المبحث الأول: مفهوم و أساسيات متغيرات الدراسة

المطلب الأول: الأداء المستدام و بطاقة الأداء المتوازن

أولا : الأداء المستدام

تعريف 01: هو عملية إدارية يمكن من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم.[1]

تعريف 02: " هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها " ، حيث يعكس مفهومه كل الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يرتبط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.[2]

تعريف الأداء من منظور الكفاءة والفعالية: يحصر بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفا للكفاءة أو الفعالية ، فمنهم من يرى أن مفهوم الانتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على أنه" علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة" ، ومنهم من يرى أنه يمثل" الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الانتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة".

وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط ، ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها حيث عرفه بعضهم انه" الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها" أو "النتائج المتحصل عليها".[3]

ثانيا: تصنيفات الأداء

الأداء الاقتصادي : يعرف بأنه قدرة المؤسسة على البقاء وعلى تحقيق أهدافها حيث يعبر الأداء الاقتصادي عن السبب الأساسي لوجود المؤسسة والمتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها هذه الأخيرة جراء تعظيم نتائجها (الانتاج ، رقم الأعمال ، القيمة المضافة والربح) ، وتدنية استخدام الموارد (رأس المال ، المواد الأولية ، العمل والتكنولوجيا). وتجدر الإشارة إلى أن هذا الجانب الاقتصادي للأداء قد ظل لفترة طويلة يعتبر المعيار الأساسي في تقييم أداء المؤسسات.[4]

---

[1] ابراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، عمان، الأردن، ص 106.

[2] توفيق عبد المحسن، **تقييم الأداء (مداخل جديدة لعالم جديد)**، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص 03.

[3] عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة و الفعالية**، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 87.

[4] ريغة أحمد الصغير، **تقييم آداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الآداء المتوازن**، مذكر مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة قسنطينة 2 ،2014/2013، ص 11.

الأداء الاجتماعي : يتأتى من خلال اهتمام المؤسسة بتحسين المجالات الست المشكلة لظروف الحياة المهنية وهي ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب ومباشرة العمل الاستراتيجي.

كما يؤكد Henri HAVALL على علاقة التكامل والترابط بين كل من أداء المؤسسة الاقتصادي وأدائها الاجتماعي حيث إن الاقتصادي لن يتأتى إلا من خلال اهتمام المؤسسة بأدائها الاجتماعي.[5]

الأداء التنظيمي: يقصد به الاجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوئها، مع الاشارة إلى أن القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاقتصادية و الاجتماعية و يختلف عن النتائج المتعلقة بالفعالية التنظيمية.[6]

الأداء البيئي: هو محصلة شاملة لسياسات و قيم و قدرات المؤسسة في المجال البيئي.[7]

و تحقيق الأداء البيئي يكون باحترام التشريعيات و القوانين من ناحية، و لكن لابد أن يؤدي إلى تحسين المردود المالي، فتحسين طرق الانتاج من شأنه أن يحقق ايجابيات من الناحية المالية و من الناحية البيئية، كما أن المؤسسات التي تطبق الأداء البيئي هي التي تتحكم في تكاليفها البيئية.[8]

ثالثا: الفرق بين الأداء الشامل و الأداء المستدام

الأداء الشامل: يعرف الأداء الشامل على أنه ذلك الأداء الذي يأخذ بعين الاعتبار مختلف فئات أصحاب المصالح، العمال، الموردون، الزبائن، المحيط المجتمعي، المحيط الطبيعي...إلخ. حيث أنه يبحث عن إرضائهم بطريقة أكثر توازنا وعدالة دون إهمال نمو المؤسسة و تطورها خدمة للملاك و المساهمين.[9]

كما يعرف أيضا على أنه تجميع لكل من الأداء الاقتصادي، و الاجتماعي و البيئي و هو التعريف الذي يتفق عليه عديد من الباحثين حيث يرون أن الأداء الشامل هو الأداء الذي يجمع و يدمج الأبعاد الثلاثة التالية:

---

[5] مراد كواشي، **آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد33، المجلد التاسع، تموز2012.

[6] ابراهيم محمد المحاسنة، **مرجع سابق**، ص: 108.

[7] نجم عبود نجم، **المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص338.

[8] العايب عبد الرحمان، الشريف بقة، **قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسة الاقتصادية**: حالة الجزائر، الملتقى العلمي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية يومي 20 و 21 نوفمبر 2012، ص 84.

[9] مراد كواشي، **إشكالية تقويم الآداء الشامل في المؤسسة**، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2011، ص 11.

- *البعد الاقتصادي*: و الذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين و الزبائن و الموردين و تكسب ثقتهم ، و يقاس هذا الأداء بمؤشرات تستخدم الميزانية و جدول حسابات النتائج.
- *البعد الاجتماعي*: و يرتكز على قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أطراف فعالة.
- *البعد البيئي*: و يرتكز على المساهمة الفعالة للمؤسسة في تطوير و تنمية بيئتها.

تعريف المشروع المستدام: هو المشروع الذي يناضل لتحقيق مستويات آداء عالية بخلق قيمة لمستثمريه وعملائه وموردية وموظفيه وللهيئات التي تعتمد عليها أعماله وهو يركز على النظم البيئية والاجتماعية للحصول على موارد[10] .

تعريف المؤسسة المستدامة: يعتبر حرص المؤسسة على المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بالحفاظ على البيئة وتحسين نوعية الحياة ومحاربة الفقر دون أن يؤثر ذلك على فرص الاستثمار وتحقيقها للأرباح خطوة هامة في سيرها وسعيها نحو الاستدامة والاستمرارية لتصبح بدورها مؤسسة مستدامة.

ورغم صعوبة وضع تعريف دقيق شامل ، ومتفق عليه للمؤسسة المستدامة إلا أن المدراء ومسيرو المؤسسات يدركون أن التنمية المستدامة هي نتاج عن تقاطع المحور الاقتصادي ، البيئي و الاجتماعي ، وعليه يمكن تعريف مبدئي للمؤسسة المستدامة: على أنها تلك المؤسسة السباقة للأعمال التي تعني تبنيها للركائز الثلاث للتنمية المستدامة (البعد الاقتصادي ، الاجتماعي و البيئي).[11]

الأداء المستدام: يعتبرP. Pinto أن أداء المؤسسة يجب أن يحظى بالديمومة و الاستمرارية لهذا نجد أن هذا الباحث هو من أكبر المنظرين الذين نادوا بفكرة الأداء المستدام والذي عرفه على أنه" مدى قدرة المؤسسة على تجديد أدائها خلال مدة طويلة نسبيا ، وليس فقط ما حققته من آداء استثنائية في لحظات زمنية متقطعة ".[12]

كما يرى هذا الباحث أن الأداء المستدام هو أحسن نظام لتخصيص الموارد و توزيعها ما بين الزبائن ، العمال ، و المساهمين ، فضلا عن أنه أكبر خيار مربح بالنسبة للمؤسسة ، و هو يقوم على أربع ركائز أساسية تربطها علاقات تعاضدية جد قوية وهي: القيم ، الأسواق ، الأفراد ، الحرف ، حيث أن كل ركيزة تعد رهانا رئيسيا للأداء المؤسسة؛

- ركيزة القيم لضمان الاستمرارية؛
- ركيزة السوق لضمان التنافسية؛
- ركيزة الأفراد لضمان الانتاجية؛

[10] جميلة الجوزي، أهمية المحاسبة البيئية في استدامة التنمية، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية يومي 20 و 21 نوفمبر2012، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيي، ص 79.

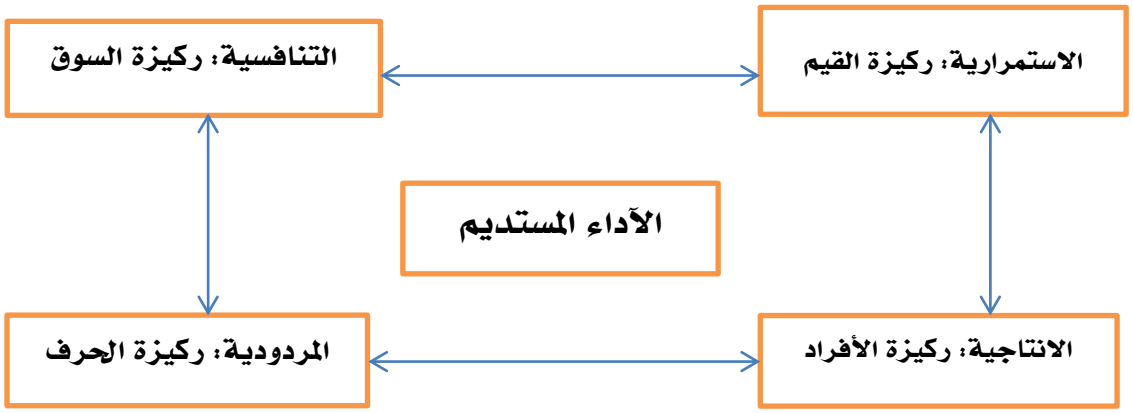
[11] - www.gponiag.fr.

[12] مراد كواشي، **آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة**، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد33، المجلد التاسع، تموز2013، ص ص 175-176.

- ركيزة الحرف لضمان المردودية.

و هو ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل (01): ركائز الأداء المستدام



Source: Paul Pinto: La performance durable, éd: DUNOD, Paris, 2003, p11.

كما يعد هذا الباحث أن أحسن مؤشر للتعبير عن الأداء المستدام هو رقم الأعمال و النتيجة التشغيلية للمؤسسة في حين أن R. Moore قدم تصورا للأداء المستدام بشكل متأثر بفلسفة التنمية المستدامة التي تبحث عن الترقية المتزامنة لكل من الرفاهية الاقتصادية ، حماية المحيط ، و العدالة الاجتماعية.

مبادئ الأداء المستدام : تتمثل مبادئ الأداء المستدام فيما يلي[13] :

- الاستراتيجية : يجب أن تكون استراتيجية المشروع مبنية على أساس تكامل بين الأبعاد البيئية و الاقتصادية و الاجتماعية طويلة الأجل .
- الجهات المهتمة بالمشروع: يجب الدخول في حوار مع الجهات المهتمة بالمشروع و محاولة مقابلة احتياجاتهم بطريقة فعالة.
- الابتكار: عن طريق انتهاز الفرص و إدارة المخاطر المتعلقة بالأمور الاقتصادية و الاجتماعية والبيئية.
- الشفافية: نشر الحسابات والتقارير عن الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل منظم وواضح.
- الأفراد: معاملة الموظفين والأفراد بعدالة واحترام.

وظائف الأداء المستدام: إن اختلاف المفاهيم حول الأداء يعكس اختلاف وجهات النظر حول علاقة المؤسسة مع المجتمع ، حيث يشمل كل مفهوم على تصور خاص لهذه العلاقة و التي تتلخص في عدة وجهات نظر تشتمل كل منها على وظيفة معينة.

[13] جميلة الجوزي، **مرجع سابق**، ص 79.

وجهة النظر الأولى: تعطي للأداء وظيفة التنظيم أو التعديل الاجتماعي الاقتصادي بالنسبة للمساهمين (من خلال الأداء الاقتصادي) ، أو بالنسبة لكافة الأطراف ذات المصالح (من خلال الأداء المستدام). و في هذه الحالة يتم تقييم القيمة الاقتصادية و/أو القيمة الاجتماعية المحققة من طرف المؤسسة إما بين المساهمين الماليين فقط أو بين جميع الأطراف ذات المصالح.

وجهة النظر الثانية: تعهد للأداء وظيفة اجتماعية سياسية تعمل على تقسيم السلطات بين مختلف متعاملي المجتمع المدني (المؤسسة و الأفراد و الدولة...) من خلال ترك السلطة للمساهمين أو عن طريق البحث عن تقسيمها بين كافة الأفراد ذات المصالح.

وجهة النظر الثالثة: (تميل للجانب الاجتماعي) ترجع الأداء لدافع اجتماعي ثقافي ، بحيث يعمل على ضمان إما الأولوية للقيم الاقتصادية ، أو بناء مجموعة من القيم المشتركة ذات الطبيعة الاقتصادية والاجتماعية و البيئية و المجتمعية.

وجهة النظر الرابعة : (تميل للجانب النفسي) تعتبر الأداء بناءا اجتماعيا جغرافيا ناتجا عن مقارنة ومواجهة بين تصورات المؤسسة الخاصة بالمساهمين و تلك الخاصة بالأطراف الرئيسية ذات المصالح.[14]

قياس الأداء المستدام للمؤسسة: تعد عملية قياس الأداء المرحلة الأخيرة و المهمة من مراحل العملية الادارية خلال فترة معينة ، حيث يتم قياس الأداء الفعلي للأنشطة و العمليات المختلفة التي يتم القيام بها أو التي مازالت تتم أثناء مرحلة تنفيذ الاستراتيجية ثم مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأهداف الاستراتيجية المحددة من قبل ، وذلك للتحقق من مدى مطابقة الأداء الفعلي بالأداء المخطط والكشف عن أي انحرافات في التنفيذ ، وبعد ذلك يتم اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات.[15]

مفهوم و أهمية قياس الأداء :

مفهوم قياس الأداء:

تعريف01: يعرف قياس الأداء بأنه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها ، ولا سيما مراقبة و تسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا".[16]

[14] محمد علي مروج، **دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية**: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية خلال الفترة2000-2012، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، ص ص: 63،64.

[15] محمد أحمد محمد أبو قمر، **تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن**، رسالة ماجستير في المحاسبة و التمويل غ م، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة و التمويل، غزة، فلسطين، ص22.

[16] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص487.

[16] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص487.

تعريف 02: يعرف كذلك القياس بأنه "عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو الأحداث وفقا لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس".[17]

تعريف 03 : "كما هو طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية وغير الصناعية".[18]

نستنتج مما سبق أن قياس الأداء هو الرقابة المستمرة وتحديد القيمة الرقمية للأشياء ، وهو طريقة منظمة لتقييم جل العمليات في المؤسسة.

أهمية قياس الأداء : يمكن ايجازها فيما يلي: [19]

- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات و الخدمات و عملية إيصالها للعملاء.
- إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين ، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة و عملائها و متعامليها ، فالتأكيد على قياس و تحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع عملاء المؤسسة و متعامليها و تعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية ايصال الأنشطة الرأسمالية وفق استراتيجية المؤسسة.
- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل ، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.
- لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس ، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها ، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها ، وبالتأكيد لا يمكنها الوصول إلى حيث تريد.

مؤشرات قياس الأداء المستدام: توجد أربعة معايير متفق عليها هي [20]:

الثبات: يقصد بالثبات الحصول على نتائج متماثلة و متشابهة رغم تكرار استخدام المعيار حيث يتضمن ثبات المعيار جانبين هما الاستقرار والتوافق ، يقصد بالاستقرار تساوي أو تقارب قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ، أما التوافق فيعني أن القياسات المأخوذة في أوقات مختلفة أو بطرق مختلفة يؤدي إلى نتائج متقاربة.

المصداقية: يقصد بها تميز الجوانب التي يحتويها المؤشر أو المعيار بأهمية و ارتباط فعليين بالكفاءة و الفعالية المطلوبة لقياس الأداء.

---

[17] مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، جمهورية مصرالعربية،2008، ص150.

[18] عيسى مرازقة، **الأساليب الاستراتيجية لقياس الأداء و الفعالية في المنظمات الهادفة للربح**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء و فعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدانة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر،10-11 نوفمبر2009، ص02.

[19] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 489.

[20] محمد علي مروج، **مرجع سابق**، ص 69.

العملية: يقصد بها أن يكون المعيار المستعمل سهل التطبيق ، مقبول ، وواضح ، ما يعكس حقيقة الأداء الفعلي للمؤسسة.

التميز: يرمز إلى قدرة المعيار على تحديد المستويات المختلفة للأداء ، فعندما تكون كفاءات الوحدات والأقسام متقاربة يصبح من الضروري أن يتضمن المعيار المستعمل قدرا مستعملا من التميز.

لكن و بالرغم من تنوع مؤشرات الأداء إلا أن الاشكالية الرئيسية التي تواجه المدراء تتمثل في صعوبة ربط و دمج بطريقة منهجية ، ومختصرة ، ومقنعة ، المعطيات الاقتصادية وغير الاقتصادية للمؤسسة بغية الوقوف على وضعيتها المالية وغير المالية ما يجعل الكثير منهم يفضلون المؤشرات التي تتميز بالشمولية (التي تشمل كافة نشاطات المؤسسة) ، والقابلية للمقارنة(ما بين الفترات والمنافسين) ، ودرجة كبيرة من الثقة(التي تتمتع بالمصداقية) ، وإمكانية إسقاط على المستقبل(بغية التنبؤ). وفي غياب هذه الخصائص والميزات يلجأ بعضهم للاعتماد على المؤشرات الاقتصادية أو المالية فقط ، لذلك يجب الاعتماد أيضا على النقاط التالية في وضع المؤشرات المختلفة: العناصر التي تستهدفها المؤشرات (الأطراف ذات المصالح) ، الوظائف التي تغطيها المؤشرات (تسيير المؤسسة ، وتكوين وتحفيز الأجراء ، تطوير صورة المؤسسة...) ، نوعية الأداء المراد قياسه (أداء اقتصادي ، اجتماعي ، بيئي ، مجتمعي) وأخيرا نظم قياس الأداء.

أنظمة قياس الأداء المستدام: وتتكون من أنظمة قياس الأداء التقليدية و أنظمة قياس الأداء الحديثة.

أنظمة قياس الأداء التقليدية: لقد تعددت النماذج التقليدية لقياس الأداء و كلها تستند على التحليل المالي ويتميز أهمها فيما يلي: [21]

مؤشرات الانتاج: تستهدف هذه المؤشرات كل ما له علاقة بالإنتاج و بالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الانتاجية و مستوى التطور الحاصل في الانتاج عبر السنوات المختلفة و أهم هذه المؤشرات هي [22]:

- نسبة تحقيق الخطة الانتاجية = قيمة الانتاج المتحقق بالأسعار/قيمة الانتاج المخطط× **100**

يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج ، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الانتاجية للمؤسسة ، و العكس صحيح.

- نسبة تطور الانتاج= قيمة الانتاج المتحقق للسنة الحالية/ قيمة الانتاج المتحقق للسنة السابقة×**100**

يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الانتاج في السنة المعنية بالمقارنة بالسنة السابقة ، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور و زيادة في قيمة الانتاج.

[21] **نفس المرجع السابق**، ص 494.

[22] مدحت القريشي، **الاقتصاد الصناعي**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 253.

مؤشرات الأداء المالي: تتطلب عملية تقييم الأداء المالي كل من السيولة ، هيكل التمويل ، استخدام الأصول الثابتة ، ربحية الأصول المستثمرة ، و كفاءة عمليات التشغيل ، و من أهم مؤشرات الأداء المالي شيوعا ما يلي:[23]

- *مؤشرات سوق المال*: و يتضمن مقاييس تعكس تقييم سوق رأس المال للأداء الاقتصادي للمؤسسة ، و من بين هذه المؤشرات نجد: الأرباح الموزعة ، العائد الكلي ، سعر السهم ، القيمة الدفترية للسهم ، و غيرها.
- *مقاييس الربحية*: و تعكس مقدرة المؤسسة على خلق الربح و منها العائد على الأصول ، العائد على حقوق الملاك و هامش المبيعات.
- *مقاييس الخطر ، تكلفة الأموال و النمو*: و تتضمن الرفع المالي(الاقتراض/ حقوق الملكية) ، تكلفة رأس مال المؤسسة ، نمو الأصول ، نمو الأرباح و غيرها.

أساليب التحليل القطاعي: يقصد بالتحليل القطاعي ، أن يتم إجراء التحليل المالي للمؤسسة بمعايير تعد و تحدد على المستوى القطاعي داخل الاقتصاد ، و تعرف هذه المعايير بالمعدلات المعيارية للأداء BENCHMARK والتي يتم استخدامها واستخراجها باستخدام بيانات مجموعة أخرى من المؤسسات العاملة في نفس القطاع أو متوسطات الصناعة ، ونميز نوعين من هذا الأسلوب:[24]

- *تحليل الأنظمة النسبية للقوائم المالية*: تستند هذه الطريقة إلى تحويل عناصر الأصول والخصوم بالميزانية إلى نسب مئوية بالقياس إلى صافي المبيعات. ومنه فهذه الطريقة تساعد على عقد مقارنة موضوعية بين أداء المؤسسة و المؤسسات الأخرى.
- *تحليل المؤشرات المالية*: تعتمد هذه الطريقة على تصنيف المؤشرات المالية ، حيث أن كل مؤشر مالي يمثل علاقة رياضية بسيطة بين بسط ومقام ، هذه العلاقة تعكس جانبا من الأداء العملي لكل منهما مثلا ربحية الدولار المستثمر تعكس العلاقة بين مقدار الأرباح وحجم الاستثمارات التي تم توظيفها لتحقيق هذه الأرباح.

مدخل أصحاب المصالح: ينطلق هذا المدخل من أن نظم قياس الأداء المستندة على الطرق المحاسبية التقليدية غير المناسبة للمؤسسات الحالية التي تغيرت فيها العلاقات مع الزبائن والعاملين و الموردين و كذلك أصحاب المصالح' لذلك لابد من وضع مقاييس قادرة على تفهم العوامل غير الملموسة مثل الخدمات و الابتكارات و علاقات العاملين ، فالطبيعة المتشابكة لأهداف المؤسسة و حاجات الأطراف المرتبطة بها تنسحب على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف المتشابكة ، و تفرض على المؤسسة تحقيق الحد الأدنى من التنسيق و التلازم بين تلك الأهداف ، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناغمة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة ، حيث أن أهداف المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسية ينبغي على

[23] نبيل مرسي خليل، **دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 200، ص 213.
[24] صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**: دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 12.

المؤسسة قياس الأداء الكلي وفق مقاييس ومعايير تلاءم كل مجال بما يمثله من أهداف مرتبطة به.[25]

أنظمة قياس الأداء الحديثة: نذكر منها لوحة القيادة التي تعتبر من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء وتنطلق فكرة اعدادها من تشخيص وضعية المؤسسة أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة ، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة فهي" وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية مناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه" ، فهي تضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين ، وقياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية وإجراء التصحيحات المناسبة.[26]

ثانيا: بطاقة الأداء المتوازن

نشأتها: إن أول بطاقة تقييم متوازن تم استخدامها في شركة ANOLOG DRIVE عام 1987 ، حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء ، لقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للعميل ، وجودة ودورة العمليات التطبيقية ، وفاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية ، إن هذا النظام شكل بداية ظهور أنظمة القياس المتوازنة [27] ، خاصة بطاقة التقييم المتوازنة المبتكرة من قبل كل من كابلان و نورتن حيث تقدم الباحثان بفكرة تقييم الأداء المتوازن في يناير 1992 بالنشر في مجلة ، وقالا أن الحاجة إلى زيادة المعرفة اللازمة لمعالجة مشكلة عجز الأدوات المالية في توفير المعلومات اللازمة لإدارة المنشآت الحديثة هي التي دعتهم إلى التقدم بهذه الفكرة والذي حثهم أكثر على العمل في هذا الاتجاه أن أعمالا كثيرة أصبحت تتم في المنشأة هذه الأيام : مثل أعمال التجديد و الابتكار المستمرة و أنشطة التدريب التي لا تنقطع ، ولا يمكن الحكم على جودة أداء هذه الأنشطة باستخدام أساليب تقييم الأداء التقليدية ، من هنا بدأت الحاجة إلى إيجاد نماذج تقييم أداء شاملة و متوازنة تعكس حقيقة الإنشاء الفعلي بالمنشأة مثل الذي يقود سيارة ناظرا إلى المرآة الخلفية أو مثل الذي يقود طائرة ناظرا فقط إلى مؤشرات الأداء في لوحة قيادة الطائرة .

تطورها: تطورت بطاقة الأداء المتوازن حسب فترتين:

الجيل الأول 1992: وصفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها عبارة عن أربعة منظورات لتقويم الأداء بالإضافة إلى البعد المالي هناك ثلاثة أبعاد أخرى من الأعمال : العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ، حيث يتم تقويم الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة .

---

[25] رياض ضياء عزيز الصفو، **عناصر استراتيجية العمليات و أثرها في بعض مجالات الأداء**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص72.

[26] الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد السابع، تموز2012، ص224.

[27] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **إدارة الأداء الاستراتيجي (أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن)**، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2009، عمان، الأردن، ص 143.

إن اقتراح ربط رؤية و أهداف المؤسسة لمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياسات (مؤشرات) تشجع موازنة الأداء في الأبعاد المختلفة والأخذ بنظر الاعتبار عمليات التوجه الاستراتيجي بالممارسات اليومية لإدارة المؤسسة. لقد ولدت فكرة ربط رؤية و أهداف المؤسسة بالمنظورات إلى إمكانية بناء علاقات السبب و النتيجة (Cause et effet) بين أهداف المؤسسة ووضع مؤشرات لقياس هذه الأهداف طبقا لما يسمى بالخارطة الاستراتيجية تميزت هذه المرحلة بما يلي :

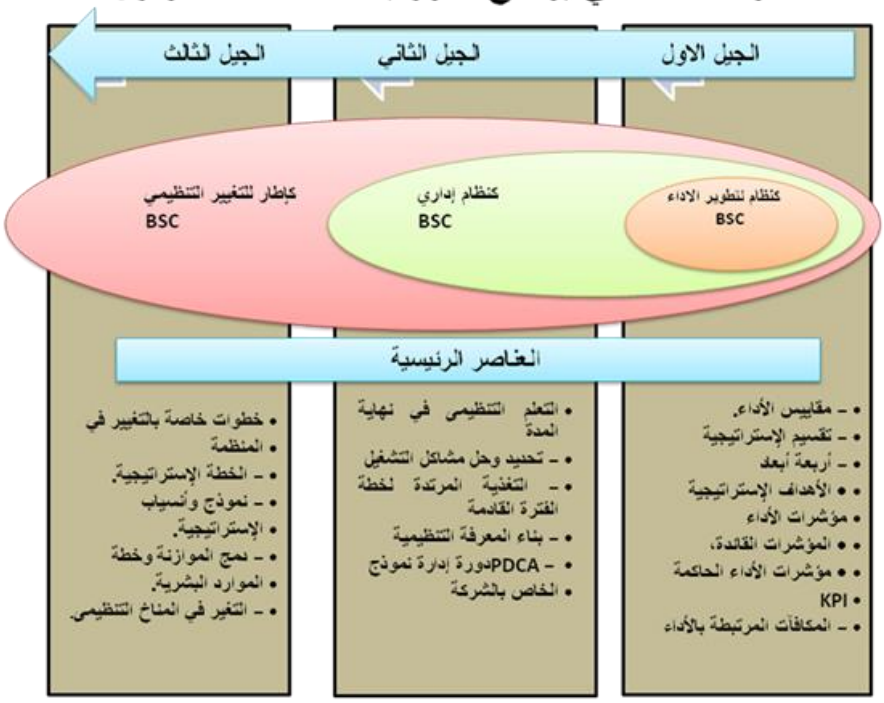
- تم تقسيم رؤية المؤسسة إلى أربعة أبعاد
- يحتوي كل بعد على مجموعة من مؤشرات الأداء
- مؤشرات الأداء تعكس كيف يمكن توجيه أداء المؤسسة
- اعتبار البطاقة كنموذج لتطوير أداء المؤسسات فقط و ليس كنظام إداري

الجيل الثاني: يتضمن العناصر الهامة التالية التي لا توجد في بطاقة الأداء العادية:

- الارتباط و التدفق في سلاسل الأهداف الاستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح.
- نتيجة لذلك يتم استبعاد المبادرات الغير مرتبطة بتشكيل التدفق الاستراتيجي من الخريطة الاستراتيجية.
- عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بطريقة مناسبة يتم التوصل إلى مؤشرات الأداء الحاكمة المناسبة و الهادفة و المفيدة للمتابعة الاستراتيجية و الرقابة الإدارية في المنظمة.[28]

شكل (02): تطور بطاقة الأداء المتوازن

والشكل التالي يوضح تطور بطاقة الأداء المتوازن:



Source: Morisawa, T. (2002) "Building Performance Measurement Systèmes with the Balance scorecard Approach", Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April.

[28] نادية راضي عبد الحليم، **مرجع سابق**، ص 17.

تعريفها: توجد عدّة تعاريف لبطاقة الأداء المتوازن نوجز منها:

تعريف 01 : "هي أداة لترجمة مهمة و استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من مقاييس الأداء لتوفير الأساس لبناء نظام إدارة أداء استراتيجي"[29]

تعريف 02 : "هي أول عمل نظامي حول تصميم نظام لتقييم الأداء و الذي يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة و مقاييس و معايير مستهدفة و مبادرات للتحسين المستمر ، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة ".[30]

تعريف 03 : "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للإدارة العليا صورة واضحة و سريعة عن أداء المؤسسة "[31].

من التعاريف السابقة نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن هي :

- أداة لترجمة مهمة و استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من مقاييس الأداء
- نظام لتقييم الأداء يوحد جميع مقاييس المنظمة.
- مجموعة المقاييس المالية و غير المالية التي تترجم أداء المؤسسة.

مميزاتها: إن التصميم بطاقة الأداء المتوازن يتميز بعدة خصائص أهمها:

- توضح تتابع علاقات السبب و النتيجة بين تغيير أساليب العمل (التغيير التنظيمي) و التحسينات التي قد تحدث في أداء المنظمة .
- تساعد في توصيل البرنامج لكل أعضاء المنظمة.
- تهتم بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الهادفة إلى الربح بالمنظورات و الأهداف المالية.
- تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالنموذج المالي و المحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي.
- تحدد بطاقة الأداء المتوازن عدد و نوع المنظورات المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس.

مكوناتها: قدم كل من عناصر بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:[32]

- *الرؤية المستقبلية*: و التي تبين أين تتجه المنظمة و ما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها؛
- *الاستراتيجية*: تتألف من مجمل الأهداف و الخطط الطويلة المدى.
- *الأهداف*: تمثل النتائج المراد تحقيقها التي تساهم في الوصول إلى رؤية المنظمة ، حيث يتم توزيع و تخصيص الأهداف على الأبعاد الأربعة ، حيث يجب أن تكون الأهداف واقعية و قابلة للقياس ، و محددة بإطار زمني.
- *المؤشرات*: تعكس مدى التقدم في تحقيق الهدف الاستراتيجي.
- *القيم المستهدفة*: مقدار محدد يتم القياس عليه لتحديد مقدار الانحراف عن القيم المحققة.

---

[29] الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، بحوث و أوراق عمل الندوات التي عقدتها المنظمة العربية في موضوع قياس الأداء الحكومي خلال الأعوام 2005، 2006، 2007، 2008، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2008، جمهورية مصر العربية، ص 253.

[30] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن(المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، الدار العصرية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،2009، جمهورية مصر العربية ، ص57.

[31] Robert.S.Kaplan, David P. Norton , **The Balanced Scorecard- Measures, The Drive performance**, Harvard busines Review, January-February,1992, P71

[32] وائل محمد صبحي إدريس، **سلسلة الأداء الاستراتيجي**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 158.

- *المبادرات الاستراتيجية*[33]:هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي و تسهل عملية التنفيذ و الانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

المحور المالي: يأتي قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الأهداف قصيرة المدى و التي يمكن أن تتغير بحسب قطاع الأنشطة أو الاستراتيجية كمعدل نمو رقم الأعمال ، رقم الأعمال المحقق من المنتجات الجديدة ، و بحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة المنتجات ، فإذا كانت في مرحلة النضج فعادة ما تستعمل النتيجة الصافية ، الهامش الاجمالي ، معدل العائد على الاستثمار.
أما إذا وصلت إلى المرحلة النهائية ، فغالبا ما يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى كرصيد الخزينة مثلا.[34]

محور العملاء: إن المنظمة تحتاج أن تولي اهتماماتها لتلبية حاجات و رغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية إجمالي تكاليفها و تحقيق الأرباح ، و هذا المنظور يمكن المنظمة من وضع مؤشرات تعكس وصع العميل بالنسبة للمنظمة ، مثل رضا العميل ، و درجة الولاء للمنظمة ، و القدرة على الاحتفاظ بالعميل ، و القدرة على جذب العميل ، و ربحية العميل.[35]

محور العمليات الداخلية: يعكس هذا المحور كافة العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب على أن تتفوق فيها المنظمة على منافسيها و التي لها أثر كبير على رضا العملاء و تحقيق الأهداف المالية للمنظمة. و لتتمكن إدارة المنظمات من تقييم أدائها من منظور العمليات الداخلية ، فإنها تقوم بتحليل كافة الأنشطة التي تقوم بها الأقسام ووحدات العمل بشكل دقيق و تفصيلي بهدف تكوين صورة واضحة للأداء تساعد المديرين في كافة المستويات على تصحيح نقاط الخلل ، و تعزيز نقاط القوة و التميز و التفوق على المنافسين.[36]

إن أغلب المؤشرات المرتبطة بمنظور العمليات الداخلية مأخوذة من مشاريع إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى مشاريع أخرى خاضت في نفس السياق ، فإذا أردنا وصف عمليات معينة فإن هناك أنواع كثيرة من المؤشرات التي يمكن استخدامها كمؤشرات الانتاجية ، الجودة ، مستوى التكنولوجيا ، استغلال الطاقة ، وقت التسليم ، مدة الانتظار...[37].

---

[33] عبد القادر حجاج، أحلام بن رنو، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية:** حالة مؤسسة نفطال(مقاطعة الوقود حاسي مسعود)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثالث، ديسمبر 2015، ص 140.

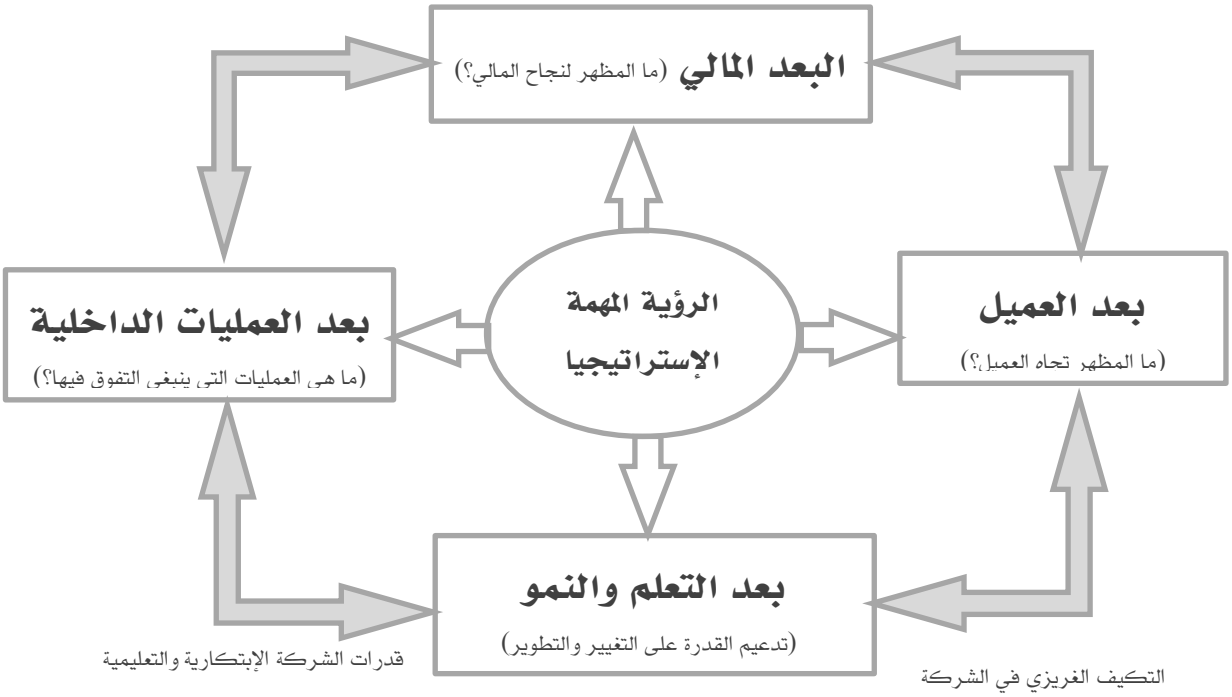
[34] نعيمة يحياوي، خديجة لدرع، **بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات**: نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات المنعقد بجامعة ورقلة يومي22و23نوفمبر2011، الطبعة الثانية، ص79.

[35] Robert.S.kaplan , David P.Norton, **Using The Balanced Scorecard as a strategic management system**, Harvard Business Review, January-Februry,1996,p75.

[36] نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، **مرجع سابق**، ص 48.

[37] سعد صادق بحيري، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية، الاسكندرية،مصر،2003-2004،ص 216.

محور التعلم و النمو: يعتبر جانب النمو و التعلم هو أحد محددات نجاح المنشأة و استمرارها في المنافسة ، حيث يعتمد هذا الجانب على قدرات و مهارات العاملين على الإبداع و التطور و النمو ، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات انتاج مستحدثة و تكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة و زيادة الانتاجية و تقصير زمن الانتاج و تخفيض معدلات العيوب[38] ، حيث أن مقابلة الأهداف بعيدة المدى و المنافسة العالمية تقتضي تطوير الأداء و المهارات دائما ، و يأتي النمو و التطوير في: الأفراد ، تطوير النظم ، تطوير الاجراءات.[39]



شكل (03): نموذج بطاقة الأداء المتوازن
المصدر: Kaplan & Norton (1993)

أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن: إن بطاقة الأداء المُتوازن نشأت جرّاء التقاء تيارات في الفكر الإداري وذلك في بداية التسعينيات ، والتي تمثلت في الآتي :

- إيلاء القضايا الاستراتيجية بعيدة المدى اهتمامًا أكبر من قبل الكثير من المؤسسات الناجحة مُقابل اعتمادها الضيق نسبيا على المؤشرات المالية.
- إن نهضة حركة إدارة الجودة الشاملة قد جلبت اهتمام الكثير من المُسيرين لأهمية التركيز على العملاء ، ولتوفير منتجات وخدمات ذات نوعية جيدة كوسيلة لديمومة الميزة التنافسية.
- إن الثورة في تكنولوجيا المعلومات قد ساعدت كثيرا على تسهيل جمع وتفسير كمية هائلة من المعلومات والوصول إليها.

[38] مريم شكري محود نديم، **تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية**، مذكرة لنيل ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة و التمويل، جامعة الشرق الأوسط، 2013/2012، ص 29.
[39] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **مرجع سابق**، ص 85.

- الإفرازات المالية غير المرغوبة لمؤشرات الأداء المالي التقليدية.

أهمية بطاقة الأداء المتوازن: إن أهمية بطاقة التقييم المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها التي جاءت كنتيجة لتوظيفها في منظمات مختلفة و يمكن إجمال أهمها بالآتي:

- انها تزود المدراء بمؤشرات السبب و مؤشرات النتيجة عن منظماتهم.
- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات التنافس.
- تتمكن المنظمة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات و اكتساب الموجودات غير الملموسة.
- تجمع و بتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء ، تدنية وقت الاستجابة ، تحسين النوعية ، تأكيد العمل الجماعي ، تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة ، و الادارة على المدى البعيد.
- تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة و بالتالي تساهم بزيادة الوعي و الفهم المتحقق بعدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين و المرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر.
- تترجم الرؤية و الاستراتيجية.
- تعرف الارتباطات الاستراتيجية لتكامل الاداء.
- المبادرة بالتنسيق الاستراتيجي.
- تغطي الادارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال [40].

الخطوات الاستراتيجية لتنفيذ وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن: نذكر منها على وجه الخصوص:

تحديد العناصر الحرجة للنجاح: من خلال هذه الخطوة يتم تحديد العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المرجو تحقيقها ، بعبارة أخرى ينبغي على المؤسسة أن تحدد في هذه المرحلة عوامل النجاح الحاكمة وترتبها حسب الأولوية ، ويعرف P.IRIBANE العناصر الحرجة للنجاح على أنها:" محاور التغيير الجوهرية التي تعد ضرورية من أجل تنفيذ رؤية المؤسسة وبالتالي بلوغ أهدافها النهائية.

وهناك طريقة مناسبة لتنفيذ هذه الخطوة تتمثل في تكوين مجموعات نقاشية لتحدد مثلا العوامل الخمسة الأكثر أهمية لبلوغ الأهداف الاستراتيجية التي سبق وضعها ، ليتم بعد ذلك عقد جلسة مشتركة للإجماع حول مجموعة واقعية من عوامل النجاح الأساسية التي من شأنها أن تشكل قاعدة متينة لوضع مؤشرات رئيسية .[41]

وضع خطة العمل والتطبيق بشكل كامل: المطلوب التحديد الواضح للخطة لكافة فرق العمل و الإدارات و الأقسام و يتم ذلك من خلال ما يلي[42] :

---

[40] وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **مرجع سابق**، ص ص 153-154.

[41] مراد كواشي، **إشكالية تقويم الأداء الشامل للمؤسسة**: دراسة حالة المؤسسات العمومية للإسمنت في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص ص:229-230.

[42] مريم شكري محمود نديم، **تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**: دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة و التمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص ص:25-26.

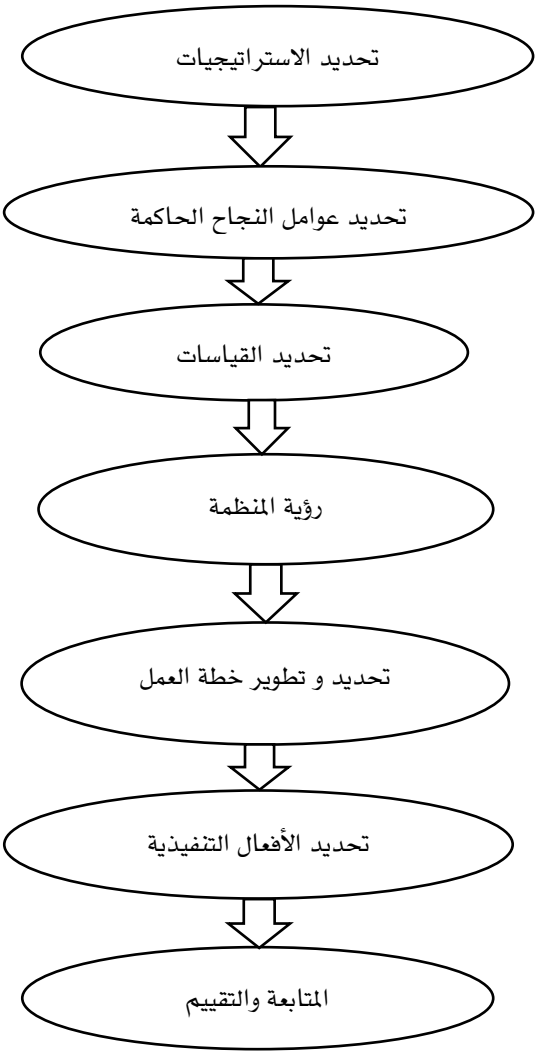
- وضع الإطار لأهداف الفريق وتطوير خطة الانجاز لأجل بطاقة الأداء المتوازن والتي تشمل الإطار للربط بين قاعدة بيانات ونظم المعلومات وعملية الاتصال بالبطاقة من التنظيم.
- مقابلة فريق الإدارة العليا للموافقة على الرؤية والأهداف والمقاييس وسلامة الأهداف التشغيلية وبرامج الانجاز و الاتصالات مع الأفراد ، و تكامل البطاقة مع فلسفة الإدارة والتي سوف توافق عليها خلال الوقت ونظم المعلومات التي تدعم هذه البرامج.
- يجب أن تتكامل بطاقة الأداء مع نظام إدارة المنظمة طالما يكون ذلك ممكنا مع التأكيد على الفلسفة السائدة و النظام الأفضل للمعلومات المستخدمة.

تحديد الأفعال التنفيذية: وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص المهام وتوحيد المسؤوليات و الأدوات وتدعيم البرامج ومحاولة ربط ذلك بالدافعية ، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتتأثر بهم.[43]

المتابعة والتقييم: تتضمن تعاقب أو تتبع للبطاقة من الفريق على الفرد ، و من أكفأ الطرق لذلك هو البدء بالأهداف والمقاييس للمؤسسة ككل ورسم الخارطة الاستراتيجية ، فالأهداف هي أسس بناء الاستراتيجيات.

[43] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)**، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2009، ص 128.

الشكل الموالي يبين الخطوات اللازمة لتنفيذ و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:



شكل (04): خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

Source : R. Kaplan, D. Norton, **Puting the balanced scorecard to work** Harvard business review, Sep-Oct., 1993, p.134

المطلب الثاني: قياس الأداء المستدام بواسطة بطاقة الأداء المتوازن

من خلال الأبحاث والكتابات المحاسبية التي تطرقت للعلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن و بين المؤشرات البيئية أو التكاليف البيئية تم التوصل أن هذه العلاقة

أولا: بطاقة الأداء المتوازن المستدام (BCES) .

دمج البعد البيئي و الاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن : تتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد رئيسية والتي يمكن إضافة عناصر أخرى إليها حسب استراتيجية المؤسسة و ظروفها و بيئة عملها المحيطة ، فمثلا 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 و تقويم كل من الأمور البيئية و الاجتماعية بالإضافة للاقتصادية ، دمج المسائل البيئية في نظام خلق القيمة للمؤسسة بالإضافة إلى كونها أساس نظم الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة . فهناك آراء متعددة في كيفية إدخال و دمج البعد البيئي و الاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن ، إذ هناك ثلاث إمكانيات أساسية لدمج الأمور البيئية والإجتماعية في البطاقة وهي :

- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والإجتماعي.
- دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة: أساس هذه الطريقة عدم إفراد بعد مستقل للأداء البيئي ، بل يتم الإبقاء على الأبعاد الأربعة للبطاقة مع تضمين مقاييس و مؤشرات الأداء البيئي في كل بعد من هذه الأبعاد.[44]
- إضافة بعد خامس بأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان.

ويتم دمج المؤشرات البيئية في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

البعد المالي: بالاعتماد على المقاييس والمؤشرات البيئية التالية: تكلفة معالجة التلوث ، تكلفة الانتاج الأنظف ، تكلفة البحث و التطوير ، الاستثمار من أجل التحسين البيئي ، الايرادات من المنتجات الخضراء ، الربح من إعادة التدوير ومعدل العائد من الاستثمار البيئي.

بعد العملاء: تتمثل أهم المقاييس البيئية لهذا الجانب فيما يلي: رضا العملاء ، تحسين جودة المنتجات من خلال إنتاج منتجات صديقة للبيئة ، الاستجابة السريعة للقضايا البيئية ، التقرير البيئي المقدم للمساهمين ، العلاقات الطيبة مع المجتمع ، الحصول على شهادة الإيزو14001 ،

[44] مصطفى محمود أحمد جاد المولى، **استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء البيئي للمنشأة بهدف زيادة القدرة التنافسية لها في ظل بيئة الانتاج الحديثة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التجارة، قسم المحاسبة، 2012، ص ص: 8-9.

الحصول على جوائز و مكافآت نتيجة المحافظة على البيئة ، الصورة الخضراء للمؤسسة والإفصاح عن المعلومات البيئية.

بعد العمليات الداخلية: تتمثل أهم المقاييس البيئية لهذا الجانب فيما يلي: ابتكار المنتجات و التكنولوجيا ، التصميم الأخضر ، المراقبة المستمرة ، الهدف الواضح تجاه المنتجات الصديقة للبيئة ، الشراء الأخضر(مراعاة القواعد البيئية عند الشراء) ، الإنتاج الأنظف ، كفاءة العملية الانتاجية ، الاستخدام المنضبط للمواد الكيميائية والمواد الخام ، العمل من أجل البيئة ، رضا العملاء عن طريق الاستطلاع المنتظم لآرائهم ، إدارة الموردين(التعامل مع الموردين الملتزمين بيئيا فقط) ، السيطرة على التلوث و علاج آثاره.

بعد التعلم و النمو: تتمثل أهم المقاييس و المؤشرات البيئية في هذا الجانب فيما يلي: التدريب والتعليم البيئي ، المهارة والقدرة والمعرفة ، الخبرة والقدرة على البحث و التطوير ، رضا العاملين ، مبادرات العاملين (توفير المعلومات البيئية) ، التنسيق والمشاركة مع العاملين لفهم السياسات والقوانين البيئية ، الحصول على المعلومات البيئية.

إضافة بعد خامس بأخذ الأمور البيئية و الاجتماعية في الحسبان: بإضافة بعد الإدارة البيئية و الاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة الكلاسيكية ، نظرا لأهمية هذين البعدين في عملية تقويم أداء المؤسسة ، و بذلك تحولت تسمية بطاقة الأداء المتوازن إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام SBSC ، و قد كان الهدف الأساسي من هذه الأداة هو ربط تسيير المؤسسات باستراتيجية التنمية المستدامة و ذلك من أجل تمكين هذه المؤسسات من خلق القيمة بشكل مستدام و على المدى الطويل.

وقد اتفقت العديد من الآراء على أن هناك خمس طرق ممكنة لدمج المسائل البيئية والإجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) وهي:

بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية: بإدخال واحد أو اثنين من مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية و التي تكون معرضة أكثر لأمور الاستدامة ، وهذا النوع قادر على زيادة دمج الادارة المستدامة و لكن تأثيره محدود من الناحية العملية.

بطاقة الأداء المتوازن المستدام العرضية : يتم ادخال المؤشرات البيئية و الاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة و تركز على الأمور المستدامة الممكنة أو المحركة للقيمة من أجل النجاح في المستقبل ، و ذلك المدخل يزيد من تكامل استدامة الادارة ، و يتم 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 المنظمة ومن الممكن تطبيقه في الشركات المعرضة بشكل أكبر لأمور الاستدامة.

بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية: وفيها يتم ربط البعد المستدام الخاص بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها ، ومن ثم يجعل علاقات السببية واضحة ، فيما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية وهي تهدف إلى إدخال المؤشرات البيئية والاجتماعية في كل الأبعاد مروجة لفكرة دراية المنظمة بقوة الاستدامة.

بطاقة الأداء المتوازن المستدام المشاركة: ويطلق عليها أيضا بطاقة الأداء للخدمات المستدامة وهي تعني استخدام المنظمة لبطاقة الأداء المستدامة في بعض أجزاء المنظمة فقط ، فهي تشغل لوحدة الخدمات المشاركة المسؤولة عن الاستدامة البيئية. وتقوم ميكانيكية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على تحديد الأهداف البيئية و الاجتماعية وربطها ببعضها البعض عن طريق سلسلة من السبب والأثر ، كما يجب تحديد مؤشرات الأداء الحاكمة (المؤشرات الرائدة والحالية).

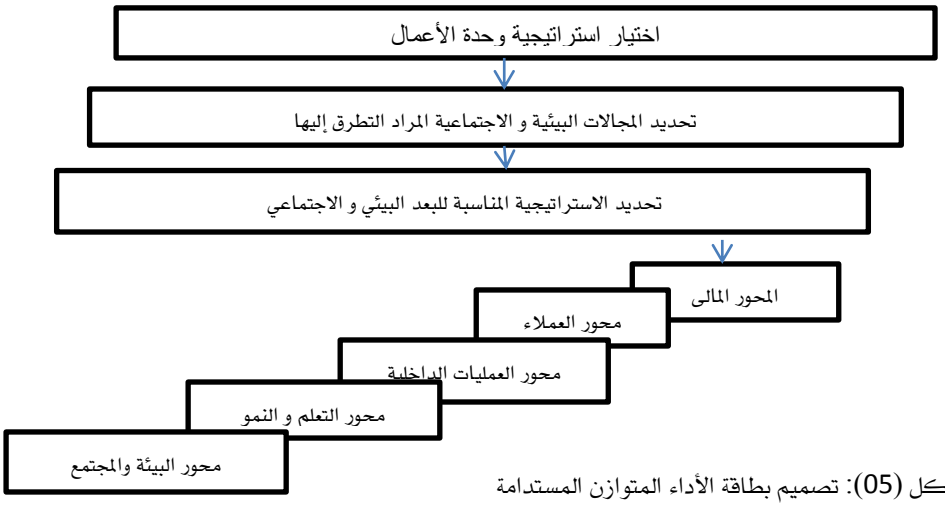
يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن المستدام بأنها تضم الأبعاد الأربعة المتعارف عليها في بطاقة الأداء المتوازن الكلاسيكية مع الاهتمام ببعد آخر خامس هو : محور البيئة المجتمعية على اعتبار أن المنظمة أصبحت جزء لا يتجزأ من المجتمع و عليها أن تكون مواطنا صالحا فيه و ذلك من خلال أداء التزاماتها و مسؤولياتها الاجتماعية تجاهه و تجاه كل أصحاب المصالح الذين تتعامل معهم .

ثانيا: تصميم و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام

لقد أثبت الواقع العملي أن تصميم و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام تعد عملية معقدة تتطلب درجة كبيرة من الدقة ، الصبر ، و المثابرة ، لذلك يرى العديد من الباحثين أنه قبل البدء في تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام لابد من فهم مجموعة من المتطلبات و الشروط الأساسية لنجاح العملية ، و التي تتمثل في:

- لابد أن تقود عملية تصميم البطاقة إلى دمج البعد البيئي و الاجتماعي في نظام إدارة أعمال المؤسسة.
- على بطاقة الأداء المتوازن المستدام أن تستجيب لخصائص و متطلبات الاستراتيجية و الجوانب البيئية للمؤسسة ، لذلك لا يجب تصميم البطاقة بشكل عام و إنما يجب مراعاة حاجيات و خصائص كل مؤسسة أو وحدة أعمال على حدى.
- لابد من دمج الجوانب البيئية وفقا لأهميتها الاستراتيجية ، و هنا يطرح التساؤل حول ما إذا كان ادخال بعد إضافي يعد فعلا ضروريا .

يبين الشكل الموالي نظام تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة:



شكل (05): تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

SOURCE : Frank Figge et autres ; **The sustainability Balanced Scorecard liking Sustainability Management to business strategy** : business strategy and the Environment ; Bus. Stat.Env.11,269-284 ; P 277.

و يعتمد نظام تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام على ثلاث خطوات أساسية : حيث يتم أولا تحديد استراتيجية وحدة الأعمال المختارة ، و يتم في المرحلة الثانية عرض و دراسة المجالات البيئية والاجتماعية ، و في المرحلة الثالثة يتم وضع الاستراتيجيات المناسبة للأبعاد البيئية و الاجتماعية.

المطلب الثالث: حلقة الوصل بين بطاقة الأداء المتوازن و مؤشرات الاستدامة البيئية.

قياس الأداء المستدام بواسطة بطاقة الأداء المتوازن: إن المواضيع البيئية و الاقتصادية يتم معالجتها معا ضمن إطار المحاسبة البيئية ، إلا أنها تمثل اثنين فقط من دعائم التنمية المستدامة إذ أن مفهوم التنمية المستدامة يوازي مفهوم الرفاهية الذي يتطلب الاعتراف بأن البشرية يجب أن تتعايش ضمن حدود الموارد المتاحة ومحددات طاقاتها ، وفد ظهر حديثا نموذج العناصر الثلاثة الهامة للتنمية المستدامة تعرف بأنها تتضمن ثلاث دعامات أساسية؛ الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية ، وعلى هذا الأساس الفكري فإن عدد كبير من أصحاب المصالح ركزوا على بحوث محاسبة الرفاهية المستدامة وتطبيقاتها التي يهدف منها أنها لا تتضمن العوامل البيئية والإقتصادية الشاملة فحسب ، وإنما كذلك الجوانب الاجتماعية الضرورية والأساسية للبيئة المستدامة.

وتشمل البيئة المستدامة البعد البيئي من منظور التخطيط الاستراتيجي لخدمة الأجيال الحالية والقادمة بربط التشغيل الأمثل للموارد المتاحة و المستقبلية بالتوازن البيئي في ظل التواصل الحضاري والثقافي ، و لهذا لابد على المؤسسات أن تبحث عن تحقيق معدلات النمو بعيدا عن التشوهات والاختلالات الهيكلية في المجالات التي يغطيها نموذج العناصر الهامة للاستدامة الاقتصادية والبيئية ويشار إليه: المجالات البيئية التي تسمح للمنظمات بالتفكير في عمل روابط بين كل بعدين من أبعاد الاستدامة كما يلي[45] :

حالة الأعمال: وتتناول كيفية مساهمة الاستدامة البيئية في الاستدامة الاقتصادية وتسمح للمنظمات بوضع استراتيجيات المساهم داخل الاستدامة البيئية وز الاجتماعية.

حالة الأفراد: وتتناول كيفية مساهمة الاستدامة الاقتصادية والبيئية في الاستدامة الاجتماعية ، وتعتمد على فكرة أن الأمور البيئية سوف تساعد الأفراد على تطوير أنفسهم ، كما يتم تنفيذ الحماية البيئية لوقاية البشر في الأجل الطويل.

الحالة الخضراء: وتنظر إلى الاستدامة من زاوية كيفية خدمتها للبيئة ، ومن ثم تبحث المنظمات عن الكيفية التي تؤثر بها الاستدامة الإقتصادية والإجتماعية على الاستدامة البيئية.

[45] بومدين يوسف، **إدخال مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة**، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول: عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية و اشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر، جامعة الجزائر3، ص 19.

والجدول التالي يبين حلقات الوصل بين بطاقة الأداء المتوازن و مؤشرات الاستدامة البيئية

جدول رقم (1): حلقات الوصل بين بطاقة الأداء المتوازن و مؤشرات الاستدامة البيئية

مؤشرات الاستدامة البيئية	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن					
	الجانب المالي		جانب العملاء		جانب عمليات التشغيل الداخلية	
	تخفيض التكاليف وتحسين الانتاجية	إدارة المخاطر البيئية	رضا و ولاء العملاء	الاحتفاظ بالعملاء واكتساب عملاء جدد	الابتكار	العمليات
المواد الخام	✓	✓		✓		
الطاقة	✓	✓		✓	✓	
المياه	✓	✓		✓	✓	
التنوع البيولوجي				✓	✓	
الانبعاثات السامة		✓				
النفايات السائلة		✓				
النفايات الصلبة	✓	✓			✓	✓
المنتجات و الخدمات	✓		✓			
الامتثال للقوانين واللوائح البيئية	✓	✓				

Source : Gwendolens 2005 , p41.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

أولا: الدراسات السابقة

دراسة عريوة محاذ بعنوان " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية (دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة و ملبنة التل بسطيف":

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها :

- استعراض أساليب قياس الأداء و إبراز أهميتها في توجيه و قيادة المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية نحو التطوير و الإستمرارية.
- طرح نماذج قياس الأداء الحديثة و المطورة من خلال التطرق لبطاقة الأداء المتوازن.
- محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسستين محل الدراسة.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

- بطاقة الأداء المتوازن من أحدث النتائج و أكثرها فاعلية و الخاصة بتقييم الأداء المتوازن.
- تعتبر إدارة الأداء عملية هامة جدا و ضرورية كونها تمثل آلية إدارية فعالة لتوجيه الأداء و تحسينه و ترشيده بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة و نجاح استراتيجيتها.
- قلة فهم للمقاييس غير المالية كالمؤشرات الاجتماعية مثلا ، فالإدارة تنظر إلى عدم وجود مؤشرات كتحفيز العمال و كذلك كون المؤسسة تعاني من ضائقة مالية ، إلا أنه يمكن وضعها كهدف استراتيجي يمكن من زيادة فعالية العامل.

دراسة ريغة أحمد الصغير بعنوان "تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن " دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية - PMO – مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة مالية ، جامعة قسنطينة 2 (2014/2013) :

هدفت الدراسة إلى:

- تبيان ماهية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة في تقييم الأداء الاستراتيجي.
- دراسة الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن و كيفية تأثير كل بعد على الأداء داخل المؤسسة.
- محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية.
- لفت أنظار كافة المؤسسات الجزائرية بشكل عام و الصناعية منها بشكل خاص على أهمية دمج المؤشرات و المداخل الغير مالية في عملية تقييم الأداء و ذلك لهدف الحصول على وجهة نظر أكثر شمولية تعكس الأداء الفعلي و الحقيقي لهذه المؤسسات.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

- مفهوم الأداء من المفاهيم المعقدة التي اختلف الباحثون في تحديدها ، كما أن الأداء لم يوجد إلا من أجل تقييمه ، إذ تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات باعتبار أنه لا يمكن إدارة إلا ما يمكن قياسه.
- نجاح العملية التقييمية مرهون بمدى قدرة المؤسسات على الاستعانة بمجموعة من مؤشرات الأداء التي تعبر عن الأداء الكلي للمؤسسة .
- اعتبار بطاقة الأداء المتوازن من بين أكثر الأنظمة الحديثة فعالية في تقييم أداء المؤسسات كونها تجمع بين المؤشرات المالية و الغير مالية و العوامل الداخلية و الخارجية ، و تهتم بالمدى القصير و البعيد.

وأسفرت الدراسة التطبيقية على النتائج التالية:

- أدوات التقييم المستخدمة في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية تعد في مجملها أدوات تقليدية تركز على المحور المالي ، و تهمل محاور الأداء الأخرى.
- من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية ، أمكن القول أن الأبعاد الأربعة للبطاقة قد أثبتت فعاليتها و نجاعتها في تقييم أداء المؤسسة .
- كشفت بطاقة الأداء المتوازن عن عدم اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية.
- المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية لن تستطيع الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الاستراتيجية .في حالة تطبيقها يبقى استخدامها للبطاقة يقتصر على كونها أداة للتقييم فقط.

دراسة نادية راضي عبد الحليم بعنوان " دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة ". هدفت الدراسة إلى : مناقشة كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدخال مؤشرات الأداء المتوازن لإدخال مؤشرات الأداء البيئي ضمن المؤشرات و الأبعاد الأخرى التي تحتويها البطاقة وصولا إلى تقييم الأداء البيئي ، و كذا مناقشة ماهية استدامة الشركات و كيفية ربط عناصرها بمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن و دمج المعلومات البيئية و الاجتماعية بها لتصل إلى بطاقة الأداء المتوازن ، و اشتملت الدراسة على الأبعاد الأربعة لبطاقة توازن الأداء بالإضافة إلى البعد البيئي الذي ركزت عليه الدراسة ومن نتائج المتوصل إليها:

- تطوير نظم الإدارة البيئية قد يؤدي إلى إخراج قائمة طويلة من مؤشرات الأداء البيئي التي يجب التعامل معها بحرص للحصول على معلومات مفيدة.
- لا يجب أن يكون الأداء البيئي هدفا منفصلا.
- يمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تساعد في وضع استراتيجية بشكل معدلات أداء بيئي مرتفعة و تحديد طرق تحقيق هذه الأهداف و ذلك بتحديد مسببات الأداء البيئي الحالي ، و من ثم العمل على تحسينه للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية الموضوعة.
- إدخال البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن سوف يساعد المنظمات في التعامل مع المشاكل المعروفة مثل التركيز على الأصول غير الملموسة تحسين العمليات من الاستراتيجية إلى العمل أو الاستراتيجية الموجهة للسوق.

دراسة مصطفى محمود جاد المولى بعنوان" استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء البيئي للمنشأة بهدف زيادة القدرة التنافسية لها في ظل بيئة الإنتاج ، كلية التجارة ، قسم المحاسبة ، جامعة القاهرة ، 2012. اشتملت هذه الدراسة على طريقتين.

الطريقة الأولى جاء فيها:

- محاولة تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة من خلال دمج مقاييس الأداء البيئي في بطاقة القياس المتوازن للأداء في ظل بيئة الإنتاج الحديثة.
- إضافة بعد مستقل للأداء البيئي كبعد خامس في قياس بطاقة الأداء المتوازن حيث يرى الباحث أن هذه الطريقة جمعت بين أهداف قياس و تقييم الأداء البيئي في منظور مستقل.
- تحديد مؤشرات القياس لهذه الأهداف من خلال استخدام الأدوات الاستراتيجية للمحاسبة الإدارية .

يرى الباحث أن هذه الطريقة لم تفرق بين المؤشرات المالية و المؤشرات غير المالية.

الطريقة الثانية جاء فيها:

- دمج مؤشرات الأداء البيئي في الأبعاد الأربعة لبطاقة القياس المتوازن للأداء : حيث تقوم هذه الدراسة على أساس عدم إفراد بعد مستقل للأداء البيئي في بطاقة القياس المتوازن للأداء بحيث يتم الإبقاء على الأبعاد الأربعة مع تضمين مقاييس و مؤشرات الأداء البيئي في كل بعد من هذه الأبعاد.

وتوصلت الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات بيئة الإنتاج الحديثة ، و بين بطاقة القياس المتوازن للأداء ذات المقاييس البيئية (EBSC).
- وجود علاقة معنوية موجبة بين متغيرات بيئة الإنتاج الحديثة (عولمة الأسواق ، أتوماتيكية التصنيع ، الممارسات الإدارية الحديثة) كمتغيرات مستقلة ، و بين (الأداء المالي ، رضا العملاء ، عمليات التشغيل الداخلية ، النمو و التعلم) كمتغيرات تابعة .
- متغيرات بيئة الإنتاج الحديثة تؤثر على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ذات المقاييس البيئية (EBSC)في الواقع العملي.
- ضرورة الاهتمام بتطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإنتاج ، و تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة و نظم التصنيع الفوري .
- تؤثر متغيرات الإنتاج الحديثة على القدرة التنافسية للمنشأة .
- تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء ذات المقاييس البيئية (EBSC) يؤثر على القدرة التنافسية للمنشأة.
- ضرورة الاهتمام بعمليات الابتكار و التطوير و التركيز على النواحي البيئية للمنتوج.

دراسة **NORTON & KAPLAN** بعنوان " The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance:

تعتبر هذه الدراسة الأولى من حيث تقديم برنامج شامل لتقييم أداء المنظمات سمي بنموذج بطاقة الأهداف المتوازنة ، حيث يعتمد هذا النموذج على أربعة معايير رئيسية لتقييم الأداء: المنظور المالي ، منظور العملاء ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم و الإبداع.

وهدفت الدراسة إلى توضيح النموذج الذي ابتكره الباحثان، حيث أوضحت الدراسة أن النظام التقليدي لقياس أداء المنظمات الذي يعتمد فقط على الأداء المالي يقيس فقط الأداء السابق للمنظمات في نهاية فترة زمنية معينة، حيث لا يأخذ هذا الأسلوب التقليدي المؤشرات غير المالية كالدورة التشغيلية و جودة الخدمة المقدمة و رضا الموظفين...إلخ .

ومن نتائجها هذه الدراسة أن النموذج المقدم من طرف الباحثين يقيس الأداء الشامل للمنظمات مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات رشيدة و يساعدها على تحديد مواطن القوة و الضعف ، كما و يؤثر هذا النموذج على سلوك الإدارة و الموظفين. وطبق الباحثان الدراسة على اثنتي عشرة شركة أمريكية تمثل مختلف القطاعات الاقتصادية.

المطلب الثاني: مميزات الدراسة الحالية

هذه الدراسة امتداد للدراسات السابقة التي تناولت قياس و تقييم الأداء بواسطة بطاقة الأداء المتوازن و أهمية استخدامها في مختلف المؤسسات من خلال مقارنة الأداء المخطط و المستهدف بالأداء الفعلي لتقييم النتائج الصناعية والاقتصادية والخدمية.

تتناول موضوع دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المستدام بالمؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة الفوسفاط بتبسة لكونها من أهم المؤسسات الاقتصادية بالولاية.

تتميز هذه الدراسة بأنها تأكيد على أهمية التوسع في استخدام وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والاستفادة منها لقياس الأداء المستدام ودمج البعد البيئي والإجتماعي في تطوير الممارسة الإدارية و العمل الإداري و بالتالي تحقيق تطلعات المدراء و المسيرين ورؤساء المؤسسات والتي ستنعكس ايجابا على قراراتهم المالية والتشغيلية والاستثمارية في حال التطبيق الفعلي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام.