

تقويم أداء المؤسسة باستعمال بطاقة القياس المتوازن

firm performance Evaluation using the Balanced Scorecard (BSC)

شعيب بغداد – أستاذ التعليم العالي – جامعة تلمسان

chaibbaghdad@yahoo.fr

بسعيد أسامة نبيل – طالب دكتوراه – المركز الجامعي عين تموشنت

bessaidoussamagr@gmail.com

الملخص:

تهدف هذه الدراسة لقياس و تقويم أداء المؤسسة بالتركيز على المداخل الحديثة، خاصة في ظل التطورات التي يعرفها الاقتصاد الحالي الذي يتميز بالإبداع أدى إلى بروز أهمية بطاقة القياس المتوازن في زيادة قدرة المؤسسة على البقاء و الاستمرار لكي تكون المؤسسة أكثر تنافسية و إعطائها نظرة شاملة لجميع الأبعاد و المستويات التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: أداء المؤسسة، التطورات ، الإبداع، بطاقة القياس المتوازن، التنافسية.

Abstract :

The objective of this study is to measure and evaluate the performance of the firm to focusing on the modern approaches, especially in the light of the developments known by the current economy which is characterized by the innovation, led to the emergence of the importance of the Balanced Scorecard in increasing the firm's ability to survive and continue so that the firm is more competitive and give it a comprehensive view of all dimensions and organizational levels.

Key words: firm performance, developments, innovation, balanced scorecard, competitive.

المقدمة :

يعيش العالم تطورات هائلة و منافسة شديدة في جميع المجالات، ما جعل المؤسسات تسعى إلى التركيز على الأداء و هذا من خلال العمل على تقويمه عن طريق مجموعة من المعايير التي تتماشى مع هذه التغيرات حيث أن المقاييس المالية التقليدية وحدها غير قادرة على الوصول إلى نتائج فعالة و تقييم دقيق للمؤسسة، ما أدى إلى ضرورة إعداد أساليب قياس جديدة للأداء، فهي إضافة إلى الجانب المالي تأخذ بعين الاعتبار رضا العملاء الداخليين و الخارجيين و القدرة على تطوير عملياتها و زيادة انتاجاتها الإبداعية و ابتكاراتها ، و هو ما يطلق عليه بطاقة قياس الأداء المتوازن التي تعتبر أسلوب حديث يجمع بين المقاييس المالية و المقاييس غير المالية للأداء ، و يساعد في إعطاء نظرة شاملة للمؤسسة و تشخيص وضعيتها في مختلف المستويات و المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المطلوب ، و التعرف على الانحرافات و الاختلالات من أجل تصحيحها و اتخاذ القرارات الفعالة.

مما تقدم يمكن صياغة الإشكالية التالية: ما هو دور بطاقة القياس المتوازن في تقويم الأداء؟
أهمية الدراسة:

الدور الهام الذي تلعبه بطاقة قياس الأداء المتوازن باعتبارها إحدى المداخل الحديثة لتحسين الأداء الشامل للمؤسسة.

-أهداف الدراسة:

- التطرق الى الأداء الشامل المؤسسة ومختلف تصنيفاته.
- تسليط الضوء على أهم طرق و أساليب تقويم الأداء.
- التعرف على أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن و مختلف أبعادها.

منهج الدراسة:

إن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي نظرا لطبيعة الموضوع من خلال توضيح المفاهيم المتعلقة بطاقة قياس الأداء المتوازن وعلاقته بتحسين أداء المؤسسة ، و الاسلوب التحليلي لتفسير النتائج و تحليلها.

هيكل الدراسة :

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية تم تقسيم المقال إلى ثلاث محاور أساسية و هي:

- المحور الأول: أداء المؤسسة ومختلف تصنيفاته.
- المحور الثاني: طرق و أساليب تقويم الأداء.
- المحور الثالث: أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن و مختلف أبعادها.
- أولا: أداء المؤسسة ومختلف تصنيفاته.

1- مفهوم الأداء

يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي تنتجها المؤسسة في شكل سلع و خدمات.¹

يعرف الأداء حسب **Druker** على انه قدرة المؤسسة على الاستمرار و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال . أما **Thomas Gillert** يعرفه على انه التفاعل بين السلوك و الانجاز أي انه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا على ان تكون هذه النتائج قابلة للقياس. و يمكن القول أن الأداء هو الطريقة أو الكيفية التي تعتمدها المؤسسة لاستغلال مواردها من رأس المال، المعرفة بطريقة كفاءة تمكنها من الوصول إلى الأهداف المحددة².
- لكي تكون المؤسسة تنافسية يجب أن تتميز بالأداء، وهذا يعني أن تكون أفضل من المنافسين سواء في استراتيجيتها أو في تنظيمها.

في أدبيات الإدارة، يتم تعريف الأداء على انه الجمع بين الفعالية والكفاءة. الأداء يتطلب رؤية شاملة مستقلة من جميع العوامل الداخلية و الخارجية، الكمية والنوعية والتقنية والبشرية والمادية والمالية، إذن يجب على المسير الوصول إلى الأداء الشامل، والذي يتضمن عدة مستويات التقييم للمجالات التالية:³

- الإنتاج هو التحسين المستمر لإنتاجية، لذلك المردود البدني، جنبا إلى جنب مع مستوى عال من الجودة.

- البيع، أنها القدرة التنافسية في السوق أو الفرق قيمة- تكلفة .

- المالية، تمثل الربحية التي يمكن تعريفها بعدة طرق.

كما يعبر الأداء على تحقيق الأهداف التنظيمية، وينعكس في الإنجاز أو النتيجة، وبالتالي فإن نتيجة إجراءات منسقة مترابطة مع بعضها البعض، التي حشدت الموارد (الأفراد والاستثمار). وهذا يعني أن المؤسسة لديها تحقيق المحتملين (كفاءة الموظفين، والتكنولوجيا، مؤسسة، الموردون).

وينعكس من خلال المقارنة: تتم مقارنة هذا الانجاز إلى الأهداف من خلال مجموعة من المؤشرات كمية أو غير كمية، فإن المقارنة تفترض شكلا من أشكال المنافسة: القيام ما هو أفضل مما كانت عليه في الفترة السابقة، الوصول أو تجاوز المنافسين. فإنه يعطي مجالا للتفسير، و قرار القيمة التي قد تختلف اعتمادا على الفاعلين المعنيين (المساهمين والمديرين وأعضاء النقابات العمالية).

وتعكس هذه المقارنة نجاح العمل: مفهوم الأداء يكون إيجابي.

لذلك الأداء هو مفهوم نسبي (نتائج المقارنة)، متعدد (تنوع أهداف) وذاتي (تابع للفاعل الذي يقيم) تستخدم المصطلحات التالية عادة للتعبير عن الأداء . لكل منها معنى محدد، يمكن تلخيصها في

التعاريف التي وضعها **Henri Bouquin** هي:⁴

- الاقتصاد: هو الحصول على الموارد اللازمة لخفض التكلفة.

- الفعالية: هي القدرة على تحقيق النتيجة.

- الكفاءة: القدرة على الحد من الوسائل المستخدمة للنتيجة الممنوحة.

من المفاهيم التالية تعبر عن الكفاءة:

• الإنتاجية: نسبة إنتاج و حجم العوامل المستهلكة.

- الربحية: نسبة النتيجة و رقم الأعمال المتعلق بها.
- الدخل: نسبة الربح و رأس المال المستثمر للحصول عليه.

2- أبعاد الأداء

حسب **Pierre Beescos** و **Carla Mendoza** يتلخص مفهوم أداء المؤسسة في البعدين التاليين ⁵:

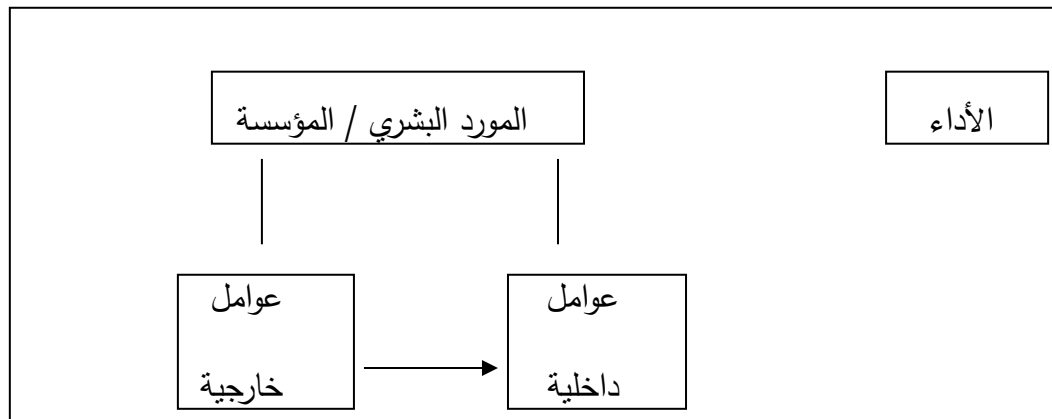
1- هو كل ما يساهم في تحسين الثنائية: قيمة - تكلفة، فقط أي أن الأداء هو ما يساهم في تخفيض التكلفة و زيادة القيمة معا في ان واحد.

2 - هو كل ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة فقط.

3- العوامل المؤثرة على الأداء

يمكن تلخيص العوامل المؤثرة على الأداء في الشكل التالي: ⁶

الشكل رقم 01: العوامل المؤثرة على الأداء



المصدر: مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر، سنة 2012، ص 64.

4- تصنيفات الأداء :

توجد عدة معايير لتصنيف الأداء و من أهمها:

4-1- التصنيف حسب معيار المصدر:

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: أداء داخلي وأداء خارجي:

حيث يتم تقييم أداء المؤسسة بشكل متباين حسب العملاء والموظفين والمساهمين والمديرين، والمقرضين صندوق لأن لديهم أهداف مختلفة. وهكذا يمكن ملاحظة و تمييز الأداء الداخلي عن الأداء خارجي. ⁷

1- الأداء الخارجي

ويشير هذا الأداء الخارجي عموما إلى العوامل ذات العلاقة التعاقدية مع المؤسسة.

2- الأداء الداخلي

الأداء الداخلي هو الذي يتعلق أساسا بالعوامل الداخلية للمؤسسة.

و المعلومة المالية التي تحبذ اتصالات حول الربحية والتوازنات الكبرى للمؤسسة تبقى المعلومة مفضلة من حيث الأداء وخاصة للمساهمين، و بذلك فإن مسيري المؤسسة المسؤولين عن الأداء هم أكثر اهتماما في عملية تحقيق النتائج. فبالنسبة لهم الأمر يتعلق باتخاذ وتنظيم وتنفيذ جميع قرارات تثمين الموارد الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويبين الجدول التالي خصائص كل الأداء.

الجدول رقم 01: مقارنة الأداء الداخلي والخارجي

الأداء الداخلي	الأداء الخارجي
منحصر على المسيرين	يرجع بشكل رئيسي على المساهمين والمؤسسات المالية
تتناول عملية بناء النتيجة انطلاقا من موارد المؤسسة	تتناول النتيجة، في الحاضر أو المستقبل
يتطلب توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	يتطلب إنتاج وتوصيل المعلومات المالية
يؤدي إلى تعريف بمتغيرات العمل	يولد التحليل المالي من التوازن العام
يتطلب رؤية موحدة للأداء من أجل تنسيق الإجراءات من الجميع نحو نفس الهدف.	يعطي مجال للحوار بين مختلف أصحاب المصلحة

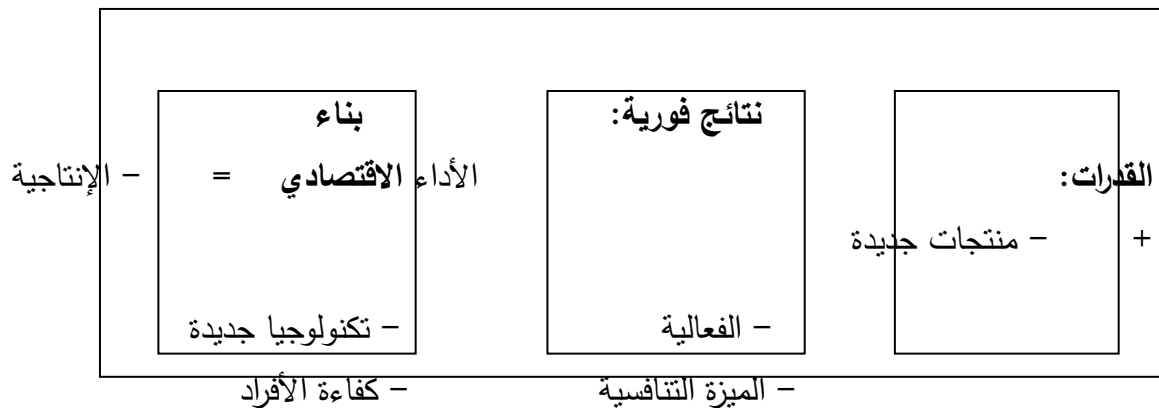
Source :Brigitte Doriath,Christian Goujet, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance,Dound,4 eme edition, Paris, France,2009,p173/174.

4-2-التصنيف حسب معيار نشاط المؤسسة

يرى **H.SAVALL** أن للمؤسسة نوعين أساسيين من الأداء هما: ⁸ الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي.

1- الأداء الاقتصادي: يتكون من النتائج الفورية على المدى القصير و بناء القدرات على المدى الطويل، كما يوضحه الشكل التالي.

شكل رقم 02: الأداء الاقتصادي للمؤسسة



المصدر: مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية العدد 33، المجلد 9، كلية: الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، سنة 2013، ص174.

2- الأداء الاجتماعي : يهتم بتحسين المجالات الستة التي تشكل ظروف الحياة المهنية، وهي: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب، ومباشرة العمل الاستراتيجي.

كما أنه توجد علاقة التكامل والترابط بين كل من أداء المؤسسة الاقتصادي وأدائها الاجتماعي، حيث إن الأداء الاقتصادي لن يتأتى إلا من خلال اهتمام المؤسسة بأدائها الاجتماعي.

4-3- التصنيف حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى: أداء جزئي و أداء كلي⁹.

1- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة. فحسب المعيار الوظيفي يمكن إيجاد أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التمويل، الإنتاج والتسويق.

2- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت في تحقيقه جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده. و يمكن من التعرف على مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالأستمرارية، الربح، الشمولية، النمو.

والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

ثانيا: طرق و أساليب تقويم الأداء.

1- مفهوم تقويم الأداء

يقصد به قياس أداء أنشطة المؤسسة الاقتصادية بالإستناد على النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية عادة ما تكون سنة، و معرفة السباب التي أدت الى النتائج و اقتراح الحلول اللازمة للتغلب على تلك الأسباب بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل.

كما تعرف بأنها الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة و مقارنتها بالأهداف المرسومة للتعرف على الانحرافات و تشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات و غالبا ما تكون المقارنة بين ما هو محقق فعلا و ما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة غالبا تكون سنة.

مما تقدم يمكن تلخيص تقويم الأداء يعني : مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة أنشطتها في مختلف جوانبه الإدارية و الإنتاجية والتقنية والتسويقية والتخطيطية، خلال فترة زمنية محددة ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بال نوعية والكمية و الجودة المطلوبة وبيان مدى قدراتها في تطوير كفاءة المؤسسة الاقتصادية سنة بعد سنة.

أخرى إضافة إلى درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المماثلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجاً وتطوراً في مجال عملها.¹⁰

2- نظام تقويم أداء المؤسسة :

يرتكز نظام تقويم الأداء المؤسسي على:¹¹

- الفهم الصحيح لإدارة التميز.
- المعرفة الجيدة للأوضاع الذاتية للمؤسسة و لمناخها المحيط و متغيراته.
- إعداد و تفعيل البناء الإستراتيجي.
- إعادة الهيكلة و تطوير العلاقات التنظيمية لبناء نظام إعداد و تطوير القيادات.
- تفعيل شبكة العلاقات و بناء نظام تقويم الأداء المؤسسي الذي يمهد لبناء نظام إدارة الجودة الشاملة.
- بناء مقومات التطوير و التحسين المستمر التي تعطي القيمة المضافة و التميز.

3- مؤشرات قياس الأداء

من أهم المؤشرات التي تعد الأكثر استعمالاً في قياس الأداء :¹²

أ - المقاييس المالية:

تستعمل لإعطاء المؤسسة صورة واضحة عن أدائها خلال مدة السنة الحالية ومنها: ربحية السهم الواحد، والعائد على المبيعات، ومعدل العائد على حق الملكية، ومعدل العائد على الاستثمار الذي يعتبر الأكثر استعمالاً لقياس أداء المؤسسة فيما يتعلق بالأرباح.

ب - مقاييس الموارد البشرية:

تتميز هذه المقاييس بدرجة عالية من الموضوعية ومن هذه المقاييس: إنتاجية الفرد، ونفقات البحث والتطوير و التدريب على كل فرد، ويعاب عليها غياب تحديد دقيق لمقاييس النجاح.

ت - مقاييس التسويق:

تعد من المقاييس التي تتسجم مع قابلية قياس الأداء المؤسسي أو التنظيمي وان درجة التفوق السوقي للمنتج مقياس أساسي للأداء التنظيمي، و من أهم مقاييس التسويق: حجم المبيعات، والحصة السوقية.

ج - مقاييس نوعية تحول المؤسسة:

تصنف عمليات التحول التي تنفذها المؤسسة الى: التخصص التكيفي، وهو عملية رفع مستوى التوافق بين المؤسسة وبيئتها، والتصميم التكيفي الذي يركز على استثمار ما لدى المؤسسة من صافي فائض الموارد لرفع مستوى قدرتها على التكيف في بيئات غير مستقرة، وهو ضروري للمؤسسة لكي تضمن البقاء في الأجل الطويل.

د - مقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم:

تستعمل معظم المؤسسات قيمة ثروة حملة الأسهم مقياساً لأداء المؤسسة وفعالية الإدارة الإستراتيجية،

حيث أن المقاييس المحاسبية مثل العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية وغيرها تعتبر مؤشرات غير معقدة للقيمة الاقتصادية للمؤسسة.

هـ - مقياس تقويم الإدارة العليا:

يركز مجلس الادارة على اجمالي الربح مقاسا بالعائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية، والعائد على السهم الواحد، وقيمة ملكية حملة الأسهم.

4- أهمية قياس و تقويم الأداء:

إن عملية التقويم والقياس تساعد المؤسسة على التحقق من أن جميع الأقسام تقوم بوظائفها المختلفة بأعلى كفاءة ممكنة، و يمكن تلخيص أهمية قياس وتقويم الأداء كما يلي:¹³

- زيادة فاعلية نظام الاتصالات الداخلية بين العاملين والاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعملاءها.
- يشجع على التوجيه بشكل بناء نحو حل المشاكل حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول أنشطة وعمليات المؤسسة.
- يساعد على تحديد الركائز التي تعتمد عليها عمليات الرقابة و التخطيط .

ثالثاً: أهمية بطاقة القياس المتوازن و أبعادها :

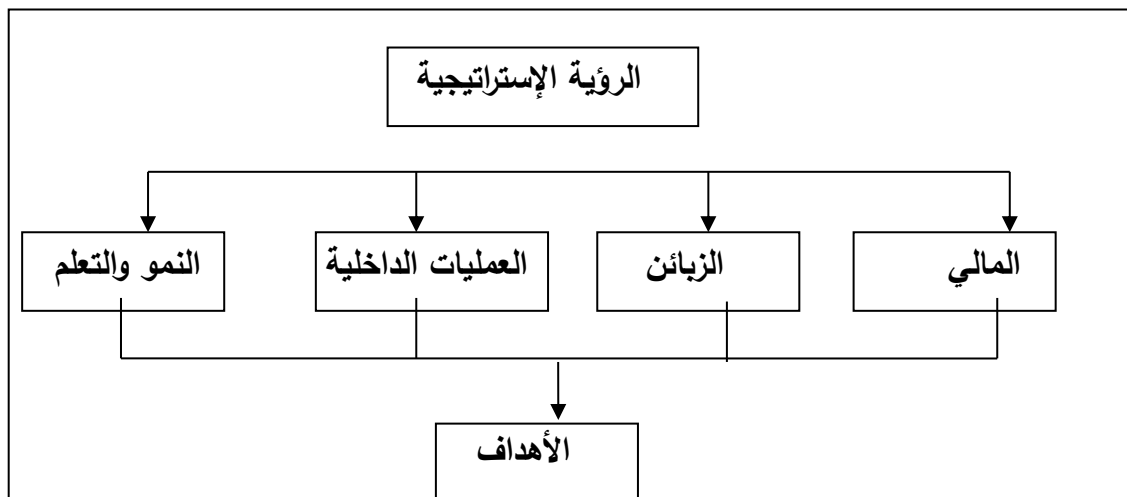
1- تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن:

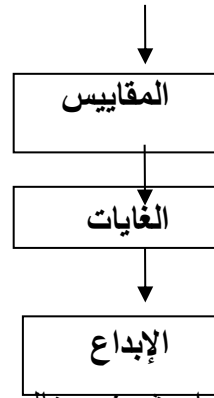
جاء كابلان و نورتن بفكرة تقييم الأداء سنة 1992، حيث أكدوا على ضرورة زيادة المعرفة اللازمة لمعالجة مشكلة عجز الأدوات المالية في توفير المعلومات اللازمة لإدارة المؤسسات الحديثة، كما ظهرت أعمالاً كثيرة مثل الابداع و التجديد المستمر و أنشطة التدريب، حيث لا يمكن الحكم على جودة أداء هذه الأنشطة باستخدام أساليب التقييم التقليدية، لذلك لابد من إيجاد نماذج تقييم أداء شاملة و متوازنة تعكس حقيقة الانجاز الفعلي للمؤسسة.¹⁴

يمكن تعريفها بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك و المديرين على ترجمة رؤية و استراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف المترابطة.¹⁵

و الشكل التالي يوضح المفهوم العام لبطاقة القياس المتوازن:¹⁶

شكل رقم 03 : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.





المصدر: جنان باقر الدليمي، عباس علوان شريف، خالد عباس الياسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 8، العدد 33، جامعة كربلاء، العراق، السنة 2012، ص169.

2- مكونات بطاقة القياس المتوازن:

تضم بطاقة الأداء المتوازن عناصر أساسية تتبلور من خلال آلية عمل هذه البطاقة والممثلة فيما يلي¹⁷ :
 -الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
 -الإستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها.

-المنظور (المحور): مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة
 -الأهداف: إن الهدف هو بيان عرض الإستراتيجية وبيبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.
 -المقاييس: تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف ،ويجب أن تتميز بالطابع الكمي وتوصل إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي.
 -المبادرات الإستراتيجية: هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

3-أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

ووفقاً لما اقترحه كل من **kaplan and Norton; Horvath and Partners** ، فإن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على النحو الآتي¹⁸:

أ-البعد المالي:

يرتبط هذا البعد بالمجال المتعلق بتحقيق الأرباح وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية، فهو بذلك يهتم بتحسين ربحية المؤسسة، ولتقويم الأداء المالي للمؤسسة هناك عدد من المقاييس التي يمكن استخدامها والمتمثلة بالعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة والعائد على حقوق الملكية، صافي الربح إلى المبيعات، ونمو التدفقات الناتجة عن

أنشطة التشغيل والعائد على المبيعات.¹⁹

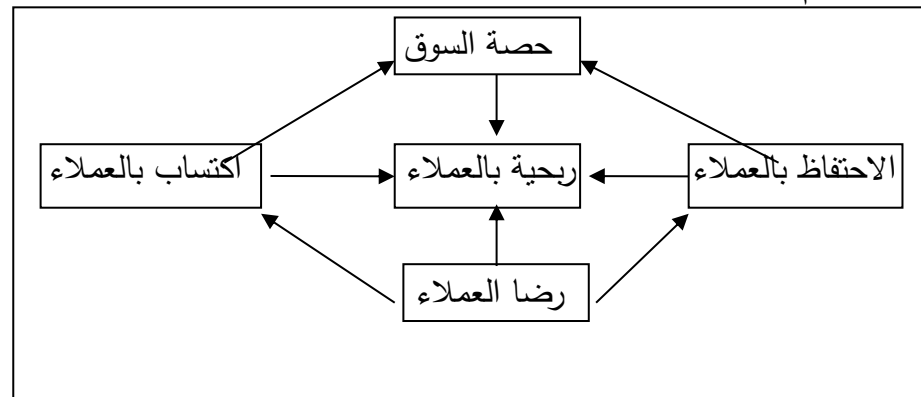
ب- بعد العملاء:

إن هذا البعد يركز عن كيفية تحقيق أكبر إشباع لحاجات العملاء و كسب ولائهم، بالإضافة إلى جذب عملاء جدد، مع الأخذ بعين الاعتبار ربحية كل منهم، إلى جانب المحافظة على جودة منتجاتها. وتعتمد معظم المؤسسات على متطلبات العملاء وحاجتهم في وضع إستراتيجيتها، وذلك لإسهامها في نجاح المؤسسة في المنافسة، وبقائها، واستمرارية نشاطها في السوق، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة وأسعار معقولة، و قد وضع كابلان و اتكنسون عدة مقاييس لمدى تحقيق نتائج ناجحة لاستراتيجيات العملاء وهي²⁰:

- 1- رضا العملاء.
- 2- الاحتفاظ بالعملاء.
- 3- اكتساب عملاء جدد.
- 4- مكاسب العميل.
- 5- الحصة السوقية.
- 6- المساهمة في الحساب.

وهذه المقاييس يمكن جمعها من خلال سلسلة للعلاقات السببية كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل رقم 04 : المقاييس الأساسية لبعء العملاء Kaplan, Norton



المصدر: جيهان ونس، اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الاردنية،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 47، سنة 2016،ص358.

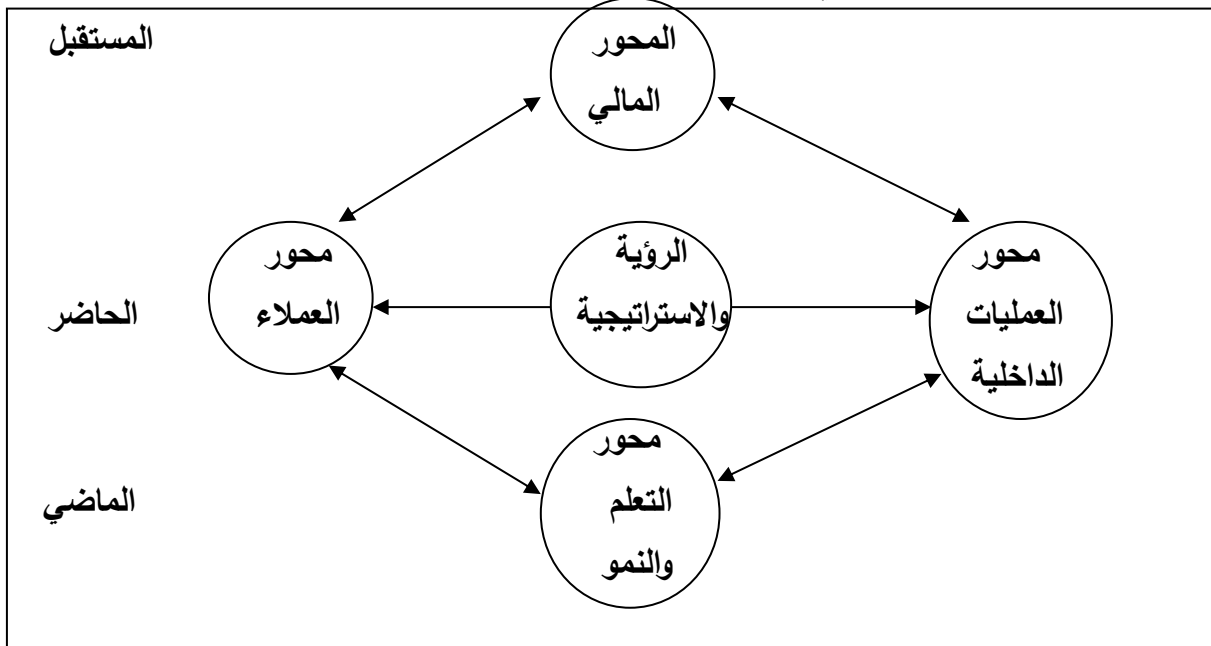
ج- بعد العمليات الداخلية :

تمثل العمليات الداخلية كافة الأنشطة الداخلية التي تقوم بها المؤسسة و التي تميزها عن غيرها. حيث تؤدي هذه الأنشطة إلى إشباع حاجات العملاء و تحقيق أهداف المؤسسة و تتكون العمليات الداخلية من ثلاث عمليات فرعية تشمل: عمليات الإبداع، عمليات التشغيل و خدمات ما بعد البيع. و يتم قياس الأداء من بعد العمليات من خلال جملة من المؤشرات من أهمها: المصاريف الإدارية بالنسبة الى إجمالي الإيرادات، التسليم في الوقت المحدد، معدل الأداء اليومي للعامل، دوران المخزون²¹.

د- بعد النمو و التعلم

يعبر هذا البعد على الأسس التي يجب أن تتبناها المؤسسة لزيادة النمو، والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل، كما يعكس هذا البعد قدرة المؤسسة في الاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها في جميع الجوانب وتطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية.²²

الشكل رقم 05 : الأبعاد الزمنية في بطاقة الأداء المتوازن Kaplan & Norton



المصدر: بوشعور (الغازي) رضية، طويل أحمد، بوطوبة محمد، قياس أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وسيلة لضمان الجودة (دراسة تطبيقية في جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية)، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، سنة 2016، ص 594.

يبين الشكل السابق أهمية الأبعاد الزمنية في نظام القياس المتوازن للأداء، فما يفعله العاملون في الحاضر قد لا يكن له أثار مالية ملموسة إلا بعد فترة (المستقبل). و إن وصف هذا النظام بالمتوازن لأنه يغطي النواحي المالية وغير مالية في المؤسسة، إضافة إلى إيجاد التوازن بين عدة أنواع من المقاييس:

- 1- المقاييس قصيرة الأجل والتي تركز على الأنشطة قصيرة الأجل والمقاييس طويلة الأجل والتي تركز على قياس الآثار بعيدة الأجل كالاستثمار في العملاء الداخليين أو الخارجيين.
- 2- المقاييس الخارجية والمتعلقة بالجمهور الخارجية كالعملاء، أو المساهمين، والمقاييس الداخلية والمتعلقة بالعمليات والنمو والإبداع (التدريب والتأهيل المستمر).

- 3- المقاييس الموضوعية كالمقاييس المالية ومقاييس ذاتية أي خاضعة للأحكام الشخصية كالمقاييس المتعلقة بالعملاء أو المستفيدين من الخدمة.
4. المقاييس المرجعية : وهي التي توضح أداء سابق وتركز على نتائج مثل رضا العاملين، والمقاييس الإرشادية وهي التي تحفز الأداء مثل قياس معدلات الشكاوي، الغياب.

4- أهمية وخصائص بطاقة القياس المتوازن

- من الخصائص الرئيسية حسب Kaplan & Norton والتي تعتبر جد مهمة للمؤسسة ما يلي: 24
- تفسير رؤية واستراتيجية المؤسسة وذلك من خلال تقديم إطار شامل لترجمة الأهداف الإستراتيجية الى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقياس أداء إستراتيجي .
 - تتضمن بطاقة القياس المتوازن العديد من التوازنات، كالموازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الداخلية والخارجية.
 - إعطاء نظرة شاملة للمؤسسة وذلك من خلال توفير معلومات عن العمليات الداخلية الحاسمة فضلا عن إمكانية المؤسسة على النمو و التطور.
 - من أجل الحصول على مزايا تنافسية جديدة تمكنها من استغلال الفرص المتاحة .
 - تعزيز التعلم والتغذية العكسية حيث تمكن المدراء من تفحص الأداء والقيام بالتعديلات أثناء تنفيذ الإستراتيجية.
 - ربط الأهداف الإستراتيجية بالمقاييس من خلال فهم العاملين لأهداف المستويات الإدارية العليا.

الخاتمة:

لقد توصلت دراستنا إلى عدة نتائج هامة، أبرزها أنه في ظل الاقتصاد التنافسي و العولمة أصبح الأداء ركيزة أساسية لتحقيق التميز للمؤسسة ، لذلك تعمل على تقويم الأداء من أجل معرفة مستوى انجاز المؤسسة و الكشف عن نقاط الضعف في وتصحيحها.

كما أن أداء المؤسسة لم يعد يقاس بالأدوات المالية فقط بل إن التطورات الحالية المرتكزة على المعارف و الإبداع، أدت إلى ظهور مقاييس حديثة حيث تعتبر بطاقة القياس المتوازن أداة فعالة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما تلعب دور هام في تحسين أداء المؤسسة في جميع المجالات و هذا لاشتمالها على مختلف أبعاده.

من أهم التوصيات المقترحة نذكر:

- التركيز على الأداء باعتباره احد الركائز الأساسية لتطوير تنافسية المؤسسات.
- ضرورة اعتماد المؤسسات الجزائرية على المداخل الحديثة لتقييم الأداء باستعمال بطاقة القياس المتوازن
- الاهتمام بتنمية الموارد البشرية باعتبارها عنصر أساسي لتحسين أداء المؤسسة.
- العمل على زيادة عمليات الإبداع و الابتكار من أجل تطوير منتجات المؤسسة و تحقيق التفوق التنافسي.

الهوامش:

- ¹ مدحت أبو النصر، الاداء الاداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر، سنة 2012، ص 65.
- ² أمينة مولاي، ميمون كافي، التحليل في مركبات أساسية و التحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة و أثره على الأداء (بالاستعانة بسلم أندرسن و بطاقة الأداء المتوازن) دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات بولاية سعيدة، مجلة الباحث العدد 15، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2015، ص 71.
- ³ Claude ALAZARD, Sabine SEFARI, Contre de gestion manuel et application DCG 11, Dunod, 4 eme edition, Paris, France, 2016, p 12/13.
- ⁴ Brigitte Doriath, Christian Goujet, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Dunod, 4 eme edition, Paris, France, 2009, p 173.
- ⁵ عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العالمي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011، مجلة الواحات و الدراسات، العدد: 02، المجلد: 07، جامعة غرداية، الجزائر، سنة 2014، ص 24.
- ⁶ مدحت أبو النصر، الاداء الاداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر، سنة 2012، ص 64.
- ⁷ Brigitte Doriath, Christian Goujet, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Dunod, 4 eme edition, Paris, France, 2009, p 173/174.
- ⁸ مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر
- مجلة العلوم الاقتصادية العدد 33، المجلد 9، كلية: الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، سنة 2013، ص 174.
- ⁹ محمد زرقون الحاج عراية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص 125.
- ¹⁰ مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، سنة 2010، ص 31.
- ¹¹ لحسن عبد الله باشيو، نزار عبد المجيد البرواري و محمد أحمد عيشوني، التميز المؤسسي مدخل الجودة و أفضل الممارسات مبادئ و تطبيقات، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، سنة 2013، ص 66.
- ¹² حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الاداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 34، سنة 2013، ص 180/181.
- ¹³ مدني سوار الذهب محمد عبد الرحمن، تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد 4، جامعة افريقيا العالمية، السودان، سنة 2014، ص 74.
- ¹⁴ سعد صادق بحري، ادارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، سنة 2004، ص 211.
- ¹⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الاداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي)، دار النشر المكتبة العصرية، الطبعة الاولى، مصر، سنة 2008، ص 57.
- ¹⁶ جنان باقر الدليمي، عباس علوان شريف، خالد عباس الياسين، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي
- دراسة ميدانية في الشركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 8، العدد 33، جامعة كربلاء، العراق، السنة 2012، ص 169.
- ¹⁷ عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية- دراسة حالة مؤسسة نفطال- مقاطعة الوقود حاسي مسعود 2011-2014، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 03، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، سنة 2015، ص 140.

¹⁸ Ondrej Zizlavsky ,The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System, Journal of Technology Management & Innovation, Volume 9, Issue 3, 2014,p213.

¹⁹ كاظم احمد جواد ، أثر مرونة سلسلة التجهيز في الاداء الاستراتيجي على وفق بطاقة الاداء المتوازن مجلة الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق، سنة 2013، ص 121.

²⁰ جيهان ونس، اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على اداء شركات الاتصالات الاردنية،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 47، سنة 2016، ص 357.

²¹ أمينة مولاي ، ميمون كافي ،التحليل في مركبات أساسية و التحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة و أثره على الأداء (بالاستعانة بسلم أندرسن و بطاقة الأداء المتوازن) دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات بولاية سعيدة ، مرجع سبق ذكره، ص 72.

²² عبدالمجيد الطيب شعبان، تقييم الأداء من منظور استراتيجي، المجلة الجامعة ،العدد :15،المجلد :01، الزاوية، ليبيا، سنة 2013، ص 198.

²³ بوشعور(الغازي) رضية، طويل أحمد، بوطوبة محمد، قياس أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC وسيلة لضمان الجودة (دراسة تطبيقية في جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية)، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، سنة 2016، ص 595.

²⁴ عمر اقبال توفيق، مأمون محمد القضاة،ابراهيم يوسف العبادي ، تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي للوحدات الحكومية: دراسة ميدانية في وزارة المالية الاردني مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 10، المجلد 3،كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، سنة 2015، ص 196.