

## دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة

## دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور و مستحضرات التجميل (2013-2016)

أ.سليمة مالية  
جامعة الجزائر03

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على بطاقة الأداء المتوازن كأداة متابعة ومراقبة، وإبراز أهميتها في مجال قياس وتقييم الأداء في المؤسسة بإضافة إلى اقتراح نموذج لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور ومستحضرات التجميل.

استندت نتائج البحث إلى تحليل واقع الأنشطة والمؤشرات المستخرجة من وثائق الشركة التي قامت بها في الفترة (2013-2016)

إذ أظهرت النتائج أن شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور ومستحضرات التجميل لا تتوفر لديها المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن نظرا للعقبات الحائلة دون ذلك، ولعل أهمها التفكير التقليدي للمدراء ولدى ينبغي عليها أن تسعى للتغلب على هذه العقبات والاحتكاك والتواصل مع الشركات التي تطبق مثل هذا النموذج. الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، أداء، تقييم، عملاء.

### Résumé

L'objectif de cette étude consiste à mettre en évidence l'importance de la carte de performance équilibrée comme un outil de suivi et de contrôle dans la société SOPALUX 2000 selon notre modèle proposé pour la mise en place de la carte de performance équilibrée

Nos recherches ont été basées sur des faits réels inespéré de l'activité de la société d'une part et d'autres parts suivant les indicateurs déterminés d'après les divers documents en possession pendant les périodes (2013 à 2016)

Les résultats ont montré que la société Sopalux 2000 (fabrication de parfums et de cosmétiques) ne possède pas les composants nécessaires pour appliquer une performance de carte équilibrée à causes des divers obstacles qui l'entravent, Peut-être le plus important est la pensée traditionnelle des gestionnaires

C'est pourquoi Ces derniers devraient-ils chercher à surmonter ces obstacles ont communiquant avec les chefs d'entreprises qui appliquent une tel modèle.

Mots-clés: Balanced Scorecard, Performance, Évaluation, Clients.

تمهيد:

يعد الأداء مفهوما جوهر هاما بالنسبة للمؤسسات، فهو مؤشرا تبني عليه العديد من القرارات الهامة ويعتبر انعكاس لقدرة المؤسسة على الاستمرارية من خلال تحقيق أهدافها والاستغلال الأمثل لمواردها، وفي ظل التغيرات البيئية وشدة المنافسة أصبحت المؤسسات ملزمة على تبني أساليب حديثة لتقييم أدائها تجمع بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية تستعمل في اتخاذ القرارات، وذلك من أجل ضمان بقائها وتحقيق أهدافها.

ومن بين الأدوات التي تستخدم في مجال تقييم الأداء في المؤسسة و تحقق تلك المقاييس نجد بطاقة الأداء المتوازن.

انطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للبحث كما يلي:

## دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة

ما مدى قابلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتقييم في شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور و مستحضرات التجميل؟

ومن أجل معالجة الإشكالية الرئيسية فإنه يمكننا تجزئتها إلى إشكاليات فرعية كما يلي:

1. ما هي طرق تحسين أداء المؤسسة؟

2. هل تتوافر شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور ومستحضرات التجميل على المقومات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟

الفرضيات:

يمكننا أن نقدم بعض الإجابات المؤقتة لأسئلة البحث، والتي من شأن الدراسة إثباتها أو نفيها، وهي كما يلي:

1. من أهم الطرق التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة استخدام أساليب حديثة لمراقبة التسيير متمثلة في بطاقة الأداء المتوازن؛

2. لا تتوافر لدى شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور ومستحضرات التجميل على مقومات تطبيقها؛

المحور الأول: الإطار النظري

أولاً: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية الحديثة فهي إطار مفاهيمي لترجمة أهداف المؤسسة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء وذلك لغرض قياس وتقييم تقدم المؤسسة نحو الأهداف المسطرة.

1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية وإستراتيجية مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المرتبطة.<sup>1</sup>

كما عرفها كل من Kaplan و Norton بأنها: " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة تصورها وبرامجها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات البرامج المرتبطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.<sup>2</sup>

وبالتالي كتعريف شامل لبطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن نظاما متكامل يعتمد على عدة جوانب ويشمل مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء المؤسسة صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم.

2- أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

لبطاقة الأداء المتوازن جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي:<sup>3</sup>

- التوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية؛
- التوازن بين الأداء الحالي و المستقبلي للمؤسسة؛
- التوازن بين ربط الرؤية و الأهداف الإستراتيجية وبين العمليات والأنشطة قصيرة الأجل؛
- التوازن بين الجانب الداخلي للبطاقة "العمليات الداخلية والنمو والتعلم" والجانب الخارجي للبطاقة "الجانب المالي والعملاء"؛
- التوازن بين مؤشرات الأداء الحالي ومؤشرات الأداء المستقبلية.

### دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة

ونستنتج أن الهدف من وضع بطاقة الأداء المتوازن هو التحول من فكرة الرقابة على الأداء إلى فكرة القيادة الإستراتيجية والتركيز على الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة على الأفراد بإضافة إلى التحول من التركيز على الموارد إلى الاهتمام بالعمليات والأنشطة.

#### 3- مميزات بطاقة الأداء المتوازن:

إن التصميم الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يتميز بعدة خصائص أهمها:<sup>4</sup>

- توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة بين تغيير أساليب العمل والتحسينات التي قد تحدث في أداء المؤسسة؛
- تساعد في توصيل البرنامج لكل أعضاء المؤسسة؛
- تهتم بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الهادفة إلى الربح على الجوانب والأهداف المالية؛
- تهتم بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي؛
- تحدد عدد ونوع الجوانب المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس.

ثانيا: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

إن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ بالرؤية الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، حيث تترجم هذه البطاقة الإستراتيجية إلى أهداف ومقاييس ملموسة.

ولبناء بطاقة الأداء المتوازن يتطلب إتباع الخطوات التالية:<sup>5</sup>

- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة: أي تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها والأهداف والغايات التي ترغب في الوصول إليها؛
- تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها، ويتم عرضها على المسؤولين لدراساتها؛
- وضع قيم مثالية مستهدفة لكل هذه المقاييس لكي تساعد في التقييم؛
- تقييم الأداء وفق هذه المقاييس وبعدها يتم تقويمه: أي تقوم المؤسسة في هذه الخطوة بمتابعة تحقيق المقاييس وعرضها على الإدارة العليا لمراجعتها ومناقشتها مع مديري الأقسام؛
- تقييم فعالية بطاقة الأداء المتوازن ومدى تناسبها مع الأهداف الإستراتيجية المسطرة ثم اتخاذ الإجراءات للتحسينات والتعديلات المطلوبة.

ثالثا: الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

إن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن أداة فعالة تترجم إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس التي تتعلق بأربعة جوانب مهمة ألا وهي:<sup>6</sup>

#### 1- الجانب المالي:

يعد الجانب المالي أحد أهم جوانب تقييم الأداء، فهو يلخص النتائج الاقتصادية بتنفيذ الإستراتيجية والتي تركز على الربحية والنمو والقيمة للمالكين، حيث تتمثل القيمة التي يمكن للمالكين الحصول عليها في الاستمرار، النجاح، النمو والازدهار. ويقاس الاستمرار بالزيادة في التدفقات النقدية أما النجاح فيقاس بالزيادة في الدخل، بينما النمو والازدهار فيحسب من خلال الحصة في السوق وزيادة معدل العائد على الاستثمار.

## دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة

## 2- جانب العميل:

هو الجانب الذي يعتمد عليه نجاح المؤسسة، لأنه المصدر الأساسي لإيراداتها ويتوقف مدى زيادة هذه الإيرادات على إرضاء المتطلبات الحالية للعملاء وتنبؤ المؤسسة بالتطلعات المستقبلية للعملاء ومحاولة تحقيقها.

## 3- جانب العمليات الداخلية:

يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية الهامة التي سيكون لها تأثيرا كبيرا على إرضاء العملاء وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة وذلك من خلال ما يسمى بسلسلة القيمة الداخلية التي تتضمن ثلاث دورات من العمليات الأساسية وهي:

- عمليات الابتكار والإبداع؛
- عمليات التشغيل؛
- عمليات خدمة ما بعد البيع.

## 4- جانب التعلم والابتكار والنمو:

يتحقق هذا الجانب من ثلاث مصادر أساسية تتمثل في: الأفراد، النظم والإجراءات التنظيمية ولذلك يجب الاستثمار في تدريب وتنمية مهارات الأفراد وفي تطوير تكنولوجيا المعلومات.

ويمكن قياس رضا العاملين من خلال التميز بعمل جيد، أما قدرات نظام المعلومات فيمكن قياسه من خلال مدى إتاحة النظام بدون تعطيل وسرعة الاستجابة، كما يتم قياس نظام المكافآت والحوافز.

## رابعا: الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن

إن المؤسسات تستخدم مؤسسات تستخدم كأداة إستراتيجية للإدارة لتحقيق العديد من الوظائف تتمثل في:<sup>7</sup>

## 1- توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة:

يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف بإضافة إلى تحديد السوق وقطاع العملاء التي ستقوم المؤسسة بخدومتهم وذلك من أجل تحقيق هذه الأهداف.

## 2- توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة:

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية مع القياسات المختلفة.

فالتسليم السريع للعملاء يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد بما ييسر للعاملين فهم وإستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناسب أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي للمؤسسة.

## 3- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:

يظهر أفضل تأثير لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء عندما يتم توظيفها لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف لبطاقة الأداء المتوازن في جوانبها الأربعة ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.

## خامسا: المقومات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

يوجد العديد من المقومات التي لا بد من توفرها لضمان نجاح بطاقة الأداء المتوازن وهي:<sup>8</sup>

- ضرورة تبني وتدعيم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحا لكل العاملين في المؤسسة للالتزام بهذه المقاييس؛

## دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة

- يجب الإدراك أنه لا يوجد حلول معيارية تناسب كل المؤسسات نظرا لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تأثر على تلك المؤسسات؛
  - تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن؛
  - ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكيد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين؛
  - يجب إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء لذلك ينبغي المعرفة أن هناك مقاييس كمية ومقاييس نوعية؛
  - الإحاطة بالتغيرات المستمرة من خلال الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم؛
  - التعرف على دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية لتجنب نقل المعلومات الخاطئة.
- سادسا: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
- قد تواجه المؤسسة عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن جملة من الصعوبات نذكر منها:<sup>9</sup>
- يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مشتركة لإستراتيجية متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية معينة متفق عليها أو إذا تم اتفاق عليها قد لا تكون واضحة بالنسبة لكل المستويات الإدارية؛
  - يمكن أن تكون تكاليف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أكبر من المنفعة التي ستولدها البطاقة؛
  - نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما قد يؤدي إلى مقاومة تطبيق هذا النظام وتتكون لديهم اتجاهات سلبية اتجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن وخاصة إذا كانوا لا يدركون أهدافها؛
  - عملية وضع وتحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جدا، وصعوبة تحديد الحد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تُظهر الأداء بشكل متكامل؛
  - عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث أن وجودها يعد مهم لوضع الإستراتيجيات محل التنفيذ، وبالتالي عدم وجود هذه المقاييس يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أداؤها.
- سابعا: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بقياس وتقييم الأداء في المؤسسة
- تتجسد علاقة بطاقة الأداء المتوازن بقياس وتقييم الأداء في المؤسسة في النقاط التالية:<sup>10</sup>
- أن بطاقة الأداء المتوازن تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم؛
  - تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور تعمل على إدارة العمليات اليومية في المؤسسة، ومراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التقدم؛
  - تقوم بطاقة الأداء المتوازن بجمع بين المقاييس المالية وغير المالية؛
  - تترجم الرؤية والإستراتيجية و تُعرف الارتباطات الإستراتيجية لتكامل الأداء؛
  - تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء وهذا ما يساعد المدراء على اتخاذ القرارات؛
  - تعطي للإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.
- المحور الثاني: الإطار العملي
- أولا : مجتمع وعينة الدراسة
- يتمثل مجتمع الدراسة في شركة ذات مسؤولية محدودة باسم سوبالوكس 2000، والتي تعد من أبرز الشركات المختصة في مجال تصنيع أفضل أنواع العطور و مواد التجميل، والمتواجدة في الريح الكبير 214 شراكة - الجزائر العاصمة.
- ثانيا: تقييم أداء شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور ومستحضرات التجميل من خلال النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن:

## دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة

بما أن شركة سوبالوكس 2000 تعتمد على نظام المحاسبة التحليلية عند تقييم أدائها سنقوم في هذه الدراسة باقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لهذه الشركة وذلك بناء على المعلومات المقدمة من طرف الشركة.

ولتصميم بطاقة الأداء المتوازن لا بد أن نتبع عدة خطوات تتمثل في:

1- تحديد رسالة شركة سوبالوكس 2000:

من خلال المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين تتمثل رسالة شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور ومستحضرات التجميل في البقاء والاستمرارية.

2- تحديد رؤية شركة سوبالوكس 2000:

تتمثل في زيادة حجم الإنتاج وتوسيع النشاط بإضافة إلى النقطة المهمة المتمثلة في الزيادة في الأرباح.

3- الأهداف الإستراتيجية لشركة سوبالوكس 2000:

تتمثل الأهداف الإستراتيجية لشركة سوبالوكس 2000 فيما يلي:

• تحقيق نسبة مردودية عالية؛

• تحسين عمليات الإنتاج؛

• التحكم في الأعباء؛

• إرضاء العملاء؛

• المحافظة على العملاء الحاليين؛

• جلب عملاء جدد؛

• زيادة إنتاجية العاملين؛

• توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل داخل الوحدة.

تم تقديم الأهداف من طرف الشركة بشكل عام وسنقوم بتقسيم هذه الأهداف حسب كل جانب من الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

4- تقييم أداء شركة سوبالوكس 2000 من خلال بطاقة الأداء المتوازن

4-1 تقييم الجانب المالي: وسنركز على المؤشرات التي توجد في المؤسسة محل الدراسة وهي:

• مؤشر معدل دوران الأصول: ويقاس مدى قدرة المؤسسة على استغلال كافة الأصول المتاحة في تحقيق المبيعات، وتحسب بالعلاقة التالية:

معدل دوران الأصول = صافي المبيعات / إجمالي الأصول

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات المقدمة لنا من طرف الشركة في الجدول رقم 01

الجدول رقم ( 01 ) : تطور معدل دوران الأصول "الوحدة بالدينار الجزائري"

السنة	2013	2014	2015	2016
المبيعات	1 406 187 070	1 351 166 991	1 685 662 065	1 658 496 740
إجمالي الأصول	782 498 277	740 791 956	1 162 825 549	565 749 885
المعدل	1.80	1.82	1.45	2.93

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق الشركة

نلاحظ أن معدل دوران الأصول متقارب في السنتين 2013 و 2014 وذلك بسبب تقارب إجمالي الأصول، وانخفاض سنة 2015 وهذا راجع لارتفاع قيمة الأصول، أما في سنة 2016 ارتفع من جديد بسبب الانخفاض في الأصول.

## دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة

• مؤشر معدل هامش الربح: ويقاس مدى قدرة المؤسسة في تحصيل الربح مقابل كل المبيعات، ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل هامش الربح} = (\text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{صافي المبيعات}) \times 100$$

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : تطور معدل هامش الربح "الوحدة بالدينار الجزائري"

السنة	2013	2014	2015	2016
نتيجة الدورة الصافية	55 851 469	35 368 274	100 607 095	110 529 366
صافي المبيعات	1 406 187 070	1 351 166 991	1 162 825 549	1 658 496 740
هامش الربح	3.97 %	2.62 %	8.65 %	6.66 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق الشركة

نلاحظ من خلال الجدول أن معدل هامش الربح سجل سنة 2013 ب 3.97 % ثم انخفض سنة 2014 إلى 2.62 % ،

ثم ارتفع من جديد سنة 2015 إلى 8.65 % ، ليعود إلى الانخفاض سنة 2016

وذلك بسبب عدم استقرار حصة المؤسسة في السوق.

• مؤشر معدل العائد على الاستثمار: يقيس هذا المؤشر ربحية الدينار الواحد المستثمر في أصول المؤسسة، ويحسب لعلاقة

التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = (\text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{إجمالي الأصول}) \times 100$$

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) : تطور معدل العائد على الاستثمار "الوحدة بالدينار الجزائري"

السنة	2013	2014	2015	2016
نتيجة الدورة الصافية	55 851 469	35 368 274	100 607 095	110 529 366
إجمالي الأصول	782 498 277	740 791 956	1 162 825 549	565 749 885
معدل العائد على الاستثمار	7.14 %	4.77 %	8.65 %	19.54 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق الشركة

نلاحظ من خلال الجدول أن معدل العائد على الاستثمار متذبذب من 2013 إلى 2016 حيث بلغ 7.14 % سنة 2013

، ثم انخفض سنة 2014 إلى 4.77 % بسبب الانخفاض في نتيجة الدورة، ليعود إلى الارتفاع سنة 2015 إلى 8.65 %

وهذا راجع لزيادة في النتيجة المحققة وتحسن مردودية أصولها، وحققت أكبر معدل سنة 2016 ب 19.54 % بسبب

الزيادة في نتيجة الدورة.

4-2 تقييم جانب العملاء: من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها الشركة نجد:

• معدل النمو في رقم الأعمال: يعبر عن الزيادة في حجم المبيعات وبالتالي زيادة في حصة السوق من سنة إلى أخرى وهذا

ما يضمن للمؤسسة بالبقاء والاستمرارية، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل النمو في رقم الأعمال} = (\text{رقم الأعمال } (n+1) - \text{رقم الأعمال } (n)) / \text{رقم الأعمال } (n)$$

والجدول التالي يوضح تطور رقم الأعمال:

الجدول رقم (04) : تطور معدل النمو في رقم الأعمال "الوحدة بالدينار الجزائري"

## دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة

السنة	2013	2014	2015	2016
رقم الأعمال	1 406 187 070	1 351 166 991	1 162 825 549	1 658 496 740
المعدل	-	- 0.04	- 0.14	0.43

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق الشركة

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معدل النمو في رقم الأعمال انخفض في السنتين 2014 و 2015، ليعود إلى الارتفاع سنة 2016 بمعدل 43 %، ويرجع هذا التذبذب في رقم الأعمال لعدم استقرار في الحصة السوقية.

3-4 تقييم جانب العمليات الداخلية: ومن بين المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة بالنسبة لهذا الجانب ما يلي:

- مؤشر معدل دوران المخزون: ويقاس هذا المؤشر عدد مرات تصريف المخزون لدى المؤسسة وكلما زادت هذه النسبة كلما زادت الأرباح، ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات / متوسط المخزون

ويمكن تحديد هذا المؤشر وفقا للمعلومات المتوفرة لدينا في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 05 ) : تطور معدل دوران المخزون "الوحدة بالدينار الجزائري"

السنة	2013	2014	2015	2016
تكلفة المبيعات	1 247 787 240	1 295 636 715	1 450 686 400	1 450 179 464
متوسط المخزون	126 869 372	76 886 356	63 046 525	52 030 366
معدل الدوران	% 9.83	% 16.85	% 23.01	% 27.87

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق الشركة

نلاحظ أن معدل دوران المخزون في تطور مستمر، حيث سجل نسبة 9.83 % سنة 2013 ليرتفع إلى نسبة 27.87 % سنة 2016 وهذا راجع لزيادة في الطلب.

- مؤشر معدل النمو في رقم الأعمال:
- مؤشر إنتاجية العمل: يقاس هذا المؤشر قيمة مساهمة الفرد الواحد في حجم الإنتاج الإجمالي في فترة محددة، ويحسب بالعلاقة التالية:

إنتاجية العامل = ( قيمة الإنتاج الكلي / إجمالي عدد العمال )

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 06 ) : تطور معدل إنتاج العامل "الوحدة بالدينار الجزائري"

السنة	2013	2014	2015	2016
قيمة الإنتاج	1 255 076 876	1 188 381 045	1 530 262 407	1 348 571 139
عدد العمال	69	67	64	81
إنتاجية العامل	18 189 519.9	17 737 030.5	23 910 350.1	16 649 026.4
المعدل	-	-0.03	0.31	-0.09

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق الشركة

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معدل إنتاجية العامل في تذبذب مستمر خلال السنوات الأربعة وذلك بسبب الاختلاف في عدد العاملين في كل سنة.

## دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة

4-4 تقييم جانب التعلم والنمو: من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة نجد:

• رقم الأعمال المتوسط للعامل: ويحسب لعلاقة التالية:

متوسط رقم الأعمال للعامل = رقم الأعمال / عدد العمال

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (07) : تطور رقم الأعمال المتوسط للعامل " الوحدة بالدينار الجزائري "

السنة	2013	2014	2015	2016
رقم الأعمال	1 406 187 070	1 351 166 991	1 162 825 549	1 658 496 740
عدد العمال	69	67	64	81
رقم الأعمال المتوسط للعامل	20379522.75	20166671.50	18169149.2	20475268.39
المعدل	-	-0.02	-0.11	0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق الشركة

نلاحظ من خلال الجدول السابق انخفاض رقم الأعمال المتوسط للعامل من 20379522.75 دج سنة 2013 ، إلى 18169149.2 سنة 2015، مع انخفاض كل من رقم الأعمال وعدد العمال، ليعود للارتفاع سنة 2016 بسبب ارتفاع رقم الأعمال وعدد العمال، ومنه نستنتج أن متوسط رقم الأعمال للعامل يرتفع بارتفاع رقم الأعمال وعدد العمال والعكس.

ثالثا: نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن في شركة سوبالوكس 2000:

من خلال دراستنا لكل مؤشر من مؤشرات جوانب البطاقة وبناء على الأهداف الإستراتيجية للشركة سنقدم نموذج مقترح

لبطاقة الأداء المتوازن لشركة سوبالوكس 2000

الجانب	الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات	المبادرات
الجانب المالي	الاستغلال الأمثل للأصول تحقيق نسبة مردودية عالية تعظيم العائد على الاستثمار	معدل دوران الأصول معدل هامش الربح معدل العائد على الاستثمار	تخفيض التكاليف
جانب العملاء	زيادة إنتاجية المبيعات	معدل النمو في رقم الأعمال	فتح أسواق جديدة
جانب العمليات الداخلية	التسيير الجيد للمخزون زيادة إنتاجية العاملين	معدل دوران المخزون إنتاجية العمل	خلق منتجات جديدة خفض تكاليف الإنتاج
جانب التعلم والنمو	توفير مناخ ملائم للعمل داخل الشركة	رقم الأعمال المتوسط للعامل	تطوير مهارات العمال

المصدر: من إعداد الباحثة

خلاصة:

حاولنا من خلال دراستنا التعرف على مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء شركة سوبالوكس 2000 ، وبناء على

الجانبين النظري والتطبيقي توصلنا إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخرا نتيجة التقدم التكنولوجي وحدة المنافسة؛

- ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية في تقييم الأداء والتي تركز أكثر على المؤشرات المالية إلى الأدوات الحديثة التي تأخذ

بعين الاعتبار المؤشرات المالية وغير المالية بإضافة إلى التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل؛

واتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذه الدراسة ما يلي:

## دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة

- أن الشركة محل الدراسة تعتمد على الأساليب التقليدية عند تقييم الأداء، حيث تستخدم المؤشرات المالية وتقوم بتقييم الأهداف القصيرة الأجل فقط؛

- كما أن من خلال النموذج المقترح على هذه الشركة واعتمادا على بعض المؤشرات وجدنا أنها لا تتمتع بالمقومات اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب وذلك لأنها لا تولي اهتماما واسعا بالأطراف ذوي المصلحة التي ترتبط بهم علاقة، وكذا غياب الوعي المعرفي بطاقة الأداء المتوازن لدى المدراء.

وفي الأخير، نقول بأن شركة سوبالوكس 2000 غير قادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن نظرا لضعف تكيفها مع المستجدات خاصة في مجالات الإدارة وأساليب التسيير ولدى ينبغي على الشركة مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الإدارة وتطبيق أساليب حديثة في تقييم الأداء لأن البيئة الحالية وحدة المنافسة القائمة في السوق تتطلب التغيير المستمر ليس فقط في مجال التكنولوجيا ولكن كذلك في مجال الإدارة.

الهوامش:

- 1 . عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن "المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 57
- 2 . نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 43
- 3 . عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة "مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة"، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 77
- 4 . نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ياغي، مرجع سبق ذكره، ص 60
- 5 . نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة "مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، بسكرة"، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 128
- 6 . أحمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة للفكر الإستراتيجي، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2013، ص 208
- 7 . منى إبراهيم خليل المدهون، عبير عياد أحمد البطيحي، التخطيط الإستراتيجي، باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات، غزة"، رسالة الدبلوم العالي في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص 51
- 8 . ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق أتموزج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العامة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية لسلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 17، العدد 2، 2009، ص 751
- 9 . أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 70
- 10 . وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 153