

نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات

مراد رابح كواشي¹، مريم السعيد بودودة²

ملخص

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية تقييم الأداء الشامل للمؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام للاستفادة من أهم مرتكزات ومناظير هذه البطاقة التي تعمل على توجيه ومتابعة الأداء الشامل للمؤسسة، كما سعت الدراسة أيضا إلى الربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية عن طريق مقارنة الأداء مرجعيا مع أداء المؤسسة الرائدة بما يحقق التميز والمنافسة لهذه المؤسسة محليا وإقليميا ودوليا. وبتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية على مؤسسة الخزف الصحي بالميلية لتقييم أدائها الشامل، تبين استفادة المؤسسة من النموذج من خلال شمولية البطاقة لامتلاكها خمسة مناظير هذا من جهة، ومن جهة أخرى مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف، حيث إن الأهداف المحددة قد تكون غير ملائمة مع احتياجات السوق، لذلك تمت مقارنة النتائج الفعلية التي حققتها مؤسسة الخزف الصحي بالميلية بالنتائج الفعلية التي حققتها المؤسسة الرائدة (المؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات "سيراميك") لكونها نتائج منطقية وواقعية، وبهذا جعلنا مخرجات البطاقة كمدخلات للمقارنة المرجعية وبالاتي استقننا من مزايا الاتيين معا.

الكلمات الدالة: الأداء، الأداء الشامل، تقييم الأداء، مؤشرات الأداء، بطاقة الأداء المتوازن المستدام، المقارنة المرجعية.

المقدمة

والمحاسبية وبالتحديد الربح المحقق. غير أنه مع بداية التسعينات تعرضت هذه المقاييس لانتقاد كبير، لأنها لم تواكب التطورات المتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال، الأمر الذي جعلها قاصرة على التقييم السليم لأداء المؤسسة. وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من المحاولات لتطوير نماذج تواكب هذا التغيير، وقد تم التوصل إلى نماذج حديثة لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة والذي يُعد محصلة أدائها الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، ومن بين هذه النماذج نجد بطاقة الأداء المتوازن المستدام، هذه الأخيرة التي منحت للمؤسسة إمكانية تقييم أعمالها بنظرة شمولية من خلال خمسة مناظير بدلا من الاقتصار على المنظور المالي بالرغم من أهميته، ولغرض تقييم الأداء الشامل للمؤسسة يمكن جعل مخرجات بطاقة الأداء المتوازن المستدام (النتائج) تصب في مدخلات المقارنة المرجعية.

تعد المقارنة المرجعية "Benchmarking" من ضمن أهم النماذج المتبعة لرفع مستوى أداء المؤسسة، إذ أن استخدام هذا النموذج يساهم في تحسين مؤشرات الأداء وتحديد نقاط

في ظل العولمة والشراكة الدولية والإقليمية وزيادة تحرير الأسواق، بالإضافة إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات في مختلف القطاعات، تشهد بيئة أعمال هذه المؤسسات الحركية وعدم اليقين، وتغير الكثير من المعطيات سواء على المستوى الكلي (البيئة الخارجية للمؤسسة)، أو على المستوى الجزئي (البيئة الداخلية للمؤسسة).

تقوم النظرة التقليدية لتقييم أداء المؤسسة على استخدام أدوات ومقاييس مالية بحتة تُركز على نتائجها المالية

¹ أستاذ محاضر صنف أ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر. kouachimourad@yahoo.fr

² طالبة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر. boudoudameriem@hotmail.com.

تاريخ استلام البحث 2016/2/14 وتاريخ قبوله 2016/7/3.

استخدام هذه الأدوات المساعدة على تحسين أدائها خاصة وأن معظم المؤسسات الجزائرية يعتمد مسيرورها على أدوات تقليدية لا تتطلع والتطورات التي حصلت في هذا المجال.

ثالثا: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- دراسة آلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام وبيان مدى مساهمتها في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال صياغة مقاييس الأداء وفقا للمناظير التي تتضمنها هذه البطاقة.

- التعرف إلى كيفية مساهمة المقارنة المرجعية في تحسين مستوى أداء المؤسسة والارتقاء به لمستويات أفضل.

- اقتراح نموذج لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة وذلك بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ومقارنتها مرجعيا بأفضل أداء المؤسسة المنافسة (المؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالجزوات "سيراميك").

رابعا: فرضية الدراسة

يقوم البحث على الفرضية الآتية:

من خلال الربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية يمكن اقتراح نموذج لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة.

خامسا: الدراسات السابقة

سنقدم في ما يلي أهم الدراسات العربية والأجنبية التي بحثت في موضوع بطاقة الأداء المتوازن والمقارنة المرجعية.

1. الدراسات العربية:

دراسة التكريتي (2000) بعنوان: "المقارنة المرجعية أداة لتقييم الأداء وأسلوب للتطوير المستمر"، وقد أكدت هذه الدراسة على مفهوم المقارنة المرجعية ونشأتها وأخلاقياتها والوحدات التي يمكن أن تطبق فيها ومن ثم تناولت إمكانية تطبيق المقارنة المرجعية في الوحدات الاقتصادية.

وتوصلت الدراسة إلى أهمية إبراز دور محاسبة الكلف، وتطوير أنظمة الكلفة المستخدمة كوسيلة لتطبيق تقنية المقارنة

القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها بحيث تتميز على المنافسين الآخرين، وهذا من خلال المعارف التي تكتسبها المؤسسة من المؤسسات الرائدة، كما أن الاعتماد على المقارنة المرجعية في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة يمكنها من الاطلاع على مستويات أداء المؤسسات الرائدة، وهذا ما يشجع رفع مستوى الأداء والارتقاء به إلى مستويات أفضل، فضلا عن التعرف على الأساليب المتبعة في تحقيق ذلك.

ومن خلال تحقيق الربط والتكامل بين نموذجي بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية يمكن الانتفاع من مزايا الاثنين معا، حيث أن تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام يمكن أن يمهّد الطريق لتطبيق نموذج المقارنة المرجعية بأسلوب أكثر كفاءة وفعالية، وبآتي توفير معلومات أكثر موضوعية للمستفيدين منها مما يؤدي إلى التحسين المستمر في عملياتها الداخلية وتحديد نواحي القصور في باقي أنشطتها والعمل على تلافيها مستقبلا، وكذلك المساهمة في تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة وضمان بقائها في بيئة الأعمال فضلا عن إمكانية خلق الأفكار والتحسينات الجديدة التي قد تجعل تلك المؤسسة هي المنافس الأكبر.

أولا: مشكلة الدراسة

تأسيسا على ما سبق، تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

هل يمكن اقتراح نموذج للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة؟

ثانيا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوع تقييم الأداء، الذي يعدّ من أحدث المواضيع التي تشغل المؤسسات حاليا، نظرا لأهميته في تحقيق النمو والاستقرار للمؤسسة، لذا أصبح من الضروري على إدارة المؤسسة عدم الاكتفاء بتقييم أدائها المالي، بل اللجوء لتقييم أدائها الشامل، وذلك بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام ومقارنة الأداء وما تحقّقه من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن تنظيما والأفضل والأناجح في السوق، وهو ما يعبر عنه بالمقارنة المرجعية، حيث يعتمد نجاح المؤسسة على مدى قدرتها في

والخروج بها من دائرة النشاط المحدودة وغير الفاعل إلى دائرة النشاط المتميز والكفؤ القادر على منافسة بدائله محليا وعالميا. أظهرت نتائج تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة بمناظيرها الخمسة في الشركتين ميدان التطبيق تفوق شركة الوزيرية على شركة ديالي ب(11) علامة مما يدل على وجود قصور واضح في أداء شركة ديالي يحتاج إلى تقويمه بأسرع وقت ممكن، كما أن شركة الوزيرية تعاني أيضا من قصور في أدائها بالرغم من تفوقها على الشركة ديالي بسبب تواضع علاماتها فضلا عن تذبذبها عن شركة ديالي في منظور الزبون.

2. الدراسات الأجنبية:

دراسة Kaplan & Norton (1992): "scorecard The balanced measures that drive performance"، طبقت هذه الدراسة على عينة من الشركات ولمدة عام كامل حيث كانت العينة تتضمن 12 شركة يتسم أدائها بالضعف وفي ظل تطبيق تقنية العلامات المتوازنة تم النهوض بمستوى أداء تلك الشركات بشكل ملحوظ.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن هذه التقنية تتضمن مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية التي تمنح الإدارة العليا في الوحدات الاقتصادية نظرة شاملة ومحكمة عن واقع أدائها لكونها تؤكد على إتمام المقاييس المالية المسؤولة عن إبلاغ الإدارة عن نتائج الأنشطة التي تقوم بها بمقاييس أخرى غير مالية.

دراسة Morisawa (2002) بعنوان: "Building Performance Measurement Systems with the BSC Approach"، وقد هدفت إلى استعراض المدخل من حيث التعريف به ونشأته وتطوره ومكوناته ومراحل تطبيقه وطبق في شركة كانساي ثاني أكبر شركة للطاقة الكهربائية في اليابان.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن الشركة أدخلت منهجيات بطاقة الأداء المتوازن إلى الممارسات الفعلية وأعطته أهمية كبيرة فيما يخص دور الإدارة العليا في إنجاحه من خلال تحسين وتعبئة القدرات للمدراء بهدف تمييز النشاطات والعمليات التي ستؤديان إلى زيادة العائد وكذلك خلق الصلة بين الأداء المالي النهائي ومؤشرات الأداء اليومية للعاملين.

دراسة RASOLOFO-DISTLER (2009)،

المرجعية في مجال تقييم الأداء، وإلى أن دور المحاسبة الإدارية يجب أن يتعدى مستوى الوحدة الاقتصادية إلى أرقام السوق وأرقام الوحدات الأخرى لأن هذه هي فلسفة المقارنة المرجعية.

دراسة كاظم (2006) بعنوان: "دور المقارنة المرجعية على أساس الأنشطة بين وحدات الخدمات الصحية" وقد هدفت الدراسة إلى اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية على أساس الأنشطة بين وحدات الخدمات الصحية، فضلا عن دراسة الأنشطة وتحليلها بشكل يؤدي إلى زيادة عدالة وموضوعية المقارنة لاعتمادها على بيانات كلفوية صحيحة ومتكاملة، كما هدفت الدراسة إلى تشجيع الوحدات الاقتصادية (ومنها الوحدات الصحية) على تطبيق المقارنة المرجعية فيما بينها بما يسهم في تحسين أداء تلك الوحدات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إن استخدام أسلوب الكلفة المستند إلى نشاط (ABC) يؤدي إلى تحسين وتطوير أنشطة وحدات الخدمات الصحية لكون المعلومات التي يعتمد عليها لأغراض المقارنة والتحليل تمثل معلومات كلفوية صحيحة ومتكاملة أي أن المقارنة المرجعية أداة من أدوات التحسين المستمر، فضلا عن كونها أداة لتقويم أداء الوحدات الاقتصادية.

دراسة العبادي (2008) بعنوان: "تقويم فاعلية إدارة علاقات الزبون باستعمال بطاقة الدرجات الموزونة /مدخل إستراتيجي/ دراسة حالة شركة زين (العراق)"، وقد هدفت الدراسة لتصميم نموذج لتقويم فاعلية إدارة علاقات الزبون لشركة زين للاتصالات المتنقلة باستعمال بطاقة الدرجات الموزونة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن فاعلية الشركة في إدارة علاقات الزبون وفق النموذج كانت متوسطة في أدائها، وتميزت الشركة بتحديد عوامل النجاح الأساسية وهي بحاجة إلى إيجاد عوامل نجاح أساسية أخرى تدعم موقعها الحالي في السوق.

دراسة الغبان (2009) بعنوان: "التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية -دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزيرية وديالي"، وقد هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية

تواجه المؤسسات ضغوطات وتحديات كبيرة في ظل التغيرات المستمرة والسريعة في بيئة الأعمال، من هذا المنطلق تسعى معظم المؤسسات للبحث عن الطرق والسبل الكفيلة التي من شأنها دعم ميزتها التنافسية، مما تطلب الأمر عليها تقييم أدائها. غير أن مؤشرات الأداء المالية أصبحت غير ملائمة ولا تتماشى مع متطلبات البيئة، وهذا ما أدى لوضع مؤشرات غير مالية تتكامل مع المؤشرات المالية في نماذج حديثة لتقييم أدائها الشامل، ومن بين هذه النماذج نجد نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

أولاً: نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن المستدام من أهم النماذج الحديثة لتقييم أداء المؤسسة، ذلك لأنها تسمح بتقييم الأداء من نواحي مختلفة لتتمكن المؤسسة من استغلال جميع مواردها ومراجعة ما تقوم به من أعمال في منطقتي شمولي وهذا لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

1. نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

سوف نقوم بدراسة نشأة هذه البطاقة من خلال تتبع الجذور التاريخية لها، بالإضافة إلى إعطاء لمحة عن تطورها عبر ثلاثة أجيال.

ترتكز نماذج تقييم الأداء التقليدية على استخدام المؤشرات المالية، إذ لم تعد قادرة على مواجهة متغيرات بيئة الأعمال، الأمر الذي جعلها قاصرة على التقييم السليم لأداء المؤسسة. لذلك قام الباحثان Robert Kaplan & David Norton باقتراح نموذج بطاقة الأداء المتوازن عام 1992، في مجلة Harvard Business Review وكان الهدف من تقديم هذا النموذج هو التغلب على القصور الذي يواجه استخدام المؤشرات المالية. فالمؤشرات المالية تركز على النتائج وتستخدم مؤشرات لاحقة، ولكنها غير مرتبطة بمحركات الأداء التي تتعلق بمؤشرات خلق قيمة جديدة من خلال الاستثمار في العملاء والموردين والعاملين والتكنولوجيا والابتكار. (Mendoza and Giraud, 2002: 154)

لا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تجديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينات، أين قام H.A.Simon ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا

والموسومة: « Conception et mise en œuvre d'un système de pilotage intégrant la Responsabilité Sociale de l'Entreprise: Une méthode combinatoire »، ولقد حاولت هذه الباحثة من خلال دراستها إحداث مزوجة بين طريقة لوحة القيدة الفرنسية التقليدية والطريقة الأمريكية المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن، ولقد توصلت إلى وضع نظام لتقييم الأداء يُراعي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

بناء على ما سبق يتبين لنا أن معظم الدراسات العربية والأجنبية المشار إليها سابقاً تطرقت بالدراسة والتحليل إما لبطاقة الأداء المتوازن وإما للمقارنة المرجعية، غير أن ما يميز دراستنا هذه عن الدراسات السابقة هو سعيها لاقتراح نموذج للربط بين كل من بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة.

سادساً: منهج الدراسة

للإجابة عن إشكالية البحث اخترنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء الاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب العربية والأجنبية وبعض الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

بينما اعتمدنا في القسم التطبيقي على منهج دراسة حالة، من خلال جمع المعلومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات "سيرامغ".

بالإضافة إلى المنهجين السابقين فقد اعتمدنا على المنهج المقارن، وذلك عندما تطرقنا إلى دراسة المؤشرات الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، وأجرينا المقارنة بين النتائج الفعلية التي حققتها هذه المؤسسة مع نتائجها المستهدفة، كما اعتمدنا على هذا المنهج أيضاً عندما أجرينا المقارنة بين النتائج الفعلية لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية مع النتائج الفعلية للمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات (السيرامغ).

الإطار النظري

عرف Kaplan & Norton بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "إحدى أدوات نظام المحاسبة الإدارية الحديثة، تهتم بقياس الأداء في المؤسسات لزيادة قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة". (Kaplan and Norton, 2003: 22) كما عُرِّفَت بطاقة الأداء المتوازن على أنها إطار عملي لتقييم الأداء مع هدفين رئيسيين، حيث يتمثل الهدف الأول في ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف محددة، أما الهدف الثاني فيتمثل في توصيل تلك الإستراتيجية إلى كل أجزاء المؤسسة.

(Jude Fernandes et al, 2006: 624)

في حين عرّف Aidemark بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام متكامل يعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، المؤشرات المالية وغير المالية (2002: 236). لذلك يُمكن اعتبار هذه البطاقة على أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمدراء على ترجمة رؤى وإستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، إذ لم يعد التقرير المالي الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية. ويعدُّ البعض من الاختصاصيين في هذا المجال أن بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف مُحددة ومُؤشرات ومعايير مُستهدفة ومُبادرات للتحسين المستمر، كما أنها تُوحد جميع المؤشرات التي تستخدمها المؤسسة.

بناء على ما سبق يُمكن القول إنّ بطاقة الأداء المتوازن هو نظام إداري متكامل يُقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسة لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مؤشرات الأداء التي لا تُستخدم على المستوى التشغيلي فحسب، ولكن أيضاً لتحقيق الترابط والاتصال بين المستويين التشغيلي والإستراتيجي.

3. أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تكتسي بطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة ونستطيع تلخيصها في النقاط الآتية: (الغالبى وإدريس، 2007: 131)

- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على العكس من المقاييس المالية التقليدية

إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدامه للمؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج. ولقد حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات، ويمكن عرض مراحل تطور البطاقة عبر ثلاثة أجيال:

- **الجيل الأول 1992:** وصفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها عبارة عن أربعة مناظير لتقييم الأداء، بالإضافة إلى البعد المالي هناك ثلاثة أبعاد أخرى: العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، حيث يتم تقييم الأداء ضمن هذه المناظير الأربعة.

وظهرت بعض المشكلات ونقاط الضعف بعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجيل الأول، ويمكن إيجازها على النحو الآتي (الرفاتي، 2011: 56):

✓ عدم وجود أسلوب تفصيلي يوضح كيفية اختيار مقياس الأداء في كل مدخل.

✓ لا توجد مناقشة لكيفية وضع أهداف الأداء في بطاقة الأداء المتوازن، أو كيفية حدوث مفاضلة بين الأهداف، أو حتى مستوى صعوبة تحقيق الهدف الذي قد يختلف من هدف إلى آخر.

- **الجيل الثاني 1996:** نتيجة الانتقادات التي وجهت للجيل الأول ظهر الجيل الثاني من البطاقة حيث تم تطوير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المناظير لتعطي انعكاساً إيجابياً على الأداء الشامل للمؤسسة، لقد مثلت هذه الجوانب مفتاح التطور في الجيل الثاني من استخدام بطاقة الأداء المتوازن (إدريس والغالبى، 2010: 147).

- **الجيل الثالث 2000:** ظهر ما يسمى بالخريطة الإستراتيجية والتي جعلت من الإستراتيجيات نقطة الارتكاز لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، فلا يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن دون وجود إستراتيجيات واضحة نابعة من رؤية ورؤية المؤسسة.

2. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

لقد وردت تعريفات عديدة لبطاقة الأداء المتوازن نذكر منها:

وربط الإستراتيجية بالنشاطات والمسؤولية الواضحة للأهداف والموارد وتعطي صورة متوازنة عن المؤسسة.

- توضح الرؤية وتحسن الأداء وتضع تسلسل للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وترتبط المكافآت بمعايير الأداء.

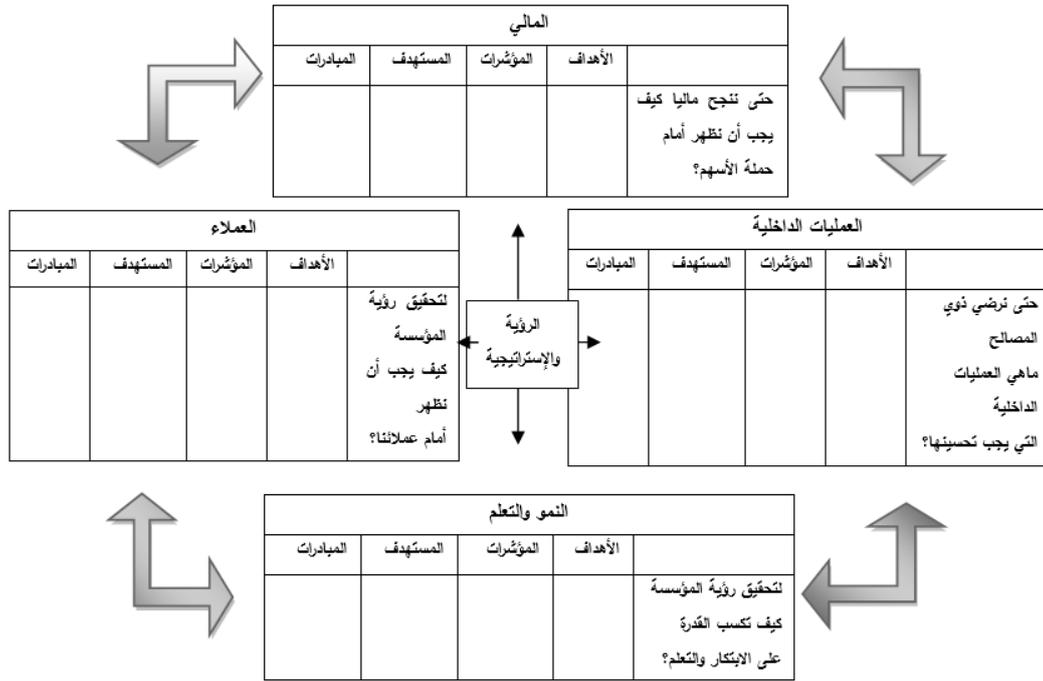
4. مناظير بطاقة الأداء المتوازن

لخص Kaplan & Norton المناظير الأربعة التي تعتمد عليها بطاقة الأداء المتوازن في الشكل الآتي:

التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.

- تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى.
- مساعدة المؤسسات بالتركيز الكلي على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء، وتعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة، مثل الجودة، إعادة التصميم، وخدمة العميل.
- التدخل العالي لأصحاب الأسهم في صياغة السياسة

مكونات بطاقة الأداء المتوازن



Source: (Yves, Karine, 2009 : 260).

شكل (1)

مكونات بطاقة الأداء المتوازن

- ✓ الأسهم؟ (المنظور المالي)؛
✓ لتحقيق رؤية المؤسسة، كيف يجب أن نظهر أمام العملاء؟ (منظور العملاء)؛
✓ حتى نرضي ذوي المصالح، ما هي العمليات الداخلية التي يجب تحسينها؟ (منظور العمليات الداخلية)؛

- ويتبين من الشكل السابق أنه يتم بموجب هذه البطاقة ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومؤشرات تنظم في أربعة محاور مختلفة، وتعطي إجابات لأربعة أسئلة ذات أهمية كبيرة للمؤسسة وهي:
✓ حتى نتجح ماليا، كيف يجب أن نظهر أمام حملة

نذكر خاصة: (حماد، 2005: 198)

➤ يتيح نموذج بطاقة الأداء المتوازن النظر إلى المؤسسة من خلال أربعة مناظير هامة هي: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، ورغم أهمية هذه المناظير الأربعة في توفير النجاح الإستراتيجي للمؤسسة، إلا أن هناك مناظير أخرى قد لا تقل أهمية مثل: منظور المورد، منظور المجتمع...

➤ يقوم نموذج بطاقة الأداء المتوازن على عدة مبادئ أساسية من بينها حشد قوى المؤسسة خلف الإستراتيجية وجعل الإستراتيجية الشغل اليومي لكل فرد فيها وحشد التغيير من خلال الإدارة التنفيذية العليا، ولكن تحقيق هذه المبادئ ليس بالسهولة.

➤ تختلف مؤشرات الأداء الموضوعة في كل مؤسسة حسب الإستراتيجية المختارة، ولا توجد مقاييس معيارية تناسب كل المؤسسات أو حتى الصناعة الواحدة.

6. بطاقة الأداء المتوازن المستدام

نتيجة الانتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الأربعة وهذا لأنها أهملت المعلومات الخاصة بتقييم الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة، ظهرت بطاقة الأداء المتوازن المستدام بخمسة مناظير، وعليه سيتم تقسيم هذا العنصر إلى ثلاث عناصر أساسية حيث نستعرض في الأول دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن، ثم المؤشرات البيئية والاجتماعية لبطاقة الأداء المتوازن، وأخيراً نبين كيفية دمج البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن.

• **دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن:** تتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد رئيسية ويمكن إضافة عناصر أخرى إليها حسب إستراتيجية المؤسسة وظروفها وبيئة عملها المحيطة. فمثلاً يمكن أن تضع مؤسسة ما جانب البيئة كجانب رئيسي حيث أنها تؤثر في عملياتها الرئيسية، وتضع مؤسسات أخرى جانب المجتمع أو بإضافة البعدين معا.

تعد بطاقة الأداء المتوازن إطار قوي لإدارة وتقييم كلا من الأمور البيئية والاجتماعية بالإضافة للاقتصادية، ودمج المسائل البيئية في نظام خلق القيمة للمؤسسة بالإضافة إلى

✓ لتحقيق رؤية المؤسسة، كيف تكسب القدرة على الابتكار والتعلم؟ (منظور التعلم والنمو).

إن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يضم ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وهي على النحو الآتي: (الرفاتي، 2011: 36)

• **الرؤية المستقبلية:** والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

• **الإستراتيجية:** والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت مؤسسة الأعمال بتحديدتها.

• **المنظور:** مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور. وهناك أربعة مناظير أساسية في بطاقة الأداء المتوازن.

• **الأهداف:** إن الهدف بيان عرض (معنى) الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

• **المقاييس:** تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

• **المستهدفات:** والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

• **ارتباطات السبب والنتيجة:** والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا - إذن).

• **المبادرات الإستراتيجية:** هي برامج عمل توجه الأداء وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

5. الصعوبات المرافقة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعض المشاكل التي يجب تفاديها أو العمل على التكيف معها، ومن بينها

المناظير الأربعة الكلاسيكية، وهذا إيماننا مناهما بأهمية هذين البعدين في عملية تقييم أداء المؤسسة. وبذلك تحولت تسمية هذه الأداة من بطاقة الأداء المتوازن إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)، وقد كان الهدف الأساسي من هذه الأداة هو ربط تسيير المؤسسات بإستراتيجية التنمية المستدامة وذلك من أجل تمكين هذه المؤسسات من خلق القيمة بشكل مستدام وعلى المدى الطويل. (كواشي، 2012: 244)

• **المؤشرات البيئية والاجتماعية لبطاقة الأداء المتوازن:**
بإضافة البعد البيئي والاجتماعي لآبد من تحديد المؤشرات الخاصة بهذا المنظور ويمكن إبراز أهم هذه المؤشرات:

كونها أسس نظم الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة. فهناك آراء متعددة في كيفية لإخال ودمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن، ويرى (Figge et al) أن هناك ثلاث إكثنيات لمج الأمور البيئية والاجتماعية في البطاقة وهي: (عبد الحليم، 2005: 24)

- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي؛
 - دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة؛
 - إضافة بعد خمس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان.
- غير أن السيناريو الثالث هو الذي كان الأقرب إلى التنفيذ، وهو ما حدث فعلا سنة 2007 عندما أضاف كل من (REISEN DE PINHO) و (KAPLAN) منظور الإدارة البيئية والاجتماعية إلى

جدول (1)

مؤشرات الأداء المناسبة للمنظور البيئي والاجتماعي

مؤشرات الأداء	الأهداف الإستراتيجية	المنظور
<ul style="list-style-type: none"> • عدد أيام التكوين المخصصة لعمالها والهادفة إلى احترام البيئة. • معدل الانبعاثات الغازية التي لديها تأثير على طبقة الأوزون. • حجم الفضلات والمهملات الناجمة عن العملية الإنتاجية. • حصة الفضلات التي يتم تدويرها نسبة إلى إجمالي الفضلات. • حصة استهلاك المؤسسة من الماء، الكهرباء، والغاز. 	تطور الأداء البيئي	البيئي والاجتماعي
<ul style="list-style-type: none"> • حجم الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية والخيرية لصالح المجتمع المحلي. • عدد العمليات التي قامت بها المؤسسة والتي تهدف إلى القضاء على كل أشكال المنافسة غير النزيهة. • حجم الميزانية المخصصة للمساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية. 	تطور الأداء الاجتماعي	

المؤشرات البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة، وترتكز على الأمور المستدامة الممكنة أو المحركة للقيمة من أجل النجاح في المستقبل، وذلك المدخل يزيد من تكامل استدامة الإدارة ويتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائدة / مستقبلية.

- **بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف:**
يتم إضافة بعد خامس خاص بالاستدامة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة، وذلك الحل يطور حالة الاستدامة في المؤسسة ومن الممكن تطبيقه في المؤسسات المعرضة بدرجة كبيرة للأمر الاستدامة.

• **كيفية دمج البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن:** لقد اتفقت العديد من الآراء على أن هناك خمسة طرق ممكنة لدمج المسائل البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) وهي: (عبد الحليم، 2005: 25)

- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية: بإدخال مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية والتي تكون معرضة أكثر لأمر الاستدامة.
- بطاقة الأداء المتوازن المستدام العرضية: يتم إدخال

مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المؤسسة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها". (عبد المحسن، 2005: 194)

تعرف كذلك بأنها: "عملية مستمرة لقياس منتجاتنا وخدماتنا وممارساتنا بالمقارنة بأحسن المنافسين أو المؤسسات الرائدة في السوق ونتيجة للبحث عن الأفضل للممارسات والتطبيقات نستطيع الوصول لأفضل الإنجازات من خلال قياس الأداء والتفويض المستمر للتغيير المطلوب لتحقيق التنافس الأفضل". (بحيري، 2003: 260)

كما يمكن تعريف المقارنة المرجعية بأنها "قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة في مجال العمل نفسه بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق". (البكري، 2003: 282)

ومن التعريف سالفة الذكر، يتبين أن المقارنة المرجعية تنتم بما يلي:

- عملية تقوم على المقارنة، وليس على قياس الأداء فقط؛
- عملية مهيكلة تقوم على خطوات منظمة؛
- تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين؛
- أداة للقيادة والتسيير في الإدارة الاستراتيجية، كما أنها تساعد في جمع المعلومات عن المنافسين، وكذلك تستعمل لتقييم النمو والتعلم التنظيمي؛
- عملية مقارنة أداء العمليات المختلفة بالمؤسسة مع العمليات المتميزة في المؤسسات الشبيهة بهدف الوصول إلى أفضل قيمة؛
- عملية مقارنة أنواع مختلفة من أساليب تحسين الأداء لاختيار الأسلوب ذي القيمة الأفضل والمناسب للتطبيق في مؤسسة ما.

وبعبارة أخرى، تعتبر المقارنة المرجعية من التقنيات التي يمكن استخدامها بفعالية لإجراء تحسين وتطوير في أداء المؤسسة وذلك من خلال تحديد فجوة الأداء بينها وبين المؤسسة الرائدة ومحاولة القضاء على هذه الفجوة وبالتالي بلوغ مستويات أداء أفضل.

- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية: وفيها يتم ربط البعد المستدام الخامس بالمشورات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها ومن ثم يجعل علاقات السببية واضحة، بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية، وهي تهدف إلى إدخال الأمور البيئية والاجتماعية في كل الأبعاد مروجة لفكرة دراية المؤسسة بقوة الاستدامة.

- بطاقة الأداء المتوازن المستدام المشاركة: وقد يطلق عليها أيضاً بطاقة الأداء للخدمات المستدامة، وهي تعني استخدام المؤسسة لبطاقة الأداء المستدامة في بعض أجزاء المؤسسة فقط، فهي تشغل SBSC لوحدة الخدمات المشاركة المسؤولة عن الاستدامة البيئية.

وتقوم ميكانيكية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على تحديد الأهداف البيئية والاجتماعية وربطها ببعضها البعض عن طريق سلسلة من السبب والأثر.

ثانياً: نموذج المقارنة المرجعية

1. الإطار المفاهيمي للمقارنة المرجعية:

- نشأة المقارنة المرجعية: المقارنة المرجعية لها جذور تاريخية تعود إلى عام (1810)، عندما قام الصناعي الإنجليزي (Francis Lowell) بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال. وقد جاء بعد (Lowell) الصناعي (Henry Ford) في عام (1913) الذي قام بتطوير خط التجميع كأسلوب صناعي متميز، من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو. (البرواري وباشوية، 2011: 301).
- وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية، كانت اليابان أول البلدان التي طبقت مفهوم المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية خمسينيات القرن الماضي، عندما ركز اليابانيون جهودهم على تطوير مبتكراتهم الخاصة.
- ثم انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعتبر مؤسسة (Xerox) أول من طبقها وذلك في نهاية السبعينيات وبالتحديد عام 1979.

- مفهوم المقارنة المرجعية: لقد استندت إلى هذا المفهوم عدة تعاريف نورد أهمها فيما يلي:
- المقارنة المرجعية هي: "عملية قياس منظمة ومستمرة لمقارنة وقياس أداء أي مؤسسة بأداء المؤسسات الرائدة في أي

المرجعية الخارجية في إجراء مقارنة أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى رائدة، والتي تعمل أو تمارس نشاط المؤسسة نفسه أو في مجال نشاط آخر، ويتمثل دور هذه المقارنة في النقاط الآتية: (المحياوي، 2006: 242)

- تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أداءها وأداء المؤسسات الرائدة؛
- تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل؛
- تعزز إمكانية زيادة إنتاجية المؤسسة من خلال تهيئة الفهم الأفضل لأسلوب أداء العمل بشكل صحيح وكفاءة من المرة الأولى؛

- تساعد المؤسسة في تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ.

ويمكن تقسيم المقارنة المرجعية الخارجية إلى ثلاث أنواع:

➤ **المقارنة المرجعية التنافسية:** تقوم المقارنة المرجعية التنافسية على أساس المقارنة المباشرة مع أفضل المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة، السعر... وبقية المجالات التي تنعكس على الأداء. (2001: Brilman, 249)

➤ **المقارنة المرجعية الوظيفية:** تتضمن مقارنة وظائف معينة (وظيفة الإنتاج، التسويق، المالية...) بمثلاتها في مؤسسات أخرى، وقد تتم المقارنة مع مؤسسات تعمل في المجال نفسه أو في مجالات أخرى. (العبادي، 2010: 6)

➤ **المقارنة المرجعية الإستراتيجية:** وهي عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المؤسسات والبحث عن الإستراتيجيات الأفضل التي تقود إلى النجاح في السوق وتحقيق الميزة التنافسية. وللمقارنة المرجعية الإستراتيجية أهمية تكمن في اختصار الوقت والتكاليف اللازمين لتطوير عمليات جديدة وتحسين كفاءة العمليات الحالية، وتعتبر وسيلة للتعرف على ما يفعله الآخرون بغرض الاستفادة بكل ما هو جديد فيما يفعلونه مع تطويره وتطويعه ليتلاءم مع ظروف البيئة.

3. نماذج المقارنة المرجعية:

يقصد بنماذج المقارنة المرجعية المراحل الواجب إتباعها لتطبيق النموذج والاستفادة منه في المؤسسة، وعلى الرغم من

• **أهمية المقارنة المرجعية:** إن استخدام المقارنة المرجعية يؤدي لتحقيق جملة أهداف أهمها: (العبادي، 2010: 5)

- معرفة فجوة أداء المؤسسة ونظيراتها في المؤسسات المنافسة الأخرى؛
- يمكن اعتبارها الأسس في وضع الأهداف الداخلية ومعرفة مؤشرات الأداء؛
- تكامل الممارسات في المؤسسة وإيجاد الرغبة لدى قيادة المؤسسة والعاملين ومعالجة نقاط الضعف؛
- تقود إلى التحسين المتسارع (المبدع)؛
- ترود المؤسسة بالقدرة على الإبداع الفردي والجماعي؛
- معرفة نقاط الضعف والقوة في المؤسسة ومحاولة تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف؛

- تسهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين؛
- تساعد المؤسسة بأن تكون أفضل مما هي عليه الآن؛
- تبنى أعلى درجات من المنافسة بين مختلف الوظائف؛
- تساعد المؤسسة على الاستخدام الأفضل للموارد؛
- ترود المؤسسة بإمكانية تبنى أفضل الممارسات لكي تكون من المؤسسات المتفوقة (الرائدة) في المستقبل.

2. أنواع المقارنة المرجعية

لقد اختلفت التقسيمات الخاصة بأنواع المقارنة المرجعية، إلا أن معظمهم اتجه نحو التقسيم القائم على الجهة التي يتم المقارنة معها (المؤسسة الرائدة)، ومن هذا المنطلق نورد التقسيم الآتي:

- المقارنة المرجعية الداخلية.
- المقارنة المرجعية الخارجية.
- ✓ **المقارنة المرجعية الداخلية:** تعني المقارنة المرجعية الداخلية "تقويم التطبيقات داخل المؤسسة الواحدة، حيث تستخدم هذه الطريقة في الحالة التي تكون فيها معرفة العمليات غير مغطاة، ويتولاها الأفراد العاملون من غير القسم أو الوحدة الإدارية المعنية". (زيدان، 2010: 154)
- هذه الطريقة تعتبر سهلة، وذلك لسهولة جمع المعلومات وتسمح بتحديد الحالة العامة للمؤسسة، وتحديد وظائف داخلية تتماشى مع أهداف المقارنة المرجعية.
- ✓ **المقارنة المرجعية الخارجية:** تكمن المقارنة

نقلها وتعلمها من الشريك إلى داخل المؤسسة، حيث ينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية مما يؤدي إلى أداء أفضل للمؤسسة.

4. متطلبات نجاح المقارنة المرجعية ومعوقاتها:

ينطلب نجاح تطبيق تقنية المقارنة المرجعية في المؤسسة ضرورة توفر عدة عوامل؛ نذكر أهمها فيما يلي:

- التزام الإدارة بتطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسة؛
- تحديد معنى المقارنة المرجعية بشكل دقيق مع توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذها في الواقع العملي؛
- تحديد المجالات الرئيسية ذات التأثير على أداء المؤسسة وتدعيم قدراتها التنافسية؛
- استمرارية الجهود المبذولة تجاه المقارنة المرجعية لتصبح جزءاً أساسياً من العمليات الإدارية في المؤسسة؛
- أن يلم المديرين ومنتخبو القرار بالمرحل المختلفة لعملية المقارنة المرجعية وأن يعكس ذلك على المستويات الدنيا في المؤسسة؛
- إجراء التغيير اللازم في الهيكل التنظيمي منذ المراحل الأولى لوضع خطة المقارنة المرجعية؛
- يجب على الإدارة تحري الدقة في اختيار الفريق الذي يطبق المقارنة المرجعية وتقييمه حيث تكون لديه القدرة على تطبيق نتائج المقارنة في الواقع العملي؛
- ينبغي أن يدرك القائمون على إدارة المؤسسات أن البيئة العالمية سريعة التغيير لذلك يجب أن توجه التحسينات نحو الأفضل مستقبلاً؛
- تحديد العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة بغرض العمل على تشجيع جميع الأفراد على الابتكار والتجديد ومكافأة كافة الجهود المبذولة للتحسين؛
- التأكيد على تدفق المعلومات بين كافة الأفراد داخل المؤسسة وخارجها؛
- التأكد من أن النموذج الأفضل قد تم اختياره بدقة وأنه يمثل أفضل أداء في بيئة الأعمال؛
- وضع نظام للحوافز لضمان التطبيق الفعال لعملية المقارنة المرجعية؛
- استخدام المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين أداء المؤسسات وليس كوسيلة لحل المشاكل.

نقاط الالتقاء المتعددة بين هذه النماذج لكنها تمثل وجهات نظر مختلفة استناداً لبيئات التطبيق المتباينة، ومن بين أهم هذه النماذج نذكر نموذج Robert Camp (وهو مدير التوزيع في مؤسسة Xerox بالاستناد إلى خبرته في تطبيق المقارنة المرجعية في هذه المؤسسة) والذي يحدد خمس خطوات رئيسية متعاقبة لتطبيق نموذج المقارنة المرجعية بنجاح، وهذه الخطوات هي: (Camp, 1992: 31)

الخطوة الأولى: التخطيط (Planning): يمثل الخطوة الحاسمة في نجاح عملية المقارنة، حيث يتم تشكيل فريق المقارنة الذي يتولى تحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة عليها، وعلى ضوء ذلك يتم اختيار الشريك الذي ستجري المقارنة معه. ويتم في هذه المرحلة كذلك تحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة إلى جانب تحديد كيفية قياس أداء كل من المؤسستين في هذه المقارنة.

الخطوة الثانية: التحليل (Analysis): الخطوة الأولى في مرحلة التحليل هي الفهم الكامل والمعمق للعمليات الحالية في المؤسسة وكذلك العمليات الخاصة بالشريك في المقارنة، ثم تحديد حجم ونوع وأسباب الفجوة الموجودة في المؤسسة، وما هي عوامل تفوق الشريك في العمليات التي تشملها المقارنة وأخيراً يتم استقراء مستويات الأداء المستقبلية.

الخطوة الثالثة: التكامل (Integration): يتم في مرحلة التكامل وضع برنامج تنفيذي لغرض تحديد المجالات التي تستوجب التغيير، والعمل على ضمان قبول البرنامج من قبل جميع العاملين، وتحديد الأدوار والمواد والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أفضل.

الخطوة الرابعة: التنفيذ (Action): اعتباراً من هذه الخطوة، يبدأ التنفيذ الفعلي من خلال ترجمة الخطوات السابقة إلى أعمال وإجراءات أهمها تعديل وتطوير وتطبيق أفضل الطرق المكتسبة من الشريك وبالصيغة التي تتلاءم مع بيئة المؤسسة مع مراقبة النتائج ومستوى التقدم المتحقق، كذلك يتم إعادة إجراء المقارنة مع الشريك لتنفيذ تلك الأفعال والإجراءات بهدف تقييم الموقف والتعرف على مستوى التحسين الحاصل بعد تنفيذ تلك الإجراءات.

الخطوة الخامسة: النضوج (Maturity): تصل المؤسسة إلى هذه الخطوة حينما تتصهر أفضل الطرق التي تم

وذلك بتصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام للمؤسسة، ومن ثم محاولة تحليل هذه المستويات وإيجاد الثغرات باستعمال نموذج المقارنة المرجعية عن طريق مقارنة النتائج الفعلية لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية مع النتائج الفعلية للمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات "سيراميغ" (المؤسسة الرائدة)، ومن خلال هذا التحليل سوف نضع المقترحات لمعالجة الثغرات والقضاء عليها وبالآتي تقليص فجوة الأداء والسعي لتطويره.

أولاً: لمحة تاريخية عن مؤسسة الخزف الصحي بالميلية

• لمحة تاريخية عن المؤسسة وموقعها:

تعتبر مؤسسة الخزف الصحي بالميلية مؤسسة فرعية تابعة لمجمع الخزف الصحي بالشرق ويقدر رأس المال الاجتماعي للمؤسسة حالياً، 208 000 000 دج، أما نشاطها فيتمثل في إنتاج وتسويق منتجات الخزف الصحي.

تقع المؤسسة موضوع الدراسة جنوب شرق مدينة الميلية على بعد 2 كلم من وسط هذه الأخيرة، وتتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 96870 م² منها 29355 م² كمساحة مغطاة والباقي غير مغطاة.

حيث تضم المساحة المغطاة بالدرجة الأولى ما يلي:

- المباني الإنتاجية (بما في ذلك ورشة الإنتاج، ورشة الصيانة، المخازن، والمبنى التجاري) بـ 25920 م²
- المباني الإدارية بـ 324 م²
- المباني الاجتماعية (بما في ذلك المطعم، نادي العمال والعيادة) بـ 3111 م²

أما المساحة غير المغطاة فهي عبارة عن طرق وممرات بالإضافة إلى حدائق وحظيرة لتوقف سيارات المستخدمين.

وتحتل المؤسسة موقع مميز حيث تبعد عن المنطقة الجيوبية لبلارة بـ 02 كلم وعن محطة النقل بالسكك الحديدية 02 كلم كذلك، أما الطريق الوطني السريع رقم 43 فلا تبعد عنه إلا ببضعة أمتار، كما أن المؤسسة تبعد عن ميناء جن جن بحوالي 40 كلم وعن مطار فرحات عباس بحوالي 45 كلم و50 كلم عن مدينة جيجل و80 كلم عن مطار قسنطينة و95 كلم عن ميناء سكيكدة، مما يسهل على المؤسسة الاتصال بمختلف أسواقها (أسواق المنتجات، المواد الأولية الرئيسية، العمالة، رأس المال... الخ).

• مجال نشاط المؤسسة:

من بين الصعوبات التي تؤدي إلى فشل برنامج المقارنة المرجعية، ما يلي: (البكري، 2003: 307)

➤ إشتراك العاملين الذين يمكن أن يستخدموا المعلومات وتحسين العمليات، حيث أن عملية إشتراك العاملين قد تساعد على توفير عنصر الحمل.

➤ إيجاد علاقة بين عمليات التحسين وأولويات التنافس وتصميم العوامل التي تؤثر على قرارات الشراء للعملاء.

➤ تحديد العمليات قبل جمع البيانات وإلا سوف يتم جمع بيانات لا يمكن الاستفادة من مقارنتها.

➤ إبرك عمليات المقارنة المرجعية كعمليات مستمرة فهي ليست عملية محددة لها نقطة بداية ونقطة نهاية.

➤ إبرك عمليات المقارنة المرجعية كوسيلة لتحسين العمليات وليست غاية في حد ذاتها.

➤ وضع الأهداف للقضاء على الفجوة السلبية بين أداء النظم وأداء أفضل المنافسين.

➤ تدعيم العاملين للوصول إلى التحسين الذي تم تشخيصه والذي قاموا بتحليل مشكلته وتطوير خطة العمل.

➤ المحافظة على مؤازرة العاملين لتطبيق تقنية المقارنة المرجعية عن طريق دراسة النتائج وخطط العمل.

ومن خلال كل ما تقدم يمكن القول بأن تطبيق المقارنة المرجعية بالمؤسسة يوفر معلومات أكثر موضوعية للمستفيدين منها مما يؤدي إلى التحسين المستمر في عملياتها الداخلية وتحديد نواحي القصور في باقي أنشطتها والعمل على تلافئها مستقبلاً وكذلك المساهمة في تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة وضمان بقائها في بيئة الأعمال فضلاً عن إمكانية خلق الأفكار والتحسينات الجديدة التي قد تجعل تلك المؤسسة هي المنافس الأكبر.

ويمكن تعزيز تطبيق المقارنة المرجعية لغرض تقييم الأداء الشامل للمؤسسة باعتبارها خطوة تكاملية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام للحصول على نتائج تقييم أداء أكثر كفاءة وفعالية من خلال الربط والتكامل بين النموذجين، فعن طريق تقييم الأداء الشامل للمؤسسة بواسطة البطاقة يمكن إبراز نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها على ضوء مقارنتها بالأداء الأفضل، وبهذا يمكن جعل مخرجات بطاقة الأداء المتوازن المستدام تصب في مخلات المقارنة المرجعية.

الإطار التطبيقي

في إطار الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، سنقوم بإجراء دراسة ميدانية على مؤسسة الخزف الصحي بالميلية،

مؤسسة الخزف الصحي بالميلية

يتطلب بناء وتطبيق هذا النموذج القيام بأربعة مراحل متعاقبة، وتتمثل هذه المراحل في مرحلة الإعداد، مرحلة التصميم، مرحلة التنفيذ، وأخيراً مرحلة تحليل نتائج تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

1. مرحلة إعداد بطاقة الأداء المتوازن المستدام

في هذه المرحلة يتم صياغة رؤية ورسالة المؤسسة، ثم تحديد الإستراتيجيات والأهداف الإستراتيجية المناسبة، ليتم بعد ذلك تحديد عوامل النجاح:

- **تحديد رؤية ورسالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية:** تتمثل رؤية المؤسسة في أن تصبح الرائدة في السوق الجزائرية.
- **تحديد الإستراتيجيات وبناء الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية:** بعدما وضحتنا رؤية ورسالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، سنحدد في ما يلي أهم المؤشرات التي سوف نستخدمها في تقييم أداء المنظمات الخسة لهذه المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أنه وقع الاختيار على هذه المؤشرات دون غيرها وذلك بعد التشاور مع مختلف مسؤولي المؤسسة والذين اعتبروا أن المؤشرات المختارة هي الأقر على تحديد درجة بلوغ المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية.

إن أسلوب الصنع (Le procédé de fabrication) المعتمد من قبل المؤسسة هو من نوع "vetrous china" وهو من أصل إيطالي ابتكر خلال القرن التاسع عشر ولا يتطلب تكنولوجيا متقدمة جداً، حيث يعتمد على استعمال اليد العاملة بكثافة كما أنه مازال مستعمل بكثرة على شكله القديم في بلدان العالم الثالث، أما البلدان المتقدمة فقد قامت بتعديله بأشكال وطرق مختلفة وأدخلت عليه تكنولوجيا متطورة في أغلب الحالات.

• أهم المواد الأولية:

تتولى مصلحة التموين مهام توفير كافة المواد الأولية و اللوازم الأخرى التي تتطلبها ضرورة الاستغلال، وتتمثل أهم مشترياتها في ما يلي :

المواد الأولية المحلية: وتتمثل في الكاولان من نوع ف2، الجبس، الكوارتز، كربونيت الصوديوم و الكالسيوم، اللوموي، الكارتون، الأشرطة من نوع هوس، الخشب، الخرسانة المقومة، ولوازم متعددة مثل الكهوياء، الغاز، الماء وقطع غير،..... وغيرها.

المواد الأولية المستوردة: وتتمثل في الطين من نوع هيكاست، الكاولان من نوع رلمبان، الفلدسبات، الطالك، أكسيد الألمنيوم الكسي، مود ملونة، حجر التبليط من نوع سيلاكس، حصبة البحر، الجبس، الأجر المقوم، ولوازم أخرى من قطع الغير الصناعية.

ثانياً: مراحل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على

جدول (2)

تحديد الإستراتيجيات والأهداف الإستراتيجية لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية

بناء الأهداف الإستراتيجية			المناظير
تخفيض التكاليف	تعظيم الاستغلال الأمثل للأصول	تحسين معدل الربحية الصافية	تحسين مستوى المردودية المالي
تحسين كفاءة العملية التسويقية	تحسين جودة الصنع	النمو في حجم المبيعات	زيادة الحصة السوقية العملاء
تحسين كفاءة عملية الصيانة	تحسين الإنتاجية	زيادة معدل إنتاجية العامل	زيادة معدل دوران المخزون العمليات الداخلية
رفع مستوى التأطير	زيادة رضا العاملين	ضمان سلامة الأفراد داخل المؤسسة	تطوير قدرات الأفراد في المؤسسة التعلم والنمو
الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد الطبيعية	حماية البيئة من التلوث	الإسهام في تنمية المجتمع المحلي	البيئي والاجتماعي

ويجب أن تكون هذه العوامل مرتبطة بالأهداف.

2. مرحلة تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام

• **تحديد عوامل النجاح:** تم تحديد عوامل النجاح كذلك على أساس الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام،

وإرضائهم فإنها تقوم بتحديد مؤشرات العمليات التشغيلية الداخلية حتى تكون جيدة الأداء، ويمكن قياس ذلك من خلال المؤشرات الآتية:

➤ معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات / متوسط المخزون.

➤ معدل إنتاجية العامل = عدد الوحدات المنتجة / عدد العمال الإجمالي.

➤ التحسين في الإنتاجية = (القيمة المضافة للسنة n - القيمة المضافة للسنة n-1) / n-1 القيمة المضافة للسنة (n-1) × 100

➤ نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة = تكاليف الصيانة / حجم الإنتاج الإجمالي.

• **مؤشرات الأداء لمنظور التعلم والنمو:** يحدد هذا المنظور القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، وتتمثل أهم مؤشرات هذا المنظور فيما يلي:

➤ عدد ساعات التكوين نسبة إلى عدد ساعات العمل الإجمالية.

➤ معدل تكرار حوادث العمل = (عدد حوادث العمل / عدد ساعات العمل الإجمالية) × 1000000.

➤ معدل تطور مصاريف العاملين = (مصاريف العاملين للسنة n - مصاريف العاملين للسنة n-1) / مصاريف العاملين للسنة (n-1) × 100.

➤ معدل التأطير¹ = (عدد الإطارات / عدد العمال الإجمالي) × 100.

• **مؤشرات الأداء للمنظور البيئي والاجتماعي:** إن بيئة الأعمال المعاصرة تتطلب من المؤسسة أن تكون فعالة وكفوءة في أدائها البيئي والاجتماعي بالإضافة إلى أدائها

تختص هذه المرحلة بتحديد مؤشرات الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها في المناظير الخمسة، ولكي تحقق هذه المؤشرات دورها بفعالية يجب أن تكون مشتقة من الهدف الإستراتيجي الذي يعبر عنه، ويمكن تحديد مؤشرات الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية فيما يلي:

• **مؤشرات الأداء للمنظور المالي:** سنعرض مؤشرات تقييم الأداء لهذا المنظور وفق الأهداف الإستراتيجية المحددة سابقاً، وهي كالتالي:

➤ معدل المردودية المالية = (نتيجة الدورة الصافية / الأموال الخاصة) × 100.

➤ معدل الربحية الصافية = (نتيجة الدورة الصافية / رقم الأعمال) × 100.

➤ معدل دوران الأصول = (صافي المبيعات / إجمالي الأصول) × 100

➤ تكلفة إنتاج الطن الواحد من الخزف الصحي = تكلفة الإنتاج الإجمالية / حجم إنتاج الخزف الصحي.

• **مؤشرات الأداء لمنظور العملاء:** يتميز هذا المنظور بأهمية كبيرة في نجاح إستراتيجية المؤسسة لغرض بقاءها واستمرارها في سوق المنافسة من خلال تقديم منتجات تلبي حاجات العميل ومتطلباته، وعليه ينبغي على المؤسسة أن تضع إرضاء العميل في قلب إستراتيجيتها حيث يعد من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات التي تسعى للمحافظة على العملاء الحاليين ومحاولة كسب عملاء جدد. وفيما يلي استعراض لمجموعة من المقاييس التي ستستخدم في قياس هذا المنظور:

➤ الحصة السوقية = (المبيعات السنوية للمؤسسة / المبيعات الإجمالية للسوق) × 100.

➤ معدل نمو في حجم المبيعات = (كمية المبيعات للسنة n - كمية المبيعات للسنة n-1) / كمية المبيعات للسنة (n-1) × 100

➤ نسبة الوحدات المعيبة = (عدد الوحدات المعيبة / عدد الوحدات المنتجة) × 100

➤ يقصد بتكاليف التسويق كل عملية لتصريف المنتجات وتتجم عنها نفقات.

• **مؤشرات الأداء لمنظور العمليات الداخلية:** بعد الانتهاء من تحديد العوامل المهمة اللازمة لجذب العملاء

¹ بحيث إن:

- الإطارات هم العمال حاملو شهادة الليسانس، الماستر ومهندس دولة، كذا حاملو شهادة تقني سامي.
- التقنيون هم العمال حاملو شهادات التكوين المهني في مختلف التخصصات المطلوبة.
- التقنيون هم العمال الحائزين على خبرات عالية، وقد تم تكوينهم في المؤسسة نفسها.
- أما إجمالي العمال فيتكون من (الإطارات + التقنيون + التقنيون).

المنظور البيئي والاجتماعي الذي وضعنا له خمسة مؤشرات، ليكون المجموع الكلي للمؤشرات في الأخير 21 مؤشرا. وغالبا ما تُعطى للمناظير الخمسة أوزانًا تختلف باختلاف أهميتها في تحقيق الاستراتيجية، ومن الممكن أن تكون الأوزان متساوية للمناظير الخمسة، وهو الخيار الذي اعتمدها بعد التشاور مع مسؤولي المؤسسة. ليتم في مرحلة ثانية توزيع الوزن الإجمالي المُعطى لكل منظور على المؤشرات التي وقع عليها الاختيار لتقييم مستوى أداء ذلك المنظور، وهذا دائما بعد التشاور مع مدراء المؤسسة محل الدراسة.

وبناء على ما سبق فإن النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية تكون كما هي مبينة في جدول (3)، حيث أن: الغاية: تمثل الهدف المسطر المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه.

النتائج المنجزة فعلا: ما تم إنجازه فعلا، **النتيجة النهائية:** أي نتائج مقارنة الأهداف مع ما تم إنجازه فعلا وذلك وفق العلاقة:

النتيجة النهائية = (وزن القياس × المنجز فعلا) / الغاية

الاقتصادي، لذلك سيتم تقييم أداء المؤسسة في المجال البيئي والاجتماعي، وتتمثل أهم مؤشرات هذا المنظور فيما يلي:

➤ مؤشر حجم الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية لصالح المجتمع المحلي.

➤ حصة استهلاك الماء لكل طن منتج من الخزف الصحي = حجم الاستهلاك الإجمالي من الماء / حجم الإنتاج الإجمالي من الخزف الصحي.

➤ حصة استهلاك الكهرباء لكل طن منتج من الخزف الصحي = حجم الاستهلاك الإجمالي من الكهرباء / حجم الإنتاج الإجمالي من الخزف الصحي.

➤ حصة استهلاك الغاز لكل طن منتج من الخزف الصحي = حجم الاستهلاك الإجمالي من الغاز / حجم الإنتاج الإجمالي من الخزف الصحي.

3. مرحلة تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدام: ينبغي أن يحتوي كل منظور من المناظير الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤشرات قياس تترجم رؤية واستراتيجية المؤسسة وتحدد نسبة بلوغ الأهداف الإستراتيجية. وبناء على ذلك قمنا بربط كل منظور بأربعة مؤشرات أساسية، ما عدا

جدول (3)

النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية

المناظير	المؤشرات	الوزن	الغاية		النتائج المنجزة فعلا		النتيجة النهائية	
			2012	2013	2012	2013	2012	2013
المنظور المالي	معدل المردودية المالية	5%	5,00%	2,50%	5,05%	2,37%	5,50%	4,74%
	معدل الربحية الصافية	5%	6%	1,7%	5,93%	1,66%	4,94%	4,88%
	معدل دوران الأصول	5%	50%	51%	51,11%	50,04%	5,11%	4,90%
	تكلفة إنتاج الطن الواحد من الخزف الصحي	5%	70 000 دج	70 000 دج	78 138,92 دج	78 127,23 دج	4,01%	4,47%
	أداء المنظور المالي	20%	-	-	-	-	19,56%	18,99%
منظور العملاء	الحصة السوقية	5%	30%	30%	29,62%	27,57%	4,93%	4,59%
	معدل النمو في حجم المبيعات	5%	6,00%	7,00%	6,92%	5,70%	5,76%	4,07%
	نسبة الوحدات المعابة	5%	4,00%	4,00%	4,17%	6,58%	4,79%	3,03%
	تكاليف التسويق	5%	2,00%	1,50%	2,66%	2,07%	3,75%	3,62%

النتيجة النهائية		النتائج المنجزة فعلا		الغاية		الوزن	المؤشرات	المناظير
2013	2012	2013	2012	2013	2012			
% 7,17	% 7,71	-	-	-	-	%20	أداء منظور العملاء	منظور العمليات الداخلية
% 3,38	% 4,16	1,05	1,25	1,55	1,50	%5	معدل دوران المخزون	
% 4,23	% 5,21	882	1147	1042	1100	%5	معدل إنتاجية العامل	
% 1,82	% 1,83	% 12,82-	% 11,33-	% 4,68-	4,15-	%5	التحسين في الإنتاجية	
% 3,27	% 4,47	764,15 دج	614,74 دج	500 دج	550 دج	%5	نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة	
% 12,70	15,67 %	-	-	-	-	%20	أداء منظور العمليات الداخلية	
% 1,40	% 1,37	% 0,28	% 0,22	% 1	% 0,80	%5	معدل عدد ساعات التكوين	منظور التعلم والنمو
% 1,28	% 1,30	38,89	49,63	10	13	%5	معدل تكرار حوادث العمل	
% 5,21	% 3,90	% 3,65	% 0,39	% 3,5	% 0,5	%5	معدل رضا العاملين	
% 4,03	% 4,64	% 6,31	% 7,02	%7,82	% 7,55	%5	معدل التأطير	
11,92	%11,21	-	-	-	-	%20	أداء منظور التعلم والنمو	
% 11,31	% 6,41	2263855,55 دج	641 517,80 دج	2000000 دج	1000 000 دج	% 10	حجم الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية	
% 2,10	% 2,53	% 4,75	% 3,16	% 2,5	% 2	%4	معدل طرح النفايات	المنظور البيئي والاجتماعي
% 1,39	% 1,53	7,89 متر مكعب	7,80 متر مكعب	5,5 متر مكعب	6 متر مكعب	%2	حصة استهلاك الماء	
% 1,36	% 1,49	585,23 كيلو واط ساعي	601,67 كيلو واط ساعي	400 كيلو واط ساعي	450 كيلو واط ساعي	%2	حصة استهلاك الكهرباء	
% 1,72	% 1,82	544,94 متر مكعب	548,09 متر مكعب	470 متر مكعب	500 متر مكعب	%2	حصة استهلاك الغاز	
%17,88	%13,78	-	-	-	-	%20	أداء المنظور البيئي والاجتماعي	
% 68,66	%67,93	-	-	-	-	% 100	الأداء الشامل	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير المؤسسة.

4. مرحلة تحليل نتائج تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

المستدام على مؤسسة الخزف الصحي بالميلية

انطلاقاً من بطاقة الأداء المتوازن المستدام المعدة لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، والتي قمنا بتصميمها وتطبيقها على النتائج الفعلية لسنتي 2012 و2013، يمكن تقديم نتائج ودلالات على الأداء الشامل لهذه المؤسسة كما يأتي:

• **المنظور المالي:** من خلال الجدول السابق لبطاقة الأداء المتوازن المستدام لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يتبين لنا أن النتائج المالية للمؤسسة جيدة، وذلك بالنظر للمنظور المالي.

فيما يتعلق بهذا المنظور فقد حقق نتيجة إجمالية تقدر ب 19,56 في المائة و 18,99 في المائة من 20 في المائة لسنتي 2012 و2013 على التوالي وهي نتيجة جيدة، حيث استطاعت مؤسسة الخزف الصحي بالميلية أن تبلغ مستويات جيدة فيما يتعلق بمعدل المردودية المالية، ومعدل الربحية الصافية، وكذا معدل دوران الأصول. غير أنها لم تتجح في التحكم في تكاليفها. وبناء على تقارير المؤسسة يرجع الأمر إلى ارتفاع أسعار المواد الأولية المحلية، ففي سنة 2012 ارتفعت بنسبة 21 في المائة مقارنة بسنة 2011، كما ارتفعت بنسبة 10 في المائة سنة 2013 مقارنة بسنة 2012، كما أن ارتفاع تكاليف الإنتاج يرجع إلى ارتفاع مصاريف العاملين وارتفاع مصاريف الصيانة والذي سنتطرق إليه في منظور العمليات الداخلية.

• **منظور العملاء:** حققت المؤسسة في هذا المنظور نتيجة إجمالية تقدر ب 7,71 في المائة و 7,17 في المائة من 20 في المائة لسنتي 2012 و2013 على التوالي وهي نتيجة ضعيفة، وعموماً يرجع هذا الأمر إلى تراجع معدل النمو في حجم المبيعات نتيجة زيادة حدة المنافسة خاصة بعد إنشاء مصنع جديد للخزف الصحي بعنابة، وكذلك منافسة المنتجات الأجنبية للمنتجات المحلية في السوق الوطنية. ومن جهة أخرى ارتفاع نسبة الوحدات المعابة بسبب قدم واهتلاك معدات الإنتاج التي تعمل بشكل يدوي، ويتم تشكيل القطع في قوالب من جبس محلي التي تتشعب بسرعة بالشوائب وبالتالي تخرج القطعة معابة.

• **منظور العمليات الداخلية:** قدرت النتيجة الإجمالية

للمنظور العمليات الداخلية ب 15,67 في المائة و 12,70 في المائة من 20 في المائة خلال سنتي 2012 و2013 على التوالي، ويرجع السبب في ذلك إلى ارتفاع تكاليف الصيانة التي بلغت 3901154,60 دج وقيمة 4590253,31 دج خلال سنتي 2012 و2013 على التوالي، وذلك لأسباب أهمها التعطل الذي عرفته ورشات التصنيع بسبب عدم القدرة على توفير قطع الغيار، وهذا ما انعكس سلباً على معدل إنتاجية العامل وبالتالي حجم الإنتاج الإجمالي ككل.

• **منظور التعلم والنمو:** منظور التعلم والنمو كان الأسوأ مقارنة بأداء المناظير الأربعة المبينة في الجدول السابق، حيث لم تتجاوز نتيجته المحققة 12 في المائة من 20 في المائة خلال سنتي 2012 و2013، وذلك يرجع إلى عدم تحكم المؤسسة في عملية التكوين. إضافة إلى ذلك فقد أثر عدم نجاعة السياسة التكوينية للمؤسسة بشكل مباشر على حوادث العمل المسجلة خلال سنتي 2012 و2013، وذلك بسبب عدم برمجتها لدورات تدريبية كافية في مجال الأمن والسلامة المهنية.

• **المنظور البيئي والاجتماعي:** بالنسبة للمنظور الأخير فقد حقق نتيجة قدرت ب 13,78 في المائة و 17,88 في المائة من 20 في المائة خلال سنتي 2012 و2013 على التوالي، وعليه يمكن القول أن هذا الأداء كان متواضعاً بالمقارنة مع أداء المنظور المالي خلال سنة 2013، ويرجع ذلك أساساً لعدم تحكمها في معدل طرح النفايات.

أما في سنة 2012 فكان الأداء ضعيف ويرجع ذلك أساساً إلى ضعف إسهام المؤسسة في تنمية المجتمع المحلي، وهذا ما يتأكد من خلال حجم الميزانية التي خصصتها المؤسسة للنشاطات الثقافية والإنسانية مقارنة بالقيم المستهدفة. إضافة إلى ما سبق فقد تبين لنا أننا لو طبقنا بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة الخزف الصحي بالميلية لحققت 54,15 و50,78 من 80 وبالتالي نقول أن الأداء الشامل لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية خلال سنة 2012 أفضل من أداء المؤسسة خلال سنة 2013، لكن بدمج المنظور الخامس (البيئي والاجتماعي) فقد كشفت لنا بطاقة الأداء المتوازن المستدام أن المؤسسة حققت 67,93 في المائة و 68,66 في المائة من 100 خلال سنتي 2012 و2013 على التوالي.

1998/03/02 في إطار إعادة الهيكلة التي عرفتها مؤسسة السيراميك بالغرب (Eco ouest).

تقع المؤسسة الجديدة للخزف الصحي الغزوات على بعد حوالي 5 كلم من ميناء ومدينة الغزوات وحوالي 70 كلم عن مدينة تلمسان ونفس المسافة عن الطريق السيار شرق غرب وهذا ما جعل موقعها إستراتيجيا بالنسبة لتسويق منتجاتها على مستوى الغرب الجزائري.

وتتربع هذه المؤسسة على مساحة تقدر بـ 18 هكتار و 40 آر منها 31256 متر مربع مساحة مغطاة حيث تقسم المساحة المغطاة بالدرجة الأولى إلى ما يلي :

- 29400 م² مساحة المباني الإنتاجية .
- 1536 م² مساحة المباني الاجتماعية بما فيها المطعم ونادي العمال والعيادة.
- 320 م² مساحة المباني الإدارية.
- **مجال نشاط المؤسسة:**

يتمثل نشاط المؤسسة في تصنيع تشكيلات متنوعة من الخزف الصحي باستعمال تقنيات حديثة حيث ينقسم فرع التصنيع الى ثلاث وحدات رئيسية هي :

- وحدة التصنيع اليدوية 100% وتعتمد هذه الوحدة على اليد العاملة البشرية في كل عمليات التصنيع.
- وحدة التصنيع نصف آلية وتعتمد على اليد العاملة البشرية بنسبة 50%.
- وحدة التصنيع آلية ميكانيكية 100% وهي الوحدة التي تم تركيبها سنة 2012 والتي تعتمد على أحدث التقنيات في هذا المجال حيث ساهمت بشكل كبير في زيادة الإنتاج بسرعة وجودة عالية.

• أهم المواد الأولية:

تتولى مصلحة التموين مهام توفير كافة المواد الأولية و اللوازم الأخرى التي تتطلبها ضرورة الاستغلال وتمثل أهم مشترياتها في ما يلي:

- المواد الأولية المحلية:** وتتمثل في الكاولان من نوع ف2، الكوارتز، كاربونات الصوديوم و الكالسيوم، الدولومي، الكارتون، الأشرطة من نوع هاوس، الخشب، الخرسانة المقومة، ولوازم متعددة مثل الكهرباء، الغاز، الماء و قطع غيار،....الخ
- المواد الأولية المستوردة:** وتتمثل في الطين من نوع هيكاست، الكاولان من

وبهذا نقول أن الأداء الشامل لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية خلال سنة 2013 أفضل منه في سنة 2012.

ثانياً: الربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات "سيراميك"

نتيجة الانتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن المستدام كونها تعتمد على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف لمعرفة مدى تحقيق إستراتيجية المؤسسة وأهدافها المحددة، حيث قد تكون الأهداف المحددة غير ملائمة مع احتياجات السوق التي تتأثر بالمنافسين، لذا سيتم في هذا الصدد مقارنة مؤشرات الأداء الفعلية التي حققتها مؤسسة الخزف الصحي بالميلية بمؤشرات أداء منطقية حققتها المؤسسة الرائدة (المؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات "سيراميك").

1. اختيار المؤسسة الرائدة:

المؤسسة الرائدة التي تم اختيارها هي المؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات "سيراميك" التي تنشط في نفس القطاع وقد وقع الاختيار على هذه المؤسسة للأسباب الآتية:

- تحصلت المؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات "سيراميك" سنة 2012 على الجائزة الوطنية للتوعية التي تمنح سنويا لأحسن مؤسسة جزائرية في مجال احترام المقاييس والتنافسية والتسيير.
- تختص المؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات "سيراميك" في إنتاج وتسويق مواد الخزف الصحي لتجهيزات الحملات والمطبخ حيث تغطي أكثر من 30 بالمائة من حصص السوق الوطنية بوقم أعمال يفوق 500 مليون دج.

وكما رأينا في الجانب النظري عند مقارنة المؤسسة محل الدراسة مع أفضل المنافسين لتحقيق مستويات أفضل للأداء تعتبر مقارنة مرجعية تنافسية، وبالآتي سيتم تطبيق هذا النوع من المقارنة المرجعية.

وللتعرف أكثر على هذه المؤسسة نقوم بإعطاء لمحة تاريخية عن هذه المؤسسة وموقعها، مجال نشاطها، وأخيرا أهم المواد الأولية التي تستعملها:

• لمحة تاريخية عن المؤسسة وموقعها:

المؤسسة الجديدة للخزف الصحي الكائنة بالغزوات والمسماة "سيراميك" أنشأت بموجب عقد موثق رقم 59 بتاريخ

المستدام الخاص بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية بعد تطبيق المقارنة المرجعية، والذي يعتمد بدوره على خمسة مناهير أساسية لكل منها مؤشرات مقترحة تصد رؤية وإستراتيجية المؤسسة على مدار سنتين لتبين من خلالها مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

لكن سنستبدل الغلية (تمثل الهدف المسطر والمتمشود تحقيقه من طرف المؤسسة) بمستهدفات منطقية وملائمة لجميع المؤشرات لأنها واقعية حققتها المؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات "سيرميغ"، وجدول (4) يوضح ذلك:

نوع رملبان، الفلدسبات، الطالك، أكسيد الألمنيوم الكلسي، مود ملونة، حجر التبليل من نوع سيلاكس، حصبة البحر، الجبس، الأجر المقوم، ولوزم أخرى من قطع الغيار الصناعية.

2. استخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتطبيق المقارنة المرجعية: بعد اختيار المؤسسة الرائدة سيتم الآن استخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لحساب النتائج الغلية التي حققتها المؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات التي سنعتبرها أهداف تسعى مؤسسة الخزف الصحي بالميلية لتحقيقها. لذا بناء على ما سبق يمكن وضع النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن

جدول (4)

النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية بعد تطبيق المقارنة المرجعية

المناهير	المؤشرات	الوزن	الغاية		النتائج المنجزة فعلا		النتيجة النهائية	
			2012	2013	2012	2013	2012	2013
المنظور المالي	معدل المردودية المالية	5%	5,92%	5,99%	5,05%	2,37%	4,26%	1,97%
	معدل الربحية الصافية	5%	6,99%	6,83%	5,93%	1,66%	4,24%	1,21%
	معدل دوران الأصول	5%	51,70%	53,24%	51,11%	50,04%	4,94%	4,69%
	تكلفة إنتاج الطن الواحد من الخزف الصحي	5%	73 388,40 دج	72 373,66 دج	78 138,92 دج	127,23 78 دج	4,69%	4,63%
	أداء المنظور المالي	20%	-	-	-	-	18,13	12,50%
معدل منظور العملاء	الحصة السوقية	5%	30%	30,50%	29,62%	27,57%	4,93%	4,51%
	معدل النمو في حجم المبيعات	5%	2,52%	2,97%	6,92%	5,70%	13,51%	9,59%
	نسبة الوحدات المعابة	5%	3,16%	2,07%	4,17%	6,58%	3,78%	1,57%
	تكاليف التسويق	5%	2,37%	2,01%	2,66%	2,07%	4,45%	4,85%
	أداء منظور العملاء	20%	-	-	-	-	7,71%	7,17%
منظور العمليات الداخلية	معدل دوران المخزون	5%	1,26	1,18	1,25	1,05	4,96%	4,44%
	معدل إنتاجية العامل	5%	1158	1211	1147	882	4,95%	3,64%
	التحسين في الإنتاجية	5%	12,23%	24,55%	11,33%	12,82%	4,59%	2,61%
	نصيب الطن الواحد المنتج من الخزف الصحي من تكاليف الصيانة	5%	150,55 دج	141,28 دج	614,74 دج	764,15 دج	1,22%	0,92%

النتيجة النهائية		النتائج المنجزة فعلا		الغاية		الوزن	المؤشرات	المناظير
2013	2012	2013	2012	2013	2012			
% 6,39	% 6,54	-	-	-	-	%20	أداء منظور العمليات الداخلية	
% 2,97	% 2,55	% 0,28	% 0,22	% 0,47	% 0,43	%5	معدل عدد ساعات التكوين نسبة إلى عدد ساعات العمل الإجمالية	منظور التعلم والنمو
% 2,21	% 2,27	38,89	49,63	17,21	22,58	%5	معدل تكرار حوادث العمل	
% 1,33	% 0,15	% 3,65	% 0,39	% 13,71	% 12,51	%5	معدل رضا العاملين	
% 3,74	% 3,96	% 6,31	% 7,02	% 8,42	% 8,86	%5	معدل التأطير	
10,25 %	% 8,93	-	-	-	-	%20	أداء منظور التعلم والنمو	
% 6,52	% 5,48	2263855,55 دج	641 517,80 دج	3470337,50 دج	1170084,54 دج	% 10	حجم الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية	المنظور البيئي والاجتماعي
% 1,87	% 3,51	% 4,75	% 3,16	% 2,23	% 2,78	%4	معدل طرح النفايات	
% 1,77	% 1,82	7,89 متر مكعب	7,80 متر مكعب	7,02 متر مكعب	7,10 متر مكعب	%2	حصة استهلاك الماء	
% 2,09	% 2,03	585,23 كيلو واط ساعي	601,67 كيلو واط ساعي	614,14 كيلو واط ساعي	612,36 كيلو واط ساعي	%2	حصة استهلاك الكهرباء	
% 2,02	% 2,00	544,94 متر مكعب	548,09 متر مكعب	548,25 متر مكعب	550,05 متر مكعب	%2	حصة استهلاك الغاز	
% 14,27	% 14,84	-	-	-	-	%20	أداء المنظور البيئي والاجتماعي	
% 50,58	% 56,15	-	-	-	-	%100	الأداء الشامل	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير للمؤسستين.

3. مقارنة وتحليل النتائج

2012 و 2013، يمكن تقديم نتائج ودلالات على الأداء

الشامل لهذه المؤسسة كما يلي:

- **المنظور المالي:** من خلال الجدول السابق يتبين أن النتائج المالية للمؤسسة حسنة خلال سنة 2012، حيث حققت المؤسسة 18,13 في المائة من 20 في المائة، واستطاعت أن تبلغ مستويات حسنة فيما يتعلق بمعدل المردودية المالية،

انطلاقاً من النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستنداً لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية بعد تطبيق المقارنة المرجعية، والتي قمنا بتصميم البطاقة وتطبيقها على النتائج الفعلية لهذه المؤسسة ومقارنتها بالنتائج الفعلية للمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالجزوات "سيراميغ" خلال سنتي

وحدة تصنيع يدوية 100%، حيث يستغرق إنتاج القطعة الواحدة مدة 24 ساعة في كل قالب.

في حين أن المؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالجزوات "سيراميك" ينقسم فرع التصنيع إلى ثلاث وحدات رئيسية:

- وحدة تصنيع يدوية 100% وتعتمد هذه الوحدة على اليد البشرية في كل عمليات التصنيع.

- وحدة تصنيع نصف آلية وتعتمد على اليد البشرية بنسبة 50%.

- وحدة تصنيع آلية ميكانيكية 100% وهي الوحدة التي تم تركيبها سنة 2012 و التي تعتمد على أحدث التقنيات

في هذا المجال حيث ساهمت بشكل كبير في زيادة الإنتاج بسرعة وجودة عالية، حيث يستغرق إنتاج القطعة الواحدة مدة 14 دقيقة في كل قالب.

✓ أن مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تعتمد على تشكيل القطع في قوالب مصنوعة من جبس محلي حيث أن القالب الواحد يشكل 50 قطعة. بينما المؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالجزوات "سيراميك" تعتمد على تشكيل القطع في قوالب مصنوعة من جبس مستورد، حيث أن القالب الواحد يشكل 80 قطعة.

✓ ارتفاع تكاليف الصيانة لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية مقارنة بالمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالجزوات، وهذا ما أثر سلبا على حجم ساعات التشغيل الفعلية لتجهيزات الإنتاج، وبالتالي أثر سلبا على مستوى إنتاجية العامل.

• منظور التعلم والنمو:

بالنسبة لهذا المنظور فقد حقق نتيجة تقدر ب 8,93 في المائة، 10,25 في المائة من 20 في المائة خلال سنتي 2012 و 2013 على التوالي، ويرجع ذلك إلى عدم تمكن المؤسسة في التحكم في عملية التكوين مقارنة بالمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالجزوات "سيراميك"، هذه الأخيرة تولى أهمية قصوى لوظيفة التكوين لا تختلف عن مثيلاتها في المستويات الأخرى، وأن هذه السياسة مدمجة ضمن السياسة العامة للمؤسسة وهي السبل لتحقيق الأهداف الآتية:

- الالتزام الشامل بالمسؤولية وإدماج الأفراد وترقية عمل الأفران.

- التكوين المستمر للأفراد.

ومعدل الربحية الصافية، وتكلفة إنتاج الطن الواحد من الخزف الصحي، واستطاعت كذلك أن تبلغ مستويات جيدة فيما يتعلق بمعدل دوران الأصول بالمقارنة مع المؤسسة الرائدة.

في سنة 2013 تبين من خلال تطبيق تقنية المقارنة المرجعية أن النتائج المالية للمؤسسة ضعيفة، حيث حققت 12,50 في المائة من 20 في المائة، وعموما يرجع هذا الأمر إلى تراجع معدل المردودية المالية، ومعدل الربحية الصافية نتيجة انخفاض حاد في نتيجة الدورة الصافية التي بلغت 29 929 290,85 دج في سنة 2012 وانخفضت إلى 7 911 666,17 دج في سنة 2013.

قدرت النتائج المالية للمؤسسة قبل تطبيق المقارنة المرجعية خلال سنة 2013 ب 18,99 في المائة من 20 في المائة، لكن هذه النتائج انخفضت بعد تطبيق تقنية المقارنة المرجعية وأصبحت 12,50 في المائة من 20 في المائة، ويرجع هذا الأمر أن المؤسسة محل الدراسة وضعت أهداف مؤشر معدل المردودية المالية ومؤشر معدل الربحية الصافية لسنة 2013 أقل من سنة 2012، وفي الحقيقة أن هذه المؤسسة كان بإمكانها تحقيق مستويات أداء أفضل بالنظر لما حقته المؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالجزوات "سيراميك" وهذا في نفس الظروف المنافسة.

• **منظور العملاء:** فيما يتعلق بهذا المنظور فقد حقق نتيجة إجمالية تقدر ب 7,71 في المائة و 7,17 في المائة من 20 في المائة لسنتي 2012 و 2013 على التوالي وهي نتيجة ضعيفة.

حيث استطاعت مؤسسة الخزف الصحي بالميلية أن تبلغ مستويات جيدة فيما يتعلق بالحصص السوقية وهذا راجع لمشروع مليوني وحدة سكنية تم تسليمها خلال الفترة الخماسية، ومن المعروف أن فئة كبيرة من المجتمع الجزائري وخاصة المشاريع العمومية تبحث عن السعر بغض النظر عن الجودة.

• **منظور العمليات الداخلية:** قدرت النتيجة الإجمالية لمنظور العمليات الداخلية ب 6,54 في المائة و 6,39 في المائة من 20 في المائة خلال سنتي 2012، 2013 على التوالي وهي نتيجة ضعيفة جدا، حيث كشفت لنا المقارنة المرجعية النقاط الآتية:

✓ أن مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تعتمد على

• المنظور البيئي والاجتماعي:

بالنسبة للمنظور الأخير فقد حقق نتيجة قدرت ب 14,84 و 14,27 من 20 خلال سنتي 2012، 2013 على التوالي، وعموما يرجع الأمر إلى ضعف إسهام المؤسسة في تنمية المجتمع المحلي، وهذا ما يتأكد من خلال حجم الميزانية التي خصصتها المؤسسة للنشاطات الثقافية والإنسانية مقارنة بالمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات "سيراميج". أما في ما يتعلق بحماية البيئة من التلوث فيمكن القول عدم تحكم المؤسسة في معدل طرح النفايات مقارنة بالمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات "سيراميج". وعليه يمكن القول بعد تطبيق تقنية المقارنة المرجعية أن الأداء الشامل للمؤسسة في سنة 2012 أفضل من الأداء الكلي لسنة 2013 وهو يعكس تماما النتيجة التي توصلت إليها قبل تطبيق هذه التقنية.

لذلك ينبغي على المؤسسة الإسراع في معالجة هذه الاختلالات من أجل تقليص فجوة الأداء بينها وبين المؤسسة الرائدة وبالاتي تحسين مستوى أدائها الشامل، وعدم الانسياق وراء النتائج المالية فقط.

نتائج الدراسة

نتائج الدراسة النظرية

- تعتبر عملية تقييم الأداء ضرورية لأنها تمكن المؤسسة من أخذ صورة سريعة عن حقيقة النشاط الحالي للمؤسسة ومقارنته ذلك مع واحد من المعايير الثلاثة، المعيار الأول يتمثل في المعيار التاريخي وهو مقارنة أداء المؤسسة الحالي مع أدائها في الفترة الماضية، أما الثاني فيتعلق بالمعيار المستهدف حيث يقوم على مقارنة الأداء المتحقق مع الأهداف المخططة (Balanced scorecard) التي تضمنتها إستراتيجية المؤسسة، والمعيار الأخير يتمثل في المعيار المرجعي حيث يتم مقارنة أداء المؤسسة مع الأداء المتميز (Benchmarking) للمؤسسات الرائدة.

- تعد بطاقة الأداء المتوازن المستدام من النماذج الحديثة لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة متضمنة المؤشرات المالية وغير المالية من خلال خمس مناورات، وعلى ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها سيتم متابعة تحقيق الأهداف الإستراتيجية في كل المناظير السابقة، واتخاذ الإجراءات

التصحيحية اللازمة.

- تعد المقارنة المرجعية من أهم التقنيات التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة، حيث أنها تسمح بتحسين كل العمليات وكل ما يتعلق بها من النواحي التقنية والتنظيمية وصولا إلى معالجة الفجوة بين هذه المؤسسة والمؤسسات الرائدة.

- تركز بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية على تحسين الأداء الشامل للمؤسسة والذي يؤثر في القيمة المستدامة لهذه الأخيرة.

- تقدم بطاقة الأداء المتوازن حلا بالنسبة لمسألة تركيز المقارنة المرجعية على الأداء الداخلي من خلال توحيد المناظير المختلفة للأداء الشامل.

نتائج الدراسة التطبيقية

- من خلال تطبيقنا لبطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تبين لنا مدى أهمية التقييم الشامل للأداء، وذلك لأنه يتفادى نقائص أدوات تقييم الأداء التقليدية التي تركز على الجانب المالي والقصير الأجل. حيث رغم أن الأداء المالي لهذه المؤسسة خلال سنتي 2012 و 2013 كان جيدا وذلك بالنظر للمنظور المالي، غير أن هذا الأداء المتميز في المنظور المالي كان يخفي وراءه أداء أقل مستوى في المناظير الأخرى.

- من خلال تطبيقنا لبطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تبين لنا أن الأداء الشامل لهذه المؤسسة خلال سنة 2012 أفضل من أدائها خلال سنة 2013، لكن بدمج المنظور الخامس (البيئي والاجتماعي) فقد تبين لنا من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على المؤسسة أن أدائها الشامل خلال سنة 2013 أفضل منه في سنة 2012.

- من خلال تطبيقنا لنموذج بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة الخزف الصحي ومقارنتها مرجعيا مع المؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات "سيراميج" تبين أن الأداء المالي للمؤسسة ضعيف خلال سنة 2013 عكس ما توصلت إليه بطاقة الأداء المتوازن المستدام، وهذا يدل أن المستهدفات التي وضعتها مؤسسة الخزف الصحي بالميلية غير مناسبة.

- لقد كشفت بطاقة الأداء المتوازن والمقارنة المرجعية

في تحديد الأهداف.

- الاقتداء بالمؤسسات الرائدة عالمياً في مجال التنمية المستدامة والسير على خطاها، سواء فيما يتعلق بكيفية إدماج أبعاد التنمية المستدامة ضمن انشغالات إدارة المؤسسات، أو في مجال إعداد تقارير التنمية المستدامة المستخدمة في الإفصاح عن الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي.

- نظراً لأن عملية تقييم الأداء تتطلب وجود جهاز مناسب ومؤهل يكلف بمهمة متابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة، وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية.

- ضرورة نشر مفاهيم تقييم الأداء الحديثة من خلال المؤتمرات والندوات العلمية وتنفيذ الدورات التدريبية، مع حث الجامعات على تدريس الأنظمة الحديثة لتقييم الأداء الشامل في تخصصات الاقتصاد والتسيير.

- ينبغي على مؤسسة الخزف الصحي بالميلية الإسراع في معالجة الاختلالات، وذلك من أجل تحسين مستوى أدائها الشامل، وعدم الانسياق وراء النتائج المالية.

أن الأداء الشامل لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يعاني من العديد من الاختلالات نذكر أهمها:

- عدم تمكن المؤسسة في التحكم في تكاليفها، خاصة تكاليف الصيانة؛
- فشل المؤسسة في تقليل عدد ساعات التوقف في مختلف مراحل الإنتاج؛
- عدم تمكن المؤسسة من تخفيض نسبة الوحدات المعابة؛
- الإسهام الضعيف للمؤسسة في تنمية المجتمع المحلي؛
- عدم تحكم المؤسسة في عملية التكوين؛
- فشل المؤسسة في تقليل حوادث العمل؛
- عدم تحكم المؤسسة في تقليص معدل طرح النفايات.

توصيات الدراسة:

- ينبغي على المؤسسات وضع تقارير مفصلة عن أهدافها الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية، مع تقييم مدى تحقيق هذه الأهداف مع ضرورة تقليدي مشكلة عدم الواقعية

المراجع

المراجع العربية

تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والعشرون، بغداد، العراق.

حماد طارق عبد العال، 2005، *الموازنات التقديرية (نظرة متكاملة)*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

الرفاتي عادل جواد، 2011، *مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم الأداء التمويلي*، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

زيدان سلمان، 2010، *إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل*، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العبادي علي ثامر، 2008، *تقويم فاعلية إدارة علاقات الزبون باستعمال بطاقة الدرجات الموزونة -مدخل استراتيجي-* دراسة حالة شركة زين (العراق)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

العبادي هاشم فوزي دباس، 2010، دور المقارنة المرجعية في

إدريس وائل محمد صبحي، الغالبي طاهر محسن منصور، 2010، *أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن*، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

بحيري سعد صادق، 2003، *إدارة توازن الأداء*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

البرواري نزار عبد المجيد، باشيوة لحسن عبد الله، 2011، *إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات*، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

البكري سونيا محمد، 2003، *إدارة الجودة الكلية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

التكريتي إسماعيل يحيى، 2000، *المقارنة المرجعية كأداة لتقييم الأداء وأسلوب للتطوير المستمر*، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد السابع، العدد الرابع والعشرون، بغداد، العراق.

نائر صبري الغبان، نادية شاكر حسين، 2009، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض

كاظم حاتم كريم، 2006، *دور المقارنة المرجعية على أساس الأنشطة في تقييم كفاية أداء وحدات الخدمات الصحية: دراسة نظرية وتطبيقية لعينة من المستشفيات*، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق.

كواشي مراد، 2012، *إشكالية تقييم الأداء الشامل للمؤسسة*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

المحياوي قاسم نايف علوان، 2006، *إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات*، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Idris, W. M. S. and El Ghalibi, T. M. M. (2010), *Fundamentals of Performance and the Sustainability Balanced Scorecard*, First Edition, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman- Jordan.
- Bahiri, S. S., (2003), *Managing the Balance of Performance*, Dar University for Publishing, Alexandria, Egypt.
- Al-Barwari, N. A. M. and Bachioua, L.A. (2011), *Quality Management as an Introduction to Excellence and Leadership: Concepts, Fundamentals and Applications*, First Edition, El warak Institution for Publishing and Distribution, Amman- Jordan.
- El Bakri, M. S., (2003), *Total Quality Management*, Dar University for Publishing, Alexandria- Egypt.
- Al Takriti, I. Y., (2000), Benchmarking as a Tool to Assess Performance and a Method for Continuous Development, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, Baghdad, volume 7, issue 24.
- El Ghaban, T.S. and Houssein, N.S. (2009), Integration between the Techniques of the Balanced Scorecard and Benchmarking for the Purpose of Evaluating the Strategic Performance in the Economic Units, *Journal of Baghdad College for University Economic Sciences*, Baghdad, issue 22.
- Abdel Ali, H.T. (2005), *Estimated Budgets (An Integrated*

- تحقيق البعد التنافسي (الكلفة)، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، جامعة الكوفة، العدد السادس عشر، العراق.
- عبد الحليم نادية راضي، 2005، *دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة*، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، مصر.
- عبد المحسن توفيق محمد، 2005، *قياس الجودة والقياس المقارن: أساليب حديثة في المعايرة والقياس*، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- الغالب طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، 2007، *دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن*، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- View*), Dar University for Publishing, Alexandria- Egypt.
- El Rafati, A. J., (2011), The Ability of Non-Governmental Health Organizations in the Gaza Strip to Apply the Balanced Scorecard (BSC) as a Tool to Evaluate the Financial Performance, *A Dissertation of Master*, Faculty of Commerce, The Islamic University of Gaza- Palestine.
- Zeidan, S., (2010), *Total Quality Management: Philosophy and Work Introductions*, Dar El Manahidj for Publishing and Distribution, Amman- Jordan.
- Al Abbadi, A. T., (2008), Evaluating the Effectiveness of Customer Relationship Management Using the Balanced Scorecard- A Strategic Introduction- Case Study of Zein Company (Iraq), *Unpublished Master Dissertation*, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
- El Abadi, Dabbas, H.F. (2010), The Role of Benchmarking in Achieving the Competitive Dimension (Cost), *Journal of Management and Economics*, The University of Kufa-Iraq, Issue 16.
- Abdel Halim, N. R. (2005), The Integration of Environmental Performance Indicators in the Balanced Scorecard to Activate the Role of Business Organizations in Sustainable Development, *Journal of Economics and Management*, Egypt, volume 21, issue

2.

Abdel Mohsen, T. M., (2005), *Quality Measurement and Benchmarking: Modern Methods in Calibration and Measurement*, Dar El Fikr Al Arabi, Cairo- Egypt.

El Ghalibi, T. M. M. and Idris, W. M. S., (2007), *Studies in Strategy and the Sustainability Balanced Scorecard*, Dar Al-Zahran for Publishing and Distribution, Amman- Jordan.

Kadhem, H. K., (2006), **The Role of Activity-based Benchmarking in Evaluating the Adequacy of**

المراجع الأجنبية

Aidemark Lars-Göran, (2002), *Balanced scorecards in healthcare: experiences from trials with balanced scorecards in five county councils*, in performance measurement and management control, édité by Marc J.EPSTEIN and Jean-François MANZONI, volume 12, Elsevier science Ltd, UK.

BRILMAN J., (2001), *Les meilleures pratiques de management*, Éditions d'Organisation, Paris.

CAMP Robert C, (1992), *le benchmarking: pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*, Éditions d'Organisation, Paris.

Kiran, J.F. et al, (2006), *Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization*, Technovation, 26.

Kaplan R. & Norton D., (2003), *Le tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation, Paris.

Performance of Health Service Units: A Theoretical and Practical Study of a Sample of Hospitals, College of Administration and Economics, Baghdad.

Kouachi, M., (2012), The Problem of Evaluating the Overall Performance of an Institution, *Unpublished Doctoral Dissertation*, Mentouri University, Constantine-Algeria.

El Mohayaoui, Q. N. A. (2006), *Quality Management in Services: Concepts, Processes and Applications*, First Edition, Dar El shorouk for Publishing and Distribution, Amman- Jordan.

Kaplan R. S. and Norton D. P., (1992), The balanced scorecard measures that drive performance, *Harvard Business Review*,

Mendoza, C., and Giraud, F., (2002), *Tableaux de bord et balanced scorecards*, Groupe Revue Fiduciaire, Paris.

Morisawa Toru, 2002, building performance measurement systems with the balanced scorecard approach, *Nomura Research Institute*, no.45.

RASOLOFO-DISTLER, F., (2009), *Conception et mise en œuvre d'un système de pilotage intégrant la responsabilité sociale de l'entreprise: une méthode combinatoire*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, sous la direction de François MEYSSONNIER, Université Paul Verlaine, Metz, France.

Yves de Rongé, Cerrada Karine, (2009), *contrôle de gestion*, Pearson Education France, Paris.

Using the Sustainability-Balanced Scorecard to Evaluate the Performance of the New Institution of Healthy Ceramics “Ceramik” in “El Ghazaouet,” Algeria

Mourad R. Kouachi¹ Meriem S. boudouda²

ABSTRACT

This study aimed to highlight the importance of evaluating the overall performance of the institution through the application of the sustainability-balanced scorecard to benefit from the major pillars and perspectives on which the institution depends to assess its overall performance, so that it guides and follows it up. In addition, the use of the sustainability-balanced scorecard helped in achieving integration by benchmarking the performance of the institution against the performance of the leading institution in order to achieve excellence and competition for this institution locally, regionally and internationally. By applying the sustainability-balanced scorecard and benchmarking on the Institution of Healthy Ceramics in “El Milia” to evaluate its performance, it was shown that the institution benefited from the model. The benefit was due to both the comprehensiveness of the card which possesses five perspectives and the comparison of the actual performance to the intended performance. The set objectives may be unsuitable for the needs of the market, because we compared the actual results achieved by the Institution of Healthy Ceramics in “El Milia” to the actual results achieved by the leading institution (The New Institution of Healthy Ceramics-“Ceramik” in El Ghazaouet), obtaining logical and realistic results. Accordingly, we used the card outputs as inputs for benchmarking; hence, we benefited from the advantages of both.

Keywords: Performance, Overall performance, Performance evaluation, Performance indicators, Sustainability-balanced scorecard, Benchmarking.

¹ Lecturer Professor, Faculty of Economics, Business and Management Sciences, University of Oum El Bouaghi, Algeria. kouachimourad@yahoo.fr

² Ph. D Student, Faculty of Economics, Business and Management Sciences, University of Oum El Bouaghi, Algeria. boudoudameriem@hotmail.com

Received on 14/2/2016 and Accepted for Publication on 3/7/2016.