

## استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الأغواط

*Use of Balanced Score card to measure the strategic performance of  
Laghouat Mills*

د. سارة حدة بودربالة

أستاذ محاضر أ

مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، جامعة الأغواط.

الجزائر

boderbala\_sarah2@yahoo.fr

أ. أمينة طيباوي<sup>1</sup>

طالبة دكتوراه

مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، جامعة الاغواط.

الجزائر

anataiana75@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2019/05/09

تاريخ القبول: 2019/05/26

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عملية قياس الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن الأغواط، خلال الفترة (2014-2017)، وتحقيقا لهذا الهدف قسمت الدراسة إلى جانب نظري عرض مفهوم قياس الأداء الاستراتيجي وأهم نماذج قياسه بالإضافة إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأهم نموذج للقياس، وجانب تطبيقي تم بمؤسسة مطاحن الاغواط حيث تم تطبيق أبعاد بطاقة الأداء في عملية التقييم والقياس للأداء الاستراتيجي لها، وقد توصلت الدراسة إلى أهمية هذه البطاقة في عملية القياس للأداء المالي وغير المالي وكذا على المدى القصير والطويل، وأن المؤسسة تولي أهمية بالغة لمحوري العملاء والتعلم والنمو مما يساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان التميز والاستمرارية.

**كلمات مفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن؛ أداء استراتيجي؛ منظور مالي؛ عملاء؛ تعلم ونمو

**تصنيف JEL:** C51، L11، L21، L25

### Abstract:

The objective of this study is to present a model for the implementation of the Balanced ScoreCard to measure the strategic performance at Laghouat Mills Company during the period 2014-2017. In the theoretical aspect, we discussed the concept of measuring strategic performance and the most important measurement models, and focused on Balanced Score Card model, On the practical side, the perspectives of the Balanced Scorecard have been applied in the process of evaluation and measurement of strategic performance. The study has reached the importance of this card in measuring of financial and non-financial performance as well as in the short and long term, and that the company attaches great importance to the customers, learning and growth perspectives, which helps it to achieve their strategic objectives and ensure excellence and continuity.

**Keywords:** Balanced ScoreCard; Strategic Performance; Financial Perspective; Customer; Learning and Growth

**Jel Classification Codes :** C51, L11, L21, L25

<sup>1</sup> المرسل: أمينة طيباوي، البريد الإلكتروني: anataiana75@gmail.com

## مقدمة:

يعتبر الأداء مفهوما جوهريا بالنسبة للمؤسسات، فهو مؤشر تبنى عليه العديد من القرارات الهامة ويعتبر انعكاس لقدرة المؤسسة على الاستمرارية من خلال تحقيق اهدافها والاستغلال الامثل لمواردها. وتعد كذلك عملية قياس الأداء الاستراتيجي عملية اساسية لا تقل اهمية عن العمليات الادارية الاخرى كالتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية وغيرها، فالمؤسسات مهما كان نوعها تواجه مهمة قياس ادائها وتبحث باستمرار عن نموذج الاداء الملائم مع التنفيذ المثالي لاستراتيجيتها. ومن بين الأدوات التي تستخدم في مجال تقييم الأداء والتي تجمع بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية نجد بطاقة الأداء المتوازن التي تم التوصل إليها بعد أبحاث عديدة لكل من روبرت كابلان وديفيد نورتن والتي نوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992، حيث تعتمد على الرؤية والأهداف الاستراتيجية، التي يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء يعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام يسعى كل فرد في المؤسسة إلى تحقيقه.

وانطلاقا مما سبق يمكن طرح الاشكالية الرئيسية للبحث كما يلي:

كيف يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة في قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الأغواط؟

## أهمية الدراسة:

لعملية قياس الأداء أهمية بالغة لدى المؤسسات من أجل تحقيق اهدافها الاستراتيجية وتنفيذها الفعال لذا تكمن أهمية هذه الدراسة في إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الأغواط، وإظهار مدى فعاليتها وقدرتها في مساندة التطورات والتطلعات المستقبلية للمؤسسة على المدى الطويل.

## أهداف الدراسة:

من بين الأهداف الأساسية التي يسعى البحث لتحقيقها ما يلي:

- تقديم بطاقة الأداء المتوازن كنموذج من نماذج قياس الأداء الاستراتيجي؛
- دراسة الأبعاد التي تركز عليها بطاقة الأداء المتوازن؛
- تقديم نموذج لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الأغواط.

## منهج الدراسة:

بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة، تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تقديم بعض التعاريف والمفاهيم النظرية حول الموضوع، إضافة إلى دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط.

## هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية تم تقسيم هذا البحث وفق المنهجية التالية:

- الإطار النظري للدراسة؛
- الإطار العملي للدراسة؛
- الخلاصة والاستنتاجات.

## الإطار النظري للدراسة:

انطلاقاً من المقولة المشهورة "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته" يمكن معرفة أهمية قياس الأداء للمؤسسات، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكنها أن تعرف مستقبلها، وبالتالي لا يمكنها الوصول إلى حيث تريد من حيث تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

## مفهوم قياس الأداء الاستراتيجي:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال والذي يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه، ولقد تم تعريف الأداء الاستراتيجي من قبل العديد من الباحثين إذ يمكن تلخيص أهم التعاريف المقدمة له في الجدول الموالي:

### جدول (1): مفهوم الأداء الاستراتيجي

الرقم	الباحث	التعريف
01	David, 2001	نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية
02	Cokins, 2003	ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وفعالية للتغيرات غير المتوقعة ويمكن النظر إليه على أنه كيف تعمل المنظمة اجمالاً
03	Jones & George, 2008	هو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفعالية لإرضاء الزبائن ولتحقيق الأهداف التنظيمية
04	Peng, 2009	هو نتيجة لفعاليات المنظمة والذي يمثل استجابة لهيكل الصناعة الذي تعمل فيه المنظمة والذي يمكن تصنيفه إلى معدل الأداء الطبيعي، ومعدل الأداء تحت الطبيعي، ومعدل الأداء فوق الطبيعي

**استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الأغواط  
أمانة طيباوى & سارة حدة بودربالة**

النتيجة النهائية المتراكمة لكل نشاطات عمل المنظمة	Robbins&Coulter, 2009	05
النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية لغرض تحقيق اهدافها	Wheelen & Hunger, 2010	06

المصدر: الياسر، أكرم محسن، الخفاجي، علي كريم، حسين، ظفر ناصر. (2012)، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، *مجلة جامعة بابل*، المجلد 20، العدد الأول، العراق، ص 58

ويشكل قياس الأداء الاستراتيجي الجزء الأهم في أي بنية تحتية تنظيمية وأداة رئيسية لقراءة جميع العمليات الإدارية في المؤسسة، وتتضمن عمليات هذا القياس تكوين مقاييس الأداء ومؤشرات الكمية التي تبين الكيفية التي تحقق بها المؤسسة أهدافها. وتكتسي هذه العملية أهمية بالغة للعديد من الأسباب منها<sup>1</sup>:

- يوفر قياس الأداء معلومات هامة عن سير مختلف نشاطات المؤسسة فهو يتيح لها تقييم أدائها من حيث مدى مطابقتها نتائجها للأهداف المسطرة؛
- يعتبر قياس الأداء مفتاح لتحسين الأداء من خلال التحسين المستمر لمؤشرات القياس المستعملة؛
- يعمل قياس الأداء على تفعيل أنظمة الرقابة داخل المؤسسة؛
- يوفر قياس الأداء مدى كفاية المؤسسة في إدارة مواردها وذلك من خلال المعلومات المفصلة والمؤشرات الرقمية المتوفرة؛
- يدعم قياس الأداء عمليات اتخاذ القرار من خلال ما يوفره من معلومات ومؤشرات تعكس واقع أداء المؤسسة ووضعيتها التنافسية.

### نماذج قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي:

هناك العديد من النماذج التي اعتمدها المفكرون في قياس الأداء الاستراتيجي والتي نذكر منها:

- **نموذج هرم الأداء:** يتم خلاله ترجمة اهداف المؤسسة الاقتصادية من أعلى الهرم إلى اسفله وترجمة المقاييس من اسفل الهرم نحو الاعلى وتستند عملية تحديد الأهداف على الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة<sup>2</sup>؛
- **نموذج أصحاب المصالح:** لكل فئة من أصحاب المصالح مجموعة من المقاييس الخاصة لتحديد كيفية أداء المنظمة هذه المقاييس من شأنها تحديد الأثر المباشر وغير المباشر لنشاطات المنظمة في اهتمامات أصحاب المصالح وعلى الإدارة العليا أن تضع واحدا أو أكثر من المقاييس البسيطة لكل فئة من فئاتهم وبذلك يمكن ان تحافظ على جذب اهتمامهم<sup>3</sup>؛
- **نموذج المقارنة المرجعية:** يعتمد هذا النموذج على تحديد العوامل التي تمكن المنظمات من تفعيل قدرتها التنافسية مقارنة بالمنافسين وفق عدد من المجالات المتمثلة في التركيز على: الزبون، الجودة، الموارد وتحقيق القيمة<sup>4</sup>؛

- نموذج بطاقة الأداء المتوازن: طور هذا النموذج كل من روبرت كابلان وديفيد نورتون Kaplan & Norton من جامعة هارفارد، في مقالة نشرتها مجلة هارفارد Harvard Business Review عام 1992، ثم نشرها في كتاب، وقد تم تطويرها من قبل كابلان وزميله ومن قبل باحثين آخرين خلال السنوات الماضية، ومازالت تتطور بتطور استخداماتها.

ولقد قدم كل من Kaplan & Norton العديد من التعريفات لبطاقة الاداء المتوازن اذ عرفها سنة 1992 على انها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة. كما عرفها سنة 1996 بأنها بطاقة تسجيل ذات أبعاد أربعة هي: المالي، العمليات الداخلية، الزبائن، النمو والتعلم، وتقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي، فضلا عن قيادة أداء المنظمة المستقبلي. ولقد توسعا في تعريفهما للبطاقة وبأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ و خارطة مسار شمولي للمنظمات تتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي لا تستخدم في مجال الأعمال فقط ولكن لتحقيق الترابط واتصال الاستراتيجية بالأعمال.<sup>5</sup>

ولقد تطرق Kaplan & Norton إلى أربعة منظورات أساسية من أجل تقييم وتحسين أداء المنظمة، بحيث يتم تطوير الأداء من عدة جوانب وليس الاكتفاء بجانب على حساب الجوانب الأخرى، وسيتم استعراض أهم النقاط المتعلقة بهذه المنظورات الأربعة على النحو التالي:

- **منظور العملاء:** ويعكس جميع الأنشطة والاجراءات الإدارية التي تقابل حاجات ورغبات العملاء، ويركز هذا المنظور على تلك الأهداف التي يمثل تحقيقها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، التي تتمركز حول رضا العملاء، والمحافظة على العملاء الحاليين، واستقطاب عملاء جدد، وحصّة المنظمة في الأسواق المستهدفة، وربحية العملاء،... وغيرها<sup>6</sup>؛

- **المنظور المالي:** يعمل على تعقب وقياس الاستراتيجيات المطبقة بالمؤسسة والتي تساهم في تحسين النتيجة المالية في نهاية السنة<sup>7</sup>. ومن أهم مؤشرات: اجمالي الأصول، تخفيض التكاليف وتحسين الانتاجية، معدل دوران الأصول، هامش الربح<sup>8</sup>؛

- **منظور العمليات الداخلية:** يعمل هذا المنظور على قياس العمليات التي لها انعكاس على رضا الزبائن<sup>9</sup>. ومن بين المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق هذا المحور، هي التسليم في الوقت المحدد-دوران المخزون-التحسين في الانتاجية-معدل الأداء اليومي للعامل-الوقت المعياري من إصدار الطلبية إلى التسليم<sup>10</sup>؛

- **منظور التعلم والنمو:** يركز هذا المنظور على كيفية تدريب العاملين وتعليم المستخدمين داخل المؤسسة والعمل على رفع مستوى ادراكهم لمتطلبات العمل، والعمل على تحسينها مستقبلا، بهدف البقاء وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة<sup>11</sup>. ومن بين المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق هذا

المحور نجد: معدل التأخير، معدلات التوظيف، مؤشر رضا العاملين، الاستثمار في تطوير أسواق جديدة، الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب<sup>12</sup>.

ويتضح مما سبق أن منظورات بطاقة الأداء المتوازن تشكل عملية تكاملية مترابطة فيما بينها تتكون من مقاييس مالية وغير مالية حيث تعد المقاييس التشغيلية (الزبائن، العمليات الداخلية والتعلم والنمو) موجبات الاداء المالي المستقبلي للمنظمة<sup>13</sup>.

### فوائد بطاقة الأداء المتوازن:

لبطاقة الأداء المتوازن العديد من الفوائد منها<sup>14</sup>:

- تقدم تغذية عكسية عن العمليات الداخلية والمخرجات النهائية من أجل التحسين الاستراتيجي المستمر للأداء والمخرجات؛
- توفير وسائل لقياس النتائج بناء على أولويات الخطة الاستراتيجية؛
- عمل وسائل للقياس والتقييم تمكن المدير من البقاء وبشكل دائم على اطلاع على المنظمة من جوانب عديدة، تمكنه من اتخاذ قرارات أكثر رشدا لاستناده إلى معلومات حقيقية وواقعية وقد أطلق على هذا النظام اسم الإدارة بالحقائق؛
- تقدم نظرة شاملة عن الأداء في المنظمة إذ تركز على جميع النواحي وليس النواحي المالية فقط، بل تهتم بالعملاء والعمليات الداخلية؛
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن المنظمة على التحول من الاقتصاد القديم إلى الاقتصاد الحديث وهي تخدم عملية التغيير في المنظمة؛
- تمكن المنظمة من التركيز على العوامل التي تمنحها القيمة والميزة التنافسية طويلة الأجل.

### أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي<sup>15</sup>:

- توضيح وترجمة استراتيجية المنظمة: حيث تتم ترجمة استراتيجية المنظمة الأهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدومتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العملاء والنجاح المالي والعمليات الداخلية والتعلم والتطوير حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد؛
- توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الاستراتيجية كتسليم الطلبات بما يبسر على العاملين فهم استيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي؛

- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب الأحداث تغيير تنظيمي: ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة ومن خلال العلاقات السببية تصبح الامكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي؛
  - تقييم الاستراتيجية: يساعد في كشف الاختلافات التي تنتج عن تطبيق الاستراتيجية ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف كما تساعد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل.
- ولقد عرفت بطاقة الأداء المتوازن عدة تطورات منذ تسعينات القرن الماضي من خلال أربعة أجيال كملت بعضها بعض، فبدأ كابلن ونورتن باستخدامها كنظام لقياس الأداء ثم طورت لتعمم كنظام للإدارة الاستراتيجية، ومع ربط الإدارة الاستراتيجية بغايات المؤسسة المستقبلية وتبني التخطيط الاستراتيجي ظهر الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن ويسعى الباحثين حاليا إلى تطوير جيل رابع يعمل على دمج الأثر البيئي والاجتماعي في بطاقة الاداء المتوازن مع دراسة مجمل المخاطر التي يمكن ان تحيط ببيئة المؤسسة<sup>16</sup>.

### علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الاستراتيجي:

تتمثل علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الاستراتيجي في النقاط التالية<sup>17</sup>:

- بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الأداء الاستراتيجي باعتباره نظام لترجمة استراتيجيات المؤسسة على المدى الطويل؛
- تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور تعمل على إدارة العمليات اليومية في المؤسسة، ومراقبتها باستمرار؛
- بطاقة الأداء المتوازن تقوم بجمع بين المقاييس المالية وغير المالية (مثلا: الجانب المالي، جانب العملاء)؛
- تساعد المدراء والمسؤولين على اتخاذ القرارات؛
- إيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد؛
- خلق اتفاق بين الرؤية والاستراتيجية لدى المؤسسة.

### الإطار العملي للدراسة:

في هذا المحور يتم تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بهدف محاولة قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الأغواط، ويتم عرض طريقة العمل بالشكل التالي:

**مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية التابعة لدائرة الأغواط وكعينة تم اختيار مؤسسة مطاحن الأغواط التي تعد من أبرز وأهم المؤسسات في سوق منتجات الحبوب الجزائرية، ولقد أخذت المؤسسة عدة أشكال وتسميات خلال مدة نشاطها وذلك بسبب تغير طابعها القانوني والمهام والوظائف الموكلة لها فسميت:

- مؤسسة الرياض من (1980 - 1993) المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية ومشتقاتها؛
  - المركب التجاري والصناعي بالأغواط من (1993 - 1997)؛
  - مؤسسة مطاحن الأغواط.
- والشركة التابعة "مطاحن الأغواط" هي شركة مساهمة SPA ناتجة عن إعادة هيكلة مؤسسة الرياض تيارت في ديسمبر 1997، حيث تعتبر واحدة من أقوى الشركات التابعة للمجموعة.
- تقع مؤسسة مطاحن الأغواط عند المخرج الجنوبي لمدينة الأغواط على مستوى المنطقة الصناعية " بوشاكر "وتحتل مساحة إجمالية قدرها 10 هكتارات. تنتج المؤسسة السميد والدقيق في جميع الفئات، ويغطي سوق الولايات: الأغواط-غرداية - تمنراست -البيض - تيارت.
- تسعى مؤسسة مطاحن الأغواط إلى التميز والتفوق في سوق منتجات الحبوب الجزائرية لذا فهي تبني رؤيتها الاستراتيجية ورسالتها على هذا الأساس وتترجمها إلى أهداف استراتيجية تعمل على تحقيقها وأكثرها أهمية هي<sup>18</sup>:
- المحافظة على الريادة محليا وضمان نظام تسويقي فاعل في توزيع وترويج منتجات المجمع عبر كامل التراب الوطني؛
  - تقديم وعرض منتجات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية؛
  - الرفع من القدرة الإنتاجية وزيادة الإنتاج المحلي لتجنب العجز قدر الامكان؛
  - تنويع وتوسيع المنتجات؛
  - المحافظة على ولاء العملاء من خلال عقد اجتماعات دورية معهم؛
  - تحقيق إدارة متوازنة وهيكله مالية - زيادة إجمالي القيمة المضافة والنتيجة التشغيلية.

### تقييم أداء المؤسسة من خلال بطاقة الأداء المتوازن:

في هذا العنصر سوف يتم تحديد مؤشرات الأداء لنظام بطاقة الأداء المتوازن حسب الجيل الثالث وتجسيدها عمليا على مؤسسة مطاحن الأغواط وذلك كما يلي:

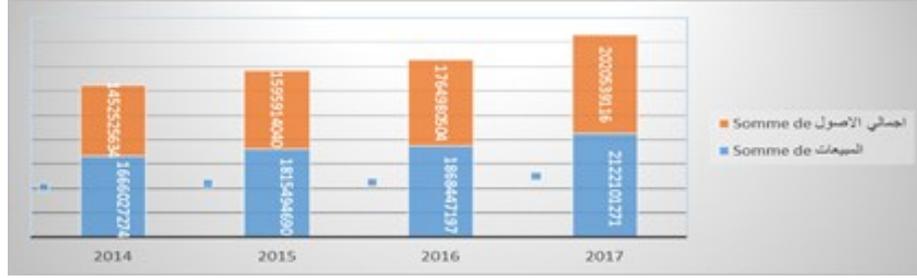
#### 1. تقييم الجانب المالي:

- حيث تم التركيز على المؤشرات الموجودة بالمؤسسة محل الدراسة خلال الفترة من 2014 إلى 2017:
- مؤشر معدل دوران الأصول: ويقاس مدى قدرة المؤسسة على استغلال كافة الأصول المتاحة في تحقيق المبيعات وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول} = \text{صافي المبيعات} / \text{إجمالي الأصول}$$

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات المقدمة من طرف مسؤول مصلحة مراقبة التسيير في الشكلين (01) و(02).

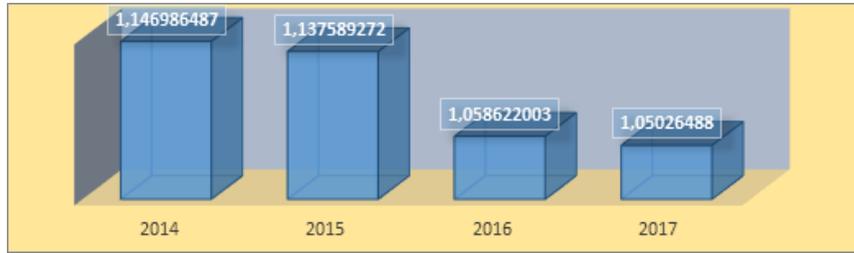
الشكل (1): تطور المبيعات وإجمالي الأصول (الوحدة بالدينار الجزائري)



المصدر: تم إعداده بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن إجمالي الأصول متقارب في السنتين 2014 و 2015، وارتفع سنة 2016 ليرتفع أكثر سنة 2017 ونفس التطور عرفته المبيعات بالمؤسسة خلال هذه السنوات.

الشكل (2): تطور معدل دوران الأصول بالدينار الجزائري



المصدر: تم إعداده بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يلاحظ من الشكل رقم (02) أن معدل دوران الأصول متقارب في السنتين 2014 و 2015 وذلك بسبب انخفاض إجمالي الأصول وانخفاض في السنتين 2016 و 2017 لارتفاع قيمة الأصول في هاتين السنتين.

- مؤشر هامش الربح: يقيس مدى قدرة المؤسسة في تحصيل الربح مقابل كل المبيعات، ويحسب وفق العلاقة التالية:

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

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق الشكلين (03) و(04) التاليين:

الشكل (03): تطور نتيجة الدورة الصافية

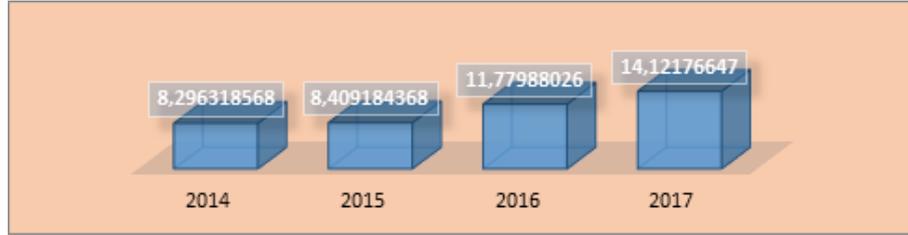


المصدر: تم إعداده بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يلاحظ من خلال الشكل السابق زيادة مستمرة للنتيجة الصافية خلال السنتين 2014 و 2015 لترتفع أكثر خلال 2016 و 2017 وترجع هذه الزيادة إلى إضافة منتج الكسكس ضمن مبيعات المؤسسة ابتداء من سنة 2016.

أما معدل هامش فهو كما يلي:

الشكل (04): تطور معدل هامش الربح



المصدر: تم إعداده بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يلاحظ من خلال الشكل (04) ارتفاع معدل هامش الربح نتيجة الزيادة التي شهدتها نتيجة الدورة، وكذا صافي المبيعات، وذلك راجع للسبب سالف الذكر.

## 2. تقييم جانب العملاء:

من أهم المؤشرات التي يتضمنها محور العملاء والموجودة بالمؤسسة ما يلي:

- مؤشر الحصة السوقية: ويعبر عن النسبة المئوية لزيادة حجم المبيعات السنوية للمؤسسة بالنسبة لإجمالي المبيعات في السوق. وهو ما يدر أرباحا وإيرادات للمؤسسة تسمح لها بتغطية التكاليف من جهة وضمان الاستمرارية من جهة أخرى.

ويمكن تحديد تطور الحصة السوقية للمؤسسة محل الدراسة من خلال المعلومات المقدمة من طرف المصلحة المعنية والممثلة في الشكل (05) التالي:

الشكل (05): تطور الحصة السوقية



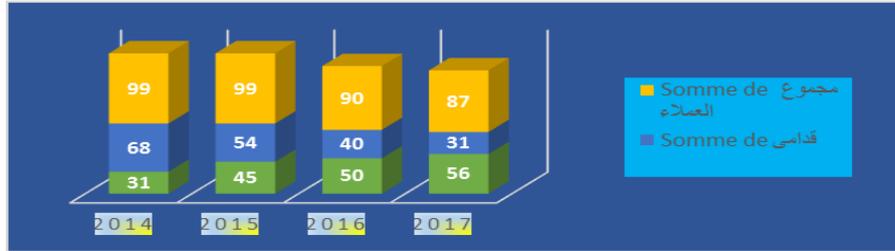
المصدر: تم إعداده بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الشكل رقم (05) نلاحظ أن الحصة السوقية للمؤسسة بلغت أعلى مستوياتها سنة 2014 لتشهد بعد ذلك انخفاض متتاليا خلال السنتين المواليين وكان أشدها سنة 2016 ويعود ذلك لذهاب أو استغلال

جزء من مادة السميد لإنتاج الكسكس مع بقاء القدرة الانتاجية ثابتة، ليتم تدارك ذلك سنة 2017 حيث يلاحظ ارتفاع في الحصة السوقية تتقارب نوعا ما مع سنة 2014.

- مؤشر درجة الاحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد: تم تحديد هذا المؤشر حسب المعلومات المقدمة من قبل مصلحة مراقبة التسيير بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك وفق الشكل (06) التالي:

الشكل (06): تطور العملاء (القدامى والجدد)



المصدر: تم إعداده بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يلاحظ من خلال الشكل أن إجمالي العملاء انخفض في السنتين 2016 و 2017 ولكن في نفس الوقت اكتسبت المؤسسة عملاء جدد ويرجع ذلك إلى الاستراتيجية التي اعتمدها والخاصة بتنوع المنتجات (الكسكس بجميع أنواعه وأحجامه) كما احتفظت ببعض العملاء القدامى.

### 3. تقييم محور العمليات الداخلية:

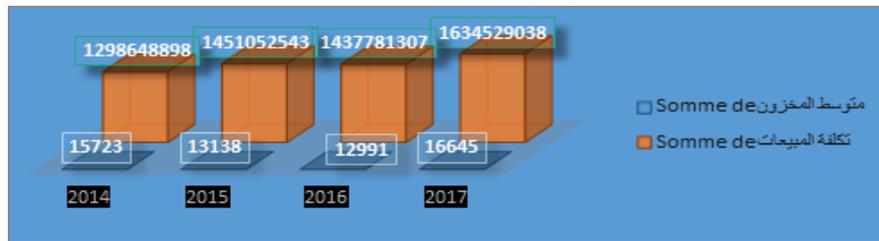
من بين المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا المحور نجد:

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

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

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفقا للمعلومات المتوفرة لدينا والممثلة في الشكل (07) والشكل (08) التاليين:

الشكل (07): تطور متوسط المخزون



المصدر: تم إعداده بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يلاحظ من خلال الشكل السابق أن متوسط المخزون ارتفع سنة 2017 مقارنة بباقي السنوات وكذا تكلفة المبيعات، وهذا راجع لإضافة منتج جديد سنة 2016 وهو منتج الكسكس مع زيادة الطلب عليه.

الشكل (08): تطور معدل دوران المخزون



المصدر: تم إعداده بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يلاحظ من خلال الشكل أن معدل دوران المخزون غير مستقر حيث سجل سنتي 2015 و2016 نسب متقاربة لينخفض بعد ذلك سنة 2017 وذلك بسبب زيادة الطلب على المنتجات وخاصة منتج الكسكس وبالتالي وجود عملاء جدد.

- مؤشر معدل المبيعات اليومي: ويقدر عدد الوحدات المباعة في السنة، ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل المبيعات اليومي} = \text{عدد الوحدات المباعة} / \text{عدد ايام السنة}$$

ويمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل (09): تطور معدل المبيعات اليومية في المؤسسة



المصدر: تم إعداده بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الشكل يلاحظ أن معدل المبيعات اليومية في ارتفاع مستمر وينسب مقاربية، وهو ما يدل على وجود إقبال كبير على منتجات المؤسسة.

#### 4. تقييم محور التعلم والنمو:

من بين المؤشرات التي يعتمد عليها هذا المحور يمكن ذكر ثلاث مؤشرات والتي يمكن تطبيقها لدى المؤسسة محل الدراسة وهي:

- مؤشر معدل التأطير: يتم تحديد هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل التأطير} = \text{عدد العمال (إطارات تقنيين)} / \text{اجمالي العمال}$$

ويمكن تمثيله من خلال الشكلين التاليين:

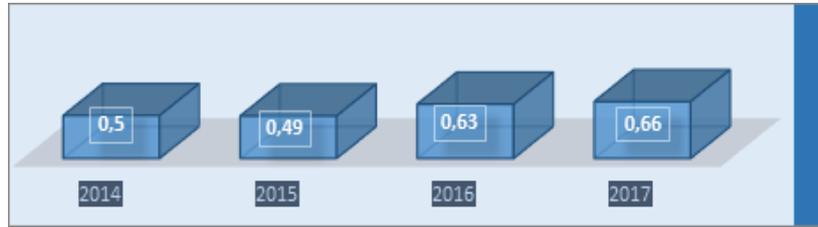
الشكل (10): تطور إجمالي الاطارات



المصدر: تم إعداده بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الشكل يلاحظ أن إجمالي الاطارات في المؤسسة في تزايد بارتفاع إجمالي العمال، من 182 إطار سنة 2014 الى 208 إطار سنة 2017.

الشكل (11): تطور معدل التأطير



المصدر: تم إعداده بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الشكل يلاحظ أن معدل التأطير في المؤسسة في ارتفاع حيث قدر أقل معدل سنة 2015 ب 0.49% وكأعلى معدل ب 0.66% سنة 2017 هذا الارتفاع يرجع إلى اكتساب خبرات لدى بعض العمال وترقيتهم إلى اطارات.

- مؤشر معدل التوظيف: يتم تحديد هذا المؤشر عن طريق تحديد نسبة التوظيف بالمؤسسة من سنة لأخرى كما يلي:

$$\text{معدل التوظيف} = \frac{(\text{عدد الموظفين في السنة } (ن+1) - \text{عدد الموظفين في السنة } (ن))}{\text{عدد الموظفين في السنة } (ن)} * 100$$

الشكل (12): تطور معدل التوظيف

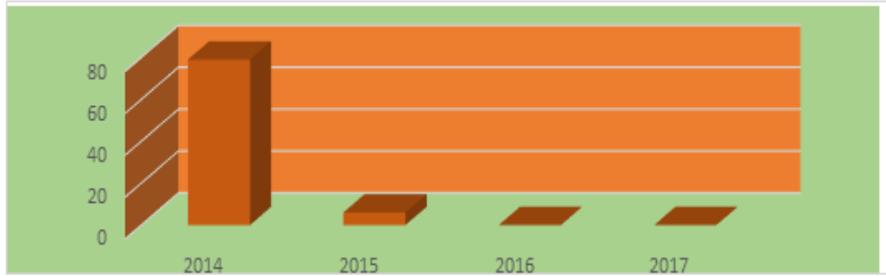


المصدر: تم إعداده بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول يلاحظ أن معدل التوظيف انخفض سنتي 2015 و2016 حيث كانت نسبته محصورة بين 4% و 10% وهذا راجع لاعتماد المؤسسة على عقود الادمج والمحددة المدة، ليرتفع قليلا سنة 2017 بنسبة 12%، بسبب القيام بعملية التوظيف بعد خروج بعض العمال على التقاعد.

- مؤشر معدل التكوين: يتم تحديد هذا المؤشر عن طريق تحديد عدد المتكويين بالمؤسسة خلال السنوات المدروسة.

الشكل (13): تطور معدل التكوين



المصدر: تم إعداده بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يلاحظ من خلال الشكل أن عملية التكوين منعدمة في السنتين 2016 و2017 بينما كانت مرتفعة في سنة 2014. وانخفضت بشدة في سنة 2015 بسبب قلة التوظيف بالمؤسسة.

### تقييم أداء المؤسسة من خلال بطاقة الأداء المتوازن:

من خلال الدراسة الميدانية التي تضمنت محاولة تطبيق بعض مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسة يمكن تقديم النتائج التالية:

- نتائج المحور المالي: من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها خلال السنوات الأربعة (2014-2017)، يمكن القول بأن مستوى أداء المؤسسة كان في ارتفاع ويلاحظ ذلك من خلال ارتفاع هامش الربح ومعدل دوران الأصول واستغلال المؤسسة لإجمالي أصولها في زيادة المبيعات حيث ارتفع عدد نقاط البيع إلى 18 نقطة بيع سنة 2017 بسبب الطلب على منتوجات المؤسسة إضافة إلى التوسع السكاني؛
- نتائج محور العملاء: بالرغم من انخفاض عدد العملاء خلال السنتين الأخيرتين إلا أن أداء المؤسسة كان ايجابيا فلقد اكتسبت عملاء جدد لديها بسبب جودة منتجاتها وتنوعها وخاصة بعد انطلاقتها في انتاج الكسكس بجميع انواعه سنة 2016 وبمختلف الأحجام سنة 2017، والذي أدى إلى زيادة حجم مبيعاتها، وارتفاع حصتها السوقية خاصة سنة 2017 بالرغم من انخفاضها سنة 2016 وذلك بسبب تخصيص جزء من مادة السميد إلى انتاج الكسكس مع ثبات القدرة الانتاجية والذي أثر كذلك على الاحتفاظ بالعملاء القدامى بينما مكن المؤسسة من اكتساب عملاء جدد للمنتجات الجديدة؛

## استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الأغواط أمينة طيباوي & سارة حدة بودربالة

- نتائج محور العمليات الداخلية: نتائج هذا المحور تبين أن مستوى الأداء ارتفع من سنة لأخرى من خلال ارتفاع معدل دوران المخزون الناتج عن توزيع وبيع منتجات المؤسسة، مع زيادة معدل المبيعات اليومي نظرا لارتفاع الطلب على منتجات المؤسسة ووفاء العملاء لها؛
- نتائج محور التعلم والنمو: في السنوات الأربعة لهذا المحور ارتفع عدد الاطارات والتقنيين لهذه المؤسسة كما اهتمت بتكوينهم ونلاحظ ذلك خلال السنوات 2014 و 2015 إلا أن التكوين انعدم خلال السنتين 2016 و 2017 وهذا راجع الى قلة التوظيف بالمؤسسة وهذا ما يبينه مؤشر معدل التوظيف لهذا المحور.

### نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة مطاحن الأغواط:

في الأخير يمكن اقتراح نموذج لتطبيق الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة مطاحن الأغواط وذلك كما يلي:

### الشكل (14): نموذج مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة مطاحن الأغواط



المصدر: تم اعداده بناء على نتائج المحاور السابقة وبلاستعانة ببرنامج EXCEL 2016

من خلال الخريطة الاستراتيجية لمؤسسة مطاحن الأغواط يتضح التكامل بين محاور البطاقة في تطبيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة حيث أن اعتماد المؤسسة على تكوين عمالها في سنوات 2014 و 2015 على الآلات الجديدة الخاصة بالكسكس وتنويع منتجاتها وأحجامها أدى ذلك الى اكتساب عملاء جدد وبالتالي الرفع من حصتها السوقية وبالتالي مبيعاتها وهامش الربح لتضمن بذلك تميزها وتفوقها في مجال الحبوب.

### الخلاصة والاستنتاجات:

حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على مساهمة ابعاد بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الأغواط، ووفقا للجانبين النظري والتطبيقي توصلنا الى مجموعة نتائج نذكر منها:

- تمثل بطاقة الأداء المتوازن استجابة متكاملة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، مما أدى إلى ضرورة تطوير أساليب قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لها؛
  - تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخرا نتيجة التقدم التكنولوجي وحدة المنافسة؛
  - تتمتع بطاقة الاداء المتوازن بالمرونة اذ يمكن اضافة مؤشرات وحذف اخرى، كما انها تنقل من التركيز على المجالات المالية فقط دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى الغير مالية؛
  - تعد بطاقة الاداء المتوازن نظام اداري يتطلب وجود رؤية واستراتيجية واضحة واهداف معبر عنها كميا وقابلة للقياس ومؤشرات تحدها في ظروف وواقع عملها؛
  - اظهرت نتائج الدراسة التطبيقية ان المؤسسة تتوفر على كل المعلومات المتعلقة بكافة ابعاد بطاقة الاداء المتوازن؛
  - لدى المؤسسة من الكفاءات والمؤهلات لاعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجية بمشاركة ومساعدة جميع المستويات بها؛
  - هناك امكانية تطبيق المؤسسة لعدة مؤشرات لتقييم الأداء الاستراتيجي.
- ومن أبرز التوصيات التي نتقدم بها في ضوء نتائج الدراسة ما يلي:
- ضرورة اهتمام المؤسسة بالتقنيات والاساليب الحديثة في تقييم الاداء، تماشيا مع البيئة الحالية وحدة المنافسة القائمة في السوق؛
  - ينبغي على المؤسسة الانتقال من الادوات التقليدية في تقييم الاداء الى التركيز أكثر على المؤشرات الغير المالية اضافة الى التوازن بين الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل؛
  - على المنظمة تأهيل كوادر بشرية لديها من خلال تدريبهم على كيفية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي لها.

## الهوامش والمراجع:

- <sup>1</sup> وليد، لطرش. (2018). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر. ص. 104-105.
- <sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.
- <sup>3</sup> الرملي، حمزة، (2017)، قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر: نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث، مجلة الاستراتيجية والتنمية، 7(12). ص. 303.
- <sup>4</sup> نفس المرجع. ص. 302 .
- <sup>5</sup> الملكاوي، ابراهيم خروف، (2009)، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (الطبعة الاولى). الأردن: الوراق للنشر والتوزيع. ص. 72.
- <sup>6</sup> الغالبي، طاهر محسن منصور، ادريس، وائل محمد صبحي. (2007)، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن. الأردن: زهران للنشر والتوزيع. ص. 307-308.

- <sup>7</sup> وليد، لطرش، مرجع سابق. ص. 23.
- <sup>8</sup> حجاج، عبد الرؤوف، بن زنو، أحلام. (2015). دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، (03). ص. 139.
- <sup>9</sup> وليد، لطرش، مرجع سابق. ص. 24.
- <sup>10</sup> حجاج، عبد الرؤوف، مرجع سابق. ص. 139.
- <sup>11</sup> وليد، لطرش، مرجع سابق. ص. 24.
- <sup>12</sup> حجاج، عبد الرؤوف، مرجع سابق. ص. 139.
- <sup>13</sup> الملكاوي، ابراهيم خلوف، مرجع سابق. ص. 86.
- <sup>14</sup> نفس المرجع. ص. 93.
- <sup>15</sup> حبيب، هبة جعفر حسن. (2017). دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تخطيط ورقابة العملية الانتاجية. اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، جامعة شندى، السودان. ص. 106-107.
- <sup>16</sup> وليد، لطرش، مرجع سبق ذكره. ص. 30.
- <sup>17</sup> حجاج، عبد الرؤوف، مرجع سابق. ص. 141.
- <sup>18</sup> من وثائق المؤسسة وتقارير التسيير والحسابات الاجتماعية. والمقابلة التي أجريت مع مسؤول مصلحة مراقبة التسيير بتاريخ 2018/11/16.

#### كيفية الاستشهاد بهذا المقال:

طيباوي، أ.، بودربالة، ح.س. (2019). استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الأغواط، *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، المجلد 10(2). ص. 91-107.

Tibaoui, A, & Bouderbala, H.S. (2019). Use of Balanced Score card to measure the strategic performance of Laghouat Mills, *Dirassat Journal Economic Issue*, 10(2). pp. 91-107.