

الملخص:

في بيئة الأعمال الحديثة تعمل المؤسسات الاقتصادية دوما على تغيير سياساتها الإستراتيجية بهدف تحقيق ما تصبوا إليه مستقبلا انطلاقا من وضعها القائم، وهذا التغيير يتطلب اتخاذ إجراءات وإقرارات إدارية تكون عادة بعد مرحلة أساسية تتمثل في قياس وتقييم الأداء والتي تعتبر ذات أهمية بالغة، لأن القدرة على تقييم الشيء هي المؤشر الأساسي على القدرة على إدارته والتحكم فيه وهو الدور الأساسي الذي تتميز وتختص به أدوات مراقبة التسيير الحديثة بصفة عامة وبطاقة الأداء المتوازن بصفة خاصة والتي سنعمل في هذه الورقة البحثية على إبراز مدى أهمية تطبيق هذه الأداة في المؤسسات الاقتصادية. باختيار المؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل من أجل التعرف على تطبيقاتها لبطاقة الأداء المتوازن.

الكلمات المفتاحية : بطاقة الأداء المتوازن، الأداء، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن، البعد المالي.

Abstract:

In modern business environment, Companies always are trying to change their strategic policies in order to reach what they purpose in the future. This change requires taking managerial procedures and decisions usually taken after a principle stage called "assessing and evaluating decision", because the ability to evaluate something is the basic index of capability to manage and master it, and this is the essential role that distinguishes the management control tools in general and balance score card specifically, so this paper shows the importance of this tool applications at economic companies. we choosing port djendjen in jijel to identify their potential application of Balanced Scorecard.

Key words: Balanced Scorecard ,performance, The Learning & Growth Perspective. Internal process Perspective. The Customer Perspective. The Financial Perspective

المقدمة:

انطلاقا من "صعوبة إدارة ما لا يمكن قياسه" حاول الباحثون إيجاد طرائق تهدف إلى إدماج كل من يساهم في خلق الثروة ضمن إستراتيجية المؤسسة، مع العمل على ترجمة ومد هذه الإستراتيجية إلى كافة المستويات التنظيمية بشكل بسيط وواضح ليساعد على تنفيذها، لهذا كانت الطرق الحديثة تبحث عن ريادة الأداء من خلال اعتماد مجموعة من المؤشرات تقيس الأهداف الإستراتيجية لتحديث بذلك توافقا بين المستويين الاستراتيجي والعملي في المؤسسة أو ما يسمى بالريادة، ولعل أهم تلك الطرائق المبتكرة نجد تلك الخاصة بالباحثين Kaplan و R. D. Norton والمسماة بطاقة الأداء المتوازنة "Balanced Scorecard" وقد قامت العديد من المؤسسات في سائر أنحاء

العالم بتكييف هذه الأداة حسب المحيط الذي تعيش فيه وحسب بيئتها الداخلية والخارجية كأداة لتطوير الأداء وقياس مستوى التقدم فيه باتجاه تحقيق الأهداف.

وانطلاقاً من الطرح السابق يمكن صياغة إشكالية الدراسة وفق السؤال الرئيسي التالي: ما مدى فاعلية تقييم الأداء وفق مفهوم تقييم الأداء المتوازن في المؤسسة المينائية جن جن ؟
أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- إبراز القيمة المضافة لبطاقة التقييم المتوازن ومدى مساهمتها في تعزيز قوة ومكانة المؤسسة من خلال المساعدة في إيجاد أفضل الطرق لتسيير جميع موارد المؤسسات.

- تقييم مدى مساهمة بطاقة التقييم المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسة المينائية جن جن.
أهمية الدراسة :

- التعرف على مفهوم تقييم الأداء المتوازن.

- تبيان أهمية تقييم الأداء وفق منظور التوازن بين تقييم الأداء المالي وتقييم الأداءات غير المالية.

- تقييم مدى فعالية تسيير موارد المؤسسة وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن من خلال النتائج المحصل عليها من خلال دراسة الحالة.

منهجية الدراسة

ولتحليل العلاقة بين متغيرات الإشكالية المطروحة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي كان حاضراً في معظم نقاط البحث، ومنهج دراسة حالة في الجزء التطبيقي من خلال عرض و تفسير و تحليل المعطيات و الربط بينها لمحاولة تفسير الظاهرة محل الدراسة و استخلاص النتائج في الأخير.

ولقد تم الاعتماد في جمع المعلومات و البيانات المستعملة في الجانبين النظري و التطبيقي على عدة مصادر واستخدمت لذلك جملة من الأدوات، فقد تمت الاستعانة بالبحث المكتبي في تغطية الجوانب النظرية أما في الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد الأدوات التالية:

- التقارير المالية والمحاسبية.

- الموازنات التقديرية ولوحات القيادة للمؤسسة المينائية.

- المقابلات الشخصية مع رؤساء المديريات و المصالح لتدعيم بعض الحقائق الملاحظة و للحصول على بعض المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة.

وللإجابة على هاته الإشكالية ارتأينا تقسيم الدراسة إلى محورين:

المحور الأول: نتطرق فيه إلى مفهوم تقييم الأداء المتوازن وفق منظور بطاقة التقييم المتوازن.

المحور الثاني: تقييم الأداء للمؤسسة المينائية جن جن عن طريق بطاقة التقييم المتوازن.

1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن BSC:

إنَّ التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال بعد الثورة الصناعية، ومع زيادة حدّة المنافسة وظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات أدّت إلى تعقّد عمليات المؤسسة، وأصبح هدفها الأساس هو خدمة العميل والاحتفاظ به والاهتمام بالتحسين المستمر للجودة وتقديم منتجات مبتكرة، والاستجابة السريعة لرغبات العملاء، مع مواجهة تحديات خفض التكلفة، الذي أدّى ذلك إلى الاتجاه نحو البحث عن طرق وأساليب جديدة تضمن السير الحسن لعملياتها وتمكّنها من تقييم نشاطها والكشف عن مدى كفاءة أدائها ليس المالي فقط، وإنما كل أنواع الأداء، فظهر منهج جديد سُمّي "بطاقة الأداء المتوازن" نقلا عن الترجمة لها من اللغة الانجليزية "Balanced Card Score" في مقال للكاتب روبرت كابلان "Robert Kaplan" ودفيد نورتن "David Norton" في مجلّة هارفرد Review Harvard Business سنة 1992.¹

1-1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن BSC: قُدّمت لبطاقة الأداء المتوازن مجموعة من التعاريف، نذكر منها:

- عرف كل من Kaplan وNorton بطاقة الأداء المتوازن على أنّها:² "أسلوب إداري يترجم رؤية وإستراتيجية التنظيم إلى مجموعة مقاييس تغطي الأداء الشامل للمؤسسة، وتوفر إطارا لقياس وإدارة الإستراتيجية، من خلال أربعة أبعاد: بعد مالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو".
- كما عرفت Sabine Sépari و Alazard Claude على أنّها:³ "مجموعة مؤشرات في لوحة قيادة توفر إطارا شاملا للمديرين لترجمة مشروع مستقبلي إلى مؤشرات أداء، حيث تختص هذه الأخيرة بالجوانب المالية، العملاء، العمليات الداخلية وجانب التعلم والنمو".
- من التعريفات السابقة نستنتج أنّ: بطاقة الأداء المتوازن هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، التي تقدّم لمدرء الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم، من خلال الربط بين رؤية وأهداف المؤسسة الإستراتيجية عن طريق تجسيدها في منظورات أربعة هي: منظور مالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو.

1-2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن BSC: يمكن إبراز هذه الأهمية من خلال مجموعة من النقاط هي:

- الخرائط الإستراتيجية كقاعدة لاتخاذ القرار: تسمّى هذه الأداة الخريطة الإستراتيجية التي عرفها دفيد نورتن D Norton على أنّها:⁴ "طريق منطقي متناسق يشرح ويوضح إستراتيجية المؤسسة من خلال تحديد الأنشطة قصيرة الأجل التي بدورها تخلق القيمة طويلة الأجل للعملاء والمساهمين".

- دور بطاقة الأداء المتوازن في تصميم وتطبيق ومتابعة إستراتيجية المؤسسة: تُعرّف الإستراتيجية على أنّها خطط وأنشطة تضعها المؤسسة بطريقة تضمن خلق درجة من التّطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين رسالتها والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعّالة وذات كفاءة عالية⁵ في حين يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنّها العملية التي تتضمن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف لزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.⁶

- بطاقة الأداء المتوازن تساعد على التنبؤ بالمستقبل: ينبغي للوحة القيادة الفعّالة أن تساعد على التوفيق بين عدّة محاور، ترى للأمام وللخلف، تفكر وتتصرف، تخلق ديناميكية في المؤسسة، ومنه تكون أداة لإدارة الأداء تربط بين الإستراتيجية (الأهداف، عوامل النجاح الحرجة) والتنفيذ (مؤشرات قياس الأنشطة)⁷.

1-3- الأبعاد الأساسية لبطاقة التقييم المتوازن: تنقسم بطاقة التقييم المتوازن إلى أربعة محاور أساسية:

- البعد المالي: تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة الأجل للمنظمة، وتشير إلى مدى إسهامها في تنفيذ الإستراتيجية، وفي التحسين المستمر لأهدافها ونشاطاتها من وجهة النظر المالية وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمنظمة بالاعتماد على عدة مقاييس، ويتم التقييم للأداء هنا بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية للمنظمات المنافسة، ومع معايير وقياسات تاريخية للمنظمة نفسها¹⁰؛ وبالتالي فإن المحور المالي هو المحور الذي يعطي للمنظمة صورة واضحة عن مدى نجاح إستراتيجيتها، وهل ستبقى فيها سائرة أم ستدخل تعديلات. أي يمكن بناءً على قياس وتقييم المحور المالي اتخاذ قرارات التغيير أو الثبات⁸.

- بعد الزبائن (العملاء): كيف تتمكن المؤسسة من رفع القيمة المعروضة للزبون انطلاقاً منه؟ يعد الزبون الراضي مورداً هاماً للمؤسسة، فالعلاقة الجيدة معه تنتج عنها سلسلة لعمليات شراء خاصة إذا كانت هذه المشتريات من نفس العلامة، لهذا السبب يفضل أن تضم المؤسسة مجموعة من الوحدات تعرض منتجات مكملية حتى تضمن شراء المنتجات من باقي الوحدات التنفيذية، وهذا ما لا تستطيع تحقيقه المؤسسات غير المتنوعة، وعليه فإن توسيع رسالة التسويق ومسار البيع يسمح للمؤسسات بعرض منتجات عديدة لوحدة تنفيذية مختلفة لنفس الزبون⁹.

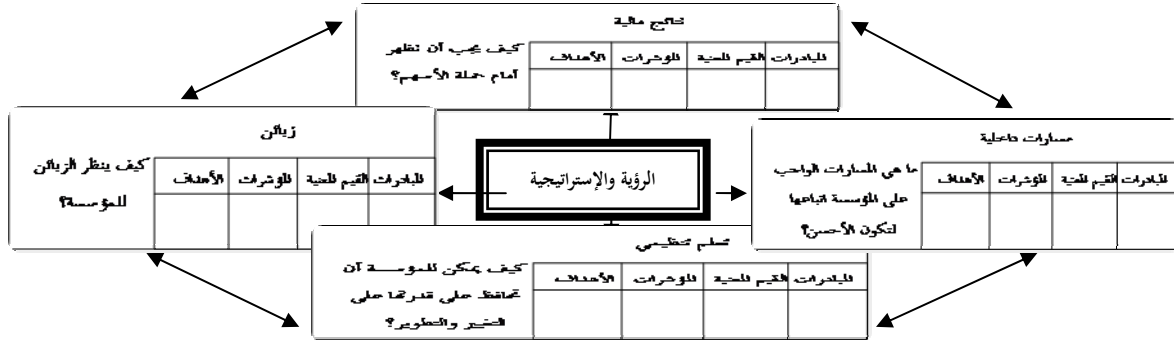
- بعد العمليات الداخلية: هي العمليات الداخلية التي تعد مفتاحية للمؤسسة، حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن والمساهمين من أجل ضمان تحقيق الربحية، كما يركز هذا البعد على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المنظمة من التميز، وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية، وأيضاً تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين¹⁰.

- بعد النمو والتعلم: يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء

والمساهمين؛ ولسد هذه الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية والمطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، وذلك في ثلاثة مجالات رئيسة الأفراد، الأنظمة والإجراءات التنظيمية.

يمكن اختصار ما ذكرناه سابقا في شكل اعتبره R.Kaplan و D. Norton الدعامة المساعدة على ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف عملية، والشكل ممثل فيما يلي:

الشكل رقم 01: الدعامة المساعدة على ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف عملية.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي وآخرون، الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، المرجع السابق، ص 277.

الشكل السابق يظهر أن بطاقة الأداء المتوازنة تضع في المركز الرؤية والإستراتيجية وترجمتها إلى جملة من الأهداف التي تحاول شرحها من خلال مجموعة مؤشرات تساعد على إيصال الرؤية إلى جميع الأفراد في كافة المستويات، هذه البطاقة تتوافق حسب الباحثين مع كافة المبادرات الجارية في المؤسسة: شراكة مع الزبائن والموردين، التعلم، مسؤولية الفريق، وغيرها من المبادرات الأخرى، ولأنها تؤلف بين عدة محاور - المحور المالي، الزبائن، العمليات الداخلية والتعلم والنمو - فهي تساعد المدراء على فهم - ولو بشكل ضمني - العديد من الروابط والمبادرات الخاصة بالمؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية.

من خلال ما سبق نخلص للقول أن بطاقة الأداء المتوازنة نظام يعمل على إحداث التوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة الأجل، بين المؤشرات المالية وغير المالية، التي تسمح بمتابعة محددات الأداء المستقبلي.¹¹

1-4-المكونات الأساسية لبطاقة الأداء: لبطاقة الأداء المتوازن مكونات أساسية تعتمد عليها في تركيبها بحيث كل مكون يكمل ويتم الآخر بهدف التحسين المستمر، وتضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وهي¹²:

- الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة، وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
- الإستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف.

- **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 وهي: المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، والمنظور هو عنصر رئيسي في الإستراتيجية.
- **الأهداف:** إن الهدف بيان عرض (معنى) الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة.
- **المقاييس:** تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي.
- **المستهدفات:** والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
- **ارتباطات السبب والنتيجة:** والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر.¹³

1-5- خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

- من أجل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هناك خطوات معينة يجب تتبعها وهي:
- **تحديد رؤية المؤسسة:** الرؤية هي الوضع الذي تسعى المؤسسة لبلوغه في الأجل الطويل، وحسب نموذج كابلان ونورتون فإنّ هناك أربعة مجالات رؤية يحكمها أساس وجود علاقة بينها، مثلاً: مجال رؤية العمليات الداخلية يوضح الطرق المتبعة لتطوير المنتجات لإضافة قيمة للعملاء، والمؤثرة بدورها على المجال المالي.
- **تحديد الاستراتيجيات وبناء الأهداف الإستراتيجية العامة:** نموذج بطاقة الأداء المتوازن أساساً هو أداة تساهم في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، ومراجعتها ومتابعة تنفيذها، حيث يتم التعبير في هذه الخطوة عن رؤية المؤسسة بوضع أهداف إستراتيجية خاصة بكل بعد من أبعاد هذه البطاقة، أي أنّ الإستراتيجية ستجعل الرؤية محدّدة بدرجة أكبر ومن ثمّ أسهل في الفهم من حيث تأثيرها في الممارسة الفعلية على المدى القصير.¹⁴
- **تحديد عوامل النجاح الحاكمة أو وضع الخارطة الإستراتيجية:** تعني الانتقال من التوصيفات في الخطوة السابقة إلى الحكم على ما يكون مطلوباً لتحقيق النجاح؛ أي تحديد المبادرات والعوامل الأكثر تأثيراً على النتائج المنشود تحقيقها ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وترتيبها حسب الأولوية.
- **تحديد مقاييس الأداء:** وتعني تحديد الأدوات والأساليب التي تبين مدى النجاح المتحقق من الأهداف، حيث يوجد لكل هدف مجموعة مقاييس تعتمد عملية اختيارها على الحاجة لمعرفة المعلومات بسرعة وبتكلفة اقتصادية، وتكون النتائج المتحصل عليها لا تتعارض مع الأهداف طويلة الأجل، بل داعمة لرؤية المؤسسة.¹⁵
- **إعداد خطة العمل:** تتم صياغة الأهداف في صورة اقتراحات تقدّم من قائد كل وحدة في المشروع، تمهيداً للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا، ثمّ تحدّد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق تلك الأهداف للوصول للرؤية التي تمّت صياغتها، وتشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير¹⁶

- **تحديد الأفعال التنفيذية:** وتمثل بيان الأنشطة والأفعال الواجب تنفيذها لتحقيق الأهداف، والانتقال بالخطوة إلى عالم الواقع، ما يتطلب بدوره تخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج والثقافة والدافعية لدى العاملين، وتعريفهم بطاقة الأداء المتوازن¹⁷.

- **المتابعة والتقييم:** تتضمن تتبّع للبطاقة من الفريق إلى الفرد، ومن أكفى الطرق لذلك هو البدء بالأهداف والمقاييس للمؤسسة ككل، ورسم الخارطة الإستراتيجية فالأهداف هي أسس بناء الاستراتيجيات، إضافة لعملية التقييم والتي تتم على مستويين أحدهما يتعلّق بالمعلومات الخاصة بالنسب المالية، والآخر يتعلّق بالنشاطات وسلوك العمليات وإدارتها يوميا. حيث تطرح عملية التقييم السؤال الآتي: هل النتائج المتوقعة تم تحقيقها أم لا؟ ولماذا؟ مما يخلق حلقة من التغذية العكسية، أي التحقق من النجاح أو أسباب عدمه.¹⁸

2- **تطبيق بطاقة التقييم المتوازن في المؤسسة المينائية:** لإنجاز بطاقة التقييم المتوازن اتبعنا الخطوات التالية:

2-1- **رؤية المؤسسة المينائية جن جن:** الرؤية في الأجل الطويل: "تحقيق القيمة المستدامة عبر العمل على النمو والتميز في الخدمات المقدمة من أجل تحقيق ربحية أعلى" أما رسالة المؤسسة فتتمثل في تحقيق الريادة من خلال:

- تقديم خدمات متفوقة للعملاء يتولى تقديم هذه الخدمات جهاز بمستوى رفيع ويعمل في بيئة محفزة.
 - تقديم جو عمل ملائم للعمال والموظفين من أجل تحقيق رضاهم تحفزهم على تقديم أفضل الجهود الممكنة.
 - تكوين جيد للعمال من أجل تقديم أفضل الخدمات مرفقة بعوامل التميز والابتكار لتحقيق ربحية لمؤسستنا.
- 2-2- **تحديد الأهداف والإستراتيجية العامة:** يمكن عرض الأهداف الإستراتيجية لبطاقة الأداء من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 01 : الأهداف الإستراتيجية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

الأهداف الإستراتيجية	البعد (محرك الأداء)
البحوث والتطوير في مجال المنتجات. رفع درجة الكفاءة تكوين العاملين. رفع الإنتاجية. التحفيز.	1 بعد التعلم والنمو
تحسين فعالية الجهاز الخدمي. تحسين النوعية. تخفيض التكاليف. تحسين طرق التشغيل. واختيار الكفاءات. استعمال طرق جديدة (استعمال النظام الآلي).	2 بعد العمليات الداخلية
تحقيق رضا العملاء. تحقيق خدمات جديدة. زيادة الحصة السوقية. العمل على الحفاظ العملاء واكتساب عملاء جدد.	3 بعد العملاء
تنمية وتحسين العائد. تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية. تنمية العوائد من خلال استثمارات جديدة.	4 البعد المالي

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على الوثائق والتقارير ومعلومات المؤسسة المينائية جن جن.

هذه الأهداف لها التأثير تنابعي، أي أن أهداف البعد التعلم والنمو تؤدي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في التأثير على نتائج البعد التالي وهو العمليات الداخلية، الذي بدوره سوف يؤثر بنفس الطرق في بعد العملاء الذي يؤثر بدوره على تحقيق أهداف البعد المالي.

2-3- تحديد عوامل النجاح في المؤسسة المينائية جن جن: تعني الانتقال من التوصيفات في الخطوة السابقة إلى الحكم على ما يكون مطلوباً لتحقيق النجاح، أي تحديد المبادرات والعوامل الأكثر تأثيراً على النتائج المنشود تحقيقها ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وترتيبها حسب الأولوية. ويمكن عرض مثال لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يوضح المبادرات من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 02 : المبادرات التي تحقق الأهداف حسب بطاقة الأداء المتوازن BSC .

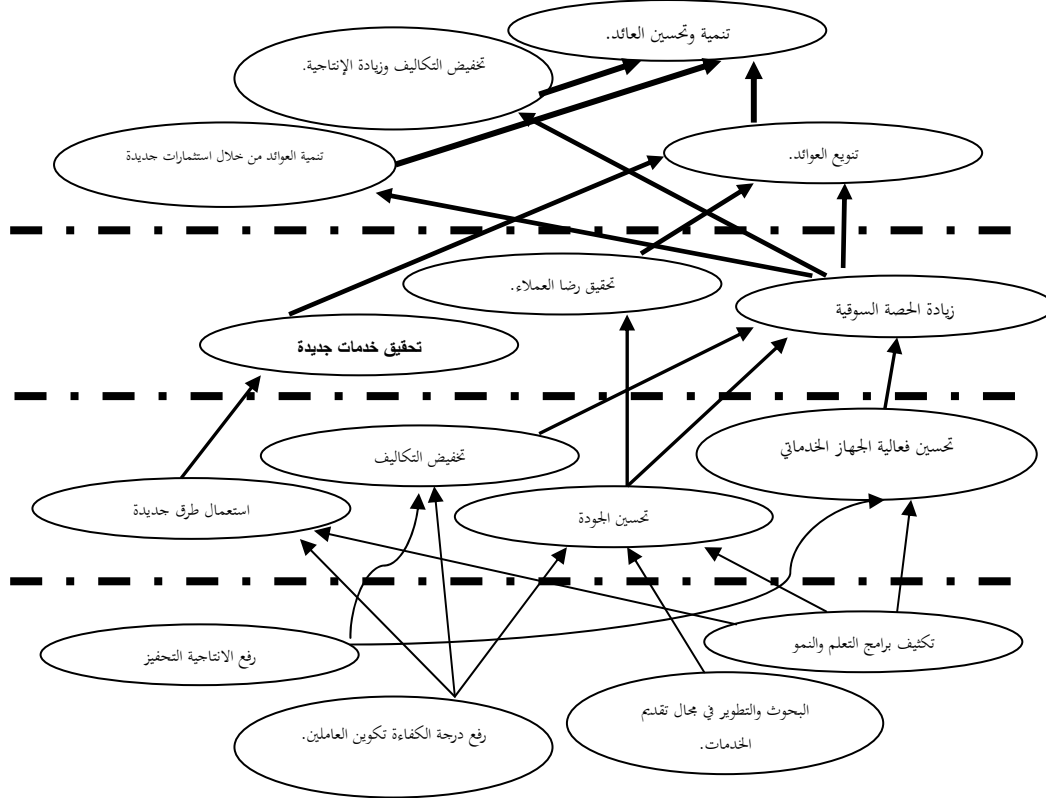
البيان	الأهداف	المبادرات
البعد المالي	- تنمية وتحسين العائد. - تنويع العوائد. - تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية. - تنمية العوائد من خلال استثمارات جديدة.	- إدارة التكاليف والمخاطر عن طريق خلق دائرة مراقب التسيير - زيادة الإنتاجية عن طريق تقديم خدمات جديدة - تخفيض التكاليف المتغيرة مصاريف التسيير - استثمارات جديدة .
بعد العملاء	- تحقيق رضا العملاء. - زيادة الحصة السوقية.	- بحوث السوق - نظام معلومات فعال.
بعد العمليات الداخلية	- تحسين فعالية الجهاز الخدمي. - تحسين النوعية. - تخفيض التكاليف. - تحسين طرق التشغيل واختيار الكفاءات. - استعمال طرق جديدة (استعمال النظام الآلي)	- ابتكار تقنيات جديدة في معالجة المعلومات. - وضع نظام رقابة وتدقيق فعال ومستمر. - الالتزام بالجودة الشاملة في جميع المراحل. - إتباع نظام فعال في إيصال المعلومة في الوقت المناسب .
بعد التعلم والنمو	- البحوث والتطوير في مجال تقديم الخدمات. - رفع درجة الكفاءة تكوين العاملين. - رفع الإنتاجية - التحفيز	- تدريب وتكوين متواصل. - استقطاب الكفاءات المتميزة. - تكوين العاملين. - نظام تحفيز مشجع.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الوثائق والتقارير ومعلومات المؤسسة المينائية جن جن.

من الجدول نستطيع استنباط غرضه وهي محاولة لتوجيه الجهود وتصويبها من خلال المبادرات المذكورة. فمثلاً عندما تريد المؤسسة تحقيق أعلى العوائد فيجب عليها التحكم الجيد في إدارة المخاطر والتكاليف.

2-4- خريطة السبب والنتيجة المقترحة لأهداف المؤسسة المينائية جن جن: يمكن ربط الأهداف في بطاقة التقييم المتوازن فيما بينها من خلال أثر السبب والنتيجة الذي يربط علاقة سببية بين أهداف كل بعد من أبعاد بطاقة التقييم المتوازن والموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 02 : أثر السبب والنتيجة لأهداف الأبعاد المختلفة



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الوثائق والتقارير ومعلومات المؤسسة.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن تأثير السبب والنتيجة على الأهداف للأبعاد البطاقة من أسفل إلى أعلى أي أن بعد التعلم والنمو سوف يؤثر على بعد العمليات الداخلية الذي بدوره سوف يؤثر على بعد الزبائن الذي في الأخير سوف يؤثر على مؤشرات البعد المالي مما يؤدي إلى التحسن في الأداء الكلي للمؤسسة والمالي بصفة خاصة. هاته الخريطة التي ستسمح لنا من تتبع الانحرافات عن التقديرات في المؤشرات المحسوبة والتي ستمكننا من الوصول إلى سبب أو أسباب انحرافها. أي أنها المرجعية السببية التي تتأثر بها مؤشرات بطاقة التقييم المتوازن فيما بينها.

2-5-تقييم الأداء الكلي والمالي للمؤسسة المينائية جن جن من خلال بطاقة التقييم المتوازن.

فمن خريطة السبب والنتيجة، فتقييمنا للأداء والتأثير يكون وفق الترتيب في تأثير كل بعد من الأبعاد الأربعة.

ومن اجل اختبار الفرضيات نقوم بتحليل لاتجاه تطور مؤشرات الأبعاد فبداية ببعد التعلم والنمو كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 03: يبين نسبة تغيرات مؤشرات التعلم والنمو.

الهدف	المقياس والقيمة المعيارية	القيمة الفعلية					
		2011	2012	التغير	2013	التغير	2014
رضا العاملين	معدل دوران العاملين 5%	11	8.0	-27,27	5.1	-36,25	4.8
تحسين المهارات	نسبة مصاريف التدريب 2%	0.5	2.1	3,2	1.5	-28,57	1.2
تخفيض العاملين	التثبيت 50%	21.12	20.90	-1,04	30.13	44,16	24.57
	نسبة مصاريف المكافآت 10% من النتيجة	1.5	2.0	33,33	2.2	10	4.1
رفع درجة الكفاءة تكوين العاملين.	كفاءات التسيير 8 عامل	6	5.5	-8,33	6.7	21,81	8
البحوث والتطوير.	نسبة مصاريف البحث والتطوير	0	0		0		0

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الوثائق والتقارير المالية للمؤسسة المينائية جن جن.

فمن الجدول نلاحظ أن مؤشرات بعد التعلم والنمو في تحسن مستمر خلال الفترة الزمنية المدروسة رغم بعض النقائص التي نلاحظها في تدبب تحسن بعض المؤشرات (نسبة مصاريف التدريب لم تتحسن خلال السنتين الأخيرتين) التي تعوق تحقيق أهداف هذا البعد.

مما سبق يمكن ورغم التطور الايجابي لبعض متغيرات بعد التعلم والنمو إلا أن المؤسسة المينائية لا تعطي الأهمية المطلوبة لهذا النوع من الأداء فبعد التعلم والنمو لا يرقى إلى

المستوى المطلوب وهذا يتجلى في غياب بعض المؤشرات بحيث لا يمكن حتى احتسابها وهذا راجع ضعف الاهتمام بالمؤشرات ذات الطابع الاجتماعي والتطوري التي من خلاله ستؤثر على الاداءات الأخرى في الأبعاد المتبقية وهذا ما سوف يؤثر في الأداء المالي في النهاية. ويتابع الترتيب انتقالا إلى البعد الموالي كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم 04 : يبين نسبة تغيرات مؤشرات العمليات الداخلية.

الهدف	المقياس والقيمة المعيارية	القيمة الفعلية					
		2011	2012	التغير %	2013	التغير %	2014
فعالية الجهاز الخدماني.	إنتاجية المواد 5000 طن / للعامل	3059	3801	24,25	4732	24,49	4555
	إنتاجية العمل 10 %	0.26	0.11	-57,96	0.24	118,18	0.01
تخفيض التكاليف	تكلفة الطن المعالج 550 د ج	712.5	650.23	-8,73	612.45	-5,81	544.39
تحسين طرق الأداء	إدارة الوقت 0.5 يوم	0.51	1.59	211,76	3.21	101,88	5.69
تحسين طرق التشغيل.	إنتاجية الساعة 1300 طن	938.42	1049.8	11,86	1309	24,69	1323

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الوثائق والتقارير ومعلومات المؤسسة المينائية جن جن.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشرات العمليات الداخلية لم تصل إلى النتائج المرجوة، وكذلك لم تحقق التحسن المطلوب، خاصة بالنسبة لمؤشري إنتاجية العمل والمواد، وإدارة الوقت فهي في تدبدب أو تسوء من سنة إلى أخرى ما يعطينا نظرة أن المؤسسة لا تحقق على الأقل نصف الأهداف هذا البعد، مما يعرقل عملية التحسين والتطوير في أداء الخدمات المقدمة وأداء المؤسسة، رغم أن أغلب المؤشرات لم تصل إلى الأهداف المعيارية إلا أنها في تحسن مستمر إلا إذا استثنينا إدارة الوقت داخل المؤسسة والذي يعد من أهم الموارد في تحسين الأداء في المؤسسة. إلا أن التطور السلبي له لم نستطع أن نفسره بسبب المعلومات غير الكافية التي أمكننا التحصل عليها. أما تطور بعد العملاء فيمكن توضيحه في الجدول الموالي:

الجدول رقم 05: يبين نسبة تغيرات مؤشرات بعد العملاء.

الهدف	المقياس والقيمة المعيارية	القيمة الفعلية					
		2011	2012	التغير %	2013	التغير %	2014
الحفاظة على العملاء	ربحية القطاع 2 م د	2.1	2.0	-4,76	2.9	45	2.8
زيادة الحصة السوقية	الحصة السوقية 4.5 م طن/ سنة	2.7	3.0	11,11	3.8	26,66	3.8
ولاء العملاء	تطور حجم المبيعات 1	1.2	1.15	-4.16	1.20	4,34	1.36
خدمة العملاء	متوسط أداء الخدمة 2 يوم	2.0	2.08	4	2.85	37,01	2.63
	مصاريف خدمات بعد البيع 5%	8.1	5.12	-36,79	3.2	-37,5	4

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الوثائق والتقارير ومعلومات المؤسسة المينائية جن جن..

من الجدول نلاحظ أن أداء مؤشرات بعد العملاء في تحسن مستمر إذا استثنينا مؤشر ربحية القطاع الذي لم ينخفض كثيرا، وأيضا متوسط أداء الخدمة الذي بعد في تدبدب إلا أنه تحسن سنة 2013. مما يعطينا حكما ايجابيا على مستوى تحسن مؤشرات هذا البعد الذي سوف يحقق أهدافه بالإضافة إلى التأثير الايجابي الذي سوف يمس مؤشرات البعد المالي.

الجدول رقم 06 : يبين نسبة تغيرات مؤشرات البعد المالي

الهدف	المقياس والقيمة المعيارية	القيمة الفعلية لسنة ن				
		2012	التغير %	2013	التغير %	2014
تنمية وتحسين العائد.	المردودية 1 دج	1.63	1,87	1.65	1,22	1.76
تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية.	عتبة المردودية 1 دج	1.9	11,76	1.93	1,57	1.84
	التحكم في التكاليف المتغيرة 25%	15.10	6,33	15.13	0,19	16.54
تنمية العوائد من خلال استثمارات جديدة .	نمو المبيعات 20%	15.15	175,45	10.1	-33,33	13.25
	التدفق النقدي 200 م د	2.39	13,8	2.85	19,24	2.94
تنويع العوائد.	نسبة العوائد خارج النشاط العادي 8%	27.02	100	34.71	28,46	-29.2

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على الوثائق والتقارير ومعلومات المؤسسة المينائية جن جن.

من الجدول أعلاه نلاحظ تحسن أغلبية مؤشرات الأداء المالي أي أن المؤسسة المينائية حققت بعض أهدافها المالية كما رأينا سابقا وفي طريقها إلى تحقيق أهداف هذا البعد التي لم تصل إليها. وهذا التحسن في أغلب المؤشرات المالية راجع إلى تحسن مؤشرات في أبعاد أخرى.

- **نسبة العوائد خارج النشاط:** تبين الاستخدام الأمثل لفوائضها المالية في تحقيق مداخيل أخرى.

- **المردودية:** تحسن مؤشر المردودية المالية راجع إلى أسباب مباشرة وأخرى غير مباشرة نذكر منها: التحكم في التكاليف الجيد، ارتفاع الإنتاجية، ارتفاع ربحية القطاع، تطور حجم المبيعات... الخ

- **عتبة المردودية:** التحسن المستمر لعتبة المردودية راجع إلى ارتفاع الإنتاجية مقارنة بنمو التكاليف المتغيرة، وبالثبات النسبي للتكاليف الثابتة سوف ينجم عنه انخفاض قيمة نقطة التعادل (عتبة المردودية).

تقييم الأداء الشامل لا يمكن أن يكتفي بالمقاييس المالية فقط وإنما هو سلسلة ارتباطات سببية بين مختلف الأبعاد لقياس الأداء سواء المالية وغير المالية، كما أن النتائج الإيجابية لمؤشرات البعد المالي ليست بالضرورة قراءة جيدة للأداء داخل المؤسسة وإنما قد يكون لأسباب أخرى غير ذلك وهذا ما يقودنا إلى :

- إن مؤشر المردود المالي الجيد ليس بالضرورة تحكم في تسيير موارد المؤسسة. فلاحتمالات هنا مفتوحة على جميع الاحتمالات. فيمكن أن تكون نتيجة التحكم الجيد في تسيير الموارد داخل المؤسسة كما يمكن أن تكون نتيجة لبيئة احتكارية تعمل فيها المؤسسة الاقتصادية أو أسباب أخرى.

- **عتبة المردودية:** العتبة المنخفضة يمكن أن تبين تحكم جيد في التكاليف، كما أنها يمكن أن تعزى لأسباب أخرى أما في المؤسسة المينائية جن جن ومن النتائج تبين لنا المؤسسة لها تحكم جيد في تكاليفها سواء الثابتة والمتغيرة وفي الأخير يمكن أن نلاحظ مما سبق وبالمقارنة بالإنتاجية المؤسسة خلال السنوات السابقة وبالرغم أن المؤسسة لم تحقق أغلب الأهداف في كل الأبعاد المدروسة، إلا أنها في تحسن مستمر الأمر الذي من شأنه أن يساهم في تحقيق نتائج مالية ليست بالجيدة لكنها مرضية في حدود الجهود المبذولة.

الخاتمة:

في الختام يمكن القول أن موضوع تحديث المنظمات وتطويرها وإدخال مفاهيم المؤشرات غير التقليدية (المؤشرات غير المالية) لتقييم وقياس الأداء فيها من أهم قضايا الإدارة المعاصرة عامة، وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تحديد مفهوم التغيير ومجالاته لتطبيق مفهوم قياس الأداء الشامل باستخدام ما يعرف بطاقة التقييم المتوازن في المؤسسة المينائية جن جن وهذا لإثراء هذا الجانب من حقول المعرفة الاقتصادية على مستوى المؤسسات الاقتصادية، وعلى ضوء ما جاء في محوري هذه الدراسة نخلص في النهاية إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن، ثم نقدم جملة من الاقتراحات بناء على النتائج المتوصل.

- نتائج الدراسة: من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة الميدانية خالصنا إلى النتائج التالية:

✓ يتطلب نموذج بطاقة الأداء المتوازن من كل مؤسسة أن تنظر لنفسها من أربعة جوانب أساسية هي: جانب مالي، جانب العملاء، جانب العمليات الداخلية وجانب التعلم والنمو، التي تتكامل معاً من خلال علاقة سببية، حيث تعتبر المقاييس غير المالية مؤشرات سابقة للأداء المالي فتعتبر مقاييس التعلم والنمو المحرك والدافع لنجاح أو فشل مسار إستراتيجية في تحقيق الأهداف.

✓ قلة الفهم للمقاييس غير المالية كالمؤشرات الاجتماعية مثلاً، فالإدارة تنظر إلى عدم وجود مؤشرات كتحفيز العمال وذلك كون المؤسسة تعاني من ضائقة مالية، إلا أنه يمكن وضعها كهدف استراتيجي يمكن من زيادة فعالية العامل حتى وإن كانت تشكل في بداية الأمر كعبء أو تكلفة، لكن على المدى الطويل حتماً ستشكل دخلاً إضافياً نتيجة زيادة مردودية العامل من خلال رفع وتحسين أدائه في المؤسسة.

✓ من خلال النتائج المحصل عليها أيضاً وبعد تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن برز لنا أهمية التوازن والتكامل بين الأبعاد الأربعة، فكل منظور أو بعد يخدم الآخر فكل انخفاض في أي منظور يمكن أن يؤدي إلى الانخفاض في مستوى الأداء الكلي والفكرة تكمن في أن كل منظور له نسبة وزنه الخاص من مجموع وزن الأداء الكلي في بطاقة الأداء المتوازن.

✓ إن التعامل مع بطاقة الأداء على المدى الطويل وبصفة مستمرة يؤدي بإدارة المؤسسة إلى اتخاذ الإجراءات الوقائية وبأقل تكلفة عوض الإجراءات التصحيحية وتكلفتها الباهظة، لذا فالمؤسسة تلاحظ تغيرات اتجاه أدائها الكلي فيتم تفسيرها بالرجوع إلى نسبة مساهمة كل منظور وهل هي سلبية أم إيجابية ليتم بعد ذلك مراجعة المؤشرات التي بني على أساسها المنظور ومدى نجاعتها في إعطاء النتائج الدقيقة المرجوة منها.

- الاقتراحات: انطلاقاً من نتائج الدراسة النظرية والميدانية يمكن تقديم المقترحات التالية:

• يجب على المؤسسة المينائية جن جن أن تواكب التطور الحاصل في المحاسبة الإدارية الحديثة وبالذات في مجال تقييم الأداء، من خلال تطبيق أدوات حديثة كبطاقة الأداء المتوازن والتي تعد نظام قياس شامل ومتوازن ومتعدد الأبعاد: داخلية وخارجية، المالية وغير مالية، الكمية وكيفية، قصيرة وطويلة الأجل والتي على أساسها تتخذ القرارات اللازمة من خلال إستراتيجية واضحة المعالم ومحددة الأهداف.

كما يجب على المؤسسة المينائية جن جن أن تكيف كل عناصر نشاطاتها في إطار ضوابط التالية من خلال:

• الاستعمال العقلاني للموارد المتاحة من خلال استغلال الطاقات المتاحة غير المستغلة عن طريق الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وإدارة الوقت الذي يعد أهم الموارد للميناء.

- إبراز دور المؤسسة الاجتماعي من خلال الاهتمام بعناصر محيطها الداخلي والخارجي عن طريق الاستغلال الأمثل للرأسمال البشري وذلك بالاهتمام بالجانب الاجتماعي كالتكوين، المشاركة في القرارات الإستراتيجية التحفيز، لأن كل هذه العوامل تزيد من مستوى أداء العمال وتعمل على التحسين المستمر، إضافة إلى المساهمة في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع من خلال المساهمات الخيرية والتنمية.
- اعتماد تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن ولكي يكون أكثر فعالية ويعطي نتائج جيدة، من الأفضل أن يتم دمجها ليعمل آليا من خلال برنامج حاسوب يعد خصيصا وفق أسس وقواعد عمل النموذج، ويربط بشبكة داخلية مع كل المصالح وفق الهيكل التنظيمي من أجل سهولة الحصول على المعلومة ودمجها في البرنامج في أوانها لتعطي النتائج في وقتها ولتتخذ القرار في وقته. والوصول إلى ما سميناه نظام معلومات (مؤشرات) القيم الحالية.

المراجع و الهوامش

- ¹:Norton .D,(1999), Strategic Enterprise Management: Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard, SAP AG, Germany , p: 03.
- ²:Kaplan. R,Norton .D, (1996)Strategy Learning and the Balanced Scorecard, in the Strategy and Leadership Review, Harvard Business School Publishing, Volum 24, Number 05, P: 18.
- ³:Alazard. C, Sépari. S, (2007), DCG 11 Control de Gestion, France, P: 243.
- ⁴:Norton .D, (1999)The Balanced Scorecard, Use Strategy Maps to Communicate your Strategy, Harvard Business School Publishing, Volume 01, Number 02, November - December.
- ⁵ : فلاح حسن الحسيني، (2000)، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، ص: 13.
- ⁶: محمد أحمد عوض(2001)، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص06.
- ⁷ : Alazard .C, Sépari .S, op cit, p : 649.
- ⁸: طاهر محسن منصور الغالي وآخرون، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2007، ص: 126
- ⁹: طاهر محسن منصور الغالي وآخرون(2007)، الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، زهران للنشر، عمان، الأردن ص 188-195
- ¹⁰ : بوقرة رابع وآخرون، تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة مراقبة تسيير حديثة لقياس و تقييم الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية بالخزائر .
الملتقى العلمي الوطني، كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية و التجارية جامعة مسيلة يومي 13-14 ماي 2013، ص9.
- ¹¹:Kaplan R, Norton D, (1999),Le Tableau De Bord Prospectif Pilotage Stratégique : Les 4 Axes Du Succès, édition d'organisation, Paris.,P22.
- ¹² : وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، (2009)، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر الأردن. مرجع سابق، ص160.
- ¹³: محمد محمود يوسف، (2005)، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية العدد396، ص163.
- ¹⁴ : طاهر محسن منصور الغالي و آخرون، (2004)، بطاقة الأهداف المتوازنة: نظام متكامل لربط تكنولوجيا المعلومات والإستراتيجية، المؤتمر العلمي السنوي الثالث، جامعة الزيتونة الأردنية، ص:17
- ¹⁵:Morisawa (.T), Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach, Nomura Research Institute (NAI) Papers, NO: 45, April 1 – 15, P: 06.

- ¹⁶: وائل إدريس طاهر الغالي، (2009)، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي – المنظور الإستراتيجي بطاقة التقييم المتوازن-، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، ص: 175.
- ¹⁷: طاهر محسن منصور الغالي وآخرون، الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص: 160
- ¹⁸: سعد صادق بحيري، (2004)، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص: 243.