدى مساهمة العمال في عملية الإنتاج أي يقيس التحسن في الإنتاجية، وبحسب وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{معدل إنتاجية العامل: (حجم الإنتاج الإجمالي / عدد العمال الإجمالي)} \\ 100 x$$

- ويمكن تحديده من خلال المعلومات الموجودة في الجدول التالي:²

¹ الملحق رقم 3

² الملحق رقم 4، 5، 6

جدول رقم(3-14): معدل إنتاجية العامل (الوحدة: طن)

السنوات	2018	2019
- الإنتاج الإجمالي	6398	9252
- عدد العمال الإجمالي	912	851
- معدل الإنتاجية	%7.01	%10.87

المصدر: مديرية الإنتاج ومديرية الموارد البشرية

3.3.1) نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة: يقيس هذا المؤشر كم كلف الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة مما يمكن من تقييم فعالية عملية الصيانة، وبحسب على النحو التالي:

$$\text{نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة: (تكاليف الصيانة / (حجم الإنتاج الإجمالي) x 100}$$

- ويبين الجدول التالي تطور هذا المؤشر في مؤسسة CR-METALE

جدول رقم(3-15): نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة (الوحدة: KDA)

السنوات	2018	2019
- تكاليف الصيانة	569187	225938
- حجم الإنتاج الإجمالي	6398	9252
- نصيب الطن الواحد	%4.8	%37.01

المصدر: مديرية الإنتاج

2.4) مؤشرات الأداء لبعء التعلم والنمو: ان التركيز على المهارات الفكرية للأفراد عامل اساسي من عوامل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة نظرا لما تفرضه البيئة التنافسية من ابتكار وإبداع. وعليه، ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذا البعد اعتمدنا المؤشرات التالية:

1.4.1 معدل نمو الحوافز والمكافآت: يساعد هذا المؤشر على تحقيق هدف رضا العاملين وذلك عن طريق تحسين نظام الحوافز، ويحدد وفق للعلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو الحوافز والمكافآت} = (\text{قيمة الحوافز والمكافآت لسنة (ن)}) - (\text{قيمة الحوافز والمكافآت لسنة (ن-1)}) / (\text{قيمة الحوافز والمكافآت لسنة (ن-1)}) \times 100$$

- ويمكن تحديد هذا المؤشر في مؤسسة CR-METAL وفقا للمعلومات الموجودة في الجدول التالي:¹

جدول رقم(3-16): تطور الحوافز والمكافآت (الوحدة: KDA)

السنوات	2017	2018	2019
- قيمة الحوافز والمكافآت	76447	82865	98779
- النسبة	-	%8	%19

المصدر: مديرية الموارد البشرية

3.4.1 معدل نمو التوظيف: إن ارتفاع هذا المعدل يدل على أن المؤسسة تمارس استراتيجيتها من أجل التوسع والنمو، وكذلك اكتسابها مكانة في البيئة التنافسية، يحسب وفق للعلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو التوظيف} = (\text{عدد الموظفين لسنة (ن)}) - (\text{عدد الموظفين لسنة (ن-1)}) / (\text{عدد الموظفين لسنة (ن-1)}) \times 100$$

- ويحدد في المؤسسة حسب المعلومات المدونة في الجدول الموالي:

جدول رقم(3-17): تطور التوظيف (الوحدة: عدد الأشخاص)

السنوات	2017	2018	2019
- عدد الموظفين	770	912	851
- النسبة	-	%18.44	-%6.6

المصدر: مديرية الموارد البشرية

¹ الملحق رقم 7، 8

3.4.1) معدل التأطير: ترتبط كفاءة المؤسسة ونجاحاتها بكفاءة العاملين بها ويتحقق ذلك بتحسين مؤشر التأطير، والذي يحدد وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل التأطير} = (\text{عدد الإطارات} / \text{إجمالي العمال}) \times 100$$

- ويمكن تحديده في المؤسسة حسب المعلومات الموجودة في الجدول التالي:¹

جدول رقم (3-18): معدل التأطير (الوحدة: عدد الأشخاص)

- السنوات	2018	2019
- عدد الإطارات	152	141
- العدد الإجمالي للعمال	912	851
- المعدل	%16.66	%16.56

المصدر: مديرية الموارد البشرية

2.) تحديد وزن كل بعد في بطاقة الأداء المتوازن: ان استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم

الأداء يقتضي إعطاء وزن لجميع الأبعاد المكونة لها، حيث يختلف هذا الوزن حسب الأهمية التي يحتلها كل بعد في المؤسسة. ومن خلال المقابلات التي أجريناها مع المدراء والمسؤولين قمنا بتحديد وزن كل بعد من الأبعاد الأربعة ليتم بعدها توزيع الوزن المحدد على المؤشرات الخاصة بكل بعد، وقد تم توزيع الأوزان على النحو التالي:

(1.2) وزن البعد المالي: يعبر هذا البعد عن الوضع المالي للمؤسسة وعن نجاحها واستمراريتها لذلك

بلوغه يعتبر الهدف الأساسي للمؤسسة، وبالتالي فإن وزنه يقدر ب 30% يوزع كما يلي:

- معدل دوران الأصول: 10%
- معدل العائد على الاستثمار: 10%
- معدل نمو الأرباح: 10%

¹ الملحق رقم 5،6

(2.2) وزن بعد العملاء: ان هذا البعد لا يقل أهمية عن البعد المالي، وذلك لأن العميل هو السبب الرئيس لوجود المؤسسة، وبناء على ذلك فإن الوزن الممنوح لهذا البعد يقدر بـ 25% موزعة على النحو التالي:

• معدل نمو حجم المبيعات: 10%

• درجة الاحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد: 10%

• نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق: 5%

(3.2) وزن بعد العمليات الداخلية: يعبر هذا البعد عن مدى كفاءة المؤسسة في تسيير شؤونها الداخلية من أجل خلق قيمة للعملاء، وبالتالي فإنه يعتبر ذو أهمية مثل البعدين السابقين ولا سيما لممارسة المؤسسة استراتيجية الاستقرار والنمو. وعليه، فإن الوزن المعطى من طرف الإدارة العليا لهذا البعد يقدر بـ 25% موزعة على النحو التالي:

• معدل دوران المخزون: 10%

• معدل إنتاجية العامل: 10%

• نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة: 5%

(4.2) وزن بعد التعلم والنمو: يعد هذا البعد نقطة الارتكاز بالنسبة للأبعاد الأخرى باعتباره يتمحور على أهم عنصر في المؤسسة وهو رأس المال البشري، وقد تم تقدير وزنه حسب أهميته في المؤسسة بـ 20% موزعة كما يلي:

• معدل تطور الحوافز والمكافآت: 10%

• معدل التوظيف: 5%

• معدل التأطير: 5%

المطلب الثالث: نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة CR-METAL

سيعرض هذا المطلب مكونات بطاقة الأداء المتوازن المقترحة والشكل النموذجي لها مع تحليل النتائج المتوصل إليها.

1. مكونات نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

تحتوي بطاقة الأداء المتوازن المقترحة على العناصر التالية:

- الأبعاد: وهي الأبعاد الأربعة المذكورة سابقا (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو)، حيث يحتوي كل بعد على ثلاث مؤشرات قياس تترجم رؤية واستراتيجية المؤسسة وتحدد نسبة بلوغها لأهدافها الاستراتيجية.
- الوزن: تختلف الأوزان من بعد لآخر وذلك حسب أهمية كل بعد في تحقيق استراتيجية المؤسسة، وقد قمنا سابقا بتقييم كل محور وفقا لدرجة أهميته في مؤسسة CR-METAL.
- الأهداف: وهي النتائج المرغوب تحقيقها من طرف المؤسسة.
- النتائج: وهو ما تم إنجازه فعلا من قبل المؤسسة.
- النتيجة النهائية/ الانحراف: وتتمثل في المقارنة بين النتائج المتوقعة من طرف المؤسسة والنتائج الفعلية، فإذا كانت قيمة الأهداف لها تأثير تصاعدي على نشاط المؤسسة تحسب وفقا للعلاقة التالية:

النتيجة النهائية = (النتائج الفعلية / قيمة الأهداف) × الوزن

أما إذا كانت قيمة الأهداف لها تأثير تنازلي على النشاط فتحسب وفقا للعلاقة التالية:

النتيجة النهائية = (قيمة الأهداف / النتائج الفعلية) × الوزن

وعليه فإن العلاقة الثانية ستطبق على المؤشرات التالية لاعتبارها كلما كانت في تناقص كلما كان إيجابيا للمؤسسة:

- نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق.

- نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة.

2. الشكل المقترح لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) في مؤسسة CR-METAL:

بعدها تم اعداد مكونات بطاقة الأداء المتوازن يمكن الآن وضع النموذج المقترح لمؤسسة CR-METAL البلدية، وقد تم استخدام الألوان في عرض هذه البطاقة لإعطاء فكرة سريعة حول درجة الاقتراب أو الابتعاد من الأهداف المسطرة، وعليه، فإن النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن المقترح لمؤسسة CR-METAL لسنة 2019 سيكون على الشكل التالي:

جدول رقم (3-19): بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة CR-METAL

الأبعاد	المؤشرات	الوزن	الأهداف	المنجز	النتيجة النهائية
البعد المالي	معدل دوران الأصول	%10	%46.45	%55.4	%11.92
	معدل العائد على رأس المال المستثمر	%10	%98.32	%89.22	%9.07
	معدل نمو الأرباح	%10	%39.4-	%50-	%12.69
نتيجة البعد المالي					%33.68
بعد العملاء	معدل النمو في حجم المبيعات	%10	%0.7	%0.16	%2.28
	درجة الاحتفاظ بالعميل	%10	%16.66	%22.91-	%13.75-
	نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق	%5	%38	%36	%5.27
نتيجة بعد العملاء					%6.2-
بعد العمليات الداخلية	معدل دوران المخزون	%10	%113.4	%127	%11.19
	معدل إنتاجية العامل	%10	%10.3	%10.87	%10.55
	نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة	%5	%41.98	%37.01	%5.67
نتيجة بعد العمليات الداخلية					%27.41
بعد التعلم والنمو	معدل تطور الحوافز والمكافآت	%10	%27.7	%19	%6.85
	معدل التوظيف	%5	%10.5	%6.6-	%3.14-
	معدل التأطير	%5	%18.18	%16.56	%4.55

نتيجة بعد التعلم والنمو	20%		8.26%
نتيجة الأداء الشامل	100%		63.15%

المصدر: من إعداد الطالبين¹

3. تحليل نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة CR-METAL

إنطلاقاً من الأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها لمؤسسة CR-METAL وبالاعتماد على ما توفر لدينا من معلومات من قبل مصالح المؤسسة، سنعمل في هذه المرحلة على تحديد تغيرات وتوجهات الانحرافات في مؤشرات الأداء الخاصة بكل بعد، وصولاً إلى الأداء الشامل، الذي من خلاله تظهر التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، لتتمكن بعد ذلك من اتخاذ القرارات الحاسمة والفعالة بناء على النتائج المحققة التي تظهرها البطاقة، وذلك كما يلي:

نتائج أداء البعد المالي: من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها في بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة CR-METAL، نلاحظ أن البعد المالي قد حقق نتيجة إجمالية لسنة 2019 تقدر بـ 33.68% من 30% وهي نتيجة جيدة جداً، حيث نلاحظ أن النتائج الفعلية قد تعدت توقعات المؤسسة ويرجع ذلك إلى التحكم الجيد في تكاليف الإنتاج وإلى تحسين كمية ونوعية المنتجات، بالإضافة إلى رفع كفاءة استخدام أصولها مما أدى إلى زيادة مبيعاتها. وعليه، يمكن القول أن الأداء المالي للمؤسسة جيد وهو في تحسن مستمر.

نتائج أداء بعد العملاء: بالنسبة لنتائج هذا المحور فإنها كانت الأضعف بالمقارنة مع الأبعاد الأخرى حيث حققت المؤسسة في سنة 2019 نتيجة إجمالية تقدر بـ -6.2% من 25%، ويعود ذلك لضعف النمو في حجم المبيعات ولتراجع عدد الزبائن في الفترة الأخيرة بالإضافة إلى ارتفاع نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق. كما أن بُعد الزبائن عن المؤسسة أدى إلى ارتفاع تكاليف النقل.

وبناء على ما سبق، يمكن القول أن مستوى الأداء في هذا البعد مرتبط بشكل كبير بمدى الاحتفاظ بالعملاء واكتساب عملاء جدد، وذلك لا يتم إلا من خلال تبني استراتيجية تسويقية جديدة تسمح لها بكسب رضا عملائها، وبالتالي الزيادة في حجم المبيعات ومن أجل هذا نقترح على المؤسسة الإجراءات التالية:

¹ أستخدم اللون الاخضر للتعبير عن الوضعية الجيدة للمؤشر، بينما اللون الاصفر للتعبير عن النتيجة المتوسطة للمؤشر، واللون الأحمر للدلالة على الوضعية الخطيرة للمؤشر.

- ✓ إجراء دراسات دقيقة حول السوق واحتياجات الزبائن.
- ✓ توجيه الجهود لتوسيع شبكة التوزيع.
- ✓ التعرف على الاحتياجات المستقبلية للزبائن من خلال تكثيف الاتصال بهم.
- ✓ البحث عن زبائن جدد على مستوى الوطن أو خارجه.
- ✓ رفع اهتمامات الزبائن بشأن تنظيم المبيعات من خلال وضع بريد إلكتروني خاص لتلقي الشكاوى والاقتراحات.
- ✓ منح جائزة أفضل موظف يُفضل العملاء التعامل معه.
- ✓ استخدام بطاقة الولاء.
- ✓ تحسين خدمات ما بعد البيع.

نتائج أداء بعد العمليات الداخلية: يتبين من بطاقة الأداء المتوازن المقترحة أن أداء بعد العمليات الداخلية قد حقق سنة 2019 نتيجة إجمالية تقدر بـ 27.41% من 25% وهي نتيجة مرضية، فبالمقارنة بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة نجد أن المؤسسة قد بلغت الهدف المسطر. ويرجع ذلك الى ارتفاع كل من مستوى إنتاجية العامل ومعدل دوران المخزون، أما فيما يخص تكاليف الصيانة فقد سجلت ارتفاعا بعض الشيء وهذا ما أدى إلى انعكاس سلبي على قيمة الإنتاج الإجمالية للمؤسسة، ولهذا يجب عليها العمل أكثر من أجل تخفيض تكاليف الصيانة.

نتائج أداء بعد التعلم والنمو: تُظهر بطاقة الأداء المتوازن أن أداء بعد التعلم والنمو لم يكن في المستوى المطلوب (المستهدف)، حيث تشير المؤشرات التي تم حسابها إلى عجز المؤسسة محل الدراسة عن بلوغ أهدافها، فلقد حقق في سنة 2019 نتيجة إجمالية تقدر بـ 8.26% من 20%، ويعود ذلك إلى تراجع معدلات التوظيف والتأطير مما انعكس سلبا على النتائج المحققة. وكما هو معلوم أن عمل بطاقة الأداء المتوازن يتم بصفة تصاعدية (مؤشرات السبب والنتيجة) حيث ان جودة التعلم والنمو تؤثر على جودة العمليات والخدمات، مما يؤدي إلى جلب عدد أكبر من الزبائن وبالتالي تحقيق النتائج المالية المرجوة الأمر الذي يستوجب على إدارة المؤسسة القيام بالإجراءات التالية لتحقيق أهداف هذا البعد ومنه أهدافها:

- ✓ تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية بالداخل والخارج.
- ✓ تشجيع المبادرات الفردية وإشراك العاملين في صنع القرار.

- ✓ إهتمام الإدارة بشكاوى ومقترحات العاملين من خلال فتح سجل خاص لذلك.
- ✓ تطوير نظام الحوافز مع التركيز على الحوافز المعنوية (لوحات الشرف، تعليق أسماء عشر موظفين الذين قاموا أداء جيد خلال الشهر، منح جائزة أفضل موظف في الشهر... الخ).
- ✓ العمل على ضمان سلامة العمال.

تحليل نتائج الأداء الشامل: دراسة الأداء الشامل يعني دراسة مستوى تغيرات الأداء لكل الأبعاد مجتمعة ، وهوما يمثل الأداء المتوازن، فبالنسبة لمؤسسة CR-METAL نلاحظ أن مستوى أدائها الشامل قد بلغ سنة 2019 63.15 % من 100%، مما يشير إلى أن المؤسسة لم تتمكن من تحقيق كافة أهدافها، وذلك نتيجة التراجع الملحوظ في مستوى أداء بعد العملاء وبعد التعلم والنمو، الأمر الذي يؤكد على أهمية مبدأ التوازن في قياس وتقييم الأداء، حيث أن عدم الاهتمام بالأبعاد غير المالية يمكن أن يؤدي إلى تغيير اتجاه الأداء الشامل للمؤسسة وزوالها.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل تشخيص واقع بطاقة الأداء المتوازن بإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ألا وهي مؤسسة CR-METAL وحدة البلدية والوقوف على التطبيق الميداني لهذه الأداة الهامة في تحقيق استراتيجية المؤسسة.

وقد تبين من نظام تقييم الأداء المعتمد بالمؤسسة محل الدراسة أن هذه الأخيرة تفتقد لبطاقة الأداء المتوازن إذ تستخدم لوحات القيادة التقليدية والمتمثلة أساسا في لوحة القيادة التجارية، الإنتاجية، المالية والإجتماعية فضلا عن أدوات التقييم الأخرى كالمحاسبة المالية والموازنات التقديرية. مما دفعنا الى إقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن بإتباع مجموعة من الخطوات المنهجية التي توضح كيفية تقييم الأداء باستعمال أربعة أبعاد مختلفة تتمثل في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

وعليه، فقد تم تحديد كل من رؤية واستراتيجية المؤسسة ومن ثم ترجمتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية الموزعة على الأبعاد أربعة أين تم اختيار المؤشرات الأكثر ملائمة للتعبير عن تلك الأهداف، مما سمح بتقييم أداء المؤسسة من جهة وتحديد مدى التزامها بتنفيذ استراتيجيتها من جهة أخرى، حيث تبين ان المؤسسة لم تحقق سوى 63.15% من أهدافها المسطرة بسبب تدني أداء بعد العملاء إذ سجل نتيجة اجمالية تقدر ب -6.2% وبعد التعلم والنمو الذي لم تصل نتيجته الاجمالية إلى 10%. مما يشير الى ضرورة الاهتمام أيضا بهذين البعدين نظرا لتأثيرهما على الأداء الكلي للمؤسسة وعلى تحقيق استراتيجيتها والذي لن يكون إلا بإيجاد التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية.

وفي الأخير يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن المقترحة ماهي إلا نموذج يتغير بتغير حجم ونشاط المؤسسة، وإمكانياتها المادية والبشرية والتنظيمية والظروف المحيطة بها، غير أن هناك نقاط مشتركة (مكونات أساسية) لا بد من تواجدها مع احترام المنهجية الواجب اتباعها.

الخاتمة

يتوقف نجاح المؤسسة على مدى كفاءتها في تحقيق استراتيجيتها، الأمر الذي يفرض عليها تبني أدوات تقييم أداء فعالة تسمح لها بالتقييم الشامل والمستمر. وتعد بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية تزود المسيرين بإطار عمل متكامل يتم من خلاله ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متناسقة من مؤشرات الأداء. وذلك ما حاولت هذه الدراسة إبرازه من خلال ثلاث فصول، حيث تناول الفصل الأول التقييم الأداء ومختلف الأدوات التي يستند عليها وتعرض الفصل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن ودورها كأداة استراتيجية، فيما عالج الفصل الثالث واقع تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في مؤسسة CR-MRTAL وحدة البليدة وقد تم اقتراح نموذجا لها.

ومن خلال المعالجة النظرية والتطبيقية للموضوع ، تم التوصل الى النتائج التالية:

نتائج إختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأكثر فعالية في تقييم الأداء بالمقارنة مع الأدوات التقليدية ، لأنها تقوم على أربع أبعاد اساسية(البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) تخص مختلف جوانب المؤسسة ، تعمل من خلالها على إحداث التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية من أجل تقييم الأداء على المدى القصير والطويل.

و ما يثبت أيضا صحة هذه الفرضية ما وقفنا عليه بالمؤسسة محل الدراسة إذ تبين لنا أنها تستخدم أدوات التقييم التقليدية من محاسبة وموازنات تقديرية ولوحة القيادة ولكنها غير كافية للإلمام بكل الجوانب والتعاملات المرتبطة بالمؤسسة ، فهي لا تفي باحتياجات تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

الفرضية الثانية: لا يقتصر دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء وإنما تساعد المؤسسة أيضا في تحديد وتنفيذ استراتيجيتها وفي تحقيق أهدافها الاستراتيجية حيث لا يمكن تحديد مؤشرات البطاقة إلا بمعرفة الأهداف الاستراتيجية لكل محور وعلاقة السبب بالنتيجة وهو ما تبينه الخارطة الاستراتيجية ، ومنه الفرضية الثانية صحيحة.

الفرضية الثالثة: لا تستخدم مؤسسة CR-METAL بطاقة الأداء المتوازن، ولكن تستعمل بعض مؤشرات في لوحات القيادة التي يتم إعدادها لمختلف المديرات ثم يتم جمع المعلومات الواردة فيها في جدول يسمى بملخص المجاميع الأساسية SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX AGREGATS ، ليتم حساب الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة، وبالتالي يمكن القول بأن المؤسسة محل

الدراسة لا تستعمل بطاقة الأداء المتوازن بمفهومها الواسع وبالطريقة الصحيحة (احترام مراحل الاعداد و مكونات البطاقة) مما ينفي صحة الفرضية الثالثة.

نتائج الدراسة النظرية:

- ✓ تقييم الأداء أشمل من القياس.
- ✓ بطاقة الأداء المتوازن هي أداة لقياس وتقييم الأداء متعددة الأبعاد تركز على أربعة محاور أساسية: المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم ونمو وتحوي مؤشرات مالية وغير مالية.
- ✓ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية لأنها تقوم بترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة الى أهداف استراتيجية تربط بمؤشرات تحدد مدى تحقيقها.
- ✓ تحدد مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن بمعرفة الاستراتيجية المتبعة في كل منظور.
- ✓ ان هناك علاقة السبب بالنتيجة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبين المؤشرات المالية وغير المالية وهو ما تبينه الخارطة الاستراتيجية.
- ✓ تساهم بطاقة الأداء المتوازن بشكل فعال في تغذية نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة.

نتائج الدراسة التطبيقية:

- ✓ تعتبر الأدوات المستعملة لتقييم الأداء في مؤسسة CR-METAL في المجمل أدوات تقليدية تركز على الجوانب المالية وتهمل محاور الأداء الأخرى.
- ✓ تستخدم مؤسسة CR-METAL بعض المؤشرات الغير مالية في تقييم أدائها لكنها لا تعطيها نفس الوزن الممنوح لها في بطاقة الأداء المتوازن، وذلك لجهلها بهذه الأداة الحديثة.
- ✓ إن مؤسسة CR-METAL لم تحقق كافة أهدافها الاستراتيجية حيث بلغ مستوى أدائها الكلي 63.15%، وذلك نتيجة التراجع الملحوظ في مستوى أداء بعد التعلم والنمو الذي حقق نتيجة إجمالية تقدر بـ 8.26% من 20% و بعد العملاء الذي سجل نتيجة إجمالية تقدر بـ 6.2% من 25%، وذلك رغم النتيجة الجيدة التي حققها البعد المالي 33.68% من 30% و بعد العمليات الداخلية 27.41% من 25%، مما يشير إلى أن كل بعد من أبعاد البطاقة يؤثر على الأداء الكلي للمؤسسة.
- ✓ تتحدد فعالية الأداء بمدى مطابقة الأداء الفعلي لما هو مطلوب.
- ✓ يتبين من الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة ان:

- مراقبة التسيير لا تحتل المكانة التي تستحقها إذ لا ترقى الى مستوى المصلحة (عبارة عن خلية) وليست في الموقع الذي يناسبها، مما يحد من فعاليتها ويحول دون التطبيق الجيد لاستراتيجية المؤسسة.
- المؤسسة لم تدرك بعد الدور الجوهرى الذي يلعبه البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية لها ولا دور نظام المعلومات في تفعيل نظام تقييم الاداء وضمان ديمومتها، حيث لم تخصص لهما سوى خلية.

التوصيات

بناء على النتائج المتوصل إليها نتقدم بالتوصيات التالية:

- ✓ تخصيص مديرية أو مصلحة لمراقبة التسيير وجعلها تابعة للإدارة العليا مباشرة.
- ✓ تخصيص مديرية أو مصلحة للإعلام الآلى.
- ✓ تخصيص مديرية أو مصلحة للبحث والتطوير.
- ✓ إستخدام بطاقة الأداء المتوازن التي أثبتت فعاليتها مع إعطاء الدعم الكامل لتحقيق تطبيقها بنجاحة.
- ✓ توضيح استراتيجية المؤسسة لكافة العاملين، لضمان مشاركة الجميع في تنفيذها وبلوغ الأهداف المرجوة.
- ✓ تزويد المؤسسة بشبكة إتصالات داخلية تسمح بتدفق المعلومات بشكل سريع وعلى جميع المستويات.
- ✓ تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية بالداخل و/أو الخارج.
- ✓ تطوير نظام الحوافز مع التركيز على الحوافز المعنوية (لوحات الشرف، تعليق اسماء عشر موظفين الذين قدموا أداء جيدا خلال الشهر، منح جائزة أفضل موظف في الشهر أو أفضل موظف يفضل العملاء التعامل معه... الخ).
- ✓ العمل على ضمان سلامة العمال وتحسين جودة الصيانة.
- ✓ الإهتمام بشكاوى ومقترحات العاملين من خلال فتح سجل خاص بذلك.
- ✓ البحث عن عملاء جدد.
- ✓ إجراء دراسات دقيقة وباستمرار حول السوق واحتياجات الزبائن.
- ✓ التعرف على الاحتياجات المستقبلية للزبائن الحاليين من خلال تكثيف الاتصالات معهم.

- ✓ توجيه الجهود لتوسيع شبكة التوزيع.
- ✓ رفع اهتمامات الزبائن بشأن تنظيم المبيعات من خلال وضع بريد إلكتروني خاص لتلقي الشكاوى والاقتراحات.
- ✓ استخدام بطاقات الولاء.
- ✓ تقديم الخدمات ما بعد البيع.

أفاق البحث

تعتبر هذه الدراسة إنطلاقة لأبحاث أخرى مكملة لجوانب الموضوع المعالج نراها جديرة بالدراسة و التحليل نذكر منها:

- ✓ استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات الجزائرية.
- ✓ دور بطاقة الاداء المتوازن في تفعيل نظام المعلومات بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.
- ✓ دراسة إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المستشفيات.
- ✓ معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وفي الأخير يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن تلعب دور بالغ الأهمية في تقييم الأداء حيث أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح قد ساهم بطريقة فعالة في تقييم إستراتيجية مؤسسة CR-METAL من خلال إعطاء صورة حقيقية لمستوى الأداء الكلي للمؤسسة ، مما مكنا من تسجيل مختلف الانحرافات و اقتراح التدابير التصحيحية الملائمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، الوارق لنشر وتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 2- أحمد يوسف دودين، "بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال"، دار جليس الزمان للنشر وتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- 3- أكرم محسن الياسري، فاضل عباس العامري: القوة التنظيمية وإدارة المعرفة في فاعلية المنظمة ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد السابع والعشرون ، العدد 01 ، جامعة الدول العربية القاهرة . مصر ، يونيو 2007.
- 4- ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجود الخدمات اللوجيستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2006.
- 5- جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003.
- 6- جودة محفوظ أحمد، الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. عمان، دار وائل للنشر، 2004.
- 7- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي : تقييم الأداء المالي و التنبؤ بالفشل، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان 2004 .
- 8- خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر"، دار اليزاوي العلمية للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 9- صونية محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة ، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004 .
- 10- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران لنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 11- عبد الباربي إبراهيم درة، ناصر. محمد مسعود. جرادات، "الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية : منحنى نظري تطبيقي"، دار كائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن، 2014.

- 12- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، " بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي"، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
- 13- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية لنشر وتوزيع، جامعة المنصورة، 2006.
- 14- عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد المؤسسة - ديوان المطبوعات الجامعية- الجزائر 2000.
- 15- عدي الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 16- عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات، دار حامد للنشر، عمان، 1999.
- 17- علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، ط1، دار الصفاء، عمان، 2009.
- 18- عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع الأعمال مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- 19- فارس رشيد البياتي، محاسبة الأداء في المؤسسة الخدمية (الطيران المدني نموذجا)، دار آيلة، عمان، ط1، 2008.
- 20- مجيد الكرخي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2007.
- 21- مجيد كرخي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2007.
- 22- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دور النشر: الإبداع الخليجي، قرطبة للانتاج الفني، دار ابن حزم، لبنان 200.
- 23- محمد الطعامة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق إستنباطها، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 24- محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004 .
- 25- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2013.

- 26- مدحت القرشي، دراسات في الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات الصناعية، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- 27- المنظمة العربية للتنمية الإدارية قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009.
- 28- نبيل إسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي، مجمع أعمال مؤتمر الاساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي، المنظمة للتنمية الادارية، القاهرة، 2008.
- 29- نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، ط 2، عمان 2010 .
- 30- نعيمة يحيى زكية مقري، التحولات الكبرى في مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، دار الريبة للنشر والتوزيع، باتنة، الجزائر، الطبعة الأولى 2015 .
- 31- وائل محمد صبحي إدريس طاهر، محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن 2009.
- ثانيا: المذكرات والرسائل
- 32_ أحمد خمان، سفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة باتنة 2016.
- 33_ ريغة أحمد الصغير، "تقييم أداء المؤسسات صناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات صناعية -PMO-، رسالة ماجستير جامعة قسنطينة 2، 2014.
- 34_ زرفاي حدة، "بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الموارد البشرية"، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2015.
- 35_ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير جامعة سطيف 2012.
- 36_ ضامن وهبية، "أثر التكامل بين المقاييس المالية والغير مالية على تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في ضل بيئة الأعمال الحديثة، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018.

- 37_ عادل عشي، الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير بسكرة، 2002 .
- 38_ عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، بسكرة 2013..
- 39_ كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، جامعة الجنان لبنان، 2015.
- 40_ محبوب مراد، إستخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة 2014.
- 41_ مختاري الضاوية، دور لوحات القيادة في ادارة و قياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2013.

ثالثا: المجالات

- 42_ بريش السعيد، يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، العدد 01 الجزائر، 2012.
- 43_ د. بوجنان خالدية، محاولة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية، مجلة بواذكس، العدد رقم 9، جامعة ابن خلدون تيارت، 2018/06/30.
- 44_ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة . ورقلة، 2009.
- 45_ عبد السلام إبراهيم عبيد، تقويم الأداء الإستراتيجي وفق بطاقة الأداء المتوازن، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1، المجلد 1 العراق، جامعة القادسية 2009.
- 46_ عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة محمد خضير، بسكرة، نوفمبر 2001 .

47_ مزياني نوردين، بلاسكة صالح، "أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الأول، جامعة برج بوعريريج، الجزائر، 2013.

48_إلهام يحياوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت (عين التوتة) باتنة، مجلة الباحث، عدد الخامس، ورقة 2007.

المراجع باللغة الأجنبية

Ouvrages

49_ Bernard martory, **contrôle de gestion sociale**, 6ème édition, vuibert, paris, 2009.

50_ Bartoli Anmie, **le management dans l'organisation publique**, édition Dunod, Paris, 1997

51_ Françoise Giroud et autres, **Gontrôle de gestion et pilotage de la performance**, 2eme édition, Gualino éditeur, Paris, 2004.

52_ Karim Said, Martine Maadani, **management et pilotage de la performance**. Hachette édition, 2009.

53_ Philippe lorino ,**méthode et pratique de la performance** , 3eme édition, Edition d'organisation, Paris , 2003.

54_ Robert Kaplan, David Norton, « **Comment utiliser le tableau de bord prospectif** », Edition d'organisation, paris, 2003.

Thèses et mémoires

55_ Charlotte Lagaditis, **L'utilisation du tableau de bord prospectif comme outil de mesure des performances de la stratégie sociale des entreprises**, Mémoire de Master, Institut catholique des hautes études commerciales, Bruxelles, 2012.

56_ M. Matthieu Lauras, **Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques**, Thésede Doctorat, L'institut national polytechnique de Toulouse, 2004.

Revues

- 57_Hammer ,Michael and Champy, James “**Reengineering the corporation :A Manifesto for Business Revolution**”, Harvard Business, USA .1993.
- 58_Kaplan,R.Norton, D.,“**the balancedscorecard-Measures that Drive performance**”, Harvard Business Review,USA,1992.
- 59_Kaplan Robert, David Norton, “**Liking the balanced Scorecard to Strategy**”, California Management review, Vol39, N.1, USA 1996.
- 60_Paul Niven, **Balanced scorecard step by step**, Wiley, Canada, 2002.
- 61_Paul R. Niven, **Balanced scorecard: step by step for government and nonprofit agencies**, John Wiley & Sons, New Jersey,USA, 2003.
- 62_Robert Kaplan, David Norton, "**Putting the Balanced Scorecard to work**" Harvard Business Review, USA, septembre-octobre 1993.
- 63_Robert Kaplan, David Norton, “**Using the Balanced scorecard as a Strategic Management System**”, Harvard Business Review, January – February, USA, 1996.
- 64_Robert Kaplan, David Norton, « **Having trouble with your Strategy? Then map it** », Harvard Business Review, USA, 2000.
- 65Robert Kaplan, David Norton, « **Measuring the Strategic Readiness of intangible assets** », Harvard Business Review, USA, 2004.
- 66_Robert Kaplan, David Norton, « **the Strategy Focused Organization How Balanced Scorecard Companies thrive in the new Business Environment**», Harvard Business School Press, USA, 2001.

Webographie

- 1- <http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/3295/Kebe.pdf>.
- 2- www.benchmarking.gov.Uk
- 3- [:www.fseg.univ-tlemcen.dz](http://www.fseg.univ-tlemcen.dz) pdf.
- 4- <http://www.asjp.cerist.dz>.
- 5- <https://pnst.cerist.dz>.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: ملخص المجاميع الرئيسية



GRUPE IMETAL
المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية
Entreprise Nationale de Charpente et de Chaudronnerie
E.N.C.C
 Société par actions au Capital Social de 6.906.450.000 DA
Unité METAL MIND

DOGP		GRUPE IMETAL		
Département contrôle de gestion		المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية		
		Entreprise Nationale de Charpente et de Chaudronnerie		
		E.N.C.C		
		Société par actions au Capital Social de 6.906.450.000 DA		
		Unité METAL MIND		
		4	2019	
AGREGAT	UM	OBJECTIF	REALISATION	TAUX DE REALISATION
Carnet de commandes	mois de CA 2019		5	
Production physique	T	9 081	9 252	102%
Production valorisée	MDA	1 850	2 158	117%
Chiffre d'affaires	MDA	2 292	2 872	125%
Valeur ajoutée	MDA	1 034	1 012	98%
Frais du personnel	MDA	604	685	113%
FP/VA	%	58%	68%	
Effectifs actifs moyen de la production (MODP+MOIDP)	AGENT	520	556	107%
Encaissement	MDA	2 323	2 959	127%
Niveau des stocks globaux	MDA	1238	1142	
Stocks globaux	mois de CA 2019	6	5	
Stocks matières et fournitures	mois de CA 2019	3,08	2	
Créances directes hors RG (A)	MDA	1557	1 561	
Créances directes avec RG	MDA	1704	1 804	
Avances commerciales directes (B)	MDA	394	346	
Créances directes nettes (A) - (B)	MDA	1268	1 263	
Chiffre d'affaires direct en T T C	MDA	2 610	3 418	
Délai de recouvrement	mois de CA 2019	4	3	
Crédits fournisseurs locaux/achats locaux en TTC	mois	8	10	
Etabli par Mr	Cherifi Kamel		Contrôlé par Mr	Siad Sid ali
Fonction	Chef de service Contrôle de gestion		Fonction	DOGP
Visa			Visa	

الملاحق رقم 2: جدول حسابات النتائج لسنة 2019/2018

11- Tableau des comptes de résultats (Prévisionnel)

		Décembre								U : KDA						
N° C/PTE	DESIGNATION DES COMPTES	Note	Objectif	Obj	Real	TRM%	Obj	Cumul	Real Cumul	TRC%	TRO%	Real	Mens	Evol	Real Cumul	Evol
			Annuel	Mens	Mens	3/2							(N-1)	%	(N-1)	%
			1	2	3	3/2	4	5	5/4	5/1	6	3/6	7	5/7		
70	Ventes et produits annexes		2 193 630	291 886	341 818	117%	2 193 630	2 862 507	130%	130%	422 651	81%	2 299 149	125%		
8970	Ventes et produits annexes IU		97 913	43 275	-3 325	-8%	97 913	9 943	10%	10%	24 348	-14%	49 673	20%		
72	Variation stocks		30 277	0	39 307	-	30 277	155 619	514%	514%	15 806	249%	143 534	108%		
73	Production immobilisée		32 000	16 000	74 715	467%	32 000	97 551	305%	305%	2 724	2743%	48 329	202%		
74	Subventions d'exploitation		0	0	0	-	0	0	-	-	0	-	0	-		
I.	PRODUCTION DE L'EXERCICE (I)		2 353 820	351 161	452 515,195	129%	2 353 820	3 125 620	133%	133%	465 529	97%	2540 685,395	123%		
60	Achats consommés		1 100 289	114 441	168 739,061	147%	1 100 289,985	1 377 151,191	125%	125%	175 926	96%	866 476	159%		
8960	Achats consommés IU		0	0	0,000	-	0,000	0,000	-	-	-37	0%	45 297	0%		
61	Services extérieurs		109 156	10 671	80 199	752%	109 155,500	414 967,805	380%	380%	76 100	105%	213 365	194%		
8961	Services extérieurs IU		10 845	0	81 261	-	10 844,500	142 912,745	1318%	1318%	31 264	260%	71 277	201%		
62	Autres services extérieurs		100 000	11 175	42 986	385%	100 000,000	178 626,486	179%	179%	98 234	44%	245 754	73%		
II.	CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE (II)		1 320 289	136 287	373 184,707	274%	1 320 289	2 113 658	160%	160%	381 488	98%	1442 169,307	147%		
III.	VALEUR AJOUTEE (I - II)		1 033 531	214 873	79 330,488	37%	1 033 531	1 011 962	98%	98%	84 042	94%	1098 516,088	92%		
63	Frais de personnel		604 234	77 587	84 303,309	109%	604 234,429	684 824,919	113%	113%	89 285	94%	617 268	111%		
64	Impôts, taxes et versements assimilés		21 936	2 719	11 010,354	405%	21 936,296	35 887,947	164%	164%	1 747	630%	25 551	140%		
IV.	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		407 360	134 567	-15 983,176	-12%	407 360	291 249	71%	71%	-6 991	229%	455 697,122	64%		
75	Autres produits opérationnels		20 500	2 423	438,767	18%	20 500,000	3 194,836	16%	16%	7 079	6%	7 171	45%		
65	Autres charges opérationnelles		18 000	2 391	3 306,847	138%	18 000,000	3 568,435	20%	20%	4 673	71%	5 009	71%		
68	Dotation aux amortissements, provisions et pertes de valeur		280 000	67 874	139 866,917	206%	280 000,000	312 181,000	111%	111%	155 672	90%	384 759	81%		
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		0	0	70 963,240	-	0,000	157 221,000	-	-	111 201	64%	111 201	141%		
V.	RESULTAT OPERATIONNEL		129 860	66 725	-87 754,933	-132%	129 860	135 915	105%	105%	-49 056	179%	184 302,210	74%		
76	Produits financiers		0	0	437,127	-	0,000	3 909,848	-	-	2 066	21%	2 644	148%		
66	Charges financières		26 219	4 370	17 361,769	397%	26 218,696	19 859,869	76%	76%	2 719	639%	6 099	326%		
VI.	RESULTAT FINANCIER		-26 219	-4 370	-16 924,642	387%	-26 219	-15 950	61%	61%	-653	2591%	-3 455,072	462%		
VII.	RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		103 641	62 355	-104 679,575	-168%	103 641	119 965	116%	116%	-49 709	211%	180 847,138	66%		
897530	Frais du Siege Produits		0	0	0	-	0	0	-	-			0			
896530	Frais du Siege Charges		0	0	5 445		0	32 708					0			
691	Participation des Travailleurs		0	0	0,000	-	0,000	0,000	-	-	0	-	0	-		
695/698	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		26 947	26 947	0,000	0%	26 946,773	0,000	0%	0%	7 842	0%	7 842	0%		
692/693	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		0	0	0,000	-	0,000	0,000	-	-	0	-	0	-		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES			2 374 320	353 584	524 354	148%	2 374 320	3 289 946	139%	139%	585 876	89%	2661 702,251	124%		
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES			2 297 625	318 175	634 479	199%	2 297 625	3 202 688	139%	139%	643 426	99%	2488 696,699	129%		
VIII.	RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		76 695	35 409	-110 125	-311%	76 695	87 258	114%	114%	-57 551	191%	173 005,552	50%		
77	Eléments extraordinaires produits		0	0	0,000	-	0,000	0,000	-	-	0	-	0	-		
67	Eléments extraordinaires charges		0	0	0,000	-	0,000	0,000	-	-	0	-	0	-		
IX.	RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0	0	0,000	-	0	0	-	-	0	-	0,000	-		
X.	RESULTAT NET DE L'EXERCICE		76 695	35 409	-110 125	-311%	76 695	87 258	114%	114%	-57 551	191%	173 005,552	50%		

الملحق رقم 3: المخزون لسنة 2019/2018

7- Stocks		UM: KDA																		
N° Compte	PRODUITS	Objectif Annual		Debut d'année		Debut de Mois		ENTREES				Sortie				Fin de Mois		Evolution	Stock (N-1)	
		Poids (T)	Valeur (KDA)	Poids (T)	Valeur (KDA)	Poids (T)	Valeur (KDA)	Mois		Cumul		Mois		Cumul		Valeur (KDA)	Valeur (KDA)			
								Poids (T)	Valeur (KDA)											
Compte (300)	Marchandises diverses destinées a la vente	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	
Compte (310 et 311)	Mat. Prem.	0	66 071	2 730	295 077	2 730	450 934		38 124	0	988 815	0	110 988	0	905 822	378 069	28%	340 324		
Compte 312 (hors 3124)	Accessoire	0	77 792	0	83 170	0	40 412		1 516	0	39 297	0	11 246	0	91 786	30 682	-63%	64 666		
Compte (3124)	Equipements	0	109	0	13	0	26 505		1 063	0	27 555	0	0	0	0	27 568	209701%	0		
Compte (3212-3213)	Pièces de Rech.	0	9 726	0	23 324	0	1 712		740	0	19 181	0	5 593	0	45 646	-3 141	-113%	27 673		
Compte (321 Hors 3212-213) (322-326)	Consommable	0	3 690	0	239 982	0	88 045		5 405	0	140 076	0	40 021	0	326 630	53 429	-78%	142 060		
Total		0	157 388	2 730	641 566	2 730	607 607	0	46 848	0	1 214 924	0	167 849	0	1 369 884	486 606	-24%	574 722		
N° Compte	PRODUITS	Objectif Annual		Debut d'année		Debut de Mois		ENTREES				SORTIE				Fin de Mois		Evolution	Stock (N-1)	
		Poids (T)	Valeur (KDA)	Poids (T)	Valeur (KDA)	Poids (T)	Valeur (KDA)	Mois		Cumul		Mois		Cumul		Valeur (KDA)	Valeur (KDA)			
								Poids (T)	Valeur (KDA)											
Compte (331-335-341-345-351)	EN COURS	42 458	356 156	413 359					-16 706		1 413 510	96 467	-94 811		1 469 479	300 187	-16%	500 013		
Compte (355)	Produits Finis	440 464	140 541	199 649				194 783	120 542		724 110	42 303	-9 000		512 522	352 129	151%	96 166		
Compte (37)	Stock Extérieur	35 556	96 341	0							0				96 341	0	-100%	20 560		
Compte (358)	Déchets et rebus	2 689	3 411	3 411							0				0	3 411	0%	2 689		
Compte (362-38-39)	Autres	0	0	0							0				0	0	-	0		
Total		521 167	596 449	616 420				298 619	2 137 620		2 137 620	34 958			2 078 342	655 727	10%	619 428		
Total général		678 555	1 238 016	1 224 027				345 467	3 352 544		3 352 544	202 807			3 448 226	1 142 334	-8%	1 194 150		

الملحق رقم 4: حجم الإنتاج لسنة 2019/2018

1-Production physique

Produit	UM	Objectif	Obj	Real Cumul	TRO%	TRO%	Real	Evol	Real Cumul	Evol
		Annuel	Cumul				Mens	%	(N-1)	%
		1	4	5	5/4	5/1	6	3/6	7	5/7
Charpente métallique	Tonne	4 894	4 894	5 713,16	117%	115%	317	139%	3 832	146%
Serrurerie	Tonne	187	187	323,61	173%	173%	17	246%	139	232%
Chaudronnerie courante	Tonne	3 331	3 331	2 474,48	74%	74%	206	87%	2 003	124%
Coffrage métallique	Tonne	0	-	-	-	-	0	-	0	-
EID	Tonne	669	669	740,60	111%	111%	12	342%	423	175%
Total	Tonne	9 081	9 081	9 252	102%	101%	551	127%	6 398	143%
Montage	TE	4 300	4 300	-	0%	0%	0	-	267	0%

الملحق رقم 5: اليد العاملة لسنة 2018

7- Effectif

UM: Agent

7-1 Situation des effectifs au 31/12/2018

Groupes	Collectifs								TRO
	Production		S-Technique		ADM		TOTAL		
	Prév.	Réal.	Prév.	Réal.	Prév.	Réal.	Prév.	Réal.	
Cadres	18	26	52	60	66	66	136	152	112%
Maîtrise	40	50	26	36	41	52	107	138	129%
Execution	437	534	46	43	44	45	527	622	118%
TOTAL	495	610	124	139	151	163	770	912	118%

الملحق رقم 6: اليد العاملة لسنة 2019

7- Effectif

UM: Agent

7-1 Situation des effectifs au 31/12/2019

Groupes	Collectifs						TOTAL		
	Production		S-Technique		ADM		Prév.	Réal.	TRO
	Prév.	Réal.	Prév.	Réal.	Prév.	Réal.			
Cadres	24	20	67	57	69	64	160	141	88%
Maîtrise	44	47	31	42	54	47	129	136	105%
Execution	483	489	58	40	50	45	591	574	97%
TOTAL	551	556	156	139	173	156	880	851	97%

الملحق رقم 7: تكلفة العاملين لسنة 2018

N°	RUBRIQUES	Objectif 2018		Cloture 2018		Réalizations 2018		3/1	3/2
		1	Effect	2	2/1	Effect	3		
CPT									
63	Salaire de base	199 777	936	268 402	134%	882	262 316	131%	98%
63	Présalaire formation	0	0	0	-	0	0	-	-
63	I.D.Revenu	0	0	0	-	0	0	-	-
63	Avancement	0	0	0	-	0	0	-	-
	S/total	199 777	0	268 402	134%	882	262 316	131%	98%
63	Heures supplémentaires	13 650	306	13 999	103%		13 813	101%	99%
63	I.F.S.P.	1 880	50	2 160	115%		1 942	103%	90%
63	Prime de fidélité	20 002	853	29 080	145%		26 735	134%	92%
63	Indem. rempl. poste	0	2	251	-		231	-	92%
63	I.F.F + Coordination	940	35	1 436	153%		1 474	157%	103%
63	Bonif.enfant de chahid	0	0	0	-		0	-	-
63	Indem. nuisances	8 525	934	10 142	119%		9 538	112%	94%
63	Indem travail posté	425	26	520	122%		479	113%	92%
63	Prime Majoration retraite	0	0	0	-		0	-	-
63	Prime de technicité	0	0	0	-		0	-	-
63	Prime homologation	0	0	0	-		0	-	-
63	Prime de reconversion	0	0	0	-		2 547	-	-
63	Autre primes cotisables	0	0	0	-		0	-	-
	S/total	45 422	0	57 589	127%	0	56 759	125%	99%
63	Congés Payés	0	0	0	-		0	-	-
63	Prime de rendement	30 370	831	18 756	62%		17 658	58%	94%
63	Prime d'audit	0	0	0	-		0	-	-
63	Prime sujétion	3 250	37	4 698	145%		4 209	130%	90%
63	Prime de performance	15 000	0	19 194	128%		20 351	136%	106%
63	Autre primes cotisables	80	1	24	30%		23	29%	95%
	S/total	48 700	0	42 672	88%	0	42 241	87%	99%
63	Indemnité de panier	44 700	752	54 333	122%		52 673	118%	97%
63	Indemnité de transport	6 402	702	7 129	111%		6 822	107%	96%
63	Prime d'encouragement	45 082	30	3 745	8%		11 258,39188	25%	301%
63	Médaille de travail	235	0	217	92%		215	91%	99%
63	IFCV -IFK	312	13	641	205%		586	188%	91%
	S/total	96 731	0	66 063	68%	0	71 554	74%	108%
63	Ind. Cessation de R/travail	0	0	0	-		0	-	-
63	Ind. De congédiement	0	0	0	-		0	-	-
63	Ind. Zone géographique	0	0	0	-		0	-	-
63	Ind. Zone géographique compl	0	0	0	-		0	-	-
63	Allocation décès	0	0	0	-		-688	-	-
63	Allocation départ en retraite	0	0	0	-		0	-	-
	S/total	0	0	0	-	0	-688	-	-
63	Présalaire apprentissage	1 380	32	2 393	173%		2 049	148%	86%
63	Compl. Pré-emploi	4 100	11	2 443	60%		2 043	50%	84%
63	Compl. Alloc. Famil.	0	0	0	-		0	-	-
63	Contribution Alloc.Famil.	0	0	0	-		0	-	-
63	Prime de scolarité	0	0	1	-		84	-	8338%
63	Bonus	0	0	0	-		0	-	-
63	Salaire unique	8 170	511	10 177	125%		9 958	122%	98%
	S/total	13 650	0	15 014	110%	0	14 134	104%	94%
63	Oeuvres sociales	7 284	0	16 454	226%		8 007	110%	49%
63	Contrib. O.S. P/Log.Social	1 469	0	1 882	128%		1 807	123%	96%
	S/total	8 753	0	18 336	209%	0	9 814	112%	54%
63	Cotisation patronale SS	73 475	936	90 762	124%		90 329	123%	100%
63	Contrib. O.S. P/ retr. antic.	1 469	936	0	0%		1 807	123%	-
63	Cotisations CACOBAPTH	40 299	936	44 922	111%		48 462	120%	108%
63	Cotisations OPREBATH	429	936	474	111%		508	118%	107%
	S/total	115 672	0	136 158	118%	0	141 106	122%	104%
62	Frais loy. & charg. loc.	0	0	0	-		0	-	-
62	Frais de transport pers	0	0	0	-		0	-	-
62	Autres frais (forma. cont.)	0	0	0	-		0	-	-
	S/total	0	0	0	-	0	0	-	-
62	Indem. déplacement	25 746	190	24 429	95%		42 678	166%	175%
62	Frais de mission	65	75	14 894	22914%		14 907	22933%	100%
	S/total	25 811	0	39 324	152%	0	57 585	223%	146%
63	Frais infirmerie	0	0	0	-		0	-	-
63	Cantine et restauration	0	0	0	-		0	-	-
62	Catering et restauration	0	0	0	-		0	-	-
61	Frais de protection individ.	0	0	0	-		0	-	-
64	Versement forfaitaire	0	0	0	-		0	-	-
	TOTAL C/TRAVAIL	554 516		643 558	116%		654 820	118%	102%
	FRAIS DE PERSONNEL	528 705		604 234	114%		597 236	113%	99%
	COMPTE 62	25 811		39 324	152%		57 585	223%	146%

الملحق رقم 8: تكلفة العاملين لسنة 2019

N°	RUBRIQUES	Objectif 2019		Cloture 2019		Réalizations 2019		3/1	3/2
		1	Effect	2	2/1	Effect	3		
63	Salaire de base	268 402	763	286 426	107%	824	290 075	108%	101%
63	Présalaire formation	0	0	0	-			-	-
63	I.D.Revenu	0	0	0	-			-	-
63	Avancement	0	0	0	-			-	-
	S/total	268 402	0	286 426	107%	824	290 075	108%	101%
63	Heures supplémentaires	13 999	72	5 398	39%	65	4 788	34%	89%
63	I.F.S.P.	2 160	39	1 963	91%	42	2 025	94%	103%
63	Prime de fidélité	29 080	700	32 793	113%	756	33 234	114%	101%
63	Indem. rempl. poste	251	10	771	307%	1	320	127%	42%
63	I.F.F + Coordination	1 436	36	1 874	130%	36	1 801	125%	96%
63	Bonif.enfant de chahid	0	0	0	-			-	-
63	Indem. nuisances	10 142	762	10 449	103%	823	11 159	110%	107%
63	Indem travail posté	520	23	527	101%	25	521	100%	99%
63	Prime Majoration retraite	0	0	0	-			-	-
63	Prime de technicité	0	0	0	-			-	-
63	Prime homologation	0	0	0	-			-	-
63	Prime de reconversion	0	0	0	-			-	-
63	Autre primes cotisables	0	0	0	-			-	-
	S/total	57 589	0	53 775	93%	1 748	53 848	94%	100%
63	Congés Payés	0	0	0	-			-	-
63	Prime de rendement	18 756	641	25 819	138%	744	30 597	163%	119%
63	Prime d'audit	0	0	0	-			-	-
63	Prime sujétion	4 698	24	5 537	118%	27	5 483	117%	99%
63	Prime de performance	19 194	34	24 707	129%	31	24 477	128%	99%
63	Autre primes cotisables	24	26	1 260	5210%	43	1 385	5729%	110%
	S/total	42 672	0	57 323	134%	845	61 942	145%	108%
63	Indemnité de panier	54 332	639	96 627	178%	647	99 728	184%	103%
63	Indemnité de transport	7 129	666	11 648	163%	620	11 258	158%	97%
63	Prime d'encouragement	3 745	763	1 973	53%	116	2 048	55%	104%
63	Médaille de travail	217	0	0	0%			0%	-
63	IFCV -IFK	641	10	675	105%	10	692	108%	103%
	S/total	66 063	0	110 923	168%	1 393	113 726	172%	103%
63	Ind. Cessation de R/travail	0	0	0	-			-	-
63	Ind. De congédiement	0	0	0	-			-	-
63	Ind. Zone géographique	0	0	0	-			-	-
63	Ind. Zone géographique compl	0	0	0	-			-	-
63	Allocation décès	0	0	0	-			-	-
63	Allocation départ en retraite	0	0	0	-			-	-
	S/total	0	0	0	-	0	0	-	-
63	Présalaire apprentissage	2 393	21	1 194	50%	20	1 051	44%	88%
63	Compl. Pré-emploi	2 443	1	590	24%	1	572	23%	97%
63	Compl. Alloc. Famil.	0	0	0	-			-	-
63	Contribution Alloc.Famil.	0	0	0	-			-	-
63	Prime de scolarité	1	191	4 328	429651%	284	1 555	154360%	36%
63	Bonus	0	0	0	-			-	-
63	Salaire unique	10 177	423	16 080	formule	formule	16 535	162%	103%
	S/total	15 014	0	22 191	148%	771	19 713	131%	89%
63	Oeuvres sociales	16 454	803	10 948	67%	859	9 661	59%	88%
63	Contrib. O.S. P/Log.Social	1 882	803	1 888	100%	859	2 029	108%	108%
	S/total	18 336	0	12 836	70%	1 718	11 691	64%	91%
63	Cotisation patronale SS	90 762	803	95 121	105%	859	101 466	112%	107%
63	Contrib. O.S. P/ retr. antic.	0	0	0	-		2 029	-	-
63	Cotisations CACOBAPTH	44 922	803	46 438	103%	859	52 623	117%	113%
63	Cotisations OPREBATH	474	803	489	103%	859	553	117%	113%
	S/total	136 158	0	142 048	104%	2 577	156 672	115%	110%
62	Frais loy. & charg. loc.	0	0	0	-			-	-
62	Frais de transport pers	0	0	0	-			-	-
62	Autres frais (forma. cont.)	0	0	0	-			-	-
	S/total	0	0	0	-	0	0	-	-
62	Indem. déplacement	24 429	162	81 462	333%	173	66 513	272%	82%
62	Frais de mission	14 894	67	12 231	82%	55	8 689	58%	71%
	S/total	39 324	0	93 693	238%	228	75 202	191%	80%
63	Frais infirmerie	0	0	0	-			-	-
63	Cantine et restauration	0	0	0	-			-	-
62	Catering et restauration	0	0	0	-			-	-
61	Frais de protection individ.	0	0	0	-			-	-
64	Versement forfaitaire	0	0	0	-			-	-
	TOTAL C/TRAVAIL	643 558		779 215	121%		782 868	122%	100%
	FRAIS DE PERSONNEL	604 234		685 522	113%		707 666	117%	103%
	COMPTE 62	39 324		93 693	238%		75 202	191%	80%