

الأداء: تغير في المنظور وتطور في القياس دراسة حالة مجمع صيدال

The performance: Change in perspective and evolution of measurement

معروف أمال، أستاذة مساعدة أ، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

تاريخ الإصدار	تاريخ القبول	تاريخ الاستلام
2018/11/25	2018/06/26	2018/06/04

مستخلص:

إن الهدف الذي نرجو تحقيقه من هذه الدراسة هو التوصل إلى فهم وشرح مصطلح الأداء وكذا قياسه خاصة وأن ما يراد قياسه يمتاز بالتغير الدائم والمستمر، وبالتحدث عن قياس الأداء فإننا نتحدث عن بطاقة الأداء المتوازنة ذلك أنها تعتمد في العديد من المؤسسات وذلك منذ ظهورها في بداية التسعينات.

وبعد عرض للمواضيع ذات الصلة، توصلنا إلى أن بطاقة الأداء المتوازنة تسمح بتقديم ترجمة لرؤية وإستراتيجية المؤسسة محل الدراسة أي مجمع صيدال، غير أن هذا المجمع لا يعتمد البطاقة في عملية اتخاذ القرار بل تعتبر فقط مجرد أداة يتم عرضها على المراجعين، في النهاية قمنا بتقديم بعض النقائص التي اعترضت المجمع أثناء عملية إعداد البطاقة أو حتى عند تنفيذها، كما حاولنا تقديم بعض من الاقتراحات لحل المشاكل التي واجهها في ذلك.

الكلمات المفتاحية: الأداء، قياس الأداء، المؤشرات، بطاقة الأداء المتوازنة.

تصنيف JEL: M15 , M21

Abstract:

The aim of this study is to contribute to a better understanding of the performance meaning and measuring especially when what has to be measured keeps changing and when we talk about performance measurement, we talk about the Balanced Scorecard approach or the "BSC" because since its emergency at the beginning of 1990s, numerous companies have adopted it

After a review of the relevant literature, obtained results shows that the BSC translate the vision and SAIDAL's strategy, but actually the group don't use this card in its decision making, it's just an instrument that use for presenting it to the auditors. Finally, we conclude this study by the limits of the BSC in SAIDAL, and we provide some suggestions to adjust these limits.

Keywords: performance, performance measurement, indicators, Balanced Scorecard.

Jel Classification Codes : M15 , M21

مقدمة:

إن الديناميكية التي تمتاز بها بيئة المؤسسة والناتجة من تعدد المتغيرات التي تحكمها وكذا تداخل العلاقات التي تربطها، قد رفع من حدة المنافسة بين مؤسسات القطاع الواحد.

وعليه فزيادة عدم التأكد للبيئة ومن أجل إحداث التكيف المطلوب لمواجهة التعقد، قد جعل المؤسسات خلق عوامل تتفرد بها عن منافسها بحيث تساعدها هذه العوامل في تحقيق ميزة تنافسية، هذه الميزة التي من شأنها أن تنعكس على أدائها ليدخل بذلك الأداء ضمن إطار المنافسة. وفي هذا الشأن نجد أن العديد من الباحثين يشيرون للأداء ويعتبرونه مفهوما يلفه الكثير من الغموض وذلك لعدم وجود تعريف موحد ودقيق له.

وانطلاقا من صعوبة إدارة ما لا يمكن قياسه، فقد سعت المؤسسات إلى تطوير طرق قياس الأداء لديها، فبعد ان اقتصر في وقت مضى على المؤشرات المالية فقط، وجد أن هذه الأخيرة وحدها غير ملائمة لتسيير المؤسسة على المدى الطويل باعتبارها لا تقدم سوى معلومات محاسبية والتي لا يمكن الاعتماد عليها في التحليل كما أنها تعكس اهتمامات المساهمين فقط، ولهذا وجب الأخذ بالاعتبار الأطراف الآخرين من زبائن وأفراد المؤسسة وغيرهم ولهذا فكر الباحثون في اتباع تلك المؤشرات المالية السابقة بمؤشرات أخرى غير مالية.

وبهذا تغير الأداء من منظور مالي إلى منظور غير مالي، لينعكس ذلك على طرق قياسه، ولعل أهم طريقة للقياس هي تلك العائدة للباحثين D. Norton و R. Kaplan والتي أسمياها بطاقة الأداء المتوازنة، وعليه تتمحور إشكالية مقالنا حول السؤال التالي: كيف لبطاقة الأداء المتوازنة أن تعكس تغير منظور الأداء وما هي حقيقة اعتمادها من قبل مجمع صيدال؟

هذه الإشكالية تسمح لنا بتقديم فرضيات يمكن اعتبارها بمثابة إجابة أولية عنها وهي كالتالي:

● تعمل بطاقة الأداء المتوازنة على ترجمة احتياجات أصحاب مصالح المؤسسة كما تعتبر أداة لصياغة استراتيجيتها وليس أداة لتنفيذها.

● يعتمد مجمع صيدال على بطاقة الأداء المتوازنة في عملية اتخاذ القرارات.

أما الأهداف المرجوة من هذا المقال فتتمثل في محاولة فهم مصطلح الأداء ومختلف وجهات النظر الخاصة به، وكذا التعرف على مختلف طرق قياسه والتركيز على بطاقة الأداء المتوازنة باعتبارها كانت وما زالت محل اهتمام الباحثين والمؤسسات أيضا، كما نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على حقيقة هذه البطاقة على مستوى مجمع صيدال.

ومن أجل تحقيق كل ما سبق اعتمدنا منهجا وصفيا تحليليا، كما اعتمدنا أسلوب المقابلة مع المسؤولين عن تنفيذ البطاقة محل الدراسة على مستوى مجمع صيدال، من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة إيجابية كانت أم سلبية.

أما فيما يتعلق بتقسيم مقالنا هذا فقد كان على النحو التالي: قسم أول ويمثل الإطار النظري والذي سنعالج فيه ذلك الانتقال الذي عرفه الأداء في مفهومه، لنصل إلى انعكاس ذلك على طرق قياسه حيث سنتناول طريقة بطاقة الأداء المتوازنة باعتبارها الطريقة الأكثر اعتمادا من قبل المؤسسات كما أنها تبين جيدا التغير الذي عرفه الأداء. أما في القسم الثاني والذي يمثل الجانب التطبيقي فسنسقط فيه الطريقة السابقة على أحد المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في مجمع صيدال، محاولين بذلك معرفة مختلف الخطوات الأساسية التي اعتمدها المجمع لتطبيق البطاقة لديه، وكذا مختلف العوائق أو الصعوبات التي واجهته في ذلك لنعرف بعدها مدى اعتماد هذه المؤسسة على البطاقة في اتخاذ قراراتها.

1-الإطار النظري:

1-1 الأداء : من منظور وحيد البعد إلى منظور متعدد الأبعاد :

لقد تعددت مفاهيم الأداء واختلقت، الأمر الذي جعل الباحثون يطلقون عليه ما يسمى بـ " mot valise" (BOUAMAMA Mohamed. 2015. P:32)، كما أن تطور المفاهيم الخاصة به، وتعدد صوره جعل من التعقيد خاصية مرتبطة به، غير أن الباحث E. Morin قد حدد المقاربات الخاصة بالأداء فيما يلي (GAUZENTE claire. 2000. P:147-148):

● المقاربة الاقتصادية: والتي تركز على تحقيق الأهداف المرجوة من قبل المساهمين، وتعتمد المؤشرات المالية في عملية القياس.

● المقاربة الاجتماعية: والنتيجة عن إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي أثبتت أن الاهتمام بالفرد من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وبالتالي فهي تعتمد على دلالات أخرى غير المؤشرات المالية المعتمدة سابقا دون إهمال هذه الأخيرة.

● المقاربة النظامية: والتي تعتبر أن الأداء هو تلك الدرجة التي يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها اعتمادا على القدرات والإمكانيات التي تملكها.

وعليه، يتبين لنا من خلال هذه المقاربات أن الأداء انتقل في تحليله من مفهوم يترجم بمؤشرات مالية كمية ليصبح بعدها مفهوما مقترنا بمؤشرات كيفية أخرى مساندة.

كما نجد أن الأداء ارتبط بكيفية تكيف المؤسسة مع بيئتها ومدى إمكانية تطور مخزونها المعرفي لإنشاء قيمة خاصة بها، وهذا ما ترجمه النظرية التعاقدية (POINCELOT Evelyne et WEGMANN Gregory. 2005. P:11)، وفي هذا الشأن أشار كلا من Bourguignon و Bessir إلى أن مصطلحي إنشاء القيمة والأداء ينظران إليهما كنتائج أفعال من جهة، ومن جهة أخرى نجد أنهما يعبران عن كيفية إنجاز الأفعال بحد ذاتها (POINCELOT Evelyne et WEGMANN Gregory. 2005. P:11)، ويضيف Bourguignon إلى الوجهين السابقين وجها آخر للأداء وهو النجاح (BOUAMAMA Mohamed. 2015. P:32). زيادة على ذلك، فقد ارتبط مفهوم الأداء بمفهومين آخرين في المناجمنت وهما: الكفاءة والتي تعبر عن الاستخدام الأمثل للموارد، والفعالية والتي تمثل تحقيق الأهداف المرجوة من قبل المؤسسة (ERNULT Joël. 2005. P:25)، وأضاف على هذا الباحث Bouquin مفهوم الاقتصاد باعتباره الركيزة الأساسية للحصول على الموارد الضرورية لتقوم المؤسسة بأعمالها وذلك بأقل تكلفة ممكنة (BERLAND Nicolas et DOHOU Angèle. 2007. P:4).

أما P. Lorin فيشرح الأداء من خلال الثنائية قيمة- تكلفة (LORIN Philippe. 1998. P:18)، غير أن هذا المفهوم يطرح إشكاليتين على المستوى التنفيذي (LORIN Philippe. 2001. P:2-3): أما الأولى فكون أن الأداء بارتباطه بمفهوم الكفاءة وباعتبار أن هذه الأخيرة تقاس بنسبة بين حجم المخرجات وحجم المدخلات، فإن هذا الأمر يجعل من عملية التنبؤ عملية صعبة ونتائجه غير دقيقة، أما المشكل الثاني فيتمثل في كون أن هذه النسبة لا تملك معنا إلا على المستوى العام للمؤسسة حيث أن التقارب بين القيمة والتكلفة يكون صعبا كلما اتجهنا نحو الوحدات التنفيذية في المؤسسة أين نجد بعض الأنشطة كالإبداع وجودة المنتج والتي يصعب تقييمها بالعودة إلى معدل القيمة التي تحققها المؤسسة لزيائتها.

وعليه فإن تعريف الأداء بالثنائية قيمة - تكلفة من شأنه أن يفسر هذا المفهوم بالنسبة للمساهمين فقط، ولهذا نجد تعريفا آخر للأداء أو كما أطلق عليه الباحثان Petters و Waterman الامتياز (l'excellence)، حيث أشارا إلى ارتباطه بمجموعة من العوامل، أو كما اصطلاحا عليها بـ "Les sept S" وهي: الإستراتيجية (Stratégie)، نمط الإدارة (Styles)، الأفراد (Staff)، الهيكلية (Structure)، القيم المشتركة (Share value)، المهارات (Skills)، وأخيرا النظم (Systems) (Koudria Ahmed, 2003. P:5).

نستنتج بذلك أن الأداء يتعلق بالعوامل التي من شأنها أن تعكس البيئتين الداخلية والخارجية، هذه العوامل التي تساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة، وفي هذا الموضوع نصل إلى تعريف الباحث P. Lorino

للأداء والذي مفاده أن الأداء هو كل ما يسمح بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (Lorino Philippe, 2001. P:31).
 (DEBI Ali, 2005. P:6/ مشيرا إلى أن هذه الأهداف تلخص كافة تطلعات الأفراد داخل وخارج المؤسسة (GERAUD Françoise et autres, 2002. P:48)، إذن فالأداء يتحدد بمعدل رضا هؤلاء الأفراد الذين أطلق عليهم الباحث Mintzberg بأصحاب المصالح على مختلف القيم المقدمة من قبل المؤسسة (Mintzberg Henry, 2003. PP:155-172).

إن تعدد التعاريف التي تدور حول الأداء قد جعل منه مصطلحا صعب الفهم، وعليه فقد كان من الضروري تصميم شبكة لتحليله وقياسه، فبعد أن أوردنا أهم التعاريف المقترنة به، وجب التطرق إلى موضوع قياس الأداء والذي يقوم أساسا على ما يسمى بالمؤشرات.

1-2 المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية بين الاختيار والتكامل:

يشير الباحث P. Lorino في كتابه (Lorino Philippe, 2001. P:5) إلى أن المؤشر هو "كل معلومة يمكن من خلالها للفرد أو الجماعة قيادة سير النشاط نحو الهدف المنشود، أي كل ما يسمح بتقييم النتيجة" مضيفا فوق ذلك إلى أن المؤشر يمكن أن يأخذ صورا عديدة: من أرقام، تمثيل بياني، ... وغير ذلك.

وقد اعتمدت ولفترة طويلة المؤشرات المالية في قياس الأداء ذلك أن الهدف تمثل في إعطاء صورة عن المؤسسة والتي تعكس ثروة المساهمين (BERLAND Nicolas, 2009. P:119). ومن بين القياسات المالية التقليدية المعتمدة نجد (GERAUD François et autres, 2004. PP:77-78):

العائد على حق الملكية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

المردودية، والتي اعتبرت المعيار الرئيسي للحكم على أداء المؤسسة، أما النسبة الأكثر استعمالا من قبل المحللين فهي تلك المتعلقة بالأموال الخاصة والتي تستعمل من أجل حساب العائد على حق الملكية والتي تحسب كالتالي:

غير أن المحللين انتقدوا هذه النسبة وذلك أن النتيجة الصافية تتضمن تكلفة الأموال المقترضة في حين أن الأموال الخاصة لا تتضمن مجموع قروض المؤسسة، الأمر الذي أدى إلى التفكير في مؤشر آخر فجاء العائد على رأس المال المستعمل والذي يحسب هو الآخر كما يلي:

العائد على رأس المال المستعمل = الفائض الخام للاستغلال / رأس المال المستعمل

ويجدر بالمحللين مقارنة هذه النسبة بتكلفة الديون من جهة وتكلفة الأموال الخاصة من جهة أخرى وذلك من أجل معرفة ما إذا

كانت مردودية المؤسسة أكبر من تلك المدفوعة لأصحاب رأس المال (بنوك ومساهمين).

غير أن الأبحاث تشير إلى تطور طبيعة هذه المؤشرات وذلك نظرا للانتقادات العديدة التي وجهت للمؤشرات المعتمدة والتي نحصرها فيما يلي (BERLAND Nicolas. 2009. P:125):

● المؤشرات التقليدية لا تأخذ بالاعتبار تكلفة رأس المال.

● تتأثر هذه المؤشرات بقواعد المحاسبة المالية والموازنة السنوية.

● تقدر المؤشرات المعتمدة الأصول غير الملموسة بأقل ما هي عليه حقيقة.

هذه الانتقادات وأخرى جعلت الباحثين يحاولون تطوير المؤشرات المعتمدة فظهرت بذلك: مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA : Economie Value Added) والذي تمثل المرجع الذي يعتمد عليه لتقييم القيمة المحققة من قبل المؤسسة لمساهميها وتحسب كما يلي:

$$\text{NOPAT} - \text{CI} * K = \text{EVA}$$

حيث يمثل NOPAT: نتيجة الاستغلال قبل المصاريف المالية والتي توضح أثر التداين المالي على الاستغلال، أما CI: فهي تمثل إجمالي الأموال الخاصة (أموال خاصة وديون)، و k: فتمثل تكلفة الأموال المستثمرة، كذلك النسبة $Q = \frac{\text{NOPAT}}{\text{CI}}$ والتي تقيس مجموع الإيرادات المتوقعة لفترة غير محددة (CHARREAUX Gérard. 1998. P: 2-4) وتحسب بالعلاقة التالية:

$$Q = \text{مجموع القيم السوقية لسندات المستثمرين الماليين} / \text{مجموع الأموال التي استثمرها هؤلاء}$$

لكن بالرغم من تعدد هذه المؤشرات المالية غير أن ذلك لم يكن كافيا فقد وجب على المؤسسة أن تعتمد مؤشرات أخرى من شأنها أن تقدم نظرة عن تطور الأصول غير الملموسة لديها، الأمر الذي جعل الباحثين يفكرون في إنشاء طريقة تعكس النظرة المالية وغير المالية للمؤسسة، فظهرت بذلك بطاقة الأداء المتوازنة، والتي اعتمدت من قبل العديد من المؤسسات الأمريكية، الأوروبية وحتى الأسترالية والأسبانية كذلك، كما أنها حققت بعضا من النجاح وقد كانت محل اهتمام العديد من الباحثين في مجال الأداء وسبل قياسه، ففيما تتمثل هذه البطاقة وماهي مرتكزاتها الأساسية؟

1-3 بطاقة الأداء المتوازنة: مفهوم، تطور ومنهجية

تعتبر بطاقة الأداء المتوازنة أو ال BSC (Balanced Scorecard) نتاج أبحاث كل من الباحثين R. Kaplan و D. Norton من سنة 1992 حيث عمدا من خلالها إلى إحداث تكامل بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية دون التمييز بينها، فحسب الباحثين تسمح القياسات المالية بمعرفة آثار النشاطات السابقة في حين أن القياسات غير المالية فتمكن من التعرف على الأداء المستقبلي للمؤسسة التي تعتمد البطاقة كأداة للقياس لديها (CHOFFEL Denis et MEYSSONIER François. 2005. P: 2).

ويعرف كل من R. Kaplan و D. Norton بطاقة الأداء المتوازنة على أنها " ذلك الإطار الجديد الذي يسمح بدمج مؤشرات إستراتيجية، فبالإضافة إلى المؤشرات المالية الدالة على الأداء الماضي، تعرض بطاقة الأداء المتوازنة محددات دالة على الأداء المستقبلي، هذه المحددات مرتبطة بكل من: الزبائن، المسارات الداخلية والتعلم التنظيمي وكلها تدعم الترجمة الواضحة والدقيقة للإستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات ملموسة" (KAPLAN Robert et NORTON David. 1999. P: 31).

إذن فالتكامل الذي أشرنا إليه سابقا يندرج حسب الباحثين في أربعة محاور أساسية وهي: المحور المالي، محور الزبون، محور المسارات الداخلية ومحور التعلم التنظيمي.

وقد اختصر Kaplan و Norton شكل بطاقة الأداء المتوازنة فيما يلي:

الشكل رقم 1: بطاقة الأداء المتوازنة حسب R. Kaplan و D. Norton

نتائج مالية: كيف يجب أن نظهر أمام حملة الأسهم؟			
المبادرات	القيم المعنية	المؤشرات	الأهداف

مسارات داخلية: ماهي المسارات الواجب على المؤسسة اتباعها لتكون الأحسن؟			
المبادرات	القيم المعنية	المؤشرات	الأهداف
زبائن: كيف ينظر الزبائن للمؤسسة؟			
المبادرات	القيم المعنية	المؤشرات	الأهداف

تعلم تنظيمي: كيف يمكن للمؤسسة أن تحافظ على قدرتها على التغير والتطوير؟			
المبادرات	القيم المعنية	المؤشرات	الأهداف

المصدر: R. Kaplan et D. Norton, 1992: 222 p

يظهر من الشكل أن رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها يتموضعان في مركز البطاقة، وذلك أن هذه الأخيرة تعتمد إلى ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها بشكل دقيق إلى أهداف يتطلع إليها أصحاب مصالح المؤسسة الداخليين والخارجيين وذلك من خلال مؤشرات تتوزع على أربعة محاور أساسية.

ويضيف الباحثان أن بطاقة الأداء المتوازنة تتوافق وكافة المبادرات الحاصلة في المؤسسة من شراكة مع الزبائن أو الموردين، مسؤولية الفريق وغيرها، إذن فهي تساعد المدراء في جعلهم يدركون الروابط المتعددة في المؤسسة سواء في بيئتها الداخلية أو حتى الخارجية ما يسمح لنا بالقول بأن البطاقة تسمح بالنظر إلى الأمام وليس إلى الخلف (KAPLANRobert et NORTONDavid. 1999. P:74).

وبالنظر الاسم الذي أطلقه Kaplan وNorton على أدائهما نجد أنها تتميز بالتوازن والذي يمكن أن يلخص في أربعة مواضع (KAPLANRobert et NORTONDavid. 1999. P:22):

● التوازن بين الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل

● التوازن بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية

● التوازن بين القياسات الداخلية من مسارات داخلية، إبداع، تطور الكفاءات، ... والقياسات الخارجية من مساهمين وزبائن.

● التوازن بين قياسات النتائج التي تعكس الأداء الماضي والقياسات التي تسمح بمتابعة الأداء المستقبلي.

إن اقتصار بطاقة الأداء المتوازنة على أربعة محاور فقط من شأنه أن يطرح التساؤل حول ما إذا كانت هذه المحاور كافية لترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة وتقييم أدائها الاستراتيجي، في هذا الموضوع يشير واضعو البطاقة إلى أنه ليس شرطاً أن يكون لكل موضع على أحد محاورها، فالمؤشرات وجب أن تعكس مختلف العوامل القادرة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، فهذه الأخيرة لها أن تضيف أي محور آخر تراه ضروري لشرح إستراتيجيتها كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات المصنعة للمواد الكيميائية والتي تولي اهتماماً خاصاً للبيئة بحيث تضيف محورا خامسا هو البيئة (KAPLANRobert et NORTONDavid. 1999. PP:47-48).

غير أن الباحثان R. Kaplan وD. Norton، قد وضعوا شرطاً واحداً لربط محاور البطاقة وهو أن تكون مترابطة فيما بينها بروابط من الشكل سبب - نتيجة، هذه الروابط تترجم في شكل أطلق عليه الباحثان بالخريطة الإستراتيجية والتي يعتبرها الإطار البصري للعلاقة سبب - نتيجة، وتستعمل لدمج الأبعاد الأربعة للبطاقة: مالي، زبون، مسارات داخلية والتعلم والنمو، كما تزود الخريطة المؤسسة بطريقة موحدة وثابتة لرصف الإستراتيجية، إضافة لذلك فإن هذه الخريطة تعرفنا بمختلف القدرات والأصول غير الملموسة للمؤسسة. وهي التي يعتبرها كلا من Kaplan وNorton الوسائل المطلوبة لتحقيق أداء مميز في المسارات الداخلية وبالتالي إنشاء قيمة للمؤسسة، هذه الأخيرة تترجم أهداف الزبائن وكذا رغبات المساهمين (KAPLANRobert et NORTONDavid. 2004. P:2).

تجدر الإشارة هنا إلى أن إضافة الخريطة الإستراتيجية للبطاقة قد نقلت هذه الأخيرة عبر مستويات عدة، فبعد أن كانت البطاقة أداة لقياس الأداء ومواجهة المنافسة والإبداع في الوقت الذي كانت فيه طرق القياس الكلاسيكية لا تكشف عن الرهانات المستقبلية للمؤسسة فجاءت البطاقة لتعالج هذه النقائص وتحرك أصول المؤسسة غير الملموسة كالكفاءات، الیقظة

التكنولوجية وحتى العلاقة بين المؤسسة وشركائها وهو ما لم توفره طرق القياس سابقا، لتصبح بعدها وبعد وضع الخريطة الإستراتيجية أداة لنقل الإستراتيجية عبر كافة المستويات التنظيمية وذلك من أجل إحداث رصف بين أفراد المؤسسة وإستراتيجيتها.

لكن بعد ذلك أكد الباحثان على دور بطاقة الأداء المتوازنة في التنفيذ اليومي والدائم للإستراتيجية، كما أكدا على استعمالها لتنظيم المسارات الكبرى للمناجمت: من تحديد للأهداف الجماعية والفردية، تخصيص الموارد، العائد من التجربة، الاهتمام بالبيئتين الداخلية والخارجية، التحديد الواضح والدقيق للتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، أي بعبارة أخرى اعتبرت البطاقة كنظام للمناجمت الاستراتيجي (BENZERAFAManel. 2007. 44-46: PP).

بالرغم من الإضافات التي جاءت بها بطاقة الأداء المتوازنة والنجاح الذي حققته على المستويين النظري والتطبيقي، إلا أنها لم تسلم من النقد الأمر الذي أسهم في تعديلها وتحسينها فكانت أساسا للطرق الأخرى التي ظهرت بعدها، فنجد حسب مقارنة الرأس المال الفكري تلك الطريقة التي اقترحها كلا من Edvinson و Malone والتي أسمياها بـ "le navigateur Skandia"، حيث تعتمد هذه الطريقة على المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازنة الأصلية مضيفا محورا خامسا يمثل البعد الإنساني (LEGOFFJean et BENSEBAAFauzi. 2009. 40: P)، فالجديد الذي جاءت به هذه الطريقة يتمثل في الاهتمام الخاص بالموارد البشري والذي اعتبر المصدر الأساسي للقيمة المنشأة في المؤسسة (BENZERAFAManel. 2009. 51: P).

أما المقاربة الأخرى فهي مقاربة المسؤولية الاجتماعية، حيث رأى Beicker ضرورة إضافة محور جديد لبطاقة الأداء المتوازنة الأصلية وأطلق على نموذجها بما يسمى "SustainabilityBalancedScorecard"، ويتمثل هذا المحور في المجتمع والذي يهدف من خلاله لجعل المؤسسة اجتماعية أكثر (CAILLIEVan Didieret CRUTZEN Nathalie. 2007. 13: P)، رغم أن Norton و Kaplan يريان أن المؤسسة لتكون اجتماعية يكفي إدراج ذلك في قياس الأداء الناتج من محور المسارات الداخلية (GERMAIN Christophe et TTREBUCQ Stéphane. 2003. 8: P).

ولإبراز هذه البطاقة أكثر ارتأينا إجراء دراسة تطبيقية عنها وذلك على مستوى إحدى المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في مجمع صيدال، محاولين بذلك معرفة المنهجية التي اعتمدها المجمع في تطبيقه لهذه البطاقة، كما سنسلط الضوء على مختلف العوائق التي يمكن أن يكون قد واجهها المجمع أثناء عملية التنفيذ.

II-الإطار التطبيقي :

إن سعي مجمع صيدال إلى إيجاد مركز له في السوق الصيدلاني العالمي قد دفعه إلى اعتماد تكنولوجيات حديثة وطرائق مناجمت جديدة تمكنه من تحسين صورته وعلامته التجارية. ومن بين إحدى أهم التحسينات المعتمدة من قبل المجمع تلك المتعلقة بطرق قياسه للأداء الخاص به خاصة بعد اعتماده لشهادة ISO 9001/2000، ففكر باعتماد بطاقة الأداء المتوازن، لكن ماهي الطريقة التي اعتمدها المجمع قبل هذه البطاقة؟

II-1 الطريقة الكلاسيكية لقياس الأداء على مستوى مجمع صيدال:

اعتمد مجمع صيدال كغيره من المؤسسات الأخرى قبل سنة 2008 على طرق لقياس أدائه والتي ارتكزت أساسا على القياسات المالية، هذه القياسات يلخصها المجمع في تقرير سنوي وفيما يلي عرض مختصر لمختلف هذه المؤشرات:

● رقم الأعمال: إذ يقوم المجمع بحساب رقم أعماله للسنة الجارية ثم يقوم بإجراء مقارنة لمعرفة معدلات تطور هذا

المؤشر عبر السنوات

● النتائج: إذ يقوم المجمع بعرض ملخص لمختلف النتائج التي حققها، نجد من بين النتائج التي يعرضها: الهامش التجاري، القيمة المضافة، نتيجة الاستغلال، النتيجة الصافية، ... وغيرها.

● التكاليف: والتي تضم كلا من: تكاليف الإنتاج، تكاليف الاستغلال وتكاليف خارج الاستغلال.

● تكاليف الأفراد: حيث يحاول تلخيص كافة التكاليف الخاصة بالأفراد والمتعلقة بالفروع PHARMAL, BIOTIC, ANTIBIOTICAL إضافة إلى الوحدات التابعة له.

● نسب الإدارة: والمتمثلة في: نسبة تكاليف الأفراد إلى رقم الأعمال، نسبة تكاليف الأفراد إلى القيمة المضافة، نسبة الاستهلاك إلى الإنتاج إضافة إلى نسبة القيمة المضافة إلى رقم الأعمال.

زيادة على المؤشرات السابق ذكرها، فإن المجمع يعتمد مؤشرات أخرى تقيس كلا من الإنتاجية، المبيعات والمخزونات في المجمع، غير أن كلها تعد مؤشرات مالية ونظرا للانتقادات التي واجهتها هذه المؤشرات ورغبة منه في مسابقة التطور الحاصل في طرق قياس الأداء فقد سعى المجمع إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة على مستواه مستعينا في ذلك بمكتب استشاري كندي يسمى "PENTACLE" وبدأ العمل بها سنة 2002.

II- 2 منهجية إعداد وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازنة على مستوى مجمع صيدال:

في ظل بيئة تنافسية يحكمها العديد من المتغيرات، حاول مجمع صيدال اعتماد مقاربة إستراتيجية تضمن له تقديم منتجات ذات جودة عالية وتساعد على البقاء والاستمرار في السوق، وحسب تصريحات المسؤولين عن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازنة في مديرية المراجعة، التحليل والاستنتاج، فقد اعتمدت نفس المقاربة في إعداد البطاقة على مستوى المجمع، وتتمثل هذه المقاربة في الخطوات التالية:

إن المخطط أعلاه يبرز لنا خمس خطوات اعتبرت أساسية لإعداد البطاقة، إذ يتم في أول خطوة تحديد كل من رؤية المجمع، رسالته وغاياته الإستراتيجية، وحسب ما أدلى به الرئيس المدير العام للمجمع والمتعلق بكل من رؤية المجمع ورسالته والقيم التي يحرص عليها فإنها تتمثل في:

● الرؤية: سعي المجمع لأن يكون الرائد على المستوى المحلي والإقليمي مع التوسع نحو السوق العالمي.

● الرسالة: تطوير، إنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري والحيواني.

● القيم: والتي يجب على كل فرد من المجمع أن يحترمها وتتمثل في: الالتزام، السلوك، الاستقامة والانتظام.

أما في الخطوة الثانية فيعتمد المجمع إلى إجراء تشخيص استراتيجي داخلي وخارجي من أجل تحديد مختلف نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات الممكنة، ليصل إلى الخطوة الثالثة والتي يحدد فيها المجمع مختلف الغايات الإستراتيجية وكذا الخريطة الإستراتيجية التي تربط هذه الغايات ليصل إلى الأهداف العملية والتي تفصل كل غاية من غاياته الإستراتيجية. ثم تأتي الخطوة الرابعة والتي يحاول من خلالها إعداد مخططات الأفعال والموازنات والتي تساعد الأفراد على معرفة الأنشطة المؤدية لكل هدف وبالتالي الغاية المراد تحقيقها وكذا تسمح هذه المخططات بتحديد مدة كل نشاط وحتى المسؤولين عنه أما الموازنات فتسمح بإعطاء تقدير مالي لكل نشاط من الأنشطة المحددة سابقا، أما في الخطوة الخامسة والأخيرة فيعتمد فيها المجمع إلى متابعة

الأهداف التي تم تسطيرها ومعرفة معدل إنجاز كل واحد منها حيث يتم ذلك من خلال ثلاث لوحات قيادة: أما الأولى فتتمثل في لوحة القيادة العملية للقيادة، ثم نجد لوحة القيادة العملية للنتائج أما الأخيرة فهي لوحة القيادة الإستراتيجية.

II-3 تنفيذ بطاقة الأداء المتوازنة على مستوى مجمع صيدال: معوقات ونقائص

بعد المناقشات التي تم إجراؤها مع الأفراد معتمدي بطاقة الأداء المتوازنة، تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج والتي اعتبرت في مجملها نقائص ميزت هذه الأداة، فقد جعل منها أداة دون غاية نهائية وفيما يلي عرض لبعض تلك النقائص:

- عندما قرر المجمع اعتماد بطاقة الأداء المتوازنة كأداة للريادة وقيادة الأداء جعل أفراد مديرية نظام المناجمنت والجودة مسؤولون عنها، دون أن يراع الهدف الذي وضعت من اجله، فالبطاقة اعتمدت من أجل أن يحلل الأداء انطلاقا من قياسات مالية وأخرى غير مالية، ما يجعل بطاقة الأداء المتوازنة أداة للتسيير ولا يمكن للمسؤولين في مديرية نظام المناجمنت والجودة التحكم بها، وقد أدرك المجمع هذا الأمر فحوّله إلى مديرية المراجعة والتحليل والاستنتاج دون أن يقوم بتكوين أفرادها في مجال البطاقة.

- اعتمد مجمع صيدال قبل بطاقة الأداء المتوازنة على نظام لوحة القيادة والتي نجد لها أربعة أنواع: يومية، أسبوعية، شهرية وسداسية. غير أن تطبيق النظام الجديد لم يلغ لوحات القيادة السابقة فأصبح المجمع يعتمد النظامين معا في قياس وتحليل أدائه، ما أحدث خللا على مستوى الريادة لديه.

- ما ميز البطاقة أيضا على مستوى المجمع هو عدم رصفها بنظام الأجور، والمقصود من ذلك هو عدم توفر تحفيزات مادية أو معنوية للأفراد المسؤولين عن إحداث قيمة مضافة للمؤسسة أو تحقيق أحد الأهداف المسطرة من قبل المجمع عكس ما يحدث لو تم تحقيق أحد أهداف المخطط الصادر كل سنتين (LePlan Biennal)، الأمر الذي دفع بالأفراد إلى السعي وراء أهداف المخطط دون أهداف البطاقة وبالتالي إهمال هذه الأخيرة مع مرور الزمن، وهذا ما حدث فعلا فبعد أن كان المجمع يعقد اجتماعات شهرية يناقش فيها مدى تقدم أو تأخر مخططات الأعمال المخصصة لكافة الأنشطة اللازمة لتحقيق الغايات والأهداف المسطرة من قبل المجمع والتعرف عن أسباب التأخير ومحاولة معالجتها، تنازل المسؤولون عن عقد هذه الاجتماعات واكتفوا بإرسال تقاريرهم إلى مديرية المراجعة.

- إن النتائج التي تخلص إليها بطاقة الأداء المتوازنة تبقى حبيسة الأوراق إذ لا يتم طلبها من أجل أن تساعد المدراء في اتخاذ قراراتهم، كما أنها لا ترد في التقرير الخاص للمجمع والذي يصدر سنويا، وعليه فكل تلك المجهودات تبقى حبيسة الأدراج وتستخرج فقط من أجل إظهارها للمراجعين الخارجيين وكأن الهدف منها هو إثبات المجمع للمراجعين باعتمادهم أداة اشتهرت عالميا بقياس الأداء وتحقيق الريادة.

- يتبع المجمع منهجية محددة في إعداد بطاقة الأداء المتوازنة، هذه المنهجية جعلته يترجم الإستراتيجية إلى مجموعة من الغايات، غير أن المشكل الذي وجد كان في عدد هذه الغايات، حيث تمثل في إحدى عشرة غاية إستراتيجية، الأمر الذي جعل من تحقيقها مستحيلا على المستوى البعيد، فواضعوا البطاقة حدودا العدد بحوالي خمسة حتى يتسنى للمؤسسة أن تحققها، كما أن ترجمة الغايات إلى أهداف عملية وبالتالي مؤشرات قابلة للقياس يكون أسهل كلما قل عدد الغايات المراد الوصول إليها، أما في حالة المجمع فسيكون عليه اعتماد الكثير من المؤشرات حتى يغطي كافة تلك الغايات، كما يمكن أن يصل بتلك المؤشرات إلى نتائج متضاربة.

II-4 بطاقة الأداء المتوازنة على مستوى المجمع: توصيات وحلول مقترحة:

إن المشاكل التي واجهها المجمع أثناء تنفيذه لبطاقة الأداء المتوازنة من شأنها أن تحول دون الهدف الذي صممت لتحقيقه، وعليه ومن أجل معالجة كل ذلك ارتأينا تقديم بعض الاقتراحات والحلول نوجزها في النقاط التالية:

● محاولة تقليص مجمع صيدال العدد الغايات الموضوعة من 12 إلى حوالي 4 أو 5 كما أشار لذلك الباحثين Kaplan و Norton وذلك من أجل التمكن من تقليص عدد الأهداف في كل محور من المحاور.

● إن المنتجات التي ينتجها مجمع صيدال تعد منتجات كيميائية والتي يمكن أن تضر بالبيئة، ومع الاهتمام الذي يوليه المجمع للمسؤولية الاجتماعية وكذا سعيه لحيازة شهادة الجودة ISO 14001، فإنه واجب عليه إظهار هذا الاهتمام من خلال إستراتيجيته وذلك بتقديم تصريح واضح يظهر في الرؤية التي يعتمدها، أما عمليا فيظهر هذا الاهتمام بإضافة محور آخر للبطاقة المدروسة وهو المحور البيئي، والذي يتضمن مجموعة من المؤشرات التي تساعد في معرفة تأثير منتجاته على البيئة وبالتالي على أفراد المجتمع.

● العمل على رصف بطاقة الأداء المتوازنة بنظام الحوافز، لأن ذلك من شأنه أن يمكن الأفراد من التعرف الأفضل على إستراتيجية المجمع والحرص على تنفيذها وتحقيق النتائج التي يريها.

الخلاصة:

إن التحول البيئي الذي عرفته المؤسسات في عصرنا هذا قد جعلها تفكر في اعتماد وسائل وتقنيات تساعد في التكيف والعمل على تحسين الأداء الخاص بها، ذلك أن النجاح وحده لا يعد كافيا بل يجب عليها القيام بالأفعال المناسبة لتضمن ديمومة ذلك النجاح وتحقيق نتائج أفضل، لتعكس بذلك الأوجه الثلاثة للأداء: النجاح، الفعل والنتيجة.

ونظرا لأهمية موضوع الأداء فقد وجدنا أنه كان محل دراسة للعديد من الباحثين والدارسين، الأمر الذي جعله يعرف مقاربات مختلفة، حيث أن تحليل تلك المقاربات قد أوجد أن الأداء قد انتقل في مفهومه وقياسه من توجه مالي إلى توجه غير مالي أين أصبح يعتمد قياسات مالية وأخرى غير مالية، ولعل أنجع الطرق المعتمدة في عملية القياس هذه نجد تلك التي أوجدها كلا من الباحثين Kaplan و Norton والتي أطلقا عليها اسم "بطاقة الأداء المتوازنة"

تقوم بطاقة الأداء المتوازنة على أربعة محاور أساسية وهي: المحور المالي، محور الزبون، محور المسارات الداخلية وأخيرا محور التعلم التنظيمي، هذه المحاور تضم مجموعة من المؤشرات والتي من شأنها أن تترجم حاجيات مختلف أصحاب مصالح المؤسسة كما تعمل المساعدة في ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة لتكون بذلك الفرضية الأولى صحيحة تماما. كما حاولنا في بحثنا التطبيقي دراسة هذه الأداة على مستوى مجمع صيدال أين توصلنا في الأخير إلى أن المجمع لا يعتبرها أداة لقياس أدائه وإنما تعد مجرد أداة يتم إظهارها للمراجعين الخارجيين فقط، كما أن نتائجها لا ترتبط بنظام التحفيز للمؤسسة فهي إذن لا تساعد في دفع الأفراد على تحقيق النتائج المتوقعة منهم، إضافة إلى مجموعة أخرى من النتائج كلها تثبت قصور هذه الأداة على مستوى المجمع لنصل بذلك إلى أن الفرضية الثانية والتي مفادها أن "مجمع صيدال يعتمد على بطاقة الأداء المتوازنة في اتخاذ قراراته" تعتبر غير صحيحة بدليل أن المجمع لم يحاول حتى تطويرها بل قد استغنى عنها وبقي يعتمد في قراراته فقط على التقارير المالية السنوية. وعليه السؤال الذي يمكن أن يتبادر لأذهاننا: هل تعتمد المؤسسات الجزائرية طرقا ناجعة في تقييم أدائها، وهل تساعد هذه الطرق في حل مشكلاتها؟؟

قائمة المراجع:

1. BEN ZERAFA Manel " ,l'universalité d'un outil de gestion en question : cas de la **BalancedScorecard dans les administrations de l'Etat** , "thèse doctorat en science économique, gestion, mathématique, informatique (SEGMI), spécialité : Management Public, Université de Paris X- Nanterre, 2009.
2. BEN ZERAFA Manel, "**Le tableau de bord équilibré ou la BalancedSorecard : un outil de pilotage des acteurs locaux**", centre de recherche en économie, organisation société CEROS, Université de Paris X- Nanterre, 2007.
3. BERLAND Nicolas et DOHOU Angèle, "**Mesure de la performance globale des entreprises**", 28^{ème} congrès de l'Association Francophone Comptabilité, IAE Poitiers, Paris, Mai 2007.
4. BERLAND Nicolas, "**Mesurer et piloter la performance** ", E-Book, www.management.free.fr. 2009.
5. BERLAND Nicolas, "**Mesurer et piloter la performance** ", E-Book, www.management.free.fr. 2009
6. BOUAMAMA Mohamed, «**Nouveaux défis du système de mesure de la performance : as des tableaux de bord**», Eole doctorale entreprise, économie, société, spécialité : science de gestion, Université de Bordeaux, Septembre 2015.
7. CAILLIE Van Didier et CRUTZEN Nathalie, "**Le pilotage et la mesure se l'empreinte sociale de l'entreprise grâce à la BalancedScorecard entre adaptation et évolution radicale du modèle de Kaplan et Norton**", cahier de recherche, HEC ULG, n° 200711/04, Belgique, 2007.
8. CHARREAUX Gérard, "**Le point sur... la mesure de la performance des entreprises**", workingpaper FARGO, université de Bourgogne, 1998.
9. CHOFFEL Denis et MEYSSONIER François, "**Dix ans de débat autour du BalancedScorecard**", Comptabilité Contrôle Audit, France, 2005.
10. DEBBI Ali, "**La mesure de la performance dans les Mairies dimension et indicateur**", WorkingPaper, Ville Management, Décembre, 2005.
11. ERNULT Joël, "**Le pilotage de la performance**", Cahier du Ceren 10, Bourgogne, 2005
12. GAUZENTE claire, "**Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs quelle validité ? Analyse de la pertinence de certain indicateurs**", Finance Contrôle Stratégie, vol 3, n° 2, juin 2000.
13. GERAUD Françoise, OLIVIER Saulpic, NAULLEAU Gérard, DELMOND Marie-Hélène et BESCOS Pierre-Laurent, "**Contrôle de gestion et pilotage de la performance**", Galino, Paris, 2002.
14. GERAUD Françoise, OLIVIER Saulpic, NAULLEAU Gérard, DELMOND Marie-Hélène et BESCOS Pierre-Laurent, "**Contrôle de gestion et pilotage de la performance**", 2^{ème} édition, Galino, Paris, 2004.
15. GERMAIN Christophe et TTREBUCQ Stéphane, "**L'intégration des dimensions sociétales dans le pilotage de la performance de l'entreprise problématique et conjecture**", colloque parraine par L'EFMD, la FNEGE, l'institut de l'entreprise et l'ORSE, Nantes, Octobre 2003.
16. KAPLAN Robert et NORTON David, "**Le tableau de bord prospectif pilotage stratégique : les 4 axes du succès**", édition d'organisation, Paris, 1999.
17. KAPLAN Robert et NORTON David, "**Le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance**", Harvard Business Review, n° 9-19139, Janvier- Février 1992, in : les systèmes de mesure de la performance, édition d'Organisation, Paris, 1999.
18. KAPLAN Robert et NORTON David, "**converting intangible assets into tangible outcome Strategy Maps**", Sound view Executive Book Summaries, vol 26, n° 4, part 1, April 2004.

19. KOUDRI Ahmed, "**Performance(s) de l'entreprise : réflexions autour d'un concept**",
الملتقى العلمي الدولي الأول: أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، جوان، 2003.
20. LE GOFF Jean et BENSEBAA Faouzi "**Mesurer la performance de la fonction logistique** ,"
édition Eyrolles Organisation, Paris.2009 ,
21. LORINO Philippe, " Méthodes et pratiques de la performance : le guide du pilotage", 3^{ème} tirage,
édition d'Organisation, Paris, 1998.
22. LORINO Philippe, **Le BlancedScorecard revisite : dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique**", XXII congrès de l'AFC, France, 2001.
23. LORINO Philippe,"**LeBlancedScorecard revisite : dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique**", XXII congrès de l'AFC, France, 2001.
24. LORINO Philippe,"**LeBlancedScorecard revisite : dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique**", XXII congrès de l'AFC, France, 2001.
25. Mintzberg Henry, " Le pouvoir dans les organisation", édition d'organisation, Paris, 2003.
26. POINCELOT Evelyne et WEGMANN Gregory, "**Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique**", Comptabilité- Contrôle- Audit, 2005/2 (tome11).