

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ferhat Abbas / Sétif 1
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des sciences de Gestion



جامعة فرحات عباس / سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات
بعنوان:

محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستدام
للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة - سطيف

إشراف الأستاذ الدكتور:
العايب عبد الرحمان

إعداد الطالبة:
قراوي أحلام

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د. ملياني حكيم
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د. العايب عبد الرحمان
مناقشا	جامعة سوق أهراس	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن خديجة منصف
مناقشا	المركز الجامعي ميله	أستاذ محاضر قسم أ	د. رملي حمزة
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر قسم أ	د. بن سديرة عمر
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر قسم أ	د. بومعروف إلياس
مدعوة	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر قسم ب	د. سترة العلجة



وَالْأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا
فِيهَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْزُونٍ

سورة الحجر الآية 19

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا العمل ولم أكن لأصل إليه لولا فضله علي أما
بعد:

أتقدم بإهداء ثمرة هذا العمل إلى الذين سلكوا بي درب الحياة و مهدا لي
طرق النجاح، إلى من أوصاني بهما الرحمن سبحانه وتعالى * وَقُلْ رَبِّ
ارْحَمْنِيمَا كَمَا رَحِمْتَ رَبِّيَ صَغِيرًا*

إلى أعز ما أملك في الوجود، إلى الذي منحني ثقته، إلى الذي سخر نفسه
لأجلي نجاحي، إلى سندي في الحياة، إلى الذي تعب من أجلي إلى ينبوع
الأمل أبي العزيز حفظه الله وأطال في عمره.

إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، إلى التي
منحتني عطفها وحنانها، إلى من مهدت لي الطريق حتى أصل إلى غايتي، إلى
ينبوع الحب أمي الغالية أطال الله أطال الله في عمرها.

إلى الأخوين عبد الرحيم، رضا وعائلته.

إلى الأختين سلمى ووردة وعائلتيهما.

إلى الكتاكيت ألاء، صهيب، تقى، رتاج، هبة ومُحَمَّد

إلى كل الأهل والأقارب.

إلى كل أساتذتي.

إلى كل الأصدقاء والزملاء وتلاميذي.

إلى كل من نسيهم قلبي ولم ينساهم قلبي.

أحلام

شكر وعرافان

بعد شكر الله عزوجل،

أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان والتقدير إلى الدكتور العايب عبد الرحمان الذي تفضل بقبوله الإشراف على هذه الأطروحة، وعلى الدعم الذي لقيته منه طيلة إنجاز هذه الأطروحة.

كما أتقدم بشكري وتقديري إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم مناقشة العمل وإثرائه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتي الكرام الذين لهم الفضل في وصولي إلى هذا المقام وكذا الأستاذ رحومة وسام، والأستاذ كامل أبو ماضي.

كما بودي أن أشكر كل إطارات وعمال شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK وبالأخص الأستاذ حرفوش محمد، جراد عبد المؤمن، شعابنة أحلام. كما أشكر كل من ساهم في إعداد هذا العمل من قريب أو بعيد.

لكم جميعا جزيل الشكر والعرافان

وجزاكم الله عني كل الخير.

أحلام

الفهرس المختصر

الصفحة	المحتويات
	إهداء
	شكر وعرفان
	الفهرس المختصر
	قائمة المختصرات
أ-ح	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن
03	المطلب الأول: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن
10	المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
13	المطلب الثالث: المداخل الخمسة لتكامل بطاقة الأداء المتوازن
15	المطلب الرابع: عناصر أساسية تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن
18	المطلب الخامس: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
19	المبحث الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
19	المطلب الأول: البعد الاقتصادي لبطاقة الأداء المتوازن
25	المطلب الثاني: البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن
29	المطلب الثالث: البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن
31	المطلب الرابع: بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن
34	المطلب الخامس: بعد التعلم و النمو لبطاقة الأداء المتوازن
36	المبحث الثالث: الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن
36	المطلب الأول: الخصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن
39	المطلب الثاني: مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
42	المطلب الثالث: صياغة بطاقة الأداء المتوازن
46	المطلب الرابع: تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن
48	المطلب الخامس: معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

49	خلاصة
الفصل الثاني: الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية	
51	تمهيد
52	المبحث الأول: ماهية الأداء المستدام
52	المطلب الأول: مفهوم الأداء
58	المطلب الثاني: مقاربات الأداء
65	المطلب الثالث: تعريف الأداء المستدام ومبادئه
69	المطلب الرابع: أبعاد الأداء المستدام
73	المطلب الخامس: عوامل تحفيز الأداء المستدام وأهدافه
75	المبحث الثاني: قياس الأداء المستدام
75	المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء
79	المطلب الثاني: نماذج قياس الأداء التقليدية
82	المطلب الثالث: نماذج الأداء المتميز المستدام
90	المطلب الرابع: مبادئ قياس الاستدامة بالمؤسسة
93	المطلب الخامس: مراحل قياس الأداء المستدام
95	المبحث الثالث: الإفصاح عن الأداء المستدام
95	المطلب الأول: مفهوم الإفصاح
97	المطلب الثاني: أنواع الإفصاح
99	المطلب الثالث: خصائص الإفصاح
101	المطلب الرابع: الإفصاح عن الأداء المستدام
106	المطلب الخامس: أهمية الإفصاح عن الأداء المستدام
107	خلاصة
الفصل الثالث: الاستعانة بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية	
109	تمهيد
110	المبحث الأول: مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
110	المطلب الأول: مؤشرات البعد الاقتصادي لبطاقة الأداء المتوازن
118	المطلب الثاني: مؤشرات البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن

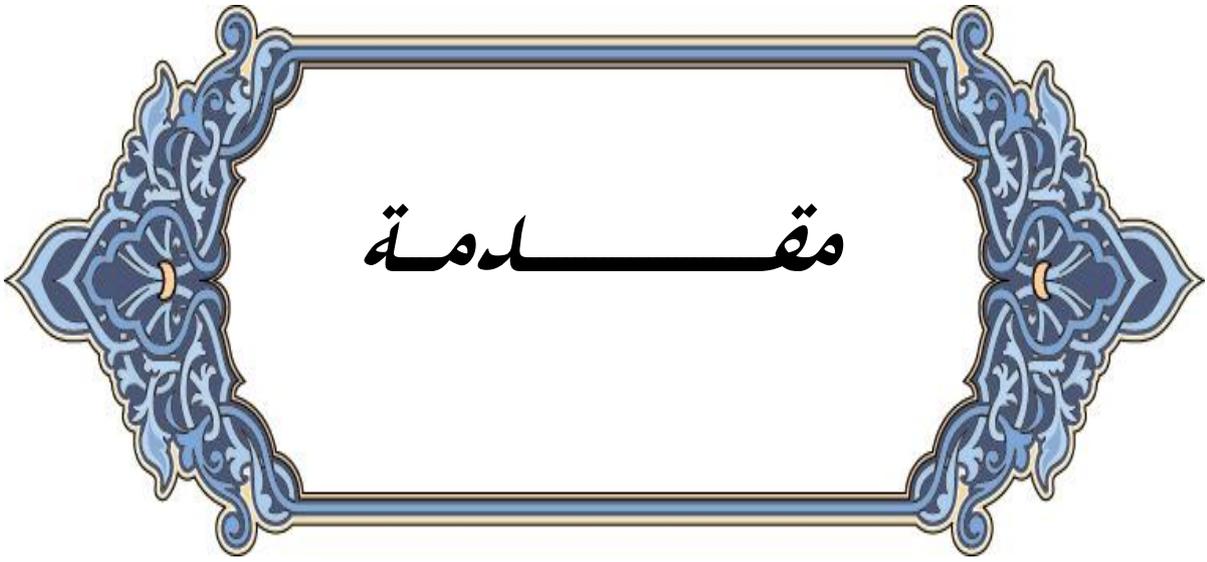
120	المطلب الثالث: مؤشرات البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن
124	المطلب الرابع: مؤشرات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن
125	المطلب الخامس: مؤشرات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن
126	المبحث الثاني: المقارنة المرجعية
126	المطلب الأول: مفهوم المقارنة المرجعية
128	المطلب الثاني: أهمية المقارنة المرجعية
129	المطلب الثالث: أنواع المقارنة المرجعية
130	المطلب الرابع: خطوات تطبيق المقارنة المرجعية
134	المطلب الخامس: علاقة المقارنة المرجعية بالأداء
135	المبحث الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في التحكم في الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية
135	المطلب الأول: دور بطاقة الأداء المتوازن في التحكم في أداء البعد الاقتصادي
136	المطلب الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في التحكم في أداء البعد الاجتماعي
137	المطلب الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في التحكم في أداء البعد البيئي
137	المطلب الرابع: دور بطاقة الأداء المتوازن في التحكم في أداء بعد العمليات الداخلية
138	المطلب الخامس: دور بطاقة الأداء المتوازن في التحكم في أداء بعد التعلم والنمو
139	خلاصة
الفصل الرابع: بناء وتحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة	
141	تمهيد
142	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة الميدانية
142	المطلب الأول: قطاع الإسمنت في الجزائر
145	المطلب الثاني: واقع وآفاق صناعة الإسمنت في الجزائر
150	المطلب الثالث: مبررات اختيار قطاع صناعة الإسمنت
160	المطلب الرابع: تعريف شركة الإسمنت لعين الكبيرة
163	المطلب الخامس: طبيعة نشاط شركة الإسمنت لعين الكبيرة وطريقة إنتاجها

167	المبحث الثاني: محاولة تصميم بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة
167	المطلب الأول: تحديد رؤية وإستراتيجية شركة الإسمنت لعين الكبيرة وتحليل بيئتها
171	المطلب الثاني: تحديد الأهداف الإستراتيجية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة
173	المطلب الثالث: مؤشرات الأداء المستدام لشركة الإسمنت لعين الكبيرة
188	المطلب الرابع: تصميم الخريطة الإستراتيجية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة
191	المطلب الخامس: النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة
199	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
199	المطلب الأول: تحليل نتائج مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة
119	المطلب الثاني: تحليل نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة
223	المطلب الثالث: تحليل نتائج الأداء المستدام لشركة الإسمنت لعين الكبيرة
226	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
228	خلاصة
230	الخاتمة
234	قائمة المصادر والمراجع
250	قائمة الملاحق
263	فهرس الأشكال والجداول والملاحق
271	فهرس المحتويات

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

المختصرات	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
BSC	Balanced Scorecard	بطاقة الأداء المتوازن
SBSC	sustainability Balanced Scorecard	بطاقة الأداء المتوازن المستدام
SPI	Sustainability performance indicator	مؤشر الأداء المستدام
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.	نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات.
IMS	Integrated Management System	نظام الإدارة المتكاملة
ISO	International Organization for Standardization	المنظمة العالمية للتقييس
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series	نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية
TRG	Taux de rendement global	معدل المردودية الإجمالية
ROI	Return On Investment	معدل العائد على الاستثمار
ROA	Return On Assets	العائد على الأصول
ROE	Return On Equity	نسبة العائد على حق الملكية
ABC	Activity based costing	نظام التكاليف على أساس الأنشطة
GICA	Groupe industriel des ciments d'Algérie	المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
SCAEK	Société des Ciments de Ain El Kébira	شركة الإسمنت لعين الكبيرة



أوجب التطور الراهن الذي شهده العالم خلال العقدین الأخيرین علی المؤسسة الاقتصادية العمل علی تلبية متطلبات أطراف عديدة، ترتبط معها بعلاقات متعددة من بينهم المساهمون، العمال، العملاء، الموردون والحكومة والتي تدعی فی مجملها بالأطراف ذات المصلحة.

إن العمل علی إشباع رغبات هذه الأطراف یدخل ضمن التحلی بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، وهذه الأخيرة تعتبر بمثابة تجسيد للتنمية المستدامة علی مستوى المؤسسة الاقتصادية، تأخذ بعین الاعتبار وبصفة طوعية الاهتمامات الاجتماعية والبيئية، ولكن ما يصعب تحقيقه من طرف المؤسسة هو تلبية المتطلبات المتضاربة لمختلف الأطراف ذات المصلحة، كون تحقيق مصالح فئة معينة يكون علی حساب مصالح أطراف أو فئات أخرى، ألزم هذا التضارب المؤسسة العمل علی تحقيق توازن بين مصلحة المساهمين ومصالح الفئات الأخرى لخلق نوع من العدالة والإنصاف، من خلال قياس أدائها والتحكم فيه بأدوات لاقى البعض منها رواجاً كبيراً، من أبرزها وأهمها وأحدثها بطاقة الأداء المتوازن، أداة لم تكفي بقياس الأداء المالي فقط، بل شملت كل من الأداء الاجتماعي والبيئي من خلال احتوائها علی جملة من الأبعاد من بعد مالي، بعد العملاء، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، بعد العمليات الداخلية وأخيراً بعد التعلم والنمو، بها مؤشرات تشكل فی مجملها الأداء المستدام للمؤسسة، وهو المرآة التي تعكس وضعها الذي يسمح بالحكم علی علاقتها بالأطراف ذات المصلحة. ويمكن صياغة إشكالية الدراسة فی السؤال التالي:

ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن فی التحكم فی الأداء المستدام لشركة الإسمنت لعین الكبيرة؟

إن هذه الإشكالية العامة هي حوصلة لجملة من التساؤلات، التي تمس كافة جوانب هذا البحث، ولعل أهم هذه التساؤلات ما يلي:

- هل تستعمل شركة الإسمنت لعین الكبيرة مؤشرات مالية لقياس أدائها تتلاءم مع البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن؟
- هل تعتمد شركة الإسمنت لعین الكبيرة علی أدوات تقليدية لقياس مستوى إشباع رغبات أصحاب المصالح؟
- هل تستعين شركة الإسمنت لعین الكبيرة ببطاقة الأداء المتوازن للتحكم فی أدائها المستدام؟
- هل تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأنسب لشركة الإسمنت لعین الكبيرة فی التحكم فی أدائها المستدام نظراً لما تتوفر علیه من مقومات إدارية؟
- هل تعمل مخرجات بطاقة الأداء المتوازن علی تطوير وتحسين الإفصاح المستدام لشركة الإسمنت لعین الكبيرة؟

فرضيات البحث

ولكي يتم القيام بالدراسة فقد تم صياغة الفرضية العامة للدراسة على الشكل التالي:

" تساهم بطاقة الأداء المتوازن في التحكم في الأداء المستدام لشركة الإسمنت لعين الكبيرة "

وبغرض دراسة هذه الفرضية فقد تم وضع الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: من بين ما تستعين به شركة الاسمنت لعين الكبيرة من مؤشرات لقياس أدائها، تبقى

المؤشرات المالية هي المهيمنة، وهي الوحيدة التي تتلاءم مع البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

الفرضية الثانية: تعتمد شركة الإسمنت لعين الكبيرة على أدوات تقليدية لقياس مستوى إشباع رغبات أصحاب المصالح.

الفرضية الثالثة: لا تستعين شركة الإسمنت لعين الكبيرة ببطاقة الأداء المتوازن للتحكم في أدائها المستدام.

الفرضية الرابعة: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأنسب لشركة الإسمنت لعين الكبيرة في التحكم في أدائها المستدام نظرا لما تتوفر عليه من مقومات إدارية.

الفرضية الخامسة: تعمل مخرجات بطاقة الأداء المتوازن على تطوير وتحسين الإفصاح المستدام لشركة الإسمنت لعين الكبيرة.

أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في وضع نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن بالاستعانة ببرنامج BSC Designer، والذي من خلاله نستطيع قياس الأداء المستدام لشركة الإسمنت لعين الكبيرة، وتقييمه وصولا إلى التحكم فيه، آخذين بعين الاعتبار في ذلك كافة الأطراف التي لها علاقة مع الشركة للعمل على تحقيق متطلباتهم وإشباع رغباتهم، من خلال العمل على تحقيق التوازن في توزيع أهميتهم النسبية بالنسبة للشركة، بعد أن كان الاهتمام منحصرًا بالمساهمين فقط، لأن هذا الأخير أصبحا غير قادر على تحقيق أهدافها من بقاء واستمرارية، خاصة وتداعيات المسؤولية الاجتماعية ومتطلبات التنمية المستدامة.

كما تكمن أهمية هذا البحث أيضا في استخلاص نتائج عن شركة الإسمنت لعين الكبيرة واقتراح بعض الحلول للعمل بها.

أهداف البحث

نسعى من خلال هذا البحث للوصول إلى مجموعة من الأهداف من أهمها ما يلي:

- معرفة فيما إذا كانت شركة الإسمنت لعين الكبيرة تستعمل مؤشرات مالية لقياس أدائها تتلاءم مع البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.
- معرفة فيما إذا كانت شركة الإسمنت لعين الكبيرة تعتمد على أدوات تقليدية لقياس مستوى إشباع رغبات أصحاب المصالح.
- معرفة فيما إذا كانت شركة الإسمنت لعين الكبيرة تستعين ببطاقة الأداء المتوازن للتحكم في أدائها المستدام.
- إبراز فيما إذا كانت بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأنسب لشركة الإسمنت لعين الكبيرة في التحكم في أدائها المستدام نظرا لما تتوفر عليه من مقومات إدارية.
- معرفة فيما إذا كانت مخرجات بطاقة الأداء المتوازن تعمل على تطوير وتحسين الإفصاح المستدام لشركة الإسمنت لعين الكبيرة.

منهج البحث

لدراسة هذا الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي لإبراز مختلف المفاهيم النظرية حول الموضوع محل الدراسة، من خلال المراجع المختلفة من:

- كتب علمية بمختلف اللغات.
- المقالات بالمجلات العلمية.
- ملتقيات لها علاقة بالموضوع.
- دراسات سابقة لها علاقة بالموضوع.

أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على المنهج التحليلي من أجل محاولة تجسيد بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستدام لشركة الإسمنت لعين الكبيرة، وهذا من خلال جمع البيانات والمعلومات الضرورية عن الشركة وتحليلها بالاعتماد على المقابلة مع إطارات الشركة محل الدراسة وعلى الوثائق ذات الصلة بالموضوع مع

استخدام برنامج **BSC Designer**.

حدود البحث

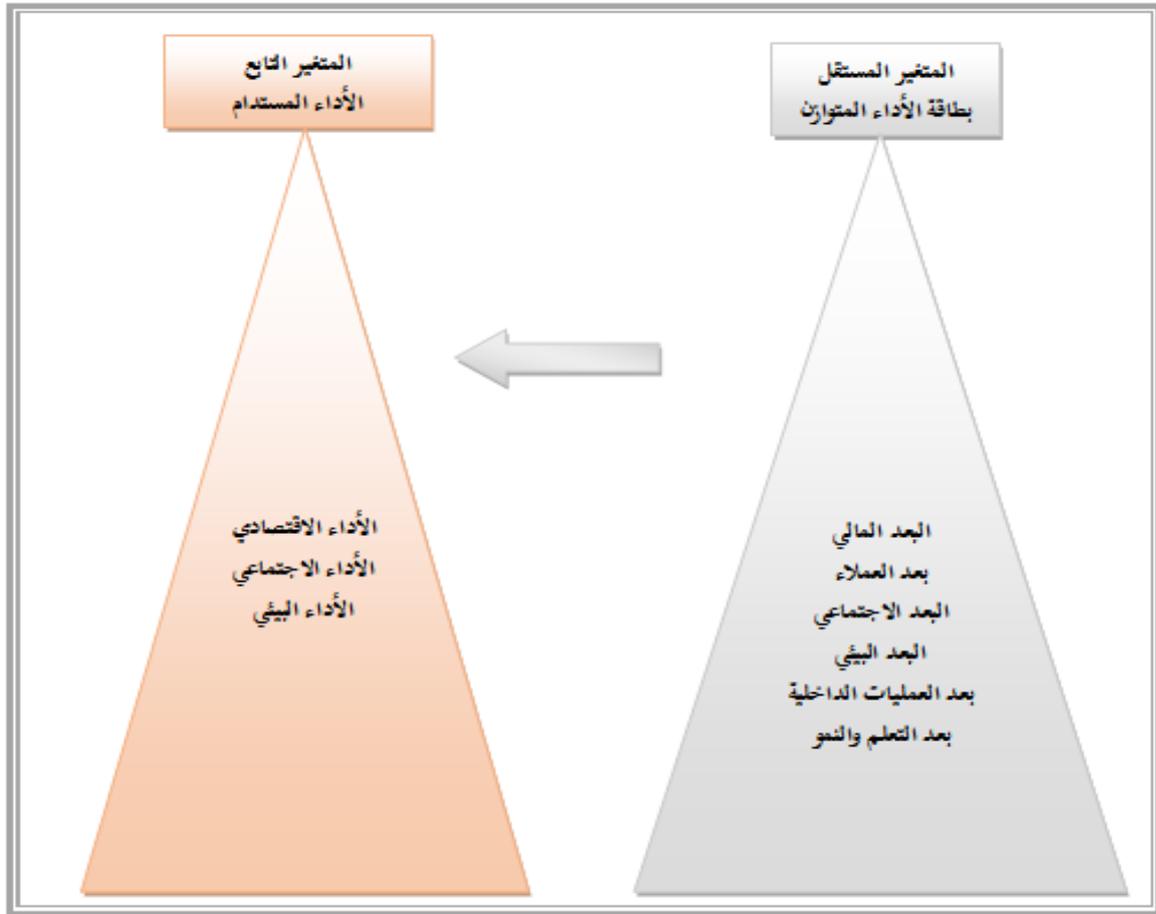
اهتمت الدراسة بأداء شركة الإسمنت، وتقييمه ومحاولة التحكم فيه من خلال نموذج بطاقة الأداء المتوازن، حيث شملت الدراسة فترة 2017 و 2018، لتكون محاولة تطبيق البطاقة لسنة 2018، كون الشركة ابتداء من هذه السنة كان لها توجهها آخر أدى ذلك إلى تحديد الإستراتيجية المناسبة لهذه الفترة.

خطة البحث

نظرا لأهمية البحث وتحقيقا لأهدافه تم تقسيمه إلى أربعة فصول، ثلاثة فصول تتناول الجانب النظري والفصل الرابع يعكس الجانب التطبيقي لهم.

تناول الفصل الأول الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن وقسم إلى ثلاث مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن، أما المبحث الثاني فتناول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتم التركيز في المبحث الثالث على الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن، أما الفصل الثاني فخصص لدراسة وتحليل الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية وقسم إلى ثلاث مباحث، حيث تطرق المبحث الأول إلى ماهية الأداء المستدام، أما المبحث الثاني فتناول قياس الأداء المستدام، أما المبحث الثالث فخصص لشرح الإفصاح عن الأداء المستدام، أما عن الفصل الثالث فقد تعلق بدراسة كيفية الاستعانة ببطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستدام، وقسم إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وخصص المبحث الثاني للمقارنة المرجعية أما المبحث الثالث فتناول دور بطاقة الأداء المتوازن في التحكم في الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، وعن الفصل الرابع فقد خصص لبناء وتحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة، حيث عرض المبحث الأول الإطار العام للدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فتناول محاولة تصميم بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة، وأخيرا المبحث الثالث درس عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثة

مبررات اختيار الموضوع

من بين أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار موضوع البحث يمكن وضعها في النقاط التالية:

- غياب دراسات تناولت هذا الموضوع خاصة في الجزائر والمتعلقة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ببرنامج BSC

.Designer

- تحفيز المؤسسات الجزائرية على تطبيق الطرق والنماذج الرائدة عالميا في مسألة الأداء المستدام.
- كسب معارف إضافية حول هذه الأداة والمرتبطة خاصة بمجال تخصصي.

صعوبات الدراسة:

تكمن الصعوبات التي واجهتنا عند إعداد بحثنا هذا في:

- عدم توفر معلومات تتعلق بشركة لافارج هولسيم بالمسيلة لتكون كمؤسسة رائدة بالنسبة للمقارنة المرجعية.
- عدم توفر معلومات تخص بعض المؤشرات التي تم وضعها مبدئيا ليتم استبدالها بمؤشرات أخرى فيما بعد.

دراسات سابقة

وتتضمن بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تم التوصل إليها فيما يخص الموضوع قيد الدراسة:

1. دراسات عربية:

• دراسة نادية راضي عبد الحليم (2005)

الدراسة بعنوان: دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة.

قدمت الدراسة كيف يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدخال مؤشرات الأداء البيئي ضمن المؤشرات والأبعاد الأخرى التي تحتويها البطاقة لنصل إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام، حيث ناقشت نظم قياس الأداء، ماهية بطاقة الأداء المتوازن والتطورات المصاحبة لها، كما ناقشت في الأخير استدامة الشركات وكيفية ربط عناصرها بالبطاقة من خلال دمج المعلومات البيئية والاجتماعية.

• دراسة عبد الرحمان العايب (2010-2011)

الدراسة بعنوان: التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، دراسة حالة قطاع صناعة الاسمنت بالجزائر.

هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة في ظل تحديات التنمية المستدامة، وكذلك إلى رسم واقع التنمية المستدامة في مؤسسات الإسمنت في الجزائر، وخلصت الدراسة إلى أن مؤسسات قطاع الإسمنت تهتم بأبعاد التنمية المستدامة لكن في غياب إستراتيجية واضحة للتنمية المستدامة، حيث تعمل على الاهتمام بالأمر الاقتصادي المالية والعمل على إفصاحها مع غياب الاهتمام بالأمر المجتمعية.

• دراسة قويدر الواحد عبد الله (2015)

الدراسة بعنوان: دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ELDE

لقد تناول الباحث من خلال هذه الدراسة إشكالية تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية من خلال نموذج BSC بطاقة الأداء المتوازن، وقد حاول الباحث إسقاط دراسته النظرية على مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف والمختصة في إنتاج وتسويق مادة الإسمنت، وذلك في محاولة لتطبيق النموذج المقترح لمعرفة مدى كفاءة المؤسسة في التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية، وتوجت الدراسة بضرورة توافر مجموعة من الشروط والمتطلبات حتى يمكن لهذه المؤسسة من الاستفادة من هذا النموذج في تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية.

• دراسة أحمد بونقيب (2016-2017)

الدراسة بعنوان: بطاقة التقييم المتوازن: مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي. نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى إبراز الأهمية الكبيرة لضرورة تبني مفهوم الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحسين أدائها والارتقاء بها إلى مصاف جامعات النخبة، وبعد تشخيص دقيق لحالة الجامعات الجزائرية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج مفادها أن الإصلاحات التي قامت بها الوزارة الوصية مازالت دون المستوى المطلوب، لذلك تم تقديم مجموعة من التوصيات مجسدة في بناء خريطة إستراتيجية وفق منهجية بطاقة الأداء المتوازن تضم مسارات بلوغ الأهداف وطرق العمل عليها بغية تحسين أداء الجامعة الجزائرية.

• دراسة وليد لطرش (2017-2018)

الدراسة بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى شمولية ومنفعة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وقت توصلت الدراسة إلى أن لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال معرفة بمفاهيم الأداء الإستراتيجي، وإرتفاع درجة وعيهم بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وأن هناك تكامل قوي بين التخطيط الإستراتيجي وتحليل (SWOT) وإعداد بطاقة الأداء المتوازن. وقد أوصت الدراسة بضرورة سعي شركات قطاع خدمة الهاتف النقال إلى تبني هذا النموذج وتطبيقه بشكل متكامل، كما توصي الدراسة بضرورة تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية التطبيق، وذلك إذا أرادت هذه الشركات تقييم وضعها والعمل على تحقيق أداء إستراتيجي.

• دراسة العليجة ستر (2017-2018)

الدراسة بعنوان: دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وتوجيهها نحو تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بعين لكبيرة

هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة المتبادلة بين مراقبة التسيير والتنمية المستدامة للمؤسسة، من خلال الكشف عن دور مراقبة التسيير في تحسين أداء مختلف وظائف المؤسسة، مع التركيز على الأدوات الكمية والنوعية لتقييم جودة أداة التسيير التي تلعب دورا في تحقيق التنمية المستدامة، ومدى تأثيرها على القرارات المتخذة من طرف مسؤولي المؤسسة، وقت توصلت الدراسة إلى أن إدماج التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات من المتطلبات الحديثة التي تؤدي إلى تطور المؤسسات في الأجل القصير والطويل على حد سواء بما

يخدم إستراتيجيتها ويخدم مصالح جميع الأطراف ذات المصلحة الداخليين والخارجيين، وكذا مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة من خلال خلق توازن بين المحاور المالية وغير المالية والتي تنعكس في النهاية على الأداء المالي للمؤسسة.

2. دراسات أجنبية:

• دراسة KAPLAN & NORTON (1992) بعنوان:

The Balanced Scorecard Measures that drive Performance.

طبقت هذه الدراسة ولمدة عام كامل على عينة من الشركات عددها 12 شركة تتسم بضعف أدائها، وفي ظل تبنيتها لبطاقة الأداء المتوازن تم النهوض بمستوى أدائها بشكل ملحوظ، حيث توصلت الدراسة إلى أن هذه الأداة تتضمن مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية، والتي تمنح الإدارة العليا نظرة شاملة ومحكمة عن واقع أدائها الكلي.

• Fabienne GUERRA (2007) بعنوان:

Pilotage Stratégique de L'entreprise: le Rol du Tableau de Bord Prospectif.

هدفت الدراسة إلى تحديد العناصر التي يكون لها تأثير على نظام القيادة في المؤسسة، كون أن المؤشرات المالية كان يعتمد عليها إلى حد كبير في تشكيل جداول القيادة للقيام بعملية الفحص والتدقيق، وقد خلصت الدراسة إلى أن تحسين الأداء يكون بأخذ الاعتبار للمؤشرات غير المالية الذي يؤدي إلى تحديد القيم المستهدفة من طرف المؤسسة، كما تناولت الدراسة بطاقة الأداء المتوازن كأداة جيدة لاتخاذ القرار من خلال ربط هذه البطاقة بالتنمية المستدامة بإضافة محور المسؤولية الاجتماعية ومختلف ضوابط القياس من أجل تشكيل هذه البطاقة.

• Moez SEID (2009) بعنوان:

Les mécanismes de contrôle de la performance globale: Le cas des indicateurs non financiers de la responsabilité sociale des entreprises.

قدمت هذه الدراسة آليات الرقابة على الأداء الشامل للشركات الفرنسية بالاستعانة بمؤشرات غير مالية لقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات، شملت الدراسة 8 شركات فرنسية، وحاول الباحث الإجابة على الإشكالية التالية: كيف يمكن دمج مؤشرات الأداء الشامل في نظم مراقبة تسيير المؤسسات ولماذا يتم ذلك؟، وتم التوصل إلى أن هناك صعوبة في وضع الأهداف ومؤشراتها العديدة لقياس الأداء الشامل للتحكم فيه. وتكمن الإضافة التي جاء بها بحثنا هي محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن ذو الأبعاد العديدة بما فيها الجانب المجتمعي بالاعتماد على برنامج **BSC Designer**، لتخطي مرحلة قياس الأداء المستدام وصولاً إلى ما هو أعمق منه ألا وهو التحكم فيه، بهدف تحسين أداء الشركة للمحافظة على بقاءها واستمراريتها.

الفصل الأول

الإطار النظري لبطاقة

الأداء المتوازن

تمهيد:

شهد الاقتصاد العالمي تطورا كبيرا فرض على المؤسسات الاقتصادية لبقائها واستمرارها الاهتمام أكثر بمتطلبات أصحاب المصلحة من داخل وخارج المؤسسة، وقد تطلب هذا الأمر تطورا في الفكر الإداري أسفر عن ظهور العديد من الأدوات منها ما توصل إليه الباحثان **Kaplan and Norton** خلال دراسة انتهت بهما إلى تصميم نموذج أطلق عليه اسم بطاقة الأداء المتوازن يأخذ في اعتباره الأمور المالية وغير المالية بصورة متوازنة وشاملة من خلال مجموعة من الأبعاد.

ومع تداعيات المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة توسعت حلقة أصحاب المصلحة وتعددت مطالبهم أكثر، فاستحوذت فكرة الاستدامة على سياسة معظم المؤسسات بصفة أكبر من الجوانب الأخرى، الأمر الذي دفعها إلى الاهتمام بالجوانب البيئية والاجتماعية، مما أسفر ذلك على نشر عدة مشاريع بحثية عن موضوع الإدارة المستدامة، قادت إلى تطوير النموذج أعلاه إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام، ليشمل مقاييس لإدارة أدائها الاقتصادي، البيئي والاجتماعي للتحكم فيه، وهذا لتجسيد إستراتيجيتها بغية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كل هذه الأمور سوف يتم إبرازها في هذا الفصل من خلال تناول مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن في المبحث الأول، وعرض أبعادها في المبحث الثاني، ثم تقديم الخطوات المنهجية لتصميمها في المبحث الثالث.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن

تعرضت الأنظمة التقليدية لقياس الأداء لانتقادات عديدة كونها ركزت في اهتماماتها على الأصول المادية دون المعنوية (غير الملموسة)، هذه الأخيرة التي تعتبر من العناصر المهمة في المؤسسة من خلال تأثيرها بالغ الأهمية على أدائها، فالتجتهت بذلك فلسفة مختلف المفكرين والباحثين لابتكار وتطوير نماذج إدارية تأخذ في اعتباراتها وبشكل متوازن المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء الماضي والمستقبلي، وكذا التشغيلي والإستراتيجي، ولعل أبرز وأحدث هذه النماذج بطاقة الأداء المتوازن، والتي سنتناولها في هذا المبحث بعرض التطور التاريخي لها، وصولاً إلى تحليل مفهومها، مختلف المداخل لتكاملها، والعناصر الأساسية التي تقوم عليها وأخيراً مدى أهميتها.

المطلب الأول: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن

تعود جذور فكرة بطاقة الأداء المتوازن للعمل الريادي لمؤسسة General Electric، تحديداً في الخمسينات من القرن العشرين¹، وكذلك إلى تجربة مهندسي العمليات الفرنسيين الذين صمموا في بداية القرن العشرين نفسه ما يسمى بـ Tableau de bord، والذي يمثل جدولاً أو لوحة إشارات لقياس الأداء، بعدها ظهرت المعالم الأولى لبطاقة الأداء المتوازن في كتابات Arthur Schneiderman، وهو يحاول البحث عن وسائل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة عام 1987م، حيث تم استخدام أول بطاقة أداء متوازن في مؤسسة Analog Devices²، باعتماده على العديد من الجوانب منها سرعة التسليم للزبون، الجودة، التكلفة.

وفي عام 1992م نشر Kaplan and Norton في العدد الخامس والسبعين من مجلة هارفارد للأعمال

The Balanced Scorecard: Measures that Drive "مقال بعنوان" Harvard Business Review

Performance"³، وعدت هذه المجلة مفهوم بطاقة الأداء المتوازن واحداً من أهم 15 مفهوماً إدارياً.

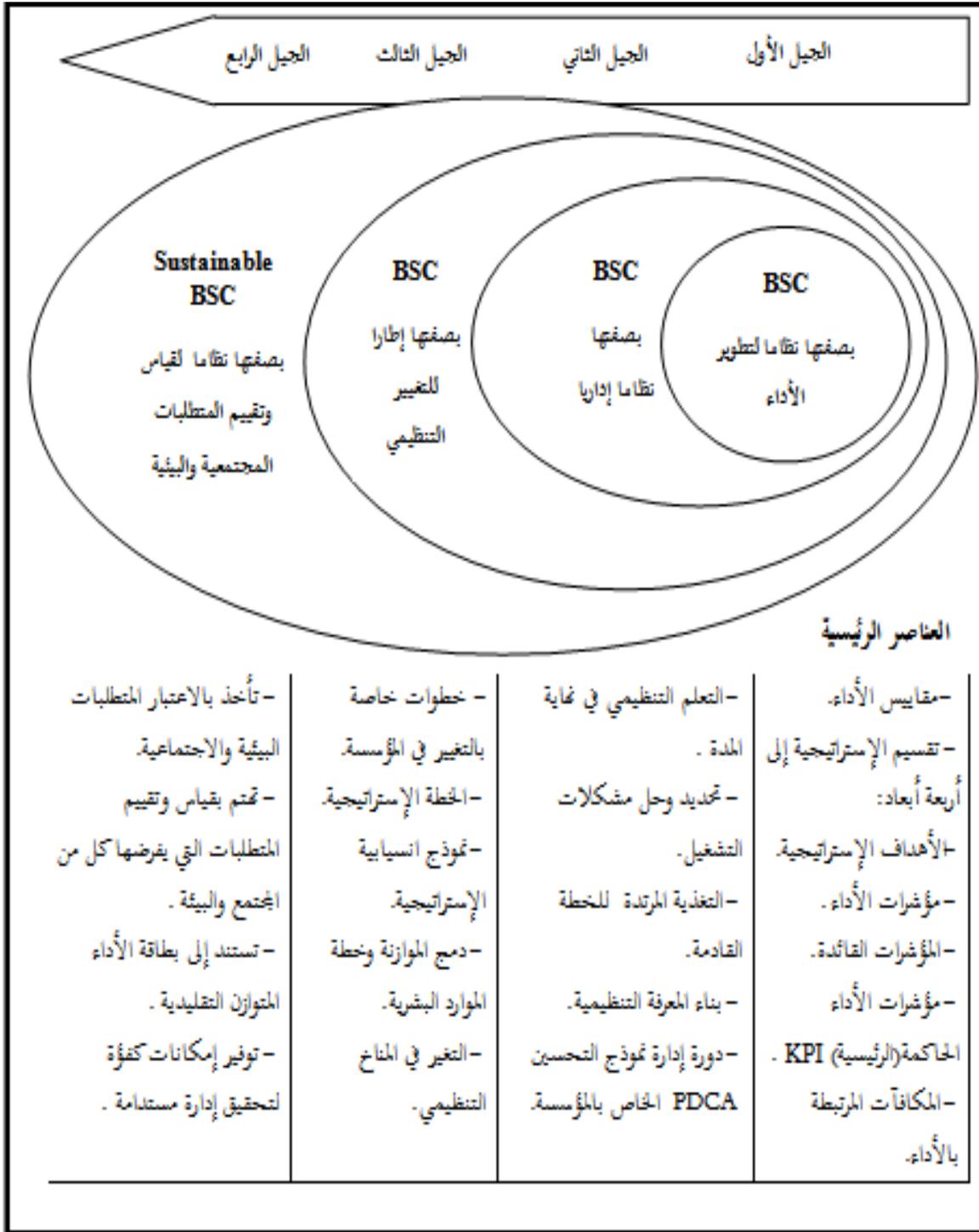
إن التطور الحاصل لبطاقة الأداء المتوازن اعتبرها إطاراً مرجعياً لإدارة الأداء، ليركز فيما بعد على الدور المركزي لها في الإدارة الإستراتيجية ويعتبرها نظاماً إدارياً متكاملًا، ونتيجة لذلك توسعت إلى إطار للتغيير التنظيمي، لتتطور فيما بعد إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام وتكون كمفهوم للإدارة المستدامة، والشكل الموالي يوضح مراحل تطور البطاقة:

¹Jean HELMS-MILLS and others, **Understanding Organizational Change**, 1st edition, Routledge, New York, USA, 2009, P.100.

²Jackie W.DEEM, **The relationship of organizational culture to balanced scorecard effectiveness**, doctoral thesis of business administration, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University, United States, 2009, P.10.

³Lynn BIBLE and others, **The Balanced Scorecard: Here and Back**, management accounting quarterly, vol.7, n°4, Institute of management accountants, Inc, summer 2006, P.19.

الشكل رقم (1-1): تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: مسلم علاوي السعد وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة، الطبعة الأولى، دار الكتب

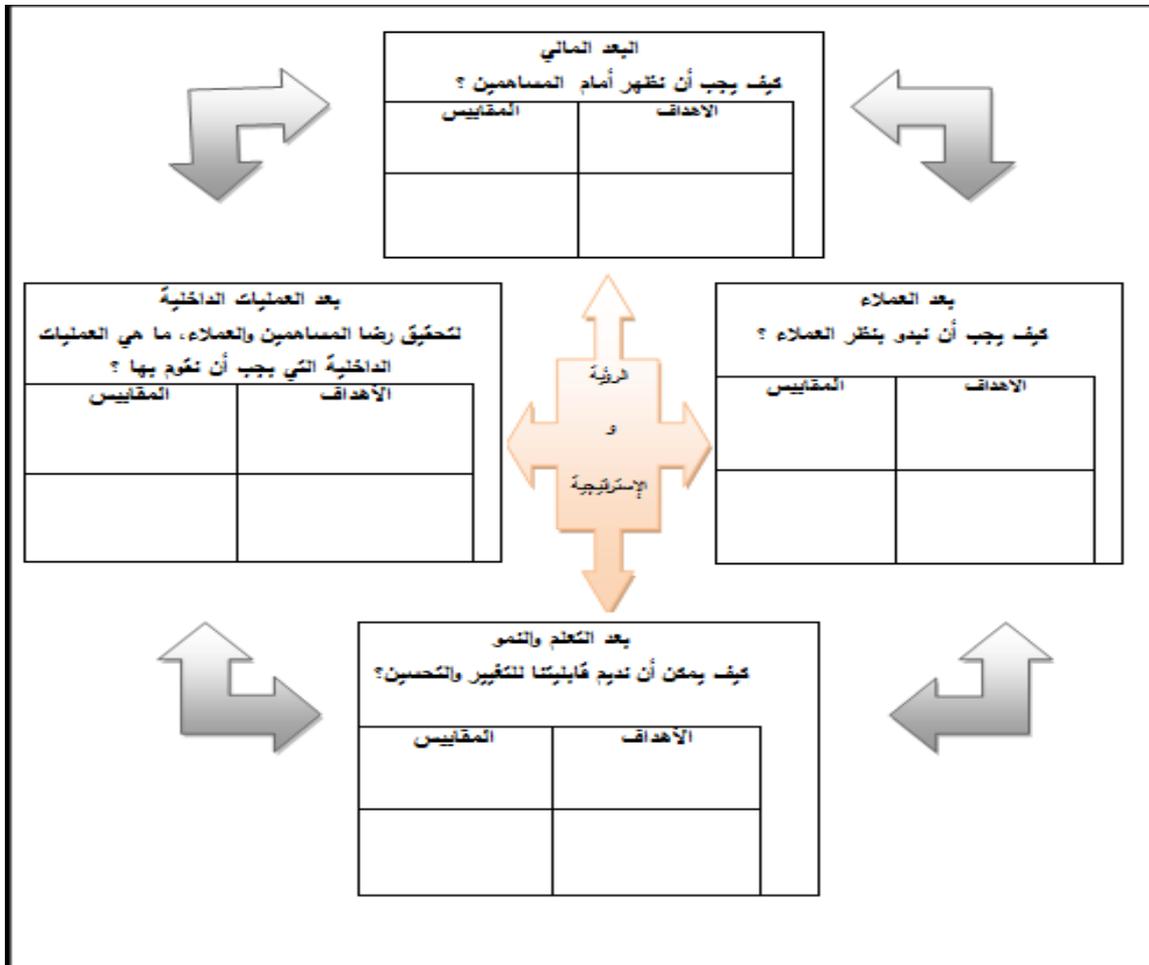
العلمية، بيروت، لبنان، 2012، ص.13.

من الشكل السابق يمكن عرض الأجيال الرئيسية الأربعة التي مرت بها بطاقة الأداء المتوازن بشيء أكثر تفصيلاً فيما يلي:

1. الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن (1992م):

وصفت بطاقة الأداء المتوازن في هذه المرحلة بأنها عبارة عن أداة لقياس أداء المؤسسة من خلال ربط رؤيتها بمقاييس تعكس مدى تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وقد شهدت هذه المرحلة توحيد المقاييس المالية وغير المالية للأداء، وربطها معاً من خلال وضعها ضمن أربعة أبعاد ألا وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو¹، حيث يتم قياس أداء المؤسسة ضمن هذه الأبعاد فضلاً عن أنها جسدت وبكفاءة النظرة المتوازنة لتوقعات أصحاب المصالح، والشكل التالي يعكس عناصر الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم (1-2): الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن



Source: Robert S.KAPLAN and David P.NORTON, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, 1st edition, Harvard Business School Press, Boston, USA, 1996, P.9.

¹Paul R.NIVEN, **Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution**, 1st edition, Wiley, USA, 2014, P.21.

وكأي مفهوم إبداعي جديد رافق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن الغموض في بعض الأطر والمقدمات المفاهيمية يمكن الإشارة إلى أهمها فيما يلي¹:

- أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة الأداء المتوازن جاء واسعاً، غامضاً وبعلاقات سببية بسيطة، فولد ذلك رؤى وتصورات متباينة لها.
- كيفية اختيار المؤشرات الملائمة لهذه الأبعاد، وكذلك إقرار مجموعة المؤشرات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

2. الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن (1996م):

بعد تطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن في العديد من المؤسسات ظهرت عليها جملة من التحسينات، فمن العلاقات السببية البسيطة إلى العلاقات السببية الديناميكية المتمثلة في نموذج الترابط الإستراتيجي بين مجالات أو محاور الأداء الإستراتيجي، فضلاً عن تطوير أسس لاختيار مقاييس الأداء المستهدف مما جعلها أكثر من مجرد أداة لقياس الأداء، بل أصبحت بذلك نظاماً إدارياً متكامل²، واعتبر هذا الجيل الأكثر تطوراً وفعالية عن سابقه.

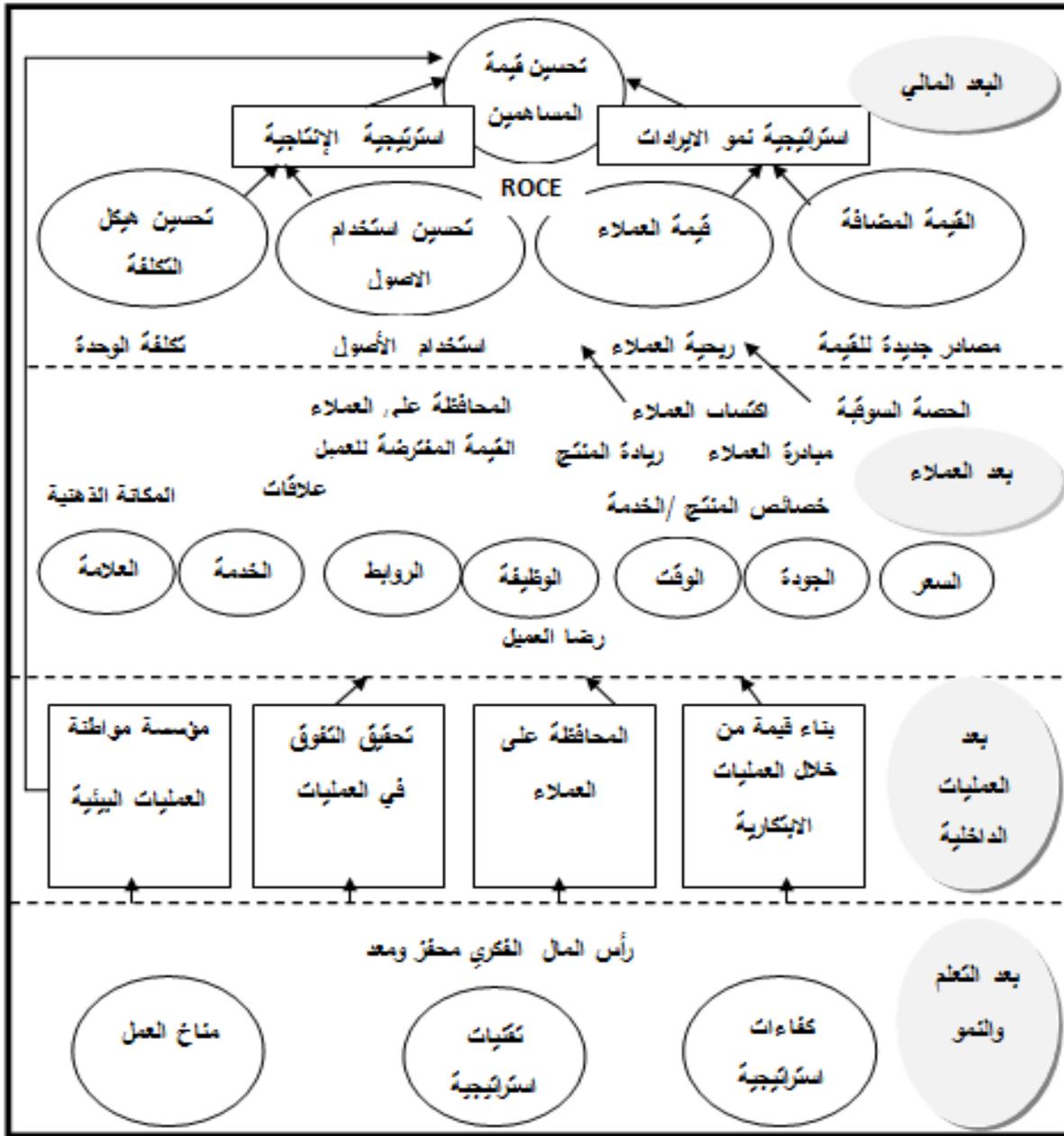
وإحفا بمعطيات الجيل الثاني من البطاقة قدم **Kaplan and Norton** مفهوم الخريطة الإستراتيجية، وهي مخطط يصور النظام الإستراتيجي للمؤسسة من خلال البعد العمليّ والبعد الإستراتيجي، حيث يترابط البعدان مع بعضهما من خلال استخدام علاقات السبب والأثر، وشكلت بذلك الخريطة الإستراتيجية خطوة باتجاه الجيل الثالث للبطاقة³، ويمكن توضيح الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن من خلال الشكل الآتي:

¹ وائل مُجد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص.146.

²Gavin LAWRIE and Ian COBBOLD, **Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool**, International Journal of Productivity and Performance Management, vol. 53, n°7, Maidenhead, UK, 2004, P.615.

³ مُجد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص.682-683.

الشكل رقم (1-3): الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن (الخريطة الإستراتيجية)



Source: Robert S.KAPLAN and David P.NORTON, **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**, 1st edition, Harvard Business School Press, Boston, USA, 2001, P.96.

وقد توالى التطورات والتعديلات التي مست بطاقة الأداء المتوازن، ليظهر مع مطلع الألفية الثالثة جيل جديد يتماشى مع متطلبات بيئة الأعمال في تلك الألفية.

3. الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن (2000 م):

أهم ما يميز البطاقة في هذه المرحلة أنها اعتبرت نظاما للتغيير التنظيمي¹، اهتمت بالعبارات التي تصف الغايات المقصودة وعدتها نقطة البداية في اختيار الأهداف الإستراتيجية، إذ يتم أولا وضع الغايات واختيار المقاييس.

ويشمل الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العديد من المكونات يمكن تلخيصها فيما يلي²:

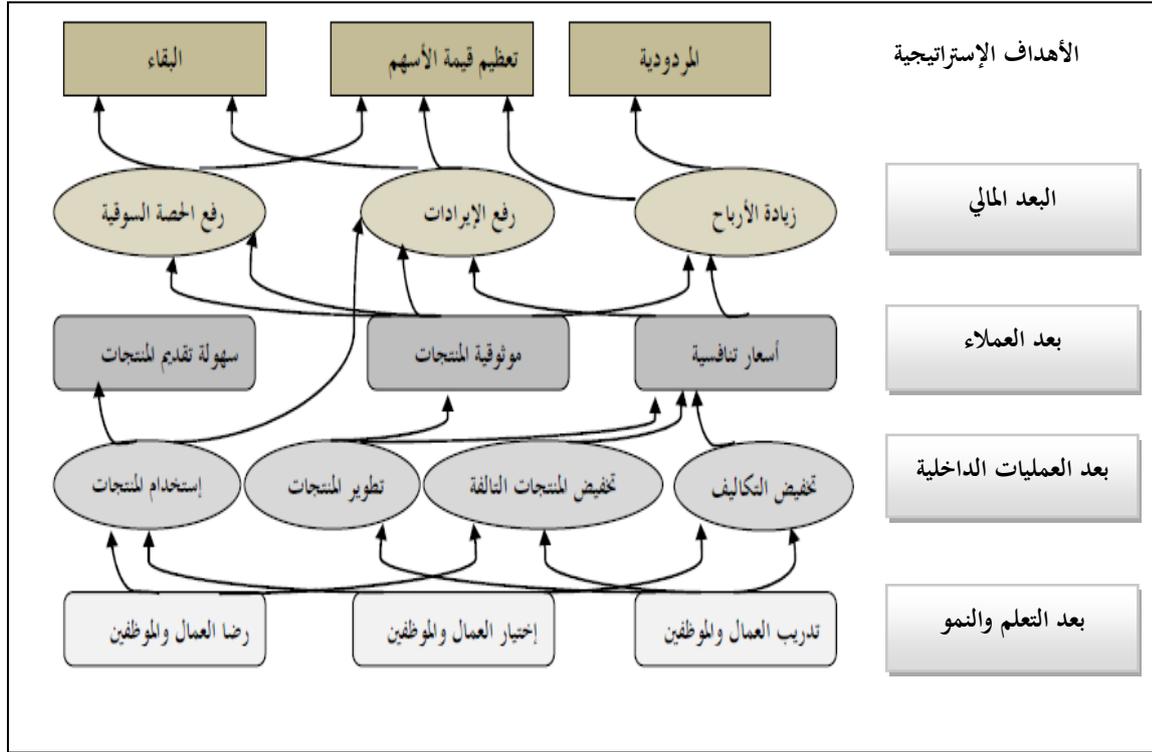
- بيان الغاية (المقصود) Destination statement: من أجل اتخاذ قرارات عقلانية بشأن النشاطات التنظيمية والأهداف المحددة لتلك الأنشطة، ينبغي أن تضع المؤسسة فكرة واضحة حول ما تسعى إلى تحقيقه، كما يجب أن تصف تلك الغايات وبطريقة مثالية ومفصلة وضعها في فترة مستقبلية معينة.
- الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives: وتشكل ما يتعين على المؤسسة القيام به وتحقيقه بغية الوصول إلى غايتها في الوقت المحدد والمتفق عليه.
- نموذج الربط الإستراتيجي والأبعاد Strategic Linkage Model and Perspectives: يوضح أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين الأبعاد الأربعة، إذ يتم الفصل بين نوعين من الأبعاد الأول يركز على البعد الداخلي للبطاقة والمتمثل في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، والثاني يركز على البعد الخارجي للبطاقة والمتمثل في البعد المالي وبعد العملاء.
- المقاييس والمبادرات Measures and Initiatives: توضح أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح المقاييس محددة لدعم قدرة الإدارة العليا على مراقبة تطور المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

ويبين الشكل الموالي نموذج الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن:

¹ وعلي عرقوب، دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات - دراسة حالة مجمع صيدال (Groupe SAIDAL)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أمحد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014-2015، ص.135.

²Gavin LAWRIE and Ian COBBOLD, **The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool**, PMA Conference, Boston, USA, May 2002, P.P.5-6.

الشكل رقم (1-4): الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن



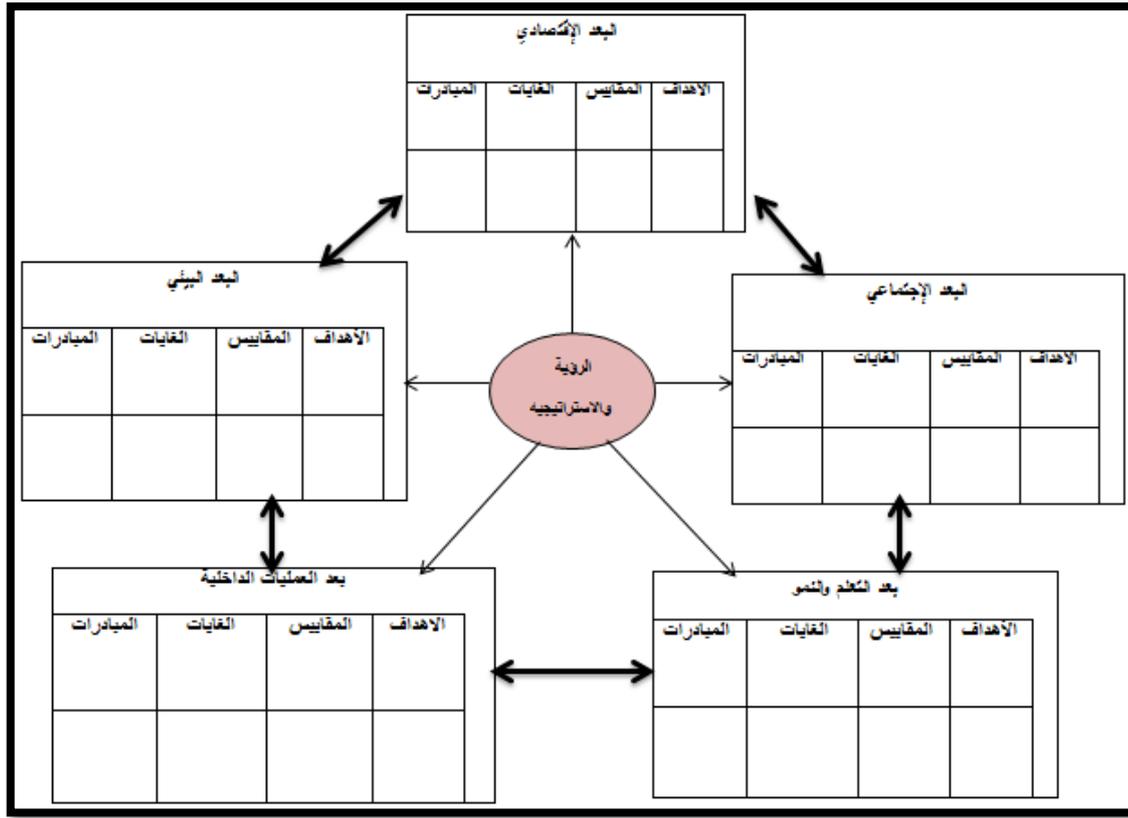
المصدر: وليد لطرش، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص.35.

4. الجيل الرابع من بطاقة الأداء المتوازن (2001م):

لا يمكن لأي أداة إدارية مهما كانت إمكانياتها ومزاياها أن تصمد طويلا، ما لم تأخذ في الاعتبار متطلبات البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة ولعل أهم تلك المتغيرات، المتغيرات الاجتماعية المرتبطة بتطلعات المجتمع من قيم وثقافة بشكل عام، والمتغيرات البيئية التي ترتبط بالمحافظة على الكوكب الذي نعيش فيه ونستمد منه موارد مؤسساتنا من جانب آخر، وتأسيسا على ذلك فقد جرى تطوير البطاقة لتضم بعدا أو منظورا خامسا يهتم بقياس وتقييم المتطلبات التي يفرضها كل من المجتمع والبيئة لتصبح بطاقة الأداء المتوازن المستدام¹، حيث يتم بواسطة أبعادها قياس الأداء المستدام والتحكم فيه، والشكل الموالي يوضح الجيل الرابع لبطاقة الأداء المتوازن:

¹مسلم علاوي السعد وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2012، ص.18-19.

الشكل رقم (5-1): الجيل الرابع من بطاقة الأداء المتوازن



Source: Nan CHAI, Sustainability Performance Evaluation System in Government: a balanced scorecard approach towards sustainable development, 1st edition, Springer, Holland, Amsterdam, 2009, P.113.

من الشكل أعلاه يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام تتكون من البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، والتي تسمح بقياس الأداء المستدام للمؤسسة.

المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى النماذج الإدارية الحديثة التي تم تقديمها من طرف Kaplan and Norton كمفهوم جديد للإدارة الإستراتيجية، نموذج يتميز عن غيره كونه تغلب على القصور الذي سائر النماذج التقليدية، باحتوائه لمقاييس مالية وغير مالية، خلال الأجلين القصير والطويل، وقد تم تسمية هذا النموذج بالعديد من المسميات منها بطاقة العلامات المتوازنة، بطاقة الإنجازات المتوازنة، وبطاقة الأداء المتوازن والتي تترجم بالإنجليزية إلى Balanced Scorecard، أما في الدول الفرنكفونية فتترجم إلى الفرنسية بـ Tableau de bord prospectif، بمعنى لوحة القيادة الاستشرافية.

1. تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

قدمت العديد من التعارف لبطاقة الأداء المتوازن بحسب الزاوية التي ينظر إليها، كونها تتناول الكثير من الجوانب والمجالات المتداخلة، فهي تلمس الجوانب المالية، الإدارية والإستراتيجية، حيث عرفها كل من **Kaplan and Norton** على أنها مجموعة من المقاييس التي تعطي نظرة سريعة وشاملة لأصحاب الإدارة العليا حول أداء مؤسستهم، مقاييس مالية وأخرى تشغيلية بمثابة المحرك وراء الأداء المالي المستقبلي¹.

كما عرفها **Paul** على أنها نظام للإدارة الإستراتيجية، نظام للقياس وأداة للاتصال²، فهي نظام للإدارة الإستراتيجية كونها تشمل على محاور مشتقة من رؤية المؤسسة، إستراتيجيتها وأهدافها، هذه المحاور تمثلت في كل من البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، أما عن كونها نظام للقياس لجمعها بين مقاييس الأداء المالي وغير المالي من خلال ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة، مقاييس، غايات ومبادرات لتقييم أدائها والعمل على تحسينه باستمرار، وعن كونها أداة للاتصال والتواصل لما توفره من معلومات متكاملة عن أداء المؤسسة لمختلف المستويات الإدارية، فهي جزء من نظام المعلومات.

وقد عرفتها **Fabienne** على أنها إطار إستراتيجي متكامل، يستعمل في ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية ومقاييس بشكل متوازن، يكون هذا الأخير (التوازن) بين الأهداف الطويلة وقصيرة الأجل، بين المؤشرات المالية وغير المالية وبين مقاييس الأداء المالي والأداء المستقبلي³.

وعرفها **Horngren et al** على أنها أداة من اسمها تحاول الموازنة بين مقاييس الأداء المالي وغير المالي لتقييم الأداء على المدى القصير والطويل في تقرير واحد، لأن المؤشرات غير المالية والتشغيلية تقيس التغييرات الأساسية التي تقوم بها المؤسسة، والتي تشير إلى احتمال خلق قيمة اقتصادية في المستقبل⁴.

كما عرفها **سعد بحيري** على أنها نظام يقوم بتحديد وتقييم عوامل النجاح الأساسية، والتي تعتبر ضرورية لبلوغ أهداف المؤسسة وتأكيد النجاح المستقبلي، ويتحقق ذلك بالتعمق في فهم العلاقة بين السبب والأثر

¹Rober S.KAPLAN and David P.NORTON, **The Balanced scorecard: measures that drive performance**, Harvard Business review, vol.70, n°1, Harvard Business School, Boston, USA, January – February , 1992, P.71.

²Paul R.NIVEN, **Balanced scorecard step by step: maximizing Performance and maintaining results**, 2nd edition, John Wiley and sons ,Inc, New York, USA, 2006, P.13.

³Fabienne GURRA, **Pilotage stratégique de l'entreprise:Le rôle du tableau de bord prospectif**, éditions de Boeck université, Bruscelles, Belgique, 2007, P.112.

⁴Charles T.HORNGREN and others, **Management and cost accounting**, Pearson Education Limited, Italy, 2008, P.776.

الناتج عنه، كما تقسم بطاقة الأداء المتوازن بيئة العمل إلى أربعة أبعاد، ويمكن أن تشمل أكثر من ذلك إن كان ضروريا ويمكن التطبيق¹.

في حين عرفتها **داليدا** على أنها نظام شامل للإدارة الإستراتيجية، ينبثق من رؤية وإستراتيجية المؤسسة وترجمتها وتوصيلها إلى كافة المستويات في شكل مقاييس متوازنة تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية².
مما سبق يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن نظام إداري فعال ومتكامل، يعمل على ترجمة رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف قصيرة وطويلة الأجل، تغطي هذه الأهداف الجوانب المالية وغير المالية بصورة شاملة ومتوازنة، من خلال مقاييس توزع على الأبعاد الأربعة البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، بغية تسهيل متابعة الأداء المحقق فعلا لتحليله، تقويمه والتحكم فيه.

2. تعريف بطاقة الأداء المتوازن المستدام:

بحكم التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال، والتي جعلت المؤسسات لا تعمل في معزل عن المجتمع، ظهرت العديد من النظريات الإدارية الحديثة على رأسها المسؤولية الاجتماعية (responsibility Social)، التنمية المستدامة (Sustainable developement) والمؤسسة المواطنة (Citizen entreprise)، كل ذلك أضفى تطورا على مفهوم البطاقة التي اقترحها كل من Kaplan and Norton سنة 1992، لتصبح بطاقة الأداء المتوازن المستدام أداة لدمج قضايا الاستدامة على المستوى الإستراتيجي للمؤسسات³، وقد كانت هناك العديد من الإسهامات للباحثين في هذا المجال منها إسهامات Sahaltegget and Burritt، Bieker and Gminder، Zingales and Frank Figge, Tobias Hahn, Stefan Schaltegger and Marcus Wagner وإسهامات Hoderts.

وقد عرف **Frank Figge et al** بطاقة الأداء المتوازن المستدام على أنها أداة للإدارة المستدامة، تتكامل فيها الأبعاد الثلاثة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، من خلال إضافة بعد خامس تحت مسمى اللاسوقي - Non market⁴.

¹ سعد صادق بجيري، إدارة توازن الأداء، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص.209.

² داليدا مجد عادل الدوياتي، أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء وإدارة المخاطر الإستراتيجية على الأداء التنافسي للبنوك: دراسة تجريبية على عينة من البنوك التجارية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2017، ص.27.

³ Idalina DIAS-SARDINHA and others, **Developing Sustainability Balanced Scorecards for Environmental Services: A Study of Three Large Portuguese Companies**, Environmental Quality Management , vol.16, n^o4, Wiley, 18 June 2007, P.13.

⁴ Frank FIGGE and others, **The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy**, Business Strategy and the Environment , vol.11, n^o5, Wiley, 9 September 2002, P.272.

كما عرفها **Bieker et al** على أنها منهج للاستدامة، وأداة تعليمية تسهل التعبير عن أهداف المؤسسة، وتوضح العلاقات السببية، فضلا عن تحديد الوسائل لتحقيق هذه الأهداف، كما أنها أداة للتخطيط كونها تساعد على معرفة وتحديد الأهداف الإستراتيجية والتي من خلالها يتم إنشاء الخريطة الإستراتيجية المستدامة، وأخيرا وليس آخرا يمكن اعتبارها كأداة إبلاغية تقريرية¹.

من التعريفين السابقين يمكن اعتبار بطاقة الأداء المتوازن المستدام على أنها نظام للإدارة المستدامة، يتم من خلالها قياس وتقييم المتطلبات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية للتحكم فيها، تستند في ذلك إلى الأبعاد الأربعة الموجودة في البطاقة التقليدية التي اقترحها كل من **Kaplan and Norton** بالإضافة إلى البعدين الاجتماعي والبيئي.

المطلب الثالث: المداخل الخمسة لتكامل بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن المستدام إطارا قويا لإدارة كل من الأمور الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، وفي هذا الصدد يرى **Figge et al** أن هناك ثلاث إمكانيات لدمج البعد الاجتماعي والبيئي، وفيما يلي هذه الإمكانيات الثلاثة²:

1. دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة.

2. إضافة بعد اللاسوقي يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان.

3. صياغة بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.

كما توصل الباحثين **Bieker et Gminder** سنة 2001 على أن هناك خمسة طرق ممكنة لدمج المسائل

البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن وهي كالتالي³:

¹Thomas BIEKER and Carl ULRICH GMINDER, **Managing Corporate Social Responsibility by using the: Sustainability-Balanced Scorecard**, the 10th International Conference of the Greening of Industry Network, Göteborg, Sweden, June 2002, P.7.

²Frank FIGGE and others, **the sustainably balanced scorecard theory and application of a tool for value-based sustainability management**, the greening of industry of network conference, corporate social responsibility governance for sustainability, center for sustainability management , Luneburg, Germany, 2002, P.P.7-9.

³Denis TRAVAILLÉ et Gérald NARO, **Les Sustainability Balanced Scorecards en question: du Balanced Scorecard au Paradoxical Scorecard**, Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Montréal, Canada, May 2013, P.16.

1. بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية Partial SBSC:

يتم إدماج واحد أو اثنين من المؤشرات الاجتماعية والبيئية في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، والتي تكون معرضة أكثر لأموال الاستدامة على سبيل المثال بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، وعلى الرغم من أن التكامل الجزئي له آثار محدودة، فإنه يمكن اعتباره خطوة أولى نحو إدارة مستدامة.

2. بطاقة الأداء المتوازن المستدام العرضية Transversal SBSC:

يتم إدخال المؤشرات البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة، فتدمج بذلك إستراتيجية التنمية المستدامة في العلاقات السببية للخريطة الإستراتيجية، فتكون بذلك محفزا لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ورؤيتها.

3. بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف Additive SBSC:

يتم إضافة بعد خامس خاص بالاستدامة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة، ومن شأن هذا الحل أن يعزز إلى حد كبير حالة الاستدامة في المؤسسة، ومن الممكن تطبيقه في المؤسسات المعرضة بدرجة كبيرة لأموال الاستدامة.

4. بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية Total SBSC:

وهي الأكثر شمولاً، لأنها تقوم على التكامل وتوسيع نطاق بطاقة الأداء المتوازن التقليدية بإضافة بعد خامس يهتم بالأموال البيئية والاجتماعية، يرتبط بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها، مما يجعل العلاقات السببية واضحة.

5. بطاقة الأداء المتوازن المستدام المشاركة Shared SBSC:

وهي إمكانية أخرى للاندماج الجزئي، تعني استخدام المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام في بعض أجزاء المؤسسة فقط، فهي تشغل بطاقة الأداء المتوازن لوظيفة محددة مثل إدارة التنمية المستدامة، أو وظيفة الموارد البشرية.

وحسب المعلومات البسيطة للباحثة، تم أخذ نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية بأبعاده الخمسة البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو كمحاولة للتجسيد نظراً لمميزاته وخصائصه.

المطلب الرابع: عناصر أساسية تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة في الآتي:

1. الرؤية المستقبلية **Future vision**:

هي وصف لتوجه المؤسسة وطموحها الذي ستكون عليه مستقبلاً، وهي تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول إلى ذلك، وتعتبر أساساً قوياً لوضع رسالة المؤسسة، كما تعد أقوى الأدوات التحفيزية وجب توصيلها لكل العاملين وإقناعهم بها، وأكثر الرؤى فعالية هي التي تلهم أعضاء المؤسسة بالتطلع للأفضل¹، وهي نقطة البداية في بناء بطاقة الأداء المتوازن.

2. الإستراتيجية **Strategy**:

تشمل مجمل الأفعال والإجراءات التي يتم اتخاذها، والخطط والتدابير لتحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها²، وتحديدتها الخطوة الثانية عند بناء بطاقة الأداء المتوازن.

3. الخريطة الإستراتيجية **Strategy maps**:

تمثيل مصور لإستراتيجية المؤسسة في صفحة واحدة، أساسية في بطاقة الأداء المتوازن حيث تستخدم كل مجالاتها أو أبعادها، وتصف كيف سيتم إنشاء القيمة وما الذي سيدفع للتغيير، فهي إطار عمل مرئي لعلاقات السبب والنتيجة، وبشكل عام الخريطة الإستراتيجية جزء من بطاقة الأداء المتوازن³.

4. علاقات السبب والنتيجة **Cause et effect linkages**:

تحدد الإستراتيجية من خلال مجموعة من الافتراضات حول السبب والنتيجة، والتي تكون مشابهة لعبارات (إذا - إذن)، فالافتراض الرئيسي في بطاقة الأداء المتوازن هو علاقات سببية واضحة وجليية بين الأبعاد، تحدد العلاقات بين الأهداف والمقاييس التي تعكس صورة الأداء المالي وغير المالي للمؤسسة⁴.

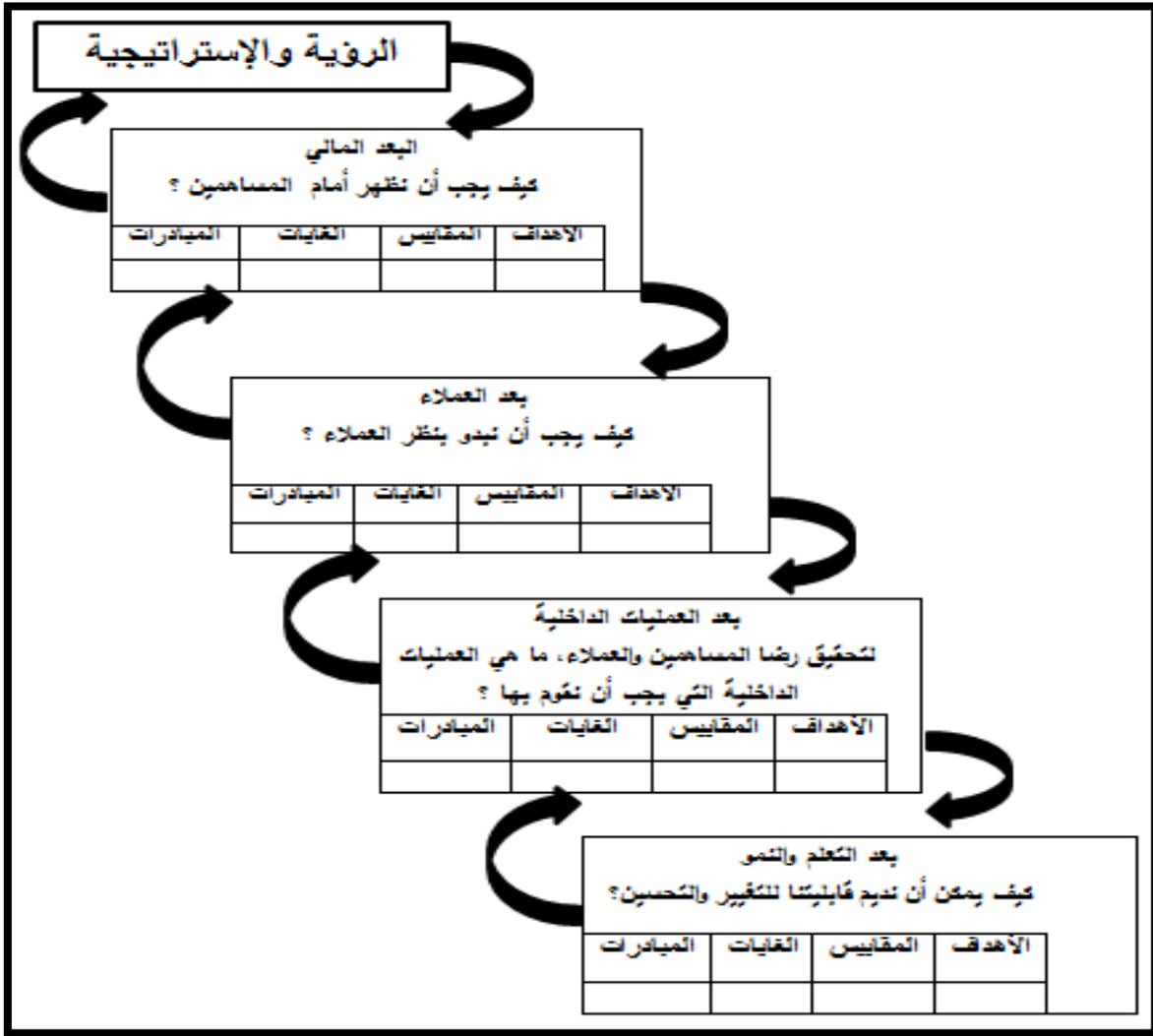
¹ بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015، ص 101-102.

² Tobias WEIGL, **Strategy, Structure and Performance in a Transition Economy: An Institutional Perspective on Configurations in Russia**, 1st edition, Gabler Edition Wissenschaft, Germany, 2008, P.18.

³ Phil JONES, **Strategy Mapping for Learning Organizations: Building Agility into Your Balanced Scorecard**, 1st edition, Routledge, New York, USA, 2011, P.11.

⁴ عبد الرحيم مجّد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي: مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات، بحوث وأوراق عمل المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، فيفري 2007، ص ص.222-223.

الشكل رقم (6-1): علاقات السبب والنتيجة



Source: Robert S.KAPLAN and David P.NORTON, **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**, 1st edition, Harvard Business School Press, Boston, USA, 2001, P.77.

5. البعد (المنظور) Perspective:

عنصر رئيسي في الإستراتيجية لتحديد الأهداف ووضع المقاييس لقياس النتائج المحددة، فهو يحدد في سياق الخريطة الإستراتيجية الجوانب التي يتم من خلالها تقييم أداء المؤسسة، وقد لا تكون الأبعاد الأربعة كما حددها Kaplan and Norton تتماشى مع إستراتيجية المؤسسة وهذا أمر شائع إلى حد ما، فالمؤسسات الحكومية وغير الربحية لا تتردد في تغيير، إعادة ترتيب، أو إضافة أبعاد لتناسب الثقافة التنظيمية الخاصة بها، وهناك خمسة

أبعاد أساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهي البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو¹.

6. الأهداف Objectives:

تعتبر الأهداف عن النتائج المنشود تحقيقها والتي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، ويجب أن تكون محددة، قابلة للقياس، للتحقيق، معقولة ومحددة بوقت زمني لتنفيذها، ويتم توزيع الأهداف على الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن².

7. المقاييس Measures:

هي الوسيلة التي يمكن من خلالها قياس الأداء ومعرفة مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وأنشطتها طبقاً لما هو محدد في الخطط، ويفترض أن تكون ذو طابع كمي³.

8. الغايات (المستهدفات) Targets:

مقدار محدد أو نسبة محددة يتم القياس بناء عليها لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه، ويتم تحديد هذه النسبة أو المعيار بناء على أفضل الممارسات في الصناعة، أو قطاع المؤسسة، أو بالاعتماد على البيانات التاريخية للسنوات السابقة، مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع⁴.

9. المبادرات الإستراتيجية Strategic initiatives:

هي برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي، وبمثابة النشاطات التي يركز عليها الأفراد للتأكد من تحقيق النتائج الإستراتيجية، وعليه فإن كل المبادرات في المؤسسة يجب أن تكون متناسقة مع الإستراتيجية في بطاقة بطاقة الأداء المتوازن⁵.

¹Christopher PRICE and others, **Building Performance Dashboards and Balanced Scorecards with SQL Server Reporting Services**, 1st Edition, Wiley, USA, 2014, P.P.197-198.

²وجدي وقيع الله الطيب، التخطيط باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثره في تعزيز الميزة التنافسية في المصارف السودانية: دراسة ميدانية على عينة من المصارف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017، ص.46.

³معتمد عبد الحميد وفتح الرحمن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد2، المملكة العربية السعودية، 2015، ص.66.

⁴إحسان محمد ضمير ياغي ونعمة عباس الحفاجي، التغيير التنظيمي: منظور الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص.51.

⁵وائل محمد إدريس وطاهر محسن الغالي، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص.187.

المطلب الخامس: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تستمد بطاقة الأداء المتوازن أهميتها من خلال النقاط التالية:

1. تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام لقياس الأداء المستدام وتقويمه بشكل دوري لتحسينه على جميع المستويات والوظائف المختلفة في المؤسسة، يعتمد في ذلك على مقاييس مالية وغير مالية موزعة على الأبعاد الخمسة.
2. تقوم بطاقة الأداء المتوازن بترجمة رسالة وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومقاييس منظمة في خمسة أبعاد هي البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.
3. تساهم بطاقة الأداء المتوازن في إظهار استدامة المؤسسات، حيث أن إجراءات صياغتها تجبر الإدارة على تحديد إستراتيجيات الاستدامة الهامة وتحديد علاقات السبب والأثر.
4. تضم بطاقة الأداء المتوازن أهداف الاستدامة، وتدخلها في العمليات التشغيلية للمؤسسة، لذا يمكن القول أنها لن تستبعد الأدوات الأخرى لاستدامة المؤسسات مثل ما جاءت به المواصفات القياسية لمنظمة الإيزو.
5. توفر إطارا مرجعيا يجعل من الممكن فهم كيف تنشأ العلاقات السببية بين الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية وكذا توفر التغذية العكسية للإستراتيجية.
6. توفر للإدارة العليا صورة واضحة ودقيقة عن أداء الإدارات والأقسام الأخرى، كما يمكن أن تعزز الشفافية، القيمة المضافة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.
7. تربط بين إستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى مع أنشطتها قريبة المدى، وتساهم في إنجاز إستراتيجيتها وأهدافها بالأساليب الأكثر كفاءة وفعالية.

المبحث الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تشمل بطاقة الأداء المتوازن على محاور الأداء المستدام للمؤسسة، باحتوائها على مجموعة من المقاييس التي تعطي صورة شاملة ومتكاملة عن الأداء وبصفة مستمرة ومنظمة لتقييمه والتحكم فيه، وقد ترجم **Kaplan and Norton** الرؤية والإستراتيجية إلى أربعة أبعاد، ليتم فيما بعد توسيعها بإضافة أبعاد تتعلق بمدى التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية وإسهامها في التنمية المستدامة، تسمح هذه الأبعاد بتحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة وطويلة الأجل وكذلك التوازن بين الأهداف المالية وغير المالية، كما أوضح أن كل بعد من أبعاد البطاقة يحتوي على أربعة عناصر وهي الأهداف، المقاييس، المستهدفات، والمبادرات. ولتسليط الضوء على مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن سيتناول هذا المبحث البعد الاقتصادي للبطاقة، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، بعد العمليات الداخلية وأخيرا بعد التعلم والنمو.

المطلب الأول: البعد الاقتصادي لبطاقة الأداء المتوازن

يهتم البعد الاقتصادي لبطاقة الأداء المتوازن بإرضاء الأطراف الخارجية المتمثلة في المساهمين والعملاء، حيث تعمل المؤسسة على وضع أهداف إستراتيجية لتحقيق ذلك، وقد خصص للبعد الاقتصادي بعدين فرعيين تمثلا في البعد المالي وبعد العملاء:

1. البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن **Financial perspective**:

يعد البعد المالي أحد أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومحورا مهما لتقييم الأداء المستدام والتحكم فيه، فهو يشير إلى محصلة نتائج الأبعاد الأخرى، حيث تمثل نتائجه مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الأرباح التي حققتها إستراتيجية المؤسسة، ومعرفة تكاليف الإنتاج ومحاولة تخفيضها بالمقارنة مع تكاليف الإنتاج في المؤسسات المشابهة، ويركز هذا البعد أيضا على العائد على رأس المال المستثمر الناتج عن تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات الحالية والجديدة، والعائد على حقوق المالكين والعائد على إجمالي الأصول¹.

ويحاول البعد المالي الإجابة عن السؤال التالي: كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين؟

وقد لخص **Kaplan and Norton** الأهداف المالية حسب المراحل الأساسية التي تمر بها المؤسسة وهي²:

¹ ناصر نجاد سعود، الإدارة الإستراتيجية: منظور تكاملي حديث، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص.580.

²Robert S.KAPLAN and David P.NORTON, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, 1st edition, Harvard Business School Press, Boston, USA, 1996, P.P.49-50.

- **مرحلة النمو Growth:** تعتمد المؤسسة في هذه المرحلة على أهداف مالية تولي الاهتمام بنمو المبيعات، الدخول في أسواق جديدة، استقطاب عملاء جدد، إطلاق منتجات وخدمات جديدة، الحفاظ على مستويات الإنفاق الكافية لتطوير المنتجات والعمليات، تنمية قدرات العاملين وإنشاء قنوات تسويقية وتوزيعية جديدة.
 - **مرحلة الاستقرار Sustain:** تركز الأهداف المالية في هذه المرحلة على المقاييس المالية التقليدية، مثلا العائد على رأس المال المستثمر، الدخل التشغيلي، وهامش الربح الإجمالي، ويتم تقييم المشاريع الاستثمارية للمؤسسات في هذه المرحلة من خلال التدفقات النقدية المخصومة، كما تستخدم بعض المؤسسات مقاييس مالية أحدث مثلا القيمة الاقتصادية المضافة.
 - **مرحلة النضج Harvest:** حيث يتم في هذه المرحلة التركيز على الأهداف المالية التي تعظم التدفقات النقدية، والتي تكون نتيجة حصاد الاستثمارات التي تمت في المرحلتين السابقتين، ولن يكون هناك تقريبا أي إنفاق للبحث أو التطوير أو لتوسيع القدرات بسبب الوقت القصير المتبقي في الحياة الاقتصادية للمؤسسة. ويمتلك المنظور المالي ثلاث أهداف إستراتيجية مرتبطة بالمراحل التي يمكن أن تمر بها المؤسسة من مرحلة النمو، الاستقرار ومرحلة النضج، تمثلت هذه الأهداف الإستراتيجية فيما يلي¹:
 - نمو الإيرادات ومزيج المنتجات: ويقصد بذلك طرح منتجات وخدمات جديدة، جذب عملاء جدد، دخول أسواق جديدة وتغيير المزيج إلى منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة عالية، وإعادة تسعيرها.
 - تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية: وتتمثل في تخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة، وتقاسم الموارد المشتركة مع وحدات الأعمال بالمؤسسة.
 - استغلال الأصول: ويقصد به تخفيض مستويات رأس المال العامل المطلوب لدعم حجم ومزيج معين من الأعمال.
- والشكل الموالي يوضح مختلف الأهداف المالية حسب المراحل الثلاث التي تمر بها المؤسسة والإستراتيجيات المناسبة لذلك:

¹Ibid, P.52.

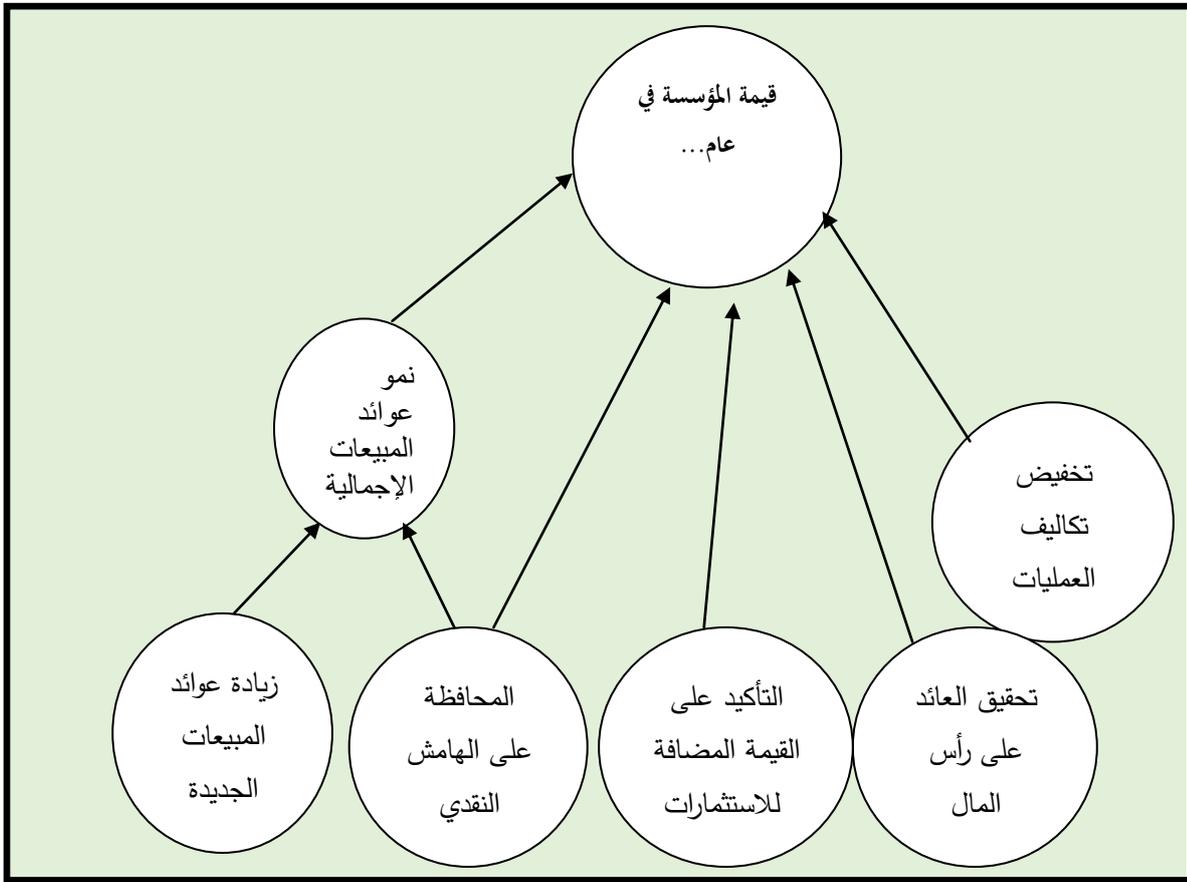
الجدول رقم (1-1): المقاييس المالية المناسبة لإستراتيجية المؤسسة حسب المرحلة التي تمر بها

الأهداف الإستراتيجية				
استغلال الأصول	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	نمو الإيرادات ومزيج المنتجات		
-الاستثمار(نسبة من المبيعات). -البحث والتطوير (نسبة من المبيعات).	-الإيرادات / عامل.	-معدل نمو المبيعات في القطاع. -نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة، الخدمات والعملاء.	النمو	
- معدل رأس المال العامل. -معدل العائد على رأس المال المستثمر. -معدل العائد على الأصول.	-التكلفة مقارنة مع المنافسين. -معدلات تخفيض التكاليف. -التكاليف غير المباشرة (نسبة من المبيعات).	-حصة العملاء المستهدفين. -نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة. -ربحية العملاء.	المراحل الإستقرار	
-فترة التسديد. -الإنتاجية.	-تكلفة الوحدة (لكل وحدة إنتاج، لكل معاملة).	-ربحية العملاء. -نسبة العملاء غير المرشحين.	النضج	

Source: Robert S.KAPLAN and David P.NORTON, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, 1st edition, Harvard Business School Press, Boston, USA, 1996, P.52.

ويوضح الشكل الموالي البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم (7-1): البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن



Source: Gavin Lawrie, **Cobining EVA wih balanced scorecard to improve strategic focus and alignment**, 2GC Active management, UK, 2006, P.7.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن هناك العديد من المؤشرات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها للوصول إلى تحقيق أهدافها المالية من تخفيض للتكاليف، زيادة عائد المبيعات، زيادة معدل العائد على رأس المال... إلخ. مما سبق يمكن القول أن البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن يظهر نجاح المؤسسة في تنفيذ إستراتيجيتها، فهو المحصلة النهائية لأنشطتها، والذي يعكس صورة أدائها تجاه الأطراف ذات المصلحة من إدارة عليا، مساهمين، عملاء... إلخ.

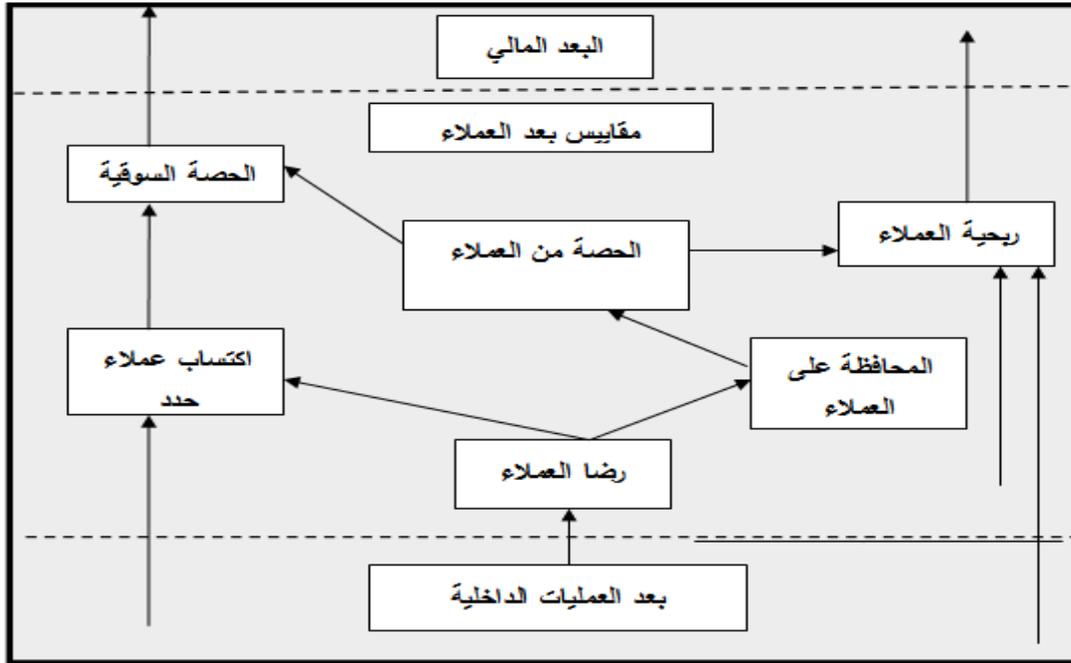
2. بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن Customer Perspective:

يعتبر الحصول على العميل والاحتفاظ به وتعزيز ولائه هدف لا يقل أهمية عن الأهداف المالية، فتحقيق ذلك له أثر مباشر على تحسين الأداء المالي والاقتصادي للمؤسسة، لهذا ينظر التوجه الحديث إلى العميل على أنه سبب وجودها وأساس بقائها، فاعتمدت المؤسسات على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجيتها، لتحقيق رضاهم من خلال تقديم منتجات بنوعية متميزة وبأسعار معقولة، ويؤدي بعد العملاء في

بطاقة الأداء المتوازن دورا محوريا في بلوغ هذه المتطلبات، لأنه يمكن المديرين من ترجمة رسالة المؤسسة الخاصة بالعملاء إلى مقاييس محددة تستجيب لاهتماماتهم وتعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم، فهذا البعد يبحث عن كيفية خلق قيمة للعملاء بغية الوصول إلى الأهداف المالية¹، من خلال البحث عن إجابة محددة للأسئلة التالية²:

- كيف ينبغي أن تظهر المؤسسة لعملائها الحاليين؟
 - كيف تتمكن من تحقيق أكبر إشباع لحاجتهم وكسب ولائهم؟
 - كيف تتمكن المؤسسة من جذب عملاء جدد، بعد الأخذ بعين الاعتبار ربحية كل منهم، إلى جانب المحافظة على جودة منتجاتها؟
- ويُقاس أداء المؤسسة وفق هذا البعد من خلال مجموعة من المقاييس هي³: الحصة السوقية، الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد، رضا العملاء، ربحية العملاء، والشكل الموالي يوضح بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم (8-1): بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن



Source: Robert S.Kaplan and David P.Norton, **Le tableau de bord prospectif: Pilotage stratégique, Les 4 axes du succès**, 7^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, France, 2002, P.84.

¹Robert S.Kaplan and David P.Norton, **Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies**, Harvard Business Press, Boston, USA, 2006, P.6.

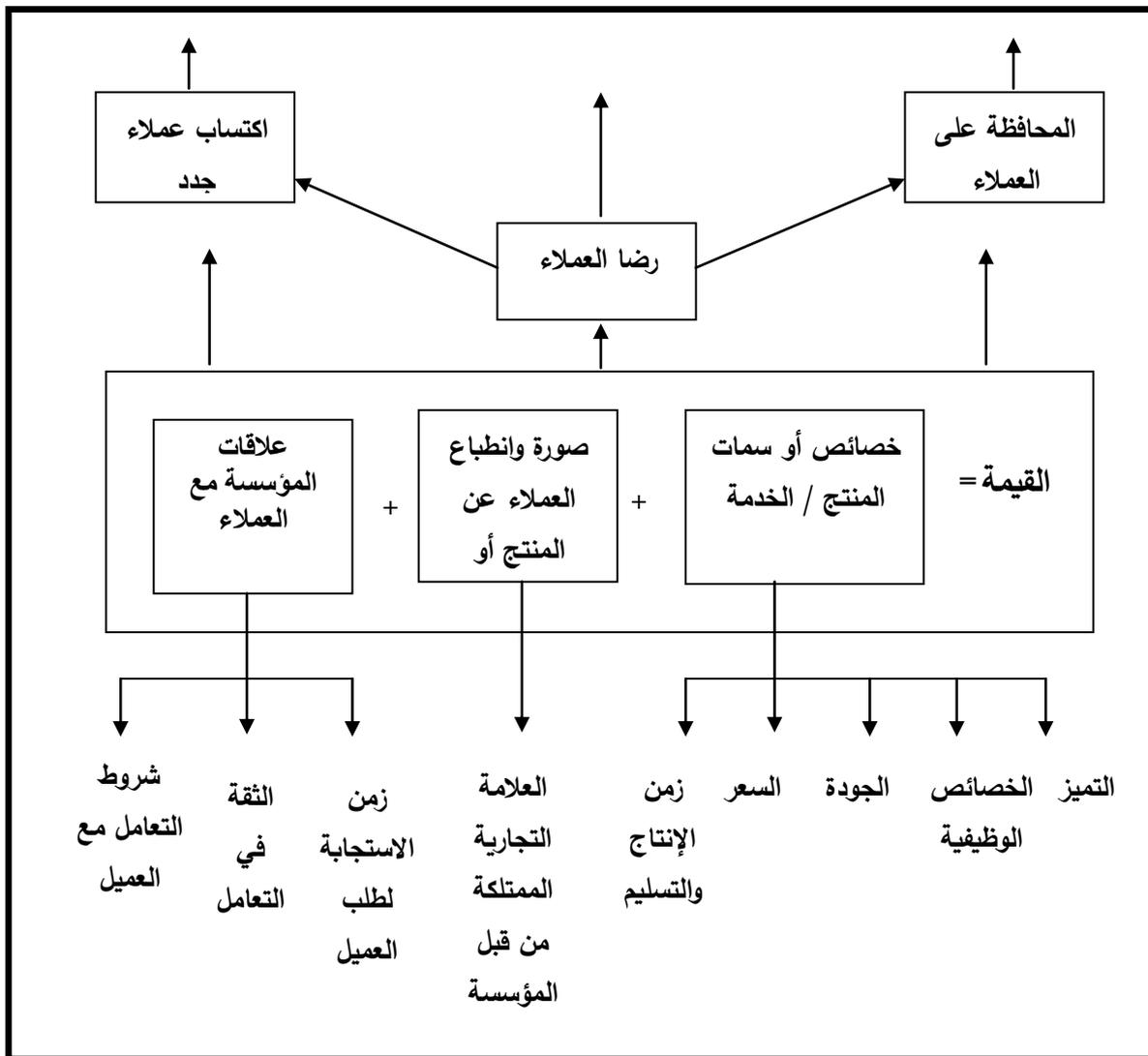
²جيهان موسى، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاجتماعية، العدد 47، بغداد، العراق، 2016، ص.357.

³Robert S.Kaplan and David P.Norton, **Linking the Balanced Scorecard to Strategy**, California Management Review, vol.39, n^o1, Harvard Business School Press, USA, 1996, P.P.59-61.

من الشكل السابق يتضح أن العملاء طرف فاعل أساسي لا يقل أهمية عن المساهمين، وجب على المؤسسة كسب رضاهم من خلال العمل على تقديم سلع وخدمات جديدة بجودة عالية وبأسعار تنافسية، إضافة إلى تخفيض وقت الاستجابة لطلباتهم وتقديمها في الوقت المحدد (بعد العمليات الداخلية)، لأن رضا العملاء يؤثر على المحافظة عليهم واكتساب عملاء جدد، وهذا بدوره يساهم في زيادة الحصة السوقية وبالتالي تحقيق الأهداف المالية (البعء المالي).

ويشير كل من Kaplan and Norton إلى استخدام تحليل سلسلة قيمة العملاء للتعرف على مستوى رضا العملاء، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (9-1): تحليل سلسلة القيمة المقدمة للعملاء



Source: Robert S.Kaplan and David P.Norton, **Linking the Balanced Scorecard to Strategy**, California Management Review, vol.39, n°1, Harvard Business School Press, USA, 1996, P.62.

من الشكل السابق يتضح أن تحليل سلسلة قيمة العملاء يعرض جانب سمات وخصائص ومميزات السلعة أو الخدمة مثل التفرد والتميز، الخصائص الوظيفية المتكاملة، الجودة والتي تحقق رضا واحتياج معين، السعر والذي له علاقة كبيرة في التأثير على إدراك العملاء، الوقت الذي يتم تقديم الخدمة فيه حيث يتم قياسه من لحظة تقديم العميل لطلبه حتى لحظة تسليمه له، من جهة ثانية يساهم في تشكيل انطباع العملاء عن المنتج أو الخدمة العديد من العناصر مثل العلامة التجارية، الاسم التجاري.. إلخ، وأخيرا علاقة المؤسسة بعملائها والتي تتجسد من خلال زمن الاستجابة لطلب العميل، ومن الترابط والعلاقة القائمة على الثقة وشروط التعامل، كل هذا يساعد كثيرا على معرفة رضا العملاء، والاحتفاظ بهم، فضلا عن كسب زبائن جدد.

المطلب الثاني: البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن Social perspective

فرضت الظروف الاقتصادية المعاصرة على كافة المؤسسات خاصة الصناعية منها، التكيف والاستجابة للمتطلبات الاجتماعية عن طريق تبني المسؤولية الاجتماعية، فعدلت العديد من المؤسسات في الأبعاد الأساسية لبطاقة المتوازن التي ركز عليها **Kaplan and Norton** بإضافة البعد الاجتماعي الذي يدعم متطلبات أصحاب المصلحة.

وتشير الأدبيات إلى أن هناك مجموعة واسعة من المصطلحات المرتبطة بالبعد الاجتماعي على سبيل المثال الصحة، التعليم، الفقر، الأخلاق، القيم والمعتقدات، العدالة الاجتماعية والعدالة بين الأجيال والتي تدخل في سياق التنمية المستدامة¹.

1. تعريف المسؤولية الاجتماعية:

استخدم **The World Business Council for Sustainable Development** في منشوره الذي كان تحت عنوان **Making Good Business Sense** والمعد من قبل **Lord Holme and Richard Watts** تعريفا عن المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها الالتزام المستمر من جانب قطاع الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في التنمية الاقتصادية مع تحسين نوعية الحياة للأيدي العاملة وأسرههم، فضلا عن المجتمع المحلي والمجتمع ككل².

¹Nan CHAI, **Sustainability Performance Evaluation System in Government: A Balanced Scorecard Approach Towards Sustainable Development**, Springer, Netherlands, Hollande, 2009, P.98.

²Michael FONTAINE, **Corporate Social Responsibility and Sustainability: The New Bottom Line**, International Journal of Business and Social Science, vol.4, n°4, USA, April 2013, P.112.

ويرى أن المسؤولية الاجتماعية لا تقتصر على القيام ببعض الأنشطة اختياريًا ولكنها تشمل كل الأنشطة ذات الطابع الاجتماعي، أي التي بطبيعتها اجتماعية بغض النظر عما إذا كانت المؤسسة ملزمة بها بحكم القوانين واللوائح أم لا¹.

كما يشار إلى أن المسؤولية الاجتماعية تكمن في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والاقتصادية، وذلك من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة، على أن تكون استجابة المؤسسة لتلك المسؤولية الاجتماعية طوعية، وليس خوفاً من النقد أو التهديد باستخدام القانون، وإلا فإن المجتمع على المدى البعيد سينتزع مكانتها وقوتها لما أسماه بالقانون الحديدي للمسؤولية الاجتماعية².

وقد حدد **Wood** ثلاث مستويات للمسؤولية الاجتماعية من مستوى مؤسسي يعتمد على مبدأ الشرعية من خلال منح السلطة مع شرط تجنب سوء الاستغلال، ومستوى تنظيمي يستند على مبدأ المسؤولية العامة فالمؤسسة مسؤولة عن النتائج المتعلقة بنشاطها، وآخر مستوى هو المستوى الفردي الذي يعتمد على مبدأ التقدير الإداري، فالمديرون ملزمون بممارسة هذه السلطة التقديرية المتاحة لهم نحو نتائج مسؤولية اجتماعيا³. وجاءت مساهمة **Carroll** في توسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل شمولي، حيث تناولها بأربعة أبعاد رئيسية هي⁴:

- **المسؤولية الاقتصادية:** تعتبر المؤسسة كيان اقتصادي مصمم لتوفير السلع والخدمات لأفراد المجتمع، مع تحقيق ربح كحافز أساسي لوجودها، وتحولت فكرة هذه القيمة لتصبح تحقيق أقصى ربح يوزع كعوائد على مختلف عوامل الإنتاج، وفي إطار ذلك تكون المؤسسة قد تحملت مسؤوليتها الاقتصادية.
- **المسؤولية القانونية:** يندرج تحت هذا الإطار العمل وفقاً للقوانين واللوائح باعتبارها القواعد الأساسية في العمل، فالمسؤوليات القانونية تعكس وجهة نظر "الأخلاق المقننة" بمعنى أنها تجسد المفاهيم الأساسية للعمليات العادلة، وينظر إليها بشكل مناسب على أنها تتعايش مع المسؤوليات الاقتصادية.

¹ صادق الحسني، تدقيق الأداء الاجتماعي للمنشآت في ضوء معايير المراجعة الدولية والأمريكية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد 93، مسقط، سلطنة عمان، 2003، ص.20.

² وهيبة مقدم، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران، الجزائر، 2013-2014، ص.70.

³ Donna J. WOOD, *Corporate Social Performance Revisited*, The Academy of Management Review, Vol.16, n°4, 1999, P.696.

⁴ Archie B. CARROLL, *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, Business Horizons, Vol.34, n°4, July–August 1991, P.P.40-42.

- **المسؤولية الأخلاقية:** على الرغم من أن المسؤولية الاقتصادية والقانونية تجسد قواعد أخلاقية بشأن الإنصاف والعدالة، فإن المسؤولية الأخلاقية تشمل تلك الأنشطة والممارسات التي يتوقعها أو يحظرها المجتمع على الرغم من أنها ليست مقننة في قوانين، مجسدة بذلك المعايير أو التوقعات التي تعكس ما يعتبره العملاء، العاملون، المساهمون والمجتمع المحلي عادلاً ونزيهاً أو يتماشى مع احترام أو حماية حقوق أصحاب المصلحة.
 - **المسؤولية الخيرية:** تشمل المبادرات والأعمال الخيرية الطوعية الإنسانية وتلك الإجراءات المؤسسية التي تتجاوب مع توقعات المجتمع بأن تكون مؤسسة مواطنة، وتشمل بذلك المشاركة الفعالة في الأعمال أو البرامج الرامية إلى تعزيز الرفاهية الإنسانية مثل المساهمة في التعليم وكذا دعم قضية من قضايا المجتمع.
- وقد وظف كارول هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح الترابط بينها هذا من جانب، ومن جانب آخر يمثل حالة واقعية، فلا يمكن أن تتوقع من المؤسسات مبادرات خيرية ما لم تكن قطعت شوطاً في إطار تحملها لمسؤولياتها الاقتصادية، القانونية والأخلاقية تجاه المجتمعات التي تعمل بها، والشكل التالي يلخص الأبعاد التي جاء بها:

الشكل رقم (10-1): هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية



Source: Archie B. CARROLL, **The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders**, Business Horizons, Vol.34, n°4, July–August 1991, P.P.40-42.

مما سبق يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية مفهوم دائم التطور مرتبط بالتنمية المستدامة، يحث على الاهتمام بالبعد الاقتصادي إلى جانب الاهتمام بالبعد الاجتماعي والبيئي، واللذين قد لا يعودا على المؤسسة بفائدة اقتصادية مباشرة، كما تهتم بالعمل في إطار من الشفافية والتحلي بأخلاقيات الأعمال في ظل المنافسة الشريفة، سواء كان ذلك اختياريا أو تنفيذا للقوانين، التعليمات والأنظمة، بغض النظر عن الجهة المستفيدة سواء كانت داخل المؤسسة أو المجتمع بصفة عامة.

2. شروط المسؤولية الاجتماعية:

إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تنطلق حقيقة من اشتراطات أساسية أبرزها:

- مبادرة طوعية من قبل المؤسسة، تتعدى نطاق التزاماتها القانونية للمساهمة في فعاليات المجتمع من خلال تمويلها بجزء من الأرباح¹.
- التزام المؤسسة بمستوى أخلاقي أعلى من الحد الأدنى الذي يطلبه أو يشترطه القانون أو العرف².
- تستهدف أصحاب المصلحة الذين تتعامل معهم المؤسسة وتسعى إلى إشراكهم معها بأشكال مختلفة كالعملاء، العاملين بالمؤسسة، الموردين إضافة إلى المجتمع المحلي الذي تعمل ضمنه والمجتمع بشكل عام³.
- لا تقتصر على التبرعات وأعمال الخير التي تقوم بها، وإنما هي جزء من سياسة المؤسسة وتنعكس في آليات عملها اليومية وفلسفتها العامة⁴.

3. علاقة المسؤولية الاجتماعية ببطاقة الأداء المتوازن:

يمكن تلخيص العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية:

- **البعد الاقتصادي:** تهتم مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بتعظيم ربحية المساهمين، والعمل على تحقيق رضا العملاء بتقديم منتجات وخدمات مميزة، من خلال العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية ذات الكفاءة والفعالية، والتي تكون بتطوير مهارات العاملين وتنميتها.
- **البعد القانوني:** تسعى المؤسسة من خلال أهدافها الإستراتيجية التي تترجمها إلى مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن إلى الالتزام بعوائد معينة للمساهمين، وتقديم منتجات صديقة للحفاظ على سلامة عملائها، والحفاظ على موارد بيئتها وكذا توفير بيئة عمل آمنة وعادلة.

¹ فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال: مدخل معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.267.

² نفس المرجع، ص.267.

³ ناصر محمد جرادات، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص.201.

⁴ نفس المرجع، ص.201.

• **البعد الأخلاقي:** تسعى المؤسسة إلى تحقيق أرباح دون ضرر يمس أصحاب المصلحة، مثل العمل على توفير منتجات أو خدمات تلي متطلبات العملاء، وأن لا تمس أخلاقهم وعاداتهم ولا تستنزف موارد البيئة التي تعمل بها.

• **البعد الخيري:** تضع المؤسسة مؤشرات تتعلق بالتبرعات والإعانات، وعدد مشاركتها في الأعمال التطوعية والخيرية، وكذا قياس مستوى رضا العملاء عن ما تقدمه لهم.

المطلب الثالث: البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن Environmental perspective

فرضت التغيرات البيئية التي شهدتها العالم على المؤسسة انتهاج سياسة بيئية لمسايرة ذلك، ما ألزمها تحديث أدواتها الإدارية وتطويرها خاصة المحاسبية منها، ولعل أهم هذه الأدوات التي طرأت عليها تحديثات بطاقة الأداء المتوازن، من خلال إضافة بعد جديد أولاً وهو البعد البيئي، حيث تعد فكرة التطوير هذه ليست بالجديدة فقد تناولها **Kaplan & Norton** حينما أشارا إلى أن البطاقة نموذج قابل للتعديل ولم يجعله إطاراً ضيقاً، وذلك من خلال إمكانية تبني المؤسسة لمواصفة الإيزو 14001 المتعلقة بنظام الإدارة البيئية ومحاولة تكاملها مع بطاقة الأداء المتوازن، وكذا من خلال دمج الهدف البيئي كأحد أبعاد التنمية المستدامة، والذي يظهر جلياً جدوى احتواء القضايا البيئية في بطاقة الأداء المتوازن¹.

1. تعريف البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن:

يعرف على أنه البعد الذي يركز على قياس التأثير الذي تسببه المؤسسة على البيئة المحيطة بها، حيث أصبح قياس هذا البعد يمثل أساساً لا فرعاً في عملية تقييم الأداء والتحكم فيه، وعاملاً من عوامل استمراريتها، بقائها أو انسحابها كون مؤسسات اليوم لم تعد تعمل في معزل عن المجتمع².

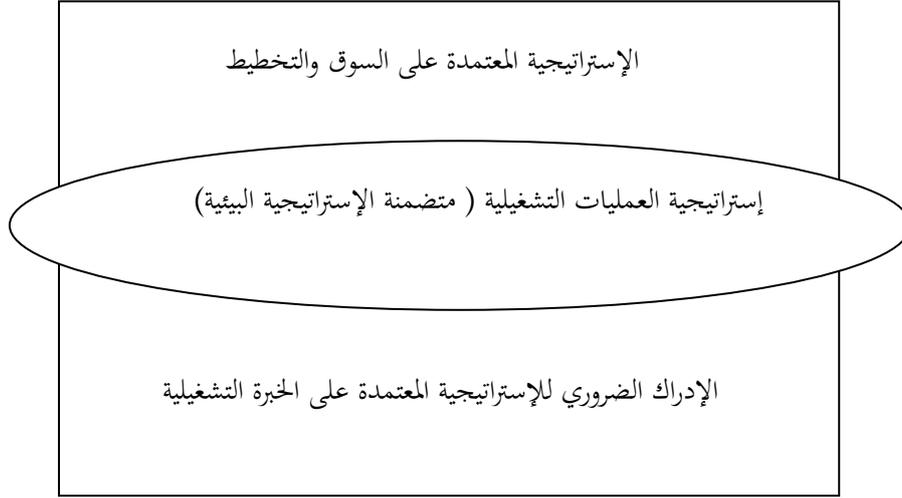
ويجب البعد البيئي عن السؤال التالي: كيف ينظر المجتمع إلينا بيئياً؟، كما يرتبط باستهلاك الطاقة، المواد الخام، المخلفات والانبعاثات الملوثة، وكذا بالمقاييس التي يمكن اشتقاقها من نظم الإدارة البيئية ونظم المحاسبة الإدارية البيئية وتحليل دورة حياة المنتج، ويرى **Beiker & Gminder** أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تكون أفضل أداة لدمج نظم الإدارة البيئية في العمليات التشغيلية الأساسية للمؤسسات، ويعتمد إظهار ودمج البعد

¹Nan CHAI, Op.Cit, P.99.

²أحمد السعيد بجمت، إطار مقترح للتكامل بين بطاقات الأداء المتوازن والسته سيجما لتحسين بيئة الأداء الإستراتيجي لبنك التنمية والائتمان الزراعي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة مدينة السادات، مصر، 2017، ص.38.

البيئي على الرأي الذي ينادي بتخطيط وتقييم السلوك الأخضر على مستوى الإستراتيجية التشغيلية، ومن ثم فإن نظام قياس الأداء المتكامل يجب أن يؤسس عند هذا المستوى¹، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (11-1): الإستراتيجية البيئية كجزء من الإستراتيجية التشغيلية



المصدر: نادية راضى عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2005، ص. 24.

ويرى **Johnson** أنه يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اختيار وتطوير مؤشرات الأداء البيئي بحيث تدخل ضمن محتوى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ولخلق حوافز للتحسين المستقبلي لتلك المؤشرات على المدى الطويل يجب تطوير المقاييس الواعدة التي يمكن تتبعها بسهولة في الأجل القصير².

ويمكن تطوير خريطة المهتمين بالبيئة بتحديد أربعة أطراف من ذوي العلاقة بالمؤسسة يهتمون بالأمور البيئية وهم: الإدارة، العمال، الحكومة والمجتمع المحيط بالمؤسسة، وكلا منهم يركز على أنواع مختلفة من الأداء البيئي فالإدارة تهتم بتغطية المتطلبات البيئية بدون إعاقة الأداء المالي أو التشغيلي، ويهتم العمال بالأحوال البيئية داخل المؤسسة، أما الحكومة فتهتم بالتأكد من مراعاة المؤسسة للقوانين وعادة ما يهتم المجتمع بما وراء الالتزام بالقوانين بإظهار الحالات التي تؤثر على المجتمعات المحيطة بالمؤسسة رغم عدم تعديها على أي قانون³.

¹ نادية راضى عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2005، ص. 24.

² عبد القادر لحسين، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نحو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص. 331.

³ يوسف بومدين، إدخال مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي الرابع: عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر- عرض تجارب دولية، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 2011، ص. 20-21.

2. أهمية البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن:

تظهر أهمية البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيقه للأهداف التالية¹:

- تقليل استخدام المواد الخام.
- تقليل استخدام المواد السامة.
- تقليل استخدام الطاقة اللازمة لعملية الإنتاج.
- تقليل النفايات والانبعاثات الصادرة (الصلبة، السائلة والغازية).
- زيادة فرص إعادة التدوير.

المطلب الرابع: بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن Internal Process Perspective

إن ما يتم التركيز عليه في المقام الأول عند وضع الخريطة الإستراتيجية فيما يتعلق بالبعد المالي وبعد العملاء هو ما الذي نحاول في نهاية المطاف تحقيقه في سعينا لتنفيذ هذه الإستراتيجية؟ فنمو الإيرادات، وتحسين الإنتاجية، ورضا العملاء، والاحتفاظ بهم هي جميع النتائج التي نسعى إليها، بالتركيز على العمليات الداخلية بالمؤسسة.

1. تعريف بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن:

عندما ننظر لبعد العمليات الداخلية نجده يبحث في "كيف" نخلق القيمة، وتصف الأهداف على وجه التحديد كيف سنحقق قيمة للعملاء وكيف سنعزز الإيرادات المسطرة في البعد المالي². ويقصد ببعد العمليات الداخلية العمليات التي تعد مفتاحية للمؤسسة حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المقدمة للعملاء والمساهمين من أجل ضمان تحقيق الربحية، كما يركز هذا البعد على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المؤسسة من التميز، وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية وأيضاً تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين، ويتحقق ذلك من خلال تقييم مصادر القوة والضعف في العمليات الأساسية للمؤسسة، وكيفية ترشيد التكاليف، والعمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات العملاء³.

¹ فراس عبد القادر غفير، دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلب، سوريا، 2015، ص.57.

² Paul R.NIVEN, *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*, John Wiley and sons, Inc, New York, USA, 2005, P.70.

³ شاهر عبيد، علاقة بطاقة الأداء المتوازن في فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية في محافظات شمال الضفة الغربية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد3، العدد4، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي نور البشير - البيض، الجزائر، 2017، ص.5.

كما تركز بطاقة الأداء المتوازن على العمليات الجديدة، على إدخال عمليات الإبداع في العمليات الداخلية، على الخدمات والمنتجات الجديدة التي تلي حاجات العملاء التي قد تنشأ مستقبلاً، بالإضافة إلى تلبية الحاجات الحالية للعملاء، وبكلمات أخرى تركز بطاقة الأداء المتوازن على مقاييس الأداء على المدى القصير والبعيد¹.

2. أنواع العمليات الداخلية:

يتوجه بعد العمليات الداخلية إلى كشف العمليات والنشاطات الأكثر إسهاماً في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسة وتطويره من خلال العمل باتجاهين²:

- التوجه نحو حاجات العملاء وتحقيق أفضل استجابة لها.
- توجيه بعد التعلم والنمو عن طريق تحديد نوع البرامج والإجراءات التي تحسن من أداء الزبون الداخلي وتحقيق رضاه.

وقد بسط كل **Kaplan and Norton** مهمة اختيار الأهداف للعمليات الداخلية من خلال تحديد أربع مجموعات من العمليات التي تنطبق تقريباً على أي مؤسسة وهي³:

• **عمليات إدارة العمليات:** وهي أبسط العمليات الأربعة، والتي تغطي العمليات اليومية الروتينية اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة إلى العملاء، وتشمل مصادر المواد الخام من الموردين (تحقيق علاقات إيجابية مع الموردين)، إنتاج المنتج أو الخدمة، التوزيع وإدارة المخاطر وتكون باستخدام أدوات فعالة مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة.

• **عمليات إدارة العملاء:** وقد أصبحت ذات أهمية قصوى لجميع المؤسسات من خلال اختيار العملاء المستهدفين، وجلبهم ثم الاحتفاظ بهم من خلال ضمان تقديم منتج أو خدمة عالية الجودة وحل أي مشكلات بسرعة، لأن التقديرات تشير إلى أنه يمكن أن يكلف ما يصل إلى 10 أضعاف الحصول على عميل جديد بدلاً من الحفاظ على واحد حالي.

• **عمليات الابتكار:** هي العضو الثالث في مجموعة العمليات الداخلية، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تستمر في تقديم المنتجات والخدمات سنة وسنة إذا ما أريد لها البقاء والاستمرارية في عالمنا الحديث دون أن تكون تحت

¹ ناصر مُجّد سعود، مرجع سابق، ص ص.581-582.

² مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص.63.

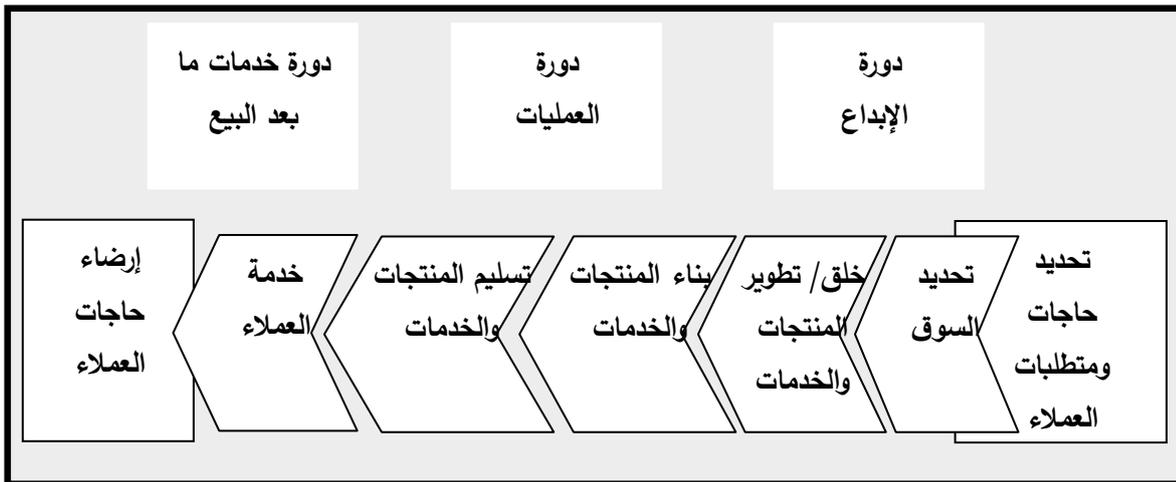
³Paul R.Niven, **Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance**, Op.Cit, P.P.72-73.

مظلة واسعة من الابتكارات في عدد من العمليات الفرعية، من خلال تطبيق التكنولوجيا الجديدة وإدخال أو تطوير منتجات وخدمات تكون مطابقة تماما لاحتياجات العملاء.

• **العمليات التنظيمية والاجتماعية:** حيث يتم الحكم على المؤسسات بشكل متزايد على قدرتها على العمل كمؤسسة مواطنة، والمساهمة في المجتمعات التي تعمل بها، وعرض المسؤولية في المخاوف التنظيمية، البيئية والاجتماعية، كما ترغب المؤسسات الرائدة اليوم في تجاوز الامتثال البسيط والعمل على التزامها بمستقبل مستدام من خلال أفضل الممارسات في الضوابط البيئية، معايير الصحة والسلامة، والاستثمار المجتمعي، لأن عددا متزايدا من العملاء يجذبون نحو المؤسسات المتحلية بذلك.

وتنبثق المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن من العمليات التي لها أثر على رضا العملاء وعن العمليات والكفاءات التي ينبغي أن تتفوق بها كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (12-1): سلسلة القيمة للعمليات الداخلية



Source: Robert S.Kaplan and David P.Norton, **Le tableau de bord prospectif: Pilotage**

stratégique, Les 4 axes du succès, 7^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, France, 2002, P.111.

نلاحظ من خلال الشكل سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسة التي تعطي في كل دورة قيمة للعملاء عبر ثلاث دورات، أولها دورة الإبداع والتي تضمن تقديم وتطوير المنتجات والخدمات التي تلبي حاجات ورغبات العملاء، تليها دورة العمليات التي تترجم ما تم تسطيره في المرحلة الأولى وتجسيده في شكل منتجات وخدمات فعلية وفي الأخير دورة خدمات ما بعد البيع وما تحمله من توفير ضمانات للعملاء.

المطلب الخامس: بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن Learning and Growth Perspective

يحدد بعد التعلم والنمو الكفاءات، المهارات الأساسية، التقنيات وثقافة المؤسسة اللازمة لدعم إستراتيجيتها، وتمكن هذه الأهداف المؤسسة من مواءمة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات مع إستراتيجيتها¹. ويهدف بعد التعلم والنمو في نهاية المطاف إلى التمكن من تحقيق أهداف الأبعاد الأخرى²، كما يركز على كيفية تعلم المؤسسة خلق وتحقيق قيمة أكثر فعالية للعميل، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة، كما يعد هذا البعد البنية الأساسية التي يجب على المؤسسة أن تعتمد عليها لتحقيق النمو وتحسين الأداء في الأجل الطويل، ومن خلال بعدي العملاء والعمليات الداخلية يتم تحديد العوامل الهامة للنجاح في الحاضر والمستقبل³، حيث يجب بعد التعلم والنمو على تساؤل مفاده: هل تستطيع المؤسسة الاستمرار في التحسين وتكوين القيمة المضافة؟ وكيف؟

ويشكل بعد التعلم والنمو البنية الأساسية لنجاح المؤسسة لأنه يعمل على تهيئة مناخ العمل ورفع مستوى المهارات والكفاءات للعاملين، كما يتضمن الوسائل التكنولوجية التي توفر المعلومات في الوقت المناسب وبالنوعية الملائمة، أما عن أهداف هذا البعد فهي عناصر تمكين كل ما يجري ضمن بطاقة الأداء، فلا يمكن أن نأمل النجاح في اقتصاد المعرفة اليوم دون العاملين ذوي المهارات والكفاءات العالية، والتي تعمل في ظل بيئة توفر ظروف النجاح، وفيما يلي بعض الأسئلة التي يجب مراعاتها عند وضع أهداف بعد التعلم والنمو لدى العاملين⁴:

1. ما هي عناصر البنية التحتية التنظيمية الضرورية إذا أردنا تحقيق أهدافنا وأهداف عملائنا؟
2. ما هي المهارات والقدرات التي يحتاجها العاملون؟
3. ما هي المهارات والكفاءات المطلوبة في السنوات القادمة؟
4. هل يستطيع العاملون الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها لمساعدتنا في تحقيق نتائج عملائنا؟
5. هل مناخنا التنظيمي يفضي إلى النجاح؟

¹Robert S.Kaplan and David P.Norton, **Putting the balanced Scorecard to Work**, Harvard Business Review, 1993, P.58.

²Stan DAVIS and Tom ALBRIGHT, **An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance**, Management Accounting Research, vol.15, n^o2, USA, 2004, P.141.

³عبد الرحيم محمد، مرجع سابق، ص.227.

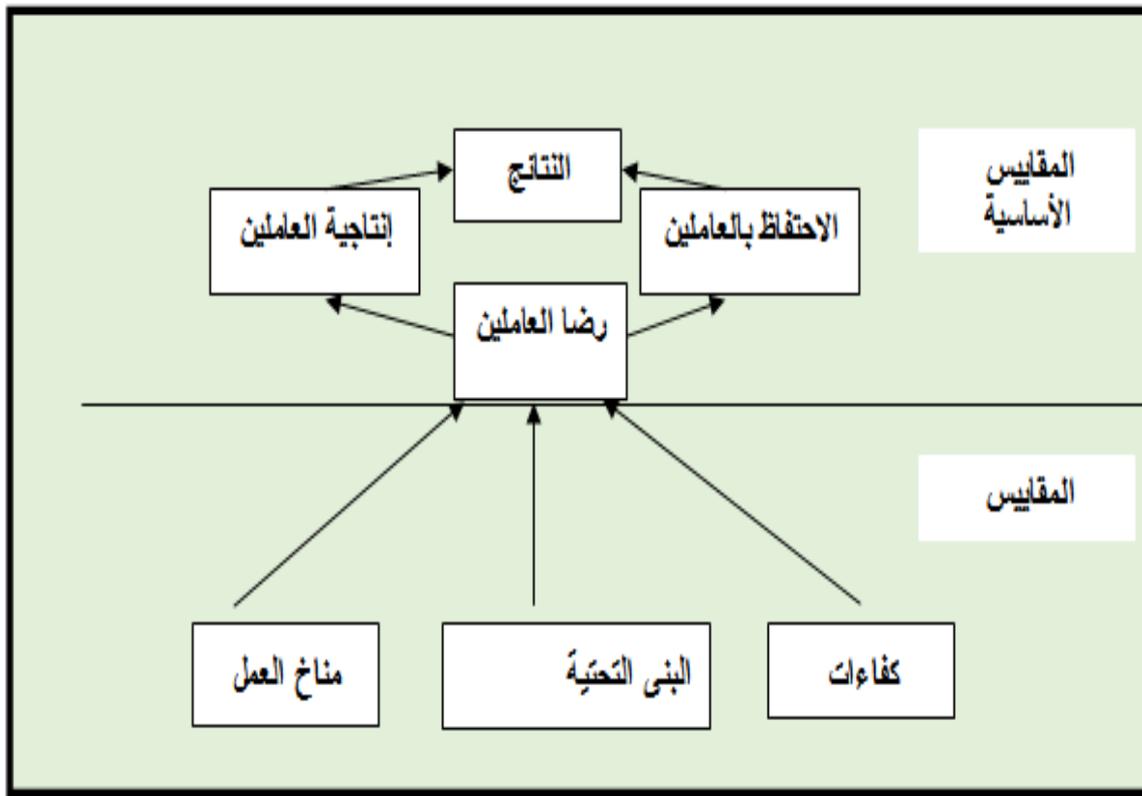
⁴Paul R. Niven, **Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies**, John Wiley and sons ,Inc, USA, 2003,P.P.175-176.

6. هل لدينا ثقافة قوية ومواءمة للأهداف طوال الوقت؟

وقد حدد Kaplan and Norton ثلاث موارد أساسية لبعء التعلم والنمو في المؤسسة وهي¹:

1. قدرات العاملين Employee Capabilities.
 2. قدرات أنظمة المعلومات Information Systems Capabilities.
 3. الإجراءات التنظيمية والمتمثلة في التحفيز، التمكين والاندماج في العمل Organizational Procedures.
- وتتلخص مقاييس أداء بعد التعلم والنمو في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-13): مقاييس بعد التعلم والنمو



Source: Robert S.KAPLAN and David P.NORTON, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, 1st edition, Harvard Business School Press, Boston, USA, 1996, P.129.

¹Colin DRURY, **Management and Cost Accounting**, 7^{ème} edition, Cengage Lrng Business Press, Italy, 2008, P.582.

المبحث الثالث: الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن

إن البناء الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يستند لعدة خطوات، يجب مراعاتها وإتباعها دون نسيان الأخذ بعين الاعتبار عوامل النجاح لتنفيذها قدر الإمكان، والعمل على تقليل أثر العوائق التي تعترضها إلى أدنى حد، لذا سنعرض في هذا المبحث الخصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، مقومات نجاح تطبيقها، مراحل صياغتها وتنفيذها وأخيرا معوقات تطبيقها.

المطلب الأول: الخصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص المميزة والمتمثلة في الآتي:

1. خاصية تعدد الأبعاد:

تمثل البطاقة إطارا مرجعيا يحدد الأهداف الإستراتيجية في أبعاد متعددة أو زوايا هامة مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، توفر الإجابة عن الأسئلة التالية¹:

- كيف نبدو أمام المساهمين؟ (البعد المالي)
- كيف يرانا العملاء؟ (بعد العملاء)
- في ماذا يجب أن نتفوق؟ (بعد العمليات الداخلية)
- هل يمكن الاستمرار في التحسين وخلق القيمة؟ (بعد التعلم والنمو)

ويمكن إضافة أبعاد أخرى للأبعاد السابقة حسب ظروف الصناعة وإستراتيجية المؤسسة مثل البعد البيئي والبعد الاجتماعي.

2. خاصية التوازن:

حتى تكون عملية تقييم الأداء والتحكم فيه بصورة شاملة، تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس توفر عنصر التوازن بين كافة المكونات وذلك من خلال النقاط التالية²:

- التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل، إذ لا يعقل أن تركز المؤسسة على الأهداف قريبة الأجل وتحمل الأهداف طويلة الأجل أو العكس.

¹George GIANNPOULOS and others, **The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies**, International Journal of Business and Management, vol.8, n°14, London, UK, 2013, P.4.

²كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2015، ص.89.

- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية، حيث كان من الانتقادات الموجهة للمقاييس المالية أنها تقدم تقارير مالية فقط دون النظر إلى العناصر الأخرى.
- التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي، حيث لا بد للمؤسسة التي تريد أن تصل إلى قياس فعلي لأدائها أن توازن بين الأداء الماضي والمستقبلي معاً.
- التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي كون أن لكل واحد منهما تأثيره وأهميته على أداء المؤسسة.

3. خاصية الدافعية المحفزة:

يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وكفاءة إذا تم ربطها بنظام فعال للحوافز والمكافآت، فالاتصال الفعال بالمستويات الإدارية المختلفة من خلال توضيح إستراتيجية المؤسسة للعاملين، وكذا الأهداف الواجب تحقيقها وربط نظم الحوافز بمؤشرات الأداء، من شأنه أن يولد نوعاً من الانتماء لدى العاملين بأهميتها والدافعية لتطبيقها¹.

4. العلاقة السببية:

ترتبط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن في سلسلة من العلاقات السببية، فقد أكد كل من **Kaplan and Norton** أن هذه العلاقات جوهر البطاقة، تحتوي على مقاييس للنتائج ومحركات للأداء مرتبطة مع بعضها في علاقات بين السبب والنتيجة²، فالتحسين في عمليات التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات الداخلية وبالتالي إلى رضا العملاء، المساهمين وكذا المجتمع، وفي النهاية تؤدي إلى تحسين الأداء المستدام للمؤسسة، كما يتضح من العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن أن الأبعاد الخمسة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض.

5. خاصية المرجعية (استهداف أفضل أداء على مستوى المؤسسات الرائدة):

يستند مفهوم المقارنة المرجعية بالأساس إلى تحديد أفضل الممارسات في بيئة الأعمال التنافسية، فالجدير بالذكر ضرورة الانتباه إلى إمكانية تحقيق الربط والتكامل بين تقنيتي المقارنة المرجعية وبطاقة الأداء المتوازن والاستفادة من مزايا الاثنين معاً لأغراض تقييم أداء المؤسسات والتحكم فيه، حيث عرف **Niven** المقارنة المرجعية على أنها مقارنة العمليات المتشابهة في المؤسسات لتحديد أفضل التطبيقات والتي على ضوءها يتم وضع

¹ علاء مجد العن، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على

البنوك التجارية السعودية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 1، الإمارات العربية المتحدة، 2015، ص. 276.

²Hanne NORREKLIT, **The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard**, Accounting, Organizations and Society, vol.28, n^o6, Denmark, 2003, P.616.

أهداف التحسينات وقياس التقدم في إنجازها، أما نتائج المقارنة المرجعية فقد تستخدم كأهداف محتملة لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن¹.

وتظهر خاصية استهداف أفضل أداء على مستوى المؤسسات الرائدة Benchmarking لبطاقة الأداء المتوازن من خلال ربط عناصر الأبعاد الخمسة المختلفة للبطاقة بمقياس أفضل أداء وذلك بطريقتين²:

- إنشاء معايير أداء تتساوى أو تقترب من تلك المعايير التي تعكس أفضل أداء، والتعرف على فجوة الأداء ومحاولة التقليل من هذه الفجوة ومكافأة أفضل الممارسات العملية التي تساعد على غلق هذه الفجوة.
- التغذية العكسية لمقياس أفضل أداء Benchmark feedback وذلك عن طريق مقارنة أداء المؤسسة مع مقياس أفضل أداء في السوق يحرك النشاط الإدراكي للأفراد، ويقوي مستويات الجهد المبذول، الأمر الذي يدعم في النهاية مفهوم التنافسية ويضاف إلى ذلك أن معلومات التغذية العكسية لمقياس أفضل أداء تلعب دوراً تحفيزياً عن طريق إيجاد أنسب الطرق لتحسين أداء المهام.

6. خاصية المحدودية للمعلومات (إتاحة المعلومات بالقدر الذي يلائم طاقة متخذ القرار):

تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية لإتاحة المعلومات بالقدر الذي يلائم متخذ القرار، هذا ما يقضي على ظاهرة جعل الإدارة غارقة في كم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها، كون إتاحة المعلومات بصورة أكثر من اللازم له آثار سلبية، وهذه الأخيرة نجدها أيضاً عندما تكون هناك معلومات قليلة، ولقد أشار Kaplan and Norton إلى أن عدد المقاييس أو المؤشرات في بطاقة الأداء المتوازن يكون يتراوح ما بين 15 إلى 20 مؤشراً³.

¹ نائر صبري ونادية شاكر، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقييم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية: دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزيرية وديالى، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22، بغداد، العراق، 2009، ص.15.

² قويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف ELDE، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015، ص.ص.91-92.

³ Stefano TONCHIA and Luca QUAGINI, Performance Measurement: Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence, 1st edition, springer, Italy, 2010, P.49.

المطلب الثاني: مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

يتوقف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بفعالية على توفر عدة مقومات، اعتبارات وعوامل نجاح تساهم مع بعضها البعض في ذلك.

1. مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

تعددت مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والتي يمكن ذكر أهمها في النقاط التالية¹:

- **دعم الإدارة العليا:** حتى تكون عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ناجحة لا بد من وجود دعم الإدارة العليا لها، ماديا ومعنويا، فعندما يدرك العاملون في المؤسسة بأن الإدارة تدعم جهودهم، فإن ذلك يساعد في التزام العاملين بتطبيق النظام ويخفف من معارضتهم له.
- **الحوافز المادية:** يجب التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تصميم بطاقة الأداء المتوازن أو تطبيقها، وهذا يعتبر دافعا قويا.
- **تكوين فرق العمل:** إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يشمل جميع مكونات المؤسسة، فليس من المنطق أن يقوم بالعملية شخص واحد، بل هو جهد جماعي داخل المؤسسة.
- **عدم وجود نموذج معياري:** يجب إدراك أنه لا توجد حلول معيارية تتناسب مع جميع المؤسسات، وذلك لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية لكل مؤسسة.
- **إدارة التغيير:** حيث تتطلب عملية تطبيق النظام إجراء عدة تغييرات في المؤسسة، سواء كان التغيير متعلقا بالثقافة أو بالأنظمة أو بالأفراد، كما أن تغيير البيئة حول المؤسسة مستمر ومتواصل، وكذلك متطلبات المستفيدين من الخدمة المقدمة من المؤسسة، وبالتالي فإنه على المؤسسة أن تجري التغييرات المطلوبة لتمكين من مواكبة التغييرات الجارية.
- **دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية:** لا يعني ذلك بالضرورة التخلي عن الإستراتيجيات الموجودة، أو أنه سيتم صياغة إستراتيجيات جديدة، فالإجراءات التصحيحية يفترض فيها أن تضع المؤسسة في وضع أفضل للاستفادة من نقاط القوة واستغلال أفضل الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات الخارجية وتقليل أثر نقاط الضعف الداخلية.

¹كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، مرجع سابق، ص. 91-92.

- تحديد الأهداف بشكل واضح: من خلال تحديد الأهداف والمقاييس المتعلقة بها بشكل دقيق وبطريقة يفهمها القائمون على التنفيذ، مع مراعاة الدقة والموضوعية في تعريف المقاييس المرتبطة بالأهداف.
- التواصل الفعال: الاعتماد على مدخل الاتصال من الأسفل إلى الأعلى والعكس وذلك من أجل أن تصل الرسالة إلى المرسل إليه ويفهم مضمونها كما أراده المرسل، كما ينبغي أن تركز إدارة المؤسسة على عملية الاتصال بشكل سليم، حيث إن النظام الجيد يحتاج إلى عقد اجتماعات وإجراء اتصالات ومناقشات بين العاملين في المؤسسة لإقرار خطة العمل والمحاور الرئيسية للمقاييس التي ينبغي التركيز عليها.

2. اعتبارات عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

هناك عدة اعتبارات ينبغي مراعاتها لإنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن منها¹:

- ربط مقاييس الأداء برسالة المؤسسة وإستراتيجيتها.
- التركيز على مقاييس الأداء الأكثر أهمية، وأقل المقاييس توفر أكبر تأثير.
- ربط مقاييس الأداء بعوامل النجاح.
- التمييز بين مقاييس الأداء ومقاييس النتائج.
- الربط بين مقاييس الأداء والنتائج المرجوة (السبب والنتيجة).
- ربط مقاييس الأداء بالمكافآت لتحفيز العاملين، من خلال ربط خطط الحوافز بنتائج بطاقة الأداء المتوازن.
- استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية يومية إذا تم استخدامها بصورة متسقة، لأنها توفر فرصة لتحسين الأداء المستدام.
- ضرورة التغيير والتطوير في بطاقة الأداء المتوازن، كون أن أي نظام أداء يتغير بتغير أهدافه، بهدف تحسين الأداء والنظام.
- يجب أن تؤدي المؤشرات المعتمدة في بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق الأداء المستدام.

¹ سعد صادق بحيري، مرجع سابق، ص ص. 231-234.

3. عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

لخص **Mohan Nair** عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة في النقاط التالية¹:

- معرفة المؤسسة لنفسها من خلال تحليل قدراتها وإمكانياتها، وتحديد مدى استعدادها للتغيير وإن كان هذا الأخير يناسبها، والتعبير عن إستراتيجيتها بصورة واضحة ومفهومة ومعلنة لجميع العاملين بها وإبداء جاهزيتهم لهذا التغيير.
- تميز فريق العمل المسؤول عن بطاقة الأداء المتوازن، وهو المكون من المتعلمين الذين يتصفون بالتحرك بنفس الأفكار ونفس السرعة، بروح القيادة، الرغبة، الدافعية، الإبداع والابتكار، يعتمد عليهم في تطبيق البطاقة بمجرد فهمهم للإستعاب التنظيمي أو التنبئي، ومن المؤسف أن هذا الأمر نادرا ما يحدث في المؤسسات.
- معرفة خريطة الطريق للتنفيذ، حيث يتطلب تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن اهتماما مركزا على العاملين، العمليات، التكنولوجيا، إلى جانب الخبرة النظرية والخبرة الحقيقية، وعامل النجاح هذا هو حول ما يجب القيام به للدفع نحو التجسيد، فليس هناك سحر في هذا العامل باستثناء الأنشطة الهامة التي تدخل في تنفيذ التجسيد باستخدام الاجتماعات، الأهداف، الغايات، ومعايير اختيار المستشارين، واختيار أعضاء الفريق المتميز والحصول على الدعم.
- أن تكون بطاقة الأداء المتوازن كمشروع، فقد علمتنا التطبيقات العديدة الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن أن أفضل طريقة هي جعل البطاقة كمشروع باستخدام أساسيات إدارة المشاريع من تحديد الجدول الزمني للمشروع مع تسليمه، تحديد المبادئ التوجيهية للمشروع وتصميمه ووضع مجموعة من المنجزات في نهج مرحلي للمشروع.
- استخدام التكنولوجيا كعامل تمكين، فقد قطعت التكنولوجيا شوطا طويلا في السنوات التي تم فيها اعتماد وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات، ونظرا لتطور هذه التقنيات يمكن لتطبيقات البطاقة الاستفادة الكاملة من تسريع المشاريع باستخدام التكنولوجيا لذلك، وتوجد ثلاثة أطر تكنولوجية رئيسية في السوق حتى الآن:
 - أنظمة إدارة الأداء.
 - أنظمة بطاقة الأداء المتوازن أو نظم ذكاء الأعمال.
 - أنظمة داخلية لبطاقة الأداء المتوازن.قد تبدو كل هذه النظم مختلفة، ولكن يمكن أن توضع في إطار مشترك للتعلم والتنفيذ.

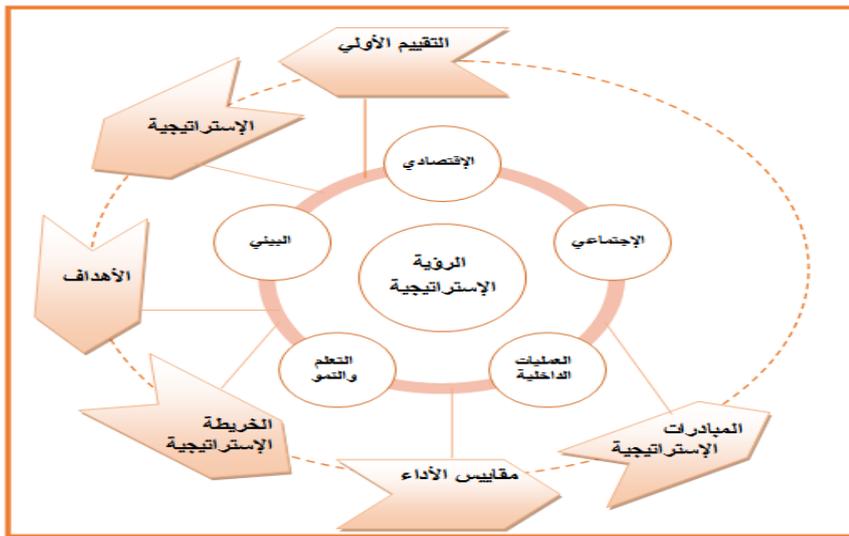
¹Mohan NAIR, **Essentials of balanced scorecard**, John Wiley & Sons, Inc, USA, 2004.P.P.79-82.

المطلب الثالث: صياغة بطاقة الأداء المتوازن

إن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تمر بعدة خطوات بدءاً من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، ويتم في ذلك ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس ضمن الأبعاد الخمسة للبطاقة، يتخللها توازن في العديد من الجوانب، وصولاً إلى قياس الأداء المستدام للمؤسسة، وتتطلب عملية صياغة بطاقة الأداء المتوازن عدداً من الاحتياجات الأساسية¹:

1. إن العملية يجب أن تقود إلى إدارة مستندة على القيمة فيما يخص المجالات البيئية والاجتماعية.
 2. من أجل ضمان إدارة مستندة على القيمة، فإن المجالات البيئية والاجتماعية يجب أن تتكامل مع نظام الإدارة العام للمؤسسة.
 3. بطاقة الأداء المتوازن والتي تلي احتياجات وخصائص الإستراتيجية والمجالات البيئية والاجتماعية لوحدة الأعمال يجب أن لا تكون عمومية، وبالتالي فالعملية يجب أن تتضمن بطاقة مصاغة بشكل محدد لوحدة الأعمال المعنية.
 4. المجالات البيئية والاجتماعية لوحدة الأعمال يجب أن تكون متكاملة بحسب ملامتها الإستراتيجية، وهذا يتضمن التساؤل فيما إذا كان إضافة البعد اللاسوقي ضرورياً؟
- بناء على ما تقدم تنقسم الخطوات الأساسية لصياغة بطاقة الأداء المتوازن إلى ستة خطوات، يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (14-1): خطوات صياغة بطاقة الأداء المتوازن



Source: Howard ROHM, Improve public sector results with a balanced scorecard: nine steps to success, 2003, P.7.

¹مسلم علاوي السعد، مرجع سابق، ص ص. 331-332.

الخطوة الأولى: التقييم Assessment (تقييم أولي للجوانب الأساسية للمؤسسة)

- تبدأ عملية صياغة بطاقة الأداء المتوازن بنقطة تقييم رسالة المؤسسة ورؤيتها، هيكلها التنظيمي وإعداد خطة لإدارة التغيير في جميع أنحاءها، لهذا نجد في هذه الخطوة العديد من العناصر منها¹:
1. تحديد الفريق الإستراتيجي وهو الفريق الأفضل لبطاقة الأداء المتوازن.
 2. مناقشة نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات (SWOT) وتوثيقها.
 3. تقدير المعتقدات الأساسية والقيم.
 4. وضع جدول زمني.
 5. ضمان تدفق الموارد اللازمة ووضع خطة لتوصيل التعليمات.
 6. تحديد الوضع المالي.
 7. رسم الأهداف القصيرة والطويلة الأجل وفهم ما يهم أصحاب المصلحة.
 8. المقارنة مع المؤسسات الرائدة وتحديد الفجوة.

الخطوة الثانية: الإستراتيجية Strategy

تمثلت الخطوة الثانية في تطوير العناصر الرئيسية لإستراتيجية المؤسسة، بما في ذلك النتائج والمواضيع الإستراتيجية والأبعاد التي يتم تطويرها من خلال المشاركة الفعالة للفاعلين في ورشة العمل، بتركيز الاهتمام على احتياجات العملاء والقيمة المتوقعة للمؤسسة².

ويتم في المؤسسات الكبرى تطوير نماذج متنوعة للإستراتيجية مثل نماذج استراتيجيات Porter النوعية أو التنافسية، أما في مؤسسات القطاع العام فإن النموذج الإستراتيجي يشمل بناء مجتمع قوي، تطوير التعليم... إلخ

وتوفر الخطوتان المذكورتين سابقا الأساس لاختبار فيما إذا كانت الإستراتيجية التي سيتم اختيارها قابلة للتشغيل، وما مدى اتصافها بالكفاءة عند التنفيذ وفعاليتها بتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

الخطوة الثالثة: الأهداف Objectives

وتحلل في هذه الخطوة الثالثة العناصر الإستراتيجية التي تم وضعها في الخطوتين الأولى والثانية إلى أهداف إستراتيجية، وهي اللبنة الأساسية للإستراتيجية وتحدد كذلك الغاية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث يتم البدء في

¹Paul ARVESON, **Building a Government Balanced Scorecard**, The Balanced Scorecard Institute , 2003 P.3.

²**Improving performance, scoring success using balanced scorecards for organizational excellence**, community action partnership, 2002, P.99.<http://www.greatlakesautism.org>. page consultée le 11/10/2017.

وضع الأهداف وتصنيفها أولاً على مستوى الموضوع الإستراتيجي حسب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، لترتبط بروابط على شكل أسباب ونتائج لتشكيل فيما بعد الخريطة الإستراتيجية، ثم تدمج لتعطي مجموعة واحدة من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بأكملها¹.

الخطوة الرابعة: الخريطة الإستراتيجية Strategic map

يتم في هذه الخطوة إضافة الصيغة الرسمية لروابط السبب والنتيجة والأهداف الإستراتيجية، فترسم الخريطة الإستراتيجية على أساس تلك الارتباطات المنطقية فيما بينها، بما يمكن من تحقيق التواصل بين مكونات الإستراتيجية وأهدافها، وجعل المكونات تأخذ مكانها المناسب في أبعاد البطاقة، وتنظم العلاقات بين مكونات الإستراتيجية بما يؤدي إلى تحديد توجهات الأداء الرئيسية لكل إستراتيجية، والتي تؤدي بدورها إلى تحديد المسارات الناجحة، والنتائج النهائية المتوقعة، وتبين كيف أن المؤسسة تخلق قيمة لأصحاب المصلحة².

الخطوة الخامسة: مقاييس الأداء Performance measures

يتم قياس النتائج المرجوة من منظور أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، والعمليات من وجهة نظر أصحاب العملية والأنشطة اللازمة لتلبية المتطلبات، حيث تستخدم الخريطة الإستراتيجية في تحديد الأهداف وتطوير مقاييس أداء جيدة لكل هدف³، ويعد تطوير مقاييس الأداء بالمستوى المتوقع أمراً صعباً، خاصة إذا أريد للأداء أن ينجز بشكل صحيح، فعملية التطوير تواجه تحديات نذكر منها:

1. التحدي الأول يتمثل في الميل إلى تحديد مقاييس متعددة.
2. التحدي الثاني هو اعتماد المؤسسات معايير جاهزة ثم تصنيفها وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، غير أن هذه البطاقة تكون ذات قيمة محدودة لأنها تصور علاقة محدودة مع الإستراتيجية والنتائج المرغوبة.
3. التحدي الثالث يتمثل في الحكم دون تفكير معمق حول تحديد المقاييس الأكثر أهمية.

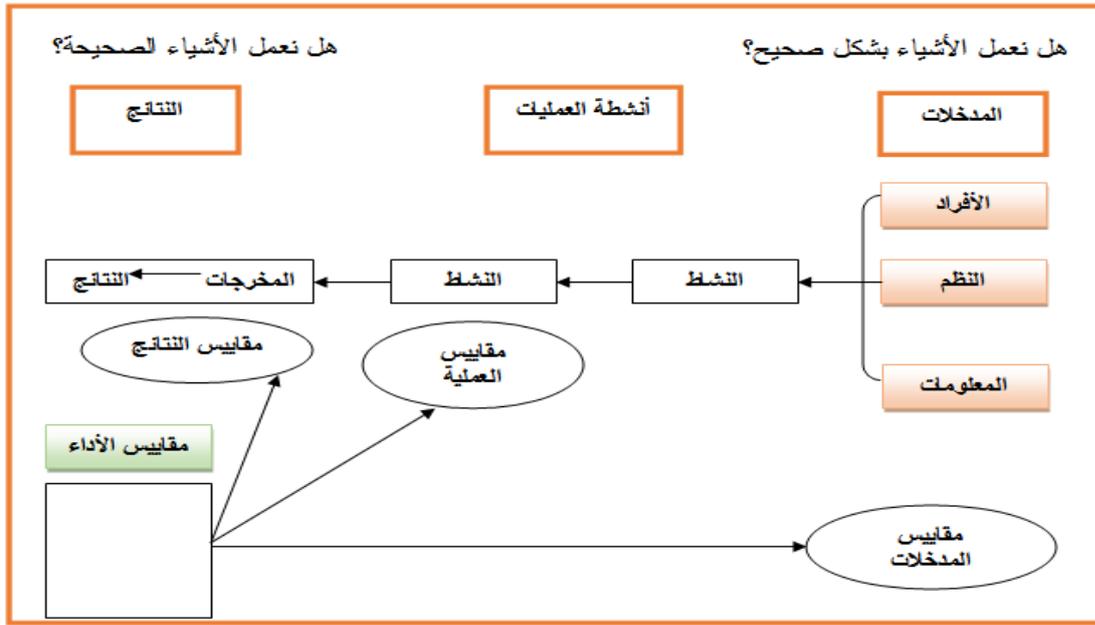
ويوضح الشكل الموالي مقاييس النتائج والعملية:

¹Balanced Scorecard Strategic Management System: Generic Energy Company, Balanced Scorecard Institute, 2008, P.12. <http://www.theinstituteexpress.com>. page consultée le 11/10/2017.

²Barbara KAHA, Review of evaluation Frameworks, Saskatchewan, Canada, 2008, P.48.

³Howard Rohm, Building a balanced scorecard (BSC) performance systems, A balancing act, vol.2, n°2, 2005, P.5.

الشكل رقم (1-15) مقاييس النتائج والعملية



Source: Howard ROHM, Building a balanced scorecard (BSC) performance systems, A balancing act, vol.2, n°2, 2005, P.5.

الخطوة السادسة: المبادرات الإستراتيجية Strategic initiatives

تشير المبادرات إلى النشاطات، برامج العمل، المشاريع التشغيلية أو المقترحات التي تمت الموافقة عليها للقيام بها بغية تحقيق الهدف الإستراتيجي، كما تسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا¹، وهذه المبادرات ضوابط لتكون جيدة منها:

1. أن ترتبط بالهدف الإستراتيجي ارتباطا وثيقا.
2. أن تتضمن مؤشرات أداء يمكن قياسها.
3. أن تكون محددة بوقت (إطار زمني للتنفيذ).
4. أن تتضمن موازنة لتنفيذ أنشطتها.
5. أن تحدد المسؤول عن التنفيذ، والأطراف ذات العلاقة.

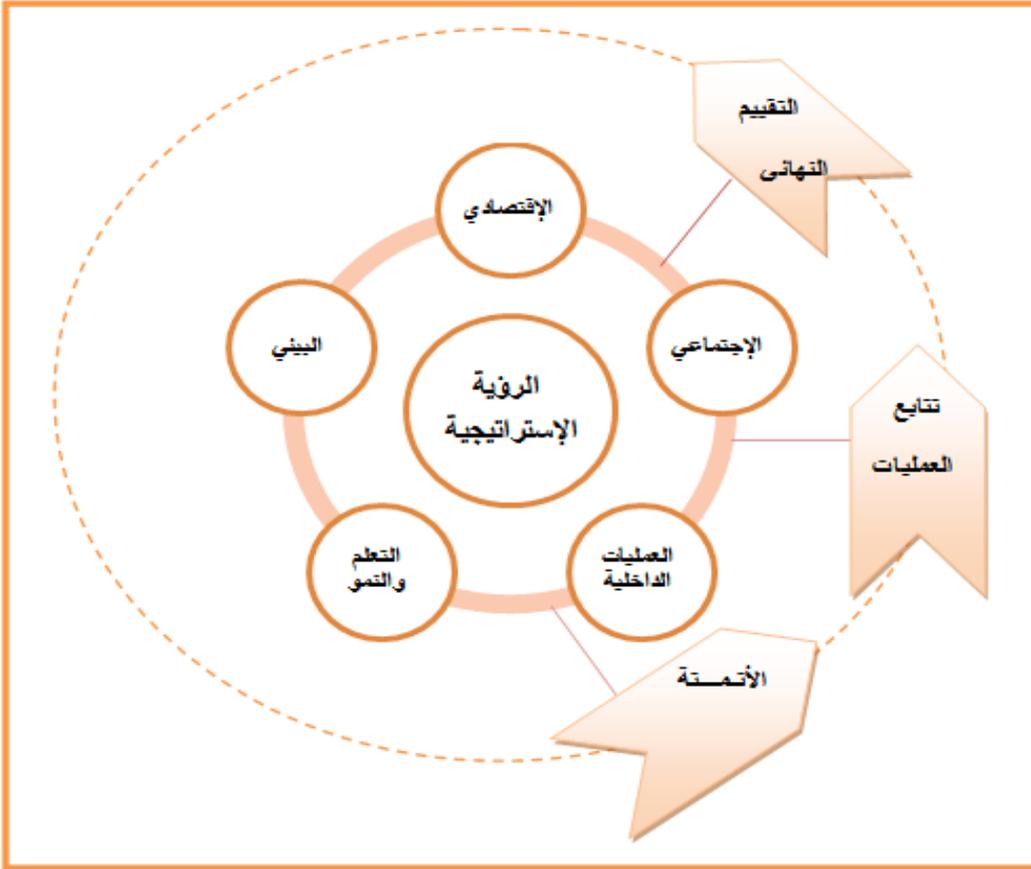
وبعد تحديد هذه المبادرات الإستراتيجية الجيدة، تظهر الحاجة إلى تمويل عملية تنفيذها وضمان نجاح الإستراتيجيات التي تم تطويرها، ويجب الانتباه إلى ضرورة تجنب التسرع والتهور في الحكم عليها، لأن المبادرات وسائل وليست غايات.

¹ زينب حجاج وبصري ريمة، بطاقة الأداء المتوازن ولوحات القيادة كأدوات حديثة لمراقبة التسيير، ملتقى وطني: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البلدة، الجزائر، 2017، ص.13.

المطلب الرابع: تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

عند تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن يجب تعريف الإستراتيجية على المستوى الشامل للمؤسسة، فهذا يعد منطقياً لأن في كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يجب تحديد أهدافه، مقياسه ومؤشرات أدائه، وتتلخص خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في ثلاث خطوات يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (16-1): خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



Source: Howard ROHM, **Improve public sector results with a balanced scorecard: nine steps to success**, 2003, P.7.

وتعمل الخطوات الثلاثة على تطوير بطاقة الأداء المتوازن والتي تمثلت فيما يلي¹:

الخطوة الأولى: الأتمتة Automation

في هذه الخطوة تبدأ عملية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بالتركز على أتمتة العمليات من خلال إدخال التكنولوجيات التي تساهم في تحسين كفاءة هذه العمليات، من أجل الحصول على معلومات حول الأداء المناسب في الوقت المناسب ومن الأشخاص المناسبين، وتضيف الأتمتة الانضباط في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن،

¹مسلم علاوي السعد، مرجع سابق، ص.162.

وتساعد على تحويل البيانات المتباينة إلى معلومات ومعرفة وتساعد على إيصالها، وباختصار تساعد الأتمتة المستخدمين على اتخاذ قرارات أفضل لأنها توفر وصولاً سريعاً إلى بيانات الأداء الفعلية.

الخطوة الثانية: تتابع العمليات Cascade

تتم هذه الخطوة بإعادة تنظيم تتابع العمليات بما يسمح بالتخلص من العمليات الزائدة، والوقت غير المنتج، وتكون هناك تقارير عن الأداء، كما تستخدم عمليات جمع البيانات والإبلاغ الآلي عن تصورات الأداء لصنع القرار الأفضل والإبلاغ عنه في جميع أنحاء المؤسسة.

ويتم في هذه الخطوة تصنيف بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المؤسسة إلى بطاقات أداء وحدات الأعمال والدعم، أي بمعنى بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المؤسسة (الطبقة الأولى) تترجم إلى وحدة الأعمال أو بطاقات وحدة الدعم (الطبقة الثانية) ومن ثم إلى فريق وطاقات الأداء الفردية (الطبقة الثالثة)، وتترجم الإستراتيجية عبر مستويات من أهداف، تدابير وتفصيل تشغيلية على مستوى أدنى بصورة متتالية بمثابة المفتاح لتنفيذ المؤسسة لإستراتيجيتها.

الخطوة الثالثة: التقييم النهائي Evaluation

تركز هذه الخطوة على التقييم النهائي لعمليات المؤسسة ونتائجها وفقاً للمسار الذي تحدده البطاقة، ويتم تقييم نتائج المؤسسة لتصبح أكثر تركيزاً على الإستراتيجية، والتغييرات التي تحدث بها والتدابير والمبادرات التي تعكس التعلم التنظيمي، وتحاول المؤسسة الإجابة على أسئلة عديدة مثل:

1. هل إستراتيجيتنا تنفذ؟

2. هل نقيس الأمور الصحيحة؟

3. هل تغيرت بيئتنا؟

المطلب الخامس: معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات هناك مجموعة من العقبات والصعوبات التي يجب تجنبها أو التكيف معها نذكر منها ما يلي¹:

1. الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى شلل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء المستدام.
2. صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية ووضع أولويات في الأهداف.
3. إن إغفال المؤشرات غير المالية عند تقييم أداء المديرين والعمال سيجعلهم يركزون أكثر على ما يبين أدائهم عند التقييم، ويهملون أهمية هذه المؤشرات غير المالية.
4. إن التوقعات الخاصة بـ **BSC** تكون مرتبطة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمصالح الأطراف المتعاملة مع المؤسسة كالمستثمرين، العملاء والعمال.
5. ثقافة المؤسسة حيث هناك من يرى ضرورة تبني البطاقة بشيء من المرونة، والبعض الآخر يرى تطبيقها دون إدماج العناصر الإستراتيجية مما جعلها مصدرا للنقاش أكثر منها قوة للتكامل والقيادة.
6. تؤثر البيئة الاجتماعية في كيفية استعمال **BSC** من مؤسسة إلى أخرى، كما اختلفت نسبة استعمالها في الدول الغربية حيث تراوحت نسبة تداولها بين 24% و 30% في كل من بريطانيا، إيطاليا وألمانيا، أما في فرنسا فلم تتجاوز 4%.

¹ نعيمة بجاوي، بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 18، باتنة، الجزائر، جوان 2008، ص ص. 36-37.

خلاصة:

اتضح من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل أن بطاقة الأداء المتوازن أداة تعدت الأدوات التقليدية من تقييم ورقابة على الأمور المالية على المدى القصير، لتشمل بذلك الأمور غير المالية وعلى فترة طويلة الأمد، كما أنها نظام إداري شامل ومتكامل يوفر للمؤسسة المعلومات اللازمة بالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب، يسمح بتجسيد إستراتيجيتها لضمان بقائها في بيئة تتسم بالديناميكية وعدم الثبات، من خلال أبعاده المتعددة والمتراطة بعلاقات سببية فيما بينها، هذه الأبعاد هي:

- البعد الاقتصادي.
- البعد الاجتماعي.
- البعد البيئي.
- بعد العمليات الداخلية.
- بعد التعلم والنمو.

وتتميز بطاقة الأداء المتوازن بخصائص عديدة منها: خاصية تعدد الأبعاد، خاصية التوازن، خاصية الدافعية المحفزة، العلاقة السببية، خاصية المرجعية (استهداف أفضل أداء على مستوى المؤسسات الرائدة) وخاصية المحدودية للمعلومات (إتاحة المعلومات بالقدر الذي يلائم طاقة متخذ القرار).

إن البناء الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يستند إلى عدة خطوات، يجب مراعاتها وإتباعها مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل النجاح لتنفيذها قدر الإمكان، والعمل على تقليل أثر العوائق التي تعترضها إلى أدنى حد، ويمكن تلخيص هذه الخطوات في النقاط التالية: التقييم الأولي، تحديد الإستراتيجية والأهداف، رسم الخريطة الإستراتيجية، تحديد مقاييس الأداء والمبادرات الإستراتيجية، وجود الأتمتة وتتابع العمليات وأخيرا التقييم النهائي.



تمهيد:

دخلت المؤسسة اليوم مرحلة جديدة فرضت عليها نوعا من الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والبيئية على غرار اهتمامها بالجانب المالي الذي كان يقتصر على المساهمين فقط، فتوسعت بذلك مسؤوليتها لتشمل أطراف أخرى استوجب الاستماع لهم وأخذ رغباتهم بعين الاعتبار بشكل أكبر وبعمق أكثر، من هنا عرف الأداء تطورا في مفهومه مرورا بعدة مقاربات أكثر شمولية، بدءا بالأداء المالي مرورا بالأداء العملياتي ووصولاً إلى الأداء المستدام، هذا الأخير الذي يهتم بالأبعاد التي جاءت به التنمية المستدامة من بعد اقتصادي، اجتماعي وبعد بيئي. ولإلقاء نظرة حول الأداء والأداء المستدام بشيء من التفصيل سنقوم في هذا الفصل بتخصيص المبحث الأول لدراسة ماهية الأداء المستدام، ثم عرض قياسه في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث سنتناول فيه الإفصاح عن الأداء المستدام.

المبحث الأول: ماهية الأداء المستدام

يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين في مجال الاقتصاد وإدارة المؤسسات، وهذا لأهميته على مستوى المؤسسة من جهة وعلى مستوى أصحاب المصلحة من جهة أخرى، فاختلقت وتباينت وجهات النظر حوله مما أسفر ذلك على عدم وجود اتفاق حول مفهومه، ولإيراد ذلك بشكل واضح وجلي سنحاول في هذا المبحث عرض مفهوم الأداء ومختلف مقارباته، وكذا التطرق إلى تعريف الأداء المستدام، مبادئه ومختلف أبعاده وأخيرا العوامل التي تحفز الأداء المستدام وأهدافه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

ينصرف الأداء إلى مجموعة واسعة من الأنشطة والسلوكيات التي تضمن تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، فهو من الأولويات الأساسية والجوهرية التي توليها الإدارة اهتماما خاصا، وهذا في ظل التحديات التي تفرضها بيئة العمل، بغية ضمان بقائها في أفضل المستويات واستمرارها على ذلك.

1. تعريف الأداء:

قبل الإسهاب في تعريف الأداء علينا أن نرجع إلى أصل هذه الكلمة، والتي تعود إلى اللغة اللاتينية أين يوجد لفظ **Performare** والذي يعني إعطاء شكل لشيء ما، وقد استمد من هذا اللفظ الكلمة الإنجليزية **Perform** والتي يراد بها أنجز، قام ونفذ عملا أو وظيفة ما، أما المصطلح الفرنسي للأداء فهو **Performance** والذي يقصد به تنفيذ مهمة أو تأدية عمل ما أو نتيجة عددية¹.

والأداء مفهوم واسع متجددة ومختلف باختلاف المعايير والمقاييس التي يعتمد عليها في دراسته وقياسه، وقد عرفه **Angèle et Berland** على أنه تحقيق الأهداف التنظيمية بغض النظر عن طبيعة ونوع هذه الأهداف، ويمكن فهمه بالمعنى الدقيق النتيجة أو بالمعنى الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتيجة (الإجراء)².

ويرى **Neely** أن الأداء مفهوم نسبي محدد من حيث استخدام مجموعة معقدة من المؤشرات المستندة إلى الوقت والسببية مع مراعاة الإنجازات المستقبلية فهو يدور حول القدرة على توليد نتائج مستقبلية³.

ويشير **Baird** استنادا إلى أساليب الحصول على النتيجة أن الأداء هو الفعل الذي تم القيام به من خلال العديد من المكونات، وليس النتيجة التي تظهر في مرحله ما من الزمن⁴.

¹LAROUSSE. page consultée le 04/12/2017.

²Angèle DOHOU et Nicolas BERLAND, **Mesure de la performance globale des entreprises**, comptabilite et environnement, France, 2007, P.4.

³Andy Neely, **Business Performance Measurement: Theory and Practice**, Cambridge university press, 2002,UK, P.78.

⁴Alain MARION et al, **Diagnostic de la performance de l'entreprise**, Dunod, Paris, 2012, P.2.

ويوصف الأداء على أنه المحصلة النهائية للأعمال التي تؤديها المؤسسات المتمثلة في تحقيق أهدافها وغاياتها¹.

في حين يرى البعض أن الأداء انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها²، فما نلاحظه من هذا التعريف أن الأداء هو محصلة لتفاعل عنصرين أساسيين، يتمثل العنصر الأول في الطريقة (الكيفية) والتي تعني عنصر الكفاءة، أما العنصر الثاني فيتمثل في الأهداف المحققة (النتائج) والتي يقصد بها الفعالية.

ويعتبر مدخل النظم الأداء أنه هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المؤسسة³.

وفيما يلي سنورد مجموعة من التعريفات التي من شأنها تعزيز فهم مصطلح الأداء:

● يشمل الأداء كل جوانب المؤسسة بما فيها المورد البشري، حيث يعرف من هذه الناحية على أنه العمل الذي تكلف به المؤسسة عاملاً ما، وعادة ما يحدد بكمية وينجز بمستوى جودة معينة وبأسلوب تضعه كضوابط لنمطية الإنتاج وسلوكية العاملين⁴.

● الأداء هو ذلك التفاعل بين كل من دافعية المؤسسة وقدرتها الداخلية وبيئتها الخارجية⁵، وقد ركز هذا التعريف على البيئة الداخلة للمؤسسة وما تملكه من موارد وكذا ما تمنحه بيئتها الخارجية، ومدى قدرتها على تكييف ذلك لتحقيق أهدافها.

● الأداء منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ظل تفاعلها مع عناصر بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية، ويضم ثلاث أبعاد هي⁶:

- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

¹ أكرم محسن الياسري وآخرون، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال: إدارة الموهبة، نظم المعلومات الإستراتيجية، الأداء المتميز، الطبعة الأولى، الدار المنهجية، عمان، الأردن، 2016، ص.234.

² إبراهيم مَجْد الحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص.104.

³ وائل مَجْد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالي، الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص.39.

⁴ مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص.29.

⁵ مَجْد عبد الله حميد، تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص.12.

⁶ رحاب مَجْد عبد الرحمان، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن: حالة تطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015، ص.158.

الفصل الثاني: الأداء المستخدم في المؤسسة الاقتصادية

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

• الأداء هو النتيجة التي تم الحصول عليها في تنفيذ مهمة ما، هذه النتيجة التي تقاس بمجموعة مجموعة من المؤشرات العددية¹.

• الأداء هو درجة تحقيق النتائج المرجوة للمؤسسة، ويتم تقييم هذه النتائج على أساس معايير مختلفة باستخدام مؤشرات، وقد يكون المعيار أداء سابقا أو مرغوبا فيه أو أداء مؤسسات أخرى².

• الأداء توليفة (القيمة – التكلفة)، وهما بعدان متكاملان يتم على أساسهما قياس الأداء، لذا تعمل المؤسسة جاهدة نحو تحسين الازدواجية الجوهرية بين هذين الوجهين، من خلال زيادة خلق القيمة للعملاء والتحكم في التكاليف معا وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-2): توليفة الأداء القيمة / التكلفة



Source: Françoise GIRAUD et autres, **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**, 2^e édition, Gualino éditeur, Paris, 2005, P.69.

من خلال ما تقدم يمكن أن نستنتج أن الأداء هو الصورة التي تعكس وضع المؤسسة في مختلف الجوانب، مبينا مستوى الإنجاز الذي توصلت إليه مقارنة مع ما كان مسطرا له من خلال التعبير عن ذلك بمعايير كمية أو نوعية تعكس مدى نجاحها في تحقيق أهدافها.

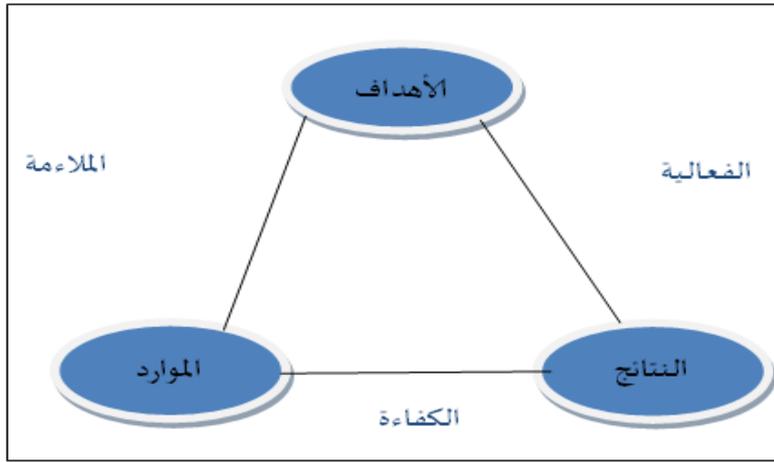
¹Yvon MOUGIN, **Processus: les outils d'optimisation de la performance**, éditions d'organisation, Paris, 2004, P.17.

²Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation Pour une gestion saine et performante, Québec, Canada, 2013, P.15.

2. علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية:

يعكس الأداء كيفية استعمال المؤسسة لمواردها بكفاءة Efficiency وفعالية Efficacité، فهو حاصل تفاعل الاستخدام الأمثل للموارد والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام، ويمكن توضيح هذه العلاقة في الشكل التالي:

الشكل (2-2): مثلث الأداء



Source: André CHARDONNET, Dominique THIBAUDON, **PDCA et performance durable: 60 fiches pratique de mise en œuvre**, eyrolles, 2014, P.64.

يستخلص من هذا الشكل العديد من المفاهيم والعلاقة الترابطية بينها ويمكن توضيحها كما يلي:

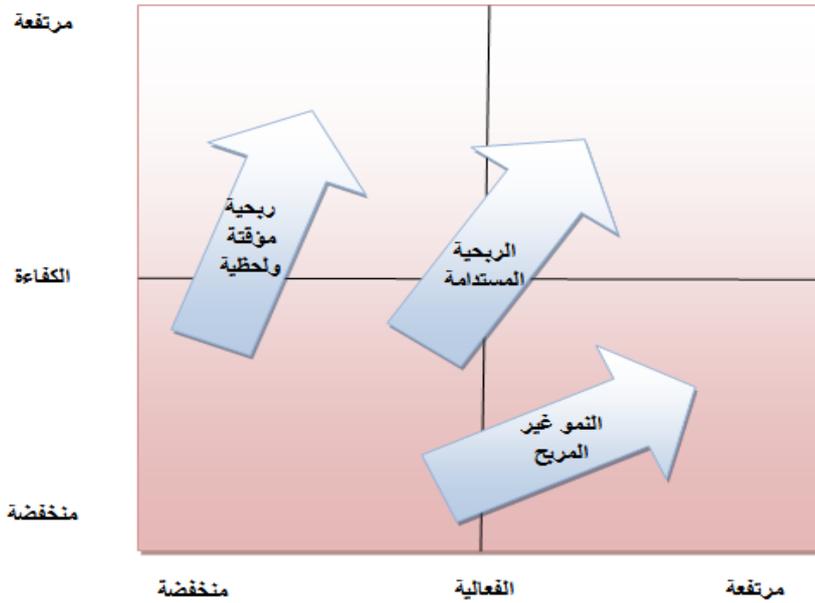
- ترمز الفعالية إلى درجة التطابق الموجودة بين الأهداف والنتائج، ويسمح ذلك بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها أم لا.
- توضح الملاءمة درجة التناسق الموجودة بين الأهداف المراد تحقيقها والموارد المسطرة لذلك، لتبين العلاقة بين ما تم استهلاكه من موارد لتحقيق تلك الأهداف، ويسمح بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قد استخدمت أحسن الموارد وأكثرها ملاءمة لتحقيق أهدافها أم لا.
- تبين الكفاءة مدى مساهمة الموارد في تحقيق النتائج، وتسمح بمعرفة مدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف والموارد.
- إن قياس فعالية المؤسسة يكون بمقارنة النتائج بالأهداف وأن قياس الكفاءة يتم بمقارنة النتائج المحققة بالموارد التي ساهمت في تحقيقها، في حين أن قياس الملاءمة يكون بمقارنة الأهداف المحققة بالموارد التي ساهمت في ذلك.

ويعكس الأداء كل من مفهوم الكفاءة والفعالية ويمثل التفاعل الذي يحدث بين كل من الأهداف والموارد والنتائج، وتؤثر الكفاءة والفعالية كل منهما على الآخر، واللذان يسهمان معا في قياس هذا الأداء حيث يقترح Pinprayong and Siengthai معادلة له مبينة في العلاقة الموالية¹:

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} \times \text{الكفاءة}$$

والجدير بالذكر العلاقة التكاملية بين الكفاءة والفعالية ومدى تحقيق التوازن بينهما، والتي تؤدي بالمؤسسة إلى الأداء المتميز الذي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): نتائج التكامل بين الكفاءة والفعالية



المصدر: عادل مجد زايد، مدخل مؤسسي لإدارة الأداء التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2017، ص.25.

يتضح من الشكل أن المؤسسات التي تستطيع تحقيق الكفاءة والفعالية هي قادرة على إنجاز أهدافها المسطرة بالطريقة الصحيحة فتستطيع بذلك فرض نفسها والبقاء بصورة مستدامة، وإذا اتصفت بعدم الكفاءة والفعالية فمصيرها المؤكد هو الزوال نتيجة ارتفاع التكاليف والخسائر، فلم تحقق بذلك أهدافها بالصورة المنشودة. وتعرف الفعالية على أنها مفهوم شامل وواسع يهتم بالعوامل الداخلية والخارجية، على غرار الكفاءة التي تهتم فقط بالعوامل الداخلية، فالفعالية تعني عمل الشيء الصحيح في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة، وهي تعبير عن تحقيق الأهداف وتطبيق السياسات وفقا لما هو محدد، أي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف

¹Ilona BARTUSEVICIENE and Evelina SAKALYTE, **Organizational assessment: effectiveness vs. efficiency**, conceptual paper, scientific literature review, Social Transformations in Contemporary Society, 2013, P.50.

المسطرة¹، أما الكفاءة فهي مفهوم يتعلق بموارد المؤسسة أو مدخلات النظام، أي بالاستغلال العقلاني لها، ويمكن التفريق بين عدة مفاهيم للكفاءة والتي اقترحتها Productivity Commission والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(2-1): تعريفات الكفاءة

التعريف	المعنى
الكفاءة الفنية Technical Efficiency	هي مقياس مدى قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتقاس في شكل نسبة بين المخرجات والمدخلات.
الكفاءة الإنتاجية Productive/Production Efficiency	هي مقياس مدى قدرة المؤسسة على استخدام قيمة معينة من المدخلات مثل الأجور وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة.
كفاءة التوزيع Allocative Efficiency	هي مقياس مدى قدرة المؤسسة على توزيع الموارد المتاحة على العمليات الإنتاجية التي تشبع رغبات وتفضيلات العملاء.
الكفاءة الديناميكية Dynamic Efficiency	هي مقياس مدى قدرة المؤسسة على توزيع الموارد خلال فترات زمنية معينة لإشباع رغبات واحتياجات المستهلكين.
الكفاءة الاقتصادية Economic Efficiency	هي مقياس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق صافي الأرباح، وتتضمن كل من الكفاءة الإنتاجية وكفاءة التوزيع والكفاءة الديناميكية.

المصدر: عادل مُجدَّ زايد، مدخل مؤسسي لإدارة الأداء التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2017، ص 15-16.

3. أهمية الأداء:

يكتسي الأداء أهمية بالغة تكمن في النقاط التالية²:

- دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.
- يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، ولكي يتحقق الأداء بفعالية يجب أن تكون هناك جدية ونزاهة عند اتخاذ القرار.
- الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج إيجابية ومرضية على فترات.

¹ بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسولوجي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص.14.

² عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2107، ص.11.

- يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسة الموكلة للإدارة.
- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.

المطلب الثاني: مقاربات الأداء

لقد تطور مفهوم الأداء في المؤسسات بتطوير معايير ومقاييس أكثر شمولية ودقة له، فبعد أن كان التركيز على مصالح المساهمين من خلال دراسة الجوانب المالية، وجهت العديد من الانتقادات لها كونها لا تعبر بشكل كاف عن أداء المؤسسة، وتحد من قدرة متخذي القرار بخصوص الأداء الحالي والمستقبلي لبلوغ أفضل المستويات التي تطمح لها، وأنها لم تأخذ بعين الاعتبار أهداف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، فاتسع بذلك مفهوم الأداء وأصبحت المؤسسة تهتم بالعديد من الأبعاد الأساسية له باستخدام مقاييس غير مالية إلى جانب المقاييس المالية، للوصول إلى صورة دقيقة وشاملة عن الأداء لتقييمه والعمل على تحسينه، ويمكن تناول المحاور الأساسية التي مر بها هذا المفهوم فيما يلي:

1. الأداء المالي:

يحظى الأداء المالي باهتمام واسع من قبل المؤسسة، فهو بشكل عام من المفاهيم الأكثر وضوحاً.

1.1. تعريف الأداء المالي: يشار إليه على أنه وصف لوضع المؤسسة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات وصافي الثروة¹. فيما يرى البعض أنه يتعلق بقياس النتائج المالية للمؤسسة، والذي يتطلب الانتباه إلى التكاليف، الهامش، وقدرة التمويل الذاتي التي يجب أن تكون مرتفعة قدر الإمكان². كما يعرف الأداء المالي بأنه تلك العملية التي يتم من خلالها اشتقاق مجموعة من المعايير أو المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المؤسسة، وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى يتم استخدامها في تقييم الأداء المالي³.

وما يمكن القول أن الأداء المالي هو المرآة الأساسية التي توضح قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة، من خلال توفير البيانات المالية في الوقت المناسب وبالدرجة المطلوبة، وإن الاهتمام الزائد بهذه البيانات سينجر عنه عدم التوازن، كونه لا يشمل جميع العناصر لقياس وتقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

¹ أكرم أحمد رضا الطويل وصالح الدين شبل جاسم، الشراء وفقاً لـ **Seven Rights** والأداء الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2017، ص.91.

² Claude KOMBOU, **Système fiscal et performance financière des Etablissements de microfinance (EMF) au Cameroun**, Editions L'Harmattan, Paris, 2018, P.28.

³ حيدر يونس الموسوي، المصارف الإسلامية: أداءها المالي وأثرها في سوق الأسواق المالي، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2012، ص.58.

2.1. المؤشرات المالية: إن أكثر المؤشرات الكمية شيوعاً واستخداماً في تقييم الأداء هي النسب المالية، كما يلاحظ أن هناك سببان رئيسيان للاستخدام الواسع للمقاييس والمؤشرات المالية للأداء وهما¹:

• إن المقاييس والمؤشرات المالية للأداء كالربح مثلاً ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأهداف البعيدة المدى بالمؤسسة، والتي تكون دائماً أهدافاً مالية.

• إن الاختيار الدقيق للمقاييس المالية يوفر صورة إجمالية عن أداء المؤسسة، وأن أرباحها تعد مقياساً لنجاح إستراتيجياتها وتكتيكاتها التشغيلية، إذ أن نتائج الأرباح التي تكون دون التوقعات تدل على أن الإستراتيجيات لا تحقق النتائج المرجوة وربما تكون غير ملائمة.

وتعد النسب المالية من الأدوات التقليدية الكمية، التي تعبر عن العلاقات بين القيم المحاسبية الواردة في الكشوفات المالية مرتبة ومنظمة لتقييم أداء نشاط ما أو أداء المؤسسة ككل وهذا خلال فترة معينة، كما تسمح بتقديم معلومات تعزز ثقة المساهمين والأطراف المهتمة بذلك، وتساهم في التنبؤ واتخاذ القرارات المناسبة ناهيك عن الرقابة والمتابعة، ويختلف الباحثون في الاتفاق حول مجموعة واحدة من النسب المالية التي تستخدم في قياس وتقييم الأداء، لهذا نجد مجاميع يركز كل منها على جانب معين من الأداء المالي وهي كما يلي: نسب السيولة، نسب النشاط، نسب الرافعة المالية، نسب الربحية، نسب السوق، وقد ظهرت أساليب حديثة للحكم على الأداء المالي للمؤسسة من بينها: القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة.

2. الأداء العملي (التشغيلي):

يعتقد **Kaplan and Norton** أن المؤشرات التقليدية للأداء المالي لم تعد كافية، وأنه هناك حاجة لمؤشرات تشغيلية عند التعامل مع رضا العملاء، العمليات والأنشطة الداخلية الموجهة نحو التحسين، الابتكار والإبداع، والتي تؤدي إلى عوائد مالية في المستقبل².

1.2. تعريف الأداء التشغيلي: يعد الأداء التشغيلي أحد مستويات الأداء الإستراتيجي ممثلاً بذلك الحلقة الوسطى لأداء المؤسسة، حيث ذكر **Russell and Taylor** على أنه قدرة المؤسسة لأداء وظيفة العمليات التي تعتمد على المعرفة والخبرة، والتي تتألف من تقديم خدمة بجودة عالية ويكون التسليم بأسرع وقت وبتكلفة

¹ خالد مجّد بني حمدان ووائل مجّد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010، ص.293.

²Alberto BAYO-MORIONES and Javier MERINO, **Human Resource Management, Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry**, M@n@gement, vol.5, n°3, 2002, P.180.

منخفضة وهذا لبناء ميزة تنافسية مستدامة¹. وأشار Schroeder et al إلى أن الأداء التشغيلي هو مستوى تحقيق الأولويات التنافسية التي حددتها المؤسسة²، ومن بين هذه الأولويات نجد الجودة، التكلفة المنخفضة، والمرونة. وأكدت الخياط أن الأداء التشغيلي يعبر عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بالعمليات التشغيلية والتحويلية، ويتوجب النظر إليه من خلال ثلاثة أبعاد أساسية هي³: الإنتاجية، الربحية والكفاءة.

مما سبق نجد أن الأداء العملي نظام يتألف من مدخلات، عمليات ومخرجات، لتوفير منتجات ذات جودة وبالوقت المناسب لتلبية حاجات ورغبات الزبائن، على أن يكون ذلك بكفاءة وفعالية، بغية المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

2.2. مؤشرات الأداء التشغيلي: طرح العديد من الباحثين مؤشرات الأداء التشغيلي من وجهات نظر متعددة وهي كما يلي:

● الإنتاجية: يعرف الإنتاج على أنه النشاط الذي يهدف لتحويل المخلات إلى مخرجات سواء كانت سلعا أو خدمات يمكن الاستفادة منها، أما الإنتاجية فهي مقياس للعلاقة بين المخرجات والمدخلات، تعبر عن قدرة المؤسسة على تكوين النتائج باستخدام عناصر إنتاج محددة⁴. ومنهم من يرى أن الإنتاجية هي العلاقة بين مخرجات نظام الإنتاج أو الخدمة والمدخلات المقدمة لإنشاء هذه المخرجات، فهي الاستخدام الفعال للموارد، رأس المال، الأراضي، المواد، الطاقة، المعلومات، السلع والخدمات المختلفة⁵. كما تعرف الإنتاجية على أنها إنتاج أكبر كم من السلع أو الخدمات في أقل قدر من الوقت، وبجودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة.

ويتفق معظم المؤلفين على أن مصطلح الإنتاجية يجب أن يقتصر على الكفاءة والفعالية، فمقياس الكفاءة مقياسا لمدى جودة موارد المؤسسة في إنتاج منتجاتها بشكل جيد حيث تصل إلى أهدافها، أما الفعالية هي علاقة المخرجات ببعض التوقعات، على سبيل المثال سيكون الإنتاج الشهري للإنتاج كنسبة مئوية من هدف

¹أكرم أحمد رضا الطويل وصلاح الدين شبل جاسم، مرجع سابق، ص.98.

²Merrill WARKENTIN, Trends and Research in the Decision Sciences: Best Papers from the 2014 Annual Conference, 1st edition, USA, 2014, P.215.

³قاسم محمد العنزي وحسين حسين، الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي للعاملين، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، المجلد9، العدد2، جامعة الكوفة، العراق، 2019، ص.48.

⁴عسان قاسم وأميرة شكر ولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات: مرتكزات معرفية وكمية، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008، ص.39.

⁵Joseph PROKOPENKO, Productivity Management: A Practical Handbook, International labour organisation, Geneva, Swiss, 1992, P.3.

ذلك الشهر مقياسا فعلا معبرا عنه¹، كما أن الحكم على ارتفاع أو انخفاض الإنتاجية يحدد من خلال كمية الإنتاج، الوقت، الجودة والتكلفة².

مما سبق نستنتج أن الإنتاجية هي مقياس عن كفاءة الإدارة في استغلال مواردها وتحويلها إلى مخرجات من سلع وخدمات، محققة بذلك زيادة في الإنتاجية، وإن لم تحسن ذلك سينجر عنه انخفاض في الإنتاجية.

● **رضا الزبون:** دخل الزبون كعنصر أساسي في العملية التسويقية وظهر مفهوم رضا الزبون، الذي يتمثل في الفرق بين الجودة الحقيقية والجودة المنتظرة، فإذا كانت هذه التوقعات غير مشبعة سينتج انحراف يسمى عدم الرضا، وعكسه الرضا الذي يتميز بالطابع الإدراكي قائم على تقييم المنتج / الخدمة، ويمكن أن يكون كذلك ذو طابع إحساسي قائم على المشاعر والإشباع المحقق خلال تجربة الاستهلاك³. ويرى **Palmer** أن رضا الزبون هو أفضل وسيلة تضمن إعادة الشراء مرات عديدة، ولغرض تحقيق مستويات عالية من الرضا يتطلب ذلك جهودا من جميع الوظائف داخل المؤسسة⁴.

وقد خلصت العديد من الدراسات في التسعينيات من القرن الماضي إلى أن رضا الزبون كان هو المحدد الرئيسي للولاء⁵، فالمستوى العالي من الرضا يولد الزبون السعيد، والذي يساهم بشكل كبير في ولاءه للعلامة، وقد يعيد شرائها ويخبر الآخرين عن تجربته الجيدة مع العلامة، أما حالة الرضا العادية أو عدم الرضا فقد تعرض الزبون للتحويل نحو العلامات المنافسة⁶.

والعلاقة بين رضا الزبون والربح لنجاح المؤسسة من الناحية التاريخية مسألة إيمان، ولكن الآن هناك مجموعة متزايدة من الأدلة لدعم القضية بالنسبة للعديد من المؤسسات، ويمكن إرجاع الأرباح إلى رضا العملاء وهذا يرتبط في جوهره برضا الموظفين، كما كان يعتقد أن الحصة السوقية أفضل محدد للربحية هذا ما أدى إلى العديد من عمليات الدمج والاستحواذ على أمل أن تؤدي وفورات الحجم إلى خفض التكلفة وزيادة الأرباح، وبطبيعة الحال يعمل هذا إلى حد ما ولكن هناك العديد من الاستثناءات، حيث وجد أن المؤسسات التي لا تملك أكبر

¹Robert D. PRITCHARD, **Measuring and Improving Organizational Productivity: A Practical Guide**, Praeger, USA, 1990, P.8.

²أبو القاسم مسعود الشيخ، **تخطيط الإنتاجية**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2011، ص.32.

³معراج هوارى وآخرون، **سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص.58.

⁴أكرم أحمد الطويل وعلي وليد العبادي، **إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص.128.

⁵Nigel HILL and others, **Customer Satisfaction: The Customer Experience Through the Customer's Eyes**, Gogent, London, British, 2007, P.6.

⁶أنيس أحمد عبد الله، **إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون**، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص.14.

حصه سوقية تكون أكثر ربحية من المؤسسات التي لديها حصه أكبر، لأنها اكتشفت أن ولاء العملاء أكثر ربحية من حصه السوق¹.

• **الميزة التنافسية:** من خلال مراجعة الأدبيات يتبين أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى Chamberlin سنة 1939 ثم إلى Selznich سنة 1959 الذي ربط الميزة بالقدرة، بعدها كان تطور لما وصف كل Schendel and Hofer الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم قدم كل من Porter سنة 1984 وكذلك Day سنة 1985 الجيل الثاني من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، إذ اعتبرا أنها هدف استراتيجي. هذا ويعد Michael Porter أول من وضع نظرية الميزة التنافسية وصمم لها نموذجاً لقياسها². والتي تعرف على أنها قدرة المؤسسة على جني أرباح أكبر في صناعة تنافسية بناء على إستراتيجية، تعمل من خلال ذلك على خلق القيمة بطريقة لا يتم تنفيذها من قبل أي منافس حالي أو مستقبلي³. كما تعرف على أنها عملية التوليف بين التحكم في التكلفة، التمايز وخلق القيمة بالنسبة للعملاء، وكذلك التوليف بين الإبداع الإستراتيجي والفعالية التنظيمية، ويرمي هذا التعريف إلى أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على المزج بين التكلفة المنخفضة والخصائص المتميزة للمنتج عن غيره من المنتجات، بالإضافة إلى اختيار إستراتيجية في ظل تنظيم فعال من قبل الإدارة وهذا لخلق منفعة للعملاء⁴.

إن بناء الميزة التنافسية يعتمد بشكل أساسي على ما تملكه المؤسسة من موارد مختلفة بداخلها، وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة تفرد بها عن منافسيها، ويتطلب تحقيق هذه الأخيرة الربط بين القدرات الداخلية والمتمثلة في الموارد، الأنشطة والمهارات، وبين بيئتها الخارجية المتمثلة في البيئة العامة وبيئة الصناعة، ويعول على المصادر الداخلية أكثر في خلق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، على أن عوامل البيئة الخارجية تمثل فرصاً مناسبة لها⁵.

¹Nigel HILL and Jim Alexander, **The Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement**, 3rd edition, Gower, USA, 2006, P.22.

²سعدون حمود الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص.575.

³Oyku IYIGUN, **Creating Business Value and Competitive Advantage With Social Entrepreneurship**, igi global, USA, 2018, P.144.

⁴نور الدين حامد ونور الهدى بورغدة، دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة: دراسة حالة مؤسسة مينائية، دار من المحيط إلى الخليج وخالد اللحياني للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2016، ص.115.

⁵علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص.165-166.

مما سبق يمكن أن نستنتج أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على إنتاج سلع أو تقديم خدمات بأساليب جديدة وليدة إبداع منها، تتميز عن ما يقدمه الآخرون بخلق قيمة لعملائها تدفعهم لاقتناء منتجاتها عوض منتجات المنافسين.

3. الفعالية التنظيمية:

موضوع شغل ولازال يشغل فكر الكثيرين من العلماء والباحثين، فهي تمثل المفهوم الأوسع والأشمل للأداء، الذي يتضمن أسس كل من الأداء المالي والعملياتي، حيث يؤيد بعض الباحثين أنه من المناسب الاعتماد على هذا البعد بمفاهيمه ومحاوره عند دراسة الأداء في مختلف المجالات الإدارية، كونه يهتم بأهداف أصحاب المصالح في المؤسسة ويعمل على قياسها¹، كما أيد **Chakravarty** استخدام مدخل الفعالية في قياس الأداء وخاصة الجانب الاستراتيجي منه، ويعتقد بأن الأداء الاستراتيجي ما هو إلا دراسة وبحث وقياس لفعالية المؤسسة².

1.3. تعريف الفعالية التنظيمية: عرفت الفعالية التنظيمية من خلال الأنشطة والممارسات التنظيمية الداخلية في المؤسسة، كسهولة أداء الوظائف ومدى الاستفادة من طاقات موردها البشري³، كما تعني الفعالية التنظيمية قدرة المؤسسة على الحصول على احتياجاتها من البيئة المحيطة وتحقيق أهدافها دون التأثير على رضا العمال، ويتم الحكم على فعالية المؤسسة من خلال العناصر التالية⁴:

- الحصول على مختلف الاحتياجات من البيئة.
- تحقيق الأهداف.
- رضا العمال.

2.3. قياس فعالية المؤسسة: يمكن قياس فعالية المؤسسة من خلال كفاءة أداء المجموعة، حيث تعمل المجموعات في تآزر وانسجام مع مختلف النظم والعمليات التنظيمية، وتعتمد المؤسسة في فعاليتها على المساهمات الفردية والجماعية. ويقال أن تكون فعالة عندما تكون مساهمة المجموعة أكبر من مساهمة الفرد، وينظر في هذا لحد كبير إلى التماسك الذي تمكنت المجموعة من تحقيقه⁵.

¹وائل مُجد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالي، الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص.45.

²وائل مُجد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالي، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص.93.

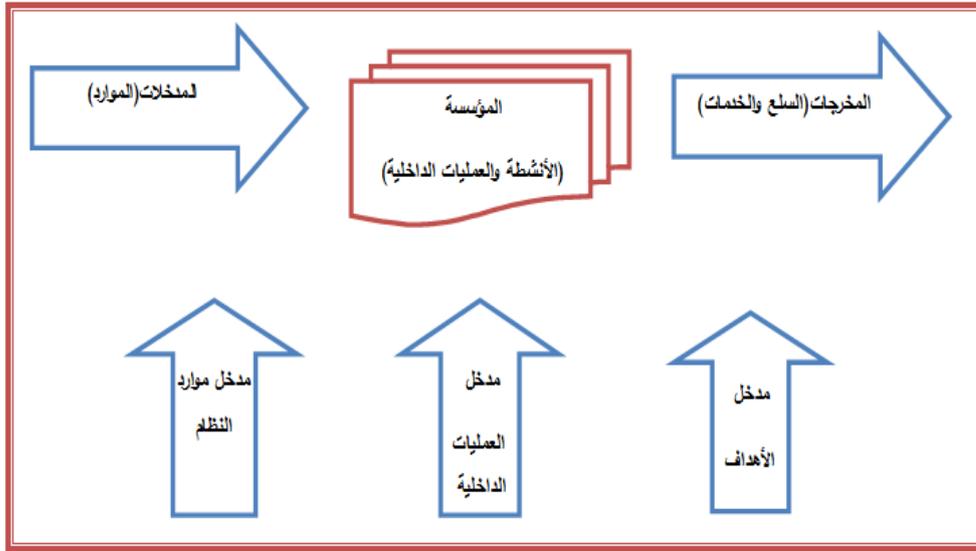
³بلقاسم سلاطينة وآخرون، مرجع سابق، ص.19.

⁴فتحي درويش عشبية، التنظيم الإداري في التعليم العام: أسسه، مجالاته، فعاليته، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي والروابط العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص.120.

⁵V.G KONDALKAR, **Organization Effectiveness and Change Management**, Prentice Hall, New Delhi, India, 2009,P.11.

وتتعدد أبعاد الفعالية التنظيمية صعب قياسها والذي لا يكون بمعيار واحد فقط، وهذا نظرا لأسباب عدة أهمها تباين أحجام المؤسسات واختلاف منتجاتها أو خدماتها وتشتت مواقعها جغرافيا، وفي ضوء تلك المحددات قدم **Daft** ثلاثة مدخل ممكنة لقياس الفعالية التنظيمية وهي¹: مدخل موارد النظام، مدخل العمليات الداخلية ومدخل الأهداف، كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): مدخل قياس الفعالية التنظيمية



المصدر: عادل مُجّد زايد، مدخل مؤسسي لإدارة الأداء التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2017، ص.21.

ويركز مدخل موارد النظام على حتمية الحصول على الموارد اللازمة ذات القيمة حتى تكون المؤسسة ذات فعالية مرتفعة، أما مدخل العمليات الداخلية فيهتم بجودة العمليات الداخلية وروح الفريق ويركز على كفاءة استغلال الموارد، ويعمل مدخل الأهداف على قياس أداء المؤسسة ومدة تحقيق أهدافها.

وقد أجرى **Campbell** وزملاؤه مراجعة شاملة للأدبيات حول الفعالية التنظيمية، وكانت نتائج دراستهم أنهم وجدوا بأن المؤلفين استخدموا أكثر من خمسة وعشرين نوعا من المتغيرات كمقاييس للفعالية، هذه المتغيرات بعضها قيد التشغيل واقترح البعض الآخر فقط، وقد استخدمها عدد من الباحثين كمتغيرات مستقلة في عملية شرح سبب أداء المؤسسات بشكل فعال أو غير فعال، وأسفر فحص **Steers** لـ 17 نموذجا متعدد المتغيرات

¹ عادل مُجّد زايد، مدخل مؤسسي لإدارة الأداء التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2017، ص.20-22.

للفعالية التنظيمية عن نتائج مماثلة لتلك التي توصل إليها **Campbell** وزملاؤه، وكانت أكثر معايير الفعالية شيوعا هي المرونة، الإنتاجية والرضا¹.

4. الأداء المستدام:

مع بروز مفهوم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية اتسع مفهوم الفعالية التنظيمية، وشملت بذلك دائرة أصحاب المصلحة العديد من الأشخاص والمجموعات سواء داخلين أو خارجين منهم المساهمون، العمال، العملاء، الموردون، الجمعيات، الجهات التشريعية والمدافعون عن البيئة... إلخ، حيث تعمل المؤسسة على إرضائهم وتلبية متطلباتهم، فاتسع بذلك مفهوم الأداء وظهر الأداء المستدام والذي سنتناوله بشيء من التفصيل في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: تعريف الأداء المستدام ومبادئه

يعزز الأداء المستدام فكرة تعدد أبعاد الأداء وشموليته ومدى تطوره، فهو مفهوم جامع تدعمه نظرية أصحاب المصلحة يأخذ بعين الاعتبار الأهداف الإستراتيجية المسطرة من طرف المؤسسة لتبني المسؤولية الاجتماعية وتحسيد التنمية المستدامة، ورغم وجود العديد من الدراسات والبحوث حول الأداء المستدام، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد وواضح له.

1. تعريف الأداء المستدام:

يعرف الأداء المستدام بأنه قدرة المؤسسة على خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة، ومدى قدرتها على تحقيق توازن بين مختلف الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية². كما عرفه أحد الباحثين على أنه تجميع للأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي³. والأداء المستدام حسب **Paul Pinto** ليس نظاما لإدارة التفكير التطبيقي في المؤسسة، الأداء المستدام هو أولا وقبل كل شيء ممارسة أثبتت كفاءتها الاقتصادية، لأنها تفضل في المقام الأول تحقيق التوازن بين مصالح المساهمين والعملاء والعمال، ثانيا تخلق الربحية والنمو⁴، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

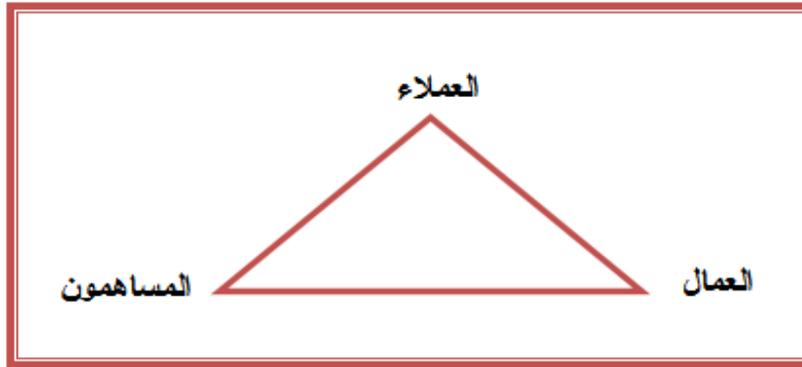
¹Raymond F. ZAMMUTO, **Assessing Organizational Effectiveness: Systems Change, Adaptation, and Strategy**, State University of New York Press Albany, USA, 1982, P.23.

²Sylvie SAINT-ONGE et autres, **Gestion des performances au travail: Bilan des connaissances**, Edition de Boeck supérieur, Paris, France, 2007, P.18.

³Angèle RENAUD et Nicolas BERLAND, **mesure de la performance globale des entreprises" comptabilite et environnement**, May 2007, France, P.10.

⁴Paul PINTO, **la performance durable**, Dunod, Paris, France, 2003, P.6.

الشكل رقم (2-5): العلاقة المتوازنة أساس الأداء المستدام

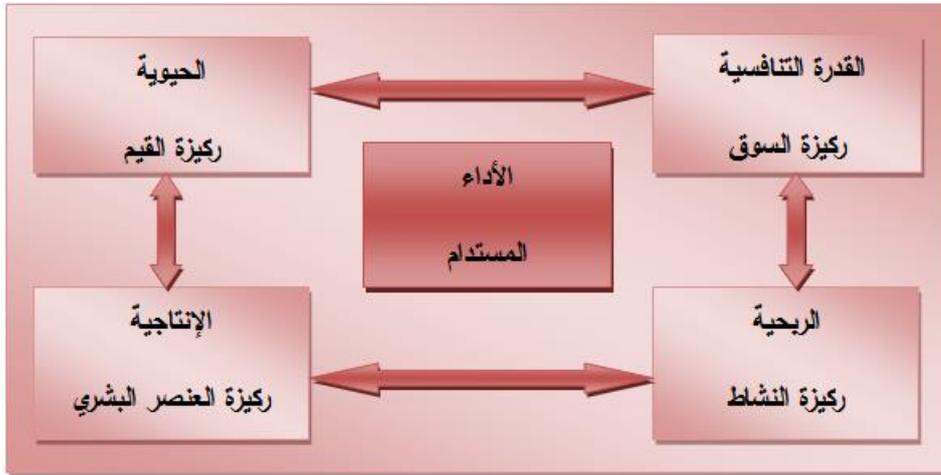


Source: Paul PINTO, *la performance durable*, Dunod, Paris, France, 2003, P.7.

يتضح من الشكل أنه تم حصر الجهات المتفاعلة لتحقيق التوازن وتجسيد الأداء المستدام في الأطراف الثلاثة من مساهمين، عملاء وعمال، وعدم ذكر باقي الشركاء من الموردون، الحكومة، الجمعيات والمدافعون عن البيئة... إلخ

ويعتمد الأداء المستدام حسب Paul على أربعة ركائز أساسية، تمثلت في القيم، الأسواق العنصر البشري والنشاط والمثلة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-6): الركائز الأربعة للأداء المستدام



Source: Paul PINTO, *la performance durable*, Dunod, Paris, France, 2003, P.11.

ترتبط حيوية المؤسسة إلى حد كبير بنظام القيم الخاص بها، والذي يعمل على إبقاء المؤسسة في علاقة قوية وإيجابية مع بيئتها منها الشفافية، شغف العلامة التجارية، الاحترام، الثقة، الولاء والإبداع وهي قيم يجب الحفاظ عليها، إلى جانب هذه القيم يعد احترام "الوقت" سمة رئيسية للأداء المستدام، يتم التعبير عن ذلك من خلال القدرة على عدم قطع المؤسسة عن الماضي، ولكن أيضا للتجذر بقوة في حاضرها دون إغفال المستقبل.

وتعتمد القدرة التنافسية للمؤسسة في المقام الأول على سيطرتها على حصة من السوق، وقدرتها على توفير استجابات جديدة، مبتكرة وذات جودة لاحتياجات ومتطلبات المستهلكين، كما يحتل العنصر البشري المكانة المركزية في الأداء المستدام، لأنه يشكل المورد الرئيسي الذي يساهم في تحسين الإنتاجية، ومما لاشك فيه واحدة من عناصر التمايز وخلق الميزة التنافسية بالمؤسسة، ويمثل النشاط أحد التحديات الرئيسية في مجالات التفوق الإستراتيجي والتشغيلي، حيث تستمد المؤسسة جزءا كبيرا من أدائها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها، والتحكم في التكاليف.

ويعتبر الأداء المستدام هدفا متعدد الأبعاد (اقتصادي، اجتماعي وبيئي)، والذي يتعلق بالمؤسسات والمجتمع، سواء العاملين أو المواطنين¹. ويشير **Akrich** إلى أن لأداء المستدام يدمج توقعات أصحاب المصلحة المتعددين والتي يمكن أن تفسر أداء المؤسسة². وقد لخص **العقابي** الأداء المستدام في أربعة محاور هي الأداء الاقتصادي (المالي)، الأداء الاجتماعي والبيئي، الأداء التنظيمي والأداء الإنتاجي (التشغيلي)³. أما مساهمة **Caroll** فقد جاءت في رؤيته للأداء المستدام بأنه التقاء أو تقاطع ثلاثة أبعاد للمسؤولية الكلية والشاملة للمؤسسة وهي⁴:

● البعد الأول يرتبط بالأهداف التي تتبعها المؤسسة من خلال المسؤولية الاجتماعية، وليس عليها أن تهتم بالكفاءة الاقتصادية فقط واحترام الالتزامات القانونية، ولكن عليها التوجه نحو إتباع سلوك أخلاقي يتطابق مع المعايير الاجتماعية بطريقة أكثر طوعية.

● البعد الثاني يتعلق بالحساسية الاجتماعية، وتقاس من خلال أربعة مواقف ممكنة تم تلخيصها في سلم سمي بعبارة **RCAP** وهي مختصر للمصطلحات التالية: **REFUS** وتعني الرفض، **Contestation** ويقصد بها النزاع، **Adaptation** وتعني التكيف، **Proaction ou Anticipation** ويقصد بها استباق الأحداث، ففي وضعية الرفض تعارض المؤسسة التعديلات وتتجه نحو النزاع تتمسك بالحد القانوني الأدنى، أما التكيف فيمثل الوضعية الأكثر تقدما فتكون مع كل ما هو متطور، وأخيرا التوقع يسمح للمؤسسة بالحصول على الوضعية الأصلية بوصفها الرائدة وفي القائدة.

¹ عبد الحكيم جري، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017-2018، ص.154.

² Saïd AKRICH et al, **Pilotage de la performance durable: nouveau champs d'application du controle de gestion**, Finance & Finance Internationale, n^o7, 2017, P.5.

³ أكرم أحمد رضا الطويل وصالح الدين جاسم، مرجع سابق، ص.112.

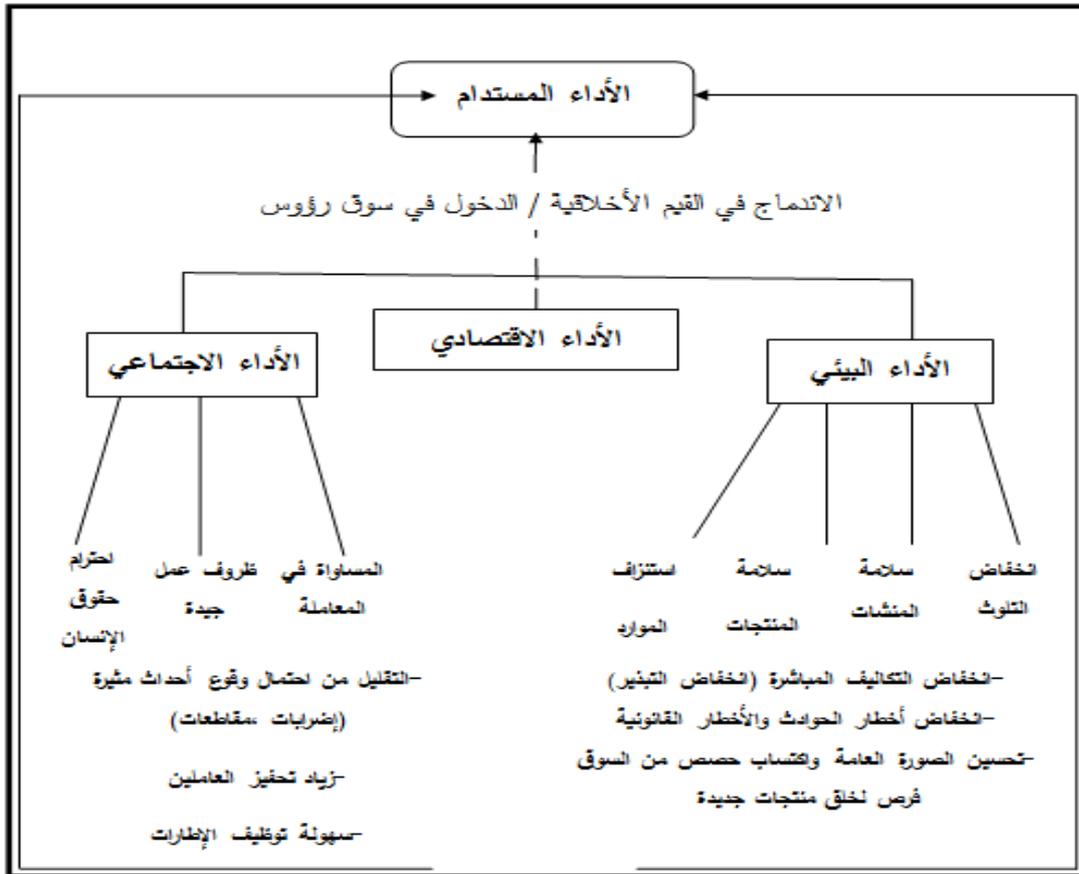
⁴ عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010-2011، ص.160-161.

- البعد الثالث يتعلق بالمجالات التي يمكن أن تمارس خلالها المسؤولية، ويمكن أن يتعلق الأمر بمسائل وإشكاليات بيئية، اجتماعية خاصة بالنشاط الذي تمارسه المؤسسة أو مسائل خاصة بالمساهمين أو أيضا مسائل خاصة بجودة وسلامة المنتجات.

كما يمكن تنظيم مفهوم الأداء المستدام في النقاط التالي¹:

- الأداء الاقتصادي.
 - أصحاب المصلحة (العملاء، الموردون، الموظفون، البيئة الطبيعية، البيئة المجتمعية، المساهمون أو الشركاء).
 - مبادئ الحوكمة (القيم، الإستراتيجية متوسطة المدى، عملية التشاور وصنع القرار).
- وقد أوضح **E.Reynaud** أن الأداء المستدام يتضمن ثلاث أبعاد وهي الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي كما هي مبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-7): الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية



Source: Emmanuelle REYNAUD, **Développement durable au cœur de l'entreprise**, dunod, 2003, Paris, P.27.

¹Martine REVEL, **L'appropriation de la RSE par ses acteurs: le cas de la performance globale**, Performances Économiques & Performances Sociales à l'heure de la R.S.E, 7e Université de printemps de l'audit social, Marrakech, Maroc, 5, 6 & 7 mai 2005, P.575.

بعد عرض التعاريف السابقة نصل إلى أن الأداء المستدام هو دالة لكافة أنشطة المؤسسة، الذي تسعى من خلاله على تحقيق أهدافها الإستراتيجية المستدامة في إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات، ويعكس هذا الأداء الوضع الحالي للمؤسسة ضمن أبعاد ثلاثة أداء اقتصادي، اجتماعي وأداء بيئي، تعمل من خلاله مراعاة تطلعات أصحاب المصلحة من مساهمين، عملاء، عاملين، موردين، جمعيات حماية المستهلك والمهتمون بالبيئة وكذا الأجيال المستقبلية، والعمل على تحقيقها بإشباع مختلف رغباتهم.

2. مبادئ الأداء المستدام:

للأداء المستدام العديد من المبادئ تمثلت في النقاط التالية¹:

- **الإستراتيجية:** يجب أن تكون إستراتيجية المؤسسة مبنية على أساس تكامل بين الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية طويلة الأجل.
- **حوار الشركاء والجهات الفاعلة:** يجب الدخول في حوار مع الجهات المهتمة بالمؤسسة ومحاولة إشباع احتياجاتهم بطريقة فعالة.
- **الابتكار:** عن طريق الاستثمار في تطوير المنتجات التي تستخدم الموارد الطبيعية بطريقة فعالة على المدى الطويل.
- **إدارة المخاطر:** عن طريق الاستفادة القصوى من الفرص وإدارة المخاطر المتعلقة بالأمور الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- **الشفافية:** بنشر الحسابات والتقارير عن الآثار الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية بشكل منظم وواضح.
- **الأفراد:** معاملة الموظفين والأفراد بعدالة واحترام.

المطلب الرابع: أبعاد الأداء المستدام

تمثلت أبعاد الأداء المستدام في المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة بالمؤسسة، ومنه فالتحدي الذي هو أمام المؤسسة هو معرفة التفاعلات بين مختلف هذه الأبعاد والعمل على قياسها، وهذه الأبعاد هي كالتالي:

1. البعد الاقتصادي:

ويعرف بأنه قدرة المؤسسة على البقاء وتحقيق أهدافها، والذي من خلاله تشبع رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، فالأداء الاقتصادي هو السبب الأساسي لوجود المؤسسة، والذي ظل لفترة طويلة يمثل المعيار الأساسي لقياس وتقييم أدائها.

¹ محمد محمود يوسف، نحو منهجية جديدة لتفعيل الأسس الاقتصادية للاستدامة مع دراسة حالات مقارنة، المؤتمر والمعرض الهندسي الدولي IECE، المملكة العربية السعودية، 2017، ص.10.

ويعبر الأداء الاقتصادي عن الجوانب الاقتصادية للأداء المستدام، فحسب المبادرة العالمية لإعداد التقارير GRI فإن البعد الاقتصادي للاستدامة يهتم بدراسة مختلف تأثيرات المؤسسة على الظروف الاقتصادية لأصحاب المصلحة، ومختلف الأنظمة الاقتصادية المحلية والوطنية وحتى العالمية، ويشمل الأداء الاقتصادي القيمة الاقتصادية الناتجة والموزعة من قبل المؤسسة، المساعدة المالية التي تتلقاها من أي حكومة والآثار المالية لتغير المناخ¹.

ويرى Savall أن الأداء الاقتصادي ينعكس في النتائج التي يقدمها نظام المعلومات المحاسبية ومؤشرات القدرة التنافسية، الجودة، الكفاءة والفعالية².

ويمثل الأداء الاقتصادي ثمة قرارات وتصرفات الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة، تسعى من خلاله إلى تعظيم نواتجها وتخفيض تكاليفها، بتطبيق آليات فعالة تعمل على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاقتصادية المسطرة³، ويمكن قياس وتحليل الأداء الاقتصادي بالاستعانة بالقوائم المالية.

ومنه فالأداء الاقتصادي هو الذي تقوم من خلاله المؤسسة بإشباع رغبات المساهمين والعملاء والموردين واكتساب ثقتهم، من خلال تعظيم نواتجها والعمل على الاستخدام الأمثل لمواردها، ويقاس هذا الأداء بمؤشرات مستمدة من التقارير والقوائم المالية.

2. البعد الاجتماعي:

بعد أن كانت نماذج الرقابة الإدارية تركز على التحكم في الأداء الاقتصادي وتولي اهتماما أكبر له على حساب الجانب الاجتماعي، أثر ذلك سلبا على المدى البعيد في تحقيق أهدافها، هذا ما توجب على الإدارة الفعالة تحقيق ذلك الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال جعل أفرادها أطراف فاعلة.

وتؤكد النظرية الإدارية **Management Theory** على ضرورة على وضع اعتبارات المسؤولية الاجتماعية

عند اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة، ويقسم Secchi هذه النظرية إلى نظريات فرعية وهي⁴:

• الأداء الاجتماعي للمؤسسة والذي يقيس مساهمة المتغير الاجتماعي في الأداء الاقتصادي للمؤسسة، لذا يجب على إدارة المؤسسة وضع الاعتبار للعناصر الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء، كون المؤسسة تعتمد على المجتمع في نموها واستمراريتها.

¹GRI 201: ECONOMIC PERFORMANCE 2016, www.globalreporting.org. consulté le 14/5/2018.

²Laurent CAPPELLETTI, **Le contrôle de gestion socio-économique de la performance: enjeux, conception et implantation**, Finance Contrôle Stratégie, vol.9, n°1, France, mars 2006, P.137.

³أنفال بوجلال، قياس الأداء المالي للبنوك الإسلامية في ظل الأزمات المالية: دراسة مقارنة لبعض البنوك خلال الفترة 2003 – 2013، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2016، ص.81.

⁴عابد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2015، ص.7.

• المحاسبة الاجتماعية، التدقيق والتبليغ والتي تعني الربط بين الأداء الاجتماعي للمؤسسة مع الهدف الأساسي لها، مما يلزمها اتخاذ قرارات بنا على جوانب أخلاقية، قيمة وثقافية.

ويتوافق الأداء الاجتماعي مع تلبية احتياجات المستهلكين وتوقعات العمال (خلق فرص العمل، التغيب، الأجور وما إلى ذلك)¹، وحسب فيصل محمد فإن الأداء الاجتماعي بصفة عامة مجموعة من النشاطات الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة، بهدف تحسين الرفاهية الاجتماعية للمجتمع بشكل عام، ودون توقع مكاسب اقتصادية مباشرة وهو يمتد إلى أربعة أطراف هم العاملون، العملاء، الفقراء والمجتمع كجمال للتفاعل².

كما يعرف الأداء الاجتماعي على أنه التزام أخلاقي بين المؤسسة والمجتمع من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان عملائها والمجتمع بشكل عام، والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها المستقبلي³.

من التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء الاجتماعي التزام من طرف المؤسسة، تهدف من خلاله إلى تجسيد وفعالية الأهداف الاجتماعية المسطرة من قبلها والتي تنعكس في نشاطاتها، فهي مسؤولة أمام المساهمين أما كل أصحاب المصلحة من عمال، عملاء، موردون والمجتمع الذي تنتمي إليه، فقد أصبح الأداء الاجتماعي ضرورة أساسية لكل مؤسسة ترغب في النمو والبقاء.

3. البعد البيئي:

بعد أن أصبحت المؤسسة مسؤولة أمام المجتمع نفسه عن سلوكها البيئي، جاء هذا البعد ليهتم بكفاءة أنظمة الإدارة البيئية التي تعتمد عليها هذه المؤسسة، ونظام الإدارة البيئية هو مجموعة من السياسات التي توضع في سبيل حماية البيئة والحفاظ عليها، وتزداد أهميته في المؤسسات التي يرتبط نشاطاتها بشكل كبير بكل ما يتعلق بالبيئة، حيث تصبح المؤسسة ملزمة بالمشاركة في الحد من التلوث البيئي والالتزام بالمعايير المحلية والدولية لتحقيق النمو الاقتصادي الصديق للبيئة⁴.

وكان تقرير **Miljocentrum** لعام 1995 معيارا جيدا للبدء، والذي كان ينعكس نجاح محاولات **Flugger** لتحقيق الاستدامة البيئية، فبعد تسجيل 628 ملاحظة بيئية ضارة بين عامي 1995 و 1999، لم تتضمن تقارير الوكالة أي ملاحظات سلبية على الإطلاق بين عامي 2000 و 2004.

¹Soufyane FRIMOUSSE, **Les incidences de l'apprentissage stratégique des pratiques de GRH sur les performances des joint ventures euro-maghrébines**, Performances Économiques & Performances Sociales à l'heure de la R.S.E, 7e Université de printemps de l'audit social, Marrakech, Maroc, 5, 6 & 7 mai 2005, P.364.

²فيصل محمود الغرايب، أبعاد التنمية الاجتماعية العربية: في ضوء التجربة الأردنية، دار يفا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.190.

³فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 2003، ص.40.

⁴أحمد جلال، الأبعاد الاقتصادية للمشاكل البيئية وأثر التنمية المستدامة، دار من المحيط إلى الخليج و خالد اللحياي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2017، ص.267.

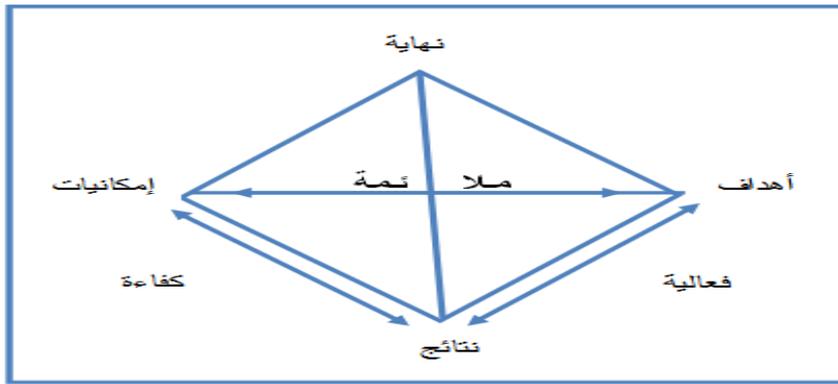
وقد عرف الأداء البيئي بأنه التأثير البيئي الحاصل نتيجة ممارسات عمليات الأعمال للمؤسسة على بيئتها، وتعتبر ميزة تنافسية من خلال هيمنة وسيطرة المؤسسة على المهارة أو الخاصية أو المعرفة البيئية التي تزيد من كفاءتها وفعاليتها وتسمح لها بالوصول إلى السيطرة على المنافسين لها¹. وينص **Lankoski** على أن الأداء البيئي يتعلق بمستوى التأثير البيئي الضار الناجم عن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وتحدث الآثار البيئية من خلال استخدام الأراضي الموارد، وإطلاق الملوثات في الهواء، الماء والأرض طوال دورة حياة المنتج². كما تعرف منظمة **ISO** الأداء البيئي على أنه النتائج الكمية القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية ذات العلاقة بالأبعاد البيئية، والتي تم وضعها على أساس السياسة والأهداف البيئية للمؤسسة بغية تحسين أدائها البيئي³. كما يقصد به بأنه كل النشاطات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء بشكل إجباري أو اختياري من شأنها منع الأضرار البيئية والاجتماعية الناتجة عن نشاطات المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية أو التخفيف منها⁴.

ولفهم الأداء البيئي أكثر يستوجب تحديد أبعاده المختلفة من كفاءة وفعالية، حيث توضح الكفاءة البيئية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من طرف المؤسسة، أما الفعالية البيئية فهي ترتبط بالأهداف الإستراتيجية لها، تتجسد قدرتها من خلال تحقيق هذه الأهداف، كما يمكن ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، فيعبر عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة كما في العلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = (\text{قيمة المخرجات الفعلية} / \text{قيمة المخرجات المتوقعة}) \times 100$$

والشكل الموالي يوضح أبعاد الأداء البيئي:

الشكل رقم (2-8): أبعاد الأداء البيئي



Source: Christian TAHOU, **Evaluation des performances des systèmes de production**, Lavoisier, Paris, 2003, P.32.

¹ مصطفى يوسف كافي، اقتصاديات البيئة والعمولة، دار رسلان للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012، ص.137.

² Wolfgang SCHULTZE and Ramona TROMMER, **The Concept of Environmental Performance and Its Measurement in Empirical Studies**, Journal of management control, Germany, 28 November 2011, P.14.

³ <https://www.ISO.org>. consulté le 14/4/2018.

⁴ عبد الرزاق قاسم الشحادة، القياس المحاسبي لتكاليف الأداء البيئي للشركة السورية العامة للأسمدة وتأثيره في قدرتها التنافسية في مجال الجودة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد2، العدد1، دمشق، سوريا، 2010، ص.283.

وما هو ملاحظ أن الفعالية مرتبطة بمستوى تحقيق الأهداف البيئية المسطرة من قبل المؤسسة، أما الكفاءة فهي مرتبطة بالموارد والإمكانيات والتي عليها أن تستغلها أحسن استغلال.

من التعاريف السابقة نجد أن المؤسسة أصبحت تولي اهتماما إلى الجانب البيئي وليس الربحي فقط كما كانت عليه سابقا، وهذا وفاء لمسئوليتها البيئية أمام المجتمع والبيئة التي تستمد منها مختلف مواردها، ويتمثل الأداء البيئي في مختلف الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة لتجسيد سياستها البيئية، والتي من شأنها منع أو الحد من الأضرار البيئية الناتجة عن نشاطها، فتحقق بذلك مزايا تنافسية وتحسن من صورتها أمام المجتمع.

المطلب الخامس: عوامل تحفيز الأداء المستدام وأهدافه:

بتعدد الأطراف الفاعلة مع المؤسسة تعدد الجهات التي تعمل على تحفيز الأداء المستدام وتعددت بذلك أيضا أهدافه.

1. عوامل تحفيز الأداء المستدام:

اختلف الباحثون في طروحاتهم حول العوامل التي تحفز الأداء المستدام بالمؤسسة، إذ ركز **Miller et al** بالدرجة الأساس على البيئة الداخلية للمؤسسة، لامتلاكها تلك المحفزات التي تخص الأداء المستدام، كما أن المؤسسة هي التي تبادر لغرض تفعيل إجراءات الأداء المستدام لها، بمعنى آخر عليها أن تكون هي السبابة للعمل بهذه الفلسفة ولا تنتظر أن تفرض عليها من البيئة الخارجية، وقد صنفت هذه العوامل إلى صنفين هما¹:

1.1. البيئة الداخلية: والتي تتضمن العوامل التالية:

- العوامل الإدارية: مثل (الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية، تحفيز العاملين في المؤسسة لمبادرات الاستدامة لغرض الارتقاء بالأداء المؤسسي المستدام لها، اقتناص الفرص وتجنب التهديدات بصورة مبكرة لتقليل مستوى المخاطرة والعمل على تحسين ظروف العاملين).
- العوامل التشغيلية: مثل (العمل على زيادة الكفاءة في استخدام الطاقة، تقليل آثار التلوث في البيئة، الاستخدام الأمثل للمواد الأولية).
- العوامل الاقتصادية: مثل (الاستخدام المبدع للتكنولوجيا وتقليل الكلفة).

¹ ياسر شاكر ياسر القريشي، مرجع سابق، ص.40.

2.1. البيئة الخارجية: والتي تشمل ما يلي:

- العوامل السوقية: مثل (رفع وعي العملاء والمستثمرين بالمسائل الأخلاقية وأهمية المسؤولية الاجتماعية، وتمايز الخدمة أو المنتج).
- العوامل الحكومية: مثل (زيادة متطلبات الحكومة وتشريعاتها التي تعمل على تنظيم عمل المؤسسات مع البيئة والمجتمع).
- توقعات أصحاب المصلحة: مثل (تسهيل عملية الحصول على المعلومات بكل شفافية، تقليل الهدر في استخدام الموارد الطبيعية، المطالبة الفاعلة بحقوق العاملين ونشر ثقافة الوعي بمخاطر التلوث والتبذير في الموارد).

2. أهداف الأداء المستدام:

تعددت أهداف الأداء المستدام بتعدد الأطراف المتعلقة به، والتي من خلالها يمكن حصر الأهداف في النقاط التالية:

- أهداف الأداء المستدام نحو المساهمين بالمؤسسة: العمل على تحقيق أكبر عائد على الأموال المستثمرة، لكن في حالة المؤسسة غير الربحية فالهدف هو بذل كل الجهود لتحقيق منفعة أكبر للمجتمع.
- أهداف الأداء المستدام نحو العملاء بالمؤسسة: خلق القيمة من وجهة نظر العملاء، ببذل كافة الجهود لإرضائهم وتحقيق متطلباتهم من سلع وخدمات مقدمة، وكسب ثقتهم ورغبتهم في الاستمرار في التعامل معها.
- أهداف الأداء المستدام نحو العمال بالمؤسسة: القيام بتوفير كافة الجهود اللازمة لخلق وتعميق حالة ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة، وتحسين وضعهم المادي، النفسي، الاجتماعي، الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة عملهم بالمؤسسة.
- أهداف الأداء المستدام نحو المجتمع: المساهمة في خدمة المجتمع ببذل كافة الجهود لذلك، سعياً لتحسين الظروف المعيشية للأفراد وتطوير مستواهم العلمي، الثقافي والأخلاقي وتوعيتهم اجتماعياً، كل هذا يعمل على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.
- أهداف الأداء المستدام نحو البيئة: العمل على الحد من الأضرار والملوثات والآثار السلبية التي تلحق بالبيئة المحيطة بالمؤسسة، وكذا المحافظة على الموارد غير المتجددة، باتخاذ كافة التدابير والجهود الرامية لذلك، ويصبح كل هذا مكسباً للمؤسسة بتحسين سمعتها أمام مجتمعها وأمام الرأي العام ككل.

المبحث الثاني: قياس الأداء المستدام

الأداء منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، فوصول هذه الأخيرة إلى تحسين أدائها لا يمكن أن يحدث بالصدفة أو بدون جهود حثيثة، فما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، وما لا يمكن إدارته لا يمكن تحسينه.

وقد ذكر المحمدي أنه إذا كان عصر الستينات هو عصر التسويق وعصر الثمانينات هو عصر المبادرات الخاصة بالجودة وعصر التسعينات هو عصر خدمة الزبون، فإن العقد الأول من القرن الحادي والعشرين هو عصر قياس الأداء، فقد تحول العالم من عملية العد إلى عملية المحاسبة ثم قياس الأداء¹، ومن خلال هذا المبحث سنقدم مفهوم قياس الأداء ثم سنعرض أنظمة قياس الأداء التقليدية، وأنظمة قياس الأداء المستدام، ثم سنلقي نظرة على مبادئ قياس الاستدامة بالمؤسسة وكذا مراحل قياس الأداء المستدام.

المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء

تعد عملية قياس الأداء هدفا أساسيا للإدارة الإستراتيجية، فهي ترتبط بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها من طرف المؤسسة خلال فترة معينة، تعمل من خلاله على التأكد وبصفة مستمرة وشاملة عن أنشطتها، سعيا منها للتحكم في أدائها لفرض مكانتها في بيئة عملها.

1. تعريف قياس الأداء:

كباقي المفاهيم فإن مصطلح قياس الأداء له وجهات نظر متعددة، حيث يمكن القول أن قياس الأداء هو جزء أساسي من إدارة الأعمال لأنه يتيح لك فهم²: أين كنا؟ أين نحن؟ وأين نريد أن نذهب؟ وهناك من يرى أن قياس الأداء المؤسسة عملية ديناميكية تتغير مع مرور الوقت، فضلا عن تطور مقاييس الأداء وغرضها، فقياس الأداء هو تقديم بيانات ومعلومات كمية أو وصفية عن العمليات والمنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها، فضلا عن كونها أداة تساعد على فهم وإدارة ما تعمله المؤسسة وتحسينه، ويعد قياس الأداء أداة لموازنة خمسة ضغوط رئيسية داخل المؤسسة وهي³:

- الربح والنمو.
- النتائج قصيرة الأمد والنتائج طويلة الأمد.
- توقعات الأداء للوحدات المختلفة داخل المؤسسة.
- الفرص والتحديات.

¹أكرم أحمد رضا الطويل وصلاح الدين شبل جاسم، مرجع سابق، ص.114.

²Stefano TONCHIA and Luca QUAGINI, **Performance Measurement: Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence**, Springer, USA, 2010, P.3.

³مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص.138.

- الحوافز للسلوك البشري (الأفكار الخضراء).

كما يمكن تعريف قياس الأداء على أنه طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية وغير الصناعية¹.

ويعرف أيضا قياس أداء المؤسسات بأنه أحد العناصر الأساسية لنظام الرقابة الإدارية وأكثر مهام المحاسبة الإدارية أهمية وأكثرها صعوبة، لذا فإن النظام الفعال لقياس أداء العمليات التشغيلية يجب أن يتضمن مؤشرات أساسية للأداء، وهي مقاييس تتولى دراسة نشاط المؤسسة ككل، تساعد على تطبيق أهداف الوحدات الفرعية مع الأهداف الإستراتيجية، ومن ثم يجب أن يتضمن نظام قياس الأداء كلا من مقاييس الأداء المالية وغير المالية².

ويرتبط قياس الأداء بمصطلح التحكم الذي يعرفه **Bouquin** على أنه ملاحظة التقدم المحرز لتقييم الوضع الحالي وتوقع المستقبل، وذلك لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب ومختلف التصحيحات التي تكون ضرورية في حالة الانحراف وضبط الوسائل اللازمة لتجاوز لذلك³.

مما سبق نجد أن قياس الأداء مرحلة مهمة من مراحل العملية الإدارية، يتم فيها تحليل وتقييم وضعية المؤسسة على كافة المستويات بمعطيات كمية أو نوعية، تساهم في اتخاذ القرارات المناسبة بالوقت المناسب.

2. أهداف قياس الأداء:

من بين الأهداف التي يحققها قياس الأداء إذا طبق تطبيقا سليما ما يلي⁴:

- من أجل أفضل مخرجات للمؤسسة **Organization Output**، فقياس كفاءة العمل في جميع المجالات، وقياس جميع الجهود يعطي أفضل المخرجات.
- تخطيط وبرمجة العمليات **Operation Planning and Programming**، إذ يعطي قياس الأداء المعلومات الكافية عن توقعات كفاءة الأداء في المجالات المختلفة، وبالأخص فيما يتعلق بإمكانيات القوى العاملة.
- تحديد أفضل الأساليب لأداء العمليات المختلفة **Operations Performance Methodology**، فكل عمل قد يصبح أسلوب تنفيذه لا يصلح لعمل آخر.

¹عبد الرحيم مجد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص.193.

²حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والاداري، دار الأسرة وعالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص.30.

³Henri BOUQUIN, **Comptabilité de gestion**, édition Economica, France, 2002, P.14.

⁴مجد عبد المنعم شعيب، الإدارة المعاصرة: تقييم الأداء، الجودة الشاملة إعتتماد المستشفيات، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014، ص.28.

• تحديد أفضل السبل في توزيع الأعباء **Distribution of work Burdens** على الأفراد بالمؤسسة أو في مجال معين بها.

• تحديد معايير الوقت والتكلفة **Time and cost Standards Factors** في أداء العمل المطلوب.

• التنبؤ بالاحتياجات **Needs Prediction** من القوى العاملة ومن باقي الموارد المالية وغيرها.

• اختيار الموظفين والكفاءات المطلوبة **Employee Required Efficacies Selection** وتحديد أهميتهم بالنسبة للمؤسسة.

3. مؤشرات قياس الأداء المستدام:

من أجل قياس وتقييم أداء المؤسسة يتطلب الأمر إيجاد مؤشرات للتعبير عن كفاءة وفعالية إستراتيجية

المؤسسة، ويعرف مؤشر الأداء على أنه قياس مرجعي يكون عادة في صيغة كمية، حيث يقترح **Taylor et al** أن مؤشرات الأداء هي نسب، نسب مئوية أو قيم كمية أخرى تسمح للمؤسسة بمقارنة موقفها مع المنافسين أو مع الأداء السابق أو مع الأهداف المسطرة¹. كما يعرف مؤشر الأداء بأنه السمات والخصائص المستخدمة لقياس تقدم البرنامج في تحقيق النتائج المتوقعة، وهناك تفرقة واضحة بين المؤشر ذاته وبين قيمته، وهي التي يتم الحصول عليها من خلال القياس². وقد أشار ديفيد بارمنتر أن هناك أربعة أنواع من مؤشرات الأداء وهي³:

• مؤشرات النتائج الرئيسية **Key Result Indicators** والتي تحريك كم أنجزت في منظور ما أو عامل نجاح مهم.

• مؤشرات النتائج **Result Indicators** والتي تحريك بما تم إنجازه.

• مؤشرات الأداء **Performance Indicators** والتي تحريك بالذي يجب القيام به.

• مؤشرات الأداء الرئيسية **Key Performance Indicators** والتي تحريك بما يجب القيام به لزيادة الأداء بشكل كبير.

ويعرف **Fiksel** مؤشر الأداء المستدام (SPI) على أنه سمة قابلة للقياس الكمي لأنشطة المؤسسة التي تميز

المساهمات المحتملة لهذه الأنشطة نحو أهداف الاستدامة للمؤسسة، ومن المهم أن تكون مجموعة متوازنة من

¹ جريدي بوج وكيمبرلي بنجهام هول، الجودة والمسؤولية في التعليم العالي: تحسين السياسة وتطوير الأداء، ترجمة أسامة إسبر، الطبعة الأولى، دار العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2012، ص.287.

² محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2008، ص.36.

³ ديفيد بارمنتر، مؤشرات الأداء الرئيسية: بناء وتنفيذ واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية التي تؤدي إلى النجاح، ترجمة أحمد عكاوي عبد العزيز أحمد، دار جامعة الملك سعود للنشر، المملكة العربية السعودية، 2014، ص.1.

المؤشرات، ومن أمثلة ذلك تقييمات رضا أصحاب المصلحة، الانبعاثات الهوائية، الإيرادات المرتبطة بتطبيقات التكنولوجيا النظيفة... إلخ¹.

مما سبق يمكن القول أن مؤشرات الأداء المستدام تقوم بقياس أو تحديد النتائج المتوقعة على مستوى المخرجات، ويمكن أن تكون مؤشرات كمية أو نوعية، وقد جرى تصميم تلك المؤشرات لبيان مدى تقدم النشاط أو العملية ومستوى بلوغ الأهداف المسطرة فيما يتعلق بالجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية للمؤسسة.

4. معايير مؤشرات الأداء المستدام ومواصفاتها:

هناك العديد من المعايير والمواصفات التي ينبغي أن تتصف بها مؤشرات الأداء، والتي يمكن تناولها في العنصرين التاليين:

1.4. **معايير مؤشرات الأداء المستدام:** توجد عدة معايير يمكن أن تساعد المديرين على اختيار أنسب مجموعة من مؤشرات الأداء وهي²:

- **شاملة:** هل تتناول مجموعة مؤشرات الأداء جميع الجوانب والأهداف الرئيسية للمؤسسة؟
- **السيطرة عليها:** هل يمكن للمؤسسة أو الفريق أو الموظف التأثير بشكل كبير على النتائج المرجوة؟
- **فعالة من حيث التكلفة:** هل يمكن الحصول على البيانات اللازمة من المصادر الموجودة وجمعها بسهولة؟
- **التحكم:** هل تقتصر مجموعة المؤشرات على العدد الأدنى المطلوب للوفاء بالمعايير الأخرى؟
- **الفهم:** هل سيفهم الأفراد في جميع أنحاء المؤسسة وأصحاب المصلحة الخارجيين المؤشرات بسهولة؟
- **قوية:** هل تتناول المؤشرات المدخلات والعمليات.
- **الوقت المناسب:** هل يمكن أن يحدث القياس بتردد كاف لتمكين عملية صنع القرار في الوقت المناسب؟

2.4. **مواصفات مؤشرات الأداء المستدام:** وتتسم مؤشرات الأداء بعدة مواصفات تمثلت فيما يلي³:

- **يجب أن تقاس مؤشرات الأداء الأساسية بطريقة كمية، ومن المهم تحديد هذه المؤشرات الأساسية والحفاظ على التعريف نفسه من عام لآخر، فمؤشر زيادة المبيعات مثلا يجب أن يضع اعتبارات مثل القياس بالوحدات المباعة أو قيمة المبيعات.**
- **أهمية تحديد الأهداف لكل مؤشر من مؤشرات الأداء، فمثلا تقليل معدل دوران العمالة بنسبة 5 % في السنة هو هدف واضح وبسيط، يستطيع أن يفهمه الجميع ويستطيعون تنفيذه بسهولة.**

¹ Joseph FIKSEL et al, **measuring progress towards sustainability principles, process, and best practices**, Battelle, Greening of Industry Network Conference Best Practice Proceedings, 1999, P.9.

² **Ibid**, P.10.

³ محمود سامح المرجوشي، مرجع سابق، ص 36-37.

- تنبع من فهم عميق للمشكلات محل الدراسة.
- أن تكون بسيطة قدر المستطاع وواضحة وقابلة للقياس.
- قياسها على مستويات متعددة.
- أن تكون قليلة العدد حتى يتمكن متخذ القرار من متابعتها باستمرار.
- يجب أن تكون عملية وقابلة للتطبيق من حيث توافر جميع البيانات.
- أن يحتفظ بها متخذ القرار لمدة معقولة من ثلاثة إلى خمسة سنوات قبل تغييرها لتعظيم الاستفادة من النظام.
- المؤشرات ليست الهدف، بل التعليق عليها أكثر أهمية.

المطلب الثاني: نماذج قياس الأداء التقليدية

أدت التغيرات في الأسواق العالمية والمنافسة المتزايدة التي واجهتها الشركات في التسعينيات إلى إتباع نماذج جديدة لقياس الأداء تكون أكثر توازناً، عوض النموذج أحادي الأبعاد الذي تم انتقاده في الثمانينات من قبل العديد من المؤلفين والباحثين، والذي يعتمد على التدابير المالية فقط.

1. تطور نماذج قياس الأداء:

قد سمح التطور التاريخي بجعل نماذج قياس الأداء متعددة متنوعة، نماذج ذات توجه تقليدي ونماذج ذات توجه أكثر حداثة، ويمكن تلخيص أهم الفروقات بين هذين التوجهين في الجدول الموالي:

الجدول رقم(2-2): تطور نماذج قياس الأداء

نماذج قياس الأداء الحديثة	نماذج قياس الأداء التقليدية
تستند على إستراتيجية المؤسسة	تستند على أنظمة المحاسبة التقليدية
تستند على القيمة	تستند على التكلفة / الكفاءة
توافق الأداء	المبادلة بين الأداء
التوجه نحو العملاء	التوجه نحو الربح
التوجه بعيد الأمد	التوجه قصير الأمد
التركيز على مؤشرات الفريق	التركيز على المؤشرات الفردية
التركيز على مؤشرات التحول/ العرضية	التركيز على المؤشرات الوظيفية
رقابة التحسين	المقارنة مع المعايير
الغاية منها التقييم والمشاركة	الغاية منها التقييم
تؤكد على جهود التحسين المستمر	تعميق جهود التحسين المستمر

المصدر: وائل نجاد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم

المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص.100.

ويعد نموذج قياس الأداء ضروريا في المؤسسة فهو الذي يزودها بطرق علمية موثوقة لتحديد مدى كفاءة نماذجها، وشفافيتها خاصة مع ظهور مفهوم حوكمة الشركات، ويتضمن نموذج قياس الأداء معايير ومؤشرات للأداء، يجب أن تكون واضحة وسهلة الاستخدام وبمبسطة ومتفقة عليها لكي تساعد في الحكم على الأمور.

2. أسباب تبني المؤسسة لنماذج قياس الأداء:

لعل أهم الأسباب التي تدفع المؤسسة لتبني نماذج لقياس أدائها هي كالتالي¹:

- تحديد الفجوة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي.
- وضع معايير لقياس التقدم في الأداء.
- اتخاذ قرارات بناء على أسس موضوعية.
- التأكد من أن التغيير التنظيمي قد ساهم بشكل مباشر في إحراز تقدم في الأداء.
- إمكانية إجراء مقارنات بين أداء الوحدات التنظيمية المختلفة.
- متابعة عمليات التغيير والتطوير لضمان إحراز تقدم مستدام بمرور الوقت.
- مكافأة الأداء المتميز.
- سهولة التعامل مع جهات الاعتماد والجودة المحلية والعالمية.
- اعتماد الإدارة العليا على نتائج قياس الأداء كأساس لاتخاذ العديد من القرارات الإستراتيجية.

3. النماذج التقليدية لقياس الأداء:

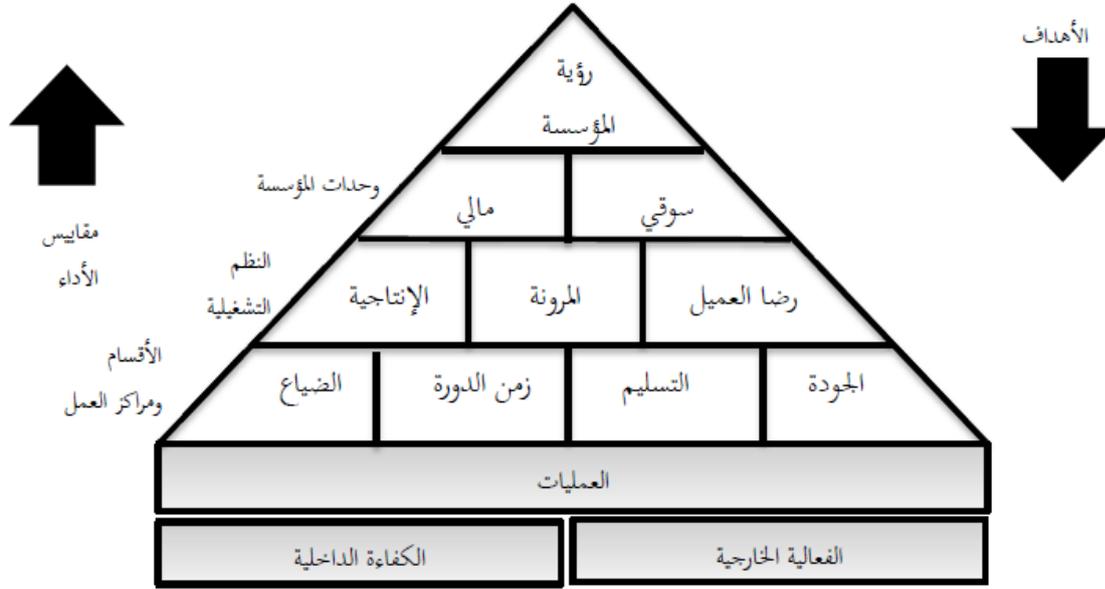
قد طرح الباحثون العديد من النماذج التقليدية لقياس أداء مؤسسة، لما كانت لها من أهمية بالغة في تقييم أدائها لتحقيق أهدافها وتجسيد إستراتيجيتها، ومن أهم هذه النماذج نجد:

1.3. نموذج هرم الأداء: اقترح Lynch and Cross هرم الأداء من أربع خطوات يربط إستراتيجية المؤسسة بعمليات السوق، حيث يتم ترجمة أهداف المؤسسة من أعلى الهرم إلى أسفله، أما المقاييس فتترجم من أسفل الهرم إلى الأعلى، بعلاقات سببية يصعب الفصل بينها، وتستند عملية تحديد الأهداف على رؤية المؤسسة والتي تترجم إلى أهداف تسويقية ومالية، ثم يتم بعد ذلك ترجمتها إلى مقاييس للمستوى التشغيلي كرضا العميل، المرونة والإنتاجية، وذلك بالتركيز على أربعة أقسام ومراكز عمل وهي: الجودة، التسليم، زمن الدورة والضياع²، والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ عادل مجد زايد، مرجع سابق، ص ص. 10-11.

² Prosper Gameli and others, **Measuring Strategic Performance in State- owned Organizations: An Evaluation of Five Proposed Contemporary Metrics**, International Journal of Scientific and Research Publications, vol 6, n^o3, March 2016, P.145.

الشكل رقم (2-9): نموذج هرم الأداء



Source: Nicolas BERLAND, *Mesurer et piloter la performance*, Paris, 2004, P.137.

2.3. نموذج محددات النتائج: تتكون مصفوفة المحددات والنتائج من ستة مؤشرات أساسية، منها مؤشرين للنتائج متمثلين في مؤشرات الأداء المالي ومؤشرات التنافسية، أما الأربعة الباقية فتمثل المحددات وتشمل مؤشرات جودة الخدمة، المرونة، الموارد المستخدمة والابتكار، والجدول الموالي يفصل هذه المؤشرات:

الجدول رقم (2-3): نموذج محددات النتائج

مؤشرات الأداء	مقاييس الأداء	
الحصة السوقية، نمو المبيعات، مقاييس رضا العملاء.	التنافسية	النتائج
نسب المردودية، النسب المالية ونسب التسيير.	الأداء المالي	
الثقة، الإصغاء والاستجابة، المظهر، الجمالة والأمن.	جودة الخدمة	المحددات
في حجم الإنتاج، في التسليم وفي القدرة على تغيير المواصفات.	المرونة	
الإنتاجية والكفاءة.	الموارد المستخدمة	
أداء عمليات التطوير والابتكار، أداء التطوير على مستوى الأفراد.	الابتكار	

Source: Andy NEELY et al, *Performance measurement system design: Developing and testing a process-based approach*, International Journal of Operations & Production Management, vol.20, n°10, 2000, P.1123.

المطلب الثالث: نماذج الأداء المتميز المستدام

إن التصميم الجيد لنموذج قياس الأداء والذي يعمل بشكل فعال يعتمد على عدة عوامل هي: الغرض من القياس، درجة الجودة المطلوب قياسها في النموذج، أبعاد الجودة المطلوب قياسها، نوع المقياس ومن سوف يستخدمه، وتشير إحدى الدراسات أن الكتابات التي تناولت موضوع قياس الأداء في الفترة الأخيرة ركزت على القصور الذي يواجه مقاييس الأداء وأكدت على ثلاثة نقاط رئيسية تعتبرها ضرورية في نماذج قياس الأداء وهي¹:

- نماذج قياس الأداء التي تحددها المؤسسة يجب أن تدعم الإستراتيجية.
- نماذج قياس الأداء يجب أن تتضمن مؤشرات غير مالية لتحقيق الأهداف المالية، وخاصة فيما يتعلق بتوقعات العميل وأداء العمليات الداخلية.
- نماذج قياس الأداء في المؤسسة ككل، ويجب أن تكون قادرة على ترجمة أهدافها إلى أهداف فرعية قابلة للتنفيذ.

ولقد حاول الباحثون تطوير الأدوات المستعملة في قياس الأداء لتضم الجوانب الاجتماعية والبيئية، فتتضمن بذلك أبعاد الأداء المستدام، ومن بين هذه النماذج الحديثة التي سايرت متطلبات التنمية المستدامة وأبعاد المسؤولية الاجتماعية نذكر ما يلي:

1. النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM:

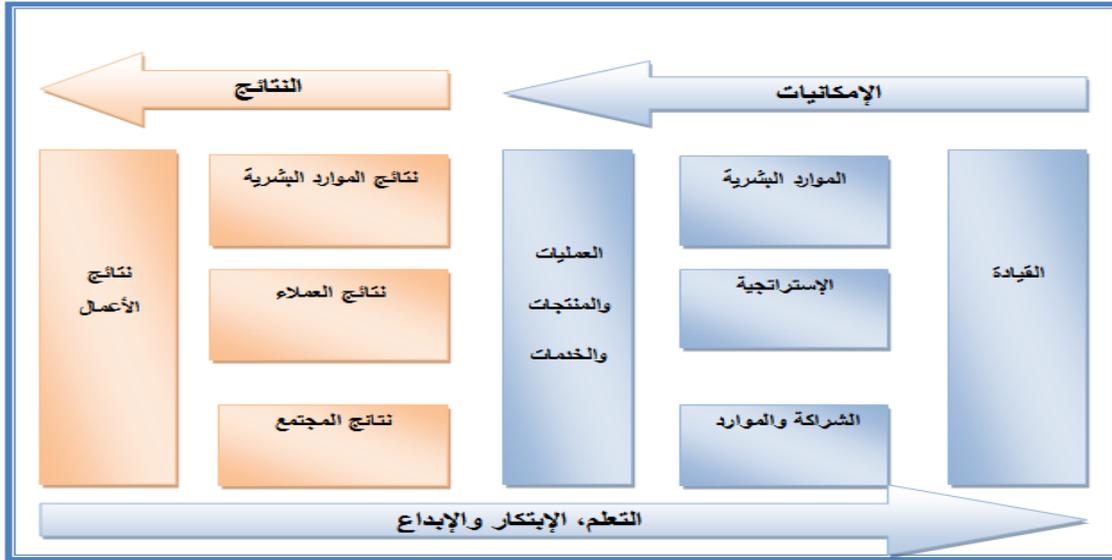
يعتبر النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي أحد النماذج الفاعلة على المستويين الأوروبي والعالمي، حيث تم تبنيه من قبل المؤسسات الخاصة منذ عام 1992، ومن قبل المؤسسات الحكومية منذ عام 1998 داخل أوروبا، كما تم تبنيه خارج النطاق الأوروبي على المستوى الدولي من قبل المؤسسات الراغبة في التميز لتحقيق الإدارة ذات الفعالية والكفاءة، ويقوم النموذج بقياس الأداء المستهدف بالإستراتيجية ومدى تحقيقها للأهداف المنشودة من قبل المؤسسة، ويعمل النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي من خلال مجموعة متكاملة من المعايير الرئيسية والتي تتمثل في تسعة معايير وهي²: القيادة، الإستراتيجية، الموارد البشرية (العاملين)، الشراكة والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات، نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية (العاملين)، نتائج المجتمع ونتائج الأداء الرئيسية (المالية وغير المالية).

والشكل الموالي يوضح النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM:

¹ عبد الرحيم مجّد، مرجع سابق، ص. 209.

² عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة رأس المال البشري على المستوى القومي: رؤية إستراتيجية لصناعة المستقبل بالتطبيق على الشرطة، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشرطة، الإمارات العربية المتحدة، 2013، ص ص. 66-67.

الشكل رقم (2-10): النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM



Source: EFQM. org. consulté le 14/10/2018.

2. نموذج الفعالية التنظيمية (Morin, Savoie and Beaudin, 1994):

تعتبر الفعالية التنظيمية بالنسبة لـ **Morin (1989)** حكما يتخذها فرد أو مجموعة على المؤسسة، وبشكل أكثر تحديدا على أنشطتها ومنتجاتها والنتائج التي تصل إليها أو التأثيرات التي يتوقعها منها، وللوصول إلى النموذج تم إجراء دراسات استقصائية ميدانية لتأكيد نظريا، وقد حددوا أربعة محاور رئيسية وهي الكفاءة الاقتصادية، قيمة الموارد البشرية، الشرعية مع المجموعات الخارجية واستمرارية المؤسسة، ويتم وصف هذه المحاور باستخدام معايير يصعب تطبيقها على الواقع لصعوبة العثور على جميع المؤشرات وجميع البيانات اللازمة لأجله، لهذا السبب يبحث معظم الباحثين في الأداء في بعض المؤشرات أو المتغيرات وبعض مقاييس الإنتاجية، لكن لا يمكنهم الحصول على نماذج شاملة للغاية، حتى لو كانت أكثر واقعية¹، وقد تم تعديل النموذج الأصلي لمراعاة تطور وتطوير نظم تمثيل الفعالية التنظيمية، ويحتوي النموذج الآن على خمسة أبعاد، تمثل مدى تعقيد تقييم الفعالية (**Morin and Savoie, 2000**)، وتبقى الأبعاد المركزية الأربعة كما هي في النموذج الأصلي، ولكن البعد الإضافي هو البعد السياسي، والذي يهدف إلى مراعاة العملية السياسية التي لا مفر منها في تقييم الفعالية التنظيمية²، وهذا ما يوضحه الشكلين المواليين:

¹Youssef ERRAMI ,les systèmes de contrôle traditionnels et modernes: articulation et modes d'existence dans les entreprises françaises, May 2007, P.8.

²Diane-Gabrielle TREMBLAY, Performance organisationnelle et temps sociaux, presses de l'université du Québec, Canada, 2012. P.65.

الشكل رقم(2-11): نموذج الفعالية التنظيمية(Morin, Savoie and Beaudin, 1994)

الكفاءة الاقتصادية	قيمة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> الاقتصاد في الموارد (Economie des ressources): قدرة المؤسسة على تخفيض مخصصاتها من الموارد مع الحفاظ على جودة العمليات والمنتجات. الإنتاجية(Productivité): كمية وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بالنسبة إلى الموارد المستخدمة خلال فترة زمنية معينة. 	<ul style="list-style-type: none"> التحفيز والتعبئة (Mobilisation): مستوى مشاركة الافراد في بناء القيمة والجهد المبذول لتحقيق الاهداف. الولاء(Moral): مدى مساهمة طول الخبرة العملية إيجابا في المؤسسة. المردودية (Rendement): نوعية وكمية المنتجات. التطوير(Développement): نسبة تطوير المهارات عند المستخدمين.
استمرارية المؤسسة	الشرعية مع المجموعات الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> جودة المنتجات (Qualité du produit): مدى استجابة المنتجات لرغبات وحاجات العملاء. المردودة المالية (Rentabilité financier): مستوى تطور النسب المالية بالتحسن أو بالتدهور بالمقارنة مع الأنشطة السابقة أو مع هدف معين. التنافسية(Compétitivité): نسب المؤشرات الاقتصادية مقارنة بتلك التي تحققها المؤسسات المنافسة أو الموجودة غالبا في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> رضا المساهمين (Satisfaction de bailleurs de fond): مستوى رضا المساهمين عن استخدام أموالهم بالشكل الأمثل. رضا العملاء (Satisfaction de la clientèle): صورة المؤسسة عند عملائها ومستوى رضاهم عما تقدمه. رضا الهيئات التنظيمية (Satisfaction des Organisme régulateur): مستوى احترام القواعد والقوانين المنظمة للأنشطة. رضا المجتمع (Satisfaction de la communauté): مدى تأثير المؤسسة بما تقدمه للمجتمع.

Source: Youssef ERRAMI, les systèmes de contrôle traditionnels et modernes: articulation et modes d'existence dans les entreprises françaises, May 2007, P.9.

الشكل رقم(2-12): نموذج الفعالية التنظيمية(Morin and Savoie, 2000)

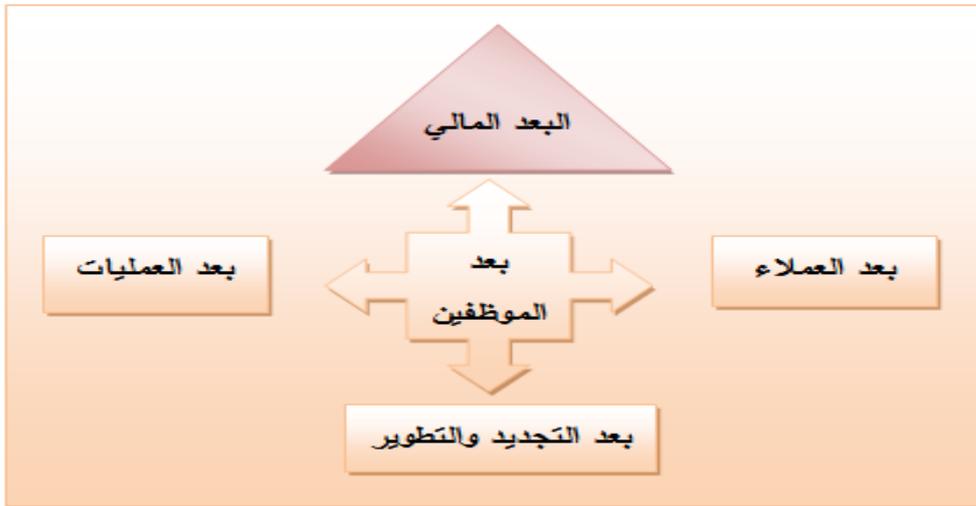
الكفاءة الاقتصادية	قيمة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> الاقتصاد في الموارد (Economie des ressources): قدرة المؤسسة على تخفيض مخصصاتها من الموارد مع الحفاظ على جودة العمليات والمنتجات. الإنتاجية(Productivité): كمية وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بالنسبة إلى الموارد المستخدمة خلال فترة زمنية معينة. 	<ul style="list-style-type: none"> التحفيز والتعبئة(Mobilisation): مستوى مشاركة الافراد في بناء القيمة والجهد المبذول لتحقيق الاهداف. الولاء(Moral): مدى مساهمة طول الخبرة العملية إيجابا في المؤسسة. المردودية(Rendement): نوعية وكمية المنتجات. التطوير(Développement): نسبة تطوير المهارات عند المستخدمين.
استمرارية المؤسسة	شرعية المؤسسات مع المجموعات الخارجية
<p>سياسة المؤسسة</p> <ul style="list-style-type: none"> -الساحة السياسية. -رضا التحالف المهيمن. -رضا المكونات وفقا لقوتهم النسبية -تقليل الضرر. -كفاية المؤسسة/البيئة. 	
<ul style="list-style-type: none"> جودة المنتجات (Qualité du produit): مدى استجابة المنتجات لرغبات وحاجات العملاء. المردودة المالية(Rentabilité financier): مستوى تطور النسب المالية بالتحسن أو بالتدهور بالمقارنة مع الأنشطة السابقة أو مع هدف معين. التنافسية(Compétitivité): نسب المؤشرات الاقتصادية مقارنة بتلك التي تحققها المؤسسات المنافسة أو الموجودة غالبا في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> رضا المساهمين (Satisfaction de bailleurs de fond): مستوى رضا المساهمين عن استخدام أموالهم بالشكل الأمثل. رضا العملاء (Satisfaction de la clientèle): صورة المؤسسة عند عملائها ومستوى رضاهم عما تقدمه. رضا الهيئات التنظيمية (Satisfaction des Organisme régulateur): مستوى احترام القواعد والقوانين المنظمة للأنشطة. رضا المجتمع (Satisfaction de la communauté): مدى تأثير المؤسسة بما تقدمه للمجتمع.

Source: Youssef ERRAMI, les systèmes de contrôle traditionnels et modernes: articulation et modes d'existence dans les entreprises françaises, May 2007, P.9.

3. نموذج سكانديا نافيقاتور Skandia Navigator:

خلال سنة 1994 نشرت Skandia تقريرا عن رأس المال الفكري كملحق لتقريرها السنوي، وقد كانت تسعى إلى مراعاة العديد من الأصول التي تعتقد أنها مخفية في ممارساتها المحاسبية المعتادة، ومنذ 1989 وضعت Skandia لأول مرة منهجية لتحديد المؤشرات الدورية، وتجميعها وفقا لمجالات مختلفة تعتبرها أساسية، نتج عن ذلك تطوير Skandia Navigator، والذي يحدد خمسة مجالات للاهتمام: المجال المالي، مجال العملاء، مجال الموظفين، مجال العمليات وأخيرا مجال التجديد والتطوير، وتعلق المؤشرات المالية بالأداء السابق بينما تهدف المؤشرات الأخرى إلى تسليط الضوء على المستقبل، وقد أدى ذلك إلى إمكانية تحويل رأس المال الفكري إلى جانب مالي¹، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-13): نموذج سكانديا نافيقاتور



Source: Kai MERTINS and others, **Knowledge Management: Best Practices in Europe**, 1st edition, Springer, Germany, 2001, PP.205.

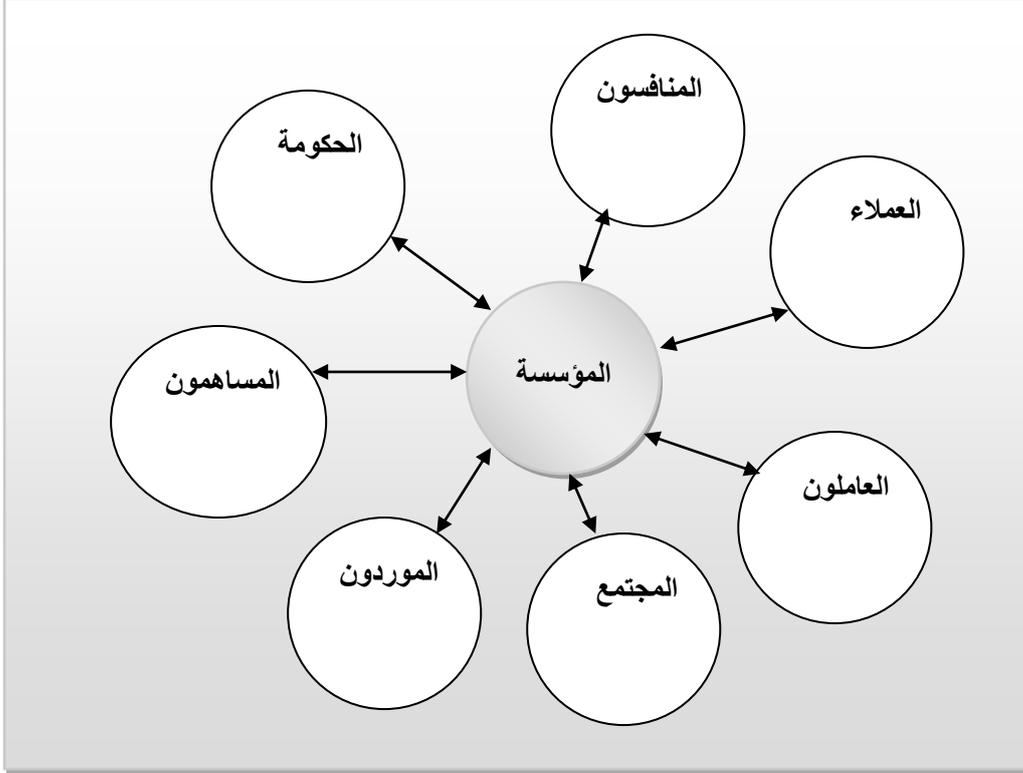
4. نموذج أصحاب المصالح:

يوضح هذا النموذج وبشكل مرئي العلاقات بين مجموعات مختلفة من الجهات الفاعلة داخل المؤسسة وحولها، وعلى قدر كبير من البحث والملاحظة تصور فريمان نظريته للمؤسسة في مفهوم جديد وبسيط وتوصل إلى نموذج أصحاب المصلحة، كما اقترح على الإدارة العليا للمؤسسات وضع واحد أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح، والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، فمع تعدد أهداف المؤسسة وحاجات

¹ Kai MERTINS and others, **Knowledge Management: Best Practices in Europe**, 1st edition, Springer, Germany, 2001 PP.205-206.

الأطراف المرتبطة بها فرض عليها ذلك قياس نتائجها في جميع الأبعاد بالشكل الذي يعطي صورة عن الأداء الكلي لها، وبين الجدول التالي أهم مجاميع أصحاب المصالح¹:

الشكل رقم (2-14): نموذج أصحاب المصالح



Source: Yves FASSIN, *The Stakeholder Model Refined*, Journal of Business Ethics, 84(1), Springer, 2009, P.115.

5. نموذج الخط الأساسي الثلاثي Triple - bottom line:

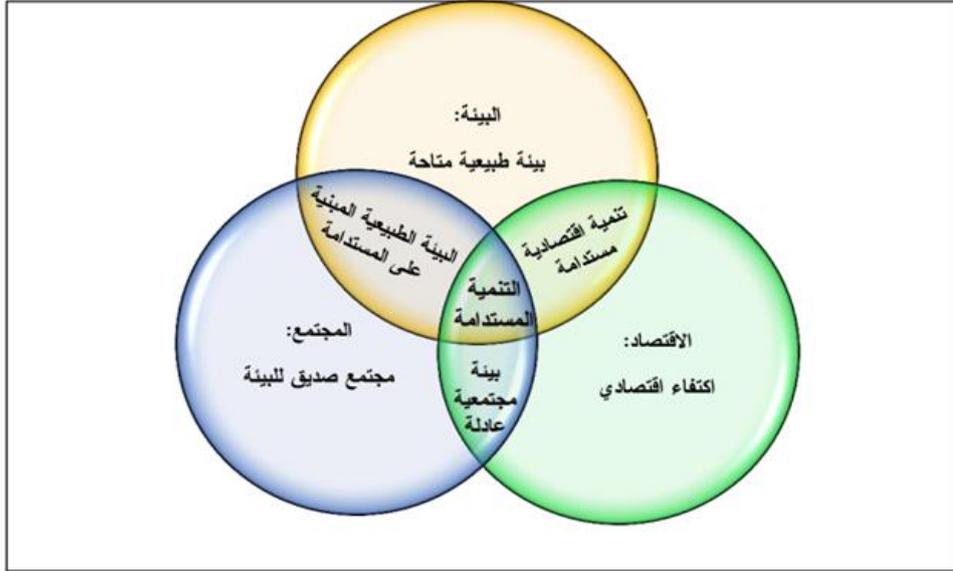
يعد نموذج الخط الأساسي الثلاثي للاستدامة من النماذج المتطورة التي تساعد على تفسير الاستدامة، فقد قدم **Elkington** هذا النموذج واقترح أن كل بعد من أبعاد الاستدامة يمثل تحديا كبيرا لإدارة المؤسسة، وما يميز هذا النموذج إيلاءه الأهمية نفسها للعناصر الثلاثة في مجال قياس الأداء المستدام، فهو يبرز صورة للعناية بالأبعاد الاقتصادية، البيئية والاجتماعية²، ويستند هذا النموذج إلى فكرة أن المؤسسة يجب أن تقيس أدائها نسبة إلى أصحاب المصلحة بما فيهم المجتمعات المحلية والحكومات وليس أصحاب المصلحة المرتبطين بها بشكل مباشر

¹Yves FASSIN, *The Stakeholder Model Refined*, Journal of Business Ethics 84(1), Springer, 2009, P.114.

²Kaushik SRIDHAR and Grant JONES, *The three fundamental criticisms of the Triple Bottom Line approach: An empirical study to link sustainability reports in companies based in the Asia-Pacific region and TBL shortcomings*, Asian Journal of Business Ethics 2(1), Springer, 2012, P.93.

كالزبائن والعاملين والموردين، بإضافة المقاييس البيئية والاجتماعية إلى المقاييس الاقتصادية التي تستعمل عادة في المؤسسة¹، ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-15): نموذج الخط الأساسي الثلاثي



Source: triple-bottom-line. consulté le 14/10/2018.

6. نموذج منشور الأداء:

يعد منشور قياس الأداء واحدا من أحدث أنظمة قياس الأداء المؤسسي، تم تأسيسه سنة 2000 تقريبا، وتم بناؤه للتغلب على مشكلات وعيوب النماذج السابقة له لقياس الأداء، وتم تصميمه ليضيف المزيد من المعلومات وليقدم للمؤسسات بعدا جديدا يحقق متطلباتها بطريقة أفضل من أنظمة القياس السابقة، ويتضمن منشور الأداء جميع الأطراف المعنية وليس المساهمين فقط، كما يتطلب التنسيق والتكامل بين الاستراتيجيات والعمليات والقدرات من أجل تقديم قيمة أكبر للأطراف المعنية، كما أنه يركز على العلاقة التبادلية بين المؤسسات والأطراف المعنية²، ويتضمن منشور قياس الأداء خمسة أبعاد أساسية متعلقة ببعضها البعض، وتتضمن هذه الأبعاد الإجابة على الأسئلة التالية³:

- رضا أصحاب المصلحة: من هم الأطراف المعنية وماهي رغباتهم واحتياجاتهم؟

¹ حيدر علي المسعودي وهبة الله مصطفى، استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتقويم الأداء الإستراتيجي المستدام: مصرف بغداد الأهلي، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد39، العدد100، العراق، 2016، ص.200.

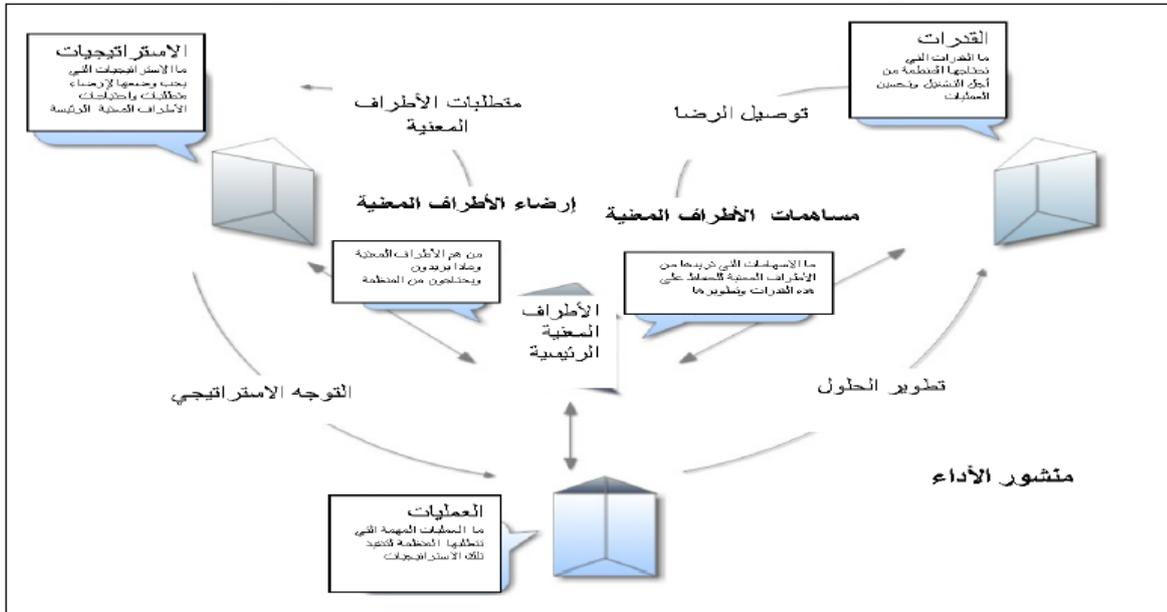
² أسامة محمود قرني ومحمود أبو سيف، استخدام منشور قياس الأداء في تطوير الجامعات المصرية: دراسة تطبيقية على مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، مجلة كلية التربية، عدد أبريل، الجزء1، جامعة بني سويف، مصر، 2014، ص.13.

³ Cristian-Ionut IVANOVA and Silvia AVASILCAIA, Performance measurement models: an analysis for measuring innovation processes performance, Procedia - Social and Behavioral Sciences124, 2014, P.400. <https://cyberleninka.org>, page consultée le 14/4/2018.

- الإستراتيجيات: ما هي الإستراتيجيات التي يتعين على المؤسسة تطبيقها لتلبية ليس فقط احتياجات أصحاب المصلحة ولكن متطلباتهم أيضا؟
- العمليات: ما هي العمليات التي تحتاجها المؤسسة لتنفيذ إستراتيجيتها؟
- القدرات: ما هي الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة كي تكون قادرة على جعل العمليات أكثر فعالية وكفاءة؟
- مساهمة أصحاب المصلحة: ما هي الاحتياجات وماذا تريد المؤسسة من أصحاب المصلحة على أساس متبادل؟

ويمكن توضيح أبعاد منشور الأداء من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-16): نموذج منشور الأداء



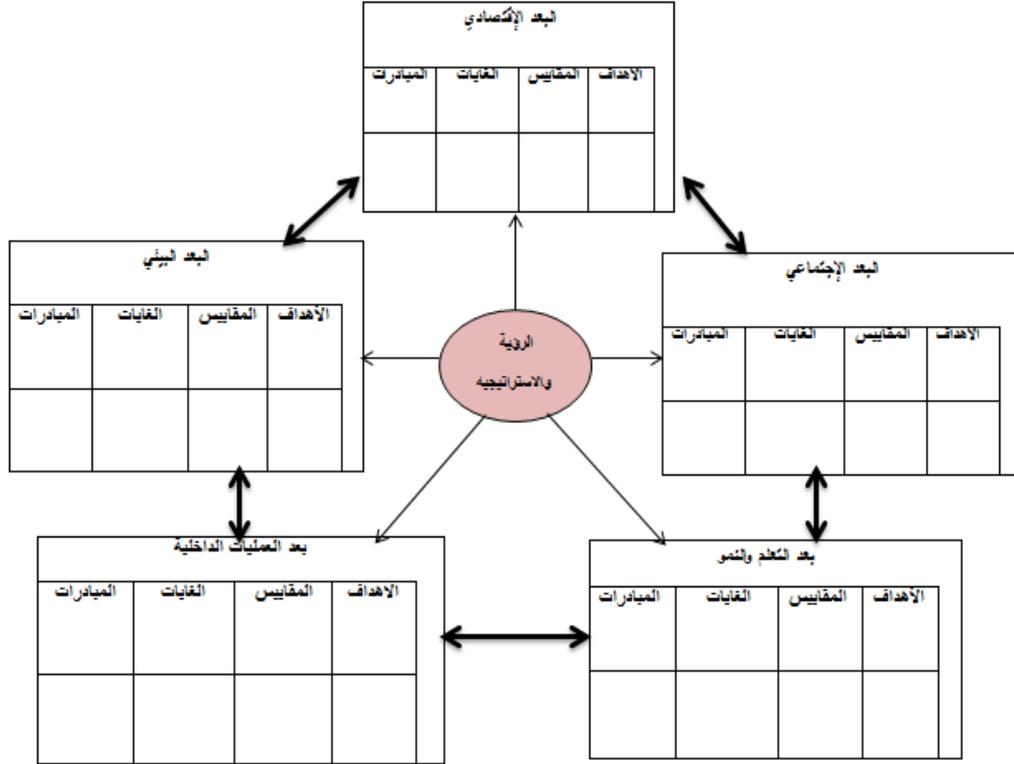
المصدر: أسامة محمود قرني، محمود أبو سيف، استخدام منشور قياس الأداء في تطوير الجامعات المصرية: دراسة تطبيقية على مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، مجلة كلية التربية، عدد أبريل، الجزء 1، جامعة بني سويف، مصر، 2014، ص.14.

7. نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام:

مع ظهور المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة انتقلت بطاقة الأداء المتوازن من وسيلة لقياس الأداء إلى وسيلة إستراتيجية مستدامة، وهذا بعد توسع دائرتها لتضم البعد البيئي والاجتماعي إضافة إلى الأبعاد التي اقترحها Kaplan and Norton، فأصبح هذا النموذج يضم الركائز الثلاثة للتنمية المستدامة من بعد اقتصادي،

اجتماعي وبيئي¹، يعمل على قياس الأداء المستدام للمؤسسة للتحكم فيه، ويبين الشكل التالي بطاقة الأداء المتوازن المستدام:

الشكل رقم (2-17): بطاقة الأداء المتوازن المستدام



Source: Arefeh RABBANI and others, **Proposing a new integrated model based on sustainability balanced scorecard (SBSC) and MCDM approaches by using linguistic variables for the performance evaluation of oil producing companies**, ESWA 41 (16), 2014, P.4.

المطلب الرابع: مبادئ قياس الاستدامة بالمؤسسة

يوفر نظام قياس الأداء المستدام المعلومات اللازمة لمساعدة المؤسسة في إدارة الأنشطة الاقتصادية، البيئية والاجتماعية، التي تقوم بها على المدى القريب والبعيد، وقد أوضح (Fiksel, Mcdaniel, and 1999) (Mendenhall, 2004) المبادئ الأربعة لقياس الاستدامة بالمؤسسة في النقاط التالية²:

1. الموارد والقيمة:

وهو أن القياس والتقييم ينبغي أن يتناول البعدين المزدوجين من استهلاك الموارد وخلق القيمة، فيجب على المؤسسة المستدامة أن تسعى جاهدة لتقليل استهلاك الموارد إلى الحد الأدنى مع زيادة خلق القيمة، وتمثل الموارد

¹Arefeh RABBANI and others, **Proposing a new integrated model based on sustainability balanced scorecard (SBSC) and MCDM approaches by using linguistic variables for the performance evaluation of oil producing companies**, ESWA 41 (16), 2014, P.2.

²Joseph FIKSEL et al, **Op.Cit**, P.P.3-4.

في المواد، الطاقة، العمل والأرض، ويستفيد من القيمة أصحاب المصلحة، ومن أمثلتها زيادة الربحية، خفض التلوث، تحسين التغذية، ويوضح الشكل الموالي فئات الأداء المرتبطة باستهلاك الموارد وإنشاء القيمة، وهي توفر الأساس لأي مؤسسة لتحديد مؤشرات الأداء المناسبة لها:

الشكل رقم (2-18): استهلاك الموارد مقابل خلق القيمة



Source: Joseph FIKSEL et al, **measuring progress towards sustainability principles, process, and best practices**, Battelle, Greening of Industry Network Conference Best Practice Proceedings, 1999, P.P.3.

2. الخط الأساسي الثلاثي:

وهو أن القياس والتقييم يجب أن يشمل الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، ويجب أن يأخذ قياس الاستدامة الفعال في الاعتبار النتيجة النهائية الثلاثية الكاملة للأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، وكذلك أن تكون هذه الجوانب متكاملة ومتوازنة من أجل الحصول على فهم شامل لاستدامة المنتج أو الخدمة من منظور مختلف أصحاب المصلحة، وتركز معظم أطر قياس الأداء بشكل حصري على الأداء الاقتصادي أو البيئي، ولا يعالج سوى القليل جدا من الاهتمامات المجتمعية، ومع ذلك واستنادا إلى عودة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية مؤخرا، تتوقع زيادة التركيز على قياس التأثيرات الاجتماعية للمنتجات والخدمات على مدى العقد المقبل.

3. دورة حياة المنتج:

يجب أن تأخذ التقييمات بعين الاعتبار وبشكل منهجي كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، ويتم استهلاك الموارد وإنشاء القيمة طوال دورة الحياة، بما في ذلك العرض والتصنيع والاستخدام والتخلص من المنتج، وتاريخيا ركزت المؤسسات على وجه الحصر تقريبا على عملياتها الداخلية ولم تفكر في الآثار المترتبة على أنشطة مورديها أو عملائها، ومع ذلك قد يفشل التقييم الذي يركز بشكل خاص على مرحلة واحدة من دورة الحياة،

وبالإشارة إلى مثال السيارات فقد بدأ المصممون مؤخرا التفكير في مرحلة نهاية العمر، والتأثيرات المحتملة للتفكيك وإعادة التدوير والاستعادة والتجديد وإعادة الاستخدام، ومن المهم أيضا مراعاة ليس فقط دورة الحياة المادية للمنتج من "المهد إلى اللحد"، بل أيضا دورات حياة المنشآت ذات الصلة والمعدات داخل المؤسسة وخارجها على حد سواء.

ولو ذهبنا إلى دورة حياة المنتج لوجدنا العديد من الملوثات التي تسبب أضرارا على البيئة المحيطة بالمؤسسة، محدثة بذلك آثارا ومخاطر اقتصادية واجتماعية عديدة تمثلت فيما يلي¹:

- زيادة النفقات العلاجية والوقائية بسبب أمراض التلوث وانخفاض إنتاجية العامل.
- التأثير السلبي على إنتاجية الأنظمة الطبيعية كالمحاصيل الزراعية والثروة السمكية وغيرها.
- تدمير الموارد الاقتصادية (مثل التربة والغابات والمياه... إلخ) وانخفاض كفاءتها.
- التأثير السلبي على توافر واستغلال الموارد الاقتصادية والنشاط الاقتصادي للفرد.
- أضرار تتعلق بالصحة العامة.
- توزيع غير متساوي للرفاهية حيث يقع الضرر والعبء الأكبر على الأفراد ضعيفة الدخل.
- انخفاض الرؤية وارتفاع نسبة الحوادث وعلاج ذلك يؤدي إلى زيادة تكاليف.

4. المؤشرات القائدة والمتأخرة:

يجب أن يجمع التقييم بين مؤشرات الأداء الرائدة والمتأخرة، فالمؤشرات المتأخرة يشار إليها أيضا باسم مؤشرات النتائج، وتستخدم معظم المؤسسات المؤشرات المتأخرة للإبلاغ عن النتائج، ويفضلها الجمهور العام والمنظمون لأنها مفيدة وسهلة الفهم، وهي تمثل وجهة نظر بآثر رجعي للأداء، ولا تزود المديرين ببصيرة بشأن توقعات الأداء في المستقبل، أما المؤشرات القائدة فهي التي تقيس الممارسات الداخلية أو الجهود التي يتوقع أن تحسن الأداء المستقبلي، وتساعد المديرين على مراقبة تقدمهم نحو تحقيق أهداف الاستدامة الخاصة بهم.

¹ إبراهيم جابر السيد، محاسبة التلوث البيئي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص.259.

المطلب الخامس: مراحل قياس الأداء المستدام

إن القليل من المؤسسات وإن وجدت، يمكنها الرد بشكل قاطع على الأسئلة التالية:

-أي من منتجاتك، خدماتك، عملياتك ومنشآتك المستدامة حقاً؟

-هل يمكن اعتبارك مؤسسة مستدامة؟

وتتطلب الإجابة عن هذه الأسئلة القدرة على قياس استدامة العوامل الاقتصادية وغير الاقتصادية في نهج كمي أو على الأقل نوعي، ويعكس أداء الاستدامة أحد الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة بغية استمرارية مسؤولياتها من توافق، امتثال وإبلاغ عن المعايير المحددة لأدائها فيما يتعلق بتوقعات أصحاب المصلحة، وقد تم تأسيس البحوث التجريبية في إعداد التقارير البيئية والاجتماعية في مناقشة أخلاقيات العمل في السبعينيات، أما العقود الثلاثة الماضية فقد تم بها تطوير الأنظمة والقياسات الإدارية الداخلية، والتي سمحت بتطوير مجموعة من الأساليب والمبادرات لقياس الأداء، بما في ذلك مبادئ قياس الاستدامة ومحاسبة الاستدامة ومبادرة الإبلاغ عن الاستدامة والقياسات الاقتصادية الأخرى، وركزت الأبحاث حول ميزتين الأولى تناولت الأداء المجتمعي (أي البيئي والاجتماعي) للشركات، وركزت الثانية على طرح نظري لكيفية تحديد وقياس الأداء البيئي والاجتماعي، وبشكل عام يعد قياس الأداء المستدام أمراً صعباً، خاصة عندما يتغير ما يجب قياسه¹.

وقد ركزت المناقشة العامة حتى الآن حول موضوع قياس الاستدامة على ما ينبغي قياسه، وهذا بالنسبة للممارسين سؤال غير كاف، لأنه يتناول مكوناً واحداً فقط من عملية قياس الأداء، فالقضية المهمة تشمل عدد المرات التي يجب فيها القياس، ومن يجب أن يكون مسؤولاً عن القياس، وكيف يتم استخدام النتائج، بمعنى آخر يجب النظر إلى قياس أداء الاستدامة كعملية تجارية مستمرة، أي مجموعة من المهام أو الأنشطة المرتبطة منطقياً لتحقيق نتيجة محددة، ومن خلال فهم عملية قياس الأداء بأكملها يمكن للممارسين تحديد واستخدام المؤشرات والمقاييس الأكثر ملاءمة لأعمالهم².

¹Samuel SEBHATU, **Sustainability Performance Measurement for sustainable organizations: beyond compliance and reporting**, Sweden, 2009, P.P.2-3.<https://www.researchgate.net>, page consultée le 16/4/2018.

² Joseph FIKSEL et al, **Op.Cit** , P.5.

ولغرض قياس الأداء المستدام يتطلب المرور بثلاثة مراحل وهي¹:

1. مرحلة الخطة:

نقطة الانطلاق لعملية قياس الأداء هي مرحلة الخطة، حيث يقوم الممارسون بإنشاء إطار يعالج الاهتمامات الأكثر أهمية، ويجب على المؤسسة تطوير سياسة الاستدامة وتحديد جوانب الأداء الرئيسية وتحديد الأهداف وتحديد المؤشرات والالتزام بتحقيق أهدافها.

2. مرحلة التنفيذ:

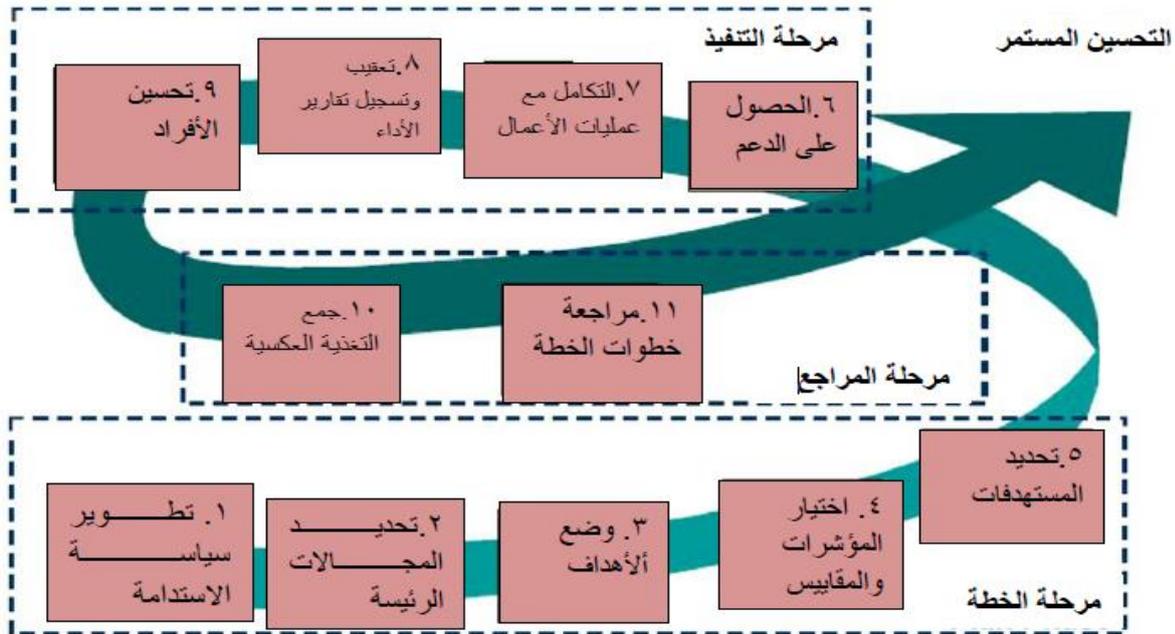
بمجرد تصميم إطار مؤشرات الأداء بالكامل، تبدأ العملية الفعلية لقياس الأداء ويتبعها الإبلاغ عنه لضمان إطار قياس فعال، ومن المهم فهم التحديات التي من المحتمل مواجهتها أثناء هذه المرحلة، كما يتم في هذه المرحلة الحصول على الدعم والتكامل مع العمليات والتتبع وإعداد التقارير وبدء جهود التحسين.

3. مرحلة المراجعة:

تتضمن المرحلة الثالثة والأخيرة مراجعة وتعزيز عملية قياس الأداء، وتعد مرحلة مهمة بشكل خاص للجهود المبذولة لقياس الاستدامة.

والشكل الموالي يبين هذه المراحل:

الشكل رقم (2-19): مراحل قياس الأداء المستدام



Source: Joseph FIKSEL et al, **measuring progress towards sustainability principles, process, and best practices**, Battelle, Greening of Industry Network Conference Best Practice Proceedings, 1999, P.5.

¹Ibid, P.P.5-6.

المبحث الثالث: الإفصاح عن الأداء المستدام

يؤدي الإفصاح المناسب دورا هاما ومركزيا في توفير المعلومات الملائمة حول أداء المؤسسة، في الوقت المناسب وبمصدقية وشفافية للأطراف ذات العلاقة معها، سواء كانوا داخليين من إدارة، عمال، مساهمين، أو خارجيين من مستثمرين، عملاء وحكومة، كل هذا لاتخاذ مختلف القرارات الملائمة بخصوصها فحرصت بذلك العديد من المؤسسات، الجمعيات المهنية والحكومية على إصدار معايير وتعليمات تتعلق بالإفصاح عن الأمور المحاسبية والمالية.

ومع تزايد الدور الاجتماعي والبيئي للمؤسسات خرج الإفصاح عن إطاره الضيق، فبعد أن كان يشمل على الأداء المالي فقط أصبح مع بروز التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية إفصاح عن الأداء الاجتماعي والبيئي، والذي انجر عنه ظهور طرق ونماذج خاصة بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة، كأداة تخدم كافة الأطراف المتعلقة بها بتوفير المعلومات التي تلبي حاجتهم، ومن خلال هذا المبحث سنقوم بعرض مفهوم الإفصاح، أنواعه وكذا ذكر خصائصه، ثم إلقاء نظرة على الإفصاح عن الأداء المستدام وأهميته.

المطلب الأول: مفهوم الإفصاح

إن جوهر تطور الإفصاح هو تطور الأنظمة المحاسبية، ففي ظل المراحل الأولى لتطور هذه الأخيرة لم تكن هناك حاجة واضحة للإفصاح كما هو معروف اليوم، حيث كانت المؤسسات الفردية النموذج السائد آنذاك، والحاجة للمعلومات تكون من خلال الإطلاع على الدفاتر والسجلات المختلفة للمؤسسة، ولكن مع تطور الصناعات وانفصال الإدارة عن الملكية، وعلى نحو خاص ظهر نوع جديد من الشركات تحت مسمى شركات المساهمة، فكان لا بد من الفصل ما بين الإدارة والمالكين من جهة، وزيادة الإفصاح المحاسبي من جهة أخرى، وبذلك تحولت المحاسبة من نظام لمسك الدفاتر إلى نظام للمعلومات، يعمل على توفيرها بالشكل والوقت المناسب لصنع القرارات الملائمة.

1. تعريف الإفصاح:

شاع استخدام كلمة الإفصاح في جميع مجالات الحياة، فمن الناحية اللغوية يعني لفظ أفصح وضح، بين ولخص مراده، أما محاسبيا فيشير إلى المعلومات التي ترد في البيانات المالية أو في المذكرات التوضيحية الملحقة بها،

والتي تبين بشكل واضح وجلي الموقف المالي للمؤسسة¹. وذهب البعض إلى تعريف الإفصاح بأنه نشر المعلومات الاقتصادية سواء كانت مالية أو غير مالية، كمية أو غير ذلك تتعلق بالمركز المالي للمؤسسة وأدائها².

وذهب رأي آخر إلى تعريف الإفصاح بأنه إظهار القوائم المالية لجميع المعلومات الأساسية التي تهم الفئات الخارجية عن المؤسسة، بحيث تعينها على اتخاذ القرارات الرشيدة³.

ويشير بعض الباحثين إلى أن الإفصاح هو نشر للمعلومات المالية وغير المالية، رقمية أو نوعية، مطلوبة أو طوعية، عبر قنوات رسمية أو غير رسمية، في وسائل مختلفة مثل التقارير السنوية، المكالمات الجماعية، التقارير المؤقتة، النشرات الإخبارية، النشرات الصحفية، المواقع الإلكترونية وما إلى ذلك، ويعد التقرير السنوي للمؤسسة أداة إفصاح رسمية مهمة للغاية لكنها غير كافية، فتقوم وسائل الإفصاح الأخرى بتوفير مزيد من المعلومات في الوقت المناسب⁴.

وقد عرف إبراهيم السيد الإفصاح على أنه تقديم معلومات إلى الأطراف المعنية لتقوم على أساسه باتخاذ رأي معين بشأن موضوع محدد، وغالبا ما تكون هذه المعلومة غير معلنة سابقا أو على الأقل غير معروفة لدى أحد الأطراف، أو قد تكون المعلومة سرية وتم إفشاء مضمونها للملا، أو تعلن لغرض التذكير وعدم الخلط أو الاشتباه، وقد تكون ملزمة قانونا بحيث يجب على الجهة المعنية إعلان هذا الإفصاح لعامة الناس الذين من المحتمل أن تنشأ علاقة عمل معهم⁵.

كما يعرف الإفصاح على أنه الكشف عن القيم السوقية للمعدات، المدينين، التثبيتات، وملخص عن السياسات المحاسبية، ووصف للأحداث اللاحقة لتاريخ الميزانية، والمعالجات الختامية ذات الصلة بها، وتصميم لبعض المعلومات بغية تحقيق متطلبات الإفصاح، وقد تكون على شكل ملاحظات أو كشوفات تحليلية منفصلة ضمن التقرير السنوي، تفصح بذلك عن نتائج العمل وما يتعلق بالمركز المالي والتدفق النقدي⁶.

¹ إبراهيم جابر السيد، الإفصاح المالي وأثره وأهميته في نمو الأعمال التجارية العربية داخل البلاد الأجنبية، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص.20.

² Nermeen F.SHEHATA, **Theories and Determinants of Voluntary Disclosure**, Accounting and Finance Research vol.3, n°1, Published by Sciedu Press, 2014, P.18. www.sciedu.ca/afr, page consultée le 13/8/2018.

³ دعاء عماد مشهور، المالك المسجل والمالك المستفيد في سوق الأوراق المالية، الطبعة الأولى، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، مصر، 2016، ص.163.

⁴ Kennedy MODUGU, **Corporate Disclosure: A Synthesis of Literature**, International Journal of Accounting and Financial Reporting, vol.8, n°3, 2018, P.2. http://ijafmr.macrothink.org, page consultée le 13/9/2018.

⁵ إبراهيم جابر السيد، الإفصاح المالي وأثره وأهميته في نمو الأعمال التجارية العربية داخل البلاد الأجنبية، مرجع سابق، ص.21.

⁶ طلال الججاوي وسالم الزوبعي، القياس المحاسبي ومحدداته وانعكاساته على رأي مراقب الحسابات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

من التعاريف السابقة يمكن القول أن الإفصاح هو عملية نشر البيانات، المعلومات والتقارير ذات الصلة بالمؤسسة، والإعلان عنها للجميع وبقدر الإمكان من خلال الوسائل التي تمكنهم من الإطلاع عليها بصفة دورية أو في الحالات الاستثنائية، إفصاح عن المعلومات المالية وغيرها من المعلومات بشكل ملائم وكفيل بجعلها غير مضلل لاتخاذ القرارات الملائمة.

2. أهداف الإفصاح:

- يهدف الإفصاح المناسب إلى جعل التعامل أكثر عدالة، بتوفير فرص متكافئة حول الحصول على المعلومات من طرف أصحاب المصلحة، وقد تمثلت أهدافه حسب معايير المحاسبة الدولية فيما يلي¹:
- تقديم معلومات عن المركز المالي: حيث يتأثر المركز المالي للمؤسسة بالموارد الاقتصادية التي تسيطر عليها، هيكلها المالي، درجة سيولتها وكذا مدى قدرتها على التكيف مع تغيرات البيئة التي تعمل فيها.
 - تقديم معلومات عن الأداء: تقدم هذه المعلومات في قائمة الدخل، وتشمل على وجه الخصوص الربحية، وهي مفيدة في التنبؤ بمقدرة المؤسسة على خلق تدفقات نقدية من مواردها الحالية.
 - تقديم معلومات عن التغير في المركز المالي: تقدم في قائمة منفصلة (قائمة التدفقات النقدية، قائمة التغير في حقوق الملكية)، وتستخدم هذه المعلومات لتقييم مختلف الأنشطة التشغيلية، التمويلية والاستثمارية أثناء الفترة المحاسبية.

المطلب الثاني: أنواع الإفصاح

بسبب اختلاف وجهات النظر حول الإفصاح تعددت أنواعه، والتي يمكن حصرها حسب مدى أو نطاق الإفصاح فيما يلي:

1. الإفصاح الكامل:

يشير إلى توفير كل المعلومات والتفاصيل سواء كانت هناك حاجة إليها أم لا حتى لا تكون غامضة لمستخدميها، بحيث تنعكس الصورة الكاملة للأحداث والأنشطة المالية للمؤسسة، هذا النوع من الإفصاح قد لا يفيد مستخدم المعلومات كون كثرة التفاصيل والإفراط فيها يكون غير مهم وضار مما يجعل تفسير البيانات المالية صعبا ومربكا لمستخدميها، فلا يساعدهم في اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب².

¹ حسن مجد القاضي، الإدارة المالية العامة، الرمال للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص. 234-235.

² Arsalan ABADI, Mohammad JANANI, **The role of disclosure quality in financial reporting**, European Online Journal of Natural and Social Sciences, vol.2, n°3, 2013, P.441. www.european-science.com, page consultée le 13/10/2018.

2. الإفصاح العادل:

يركز مفهومه على أهداف أخلاقفة ءءعلق بالمساواة والإنصاف بفن مسأءءءمف القوائم المالفة، فهو فهدف إلى الرعافة المءوازنة لاءءفاءاء جمفع الأطراف المالفة، من ءلال ءءءم القوائم المالفة وءءقارفر المءءلقة بالمؤسسة بالشكل الءف لا فءءم أو ففصل مصلءة فءة معفنة على مصلءة الفءاء الأءرى¹.

1. الإفصاح الكافف:

هو الأكثر اسأءءءاما من قبل المؤسسة المهنفة ومعمء الكتاب والبأءءفن ءفء شامل الءء الأدنى من المءلوماء، ووفقا له فءم عرض وءوفر المءلوماء الملاءمة وءف ءءفق واءءفاءاء مسأءءم المءلوماء، وءف ءساعءه على اءءاء القراءاء الصاءبة فف الوءء المناسب².

وهناك مءءل آءر ءول ءصنف الإفصاح وءف فركز على النوعفة، فنءء من ءلاله ءءقسفماء ءءالفة³:

1. الإفصاح الوقاءف:

فقوم هءا الإفصاح على ضمان ءوفر المءلوماء فف القوائم المالفة بشكل معقول ءون ءضلفل، وفف الوءء المناسب بءء فمكن الاعءماء علفها ءمافة الأطراف الءفن لهم قءراءاء مءءوءة على فهم المءلوماء المالفة.

2. الإفصاح ءءقفف:

وهو اءءاء معاصر فعءمء على ءون مسأءءم البفءاء المالفة لءفه القءرة على ءءللل وعقد المقارناء وإءراء ءءبؤاء المالفة أو الإفصاح عن الإنفاق الءالف والمسأءءم ومصادر ءمولفه.

3. الإفصاح الأءءارف أو الإءبارف:

فرءع هءا ءبوفب إلى مءى الاءءام بالمعاففر، ففءون بءلك الإفصاح إلزامفا بءوفر الءء الأدنى من المءلوماء للمسأءءمرفن، أو اءءارفا فهدف إلى ضمان المءلوماء المهمة للأطراف ءاء المصلءة مع المؤسسة بغة اءءاء قراءاءهم، والءءول الموالف فوضء مزافا وعفوب ءل منهماء:

¹ ءسفن بلعءوز، لقلطفف الأءضر، أءر الإفصاح الءاسبف على اءءاء القراءاء الاسأءمارفة فف سوق الأوراق المالفة، 2016، ص.120.
<http://dspace.univ-msila.dz> ءارفء الإءلاع 2018/10/15.

² عزفرة بن سمفنة، مرعم ءبفنف، ءور الإفصاح الءاسبف والشفاففة فف ءفعفل بورصة الءزائر، مءة ءارفء العلوم، العءء7، الءزائر، مارس 2017، ص.328.

³ زوفنة بن فرء، مءءلباء الإفصاح الءاسبف فف القوائم المالفة للبنوك وفق المعاففر الءاسبفة ءءولفة: ءراءة مفءائفة لبعض البنوك الءزارفة، مءة العلوم الاءءصاءفة وعلوم ءسفر، العءء15، الءزائر، 2015، ص.56.

الجدول رقم(2-4): الفرق بين الإفصاح الإجمالي والاختياري

الإفصاح الاختياري	الإفصاح الإجمالي	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> - ضروري نظرا للآثار الاقتصادية الضارة للإفصاح الإجمالي حيث إنه يؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسات. - أن المديرين يكون لديهم الحافز للإفصاح الاختياري الناتج من المصلحة الذاتية، نظرا لفصل الملكية عن الإدارة حتى يكون ذلك دليلا على نجاح الإدارة والمستثمرين. 	<ul style="list-style-type: none"> - أنه ضروري لتحقيق التوزيع الأمثل للموارد المتاحة وكذلك العدالة في توزيع العائد بين الأطراف المختلفة. - تحقيق الثقة في سوق الأوراق المالية مما يشجع المستثمرين على توجيه مدخراتهم لغرض الاستثمارات المتعددة. - تقنين الإفصاح ضروري من خلال المعايير لأن ذلك يمثل الحد الأدنى للإفصاح الكافي. 	
<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة وجود الحوافز التي تشجع وتخفف المديرين على الإفصاح الاختياري. - إن الإفصاح الاختياري له آثار سلبية على المؤسسات، المستثمرين والاقتصاد وتمثل في عدم إمكانية توزيع أمثل للموارد المتاحة. 	<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع تكلفته المباشرة وغير المباشرة، فالتكلفة المباشرة هي تكلفة جمع المعلومات ونشرها للأطراف المختلفة. - التكلفة غير المباشرة تمثلت في الآثار الضارة على الاقتصاد من خلال التأثير على القدرة التنافسية للمؤسسات التي تقوم بالإفصاح. 	العيوب

المصدر: عادل رزق، إدارة الأزمات المالية العالمية: منظومة الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص ص.97-98.

المطلب الثالث: خصائص الإفصاح

لكي يحقق الإفصاح الأهداف المرجوة منه والتي تتمحور حول غرض منفعة وإفادة متخذي القرارات، لا بد وأن تتوفر فيه الخصائص التالية:

1. الملاءمة (Relevance):

تدل على قدرة المعلومات على التأثير في القرار المتخذ من جانب مستخدميها، وذلك بصدد تنبؤات عن نتائج الأحداث الماضية أو الحاضرة أو المستقبلية أو تأكيد أو تصحيح قرارات وتوقعات مسبقية، ولكي تكون المعلومة ملائمة يجب أن تتوفر فيها خصائص مهمة منها التوقيت الملائم أي أن تصل المعلومة في الوقت المناسب، كذلك يجب أن تعطي المعلومة لمتخذ القرار القدرة على التنبؤ بالمستقبل¹.

¹ إعطاء الله أحمد حسابان، نظم المعلومات المحاسبية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص.28.

2. قابلية الفهم (Understandability):

بمعنى أن تكون المعلومات مصاغة بمفردات مفهومة من جانب متخذ القرار بعيدة عن التعقيد والصعوبة، وتتأثر القابلية للفهم عادة بزوايتين زاوية مهارة من يعد المعلومات وخبرته من جهة، وزاوية مهارة من يستخدمها وخبرته من جهة أخرى¹.

3. الموثوقية (Reliability):

ويقصد بها أن تكون المعلومات أساسا يمكن لمتخذ القرار الاعتماد عليها في التنبؤ، ولهذا الخاصية ثلاث عناصر أساسية تمثلت فيما يلي²:

- القابلية للتحقق من جهة صحتها، وهو عنصر ذو صلة مع مبدأ الموضوعية.
- عدالة التمثيل وهو أحد المعايير التي تحكم إعداد البيانات المالية.
- الحيادية والحرص على أن تظهر البيانات حقيقة أوضاع المؤسسة كما هي لا كما ترغب فئة معينة.

4. التوقيت المناسب (Timeliness):

يعد التوقيت المناسب خاصية هامة من خصائص المعلومات عند إعدادها، عرضها وتقديمها لمستخدمي تلك المعلومات، فكلما تأخر الإعلان عن التقارير المالية فإن ذلك يقلل من أهميتها وفعاليتها وتعتبر معدومة الفائدة والقيمة، لذا يجب توفير المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار، حيث حرصت قوانين المؤسسات في الدول المختلفة وتعليمات هيئات أسواق المال العالمية أن تلتزم المؤسسات المدرجة بإعداد وعرض المعلومات خلال فترة زمنية معقولة من تاريخ انتهاء السنة المالية أو الفترة المرحلية، وتزويدها بنسخ عن قوائمها الفصلية أو النصف السنوية بهدف توفير معلومات حديثة ومتقاربة³.

5. قابلية المقارنة (Comparability):

يجب أن يتم توفير المعلومات بطريقة تمكن مستخدمي هذه المعلومات من إجراء المقارنة وإظهار أوجه التشابه أو الاختلاف الناتجة عن طبيعة الأنشطة التي تؤديها المؤسسات، ولتحقيق ذلك لا بد أن يتم التوحيد في تطبيق المبادئ المحاسبية ومعايير الإفصاح، وإعلام مستخدمي المعلومات بالسياسات المحاسبية المستخدمة في

¹ محمد مطر، نظرية المحاسبة، الطبعة الثانية، العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014، ص.313.

² نفس المرجع، ص.314-315.

³ محمد مطر، موسى السويطي، التأصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية في مجالات: القياس والعرض والإفصاح، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.356.

إعداد تلك البيانات وأية تغييرات تحدث في تلك السياسات، وكذلك الآثار المترتبة على تلك التغييرات وبيان أسباب تغيير هذه السياسات، كما يجب توفر الاتساق كي تكون البيانات قابلة للمقارنة¹.

6. التوازن بين التكلفة والمنفعة (Cost and Benefit):

الموازنة بين تكلفة الإفصاح والفوائد المرجوة منه، إذ لا بد وأن تكون المنفعة المتوقعة من المعلومات المحاسبية أكثر من التكلفة المدفوعة من أجل الحصول عليها².

7. الشمولية (Comprehensiveness):

قد أشار المعيار الدولي رقم (30) على ضرورة أن يكون الإفصاح عن المعلومات المالية شاملاً بدرجة كافية وملائمة لاحتياجات المستخدمين لتلك المعلومات³.

المطلب الرابع: الإفصاح عن الأداء المستدام

انعكس تطور الفكر الاقتصادي على الفكر المحاسبي من حيث الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية من طرف المؤسسات، الأمر الذي استوجب ضرورة مسايرة الفكر المحاسبي للقياس والإفصاح عن الأداء الاجتماعي والبيئي للمؤسسات، فقد نصت دراسة جمعية المحاسبين القانونيين الأمريكيين سنة 1973 على وجوب التقرير عن أنشطة المؤسسة التي يمكن قياسها، والتي تؤثر في المجتمع ويكون لها أهمية خاصة في توضيح الدور الذي تقوم به في بيئتها الاجتماعية كأحد أهداف القوائم المالية الرئيسية، كما أكدت دراسة جمعية المحاسبة الأمريكية عام 1975 وجوب إظهار معلومات محاسبية في تقارير المؤسسة تتعلق بالتنمية الاجتماعية، ومكافحة التلوث، كل هذا أدى إلى ظهور العديد من البحوث التي تؤكد أهمية الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة، والتي ينبغي أن تكون على نفس درجة أهمية الإفصاح عن المسؤولية الاقتصادية.

1. تعريف الإفصاح عن الأداء المستدام:

يمكن تعريف الإفصاح عن الأداء المستدام على أنه الطريقة التي بموجبها تستطيع المؤسسة إعلام المجتمع بأطرافه المختلفة عن نشاطاتها المختلفة ذات المضامين الاجتماعية⁴. كما يمكن تعريفه على أنه الإفصاح عن الأداء المالي وغير المالي من خلال تقرير أو أكثر يضاف لتقاريرها المالية التقليدية يتعلق بالبيئة والمجتمع، أو من

¹ ربا ماجد بصول، أثر كفاءة الإفصاح وحوكمة الشركات في جذب الاستثمارات العربية والأجنبية: دراسة تحليلية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2018، ص.96.

² نفس المرجع، ص.97.

³ ناصر عبد اللطيف، القياس والإفصاح المحاسبي عن المخاطر في البنوك التجارية والإسلامية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2015، ص.142.

⁴ عبد الرحمان العايب، مرجع سابق، ص. 182.

خلال تقرير موحد عن التنمية المستدامة¹. وباعتبار أن الأداء المستدام تشكيلة من الأداء المالي الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي فسيتم تناول الإفصاح على مستوى كل بعد منهم.

1.1. الإفصاح عن الأداء المالي: يعد الإفصاح عن الأداء المالي بالنسبة للمستثمرين مطلباً إلزامياً بموجب العديد من التشريعات ويساعد في تعزيز الشفافية، لمنح المستثمرين المختلفين الثقة في المؤسسة وتعزيز مكانتها ومصداقيتها في السوق². ويتمثل الإفصاح المالي في عرض وتقديم البيانات والمعلومات المالية البحتة المتعلقة بنشاطات المؤسسة، والتي تتضمنها التقارير المالية وملاحقها التوضيحية، شريطة أن تكون واضحة وغير معقدة وغير مكلفة لمستخدمها، وأن تتسم بالكمال، الصدق والشفافية، وتعرض في الوقت المناسب للاستفادة منها واعتمادها في اتخاذ القرارات الرشيدة³. وتشمل البيانات والمعلومات المالية كل من قائمة المركز المالي، قائمة الدخل، قائمة الأرباح، قائمة التغيرات في المركز المالي بالإضافة إلى الملاحظات المرفقة بالقوائم المالية.

2.1. الإفصاح عن الأداء الاجتماعي:

إلى جانب المحاسبة الاجتماعية تعمل المؤسسة على إظهار وتوصيل المعلومات المتعلقة بأنشطتها الاجتماعية إلى كافة الأطراف ذات المصلحة خلال فترات دورية بالاعتماد على عدة أساليب في ذلك.

1.2.1. تعريف الإفصاح عن الأداء الاجتماعي: تعددت وجهات النظر حول هذا المفهوم حيث يعرف على أنه عرض البيانات والمعلومات المتعلقة بالنشاط الاجتماعي بشكل يمكن من تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة⁴، حيث يتمثل نطاق الإفصاح عن الأداء الاجتماعي في التكاليف الاجتماعية الفعلية النقدية من وجهة نظر المؤسسة، بالإضافة إلى الإفصاح الوصفي للأداء الاجتماعي لها، فيما يخص بعض النشاطات الاجتماعية التي لا يمكن قياسها نقداً بموضوعية، وكذا المنافع الاجتماعية التي من المتوقع أن تحققها المؤسسة المسؤولة اجتماعياً⁵. كما عرف الإفصاح عن الأداء الاجتماعي على أنه إعلام الأطراف المختلفة ذات الصلة بالمؤسسة بنتائج أدائها الاجتماعي⁶.

¹ أسامة عبد المنعم، تقارير الاستدامة وأهميتها في تقييم كفاءة أداء الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر مدققي الحسابات الأردنيين، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 37، العدد 98، العراق، 2014، ص. 172.

² عبد القادر صباغ، قيد الأوراق المالية في البورصة: دراسة مقارنة بين النظامين المصري والسعودي، الطبعة الأولى، المركز العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2018، ص. 492.

³ إبراهيم جابر السيد، الإفصاح المالي وأثره وأهميته في نمو الأعمال التجارية العربية داخل البلاد الأجنبية، مرجع سابق، ص. 21-22.

⁴ محمد فلاح، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص. 231.

⁵ فيصل محمود الغرايه، مرجع سابق، ص. 190.

⁶ محمد فلاح، مرجع سابق، ص. 231.

2.2.1. أساليب الإفصاح عن الأداء الاجتماعي: يمكن تمييز ثلاث اتجاهات في أسلوب الإفصاح عن الأداء الاجتماعي بالقوائم المالية وهي كالتالي¹:

- تقارير وصفية تتضمن شرحاً للمساهمات الاجتماعية للمؤسسة والتأثيرات الناشئة عنها متمثلة في الأضرار والمنافع الاجتماعية، وتعد مثل هذه التقارير في حالة وجود صعوبة في قياس الأنشطة، والإفصاح في هذه التقارير يعتمد على درجة فعالية معد التقرير، ولا يمكن استخدامها عند إجراء المقارنات بين المؤسسات المختلفة.
- تقارير تفصح عن التكاليف الاجتماعية فقط دون الأخذ بعين الاعتبار المنافع الاجتماعية المتحققة لصعوبة قياسها، ومن سمات هذه التقارير هو إفصاحها عن حجم الأعباء التي تحملتها المؤسسة لقاء تنفيذها للأنشطة الاجتماعية، فضلاً عن سهولة إجراء المقارنات بينها وبين المؤسسات الأخرى.
- تقارير تفصح عن التكاليف والمنافع الاجتماعية، وتشمل هذه التقارير على مؤشرات كمية بخصوص التكاليف والمنافع التي نتجت عن تأثيرات المؤسسة اجتماعياً، وتعتبر هذه التقارير أكثر شيوعاً لتوافقها مع غالبية المبادئ المحاسبية فهي تقابل التكاليف بالإيرادات، وبذلك فهي الأفضل في تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

3.2.1. نماذج الإفصاح عن الأداء الاجتماعي: هناك العديد من المحاولات للوصول إلى نموذج مناسب للإفصاح عن المعلومات الاجتماعية يمكن ذكر أهمها في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-5): نماذج الإفصاح عن الأداء الاجتماعي

تعريفه	النموذج
وأطلق عليه اسم تقرير النشاط الاقتصادي - الاجتماعي، وقد اهتم هذا النموذج بالإفصاح عن التكاليف المترتبة على كل نشاط من أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة دون أن يكون للمنافع التي حققتها تلك الأنشطة أي أثر فيها، وقسمت التكاليف المترتبة عن الأنشطة الاجتماعية إلى ثلاث مجموعات، الأولى تهتم بتكاليف الأفراد العاملين، والثانية تهتم بتكاليف الأنشطة الخاصة بالبيئة، والثالثة تهتم بتكاليف الأنشطة الخاصة بالبيئة.	Linowese
اقترح Estes نموذجاً أطلق عليه اسم قائمة التأثير الاجتماعي يركز على قياس التكاليف والمنافع الاجتماعية للوصول إلى صافي العجز أو الفائض الاجتماعي للمؤسسة، وتعتمد قائمة التأثيرات الاجتماعية على الفرق بين التكاليف الاجتماعية والمنافع الاجتماعية حيث تقاس المنافع الاجتماعية على أساس المنافع التي حصل عليها المجتمع فعلاً، كما تقاس التكاليف الاجتماعية على أساس الأضرار التي سببتها المؤسسة للمجتمع، ويتم تقييم جميع عناصر النموذج في صورة نقدية لحساب الفرق وصولاً للأداء الاجتماعي الذي تحققه المؤسسة.	Estes

المصدر: فطوم أمحمادي، الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في القوائم المالية - نموذج مقترح، مجلة الأبحاث

الإقتصادية لجامعة البليدة 2، العدد 31، الجزائر، ديسمبر 2015، ص 313. 315.

¹ طه أحمد حسن أردبني، الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في القوائم المالية: نموذج مقترح، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2006، ص 158-159.

3.1. الإفصاح عن الأداء البيئي: تطورت الممارسات العملية في عمليات الإفصاح البيئي لدى العديد من المؤسسات، حيث شرعت بعض الدول مثل كندا في وضع معايير تلزم فيها المؤسسات على الإفصاح البيئي، كما تبنت بعض المنظمات المهنية الشهيرة القضية البيئية ضمن أجندتها المحاسبية، فعلى سبيل المثال نجد أن سوق البورصة الأمريكية SEC قد أجبر المؤسسات المدرجة فيه بقدر من الإفصاح المحاسبي شاملا أثر الأنشطة والالتزام بالتشريعات البيئية.

1.3.1. تعريف الإفصاح البيئي: يعتبر الإفصاح عن المعلومات البيئية مؤشرا على ما إذا كانت المؤسسة مدركة للقضايا البيئية التي قد تؤثر في وجودها، وكذا الوقوف على جهودها البيئية، حيث يعرف بأنه نشر للمعلومات التي تعبر عن الأداء البيئي للمؤسسات من خلال الوسائل المختلفة سواء مطبوعات التقارير المالية والإدارية المنشورة، أو من خلال المواقع الإلكترونية للمؤسسة، أو المؤتمرات والصحف¹. كما يعبر الإفصاح البيئي عن الأسلوب أو الطريقة التي بواسطتها تستطيع المؤسسات إعلام المجتمع بأطرافه المختلفة عن نشاطاتها المختلفة ذات المضمون البيئي، وتعد القوائم المالية أو التقارير الملحقه بها أداة مناسبة لتحقيق ذلك². ومن حيث طبيعة المعلومات المفصح عنها يعرفه البعض بأنه مجموعة من بنود المعلومات التي تتعلق بأداء وأنشطة الإدارة البيئية للمؤسسة، والآثار المالية المترتبة عليها في الماضي، الحاضر والمستقبل³.

2.3.1. أنواع الإفصاح البيئي: يمكن نشر المعلومة البيئية ليستفيد منها أصحاب المصلحة ضمن نوعين من الإفصاح هما:

• الإفصاح الإلزامي: يفرض على المؤسسات وفقا للقوانين والتشريعات، اللوائح التنظيمية والإدارية، ووفقا للمعايير المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً في الجماع المهنية المحاسبية⁴، ولا يجوز تجاوزها أو انتهاكها، وإلا يترتب على ذلك إجراءات عقابية على المؤسسة.

• الإفصاح الاختياري: ويتم الإفصاح الاختياري لاستكمال ما يراه المحاسبون ضروريا لتلبية احتياجات المستخدمين للمعلومات المحاسبية، والتي يمثل الإفصاح الإلزامي الحد الأدنى منها، من خلال الإفصاح عن معلومات بيئية ذات الصلة بتأثير أنشطة المؤسسة على البيئة سواء كانت معلومات مالية أو غير مالية تزيد عما

¹ نجوى عبد الصمد ورحال علي، قراءة في متطلبات الإفصاح عن الأداء البيئي للمؤسسات في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد50، باتنة، الجزائر، جوان 2014، ص.148.

² عادل البهلول وآخرون، الإفصاح المحاسبي عن الأداء البيئي في الشركة الأهلية للإسمنت بليبيا: دراسة استطلاعية، المجلد27، العدد1، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، 2011، ص.447.

³ نجوى عبد الصمد وإهام يحيوي، الإفصاح المحاسبي عن الأداء البيئي في التقارير المالية لشركة الإسمنت عين الكبيرة-سطيف، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد38، باتنة، الجزائر، جوان 2018، ص.55.

⁴ ياسين بوعبدلي وآخرون، أهمية تطوير الإفصاح المحاسبي نحو نظام متكامل للإفصاح عن المعلومات المحاسبية البيئية، المؤتمر الدولي الأول حول الإفصاح المحاسبي عن القوائم المالية أثره وأهميته في رفع فعالية أسواق رأس المال وجذب الاستثمار الأجنبي لتحقيق ودعم التنمية الاقتصادية المستدامة، جامعة الجلفة، الجزائر، 13 و14 ديسمبر 2016، ص.9.

تتطلبه المعايير والتشريعات، ومنه يمكن القول أن الإفصاح البيئي الاختياري ما هو إلا إستراتيجية تلجأ إليها المؤسسات لتحقيق أهدافها البيئية¹.

2. طرق الإفصاح عن الأداء المستدام:

يتم الإفصاح عن المعلومات الاجتماعية والبيئية إلى جانب المعلومات المالية الاقتصادية في تقرير واحد، وإن كان هذا لا يمنع من وجود بعض التقارير المنفصلة المتضمنة لبعض المعلومات البيئية والاجتماعية بشكل وصفي أو كمي، وذلك لأن النشاطات الاجتماعية والبيئية تؤثر على نتائج النشاط الاقتصادي بشكل مباشر أو غير مباشر، مما ينعكس في القوائم المالية الاقتصادية وإلا أصبحت نتائجها مضللة، وحيث أن المؤسسة وحدة واحدة لا تتجزأ فإن التقرير عن إدارتها يتضمن بالضرورة كلا من المعلومات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية²، وقد لخص أحد الباحثين الاتجاهات السائدة فيما يتعلق بطرق الإفصاح عن الأداء المستدام في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-6): طرق الإفصاح عن الأداء المستدام

الفصل في تقارير مختلفة	الدمج في تقرير واحد
توجد فروق نوعية في طبيعة المعلومات المعالجة حيث المعلومات البيئية أكثر كمية وموضوعية وقدرة على المقارنة من المعلومات الاجتماعية.	تعتبر العوامل المالية، الاقتصادية والاجتماعية متداخلة ككل وتشكل التنمية المستدامة، فمن الخطأ والتظليل فصل بعضها عن بعض.
تختلف المجالات الثلاثة تاريخياً، وذلك يؤثر على الممارسات العملية والتطوير، مما أدى ذلك إلى فصل الممارسين أو القائمين على التطبيق داخل وخارج المؤسسات.	يشير الإفصاح المتكامل إلى التحديد الدقيق للأسئلة المتعلقة بمدف وأنشطة المؤسسات وبصورة خاصة المواضيع الاجتماعية.
أصبح الإفصاح البيئي أكثر نمطية باستخدام نظم التدقيق والمراجعة والمكافآت التي تساهم في تحسين السمعة الجيدة للمؤسسات.	يشجع الإفصاح المتكامل والموحد المساهمين على رسم رؤية متوازنة لدور المؤسسات في المجتمع وعلى مواجهة الصعوبات.
	ترجع مؤشرات الأعمال المستدامة لموضوع الابتكار، إدارة الجودة، السمعة الجيدة للمؤسسات، العلاقات مع المساهمين والأداء البيئي وكل ذلك يمكن جمعه ضمن تقرير واحد ومتكامل.

المصدر: عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص. 185.

¹ نوال بن عمارة، الخاسبة عن الأداء البيئي الآفاق والمعوقات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011، ص. 276.

² فيصل محمود الغرايبه، مرجع سابق، ص. 189.

المطلب الخامس: أهمية الإفصاح عن الأداء المستدام

تعود أهمية الإفصاح عن الأداء المستدام إلى النقاط التالي:

- الإفصاح عن الأداء المستدام أحد الأسس الرئيسية التي تدعو إلى الإفصاح الكامل عن جميع المعلومات المالية وغير المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة، وذلك لصالح المستفيدين من هذه المعلومات.
- تتأكد أهمية الإفصاح عن الأداء المستدام من خلال توسع دائرة اهتمام معظم مستخدمي المعلومات للأمور الاجتماعية والبيئية، مما فرض على المؤسسات مراعاة مطالب أصحاب المصلحة للتعرف على وضعها الفعلي تجاه الأمور المالية، الاجتماعية وحتى البيئية، كي تكون هناك عدالة في توزيع المنافع.
- بحكم تعقيد أجهزة الرقابة ومهنة المحاسبة، وبحكم استقلالية التدقيق وحيادته، أصبحت هناك حاجة إلى إفصاح أشمل عن المعلومات المالية وغير المالية في إطار نشاطهم الرقابي.
- بغية معرفة مدى التزام المؤسسة بمسئوليتها الاجتماعية.
- الحكم على مدى اتجاه المؤسسة نحو المحافظة على البيئة من التلوث لزيادة ثقة المجتمع فيها، والعمل على تشجيعها لتنمية وتطوير أنشطتها، مع الضغط على المؤسسات التي لا تفي بتلك المسؤولية.
- تلبية احتياجات مستخدمي القوائم المالية من المعلومات البيئية، حيث قد يعزف المستثمرين عن الاستثمار بالمؤسسات التي لا تفصح عن أدائها البيئي وقد يصل الأمر إلى التهديد ومقاطعة المستهلكين لمنتجاتها إن كانت تضر البيئة.
- يؤدي الإفصاح عن الأداء المستدام إلى تحسين سمعة المؤسسة وزيادة مصداقيتها لاتخاذ قرارات مناسبة اتجاهها.

خلاصة:

يتضح من خلال دراسة هذا الفصل أن الأداء مفهوم واسع ومتعدد الأبعاد، يرتبط بمفاهيم عديدة أبرزها مفهوم الكفاءة والتي تعني الاستخدام الأمثل للموارد، ومفهوم الفعالية والذي يتعلق بمستوى تحقيق الأهداف المسطرة والتي تسعى لتجسيدها المؤسسة.

ومر مفهوم الأداء بتطورات عديدة فمن الأداء المالي كمفهوم ضيق له إلى أداء عمليتي، فالفعالية التنظيمية، وصولاً للأداء المستدام، يأخذ هذا الأخير في الاعتبار المسؤولية الاجتماعية ومتطلبات التنمية المستدامة، شاملاً لكل من البعد الاقتصادي المالي، البعد الاجتماعي والبيئي بغية إدماج متطلبات مختلف الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة والعمل على تليتها.

ومع تطور الأداء تطورت نماذج قياسه، فمن النماذج التقليدية كنموذج هرم الأداء، نموذج محددات النتائج إلى النماذج الحديثة التي تتعلق بالأداء المستدام، والتي تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الاجتماعية والبيئية إضافة للمتغيرات الاقتصادية مثل النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، نموذج الفعالية التنظيمية، نموذج سكانديا نافيكاتور، نموذج أصحاب المصالح، نموذج الخط الأساسي الثلاثي، نموذج منشور الأداء وكذا نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام، وتسعى المؤسسة من خلال تبني هذه النماذج إلى تحسين أدائها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن بها بقاءها واستمراريتها، خاصة في ظل اشتداد المنافسة.

وتزامن تطور الإفصاح بتطور المحاسبة، فمن الاهتمام بالأمور المالية فقط من خلال الإفصاح المالي ظهر ما يسمى بالإفصاح الاجتماعي والبيئي، وهذا نظراً لتوسع متطلبات واهتمامات الأطراف المتعلقة بالمؤسسة، للحكم على مدى التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية والبيئية، واتخاذ القرارات المناسبة نحوها.

الفصل الثالث

الإستعانة ببطاقة الأداء المتوازن للتحكم

في الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تعد بطاقة الأداء المتوازن من النماذج الحديثة التي تعمل على قياس الأداء بكل أبعاده والعمل على تقييمه للتحكم فيه بغية تحسينه بصفة مستمرة، لتجسيد الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة هذا من جهة، والعمل على تحقيق متطلبات الأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى، ولتجسيد هذا النموذج بفعالية بالمؤسسة سيكون للمقارنة المرجعية دورا تكامليا معها، من خلال أخذ قيم المؤشرات المتعلقة بالغايات من المؤسسة الرائدة بذلك المجال، حتى تكون قيم الأداء المستخدم المتحصل عليها أكثر دقة وموضوعية، تسمح باتخاذ قرارات رشيدة، وقد ارتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث سيتناول المبحث الأول مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، أما المبحث الثاني سيعرض لنا المقارنة المرجعية للمؤسسة وفي المبحث الثالث سنقدم دور بطاقة الأداء المتوازن في التحكم في الأداء المستخدم للمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر المؤشرات أساس قيام بطاقة الأداء المتوازن، والتي يعتمد عليها في قياس وتقييم الأداء المستدام للمؤسسة بغية التحكم فيه، حيث لكل بعد من أبعاد البطاقة مؤشرات تعمل على قياس أداء ذلك البعد، تعمل في مجملها لقياس الأداء المستدام للمؤسسة، ولتوضيح هذه المؤشرات أكثر سيتم من خلال هذا المبحث تناول مؤشرات البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، بعد العمليات الداخلية وأخيرا مؤشرات بعد التعلم والنمو.

المطلب الأول: مؤشرات البعد الاقتصادي لبطاقة الأداء المتوازن

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أعلى المعدلات بخصوص جانبها المالي الاقتصادي، والذي ينبثق من اهتمام المؤسسة بتحقيق متطلبات الأطراف الفاعلة بما من ملاك ومساهمين هذا من جهة، والبحث عن كسب ثقة وولاء العملاء والموردين من جهة أخرى، ويمكن قياس أداء هذا البعد خلال فترة زمنية في الغالب تكون سنة، وفقا لمجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية من أهمها ما يلي:

1. مؤشرات الأداء المالي:

يعد الأداء المالي أحد المحاور المهمة لقياس مدة نجاح المؤسسة من حيث العائدات المالية، فكثيرا ما يستخدم من جانب المستثمرين كمييار لتقييم حالة الاستثمار، ولهذا البعد عدة مؤشرات موحدة لقياسه من أهمها ما يلي:

1.1. مؤشرات الربحية: تعتبر هذه المؤشرات محل اهتمام الإدارة، المستثمرين والمقرضين، فهي تعبر على مدى كفاءة وقدرة المؤسسة فيما يتعلق بتحقيق وتوليد الأرباح من جميع أنشطتها، ومن بين هذه المؤشرات ما يلي¹:

- نسبة هامش الربح: تعكس الأرباح الأداء الكلي للمؤسسة، وتقيس هذه النسبة الربح الذي تحققه المؤسسة في ظل مستوى محدد من المبيعات والإيرادات بعد تغطية التكاليف، وما هو متعارف عليه أنه كلما زادت النسبة عن 10% دل ذلك على كفاءة المؤسسة في توليد الأرباح من عملية البيع، وتحسب بطريقتين هما:

$$\text{نسبة هامش الربح} = (\text{صافي الربح بعد الفوائد والضرائب} \backslash \text{صافي المبيعات}) \times 100$$

$$\text{نسبة العائد على المبيعات} = (\text{صافي الربح قبل الفوائد والضرائب} \backslash \text{صافي المبيعات}) \times 100$$

¹ صابر الكنزى، التحليل المالي: الأصول العلمية والعملية، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2015، ص ص. 109-110.

الفصل الثالث: الإستعانة بطاقة الأحاء المتوازن للتحكم في الأحاء المستخدم للمؤسسة الإقتصادية

- نسبة العائد على الأصول: تقيس كفاءة المؤسسة في استخدام مجمل أصولها في توليد الأرباح من خلال الأنشطة العادية، والمتعارف عليه في الصناعات الشبيهة هو 4% وتحسب كما يلي:

$$\text{العائد على الأصول ROA} = (\text{صافي الربح بعد الفوائد والضرائب} \backslash \text{مجموع الأصول}) \times 100$$

- نسبة العائد على حق الملكية (حقوق المساهمين): تقيس هذه النسبة العائد على حقوق الملكية المكونة من رأس المال، الاحتياطات والأرباح المحتجزة، وهي أهم المعيار لقياس ربحية المستثمرين في الأسهم العادية، والمتعارف عليه في الصناعات الشبيهة هو 5% وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة العائد على حق الملكية ROE} =$$

$$\text{صافي الربح بعد الفوائد والضرائب} \backslash \text{حقوق الملكية (أموال خاصة - النتيجة الصافية)}$$

- معدل العائد على الاستثمار: هو مقياس لمقدار العائد أو صافي الربح الذي نحصل عليه من كل دينار مستثمر في الأصول التي تمتلكها المؤسسة، سواء كانت ممولة من طرف المالكين أو المقرضين خلال سنة معينة ويحسب بالطريقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار ROI} = (\text{نتيجة الدورة الصافية} \backslash \text{مجموع الأصول}) \times 100$$

- 2.1. مؤشرات السيولة: والتي تبين قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية من خلال أموالها السائلة، ومن ضمن هذه المؤشرات نذكر ما يلي¹:

- نسبة السيولة العادية (العامة): حيث تبين قدرة أصول المؤسسة المتداولة على تغطية الديون المتداولة وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة السيولة العادية} = \text{الأصول المتداولة} \backslash \text{الخصوم المتداولة}$$

- نسبة السيولة السريعة: يتم فيها إستبعاد المخزون من الأصول المتداولة، وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = (\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}) \backslash \text{الديون قصيرة الأجل}$$

¹ وليد ناجي الحياي، الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص ص. 35-36.

الفصل الثالث: الإستعانة ببطاقة الأحاء المتوازن للتحكم في الأحاء المستخدم للمؤسسة الإقتصادية

- نسبة السيولة الآنية: تستخدم لمعرفة قابلية النقدية لدى المؤسسة في تسديد ديونها الجارية وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة السيولة الآنية} = \frac{\text{النقدية}}{\text{الديون القصيرة الأجل}}$$

3.1. مؤشرات النشاط: تهتم بقياس مدى فعالية المؤسسة في استخدام مواردها المالية المتاحة، وتتضمن المقارنة

بين مستوى المبيعات والاستثمارات في الأصول المختلفة، ومن أهم مؤشراتهما ما يلي¹:

- معدل دوران المخزون: يقيس عدد مرات استخدام المخزون خلال السنة، ويقاس كفاءة الإدارة في الرقابة

على المخزون ويحسب على النحو التالي:

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

- متوسط فترة التحصيل: يقيس مدى كفاءة المؤسسة في منح الائتمان، فإذا زاد متوسط عمر المدينين عن

السياسة العامة فإن ذلك يدل على تراخي عملية التحصيل، كونه الوقت الذي تبقى به المبيعات الآجلة دون

تحصيل والذي يحسب كما يلي:

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = \frac{\text{المدينون}}{\text{قيمة المبيعات اليومية}}$$

مع العلم أن:

$$\text{متوسط المبيعات اليومية} = \frac{\text{قيمة المبيعات السنوية}}{\text{عدد أيام السنة}}$$

- معدل دوران الأصول الثابتة: يقيس عدد مرات استخدام الأصول الثابتة، فكلما كان مرتفعاً تطلب الأمر

زيادة الاستثمار في الأصول الثابتة، وكلما كان منخفضاً يعني أن هناك زيادة غير مرغوبة في الاستثمار في

الأصول الثابتة، ويحسب بالطريقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{قيمة الأصول الثابتة}}$$

¹ أمين لطفي، التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص.361-368.

- معدل دوران مجموع الأصول: يهدف إلى قياس مدى النقص أو الزيادة في استغلال مجموع الأصول وبحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران مجموع الأصول} = \text{صافي المبيعات} \backslash \text{مجموع الأصول}$$

- 4.1. مؤشرات المديونية: تساعد على التعرف على مصادر التمويل التي اعتمدت عليها المؤسسة، وعلى معرفة الأهمية النسبية لكل مصدر، ومدى الأمان المتاح للدائنين ومن أهم مؤشرات ما يلي¹:
- نسبة المديونية: يقيس قدرة المؤسسة على تسديد الديون والالتزامات، وتحسب كالتالي:

$$\text{نسبة المديونية} = \text{مجموع الديون} \backslash \text{حقوق الملكية}$$

- نسبة المديونية قصيرة الأجل: تقيس العلاقة بين الأموال المقدمة من طرف أصحاب المؤسسة ومقارنتها بالأموال المتدفقة عن طريق الإلتزامات الحالية، وتقاس بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة المديونية قصيرة الأجل} = \text{الخصوم المتداولة} \backslash \text{حقوق الملكية}$$

- نسبة الديون إلى إجمالي الأصول: تقيس نسبة الأموال التي تم الحصول عليها من المقرضين لتمويل أصول واستثمارات المؤسسة، وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة الديون إلى إجمالي الأصول} = \text{مجموع الديون} \backslash \text{مجموع الأصول}$$

- معدل تغطية الفائدة: يقيس عدد المرات التي تستطيع المؤسسة تغطية الفوائد على القروض من الأرباح المحققة قبل الفوائد والضريبة وبحسب كما يلي:

$$\text{معدل تغطية الفائدة} = \text{الربح قبل الفوائد والضرائب} \backslash \text{الفوائد على الديون}$$

¹ جابر شعيب الإسماعيل، المالية للقادة: أفضل الممارسات المالية للقادة وكبار التنفيذيين، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2018، ص ص.48-49.

الفصل الثالث، الإستعانة ببطاقة الأعداد المتوازن للتحكم في الأعداد المستخدم للمؤسسة الإقتصادية

5.1. مؤشرات النمو: تقيس مدى التوسع والتقدم الذي تحققه المؤسسة على مر الزمن، وتكون مقارنة لسنة سابقة مع السنة الحالية لمعرفة مدة التقدم أو التدهور، حيث يجب أن يكون المعدل أكبر من الواحد، ومن بين المؤشرات نذكر ما يلي¹:

- **معدل نمو المبيعات:** يقيس نمو المبيعات الذي يعتبر في غالب الأحيان دليلاً على نجاح أو فشل المؤسسة، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو المبيعات} = (\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة السابقة}) \backslash \text{مبيعات السنة السابقة}$$

- **معدل نمو الدخل:** يقاس بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل نمو الدخل} = (\text{دخل السنة الحالية} - \text{دخل السنة السابقة}) \backslash \text{دخل السنة السابقة}$$

6.1. مؤشرات السوق: غالباً ما تصدرها البورصات العالمية في صورة مقارنة في نشراتها الدورية، ومن بين أهم هذه المؤشرات ما يلي²:

- **عائد السهم العادي:** تقيس هذه النسبة ما يحقه المساهم العادي على كل سهم يملكه من أسهم المؤسسة، وتحدد هذه النسبة بالمعادلة التالية:

$$\text{عائد السهم العادي} = (\text{صافي الربح بعد الضريبة} - \text{توزيعات الأسهم الممتازة}) \backslash \text{متوسط عدد الأسهم العادية}$$

- **ربح السهم العادي:** تقيس هذه النسبة في معرفة مدى جدوى استمرار الأسهم في المؤسسة، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{ربح السهم العادي} = \text{الأرباح الموزعة للسهم العادي} \backslash \text{السعر السوقي للسهم}$$

- **القيمة الدفترية للسهم العادي:** تقيس هذه النسبة النمو المحقق في حقوق مساهمي المؤسسة، ويحسب بالمعادلة التالية:

$$\text{القيمة الدفترية للسهم العادي} = \text{حقوق حملة الأسهم العادية} \backslash \text{عدد الأسهم العادية}$$

¹ صابر الكنزي، مرجع سابق، ص. 112.

² محمد الصيرفي، التحليل المالي: وجهة نظر إدارية محاسبية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014، ص ص. 251-253.

الفصل الثالث: الإستعانة ببطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستخدم للمؤسسة الإنتاجية

- القيمة السوقية المضافة: وهي مقياس جوهري يلخص الأداء الإداري والتشغيلي للمؤسسة وقدرة على إدارة مواردها بهدف تعظيم ثروة المساهمين، وتحسب بالعلاقة التالية¹:

$$\text{القيمة السوقية المضافة} = \text{القيمة السوقية للأسهم} - \text{القيمة الدفترية لحقوق المالكين}$$

2. مؤشرات الإنتاجية:

تقيس مدى الكفاءة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ونجد بها المؤشرات التالية²:

- 1.2 الإنتاجية الكلية: تعرف بأنها العلاقة بين كمية المخرجات (سلع وخدمات) والعناصر المختلفة الداخلة في العملية الإنتاجية (عمل، أرض، آلات ومواد أولية) وتحسب كما يلي:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \text{المخرجات الكلية} \setminus \text{المدخلات الكلية}$$

- 2.2 الإنتاجية الجزئية: ليست سوى العلاقة بين المخرجات وعنصر واحد من عناصر الإنتاج، ويمكن قياس الإنتاجية الجزئية لعناصر الإنتاج كل على حدة مثل:

• إنتاجية العمل:

$$\text{إنتاجية العمل} = \text{المخرجات (قيمة أو كمية)} \setminus \text{مقدار العمل أو عدد العمال أو ساعات العمل}$$

• إنتاجية الآلات:

$$\text{إنتاجية الآلات} = \text{المخرجات} \setminus \text{عدد ساعات تشغيل الآلات}$$

• إنتاجية المواد:

$$\text{إنتاجية المواد} = \text{المخرجات} \setminus \text{تكلفة المواد الأولية والنصف مصنعة}$$

3. مؤشر الحصة السوقية:

هي مؤشرات هامة لتحديد مكانة المؤسسة في السوق وموقعها مقارنة بمنافسيها وأهمها³:

¹ عدنان تايه النعيمي وراشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي: اتجاهات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص.145-146.

² محمد سيد، الأساليب العلمية الحديثة لمراقبة جودة ومراحل الإنتاج، دار حروف منثورة للنشر الإلكتروني، 2016، ص ص.28-30.

³ أحمد بن موية، إعداد إستراتيجية التسويق وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص.41.

الحصة السوقية لمنتج أو مؤسسة (بالكمية) = عدد الوحدات المباعة من طرف المؤسسة \ عدد
الوحدات المباعة من طرف جميع المؤسسات

الحصة السوقية لمنتج أو مؤسسة (بالقيمة) = رقم أعمال المحقق لمنتج ما أو مؤسسة \ رقم الأعمال
المحقق من طرف جميع المؤسسات أو منتج معين

4. مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة:

مؤشر تم تطويره من قبل مؤسسة **Stewart Com** وأصبح أداة متكاملة لقياس الأداء الداخلي والخارجي،
كما أنه معيار جيد لربط الأداء لخلق القيمة وتعظيم ثروة المساهمين، ويقاس بالعلاقة التالية¹.

القيمة الإقتصادية المضافة = صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة - تكلفة رأس المال المستثمر

5. مؤشرات العملاء:

أصبح العميل من أهم أولويات المؤسسة، تسعى لإرضائه بكل الوسائل، ويمكن قياس أداء العملاء بمؤشرات
عديدة منها:

الجدول رقم (3-1): مؤشرات العملاء

عدد العملاء الجدد	معدل العائد
نسب العوائد من العملاء الجدد	السعر
ولاء العملاء	الحصة السوقية
رضا العملاء	حجم المبيعات
زمن الاستجابة لطلبات العميل (فترة الانتظار)	ربحية العملاء
وقت التسليم	المبيعات السنوية لكل عميل
عدد الوحدات المعادة	تكاليف التسويق كنسبة من المبيعات
مدى جودة المنتج	الاحتفاظ العملاء
شكاوى العملاء	العملاء المفقودون
خدمات ما بعد البيع	الساعات المقضية مع العميل

المصدر: محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر،
2008، ص.42. بتصرف.

¹ عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص.136-137.

وحسب رؤية وإستراتيجية المؤسسة يمكن إدراج مجموعة من المؤشرات يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم(2-3): مؤشرات الأداء المناسبة لأهداف البعد الاقتصادي

مؤشرات الأداء	الأهداف الإستراتيجية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> - مبيعات المؤسسة. - الحصة السوقية. - عدد المنتجات الجديدة أو الاستخدامات الجديدة للمنتج أو للخدمة الحالية. - عدد العملاء الجدد. - عدد الأسواق الجديدة. - عدد منافذ التوزيع الجديدة ومدى التنوع في تقديم الخدمات وأنماط التسليم والتسعير. - عدد استراتيجيات التسعير. 	نمو الإيرادات	المالي
<ul style="list-style-type: none"> - تكلفة وحدة المنتج. - الدخل المحقق لكل موظف. - نسبة الأعمال ذات التكلفة المتدنية. 	تخفيض التكاليف	
<ul style="list-style-type: none"> - معدل دوران المخزون. - العائد على رأس المال. - معدل دوران النقدية. - الإنتاجية 	الاستغلال الأمثل للأصول	

المصدر: سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص. 214-215.

المطلب الثاني: مؤشرات البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن

ويقصد بالمؤشرات الاجتماعية تلك المؤشرات التي تستعمل في قياس مدى وفاء المؤسسة بالتزاماتها ومسؤوليتها الاجتماعية، ويمكن تحديد أربع مؤشرات للأداء الاجتماعي يتم على أساسها تقييمه للتحكم فيه وهي كالتالي:

1. مؤشرات الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:

وتشمل جميع تكاليف الأداء التي تقدمها المؤسسة للعاملين بخلاف الأجر الأساسي، بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم، وتلزم المؤسسة بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية، تدريبهم، تحسين وضعهم الثقافي، الاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك¹، ومن ضمن هذه المؤشرات نذكر²:

- قياس مكافأة القوى العاملة من خلال الأجور والمزايا المقدمة للوقوف على مدى عناية المؤسسة بهم، وذلك من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معامل مقياس مدى مكافأة العمال} = \frac{\text{الأجور الممنوحة} + \text{المزايا الممنوحة}}{\text{متوسط الأجر للعمال} \times \text{عدد العمال}}$$

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في استقرار العاملين:

$$\text{معدل دوران العاملين} = \frac{\text{عدد العاملين تاركي العمل} \setminus \text{إجمالي عدد العاملين}}$$

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية مثل: السكن، توفير وسائل المواصلات، ويمكن قياسها من خلال العلاقة التالية:

$$\text{مساهمة المؤسسة} = \frac{\text{عدد الأفراد المشمولين بالسكن والنقل}}{\text{عدد العمال}}$$

¹مدحت أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات: المواصفة القياسية ISO26000، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص.121.

²عبد الحميد لخديمي وعبد اللطيف أولاد حيمودة، مؤشرات التنمية المستدامة والأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 15-16 فيفري 2012، ص.5-6.

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في الجوانب الفنية للعاملين بها:

مساهمة المؤسسة في التطوير الفني = تكلفة المساهمة في نفقات التدريب والتطوير\إجمالي أجور العاملين

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للعاملين:

مساهمة المؤسسة = عدد الحوادث الواقعة\عدد ساعات العمل الفعلية

2. مؤشرات الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:

وتشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المتبرع بها من طرف المؤسسة لحماية أفراد المجتمع الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي، حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة بها والمتولدة عن أنشطتها الصناعية، وتشمل تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك¹، ومن ضمن هذه المؤشرات نذكر²:

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المنطقة:

مساهمة المؤسسة =
إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المنطقة\إجمالي ميزانية الأبحاث

- قياس مدى استغلال المؤسسة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة:

مساهمة المؤسسة =
تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المنطقة\تكاليف عناصر الإنتاج من خارج المنطقة أو الكلية

3. مؤشرات الأداء الاجتماعي للمجتمع:

وتتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع، مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية وتكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية³، ومن ضمن هذه المؤشرات نذكر ما يلي⁴:

¹مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص ص.121-122.

²عبد الحميد لخديمي وعبد اللطيف أولاد حيمودة، مرجع سابق، ص.6.

³مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص.122.

⁴عبد الحميد لخديمي وعبد اللطيف أولاد حيمودة، مرجع سابق، ص.6.

الفصل الثالث، الإستعانة ببطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستخدم للمؤسسة الإقتصادية

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام، وذلك بالاعتماد على العلاقة التالية:

$$\text{مساهمة المؤسسة} = \text{تكاليف المؤسسة في بناء المدارس، الأندية الاجتماعية والمستشفيات} \setminus \text{إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة}$$

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة بها:

$$\text{مساهمة المؤسسة} = \text{تكلفة مساهمة المؤسسة المعنية} \setminus \text{إجمالي تكاليف مساهمة المؤسسات في المنطقة}$$

4. مؤشرات الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:

وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة العملاء، حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير، تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع، تدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة رضا العملاء عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة¹، ويمكن قياس مساهمة المؤسسة في ذلك على النحو التالي²:

$$\text{مساهمة المؤسسة} = \text{تكاليف الأبحاث والدراسات التطويرية} \setminus \text{تكاليف الإنتاج الإجمالية}$$

المطلب الثالث: مؤشرات البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن

هناك عدة مبادرات لتحديد مؤشرات الأداء البيئي منها **ISO14031**، إرشادات مبادرة إعداد التقارير العالمية وإرشادات الكفاءة البيئية لمجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة **WBCSD**، ويمكن تقسيم مؤشرات الأداء البيئي كما يلي³:

1. مؤشرات الإدارة البيئية **EMIs**: تتضمن جهودات الإدارة للتأثير على الأداء البيئي للمؤسسة وتختص بما يلي:

- الرؤية، الإستراتيجية والسياسة.
- الهيكل التنظيمي للإدارة البيئية.

¹مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص.122.

²عبد الحميد لخديمي وعبد اللطيف أولاد حيمودة، مرجع سابق، ص.6.

³نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص.10-11.

الفصل الثالث، الإستعانة بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستخدم للمؤسسة الإقتصادية

- نظم الإدارة والتوثيق المتعلق بها.
- الالتزام الإداري الخاص بالمسائل البيئية، والاتصال بالأطراف الداخلية والخارجية ذات المصلحة.
- 2. مؤشرات الحالة البيئية **ECIs**: توفر معلومات عن الحالة المحلية أو الإقليمية أو الدولية أو العالمية للبيئة مثل سمك طبقة الأوزون، متوسط الحرارة العالمية، تركيز التلوث في الهواء والتربة والمياه ... إلخ
- 3. مؤشرات الأداء البيئي **EPIs**: والتي تنقسم بدورها إلى نوعين هما:
 - مؤشرات تشغيلية بيئية: تتعلق بمجالات قياس الحيازة والمقاييس الفنية للمنتج/العملية ومقاييس استعمال المنتج/العملية وتصريف المخلفات.
 - مؤشرات الأثر البيئي: تتعلق بالمخرجات مثل إجمالي المخلفات، استهلاك المواد، المياه والطاقة وانبعاث الغازات.

ويمكن حصر مؤشرات الأداء البيئي في نوعين أحدهما يختص بالعملية الإنتاجية والآخر يختص بالمنتج في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): مؤشرات الأداء البيئي

مقاييس متعلقة بالمنتج	مقاييس متعلقة بالعمليات التشغيلية	
- نسبة المكونات القابلة لإعادة التدوير	الانبعاث	استخدام المواد
- متوسط عمر المكونات غير القابلة للتدوير	- الانبعاث إلى الهواء	- استخدام الطاقة
- المتوسط الزمني لاستمرار المنتج	- الانبعاث إلى المياه	- استخدام المياه
- عدد البدائل المتاحة	- المخلفات الصلبة والخطرة	- استخدام الموارد المتاحة

المصدر: نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في

التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مصر، المجلد 21، العدد 2، ديسمبر 2005، ص. 13.

ومن وجهة نظر **Hoekert** يمكن تلخيص مؤشرات الأداء البيئي في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): مؤشرات قياس الأداء البيئي من وجهة نظر Hoekert

المؤشر الفرعي	المؤشر الرئيسي	المستوى التنظيمي
الاستدامة البيئية كعنصر نظامي لثقافة المؤسسة.		
التحفيز البيئي		مستوى الهدف
الوعي البيئي		الإستراتيجي
المهارات البيئية المطلوبة		
تطوير المنتجات ذات الكفاءة البيئية، تطوير العمليات ذات الكفاءة البيئية، نسبة المنتجات الجديدة إلى إجمالي المنتجات، نسبة المنتجات الخضراء إلى إجمالي المنتجات.	الابتكار البيئي	مستوى الأعمال الرئيسية
تقليل التأثيرات البيئية للمنتجات والعمليات خلال دورة الحياة الكاملة، نسبة المنتجات والعمليات التي تم تقييم دورة حياتها، درجة المؤشر البيئي لكل قيمة مضافة.	تصميم دورة الحياة	
تطوير الكفاءة التشغيلية للمنتجات والعمليات، نسبة الأقسام الحاصلة على الايزو، عدد الشكاوى.	نظام الإدارة البيئية	
زيادة المبيعات: حصة سوقية نتيجة الابتكارات البيئية، نمو الوعي البيئي، صورة ذهنية للمنتجات الخضراء.	التسويق البيئي	مستوى النتائج المحققة
الحفاظ على ولاء العملاء: زيادة نسبة العملاء المهتمين بالجودة البيئية، زيادة نسبة العملاء الذين يحددون البيئة كعنصر في الشراء.		
قيمة العملاء: التميز البيئي يؤدي إلى هامش ربح أعلى، زيادة نسبة المنتجات ذات التميز البيئي، زيادة نسبة العملاء المهتمين بالمنتجات الخضراء.		
تقليل تكاليف التشغيل: تكلفة المواد الخام الطاقة، صرف النفايات، الضرائب البيئية تكاليف متوقعة مستقبلية كضرائب على إنتاج "CO2".	الكفاءة البيئية	
تقليل تكلفة رأس المال: تكلفة حقوق الملكية تكلفة القروض البنكية، تكلفة التأمين.	إدارة الخطر	
زيادة قيمة العلامة: زيادة الشهرة مجموع الأصول الملموسة وغير الملموسة.	المسؤولية الاجتماعية	

المصدر: مصطفى يوسف كافي، اقتصاديات البيئة والعمولة، دار رسلان للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012، ص.137.ص

وقدمت شبكة العمل الأوروبية لدراسات الأداء المتقدم (European Network For Advance Performance Studies) مجموعة من مؤشرات القياس الأداء البيئي من خلال ثلاثة مستويات أساسية الاستراتيجية، التكتيكي والعملياتي في المؤسسة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): مؤشرات قياس الأداء البيئي من وجهة نظر ENAPS

المستوى التنظيمي	نوع المؤشر	شرح المؤشر
الإستراتيجي	وجود إستراتيجية أو سياسة بيئية تجاه المنافسين	ملاحظة ذلك عن طريق الواقع العملي في البيئة (ليس التفكير فقط)، فالبيئة تضم جودة الحياة في المجتمعات التي تعمل بها منظمات الأعمال.
	الاهتمام البيئي الحقيقي	وهذا لا يعني تجنب الأخطار البيئية البارزة على السطح، ولكن أيضا الكفاح المستمر لتقليل أي تأثير سلبي على الطبيعة والمنبعثة من أنشطة المؤسسة.
	الإسهامات في تحسين البيئة	تجنب إحداث أي أضرار مدمرة للبيئة، فالموقف البيئي الصادق هو محاولة تقديم وإيجاد طرائق لإصلاح التدمير البيئي المتحقق من عملياتها.
	وجود إدارة بيئية	تتضمن هياكل ومسؤوليات وإجراءات بيئية معتمدة في المؤسسة.
التكتيكي	محتويات للبدائل المؤذية لمشتريات المنتجات الداخلة من الموردين	مستويات النفايات والتلوث المترتبة على استعمال الطاقة والموارد غير القابلة للتعويض في عمليات التحويل الخاصة بالمؤسسة.
	محتويات للبدائل المؤذية للمنتجات المسلمة إلى السوق	مستويات النفايات والتلوث المترتبة على استعمال الطاقة والموارد غير القابلة للتعويض في المنتجات المسلمة للعملاء.
	درجة الحفاظ العام لدورة حياة المنتج	من خلال التشجيع على إعادة الاستعمال والتدوير للمنتجات والمكونات والموارد.
العملياتي	إجراءات التعديل أو تطوير المنتج	نسبة التصميم المدور = (عدد عناصر أو مكونات المنتج المدور \ العدد الكلي لعناصر منتج) * 100 %
	إجراءات التعديل أو تطوير العملية	نسبة التصميم للتصنيع الأخضر = (عدد خيارات التصميم التي تقلص التأثير البيئي السلبي للمنتج العدد \ الكلي لخيارات التصميم) * 100 %
	عملية الأعمال للحصول على التزام العملاء	نسبة مبيعات المنتج الأخضر = (المبيعات منتج الذي حصل على الملصق الأخضر \ إجمالي المبيعات) * 100 %
	عملية الأعمال لخدمة العملاء	نسبة المنتجات المعادة - عدد المنتجات المسترجعة للتصنيع أو إعادة الاستعمال العدد الكلي للمنتجات المباعة) * 100 %
	عمليات الدعم الثانوية	نسبة تأثر الصيانة = (الخردة أو التلوث المتولد والمؤدي إلى صيانة ضعيفة \ إجمالي المبيعات) * 100 %

المصدر: مصطفى يوسف كافي، اقتصاديات البيئة والعمولة، دار رسلان للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012، ص

المطلب الرابع: مؤشرات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن

تلعب العمليات الداخلية دورا مهم في تعزيز قدرة المؤسسة للوصول إلى أهدافها، وهذا ما يتطلب وضع مؤشرات حسب واقعها والعمل على تطويرها من خلال عملياتها المستقبلية، للمساهمة في توليد قدرات إبداعية ابتكارية تسمح بتقديم منتجات وخدمات متميزة في إطار خلق ميزة تنافسية مستدامة، وقد وضع وائل إدريس و**ظاهر الغالي** مجموعة من المؤشرات الأكثر شيوعا لقياس بعد العمليات الداخلية، والتي يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-6): مؤشرات بعد العمليات الداخلية

التسليم في الوقت المحدد	أوامر العمل	زمن تقديم المنتجات الجديدة
معدل دوران المخزون	تحسين وقت الدورة	نسبة المعيب
التحسين المستمر	معدل تكرار المشتريات المسترجعة	سرعة الاستجابة لطلبات العملاء
دقة التخطيط	المعدل الداخلي لعائد المشاريع الجديدة	عدد الحملات الإعلانات
مشاركة المجتمع	تخفيض التالف	عدد أفكار أو مقترحات التحسين المستمر

المصدر: وائل مُجدّ صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة

التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص.233.

ويمكن تصنيف مؤشرات بعد العمليات الداخلية حسب الأهداف الإستراتيجية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-7): مؤشرات الأداء المناسبة لأهداف بعد العمليات الداخلية

مؤشرات الأداء	الأهداف الإستراتيجية	بعد
- تحديد القطاع المربح في السوق، تحديد دخل المنتج الجديد، تحديد الدخل المحقق من التعامل مع العملاء الجدد.	إيجاد السوق	العمليات الداخلية
- وقت الدخول للسوق، نقطة تعادل الوقت.	التصميم	
- عدد الأخطاء، زمن العملية، تكلفة العملية.	البناء	
- نسبة العمليات التي تم تسليمها في الموعد، نسبة نفاذ المخزون، نسبة الأخطاء.	التسليم	
- متوسط حالة الرضا، عدد العملاء الذين يعودون للشراء خلال ثلاثة أشهر، عدد العملاء الذين لا يشترون خلال عام.	خدمات ما بعد البيع	

المصدر: سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص.219-220.

المطلب الخامس: مؤشرات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن

تبنى بطاقة الأداء المتوازن على أساس بعد مهم هو بعد التعلم والنمو، حيث تركز كل مؤسسة على مؤشرات معينة تساهم بفعالية في خلق قيمة لها، وقد لخص وائل إدريس وطاهر الغالي أهم هذه المؤشرات في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): مؤشرات بعد التعلم والنمو

رضا العاملين	وفرة البرامج التدريبية	حوادث السلامة
معدل دوران العاملين	تقييم واقع السلامة المهنية	ساعات العمل
ولاء العاملين	تطوير القيادة	رضا العاملين عن البرامج التدريبية
التغيب	تخطيط الاتصالات	نفقات التدريب
فرص الترقيات الداخلية	إنتاجية العاملين	استغلال التدريب
مرونة العمل من حيث التوظيف والتسريح	التحفيز	تكرار البرامج التدريبية الجديدة
إمكانية تناقل المهارات	القيمة المضافة لكل عامل	معدل الاتصالات الداخلية
عروض العمل المرفوضة	التمكين	معدل تنوع العاملين
تحقيق الأهداف الفردية	معدل تنوع العاملين	نسبة المعلومات الإستراتيجية
نسبة العاملين لأجهزة الحاسوب	جودة بيئة العمل	أفكار العاملين بخصوص التحسين

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة

التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص.250.

وحسب الأهداف الإستراتيجية لبعء التعلم والنمو يمكن وضع مؤشرات الأداء التالية:

الجدول رقم (3-9): مؤشرات الأداء وفقا لأهداف بعد التعلم والنمو

بعد	الأهداف الإستراتيجية	مؤشرات التعلم والنمو
التعلم والنمو	قدرات العاملين	- معدل دوران العمل، رضا العامل، إنتاجية العامل، عدد الترقيات الداخلية.
	تقنية المعلومات	- معدل تغطية المعلومات، نسبة العاملين على جهاز الحاسوب، وقت دورة العمل والتكاليف.
	تحفيز العاملين	- المقترحات المقدمة، المقترحات المنفذة، المكافآت المقدمة للعاملين، معدل التأطير، نفقات التدريب، رضا العاملين عن البرامج التدريبية.

المصدر: سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص.220-221.

بتصرف.

المبحث الثاني: المقارنة المرجعية

في ظل مناخ عمل يتسم بالتطور السريع وسوق شديدة المنافسة، تسعى المؤسسة اليوم إلى تحقيق التميز في الأداء، من خلال مقارنة أدائها بأداء مؤسسات رائدة في السوق المحلي أو العالمي، لتحديد نواحي القصور بها والعمل على تداركها وتحسينها، من هنا حظيت المقارنة المرجعية باهتمام واسع كأداة فعالة لتقييم الأداء وتحسينه باستمرار، ولتوضيح هذا المفهوم أكثر سنتناول من خلال مبحثنا هذا مفهوم المقارنة المرجعية، أهميتها، أنواعها، خطوات تطبيقها، كما سنعرض علاقتها بالأداء.

المطلب الأول: مفهوم المقارنة المرجعية

1. نشأة المقارنة المرجعية:

حضي مفهوم المقارنة المرجعية باهتمام العديد من الكتاب والباحثين، فهو مصطلح حديث نسبيا في الدراسات الإدارية، قديما في جذوره ودلالاته التاريخية، حيث يعود إلى سنة 1810 عندما قام الصناعي الانكليزي **Francis Lowell** بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحا في هذا المجال، وجاء بعده الصناعي **Henry Ford** سنة 1913 الذي قام بتطوير خط التجميع **Assembly Line** كأسلوب صناعي متميز من خلال قيامه بجولة في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو¹، وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من أول الدول التي طبقت مفهوم المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات من القرن الماضي، عندما زار اليابانيون الشركات الغربية وركزوا جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار من خلال مجموعة ضخمة من التعاقدات، التي كان الهدف منها الحصول على المعرفة وتكييف ما شاهدوه لخصوصيتهم اليابانية والاستناد عليها في إبداع منتجاتهم ومبتكراتهم، وفي أواخر الستينات بدأت اليابان بتطوير مبتكراتها الأمر الذي لم يمنعها من الاستمرار في تطبيق سياسة المقارنة المرجعية لتكون أكثر تطورا وتحتفظ بمكان الصدارة في الإنتاج الصناعي على وجه الخصوص²، ثم انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعتبر مؤسسة **Rank - Xerox** الرائدة العالمية في آلات التصوير والسحب والمؤسسة للمقارنة المرجعية كتسمية وكأسلوب علمي يعتمد خطوات محددة تؤدي

¹ علاء فرحان طالب وعبد الفتاح جاسم مجّد، أساسيات المقارنة المرجعية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.26.

² عبد الرحيم مجّد، المقارنة المرجعية: مفهومها أهميتها ومراحل تطبيقها، مجلة دراسات أمنية، العدد7، ديسمبر2012، ص.111.

<https://portal.arid.my/Publications/e849ff82-3c82-4a.pdf>، تاريخ الإطلاع 2018/1/12.

إلى تقييم وتحسين أداء المؤسسات، حيث نجحت في تطبيقه سنة 1979¹، أما في أوروبا والتي تعتبر الأخيرة في هذا الميدان فقد تفتنت لفائدة مصطلح المقارنة المرجعية والذي طبقته بطريقة منظمة ابتداء من مطلع التسعينات، ففي فرنسا بدأ الاهتمام بتطبيق المقارنة المرجعية عن طريق نادي باريس، وحتى سنة 1985 لم يكن هناك أية أنشطة تتعلق بالمقارنة المرجعية بين المؤسسات داخل مجموعة Fortune 500، لكن بحلول سنة 1990 فإن نصف هذه القائمة اعتمدت هذا الأسلوب، وفي الوقت الحاضر فإن كل المؤسسات الصغيرة والكبيرة تجد في المقارنة المرجعية عنصرا فاعلا باتجاه تحقيق أهداف الجودة الشاملة، ولعل أسماء مثل Kodak , IBM, Ford Xerox, Motorola خير مثال على ذلك².

2. تعريف المقارنة المرجعية:

أطلقت العديد من التعاريف على مفهوم المقارنة المرجعية، فقد عرفها Spendoline بأنها عملية منهجية مستمرة لتقييم المنتجات والخدمات والعمليات بالمؤسسة مع المؤسسات المعترف بها على أنها تمثل أفضل الممارسات في مجال الصناعة الذي تعمل فيه أو خارجه لغرض التحسين المستمر³. ويعرفها Evans and Lindsey بأنها عملية قياس أداء المؤسسة مع أداء أفضل المؤسسات التي تعمل في نفس المجال لتحديد مدى تحقيقها للمستوى المطلوب بغية وضع أهداف جديدة واكتشاف أفكار جديدة لتحسين أدائها⁴.

أما Burder فيعرفها بأنها عملية مقارنة بين مؤسسة محددة ومؤسسة أخرى لها أداء متميز بهدف الوصول إلى أفكار جديدة تساهم في التطوير⁵.

ويصف الخطيب المقارنة المرجعية على أنها أداة إدارية تعنى بتبني عمليات التغيير الناجحة عن محاكاة المنتجات والممارسات في المؤسسة مع تغييراتها في أكثر المؤسسات نجاحا⁶.

¹Mohamed ZAIRI, **Benchmarking for Best Practice: Continuous Learning Through Sustainable Innovation**, Butterworth-Heinemann, Boston, 1998, P.34.

²العياشي زرار وكريمة غياد، فاعلية المقارنة المرجعية في تطوير جودة التعليم العالي، ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، العدد3، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الأول، وجدة، المغرب، سبتمبر 2014، ص.106.

³Helen SMITH and others, **Benchmarking and Threshold Standards in Higher Education**, Routledge, New York, USA, 2013, P.P.54-55.

⁴Florent A. MEYER, **Pratiques de benchmarking: Créer collectivement du sens à partir du succès d'autres organisations**, Lexitis Editions, Paris, 2011, P.30.

⁵عبد الرحيم محمد، مرجع سابق، ص.3.

⁶علاء فرحان طالب وعبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، مرجع سابق، ص.32.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المقارنة المرجعية عبارة عن عملية مقارنة أداء المؤسسة لتحديد الفجوات مع أفضل المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع أو قطاعات أخرى، بهدف تبني تلك الممارسات لبلوغ أفضل التطبيقات في الأداء وصولاً إلى التحسين المستمر له.

المطلب الثاني: أهمية المقارنة المرجعية

أصبحت المقارنة المرجعية من الأدوات والأساليب الضرورية لتطوير كافة المستويات بالمؤسسة، وتلجأ إليها المؤسسة لتحقيق العديد من الأهداف.

1. أهمية المقارنة المرجعية:

وتكمن أهميتها من خلال ما تحقّقه من إيجابيات والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- تساعد المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد، من خلال البحث عن المؤسسات التي تقوم بتأدية نفس الأنشطة بأقل التكاليف.
- تعزيز رغبة العاملين في تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد.
- تساهم في تحديد المسارات الإستراتيجية للمؤسسة وأهدافها ومؤشرات أدائها بتبني أفضل الممارسات بغية تحقيق موقع تنافسي أحسن مما هي عليه الآن.
- معرفة فجوة الأداء بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسات المنافسة الرائدة، ومحاولة تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
- التعرف على المستويات العالمية في مجال الصناعة والتي تقود إلى التحسين المستمر من خلال تغيير نظم وأساليب العمل التقليدية.
- تساهم بشكل فعال في توليد الإبداع وتوسيع فرص الابتكار والإستفادة من الخبرات والتجارب.
- التقييم بموضوعية والإبتعاد عن التحيز على مستوى الفرد أو المؤسسة.

2. أهداف المقارنة المرجعية:

وقد تمثلت أهداف المقارنة المرجعية في جملة من العناصر يمكن ذكر أهمها فيما يلي¹:

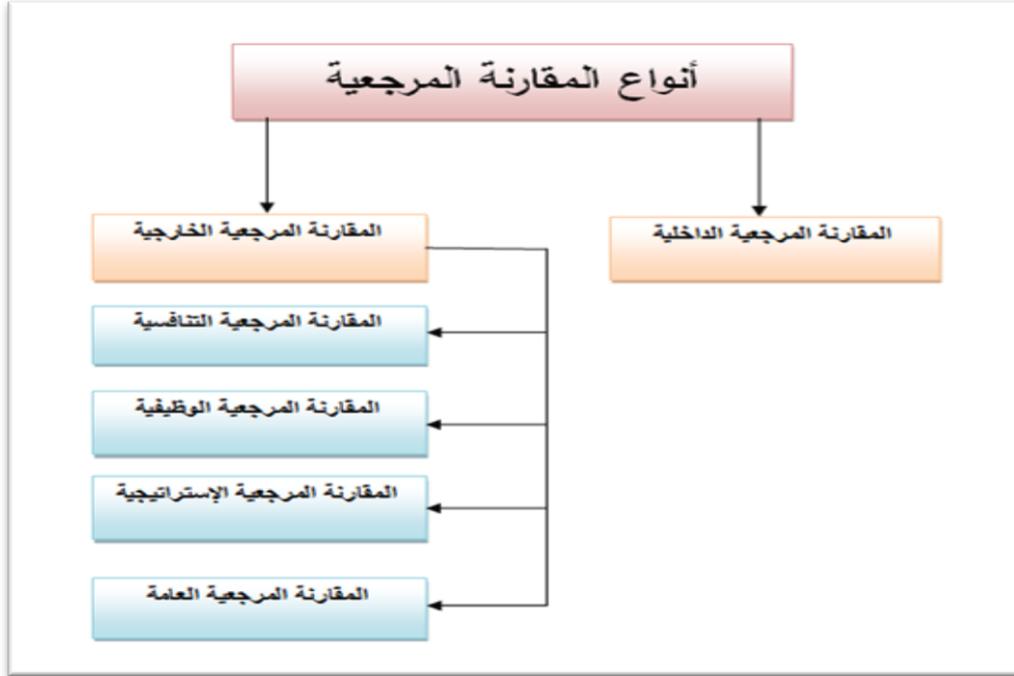
- تعتبر المقارنة المرجعية أحد المداخل لوضع معايير الأداء الواقعية لاهتمامها بالقدرة على الحكم على مدى جودة القيام بالعمليات.
- تهتم بالبحث وإيجاد أفكار وتطبيقات جديدة والتي يمكن تبنيها من قبل المؤسسة بالمقارنة المرجعية.
- تحفيز الإبداع وتقديم الحوافز التي تمكن العمليات من فهم الأفضل لكيفية قيامها بخدمة زبائنها.
- تساعد على دعم فكرة المساهمة المباشرة للعمليات في القدرات التنافسية للمؤسسة.

¹ غسان قاسم وآخرون، مرجع سابق، ص. 572.

المطلب الثالث: أنواع المقارنة المرجعية

تعددت تصنيفات المقارنة المرجعية، إلا أن أكثرها شيوعاً هو حسب مجال تطبيقها حيث تقسم إلى مقارنة مرجعية داخل المؤسسة وأخرى خارج المؤسسة أو الدولة أو الصناعة، ويتفرع هذا الأخير بدوره إلى مجموعات أخرى، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): أنواع المقارنة المرجعية



المصدر: من إعداد الباحثة

1. المقارنة المرجعية الداخلية Internal Benchmarking:

كما يوحي العنوان تكون داخل المؤسسة، بمقارنة عملياتها المماثلة التي تحدث في وحداتها المختلفة، أنشطتها، أقسامها أو فروعها، هذا النوع من المقارنة له بعض المزايا في أنه يمكن من جمع البيانات بسهولة، ومن المرجح أن تكون بنية التنظيم نفسها ومهارات الموظفين وعلاقات العمل والموقف الإداري متشابهة وتكون للإدارات ثقافة مماثلة، هذه التشابهات تجعل مقارنة البيانات سريعة وسهلة، لكن من المرجح أن تؤدي إلى تحسينات تدريجية صغيرة¹.

2. المقارنة المرجعية التنافسية Competitive Benchmarking:

يقوم هذا النمط على أساس المقارنة المباشرة بين المؤسسات المنافسة في نفس المجموعة الإستراتيجية أو في نفس المجال²، ويطلق عليه أيضاً تسمية المقارنة المرجعية للأداء Performance Benchmarking، كون

¹Terry WIREMAN, **Benchmarking Best Practices in Maintenance Management**, 2nd edition , Industrial Press, Inc, New York ,USA, 2004, P.35.

²Craig S.FLEISHER and Babette E.BENSOUSSAN, **Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods**, 2nd edition, Pearson Education , Inc, USA, 2015, P.140.

الفصل الثالث: الإستعانة ببطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستخدم للمؤسسة الإقتصادية

المؤسسة تنظر عند استخدامه لما يتعلق بخصائص الأداء للمنتجات والخدمات، وهذا النوع من المقارنة مناسب للتقييم وسد الفجوات في الأداء¹.

3. المقارنة المرجعية الوظيفية Functional Benchmarking:

يتم هذا النوع ليس بالضرورة لمقارنة عملية كاملة وتحسينها ولكنه يتضمن وظيفة أو عملية محدد قد تمتد عبر عدة مواقع و/ أو عدة أقسام(التمويل،التخزين والتسويق...)².

4. المقارنة المرجعية الإستراتيجية Strategic Benchmarking:

هذا النمط يكتشف ويحلل ويكيف الاستراتيجيات الأفضل، ويجعل المقارنات على مستوى الهياكل والوظائف على المدى المتوسط والبعيد، من أجل النجاح في السوق وتحقيق الميزة التنافسية³.

5. المقارنة المرجعية العامة Generic Benchmarking:

يبحث هذا النوع في مقارنة العمليات مع تلك العمليات المشابهة في المؤسسات الرائدة، ووضع المعايير العامة بغض النظر عن الصناعة التي تنتمي إليها⁴.

المطلب الرابع: خطوات تطبيق المقارنة المرجعية

إختلفت الإجهادات في تحديد خطوات المقارنة المرجعية، وهذا راجع للبيئة التطبيقية المتباينة، فكل مؤسسة تستخدم النموذج الذي يساير بيئتها، آخذة بعين الإعتبار متطلبات نجاح تطبيقها والعمل على تفادي الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها.

1. عوامل نجاح المقارنة المرجعية:

تحتاج المقارنة المرجعية إلى العديد من عوامل النجاح التي تتطلب ترسيخها في سبيل تنفيذها بنجاح وفعالية، ومن بين أهم تلك العوامل ما يلي⁵:

- تبني إدارة المؤسسة عملية المقارنة المرجعية بشكل كامل مع دعمها للمتخصصين القائمين بالمقارنة المرجعية ومتطلبات أعمالها.

¹Poornima M.CHARANTIMATH, *Total Quality Management*, 2nd edition ,pearson, India, 2011, P.350.

²Tim STAPENHURST, *The Benchmarking Book: A how-to guide to best practice for managers and practitioners*, 1st Edition, Butterworth-Heinemann, London, UK , 2009, P.67.

³Florent A. MEYER, *Pratiques de benchmarking + le challenge partenarial recueil collection 1+1*, Lexitis Editions, Paris, 2013, P.70.

⁴B.ANDERSENAND, P.-G.PETTERSEN, *Benchmarking Handbook: step-by-step instructions*, Chapman and Hall, London, UK, 1996, P.6.

⁵محمد السيد البدوي، إدارة الجودة الشاملة: كيف تطور مشروعك ومنتجك؟ TQM –ISO-SIX SIGMA، الطبعة الأولى، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص.107.

الفصل الثالث: الإستعانة ببطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستخدم للمؤسسة الإقتصادية

- إجراء التعديلات والتغييرات اللازمة بالهيكل والإجراءات التنظيمية لتسهيل مهام المقارنة المرجعية والتطوير المستهدف نحو التنمية بالمؤسسة.
- إقرار الحوافز اللازمة لفرق العمل وكافة المتعاونين مع خطط المقارنة المرجعية والتطوير المستمر نحو تحقيق الممارسات الأفضل، ويخطئ من يظن أن التطوير والتنمية لا يكلف الوقت والجهد والتكاليف، والتي يتم استردادها بشكل مضاعف مع نجاح خطط التطوير.
- الإختيار الدقيق قبل الاستقرار على النموذج الذي سيتم اتباعه فيما بعد، حيث ستكون هناك العديد من التبعات التي قد يصعب بعد ذلك تغييرها والتحول إلى نموذج آخر.
- الإستمرار في عمليات القياس والتحديث المستمر للقيم المرجعية، للوقوف على حجم القوة في الأداء ومدى التنمية والتطوير الحادث بالفعل.

2. خطوات المقارنة المرجعية:

تعتمد عملية المقارنة المرجعية على خطوات رئيسية تتبعها خطوات فرعية والتي يمكن توضيحها كالاتي¹:

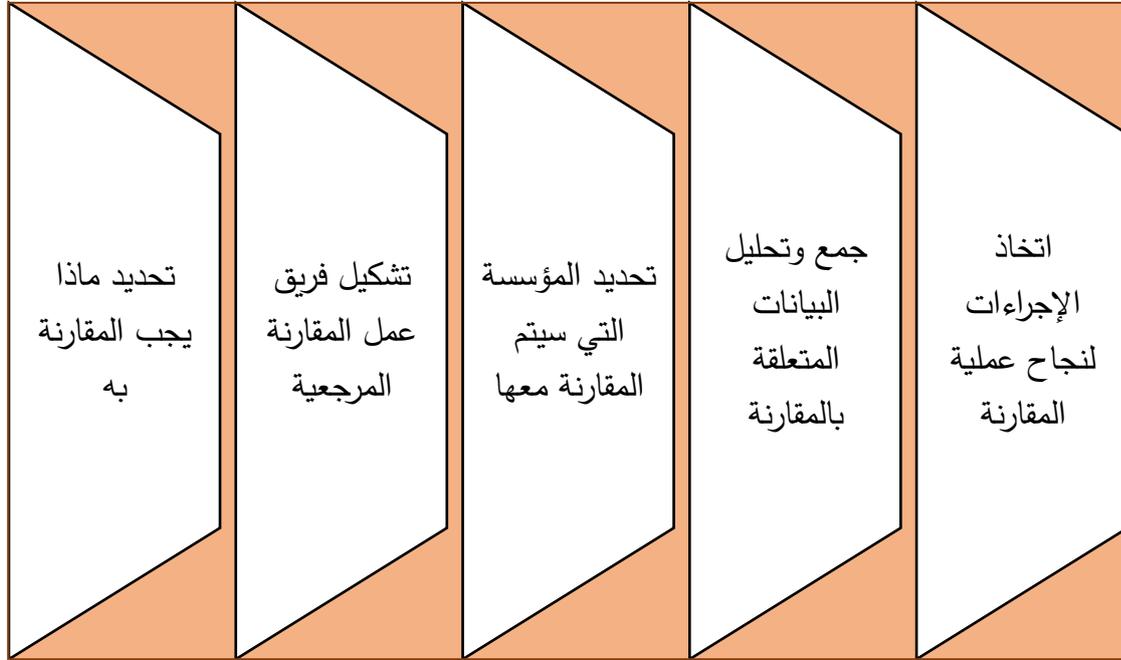
- تحديد المؤشرات والمعايير اللازمة.
- تشخيص نقاط القوة والضعف في كل أداة من تلك الأدوات.
- بناء المقياس بما يتوافق مع متطلبات القياس والتقييم للأقسام والمؤسسات.
- إعداد الأوزان للمؤشرات والمقاييس المحددة.
- القيام بعملية تحليل واقع المؤسسات المختارة لتحديد الأفضل (المؤسسات والأقسام).
- تحديد مستويات الأداء المتميز للمؤسسات والأقسام.
- استخدام أسلوب المقارنة المرجعية للمؤسسات أو الأقسام من أجل تطوير أدائها مقارنة بأداء المؤسسات المتميزة.
- استخدام أسلوب المقارنة المرجعية للمؤسسات أو الأقسام من أجل تطوير أدائها مقارنة بأداء المؤسسات المتميزة.

¹ عبد الناصر عباس، حسين وليد، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص.240.

الفصل الثالث: الإستعانة ببطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستخدم للمؤسسة الإقتصادية

- الاستمرار بعملية التطوير والمقارنة لتحسين المستمر للمؤسسات المتميزة للنهوض ببقية المؤسسات للوصول إلى أفضل مستويات الأداء.
 - القيام بوضع آلية لتسهيل تطبيق عملية المقارنة المرجعية ولغرض تعميم الفائدة ولتسهيل عملية تشخيص نقاط الضعف في أداء المؤسسات ومحاولة معالجتها.
 - المتابعة والإشراف وإعداد التقارير عن أداء المؤسسات بناء على مؤشرات الأداء المتميز.
- وذهب الباحث **Heizer** في تحديد خمس خطوات تبنى عليها عملية المقارنة المرجعية، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): خطوات المقارنة المرجعية



المصدر: فراس الشليبي وآخرون، دور إدارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعية: دائرة الجمارك العامة الأردنية دراسة حالة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25، العراق، 2010، ص.15.

ويمكن عرض عملية المقارنة المرجعية ضمن 12 خطوة مجتمعة في أربع مراحل ألا وهي التخطيط، التحليل، التكامل وأخيرا التنفيذ موضحة كما يلي¹:

- التخطيط: له خمس خطوات وهي تحديد ما يجب قياسه، تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، تحديد تقييم الشركاء، تحديد طريقة جمع البيانات وأخيرا جمع البيانات.

¹Rowena SCOTT, **Benchmarking: A Literature Review**, Edith Cowan University, Australia, 2011, P.7.

- التحليل: له خطوتين هما فهم فجوات الأداء والتنبؤ بمستويات الأداء في المستقبل.
- التكامل: له خطوتين هما توصيل النتائج والحصول على القبول وكذا وضع الأهداف الوظيفية وخطط التنفيذ.
- التنفيذ: يحتوي على ثلاث خطوات وهي تنفيذ التقدم ورصده، قياس النتائج مقابل رغبات واحتياجات أصحاب المصلحة وأخيرا إعادة ضبط المعايير.

3. أخطاء عند تطبيق المقارنة المرجعية:

تؤدي الأخطاء إلى فشل تطبيق نموذج المقارنة المرجعية، ولعل أهم هذه الأخطاء ما يتم ذكره في النقاط

التالية¹:

- تطبيق المقارنة المرجعية قبل تهيئة أجواء الرأي العام الداخلي بالمؤسسة لتحمل مسؤولياتها وتبعاتها، بل إن المقارنة المرجعية تتطلب التحفيز المستمر للرأي العام على الاستمرار والمضي قدما في التفاعل مع إجراءاتها والمراجعات المستمرة التابعة لها.
- تطبيق المقارنة المرجعية قبل التغييرات التنظيمية الواجبة لضمان نجاح مهامها اللاحقة.
- تطبيق المقارنة المرجعية قبل التنسيق المسبق والكامل مع الإدارة العليا بالمؤسسة، وخاصة لو تمت بشكل جزئي في بعض الوحدات التنظيمية بالمؤسسة.
- تطبيق المقارنة المرجعية بدون وجود نظام معلومات قوي وفعال للبيانات.
- وجود فجوة بين نتائج المقارنة المرجعية وبين الاستفادة من تلك النتائج من خلال الوحدات الإدارية المختلفة أو الأفراد.
- الخطأ في اختيار النموذج المناسب لقيم الممارسة الأفضل التي سيتم السعي نحوها في خطة المقارنة المرجعية، سواء لكونها ليست الأفضل أو لأنها ليست الأنسب، أو للأخطاء الواردة حول المعلومات عن تلك الممارسة.

¹ محمد السيد البدوي، مرجع سابق، ص.108.

المطلب الخامس: علاقة المقارنة المرجعية بالأداء

تعتبر المقارنة المرجعية إحدى أهم النماذج الإدارية في عالم اليوم كمدخل لتحسين الأداء، من خلال العديد من النقاط يمكن ذكرها فيما يلي:

• أثبتت دراسة أمريكية شملت 150 مؤسسة متوسطة وكبيرة، قامت بإجراء مقارنة مرجعية مع مؤسسات رائدة في المجال، أن هذه المؤسسات قد حسنت في مستوى الأداء في مختلف محاوره وهذا بنسبة 90%، حيث لم يقتصر التحسين على الأداء الاقتصادي فقط بل تعدى إلى الأداء الاجتماعي والبيئي، وهذا ما يؤكد الدور الهام للمقارنة المرجعية في تحسين أداء المستدام المؤسسة¹.

• تسمح المقارنة المرجعية من الإستخدام الأمثل للموارد بالمؤسسة محققة بذلك كفاءة في الأداء.

• استخدام المقارنة المرجعية بشكل صحيح يساهم في تحديد عناصر القوة وتعزيزها، وتحديد عناصر الضعف لعلاجها عملا على تحسين أداء المؤسسة.

• اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية في تطوير أداء المؤسسة، حيث تمكنها المقارنة مع المؤسسات الرائدة محليا أو عالميا من الإرتقاء إلى مستويات أعلى، فضلا على التعرف على الأساليب المتبعة في تحقيق ذلك والعمل على تطبيقها.

• المقارنة بين مستويات الأداء المحقق في العمليات المختلفة، على سبيل المثال مقارنة كل أو بعض أهداف الأداء مع أداء مؤسسات أخرى لها نفس الهدف.

• تعمل المقارنة المرجعية على الإبداع وتشجيع المنافسة بين المؤسسات على تحسين الأداء.

• تمكن المقارنة المرجعية الإدارة من اكتشاف الفجوة في الأداء وتداركها ومحاولة سدها.

¹ صالح بلاسكة ونور الدين مزياي، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات: دراسة مقارنة شركتي الحضنة / المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، ورقلة، الجزائر، 2013، ص.63.

المبحث الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في التحكم في الأداء المستدام للمؤسسة الإقتصادية

تعمل المؤسسة في بيئة تتميز بالتغير والتحديث بوتيرة سريعة تتأثر وتؤثر فيها، هذا ما جعلها تسعى إلى تبني نماذج تسمح بالتحكم في أدائها لاتخاذ قرارات رشيدة، ولعل أبرز هذه النماذج بطاقة الأداء المتوازن، نظام للتحكم في الأداء المستدام يتم من خلاله توجيه المؤسسة باتجاه تحقيق أهدافها لتجسيد إستراتيجيتها عبر أبعادها المتعددة لتحقيق النتائج المرجوة فيما يخص أداءها، ومن خلال هذا المبحث سيتم تقديم دور بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في أداء البعد الإقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي للمؤسسة، وكذلك التحكم في أداء بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

المطلب الأول: دور بطاقة الأداء المتوازن في التحكم في أداء البعد الإقتصادي

تسعى المؤسسة للتحكم في أدائها الإقتصادي والسيطرة عليه بشكل أفضل من خلال بطاقة الأداء المتوازن، والتي تسمح بذلك من خلال بعد يشمل مؤشرات مالية أو غير مالية، نوعية أو كمية تترجم أهدافها بهذا الجانب، حيث يعتبر هذا الأداء محصلة أداء الأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن، والذي يشير إلى خلق قيمة من وجهة نظر المساهمين والعملاء، حيث يتم التحكم فيه من خلال تتبع نسبة التقدم الحاصلة به خلال فترات يمكن أن تكون يومية، شهرية، سداسية أو سنوية، على أن تكون الغايات حددت بالمقارنة مع نتائج المؤسسات المنافسة الرائدة عن طريق المقارنة المرجعية، أو مع معايير وقياسات تاريخية للمؤسسة نفسها، وبالتالي فإن أداء هذا البعد هو الذي يعطي للمؤسسة صورة واضحة عن وضعيتها الحالية وما يمكن أن تكون عليه في المستقبل، راسمة بذلك أي مبادرات تعمل على نجاح إستراتيجيتها للمحافظة على استمراريتها وبقائها.

كما تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تتبع نسبة تحقق الأهداف المسطرة فيما يتعلق ببعد العملاء وإدارتها، لخلق قيمة من وجهة نظرهم من خلال رصد كل التطورات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، والعمل بمرونة لمسايرتها والتحكم فيها، لاشباع رغبات العملاء المتجددة والمتطورة وتحقيق متطلباتهم، حيث تضمن بطاقة الأداء المتوازن ذلك من خلال مؤشرات المتعلقة برضا العملاء وزيادة ولائهم والحفاظ عليهم واكتساب عملاء جدد، والذي يتبعه زيادة في الحصة السوقية للمؤسسة، والرفع من أدائها المالي كنتيجة نهائية له.

وتسمح بطاقة الأداء المتوازن بالتحكم بشكل أفضل للحصول على النتائج المرجوة والمسطرة من قبل المؤسسة، بإدارة الأداء الإقتصادي المالي لتحقيق الكفاءة والفعالية على مستواه، كما تعمل على تحقيق الرقابة

على مستوى هذا الأداء، وتسمح أيضا بممارسة إجراءات إدارة الأداء بوضوح على جميع مستويات المؤسسة، مما يسمح بتوجيهها والسيطر عليها.

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على التحكم في الأداء الإقتصادي من خلال مراقبته بانتظام والذي يعد أمرا ضروريا، خاصة في بيئة تزداد صعوبة أصبحت بها إدارة الأداء بدون بطاقة أداء متوازن أكثر خطورة كل يوم، كما تعتبر البطاقة أداة محاسبية إدارية لا تعكس نتائج سنوات سابقة فقط، بل تعمل على التحكم فيما يمكن أن يؤثر في النتائج المستقبلية، فهي أفضل أداة للإدارة الاستراتيجية والتشغيلية.

المطلب الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في التحكم في أداء البعد الإجماعي

مع تداعيات التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، ساربت بطاقة الأداء المتوازن هذا التطور فبعد أن كانت تشمل على أربعة أبعاد فقط من بعد مالي، بعد العملاء بعد العمليات الداخلية، أصبحت تشمل بعدا إضافيا تمثل في البعد الإجماعي، حيث تهتم البطاقة من خلاله بإدارة النشاطات الاجتماعية التي تنفذها المؤسسة للتحكم فيها بهدف تحسين الرفاهية الاجتماعية للمجتمع بشكل عام، والذي يمتد إلى أربعة أطراف هم العاملون، العملاء، الفقراء والمجتمع كجمال للتفاعل¹، فهو الممارسة الفعالة لرسالة المؤسسة المواطنة، كما تسعى البطاقة من خلال هذا البعد على تحقيق ما يلي:

- تجسيد أهدافها الاجتماعية وتحقيق ما رسمته في خططها فيما يتعلق بهذا المجال.
- توفير المعلومات بكل شفافية للأطراف ذات المصلحة.
- سهولة مراقبة ومتابعة الأداء الاجتماعي لتحقيق أهدافها فيما يتعلق ب:
 - تحسين مستوى تفاعلها مع المجتمع والبيئة.
 - توطيد علاقتها مع العاملين والعملاء.
 - الارتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات.

¹ فيصل محمود، أبعاد التنمية الاجتماعية العربية في ضوء التجربة الأردنية، دار يافا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص.190.

المطلب الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في التحكم في أداء البعد البيئي

أصبح الأداء البيئي من بين إهتمامات المؤسسة، تعمل على قياسه والتحكم فيه من خلال أدوات ونماذج عديدة، منها بطاقة الأداء المتوازن عبر بعد مضاف إلى الأبعاد الأربعة الأساسية لها، من خلال دمج مؤشرات الأداء البيئي ضمن مؤشرات الأبعاد الأخرى، مؤشرات تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الطبيعية، من خلال تحديد التأثيرات البيئية من طرف المؤسسة، فمن خلا هذه البطاقة تعمل المؤسسة على ما يلي:

- توفير نظام للمعلومات البيئية يوفر للمؤسسة معلومات مفيدة عن الأداء البيئي يمكنها من معرفة المشكلات البيئية المتكررة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ورسم تغذية راجعة للمستقبل.
- التحكم في أدائها البيئي بتخفيض التلوث والإستخدام الأمثل للموارد وحماية البيئة.
- العمل على تجسيد السياسة البيئية بالمؤسسة.
- السيطرة على الأداء المستدام بيئيا.
- تقييم دورة حياة المنتج.
- توزيع الفعال للمسؤولية البيئية بين العاملين ومختلف أقسام المؤسسة.
- توفير المعلومات وبشفافية عن مستوى أدائها البيئي.

المطلب الرابع: دور بطاقة الأداء المتوازن في التحكم في أداء بعد العمليات الداخلية

يساهم بعد العمليات الداخلية في بطاقة التقييم المتوازن في تشكيل وإعطاء مزايا تنافسية للمؤسسة، معززة بذلك جوانب الأداء المختلفة لتحكم فيها، حيث تهتم البطاقة من خلال هذا البعد بالتحكم في أداء العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المؤسسة من التميز، ويتحقق ذلك من خلال جودة العملية التشغيلية، العمل على تخفيض التكاليف وقدرتها على الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة، كما يتم قياس مدى فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة للسيطرة عليها من خلال:

- نظام التجديد (البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة...)
- نظام الإنتاج (جودة المنتجات، دورة الإنتاج...)
- نظام خدمة ما بعد البيع (استقبال الزبون، أجل حل المشكلات...).

الفصل الثالث: الإستعانة بطاقة الأعداء المتوازن للتحكم في الأداء المستدام للمؤسسة الإقتصادية

ويعد بعد العمليات الداخلية مهما لأن نجاح المؤسسة مرهون بمواردها وعملياتها الداخلية، كفاءتها وفعاليتها في إستغلالها، ولا يمكن أن يكون تحكم جيد في أداء هذا البعد بمعزل عن الوظائف الأخرى، بل يكون في صورة تكاملية محققا بذلك:

- تحسين مستوى كفاءة الإنتاج.
- تجسيد رغبات العملاء بكفاءة وفعالية.
- تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين.
- تحقيق رضا العمال.
- المساهمة في تنمية المجتمع الذي تعمل به المؤسسة وتحسين صورتها.

المطلب الخامس: دور بطاقة الأعداء المتوازن في التحكم في أداء بعد التعلم والنمو

تقيس بطاقة الأعداء المتوازن قوة المورد البشري الذي تحوزه المؤسسة لتعمل على التحكم فيه، من خلال تخصيص أهداف لذلك تترجم في شكل مؤشرات منها درجة رضا العاملين، درجة الاحتفاظ بهم وإنتاجيتهم، والتي تتبع بصفة دورية لدراسة نسبة تقدمها مقارنة مع الأهداف المسطرة لاتخاذ الإجراءات اللازمة، كما يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها وتطويرها لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، وأن يكون ذلك باستمرار فهو القاعدة الأساسية لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين في آخر المطاف، ولتنمية المهارات الحالية والقدرات المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، وينبغي على المؤسسة الاهتمام بالتحكم في ثلاث مجالات رئيسة وهي:

- الأفراد: من خلال تتبع الإجراءات والعمليات اللازمة للتأكد من أن عملية تنفيذ الأداء الفعلي للفرد تم وفقا للمعايير والخطط الموضوعة مقدما، وبيان الفجوة بين المعايير والأهداف لتحليلها للتعرف على نقاط الضعف وتحديد الأسباب وتقديم الاقتراحات والتوصيات المناسبة لتصحيحها ومنعها من الحدوث مستقبلا، وكذا التعرف على مواطن القوة والعمل على تنميتها وتشجيعها.
- الأنظمة: العمل على تطوير الأنظمة والبرامج، وتوفير الموارد البشرية المؤهلة مهنيا في مجال تكنولوجيا المعلومات.

- الإجراءات التنظيمية: من خلال التحكم في إنجاز العمليات بصورة فعالة.

خلاصة

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية في مجال قياس وتقييم الأداء المستدام للتحكم فيه، تشمل من خلال أبعادها مؤشرات مالية وغير مالية، كمية ونوعية تعطي صورة شاملة عن وضعية المؤسسة، وهو الأمر الذي يساهم ويساعد في تحقيق أهدافها وتجسيد إستراتيجيتها.

وبتعدد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تتعدد مؤشرات قياس الأداء الكلي للمؤسسة، فنجد مؤشرات تتعلق بالبعد الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم النمو، تعطي في مجملها مؤشرات الأداء المستدام للمؤسسة.

تتكامل بطاقة الأداء المتوازن مع المقارنة المرجعية لقياس الأداء المستدام والتحكم فيه والعمل على تحسينه بصفة مستمرة، حيث تضيفي المقارنة المرجعية معايير تعطي طابع الموضوعية والدقة أكثر في معدل الأداء المستدام، وهذا ما ينجر عنه اتخاذ قرارات رشيدة في الوقت المناسب وبالجودة الملائمة، كل هذا لتجسيد إستراتيجية المؤسسة والعمل على تحقيق هدف البقاء والاستمرارية خاصة في بيئة تسودها المنافسة الشديدة.

الفصل الرابع

بناء وتحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

تمهيد:

بناء على ما سبق توضيحه في الجانب النظري من مفاهيم حول بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية وكيفية التحكم فيه، سنقوم في هذا الفصل بإجراء دراسة ميدانية على شركة الإسمنت لعين الكبيرة، بمحاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن من أجل التعرف على دوره في تقييم الأداء ومحاولة التحكم فيه، كما سنقوم باختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، والخروج ببعض الاستنتاجات وتقديم بعض المقترحات التي نراها ضرورية للشركة محل الدراسة، وقبل كل ذلك سنتطرق إلى واقع قطاع الإسمنت في الجزائر ومبررات اختيار هذا الأخير، ولهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية حيث يعرض المبحث الأول الإطار العام للدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فيهدف إلى محاولة تصميم بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة، ويختص المبحث الثالث بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة الميدانية

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى قطاع الإسمنت في الجزائر، فواقع صناعة الإسمنت في الجزائر وآفاقها وكذا مبررات اختيار هذا القطاع، ثم سنقدم تعريف لشركة الإسمنت لعين الكبيرة بعدها سنعرض طبيعة نشاطها.

المطلب الأول: قطاع الإسمنت في الجزائر

تعتبر صناعة الإسمنت من الصناعات التنموية والإستراتيجية، ترتبط مباشرة بأعمال التشييد والتعمير، من خلال إنتاج المواد الأكثر استخداما في بناء الهياكل والمباني لتحسين ظروف المجتمع.

1. تطور قطاع الإسمنت في الجزائر:

مر قطاع الإسمنت في الجزائر بعدة تطورات يمكن توضيحها فيما يلي¹:

• فترة ما قبل 1962: شمل قطاع الإسمنت قبل الاستقلال 3 وحدات لإنتاج الإسمنت مقسمة بين شركة الإسمنت الواقعة بمفتاح (EX-Rivet Lafarge) ورايس حميدو (EX-Pointe Pescade Lafarge) وزهانة (EX- Saint Lucien Cado).

• الفترة بين 1962 و 1967: والتي شهدت تأميم وإنشاء الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC)، وقد ظلت خلال هذه الفترة الإدارة في أيدي المالك (Lafarge) وهذا حتى عام 1967، كما أنتج مصنع الإسمنت مفتاح 50.000 طن/ سنة، أما مصنع زهانة فقدرت إنتاجيته ب 200.000 طن/ سنة، إضافة ل 400.000 طن/ سنة المنتجة بمصنع رايس حميدو، كما استعادت الشركة منتجات منها الآجر الأحمر، الخرسانة وكذلك السيراميك والحصى.

• الفترة بين 1967 و 1983: شهدت هذه الفترة إعادة هيكلة شركة مواد البناء، كما أطلقت هذه الأخيرة برنامج استثمار كبير لتجديد الخطوط الموروثة من Lafarge واستكمال اثني عشر (12) خط إنتاج جاف جديد، وهي عملية أكثر حداثة من العملية الرطبة، مما أدى إلى ارتفاع الطاقة الإجمالية إلى 10 مليون طن / سنة.

• الفترة من 1983 حتى الآن: وشهدت هذه الفترة انطلاق ثلاث خطوط إنتاجية جديدة، خطين بوحدة الإنتاج عين توتة (باتنة) وخط إنتاجي بوحدة الماء الأبيض (تبسة)، وبذلك وصلت الطاقة الإنتاجية إلى 11,5 مليون طن / سنة.

¹ Yazid OUADA , Historique de la production du ciment en Algérie, <http://ouada-yazid.over-blog.com/article-historique-de-la-production-du-ciment-en-algerie-74033560.html>, page de consultée 13/01/2019.

الفصل الرابع: بقاء وتحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

وقد شهدت هذه الفترة أيضا إعادة تنظيم الشركة الوطنية لمواد البناء وتقسيمها وفقا لمنهجية النشاط إلى أربع مجتمعات صناعية جهوية: الغرب، الشرق، الوسط والشلف.

وبموجب تطبيق القوانين المتعلقة باستقلالية المؤسسات العامة، تم حل صناديق الأسهم وإنشاء الشركة القابضة العمومية كإطار قانوني جديد، من المفترض أن تقوم بإصلاحات في القطاع العام بإشراف اللجنة الوطنية للمساهمات، التي تعمل كقوة عمومية ومساهم وحيد بموجب أحكام المرسوم رقم 25-95 المؤرخ 25 سبتمبر 1995 بشأن تسيير رأس المال الدولة، ونتيجة لذلك تحولت شركات الإسمنت إلى محفظة الشركة القابضة "Bâtiment et Matériaux de Construction"، والتي بدأت في عام 1997 برنامجا واسعا لفك الارتباط بين الوحدات الإنتاجية خاصة ما يتعلق بالبناء ولم تدم هذه التجربة طويلا.

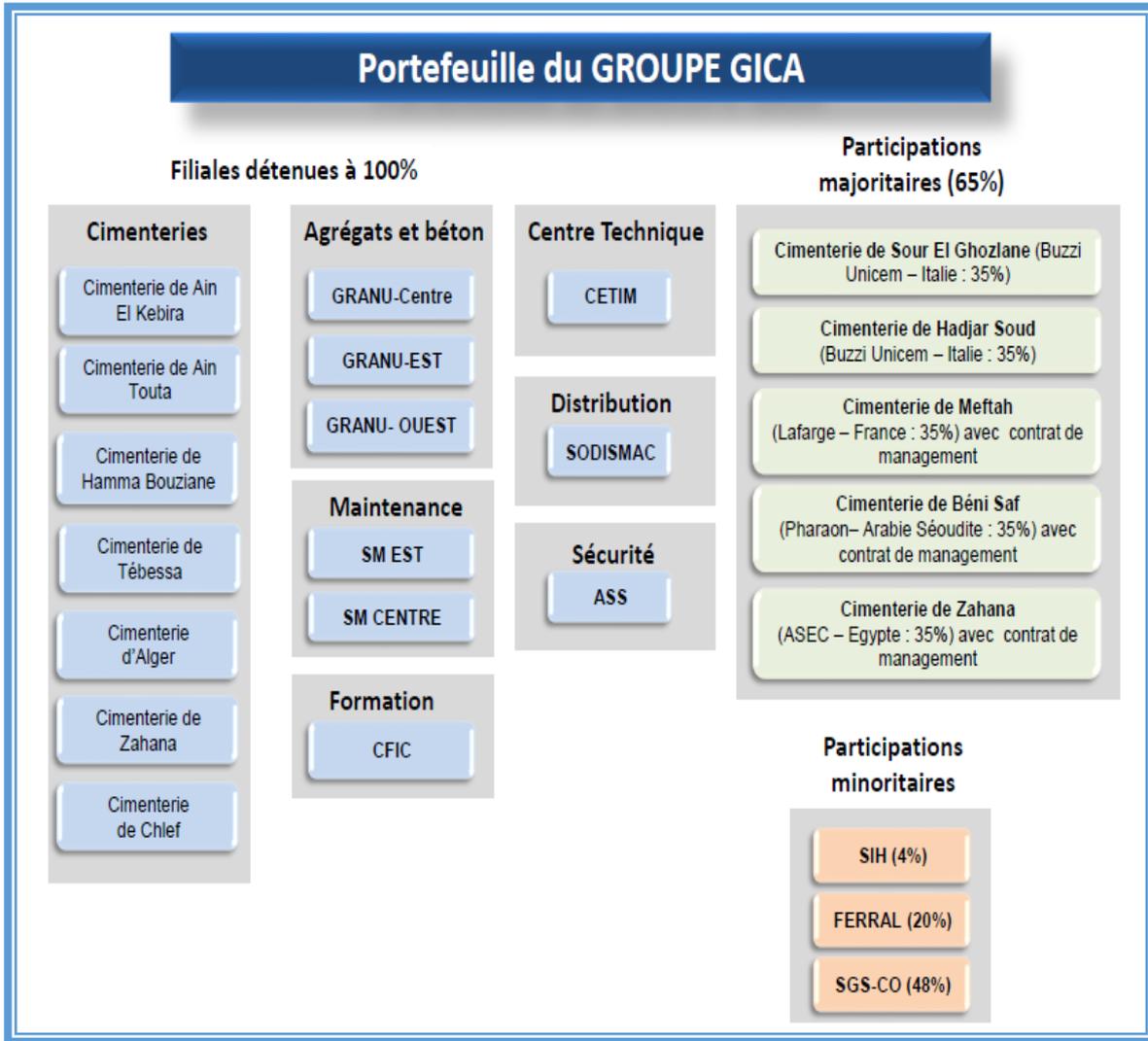
تم بعد ذلك تصفية الشركات القابضة واستبدالها بشركات تسيير المساهمات، تنفيذا للقانون رقم 01-04 الصادر في 20 أوت 2001 المتعلق بالتنظيم والتسيير وخصوصة المؤسسات العمومية الاقتصادية، فتواجدت بذلك شركة مساهمة GICA-SGP لصناعة الإسمنت ومشتقاته.

وفي سنة 2004 تم تعزيز القدرة الوطنية من خلال المشروع الجديد الخاص ACC المنفذ من طرف F.L.S لحساب مجمع Orascom.

وفي سنة 2006 تم تنفيذ مشروعين جديدين من طرف Sig (Orascom) بقدرة 2 مليون طن بما في ذلك 500.000 من الأسمنت الأبيض بالجلفة (Asec-Egypte)، مع مليون ونصف من الإسمنت الرمادي، هذا ما سيزيد من الطاقة الإجمالية للبلاد لتصل إلى 15 مليون طن في عام 2008.

وفي 2009 أقرت السلطات العمومية بتنظيم جديد يقتضي بحل شركة تسيير المساهمات إسمنت الجزائر GICA، فتم يوم 26 نوفمبر من هذه السنة تأسيس شركة أم واحدة تتبعها المصانع الإثني عشر سمي بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA، ملغيا بذلك جهوية صناعة الإسمنت في الجزائر، بمحفظه يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم(1-4): محفظة مجمع GICA



Source: www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/GICA.pdf.consulté le 12/05/2019.

2. تعريف مجمع GICA :

مجمع GICA هو شركة مساهمة برأسمال قدره: 25 مليار و358 مليون دينار جزائري، يتكون من 23 فرعا متخصصا، استلم مؤخرا إضافة إلى 12 مصنعا للإسمنت السابقة، مصنعين جديدين في كل من بشار وأم البواقي، إلى جانب استكمال أشغال توسعة القدرة الإنتاجية لمصنعي الشلف والزهانة، فأصبح يشمل المجمع ما يلي:

- 14 مصنعا للإسمنت.
- 03 شركات تجميع.
- شركة توزيع مواد البناء.
- شركتين للصيانة الصناعية.

- شركة للمساعدة الفنية.
- مركز تدريب وتطوير.
- شركة أمنية واحدة.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(2-4): توزيع مصانع الإسمنت لجمع GICA



المصدر: موقع www.gica.dz. تاريخ الإطلاع 2019/05/12 بتصرف.

المطلب الثاني: واقع وآفاق صناعة الإسمنت في الجزائر

استطاعت صناعة الإسمنت أن تفرض مكانتها في السوق المحلية، حيث شرعت الجزائر في تلبية احتياجاتها من مادة الإسمنت بعد أن كانت من أكبري مستوردي هذه المادة، ويرجع الفضل في ذلك إلى السياسة التي رسمتها السلطات العمومية في هذه المجال من خلال الاستثمارات الضخمة التي تم تحقيقها في السنوات الأخيرة، والتي سمحت بفتح مصانع جديدة خلقت توسعا في دائرة مصانع الإسمنت عبر ربوع الوطن، حيث انتقل عددها من 3 مصانع قبل الاستقلال إلى 17 مصنعا سنة 2017، والتي من شأنها أن تجعل البلد في المستقبل عنصرا فاعلا في سوق التصدير.

الفصل الرابع: بذاء وتحويل أبعاد بطاقة الأحاء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

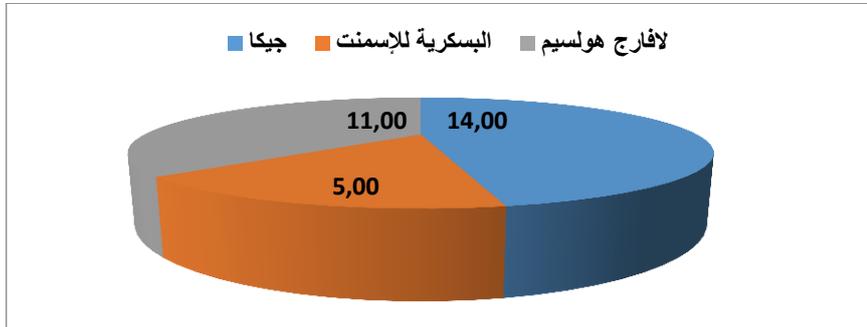
وينشط في هذا القطاع أربع متعاملين اقتصاديين منهم مجمع GICA الذي يحتل الريادة في هذه الصناعة، حيث دخل في توسعات منها مصنع عين الكبيرة بطاقة قدرها 2 مليون طن سنويا من خلال الخط الجديد الذي دخل حيز الإنتاج خلال الثلاثي الأول من سنة 2017، كما أطلق أربعة مشاريع منها مشروع لرفع قدرة الإنتاج بمصنع الشلف 2 مليون طن سنويا الذي دخل الخدمة في الثلاثي الأول من 2018، وكذا مشروع مصنع الزهانة بمعسكر بطاقة تقدر 1,5 مليون طن سنويا والذي سيدشن سنة 2020، ومشروعين لإنجاز مصنعين جديدين، مصنع Sigus بأم البواقي والذي دخل حيز التشغيل في مارس 2019 بقدرة 2,2 مليون طن سنويا، ومصنع Saoura ببشار بشراكة جزائرية صينية بمعدل إنتاج مليون طن سنويا يتوقع انطلاق إنتاجه في مارس 2020، حيث بلغ إنتاج المجمع بسنة 2016 ما يقارب 13 مليون طن سنويا ما يعادل 60% من الإنتاج الوطني، وستسمح سلسلة التطويرات هذه برفع طاقة مجمع GICA إلى حوالي 20 مليون طن سنويا في غضون سنة 2020، سعيا منه نحو التصدير بعدما ساهم بفعالية في تلبية احتياجات السوق المحلية، بعد أن كانت تبلغ الواردات المتعلقة بهذه المادة أرقاما قياسية خاصة سنة 2014 و2015، حيث قدرت بقرابة 500 مليون دولار بكميات تجاوزت 6 ملايين طن¹.

يأتي المتعامل الأجنبي LafargeHolcim في المرتبة الثانية والذي ينشط في الجزائر منذ 2002 ينتج أكثر من 8 ملايين طن سنويا، متبوعا بمتعاملين جزائريين آخرين من الخواص.

وقد توزعت الطاقة الإنتاجية لمادة الإسمنت في الجزائر حسب مختلف المنتجين الرئيسيين بهذا القطاع لسنة 2018 كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم(4-3): الطاقة الإنتاجية للإسمنت للمنتجين الرئيسيين في الجزائر

الوحدة: مليون طن



المصدر: مخرجات برنامج excel بالإعتماد على معطيات من الشركة

¹ مريم زايت، صناعة الإسمنت، آداءات جيدة وآفاق واعدة، مجلة Algérie Industrie، وزارة الصناعة والمناجم، الجزائر، رقم 00، نوفمبر-ديسمبر 2017، ص.04.

الفصل الرابع: بذاء وتحويل أبعاد بطاقة الأحاء المتوازن لشركة الإسمنت عين الكبيرة

من خلال الشكل السابق نرى أن مساهمة مجمع GICA كانت بحصة أكبر قدرت بـ 14 مليون طن سنويا، وارتفع إنتاج المجموعة بنسبة 11% على أساس سنوي إلى 14 مليون طن في عام 2017 من 12,6 مليون طن في سنة 2016، ويعود سبب الارتفاع إلى افتتاح خط إنتاجي ثاني بمصنع إسمنت عين الكبيرة بسطيف في الربع الأول، لتأتي بعده مساهمة LafargeHolcim بمقدار 11 مليون طن سنويا، أما عن مصنع البسكرة للإسمنت فمقدار حصته كان 5 مليون طن سنويا، فبهذا تكون قدرة المنتجين الرئيسيين 30 مليون طن وباقي المنتجين بمقدار 6,9 مليون طن سنويا، لتصبح الطاقة الإنتاجية للجزائر لسنة 2018 مقدرة بـ 36,9 مليون طن. ومن المتوقع أن تصل الطاقة الإنتاجية المحلية للإسمنت إلى 40,6 مليون طن سنويا بحلول سنة 2020 مع 20 مليون طن سنويا من GICA لوحدها¹، وهذا ما سيوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-4): إنتاج الإسمنت في الجزائر وتطورات المستقبلية

الوحدة: مليون طن

2022	2020	2019	2018	2017	2016	
47,9	40,6	38,9	36,9	27,9	26,9	الطاقة الإنتاجية

المصدر: من إعداد الباحثة إستنادا على معطيات من الشركة

ولتوضيح معطيات الجدول أعلاه نستعين بالشكل التالي:

الشكل رقم (4-4): إنتاج الإسمنت في الجزائر وتطورات المستقبلية



المصدر: مخرجات برنامج excel بالإعتماد على معطيات الجدول السابق

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن إمكانيات الجزائر في صناعة الإسمنت تتزايد بوتيرة جيدة حيث بلغت الطاقة الإنتاجية 26,9 مليون طن/سنويا سنة 2016 ومن المتوقع أن تصل إلى 47,9 مليون طن/سنويا سنة 2022،

¹Philippe MONESTES, Construction materials to become a primary non-oil export, The report Algeria, oxford business group, 2017, P.95.

الفصل الرابع: بذاء وتحليل أبعاد مطابقة الأداء المتوازن لهيئة الإسمنت لعين الكهيرة

وما يمكن قوله أن صناعة الإسمنت في الجزائر أصبحت قوية وملامح التصدير ظهرت خلال سنة 2018 بحكم العرض فاق الطلب ابتداء من تلك السنة، وهذا ما سيرضه الجدول الموالي:

الجدول رقم(4-2): المنظورات المحلية للعرض والطلب على مادة الإسمنت في الجزائر وتطوراتها المستقبلية

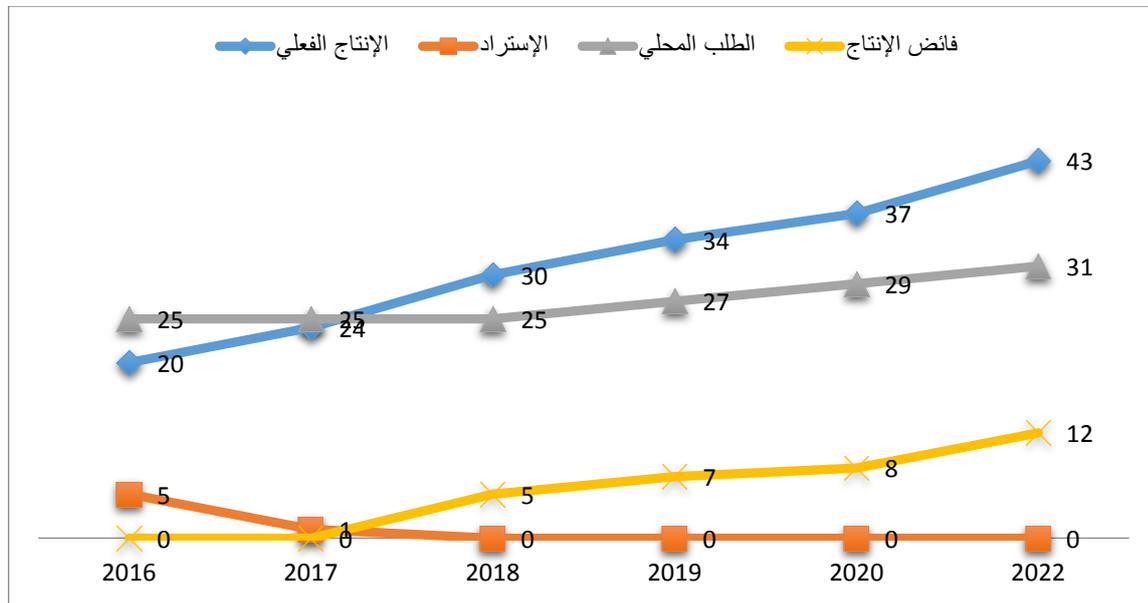
الوحدة: مليون طن

2022	2020	2019	2018	2017	2016	
43	37	34	30	24	20	الإنتاج الفعلي
0	0	0	0	1	5	الإستراد
31	29	27	25	25	25	الطلب المحلي
12	8	7	5	0	0	فائض الإنتاج

المصدر: من إعداد الباحثة إستنادا على معطيات من الشركة

ولتوضيح معطيات الجدول أعلاه نستعين بالشكل التالي:

الشكل رقم (4-5): المنظورات المحلية للعرض والطلب على مادة الإسمنت في الجزائر وتطوراتها المستقبلية



المصدر: مخرجات برنامج excel بالإعتماد على معطيات الجدول السابق

من خلال المنحى أعلاه نرى أنه خلال سنة 2018 حققت الجزائر فائض في الإنتاج ولأول مرة قدره 5 مليون طن، ومن المتوقع أن يصل هذا الفائض إلى 12 مليون طن بحلول سنة 2022.

الفصل الرابع: بذاء وتطليل أبعاد بطاقة الأحاء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

كما أن الإنتاج الفعلي قد فاق الطلب المحلي بوتيرة متزايدة، حيث من المتوقع أن يصل في سنة 2022 ما قيمته 43 مليون طن سنويا، هذا ما أسفر على أن تكون قيمة الاستراد منعدمة، وقد انجر عن ذلك دخول الجزائر مرحلة تصدير مادة الإسمنت، حيث أطلق مجمع LafargeHolcim الجزائر في ديسمبر 2017 عملية تصدير وهي عملية تدخل في إطار مساعيه لتصدير 2 مليون من الإسمنت في آفاق 2020، في إطار طموح يبلغ 5 مليون طن سنويا¹.

أما بالنسبة لمجمع GICA فقد كان يهدف إلى تصدير 1-1.5 مليون طن من الإسمنت في سنة 2018، وقد وقع خلال أبريل من هذه السنة عبر فروعته Sodismac على عقد تصدير 200.000 طن من الكلنكر وهو المكون الأساسي لمادة الإسمنت، موزعة على عدة شاحنات نحو السوق الأوروبية، وقد تمت أول عملية تصدير في إطار هذا العقد بكمية تقدر بنحو 45.000 طن بداية ماي من نفس السنة، انطلاقا من ميناء جن جن بجيجل، وقد شرع المجمع بدوره في مفاوضات مع زبائن آخرين من أجل التصدير نحو بلدان أوروبية وإفريقية أخرى².

ومن جانب آخر قام مصنع أولف للإسمنت المملوك من طرف المجمع الخاص الهامل الواقع بأدرار، والذي دخل حيز الإنتاج شهر ديسمبر 2017 بتصدير حوالي 950 طن من الإسمنت الرمادي برا نحو النيجر، ويرغب في مواصلة التصدير بصفة منتظمة وبكميات كبيرة في المستقبل، وذلك بتخصيص جزء كبير من إنتاجه للتصدير، بحيث يصل إلى حوالي (01) مليون طن سنويا³.

ويمكن للقدرات الجديدة التي تمتلكها الجزائر أن يكون لها تأثير على السوق الخارجية، ولتوضيح ذلك أكثر نستعين بالشكل الموالي:

¹شكيرة بيدوي، الجزائر تصدر أولى شحنات الإسمنت إلى الأسواق العالمية، مجلة Algérie Industrie، وزارة الصناعة والمناجم، الجزائر، رقم 01، الثلاثي الثاني 2018، ص.25.

² المرجع نفسه، ص.24-25.

³Ministre de l'Industrie et des Mines, <http://www.mdipi.gov.dz/?Premieres-exportations-de-ciment>, page consultée le 22/02/2019.

الشكل رقم(4-6): صادرات الجزائر من الإسمنت وتطوراتها المستقبلية

الوحدة: مليون طن



المصدر: مخرجات برنامج excel بالاعتماد على معطيات من الشركة

وتهدف الحكومة بأن تكون صادرات الإسمنت ما قيمته 500 مليون دولار بحلول سنة 2023، وتستند في ذلك إلى فائض يتراوح بين 10 و 15 مليون طن من الإسمنت بحلول هذا الوقت، ووصلت صادرات الإسمنت إلى 1 مليون طن في سنة 2018، ومن المتوقع أن يرتفع هذا إلى 2 مليون طن قريبا مع توفير 1.2 مليون طن من مجمع GICA، لتصل قيمة صادرات هذه المادة بحلول 2022 إلى 8 مليون طن سنويا¹.

وارتفعت قيمة صادرات الكلنكر إلى 30 مليون دولار أمريكي في الأشهر الخمسة الأولى من سنة 2019 مقارنة ب 3,2 مليون دولار أمريكي في نفس الفترة من سنة 2018².

المطلب الثالث: مبررات اختيار قطاع صناعة الإسمنت

يلعب الإسمنت في وقتنا الحالي دورا محوريا في الصناعات الحديثة، فهو مادة أساسية تستخدم على نطاق واسع في كثير من العمليات بقطاع البناء والتهيئة العمرانية، وكل المنشآت الاجتماعية والاقتصادية، فما نشهده هذه الأيام من وجود ناطحات السحاب، الأبراج الشاهقة، والجسور يرجع إلى هذه المادة الجوهريّة وما يطرأ عليها من تطورات في صناعتها.

1. أهمية صناعة الإسمنت:

ويمكن اعتبار صناعة الإسمنت من الدوافع الأساسية لإنعاش الاقتصاد، لما لها من دور على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي للبلد، ويمكن حصر هذا الدور في النقاط التالية:

¹Global Cement Directory, <https://www.globalcement.com/news/item/8746-algeria-targets-cement-exports-of-us-500m-by-2023>, page consultée le 22/02/2019.

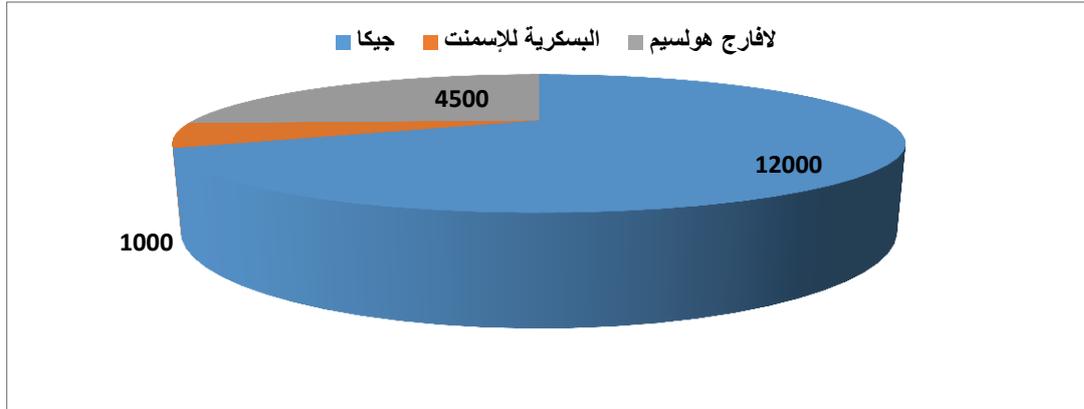
²Ibid, page consultée le 22/07/2019.

الفصل الرابع: بذاء وتطلبل أبعاد بطانة الأحاء المتوازن لشركة الإسمنء لعين الكبيرة

• الدور الاقتصادي: دخلت الجزائر مرحلة تصدير مادة الإسمنت وولوج عالم الأسواق الخارجية، الأمر الذي يؤسس لمرحلة اقتصادية جديدة بالنسبة للبلد، فبعد أن كانت من المستوردين لمادة الإسمنت الرمادي إلى غاية سنة 2015، أصبحت في سنة 2017 من الدول المكتفية ذاتيا والمتوجهة إلى عالم التصدير، وهي عملية تصب في أهداف الإستراتيجية الاقتصادية للدولة والمتعلقة بترقية وتنويع الصادرات خارج قطاع المحروقات، بحثا عن مصادر جديدة لجلب العملة الصعبة، التي تساهم بدورها في تنمية الاقتصاد الوطني.

• الدور الاجتماعي: يساهم قطاع الإسمنت في استحداث مناصب شغل كثيرة بهدف امتصاص البطالة هذا على غرار تحسين الظروف وتوفير الرفاهية للمجتمعات، ففي الجزائر نجد كل من القطاع العام والخاص في هذه الصناعة يستقطب عددا كبيرا من اليد العاملة بصفة مباشرة أو غير مباشرة، خاصة مع التطورات التي مست هذا القطاع، سواء بزيادة عدد المصانع، أو توسع البعض منها، والذي أسفر عن زيادة عدد الموظفين بهذا القطاع، وهذه قراءة لعدد الموظفين لسنة 2019 في كل من مجمع GICA، LafargeHolcim و Biskria Ciment موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(4-7): عدد الموظفين بقطاع الإسمنت في الجزائر لسنة 2019



المصدر: مخرجات برنامج excel بالاعتماد على معطيات من موقع الشركات

2. الأثر البيئي لصناعة الإسمنت:

بالرغم من أهمية الإسمنت فإن عملية إنتاجه من أكثر العمليات الملوثة للبيئة، حيث تسبب في انبعاث كميات كبيرة من الغازات الضارة، من أهمها غاز ثاني أكسيد الكربون، المسؤول الرئيس في حدوث ظاهرة الاحتباس الحراري، وتقدر الأبحاث أن العملية التصنيعية للإسمنت في العالم تسهم بنحو 5% من مجمل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون ذي الآثار السلبية على البيئة، ويتوقع أن يبلغ الإنتاج العالمي من الإسمنت ما يقارب 2,2 مليار طن سنويا، ويحتمل أن هذه الكمية سوف تتضاعف لتبلغ 4,2 مليار طن سنة 2050، وما هذا يزيد من نسبة إسهام هذه الصناعة في انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون بنسبة 10%، هذا ما أسفر عن وجود تحدي

الفصل الرابع: بدء وتحويل أبعاد بطاقة الأحاء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

للباحثين من أجل إنتاج أنواع جديدة من الإسمنت الصديقة للبيئة تحت مسمى الإسمنت الأخضر، ويمكن تناول الملوثات التي تسببها صناعة الإسمنت على البيئة كما يلي:

- **المخلفات الصلبة:** تصدر الأتربة منذ بداية إنشاء المصنع وتستمر خلال تشغيله عبر مراحل إنتاج الإسمنت، بدءاً من عملية استخراج الحجارة إلى غاية التعبئة:
 - التفجير واستخراج الحجارة كمواد أولية.
 - عملية نقل وتكسير المواد الأولية.
 - تجفيف وطحن المواد الأولية
 - مستودعات الخلط.
 - الفرن.
 - تبريد الكلنكر.
 - طحن الكلنكر والجبس
 - النقل والتخزين.
 - التعبئة.

وتسبب هذه الجسيمات نتيجة التعرض لها معظم الأضرار الصحية، كونها تحتوي على جسيمات متناهية في الصغر أقل من 10 جزء في المليون، تخترق هذه الجسيمات طريقها حتى تصل إلى الرئة مسببة أعراض مرضية مختلفة (مثل الربو، السعال والأزمات التنفسية...)، ومن المخلفات الصلبة الأخرى البطاريات، الأكياس ومواد التغليف، المخلفات الطبية، مخلفات ورشات الصيانة... إلخ

- **الانبعاثات الغازية:** يستخدم في صناعة الإسمنت الوقود الصلب (الفحم الحجري) كما في بعض الشركات الأوروبية، الوقود السائل (زيت الوقود) والغاز الطبيعي، فنتج عن عمليات احتراق الوقود في الأفران غازات من أهمها:

- **غاز ثاني أكسيد الكربون CO2:** يعتبر مسبباً رئيسياً لارتفاع درجة حرارة الأرض، كون زيادة نسبة غاز ثاني أكسيد الكربون في الجو تؤدي إلى زيادة امتصاص الإشعاعات الحرارية والاحتفاظ بها، فتؤدي إلى ارتفاع درجة الجو عن معدلها الطبيعي، ومع استمرار الزيادة في نسبة غاز ثاني أكسيد الكربون في الجو الناتجة عن حرق الوقود

الفصل الرابع: بذاء وتقليل أبعاد بظافة الأحاء المتوازن لشركة الإسمنه لعين الكبيرة

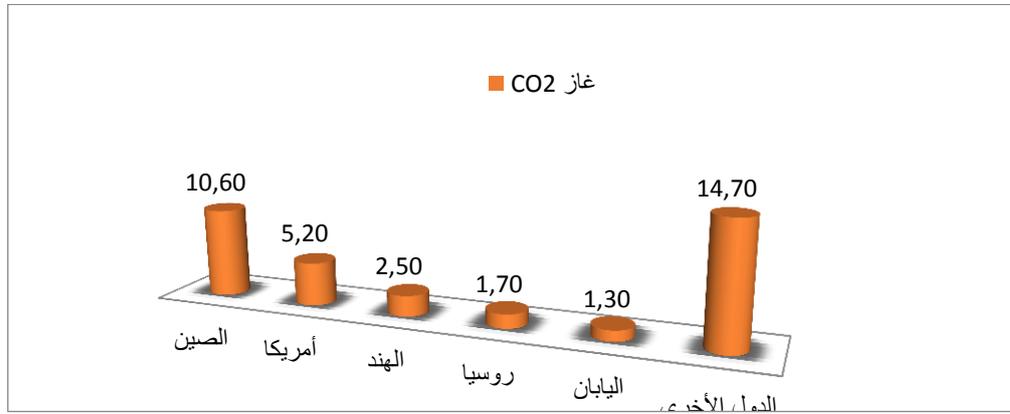
سيؤدي ذلك على المدى الطويل إلى ارتفاع درجة حرارة طبقات الغلاف الجوي، لذلك فإنه من المتوقع أن ترتفع درجة حرارة الجو بمقدار درجتين أو ثلاث درجات مع سنة 2050¹.

ومن المتوقع أن ارتفاع درجة الحرارة الجو بهذا الشكل سيؤدي إلى انصهار جزء من طبقات الجليد التي تغطي القطبين مما سيؤدي إلى ارتفاع مستوي سطح الماء في البحار والمحيطات بشكل كبير، ففي سنة 2030 يتوقع زيادة منسوب مياه المحيطات بحوالي 20 سم وتصل هذه الزيادة إلى 65 سم مع نهاية القرن القادم، كما أن المياه الجوفية سوف تتلوث، وكذلك الأراضي الزراعية ستفقد صلاحيتها للزراعة نتيجة لزيادة الملوحة، كما أن توزيع سقوط الأمطار سوف يختل ويتأثر الإنتاج العالمي للمحاصيل الزراعية، كما أن الثروة السمكية ستتأثر والنظام البحري سوف يختل بوجه عام وبالتالي يهدد العالم بفقدان مصدر من مصادر الطعام، فيؤدي ذلك إلى الإخلال بالتوازن الطبيعي وتغير التركيب الطبيعي لسطح الأرض مسببا ضررا بالغا بالإنسان والمضار الناتجة عن ذلك لا يمكن إصلاحها إلى الأبد².

والشكل الموالي يوضح أكثر الدول المنتجة لغاز ثاني أكسيد الكربون:

الشكل رقم (4-8): أكثر الدول المنتجة لغاز CO2

الوحدة: م ك/طن



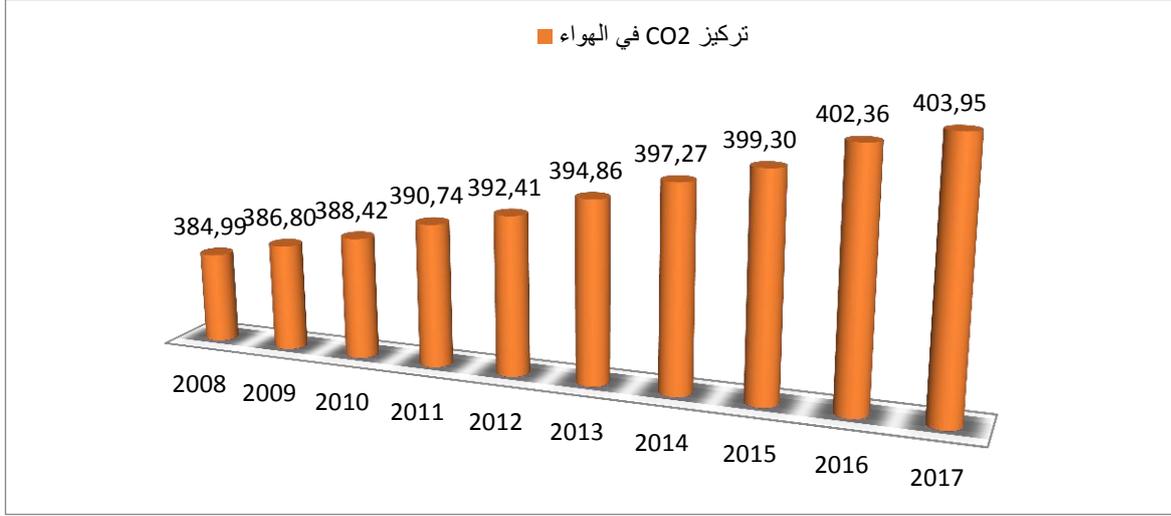
المصدر: مخرجات برنامج excel بالاعتماد على معطيات من موقع Climate Tracker.org. تاريخ الإطلاع 2019/07/22. بلغ تركيز غاز ثاني أكسيد الكربون في الهواء خلال سنة 2017 حوالي 404 جزء في المليون، حيث ارتفع تركيزه منذ سنة 2008 بمعدل 1,8 جزء من المليون سنويا، وهذا حسب ما أظهرته بيانات اللجنة الوطنية الأمريكية للمحيطات والغلاف الجوي NOAA، ويأتي هذا الارتفاع جراء معدلات الانبعاث الهائلة للغاز والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ باسم الجرواني، ما لا تعرفه عن غاز ثاني أكسيد الكربون، ص.3.

² المرجع نفسه، ص.4.

الشكل رقم(4-9): تركيز غاز CO2 في الهواء بين سنتي 2008 - 2017

الوحدة: التركيز/جزء بالمليون

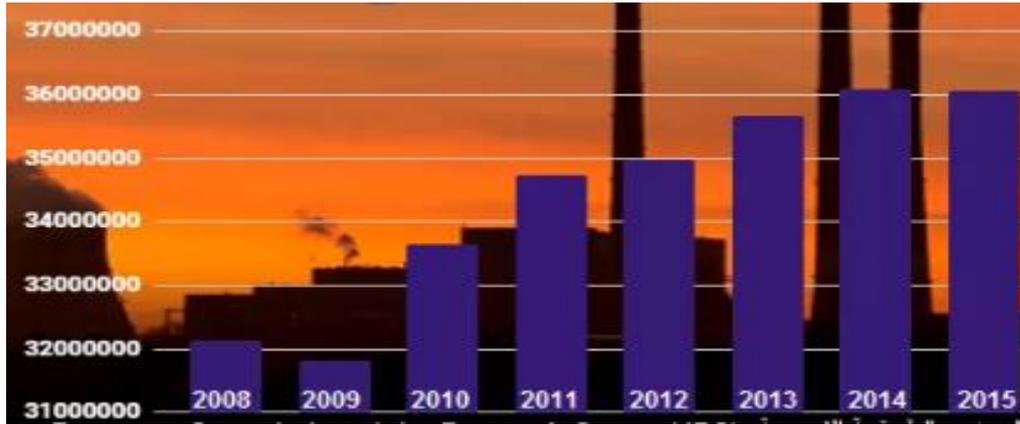


المصدر: مخرجات برنامج excel بالإعتماد على معطيات من موقع Climate Tracker.org. تاريخ الإطلاع 2019/07/22.

وتظهر بيانات المفاوضات الأوروبية EC أن معدل الزيادة في كمية الانبعاثات بين سنتي 2008 - 2015 بلغ حوالي 4 مليون كيلو طن، مما أدى الى ارتفاع تركيز الغاز في الهواء بمعدل 14 جزء في المليون في ذات الفترة ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم(4-10): حجم الإنبعاثات العالمية لغاز CO2 بين سنتي 2008 - 2015

الوحدة: م ك/طن



.Source: Climate Tracker.org. page consultée le 14/05/2019

- غاز ثاني أكسيد الكبريت SO₂: وهو غاز سام عديم اللون ذو رائحة قوية ينطلق في الغلاف الجوي نتيجة عملية حرق الفحم الحجري، المازوت والغاز الطبيعي، له آثار ضارة حيث يتحول في الهواء إلى حمض الكبريت نتيجة لتأكسده إلى ثالث أكسيد الكبريت وتفاعله مع بخار الماء، مسببا الأمطار الحمضية التي لها تأثيرات

الفصل الرابع: بقاء وتلوث أبعاد بظاهرة الأذى المتوازن لهيئة الإسمنت لعين الكبيرة

مدمرة على النباتات والحيوانات المائية، أما عن الإنسان فيسبب له تهيج في أغشية العين والجلد وتأثيرا خطيرا بالجهاز التنفسي (التهاب القصبات الهوائية وضيق التنفس وآلام في الصدر وتشنج الحبال الصوتية ...).

- أكاسيد النيتروجين NO_x : تعتبر من أكثر أنواع الأكاسيد انتشارا في الطبيعة، والناجمة من تفاعل النيتروجين مع الأكسجين، تحت درجة حرارة عالية كما هو الحال في عمليات احتراق الفحم والغاز الطبيعي في الأفران، فتسبب تلوث الهواء الجوي محدثا ثوبا في طبقة الأوزون وتكوين الأمطار الحمضية، أما على صحة الإنسان فتسبب أضرارا كبيرة في الرئتين، وتؤثر على الأغشية المخاطية في الأنف وعلى العينين، كما تسبب أضرارا كبيرة على الحيوانات والنباتات.

- غاز أول أكسيد الكربون CO : غاز يعرف بالقاتل الصامت ينتج عن الاحتراق غير التام للغاز الطبيعي، وهو غاز عديم اللون والرائحة وليس له ذوق لكنه جد سام، فهو يمنع الدم من امتصاص الأكسجين، والتعرض لهذا الغاز يسبب أعراض عديدة نذكر منها¹:

• ظهور حالة الدوران والإغماء.

• الإرهاق وقلة نشاط الإنسان وقلة إنتاجه.

• فقدان القدرة على التحكم والسيطرة، وقد يسبب فقدان الوعي ووفاة الإنسان عند بلوغ درجة التسمم في التركيزات العالية.

وجددت الجزائر التزامها بتخفيض الانبعاثات الغازية المتسببة في الاحتباس الحراري في أفق 2020-2030، بموجب اتفاق باريس حول الطاقة الموقع في 2015 بالأردن، والذي يهدف إلى الحفاظ على معدل ارتفاع درجة حرارة الأرض تحت 2 درجة مئوية، وعرضت الجزائر في 2015 مساهمتها الوطنية التي تتوقع تخفيض نسبة انبعاثات الغاز المتسببة في الاحتباس الحراري من 7% إلى 22%، وهذا ابتداء من سنة 2020، ويمكن لهذا التخفيض أن يبلغ 22% في أفق 2030، ويتشكل هذا المشروع من تخفيض انبعاثات ثلاث أنواع من الغازات المهمة وهي غاز ثاني أكسيد الكربون (CO_2) والميثان (CH_4) وأوكسيد النيتروس (N_2O).

ويمكن توضيح مختلف مستويات الانبعاثات الهوائية في تصنيع الإسمنت في الجدول الموالي:

¹ عصام حمدي الصفدي، نعيم الظاهر، صحة البيئة وسلامتها، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، 2007، ص.42.

الجدول رقم(4-3): مختلف مستويات الانبعاثات الهوائية في تصنيع الإسمنت

القيمة الإرشادية	الوحدة	الملوثات
30	ميليغرام/نانو متر ³	المواد الجسيمية - نظام الفرن الجديد
100	ميليغرام/نانو متر ³	المواد الجسيمية - الأفران الموجودة
50	ميليغرام/نانو متر ³	الغبار، المصادر المحددة الأخرى بما فيها تبريد الأحجار الإسمنتية وطحن الأسمنت.
400	ميليغرام/نانو متر ³	ثاني أكسيد الكبريت SO ₂
600	ميليغرام/نانو متر ³	أكاسيد النيتروجين NO _x
10	ميليغرام/نانو متر ³	كلوريد الهيدروجين
1	ميليغرام/نانو متر ³	فلوريد الهيدروجين
10	ميليغرام/نانو متر ³	إجمالي الكربون العضوي
0.1	ميليغرام/نانو متر ³	ديوكسينات/فيورانات
0.05	ميليغرام/نانو متر ³	الكاديوم والثاليوم (Cd+Pb)
0.05	ميليغرام/نانو متر ³	الزئبق (Hg)
0.5	ميليغرام/نانو متر ³	إجمالي المعادن

المصدر: إرشادات بشأن البيئة والصحة والسلامة الخاصة بتصنيع الأسمنت والجير، مجموعة البنك الدولي، 30 أبريل 2007،

ص.13.

- **المخلفات السائلة:** تحدث أعلى مستويات تلوث الصرف السائل عند ملامسة المياه لأتربة الأفران الذي تم تجميعه، وهناك ثلاثة مصادر رئيسية لحدوث هذا التلامس¹:
 - عملية الترشيح **Leaching** والتي تؤدي إلى استخلاص المواد الصلبة غير ذائبة لإعادة استخدامها، وفي النهاية يصرف ناتج الترشيح.
 - التخلص من معلق الأتربة الرطبة دون استرجاع المواد الصلبة أو إعادة استخدامها حيث يسخ المعلق في برك الترسيب ويترك لتترسب المواد الصلبة ويصرف ماء الترشيح.
 - الصرف السائل الناتج عن جهاز غسيل الغازات المستخدم في غسيل انبعاثات الفرن الغازية للتخلص من أتربة الفرن.

¹ دليل التفتيش على صناعة الإسمنت، ديسمبر 2002، ص.26.

كما توجد مصادر أخرى لتلوث مياه الصرف:

- الزيوت والشحوم المستهلكة في ورشات الصيانة، والتي إذا تم صرفها على شبكة الصرف سوف تكون مياه زيتية تلحق ضررا بشبكة المجاري، وكذا منظر المسطحات المائية.
- مياه التبريد والتي تحتوي على تركيزات مرتفعة من المواد الصلبة الذائبة وكذا العالقة.
- مياه الصرف الصحي.

• **الضوضاء والإجهاد الحراري:** تنتج الضوضاء بمصانع الإسمنت نتيجة عمليات طحن وتكسير المواد الأولية، والتي تتسبب بحكم استمراريتها في ارتفاع ضغط الدم والتأثير على الجهاز العصبي، بالإضافة إلى ظهور العديد من المشاكل المتعلقة بالسمع والتركيز إذا تم التعرض لها لفترات طويلة، أما الإجهاد الحراري فهو ما يتعرض له العمال نتيجة حرارة تشغيل الأفران¹.

• **استهلاك الطاقة:** تتطلب عملية صناعة الإسمنت استهلاك كميات كبيرة من الطاقة، فإنتاج طن واحد من الإسمنت يلزم حرق 100 كيلوغرام وقود احفوري تقريبا أو استهلاك من 60 إلى 130 كيلوغرام من البترول، واستهلاك 110 كيلووات من الكهرباء (تعادل استهلاك منزل صغير في شهر)، كما وجد أن 40% - 50% من تكلفة الإنتاج الكلية متعلقة بالطاقة.

3. أساليب الحد من الأثر البيئي لصناعة الإسمنت:

وهناك العديد من الطرق والأساليب للحد من هذه الملوثات البيئية نذكر منها ما يلي:

• **استخدام أسلوب الإنتاج الأنظف:** أدخل برنامج الأمم المتحدة للبيئة UNEP مفهوم الإنتاج الأنظف أول مرة عام 1989، فهو التطبيق المستمر لإستراتيجية بيئية وقائية تعمل على تقليل المخلفات من المنبع، لتحقيق كفاءة في العمليات الإنتاجية، حيث يتم ترشيد استهلاك المواد، الماء، الطاقة وخفض الهواء، الماء والتربة والعمل على استرجاع المخلفات بدل التخلص منها، كل هذا لزيادة الكفاءة البيئية وتقليل المخاطر، كما أنه يعفي من الكثير من المسؤوليات البيئية، ويحقق عوائد وفورات اقتصادية كثيرة².

• **استرجاع وإعادة التدوير:** تحتاج عملية التدوير إلى توفر التقنية اللازمة بالإضافة إلى خواص المادة المراد إعادة تدويرها، ويمكن الحصول على الخرسانة التي يمكن إعادة تدويرها إما من مخلفات أنقاض الأبنية المتهدمة أو من مخلفات أعمال الإنشاء والبناء، وأساس هذه التقنية يقوم على إرجاع الخرسانة إلى مكوناتها الأصلية من اسمنت وركام، على اعتبار أن المخلفات هي مواد غنية بالكالسيوم والسيليكا الذين يشكلان العنصرين الأساسيين لكل

¹ محمد الخالدي، تطبيقات الإنتاج الأنظف في صناعة الإسمنت، وزارة الصناعة والتجارة والتموين، الأردن، ص.12.

² علي محمد عبد الله، الوقود الحيوي واستخدامات الطحالب، وكالة الصحافة العربية، 2011، ص.150.

من الركام والإسمنت، كون أن الأجزاء الغنية بالكالسيوم تحول إلى مواد رابطة بالمعالجة الحرارية لتخلط بعدها مكونة ملاط إسمنتي، وقد طورت هذه التقنية في جامعة دلفت للتكنولوجيا، فهذا المشروع سيقوم بزيادة الطلب على مخلفات الخرسانة والتي ستكون عالية القيمة من خلال إعادة الخرسانة إلى موادها الأولية واستخدامها في تطبيقات عالية الأداء، حيث أن الركام المنتج سيكون صالحا للاستخدام كركام جديد وكذا الحال للإسمنت المنتج من مخلفات الخرسانة، وتهدف هذه العملية إلى ما يلي¹:

- زيادة النوعية البيئية من خلال تقليل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون المنبعث من مصانع الإسمنت.
- تقليل استنزاف الموارد الأولية والخامات من خلال استخدام مخلفات الخرسانة.
- تقليل حجم النقل من خلال إعادة التدوير في الموقع.
- خلق مخرجات ذات قيمة عالية لمخلفات الخرسانة.

● **ترشيد استهلاك الطاقة واستخدام النفايات كمصدر بديل:** زاد الاهتمام العالمي بتخفيض معدلات استهلاك الطاقة في صناعة الإسمنت، والتي تختلف من مصنع لآخر وذلك حسب معيار التقنيات المستعملة، طريقة التصنيع وعمر التجهيزات، هذا الاهتمام من أجل تحسين كفاءة الاستخدام واستخدام تجهيزات أكثر كفاءة طاقيًا، والسعي لزيادة مساهمة المصادر البديلة للوقود ذات السعر المنخفض في مكونات الطاقة المستعملة، وتتركز إجراءات ترشيد استهلاك الطاقة في صناعة الإسمنت بالاتجاهات الثلاثة التالية²:

- **تحسين كفاءة استخدام الطاقة في عمليات التصنيع:** يساهم التحول من الطريقة الرطبة إلى الطريقة الجافة، استخدام المسخنات المسبقة متعددة المراحل، استخدام المكلسات المسبقة واستخدام محركات كهربائية ومطاحن ذات كفاءة عالية في تحقيق وفر في استهلاك الطاقة الكهربائية والحرارية في صناعة الإسمنت، وهذه بعض الإجراءات الأكثر استعمالًا في هذه الصناعة:

● تطوير نظم التحكم في العمليات الإنتاجية.

● استخدام المحركات الكهربائية عالية الكفاءة، ووحدات التدوير ذات السرعة المتغيرة.

● تطوير تقنيات طحن المواد الأولية واستخدام فارزات ديناميكية عالية الكفاءة.

● استخدام طرق تصنيع حديثة تعتمد على استخدام المسخن والمكلس المسبق.

- **تخفيض نسب الكلنكر/الإسمنت وإنتاج الإسمنت المخلوط:** يتشكل الإسمنت نتيجة مزج الكلنكر بإضافات تختلف أنواعها ونسبتها حسب نوع الإسمنت المطلوب، فالإسمنت البورتلاندي العادي تبلغ نسبة

¹ محمد المحسن، إعادة تدوير مخلفات الخرسانة، منظمة المجتمع العلمي العربي، 23 جانفي 2016، ARSCO.org/article-detail-383-6.

0، تاريخ الإطلاع 2019/05/08.

² ذياب نصري، جغرافيا الطاقة، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص. 160-163.

الفصل الرابع: بذاء وتقليل أبعاد بطاقة الأحاء المتوازن لهركة الإسمنت لعين الكبيرة

الكلنكر فيه حوالي 95% ونسبة 5% من مادة الجبس، مما يؤدي إلى تخفيض الاستهلاك النوعي للطاقة الحرارية اللازمة، وتجدر الإشارة إلى أن نسبة المواد المضافة إلى الكلنكر في اليابان تشكل 19% وفي فرنسا تشكل 15%. - استخدام الوقود البديل في صناعة الإسمنت: انطلاقاً من الاعتبارات الاقتصادية والبيئية ازداد اهتمام مصنعي الإسمنت لاستخدام مصادر الوقود البديل مثل النفايات بأنواعها (الصلبة، السائلة والخطرة) والكوك البترولي والصخر الزيتي كمصادر رخيصة للطاقة تؤدي إلى ترشيد استهلاك الطاقة، فمثلاً نجد شركة الإسمنت الوطنية في دولة الإمارات المتحدة تستخدم حرق إطارات السيارات في الأفران بجانب زيت الوقود، كما تستخدم شركة مصانع الإسمنت الأردنية جفت الزيتون بنسبة 5% ضمن مزيج الوقود المستهلك لتصنيع الكلنكر، كما أن شركة هولسيم لبنان لصناعة الإسمنت تعتبر الكوك البترولي المصدر الرئيسي للطاقة الحرارية اللازمة لإنتاج الإسمنت، أما عن تجربة دوتر هاوسن الألمانية فقد بينت أن استخدام الصخر الزيتي في الأفران الدوارة لصناعة الكلنكر يساهم بتأمين حوالي 10% من المواد الأولية و15% من الطاقة الحرارية المستهلكة.

والجدول الموالي يوضح استهلاك الموارد والطاقة في صناعة الإسمنت:

الجدول رقم(4-4): استهلاك الموارد والطاقة في صناعة الإسمنت

المدخلات حسب وحدة المنتج	الوحدة	معيار الصناعة الإرشادي
طاقة الوقود- الإسمنت	ميغا جول/طن من الأحجار الإسمنتية	4.2-3.0
الطاقة الكهربائية-الإسمنت	كيلوواط ساعة/طن من الإسمنت المكافئ	150-90
الطاقة الكهربائية-طحن الأحجار الإسمنتية	كيلوواط ساعة/طن متري	45-40
طاقة الوقود- الجير	ميغا جول/طن من الجير	4.7-4 الأفران المزودة بقائم وتعمل بالتلقين المختلط 6-3.6 الأفران الحديثة المزودة بقائم والأفران الدوارة
الطاقة الكهربائية- الجير	كيلوواط ساعة/طن من الجير المكافئ	15-5 الأفران العالية المزودة بقائم وتعمل بالتلقين المختلط 40-20 الأفران العالية الحديثة المزودة بقائم والأفران الدوارة
المواد مواد أولية بديلة يتم استخدامها في إنتاج الأحجار الإسمنتية	%	10-2
مواد أولية بديلة في إنتاج الإسمنت	%	80/70-0 الفرن العالي 30- 0≤ في الرماد المتطاير

المصدر: إرشادات بشأن البيئة والصحة والسلامة الخاصة بتصنيع الأسمنت والجير، مجموعة البنك الدولي، 30 أبريل 2007، ص.14.

الفصل الرابع: بذاء وتطليل أبعاد بطاقة الأحاء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

● الصحة والسلامة المهنية: وهذا ما جاءت به مبادرة التنمية المستدامة لدعم صناعة الإسمنت، حيث اعتبرت التأكد من ظروف العمل الصحية والأمنة للموظفين والمقاولين من أهم الأمور في صناعة الإسمنت¹.

المطلب الرابع: تعريف شركة الإسمنت لعين الكبيرة

تعتبر شركة الإسمنت SCAEK لعين الكبيرة من الشركات الرائدة في صناعة الإسمنت، فقد عادت الجائزة الجزائرية للجودة في طبعتها الرابعة عشر لسنة 2018 للشركة، وهذا نظير مجهوداتها المبذولة لتحسين الجودة وتطوير منتوجاتها.

1. تقديم شركة الإسمنت لعين الكبيرة:

شركة SCAEK شركة مساهمة SPA تابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA، والتي تملك 100% من رأس مالها والمقدر 2.200 مليون دينار جزائري، وقد تم بناءها على بعد 20 كم شمال شرق مدينة ولاية سطيف، وعلى بعد 07 كم جنوب دائرة عين الكبيرة ببلدية أولاد عدوان، تحت مساحة قدرت بـ 50 هكتار بالقرب من الحجر الذي تسمح له احتياطياته بتلبية احتياجات التشغيل على المدى الطويل، مع متوسط العمر المتوقع المحتمل لهذه المحاجر لأكثر من 100 عام وفقا لآخر التقديرات، وهذا الفرع هو المتعلق بالوحدة الإنتاجية، أما المديرية العامة فتقع وسط مدينة سطيف.

ويتمثل النشاط الرئيس لشركة SCAEK في إنتاج وتسويق الإسمنت الخاص بمواد البناء، بامتلاكها لخطي إنتاج تحت طاقة إجمالية قدرها 3.000.000 طن سنويا، الخط الأول بـ 1.000.000 طن سنويا والخط الثاني بـ 2.000.000 طن سنويا، بعدد عمال قدره 536 عامل والجدول التالي يوضح أهم المحطات التاريخية التي شهدتها الشركة:

¹ السلامة في صناعة الإسمنت: القواعد الإرشادية للقياس والإبلاغ، الطبعة الرابعة، WBCSD، ماي 2013.

الجدول رقم(4-5): التطور التاريخي لشركة الإسمنت SCAEK لعين الكبيرة

السنة	الحدث
1974	إمضاء الإتفاقية وبداية إنشاء مصنع الإسمنت بسطيف.
1978	بداية الإنتاج في شهر نوفمبر.
1982	إعادة هيكلة SNMC
1998	انفصال الشركة عن باقي وحدات صناعة الإسمنت الوطنية وتأسيس شركة الإسمنت بسطيف SCAEK .
2000	تجاوزت الشركة لأول مرة في تاريخها عتبة إنتاج مليون طن من الإسمنت.
2002	قامت الشركة بوضع معايير الجودة ISO 9001 نسخة 2000. تزويد المصنع بجسر مكشط LHO 450/41 .
2003	توقيع عقد مع شريك AAF للبناء والمراقبة لتكيب مصفاة كيسيية 4750000 يورو.
2005	إمضاء عقد مع الشركة الفرنسية ICER من أجل أتمتة ورشات الإنتاج.
2006	قامت الشركة بتكيب مصفاة كيسيية على مستوى الفرن من أجل التحكم في إنبعاث الغبار ومعالجة الغازات، وهذه التكنولوجيا استخدمت لأول مرة في الجزائر من طرف الشركة.
2008	تمكنت الشركة في شهر جوان من الحصول على شهادة ISO14001 نسخة 2004، وحقت المرتبة الثانية وطنيا في مجال حماية البيئة.
2009	تركيب المصنع لنظام تصفية الغبار لمنطقة الطهي، وتوقيع عقد مع CETIM بمبلغ 788.036.560 دج مع كامل الرسوم، وبدء أعمال الحفر وفقا للمواصفات لإنشاء مشروع الخط الإنتاج الثاني.
2010	إعادة هيكلة ثانية لمجمع GICAs، وتكيب مصفاة كيسيية على مستوى ورشة تبريد الكلنكر بتكلفة قدرت بـ 484.514.410,02 دج.
2011	تجاوزت الشركة لأول مرة في تاريخها بتجاوز عتبة إنتاج 1.022.040 طن من الكلنكر، تم الحصول على شهادة ISO 9001 نسخة 2008، والحصول على شهادة ISO 14001 نسخة 2004، والحصول على شهادة المطابقة OHSAS 18001 نسخة 2007.
2013	إمضاء عقد لإنجاز خط إنتاجي جديد في 23 أوت مع شركة Polysius sas الفرنسية.
2014	بدأ تنفيذ العقد الممضى مع شركة Polysius sas الفرنسية في 23 جانفي. وقرار الجمعية العامة غير العادية دخول البورصة ورفع رأس المال بـ 35%.
2015	اعتماد قرار الجمعية العامة غير العادية برفع رأس المال ويبدأ الإكتتاب في أسهم الشركة في أبريل 2016.
2016	بلغ معدل تقدم مشروع الخط الثاني 93.5% في نهاية ديسمبر 2016، دمج وحدة جميلة والتي نشاطها الرئيسي هو استخراج وإعداد الجبس إلى الشركة. لأول مرة على المستوى الوطني أنتجت الشركة 300 طن من الإسمنت النفطي سلمت لشركة نفط في نوفمبر 2016، وانتهت عملية الإكتتاب العام الأولي للشركة في 13 جوان 2016، بمعدل 5.16% من المبلغ الإجمالي من العرض، فلم تحقق هذه الصفقة الأهداف المتوقعة وقد تم إعلان فشلها من قبل SGBV (شركة إدارة البورصة).
2017	البداية الفعالة للخط الإنتاج الثاني في 1 مارس والحصول على أول كلنكر بـ 2.130 طن في اليوم الأول، تم إطلاق إنتاج الإسمنت بالخط الثاني في 1 أبريل، مما سمح بتعزيز النتائج التشغيلية للشركة.
2018	تم الحصول على شهادة TEDJ في 05 أوت، وهي علامة مطابقة معايير الجودة الجزائرية لمنتجات الإسمنت CPJ و CRS، توقيع تقرير القبول المؤقت للخط الإنتاج الثاني في 01 نوفمبر، مع الإشارة إلى الجدول الزمني لسحب التحفظات في المحضر.

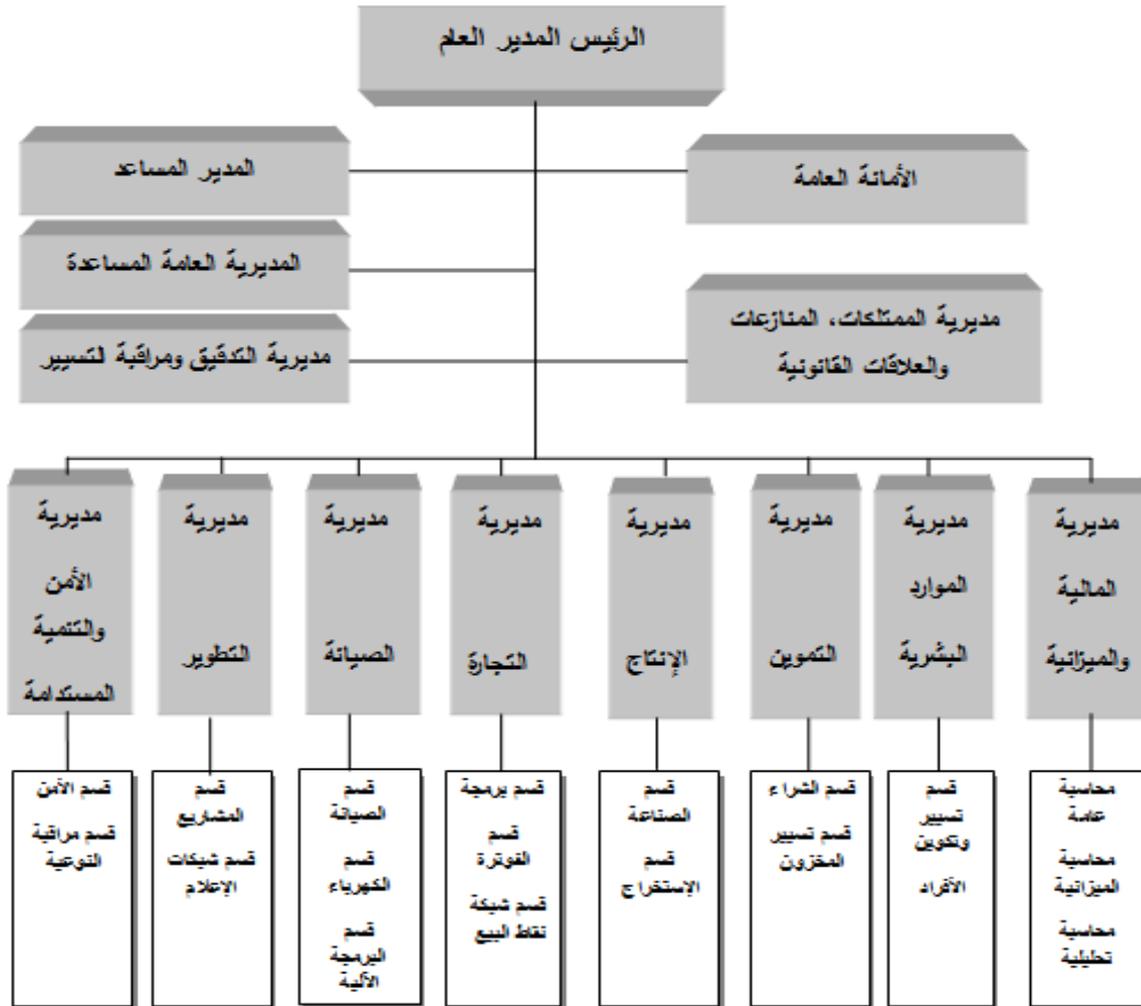
المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات من الشركة

2. الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت لعين الكبيرة:

يشكل الهيكل التنظيمي الآلية الرسمية لإدارة الشركة والإطار العام للتسلسل الإداري لها، فهو الذي يحدد ويوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات التبادلية بين الأفراد كما يوضح حدود السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

وقد تم إعداد الهيكل التنظيمي للشركة بأسلوب التصميم الوظيفي أي بالاعتماد على تجميع طبيعة ونوعية المهام في تخصص واحد لتشكيل مديرية فرعية خاصة بها، وترتبط فيما بينها بعلاقات تفاعلية تسمح بانتقال المعلومات بكفاءة، بشكل يتناسب مع الأهداف التي تسعى إليها، ويمكن توضيح هيكل الشركة في الشكل التالي:

الشكل رقم(4-11): الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت SCAEK لعين الكبيرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات من الشركة

الفصل الرابع: بقاء وتحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

من خلال الهيكل التنظيمي أعلاه يتعين أن الشركة بدأت تولي اهتماما للتنمية المستدامة، حيث أنشأت مديرية مركزية تسمى بمديرية الأمن والتنمية المستدامة يدخل ضمن مهامها اقتراح السياسات والخطط المتعلقة بالوقاية من المخاطر وحماية البيئة، كما تقوم بمراقبة جودة المواد الأولية لإنتاج الإسمنت وفقا للمتطلبات القانونية، كما توجد مصلحة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية، تعمل على وضع وتنفيذ سياسة الشركة لتعزيز صورتها بالنسبة لعمالها وللمجتمع الذي تعمل به.

المطلب الخامس: طبيعة نشاط شركة الإسمنت لعين الكبيرة وطريقة إنتاجها

1. طبيعة نشاط الشركة:

يتضح لنا من اسم الشركة أن النشاط الأساسي لها هو إنتاج الإسمنت بالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب، هذه المادة الناعمة غير العضوية التي تملك خواصا تماسكية وتلاصقية بوجود الماء مما يجعلها قادرة على ربط مكونات الخرسانة ببعضها البعض، وللإسمنت العادي 27 منتجا تم تجميعها في خمسة أصناف رئيسية يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-6): منتجات الإسمنت العادي

الأنواع الرئيسية	الإسم
CEM I	الإسمنت البورتلاندي
CEM II	الإسمنت البورتلاندي المركب
CEM III	إسمنت خبث الفرن
CEM IV	الإسمنت البوزولاتي
CEM V	الإسمنت المركب

المصدر: بالإعتماد على الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 27، 24

ماي 2016، ص. 16.

كما نجد هناك نوع للإسمنت العادي المقاوم للكبريتات، به 7 منتجات والتي يمكن تصنيفها في الجدول

الموالي:

الجدول رقم(4-7): منتجات الإسمنت العادي المقاوم للكبريتات SR

المكونات (التسمية الكتلية) (1)					ترميز المنتجات السبعة (أنواع الإسمنت الشائع المقاوم للكبريتات)	الأنواع الأساسية	
المكونات الثانوية	المكونات الرئيسية						
	الرماد اللتطاير السيليسي V	البوزلان الطبيعي P	خبت الفرن العالي S	كلتكر K			
5-0	-	-	-	100-95	CEM I-SR 0 CEM I-SR 3 CEM I-SR 5	إسمنت بورتلاند المقاوم للكبريتات	CEM I
5-0	-	-	80-66	34-20	CEM III/B-SR	إسمنت خبت الفرن المقاوم للكبريتات	CEM III
5-0	-	-	95-81	19-5	CEM III/C-SR		
5-0	35-21		-	79-65	CEM IV/A-SR	الإسمنت البوزولاني المقاوم للكبريتات (ب)	CEM IV
5-0	55-36		-	64-45	CEM IV/B-SR		

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد27، 24 ماي2016، ص.17.

وتقوم الشركة بإنتاج خمسة أنواع من الإسمنت تمثلت فيما يلي:

- CPJ: CPJ-CEM II/A 42.5 NA 442
- CRS: CPA-CEM I-42,5 ES NA 443 CRS/
- CPA 52.5
- CPJ 32.5
- اسمنت آبار البترول.

ويتبع نشاط إنتاج الإسمنت بالشركة أنشطة تجارية مسؤولة عن تسويق هذا المنتج تبدأ من متابعة عمليات التخزين لضمان المحافظة على جودة المنتج حتى بيعه وتوزيعه، حيث يكون الشحن على شكل أكياس أو سائل يوضع في صهاريج الشاحنات.

كما تقوم الشركة بأنشطة الصيانة والإصلاح ممثلة في ورشات الصيانة الميكانيكية والكهرباء وصيانة الفرن، بالإضافة إلى مختبر للمراقبة المستمرة لجودة المواد الأولية والمنتجات النصف مصنعة والمنتجات النهائية.

2. طريقة إنتاج الإسمنت بالشركة:

تعددت طرق صناعة الإسمنت من شركة إلى أخرى، حسب درجة الاحتفاظ بجودة المادة الأولية وكمية استهلاك الطاقة، وعموما هناك ثلاث طرق أساسية تبدأ من طحن المادة الأولية حتى الحصول على الإسمنت ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

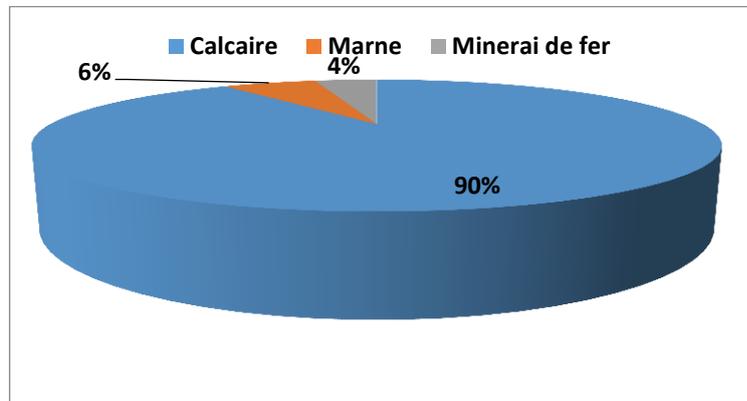
الجدول رقم(4-8): طرق إنتاج الإسمنت

ملاحظات	السلبيات	الإيجابيات	الطريقة
هذه الطريقة الأصلية لإنتاج الإسمنت يتم من خلالها تحديد إذا كانت المادة الخام غنية بالماء (أكثر من أو يساوي 22%)	استهلاك عال جدا من الطاقة المولدة للحرارة (أكثر من 1.200 كيلوكالوري للكغ من الكلنكر) استثمارات مكلفة.	تركيب بسيط للآلات تجانس جيد وسهل التحقيق	الرطبة
هذه الطريقة نادرة وتستخدم في حالة أن المادة الخام فقيرة من الماء.	استثمارات وصيانة مكلفة يتطلب وجود حبيبات بانتظام	استهلاك اقل لمولدات الحرارة (800 كيلوكالوري للكغ من الكلنكر)	شبه جافة
تستخدم في حالة أن المادة الأولية فقيرة جدا من الماء (أقل من 22%) والمشكل الأساسي هنا في استهلاك الطاقة بشكل كبير.	مشكلة الغبار مشكلة التحجير	تركيب بسيط للآلات استهلاك اقل بكثير لمولدات الحرارة 750 كيلوكالوري للكغ من الكلنكر	الجافة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات من الشركة

وقد تبين أن أفضل طريقة يمكن للشركة الاعتماد عليها هي الطريقة الجافة، لما لها من مميزات تتوافق مع معدات واستثمارات الشركة، ونسب المواد الأولية المأخوذة لتكوين الإسمنت موضحة في الشكل الموالي:

شكل رقم(4-12): نسب المواد الأولية لمنتج الإسمنت



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الشركة

وتمر صناعة الإسمنت بالطريقة الجافة بالمراحل الرئيسية التالية:

● **مرحلة التكسير:** كل شيء ينطلق على بعد 4 كيلومتر من محطة الإنتاج على مستوى محجرة في الهواء حيث يتم استخراج المواد الأولية عن طريق التفجير، فيتم في هذه المرحلة استخراج المواد الأولية الخام المتمثلة في الحجر الجيري والصلصال بالمعالجة الميكانيكية، حيث يتم تحطيم الصخور بالمتفجرات على مستوى المحجرة ثم نقلها بواسطة شاحنات تفرغ 35-50 طن إلى ورشات تكسير منفصلة، أين يتم سحقها لتصبح بين 0-25 مم، وبعدها يتم نقلها إلى وحدات التخزين بالمصنع عبر سكتين ناقلتين.

● **مرحلة الطحن:** يتم في هذه المرحلة إعداد المواد الأولية النيئة بانتقاء المواد الخام وطحن الحجر الجيري والصلصال مع إضافة 4 % من خام الحديد بواسطة ثلاث مطاحن تبلغ سعة كل واحدة منها حوالي 125T/H، ويطلق على المسحوق الناتج La farine، أما الجزيئات الدقيقة المتبقية فتنقل هوائيا نحو صوامع التجانس.

● **مرحلة الطهي:** بعد الحصول على العجينة يتم طهيها بتسخينها ثم حرقها وصولا إلى الفرن الدوار ذو طول 80 متر، وقطر 5,4 متر ودرجة حرارة 1.450 درجة مئوية، ليخرج في الأخير الكلنكر ليتم تبريده قبل تخزينه في الصوامع.

● **طحن الكلنكر وتخزين الإسمنت:** في هذه المرحلة يتم طحن الكلنكر مع إضافة الجبس وبعض المواد حسب النوع المراد إنتاجه من الإسمنت بواسطة مطحنتين قدرة الواحدة منها 90 T/H، ثم ينقل الإسمنت المحصل للتخزين في صوامع بنقله باستخدام مضخات تعمل بالهواء المضغوط، ويتكون كل نوع من أنواع الإسمنت من الإضافات التالية:

- CPA: الكلنكر مع إضافة الجبس.

- CEM II 42.5: الكلنكر مع مزيج من الجبس والإضافة بنسب محددة (مع 20% إضافات و4% الجبس).

- CRS: الكلنكر الذي تم إعداده خصيصا من المواد الخام والمختلط مع الجبس.

إن تصنيع الإسمنت يخضع لمراقبة صارمة ومستمرة للجودة، حيث تقوم المختبرات بمراقبة جودة المنتج وكذلك اختبار الإمتثال للمعايير الحالية، وتحديث مراقبة الجودة في جميع مراحل الإنتاج من استخراج المواد الخام إلى التسليم.

● **مرحلة الشحن والإرسال:** يتم توزيع الإسمنت في أكياس ذات حمولة 50 كغ أو تعبئته في صهاريج الشاحنات من الصوامع مباشرة، ويمر الإسمنت عبر ورشة التعبئة ليتم الوزن والتعبئة والشحن تلقائيا.

والملاحق رقم (01) يلخص ما تم التطرق له حول مراحل إنتاج الإسمنت المتبعة من طرف الشركة.

الفصل الرابع: بذاء وتطلبل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لهركة الإسمنت لعين الكبرية

المبحث الثاني: محاولة تصميم بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت عين الكبرية

تعتمد بطاقة الأداء المتوازن عند تصميمها على تحديد الإستراتيجية التي تتبناها الشركة، وعلى توضيح رؤيتها وترجمتها إلى أهداف إستراتيجية، هذه الأخيرة التي تعد أحد المراحل المهمة في إعداد البطاقة، أهداف قابلة للقياس والتقييم تحت علاقات سببية تشكل في مجملها الخريطة الإستراتيجية للشركة، تتضمن أبعادا مختلفة تسعى من خلالها إلى إرضاء وتحقيق متطلبات مختلف أطراف المصلحة، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى تحديد رؤية وإستراتيجية شركة الإسمنت لعين الكبرية وتحليل بيئتها وتحديد أهدافها الإستراتيجية، ثم سيتم فيه اختيار أهم المؤشرات التي تسمح بتجسيد أهدافها المسطرة للتحكم في أدائها المستدام، بعدها سنعرض خريطتها الإستراتيجية، وأخيرا سنقدم النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن للشركة.

المطلب الأول: تحديد رؤية وإستراتيجية شركة الإسمنت لعين الكبرية وتحليل بيئتها

وصفت الصورة التي تتطلع إليها شركة SCAEK وما تحمله من طموحات وآمال مستقبلية في رؤيتها التالية، وقد تم تحديد هذا العنصر بعد إجراء مقابلة مع إطارات الشركة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(4-13): رؤية شركة الإسمنت لعين الكبرية

أن نكون الشركة المحترفة في قطاع الإسمنت مرتكزين على قيمنا تجاه شركائنا.



المصدر: من إعداد الباحثة

وتجسدت الأهداف التي ترغب الشركة بتنفيذها في الوضع الحالي في رسالتها المتمثلة فيما يلي:

نسعى لإنتاج الإسمنت بمواصفات ذات جودة عالية وأسعار تنافسية.

أما عن قيم الشركة فيمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم(4-14): قيم شركة الإسمنت لعين الكبيرة

قيمنا

المستثمرون: توفير بيئة عمل تنافسية وعالية المهنية.
العملاء: هم قلب الشركة ومحور اهتمامنا، نفي بوعودنا لنيل رضاهم من خلال توفير إسمنت عالي الجودة وبسعر تنافسي.
العاملون: هم الثروة الحقيقية للشركة والمحرك الأساسي لأدائها، حيث يتم التعامل معهم على أساس أنهم شركاء، يتسمون بروح الفريق، الولاء، الإخلاص، الاحترام والالتزام.
الابتكار: السعي إلى التميز ودعم المبادرات وتحسين معرفتنا ومهاراتنا.
الشفافية: شغوفون للالتزام بالوضوح والشفافية في تعاملنا مع مختلف الأطراف.
المساءلة: تحملنا للمسؤولية لنتائج أعمالنا.
البيئة: هي ملك للجميع، نسعى للعمل ضمن أعلى المعايير البيئية للمساهمة في الحد من الأضرار، والحفاظ عليها للأجيال القادمة.
المجتمع: تحسين صورة الشركة من خلال المساهمة الفاعلة في خدمة وتنمية المجتمع.

المصدر: مقتبس من سياسة نظام الإدارة المندجة.بتصرف.

ولكي تعزز شركة **SCAEK** مزاياها التنافسية لمواجهة المنافسة المتزايدة، يجب أن تكون قادرة على التحسين المستمر لأنشطتها لتحقيق التميز والاستباقية في ذلك لضمان حصتها في السوق وبالتالي استدامتها، ولتحقيق هذه الغاية تنتهج الشركة سياسة نظام الإدارة المندجة **POLITIQUE DU SYSTEME DE MANAGEMENT INTÉGRE**، نهج متكامل بين الجودة، الصحة، السلامة والبيئة (الملحق رقم 02)،

الفصل الرابع: بقاء وتحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمننت لعين الكبيبة

يهدف إلى إرضاء عملائها، وتوفير ظروف عمل آمنة وصحية لعمالها، وحماية البيئة، وكذا التحكم في المخاطر المتعلقة بنشاطها واغتنام الفرص المتاحة لها، من خلال التزام الشركة بتحقيق الأهداف التي تتماشى مع استراتيجيتها والمتمثلة في:

- ضمان الالتزام الصارم وبصفة مستمرة تطبيق التشريعات واللوائح على أنشطة الشركة، والتي تتعلق بالجودة، الصحة والسلامة المهنية والبيئة.
- تحسين إدارة العلاقة مع العملاء.
- زيادة حماية البيئة لمنع التلوث وتقليل الآثار البيئية لأنشطة الشركة في ديناميكية التنمية المستدامة.
- الحد من النفايات من أجل تحسين إدارة النفايات (الفرز وإعادة التدوير).
- الحد والوقاية من المخاطر المتعلقة بصحة وسلامة العمال، والتركيز على الوقاية من الحوادث في مكان العمل.
- التقليل من استهلاك الطاقة من خلال تحسين استخدامها، لتحسين أدائها بشكل مستمر.
- تعزيز تدريب العمال وتوعيتهم لتمكينهم من تطوير الممارسات لتحسين جودة المنتجات، والحد من الآثار البيئية والمخاطر المتعلقة بسلامة العمل.
- الحفاظ على التواصل مع أصحاب المصلحة وتعزيزه.

وضمن المتطلبات الجديدة التي فرضتها مواصفة إدارة الجودة إيزو 9001 إصدار 2015، والذي يفرض على الشركة القيام بالتحليل الاستراتيجي، فقد قامت المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية ونجم عن هذا التحليل مصفوفة SWOT والتي ترتب عليها التعرف على نقاط قوتها وضعفها وكذلك على فرصها والتهديدات التي تحيط بها والجدول الموالي يلخص هذه المصفوفة:

الجدول رقم(4-9): تحليل SWOT لشركة الاسمنت SCAEK لعين الكبيرة

نقاط الضعف:	نقاط القوة:
<ul style="list-style-type: none"> ● غياب شبكة توزيع موسعة. ● غياب النهج التجاري. ● عملية شراء ثقيلة. ● التنسيق غير كافي بين الهياكل. ● تطور خطة العمل. ● لا ردود في حالة الشائعات. ● المركزية في اتخاذ القرارات كونها تنتمي للمجمع GICA. ● عدم التحكم الجيد في التكاليف بسبب ارتفاع تكاليف الصيانة ومصاريف العاملين. ● قدم المصنع لم يسمح في التحكم الجيد في ترشيد الطاقة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تملك سمعة جيدة. ● خط إنتاج جديد بأحدث التقنيات وبتكنولوجيا عالية. ● وضع مالي جيد. ● لها قدرة تنافسية تجارية قوية. ● توسيع محفظة العملاء. ● الاستماع للعميل من خلال مشروع "ميثاق الزبون" ● صورة العلامة التجارية البارزة. ● جودة المنتج (تنويع المنتجات). ● توافر المواد الخام وقربها من أماكن الإنتاج. ● كفاءات عالية من الموارد البشرية. ● تملك أدوات اتصال قوية. ● مناخ اجتماعي صحي. ● تملك نظام الإدارة المتكاملة (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية). ● رد فعل مرن لتغير السوق. ● نظام أجور محفز. ● التواصل الداخلي والخارجي الجيد. ● علاقة إيجابية مع الأطراف المعنية. ● الموظفون شباب. ● التمكن من تدابير البيئة، الصحة والسلامة. ● تملك موقع جغرافي جيد. ● تملك خبرة في مجال صناعة الاسمنت.
التحديات:	الفرص:
<ul style="list-style-type: none"> ● المنافسة. ● التطور التكنولوجي. ● خسارة العملاء. ● الشائعات. ● هجومات متعلقة بالكمبيوتر. ● كوارث طبيعية، أحداث اجتماعية. ● فشل مقدمي الخدمات. 	<ul style="list-style-type: none"> ● الطلب المتواصل على مادة الاسمنت في السوق الوطنية (الاستثمارات الكبرى في قطاع السكن والمنشآت). ● فتح باب تصدير الإسمنت نحو الأسواق الإقليمية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات من الشركة

الفصل الرابع: بناء وتخطيط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

ومع توجهات شركة SCAEK نحو التوسع بالتنوع في منتجاتها ودخول الخط الإنتاجي الثاني حيز العمل، وبعد فترة من المضي نحو النمو فإن الإستراتيجية الحالية للشركة والمرتبطة بدورة حياتها هي إستراتيجية الإستقرار **Stability Strategy**، هذه الإستراتيجية التي تعنى أن تقوم الشركة بالحفاظ والبقاء على وضعها الحالي مع زيادة الحصة السوقية أو تقليل تكاليف الإنتاج أو تحسين جودة المنتج... إلخ، وحسب **Kaplan and Norton** فإن هذه المرحلة من حياتها لها أهداف مالية تتماشى معها، تركز فيها أكثر على مؤشرات الربحية.

أما عن الإستراتيجية التنافسية للشركة فتمثلت في إستراتيجية قيادة التكلفة **Cost Leadership Strategy** وهذا نتيجة لي:

- نجاح الشركة في تجديد معظم تجهيزاتها الإنتاجية، وحيازتها لتكنولوجيا خضراء.
- سيسمح الخط الإنتاجي الثاني للشركة بتخفيض التكاليف.
- الخبرة المكتسبة في مجال صناعة الإسمنت حيث تعدت 40 سنة.

المطلب الثاني: تحديد الأهداف الإستراتيجية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

بعد ما تم صياغة إستراتيجية الشركة، وارتباطا بها سنقوم بتحديد أهم أهدافها الإستراتيجية، وذلك حسب كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من بعد مالي، بعد العملاء، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، حيث لكل بعد منها عدد محدد من الأهداف الإستراتيجية، على أن تكون هذه الأخيرة واقعية وقابلة للقياس.

وفيما يتعلق بالبعد المالي فشرية SCAEK تسعى إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للأصول، تحسين المردودية والتحكم في التكاليف، أما الأهداف الخاصة ببعدها العملاء فقد تمثلت في زيادة الإيرادات وتحسين مستوى رضا العملاء، كما رسمت أهداف البعد الاجتماعي في تعزيز المساهمة الاجتماعية، ضمان صحة وسلامة العمال وكذا تحسين مستوى رضا العمال، أما البعد البيئي فقد تمثلت أهدافه الإستراتيجية في حماية البيئة من التلوث والاستغلال الأمثل لموارد الطاقة، في حين حددت أهم الأهداف الإستراتيجية المتعلقة ببعدها العمليات الداخلية في تحسين معدل المردودية الإجمالية، الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية وتحسين كفاءة عملية الصيانة، وأخيرا فإن بعد التعلم والنمو له أهداف متمثلة في تطوير مهارات العاملين، تحسين بيئة العمل وتحسين إنتاجية العامل، وهذا ما سيوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(4-10): الأهداف الإستراتيجية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

الأهداف الإستراتيجية OBJECTIFS STRATEGIQUES	الأبعاد PERSPECTIVE
الاستغلال الأمثل للأصول	البعد المالي
تحسين المردودية	
التحكم في التكاليف	
زيادة الإيرادات	بعد العملاء
تحسين مستوى رضا العملاء	البعد الاجتماعي
تعزيز المساهمة الاجتماعية	
ضمان صحة وسلامة العمال	
تحسين مستوى رضا العمال	البعد البيئي
حماية البيئة من التلوث	
الاستغلال الأمثل لموارد الطاقة	
تحسين معدل المردودية الإجمالية	بعد العمليات الداخلية
الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	
تحسين كفاءة عملية الصيانة	
تطوير مهارات العاملين	بعد التعلم والنمو
تحسين بيئة العمل	
تحسين إنتاجية العامل	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات من الشركة

وقد تم وضع هدف ابتكار منتجات جديدة من خلال تتبع حجمها ببعدها العمليات الداخلية وهذا حسب ما جاء به Kaplan and Norton فهو مؤشر مناسبة لإستراتيجية شركة SCAEK حسب المرحلة التي تمر بها، حيث يعد الإسمنت البترومي مادة حيوية تستعمل بكثافة من طرف شركات التنقيب البترومي في آبار البترول، وقد تحصلت الشركة بعد عام من الفحص والتدقيق وفقا لمعايير أمريكية صارمة جدا على اعتماد من المعهد الأمريكي للبترول (API) (الملحق رقم 03 ورقم 04)، وهو اعتماد يمنح للشركات الرائدة عالميا في ميدان الإدارة والتنظيم (Q1) وكذلك جودة المنتج (A10)، حيث يسمح هذا الاعتماد العالمي للشركة بإنتاج وتسويق مادة

الفصل الرابع: بذاء وتطلبل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

الإسمنت البترولي كأول شركة في الجزائر، مما يتيح التخلص من استيرادها والعمل على تصديرها خارج الوطن، بعد أن كانت الجزائر تستورد 200 ألف طن سنويا بقيمة مالية قدرها 30 مليون دولار، هذا ما يسمح بتخفيض فاتورة الاستيراد، حيث يمكن للشركة أن تلبى كافة حاجيات شركة سوناطراك والشركات الأجنبية الناشطة في الجزائر، وبهذا أصبحت الشركة تقدم إضافة لمنتجاتها السابقة الإسمنت البترولي، وبحكم الشركة بدأت إنتاج الإسمنت البترولي في أوت 2019 تم استبدال هذا الهدف.

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء المستدام لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

بعدها تم تحديد الأهداف الإستراتيجية لشركة SCAEK، سنعمل في هذه المرحلة على اختيار أهم المؤشرات التي سنستخدمها للتحكم في أدائها المستدام لبلوغ أهدافها الإستراتيجية المسطرة، كما يتعين علينا تحديد القيم المتوقعة كمعيار لتقييم أدائها، حيث تم الحصول عليها من وثائق الشركة والمقابلات مع المسؤولين، ويمكن عرض هذه المؤشرات حسب كل بعد من أبعاد البطاقة كالتالي:

1. مؤشرات الأداء للبعد المالي:

يعتبر البعد المالي بعدا مهما في الشركة يعكس الصورة الفعلية لها ومدى تحقيق أهدافها، كما يعكس النجاح الحاصل في الأبعاد الأخرى، ومن أهم مؤشرات تقييم الأداء لهذا البعد وفق ما تم تحديده كأهداف إستراتيجية بناء على تطلعات المساهمين ما يلي:

• الهدف الأول: الاستغلال الأمثل للأصول

من أجل تحديد درجة اقتراب الشركة من هذا الهدف، سوف نعتمد على مؤشرين معدل العائد على الاستثمار والذي يحظى بأهمية كبيرة، فهو يمنح للمستثمرين فكرة عن العائد الذي قد يدره خيار استثماري معين أو المقارنة بين عدة خيارات استثمارية، والذي يقيس ربحية الدينار المستثمر من أصول الشركة ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = (\text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{مجموع الأصول}) \times 100$$

ويمكن تحديد قيم هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي بالرجوع إلى الملاحق رقم 05 ورقم

.06

جدول رقم(4-11): معدل العائد على الاستثمار لشركة الاسمنت لعين الكبيرة

الوحدة: %

2018		2017	السنة
الفعلي	المتوقع		
8.528.622.304	6.681.950.000	7.412.127.575	نتيجة الدورة الصافية (دج)
55.608.072.715	55.319.252.000	51.030.951.321	إجمالي الأصول (دج)
15,33	12,07	14,52	معدل العائد على الاستثمار

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ميزانيات الشركة وجدول حسابات النتائج

كما سنعمد على مؤشر معدل دوران الأصول والذي يقيس مدى كفاءة الشركة على استغلال كافة الأصول المتاحة بغرض الرفع من المبيعات أو الإيرادات، فارتفاعه يدل على أن الشركة تستخدم أصولها بكفاءة عالية في تحقيق المبيعات، حيث يستخدم لقياس حجم المبيعات التي تتولد عن كل دينار من قيمة الأصول، كما يتم مقارنته إما مع بيانات الشركة مع سنوات سابقة، أو مع الهدف المسطر، أو بالمقارنة مع معدل شركات مماثلة أو معدل متوسط القطاع نفسه، ويحسب بالعلاقة التالية:

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

ويمكن تحديد قيم هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي بالرجوع إلى الملاحق رقم 05، رقم 06

ورقم 07:

جدول رقم(4-12): معدل دوران الأصول لشركة الاسمنت لعين الكبيرة

الوحدة: %

2018		2017	السنة
الفعلي	المتوقع		
19.361.062.742	17.415.305.000	17.517.108.677	صافي المبيعات(دج)
55.608.072.715	55.319.252.000	51.030.951.321	إجمالي الأصول(دج)
34,81	31,48	34,32	معدل دوران الأصول

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ميزانيات الشركة وجدول حسابات النتائج

• الهدف الثاني: تحسين المردودية

لمعرفة مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية والعمل على تحسينها، ومن أجل تحديد درجة اقتراب الشركة من هذا الهدف سوف نعلم على مؤشر المردودية المالية، والذي يعتبر مؤشر هام بالنسبة للمستثمرين، فيما يتعلق بزيادة الأرباح وكذا سهولة اتخاذ القرارات الاستثمارية الملائمة، كونه يقيس مدى قدرة الشركة على خلق عوائد مالية والذي يعبر عن ربحية كل دينار مستثمر من الأموال الخاصة للشركة، ويحسب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

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

والجدول الموالي يوضح معدل المردودية المالية لشركة SCAEK، وهذا بالرجوع إلى الملحقين رقم 05 ورقم

.08

جدول رقم(4-13): معدل المردودية المالية لشركة الاسمنت لعين الكبيرة

الوحدة: %

2018		2017	السنة
الفعلي	المتوقع		
8.528.622.304	6.681.950.000	7.412.127.575	نتيجة الدورة الصافية(دج)
35.830.847.132	35.395.733.000	29.703.053.070	الأموال الخاصة(دج)
23,80	18,87	24,95	معدل المردودية المالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ميزانيات الشركة وجدول حسابات النتائج

• الهدف الثالث: التحكم في التكاليف

ويأتي التحكم في التكاليف كمنفذ لزيادة الأرباح خاصة مع زيادة حدة المنافسة، وبحكم أن الشركة تعززت بخط إنتاجي جديد وعصري يعد نموذجيا فيما يتعلق بالإنتاج بالتكلفة الأقل، فمؤشر تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت من المؤشرات الهامة الذي يوضح مدى تحكمها في تكاليفها، والذي سنعلم عليه لتحديد مدى اقترابها من هذا الهدف، والذي يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت} = (\text{تكاليف الإنتاج الإجمالية} \backslash \text{حجم الإنتاج}) \times 100$$

الفصل الرابع: بذاء وتخليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

والجدول الموالي يوضح تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت لشركة SCAEK

جدول رقم(4-14): تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

الوحدة: دج

2018		2017	السنة
المتوقع	الفعلي		
1.037.750.000	10.565.867.000	9.513.447.000	تكاليف الإنتاج الإجمالية(دج)
2.950.000	3.150.497	2.900.517	حجم الإنتاج (طن)
3.538,22	3.353,71	3.279,91	تكلفة إنتاج الطن الواحد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير الشركة

2. مؤشرات الأداء لبعده العملاء:

يعد هذا البعد محور رئيسي ومهم للشركة حتى لو كانت صورتها المالية جيدة، فهو يركز على قياس المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للشركة لدى عملائها، له أهمية بالغة كون خدمة العملاء واكتسابهم هدف أساسي للشركة من خلاله يمكن أن تستمر في رفع حصتها السوقية مقارنة مع منافسيها في القطاع، لأنه لو لم يتم إرضاءهم سيتجهون لمنافسيها، وتهدف شركة SCAEK إلى التقرب أكثر من شركائها وزبائنها، وكذا الاستماع إلى انشغالاتهم وتطلعاتهم من أجل الاستجابة لها بشكل أفضل، وهذا في إطار مشروعها الجديد "ميثاق الزبون"، الذي أطلق بالشراكة مع مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية (كرياد)، وكذا المنصة الالكترونية للتعاملات والموجهة للزبائن، وتلتزم الشركة من خلال ذلك باكتساب الثقة الكاملة من زبائنها لضمان وفائهم، وبغية ذلك وضعت الشركة عدة مؤشرات يتم من خلالها قياس أدائها تجاه عملائها للتحكم فيه، ومن أهم مؤشرات هذا البعد ما يلي، مع العلم أن المعلومات الواردة في لوحات القيادة الخاصة بالشركة شهرية.

• الهدف الأول: زيادة الإيرادات

تعبر الإيرادات عن الدخل الذي تحقق الشركة من خلال نشاطها الاقتصادي، تسعى إلى رفعه من خلال زيادة حجم المبيعات بغية تعظيم أرباحها، لذا سننتمد على مؤشر نمو حجم المبيعات، لتحقيق درجة اقترابنا من هذا الهدف والذي يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو حجم المبيعات} = (\text{كمية مبيعات}_n - \text{كمية مبيعات}_{n-1}) \setminus \text{كمية مبيعات}_{n-1}$$

الفصل الرابع: بذاء وتحويل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

ويوضح الجدول الموالي معدل نمو حجم المبيعات لشركة SCAEK

جدول رقم(4-15): معدل نمو حجم المبيعات لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

الوحدة: %

2018		2017		2016	السنة
الفعلي	المتوقع	الفعلي	المتوقع		
3.150.450	2.950.000	2.800.805	2.500.000	1.370.275	المبيعات (طن)
12,48	18	104,39			المعدل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير الشركة

• الهدف الثاني: تحسين مستوى رضا العملاء

مع دخول شركات جديدة قطاع الإسمنت ازدادت حدة المنافسة، وأصبحت بذلك شركة SCAEK تسعى أكثر لتحسين مستوى توقعات العملاء عن منتجاتها وخدماتها لنيل رضاهم، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على مؤشرين معدل رضا العملاء، حيث تخصص الشركة لهذه العملية إستمارة (الملحق رقم 09) توزع على عينة من عملائها، على أساس نتائج هذه الإستمارة يتم اقتراح الإجراءات التصحيحية، والذي سيتم تقديمه حسب معطيات الجدول الموالي بالاعتماد على الملحق رقم 10:

جدول رقم(4-16): معدل رضا العملاء لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

الوحدة: %

2018		2017	السنة
الفعلي	المتوقع		
1671			عدد الزبائن
117	117	200	عدد الزبائن الموزع عليهم الاستمارة
100	100		نسبة الردود %
96	95	93	المعدل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات من قسم التسويق

يكثر تدمير العملاء في طابور الإنتظار، هذا ما توجب على الشركة تقديم خدمة أكثر فاعلية، ولاقتراحها من هذا الهدف تم اعتماد مؤشر وقت الإنتظار والذي يعتبر مؤشرا جيدا لقياس جودة الخدمة ومستوى رضا العملاء، والذي يحسب بالعلاقة التالية:

وقت الإنتظار = ساعات العمل الفعلية \ عدد الشاحنات المقدم لها الخدمة

ويمكن توضيح معطيات هذا المؤشر في الجدول الموالي بالاعتماد على الملحق رقم 10:

جدول رقم (4-17): زمن الانتظار لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

الوحدة: دقيقة

2018		2017	السنة
الفعلي	المتوقع		
4	5	4	وقت الانتظار

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على لوحة قيادة الخاصة بقسم التسويق

3. مؤشرات الأداء للبعد الاجتماعي:

وعلى الصعيد الاجتماعي، فإن الشركة تقوم بمجموعة من المبادرات تجاه المجتمع بتقديم خدمات في الرعاية الاجتماعية ومجالات الصحة والتعليم وتأهيل البنية التحتية، كما أم دخول الخط الثاني للمصنع حيز التشغيل أدى إلى خلق ديناميكية جديدة عبر كامل المنطقة، حيث ساهم في تقليص نسبة البطالة من خلال خلق أزيد من 400 منصب شغل مباشر وأكثر من 1.500 منصب غير مباشر، كما تتبنى الشركة مواصفة ISO 45001:2018 لصحة وسلامة عمالها، وللوقوف على أدائها الاجتماعي سنتطرق إلى أدائها في هذا المجال من داخل وخارج الشركة، ومن أهم المؤشرات التي تم تحديدها لهذا البعد ما يلي:

• الهدف الأول: تعزيز المساهمة الاجتماعية

تمنح شركة SCAEK مساعدات مالية خاصة بأداء مناسك العمرة، الزواج... إلخ، كما تقوم بتوزيع الهدايا للمتفوقين في نهاية كل سنة، وكذا في المناسبات الدينية والوطنية، من جهة أخرى قامت الشركة باعتبارها شركة مواطنة بعدة مبادرات حسنة منها " زيارة محبة ومودة " إلى مصلحة طب الأطفال بمستشفى عين الكبيرة، بمناسبة عيد الفطر المبارك حيث وزعت بعض الهدايا والألعاب على الأطفال، وتعتبر هذه العملية ذات بعد إنساني مواطني تدرج في محاولات الشركة تنويع مبادراتها من أجل المساهمة في إدخال الفرحة لجميع البيوت والمؤسسات، كما كانت هناك مبادرة التبرع بالدم من طرف موظفيها بالتعاون مع مصلحة حقن الدم بالمستشفى الجامعي بسطيف لمد يدي العون ومساعدة المرضى بالمستشفيات، تعزيزا منها لدورها الإنساني اتجاه

الفصل الرابع: بقاء وتقبل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

المجتمع المحلي وتماشيا مع المسؤولية الاجتماعية للشركة، وقد تم اعتماد مؤشر حجم الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية لصالح المجتمع المحلي لقياس مدى تحقيق الشركة لهذا الهدف والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(4-18): حجم ميزانية الشركة المخصصة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية

الوحدة: دج

2018		2107	السنة
المتوقع	الفعلي		
30.642.050,4	31.479.175,1	41.132.284,5	حجم الميزانية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير الشركة

• الهدف الثاني: ضمان صحة وسلامة العمال

في إطار سياسة الشركة الخاصة بالنظافة، السلامة والعمل بدون مخاطر ومن أجل ضمان سلامة عمالها داخل المصنع من وقوع الحوادث، تسهر شركة SCAEK على احترام القواعد والالتزامات السارية بأقصى قدر ممكن ومن قبل الجميع، وفي هذا الصدد بذلت كل الإمكانيات اللازمة حتى تضمن لعمالها مزاولة عملهم وفق شروط تستجيب للمعايير الدولية المتعلقة بالسلامة والأمان من خلال ارتداء معدات الوقاية الشخصية المتمثلة في الخوذات، أحذية السلامة، النظارات الواقية، القفازات وأقنعة الحماية إلزامية تماما على مستوى ورشات العمل، وتشرف لجنة الصحة والسلامة بهذه الشركة على مراقبة وضمان الامتثال لجميع التعليمات السارية، ويتمثل المؤشر الملائم لقياس مدى تحقيق الشركة لهذا الهدف في عدد حوادث العمل، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم(4-19): عدد حوادث العمل لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

2018		2017	السنة
المتوقع	الفعلي		
0	16	14	عدد حوادث العمل
/	123	240	عدد الأيام الضائعة
/	15,17	15,57	نسبة التكرار
/	0,14	0,25	نسبة الخطورة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على لوحة القيادة الخاصة بقسم الأمن والصحة

• الهدف الثالث: تحسين مستوى رضا العمال

ويعتبر تشجيع العمال ومنحهم نصيب من الأرباح وأجرة تفوق توقعاتهم كفيلة بتحسين مستوى رضاهم ورفع إنتاجيتهم، والذي يؤدي إلى تحسين وضعيتهم المادية ومستوى معيشتهم، فبشركة SCAEK حقوق العمال مكفولة بموجب التشريعات المنظمة للعمل، ناهيك عن اعتمادها لنظام تحفيزي فعال، ومن أجل تحديد درجة اقترابها من تحقيق هذا الهدف سوف نعتمد على مؤشر متوسط نصيب العامل من مصاريف العاملين والذي يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{متوسط نصيب العامل من مصاريف العاملين} = \frac{\text{مصاريف العاملين الإجمالية}}{\text{عدد العمال الإجمالي}}$$

ويمكن توضيح معطيات هذا المؤشر في الجدول الموالي:

جدول رقم(4-20): متوسط نصيب العامل من مصاريف العاملين لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

الوحدة: دج

2018		2017	السنة
الفعلي	المتوقع		
1.623.005.940	1.021.401.680	1.371.076.150	مصاريف العاملين الإجمالية
536	610	512	عدد العمال الإجمالي
3.028.000	1.674.430	2.677.883	متوسط نصيب العامل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير الشركة

4. مؤشرات الأداء للبعد البيئي:

سعيها منها للمحافظة على صورتها كشركة مواطنة، أطلقت شركة SCAEK عددا من العمليات التي تهدف لحماية البيئة من الآثار السلبية الناجمة عن نشاطات إنتاج الإسمنت، تولي فيها اهتماما كبيرا في مجال الحفاظ على البيئة وصحة المواطن، من خلال وضع عداد تدابير تجسد هذا الحرص على أرض الواقع، فالحفاظ على الموارد الطبيعية من بين أولوياتها واستغلالها يتم وفقا لشروط تحترم النظم الإيكولوجية المتفق عليها، فكل فتح أو توسيع للحقول يتم على أساس دراسة أولية يقوم بها الجيولوجيون لديها للتحسين المتواصل في استغلال المحاجر وإعادة تأهيلها، على غرار المرشحات الكيسية لتصفية الغبار، حضائر تخزين مغلقة، إنشاء محطات لتنقية المياه المستعملة واسترجاعها، عمليات التشجير، مشروع لإنجاز محطة تحويل النفايات، حرق الأدوية واقتصاد الطاقة،

الفصل الرابع: بذاء وتحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

وتتبنى الشركة مواصفة ISO 14000:2015 تلتزم فيها بإنتاج إسمنت يحترم البيئة والموارد الطبيعية، ومن أهم

المؤشرات التي تم تحديدها لهذا البعد ما يلي

• الهدف الأول: حماية البيئة من التلوث

تعتبر شركة SCAEK سباقة في وضع تقنية جديدة سنة 2006 تخص مجال حماية البيئة من التلوث عندما تبنت المرشحات الكيسية لتصفية الغبار بدل أجهزة التصفية القديمة وذلك بقيمة إجمالية فاقت 4.750.000 أورو، مرشحات عصرية تعمل على تصفية وشطف الغبار عبر أكياس طويلة، سمحت بتخفيض انبعاثات الغبار إلى درجات أدنى من المعايير المسموح بها وطنياً، المنصوص عليه حسب المرسوم التنفيذي رقم 138/06 المؤرخ في 15 أفريل 2006 والذي يقدر قيمة معدل انبعاث الغبار المسموح بها 50 MG/NM³، ومن أجل معرفة مدى اقتراب المؤسسة من تحقيق هذا الهدف سوف نعتمد على مؤشر انبعاث الغبار، ويمكن دراسته حسب المعطيات الواردة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(4-21): نسبة انبعاث الغبار من طرف شركة الإسمنت لعين الكبيرة

الوحدة: MG/NM³

2018		2017	السنة
الفعلي	المتوقع		
20,83	50	18,06	نسبة الغبار

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على لوحدة القيادة الخاصة بقسم البيئة

• الهدف الثاني: الاستغلال الأمثل لموارد الطاقة

وقد تم تجهيز الخط الإنتاجي الجديد بأحدث التقنيات في مختلف أطوار الإنتاج مما كان له تأثيراً مباشراً على الاستهلاك الطاقوي للشركة وحسن من أدائها من حيث الاستهلاك الطاقوي، وتضمنت تجهيزات الخط الجديد كسارات عمودية، مصانع كرة، فرن دوار عالية السرعة، أربعة صوامع تخزين وأبراج نقل، وهي معدات حديثة أكثر اقتصاداً للطاقة على سبيل المثال إذا كان الخط القديم بحاجة إلى 145 كيلو واط في الساعة لإنتاج طن واحدة من الاسمنت، فإن خط الإنتاج الجديد بحاجة إلى نصف هذه الطاقة تقريباً أي إلى 80 كيلو واط للساعة لذات القدر من الإنتاج، ومن أجل معرفة مدى اقتراب الشركة من تحقيق هذا الهدف سوف نعتمد على ثلاث مؤشرات أساسية، تتمثل في مؤشر حصة استهلاك الشركة من الكهرباء، الغاز والماء وذلك بالنسبة لكل طن منتج من الإسمنت أو الكلنكر.

- حصة إستهلاك الكهرباء:

تعتبر صناعة الإسمنت من الصناعات التي تستهلك كميات معتبرة من الكهرباء، توجب تتبع هذا المؤشر في محاولة لتحقيق هدف الإستغلال الأمثل لموارد الطاقة وكذا التحكم في التكاليف، من خلال قياس الحصة المستهلكة من الكهرباء لكل طن منتج من الإسمنت وفق المعادلة التالية:

$$\text{حصة إستهلاك الكهرباء} = \text{حجم الإستهلاك الإجمالي من الكهرباء} \backslash \text{حجم الإنتاج الإجمالي من الإسمنت}$$

وهو ما سيوضحه الجدول أدناه بالاعتماد على الملحق رقم 11:

جدول رقم (4-22): استهلاك الكهرباء لكل طن منتج من الإسمنت

الوحدة: KWH/TC

2018		2017	السنة
الفعلي	المتوقع		
370.121.000	310.050.000	326.739.000	حجم استهلاك الكهرباء KWH/TC
3.150.497	2.950.000	2.900.517	حجم إنتاج الإسمنت (طن)
121,15	110,5	113,27	حصة استهلاك الكهرباء

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات قسم التنمية المستدامة

- حصة استهلاك الغاز:

وللتقرب من هدف الاستغلال الأمثل لموارد الطاقة، سيتم دراسة مؤشر الحصة المستهلكة من الغاز لكل طن منتج من الكلنكر، والذي يقاس وفق العلاقة التالية:

$$\text{حصة استهلاك الغاز} = \text{حجم الاستهلاك من الغاز} \backslash \text{حجم إنتاج الكلنكر}$$

والجدول الموالي يوضح ذلك بالاعتماد على الملحق رقم 11:

جدول رقم(4-23): استهلاك الغاز لكل طن منتج من الكلنكر

الوحدة: NM³/TKK

2018		2017	السنة
المتوقع	الفعلي		
213.280.000	213.916.438	231.013.544	حجم استهلاك الغاز
2.232.500	2.797.044	2.462.483	حجم إنتاج الكلنكر(طن)
97	81,01	95,71	حصة استهلاك الغاز

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات من قسم التنمية المستدامة

- حصة استهلاك الماء:

بغية استغلال عنصر الماء بكفاءة وعلى غرار أحدث التقنيات، دخلت الشركة مرحلة جديدة من خلال استرجاع المياه المستعملة عبر محطات للتنقية، وسيتم دراسة مؤشر الحصة المستهلكة من الماء لكل طن منتج من الإسمنت، والذي يقاس وفق العلاقة التالية:

$$\text{حصة استهلاك الماء} = \text{حجم الاستهلاك من الماء} \backslash \text{حجم إنتاج الإسمنت}$$

والجدول أدناه يوضح ذلك بالاعتماد على الملحق رقم 11:

جدول رقم(4-24): استهلاك الماء طن منتج من الإسمنت

الوحدة: M³

2018		2017	السنة
المتوقع	الفعلي		
295.000	173.810	285.373	حجم الاستهلاك الإجمالي من الماء
2.950.000	3.150.497	2.900.517	حجم إنتاج الإسمنت(طن)
0,1	0,06	0,1	حصة استهلاك الماء

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات قسم التنمية المستدامة

5. مؤشرات الأداء لبعدهم العمليات الداخلية:

يركز هذا البعد على جميع الأنشطة والإجراءات التي تتميز بها الشركة عن غيرها، أي ما يجب أن نتفوق فيه، فمع إدراج أحدث التقنيات أكثر دقة في ضبط مكونات المنتج في مختلف أطوار الإنتاج، كان ذلك له تأثير مباشر على الإنتاجية، مما سمح بالتحكم في التكاليف والحفاظ على هوامش الربح دون رفع الأسعار، والتي تعمل على تلبية حاجات العملاء وتطلعات المساهمين، ومن المؤشرات المهمة لهذا البعد نجد ما يلي:

• الهدف الأول: تحسين معدل المردودية الإجمالية

لتحسين معدل المردودية الإجمالية للتجهيزات وقياس فعالية الشركة تم الاعتماد على مؤشر معدل المردودية الإجمالية (Taux de rendement synthétique) (Taux de rendement global) والذي يركز على ثلاث معدلات أخرى:

- معدل الوفرة **Taux de disponibilité**: يقيس ويسمح بتحليل الخسارة في الإنتاجية، يرتبط بالوقت الضائع نتيجة التوقف الكلي في الإنتاج بسبب العطب أو عملية الصيانة.
- معدل الفعالية **Taux d'efficacité**: يقيس ويسمح بتحليل الخسارة في الإنتاجية، يرتبط بالوقت الضائع نتيجة التوقف الجزئي لعملية من العمليات الناتجة عن نقص التخطيط أو عدم التوازن.
- معدل الجودة **Taux de la qualité**: يسمح بتحديد معدل الرفض والإرجاع للمنتجات من طرف العملاء مما يؤثر على مستوى القدرة الإنتاجية للآلات والمعدات، وتتبنى الشركة مواصفة **ISO 9001: 2015** لتحسين جودة منتجاتها، كما يضم الخط الإنتاجي الثاني مخبرا لمراقبة النوعية بالكامل، من خلال رسوم تخطيطية تعبر عن جميع مراحل الإنتاج من المحجرة إلى غاية التعبئة والتوزيع، ويحسب معدل المردودية الإجمالية وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل المردودية الإجمالية} = \text{معدل الوفرة} \times \text{معدل الفعالية} \times \text{معدل الجودة}$$

وحسب **Nakajima** أحد أكبر المتخصصين اليابانيين في مجال الإنتاج حسب الوقت **JAT**، فإن معدل المردودية الإجمالية في الشركات الكبرى يكون على الأقل بنسبة **85%** حيث يكون معدل الوفرة أكبر من **95%**، معدل الفعالية أكبر من **90%**، معدل الجودة أكبر من **99%** والجدول الموالي يوضح قيم هذا المؤشر بالاعتماد على الملحق رقم **10**:

جدول رقم(4-25): معدل المردودية الإجمالية

الوحدة: %

2018		2017	السنة
المتوقع	الفعلي	الفعلي	
80	85	71,5	معدل TRG

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات من الشركة

• الهدف الثاني: الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية

بغرض قياس مدى تحقيق الشركة لهذا الهدف سوف نعتمد على مؤشر معدل الطاقة المستغلة والذي يحسب

بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل الطاقة المستغلة} = \left(\frac{\text{الطاقة الإنتاجية الفعلية}}{\text{الطاقة الإنتاجية المتوقعة}} \right) \times 100$$

وسيتم توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم(4-26): معدل الطاقة المستغلة

الوحدة: %

2018		2017	السنة
المتوقع	الفعلي	الفعلي	
2.950.000	3.150.479	2.900.571	الطاقة الإنتاجية الفعلية
2.950.000	2.950.000	2.500.000	الطاقة الإنتاجية المتوقعة
100	106,8	116	المعدل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير الشركة

• الهدف الثالث: تحسين كفاءة عملية الصيانة

من أجل ترشيد تكاليف الصيانة بالشركة واقترابها من هذا الهدف سوف نعتمد على مؤشر نصيب الطن

الواحد من منتج الإسمنت من تكاليف الصيانة والذي يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة} = \frac{\text{تكاليف الصيانة}}{\text{حجم الإنتاج الإجمالي}}$$

والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم(4-27): نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة

الوحدة: دج

2018		2017	السنة
المتوقع	الفعلي		
1.395.571.000	990.821.000	902.355.000	تكاليف الصيانة
2.950.000	3.150.497	2.900.517	حجم الإنتاج (طن)
473,07	314,49	311,1	نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير الشركة

6. مؤشرات الأداء لبعء التعلم والنمو:

تحتم المنافسة على الشركة اعتماد التحسين المستمر لخلق قيمة لأطراف المصلحة، معتمدة على بنية تحتية تمثلت في بعء التعلم والنمو الذي يهتم بالعاملين من تنمية معارفهم، مهاراتهم، وتحفيزهم لضمان رضاهم فزيادة إنتاجيتهم، وكذا تطوير نظم المعلومات، فهذا البعء هو الأساس الذي تقوم عليه بطاقة الأداء المتوازن والذي يعتبر الداعم للعمليات الداخلية، وتمثلت أهم مؤشرات فيما يلي:

• الهدف الأول: تطوير مهارات العاملين

من أجل معرفة مدى تطوير قدرات الأفراد داخل الشركة سوف نعتد على مؤشرين، يتمثل المؤشر الأول في متوسط نصيب العامل من تكاليف التكوين، أما المؤشر الثاني فهو نسبة المتدربين، وبحسب المؤشر الأول بالعلاقة التالية:

$$\text{متوسط نصيب العامل من تكاليف التكوين} = \frac{\text{تكاليف التكوين الإجمالية}}{\text{عدد العمال المكونين}}$$

والجدول الموالي يوضح ذلك بالاعتماد على الملحق رقم 12:

جدول رقم(4-28): متوسط نصيب العامل من تكاليف التكوين

الوحدة: دج

2018		2017	السنة
المتوقع	الفعلي		
22.000.000	19.186.667	19.724.190	تكاليف التكوين الإجمالية
508	735	885	عدد العمال المكونين
43.307,09	26.104,31	22.287,22	متوسط نصيب العامل من تكاليف التكوين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على لوحة القيادة الخاصة بقسم الموارد البشرية

أما المؤشر الثاني فهو نسبة المتدربين وحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة المتدربين} = \frac{\text{عدد المتدربين}}{\text{عدد العمال الإجمالي}}$$

والجدول الموالي يوضح ذلك بالاعتماد على الملحق رقم 12:

جدول رقم(4-29): نسبة المتدربين

الوحدة: %

2018		2017	السنة
المتوقع	الفعلي		
508	735	885	عدد المتدربين
610	536	512	عدد العمال الإجمالي
83,27	137,12	172,85	نسبة المتدربين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على لوحة القيادة الخاصة بقسم الموارد البشرية

• الهدف الثاني: تحسين بيئة العمل

من أجل تحسين التكاليف والإنتاجية تهتم الشركة بمؤشر نسبة الغياب والجدول الموالي يوضح قيمه:

جدول رقم(4-30): نسبة الغياب

الوحدة: %

2018		2017	السنة
المتوقع	الفعلي		
2	2,25	1,64	نسبة الغياب

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير الشركة.

• الهدف الثالث: تحسين إنتاجية العامل

تقاس إنتاجية العاملين لمعرفة مدى مهارتهم، مشاركتهم وحجم إنتاجيتهم الحقيقية، ويصاحب زيادة الإنتاجية زيادة أجورهم، وعن المؤشر الملائم لقياس مدى تحقيق الشركة لهذا الهدف تمثل في إنتاجية العامل والذي يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية العامل} = \frac{\text{حجم الإنتاج الإجمالي}}{\text{عدد العمال الإجمالي}}$$

والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم(4-31): إنتاجية العامل لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

الوحدة: طن

2018		2017	السنة
المتوقع	الفعلي		
2.950.000	3.150.497	2.900.517	حجم إنتاج الإسمنت
610	536	512	عدد العمال الإجمالي
4.836,06	5.877,79	5.665,07	إنتاجية العامل

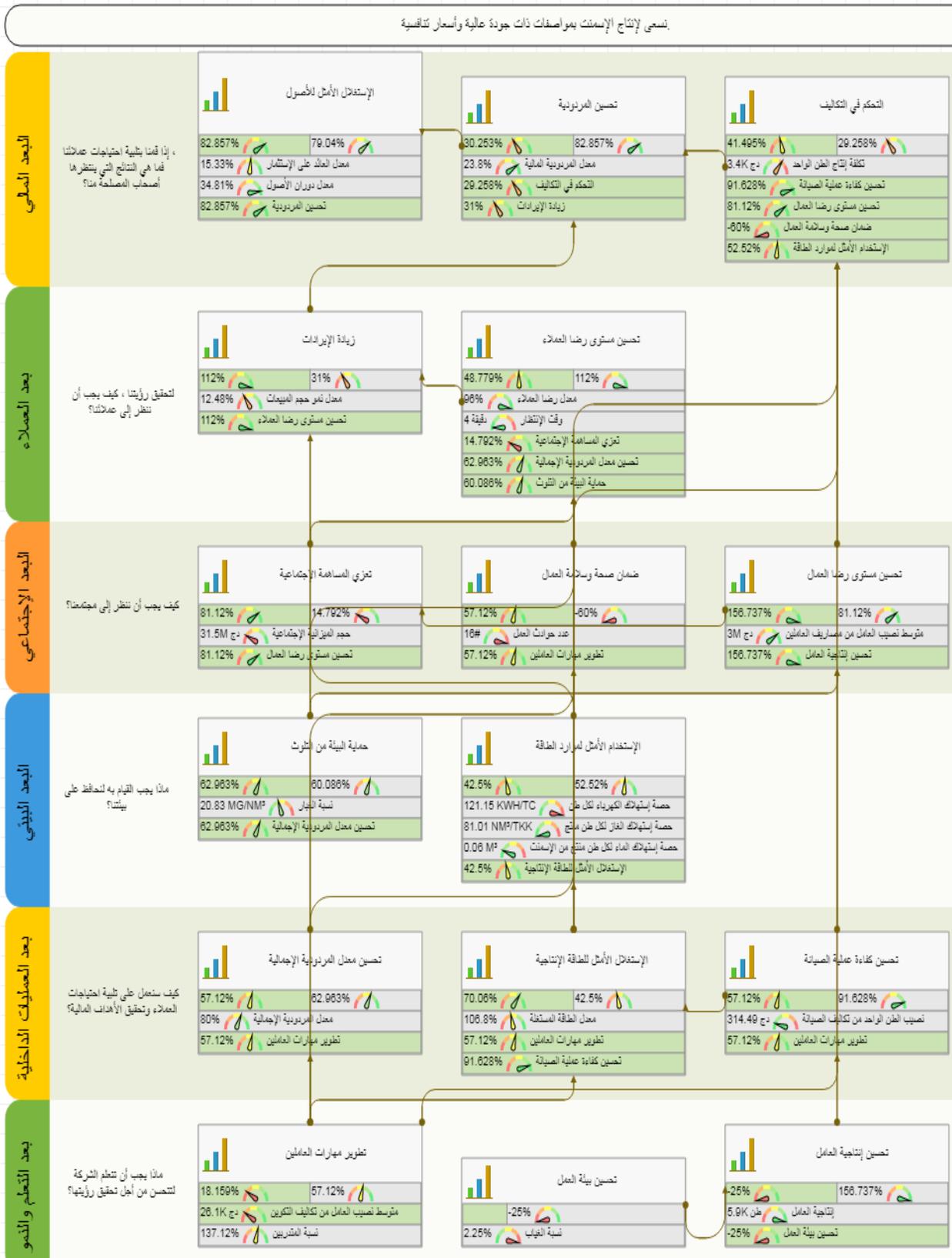
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير الشركة

المطلب الرابع: تصميم الخريطة الإستراتيجية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

تعتبر الخريطة الإستراتيجية وصف لإستراتيجية الشركة، وأهم ما تبني عليه بطاقة الأداء المتوازن، حيث تعتمد عند صياغتها على الأهداف الإستراتيجية الموزعة على أبعاد البطاقة، وعلى المقاييس وكذا الترابط الذي ينشأ بينها ضمن سلسلة من العلاقات السببية، فيكون ربط النتائج المرغوبة بالمحركات التي تحققها، فتصف لنا بذلك عملية تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة تظهر في الجانب المالي من أبعاد البطاقة، وهذا ما يقودنا في النهاية إلى الخريطة الإستراتيجية.

وعلى هذا الأساس يمكن اقتراح الخريطة الإستراتيجية للشركة من خلال إبراز العلاقة السببية بين المؤشرات التي تعمل على خلق القيمة بغية تجسيد إستراتيجيتها، حيث تبدأ تلك العلاقات من الأسفل إلى الأعلى ببعده التعلم والنمو كونه الركيزة الأساسية لبلوغ ذلك، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

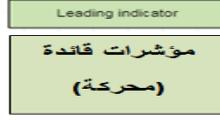
الشكل رقم (4-15): الخريطة الاستراتيجية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة



المصدر: برنامج BSC Designer



أما عن مفتاح الخريطة الإستراتيجية فنجد اللون الرمادي يعبر مؤشرات النتائج ، أما



اللون الأخضر فيعبر عن المؤشرات القائدة .

من خلال عرض الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت SCAEK يمكن استخلاص

مجموعة من العلاقات وهي على النحو التالي:

1. على مستوى بعد التعلم والنمو نجد أن:

يؤدي تطوير مهارات العاملين إلى الرفع من مستوى قدراتهم وتنميتها وتحسين كفاءتهم والذي بدوره يؤدي

إلى:

• تحسين معدل المردودية الإجمالية؛

• الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية؛

• تحسين كفاءة عملية الصيانة؛

• ضمان صحة وسلامة العمال؛

كما نجد أن تحسين بيئة العمل يؤدي إلى تحسين إنتاجية العامل، وأن تحسين إنتاجية العامل يؤدي إلى

تحسين مستوى رضا العمال.

2. على مستوى بعد العمليات الداخلية:

نجد أن تحسين معدل المردودية الإجمالية يؤدي إلى حماية البيئة من التلوث وإلى تحسين مستوى رضا

العملاء، كما نجد أن الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية يعمل على تحقيق الاستغلال الأمثل لموارد الطاقة، وأن

تحسين كفاءة عملية الصيانة يؤدي إلى التحكم في التكاليف.

3. على مستوى البعد البيئي:

نجد أن حماية البيئة من التلوث تعمل على تحسين مستوى رضا العملاء، وأن الاستغلال الأمثل لموارد الطاقة

يؤدي إلى التحكم في التكاليف.

4. على مستوى البعد الاجتماعي:

نجد أن تعزيز المساهمة الاجتماعية يعمل على تحسين مستوى رضا العملاء، وأن ضمان صحة وسلامة العمال يؤدي إلى التحكم في التكاليف، كما أن تحسين مستوى رضا العمال يؤدي إلى تعزيز المساهمة الاجتماعية وأيضاً التحكم في التكاليف.

5. على مستوى البعد العملاء:

نجد أن زيادة الإيرادات تؤدي إلى تحسين مردودية الشركة، وأن تحسين مستوى رضا العملاء يعمل على زيادة إيرادات الشركة.

6. على مستوى البعد المالي:

نجد أن التحكم في التكاليف يعمل على تحسين مردودية الشركة، وأن هذه الأخيرة تعمل على الاستغلال الأمثل لموارد الشركة

المطلب الخامس: النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

بناء على ما تقدم يمكن وضع النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة، والذي ينبغي أن يحتوي فيه كل بعد من الأبعاد على مؤشرات قياس تترجم رؤية وإستراتيجية الشركة وتحدد نسبة بلوغ الأهداف الإستراتيجية، وبناء على ذلك تم ربط كل بعد بمؤشرات أساسية ليكون المجموع الكلي للمؤشرات 21 مؤشراً، فقد إحترمنا المجال الذي وضعه كل من **Kaplan and Norton** الذين يعتبران أن عدد المؤشرات الإجمالية يجب أن يتراوح ما بين 18 و 25 مؤشر.

كما تم إعطاء الأبعاد أوزاناً من 1% إلى 100% ويمكن وضع سلم من 1 إلى 10، ليتم في المرحلة الموالية توزيع الوزن الإجمالي المعطى لكل بعد على المؤشرات التي تم اختيارها لتقييم أداء ذلك البعد والتحكم فيه، ويعود هذا التوزيع لمدير المالية والمحاسبة الأستاذ: حرفوش مُجّد، الذي له الفضل الكبير في مساعدتنا بأفكاره واقتراحاته، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(4-32): الوزن النسبي لأبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

الوزن Weight		الأبعاد PERSPECTIVE
الاستغلال الأمثل للأصول 35 %	20%	البعد المالي
معدل العائد على الاستثمار 40%		
معدل دوران الأصول 60 %		
تحسين المردودية 35 %		
التحكم في التكاليف 30%	20 %	بعد العملاء
زيادة الإيرادات 40%		
تحسين مستوى رضا العملاء 60 %		
معدل رضا العملاء 60 %	10 %	البعد الاجتماعي
وقت الإنتظار 40%		
تعزيز المساهمة الاجتماعية 30 %		
ضمان صحة وسلامة العمال 35 %	10 %	البعد البيئي
تحسين مستوى رضا العمال 35 %		
حماية البيئة من التلوث 40 %		
الاستغلال الأمثل لموارد الطاقة 60 %	20 %	بعد العمليات الداخلية
حصة إستهلاك الكهرباء 35%		
حصة استهلاك الغاز 35 %		
حصة استهلاك الماء 30%		
تحسين معدل المردودية الإجمالية 40%	20 %	بعد التعلم والنمو
الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية 30 %		
تحسين كفاءة عملية الصيانة 30%		
تطوير مهارات العاملين 50%	20 %	بعد التعلم والنمو
تحسين بيئة العمل 25%		
تحسين إنتاجية العامل 25%		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقابلة مع إطار الشركة

الفصل الرابع: بناء وتحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لهيئة الإسمنت لعين الكبيرة

وتشير الغاية إلى الصورة المميزة التي تحاول أن تكون عليها الشركة بحيث تبنى على أساس رؤيتها المستقبلية ورسالتها، ففي الهدف المسطر والمنشود تحقيقه من طرف الشركة وهو ما تم الاعتماد عليه في دراستنا، وحاولنا مرارا وتكرارا للوصول إلى معلومات تتعلق بشركة لافارج هولسيم بالمسيلة لتكون كشركة رائدة توضع أهدافها كغاية لشركة عين الكبيرة لكن دون جدوى.

وقد تم استخراج أداء كل المؤشرات، للحصول على النتيجة النهائية لكل بعد، وهذا للوصول إلى النتيجة النهائية الكلية والتي تعبر عن مستوى الأداء المستدام لشركة الإسمنت لعين الكبيرة خلال سنة 2018، وقد تم الاعتماد على برنامج **BSC Designer*** للوصول إلى ذلك، حيث تتم عملية حساب أداء المؤشر وفق علاقتين، حيث تكون العلاقة في حالة رفع المؤشر على سبيل المثال معدل المردودية المالية كما يلي:

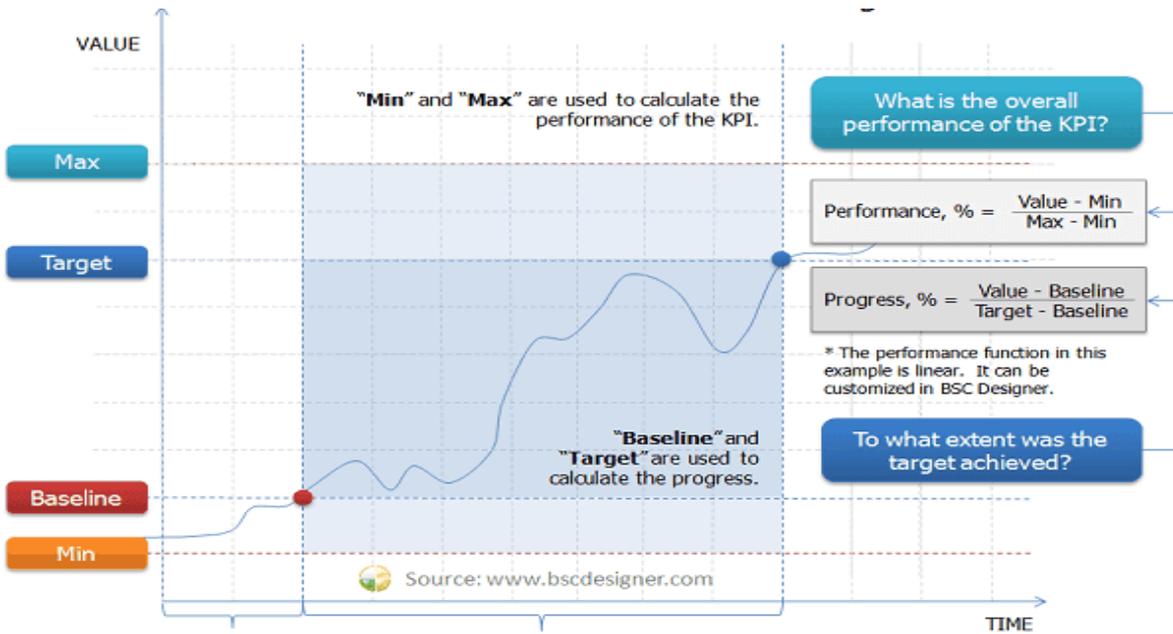
$$\text{أداء المؤشر} = (\text{القيمة الفعلية} - \text{القيمة الصغرى} \setminus \text{القيمة العظمى} - \text{القيمة الصغرى}) \times 100$$

أما في حالة تخفيض قيمة المؤشر كما في تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت تكون العلاقة كما يلي:

$$\text{أداء المؤشر} = (\text{القيمة العظمى} - \text{القيمة الفعلية} \setminus \text{القيمة العظمى} - \text{القيمة الصغرى}) \times 100$$

وفي كثير من المؤشرات تكون القيمة العظمى هي الغاية، وتكون القيمة الصغرى هي قيمة السنة السابقة والشكل الموالي يلخص ذلك:

الشكل رقم(4-16): طريقة حساب الأداء حسب برنامج BSC Designer



المصدر: برنامج BSC Designer

* أداة تساعد على بناء بطاقة الأداء المتوازن مع خرائط إستراتيجية ومؤشرات أداء رئيسية لحساب نتيجة الأداء الكلي للشركة.

الفصل الرابع: بذاء وتحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

كما تم وضع ألوان في البرنامج تعطي فكرة سريعة عن وضع كل مؤشر ودرجة خطورته، والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم(4-17): ألوان توضح قراءة سريعة لحالة المؤشر

	%20
	%40
	%60
	%80
	%100

المصدر: برنامج BSC Designer

ويوضح الشكل الموالي النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة SCAEK.

الشكل رقم(4-18): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت SCAEK لعين الكبيرة لسنة

2018

Name	Performance
شركة الإسمنت لعين الكبيرة -	61.13%
+ البعد المالي	65.44%
+ بعد العملاء	79.6%
+ البعد الإجتماعي	11.83%
+ البعد البيئي	55.55%
+ بعد العمليات الداخلية	65.42%
+ بعد التعلم والنمو	61.49%

المصدر: برنامج BSC Designer

ولا يمكننا عرض البطاقة بشكلها الكلي كما في البرنامج، لذا سيتم عرض كل بعد على حدة حتى تكون

الصورة واضحة أكثر، كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-19): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت SCAEK لعين الكبيرة لسنة

2018 - البعد المالي -

Name	Value	Baseline	Target	Measure	Performance
شركة الإسمنت لعين الكبيرة					61.13%
البعد المالي	65.441	0	100	Score	65.44%
الإستغلال الأمثل للأصول	79.04	0	100	%	79.04%
معدل العائد على الإستثمار	15.33	14.52	12.07	%	53.3%
معدل دوران الأصول	34.81	34.32	31.48	%	96.2%
تحسين المردودية	82.857	0	100	%	82.86%
تحسين المردودية	82.857	0	100	%	82.86%
معدل المردودية المالية	23.8	24.95	18.87	%	82.86%
التحكم في التكاليف	29.258	0	100	%	29.26%
زيادة الإيرادات	31	0	100	%	31%
التحكم في التكاليف	29.258	0	100	%	29.26%
تكلفة إنتاج الطن الواحد	3.4K	3.3K	3.5K	دج	29.26%
تحسين كفاءة عملية الصيانة	91.628	0	100	%	91.63%
تحسين مستوى رضا العمال	81.12	0	100	%	81.12%
ضمان صحة وسلامة العمال	-60	0	100	%	-60%
الإستخدام الأمثل لموارد الطاقة	52.52	0	100	%	52.52%

المصدر: برنامج BSC Designer

الفصل الرابع: بناء وتحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لهيئة الإسمنت لعين الكبيرة

الشكل رقم (4-20): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت SCAEK لعين الكبيرة لسنة

2018 - بعد العملاء -

بعد العملاء	79.6	0	100	Score	79.6%
زيادة الإيرادات	31	0	100	%	31%
معدل نمو حجم المبيعات	12.48	104.39	18	%	31%
تحسين مستوى رضا العملاء	112	0	100	%	112%
تحسين مستوى رضا العملاء	112	0	100	%	112%
معدل رضا العملاء	96	93	95	%	120%
وقت الإنتظار	4	4	5	دقيقة	100%
تعزى المساهمة الإجتماعية	14.792	0	100	%	14.79%
تحسين معدل المردودية الإجمالية	62.963	0	100	%	62.96%
حماية البيئة من التلوث	60.086	0	100	%	60.09%

المصدر: برنامج BSC Designer

الشكل رقم (4-21): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت SCAEK لعين الكبيرة لسنة

2018 - البعد الاجتماعي -

البعد الاجتماعي	11.83	0	100	%	11.83%
تعزى المساهمة الإجتماعية	14.792	0	100	%	14.79%
حجم الميزانية الإجتماعية	31.5M	41.1M	30.6M	دج	14.79%
تحسين مستوى رضا العمال	81.12	0	100	%	81.12%
ضمان صحة وسلامة العمال	-60	0	100	%	-60%
عدد حوادث العمل	16	14	0	#	-60%
تطوير مهارات العاملين	57.12	0	100	%	57.12%
تحسين مستوى رضا العمال	81.12	0	100	%	81.12%
متوسط نصيب العامل من مصاريف العاملين	3M	2.7M	1.7M	دج	81.12%
تحسين إنتاجية العامل	156.737	0	100	%	156.74%

المصدر: برنامج BSC Designer

الشكل رقم (4-22): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت SCAEK لعين الكبيرة لسنة

2018- البعد البيئي -

البعد البيئي	55.547	0	100	%	55.55%
حماية البيئة من التلوث	60.086	0	100	%	60.09%
نسبة الغبار	20.83	18.06	50	MG/NM ³	60.09%
تحسين معدل المردودية الإجمالية	62.963	0	100	%	62.96%
الاستخدام الأمثل لموارد الطاقة	52.52	0	100	%	52.52%
حصة استهلاك الكهرباء لكل طن منتج من الإسمنت	121.15	113.27	110.5	KWH/TC	-59.38%
حصة استهلاك الغاز لكل طن منتج من الكلنكر	81.01	95.71	97	NM ³ /TKK	133.25%
حصة استهلاك الماء لكل طن منتج من الإسمنت	0.06	0.1	0.1	M ³	88.89%
الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	42.5	0	100	%	42.5%

المصدر: برنامج BSC Designer

الشكل رقم (4-23): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت SCAEK لعين الكبيرة لسنة

2018- بعد العمليات الداخلية -

بعد العمليات الداخلية	65.423	0	100	Score	65.42%
تحسين معدل المردودية الإجمالية	62.963	0	100	%	62.96%
معدل المردودية الإجمالية	80	71.5	85	%	62.96%
تطوير مهارات العاملين	57.12	0	100	%	57.12%
الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	42.5	0	100	%	42.5%
معدل الطاقة المستغلة	106.8	116	100	%	42.5%
تطوير مهارات العاملين	57.12	0	100	%	57.12%
تحسين كفاءة عملية الصيانة	91.628	0	100	%	91.63%
تحسين كفاءة عملية الصيانة	91.628	0	100	%	91.63%
نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة	314.49	311.1	473.07	دج	91.63%
تطوير مهارات العاملين	57.12	0	100	%	57.12%

المصدر: برنامج BSC Designer

الفصل الرابع: بناء وتحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

الشكل رقم (4-24): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت SCAEK لعين الكبيرة لسنة

2018 - بعد التعلم والنمو -

بعد التعلم والنمو	61.494	0	100	Score	61.49%
تطوير مهارات العاملين	57.12	0	100	%	57.12%
متوسط نصيب العامل من تكاليف التكوين	26.1K	22.3K	43.3K	دج	18.16%
نسبة المتدربين	137.12	172.85	83.27	%	57.12%
تحسين بيئة العمل	-25	0	100	%	-25%
نسبة الغياب	2.25	1.64	2	%	-25%
تحسين إنتاجية العامل	156.737	0	100	%	156.74%
إنتاجية العامل	5.9K	5.7K	4.8K	طن	156.74%
تحسين بيئة العمل	-25	0	100	%	-25%

المصدر: برنامج BSC Designer

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

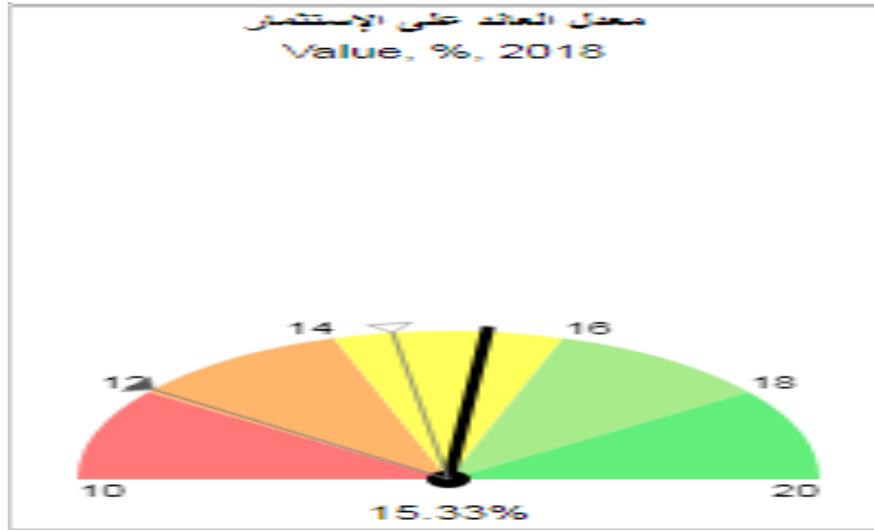
انطلاقاً من بطاقة الأداء المتوازن المعدة لشركة الإسمنت لعين الكبيرة، والتي قمنا بتصميمها وتطبيقها على النتائج الفعلية لسنة 2018، يمكن تقديم نتائج ودلالات عن الأداء المستدام لهذه الشركة، حيث سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن للشركة الإسمنت لعين الكبيرة، بعدها تحليل نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للشركة، ثم تحليل نتائج أداؤها المستدام فاختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل نتائج مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

من خلال النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين لكبيرة يتضح أداء المؤشرات لكل بعد من أبعادها كما يلي:

1. يبين الشكل الموالي معدل العائد على الاستثمار:

الشكل رقم(4-25): معدل العائد على الاستثمار لشركة SCAEK لسنة 2018



Value	15.33	Baseline	14.52	Target	12.07
<input type="checkbox"/> Simple input mode		Min	10	Max	20

المصدر: BSC Designer



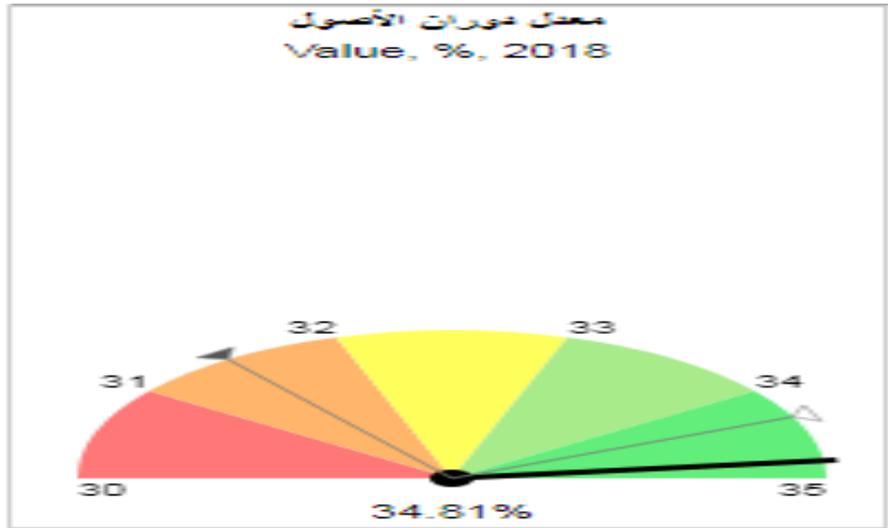
أما عن مفتاح الشكل فهو كالتالي:

الفصل الرابع: بناء وتخطيط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمننت لعين الكبيرة

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن الشركة استطاعت أن تبلغ مستوى مقبول فيما يتعلق بمعدل العائد على الاستثمار، فقد حققت سنة 2018 ما نسبته **15,33%** بعد أن كانت تهدف لتحقيق **12,07%**، وهي قيمة أعلى من القيمة الفعلية لسنة 2017 والتي بلغت **14,52%**، وهذا راجع إلى الارتفاع في قيمة النتيجة الصافية لسنة 2018 مقارنة بما وضعته كهدف لنفس السنة ومقارنة بما حققته فعلا خلال سنة 2017، وكذا إلى الارتفاع الذي كان بوتيرة أقل في مستوى الأصول في سنة 2018 مقارنة بسنة 2017، والذي كان مرتفعا خلال هذه الأخيرة بسبب الخط الإنتاجي الثاني، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ **20%**، أما القيمة الصغرى فقدرت بـ **10%** فبذلك بلغ أداء مؤشر العائد على الاستثمار **53,3%**.

2. يبين الشكل الموالي معدل دوران الأصول:

الشكل رقم(4-26): معدل دوران الأصول لشركة SCAEK لسنة 2018



Value	Baseline	Target
<input type="text" value="34.81"/>	<input type="text" value="34.32"/>	<input type="text" value="31.48"/>
<input type="checkbox"/> Simple input mode	Min	Max
	<input type="text" value="30"/>	<input type="text" value="35"/>

المصدر: BSC Designer

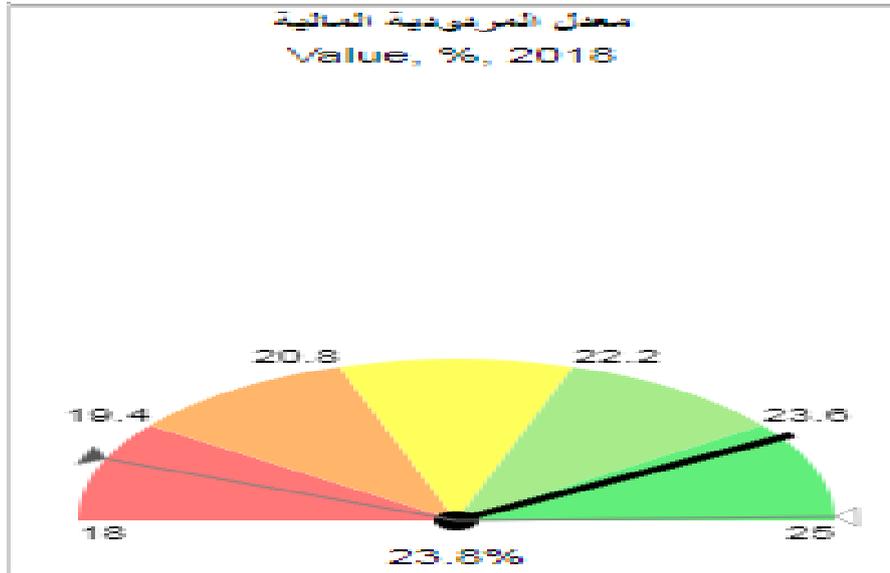
من خلال الشكل أعلاه نجد أن الشركة حققت أهدافها فيما يخص معدل دوران الأصول لسنة 2018 حيث بلغ ما نسبته **34,81%** بعد أن كانت تهدف لتحقيق **31,48%**، وهي قيمة متقاربة من قيمة سنة 2017 والتي بلغت **34,32%**، ويرجع ذلك إلى الارتفاع في قيمة صافي المبيعات الفعلية لسنة 2018 مقارنة بما حققته خلال سنة 2017، وكذلك لارتفاعها مقارنة عما وضعته كهدف لسنة 2018، وقد حددت القيمة

الفصل الرابع: بذاء وتحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيسة

العظمى لهذا المؤشر بـ 35%، أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 30% فكان بذلك أداء هذا المؤشر جيدا حيث بلغت نسبته 96,2%.

3. يمكن توضيح معدل المردودية المالية في الشكل التالي:

الشكل رقم(4-27): معدل المردودية المالية لشركة SCAEK لسنة 2018



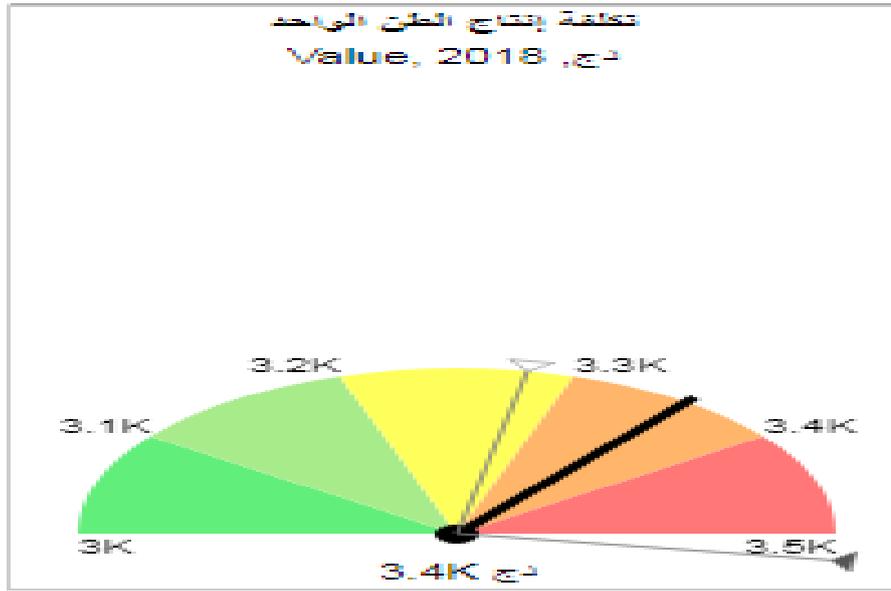
Value	23.8	Baseline	24.95	Target	18.87
<input type="checkbox"/> Simple input mode		Min	18	Max	25

المصدر: BSC Designer

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن الشركة استطاعت أن تبلغ مستويات جيدة فيما يتعلق بمعدل المردودية المالية، فقد حققت سنة 2018 ما نسبته 23,80% بعد أن كانت تهدف لتحقيق 18,87%، ولكننا نجدها قد انخفضت مقارنة مع قيمة سنة 2017 والتي كانت 24,95%، وهذا راجع لارتفاع نتيجة الدورة الصافية لسنة 2018 مقارنة بسنة 2017 ومقارنة بما وضعته كهدف لسنة 2018، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 25%، أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 18% فبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر 82,86% وهي نسبة جيدة.

4. يمكن توضيح تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت في الشكل الموالي:

الشكل رقم(4-28): تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت لشركة SCAEK لسنة 2018



Value	Baseline	Target
3,353.71	3,279.91	3,538.22
Min	Max	
3,000	3,500	

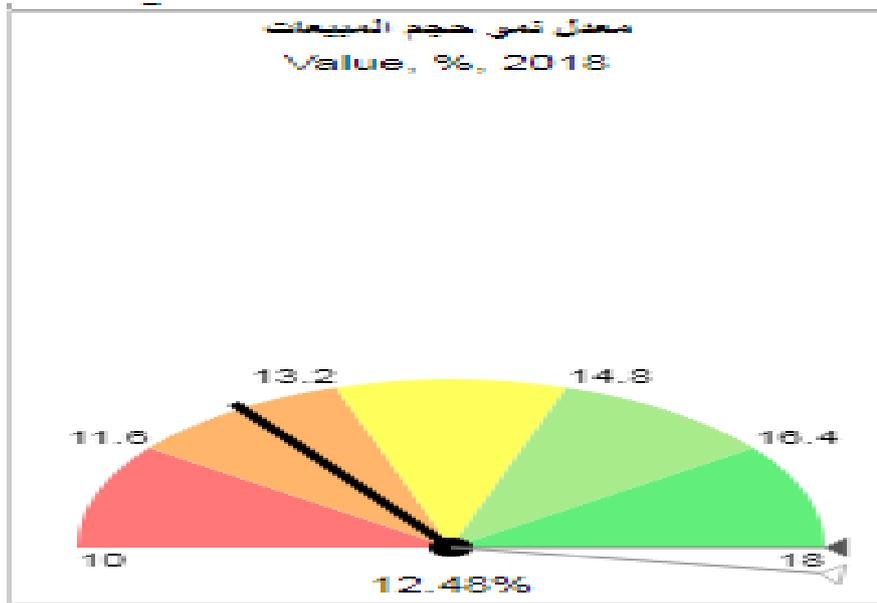
Simple input mode

المصدر: BSC Designer

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن الشركة لم تحقق هدفها فيما يخص تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت، على الرغم من أن التكلفة بلغت 3,353,71 دج سنة 2018 بعد أن كانت تهدف لتحقيق ما قيمته 3,538,22 دج، وهي قيمة أعلى من قيمة سنة 2017 والتي كانت 3,279,91 دج، ويرجع هذا إلى ارتفاع التكاليف الإجمالية خاصة ما يتعلق بالتكاليف الناتجة عن الاستثمار في الخط الإنتاجي الثاني، وكذا عدم بلوغ القيمة القصوى للإنتاجية بالخط الثاني، وكذلك إلى تكاليف الغياب والكهرباء، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 3,500 دج، أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 3,000 دج وعلى أساس ذلك بلغ أداء هذا المؤشر ما نسبته 29,26 % وهي نسبة ضعيفة.

5. يظهر الشكل الموالي معدل نمو حجم المبيعات:

الشكل رقم(4-29): معدل نمو حجم المبيعات لشركة SCAEK لسنة 2018



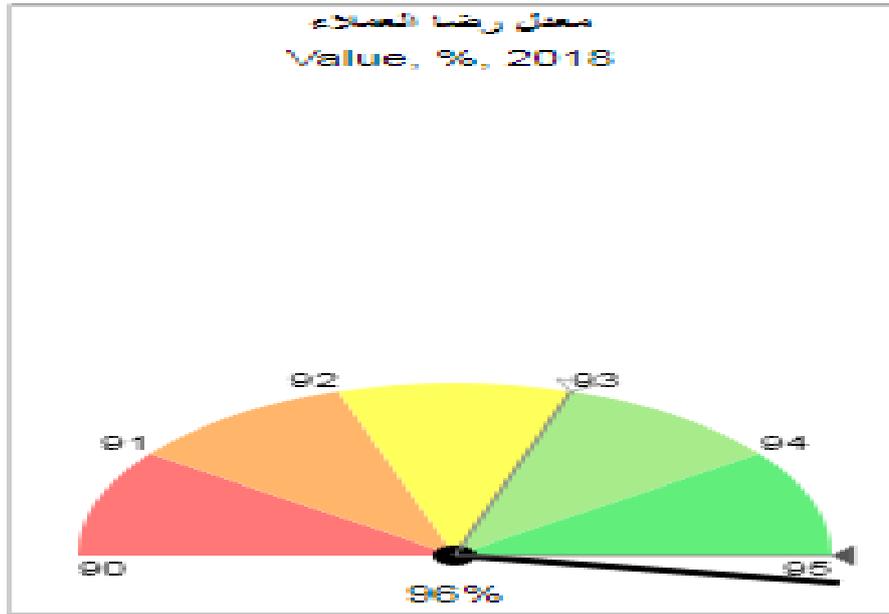
Value	Baseline	Target
12.48	104.39	18
<input type="checkbox"/> Simple input mode	Min	Max
	10	18

المصدر: BSC Designer

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن الشركة بلغت مستوى متوسط فيما يتعلق بمعدل نمو حجم المبيعات، فقد حققت سنة 2018 ما نسبته 12,48% بعد أن كانت تهدف لتحقيق 18%، علما أنها حققت سنة 2017 ما قيمته 104,39%، وترجع هذه القيمة الأخيرة المرتفعة بسبب الخط الإنتاجي الثاني الذي دخل حيز التنفيذ خلال هذه السنة، كما حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 18%، أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 10% فبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر ما قيمته 31%.

6. يمكن توضيح معدل رضا العملاء في الشكل التالي:

الشكل رقم(4-30): معدل رضا العملاء لشركة SCAEK لسنة 2018



Value	Baseline	Target
96	93	95
Min	Max	
90	95	

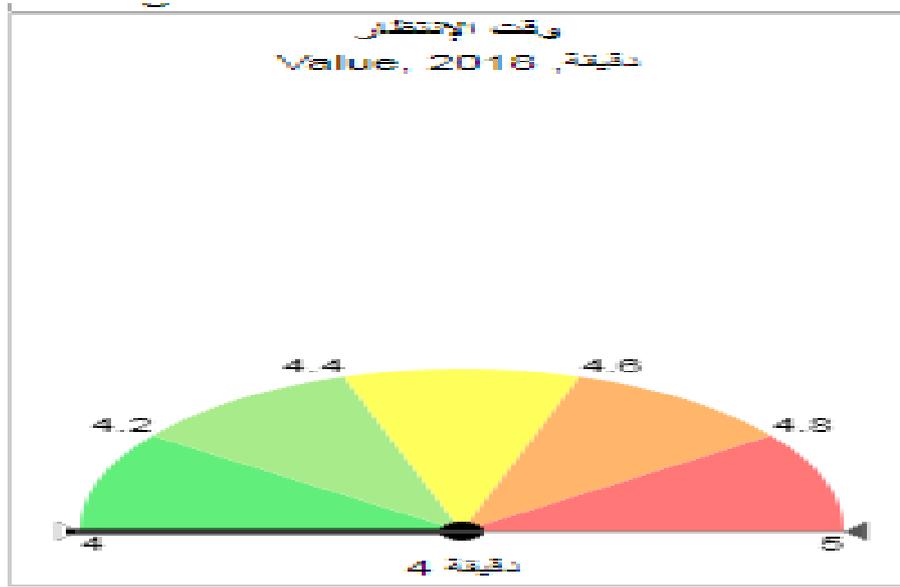
Simple input mode

المصدر: BSC Designer

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن الشركة قد حققت معدلا جيدا فيما يخص رضا العملاء حيث كانت قيمته 96 %، وهي قيمة أعلى مما كانت تطمح إليه خلال نفس السنة وكذا مقارنة بقيمة سنة 2017 والتي بلغت 93%، وهذا نتيجة لسياسة الشركة التي تسعى لإرضاء عملائها من خلال توفير منتج بمواصفات عالمية والعمل على تنويع منتجاتها، وكذا الاستماع لهم من خلال خلق قنوات للتواصل معهم، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 95%، أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 90% فبذلك كان أداء هذا المؤشر جيدا بنسبة قدرها 120%.

7. يبين الشكل الموالي معدل وقت الانتظار:

الشكل رقم(4-31): وقت الانتظار لشركة SCAEK لسنة 2018



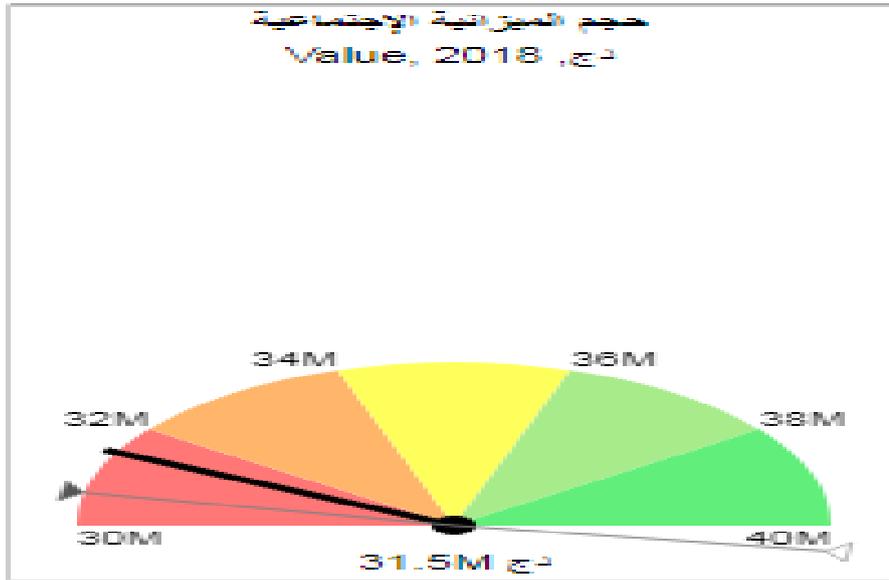
Value	Baseline	Target
4	4	5
<input type="checkbox"/> Simple input mode	Min	Max
	4	5

المصدر: BSC Designer

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن الشركة حققت هدفها فيما يتعلق بمؤشر وقت الانتظار، حيث سجلت به 4 دقائق خلال سنة 2018 بعد أن كانت تهدف لتحقيق 5 دقائق خلال نفس السنة، علما أنها حققت وقت انتظار سنة 2017 ما قيمته 4 دقائق، وهذا راجع لمجهودات الشركة الرامية لإرضاء عملائها وصولا لتحسين صورتها، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 5 دقائق، أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 4 دقائق فبهذا تكون نسبة أداء هذا المؤشر قد بلغت 100% وهي نسبة جيدة.

8. يمكن توضيح مؤشر حجم الميزانية الاجتماعية في الشكل الموالي:

الشكل رقم(4-32): حجم الميزانية الاجتماعية لشركة SCAEK لسنة 2018



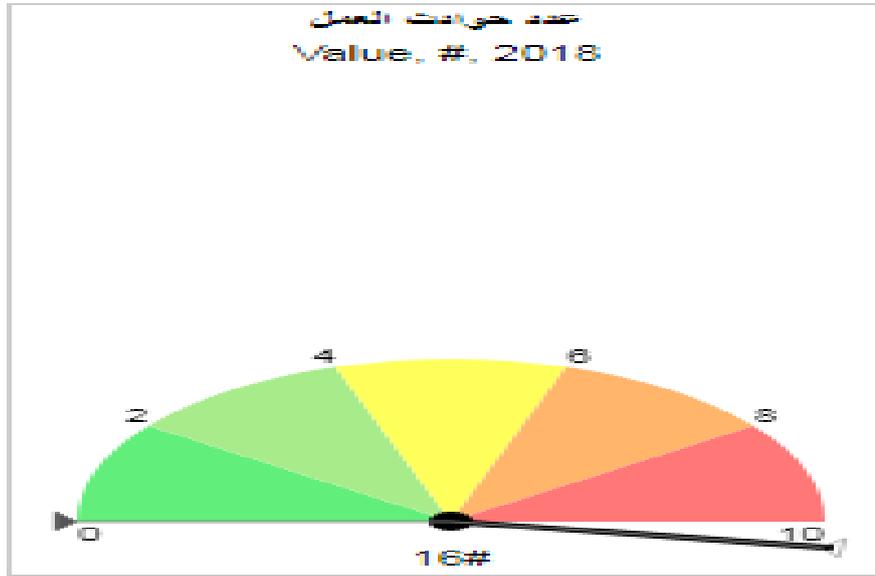
Value	Baseline	Target
31,479,175.0999999978	41,132,284.5	30,642,050.4000000022
<input type="checkbox"/> Simple input mode	Min	Max
	30,000,000	40,000,000

المصدر: BSC Designer

يتبين من الشكل أعلاه أن الشركة لم تحقق هدفها فيما يتعلق بمؤشر حجم الميزانية الاجتماعية، حيث بلغت سنة 2018 ما قيمته 31.479.175,1 دج وهي أكبر مما حددته كهدف والمقدر بـ 30.642.050,4 دج فهي تدعم العاملين بها، وكذا الجمعيات والنوادي الرياضية ومؤسسات المجتمع المدني، لكن قيمة حجم الميزانية الاجتماعية لسنة 2018 أقل مما كانت عليه سنة 2017 والمقدرة بـ 41132284.5 دج تسعى الشركة مستقبلا تقديم أكثر من ذلك، كما حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 40.000.000 دج أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 30.000.000 دج وبهذا تكون نسبة أداء هذا المؤشر قد بلغت 14.79%.

9. يمكن توضيح مؤشر عدد حوادث العمل في الشكل التالي:

الشكل رقم(4-33): عدد حوادث العمل لشركة SCAEK لسنة 2018



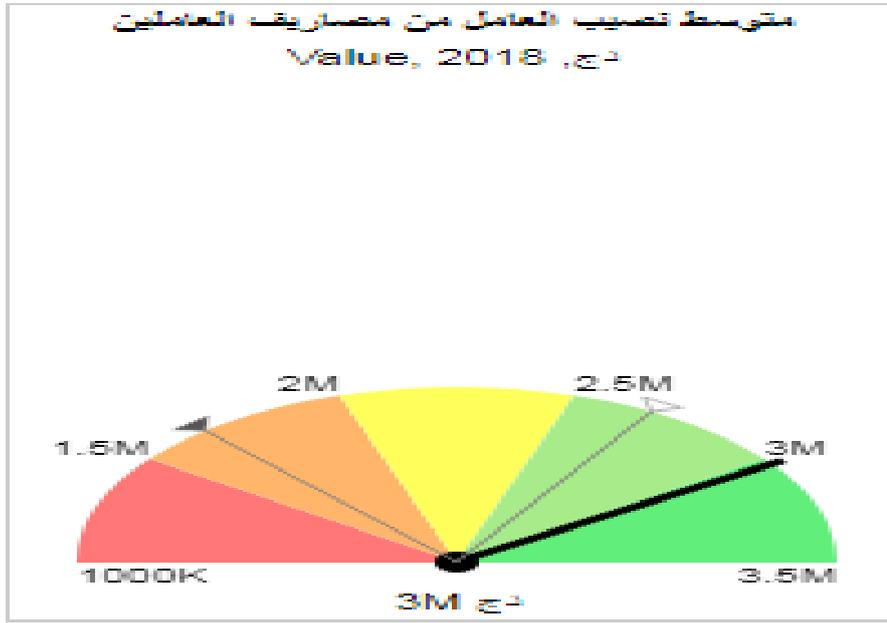
Value	Baseline	Target
16	14	0
<input type="checkbox"/> Simple input mode	Min	Max
	0	10

المصدر: BSC Designer

من الشكل أعلاه يتبين أن الشركة لم تحقق هدفها فيما يتعلق بمؤشر عدد حوادث العمل، حيث بلغ عددها 16 حادثا سنة 2018 وهو عدد أكبر مما حددته كهدف لنفس السنة والذي قدر بعدم وجود أي حادث، وأكبر مقارنة بعدد حوادث العمل الفعلية لسنة 2017 والتي كانت 14 حادثا، لكن بعد الاستفسار عن أسباب ذلك وجد أنها حالات بسيطة ترجع إلى العاملين المكونين حديثا والعاملين على مستوى الخط الإنتاجي الثاني، وهذا نظرا لحداثة عملهم وخبرتهم المحدودة، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 10 حوادث أما القيمة الصغرى فقدرت بعدم وجود أي حادث، وعن أداء هذا المؤشر فقد كانت نسبته سالبة بقيمة قدرها 60%.

10. يبين الشكل التالي مؤشر متوسط نصيب العامل من مصاريف العاملين:

الشكل رقم(4-34): متوسط نصيب العامل من مصاريف العاملين لشركة SCAEK لسنة 2018



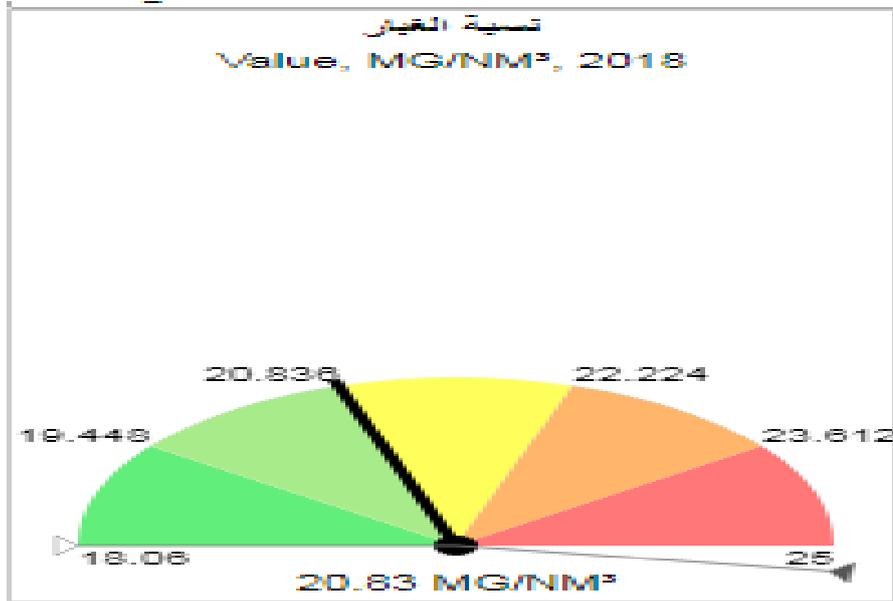
Value	Baseline	Target
3,028,000	2,677,883	1,674,430
<input type="checkbox"/> Simple input mode	Min	Max
	1,000,000	3,500,000

المصدر: BSC Designer

يلاحظ من الشكل أعلاه أن الشركة حققت هدفها فيما يتعلق بمؤشر متوسط نصيب العامل من مصاريف العاملين، حيث بلغ سنة 2018 ما قيمته 3.028.000 دج وهو أكبر مما حددته كهدف لنفس السنة والمقدر بـ 1.674.430 دج وأكبر مقارنة بسنة 2017 الذي كانت بقيمته 2.677.883 دج، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 3.500.000 دج أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 1.000.000 دج، فكانت بهذا نسبة أداء هذا المؤشر جيدة بقيمة قدرها 81,12%، وهذا راجع لنظام الأجور المحفز مما يثبت سعي الشركة وجهودها الرامية لتحسين مستوى رضا عمالها.

11. يمكن توضيح مؤشر نسبة الغبار في الشكل الموالي:

الشكل رقم(4-35): نسبة الغبار لشركة SCAEK لسنة 2018



Value	Baseline	Target
20.83	18.06	50
<input type="checkbox"/> Simple input mode	Min	Max
	18.06	25

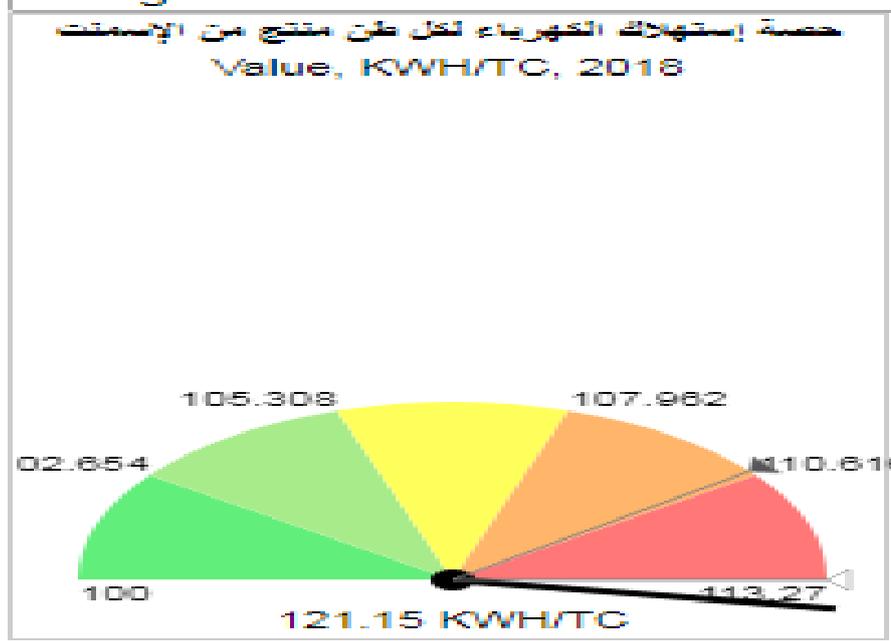
المصدر: BSC Designer

من الشكل أعلاه يلاحظ أن الشركة حققت هدفها فيما يتعلق بمؤشر نسبة الغبار، حيث بلغت هذه الأخير سنة 2018 ما قيمته $20,83 \text{ MG/NM}^3$ وهي قيمة أقل من النسبة المسموح به قانونيا والمقدرة بـ 50 MG/NM^3 ، لكنها نسبة مرتفعة لو تم مقارنتها بسنة 2017 والمقدرة بـ $18,06 \text{ MG/NM}^3$ ، وقد تم إرجاع ذلك لجهاز قياس نسبة الغبار ودقته العالية، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 25 MG/NM^3 أما القيمة الصغرى فقدرت بـ $18,06 \text{ MG/NM}^3$ ، فبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر جيدة بقيمة قدرها 60,09%.

12. يمكن توضيح مؤشر حصة استهلاك الكهرباء في الشكل التالي:

الشكل رقم(4-36): حصة استهلاك الكهرباء لكل طن منتج من الإسمنت لشركة SCAEK لسنة

2018



Value	Baseline	Target
121.15	113.27	110.5
Min	Max	
100	113.27	

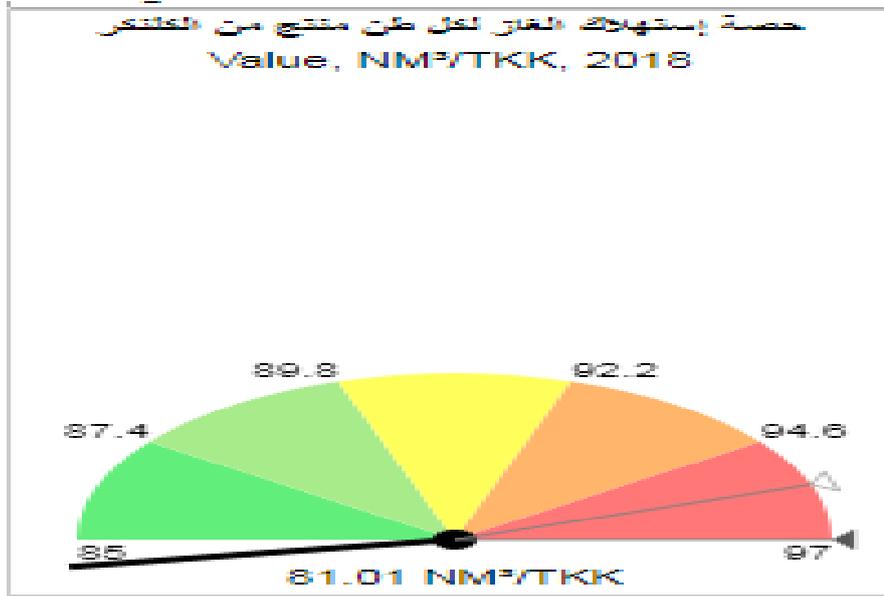
Simple input mode

المصدر: BSC Designer

يتبين من الشكل أعلاه أن الشركة لم تحقق هدفها فيما يتعلق بمؤشر حصة استهلاك الكهرباء، حيث بلغت حصة استهلاكه **KWH/TC 121,15** خلال سنة **2018** وهي قيمة أكبر مما حددته كهدف والمقدرة بـ **KWH/TC 110,5**، وأكبر من قيمة سنة **2017** والمقدرة بـ **KWH/TC 113,27**، وهذا راجع لانتهاؤ العقد المبرم وتسليم الخط الإنتاجي الثاني للشركة، فبحكم أن استهلاك الكهرباء يكون في مراحل عديدة من مراحل إنتاج الاسمنت، أدى هذا إلى عدم التحكم الجيد في استهلاك الكهرباء في كل هذه المراحل معا مقارنة مع صاحب العقد الذي كان يسيره بكفاءة أكبر خلال سنة **2017**، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ **KWH/TC 113,27** أما القيمة الصغرى فقدرت بـ **KWH/TC 100**، فبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر سالبة بقيمة قدرها **59,38%**، والتي أثرت على تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت.

13. يبين الشكل الموالي مؤشر حصة استهلاك الغاز:

الشكل رقم(4-37): حصة استهلاك الغاز لكل طن منتج من الكلنكر لشركة SCAEK لسنة 2018



Value	Baseline	Target
81.01	95.71	97
Min	Max	
85	97	

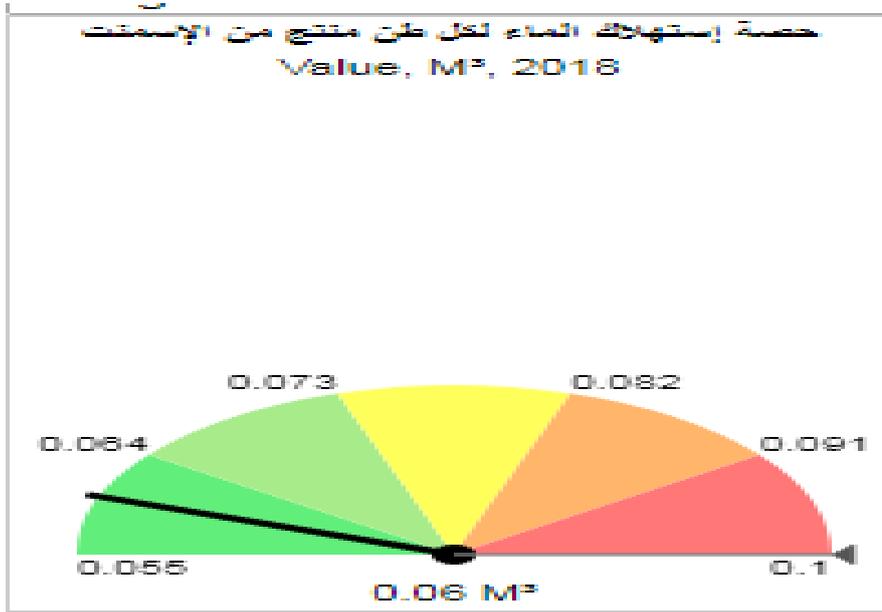
Simple input mode

المصدر: BSC Designer

من الشكل أعلاه يلاحظ أن الشركة حققت هدفها فيما يتعلق بمؤشر حصة استهلاك الغاز، حيث بلغت حصة استهلاكه $81,01 \text{ NM}^3/\text{TKK}$ سنة 2018 وهي قيمة أقل مما حددته كهدف لنفس السنة والمقدرة بـ $97 \text{ NM}^3/\text{TKK}$ ، وأقل من قيمة سنة 2017 والمقدرة بـ $95.71 \text{ NM}^3/\text{TKK}$ ، وهذا بفضل التدابير والإجراءات المتخذة للتحكم الجيد في استهلاك هذا المورد، حيث استطاعت الشركة بعد انتهاء العقد المبرم تحقيق كفاءة في استهلاكه، كون استهلاك الغاز يكون في مرحلة واحدة بالفرن على غرار استهلاك الكهرباء الذي يكون بمراحل عديدة، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ $97 \text{ NM}^3/\text{TKK}$ أما القيمة الصغرى فقدرت بـ $85 \text{ NM}^3/\text{TKK}$ ، فبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر جيدة بقيمة قدرها 133,25%.

14. يمكن توضيح مؤشر حصة استهلاك الماء في الشكل التالي:

الشكل رقم(4-38): حصة استهلاك الماء لكل طن منتج من الإسمنت لشركة SCAEK لسنة 2018



Value	Baseline	Target
0.06	0.1	0.1
Min	Max	
0.055	0.1	

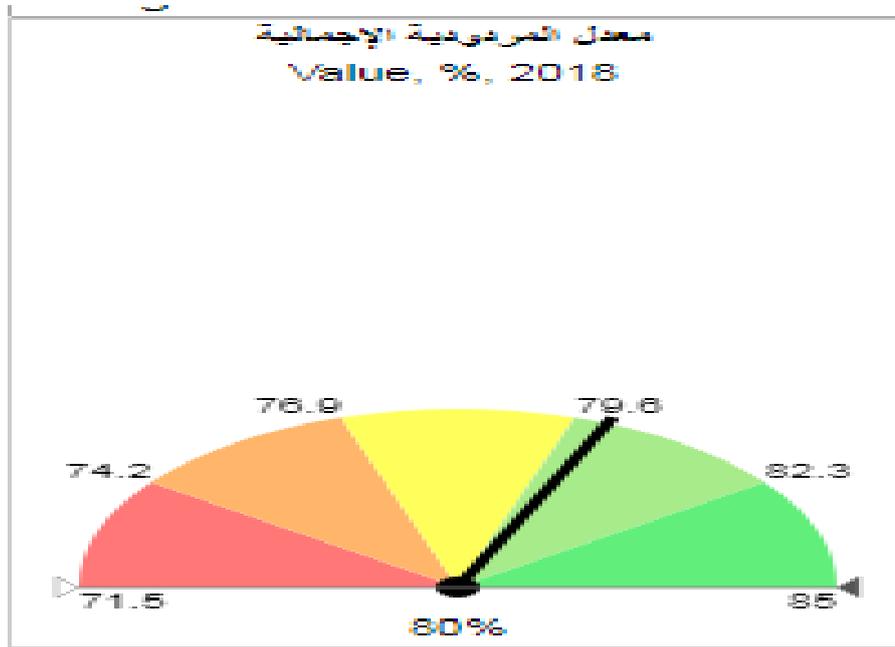
Simple input mode

المصدر: BSC Designer

يتبين من الشكل أعلاه أن الشركة حققت هدفها فيما يتعلق بمؤشر حصة استهلاك الماء، حيث بلغت حصة استهلاكه $0,06 \text{ M}^3$ سنة 2018 وهي قيمة أقل مما حددته كهدف لنفس السنة والمقدرة بـ $0,1 \text{ M}^3$ وأقل من قيمة سنة 2017 والمقدرة بـ $0,1 \text{ M}^3$ ، وهذا بفضل التدابير والإجراءات المتخذة لترشيد استهلاك الطاقة حيث تتبنى الشركة تقنية الإنتاج الأنظف، كما حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ $0,1 \text{ M}^3$ أما القيمة الصغرى فقدرت بـ $0,055 \text{ M}^3$ ، فبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر جيدة بقيمة قدرها 88.89% .

15. يبين الشكل التالي مؤشر معدل المردودية الإجمالية:

الشكل رقم(4-39): معدل المردودية الإجمالية لشركة SCAEK لسنة 2018



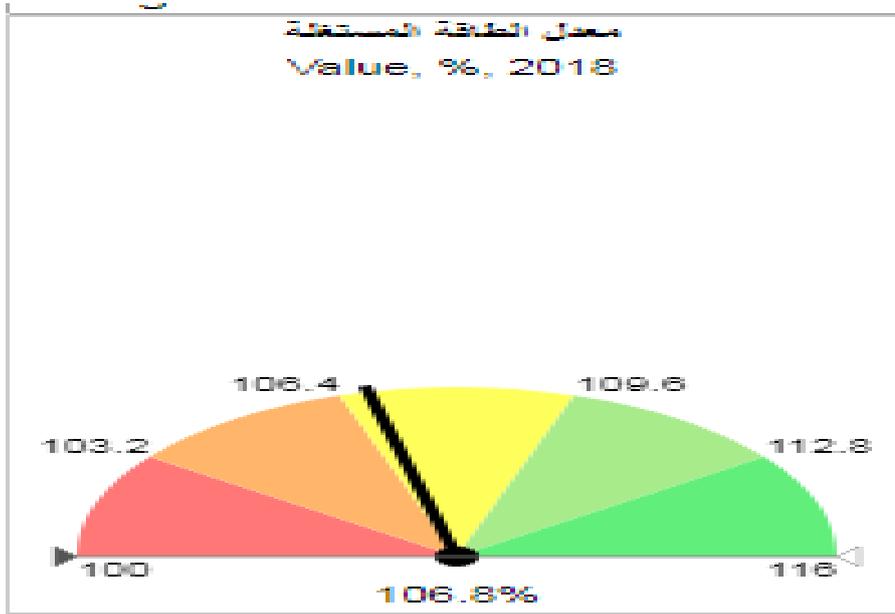
Value	Baseline	Target
80	71.5	85
<input type="checkbox"/> Simple input mode	Min	Max
	71.5	85

المصدر : BSC Designer

من الشكل أعلاه يتضح أن الشركة حققت مستوى جيد فيما يتعلق بمؤشر معدل المردودية الإجمالية، حيث بلغ سنة 2018 قيمة قدرها 80% وهي أقل مما حددته كهدف والمقدرة بـ 85%، ولكنها مرتفعة مقارنة مع سنة 2017 والتي كانت 71,5% هذا ما يثبت جهود الشركة لبلوغ المعيار المتعارف عليه عالمياً، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 85% أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 71,5%، فبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر ما قيمته 62,96%.

16. يمكن توضيح معدل الطاقة المستغلة في الشكل التالي:

الشكل رقم(4-40): معدل الطاقة المستغلة لشركة SCAEK لسنة 2018



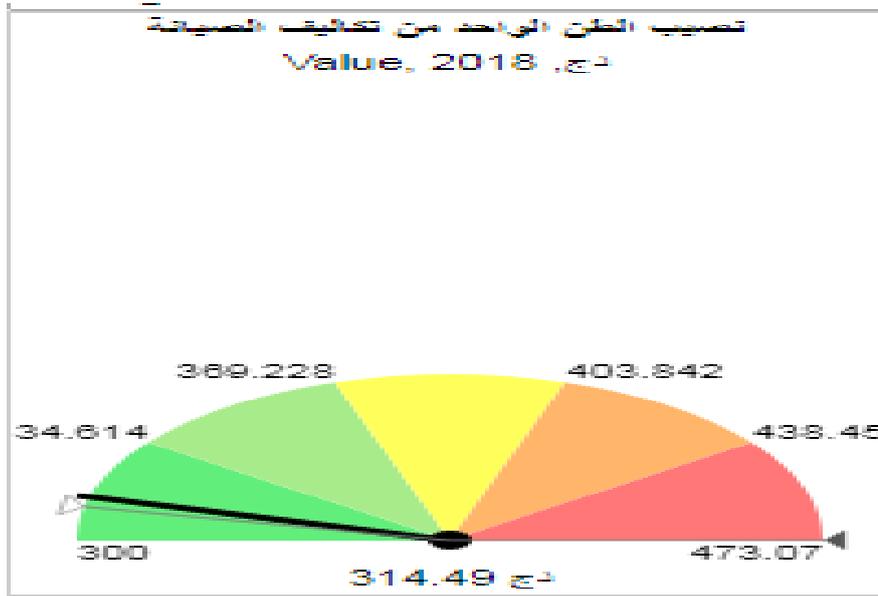
Value	Baseline	Target
106.8	116	100
<input type="checkbox"/> Simple input mode	Min	Max
	100	116

المصدر: BSC Designer

يتضح من الشكل أعلاه أن الشركة حققت هدفها بمستوى مقبول فيما يتعلق بمؤشر معدل الطاقة الإنتاجية المستغلة، حيث بلغ سنة 2018 قيمة قدرها 106,8% وهي أكبر مما حددته كهدف والمقدرة بـ 100%، ولكنها نسبة أقل مما حققته سنة 2017 والمقدرة بـ 116%، ويرجع ذلك لكون الطاقة الإنتاجية الفعلية لسنة 2018 ارتفعت بوتيرة أقل مما ارتفعت به الطاقة الإنتاجية المتوقعة خلال نفس السنة، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 116% أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 100%، فبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر بقيمة قدرها 42,5%.

17. يبين الشكل الموالي مؤشر نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة:

الشكل رقم(4-41): نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة لشركة SCAEK لسنة 2018



Value	Baseline	Target
314.49	311.1	473.07
Min	Max	
300	473.07	

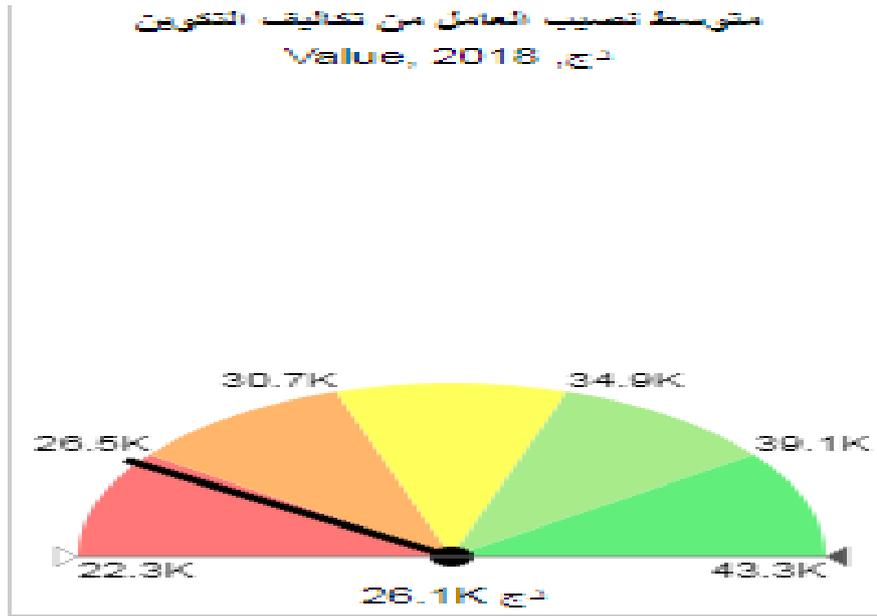
Simple input mode

المصدر: BSC Designer

يتضح من الشكل أعلاه أن الشركة حققت هدفها فيما يتعلق بمؤشر نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة، حيث بلغ سنة 2018 قيمة قدرها 314,49 دج/طن، وهي أقل مما حددته كهدف والمقدرة بـ 473,07 دج/طن ولكنها نسبة سجلت ارتفاع طفيف مما حققته سنة 2017 والمقدرة بـ 311,1 دج/طن، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 473,07 دج/طن، أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 300 دج/طن، فبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر جيدة بقيمة قدرها 91,63%، وهو ما يعكس جهود الشركة في التحكم في تكاليف الصيانة.

18. يمكن توضيح مؤشر متوسط نصيب العامل من تكاليف التكوين في الشكل التالي:

الشكل رقم(4-42): متوسط نصيب العامل من تكاليف التكوين لشركة SCAEK لسنة 2018



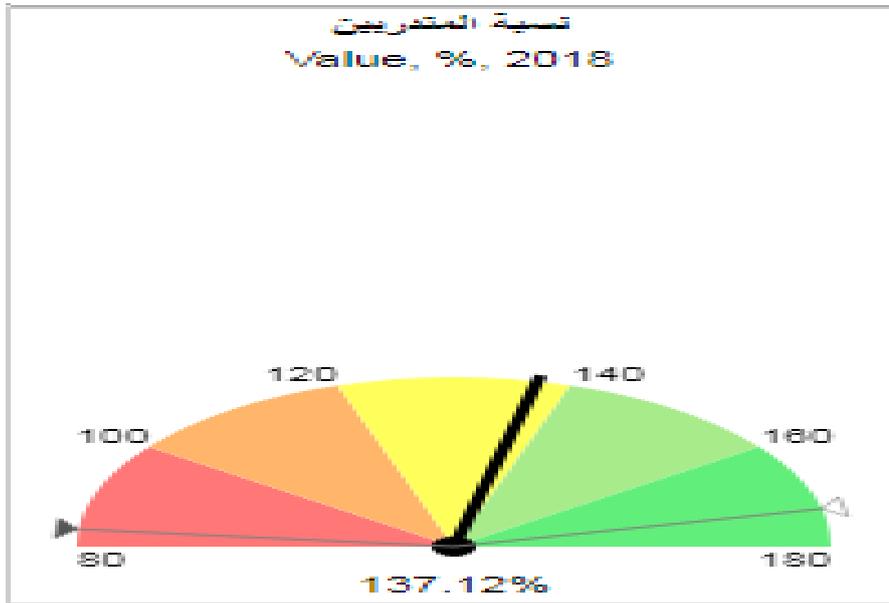
Value	Baseline	Target
26,104.31	22,287.22	43,307.09
<input type="checkbox"/> Simple input mode	Min	Max
	22,287.22	43,307.09

المصدر: BSC Designer

من الشكل أعلاه يتبين أن الشركة لم تحقق هدفها فيما يتعلق بمؤشر متوسط نصيب العامل من تكاليف التكوين، حيث بلغ سنة 2018 قيمة قدرها 26.104,31 دج وهي أقل مما حددته كهدف والمقدرة بـ 43.307,09 دج، كما كانت قيمته أكبر من سنة 2017 والمقدرة بـ 22.287,22 دج، وهذا راجع لانخفاض الميزانية المخصصة للتكوين لسنة 2018 مقارنة مع الهدف لنفس السنة ومع القيمة الفعلية لسنة 2017، كما ارتفع عدد المكونين فعليا لسنة 2018 مقارنة مع المتوقع، لكن مقارنة مع سنة 2017 هناك انخفاض بسبب الخط الإنتاجي الثاني الذي تطلب عدد مكونين أكثر، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 43.307,09 دج، أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 22.287,22 دج، فبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر منخفضة جدا بقيمة قدرها 18,16%.

19. يمكن توضيح مؤشر نسبة المتدربين في الشكل الموالي:

الشكل رقم(4-43): نسبة المتدربين لشركة SCAEK لسنة 2018



Value	Baseline	Target
137.12	172.85	83.27
Min	Max	
80	180	

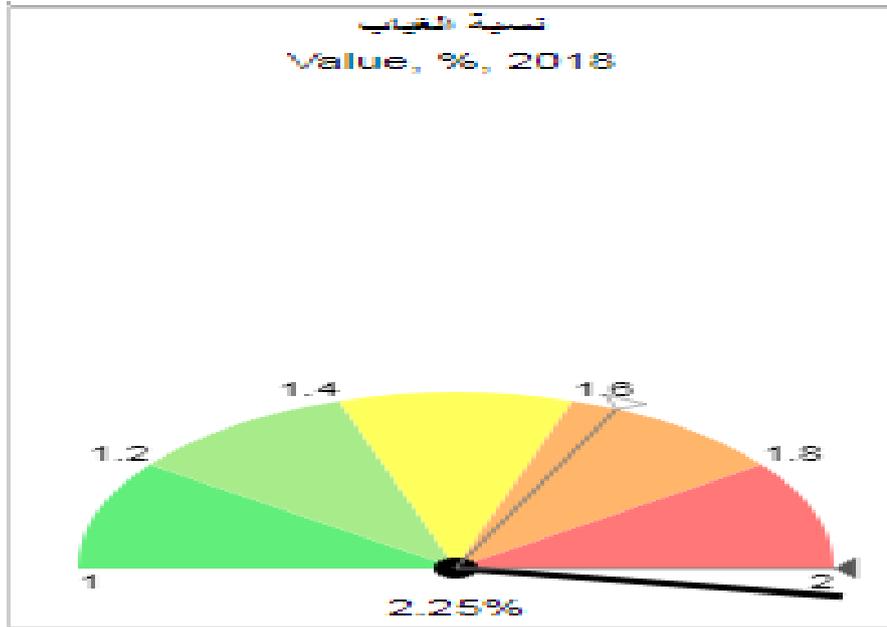
Simple input mode

المصدر: BSC Designer

يوضح الشكل أعلاه أن الشركة حققت هدفها بمستوى مقبول فيما يتعلق بمؤشر نسبة المتدربين، حيث بلغ سنة 2018 قيمة قدرها 137,12% وهي أكبر مما حددته كهدف والمقدر بـ 83,27%، كما كانت قيمته أقل من سنة 2107 والمقدرة بـ 172,85% وترجع هذه القيمة الأخيرة إلى الحاجة المكثفة للتدريب بسبب الخط الإنتاجي الثاني، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 180%، أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 80%، فبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر بقيمة قدرها 57,12%.

20. أما عن مؤشر نسبة الغياب يمكن توضيحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم(4-44): نسبة الغياب لشركة SCAEK لسنة 2018



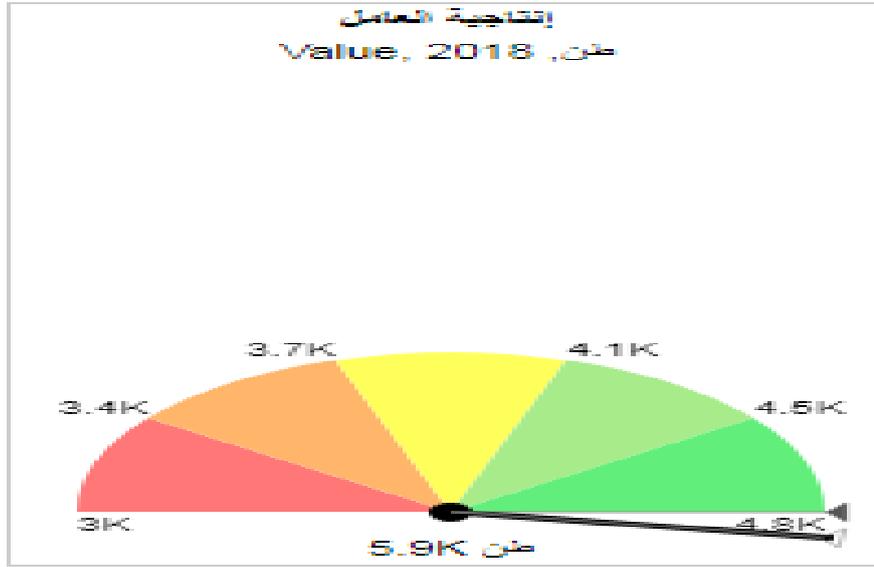
Value	Baseline	Target
2.25	1.64	2
<input type="checkbox"/> Simple input mode	Min	Max
	1	2

المصدر: BSC Designer

يتبين من الشكل أعلاه أن الشركة لم تحقق هدفها فيما يتعلق بمؤشر نسبة الغياب، حيث بلغت سنة 2018 قيمة قدرها 2,25% وهي أكبر مما حددته كهدف والمقدر بـ 2%، كما كانت قيمته أكبر من سنة 2107 والمقدرة بـ 1,64%، ويرجع ذلك إلى ارتفاع عدد حوادث العمل التي كانت مسجلة بالخط الإنتاجي الثاني، كما حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 2%، أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 1%، فبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر سالبة بقيمة قدرها 25%.

21. عن مؤشر إنتاجية العامل يمكن توضيحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم(4-45): إنتاجية العامل لشركة SCAEK لسنة 2018



Value	Baseline	Target
5,877.79	5,665.07	4,836.06
<input type="checkbox"/> Simple input mode	Min	Max
	3,000	4,836.06

المصدر: BSC Designer

من الشكل أعلاه يلاحظ أن الشركة حققت هدفها فيما يتعلق بمؤشر إنتاجية العامل، حيث بلغ سنة 2018 قيمة قدرها 5.877,79 طن وهي أكبر مما حددته كهدف والمقدر بـ 4.836,06 طن، كما كانت قيمته أكبر من سنة 2107 والمقدرة بـ 5.665,07 طن، كما حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 4.836,06 طن، أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 3.000 طن، ويرجع ذلك إلى التدريب وتحسين بيئة العمل، فبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر جيدة بقيمة قدرها 156,74%.

المطلب الثاني: تحليل نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

يمكن تقديم مجموعة من النتائج عن أداء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لهذه الشركة كما يلي:

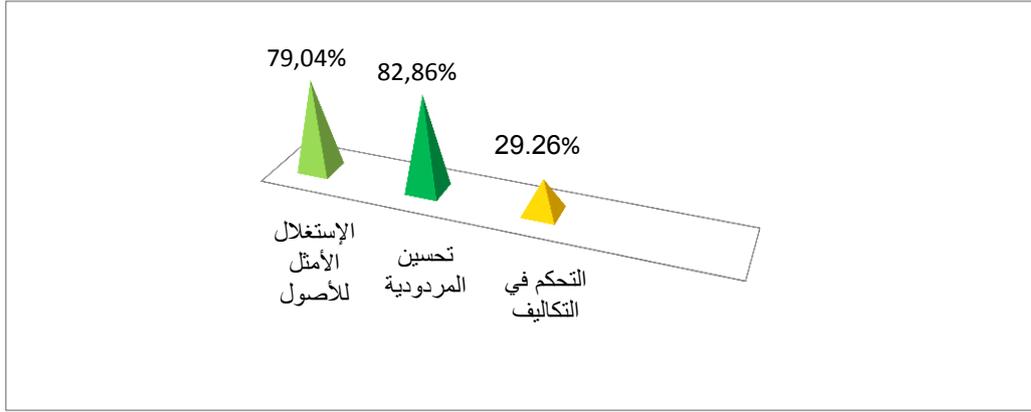
1. البعد الاقتصادي:

والذي يضم كل من أداء البعد المالي وبعد العملاء بالشركة حيث كانت نتائجه كالتالي:

- البعد المالي: يتبين لنا أن النتائج المالية للشركة جيدة خلال سنة 2018، فقد حقق نتيجة إجمالية تقدر بـ

65.44%، والشكل الموالي يبين أداء البعد المالي:

الشكل رقم (4-46): أداء البعد المالي

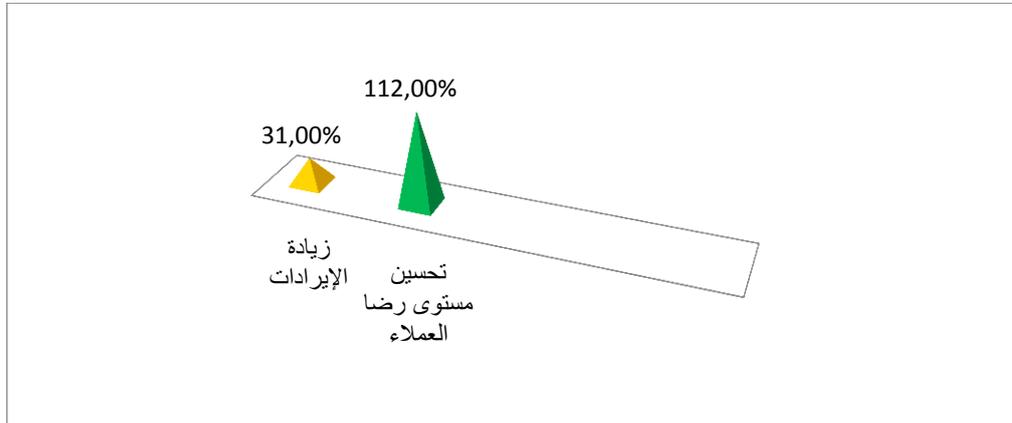


المصدر: مخرجات برنامج excel بالاعتماد على نتائج BSC Designer

من الشكل أعلاه يتضح أن أداء هدف الاستغلال الأمثل للأصول كان جيدا والذي قدر بـ **79,04%** وكذا أداء هدف تحسين المردودية كان جيدا والذي قدر بـ **82,86%** ، أما عن هدف التحكم في التكاليف فكان أداءه ضعيفا والذي قدر بـ **29,26%** ، وهذا ما يتعارض مع إستراتيجية الشركة إستراتيجية القيادة بالتكلفة.

- **بعد العملاء:** في هذا البعد حققت الشركة نتيجة إجمالية تقدر بـ **79.6%** خلال سنة **2018** وهي نتيجة جيدة، والشكل الموالي يبين أداء بعد العملاء:

الشكل رقم(4-47): أداء بعد العملاء



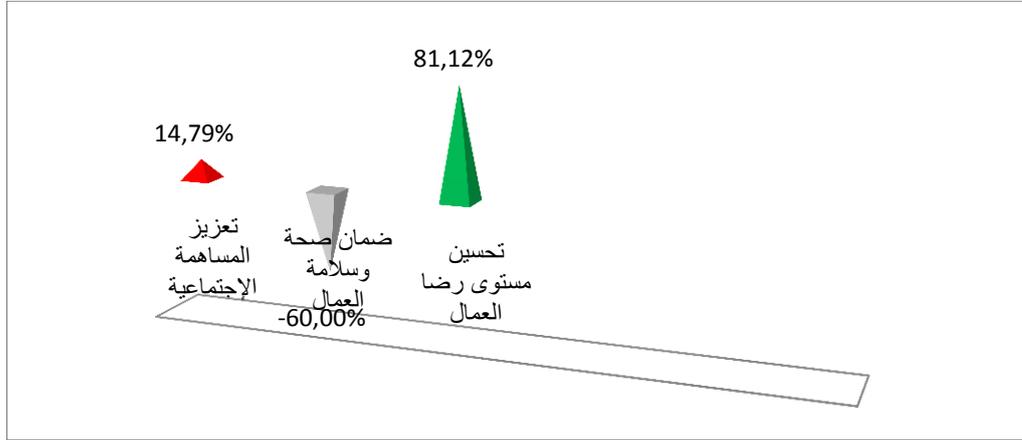
المصدر: مخرجات برنامج excel بالاعتماد على نتائج BSC Designer

من الشكل أعلاه ترجع قيمة أداء بعد العملاء إلى ارتفاع مستوى رضا العملاء والذي قدر بـ **112%** ، لكن ما أثر سلبي على أداء هذا البعد هو معدل النمو في حجم المبيعات الذي كان **31%** ، الأمر الذي يتطلب المزيد من الجهود للاحتفاظ بعملائها والعمل على الحصول على عملاء جدد.

2. البعد الاجتماعي:

بالنسبة لهذا البعد فقد حققت الشركة خلال عام 2018 ما نسبته 11.83% وهي نسبة ضعيفة، والشكل الموالي يبين أداء البعد الاجتماعي:

الشكل رقم(4-48): أداء مؤشرات البعد الاجتماعي



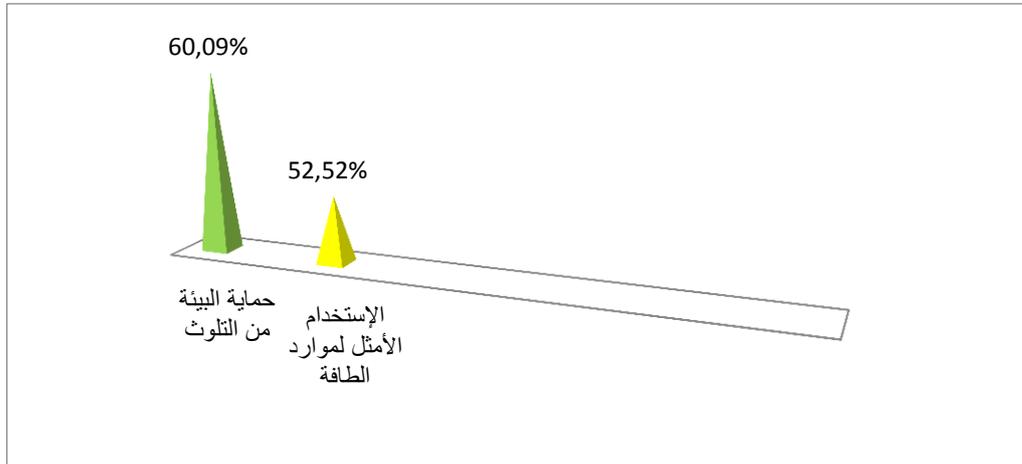
المصدر: مخرجات برنامج excel بالاعتماد على نتائج BSC Designer

من الشكل أعلاه يمكن إرجاع أمر النتيجة المنخفضة في قيمة أداء البعد الاجتماعي إلى القيمة السالبة لأداء هدف ضمان صحة وسلامة العمال والتي قدرت بـ 60% - وهذا بسبب حوادث العمل التي ارتفعت بهذه السنة مقارنة بالسنة السابقة، وكذا إلى قيمة المساهمة الاجتماعية التي كانت منخفضة جدا والمقدرة بـ 14,79%، أما عن مستوى تحسين رضا العمال فقد كانت قيمته جيدة والمقدرة بـ 81,12% .

3. البعد البيئي:

حققت الشركة بالنسبة لهذا البعد خلال عام 2018 ما نسبته 55.55% وهي نسبة مقبولة، والشكل الموالي يبين أداء البعد البيئي:

الشكل رقم(4-49): أداء البعد البيئي



المصدر: مخرجات برنامج excel بالاعتماد على نتائج BSC Designer

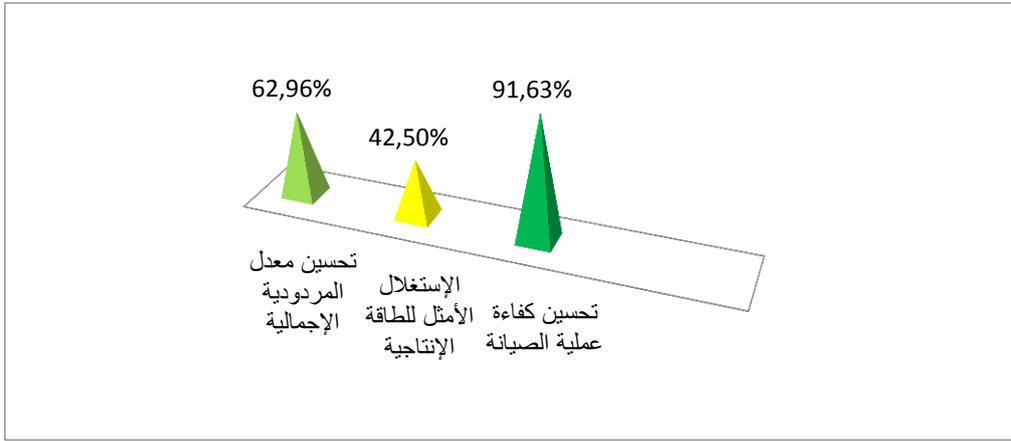
الفصل الرابع: بذاء وتقليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكهيرة

من الشكل السابق ترجع قيمة أداء البعد البيئي إلى الاستثمارات الكبيرة والمتواصلة في هذا المجال، باعتبارها الشركة الأولى في الجزائر التي قامت بتركيب مصفاة للتحكم في انبعاث الغبار، حيث قدرت نسبة هدف حماية البيئة من التلوث بـ 60,09 %، أما عن هدف الاستخدام الأمثل لموارد الطاقة فقدر بـ 52,52 %، ويرجع هذا لحصة استهلاك الكهرباء المرتفعة حيث تسعى الشركة تحسينها من خلال التحكم في الطاقة الكهربائية عبر مراحل إنتاج الاسمنت.

4. بعد العمليات الداخلية:

قدرت النتيجة الإجمالية لبعء العمليات الداخلية بـ 65.42 % وهي نتيجة جيدة، والشكل الموالي يبين أداء بعد العمليات الداخلية:

الشكل رقم (4-50): أداء بعد العمليات الداخلية



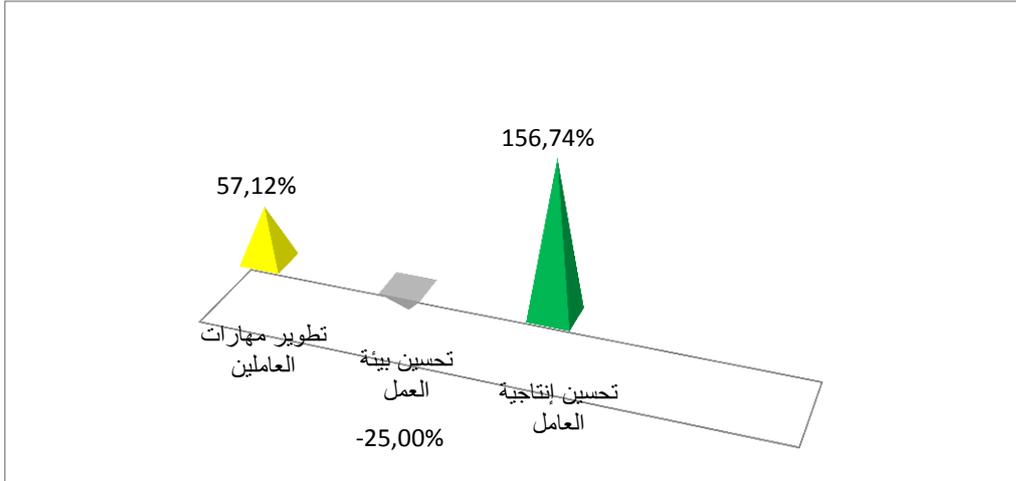
المصدر: مخرجات برنامج excel بالاعتماد على نتائج BSC Designer

من الشكل أعلاه يمكن إرجاع قيمة أداء بعد العمليات الداخلية إلى تحسين مستوى كفاءة الصيانة على مستوى الشركة والذي قدر بـ 91,63 %، وكذا هدف تحسين معدل المردودية الإجمالية الذي كان بقيمة 62,96 %، أما عن معدل الطاقة الإنتاجية المستغلة فقد كان مقبولا بقيمة 42,50 % تطمح الشركة بلوغ مستويات أعلى.

5. بعد التعلم والنمو:

أداء هذا البعد كان جيد، حيث حققت الشركة خلال عام 2018 ما مقداره 61.49 % وهي قيمة جيدة والشكل الموالي يبين أداء بعد التعلم والنمو:

الشكل رقم(4-51): أداء بعد التعلم والنمو



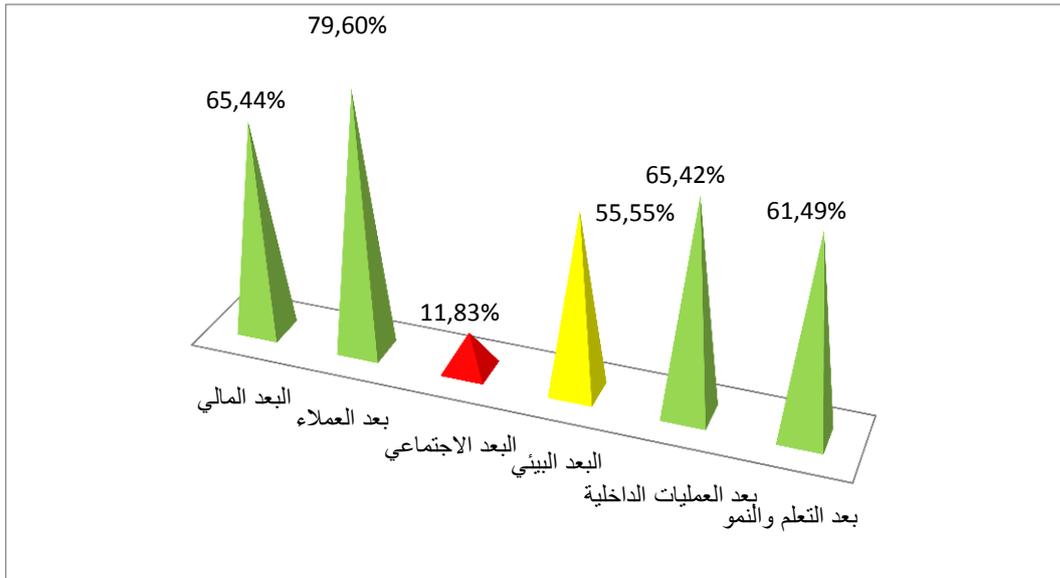
المصدر: مخرجات برنامج excel بالاعتماد على نتائج BSC Designer

من الشكل السابق يرجع أداء بعد التعلم والنمو إلى تحقيق المستوى الجيد في إنتاجية العامل والمقدرة بـ 156,74 %، وكذا إلى المستوى المقبول فيما يتعلق بهدف تطوير مهارات العاملين والذي قدر بـ 57,12 %، لكن بالنسبة لهدف تحسين بيئة العمل تأثر بالسلب نتيجة ارتفاع نسبة الغياب والذي كانت قيمته -25 %.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الأداء المستدام لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

الأداء المستدام هو محصلة أداء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والذي يمكن توضيحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم(4-52): أداء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت SCAEK لعين الكبيرة

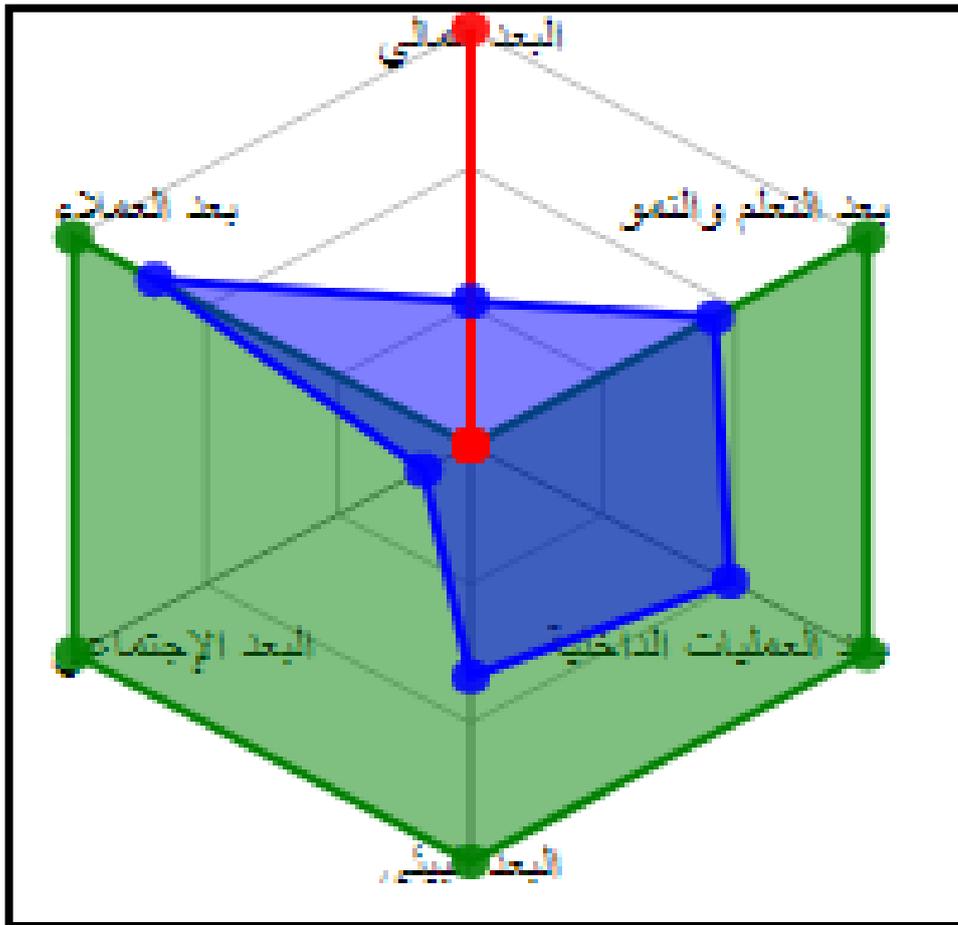


المصدر: مخرجات برنامج excel بالاعتماد على نتائج BSC Designer

الفصل الرابع: بدء وتحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

حققت الشركة أداء مستدام قدره 61.13 %، حيث كان كل من أداء البعد المالي وبعد العملاء جيدا بمقدار 65.44 % و 79.6 % على التوالي، في حين كان أداء البعد الاجتماعي ضعيفا بمقدار 11.83 %، أما عن أداء البعد البيئي فكان متوسطا بمقدار 55.55 %، بينما كان كل من أداء بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو جيدا بمقدار 65.42 % و 61.49 % على التوالي، وهذه النتيجة معبرة عن الأداء المستدام لكن ليس بصورة واقعية إلى حد بعيد، لأنه لم تكن هناك دقة وواقعية في تحديد بعض الأهداف (الغايات) من طرف الشركة لو ما قارناها بسنوات سابقة، هذا ما أثر على النتيجة النهائية لكل مؤشر، وكون نتيجة المؤشر تؤثر على أداء البعد الذي تنتمي إليه، توصلنا في الأخير إلى الأداء المستدام بجمع أداء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن آخذين بعين الاعتبار الوزن النسبي لها، ويمكن توضيح الأداء المستدام للشركة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(4-53): الأداء المستدام لشركة الإسمنت SCAEK لعين الكبيرة



المصدر: BSC Designer

ويمكن حصر الأهداف (الغايات) غير المحددة بواقعية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-33): الأهداف غير محددة بواقعية حسب كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

الأهداف (الغايات)	البعد
* معدل العائد على الاستثمار. * معدل دوران الأصول. * معدل المردودية المالية. * تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت.	البعد المالي
* معدا نمو حجم المبيعات. * معدل رضا العملاء. * وقت الإنتظار.	بعد العملاء
* متوسط نصيب العامل من مصاريف العاملين. * حجم الميزانية الاجتماعية.	البعد الاجتماعي
* حصة استهلاك الكهرباء. * حصة استهلاك الكلنكر. * حصة استهلاك الماء.	البعد البيئي
* معدل الطاقة المستغلة. * نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة	بعد العمليات الداخلية
* نسبة المتدربين. * معدل إنتاجية العامل. * نسبة الغياب.	بعد التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الباحثة

من الجدول السابق نرى أنه على الشركة أن تستعمل طرقا علمية عند رسم أهدافها وغاياتها، للوصول

إلى نتائج واقعية تسمح بتقييم أدائها المستدام بصورة موضوعية ومن بين تلك الطرق:

- المقارنة المرجعية.
- الإستناد إلى نتائج سنوات سابقة.
- الإستناد إلى طرق علمية أخرى في وضع الأهداف.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

بناء على ما ورد في الجانب النظري تم إسقاط المفاهيم النظرية على شركة تتميز باهتمامها بمجالات التنمية المستدامة، حيث تم التطرق إلى قياس الأداء المستدام للشركة بغية التحكم فيه، من خلال بطاقة الأداء المتوازن بالاعتماد على جملة من المؤشرات المالية وغير المالية، والتي تم تحديدها وإبراز أهميتها النسبية، بعدها تم اقتراح الخريطة الإستراتيجية للشركة والخروج بنموذج لبطاقة الأداء المتوازن بغية تجسيد إستراتيجيتها، وعلى هذا الأساس يمكن مناقشة فرضيات البحث كما يلي:

• الفرضية الأولى:

تعتمد شركة SCAEK على وضع مؤشرات مالية لقياس وتقييم أدائها المالي، مع إهمالها لمؤشرات مهمة تخدم أهدافها المالية وتعمل على تجسيد إستراتيجيتها، فكانت بذلك المؤشرات المالية المعتمدة غير ملائمة في مجملها مع البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، وهذا ما يثبت عدم صحة هذه الفرضية.

• الفرضية الثانية:

تعتمد شركة الإسمنت لعين الكبيرة على أدوات تقليدية لقياس مستوى إشباع رغبات أصحاب المصلحة، وهذا من خلال لوحات قيادة شهرية متعلقة بكل قسم، والتي تدخل ضمن متطلبات نظام الإدارة المندجة IMS، كما تهتم الشركة محل الدراسة برضا العملاء على غرار المساهمين، فقد أضافت منتج جديد يسمح بتوسيع دائرة عملائها وحصتها السوقية، هذا وتعمل على توفير بيئة سليمة لعمالها لضمان صحتهم، كما تسعى لتحسين الجانب البيئي لها من خلال الاستثمارات البيئية التي قامت بها، ومن جهة أخرى تعمل الشركة أن تكون شركة مواطنة من خلال القيام بالعديد من المبادرات، فالشركة تهتم بأطراف عديدة تعمل على تلبية متطلباتهم وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

• الفرضية الثالثة:

تستعمل الشركة محل الدراسة لوحات القيادة الخاصة بكل قسم وكذا الميزانيات لتقييم أدائها، كما تعتمد على التقارير فيما يتعلق بجانبها البيئي، وهي أدوات لا يمكن من خلالها تتبع الأهداف على المدى البعيد والإستراتيجي، كما وجد أن الشركة لا تبني بطاقة الأداء المتوازن، لكنها تملك كل المقومات لتسهيل تطبيقها، وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

● **الفرضية الرابعة:**

من خلال محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الشركة، تم إعطاء صورة عن وضعيتها وقراءة تحليلية عن المؤشرات المالية وغير مالية والعلاقة السببية بينها، بغية قياس الأداء المستدام لها وتقييمه والعمل على التحكم فيه بأبعاده الثلاثة من بعد اقتصادي، اجتماعي وبيئي، لمساعدة الشركة في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب، فتعتبر بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأنسب في التحكم في الأداء المستدام لشركة الإسمنت لعين الكبيرة، وهذا يثبت صحة هذه الفرضية.

● **الفرضية الخامسة:**

بطاقة الأداء المتوازن أداة إبلاغية سمحت بتقديم معلومات عن الأداء المالي لشركة الإسمنت لعين الكبيرة بالجودة المطلوبة وبشفافية وفي الوقت المناسب، ليس هذا فحسب بل عرضت معلومات عن أدائها الاجتماعي والبيئي، فسمح هذا بتحسين الإفصاح ليصبح إفصاح مستدام لأبعاده الثلاثة، خاصة وأن الشركة قطعت شوطا في المجال البيئي وأيضا الاجتماعي، فتوفير هذه المعلومات للأطراف ذات المصلحة بالشركة يعمل على تحسين صورتها، وهذا يثبت صحة هذه الفرضية.

خلاصة:

تم من خلال الدراسة التطبيقية وبإسقاط الجانب النظري على شركة الإسمنت SCAEK لعين الكبيرة، التحقق من مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في عملية التحكم في الأداء المستدام للعمل على تحسينه وصولاً لإرضاء الأطراف ذات المصلحة. لكن هذه الأخيرة لا تتوفر على هذا النموذج بل تم تطبيقه كنموذج مقترح بالاستعانة ببرنامج **BSC Designer**، والذي من خلاله وضعت مؤشرات خاصة بكل بعد لمتابعة أدائها وصولاً منها لتحقيق أهدافها وتجسيد إستراتيجيتها. وقد ترتب على ذلك الخروج بعدة مقترحات لتحسين كل من أدائها المالي، البيئي والاجتماعي. كما تم الوقوف على مخرجات نموذج بطاقة الأداء المتوازن والتي تعمل على تحسين الإفصاح المالي للشركة، ليس هذا فقط بل تعدت ذلك لتشمل كل من المعلومات البيئية والاجتماعية عملاً على تطوير الإفصاح المستدام لها.

خاتمة

لقد هدفت الدراسة إلى توضيح وتحليل دور بطاقة الأداء المتوازن في التحكم في الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، حيث تم في هذه الدراسة تناول المفاهيم الأساسية المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها، وكذا الخطوات المنهجية لتصميمها، كما تم تطرقت الدراسة إلى تحليل الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، هذا الأخير الذي يتضمن كل من الأداء الاقتصادي الاجتماعي والبيئي، من خلال عرض ماهيته طرق قياسه والإفصاح عنه، كما تم توضيح كيفية الاستعانة بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستدام من خلال تناول مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وكذا المقارنة المرجعية ليتم في الأخير التركيز على بطاقة الأداء المتوازن ودورها في التحكم في الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

وبناء على ما ورد في الجانب النظري تم إسقاط ذلك على شركة تتميز باهتمامها بالأطراف ذات المصلحة تجسيدا لأبعاد التنمية المستدامة وهي شركة الإسمنت لعين الكبيرة، حيث تم التطرق أولا إلى واقع قطاع الاسمنت في الجزائر، ثم محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على هذه الشركة استعانة ببرنامج **BSC Designer**، ليتم في الأخير عرض وتحليل نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وكذا قياس أدائها المستدام من خلال مؤشرات مالية وغير مالية تعمل على التحكم فيه، ومن خلال هذه الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى ما يلي:

1. نتائج الدراسة:

تم التوصل إلى جملة من النتائج المهمة والتي يمكن عرضها في النقاط التالية:

- لا تطبق شركة الإسمنت **SCA EK** بطاقة الأداء المتوازن.
- تبين بعد تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن أن لها دورا مهما في قياس مستوى الأداء المستدام والعمل على تحسينه من خلال التغذية الراجعة وصولا إلى التحكم فيه.
- تسمح بطاقة الأداء المتوازن بتحديد الانحرافات عن الأهداف المسطرة من طرف الشركة بغية تصحيحها وصولا لتجسيد إستراتيجيتها.
- تقدم بطاقة الأداء المتوازن معلومات حول الأداء المستدام للشركة، من خلال مؤشرات المالية وغير المالية التي تتضمنها، وهذا في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة فهي أداة إبلاغية.
- لا تُخدم لوحات القيادة الحالية بطاقة الأداء المتوازن.
- تستعمل شركة الإسمنت **SCA EK** نماذج تقليدية في التحكم في أدائها والمنبثقة من نظام الإدارة المندجة وهي لوحات قيادة متعلقة بالجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية، والتي من خلالها لا تستطيع التحكم في أدائها على المستوى البعيد.

• تحطت الشركة في إدارة علاقتها مع أصحاب المصلحة طرف المساهمين، وأصبحت تهتم أيضا بالعملاء، العمال، المجتمع المحلي، سعيها منها لإرضاء هؤلاء الأطراف وهذا تحت تأثير نظام الإدارة المندمجة الذي بدأت تطبيقه منذ 2011.

• هناك بعض المؤشرات الهامة غير متوفرة في لوحات القيادة مما أثر على جودة لوحة القيادة.
• يفقد الأسلوب المعتمد في تحديد الأهداف الكمية للشركة على الواقعية، هذا ما سيزنّب عليه اتخاذ قرارات غير مناسبة.

• لا تركز الشركة على الأدوات والطرق العلمية في التخطيط بل تعتمد على الموازنات التقديرية.
• انخفاض حجم المبيعات بالشركة الأمر الذي يتطلب جهودا أكثر في مجال التسويق خاصة مع اشتداد المنافسة.
• بالرغم مما تقدمه الشركة من مساعدات وإعانات، يبقى مستوى أدائها الاجتماعي منخفضا.
• تهتم الشركة بالموارد البشري من ناحية التدريب والتطوير لكن عليها انتقاء البرامج التي تجمع بين الجودة والتكلفة، خاصة مع عدد الحوادث المرتفعة على مستوى الخط الإنتاجي الثاني.

• حققت الشركة نتائج جيدة في مجال الجودة، البيئة، من خلال انتهاجها لنظام الإدارة المندمجة IMS، أما عن حصة الكهرباء التي كانت مرتفعة والتي تتطلب المزيد من التدريب لتحقيق كفاءة في ذلك مستقبلا، وعن السلامة والصحة المهنية فقد كانت حوادث العمل مرتفعة، ويرجع الأمر للخبرة القليلة لدى العاملين المتواجدين على مستوى الخط الإنتاجي الثاني.

• ارتفعت نسبة الغياب بالشركة بسبب حوادث العمل وهذا ما يحتاج إلى تدريب العاملين أكثر.
• لم تحقق الشركة هدفها فيما يتعلق بالتحكم في التكاليف.
• مما سبق فإن الشركة لم تصل بعد إلى تحقيق إستراتيجيتها إستراتيجية القيادة بالتكلفة.

2. مقترحات الدراسة:

تعتمد شركة الإسمنت لعين الكبيرة على وضع مؤشرات مالية وغير مالية لقياس مستوى إشباع أطراف المصلحة من مساهمين، عملاء عمال، المجتمع المحلي والبيئة، لكن تتسم هذه المؤشرات بنظرها قصيرة المدى وعدم واقعيتها، وغياب البعض منها ذو الأهمية البالغة في تجسيد إستراتيجيتها، مما انعكس ذلك على صورة أدائها المستدام وعلى هذا الأساس تم تقديم المقترحات التالية:

• ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لارتباطها المباشر بالإستراتيجية، هذا ما يساعدها في تحقيق إستراتيجية القيادة بالتكلفة المتبعة من طرفها.

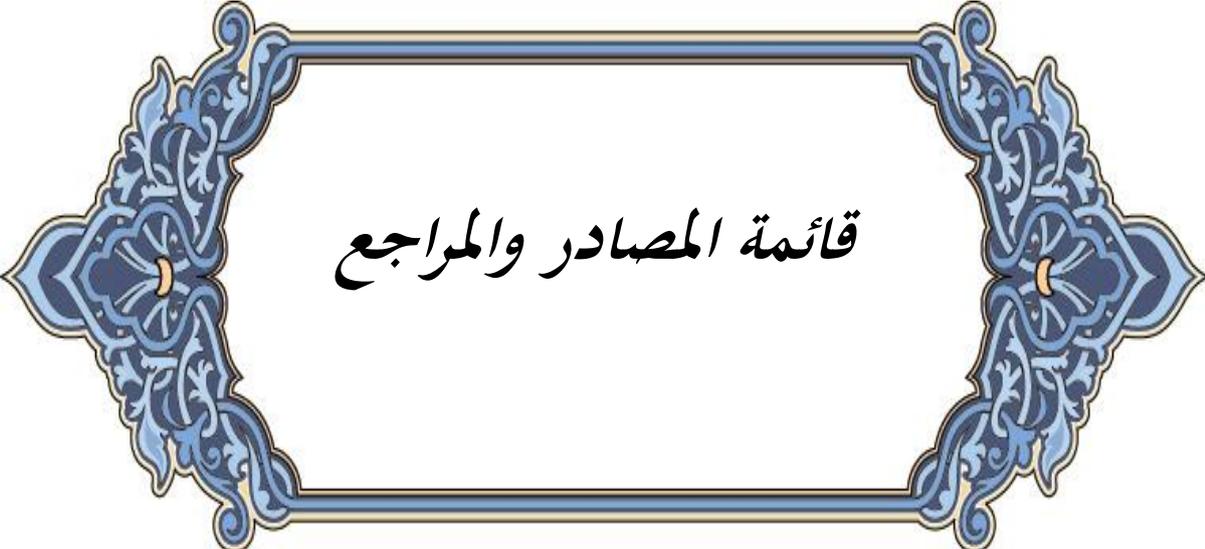
- ضرورة الاهتمام بتدريب الموارد البشرية لتشكيل فريق BSC.
- ضرورة الاهتمام بقياس الأداء المستدام باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، لبلوغ التحسين المستمر له، ومنه تعزيز المكانة التنافسية للشركة خاصة مع اشتداد المنافسة.
- ضرورة الاعتماد على مؤشرات تتلاءم وتتماشى مع ما يسمح بالتطبيق الجيد لبطاقة الأداء المتوازن.
- العمل على تخفيض التكاليف من خلال الاعتماد على أدوات المحاسبة التحليلية الحديثة وتدريب مواردها البشرية على ذلك لتحقيق الإستراتيجية التي تتبناها، مثل نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC الذي يبين المراحل والعمليات التي يمر بها المنتج والأنشطة التي تساهم في تكوينه، بغية إلغاء الأنشطة الزائدة عملا على تخفيض تكلفة الإنتاج.
- العمل على تبني إستراتيجية تسويقية أكثر نجاعة للاحتفاظ بعملائها الحاليين واكتساب عملاء جدد، خاصة مع إدخال المنتج الجديد للرفع من حجم مبيعاتها.
- ضرورة التركيز على الأدوات العلمية في التخطيط، وتحديد الأهداف على سبيل المثال طريقة المقارنة المرجعية

.Benchmarking

- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري من خلال تحسين قدراته وكفاءته، بانتقاء أجود العروض المقدمة طرف مراكز التدريب ليتحقق مبدأ التكلفة و العائد.
- ضرورة قياس مستوى إشباع أصحاب المصلحة من خلال وضع نظام للتغذية الراجعة.
- العمل على تطوير طرق إفصاحها لتحسين صورتها أمام المتعاملين معها.

3. آفاق الدراسة:

- من ضمن المواضيع التي يمكن اقتراحها كونها تشكل امتدادا لهذا الموضوع وتستحق الدراسة ما يلي:
- دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن؛
 - التكامل بين المقارنة المرجعية وبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية؛
 - دور بطاقة الأداء المتوازن في تطوير الإفصاح المستدام للمؤسسة الاقتصادية.



قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

- 1) إبراهيم جابر السيد، الإفصاح المالي وأثره وأهميته في نمو الأعمال التجارية العربية داخل البلاد الأجنبية، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 2) إبراهيم جابر السيد، محاسبة التلوث البيئي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 3) إبراهيم مُجَّد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 4) أبو القاسم مسعود الشيخ، تخطيط الإنتاجية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2011.
- 5) إحسان مُجَّد ضمير ياغي ونعمة عباس الخفاجي، التغيير التنظيمي: منظور الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 6) أحمد بن مويزة، إعداد إستراتيجية التسويق وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- 7) أحمد جلال وخالد اللحياي، الأبعاد الاقتصادية للمشاكل البيئية وأثر التنمية المستدامة، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2017.
- 8) أكرم أحمد الطويل وصلاح الدين شبل جاسم، الشراء وفقا لـ **Seven Rights** والأداء الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2017.
- 9) أكرم أحمد الطويل وعلي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 10) أكرم محسن الياسري وآخرون، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال: إدارة المهوبة، نظم المعلومات الإستراتيجية، الأداء المتميز، الطبعة الأولى، الدار المنهجية، عمان، الأردن، 2016.
- 11) أمين لطفي، التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 12) أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 13) بلال خلف، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015.

- (14) بلقاسم سلاطينة وآخرون، **الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسولوجي**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
- (15) جابر شعيب الإسماعيل، **المالية للقادة: أفضل الممارسات المالية للقادة وكبار التنفيذيين**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2018.
- (16) جريدي بوج وكيمبرلي بنجهام هول، **الجودة والمسؤولية في التعليم العالي: تحسين السياسة وتطوير الأداء**، ترجمة أسامة إسبر، الطبعة الأولى، دار العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2012.
- (17) حسن مُجّد القاضي، **الإدارة المالية العامة**، الرمال للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- (18) حمزة الجبالي، **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**، دار الأسرة وعالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- (19) حمود سامح المرجوشي، **تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية**، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2008.
- (20) حيدر يونس الموسوي، **المصارف الإسلامية: أداءها المالي وأثرها في سوق الأسواق المالي**، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2012.
- (21) خالد مُجّد بني حمدان ووائل مُجّد إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر**، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010.
- (22) داليدا مُجّد عادل الدوياتي، **أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء وإدارة المخاطر الإستراتيجية على الأداء التنافسي للبنوك: دراسة تجريبية على عينة من البنوك التجارية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2017.
- (23) دعاء عماد مشهور، **المالك المسجل والمالك المستفيد في سوق الأوراق المالية**، الطبعة الأولى، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، مصر، 2016.
- (24) ديفيد بارمنتر، **مؤشرات الأداء الرئيسية: بناء وتنفيذ واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية التي تؤدي إلى النجاح**، ترجمة أحمد عكاوي عبد العزيز أحمد، دار جامعة الملك سعود للنشر، المملكة العربية السعودية، 2014.
- (25) ذياب نصري، **جغرافيا الطاقة**، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- (26) ربا ماجد بصول، **أثر كفاءة الإفصاح وحوكمة الشركات في جذب الاستثمارات العربية والأجنبية: دراسة تحليلية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2018.
- (27) رحاب مُجّد عبد الرحمان، **أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن: حالة تطبيقية**، الطبعة الأولى، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015.
- (28) سعد صادق بحيري، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- (29) سعدون حمود الربيعاوي وآخرون، **إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة**، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

- (30) صابر الكنزى، التحليل المالي: الأصول العلمية والعملية، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2015.
- (31) طلال الججاوي وسالم الزوبعي، القياس المحاسبي ومحدداته وانعكاساته على رأي مراقب الحسابات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- (32) عابد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2015.
- (33) عادل رزق، إدارة الأزمات المالية العالمية: منظومة الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.
- (34) عادل محمد زايد، مدخل مؤسسي لإدارة الأداء التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2017.
- (35) عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2107.
- (36) عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
- (37) عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي: مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات، بحوث وأوراق عمل المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، فيفري 2007.
- (38) عبد القادر صباغ، قيد الأوراق المالية في البورصة: دراسة مقارنة بين النظامين المصري والسعودي، الطبعة الأولى، المركز العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2018.
- (39) عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة رأس المال البشري على المستوى القومي: رؤية إستراتيجية لصناعة المستقبل بالتطبيق على الشرطة، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشرطة، الإمارات العربية المتحدة، 2013.
- (40) عبد الناصر عباس، حسين وليد، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- (41) عدنان تايه النعيمي وراشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي: إتجاهات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (42) عصام حمدي الصفدي، نعيم الظاهر، صحة البيئة وسلامتها، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2007.
- (43) عطاء الله أحمد حسبان، نظم المعلومات المحاسبية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

- (44) علاء فرحان طالب وزينب مكّي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- (45) علاء فرحان طالب وعبد الفتاح جاسم مُجّد، أساسيات المقارنة المرجعية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- (46) غسان قاسم وأميرة البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات: مرتكزات معرفية وكمية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008.
- (47) فتحي درويش عشيبية، التنظيم الإداري في التعليم العام: أسسه، مجالاته، فعاليته، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي والروابط العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- (48) فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال: مدخل معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- (49) فيصل محمود الغرايه، أبعاد التنمية الاجتماعية العربية: في ضوء التجربة الأردنية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- (50) مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- (51) مُجّد السيد البدوي، إدارة الجودة الشاملة: كيف تطور مشروعك ومنتجك؟ TQM-ISO-SIX SIGMA، الطبعة الأولى، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
- (52) مُجّد الصيرفي، التحليل المالي: وجهة نظر إدارية محاسبية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014.
- (53) مُجّد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- (54) مُجّد سيد، الأساليب العلمية الحديثة لمراقبة جودة ومراحل الإنتاج، دار حروف منثورة للنشر الإلكتروني، 2016.
- (55) مُجّد عبد الله حميد، تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- (56) مُجّد عبد المنعم شعيب، الإدارة المعاصرة: تقييم الأداء، الجودة الشاملة، اعتماد المستشفيات، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014.
- (57) حمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.

- (58) مُجَد مطر، موسى السويطي، التأصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية في مجالات: القياس والعرض والإفصاح، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (59) مُجَد مطر، نظرية المحاسبة، الطبعة الثانية، العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014.
- (60) حمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2008.
- (61) مدحت أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات: المواصفة القياسية ISO26000، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
- (62) مسلم علاوي السعد وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2012.
- (63) مصطفى يوسف كافي، اقتصاديات البيئة والعولمة، دار رسلان للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012.
- (64) معراج هوارى وآخرون، سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- (65) ناصر عبد اللطيف، القياس والإفصاح المحاسبي عن المخاطر في البنوك التجارية والإسلامية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2015.
- (66) ناصر مُجَد جرادات، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- (67) ناصر مُجَد سعود، الإدارة الإستراتيجية: منظور تكاملي حديث، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- (68) نور الدين حامد ونور الهدى بورغدة، دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة: دراسة حالة مؤسسة مينائية، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2016.
- (69) وائل مُجَد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- (70) وائل مُجَد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- (71) وليد ناجي الحياي، الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

- 74) أسامة عبد المنعم، تقارير الاستدامة وأهميتها في تقييم كفاءة أداء الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر مدققي الحسابات الأردنيين، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 37، العدد 98، العراق، 2014.
- 75) أسامة محمود قرني ومحمود أبو سيف، استخدام منشور قياس الأداء في تطوير الجامعات المصرية: دراسة تطبيقية على مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، مجلة كلية التربية، عدد أبريل، الجزء 1، جامعة بني سويف، مصر، 2014.
- 76) جيهان موسى، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاجتماعية، العدد 47، بغداد، العراق، 2016.
- 77) حيدر علي المسعودي وهبة الله مصطفى، استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتقييم الأداء الإستراتيجي المستدام: مصرف بغداد الأهلي، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد 39، العدد 100، العراق، 2016.
- 78) زويينة بن فرج، متطلبات الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية للبنوك وفق المعايير المحاسبية الدولية: دراسة ميدانية لبعض البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 15، الجزائر، 2015.
- 79) شاهر عبيد، علاقة بطاقة الأداء المتوازن في فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية في محافظات شمال الضفة الغربية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 4، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي نور البشير - البيض، الجزائر، 2017.
- 80) صادق الحسني، تدقيق الأداء الاجتماعي للمنشآت في ضوء معايير المراجعة الدولية والأمريكية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد 93، مسقط، سلطنة عمان، 2003.
- 81) صالح بلاسكة ونور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات: دراسة مقارنة شركتي الحصنة / المرعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، ورقلة، الجزائر، 2013.
- 82) طه أحمد حسن أرديني، الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في القوائم المالية: نموذج مقترح، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2006.
- 83) عبد الرزاق قاسم الشحادة، القياس المحاسبي لتكاليف الأداء البيئي للشركة السورية العامة للأسمدة وتأثيره في قدرتها التنافسية في مجال الجودة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 2، العدد 1، دمشق، سوريا، 2010.
- 84) عزيزة بن سمينة، مريم طبني، دور الإفصاح المحاسبي والشفافية في تفعيل بورصة الجزائر، مجلة تاريخ العلوم، العدد 7، الجزائر، مارس 2017.

- 85) علاء مُجَد العِين، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حكومة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد12، العدد1، الإمارات العربية المتحدة، 2015.
- 86) العياشي زرزار وكريمة غياد، فاعلية المقارنة المرجعية في تطوير جودة التعليم العالي، ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، العدد3، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة مُجَد الأول، وجدة، المغرب، سبتمبر2014.
- 87) فراس الشلبي وآخرون، دور إدارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعية: دائرة الجمارك العامة الأردنية دراسة حالة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25، العراق، 2010.
- 88) فطوم أممادي، الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في القوائم المالية - نموذج مقترح، مجلة الأبحاث الإقتصادية لجامعة البليدة 2، العدد31، الجزائر، ديسمبر2015.
- 89) قاسم مُجَد العنزي وحسنين حسين، الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي للعاملين، مجلة المثني للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، المجلد9، العدد2، جامعة الكوفة، العراق، 2019.
- 90) مريم زايد، صناعة الإسمنت، آداءات جيدة وآفاق واعدة، مجلة Algérie Industrie، وزارة الصناعة والمناجم، الجزائر، رقم 00، نوفمبر-ديسمبر2017.
- 91) نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مصر، المجلد21، العدد2، ديسمبر 2005.
- 92) نجوى عبد الصمد وإلهام يحياوي، الإفصاح المحاسبي عن الأداء البيئي في التقارير المالية لشركة الإسمنت عين الكبيرة-سطيف، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد38، باتنة، الجزائر، جوان 2018.
- 93) نجوى عبد الصمد ورحال علي، قراءة في متطلبات الإفصاح عن الأداء البيئي للمؤسسات في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد50، باتنة، الجزائر، جوان 2014.
- 94) نعيمة يحياوي، بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد18، باتنة، الجزائر، جوان2008.
- 3. المداخلات في ملتقيات علمية:**
- 95) زينب حجاج وبصري ريمة، بطاقة الأداء المتوازن ولوحات القيادة كأدوات حديثة لمراقبة التسيير، ملتقى وطني: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، الجزائر، 2017.
- 96) عبد الحميد لخديمي وعبد اللطيف أولاد حيمودة، مؤشرات التنمية المستدامة والأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 15-16 فيفري 2012.

- 97) عبد القادر حسين، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.
- 98) مُجّد محمود يوسف، نحو منهجية جديدة لتفعيل الأسس الاقتصادية للاستدامة مع دراسة حالات مقارنة، المؤتمر والمعرض الهندسي الدولي IECE، المملكة العربية السعودية، 2017.
- 99) نوال بن عمارة، المحاسبة عن الأداء البيئي الآفاق والمعوقات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011.
- 100) ياسين بوعبدلي وآخرون، أهمية تطوير الإفصاح المحاسبي نحو نظام متكامل للإفصاح عن المعلومات المحاسبية البيئية، المؤتمر الدولي الأول حول الإفصاح المحاسبي عن القوائم المالية أثره وأهميته في رفع فعالية أسواق رأس المال وجذب الاستثمار الأجنبي لتحقيق ودعم التنمية الاقتصادية المستدامة، جامعة الجلفة، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر 2016.
- 101) يوسف بومدين، إدخال مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي الرابع: عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر-عرض تجارب دولية، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 2011.
4. الرسائل الجامعية:
- 102) أنفال بوجلال، قياس الأداء المالي للبنوك الإسلامية في ظل الأزمات المالية: دراسة مقارنة لبعض البنوك خلال الفترة 2003-2013، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2016.
- 103) عبد الحكيم جري، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017-2018.
- 104) عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010-2011.
- 105) فؤاد مُجّد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 2003.

- 106) فويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف ELDE، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015.
- 107) كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2015.
- 108) وجدي وقيع الله الطيب، التخطيط باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثره في تعزيز الميزة التنافسية في المصارف السودانية: دراسة ميدانية على عينة من المصارف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017.
- 109) وعلي عرقوب، دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات - دراسة حالة مجمع صيدال (Groupe SAIDAL)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014-2015.
- 110) وليد لطرش، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.
- 111) وهيبة مقدم، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران، الجزائر، 2013-2014.
5. دراسات ومجلات أخرى:
- 112) إرشادات بشأن البيئة والصحة والسلامة الخاصة بتصنيع الأسمنت والجير، مجموعة البنك الدولي، 30 أبريل 2007.
- 113) إرشادات بشأن البيئة والصحة والسلامة الخاصة بتصنيع الأسمنت والجير، مجموعة البنك الدولي، 30 أبريل 2007.
- 114) باسم الجرواني، ما لا تعرفه عن غاز ثاني أكسيد الكربون.
- 115) دليل التفتيش على صناعة الإسمنت، ديسمبر 2002.
- 116) السلامة في صناعة الإسمنت: القواعد الإرشادية للقياس والإبلاغ، الطبعة الرابعة، WBCSD، ماي 2013.
- 117) شكيرة بيدايوي، الجزائر تصدر أولى شحنات الإسمنت إلى الأسواق العالمية، مجلة Algérie Industrie، وزارة الصناعة والمناجم، الجزائر، رقم 01، الثلاثي الثاني 2018.
- 118) علي محمد عبد الله، الوقود الحيوي واستخدامات الطحالب، وكالة الصحافة العربية، 2011.

(119) محمد الخالدي، تطبيقات الإنتاج الأنظف في صناعة الإسمنت، وزارة الصناعة والتجارة والتموين، الأردن.

6. الجرائد الرسمية:

(120) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 27، 24 ماي 2016.

المراجع باللغات الأجنبية

1. الكتب:

- 1) Alain MARION et al, **Diagnostic de la performance de l'entreprise**, Dunod, Paris, 2012.
André CHARDONNET, Dominique THIBAUDON, **PDCA et performance durable: 60 fiches pratique de mise en œuvre**, eyrolles, 2014, P.64.
- 2) Andy Neely, **Business Performance Measurement: Theory and Practice**, Cambridge university press, UK, 2002
- 3) B.ANDERSENAND, P.-G.PETTERSEN, **Benchmarking Handbook: step-by-step instructions**, Chapman and Hall, London, UK, 1996..
- 4) Charles T.HORNGREN and others, **Management and cost accounting**, Pearson Education Limited, Italy, 2008.
- 5) Christian TAHOU, **Evaluation des performances des systèmes de production**, Lavoisier, Paris, 2003.
- 6) Christopher PRICE and others, **Building Performance Dashboards and Balanced Scorecards with SQL Server Reporting Services**, 1st Edition, Wiley, USA, 2014.
- 7) Claude KOMBOU, **Système fiscal et performance financière des Etablissements de microfinance (EMF) au Cameroun**, Editions L'Harmattan, Paris, 2018.
- 8) Colin DRURY, **Management and Cost Accounting**, 7ème édition, Cengage Learning Business Press, Italy, 2008.
- 9) Craig S.FLEISHER and Babette E.BENSOUSSAN, **Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods**, 2nd édition, Pearson Education, Inc, USA, 2015.
- 10) Diane-Gabrielle TREMBLAY, **Performance organisationnelle et temps sociaux**, presses de l'université du Québec, Canada, 2012.
- 11) Emmanuelle REYNAUD, **Développement durable au cœur de l'entreprise**, dunod, Paris, 2003.
- 12) Fabienne GURRA, **Pilotage stratégique de l'entreprise: Le rôle du tableau de bord prospectif**, éditions de Boeck université, Bruxelles, Belgique, 2007.
- 13) Florent A. MEYER, **Pratiques de benchmarking + le challenge partenarial recueil collection 1+1**, Lexitis Editions, Paris, 2013.
- 14) Florent A. MEYER, **Pratiques de benchmarking: Créer collectivement du sens à partir du succès d'autres organisations**, Lexitis Editions, Paris, 2011..
- 15) Françoise GIRAUD et autres, **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**, 2^e édition, Gualino éditeur, Paris, 2005.
- 16) Gavin LAWRIE and Ian COBBOLD, **The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool**, PMA Conference, Boston, USA, May 2002.

- 17) Gavin Lawrie, **Cobining EVA wih balanced scorecard to improve strategic focus and alignment**, 2GC Active management, UK, 2116.
- 18) Helen SMITH and others, **Benchmarking and Threshold Standards in Higher Education**, Routledge, New York, USA, 2013.
- 19) Henri BOUQUIN, **Comptabilité de gestion**, edition Economica, France, 2002, P.14.
- 20) Jean HELMS-MILLS and others, **Understanding Organizational Change**, 1st edition, Routledge, New York, USA, 2009.
- 21) Joseph PROKOPENKO, **Productivity Management: A Practical Handbook**, International labour organisation, Geneva, Swiss, 1992.
- 22) Kai MERTINS and others, **Knowledge Management: Best Practices in Europe**, 1st edition, Springer, Germany, 2001.
- 23) Merrill WARKENTIN, **Trends and Research in the Decision Sciences: Best Papers from the 2014 Annual Conference**, USA, 2014.
- 24) Mohamed ZAIRI, **Benchmarking for Best Practice: Continuous Learning Through Sustainable Innovation**, Butterworth-Heinemann, Boston, 1998.
- 25) Mohan NAIR, **Essentials of balanced scorecard**, John Wiley & Sons, Inc, USA, 2004.
Howard ROHM, **Improve public sector results with a balanced scorecard: nine steps to success**, 2003.
- 26) Nan CHAI, **Sustainability Performance Evaluation System in Government: a balanced scorecard approach towards sustainable development**, 1st edition, Springer, Holland, Amsterdam, 2009.
- 27) Nicolas BERLAND, **Mesurer et piloter la performance**, Paris, 2004.
- 28) Nigel HILL and others, **Customer Satisfaction: The Customer Experience Through the Customer's Eyes**, Gogent, London, British, 2007.
- 29) Nigel HILL and Jim Alexander, **The Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement**, 3rd edition, Gower, USA, 2006.
- 30) Oyku IYIGUN, **Creating Business Value and Competitive Advantage With Social Entrepreneurship**, igi global, USA, 2018.
- 31) Paul ARVESON, **Building a Government Balanced Scorecard**, The Balanced Scorecard Institute , 2003.
- 32) Paul PINTO, **la performance durable**, Dunod, Paris, France, 2003.
- 33) Paul R. Niven, **Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies**, John Wiley and sons ,Inc, USA, 2003.
- 34) Paul R. NIVEN, **Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance**, John Wiley and sons ,Inc, New York, USA, 2005.
- 35) Paul R. NIVEN, **Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution**, 1st edition, Wiley, USA, 2014.
- 36) Paul R. NIVEN, **Balanced scorecard step by step: mascimizing Performance and maintaining results**, 2nd edition, John Wiley and sons ,Inc, New York, USA, 2006.
- 37) Phil JONES, **Strategy Mapping for Learning Organizations: Building Agility into Your Balanced Scorecard**, 1st edition, Routledge, New York, USA, 2011..
- 38) Poornima M. CHARANTIMATH, **Total Quality Management**, 2nd edition ,pearson, India, 2011.
- 39) Raymond F. ZAMMUTO, **Assessing Organizational Effectiveness: Systems Change, Adaptation, and Strategy**, State University of New York Press Albany, USA, 1982.
- 40) Robert D. PRITCHARD, **Measuring and Improving Organizational Productivity: A Practical Guide**, Praeger, USA, 1990.
- 41) Robert S. Kaplan and David P. Norton, **Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies**, Harvard Business Press, Boston, USA, 2006.

- 42) Robert S.Kaplan and David P.Norton, **Le tableau de bord prospectif: Pilotage stratégique, Les 4 axes du succès**, 7^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, France, 2002.
- 43) Robert S.Kaplan and David P.Norton, **Linking the Balanced Scorecard to Strategy**, California Management Review, vol.39, no1, Harvard Business School Press, USA, 1996.
- 44) Robert S.Kaplan and David P.Norton, **Putting the balanced Scorecard to Work**, Harvard Business Review, 1993.
- 45) Robert S.KAPLAN and David P.NORTON, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, 1st edition, Harvard Business School Press, Boston, USA, 1996.
- 46) Robert S.KAPLAN and David P.NORTON, **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**, 1st edition, Harvard Business School Press, Boston, USA, 2001.
- 47) Rowena SCOTT, **Benchmarking: A Literature Review**, Edith Cowan University, Australia, 2011.
- 48) Stefano TONCHIA and Luca QUAGINI, **Performance Measurement: Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence**, 1st edition, springer, Italy, 2010.
- 49) Sylvie SAINT-ONGE et autres, **Gestion des performances au travail: Bilan des connaissances**, Edition de Boeck supérieur, Paris, France, 2007.
- 50) Terry WIREMAN, **Benchmarking Best Practices in Maintenance Management**, 2nd edition, Industrial Press, Inc, New York, USA, 2004.
- 51) Tim STAPENHURST, **The Benchmarking Book: A how-to guide to best practice for managers and practitioners**, 1st Edition, Butterworth-Heinemann, London, UK, 2009.
- 52) Tobias WEIGL, **Strategy, Structure and Performance in a Transition Economy: An Institutional Perspective on Configurations in Russia**, 1st edition, Gabler Edition Wissenschaft, Germany, 2008.
- 53) V.G KONDALKAR, **Organization Effectiveness and Change Management**, Prentice Hall, New Delhi, India, 2009.
- 54) Yvon MOUGIN, **Processus: les outils d'optimisation de la performance**, éditions d'organisation, Paris, 2004, P.17.

2. القواميس:

- 55) LAROUSSE.
- 56) **Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation Pour une gestion saine et performante**, Québec, Canada, 2013.

3. المقالات المنشورة في مجلات علمية:

- 57) Alberto BAYO-MORIONES and Javier MERINO, **Human Resource Management, Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry**, M@n@gement, vol.5, n°3, 2002.
- 58) Andy NEELY et al, **Performance measurement system design: Developing and testing a process-based approach**, International Journal of Operations & Production Management, vol.20, n°10, 2000.
- 59) Archie B.CARROLL, **The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders**, Business Horizons, Vol.34, no4, July–August 1991.

- 60) Arefeh RABBANI and others, **Proposing a new integrated model based on sustainability balanced scorecard (SBSC) and MCDM approaches by using linguistic variables for the performance evaluation of oil producing companies**, ESWA 41 (16), 2014.
- 61) Arsalan ABADI, Mohammad JANANI, **The role of disclosure quality in financial reporting**, European Online Journal of Natural and Social Sciences, vol.2, n°3, 2013.
- 62) Donna J. WOOD, **Corporate Social Performance Revisited**, The Academy of Management Review, Vol.16, no4, 1999.
- 63) Frank FIGGE and others, **The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy**, Business Strategy and the Environment , vol.11, n05, Wiley, 9 September 2002.
- 64) GavinLAWRIE and IanCOBBOLD, **Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool**, International Journal of Productivity and Performance Management, vol. 53, n°7, Maidenhead, UK, 2004.
- 65) George GIANNOPOULOS and others, **The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies**, International Journal of Business and Management, vol.8, no14, London, UK, 2013.
- 66) Hanne NORREKLIT, **The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard**, Accounting, Organizations and Society, vol.28, n06, Denmark, 2003.
- 67) Howard ROHM, **Building a balanced scorecard (BSC) performance systems**, A balancing act, vol.2, n°2, 2005, P.5.
- 68) Idalina DIAS-SARDINHA and others, **Developing Sustainability Balanced Scorecards for Environmental Services: A Study of Three Large Portuguese Companies**, Environmental Quality Management , vol.16, n04, Wiley, 18 June 2007.
- 69) Kaushik SRIDHAR and Grant JONES, **The three fundamental criticisms of the Triple Bottom Line approach: An empirical study to link sustainability reports in companies based in the Asia-Pacific region and TBL shortcomings**, Asian Journal of Business Ethics 2(1), Springer, 2012.
- 70) Kennedy MODUGU, **Corporate Disclosure: A Synthesis of Literature**, International Journal of Accounting and Financial Reporting, vol.8, n°3, 2018.
- 71) Laurent CAPPELLETTI, **Le contrôle de gestion socio-économique de la performance: enjeux, conception et implantation**, Finance Contrôle Stratégie, vol.9, n°1, France, mars 2006.
- 72) Lynn BIBLE and others, **The Balanced Scorecard: Here and Back**, management accounting quarterly, vol.7, n°4, Institute of management accountants, Inc, summer 2006.
- 73) Michael FONTAINE, **Corporate Social Responsibility and Sustainability: The New Bottom Line**, International Journal of Business and Social Science, vol.4, no4, USA, April 2013.
- 74) Nermeen F.SHEHATA, **Theories and Determinants of Voluntary Disclosure**, Accounting and Finance Research vol.3, n°1, Published by Sciedu Press, 2014.
- 75) Prosper Gameli and others, **Measuring Strategic Performance in State- owned Organizations: An Evaluation of Five Proposed Contemporary Metrics**, International Journal of Scientific and Research Publications, vol 6, n°3, March 2016.
- 76) Rober S.KAPLAN and David P.NORTON, **The Balanced scorecard: measures that drive performance**, Harvard Business review, vol.70, n°1, Harvard Business School, Boston, USA, January – February , 1992.
- 77) Robert S.Kaplan and David P.Norton, **Linking the Balanced Scorecard to Strategy**, California Management Review, vol.39, n01, Harvard Business School Press, USA, 1996.
- 78) Saïd AKRICH et al, **Pilotage de la performance durable: nouveau champs d’application du controle de gestion**, Finance & Finance Internationale, n°7, 2017, P.5.
- 79) Stan DAVIS and Tom ALBRIGHT, **An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance**, Management Accounting Research, vol.15, n02, USA, 2004.

- 80) Wolfgang SCHULTZE and Ramona TROMMER, **The Concept of Environmental Performance and Its Measurement in Empirical Studies**, Journal of management control, Germany, 28 November 2011, P.14.
- 81) Yves FASSIN, **The Stakeholder Model Refined**, Journal of Business Ethics, 84(1), Springer, 2009.

4. المداخلات في ملتقيات علمية:

- 82) Angèle RENAUD et Nicolas BERLAND, **mesure de la performance globale des entreprises" comptabilite et environnement**, France, May 2007.
- 83) Denis TRAVAILLÉ et Gérald NARO, **Les Sustainability Balanced Scorecards en question: du Balanced Scorecard au Paradoxical Scorecard**, Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Montréal, Canada, May 2013.
- 84) Frank FIGGE and others, **the sustainably balanced scorecard theory and application of a tool for value-based sustainability management**, the greening of industry of network conference, corporate social responsibility governance for sustainability, center for sustainability management, Luneburg, Germany, 2002.
- 85) Martine REVEL, **L'appropriation de la RSE par ses acteurs: le cas de la performance globale**, Performances Économiques & Performances Sociales à l'heure de la R.S.E, 7e Université de printemps de l'audit social, Marrakech, Maroc, 5, 6 & 7 mai 2005.
- 86) Soufyane FRIMOUSSE, **Les incidences de l'apprentissage stratégique des pratiques de GRH sur les performances des joint venture euro-maghrébines**, Performances Économiques & Performances Sociales à l'heure de la R.S.E, 7e Université de printemps de l'audit social, Marrakech, Maroc, 5, 6 & 7 mai 2005.
- 87) Thomas BIEKER and Carl ULRICH GMINDER, **Managing Corporate Social Responsibility by using the: Sustainability-Balanced Scorecard**, the 10th International Conference of the Greening of Industry Network, Göteborg, Sweden, June 2002.

5. الرسائل الجامعية:

- 88) Jackie W.DEEM, **The relationship of organizational culture to balanced scorecard effectiveness**, doctoral thesis of business administration, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University, United States, 2009.

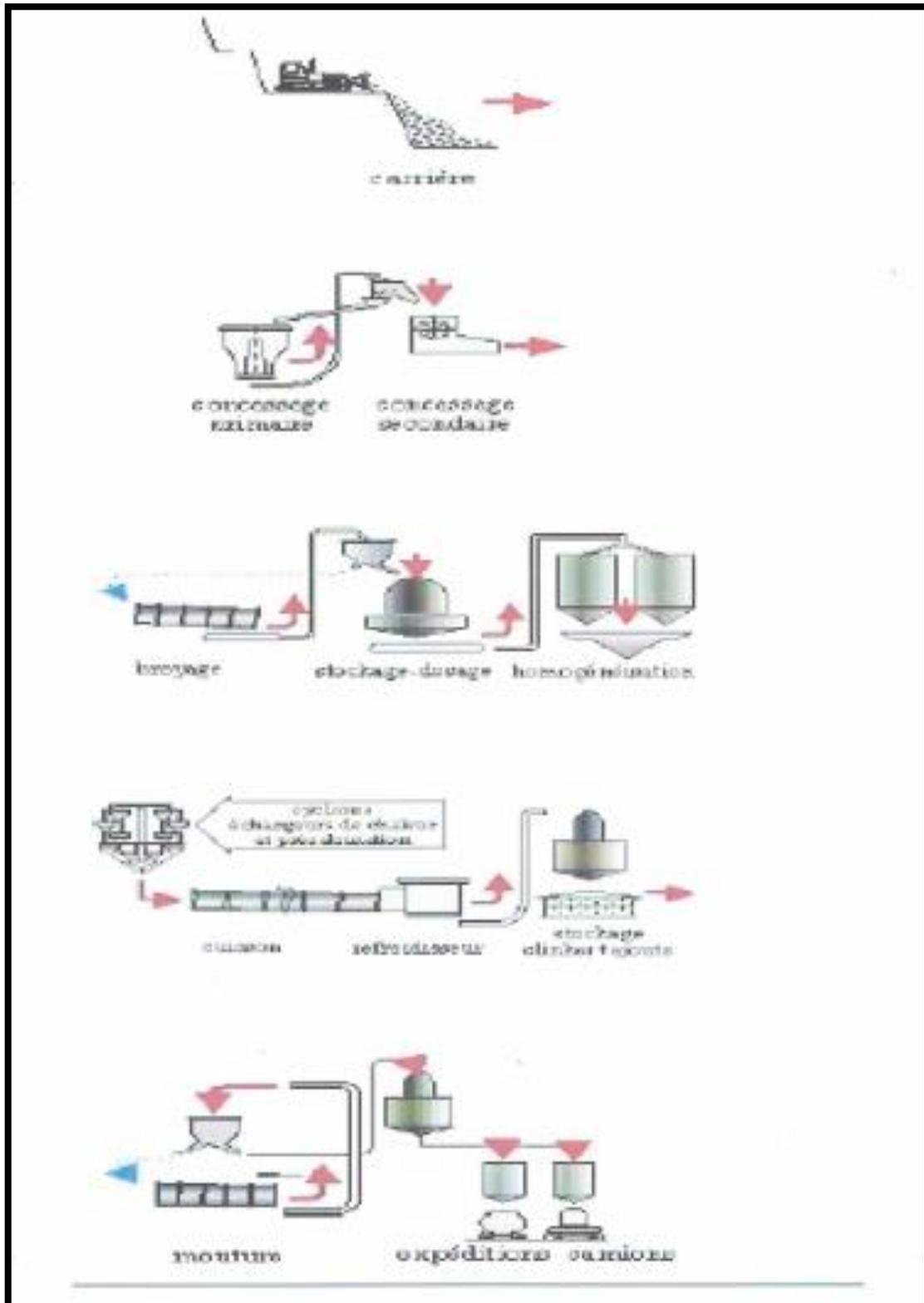
6. الدراسات:

- 89) Barbara KAHA, **Review of evaluation Frameworks**, Saskatchewan, Canada, 2008.
- 90) Howard ROHM, **Improve public sector results with a balanced scorecard: nine steps to success**, 2003.
- 91) Ilona BARTUSEVICIENE and Evelina SAKALYTE, **Organizational assessment: effectiveness vs. efficiency**, conceptual paper, scientific literature review, Social Transformations in Contemporary Society, 2013.
- 92) Joseph FIKSEL et al, **measuring progress towards sustainability principles, process, and best practices**, Battelle, Greening of Industry Network Conference Best Practice Proceedings, 1999.
- 93) Youssef ERRAMI, **les systèmes de contrôle traditionnels et modernes: articulation et modes d'existence dans les entreprises françaises**, May 2007.

- (1) حسين بلعجوز، لقليطي الأخضر، أثر الإفصاح المحاسبي على اتخاذ القرارات الاستثمارية في سوق الأوراق المالية، 2016. <http://dspace.univ-msila.dz>.
- (2) عبد الرحيم مُجَد، المقارنة المرجعية: مفهومها أهميتها ومراحل تطبيقها، مجلة دراسات أمنية، العدد 7، ديسمبر 2012، <https://portal.arid.my/Publications/e849ff82-3c82-4a.pdf>.
- 3) www.gica.dz
- 4) **Improving performance, scoring success using balanced scorecards for organizational excellence**, communityaction partnership, 2002. <http://www.greatlakesautism.org>.
- 5) **Balanced Scorecard Strategic Management System: Generic Energy Company**, **Balanced Scorecard Institute**, 2008. <http://www.theinstitutepress.com>.
- 6) GRI 201: ECONOMIC PERFORMANCE 2016, www.globalreporting.org.
- 7) <https://www.ISO.org>.
- 8) EFQM. org.
- 9) **Triple-bottom-line**.
- 10) Cristian-Ionut IVANOVA and Silvia AVASILCĂIA, **Performance measurement models: an analysis for measuring innovation processes performance**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 124, 2014. <https://cyberleninka.org>.
- 11) Samuel SEBHATU, **Sustainability Performance Measurement for sustainable organizations: beyond compliance and reporting**, Sweden, 2009. <https://www.researchgate.net>.
- 12) Yazid OUADA , **Historique de la production du ciment en Algérie**, <http://ouada-yazid.over-blog.com/article-historique-de-la-production-du-ciment-en-algerie-74033560.html>.
- 13) www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/GICA.pdf.
- 14) Philippe MONESTES, **Construction materials to become a primary non-oil export**, The report Algeria, oxfordbusinessgroup, 2017.
- 15) **Ministre de l'Industrie et des Mines**, <http://www.mdipi.gov.dz/?Premieres-exportations-de-ciment>.
- 16) **Global Cement Directory**, <https://www.globalcement.com/news/item/8746-algeria-targets-cement-exports-of-us-500m-by-2023>.
- 17) **Climate Tracker**.org.

الملاحق

الملحق رقم 01: طريقة إنتاج الإسمنت لعين الكبيرة



الملحق رقم 02: سياسة نظام الإدارة المندمجة



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
 GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE
 SOCIÉTÉ DES CIMENTS D'AIN EL KEBIRA
 « S.C.A.E.K »

S.P.A au Capital Social de : 2 200 000 000,00 DA

Sédat le: 05 Avril 2018

**POLITIQUE
 DU SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ**

API 2001 Q1 3^{ème} édition, API 10A
 ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018

" Joindre la responsabilité à la performance "

Pour faire face à la concurrence de plus en plus rude et afin de consolider ses avantages concurrentiels, la Société des Ciments d'Ain El Kebira (SCAEK) se doit d'être compétitive, réactive et proactive pour assurer ses parts de marchés et par conséquent, sa pérennité.

Pour ce faire, le SCAEK s'est engagé dans une démarche intégrée de Qualité, de Santé-Sécurité et d'Environnement, visant à :

- Satisfaire ses clients dans le respect des exigences normatives et réglementaires,
- Offrir à ses collaborateurs des conditions de travail sûres et saines,
- Protéger et sauvegarder l'environnement.

Son objectif est de maîtriser les risques liés à son activité et de saisir les opportunités qui se présentent à elle et ce, à travers l'engagement de la société à réaliser et concrétiser les objectifs, déclinés de la stratégie de la société, consistant à :

- Valoir continuellement au respect rigoureux de l'application de la législation et de la réglementation applicables à l'activité de la société, lesquelles relatives à la qualité, la santé sécurité au travail et l'environnement ;
- Améliorer la gestion de la relation avec les clients ;
- Acquiescer la protection de l'environnement afin de prévenir la pollution et minimiser les impacts environnementaux de activités de la société dans une dynamique de développement durable ;
- Réduire, les déchets afin d'optimiser la gestion de sous-ci (li et valorisation) ;
- Prévenir et réduire à la source, des risques liés à la santé et la sécurité du personnel et mettre l'accent sur la prévention des accidents du travail ;
- Réduire la consommation d'énergie en optimisant son utilisation pour améliorer en continu sa performance énergétique ;
- Représenter la formation et la sensibilisation du personnel pour permettre le développement de pratiques à améliorer la qualité de produit, la réduction des aspects environnementaux et les risques liés à la sécurité de travail ;
- Maintenir et renforcer la communication avec les parties intéressées.

Le Système de Management Intégré Qualité selon la spécification API Q1 3^{ème} édition monogramme standard 10A, l'ISO 9001:2015, Environnement selon l'ISO 14001:2015 et Santé & Sécurité au travail selon l'ISO 45001:2018 représente l'engagement de la SCARK pour l'amélioration continue des activités afin d'atteindre l'excellence.

Pour y parvenir et étant le Président Directeur Général de la Société des Ciments d'Ain El Kebira, je m'engage personnellement à mettre à disposition tous les moyens humains, financiers, organisationnels et techniques nécessaires pour mettre en œuvre notre politique et atteindre les objectifs établis. Ainsi, j'appelle l'attention des collaborateurs de la société pour l'application de cette politique.

Le Président Directeur Général
 KHARER LAM

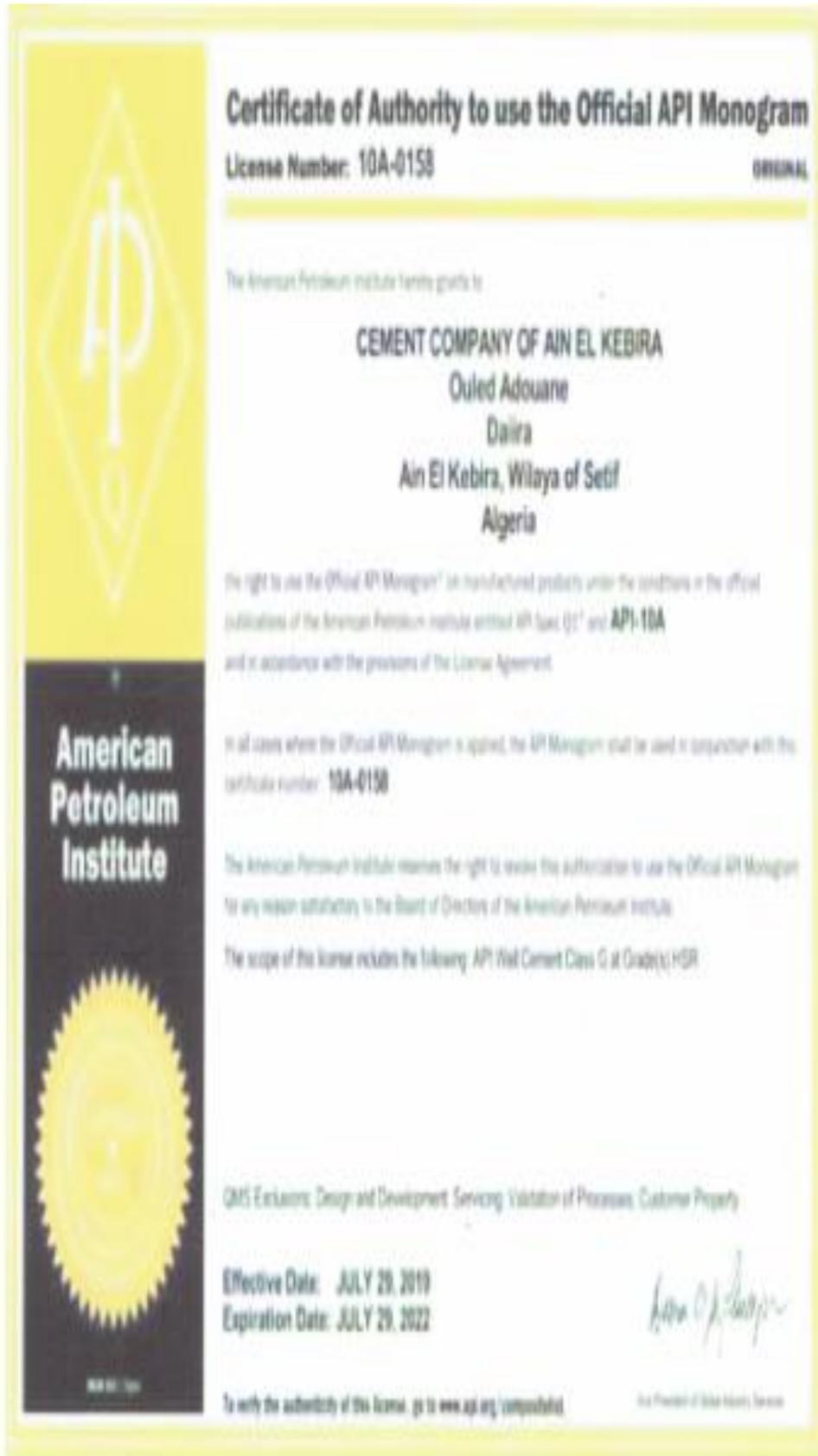


SEGE SOCIAL : Ouled Aïmeur BP 01 - Ain El Kebira (W 5418) Algérie
 Direction Générale : Tél : (021) 826 220 / (021) 826 241 - Fax : (021) 826 246
 Usines : Proulxville : Tél : (021) 826 280 / (021) 826 281 / (021) 826 282 - Fax : (021) 826 484

الملحق رقم 03: حصول شركة الإسمنت لعين الكبيرة على شهادة API-Q1

	REGISTRATION NO. Q1-3785
<h1>Certificate of Registration</h1>	
The American Petroleum Institute certifies that the quality management system of	
CEMENT COMPANY OF AIN EL KEBIRA	
Ouled Adouane	
Daira	
Ain El Kebira, Wilaya of Setif	
Algeria	
has been assessed by the American Petroleum Institute and found to be in conformance with the following:	
<h2>API Specification Q1</h2>	
The scope of this registration and the approved quality management system applies to the:	
Manufacturing and Marketing of Commercial and Well Cement	
API approves the organization's justification for excluding:	
Design and Development; Servicing; Validation of Processes; Customer Property	
	Effective Date: JULY 29, 2019
	Expiration Date: JULY 29, 2022
	Registered Since: JULY 29, 2019
	
Vice President of Global Industry Services	
<small>The certificate is valid for the current specification version. The registrant organization must continually meet all requirements of API Spec. Q1, Specification for Quality Programs for the Petroleum, Petrochemical and Natural Gas Industry, and the requirements of the Registration Agreement. Registration is maintained and reports monitored through annual full system audits. This certificate has been issued from API Office located at 221 Moorehouse Avenue, 900 Suite 1100, Washington, DC 20003-6275, U.S.A. It is the property of API, and must be returned upon request. To verify the authenticity of this certificate, go to www.api.org/compquality.</small>	
<small>© 2019 API. All rights reserved.</small>	

الملحق رقم 04: حصول شركة الإسمنت لعين الكبيرة على شهادة API-10A



الملحق رقم 05: الميزانية المتوقعة لشركة الإسمنت لعين الكبيرة لسنة 2018

ACTIF		Unité KDA
Description	Montant Net	
Ecart d'acquisition - "goodwill"	-	
Immobilisations incorporelles	61 500	
Immobilisations corporelles	43 404 866	
Terrains	168 436	
Bâtiments	16 849 550	
Autres immobilisation corporelles	26 386 880	
Immobilisations en concession	-	
Immobilisations en cours	500 000	
Immobilisations financières	2 190 250	
Titres mis en équivalence	-	
Autres participations et créances rattachées	-	
Autres titres immobilisés	-	
Prêts et autres actifs financiers non courants	-	
Impôts différés actif	81 588	
TOTAL ACTIF NON COURANT	46 156 616	
Stocks et en cours	3 000 000	
Créances et emplois assimilés	303 719	
Clients	-	
Autres débiteurs	243 403	
Impôts et assimilés	60 316	
Autres créances et emplois assimilés	-	
Disponibilités et assimilés	5 858 917	
Placements et autres actifs financiers courants	-	
Trésorerie	5 858 917	
Total Classe 03	9 162 636	
TOTAL ACTIF	55 319 252	

PASSIF		Unité KDA
Description	Montant Net	
Capital émis	2 200 000	
Capital non appelé	-	
Primes et réserves - Réserves consolidées	26 513 783	
Ecart de réévaluation	-	
Ecart d'équivalence	-	
Résultat net - Résultat net part du groupe	6 681 950	
Autres capitaux propres (Report à nouveau)	-	
Part de la société consolidante	-	
Part des minoritaires	-	
TOTAL CAPITAUX PROPRES	35 395 733	
Emprunts et dettes financières	13 549 860	
Impôts (différés et provisionnés)	-	
Autres dettes non courantes	-	
Provisions et produits comptabilisés d'avance	600 000	
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	14 149 860	
Fournisseurs et comptes rattachés	3 068 096	
Impôts	533 716	
Autres dettes	2 171 846	
Trésorerie Passif	-	
TOTAL PASSIFS COURANTS	5 773 658	
TOTAL PASSIF	55 319 252	

الملحق رقم 06: الميزانية الفعلية (جانب الأصول) لشركة الإسمنت لعين الكبيرة لسنة 2018

Bilan Actif					
Exercice clos le 31/12/2018					
Unité: null					
ACTIF	Note	2018 Brut	2018 Amort-Prov.	2018 Net	2017 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles	5	29 490 810,94	25 456 835,94	4 033 975,00	4 478 275,00
Immobilisations corporelles	5-1-1	56 817 841 984,72	17 302 510 535,26	39 515 331 449,46	40 748 338 730,08
Terrains	5-1-1	537 436 637,30	0,00	537 436 637,30	160 715 946,30
Bâtiments	5-1-1	4 419 932 683,65	4 344 065 394,29	75 867 289,36	331 663 472,70
Autres immobilisations corporelles	5-1-1	51 660 472 663,69	12 950 445 140,97	38 902 027 522,72	40 247 959 311,00
Immobilisations en concession	5-1-1	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations en cours	5-1-3	109 779 180,58	0,00	109 779 180,58	266 991 984,48
Immobilisations financières	6	8 556 144 695,45	0,00	8 556 144 695,45	1 189 244 532,57
Titres mis en équivalence - entreprises associées	6	0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées	6	0,00	0,00	0,00	0,00
Autres titres immobilisés	6	5 330 000 000,00		5 330 000 000,00	0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	11	3 226 144 695,45	0,00	3 226 144 695,45	1 189 244 532,57
Impôts différés actif		201 296 145,95	0,00	201 296 145,95	128 968 703,99
TOTAL ACTIF NON COURANT		65 714 552 817,64	17 327 967 371,20	48 386 585 446,44	42 338 022 226,12
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	7	3 804 179 189,81	(134 886 402,88)	3 669 292 786,93	3 286 226 972,18
Créances et emplois assimilés		1 520 996 737,20	(179 332,00)	1 520 817 405,20	385 996 108,79
Clients	8	719 002 795,98	179 332,00	718 823 463,98	165 662 094,88
Autres débiteurs	9-1	230 063 531,22	0,00	230 063 531,22	169 503 773,88
Impôts et assimilés	21	571 930 410,00	(0,00)	571 930 410,00	50 669 720,50
Autres actifs courants		(0,00)		(0,00)	160 519,53
Disponibilités et assimilées	10	2 031 377 077,18	0,00	2 031 377 077,18	5 020 706 014,47
Placements et autres actifs financiers courants	17	(0,00)	0,00	(0,00)	1 000 000 000,00
Trésorerie		2 031 377 077,18	0,00	2 031 377 077,18	4 020 706 014,47
TOTAL ACTIF COURANT		7 356 553 004,19	(135 065 734,88)	7 221 487 269,31	8 692 929 095,44
TOTAL GENERAL ACTIF		73 071 105 821,83	(17 463 033 106,08)	55 608 072 715,75	51 030 951 321,56

الملحق رقم 07: جدول حسابات النتائج لشركة الإسمنت لعين الكبيرة لسنة 2018

Exercice allant 01/01/2018 au 31/12/2018

Compte de resultats
(Par nature)

	Note	2018	2017	%
Ventes et produits annexes	15	19 361 062 742,64	17 517 108 677,26	10,53
Variation stocks produits finis et en-cours	7	(9 282 083,59)	360 528 236,17	-102,5
Production immobilisée	15	0,00	0,00	0,00%
Subventions d'exploitation	15	3 622 014,00	8 426 812,44	-57,02
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		19 355 402 673,05	17 886 063 725,87	8,21%
Achats consommés	18	(3 636 265 767,89)	(3 814 622 906,89)	-4,68
Services extérieurs et autres consommations	19	(990 821 477,28)	(902 355 272,53)	9,80%
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(4 627 087 245,17)	(4 717 178 179,42)	-1,91
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		14 728 315 427,88	13 168 885 546,45	11,84
Charges de personnel	20	(1 623 005 938,50)	(1 371 076 151,99)	18,37
Impôts, taxes et versements assimilés	21	(241 204 342,89)	(280 304 217,50)	-13,95
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		12 864 105 146,49	11 517 505 176,96	11,69
Autres produits opérationnels	22	75 959 243,74	100 186 181,64	-24,18
Autres charges opérationnelles	22	(6 703 576,14)	(8 127 164,18)	-17,52
Dotations aux amortissements	5-2	(3 382 024 868,89)	(2 767 305 194,17)	22,21
Dotations aux provisions	5-2	(202 236 503,14)	(347 151 903,43)	-41,74
Reprise sur pertes de valeur et provisions		14 264 689,59	1 623 829,11	778,4
V- RESULTAT OPERATIONNEL		9 363 364 131,65	8 496 730 925,93	10,20
Produits financiers	23	424 738 987,55	81 449 594,15	421,4
Charges financières	23	(483 607 987,65)	(369 456 593,90)	30,90
VI- RESULTAT FINANCIER	23	(58 869 000,10)	(288 006 999,75)	-79,56
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		9 304 495 131,55	8 208 723 926,18	13,35
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	24	(491 300 326,00)	(424 042 072,00)	15,86
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	11	45 427 498,71	27 445 721,67	65,52
Participation des travailleurs aux bénéfices		(330 000 000,00)	(400 000 000,00)	-17,50
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		19 870 365 593,93	18 069 323 330,77	9,97%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		(11 341 743 289,67)	(10 657 195 754,92)	6,42%
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 528 622 304,26	7 412 127 575,85	15,06
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00	0,00%
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00	0,00%
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00	0,00%
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	24	8 528 622 304,26	7 412 127 575,85	15,06
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence		0,00	0,00	0,00
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00	0,00
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00	0,00
Part du groupe (1)		0,00	0,00	0,00

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

الملحق رقم 08: الميزانية الفعلية (جانب الخصوم) لشركة الإسمنت لعين الكبيرة لسنة 2018

BILAN PASSIF
Exercice clos le **31/12/2018**

Passif	Note	Unité: null	
		2016	2017
CAPITAUX PROPRES	3		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	3-1	2 200 000 000,00	2 200 000 000,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))	3-2-1	25 001 478 070,08	20 433 832 837,43
Ecart de réévaluation		0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)	24	8 528 622 304,26	7 412 127 575,85
Autres capitaux propres – Report à nouveau	3-2-3	100 746 758,43	-342 907 143,20
Liason inter unite	26	0,00	0,00
Part de la société consolidante) (1)		35 830 847 132,77	29 703 053 070,08
Part des minoritaires (1)		0,00	0,00
TOTAL I		35 830 847 132,77	29 703 053 070,08
PASSIFS NON COURANTS		0,00	0,00
Emprunts et dettes financières	13	13 550 928 582,79	13 549 860 284,37
Impôts (différés et provisionnés)	11	36 734 704,45	9 834 760,20
Autres dettes non courantes	9	0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance	12	770 093 642,09	848 894 328,20
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		14 357 756 929,33	14 408 589 372,77
PASSIFS COURANTS	3	0,00	0,00
Fournisseurs et comptes rattachés	9	2 088 452 321,01	4 673 229 456,81
Impôts	21	880 807 039,82	325 260 194,97
Autres dettes	9-2	1 650 209 292,82	1 919 722 084,61
Trésorerie Passif		0,00	1 097 142,32
TOTAL PASSIFS COURANTS III		5 419 468 653,65	6 919 308 878,71
TOTAL GENERAL PASSIF		55 608 072 715,75	51 030 951 321,56

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الملحق رقم 09: استمارة حول رضا العملاء لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

مسؤول الشركة:	الشركة:
المهنة:	
التاريخ و الامضاء:	

من فضلك اختار الخانة المناسبة من بيت الخانات الملونة (اختيار خانة واحدة فقط) للتعبير عن رأيك:

1% من ناحية وقت الانتظار لاستلام طلبية الاسمنت، هل أنت :

جد راض	راض	راض قليلا	غير راض إطلاقاً
--------	-----	-----------	-----------------

2% من ناحية استقبال وتوجيه وتنظيم طابور الشاحنات من طرف الهيئة الأمنية، هل أنت:

جد راض	راض	راض قليلا	غير راض إطلاقاً
--------	-----	-----------	-----------------

3% الاستقبال من طرف مصلحة التسويق، هل أنت:

جد راض	راض	راض قليلا	غير راض إطلاقاً
--------	-----	-----------	-----------------

4% وسائل الاتصال المستعملة (مركز اتصال هاتف، فاكس، موقع الكتروني، الرسائل القصيرة)، هل أنت:

جد راض	راض	راض قليلا	غير راض إطلاقاً
--------	-----	-----------	-----------------

5% مدة الإجابة في حالة إيداع شكوى، هل أنت:

جد راض	راض	راض قليلا	غير راض إطلاقاً
--------	-----	-----------	-----------------

6% الكمية المبرمجة من طرف مصلحة التسويق، هل أنت:

جد راض	راض	راض قليلا	غير راض إطلاقاً
--------	-----	-----------	-----------------

7% احترام البيئة و المحيط من طرف شركة الاسمنت، هل أنت:

جد راض	راض	راض قليلا	غير راض إطلاقاً
--------	-----	-----------	-----------------

اقتراحات و ملاحظات: ما هي الاقتراحات و الملاحظات التي تراها مناسبة من اجل تحسين خدمات شركة الاسمنت لعين الكبيرة .

.....
.....

شكرا لمنحنا بعض دقائق من وقتك للإجابة على هذه الأسئلة

الملحق رقم 10: أداء العمليات الداخلية

3- Performance processus interne / Internal process performance

Indicateur/Indicator	2016	2017	2018	Objectif
Quantité de produit non conforme tonnes	0	0	0	0
Conformité du ciment expédié par rapport aux normes en vigueur %	100	100	100	100
Taux de satisfaction clients après enquête %(Annuel)	82	93	96	95%
Temps d'attente des camions "SAC" Minute	5	4	5	6
Temps d'attente des camions "VRAC" Minute	4	4	3	4
Taux de réclamation clients %	0	0	0	0
Taux d'Absentéisme	1,39	1,34	2,54	2%
Heures de formation QSE (Qualité Santé, Sécurité et Environnement)	6455	3000	3894	2 000 (Annuel)
Taux du cout de formation par rapport aux frais d'emplois %	2,45	1,25	1,25	1%
Taux de rendement global des atelier TRG%	78	71,5	80	85%

الملحق رقم 11: حصة استهلاك الكهرباء، الغاز والماء

ELECTRICITE - LIGNE (1)						
Unité	2016	2017	2018			17_18
	Réalisation	Réalisation	Prévision	Réalisation	% Réal.	
KWH	184,512,000	180,164,000	155,250,000	172,258,000	111.0%	4.4%
DA	413,847,726	405,552,683	434,700,000	397,239,818	91.4%	2.0%
Coût spéc.	134.67	129.30	135.00	138.56	102.6%	7.2%
Coût spéc.	302.06	291.07	378.00	319.52	84.5%	9.8%

GAZ - LIGNE (1)						
Unité	2016	2017	2018			17_18
	Réalisation	Réalisation	Prévision	Réalisation	% Réal.	
NM3	109,689,432	110,077,319	91,780,000	105,805,743	115.3%	3.9%
DA	194,951,010	195,302,698	201,916,000	191,966,166	95.1%	1.7%
Coût spéc.	100.42	100.79	104.00	99.77	95.9%	1.0%
Coût spéc.	178.52	178.82	228.80	181.01	79.1%	1.2%

EAU - LIGNE (1)						
Unité	2016	2017	2018			17_18
	Réalisation	Réalisation	Prévision	Réalisation	% Réal.	
M3	266,017	152,401	115,000	105,086	91.4%	31.0%
DA	7,127,799	4,708,075	3,163,000	3,205,784	101.4%	31.9%
Coût spéc.	0.19	0.11	0.10	0.08	84.5%	22.7%
Coût spéc.	5.20	3.38	2.75	2.58	93.8%	23.7%

(1) Par tonne de production **Ciment** trimestriellement.
(2) Par tonne de production **Clinker** trimestriellement.

CONSUMMATIONS ENERGETIQUES - LIGNE (2)						
ELECTRICITE - LIGNE (2)						
Unité	2016	2017	2018			17_18
	Réalisation	Réalisation	Prévision	Réalisation	% Réal.	
KWH	0	146,575,000	154,800,000	197,863,000	127.8%	35.0%
DA	0	356,775,924	433,440,000	471,707,384	108.8%	32.2%
Coût spéc.	0.00	97.25	86.00	103.74	120.6%	6.7%
Coût spéc.	0.00	236.72	240.80	247.32	102.7%	4.5%

GAZ - LIGNE (2)						
Unité	2016	2017	2018			17_18
	Réalisation	Réalisation	Prévision	Réalisation	% Réal.	
NM3	0	120,936,225	121,500,000	108,110,695	89.0%	-10.6%
DA	0	229,739,347	287,300,000	215,360,705	80.6%	6.3%
Coût spéc.	0.00	90.64	90.00	62.26	69.2%	31.3%
Coût spéc.	0.00	172.18	198.00	124.02	62.6%	28.0%

EAU - LIGNE (2)						
Unité	2016	2017	2018			17_18
	Réalisation	Réalisation	Prévision	Réalisation	% Réal.	
M3	0	132,972	180,000	68,724	38.2%	-48.3%
DA	0	4,107,874	4,950,000	2,096,508	42.4%	-49.0%
Coût spéc.	0.00	0.09	0.10	0.04	38.0%	60.0%
Coût spéc.	0.00	2.73	2.75	1.10	40.0%	-59.7%

(1) Par tonne de production **Ciment** trimestriellement.
(2) Par tonne de production **Clinker** trimestriellement.

الملحق رقم 12: لوحة القيادة الخاصة بقسم الموارد البشرية

Désignation	Unité	Objectif	Résultat
Indicateurs de Formation PCS 610			
Coût de la formation par rapport au budget prévisionnel de la formation	%	100	51,41
Coût de la formation par rapport à la masse salariale	%	1	0,85
Coût de la formation par rapport au chiffre d'affaire	%	1	0,18
Heures de formation par rapport au total des heures travaillées	%	1	1,98
Nombre des formés par catégorie socio-professionnelle /par rapport aux prévisions :			
Cadres :		7	32
Maîtrise :		8	8
Exécution :		5	7
Nombre d'apprentis par rapport au quota fixé par la législation en matière d'apprentissage	Par tranche	27	52
Nombre de stagiaires par rapport au nombre fixé par la société	Quota	10	27

Signature :

Objectifs globalement atteints

Nom et Prénom :

Fonction et Visa :

فهرس الأشكال والجداول

والملاحق

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1_1	تطور بطاقة الأداء المتوازن	04
2_1	الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن	05
3_1	الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن (الخريطة الإستراتيجية)	07
4_1	الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن	09
5_1	الجيل الرابع من بطاقة الأداء المتوازن	10
6_1	علاقات السبب والنتيجة	16
7_1	البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن	22
8_1	بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن	23
9_1	تحليل سلسلة القيمة المقدمة للعملاء	24
10_1	هرم كارول للمسؤولية الإجتماعية	27
11_1	الإستراتيجية البيئية كجزء من الإستراتيجية التشغيلية	30
12_1	سلسلة القيمة للعمليات الداخلية	33
13_1	مقاييس بعد التعلم و النمو	35
14_1	خطوات صياغة بطاقة الأداء المتوازن	42
15_1	مقاييس النتائج والعملية	45
16_1	خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	46
1-2	توليفة الأداء القيمة / التكلفة	54
2-2	مثلث الأداء	55
3-2	نتائج التكامل بين الكفاءة والفعالية	56
4-2	مداخل قياس الفعالية التنظيمية	64
5-2	العلاقة المتوازنة أساس الأداء المستدام	66
6-2	الركائز الأربعة للأداء المستدام	66
7-2	الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية	68
8-2	أبعاد الأداء البيئي	72
9-2	نموذج هرم الأداء	81

83	النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM	10_2
84	نموذج الفعالية التنظيمية (Morin, Savoie and Beaudin, 1994)	11_2
85	نموذج الفعالية التنظيمية (Morin and Savoie, 2000)	12_2
86	نموذج سكانديا نافيكاتور	13_2
87	نموذج أصحاب المصالح	14_2
88	نموذج الخط الأساسي الثلاثي	15_2
89	نموذج منشور الأداء	16_2
90	بطاقة الأداء المتوازن المستدام	17_2
91	استهلاك الموارد مقابل خلق القيمة	18_2
94	مراحل قياس الأداء المستدام	19_2
129	أنواع المقارنة المرجعية	1_3
132	خطوات المقارنة المرجعية	2_3
144	محفظة مجمع GICA	1_4
145	توزيع مصانع الإسمنت لمجمع GICA	2_4
146	الطاقة الإنتاجية للإسمنت للمنتجين الرئيسيين في الجزائر	3_4
147	إنتاج الإسمنت في الجزائر وتطوراته المستقبلية	4_4
148	المنظورات المحلية للعرض والطلب على مادة الإسمنت في الجزائر وتطوراتها المستقبلية	5_4
150	صادرات الجزائر من الإسمنت و تطوراتها المستقبلية	6_4
151	عدد الموظفين بقطاع الإسمنت في الجزائر لسنة 2019	7_4
153	أكثر الدول المنتجة لغاز CO2	8_4
154	تركيز غاز CO2 في الهواء بين سنتي 2008 - 2017	9_4
154	حجم الإنبعاثات العالمية لغاز CO2 بين سنتي 2008 - 2015	10_4
162	الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت SCAEK لعين الكبيرة	11_4
165	نسب المواد الأولية لمنتج الإسمنت	12_4
167	رؤية شركة الإسمنت لعين الكبيرة	13_4
168	قيم شركة الإسمنت لعين الكبيرة	14_4
189	الخريطة الإستراتيجية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة	15_4

193	طريقة حساب الأداء حسب برنامج BSC Designer	16_4
194	ألوان توضح قراءة سريعة لحالة المؤشر	17_4
194	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت SCAEK لعين الكبيرة لسنة 2018	18_4
195	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت SCAEK لعين الكبيرة لسنة 2018 - بعد المالي -	19_4
196	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت SCAEK لعين الكبيرة لسنة 2018 - بعد العملاء -	20_4
196	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت SCAEK لعين الكبيرة لسنة 2018 - بعد الاجتماعي -	21_4
197	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت SCAEK لعين الكبيرة لسنة 2018 - بعد البيئي -	22_4
197	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت SCAEK لعين الكبيرة لسنة 2018 - بعد العمليات الداخلية -	23_4
198	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت SCAEK لعين الكبيرة لسنة 2018 - بعد التعلم والنمو -	24_4
199	معدل العائد على الاستثمار لشركة SCAEK لسنة 2018	25_4
200	معدل دوران الأصول لشركة SCAEK لسنة 2018	26_4
201	معدل المردودية المالية لشركة SCAEK لسنة 2018	27_4
202	تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت لشركة SCAEK لسنة 2018	28_4
203	معدل نمو حجم المبيعات لشركة SCAEK لسنة 2018	29_4
204	معدل رضا العملاء لشركة SCAEK لسنة 2018	30_4
205	وقت الانتظار لشركة SCAEK لسنة 2018	31_4
206	حجم الميزانية الاجتماعية لشركة SCAEK لسنة 2018	32_4
207	عدد حوادث العمل لشركة SCAEK لسنة 2018	33_4
208	متوسط نصيب العامل من مصاريف العاملين لشركة SCAEK لسنة 2018	34_4
209	نسبة الغبار لشركة SCAEK لسنة 2018	35_4
210	حصة إستهلاك الكهرباء لكل طن منتج من الإسمنت لشركة SCAEK لسنة	36_4

2018		
211	حصة إستهلاك الغاز لكل طن منتج من الإسمنت لشركة SCAEK لسنة 2018	37_4
212	حصة إستهلاك الماء لكل طن منتج من الإسمنت لشركة SCAEK لسنة 2018	38_4
213	معدل المردودية الإجمالية لشركة SCAEK لسنة 2018	39_4
214	معدل الطاقة المستغلة لشركة SCAEK لسنة 2018	40_4
215	نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة لشركة SCAEK لسنة 2018	41_4
216	متوسط نصيب العامل من تكاليف التكوين لشركة SCAEK لسنة 2018	42_4
217	نسبة المتدربين لشركة SCAEK لسنة 2018	43_4
218	نسبة الغياب لشركة SCAEK لسنة 2018	44_4
219	إنتاجية العامل لشركة SCAEK لسنة 2018	45_4
220	أداء البعد المالي	46_4
220	أداء بعد العملاء	47_4
221	أداء مؤشرات البعد الإجتماعي	48_4
221	أداء البعد البيئي	49_4
222	أداء بعد العمليات الداخلية	50_4
223	أداء بعد التعلم والنمو	51_4
223	أداء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت SCAEK لعين الكبيرة	52_4
224	الأداء المستخدم لشركة الإسمنت SCAEK لعين الكبيرة	53_4

فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
21	المقاييس المالية المناسبة لإستراتيجية المؤسسة حسب المرحلة التي تمر بها	1_1
57	تعريفات الكفاءة	1-2
79	تطور نماذج قياس الأداء	2-2
81	نموذج محددات النتائج	3_2
99	الفرق بين الإفصاح الإلجباري والاختياري	4_2
103	نماذج الإفصاح عن الأداء الاجتماعي	5-2
105	طرق الإفصاح عن الأداء المستدام	6-2
116	مؤشرات العملاء	1_3
117	مؤشرات لأداء المناسبة لأهداف البعد الاقتصادي	2_3
121	مؤشرات لأداء البيئي	3_3
122	مؤشرات قياس الأداء البيئي من وجهة نظر Hoekert	4_3
123	مؤشرات قياس الأداء البيئي من وجهة نظر ENAPS	5_3
124	مؤشرات بعد العمليات الداخلية	6_3
124	مؤشرات لأداء المناسبة لأهداف بعد العمليات الداخلية	7_3
125	مؤشرات بعد التعلم والنمو	8_3
125	مؤشرات لأداء وفقا لأهداف بعد التعلم والنمو	9_3
147	إنتاج الإسمنت في الجزائر وتطوراته المستقبلية	1-4
148	المنظورات المحلية للعرض والطلب على مادة الإسمنت في الجزائر وتطوراتها المستقبلية	2_4
156	مختلف مستويات الانبعاثات الهوائية في تصنيع الإسمنت	3_4
159	استهلاك الموارد والطاقة في صناعة الإسمنت	4_4
161	التطور التاريخي لشركة الإسمنت SCAEK لعين الكبيرة	5_4
163	منتجات الإسمنت العادي	6_4
164	منتجات الإسمنت العادي المقاوم للكبريتات SR	7_4
165	طرق إنتاج الإسمنت	8_4
170	تحليل SWOT لشركة الاسمنت SCAEK لعين الكبيرة	9_4

172	الأهداف الإستراتيجية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة	10_4
174	معدل العائد على الاستثمار لشركة الإسمنت لعين الكبيرة	11_4
174	معدل دوران الأصول لشركة الإسمنت لعين الكبيرة	12_4
175	معدل المردودية المالية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة	13_4
176	تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت لشركة الإسمنت لعين الكبيرة	14_4
177	معدل نمو حجم المبيعات لشركة الإسمنت لعين الكبيرة	15_4
177	معدل رضا العملاء لشركة الإسمنت لعين الكبيرة	16_4
178	زمن الانتظار لشركة الإسمنت لعين الكبيرة	17_4
179	حجم ميزانية الشركة المخصصة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية	18_4
179	عدد حوادث العمل لشركة الإسمنت لعين الكبيرة	19_4
180	متوسط نصيب العامل من مصاريف العاملين لشركة الإسمنت لعين الكبيرة	20_4
181	نسبة إنبعاث الغبار من طرف شركة الإسمنت لعين الكبيرة	21_4
182	إستهلاك الكهرباء لكل طن منتج من الإسمنت	22_4
183	إستهلاك الغاز لكل طن منتج من الكلنكر	23_4
183	إستهلاك الماء طن منتج من الإسمنت	24_4
185	معدل المردودية الإجمالية	25_4
185	معدل الطاقة المستغلة	26_4
186	نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة	27_4
187	متوسط نصيب العامل من تكاليف التكوين	28_4
187	نسبة المتدربين	29_4
187	نسبة الغياب	30_4
188	إنتاجية العامل لشركة الإسمنت لعين الكبيرة	31_4
192	الوزن النسبي لأبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن	32_4
225	الأهداف غير محددة بواقعية حسب كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	33_4

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	الرقم
250	طريقة إنتاج الإسمنت بشركة الإسمنت لعين الكبيرة	01
251	سياسة نظام الإدارة المندمجة	02
252	حصول شركة الإسمنت لعين الكبيرة على شهادة API-Q1	03
253	حصول شركة الإسمنت لعين الكبيرة على شهادة API-10A	04
254	الميزانية المتوقعة لشركة الإسمنت لعين الكبيرة لسنة 2018	05
255	الميزانية الفعلية (جانب الأصول) لشركة الإسمنت لعين الكبيرة لسنة 2018	06
256	جدول حسابات النتائج لشركة الإسمنت لعين الكبيرة لسنة 2018	07
257	الميزانية الفعلية (جانب الخصوم) لشركة الإسمنت لعين الكبيرة لسنة 2018	08
258	استمارة حول رضا العملاء لشركة الإسمنت لعين الكبيرة	09
259	أداء العمليات الداخلية	10
260	حصّة استهلاك الكهرباء، الغاز والماء	11
261	لوحة القيادة الخاصة بقسم الموارد البشرية	12

الفهرس

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرهان
	إهداء
أ-ح	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن
03	المطلب الأول: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن
10	المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
13	المطلب الثالث: المداخل الخمسة لتكامل بطاقة الأداء المتوازن
15	المطلب الرابع: عناصر أساسية تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن
18	المطلب الخامس: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
19	المبحث الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
19	المطلب الأول: البعد الاقتصادي لبطاقة الأداء المتوازن
25	المطلب الثاني: البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن
29	المطلب الثالث: البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن
31	المطلب الرابع: بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن
34	المطلب الخامس: بعد التعلم و النمو لبطاقة الأداء المتوازن
36	المبحث الثالث: الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن
36	المطلب الأول: الخصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن
39	المطلب الثاني: مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
42	المطلب الثالث: صياغة بطاقة الأداء المتوازن
46	المطلب الرابع: تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن
48	المطلب الخامس: معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
49	خلاصة
الفصل الثاني: الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية	
51	تمهيد

52	المبحث الأول: ماهية الأداء المستدام
52	المطلب الأول: مفهوم الأداء
58	المطلب الثاني: مقاربات الأداء
65	المطلب الثالث: تعريف الأداء المستدام ومبادئه
69	المطلب الرابع: أبعاد الأداء المستدام
73	المطلب الخامس: عوامل تحفيز الأداء المستدام وأهدافه
75	المبحث الثاني: قياس الأداء المستدام
75	المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء
79	المطلب الثاني: نماذج قياس الأداء التقليدية
82	المطلب الثالث: نماذج الأداء المتميز المستدام
90	المطلب الرابع: مبادئ قياس الاستدامة بالمؤسسة
93	المطلب الخامس: مراحل قياس الأداء المستدام
95	المبحث الثالث: الإفصاح عن الأداء المستدام
95	المطلب الأول: مفهوم الإفصاح
97	المطلب الثاني: أنواع الإفصاح
99	المطلب الثالث: خصائص الإفصاح
101	المطلب الرابع: الإفصاح عن الأداء المستدام
106	المطلب الخامس: أهمية الإفصاح عن الأداء المستدام
107	خلاصة
الفصل الثالث: الاستعانة ببطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية	
109	تمهيد
110	المبحث الأول: مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
110	المطلب الأول: مؤشرات البعد الاقتصادي لبطاقة الأداء المتوازن
118	المطلب الثاني: مؤشرات البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن
120	المطلب الثالث: مؤشرات البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن
124	المطلب الرابع: مؤشرات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن
125	المطلب الخامس: مؤشرات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن
126	المبحث الثاني: المقارنة المرجعية

126	المطلب الأول: مفهوم المقارنة المرجعية
128	المطلب الثاني: أهمية المقارنة المرجعية
129	المطلب الثالث: أنواع المقارنة المرجعية
130	المطلب الرابع: خطوات تطبيق المقارنة المرجعية
134	المطلب الخامس: علاقة المقارنة المرجعية بالأداء
135	المبحث الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في التحكم في الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية
135	المطلب الأول: دور بطاقة الأداء المتوازن في التحكم في أداء البعد الاقتصادي
136	المطلب الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في التحكم في أداء البعد الاجتماعي
137	المطلب الثالث: : دور بطاقة الأداء المتوازن في التحكم في أداء البعد البيئي
137	المطلب الرابع: : دور بطاقة الأداء المتوازن في التحكم في أداء بعد العمليات الداخلية
138	المطلب الخامس: : دور بطاقة الأداء المتوازن في التحكم في أداء بعد التعلم والنمو
139	خلاصة
الفصل الرابع: بناء وتحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة	
141	تمهيد
142	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة الميدانية
142	المطلب الأول: قطاع الإسمنت في الجزائر
145	المطلب الثاني: واقع وآفاق صناعة الإسمنت في الجزائر
150	المطلب الثالث: مبررات اختيار قطاع صناعة الإسمنت
160	المطلب الرابع: تعريف شركة الإسمنت لعين الكبيرة
163	المطلب الخامس: طبيعة نشاط شركة الإسمنت لعين الكبيرة وطريقة إنتاجها
167	المبحث الثاني: محاولة تصميم بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة
167	المطلب الأول: تحديد رؤية وإستراتيجية شركة الإسمنت لعين الكبيرة وتحليل بيئتها
171	المطلب الثاني: تحديد الأهداف الإستراتيجية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة
173	المطلب الثالث: مؤشرات الأداء المستدام لشركة الإسمنت لعين الكبيرة
188	المطلب الرابع: تصميم الخريطة الإستراتيجية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة
191	المطلب الخامس: النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

199	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
199	المطلب الأول: تحليل نتائج مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة
119	المطلب الثاني: تحليل نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة
223	المطلب الثالث: تحليل نتائج الأداء المستدام لشركة الإسمنت لعين الكبيرة
226	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
228	خلاصة
230	الخاتمة
234	قائمة المصادر والمراجع
250	قائمة الملاحق
263	فهرس الأشكال والجداول والملاحق
271	فهرس المحتويات
275	الملخص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المستدام لشركة الإسمنت لعين الكبيرة، وذلك من خلال محاولة تطبيق هذه الأداة على الشركة بالاستعانة ببرنامج **BSC Designer**. وقد جاء اختيار هذه الشركة نظرا لما تتوفر فيها من مقومات إدارية ذات صلة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث أنه وبالإضافة إلى أدائها المالي الجدممتاز، فإن للشركة تجارب حقيقية في مراعاة كلا من البعد البيئي والبعد الاجتماعي في التسيير. لقد تم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الشركة على أساس معطيات سنة 2018، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن شركة الإسمنت لعين الكبيرة تعتمد حاليا في قياس أدائها على أدوات تقليدية لا تعطيه النظرة الشمولية الحالية بعيدة المدى حول أدائها المستدام. وبالرغم من ذلك فإنها تتمتع بكل المقومات التي تسهل عليها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في التحكم في أدائها على المدى القصير والبعيد، هذا من شأنه أن يعطي للشركة المدروسة دفعا كبيرا نحو مراعاة متطلبات أصحاب المصلحة والعمل على تحقيقها بما يتماشى مع أهدافها وإستراتيجيتها.

خلصت الدراسة إلى تقديم جملة من المقترحات التي تتجه كلها نحو تشجيع الشركة المدروسة نحو الإسراع في تبني بطاقة الأداء المتوازن لارتباطها المباشر بالإستراتيجية، ومن بين هذه الحلول ضرورة الاعتماد على مؤشرات تسمح بالتطبيق الجيد لبطاقة الأداء المتوازن لتجسيد إستراتيجيتها خاصة في ظل المنافسة الشديدة. تحديد أهدافها بطرق علمية مثل طريقة المقارنة المرجعية. ضرورة تبني نظام جيد فيما يخص محاسبة التكاليف مثل نظام **ABC**

الكلمات المفتاحية: الاستدامة، أصحاب المصالح، بطاقة الأداء المتوازن، الأداء المستدام، الإدارة المندمجة.

Abstract :

This study aimed to highlight the role of balanced scorecard in assessing the sustainable performance of the cement company of Ain El Kebira, through applying this tool on the company with the help of BSC Designer program. The choice of this company came as a result to the administrative elements related to corporate social responsibility. In addition to its excellent financial performance, the company has real experiences in taking into account both the environmental and social dimensions of management. The Balanced Scorecard was applied to the company on the basis of 2018 data, and the results of this study showed that the cement company of Ain El Kebira currently relies on measuring its performance on traditional instruments that do not give it a long-term comprehensive view of its sustainable performance. However, it has all the elements that facilitate the implementation of a balanced scorecard in controlling its performance in the short and long terms, this will give the company studied a great push to take into account the requirements of stakeholders and work to achieve them in line with its objectives and strategy.

The study concluded to provide a set of proposals which aime at encouraging the studied company to accelerate the adoption of the balanced scorecard because of its direct link to the strategy.among these solutions the necessity of relying on indicators that allow the good application of the balanced scorecard to reflect its strategy, especially in light of the intense competition. Defining its objectives in scientific ways such as reference comparison method. The necessity to adopt a good system concerning cost accounting such as ABC system.

Key words: Sustainability, Stakeholders, Balanced Scorecard, Sustainable Performance, Integrated Management.

تم بحمد الله