

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت – عين الكبيرة-

أ. سترة العلجة

جامعة فرحات عباس - سطيف-1

saldja@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2018/02/18 تاريخ القبول: 2018/05/29

الملخص :

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة التقليدية التي تركز على الجوانب المالية فقط والتي أصبحت غير كافية في ظل البيئة الحديثة للمؤسسة، فأسلوب قياس الأداء المتوازن يعتبر مدخلا جديدا للفكر الإداري الحديث للتعرف على جوانب الضعف وأساليب علاجها، ويقوم هذا النظام على تحقيق التوازن بين الأبعاد المالية وغير المالية، الملموسة وغير الملموسة، الداخلية والخارجية، لتقييم الأداء القصير والطويل الأجل، كما يهتم بالمجالات المعنوية كالتعلم والابداع وتنمية الموارد البشرية وتطويرها.

على هذا الأساس تناول هذا المقال في جانبه النظري الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن ومدى مساهمتها في تنفيذ استراتيجية المؤسسة، بترجمتها الى اهداف ومؤشرات. وفي الجانب التطبيقي قمنا بصياغة نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الاسمنت لعين لكبيرة .

الكلمات المفتاحية : الأداء الاستراتيجي ، بطاقة الأداء المتوازن، مؤشرات الأداء.

Abstract :

Balanced scorecard has emerged to address the shortcomings of the conventional systems of control that focus only on the financial aspects, which have become inadequate in the modern environment of companies. Balanced Scorecard is a new approach to modern management thinking. It identifies weaknesses and methods of treatment. This system seeks to achieve a balance between financial and non-financial, concrete and intangible, internal and external dimensions to assess the short and long-term performance, as well as it has interest on moral areas such as learning, creativity and human resource development. In this respect, this article dealt in its theoretical framework with the concepts of balanced scorecard and its contribution to

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت – عين الكبيرة - أ. سترة العلجة

the implementation of corporate strategy by translating it into objectives and indicators. While In its practical side, a model for Balanced Scorecard for the Cement Corporation (in Ain Al Kebira).

Keywords: Strategic Performance, Balanced Scorecard, Performance Indicators

مقدمة:

تسعى المؤسسات دائما الى تطوير سياساتها بما يحقق انتقالها من وضع سائد الى وضع أحسن، وذلك بالاعتماد على القياس والتقييم بغرض القدرة على التحكم في إدارة المؤسسة.

فالمؤسسات في السابق كانت تحصر اهتمامها في قياس أدائها على المؤشرات الكمية كالتحليل المالي الذي يعتمد على بيانات مالية ماضية، وهو ما وصفه البروفيسور روبرت كابلان كمن يقود سفينته وهو ينظر الى مؤخرتها. في هذا الإطار ظهرت العديد من النماذج لقياس وتطوير أداء المؤسسات والتي تأخذ بعين الاعتبار كافة الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة، وتعد بطاقة الأداء المتوازن التي وضع أسسها كابلان ونورتن Kaplan et Norton من أفضل النماذج التي تم التوصل إليها، فهي عبارة عن نظام متعدد الأبعاد، يهدف إلى تمكين المؤسسة من تقييم أدائها المالي والارتقاء به عن طريق علاقة السببية التي تربط بين محاورها الأربعة الأساسية (المحور المالي، محور العملاء، محور التعلم والنمو، محور العمليات الداخلية)، وذلك من خلال ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مؤشرات عملية وأهداف تنفيذية يشارك كل طرف من المؤسسة في تحقيقها. لذلك كان الغرض من هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

هل يمكن لبطاقة الأداء المتوازن المساهمة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية؟

وتم تقسيم هذا التساؤل الرئيسي على مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

■ ما هي الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن؟

■ كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في الوصول إلى تنفيذ استراتيجية المؤسسة؟

■ كيف يمكن بناء وتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية؟

هدفت هذه الدراسة الى عرض شامل لبطاقة الأداء المتوازن وإبراز علاقتها باستراتيجية المؤسسة، مع دراسة حالة مؤسسة اقتصادية وهي مؤسسة إنتاج الاسمنت لعين لكبيرة للوصول الى بناء نموذج لقياس الأداء المتوازن يربط بين الابعاد الأربعة للبطاقة مع ادماج بعد البيئة والمجتمع لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، واستخلاص جملة من النتائج والتوصيات المتعلقة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، وهذا بالاعتماد على جملة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تعكس الأداء المستدام للمؤسسة والتي تخدم الاستراتيجية المسطرة. أهمية الدراسة: تناولت الدراسة أحد المواضيع الهامة والمبتكرة في مجال إدارة المؤسسات، فبطاقة أداء المتوازن أصبحت من بين الأدوات الأكثر انتشارا على المستوى العالمي، نظرا لاستيعابها المؤشرات المالية وغير المالية، وكونها أداة لتقييم الأداء المتوازن والمتكامل، وأداة لترجمة الاستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة إلى مؤشرات عملية تدعم متابعة الأداء في المؤسسة، وبذلك فان الدراسة سعت لإسقاط محاور بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة من المؤسسات التي تتبنى مبادئ التنمية المستدامة. منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإبراز مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع البحث، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المراجع، متمثلة في الكتب والملتقيات والأبحاث.

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت - عين الكبيرة - أ. ستر العلجة

أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة وهي مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة من خلال استخدام المقابلة مع إطارات المؤسسة، وكذلك الاعتماد على مختلف وثائق المؤسسة الشاملة للبيانات الضرورية لموضوع البحث.

أولاً: الاطار النظري للدراسة :

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1992 على يد الباحثان Rober Kaplan وDavid Norton بناء على دراسة دامت عاما كاملا شملت إثني عشرة مؤسسة من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، حيث انطلق الباحثان من فرضية أن مؤشرات الأداء المالي لم تعد فعالة بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وأن اعتماد هذه الأخيرة على المقاييس المالية لوحدها يؤثر سلبا على قدرتها في خلق القيمة، حيث قام الباحثان بمناقشة مجموعة من الخيارات والبدائل انتهت بهم إلى تصميم وسيلة جديدة لتقييم الأداء أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن (Elhamma,2011) باعتبارها تسعى لإيجاد التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية، من خلال دمج عدة أبعاد لتقييم الأداء على المدى القصير والطويل (Homgren,2003:344)

فالحاجة لحل مشكلة عجز الأدوات المالية لوحدها في توفير المعلومات الضرورية لإدارة المؤسسات الحديثة بشكل فعال، وكذلك الأنشطة الكثيرة التي أصبحت تتم في هذه المؤسسات كأعمال التجديد والابتكار وأنشطة التدريب المستمرة دفعتهم الى تطوير هذه الفكرة، حيث انه لا يمكن الحكم على جودة أداء هذه الأنشطة باستخدام أساليب تقييم الأداء التقليدية، ومن هنا وجب إيجاد نماذج تقييم أداء شاملة ومتوازنة تعكس حقيقة الإنجاز الفعلي بالمؤسسة (بحيري,2004: 211)

1- بطاقة الأداء المتوازن : يعرفها كابلان ونورتن أنها "نظام يعمل على ترجمة رسالة واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات الشاملة التي توفر إطارا للقياس الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية". (Kaplan,1996: 2) كما تعرف بأنها أيضا " مقياس

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت - عين الكبيرة - أ. ستر العلجة

استراتيجي يعمل على إدارة الأداء في المؤسسة ليتم على ضوء الأهداف والاستراتيجيات الموضوعة". وما يلقي الضوء على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ما ذهب اليه الباحث Paul Arveson عام 1998 من أن أهداف نموذج بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في تبيان فعالية تنفيذ استراتيجية المؤسسة وجعل خطوات التنفيذ الفعلية متواكبة مع استراتيجيتها، وهو مفهوم يعمل على ترجمة الاستراتيجية إلى خطوات عمل تنفيذية (بحيري، 2004: 208) حيث ينظر للتقييم المتوازن للأداء على أنه نظام للإدارة وليس فقط مجرد نظام لقياس الأداء والذي يمكن المؤسسة من إيضاح الرؤية الخاصة بها مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية الاستراتيجية إلى خطط وأنشطة تنفيذية. إذ يعمل هذا الأسلوب لتقييم الأداء على توفير الأدوات والمؤشرات بما يساعد على تحقيق مستوى متميز من النجاح المستقبلي، لذلك فإن هذا الأسلوب لا يركز فقط على المقاييس المالية وما يرتبط بها من أهداف، بل يتضمن محاور مختلفة، يمثل كل منها محركا من محركات الأداء لتلك الأهداف ويعمل على قياس أداء المؤسسة من خلال حركة التوازن بين المحاور الأربعة الأساسية للبطاقة (يوسف، 2005: 127)

فما يميز بطاقة الأداء المتوازن أنها تعتبر أداة تنظيمية، كونها تسمح بإيجاد حوار هرمي مكثف، فهي أداة للاتصال تقوم على وضوح الاستراتيجية والاجماع حولها، عن طريق التقارب والربط بين الأهداف الفردية والتنظيمية وبين الأهداف الاستراتيجية والميزانيات، للوصول إلى تحديد المبادرات الاستراتيجية والحصول على التغذية العكسية للمعلومات لتنظيم التعلم الاستراتيجي. ومنه فهي تسمح بالإيصال الجيد للاستراتيجية للعمال، وترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف وتدابير وخلق رابط بين الأداء والاجر (Berland, 2009: 99)

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت - عين الكبيرة - أ. ستر العلجة

2- محاور بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات قياسها: دعمت بطاقة الأداء المتوازن المحور المالي بمحاور تحقق نجاح المؤسسة المستقبلي المتوازن وتمثل هذه المحاور في محور العملاء، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو، يعتبر المحور المالي هو المحصلة النهائية لكافة التغيرات التي تتم في المحاور الأخرى، (يوسف، 2005: 138) وتبحث هذه الوسيلة تعزيز المؤشرات الأكثر ارتباطا بالاستراتيجية (Saulpic, 2004: 99) وتزود المدراء بإطار عمل متكامل يتم من خلاله ترجمة استراتيجية المؤسسة الى مجموعة متناسقة من مؤشرات الأداء (Norton, 2001: 35) 1.2- المحور المالي: هو الذي يقيس تقليديا مستوى وتطور الأداء المالي للمؤسسة، حيث يعد أحد أهم محاور تقييم الأداء، ويمثل نتاج هذا المنظور مقياس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المحققة لاستراتيجية المؤسسة من خلال تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة. (ادريس، 2008: 133) ويعتمد نظام التقييم المتوازن للأداء على ربط الأهداف المالية للمؤسسة باستراتيجية المؤسسة ذاتها، ومن ثم فإن أي مقياس يتم اختياره أو تحديده لقياس الأداء المالي للمؤسسة يجب أن يكون مرتبطا بعلاقة وثيقة باستراتيجية المؤسسة وعلاقات السبب والنتيجة مع المحاور الأخرى.

تعكس المؤشرات المالية ما يتوقعه المساهمون من المؤسسة وهي تتوافق مع المؤشرات التقليدية لقياس الأداء المالي (Saulpic, 2004: 100) ويرى كل من كابلان ونورتن أن هناك ثلاث استراتيجيات تحدد الأداء المالي للمؤسسة، والمؤشرات المالية المعتمدة تتأثر بطبيعة استراتيجية المؤسسة المتبعة، ففي حالة ما إذا كانت المؤسسة في وضعية تفرض عليها اتباع استراتيجية النمو والتي تهدف بالأساس إلى البحث على زيادة حصتها السوقية، فإن أغلب المؤشرات المالية لقياس الأداء تركز على تطور نمو المبيعات. أما إذا كانت المؤسسة تعتمد استراتيجية البقاء أو الاستمرار فإن مؤشرات

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت - عين الكبيرة - أ. ستر العلجة

قياس الأداء للجانب المالي في هذه الحالة تركز بشكل أساسي على الربحية كمعدل ربحية المبيعات، معدل العائد على الرأس المال المستثمر، معدل العائد على حقوق الملكية، نصيب السهم الأساسي في الأرباح، ومضاعف ربحية السهم. أما في حالة تبني ما يعرف باستراتيجية الحصاد وهي الفترة التي يكون المنتج في نهاية دورة حياته، فهذا يدفع المؤسسة إلى البحث عن جني ثمار هذه المنتجات بأسرع وقت ممكن، فإن السياسة المالية يجب أن تستند إلى عدم ضخ استثمارات جديدة، بل تركز على الحفاظ على مستوى حجم التدفق النقدي التشغيلي مع محاولات خفض احتياجات رأس المال العامل، ومن ثم فإن المؤشرات المالية التي يمكن اعتمادها لقياس أداء المؤسسة تتمثل أساساً في التغير في رأس المال العامل، معدل دوران رأس المال العامل معدل النمو في صافي التدفق النقدي التشغيلي. (يوسف، 2005: 144)

2.2- محور العملاء: تتبنى فلسفة التسيير الحديث اهتماماً كبيراً بإرضاء العملاء، والأداء المنخفض في هذا المجال سيكون سبباً رئيسياً للتراجع في المستقبل، حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيدة، ويستطيع المسير بفضل هذا المحور تحديد الجوانب المستهدفة من السوق والمؤشرات المعبرة عنها. ويسعى هذا المحور إلى تقييم مجموعة من النقاط مثل : (لدرع، 2011: 79)

• كيف ينظر الزبائن إلى المؤسسة ومدى رضاهم عن خدماتها؟

• هل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين؟

• هل يتوقع استمرار المنافسة في السوق؟

فهو المحور الذي يجمع المؤشرات التي تسمح بقياس كل ما من شأنه خلق رضا حالي ومستقبلي للزبائن. (Meyssonnier, 2005: 61) ومن ثم فإن المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال تتمثل عامة في : (يوسف، 2005: 138)

■ الحصة السوقية والتي تحدد نسبة مبيعات المؤسسة بالنسبة للمبيعات الإجمالية في القطاع؛

■ اكتساب العميل وقياس معدل جذب المؤسسة لزبائن جدد؛

■ الاحتفاظ بالعميل الذي يقيس معدل احتفاظ المؤسسة بزبائنهم؛

■ رضا العميل وقياس مستوى رضا الزبائن عن السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة؛

■ ربحية العميل والتي تقيس صافي ربح الزبون بعد طرح المصاريف الاستثنائية المطلوبة لدعم ذلك الزبون.

إضافة لما سبق تجدر الإشارة إلى أن التحديد الفعال للمؤشرات والأهداف الاستراتيجية على مستوى هذا البعد يعتمد بشكل أساسي على إتباع المؤسسة لتقنية تحليل ربحية العميل (ادريس، 2009: 122) والتي تدعم بناء وصياغة استراتيجية ناجحة ومن ثم فانه يجب قياس مقدار الأرباح الممكن تحقيقها من كل فئة من فئات العملاء، ويعتبر أسلوب محاسبة تكلفة النشاط (ABC) أسلوباً مناسباً لتحديد هذه الربحية لكل فئة، (يوسف، 2005: 148) مع محاولة التأثير على سلوكيات العملاء غير المرشحين للمؤسسة ثم إعادة ترتيب العملاء المتعاملين مع تعرف المؤسسة على عملائهم المستهدفين، فإنها تقوم بتحديد الأهداف والمؤشرات المرتبطة بالقيمة الملموسة وفق مستوى الربحية المحققة مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم (ادريس، 2008: 133) وبعد أن تقترحة للعميل حيث تشمل مجموعة من المميزات التي تقدمها المؤسسة كمواصفات المنتج أو الخدمة، وكذا سعر المنتج ومستوى جودته، إضافة للعلاقة مع الزبون والتي تتضمن زمن الاستجابة لطلبته، دون إهمال العوامل المعنوية كالعلامة أو السمعة والتي تجذب الزبائن نحو المؤسسة، وعادة ما يركز

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت - عين الكبيرة - أ. سترّة العليّة

العملاء على الاهتمام بالجودة والسعر والوقت المناسب لتقييم المنتج أو الخدمة.
(Kaplan,1996:74)

3.2-محور العمليات الداخلية : تشكل العمليات الداخلية حجر الأساس في تكوين قدرة المؤسسات الأدائية والتنافسية، فهو البحث على الطريقة التي تداربها العمليات والتي من شأنها خلق ميزة تنافسية للمؤسسة (ادريس،2009: 224) يتعامل هذا المحور مع العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة لتحديد الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج، ومحاولة التغلب عليها برفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل. فالتحسين في هذه المرحلة يساعد على تحقيق وضع أفضل لحصة المؤسسة في السوق، وعوائد مالية مناسبة لتطلعات المساهمين.

ويقترح كابلان ونورتن Kaplan et Norton ضمن هذا الإطار نموذجاً لسلسلة القيمة يمكن للمؤسسات استعماله عند إعدادها لبعض العمليات الداخلية حيث يشمل هذا النموذج ثلاث دورات أساسية(Kaplan,2002:111) هي دورة الإبداع أين تقوم المؤسسة بالإحاطة بالسوق لمعرفة الحاجيات والمتطلبات الجديدة للزبائن ومن ثم خلق وتطوير منتجات وخدمات تتناسب مع حاجياتهم، ودورة العمليات وفيها يتم تحديد التصميم المطلوب للمنتجات، وأسلوب إنتاجها ثم تنتقل إلى تجهيز المنتجات التي تقدم للعملاء، وكذا دورة خدمات ما بعد البيع وهي المرحلة الأخيرة من دورة حياة المنتج والتي تركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للعملاء ما بعد عملية التجهيز، وتدخل ضمن هذه الدورة المدة الزمنية المحددة لتقديم الخدمات وبرامج التدريب التي تعدها المؤسسة لتدريب عملائها على استخدام المنتجات المقدمة.(عوض،2007: 104)

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت - عين الكبيرة - أ. ستر العلجة

وتتميل مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا الى ان تكون مقاييس للتدفق، أي انها تصف المؤسسة والنتيجة التي حققتها اثناء الفترة الجارية(المغربي،2006: 260) ومن اهم المؤشرات المعتمدة في هذا الإطار :

-مؤشرات دورة الابداع : والمتمثلة في عدد المنتجات الجديدة، واجال تطويرها، وكذا عدد الرخص المودعة.

- مؤشرات دورة العمليات : تركز على تصنيع وتسليم المنتجات للزبائن، وتعتمد على مؤشرات تحسين الجودة، معدل المعيب، اجال تسليم المنتجات للزبائن، الاجل المتوسط لتسليم الطلبية، فترات عدم النشاط.

- مؤشرات ما بعد البيع : يقاس الاداء من خلال المدة اللازمة لتعويض او تصليح المنتجات المعيبة، الساعات الضرورية لتعليم الزبائن كيفية استعمال المنتج.(يحياوي، 2009: 266)

4.3-محور التعلم والنمو : يهتم أساسا بالطريقة التي تدار بها الموارد البشرية والمعارف والتي تمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة، إذ يعد بعد التعلم والنمو الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن حيث يحدد البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة بناؤها لخلق نمو طويل الأجل، وذلك بالاعتماد على ثلاث مصادر أساسية تتمثل في الأفراد من خلال سياسة الأجور والحوافز لخلق الدافع لدى العاملين، الالتزام بقواعد ونظم العمل وتحفيزهم على تحسين مستويات الأداء. الأنظمة وذلك بتفعيل نظام المعلومات وتطبيقها بشكل يتفق مع الظروف المتاحة ويعد عاملا أساسيا ومهما في نجاح عملية التعلم والنمو، إضافة للإجراءات التنظيمية وذلك باستثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير الكفاءات مع تبني أنظمة المعلومات الحديثة وتطوير الإجراءات التنظيمية(محمد، 2007: 227).

يقاس عادة مدى تحقيق أهداف العاملين داخل المؤسسة من خلال مقياس مركب يتضمن ثلاثة محاور أساسية تمثل محركات ذات تأثير واضح على مخرجات الأداء لهؤلاء العاملين داخل المؤسسة وتتمثل هذه المؤشرات في: (بحيري، 2004: 22)

-قدرات العاملين : وتتلخص مقاييس الأداء لهذا المنظور في مدى رضا العاملين وهو في الأصل محصلة لكل من المنافسة داخل فريق العمل، البيئة التحتية للتكنولوجيا داخل المؤسسة ومدى شعور العامل بأنه يستفيد من هذه البيئة لتدعيم قدراته وخبراته، مناخ العمل ومدى ملاءمته لظروف وطبيعة العمل من حيث المجهود المطلوب بذله بدنيا وفكريا(يوسف، 2005: 155) ، وكذا درجة الاحتفاظ بالعاملين والذي يمكن قياسه بنسبة العاملين الجدد إلى إجمالي العاملين ومعدل دوران العاملين، بالإضافة إلى إنتاجية العاملين حيث تمثل إنتاجية العامل المخرجات)

-قدرات أنظمة المعلومات : وتمثل الإمكانيات المتاحة من نظم المعلومات داخل المؤسسة وكيفية تطبيقها بشكل يتفق مع الظروف المتاحة، وعاملا أساسيا ومهما في نجاح عملية التعلم والنمو داخل نظام التقييم المتوازن لأداء المؤسسة، وتقاس عموما بالاعتماد على مؤشرات معدل تغطية المعلومات، نسبة العاملين على أجهزة الحاسوب. -الإجراءات التنظيمية : وتتعلق بخلق الدافع لدى العاملين بالالتزام بقواعد

ونظم العمل وتحفيزهم على تحسين مستويات الأداء وتعلم كل ما يفيد في تحقيق نمو جيد لنشاط المؤسسة، وأهم مؤشرات قياسه تتمثل أساسا في معدل تطوير الحوافز والمكافآت، معدل التأطير، نفقات التدريب، رضا العاملين عن برامج التدريب(راشد، 2007 : 99)

وعليه فقياس الأداء المتوازن يشمل المحاور الأربعة الرئيسية، كما يمكن إضافة عناصر أخرى وهذا حسب المؤسسة وظروفها وبيئة عملها، فمثلا يمكن ان تعتبر مؤسسة ما جانب البيئة كمحور رئيسي يؤثر في عملياتها، وتضع مؤسسات أخرى

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت - عين الكبيرة - أ. ستر العلجة

جانب الموارد البشرية(المغربي : 14) تتصل الأبعاد الأربعة فيما بينها من خلال علاقة السبب والنتيجة حيث يدعم كل بعد الآخر وتساهم مجتمعة في قياس مدى تحقيق الاستراتيجية. يمثل المحور المالي النتيجة النهائية التي تشترط رضا العملاء والذي بدوره يرتبط بالتنظيم الجيد للعمليات التي تستند على التحفيز الكافي للفاعلين في المؤسسة ونظم المعلومات الفعال. (Saul pic, 2004: 102). ومنه فالمحاور الأربعة ليست مستقلة عن بعضها البعض بل هي متكاملة، ويوضح الارتباط السببي بين هذه المحاور الهيمنة النهائية للمحور المالي، فتحقيق المحاور يتم بشكل تسلسلي من أسفل الى أعلى، حيث تسمح جهود التعلم والنمو بتحسين العمليات الداخلية مما يؤدي الى رضا الزبائن، وفي النهاية الى زيادة النتائج المالية التي تحقق رضا المساهمين.

من اهم الانتقادات التي وجهت الى بطاقة الأداء المتوازن انها اهملت المعلومات الخاصة بالمسائل الاجتماعية والبيئية والمرتبطة بالأداء بالرغم من حاجة أطراف كثيره لها. ويرى العديد من الكتاب أنه يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اختيار وتطوير مؤشرات الأداء البيئي بحيث تدخل ضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تصبح بطاقة الأداء المتوازن إطار قوي لإدارة وتقييم كلا من الأمور البيئية والاجتماعية(لحسين،2011:331).

في هذا الإطار يمكن دمج الأمور البيئية والاجتماعية وفق ثلاثة طرق وهي:

(Henderson,2011:4).

- دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في أبعاد البطاقة؛

- إضافة بعد خامس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان؛

- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.

وكانت الطريقة الثانية هي الأقرب للتطبيق اذ قام كل من Kaplan و Reisen de

pinho في سنة 2007 بإضافة البعد الاجتماعي والبيئي إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت - عين الكبيرة - أ. ستر العلجة

وبذلك أصبحت تسمى بطاقة الأداء المستدام وهذا بهدف ربط تسيير المؤسسات باستراتيجية التنمية المستدامة (كواشي، 2012: 244)

ومن أهم المؤشرات المعتمدة لقياس البعد البيئي، انبعاثات الغازات والغبار، استهلاك الطاقة والماء، اجمالي المخلفات. وتقيس مؤشرات البعد الاجتماعي الانشطة الاجتماعية ومن أبرز المؤشرات، تطور مستوى دخل العاملين ومدى مساهمة المؤسسة في النشاطات الاجتماعية كالإسكان، دور الحضانه للأولاد، توفير وسائل النقل، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع.

3- مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة

تلعب بطاقة الأداء المتوازن دورا فعالا ومهما في جعل عمليات تحديد الاتجاه الاستراتيجي أكثر واقعية وصدقا وقربا من الميدان، من خلال استيعاب مفردات الاتجاه الاستراتيجي وربطها بمؤشرات مالية وغير مالية ضمن المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، والجهد المطلوب من الإدارة وفريق بطاقة الأداء المتوازن والعاملين ينصب على ترجمة صحيحة، عملية وواقعية لرؤية ورسالة المؤسسة الى أهداف استراتيجية ضمن محاور رئيسية مطلوبة للتنافس والنجاح في مختلف الأعمال التي تقودها المؤسسة. (المدھون، 2013: 47) فالمنطق المؤسس لبطاقة الأداء المتوازن هو مواءمة السلوكيات العملية مع الأهداف الاستراتيجية. (Meyssonnier, 2005: 62) وقد قام كل من كابلان ونورتن عام 1996 بتعريف الاستراتيجية بأنها "مجموعة من الفرضيات حول علاقات السبب والنتيجة" أما Porter فعرف الاستراتيجية بأنها "عملية تكوين وضع منفرد للمؤسسة ذي قيمة لعمالها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون" (ادريس، 2008: 99)، كما يؤكد بأن الاستراتيجية هي إيجاد المواءمة بين أنشطة المؤسسة والبيئة. وبذلك فهي تمثل أداة

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت - عين الكبيرة - أ. ستر العلجة

مهمة لجعل الاستراتيجية أكثر تركيزاً على قياسات محددة ونتائج مرغوبة وليس مجرد خطة بمؤشرات عامة غير مترابطة (الغالي، 2009: 151)

1.3-عمليات بطاقة الأداء المتوازن الاستراتيجية :

بين كابلان ونورتن بان بطاقة الأداء المتوازن تعمل على ربط استراتيجية المؤسسة مع أنشطتها القصيرة الأجل من اجل ضمان تنفيذ فعال للاستراتيجية المتبعة من خلال أربعة عمليات رئيسية (Guerra,2007 : 117):

-توضيح الاستراتيجية المتبعة وترجمتها إلى أهداف : حيث يجب ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى أهداف محددة لوضع الاستراتيجية، ويكون توضيح الاستراتيجية المتبعة بالاتفاق بين المدراء والمسؤولين ، حيث تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لترجمة هذه الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من الأهداف والمؤشرات المتفق عليها.

-إنشاء وتوصيل الروابط بين الأهداف الاستراتيجية وأدوات قياسها : حيث تسمح هذه العملية بإيصال الأهداف الاستراتيجية العامة إلى مختلف المستويات بالمؤسسة وربطها بالأهداف الفرعية لكل قسم من الأقسام الإدارية.

-تخطيط وتحديد الأهداف وتنسيق المبادرات الاستراتيجية : تتسم موارد المؤسسة بأنها محدودة، لذلك يرى كابلان ونورتن أن المؤسسات تسعى في الوقت الحالي إلى تطبيق مجموعة من البرامج، الأمر الذي يصعب من توحيد هذه المبادرات لبلوغ الأهداف الاستراتيجية، لذلك يجب الاقتصار على الأهداف المحددة كأساس لتوزيع الموارد ووضع الأولويات.

التغذية العكسية والتعلم الاستراتيجي : تتمثل التغذية العكسية في معرفة ما إذا كانت المؤسسة واقسامها والعاملين بها قد تمكنوا من تنفيذ الأهداف المخططة، كما تسمح للمؤسسة بتقييم استراتيجيتها على أساس الأداء الحالي ومنه اجراء التصحيحات المناسبة على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي.

2.3- بطاقة الأداء المتوازن أداة للرقابة الاستراتيجية

تعرف الرقابة الاستراتيجية على أنها "التركيز على متابعة الاستراتيجية أثناء تنفيذها للتعرف على المشاكل والتغيرات في الفروض التي وضعت على أساسها الاستراتيجية ومن ثم إجراء التعديلات الضرورية بناء على ذلك". وتختلف الرقابة الاستراتيجية من مؤسسة لأخرى وفقا لطبيعة البيئة التي تنشط فيها هذه المؤسسات، وغالبا ما تمر هذه العملية بخمسة مراحل أساسية تتمثل في: (ادريس، 2013 : 302)

- تحديد الاهداف التي يجب أن يتم التوجيه والتقييم والرقابة عليها، أي تحديد ما يجب عمله وذلك ضمن إطار رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة؛
- تحديد المؤشرات اللازمة لقياس الأداء، بما يسمح بتقديم تعبير كمي للنتائج.
- قياس الأداء الفعلي للمؤسسة؛
- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف للتعرف على مدى التنفيذ الجيد لاستراتيجية المؤسسة؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم وجود تطابق بين الأداء الفعلي والمستهدف وذلك بالاعتماد على التغذية العكسية.

4-تصميم بطاقة الأداء المتوازن

إن التصميم الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يستند إلى عدة خطوات يجب مراعاتها مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الأساسية لنجاح تنفيذها والعمل على التقليل من المعوقات التي تواجهها.

1.4-مراحل إعداد بطاقة الأداء المتوازن

تمر عملية إعداد بطاقة الأداء المتوازن بالمراحل الأساسية التالية (يحيايوي، 2009:

(272)

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت - عين الكبيرة - أ. ستر العلجة

-التعريف بأهداف المؤسسة : وذلك بإعداد هيكل تنظيمي للتسيير يحدد المسؤوليات ومجالات التدخل للمسير، كما يجب توضيح الأهداف والمهام من خلال اللقاءات التي يجريها القائم بإعداد البطاقة مع العاملين، فهذا الأسلوب التفاعلي يسمح بتحديد المهام والأهداف لكل واحد من خلال الإجابة على التساؤلات التالية ، ماذا يعمل؟ لمن؟ لماذا؟ وكيف؟

-التعرف على المفاتيح الأساسية للتسيير: تسمح هذه المرحلة بتحديد العلاقات السببية بين المعالم الموجهة لأداء المؤسسة.

-اختيار المؤشرات : يتمثل دور المؤشر في الكشف عن التطور في عوامل التسيير الأساسية، ومن أهم الخصائص التي يتميز بها أحسن مؤشر هو أن يعكس بصدق الظاهرة الملاحظة، وأن يكون مفهوم من طرف مستعمليه وألا يكون عرضة للتلاعب وان يعمل كجهاز للإنذار ولا يقتصر دوره على المعالجة التصحيحية بعد وقوعه.

ويرى كابلان ونورتن أن عدد مؤشرات التي تحتوي عليها بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تتراوح بين 20 و 25 مؤشر على الأكثر، كما اقترح الباحثان أن يتم توزيع المؤشرات على الأبعاد الأربعة للبطاقة بشكل متساوي نسبيا كما يوضحه الجدول التالي : (Kaplan,2003:407)

الجدول رقم (01) : التوزيع الأمثل لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

الوزن	المؤشرات	البعد
%22	5	المالي
%22	5	العملاء
%22	5	التعليم والنمو
%34	9	العمليات الداخلية
%100	24	المجموع

والملاحظ أن بعد العمليات الداخلية يضم عدد أكبر من المؤشرات وهو ما يرجعه كابلان ونورتن لأهمية البعد باعتباره نقطة ارتكاز للأبعاد الأخرى.

ثانياً: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت لعين لكبيرة SCAEK.

انطلاقاً من المعلومات المتوفرة من المؤسسة تم التوصل إلى أن رؤية المؤسسة الأساسية هي أن تكون رائدة في مجال صناعة الإسمنت ودعمها بمختلف الأشكال، كما أن رسالتها أن تقوم بإنتاج الإسمنت بمواصفات ذات جودة عالية وتلبية طلبات عملائها وإرضائهم، وذلك بالالتزام بالقيم الجوهرية التالية :

- إعطاء الأهمية الكبيرة للعملاء واعتبارهم القلب النابض للمؤسسة؛
- اعتبار العاملين رأس المال البشري والمحرك الأساسي للمؤسسة بالتالي العمل على تطوير مهاراتهم؛
- الالتزام بالمحافظة على البيئة.

أما الاستراتيجية المسطرة لمؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة، فهي استراتيجية تتعلق بالريادة في التحكم في التكاليف والرفع من الإنتاج، حتى تحقق رؤيتها الأساسية وهي الريادة في صناعة الإسمنت، هذه الاستراتيجية بنيت انطلاقاً من عدة اعتبارات أساسية تتميز بها هذه المؤسسة والمتمثلة في :

- الطلب الكبير على مادة الإسمنت، حيث تواجه المؤسسة طلباً متزايداً؛
- اعتماد المؤسسة على خط إنتاجي جديد وما يوفره من تخفيض للتكاليف وزيادة في الإنتاج؛

- الخبرة المكتسبة في مجال صناعة الإسمنت باعتبارها تنشط في هذا المجال لمدة أربعين سنة.

تحديد الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة الإسمنت SCAEK

من خلال الدراسة التطبيقية التي أجراها الباحث بمؤسسة الإسمنت لعين لكبيرة، وبعد التعرف على الاستراتيجية العامة للمؤسسة، تم ترجمة هذه الأخيرة إلى أهداف استراتيجية وذلك بالنسبة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت - عين الكبيرة - أ. ستر العلجة

المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، والبعد البيئي والاجتماعي). ثم بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة وتحليله للخروج بتقييم شامل ومستدام للأداء، على اعتبار ان المؤسسة تركز فقط على الجانب المالي في تقييم أدائها. ولبلوغ مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة لهذه الأهداف ينبغي تحديد قيمة مستهدفة كمياري للتقييم، حيث تم الحصول على هذه القيم المستهدفة أو المتوقعة من وثائق المؤسسة (الموازنات التقديرية) والمقابلات مع المسؤولين.

- الأهداف الاستراتيجية للبعد المالي :

يعتبر البعد المالي بعدا مهما في المؤسسة باعتباره يعكس الصورة الفعلية بنجاح المؤسسة وتطورها، لذلك يعد تحسين الأداء المالي من أهم أهداف المؤسسة لأنه يعكس النجاح الحاصل في الابعاد الأخرى. ومن أهم الاهداف الاستراتيجية المالية، تحسين المرد ودية المالية، الاستغلال الامثل الأصول، زيادة الربحية، تعظيم العائد على الاستثمار، تخفيض التكاليف.

وللتأكد من مدى تحكم المؤسسة في هذا البعد وبالرجوع إلى معطيات المؤسسة الخاصة بالسنتين الماليتين 2015 و2016 وبالمقارنة مع ما كان مسطرا من قبل المؤسسة يتضح ما يلي:

الجدول رقم (02) : تطور مؤشرات البعد المالي لمؤسسة SCAEKالوحدة : ألف دج

2016		2015		السنة
المتوقع	الفعلي	المتوقع	الفعلي	
3753518	3156804	3207772	2655302	نتيجة الدورة الصافية(1)
23773962	25478644	21656093	19699486	الأموال الخاصة(2)
15.78	12.39	14.81	13.47	معدل المردودية المالية (1) / (2) * 100
8816008	7191319	8453845	6861614	صافي المبيعات(3)
49305659	65798910	38401572	23755967	إجمالي الأصول(4)
17.88	10.92	22.01	28.88	معدل دوران الأصول(3) / (4) * 100
42.57	31.41	37.94	38.69	معدل هامش الربح (1) / (3) * 100
7.61	4.80	8.35	11.17	م العائد على الاستثمار(1) / (4) * 100

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت - عين الكبيرة - أ. ستر العليجة

3595158	3150000	3548716	3333000	تكاليف الإنتاج الإجمالية (5)
1370106	1050000	1320207	1100.000	حجم الإنتاج (طن)(6)
2.624	3.000	2.688	3.030	تكلفة إنتاج الطن (دج)(5) / (6)

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على تقارير المؤسسة

- الاهداف الاستراتيجية لبعده العملاء :

ركزت بطاقة الأداء المتوازن على بعد العملاء باعتباره ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، فحتى لو كانت الوضعية المالية للمؤسسة جيدة فإن تراجع هذا البعد يعتبر مقياس للخطر الاستراتيجي، ومن أهم الأهداف الاستراتيجية لهذا البعد، تحسين الحصة السوقية، زيادة درجة الاحتفاظ بالعملاء، الرفع من مستوى رضا العملاء ولمعرفة مدى الاهتمام المعطى من المؤسسة لهذا البعد، واستنادا للمعطيات المتوفرة لدينا تحصلنا على النتائج المدرجة في الجدول التالي:

الجدول (03) : مؤشرات بعد العملاء مؤسسة SCAEK

2016		2015		السنة
الفعلي	المتوقع	الفعلي	المتوقع	
1370106	1050000	1320207	1100.000	حجم المبيعات (طن)
1.03	0.95	1.007	1.1	معدل نمو المبيعات%
3037	3000	2455	2497	عدد العملاء
123.7 +	120.14+	95.19	97.15	معدل نمو العملاء %
582+	503+	124-	73-	عدد الزبائن الجدد
183	140	197	150	عدد الشكاوى
% 6	% 4.66	% 8	% 6	معدل شكاوى العملاء%

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على تقارير المؤسسة

- الاهداف الاستراتيجية لبعده العمليات الداخلية : تعتبر العمليات الداخلية هي جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها حيث يتم من خلالها تلبية حاجات العملاء وغايات وأهداف المساهمين. ومن أهم الأهداف الاستراتيجية لهذا البعد، الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية، التسيير الأمثل للمخزون

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت - عين الكبيرة - أ. ستر العلجة

التحسين المستمر للجودة، إنتاجية العامل، كفاءة عملية الصيانة

وبالاعتماد على معطيات المؤسسة تم حساب هذه المؤشرات وتوضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (04) : مؤشرات بعد العمليات الداخلية SCAEK الوحدة: ألف دج

2016		2015		السنة
الفعلي	المتوقع	الفعلي	المتوقع	
1370106	1050000	1320207	1100.000	الطاقة الإنتاجية (طن)
130.48	100	120.01	100	معدل الطاقة المستغلة%
8816008	7191319	8453845	6861614	صافي المبيعات (1)
42719	40000	57437	50000	متوسط قيمة المخزون(2)
206.37	179.78	147.18	137.23	معدل دوران المخزون(1)/ (2)
0.124	0.1	0.119	0.1	نسبة الوحدات المعيبة%
1370106	1050000	1320207	1100000	حجم الإنتاج من الاسمنت(3)
489	440	455	423	عدد العمال الإجمالي(4)
2801.85	2386.36	2901.55	2600.43	معدل إنتاجية العامل
92343	92867	111169	42667	تكاليف الصيانة
67.39	88.44	84.20	38.78	تكلفة الصيانة للطن (دج)

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على تقارير المؤسسة

- الاهداف الاستراتيجية لبعث التعلم والنمو :

يعتبر بعث التعلم والنمو هو الاساس الذي تقوم عليه بطاقة الأداء المتوازن فهو البعث الداعم للعمليات الداخلية، حيث يركز على قابلية الافراد للتطوير المستمر، كما يعتبر الرأس المال البشري أحد مرتكزات نجاح المؤسسة في البيئة الحالية، وتتمثل الأهداف الاستراتيجية لهذا البعث، تحسين مستوى رضا العاملين، تطوير قدرات العاملين، توفير المناخ الملائم للعمل، ضمان سلامة العمال داخل المؤسسة، رفع مستوى التأطير. على هذا الأساس كانت نتائج مؤشرات هذا البعث في المؤسسة كما يلي:

الجدول رقم (05) : مؤشرات بعد التعلم والنمو للمؤسسة الوحدة : ألف دج

2016		2015		السنة
الفعلي	المتوقع	الفعلي	المتوقع	
1358642	941224	1099713	671966	مصاريف العاملين الإجمالية(1)
489	440	455	423	عدد العمال الإجمالي(2)
2778.40	2139.14	2416.95	1588.57	نصيب العامل (دج) (1) / (2)
31528	33450	22647	19538	تكاليف التكوين الإجمالية(3)
774	708	868	434	عدد العمال المكونين(4)
40.73	47.24	26.09	45.01	متوسط نصيب العامل للتكوين (3) / (4)
52	57	44	40	عدد تاركي العمل
10.63	12.95	9.67	9.45	معدل دوران العاملين%
6	4	5	4	عدد حوادث العمل
15456751	10000000	632439	758815	عدد ساعات العمل الإجمالي(ساعة)
0.38	0.4	7.90	5.27	معدل تكرار حوادث العمل %
112	125	119	129	عدد الإطارات
22.9	28.40	26.15	30.49	معدل التأطير %

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على تقارير المؤسسة

الأهداف الاستراتيجية للبعد الاجتماعي والبيئي :

تعتبر صناعة الاسمنت من الصناعات المسببة للتلوث البيئي، الامر الذي يتطلب من المؤسسة اتخاذ تدابير هامة للحد من التلوث والحفاظ على البيئة. هذا بالإضافة الى الاهتمام بالعمل المجتمعي. لذلك فان اختيار المؤشرات المرتبطة بالجانب البيئي والاجتماعي يدخل ضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يؤدي دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن الى قياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، ومن أهم الاهداف الاستراتيجية لهذا البعد ،حماية البيئة من التلوث(معدل انبعاث الغبار ،استهلاك الطاقة)،تنمية المجتمع المحلي.والجدول الموالي يبين قيمة هاته المؤشرات في المؤسسة:

الجدول رقم(06): مؤشرات البعد البيئي

2016		2015		السنة
الفعلي	المتوقع	الفعلي	المتوقع	
36	50	36.75	50	نسبة الغبار
1370106	1050000	1320207	1100000	حجم انتاج (طن)
184512000	140655000	182291000	148500000	حجم استهلاك الكهرباء KW/H
134.67	135	138.07	135	المعدل
266017	105000	226585.7	132000	حجم استهلاك الماء (M ³)
0.19	0.12	0.171	0.120	المعدل
109669432	86175850	110946333	103230000	حجم استهلاك الغاز (Nm ³)
100.42	111.00	84.03	93.84	المعدل
7950000	7000000	7700000	7000000	الميزانية الاجتماعية (دج)

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على تقارير المؤسسة

نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الاسمنت لعين لكبيرة

بناء على ما تقدم يمكن وضع نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الاسمنت لعين لكبيرة، الذي يعكس رسالة ورؤية المؤسسة وكذا استراتيجيتها من خلال مجموعة من الاهداف تتعلق بالأبعاد الخمسة لبطاقة الاداء المتوازن.. كما أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يقتضي إعطاء أوزان لجميع أبعاد البطاقة، حيث تختلف هذه الأوزان حسب أهمية كل بعد بالنسبة للمؤسسة وقد تم إعطاء الأوزان التالية للأبعاد الأربعة للمؤسسة محل الدراسة 25% للبعد المالي، 20% للبعد العملاء، و25% للبعد العمليات الداخلية، 20%. للبعد التعلم والنمو، و10% للبعد البيئي والاجتماعي. كما يعتمد بناء بطاقة الأداء المتوازن على تحديد المفاهيم التالية:

- القيم المستهدفة: تمثل الأهداف المسطرة والمنشود تحقيقها من طرف المؤسسة.
- النتائج الفعلية: وتعتبر عما حققتة المؤسسة فعليا.
- النتائج النهائية: وتتمثل في المقارنة ما بين النتائج الفعلية والقيم المستهدفة وتحسب بالعلاقة التالية:

النتيجة النهائية = (النتيجة الفعلية X الوزن) / (القيمة المستهدفة)

ويتم استخدام هذه العلاقة في حالة ما إذا كان ارتفاع المؤشر يعبر عن حالة إيجابية
للمؤسسة

أما إذا كان انخفاض المؤشر هو الجانب الإيجابي للمؤسسة مثل مؤشر معدل تكرار
حوادث العمل.

فإن العلاقة تصبح : النتيجة النهائية = (القيمة المستهدفة X الوزن) / (النتيجة
الفعلية)

ويتم تطبيق هذا المبدأ على كل المؤشرات التي تتميز بنفس الخاصية.

فإن هذه النتائج تعبر عن الوضعيات الثلاثة التالية :

- حالة حرجة جدا: وهي الحالة الأقل من المستهدف وهي تعبر عن وضعية خطيرة
للمؤشر.

- حالة غير حرجة: لكن هي أقل من المستهدف وهي تعبر عن النتيجة المتوسطة
للمؤشر.

- حالة جيدة: وهي الحالة التي تكون في حدود أو أعلى من المستهدف وتعبر عن وضعية
جيدة للمؤشر.

وبناء على هذه الشروط يمكن توضيح بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الإسمنت
في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة SCAEK

النتيجة النهائية		النتيجة المنجزة		الغاية		الوزن	المؤشرات	المحاور
2016	2015	2016	2015	2016	2015			
6.36	5.49	15.78	14.81	12.39	13.47	% 5	معدل المردودية المالية	المحور المالي
8.18	3.81	17.88	22.01	10.92	28.88	% 5	معدل دوران الاصول	
6.77	4.90	42.57	37.94	31.41	38.69	% 5	معدل هامش الربح	
7.92	3.73	7.61	8.35	4.80	11.17	% 5	معدل العائد على الاستثمار	
7.71	5.63	2624	2688	3000	3030	% 5	كلفة الطن من الاسمنت دج	
36.94	23.56					% 25	أداء المحور المالي	
5.42	4.57	1.03	1.007	0.95	1.1	% 5	معدل نمو المبيعات	محور العملاء
3.88	3.75	6	8	4.66	6	% 5	معدل شكاوى العمال	
5.14	4.89	123.7	95.19	120.14	97.15	% 5	معدل نمو العملاء	
5.78	8.49	582	-124	503	-73	% 5	عدد الزبائن الجدد	
20.22	21.7					% 20	أداء محور العملاء	
6.52	6	130.48	120.01	100	100	% 5	معدل الطاقة المستغلة	محور العمليات الداخلية
5.73	5.36	206.37	147.18	179.78	137.23	% 5	معدل دوران المخزون	
4.03	4.20	0.124	0.119	0.1	0.1	% 5	نسبة الوحدات المباعة	
5.87	5.57	2801.8	2901.5	2386.3	2600.4	% 5	إنتاجية العامل	
6.56	2.3	67.39	84.2	88.44	38.78	% 5	نصيب الطن من ت الصيانة	
28.71	23.43					25	أداء محور العمليات الداخلية	
7.04	6.08	2778.4	2416.9 5	2139.1 4	1588.5	% 4	نصيب العامل من مصاريف العمالة(دج)	محور التعلم والنمو
3.38	2.31	40.73	26.09	47.24	45.01	% 4	نصيب العامل من م التكوين(الف دج)	
4.87	3.90	10.63	9.67	12.95	9.45	% 4	معدل دوران العمال	
4.21	2.66	0.38	7.90	0.4	5.27	% 4	م تكرار حوادث العمل	
3.22	3.43	22.90	26.15	28.40	30.49	% 4	معدل التأخير	
22.72	18.38					% 20	أداء محور التعلم والنمو	

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت - عين الكبيرة - أ. سترة العليجة

2.77	2.72	36	36.75	50	50	2 %	معدل انبعاث الغبار	محور المجتمع و البيئة
2.21	2.23	100.42	84.03	111	93.84	2 %	معدل استهلاك الغاز	
2.00	1.95	134.67	138.07	135	135	2 %	معدل استهلاك الكهرباء	
1.26	1.40	0.19	0.171	0.12	0.12	2 %	معدل استهلاك الماء	
2.27	2.20	7950	7700	7000	7000	2 %	الأموال للمجتمع الف دج	
10.51	10.50					10 %	أداء محور المجتمع و البيئة	
119.10	97.57					100 %	الأداء الكلي	

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على تقارير المؤسسة

من خلال بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الاسمنت لعين لكبيرة يتضح أداء المحاور الأساسية المكونة لها كالتالي:

المحور المالي: بالنسبة للأداء المالي فقد كان مقبولا في 2015 حيث استطاعت المؤسسة تحقيق نسبة 97.57% من الأهداف المسطرة نتيجة ارتفاع أصول المؤسسة بمستوى لا يتناسب مع النتائج المحققة، كون المؤسسة لم تبدأ في هذه الفترة باستغلال الخط الإنتاجي الجديد، ومع هذا شهد هذا المحور تحسنا في 2016 وبأداء جيد، نتيجة لارتفاع المبيعات والارباح حيث استطاعت المؤسسة تحقيق رقم قياسي، وهذا ما يعكس مجهودات القائمين على مراقبة التسيير في المؤسسة المتعلقة باستغلال الموارد المتاحة احسن استغلال و القضاء على نقاط الهدر الموجودة ، الأمر الذي أدى الى انخفاض تكاليف الإنتاج ما انعكس على تحسن الأداء المالي.

محور العملاء: حققت المؤسسة أداء جيدا، نظرا لارتفاع مبيعات المؤسسة وارتفاع عدد زبائنها وهذا يعكس الاهتمام بزيادة الحصة السوقية للمؤسسة وبتحقيق رضا العملاء الذي يبقى متوسطا والذي انعكس من خلال شكاوى العملاء، الامر الذي يتطلب المزيد من الجهود للاحتفاظ بزبائنها بتفعيل عملية الاتصال ومعالجة مشاكل

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت - عين الكبيرة - أ. ستر العلجة

انتظار الشاحنات للتزود بمادة الاسمنت في وقت قياسي ، هذا بالإضافة الى العمل على الحصول على زبائن جدد خاصة مع زيادة الإنتاج المرتبطة بخطط الإنتاج الثاني . محور العمليات الداخلية : النتائج أظهرت أداء جيد في 2016 مقارنة بالأداء المقبول في 2015 وهذا نتيجة تحسن في مؤشر تكاليف الصيانة و انتاجية العامل وكذا الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية، وهذا نتيجة للأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسة للتحكم في العملية الإنتاجية وتطويرها ومتابعة كل تفاصيلها، وهوما انعكس على مستوى الأداء.

محور التعلم والنمو: اهتمام المؤسسة بتكوين العاملين واعتمادها على سياسة التحفيز، وكذا العمل على تقليل حوادث العمل من خلال اتخاذ تدابير السلامة المهنية انعكس بالإيجاب على هذا المحور حيث أظهر تحسنا في 2016 مقارنة ب 2015 بالرغم من انخفاض مستوى التأطير بالمؤسسة وهو الهدف الذي ينبغي التركيز عليه في المبادرات المستقبلية.

محور البيئة والمجتمع: الجهود المبذولة من طرف المؤسسة للحفاظ على البيئة باستعمال مصافي لتفادي تلويث الجو بالغبار الناتج عن نشاط المؤسسة انعكس على محور البيئة، وكذلك تخفيض استهلاك الطاقة مقارنة بالتوقعات، حيث تحسن مؤشر استغلال الطاقة ماعدا مؤشر الماء الذي بقي اقل من المستوى المطلوب الامر الذي يتطلب اتخاذ التدابير اللازمة لمعالجة هذا الخلل.

الخلاصة:

من خلال ما تقدم نخلص الى النقاط الأساسية التالية :

-مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة من خلال خلق توازن بين المحاور المالية والغير مالية والتي تنعكس في النهاية على الأداء المالي للمؤسسة، بابرز نقاط القوة والضعف في المؤسسة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عن طريق التغذية

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت - عين الكبيرة - أ. سترّة العلجة

العكسية للمعلومات . الامر الذي يتطلب من المؤسسة ضرورة وضع نموذج يتوافق مع متطلباتها القصيرة الاجل وأهدافها الاستراتيجية.

-أهمية التركيز على إرضاء العميل واكتساب عملاء جدد بالتركيز على جودة وسعر المنتج وما يتطلبه من تطوير للعملية الإنتاجية.

- ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية لأنها الأساس لنجاح بطاقة الأداء المتوازن من خلال التكوين والتحفيز وشارك جميع المستويات في العملية.

- أهمية الحفاظ على البيئة وتطوير العمل الاجتماعي بغرض إرضاء جميع الأطراف الخارجية ذات المصلحة لما له من انعكاس إيجابي على سمعة المؤسسة وعلى الاقبال على منتوجاتها.

- مؤسسة الاسمنت لعين لكبيرة لا تطبق بطاقة الأداء المتوازن.

- تستعمل المؤسسة محل الدراسة نماذج تقليدية مثل لوحة القيادة، وهي أداة للرقابة لكنها غير صالحة للتقييم على المدى البعيد.

- تمكنت المؤسسة من تحقيق جزئي لاستراتيجيتها المتمثلة في التحكم في التكاليف من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وهي مستمرة في هذا المسعى.

- تهتم المؤسسة بالعنصر البشري من ناحية التدريب وتطوير المهارات بغرض تحقيق الجودة المبتغاة.

- تنتهج المؤسسة نظام الإدارة المتكامل، هذا ما جعلها تخطو خطوات هامة في مجال الجودة والسلامة المهنية.

- كما تهتم المؤسسة بالجانب المالي وجانب العملاء وجانب العاملين والمجتمع المحلي وهذا بغرض إرضاء أصحاب المصلحة.

- أهداف المؤسسة يتم وضعها بطريقة غير موضوعية الأمر الذي يجعل منها مصدر لاتخاذ قرارات قد لا تتوافق مع وضعية المؤسسة.

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج
الاسمنت - عين الكبيرة - أ. ستر العلجة

- اعتماد المؤسسة على المحاسبة التحليلية في حدود جد ضيقة بما لا يتلاءم والتطور
الذي تشهده المؤسسة.

الاقتراحات و التوصيات: وعلى هذا الأساس يمكن تقديم الاقتراحات و التوصيات
التالية:

- المؤشرات المعتمدة في لوحة القيادة غير كافية، باعتبارها لا تشمل بعض المؤشرات
الهامة للتقييم، فهي تشمل المؤشرات المالية فقط، لذلك على المؤسسة تدعيمها
بمؤشرات غير مالية.

- ضرورة تطوير المؤسسة للأساليب الإدارية والمحاسبية والمعلوماتية لتتوافق مع التطور
الحاصل في بيئتها التنافسية، من خلال الاستعانة بإطارات كفاءة قادرة على تطبيق
بطاقة الأداء المتوازن.

- العمل على تخفيض أكثر للتكاليف من خلال الاعتماد أكثر على أدوات المحاسبة
التحليلية وتطويرها بالاستعانة بالإطارات الكفاءة، لكشف النقاط السوداء في
التكاليف وبالتالي تصحيحها في الوقت المناسب بغرض الوصول لتحقيق الاستراتيجية
المتبناة من قبل المؤسسة وهي تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاج.

- إدخال طرق متطورة في حساب التكاليف كطريقة ABC(طريقة التكاليف المبنية
على الأنشطة) وتوفير الإطارات الكفاءة لتطبيق هذا الأسلوب.

- الاهتمام أكثر بالعنصر البشري وبتطوير مهاراته حتى يواكب التطورات الحاصلة
في المؤسسة سواء من ناحية التحكم في الجودة أو التحكم في التكاليف أو في الكمية
المنتجة لأخذ نصيب أكبر في سوق الإسمنت، خاصة مع إطلاق الخط الإنتاجي الجديد
الأكثر تطوراً وما يتطلبه من كفاءات.

- تحديد الاهداف بطريقة موضوعية وعلمية بالاعتماد على طرق حديثة مثل طريقة
المقارنة المرجعية.

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت - عين الكبيرة - أ. ستر العلجة

- ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأنها من الوسائل الحديثة لتقييم الأداء، بالاستعانة بخبراء في هذا المجال لتكوين إطار متكامل في المؤسسة يعمل على تنفيذها بأشراك جميع الأطراف الداخلية والخارجية.

المراجع:

1. جعفر عبد الله موسى إدريس، "الإدارة الاستراتيجية"، دار الخوارزمي العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2013، ص 302
 2. سعد صادق بحيري، "إدارة توازن الأداء"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
 3. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبيح إدريس، "دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
 4. طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبيح إدريس، "أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2009.
 5. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، "التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية، مصر، 2006.
 6. عبد الرحيم محمد، "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي: مدخل قياس الأداء المتوازن"، المحاور والمميزات، بحوث وأوراق عمل المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
 7. عبد القادر لحسين، "محاولة دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لمنظمات الاعمال لتحقيق الاداء المتميز"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز لمنظمات والحكومات ط2، جامعة ورقلة 22 و23 نوفمبر 2011 .
 8. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي"، ص14، أنظر الموقع :
- <http://www.Faculty.ksu.edu.Sa/87521/doclibl/...doc>
9. فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام تكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2007.

- دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت - عين الكبيرة - أ. ستر العلجة
10. فرانسوا جيرو وآخرون، ترجمة وردية راشد، "المراقبة الإدارية وقيادة الأداء"، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات ونشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2007.
11. محمد محمود يوسف، "البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
12. مراد كواشي، إشكالية تقويم الأداء الشامل للمؤسسة رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2012.
13. منى إبراهيم خليل المدهون، عبر عياد أحمد البطنجي، "التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات وغيره"، دراسة إدارة منظمات المجتمع المدني، غزة، 2013.
14. نعيمة يحيياوي، "أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق"، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، (2008-2009).
15. نعيمة يحيياوي، خديجة لدراع، "بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.
16. وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2009.
17. Azzouz Elhamma, « L'impact de la stratégie sur le contenu des tableaux de bord : cas des entreprises au Maroc », Revue Congolaise de gestion N°14, 2011.
18. C.Homgren et Autres, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », 2eme édition, traduction de Langlois, Ed : Pearson education, paris, 2003,
19. David Norton et Robert Kaplan, « The Balanced Scorecard Translating strategy into action », Harvard business press, boston, 1996.
20. D.P.Norton et R.S.Kaplan, " le tableau de bord prospectif", traduit par M.Sperry, édition organisation, paris, 2001,
21. D. Norton, R. Kaplan, « Le tableau de bord prospectif : Pilotage Stratégique : les 4 axes de succès » ; 7ème tirage éd d'organisation, paris, France, 2002
22. Denis choffel, François Meyssonier, « Dix ans de débat autour du BSC, Revue Comptabilité-Contrôle-Audit » 2005.
23. Fabienne Guerra, "Pilotage Stratégique de L'entreprise", édition de Boeck, Bruxelles, 2007.

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت – عين الكبيرة - أ. سترة العلجة

24. Françoise Giraud, « Olivier Saulpic et Autres, Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino éditeur, paris, 2004.

25. Nicolas Berland," Mesurer et piloter la performance", E-book, [www .management .free.fr](http://www.management.free.fr), 2009.