

بطاقة الأداء المتوازن وال خارطة الإستراتيجية - نموذج مقترح على مستوى المؤسسة الجزائرية
للمنتجات الرذاذية ALDAR

The Balanced Scorecard and Strategy Map - A Proposed Model for
ALDAR; Business Organization Aerosols and Pesticides industry-
Algeria

عبد القادر محرز *

جامعة سعيدة، الجزائر

abdelkadir.mehrez@univ-saida.dz

تاريخ النشر: 2024/12/31

تاريخ القبول: 2024/12/08

تاريخ الاستلام: 2024/10/19

Abstract:

This study aims to explore the balanced scorecard methodology, using a case study methodology which done in (ALDAR) an Algerian organization that performs its activities in the field of aerosols and pesticides; Our study has been resulted in two developed models; the strategic map that explains the cause and effect relationship among the different components of Aldar's strategic themes, and the balanced scorecard model that backed up with: strategic objectives, measures, and initiatives, that must be done to accomplish these strategic themes

Keywords: Balanced Scorecard, BSC, Strategy, Performance Measurement, Strategic Map, strategic performance.

مستخلص:

تسلط هذه الورقة البحثية الضوء على إحدى أهم أدوات مراقبة التسيير والممثلة في بطاقة الأداء المتوازن، وقد تمت الدراسة باستخدام منهج دراسة الحالة والتي أجريت في المؤسسة الجزائرية للبخاخ (ALDAR) الناشطة في حقل صناعة المبيد والمنتجات الرذاذية. أين قمنا ببناء الخارطة الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة بعد تقسيم المواضيع الإستراتيجية التي تتلاءم والطابع التسييري لها، ليتم بعد ذلك بناء النموذج المقترح بناء على العلاقات والروابط السببية التي ظهرت عبر الخارطة الإستراتيجية.

كلمات مفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الإستراتيجية، قياس الأداء، الخارطة الإستراتيجية، الأداء الاستراتيجي.

JEL Classification Codes: M00, M10, L10, L21, L25 ,O21.

* المؤلف المراسل.

مقدمة:

قام الباحثان سنة 1992 (Kaplan & Norton) من جامعة هارفارد للأعمال بنشر ملخص أبحاثهما التي كانت تهدف إلى تطوير مفهوم قياس الأداء فيما وراء القياس المالي، وذلك بالنظر إلى جوانب أخرى لتقييم الأداء والتي لخصها الباحثان في أربع أبعاد أساسية والمتمثلة في: بعد التعلم والنمو، بعد العمليات، بعد العملاء، ثم البعد المالي. هذه الأبعاد تم تضمينها في نموذج موحد أطلق عليه: بطاقة الأداء المتوازن "Balanced scorecard" وهي الأداة التي لاقت رواجاً كبيراً عبر مختلف المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها نظراً لبساطتها ونجاحاتها، وهو ما جعلها تتطور وترتقي على يد مستعملها حتى خارج الإطار الأول الذي وضعه مكتشفها وفي هذا يكتب (Kaplan & Norton, 1998, p. 183): "...استطاعت بعض المؤسسات التحرك فيما وراء نظرتنا الأولى لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك باكتشاف قيمتها المتمثلة في إمكانية استعمالها كحجر الزاوية لبناء نظام إداري إستراتيجي جديد....". هذه التطورات تابعها الباحثان عبر العديد من المؤلفات والأبحاث بهدف إعادة بعث نظام إداري إستراتيجي جديد ينطلق من بطاقة الأداء المتوازن ويجعل من الرؤية والإستراتيجية ركيزته الأساسية في بناء عملية تقييم وقيادة الأداء وهو ما يتحقق عن طريق بناء الخرائط الإستراتيجية التي تعتبر الركيزة الأساسية لبناء هذا النموذج.

الإشكالية:

ما سنحاوله من خلال هذه الدراسة هو تسليط الضوء على بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لتنفيذ وقيادة إستراتيجية المؤسسة وذلك من خلال النظر في إمكانية توطين هذه الأداة على مستوى إحدى المؤسسات الناشطة في الحقل الصناعي والتجاري في الجزائر والمتمثلة في المؤسسة الجزائرية للمبيدات والبخاخ وفق الإشكال التالي: كيف يمكن نمذجة الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الجزائرية للمبيدات والبخاخ (ALDAR) باستخدام منهجية بطاقة الأداء المتوازن؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تحاول وبأسلوب مبسط توضيح الخطوات العملية لكيفية بناء بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لنمذجة أدائها الاستراتيجي عن طريق الخرائط الإستراتيجية وذلك بأخذ عينة واقعية من محيط الاقتصاد الجزائري.

منهج الدراسة:

هذه الدراسة تمت باستخدام منهجية دراسة الحالة وذلك عبر جزئين، الجزء النظري والذي يمثل المحور الأول تم من خلاله التعرض إلى الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن والخرطة الإستراتيجية وذلك بالرجوع إلى أهم التعاريف التي يعطيها أصحاب المنهج، أما الجزء الميداني فقد تم تقسيمه إلى أربع محاور، المحور الأول كان عبارة عن تقديم عام للمؤسسة، ثم تشخيص مختلف المواضيع الإستراتيجية المهمة عبر المحور الثاني، أما

المحور الثالث فقد تم من خلاله تشخيص البنية التحتية لدعم مختلف المواضيع الإستراتيجية، أما في المحور الأخير فقد تم اقتراح النموذج الملائم لبطاقة الأداء المتوازن وذلك بعد بناء الخارطة الإستراتيجية المقترحة.

1- بطاقة الأداء المتوازن والخرائط الإستراتيجية

1.1. تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

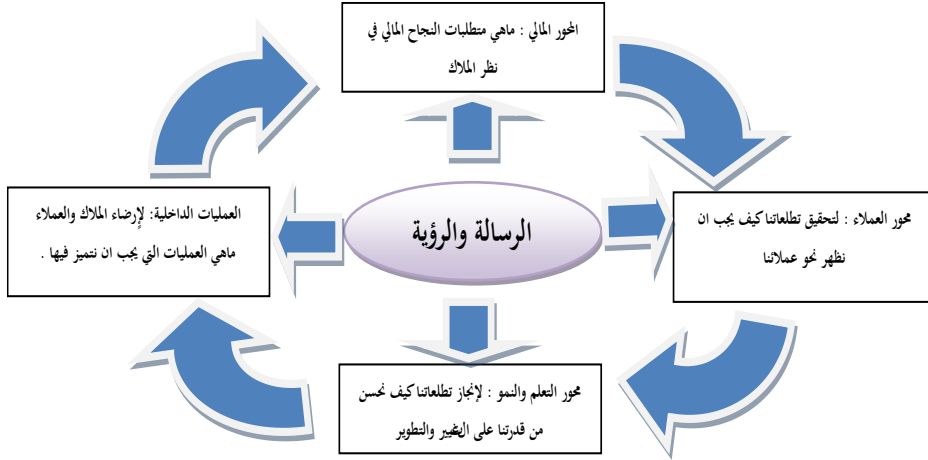
تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها: " .. أداة لمكاملة قياسات الأداء المالي التقليدية بقياسات الأداء النوعي والعملياتي والتي تقوم على : إرضاء العملاء ، تحسين العمليات الداخلية ، الرفع من وتيرة التعلم والنمو داخل المؤسسة..." (Kaplan & Norton, 1998, p. 147)

هذه الأبعاد الثلاث بالإضافة إلى البعد المالي تشكل فيما بينها إطار العمل الذي تتم من خلاله عمليات التفاعل لإنشاء القيمة داخل الوحدة عبر علاقات سببية التي تنبثق من محور التعلم والنمو وصولاً إلى المحور المالي، إذ أن إنشاء القيمة للمساهمين لا يتم إلا من خلال تحسين القيمة للعملاء والمشتقة من التميز العملياتي الذي تقوده المؤسسة ، هذه العمليات التي تستمر وتتطور من خلال الرصف الذي يتم على مستوى الأفراد والأنظمة وثقافة المؤسسة (Kaplan & Norton, 2006, p. 4).

إن التصميم الذي بنيت عليه بطاقة الأداء المتوازن يسمح للمدراء بقيادة المؤسسة نحو المستقبل بدل الاكتفاء بالنظر إلى مخلفات الأداء الماضي (Norton & Kaplan, 1992, p. 79) ، وذلك الذي يكون بإدماج المؤشرات النوعية والتي يدعوها الباحثان بمؤشرات الأداء المستقبلي "Lead Indicators" كمؤشرات قيادية جنبا إلى جنب مع المؤشرات المالية والتي تنظر في الأداء الماضي "Lag Indicators" ، هذا الاندماج يجب أن يتم تحت الغطاء الاستراتيجي للمؤسسة ورؤيتها المستقبلية (Kaplan & Norton, 1996, p. 08). فوفقا للمحاور السابقة وبأخذها لعدد قليل من القياسات وتقليلها قدر الإمكان من الحمل الزائد للمعلومات تسعى المؤسسة من خلال بطاقة الأداء المتوازن إلى إعطاء رؤية أفضل وأوضح لإستراتيجيتها (Kaplan & Norton, 1998, p. 126) الشكل (1).

الموازنة فيما بين الأداء عبر المحاور الأربع السابقة الذكر سيتولد عنه موازنات أخرى للأداء كتحصيل حاصل، وذلك فيما بين الأجل الطويل والأجل القصير، فيما بين أداء الأصول العينية والمعنوية، فيما بين الأداء الإستراتيجي والأداء العملياتي. فأهم ميزة تحملها هذه الأداة هو في كونها تكامل الأصول المعنوية والعينية ضمن نسق موحد لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في الأجل الطويل وذلك عبر خطوات واضحة بالرجوع إلى أحد أهم مشتقات هذه الأداة وهي الخرائط الإستراتيجية. (Kaplan & Norton, 1996, p. 18).

الشكل رقم (1): المحاور الأربع لبطاقة الأداء المتوازن



Source: (Kaplan & Norton, 1998, p. 186)

2-1 الخرائط الإستراتيجية

يعتبر مفهوم الخرائط الإستراتيجية (Strategy Maps) من أهم المفاهيم التي ساهمت في تطور منهج القياس المتوازن وساهمت في انتقاله من الجيل الأول الذي يعنى بالقياس إلى الجيل الثاني الذي يعنى بالاستراتيجية، بحيث يمكن النظر إلى الخرائط الإستراتيجية عبر العديد من الزوايا وذلك على اعتبار أنها أداة توفر العديد من المزايا على النحو التالي:

- ✓ أداة في يد المدراء لقيادة وتنفيذ الاستراتيجية (Kaplan, Norton, & Joen, 2010, p. 116)
 - ✓ كأداة للرصف والمحاذاة. (Kaplan & Norton, 2002, p. 73)
 - ✓ يمكن النظر إليها كأداة لرصف الأصول المعنوية ضمن الإطار الاستراتيجي للمؤسسة. (Kaplan & Norton, 2004, p. 30)
 - ✓ رسم فوتوغرافي موجز وواضح في صفحة واحدة ، يختصر ما تعتقد بأهميته وأساسيته في إنجاز الإستراتيجية (R.Neven, 2008, p. 151).
 - ✓ أداة لتمييز العمليات والأنشطة الجوهرية ذات التأثير الاستراتيجي. (Kaplan & Norton, 2001, p. 01)
- من أجل عملية بناء الخرائط الإستراتيجية يوصي كل من (Kaplan & Norton, 2008, p. 10) برصف الأهداف والقياسات على أساس ما يسمى بالمواضيع الإستراتيجية (Strategic Themes)، فقد لاحظ الباحثان أن المؤسسات تميل إلى تقسيم استراتيجياتها عبر مواضيع إستراتيجية متجانسة ثم وصفها عبر الخرائط الإستراتيجية، هذه المواضيع في الغالب تفسر على النحو التالي (Kaplan & Norton, 2001, p. 79) :

- ✓ بناء الثروة: ويكون ذلك من خلال العمل الدائم على بناء منتجات وخدمات جديدة ودخول تقسيمات سوقية جديدة.
- ✓ إدارة العلاقات للرفع من القيمة للعملاء: وذلك بالتركيز على العمليات التي تصبوا إلى بناء علاقات مع العملاء وتعميقها وتطوير الحلول والخدمات.
- ✓ التميز العملياتي: حيث يتم التركيز على العمليات الإنتاجية والتسويقية والعمل على تحسين الأداء العملياتي واستغلال الأصول والعمل على تخفيض التكاليف.
- ✓ المسؤولية الاجتماعية للأعمال: وذلك بإدارة العلاقات الخارجية المتعلقة بالأمن والسلامة والشؤون القانونية والصحية وغيرها كما هو الحال بالنسبة لشركات الاتصالات أو المؤسسات الكيميائية وغيرها التي يجب أن تراعي المحيط والصحة في عملياتها.

2. دراسة حالة مؤسسة ALDAR

1.2. تقديم عام للمؤسسة

الجزائرية للبخاخ (ALDAR) مؤسسة عمومية اقتصادية متخصصة في إنتاج وتسويق المنتجات الرذاذية-البخاخ، يقع موقعها الرئيسي بالدار البيضاء بالجزائر. بلغ عدد عمالها 200 عامل، موزعين على وحدتي إنتاج بكل من معسكر وباتنة وثلاث وحدات توزيع بكل من وهران والدار البيضاء والخروب إضافة إلى الموقع الرئيسي بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة. تتمثل منتجاتها أساسا في مبيدات الحشرات المنزلية ومختلف أشكال المبيد إضافة إلى أنواع أخرى من المنتجات الرذاذية، كملطفات الجو، منظفات الخشب والأفران، منظفات البلاستيك، وبعض المنتجات الأخرى التي تستهدف بها الأماكن المفتوحة وأماكن التجمع العام.

2.2. قراءة في أهم المواضيع الإستراتيجية - تشخيص عام للمؤسسة

من أجل اقتراح نموذج الخارطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن الذي يتلاءم ومقومات المؤسسة ويدعم مسارها الاستراتيجي، وبناء على ما تم التطرق إليه في الجزء النظري، قمنا بتقسيم المواضيع الإستراتيجية ذات الأهمية والتي كانت محل الدراسة على مستوى المؤسسة حسب الاتي:

✓ التميز العملياتي والأمن الصناعي والبيئي؛

✓ تنوع مصادر المداخيل وبناء الثروة؛

✓ إدارة العلاقات مع العملاء.

2.2.1. واقع الموضوع الإستراتيجي المتعلق بتنوع مصادر المداخيل وبناء الثروة: وجود المؤسسة في السوق يعتمد على تسويق منتجات معينة من المبيد المنزلي والذي يعتبر المحدد الأول لاسمها وصورتها في السوق، لكن ذلك لم يمنعها من فتح الباب أمام مجال تنوع محفظة منتجاتها وذلك بالعمل على إدخال منتجات جديدة

بخصائص جديدة في التقسيم المعهود من سوق المبيد، كما عملت على استهداف أسواق جديدة خارج سوق المبيد المنزلي وذلك في سعيها لتنويع مصادر مداخيلها.

عن تاريخ هذا التوجه الاستراتيجي فهو يعود لحوالي سنة 2005 وذلك بعد انطلاقتها الجديدة كمؤسسة مستقلة بعد أن كانت تابعة للمؤسسة الوطنية للمحروقات سونطراك لتتحدد رسالتها على النحو التالي: "إنتاج وتسويق المبيدات ومختلف المنتجات التي تضمن الرفاهية والراحة للمستهلك في شكل عبوات رذاذية وأشكال أخرى". وهي الرسالة التي أعطت إشارة الإنطلاق لتوسيع نشاط المؤسسة والذي بقي ولمدة طويلة يقتصر على مجال تسويق المبيد المنزلي. بحيث عملت المؤسسة على إدخال تشكيلات متنوعة من المنتجات الرذاذية إلى السوق، فمن أهم الميزات الإستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة هو في كون هذه الأخيرة تمتلك البنية التحتية اللازمة التي تؤهلها لإنتاج أي نوع كان من المنتجات الرذاذية (البخاخ) خارج المبيد، وذلك نظرا لنوع العمليات المتشابهة والآلات والتكنولوجيا والمواد المستعملة، ضف إلى ذلك لخبرة المكونة في هذا المجال. وهي المزايا التي قامت المؤسسة بترجمتها وفق التوجهات الإستراتيجية التالية:

❖ دخول سوق البخاخ الموجه للإستهلاك المنزلي والخاص (مجال التنظيف والتطهير) وذلك وفق منتجات

(Réva) لتلطيف الجو، منتج (Polish Meuble) لتلميع وتغذية الخشب، ملمع ومنظف لوحات قيادة السيارات والمواد البلاستيكية (Rénove Plastique)، منظف الأفران (Décap Four)؛

❖ دخول أسواق متخصصة وذلك باقتحامها مجال التطهير والتعقيم في الأماكن الصحية العامة كالعيادات والمستشفيات ومخابر البحث؛

❖ اقتحام مجال المبيد الزراعي ومجال البستنة وهذا ما تمثله منتجات (Bactivec) مضاد بيولوجي ليرقات البعوض، (Dopel(B.T.K)) مضاد لحشرة اليسروع والطفيليات في البساتين، (Biofarat) مضاد بيولوجي ضد فئران الحقول؛

❖ السعي لتعزيز مكانتها في سوق المبيد المنزلي وذلك بتطوير الخصائص والحلول في المبيدات كمنتجات المبيد ذو الحلول الإيكولوجية والمبيد ذو الحلول المزدوجة.

وعن الأهداف التي توضح مدى حرص المؤسسة في التقدم في هذا الموضوع الإستراتيجي فهي تتوضح في النقاط التالية:

❖ تنوع محفظة تشكيلة منتجات المؤسسة إنطلاقا من الميزة التنافسية والقاعدة المعرفية للمؤسسة فيما يخص المنتجات الرذاذية، وذلك بالسعي لاقتحام أسواق جديدة كتصنيع وتسويق: المنتجات التجميلية خصوصا مزيل الروائح، منتجات العناية بالشعر، المنتجات الصيدلانية والبيطرية، منتجات للسيارات والدراجات؛ منتجات صناعية؛

❖ الانفتاح على الشراكة وتنوع مجال الاستثمار وذلك من خلال: إقامة شراكات تجارية وتقنية من أجل

تنوع تشكيلة منتجات المؤسسة، إنشاء مؤسسات بالشراكة فيما يخص المنتجات الجديدة، السعي للحصول على استثمارات وأجهزة جديدة من أجل تنوع التشكيلة.

2.2.2. واقع الموضوع الإستراتيجي المتعلق بالتميز العملياتي والأمن البيئي: المؤسسات التي تقوم تنافسيتها على هذا الموضوع الإستراتيجي تبرع في ثلاث أمور أساسية: الجودة، التكلفة، الوقت. ولهذا فهي تعتمد إلى نظم متكاملة من أجل تحقيق هذه الغاية، كنظم إدارة الجودة مثلا، وهذا بالضبط ما انتهجته مؤسسة ALDAR من خلال إقامتها لنظام إدارة الجودة الشاملة والمتنوع بشهادة الإيزو 9001، وتقوم المحاور الأساسية لسياسة الجودة كما هو معلن عليه في المؤسسة على العناصر الرئيسية التالية:

✓ الإنصات الدائم إلى العملاء؛

✓ التحسين الدائم لعملياتها؛

✓ تخفيض التكاليف؛

✓ إقامة نظام مناجمت البيئة.

في إطار نظام إدارة الجودة الشاملة تقوم المؤسسة في تسيير عملياتها على منهج السيروتات والمصممة لتسهيل عمليات الرقابة الذاتية وتوضيح الخطوات الضرورية لإنجاح العمليات والمعاملات، حيث تقوم كل مصلحة بتصميم عملياتها و أنشطتها الخاصة وفق متطلبات التسيير الضرورية لنظام الجودة الشاملة في المؤسسة، وتعتبر كل سيرورة في كل مصلحة عن نظام معلومات جزئي متكامل مزود بنظام رقابة ذاتي، يشتمل على بيان المدخلات إلى بيان العمليات والتي تظهر في ترابط منطقي تنجرعها مخرجات معينة في كل مرحلة.

يعتبر موضوع الأمن وسلامة المحيط من المواضيع الإستراتيجية الهامة التي تعمل المؤسسة على متابعتها باستمرار، ويرجع هذا الاهتمام لطبيعة النشاط الكيميائي للمؤسسة وطبيعة مخرجاتها المتمثلة في المنتجات الرذاذية وما قد يكون لها من آثار كيميائية جانبية مما يحتم على المؤسسة التقيد ببعض الإجراءات والقوانين المنظمة لهذه الأنشطة، لأجل ذلك تقيم المؤسسة دراسات وأنظمة متكاملة لتحقيق أقصى معايير السلامة على مستوى العمليات والمنتجات والمواد المستعملة بحيث كانت المؤسسة من السباقين في استبدال الغاز الضاغظ (Freon) المصنف ضمن الغازات الأكثر فتكا بطبقة الأوزون بغاز (GPL) والذي يعتبر أكثر أمنا وسلامة للبيئة وليس له أي آثار جانبية على طبقة الأوزون وذلك بفضل الأبحاث التي سيرها المخبر الرئيسي للمؤسسة .

إضافة إلى اهتمامها بالمحيط فإن المؤسسة تهتم لسلامة عمالها خصوصا العمال الذين يتواجدون في الخطوط الإنتاجية ، بحيث أن هذه الفئة معرضة لأخطار عدة لعل أخطرها تسرب الغازات وخطر الانفجار والذي قد ينجم من تخزين الغازات المتمثلة في (GPL , GIL , GCL) وهي أخطار أيضا تضرر بالمحيط، لذلك فإن المؤسسة تقيم نظم متكاملة لامتصاص الغازات في حال تسربها ومنع أي مصدر للانفجار وذلك بتشغيل نظم

متكاملة في هذا المجال منها نظام(ADF)وهو نظام متكامل للأمن الصناعي والوقاية ضد الانفجار، كما يضع نموذج التحليل(MADS)جميع مصادر الخطر تحت الرقابة بإقامته للعديد من السيناريوهات المحتملة للخطر ومنع تدفق الخطر وأثره وذلك لوضع كافة الإحتياطات اللازمة للوقاية منها وتثبيت النظام الكفيل بالوقاية من هذه الأخطار.

3.2.2. الموضوع الاستراتيجي المتعلق بإدارة العلاقات مع العملاء: تشتمل محفظة المؤسسة على نوعين من العملاء: العملاء المتعاقدين وعملاء شبكة التوزيع الخاصة.

3.2.2.1 العملاء المتعاقدين : بالنسبة للعملاء المتعاقدين فهم على الرغم من قلتهم - أربع عملاء أو خمس في السنة - إلا أنهم يمثلون أكبر نسبة من التعاملات ، إذ تقوم المؤسسة باختيار هذه الفئة من العملاء وفقا لإجراءات محددة تخضع لقانون تسيير الصفقات باعتبارها مؤسسة ذات مساهمة عمومية، من خلالها تقوم المؤسسة كل سنة بنشر إعلاناتها في وكالات الإعلان والجرائد المعتمدة، بعدها تقوم بتلقي العروض الخاصة بطلبات الشراء في مدة محددة مسبقا في الإعلان، وعند انتهاء هذه المدة تقوم المؤسسة بدراسة استفتاء شروط الشكل القانوني لهذه العروض، وبعد التأكد من سلامتها تقوم المؤسسة بدراسة العروض المقدمة واختيار أحسنها ربحية بالنسبة للمؤسسة، وتلي عملية اختيار العروض عملية التفاوض مع العملاء والاتفاق على شروط العقد وذلك من حيث شروط التسليم وأجال الشحن من خلاله تقوم المؤسسة بإعداد جدول الشحن إلى العميل.

3.2.2.2 عملاء شبكة التوزيع الخاصة: إضافة إلى العملاء المتعاقدين تقوم المؤسسة بالتعامل مع فئة أخرى من العملاء مباشرة وهي فئة أكبر عددا لكنها لا تمثل إلا نسبة قليلة من مجموع المبيعات، وتقوم المؤسسة بالتواصل مع هؤلاء العملاء بالاعتماد على شبكة التوزيع الداخلية للمؤسسة.

على الرغم مما يظهره أسلوب التعاقد من مزايا من حيث اختيار أفضل العروض المقدمة وسهولة تصريف المنتج، إلا أنه لهذا النمط العديد من السلبيات التي تعيق من تحسين تنافسية المؤسسة في السوق والتي نورد بعضها حسب الآتي:

أ. تغليب الشكل القانوني على الواقع الإقتصادي: تسيير المبيعات وفقا لقوانين وضوابط الصفقات العمومية ليس بالأمر الملائم لمؤسسة ذات طابع اقتصادي وان كانت بأصلها مملوكة للدولة، فهو سيحد من الكفاءة والفعالية الاقتصادية لصالح الضوابط القانونية التي ليس لها داعي.

ب. عدم استقرار قاعدة العملاء المهمين: قاعدة عملاء المؤسسة وفق هذا الأسلوب سوف لن تتسم بالثبات أبدا، ومع كل صفقة تجرئها المؤسسة هناك احتمال كبير بأن تضم القائمة الجديدة عملاء جدد كلية مع اختفاء كلي لعملاء السنة الماضية.

ج. حياة القيمة للعملاء: عقود العملاء المهيمن محددة بسنة. وبهذا نجد أن المؤسسة تسلم مفاتيح تنافسيتهما لمنافسين بالنيابة لا يعتبرون أن وجودهم في السوق مرتبط بوجود الشركة، الأمر الذي قد يؤدي بهم في نهاية المطاف إلى رفع الأسعار وذلك في سعيهم لتحقيق أكبر حجم من الأرباح في الأجل القصير وهو ما سيكون له انعكاسات سلبية على المؤسسة في الأجل الطويل.

د. عدد العملاء المتعاقدين ومشكل التنافسية: من قواعد المنافسة المعروفة هو أنه كلما كثر المنافسين كلما اشتدت المنافسة من حيث جودة الخدمات والسعر والعكس صحيح.. قلة المنافسين قد تجعلهم يلجؤون إلى طرق أخرى لتحديد شروط المنافسة خارج القواعد المعهودة، فمتنافسين أو ثلاث عندما يرون في ارتفاع وتيرة المنافسة بينهم فيما يضر مصالحهم كتخفيض الأسعار مثلا يفهم اجتماع بسيط لإعادة الأمور إلى نصابها والسعي لحل المشكل خارج قواعد المنافسة وذلك لأن عددهم قليل ويعرفون بعضهم جيدا وهو ما سيكون على حساب المستهلك النهائي وبالتالي تنافسية المؤسسة في الأجل الطويل.

هـ. مشكل السلاسة في انتقال الميزة السعرية: المؤسسة تنافس على ميزة السعر، لكن بهذه الطريقة سترهق كاهل المستهلك بهوامش إضافية قد تكون في غنى عنها، فالعملاء المتعاقدين وإضافة إلى إشكالية رفع الأسعار فهم قد يتعاملون مع موزعين آخرين الذي يتعاملون مع تجار الجملة ثم تجار التجزئة ثم المستهلك النهائي، وهو ما يضخم من الهوامش ويحد من سلاسة انتقال الميزة السعرية.

3.2. البنية التحتية لدعم المواضيع الإستراتيجية للمؤسسة

يعتبر محور التعلم والنمو بمثابة الدعامة الرئيسية للعمليات التي تقودها المؤسسة عبر مختلف المواضيع الإستراتيجية، وعند تشخيصنا لهذا المحور على مستوى المؤسسة وجدنا أن الدعامة الرئيسية لعمليات المؤسسة بمواضيعها الإستراتيجية السابقة الذكر تتمثل في الآتي:

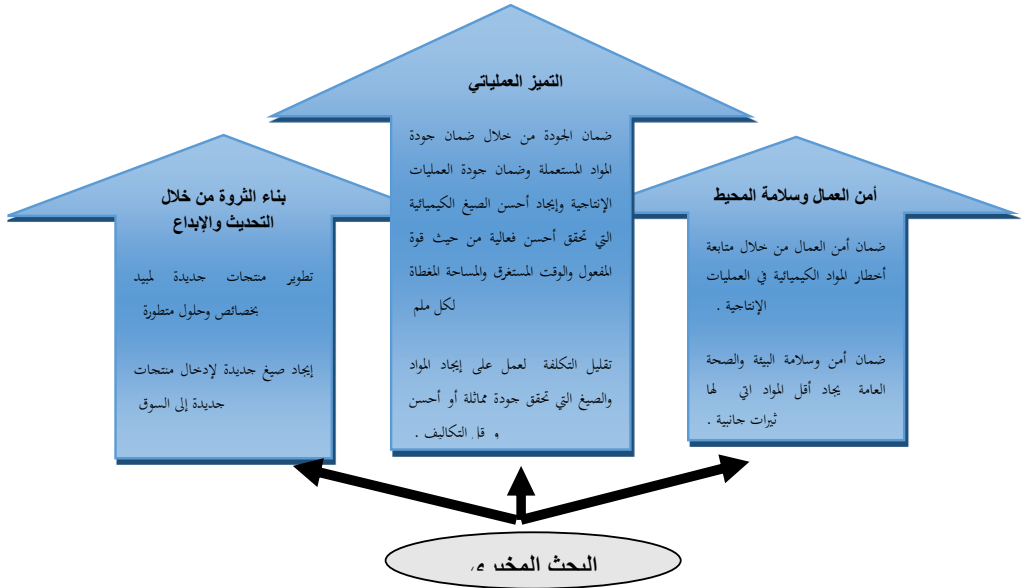
3.2.1 البحث المخبري: تتحدد المهام الرئيسية لمخبر المؤسسة والمخابر التابعة له في النقاط التالية:

- ✓ ضمان الفعالية والجودة بالنسبة للمنتجات القائمة؛
- ✓ التطوير الدائم لمنتجات المؤسسة وذلك بتحسين الوظائف والحلول؛
- ✓ إيجاد صيغ جديدة لمنتجات جديدة؛
- ✓ ضمان المحافظة على البيئة والصحة في المنتجات وعبر مختلف العمليات الإنتاجية؛
- ✓ محاولة إيجاد الصيغ التي تضمن تكلفة أقل مع نفس الفعالية والجودة أو أحسن.
- ✓ وهذا ما يمكن التعبير عنه حسب الشكل (2).

3.2.2 وظيفة البحث والتطوير: بالإضافة إلى أنشطة المخبر الرئيسي والتي تتمثل أساسا في التحاليل المخبرية هناك الأنشطة التي يتكفل بها مستشار المدير المكلف بالتطوير بحيث تم إنشاء هذا المنصب من أجل إعادة بعث " خلية اليقظة التكنولوجية والإستراتيجية " لضمان تنافسية المؤسسة ، و توكل إلى هذا الأخير العديد من

المهام من ضمنها إدارة البحث الوثائقي حول المستجدات فيما يخص المكونات وتحديد الخطوات الرئيسية للمشاريع و إعداد عمليات ومراحل إنتاج المنتجات بالتنسيق مع المصالح المعنية و الإشراف على العمليات التجريبية بالإضافة إلى التنسيق مع المديرية التجارية لتحسين المنتجات القائمة والنظر في المنتجات المستقبلية المحتملة ... الخ

الشكل رقم (2): المخبر الرئيسي لدعم المواضيع الاستراتيجية في المؤسسة

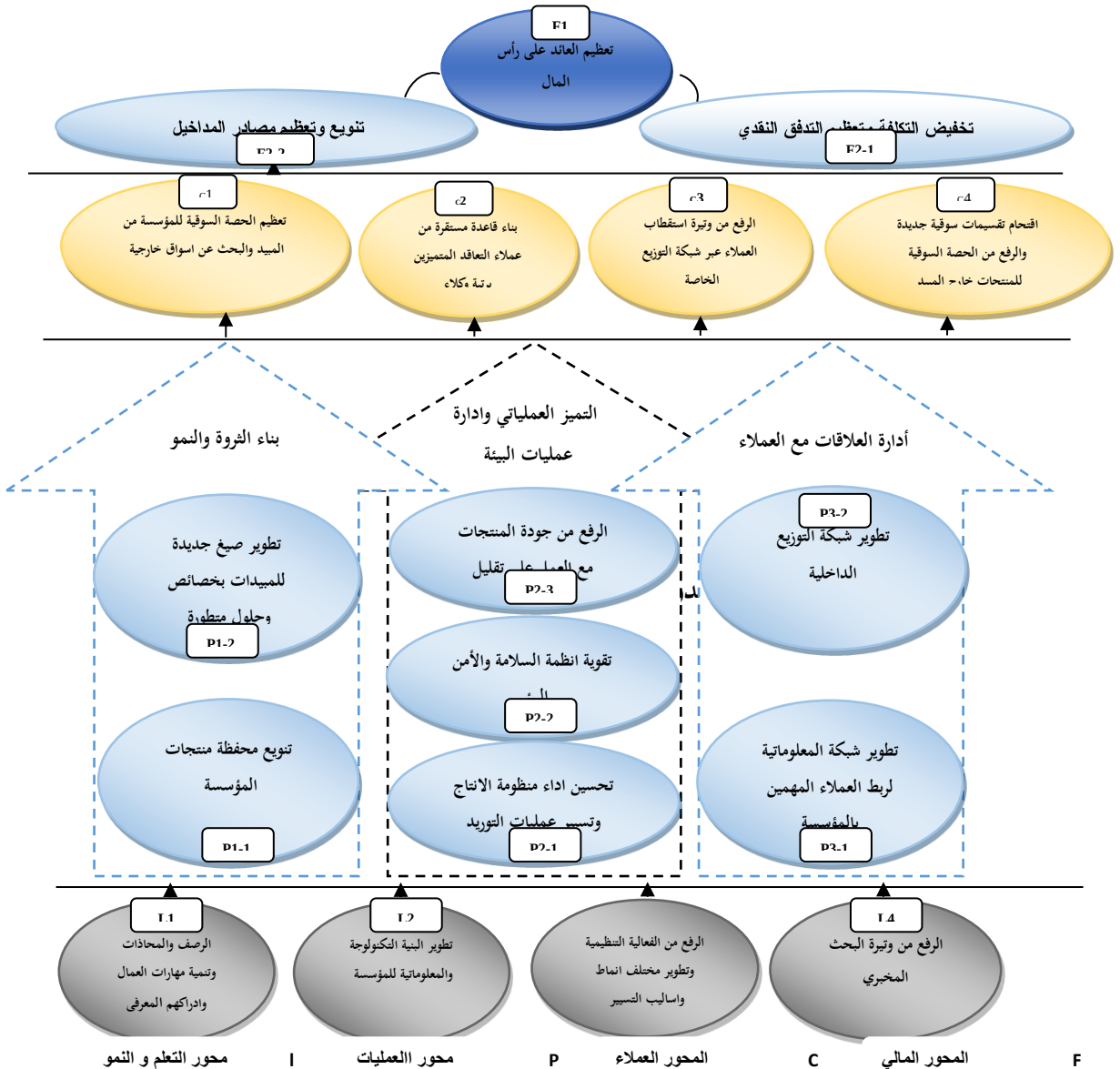


المصدر: من إعداد الباحث

4.2 الخارطة الاستراتيجية المقترحة لمؤسسة ALDAR

يعبر الشكل (3) عن الخارطة الاستراتيجية المقترحة التي تصف ما تم الوقوف عليه من تشخيص للمواضيع الإستراتيجية وتوضح مختلف المتطلبات الضرورية لتعظيم عوائد المؤسسة وتحقيق رسالتها

الشكل رقم (3): الخارطة الاستراتيجية المقترحة لمؤسسة ALDAR



4.2 أنموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح لمؤسسة ALDAR

تشتمل الخارطة الاستراتيجية على مختلف الأهداف الإستراتيجية والقياسات المقترحة عبر المحاور الأربع لبطاقة الأداء المتوازن، بحيث يمكن للمؤسسة أن تختار من بين القياسات المرفقة لتضمها في النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن بناء على أهدافها الإستراتيجية.

لتحقيق هذه الأهداف تم اتباعها بالمبادرات الإستراتيجية (Strategic Initiatives) والتي تعبر عن المتطلبات الأولية التي يجب أن تأخذ بها المؤسسة لكي تضعها على سكة تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمضي قدما عبر ما ترسمه الخارطة الاستراتيجية.

الجدول رقم (1): بطاقة الاداء المتوازن المقترحة لتنفيذ الخارطة الاستراتيجية

المحور المالي		
	الأهداف الإستراتيجية	القياسات المقترحة
F1	تعظيم العائد	العائد على رأس المال المستثمر ROCE
F2-1	تخفيض التكلفة وتعظيم الهامش الوحدوي	التكلفة الوحدوية .
F2-2	تحقيق أقل سعر تنافسي في سوق المبيد	السعر الوحدوي نسبة إلى أسعار المنافس
		السعر الوحدوي للمنتج في محلات التجزئة نسبة الى سعر البيع للمتعاقدين
F2-3	تعظيم عملية التدفق النقدي	معدل التدفق النقدي cash flow
F3	تنوع مصادر المداخيل	الحصة السوقية من المنتجات خارج المبيد
		% للمداخيل التي تحققها المنتجات الجديدة
المبادرات الاستراتيجية		
❖ وضع مخططات تمويلية خاصة لدعم مشاريع البحث و التطوير و الأبحاث التسويقية مع دعم ميزانية الترويج والاشهار للمنتجات الجديدة		
❖ تقديم تحفيزات وتخفيضات مالية معتبرة لشراء المنتجات الجديدة مع الحفاظ على معدل مقبول من ربحية المؤسسة		
❖ تطوير منظومة التقارير والموازنات في المؤسسة وربطها بنظام بطاقة الاداء المتوازن		
❖ تطوير أنظمة مراقبة التكاليف وذلك الذي يكون بعد بناء انظمة موجهة كنظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC للتقرير عن تكاليف الأنشطة وقنوات التوزيع وربحية العملاء		
❖ توسيع مجال عينة الإستقصاءات التي تنظر في تنافسية أسعار المؤسسة إلى بائعي التجزئة الذين يتعاملون مع العملاء المتعاقدين للنظر في أسعار البيع إلى هذه المحلات و أسعار البيع للمستهلك النهائي ؛.		

محور العملاء

الأهداف الإستراتيجية المقترحة .	مواضيع القياسات المقترحة
C1	الرفع من الحصة السوقية للمنتجات خارج المبيد واستهداف أسواق جديدة
	الحصة السوقية للمؤسسة من المنتجات خارج المبيد
C2	تكوني قاعدة مستقرة من الوكلاء وذلك بالانتقال التدريجي من فكرة العميل المتعاقد الى الوكيل الدائم - Dealer -
	مؤشر رضا المستهلكين النهائيين وتجار التجزئة في السوق المغطى من قبل العميل المتعاقد
	ربحية العميل - تقارير نظام ABC -
	عدد العملاء المثبتين (يعقود أكثر من 3 سنوات)
C3	الرفع من وتيرة الاستقطاب للعملاء الجدد عبر شبكة التوزيع الخاصة
	تطور حجم المبيعات عبر شبكة التوزيع الخاصة
	عدد الطلبات اليومية
	متوسط الإستهداف اليومي للعملاء الجدد
	نسبة الرضا عن الخدمات المقدمة وشروط الشحن
	متوسط التغطية الجغرافية
	عدد الشكاوى المقدمة من العملاء وسرعة الاستجابة
	متوسط نسبة رقم الأعمال المحقق لكل خط بيع.
	الحصة السوقية للمؤسسة من المبيد
	حجم الصادرات من منتجات المؤسسة لخارج الوطن
C4	تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة في مجال المبيد والبحث عن اسواق خارجية -التركيز على منطقة التعاون العربي الحر-
	الحصة السوقية للمؤسسة من المبيد

المبادرات الاستراتيجية

- ❖ تقليص المدة الفاصلة فيما بين عمليات المسح الدوري لرضا العملاء إلى نصف سنة . كما يجب إعادة النظر في محتوى هذه الاستقصاءات التي يجب أن تحتوي على كافة معايير الجودة والخدمات والسعر مع تحديث طرق المعالجة التي يجب أن تتم بالطرق الإحصائية الحديثة .
- ❖ وضع خلية إصغاء دائمة على مستوى مصلحة المبيعات لتلقي الشكاوي والرد على طلبات المستهلكين
- ❖ إعادة صياغة عمليات التعاقد و إخضاع العملية للمنطق الاقتصادي بدل القانوني بما يضمن بناء قاعدة مستمرة ومستقرة من العملاء برتبة وكلاء وذلك من خلال بناء استقصاءات متابعة خاصة بعملاء التعاقد ووضع سلم تنقيطي لهم ؛

محور العمليات الداخلية		
	الأهداف الإستراتيجية	القياسات المرفقة
P1-1	تطوير صيغ جديدة للمبيد بخصائص وحلول متطورة	عدد الصيغ قيد الإنجاز للمنتجات الجديدة والمطورة
		عدد المشاريع الواعدة التي هي تحت قيد الدراسة
P1-2	تطوير صيغ جديدة للمنتجات خارج المبيد	نسبة ووتيرة التقدم في مشاريع التطوير
		نسبة المنتجات الجديدة إلى حجم الإنتاج الكلي
		متوسط مدة تطوير الصيغ الجديدة
		الصيغ المطورة نسبة الى المخططة
P2-3	التحسين المستمر لجودة المنتج مع التقليل من تكاليف العمليات	تطور مستوى الفعالية / الفعالية لكل ملم ²
		عدد الصيغ قيد الانجاز التي تهدف الى تقليل التكلفة وتحسين الجودة
		تكاليف العمليات – تقارير نظام ABC –
		مستوى العيوب والمسترجعات
P2-1	تحسين اداء منظومة الانتاج وعمليات التوريد P2-1-1زيادة الاستثمار في تكنولوجيا الانتاج P2-1-2 الرفع من الطاقة الانتاجية P2-1-3 تثبيت وتأمين أفضل مصادر للتوريد ومكاملتها مع العمليات الإنتاجية في المؤسسة .	نسبة ثبات التوريدات
		نسبة تكامل عمليات التوريد المهمة مع العمليات الإنتاجية
		نسبة دوران المخزون
		نسبة التعطل الناجم عن تأخر عمليات التوريد
		المردودية الإنتاجية
		ساعات التعطل الناجم عن خلل العمليات الإنتاجية
		تطور حجم الإنتاج / عدد خطوط الإنتاج
		% للموازنة المخصصة للإستثمار في تكنولوجيا الإنتاج
P2-2	الرفع من مستوى الأمن الصناعي وأمن المحيط P2-2-1تطوير صيغ غير مضرّة بالبيئة و امنة صناعيا P2-2-2 تطوير أنظمة السلامة والأمن الصناعي والبيئي	تطور نسب حجم الفضلات والمهملات
		تكاليف التخلص من الفضلات والمهملات
		% للموازنة الخاصة بتفعيل أنظمة حماية البيئة والسلامة
		عدد حوادث العمل / نسب تسرب الغازات
		الصيغ قيد التطوير للحد من التلوث
P3-1	تقوية شبكة التوزيع الداخلية وتدعيمها بالاستثمارات اللازمة لبناء وتقوية نظم التواصل والتفاعل والرفع من عملية الاستقطاب	عدد خطوط التوزيع الجديدة
		ربحية كل قناة – نظام تقارير ABC –
		% لحجم الإستثمار في شبكة التوزيع الداخلية
P3-2		نسبة مكاملة عمليات الطلب ضمن العمليات الانتاجية

تطوير شبكة معلوماتية متكاملة ودعمها بالتكنولوجيا اللازمة	نسبة المعاملات الالكترونية الى اليدوية
لربط العملاء المهمين بالمؤسسة	
المبادرات الاستراتيجية	
❖ البدء في دراسات تسويقية لتثبييت مصادر التوريد والتخلي عن نمط التسير بالصفقات	
❖ البدء في وضع مخطط للاستثمار في تكنولوجيا الإنتاج والتوزيع لتدعيم مراكز الإنتاج والتوزيع باستثمارات وكفاءات جديدة	
❖ مراجعة أنظمة السلامة والأمن البيئي والأخذ بالخطوات اللازمة للتنميط بشهادة الايزو ISO 14000	

محور التعلم والنمو	
الأهداف الإستراتيجية	القياسات المقترحة
L1	إنتاجية العمال
	نسبة العمال المكونين في المؤسسة
	نسبة مواضيع التكوين الاستراتيجي التي تم الأخذ بها في إطار تحقيق الأهداف الإستراتيجية
	نسبة ميزانية التكوين
	عدد الاقتراحات المقدمة من قبل العمال
	رضا العمال من خلال الاستبيانات الدورية
	نسبة المكافآت الجماعية والفردية
	درجة الوعي بالرسالة والأهداف الإستراتيجية
	% لحجم الاستثمارات تكنولوجية للمعلومات
L2	تطوير وتحديث البنية التكنولوجية والمعلوماتية للمؤسسة
	مستوى تدفق المعلومات وترددها من السوق
	مستوى تدفق المعلومات وترددها داخل التنظيم
L3	الرفع من الفعالية التنظيمية وتطوير مختلف أنماط وأساليب التسير عبر توطين الأساليب الحديثة في التسير وعلى رأسها :
	● نظام القياس المتوازن (BSC) Balanced Scorecard و مكاملته مع منظومة التخطيط في المؤسسة
	● نظام إدارة العلاقات مع العملاء Customer Relationship Management (CRM)
	● نظام التكاليف على أساس الأنشطة Activity Based Costing
	(ABC) ومكاملته مع منظومة تقييم الأداء المتوازن
	نسبة التقدم في إرساء و إدماج نظام ABC
	نسبة التقدم في إرساء و إدماج نظام BSC
	نسبة التقدم في إرساء و إدماج نظام CRM
L4	% للموازنة المخصصة للبحث والتطوير

الرفع من عملية البحث والتطوير وتنوع مجال الشراكة الخارجية فيما يخص	عدد الشراكات في مجال البحث المخبري
تطوير و انتاج المنتجات الجديدة	نسبة الأبحاث والمشاريع المحسدة إلى المخطط
	عدد الصيغ المطورة في إطار الشراكة
المبادرات الإستراتيجية ❖ انجاز مخطط للشراكات المحتملة والمستهدفة ❖ إعادة بعث خلية اليقظة التكنولوجية و الإستراتيجية والتي يجب أن تظم مسؤول التسويق لإعداد مخططات متكاملة لعمليات التطوير في المؤسسة نسبة الى ما يطلبه السوق وتتوفر عليه إمكانيات المؤسسة؛ ❖ إضفاء البعد الإستراتيجي لمخطط التكوين بمجال مواضيع التكوين تتمحور حول المواضيع والأهداف الإستراتيجية ؛ ❖ الاهتمام بميزانية التكوين والتطوير لمواكبة التكنولوجيا الحديثة في السوق ؛ ❖ تشجيع المبادرات الفردية وربطها بنظام التحفيز في المؤسسة ؛ ❖ الاستعانة بمكاتب دراسات خارجية لبناء قواعد للمعطيات متكاملة ومدججة مع العمل على تثبيت أنظمة التسيير الحديثة خاصة أنظمة التكاليف على أساس الأنشطة وأنظمة إدارة العلاقات مع العملاء ونظام القياس المتوازن و مكاملتها ضمن كافة مستويات المؤسسة ضمن باقة من تكنولوجيا المعلومات المتطورة ؛ ❖ تقوية وتدعيم مجال الشراكة في مجال الأبحاث المخبرية وتدعيم الخبر الرئيسي والمخابر التابعة بالتكنولوجيا والكفاءات اللازمة	

المصدر: من إعداد الباحث

الخلاصة:

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على بوتقة مختلف جوانب الأداء الرئيسية للمؤسسة في قالب موحد وهو ما يجعلها تتميز عن غيرها من أدوات القياس، وما يجعلها تتميز أكثر هو في كونها تركز قياساتها حول إستراتيجية المؤسسة وذلك انطلاقا من مخطط واضح يطلق عليه خارطة الإستراتيجية والتي توضح معالم الطريق نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة عبر المحاور الأربع لبطاقة الأداء المتوازن وذلك وفق مواضيع إستراتيجية محددة، هذه المواضيع تعتبر نقطة الانطلاق في بناء الخرائط الإستراتيجية .

تبدت لنا المواضيع الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عبر ثلاث أشكال : إدارة العلاقات مع العملاء، تنوع مصادر المدا خيل، التميز العملياتي؛ بحيث ساعدنا هذا التقسيم على تسليط الضوء على مختلف الأوجه والجوانب الإستراتيجية للمؤسسة لبناء خارطة الإستراتيجية المقترحة، ليلها النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن والذي اشتمل على الأهداف الإستراتيجية والقياسات المقترحة مع بيان للمبادرات التي يجب البدء بالأخذ بها لتحقيق هذه الأهداف عبر كل محور من المحاور الأربع؛ وهي المبادرات التي يجب إدماجها ضمن منظومة التخطيط عبر مخططات الأعمال والموازنات التقديرية فيما بعد .

هذا النموذج المقترح هو بمثابة نموذج أولي الهدف منه تبيان طريقة بناء الأداة، وهي دراسة تعبر في الأخير عن وجهة نظر خاصة استعملنا فيها المخطط العام المقترح من قبل الباحثان (Norton & Kaplan) لبناء هذه الأداة خصوصا ما تعلق بتحديد المواضيع الإستراتيجية والتي يرى فيها أصحاب هذا المنهج أنها لا تخرج عن الإطار العام للمواضيع الأربع المحددة في الجزء النظري، وهو ما حاولنا إسقاطه على المؤسسة محل الدراسة حسبما تم الوقوف عليه من واقع التسيير داخل هذه المؤسسة، لكن في الأخير يجب التنبيه إلى أن النموذج النهائي يتجاوز المجهود الفردي، بحيث يجب أن تتضافر الجهود عبر كافة المستويات وبمشاركة جميع الأفراد عبر كافة التنظيم للخروج بالنموذج الملائم، كما أن الأمر يتطلب بعض الوقت لإدراج هذه الأداة ضمن ثقافة التسيير في المؤسسة.

References

- Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (1996, Sep.Oct). Strategic Learning and The Balanced Scorecard. *Strategy and Leadership*(N; 24.5), 18-24
- Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (1996). *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (1998). Putting the Balanced Scorecard to Work . *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance* , 147.
- Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (1998). The Balanced Scorecard ; Measures that Drive Performance . *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance* , 126.
- Kaplan, s. R., & Norton, P. D. (1998). Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System. *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance* , 183-185.
- Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2001, November-December). *the strategy focused organization ; how blanced scorecard thrive in the new business environment* (Vol. 1). USA: Harvard Business school Press.
- Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2002). Having Trouble With Your Strategy ? Then Map it. *Harvard Business Review on Advances in Strategy*, 02(54321), 73.
- Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2004). *Strategic Maps Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. USA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2006). *Alignment; Using the Balanced Scorecard to Creat Corporate Synergy*. Boston , Massashusetts, USA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2008). *excusion premium : linking strategy to operations for competitive advantage* . USA: Harvard Business Press .
- Kaplan, S. R., Norton, P. D., & Joen, R. B. (2010, january-february). Managing Alliances With the Balanced Scorecard . *harvard business review* , 88(1), 116.
- Norton, P. D., & Kaplan, S. R. (1992, January - February). The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- R.Neven, P. (2008). *Balanced Scorecard: Step by Step for Government and Nonprofit Agencies*.USA: Wiley .

