

## استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في مؤسسة شلف للخزف العصري

## Using the Balanced Scorecard to evaluate the performance of Chlef Modern Ceramics Company

بلحسن عبد القادر<sup>1\*</sup>، قويدر الواحد عبد الله<sup>2</sup><sup>1</sup>جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف (الجزائر)، مخبر تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في الصناعات

المحلية البديلة. ab.belahcene@univ-chlef.dz

<sup>2</sup>جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف (الجزائر)، مخبر المقاولاتية وحوكمة المؤسسات a.kouiderelouahed@univ-chlef.dz

تاريخ النشر: 2022/06/02

تاريخ القبول: 2022/05/31

تاريخ الاستلام: 2021/11/20

المخلص:	Abstract :
<p>هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في مجال قياس و تقييم الأداء في المؤسسة وإبراز الخطوات اللازمة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة شلف للخزف العصري، إضافة إلى معرفة المكونات الأساسية لهذه البطاقة. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، ففي الجانب النظري تم عرض وتفسير كافة جوانب البحث في حين تم استعمال أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي لتحليل إشكالية الدراسة.</p> <p>توصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في مؤسسة شلف للخزف العصري، وذلك لما توفره هذه البطاقة من مزايا تساعد المؤسسة محل الدراسة على أن تكون أكثر تنافسية على المدى الطويل، وبالتالي تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية .</p> <p>الكلمات الدالة: بطاقة الأداء المتوازن، المؤشرات المالية و غير المالية، تقييم الأداء، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.</p> <p>تصنيفات JEL : L21, L25, P17</p>	<p>This study aimed to clarifying the importance of using the Balanced Scorecard in the field of measuring and evaluating performance in the company, and highlight the necessary steps for designing the balanced scorecard in Modern Ceramics Company in Chlef. In addition to that, it aimed to identify the basic components of this card. For this purpose, the descriptive analytical method was used, in the theoretical side, all aspects of the study were presented and explained, while a case study method was used in the practical side to analyse the problematic.</p> <p>The study found out that it is possible to apply the balanced scorecard in the Modern Ceramics Enterprise, this is because the balanced scorecard offers advantages that help the enterprise in question to be more competitive in long-term thereby achieving its vision and strategic goals.</p> <p><b>Keywords:</b> balanced Scorecard, Financial and non-financial indicators, Performance evaluation Balanced Scorecard Dimensions.</p> <p><b>JEL Classification Codes :</b> L21, L25, P17</p>

\* المؤلف المرسل.

## مقدمة :

تواجه المؤسسات تغيرات متسارعة ومعقدة خاصة فيما يتعلق بالمنافسة الشديدة، وفي ظل الحجم الكبير للمعلومات وتنوع أساليب الإنتاج مع سرعة تطورها، جعل هذه المؤسسات تسعى بشكل دائم للعمل على التطوير والابتكار والتحسين المستمر من خلال استخدام نماذج حديثة لتقييم الأداء بصفة شاملة بدلا من الاعتماد على الأدوات التقليدية في التقييم، والتي أصبحت غير كافية لمساعدة إدارة المؤسسة على تحديد مواطن الضعف والتغلب عليها ومعرفة نقاط القوة والاستفادة منها، و هذا من أجل تعزيز وضعها التنافسي.

ومن بين هذه النماذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، والتي تعد من أهم الأدوات الحديثة في مجال مراقبة التسيير، حيث تم اقتراحها من طرف كل من روبرت كابلان وديفيد نورتون "R.Kaplan & D.Norton" عام 1992 والتي تعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء، من خلال أبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو)، وتعتبر هذه المؤشرات على الأداء الماضي والحالي والمستقبلي، والتي تبنى على أساسها العديد من القرارات الهامة في المؤسسة، كما تعكس هذه المؤشرات قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية والنهائية بكفاءة عالية.

ولكون المؤسسات أصبحت تعطي أهمية بالغة لموضوع تقييم الأداء لتتمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، أصبح من الضروري استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وخاصة في المؤسسات الجزائرية، من بينها مؤسسة شلف للخزق العصري (محل دراستنا)، وهي بحاجة إلى مثل هذه الأساليب الحديثة لتقييم أدائها. إشكالية الدراسة: من خلال ما سبق ومن أجل دراسة بحثنا هذا، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية في التساؤل التالي:

**كيف يمكن أن تساهم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم أداء مؤسسة شلف للخزق العصري ؟**

ولمعالجة إشكالية الدراسة، يمكن تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما يكمن مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن؟
- ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة؟
- هل تطبق مؤسسة شلف للخزق العصري بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء؟
- فرضيات الدراسة:** وللإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية المطروحة، تم صياغة الفرضيات التالية:
- تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في المؤسسة، من خلال ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى أهداف ومقاييس محددة في إطار متكامل ومترابط ما بين أبعاد هذه البطاقة.
- لا تطبق مؤسسة شلف للخزق العصري بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، ولا تتوافر على المقومات الأساسية لتطبيقها.

**أهمية الدراسة:** تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الفعال والحاسم الذي تضطلع به بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم وتقويم الأداء في المؤسسة، والذي يساعد إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات التي تزيد

من تحسين الأداء، وفي الوقت نفسه إبراز الفجوات ما بين المستهدف والمحقق مع إمكانية تصحيح هذه الاختلالات في الوقت المناسب.

كما تبين الدراسة ومن خلال الجانب النظري التعرف على أهمية بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، وإلى أهم خطوات تصميم هذه البطاقة، وكذا أبعادها الأربعة وألية الترابط فيما بينها، بالإضافة إلى معرفة مدى قدرة المؤسسة محل الدراسة على تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ومن خلاله الوصول إلى بعض النتائج والتوصيات التي قد تجعل بطاقة الأداء المتوازن فعالة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تصميم نموذج مقترح لقياس وتقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن لصياغة الاستراتيجية.

- الاستفادة من نتائج الدراسة التطبيقية لاقتراح بعض التوصيات التي تساعد المؤسسة محل الدراسة على تحسين أدائها باستعمال أسلوب بطاقة الأداء المتوازن.

- تهدف هذه الدراسة من خلال الجانب النظري إلى عرض بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم الأداء وتقويمه، من خلال التعرف على مفهوم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وألية الترابط ما بين هذه الأبعاد.

**منهجية الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي وذلك بالاعتماد على أداة الوصف في الجانب النظري للدراسة من خلال العديد من الكتب باللغة العربية والأجنبية ومخلف المقالات والمداخلات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وكذا بعض الدراسات السابقة. أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على أداة التحليل لتقييم مدى إمكانية تبني المؤسسة محل الدراسة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم الأداء من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة شلف للخزف العصري.

**حدود الدراسة:** بما أن موضوع دراستنا يتمحور حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في المؤسسة محل الدراسة، فإن الحدود المكانية للدراسة ركزت على مؤسسة شلف للخزف العصري، أما فيما يتعلق بالحدود الزمنية فإن المجال الزمني لبيانات هذه الدراسة في شقها التطبيقي يعكس الفترة الممتدة ما بين سنة 2015-2018. **الدراسات السابقة:** تعددت الدراسات التي تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، والتي لها علاقة مباشرة بموضوع دراستنا هذه، نذكر منها ما يلي:

- دراسة (دودين، 2009)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، حيث توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

- دراسة (سمارة، 2020)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ودورها في تقييم أداء المصارف الجزائرية، ومعرفة تأثير الاتجاهات المعاصرة للمصارف على أبعاد هذه البطاقة، وتوصلت هذه

الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى للمتغيرات الشخصية عند الدلالة 0.05. - دراسة (لطرش، 2018)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى شمولية ومنفعة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لدى شركة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر من خلال تحديد مكونات ومستويات الأداء الاستراتيجي، الذي يشكل المتغير التابع في هذه الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها أن لدى الشركة محل الدراسة معرفة بمفاهيم الأداء الاستراتيجي وارتفاع درجة وعيهم بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتطبيق هذا النموذج من شأنه أن يتيح للمؤسسات الاقتصادية معرفة خارطة طريق تكون محل التنفيذ، وتحدد لهم أين يجب أن تركز طاقاتها ومواردها.

من خلال الاطلاع على هذه الدراسات لاحظنا أن دراستنا هذه تعتبر مكملة للدراسات السابقة، حيث تتفق معها على أهمية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء في المؤسسة، ودورها في صياغة الاستراتيجية الملائمة لبلوغ الأهداف المخطط لها، بينما تتميز دراستنا عن بقية هذه الدراسات كون هذه الأخيرة ركزت على المؤسسات ذات الطابع الخدمي والتجاري، بينما دراستنا تناولت مؤسسة ذات طابع صناعي.

### المحور الأول: الإطار النظري للدراسة

لقد أصبح استعمال أدوات القياس والتقييم التقليدية للأداء والمتمثلة في الجوانب المالية غير فعالة في بيئة الأعمال الحديثة، والتي تشهد عدم الاستقرار على جميع المستويات، حيث أصبحت عملية توجيه منظمات الأعمال نحو أهدافها أمرا في غاية الصعوبة والتعقيد، وعليه كان لابد من الاعتماد على أحد أهم الوسائل الإدارية حديثة، والمتمثل في بطاقة الأداء المتوازن، أين تتكامل الجوانب غير المالية مع الأهداف المالية، والتي تمكن المؤسسات من تقييم أدائها من خلال أربعة أبعاد بدلا من البعد المالي وحده رغم أهميته، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المحور.

### الفرع الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

#### أولا: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

عرف مصطلح بطاقة الأداء المتوازن منذ ظهوره في بداية التسعينيات من القرن الماضي عدة تعاريف صاغها العديد من الباحثين والمنظرين بمختلف توجهاتهم، ويعتبر كل من "R.Kaplan & D.Norton" أول من طور أسس بطاقة الأداء المتوازن من خلال مقالة شهيرة نشرتها مجلة هارفارد (HBR) سنة 1992، حيث عرفها بأنها "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية من ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تستخدم في مقاييس الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الاستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي التنظيمي وإنجاز الأهداف العامة" (Kaplan & Norton, 1992, p. 71)، كما عرفت بأنها "نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم

بموجبه ترجمة استراتيجية منظمات الأعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة" (جاد الرب، 2016، صفحة 149).

وتعرف أيضا على أنها إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي، يتركب من مجموعة من المقاييس غير المالية بالإضافة إلى المقاييس المالية التقليدية والتي تتناسب مع أهداف و استراتيجية المؤسسة، حيث ترتبط هذه المقاييس فيما بينها بعلاقة السبب والنتيجة، وهذه العلاقة هي التي تؤدي إلى تحسين النتائج المالية على المدى الطويل بدلا من الاعتماد على المقاييس المالية وحدها فقط (المغربي و غربية، 2006، صفحة 124).

مما سبق يمكن صياغة تعريف شامل لبطاقة الأداء المتوازن (BSC)، على أنها عبارة عن نظام إداري حديث لقياس وتقييم الأداء حيث يعمل هذا النظام على تجسيد رؤية واستراتيجية المؤسسة في مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، والذي يقدم لإدارة المؤسسة نظرة شاملة ومتكاملة عن أداء المؤسسة، تساعد في عملية المتابعة وتمكن من تدارك الفجوات ما بين المنجز والمستهدف مع إمكانية تصحيح هذه الاختلالات.

#### ثانيا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

تأتي أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال الفوائد المتعددة جراء استخدامها من طرف المؤسسات، نوجز منها ما يلي (إدريس و الغالبي، 2009، الصفحات 153-154):

- تساعد المدراء بمؤشرات السبب والنتيجة لمعرفة أداء مؤسساتهم.
- تحديد مقاييس بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الرئيسي للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس.
- من خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تستطيع المؤسسة مراقبة النتائج المالية، وفي نفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة.
- تجميع العديد من العناصر المختلفة لبرامج العمل التنافسية في تقرير واحد.
- تعطي إطارا شاملا لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة من المؤشرات التي تنعكس إلى مقاييس الأداء (الهيني و زيادات، 2014، صفحة 5).
- تترجم الرؤية الاستراتيجية وتساعد على إيجاد تكامل ما بين الأهداف الاستراتيجية ومقاييس الأداء (عريوة و طلال، 2020، صفحة 63).

- تقدم للإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال (Kaplan & Norton, 1997).

- تعتبر أيضا بطاقة الأداء المتوازن مهمة، وذلك من أهمية الأصول غير الملموسة حيث تساهم هذه الأخيرة بصورة مباشرة وغير مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أقترح كل من "R.Kaplan & D.Norton" مجموعة من المقاييس الجديدة لقياس المعلومات لمسايرة التطور الحاصل في المجال الرقمي، وتأتي أهمية الأصول غير الملموسة للأسباب التالية (بلعجوز و عريوة، 2017، صفحة 139):

- تساعد الأصول غير الملموسة في بناء وتنمية العلاقات مع العملاء وتحافظ على ولائهم.
- تدعم الأصول غير الملموسة قدرة المؤسسة على تنمية وتطوير منتجات مبتكرة.
- تلعب الأصول غير الملموسة دورا مهما في التمكين من إنتاج سلع وخدمات لها جودة عالية.

- تعمل الأصول غير الملموسة على تحفيز قدرات ومواهب العاملين وتسمح بالتقدم والتطوير المستمر.

#### الفرع الثاني: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

يتطلب تصميم بطاقة الأداء المتوازن عدد من الخطوات قدمها كل من "R.Kaplan & D.Norton"، من

خلالها تتبلور آلية عمل هذه البطاقة نوضحها كالآتي (عبد اللطيف و تركمان، 2006، صفحة 148):

**أولاً- تحديد الرؤية المستقبلية:** والتي تبين بكلمات تصور ما تكون عليه المؤسسة مستقبلاً، وهي تساعد في صياغة الاستراتيجية والأهداف، وتتبع الرؤيا دوماً لرسالة المؤسسة لتبرز الغرض الأساسي الذي أنشأت من أجله المؤسسة، وقد تصدر الرؤيا من طرف مدير المؤسسة، من قبل العاملين أو من طرف أصحاب المصالح.

**ثانياً- تحديد الاستراتيجية:** وهي تتألف من كل الأفعال والإجراءات والأحداث والقرارات المطلوبة لتطوير حالة موجودة إلى حالة أحسن مستقبلاً، بمعنى آخر ماهي الاستراتيجية المناسبة التي تتبعها المؤسسة، وما هي أهم المجالات التي يتم التركيز عليها، وما هي الأدوات المناسبة لصياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، حيث نجد أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يعتبر الأداة المناسبة لترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى مقاييس وأهداف محددة، ولربط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لابد من (ونس و موسى، 2016، صفحة 360):

- لكي ننجح ماليا لابد من تحقيق رضا الزبائن لأنهم هم من يقومون بشراء منتجاتنا.

- لإرضاء الزبائن لابد من أن تكون أكثر كفاءة في العمل حتى يتناسب إنتاجنا مع احتياجات الزبائن.

- لتحسين العمليات الداخلية وجب علينا التطوير والتحسين المستمر.

- لتمكين المؤسسة من التجديد على المدى البعيد، لابد من التعلم والنمو حتى تستطيع المؤسسة توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر.

**ثالثاً- تحديد عوامل النجاح الحرجة:** يتم تحديد ما نحتاجه من عوامل النجاح الأكثر تأثيراً على النتيجة لنجاح الرؤية الاستراتيجية، وتكون هذه العوامل في شكل كفاءات تعطي ميزة تنافسية للمؤسسة ويتم في هذه الخطوة تحليل الاستراتيجية العامة وترجمتها إلى أهداف استراتيجية لمحركات الأداء، وهو ما يحقق عملية الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء، وتحقيق الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية، وتداخل الأهداف مع بعضها البعض من ناحية أخرى لتحقيق استراتيجية المؤسسة (بلاسكة، 2012، صفحة 43).

**رابعاً- تحديد المقاييس:** في هذه المرحلة يتم صياغة المقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج، والبحث عن التوازن ما بين المقاييس المختلفة، حيث يجب أن تكون هذه المقاييس رئيسية لاستخدامها في العمل، مع إجراء صياغة شاملة لكل المقاييس التي تم تجميعها حتى تسهل عملية تنفيذها، وفي الأخير نقوم بتحديد الترتيب حسب الأولوية لكل المقاييس التي تبدو أكثر تأثيراً ويمكن مراقبتها وقياسها، ولكي تؤدي هذه المقاييس دورها بفعالية لابد أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه.

**خامساً- إعداد خطة العمل:** يجب على إدارة المؤسسة إعداد خطط العمل، أي تحديد الخطوات الواجب اتخاذها لإنجاز الأهداف والرؤية الاستراتيجية، ويتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية المراد الوصول إليها، وتخصيص

الموارد والأدوات، واختيار المسؤولين عن إنجاز خطة العمل وتحديد زمن تطبيق الخطة، مع متابعتها ومراقبتها واتخاذ كل الإجراءات اللازمة لتصحيح الاختلالات والفجوات عند الضرورة (مقدم، 2010، صفحة 18).

**سادسا- تحديد الأنشطة والأفعال التنفيذية:** في هذه المرحلة من الضروري تحديد الأفعال والأنشطة للبدء في تنفيذها على مستوى المؤسسة لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى الواقع، وهذا يتطلب إنجاز الأهداف السنوية وتوزيع الموارد وتحديد المسؤوليات، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات والأنظمة المعلوماتية وجعل كل الموظفين وفي مختلف أقسام المؤسسة على دراية ومعرفة بمقاييس الأداء المتوازن حتى تستطيع المؤسسة تنفيذ نموذج بطاقة الأداء المتوازن (شاهر، 2017، صفحة 5).

**سابعا- المتابعة والتقييم:** للتأكد من سلامة عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن التي تم تصميمها بما يتناسب وأهداف المؤسسة، لابد من متابعتها بشكل دائم ودون انقطاع وذلك للتأكد من أن بطاقة الأداء المتوازن المقترحة تنجز الوظائف المرجوة منها باعتبارها أداة استراتيجية لإدارة المؤسسة، وعليه يجب استخدامها في جميع المستويات الإدارية وأن تكون في صلب العمليات اليومية للمؤسسة، ويكون ذلك من خلال متابعة المقاييس الرئيسية التي تم إعدادها وفي جميع المستويات الإدارية للمؤسسة (قمازي و كواشي، 2016، صفحة 50).

### الفرع الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

تركز بطاقة الأداء المتوازن على المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية التقليدية، إذ تقوم بدمج كل هذه المقاييس في نظام واحد متكامل يتضمن أبعاد مختلفة، حيث يعتبر كل منها محركا من محركات الأداء على مستوى المؤسسة متمثلة في أربعة أبعاد رئيسية مترابطة فيما بينها وهي كما يلي:

**أولا- البعد المالي:** يعتمد هذا البعد على التقارير المالية والمحاسبية للمؤسسة في عملية تحليل نتائج وأعمال المؤسسة، وذلك باستخدام النسب المالية التي تعكس الأداء الاقتصادي للمؤسسة، حيث يعتبر البعد المالي من بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتقوم بطاقة الأداء المتوازن بربط أهداف المؤسسة المالية باستراتيجيتها والتي يتمثل دورها في تحسين النتائج المالية للمؤسسة بهدف المحافظة على السيولة ورفع المردودية وتحقيق فوائد للمساهمين، وهذا من خلال اختيار المؤشرات المالية التي تلائم كل مرحلة من مراحل حياة المؤسسة (النمو، الاستقرار، النضج)، ولهذه المؤشرات المالية أهمية بالغة في قياس الأداء على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة، لكن رغم أهمية هذه المؤشرات المالية في قياس أداء المؤسسة، إلا أن هذه المؤشرات تقتصر على قياس الأداء في المدى القصير فقط، و تبقى غير كافية لوحدنا لقياس الأداء الحقيقي للمؤسسة وهذا لعدة أسباب نذكر منها ما يلي (طرش، 2018، صفحة 44):

- تركز المؤشرات المالية على الجوانب الاستراتيجية على المدى القصير فقط وتهمل المدى البعيد.
- تعتمد المؤشرات المالية على المعلومات الماضية وتغفل الرؤية المستقبلية.
- من خلال المؤشرات المالية فقط لا تستطيع المؤسسة الاطلاع على ما الذي يريده الزبائن.
- المؤشرات المالية تشجع على تقليل الانحرافات على المعايير المستهدفة بدلا من التحسين المستمر.

**ثانياً- بعد الزبائن :** أصبح من الضروري على المؤسسات في عصرنا هذا جعل متطلبات ورغبات الزبائن في صميم استراتيجيتها، حيث تعمل المؤسسة كل ما في وسعها لتحقيق رضاهم، سواء كان هؤلاء الزبائن من داخل المؤسسة أو من خارجها، وذلك من خلال إشراكهم في عمل المؤسسة والاهتمام بهم لتحديد احتياجات الزبائن ومتطلباتهم والتعرف على ميولاتهم واتجاهاتهم الحقيقية، والتي يمكن أن تكون نقطة البداية لمراقبة وتحسين الجودة، وهذا لقياس مدى رضا الزبائن من خلال مقاييس الأداء التالية (بن خليفة، 2018، صفحة 130):

**أ- رضا الزبون:** يمثل هذا المقياس درجة تلبية المؤسسة لاحتياجات الزبائن، ولتحقيق رضا الزبون يجب أن تكون المنتجات والخدمات تتوفر على مزايا جيدة تغري الزبون.

**ب- الاحتفاظ بالزبون:** وتعتبر عن ميل الزبون في الحصول على خدمات ومنتجات المؤسسة، لأنه كلما قامت المؤسسة بتلبية رغبات واحتياجات زبائنهم كلما ازداد ولائهم لها في المستقبل، وبالتالي زيادة المبيعات.

**ج- الحصة السوقية:** يستخدم هذا المقياس لمعرفة حصة المؤسسة من المبيعات الكلية للسوق.

**د- اكتساب زبائن:** يعبر عن الزبائن الجدد الذين تم اكتسابهم، وهنا يتعلق الأمر سواء من حيث أنواع وأعداد الزبائن، أو من حيث الأسواق الجديدة التي تم الولوع إليها وتغطيتها.

**و- ربحية الزبون:** لا بد أن يكون هدف إدارة المؤسسة النهائي لا يتوقف عند القيام بالأعمال والنشاطات التي تؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن، وإنما تحقيق ربحية تعود بالمنافع على المؤسسة، وبالتالي يعتبر هذا المقياس ربحية الزبون مؤشراً هاماً في قياس مدى نجاح استراتيجية المؤسسة.

**ثالثاً- بعد العمليات الداخلية:** يرتبط بعد العمليات الداخلية بجميع الأبعاد الأخرى في بطاقة الأداء المتوازن فهو يرتبط بالبعد المالي من خلال التركيز على تحسين عمليات التشغيل الداخلية، ويرتبط ببعده الزبائن من خلال خلق قيمة للزبائن، ويرتبط أيضاً مع بعد التعلم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة، فالعاملين الذين يقومون بأداء العمل داخل المؤسسة هم من يقومون بتطوير العمل وزيادة كفاءته، ويهدف هذا البعد إلى إبراز العمليات الأكثر أهمية والتي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة من أجل تنفيذ استراتيجيتها، أي يجب على المؤسسة أن تهتم بالعمليات الداخلية التي لها التأثير المباشر على رضا الزبائن، ومنها ما يلي (سمارة، 2020، صفحة 92):

**أ- العمليات التشغيلية:** والتي من خلالها تقوم المؤسسة بتحويل أنشطتها إلى خدمات وتقديمها للزبائن و تشمل تحقيق الأهداف والمقاييس الخاصة بهذه العملية.

**ب- العمليات الإدارية للزبون:** توجد أربع مجالات لعمليات إدارة الزبائن بهدف توسيع العلاقة مع الزبائن المستهدفين ومنها: اختيار الزبائن، اكتساب زبائن جدد، الاحتفاظ بالزبون، تطوير وتنمية الأعمال مع الزبائن.

**ج- العمليات الإبداعية:** وتشمل على العمليات الخاصة بتطوير خدمات جديدة وتغطية الأسواق الجديدة.

**د- العمليات التنظيمية والاجتماعية:** من خلال هذه المجموعة من العمليات الداخلية تجني المؤسسة السمعة الطيبة والعلاقة الجيدة مع العاملين و البيئة المحلية.

**رابعا- بعد التعلم والنمو:** يعتبر بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن المحدد للبنية التحتية التي يجب على المؤسسة أن تتوفر عليها لخلق التحسين المستمر ونمو طويل الأجل، فمن خلال هذا البعد يمكن للمؤسسة

الاستمرار في التحسين وخلق القيمة المستقبلية لأصحاب المصلحة، إن الأهداف الخاصة بالأبعاد الأخرى غالبا ما تظهر فيها الاختلافات ما بين القدرات الموجودة للأشخاص والإجراءات والأنظمة وما الذي نحتاجه لإنجاز هذه الأهداف، ولتصحيح هذه الاختلافات يجب على المؤسسة أن تقوم بالاستثمار في العاملين، وتعزز أنظمتها المعلوماتية (الغالبى و إدريس، 2007، صفحة 185).

وفي هذا الإطار يرى (إدريس و الغالبى، 2009، صفحة 251)، أن إدارة المؤسسات في الوقت الحاضر تحاول أن تستثمر خبرتها السابقة و تجربتها على أداء حقيقي ومتميز، أين تجد المؤسسات الأساليب والطرق والوسائل الصحيحة وذات كفاءة، تستطيع أن تربط بين تراكم التجربة والخبرة و ازدياد تعلم المؤسسة. ونشير هنا أن بطاقة الأداء المتوازن تقوم على تحسين أبعادها الأربعة بصفة متوازنة دون أن يؤثر بعد على آخر بطريقة سلبية، حيث تكون هذه الأبعاد متداخلة ومترابطة فيما بينها بعلاقات السبب والنتيجة.

#### الفرع الرابع: علاقات السبب و النتيجة في بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

وهي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا - إذن)، كما تكون أيضا علاقات السبب والنتيجة واضحة وجليّة (إدريس و الغالبى، 2009، صفحة 159)، حيث أن التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية يجعل التطور في أي بعد من أبعاد البطاقة يؤدي حتما إلى التطور في الأبعاد الأخرى، فعملية التكوين والتدريب للعاملين وزيادة قدراتهم المعرفية يؤدي إلى تحسين وتطوير العمليات الداخلية وهذا يزيد من رضا الزبائن وبالتالي زيادة الإيرادات و تحسين الأداء المالي، وكل هذا يؤدي إلى تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية وبلوغ أهدافها.

#### المحور الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

في هذا الجانب من الدراسة، ولإسقاط ما تطرقنا إليه في الجانب النظري لا بد من القيام بدراسة ميدانية على المؤسسة محل الدراسة، وذلك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة لقياس وتقييم الأداء في مؤسسة شلف للخزف العصري، وهذا ما سنتطرق إليه.

#### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة شلف للخزف العصري، والتي تعد من بين أبرز وأهم المؤسسات المختصة في إنتاج الخزف بكل أنواعه في المنطقة، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة تقع بالمنطقة الصناعية بواد سلي ولاية شلف، حيث تقوم هذه المؤسسة بتسويق منتجاتها إلى الأسواق الوطنية والعربية وحتى الأوروبية منها، ولتكون دراستنا أكثر عملية وجب اقتراح وتصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة وذلك حسب الخطوات التالية:

**أولاً- تحديد الرؤية المستقبلية:** تتمثل في سعي المؤسسة إلى التمييز والتفوق في سوق الخزف، الزيادة في حجم الإنتاج، توسيع النشاط وكذا تحقيق الأرباح، وهذا من أجل بلوغ رسالة المؤسسة والمتمثل في البقاء والتميز والاستمرارية لأطول مدة.

ثانياً- **تحديد استراتيجية المؤسسة:** من بين أهم الأهداف الاستراتيجية التي تعمل المؤسسة على تحقيقها ما يلي:

- تحقيق مردودية عالية.
- المحافظة على مكانة المؤسسة وتدعيمها وضمان نظام تسويقي فعال لترويج وتوزيع منتجات المؤسسة على المستوى المحلي والدولي.
- تقديم منتجات أكثر تطوراً وجمالية، وبأسعار جد تنافسية.
- طرح منتجات جديدة ومتنوعة لإرضاء الزبائن الحاليين وجلب زبائن جدد.
- تحسين عمليات الإنتاج والتحكم في الأعباء بالاعتماد على التقنيات الحديثة.
- توفير بيئة ملائمة ومحفزة على العمل داخل المؤسسة.

ثالثاً- **تحديد المقاييس:** في هذه الخطوة يتم تحديد المقاييس الرئيسية التي تناسب المؤسسة، والتي تكون أكثر تأثيراً ويمكن قياسها ومراقبتها والتي تم اشتقاقها من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وهي كالتالي:

- معدل دوران الأصول.
- معدل هامش الربح الصافي.
- معدل العائد على الاستثمار.
- معدل النمو في رقم الأعمال.
- مؤشر الحصة السوقية (تم التركيز على إجمالي المبيعات).
- معدل دوران المخزون.
- مؤشر المبيعات اليومي.
- معدل التحسين في الإنتاجية.
- مؤشر مصاريف تنمية الكفاءة إلى تكاليف الرواتب.

- مؤشر نمو المبالغ المنفقة على المزاي و الخدمات الممنوحة للعاملين.

**الفرع الثاني: تقييم أداء المؤسسة من خلال بطاقة الأداء المتوازن (BSC)**

بعدما تم تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة واشتقاق بعض المؤشرات الموجودة بالمؤسسة سنعمل على ترتيب هذه المقاييس حسب الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها عملياً على هذه الأخيرة وذلك لتقييم أداء هذه المؤسسة.

**أولاً- تقييم البعد المالي:** من بين المؤشرات التي تم التركيز عليها في هذا البعد بالمؤسسة محل الدراسة ما يلي:

أ- **معدل دوران الأصول:** يعرف بأنه من النسب المحاسبية التي تستخدم لقياس قدرة الشركة على توليد المبيعات من الأصول، من خلال مقارنة صافي المبيعات بمتوسط إجمالي الأصول، حيث تستخدم هذه النسبة لمعرفة مدى كفاءة الشركة في استخدام الأصول من أجل توليد المبيعات (الإيرادات)، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول} = (\text{صافي المبيعات} / \text{إجمالي الأصول}) \times 100$$

ويمكن تحديد تطور مؤشر معدل دوران الأصول بناءا على المعلومات المقدمة لنا من طرف المؤسسة محل الدراسة، وذلك كما هو مبين في الجدول أدناه:

**جدول رقم (01): تطور معدل دوران الأصول (الوحدة بالدينار الجزائري)**

السنة	2015	2016	2017	2018
صافي المبيعات	50.047.135	55.016.506	37.442.900	66.864.152
إجمالي الأصول	860.046.779	858.538.797	863.729.351	913.828.789
معدل دوران الأصول	%5.81	%6.40	%4.33	%7.31

**المصدر:** تم إعداده اعتمادا على جدول حسابات النتائج وجانب الأصول من الميزانية الجبائية (2015-2018)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن معدل دوران الأصول قد ارتفع قليلا سنة 2016 بسبب الارتفاع في صافي المبيعات مع تسجيل انخفاض طفيف في إجمالي الأصول لنفس الفترة، واستمر الانخفاض سنة 2017 بسبب انخفاض صافي المبيعات مع ارتفاع إجمالي الأصول، أما في سنة 2018 عاد للارتفاع مجددا بسبب ارتفاع صافي المبيعات مع تسجيل ارتفاع في إجمالي الأصول، وعليه نستنتج أن المؤسسة كانت سنة 2016 و2018 أكثر كفاءة في توليد المبيعات انطلاقا من استخدامها لإجمالي الأصول.

**ب- معدل هامش الربح الصافي:** يلخص مدى نجاح الشركة في تحصيل الربح مقابل كل دينار من المبيعات كما يعد دلالة على مدى قدرة الشركة في التحكم والسيطرة على التكاليف، بالإضافة إلى أنه وسيلة جيدة للمقارنة بين الشركات المتخصصة في نفس الصناعة أو في صناعات مختلفة، ويحسب بالعلاقة التالية:

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

وعليه يتم تحديد تطور مؤشر هامش الربح الصافي وفق الجدول أدناه:

**جدول رقم (02): تطور معدل هامش الربح الصافي (الوحدة بالدينار الجزائري)**

السنة	2015	2016	2017	2018
نتيجة الدورة الصافية	1.084.267	2.241.401	27.999.77	9.534.611
صافي المبيعات	50.047.135	55.016.506	37.442.900	66.864.152
معدل هامش صافي الربح	%2.16	%4.07	%74.77	%14.25

**المصدر:** تم إعداده اعتمادا على جدول حسابات النتائج وجانب الأصول من الميزانية الجبائية (2015-2018)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن معدل هامش الربح الصافي كان %2.16 سنة 2015 و%4.07 سنة 2016، ليرتفع بشكل ملحوظ سنة 2017 ويسجل %74.77، وذلك بسبب الارتفاع الكبير في نتيجة الدورة الصافية وتزامن ذلك مع انخفاض صافي المبيعات لنفس الفترة، ويرجع سبب ارتفاع نتيجة الدورة الصافية في هذه الحالة إلى انخفاض الأعباء والتكاليف والإهلاكات، مع استفادة المؤسسة من الحسومات والتخفيضات خلال هذه السنة، لينخفض سنة 2018 ويسجل %14.25 وهذا راجع إلى الانخفاض في نتيجة الدورة الصافية وارتفاع صافي المبيعات لنفس الفترة.

**ج- معدل العائد على الاستثمار:** يقيس الكفاءة العامة للإدارة من خلال توليد الأرباح في ضوء الأصول المتاحة، حيث كلما كان معدل العائد على الاستثمار مرتفع كان ذلك أفضل للمؤسسة، وبعبارة أدق هذا المؤشر يقيس ربحية الدينار الواحد المستثمر من الأصول، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

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

وعليه يتم إبراز تطور معدل العائد على الاستثمار في المؤسسة محل الدراسة حسب الجدول أدناه:

**جدول رقم(03): تطور معدل العائد على الاستثمار (الوحدة بالدينار الجزائري)**

السنة	2015	2016	2017	2018
نتيجة الدورة الصافية	1.084.267	2.241.401	27.999.747	9.534.611
إجمالي الأصول	860.046.779	858.538.797	863.729.351	913.828.789
معدل العائد على الاستثمار	%0.12	%0.26	%3.24	%1.04

**المصدر:** تم إعداده اعتمادا على جدول حسابات النتائج وجانب الأصول من الميزانية الجبائية(2015-2018) نلاحظ من الجدول رقم(03) أن العائد على الاستثمار في ارتفاع مستمر خلال سنة 2015، 2016 و2017 مسجلا على التوالي %0.12، %0.26 و %3.24 وهذا سببه الارتفاع في نتيجة الدورة الصافية رغم الاستقرار النسبي لإجمالي الأصول، وهذا ما يعبر عن التحسن المستمر في مردودية أصول المؤسسة، ليعود للانخفاض سنة 2018 مسجلا %1.04، وهذا راجع للانخفاض الذي عرفته نتيجة الدورة الصافية خلال هذه الفترة من جهة والارتفاع الملحوظ لأصول المؤسسة من جهة أخرى، و هذا ما يفسر أن هناك أصول غير مستغلة في المؤسسة خلال هذه السنة.

ولتقييم الأداء في هذا البعد، من خلال النتائج المتحصل عليها نستطيع القول بأن مستوى الأداء في البعد المالي كان في ارتفاع متواصل، حيث استطاعت المؤسسة أن تحسن من قدرتها على توليد المبيعات من الأصول المتاحة ويظهر ذلك في ارتفاع معدل دوران الأصول خلال الفترة 2015-2018، مع تسجيل استقرار نسبي في معدل هامش الربح الصافي ومعدل العائد على الاستثمار خلال نفس الفترة.

**ثانيا- تقييم بعد الزبائن:** لقد تم اختيار بعض المؤشرات لتقييم هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة وكان أهمها ما يلي:

**أ- معدل النمو في رقم الأعمال:** يبين معدل النمو في رقم الأعمال، التغيير في قيمة المبيعات من سنة إلى أخرى وبالتالي يعبر عن الزيادة في حجم المبيعات السنوية للمؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الأرباح والإيرادات للمؤسسة مما يسمح لها بالاستمرار والبقاء، ويستخرج بالمعادلة التالية:

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

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق الجدول التالي:

**جدول رقم (04): تطور معدل نمو رقم الأعمال (الوحدة بالدينار الجزائري)**

السنة	2015	2016	2017	2018
رقم الأعمال	50.047.135	55.016.506	37.442.900	66.864.152
معدل نمو رقم الاعمال	-	%9.92	%(-31.94)	%78.57

المصدر: تم إعداده اعتمادا جدول الأصول من الميزانية الجبائية لسنوات (2015-2018)

نلاحظ من خلال الجدول أن معدل النمو في رقم الأعمال سجل 9.92% في سنة 2016، لينخفض أكثر سنة 2017، حيث تم تسجيل (-31.94)%، وهذا راجع إلى الانخفاض المعتبر الذي عرفته مبيعات المؤسسة خلال هذه السنة، ليعود إلى الارتفاع مجددا خلال سنة 2018 مسجلا ما نسبته 78.57%، بسبب عودة الارتفاع في المبيعات، وهذا ما يعبر عن الزيادة في الطلب على منتجات المؤسسة وبالتالي اكتساب زبائن جدد في السوق.

ب- **مؤشر الحصة السوقية:** هو مؤشر يقيس القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق، أي أنه يوضح مدى أداء الشركة مقارنة بمنافسيها في السوق، حيث يساعد هذا المؤشر على تقييم النمو الكلي أو انخفاض السوق ويحسب بالعلاقة التالية:

**مؤشر الحصة السوقية = (إجمالي مبيعات المؤسسة خلال فترة ما/ إجمالي مبيعات مجال العمل في نفس الفترة) × 100**

ولكن لعدم تمكننا من الحصول على إجمالي مبيعات مجال العمل في نفس الفترة، وهذا راجع بالأساس إلى عدم توفر المؤسسة على نظام معلوماتي وإحصائي يسمح لها ولجميع المتعاملين معها من الاطلاع على المعطيات و المعلومات التي يحتاجون إليها وفي أي وقت، ولهذا السبب قمنا بتحليل مؤشر آخر وهو مؤشر إجمالي المبيعات، الذي يعبر عن مجموع المبيعات السنوية المحققة للمؤسسة، وهو مقياس يستخدم لقياس إجمالي المبيعات التي تحققتها المؤسسة من بيع منتجاتها لفترة زمنية محددة دون الأخذ بعين الاعتبار التكاليف المصاحبة لسير أعمالها التشغيلية، حيث يعطي هذا المؤشر لمحة سريعة وصورة دقيقة عن الوضع المالي للمؤسسة كما أنها توفر معلومات عن العادات الشرائية للزبائن، وعليه فإن:

**إجمالي المبيعات = مجموع المبيعات المحققة**

ويمكن تحديد تطور مؤشر إجمالي المبيعات بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة حسب الجدول أدناه:

**الجدول رقم (05) يبين تطور إجمالي المبيعات (الوحدة بالدينار الجزائري)**

السنة	2015	2016	2017	2018
إجمالي المبيعات	50.047.135	55.016.506	37.443.201	66.884.152

المصدر: تم إعداده اعتمادا جدول الأصول من الميزانية الجبائية لسنوات (2015-2018)

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن إجمالي مبيعات المؤسسة في ارتفاع مستمر خلال سنتي 2015 و2016، ليعرف انخفاضا ملموسا سنة 2017 بسبب انخفاض حصة المؤسسة في السوق، إلا أن المؤسسة

تداركت ذلك خلال سنة 2018 حيث عاد إجمالي المبيعات للارتفاع من جديد، وهذا ما يدل على تحسن الحصة السوقية للمؤسسة.

ولتقييم مستوى الأداء في هذا البعد نستطيع القول أنه رغم الانخفاض الذي عرفه معدل النمو في رقم الأعمال سنة 2017 إلا أنه عاد ليرتفع في السنة الموالية، كما أن إجمالي المبيعات ظل في ارتفاع مستمر خلال السنوات 2015، 2016، مع تسجيل انخفاض ملحوظ سنة 2017 ليرتفع سنة 2018، وهذا يدل على تحسن الحصة السوقية مع إكتساب زبائن جدد، وعليه فإن مستوى الأداء في هذا البعد كان متذبذباً على العموم.

**ثالثاً - تقييم بعد العمليات الداخلية:** من بين أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة لقياس الأداء في هذا البعد نجد ما يلي:

أ- **مؤشر معدل دوران المخزون:** هو عبارة عن نسبة توضح عدد المرات التي يتم فيها تصريف المخزون واستبداله في فترة زمنية محاسبية، وكلما زادت النسبة كانت في مصلحة المؤسسة بسبب سرعة تحويل المخزون وبالتالي زيادة الأرباح ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة المبيعات} / \text{متوسط المخزون}$$

ويمكن تحديد تطور مؤشر معدل دوران المخزون بناء على المعلومات المتوفرة لدينا في الجدول أدناه:

**الجدول رقم (06) يبين تطور معدل دوران المخزون (الوحدة بالدينار الجزائري)**

السنة	2015	2016	2017	2018
تكلفة المبيعات	57.395.805	72.078.886	54.815.259	63.406.534
متوسط المخزون	18.345.272	9.722.796	3.358.378	2.808.217
معدل دوران المخزون	3.12 مرة	7.41 مرة	16.32 مرة	22.57 مرة

**المصدر:** تم إعداده اعتماداً على حسابات النتائج وجدول التكاليف من الميزانية الجبائية (2015-2018)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معدل دوران المخزون في تزايد مستمر، حيث تم تسجيل 3.12 مرة خلال سنة 2015، و 7.41 مرة سنة 2016 و 16.32 مرة سنة 2017، ليبلغ 22.57 مرة سنة 2018، وهذا ما يفسر قدرة المؤسسة على التسيير الجيد للمخزون و بالتالي التحكم في تكاليف التخزين، كما يفسر هذا أيضاً أن المؤسسة محل الدراسة تباع منتجاتها بسرعة كبيرة و أن الطلب على منتجاتها موجود في السوق.

ب- **مؤشر معدل المبيعات اليومي:** يقيس هذا المؤشر قيمة مبيعات المؤسسة اليومي والهدف منه، تمكين المؤسسة من معرفة المبيعات اليومية المحققة، وبالتالي العمل على توفير الظروف الملائمة لتحسين هذا المؤشر، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل المبيعات اليومي} = \text{إجمالي المبيعات} / 365$$

ويمكن توضيح تطور هذا المؤشر من خلال الجدول أدناه:

**الجدول رقم (07) يبين تطور معدل المبيعات اليومي (الوحدة بالدينار الجزائري)**

السنة	2015	2016	2017	2018
إجمالي المبيعات	50.047.135	55.016.506	37.443.201	66.884.152
معدل المبيعات اليومي	137.115,43	150.730,15	102.584 ,11	183.244 ,25

**المصدر:** تم إعداده اعتمادا على جدول حسابات النتائج من الميزانية الجبائية لسنوات (2015-2018) من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل المبيعات اليومي للمؤسسة في تزايد مستمر خلال سنتي 2015 و 2016، ليعرف انخفاضا ملحوظا سنة 2017، وهذا يعود إلى انخفاض ظرفي للطلب على منتجات المؤسسة، ولكن بعد قيام المؤسسة بطرح منتجات جديدة أكثر تطورا، عاد المعدل اليومي للمبيعات إلى الارتفاع ليسجل أعلى مستوى له سنة 2018.

**ج- معدل التحسين في الإنتاجية:** يقيس هذا المؤشر مدى كفاءة المؤسسة في التحسين في الإنتاجية، التي تساهم في زيادة الأرباح ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل التحسين في الإنتاجية} = \frac{\text{القيمة المضافة}(n) - \text{القيمة المضافة}(n+1)}{\text{القيمة المضافة}(n)}$$

ويمكن توضيح تطور هذا المؤشر من خلال الجدول أدناه:

**الجدول رقم (08) يبين تطور معدل التحسين في الإنتاجية (الوحدة بالدينار الجزائري)**

السنة	2015	2016	2017	2018
القيمة المضافة	25.970.499	20.459.464	6.403.697	28.064.080
معدل التحسين في الإنتاجية	/	(-0,21)	(-0,68)	3,38

**المصدر:** تم إعداده اعتمادا على جدول حسابات النتائج من الميزانية الجبائية لسنوات (2015-2018) من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل التحسين في الإنتاجية منخفض في سنة 2016 بسبب انخفاض أداء العمال وهذا أدى إلى انخفاض القيمة المضافة خلال هذه السنة، و في سنة 2017 ازداد هذا المعدل انخفاضا حيث بلغ (-0,68) وهذا ما يفسر استمرار الانخفاض في أداء العمال ومعه انخفاض القيمة المضافة، أما في سنة 2018 فقد تغير اتجاه المؤشر نحو الارتفاع ليسجل معدل (3,38) وهذا يعود إلى ارتفاع أداء العمال، وهذا بدوره أدى إلى ارتفاع القيمة المضافة للمؤسسة.

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البعد، ورغم تحكم المؤسسة في تكاليف التخزين والزيادة المستمرة في الطلب على منتجاتها في الأسواق مع تسجيل زيادة مستمرة في مبيعاتها اليومية، إلا أن هذه المؤسسة ليس لها الكفاءة اللازمة للتحسين في الإنتاجية بسبب انخفاض أداء العمال، و عليه فمستوى الأداء كان متوسطا في هذا البعد.

**رابعاً- تقييم بعد التعلم والنمو:** من بين أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في قياس الأداء في هذا البعد والتي تم تطبيقها على المؤسسة محل الدراسة ما يلي:

أ- مؤشر مصاريف تنمية الكفاءة إلى تكاليف المرتبات: ويقيس هذا المؤشر نسبة المصاريف التي تنفقها المؤسسة على عمليات التكوين والتدريب لتوجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر مقارنة بتكاليف

المستخدمين، حيث يستخدم هذا المؤشر لمعرفة مدى كفاءة المؤسسة في تطوير قدرات العاملين، والتي تمكنهم من استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات، وبالكفاءة الضرورية للعمليات لخلق قيمة للزبون، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، وبحسب العلاقة التالية:

$$\text{(مصاريف تنمية الكفاءة / تكاليف المرتبات) * 100}$$

ويمكن بيان تطور هذا المؤشر من خلال الجدول أدناه:

الجدول رقم (09) يبين تطور معدل مصاريف تنمية الكفاءة إلى تكاليف المرتبات (الوحدة بالدينار الجزائري)

السنة	2015	2016	2017	2018
مصاريف تنمية الكفاءة	00	00	00	00
تكاليف المرتبات	36.491.305	36.411.523	29.392.190	24.586.863
المعدل	%00	%00	%00	%00

المصدر: تم إعداده اعتمادا على جدول حسابات النتائج من الميزانية الجبائية لسنوات (2015-2018)

من خلال الجدول نلاحظ أن معدل مصاريف تنمية الكفاءة منعدم في كل سنوات الدراسة وهذا راجع لعدم تخصيص مصاريف خاصة بتنمية الكفاءة، وهذا ما يفسر عدم وجود عمليات التكوين و التدريب في هذه المؤسسة وهذا ما يخلق مصاعب للمؤسسة على المدى الطويل ويؤثر سلبا على العمليات الداخلية.

ب- مؤشر نمو المبالغ المنفقة على المزايا و الخدمات الممنوحة للعاملين: و يقيس هذا المؤشر نسبة المبالغ التي تنفقها المؤسسة على المزايا والخدمات المقدمة للعاملين لتحفيزهم وزيادة إحساسهم بالانتماء لهذه المؤسسة وبالتالي تحسين أدائهم، حيث يستخدم هذا المؤشر لمعرفة مدى التزام المؤسسة بالتكفل بالعاملين، وبحسب العلاقة التالية:

$$\text{مؤشر نمو المبالغ المنفقة على المزايا والخدمات الممنوحة للعاملين} = \left( \frac{\text{المبالغ المنفقة على خدمة العاملين للسنة الحالية} - \text{المبالغ المنفقة على خدمة العاملين للسنة السابقة}}{\text{المبالغ المنفقة على خدمة العاملين للسنة السابقة}} \right) * 100$$

ويمكن بيان تطور هذا المؤشر من خلال الجدول أدناه:

الجدول رقم (10) يبين تطور مؤشر نمو المبالغ المنفقة على المزايا والخدمات الممنوحة للعاملين (د.ج)

السنة	2015	2016	2017	2018
المبالغ المنفقة على المزايا والخدمات الممنوحة للعاملين	1.351.177	1.414.450	3.484.326	6.382.799
المعدل	-	%4,68	%146,33	%83,18

المصدر: تم إعداده اعتمادا على جدول التكاليف من الميزانية الجبائية لسنوات (2015-2018)

من خلال الجدول نلاحظ أن معدل نمو المبالغ المنفقة على المزايا والخدمات الممنوحة للعاملين في ازدياد مستمر من سنة إلى أخرى حيث سجل 4,68% سنة 2016 ليواصل الارتفاع سنة 2017 يبلغ أكبر معدل له

حوالي 146,33%، لينخفض قليلا سنة 2018 و يسجل معدل 83,18، وهذا ما يمكن تفسيره بالتزام المؤسسة بمنح العاملين بعض المزايا و الخدمات.

وعليه ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البعد، نستطيع القول أن مستوى الأداء كان منخفض في جميع سنوات الدراسة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تولي أهمية لعملية التكوين و التدريب مما يخلق بعض العقبات على المدى البعيد، رغم أن هذه المؤسسة من جانب آخر تقوم بالتكفل بعاملها من خلال تحفيزهم بمنحهم بعض المزايا و الخدمات لخلق بيئة ملائمة للعمل وهذا غير كاف لتحسين أدائها.

### الفرع الثالث: نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) في مؤسسة شلف للخزف العصري

اعتمادا على الدراسة التطبيقية، ومن خلال مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة، يمكن تقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة شلف للخزف العصري و ذلك كما هو مبين في الجدول أدناه:

### الجدول رقم(11) نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة شلف للخزف العصري

النتائج المستهدفة للسنة n هي النتائج المحققة للسنة n-1				المقاييس	الأهداف الاستراتيجية	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
2018	2017	2016	2015			
7.31%	4.33%	6.40%	5.81%	- معدل دوران الأصول	- الاستخدام الأمثل للأصول	البعد المالي
14.25%	74.7%	4.07%	2.16%	- معدل هامش الربح الصافي	- تحقيق مردودية عالية	
1.04%	3.24%	0.26%	0.12%	- معدل العائد على الاستثمار	-زيادة ربحية الدينار المستثمر	
78.57%	(-31.94)%	9.92%	-	- معدل النمو في رقم الأعمال	- زيادة إنتاجية المبيعات	بعد الزبائن
66.884.152	37.443.201	55.016.506	50.047.135	- مؤشر إجمالي المبيعات		
22.57مرة	16.32مرة	7.41مرة	3.12مرة	- معدل دوران المخزون	- التسيير الجيد للمخزون	بعد العمليات الداخلية
183.244,25	102.584,11	150.730,15	137.115,43	-مؤشر المبيعات اليومي	- مراقبة تطور المبيعات	
3.38	(-0.68)	(-0.21)	-	-معدل التحسين في الإنتاجية	- الزيادة في الأرباح	
00%	00%	00%	00%	- مؤشر مصاريف تنمية الكفاءة إلى تكاليف الرواتب	- تطوير قدرات العاملين	بعد التعلم والنمو

			-	- مؤشر نمو المبالغ المنفقة على المزايا والخدمات الممنوحة للعاملين	- خلق بيئة ملائمة للعمل
%83.18	%146.33	%4.68			

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على الجانب التطبيقي للدراسة.

#### الفرع الرابع: تحليل نتائج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة شلف للخزف العصري

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) للنموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة مايلي:

**-البعد المالي:** الأداء في هذا البعد كان جيدا على العموم، حيث تمكنت المؤسسة من تحقيق معظم أهدافها الاستراتيجية المستهدفة والمتمثلة في الاستخدام الأمثل للأصول، وتحسين معدل هامش صافي الربح وتعظيم معدل العائد على الاستثمار، ويعود سبب هذا الارتفاع في الأداء إلى كون الأهداف المستهدفة لم تكن كبيرة خاصة فيما يتعلق بصافي المبيعات مقارنة مع ما حقته المؤسسة في السنوات السابقة (2015، 2016، 2017).

**-بعد الزبائن:** في هذا البعد كان أداء المؤسسة متذبذبا وذلك من خلال تسجيل معدل سالب لنمو رقم الأعمال لسنة 2017 (-31.94%)، وانخفاض إجمالي المبيعات لنفس السنة وهذا راجع إلى انخفاض حصة المؤسسة في السوق بسبب المنافسة الشديدة التي يعرفها هذا القطاع، إلا أنه في سنة 2018 عاد كل من معدل نمو رقم الأعمال وإجمالي المبيعات إلى الإرتفاع، وهذا يعود إلى الزيادة في الطلب على منتجات المؤسسة و بالتالي ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة.

**-بعد العمليات الداخلية:** الأداء في هذا البعد يعتبر متوسطا وغير مرضي رغم تحكم المؤسسة في تكاليف التخزين حيث أن معدل دوران المخزون يتحسن من سنة إلى أخرى، مع الإستقرار النسبي في معدل المبيعات اليومي تقريبا خلال كل سنوات الدراسة، إلا أن المؤسسة لا تتحكم في معدل التحسين في الإنتاجية بسبب إنخفاض أداء العمال خاصة سنتي 2016 و 2017 حيث كان المعدل سالبا، إلا أنه في سنة 2018 سجل هذا المؤشر ارتفاع ملحوظ راجع إلى التحسين الذي طرأ على أداء العمال.

**-بعد التعلم والنمو:** كان الأداء في هذا البعد منخفضا في سنوات الدراسة، فمؤشر مصاريف تنمية الكفاءة إلى تكاليف المرتبات كان منعزلا خلال سنوات (2015، 2016، 2017، 2018)، وهذا يعني عدم وجود عمليات تكوين وتدريب للعاملين في هذه المؤسسة وهذا راجع لعدم وجود تكنولوجيا جديدة تستدعي عمليات التكوين، إلا أن هذا سيؤثر سلبا على الأبعاد الأخرى على المدى الطويل، رغم أن المؤسسة تقوم بتحفيز عمالها من خلال منحهم بعض المزايا والخدمات لخلق مناخ ملائم للعمل ولكن هذا يبقى غير كافي.

## خاتمة:

من خلال الدراسة النظرية لموضوع امكانية استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في مؤسسة الشلف للخزف العصري، أتضح لنا أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تكمن في كونها من أهم الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسة، والتي تساهم بأبعادها الأربعة المترابطة والمتداخلة فيما بينها في قياس وتقييم الأداء بشكل شامل ومتكامل، منسجمة مع بيئة الأعمال المعاصرة حيث تساعد في توفير المعلومات، وجاءت بطاقة الأداء المتوازن لسد الفجوة وتصحيح الاختلالات التي ظهرت جراء الاعتماد على الأدوات التقليدية في تقييم الأداء، وبالتالي تهدف إلى توجيه المؤسسات من خلال ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف المحددة والمقاييس المستهدفة نحو المسار الصحيح بالنسبة لأي مؤسسة، خاصة الربحية منها لبلوغ هدفها الحقيقي والأساسي، وهو تحسين النتائج المالية على المدى البعيد وبأقل التكاليف الممكنة.

## النتائج:

أما بعدما تم إجراء الدراسة التطبيقية على المؤسسة محل الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إن مؤسسة شلف للخزف العصري لا تطبق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائها بالشكل الحقيقي لمكونات هذه البطاقة، حيث تعتمد هذه المؤسسة وبشكل كبير على المقاييس المالية مع جزء بسيط من المقاييس غير المالية.
- تتوفر مؤسسة الشلف للخزف العصري على بعض من المقومات اللازمة لتبني هذا الأسلوب الحديث لتقييم الأداء، ولديها معلومات كافية عن بطاقة الأداء المتوازن.
- من خلال الاعتماد على بعض مؤشرات الأداء لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة، أظهرت النتائج أن مستوى الأداء في البعد المالي كان مرتفعا، بينما كان متوسطا في بعدي الزبائن و العمليات الداخلية أما في بعد التعلم والنمو فقد كان منخفضا، وعليه فمستوى الأداء لأبعاد البطاقة مجتمعة كان متوسطا على العموم.

## التوصيات:

انطلاقا من النتائج النظرية والتطبيقية التي تم التوصل إليها، يمكننا وضع بعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة فيما يخص استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، وهي كالاتي:

- ضرورة إعطاء المؤسسة محل الدراسة أهمية قصوى للأدوات الحديثة لتقييم الأداء، حتى تتمكن هذه الأخيرة من مسايرة التطور التكنولوجي والمعلوماتي على المستوى المحلي والدولي، وذلك لحدة المنافسة التي تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة، وعدم اعتمادها على المقاييس المالية فقط لتقييم الأداء.
- دعم الإدارة العليا في المؤسسة لبرامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ولنجاح ذلك لابد من غرس ثقافة تنظيمية تتبنى مثل هذه الأداة الحديثة لتقييم الأداء، من خلال إشراك العاملين في المؤسسة وفي مختلف المستويات في عملية التصميم والتنفيذ.

- على المؤسسة محل الدراسة التركيز على عملية التطوير والتحسين المستمر، من خلال عمليات التكوين والتدريب مع خلق مناخ ملائم للعمل داخل المؤسسة لتحفيز العاملين وتحسين قدراتهم لتمكينهم من استخدام التقنيات الحديثة وفي شتى المجالات، وهذا بدوره يساهم في تحسين الأداء ويرفع من إنتاجية المؤسسة.
- على إدارة المؤسسة العمل على تشكيل فرق عمل مختصة تكون من الكفاءات، ومن مختلف المستويات تقوم بجمع المعلومات وتحليلها، تسند لها مهام تصميم وتطبيق وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالمؤسسة.
- ضرورة الاستفادة من تجارب وخبرات المؤسسات التي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وخاصة الأجنبية منها والاستعانة بالمختصين في هذا المجال سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها في عملية تصميم هذه البطاقة.
- على المؤسسات بمختلف أنواعها سواء الربحية أو غير الربحية، في القطاع العام أو الخاص، استخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها لما لهذه التقنية من فوائد ومزايا معتبرة في عملية التقييم الشامل للأداء.

#### قائمة المراجع :

- Robert Kaplan, & David Norton, (1997) , Why does Busines need a Balanced Scorecard, <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumkaplanNorton97.htm> (20/10/2021).
- Robert Kaplan, & David Norton, (1992), January - February, The Balanced Scorecard-Measures That Drivve Performance-Harvard Busunes Review 70-79.
- دودين أحمد يوسف، (2009)، معوقات إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية الأردن، 9، 2، 1-21.
- الهنيني إيمان أحمد، ومحمد زيادات، (2014)، استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية جامعة البلقاء الأردن، 7، 12، 1-14.
- ونس جيهان ، وموسى عبد العزيز، (2016)، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الإتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة العراق، 47، 347-372.
- بلعوز حسين، وعريوة محاد، (2017)، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الجزائرية، المجلة العربية للإدارة مصر، 37، 2، 131-153.
- بن خليفة حمزة، (2018)، دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الإقتصادية:دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الإقتصادية، علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية

- والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- جاد الرب سيد محمد، (2016)، *التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي*، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
  - بلاسكة صالح، (2012)، *قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية*، علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف الجزائر.
  - الغالبي طاهر محسن منصور ، وإدريس وائل محمد صبحي، (2007)، *دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن*، دار زهران للنشر والتوزيع الأردن.
  - المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، وغربية رمضان فهميم، (2006)، *التخطيط الإستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن*، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
  - عبد اللطيف عبد اللطيف، وتركمان حنان، (2006)، *بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء* مجلة جامعة تشرين والبحوث العلمية سوريا، 28، 01، 141-156.
  - شاهر عبدي، (2017)، *علاقة بطاقة الأداء المتوازن في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية في محافظات شمال الضفة الغربية*، مجلة نور للدراسات الإقتصادية الجزائر، 03، 04، 1-16.
  - عربوة محاد ، وطلال زغبة، (2020)، *بطاقة الأداء المتوازن المستدام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، مصر.
  - إدريس محمد صبحي وائل، والغالبي طاهر محسن منصور، (2009)، *أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن*، دار وائل للنشر، الأردن.
  - قمازي نجوم، وكواشي مراد، (2016)، *تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المؤسسة الإقتصادية تحديات الواقع ورهانات المستقبل:دراسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية بولاية سطيف*، مجلة دراسات العدد الإقتصادي جامعة الاغواط، 7، 3، 39-68.
  - لطرش وليد، (2018)، *دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء الإستراتيجي:دراسة قطاع الهاتف النقال في الجزائر*، العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

المسيلة، الجزائر .

- مقدم وهيبة، (10،9 نوفمبر 2010)، دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية ملتقى دولي:المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر .
- سمارة يقوتة، (2020)، بطاقة الأداء المتوازن و دورها في تقييم أداء المصارف الجزائرية: دراسة حالة بنك التنمية الريفية لولاية المدية، العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر .