

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية
- دراسة حالة مؤسسة نفطال- مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011- 2014) -

The role of Balanced Scorecard in Strategic Performance evaluation of oil companies

- Case study of Naftal-fuel Province Hassi Messaoud (2011- 2014) -

أحلام بن رنو

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر
مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة
ahlembenrennou12@gmail.com

عبد الرؤوف حجاج

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر
مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة
Abderraouf.hadjadj@gmail.com

ملخص :

يهدف البحث إلى توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة النفطية، واختيرت مؤسسة نفطال مجال للبحث وفق دراسة الحالة، ولقد تم اختيار المؤسسة لسببين الأول: هو قلة الدراسات في قطاع النفط، والثاني باعتبارها من بين المؤسسات الجزائرية الفاعلة في الاقتصاد الجزائري. استندت نتائج البحث إلى تحليل واقع الأنشطة والممارسات التي قامت بها المؤسسة في الفترة 2011- 2014، فضلا عن بعض المقابلات التي أجريناها والمؤشرات المستخرجة من وثائق المؤسسة. إذ أظهرت النتائج بأن المؤسسة تعتمد على محورين هما: المالي والعملاء بدرجة عالية، مقارنة بمحوري العمليات الداخلية، التعلم والنمو بدرجة أقل.

الكلمات المفتاحية: أداء، إستراتيجية، تقييم، عملاء، عمليات داخلية، تعلم، نمو.

Abstract:

The research aims to clarify the role of Balanced Scorecard in Strategic Performance of oil company .Naftalhas been selected as a case study for two reasons: first,the lack of studies in oil sector, and the second because it is oneof the main Algerian institutions acting in the Algerian economy.

The search results are based on analyzing the reality of activities and practices carried out by the company duringthe period (2011- 2014), as well as some of our interviews, and the indicators extracted from the company's documents.

The results indicate that the company relies on two axes : financial and customers with high degree, compared to the other two axes: internal processes, learning and growth.

Key words: performance, strategy, evaluation, customers, internal processes, learning, growth.

تمهيد:

يعتبر تقييم الأداء الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة في مجال مراقبة التسيير، والتسيير الإستراتيجي للمؤسسات، لأنه يعد عنصر أساسي من عناصر العملية الإدارية ومكملاً لعملية الرقابة، وعليه فإن عملية تقييم الأداء الاستراتيجي تساهم في توفير البيانات والمعلومات التي تستعمل في قياس مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المؤسسة، والتعرف على مستوى الأداء ومعرفة الأسباب المؤثرة فيه؛ لغرض اتخاذ الخطوات التصحيحية للحد من التحديات التي تواجه المؤسسة ورفع كفاءة استخدام الموارد، وعليه فإن تقييم الأداء الاستراتيجي يعني بتقييم الأداء الحالي والماضي والمستقبلي للمؤسسة من خلال التفاعل ما بين المقاييس المالية وغير المالية التي يتضمنها، وقد أدت التطورات الاقتصادية في ظروف بيئية تتصف بتعدد عملية المنافسة إلى الحاجة لمعلومات غير مالية فضلاً عن المعلومات المالية، لاستعمالها كمقاييس موجهة لاتخاذ قرارات سليمة تتحقق من خلالها أهداف المؤسسة التشغيلية والإستراتيجية، المتمثلة بالنمو والاستمرار في موقع تنافسي متميز في السوق، مما ساعدت على ظهور بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب الحديثة التي تستخدم في مجال تقييم الأداء الاستراتيجي.

مشكلة الدراسة:

وعليه مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للبحث كما يلي:

ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء الإستراتيجي في مؤسسة نפטال؟

ومن أجل معالجة الإشكالية الرئيسية فإنه يمكننا تجزئتها إلى إشكاليات فرعية كما يلي:

1. كيف تتم عملية تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسة نפטال؟

2. كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة نפטال؟

الفرضيات:

1. يركز تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسة نפטال على الأداء المالي؛

2. تساهم بطاقة الأداء المتوازن من خلال جميع محاورها في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة نפטال.

ولمعالجة إشكالية الدراسة سوف نقوم بتقسيم هذا البحث وفق المنهجية التالية:

- المحور الأول: الدراسات السابقة؛

- المحور الثاني: الإطار النظري؛

- المحور الثالث: الإطار العملي؛

- المحور الرابع: نتائج الدراسة.

المحور الأول: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

01.دراسة عريوة محاد 2011: دراسة أجراها الباحث عريوة محاد وهي بعنوان "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية" دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها ما يلي:

✓ استعراض أساليب قياس الأداء وإبراز أهميتها في توجيه وقيادة المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية نحو التطوير والاستمرارية؛

✓ طرح نماذج قياس الأداء الحديثة والمطورة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن؛

✓ محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة محل الدراسة.

وللوصول إلى أهداف هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة التي أجريت على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

ولخصت نتائج الدراسة في الآتي¹:

✓ يمثل بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن؛
✓ تعتبر إدارة الأداء عملية هامة جدا وضرورية كونها تمثل آلية إدارية فعالة لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح إستراتيجيتها؛
✓ قلة فهم للمقاييس غير المالية كالمؤشرات الاجتماعية مثلا، فالإدارة تنظر إلى عدم وجود مؤشرات كتحفيز العمال وذلك كون المؤسسة تعاني من ضائقة مالية، إلا أنه يمكن وضعها كهدف إستراتيجي يمكن من زيادة فعالية العامل.

02. دراسة سحر طلال إبراهيم 2013: الدراسة بعنوان: تقييم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات.
وتمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

✓ دراسة مفهوم وأهداف تقييم الأداء والنماذج الحديثة المتبعة في هذا المجال في ظل متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة؛

✓ توضيح بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها إحدى نماذج الحديثة في تقييم الأداء.

ولخصت أهم نتائجها في ما يلي²:

✓ ظهرت الحاجة إلى استعمال مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقييم أداء الوحدة الاقتصادية ينسجم مع متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة من جانب وبما يساعد في توفير معلومات شاملة عن أداء الوحدة الاقتصادية من جانب آخر؛
✓ لغرض تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح في الوحدات الاقتصادية يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات من أهمها أن تكون الأهداف الإستراتيجية للوحدة الاقتصادية قابلة للقياس الكمي باستعمال مقاييس ملائمة فضلا عن وجود الدافعية لدى الوحدة الاقتصادية لاختيار وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

01.دراسة (Robert S.Kaplan): بعنوان " The Balanced scorecard Measures That drive "Performance"

لقد اقترحت بطاقة قياس الأداء المتوازن لأول مرة على يد الباحثين Kaplan and Norton، حيث تم تقديم منها يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية.

ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسية: البعد الأول "البعد المالي" كيف ننظر إلى المساهمين؟، البعد الثاني "بعد العملاء" كيف ننظر إلينا العملاء؟، البعد الثالث "بعد العمليات الداخلية" ما الذي يجب أن نتفوق به؟، البعد الرابع "بعد النمو والتعلم" هل يمكن أن نتسمر في التحسين وخلق القيم؟. ويوضح الباحثين أهمية بطاقة الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بعد معين من الأبعاد المختلفة.

وإن هذه المقالة تزود المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء³.

04:دراسة (Jakobsen, 2008) بعنوان: « Balanced scorecard Development in Lithuanian companien-case study of the lithuanian consulting engineering company »

هذه الدراسة هدفت إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الشركات الهندسية الاستشارية وذلك لتحقيق الكفاءة و الفعالية وتعزيز المركز التنافسي لتلك الشركات ،كما هدفت إلى تزويد تلك الشركات بالخطوط العريضة لتطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال التركيز على المنافع المتوقعة من الناحية النظرية والعملية، ومعرفة جدوى توافق بطاقة قياس الأداء المتوازن مع نظام الحوافز و المكافآت للموظفين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة⁴:

- تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهرى في العمليات الداخلية؛
- تطبق الشركات الهندسية الاستشارية أسلوب الإدارة الموجه بالمهام؛
- يوجد تأييد لفكرة وجود توافق بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وبين نظام المكافآت والحوافز .

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً: مفهوم تقييم الأداء الإستراتيجي وأهميته

ينطوي مفهوم تقييم الأداء على العديد من المفاهيم الجوهرية ذات العلاقة بالنجاح وال فشل والكفاية والفاعلية والمخطط والفعل كما ونوعا ، فتقييم الأداء يميز ويفصل العمل الجيد عن العمل السيئ بهدف تطوير العمل وتحسينه ويعد أحد الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

أما تقييم الأداء الإستراتيجي فقد وصفه (Bolcher): بأنه نظام محاسبي يستعمل لغرض تقييم أداء مديري المؤسسات من وجهة نظر إستراتيجية وهذا النظام يستعمل عندما يتم تفويض المسؤوليات للإدارة العليا لإدارة الأعمال الإستراتيجية .

أما (Hunger et Wheelem): عرفا عملية تقييم الأداء الإستراتيجي بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المستهدفة تحقيقها، وتوفير التغذية الراجعة الضرورية للأداء ، وذلك لغرض تقييم النتائج والتعديلات اللازمة. ونستنتج مما سبق:

أن وجود المؤسسة واستمرار مرهونا بمدى تنفيذها للأهداف والخطط الموضوعه لها، ولغرض تحقيق هذه الأهداف ينبغي لها أن تمتلك المستلزمات الأساسية لأداء أعمالها وبالشكل الذي يحقق الكفاءة والفاعلية المطلوبة.

أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي:

يرى (hill et pullen) أن أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي تكمن في الجوانب الآتية:

- تحقيق اتجاه نظامي لإستراتيجية المؤسسة؛
- يعكس درجة الموائمة والانسجام فيما بين أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها؛
- تحقيق الإيرادات والأرباح؛
- تخصيص موارد المؤسسة بشكل كفوء وفعال .

أما (Muralidharan) فقط ربط أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي بأهمية الرقابة وقد حدد أهميته في ثلاث

اتجاهات هي⁵:

- يساعد على تحسين مرتكزات الإستراتيجية ، والمتضمنة بناء رؤية مستقبلية للوحدة من خلال مدة إعداد التوجه الإستراتيجي المحدد ومن خلال هذه المرتكزات تتأثر الأهداف القصيرة والمتوسطة الأمد بالتوجه الإستراتيجي العام للوحدة الاقتصادية؛

- يساعد على تحسين وتطوير الإتصال الإستراتيجي ، والتغذية الراجعة ، كأدوات تستطيع جعل المنشأة تعمل بصورة موحدة تجاه تحقيق الأهداف الواردة في الخطط المستقبلية؛

- يساعد تقييم الأداء الإستراتيجي على التقدم، والعمل على تحفيز الإدارة على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية.

ثانيا: مؤشرات الأداء الإستراتيجي

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور رئيسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها والأخر لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها ،ومن خلال كل محور سننتظر لمؤشرات الأداء الإستراتيجي⁶:

1. المحور المالي: يعد المنظور المالي أحد أهم محاور قياس وتقييم الأداء ، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المؤسسة. ومن أهم مؤشرات ما يلي:

1. إجمالي الأصول؛ 2. الإيرادات / إجمالي الأصول (%)؛ 3. تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية (%)؛ 4. معدل دوران الأصول؛ 5. هامش الربح (%).

2. محور العملاء: يستلزم على المؤسسات في الوقت الحاضر وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في تصميم إستراتيجيتها، لما يشكله من أهمية كبيرة تتعكس على نجاح المؤسسة مع منافسيها وبقائها وإستمرارية نشاطها في السوق، ويعتمد ذلك على قدرتها بتقديم السلع والخدمات بجودة عالية وأسعار معتدلة ، ومن خلال هذا المحور في هذه البطاقة يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم. وتتمثل أهم مؤشرات هذا المحور فيما يلي: 1. عدد العملاء؛ 2. درجة الاحتفاظ بالعميل؛ 3. مؤشر رضا العملاء؛ 4. عدد الشكاوى؛ 5. نفقات وتكاليف التسويق.

3. محور العمليات الداخلية: يهتم هذا المحور بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء، فيما يلي بعض المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق محور العمليات الداخلية: 1. التسليم في الوقت المحدد؛ 2. دوران المخزون؛ 3. التحسين في الإنتاجية؛ 4. معدل الأداء اليومي للعامل (%). 5. الوقت المعياري من إصدار الطلبية إلى التسليم.

4. محور التعلم والنمو: إن محور التعلم والنمو يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا المحور إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء، وفيما يلي بعض الأمثلة من المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق محور التعلم والنمو:

1. معدل التأطير؛ 2. معدلات التوظيف؛ 3. مؤشر رضا العاملين؛ 4. الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب؛ 5. الإستثمار في تطوير أسواق جديدة.

ثالثا: مفهوم ومكونات بطاقة الأداء المتوازن:

1. تعريف بطاقة الأداء المتوازن: هناك عدة تعاريف قدمت لبطاقة الأداء المتوازن ونذكر منها⁷:

تعريف الباحثين (كابلان ونورتن) على أنها: أداة لقياس الأداء الإستراتيجي، حيث يتم ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف إستراتيجية ، ومقاييس وقيم مستهدفة، وخطوات إجرائية واضحة وذلك من تنفيذ الإستراتيجية.

وتعريف الكاتب عبد المحسن بأنها: "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة".

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

أن بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها و ذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، و يتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة و استراتيجياتها إلى أهداف و مقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف.

2. مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تضم بطاقة الأداء المتوازن عناصر أساسية تتبلور من خلال آلية عمل هذه البطاقة والممثلة في الآتي⁸:

- **الرؤية المستقبلية:** والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
- **الإستراتيجية:** والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها.
- **المنظور (المحور):** 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.
- **الأهداف:** إن الهدف هو بيان عرض الإستراتيجية وبيبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.
- **المقاييس:** تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، 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 الأهداف⁹.
- **المبادرات الإستراتيجية:** هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا¹⁰.

رابعاً: خطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن تلخيص الخطوات التفصيلية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المراحل التالية¹¹:

1. **تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وصياغة رسالتها:** تعبر الرؤية عن طموحات المؤسسة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد وهي تساعد في صياغة الرسالة، وهذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة تدل على الغرض الأساس الذي وجدت المؤسسة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها.
2. **وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة:** تترجم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل و الذي يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد.

3. **تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الإستراتيجية:** تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية بحيث تحدد المؤسسة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

ونشير إلى أن مفاتيح النجاح تركز على التغييرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة وهي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية وتساعد على تحديد القياسات الأساسية (تنمية قدرات وأداء الموظفين مثلاً).

4. اختيار القياسات: بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً ، أي يجب قياسها، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه (نستعمل مؤشر معدل الغيابات لمعرفة رضا الموظفين و انتمائهم للمؤسسة مثلاً).

5. إعداد خطط العمل: ونعني بها بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز الأهداف و الرؤية الإستراتيجية ، يتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج واختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل وتحديد المدة اللازمة للتطبيق ولضمان حسن تطبيق الإستراتيجية فيجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر.

6. متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن: للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تتجزز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الإستراتيجية ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمؤسسة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية.

خامساً: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الاستراتيجي:

تتجسد علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الاستراتيجي في النقاط التالية:

- ✓ أن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الأداء الإستراتيجي باعتباره نظام لترجمة إستراتيجيات 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 (مثلاً: الجانب المالي، جانب العملاء)؛
- ✓ تساعد المدراء والمسؤولين على اتخاذ القرارات؛
- ✓ إيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد؛
- ✓ خلق إفاق بين الرؤية والإستراتيجية لدى المؤسسة.

المحور الثالث: الإطار العملي

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية التابعة لدائرة حاسي مسعود وكعينة اخترنا مؤسسة نفضال - مقاطعة الوقود- التي تعد من أبرز وأهم الفروع التي تقوم بتوزيع المواد البترولية في السوق الوطنية (الوقود، الغاز و الزيوت)، وتعد أيضاً من أكبر المقاطعات تغطي ستة ولايات: ورقلة ، تمنراست، إليزي، غرداية، الأغواط، عين صالح، وتقوم بتوزيع المواد البترولية على كل الصحراء الجزائرية على مسافة تفوق 1900 كلم. تمثلت رؤية المؤسسة في أن: تكون مؤسسة متميزة ومتخصصة في مجال المواد البترولية.

ثانياً: تقييم الأداء الاستراتيجي من خلال بطاقة الأداء المتوازن

في ضوء ما تطرقنا إليه في المحور الأول، سنقوم بتحديد مؤشرات الأداء الإستراتيجي لنظام بطاقة الأداء المتوازن حسب كل محور من محاور هذه البطاقة، وتجسيدها على الواقع الميداني كالتالي:

1. تقييم المحور المالي: وسنركز على المؤشرات التي توجد في المؤسسة محل الدراسة وهي:

- **مؤشر معدل دوران الأصول:** و يقيس مدى قدرة المؤسسة على استغلال كافة الأصول المتاحة في تحقيق وزيادة المبيعات، ويشير إلى أن المؤسسة تستخدم موجوداتها بكفاءة عالية في تحقيق المبيعات وحسب العلاقة التالية:

معدل دوران الأصول = صافي المبيعات / إجمالي الأصول

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات المقدمة لنا من طرف المؤسسة في الجدول رقم (01):

الجدول (01) يمثل تطور معدل دوران الأصول (الوحدة: دج)

السنة	2011	2012	2013	2014
المبيعات	19365494655.16	20928413975.44	20732141626.82	21686293272.88
إجمالي الأصول	885654692.31	797109758.02	718258559.29	717013093.55
المعدل (%)	21.86	26.25	28.86	30.24

المصدر: ميزانيات، جدول حسابات النتائج بالمؤسسة، (2011-2014) مصلحة المالية والمحاسبة

نلاحظ أن معدل دوران الأصول في تطور مستمر، حيث أنه سجل بمعدل **21.86%** في سنة **2011** كأقل معدل وفي سنة **2014** بمعدل **30.24%** كأعلى معدل، وهذا كله من خلال زيادة حجم المبيعات عبر السنوات. وهذا راجع للأسباب التالية:

• زيادة الطلب؛

• ارتقاء المواد البترولية إلى مستوى الجودة المطلوبة؛

• احتكارها لسوق المواد البترولية.

- **مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية:** ويتم تحديد هذا المؤشر من خلال نسبة الربح الصافي المحقق من طرف المؤسسة من سنة إلى آخر، ويعبر أيضا عن الحصة المالية للمؤسسة من جهة وما تصبو إليه المؤسسة من جهة أخرى، ويحسب حسب العلاقة التالية:

$$\text{الربح الصافي} = \text{الربح لسنة } (n+1) - \text{الربح لسنة } (n) / \text{الربح لسنة } (n) \times 100$$

الجدول رقم (2): يبين تطور الأرباح لمؤسسة (الوحدة: دج)

السنة	2011	2012	2013	2014
الأرباح	1707223724.24	1690510037.46	19117252364.58	1995529660.34
التغير (%)	-0.97	1.03	- 89.56	1.01

المصدر: ميزانيات المؤسسة، (2011-2014) مصلحة المالية والمحاسبة.

نلاحظ من الجدول رقم (2) أن نسبة الأرباح في سنة **2011** سجلت بنسبة **0.97%** - كأقل قيمة، و **1.03%** كأعلى معدل سجل في سنة **2012**، وهذا التغير راجع لعدة أسباب نذكر منها:

• عدم استقرار أسعار البترول؛

• تواجه المؤسسة بعض المشاكل في التوزيع (جراء العوامل الطبيعية على سبيل المثال)؛

• عدم الاعتماد على دراسة السوق.

2. **تقييم محور العملاء:** من أهم المؤشرات التي يحتوي عليها محور العملاء وموجودة في المؤسسة ما يلي:

- **مؤشر الحصة السوقية:** ويمكن التعبير عنها من خلال معدل النمو السنوي للمبيعات، وهو ما يعبر عن زيادة في حجم المبيعات وبالتالي زيادة في حصة السوق من سنة إلى آخر وهو ما يدور أرباحا وإيرادات تسمح بتغطية التكاليف من جهة وبالاستمرارية من جهة أخرى.

ويمكن تحديد تطور حجم مبيعات المؤسسة من خلال المعلومات المقدمة لنا في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): يبين تطور حجم المبيعات (الوحدة: دج)

السنة	2011	2012	2013	2014
المبيعات	19365494655.16	20928413975.44	20732141626.82	21686293272.82
معدل النمو (%)	8.07	- 0.93	04.60	- 84.64

المصدر: ميزانيات المؤسسة، (2011-2014) مصلحة المالية والمحاسبة.

وقدرت مبيعات المؤسسة في سنة 2015 بـ: 3329884276.07 دج

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل النمو السنوي للمبيعات قدر بنسبة 8.07 % كأعلى قيمة سجلت في سنة

2011 وفي سنة 2014 انخفض معدل بـ 84.65 % ويعود عدم الاستقرار هذه النسب لعدة أسباب منها :

- زيادة الطلب على المواد البترولية؛
- مواجهة مشاكل في التوزيع؛
- احتكار الأسواق الوطنية.

- **مؤشر درجة الاحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد:** يقاس بمعدل احتفاظ المؤسسة بالعملاء المتصلين بها بشكل مستمر وقدرتها على زيادة عدد العملاء الجدد حيث يتم تحديد هذا المؤشر وفقا للمعلومات المتوفرة لدينا في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): يبين درجة الاحتفاظ بالعميل في المؤسسة

السنة	2011	2012	2013	2014
عدد العملاء	124	136	148	160
معدل النمو (%)	9.67	8.82	08.10	7.50

المصدر: مصلحة التسويق

حيث قدر عدد العملاء في سنة 2015 بـ 172 زبون.

من خلال معدل درجة الاحتفاظ بالعميل لاحظنا أن المؤسسة تفقد العديد من العملاء كل سنة، حيث كانت النسبة

في 2011 تقدر بـ 9.67% و بعد ذلك انخفضت لتصل إلى 7.5% في 2014. وكل هذا يعود للأسباب التالية ومنها:

- وجود بعض المشاكل في التوزيع؛
- عدم مواكبة وسائل المؤسسة للتطور؛
- عدم قدرة المؤسسة على تلبية كل الطلبات.

3. تقييم محور العمليات الداخلية: ومن بين المؤشرات التي يعتمد عليها المؤسسة بالنسبة لهذا المنظور ما يلي:

- **مؤشر معدل دوران المخزون:** وتشير هذه النسبة إلى عدد مرات تصريف المخزون لد المؤسسة وكلما زادت هذه النسبة كلما كان هناك تحقيق لأرباح كبيرة باستخدام هامش ربح أقل من المؤسسات المماثلة والتي لديها معدل دوران مخزون أقل، ويحدد هذا المعدل كما يلي:

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

ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال المعلومات المتوفرة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): يبين معدل دوران المخزون في المؤسسة (الوحدة: دج)

السنة	2011	2012	2013	2014
تكلفة المبيعات	1212856190.90	13855408521.83	13537435935.31	12054879468.58
متوسط المخزون	99584957.46	121011110.12	167527021.13	503628203.08
معدل الدوران (%)	121.79	114.50	80.81	23.94

المصدر: مصلحة المالية والمحاسبة.

نلاحظ أن معدل دوران المخزون غير مستقر، حيث سجل نسبة **121.79%** في سنة **2011** كأعلى نسبة، و**23.94%** كأقل نسبة في سنة **2014**، ومن أسباب ذلك ما يلي:

- كثرة الطلب؛
- زيادة العملاء.

- مؤشر معدل المبيعات اليومية: ويقدر عدد الوحدات المباعة في السنة ويحسب وفقا للعلاقة التالية:
معدل المبيعات اليومي = عدد الوحدات المباعة / عدد أيام السنة

الجدول رقم (6): يبين معدل المبيعات اليومية في المؤسسة (الوحدة: دج)

السنة	2011	2012	2013	2014
عدد الوحدات المباعة	11850802.70	13304187.80	14141039.41	15894957.25
أيام السنة	365	365	365	365
معدل المبيعات اليومي	324.67	364.49	387.42	435.46

المصدر: ميزانيات المؤسسة، (2011-2014) مصلحة المالية والمحاسبة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل المبيعات اليومي للمؤسسة في تحسن مستمر، حيث كان هذا المعدل محصور **324.67%** في سنة **2001** و**435.46%** في سنة **2014**، وكل هذا راجع للأسباب التالية:

- كثرة الطلبات؛
- تعتبر مركز التوزيع الوحيد في المنطقة الصحراوية.

4. تقييم محور التعلم والنمو: ومن بين أهم المؤشرات الذي يعتمد عليها هذا المحور في المؤسسة محل الدراسة ما يلي:

- مؤشر معدل التأطير: إن تنافسية المؤسسة الاقتصادية ترتبط علاوة عن اعتماد أسلوب التصرف الناجع في الموارد البشرية بتحسين مؤشرات التأطير بها، ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل التأطير} = \frac{\text{عدد العمال (إطارات، تقنيين) / إجمالي العمال}}{\text{إجمالي العمال}}$$

ويمكن تحديد نسبة التأطير في المؤسسة وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): يبين معدل التأطير في المؤسسة

السنة	2011	2012	2013	2014
عدد الإطارات	150	134	127	135
إجمالي العمال	571	508	475	461
المعدل (%)	26.26	26.37	26.37	29.28

المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية

من خلال الجدول أعلاه لاحظنا أن معدل التأطير في المؤسسة في ارتفاع حيث قدرت أقل معدل في سنة **2011** بـ **26.26%** وكأعلى معدل بـ **29.28%** في سنة **2014** وكل هذا الارتفاع سببه ما يلي:

- قيام المؤسسة بالدورات تكوينية؛

- اكتساب العمال لخبرات مما أدى إلى ترقيةهم إلى إطارات.

2. معدل التوظيف: تعبر زيادة في معدلات التوظيف في المؤسسة على نموها وتوسعها من جهة كما تساهم في القضاء نسبيا على البطالة من جهة أخرى، ويمكن تحديد هذا المؤشر عن طريق تحديد نسبة التوظيف بالمؤسسة من سنة إلى أخرى كما يلي:

$$\text{معدل التوظيف} = \frac{[\text{عدد الموظفين في السنة}(n+1) - \text{عدد الموظفين في السنة}(n)]}{\text{عدد الموظفين في السنة}(n) \times 100}$$

ويمكن تحديد معدل التوظيف من خلال المعلومات المتوفرة كالتالي:

الجدول رقم (8): يبين معدل التوظيف في المؤسسة

السنة	2011	2012	2013	2014
إجمالي العمال	571	508	475	461
معدل التوظيف (%)	- 11.03	- 6.49	-2.94	- 1.30

المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية

وقدر إجمالي العمال في سنة 2015 بـ 455 عاملا.

من خلال الجدول (8) نلاحظ أن معدل التوظيف في انخفاض مستمر حيث كانت نسب محصور ما بين 11.03% في سنة 2011 وبمعدل 1.03% في سنة 2014، وكل هذا الانخفاض راجع لما يلي:

- اعتماد المؤسسة في التوظيف على عقود محددة المدة؛
- استقالة العمال (بسبب الأجر مثلا).

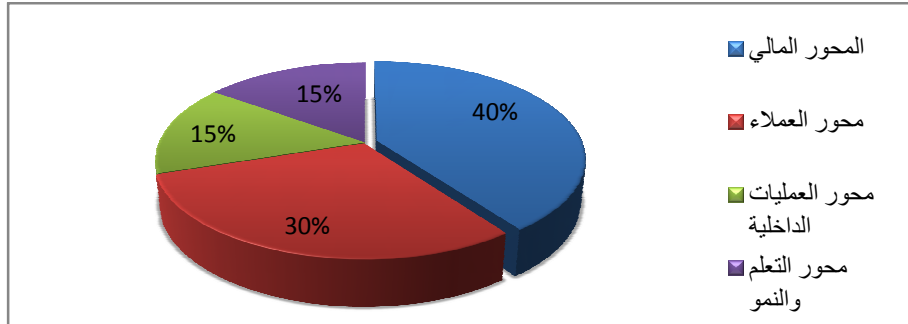
ثالثا: نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة نפטال:

من خلال دراستنا لكل مؤشر من مؤشرات محاور سنقدم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة كما يوضحه الملحق (01). وتحسب النتيجة النهائية وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{وزن القياس} \times \text{المنجز فعلا}) / \text{الهدف}$$

الملحق (01)، والشكل رقم (01) يوضحان أداء محاور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة نפטال، حيث نلاحظ أن المحور المالي ومحور العملاء كان أدائهم يقدر بـ 40% و 30% على الترتيب وهذا لأن المؤسسة تعتمد على كلا المحورين في قياس أداءها، بينما كل من محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو قدرت نسبة أدائهم بـ 15% وهذا لأن المؤسسة لا تعيرهما أهمية كبيرة.

الشكل رقم (01): يوضح أداء محاور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الباحثين

المحور الرابع: النتائج ومناقشتها

أولا: النتائج

من خلال الدراسة الميدانية لمحاور بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- نتائج المحور المالي: من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها خلال السنوات الأربعة (2011-2014) كان مستوى الأداء في تزايد وهذا راجع لمعدل دوران الأصول الناتج عن قدرة المؤسسة على استغلال كافة أصولها في تحقيق

وزيادة المبيعات، ومن جهة آخر كان مستوى الأداء في انخفاض وهذا من خلال مؤشر تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية أي نسبة تطور الأرباح في انخفاض من سنة إلى آخر وهذا راجع لعدم ترشيد التكاليف وتدبب التوزيع.

- **نتائج محور العملاء:** بالنسبة لأداء محور العملاء فنتائج متغيرة خلال أربعة سنوات ، ففي سنة 2011 و2013 كان الأداء إيجابي وهذا راجع لزيادة حجم المبيعات ، وذلك من خلال مؤشر الحصة السوقية لكن في سنة 2012، 2014 انخفض الأداء بنتيجة سالبة و كل هذا من خلال عدم استقرار في السوق ، وكذلك أنه في كل سنة من سنوات الأربعة كانت المؤسسة تكتسب عملاء جدد وهذا راجع لتقديم مواد بترولية ذات جودة عالية وبحكم أنها محتكرة في السوق.

- **نتائج محور العمليات الداخلية:** من متابعتنا لأداء محور العمليات الداخلية من سنة 2011 إلى غاية سنة 2014 نلاحظ أن مستو الأداء متزايد من سنة إلى أخرى، وذلك من خلال: زيادة في معدل دوران المخزون الناتج عن تسويق وبيع مواد بترولية، و أن معدل المبيعات اليومي يتزايد يوميا وهذا راجع لكثرة الطلبات على المؤسسة ، ووفاء العملاء لها.

- **نتائج محور التعلم والنمو:** بالنسبة لمستوى الأداء في هذا المحور ، ففي السنوات الأربعة من 2011 إلى غاية 2014 كان مرتفع من خلال مؤشر التأطير الذي يقوم بتكوين وتأهيل العمال وهذا يرجع على المؤسسة بالأحسن وزيادة في حجم المبيعات.

بينما هناك انخفاض في مستو الأداء خلال السنوات الأربعة من 2011 إلى غاية 2014 وذلك من خلال معدل التوظيف وهذا راجع لصعوبة اختبارات التوظيف وكذا الشروط الموضوعية من أجل ظفر بالمنصب المقترح .

ثانيا: اختبار الفرضيات

1- الفرضية الأولى ومفادها: تركز بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للمؤسسة نفطال، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن بطاقة الأداء المتوازن نموذج على مؤشرات مالية وغير مالية؛
- تتكون من أربعة محاور (المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو)؛
- بطاقة الأداء المتوازن تمكن المؤسسة من تقييم الأداء الكلي لها.

وهو ما ينفى صحة الفرضية الأولى.

2- الفرضية الثانية ومفادها: تساهم بطاقة الأداء المتوازن من خلال جميع محاورها في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة نفطال ، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- بطاقة الأداء المتوازن أداة من أدوات التسيير التي تقوم بتقييم الأداء الإستراتيجي على المد الطويل؛
- تتكون بطاقة الأداء المتوازن من محاور ، التي بدورها تعتمد على مؤشرات لتقييم الأداء على المد البعيد؛
- مؤسسة نفطال تعتمد على محاور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها.

وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

خلاصة:

خلصنا في نهاية هذه الدراسة للنتائج التالية:

- تلعب بطاقة الأداء المتوازن دور هام في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة؛
- من أدوات التسيير التي تعتمد عليها المؤسسة هي لوحة القيادة لكنها أصبحت غير كافية لتقييم الأداء بسبب أنها شهرية ما أدى بالمؤسسة إلى الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن التي تقوم بقياس الأداء على المدى الطويل؛

- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تطوير الفهم التام لكيفية قياس الأداء الإستراتيجي وذلك من خلال مؤشرات في كل محور من محاور هذه البطاقة.

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها توصلنا إلى النتائج التالية:

- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على إطار العمل المثالي في لنقل التوجهات الإستراتيجية لكافة الجهات في المنشأة والمساعدة على تنفيذ الإستراتيجية؛

- تعتبر مؤسسة نפטال رائدة في مجال توزيع المواد البترولية ؛

- تعتمد المؤسسة على عدة مؤشرات لتقييم الأداء الإستراتيجي حيث كل مصلحة يتم فيها هذا التقييم (مصلحة

المالية والمحاسبة هي المسؤول على تقييم المحور المالي مثلا)؛

- الملاحق:

الملحق (01): نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح

المحور	المؤشرات	الوزن	الهدف	النتيجة المنجز فعلا				النتيجة النهائية			
				2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
المالي	معدل دوران الأصول	20%	40%	21.86%	26.25%	28.86%	30.24%	10.93%	13.12%	14.43%	15.12%
	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	20%	80%	-0.98%	1030.68%	-89.59%	1.01%	-24.5%	25.76%	-22.39%	25.25%
1	أداء المنظور الأول	40%									
العملاء	الحصة السوقية	15%	50%	8.07%	-0.94%	4.60%	-84.65%	24.21%	28.2%	138%	25.39%
	درجة الإحتفاظ بالعميل	15%	80%	16.75%	18.37%	20%	21.62%	31.40%	55.11%	375%	40.53%
2	أداء المنظور الثاني	30%									
العمليات الداخلية	معدل دوران المخزون	10%	50%	121.79%	114.50%	80.81%	21.87%	24.35%	22.9%	16.16%	4.37%
	معدل المبيعات اليومي	5%	50%	324.76%	3644.98%	387.42%	435.46%	32.46%	364.49%	38.74%	43.54%
3	أداء المنظور الثالث	15%									
التعلم والنمو	معدل التوظيف	10%	40%	26.26%	26.37%	26.73%	29.28%	6.56%	65.92%	66.82%	73.2%
	معدل التأطير	5%	40%	-11.03%	-6.49%	-2.94%	-1.30%	13.78%	81.12%	36.75%	16.25%
4	أداء المنظور الرابع	15%									
	الأداء الكلي	100%									

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الهوامش والمراجع:

- ¹ - عريوة محاد - دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام -، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، الموسم الجامعي: 2010/2011.
- ² - سحر طلال إبراهيم - تقييم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن مجلة كلية العلوم الاقتصادية بغداد (العدد 35)، 2013.
- ³ - RobertS.Kaplan, The Balanced scorecard Measures That drive Performance, Harvard Business Review, january-february1992.
- ⁴ - Jakobsen, Balanced scorecard Development in Lithuanian companien –case study of the lithuanian consulting engineering company, Aarhus school of business, University of Aarhus, july2008 .
- المعهد التقني، بابل، بدون سنة النشر، ص 177- استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي جنان عبد العباس باقر الدليمي وآخرون، 5-
- ⁶ - عريوة محاد - دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام -، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، الموسم الجامعي: 2010/2011 ص من 81 إلى 86
- ⁷ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي-بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)-مكتبة العصرية للنشر و التوزيع مصر ط01 2009 ص 57.
- ⁸ - وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي-سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجية(أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن)-دار وائل للنشر الأردن-ط01 2009 ص158.
- ⁹ - وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي-سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجية(توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف و المحاذة) دار وائل للنشر الأردن-ط01 2009 ص 76.
- ¹⁰ - نفسه
- مقدم وهيبة- مداخلة بعنوان "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ و تقييم استراتيجية المؤسسة"، مرجع سبق ذكره.¹¹