



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية



المرجع :/2021

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فروع: علوم مالية ومحاسبية

التخصص: مالية المؤسسة

مذكرة بعنوان:

دراسة تحليلية لواقع ومتطلبات تبني المؤسسة الاقتصادية لبطاقة الأداء المتوازن BSC دراسة حالة: مؤسسة سوناريك-وحدة فرجيو

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية (ل.م.د.)
تخصص " مالية المؤسسة "

تحت إشراف:

مزهود هشام

إعداد الطلبة:

- بوتارية نهاد

- بوالعيش روميسة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	بوطلاعة محمد
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	رملي حمزة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	مزهود هشام

السنة الجامعية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة إلى نبي الرحمة ونور العالمين محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من لا يمكن لي الكلمات أتوفي حقها، إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضلها، إلى من رفعت رأسي عاليا إلى التي درستني بعيونها إلى رمز المثابرة إلى من أعطتني دون مقابل إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكة سعادتي

"أمي الغالية حفظها الله"

إلى من تجرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب، إلى من كلة أنامله ليقم لنا لحظة سعادة، إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء، إلى من دفعني إلى طريق النجاح، ليمهد لي طريق العلم

"أبي الغالي حفظه الله"

إلى القلوب الطاهرة والنفوس الصافية، إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم قلبي إلى إخوتي وأختي الغالية وزوجة أخي والكتكوت الصغير.

إلى من كانت سندا لي في دراستي ورفيقتي وصديقتي في إعداد هذا العمل "روميصة"

إلى كل من نساهم قلبي وتذكرهم قلبي

نهاد بوتارية

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة إلى نبي الرحمة ونور العالمين محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى من لا يمكن لي الكلمات أتوفي حقها، إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضلها، إلى من رفعت رأسي عاليا إلى التي درستني بعيونها إلى رمز المثابرة إلى من أعطتني دون مقابل إلى ينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكة سعادتي

"أمي الغالية حفظها الله"

إلى من تجرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب، إلى من كلة أنامله ليقم لنا لحظة سعادة، إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء، إلى من دفعني إلى طريق النجاح، ليمهد لي طريق العلم

"أبي الغالي حفظه الله"

إلى القلوب الطاهرة والنفوس الصافية، إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم قلبي إلى أخي وأختي.

إلى من كانت سندا لي في دراستي ورفيقتي وصديقتي في إعداد هذا العمل "نهاد"

إلى كل من نساهم قلبي وتذكرهم قلبي

روميصة بو العيش

المخلص

المخلص:

نظرا للعجز الحاصل في الأساليب التقليدية للتقييم التي تولي اهتماما بالجانب المالي فقط مع إهمال الجوانب الغير مالية، ظهرت أسلوب جديد أطلق عليه بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر من أهم وأحدث أدوات التسيير الحديثة ذات المنظورات الأربعة المتمثلة في المنظور المالي ومنظور العمليات الداخلية، منظور العملاء ومنظور التعلم والنمو ومحاولتا دمج منظور خامس يتمثل في استدامة المؤسسة من أجل تحسين وتقييم أداء المؤسسة يستدعي الاهتمام بها.

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على تقنية المقابلة وإثبات صحة ما تم إدراجه دعمنا بحثنا هذا بوثائق من المؤسسة ولقد اقتصرنا الدراسة على الإلمام بجميع محاور بطاقة الأداء المتوازن.

الكلمات المفتاحية: الأداء، تقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

Résumé:

En Raison du déficit des méthodes traditionnelles d'évaluation qui ne prêtent attention à l' aspect financier qu'en négligeant les plus importants et les plus récents avec quatre perspectives représentées dans la perspective financière, la perspective des opérations internes, la perspective des clients et la perspective d'apprentissage et de croissance et deux tentatives d'intégrer une cinquième perspective représentée dans la pérennité de l'entreprise afin d'améliorer et d'évaluer la performance de la l'institution appelle l'attention.

Dans notre étude sur ce sujet, nous sommes appuyés sur la technique de l'entretien, et pour prouver la ce qui était inclus, nous avons soutenu cette recherche avec des documentes de l'institution, et l'étude s'est limitée à tous les aspects du tableau de bord équilibré.

Mots-clés: performance, évaluation de la performance, tableau de bord prospectif, dimensions du tableau de bord prospectif.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
	البسمة	01
	الدعاء	02
	شكر وتقدير	03
	الإهداء	04
I	الملخص	05
III	فهرس المحتويات	06
VII	قائمة الجداول	07
VIII	قائمة الأشكال	08
X	قائمة الملاحق	09
ب- و	المقدمة العامة	10
الفصل الأول.....مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن		
2	مقدمة الفصل	11
3	المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء وتقييم الأداء	12
3	المطلب الأول: مفهوم الأداء	13
5	المطلب الثاني: عملية تقييم الأداء	14
8	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء والصعوبات التي يواجهها	15
9	المبحث الثاني: مدخل لبطاقة الأداء المتوازن	16
9	المطلب الأول: نشأة ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن	17
13	المطلب الثاني: أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن	18
16	المطلب الثالث: الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن و فوائدها	19
19	المبحث الثالث: عوامل وصفات بطاقة الأداء المتوازن	20
19	المطلب الأول: العوامل التي أسهمت في ظهور بطاقة الأداء المتوازن	21
20	المطلب الثاني: الصفات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن	22
22	المطلب الثالث: التوازن في بطاقة الأداء المتوازن	23
26	خلاصة الفصل	24
الفصل الثاني.....أبعاد ومتطلبات تبني المؤسسة الاقتصادية لبطاقة الأداء المتوازن		

فهرس المحتويات

28	مقدمة الفصل	25
29	المبحث الأول: مكونات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	26
29	المطلب الأول: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	27
32	المطلب الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن	28
33	المطلب الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	29
39	البحث الثاني: الخطوات والمتطلبات التقنية لبطاقة الأداء المتوازن	30
39	المطلب الأول: خطوات بناء وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	31
45	المطلب الثاني: متطلبات بناء بطاقة الأداء المتوازن	32
48	المطلب الثالث: مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن	33
51	المبحث الثالث: تصميم بطاقة الأداء المتوازن والعوامل المؤثرة فيها	34
51	المطلب الأول: العوامل التي أسهمت في ظهور بطاقة الأداء المتوازن	35
53	المطلب الثاني: الصفات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن	36
55	المطلب الثالث: التوازن في بطاقة الأداء المتوازن	37
57	خلاصة الفصل	38
الفصل الثالث.....دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة فرجية		
59	مقدمة الفصل	39
59	المبحث الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة سوناريك	40
60	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سوناريك	41
61	المطلب الثاني: نشأة مؤسسة سوناريك وموقعها الجغرافي	42
62	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك	43
70	المبحث الثاني: صناعات المؤسسة	44
70	المطلب الأول: المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة	45
71	المطلب الثاني: العمليات التحويلية الممارسة داخل عمل ورشة المؤسسة	46
72	المطلب الثالث: الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة	47
72	المبحث الثالث: متطلبات نجاح وتطبيق وتبني مؤسسة سوناريك لبطاقة الأداء المتوازن	48
73	المطلب الأول: بعد الأداء المالي وبعد العمليات الداخلية	49
76	المطلب الثاني: بعد الزبائن وبعد التعلم والنمو	50
79	المطلب الثالث: استدامة المؤسسة	51

فهرس المحتويات

81	خلاصة الفصل	52
83	الخاتمة العامة	53
87	المراجع	54
93	الملاحق	55

فهرس الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
44	الأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة	01
53 - 52	نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن	02

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
24	التفاعل المتوازن لبطاقة الأداء المتوازن	01
29	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	02
35	سلسلة القيمة المتعلقة بالعملاء	03
38	العلاقة بين مقاييس الأداء للمنظورات الأربعة	04
42	خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	05
63	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك الأم	06
65	الهيكل التنظيمي لوحدة فرجية	07

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
93	جانب الأصول من الميزانية لسنة 2019/2018	01
94	جانب الخصوم من الميزانية لسنة 2019/2018	02
95	جدول حسابات النتائج لسنة 2019/2018	03
96	جانب الأصول من الميزانية لسنة 2020/2019	04
97	جانب الخصوم من الميزانية لسنة 2020/2019	05
98	جدول حسابات النتائج لسنة 2020/2019	06
99	شهادات المطابقة	07

المقدمة العامة

تمهيد:

إن الظروف الحالية تجعل المؤسسات تواجه العديد من الضغوطات الناتجة عن مختلف التطورات والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية وغيرها التي تشهدها بنية الأعمال في مختلف أنحاء العالم على مدار هذا الزمن، التي تعود إلى تطور البنية الاقتصادية لمختلف الدول، وهذا ما جعلها تسعى نحو التطوير والإبداع والتحسين باعتبار السبيل الوحيد لاستمرارها ونموها والذي ساعد بظهور وتحديد أدوات تسيير جديدة وحديثة تساعد في عملية التسيير، والتي تعتبر من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة والتي تقدم لنا صورة واضحة عن نشاطات المؤسسة فبقاء المؤسسة في المحيط التنافسي يلزمها التغيير الدائم وهذا يعتمد على قدرتها في التقييم الفعال لأدائها وفي تحديد الخطط والاستراتيجيات التي تمكنها من التحسن في قرارها وبلوغ أهدافها المرجو.

لقد اقتصر قياس وتقييم أداء المؤسسات في عقود مضت على جانب واحد فقط وهو الجانب المالي خاصتا المؤسسات الصناعية باعتماد المقاييس والمؤشرات المالية مع إهمال الجوانب الغير المالية مما جعلها عرضة للانتقادات لكونها لا تقدم صورة عن الأداء المستقبلي بل اقتصر على الأداء المالي فقط ولهذا اقترح كل من روبرت كابران وديفيد نورتان، نموذجا جديد لتقييم الأداء من خلال دمج المؤشرات المالية والغير مالية، وهو ما أطلق عليه بطاقة الأداء المتوازن حيث طرحت أول مرة في جامعة هارفارد سنة 1992 Balanced Scorecard باعتبارها نظاما متكاملًا يسعى لتوجيه وتحسين الأداء.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أفضل وأحدث النماذج لتسيير وتقييم الأداء باعتبارها تقود المؤسسة نحو تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها. وكذاك تعطينا نظرة شاملة عن طبيعة المؤسسة ومدى نجاعة أساليبها. وتترجم بطاقة الأداء المتوازن إلى خمسة أبعاد متمثلة في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم و النمو وإضافة إلى البعد البيئي. والتي تسعى من خلاله البطاقة إلى تحسين وتطوير أدائها الكلي بصفة عامة والمالي بصفة خاصة من خلال قدرة المؤسسة تعبئة واستخدام الوسائل المالية الحديثة وترجمة رسالة واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف المحددة والمقاييس الملموسة.

الإشكالية:

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو مستوى ممارسات بطاقة الأداء المتوازن ومتطلبات نجاحها بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية؟

حيث تتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية المتمثلة في:

1. ما هو مستوى ممارسات بطاقة الأداء المتوازن ومتطلبات نجاحها في بعدها المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية؟
2. ما هو مستوى ممارسات بطاقة الأداء المتوازن ومتطلبات نجاحها في بعد العمليات الداخلية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية؟
3. ما هو مستوى ممارسات بطاقة الأداء المتوازن ومتطلبات نجاحها في بعد الزبائن بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية؟
4. ما هو مستوى ممارسات بطاقة الأداء المتوازن ومتطلبات نجاحها في بعد التعلم والنمو بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية؟
5. ما هو مستوى ممارسات بطاقة الأداء المتوازن ومتطلبات نجاحها في بعد استدامة المؤسسة بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية؟

الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد مستوى متوسط لممارسات بطاقة الأداء المتوازن ومتطلبات نجاحها بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية حيث تتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية لمجموعة من الفرضيات الفرعية المتمثلة في:

1. يوجد مستوى متوسط لممارسات بطاقة الأداء المتوازن ومتطلبات نجاحها في بعدها المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية.
2. يوجد مستوى متوسط لممارسات بطاقة الأداء المتوازن ومتطلبات نجاحها في بعد العمليات الداخلية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية.
3. يوجد مستوى متوسط لممارسات بطاقة الأداء المتوازن ومتطلبات نجاحها في بعد الزبائن بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية.
4. يوجد مستوى متوسط لممارسات بطاقة الأداء المتوازن ومتطلبات نجاحها في بعد التعلم والنمو بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية.

5. يوجد مستوى متوسط لممارسات بطاقة الأداء المتوازن ومتطلبات نجاحها في بعد استدامة المؤسسة بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية.

أهمية الدراسة:

إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن له أهمية كبيرة في تقييم أداء المؤسسات العامة والخاصة التي تهدف إلى نمو أرباحها ومبيعاتها مما يساعدها على التقدم نحو الأفضل. وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتطرق إلى أهم الأبعاد المستعملة في قياس أداء المؤسسة. كما تضم الدراسة أيضا محاولة التعرف على متطلبات تبني بطاقة الأداء المتوازن واستشعار جوانب نجاح وفشل تطبيق الأداء المتوازن الذي من شأنه أن يقود المؤسسة نحو الأفضل.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. بيان ماهية بطاقة الاداء المتوازن كأداة حديثة في تقييم أداء المؤسسة.
2. إظهار أهم مزايا استعمال هذه الاداة والتي لا تركز على جانب من جوانب الأداء بل تقيس الأداء من خلال خمسة أبعاد هي البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن وبعد التعلم والنمو.
3. تقدم الدراسة خطوات عملية ومختصرة لتبني واستعمال بطاقة الأداء المتوازن.

أسباب اختيار الموضوع:

- الجانب الذاتي:

1. الرغبة الشخصية والاهتمام بدراسة هذا النوع من المراجع.

- الجانب الموضوعي:

2. الحداثة النسبية للموضوع محل الدراسة، وكونه يعتبر في المرحلة التمهيديّة في الدول النامية بشكل عام والجزائر بشكل خاص.

الدراسات السابقة:

1. صلاح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، دراسة حالة بعض المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012.
2. لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2016.
3. لواج عبد الرحيم، لطرش بلال، تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن جيجل، جامعة جيجل الجزائر.

منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات أو نفي الفرضيات قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في عرض وتفسير كافة متغيرات الدراسة من خلال جمع المعلومات حول المشكلة وتصنيفها ومعالجتها وذلك بالاعتماد على العديد من المراجع من كتب، دراسات وبحوث سابقة ذات صلة بالموضوع. أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة والذي تم في مؤسسة سوناريك بالاعتماد على المقابلة مع رؤساء مصالح المؤسسة من أجل السعي للحصول على مختلف المعلومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

صعوبات الدراسة:

1. أهم الصعوبات التي واجهت هذا البحث قلة المراجع خاصة في المركز الجامعي.
2. صعوبة التنقل إلى المؤسسة محل الدراسة.
3. عدم تطبيق المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن.

هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية وإثبات صحة الفرضية من عدمها قمنا بتقسيم الدراسة إلى مقدمة نبرز فيها الإشكالية، الفرضيات، المنهج المتبع في الدراسة ثم ثلاث فصول أساسية تتمثل في:

الفصل الأول: سنتناول من خلاله مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث سندرس في صفحات المبحث الأول الأسس النظرية للأداء وتقييم الأداء، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن أما المبحث الثالث فتمثل في عوامل وصفات بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى أبعاد ومتطلبات تبني المؤسسة الاقتصادية لبطاقة الأداء المتوازن حيث درسنا في المبحث الأول مكونات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن أما المبحث الثاني تمثل في الخطوات والمتطلبات التقنية لبناء بطاقة الاداء المتوازن ومؤشرات قياسه وأخيرا المبحث الثالث الذي تضمن نظم بطاقة الأداء المتوازن والعوامل المؤثر فيه.

الفصل الثالث: وتمثل في دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة فرجية حيث قدمنا في المبحث الأول بطاقة فنية حول مؤسسة سوناريك وتطرقنا في المبحث الثاني إلى مدخل إلى صناعات المؤسسة أما بالنسبة للمبحث الثالث والأخير فقمنا بدراسة متطلبات نجاح وتطبيق وتبني مؤسسة سوناريك لبطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول

بطاقة الأداء المتوازن

مقدمة الفصل:

شهدت العقود الأخير تطورا كبيرا في المجالات الصناعية والخدمية، وقد تطلب هذا التطور و التقدم تطورا ممثلا في الفكر الاداري خاصة بعد ظهور المؤسسات الكبيرة وزيادة حدة المنافسة وزيادة المخاطرة وحالة عدم التأكد في البيئة المحيطة بالمؤسسة. وهذا ما زاد من توجهات الباحثين ورجال الفكر الاداري للاستثمار والأخذ بمضامين وتطبيقات الفكر الاستراتيجي لتلبية حاجة الادارة لاستقراء ظروف المستقبل ووضع الخطط الاستراتيجية التي تقود لنجاح المؤسسة من خلال فهم وادراك متطلبات البيئة المحيطة.

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تعتمد على فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف وقد وضع فكرة بطاقة الأداء المتوازن كل من Kaplan & Norton في عام 1992م. حيث تعمل على الجمع بين المقاييس المالية والغير مالية وتقييم أداء المؤسسة.

عليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث متمثلة في:

المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء وتقييم الأداء.

المبحث الثاني: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثالث: عوامل وصفات بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء وتقييم الأداء:

إن نظام تقييم الأداء قادر على إنتاج مؤشرات تدل على اتجاهات الأداء وتطوراته المستقبلية وتقييمه والقواعد الأساسية القائمة عليه وأهم أهدافه في هذا المبحث سنتطرق إلى مفاهيم حول الأداء ومحدداته ومفهوم تقييم الأداء وطرق تقييمه وكذلك القواعد الأساسية لتقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء:

تختلف مفاهيم الأداء بين الباحثين من شخص لآخر فهنا نقوم بتعريف الأداء ونذكر أهم معاييرها وخدمات الأداء المختلفة التي تميزه.

أولاً: التعريف:

1. يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

2. ينظر إلى الأداء على أنه سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين.²

3. هو النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفة بالعورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفاعلة وتحقيق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والمجتمع بأكمله.³

ومنه نستنتج أن للأداء أهمية بالغة لدى المنظمات فهو يقيس كفاءة وفعالية أداء الأفراد من أجل تحقيق نشاط أفضل الذي تسعى إليه المنظمة.

¹ - راوية محمد حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار التعلم الجامعي، 2014) ص. 201

² - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل (الأردن: مؤسسة الشارقة للنشر والتوزيع، 2010) ص. 89

³ - وصفي الكسايسة، الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011) ص. 27

ثانياً: معايير الأداء:

إن معايير الأداء performance standard وهي أسس ينسب إليها أداء العاملين ويقارن بها كأساس للحكم عليه ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح ودقة.

ويعرف المعيار أيضا بأنه مستوى أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي من الأنشطة: (Morriaey.10) فيؤكد أن المعيار هو مقياس للأداء الفاعل الازم لتحقيق هدف معين وهو يساعد في توفير الأداة الفاعلة الاختيار النتائج المتحققة ومدى توجهها نحو الأهداف المحددة، وكذلك يستخدم كأساس لتبيين معايير الأداء الأكثر طموحا في المستقبل.

ويجب تحديد معايير الأداء قبل البدا بعملية التقويم وذلك للمحافظة على موضوعية التقويم والابتعاد عن التمييز وغالبا ما يجري تحديد المعايير بالآتي:

1. كمية المخرجات Quantity of out put.
2. نوعية المخرجات Quality of out put.
3. التوقيت الملائم للنتائج Timeliness of Results.
4. طريقة الأداء Manner of Porformance.
5. الفاعلية في استخدام الموارد Effediveness in use of Resoureces.

ولمعايير الأداء ثلاثة أنواع هي:

- **المعايير أو المعدات الكمية:** بموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال مدة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الاداء.
- **المعايير النوعية:** وتعني وجوب أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والإتقان.
- **المعايير النوعية والكمية:** وهذا المعدل من تسميته فهو مزيج من المعايير الكمية والنوعية.¹

¹ - وليد حميد رشيد الأمير، تقييم وتطوير نظام تقييم العاملين (الأردن: دار اليازوري العلمية بيروت، 2016) الطبعة العربية، ص. ص. 125. 126

ثالثا: محددات الأداء:

الأداء الوظيفي وهو الأثر الصافي لجهود الفرد التي بالقدرات وادراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

- الجهد؛
- القدرات؛
- إدراك الدور (المهام).

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي بدلها الفرد لأداء مهمة، فهي الخصائص الشخصية لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ويشير ادراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميته في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء. بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة وتكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بدل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض. وهناك احتمال أخير وهو أن يكون لديه القدرات اللازمة للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل، يكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا. وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا ومرتقعا في مكون من مكونات الأداء، وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.¹

المطلب الثاني: عملية تقييم الأداء:

الأداء الجيد يؤدي إلى تحسين مستوى الأفراد ومردوديتهم بالنسبة للمؤسسة ونعكس عليها إيجابا فيحسن من مستوى إنتاجيتها وجودة خدماتها. وعليه سنقوم في هذا المطلب بتعريف تقييم الأداء وأهم أهدافه التي تميزه.

¹ - حسن، مرجع سابق، ص. ص. 201، 202

أولاً: تعريف تقييم الأداء:

1. عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا، وفي أية مجالات، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال للفرد و/أو جهوده و/أو سلوكه.¹

2. ينظر إليه على أساس أنه وسيلة مهمة لتحقيق من مدى إمكانية قيام الأفراد بالعمل، وفقاً لمعايير الأداء يمكن أن ينظر إليه على أنه وسيلة مهمة لتحقيق من مدى إمكانية معرفة ما هو مطلوب منهم عند تأديتهم للأعمال التي يكلفون بها.²

3. وتعرف على أنها مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبها الإدارية والانتاجية والتقنية والتسويقية والتخطيطية... الخ، خلال فترة زمنية محددة ومدى مهاراتها في تحويل المدخلات أو الوارد إلى مخرجات بال نوعية والكمية والجودة المطلوبة وبيان مدى قدرتها في كفاءتها سنة بعد أخرى إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجاً وتطوراً في مجال عملها.³

ومنه نستخلص أن تقييم الأداء هو أداة تستخدم لقياس أداء الأفراد والتعرف على نشاط المشروع من أجل قياس النتائج المحققة كما يوجد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية، يمكن لمعلومات تقييم الأداء أن توفر المعلومات التي تستخدم كمدخلات لتحديد كل احتياجات التدريب والتطوير سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء:

تستهدف عملية تقييم الأداء ما يلي:

➤ الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية؛

¹ - سعد نايف برونطي، إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007 الطبعة الثانية، ص. 367

² - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية (الأردن: اليازوري للنشر والتوزيع، 2013) ص. 367

³ - نزار عوني، تنمية الأداء الوظيفي والإداري (الأردن: دار دجلة للنشر والتوزيع، 2015) الطبعة الأولى، ص. 31

- الكشف عن مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها إرشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلاً؛
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل بنوعية جيدة؛
- تسهيل تحقيق تقييم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد على نتائج التقييم الأدائي لكل مشروع فمناخ قطاع وصولاً لتقييم الشامل؛¹
- تقييم أداء الموظفين والتأكد من أنهم متناغمين مع المؤسسة وأن لديهم وضوحاً للدور الذي يقومون به والمتوقع منهم؛
- وضع وتحديد مجالات النتائج المفتاحية من خلال التشاور والتبادل مع الموظف حيث تتم المراجعة في نصف المدة؛
- تعزيز الأداء والمهمة الرئيسية في تحسين أداء الفرد هي تزويده بالتغذية الراجعة المناسبة، وفي الوقت المناسب ليكون لديه فكرة تحول النقاط المحددة التي يجب أن يطور نفسه فيها.²

ثالثاً: القواعد الأساسية لتقييم الأداء:

تستند عملية تقييم الأداء على عدة قواعد أساسية يمكن تلخيصها بالآتي:

- ❖ **تحديد الأهداف:** إن إجراء تقييم أداء أية وحدة اقتصادية يقتضي التعرف على الأهداف التي تريد تحقيقها والتي يتعين تحديدها بشكل واضح ودقيق مستعينين بالأرقام والنسب والتوصيف الملائم كالربحية والقيمة المضافة المطلوب تحقيقها وحجم ونوع السلع التي تنتجها وغير ذلك.
- ❖ **وضع الخطة الإنتاجية:** بعد استكمال تحديد أهداف المنشأة لابد من وضع خطة متكاملة لإنجاز تلك الأهداف وتوضح فيها الموارد المالية والبشرية المتاحة للوحدة وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة واستخدام هذه الموارد وكيفية التسويق ونوع التقنية المستخدمة.

¹ - مجيد الكرخي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية (الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2011) الطبعة الأولى، ص.

² - حيدر محمد العمري، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية (الأردن: عالم الكتب الحديث، 2011) الطبعة الأولى، ص. 32

❖ **تحديد مراكز المسؤولية:** يقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط الوحدة الاقتصادية وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها.

❖ **تحديد معايير الأداء:** يتطلب وضع معايير لهذا الغرض وهي مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الإنجازات التي حققتها المنشأة في جميع الأحوال من الضروري على أي وحدة أو مركز مسؤولية ملاحظة ما يلي:

- اختيار المعايير الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المرسومة.
- اختيار المعايير الأكثر وضوحا وفهما بالنسبة للعاملين، بحيث يكون في مقدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة والخروج بنتائج واقعية ومعبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها.
- ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها وهذا نابع من كون أهداف كل وحدة تختلف عن الأخرى تبعا لطبيعة نشاطها والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها.¹

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء والصعوبات التي يواجهها:

أولا: طرق تقييم الأداء:

تنقسم أساليب تقييم الأداء إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى: أساليب القياس الموضوعية للأداء.

وهي أن تقاس إنجاز الأفراد عن طريق:

1. كمية ناتج الأداء.

2. جودة ناتج الأداء.

3. كمية وجود الناتج معا.

المجموعة الثانية: أساليب القياس التقديرية الذاتية:

¹ - مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية (الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007) الطبعة الأولى، ص. 37، 38

وتستخدم هذه الأساليب حينما لا يمكن قياس مساهمة الفرد المباشرة في عمله قياسا موضوعيا لأساليب تقاس بها هذه المساهمة من خلال تقديرات وأحكام الآخرين على أداء الأفراد ونتيجة للمشكلات تكتشف استخدام المقاييس الموضوعية وعادتا تقرر الإدارة أي الأساليب تستخدم في تقييم الأداء.

ثانيا: الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء:

1. الحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها؛
2. التأثير بسلوك الأفراد مثل فترة التقييم؛
3. التحيزات الشخصية؛
4. الاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة.¹

المبحث الثاني: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الاداء المتوازن كأداة لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة من خلال تشكيل نظام أكثر شمولية وموازنة لتعبير عن الوضع الفعلي للمؤسسة واكتشاف الانحرافات ما بين المخطط و المنجز وقياس مستوى التقدم لإنجاز الأهداف المراد تحقيقها. وهذا النظام جاء بأوجه متعددة لإظهار وظائف مختلفة، وتحقيق الأهداف المخطط لها. وهنا في هذا المبحث سنتحدث عن نشأة بطاقة الأداء المتوازن وإعطاء مفهوم لها ونبين فيما تتمثل أهميتها وأهدافها ومختلف الوظائف الرئيسية التي تميزها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

أولاً: نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

ترتكز نماذج تقويم الأداء التقليدية على استخدام المؤشرات المالية، إذ لم تعد قادرة على مواجهة متغيرات بيئة الأعمال، الأمر الذي جعلها قاصرة على التقويم السليم لأداء المؤسسة، من أبرز هذه المتغيرات ما يلي:

- زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي و الدولي؛
- ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الانتاج وأنظمة المعلومات؛

¹ - هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية (الأردن: دار الراجية لنشر والتوزيع، 2010) الطبعة الأولى، ص. 156

- ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف المؤسسات للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح هدفها الأساسي هو خدمة العميل و الاحتفاظ به، وبدأ الاهتمام بتحليل الربحية، والاستجابة السريعة لطلباته مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار؛
- حدوث تغيرات جذرية في نظام فلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الانتاج ترتب عليها تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وظهور فلسفة التوقيت المنضبط في المخزون و الانتاج، ونظام الانتاج المرن، والجودة الشاملة؛
- تركيز اهتمام مقاييس تقليدية لتقويم الأداء على النتائج في الأجل القصير، بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل.

لذلك في ضوء التغيرات قام الباحثان Roben kaplan & David Norton لاقتراح نموذج بطاقة الأداء المتوازن عام 1992، في مجلة Harvard Business Review وكان الهدف من تقديم هذا النموذج هو التغلب على القصور الذي يواجه استخدام المؤشرات المالية، فالمؤشرات المالية تركز على النتائج وتستخدم مؤشرات لاحقة، ولكنها غير مرتبطة بمحركات الأداء التي تتعلق بمؤشرات خلق قيمة جديدة من خلال الاستثمار في العملاء والموردين و العاملين و التكنولوجيا والابتكار.

لا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تجديد مطلق في أساليب تقويم الأداء بل تعود جذور هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينيات، أين قام H.A.Simon ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدامه للمؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج.¹

ولقد بدأ الاهتمام باستخدامه في قياس أداء المنشآت في عام 1995، وذلك عندما قررت مؤسسة (Nolan norton)، إذ ترعى دراسة أعدت بواسطة المكتب الاستشاري العالمي (KPMG) لمدة سنة كاملة

¹ - يودودة مريم، استخدام بطاقة الاداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص. ص. 38، 39

حول تقييم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات، وقد تم ذلك في ضوء البعد الاستراتيجي لتلك المؤسسة في مجالات مختلفة في دول متعددة.¹

ثانياً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

لبطاقة الأداء المتوازن مفاهيم عديدة ومتعددة تختلف من باحث لآخر ومن مكان لآخر فباختلاف تعاريفها تختلف خصائصها ونذكرهم في التالي:

لها تعاريف عديدة ومتعددة تختلف من باحث لآخر ومن منهج لآخر ومن بلد لآخر ونكرها في التالي.

1. بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard هي أداة لقياس أداء المؤسسة للجوانب المالية و الغير المالية هذا الأسلوب يزود المدراء بمصادر قيمة حول النشاطات التي يشرفون عليها، مما يترتب على ذلك زيادة في تحقيق الأهداف المسطرة و المرجوة.

2. وسيلة لتحديد أهداف يمكن قياسها ضمن فترة زمنية محددة بشكل دوري على أن يكون التركيز في القياس على الأهداف المالية والغير مالية على حد سواء.²

3. هي نظام إداري يترجم الرؤية و الرسالة إلى أداة فعالة ترتبط وتتصل بالاستراتيجية، كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة حيث ترتبط الأهداف الاستراتيجية بقياسات العملية الأدائية، كما تساعد بطاقة الأداء على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الاستراتيجية.

4. وعبارة بطاقة الأداء المتوازن يقصد بها أن التقييم يجب أن يعكس توازنا بين عدد من العناصر العامة المشتركة للأداء المؤسسي فإنه يعتمد على الموازنة بين المؤشرات المالية وغير المالية، والأهداف البعيدة و الأهداف القصيرة، والبيانات الكمية والبيانات الوصفية.

¹ - علي سليمان الشطي، أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الاردن، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم المالية والمصرفية، الاكاديمية العربية، الأردن، 2007، ص. 36

² - عزوز محمد، تفعيل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الرياضية باستخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن Bsc ، مجلة المنظومة الرياضية، جامعة الجلفة، ص. ص. 69، 70

5. ويعتمد هذا على "علاقة السبب و النتيجة"، الأمر الذي يوفر المعلومات (الأسباب) الحالية المؤدية إلى (النتائج) المستقبلية.¹

6. كما ينظر إلى هذه البطاقة على أنها: إطار يساعد مختلف مستويات المنظمة على ترجمة اهدافها وخططها الاستراتيجية إلى أهداف علمية قابلة للقياس، مع توجيه أداء السلوك الفردي وذلك من خلال ربط رسالة رؤية النشاط بمهام الموظفين، من خلال الأبعاد الأربعة (المالية، العملاء، العمليات، التطور).

7. كما سميت هذه البطاقة بالعديد من المسميات، فهناك من يسميها ببطاقة التصويب المتوازنة، البطاقة المتوازنة للأداء، بطاقة الأداء المتوازن، جدول القيادة الاستراتيجي وهي مرادفة ل balanced scorecard في الانجليزية وهي تقابل في الفرنسية le tableau de bord prospectif وهي من الأدوات الحديثة التي تم استخدامها في بدايتها في عملية قياس الأداء، نظرا لمحدودية المقاييس المالية في الحكم على أداء المؤسسة وقد عرفت على أنها "نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية استراتيجية لشركاتهم، إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة".² في ضوء التعاريف السابقة، يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة فعالة لمتابعة وتقييم الأداء المالي و الغير مالي للمؤسسة، وكذا ترجمة الرؤية الاستراتيجية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

• خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

إن التصميم الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يتميز بعدة خصائص عديدة ومتعددة تختلف باختلاف باحثيها ولأصحاب الاختصاص فيها ويتمثل أهمها في:

1. توضيح تتابع علاقات السبب والنتيجة بين تغيرات أساليب العمل والتحسينات التي قد تحدث في أداء المؤسسة؛
2. تساعد في توصيل البرنامج لكل أعضاء المؤسسة؛
3. تهتم بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الهادفة إلى الربح على الجوانب والأهداف المالية؛

¹ - محمد عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، (مصر: المجموعة العربية لتدريب والنشر، 2012.2013) الطبعة الأولى، ص. ص. 70، 71

² - عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص. ص. 71، 72

4. تهتم بالنموذج المالي و المحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي؛
5. تحديد عدد ونوع الجوانب المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس¹؛
6. تقدم إطارا شاملا لترجمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء استراتيجية للمنظمة؛
7. إشباع العديد من الاحتياجات الادارية، لأنه يتضمن في تقرير واحد عدة أجزاء من الاستراتيجية التنافسية للمنظمة؛
8. تترجم رؤية المنظمة واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة ومتناسكة من مقاييس الأداء؛
9. تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمة من خلال تقييم أدائهم وتحفيز الموظفين على أساس هذا الأداء؛
10. تؤدي إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث تجبر المديرين في المستويات الإدارية العليا في المنظمة على الأخذ في الاعتبار كافة المقاييس التشغيلية المهمة معا.²
11. تهتم بالتحسينات في الجوانب غير المالية التي تؤدي إلى تحسينات في الجوانب المالية.
12. كما تتصف بطاقة الاداء المتوازن بصفة التعددية (تعدد الأبعاد) التي تعني الأخذ بعين الاعتبار أربعة أبعاد عند استخدامها، وتوفر الاجابة على الاسئلة التالية.
 - كيف نبذو أمام حملة الأسهم؟
 - كيف يرانا العملاء؟
 - بما يجب أن نتفوق؟
 - هل يمكن الاستمرار في التحسن؟

حيث يعبر كل سؤال عن بعد من الابعاد الأربعة: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.³

¹ - سليمة مالية، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 35-01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص. 289

² - جبر إبراهيم الداعور، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2013، ص. ص. 112، 113

³ - ملاك زكري حمدي حجازي، دور بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، 2015، ص. ص. 116، 117

المطلب الثاني: أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن:

أولاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تتبع أهمية بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة خلال النقاط التالية:

1. توجه بطاقة الأداء المتوازن الشركات و المؤسسات إلى التركيز على تحقيق الرسالة بعد أن كان الاهتمام منصبا على البعد المالي فقط؛
2. الربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل؛
3. تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة؛
4. تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية تنتهي بتحقيق الأهداف والغايات المطلوبة؛
5. يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جميع المستويات الادارية، مما يعطي فرصة التعلم الاستراتيجي، وتحديد أولويات كل مستوى إداري، مما يوفر أداة اتصال توضح الأهداف الاستراتيجية وأهداف العاملين في المؤسسة؛
6. توفر بطاقة الأداء المتوازن بين القياس والتقويم، حيث أن الأمور التي يصعب قياسها ماليا يمكن أن يكون لها أثر كبير في استمرار المؤسسة وفشلها؛
7. توفر بطاقة الأداء المتوازن طريقة منظمة تربط رؤية المؤسسة المستقبلية بمواردها المادية والبشرية، لتحقيق استثمار أمثل لتلك الموارد؛
8. توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كافية لمتخذ القرار، وتقلل من مشكلة المعلومات الزائدة عن الحاجة والتي قد تؤدي لإرباك متخذ القرار؛
9. تقدم بطاقة الأداء المتوازن نظاما شاملا لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء استراتيجية؛
10. تشجع بطاقة الأداء المتوازن العديد من الاحتياجات الادارية حيث يشمل التقرير الواحد العديد من الأجزاء التي قد يضمن البعض أنها متباعدة مثل تلبية احتياجات الزبائن، وتخفيض الزمن الوفاء تخفيض الزمن الازم لا دخال منتجات وخدمات جديدة؛

11. يحمي نظام قياس الأداء المتوازن المؤسسة من حدوث مثالية جزئية، لأنه يجعل المدراء يأخذون في اعتبارهم كل المقاييس التشغيلية الضرورية وبالتالي يكون المدير قادر على تحديد ما إذا كان التحسين في مقاييس معين يكون على حساب المقاييس الأخرى¹؛
12. تمكن المنظمة من التركيز على العوامل التي تمنحها عوامل القوة، والميزة التنافسية طويلة الأجل؛
13. تساعد على التحول من الاقتصاد القديم إلى الاقتصاد الحديث، وبالتالي تخدم عملية التغيير في المنظمة؛
14. تسهل عملية الاتصال بين جميع الإدارات والأقسام داخل المنظمة، وتسهل الحصول على المعلومات، وتوصيلها للمعنيين؛
15. تقديم نظرة شاملة عن الأداء في المنظمة، حيث أنها تركز النواحي المالية وغير المالية في الوقت نفسه.²

ثانياً: أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي:

- تنمية وتطوير مهارات وخبرات العاملين مما يؤدي إلى تحسين القدرة على أداء العمليات وتحسين جودة الخدمة، والحصول على الاستجابة السريعة وبدون وقت انتظار طويل يقلل من رضا العميل؛
- تحسين أداء العمليات الداخلية، وحذف العمليات التي لا تضيف قيمة للعميل، والتطوير الذي يضيف قيمة للعميل؛
- تطوير تكنولوجيا المعلومات وقواعد بيانات وأنظمتها³؛
- تهدف البطاقة لربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الاستراتيجية على المدى القصير؛
- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية؛
- التركيز على المحاور لتوازن الرباعي للأداء المؤسسي؛

¹ - كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس لبنان، 2015، ص. 90

² - اسراء نايف محمد نور، استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير في النزاعات الضريبية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين، 2017، ص. 41

³ - بان ماجد صادق صادق، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الربحية، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،

- تهيئة الإطار العملي لترجمة الاستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية؛
- تطوير منهج تكاملي بين الاستراتيجية والعمليات؛
- تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الاستراتيجية لكافة العاملين؛
- دعم التواصل بين الاستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات؛
- تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الاستراتيجية؛
- توحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف ذو المصلحة في المنظمة؛
- الرقي بجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المنظمة؛
- إدخال الاستدامة (البعد البيئي) في العمليات التشغيلية للمنظمة؛
- تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى جعل المؤسسات قادرة على المتابعة ليس فقط النتائج المالية، ولكن كذلك قيادة نمو الكفاءات و الحصول على موارد غير ملموسة.

يرى كل من R.kaplan & D.norton أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى ثلاثة أهداف أساسية

وهي:

- ✓ **إيصال الاستراتيجية:** نشر الاستراتيجية الموضوعة من قبل الادارة العليا، كما أنها تسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة، كما تسمح بتوجيه الأنشطة ومن ثم اقتناص الفرص واجتنب التهديدات، وبالتالي فبطاقة الأداء المتوازن تعتبر لغة عملياتية واضحة، تقلص من مشكلات التسيير الخاطئ لاستراتيجية.
- ✓ **التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية:** بطاقة الأداء المتوازن هي المسؤولة عن العوامل الخاصة بالمؤسسة، فهي تعمل على التنسيق فيما بينها على مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ✓ **قياس الأداء:** تحت مقولة "ما يمكن قياسه يمكن إدارته"؛ فهذا يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأن قياس الأداء يمكن المؤسسة من معرفة حالتها ووضعيتها وبالتالي اتخاذ القرارات، وإذا قلنا قياس الأداء فهذا يعني تقييم الاستراتيجية و التحقق من تحقيقها لأهدافها لأن

الأهداف الاستراتيجية عبارة عن مؤشرات للأداء وبالتالي فبطاقة الأداء المتوازن تعد أداة ونظام للتقييم، وكذلك أداة مفتاحية للقيادة و الرقابة على الأداء.¹

المطلب الثالث: الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن وفوائدها:

هناك العديد من الوظائف المميزة لبطاقة الأداء المتوازن التي تميزها عن غيرها تتمثل في:

أولاً: وظائف بطاقة الأداء المتوازن:

لبطاقة الاداء المتوازن كغيرها من النماذج العديد من الوظائف التي تميزها عن غيرها نوجزها فيما يلي:

- توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة: حيث يتم ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف قياسات كل من العمليات الداخلية التعلم و تطور العملاء و النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.
- توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام الجميع بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الاستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية للقياسات المختلفة.
- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذ بين الأهداف للقياس المتوازن في جوانبها الأربعة.²

ثانياً: فوائد بطاقة الأداء المتوازن:

إن تبني مفهوم بطاقة الاداء المتوازن يساعد على تحديد واضح لمخطط العمل والتأكد من أنها تعمل بطريقة صحيحة كما تعتبر آلية لمتابعة هذه الخطط والتحكم بها. كما أنها تحقق فوائد عديدة منها ما يلي:

¹ - صلاح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم التسير، تخصص الإدارة الاستراتيجية جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص. ص. 26، 27

² - بوجنان خالدية، محاولة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة دفاتر بواكس، العدد 09، جوان، 2018، ص.

1. مساعدة الإدارة في توضيح استراتيجيتها لحملة الأسهم، وتمكينها من تحديد ووضع الأهداف الاستراتيجية بكل وضوح، كذلك تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء؛
2. تساعد الإدارة على مراقبة الأداء من لوحة قياس واحدة، والمساهمة في توحيد الأهداف التجارية لكل منشأة من المنشآت، وتقوية تفهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية؛
3. إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية، إذ أن كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة من سلسلة "السبب والآخر" والتي في نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف والتي تنتهي بتحقيق الأهداف المالية؛
4. وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف سواء الاستراتيجية أو التكتيكية يمثل ميزة تنافسية تسهل عملية إعداد الموازنة السنوية وتدعم زيادة المحاسبة وتحقيق الشفافية؛
5. المساعدة في إيصال الاستراتيجية إلى جميع الموظفين ونشر التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية؛
6. موائمة الأهداف الفردية وأهداف القسم مع استراتيجية المؤسسة وتوفير خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد؛
7. تسهيل المراجعة الدورية للاستراتيجية وتسريع إجراءات التصحيح، إذ أن وجود بطاقة أداء متوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم و الإدراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها، ومن ثم الحصول على الملاحظات وردود الأفعال حول تنفيذ الاستراتيجية؛¹
8. تقديم النقدية العكسية عن العمليات الداخلية و المخرجات النهائية من أجل التحسين الاستراتيجي المستمر بالأداء و المخرجات؛
9. توفير حزمة من الحلول للمشكلات التي قد تواجه المنظمة، كما توفر الحلول لجميع متطلبات العمل؛
10. تمكن من قياس ومتابعة الأداء لضمان سيره مع الخطة الموضوعية؛
11. تسهل عملية الاتصال بين جميع الأقسام و الإدارات داخل المنظمة وتسهل الحصول على المعلومات وتوصيلها للمعنيين؛

¹ - مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص. ص. 20، 21

12. تقييد في عملية التغيير وإعادة التغيير.¹
13. تشجع BSC على تطوير برامج الاتصال والتكوين، فعلى مستوى الاتصال يتم التعريف بالاستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة من خلال التعبير عنها في شكل مجموعة أهداف مفهومة وقابلة للقياس مما يحفز على تدعيمها من طرف الجميع. أما تكوين أعضاء المؤسسة حول المؤشرات وأنظمة تسيير BSC فيسمح بتطبيق الاستراتيجية؛
14. تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على الاهداف والمؤشرات المالية، في حين تظهر المؤشرات غير المالية كمقدمة منطقية للنتائج المالية؛
15. تعتمد بطاقة الأداء المتوازن إلى تقديم المؤشرات الأساسية من أجل منع تشتت أدهان المسيرين، وجعلهم يركزون على المؤشرات المحددة لتنفيذ الاستراتيجية.²

المبحث الثالث: عوامل وصفات بطاقة الأداء المتوازن:

تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على مؤشرات قياس تعالج الأداء المتوازن و تعرضه لمجموعة من المتغيرات، تأثر فيه من عدة جوانب وتربطه بسلسلة من العلاقات و الصفات وسندرس في هذا المبحث العوامل التي أسهمت في ظهور بطاقة الأداء المتوازن وصفاتها الأساسية المميزة لها ومعنى التوازن في بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: العوامل التي أسهمت في ظهور بطاقة الأداء المتوازن:

ترتكز الأنظمة المحاسبية التقليدية على القياس المالي لأداء المنظمات، ما يؤدي إلى خلق حالة خلط بين استراتيجية المنظمة وطرق قياس الأداء، ولأن المؤشرات المالية تعالج الأداء المتوازن الحالي و الماضي فقد اتجهت المنظمات إلى تطوير وابتكار أنظمة و مؤشرات أداء تعالج المستقبل، وقد تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج المؤسسات المالية لمجموعة من المتغيرات أثرت في مختلف نواحي الأداء؛ مما دعا تلك المنظمات إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ومن أبرز هذه المتغيرات ما يلي:

¹ - محمد قطاب، محمد يحيوي، دور التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الرياضية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، العدد 15، جانفي 2016، ص. 100

² - نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة لتقييم الشامل لأداء المنظمات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، جامعة تيارت، الجزائر، 2011، ص. 83

1. المقاييس التقليدية للأداء تعد مقياس ذات طبيعة تاريخية ومن ثم فإن القرارات التي تبني على هذه المقاييس ربما تكون غير رشيدة؛ لأنها تعتمد على معلومات غير ملائمة؛
2. استخدام مقاييس تقليدية للأداء يعد نظام أحادي البعد وليس متعدد الأبعاد، وذلك من خلال التركيز على البعد المالي فقط دون التركيز على العديد من الأبعاد الأخرى، مثل العلاقات مع العملاء والعمليات الداخلية، والعلاقات مع الموردين، عمليات التعلم والابتكار والنمو؛
3. اهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء على النتائج النهائية للأداء وعدم الاهتمام الكافي بمسببات تلك النتائج، وهو الأمر الذي يؤثر في طبيعة الدور الرقابي لأنظمة قياس وتقويم الأداء، كما لا توضح الأسباب الحقيقية لانحرافات الأداء؛¹
4. زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي أثر ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية، واندماج منشآت الأعمال في كيانات كبيرة، والتطبيق الفعلي لاتفاقية تحرير التجارة Gaat، وإزالة الحواجز والقيود الجمركية؛
5. ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الانتاج وأنظمة لمعلومات ترتب عليها استخدام الكمبيوتر في مختلف نواحي النشاط بالمؤسسات المالية ابتداء من مرحلة التصميم للمنتج ومرورا بمرحلة التخطيط للاحتياجات، ثم مرحلة التنفيذ وتطبيق أنظمة التصنيع المرنة وأنظمة التخزين والاسترجاع الأوتوماتيكي، ثم مرحلة الرقابة؛
6. تركيز اهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء على النتائج في الأجل القصير، وإهمال العنصر الأهم وهو اتخاذ القرارات الإدارية ذات التأثير طويل الأجل، مما يدفع متخذي القرارات إلى تحسين الأداء في الأجل القصير والعمل على تأجيل أو الابتعاد عن اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسينات والتطوير ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل؛²
7. ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف منظمات الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح هدفها الأساس هو خدمة العميل والاحتفاظ به، وبدأ الاهتمام بتحليل

¹ - عمار أمين أحمد سعيد، دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن Bsc في كفاءة وفعالية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن، رسالة ماجستير

في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الجزيرة، اليمن، 2019، ص. 23

² - أحمد محمد أبو محسن، تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العامة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل،

كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص. 73

ربحية العميل، بالإضافة إلى الاهتمام المستمر بالتحسين المستمر في الجودة، وتقديم منتجات متنوعة مبتكرة، والاستجابة السريعة لطلبات العملاء مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار¹؛

المطلب الثاني: الصفات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تتسم بطاقة الاداء المتوازن بمجموعة من الصفات منها:

✓ **العلاقة السببية:** وهي من مكونات بطاقة الأداء المتوازن، وإضافتا إلى ذلك تربط مقاييس هذه الأخيرة في سلسلة من العلاقات السببية ولهذا فقد أكد كل من (Kapran & Norton) على أن الأهداف الاستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية والغير مالية.

إن التحسين في عمليات التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين كفاءة عملية التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الانتاجية وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء وفي النهاية يؤدي إلى تحسين النتائج وتتكامل مع بعضها البعض، ويجب أن تتضمن العلاقة الأبعاد الأربعة للبطاقة.

✓ **الصفات التعددية (متعددة الأبعاد):** تسمح صفة تعدد الأبعاد (Multi-dimensions)، أو تعدد المنظور (Multi-perspectives)، لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى المؤسسات من خلال الأبعاد الأربعة وتوفر الاجابة على الأسئلة التالية:

- كيف نبذو أمام حملة الأسهم؟

- كيف يرانا العملاء؟

- بماذا يجب أن نتفوق؟

- هل يمكن الاستمرار في التحسن وزيادة القيمة؟

حيث يعبر كل سؤال عن بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن: البعد المالي، بعد العملاء وبعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

✓ **الصفة التوازنية:** تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المؤسسة والمقاييس الغير مالية والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج وكذلك التوازن بين المقاييس القصيرة الأجل التي تقيس النتائج على المدى القصير والمقاييس طويلة

¹ - نبيلة الهادي عبد الرحمن حسن، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الادارية،

كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص. 17

الأجل التي تقيس النتائج بعيدة الأجل، وأيضا التوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية أي التوازن بين الأبعاد الأربعة، بمعنى لا يتم الاهتمام ببعد على حساب الآخر.

✓ **الصفة الدفاعية (خطة الحوافز والمكافاة):** استجابة لتغيرات البيئية والضغط لتي تتعرض لها المؤسسات مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل، وظاهرة الاندماج الصناعي وحتمية تطبيق الأنظمة والاساليب المتقدمة في تكنولوجيا المعلومات، فقد كان من الضروري أن تعمل المؤسسات على أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه المتغيرات والضغط لذلك كان هنالك دافع قياس لدى هذه المؤسسات لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن.

ويمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وكفاءة إذا تم ربط عملية تطبيق البطاقة بنظام فعال للحوافز والمكافئات حيث أن المكافئات والحوافز تعمل على توافق بين جميع الافراد والاسرار على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، ويعتبر نظام الحوافز والمكافئات العامل المحرك لنجاح تطبيق البطاقة، نظرا لأنه يوجه كل الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ **الصفة المحدودية للمعلومات (إتاحة المعلومات بالقدر الذي يلائم طاقة متخذ القرار):** نظرا لأن بطاقة الأداء المتوازن ترتكز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية والغير مالية، فإنه يقضي على ظاهرة تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبيرة، وفي هذا الصدد حدد (Bsci) معهد بطاقة الأداء المتوازن هذه المقاييس بعدد يبدأ من 15 إلى 20 مقياس، بمعنى آخر، من 03 إلى 04 مقاييس لكل بعد من الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن (حسب رؤية كل باحث)، ومما لاشك فيه فإن وضعا مثل هذا يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات الذي يزيد من الجهد والقدرة التحليلية لها، حيث أن إتاحة المعلومات بصورة اكثر من الازم له آثار سلبية وكذلك قلة المعلومات لها نفس الأثر.¹

المطلب الثالث: التوازن في بطاقة الأداء المتوازن:

يكون ذلك من خلال توفر عنصر التوازن في بطاقة الأداء المتوازن بين كافة مكونات البطاقة وذلك من خلال النقاط التالية:

¹ - عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة لصناعات الغذائية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال وتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحلت عباس، سطيف، 2001، ص. ص. 74، 75، 76

✓ التوازن بين البيئة الخارجية المتعلقة بالزبائن والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو؛

✓ التوازن بين مقاييس الاداء المتقدمة المتمثلة في جملة المقاييس التي تحرك الأداء والتي تساعد على التنبؤ بالأداء مستقبلا، ومقاييس الاداء المتأخر المتمثلة أساسا في جملة المقاييس المستهدفة والتي تبين النتائج والقرارات السابقة؛¹

✓ التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل و الأهداف طويلة الأجل، إذ لا يعقل أن تركز المؤسسة على الأهداف قريبة الأجل وتهمل الأهداف طويلة الأجل، أو بالعكس، وعليه لابد من تحقيق التوازن بين النظريتين؛

✓ التوازن بين المؤشرات المالية وغير مالية، حيث كان من الانتقاضات الموجهة للمقاييس المالية أنها تقدم التقارير المالية فقط دون النظر إلى العناصر الأخرى؛

✓ التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي، حيث لابد للمؤسسة التي تريد أن تصل إلى قياس فعلي لأدائها أن التوازن بين مؤشرات الأداء السابق، ومؤشرات الأداء المستقبلي؛

✓ التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي، ولقد أصبح من الضرورة بمكان عدم إهمال الأداء الداخلي أو الأداء الخارجي، و الإهتمام بأحدهما، حيث لابد من الموازنة بين الأداء الداخلي و الخارجي لكل منهما تأثير مباشر على أداء المؤسسة؛

ومن خلال التوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة المدى، والمؤشرات المالية وغير المالية، وقياس الأداء السابق والأداء المستقبلي، والأداء الداخلي و الأداء الخارجي، كل ذلك يعطي صورة حقيقية في عملية تقييم الأداء للمؤسسة، وتكون العملية شاملة، وقريبة من الصواب، دون الاهتمام ببعد على حساب بعد آخر، أو إهمال بعد من الأبعاد.²

✓ تقيس بطاقة الأداء التوازن كل من الأداء المالي الحالي والمستقبلي من خلال التفاعل المتوازن الذي يتم بين متغيرات المناظير الأربعة وكل منظور يعكس وجهة نظر مستفيد منه. فالمنظور المالي هو

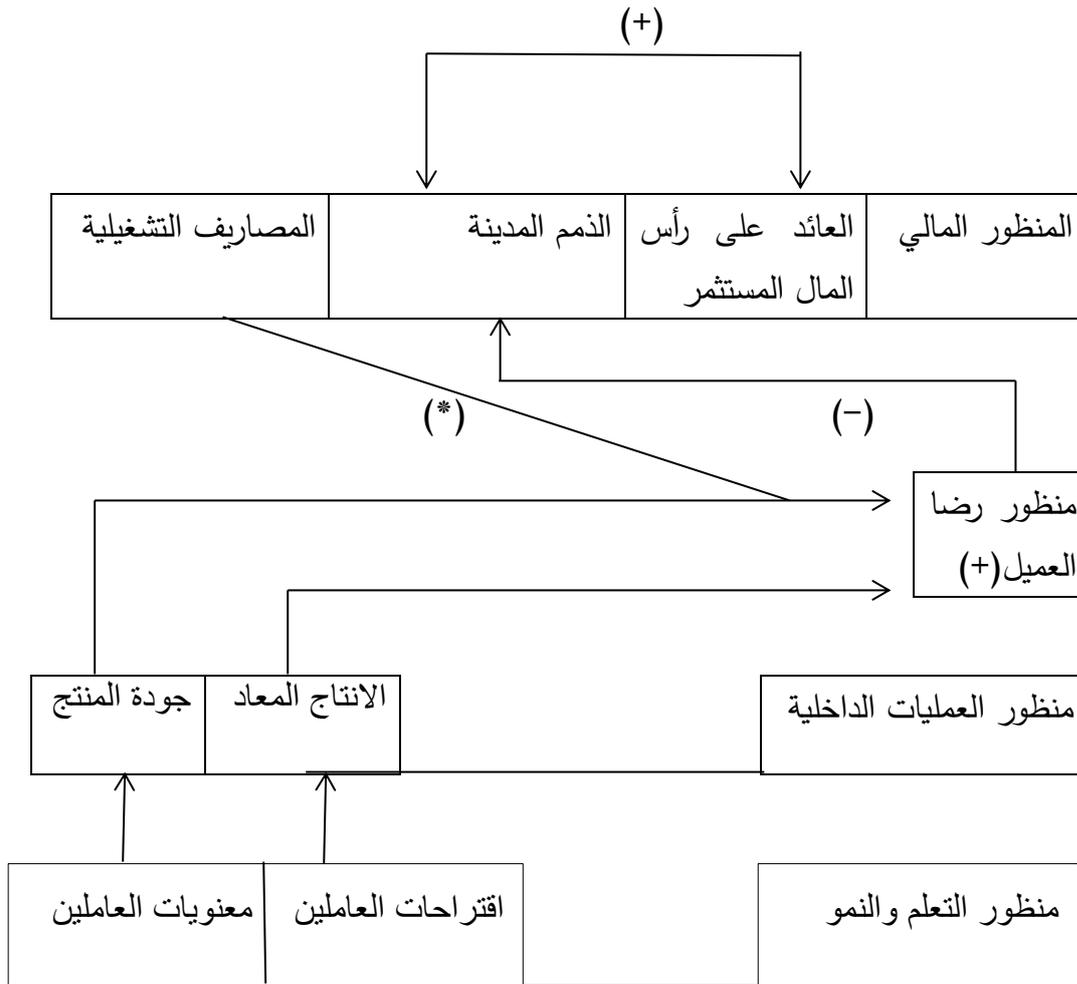
¹ - لطرش وليد، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محم بوضياف، المسيلة، 2018، ص. 23

² - كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الاداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير حكومية، (مكتبة نيسان للطباعة و التوزيع، غزة، فلسطين، 2018)، ص. ص. 176.177.

انعكاس لمتطلبات حملة الأسهم والمالكين، أما المناظير الثلاثة الأخرى وهي (خدمة العميل، العمليات الداخلية والتعلم والنمو) فإنها تمثل الأداء المستقبلي لشركة؛

ويمكن التعبير عن التفاعل المتوازن لبطاقة الأداء المتوازن بالشكل التالي:

الشكل رقم (01): التفاعل المتوازن لبطاقة الأداء المتوازن:



المصدر: يحيى علي حمادي الموسوي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثامن، العدد 22، الفصل الأول، 2013

يوضح الشكل أن مقاييس الأداء ضمن المناظير الأربعة تتفاعل فيما بينها وتصب في المنظور المالي.

يظهر مفهوم التوازن في نظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال ما يلي:

- الأداء عند مستوى وحدات النشاط Performance at the business units level

- علاقات السبب والنتيجة Cause and effect relationships
- المقاييس المالية وغير المالية Both financial and Non financial measures
- نشر الاستراتيجية الموحدة بين المستخدمين Dissemination of corporate strategy to employees.¹

¹ - يحي علي حمادي الموسوي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الاداء، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثامن، العدد 22، الفصل الأول، جامعة بغداد، 2013، ص. ص. 245، 246

خلاصة الفصل:

يعد نجاح أي مؤسسة في هذا الوقت الذي يعد التسارع أبرز مميزاته في مجالات شتى. لذلك أصبح لزاما عليها قياس وتقييم أدواتها لتحقيق أهدافها، وذلك أصبح ضرورة حتمية فرضتها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة فاكنتسى الاداء وعملية تقيي الاداء دورا هامها باعتبارهما إحدى آليات الرقابة. فاضطرت المؤسسات إلى تبني أنظمة حديثة تعطي نظرة دقيقة لما يجري في المؤسسة، من بينها بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر أداة فعالة لتحقيق التوازن، كما أن الإضافة الحقيقية التي جلبتها البطاقة تتمثل في إيجاد أداة موضوعية للمديرين تمكنهم من ترجمة استراتيجيات المؤسسة إلى خطوات عمل تنفيذية يتم تطبيقها بما يحقق الأهداف المنشودة.

الفصل الثاني

أبعاد ومتطلبات تبني

المؤسسة الاقتصادية

لبطاقة الأداء المتوازن

مقدمة الفصل:

تعد بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard ,BSC) نظاما للأداء يوجه مختلف المؤسسات الاقتصادية نحو استخدام أنظمة للقياس وتطوير الأداء المؤسسي تسمح بتطبيق الاستراتيجية ومتابعة الأداء قائمة على جميع أطراف المعنية للمؤسسة التي قدمها كل من "Ropert kapran and david nortan" سنة 1992 كأحد مداخل قياس الأداء الاستراتيجي، بما تتضمنه من مقاييس الأداء ضمن الأبعاد الأربعة الآتية (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم).

من خلال العرض السابق جاء الفصل الثاني ليقدم عرض تحليلي لمراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن الذي مرت بها، وعرض مختلف الخطوات والمتطلبات لتبنيها، كما يعالج الفصل مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن والعوامل المؤثرة فيها وصعوبة تطبيقها.

وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كتالي:

المبحث الأول: مكونات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثاني: الخطوات والمتطلبات التقنية لبناء بطاقة الاداء المتوازن ومؤشرات قياسها.

المبحث الثالث: تصميم بطاقة الأداء المتوازن والعوامل المؤثرة فيها.

المبحث الأول: مكونات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

إن ظهور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى إدراك أنه لا يمكن قياس الأداء الكلي للمؤسسات اعتماداً على مؤشر واحد فقط، هذا لأن نظام بطاقة الأداء المتوازن يترجم رؤية المؤسسة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء موزعة على أربعة منظورات هي: المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء، منظور التعلم والنمو، ومن خلال هذه المنظورات يتم التوليف بين أبعاد الأداء المالي وأبعاده الغير مالية بشكل متوازن دون تفضيل أي منظور عن الآخر.

المطلب الأول: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن:

حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينيات، بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسباب للأداء غير المرضي للنموذج، ويمكن عرض أهم محطات التطوير في الشكل التالي:

الشكل رقم(02): مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن:



المكافآت المرتبطة بالأداء.	العمل القديمة.	البشرية.
المكافآت المرتبطة بالأداء.	بناء المعرفة التنظيمية.	التغير في المناخ التنظيمي.
	إدارة النموذج الخاص بالمؤسسة	

المصدر: طيباوي أمينة، بودريالة حدة سارة، تأثير بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة إدارة الاعمال و الدراسات الاقتصادية، مجلد 06، العدد01، 2020، ص.

111

الواضح من الشكل أن بطاقة الاداء المتوازن مرة بأربعة أجيال كملة بعضها البعض، حيث بدأ باستخدامها كنظام لقياس الأداء ثم تطورت لتعمم كنظام للإدارة الاستراتيجية، ثم ظهر الجيل الثالث لها بربط الادارة الاستراتيجية بغايات المؤسسة المستقبلية وتبني التخطيط الاستراتيجي، ويسعى الباحثان حاليا لتطوير جيل رابع يعمل على دمج الأثر البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن مع دراسة مجمل المخاطر التي يمكن أن تحيط بالمؤسسة.¹

➤ **الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن:** امتد هذا الجيل من سنة 1992 إلى غاية سنة 1995، خلال هذا الجيل كانت بطاقة الاداء المتوازن لا تتعدا كونها أداة تركيبية موجهة للمسيرين قصد مساعدتهم في عملية تقييم أداء المؤسسات، حيث تم تضمينها أربعة منظورات من أجل تحقيق التوازن في عملية التقييم، وقد ركزت أفكار كابران وتورتان في هذه المرحلة على أهمية ربط عملية اختيار المؤشرات بأهداف المؤسسة بالإضافة إلى ضرورة وضع عدد محدود من المؤشرات لكل منظور، غير أن هادين الباحثين لم يشير في هذه المرحلة إلى الكيفية التي من الممكن أن يساهم بها استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، كما أنهما لم يقدموا معلومات كافية حول كيفية

¹ - طيباوي أمينة، بودريالة حدة سارة، تأثير بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة إدارة الاعمال و الدراسات

التطبيق الفعلي لهذه البطاقة حيث كان لزاما علينا انتظار صدور أول كتابهما في سنة 1996 من أجل الحصول على إجابات لهذه الأسئلة.¹

➤ **الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن:** تم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في هذا الجيل كنظام اداري لدعم تطبيق الاستراتيجية ويتم التركيز على الأهداف الاستراتيجية وتعتبر خريطة الاستراتيجية (نظام لتغيير التنظيمي) مكون رئيسي في هذا الجيل، كذلك نموذج السبب والنتيجة والتي تصف ماذا تريد أن تحقق وكيف وما الذي سيغير الأداء.

وتعتبر أهم مزايا هذا الجيل هو تحويل استخدام بطاقة الأداء المتوازن من أداة لتقويم الأداء إلى كونها وسيلة لتطبيق الاستراتيجية وتحقيق أهداف الشركة وذلك من خلال خريطة الاستراتيجية والتي تعرف بأنها بناء منطقي يعرف الاستراتيجية من خلال العلاقات بين المساهمين والعملاء والعمليات الداخلية والعاملين بتنظيمات الأعمال ويؤكد على أهمية الربط الاستراتيجي بالجوانب الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن بغرض خلق قيمة بالنسبة للعملاء والمساهمين.²

➤ **الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن:** مثل الجيل الثالث نماذج ساهمة لتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم اعطائها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الاستراتيجية للأداء. إن هذا التطور مثل قضايا مرتبطة بوضع المستهدفات ومدى موثوقية الأهداف الاستراتيجية المعتمدة، وهنا فإن فريق القيادة العليا للمنظمة يستطيع مناقشة وإيجاد الروابط بين الأهداف في إطار التوجه العام للأعمال. إن هذه الجوانب تتيح للإدارة الإشارة إلى الأهداف بشكل واضح وإمكانية تصميم العمليات المؤدية إلى فحص وتحديد لهذه الاهداف في إطار التوجه العام للمنظمة بدءا من الخطوة الأولى وليس في نهاية المطاف. لذلك فإن العمل يأتي في إطار متسلسل بدءا من التوجه العام للمنظمة واختيار الأهداف الاستراتيجية في إطار هذا التوجه ثم عملية تمحور للافتراضات والمسببات بشكل واضح، وأخيرا إمكانية تحقيق إجماع في إطار فريق الادارة بشكل سريع.

ويمكن تلخيص المكونات الرئيسية للجيل الثالث كالاتي:

¹- نادر عبد الرحيم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 21، العدد 02، كلية التجارة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2005، ص. 17

²- ضياء بهاء الدين فؤاد، نموذج مقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المستدام للشركات المساهمة، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، البينين، 2018، ص. 79

- بيان الاتجاه Destination Statement: والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة وليس الدخول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح لهذا الاتجاه.
- الأهداف الاستراتيجية strategic objectives: والتي تبين مساهمة الاتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المنظمة ووضع أهداف استراتيجية مترابطة في إطار نظام من التفكير المنهجي وعلاقات السبب والنتيجة بين هذه الأهداف تتسم بالوضوح.
- نموذج الربط الاستراتيجي والمنظورات Strategic linkage model and perspectives: حيث يبين أن تحديد الأهداف الاستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة، وهنا يتم الفصل بين نوعين من المنظورات، الأول يركز على المنظور الداخلي للبطاقة والمتمثل بمنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، فيما يركز الثاني على المنظور الخارجي للبطاقة والمتضمن كل من منظور العملاء والمنظور المالي.
- المقاييس والمبادرات Measures and Initiatives: وهذه تبين أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطور المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.¹

المطلب الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تظم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وهي:

1. الرؤية المستقبلية (future vision): والتي تبين أين تتجه المؤسسة، وماهي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
2. الاستراتيجية (strategy): والتي تتألف من مجمل الافعال و الاجراءات المهنية لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدها.
3. المنظور (perspective): مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور، أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول الى المؤشرات

¹ - طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن (الأردن: دار وائل لنشر، 2009) الطبعة

الوارد في المنظور وهي، المنظور المالي، منظور العملاء، و منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم و النمو.¹

4. **الأهداف:** هو بيان عرض الاستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ لاستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحدد والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.

5. **المستهدفات:** وهي التنبؤات عن الأداء المستقبلي المرغوب لأداء مثل بلوغ 10% من إرضاء العاملين.

6. **ارتباط السبب والنتيجة:** والتي تعبر عن علاقات الأهداف إحداها بالآخر وتكون مشابهة لعبارة (إذا، إذن).

7. **المبادرات:** هي مجموعة من البرامج والأنشطة والمشاريع التي تنفذها المؤسسة لتحقيق مستهدفات أدائها مثل تمكين الموظفين والجودة الشاملة.²

8. **المقاييس:** تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفرض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية فالمقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.³

المطلب الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

❖ **البعد المالي:** يعد البعد المالي مهما جدا ذلك يظهر وضعية المنظمة المالية بالنسبة لكافة الأطراف المتعاملين معها وخاصة أصحاب المصالح من المساهمين وحملة الأسهم، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المحقق لاستراتيجية منظمة الأعمال وذلك بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف ومقارنتها مع مستويات التكاليف للمنظمات المنافسة، كما يهتم بنمو حجم المبيعات للمنتجات الحالية أو الجديدة، بالإضافة إلى النمو الذي يعد من أهم الأهداف الاستراتيجية التي ترمي إليها.

كما يركز هذا المنظور على العناصر لتالية:

¹ - محاد، مرجع سابق، ص. 72

² - نواره محمد، ملح مريم، مداخلة بعنوان بطاقة الأداء المتوازن كألية من آليات تقييم أداء المؤسسات، جامعة لبليدة 02، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع 2017، ص. ص. 10. 11

³ - حجاج زينب، نصري ريمة، مداخلة بعنوان بطاقة الأداء المتوازن ولوحات القيادة كأدوات حديثة لمراقبة التسيير، جامعة لبليدة 02، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، 2017، ص. 11

- حجم ومستوى الدخل التشغيلي؛
- العائد على حقوق المالكين؛
- العائد على رأس المال المستثمر؛
- العائد على إجمالي الأصول.¹

يظهر هذا المنظور الاهداف المالية الطويلة الأجل للمؤسسة والمتمثلة في الربحية كهدف أساسي. ويمكن للمؤسسة اختيار الأهداف المالية من المجالات الثلاث (نمو الدخل، تحسين الانتاجية وتخفيض التكلفة، واستخدام الأصل).²

❖ **بعد العملاء:** تعتمد معظم المنظمات الحالية على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجيتها خاصة بعد التوجه الحديث الذي ينظر إلى العميل على أنه سبب وجود وأساس بقاء المنظمة، ويحتوي هذا البعد على مقاييس محدد تعكس العوامل المحدد بالفعل بالنسبة للعملاء إذا أن بعد العملاء يعد من الأبعاد التي تهتم بالطرائق التي تخلق القيمة للعميل، وما هي القيمة التي ترضي العميل، ومن المؤشرات التي تحتويها، رضا العميل، ربحية العميل، اكتساب عملاء جدد، الاحتفاظ بالعميل.³

يحتوي هذا المنظور على مؤشرات خاصة تسمح بقياس مدى قدرة الزبائن على الدفع وتبين مدى وفاء العملاء لموردهم؛ فمنهم من يحكم على المنظمة من خلال وقت وسرعة تسليم المنتج، ومنهم من يحكم عليها حسب درجة الابداع في السلعة أو الخدمة وآخرون يفضلون مدى قدرة المنظمة على اكتشاف حاجات ورغبات زبائنهم والاستجابة لها.⁴

ولمعرفة كيفية الوصول إلى رضا العملاء سنحاول في الشكل الموالي أن نوضح أسس هذا الرضا:

¹ - دحوح عبد القادر، المعيار في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية مجلة محكمة تصدر عن المركز الجامعي أحمد بن يحيى الوشريسي، العدد

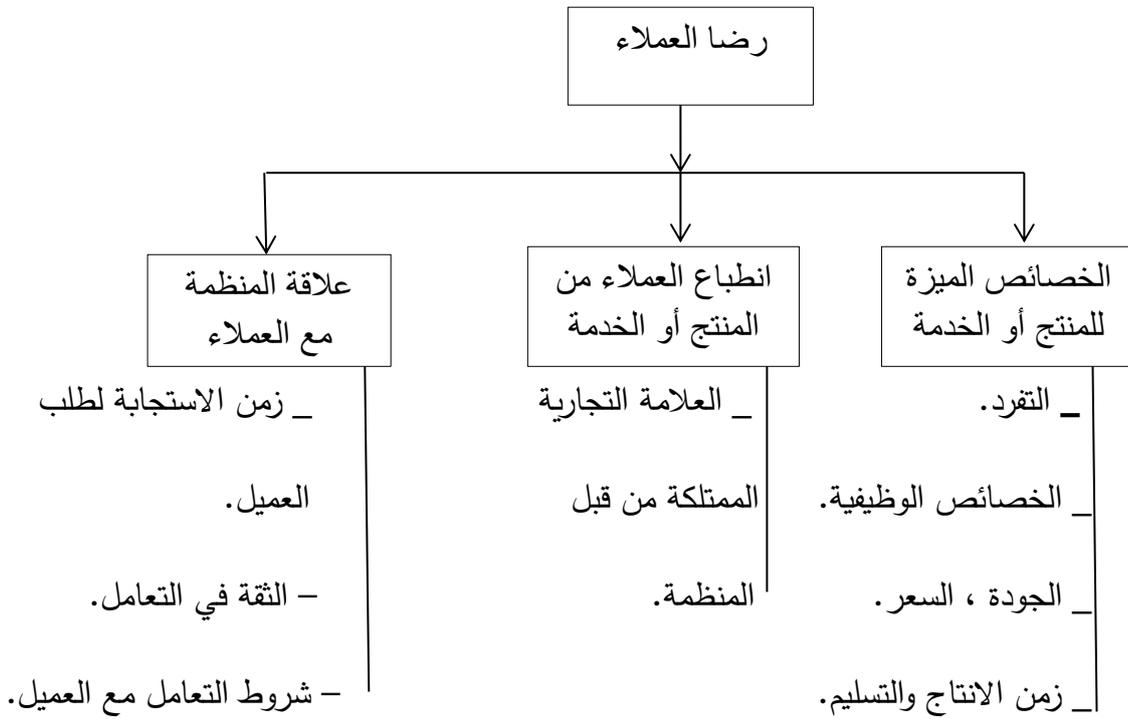
20، تيسمبيلت، الجزائر، ديسمبر، 2017، ص. 168

² - نبيل شتن، أحمد علماوي، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتطوري الميزة التنافسية في المنظمات الحكومية الغير الهادفة للربح مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 01، جامعة تبسة، جامعة غرداية، الجزائر، 2016، ص. 286

³ - محمد قطاب، محمد يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 100، 101

⁴ - بالقاسم سفيان، الوحشي وردة، بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 04، العدد 02، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ص. 161

الشكل رقم (03): سلسلة القيمة المتعلقة بالعملاء:



المصدر: يخلف جمال الدين، حامدي محمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المنظمات، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 15، العدد 01، جامعة تلمسان، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2020 ص. 204

وفيما يلي سنقدم شرح لبعض العناصر التي تم ذكرها في هذا الشكل:

- الخصائص المميزة للمنتج أو الخدمة: حيث توجد مجموعة كبيرة من المؤثرات الايجابية التي تهتم العميل في كل سلعة أو خدمة من أجل الوصول إلى رضا العملاء نذكر من بينها ما يلي:
 - التفرد: إن حصول المنظمة على رضا أو ولاء العملاء يرتبط بقدرتها في أن تكون متفردة أو متميزة في منتجاتها في السوق لعمل ما.
 - جودة السلعة أو الخدمة: عرفت الجودة على أنها مجموع خصائص المنتج التي تقوي من القدرة على إيجاد رضا معين وتلبية احتياجات معينة، لأن جودة المنتج أصبحت نقطة حرجة في نجاح المنظمة أو فشلها في البيئة التنافسية.
 - سعر المنتج: حيث أن الزبون لا يدفع مبلغ مقابل الحصول على منتج إلا إذا كانت المنفعة المنتظرة من اقتناء هذا المنتج تعادل قيمة السعر.

• **زمن الانتاج والتسليم:** إن الوقت أصبح في الآونة الأخيرة سلاحا تنافسيا في ميدان المنافسة، فالاستجابة السريعة لطلب العملاء تأثر على قدرة المنظمة في الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وكذلك كسب عملاء جدد.

- **انطباع العملاء عن المنتج أو الخدمة:** يتمثل انطباع العملاء عن المنتج أو الخدمة في انطباع ايجابي أو انطباع سلبي ويأتي الانطباع بصفة عامة من خلال التجربة والتعامل المتكرر مع متطلبات المنظمة.

- **علاقة المنظمة مع العملاء:** حيث لا بد على المنظمة من أن تقيم علاقة ودية مع العملاء وذلك من خلال تجسيد الثقة في التعامل، زمن الاستجابة لطلب العميل، شروط التعامل مع العميل.¹

❖ **بعد العمليات الداخلية:** يعتمد هذا البعد على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من بعد العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والبعد المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين. ويتكون بعد العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:

- عملية الابتكار، والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء.
- عملية التشغيل، وتمثل عمليات الانتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية لاستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة.

- خدمة توصيل المبيعات، وتعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أول توصيل الخدمة أو السلعة.²

يهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة لتنفيذ الاستراتيجية، أي أنه يجب أن تركز المنظمة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا العميل وبالتالي على تحقيق الأهداف المالية للمنظمة. حيث أن الأداء الجيد لخدمات العملاء ينشأ من العمليات الداخلية الأساسية وتحقيق التناسق بينها لخلق قيمة للعملاء والمساهمين.

كما أن هذا البعد يهتم بقياس الأداء المستقبلي للمنظمة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المنظمة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء، أي أهداف حملة الأسهم والمالكين والعملاء

¹ - يخلف جمال الدين، حامدي محمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المنظمات مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 15، العدد 01، جامعة تلمسان، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2020 ص. 204

² - بوجنان، مرجع سابق، ص. 207

وذلك من خلال استحداث وابتكار منتجات وخدمات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق، وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات العملاء بهدف رفع درجة رضا العميل.

إن هذا البعد يركز على العمليات الداخلية التي تعزز كلا من بعد العملاء بخلق قيمة لهم، والعبد المالي بزيادة ثروة المساهمين، وكذلك يركز على تحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف والمساعدة على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لارضاء العملاء والمساهمين.¹

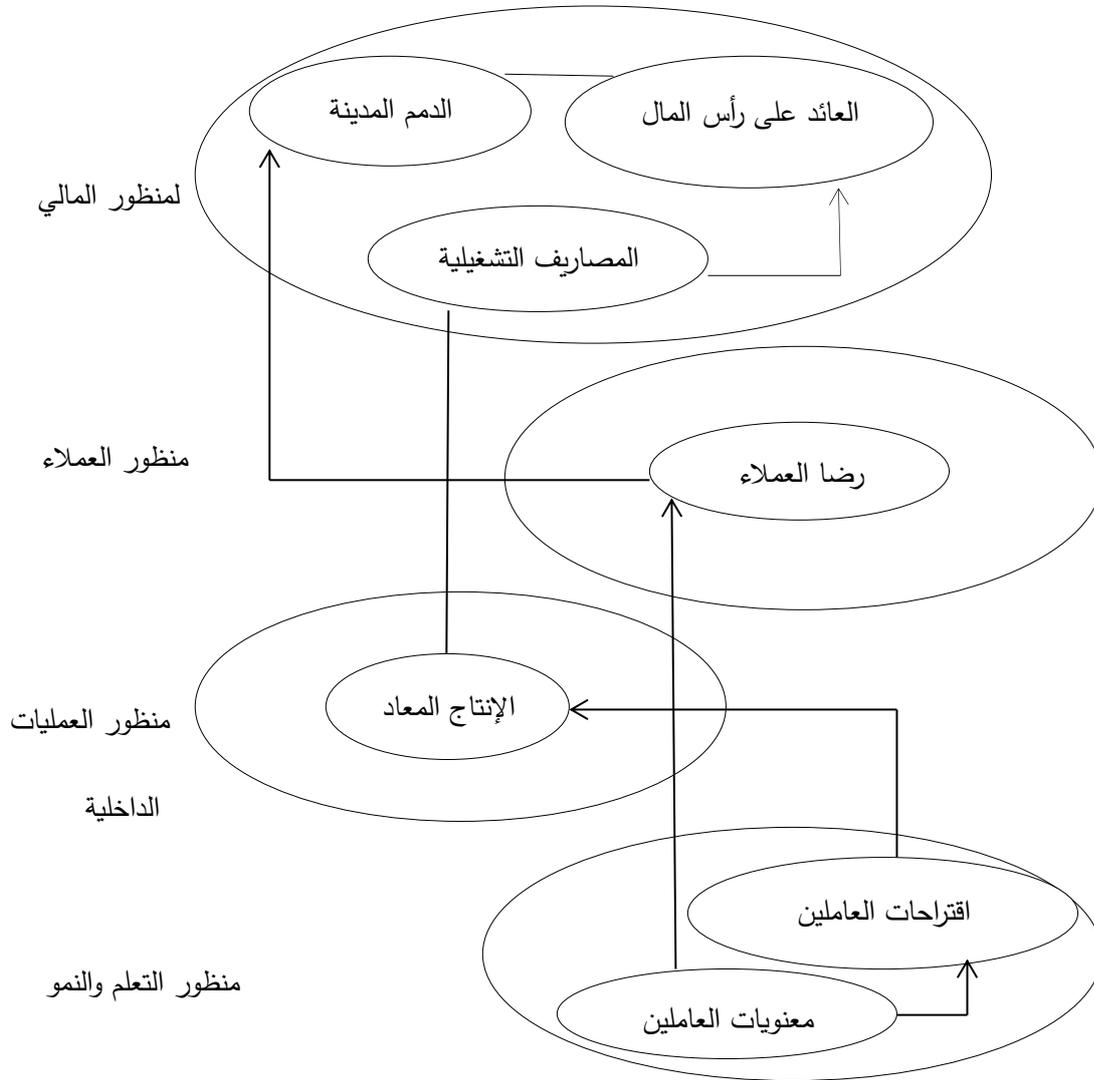
❖ **بعد التعلم والنمو:** يرتكز هذا البعد على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والاجراءات الادارية للمنظمة ومحاولة مواكبتها للعصر، والعمل على رضا العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم وزيادة الانتاجية. ويمكن قياس رضا العاملين من خلال إجراء مسح بمساهماتهم بالقرارات والتميز بعمل جيد، وتوفير المعلومات للقياس بالعمل كما ينبغي والتشجيع الفاعل من أجل الابداع والمبادرة، ويمكن قياس المحافظة على العاملين باستمرارهم بالعمل بالمنظمة ومدى الاهتمام بهم وحمائهم وكذلك من نسبة دوران العمل، إذ كلما كانت النسبة مرتفعة فإن هذا مؤشر يندر بالخطر والعكس صحيح، ونستطيع قياس انتاجية العاملين بمقاييس انتاجية العمل المعروفة.

مما تقدم يتضح ومن واقع البحوث والدراسات التي أجريه وجود ارتباطات وعلاقات متفاعلة مهمة ما بين معنويات العاملين وهو مقياس بعد التعلم والنمو، ورضا العملاء وهو مقياس مهم في بعد العملاء، وكذلك رضا العملاء قد تم ربطه بسرعة دفع الفواتير، وهذا أدى إلى التقليل من الدم المدينية، وبذلك أدى إلى ارتفاع العائد على رأس المال المستخدم ووجدت أيضاً علاقة ارتباط ما بين معنويات العاملين وعدد الاقتراحات المقدمة من العاملين، حيث تبين أن المناظير الثلاث تصب في البعد المالي، وكما أوضحنا، فإن الشكل يلخص ذلك بأمثلة مختارة.²

¹ - حمد أحمد حمد أبو جزر، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن Bsc كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص. 54

² - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن (الأردن: دار زهران لنشر والتوزيع، 2013) الطبعة الأولى، ص. 137، 138

الشكل رقم(04): العلاقة بين مقاييس الأداء للمنظورات الأربعة:



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن (الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2013) الطبعة الأولى، ص. 138

بالإضافة إلى أن بعض المؤسسات حاولت تطوير بعد جديد متمثل في البعد البيئي (استدامة المؤسسة) حيث يظهر البعد البيئي بوضوح في استدامة المؤسسة، ومن ثم تحاول المؤسسات الناجحة الاهتمام بالأدوات التي تحقق تقييم جيد لأدائها البيئي، فاستدامة المؤسسات تعني أنه يجب على هذه الأخيرة القياس والتقرير عن تأثيراتها البيئية بطريقة مناسبة وشفافة ويمكن للأطراف ذات المصلحة فهم آثار السياسة البيئية على مؤشرات الأداء المرتبطة بهم بسهولة.

يستخدم مفهوم الأداء البيئي في إطار المعيار (ISO 14031)، حيث يعرف بأنه النتائج التي تتحصل عليها إدارة المؤسسة خلال تعاملها مع البيئة، ونفس المعيار يشير إلى مؤشر الأداء البيئي للإدارة، وهو مؤشر يتضمن المعلومات حول نشاطات الإدارة الرامية إلى تحسين الأداء البيئي للمؤسسة، ويختلف هذا التعريف قليلا مع التعريف المرتبط بمعيار (ISO 14001) حيث يعرف الأداء البيئي بأنه النتائج القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية في مؤسسة ذات الارتباط بالتحكم في الجوانب البيئية والناجمة عن الأهداف والسياسات البيئية.¹

المبحث الثاني: الخطوات والمتطلبات التقنية لبناء بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات

قياسه:

لبطاقة الأداء المتوازن نماذج تختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الاستراتيجي، ومتطلبات أساسية للبدء باستخدامها. سنتطرق في هذا المبحث إلى خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن ثم المتطلبات التنظيمية لبناء بطاقة الأداء المتوازن، إضافة إلى المؤشرات الأكثر شيوعا المستخدمة في عملية قياس الأداء المتوازن.

المطلب الأول: خطوات بناء وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

أولا: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن:

إن بناء بطاقة الأداء المتوازن يختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الاستراتيجي، وقد تم تطوير ما يمكن أن يعد أسلوبا معياريا لبناء بطاقة الأداء المتوازن في ضوء خطوات مددة كالآتي:

- **تكوين فريق العمل:** يعرف فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد يعملون مع بعض لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، ونظرا لإدراك الإدارة العليا لأهمية تصميم بطاقة الأداء المتوازن فإنها تقوم بتكوين فريق عمل تستند إليه مهمة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، بحيث يجب اختيار الفريق من

¹ - عريوة، مرجع سابق، ص.90

كافة الأقسام والادارات والمستويات الإدارية في البنك، بالإضافة إلى وجود أفراد من خارج البنك أو مستشار من إحدى المنظمات المتخصصة بالاستشارات.

• **تعليم وتدريب أفراد فريق العمل بآلية بطاقة الأداء المتوازن:** يجب إشباع فريق العمل بأسس ومبادئ بطاقة الأداء المتوازن، وتزويدهم بكافة المعلومات التي تسهم في زيادة المعرفة لديهم عن البطاقة من خلال عقد دورات تدريبية لأعضاء الفريق، ويجب أن تشمل هذه الدورات التحديات التي قادت إلى تبني بطاقة الأداء المتوازن كأحد أساليب الإدارة الاستراتيجية وكيف تسهم في تحويل رؤية المنظمة إلى واقع.

• **جمع البيانات وتكوين خلفية عن المؤسسة بشكل موضوعي:** تعد بطاقة الأداء المتوازن أسلوباً من أساليب تصوير استراتيجية المؤسسة المستقبلية ورسمها، إذا يجب توفير كافة البيانات عن الأداء الحالي للمؤسسة وعن الفترات السابقة، بحيث تشمل هذه البيانات مستوى الأداء الحالي للمؤسسة ومعرفة الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة، والجهود المبذولة لمواجهة هذه التحديات، ونقاط القوة والضعف الداخلية، والعاملين ونظام المكافآت والعملاء وأصحاب المصالح وعلاقاتهم مع المؤسسة والخدمات التي تقدمها المؤسسة وزمن تقديمها وصورة المؤسسة وسمعتها.

• **تحديد وفهم المتطلبات الاستراتيجية لنجاح المنظمة:** اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع أهداف المنظمة المحددة واستراتيجيته، وفهم وإدراك أنه لا توج حلول معيارية تتناسب مع كل المنظمات نتيجة لاختلاف العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة.

• **يجب عدم البدء بتحليلات عميقة:** ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.

ويضيف الثويني أنه يجب أن تصنف بطاقة الأداء المتوازن مع أنظمة رقابية أخرى خصوصاً الميزانيات، والتقارير، والأنظمة المحفزة، وذلك لأن بطاقة الأداء المتوازن هي أسلوب لرقابة الاستراتيجية، ضرورة توفر المعلومات والاعتماد على التدريب لتطوير المنظمة حيث يعد التنمية المهنية المستمرة لأفراد المؤسسة من الضروريات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ومراجعة الاستراتيجية بشكل مستمر سواء مراجعة داخلية أو مراجعة خارجية ويمكن الاستعانة بخبير في ذلك المجال.¹

¹ - سعيد، مرجع سابق، ص. ص. 37، 38

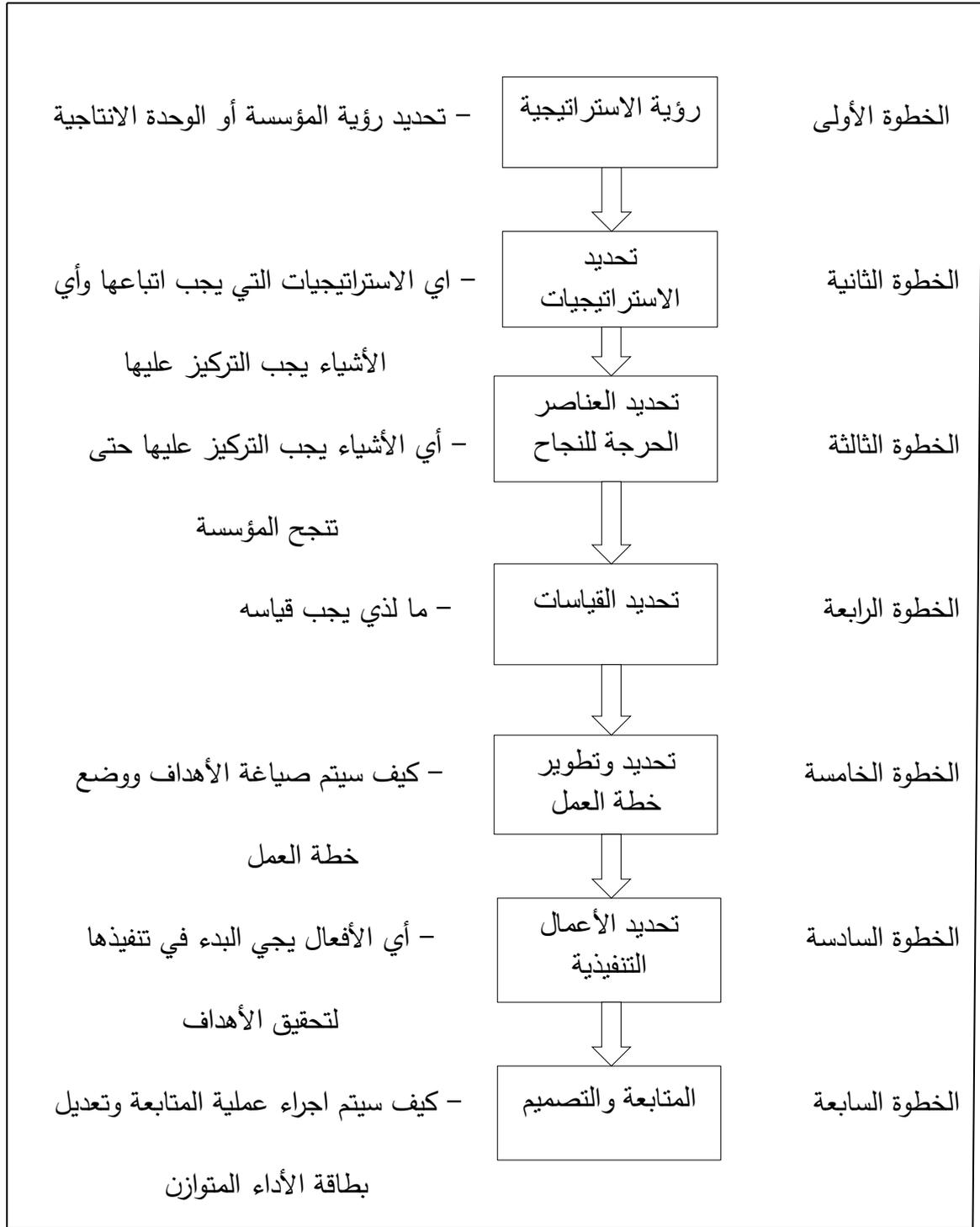
ثانيا: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

إن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدأ بالاستراتيجية المنظمة حيث تترجم البطاقة إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازنا بين مختلف الجوانب، ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات الازم لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، مع العلم أنه من الواجب من يراعي أن الترتيب الذي يجب اتخاده والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفهما طبقا لخصائص وظروف كل منظمة وعموما تتمثل خطوات بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في:¹

والشكل التالي يوضح الخطوات التفصيلية الازمة لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.

¹ - بن بالقاسم ، مرجع سابق، ص. 165

الشكل رقم(05): خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن:



المصدر: جمال حسن محمد أبو شرح، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الاسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجيستر في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2012،

✚ **صياغة الرؤية التنظيمية:** يجب على المؤسسة أن تحدد أولاً رؤية ورسالة وحدة الأعمال الاستراتيجية، وبوجه عام أن بطاقة الأداء المتوازن تقوم على رؤية شاملة مشتركة تلائم وحدة الأعمال التي يكون لها عملاء ، وقنوات اتصال ، ومقاييس أداء مالي خاصة بها. ويتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في إرساء أساس لتواصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الخدمة وإلى تعريف واضح لوضع المؤسسة الحالي ودورها، وكذلك الوصول إلى اتفاق حول الكفية التي ستتطور بها الخدمة في المستقبل، ويتم أداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات مع مستويات الإدارة العليا لتحديد رؤية المؤسسة ورسالتها والغايات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها.

✚ **تحديد الاستراتيجية العامة للمؤسسة:** تحدد الإدارة العليا استراتيجية المؤسسة في ضوء دورة حياة المؤسسة ودورة حياة موادها التعليمية، ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانيتها ومواردها الداخلية.

إذا كانت المؤسسة جديدة وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة شديدة فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضا العملاء، الأداء البيئي، التجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، أما إذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج والاستقرار وموقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد استراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي من خلال التحسين المستمر محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي من خلال التحسين المستمر لمجالات التعلم ونظم المعلومات والأساليب الإدارية بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.¹

✚ **تحديد عوالم النجاح الحاكمة:** يتم في هذه المرحلة تحليل الاستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف استراتيجية لمحركات الأداء الخمسة وهو ما يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من ناحية أخرى والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

¹ - جمال حسن محمد أبو شرح، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص. 56، 57

الجدول رقم(01): الأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة:

الأهداف الاستراتيجية	محرك الأداء
<ul style="list-style-type: none"> - التنمية وتحسين العائد - تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية - زيادة الاستثمار واستغلال الأصول 	الجانب المالي(وجهة نظر المساهمين)
<ul style="list-style-type: none"> - رضا العملاء - حصة من السوق - العملاء الجدد 	جانب السوق(وجهة نظر العملاء)
<ul style="list-style-type: none"> - تحسين طرق الأداء و التشغيل - تبسيط وتنميط أجزاء المجتمع - ابتكار طرق جديدة 	جانب التشغيل الداخلي(وجهة النظر الداخلية)
<ul style="list-style-type: none"> - التطور التقني في مجال الانتاج - البحوث والتطوير في مجال المنتجات - تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية 	جانب التطور والابتكار وتحسين المستمر(النمو والتعلم)
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير الأداء البيئي - تطوير الأداء الاجتماعي 	جانب الأداء المجتمعي (وجهة نظر المجتمع)

المصدر: فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط و التكامل بين مقاييس الأداء المتوازن Bsc ونظام التكاليف على أساس الأنشطة Abc في تطوير أداء المصرف الفلسطينية، رسالة ماجستير في المحاسبة و التنمية، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009، ص. 111

✚ **تحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء:** تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية السابق تحديدها محركات الأداء الخمسة و لكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية فإنه يلزم أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه ويرعي أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف الاستراتيجي ومعبرا عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة.

✚ **تحديد وتطوير خطة العمل:** في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تقاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة.

وتعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الاستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية كما أن الأهداف الاستراتيجية تشتق من الاستراتيجية العامة للمنشأة، فإن مقاييس الأداء في المستويات التنفيذية تشتق من الأهداف الاستراتيجية، ويراعى أن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل لتحديد الأكثر من العمومية حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة.¹

✚ **تحديد الأفعال التنفيذية:** ويتطلب تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطوة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، تحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، ويقوم فريق مشكل من المؤسسة لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المؤسسة بهذه البطاقة.

✚ **المتابعة والتصميم:** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن بطاقة الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم دراسة بطاقة الأداء المتوازن سنويا كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف وتخصيص الموارد.²

المطلب الثاني: متطلبات بناء بطاقة الأداء المتوازن:

أولاً: المتطلبات التنظيمية لتبني بطاقة الأداء المتوازن:

إن توفير المتطلبات الأساسية يعتبر شرطاً ضرورياً للبدء في استخدام بطاقة الأداء المتوازن في منظمة الأعمال. إن السرعة في عملية قياس الأداء وفق منظورات بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراتها دون تهيئة المستلزمات الأساسية وفحص مفردات الممارسة الإدارية ودقتها يقود حتماً إلى نتائج غير مرضية، ولكون هذه المتطلبات تندرج في إطار رؤية إدارية سليمة وأساليب عمل كفؤة، فإن إيجاد أولوية من قبل الإدارة لتوفير ما هو مهم وأساسي بدءاً يعتبر مفتاحاً للاستمرار في تعزيز قدرة المنظمة وسد النواقص لاستخدام كفاً للبطاقة وتحقيق النتائج المرجوة منها.

¹ - فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط و التكامل بين مقاييس الأداء المتوازن Bsc ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصرف الفلسطينية، رسالة ماجستير في المحاسبة والتتمية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص. ص. 111، 112، 113

² - أبو شرح، مرجع سابق، ص. 61

ترجمة الاستراتيجية إلى عمليات تشغيلية، تجهيز المؤسسة لتحقيق الاستراتيجية وجعلها محور عمل، وهدف لكل أفرادها وعملياتها، وكذلك جعلها عملية مستمرة تقود إدارة التغيير من خلال قيادة تنفيذية فعالة.

- وجود نظام للاتصال والتواصل: يعتبر هذا العنصر ذو أهمية بالغة لأن أهم شرط حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق بطاقة الاداء المتوازن، هو وجود معلومات كافية عن المحيط الداخلي والمحيط الخارجي حتى تتمكن من وضع معايير مناسبة، كما أن تدقيق المعلومات والقرارات بين مختلف المستويات مطلوب من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في وقتها.
- اليد العاملة المتخصصة: ويقصد بها وجود كفاءات متخصصة في هذا المجال، خاصة أن هذه البطاقة تعتبر من الأساليب الحديثة، وبالتالي فإن نجاحها يتطلب وجود يد عاملة كفئة متخصص تحيط بجوانب كل هذه البطاقة وتستطيع تحديد متطلباتها وعوامل نجاحها.¹
- وجود قابلية ورغبة لتغيير: حيث أنه إذا كانت المؤسسة وكل أفرادها لديهم رغبة في التغيير، فإنه من السهل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل نجاح وعدم ظهور مقاومة من قبل الإدارة أو العمال.

ثالثاً: متطلبات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

- تحديد واضح للأهداف الاستراتيجية: المحور الأساس في استخدام بطاقة الاداء المتوازن هو اختيار الأهداف الاستراتيجية، والتي يجي أن يتوفر فيها مجموعة من المعايير من أهمها:
 - الأهمية الاستراتيجية: والتي تعني أن يرتبط الهدف الاستراتيجي بميزة تنافسية.
 - إمكانية التطوير: والتي تعني أن تكون الأهداف الطموحة في حدود الممكن.
 - درجة التأثير: والتي تعني أن يتوافر في الحدود الاقتصادية الخبرة والقدرة على تحقيق الأهداف.
- القياس: ويقصد به أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت موارد مالية أو طاقات إدارية متاحة أو ممكنة.²

¹- بن خليفة حمزة، دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الاداء المتوازن وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص. 123

²- ثروة عزلات أبو مارية، تكاملية بطاقة الاداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعة في محافظ الخليل، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018، ص. 50

- دعم الإدارة العليا: حتى تكون عملية تطبيق نظام بطاقات الأداء المتوازن ناجحة لابد من دعم الإدارة اعليا له، فعندما يدرك العاملون في المنظمة بأن الإدارة تدعم جهود تطبيق النظام بقوة فإن ذلك يساعد في التزام هؤلاء العاملين بتنفيذ النظام وإسراعهم في عملية التطبيق للإدارة بالإضافة إلى أنه يخفف من معارضتهم لتطبيقه.
- الحوافز المادية والمعنوية: ينبغي التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه ، وهذا يعتبر دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق النظام.
- تكوين فريق العمل: حيث أن تطبيق النظام يشمل المنظمة ككل، من الضروري تشكيل فريق عمل تتمتع بروح الفريق والتماسك إذ أن العمل الجماعي من أهم مقومات نجاح أي مشروع.
- دراسة الانحرافات وتخاذ الإجراءات التصحيحية: إن اتخاذ الإجراءات التصحيحية لا يعني بالضرورة أن الاستراتيجيات الموجودة سيتم التخلي عنها أو ستم صياغة استراتيجيات جديدة، فالإجراءات التصحيحية يفترض أن تضع المنظمة في وضع أفضل للاستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرص المتاحة وتلافي التهديدات الخارجية وتقليل نقاط الضعف الخارجية.
- تحديد الأهداف بشكل واضح وتعريف المقاييس بشكل دقيق: من الأهمية بمكان أن يتم تحديد الأهداف بطريقة يفهمها القائمون على التنفيذ، كما يجب مراعات الدقة والموضوعية في تعريف المقاييس المرتبطة بالأهداف.¹

المطلب الثالث: مؤشرات قياس بطاقة الأداء المتوازن:

تختلف مؤشرات قياس بطاقة الأداء المتوازن باختلاف المؤشرات المالية ونوجزها فيما يلي:

- ✚ مؤشر محور الأداء المالي: يمكن تقسيم المؤشرات والنسب إلى ستة أنواع رئيسية:
 - نسبة الملائمة المالية (السيولة): تستخدم نسبة السيولة كأدوات لتقييم المركز الائتماني للمنشأة والذي يعبر عادة عن مدى قدرتها في الوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل وتشمل ما يلي:
 - نسبة التداول: هدفها قياس قدرة المنشأة المنشأة على مواجهة التزاماتها التي تستحق في مواعيدها والنسبة النمطية لها تحسب كالتالي:
- نسبة التداول = الموجودات المتداولة / المطلوبات المتداولة.

¹- محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الالمنيوم، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 02، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 2008، ص. ص. 280، 281

- نسبة السيولة السريعة: وتبين مدى قدرة المنشأة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل دون الاعتماد على البضاعة والنسبة النمطية لها وتحسب كالتالي:

النسبة السريعة = (الموجودات المتداولة - المخزون مدفوعات مقدمة) / المطلوبات المتداولة.

- رأس المال العامل: ويعبر عن مدى هامش الأمان المتاح للديون قصيرة الأجل وعلى قدرة المشروع على تمويل عملياته الجارية ويحسب كالتالي:

رأس المال العامل = الموجودات المتداولة - المطلوبات المتداولة.¹

• نسبة الرفع والتغطية المالية (نسبة الرافعة المالية): الرفع المالي يعني بيان درجة أو نسبة استخدام التمويل بالمدىونية لتمويل جزء من الأصول ويترتب عليه أعباء مالية كبيرة لا بد من أداءها عند أجل استحقاقها، وقبل دفع أي توزيعات على الملاك.²

• نسبة الربحية: هي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي حققتها الشركة والاستثمارات التي ساهمة في تحقيق هذه الأرباح، وتستخدم نسبة الربحية لتقييم قدرة الشركة على توليد الأرباح من أنشطتها التشغيلية مقارنة بالنفقات وغيرها من التكاليف التي تتكبدها خلال فترة محددة من الزمن.³

• نسبة معدل الدوران (نسبة النشاط): هو تقييم مدى نجاح إدارة المنشأة في إدارة الأصول والخصوم، حيث يساعد على قياس كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة للمنشأة في اقتناء الأصول والاستخدامات الأمثل لهذه الأصول وتحقيق أكبر عائد ممكن من المبيعات.⁴

• نسب التقييم: تشير إلى كيفية استخدام أسهم المؤسسة في سوق رأس المال، وطالما أن القيمة السوقية للأسهم تعكس التأثير الموحد للمخاطرة والعائد فعن نسب التقييم تعد هي المقاييس الشاملة للأداء المؤسسة وإن نسب التقييم المهمة هي نسب الأسعار إلى الأرباح ونسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية.

• نسبة النمو: وهي المؤشرات التي تقيس مدى نمو المؤسسة في إطار نمو الاقتصاد الوطني متمثلاً بنمو الدخل القومي، أو نمو القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات، ومن هذه المؤشرات نمو المبيعات،

¹ - ياسر السكران، موسى مطر، الإدارة والتحليل المالي: أسس ومفاهيم وتطبيقات (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2006) الطبعة الثانية، ص. 193، 194

² - أيمن الشنطي، زهير الحدرب، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي (الأردن: دار البدر ناشرون وموزعون، 2010) الطبعة الأولى، ص. 156

³ - فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي (فلسطين: Financial Inc، 2008) الطبعة الأولى، ص. 41

⁴ - الشنطي، مرجع سابق، ص. 159

نمو الدخل الصافي القيمة المضافة.¹

➤ **مؤشرا محور العملاء:** كثيرة هي المؤشرات المهمة من منظور العملاء في قياس الأداء المتوازن، ورغم أهمية هذه المؤشرات، إلا أنه يجب على الإدارة وحسب طبيعة المؤسسة والبيئة المحيطة أن تختار ما هو أساسي ويعني إيجابي على رضا العملاء، وتحقيق النجاح، إن العملاء وحسب أي من مؤشراتهم يمثلون مركز النقل الأساسي للعمل، لذلك يجب أن تملك الإدارة معلومات محدثة ودقيقة حولهم وتأتي من مصادر وثيقة تقع في إطار عمل إدارة البحوث والدراسات المتخصصة بسلوك العملاء وغيرها.

من مؤشرات قياس الأداء من منظور العملاء الأكثر شيوعا واستخداما في قياس أداء منظمات الأعمال نذكر منها: رضا العملاء، الحصة السوقية، شكاوي العملاء، معدل العائد، ملائمة السعر للمنافسين، التكاليف الكلية للعملاء، مدل استكساب العملاء، معد الاستجابة، حجم المبيعات، المبيعات السنوية لكل عميل، نسبة العوائد من العملاء الجدد.

➤ **مؤشر محور العمليات الداخلية:** تلعب العمليات الداخلية دورا فاعلا في تعزيز قدرة منظمة الأعمال على الإنجاز والوصول إلى الأهداف، وإن تطوير مؤشرات لمنظور العمليات الداخلية في إطار قياس الأداء المتوازن يحتاج إلى معرفة دقيقة بواقع عمل المؤسسة الحالي وأساليب الانجاز والأداء، وكذلك التبصر حول هذه العمليات مستقبلا، إن الضرورة تقضي التركيز على ما هو مهم من مؤشرات العمليات الداخلية التي تقوم بها المؤسسة بحيث تساهم توليد قدرات إبداعية تجسد من خلالها المؤسسة في إنجاز وتقديم منتجات أو خدمات متميزة في إطار الجودة أو في إطار الأسعار والقدرة على التنافس مع المنتجات أو خدمات المؤسسات الأخرى.

من مؤشرات الأداء من منظور العمليات الداخلية الأكثر شيوعا واستخداما في قياس أداء منظمات الأعمال ما يلي: معدل دوران المخزون، التحسين المستمر، دقة التخطيط، زمن تقديم المنتجات الجديدة، نسبة المعيب، وقت التعادل، مشاركة المجتمع، عدد الحملات الاعلانية الايجابية، معدل تكرار المشتريات المرجعة، المعدل الداخلي بعائد المشاريع الجديدة.

➤ **مؤشر محور التعلم والنمو:** عديد هي المؤشرات في محور التعلم والنمو، لكن كل مؤسسة تركز على ما هو مهم وفعال ويساهم في إيجاد قيمة حقيقية لها من خلال سلاسل الأنشطة المختلفة فيها، إن من يقرر الأمر هو الإدارة العليا للمؤسسة وهذا الأمر هو، الإدارة العليا للمؤسسة وفريق التقييم

¹ - ادريس، مرجع سابق، ص. 182

المتوازن للأداء المشكل كما أن هذا الأمر يختلف من مرحلة إلى أخرى باختلاف الزمن والمؤشرات في إطار منظور التعلم والنمو.

من مؤشرات التعلم والنمو الأكثر شيوعاً واستخداماً في قياس أداء منظمات الأعمال هي: رضا العميل، فرص الترقيات الداخلية، إمكانية تناقل المهارات، مرونة العمل من حيث التوظيف والتسريح، رضا العاملين عن البرامج التدريبية، وفرة البرامج التدريبية، تطوير القيادة، التحفيز، القيمة المضافة من كل عامل، معدل تنوع العاملين، معدل الاتصالات الداخلية، تحقيق الأهداف الفردية.¹

المبحث الثالث: تصميم بطاقة الأداء المتوازن والعوامل المؤثرة فيها:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم التقنيات التي أصبحت تعتمد في وقتنا الحالي، إلا أن غالبية المؤسسات لاتزال تواجه صعوبات في تطبيق هذه الأداة وهذا يعود إلى نقص الكفاءة في تصميمها وظروف كل مؤسسة على حدى، لعدم توفرها على مختلف متطلبات التصميم وإيصال وتوضيح هذه البطاقة ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تصميم البطاقة والعوامل المؤثرة فيها وأهم الانتقادات الموجهة لها.

المطلب الأول: تصميم بطاقة الأداء المتوازن:

هناك مجموعة من الأبعاد الجوهرية الواجب مراعاتها عند تصميم بطاقة الأداء المتوازن والتي يجب أن تقوم بالربط بين مجموعة من الأهداف والمقاييس داخل المنظمة بمراعات ما يلي:

❖ الإجابة عن السؤال: لماذا نقيس الأداء؟

فالغاية من قياس الأداء هو:

1- تحسين أداء المنظمة؛

2- الوقوف على أدلة تظهر حالات التحسن والتقدم وتوثيقها ودراساتها؛

3- ضرورة لإحداث التغيير من خلال معرفة نقاط القوة والضعف في الكيان المؤسسي؛

❖ المحاور التي يحتوي عليه كل ركن من أركان بطاقة الأداء المتوازن والذي يجب أن تحدده المنظمة وتتمثل فيما يلي:

¹ - الغالبي، مرجع سابق، ص. ص. 209، 233، 250

1- الأهداف؛

2- المقاييس (المؤشرات)؛

3- المعايير (النتائج المستهدفة)؛

4- المبادرات (Initiatives).

وباستخدام بطاقة الأداء المتوازن تكشف المنظمات كيفية إيجاد وتحقيق قيمة للعملاء الحاليين والمستقبليين، وكذلك كيفية تحسين القدرات الداخلية، ويتم ذلك في الأنشطة الحرجة في سلسلة إيجاد وتحقيق القيمة، وكذلك تحديد محفزاتها من أجل تحقيق الأهداف المالية والتنافسية طويلة الأجل.¹

❖ علاقة السبب والنتيجة بين العمليات الاستراتيجية، حيث ينبغي أن يوضح القياس العلاقة بينهما لإمكانية إدارتها والتحقق من صحتها وذلك بمراعاة أن تتضمن العلاقة الأركان الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن فيما يسمى (الخرائط الاستراتيجية).²

النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن

الجدول رقم(02): نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن:

المحور	الأهداف	المؤشرات	المبادرات
البعد المالي كيف سنحقق النجاح المالي وفقا لما يرغبه المساهمون؟	_ تحقيق نسبة مردودية عالية _ تحسين عمليات الإنتاج _ التحكم في الأعباء	_ رقم الأعمال _ القيمة المضافة _ تحصيل الإيرادات _ معدل المبيعات	_ زيادة المبيعات _ تخفيض التكاليف _ تحسين ظروف العمل
بعد العملاء عند تحقيق رؤيتنا، كيف سنبدو في نظر	_ إرضاء العملاء _ المحافظة على العملاء _ جلب عملاء جدد	_ شكاوي الزبائن _ الحصة السوقية _ رضا الزبون	_ العمل على إرضاء الزبون _ تحسين علاقة

¹ - هاني عبد الرحمان العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي لتنمية الإدارة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص. ص. 18، 19

² - العمري، مرجع سابق، ص. 19

عملائنا؟		المؤسسة مع زبائنها لكسب الولاء
بعد العمليات الداخلية لإرضاء المساهمين والعملاء، ماهي العمليات التشغيلية التي يجب أن نتفوق فيها؟	توسيع مخازن المؤسسة إنتاج منتج وفق موصفات الجودة زيادة العمال المشرفيين	سرعة الاستجابة طلبات احترام مواعيد التسليم الطاقة الإنتاجية معدل إنتاج القيمة
بعد التعلم و النمو لتحقيق رؤيتنا، كيف سنحتفظ بقدرتنا على التغيير والتحسين؟	تكوين العمال وضع نظام للحوافز التحسين المستمر للعمليات	معدل فعالية التكوين معدل الغياب معدل احترام مخطط التكوين معدل النزعات الاجتماعية
بعد استدامة المؤسسة كيف ستحافظ المؤسسات الصناعية على نظافة البيئة والمحيط؟	المحافظة على البيئة المراقبة المستمرة على البيئة و المحيط تقييم آثار البيئة	احترام معايير البيئة تجنب الغرامات المالية الناتجة عن تجاهل البيئة و المحيط

المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن وصعوبة تطبيقها:

أولاً: العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن:

إن استخدام العوامل التي تؤثر على بطاقة الأداء المتوازن يتأثر باستراتيجيات العوامل البيئية التي تواجه المؤسسة مثل حجم المؤسسة عدم التأكد لبيئي الاستثمارات في الأصول الملموسة وهي عوامل تؤثر على

تبني بطاقة الأداء المتوازن حسب ما أظهرته الدراسات العلمية كونها لها تأثير أساسي على قرارات تبني أي نظام رقابي إداري في المؤسسات وهذه العوامل هي:

✚ **حجم المؤسسة:** إن حجم المؤسسة كما أثبتته الدراسات المحاسبية يؤثر على تصميم واستخدام أنظمة الرقابة الإدارية فكلما ازداد حجم المؤسسة ازدادت مشاكل الاتصال والرقابة ما يستوجب وجود أنظمة إدارية متطورة لذا فإن هذه المؤسسات تميل لاستخدام أنظمة إدارية أكثر تعقيدا وتقدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية متكاملة تقيد في القرارات والعمليات متعددة المستويات لذا فإن المؤسسات كبيرة الحجم هي الأكثر ميلا لتبني هذه البطاقة.

✚ **عدم الاستثمارات في الأصول غير الملموسة:** إن الإدارة الفعالة للأصول الغير ملموسة والتي تتضمن شهرة المؤسسة يمكن أن تضيف قيمة للعمل وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية حيث أنها تتطلب استخدام مقاييس غير مالية تعكس قرارات النمو والتطور للمؤسسة والأنشطة والمخرجات بصورة غير مباشرة إلا أن الدراسات العلمية لم تؤكد الفرضية القائلة بأن ميل المؤسسات لتبني بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على استثمار في أصول غير ملموسة عندما تم قياسها بالنسبة إلى الأصول الكلية.¹

✚ **درجة عدم التأكد في البيئة:** تلعب بيئة المؤسسة دورا هاما في تحديد أنظمة تقييم الأداء فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المؤسسة تؤثر على الأسلوب المستخدم في تقييم الأداء مثلما خلصت إليه الأبحاث لذلك يرى (L.MILLER) أنه من الضروري دمج المخططات الغير المالية في نظم معلوماتها المحاسبية لمواجهة صيغة عدم اليقين في المحيط واستخدام أنظمة معلومات تظم مؤشرات غير مالية وبذلك يمكن القول أن التوجه نحو استخدام (BSC) يرتبط إيجابا بدرجة عدم الاستقرار في بيئة عمل المؤسسة.²

ثانيا: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعض المشاكل التي يجب تغاؤها أو العمل على التكيف معها ومن بينها نذكر:

¹ - جهاد ريحي عبد القادر الناظور، أثر بطاقة الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة آل البيت، الأردن 2005، ص. 61

² - نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة الحاج

لخضر، باتنة، 2009، ص. ص. 201، 202

1. يتيح نموذج بطاقة الأداء المتوازن النظر إلى المؤسسة من خلال أربعة مناظير هامة هي: المنظور المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، ورغم أهمية هذه المناظير الأربعة في توفير النجاح الاستراتيجي للمؤسسة، إلا أن هناك مناظير أخرى قد لا تقل أهمية مثل منظور الموارد، منظور المجتمع؛
2. يقوم نموذج بطاقة الأداء المتوازن على عدة مبادئ أساسية من بينها حشد قوى المؤسسة خلف الاستراتيجية وجعل الاستراتيجية الشغل اليومي لكل فرد فيها وحشد التغيير من خلال الإدارة التنفيذية العليا، ولكن تحقيق هذه المبادئ ليس بالسهولة؛
3. تختلف مؤشرات الأداء الموضوعية في كل مؤسسة حسب الاستراتيجية المختارة، ولا توجد مقاييس معيارية تناسب كل المؤسسات أو حتى الصناعة الواحدة؛¹
4. عائق الرؤية والتي تتمثل في عدم وضوح الاستراتيجية بالقدر الكافي بالنسبة للأشخاص المعنيين بالتطبيق؛
5. يحتاج تطبيق النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن رؤية مشتركة لاستراتيجية متفق عليها.
6. صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة تحديد الأهداف التي تمثل محركات الأداء؛
7. نقص العمالة الماهرة القادرة على التعامل مع النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن مما يتسبب في فشل التطبيق أو مقاومته؛²
8. عدم وجود أسلوب تفصيلي يوضح كيفية اختيار مقاييس الأداء في كل مدخل؛
9. معظم المكافاة التي تضعها الإدارة العليا مربوطة بالمقاييس المالية فقط. إذ تكون مكافآت العاملين بناء على تحقيقهم للأرباح المباشرة؛
10. عملية وضع المقاييس وتحديدها في بطاقة الأداء المتوازن معقد جدا، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل؛
11. نقص المعرفة عن بطاقة الاداء المتوازنة في قياس الأداء، أو عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج.³

¹ - مراد رابح كواشي، مريم السعيد بودودة، نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الاداء الشامل للمؤسسة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 02، 2017، ص. 239

² - فؤاد، مرجع سابق، ص. 112

³ - هدى مؤيد حتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي بجامعة القادسية، رسالة ماجستير في العلوم المحاسبية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2017، ص. ص. 43، 44

المطلب الثالث: انتقادات بطاقة الأداء المتوازن:

على الرغم من أن تقييم الأداء وفقا لبطاقة الأداء المتوازن يحقق العديد من الفوائد فإن هناك من الباحثين من أشار إلى وجود بعض الانتقادات الناتجة عن استخدام هذه البطاقة لتقييم الأداء، وتتمثل أهم هذه الانتقادات في الآتي:

- عدم وجود طريقة محددة لوزن كل مقياس من المقاييس التي تحتويها عند تقييم الأداء.
- عدم وجود وسيلة لدمج المقاييس المتعددة لتواصل إلى تقييم عام للمؤسسة الذي يتم تقييم أدائه ويترتب على ذلك ضرورة العمل على تحقيق عدد من الأهداف المتنوعة بدلا من التركيز على هدف واحد ينبغي تعظيمه.
- كما قد تمثل كثرة المقاييس التي تحتويها بطاقة الأداء المتوازن عبء زائدا من المعلومات على الشخص الذي أسندت إليه عملية التقييم، وإلى تشتيت الجهود؛ مما قد يؤدي إلى انخفاض فاعلية نظام تقييم الأداء.
- كذلك عدم ربط المقاييس المتعددة بنظم الحوافز والمكافآت؛ مما لا يمكن أن يتم معه التمييز بين الأداء الجيد والأداء الضعيف.
- إهمال بطاقة الأداء المتوازن للمعلومات الخاصة بالمسائل الاجتماعية والبيئية والمرتبطة بالأداء على الرغم من حاجة أطراف كثيرة لها ومن كونها موضعا للوائح والقوانين.
- كثرة المقاييس التي قد تحدث غموضا وسوء فهم لدى العاملين، من خلال تعارضها مع بعضها البعض، بالإضافة إلى التكاليف المرتفعة الناتجة عن تعدد البيانات المطلوبة وكثرتها وتكاليف تحليلها والحصول على النتائج.¹

¹ - سعيد، مرجع سابق، ص. ص. 60، 61

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل لبطاقة الأداء المتوازن التي حققت نقلة نوعية مهمة في مجال قياس وتطوير وإدارة الأداء المؤسسي مع تطوير مفهوم الجودة وإعادة هندسة المؤسسات بدءا من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا . وقد جاءت بطاقة الاداء المتوازن وفق جهود متواصلة من الخبرة والاستشارة من جانب تلبية لمتطلبات التطور الحاصلة في مجال الأعمال، وقصور القياسات والمؤشرات المالية من ان تعطي الصورة الحقيقية الشاملة لجوانب الاداء المختلفة من جانب آخر .

وسنحاول في الفصل الموالي دراسة مؤسسة اقتصادية جزائرية، وهي مؤسسة Sonaric وبالتحديد الوحدة الصناعية - فرجية - باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة

سوناريك وحدة

فرجيوة

مقدمة الفصل:

بعدها تم التطرق في الفصلين السابقين إلى مختلف المفاهيم المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن ومتطلبات تبنيتها فسوف نحاول في هذا الفصل إسقاط المعارف النظرية التي تطرقنا إليها من خلال دراسة ميدانية قمنا بها في إحدى مؤسسات الجزائر وقد اخترنا لذلك دراسة حالة مؤسسة سوناريك (مؤسسة تسيير وتحقيق الصناعات المترابطة) -وحدة فرجية ولاية ميله- وذلك لمعرفة واقع ومتطلبات تبني المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تتمثل في:

المبحث الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة سوناريك.

المبحث الثاني: مدخل إلى صناعات المؤسسة.

المبحث الثالث: متطلبات نجاح وتطبيق وتبني مؤسسة سوناريك لبطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة سوناريك:

المؤسسة هي تنظيم إجمالي، له شخصية معنوية، وكيان قانوني، و هدف يتمثل في إنتاج السلع والخدمات من أجل تلبية حاجيات المجتمع من جهة، وتحقيق الربح من جهة أخرى، وحتى يتم ذلك يجب أن يكون تسيير جيد للمؤسسة، والذي يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في المصاريف الخاصة بذلك الاستعمال.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سوناريك:

أولاً: تعريف مؤسسة سوناريك الأم:

إن المؤسسة الوطنية لتحقيق و تسيير الصناعات المترابطة LA SOCIÉTÉ NATIONAL DE RÉALISATION ET DE GESTION DES INDUSTRIEL CONNEXE.

هي مؤسسة اقتصادية عمومية برأس مال يقدر ب: 1763760.000 دج وأصبحت شركة ذات أسهم بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في 1989/03/05، نشأت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتنمية الوحدات الإنتاجية في قطاع الصناعة الثقيلة، وهذا بموجب مرسوم رقم 165/80 المؤرخ في 1980/05/30 قصد إعطاء حوافز للتنمية وهي الآن تحت وصاية الوزارة المكلفة بالاقتصاد وقد تطور رأس مالها الاجتماعي في السنوات : 1992 ، 1994 ، 1996 كما يلي:

20.000.000 دج ، 150.000.000 دج ، 152.000.000 دج على الترتيب .

أهم منتجاتها هي:

- مدافئ بمختلف الأنواع .
- مطابخ منزلية.
- سخانات ماء.
- مكيفات الهواء.

إن الهدف الأساسي الذي يوجه الاستراتيجية الإجمالية للمؤسسة هو تحسين حصتها في السوق حتى تضمن الزيادة فيه وذلك من خلال تطوير نشاطات جديدة وتحفيز العمال لزيادة أدائهم .

ثانيا: تعريف مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة:

إن وحدة صناعة المدافئ بفرجيوة كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني تساهم مباشرة في التنمية الوطنية وتغطية احتياجات الاقتصاد الوطني في ميدان اختصاصها وذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الأمام بتلبيتها لمتطلبات المستهلك من مختلف منتجاتها و يعد هذا من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها, وذلك لتوفير هذه المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني.

تتمثل أهميتها في أنها تتفرد بصناعة المدافئ المنزلية والمكيفات الهوائية وسخانات الماء على مستوى ولاية ميله، وتلعب دورا اجتماعيا من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة وذلك بفتح مناصب شغل جديدة لاستيعاب أكبر عدد ممكن من شباب المنطقة بالإضافة إلى هذا تسهر الوحدة باستمرار على تحسين الظروف الاجتماعية للعمال يقينا منها بأن الجانب الاجتماعي من شأنه تحسين مردودية الإنتاج والفعالية الاقتصادية وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة نذكر منها:

- تنظيم رحلات ترفيهية لأبناء العمال؛
- توزيع الأرباح على العمال بمناسبة ميلاد الوحدة؛
- تقديم مساعدات خيرية لفائدة الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوقين بالإضافة إلى المساعدات العادية العادية للهيئات والمؤسسات الموجودة على التراب البلدي؛
- إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسات الرياضية بالوحدة؛

المطلب الثاني: نشأة مؤسسة سوناريك وموقعها الجغرافي:

أولا: نشأة مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة:

إن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية بفرجيوة - ولاية ميله - كانت تحت إشراف ولاية جيجل (كانت فرجيوة إحدى دوائرها)، لكن بعد التقسيم الإداري لسنة 1984م أصبحت بموجبه دائرة فرجيوة تابعة إداريا لولاية ميله، وقد تأخر إنجاز هذا المشروع بسبب بعض المشاكل، واستأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1982 وانتهت سنة 1992 أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية حيث كان عدد العمال 180 عاملا . و في الوقت الحالي أصبح عدد العمال 270 عاملا. حيث عدد عمال الورشات 183 والبقية ينقسمون بين الإدارة والحظيرة ومصلحة الأمن والوقاية.

ثانيا: الموقع الجغرافي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة:

تقع وحدة SONARIC فرجيوة في المنطقة الصناعية لفرجيوة على مسافة 2 كلم من مركز المدينة, وما يقارب 42 كلم عن الطريق الوطني رقم (05) وبالتالي فإن الوحدة تحتل موقعا جغرافيا هاما وذلك لتوفير كل المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني، بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبرى جيبل من الشمال قسنطينة من الشرق، و سطيف من الغرب.

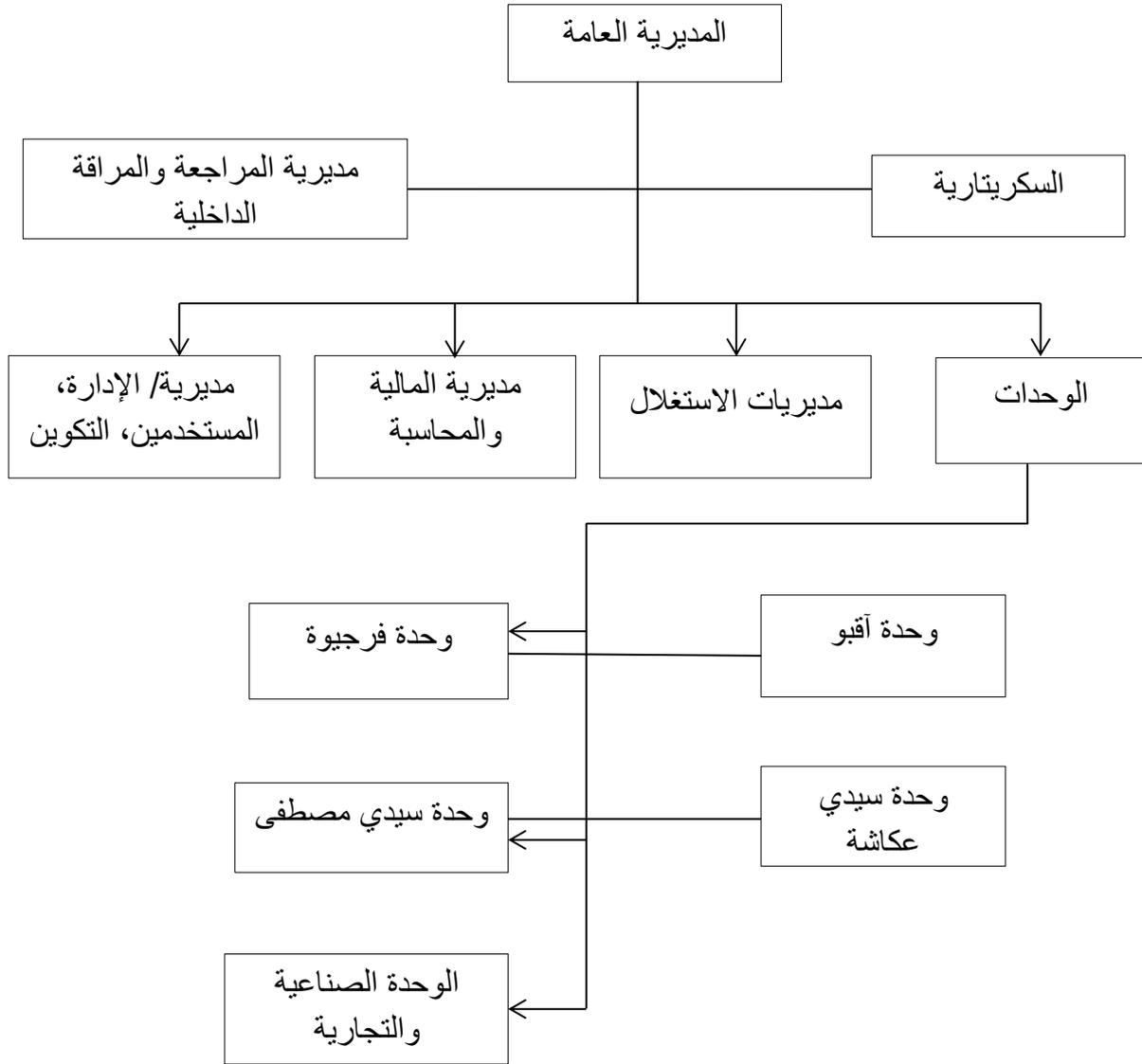
حيث تتربع وحدة SONARIC فرجيوة على مساحة قدرها 11هكتار، تتربع الورشات المكونة لها في مجموعها على مساحة مغطاة تقدر بـ 2100 م .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك:

أولا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم:

للهيكل التنظيمي الدور الكبير على مستوى المؤسسة وذلك لأنه يبين المعلومات لجهات الاختصاص الرسمية والأفراد والمؤسسات الخارجية ويساعدهم في فهم أعمال المؤسسة ونشاطاتها كما يساعد في عرض مختلف وظائف المؤسسة والتنسيق بينها وهو يفيد في تبسيط علاقات العمل بين مختلف المصالح، والمخطط التالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة Sonaric.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم:



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

❖ أهم وحداتها الإنتاجية والتجارية: مؤسسة SONARIC وحدات عبر التراب الوطني تقدر 11

وحدة منها 05 فقط لا تزال تعمل و هي:

✚ وحدة إنتاج المدافئ الغازية و المازوتية ومكيفات الهواء:

• المكان : فرجية - ولاية ميله .

• سعر تكلفة المشروع : 79.000.000 دج.

✚ وحدة إنتاج المطابخ المنزلية:

• المكان : سي مصطفى – ولاية بومرداس .

• سعر تكلفة المشروع : 42.800.000 دج .

✚ وحدة الوسط التقنية التجارية:

• المكان : جسر قسنطينة – ولاية الجزائر .

• مجموع المبيعات: 10.500.000 دج.

✚ الوحدة التجارية / شرق:

• المكان : أقبو – ولاية بجاية .

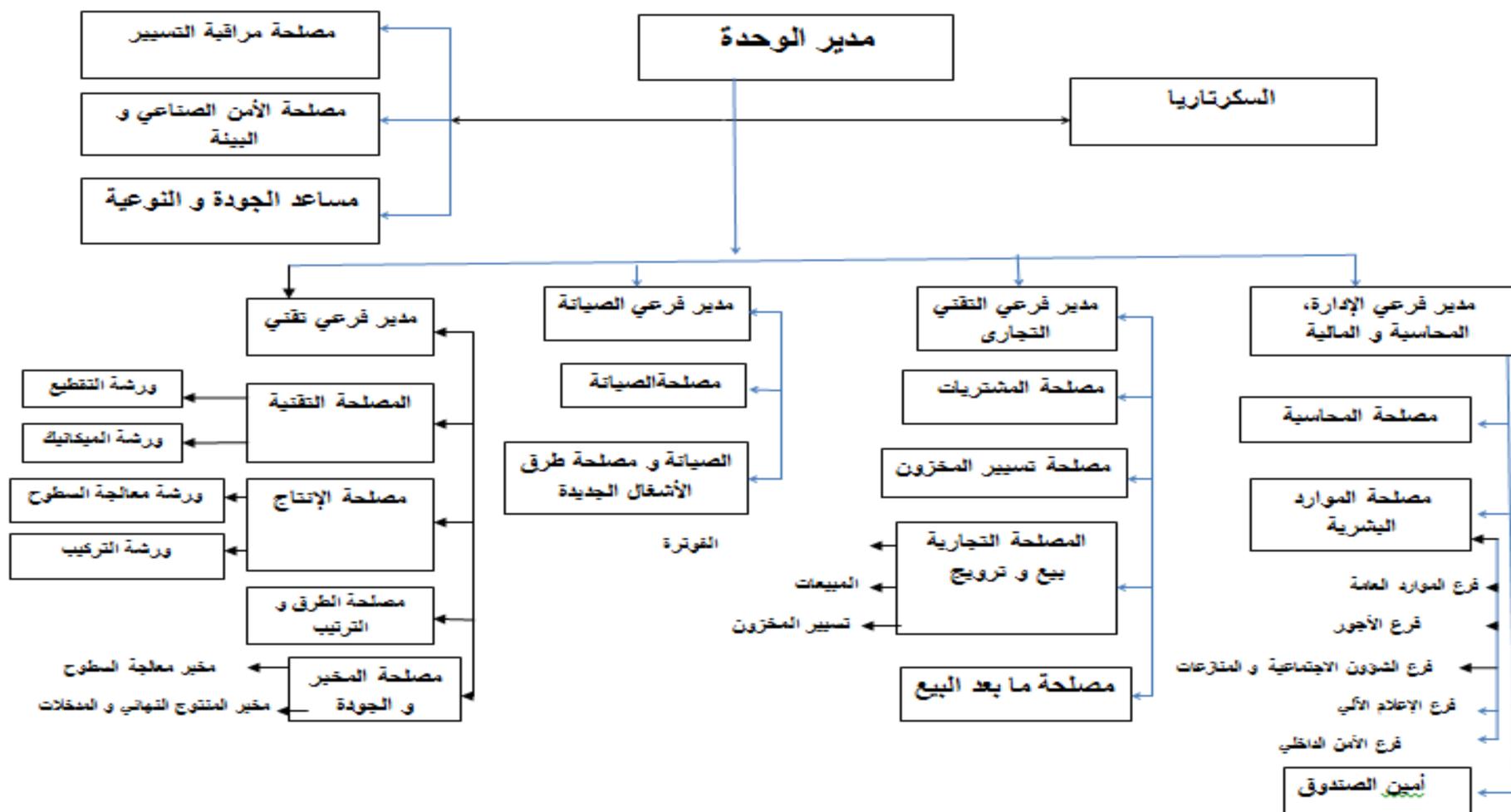
• مجموع المبيعات: 19.500.000 دج.

✚ الوحدة التجارية / غرب:

• المكان : سيدي عكاشة – ولاية الشلف .

• مجموع المبيعات: 36.000.000 دج.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لوحدة فرجية



مخطط الهيكل التنظيمي الجديد لوحدة فرجية: 2018/2017

مصالح مؤسسة سوناريك وحدة فرجية:

تتشكل وحدة فرجية من المديرات الآتية:

1. مدير فرعي لإدارة المحاسبة والمالية؛
2. مدير فرعي تقني تجاري؛
3. مدير فرعي للصيانة؛
4. مدير فرعي تقني؛

يتأخر الوحدة مدير والذي يعتبر الركيزة الأساسية لها لأنه المسؤول عن تسيير وتوجيه الانتاج والتصنيع وله نائب يساعده ويشاركه في جميع مهامه، كما ينوب عنه أثناء غيابه.

للمدير عدة مهام هي:

- ✓ المشاركة في اختيار الأهداف العامة للوحدة إذ يبحث بشكل دائم عن السبل التي تؤدي إلى تحسين وضعي الوحدة وجعلها قادرة على المنافسة؛
- ✓ مراقبة ومتابعة التنفيذ؛
- ✓ ترأس وعقد الاجتماعات؛
- ✓ المصادقة على الوثائق المهمة؛
- ✓ توفير الوسائل المعنوية والبشرية لتسيير نشاط الوحدة؛
- ✓ العمل على تسيير الانتاج على أكمل وجه؛

للمدير سكرتيرة هي بمثابة اليد اليمنى له تتميز بعدة مواصفات هي: الدقة، السرية، قوة الذاكرة، تقوم بعدة مهام:

- ✓ استقبال البريد الوارد؛
- ✓ تسليم البريد الصادر؛
- ✓ استقبال المكالمات والفاكسات؛
- ✓ كتابة النصوص والتقارير؛
- ✓ تسجيل مواعيد المدير؛

✓ حفظ الوثائق السرية؛

✓ استقبال وتوجيه الزوار إلى مكتب المدير؛

✚ **مدير فرعي، الإدارة، المحاسبة والمالية:** يشرف عليها المدير الفرعي للمحاسبة والمالية وتتكون هذه

المديرية من ثلاث مصالح وهي:

أ- **مصلحة الموارد البشرية (Service ressources humaines):** تسهر على تقديم مختلف

الخدمات الاجتماعية للعمال وتسيير الموارد البشرية لماله من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المسطرة وتتوفر على ثلاث مكاتب بالإضافة إلى الإشراف على فرع الحظيرة والأمن الداخلي.

أ- 1. المكتب الأول مخصص لرئيس المصلحة والذي يشرف على المهام التالية:

- التسيير الحسن لإدارة العمال؛

- يراجع مختلف الوثائق التي تستخدمها المصلحة، ويصادق عليها إضافتها إلى أعمال أخرى؛

أ- 2. مكتب ثاني خاص بمسؤول فرع الأجور والشؤون الاجتماعية والذي يعتبر كوسيط اجتماعي بين

العمال وصندوق الضمان الاجتماعي حيث يهتم بكل الإجراءات التي تخص تأمين العامل من مختلف

الأخطار التي قد يتعرض لها، إضافتها إلى ما يخص بالمنح العائلية والتعويضات كما يقوم بعملية معالجة

الأجور الشهرية لكل عامل.

أ- 3. والمكتب الثالث خاص بالمكلف بالدراسات تسيير الموارد البشرية حيث يهتم بـ:

- التسيير الحسن لإدارة العمال؛

- العطل المرضية، العطل السنوية؛

- إعداد التقارير الشهرية عن حركة العمال (العدد، تقسيمهم حسب الدوائر و المصالح، من حيث

التصنيف،...)؛

- إعداد شهادات العمل؛

- إعداد عروض العمل بالتنسيق مع رئيس المصلحة والقيام بما يلي ذلك من مراحل التوضيح

(تحرير عقود العمل، محضر التنصيب، توجيه العمال الجدد،...)؛

- إعداد التقرير الشهري للحضور و الانصراف حيث تتوفر المؤسسة على نظم حديث يتمثل في جهاز كشف الحضور و الانصراف ومن خلاله يتم التعرف على الغيابات وحساب التأخر لكل عامل؛

- تحيين مختلف السجلات الرسمية كالسجل المستخدمين وسجل العطل السنوية؛

- ضمان وصول مختلف التعليمات إلى كافة العمال؛

- تحرير العقوبات؛

- أمر بمهمة بالإضافة إلى أعمال أخرى.

أ- 4. فرع الأمن الداخلي: يسهر على حماية محيط العمل ونظافة والمحافظة على أمن العمال ومراقبة مدى احترامهم لنظام العمل في الوحدة وكذا مراقبة و توجيه كل من يدخل للوحدة (الزوار أو الزبائن).

أ- 5. الحاضرة: تتوفر على السيارات و الشاحنات التي تستعمل في نقل المنتج وعمال الوحدة في مهمات خارج المؤسسة، بالإضافة الى الرافعات الشوكية.

ب- مصلح المحاسبة (service comptabilité) :

المحاسبة علم يشمل مجموعة المبادئ و الأسس التي تستعمل لتحليل وضبط العمليات المادية وهي وسيلة لمعرفة نتيجة أعمال المؤسسة اعتمادا على مستندات مبررة لها حيث أن هذه الأخيرة تقوم بتسجيل مختلف العمليات، ومراقبتها والتي تدور بين المصالح. لهذه المصلحة عدة وظائف هي:

• تمكن المؤسسة من معرفة دائنيها ومدينها، وتحديد وضعها المالي؛

• المساهمة في معرفة وتحديد الرسوم والضرائب؛

• تعتبر قاعدة لتحليل المالي إضافة الى أن المصلحة تسجل كل العمليات الخاصة بالوحدة المتمثلة في:

- المشتريات ما بين الوحدات؛

- المشتريات الداخلية و الخارجية للوحدة؛

• مراقبة المخزون ومختلف العمليات الحسابية؛

ج- مصلحة المالية (service finances) :

هذه المصلحة تعمل تحت مكلف يشرف على الوضع المالي للوحدة، حيث أنه يستلم أموال كل المبيعات التي تتم داخل الوحدة، كما أنه على اتصال دائم مع مصلحة المحاسبة والتعامل مع البنوك والصندوق مثل BDL بفرجيوة و CPA بميلة.

✚ **مدير فرعي التقني التجاري:** تعمل هذه الدائرة تحت توجيه رئيس الدائرة، يتمحور عمل الدائرة حول كل ماله علاقة بالتموين، التخزين، البيع.

أ- مصلحة تسيير المخزون: تتكون من عدة مخازن:

- مخزون المواد الأولية؛
- مخزون عتاد الحظيرة؛
- مخزون التجهيزات أو المعدات؛
- مخزون قطع الغيار؛
- مخزون المواد الكيميائية.

تشرف هذه المصلحة على تسيير المخزون بالتعامل مع مصالح المؤسسة وذلك بتزويدهم بمختلف المواد المتنوعة وتحرير السندات...الخ

أ-1. **التموين:** من مهامها ما يلي:

- تسيير الملفات الخاصة باستيراد السلع؛
- احظار ملفات الموردين الداخليين والخارجيين وتسجيل المعاملات؛
- اتخاذ القرارات بشأن تموين المخزون

ب- مصلحة المشتريات (service Achat):

- تدرس برامج الاحتياطات وتراقب السوق؛
- الاتصال مع الموردين قصد دراسة الأسعار، الكمية، والنوعية؛
- تحديد وتعميم المواد المراد شراؤها

ج- المصلحة التجارية (service de commercia):

لهذه المصلحة أهمية كبيرة في تطوير الانتاج وتحسين جودته وازدهار المؤسسة. بالإضافة إلى تسويقه وتتوفر على ثلاث فروع هي: فرع المبيعات، مخزون المنتج النهائي، فرع خدمات ما بعد البيع.

✚ مدير فرعي الصيانة: تعمل على:

- الصيانة الوقائية للعتاد؛
 - المعاينة بانتظام واستمرار؛
 - التبديل المنتظم للقطاع؛
 - أشغال التصليح بالنسبة للعتاد الذي يحدث به خلل وبالإمكان تصليحه
- #### ✚ مدير فرعي تقني: تابعة هذه المصلحة إلى الدائرة التقنية وتقوم بالمهام التالية:

- المشاركة في التنمية الاقتصادية؛
- مراقبة المنتجات التامة تقنيا؛
- مراقبة المنتجات وتحليل النتائج، والإعلان عن أي عطب موجود وذلك باختيارات دقيقة.

المبحث الثاني: صناعات المؤسسة:

إن المؤسسة تسعى إلى كسب مزايا تنافسية من خلال سلسلة متنوعة من المنتجات فيه تسعى إلى تحقيق أهدافها، من خلال الانتاج والمبيعات التي تحققها من سنة إلى أخرى

المطلب الأول: المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة:

تقدم وحدة فرجية منتجات مختلفة تتناسب مع طبيعة نشاطها الصناعي، فهناك منتجات يتم صناعتها داخل الوحدة ومنتجات أخرى تقوم بجلبها من الوحدات الأخرى من مجموعتها وتباع في الوحدة وهي عبارة عن منتجات تامة الصنع، وعليه فالمنتجات التي يتم صناعتها داخل الوحدة هي:

- مدفأة غاز طبيعي: والتي توجد فيها ثلاثة أنواع وهي:
- ✓ مدفأة غاز طبيعي نيو وارم RGN NEW WARM: (غير مزودة بنظام مضاد للرجوع).

✓ مدفأة غاز طبيعي مزودة بنظام مضاد للرجوع KIT ANTI REFOULEUR: هذه المدفأة مزودة بنظام مضاد لرجوع الغازات المحترقة ففي حالة وجود صعوبة في تصريف هذه الغازات لأي سبب كان سواء لامتداد المدخنة أو أي سبب آخر يقوم هذا الجهاز بقطع توريد الغاز إلى المدفأة وبالتالي إطفائها تلقائياً:

✓ مدفأة مازوت POELE A MAZOUT: من مميزات سعتها خزنها 10 لتر، سعتها الحرارية 6500 كيلو حريرة في الساعة، مستوى طاقتها 6 وتزن 27 كيلو غرام.

• مدفأة غاز طبيعي كونفور RGN CONFORT: (تنتج حسب الطلب).

• مرجل منزلي مثبت على الحائط CHAUDIERE MURALE:

أما بالنسبة للمنتجات التي يتم جلبها من الوحدات الأخرى هي:

✓ فرن CUISINIÈRE: بأنواعها المختلفة وخصائصها المميزة والتي منها ذات الحجم الكبيرة والحجم الصغير.

✓ شفاط مطبخ HOTTES DE CUISINE:

✓ مكيف هواء CLIMATISEUR:

✓ فرن كهربائي لتسخين:

بالإضافة إلى المنتجات السابقة الذكر تعرض كذلك المؤسسة جهاز تلفاز للبيع مع المنتجات الأخرى والذي تم جلبه من مؤسسة إي نيام من مجموعتها التابعة لها إلك الجزائر.

المطلب الثاني: العمليات التحويلية الممارسة داخل ورشة عمل المؤسسة:

نظرا لطبيعة المؤسسة الاقتصادية فهي تقوم بتحويل المواد الأولية المختلفة إلى منتجات تامة الصنع عبر ورشاتها الأربعة المتمثلة في:

✚ الورشة الأولى: ورشة التقطيع: في هذه الورشة تتم العملية الأولية بإدخال المواد الأولية إلى الورشة المتمثلة في الحديد الذي يتم تقطيعه إلى صفائح حديدية مختلفة الأحجام والأشكال حسب مقاسات الجهاز المراد تصنيعه.

✚ الورشة الثانية: ورشة الميكانيك والتلحيم: في هذه الورشة يتم تلحيم القطع (الصفائح الحديدية) التي تم تقطيعها في الورشة الأولى قبل عملية طبعا ويتم طلائها بالزيت من أجل المساعدة على تمدد

الحديد وتجنب تلافها ومن ثم طبع تلك الصفائح الحديدية وتصميم أشكال مختلفة لصناعة المنتجات المطلوبة لتحويلها للورشة التي بعدها.

✚ **الورشة الثالثة: ورشة الطلاء:** هنا في هذه الورشة أول عملية عند إدخال الأشكال من الورشة السابقة هو التخلص من الزيوت والمواد المتبقية بالقوالب بغطسها في المواد الكيماوية وتتم العملية أوتوماتيكيا عن طريق آلة خاصة وبعدها يتم طلائها بطلاء خاص (المينا) ثم يتم إدخالها إلى الفرن من أجل الكي في درجة حرارة تصل إلى 800 درجة وإكساب هذه القوالب متانة ومقاومة للحرارة.

✚ **الورشة الرابعة: ورشة التركيب:** يتم فيها تجميع القطع المصنعة في الورشات السابقة الذكر بالإضافة إلى قطع جاهزة تم شرائها من أماكن أخرى وتركيب كل القطع مع بعضها البعض للحصول على منتجات تامة الصنع.

وأخيرا تتم عملية التغليف ووضع شعار المؤسسة على المنتجات وإدخالها إلى المخزن من أجل التوزيع.

المطلب الثالث: الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة:

ككل المؤسسات فإن مؤسسة سوناريك وحدة فرجية تقدم خدمات مختلفة تتمثل في خدمة البيع، البيع بالتقسيط، خدمة التوصيل.

❖ **خدمة البيع:** يتم تصنيف خدمات البيع على أساس السعر وتنقسم إلى:

- خدمة البيع بالجملة (يجب أن تتوفر فيه سجل تجاري للبيع بالجملة).
- خدمة البيع بنصف الجملة (للأشخاص الذين يشترون بمبلغ يفوق (500000.00 دينار).
- خدمة البيع بالتجزئة (لعامة الناس).

❖ **خدمة البيع بالتقسيط:** يتم التعامل بها على أساس شروط تفرضها المؤسسة كتوفر الشخص على دخل ثابت شهريا(إثبات الدخل) مع دفع صكوك بعدد الدفعات الباقية لسعر المنتج. الدفعات تكون خلال فترة 6 أشهر بأقساط متساوية يدفع القسط كل شهر وتحدد قيمة الدفعات في العقد بالتساوي.

❖ **خدمة التوصيل:** تضمن المؤسسة لزيائنها خدمة توصيل المنتجات وذلك لتوفر المؤسسة على شاحنات تساعد في عملية التوصيل وهذه الخدمة تكون بالمتعاملين بالجملة و نصف الجملة.

المبحث الثالث: متطلبات نجاح وتطبيق وتبني مؤسسة سوناريك لبطاقة الأداء

المتوازن:

تساعد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة على التسيير الجيد لمواردها ولهذا قمنا بإجراء مقابلة من أجل معرفة مدى نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لها. وقد تم إجراء المقابلة مع رئيس مصلحة المحاسبة أمين بطرح مجموعة من الأسئلة ومنه تحصلنا على مجموعة من الإجابات.

المطلب الأول: بعد الأداء المالي وبعد العمليات الداخلية:

أولاً: البعد المالي:

1. هل تحقق المؤسسة الأرباح الأعلى مقارنة بالمنافسين بكيفية متزايدة من سنة مالية إلى أخرى؟ وقد كانت الإجابة كالتالي: المؤسسة تحقق أرباحاً أفضل من المؤسسات الأخرى (مقارنة بالمنافسين) من سنة مالية إلى أخرى وذلك راجع لكون المؤسسة لديها مكانة في السوق وشهرة خاصة بها.
2. في رأيك كمسؤول داخل المؤسسة، ماهية رأيكم بخصوص المحافظة على الأرباح المحققة في السنوات الماضية، وكيف يمكن تحسينها وزيادتها؟
لقد كانت الإجابة كالتالي: إن مجلس الإدارة هو الذي يقرر ويحدد كيفية توزيع الأرباح وكيفية تقسيمها إذ يقوم بتوزيع جزء على العمال وجزء على أعضاء مجلس الإدارة وجزء يتم تخصيصه للاستثمارات (بعد موافقة مجلس الإدارة) والجزء المتبقي يذهب إلى المجموعة التي تنتمي إليها المؤسسة.
3. هل تزداد قيمة مبيعات المؤسسة من سنة لأخرى؟
لقد كانت الإجابة كالتالي: هناك مبيعات في تزايد وأخرى في تناقص إلا أنه هناك منتج تكون فيه المبيعات مرتفعة جداً. تزداد من سنة إلى أخرى.
- كلما زادت المبيعات تزيد الأرباح. الأرباح متناقصة المبيعات مرتفعة هذا راجع لتزايد التكاليف في السوق والمنافسة مع المؤسسات الأخرى سواء عامة أو خاصة.
- وبما أن الأرباح في تزايد مستمر تكون المبيعات متزايدة.
4. ما هي خططكم للحفاظ على المنتجات الأكثر مبيعا، وكيف يمكن التغلب على تناقص المبيعات بالنسبة للمنتجات الأخرى؟

كانت الإجابة كالتالي: يتم الحفاظ على المنتجات الأكثر مبيعا من خلال المحافظة على السعر المنافس في السوق، العمل على تخفيض التكاليف مع الحفاظ على جودة ونوعية المنتج. ويتم التغلب على تناقص المبيعات بالنسبة للمنتجات الأخرى من خلال إدماج المنتجات الأقل مبيعا مع المنتجات الأكثر مبيعا وهذا عند فورة المنتج.

5. ما هي استراتيجيتكم لمواجهة المنافسة السعرية والمنافسة على أساس الجودة والمنافسة الابتكارية؟ كانت الإجابة كالتالي: الاستراتيجية المتبعة لمواجهة المنافسة السعرية تقوم على أساس وضع سعر تنافسي من خلال التخفيض في تكاليف انتاج منتج معين بحيث تقوم مصلحة المشتريات بالبحث عن موردين موادها الأولية أقل سعرا مع المحافظة على جودة ونوعية المواد (المحافظة على المعايير). أما المنافسة على أساس الجودة والابتكار يفرضها العرض والطلب في السوق فالجودة تفرضها مديرية التجارة فهي التي يمكنها معرفة مدى جودة المنتج فالأفراد قليلو المعرفة في هذا.

6. هل يحقق أفراد المؤسسة معدلات مرتفعة من الانتاجية؟

كانت الإجابة كالتالي: نعم يحقق الأفراد معدلات مرتفعة من الانتاجية وذلك في حالة توفر عاملين:

- توفر المواد الأولية وهنا يزيد معدل الانتاج.
- عدم وجود خلل في معدات الانتاج (فأي خلل قد يقلل من الانتاجية).

7. ماهي أهم المتطلبات والشروط التي بموجبها تتحكمون في إنتاج وأداء الأفراد بمؤسستكم؟

كانت الإجابة كالتالي: إن المؤسسة تستغل عامل التحفيز من أجل التحكم في إنتاج وأداء الأفراد من خلال زيادة الرواتب والترقيات وعامل الصيانة المستمر (التصليح الآني) من أجل المحافظة على الانتاج وزيادته (استغلال الوقت).

8. هل البرامج التدريبية تؤدي إلى رفع مهارات أفراد المؤسسة؟

كانت الإجابة كالتالي: تقوم المؤسسة بإعداد برامج تدريبية سواء للإطارات والعاملين دوريا حيث تكون الدورة سداسية فهي مجبرة على القيام بذلك حيث تصرف مبلغ 1% من الأجر الخام من أجل هذه البرامج. ففي حالة عدم قيامها بهذه البرامج تفرض عليها مصلحة الضرائب غرامة مالية قيمتها 1% من الأجر الخام.

- كما أنها تخصص قيمة 1% للمهنيين (أطراف خارجية).

9. بغض النظر عن إلزامية القيام ببرامج تدريبية وتأهيلية للأفراد، هل تقومون بتحديد الفجوة التدريبية training gap من فترة لأخرى، وكيف تصممون البرامج التدريبية والتأهيلية للعمال، بالاشتراك مع

من وكيف يتم ذلك؟ وماهي متطلبات نجاح برامجكم التدريبية؟ وهل تقيسون مستويات المهارات المكتسبة لدى عمالكم بعد البرنامج؟ هل البرامج فعالة ومثمرة من حيث مردودية وأداء العمال؟ كانت الإجابة كالتالي: تقوم المؤسسة بتحديد الفجوة التدريبية للأفراد العاملين بحيث تقوم بتصميم برنامج لتدريب العمال من خلال الاتصال مع المعاهد وبرمجة دورات تكوينية وتعيين مدرب يتمتع بالخبرة والمعرفة العلمية الجيدة (التدريب داخل المؤسسة). وتعمل المؤسسة أيضا على تقييم مستويات العمال من حيث الأداء ومدى تجسيد البرنامج المتبعة في التدريب على أرض الواقع وذلك بزيادة ثقافة ووعي العمال فهذا يعود على المؤسسة إيجابا.

هل البرامج التحفيزية تؤدي لرفع مهارات أفراد المؤسسة؟ لابد للبرامج التحفيزية من رفع مهارات الأفراد داخل المؤسسة ومن بين هذه البرامج الزيادة في الأجور أو الترقيات في مناصب العمل.

10. كيف يتم قياس مستويات التحسين وهل النتائج مرضية بالنسبة لكم كإدارة؟

كانت الإجابة كالتالي: يتم قياس مستويات التحسين من خلال الانتاجية على أساس مخطط سنوي يكون محقق من 90 إلى 100% ويبين أيضا إنتاج ومبيعات كل شهر. إن المؤسسة راضية على هذه النتائج وهذا راجع لتحقيقها أرباح من سنة إلى أخرى تكون كل سنة أفضل.

ثانيا: بعد العمليات الداخلية:

1. كيف يتم التخطيط لاستغلال الطاقة الانتاجية المعطلة بالمؤسسة؟

كانت الإجابة كالتالي: يتم التخطيط لاستغلال الطاقة الانتاجية المعطلة داخل المؤسسة (الييد العاملة، الآلات) وذلك بطريقتين:

- إحداث فوج ثالث مناوب بدل فوجين لسبب نقص الطاقة الانتاجية للمؤسسة فيما يخص الآلات.
- العمل في أيام العطل من خلال أفواج.

2. هل أنتم راضون على مستويات طاقتكم الانتاجية الفعلية، أم ترغبون في زيادتها؟ ماهي خططكم في هذا الجانب؟

كانت الإجابة كالتالي: المؤسسة راضية على طاقتها الانتاجية الفعلية مع الموازاة قدم البعض من آلتها، وترغب المؤسسة في زيادة طاقتها الانتاجية إذا توفر شروط ملائمة كتجديد الآلات.

- تخطط المؤسسة في هذا الجانب إلى تجديد استثماراتها وخلق فرق عمل بالتناوب.

3. بأي طريقة يتم التحسين المستمر لجودة المنتجات؟

كانت الإجابة كالتالي: يتم التحسين المستمر للجودة في المؤسسة من خلال مصلحة مراقبة النوعية التي تضمن منتج يرغب به المستهلك بحيث تكون على إطلاع بالمشاكل التي يعاني منها المستهلك.

4. ألا تعتقدون أن مشكل الجودة الضعيفة للمنتجات يتعدى الرقابة على الإنتاج المعيب وضعف الأداء، بل يشمل ضرورة تكوين فرق عمل تضمن القيام بنقل الفكرة التي يرغب المستهلك بتحويلها لمنتج استهلاكي والقيام بالبحث والتطوير ثم التصنيع ثم البيع وما يترتب عليه من ضرورة عقد اجتماعات تنسيقية مستمرة بين وظيفة التسويق ووظيفة البحث والتطوير ووظيفة الإنتاج والقائمين على أنشطة خدمات ما بعد البيع؟

كانت الإجابة كالتالي: يتوفر إذا كان لدى المؤسسة منافسة في نفس المنتج الذي يرغب به الزبون.

- تقوم المؤسسة بعقد اجتماعات مع الزبائن من حين لآخر من خلال طرح بعض الاشكالات على المنتج أو اعطاء نقائص ومحاولة حلها بالطرق الممكنة والتحسين يكون على أساس خدمات ما بعد البيع.

5. هل تحقق مؤسستكم معدلات إنتاجية مرتفعة للعمال؟

كانت الإجابة كالتالي: تحقق المؤسسة معدلات إنتاجية مرتفعة للعمال وذلك على أساس منحة مردودية جماعية عندما تحقق مخطط الإنتاج الشهري والسنوي وتكون نسبتها 30%.

6. هل تعمل مؤسستكم باستمرار لدخول في أسواق جديدة؟

كانت الإجابة كالتالي: تسعى المؤسسة دائما لدخول في أسواق جديدة فهي كأى مؤسسة وطنية تقوم الدولة بمساعدتها من خلال المشاريع والمناقصات التي تقوم بطرحها مؤسسات أخرى.

7. ماهي خططكم لتحصل مستقبلا على شهادة ISO؟

كانت الإجابة كالتالي: إن هذه الخطة بعيدة المدى بالنسبة للمؤسسة لأنه يجب أن يكون الإنتاج محلي 100%.

المطلب الثاني: بعد الزبائن وبعد التعلم والنمو:

أولا: بعد الزبائن:

1. هل لدى المؤسسة قدرة على اكتشاف رغبات المستهلكين؟

- كانت الإجابة كالتالي: يمكن اكتشاف رغبات المستهلكين من خلال استطلاع الزبائن، الاجتماع مع الزبائن أحيانا ومعرفة رغباتهم وتطلعاتهم.
2. هل تقومون باستمرار ببحوث السوق؟ معدل سنوي؟
- كانت الإجابة كالتالي: تقوم المؤسسة باستمرار ببحوث السوق من أجل من أجل اكتشاف رغبات المستهلكين.
- أما بالنسبة للمعدل السنوي ليس هناك إحصائيات ثابتة.
3. ما مدى سرعة المؤسسة في تلبية رغبات المستهلكين؟
- كانت الإجابة كالتالي: إن المؤسسة تقوم بتلبية رغبات المستهلكين على أساس الدفع الفوري (الدفع نقدا) وهذا راجع لامتلاك المؤسسة لمخزون كافي يمكنها من تلبية الطلبات في وقتها فعند الدفع يستلم الزبون المنتج فورا. بحيث تكون الفترة الزمنية لتطوير المنتج وطرحه في السوق هي مدة 6 أشهر.
4. هل منتجات المؤسسة وخدماتها هي الأقل سعرا مقارنة بالمنافسين؟
- كانت الإجابة كالتالي: بالنسبة للخدمات أقل بالنسبة للمنافسين هذا لتوفر المؤسسة على مصلحة ما بعد البيع وتوفر اليد العاملة. أما بالنسبة لسعر البيع إما يكون نفس السعر أو يزيد عليه قليلا. وهذا راجع لشهرة المنتج والمعرفة الواسعة له.
5. ما مدى جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة؟
- كانت الإجابة كالتالي: يجب على المؤسسة أن تقدم خدمات ومنتجات ذات جودة تلي رغبة الزبون لأن عدم توفر هذا لا يعطي مصداقية للمؤسسة ويؤدي إلى نفور الزبائن.
6. ماهي نظرتكم للجودة؟ هل خلو المنتج من المعيبات أو الأداء العالي أو أكثر من ذلك؟
- كانت الإجابة كالتالي: إن الجودة تقيس خلو المنتج من المعيبات بسبب سيادة ثقافة المنتج السليم ومكانته في السوق والأداء المالي الجيد خاصة إذا كان سعر تنافسي وتوفر هامش ربح يكون الأداء المالي جيد.
7. ما مدى اهتمام المؤسسة برضا المستهلك اتجاه الخدمات والمنتجات التي تقدمها؟
- كانت الإجابة كالتالي: تهتم المؤسسة دائما برضا المستهلك وذلك من خلال وضع مدونة لتسجيل الملاحظات سواء بالرضا أو الرفض ويطلع عليه مدير الوحدة ويقوم بمعالجة الخلل الموجود.
8. هل المدونة الآلية الوحيدة المعتمدة في قياس رضا المستهلك؟ هل توجد آليات أخرى ماهي؟

كانت الإجابة كالتالي: المدونة السابقة الذكر هي الوحيدة المعتمدة لقياس رضا المستهلك ولا توجد آليات أخرى.

ثانيا: بعد التعلم والنمو:

1. هل تقوم المؤسسة بابتكار منتجات باستمرار؟
كانت الإجابة كالتالي: تسعى المؤسسة دائما للابتكار في منتجاتها (تحسين جودة المنتج) نذكر منها:
 - ابتكار سخان ماء يعمل بالطاقة الشمسية.
 - مدفأة غاز طبيعي أقل حجم وأقل سعة.
 - مدفأة غاز طبيعي تعمل بجهاز أمان يحمي من التسربات الغازية.
2. ماهي الأساليب والخطط التي تعتمدها المؤسسة في ابتكار منتجات جديدة؟
كانت الإجابة كالتالي: تقوم المؤسسة بدراسة المنتج في السوق من حيث السعر وتكلفة إنتاجه ومدى معرفته في السوق لكي تستطيع المؤسسة الدخول به في السوق يجب أن يكون بسعر تنافسي.
3. هل تعتمد المؤسسة على وسائل انتاج تكنولوجية حديثة؟
كانت الإجابة كالتالي: في الآونة الأخيرة أصبحت تعتمد المؤسسة على وسائل تكنولوجية من خلال إعادة تجهيز الورشات بآلات حديثة أوتوماتيكية وذلك في عملية إعادة التجهيز.
4. هل تخصص مبالغ من أجل ابتكار منتجات جديدة؟
وكانت الإجابة كالتالي: نعم تخصص المؤسسة مبالغ لاقتناء وسائل تكنولوجية حديثة لأنه هذا من مصلحتها ولكن ذلك عندما تقتضي الضرورة فقط.
5. هل يرتبط نظام الحوافز مباشرة بمعدلات أداء الأفراد؟
وكانت الإجابة كالتالي: يرتبط نظام الحوافز مباشرة بمعدلات أداء الأفراد وذلك يكون عند منح حوافز تؤدي إلى الزيادة في إنتاج معدلات الأفراد.
6. هل تقوم المؤسسة بتأهيل برامج لأفرادها بكيفية مستمرة؟
كانت الإجابة كالتالي: المؤسسة بصدد تأهيل برامج الأفراد بكيفية مستمرة مع كل الأفراد بإعداد دورات تكوينية بدورات.
7. هل تمتلك المؤسسة براءات اختراع؟

كانت الإجابة كالتالي: لا تملك المؤسسة براءات اختراع.

المطلب الثالث: استدامة المؤسسة:

1. هل تعمل إدارة المؤسسة على تقييم الآثار البيئية لنشاطها الاقتصادي بهدف الحد من التلوث الذي تتسبب فيه؟

كانت الإجابة كالتالي: تعمل المؤسسة على تقييم الآثار البيئية لنشاطها الاقتصادي بهدف الحد من التلوث الذي تتسبب فيه وذلك من خلال التصفية والقضاء على المواد الكيماوية المستعملة وتكوم هناك مراقبة مستمرة وتتحمل المؤسسة تكاليف لإعادة ردم المواد الكيماوية حيث يجب عليها ردم المواد الكيماوية.

2. هل تفصح المؤسسة عن المعلومات التي تؤثر مباشرة على أفراد المجتمع المحلي؟

كانت الإجابة كالتالي: تفصح المؤسسة عن المعلومات التي تؤثر مباشرة على أفراد المجتمع المحلي فهي تفصح لمديرية البيئة حيث تقدم لها معلومات حول المواد المستعملة من قبلها وتقدم كذلك إفصاح لمديرية الطاقة من أجل الحصول على ترخيص لاقتناء المواد.

3. هل تقوم المؤسسة بإجراء محاسبة عن التكاليف البيئية من خلال الإفصاح عنها للجهات المعنية؟ كانت الإجابة كالتالي: نعم تقوم المؤسسة بإجراء محاسبة عن تكاليفها البيئية ومن بين هذه التكاليف الرسم على التلوث تفرضه مصلحة الضرائب وكذلك تكاليف خاصة بالردم (مصاريف الردم، مصاريف النقل).

4. هل زيادة ميزانية الانفاق على الأبحاث من شأنها أن تقلل آثار المواد الضارة للبيئة؟

كانت الإجابة كالتالي: الزيادة في ميزانية الأبحاث هي نادرة الوقوع فهنا مديرية البيئة هي التي تعطي حلول، إذا قامت بأبحاث فعليها الزيادة في ميزانيتها وتخصص لها غلاف مالي.

5. هل تعمل المؤسسة على ترشيد استهلاكها للمياه؟

كانت الإجابة كالتالي: المؤسسة تعمل وباستمرار على ترشيد استهلاكها للمياه وذلك راجع لاستعماله في العملية الانتاجية فهم يستعملون نظام يسمح باستعمال المياه المستعملة لإعادة استعمالها لعدة مراحل.

6. هل تخلق المؤسسة توازن بين إجمالي التكاليف البيئية والتأثيرات الغير مرغوبة التي تتسبب فيها؟

كانت الإجابة كالتالي: من المهم للمؤسسة أن تقوم بخلق توازن بين إجمالي التكاليف البيئية والتأثيرات الغير مرغوبة التي تتسبب فيها فإذا لم تتحمل التكاليف عليها تحمل ضرائب ومن بين هذه التكاليف تكاليف الردم التقني الصلبة والسائلة وتحمل الرسوم الناتجة عن مخالفتها لتعليمات الواردة في المصالح المعنية.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بتقدير الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة سوناريك حيث قمنا بالتعريف بالمؤسسة الأم والوحدة التابعة لها - وحدة فرجيوة- التي هي محل دراستنا فهي مؤسسة صناعية، كما حاولنا في هذا الفصل معرفة مدى تطبيق المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء الأفراد من خلال إتباع مجموعة من الخطوات المنهجية بالاعتماد على أربعة أبعاد مختلفة المتمثلة في البعد المالي وبعد العملاء والعمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو بالإضافة إلى استدامة المؤسسة وهذا من خلال تقييم الأداء بناء على المعلومات والمعطيات التي تتحصل عليها سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة فيما يخص العمال والعمليات الداخلية أو المستوى الخارجي على أساس متطلبات السوق على منتجاتها.

وأهم ما تم الوقوف عليه في المؤسسة محل الدراسة هو متطلباتها لتبني بطاقة الأداء المتوازن، إلا أن هناك نقائص في كفية إعداد البطاقة، إلا أنه يمكن القول بأن أدائها التنظيمي كان مقبولا لدراسة وذلك لأن وضعيتها تسمح لها بالقيام بنشاطها دون وجود عوائق أو صعوبات.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

تبين لنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع أن بطاقة الأداء المتوازن تكشف لنا عن اهتمام المؤسسات برأس مالها البشري فهو يعتبر المحدد لبقائها أو تلاشيها، باعتباره أهم مورد تملكه في الوقت الحالي وتشكل البطاقة أيضا أداة هامة في مجال إدارة المعلومات ومراقبة التسيير. فقد ظهرت نتيجة العجز والنقص الذي حدث في الأدوات التقليدية لتقييم الأداء، هذا الأخير الذي كان في الماضي يعتمد على الجوانب المالية قصير المدى بالإضافة إلى العمل على تحقيق الأهداف القصيرة ولا يراعي الجوانب المالية والتي كان لها الدور البالغ في بقاء المؤسسة. ويمر منها خاصتا في ضل البيئة المعقدة وهذا ما أدى إلى البحث عن أسلوب جديد يأخذ الجوانب المالية والغير مالية في تقييم الأداء، كما يأخذ بعين الاعتبار التوازن في المعايير الموضوعية وكذا التوازن في طبيعة الأهداف القصيرة والطويلة الأجل. ومن خلال دراستنا التي أجريناها تطرقنا في بداية الأمر إلى مختلف مصطلحات الأداء وتقييم الأداء، وحاولنا تبيان أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال استعراض مفهومها بشكل عام معرفة أهم وظائفها ومتطلباتها الرئيسية وأهم الأبعاد التي تلم بكافة جوانب المؤسسات وتساهم في وضع خطط مناسبة من خلال تقييم الأداء الكلي للمؤسسات.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد قمنا بإسقاط ما تم دراسته في الجانب النظري على واقع مؤسسة سوناريك وحدة فرجية فتيين لنا أن المؤسسة محل الدراسة لا تزال تستخدم الأدوات والأساليب التقليدية في تقييم الأداء متجاهلة أهمية بطاقة الأداء المتوازن مضيعة بذلك العديد من الفرص التي كانت من الممكن تنفيذ منها في حالة ما استخدمت المؤسسة هذه البطاقة بالرغم من أن المؤسسة محل الدراسة عند إجرائنا لدراسة وجدنا أنها تطبق معايير هذا النظام بشكل نسبي.

ومن خلال ما قنا بدراسته يمكن تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات من خلال ما توصلنا إليه كما يلي:

النتائج والإجابة على الفرضيات الرئيسية:

1. من خلال دراسة الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية وجدنا أنها تتمتع بمستوى مقبول عموما لممارسة بطاقة الأداء المتوازن لكونها تهتم بشكل كبير بهذا الجانب من أجل تنمية أرباحها كل فترة ولاستمرار نموها والمحافظة على مكانتها.

2. من خلال الاطلاع على عمليات المؤسسة الداخلية تبين لنا أن المؤسسة بالرغم من اهتمامها بالعاملين وجودة منتجاتها إلا أنها لا تسعى من أجل الحصول على شهادات عالمية.
3. بعد دراسة مدى اهتمام المؤسسة بجانب الزبائن وجدنا أنها لديها مستوى متوسط لممارسات بطاقة الأداء المتوازن ومتطلبات نجاحها وذلك راجع لكونها تعتمد طرق بسيط لمعرفة رغبات الزبائن رغم التطور التكنولوجي الحاصل.
4. بعد دراسة مدى اهتمام المؤسسة بجانب التعلم والنمو وجدنا أن لها ضعف نسبي بالنسبة لهذا الجانب فهي تركز على تطوير منتجاتها فقط دون محاولة ابتكار منتجات جديدة.
5. من خلال الاطلاع على الجانب البيئي للمؤسسة وجدنا أن لديها مستوى مقبول لكونها تهتم بمحيطها ومحاولة المحافظة عليه كونها تحت رقابة مستمرة من طرف مديرية البيئة.
6. تبين لنا أن المؤسسة تهتم بتكوين وتجديد معارف موظفيها إلا أنها لا تقوم بتكوينهم فيما يخص هذا النموذج.
7. على الرغم من توفر المؤسسة محل الدراسة على أغلبية متطلبات وأبعاد البطاقة لكن لا يوجد من يقوم بإعداد وتطبيق هذه البطاقة والعمل بها.
8. بعد تقييم أداء وحدة فرجيوه ولاية ميلة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن تبين لنا أن للوحدة نقاط قوة وجب عليها تعزيزها والحفاظ عليها والعمل على تطويرها وتحسين أدائها وكذا العمل على تصحيح بعض النقائص الموجودة مما يجعل البطاقة تساهم بشكل كبير في تحسين أداء وحدة فرجيوه.
9. بالرغم من إلمام المؤسسة بجميع جوانب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن إلا أنه لا يوجد من يقوم بتطبيق هذه الأبعاد وربطها مع بعضها البعض وتبيان مدى العلاقة التكاملية فيما بينها.

التوصيات:

من خلال ما تم ذكره من نتائج متوصل إليها يمكننا تقديم التوصيات التالية:

1. ينبغي على المؤسسات مواكبة التطورات الحاصلة وخاصة في مجال مراقبة التسيير وذلك من خلال تبني نظام بطاقة الأداء المتوازن.
2. حث مسيري مؤسسة سوناريك على استخدام بطاقة الأداء المتوازن.
3. ضرورة تكوين موظفيها فيما يخص هذا النموذج.
4. على المؤسسة ان تولي اهتمام كبير بجانب التعلم والنمو من أجل الحصول على شهادات دولية.

5. على المؤسسة محل الدراسة الاهتمام بهذا النموذج لأنه يسحن من أدائها وبالتالي يساعدها في تحقيق أهدافها.

6. الاستفادة من خبرات المؤسسات التي تستعمل بطاقة الأداء المتوازن من أجل إعداد وتصميم البطاقة بالشكل المطلوب وليس بشكل عشوائي.

المراجع

الكتب:

1. أيمن الشنطي، زهير الحدرب، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي (الأردن: دار البدر ناشرون وموزعون، 2010) الطبعة الأولى.
2. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل (الأردن: مؤسسة الوارقة لنشر والتوزيع، 2010) الطبعة الثانية.
3. حيدر محمد العمري، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية (الأردن: عالم الكتب الحديث 2011) الطبعة الأولى.
4. راوية محمد حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية (مصر: دار التعلم الجامعي، 2014).
5. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار وائل لنشر والتوزيع، 2007)، الطبعة الثانية.
6. طاهر محمود الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن (الأردن: دار وائل لنشر، 2009) الطبعة الأولى.
7. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن (الأردن: دار وائل لنشر، 2009) الطبعة الأولى.
8. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن (الأردن: دار زهران لنشر والتوزيع، 2013) الطبعة الأولى.
9. فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي (فلسطين: Financail Inc، 2008) الطبعة الأولى.
10. كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم المؤسسة الحكومية والغير حكومية (فلسطين: مكتبة نيسان لطباعة والتوزيع، 2018).
11. مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية (الأردن: دار المناهج لنشر والتوزيع، 2014) الطبعة الأولى.
12. مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية (الأردن: دار المناهج لنشر والتوزيع، 2007) الطبعة الأولى.

13. محمد عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن (مصر: المجموعة العربية لتدريب والنشر، 2013) الطبعة الأولى.
14. وليد حميد رشدي الامير، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين (الأردن: دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، 2016) الطبعة العربية.
15. وصفي الكسايسة، الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات (الأردن: دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، 2010) الطبعة الأولى.
16. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسن جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية (الأردن: اليازوري لنشر والتوزيع، 2013) الطبعة العربية.
17. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية (الأردن: دار اليا لى لنشر والتوزيع، 2010) الطبعة الأولى.
18. ياسر السكران، موسى مطر، الإدارة والتحليل المالي: أسس ومفاهيم وتطبيقات (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2006) الطبعة الثانية.

الرسائل الجامعية:

1. أحمد محمد أبو محسن، تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العامة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.
2. إسراء نايف محمد نور، استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2017.
3. بان ماجد صادق صادق، أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن على الربحية، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015.
4. بودودة مريم، استخدام بطاقة الاداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الاداء الشامل للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 02، 2014.
5. ثروة عزوات أبو مارية، تكاملية بطاقة الاداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة الخليل، فلسطين، 2018.

6. حمد أحمد أبو جزر، مدى استخدام بطاقة الاداء المتوازن BSC كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
7. جمال حسن محمد أبو شرح، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
8. جهاد يحيى عبد القادر الناظور، أثر بطاقة الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2005.
9. صلاح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
10. ضياء بهاء الدن فؤاد، نموذج مقترح لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الأداء المستدام لشركات المساهمة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الأزهر، البنين، 2018.
11. عريوة محاد، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسة المتوسطة للصناعات الغذائية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2001.
12. عمار أمين أحمد سعيد، دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن BSC في كفاءة وفعالية الأداء المتوازن الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الجيزة، اليمن، 2019.
13. فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط المتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصرف الفلسطيني، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
14. مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، رسالة ماجستير كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
15. ملاك زكري حمدي حجازي، دور بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
16. نبيلة الهادي عبد الرحمان حسن، بطاقة الاداء المتوازن وأثرها في تقييم التخطيط الاستراتيجي رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.

17. هدى مؤيد حتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي بجامعة القادسية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2017.
18. بن خليفة حمزة، دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكة، الجزائر، 2018.
19. عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
20. علي سليمان الشطي، أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسة القطاع المصرفي في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية، الأردن، 2007.
21. كمال أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة جنان، طرابلس، لبنان، 2015.
22. لطرش وليد، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بالضياف، لمسيلة، 2018.
23. نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

المجلات العلمية:

1. بلقاسم سفيان، الوحشي وردة، بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء المؤسسات الغير هادفة للربح مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 04، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
2. بوجنان خالدية، محاولة تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن BSC مجلة دفاتر بوداكس، العدد 09، جوان، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2018.
3. جبر إبراهيم الداعور، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 02، يونيو 2013.
4. دحو عبد القادر، المعيار في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية، مجلة محكمة تصدر عن المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي، العدد 20، تيسمسيلت، الجزائر، ديسمبر 2017.

5. سلسلة مالية، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية العدد الاقتصادي 35، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
6. طيباوي أمينة، بودريالة حدة سارة، تأثير بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2020.
7. عزوز محمد، تفعيل، تفعيل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الرياضية باستخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن BSC، مجلة المنظومة الرياضية، جامعة القبة.
8. محفوظ أحمد أبو جودة، تطبيق نظام قياس الأداء وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألومنيوم، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 02، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 2008.
9. محمد قطاب، محمد يحيوي، دور التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الرياضية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، العدد 15، جانفي 2016.
10. مراد رابح، مريم السعيد بودودة، نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 02، 2017.
11. نادر عبد الرحيم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 21، العدد 02، كلية التجارة جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2005.
12. نبيل شنشني، أحمد علماوي، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتطوير الميزة التنافسية في المنظمات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 01 جامعة تبسة، جامعة غرداية، 2016.
13. يحي علي حمادي الموسوي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 08، العدد 22، الفصل الأول، جامعة بغداد، 2013.
14. يخلف جمال الدين، حامدي محمد، دور بطاقة الاداء المتوازن في تحسين أداء المنظمات، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 15، العدد 01، جامعة تلمسان، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2020.

الملتقيات والمؤتمرات الدولية:

1. دجاج زينب، بصري ريمة، بطاقة الأداء المتوازن ولوحات القيادة كأدوات حديثة لمراقبة التسيير، ملتقى وطني، حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البلدية 02، 2017.
2. نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة لتقييم الشامل لأداء المنظمات، الملتقى الدولي الثاني، حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، جامعة تيارت، 2011.
3. نواره محمد، ملوح مريم، بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم أداء المؤسسات، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البلدية 02، 2017.
4. هاني عبد الرحمان العمري، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي لتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009.

الملحق رقم (01): جانب الأصول من الميزانية لسنة 2019/2018.

UNITE RADIATEURS DOMESTIQUES

BP N°76 FERDJIOUA MILA

N° D'IDENTIFICATION:098102020040 649

EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19



BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2019			2018
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		1 193 864,43	1 078 751,57	115 112,86	114 222,01
Immobilisations corporelles					
Terrainsx		214 396 934,25		214 396 934,25	214 396 934,25
Bâtiments		274 571 175,23	114 779 446,40	159 791 728,83	167 417 602,47
Autres immobilisations corporelles		479 152 051,34	393 668 791,90	85 483 259,44	99 682 850,90
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		822 827,88		822 827,88	
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 585 261,64		1 585 261,64	1 958 542,63
Impôts différés actif		21 627 925,53		21 627 925,53	18 139 246,39
TOTAL ACTIF NON COURANT		993 350 040,30	509 526 989,87	483 823 050,43	501 709 398,65
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		264 561 572,62	5 065 687,34	259 495 885,28	355 933 308,16
Créances et emplois assimilés					
Clients		17 190 398,43	135 100,00	17 055 298,43	14 054 130,99
Autres débiteurs		7 654 650,57		7 654 650,57	7 898 079,26
Impôts et assimilés		260 173,97		260 173,97	125 917,61
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		7 983 839,79		7 983 839,79	2 115 371,93
TOTAL ACTIF COURANT		297 650 635,38	5 200 787,34	292 449 848,04	380 126 807,95
TOTAL GENERAL ACTIF		1 291 000 675,68	514 727 777,21	776 272 898,47	881 836 206,60

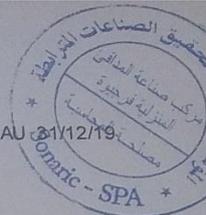
الملحق رقم (02): جانب الخصوم من الميزانية لسنة 2019/2018.

UNITE RADIATEURS DOMESTIQUES

BP N°76 FERDJIOUA MILA

N° D'IDENTIFICATION:098102020040 649

EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19



BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2019	2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluationx			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		233 216 010,15	193 101 055,68
Autres capitaux propores - Report à nouveau		30 316 763,71	30 316 763,71
Comptes de liaisonx		344 701 639,18	534 340 639,22
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		608 234 413,04	757 758 458,61
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		4 009 091,42	5 168 816,06
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		100 664 161,51	83 856 459,45
TOTAL II		104 673 252,93	89 025 275,51
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		75 120 409,16	25 383 273,46
Impôts		186 076,11	2 305 242,00
Autres dettes		31 223 393,47	41 111 067,86
Trésorerie passif			
TOTAL III		106 529 878,74	68 799 583,32
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		819 437 544,71	915 583 317,44

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

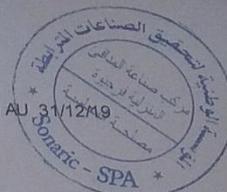
لملحق رقم (03): جدول حسابات النتائج لسنة 2019/2018.

UNITE RADIATEURS DOMESTIQUES

BP N°76 FERDJIOUA MILA

N° D'IDENTIFICATION:098102020040 649

EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19



COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2019	2018
Ventes et produits annexes		553 596 168,96	373 421 631,63
Variation stocks produits finis et en cours		565 940 961,66	594 635 696,10
Production immobilisée		2 377 537,87	21 561,62
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 121 914 668,49	968 078 889,35
Achats consommés		-622 381 113,07	-581 407 358,15
Services extérieurs et autres consommations		-12 151 936,44	-13 077 742,96
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-634 533 049,51	-594 485 101,11
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		487 381 618,98	373 593 788,24
Charges de personnel		-217 905 667,82	-165 760 180,87
Impôts, taxes et versements assimilés		-7 557 349,00	-5 676 275,00
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		261 918 602,16	202 157 332,37
Autres produits opérationnels		11 595 378,14	17 926 301,30
Autres charges opérationnelles		-9 703,40	-188 337,52
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-45 011 731,47	-25 177 197,82
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		228 492 545,43	194 718 098,33
Produits financiers		1 534 248,87	537 608,13
Charges financières		-299 463,29	-2 254 346,02
VI-RESULTAT FINANCIER		1 234 785,58	-1 716 737,89
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		229 727 331,01	193 001 360,44
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		3 488 679,14	99 695,24
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 135 044 295,50	986 542 798,78
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-901 828 285,35	-793 441 743,10
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		233 216 010,15	193 101 055,68
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		233 216 010,15	193 101 055,68

الملحق رقم (06): جانب الأصول من الميزانية لسنة 2020/2019.

UNITE RADIATEURS DOMESTIQUES

BP N°76 FERDJIOUA MILA

N° D'IDENTIFICATION:098102020040 649

EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20



BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2020			2019
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		1 313 864,43	1 131 529,73	182 334,70	115 112,86
Immobilisations corporelles					
Terrainsx		214 396 934,25		214 396 934,25	214 396 934,25
Bâtiments		275 951 735,23	122 405 320,04	153 546 415,19	159 791 728,83
Autres immobilisations corporelles		495 507 865,82	411 469 860,91	84 038 004,91	85 483 259,44
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours					822 827,88
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		44 000,00		44 000,00	1 585 261,64
Impôts différés actif		23 864 912,58		23 864 912,58	21 627 925,53
TOTAL ACTIF NON COURANT		1 011 079 312,31	535 006 710,68	476 072 601,63	483 823 050,43
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		677 908 777,28	5 798 757,52	672 110 019,76	259 495 885,28
Créances et emplois assimilés					
Clients		11 505 453,63	135 100,00	11 370 353,63	17 055 298,43
Autres débiteurs		20 375 843,69		20 375 843,69	7 654 650,57
Impôts et assimilés		595 753,38		595 753,38	260 173,97
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		1 547 456,77		1 547 456,77	7 983 839,79
TOTAL ACTIF COURANT		711 933 284,75	5 933 857,52	705 999 427,23	292 449 848,04
TOTAL GENERAL ACTIF		1 723 012 597,06	540 940 568,20	1 182 072 028,86	776 272 898,47

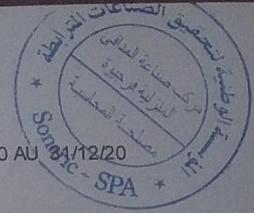
الملحق رقم (04): جانب الخصوم من الميزانية لسنة 2020/2019.

UNITE RADIATEURS DOMESTIQUES

BP N°76 FERDJIOUA MILA

N° D'IDENTIFICATION:098102020040 649

EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20



BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluationx			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		222 854 310,97	233 216 010,15
Autres capitaux propres - Report à nouveau		30 316 763,71	30 316 763,71
Comptes de liaisonx		444 535 687,81	344 701 639,18
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		697 706 762,49	608 234 413,04
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		2 849 366,78	4 009 091,42
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		111 929 401,64	100 664 161,51
TOTAL II		114 778 768,42	104 673 252,93
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		388 272 289,02	75 120 409,16
Impôts		3 418 169,96	186 076,11
Autres dettes		19 430 972,94	31 223 393,47
Trésorerie passif			
TOTAL III		411 121 431,92	106 529 878,74
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		1 223 606 962,83	819 437 544,71

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

الملحق رقم (05): جدول حسابات النتائج لسنة 2020/2019.

UNITE RADIATEURS DOMESTIQUES		EXERCICE: 01/01/2020 AU 31/12/2019	
BP N°76 FERDJIOUA MILA			
N° D'IDENTIFICATION: 098102020040 649			
COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire			
	NOTE	2020	2019
Ventes et produits annexes		320 215 277,11	553 596 168,96
Variation stocks produits finis et en cours		805 898 035,91	565 940 961,66
Production immobilisée		72 730,00	2 377 537,87
Subventions d'exploitation			
-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 126 186 043,02	1 121 914 668,49
Achats consommés		-645 827 385,29	-622 381 113,07
Services extérieurs et autres consommations		-11 906 087,14	-12 151 936,44
I-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-657 733 472,43	-634 533 049,51
II-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		468 452 570,59	487 381 618,98
Charges de personnel		-203 816 228,20	-217 905 667,82
Impôts, taxes et versements assimilés		-7 999 512,29	-7 557 349,00
V-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		256 636 830,10	261 918 602,16
Autres produits opérationnels		10 789 922,73	11 595 378,14
Autres charges opérationnelles		-1 494 602,06	-9 703,40
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-44 372 715,29	-45 011 731,47
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		221 559 435,48	228 492 545,43
Produits financiers		415 904,17	1 534 248,87
Charges financières		-1 358 015,73	-299 463,29
VI-RESULTAT FINANCIER		-942 111,56	1 234 785,58
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		220 617 323,92	229 727 331,01
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		2 236 987,05	3 488 679,14
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 137 391 869,92	1 135 044 295,50
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-914 537 558,95	-901 828 285,35
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		222 854 310,97	233 216 010,15
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
X-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		222 854 310,97	233 216 010,15

الملحق رقم (06): شهادات المطابقة.

 **أسسة الوطنية للإعتماد والمراقبة التقنية**
تدة الجهوية بعناية الهاتف: 038 43 10 27 - الفاكس: 038 43 10 29

ENTREPRISE NATIONALE D'AGRÉAGE ET DE CONTRÔLE TECHNIQUE
DÉLÉGATION RÉGIONALE D'ANNABA TEL : 038 43 10 27/ FAX : 038 43 10 29

CERTIFICAT D'HOMOLOGATION **شهادة المطابقة** HOMOLOGATION CERTIFICA

PRODUIT : RADIATEURS A GAZ NATUREL DJURDJURA SONARIC.
POUVOIR CALORIFIQUE : 7500 Kcal/h
CONSTRUCTEUR : SONARIC SIDI AKKACHA TENES –Wilaya de CHLEF
ADRESSE : Z.I Sidi Akkacha. Tenes W. Chlef

Je soussigné ALOUI Riad inspecteur principal ENACT ANNABA, certifie avoir examiné avec pris d'échantillons et avoir procédé aux opérations de contrôle des radiateurs à gaz naturel RGN Modèle djurdjura selon les fiches d'essais du laboratoire.

Nos constatations sont les suivantes :

- ✓ Appareils dotés des systèmes de sécurité prévus.
- ✓ Vérification des caractéristiques techniques concluante selon fiche jointe.
- ✓ Vérification selon fiche de contrôle radiateur concluante.
- ✓ Essais de fonctionnement satisfaisant.

Sur quoi nous soussignés ENACT-Spa / Délégation Régionale de Annaba certifions par la présente que:

La gamme des radiateurs à gaz naturel RGN 7500 Kcal/h produit par SONARIC SIDI AKKACHA est CONFORME aux prescriptions réglementaires, aux NORMES DIN 3364 / EN 613 / EN 449 EN 29002 / DIN 53153 / DIN 53152 et aux exigences de la norme ISO 9001 / 2000 ainsi qu'au décret exécutif n°92-65 du 12 /02/1992.

Ce certificat est valable une année, en cas de modification, il sera fait appel aux services de l'ENACT pour une mise à jour.

Inspecteur

ALOUI Riad
Inspecteur Senior Principal
CTRS

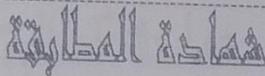




ENTREPRISE NATIONALE D'AGRÉAGE ET DE CONTRÔLE TECHNIQUE
DÉLÉGATION RÉGIONALE D'ANNABA TEL : 038 43 10 27/ FAX : 038 43 10 29

مؤسسة الوطنية للإعتماد والمراقبة التقنية
وحدة الجهوية بعنابة الهاتف: 038 43 10 27 - الفاكس: 038 43 10 29

CERTIFICAT D'HOMOLOGATION



HOMOLOGATION CERTIFICATE

PRODUIT : RADIATEURS A GAZ NATUREL RGN SONARIC.

POUVOIR CALORIFIQUE : 8000 Kcal/h

PUISSANCE : 9,3 KW.

CONSTRUCTEUR : SONARIC FERDJIOUA - Wilaya de MILA

**ADRESSE : UNITÉ DE FABRICATION RADIATEURS DOMESTIQUES ET CLIMATISEURS
Z.I Ferdjioua - W. de Mila 43301 - BP 76 - Algérie**

Je soussigné ALOUI Riad inspecteur principal ENACT ANNABA, certifie avoir examiné avec prise d'échantillons et avoir procédé aux opérations de contrôle des radiateurs à gaz naturel RGN selon les fiches d'essais du laboratoire.

Nos constatations sont les suivantes :

- ✓ Appareils dotés des systèmes de sécurité prévus.
- ✓ Vérification des caractéristiques techniques concluante selon fiche jointe.
- ✓ Vérification selon fiche de contrôle radiateur concluante.
- ✓ Essais de fonctionnement satisfaisant.

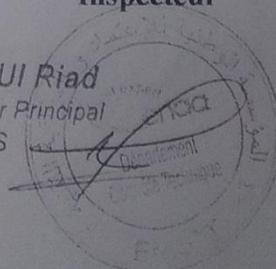
Sur quoi nous soussignés ENACT-Spa / Délégation Régionale de Annaba certifions par la présente que:

La gamme des radiateurs à gaz naturel RGN 9,3 KW produit par SONARIC FERDJIOUA est CONFORME aux prescriptions réglementaires, aux NORMES DIN 3364 / EN 613 / EN 449 EN 29002 / DIN 53153 / DIN 53152 et aux exigences de la norme ISO 9001 / 2000 ainsi qu'au décret exécutif n°92-65 du 12 /02/1992.

Ce certificat est valable une année, en cas de modification, il sera fait appel aux services de l'ENACT pour une mise à jour.

Inspecteur


ALOUI Riad
Inspecteur Senior Principal
CTRS

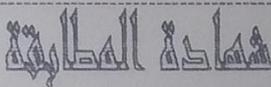




المؤسسة الوطنية للإعتماد والمراقبة التقنية
الوحدة الجهوية بعنابة الهاتف: 038 43 10 27 - الفاكس: 038 43 10 29

ENTREPRISE NATIONALE D'AGRÉAGE ET DE CONTRÔLE TECHNIQUE
DÉLÉGATION RÉGIONALE D'ANNABA TEL : 038 43 10 27/ FAX : 038 43 10 29

CERTIFICAT D'HOMOLOGATION



HOMOLOGATION CERTIFICATE

PRODUIT : POELES A MAZOUT SONARIC.
POUVOIR CALORIFIQUE : 6500 Kcal/h
PUISSANCE : 7,55 KW.
CONSTRUCTEUR : SONARIC FERDJIOUA – Wilaya de MILA
ADRESSE : UNITÉ DE FABRICATION RADIATEURS DOMESTIQUES ET CLIMATISEURS
Z.I Ferdjioua BP 76 W. de Mila 43301 – Algérie

Je soussigné ALOUI Riad inspecteur principal ENACT ANNABA, certifie avoir examiné avec prise d'échantillons et avoir procédé aux opérations de contrôle de poêles a mazout de types 902.65 et 902.75 de SONARIC FERDJIOUA selon les fiches d'essais du laboratoire.

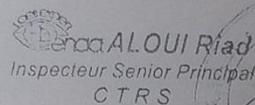
Nos constatations sont les suivantes :

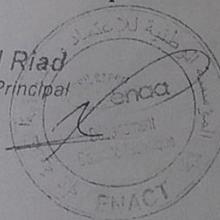
- ✓ Appareils dotés des systèmes de sécurité prévus.
- ✓ Vérification des caractéristiques techniques concluante selon fiche jointe.
- ✓ Vérification selon fiche de contrôle poêles a mazout concluante.
- ✓ Essais de fonctionnement satisfaisant.

Sur quoi nous soussignés ENACT-Spa / Délégation Régionale de Annaba certifions par la présente que la gamme des poêles a mazout produits par SONARIC FERDJIOUA est CONFORME aux prescriptions réglementaires, aux normes et aux exigences de la norme ISO 9001 / 2000 ainsi qu'au décret exécutif n°92-65 du 12 /02/1992.

Ce certificat est valable une année, en cas de modification, il sera fait appel aux services de l'ENACT pour une mise à jour.

Inspecteur


Riad ALOUI Riad
Inspecteur Senior Principal
CTRS



HOMOLOGUER NOVEMBRE 2020 PAR ENACT ANNABA

