

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

في: علوم تجارية – تخصص: ادارة المشاريع

بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب فعال لقياس الأداء و التشخيص

(دراسة تطبيقية لمؤسسة الحليب و مشتقاته)

- سعيدة -

تحت إشراف الأستاذة:

د. مسان كرومية

إعداد الطالبتين:

بن شهرة أمينة

براهيم إيمان

أعضاء لجنة المناقشة:

الاستاذ: رئيسا

الاستاذ: مشرفا

الاستاذ: ممتحنا

الاستاذ: ممتحنا

السنة الجامعية: 2014 / 2015

إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم
و الصلاة و السلام على اشرف المرسلين
أهدي هذا العمل المتواضع و ثمرة جهدي
إلى من ربياني و أنا را دربي
و أعاناني بالصلوات والدعوات إلى أعلى الناس في هذا الوجود
إلى والداي حفظهما الله و رعاهما و أطالا عمرهما .
إلى القلوب الطاهرة و الرقيقة و النفوس البريئة إلى إخوتي و أحبائي
عبد القادر و زهرة .
إلى صديقتي التي عملت معي لإنجاح هذا العملأمنية
إلى كل الأصدقاء و إلى كل الأساتذة الذين عملوا على تدريسي من بداية المشوار
إلى نهايته .
إلى كل من ساندني و دعمني و لو بكلمة.

إيمان

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
و الصلاة و السلام على اشرف المرسلين
أهدي هذا العمل المتواضع و ثمرة مجهوداتي
إلى كل من صبر و تحمل معي مشقة الطريق و زينة الحياة
إلى عائلتي الكريمة حفظها الله تعالى خاصة والدتي العزيزة
و جدتي أطال الله في عمرهما .
و إلى أخواتي آمال و عائشة .
والى من وافته المنية قبل أن يفرح بنجاحي جدي رحمه الله تعالى .
إلى من شاركني هذا العمل المتواضع صديقتي إيمان .
و إلى كل من أحب لي الخير أو أعانني على فعله .

أمنية

شكر و تقدير

أشكر الله سبحانه و تعالى جل شأنه مصداقا لقوله تعالى " و لئن شكرتم لأزيدنكم " و انطلاقا من قول الرسول صلى الله عليه و سلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " و قوله أيضا: " ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه ،فان لم تجدوا ما تكافئوه به ، فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه"

أتقدم بخالص شكري و امتناني للأستاذة المشرفة" مسان كرومية" التي أفدتني في الموضوع و أشرفت على متابعة و تصحيح فصول هذا العمل المتواضع سواء من حيث المادة المعرفية أو الجانب المنهجي .

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ "جلولي محمد" و الأستاذة" نزعي فاطمة " .

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة.

كما أشكر كل إطارات مؤسسة الحليب و مشتقاته و مصلحة المحاسبة خاصة .

كما أشكر جميع من ساهم من بعيد أو قريب في الإعانة لإعداد هذا العمل المتواضع.

مقدمة عامة

تعتبر الإدارة الإستراتيجية محورا أساسيا لنجاح المؤسسات فمن خلالها يمكن للمؤسسة تحقيق البقاء والاستمرارية ، و هذا باستغلال الفرص و تجنب التهديدات المحيطة بها ، و كذلك الاستفادة من نقاط القوة و التغلب على نقاط الضعف خاصة في الوقت الراهن الذي يتسم بالتغير السريع للبيئة و اشتداد المنافسة و حتى يتسنى لهذه المؤسسة البقاء و مواجهة التحديات لابد من صياغة و تنف إستراتيجية ملائمة تمكنها من تحقيق الأهداف الموضوعية على شتى المستويات ، ولا يتوقف عمل الإدارة الإستراتيجية على صياغة و تنفيذ الإستراتيجية ، بل يتعدى إلى كشف الانحرافات التي تتعرض لها و تقييم مدى تحقيقها للأهداف و قياس مستويات الأداء المختلفة و ذلك للتأكد من سلامة الإستراتيجية و مدى ملائمتها و تحقيقها للأهداف.

إن عملية قياس و تقييم الأداء هي عملية أساسية من العمليات المتخذة لزم وضعها من الخطوط العريضة للمؤسسة لتحقيق نجاحات مختلفة في جميع الجوانب ، كما أن التطبيق الناجح لأساليب قياس و تقييم الأداء يعتبر احد أهم عناصر نجاح و تطور المؤسسة الاقتصادية و استمرارها ، فالمؤسسة تواجه مهمة قياس و تقييم أدائها الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي ، و تبحث باستمرار عن نموذج الأداء الملائم و الذي يتماشى مع التنفيذ المثالي لإستراتيجيتها و إعطاء صورة واضحة و حقيقية للإدارات العليا .

و لأجل تحسين أنظمة قياس و تقييم الأداء ، تم الوصول إلى تركيبة لنظام قياس يجمع بين كل الجوانب المرتبطة بنشاط و محيط المؤسسة أطلق عليه " بطاقة الأداء المتوازن " من طرف (نورتن و كبلن) ، إذ تعتبر إحدى أهم و أحدث أدوات تقييم الإستراتيجية كونها تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها و أهدافها الإستراتيجية ، و تنجح في توجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام للمؤسسة ، كما تترجم رؤية هذه الأخيرة إلى مجموعة من الإجراءات العملية تنعكس في صورة اهتمام و توجه استراتيجي عام يسعى كل فرد في المؤسسة إلى تحقيقه .

لم يقتصر دور بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء فقط بل تطور ليعمل على تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس مالية و غير مالية متماسكة ، كما أنها أصبحت فيما بعد نظاما فياديا متكاملًا يسعى إلى توجيه و تحسين الأداء و الرفع من فعالية المنظمة و المساهمة في كشف الاختلالات و تصحيحها و ذلك من خلال منظوراتها الخمسة التي تشكل قاعدة القيادة الإستراتيجية للأداء

طرح الإشكالية:

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكننا استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم الأداء و التشخيص في مؤسسة الحليب و مشتقاته ؟

و للإلمام بمختلف جوانب الدراسة نقوم بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في ما يلي:

ماهي العقبات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

كيف يمكن دمج المؤشرات البيئية و الاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن؟

-هل تستخدم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بطاقة الأداء المتوازن في العملية الإستراتيجية؟

الفرضيات:

- بناء على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:
- الفرضية الأولى: إن أساليب قياس الأداء التقليدية تتميز بالنقص وغير كافية من اجل أن تكون قاعدة أساسية لاتخاذ القرارات.
- الفرضية الثانية : لا تستخدم المؤسسات الاقتصادية بطاقة الأداء المتوازن و لا تتوافر على مقومات تطبيقها.
- الفرضية الثالثة : يعتبر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن البديل الأفضل لقياس الأداء في المؤسسات المتوسطة .
- الفرضية الرابعة : يؤدي تقييم الإستراتيجية بواسطة بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين أداء المؤسسة.

مبررات اختيار الموضوع:

تتمثل الأسباب الرئيسية لاختيارنا لهذا الموضوع في ما يلي:

وجود إهمال في استعمال بطاقة الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية في كثير من المؤسسات الجزائرية و اعتماد مسيرتها على الأدوات التقليدية

محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسة الاقتصادية بموضوع بطاقة الأداء المتوازن

الاهتمام بموضوع بطاقة الأداء المتوازن لإبراز المؤشرات الغير المالية من اجل تقييم الأداء

أهداف الدراسة :

- من ضمن الأهداف الأساسية التي نسعى إلى الوصول إليها ما يلي :
- طرح بطاقة الأداء المتوازن كنموذج حديث لقياس الأداء
 - عرض بطاقة الأداء المتوازن بمنظوراتها المختلفة و تسليط الضوء عليها كأسلوب فعال في قيادة المؤسسات وتعزيز مركزها التنافسي.
 - محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة الحليب و مشتقاته و الحصول على النتائج التي يمكنها مساعدة هذه المؤسسة في اتخاذ القرارات السليمة.
 - توضيح أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه المؤسسات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين و قياس الأداء بالمؤسسات ومحاولة توضيح مدى كفاءتها على مواكبة التطورات و الأهداف المستقبلية للمؤسسة على المدى الطويل من خلال الربط بين الأبعاد الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية من اجل النمو و التطوير المستمر في المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية.

حدود الدراسة:

- تنقسم إلى حدود موضوعية ، مكانية وزمانية تتمثل في ما يلي :
- الحدود لموضوعية: اقتصرنا هذه الدراسة على التعرف على إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم الأداء
 - الحدود المكانية: يتضمن الجانب التطبيقي للبحث في دراسة حالة تتمثل في محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة الحليب و مشتقاته لولاية سعيدة.

- الحدود الزمانية: تمكنا من إعداد هذا البحث عن طريق عدد من الزيارات للمؤسسة محل الدراسة و جمع المعلومات الضرورية حيث أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2014-2015 .

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

إن دراستنا لهذا الموضوع و محاولتنا الإحاطة بجميع جوانبه و الإجابة على جميع الأسئلة بما فيها السؤال الرئيسي و الأسئلة الفرعية كل هذه العوامل أدت بنا إلى الاعتماد على جانبين أساسيين:

أ- الجانب النظري: و يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي .

ب- الجانب الميداني: و يعتمد على منهج دراسة الحالة و ذلك بمحاولة جمع المعلومات اللازمة من اجل محاولة التطبيق الميداني لنموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الحليب و مشتقاته لولاية سعيدة.

وفي هذا الصدد قمنا بدراسة ميدانية من خلال واقع مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في مؤسسة الحليب و مشتقاته إلى جانب أسلوب المقابلة المباشرة وكذا جمع المعلومات المقدمة من وثائق المؤسسة.

تقسيمات البحث:

في معالجتنا لهذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول :

الفصل الأول: مدخل إلى الأداء في المؤسسة

يتضمن هذا الفصل أربعة مباحث حيث بدأنا في المبحث الأول بمفاهيم حول الأداء ومقاييسه و أنواعه و أبعاده و محدداته كما تطرقنا في المبحث الثاني إلى تقييم الأداء و خطواته كما أوضحنا أهدافه و أهميته ، مروراً إلى المبحث الثالث الذي تضمن قياس الأداء.

بمختلف مستوياته بما فيها الكلي ، الوظيفي الجزئي و الفردي و في الأخير قمنا بتوضيح طرق ووسائل قياس الأداء وهي أسلوب أصحاب المصالح ، أسلوب لوحة القيادة، أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة و أسلوب بطاقة الأداء المتوازن .

الفصل الثاني: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي

قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أولاً تطرقنا إلى ماهية الإستراتيجية بما فيها التعريف ، المبادئ ، مستويات الإستراتيجية و أنواع و بدائل الإستراتيجية.

أما المبحث الثاني فخصصناه إلى عموميات حول التشخيص فقمنا بذكر مفهوم التشخيص و أنواعه ثم دوافعه و المكلف به و أخيراً أهمية هذا التشخيص بالنسبة للمؤسسة.

و ثالثاً تناولنا التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة سواء الداخلي و الخارجي و كذلك الرقابة الإستراتيجية كما قمنا بتوضيح العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن و إستراتيجية المؤسسة.

الفصل الثالث: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

يتكون هذا الفصل على أربعة مباحث يشمل المبحث الأول الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن حيث اشتمل على مفاهيم و التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن كما تناولنا مميزات ووظائف بالإضافة إلى مكونات و أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى أهدافها و أهميتها أما المبحث الثاني فقمنا بتوضيح كافة منظورات بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات قياسه و المتمثلة في المنظور المالي ، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم و الإبداع و المنظور الاجتماعي و البيئي ثم قمنا بتسليط الضوء

على القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن حيث قمنا بتقسيمه إلى التنفيذ الفعال لبطاقة الأداء المتوازن، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، خطوات بطاقة الأداء المتوازن و صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى ما سبق تطرقنا إلى علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأساليب الإدارية الأخرى و المتمثلة في ما يلي : محاسبة التكاليف و الإدارة على أساس الأنشطة، المقارنة المرجعية و إدارة الجودة الشاملة إعادة الهندسة.

الفصل الرابع:دراسة تطبيقية في مؤسسة الحليب و مشتقاته -سعيدة

يحتوي على الجزء التطبيقي، حيث سنحاول من خلاله إسقاط الجزء النظري على واقع مؤسسة الحليب و مشتقاته

صعوبات الدراسة:

- تتمثل بالدرجة الأولى في الحصول على المعلومات الخاصة التي أخذت جزءا كبيرا مما ساهم في التأخر في انجاز الدراسة التطبيقية .

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من طرف المسؤول بالمؤسسة محل الدراسة وذلك راجع للتحفظ و السرية في إعطاء المعلومات و كذا بعض الوثائق لاستخدامها كملاحق

الدراسات السابقة :

تشكل الدراسات السابقة تراثا هاما و مصدرا غنيا للباحثين و الدارسين ، إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن موضوع دراستهم و أبحاثهم ، إذا فقد اطلع الباحث على بعض الدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية ، و فيما يلي سيتم استعراض الدراسات بهدف إلقاء الضوء على بعض النتائج التي توصلت إليها ، و التي يمكن الاستفادة منها في دعم الدراسة الحالية :

-علي شيخ علي محمد ، تقييم أداء شركات الاتصال الفلسطينية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير ، جامعة غزة الإسلامية ، فلسطين 2007

تناولت تلك الدراسة تقييم أداء شركتي جوال و الاتصالات الفلسطينية في ضوء الجوانب الأربعة لمقياس الأداء المتوازن ، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي :

هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين كل جانب من جوانب مقياس الأداء المتوازن

معظم العاملين و المساهمين في الشركتين يقيمون أداء الشركة في الجانبين المالي و الزبائن بشكل متساو و هذا منسجم مع الرؤى و

الرسائل و الأهداف الرئيسية لشركتي جوال و الاتصالات الفلسطينية

إن معظم العاملين و المساهمين في الشركتين أعطوا تقديرا مختلفا لأداء الشركتين في مجالي العمليات الداخلية

و التعليم و النمو.

-الخولي هالة عبد الله ، " استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال " ، رسالة دكتورا ، جامعة غزة الإسلامية ، فلسطين ، 2001

استهدفت الدراسة إجراء دراسة تحليلية انتقادية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن ، و من ثم اقتراح الحلول الكفيلة بتلاقي نقاط الضعف كي يمكن بناء نموذج فعال للقياس المتوازن للأداء في منظمات الأعمال ، و قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :
إن إدخال بعض التعديلات على النموذج ، يجعله متكاملا للقياس و الإدارة الإستراتيجية ، لذا من المناسب الاهتمام بتقييم الآثار غير المالية لبغض الجوانب ذلك النموذج مثل : رضي العملاء و تحسين الجودة ، فقد يساعد ذلك في تحديد العملاء و المنتجات الأكثر ربحية للمنظمة ، مع تحديد المدخلات و العمليات التي تؤدي إلى زيادة تكلفة المنتجات أو الخدمات.
إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي ، لغرض تحديد إستراتيجية المنظمة

و سياستها و التي سوف تترجم في صورة مقاييس مالية و غير مالية في نموذج بطاقة الأداء المتوازن
-دراسة رضوان محمد العناتي ، 2004 ، بعنوان : بناء نموذج قياس و تقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة ، أجريت الدراسة على عينة عشوائية من شركات قطاع المقاولات في الأردن كأول دراسة على المستوى المحلي ، و قد هدفت لاستكشاف مدى اهتمام إدارات الشركات في هذا القطاع لتبني هذه الأداة في مجالات تقييم الأداء حيث أظهرت الدراسة إن هنالك شركتين اثنتين فقط تستخدمان بطاقة العلامات المتوازنة.

و قد أوصى الباحث بتبني شركات المقاولات الأردنية نظام بطاقة العلامات المتوازنة في قياس و تقييم أدائها الشامل بدلا من الاقتصاد على المؤشرات المالية ، و زيادة اهتمام الشركات بموظفيها و الاهتمام بخدمة و تنمية المجتمع المحلي عن طريق الحد من التلوث.

-زوليف إنعام ، نور عبد الناصر ، أهمية و مدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء ، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأردنية ، جامعة البتراء ، الأردن ، 2005
استهدفت الدراسة إظهار أهمية فلسفة النموذج و آلية تطبيقه ، مع تبيان كيفية مساهمته في تحويل إستراتيجية المؤسسة إلى عمليات مشتركة يفهمها الأفراد العاملون فيها من خلال صياغة مقاييس لكل جانب و قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :
يعد النموذج متوازنا لأخذه في الحسبان مقاييس الأداء المالية و غير المالية.

هنالك انعكاسات ايجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة للنموذج ومدى تحقيق إستراتيجية المنظمة
تختلف مقاييس الأداء لمحاور النموذج الأربعة من منظمة إلى أخرى ومن قسم إلى آخر في المنظمة نفسها وذلك وفقا لطبيعة أنشطة المنظمة.

الدراسات الأجنبية :

-دراسة بعنوان بطاقة الأداء المتوازن ، نتائج تقديرية لمقاييس الأداء (lipe and saltirio) 2000

الشائعة و الاستثنائية ، تعتبر أول دراسة من نوعها لبيان ماذا كان تطبيق المقاييس الشائعة يهيمن على مقاييس الأداء المتوازن في الأقسام التابعة للشركات ، أجريت الدراسة على قسمين من أقسام الشركة التي تنتج الملابس ، ولكل قسم إستراتيجية محددة و سوق خاصة به أظهرت الدراسة اعتماد الشركة على مقاييس شائعة و تجاهل المقاييس الاستثنائية في عملية تقييم أداء القسمين من قبل مدراء المستويات العليا

-دراسة بعنوان طريقة بطاقة الأداء المتوازن نحو قيادة إدارة (norrie and walker) 2004



المشروع ، كان هدف الدراسة تطوير و اختبار تطبيق نظام قياسي استراتيجي يعتمد على منهجية بطاقة الأداء المتوازن الموجهة نحو المشاريع ، حيث أن استخدام تلك البطاقة يساعد على تكوين رؤية شاملة تسهل فهم الإستراتيجية من الناحية التطبيقية لتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة و انطلاقا من هذا الافتراض بان استخدام المشروع للبطاقة سيمكن القياديين من اعتماد مقاييس أداء

دقيقة و تقنية عالية في معظم التنظيمات لمساعدة فريق المشروع على فهم إستراتيجية العمل ، و قد أوصى الباحثان بتبني بطاقة الأداء عند بناء المشاريع الاستثمارية لان ذلك يؤدي إلى توفير فهم أعمق و يوفر القدرة الإدارية لتحقيق نظرة شاملة لإستراتيجية المشروع ، مما يؤدي بدوره لتوفير نظام اتصال أكثر اعتمادية و قرارات أكثر فعالية و بالتالي إضافة قيمة للمساهمين و آخرون.

—بطاقة الأداء المتوازن لتسهيل الاتصال داخل البنك ، ترجمة **Mark frigo** الإستراتيجية إلى أفعال ، الولايات المتحدة الأمريكية ، 2008.

ركزت الدراسة على تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على المصارف المحلية في الوم أ و ذلك من خلال الخطوات الثلاثة التالية : تحديد شامل لإستراتيجية المصرف ، تحديد شامل لمقاييس الأداء المستخدمة في المصرف ، تطوير الأهداف الإستراتيجية وقياس الأداء ، و قد خلصت الدراسة إلى: أهمية إجراء التحليل الاستراتيجي الشامل للمصرف ، و ذلك من اجل التأكيد على الاستراتيجيات الحالية و تطوير استراتيجيات إضافية ، و قد ساعد التحليل الاستراتيجي الإدارة في تحديد الغايات و الأهداف الإستراتيجية للمحاور الأربعة التي يقوم عليها النموذج.

—إعداد بطاقة الأداء المتوازن ، مقارنة بين مؤسستين ، اليابان 2006 **SHIH Jeu KATHY HO**

هدفت الدراسة إلى اختبار عملية استخدام النموذج في شركة لصناعة السيارات و مصرف ، حيث أظهرت الدراسة أن شركة تصنيع السيارات كان لديها تطبيق ناجح للنموذج على عكس المصرف الذي لم يكن لديه نجاح في تطبيقه . و قد تم إجراء مقارنة بين تطبيقات النموذج في المؤسستين ، و ذلك من اجل معرفة سبب الاختلاف في نتائج التطبيق بين هاتين المؤسستين ، و مستوى الرضا المؤسسي مع وجوب مشاركة العاملين في صياغة مقاييس النموذج . و زيادة فاعلية تطبيق النموذج لضمان نجاح تطبيقه ، و أن لا تقتصر على المديرين وحدهم ، و ذلك لان عدم وضوحها بالنسبة للعاملين يؤدي إلى شعورهم بالإحباط ، و بالتالي يحول دون تقبله للنموذج . و أن تتم دراسة عدد المقاييس المختارة و نوعها ، كي يمكن مراقبتها ثم التحكم بها.

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاسترالية ، استراليا ، 2007 **Andrieh Zaman**

استهدفت تلك الدراسة ، بحث الوضع الحالي لتطبيق النموذج في المستقبل القريب ، و قد شملت عينة الدراسة على خمسين شركة استرالية ، تم إجراء مسح لها ، حيث أن نسبة 33% منها قد طبقت النموذج في حين أن 25% تخطط لتنفيذه في المستقبل ، و من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

— انه و بالرغم من إدراك و معرفة إدراك الشركات الاسترالية بالنموذج ، إلا أن هناك ضعف في المبادرة

و التخطيط من قبل الإدارة العليا للشركات لتنفيذه في شركاتهم

— إن إدارة الشركات تعتمد على النموذج هو نظام لقياس و تقييم الأداء الاستراتيجي ، و أن له قيمة عالية ،

— يعتقد المستجيبون أن فهم الإدارة العليا و دعمها لقضية تطبيق النموذج يعتبر مهما جدا.

تمهيد الفصل الأول:

تعتبر عملية القياس و التقييم وسيلة للتعرف على الجوانب السلبية و الأخرى الإيجابية في أداء الفرد العامل، فلو أن المؤسسة أعلنت نتائج التقييم فإن الفرد سيتمكن من تطوير نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف.

كما أن التغيرات في محتوى العمل و أساليب الأداء أولاً، و التغير في الخصائص المعرفية و المهارية للعاملين ثانياً و كذا التغير في العوامل الطبيعية و المحيط الخارجي ثالثاً، فرض على المؤسسات ضرورة التفكير الجدي في تحديد أنظمة لقياس و تقييم أداء العاملين.

المبحث الأول: عموميات حول الأداء

المطلب الأول: مفهوم و مقاييس الأداء

مفهوم الأداء : إن للأداء مفهوم واسع يعبر عن أسلوب المنشأة في استثمار مواردها المتاحة وفقا لمعايير و اعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تتفاعل معها الوحدة الاقتصادية في سعيها لتحقيق فعاليتها و كفاءتها لتأمين بقائها كما أن أهمية الأداء تكمن في كونه يعبر عن قابلية المنشأة في خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعات المهمة في المنشأة كونه ممثلا للمدى الذي تستطيع فيه أن تنجز مهمة بنجاح أو تحقق هدفا بتفوق و بتعبير آخر يمثل النتيجة النهائية التي تهدف المؤسسة للوصول إليها.¹

لذا "فان الأداء هو مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل و القياس التي يحددها الباحثون و التي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة و النتائج و المنتجات و على أثار المؤسسة على البيئة الخارجية".²

كما يعرف بأنه "القيام بإنهاء الوظيفة من المسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب".³

و "يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد فلجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".⁴

و يتمثل الأداء عند (philippetorino) :

"بأنه كل من يساهم في تعظيم القيمة و تخفيض التكاليف حيث لا يكون ذا أداء من يساهم في تفيض التكاليف فقط أو في رفع القيمة فقط و لكن يكون ذا أداء من يساهم في تحقيق الهدفين معا"⁵

ويعرف حسب: Miller et Bromilly

"الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين هما الطريقة في استعمال الموارد أي الكفاءة و النتائج المحققة من ذلك الاستخدام أي الفعالية".⁶

¹ عامر عائشة، (تقييم أداء المنشأة -مدخل القيمة الاقتصادية المضافة (Eva)، مذكرة ماستر جامعة سعيدة، 2012-2013، ص 11 .

² مزغيش عبد الحليم ، (تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة)، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2011-2011، ص 19.

³ الشيخ الداوي (تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء) ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد 07، 2010/2009، ص 217.

⁴ راوية محمد حسن، (إدارة الموارد البشرية)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص 201.

5 Philippe Torino, (Méthodes et pratiques de la performance, édition d'organisation), 3eme edition, 2003, p 43.

61 Miller Kent et Bromilly Philip, (Strategic risk and corporate performance: an anlyais of alternative risk measures), Academy of management journal, vole 33 N 4, 1990, p: 759

كما تعرف إدارة الأداء على أنها الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها .
و تهدف إدارة الأداء إلى :

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية و ما طرأ عليها من تغيرات .
- اعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد و قيادتها .
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه و إرشاد الموارد البشرية .
- التقييم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية .
- التركيز على الأداء و القضاء على مفهوم تقييم الأداء و القضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب و العقاب فقط .
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات .
- تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين.¹

2- مقاييس الأداء

1- **الصدق** : المقصود بالصدق هنا إن المقياس يقيس ما صمم لقياسه بمعنى يجب ان نتأكد أن المقياس يقيس العناصر المراد قياسها و التي صمم المقياس من اجلها

2- **الثبات**: هو الوصول إلى نفس النتائج في حالة استخدام المقياس لنفس الحالة و لمرات متكررة.

3- **القدرة على التمييز**: نعني بذلك تعريف المقاييس و شرح معنى كل منها و ماذا تهدف بحيث يتم فهمها بشكل واضح. يمنع التداخل في معانيها و يمكن التمييز بينها و فهمها¹

1- الإنتاجية : التي تتبع أداء المؤسسة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب التنافسية و التركيز على

الاستخدام الكفء لمدخلات موارد المؤسسة مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها

2- الجودة الشاملة: وتتم باهتمام المؤسسة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء.

3- التنافسية: و التي تعني مقدرة المؤسسة على الاستمرار بالاحتفاظ بمزاياها لعملائها و مسا همتها في الأجل الطويل.²

¹ فيصل حسونة، (إدارة الموارد البشرية)، عمان : دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2011 ، ص 149 .

² أحمد سيد مصطفى، (إدارة الموارد البشرية، منظور القرن 21)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر 2000، ص 331 .

المطلب الثاني: أنواع الأداء

إن تحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، التي يمكن تحديدها في ثلاثة معايير، هي: معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، و معيار الطبيعة .

- 1- حسب معيار الشمولية: يمكن تصنيف الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي و أداء جزئي
 - الأداء الكلي: أي النتائج المحققة في المؤسسة لا يمكن نسبتها إلى أي عنصر دون باقي العناصر، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، مثال: ذلك الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك، بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمن الواضح أنه في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية و الأرباح و النمو.
 - الأداء الجزئي: هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به و بتحقيق أداء تلك الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة.
- 2 - حسب المعيار الوظيفي: يرتبط هذا المعيار بقوة بالتنظيم، لأنه يحدد الوظائف و النشاطات التي تمارسها المؤسسة، إذ ينقسم إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة التسويق،..الخ

حسب الطبيعة: حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى أنواع منها:

الأداء الاقتصادي: إن الأداء الاقتصادي يتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها و تدنيه استخدام مواردها.

الأداء الاجتماعي: يتمثل في الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط قد تكون قيودا أو شروط على المؤسسة داخليا و خارجيا و تحقيق هذه الأهداف يجب يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى و خاصة منها الاقتصادية في بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي .

الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أهدافا تكنولوجيا بالسيطرة على مجال تكنولوجي معين و في اغلب الأحيان تكون أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.¹

¹ ، نور الدين مزياي ، مداخلة بعنوان (استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات)، مداخلة في ملتقى ، جامعة 20 أوت 1955 ،سكيكدة، 2012 ، ص 4.

المطلب الثالث : أبعاد و محددات الأداء

1- الأبعاد

الأداء متعدد الأبعاد مما يعني أننا ينبغي أن نفكر في أنواع عديدة مختلفة من السلوكيات لفهم الأداء على الرغم من أننا نستطع أن نحدد سلوكيات عديدة محددة فهناك نوعان من السلوكيات أو جوانب الأداء البارزان : أداء المهمة و الأداء الضمني. يجب التفكير في أداء المهمة الضمني بشكل منفصل لأنهم لا يتموا بالضرورة على نحو متصل يمكن أن يكون الموظف كفؤ بدرجة كبيرة في عمله و مهمته و لكنه يكون تحت المستوى بالنسبة للأداء الضمني يتم تعريف أداء المهمة كالتالي:

-الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى السلع والخدمات التي تتبعها المنظمة.

-الأنشطة التي تساعد عملية التحويل باستخدام موارد المواد الخام وتوزيع منتجاتها الناتجة أو تقديم تخطيط هام الاستخدام

الإشراف أو وظائف الموظفين التي تساعد المنظمة على تحقيق الفاعلية والكفاءة.

يتم تعريف الأداء الضمني على أن هذه السلوكيات التي تساهم في فاعلية المنظمة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة يشمل الأداء الضمني على سلوكيات مثل:

الإصرار على الحماس وبذل مجهود إضافي كما ينبغي لإنجاز أنشطة مهمة.

المساعدة والتعاون مع الآخرين مثل (مساعدة ومساندة العمال والعملاء).

إتباع القواعد التنظيمية والإجراءات مثل(إتباع اللوائح والأوامر إظهار الاحترام للسلطة الالتزام بالقيم والسياسات التنظيمية.

المساندة والتدعيم والدفاع عن الأهداف التنظيمية مثل (الإخلاص التنظيمي تمثيل المنظمة بشكل مفصل للناس بالخارج.¹

2- محددات الأداء

- الجهد: و هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

- القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

- إدراك الدور أو المهمة : تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله

و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

- الوظيفة(متطلبات العمل): وما يتعلق بها من واجبات و مسؤوليات و أدوات و توقعات مطلوبة من الموظف إضافة إلى الطرق

و الأساليب و الأدوات و المعدات المستخدمة.

- الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن : مناخ العمل، الإشراف،

وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب و العقاب.²

¹ راضية صوام ، (القيادة و أداء العاملين في المؤسسة)،مذكرة ماجستير ، جامعة عنابة ، 2007-2008 ، ص 62.

² راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره ،ص 216.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

يمكننا النظر إلى تقييم الأداء على أنه قياس الأداء الفعلي و مقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها و المستمدة من الأهداف المتوقعة و تحديد الانحرافات و وضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء.

ويعتبر تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل ، بما يوفره من بيانات و معلومات و ما يسهم به من جهود في تشخيص و تحديد المشكلات و وضع خطط الحلول و التطوير.¹

ويعرف أيضا أنه تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين و صلاحيتهم و انجازاتهم و سلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل المسؤوليات الحالية و استعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا²

كما يعرف بأنه : مجموعة من العمليات التي تستخدم لغرض قياس و تقييم كفاءة أداء العاملين في المنظمة و اتخاذ مجموعة من الإجراءات.³

كما عرف بأنه : تعبير عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة ، و هي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة و المحددة مقدما و ثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام المواد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية⁴

وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم و يطلق عليه نظام تقييم الكفاءة أو نظام تقارير الكفاءة و أيا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل⁵

من كل هذا يتضح أن عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل و الجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية و هي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة⁶

¹ زهير ثابت، (سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21 كيف تقيم أداء الشركات و العاملين ؟) ، القاهرة : دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، 2001 ، ص 15..

² حنا نصر الله، (إدارة الموارد البشرية)، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2013 ، 1 ، ص 169.

³ عبد العزيز بدر النداوي، (عولة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية)، عمان: دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، 2009، ص 49 .

⁴ عبد الملك مزهودة، (الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر، 2001 ، ص 95 .

⁵ احمد ماهر، (إدارة الموارد البشرية)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999، ص 284.

⁶ محمد عباس ، علي حسين ، (إدارة الموارد البشرية) ، عمان : دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثالثة ، ص 207 ، ص 242 .

المطلب الثاني: خطوات عملية تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بمراحل عدة نلخصها في الآتي:

- (1) جمع البيانات والمعلومات الإحصائية: حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المنشأة والتي يمكن الحصول عليها من الحسابات الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية والخدمات ورأس المال وعدد العاملين وأجورهم وغير ذلك أن جمع هذه المعلومات تحدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعنية إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المنشآت المشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني أو مع بعض المنشآت في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.
- (2) تحليل ودرس البيانات والمعلومات الإحصائية المتعلقة بالنشاط: للوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات الأمانة لعملية تقييم الأداء حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.
- (3) إجراء عملية التقييم: باستخدام المعايير و النسب الملائمة للنشاط العام للمنشأة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقييم جميع الوحدات أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية و ذلك بهدف التوصل إلى حكم موضوعي و دقيق يمكن الاعتماد عليه.
- (4) اتخاذ القرار المناسب عن عملية التقييم: في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة إن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها و أن أسبابها قد حددت و أن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت و إن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.
- (5) تحديد الانحرافات: و ذلك بمقارنة نتائج التقييم مع الأهداف المخططة للمنشأة و أن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد تم حصرها و تحديد أسبابها و أن الحلول اللازمة لمعالجة الانحرافات قد اتخذت و أن الخطط قد وضعت للسير بنشاط المنشأة نحو المستقبل .
- (6) تحديد المسؤوليات و متابعة العمليات التصحيحية للانحرافات : التي حدثت في الخطة الإنتاجية و تغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم و تزويد الإدارات التخطيطية و الجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات و البيانات التي تمخضت عن عملية التقييم منها في رسم الخطط القادمة و زيادة فاعلية المتابعة و الرقابة.¹

¹ مجيد الكرخي ، (تقويم الأداء باستخدام النسب المالية)، عمان : دار المناهج للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2007، ص 39.

المطلب الثالث: أهداف و أهمية عملية تقييم الأداء

1-الأهداف: تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ما يلي:

- معرفة مستوى انجاز المنشأة الاقتصادية للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بتلك الوظائف المدرجة في خطتها
- الكشف عن أماكن الخلل و الضعف في نشاط المنشأة الاقتصادية و إجراء تحليل شامل لها و بيان مسيرتها بهدف وضع الحلول اللازمة لها و تصحيحها.
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم من أقسام المنشأة عن مواطن الخلل و الضعف في النشاط الذي يضطلع به و ذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية و تحديد انجازاتها سلبا أو إيجابا الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل و بنوعية الجودة¹
- تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة ويتم ذلك بتعريف و تشجيع العمال المحصلين على نتائج جيدة في العمل .
- الكشف على المعارف و المهارات و القدرات المتوفرة في المنظمة.
- تقييم فعالية نظام التوظيف لان نجاح العمال في عملهم يعني موافقتهم للوظيفة و العكس صحيح.²

2-أهمية تقييم الأداء:

- بعد تقييم الأداء احد العمليات الإدارية المهمة و تبرز أهمية تقييم الأداء في الجوانب التالية:
- 1 يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المنشأة الاقتصادية من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها كما يوفر المعلومات لمختلف المستويات في المنشأة لأغراض التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات.
 - 2 يستهدف تقييم الأداء التأكد من أن تحقق التنسيق بين أوجه نشاط الوحدات الاقتصادية المتمثلة بالإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد وغير ذلك لتحقيق الوفرة الاقتصادية وتلافي الضياع الاقتصادي والإسراف المالي.
 - 3 على مستوى العمليات : يؤدي تقييم الأداء إلى إجراء مسح ميداني شامل للوحدات الاقتصادية لغرض التعرف على سائر عملياتها الإنتاجية والوقوف على العلاقات .
 - 4 على مستوى الأفراد: فان تقييم الأداء يؤدي إلى خلق مناخ الثقة و التعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العملية في التقييم والنهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار طاقاتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وتحديد تكاليف العمل الإنساني والمساعدة في تحديد سبل تطوير العاملين ودفعهم باتجاه تطوير أنفسهم وتعزيز حالة الشعور بالمسؤولية من خلال توليد القناعات الكاملة من أن الجهود المبذولة في سبيل تحقيق أهداف المنشأة ستقع تحت عملية التقييم.
 - 5 على مستوى التسويق : فان تقييم الأداء يهدف إلى التحقق من الوصول إلى حجم مبيعات مربح ومستوى الاحتفاظ بالزبائن أو زيادتهم بوصفهما مؤشرين للمنافسة والتأكد من الكفاءة التسويقية بشقيها التشغيلي و السعري ذلك لأن الكفاءة التسويقية هي معيار لقوة المنشأة ومثانة اقتصادياتها.³

¹ السيد عبده ناجي، (الرقابة على الأداء من الناحية العلمية و العملية)، الإسكندرية: الدار الجامعية، الطبعة الأولى، 2011، ص 374.

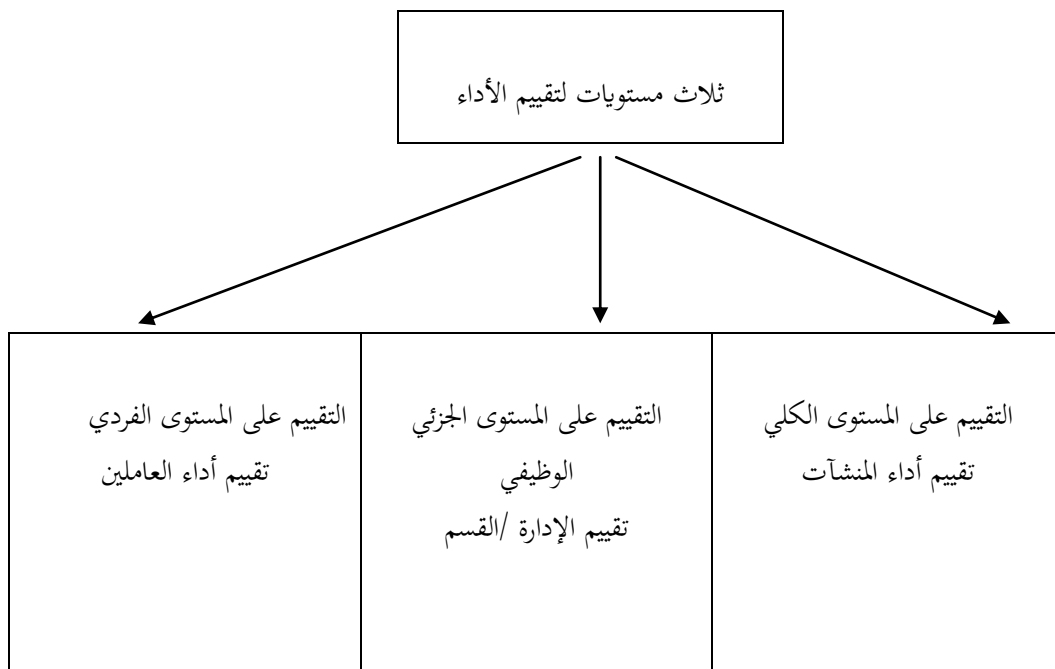
² حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر جامعة قلمة، 2004، ص 124.

³ موسى محمد أبو حطب، (فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين)، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009، ص 16.

المبحث الثالث: مستويات قياس الأداء

هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء في المنشآت يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): يبين مستويات تقييم الأداء في المنظمة



1

المصدر: زهير ثابت ، مرجع سبق ذكره ، ص 15.

¹ زهير ثابت ، ، مرجع سبق ذكره ، ص 15 .

المطلب الأول: قياس الأداء على المستوى الكلي

- من أهم العناصر التي تخضع للتقييم على المستوى الكلي (المنشأة) مايلي:
- **الفعالية:** نوعية المخرجات و كميتها و الوقت المحدد للإنجاز و الدخل و الأرباح و رضا العملاء و رضا العاملين.
- **الكفاءة:** العائد على الأموال المستثمرة - الإنتاج - معدل دوران المخزون - المبيعات لكل عامل - معدل دوران العاملين - تكلفة التدريب لكل عامل - معدل الغياب - استغلال العمالة المهنية..... الخ
- **التقدم في العمل:** المقاييس المرحلية للنتائج - الحوادث المترابطة - الخطوات الفرعية للمشروعات.

ومنه يتم قياس الأداء الكلي للمؤسسة بعدد من الوسائل من أهمها:

***الملاحظة:** و هي مراقبة ما يحدث فعليا و تحديد ما إذا كان ذلك ملائما أم لا.

***استقصاء العملاء:** سواء العملاء الداخليين في المنشأة أو عملائها الخارجيين. ففي داخل المنشأة توجد بعض الإدارات التي تقدم خدمات لأجزاء أخرى من المنشأة مثل المخازن و النقل و الحركة و الحسابات ، و أفضل وسيلة لمراقبة جودة جهود العاملين في هذه الإدارات هي أن تسال هؤلاء العملاء عن تقييمهم لأداء هذه الإدارات. أما العملاء خارج المنشأة فيجب أن يتم من آن لآخر استطلاع لآرائهم و اتجاهاتهم نحو المنشأة و سلعتها و خدماتها .

الاحتفاظ بالسجلات : هناك بعض أنواع الأداء التي يمكن مراقبتها بسهولة من خلال العديد من إجراءات حفظ السجلات . و يصدق هذا عندما ينصب اهتمامك على حجم المخرجات و نوعيتها ، و التكاليف ، و الدخل ، و الوقت .

***خرائط بيرت :** و يعتبر بيرت أسلوبا لتخطيط المشروعات التي تتطلب تنفيذ أنشطة عديدة تترابط مع بعضها في تسلسل معين (بالتتابع أو التوازي)

و تساعد بيرت المخطط في تقدير الوقت الإجمالي لتنفيذ المشروع بدرجة دقة عالية. تتكون خريطة بيرت من عنصرين أساسيين هما :

الأنشطة : النشاط هو مهمة أو عمل معين يستغرق وقتا معينا لإنجازه و يتم التعبير عنه بسهم

الأحداث: الحدث هو موعد أو تاريخ البدء أو الانتهاء من نشاط معين و يتم التعبير عنه بدائرة

-مثل كل مهمة بعمود أفقي يتناسب طوله مع الوقت اللازم لتنفيذه.¹

¹ زهير ثابت ، ، مرجع سبق ذكره ، ص22 .

الجدول رقم (1-1): يوضح قوائم الأداء المتوقع: مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتنبأ بها.

المهام	وقت كل مهمة
استلام المستندات (أصل و صورة)	15 دقيقة
ترتيب المستندات طبقا للتسلسل	30 دقيقة
مراجعة البيانات	15 دقيقة
اجراء العمليات الحسابية	30 دقيقة
قيد المستندات بالسجل	15 دقيقة
حفظ صورة المستند	15 دقيقة
ارسال أصل المستند إلى الحسابات	15 دقيقة

المصدر: زهير ثابت ، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

المتابعة المرحلية للتقدم:

من أسهل و أكثر الطرق استخداما لمراقبة التقدم في الأداء القيام بمراجعته مرحليا ، حيث يتم الاتصال بين الرئيس و بين العاملين بخصوص تقدم الأداء الفردي نحو النتائج المتفق عليها ، و تبنى عادة على البيانات و المعلومات التي جمعت خلال إجراءات مراقبة أخرى . و تتم هذه المراجعات على فترات زمنية مرحلية محددة – كل شهر أو كل ثلاثة أشهر – مثلا عند المواعيد المحددة لانجاز خطوات أساسية في المشروع ، أو قد تحدث تلك المراجعات بناء على طلب منك أو من احد العاملين.

***المراجعة و التدقيق:** تركز المراجعة و التدقيق على نظم و أساليب و إجراءات العمل و ليس على النتائج . و تتضمن المجالات الشائعة التي تخضع للتدقيق و مراجعة السجلات المالية و الاستخدام المناسب للصلاحيات و السلطة ، و إجراء الإنفاق ، و سياسات و شؤون العاملين ، و نظم و لوائح الأمن و السلامة و نظم و إجراءات الصيانة ، و عمليات و إجراءات الشراء.

*المراجعة الإدارية للمنشأة:

و بصفة عامة يمكننا أن نميز ما بين المراجعة المالية و المراجعة الإدارية للمنشأة ، فالأولى تنصب على الحسابات و العمليات

المحاسبية المالية ، إما المراجعة الإدارية فهي تقييم للأداء الكلي للمنشأة بجميع أنشطتها و مجالاتها .¹

¹ زهير ثابت ، ، مرجع سبق ذكره، ص32- 37- 44 .

الجدول رقم (1-2): يبين الفروق المتعددة ما بين المراجعة الإدارية و المراجعة المالية

م	نواحي المقارنة	المراجعة الإدارية	المراجعة المالية
1	الشمول	شاملة لجميع أنظمة و أنشطة المنشأة	تركز على الحسابات و العمليات المحاسبية
2	الانتظام	على مدا العام و نهايته	في نهاية السنة المالية
3	الغرض	وضع خطط تحسين الأداء	ضبط المعاملات المالية
4	المسؤولية	الإدارة العليا للمنشأة	مدير المراجعة و المراقبة الداخلية أو مراقب خارجي
5	مصدر السلطة	الإدارة العليا	مراقب خارجي للحسابات
6	المراجع	داخلي أو خارجي أو معا	خارجي
7	التركيز	على الأداء الكلي للمنشأة	على النتائج المالية النهائية
8	الاهتمام بالتفاصيل	شامل لكل الأنظمة و الأنشطة و المستويات الإدارية	جزئي على مستوى الحسابات و العمليات المحاسبية
9	نوع المراجعة	وقائية مانعة	مصححة للأخطاء
10	السمة العامة	إدارية شاملة	قانونية نوعية
11	الاهتمام بالبيئة المؤثرة	عالي	منخفض
12	الانتشار و التطبيق	محدود	واسع

1

المصدر: زهير ثابت ، زهير ثابت ، نفس المرجع السابق، ص 44 .

¹ زهير ثابت ، ، مرجع سبق ذكره ص 44 .

المطلب الثاني: قياس الأداء على المستوى الوظيفي (الجزئي)

1- تقييم الأداء التسويقي: تتلخص وظيفة التسويق في عملية تخطيط و تنفيذ و متابعة تطوير و تسعير و ترويج و توزيع السلع و الخدمات و الأفكار لخلق التبادل الذي يحقق الإشباع و المنافع لكل من الأفراد و المنظمات و المجتمع .

2- تقييم الأداء الإنتاجي: يسعى النظام الإنتاجي إلى توفير كم و نوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة.

3- تقييم الأداء التمويلي: يستهدف النشاط التمويلي الأموال المطلوبة بالقدر المناسب و في الوقت المناسب و تقرير استخدامها بشكل كفء و فعال للوصول إلى الأهداف و النتائج المالية المرغوبة و تتطلب تقييم الأداء المالي ، تقييم كل من السيولة و هيكل التمويل ، و الحماية الربحية ، و استخدام الأصول الثابتة ، و ربحية الأصول المستثمرة ، و كفاءة عملية التشغيل ¹ .

الجدول رقم (1-3): يبين معدلات تقييم الأداء المالي الأكثر شيوعاً مؤشرات تقييم الأداء التمويلي

بنود التقييم	المؤشرات
السيولة	نسبة التداول (الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة) نسبة السيولة السريعة (النقدية و ما يعادلها / الخصوم المتداولة) سرعة دوران النقدية (المبيعات / النقدية و الشبه نقدية)
الرافعة	نسبة المديونية إلى الملكية (إجمالي المديونية / صافي حقوق الملكية) تغطية النفقات الثابتة (الأرباح الصافية قبل النفقات الثابتة / النفقات الثابتة) الخصوم المتداولة إلى الملكية (الخصوم المتداولة / صافي حقوق الملكية) الأصول الثابتة إلى الملكية (الأصول الثابتة / صافي حقوق الملكية)
نسب النشاط (كفاءة استخدام الموارد)	معدل دوران المخزون (المبيعات / متوسط المخزون) معدل دوران صافي رأس المال العامل (المبيعات / صافي رأس المال العامل) معدل دوران إجمالي رأس المال (المبيعات / إجمالي الأصول)
الربحية	إجمالي العائد من التشغيل (إجمالي ربح التشغيل / المبيعات) صافي العائد من التشغيل (صافي ربح التشغيل / المبيعات) معدل العائد على المبيعات (صافي الربح بعد الضرائب / المبيعات) إنتاجية الأصول (إجمالي الدخل قبل الضرائب / إجمالي الأصول) معدل العائد على رأس المال (صافي الربح بعد الضرائب / صافي حقوق الملكية)

المصدر : زهير ثابت ، ، مرجع سبق ذكره، ص60.

¹ زهير ثابت ، ، مرجع سبق ذكره، ص60.

4-تقييم الأداء من خلال العائد على الاستثمار

يمكن من خلال استخدام مدخل العائد على الاستثمار كشف أسباب الأداء السيئ في المنشأة عن طريق فحص كل معدلات بالمقابل و اتخاذ الإجراء التصحيحي.¹

المطلب الثالث: قياس الأداء على المستوى الفردي

1- مفهوم تقييم أداء العاملين

و يقصد بتقييم أداء العاملين دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى.²

ولقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة و التحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وفق معطيات العمل البناء.³

أما أحمد سيد مصطفى فكانت نظرتة حول مفهوم تقييم أداء العاملين كما يلي:

"هو قياس لكفاءتهم وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات وهكذا..."⁴

2-عوامل تقييم أداء العاملين:

- تقييم الشخصية : على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل إلا انه من الصعوبة بمكان تقييم عوامل شخصية للأسباب التالية :
- أ - غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي و غير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم .
- ب - ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد.
- ج - تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير و تحسين أدائه بنجاح.⁵

¹ زهير ثابت ، مرجع سبق ذكره 61.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص 303.

³ خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الثالثة، 2010 ، ص 152 .

⁴ أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص331.

⁵ زهير ثابت ، مرجع سبق ذكره ص 97.

-**تقييم النتائج:** يتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة التالية: الكمية - النوعية - الوقت - التكلفة.

-**تقييم السلوك:** يساعد تقييم العناصر السلوكية في تحسين أداء العمل الحالي .

3-الأهمية النسبية لعوامل تقييم الأداء :

إن تحديد الأهمية النسبية لعوامل تقييم الأداء يعتبر أمراً هاماً و حيوياً حيث انه يؤثر بشكل مباشر على تحديد المراتب النهائية لعملية التقييم . و يتم ذلك باستخدام واحدة من الطرق التالية :

- 1 تحديد درجة مختلفة للعامل تبعاً لاختلاف المستوى الوظيفي.
- 2 استخدام الترجيح بالأوزان في حالة تحديد درجة واحدة للعامل لمختلف الوظائف¹

¹ زهير ثابت ، ، مرجع سبق ذكره ص 97-107 .

المبحث الرابع: طرق و وسائل قياس الأداء

لم تعد أدوات ومقاييس أداء المحاسبة الإدارية التقليدية قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي للمؤسسات الحديثة إضافة إلى عدم قدرتها على توفير مؤشرات ومقاييس أداء تمكن تلك المؤسسات من قياس وتقييم أدائها الداخلي والخارجي على المدى القصير الطويل وفق احتياجاتها الإستراتيجية.

لقد كان القياس التقليدي قائما على أساس مقاييس مالية بحتة تركز على النتيجة النهائية وبالذات الربح المحقق في النشاط وهو بالطبع ليس كافيا نتيجة التوسع والتنوع في النشاط وعليه كان لابد من إضافة معايير أخرى غير مالية الأمر الذي فرض بالضرورة وجوب تكاملها في مقياس موحد يعطي صورة شاملة ومتوازنة عن أداء المؤسسة ومن ضمن طرق ووسائل قياس وتقييم الأداء .

المطلب الأول: أسلوب أصحاب المصالح

على الإدارة العليا للمؤسسات أن تضع واحدا أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها فالطبيعة المتشابكة لأهداف المؤسسات وحاجات الأطراف المرتبطة

بها تنسحب على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف المتشابكة وتعرض على المؤسسات تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الأهداف يجب ان تكون نتائج قياس وتقييم الأداء تشمل جميع الأصعدة ومتجاوبة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة ويبرز أهمية الأطراف ذات المصلحة كأهداف يجب أن توضع لها مقاييس أداء رئيسية فصاحب المصلحة هو كل طرف داخلي أو خارجي من المؤسسة و مسؤول عن الإدارة الجيدة لهذه المؤسسة ونظرية أصحاب المصالح تعتبر المؤسسة نتائج العلاقات المختلفة بين مجموعة من أصحاب المصالح ليسوا فقط المساهمين وإنما كل المهتمين بنشاطات وقرارات المؤسسة ويمكن التمييز بين النوع الأول من أصحاب المصالح والذين لهم علاقة مباشرة بالنشاط الاقتصادي ولهم عقد ظاهر مع الشركة: المساهمون المصارف العاملون الزبائن الموردون .

والنوع الثاني من أصحاب المصالح (أصحاب المصلحة من الدرجة الثانية) أي الثانويين هم الذين لهم علاقة سواء طوعية أو لا مع مؤسسة في إطار غير تعاقدية كمؤسسات حماية البيئة¹

¹ طاهر محسن منصور لغالي، وائل محمد إدريس، (الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل)، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2007، 492 .

ويمكن تلخيص فئات أصحاب المصالح في الجدول الآتي
الجدول (1-4) يبين أهم فئات أصحاب المصالح و الحقوق و تأثيرهم على أداء المؤسسة.

فئة أصحاب المصالح والحقوق	قياسات الأداء على المدى القريب	قياسات الأداء على المدى البعيد
المستهلكون	__ مبيعات (القيمة والحجم) __ المستهلكون الجدد __ عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم إشباعها	__ النمو في المبيعات __ معدل دوران المستهلكين __ المقدرة على السيطرة على الأسعار
الموردون	__ كلفة المواد الأولية __ زمن التسليم __ المخزون __ توفير المواد الأولية	__ معدلات النمو في كل من: __ كلفة المواد الأولية __ زمن التسليم __ المخزون __ أفكار الموردون الجديدة
المجتمع المالي (المساهمون)	__ العائد على السهم __ القيمة سوقية للسهم __ العائد على حق الملكية	__ القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية __ الإستراتيجية المتبعة. __ النمو في العائد على حق الملكية
المتعاملون	__ عدد الاقتراحات __ الإنتاجية _ عدد الشكاوى	__ عدد الترقيات من الداخل __ معدل الدوران
الجهات التشريعية	__ عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على المؤسسة __ العلاقات مع الأعضاء والطاقم	__ عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة __ مستوى التعاون في المواجهات __ التنافسية
جمعيات حماية المستهلك	__ عدد الاجتماعات __ عدد المواجهات الغير الودية __ عدد مرات تكوين الائتلافات __ عدد القضايا المرفوعة	__ عدد مرات التغيير في السياسات __ نتيجة ضغوط الجمعيات __ عدد مرات المطالبة بالمساعدة __ من قبل الجمعيات
المدافعون عن البيئة	__ عدد اللقاءات _ عدد المواجهات غير الودية __ عدد مرات تكوين الائتلافات __ عدد الشكاوى لدى الجهات المختصة __ عدد القضايا المرفوعة	__ عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص 495.

المطلب الثاني: أسلوب لوحة القيادة و أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة:

لوحة القيادة : هي أداة مرنة تسمح بعرض بشكل سريع وبسيط وديناميكي لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها فهي إذن وسيلة لتجميع المعلومات المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب وعادة ما تقارن لوحة قيادة التسيير بلوحة قيادة السيارة هذا الأخير يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة ويقودنا في الاتجاه الصحيح وتعرف أيضا بأنها وسيلة قياس الأداء الضرورية لاتخاذ القرار من كل أعوان المؤسسة ولوحة القيادة هي عبارة عن مجموعة مؤشرات ومعلومات أساسية تسمح بتقديم نظرة شاملة واكتشاف الضغوطات واتخاذ قرارات توجيهية لعملية التسيير بغرض تحقيق الأهداف المسطرة كما يسمح أيضا بإعطاء لغة مشتركة لمختلف أعضاء المؤسسة¹

-أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة

يمثل هذا الأسلوب مقياس مركب من مؤشرات الأداء المالي وهو يزود المؤسسة بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء مثل (الربح المحاسبي العائد على رأس المال) والحقيقة أنها لا تمثل علاج شافي وعليه يمكن عدم النظر إليها كأسلوب بديل لإدارة المؤسسة.

إن أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة يساعد الإدارة العليا للمؤسسة على وضع الحوافز وأنظمة المراقبة لزيادة فرص التغييرات والتي تهم كل المدراء في بناء قيمة لأصحاب المصالح والحقوق.

معظم المؤسسات تستخدم معايير مختلفة للتعبير عن الأهداف المالية فمثلا الخطط الإستراتيجية يتم التعبير عنها بواسطة النمو في الأرباح وحصة السوق بينما المنتجات وخطوط الإنتاج داخل العمل يتم التعبير عن أداؤها المالي بموامش الأرباح أو تدفقاتها النقدية في حين نجد أن وحدات الأعمال يتم تقييمها بواسطة العائد على رأس المال أو بالمقارنة بمستوى الربح المتوقع في الموازنة.²

المطلب الثالث :أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

إن المتغيرات البيئية المحيطة بالنظام المحاسبي عموما والمحاسبة الإدارية خصوصا وما نتج عنها من تنافس عالمي متزايد وتطورات تكنولوجية فائقة و ما صاحب ذلك من ثورة معلوماتية زادت حاجة الإدارة إلى المعلومات الإستراتيجية المتعلقة بالبيئة الخارجية وتحليلات المنافس وبالمقابل ظهر عجز الأساليب التقليدية للمحاسبة الإدارية في مجال التخطيط والرقابة وتقييم الأداء مما أدى ذلك إلى ضرورة إعداد أساليب قياس جديدة كرضا الزبون والقدرة على الاحتفاظ بالزبون ورضا العاملين ومهاراتهم بحكم أن المقاييس المالية لوحدها غير كافية لتوجيه وتقييم كيفية عمل المؤسسات وظهر تطور جديد في أسلوب الرقابة وتقييم الأداء وذلك من خلال تقديم ما اصطلح عليه بطاقة الادعاء المتوازن والتي هي إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة وتقييم الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي التي تتصف بسهولة تتبعها وربطها بإستراتيجية المؤسسة

وهذا الأسلوب الأخير هو الأحدث والأكثر موازنة لمختلف مؤشرات الأداء الموضوعية بناء على أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها وهو المحور الأساسي والجوهري.³

1 Claude Alazard,SabineSépari,contrôle de Gestion , Dunod, Paris,5ème édition,2001,p 590-591.

2Parratfrédéric,Pastré Olivier, du bon Usage des indicateursEUa et MUA, l expansion Management Review, n 105 juin20002, p48.

3 Kaplan R,Norton D, leTableau de bordprospectif, Harvard Business Review, les système de Mesure de la performance , editions d organization, Paris, 1992, p171.

خاتمة الفصل الأول:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول إن عملية قياس الأداء هي جزء من عملية المراقبة و هي بذلك تكتسي أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتقليص الفجوة بينهما ومن هنا فان الاعتماد على المقاييس و الأدوات المالية لوحدها غير كافي لذا أصبح لزاما الاعتماد أيضا على المقاييس و الأدوات غير المالية من اجل الوقوف على كل الجهات و بالتالي إمكانية معالجة كل الجوانب من اجل تأقلم المؤسسة بمتطلبات و عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية و تفاعلها الايجابي معها و لا يمكننا أن نقيم أداء مؤسسة ما دون النظر في تقارير أدائها بمختلف أنواعها.

تمهيد الفصل الثاني :

إن التشخيص الاستراتيجي يعتبر أحد الموضوعات الهامة في إعداد استراتيجيات حيث يتوقف عليه جمع المعلومات و اكتشاف التهديدات و الفرص، و تحديد آثارهما على اتخاذ القرارات الإستراتيجية فعلى كل المؤسسات إذا أرادت البقاء و النمو أن تنظر إلى الأمام و تنمي استراتيجيات لمقابلة الظروف المتغيرة و المتجددة في صناعته، فأى مؤسسة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من المتغيرات المستمرة، و هذه التغيرات قد تتيح للمؤسسة فرص معينة يمكن استغلالها أو تهديدات يجب محاولة تفاديها، و بناء على تشخيص البيئة و ما سيتبعها من تغيرات يجب على المؤسسة أن تقوم بتغيير نظرتها إلى الأسواق و المنافسين و المنتجات، و تنمية الاستراتيجيات لمواجهة تلك الظروف المتغيرة.

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية

المطلب الأول: تعريف و مبادئ الإستراتيجية :

1-تعريف الاستراتيجية: نتقدم في مقدمة المطلب بتعريف الإستراتيجية، حيث ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى كلمة (strategos) باللغة اليونانية "كيفية قيادة الجنرال للحرب"، و انطلاقا من الجذور العسكرية لمفهوم الإستراتيجية يعرفها قاموس ويبستر (Webesters new dictionary) على أنها "علم ترجمة و تخطيط العمليات الحربية"¹ وفي علم الإدارة عرفها (Tomas1988) بأنها "خطط و أنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التناظر بين رسالة المنظمة و أهدافها، و بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل بها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية"² وتعرف الإستراتيجية بأنها "هي نمط لأهم الأهداف و الغايات و السياسات و الخطوط الحويوية لتحقيق تلك الأهداف تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به الشركة و تريد أن تكون فيه و المشكل الذي تريد أن تصبح عليه"³

2-مبادئ الإستراتيجية:

- **مبدأ القوة:** على ضوء الإمكانيات التي تملكها المؤسسة (نقاط القوة والضعف) تقوم بإعداد الاستراتيجية المناسبة (الهجوم - الدفاع)، ولا شك أن هذين الاستراتيجيتين تتفرع إلى عدة استراتيجيات منها : (التخصص - الشراكة - التفاهم)
- **مبدأ التركيز:** من المستحيل أن تكون المؤسسة دائما في وضعية الرائد في جميع المجالات، الأمر الذي يدفعها أن تركز جهودها في المجالات التي تتميز فيه بميزات تنافسية أكبر من منافسيها. إن هذا التركيز يكون في الإنتاج أو السوق أو أي نشاط.⁴
- **مبدأ اقتصاد القوى:** أن توفر الإمكانيات للمؤسسة لا يعني تبديدها وتبذيرها، وإما أخذ بمبدأ الحيلة والحذر وذلك بتكييف تلك الإمكانيات على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط الذي توجد فيه.
- **مبدأ التنسيق:** إن تحقيق الفعالية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات يتوقف على التنسيق والانسجام بين مختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها.
- **مبدأ الأمان:** إن المؤسسات توجد في محيط مليء بالمخاطر، الأمر الذي يتطلب منها أن تضع إمكانياتها في الواقع التي تكون فيها درجة الخطورة أقل.
- **مبدأ الفرص:** يفهم من ذلك، على المؤسسة أن تستغل الفرص المربحة كلما سمحت الفرصة، أي نحسن المراهنة على الحصان المربح وذلك بينها الاستراتيجيات التسويقية الملائمة.
- إستراتيجية التغلغل في الأسواق الحالية : تتوسع المؤسسة بالمنتجات الحالية في نفس القطاعات التي توجد فيها.
- إستراتيجية التوسع السوقي : أن تتوسع المؤسسة في أسواق جديدة بالمنتجات الحالية أو بمنتجات جديدة.
- إستراتيجية تطوير السلعة : تتوسع المؤسسة بالتركيز على تطوير منتجاتها.
- إستراتيجية التنوع : اقتناص فرص تجارية لا تمد بأي صلة لنشاطها.⁵

¹ نبيل محمد مرسى، (الإدارة الإستراتيجية : تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس)، الإسكندرية: دار الجديدة للنشر ، 2003، ص 49.

² اسماعيل محمد السيد، (الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و مجالات التطبيق)، مصر: المكتب العربي الحديث ، 1999، ص 2.

³ علي فلاح الزغبى، (التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي)، عمان : اليازوري ، 2009، ص 106.

⁴ www.elkhadra.com/forum/showthread.php?t=59529,13/04/2015, 15 :16.

⁵ www.elkhadra.com/forum/showthread.php?t=59529,13/04/2015, 15: 16

المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية

لا يستطيع أي شخص القول بأن الإستراتيجية توضع فقط على مستوى الإدارة العليا، فكل المديرين في جميع المستويات الإدارية يشاركون في وضع الإستراتيجية، ويمكن وضع ثلاث مستويات للإستراتيجية، وهذه المستويات تختلف حسب حجم المؤسسة و حسب طبيعة نشاطها وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:

1. الإستراتيجية على المستوى العام للمؤسسة :

مستوى الإستراتيجية العام هو مستوى المجموعة ككل، وهو يتعلق بالمؤسسة أكثر مما يتعلق بأعمالها الخاصة بأعمالها الخاصة: مجموعة المؤسسات المشتركة في هذا المجلس، مجموعة الأسواق، مجموعة العلامات.

في هذا المستوى السؤال الهام هو في أي مجال العمل تكون هذه المجموعة حاضرة، و الإستراتيجية التطويرية التي يتبعها، حيث أنه يتعلق بتعيين الميزانيات، و يوضع الاختيار بين التركيز أو التنوع، النمو الداخلي أو الخارجي (إعادة شراء المؤسسات).

أهداف هذه المجموعة (النمو، المردودية، العودة للاستثمار، رفع قيمة رأس المال... الخ) ترتبط في جميع الأعمال، حيث أن المؤسسة في هذا المستوى مسؤولة عن نتائجها أمام الشركاء في المجموعة.¹

2. الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال :

يشير مفهوم وحدة الأعمال (business unit) إلى قطاع أعمال يطلق عليه "Division" أو خط إنتاج معين (Product line) أو مركز ربحية (Profit center)، و يشترط في ذلك أن تقوم هذه الوحدة . مهما كان المسمى الخاص بها . بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها و خدمة مجموعة معينة من العملاء و التعامل مع نوعية معينة من المنافسين في ذات النشاط و بشارك في وضع هذه الإستراتيجية رؤساء هذه الوحدات و رؤساء الأنشطة الرئيسية فيها، و يشترط تناسق هذه الإستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، و القرارات الإستراتيجية على هذا المستوى تتمثل في تحديد تشكيلة المنتجات و الخدمات للمنظمة و نواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات، فتح منافذ توزيع جديدة، بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة طبقة معينة من العملاء.²

3. الإستراتيجية على المستوى الوظيفي :

في المستوى الثالث الإستراتيجية هي للمهنة الخاصة داخل وحدة الأعمال الإستراتيجية (USB) : التسويق، البحث و التطوير، الإنتاج، موارد بشرية، ... إلخ. الإستراتيجيات المهنية أو الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي، توجب تحديد الإمكانيات المستعملة في كل ميدان من أجل تحقيق الأهداف مقابل المنافسين.³

هذه الإستراتيجيات خاضعة للإتجاهات الكبرى المحددة في مستوى المجموعة و وحدات الأعمال .

¹ نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 35 .

² محمد أحمد عوض، (الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية)، مصر : الدار الجامعية، 2000، ص 21.

³ محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره ، ص 23 .

المطلب الثالث : أنواع وبدائل الإستراتيجية

1 أنواع الإستراتيجية

-الإستراتيجية الهجومية:

يهتم هذا النوع من الإستراتيجية بظروف البيئة التسويقية، أو البيئة التنافسية للمؤسسة وتهدف إلى بناء المركز التنافسي للمؤسسة من خلال عدة أساليب أو طرق والتي نأخذ أشكال متعددة، منها : التوسع، التنويع، الابتكار، التجديد، غزو السوق الجديدة، تقديم السلع أو خدمة جديدة.

-الإستراتيجية الدفاعية:

يهتم هذا النوع من الإستراتيجية بالظروف الداخلية للمنظمة، والتي تهدف إلى علاج بعض الجوانب أو التهديدات الداخلية سواء كان هذا من خلال تحقيق عدد السلع المنتجة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو التدريب وتنمية القوى العاملة. كما تستخدم هذه الإستراتيجية لمواجهة تهديدات السوق والبيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة، التنافسية، مثال ذلك : مواجهة حرب الأسعار أو التقدم التكنولوجي السريع في مجال تقديم الخدمة أو السلعة.

-إستراتيجية الاستقرار:

وتعني هذه الإستراتيجية، قيام المؤسسة ببعض التغيرات المحدودة ولكنها رئيسية في نفس الوقت، أي تحتفظ بوضعها الحالي مع القيام بتغيرات طفيفة كالتحسين في الجودة أو حماية حصة المنظمة في السوق.

كما يهدف هذا النوع من الإستراتيجية توفير الموارد في اتجاه معين.

إلا أنه يمكن أن تكون هناك إستراتيجية مختلطة، أي تجمع بين الاستراتيجيات السالفة الذكر والتي تهدف إلى التخلص من المنتجات القديمة وإضافة منتجات جديدة واكتشاف مستهلكين جدد وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

2 البدائل (الاختيارات) الإستراتيجية

يتمثل الاختيار الاستراتيجي في اختيار الإستراتيجية المنافسة التي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف المسطرة للوصول إلى الغايات التي ترمي إليها المؤسسة.

وتنحصر البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة الاختيار فيما بينها على مستوى المؤسسة، في أربع استراتيجيات نوعية رئيسية هي : - إستراتيجية النمو المستقر - إستراتيجية النمو السريع - إستراتيجية الانكماش - إستراتيجية التشكيلية.

-إستراتيجية النمو المستقر

وتعني هذه الإستراتيجية قيام المؤسسة ببعض التغيرات المحدودة ولكنها رئيسية في نفس الوقت أي تحتفظ بوضعها الحالي مع قيامها بتغيرات طفيفة كالتحسين في الجودة أو حماية حصة المنظمة في السوق.

إلا أنه يمكن أن تكون إستراتيجية مختلطة والتي تكون ثنائية أو ثلاثية التوجه أي تجمع بين استراتيجيات (هجوم، دفاع...) ويهدف من هذا الاتجاه التخلص من المنتجات القديمة وإضافة منتجات جديدة واكتشاف مستهلكين جدد وإلغاء آخرين مع تحسين الكفاءة الإنتاجية¹

1: 25.http://ta3lime.com/showthread.php%3Ft%3D5828,02/04/2015,21

وعادة ما تتبع المؤسسات استراتيجيات النمو المستقر عندما :

- تواصل تحقيق الأهداف السابقة نفسها أو مثيلتها بزيادة مستوى الأداء بنفس النسبة المئوية في كل سنة عما تحقق في السنة الماضية.

ومن بدائل هذه الإستراتيجية : إستراتيجية النمو التدريجي، إستراتيجية الربح أو الحصاد، إستراتيجية النمو الممكن المحافظة عليه، بالإضافة إلى إستراتيجية عدم التغير وإستراتيجية الحركة مع الحذر.

- إستراتيجية النمو السريع

تقوم المؤسسة باتباع هذا النوع من الإستراتيجية، باتباع هذا النوع من الإستراتيجية في الحالات التالية :

● إذا رفعت في مستوى الأهداف المحققة عن مجرد كونها امتداد نخط أدائها الماضي في المستقبل عن طريق زيادة حصتها السوقية بنسبة عالية مثلاً.

إذا استمرت في خدمة قطاع الأعمال نفسه أو طورته.

ومن بدائل هذه الإستراتيجية :

- إستراتيجية التكامل الرأسي : يعني تعزيز نشاط المؤسسة في نفس فرعها وذلك إما خلفياً أو أسامياً.

- خلفياً : تعمل المؤسسة على الإنتاج باستثمارات في مجال المادة الأولية التي تستعملها في نشاطها الأول حيث تسمح هذه

العملية بضمان مدخولاتها.¹

1, <http://ta3lime.com/showthread.php%3Ft%3D5828,02/04/2015,21> : 25

المبحث الثاني : نظرة عامة حول التشخيص

المطلب الأول : مفهوم التشخيص

التشخيص (diagnostic) هي كلم يونانية مشتقة من كلمة (diagnôsis) و تعني المعرفة (connaissance)، في أصلها تستعمل في ميدان الطب و هي تعني " تحديد و تعيين المرض من خلال أعراضه " و بصفة عامة يمكن القول أن " التشخيص هو حكم مُصدّر في وضعية ما، خلال حالة ما.

حاليًا مصطلح التشخيص أصبح يستعمل في العديد من الميادين خاصة في ميدان تسيير المؤسسات.¹

- "التشخيص هو عملية تحليل نقدية للوضعية و عناصر العمل من أجل إجراء تقييم لحالة النظام."²

- يرى C.Bottin: "أن التشخيص هو تلك الطريقة الخاصة التي نصل بها إلى المعرفة و التي تحدد الوضع الحالي للمؤسسة من أجل تحديد أهدافها و سياساتها."

- ويعرفه Brown: "في الصناعة 'التشخيص يعني أن نقوم بتحليل المؤسسة بهدف تسليط الضوء على نقاط ضعفها."

- أما Ph.Lorino: "فيعرف التشخيص على أنه القدرة على تحليل و فهم أداء كذلك: التشخيص هو ربط للأسباب كما انه تحديد لركائز الأداء الأكثر فعالية."³

1, 24/03/2015, 16: 00, <http://www.startimes.com/f.aspx?t=34338783>

2 Ghristian Tahon , Abdennebi Talbi , (Analyse de l'entreprise dans une démarche d'integration) ,APII – jESA- volume 36 n 8/2008, p21 .

3Alain Marion , (le diagnostic d'entreprise méthode et processus) , edition ECONOMICA, paris , France , 1999, p :10,11.

-و قد اقترح AFNOR تعريفاً آخر أكثر دقة و تفصيلاً لمفهوم التشخيص بحيث عرفه كما يلي:

-التشخيص اختبار طوعي يميز كياناً (شخص أو مؤسسة 'وظيفة' المواد.....) وفقاً لعدد من المعايير المحددة (عادة ما تسمى الخصائص) لتحديد نقاط الضعف و أسباب الخلل فيها و من ثم اقتراح التوصيات المناسبة لها.

-كما عرف التشخيص على أنه: "تقدير لوضعية و فاعلية المؤسسة أو المنظمة وفقاً لسماتها الأساسية و قيود بيئتها و ذلك بهدف تحديد و تحسين قدراتها المتاحة من أجل تحقيق أهدافها' و أحياناً إعادة تعريفها بعد مراجعتها."¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل للتشخيص في مجال تسيير المؤسسات:

التشخيص هو إجراءات فحص للمؤسسة، و ذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها و محاولة تفسير الأسباب و النتائج، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف و القوة للمؤسسة و كذا الفرص و التهديدات المحيطة بالمؤسسة، و من ثم إذا كانت المؤسسة في حالة سيئة، أو اقتراح إجراءات تسمح باستمرارية و تحسين المؤسسة إذا كانت في حالة جيدة.²

المطلب الثاني : أنواع التشخيص

هناك عدة أنواع نذكر منها:

- 1- التشخيص الشامل: وهو تشخيص عام يشمل المؤسسة ككل. أي انه يشمل التشخيص المالي و الاستراتيجي و التنظيمي و تشخيص الموارد البشرية و الإدارة. ولا يهدف لإجراء تحليل جزئي بل يسعى إلى الحصول على رؤيا شاملة لوضعية المؤسسة ككل ويكون هذا التشخيص عادة نقطة انطلاق لتشخيصات أخرى أكثر عمقا و دقة متى دعت الحاجة لذلك.
- 2- التشخيص المالي: وهو تشخيص الوضع المالي للشركة: يتعلق بالربحية و السيولة. وهو من أكثر أنواع التشخيص مزاولة في المؤسسة يتم إجراءاته سواء في مؤسسات الأعمال أو في البنوك.³
- و يقصد به في غالب الأحيان التشخيص الموجود عند الممولين الخارجين عن المؤسسة و هو يرتبط في هذه الحالة بالتحليل المنجز على الأوراق انطلاقاً من الوثائق المحاسبية من خلال رؤية هادفة مبنية على ضمانات قانونية ممكنة مع معايير مالية كلاسيكية مفروضة من طرف المحيط و القوانين و العلامة الضرورية لصحة مالية جيدة.⁴

1 Vincent PLAUCHU, Akima, Tairou, (méthodologie du diagnostic d'entrée), édition harmattan , Fance , 2006, p 14, 18, 22.

2 <http://www.startimes.com/f.aspx?t=34338783>, 10/01/215, 10:06.

³ طالب أحمد دنيا ، (مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر ، جامعة محمد خيضر ، 2013-2014 ص 32.

⁴ عمر تواتي، (إشكالية تطبيق التشخيص المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة)، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، 2012-2013، ص 07.

التشخيص المالي يسمح بالحكم على الوضعية الحالية و الفعالية المالية ، كما يقتضي التشخيص الحكم على الوضعية المالية للمؤسسة كما يستوجب تحليل الأداء و الفعالية و تقييم الخطر الذي قد تتعرض إليه كما يهدف كذلك إلى إجراء فحص للسياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسات في دورة او عدة دورات من نشاطها نشاطها أو الدراسة الموصلة للبيانات المالية من اجل فهم مدلولاتها و محاولة لتفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها بذلك الحجم و هذا يعمل على اكتشاف مواطن القوة و الضعف للسياسات المالية التي تعمل في إطارها المؤسسة ومنه اقتراح إجراءات مالية.¹

3- التشخيص الوظيفي: يقتصر هذا التشخيص على وظيفة عمل واحد (الموارد البشرية' الإنتاج' تسويق.....). عادة ما يتم بناء على طلب من الإدارة عند ملاحظة قصور في الوظيفة 'أو ضعف في الأداء بعد عملية تدقيق و مراجعة للوظائف. و بالتالي فهو ينطوي' على إعادة تصحيح مسار الأعمال .

د- التشخيص الاستراتيجي :و سوف نتطرق له بالتفصيل في المبحث التالي.²

و الجدول التالي يبين أهم الفروق بين التشخيص الاستراتيجي ،و التشخيص الوظيفي:

الجدول رقم(2-1): يبين أهم الفروقات بين التشخيص الاستراتيجي و التشخيص الوظيفي.

التشخيص	الاستراتيجي	الوظيفي
الأسئلة الواجب طرحها:	-هل تقوم المؤسسة بما يجب؟ -هل إستراتيجيتها المتبعة فعالة؟	-هل تؤدي المؤسسة وظائفها كما يجب؟ -هل يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل جيد؟
طريقة أداء العمل:	-تغيير الموضع الاستراتيجي -تغيير سياسات المؤسسة	-الاستفادة الكاملة من الموقع الاستراتيجي الذي تم اختياره . -تحسين تنفيذ الإستراتيجية.
نوع القرارات الواجب اتخاذها، والتوصيات المقترحة.	-قرارات إستراتيجية -قرارات تغيير إستراتيجية	-قرارات تصحيحية -قرارات توجيهية -قرارات تنظيمية -قرارات رقابية

المصدر: Vincent PLAUCHU AKIM A .TAIROU op cit p22

¹ عمر تواتي، مرجع سبق ذكره ، ص 07 .

² طالب أحمد دنيا ، مرجع سبق ذكره ، ص 32 .

المطلب الثالث: دوافع التشخيص، المكلف به و أهميته

1- دوافع التشخيص:

تقوم المؤسسة بالتشخيص في حالتين:

- معاناة المؤسسة من الاضطرابات و الاختلالات.
- اللجوء للتشخيص الاستراتيجي إرادة من المؤسسة في تحسين و تفعيل نشاطها.

2 المكلف بالتشخيص:

يقوم بالتشخيص الاستراتيجي الكفاءات على شكل هيئات من الداخل و هيئات من الخارج، و على العموم فإن المكلف بالتشخيص هم الكفاءات من الموارد البشرية للمؤسسة و المسيرين الفعالين و الذين تتوفر فيهم الكفاءة العالية، و ذلك قصد البحث و الحصول على المعلومات التي تمكن المؤسسة من القدرة على التكيف و مواجهة التغيرات البيئية، فالإدارة الإستراتيجية في ارتباط دائم مع بيئتها و قصد محاولة التنبؤ بجوانب القصور و الضعف الحالية و التهديدات المتوقعة قصد تهيئة المناخ المناسب للتعامل معها و الحد منها أو القضاء عليها، و حالة اليقين لابد أن تجعل الإدارة الفعالة تعمل على جعل التشخيص ذا طابع تفاعلي وقائي و ليس علاجي.

و يتطلب تحقيق استمرارية التشخيص العديد من المقومات:

- بناء تنمية مهارات التفكير المنهجي و الرؤية العلمية لدى الأعضاء المكلفين بالتشخيص بما يمكنه من تحليل المتغيرات البيئية بحياد و موضوعية.
- تطوير النظام الإداري و إعداد الأنظمة و وضع السياسات.
- تصميم و ربط نظام الحوافز بعملية التشخيص الاستراتيجي.¹

3- أهمية التشخيص :

تبحث العديد من المؤسسات ذات المستوى التسييري العالي عن أدوات تمكنها من رقابة إستراتيجية شبه دائمة تجنبها المفاجئات و تمنحها إمكانية تحسين القيادة و القدرة على التصرف بسرعة² حيث أن تسيير عملية التشخيص الاستراتيجي في هذه المؤسسات هي عملية دائمة ، تترجم بمراجعة دورية منتظمة . و تهدف عملية التشخيص الاستراتيجي الى الكشف عن مدى تحقيق الأداء في المؤسسة و مدى ملائمة المؤسسة لمحيطها .

و التشخيص الاستراتيجي من شأنه أن يدرس العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤهل أو تعوق النمو السليم للمؤسسة .² و لخص آخرون مبررات التحليل و التشخيص بقولهم أن المديرين يقومون بانتظام بتحليل البيئة و تشخيصها لامتلاك عواملها تأثيرات أولية في تغير الإستراتيجية ، مع مراعاة تغيرات البيئة الايجابية منها و السلبية ، فضلا عن إعطائها للاستراتيجيين وقتا لتوقع فرص بناء تؤمن استجابات مثالية لها ، و تساعد في تطوير نظام لمواجهة التهديدات أو تطوير استراتيجيات لمقابلتها و تحقيق ميزة للمؤسسة .³

1. <http://www.startimes.com/f.aspx?t=34338783>, 10/01/215, 10:06

² طالب أحمد دنيا، مرجع سبق ذكره ، ص 37 .

³ نعمة عباس خضير الخفاجي ، (الإدارة الإستراتيجية : المداخل و المفاهيم و العمليات) ، عمان : مكتبة دار الثقافة ، 2010، ص 107 .

في حين يتأكد تشخيص البيئة كنقطة البداية للتخطيط الفعال باعتبار الإستراتيجية لا تعتمد فقط على قدرات المؤسسة و إمكانياتها ، بل تتعداه إلى التقييم التام لعناصر البيئة التي يكون لها تأثير على عناصر المؤسسة .
و الهدف الأساسي من التشخيص الاستراتيجي هو الحصول على صورة واضحة و شاملة للوضع الحالية للمؤسسة ، ذلك من خلال توفير كم كافي من المعلومات التي تتميز بالشمولية و مصنفة حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسة ، حتى يمكن استعمالها في وضع أو تصحيح إستراتيجية المؤسسة .¹

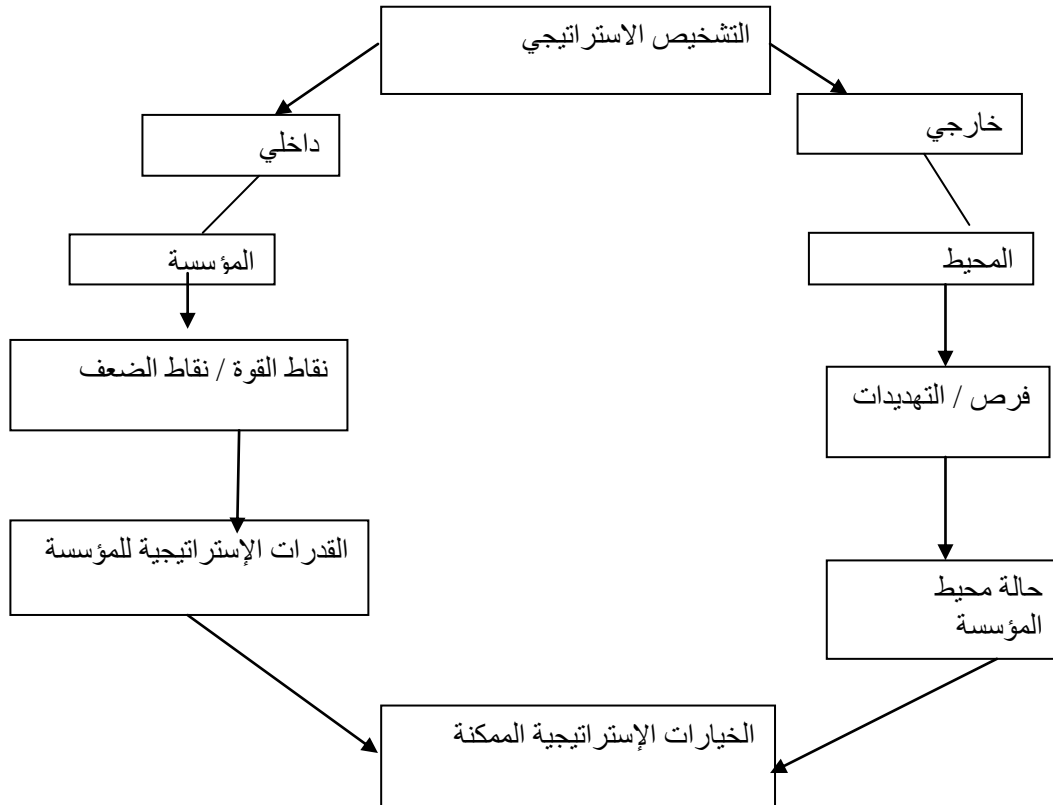
¹ هشام صلواتشي ، يوسف بودلة ، (تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة و علاقتها بالتقسيم الاستراتيجي و تقسيم السوق) ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة شلف ، 08 نوفمبر 2010، ص 3 .

المبحث الثالث : التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على مدخلين متكاملين هما : التشخيص الداخلي و التشخيص الخارجي لمحيطها و يرجع هذا التحليل لتصوير المؤسسة بأنها نظام مفتوح على المحيط. وهذا لا يعني أن التشخيصين مستقلين ، بل يقودنا إلى التفكير بأنهما طرفين مرتبطين جدا من الناحية الإستراتيجية ، فالتشخيص الداخلي للمؤسسة ليس له معنى إذا كان بمعزل عن المنافسة ، كما لا نستطيع القيام بتشخيص خارجي لمحيط المؤسسة دون توفر معلومات حول التشخيص الداخلي لها .

و في الشكل الموالي وصف لهذا لتشخيص الاستراتيجي

الشكل رقم(2-1): يوضح عناصر التشخيص الاستراتيجي



المصدر : ¹ Jean – Pierre Helfer et autres Management Stratégie et Organisation ,3^{ème} édition ,Vuibert,France ,2000,P5

1 سامر زهرة ، (دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة) ، مذكرة ماستر ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013، ص 20 .

المطلب الأول: التشخيص الداخلي و الخارجي

- 1 **التشخيص الداخلي:** ويقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص و تحليل العوامل و تحليل العوامل الخاصة بوظائف و أنشطة المؤسسة ، و كذلك الكفاءات التي تتوفر عليها . فالتشخيص هنا يعني هنا عملية تحليل للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حده ، لتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف الداخلية ، و مقارنتها مع المنافسين ، و ذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية.و تعرف نقاط القوة و الضعف كما يلي:
 - نقاط القوة:**تعرف نقاط قوة المؤسسة،على أنها كل مورد أو مهارة أو أي ميزة قد تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعترم خدماتها.
 - نقاط الضعف:**و يمكن تعريفها بأنها ما تفتقر إليه الشركة أو ما لا يمكنها أن تقوم به بصورة جيدة (مقارنة بالآخرين) أو الحالة أو الوضع الذي يسبب عائقا للشركة، وقد تنتج عيوب الشركة الداخلية عن:
 - عجز في المهارات أو الخبرات المهمة تنافسيا أو قصور في الممتلكات أو الحقوق الفكرية و غيرها.
 - قلة الأصول التنافسية المهمة سواء كانت مادية أو معنوية .
 - الإمكانيات التنافسية الضائعة أو الضعيفة في المجالات الرئيسية للعمل.

2-التشخيص الخارجي

- يعرف التشخيص الخارجي بأنه عملية استكشاف و فحص العوامل و المتغيرات الاقتصادية ، و التكنولوجية ، و السياسية و الاجتماعية ، و الثقافية ، و قوة المنافسة ، و ذلك من اجل تحديد الفرص و التهديدات الموجودة في محيط المؤسسة ، و معرفة مصادر و مكونات هذه الفرص و التهديدات الموجودة في محيط المؤسسة ، و معرفة مصادر و مكونات هذه الفرص و التهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر ، أو إجراء فرعية ، وفهم علاقات التأثير و التأقلم فيما بينها من جهة ، و بينها و بين مؤسسة الأعمال من جهة أخرى .
- **الفرص :** هي الأحداث الظاهرة في بيئة المؤسسة التي إذا ما تم اغتنامها ستؤدي إلى أداء اقتصادي طبيعي . و هي مواقف في البيئة التي قد تساعد المؤسسة لبلوغ أهدافها أو تفوقها .
 - **التهديدات :** و هي الأحداث أو الظواهر في بيئة المؤسسة التي تمثل صعوبة لتحقيق مستوى أداء اقتصادي حسن أو على الأقل المحافظة عليه ، و هي معطيات البيئة الخارجية التي تسبب صعوبة أمام المؤسسة إلى أهدافها .¹

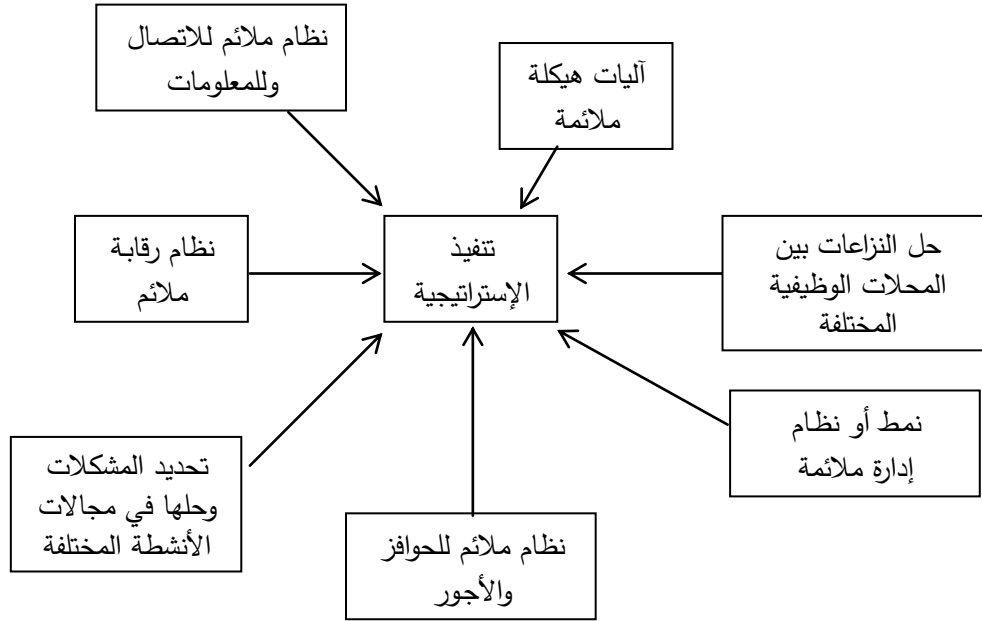
¹ طالب أحمد دنيا، مرجع سبق ذكره ، ص 36.

المطلب الثاني : الرقابة الإستراتيجية

1 - تنفيذ الإستراتيجية

- إن تنفيذ الإستراتيجية يتطلب ترجمة الخطة الإستراتيجية، بحيث تحدد مسؤولية تنفيذ كل جزء منها.
- فتنفيذ الإستراتيجية هو جعل الخطة الإستراتيجية واقع ملموس أي تحويل الخطط الإستراتيجية إلى خطط تنفيذية.
- إلا أنه من مقومات التنفيذ الفعال للإستراتيجية ما يلي : أن يوافق الإستراتيجية المختارة هيكلية مناسبة، وقد أثبتت عدة دراسات أن نجاح الخطة الإستراتيجية مرتبط بتكيف الهيكلية مع الإستراتيجية، أن كثيراً من المشكلات التسييرية تنتج عن عدم القدرة على تحقيق ذلك التكيف.

الشكل رقم(2-2): التنفيذ الفعال للإستراتيجية



المصدر: <http://www.tassilialgerie.com/vb/showthread.php?t=13841>

2 - حدود الإستراتيجية

إن الإستراتيجية تصادف بعض المشاكل، لذا هناك حدود نذكر منها :

- **التعقيد والصعوبة في الإعداد :** إن الإستراتيجية ترتبط بالأهداف والسياسات المتعلقة بالمؤسسة وبالخطط ومنهجية التسيير وهذا يجعل منها عملية صعبة ومعقدة. وكذلك لارتباط كل من الأهداف والتخطيط والإستراتيجية بالمعلومات سواء من خارج أو داخل المؤسسة وهذه المعلومات مرتبطة بالعامل الرئيسي وهو العامل المتحرك والمتميز بالغموض والمفاجئة وتحاول المؤسسة التخلص من هذا الحد بتطوير نظام المعلومات ونظام إعداد أهداف وتخطيط متكامل يسمح لها بالوصول إلى أقصى درجة من فعالية الإستراتيجية.¹

¹<http://www.tassilialgerie.com/vb/showthread.php?t=13841>, 22/02/2015, 22:30

- إمكانية نقص مرونتها : كثير ما تواجه الانتقادات الإستراتيجية على أنها صلبة غير مرنة وبذلك قد تؤدي إلى عدم الاستفادة من الفرص التي قد تعرض على المؤسسة أثناء تنفيذها وهي لا تأخذ بعين الاعتبار في عملية الإعداد، مما يؤدي إلى تغيير نتائج الإستراتيجية في الاتجاه السلبي رغم جودتها عند الإعداد.

- إمكانية المعارضة عند التنفيذ : من أهم العوائق التي يصادفها المسير في تطبيق الإستراتيجية هي المعارضة التي تواجهها مختلف مستويات التنفيذ وهذه المعارضة قد تكون جزئية أو جذرية بواسطة رفضها من بعض الأفراد بالمؤسسة. ولذلك، فإن هناك صعوبة في الإعداد وبالتالي صعوبة في التنفيذ، إلا أن هذه الصعوبة ليس من الممكن القضاء عليها تمامًا، فإن على المؤسسة أن تسعى إلى التخفيف منها أو تأخذها بعين الاعتبار في مختلف المراحل الإستراتيجية.

3- أهداف الإستراتيجية

إن أي مسعى استراتيجي يربط بشكل كبير بتحديد الأهداف المراد تحقيقها ومن هنا يظهر جوهر الإستراتيجية والهدف أيضًا يعتبر نهاية مطاف نشاط المؤسسة في مجال معين الذي ينعكس أثره على الجانب المادي. إنتاج الثروة وتوزيعها وتخصيصها، كما أن الأهداف لا تتعلق بنتائج المؤسسة في المجتمع، بل درجة واتجاه نحو هذا الأخير ولا يمكن أن تكون الأهداف بعيدة عن اختيار مستويات من المردودية والكفاءة، ولقد أكدت بعض التجارب أن الربط بين الأهداف وإعداد الخطة الأساسية يقدم سهولة وسلامة. وباعتبار القومية الاقتصادية نظام ذي أهداف وغايات، فهي تبحث عن تحقيق حالة محببة ولكن تتوقف حالة المؤسسة بعاملين، الأول عملها والثاني حالة تخطيطها.¹

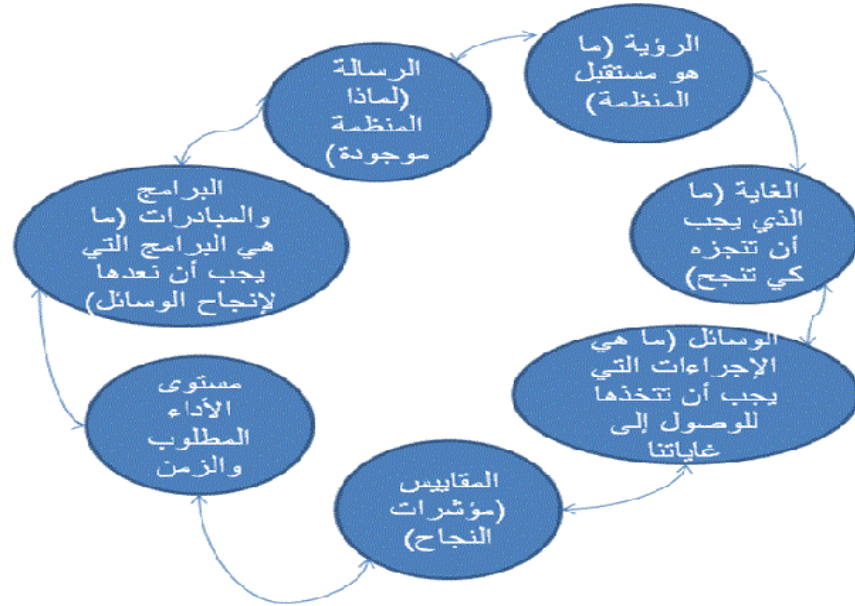
المطلب الثالث: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالإستراتيجية

عادة ما تكون الأهداف التي يتم وضعها في كل بطاقة نابعة من إستراتيجية المنظمة. فالمنظمة التي تحاول أن تنافس عن طريق تقليل التكلفة ستهتم بمؤشرات تكلفة المنتج وكفاءة التصنيع وقلة الفوائد وتقليل تكلفة المواد الخام. أما المنظمة التي تحاول أن تكون سبّاقة بالمنتجات أو الخدمات الجديدة فسيكون تركيزها على القدرة على تقديم منتجات بسرعة والقدرة على خلق جو إبداع داخل المنظمة. كذلك فإن المنظمة التي تخطط للتوسع عالميًا ستهتم بقياس القدرة على الدخول إلى أسواق جديدة والقدرة على تلبية الاحتياجات الخاصة بزبائن كل دولة. بهذه الطريقة تصبح بطاقة التصويب المتوازنة وسيلة لتحقيق إستراتيجية المنظمة. علما بأن بطاقة التصويب المتوازنة لا تحتوي على أهداف مالية فقط وإنما هي تربط ما بين الأهداف المالية وأهداف تطوير العمل وتحسينه. وبالتالي يمكن القول أنها تساعد على ربط الأهداف قصيرة المدى بإستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى التي تؤدي لتحسين الأداء وبالتالي قيادة السوق.²

1, 22/02/2015, 22:30. <http://www.tassilialgerie.com/vb/showthread.php?t=13841>

² فتح الله غانم ، (بطاقة التصويب المتوازنة و إستراتيجية أسفل إلى أعلى : كأداة لتحسين الأداء)، ورقة بحثية غير منشورة ، فلسطين ، 2008 .

الشكل رقم (2-3): يوضح ملخص بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: <http://www.sst5.com/readArticle.aspx%3FArtID%3D998%26SecID%3D5>

خاتمة الفصل الثاني:

ومن خلال ما سبق، نلاحظ أن الإستراتيجية توفر مزايا للمشروع القائم بها، فهي تمكنه من التغلب على التهديدات الموجودة في بيئة المشروع وفي انتهاز أي فرصة قد تسمح له من مواجهة المشاكل الداخلية بالأداء، ومن استغلال ما يتمتع به من عناصر قوة، كما تساعد الإستراتيجية على تحقيق مرونة وعدم تحجره وزيادة قدرته على البقاء والنمو في البيئة التي يعمل فيها، خاصة لو كانت تتغير باستمرار.

تمهيد الفصل الثالث:

في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب و أدوات إدارية حديثة و فعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية و الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، و تساعدها في اختيار و تطبيق و تقييم الاستراتيجيات التي تتبناها.

من أهم هذه الأدوات و التي ظهرت مؤخرا بطاقة الأداء المتوازن، شهدت هذه الأداة اهتماما واسعا سواء من قبل الباحثين أو رجال الأعمال، كما حقق تطبيقها في بعض الشركات نجاحا ملفتا، جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

المطلب الأول: التعريف و التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن

- 1-**التعريف:** يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها و استراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة. وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.¹
- وتعرف أيضا بأنها: بطاقة الأداء المتوازن هي إطار عمل يساعد المنظمات على ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية والتي بدورها تغير السلوك والأداء²
- ويعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها : أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة.³
- إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:
- البعد الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا.
 - البعد المالي وغير المالي: حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة.
 - البعد الإستراتيجي : تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المنشأة طويلة المدى.
- البعد البيئي: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.⁴
- إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها، ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب ، بل تؤكد أيضا على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة وذلك لمقابلة أهدافها المالية.⁵

تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (بطاقة الأداء المتوازن) (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، مصر: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص57.

² ,15/02/2015,18:05. <http://www.altaawoni.org/index.php> (1)

³ بوقرة رابح ، (أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالجزائر) ، مداخلة في ملتقى ، جامعة المسيلة، 2012.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره ، ص58- 59 .

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، 59.

وبالتالي تقلل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المديرين علي الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية أو الربع سنوية ، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل. على سبيل المثال، السعي لزيادة رضا العميل يشير إلى مبيعات أعلى ودخل أعلى في المستقبل. كما تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن انتباه الإدارة علي كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل.

2-تاريخ بطاقة الأداء المتوازن :

يرى البعض انه نظرا لعدم تطور أساليب الرقابة المالية التقليدية منذ عام 1925 م ظهرت الحاجة إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية و التي يتمثل دور الرقابة وفقا لها في التأكد من كفاءة الأداء بالمنظمة و نتيجة لذلك يجب أن تعطي الإدارة مزيدا من التركيز على قياس التكاليف بشكل اكبر من تركيزها على الإيرادات.¹ نشأ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في بداية التسعينيات الميلادية، عندما قام معهد نولن نورتن بإجراء دراسة بعنوان «قياس الأداء في منشأة المستقبل» بمشاركة 12 شركة من مجالات مختلفة، وكان المحرك الأساسي للدراسة اقتناع المشاركين بأن طرق قياس الأداء التقليدي المعتمدة على البيانات التاريخية لم تعد تفي بالغرض المطلوب لاتخاذ قرارات فاعلة، استغرقت الدراسة عاماً كاملاً وكانت النتيجة وضع حجر الأساس لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وقد تم تلخيص النتائج في كتاب «The Balanced Scorecard» الذي قام بوضعه الباحث الأكاديمي روبرت كابلان ودافيد نورتن من معهد نولن نورتن، وكان من أكثر الكتب مبيعاً حول العالم .

تقوم البطاقة بربط رؤية ورسالة المنشأة بمؤشرات الأداء التي تتنوع حسب المحور المعني، مثل العائد على الاستثمار ورضا العملاء وجودة الأداء ومهارات الموظفين، وتعتمد فاعلية استخدام البطاقة على مدى منطقية الأهداف الموضوعية لكل مؤشر.²

المطلب الثاني:مميزات ، وظائف و مكونات بطاقة الأداء المتوازن

1-مميزات بطاقة الأداء المتوازن مميزات بطاقة الأداء المتوازن

- إن التصميم الجيد لبطاقة قياس الأداء المتوازن يتميز بعدة خصائص أهمها:
- توضح تتابع علاقات السبب و النتيجة بين تغيير أساليب العمل.
- تساعد في توصيل البرنامج لكل أعضاء المنظمة.
- تهتم بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الهادفة إلى الربح على المنظورات والأهداف المالية.
- تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالنموذج المالي و المحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي.³

2-وظائف بطاقة الأداء المتوازن

إن المنظمات تستخدم قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية للإدارة عن طريق:

¹ .بومدين يوسف ، (بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية منهجية حديثة) ، مداخلة في ملتقى دولي حول : الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة . جامعة سعد دحلب ، البليدة ، 2011. ص 20.

2 :30http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php%3Ft%3D1880%26page%3D2,12/02/2015,10

3 نعمة عباس خلفاجي،إحسان محمد ياغي،استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية "منظور متعدد الأبعاد" ، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية،2014،ص60-83.

أولاً: توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة

حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدومتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور العملاء النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

ثانياً : توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة.

ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي، فمثلاً خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.

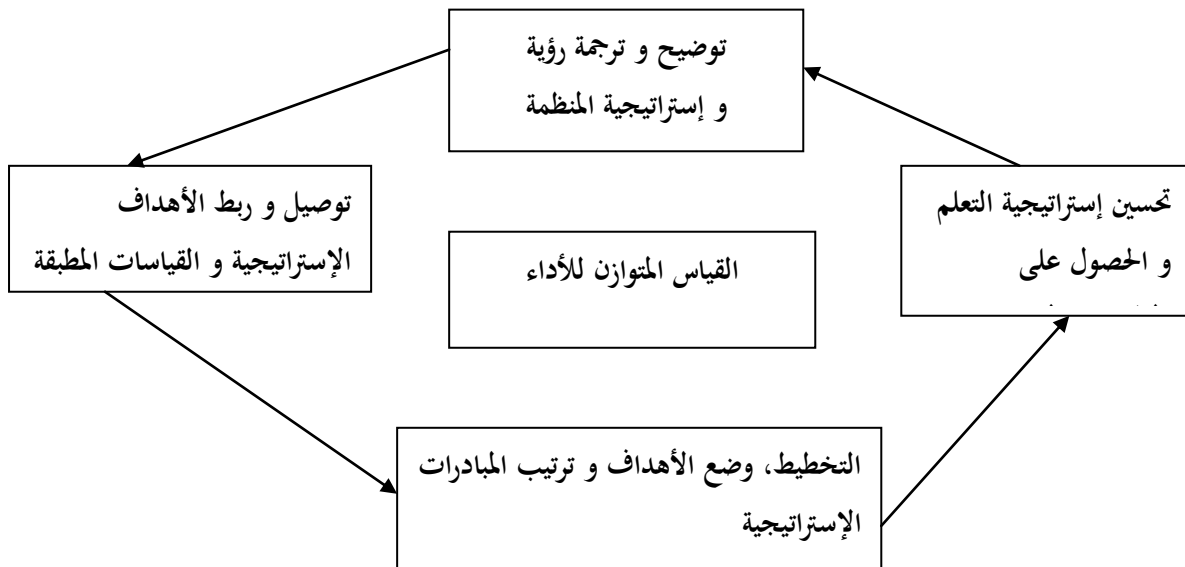
إن عملية التخطيط ووضع الأهداف تمكن المنظمة من:

– تحديد كمية المخرجات طويلة الأجل المطلوب تحقيقها .

– تحديد كيفية تحقيق تلك المخرجات

– تحقيق و توفير مظاهر قصيرة الأجل للقياسات المالية وغير المالية¹

الشكل رقم (3-1): يبين الوظائف الأربعة الرئيسية المتكاملة التي يقدمها قياس الأداء المتوازن:



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

3-مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلال الية عمل هذه البطاقة هي:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 82 .

- الرؤية المستقبلية: و التي تبين إلى أين تتجه المؤسسة و ما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
- الإستراتيجية: و التي تتألف من مجمل الإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديددها.
- المنظور : مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور و هي: المنظور المالي و منظور العملاء و منظور العمليات الداخلية و منظور التعلم و النمو و المنظور هو العنصر الأساسي في الإستراتيجية.
- الأهداف : إن الهدف بيان العرض (معنى) الإستراتيجية و هو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة و القابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية
- المقاييس : تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف و يفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي و توصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف و يصبح الكشف الممكن المستقبلي و هذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.
- المستهدفات: و التي تمثل البيانات و التصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل¹
- ارتباطات السبب و النتيجة: و التي تعبر عن علاقة الأهداف إحداها بالآخر و يتم في ظل هذه العلاقة تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للمجهود المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة. - المبادرات الإستراتيجية: هي برامج عمل تواجه الأداء الاستراتيجي و تسهل عملية التنفيذ و الانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا حيث تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي ستقوم بها لتحقيق الهدف فمثلا قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء على مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو نتيجة استقصاء ربع سنوي (مثلا) يقيس رضا العملاء عن الخدمة و قد تكون هناك مبادرة مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء أو غير ذلك . إن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية بل قد تكون نوعية أو وصفية²

المطلب الثالث :أهداف، أهمية بطاقة الأداء المتوازن

1- الأهداف:

- وجد كل من كابالان و نورتن انه من المسلم ب هان القرارات الإدارية لا بد أن تعتمد على أهداف واضحة و أن تركز الاهتمام على المجالات الحيوية بالمؤسسة من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن التي تهدف إلى التوازن و الربط بين الرؤية التنظيمية للمؤسسة و الرسالة الإستراتيجية لها و البحث عن قياسات دقيقة وواقعية مترابطة تنعكس ايجابيا على أداء المؤسسة بشكل عام تتمثل أهداف البطاقة فيما يلي :
- تتيح إمكانية ترجمة رؤية و إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف أكثر تحديدا و مؤشرات أكثر دقة في القياس بتقاسمها الجميع وتساهم في عملية التواصل بين مختلف المستويات و الجوانب الضرورية للعمل .
- تساهم في إثراء الحوار و التعلم و تطوير جوانب التحسين و التغيير الضرورية اللازمة بكفاءة الطرق و بسهولة.

فالهدف الأساسي للبطاقة هو التوازن من اجل تحسين الأداء.³

2- الأهمية:

إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها و يمكن تلخيص أهم الأهداف في ما يلي :

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن سلسلة الأداء الاستراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص 80 .

² محمد محمود يوسف ، " البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن " بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، العدد 396، 2005.

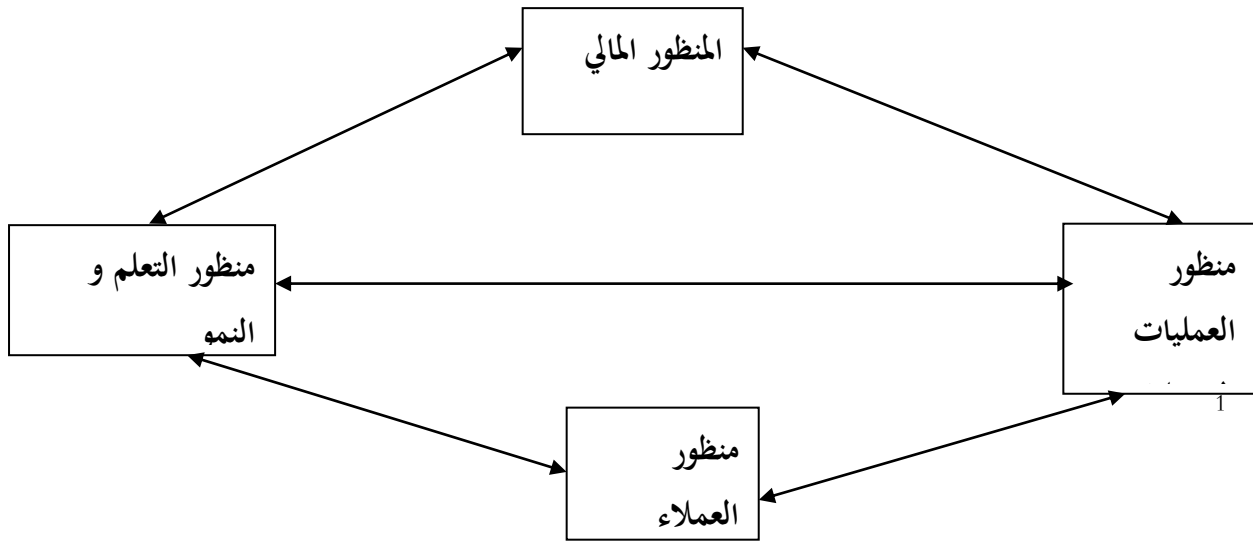
³ هاني عبد الرحمان العمري ، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية ، مؤتمر دولي للتنمية الإدارية ، الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، ص 13.

- أنها تزود المدراء السبب و مؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم .
- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و متطلبات المنافس.
- تترجم الرؤية الإستراتيجية .
- تعمل على إيجاد تعامل بين الأهداف و مقاييس الأداء.
- تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة و بالتالي تساهم بزيادة الوعي و الفهم المحقق بعد قبول التحسين الحاصل في مجال معين و المرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر.
- تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.¹
- توضح ما تريد منظمة الأعمال تحقيقه وكيف.
- تزيد قدرة منظمة الأعمال على توقع الأداء المستقبلي لاتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية لتلافي التأثيرات السلبية.²

المبحث الثاني: منظورات بطاقة الأداء المتوازن

¹ بربار حفيفة ، (بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم أداء المستشفيات الحكومية)، مداخلة في ملتقى حول: الطرق الكمية في التسيير ، سعيدة ، 2013، ص 8 .

يمكن توضيح المنظورات الأساسية في بطاقة الأداء المتوازن عند بداية طرحها من قبل الباحثين Kaplan & Norton , 7: 1992 في الشكل حيث تتضمن المنظور المالي ، منظور العملاء ، منظور العمليات ومنظور التعلم والنمو كما يلي:
الشكل (2-3): يبين ترابط منظورات بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: Kaplan, R & Norton, D. 1992 ; The Balanced Scorecards : Measures That drive performance, Harvard Business Review, Vol .70

¹ نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، مرجع سبق ذكره، ص 84 .

المطلب الأول: المنظور المالي

1-تعريف المنظور المالي: يعد المنظور المالي احد أهم مقاييس تقييم الأداء ، ويمثل نتائج هذا المنظور موجهة لتحقيق الأهداف أو الوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المنظمة بالعمل على تخفيض التكاليف بالمقارنة مع المنافسين، ونظرا لكون الأهداف المالية للمنظمة تختلف باختلاف مراحل عمر المنظمة فانه بالضرورة ستختلف المقاييس التي تقيس انجاز تلك الأهداف تبعا لاختلاف المراحل

ففي مرحلة النمو تركز الأهداف المالية للوحدة الاقتصادية عل نمو المبيعات والبحث عن أسواق وزبائن جدد، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ، والمحافظة على مستوى مناسب من الإنفاق على عمليات التحسين المستمر للأنشطة التي تخصص لتطوير المنتج والعمليات والنظم وإمكانيات الموظفين وتأسيس قنوات تسويقية و بيعية وتوزيعية جديدة. أما الأهداف المالية في مرحلة البقاء والاستمرار فتؤكد على مقاييس المالية التقليدية مثل معدل العائد على رأس المال والدخل التشغيلي وهامش الربح والعائد على إجمالي الأصول والقيمة الاقتصادية المضافة وقيمة الأسهم في الأسواق المالية ، للدلالة على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهداف هذه المرحلة . كذلك عندما تصل وحدات الأعمال إلى حالة النضج من عمرها الإنتاجي والتي تسمى مرحلة الغلة وتريد حصاد الاستثمارات التي حدثت في المرحلتين السابقتين فان أهدافها المالية سوف تؤكد على التدفق النقدي التي تساعد وتحافظ على بقاء الحياة الاقتصادية للوحدة.

2-مؤشرات قياس الأداء المالي:

تعد النسب و المؤشرات المالية أداة مفيدة في التحليل إذا ما استخدمت بحرص و تم تفسير نتائجها بعناية و في الواقع تتعدد النسب و المؤشرات المالية بتعدد الأهداف المرتبطة به و تعد النسب المالية التفصيلية و المساعدة تفسيرا وتعزيزا للمؤشرات المالية العامة.

و من هذه المؤشرات نجد:

- 1- إجمالي الأصول (%).
- 2- الإيرادات / إجمالي الأصول (%).
- 3- الإيرادات المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالدينار).
- 4- الأرباح بالنسبة للعامل الواحد (بالدينار).
- 5- الأرباح المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالدينار).
- 6- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية .
- 7- العائد على إجمالي الأصول (%).
- 8- العائد على رأس المال (%).
- 9- هامش الربح (%).
- 10- العائد على رأس المال المستثمر (%).¹

المطلب الثاني:منظور العملاء

¹ عريوة محاد،(دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية)،مذكرة ماجستير ، 2010-2011 ، ص79-81 .

1- **تعريف منظور العملاء:** يركز هذا المنظور على قطاعات العملاء المستهدفة و يقيس نجاح المنظمات في خدمة مختلف العملاء في هذه القطاعات حيث ينعكس هذا المنظور على جميع الأنشطة و الإجراءات الإدارية التي تلي حاجات و رغبات العملاء وفقاً لخطة البرنامج للمنظمة حيث أن نجاح أي منظمة يعتمد على وضع متطلبات و حاجات العملاء ضمن أهم أولويات المنظمة لما يحمله هذا المنظور من أهمية كبرى تنعكس على نجاح المنظمة و قدرتها على مواجهة منافسيها و بقاءه¹

2- مؤشرات قياس منظور العملاء:

تختار شركات كثيرة المقاييس المتصلة بالعملاء من بين مقاييس متاحة بالفعل بعد أن يتم تطويرها لأغراض القياس، فقد تتعاقد الشركة مع شركة متخصصة في قياس اتجاهات العملاء وما شابه ذلك. ويمكن بناء رؤية العملاء كبؤرة تركيز على العملاء، بحيث توفر مقاييس للكيفية التي يراها بها العملاء وأيضاً للكيفية التي نرى بها عملائنا، وبحيث نستطيع أن نقيس كلاً من التدفقات والمخزون ، وبيان كيف تأثر إدراك العميل أثناء الفترة الماضية وماهية تقديراتنا الحالية ، وبحيث تكون الاتجاهات والسلوكيات على درجة متساوية من الأهمية بالنسبة لنا.

وهكذا فإن المقاييس التي تستخدمها المنشأة قد تتباين تبعاً للسؤال الأصلي الذي طرحه كابلان ونورتن : "كيف يراينا العملاء" ؟ (مجال رؤية أو منظور العميل) أو "كيف نرى عملائنا" (بؤرة التركيز على العملاء). إننا نتعرف على كيف يراينا العملاء من خلال سلوكهم (مثل الشكاوى، تكرار عمليات الشراء) ومن خلال مسوح الاتجاهات. وينبغي أن تتضمن الصورة التي لدينا للعميل أيضاً نصيباً في مشترياته الكلية، والأنصبة السوقية في القطاعات الهامة... الخ.

وفيما يلي بعض المؤشرات لهذا المنظور:

عدد العملاء (عدد) .

- 1- النصيب أو الحصة في السوق (%).
- 2- المبيعات السنوية / العميل الواحد (بالدينار).
- 3- درجة الاحتفاظ بالعميل (%).
- 4- مؤشر رضا العملاء (%).
- 5- مؤشر ولاء العملاء (%).
- 6- عدد الشكاوى (عدد) .
- 7- مؤشر الصورة الذهنية للعلامة التجارية (%).
- 8- متوسط مدة العلاقة بالعميل (عدد) .
- 9- متوسط حجم العميل (بالدينار) .²

¹ عباس الخفاجي ، إحسان محمد ياغي، مرجع سبق ذكره ، ص 47.

² عريوة محاد ، ، مرجع سبق ذكره ، ص 83 .

المطلب الثالث: منظور العمليات الداخلية

1-تعريف منظور العمليات الداخلية : هي العمليات الداخلية التي تعد مفتاحية للمؤسسة حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن و المساهمين من اجل ضمان تحقيق الربحية كما يركز هذا البعد على العمليات الداخلية و الإجراءات التشغيلية التي تمكن المنظمة من التميز و بالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة و فعالية وأيضا تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين و يتحقق ذلك عن طريق :

- مصادر القوة و الضعف في العمليات الأساسية للمنظمة
- كيفية ترشيد التكاليف
- العمليات المحورية و مدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن¹

2-مؤشرات قياس منظور العمليات الداخلية:

تميل مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا إلى أن تكون مقاييس للتدفق أي إنها تصف المؤسسة و النتيجة التي حققتها أثناء الفترة الجارية.

وفيما يلي بعض المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند منظور العمليات الداخلية:

- المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات (%).
- التسليم في الوقت المحدد (%).
- الوقت المعياري - تطوير المنتج (عدد) .
- الوقت المعياري - من إصدار الطلبية إلى التسليم (عدد) .
- الوقت المعياري - الموردون.
- الوقت المعياري - الإنتاج.
- متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات.
- دوران المخزون (عدد) .
- التحسن في الإنتاجية (%).
- طاقة (أو سعة) تكنولوجيا المعلومات.
- نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الإدارية (%)²

¹ صالح بلاسكة ، (قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية) ، ، مذكرة ماجستير ، جامعة سطيف ، 2011-2012، ص34 .

² عريوة محاد ، ، مرجع سبق ذكره ، ص85.

المطلب الرابع: منظور التعلم والنمو و المنظور المجتمعي

1- تعريف منظور التعلم و النمو : لقد أوضح Norton & Kaplan بان هذا المنظور يمثل القاعدة الأساسية للبنية التحتية لأية منظمة حيث يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو من أجل تحقيق عملياتها الداخلية بمستوى عال بحيث تخلق قيمة للعملاء و المساهمين كما و يركز هذا المنظور على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين و مستويات مهاراتهم وكيفية الاستثمار بهم لرفع مستواهم الوظيفي إضافة إلى استغلال الأنظمة الآلية المستخدمة و نظم المعلومات الإدارية و تطوير السياسات و الإجراءات و بما يتوافق مع سياسات المنظمة.¹

- مؤشرات قياس منظور التعلم و النمو: وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها منظور النمو والتعلم :

- مصروفات البحوث والتطوير / المصروفات الكلية (%) .
- موارد البحوث والتطوير / إجمالي الموارد (%) .
- الاستثمار في التدريب / العملاء (عدد) .
- الاستثمار في البحوث (بالدينار) .
- الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب (بالدينار) .
- نفقات تطوير القدرات والمهارات / الموظف (بالدينار) .
- مؤشر رضا العاملين (عدد) .
- نظرة العاملين
- مؤشر التمكين (عدد) .
- نسبة المنتجات الجديدة إلى كتالوج الشركة الكامل (%)².

¹ نعمة عباس الخفاجي ، إحسان محمد ياغي ، مرجع سبق ذكره ص 50 .

² عريوة محاد ، مرجع سبق ذكره ، ص 86 .

2- المنظور المجتمعي:

أ-تعريف المنظور الاجتماعي و مؤشرات قياسه:

-البعد الاجتماعي : إن قياس و تقييم مستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية يهدف إلى الكشف عن مدى وفاء تلك المؤسسات عن مسؤولياتها الاجتماعية ، فالظروف الاقتصادية المعاصرة تفرض على كافة المؤسسات و خاصة الصناعية منها ، التكيف و الاستجابة للمتطلبات الاجتماعية لكافة الأطراف ذات العلاقة بتلك المؤسسات من أجل ضمان استمراريتها في الأنشطة بما يحقق المصالح المشتركة بموجب العقد الاجتماعي الذي يلزم تلك المؤسسات بالعمل على تعظيم الربحية الاجتماعية عن طريق تبني المسؤولية الاجتماعية

إن مسؤولية المؤسسة تتحدد بالدرجة الأولى بأدائها الاجتماعي ، بما تقدمه من منافع للمجتمع و أن ذلك هو المعيار الأول لتطويرها و استمراريتها في بيئتها .

-مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي :

تقيس مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها المؤسسات من خلال مجالات المسؤولية الاجتماعية و مقارنة هذه المؤشرات لسنوات عديدة الوقوف عند تطورها و مدى تعاملها مع الأداء الاجتماعي المطلوب للمؤسسة ، و هنا نستطيع تحديد بعض المؤشرات على سبيل المثال لا الحصر

1 قياس مكافأة القوى العاملة من خلال الأجور و المزايا للوقوف عن مدى العناية بهم في مختلف المجالات الاجتماعية.

معامل مقياس مدى كفاءة العمال =(الأجور الممنوحة + المزايا الممنوحة) /متوسط الأجر للعمال * عدد العمال

2 قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالإسكان و توفير وسائل المواصلات :

مساهمة المؤسسة = عدد الأفراد المشمولين بالنقل و السكن ... / عدد العمال

3 قياس مدى مساهمة المؤسسة في الجوانب الفنية للعاملين فيها :

مساهمة المؤسسة في التطوير الفني = كلفة المساهمة في نفقات التدريب و التطوير / إجمالي الأجور المدفوعة للعاملين

¹ سعدون مهدي الساقى ،عبد الناصر نور ، (محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال)، بحوث و أوراق عمل ، المؤتمر الثاني في الريادة و القيادة الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، جامعة الدول لعربية ، القاهرة ، 2001 ، ص 101 .

5 قياس مدى مساهمة المؤسسة في أبحاث منع التلوث و الضوضاء و تحميل المنطقة:

مساهمة المؤسسة = إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث و الضوضاء أو تحميل المنطقة / إجمالي ميزانية الأبحاث

6 قياس مدى مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للموظفين

مساهمة المؤسسة = عدد الحوادث التي تقع / عدد ساعات العمل الفعلية

7 قياس مدى مساهمة المؤسسة في استقرار العمل في محيطها :

معدل دوران العاملين = عدد العاملين تاركي الخدمة / إجمالي عدد العاملين

8 قياس مدى مساهمة المؤسسة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة :

مساهمة المؤسسة = كلفة المساهمة للمؤسسة المعنية / إجمالي تكاليف مساهمة المؤسسات في المنطقة

9 قياس مدى استغلال المؤسسة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة :

مساهمة المؤسسة = تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المنطقة / تكاليف عناصر الإنتاج من خارج المنطقة أو الكلية

10 قياس مدى مساهمة المؤسسة في الأبحاث و الدراسات التطويرية للمنتج :

مساهمة المؤسسة = تكاليف الأبحاث و الدراسات التطويرية / تكاليف الإنتاج الإجمالية

ب- المنظور البيئي و مؤشرات قياسه :

-**البعد البيئي** : يظهر البعد البيئي بوضوح في استدامة المؤسسات ، و من ثم تحاول المؤسسات الناجحة الاهتمام بالأدوات التي تحقق تقييم جيد لأدائها البيئي ، فاستدامة المؤسسات تعني انه يجب على هذه الأخيرة القياس و التأثير عن تأثيراتها البيئية بطريقة مناسبة و شفافة و يمكن للأطراف ذات المصلحة فهم آثار السياسة البيئية على مؤشرات الأداء المرتبطة بهم بسهولة .

-مؤشرات قياس الأداء البيئي:

يحدد المهتمين في المؤسسات بتطوير نظم الإدارة البيئية الممكنة و يختارونها بعناية.

و يرتبونها حسب الأهمية لاهتمامهم بنجاح المؤسسة، و من الأساسيات المستخدمة في اختيار المؤشرات الملائمة: التوافق البيئي، و القابلية للمقارنة دوليا، و القابلية لتطبيق المعلومات التي يوفرها المؤشر، و يمكن تلخيص خصائص لمؤشرات البيئية في:

- __ أن توفر صورة ذات دلالة للأحوال البيئية و الضغوط على البيئة
- __ أن تكون بسيطة و سهلة التفسير .
- __ أن تعتمد على معايير دولية توفر أساس للمقارنة .
- __ أن يتم توثيقها بكفاءة و جودة ملموسة .
- __ أن يتم تحديثها على فترات منتظمة وفقا لإجراءات موثوقة .

و إذا كانت المؤشرات البيئية تمثل مقاييس يتم تحديدها لأهميتها الإستراتيجية في نجاح البرنامج البيئي ، فإننا نلاحظ تفضيل المؤسسات لاختيار المؤشرات الرقمية التي تقيس التغيرات الدقيقة في الأداء عن المؤشرات النوعية ، و لكن المؤشرات الرقمية تكون ذات دلالة فقط عند تفهم أهمية المقياس داخل المحتوى التنظيمي

إن الهدف من دمج مؤشرات الأداء الاجتماعي و البيئي عن طريق إضافة منظور خامس يمثل البعد المجتمعي و البيئي لكي تكون بطاقة الأداء متوازنة و بذلك يتمكن من قياس و تقييم الأداء المتوازن في المؤسسة ، حتى تصل هذه الأخيرة إلى الهدف الأساسي و هو تعظيم قيمة المساهمين و تقديم أحسن خدمة للعملاء في إطار المساهمة في التنمية الاجتماعية و المحافظة على البيئة¹

¹ سعدون مهدي الساقى، عبد الناصر نور، مرجع سبق ذكره ، ص 103 .

المبحث الثالث: القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

توجد هناك قواعد أطلق عليها اسم القواعد الذهبية الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدام والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

- 1_ ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن المستدام مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحاً لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقاييس
- 2_ يجب إدراك أنه لا توجد هنالك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات .
- 3_ يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة انماهي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن المستدام لذا يجب تحديد الأهداف بشكل واضح واختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تحديد الأهداف المحددة.
- 4_ ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك التشجيع على التحسن .
- 5_ ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء لذلك ينبغي أن ندرك أن هنالك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.
- 6_ يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز نظام الأعمال ولاشك أن ذلك يقضي على إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري .
- 7_ ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى الأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم من أجل إدراك التغيرات المستمرة .
- 8_ يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هنالك فجوة بين التحليل والتطبيق.
- 9_ ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.¹

¹ ماهر موسى درغام ، مروان محمد أبو فضة ، (أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة) ، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد 17 ، العدد 2 ، 2009 .

المطلب الأول: التنفيذ الفعال و تطبيق لبطاقة الأداء المتوازن

- 1- التنفيذ الفعال لبطاقة الأداء المتوازن: هنالك بعض التوصيات التي ثبتت من خلال الملاحظات والمشاهدات خلال تبني وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام في بعض المؤسسات ولا يزال هنالك اتفاق بسيط حول التطبيق الفعال للبطاقة ولكن يوجد إجماع حول الفكرة التي تقول بأنه ليست جميع أدوات البطاقة متساوية ويمكن إجمال توصيلات بناء فعال لبطاقة الأداء بمايلي:
 - __إنشاء قيادة فعالة لديها مسؤوليات عديدة
 - __تبسيط رؤية واستراتيجيات الأعمال
 - __تحديد عناصر الأداء التي تربط الرؤية والإستراتيجية بنتائج الأعمال
 - __تعريف بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مستوى الوظائف والأقسام والأفراد
 - __تطوير مقاييس ومعايير فعالة على المدى القصير والطويل
 - __تطوير موازنة دقيقة وتكنولوجيا معلومات وأنظمة اتصال والمكافآت الفعالة
 - __اعتبار المعايير الخاصة بالأداء كعملية مستمرة تتطلب إعادة تقييم وصيانة وتحديث .
 - __اعتبار بطاقة الأداء المتوازن المستدام عامل وسيط لمواجهة التغيرات التي تحدث في المجتمع والمؤسسة
 - __الأخذ بعين الاعتبار الاعتبارات البيئية والاجتماعية لضمان التحسين المستمر والاستدامة .
 - __وبصفة عامة يتطلب خطة مثلى لبطاقة الأداء المتوازنة المستدامة كل أو بعض المراحل التالية:
 - __مناقشة المشاكل الإستراتيجية للمؤسسة وإيجاد حلول لها بغرض تحقيق إجماع بين الأفراد حول رؤية المؤسسة ومن ثم تحديد وجهات النظر الأساسية في البطاقة .
 - __تشكيل لجنة للتخطيط الاستراتيجي لصياغة أهداف لكل وجهة نظر سبق تحديدها في بطاقة الأداء المتوازن المستدام للمؤسسة .
 - __تطلب لجنة التخطيط الاستراتيجي ملاحظات عن البطاقة ومدى قبولها من أعضاء المؤسسة.
 - __تعديل اللجنة بطاقة الأداء بناء على الحوار مع الأعضاء ثم تقوم الإدارة بصياغة خطة إستراتيجية لمدة خمس سنوات للمؤسسة ككل .
 - __يتم مراجعة مدى تقدم الأفراد والمؤسسة كل ثلاثة أشهر لتحديد المجالات التي تحتاج إلى اهتمام فوري وأعمال إضافية .¹

¹ عريوة محاد، مرجع سبق ذكره ، ص 98.

2-تطبيق بطاقة الأداء المتوازن :

وهو عبارة عن خطط تنفذ من قبل الفرد أو مجموعة من أفراد في فترة زمنية محددة لتحقيق أهداف معينة و المتمثلة في ما يلي:

-إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية.

-نشر و غرس مفاهيم بطاقة الأداء المتوازنة و طريقة تطبيقها.

-تدريب القادة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط و التقييم و متابعة الأداء للعمل.

-تحفيز العاملين و خلق الدافعية على العمل و الابتكار .

-مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية و الداخلية للمنظمة .

-مد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك و تدعيم معايير السلوك.

نشر ثقافة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ووسائل التقنية لتحسين الإنتاجية

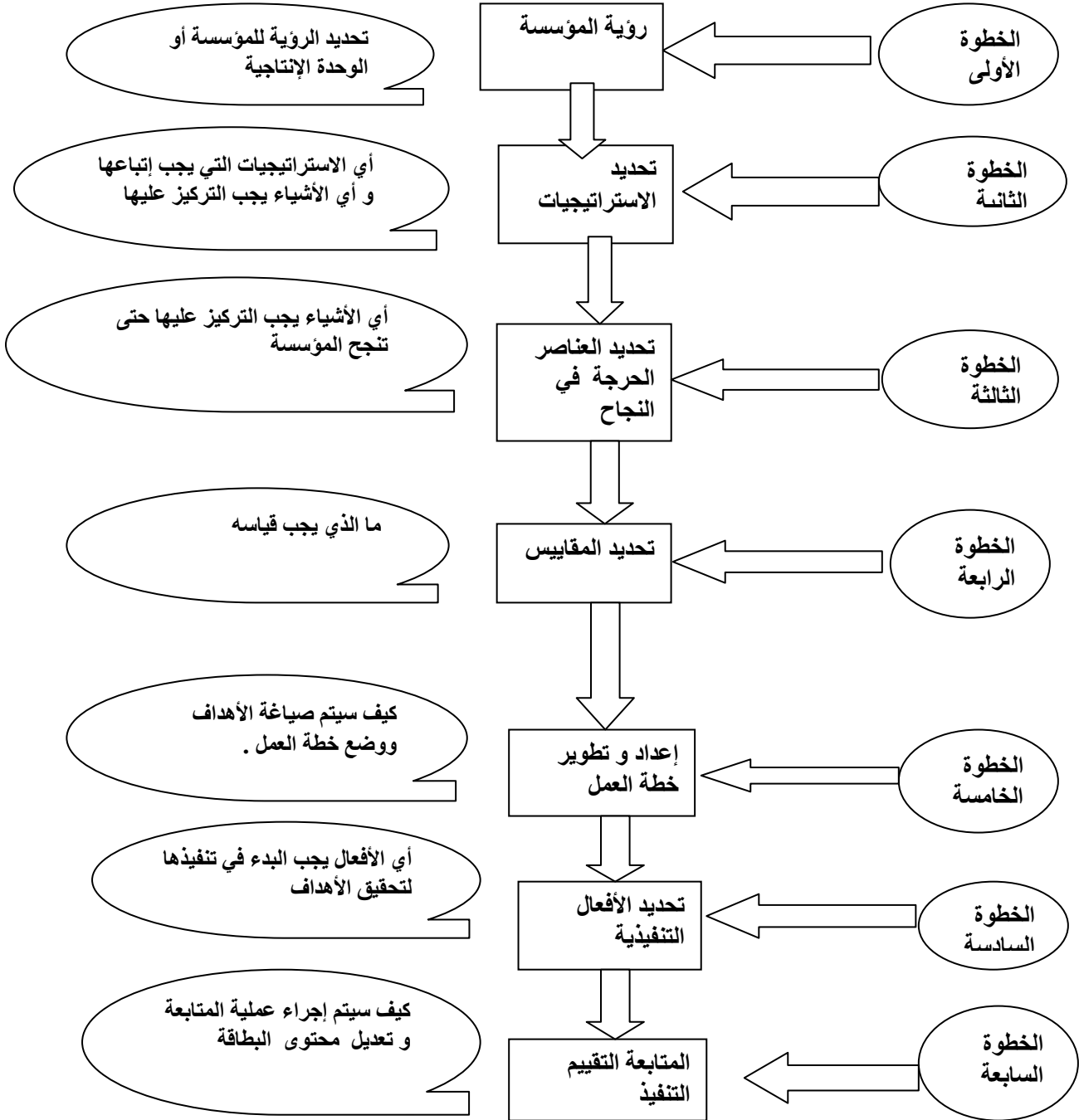
لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازنة المستدام ويرعى أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفها طبقا لخصائص وظروف كل مؤسسة على حدا.¹

¹ عريوة محاد، مرجع سبق ذكره ، ص 98.

المطلب الثاني: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

يتطلب بناء بطاقة الأداء المتوازنة المستدام في المؤسسة عدد من الخطوات يمكننا توضيحها في الشكل رقم (2-3)

شكل رقم (3-3): يبين خطوات تنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، رمضان فهيم غربية ، التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن ، 2006 ، ص

221 - 222 .

وسنقوم في ما يلي بتوضيح هذه الخطوات

1_تحديد الرؤية :

الرؤية المستقبلية للمؤسسة تعبر عن الوضع الذي تصبو أن تصل إليه هذه الأخيرة خلال الفترة القادمة فإذا كانت الرؤية محددة سابقا فيمكن مراجعتها وتحديثها وتعكس الرؤية تصور المؤسسة لما سيكون عليه وضعها في المدى الطويل لذلك يجب ان تساهم في إثراء طموح العاملين وتوجيه مسيرة المؤسسة

قد تصدر الرؤية من ذهن المدير أو من مجموعة من أفراد ولكن يجب أن تتضمن المجموعة ممثلين لجميع أصحاب المصالح المتعاملين مع المؤسسة ¹.

ومن خصائص الرؤية الفعالة والجيدة ما يلي :

__أن تكون مختصرة وبسيطة وتحمل في طياتها حلما كبيرا يثير الرغبة في التحدي والمثابرة من قبل الجميع مع إمكانية التطبيق .

__أن تلي جميع الطموحات وتطلعات المتعاملين والفئات ذات المصلحة المباشرة وغير مباشرة .

__إمكانية استخدام مقاييس ومؤشرات للتأكد من صدق التوجه لتحقيق الرؤية .

__يفترض أن لا تكون رؤية المؤسسة أحلام مجردة بعيدا عن رؤية واقعية.

__يمكن ترجمتها إلى استراتيجيات وأهداف مترابطة ترسم الصورة المستقبلية للمؤسسة.

تعمل بطاقة الأداء المتوازن المستند على تكوين رؤية شاملة للمؤسسة بحيث تأخذ بعين الاعتبار أبعاد بطاقة الأداء عند تحديد الرؤية ويمكن صياغة رؤية المؤسسة مثلا ان تكون المؤسسة رائدة في السوق ².

2 تحديد الاستراتيجيات:

تحدد الإدارة العليا إستراتيجية المؤسسة في ضوء دورة حياة المؤسسة ودورة حياة منتجاتها ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكاناتها ومواردها الداخلية .

فإذا كانت المؤسسة جديدة وفي مرحلة النمو وتعرض لمنافسة شديدة فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل الرضا العملاء الأداء البيئي التجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين وذلك بما يدعم المركز التنافسي لدى المؤسسة أما إذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتمتع باستقرار سوقي وموقف تناسبي مناسب فان الإدارة العليا تحدد استراتيجياتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والتحفيز .

3 تحديد العناصر الحرجة للنجاح:

تعني هذه الخطوة الانتقال من استراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بما يساهم في تحقيق رؤية المؤسسة بمعنى آخر يجب أن تحدد المؤسسة ماهي أكثر المبادرات والعوامل تأثيرا على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستند بما يعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ³.

¹ محفوظ أحمد جودة ،(ادارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات)، عمان : دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة، 2008، ص 279 .

² طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل صبحي ادريس ،(دراسات في الاستراتيجية و بطاقة الأداء المتوازن)، عمان : دار زهران للنشر و التوزيع ، 2008، ص 226 .

³ عريوة محاد، مرجع سبق ذكره ، ص 100.

ويمكن توضيح ذلك من خلال هذا الجدول

الجدول رقم (3-1): يبين مثال توضيحي لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

البيان	البعد المالي	بعدا لعملاء	بعدالعمليات الداخلية	بعد التعلم و النمو	البعد المجتمعي الاجتماعي والبيئي
الأهداف	تعزيزالعائد والربحية	زيادة الحصة السوقية	نظام خدمات فعال	التحسين والتطوير المستمرلقدرات العاملين	تعظيم الربحية الاجتماعية والحفاظ على البيئة
المبادرات	إدارة التكاليف المخاطر	خدمات تسويقية بمستوى رفيع	تفويض مناسب للمهام	تدريب وتأهيل فعال ومتواصل	المساهمة في مختلف المنافع الاجتماعية وتكييف أنشطة الإنتاج والخدمات وفقا للقوانين البيئية

المصدر : عريوة محاد، مرجع سبق ذكره ، ص 101

4 تحديد القياسات (مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء

تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية السابقة تحديدها لمحركات الأداء الخمسة ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية.

فانه يلزم أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه ويراعى أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف الاستراتيجي ومعبرا عن حقيقته التطورية و التنافسية بأفضل صورة ممكنة ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية السابقة تحديدها لمحركات الأداء في المرحلة السابقة وفقا للجدول التالي:¹

¹ عريوة محاد، مرجع سبق ذكره ، ص 101

جدول رقم (2-3) : يبين مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية .

مقاييس الأداء	الأهداف الإستراتيجية	محرك الأداء
معدل نمو المبيعات ، ربحية كل منتج ، ربحية قطاع العملاء	تنمية و تحسين العائد	المنظور المالي
معدل تحقيق التكلفة المستهدفة ، معدل تحسين التكلفة ، نسبة تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين ، معدلات الإنتاجية ، نسبة الأنشطة التي تضيف النقدية	تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية	
نسبة الاستثمار في برامج التحسين و التطوير إلى مبيعات العائد على استثمار التدفقات النقدية	زيادة الاستثمار و استغلال العائد	
مواعيد التسليم ، نسبة المرتجعات ، تطور الجودة	رضا العملاء	منظور العملاء
تطور عدد العملاء ، نصيب المؤسسة من عدد العملاء في السوق ، تطور حجم وقيمة المبيعات ، حصة المؤسسة من مبيعات السوق في الأسواق الجديدة	الحصة من السوق	
عدد العملاء الجدد ، نسبة العملاء الجدد من المؤسسة المنافسة	العملاء الجدد	
معدل الضياع في المواد ، معدل الضياع في الوقت ، عدد نقاط الاختناق في مركز الإنتاج و الخدمات ، معدل دوران المخزون ، تطور مهارات العاملين	تحسين طرق الأداء و التشغيل	منظور التشغيل الداخلي
التطور في اجزاء المنتج ، نسبة عدد الاجزاء النمطية ، معدل التحسين في الكفاءة	تبسيط و تنميط اداء المنتج	
وقت التحرك ، المواد بين المراكز ، تطور زمن دورة الإنتاج ، تطور وقت إعداد الخلايا الإنتاجية	ابتكار طرق تشغيل جديدة	

معدل التطور التكنولوجي معدل الاستجابة التكنولوجية	التطور التقني في مجال الانتاج	منظور التعلم و النمو
ابتكار منتجات جديدة ، تطوير المنتجات الحالية و تحسين خصائصها ، معدل تطور النشاط البحثي ، معدل فعالية النشاط البحثي	البحوث و التطوير في مجال الانتاج	
تطور نسبة العيوب ، تطور عدد الموردين ، تطور نسبة الاستجابة لطلبات العملاء ، تطور زمن دورة التسليم	تطوير نظم المعلومات و الأساليب الإدارية	
تطور عدد المخالفات ، تطور قيمة الغرامات ، تطور أساليب معالجة المخلفات ، تطور أساليب معالجة العادم، تطور المنتجات صديقة البيئة	تطور الأداء البيئي	منظور الأداء الاجتماعي
التطور في قرص البيئة التي تتيحها المؤسسة ، التطور في مستويات دخول العاملين ، تطور المساهمة في البرامج الثقافية و التعليمية و المهنية	تطور الأداء الاجتماعي	

المصدر : محمد احمد محمد أبو قمر ، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة الإسلامية بغزة "فلسطين" ، قسم المحاسبة و التمويل ، 2009 ، ص 78.

5 إعداد وتطوير خطة العمل :

في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف ووضع خطة عمل الأفراد المسؤولين و جدول زمني لإعداد التقارير المرحلية والنهائية ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة وتعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الإستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية و التنفيذية كما أن الأهداف الإستراتيجية تشتق من الإستراتيجية العامة للمؤسسة¹

¹ عريوة محاد ، مرجع سبق ذكره ، ص 103 .

فان مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد أكثر من العمومية حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها والتي يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (3-3) : يبين مقاييس الأداء المرتبطة بمستويات النشاط.

النشاط	مقاييس الأداء
البحوث و التطوير	عدد البرامج البحثية اللازمة ، عدد المنتجات المطورة ، عدد المنتجات المبتكرة ، تكاليف بحث البرامج الاستثمارية
تصميم المنتجات	الوقت المستغرق في تصميم كل منتج ، الوقت اللازم لتصميم و تطوير احد المنتجات ، مقدار التبسيط في أجزاء المنتج ، عدد الأجزاء النمطية المشتركة في المنتجات ، تكاليف تصميم كل منتج
الشراء	كمية المواد المشتراة خلال السنة ، تكلفة المشتريات ، عدد مرات الشراء ، كمية المواد المشتراة كل مرة ، جودة المواد المشتراة ، عدد الموردين ، فترة الاستجابة لطلبات أقسام الإنتاج و الخدمات ، مردودات المشتريات ، فحص الجودة
الإنتاج	كمية الإنتاج الفعلي خلال الفترة ، كمية الإنتاج التالف و المعيب ، الطاقة الإنتاجية المتاحة وقت كل دورة إنتاج للأمر الإنتاجي أو الدفعة الإنتاجية ، زمن تجهيز خط الإنتاج
التخزين	كمية المخزون خلال الفترة، معدل دوران المخزون، معدل التلف بالمخازن، فترة تلبية احتياجات أقسام الإنتاج والخدمات
شؤون الأفراد	عدد أيام الغياب ، ساعات العمل الفعلية ، معدل دوران العمل ، سيادة روح الفريق
البيع	كمية المبيعات مقارنة بالمستهدف ، كمية المردودات ، وقت التسليم ، ربحية العملاء
التحصيل	معدل المبيعات الآجلة ، نسبة تحصيل الذمم ، فترة التحصيل ، المسموحات النقدية للتحصيل
الصيانة	ساعات الصيانة ، ساعات الأعطال المفاجئة ، عدد الأعطال
شؤون البيئة	الغرامات ، عدد المخالفات ، عدد القضايا المرفوعة ضد المؤسسة بسبب مخالفة قواعد الأداء البيئي ، عدد الإنذارات

المصدر: محمد أحمد محمد أبو قمر، مرجع سبق ذكره ، ص74.

6 تحديد الأفعال التنفيذية :

وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطوة إلى عالم الواقع وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدفعية ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر على كل العاملين والمديرين بالمؤسسة وتتأثر بهم.

7 المتابعة التقييم والتصميم :

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المستخدمة بصورة فصلية (كل ثلاثة أشهر) أو شهرين وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الإدارات والأقسام كما يتم إعادة دراسة بطاقة الأداء المتوازن سنويا كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف وتخصيص الموارد تتم عملية تقييم الأداء من خلال جمع البيانات الحقيقية لأداء المؤسسة والحكم عليها من خلال استخدام مقاييس الأداء .
وان تقييم الأداء يتطلب إجراء مقارنة بين الأداء بعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن والمستخدم والأداء السابق وكذلك إجراء مقارنة بين أداء الوحدات التنظيمية الفروع و الأقسام وأيضا مقارنة أداء المؤسسة بمؤسسة أخرى وخاصة المؤسسات المنافسة الرائدة للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستخدم لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المنتظرة منها كأداة ديناميكية لإدارة بطاقة الأداء يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي لكل وحدة وستكون الرقابة على العمليات اليومية من خلال التقارير الجارية للمصالح المختلفة لذلك يجب أن تتضمن خطة التطبيق قواعد وطرق مقترحة لضمان حفظ التوازن ويجب أن تعمل المقاييس بشكل مستمر على المدى القصير خصوصا إذا تعلق الأمر بالرقابة.
ومن ثم فإن الخطوة الأولى في عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستخدم هي حصول إجماع عام على ما يجب على المؤسسة تنفيذه.¹

¹ عريوة محاد ، مرجع سبق ذكره ، ص 104.

المطلب الثالث :صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

من بين المعوقات الصعوبات التي تواجه تطبيق وتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام في المؤسسات الاقتصادية مايلي :

قد يكون هنالك اختلاف لوجهات النظر في تحديد رؤية مختصرة ومشاركة بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة لدى الإدارة العليا حيث قد تكون الرؤى مختلفة وفي حالة الاتفاق لرؤية معينة لإستراتيجية المؤسسة قد تكون هذه الإستراتيجية غير واضحة ومن ثم فإن الخطوة الأولى في عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام هي حصول إجماع عام على ما يجب على المؤسسة تنفيذه.

قد يكون من الصعب تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة لذا يجب على الإدارة أن تحدد مجموعة من الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء وفقا للأهداف الأساسية.

وتمثل هذه الخطوة التحدي الكبير والهام في تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام حيث يتطلب ذلك تكامل العمليات والنتائج قد يكون من الصعب قياس بعض متغيرات الأداء مثل كيفية قياس دافعية أو التزام المستخدم تجاه المؤسسة وتعتبر هذه المقاييس مهمة لأنها تضع الإستراتيجية في دائرة الاهتمام حيث أن المقاييس التي يبلغها الأفراد للإدارة سوف توجه أدائهم وإذا اختارت المؤسسة مجموعة مقاييس خاطئة فإنها سوف تؤدي إلى أداء غير ملائم .

قد ينتج عن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام زيادة أعباء العمل للعديد من أفراد وبصفة خاصة قد لا توجد بعض البيانات المطلوبة داخل المؤسسة.

ويجب تجميعها خصيصا للوفاء بمتطلبات تطبيق هذا النظام ومن ثم فإن الأفراد الذين يقع عليهم أعباء عمل متزايدة قد يقاومون تطبيق هذا النظام وتكون لديهم اتجاهات سلبية تجاهه خاصة أنهم لا يدركون أهدافا واضحة له من ناحية أخرى. قد تواجه المؤسسة مقاومة مدفوعة من الرغبة في الحماية من الطرد أو من منطق النفوذ والسلطة فقد يعتمد المديرون المحليون إلى إنشاء مصادر ثانوية للمعلومات لا يمكن للإدارة العليا أو رؤوسهم الوصول إليها وذلك بغرض جعل السلطة مركزية أو حماية أنفسهم من المراجعة أو الاستجواب من رؤسائهم

عدم التزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام .

عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد لها

القيود المفروضة على نظام المعلومات والتي تحول دون إمكانية تقييم أداء المؤسسة وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحوى تحقيق الأهداف.

صعوبات تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الإستراتيجية.¹

¹ عريوة محاد، مرجع سبق ذكره ، ص 105 .

المبحث الرابع: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأساليب الإدارية الأخرى

المطلب الأول: محاسبة التكاليف الإدارية على أساس الأنشطة و المقارنة المرجعية:

1- محاسبة التكاليف الإدارية على أساس الأنشطة : العديد من أساليب ABC مصممة لتتبع التكاليف الظاهرة في قوائم الربح والخسارة فقط وهذا أسلوب فيه خلل كبير لأنه لا يوفر معلومات كاملة إذ يجب أيضا تتبع كلفة رأس المال المستخدم لإنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة معينة للزبون ، إذ يجب أن يركز المدراء على الكلفة وعلى رأس المال. وحتى عند القيام بذلك فانه لا يزال يعطي صورة غير كاملة لوجود جوانب كلفة مهمة وحيوية أخرى يحتاج المدراء أن يفهموا تأثيرها على الإيرادات ورضا الزبون وموقف السوق وأخلاقيات الموظفين وعوامل أخرى. إن ABC توفر معلومات مفيدة لكن معلومات بدون فعل لا تضيف قيمة كما أن معلومة الكلفة بغض النظر عن دقتها لا تعد كافية لتعظيم القيمة، فالمدراء بحاجة لفهم كيف تتفاعل التكاليف مع مؤشرات أداء أخرى قبل التمكن من تحسين ادعاء أعمالهم وهذا يرتبط مع بطاقة الأداء المتوازن التي تتبع المعلومات حول أداء المالي مع التركيز على المؤشرات القيادية للنجاح المستقبلي من خلال تقديم مجموعة قياسات مواكبة للأعمال بحيث يمكن مراقبة وتقييم الأداء. إن كل وحدة اقتصادية سوف تركز على قياسات مختلفة معتمدة على إستراتيجيتها وسوف تترجم الإدارة إستراتيجيتها إلى أهداف يمكن قياسها.

2- المقارنة المرجعية

تقدم بطاقة الأداء المتوازن حلا بالنسبة لمسألة تركيز المقارنة المرجعية على الأداء الداخلي من خلال توحيد الأبعاد المختلفة للأداء الداخلي والخارجي. وتبقى علاقات السبب والتأثير المباشرة التي تربط قياسات الأداء مع النجاح التنظيمي تشكل تحديا ، لذلك يتم توصية دالة نوعية لتساعد على التأثير إذا ما أخذت وجهة نظر الزبون بنظر الاعتبار أثناء تصميم المنتج أو نظم تطوير الخدمة.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة

عندما تحقق الشركات جودة ممتازة تصبح حيادية كعامل تنافسي، مع ذلك تحتاج الشركات للحفاظ على الجودة الموجودة وتستمر بالقيام بتحسينات مستمرة بالرغم من أن الجودة لم تعد عامل حرج لتحدي النجاح الإستراتيجي. وتحتاج الشركات لإيجاد أبعاد أخرى في افتراضات القيمة لديها لتمييز نفسها عن المنافسين وهذه الأبعاد الأخرى موجودة في جوهر بطاقة الأداء المتوازن إذ تعد متممة وليست بديلة لقياسات الأداء الأخرى ولنظم الرقابة في المنظمة. لقد اختيرت تلك القياسات في بطاقة الأداء المتوازن لتوجه اهتمام المدراء الموظفين إلى تلك العوامل التي يتوقع أن تقود مستويات الأداء إلى اقتحام منافسيهم. إن الروابط السببية في خارطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن تتمسك ببرامج النوعية من خلال هيكلية الطريقتين التي يمكن لتحسينات العملية أن ترتبط مع مخرجات الإستراتيجية. تحسينات النوعية الموجودة في وجهة نظر العمليات الداخلية للشركة ينبغي ان تحسن واحد أو أكثر من قياسات المخرجات في وجهة نظر الزبون.¹

-تؤدي تحسينات النوعية إلى تخفيض الكلفة ، وهو احد المخرجات في وجهة نظر المالية.

وعليه فان بطاقة الأداء المتوازن تمكن المدراء من وصف كيف يتوقعون أن يترجموا تحسينات النوعية إلى إيرادات أعلى وموجودات اقل وأفراد اقل وإنفاق اقل .

إن عملية بطاقة الأداء المتوازن تقود الوحدات الاقتصادية أيضا نحو إعادة توظيف مواردهم النادرة والأموال بعيدا عن عمليات التحسينات غير الإستراتيجية ونحو تلك العمليات والمبادرات الأكثر حرجا لتنفيذ الإستراتيجية لتحقيق انجاز نحو اختراق الأداء فيها يتعلق بالزبون وبالجانب المادي. فضلا عن ذلك غالبا ما يكشف بناء بطاقة الأداء المتوازن بالكامل عن العمليات الجديدة التي يجب أن تكون المنظمة متميزة فيها، بدلا من مجرد تحسين العمليات الموجودة اذ تركز بطاقة الأداء المتوازن على تحسين أداء تلك العمليات المحددة حديثا من خلال مبادرات الجودة

المطلب الثالث:إعادة الهندسة

إعادة الهندسة التي تعد تحسينا غير مستمر للعمليات القائمة قد تكون مطلوبة عندما لا تؤدي تحسين العملية المستمر مثل منهج TQM إلى تحقيق الأداء المطلوب .

لكن بدون قيادة من بطاقة الأداء الإستراتيجية فان إعادة الهندسة مثلها مثل TQM يمكن أن تركز على العمليات غير الحرجة للنجاح الإستراتيجي بحيث لا يكون لتحسينات في العمليات المعاد هندستها أي تأثير اقتصادي مهم . فضلا ن ذلك يمكن أن تهمش إعادة الهندسة من خلال برامج تخفيض الكلفة.

وبدون وجهة نظر الإستراتيجية لقياسات المخرجات غير المالية في بطاقة الأداء المتوازن فان القياس الافتراضي لبرامج إعادة الهندسة ينتهي بكونه وفورات كلفة . إن بإمكان بطاقة الأداء المتوازن رفع الإستراتيجيات التي تركز على العملية من خلال تحديد قياسات غير مالية متعددة في افتراض القيمة الذي يمكن أن يكون مخرجات ناجحة ناتجة عن إعادة الهندسة.¹

خاتمة الفصل الثالث:

ونستنتج مما سبق أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظاما إداريا يترجم الرؤية و الرسالة إلى أداة فعالة تربط و تتصل بالإستراتيجية ، تربط الأهداف الإستراتيجية بقياسات عملية الأداء و تساعد على تطبيق الخطط و ضبط و مراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الإستراتيجية .

تمهيد الفصل التطبيقي :

بعد تطرقنا إلى الجوانب النظرية للموضوع و التي رأينا أنها تمس العناصر الأساسية لموضوع دراستنا وهو بطاقة الأداء المتوازن. وكما هو معمول به في البحوث العلمية و ذلك باختيار موقع الدراسة الميدانية لمعرفة واقع المؤسسة محل الدراسة مقارنة بما هو في الجانب النظري و محاولة إسقاط ذلك على الجانب الميداني. وقع الاختيار على مؤسسة الحليب و مشتقاته سعيدة و التي من خلالها حاولنا التعرف على بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة باعتبارها مؤسسة مهمة في ولاية سعيدة و رائدة في هذا المجال بالإضافة إلى كونها مؤسسة إنتاجية تسمح لنا بدراسة و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

المبحث الأول: لمحة عامة عن مؤسسة الحليب و مشتقاته

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

أنشئت المؤسسة بأمر رقم 63-69 في 20 نوفمبر 1996 و هي في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية، نلاحظ أن الديوان للحليب تحت سلطة وزارة الفلاحة و قد تم

تقسيم هذا الديوان حسب النواحي التالية :

- الناحية الشرقية ORELAIT .
- الناحية الوسطى OROLAC .
- الناحية الغربية OROLAIT .

يعتبر الديوان الجهوي للغربي للحليب و مشتقاته مؤسسة عمومية اقتصادية، و هي مختصة في إنتاج الحليب و

مشتقاته عن طريق وحداتها المنتشرة عبر الجهة الغربية من الوطن ، مقرها الرئيسي في مدينة وهران .

تأسست هذه المؤسسة في سنة 1948 عن طريق مجموعة من منتجي الحليب كان عددهم 150 منتج برأس مال يقدر ب 900000 فرنك فرنسي قديم و بطاقة إنتاجية تقدر ب 420 ألف لتر يوميا ، و هذا تحت اسم مركب حليب وهران (CLO) .

عرفت المؤسسة عدة تغيرات ، حيث سنة 1967 أصبحت تسمى بتعاونية حليب وهران ، و في عام 1970 حل محلها الديوان الوطني للحليب و مشتقاته و الذي هو مؤسسة إنتاجية و تجارية .

أما في 12-12-1981 أنشئ الديوان الغربي للحليب و مشتقاته OROLAIT في إطار إعادة تركيب المؤسسات بمرسوم رقم 81-354، و هذا الديوان كانت له مجموعة من المهام الرئيسية كمعالجة الحليب و مشتقاته.

و بعد الإصلاحات الاقتصادية دخلت المؤسسة الاستقلالية في ماي 1990، و تحررت من ناحية التسيير و التمويل و إقامة المشاريع الاستثمارية و اختيار الموردين و أصبح الديوان مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل أسهم تنتمي لقطاع التغذية ، و مزودة برأس مال يقدر ب 40 مليون دينار جزائري و يحتوي على الوحدات التالية :

- وحدة الإنتاج بوهران .
- وحدة الإنتاج بسيدي بلعباس .
- وحدة الإنتاج بمستغانم .
- وحدة الإنتاج بسعيدة .
- وحدة الإنتاج بمعسكر .
- وحدة الإنتاج بتيارت .
- وحدة الإنتاج ببشار .
- وحدة الإنتاج بتلمسان .

المطلب الثاني: تقديم الوحدة

وحدة سعيدة * المنبع* تقع بالقرب من مدينة سعيدة شمالا بالمنطقة الصناعية كانت البداية في بنائها سنة 1984 و دخلت ميدان إنتاج في 13-2-1988 بقدرة إنتاجية تقدر ب 40000 لتر من الحليب و 10000 لتر من اللبن .

كانت هذه الوحدة تابعة إلى المؤسسة الأم **OROLAIT** بوهران إلى غاية 30-12-1997 ، من 1-10-1997 أصبحت هذه الوحدة تسمى بوحدة المنبع للحليب و هي وحدة مستقلة رأس مالها يقدر ب 1000000 دج و يتمثل إنتاجها في الحليب و مشتقاته كما تتسع مناطق توزيع إلى كل من وهران ، مشرية ، عين الصفراء، فرندة ، البيض، سيق ، المحمدية .

تنقسم الوحدة إلى ثلاثة بنايات :

1- المخزن الخاص بالمواد الأولية و مواد التغليف .

2- الورشة الخاصة بالإنتاج مقسمة إلى خمسة أقسام :

أ - ورشة إعادة التركيب

ب - ورشة التعقيم أو البسترة .

ت - ورشة التكييف أو التعليب .

ث - قسم التنظيف .

ج - غرفة التبريد .

البنية الإدارية :

تشغل الوحدة 2*8 سا يوميا بحيث أن عدد العمال الإجمالي هو 86 عاملا موزعين حسب المصالح و ذلك كتوزيع أولي كما يلي :

- المديرية و الإدارة العامة و المراقبة و التسيير : 5 عمال .
- المحاسبة و المالية: 5 عمال .
- الإنتاج : 23 عامل .
- الصيانة : 7 عمال .
- التموين : 3 عمال .
- البيع : 17 عامل .
- مصلحة الاستقبال : هذه المصلحة يستقبل فيها حليب البقر من عند الفلاحين ،العدد : 3 عمال .
- المخبر : 2 عمال .
- الأمن : 11 عامل .

كما يوجد توزيع ثانوي لعدد عمال الوحدة و ذلك يتم كما يلي :

- منفذين : 49 عامل .
- السيطرة : 18 عامل .
- الإطارات: 9 عمال.
- الإطارات العليا : 10 عمال .

تنتج الوحدة حوالي 25000 لتر يوميا توزع كلها و هي مقسمة كالتالي:

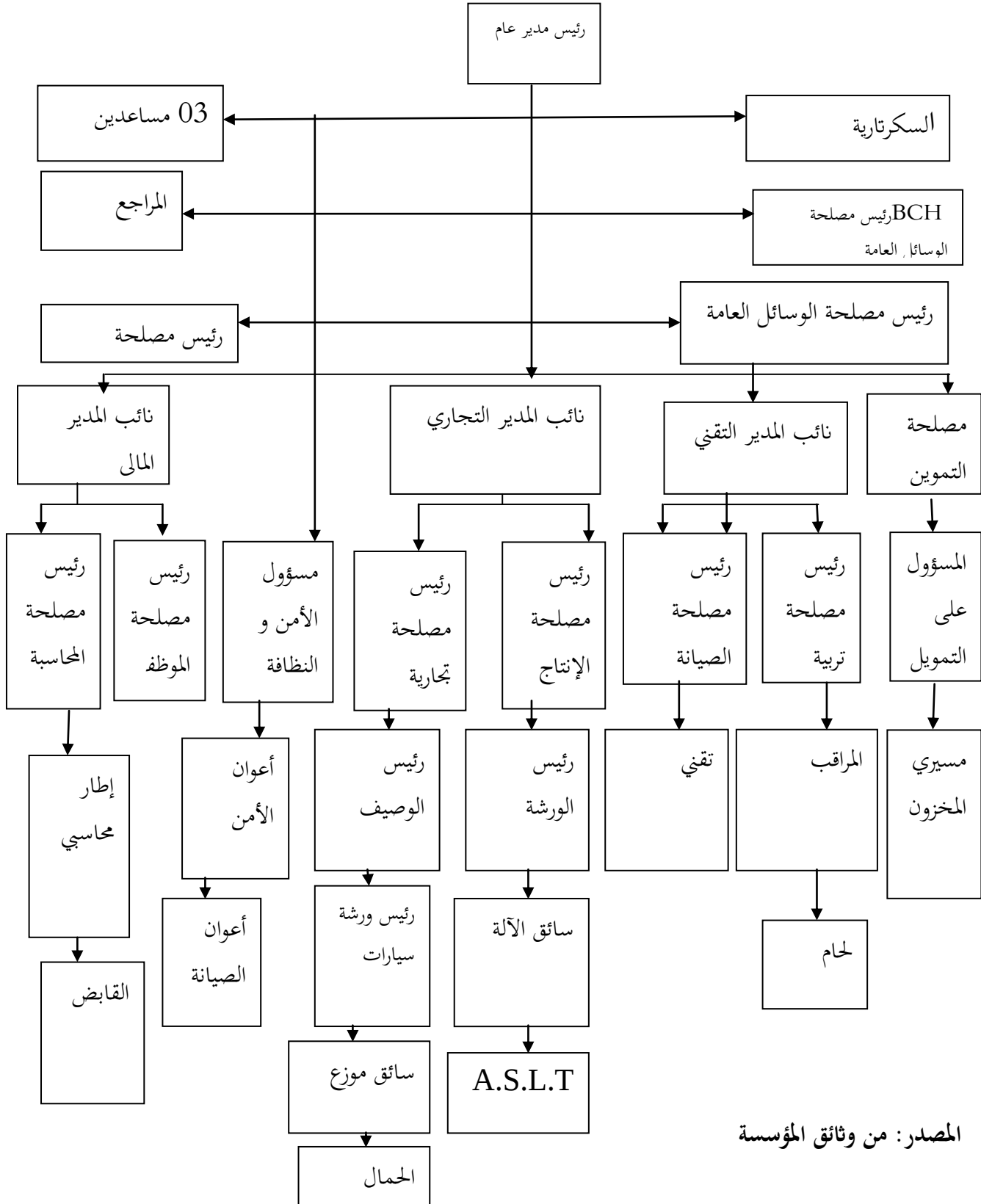
- * 13000 لتر حليب معقم.
- * 8000 لتر حليب بقر.
- * 4000 لتر لبن.

يتم إنتاج الحليب على نوعين ، الكيس و العلبه ، و كذلك بالنسبة للبن . كما أنه تم البدء في إنتاج الزبدة.
 * السمن* . ومستقبلا تحضر المؤسسة مشروع إنتاج اللبن لكن هذا المشروع تعترضه بعض العراقيل الإدارية رغم وصول التجهيزات الخاصة بالإنتاج و توفر الإمكانيات و الأرضية اللازمة لذلك .
 العمل في الورشات يتم على شكل نظام أفواج و يوجد فوجين كل فوج متكون من 17 عامل مقسم إلى :
 2 تقنيين و 15 منفذا و يكون العمل لمدة 8سا يوميا لكل فوج .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة :

يضم عدة مصالح تابعة لهذه الأخيرة لا يمكن الاستغناء عنها و هي مرتبة حسب الشرح التابع لها .

الشكل رقم (4-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: من وثائق المؤسسة

شرح الهيكل التنظيمي للوحدة

و يتكون هذا الهيكل من 6 مديريات أو مصالح رئيسية تابعة لها مصالح ثانوية :

1- المديرية التقنية : و تضم هذه 4 مصالح ثانوية :

أ - مصلحة الإنتاج :

و هذه المصلحة بدورها تضم ورشتين : ورشة التحضير، ورشة التعقيم .

* ورشة التحضير :

و يتم في هذه المرحلة تخليط المادة الأولية * مسحوق الحليب * مع إضافة الماء و بعض المستلزمات الضرورية للحصول على الحليب , هذه المواد التي تستورد غالبا من الدول الاسكندنافية بالتحديد من النرويج .

* ورشة التعقيم :

هذه المرحلة يتم تعقيم الحليب أو ما يعرف بعملية البسترة حتى يكون صالحا للاستهلاك البشري . إضافة إلى الورشتين السابقتين هناك غرفتين للتبريد تفصلان بينهما ، الغرفة الأولى مخصصة لحزن مشتقات الحليب التي تحتاج إلى برودة شديدة و هي منتجات ذات مدة صلاحية طويلة ، أما الغرفة الثانية فدرجة البرودة فيها متوسطة و يتم فيها تخزين المنتجات التي تكون مدة فسادها سريعة جدا كالجبن مثلا ، و تفكر المؤسسة في زيادة إنتاج بإضافة فرقة ثالثة من العمل لضمان الإنتاج على مدار الساعة .

ب - مصلحة الصيانة : تقوم هذه المصلحة بصيانة و إصلاح آلات و تجهيزات مستعملة في الإنتاج ، و لها علاقة أيضا مع

مصلحة التموين و التوزيع عن طريق إصلاح وسائل النقل حيث تسهر هذه المصلحة على :

- ضمان المحافظة على وسائل الإنتاج .
- ضمان الصيانة والتشغيل المتواصل لكل التجهيزات المرتبطة و المشاركة في الإنتاج .
- تحقيق الأهداف المسطرة ضمن برنامج الصيانة المعدة سابقا .
- إعداد وتنسيق و مراقبة الصيانة السنوية للوحدة .
- و تنظم مكتبا للدراسات وورشة لعملية الصيانة المجهزة بالوسائل اللازمة لذلك .

ج - المخبر :

يقوم باستقبال حليب المربين و إجراء تحليلات للتأكد من مدى مطابقته للمعايير المطلوبة سواء تعلق الأمر بنسبة الماء أو درجة الحموضة و هذا عن طريق تحليلات فيزيوكيميائية ثم تحليلات بكتريولوجية للتأكد من خلوه من أي أمراض و يقوم بتحليل المواد المستوردة من الوحدات الأخرى .

د - مصلحة تجميع و استقبال الحليب :

دورها استقبال حليب المربين و تسييرهم إداريا حيث تعادل مساهمة المربين بالحليب الطبيعي من الإنتاج الكلي و يتم تسييرهم و تنظيمهم بالتعاون مع المخبر .

2 - مديرية المحاسبة و المالية : تحتوي هذه الوظيفة على المصالح التالية :

أ - مصلحة المحاسبة العامة :

- والتي تعني بضبط العمليات و الحسابات المالية التجارية وفقا لأصول المحاسبة المتعارف عليها ، و بناءا على الوثائق التي يحتفظ بها لغرض الإثبات و التطهير و من أهم مهامها :
 - مراقبة و متابعة الصندوق و توجيه المداخل إلى البنك .
 - مراقبة خزينة المؤسسة .
 - تبرير نفقات و مداخل المؤسسة .
 - إعداد قوائم الحسابات الختامية كالميزانية ، جدول حسابات النتائج والتي تمكن من تحليل وضعية التسيير داخل المؤسسة .
 - القيام بعملية الجرد ، الترحيل إلى دفتر الأستاذ و تسجيل العمليات يوميا .
- ب - المحاسبة التحليلية : و التي تم الشروع في تطبيقها نظرا للنقص الناتجة عن المحاسبة العامة ، فبواسطة المحاسبة التحليلية

يتم تصنيف التكاليف و تحليلها ، و حساب التكلفة النهائية بدقة .

3 - الإدارة العامة :

وظيفتها الرئيسية هي تسيير المستخدمين و تنقسم إلى المصالح الآتية :

أ - تسيير المستخدمين :

تتحم هذه المصلحة بشؤون المستخدمين و التأكد من صلاحية العاملين و تأهيلهم من كونهم في الأماكن المناسبة و من كون شروط عملهم الحسنة و مشجعة على بذل الجهد و تكريس الطاقات من أجل العمل كما أنها تسهر على ضمان حقوق و واجبات العامل في إطار ما يعرف بعلاقات العمل .

ب - مصلحة التكوين :

دورها يتمثل في إطار المؤسسة أو إطار أخرى غير تابعة للمؤسسة * التكوين المهني ، المتربصين ... الخ * .

ج - المصلحة الاجتماعية :

تسهر هذه الأخيرة على حل كل مشاكل العمال الاجتماعية و المهنية ، و تشرف على تلبية متطلبات العمل في ظروف أفضل ، كما تقوم بالتأمين على كافة العمال داخل الوحدة .

4 - مديرية البيع :

تنقسم هذه المديرية إلى المصالح الآتية :

أ - مصلحة تسير المبيعات :

و يتلخص دورها في الاستقبال و البيع و تسير هذه العمليات إداريا .

ب - مصلحة البيع :

تهتم ببيع منتج الحليب و مشتقاته و تسير موزعي الحليب سواء داخل الولاية أو خارجها .

ت - مصلحة الفوترة :

يتلخص دورها في إعداد الفواتير لكل المبيعات سواء تعلق الأمر بالحليب أو مشتقاته .

د - مصلحة النزاعات القضائي :

تهتم نكل النزاعات القضائية التي تخص الوحدة سواء تعلق الأمر بالموزعين أو العمال ، فأحيانا يخل أحد الموزعين بالعقد الذي يربطه بالوحدة فهنا يأتي دور هذه المصلحة في متابعتها قضائيا .

و - مصلحة النقل :

المهمة الأساسية لهذه المصلحة تتمثل في توفير وسائل النقل سواء نقل المواد الأولية أو المنتجات أو قطع الغيار .

5 - مديرية التموين :

تقوم بتموين الوحدة بكل مستلزمات الإنتاج من غبرة ، الحليب ، مادة دسمة ، مواد التغليف ... الخ .

إذ تحصل على المادة الأولية الغبرة عن طريق المؤسسة الأم و هذا عبر مؤسسة أنشئت لغرض تموين الوحدات بالمواد الأولية ، حيث ترسل الوحدة الكمية المطلوبة و تقوم تلك المؤسسة بشرائها و التفاوض مع الشركات الأجنبية مباشرة ، أما فيما يخص مواد التغليف من نوع الكيس فإنها كانت تجلب من إسبانيا ثم انطلق إنتاجها محليا بمركب المدية و هي ذات جودة متوسطة و لكنها تحسن مع مرور الوقت ، كما أنها تحصل على مادة التغليف من نوع علب ألمانيا . كان قرار بدء إنتاج العلب قد تم على مستوى المديرية الجهوية بوهرا و هذا ضمن خطة وطنية تهدف إلى التخلص من الكيس التقليدي لكن هذا المشروع لم يكتمل و لقد عادت المؤسسة بعد مدة إلى الطريقة الأولى نظرا لعدم رواج هذه الفكرة ، و اتجهت بهذا النوع من التغليف إلى ولايات أخرى و بالأخص وهران .

و تنقسم هذه المديرية إلى مصلحتين

* مصلحة تسير المخزون :

تهتم بتسيير و إدارة المدخلات و المخرجات للمواد الأولية المختلفة مواد التغليف ، مواد التنظيف ، قطع الغيار ، و بالتالي فهذه المصلحة تتعامل مع كل أقسام الوحدة .

* مصلحة الشراء :

تهتم بكل ما يتعلق بشراء المواد الأولية و كل مستلزمات الإنتاج .

6 - مصلحة الأمن و النظافة :

(تضم مصلحة الوسائل العامة) تقوم بمراقبة المعدات و أمن العمال كما أنها مسؤولة عن مراقبة دخول و خروج العمال و الشاحنات و تقوم بحفظ الوحدة.

المبحث الثاني: قياس الأداء في المؤسسة محل الدراسة

تم الاعتماد على المقابلة الشخصية مع مسؤول مؤسسة الحليب و مشتقاته من أجل الحصول على معلومات أكثر دقة كما تعتبر المقابلة من أكثر الوسائل التي ساعدتنا على جمع البيانات الميدانية لأنها كشفت لنا آراء و اتجاهات المستجوب نحو موضوع الدراسة و بواسطتها استطعنا جمع معلومات غاية في الأهمية كما وضحت لنا بعض الأسئلة التي كانت غامضة.

المطلب الأول : إستراتيجية المؤسسة

تهدف مؤسسة الحليب و مشتقاته لولاية سعيدة إلى وضع إستراتيجية فعالة لتحقيق الأهداف الطويلة المدى و اكتساب مزايا تنافسية بغرض البقاء و الاستمرار و تتمثل هذه الإستراتيجية في ما يلي :

- وضع مخطط تقديري لسنة 2015 ب 49 مليون سنتيم وحدة حليب و توزيعه على كافة الأسواق.
- تدعيم الفلاح ماديا من خلال شراء كل ما يلزمه من (أبقار، علف... الخ..).
- زيادة شراء الآلات و تكوين اليد العاملة .
- زيادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة (الأطراف ذوي المصلحة)
- تحقيق فعالية و أداء أفضل و ذلك من خلال التعاون و التفاعل بين أجزائها للتمكن المؤسسة في النهاية من حل المشاكل.
- تعظيم الاستخدام الأمثل للموارد .
- وضوح الرؤية المستقبلية: حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة التوقع للأحداث المستقبلية.
- تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل :فمن المعروف أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق التأثير في ظروف و متغيرات بيئتها في الأجل القصير إلا أنها يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعدها على الفرص المتاحة و الحد من المخاطر البيئية .
- بلورة إطار فكري شمولي و أساسي للمؤسسة كما يساهم في صياغة و تقييم كل من الأهداف و الخطط و الاستراتيجيات.

المطلب الثاني: قياس الأداء بالمؤسسة محل الدراسة

يتم قياس الأداء في مؤسسة الحليب و مشتقاته بتقييم الأداء الكلي للمؤسسة و تحديد المشكلات الأساسية التي تواجهها فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة فالأهداف الرئيسية الربحية لا تتحقق إلا بتضافر جميع المصالح أو الوظائف فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف و أقل المخاطر و مصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف و أحسن جودة و مصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود و المصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه و توفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة و أحسن جودة .

وقد وضعت مؤسسة الحليب و مشتقاته مجالات أداء رئيسية بغرض تقييم إستراتيجية المؤسسة و يمكن إجمال هذه المجالات في ما يلي :

المركز السوقي: حصة السوق الممثلة لنسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل وحدة حليب .
 الإنتاجية: استخدمت المؤسسة تكلفة العمل و قيمة الاستهلاك لحجم الإنتاج.
 اتجاهات العاملين: يتم قياس اتجاهات العاملين نحو المؤسسة مباشرة بواسطة بحوث الاتجاهات و بطريقة غير مباشرة عن طريق بيانات الغياب و دوران العمل.
 المسؤولية العاملة: وضع مؤثرات لمدى نجاح المؤسسة في تحمل مسؤولياتها نحو العاملين ، الموردين و المجتمع المحلي .
 الموازنة بين الأهداف قصيرة الأجل و بعيدة الأجل : التأكد من أن هذه الحالية لم يتم تحقيقها على حساب الأرباح و الاستقرار في المستقبل .

المطلب الثالث: محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء

- في صدد محاولتنا لمعرفة مدى تطبيق هذا النموذج في مؤسسة الحليب و مشتقاته توصلنا إلى مايلي :
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن في كشف الاختلالات في وقتها و ذلك بسبب طريقة توزيعها للمعايير على مختلف محاورها حيث يركز كل محور على جانب معين من الأداء .
 - تساعد بطاقة الأداء المتوازن الإدارة على اتخاذ القرارات .
 - تسمح بطاقة الأداء المتوازن بتحليل البيانات و المعلومات بصورة مستمرة و هذا ما يسمح بإعطاء معلومات دائمة عن حالة المؤسسة و الإستراتيجية الموضوعة .
 - يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جوانب الإستراتيجية سواء المالية و غير المالية .
 - يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم بإيصال المعلومات الخاصة بإستراتيجية إلى جميع العمال و كذا إيصال الحلول العلاجية بسرعة و مصداقية أي دعم نظام الاتصال الداخلي.

المبحث الثالث: مؤسسة الحليب و مشتقاته و أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

نشاط المؤسسة : تعتبر مادة الحليب من المواد الضرورية في حياتنا اليومية ومنه فان مؤسسة الحليب تعتبر المؤسسة الوحيدة العاملة في هذا المجال في ولاية سعيدة والتي تسعى من اجل تغطية الطلب في الولاية إلى جانب محاولة توسيع نشاطها من الحليب إلى الجبن ومنتجات أخرى .

- 1 الشراء : تقوم مؤسسة الحليب بشراء الإنتاج المحلي (أي شراء الحليب من الأفراد) و يعتبر 70% من الإمدادات التي تكون المؤسسة في الحاجة إليها حيث تتعامل المؤسسة مع موردين مع العلم أن اختيارهم يكون على أساس الجودة و السعر المناسبين
- 2 الإنتاج: و هي المرحلة الثانية في نشاط المؤسسة تبدأ بعد الحصول على المواد الأولية ، و تعتبر أهم حلقة في نشاط المؤسسة من خلالها تقوم المؤسسة بتحويل المواد الأولية من حالتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية تتمثل في الحليب
- 3 البيع :إن المؤسسة بطبيعتها إنتاجية تجارية فهي تبحث عن الربح حيث تقوم المؤسسة بتصريف منتجاتها بشكل يومي إلى الأسواق الداخلية في الولاية وخارج الولاية ويزيد الطلب في المناسبات كشهر رمضان .وبما ان المؤسسة وحيدة من نوعها في الولاية وباعتبار الحليب من المواد الأساسية كلها عوامل خلقت حصة سوقية جيدة .

- مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وفق كل منظور من بطاقة الأداء المتوازن .
- بالنسبة لرؤية المؤسسة فإنها تتمثل في أن تكون مؤسسة متوسطة متميزة في مجال الصناعات الغذائية متخصصة في صناعة الحليب و مشتقاته ، و يمكن تجسيد رسالة المؤسسة في النقاط التالية :
- __ أن تكون ملبنة رائدة تسعى للنهوض بمستوى الإنتاج و الخدمات
 - __ مواكبة التطور التكنولوجي و الاتجاهات الحديثة في مجال إنتاج الخدمات و التنظيم و التسيير .
 - __ المساهمة في عملية البناء و التنمية الاقتصادية .
- أما بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة فيمكن توضيحها من خلال التقاط التالية :
- __ الزيادة المستمرة لحصة المؤسسة في السوق المحلية .
 - __ الزيادة المستمرة في عائدات المؤسسة و أرباحها السنوية .
 - __ تقديم منتجات و خدمات بالجودة و الأداء الأمثل .
 - __ مواكبة التطور التكنولوجي العالمي بما يحسن الإنتاج و يخدم مصالح العملاء و التطوير و الارتقاء بمستوى الملبنة تنافسيا و إداريا و تقنيا .

و بناء على ما تعرضنا له في الجانب النظري ، سنقوم بتحديد مؤشرات قياس الأداء لنظام بطاقة الأداء المتوازن حسب الأبعاد الخمسة للنموذج المقترح من خلال تحديد المنجز فعلا حسب مؤشرات الأداء المرتبطة بهذه الأبعاد كما يلي :

المطلب الأول: مؤشرات تقييم الأداء الخاصة بالمنظور المالي .

و يمثل احد المنظورات التي تلخص الأداء من خلال مقاييس مالية مترابطة و حسب علاقة السبب النتيجة التي ذكرناها سابقا مع مقاييس الأداء للمنظورات الخمسة من نظام بطاقة الأداء المتوازن ، حيث سنعرض مؤشرات هذا المنظور من خلال ترجمة إستراتيجية المؤسسة الى مؤشرات مقاييس أساسية ، و بما أن إستراتيجية هذه الأخيرة هي النمو و البقاء في نفس الوقت و بناء على تطلعات المساهمين ، يمكن تحديد هذه المؤشرات التي تقيس الأداء في السوق .

و تركز على ما يشير إلى حدوث و تطور في نمو المبيعات ، إضافة إلى مؤشرات قياس الجانب المالي و التي تركز على الربحية و منها :

1- معدل دوران الأصول : يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على استغلال كافة الأصول المتاحة في تحقيق المبيعات و ارتفاع هذه النسبة ، يشير إلى أن المؤسسة تستخدم مجوداتها بكفاءة عالية في تحقيق المبيعات ، و يحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل دوران الأصول} = \text{صافي المبيعات} / \text{إجمالي الأصول}$$

و يمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي : يبين تطور معدل دوران الأصول الجدول رقم: (4 - 1): يبين تطور معدل دوران الأصول (الوحدة: دج)

السنة	2010	2011	2012	2013
صافي المبيعات	882130500,73	882130577,77	1040657098,59	1140186725,02
إجمالي الأصول	698140900,11	789027241,24	931062401,24	670222349,19
المعدل	1,263	1,117	1,1177	1,701

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مصلحة الإدارة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة ارتفاع ملحوظ في معدل دوران الأصول وهذا يعني استغلال المؤسسة لأصولها بشكل جيد.

2- معدل العائد على رأس المال المستثمر : وهو يتميز بكونه مؤشر لقياس القوة الإدارية ، حيث يقيس الربحية على مستوى المؤسسة ككل ، كما يستخدم كمؤشر رقابي و تخطيطي و يحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل العائد على رأس المال} = \text{صافي الربح} / \text{رأس المال}$$

كما يمكن تحديد تطور هذا المعدل بالنسبة للمؤسسة وفق المعلومات المدرجة في الجدول التالي :

الجدول رقم(4 - 2): يبين تطور معدل العائد على رأس المال المستثمر (الوحدة:دج)

السنة	2010	2011	2012	2013
صافي الربح	16721498,6	48358279,25	68590166,62	46107141,38
رأس المال	197380000	197380000	197380000	197380000
المعدل	8.47	24.5	34.75	23.35

المصدر :ميزانيات المؤسسة (2010-2013)، مصلحة المحاسبة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع معدل عائد الاستثمار مما يؤكد أن المؤسسة تقوم باستثمار ناجح في هذا المجال ومن ملاحظ أن الارتفاع أعلى كان في سنة 2011 و 2012 وذلك راجع إلى زيادة في الإنتاجية وتنوع المنتجات المباعة .

3- مؤشر تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية : إن زيادة حدة المنافسة في قطاع إنتاج الحليب و مشتقاته

و التطورات الهائلة في التكنولوجيا يجعل المؤسسة تعمل على تحقيق مزايا تنافسية متعددة على عامل التكلفة من خلال تخفيض التكاليف و التحسين المستمر في الإنتاجية ، و هو ما يؤدي إلى ارتفاع أرباحها بصفة مستمرة ، و يتم تحديد هذا من خلال نسبة الربح الصافي المحقق من طرف المؤسسة من سنة إلى أخرى .

و يمكن تجسيد و إثبات احد الأهداف الأساسية للمؤسسة وفق الجدول التالي الذي يمثل تطور و نمو الأرباح المحققة من سنة إلى أخرى وهو ما يعبر عن الصحة المالية للمؤسسة من جهة و تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة من جهة أخرى.

الجدول رقم(4 - 3): يبين تطور الأرباح المالية (الوحدة:دج)

السنة	2010	2011	2012	2013
الربح	16721498,6	48358279,25	68590166,62	461072141,38
الزيادة	2220000	31636780,65	20231887,37	392481974.7

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مصلحة المحاسبة

نلاحظ ارتفاع ملحوظ في زيادة الأرباح من خلال الجدول أعلاه وهذا يؤكد أن مؤسسة ناجحة في هذا المجال و ذلك يرجع أن المؤسسة ليس لديها منافسة حادة خاصة محليا أي على مستوى الولاية .

حجم المبيعات لسنة 2009: 14501098

المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء الخاصة بمنظور العملاء

إن مقاييس الأداء تنعكس بشكل واضح من خلال الأطراف المستخدمة للمنتج المقدم من طرف المبنية و الممثل الرئيس لتلك الأطراف هم العملاء ، حيث تعتبر آلية تحقيق الإيرادات و تركز بشكل رئيسي على حجم التعاملات مع العملاء و إعداد العملاء ، و من ثم فانه يمكن ان تعدد المؤشرات الخاصة بمنظور العملاء على ضوء المنتجات الأساسية لأهداف هذا المنظور و ارتباطها بإستراتيجية المؤسسة على النحو التالي :

1_ الحصة من السوق : و هي تمثل حجم نشاط المؤسسة في سوق محدد و التي يمكن أيضا التعبير عنها من خلال معدل النمو السنوي للمبيعات ، وهو ما يعبر عن زيادة في حجم المبيعات و بالتالي زيادة حصة السوق من سنة إلى أخرى ، و هو ما يدر أرباحا و إيرادات تسمح بتغطية التكاليف من جهة و بالاستمرارية من جهة أخرى ، و يحدد هذا المؤشر بالعلاقة التالية :

معدل النمو السنوي للمبيعات (%) = مبيعات السنة (ن+1) - مبيعات السنة (ن)

مبيعات السنة (ن)

و من ضمن العناصر التي يمكن من خلالها تحديد هذا المؤشر هي :

— حجم المبيعات

— عدد العملاء

— قيمة الإيرادات .

و يمكن تحديد تطور حجم مبيعات المؤسسة من الحليب و مشتقاته بناء على المعلومات المتوفرة في الجدول

التالي :

الجدول رقم (4 - 4): يبين تطور حجم المبيعات (الوحدة: دج)

السنة	2010	2011	2012	2013
المبيعات	576428713.72	876543419.51	1036553425.25	1137802141.64
معدل النمو %	15.38	52.06	18.25	9.76

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة

مبيعات 2009: 500212021.12

نلاحظ أن معدل نمو المبيعات في تذبذب و لكن مع ذلك فان حجم المبيعات في يرتفع من سنة إلى أخرى وذلك ناتج عن زيادة في حجم الوحدات المباعة.

2-درجة الاحتفاظ بالعميل و اكتساب عملاء جدد:

الجدول رقم(4 - 5): يبين درجة الاحتفاظ بالعميل في المؤسسة (الوحدة: دج)

السنة	2010	2011	2012	2013
عدد العملاء	30	36	40	44
المعدل %	15.38	20	11.11	10

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المصلحة التجارية بالمؤسسة

عدد العملاء لسنة 2009: 26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد العملاء أو الموزعين في زيادة ملحوظة غير أن معدلات الزيادة ليست كبيرة بل هي متذبذبة ومنخفضة في 2013. لان المؤسسة تحاول الحفاظ على موزعيها الحاليين في الكمية المعروضة لهم .

3- تكاليف التسويق: و يقصد بها كل عملية الإشهار ترويج لتصريف المنتجات تنجم عنها نفقات عدة مثل نفقات التوزيع ، و يمكن تحديد هذا المؤشر بمقدار (نسبة) الأعباء المخصصة لعملية التسويق من سنة إلى أخرى و يمكن تحديد التكاليف المرتبطة بالتسويق وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي :

الجدول رقم (4 - 6): يبين تطور تكاليف التسويق في المؤسسة (الوحدة: دج)

السنة	2010	2011	2012	2013
مصاريف الإشهار	203074,03	421860,30	1433091,68	823520,00
مقدار الزيادة	42769.83	218786.27	1011231.38	-609571.68
نسبة الزيادة %	6.36	107.73	239.7	-42.53

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مديرية المالية و المحاسبة

مصاريف الإشهار: 160304.20 لسنة 2009.

نلاحظ أن مصاريف التوزيع والإشهار ارتفعت بشكل ملحوظ في سنة 2012 لأسباب عدة منها :

زيادة في الإنتاج و منتجات أخرى كالجبين .

زيادة في المعدات والآلات .

و نلاحظ أن في سنة 2013 انخفاض كبير في حجم مصاريف الإشهار وهذا راجع إلى تخلي المؤسسة عن الإشهار لبعض

المنتجات كالجبين.....

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء الخاصة بمنظور العمليات الداخلية.

تشمل عملية تحليل الأداء طبيعة العمليات و المراحل الداخلية التي تتم بهدف تقديم المنتج للعميل ، وهو منظور متكامل مع المنظورين السابقين ، و من بين المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة بالنسبة لهذا المنظور مايلي :

1- معدل دوران المخزون : و يحدد هذا المعدل كمايلي :

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة المبيعات} / \text{متوسط المخزون}$$

و تشير هذه النسبة إلى عدد مرات تصريف المخزون لدى المؤسسة و كلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح المؤسسة حيث تستطيع هذه الأخيرة أن تحقق أرباحا كبيرة باستخدام هامش ربح اقل من المؤسسات المماثلة و التي لديها معدل دوران مخزون اقل ، و هي ميزة تنافسية كبيرة يمكن الاستفادة منها .

و يمكن تحديد هذا المؤشر وفق البيانات الموجودة في الجدول التالي :

الجدول رقم (4 - 7): يبين معدل دوران المخزون للمؤسسة (الوحدة:دج)

السنة	2010	2011	2012	2013
تكلفة المبيعات	452130410,81	703284546,29	838108642,70	950275802,63
متوسط المخزون	28889930.35	71402222.88	67524591.53	52850641.12
معدل الدوران	15.65	9.84	12.41	17.98

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانيات المؤسسة مديرية المحاسبة

مخزون سنة 2009: 21,21 140265

نلاحظ أن معدل دوران المخزون في سنة 2011 انخفض إلى ادني مستوى وهذا ما لم يكن في صالح المؤسسة عكس سنة 2013 الذي كان فيه سرعة دوران المخزون في أعلى مستوى و هذا ما يرجع بالإيجاب و ذلك بتصريف كمية كبيرة من المخزون عكس السنوات الماضية أي دون تحمل تكاليف التخزين .

2- معدل الأداء اليومي للعامل : إن قياس الأداء اليومي للعامل له هدفان أساسيان أولهما من اجل تنمية و تطوير قدرات و كفاءات المرؤوسين و الكشف عن قدراتهم في وظائفهم الحالية و المستقبلية التي يمكن أن يتدرج إليها ، و ثانيهما هدف تقييمي لقياس أداء العامل و انجازه لأهدافه و النتائج المتوقعة منه بالكمية و النوعية .

و في الوقت المناسب و المحدد ، ،و يحسب مؤشر الأداء اليومي للعامل بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل الأداء اليومي للعامل} = \frac{\text{عدد الوحدات المنتجة}}{\text{عدد أيام السنة}}$$

و يمكن تحديد هذا المؤشر من خلال المعلومات المتوفرة في الجدول التالي :

الجدول رقم: (4 - 8): يبين معدل الأداء اليومي للعامل في المؤسسة (لتر)

السنة	2010	2011	2012	2013
الوحدات المنتجة	17000	20200	21300	25400
أيام السنة	365	365	365	365
المعدل	46.57	55.35	58.35	69.58

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة

إن معدل الأداء اليومي في ارتفاع مستمر وهذا يعني أن العاملين على دراية بأهداف المنظمة وان العاملين يقومون بعملهم في الوقت المحدد وبالكمية والنوعية المطلوبة وهذا راجع إلى كفاءة الإدارة والمسيرين و إلى احتياجات السوق المتزايدة لهذا المنتج الحيوي و إلى أسباب خاصة بالأجر و المنح و التحفيز... الخ.....

3_ التحسين في الإنتاجية : هي العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية من جهة وبين المخرجات الناتجة عن هذه العملية من جهة أخرى، حيث ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد.

فالإنتاجية = الكفاءة + الفعالية

أي الإنتاجية = عمل الأشياء بشكل صحيح + عمل الأشياء الصحيحة .

لذلك يمكن القول أن عملية تحسين الإنتاجية هي عامل نجاح أي مؤسسة و الزيادة في أرباحها ، و يمكن قياسها عن طريق القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة كما يلي :

$$\text{التحسين في الإنتاجية (\%)} = \frac{\text{القيمة المضافة للسنة (ن + 1)} - \text{القيمة المضافة للسنة (ن)}}{\text{القيمة المضافة للسنة (ن)}}$$

القيمة المضافة للسنة (ن)

و يمكن تحديد هذا المؤشر بناءً على البيانات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4 - 9): يبين تطور التحسين في الإنتاجية (دج)

السنة	2010	2011	2012	2013
القيمة المضافة	126112909,82	176919076,67	207408024,72	217221462,92
معدل الزيادة %	1.46	40.28	17.23	4.73

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مصلحة المحاسبة

القيمة المضافة لسنة 2009: 12, 124289321

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة المضافة لسنة 2010 كانت في أدنى مستوى لها وهذا راجع أن المبيعات كانت متدنية بالإضافة إلى سنة 2013 أين انخفض المعدل و هذا بسبب ارتفاع في تكلفة الإنتاج عكس سنتي 2011 و 2012 أين شهدت المؤسسة انتعاش في المبيعات.

المطلب الرابع: مؤشرات تقييم الأداء الخاصة بمنظور النمو و التعلم و المنظور المجتمعي

1- **مؤشرات منظور التعلم و النمو:** يتم وفق هذا المنظور اهتمام المنظمات بالتحسين والتطوير المستمر للسلع والخدمات المقدمة والبحث عن الابتكارات الأخرى الجديدة إذ يقع هذا المنظور عادة ضمن إطار ومظلة الموارد البشرية ، من ثم بين المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا المنظور ما يلي :

- **معدل التأطير :** إن تنافسية المؤسسة الاقتصادية ترتبط علاوة عن اعتماد أسلوب التصرف الناجح في الموارد البشرية بتحسين مؤشرات التأطير بها ، و يمكن تحديد هذا المؤشر بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل التأطير (\%)} = \frac{\text{عدد العمال (إطارات و تقنيين)}}{\text{إجمالي العمال}}$$

و يمكن تحديد نسبة التأطير في المؤسسة وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:
الجدول رقم (4 - 10): يبين معدل التأطير في المؤسسة.

السنة	2010	2011	2012	2013
عدد الإطارات	15	13	11	11
إجمالي العمال	200	212	240	250
المعدل %	7.5	6.13	4.58	4.4

المصدر : من إعداد الطالبتين إدارة الموارد البشرية

نلاحظ أن الإطارات في انخفاض محسوس وذلك أن الإطارات من خلال حديثنا مع عمال المؤسسة فهم يبحثون دوما عن مجالات عمل أفضل بالنسبة لهم أن المؤسسة لا توفر لهم ما يطمحون له .

-معدلات التوظيف : إن الاهتمام بالموارد البشرية من أهم أهداف المؤسسة لأنه يعكس صورتها وأهدافها وذلك لأنه يحقق أرباح المنظمة وعليه فان المؤسسة عليها الاهتمام بالتوظيف لأنه يحقق أهدافها كما يساهم في القضاء نسبيا على البطالة مما يساعد في ازدهار وتطور البلد ، ويمكن تحديد هذا المؤشر عن طريق تحديد نسبة معدل التوظيف بالمؤسسة من سنة إلى أخرى كما يلي :

$$\text{معدل التوظيف (\%)} = \frac{\text{عدد الموظفين في السنة (ن+1)} - \text{عدد الموظفين في السنة (ن)}}{\text{عدد الموظفين في السنة (ن)}}$$

و انطلاقا مما سبق يمكن تحديد معدل التوظيف في المؤسسة كما يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم: (4 - 11): يبين معدل التوظيف في المؤسسة

السنة	2010	2011	2012	2013
عدد الموظفين	200	212	240	250
مقدار الزيادة	11	12	28	10
معدل الزيادة %	5.82	6	13.20	4.16

المصدر : من إعداد الطالبتين مصلحة المستخدمين في المؤسسة

مع العلم ان عدد الموظفين في سنة 2009 هو : 189

إن معدل التوظيف في حالة تذبذب فهو مرتفع مرة ومنخفض مرة أخرى وهذا يعني أن المؤسسة تفتح باب التوظيف عندما تكون في حاجة إلى العمال سواء عمال إداريين أو عمال عادييين فهناك ارتفاع من 2010 إلى غاية 2012 وانخفاض في 2013.

– مؤشر رضا العاملين : مما لا شك فيه ان هناك علاقة وطيدة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي أي كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي ارتفع مستوى الأداء الوظيفي ، على أساس أن الأداء الجيد للموظف و ما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجته من جهة و بالتالي زيادة مستوى و درجة رضاه عن العمل من جهة أخرى ، و من بين العناصر التي يعتمد عليها في تحديد هذا المؤشر ما يلي :

– الرضا عن الأجر

– الرضا عن مستوى العمل

– الرضا عن ساعات العمل و ظروف العمل

– التحفيز .

و هنا و انطلاقا من المعلومات التي تمكنا من الحصول عليها يمكننا ان نختار العنصر الأول و المتمثل في الرضا عن الأجر و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم(4 - 12): يبين تطور مصاريف العاملين (الوحدة:دج)

السنة	2010	2011	2012	2013
مصاريف العاملين	80965846,03	88380281,43	93926457,54	106347255,89
معدل الزيادة %	0.87	9,157	6,27	13,22

المصدر: نفس المصدر السابق

مصاريف العاملين لسنة 2009: 80265356,32

إن جدول أعلاه يلاحظ أن مصاريف العاملين في زيادة مصاريف العاملين مما يخلق رضا عند العاملين لمؤسسة ولهذا الأمر عدة محاسن منها زيادة في ولاء العمال للمؤسسة، زيادة في الإنتاجية... الخ.

2- مؤشرات تقييم الأداء الخاصة بالمنظور المجتمعي (الاجتماعي و البيئي).

يجب أن تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تهيئة و ملائمة جميع الأنشطة التنفيذية مع الرؤية الإستراتيجية طويلة الأجل ، لكي تكون الأبعاد الخمسة السابقة متوازنة و متكاملة يجب على المؤسسة أن اتخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية و الاجتماعية و كيفية إدارتها ، مبرزا اهتمامها بالأطراف ذات المصلحة ، ومن بين المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا المنظور ما يلي :

–معدل استعمال الموارد المائية و الطاقة الكهربائية : يحدد هذا المعدل الكميات المستعملة من الموارد المائية إضافة إلى الطاقة الكهربائية اللازمتين للعملية التشغيلية للمؤسسة ، و من خلال هذين المؤشرين يمكننا تحديد مدى الرشادة في استعمال و استغلال مورد الماء و الطاقة من طرف المؤسسة ، و يمكن تحديد ذلك من خلال التكاليف أو الكميات المستهلكة من الماء و الطاقة .

و يمكن تحديد معدل استعمال هذه الموارد من طرف المؤسسة في الجدول التالي:
الجدول رقم(4 - 13): يبين استعمال الموارد المائية

السنة	2010	2011	2012	2013
الكمية المستهلكة	3117133,17	10412757,63	12062729,86	3669297,55
المعدل %	6,92	234,049	15,84	69.58

المصدر : إعداد الطلبة بالاعتماد على مصلحة الصيانة بالمؤسسة.

الكمية المستعملة من الموارد المائية لسنة 2009 2915122,12

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل استهلاك الماء مرتفع وهذا يعني أن الشركة تستهلك الماء بشكل ملحوظ وذلك لزيادة الإنتاج. **-معدل طرح النفايات الصلبة :** و نقصد بها مخلفات عملية الإنتاج بكل مراحلها الخاصة بإنتاج الحليب و مشتقاته من طرف المؤسسة ، ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال نسبة الإنتاج المعيب و مخلفات العملية الإنتاجية التي تمثل 1.65% من الإنتاج المباع و التي تتحول إلى عوائد نتيجة بيع بعض الفضلات من جهة و إدماج التكاليف الخاصة بمحاضر لجنة البيئة و الضرائب المتعلقة بالتخلص من بعض المخلفات (منتجات فاسدة و غير صالحة للاستعمال) و التي تمثل عوائد المؤسسة كونها تحصل بموجب هذه المحاضر على إعفاءات ضريبية مقابل تكاليف المنتجات المعدومة و التي غالبا ما تكون نهائية ، و هي في نهاية الأمر ترمى في البيئة دون معالجة أو استرجاع مما يجعلها تؤثر سلبا في البيئة ، و هذا المؤشر يمكن تحديده وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4 - 14):معدل طرح النفايات (دج)

السنة	2010	2011	2012	2013
الكمية المستهلكة	1256325,22	1356292,12	1132658,10	956823,14
المعدل %	17.42	7.95	-16.48	-15.52

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على مصلحة الإنتاج

قيمة الكمية المطروحة 42, 1069874

نلاحظ أن نسبة طرح الفضلات والمواد المستهلكة في انخفاض ويمكن أن يكون ذلك لعدة أسباب منها :
الزيادة في كفاءة العاملين في المؤسسة أو اكتساب العمال للخبرة.

زيادة في الآلات والمعدات في المؤسسة .

-مؤشر مساهمة المؤسسة في المجال الاجتماعي: أي قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالإسكان و توفير وسائل النقل و المساعدات الاجتماعية المختلفة و يمكن تحديد هذا المؤشر عن طريق العلاقة التالية:

$$\text{مساهمة المؤسسة \%} = \frac{\text{عدد الأفراد المشمولين بالمزايا}}{\text{عدد العمال}}$$

و يمكن تحديد هذا المؤشر وفق البيانات الموجودة في الجدول التالي :

الجدول رقم(4-15): يبين مساهمة المؤسسة في المجال الاجتماعي

السنة	2010	2011	2012	2013
عدد الأفراد المشمولين بالمزايا	1	1	1	1
إجمالي العمال	200	212	240	250
المعدل %	0.05	0.47	0.41	0.4

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على من مصلحة المستخدمين

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد المشمولين بحيث انه له منزل وأيضا سيارة.

الجدول (4-16)

نموذج مقترح

لبطاقة الأداء

المتوازن

الأبعاد	المقاييس	النتائج				
		2010	2011	2012	2013	2011
المنظور المالي	معدل دوران الأصول	126,35%	111,70%	111,70%	170,10%	10,00%
	معدل عائد راس المال	8,47%	245,80%	347,50%	546,70%	10,00%
	تخفيض التكاليف	753,22%	625,43%	856,73%	936,72%	10,00%
1	أداء المنظور الأول	-	-	-	-	10,00%
منظور العملاء	الحصة من السوق	15,38%	52,06%	18,25%	9,76%	10,00%
	درجة الاحتفاظ	15,38%	20,00%	11,11%	10,00%	10,00%
	تكاليف التسويق	6,36%	107,73%	239,70%	42,53	10,00%
2		-	-	-	-	10,00%
منظور العمليات الداخلية	دوران مخزن	15,65%	9,84%	12,41%	17,98%	10,00%
	أداء يومي	46,57%	55,35%	58,35%	69,58%	10,00%
	تحسين الإنتاجية	1,46%	40,28%	17,23%	4,73%	10,00%

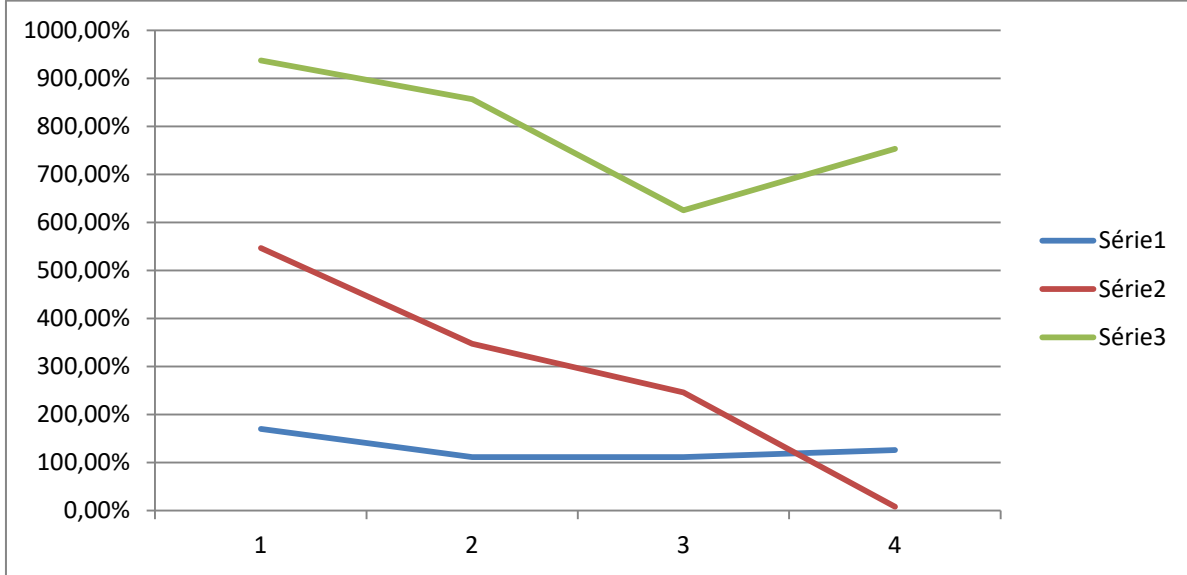
3	أداء المتطور الثالث	-	-	-	-	-
منظور التعلم و النمو.	معدل التأطير	7,50%	6,13%	13,20%	4,40%	10,00%
	التوظيف	5,82%	6,00%	6,27%	4,16%	10,00%
	رضا العاملين	0,87%	9,16%	15,84%	13,22%	10,00%
4	أداء منظور الرابع	10,00%	-	-	-	10,00%
المنظور المجتمعي (البيئي و الاجتماعي)	معدل استهلاك طاقة	6,92%	234,04%	%16,48	69,58%	10,00%
	طرح نفايات	17,42%	7,80%	0,41%	-15,52%	10,00%
	مساهمة اجتماعية	0,05%	0,47%	10,00%	0,40%	10,00%
5	أداء منظور الخامس	-	-	10,00%	-	10,00%
	الأداء الكلي	-	-	-	-	10%

المصدر: مخرجات برنامج Excel

التمثيل البياني لشرح نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

سنقوم في هذا العنصر على توضيح النتائج المتحصل عليها في نموذج بطاقة الأداء المتوازن في أشكال بيانية خاصة بكل منظور كما يلي :

شكل رقم (4 - 2) : يبين تطور مؤشرات الأداء للمنظور المالي .



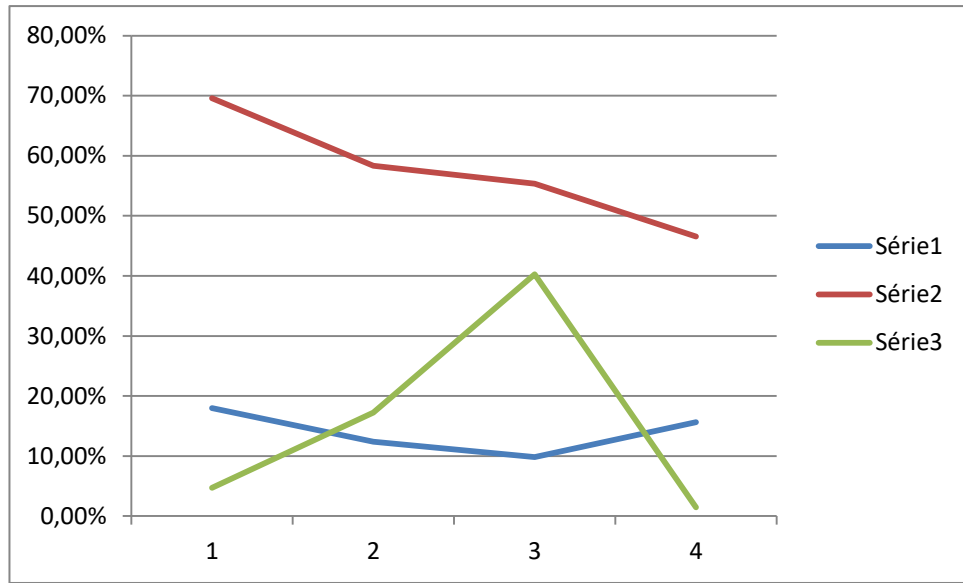
المصدر : مخرجات برنامج Excel

Série 1 معدل دوران الأصول.

Série2 معدل عائد رأس المال .

Série3 تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية .

شكل رقم (4 - 3) : يبين تطور مؤشرات الأداء لمنظور العملاء.



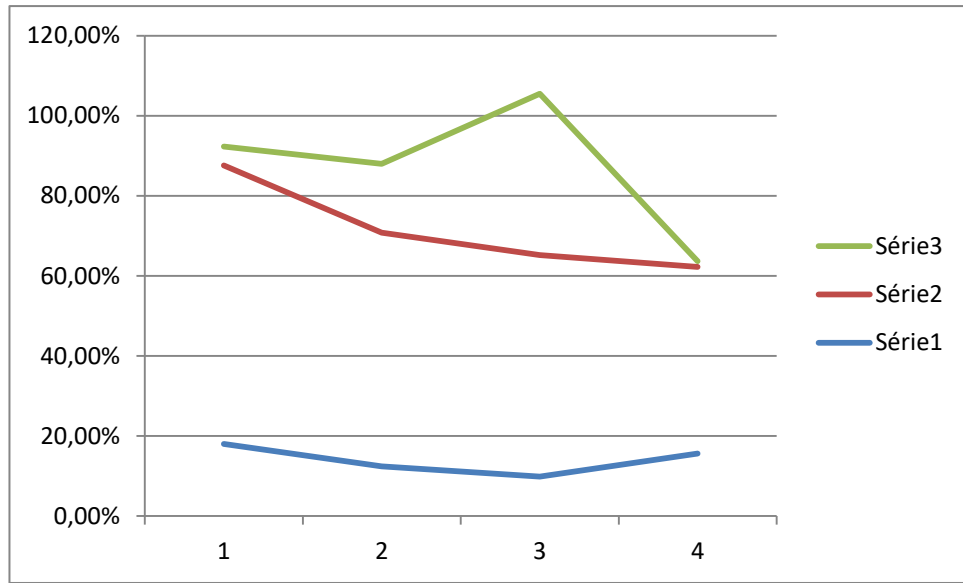
المصدر : نفس المصدر السابق

Série 1 الحصة من السوق .

Série2 درجة الاحتفاظ بالعميل .

Série3 تكاليف التسويق

شكل رقم (4-4) : يبين تطور مؤشرات الأداء لمنظور العمليات الداخلية.



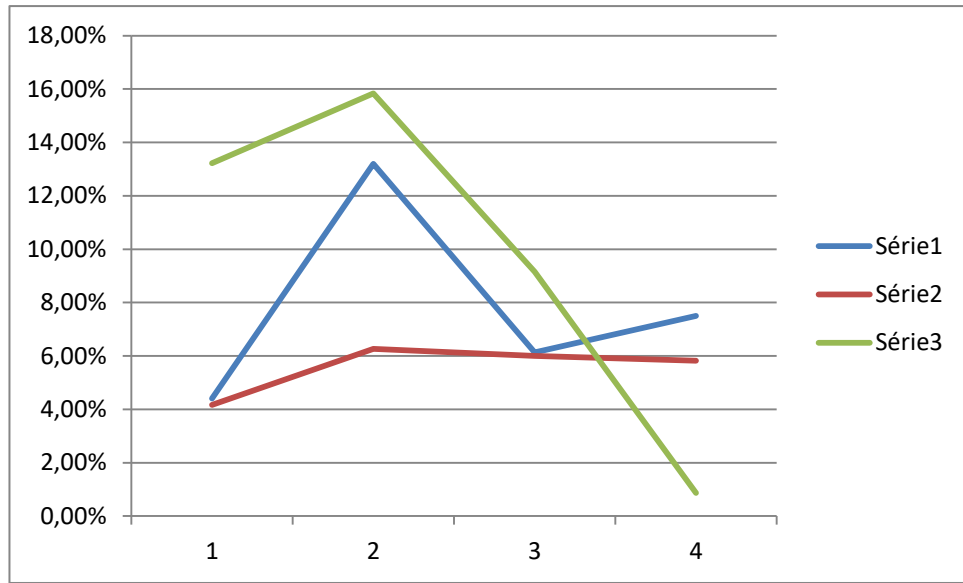
المصدر : نفس المصدر السابق

Série 1 معدل دوران المخزون

Série2 معدل الأداء اليومي.

Série3 التحسين في الإنتاجية.

شكل رقم (4-5) : يبين تطور مؤشرات الأداء لمنظور التعلم و النمو.



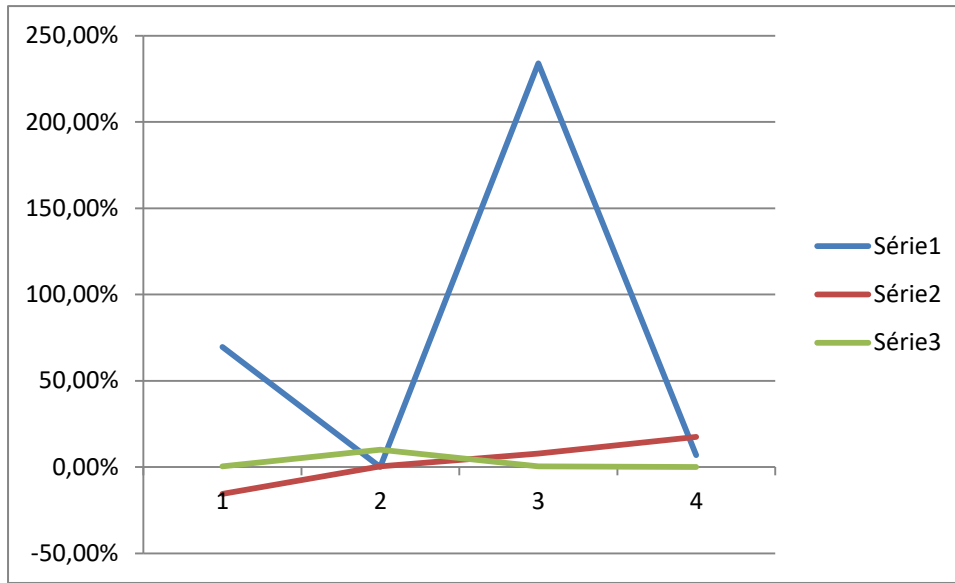
المصدر : نفس المصدر السابق

Série 1 معدل التأطير .

Série2 معدلات التوظيف .

Série3 معدل رضا العاملين.

شكل رقم (4-6) : يبين تطور مؤشرات الأداء للمنظور المجتمعي (الاجتماعي و البيئي)



المصدر : نفس المصدر السابق

Série 1 معدل استهلاك الطاقة.

Série2 معدل طرح النفايات .

Série3 المساهمة الاجتماعية

خاتمة الفصل التطبيقي:

لقد تطرقنا في الفصل الثالث إلى الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة الحليب و مشتقاته لولاية سعيدة و توصلنا إلى

ما يلي :

- تجاهل المقاييس غير المالية كمؤشر الاجتماعي و البيئي فالإدارة لا تهتم بتحفيز العمال و لكنها تسعى جاهدة إلى وضعها كهدف يمكنها من زيادة فعالية العاملين .
- عدم وجود أداء جيد في المؤسسة في منظور التعلم و النمو وذلك لعدم وجود امتيازات تشجع على تبني الأساليب الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن)
- ضعف الاتصال مع الجامعة و مراكز البحث العلمي وانغلاق المؤسسة على الخارج.
- نقص وعي المديرين بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.

ومنه نستخلص أن المؤسسة لا تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء فهي تركز على مؤشرات التقييم التقليدية و كذا عدم الاهتمام بتقييم الإستراتيجية، وعلى المؤسسة البدء من داخل المؤسسة ، ولاسيما المستوى الاستراتيجي.

خاتمة عامة:

لعبت بيئة الأعمال دورا هاما في تحديد أساليب وأدوات تخطيط وتقييم الأداء الاقتصادي لمنظمات الأعمال وقد عملت الأدوات التقليدية لتقييم الأداء بنجاح في بيئة ميزها الطابع الصناعي واستقرار الطلب وقلة المنافسة غير أنها عجزت عندما اشتدت المنافسة وهذا ما دفع الباحثين إلى البحث عن أدوات تقييم أداء تتناسب مع ظروف جديدة ، وخلصت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت إحدى أهم هذه الأدوات وهي عبارة عن مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء التي تقدم وصفا لنتائج الأحداث الماضية، وعليه فإن بطاقة الأداء المتوازن تمكن الوحدة من تقييم أدائها في أربعة مناظير وهي (المنظور المالي ، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية منظور التعلم والنمو) إضافة إلى المنظور الخامس وهو منظور الأداء الاجتماعي فقد اتسع استخدامها وأصبح يستعمل في عملية تقييم الإستراتيجية التي يعد نجاحها من نجاح المؤسسة وتحقيقا للأهداف الموضوعية

إن التقييم المستمر للإستراتيجية يمكن المؤسسة من مواجهة التحديات ووضع اقتراحات لتصحيح العجز الحاصل، ومن هنا يمكن القول أن التحولات الكبرى التي أدخلها استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة قيادة إستراتيجية تساعد متخذي القرار على توجيه قراراتهم نحو الأهداف الموضوعية مسبقا كما أنها تعد أداة حديثة وفعالة وذلك للمعلومات التي توفرها نتيجة للتشخيص الشامل الذي يسبق إعدادها

وفي الأخير يمكن القول أن المؤسسات الجزائرية الاقتصادية حاليا غير قادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن نظرا للعقبات الحائلة دون ذلك ، وهذا راجع على نقص الوعي لدى المدراء وعدم الانفتاح على الأساليب الحديثة وضعف تكيف المؤسسات مع المستجدات خاصة في مجال الإدارة وأساليب التسيير لذا ينبغي على المؤسسات أن تسعى للتغلب على هذه العقبات لأن البيئة الحالية والمنافسة القائمة تتطلب التغيير المستمر ومواكبة التطورات الحاصلة ليس فقط في مجال التكنولوجيا ولكن أيضا في مجال الإدارة

ومن هنا يتضح دور بطاقة الأداء المتوازن المتمثل في قيادة وتوجيه الأداء وتقييم الإستراتيجية.

أولا: النتائج النظرية

لقد تبين لنا في الجانب النظري مايلي :

- إن بطاقة الأداء المتوازن تستخدم في تقييم الإستراتيجية ، و التي يعتبر نجاحها من نجاح المؤسسة و تحقيق للأهداف ، و يتم ذلك عن طريق استغلال نقاط القوة الداخلية و استغلال الفرص الخارجية عند ظهورها
- و التعرف على التهديدات و مواجهتها ، حيث تساعد متخذي القرار في المؤسسة على توجيه القرارات نحو الأهداف الموضوعية.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أكثر الأدوات فعالية الخاصة بتقييم و قياس الأداء كونها تشمل بين منظوراتها الأدوات المالية و غير المالية .
- اعتماد المؤسسات على الأدوات التقليدية لقياس و تقييم الأداء لا تقوم بالالملم الشامل للمؤسسة و بيئتها.

ثانيا : النتائج التطبيقية:

- إن معايير تقييم الأداء التقليدية لا تقوم بتحقيق المنافع الإستراتيجية و هذا يرجع إلى التطورات السريعة في بيئة الأعمال ، وهذا ما أدى إلى استخدام مجموعة المقاييس المالية و غير مالية لتقييم الأداء الاستراتيجي تتكيف مع التغيرات الحاصلة و إعطاء صورة شاملة تساعد إدارة المؤسسات.
- تتكون بطاقة الأداء المتوازن من خمسة محاور متكاملة تتفاعل فيما بينها فكل منظور يخدم الآخر من خلال ما تحتويه من أهداف تسعى لتحقيق و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن من أدوات تقييم الإستراتيجية ، كما تساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.
- يجب على المؤسسات إعطاء أهمية كبيرة لتقييم الإستراتيجية و ذلك لتحقيق أهدافها و التقليل من الفجوة بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع.
- عدم تماشي المؤسسات مع المستجدات في مجالات الإدارة و أساليب التسيير و هذا راجع إلى نقص الوعي لدى المدراء و عدم الانفتاح على الأساليب الحديثة.
- هناك مجموعة من الأسباب تحول دون استخدام المؤسسات لبطاقة الأداء المتوازن خاصة التفكير التقليدي للمدراء ، و ضعف الاحتكاك و الاستفادة من تجارب المؤسسات التي تطبق هذه الأساليب.
- المؤسسة لا تهتم بالجانب البيئي و الاستغلال العقلاني للموارد خاصة المورد المائي ، إضافة إلى الروائح الكريهة المنبعثة من هذه المؤسسة.
- ضعف الصلة بين المؤسسة و الجامعة ، حيث ينظر إلى الطالب على انه مدقق خارجي جاء لكشف العيوب.
- البيئة الداخلية تعيق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حيث نجد مقاومة للتغيير من قبل العمال .
- و السبب الأساسي لعدم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عدم وجود كفاءات تسعى لطرح الأساليب الجديدة بالإضافة إلى عدم دراية المسؤولين بأهمية الأخذ بالنموذج ، حتى أنهم لا يعرفون هذا النموذج بل يجهلونه جهل تام.

المقترحات:

من خلال ما سبق و من خلال استنتاجاتنا سواء في الجانب النظري و التطبيقي يمكننا تقديم الاقتراحات التالية:

- يجب على المؤسسة استقطاب الكفاءات و الإطارات المتخصصة التي تكون بحاجة لها و التي تساعد في التطبيق الجيد لبطاقة الأداء المتوازن.
- ضرورة تبني الأساليب الحديثة في الإدارة و الابتعاد عن الأساليب التقليدية التي لا تتكيف مع متطلبات البيئة و المستجدات التي تحدث.
- يجب على المؤسسة الاستخدام العقلاني للمورد المالي و ذلك من خلال إعداد محطات استرجاع للاستفادة من الكمية الضائعة بالإضافة إلى الرشادة في استعمال الطاقة الكهربائية .
- تطوير نظم المعلومات بهدف الحصول على المعلومات في الوقت المناسب ، لما له من تأثير على تفعيل دور التقييم الاستراتيجي ..
- ضرورة الاهتمام بالمورد البشري و إشراكه في اتخاذ القرارات و فسخ المجال لهم للإبداع .

الملخص :

يلعب قياس و تقييم الأداء دورا هاما في المؤسسات لما له من أهمية في اتخاذ القرار و مراقبة التسيير و توفير المعلومات ، إضافة إلى تقييم الإستراتيجية و التي تعتبر الركيزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية .

و من بين النماذج الحديثة في تقييم أداء الوحدات الاقتصادية و تقييم الإستراتيجية على كل الجوانب المالية و غير المالية "بطاقة الأداء المتوازن" ذات المنظورات الأربعة المتمثلة في المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، و منظور النمو و التعلم، فضلا عن توسيع نطاقها لتضم المنظور الخامس وهو منظور الأداء الاجتماعي و التي تشكل في مجملها معايير الأداء الكلي للمؤسسة.

و عليه فان بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى قياس و تقييم أداء المؤسسة و توجيهها التوجه الصحيح من خلال تجسيد إستراتيجيتها و بلوغ أهدافها في إطار الأبعاد الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية و لتكون قادرة على مواكبة التطورات العالمية.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن ، قياس و تقييم الأداء ، تقييم الإستراتيجية .

Résumé:

Mesurer et évaluer la performance jouent un rôle important dans les établissements en raison de son importance dans la prise de décision et de gestion de l'information et de contrôle , en plus de l'évaluation de la stratégie ,qui est la pierre angulaire de la gestion stratégique .Parmi les modèles modernes dans l'évaluation de la performance des unités économiques et évaluation de la stratégie pour tous les aspects financier et non financiers "tableau de bord " les quatre points de vue des perspectives financières,la perspective du client , le point de vue des processus internes et perspective apprentissage et croissance , aussi bien qu'élargit pour inclure un cinquième point de vue et un point de vue de la performance sociale, qui dans ses critères pour la performance globale de l'entreprise et donc la carte de pointage pour mesurer et évaluer la performance de l'entreprise et de diriger la bonne orientation par la réflexion stratégie et objectifs dans le cadre de l'économie , social et environnemental et pour pouvoir suivre le rythme .

Des mots-clés : Balanced scorecard , mesure du rendement et évaluation , évaluation stratégique.

قائمة المحتويات

II	كلمة شكر و تقدير
III	إهداء.....
V	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
X	قائمة الأشكال.....
XI	قائمة الجداول.....
XII	قائمة الملاحق.....
XIII	مقدمة عامة.....
1	<u>الفصل الأول: مدخل إلى الأداء في المؤسسة.....</u>
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: عموميات حول الأداء.....
3	المطلب الأول: مفهوم و مقاييس الأداء.....
6	المطلب الثاني: أنواع الأداء.....
7	المطلب الثالث: أبعاد و محددات الأداء
8	المبحث الثاني: تقييم الأداء.....
8	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء.....
9	المطلب الثاني: خطوات عملية تقييم الأداء.....
10	المطلب الثالث: أهداف و أهمية عملية تقييم الأداء.....
11	المبحث الثالث: مستويات قياس الأداء
12	المطلب الأول: قياس الأداء على المستوى الكلي.....
15	المطلب الثاني: قياس الأداء على المستوى الوظيفي (الجزئي).....
16	المطلب الثالث: قياس الأداء على المستوى الفردي.....
17	المبحث الرابع: طرق ووسائل قياس الأداء.....
17	المطلب الأول: أسلوب أصحاب المصالح.....
19	المطلب الثاني: أسلوب لوحة القيادة و أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة.....

20.....	المطلب الثالث: أسلوب بطاقة الأداء المتوازن.....
21.....	خاتمة الفصل الأول
23.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي.....
24.....	تمهيد الفصل الثاني
24.....	المبحث الأول : ماهية الإستراتيجية
24.....	المطلب الأول: تعريف ومبادئ الإستراتيجية.....
26.....	المطلب الثاني :مستويات الإستراتيجية.....
28.....	المطلب الثالث :أنواع و بدائل الإستراتيجية.....
28.....	المبحث الثاني: نظرة عامة حول التشخيص
29.....	المطلب الأول: مفهوم التشخيص
31.....	المطلب الثاني : أنواع التشخيص
31.....	المطلب الثالث: دوافع التشخيص ،المكلف به و أهميته.....
34.....	المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة
34.....	المطلب الأول:التشخيص الداخلي و الخارجي.....
35.....	المطلب الثاني :الرقابة الإستراتيجية
36.....	المطلب الثالث : علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالإستراتيجية
38.....	خاتمة الفصل الثاني
39.....	الفصل الثالث: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.....
40.....	تمهيد الفصل الثالث
41.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن.....
41.....	المطلب الأول: التعريف و التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن
42.....	المطلب الثاني:مميزات ، وظائف و مكونات بطاقة الأداء المتوازن.....
44.....	المطلب الثالث:أهداف و أهمية بطاقة الأداء المتوازن.....
46.....	المبحث الثاني: منظورات بطاقة الأداء المتوازن.....
47.....	المطلب الأول: المنظور المالي

48.....	المطلب الثاني:منظور العملاء
49.....	المطلب الثالث:منظور العمليات الداخلية.....
50.....	المطلب الرابع:منظور التعلم والنمو و المنظور المجتمعي.....
54.....	المبحث الثالث:القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.....
55.....	المطلب الأول:التنفيذ الفعال و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....
57.....	المطلب الثاني:خطوات بطاقة الأداء المتوازن.....
65.....	المطلب الثالث:صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....
66.....	المبحث الرابع:علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأساليب الإدارية الأخرى.....
66.....	المطلب الأول: محاسبة التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة و المقارنة المرجعية.....
67.....	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة.....
67.....	المطلب الثالث: إعادة الهندسة.....
68.....	خاتمة الفصل الثالث
69.....	الفصل الرابع : دراسة تطبيقية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة الحليب و مشتقاته سعيدة
70.....	تمهيد الفصل التطبيقي
71.....	المبحث الأول _لمحة عامة عن مؤسسة الحليب و مشتقاته.....
71.....	المطلب الأول : تقديم المؤسسة
72.....	المطلب الثاني : تقديم الوحدة.....
74.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة
78.....	المبحث الثاني : قياس الأداء في المؤسسة محل الدراسة
78.....	المطلب الأول : إستراتيجية المؤسسة
78.....	المطلب الثاني : قياس الأداء بالمؤسسة محل الدراسة
79.....	المطلب الثالث: محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء.....
80.....	المبحث الثالث : مؤسسات الحليب و مشتقاته و أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الأول: مؤشرات تقييم الأداء الخاصة بالمنظور المالي .	81.....
المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء الخاصة بمنظور العملاء.	83.....
المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء الخاصة بمنظور العمليات الداخلية.	85.....
المطلب الرابع: مؤشرات تقييم الأداء الخاصة بمنظور النمو و التعلم و مؤشرات المنظور المجتمعي..	87.....
خاتمة الفصل التطبيقي	100.....
الخاتمة العامة.	102.....
قائمة المراجع	105.....
الملاحق.	112.....

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1 – 1	مستويات تقييم الأداء في المنظمة	11
1 – 2	عناصر التشخيص الاستراتيجي	33
2 – 2	التنفيذ الفعال للإستراتيجية	35
3 – 2	ملخص بطاقة الأداء المتوازن	37
1 – 3	الوظائف الأربعة الرئيسية المتكاملة للأداء المتوازن	43
2 – 3	ترابط منظورات الأداء المتوازن	46
3 – 3	خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	57
1 – 4	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الحليب و مشتقاته	74
2 – 4	تطور مؤشرات الأداء للمنظور المالي	95
3 – 4	تطور مؤشرات الأداء لمنظور العملاء	96
4 – 4	تطور مؤشرات الأداء لمنظور العمليات الداخلية	97
5 – 4	تطور مؤشرات الأداء لمنظور التعلم و النمو	98
6 – 4	تطور مؤشرات الأداء للمنظور المجتمعي (الاجتماعي و البيئي)	99

قائمة الجداول:

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1 - 1	قوائم الأداء المتوقع	13
2 - 1	الفروق المتعددة ما بين المراجعة الإدارية و المراجعة المالية	14
3 - 1	معدلات تقييم الأداء المالي الأكثر شيوعا	15
4 - 1	أهم فئات أصحاب المصالح و الحقوق و تأثيرهم على أداء المؤسسة	19
1 - 2	أهم الفروق بين التشخيص الاستراتيجي والتشخيص الوظيفي	30
1 - 3	مثال توضيحي لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	59
2 - 3	مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية	60
3 - 3	مقاييس الأداء المرتبطة بمستويات النشاط	63
1 - 4	تطور معدل دوران الأصول	81
2 - 4	تطور معدل العائد على رأس المال المستثمر	82
3 - 4	تطور الأرباح المالية	82
4 - 4	تطور حجم المبيعات	83
5 - 4	درجة الاحتفاظ بالعميل في المؤسسة	84
6 - 4	تطور تكاليف التسويق في المؤسسة	84
7 - 4	معدل دوران المخزون للمؤسسة	85
8 - 4	معدل الأداء اليومي للعامل في المؤسسة	86
9 - 4	تطور التحسين في الإنتاجية	87
10 - 4	معدل التأخير في المؤسسة	88
11 - 4	معدل التوظيف في المؤسسة	89
12 - 4	تطور مصاريف العاملين	90
13 - 4	استعمال الموارد المائية و الطاقة الكهربائية	91
14 - 4	معدل طرح النفايات	91
15 - 4	مساهمة المؤسسة في المجال الاجتماعي	92
16 - 4	نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن	93

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
1	ميزانية الأصول لسنة 2010	112
2	ميزانية الأصول لسنة 2011	113
3	ميزانية الأصول لسنة 2012	114
4	ميزانية الأصول لسنة 2013	115
5	ميزانية الخصوم لسنة 2010	116
6	ميزانية الخصوم لسنة 2011	117
7	ميزانية الخصوم لسنة 2012	118
8	ميزانية الخصوم لسنة 2013	119
9	جدول حسابات النتائج لسنة 2010	120
10	جدول حسابات النتائج لسنة 2011	121
11	جدول حسابات النتائج لسنة 2012	122
12	جدول حسابات النتائج لسنة 2013	123

أ - الكتب:

- 1- أحمد سيد مصطفى ، (إدارة الموارد البشرية، منظور القرن 21)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر 2000.
- 2 - احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999.
- 3 اسماعيل محمد السيد، (الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و مجالات التطبيق)، مصر: المكتب العربي الحديث ، 1999، ص 2.
- 4 - السيد عبده ناجي، (الرقابة على الأداء من الناحية العلمية و العملية)، الإسكندرية: الدار الجامعية، الطبعة الأولى، 2011.
- 5- حمداوي وسيلة، (إدارة الموارد البشرية)، مديرية النشر لجامعة قلعة، 2004 .
- 6- حنا نصر الله، (إدارة الموارد البشرية)، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، ط1، 2013 .
- 7- خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة ، (إدارة الموارد البشرية)، عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الثالثة، 2010 .
- 8- راوية محمد حسن، (إدارة الموارد البشرية)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
- 9- زهير ثابت، (سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21 كيف تقيم أداء الشركات و العاملين ؟) ، القاهرة : دار فباء للطباعة و النشر و التوزيع، 2001 .
- 10- سهيلة محمد عباس ، علي حسين ، (إدارة الموارد البشرية)، عمان : دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثالثة ، 2007 .
- 11- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، (إدارة الموارد البشرية)، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2000.
- 12- طاهر محسن منصورا لغالي، وائل محمد إدريس، (الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل)، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2007.
- 13 طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل صبحي ادريس ، (دراسات في الاستراتيجية و بطاقة الأداء المتوازن)، عمان : دار زهران للنشر و التوزيع ، 2008،
- 14 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، رمضان فهيم غربية ، (التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن)، 2006 .
- 15- عبد العزيز بدر النداي، (عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية)، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان- الأردن، ط1، 2009 .
- 16 علي فلاح الزغبى، (التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي)، عمان، : اليازوري ، 2009.

- 17- فيصل حسونة ، (إدارة الموارد البشرية)، عمان : دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2011.
- 18- مجيد الكرخي ، (تقويم الأداء باستخدام النسب المالية)، عمان : دار المناهج للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2007 .
- 19-محفوظ أحمد جودة ،(ادارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات) ، عمان : دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، 2008 .
- 20-محمد أحمد عوض،(الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية)،مصر : الدار الجامعية، 2000
- 21-نعمة عباس خضير الخفاجي ، (الإدارة الإستراتيجية : المداخل و المفاهيم و العمليات) ، عمان : مكتبة دار الثقافة ، 2010
- 22- نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، (استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية "منظور متعدد الأبعاد" (، عمان: دار الأيام للنشر التوزيع، الطبعة العربية، 2014.
- 23-نبيل محمد مرسى،(الإدارة الإستراتيجية : تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس)، الإسكندرية: دار الجديدة للنشر ، 2003،
- 24- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور لغالي، (أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن سلسلة الأداء الاستراتيجي)، الأردن: دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2009 .

ب- مداخلات في ملتقيات المؤتمرات:

- 1- بربر حفيظة ، (بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم أداء المستشفيات الحكومية)،مداخلة في ملتقى حول: الطرق الكمية في التسيير ،سعيدة ، 2013 .
- 2- بوقرة رابح ، (أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالجزائر)،مداخلة في ملتقى ، جامعة المسيلة، 2012.
- 3- بومدين يوسف ،(بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية منهجية حديثة)، مداخلة في ملتقى دولي حول : الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب ، البليلة ، 2011.
- 4- سعدون مهدي الساقى ،عبد الناصر نور ، (محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال)، بحوث و أوراق عمل ، المؤتمر الثاني في الريادة و القيادة الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، جامعة الدول لعربية ، القاهرة ، 2001.
- 5- نور الدين مزياني ، مداخلة بعنوان(استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات)، مداخلة في ملتقى ، جامعة 20 أوت 1955 ،سكيكدة، 2012 .
- 6- هاني عبد الرحمان العمري ، (منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية) ، مؤتمر دولي للتنمية الإدارية ، الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية .

7- هشام صلوا تشي ، يوسف بودلة ، (تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة و علاقتها بالتقسيم الاستراتيجي

و تقسيم السوق) ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة شلف ، 08 نوفمبر 2010.

ج-المجلات:

1- الشيخ الداوي ، (تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء)، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد 07، 2010/2009 .

2- عبد المليك مزهودة، (الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية)، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر، 2001 .

3- فتح الله غانم ، (بطاقة التصويب المتوازنة و إستراتيجية أسفل إلى أعلى : كأداة لتحسين الأداء)، ورقة بحثية غير منشورة ، فلسطين، 2008.

4- ماهر موسى درغام ، مروان محمد أبو فضة ، (أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة)، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد 17 ، العدد 2، 2009.

5- محمد محمود يوسف ، (البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن)، بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة ا لدول العربية ، العدد 396، 2005 .

د- قائمة المذكرات :

1 - راضية صوام ، (القيادة و أداء العاملين في المؤسسة)، مذكرة ماجستير ،جامعة عنابة ، 2007-2008.

2 - سامر زهرة ، (دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة) ، مذكرة ماستر ، جامعة محمد خيضر بسكرة

3- صالح بلاسكة ، (قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية)مذكرة ماجستير ،جامعة سطيف ، 2011-2012

4- طالب أحمد دنيا ، (مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية)، مذكرة ماستر ، جامعة محمد خيضر ، 2013-2014.

- 5- عامر عائشة، (تقييم أداء المنشأة - مدخل القيمة الاقتصادية المضافة Eva)، مذكرة ماستر، جامعة سعيدة، 2012-2013
- 6- عريوة محاد، (دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية)، مذكرة ماجستير، 2010-2011.
- 7 - عمر تواتي، (إشكالية تطبيق التشخيص المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة)، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2012-2013.
- 8- محمد أحمد محمد أبو قمر، (تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن)، مذكرة ماجستير، كلية التجارة الإسلامية بغزة ن فلسطين، قسم المحاسبة و التمويل، 2009.
- 9- مزغيش عبد الحليم، (تحسين أداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة)، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011-2011.
- 10- موسى محمد أبو حطب، (فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين)، الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، 2009.

المراجع باللغة الأجنبية :

- 1-Alain Marion , (le diagnostic d entereprise méthode et processus) , edition ECONOMICA, paris , France ,1999.
- 2- Claude Alazard,SabineSépari,contrôle de Gestion , Dunod, Paris,5ème édition,2001.
- 3- Ghristian Tahon , Abdennebi Talbi , (Analyse de l entreprise dans une démarche d integration) ,APII – jESA-volume 36 n 8/2008.
- 4- Jean – Pierre Helfer et autres Management Stratègie et Organisation ,3^{ème} édition ,Vuibert,France ,2000.
- 5- Kaplan, R& Norton, D .1992 ; The BalancedScorecards : Measures That drive performance, Harvard Business Review, Vol .70
- 6- Kaplan R,Norton D, leTableau de bordprospectif, Harvard Business Review, les système de Mesure de la performance , editions d organization, Paris, 1992

7- Miller Kent et Bromilly Philip, (Strategic risk and corporate performance: an analysis of alternative risk measures), Academy of management journal, vol 33 N 4, 1990.

8- Parrat Frédéric, Pastré Olivier, du bon Usage des indicateurs Eua et MUA, l'expansion Management Review, n 105 juin 2002

9- Philippe Torino, (Méthodes et pratiques de la performance, édition d'organisation), 3eme édition, 2003.

10- Vincent PLAUCHU, Akima, Tairou, (méthodologie du diagnostic d'entreprise), édition harmattan , France , 2006.

مواقع الانترنت:

, 25/04/2015, <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp%3Faid%3D57352>
215:26.

-www.elkhadra.com/forum/showthread.php?t=59529, 13/04/2015, 15: 16.

-1 www.elkhadra.com/forum/showthread.php?t=59529, 13/04/2015, 15 :11.

-. 25. <http://ta3lime.com/showthread.php%3Ft%3D5828>, 02/04/2015, 21

-, 24/03/2015, 16: 00. <http://www.startimes.com/f.aspx?t=34338783>

, 22/02/2015, <http://www.tassialgerie.com/vb/showthread.php?t=13841>
-22:30.

<http://www.sst5.com/readArticle.aspx%3FArtID%3D998%26SecID%3D5>.

-. <http://www.altaawoni.org/index.php>, 15/02/2015, 18:05

<http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php%3Ft%3D1880%26page%3D>
-2, 12/02/2015, 10: 30.

<http://www.yamany.info/images/Art6.doc>, 10/03/2015, 21:50.

وثائق المؤسسة:

- 1- ميزانيات المؤسسة لسنة 2010
- 2 - ميزانيات المؤسسة لسنة 2011
- 3 - ميزانيات المؤسسة لسنة 2012
- 4 - ميزانيات المؤسسة لسنة 2013

GIPLAIT SAIDA

BP 142 ZI REBAHIA SAIDA

N° D'IDENTIFICATION:098131010007932

EDITION_DU:23/04/2015 12:21

EXERCICE:01/01/10 AU 31/12/10

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

BILAN (ACTIF) -copie provisoire					
ACTIF	NOTE	2010			2009
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		378 000,00		378 000,00	
Immobilisations corporelles					
Terrains		158 186 530,00		158 186 530,00	
Bâtiments		132 779 456,64	93 405 077,07	39 374 379,57	
Autres immobilisations corporelles		254 806 499,47	201 037 941,35	53 768 558,12	
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		95 171 729,22		95 171 729,22	
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		2 361 571,20		2 361 571,20	
Impôts différés actif		19 092 688,44		19 092 688,44	
TOTAL ACTIF NON COURANT		662 776 474,97	294 443 018,42	368 333 456,55	
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		62 136 663,18	4 497 067,70	57 639 595,48	
Créances et emplois assimilés					
Clients		66 119 918,51	60 532 693,50	5 587 225,01	
Autres débiteurs		42 411 034,01	1 614 557,25	40 796 476,76	
Impôts et assimilés					
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		225 784 146,31		225 784 146,31	
TOTAL ACTIF COURANT		396 451 762,01	66 644 318,45	329 807 443,56	
TOTAL GENERAL ACTIF		1 059 228 236,98	361 087 336,87	698 140 900,11	

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2011		2010
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles		378 000,00		378 000,00
Immobilisations corporelles				
Terrains		158 186 530,00		158 186 530,00
Bâtiments		130 255 096,95	13 789 372,92	39 374 379,57
Autres immobilisations corporelles		262 357 964,99	278 694 203,55	53 768 558,12
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours		17 853 167,66		17 853 167,66
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants		2 523 571,20		2 523 571,20
Impôts différés actif		22 148 334,31		19 092 688,44
TOTAL ACTIF NON COURANT		593 702 665,11	292 483 576,47	301 219 088,64
ACTIF COURANT				
Stocks et encours		89 661 917,97	4 497 067,70	85 164 850,27
Créances et emplois assimilés				
Clients		69 294 046,37	60 802 693,50	8 491 352,87
Autres débiteurs		40 201 119,18	1 614 557,25	40 796 476,76
Impôts et assimilés		19 616 181,10		19 616 181,10
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie		335 949 206,43		335 949 206,43
TOTAL ACTIF COURANT		554 722 471,05	66 914 318,45	487 808 152,60
TOTAL GENERAL ACTIF		1 148 425 136,16	359 397 894,92	698 140 900,11

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2012			2011
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		378 000,00	75 600,00	302 400,00	378 000,00
Immobilisations corporelles					
Terrains		158 186 530,00		158 186 530,00	158 186 530,00
Bâtiments		130 971 093,35	14 488 063,35	116 483 030,00	116 465 724,03
Autres immobilisations corporelles		295 821 047,23	294 200 453,26	1 620 593,97	-16 336 238,56
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		63 787 680,49		63 787 680,49	17 853 167,66
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		3 168 571,20		3 168 571,20	2 523 571,20
Impôts différés actif		22 148 334,31		22 148 334,31	22 148 334,31
TOTAL ACTIF NON COURANT		674 461 256,58	308 764 116,61	365 697 139,97	301 219 088,64
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		54 748 566,04	4 864 233,25	49 884 332,79	85 164 850,27
Créances et emplois assimilés					
Clients		80 979 661,24	60 592 693,50	20 386 967,74	8 491 352,87
Autres débiteurs		44 255 648,33	1 614 557,25	42 641 091,08	38 586 561,93
Impôts et assimilés		38 567 511,08		38 567 511,08	19 616 181,10
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		413 885 358,78		413 885 358,78	335 949 206,43
TOTAL ACTIF COURANT		632 436 745,47	67 071 484,00	565 365 261,47	487 808 152,60
TOTAL GENERAL ACTIF		1 306 898 002,05	375 835 600,61	931 062 401,44	789 027 241,24

GIPLAIT SAIDA

BP 142 ZI REBAHIA SAIDA

N° D'IDENTIFICATION:098131010007932

EDITION_DU:23/04/2015 12:12

EXERCICE:01/01/13 AU 31/12/13

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2013		2012	
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		378 000,00	151 200,00	226 800,00	302 400,00
Immobilisations corporelles					
Terrains		158 186 530,00		158 186 530,00	158 186 530,00
Bâtimenis		130 971 093,35	15 144 416,03	115 826 677,32	116 483 030,00
Autres immobilisations corporelles		358 456 936,21	314 208 085,53	44 248 850,68	1 620 593,97
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		26 893 305,71		26 893 305,71	63 787 680,49
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		3 312 071,20		3 312 071,20	3 168 571,20
Impôts différés actif		20 640 055,60		20 640 055,60	22 148 334,31
TOTAL ACTIF NON COURANT		698 837 992,07	329 503 701,56	369 334 290,51	365 697 139,97
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		61 224 936,43	5 407 986,98	55 816 949,45	49 884 332,79
Créances et emplois assimilés					
Clients		98 092 633,31	60 592 693,50	37 499 939,81	20 386 967,74
Autres débiteurs		50 512 369,68	22 524 937,25	27 987 432,43	42 641 091,08
Impôts et assimilés		41 273 468,14		41 273 468,14	38 567 511,08
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		138 310 268,85		138 310 268,85	413 885 358,78
TOTAL ACTIF COURANT		389 413 676,41	88 525 617,73	300 888 058,68	565 365 261,47
TOTAL GENERAL ACTIF		1 088 251 668,48	418 029 319,29	670 222 349,19	931 062 401,44

GIPLAIT SAIDA

BP 142 ZI REBAHIA SAIDA

N° D'IDENTIFICATION:098131010007932

EDITION_DU:23/04/2015 12:29

EXERCICE:01/01/10 AU 31/12/10

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2010	2009
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		197 380 000,00	
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		16 721 498,60	
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-41 470 296,88	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		172 631 201,72	
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		77 216 471,74	
TOTAL II		77 216 471,74	
<u>PASSIFS COURANTS:</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		169 846 826,97	
Impôts		11 829 288,28	
Autres dettes		291 262 332,43	
Trésorerie passif			
???? Comptes non classés ????		-24 645 221,03	
TOTAL III		448 293 226,65	
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		698 140 900,11	

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

GIPLAIT SAIDA

BP 142 ZI REBAHIA SAIDA

N° D'IDENTIFICATION:098131010007932

EDITION_DU:23/04/2015 12:13

EXERCICE:01/01/11 AU 31/12/11

BILAN (PASSIF)

	NOTE	2011	2010
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		197 380 000,00	197 380 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		48 358 279,25	16 721 498,60
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-34 217 761,69	-41 470 296,88
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		211 520 517,56	172 631 201,72
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		5 288 960,57	
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		72 971 624,44	77 216 471,74
TOTAL II		78 260 585,01	77 216 471,74
<u>PASSIFS COURANTS:</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		278 787 943,31	169 846 826,97
Impôts		8 926 879,05	11 829 288,28
Autres dettes		211 531 316,31	291 262 332,43
Trésorerie passif			
???? Comptes non classés ????			-24 645 221,03
TOTAL III		499 246 138,67	448 293 226,65
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		789 027 241,24	698 140 900,11

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

GIPLAIT SAIDA

BP 142 ZI REBAHIA SAIDA

N° D'IDENTIFICATION:098131010007932

EDITION_DU:23/04/2015 12:13

EXERCICE:01/01/12 AU 31/12/12

BILAN (PASSIF)

	NOTE	2012	2011
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		197 380 000,00	197 380 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		5 980 517,56	
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		68 590 166,62	48 358 279,25
Autres capitaux propres - Report à nouveau		5 858 926,02	-34 217 761,69
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		277 809 610,20	211 520 517,56
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		6 663 276,55	5 288 960,57
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		70 204 890,17	72 971 624,44
TOTAL II		76 868 166,72	78 260 585,01
<u>PASSIFS COURANTS:</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		345 205 486,17	278 787 943,31
Impôts		17 183 774,60	8 926 879,05
Autres dettes		213 995 363,75	211 531 316,31
Trésorerie passif			
TOTAL III		576 384 624,52	499 246 138,67
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		931 062 401,44	789 027 241,24

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

BILAN (PASSIF)

	NOTE	2013	2012
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		197 380 000,00	197 380 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		45 980 517,56	5 980 517,56
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		46 107 141,38	68 590 166,62
Autres capitaux propres - Report à nouveau		7 818 202,02	5 858 926,02
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		297 285 860,96	277 809 610,20
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		6 653 347,40	6 663 276,55
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		62 213 964,26	70 204 890,17
TOTAL II		68 867 311,66	76 868 166,72
<u>PASSIFS COURANTS:</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		73 413 028,99	345 205 486,17
Impôts		15 354 907,44	17 183 774,60
Autres dettes		215 301 240,14	213 995 363,75
Trésorerie passif			
TOTAL III		304 069 176,57	576 384 624,52
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		670 222 349,19	931 062 401,44

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

GIPLAIT SAIDA

BP 142 ZI REBAHIA SAIDA

N° D'IDENTIFICATION:098131010007932

EDITION_DU:23/04/2015 12:29

EXERCICE:01/01/10 AU 31/12/10

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2010	2009
Ventes et produits annexes		576 428 713,72	
Variation stocks produits finis et en cours		3 006 409,17	
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		12 380 564,00	
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		591 815 686,89	
Achats consommés		-452 130 410,81	
Services extérieurs et autres consommations		-13 572 366,26	
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-465 702 777,07	
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		126 112 909,82	
Charges de personnel		-80 965 846,03	
Impôts, taxes et versements assimilés		-801 514,63	
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		44 345 549,16	
Autres produits opérationnels		1 983 552,02	
Autres charges opérationnelles		-6 589 145,73	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-24 498 403,04	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		4 080 738,63	
V- RESULTAT OPERATIONNEL		19 322 291,04	
Produits financiers		1 323 289,40	
Charges financières		-1 755,00	
VI-RESULTAT FINANCIER		1 321 534,40	
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		20 643 825,44	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-3 922 326,84	
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		599 203 266,94	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-582 481 768,34	
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		16 721 498,60	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		16 721 498,60	

GIPLAIT SAIDA

BP 142 ZI REBAHIA SAIDA

N° D'IDENTIFICATION:098131010007932

EDITION_DU:23/04/2015 12:13

EXERCICE:01/01/11 AU 31/12/11

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2011	2010
Ventes et produits annexes		876 543 419,51	576 428 713,72
Variation stocks produits finis et en cours		6 341 426,47	3 006 409,17
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		17 376 168,00	12 380 564,00
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		900 261 013,98	591 815 686,89
Achats consommés		-703 284 546,29	-452 130 410,81
Services extérieurs et autres consommations		-20 057 391,02	-13 572 366,26
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-723 341 937,31	-465 702 777,07
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		176 919 076,67	126 112 909,82
Charges de personnel		-88 380 281,43	-80 965 846,03
Impôts, taxes et versements assimilés		-2 327 938,77	-801 514,63
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		86 210 856,47	44 345 549,16
Autres produits opérationnels		3 697 300,28	1 983 552,02
Autres charges opérationnelles		-8 194 354,33	-6 589 145,73
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-26 331 306,06	-24 498 403,04
Reprise sur pertes de valeur et provisions		4 319 082,96	4 080 738,63
V- RESULTAT OPERATIONNEL		59 701 579,32	19 322 291,04
Produits financiers			1 323 289,40
Charges financières			-1 755,00
VI-RESULTAT FINANCIER			1 321 534,40
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		59 701 579,32	20 643 825,44
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-11 343 300,07	-3 922 326,84
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		908 277 397,22	599 203 266,94
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-859 919 117,97	-582 481 768,34
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		48 358 279,25	16 721 498,60
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		48 358 279,25	16 721 498,60

GIPLAIT SAIDA

BP 142 ZI REBAHIA SAIDA

N° D'IDENTIFICATION:098131010007932

EDITION_DU:23/04/2015 12:13

EXERCICE:01/01/12 AU 31/12/12

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2012	2011
Ventes et produits annexes		1 036 553 425,25	876 543 419,51
Variation stocks produits finis et en cours		6 835 524,78	6 341 426,47
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		25 988 363,00	17 376 168,00
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 069 377 313,03	900 261 013,98
Achats consommés		-838 108 642,70	-703 284 546,29
Services extérieurs et autres consommations		-23 860 645,61	-20 057 391,02
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-861 969 288,31	-723 341 937,31
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		207 408 024,72	176 919 076,67
Charges de personnel		-93 926 457,54	-88 380 281,43
Impôts, taxes et versements assimilés		-2 579 043,27	-2 327 938,77
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		110 902 523,91	86 210 856,47
Autres produits opérationnels		7 508 790,24	3 697 300,28
Autres charges opérationnelles		-9 886 594,54	-8 194 354,33
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-26 845 412,00	-26 331 306,06
Reprise sur pertes de valeur et provisions		2 999 910,44	4 319 082,96
V- RESULTAT OPERATIONNEL		84 679 218,05	59 701 579,32
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		84 679 218,05	59 701 579,32
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-16 089 051,43	-11 343 300,07
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 079 886 013,71	908 277 397,22
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 011 295 847,09	-859 919 117,97
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		68 590 166,62	48 358 279,25
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		68 590 166,62	48 358 279,25

GIPLAIT SAIDA

BP 142 ZI REBAHIA SAIDA

N° D'IDENTIFICATION:098131010007932

EDITION_DU:23/04/2015 12:12

EXERCICE:01/01/13 AU 31/12/13

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2013	2012
Ventes et produits annexes		1 137 802 141,64	1 036 553 425,25
Variation stocks produits finis et en cours		10 720 669,53	6 835 524,78
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		38 079 298,00	25 988 363,00
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 186 602 109,17	1 069 377 313,03
Achats consommés		-950 275 802,63	-838 108 642,70
Services extérieurs et autres consommations		-19 104 843,62	-23 860 645,61
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-969 380 646,25	-861 969 288,31
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		217 221 462,92	207 408 024,72
Charges de personnel		-106 347 255,89	-93 926 457,54
Impôts, taxes et versements assimilés		-1 159 768,23	-2 579 043,27
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		109 714 438,80	110 902 523,91
Autres produits opérationnels		10 582 930,03	7 508 790,24
Autres charges opérationnelles		-12 210 722,66	-9 886 594,54
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-55 303 430,87	-26 845 412,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions		5 988 995,73	2 999 910,44
V- RESULTAT OPERATIONNEL		58 772 211,03	84 679 218,05
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		58 772 211,03	84 679 218,05
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-11 166 720,09	-16 089 051,43
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-1 498 349,56	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 203 174 034,93	1 079 886 313,71
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 157 066 893,55	-1 011 295 847,09
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		46 107 141,38	68 590 166,62
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		46 107 141,38	68 590 166,62