

محاولة تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإقتصادية-

Essai d'évaluation de la performance des entreprises en utilisant la BSC
- Une étude d'un échantillon d'entreprises économiques

تاريخ الارسال: 2018/02/25 تاريخ القبول: 2018/05/23 تاريخ النشر: 2018/06/30

د. بوجنان خالدية

أستاذة محاضرة قسم (ب)

جامعة ابن خلدون- تيارت-

ملخص : نهدف من خلال هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على معايير بطاقة الأداء المتوازن من خلال تطبيقه على واقع عينة من المؤسسات الإقتصادية بهدف قياس آدائها. و خلصت الدراسة إلى أن بطاقة تقييم الأداء المتوازن تعتبر كأداة تقييم تتيح للمؤسسات الإقتصادية تحسين آدائها، و الرفع من فعاليتها من خلال الكشف عن الاختلالات و تصحيحها.

الكلمات المفتاحية : بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، العمليات الداخلية، المؤشرات المالية و غير المالية.

Résumé :

A partir de cet article nous essayerons de mettre en évidence les critères du tableau de bord prospectif (tableau de bord équilibré) en l'appliquant sur un échantillon d'institutions économiques afin de mesurer leurs performance. L'étude a conclu que le tableau de bord prospectif est un outil d'évaluation qui permettent aux institutions économiques d'améliorer leurs performance.

Mots-clés: tableau de bord prospectif, évaluation de la performance, dimensions du tableau de bord prospectif, opérations internes, indicateurs financiers et non financiers

تمهيد

أصبحت المؤسسات الاقتصادية في عالم اليوم تواجه العديد من التحديات؛ و لعل أبرزها هو تنامي حدة المنافسة في ظل التطور التكنولوجي المتسارع و التنافس الحاد للبقاء، و لمواجهة هذه التحديات نجد أن معظم المؤسسات الاقتصادية قد اتجهت إلى توجيه و تحسين أدائها، و الرفع من فعاليتها من خلال الكشف عن الاختلالات و تصحيحها.

حيث أننا نجد أن مفهوم الأداء تحول من التقييم الروتيني إلى مؤشر للجودة النوعية، مما يفرض على المؤسسات تبني أساليب إدارية حديثة بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و توجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام للمؤسسة، و لهذا الغرض إرتعنا كشف الغطاء عن بطاقة الأداء المتوازن التي تعد كأداة تقييم فضلا عن كونها أداة قيادة استراتيجية حديثة تعتمد على كل من : البعد المالي، بعد الزبائن، بعد الأنشطة الداخلية و بعد النمو و التعلم.

يستمد هذا البحث أهميته من المساهمات العلمية التي يقدمها لأنه يتناول قضية أساسية و هي تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، و التي تتيح لها الجمع بين المؤشرات المالية و غير المالية.

و بغية بلوغ الهدف المتوخى من هذه المقالة سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية:

" ما مدى إمكانية استخدام بطاقة مطورة لقياس الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية ؟ "

من خلال التطرق إلى المحاور التالية و المتمثلة في:

- ما هية بطاقة الأداء المتوازن ؛
- محاور بطاقة الأداء المتوازن و محددات تطبيقها ؛
- محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء المؤسسات الاقتصادية.

كما أننا انحنينا بحثنا بخاتمة تتضمن بعض النتائج و الإقتراحات.

1- ماهية بطاقة الأداء المتوازن

يعد الأداء مفهوما جوهريا و هاما بالنسبة لمنظمات الأعمال فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية ، و الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه.

و لقد حظيت بطاقة الأداء المتوازن باهتمام الباحثين كونها من الأدوات الإدارية الحديثة؛ فتعددت آراؤهم تبعاً لخلفياتهم و نظراتهم العلمية لبطاقة الأداء المتوازن.

1-1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

حيث عرفت بأنها : " مجموعة من المقاييس المالية و غير المالية التي تقدم مدراء الادارات العليا صورة واضحة و شاملة عن أداء منظمتهم، إلا أنه يمكن وصف بطاقة التقييم المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة".¹ و تعرف أيضاً بأنها : " مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة و شاملة عن الأعمال التي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة سابقاً و تكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل، العمليات الداخلية، و الإبداع و تحسين أنشطة المؤسسة".²

نستنتج من خلال ما سبق أن بطاقة الأداء المتوازن إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها، ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل تؤكد أيضاً على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة وذلك لمقابلة أهدافها المالية.

1-2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن

- تكتسي بطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة ونستطيع تلخيصها في النقاط التالية :
- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً؛
 - تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى؛
 - تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك و المؤسسة؛

¹ - عبد الرحيم محمد، قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص: 498.

² - Pascal Fabre & Autres, Management & Contrôle de Gestion, Manuel et Application, Dunod, Paris, France, 2007, P. 27.

- مساعدة المؤسسات بالتركيز الكلي على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء، وتعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة، مثل الجودة، إعادة التصميم، وخدمة العميل؛¹
- توضح الرؤية وتحسن الأداء ووضع تسلسل للأهداف وتوفير التغذية العكسية للإستراتيجية وربط المكافآت بمعايير الأداء؛
- تبقي البطاقة المعايير المالية كملخص مهم لأداء العمل والإدارة وبالوقت نفسه تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين العملاء والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.²

1-3- أهداف بطاقة الأداء المتوازن : يمكن تلخيص أهداف بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

- توجه بطاقة الأداء المتوازن مؤسسات الأعمال إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رسالتها، بعد أن كان اهتمامها منصبا على المنظور المالي فقط، وبالتالي أصبح الاهتمام بأداء المؤسسات على المدى البعيد والمدى القصير، بعد أن كان مقتصرًا على الأداء المالي الذي يقيس الأداء في المدى القصير؛³
- تربط البطاقة بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الإستراتيجيات طويلة الأجل؛
- تحقق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الإستراتيجية المحددة؛⁴
- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الإستراتيجية، حيث تضمن تخطيط إستراتيجية تنتهي بتحقيق الأهداف والغايات المحددة، في ظل الرقابة والمحاسبة المستمرتين، فنصير هذه الإستراتيجية محور اهتمام كل موظف، وبالتالي يمكن اتخاذ هذا النظام أداة لترجمة الإستراتيجيات إلى أعمال؛
- يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية، مما يتيح إمكانية التعلم الإستراتيجي.⁵

¹ - محمد محمود يوسف، العهد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص: 24.

² - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الاستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 131-132.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2009، ص: 57.

⁴ - Alian Fernandez, Les Nouveaux Tableaux de Bord des Décideurs, 2^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, France, 2007, P.41.

⁵ - صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص : 05.

1-4- وظائف بطاقة قياس الأداء المتوازن

يسهم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة استراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالمنظمات المعاصرة ، من بينها :

- توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة

حيث يتم ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدومتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور العملاء النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.¹

- توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة.

- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية

يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي و لذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة.²

2- محاور بطاقة الأداء المتوازن و محددات تطبيقها

سنحاول من خلال هذا المحور التطرق إلى أهم المحاور التي تمثل الأعمدة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، إضافة إلى أهم المميزات و المحددات التي تميز هذه الأداة.

2-1- محاور بطاقة الأداء المتوازن

سنحاول من خلال هذا المحور تسليط الضوء على الجوانب الجوهرية لعملية قياس الأداء المتوازن، حيث يجب أن يسمح تصميم بطاقات قياس الأداء المتوازن بالربط بين مجموعة الأهداف والقياسات داخل المنظمة بأوجهها المختلفة. ويتحقق ذلك الربط بمراجعة النقاط التالية :

¹ -Martine Maadanie, Karim Said, Management & Pilotage de la Performance, Hachette livre, Paris, France, 2009, P : 28

² -Jean Louis Mohlo, Jean Charles Mathe, l'Essentiel du Contrôle de Gestion, 2^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, France , 2000, P:185

- الجانب المالي

يقيس هذا الجانب ربحية الاستراتيجية، لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين والغير وتحقيقهم للأرباح تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الاستراتيجية التي تمارسها المنظمة، و يعتمد الجانب المالي علي كم من الدخل التشغيلي والعائد علي رأس المال سيتم تحقيقه.¹

- جانب العميل

يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة و يقيس نجاح الشركة في هذه القطاعات. لتتحكم في أهداف نموها.

- جانب العمليات الداخلية

يعتمد هذا الجانب علي العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين. ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:

- عملية الابتكار، والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء.
- عملية التشغيل، وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة.
- خدمة توصيل المبيعات، وتعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة.²

- جانب النمو والتعليم

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين. أن جانب التعلم والنمو للمنظمات يؤكد على ثلاث قدرات:

- قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضاء الموظف ومعدلات الدوران.

¹ - معبدي أمال، قياس و تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة القياس الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مبراح، ورقلة، الجزائر، 2010، ص: 44.

2 - R. Kaplan, D. Norton, **Using the balanced scorecard as strategic management system**, Harvard business review, Jan -Feb, 1996, P:13.

- قدرات نظام المعلومات مقاسه بنسبة من موظفين الصف الأول.
 - التحفيز والمكافآت : وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات.¹
 - و الشكل الموالي يبين جميع الأبعاد المكونة لبطاقة الأداء المتوازن.
- الشكل رقم 01 : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر : من إعداد الباحثة .

2-2- مزايا و معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تتميز بطاقة الأداء المتوازن ببعض الإيجابيات و المحددات من خلال تطبيقها نذكر أهمها:

2-2-1- مزايا بطاقة الأداء المتوازن

- مواءمة الأغراض قصيرة الأجل بالاستراتيجيات طويلة الأجل؛
- مواءمة الاستراتيجيات العامة بأهداف القسم والأهداف الشخصية؛
- إيجاد التركيز الاستراتيجي على أوجه الأداء السابق ؛
- تنفيذ الأداء المالي من خلال الأداء بوضوح للمحركات غير المالية للأداء؛
- تقديم الرقابة الاعتيادية وإعطاء التحذير المبكر للمشاكل قبل تأثيرها على الأداء المالي؛
- إنشاء حلقة التغذية العكسية للتعلم ولتحسين فعالية الاستراتيجيات الحالية؛
- تمكين الاجراءات لعمل التحسينات ؛
- تسمح للمقارنات لتكون في أفضل درجة أداء؛
- تساعد على التواصل؛
- تركز على الأصول الملموسة وغير الملموسة.¹

¹ - فتاوة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، علوم تسيير، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009، ص: 159.

2-2-2- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- سوء فهم الرؤى والاستراتيجيات تصبح غير قابلة للتنفيذ؛
- عدم اتصال الاستراتيجيات والأهداف بمقاييس ومحركات الاداء؛
- عدم اتصال الاستراتيجيات بتوزيع المصادر والموازنات؛
- وضع المقاييس بدون الاعتماد على نظام الاداء المتوازن؛
- أهداف الأداء إما عالية جداً أو متدنية جداً ؛
- التغذية العكسية بشكل فيني وليس استراتيجي؛
- فجوة في فهم مشاركة الموظفين.

إن بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تبني على الإحساس السائد كطريق لتأكيد التركيز التنظيمي في إطار رؤية المنظمة واستراتيجيتها بحيث يصبح الأفراد مهمين بالتوجه نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتكون البطاقة في كل المستويات في البناء التنظيمي، وتتابع نتائج الأفراد أولاً بأول.

3- محاولة تطبيق معايير الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية

قمنا في بحثنا هذا بمحاولة تطبيق معايير الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال الإستعانة بالأدوات الإحصائية لقياس الانحرافات و المشكلات؛ بغرض إزالتها (المشكلات) أو معالجتها حتى تقترب من درجة الصفر (الكمال) لتعزز الجوانب الإيجابية في آدائها.

1-3 - الدراسة التطبيقية

لإجراء الدراسة و التوصل للنتائج المبتغاة قمنا باتباع الخطوات التالية:

2-3- منهجية الدراسة

لقد قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، و الذي نحاول من خلاله وصف وتقييم واقع تأثير المقومات اللازمة لتطبيق معايير الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية.

¹ - Jean Brilman, Jacquee Hérard, Les Meilleures Pratiques de Management, 6^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2008, P. 210.

3-3- مجتمع وعينة الدراسة

لقد اقتصر مجتمع الدراسة على مجموعة من الموظفين العاملين بالمؤسسات الاقتصادية كمديرية المصالح الفلاحية (مهديّة) مديرية الغاز والكهرباء (تيارت) .
ونظرا لمحدودية مجتمع الدراسة فقد قمنا بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع مفرداته؛ حتى نتمكن من جمع المعلومات و البيانات للحصول على مخرجات لجميع أسئلتها؛ حيث تم توزيع الاستمارات على عينة مكونة من 63 عامل. كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لسهولة فهمه و توازن درجاته من أجل تقييم الوزن النسبي لقوة التأييد و الذي يندرج من 1 إلى 5 لجميع عبارات الإستبانة، حيث قدر طول الخلية ب 0,8 . و كانت درجات السلم على النحو التالي : (انظر الجدول رقم 01)

الجدول رقم 01 : مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن فقرات الاستبانة.

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الباحثة .

3-4- طبيعة متغيرات الدراسة

تتمثل المتغيرات المستقلة لهذه الدراسة بدرجة استخدام المؤسسات الاقتصادية لمعايير بطاقة الأداء المتوازن ، أما المتغير التابع فيتمثل في تقييم الاداء* المالي .

3-5- الأساليب الإحصائية

قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية في تحليل البيانات (IBM S.P.S.S) إصدار 22؛ من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية التالية :

- معامل الارتباط لبيرسون لتقدير الإتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي)؛
- اختبار كولموجروف - سيمرنوف؛
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة؛
- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية؛

* - تقييم الأداء هو فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، بمدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة.

3-6- التحليل الوصفي للمعطيات

من أجل حل المشكلات المتعلقة بأداء المؤسسات الاقتصادية و معالجتها و عكس القدرة الحقيقية للمخرجات قمنا بالتحليل الوصفي للمتغيرات، و ذلك باتباع المراحل التالية:

3-6-1 - اختبار صدق الإتساق الداخلي لفقرات الدراسة

تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة و كل محور من محاورها، و مدى ارتباط هذه الفقرات المكونة لها مع بعضها البعض، حيث تحققنا من ذلك بإيجاد معاملات الإرتباط باستخدام معامل بيرسون؛ و قد بلغ معامل صدق الاستبانة (0,950) و هذا يدل على قوة التماسك الداخلي لفقرات الدراسة و كل محور من محاورها.

3-6-2 - اختبار ألفا كرونباخ لثبات الدراسة

لقد بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ (0,854) مما يدل على تميز الإستبانة بالثبات؛ و هذا يجعلنا على ثقة بصلاحياتها لتحليل النتائج و الإجابة على كافة تساؤلات البحث و اختبار الفرضيات.

3-6-3 - اختبار كولموجروف - سيمرنوف

من أجل المزيد من الدعم لصدق المقياس المستخدم فقد تم استخدام اختبار كولموجروف - سيمرنوف، لمعرفة ما إذا كانت إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المقياس موزعة توزيعا طبيعيا.

3-6-4 - تحليل نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

لقد قمنا بربط النتائج بتساؤلات الدراسة، حيث تتمثل المشكلة في محاولة قياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية من خلال الإهتمام بمدى توافر أبعادها الأربعة. و للإجابة على هذا التساؤل قمنا بحساب المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لجميع العبارات الخاصة بكل جانب من الجوانب المتبعة في دراستنا هاته و هذا لمعرفة درجة موافقة الموظفين اتجاه كل فقرة.

- البعد (الجانب) المالي

قمنا باستخراج جميع المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لجميع العبارات المتعلقة بالجانب المالي و المتمثلة في :

الفقرة (01) : تقوم المؤسسة بتطبيق استراتيجيات هادفة لتحسين أدائها المالي.

الفقرة (02) : تحرص المؤسسة على تقديم قيمة مضافة في الاقتصاد.

الفقرة (03): تقوم المؤسسة باستغلال الموارد المالية و جميع الامكانيات بشكل يؤدي إلى تطوير آدائها.
الفقرة (04): تهتم المؤسسة بتحقيق أهداف تخدم المجتمع و الاقتصاد معا.
و الجدول الموالي يوضح نتائج الاستبيان المتعلقة بهذا البعد.

الجدول رقم 02 : المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية الخاصة بالبعد المالي.

المتغير	مقدرات القياس	لا أوافق بشدة		لا اوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
		%	النسبة	%	النسبة	%	النسبة	%	النسبة					
البحر المالي	1	0	0	0	0	16,5	5	10	31,2	5	15,5	3,46	0,94	3
	2	0	0	0	0	8	25	17	53,1	7	31,9	3,96	0,69	1
	3	0	0	7	21,9	11	34,4	12	37,5	2	6,3	3,28	0,88	4
	4	0	0	7	21,9	5	15,6	15	46,9	5	15,6	3,56	1,01	2

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات S.P.S.S .

يتضح من خلال الجدول رقم 01 بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3,28 – 3,96)، حيث كان أعلى متوسط للفقرة " تقوم المؤسسة باستغلال الموارد المالية و جميع الامكانيات بشكل يؤدي إلى تطوير آدائها." حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,96) بانحراف معياري (0,69)، في حين كان أدنى متوسط للفقرة " تحرص المؤسسة على تقديم قيمة مضافة في الاقتصاد " حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,28) بانحراف معياري (0,88).

- بعد العميل

قمنا باستخراج جميع المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لجميع العبارات المتعلقة ببعد العملاء و المتمثلة في :

الفقرة (01): تعتمد المؤسسة على الاتصال بشكل مباشر مع الأطراف ذات المصلحة.
الفقرة (02): تحرص المؤسسة على معرفة مستوى رضا زبائننا.
الفقرة (03): تقوم المؤسسة بتحسين آدائها لإرضاء عملائنا.
الفقرة (04): تعمل المؤسسة على تحسين صورتها أمام المجتمع.
و الجدول الموالي يوضح نتائج الاستبيان المتعلقة بهذا البعد.

الجدول رقم 03 : المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية الخاصة ببعده العميل.

المتغير	مقدار القياس	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		الانحراف المعياري	الاتجاه
		%	النسبة	%	النسبة	%	النسبة	%	النسبة				
مجرد العملاء	1	3,1	1	12,5	4	21,9	7	43,8	14	18,8	6	0,73	1
	2	3,6	2	18,8	6	34,4	11	25	8	15,6	5	0,64	3
	3	3,6	2	9,4	3	34,4	11	34,4	11	15	5	0,67	2
	4	12,5	4	37,5	12	0	0	25	8	25	8	0,63	4

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات S.P.S.S .

يتضح من خلال الجدول رقم 02 بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3,12 - 3,62)، حيث كان أعلى متوسط للفقرة " تعمل المؤسسة على تحسين صورتها أمام المجتمع " حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,62) بانحراف معياري (0,73)، في حين كان أدنى متوسط للفقرة " تعتمد المؤسسة على الاتصال بشكل مباشر مع الأطراف ذات المصلحة " حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,12) بانحراف معياري (0,73).

- بعد العمليات الداخلية

قمنا باستخراج جميع المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لجميع العبارات المتعلقة بجانب العمليات الداخلية و المتمثلة في :

الفقرة (01) : تعتمد المؤسسة على تطبيق النظام المحاسبي الجديد.

الفقرة (02) : تعتمد المؤسسة على تجهيزات تكنولوجية عالية في ظل التقنيات الحديثة.

الفقرة (03) : اعتماد المؤسسة على صنع القرار بمشاركة عمالها.

الفقرة (04) : تقوم المؤسسة بتنوع طرق الإتصال و نقل المعلومات داخلها.

و الجدول الموالي يوضح نتائج الاستبيان المتعلقة بهذا البعد.

الجدول رقم 04 : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الخاصة ببعده العمليات الداخلية.

المتغير	مؤشر العمليات الداخلية	مقدار التقييم	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الاتجاه
			%	النسبة	%	النسبة	%	النسبة	%	النسبة					
		1	0	0	0	11	34,4	4	12,5	6	18,8	11	34,4	0,73	3
		2	0	0	3,1	13	40,6	13	40,6	12	37,5	6	18,8	0,64	4
		3	0	0	0	0	37,5	3	37,5	12	37,5	17	53,1	0,67	1
		4	0	0	0	0	35,1	4	35,1	17	53,1	11	34,4	0,63	2

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات S.P.S.S .

يتضح من خلال الجدول رقم 03 بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3,53 - 4,43)، حيث كان أعلى متوسط للفقرة " تعتمد المؤسسة على تجهيزات تكنولوجية عالية في ظل التقنيات الحديثة " حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,43) بانحراف معياري (0,67)، في حين كان أدنى متوسط للفقرة " اعتماد المؤسسة على صنع القرار بمشاركة عمالها " حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,53) بانحراف معياري (0,73).

- محور التعلم و النمو

قمنا باستخراج جميع المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع العبارات المتعلقة بجانب النمو و الابتكار و المتمثلة في :

الفقرة (01) : تقوم المؤسسة بدورات تكوينية و رسكلة عمالها بصفة دورية.

الفقرة (02) : تخصص المؤسسة مبالغ مالية لدعم عمليات البحث و التطوير.

الفقرة (03) : تعتمد المؤسسة على نظام التحفيز و الترقية.

الفقرة (04) : تقدم المؤسسة الدعم اللازم للعمال من أجل التفكير و الإبداع.

و الجدول الموالي يوضح نتائج الاستبيان المتعلقة بهذا البعد.

الجدول رقم 05 : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الخاصة ببعده النمو و الابتكار.

المتغير	مجموع المتغيرات د.	مقدار التقييم	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		
			%	النسبة	%	النسبة	%	النسبة	%	النسبة	%	النسبة	
			الوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه						
1	1	1	3,1	1	3,1	1	3,1	1	3,1	1	3,1	1	1
2	2	2	15,6	5	6,3	2	9,4	3	53,1	17	15,6	5	2
3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
4	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات S.P.S.S .

يتضح من خلال الجدول رقم 04 بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2,53 - 4,40)، حيث كان أعلى متوسط للفقرة " تخصص المؤسسة مبالغ مالية لدعم عمليات البحث و التطوير " حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,40) بانحراف معياري (1,04)، في حين كان أدنى متوسط للفقرة " تقدم المؤسسة الدعم اللازم للعمال من أجل التفكير و الإبداع " حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,53) بانحراف معياري (1,26).

الخاتمة

تعرضنا في هذا المقال لمفهوم أحد أدوات التسيير الحديثة و المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن ، و إلى أهميتها من خلال تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية سعياً منها لتطوير و تحسين أدائها على كل من الصعيد العالمي و المحلي.

و على ضوء هذا العرض استخلصنا النتائج التالية:

فيما يخص السؤال المتعلق بمدى إمكانية استخدام بطاقة مطورة لقياس الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية ، توصلنا إلى أن المؤسسات في عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على النتائج فقط دون التركيز على التحسين و التطوير، و لهذا يجب على المؤسسات أن تهتم بالجانب المالي بالدرجة الأولى؛ فهو يساعد متخذي القرار على توجيه قراراتهم نحو الأهداف الموضوعية و ذلك لتفادي الإنحرافات و زيادة التكاليف و ضياع الوقت، كما أن المؤسسة لا تولي اهتماماً واسعاً بالأطراف ذوي المصلحة و التي تربطها بهم علاقة على غرار الزبون، رغم أن هذا الأخير يعتبر ذلك الشخص الذي يشتري بدون إدراكه لرغباته.

و بالتالي :

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل عناصر الأداء الكلي؛
- نقص الوعي لدى المدراء و عدم الانفتاح على الأساليب الحديثة؛
- ضعف تكيف المؤسسات مع المستجدات خاصة في مجالات الإدارة و أساليب التسيير؛
- تعتمد المؤسسات على المعايير المالية في التقييم و تنحصر المعايير غير المالية على العميل فقط؛
- تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الكلي؛
- أنه نادرا ما يكون هناك غياب للموارد المالية أو البرامج التي تتيح للمؤسسات إمكانية قياس آدائها.

الإقتراحات

في ضوء نتائج الدراسة نقدم الاقتراحات التالية :

- ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الإقتصادية ،
- ضرورة عقد مؤتمرات و ندوات لدعم معايير بطاقة الأداء المتوازن و محاكاة تجارب المؤسسات الإقتصادية الرائدة التي كانت سباقة لتبني هاته الأداة؛
- ضرورة نشر الفكر النظري و التطبيقي لمفهوم الأداء؛
- ضرورة إهتمام المؤسسات بتطبيق الأدوات و الأساليب الإحصائية لحل المشكلات بانتظام؛
- ضرورة توفير الحوافز المادية و المعنوية للموظفين، الأمر الذي يؤثر عليهم في أداء أعمالهم الموجهة إليهم.

المراجع

أ - باللغة العربية

- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الاستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2009

- قناة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، علوم تسيير، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مراح، ورقلة، الجزائر، 2009
- معبدى أمال، قياس و تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة القياس الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مراح، ورقلة، الجزائر، 2010

ب- باللغة الفرنسية

- Alian Fernandez, Les Nouveaux Tableaux de Bord des Décideurs, 2^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, France, 2007
- Jean Brilman, Jacquee Hérard, Les Meilleurs Pratiques de Management, 6^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2008
- Jean Louis Mohlo, Jean Charles Mathe, l'Essentiel du Contrôle de Gestion, 2^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, France, 2000
- Martine Maadanie, Karim Said, Management & Pilotage de la Performance, Hachette livre, Paris, France, 2009,
- R. Kaplan, D. Norton, Using the balanced scorecard as strategic management system, Harvard business review, Jan -Feb, 1996,