

إشكالية تصميم وتطبيق بطاقة

الأداء المُتوازن المُستدام:

دراسة تطبيقية على مؤسسة الإسمنت لعين
الكبيرة - الجزائر

● مراد كواشي

kouachimourad@yahoo.fr

إشكالية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المُستدام؛

دراسة تطبيقية على مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة - الجزائر

مراد كواشي

جامعة أم البواقي - الجزائر

ملخص

لقد شكّل الأداء وتقييمه ولا يزال يُشكل مهمة وإشكالية رئيسية لإدارة المؤسسة، حيث انطلق هذا التقييم في البداية بطرق ونماذج بسيطة وبمؤشرات مالية فقط. ثم تطورت السبل والنماذج والمعايير لتصل إلى بطاقة الأداء المتوازن، هذه الأخيرة التي منحت للمؤسسة إمكانية تقييم أعمالها بنظرة شمولية من خلال أربعة مناظير بدلاً من الاقتصار على المنظور المالي بالرغم من أهميته. غير أن بطاقة الأداء المتوازن ورغم إيجابياتها الكثيرة إلا أنها سرعان ما تعرضت لانتقادات بسبب إهمالها لبعض الجوانب التي تخص المؤسسة، وعلى هذا الأساس انطلقت العديد من المحاولات لتطوير هذه البطاقة، والتي كان من أهم نتائجها تصميم ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن المُستدام. وعلى هذا الأساس فإننا نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المُستدام على مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة - الجزائر، وذلك من خلال محاولة إضافة البعد المُجتمعي والبيئي على هذه البطاقة. وقد تمكنا من خلال هذه الدراسة من الوصول إلى مجموعة من النتائج منها التأكيد على أهمية التقييم الشامل للأداء، وذلك لأنه يتفادى نقائص أدوات تقييم الأداء التقليدية التي تُركز على الجانب المالي والقصير الأجل. حيث رغم أن الأداء المالي لهذه المؤسسة خلال سنة 2010 كان جيداً إلا أن هذا الأداء المتميز في المنظور المالي كان يُخفي وراءه أداءً أقل مستوى في المناظير الأخرى. ولذا أوصت الدراسة بضرورة إسراع مؤسسة الإسمنت في معالجة الاختلالات التي كشفت عنها بطاقة الأداء المتوازن المُستدام، وذلك من أجل تحسين مستوى أدائها الشامل، وعدم الانسياق وراء نتائج مالية مؤقتة تزول بزوال الوضعية شبه الاحتكارية التي تعيشها مختلف مؤسسات الإسمنت العمومية.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن المُستدام، تقييم الأداء الشامل، مؤشرات الأداء، التنمية المُستدامة

،الجزائر.

The Problem of Designing and Implementing Sustainability Balanced Scorecard:

An Empirical Study on the Institution of Cement of Ain Lakbira-Algeria

Mourad Kouchi

Oum elbouaghi University, Algeria

Abstract

The performance and its evaluation have always been a major task and problematic for management. This evaluation started with simple models and financial indicators. Then it developed to the use of “the balanced scorecard” which take into consideration four perspectives rather than just the financial one. Despite its advantages, the balanced scorecard has some criticism in that it ignores some aspects, which led to the design of “Sustainability Balanced Scorecard”. This study attempts to implement Sustainability Balanced Scorecard in the Institution of Cement of Ain Lakbira – Algeria, by adding the societal and environmental dimension to this card which allowed us to achieve a set of results. Despite the institution’s good financial performance during 2010, this was hiding a lower performance in other perspectives. The study recommends that the Institution of Cement of Ain Lakbira needs to apply Sustainability Balanced Scorecard in order to improve the level of its overall performance, and not being misled by some temporary financial results that will disappear once the quasi-monopolistic situation experienced by the various cement institutions has disappeared.

Key words: Sustainability Balanced Scorecard, Evaluating overall performance, Performance indicators, Sustainable development, Algeria.

مقدمة

تعد بطاقة الأداء المتوازن في الوقت الراهن من أبرز وأشهر الأدوات الحديثة المُستعملة على المستوى العالمي في مجال تقييم أداء المؤسسات، ولقد خضعت هذه البطاقة للعديد من العمليات التطويرية التي أُجريت لها سواء من طرف كل من كابلن ونورتن اللذين يرجع لهما الفضل في التصميم الأولي لهذه البطاقة، أو من طرف العديد من الباحثين الآخرين الذين خاضوا في هذا المجال، وذلك من أجل تدارك النقائص والثغرات التي ارتبطت بطاقة الأداء المتوازن بسبب إهمالها للبعدين البيئي والمجتمعي عند عملية تقييم أداء المؤسسة. غير أن أهم عملية تطوير لهذه البطاقة حدثت سنة 2007 عندما تمكّن Kaplan و Reisen De Pinho من إضافة منظور الإدارة البيئية والمجتمعية إلى المنظورات الأربعة الكلاسيكية، وهذا إيماناً منهما بأهمية هذين البعدين في عملية تقييم الأداء المؤسساتي. وبذلك تحولت تسمية هذه الأداة من بطاقة الأداء المتوازن إلى بطاقة الأداء المتوازن المُستدام 1.SBSC.

مشكلة الدراسة

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة لتنفيذ الإستراتيجيات، وليس لوضعها أو صياغتها فحسب، حيث إنها تُترجمها إلى أهداف وقياسات مُحددة تسمح بمراقبة عملية تنفيذها فيما بعد. وتبدأ عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن من المُستويات العليا وتنتقل إلى المستويات الدنيا، لهذا يعتبر Iribarne أن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن يتطلب تجنيد جميع أفراد المؤسسة وعلى رأسهم الجهاز الإداري الذي ينبغي عليه تحديد التوجهات الأساسية لنجاح المؤسسة (Iribarne, 2006). هذا وقد تعددت آراء الباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق البطاقة، غير أن أغلبهم أجمع على أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكيفهما طبقاً لخصائص وظروف كل مؤسسة على حدة.

وعليه فإن بناء نموذج البطاقة يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الإستراتيجي، فبعض المؤسسات تحصر مهمة بناء النموذج الأولي في أشخاص مُحددين لهم اطلاع كاف على موقف المؤسسة الإستراتيجي الحالي، في حين أن مؤسسات أخرى تُحاول بناء النموذج من خلال مشاركة أوسع وعلى مختلف مُستويات التنظيم. لهذا لاحظنا وجود اختلاف بين الباحثين حول عدد المراحل التي يمر بها تصميم وتطبيق BSC، فمنهم من اعتبر أن هناك ست مراحل، وهناك من قال خمساً، وهناك من حصر العملية في تسع مراحل (Papalexandris et al, 2005). وهذا على الرغم من أن كابلن ونورتن طورا ما يُمكن أن يُعتبر أسلوباً معيارياً لبناء بطاقة الأداء المتوازن على ضوء خطوات محددة، علماً بأن هذه الخطوات أتمدت من قبل الكثير من الباحثين كأساس للتطبيق في مؤسسات مختلفة. أما في ما يخص الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن فقد أثرت حولها أيضاً نقاشات حادة، غير أن Cliville اعتبر أن هذه الفترة غالباً ما تصل إلى 12 أسبوعاً (Cliville, 2004).

ومن خلال اطلاعا على بعض الأبحاث والدراسات التي أُجريت في هذا الإطار لاحظنا عدم وجود اختلاف بين مراحل وخطوات تصميم كل من بطاقة الأداء المتوازن وبطاقة الأداء المتوازن المُستدام، حيث

إن المنظورات الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المُستدام ترتبط معا بشكل تكاملي، بمعنى أنه ما يتم تحديده من مؤشرات وأهداف في أي منظور سيؤثر بشكل مباشر على المنظورات الأربعة الأخرى. وبناء على ما سبق فإننا نرى بأنه من الضروري الوقوف من خلال الدراسة والتحليل على الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي بطاقة الأداء المتوازن المُستدام، وما هي أسباب ظهورها؟
- ما هي المنهجية الواجب اعتمادها من أجل تصميم بطاقة الأداء المتوازن المُستدام؟
- ما هي النتائج الممكنة التوصل إليها عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المُستدام على مستوى مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة؟

أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة إلى محاولة الوصول إلى مجموعة من الأهداف التي من شأنها أن ترفع اللبس على هذا الموضوع، والتي من أهمها ما يلي:
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المُستدام على مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة، وذلك من خلال محاولة إضافة البعد المجتمعي والبيئي على هذه البطاقة؛
 - الكشف عن الاختلالات التي تعاني منها مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة، من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المُستدام على هذه المؤسسة؛
 - تقديم بعض الاقتراحات التي قد تساعد المؤسسات على الاستفادة من المفاهيم والأنظمة الحديثة في مجال تقييم الأداء الشامل.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الحيوي الذي من المفترض أن تلعبه بطاقة الأداء المتوازن المُستدام، إذ تعد هذه الأخيرة من أهم نماذج تقييم الأداء التي أبتكرت في مجال إدارة الأعمال، وقد أصبحت من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد والأوسع انتشاراً على المستوى العالمي. وهي تُعتبر نظام تقييم أداء متوازن ومُتكامِل وأداة لترجمة الإستراتيجيات إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تُحقق رؤية ومهمة المؤسسة، كما أنها تجاوزت النظرة التقليدية للأداء والتي تُركز على المؤشرات المالية التي تُحقق مصالح المساهمين، وبدأت في التعامل مع المؤشرات غير المالية التي تُحقق مصالح كافة الأطراف ذوى العلاقة بالمؤسسة.

الإطار النظري

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

نشأ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في بداية التسعينيات عندما قام كل من كابن ونورتن بإجراء دراسة بعنوان «قياس الأداء في مؤسسة المستقبل» بمشاركة 12 مؤسسة من مجالات مختلفة (Jaulent, 2006) و (Quares &)، وكان الدافع الأساسي لهذه الدراسة هو تبيان أن طرق تقييم الأداء التقليدية المعتمدة على البيانات التاريخية لم تعد تفي بالغرض المطلوب لاتخاذ قرارات فاعلة. وقد استغرقت الدراسة عاما كاملا وكانت النتيجة وضع حجر الأساس لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، واعتبر هذان الباحثان أن الحاجة إلى زيادة المعرفة اللازمة لمعالجة مشكلة عجز الأدوات المالية عن توفير المعلومات اللازمة لإدارة المؤسسات الحديثة هي التي دعتهما إلى التقدم بهذه الفكرة (Speckbacher et al, 2003). والذي حثهما أكثر على العمل في هذا الاتجاه هو أنشطة التجديد والابتكار والتدريب التي أصبحت السمة البارزة لمؤسسات هذا العصر، لهذا فقد أصبح من غير المعقول أن يتم الحكم على جودة أداء هذه الأنشطة باستخدام أساليب تقييم الأداء التقليدية، ومن هنا برزت الحاجة إلى إيجاد أنظمة تقييم شاملة ومتوازنة تعكس حقيقة الإنجاز الفعلي بالمؤسسة. وفي سنة 1996 قام كل من كابن ونورتن بنشر ثلاثة مقالات أوضح فيها أنه غالبا ما تفشل الإستراتيجيات لأن تنفيذها لم يتم بالشكل الصحيح، كما أن أقل من 10% فقط من الإستراتيجيات الموضوعية بطريقة ملائمة يتم تنفيذها بشكل صحيح. وقدمت نتائج هذه الأبحاث في كتاب حمل عنوان «Balanced Scorecard The» نُشر سنة 1996، ولقد كان من أكبر الكتب مبيعا حول العالم في ذلك العام، كما أنه حصل في سنة 1997 على جائزة أحسن كتاب في علم الإدارة والأعمال والذي يمنحه مجلس المحاسبة الأمريكي. (Norreklit, 2003)

بعدما قدمناه لابد أن نعرف بطاقة الأداء المتوازن، حيث عرفت هذه الأخيرة بأنها 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 2006) (et al).

أما التعريف الأدق فهو لكل من كابن ونورتن اللذين يعتبران بطاقة الأداء المتوازن نظاما متكاملًا يعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، المؤشرات المالية وغير المالية (Aidemark, 2002). 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. ويعتبر 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 محددة ومؤشرات ومعايير مُستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المؤشرات التي تستخدمها المؤسسة.

- بناء على ما سبق يُمكن القول إنَّ BSC هو نظام إداري مُتكامل 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 أيضا لتحقيق الترابط والاتصال بين المستويين التشغيلي والاستراتيجي. وتجدر الإشارة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن نشأت جرّاء التقاء تيارات في الفكر الإداري وذلك في بداية التسعينيات، والتي تمثلت حسب (الغالبى وإدريس، 2007) في الآتي:
- إيلاء القضايا الإستراتيجية بعيدة المدى اهتماماً أكبر من قبل الكثير من المؤسسات الناجحة مُقابل اعتمادها الضيق نسبياً 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 كثيراً على تسهيل جمع وتفسير كمية هائلة من المعلومات والوصول إليها.
 - الإفرازات المالية غير المرغوبة لمؤشرات الأداء المالي التقليدية.

الانتشار العالمي لبطاقة الأداء المتوازن

بعد النجاح الذي حققته بطاقة الأداء المتوازن توالى الأبحاث والدراسات فيما بعد لتشمل عدداً أكبر من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وكل هذه الدراسات أكدت أن هذه المؤسسات حققت نتائج عالية باستخدام هذه البطاقة، منها على سبيل المثال لا الحصر مؤسسات: ROCK WATER، MILLIKEN، BP CHEMICALS، APPLE COMPUTER، INTEL واحدة من أكثر المؤسسات تويماً في خطوط إنتاجها في الو.م.أ، حيث تمتلك أكثر من 300 خط إنتاجي موزعة على 21 قسمًا مما جعل إيراداتها تزيد على 4 بليون دولار سنوياً، وقد تمكنت هذه المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من ترجمة استراتيجياتها إلى نظام قياس مُحدد يتماشى مع النظام الإداري للمؤسسة ككل، مما سمح لها بتحقيق أفضل النتائج (بدرأوي وإدريس، 2007).

وعليه أصبحت مختلف المؤسسات في العالم مع بداية الألفية الثالثة تتسارع لتطبيق هذه البطاقة نتيجة للسمعة الممتازة التي اكتسبتها، وهذا ما جعل الباحث McPhail يعتبرها أكثر أنظمة تقييم الأداء شعبية وانتشاراً حول دول العالم (McPhail et al, 2008)، حيث تُشير الإحصائيات أن 60% من أغنى 1000 مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية تستخدم بطاقة الأداء المتوازن (Speckbacher et al, 2003) في حين وفي إحدى دراساتها ذكرت الباحثة الفرنسية (Bourguignon et al, 2004) أن 98%، 83%، و72% من المؤسسات الألمانية، الانجليزية، والاطالية على التوالي تولي اهتماماً كبيراً بهذه الطريقة وهذا حتى سنة 2002، كما أشارت نفس الباحثة أيضاً إلى أن 20% من المؤسسات في هذه الدول تسعى إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. أما في السويد فقد ذكر كل من الباحثين (Ax & Bjornenak 2005) أن 27% من المؤسسات السويدية في سنة 2000 تستعمل BSC، بينما إذا أخذنا بعين الاعتبار تلك المؤسسات التي

أبدت رغبتها في استخدام BSC في المستقبل القريب فإن هذه النسبة سترتفع إلى 61%. في حين أنه في فرنسا لم تلقى بطاقة الأداء المتوازن نفس الدرجة من الاهتمام بدليل أن نسبة استخدامها في المؤسسات الفرنسية لم تتجاوز 3%، وهذا ما فسرتة الباحثة (Bourguignon et al, 2004) بتأثر غالبية المؤسسات الفرنسية بنظام لوحة القيادة الذي طبقتة لمدة تجاوزت الخمسين سنة، لذلك فقد كان من الصعب على هذه المؤسسات أن تتنازل على هذا النظام لصالح بطاقة الأداء المتوازن. كما أن هناك العديد من الباحثين الفرنسيين من يرى أن هناك نقاطاً مشتركة كثيرة ما بين لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن، إلى درجة أنهم اعتبروا أن بطاقة الأداء المتوازن ما هي إلا نموذج مُطور عن لوحة القيادة. في حين يرى البعض الآخر من الباحثين على غرار الباحثة (Bourguignon et al, 2002) أن بطاقة الأداء المتوازن لم تقدم أي إضافة للوحة القيادة، كما أنها لا تتلاءم مع طرق التسيير الفرنسية.

الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن

نظراً لأن نظام بطاقة الأداء المتوازن جاء توسيعاً مُتكاملاً لمفهوم تقييم أداء المؤسسة، فإن استخداماته أتت بأوجه متعددة يبرز منها اعتماده كأداة فعّالة للرقابة الإدارية والإستراتيجية.

ففيما يتعلق بالرقابة الإدارية يُعد هذا النظام أداة شاملة وعملية لتقييم الأداء في المؤسسة، غير أنه يجب الانتباه إلى أن المؤسسات عادة ما تعتمد مقاييس للأداء بناء على توفر المعلومات اللازمة لها وليس لأنها مفيدة أو مهمة لها، لذلك لا بد من التركيز على ما هو مفيد للمؤسسة وليس ما هو سهل قياسه ومُتاحة بياناته (العامري والغالبى، 2007). وعموماً يُمكن أن تتجلى أهمية الاعتماد على نظام بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة الإدارية من خلال الآتي:

- يُعد نظام بطاقة الأداء المتوازن تقريراً إدارياً مُوحداً ودقيقاً لوصف الأداء العملياتي وفقاً لأربعة أبعاد مختلفة.
- إن الروابط السببية بين المؤشرات تُساعد على إضافة معنى وملاءمة أكثر للمؤشرات وتُسهل عملية تحديد الأهداف.
- إن الجمع بين المؤشرات وفق الأبعاد الأربعة المكونة للنظام يُمكن من نقل أثر المبادرة لتحسين الأداء في أحد الأبعاد إلى جميع العمليات في المؤسسة ككل.
- إن مناقشة التوقعات الخاصة بالأداء والأمور العملياتيّة الأخرى التي تُعتبر جزءاً من النظام عند تصميمه يزيد من الفهم والوعي لدى فريق الإدارة.

أما ما يتعلق بالإدارة الإستراتيجية فإن دور نظام بطاقة الأداء المتوازن فيها يُعد محورياً، حيث إنه يتماشى والمراحل المختلفة لوضع إستراتيجية المؤسسة وبالتالي الرقابة عليها، فهو يربط بين الفواصل المختلفة للأهداف بمنظور شمولي، كما أنه يُساعد الفريق الإداري المُستخدم له في التعامل مع المعلومات التي يُوفرها لدعم عملية اتخاذ القرار لضمان إنجاز الأهداف الإستراتيجية بنجاح. وفي هذا الإطار يقول (Jazayeri & W. Scapens, 2008): «لقد بينت الأبحاث الأخيرة أن BSC يُمكن استخدامها وفقاً

لطرق عديدة، حيث إن هناك من يُوظفها كنظام إعلامي، في حين أن البعض الآخر يُوظفها كنظام للإدارة بالأهداف“. وإجمالاً يمكن تلخيص دور بطاقة الأداء المتوازن في مجال الرقابة الإستراتيجية من خلال النقاط التالية:

- توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة.
 - توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والمؤشرات المطبقة.
 - التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية.
 - تحسين إستراتيجية التعلم والحصول على المعلومات المرتدة.
- يظهر مما سبق أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يُبين على نحو أعمق ما يحدث في المؤسسة، وهو بذلك يتفوق على المقياس المالي التقليدي الذي كان يُركز على جانب واحد في التقويم. كما أن الإضافة الحقيقية التي جلبها نظام BSC تتمثل في إيجاد أداة موضوعية للمدراء تمكنهم من ترجمة استراتيجيات المؤسسة إلى خطوات عمل تنفيذية يتم تطبيقها بما يحقق الأهداف المنشودة وذلك بالتركيز على الجوانب الأربعة محل اهتمام بطاقة الأداء المتوازن: المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء ومنظور التعلم والنمو. حيث إن هذه التركيبة تسمح للمؤسسة بربط الأنشطة التشغيلية بإستراتيجيتها الكلية، وكذا الحكم على مدى تطور مختلف جوانب الأداء وذلك باعتماد نظرة شاملة ومُتوازنة.
- غير أن الملاحظ من الناحية العملية المتعلقة بتطبيق النظام هو وجود اختلاف فيما بين المؤسسات في استخداماتها لمؤشرات التقويم وكذا طرق الربط بينها (بحيري، 2004).

ظهور بطاقة الأداء المتوازن المُستدام SBSC

نتيجة للانتقادات المُقدمة لبطاقة الأداء المتوازن فقد شهدت هذه الأداة مجموعة من العمليات التطويرية من أجل تدارك النقائص والثغرات التي كانت محلًا للنقد (زويلف ونور، 2005)، ولقد أُجريت هذه المحاولات التطويرية من طرف كابلن ونورتن وحتى من طرف باحثين آخرين خاضوا في هذا المجال. فانطلاقاً من النقد القائل أن بطاقة الأداء المتوازن لم تمنح للبعدين الاجتماعي والبيئي الأهمية والمكانة التي يستحقانها، فقد شُرع سنة 2001 في إدخال تعديلات على هذا النظام، وقد كانت هناك آراء مُتعددة حول كيفية إدخال ودمج البعدين البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن (العناتي، 2004). غير أنه إجمالاً كانت هذه الآراء تصب في وجوب الأخذ بأحد هذه السيناريوهات الثلاثة (Rasoloflo، 2009):

- دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة.
 - تصميم بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.
 - إضافة بعد خامس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان.
- غير أن السيناريو الثالث هو الذي كان الأقرب إلى التنفيذ، وهو ما حدث فعلاً سنة 2007 عندما أضاف كل من Kaplan و Reisen De Pinho منظور الإدارة البيئية والاجتماعية إلى المنظورات الأربعة

الكلاسيكية، وهذا إيماناً منهما بأهمية هذين البعدين في عملية تقييم أداء المؤسسة (Rasoloflo- 2009 Distler,). وبذلك تحولت تسمية هذه الأداة من بطاقة الأداء المتوازن إلى بطاقة الأداء المتوازن المُستدام، وقد كان الهدف الأساسي من هذه الأداة هو ربط تسيير المؤسسات بإستراتيجية التنمية المُستدامة وذلك من أجل تمكين هذه المؤسسات من خلق القيمة بشكل مُستدام وعلى المدى الطويل (Rasoloflo- 2009 Distler,).

الدراسات السابقة

الدراسات الأجنبية

لقد شهد موضوع الأداء المُستدام وكيفية تقييم اهتماماً بالغاً من قبل العديد من الباحثين الغربيين، فني كندا أجرى الباحثان (Bart and Baety, 1998) دراسة تحت عنوان: « العلاقة بين بيان الرسالة وأداء المؤسسة: دراسة استطلاعية »، ولقد استهدفت اختبار العلاقة بين بيان الرسالة وأداء المؤسسة باستخدام عينة مؤلفة من 136 مؤسسة كندية كبيرة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من بيان رسالة المؤسسة وأدائها.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية قام (Adams, 2003) باستطلاع آراء المديرين التنفيذيين لشريحة من مؤسسات الأعمال الأمريكية (2000 مؤسسة) حول مدى أهمية مجموعة من مؤشرات ومعايير الأداء المالية وغير المالية، بما في ذلك معايير الأداء المحاسبية، ووفقاً لنتائج الدراسة جاءت التدفقات النقدية في المرتبة الأولى، والأرباح في المرتبة الثانية من حيث أهميتها للمديرين التنفيذيين بوصفها مؤشراً لأداء المؤسسة ومنه لأداء المديرين.

في حين أنه في فرنسا أجرى (Moore, 2005) دراسة حملت عنوان: « تقييم الأداء الاقتصادي المُستدام: طرق وتطبيقات أمريكية وأوروبية »، ولقد ركّز هذا الباحث على استخدام المقاربة الاجتماعية الاقتصادية التي طورها الباحث الفرنسي هانري سافال من أجل تقييم الأداء الاقتصادي المُستدام لعينة من المؤسسات الاقتصادية الأمريكية. حيث توصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها ضرورة التوليف بين نظرية التكاليف الخفية الفرنسية ومن جهة وطرق الإدارة الأمريكية خاصة بطاقة الأداء المتوازن من جهة أخرى، وهذا من أجل الوصول إلى أنظمة متطورة تسمح بالتقييم الشامل والمُستدام لأداء المؤسسات. وفي فرنسا أيضاً أجرت الباحثة (Rasoloflo-Distler, 2009) دراسة بعنوان: « تصميم وتطبيق نظام رقابة يراعي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات »، حيث حاولت هذه الباحثة إحداث مُزاوجة بين الطريقة الفرنسية OVAR والطريقة الأمريكية المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن من أجل وضع نظام لتقييم الأداء يراعي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

الدراسات العربية

في المملكة العربية السعودية قام الباحث (الأمين، 1999) بإجراء دراسة على عينة من المؤسسات السعودية بهدف اختبار مدى الارتباط بين عائد السهم السوقي والعائد المحاسبي مع صافي الربح والتدفق المالي والتدفق النقدي، كما تم اختبار مدى الارتباط بين درجة مخاطرة السوق وحجم المخاطرة المحاسبي مع كل من صافي الربح والتدفق المالي والتدفق النقدي. حيث بينت الدراسة أن التدفقات النقدية تتضمن معلومات تفوق كلاً من صافي الربح والتدفقات المالية كأساس لتقييم أداء المؤسسة ومخاطرة السوق، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط بين التدفق النقدي ومقاييس أساس الاستحقاق.

وفي المملكة الأردنية أجرى الباحثان (نصيرات والخطيب، 2005) دراسة بعنوان « التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي - دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية - »، وذلك بهدف التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة، من حيث درجة وضوح المفهوم ودرجة الممارسة وصادر المعلومات والأطراف المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، والعوامل البيئية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، كما تناولت تحليل العلاقة بين واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية مقاساً بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة.

وأظهرت نتائج تحليل البيانات لخمسين مديراً يشكلون مجتمع الدراسة، أن 52% من مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي، وأن 56% منهم يرون أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط، في حين لم يتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقبلية (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، درجة وضوح المفهوم، عناصر التخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية) وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة.

وخلصت الدراسة إلى تقديم توصيات تهدف إلى زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي كأحد المكونات الرئيسية لنجاح منظمات الصناعة الدوائية.

وفي المملكة الأردنية أيضاً أجرى الباحث (عبد القادر، 2006) دراسة حملت عنوان: « الرقابة الإدارية ودورها في الأداء المؤسسي باتجاه تطوير نموذج لتحسين الأداء - دراسة وصفية تحليلية على الشركات الصناعية الأردنية - »، حيث كان هدف البحث هو معرفة إلى أي مدى يمكن أن تلعب الرقابة الإدارية دوراً في تحقيق مستوى الأداء المطلوب في المؤسسة، وأيضاً إلى أي حد يستطيع هذا النظام الكشف عن الانحرافات قبل وقوعها.

هذا وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الصناعية المساهمة العامة والمسجلة في بورصة عمان والتي بلغ عددها 91 مؤسسة، حيث سعى الباحث لاستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة الدراسة، وذلك بأخذ ما نسبته 30% من المؤسسات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

وبالتالي تضمنت نتيجة السحب 27 مؤسسة صناعية. وبعد عملية الفحص والاختبار التي أجراها الباحث فقد توصل إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية قوية بين نظام الرقابة الإدارية الذي طبقته المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة وبين مستويات الأداء التي بلغتها.

هذا وبعد الانتهاء من حصر النتائج ومناقشة الاستنتاجات تقدمت الدراسة بجملة من المقترحات والتوصيات، أهمها ضرورة تطوير نمط للرقابة الإدارية في المؤسسات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، من رقابة تقليدية تسعى لاكتشاف الأخطاء من أجل إدانة مرتكبيها إلى رقابة تسعى إلى تصحيح الانحرافات وتجنبها في التشغيل. وكذا عدم اكتفاء المؤسسات الصناعية باستخدام الأساليب التقليدية في الرقابة الإدارية، بل إدخال وإضافة أساليب رقابية حديثة تتلاءم والمستجدات العصرية، مثل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، حلقات الجودة والإدارة بالأهداف.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

غير أننا نعتقد أن دراستنا هذه مقارنة مع البحوث السابقة تميزت بتطرقها لمسألة الأداء الشامل والمستدام، وكذا كيفية تقييمه. حيث تناولت بطاقة الأداء المتوازن المستدام باعتبارها أداة مصممة لتقييم أداء المؤسسات بطريقة تأخذ بعين الاعتبار كلاً من مسؤولية المؤسسة الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وكذا مسؤوليتها البيئية حيال البيئة والمحيط. وعليه فإن الهدف الأساسي الذي نسعى إليه من خلال هذه الدراسة هو اقتراح نموذج لتصميم ولتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مستوى المؤسسات الاقتصادية.

فرضيات الدراسة

يقوم البحث على ثلاث فرضيات أساسية تُساعد بالتأكيد على الإجابة على الإشكالية المعروضة:
الفرضية الأولى: تُعد بطاقة الأداء المتوازن المُستدام نموذجاً مُطوراً عن بطاقة الأداء المتوازن، ولقد جاء تصميمها من أجل ربط مفهوم استدامة المؤسسات بمؤشرات الأداء لبطاقة الأداء المتوازن.

الفرضية الثانية: تعتمد منهجية تصميم بطاقة الأداء المتوازن المُستدام أساساً على تحديد رؤية المؤسسة وكذا إستراتيجيتها، تمهيداً لتحديد أهدافها الإستراتيجية في ما يتعلق بكل منظور من المنظورات الخمسة لهذه البطاقة.

الفرضية الثالثة: يسمح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المُستدام على مستوى مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة بالكشف عن الاختلالات التي تعاني منها هذه المؤسسة، والتي لم يكن من الممكن الكشف عنها باستخدام أنظمة تقييم الأداء التقليدية.

منهجية الدراسة

إن نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن المستدام هو تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التي سيطبق عليها هذا المشروع، وهذا تمهيدا لتحديد رؤيتها وإستراتيجيتها، ليتم بعد ذلك ضبط الأهداف الإستراتيجية لكل منظور من المنظورات الخمسة، ثم تصميم الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة وكذا بناء مؤشرات الأداء، وصولا في الأخير إلى وضع النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام.

التعريف بمؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة

تقع مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة على الطريق الوطني رقم 139 جنوب غرب مدينة عين الكبيرة والتي تبعد عنها بحوالي 7 كلم، في حين تبعد عن مقر الولاية سطيف بحوالي 22 كلم. وهي تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 52 هكتاراً، وتجدر الإشارة إلى أن هذا الموقع تم اختياره بعناية فائقة، إذ أنه يبعد عن مقلع الصلصال بـ كيلومتر واحد وعن مقلع الكلس بثلاثة كيلومترات، حيث تستخرج المؤسسة معظم موادها الأولية من منطقة جبل مجدونس.

ولقد تم الانطلاق في إنجاز هذه المؤسسة سنة 1974 من طرف المؤسسة الألمانية KHD، في حين شرعت في نشاطها فعلياً في نوفمبر 1978.

ومن الناحية القانونية تعد مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة شركة ذات أسهم، يقدر رأس مالها الاجتماعي بـ 22000000000 دج، ويُعتبر مجمع إسمنت الجزائر المساهم الوحيد في رأس مال هذه المؤسسة. أما طاقتها الإنتاجية فتبلغ مليون طن سنوياً، حيث تعتمد في إنتاجها على الطريقة الجافة. ويشغل في هذه المؤسسة 372 عاملاً وهذا حتى نهاية سنة 2010.

تختص هذه المؤسسة في إنتاج الأصناف التالية من الإسمنت.

- إسمنت بورتلاند من نوع CPJ 42.5 حسب المواصفة 442 NA/2000.
- إسمنت مُقاوم للأملاح CRS 400 حسب المواصفة 443 NA/2002.
- كما تُنتج المؤسسة الإسمنت البترولي حسب الطلب.

ولقد تمكنت هذه المؤسسة في سنة 2002 من الحصول على شهادة الإيزو 9001 إصدار 2000، وذلك بفضل السياسة الصارمة التي انتهجتها في مجال الجودة. وعليه فقد أصبحت هذه المؤسسة مُطالبة باحترام متطلبات هذا النظام بالاعتماد على نظام الإدارة للمؤسسات Le Management par les processus، حيث إن هذا النظام يفرض على المؤسسة التي تعتمده القيام بقياس فعالية هذه العمليات من خلال وضع لوحة قيادة يُطلق عليها تسمية لوحة قيادة الجودة Tableau de bord qualité، والتي من خلالها يتم قياس فعالية العمليات الداخلية بالاستعانة بمؤشرات جودة خاصة بكل عملية. كما يتم وضع أهداف سنوية لكل عملية ويُقاس مستوى تحقيق تلك الأهداف بعد مُقارنة ما تم تحقيقه مع ما تم التقدير له وتسليطه كأهداف.

كما حصلت هذه المؤسسة أيضا في شهر جوان 2008 على شهادة الإيزو 14001 إصدار 2004، وذلك بفضل نظام الإدارة البيئية الذي اعتمده. ونتيجة لذلك فهي مُطالبة باحترام متطلبات هذا النظام والذي يفرض عليها قياس أدائها البيئي من خلال وضع لوحة قيادة يُطلق عليها بلوحة قيادة البيئة Tableau de bord environnemental ، والتي من خلالها يتم قياس فعالية نظام الإدارة البيئية. ويتم ذلك من خلال وضع مؤشرات بيئية كما يتم تسطير أهداف بيئية سنوية، ويُقاس مستوى تحقيق تلك الأهداف بعد مُطابقة ما تم تحقيقه مع ما تم تسطيره من أهداف.

إضافة إلى ما سبق فقد احتلت هذه المؤسسة في سنة 2008 المرتبة الثانية وطنيا في مجال حماية البيئة، وذلك في إطار المسابقة التي نظمتها وزارة البيئة وهيئة الإقليم.

وأخيرا فقد تمكنت هذه المؤسسة من الحصول في شهر نوفمبر 2011 على شهادة 2OHSAS 18001 إصدار 2007 وذلك بفضل تحسينها لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لمؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة

يهدف تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية إلى إرساء تعريف واضح لوضع المؤسسة الحالي ودورها، وكذا التوصل إلى معرفة الكيفية التي سيتطور بها القطاع الذي تنتمي إليه في المستقبل. ولتحقيق هذا الغرض قُمنّا ببرمجة مقابلات مع مُعظم مديري المؤسسة من أجل إجراء تحليل لهذه البيئة من أكبر عدد ممكن من الزوايا، كما اعتمدنا على نموذج SWOT من أجل تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها ومعرفة الفرص والتحديات التي قد تُفرزها هذه البيئة.

يهدف تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة إلى تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها، حيث تتمثل أهم نقاط قوة مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة في الآتي:

- خبرة كبيرة في مجال صناعة الإسمنت.
 - سُمعة جيدة للمؤسسة اكتسبتها من جودة منتجاتها.
 - وضعية مالية جيدة للمؤسسة تُمكنها من تمويل استثماراتها.
 - امتلاك المؤسسة لتجهيزات إنتاج ذات أداء عالٍ.
 - امتلاك المؤسسة لمناجم ذات احتياطيات مُعتبرة من المواد الأولية.
- أما نقاط ضعف هذه المؤسسة فتتمثل في ما يلي:
- افتقار المؤسسة للمرونة بسبب المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات (أغلب القرارات الإستراتيجية يتم اتخاذها على مستوى الإدارة المركزية لمجمع إسمنت الجزائر).
 - ضُف الأداء التجاري للمؤسسة بسبب افتقارها لوسائل النقل الخاصة بها.
 - ضُف عملية الاتصال داخل المؤسسة.
 - الانقطاعات المتكررة للتيار الكهربائي في فصل الصيف تُؤثر سلبا على أداء وسلامة تجهيزات الإنتاج.
- في حين يسمح تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة بمعرفة الفرص التي تتيحها هذه البيئة للمؤسسة، وكذا

- التحديات التي قد تُعرضها، حيث تتمثل أهم الفرص المتاحة لمؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة في الآتي:
- الارتفاع المتواصل للطلب على مادة الإسمنت في السوق الوطنية.
 - قلة المنافسة في السوق الوطنية جعل المؤسسة في وضعية شبه احتكارية.
 - انخفاض أسعار المواد الأولية والطاقة واليد العاملة من شأنه أن يحسن من تنافسية منتجات المؤسسة أمام المنتجات المستوردة.
 - تتمتع المؤسسة بموقع جغرافي متميز.
 - أما التحديات التي قد تتعرض لها هذه المؤسسة فتتمثل في ما يلي:
 - المنافسة المستقبلية المحتملة من طرف مؤسسة لافارج.
 - الاستخدام المكثف للتكنولوجيا المتطورة من طرف بعض مؤسسات الإسمنت الأجنبية قد يمنحها ميزة تنافسية خاصة في مجال التحكم في التكاليف.
 - وهكذا وبعدما تم تحديد أهم نقاط قوة وضعف مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة، وكذا حصر أبرز الفرص والتحديات التي قد تتعرض لها. نأتي الآن إلى صياغة رؤية هذه المؤسسة، وذلك تمهيدا لضبط إستراتيجيتها.

تحديد رؤية مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة وإستراتيجيتها

- بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة أصبح بإمكاننا صياغة رؤيتها، ولأجل ذلك قمنا أولاً بإجراء مقابلات مع مختلف مدراءها بشكل منفرد. غير أن أول عائق واجهنا في هذا الإطار هو عدم وجود إجماع بين هؤلاء المدراء على رؤية موحدة، الأمر الذي اضطرنا إلى تقديم طلب من أجل برمجة مقابلة يحضرها جميع المدراء بهدف الخروج برؤية مشتركة وموحدة.
- ومن خلال هذه المقابلة الأخيرة تبين لنا أن رؤية هذه مؤسسة تتمثل في بلوغ الريادة الجهوية، أي أن هذه المؤسسة تصبول أن تكون الأولى في الشرق الجزائري في مجال صناعة الإسمنت.
- إن بلوغ هذه الرؤية يستوجب على المؤسسة وضع إستراتيجية مناسبة، حيث تُعد إستراتيجية الريادة في تكلفة المنتج Cost leadership هي الأفضل والأقرب لتحقيق طموح هذه المؤسسة، وذلك بالنظر إلى مميزات قطاع الإسمنت في الجزائر، وكذا واقع هذه المؤسسة وخصائصها المتمثلة في الآتي:
- الخبرة الكبيرة التي اكتسبتها هذه المؤسسة في صناعة الإسمنت والتي تعدت 33 سنة، الأمر الذي سيمكنها من الاستفادة من أثر التجربة.
 - استفادة المؤسسة من خط إنتاجي جديد بطاقة سنوية تقدر بـ 2 مليون طن وبتكلفة تقدر بـ 30 مليار دج، حيث من المرتقب أن يسمح هذا المشروع الذي انطلقت الأشغال به سنة 2009 من استفادة المؤسسة من أثر الحجم (تقليص نصيب الطن الواحد من الإسمنت من التكاليف الثابتة).
 - نجاح المؤسسة في التخلص من العمالة الزائدة، الأمر الذي سيساعدها على التحكم أكثر في التكاليف؛
 - نجاح المؤسسة في تجديد معظم تجهيزاتها الإنتاجية.

- اعتماد المؤسسة على سياسة المفاولة من الباطن من أجل التحكم في التكاليف، حيث تنازلت المؤسسات أخرى عن معظم خدمات الصيانة، وكذا خدمات الإطعام والنقل.
- سوق وطنية لم تصل بعد إلى مرحلة التشبع، وعليه فهي مازالت قادرة على استيعاب كميات إضافية من مادة الإسمنت.
- إن جميع هذه الأمور تُعد بمثابة عوامل النجاح التي قد تُساعد مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة على بلوغ أهدافها الإستراتيجية والتي سنتناولها من خلال النقطة الموالية .

تحديد الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة

بعدما تم التعريف في الخطوة السابقة بإستراتيجية المؤسسة، ينبغي الآن تحديد أهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وذلك في ما يتعلق بكل منظور من المنظورات الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المُستدام.

تسعى مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة في ما يخص المنظور المالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحسين مستوى المردودية.
 - تعظيم الاستغلال الأمثل للأصول.
 - تعزيز الربحية.
 - التحكم في التكاليف.
- أما ما يتعلق بالأهداف الإستراتيجية لمنظور العملاء فإنها تتمثل في الآتي:
- زيادة الحصة السوقية.
 - النمو في حجم المبيعات.
 - تحسين كفاءة العملية التسويقية.
 - تحسين مستوى رضا العملاء.
- في حين تتمثل أهم الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة في ما يتعلق بمنظور العمليات الداخلية في الآتي:

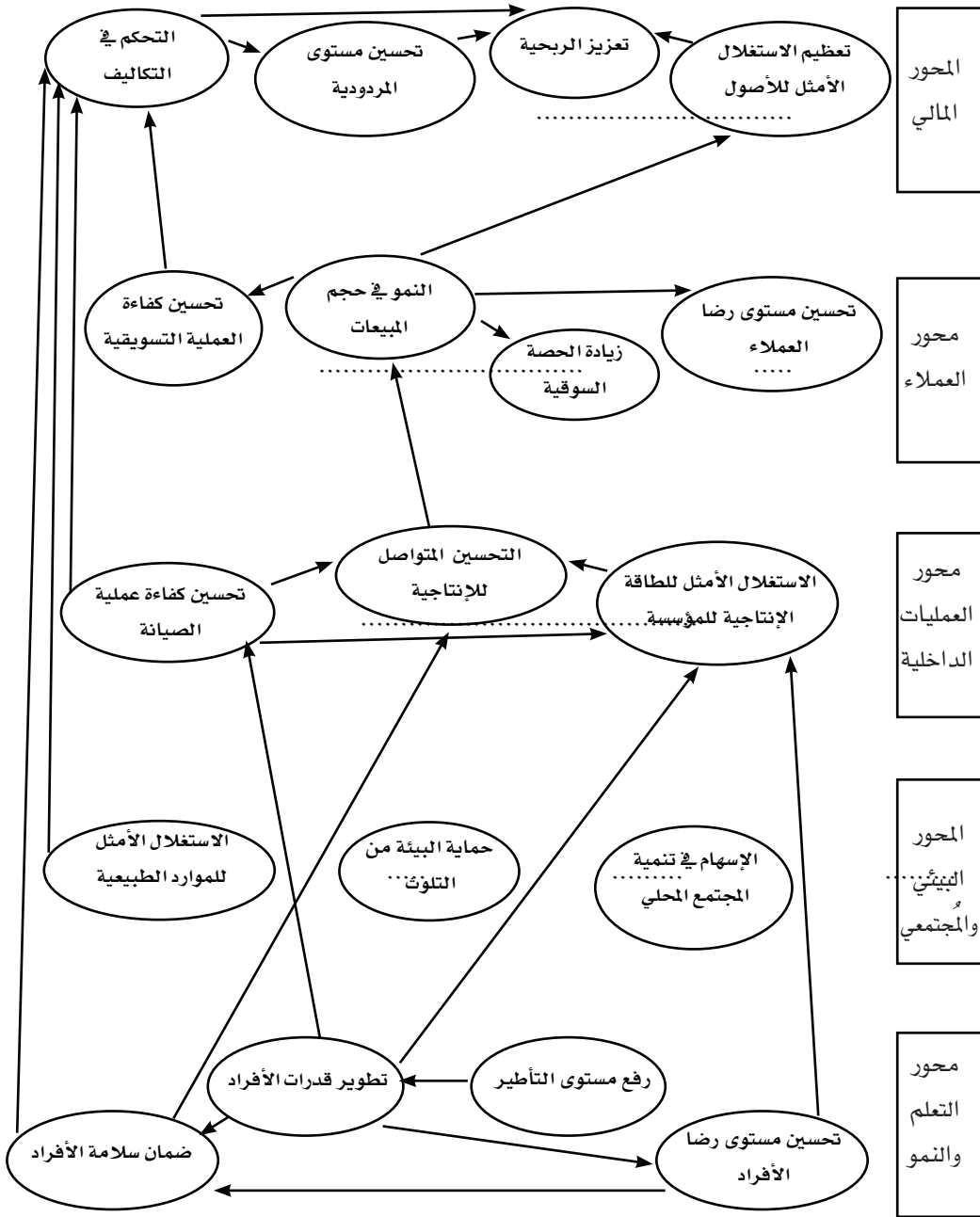
- التحسين المتواصل للإنتاجية.
 - الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية.
 - تحسين كفاءة عملية الصيانة.
- أما ما يتعلق بالأهداف الإستراتيجية للمنظور البيئي والمُجتمعي فتتضمن في الآتي:
- الإسهام في تنمية المجتمع المحلي.
 - حماية البيئة من التلوث.
 - الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد الطبيعية.

وأخيرا فإن الأهداف الإستراتيجية لمنظور التعلم والنمو تتمثل في الآتي:

- تطوير قُدرات الأفراد في المؤسسة.
 - ضمان سلامة الأفراد داخل المؤسسة.
 - تحسين مستوى رضا الأفراد.
 - رفع مستوى التأطير.
- وبناء على هذه الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة يُمكن تصميم الخريطة الإستراتيجية لهذه المؤسسة، وهذا ما سوف نتناوله من خلال النقطة الموالية .

تصميم الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة

تعتمد الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة على علاقة السبب والنتيجة بين كل إجراء ورد الفعل الناجم عنه في المنظورات الخمسة لنظام بطاقة الأداء المتوازن المُستدام، وهذا يُوضحه الشكل رقم (1) أدناه:



شكل رقم 1: الخريطة الإستراتيجية لمؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة

من خلال استعراض الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن المستدام لمؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة يُمكن استنتاج مجموعة من العلاقات على النحو الآتي:

على مستوى منظور التعلم والنمو يُؤدي رفع مستوى التأطير إلى تطوير قدرات الأفراد، الأمر الذي ينجم عنه تحسين مستوى رضاهم وكذا ضمان سلامتهم. كما أن تحسين مستوى رضا الأفراد قد يسمح بضمن سلامتهم، حيث يصبح العامل أكثر تركيزاً في عمله. إضافة إلى ما سبق فإن ضمان سلامة الأفراد من شأنه أن يُحسن من مستويات إنتاجيتهم من خلال تقليص عدد الأيام المفقودة بسبب حوادث العمل.

إن لتطوير قدرات الأفراد وتحسين مستوى رضاهم تأثيراً إيجابياً على منظور العمليات الداخلية، حيث إنه يُؤدي إلى الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية للمؤسسة وكذا تحسين كفاءة عملية الصيانة، وهذا ما قد يُؤدي في الأخير إلى التحسين المتواصل للإنتاجية. كما أن لتحسين كفاءة عملية الصيانة تأثيراً إيجابياً على الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية من خلال تقليل عدد التوقفات خاصة طريق عملية الصيانة الوقائية.

إن التحسين المتواصل للإنتاجية يُؤدي إلى زيادة حجم الإنتاج، وبالتالي حجم المبيعات في ظل ما يُميز سوق الإسمنت الوطنية من زيادة في الطلب على حساب العرض. كما أن زيادة حجم المبيعات يُؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وكذا زيادة رضا العملاء من خلال إشباع احتياجاتهم، إضافة إلى تحسين كفاءة العملية التسويقية لأنه كلما زاد حجم المبيعات كلما انخفض نصيب الطن الواحد المباع من الإسمنت من تكاليف التسويق.

وأخيراً فإن زيادة حجم المبيعات من شأنه أن يُؤثر إيجاباً على المنظور المالي من خلال تحقيق الاستغلال الأمثل للأصول، الأمر الذي يسمح بتعزيز الربحية. كما أن ضمان سلامة الأفراد والاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية وكذا تحسين كفاءة كل من عملية الصيانة والعملية التسويقية من شأنه أن يسمح للمؤسسة بالتحكم في التكاليف، وبالتالي زيادة هامش الربح، مما يُؤدي في الأخير إلى تحسين مستوى المردودية وتعزيز الربحية.

بناء مؤشرات الأداء

بعدما وضعنا في المرحلة السابقة الخريطة الإستراتيجية لمؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة، سنعمل خلال هذه المرحلة على اختيار أهم المؤشرات التي سوف نستخدمها في تقييم أداء المنظورات الخمسة لهذه المؤسسة، حيث ينبغي أن تكون هذه المؤشرات قادرة على تحديد درجة بلوغ المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية.

مؤشرات الأداء للمنظور المالي

ينبغي أن يتم اختيار المؤشرات لهذا المنظور على ضوء الأهداف الإستراتيجية التي سبق تحديدها، وذلك على النحو التالي:

الهدف الأول: تحسين مستوى المردودية

من أجل تحديد درجة اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف، سوف نعمل على مؤشر معدل المردودية المالية المحقق في سنة 2010، والذي يُعبر عن نصيب مائة دينار مستثمرة من الأموال الخاصة من أرباح

صافية حققتها المؤسسة. ويُحسب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل المردودية المالية} = (\text{نتيجة الدورة الصافية} \setminus \text{الأموال الخاصة}) \times 100.$$

$$\text{معدل المردودية المالية} = (1751916185 \setminus 465\ 665\ 988\ 8) \times 100.$$

$$\text{معدل المردودية المالية} = 19.49\%.$$

وتجدر الإشارة إلى أن معدل المردودية المالية المحقق من طرف المؤسسة خلال سنة 2009 بلغ 18.96 %، في حين كانت تطمح المؤسسة إلى بلوغ معدل 20 % خلال سنة 2010.

الهدف الثاني: تعظيم الاستغلال الأمثل للأصول

يتمثل المؤشر المستخدم في الحكم على مدى تحقق هذا الهدف في معدل دوران الأصول المحقق في سنة 2010، ويوضح هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الاستفادة المثلى من أصولها في تحقيق المبيعات. ويُحسب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول} = (\text{صافي المبيعات} \setminus 3 \text{ إجمالي الأصول}) \times 100.$$

$$\text{معدل دوران الأصول} = (11926458314 \setminus 5929217455) \times 100.$$

$$\text{معدل دوران الأصول} = 49.71\%.$$

مع العلم أن معدل دوران الأصول الذي حققته مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة سنة 2009 بلغ 49.31 %، غير أنها كانت تهدف إلى تحسين هذا المعدل لكي يصل إلى 50 % في غضون سنة 2010.

الهدف الثالث: تعزيز الربحية

بُغية الحكم على مدى اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف، سوف نعتمد على مؤشر معدل نمو الأرباح المحقق في سنة 2010، والذي يقيس كيفية تطور الأرباح الصافية للمؤسسة خلال فترة معينة. حيث إنه يُحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو الأرباح} = \frac{(\text{الأرباح للسنة } n - \text{الأرباح للسنة } n-1)}{\text{الأرباح للسنة } n-1} \times 100$$

$$\text{معدل نمو الأرباح} = \frac{(1433503205 - 1751916185)}{1433503205} \times 100$$

$$\text{معدل نمو الأرباح} = 22.21\%$$

وتجدر الإشارة إلى أن معدل نمو الأرباح المحقق من طرف المؤسسة خلال سنة 2009 بلغ 10.18 %، في حين كانت تطمح المؤسسة إلى بلوغ معدل 20 % خلال سنة 2010.

الهدف الرابع: التحكم في التكاليف

من أجل تحديد درجة اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف، سوف نعتمد على مؤشر تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت 4 المحقق في سنة 2010، وذلك بُغية الحكم على مدى قدرة المؤسسة في التحكم في تكاليفها. حيث بلغت تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت 3151 دج في سنة 2010، وذلك مقابل 2807 دج في سنة 2009، في حين كانت المؤسسة تطمح إلى تقليص هذه التكلفة إلى 2700 دج في سنة 2010.

مؤشرات الأداء لمنظور العملاء

على غرار ما تم في المنظور المالي فإن تحديد مؤشرات الأداء لمنظور العملاء ينبغي أن يتم على ضوء الأهداف الإستراتيجية التي سبق وضعها لهذا المنظور.

الهدف الأول: زيادة الحصة السوقية

يتمثل المؤشر الملائم لقياس مدى تحقيق المؤسسة لهذا الهدف في الحصة السوقية المحققة في سنة 2010، والذي يُقاس من خلال العلاقة التالية:

$$\begin{aligned} - \text{ الحصة السوقية} &= (\text{ كمية مبيعات المؤسسة } \setminus \text{ كمية مبيعات القطاع}) \times 100 \\ - \text{ الحصة السوقية} &= (1325526 \setminus 18310527) \times 100 = 7.24\% \end{aligned}$$

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المؤسسة حققت حصة سوقية بلغت 6.44 % خلال سنة 2009، في حين كانت تطمح إلى الرفع من هذه الحصة لكي تبلغ 8 % خلال سنة 2010.

الهدف الثاني: النمو في حجم المبيعات

من أجل تحديد درجة اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف سوف نعلم على مؤشر معدل النمو في حجم المبيعات المحقق في سنة 2010، والذي يُحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\begin{aligned} - \text{ معدل النمو في حجم المبيعات} &= (\text{ كمية المبيعات للسنة } n - \text{ كمية المبيعات للسنة } n-1) \setminus \text{ كمية المبيعات للسنة } n-1 \times 100 \\ - \text{ معدل النمو في حجم المبيعات} &= (1176050 - 1325526) \setminus 1176050 \times 100 = 112.7\% \end{aligned}$$

وللعلم فإن هذه المؤسسة كانت تهدف إلى بلوغ معدل نمو في حجم المبيعات يُقدر بـ 15.64 % سنة 2010.

الهدف الثالث: تحسين كفاءة العملية التسويقية

بُغية الحكم على مدى اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف، سوف نعلم على مؤشر نصيب الطن الواحد المُباع من الإسمنت من تكاليف التسويق وذلك في سنة 2010، والذي يُحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\begin{aligned} - \text{ نصيب الطن الواحد المُباع من تكاليف التسويق} &= \text{ تكاليف التسويق } \setminus \text{ كمية الإسمنت المباعة} \\ - \text{ نصيب الطن الواحد المُباع من تكاليف التسويق} &= 224924140 \setminus 1325526 \\ - \text{ نصيب الطن الواحد المُباع من تكاليف التسويق} &= 169.68 \text{ دج} \end{aligned}$$

وتجدر الإشارة إلى أن نصيب الطن الواحد المُباع من الإسمنت من تكاليف التسويق في سنة 2009 قد بلغ 183.27 دج للطن، في حين كانت تطمح المؤسسة إلى تقليص هذه التكاليف في سنة 2010 حتى تصل إلى 150 دج للطن الواحد.

الهدف الرابع: تحسين مستوى رضا العملاء

من أجل الحكم على درجة تحقيق المؤسسة لهذا الهدف سوف نعلم على مؤشر حجم الوقت اللازم لتلبية طلب العميل 5، حيث تُتابع المؤسسة شهريا هذا المؤشر من خلال لوحة القيادة لدائرة المبيعات. ولقد

تبين لنا أن الوقت اللازم لتلبية طلب العميل في هذه المؤسسة خلال سنة 2010 بلغ 59.7 دقيقة في حين أنها كانت تهدف إلى بلوغ 40 دقيقة.

مؤشرات الأداء لمنظور العمليات الداخلية

تتمثل أهم المؤشرات المختارة لتقييم أداء مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة على مستوى هذا المنظور في الآتي:

الهدف الأول: التحسين المتواصل للإنتاجية

يتمثل المؤشر الملائم لقياس مدى تحقيق المؤسسة لهذا الهدف في معدل إنتاجية العامل في سنة 2010، والذي يُقاس من خلال العلاقة التالية:

- معدل إنتاجية العامل = حجم الإنتاج الإجمالي \ عدد العمال الإجمالي .
- معدل إنتاجية العامل = 1054648 \ 372.
- معدل إنتاجية العامل = 2835 طن.

وللإشارة فإن معدل إنتاجية العامل في مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة في سنة 2009 بلغ 2954 طن، في حين أن هذه المؤسسة كانت تطمح إلى رفع هذا المعدل لكي يصل إلى 3000 طن في سنة 2010.

الهدف الثاني: الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية

من أجل تحديد درجة اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف، سوف نعتمد على كل من مؤشر معدل الطاقة المُستغلة وكذا مؤشر عدد ساعات التشغيل الفعلية لتجهيزات الإنتاج المُحققان في سنة 2010. ففيما يتعلق بمؤشر معدل الطاقة المُستغلة فإنه يُحسب من خلال العلاقة التالية:

- معدل الطاقة الإنتاجية المُستغلة = (الطاقة الإنتاجية الفعلية \ الطاقة الإنتاجية النظرية) $\times 100$
- معدل الطاقة الإنتاجية المُستغلة = $1054648 \ (1000000 \times 100)$.
- معدل الطاقة الإنتاجية المُستغلة = 105.46 %.

وتجدر الإشارة إلى أن معدل الطاقة الإنتاجية المُستغلة من طرف هذه المؤسسة في سنة 2009 قد بلغ 96.75 %، في حين كانت تطمح إلى بلوغ معدل 100 % في سنة 2010.

أما عدد ساعات التشغيل الفعلية لتجهيزات الإنتاج في سنة 2010 فقد بلغ في المتوسط 5350 ساعة، في حين قُدر عدد ساعات التشغيل المُستهدف لنفس السنة بـ 6936 ساعة.

الهدف الثالث: تحسين كفاءة عملية الصيانة

بُغية الحكم على مدى اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف سوف نعتمد على مؤشر نصيب الطن الواحد المُنتج من الإسمنت من تكاليف الصيانة خلال سنة 2010، والذي يُحسب من خلال العلاقة التالية:

- نصيب الطن الواحد المُنتج من تكاليف الصيانة = تكاليف الصيانة \ حجم الإنتاج الإجمالي
- نصيب الطن الواحد المُنتج من تكاليف الصيانة = $166291516 \ 1054648$
- نصيب الطن الواحد المُنتج من تكاليف الصيانة = 157.67 دج

وتجدر الإشارة إلى أن نصيب الطن الواحد المُنتج من الإسمنت من تكاليف الصيانة قد بلغ 92.69 دج في سنة 2009، في حين كانت تطمح المؤسسة إلى تقليص هذه التكاليف في سنة 2010 حتى تصل إلى 80 دج للطن الواحد.

مؤشرات الأداء للمنظور المجتمعي والبيئي

تتمثل أهم المؤشرات المختارة لتقييم أداء مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة على مستوى هذا المنظور في الآتي:

الهدف الأول: الإسهام في تنمية المجتمع المحلي

سوف نعتد من أجل تقييم درجة تحقيق هذا الهدف على مؤشر حجم الميزانية المُخصصة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية لصالح المجتمع المحلي، حيث إن حجم الميزانية الذي خصصته المؤسسة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية لصالح المجتمع المحلي في سنة 2010 بلغ 6350000 دج مقابل 6008230 دج في سنة 2009. في حين كانت هذه المؤسسة تطمح إلى إنفاق مبلغ 10000000 دج على هذا النوع من الأنشطة خلال سنة 2010.

الهدف الثاني: حماية البيئة من التلوث

بُغية الحكم على مدى اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف سوف نعتد على مؤشر معدل انبعاث الغبار المحقق سنة 2010، وفي هذا الإطار تُعد مؤسسة عين الكبيرة أول مؤسسة إسمنت في الجزائر تُزود بمصفاة من نوع FILTRE A MANCHE وذلك بقيمة إجمالية فاقت 4750000 أورو، حيث تكلفت المؤسسة العالمية AAF بإنجاز هذا المشروع. ولقد سمح هذا الأمر لمؤسسة عين الكبيرة من احترام المعدل الوطني الذي ينص على أنه ينبغي أن يكون معدل انبعاث الغبار أقل من 30 ميلليغرام في المتر المكعب، وهذا بالنسبة لجميع مؤسسات الإسمنت العاملة في الجزائر.

الهدف الثالث: الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية

من أجل تحديد درجة اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف، سوف نعتد على ثلاثة مؤشرات أساسية تتمثل في مؤشر حصة استهلاك المؤسسة من الكهرباء والغاز والماء في سنة 2010، وذلك بالنسبة لكل طن مُنتج من الإسمنت.

- حصة استهلاك الكهرباء لكل طن مُنتج من الإسمنت = حجم الاستهلاك الإجمالي من الكهرباء حجم الإنتاج الإجمالي من الإسمنت.
 - حصة استهلاك الكهرباء لكل طن مُنتج = 149 673 000 كيلو واط ساعي \ 054 648 1 طن.
 - حصة استهلاك الكهرباء لكل طن مُنتج من الإسمنت = 141.92 كيلو واط ساعي.
- وتجدر الإشارة إلى أن حصة استهلاك المؤسسة من الكهرباء قد بلغت 142.73 كيلو واط ساعي لكل طن مُنتج من الإسمنت في سنة 2009، في حين كانت المؤسسة تطمح إلى تقليص هذا الرقم إلى 140 كيلو واط ساعي في سنة 2010.

- حصة استهلاك الماء لكل طن مُنتج من الإسمنت = حجم الاستهلاك الإجمالي من الماء حجم الإنتاج الإجمالي من الإسمنت .
- حصة استهلاك الماء لكل طن مُنتج من الإسمنت = 113 033 متر مكعب \ 1054648 طن.
- حصة استهلاك الماء لكل طن مُنتج من الإسمنت = 0.11 متر مكعب .
- مع العلم أن حصة استهلاك المؤسسة من الماء قد بلغت 0.10 متر مكعب لكل طن مُنتج من الإسمنت في سنة 2009، كما كانت المؤسسة تطمح إلى المحافظة على نفس معدل الاستهلاك خلال سنة 2010 .
- حصة استهلاك الغاز لكل طن مُنتج من الكلنكير = حجم الاستهلاك الإجمالي من الغازا حجم الإنتاج الإجمالي من الكلنكير .
- حصة استهلاك الغاز لكل طن مُنتج من الكلنكير = 97212309 متر مكعب . \ 861886 طن.
- حصة استهلاك الغاز لكل طن مُنتج من الكلنكير = 112.79 متر مكعب .
- وقد بلغت حصة استهلاك المؤسسة من الغاز 116.2 متر مكعب لكل طن مُنتج من الكلنكير في سنة 2009، كما كانت المؤسسة تسعى إلى تقليص هذه الحصة إلى 115 متر مكعب في سنة 2010 .

مؤشرات الأداء لمنظور التعلم والنمو

على غرار ما تم في المنظورات الأربعة السابقة، فإن تحديد مؤشرات الأداء لمنظور التعلم والنمو ينبغي أن يتم على ضوء الأهداف الإستراتيجية التي سبق وضعها لهذا المنظور. حيث تتمثل هذه المؤشرات في الآتي:

الهدف الأول: تطوير قدرات الأفراد في المؤسسة

من أجل تقييم درجة تنفيذ المؤسسة لهذا الهدف سوف نعتمد على مؤشر عدد ساعات التكوين نسبة إلى عدد ساعات العمل الإجمالية والذي بلغ 0.33 % في سنة 2010، في حين كانت المؤسسة تطمح إلى بلوغ معدل يقدر بـ 1 % في السنة نفسها.

الهدف الثاني: ضمان سلامة الأفراد داخل المؤسسة

سوف نعتمد من أجل تقييم درجة تحقيق هذا الهدف على مؤشر معدل تكرار حوادث العمل المسجل خلال سنة 2010، والذي يُحسب من خلال العلاقة التالية:

- معدل تكرار حوادث العمل = (عدد حوادث العمل \ عدد ساعات العمل الإجمالية) × 1000000 .
- معدل تكرار حوادث العمل = (16 \ 712378) × 1000000 .
- معدل تكرار حوادث العمل = 22.46 .

وتجدر الإشارة إلى أن معدل تكرار حوادث العمل المحقق من طرف المؤسسة خلال سنة 2009 قد بلغ 8.96، في حين كانت تهدف المؤسسة إلى تقليص هذا الرقم إلى 6 في غضون سنة 2010 .

الهدف الثالث: تحسين مستوى رضا الأفراد

من أجل تحديد درجة اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف سوف نعتمد على مؤشر معدل تطور الحوافز والمكافآت المحقق في سنة 2010، والذي يُحسب من خلال العلاقة التالية:

معدل تطور الحوافز والمكافآت = [قيمة الحوافز والمكافآت للسنة ن - قيمة الحوافز والمكافآت للسنة ن-1] \ قيمة الحوافز والمكافآت للسنة ن-1

100 × [156199980 \ (156199980 - 176160713)] = معدل تطور الحوافز والمكافآت .100 ×

معدل تطور الحوافز والمكافآت = 12.78 % .

وتجدر الإشارة إلى أن معدل تطور الحوافز والمكافآت قد بلغ 3.05 % في سنة 2009، في حين كانت المؤسسة تطمح إلى بلوغ معدل 10 % سنة 2010.

الهدف الرابع: رفع مستوى التأطير

بُغية الحكم على مدى اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف سوف نعتمد على مؤشر معدل التأطير المسجل في سنة 2010، والذي يُحسب من خلال العلاقة التالية:

معدل التأطير = (عدد الإطارات \ عدد العمال الإجمالي) × 100 .

معدل التأطير = 100 × (372 \ 96) .

معدل التأطير = 25.80 % .

ولقد بلغ معدل التأطير في هذه المؤسسة 25.45 % وذلك خلال سنة 2009، في حين كانت المؤسسة تهدف إلى بلوغ معدل 26 % في سنة 2010.

النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن المُستدام لمؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة

ينبغي أن يحتوي كل منظور من المنظورات الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المُستدام على مؤشرات قياس تُترجم رؤية وإستراتيجية المؤسسة وتُحدد نسبة بلوغ الأهداف الإستراتيجية. وبناء على ذلك قمنا بربط كل منظور بأربعة مؤشرات أساسية، ماعدا المنظور البيئي والمجتمعي الذي وضعنا له خمسة مؤشرات، ليكون المجموع الكلي للمؤشرات في الأخير 21 مؤشراً. وعليه فإننا لم نخرج على المجال الذي وضعه كل من كابلن ونورتن اللذين يعتبران أن عدد المؤشرات الإجمالية التي يمكن أن تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن من المُستحسن أن يتراوح ما بين 18 و25 مؤشراً (Kaplan & Norton , 2001) .

وكما رأينا في الجانب النظري فإنه تُعطى للمنظورات الخمسة أوزاناً تختلف باختلاف أهميتها في تحقيق الإستراتيجية، ومن المُمكن أن تكون الأوزان متساوية للمنظورات الخمسة، وهو الخيار الذي اعتمدناه بعد التشاور مع مختلف مدراء المؤسسة. ليتم في مرحلة ثانية توزيع الوزن الإجمالي المُعطى لكل منظور على المؤشرات التي وقع عليها الاختيار لتقييم مستوى أداء ذلك المنظور، وهذا دائماً بعد التشاور مع مدراء المؤسسة محل الدراسة.

وبناء على ما سبق فإن النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المُستدام لمؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة يكون كما هو مبين في الجدول رقم 1، حيث إن:

الغاية: تمثل الهدف المُسطر والمنشود تحقيقه من طرف المؤسسة، أو هي مقدار مُحدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مستوى الانحراف سلبا أو إيجابا عن الهدف المُقرر تحقيقه (المغربي وغربية، 2006)؛
النتائج المنجزة فعلا: تُعبر عن ما حققته المؤسسة فعليا؛

النتيجة النهائية: نحصل على النتيجة النهائية بإعادة تقدير الوزن المَعطى لكل مؤشر من خلال مُقارنة الغايات المسطرة مع النتائج المنجزة فعلا، مع ملاحظة أن الغاية المُسطرة قد يكون لها تأثير تصاعدي أو تنازلي على النشاط. فعلى سبيل المثال إن مؤشر معدل نمو الأرباح الوارد ضمن المنظور المالي كلما تصاعدت قيمته المنجزة فعلا كان ذلك مرغوبا ومطلوبا، وكلما تناقصت كان ذلك انحرافا يتعين مُعالجته، وعلى هذا الأساس فإن النتيجة النهائية لمؤشر معدل نمو الأرباح تُستخرج كالتالي:

النتيجة النهائية لمؤشر معدل نمو الأرباح = (النتائج المنجزة فعلا) × الوزن

أما إذا أخذنا مؤشر تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت الوارد ضمن المنظور المالي دائما فإنه كلما تناقصت قيمته المنجزة فعلا كان ذلك مرغوبا ومطلوبا، وكلما تصاعدت كان ذلك انحرافا وجب مُعالجته، وعلى هذا الأساس فإن النتيجة النهائية لمؤشر تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت تُستخرج كالتالي:

النتيجة النهائية لمؤشر تكلفة إنتاج الطن من الإسمنت = (الغاية النتائج المنجزة فعلا) × الوزن

وعليه فإن هذا المبدأ نفسه يُطبق على المؤشرات التالية:

- نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق؛
- الوقت اللازم لتلبية طلب العميل؛
- نصيب الطن الواحد المُنتج من الإسمنت من تكاليف الصيانة؛
- معدل انبعاث الغبار؛
- حصة استهلاك الكهرباء لكل طن مُنتج من الإسمنت؛
- حصة استهلاك الماء لكل طن مُنتج من الإسمنت؛
- حصة استهلاك الغاز لكل طن مُنتج من الكلنكير؛
- معدل تكرار حوادث العمل.

أما بقية المؤشرات الأخرى فيُطبق عليها نفس المبدأ الذي سبق اعتماده على مؤشر معدل نمو الأرباح. وعلى هذا الأساس أُستخرجت النتائج النهائية لكل المؤشرات، ليتم بعد ذلك استخراج النتيجة النهائية لكل منظور. وهذا تمهيدا للوصول إلى النتيجة النهائية العامة والتي تُعبر عن مستوى الأداء الشامل لمؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة خلال سنة 2010.

كما تم وضع ألوان تُعطي فكرة سريعة عن وضع كل مؤشر ودرجة خطورته. حيث أُستخدم اللون الأخضر عندما تكون وضعية المؤشر جيدة، كما أُستخدم اللون الأصفر للتعبير عن النتيجة المتوسطة للمؤشر، في حين تم استخدام اللون الأحمر للدلالة على الوضعية الخطيرة للمؤشر.

جدول رقم 1: بطاقة الأداء المتوازن المُستدام لمؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة

النتيجة النهائية RESULT	النتائج المنجزة ACHIEVED	الغاية TARGET	الوزن WEIGHT	المؤشرات INDICATORS	المنظورات PERSPECTIVE
4.87 %	19.49 %	20 %	5 %	معدل المردودية المالية	المنظور المالي
4.97 %	49.71 %	50 %	5 %	معدل دوران الأصول	
5.55 %	22.21 %	20 %	5 %	معدل نمو الأرباح	
4.28 %	3151 دج	2700 دج	5 %	تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت	
19.67 %			20 %	أداء المنظور المالي	
4.52 %	7.24 %	8 %	5 %	الحصة السوقية	منظور العملاء
4.06 %	112.7 %	15.64 %	5 %	معدل النمو في حجم المبيعات	
4.42 %	169.68 دج	150 دج	5 %	نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق	
3.35 %	59.7 دقيقة	40 دقيقة	5 %	الوقت اللازم لتلبية طلب العميل	
16.35 %			20 %	أداء منظور العملاء	
4.72 %	2835 طن	3000 طن	5 %	إنتاجية العامل	منظور العمليات الداخلية
5.27 %	105.46 %	100 %	5 %	معدل الطاقة الإنتاجية المستغلة	
3.85 %	5350 ساعة	6936 ساعة	5 %	ساعات التشغيل الفعلية لتجهيزات الإنتاج	
2.54 %	157.67 دج	80 دج	5 %	نصيب الطن الواحد المنتج من الإسمنت من تكاليف الصيانة	
16.38 %			20 %	أداء منظور العمليات الداخلية	
6.35 %	6350000 دج	10000000 دج	10 %	حجم الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية لصالح المجتمع المحلي	المنظور المجتمعي والبيئي
4 %	أقل من 30 مليغرام في المتر م.	أقل من 30 مليغرام في المتر م.	4 %	معدل انبعاث الغبار	
1.97 %	141.92 كيلو وات ساعي	140 كيلووات ساعي	2 %	حصة استهلاك الكهرباء لكل طن منتج من الإسمنت	
1.81 %	0.11 متر مكعب	0.10 متر مكعب	2 %	حصة استهلاك الماء لكل طن منتج من الإسمنت	
2.04 %	112.79	115.00 متر م	2 %	حصة استهلاك الغاز لكل طن منتج من الكلنكر	
16.17 %			20 %	أداء المنظور المجتمعي والبيئي	
1.65 %	0.33 %	1 %	5 %	معدل عدد ساعات التكوين نسبة إلى عدد ساعات العمل الإجمالية	منظور التعلم والنمو
1.33 %	22.46	6	5 %	معدل تكرار حوادث العمل	
6.39 %	12.78 %	10 %	5 %	معدل تطور الحوافز والمكافآت	
4.96 %	25.80 %	26 %	5 %	معدل التأخير	
14.33 %			20 %	أداء منظور التعلم والنمو	
82.9 %			100 %	الأداء الشامل	

تحليل ومناقشة نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المُستدام

من خلال الجدول السابق لبطاقة الأداء المتوازن المُستدام لمؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة يتبين لنا أن النتائج المالية للمؤسسة جيدة، وذلك بالنظر للمنظور المالي. غير أن الحكم على أداء هذه المؤسسة من الزاوية المالية فقط قد يؤدي بنا إلى الوصول إلى نتائج مُضللة، وهذا ما يُمثل الفكرة الجوهرية التي جاءت بها بطاقة الأداء المتوازن المُستدام.

ففيما يتعلق بالمنظور المالي فقد حقق نتيجة إجمالية تُقدر بـ 19.67 من 20 وهي نتيجة جيدة، حيث استطاعت مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة أن تبلغ مستويات متميزة في ما يتعلق بمعدل المدروية المالية ومعدل دوران الأصول وكذا معدل نمو الأرباح. غير أنها لم تنجح نسبياً في التحكم في تكاليفها، حيث لاحظنا إن تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت شهدت ارتفاعاً محسوساً خلال السنوات الماضية، وهذا كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم 2: تطور تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت في مؤسسة الإسمنت

لعين الكبيرة خلال الفترة 2007 – 2010

السنوات	2007	2008	2009	2010
تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت (دج)	2370	2786	2807	3151

المصدر: مديرية المالية والمحاسبة للمؤسسة

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن هناك ارتفاعاً محسوساً في تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت، وهذا ما يتعارض مع إستراتيجية القيادة بالتكلفة التي انتهجتها المؤسسة. وقد أرجع مسؤولو المؤسسة هذا الأمر إلى ارتفاع مصاريف العاملين، ففي سنة 2010 ارتفعت مصاريف العاملين بنسبة 18.71 % مقارنة بسنة 2009 وذلك بعد أن تم رفع الأجر القاعدي بنسبة 25 % بداية من أول جانفي 2010. كما أن ارتفاع تكاليف الإنتاج يرجع أيضاً إلى ارتفاع مصاريف الصيانة، وسنتناول هذه النقطة بأكثر تفصيل عندما نُحلل أداء منظور العمليات الداخلية.

أما منظور العملاء فقد حقق نتيجة إجمالية قُدرت بـ 16.35 من 20، وعليه يُمكن القول إن أداء هذا المنظور كان مُتوازناً مقارنة بأداء المنظور المالي. وعموماً يرجع هذا الأمر إلى عدم تمكن المؤسسة من تحسين مستوى رضا العملاء، حيث بلغ متوسط الوقت اللازم لتلبية طلب العميل 59.7 دقيقة في سنة 2010 في حين كانت هذه المؤسسة تطمح إلى تحقيق 40 دقيقة. ومن جهة أخرى فإن معدل النمو في حجم المبيعات لم يكن عند مستوى التطلعات، وذلك رغم أن 297671 طن من مبيعات سنة 2010 لم تقم المؤسسة بإنتاجها بل استوردتها عبر ميناء بجاية، وذلك في إطار البرنامج المسطر من طرف الحكومة لتغطية العجز الوطني من هذه المادة الإستراتيجية.

في حين قُدِّرت النتيجة الإجمالية لمنظور العمليات الداخلية بـ 16.38 من 20، وهو بذلك احتل المرتبة ما قبل الأخيرة من حيث مستوى الأداء. ويرجع السبب في ذلك خاصة إلى ارتفاع تكاليف الصيانة التي بلغت 107.61 مليون دج سنة 2009 غير أن هذا المبلغ ارتفع بمعدل 54 % سنة 2010 حيث وصل إلى 166.29 مليون دج. وهذا ما أثار سلبا على حجم ساعات التشغيل الفعلية لتجهيزات الإنتاج الذي كان أقل بكثير من الهدف المسطر وهذا كما يوضحه الجدول الموالي

جدول رقم 3: عدد ساعات التشغيل الفعلية والمستهدفة في مختلف مراحل الإنتاج في مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة سنة 2010

مرحلة الإنتاج	BROYEUR CRU 1	BROYEUR CRU 2	BROYEUR CRU 3	FOUR	BROYEUR CIMENT 1	BROYEUR CIMENT 2
عدد ساعات التشغيل المُستهدفة	8760	8760	8760	8760	8760	8760
عدد ساعات التشغيل الفعلية	4556	4579	4527	6496	6069	5872

المصدر: مديرية الإنتاج للمؤسسة

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن المؤسسة فشلت في بلوغ كل أهدافها المتعلقة بالحجم الساعي لتشغيل تجهيزات الإنتاج، ويعود ذلك لأشغال الصيانة بالدرجة الأولى حيث إن 72% من ساعات التوقف التي حدثت مثلا على مستوى الفرن في سنة 2010 كانت بسبب الصيانة. ولقد انعكست كل هذه العوامل في الأخير سلبا على مستوى إنتاجية العامل.

أما المنظور المجتمعي والبيئي فقد حقق نتيجة قدرت بـ 16.17 من 20، وعليه يُمكن القول إن أداء هذا المنظور كان أيضا متوازنا بالمقارنة مع أداء المنظور المالي. ويرجع ذلك أساسا إلى ضعف إسهام المؤسسة في تنمية المجتمع المحلي، وهذا ما يتأكد من خلال حجم الميزانية التي خصصتها المؤسسة للنشاطات الثقافية والإنسانية مقارنة بالقيمة المُستهدفة. أما في ما يتعلق بحماية البيئة فيمكن القول إن المؤسسة تحكمت في معدل انبعاث الغبار في الجو والذي لم يتجاوز المعدل الوطني المنصوص عليه قانونا، وذلك من خلال الاستثمارات الضخمة التي أجرتها في هذا الإطار.

وأخيرا فإن أداء منظور التعلم والنمو كان الأسوأ مقارنة بأداء المنظورات الأربعة السابقة، حيث لم تتجاوز نتيجته المحققة 14.33 من 20، وذلك يرجع إلى عدم تحكم المؤسسة في عملية التكوين وكذا ترايد عدد حوادث العمل. ففيما يتعلق بعملية التكوين فإن المؤسسة لم تبلغ المعدل المسطر لساعات التكوين، على الرغم من أنها خصّصت لها مبالغ هائلة، وذلك كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم 4: تطور تكاليف التكوين في مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة خلال الفترة 2007-2010

2010	2009	2008	2007	السنوات
11077112,40	9442081,19	10546070,46	8684468,31	التكاليف الإجمالية للتكوين (دج)
372	393	395	374	عدد العمال
29777	24026	26699	23220	نصيب العامل الواحد من التكاليف الإجمالية للتكوين (دج)

المصدر: مديرية الموارد البشرية للمؤسسة

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن تكاليف التكوين في مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة ارتفعت بمعدل 17.32% من سنة 2009 إلى سنة 2010، كما ارتفع نصيب العامل الواحد من تكاليف التكوين بـ 28% من سنة 2007 إلى سنة 2010، ورغم ذلك فإن هذه المؤسسة لم تتمكن من بلوغ أهدافها التكوينية. حيث إنها كانت تطمح إلى تكوين 368 عاملاً سنة 2010، غير أنها لم تتمكن إلا من تكوين 132 عاملاً فقط، ومن جهة أخرى فإن هذه المؤسسة لم تُنفذ سوى ثلث الحجم الساعي الذي كان مُبرمجاً لعملية التكوين. وعليه فإن هذا الأمر يُفسر بسوء التخطيط لعملية التكوين التي تُعد عملية إستراتيجية لنجاح المؤسسة حيث أنفقت عليها المؤسسة مبالغ هائلة دون أن تصل إلى الأهداف المرجوة من ورائها.

ومن جهة ثانية فقد أثر عدم نجاعة السياسة التكوينية للمؤسسة بشكل مباشر على حوادث العمل المُسجلة خلال سنة 2010، وذلك بسبب عدم برمجتها لدورات تدريبية كافية في مجال الأمن والسلامة المهنية. حيث شهدت سنة 2010 ارتفاعاً محسوساً في معدلات حوادث العمل وذلك سواء من حيث تكرارها أو درجة خطورتها، وهذا كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم 5: تطور حوادث العمل في مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة خلال الفترة 2007-2010

2010	2009	2008	2007	السنوات
16	8	16	19	عدد حوادث العمل
243	76	141	265	عدد الأيام الضائعة
22.46	8.96	19.2	21.92	معدل التكرار
0.97	0.08	0.27	0.31	معدل الخطورة

المصدر: مديرية الموارد البشرية للمؤسسة

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن سنة 2010 كانت السنة الأسوأ للمؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة في ما يتعلق بحوادث العمل، حيث سجلت هذه السنة أعلى معدل للحوادث سواء من حيث التكرار أو درجة الخطورة. فقد تضاعف عدد الحوادث من 8 حوادث سنة 2009 إلى 16 حادثاً سنة 2010، كما ارتفع تكرار هذه الحوادث من 8.96 في سنة 2009 إلى 22.46 في سنة 2010، في حين ارتفع معدل الخطورة من 0.08

في سنة 2009 إلى 0.97 في سنة 2010. ويعود السبب الرئيس لأغلب هذه الحوادث إلى عدم احترام قواعد السلامة المهنية من طرف العمال.

ولقد كان لحوادث العمل تأثير سلبي على أداء المؤسسة الاقتصادي، حيث ارتفع عدد الأيام الضائعة بسبب هذه الحوادث من 76 يوماً سنة 2009 إلى 243 يوماً سنة 2010. مما أدى إلى التأثير السلبي على مستوى الإنتاجية المحقق من جهة، وكذا عدم قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليفها خاصة الخفية منها، الأمر الذي نجم عنه في الأخير إعاقة تنفيذ إستراتيجية القيادة بالتكلفة التي تبنتها المؤسسة.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- من خلال دراستنا لهذا الموضوع، تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات أهمها ما يلي:
- 1 . رغم أن بطاقة الأداء المتوازن تُعد من أحدث وأفضل أنظمة تقييم الأداء الشامل للمؤسسات - وهذا إن لم نقل أفضلها على الإطلاق في الوقت الراهن -، غير أنها مثل غيرها من الأنظمة لها مزايا وعيوب، ولها مؤيدون ومعارضون، وهي ما زالت تخضع لتطوير مستمر. ومن بين أهم نتائج هذا التطوير هو تصميم ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن المستدام.
 - 2 . لا تُعتبر المنظورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن قالباً لا يجوز الخروج عنه، بل يرتبط الأمر بالظروف التي تُمارس في إطارها المؤسسات نشاطها الاقتصادي، وكذا الاستراتيجيات المُتبعة من طرف هذه المؤسسات. حيث يمكن إضافة منظور أو أكثر من المنظورات عند الحاجة إلى ذلك، فعلى سبيل المثال عندما تلعب البيئة دوراً أساسياً في إستراتيجية المؤسسة، فإن الأهداف والمؤشرات الخاصة بهذا المنظور ستصبح جزءاً أساسياً في بطاقة الأداء المتوازن.
 3. تُعد بطاقة الأداء المتوازن المُستدام من أهم أنظمة تقييم الأداء الشامل، وقد أصبحت من أفضل النماذج المُتعددة الأبعاد وأوسعها انتشاراً على المستوى العالمي. وهي تُعتبر نظام تقييم أداء مُتوازن ومُتكامل وأداة لترجمة الإستراتيجيات إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تُحقق رؤية ومُهمة المؤسسة.
 - 4 . من خلال تطبيقنا لبطاقة الأداء المتوازن المُستدام على مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة تبين لنا مدى أهمية التقييم الشامل للأداء، وذلك لأنه يتفاد نقائص أدوات تقييم الأداء التقليدية التي تُركز على الجانب المالي والقصير الأجل. حيث رغم أن الأداء المالي لهذه المؤسسة خلال سنة 2010 كانت جيداً وذلك بالنظر للمنظور المالي، غير أن هذا الأداء المُتميز في المنظور المالي كان يُخفي وراءه أداء أقل مستوى في المنظورات الأخرى.
 - 5 . لقد كشفت بطاقة الأداء المتوازن المُستدام أن الأداء الشامل لمؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة يُعاني من العديد من الاختلالات أهمها:

- عدم نجاح المؤسسة في التحكم في تكاليفها، خاصة تكاليف الصيانة.
- فشل المؤسسة في تقليل عدد ساعات التوقف في مختلف مراحل الإنتاج.
- عدم تمكن المؤسسة من تحسين رضا العملاء.
- الإسهام الضعيف للمؤسسة في تنمية المجتمع المحلي.
- عدم تحكم المؤسسة في عملية التكوين.
- فشل المؤسسة في تقليل حوادث العمل.

التوصيات

- من خلال ما تم عرضه بالتحليل والنقاش في الجانبين النظري والتطبيقي، وعلى ضوء الاستنتاجات المتوصل إليها يُمكن الخروج بالتوصيات التالية:
- ضرورة دعم ومُساندة الإدارة العليا للمؤسسات لاستخدام الأنظمة الحديثة لتقييم الأداء الشامل، وهي أنظمة قد بدأ استخدامها في الدول المتطورة خاصة نظام بطاقة الأداء المتوازن المُستدام، وذلك للاستفادة من مزاياها المتعددة.
 - الاهتمام بصياغة إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة على مدى زمني مناسب، مع نصيب وافر من التركيز على المسارات والتوجهات المستقبلية، فبطاقة الأداء المتوازن المُستدام دون إستراتيجية تُعد مضيعة للوقت. بالإضافة إلى ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم وبصورة مُعلنة لجميع العاملين بالمؤسسة.
 - ضرورة التدرج في عمليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المُستدام، حيث يُمكن تطبيق هذا النظام على وحدة إدارية معينة، أو فرع معين من فروع المؤسسة ثم تعميم التجربة على المؤسسة ككل بعد الاستفادة من نتائج التطبيق الضيق.
 - ينبغي على مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة الإسراع في معالجة الاختلالات التي سبق الإشارة إليها في النتائج، وذلك من أجل تحسين مستوى أدائها الشامل، وعدم الانسياق وراء نتائج مالية مؤقتة تزول بزوال الوضعية شبه الاحتكارية التي تعيشها مختلف مؤسسات الإسمنت العمومية.

الهوامش

1. Sbsc: Sustainability balanced scorecard.
2. Ohsas= Occupational health and safety assesment series.
3. صا في المبيعات غير متضمن مبيعات المؤسسة من الإسمنت الذي تكفلت باستيراده من الخارج.
4. يتعلق الأمر هنا بتكلفة إنتاج الطن الواحد من مادة الإسمنت المعبأ، لأن هذه الأخيرة تختلف عن تكلفة إنتاج الطن الواحد من مادة الإسمنت غير المعبأ.
5. يتعلق الأمر هنا بالوقت اللازم لتلبية طلب العملاء من مادة الإسمنت المعبأ، لأن هذا الأخير يختلف عن الوقت اللازم لتلبية طلب العملاء من مادة الإسمنت غير المعبأ.
6. يُعتبر معدل تكرار حوادث العمل في مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة مُرتفعاً جداً إذا ما تمت مُقارنته بالمعدلات المسجلة في المؤسسات العالمية لصناعة الإسمنت، فمثلاً بلغ معدل تكرار حوادث العمل في مؤسسة لافارج 0.76 في سنة 2010، حيث جاء هذا المعدل ليُكافئ الجهود التي بذلتها هذه المؤسسة في مجال السلامة المهنية والتي خصصت 38% من عملياتها التكوينية سنة 2010 لتدريب العمال على سلوكيات الأمن الصناعي والسلامة المهنية. ولمزيد من المعلومات عن هذه النقطة يُمكن الرجوع إلى التقرير العاشر للتنمية المُستدامة لمؤسسة لافارج لسنة 2010، مُتاح على الموقع (الاطلاع: 08-05-2011) :/http://www.lafarge.fr

المراجع

المراجع العربية

- الأمين محمد بدر الدين: « دور وأهمية التدفقات النقدية للمستثمرين، دراسة اختباريه على الشركات السعودية »، مجلة البحوث المحاسبية، المجلد 3، العدد 2، أكتوبر 1999، ص 237-260.
- بحيري سعد صادق: «إدارة توازن الأداء»، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 222.
- بدرأوي عبد الرضا فرج، إدريس وائل محمد صبحي: «بطاقة التقديرات المتوازنة: أداة حديثة لتقييم أداء المنظمات»، دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 129.
- زويلف إنعام محسن حسن، نور عبد الناصر: « أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية »، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمان، الأردن، المجلد 1- العدد 2، 2005، ص 31.
- العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور: «بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة»، دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 159.
- عبد القادر محمد أحمد: « الرقابة الإدارية ودورها في الأداء المؤسسي باتجاه تطوير نموذج لتحسين الأداء - دراسة وصفية تحليلية على الشركات الصناعية الأردنية - »، دراسات خاصة في إدارة الأعمال، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 49-74.
- العناتي رضوان محمد: « بناء نموذج قياس وتقييم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة »، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004، ص 38.
- الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي: «بطاقة الأهداف الموزونة: نظام متكامل لربط تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال - دراسة تحليلية -»، دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 275-276.
- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، غربية رمضان فهيم: «التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن»، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006، ص 213.
- نصيرات فريد، الخطيب صالح: « التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية »، مجلة دراسات، المجلد 32، العدد 2، 2005، ص 415-433.

المراجع الأجنبية

- Adams.B: « Performance measure and profitability factors of successful African- American entrepreneur : an exploratory study», journal of American academy of business, 2003, PP 418424-.
- Aidemark Lars-Göran: «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, 2002, P236.
- Ax Christian, Bjornenak Trond: «Bundling and diffusion of management accounting Innovations - the case of the balanced scorecard in Sweden-», Management Accounting Research, 16 (2005), P2.
- Bart.C, Baety.M : « The relationship between mission statements and firm performance : an exploratory study », journal of management studies, 1998, PP 823853-.
- Bourguignon Annick et al: «The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension», Management Accounting Research, 15 (2004), P108.
- Bourguignon Annick et al: «L'irréductible dimension culturelle des instruments de gestion: l'exemple du tableau de bord et du balanced scorecard», Comptabilité-Contrôle-Audit, numéro spécial, mai2002, P15.
- Cliville Vincent: «Approche systémique et méthode multicritère pour la définition d'un système d'indicateurs de performance», thèse de doctorat en génie industriel, université de SAVOIE, 2004, P171.
- Iribarne Patrick: «Les tableaux de bord de la performance», 2ème édition, éd: DUNOD, Paris, 2006, P54.
- Jalent Patrick, Quares Marie-Agnès: «Pilotez vos performances», éd: AFNOR, 2006, P59.
- Jazayeri Mostafa, W.Scapens Robert: «The business values scorecard within BAE systems: The evolution of a performance measurement system», The British accounting review, 40 (2008), P49.
- Jude Fernandes Kiran et al: «Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization», Technovation, 26 (2006), P624.
- Kaplan Robert, Norton David: «Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management», part1, Accounting Horizons 15 (1), March 2001, P90.
- McPhail Ruth et al: «Human resource managers' perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotels International», Journal of Hospitality Management, 27 (2008), P624.

-
- Moore ricky: «Evaluation de la performance économique durable des entreprises:- méthode et pratique américaines et européennes-», thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction de Henri SAVALL, université Jean MOULIN LYON 3, 2005.
- Norreklit Hanne: "The Balanced Scorecard what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard", Accounting Organizations and Society, 28 (2003), P591.
- Papalexandris Alexandros et al: "An integrated methodology for putting the balanced scorecard into Action", European management journal, Vol 23, N° 2, 2005, P215.
- Rasolofo-Distler Fana: "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, 2009, PP37- 49.
- Speckbacher Gerhard et al: "A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries", Management Accounting Research, 14 (2003), PP361363-.