

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف -1-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

التخصص: إدارة مالية

الشعبة: علوم التسيير

تحت عنوان:

دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية:
-دراسة حالة-

تحت إشراف:

أ.د. ذواوي مهدي

من إعداد الطالب:

عمري سامي

لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بولقنافة قمرى زينة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سطيف -1-	رئيساً
ذواوي مهدي	أستاذ	جامعة سطيف -1-	مشرفاً ومقرراً
بونقيب أحمد	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة برج بوعرييج	عضواً مناقشاً
ساحري اليزيد	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سطيف -1-	عضواً مناقشاً
زغبة طلال	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المسيلة	عضواً مناقشاً
سترة العلجة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سطيف -1-	عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

وَالصَّلَاةَ وَالسَّلَامَ عَلٰی سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ

وَعَلٰی اٰلِهِ وَصَحْبِهِ اٰجْمَعِيْنَ

شكر وتقدير

أتوجه بمجزيل الشكر إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور: ذواوي مهيني لإشرافه على هذا البحث من خلال نصائحه وتوجيهاته، كما لا يفوتني أن أتوجه بشكري الخالص إلى كل من: د. مهداوي حمودي ود. فايزة محلب على ما قدموه لي من مساعدة؛ وإلى كل أساتذتي الكرام أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم إثناء مناقشة هذا البحث؛

كما أتقدم بأسمى عبارات العرفان إلى كل عمال وإطارات شركة الاسمنت عين الكبيرة وأخص منهم بالذكر؛ مدير المالية والمحاسبة "حرفوش محمد السعيد"، ومسؤول مراقبة التسيير "جراد عبد المؤمن".

عمري سامي

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما...

وإلى جدتي وأخوتي وأخواتي...

وكل أساتذتي الأفاضل...

أهدي هذا العمل المتواضع

قائمة المختصرات

قائمة المُختصرات

A			الصفحة
API	American Petroleum Institute	المعهد الأمريكي للبتروول	134
B			
BFR	Besoin en Fonds de Roulement	احتياجات رأس المال العامل	42,144,145,146
BFRex	Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation	١. رأس المال العامل للاستغلال	42
BFRhex	Besoin en Fonds de Roulement hors Exploitation	١. رأس المال العامل خارج الاستغلال	42
BSC	Balanced Scorecard	بطاقة الأداء المتوازن	38,72,74,77
C			
CAHT	Chiffre D'Affaire Hors Taxe	رقم الأعمال خارج الرسم	146
CPJ	Ciment Portland aux Ajouts	الاسمنت البورتلاندي	125,131
CRS	Ciment Résistant Sulfate	الاسمنت المقاوم	125,131
CSR	Corporate Social Responsibility	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	128
D			
DPMO	Opportunities Defect Per Million	نسبة المليون فرصة	17
DI	Déchets Inerte	النفايات الهامدة	165,166
DMA	Déchets Ménager Assimile	النفايات المنزلية المماثلة	165,166
DSD	Déchets Spéciaux Dangereux	النفايات الخاصة الخطيرة	165,166
DS	Déchets Spéciaux	النفايات الخاصة	165,166
E			
EBE	Excédent Brut d'Exploitation	الفائض الخام للاستغلال	143,145,146
Eex	Emplois d'Exploitation	استخدامات الاستغلال	42
EVA	Economic Value Added	القيمة الاقتصادية المُضافة	38,48,49,140,141, 142,174
F			
FR	Fonds de Roulement	رأس المال العامل	143,145,146,43,39
FRng	Fonds de Roulement net globale	راس المال العامل الصافي الاجمالي	42
G			
GICA	Groupe Industriel des Ciments d'Algérie	المُجمع الصناعي لإسمنت الجزائر	117,119,122,133
H			
HBR	Harvard Business Review	مجلة هارفارد للإدارة	73
I			
IC	Invest Capital	رأس المال المُستثمر	49
IPE	Indicateurs de Performance Environnementale	مُؤشرات الأداء البيئي	52
IPM	Indicateurs de Performance Management	مُؤشرات الأداء على مستوى الادارة	53
IPO	Indicateurs de Performance Opérationnelle	مُؤشرات الأداء على مستوى العمليات	53
K			
KPI	Key Performance Indicators	مُؤشرات الأداء الرئيسية	36,77

قائمة المُختصرات

Kwh	Kilowatt par heure	كيلوواط ساعي	160,172
M			
M³	Mètre cube	المتر مكعب	163,164,172
MVA	Market Value Added	القيمة السوقية المُضافة	49
MV	Market Value	القيمة السوقية للأسهم	49
N			
NOPAT	Net Operating Profit After Tax	صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة	49
NM³	Nano Mètre Cube	نانو متر مكعب	162,163,167,168
Q			
QIP	Improvement Process Quality	عمليات تحسين الجودة	73
R			
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprise	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	28
Rex	Ressources d'Exploitation	موارد الاستغلال	42
S			
SBSC	Social Balanced Scorecard	بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية	98
SCAEK	Société des Ciments de Ain El Kebira	شركة الاسمنت عين الكبيرة	119,121,122,137
SNMC	Société National des Matériels de Construction	المؤسسة الوطنية لمواد البناء	117
T			
TQM	Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة	16
Tng	Trésorerie nette globale	الخزينة الصافية الاجمالية	42
TBE	Tableau de Bord Equilibre	بطاقة الأداء المتوازن	74
TBP	Tableau de Bord Prospectif	بطاقة الأداء المتوازن	74
V			
VA	Valeur Ajoute	القيمة المضافة	143,146
W			
WACC	Weight Average Capital Cost	التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال	49

مقدمة

تُواجه المؤسسات اليوم بيئة ديناميكية صعبة التنبؤ بمتغيراتها المستقبلية؛ مما يُحتم عليها الوقوف على أداؤها لمعرفة امكانياتها وقدراتها التنافسية وموقعها في السوق. فمُنذ عقود مضت كان الأداء يقتصر على الجوانب المالية فقط، لكن مع بروز تحديات جديدة فرضت على الإدارة دمج أبعاد التنمية المستدامة ظهر مجال جديد للأداء متعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والتي فرضت نفسها في وقت ساد فيه الاعتقاد أن المجال الاجتماعي والبيئي ليس له أي تأثير على أداء المؤسسة الحالي والمستقبلي.

مع تطور الأفكار والأبحاث تم الاستقرار على ضرورة مراعاة هذه الأبعاد الاجتماعية والبيئية مع المالية في ان واحد، فيما عُرف بعدها بالأداء الشامل للمؤسسة، الذي بدوره يوازن بين هذه الأبعاد دون اهمال أي واحد منها.

توالى فيما بعد العديد من المحاولات لتطوير نماذج وتقنيات تقييم تساعد المؤسسات على تتبع هذا الأداء لمراقبته ومن ثم التحكم فيه وتحسينه، ولعل أهم نموذج مبتكر هو نموذج بطاقة الأداء المتوازن؛ الذي يُعتبر أشمل نموذج يمنح للمؤسسة محصلة الأداء بأبعاده الثلاثة؛ ويمنحها إمكانية تقييم أداؤها بنظرة أكثر شمولية من خلال أربعة أبعاد متكامل فيما بينها بدلا من البعد المالي فقط.

نشأت هذه البطاقة في بداية التسعينات من القرن الماضي عندما قام كل من Robert Kaplan وDavid Norton بإجراء دراسة بحثية لإثبات أن الطرق التقليدية لتقييم الأداء المعتمدة على البيانات التاريخية لم تعد تفي بالغرض المطلوب لاتخاذ قرارات فاعلة. وقد استغرقت الدراسة عاما كاملا وكانت النتيجة وضع حجر الأساس لهذه البطاقة.

ثم توالى التطورات حيث أصبحت مختلف المؤسسات الاقتصادية في العالم (وليس في الدول الأنجلو سكسونية فحسب) تتسارع لتطبيق هذا النموذج نتيجة للسمعة الجيدة التي اكتسبها. كما تجدر الإشارة إلى أن النموذج شهد العديد من التغيرات، من نموذج ذو أربعة أبعاد، إلى نظام شامل لتقييم الأداء يدمج مختلف الأبعاد الخاصة بالتنمية المستدامة.

أولا: إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق وعملا بمنهجية البحث العلمي، تكمن إشكالية بحثنا في السؤال الرئيس التالي:
- ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في قيادة الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية؟

وبهدف الإجابة عن هذه الإشكالية، فقد تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى شمولية بطاقة الأداء المتوازن من حيث المؤشرات المالية وغير المالية في قيادة الأداء الشامل في الشركة محل الدراسة؟
2. هل المؤشرات المالية المستخدمة في الشركة محل الدراسة تُعبر فعلاً والبُعد المالي للبطاقة؟
3. هل المؤشرات الاجتماعية المستخدمة في الشركة محل الدراسة تُعبر فعلاً والبُعد الاجتماعي للبطاقة؟
4. هل المؤشرات البيئية المستخدمة في الشركة محل الدراسة تُعبر فعلاً والبُعد البيئي للبطاقة؟
5. هل يُمكن اعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لقيادة الأداء الشامل في الشركة محل الدراسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على هذه الأسئلة تم صياغة الفرضيات التالية:

1. في ظل البيئة الديناميكية الحديثة تُعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة متكاملة تراعي كافة الجوانب المالية وغير المالية اللازمة لقيادة الأداء الشامل.
2. تُعبر المؤشرات المالية المستخدمة في الشركة محل الدراسة على البُعد المالي للبطاقة.
3. تُعبر المؤشرات الاجتماعية المستخدمة في الشركة محل الدراسة على البُعد الاجتماعي للبطاقة.
4. تُعبر المؤشرات البيئية المستخدمة في الشركة محل الدراسة على البُعد البيئي للبطاقة.
5. تُعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لقيادة الأداء الشامل في الشركة محل الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى محاولة الوصول إلى مجموعة من الأهداف التي من شأنها أن تساهم في إعطاء صورة شاملة عن موضوع قيادة الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية وبطاقة الأداء المتوازن، والتي أهمها:

- معرفة ما مدى شمولية البطاقة من حيث المؤشرات المالية وغير المالية؛
- تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على شركة الاسمنت عين الكبيرة لمنحها نموذج من شأنه أن يوفر معلومات تساعد المسيرين على اتخاذ القرارات بالشكل والوقت المناسب؛
- معرفة مدى توافق المؤشرات المستخدمة في تقييم أداء الشركة وأبعاد البطاقة؛
- التركيز على فعالية البطاقة في قيادة الأداء الشامل في المؤسسة محل الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة فيما يلي:

- معالجة موضوع الأداء الشامل الذي يتميز بالنقص في المراجع خاصة باللغة العربية؛
- بناء نموذج مقترح لقيادة الأداء الشامل والتعرف عن مدى ملاءمته للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية خاصة في ظل المنافسة الشديدة؛
- توفير أداة تقييم حديثة تمنح للمؤسسة الجزائرية فرصة استخدامها في مراقبة أداءها.

خامساً: المنهج المستخدم في الدراسة

للتأكد من صحة الفرضيات السابقة ومعالجة الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في أغلب أجزاء الأطروحة، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي بالاعتماد على المقابلات التي تميزت بالملاحظة والأسئلة المباشرة، بالإضافة إلى الاستعانة بالتقارير الداخلية المنشورة وغير المنشورة "تقارير التسيير، تقارير التدقيق، القوائم المالية...".

سادساً: حدود الدراسة

- أ. **الحدود المكانية:** يتضمن الجانب الميداني للبحث في دراسة حالة شركة جزائرية تتمثل في شركة الاسمنت عين الكبيرة سطيف.
- ب. **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة الميدانية للبحث في الفترة الممتدة من 2017 إلى 2020.

سابعاً: الدراسات السابقة

يوجد العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالموضوع والتي كان لها دور جد هام في اعداد هذا البحث، ومن بينها:

- **Fabienne Guerra (2007)، رسالة دكتوراه بعنوان:**

Pilotage stratégique de l'entreprise : le rôle de tableaux de bord prospectif

هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار شامل للعناصر التي يكون لها تأثير على نظام القيادة في المؤسسة، باعتبار أن المؤسسات الاقتصادية كانت تعتمد على البعد المالي فقط في إعداد لوحات القيادة، وخلصت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة جيدة لقيادة الأداء واتخاذ القرارات التي من شأنها أن تؤثر على استراتيجية المؤسسة؛ وربط البطاقة كذلك بالتنمية المستدامة بدمج المؤشرات البيئية والاجتماعية في بعد إضافي بالبطاقة. وتختلف دراستنا عن هذه في نقطتين:

- هذه الدراسة تطرقت لنظام القيادة بصفة إجمالية ولم تتخصص، بينما دراستنا فقد خصصت لدراسة قيادة الأداء الشامل بالاعتماد على أداة وحيدة وهي بطاقة الأداء المتوازن.
- كذلك في هذه الدراسة تم دمج أبعاد التنمية المستدامة في البطاقة في شكل نظري بحت، لكن في دراستنا سيتم تحليل كل بعد بما فيه الاجتماعي والبيئي في دراسة ميدانية لمؤسسة صناعية.
- **Nicolas Berland (2009)**، رسالة دكتوراه بعنوان: **Mesurer et piloter la performance**، هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية أدوات مراقبة التسيير في الحكم على أداء المؤسسة بمقارنة الأنظمة التقليدية الثلاثة: إدارة التكاليف، مراقبة الموازنات، ولوحات القيادة؛ وأشار الباحث إلى ضرورة تطوير نموذج شامل يعمل على ربط الأهداف الاستراتيجية بالتشغيلية في المؤسسة، وخلصت الدراسة إلى أن المزج بين هذه الطرق يؤدي إلى نتائج أفضل من شأنها أن تساعد المسيرين في اتخاذ القرارات. وبمقارنة هذه الدراسة مع دراستنا، نلاحظ أن هذه الدراسة تركز على كل أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة خاصة الأدوات المتعلقة بالية التحكم في التكاليف وإهمال كافة العناصر الأخرى؛ بينما دراستنا تحاول الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة ومحاولة دمجها في أداة واحدة.
- **مراد كواشي (2012)**، رسالة دكتوراه بعنوان: **إشكالية تقييم الأداء الشامل للمؤسسة -دراسة حالة المؤسسات العمومية للإسمنت في الجزائر**، وقد هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الأداء الشامل والأنظمة الحديثة لتقييمه بالنسبة للمؤسسات، وكذلك اقتراح نموذج لتطبيقه على مؤسسات الإسمنت، ومحاولة إضافة البعد المجتمعي والبيئي.
- ومن أهم النتائج المتوصل إليها هي أن البطاقة تعتبر نظام تقييم متوازن ومتكامل وأداة لترجمة الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية ورسالة المؤسسة، وأن معظم المؤشرات المستخدمة لتقييم أداء مؤسسات الإسمنت هي مؤشرات تشغيلية يغلب عليها الطابع المالي، كما أنها تعكس فقط الجوانب الداخلية للمؤسسة.
- وما يميز دراستنا عن هذه الدراسة هي التخصص في مؤسسة واحدة لمتابعة الية تقييم الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والتعمق أكثر بالتعرف على الية قيادة هذا الأداء الفعلي نحو المخطط.

- Rima El Sayed-Ayoub (2014)، رسالة دكتوراه بعنوان:

Pilotage de la performance: Quelle modélisation par activités et processus?

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة الموجودة بين إدارة الجودة ومراقبة الأداء في المؤسسة من خلال توضيح الية قيادة الأداء وربطها بالعمليات التشغيلية واستراتيجية المؤسسة، وقد خلصت الدراسة إلى تصميم نموذج شامل يقترح الكيفية التي يتم بها دمج أبعاد الجودة وإدارة التكلفة لقيادة الأداء في المؤسسة. وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا كونها تربط نظامين مختلفين لإدارة الأداء في المؤسسة، عكس دراستنا التي تركز على نظام واحد.

- حازم حجلة سعيدة (2016)، رسالة دكتوراه بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لرفع أداء

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر استعمال بطاقة الأداء المتوازن في رفع أداء المؤسسة باستخدام عينة مكونة من ثلاث مؤسسات اقتصادية صناعية، باستخدام استبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها ببرنامج الحزمة الإحصائية SPSS، وقد خلصت الدراسة إلى أن هذه المؤسسات لا تستجمع كل مقومات تنفيذ البطاقة.

كما تم في هذه الدراسة استخدام واحدة من برمجيات الأداء المتوازن وهو BSC Designer PRO على واحدة من هذه المؤسسات، وقد أظهرت النتائج أهمية الدور الذي من شأنه أن يلعبه استخدام مثل هذه البرمجيات، سواء كان ذلك في تحديد مؤشرات الأداء أو مراقبته، كما أوصت الدراسة بضرورة تحديث طرق تقييم الأداء في المؤسسات.

والاختلاف الأساسي بين هذه الدراسة ودراستنا هو الدراسة الميدانية، حيث أن هذه الدراسة استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبرنامج من برامج البطاقة، بينما دراستنا فقد اعتمدت على دراسة حالة.

- سارة عزازية (2017)، مقال بعنوان: تكامل نظامي التكاليف على أساس الأنشطة واستخدامها في

نظام تقييم الأداء الشامل وفقا لبطاقة الأداء المتوازن، هدفت الدراسة إلى إمكانية تقييم الأداء وفقا لبطاقة الأداء المتوازن وذلك باستخدام مخرجات نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة المتكاملة، وقد وضحت الدراسة متطلبات تطبيق النظامين والتكامل بينهما وكيفية استخدام مخرجاتهما كمدخلات لنموذج بطاقة الأداء. وتم بناء نموذج لتقييم الأداء الشامل في شركة مناجم الفوسفات - تبسة-. وخلصت الدراسة إلى أن مخرجات نظام إدارة التكاليف على أساس الأنشطة تعتبر مدخلات

جيدة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن من خلال قدرته على توفير معلومات تشغيلية مساندة للمعلومات المالية بهدف تكوين صورة واضحة وشاملة عن الأداء.

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا في كونها تعتمد على مخرجات نظامي التكاليف والادارة على أساس الأنشطة المتكاملة واستخدامها في بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الشامل، بينما نرى في دراستنا أن هذه الأنظمة مستقلة تماما عن البطاقة.

• **سترة العلجة (2018)**، رسالة دكتوراه بعنوان: دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وتوجيهها نحو التنمية المستدامة -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة-، هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور مراقبة التسيير في تحسين أداء مختلف وظائف المؤسسة، وتوضيح ضرورة التزام المؤسسة بمبادئ التنمية المستدامة الذي فرض عليها تطوير أساليب وأدوات الرقابة، حيث أشارت إلى أن وظيفة مراقبة التسيير تغيرت من الرقابة التقليدية القائمة على الأداء المالي إلى رقابة تعمل على تقييم الأداء الاجتماعي والبيئي إضافة طبعا للأداء الاقتصادي، بغرض كشف الاختلالات على المستويات الثلاثة واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتصحيح مسار الأداء الشامل الذي يعتبر القاسم المشترك بين مراقبة التسيير ومبادئ التنمية المستدامة. وأهم ما توصلت إليه الدراسة هي 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 هذا بالتطبيق على شركة اسمنت عين الكبيرة سطيف.

إن أهم اختلاف دراستنا مع هذه الدراسة هو في الهدف العام للدراسة، حيث أن هذه الدراسة تقوم على مقارنة بعض نماذج مراقبة التسيير ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، بينما دراستنا تهدف لإعطاء نموذج يقوم على كافة الاعتبارات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية لقيادة الأداء الشامل في المؤسسة.

• **قراوي أحلام (2019)**، رسالة دكتوراه بعنوان: محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة شركة الاسمنت عين الكبيرة- سطيف، هدفت هذه الدراسة إلى ابراز دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المستدام لشركة الاسمنت عين الكبيرة؛ من خلال تطبيق هذه الأداة على الشركة بالاستعانة ببرنامج BSC Designer، وبالاعتماد كذلك على المقارنة المرجعية، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن شركة الاسمنت لعين الكبيرة

تعتمد في قياس أدائها على أدوات تقليدية لا تعطيها النظرة الشمولية الحالية لأدائها المستدام، ومن بين الاقتراحات كذلك تشجيع الشركة على تبني البطاقة لارتباطها مباشرة بالاستراتيجية.

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا بالنقاط التالية:

- دراستنا تمت في أربع سنوات من 2017-2020، منذ دخول الخط الانتاجي الثاني حيز الخدمة، بينما هذه الدراسة تمت في سنة واحدة 2018؛
- ركزت هذه الدراسة على تحليل الأبعاد من خلال دراسة الانحرافات في سنة واحدة، بينما دراستنا ركزت على تطور مؤشرات هذه الأبعاد طيلة 4 سنوات؛ بالإضافة كذلك إلى تحليل الانحرافات لكل بعد؛
- خلال فترة الدراسة الأولى كان الطلب على الاسمنت مستقر ويفوق العرض، لكن في فترة دراستنا أصبح السوق مشبع وكان على المؤسسة أن تبتكر أدوات جديدة لكسب حصة سوقية إضافية والدخول في أسواق جديدة، وهو ما حاولنا توضيحه من خلال أبعاد البطاقة واقتراحه على المؤسسة في شكل نتائج لهذه الدراسة؛
- كذلك الاختلاف مع هذه الدراسة يكمن في انتقاء المؤشرات الخاصة بكل بعد حسب ما يراه الباحث مناسباً وفقاً لمبررات علمية.

• خصوصية هذه الدراسة

تعد هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأداء الشامل وبطاقة الأداء المتوازن، وتتميز عن الدراسات السابقة بما يلي:

- محاولة معرفة مؤشرات الأداء المستخدمة في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبالضبط في شركة الاسمنت عين الكبيرة سطيف.
- بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، سواء في شكلها الأصلي أو في شكلها المعدل والمتضمن إضافة البعد الاجتماعي والبيئي.
- اقتراح مؤشرات تقييم الأداء وفقاً للأبعاد الخمسة للبطاقة تتناسب وطبيعة المؤسسات الصناعية الاقتصادية الجزائرية في ظل البيئة التنافسية السائدة في الجزائر.

ثامنا: معوقات الدراسة

ونحن بصدد إعداد هذا البحث واجهتنا بعض الصعوبات منها:

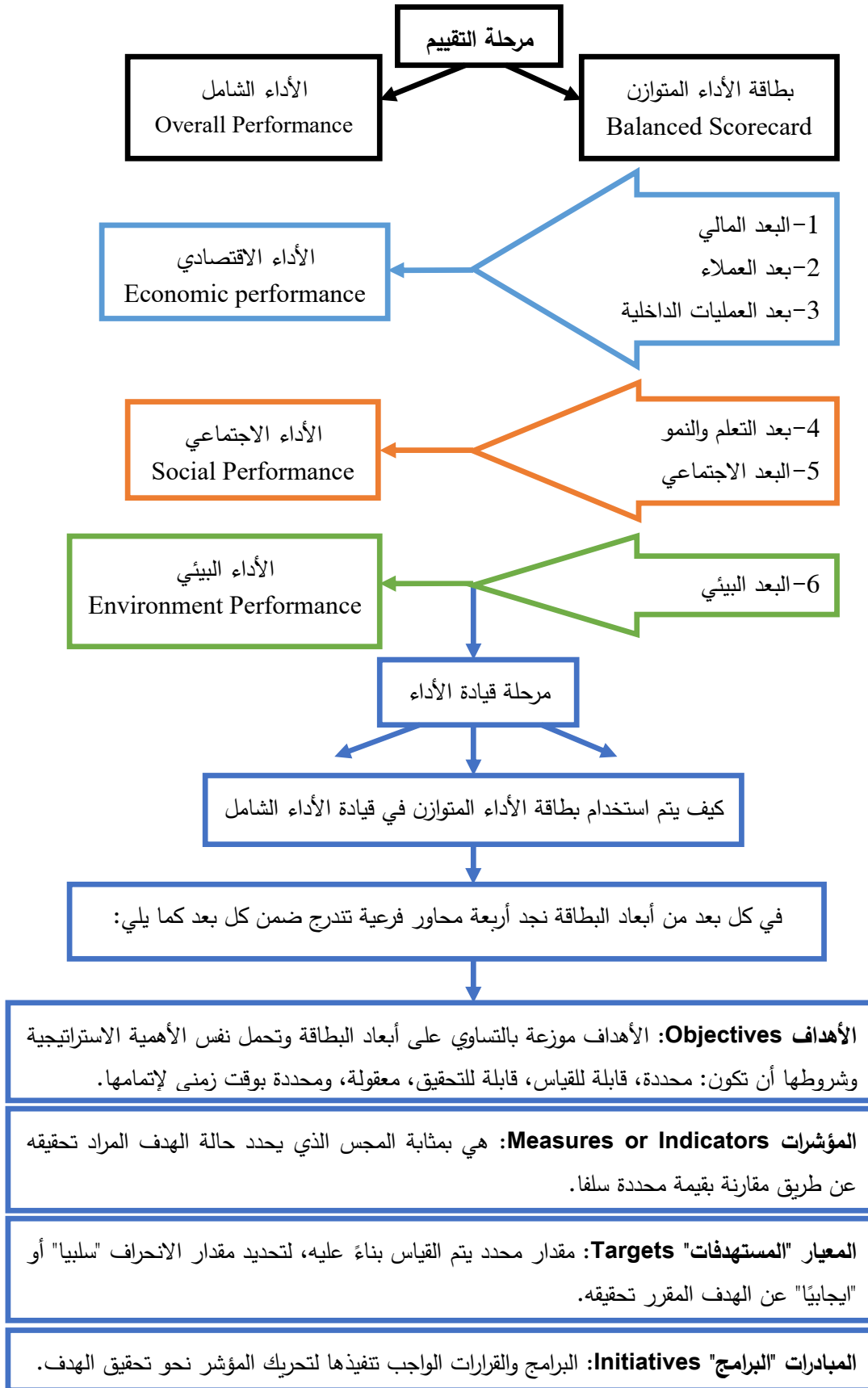
- صعوبة إيجاد شركة خاصة بالدراسة الميدانية بسبب وباء كورونا، فقد كان الباحث مقيد بالزمن؛
- تقييد عدد الزيارات للشركة بسبب البروتوكول المتخذ في كافة المؤسسات الوطنية للحد من تفشي هذا الوباء؛
- بعض الصعوبات التقنية الخاصة بإعداد البطاقة التي من بينها عدم وضوح استراتيجية الشركة.

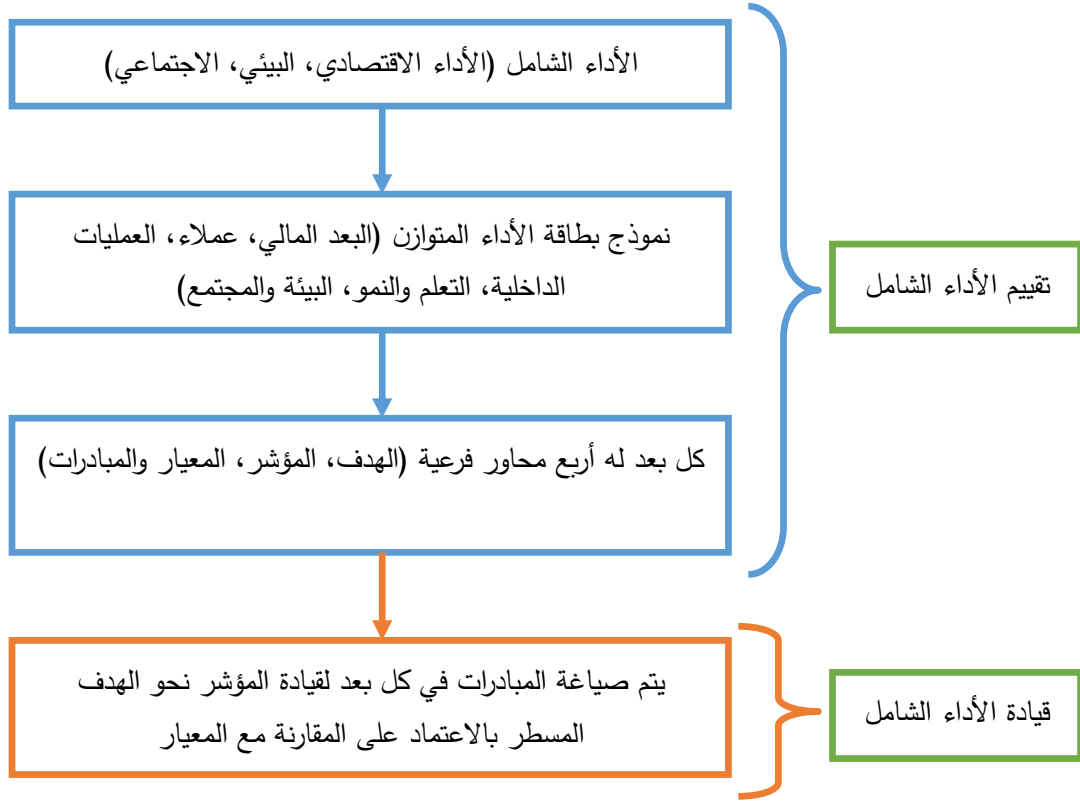
تاسعا: خطة الدراسة

بغية الإحاطة بجوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين تناولا للجانب النظري؛ حيث يعرض **الفصل الأول**: "الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية" من خلال التطرق إلى ماهية الأداء بصفة عامة وصولا للشامل بصفة خاصة ودراسة مؤشرات الأداء بمختلف أنواعها، وعرض أحدث وأهم النماذج المستخدمة في التقييم واختيار أهم أداة وهي بطاقة الأداء المتوازن لتكون موضوع **الفصل الثاني**، حيث تناولنا فيه أسباب وكيفية ظهورها؛ ثم السلسلة التاريخية لتطورها عبر أجيال الأربعة الرئيسية، وعرضنا طرق ومنهجية تنفيذها ميدانيا، بالإضافة إلى التعرف على المزايا والتحديات التي واجهتها.

وفي **الفصل الثالث**: "دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة الأداء الشامل في شركة الاسمنت عين الكبيرة سطيف" بدأنا في بداية هذا الفصل بتقييم المؤشرات المستخدمة لمراقبة الأداء في الشركة، ثم تناولنا كيفية استخدام كل من التوجه الاستراتيجي، المؤشرات المالية وغير المالية في صياغة البطاقة؛ وكيفية دمج مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي لقيادة الأداء الشامل للشركة محل الدراسة، حيث عرضنا المؤشرات بالتفصيل لكل بعد من الأبعاد الخمسة للبطاقة.

ويمكن صيغة نموذج الدراسة كما يلي:





الفصل الأول:

الأدواء الشاملة في الموسسة

تمهيد

في نهاية القرن التاسع عشر، كتب "لورد كالفن" قائلاً: "عندما يمكنك قياس ما تتحدث عنه والتعبير عنه بالأرقام، فإن ذلك يعني أنك تعرف شيئاً عنه، ولكن عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية، فمعنى ذلك أن معرفتك به ضئيلة وغير مرضية، ونادراً ما تتقدم في أفكارك إلى مستوى العلم، مهما كان الأمر" (Kai Gilb, 2016).

انطلاقاً من هذه المقولة يتضح أن قياس الأداء يُعد من المفاهيم المهمة التي يجب على المؤسسات أن تعتمد عليها لمعرفة وضعيتها ومدى تطورها، فهو بمثابة المرآة التي تعكس ما أنجزته المؤسسة خلال فترة معينة.

والواقع أن المؤسسات اليوم نتيجة للضغوطات الداخلية والخارجية، قد أصبحت ملزمة بقياس أدائها بغرض تحسين الضعيف منه وتعزيز الجيد.

ففي هذا الفصل سيتم التطرق الى المباحث التالية:

I. أساسيات الأداء**II. الأداء الشامل في المؤسسة**

I. أساسيات الأداء

في زمن المنافسة المتزايدة والتغيرات المتسارعة، يتحتم على المؤسسات أن تسعى دائما الى تعزيز أدائها وقدرتها على تحقيق نتائج ايجابية، كزيادة ثروة المساهمين، وزيادة ولاء العملاء، رفع كفاءتها الانتاجية والوصول الى انسجام الموظفين مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة... الخ. ومن أجل هذا، فإنه يتعين على المسيرين أن يتمكنوا من اختيار وتطبيق أدوات القياس المناسبة؛ على اعتبار أنه لا يمكنك إدارة ما لا تستطيع قياسه، إذاً فما هو الأداء؟ وكيف يتم تتبعه وقياسه لاتخاذ القرارات الصحيحة التي تساهم في تحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة وبما يرضي كل الأطراف ذات المصلحة.

1. مدخل للأداء

للإحاطة بمفهوم الأداء سيتم التطرق للتطور التاريخي، وعرض أبرز التعاريف التي تناولته من زوايا متعددة، ثم التفصيل في مكوناته للوصول إلى مفهوم يعبر عنه بطريقة شاملة.

1.1. التطور التاريخي للأداء

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد جهات نظر المدارس والنظريات السائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي. لكن ما يلاحظ بهذا الخصوص، هو انطواء أغلب الكتاب والمفكرين تحت ثلاث مدارس أساسية هي: (يحياوي و سطحاوي، 2014، صفحة 44)

أ- المدرسة البيروقراطية (أشهر مفكريها ماكس ويبير)، وقد نظرت إلى الأداء من خلال المعيارية والنمطية المحددة في مكوناته.

ب- مدرسة الإدارة العلمية (أشهر مفكريها فريدريك تايلر)، وقد ركزت على تنميط الأداء وتخصيص المراقبة لتحسينه.

ت- مدرسة العلاقات الإنسانية (أشهر مفكريها التون مايو)، التي وضحت أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل على الأداء.

وبناءً على تحليل هذه المداخل الثلاثة يُمكن القول بأن لكل مدرسة نظرتها للأداء حسب توجهها الفكري، لذلك وجب علينا دراسة الموضوع بنوع من التفصيل، ومُحاولة توضيحه لإعطاء صورة شاملة عنه، انطلاقاً من مفهومه اللغوي ووصولاً للاصطلاحي.

2.1. مفهوم الأداء

رغم توفر العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لا يوجد اتفاق محدد حول مفهومه، فهناك من اعتمد على الجوانب الكمية (اقتصادية ومالية)، وهناك من أضاف إليها الجوانب الاجتماعية والتنظيمية.

حيث يعرف الأداء لغة حسب معجم «Le Petit Robert»، بأنه: «إتمام، إجراء، إنجاز، تحقيق، تنفيذ، قيام، العمل المطلوب، ويرجع أصل الكلمة إلى ما يسمى بالإنجليزية To Perform التي اشتقت بدورها من الكلمة الفرنسية Performer والتي تعني تنفيذ المهمة أو تأدية العمل» (الكرخي، 2015، صفحة 29). وحسب (معجم المعاني الجامع) هو اسم وفعله "أدى" بمعنى "قام بـ" أو "أنجز".

فمن خلال هذا المفهوم اللغوي يمكننا القول أن الأداء بصفة عامة يعني التطبيق والتنفيذ.

أما اصطلاحاً، فهناك العديد من التعاريف التي يمكن ايجاز أهمها فيما يلي:

- هو "محصلة كفاءة وفعالية وقدرة المؤسسة على تحقيق النتائج المتوقعة، وبالتالي هو حلقة الوصل بين النتائج المحققة والأهداف المحددة؛ أي "هل تحققت الأهداف؟" (Bouamama, 2016, pp. 33-34).

ما يمكن ملاحظته على هذا التعريف أنه يربط الأداء بالكفاءة والفعالية، ويحصره في المقارنة بين ما هو منجز وما هو مخطط أي فجوة الأداء، وهو ما يعني ضرورة الرجوع الى المعطيات التاريخية التي تعني عدم إمكانية اجراء المقارنة إلا إذا تحقق الأداء فعلاً، وواضح أن هذه النظرة لا تتوافق مع البيئة الديناميكية الحديثة من حيث التنبؤ بالنتائج.

- هو دالة Function لكافة أنشطة المؤسسة، فهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المؤسسة لتعزيزه (صبيحي إدريس و الغالبي، 2009، صفحة 36).

أهم ما يُسجل على التعريف، أنه ربط الأداء بأنشطة المؤسسة؛ أي بالبيئة الداخلية، وجعله المؤشر الذي يعكس الطريقة التي يتم بها تسيير المؤسسة، في مقابل إهمال البيئة الخارجية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار لما لها من دور وتأثير على أداء المؤسسة.

- ويعرف بأنه: "مفهوم متعدد الأبعاد يحدد مدى نجاح المؤسسة، ومستوى تحقيق أهدافها القصيرة وطويلة الأجل" (Civelek & Çemberci, 2015, p. 21).

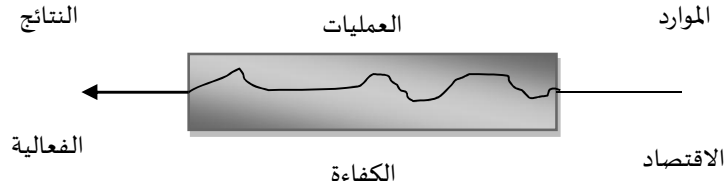
لقد ورد في هذا التعريف أن الأداء لا يمكن حصره في بعد واحد فقط، بل هو أشمل من ذلك؛ كما تم ربطه بمستوى تقدم المؤسسة نحو أهدافها.

- يشمل الأداء الكفاءة والفعالية، كون هذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة" (Issor, 2017, pp. 96-97).

يركز هذا التعريف على عنصرين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية كمحددتين أساسيين للأداء وهي تقريبا معظم وجهات النظر لأغلب الباحثين.

- يعرف الأداء كذلك من خلال سلسلة عمليات تتم وفق مراحل، كما يلي:

الشكل 01: إشكالية الأداء حسب Bouquin



Source : (Bouquin, 2004, p. 508)

حسب Bouquin فإن الأداء ينطلق من الاقتصاد في الموارد مع مراعات التكلفة، ثم تعظيم الكميات المتحصل عليها من هذا الاستغلال "ما يعرف بالكفاءة"، ثم تحقيق الأهداف المنشودة "وهي الفعالية". وعليه فإن الأداء ينطلق من الاقتصاد في الموارد وصولا لتحقيق أفضل النتائج.

وكخلاصة، يمكننا القول إنه بالرغم من التقارب في وجهات النظر، إلا أن أغلب الكتاب والمنظرين وإن اتفقوا على اعتبار الأداء مفهوما عاما يعكس نجاح أو فشل المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، إلا أنهم اختلفوا على وضع تعريف موحد وشامل للأداء، ولعل هذا يعود إلى كثرة وتنوع المجالات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيق أداء عال فيها واختلافها من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة نشاطها وفلسفة إدارتها العليا اتجاه أهميتها. لاسيما وأن كل مجال من هذه المجالات يعكس هدفا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه.

وفيما يلي جدول يوضح توجهات عدد من المفكرين حسب البيئة السائدة لموضوع الأداء من سنة

1995 إلى 2019.

الجدول 01: تطور مفهوم الأداء حسب عدد من الباحثين من 1989-2019

المفهوم	الكاتب / السنة
الأداء يربط بين مفهومين أساسيين هما الكفاءة والفعالية	Henri Bouquin 1989
هو عملية قياس فعالية وكفاءة الإجراءات باستخدام مجموعة من المؤشرات	Neely, gregory 1995
هو تطوير المؤشرات وجمع البيانات لوصف وتحليل نظام سير المؤسسة وتقديم تقرير مفصل عنه	Marshall, Wray 1999
هو مراقبة وإدارة وتحسين المعايير القابلة للقياس التي توضح كيفية إنجاز المهام وتحفيزها على تحقيق أهداف المؤسسة	Najmi, kehoe 2001
هو تقييم جودة إدارة المؤسسة وتحديد القيمة للعملاء والأطراف المعنية الأخرى	Moulines 2007
هو الهدف المركزي لعملية التحول Transformation والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط	طاهر منصور الغالبي 2009
هو عملية واسعة ومتعددة الوظائف تجمع بين الأداء الرئيسي ومؤشرات أخرى للمساعدة في تقييم أداء العمل، وضمان عملية الإدارة، وخلق القيمة، والقدرة على التكيف ورد الفعل السريع مما يساعد المؤسسة على التحسن والنمو	Kloviené 2012
هو بمثابة ساعة تبيين الوضع الحالي للأعمال والاتجاهات في تطورها، مما يساعد المؤسسة على تحديد أين تذهب	Peleckis 2013
هو مستوى تحقيق النتائج فيما يتعلق بالجهود المبذولة والموارد المستهلكة ويستند إلى حد كبير على مفاهيم الكفاءة والفعالية	Zineb issor 2017
يعرف بأنه تحقيق نتيجة مساوية أو أكبر من الهدف الذي حددته المؤسسة، بالنظر إلى الوسائل المستخدمة، ودمج معه مفاهيم الكفاءة والفعالية	Philippe sylvestre 2019

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مصادر مختلفة

من خلال هذا العرض، يمكن ملاحظة أن الأداء تطور مفهومه حسب تطور البيئة التي تنشط فيها المؤسسة. فالنظرة التقليدية للأداء كانت تقوم على الانتظار حتى تحقق النتائج ثم مقارنتها بالمخطط للوقوف على الانحرافات وتصحيحها؛ عكس النظرة الحديثة التي ترى بأن هذا الانتظار يُفوت على المؤسسة فرصة التقدم واكتساب ميزة تنافسية، فهي تنظر للأداء على أنه تصحيح مسار المؤسسة وقيادتها نحو أهدافها المسطرة؛ أي أنها تسير وفقاً لخطة دقيقة ومبرمجة.

وتوفيقاً بين مختلف وجهات النظر، مع مراعاة كل المداخلات السابقة، فقد تم اقتراح التعريف التالي:
 "الأداء هو الفرق بين ما تم التخطيط له من قبل المؤسسة وبين ما تم تحقيقه من إنجازات، بشرط أن يتم تتبعه وتحديد انحرافات بصفة فورية لقيادة المؤسسة نحو أهدافها المحددة، مع الأخذ بعين الاعتبار مفهومي الكفاءة والفعالية".

3.1. مكونات الأداء

كما أشرنا سابقاً، فإن الأداء يرتبط بمفهوم الكفاءة التي تعني أن الأداء الجيد يتحقق عند تحقيق أهداف مخططة، والفعالية التي تعني تحقيق تلك الأهداف باستخدام عقلاني للموارد.

1.3.1. الفعالية L'efficacité

ينظر الباحثون في علوم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، هذا باعتبارها معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة. كما أن هناك إسهامات كثيرة ومختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر الكلاسيك الفعالية على أنها الأرباح المحققة، ومن ثمة -حسب نظرهم- فإن الفعالية يجب أن تقاس بكمية الأرباح المحققة (الداوي، 2010، صفحة 219)، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد وجهات نظر عديدة يمكن صياغتها كما يلي:

- "هي عملية تحقيق الشركة للنتائج في إطار أهداف محددة" (Alazard & Sépari, 2010, p. 16).

- قدم "Peter F. Drucker" تعريفاً للفعالية باعتبارها "فعل الأشياء الصحيحة" (Doing the right things)، ومن ثم تقيس قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، واقترح بيتر دراكر خمسة متطلبات يجب توفرها لتحقيق الفعالية، وهي: إدارة الوقت، التوجه بالنتائج، تحديد وترتيب الأولويات، صنع القرار، تعزيز وتقوية البناء التنظيمي (دعاء رضا، 2015، الصفحات 10-11).

وهنا اعتبر الباحث أن الفعالية هي مؤشر يمكن الاعتماد عليه في الحكم على درجة سير المؤسسة نحو أهدافها، وكفاءتها التسييرية.

- هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل الذي يحقق التأثير المطلوب، أي أن ما نقوم به من عمل مهما كان كفوفاً، هل هو العمل المطلوب فعلاً أم نقدم ونؤدي عملاً غير مطلوب، فإذا كان ما نقوم بتأديته من أعمال وأنشطة هو العمل المطلوب وهو النشاط المرغوب، فمعنى هذا أن هناك فعالية في القيام بهذا العمل (محمد علي نسيم، 2016، صفحة 67)، هنا نلاحظ إضافة جديدة مقارنة بالمفاهيم السابقة،

وهي أن يكون الجهد المبذول هو العمل المطلوب فعلاً أم لا، وهو عنصر مهم جداً لأن العمل مهما كان جيداً إن كان خارج الموضوع فلا معنى له.

ومنه يمكن القول أن الفعالية هي: درجة تحقيق المؤسسة للأهداف المخطط لها مع مراعاة كافة أصحاب المصالح.

2.3.1. الكفاءة L'efficience

تعد الكفاءة بمثابة التوأم للفعالية، على اعتبار أن مفهومها يرتبط بالمشكلة الاقتصادية التي جوهرها هو كيفية تخصيص الموارد النادرة لتحقيق الأهداف.

كما ذكر سابقاً، أن الفعالية تهتم بدرجة تحقيق الأهداف، فإن الكفاءة تركز على نوعية ومستوى هذه الأهداف ومدى كفاءتها، حيث تعرف بأنها:

- نسبة الموارد المستخدمة مقارنة بالنتائج المحققة (S. Fugate, 2010, p. 45).

- القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة، فمن خلال هذا التعريف نجد أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تخفيض التكاليف أي الاستخدام الأمثل للموارد بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر (الداوي، 2010، صفحة 220).

نستنتج أن الكفاءة ترتبط بكيفية استغلال أو استخدام الموارد في المؤسسة. ومنه يمكن تعريفها على أنها الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف.

3.3.1. العلاقة بين الكفاءة والفعالية

إنه من الأفضل أن يتم وضع جدول يوضح العلاقة بين المصطلحين وكيف يتم استخدامهما ومعايير قياس كل واحد منهما في المؤسسة كما يلي:

الجدول 02: العلاقة بين الكفاءة والفعالية

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات مثل: العمل، المعلومات، الموارد، المعدات..	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال...	نقطة الوصول	النتيجة	بالهدف	الفعالية

المصدر: (بالموهوب، 2012، صفحة 41)

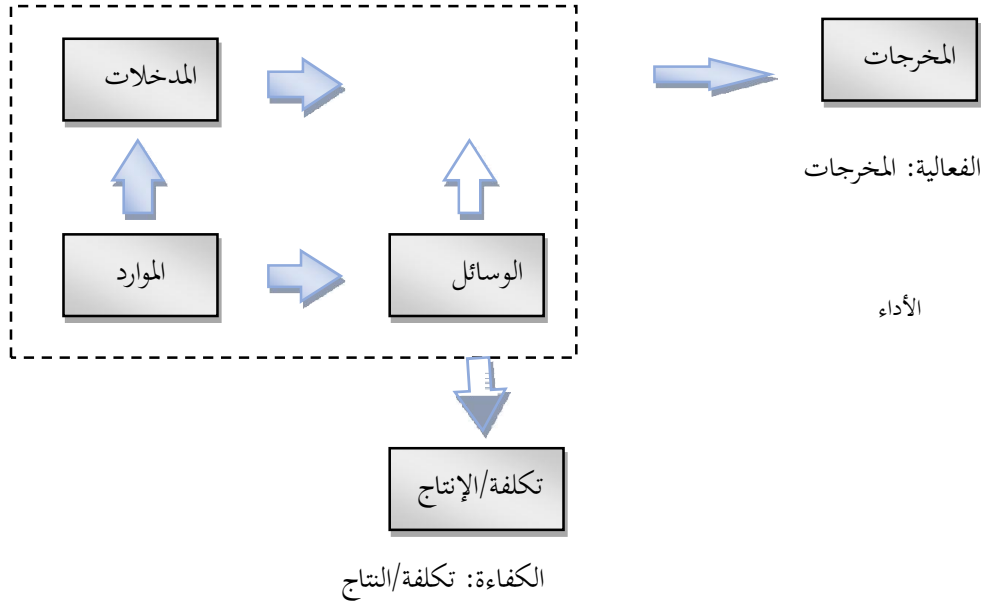
من خلال الجدول نلاحظ أن الفعالية تعني أساساً تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المخطط لها، أما الكفاءة فتعني الوسائل المستخدمة في ذلك.

ومنه يمكن القول بأن:

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

ولتأكيد تلك العلاقة وتوضيحها، نورد الشكل التالي:

الشكل 02: علاقة الكفاءة والفعالية بالأداء



Source: (Selmer, 2015, p. 24)

يتضح من الشكل أن:

- الفعالية تتعلق بالمخرجات؛

- وأن الكفاءة تتعلق بالتكلفة مقارنة بالإنجاز والنتائج.

كذلك نجد أن المقاربة الانجلوسكسونية Anglo-Saxons لديهم طريقة رائعة في اللعب بالكلمات لتمييز

الكفاءة عن الفعالية؛ حيث أن: (Marie-Noëlle, Hirsch, Kacher, & Polossat, 2013, p. 7)

- الكفاءة هي: "فعل الشيء الصحيح To do the right thing"؛ ويقصد بها التأكد من أننا نفعل

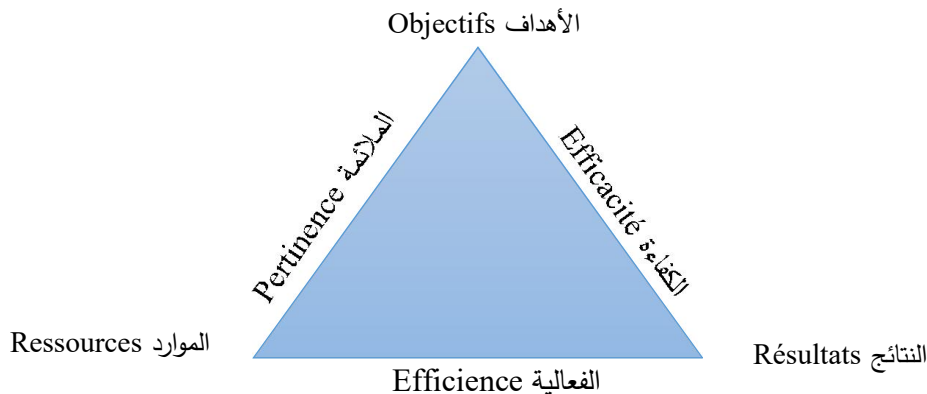
الشيء الصحيح، مع الحرص على أن يكون أفضل شيء.

- الفعالية هي: "فعل الشيء بالشكل الصحيح To do the thing right"؛ ويقصد بها فكرة التحسين،

والتي يعبر عنها بشكل مثالي من خلال تعظيم النتيجة مقارنة بالموارد المستخدمة.

وكخلاصة للعلاقة بين المفاهيم السابقة وأهداف المؤسسة نعرض الشكل الموالي:

الشكل 03: مثلث العلاقة بين الكفاءة والفعالية والملائمة



Source: (Loning, Malleret, Méric, & Pesqueux, 2013, p. 7)

2. أنواع الأداء في المؤسسة

في الواقع نجد أن أنواع الأداء قد تعددت بتعدد تصنيف الباحثين لها؛ فمنهم من اعتبر أن مفهوم الأداء يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فتم نقل المعايير المعتمدة في التصنيف إلى معايير الشمولية والطبيعة (مزهودة، 2001، صفحة 89)، ومنهم من أضاف عنصر المصدر والوظيفة.

ومن الممكن اعتبار أن تصنيف الباحثين يحيايوي و سطحاوي يعبر تقريبا عن كافة هذه الآراء، حيث

صنف الأداء وفقا للمعايير التالية: (يحيايوي و سطحاوي، 2014، الصفحات 51-52)

1.2. حسب طبيعة المؤسسة: وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الصناعي والأداء الخدمي.

- فالأول: يعني أداء المؤسسة الصناعية الهادفة إلى تقديم منتجات بال نوعية المناسبة وبالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب؛

- أما الثاني فيعني أداء المؤسسة الخدمية الهادفة إلى توفير خدمة لتلبية متطلبات الزبائن.

2.2. حسب العوامل المؤثرة على الأداء "المصدر": حسب هذا المعيار؛ يقسم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي مرتبط بالكفاءة، وأداء خارجي مرتبط بالفعالية وبإرضاء الزبائن.

3.2. حسب الأجل: ينقسم الأداء هنا إلى أداء في الأجل الطويل (ما زاد عن 5 سنوات)، أو المتوسط (بين 1 سنة و 5 سنوات)، أو القصير (فترة لا تتعدى السنة).

4.2. حسب الشمولية: يعتبر هذا المعيار من أشهر المعايير، حيث يقسم الأداء إلى:

- أداء كلي (شامل): يقيس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الشاملة: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؛ عن طريق تفاعل أداء أنظمتها -وظائفها الفرعية-.

- أداء جزئي: يقيس مدى تحقق أهداف كل نظام فرعي في المؤسسة.

5.2. حسب وظائف المؤسسة: والذي يصنف الأداء الفرعي إلى:

- الأداء المالي الذي يوضح مدى قدرة الوظيفة المالية على تحقيق أهدافها من خلال استغلال مواردها المالية؛

- الأداء البشري الذي يبين مدى تمكن المؤسسة من استغلال مواردها البشرية لتحقيق أهدافها؛

- الأداء الإنتاجي الذي يبين مستويات الأهداف التي تبلغها وظيفة الإنتاج من خلال الاستهلاك الأمثل للموارد؛

- الأداء التسويقي الذي يعكس كفاءة وفعالية التسويق بالمؤسسة.

6.2. حسب طبيعة الأهداف: تبعا لهذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف

اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف بيئية... ومنه يمكن تصنيف الأداء حسب تلك الأهداف إلى:

- أداء اقتصادي؛

- أداء اجتماعي؛

- أداء تكنولوجي؛

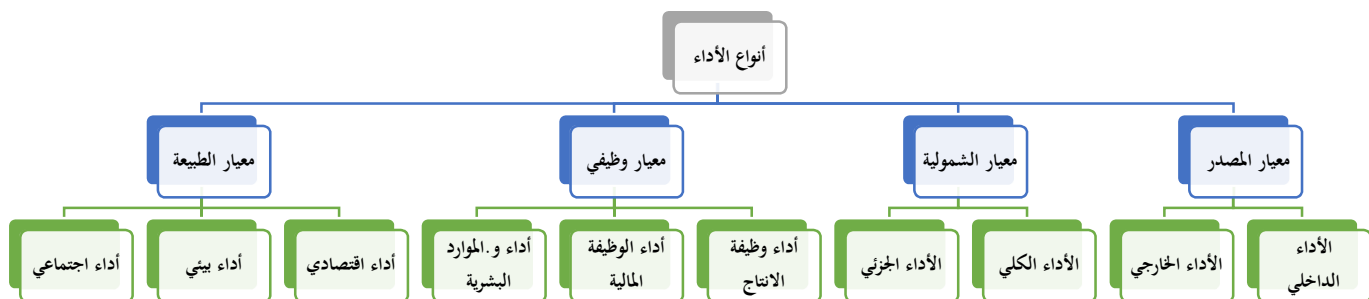
- أداء بيئي، وفي الإشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها

image de marque بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي

له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج" (مزهودة، 2001، صفحة 89).

ويمكن تلخيص هذه التصنيفات في الشكل الموالي:

الشكل 04: أنواع الأداء في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث

3. تقييم الأداء في المؤسسة

وبعد عرض مختلف أنواع الأداء حسب معايير مختلفة، تأتي مرحلة البحث عن أهم الطرق والنماذج المتبعة في التقييم، وهي الخطوة المولية للبحث، لكن قبل ذلك لابد من ضبط بعض المصطلحات التي يراها الباحث مهمة.

1.3. تحديد معنى وضبط المصطلحات

بالرجوع إلى ما كتب في هذا المجال، تم ملاحظة أن لكل باحث وطريقة استخدامه للمصطلحات على حسب احتياجه وطريقة بحثه، لذلك قبل البدء في معالجة الموضوع لابد من ضبط المفاهيم والمصطلحات الخاصة بكل من تقييم، قياس وقيادة الأداء، ليتسنى للقارئ التمييز بين هذه المصطلحات ذات الأبعاد المتداخلة، وليكون هناك وضوح في استخدامها.

1.1.3. مفهوم قياس الأداء

يعرف قياس الأداء بأنه: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً، وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات برنامج المؤسسة" (منصور الغالبي و صبحي إدريس، 2007، صفحة 487).

وبأنه: "عبارة عن جمع معلومات وملاحظة كمية عن الموضوع المراد قياسه، وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديراً كمياً وفق إطار معين من المقاييس المدرجة" (سمسوم و عثمانى، 2009، صفحة 03).

كما عرف بأنه: "العملية التي يتم فيها مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المحددة (الأداء المخطط)" (بلاسكة، 2012، صفحة 77) ، وعليه فإن هذه المرحلة تتضمن جانبين رئيسيين هما:

أ- قياس النتائج الفعلية: بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعة؛

ب- توصيل المعلومات إلى مراكز المسؤوليات: حتى يتمكن تحليل الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

لهذا فإن القياس الجيد يتطلب محاولة الإجابة على ثلاثة أسئلة هي:

- ماذا نقيس؟ فالقياس يجب أن ينصب على الأنشطة أو النتائج الهامة.

- كيف نقيس؟ وتتعلق الإجابة بأسلوب ونطاق قياس الأداء، بمعنى هل سيتم قياس شامل للنتائج أم سيتم الاقتصار على بعضها (قياس جزئي)، فبالنسبة لبعض الأنشطة يكون فيها القياس شاملاً، وبعضها يكون

جزئياً، وتعتبر الإدارة هي المسؤولة عن تقرير أي نشاط يجب قياس نتائجه بشكل شامل وأيضا بشكل جزئي.

- متى نقيس؟ ويتعلق بتوقيت القيام بعملية القياس، وهل يجب أن تكون قبل أو أثناء أو بعد القيام بالنشاط.

فقياس الأداء يمكن من كشف مستوى التقدم وتشخيص المشكلة ومعرفة ماهي مختلف المسببات، ومن خلاله يمكن للمؤسسة مراقبة عملها ومدى اقترابها من الأهداف المسطرة فهو لغة تقدم المؤسسة، وبالمختصر يشير قياس الأداء إلى ما هو مكان المؤسسة والى أين تذهب (Liaqua, 2012, p. 11).

2.1.3. مفهوم تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء بأنه "عملية منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، وترمي عملية التقييم إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف ونقاط القوة والضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة" (العدلوني، 2002، صفحة 187). ويعرف كذلك بأنه: "عملية تقييم أداء أنشطة المؤسسة مجتمعة بالاستناد على النتائج التي تحقّقها المؤسسة في نهاية الفترة المحاسبية، بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على أسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل" (محاد، 2011، صفحة 4).

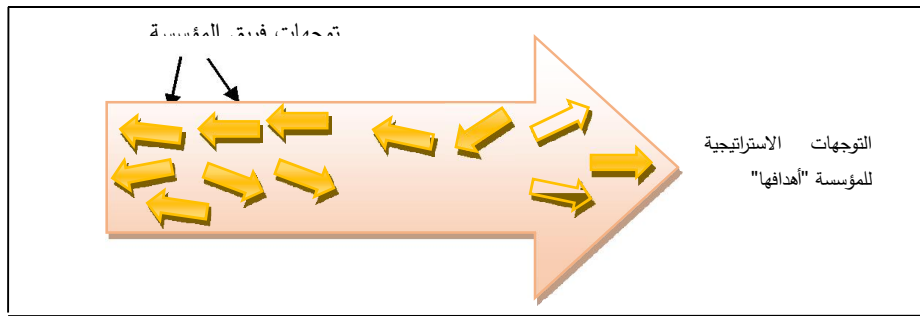
وعليه فإن القياس والتقييم يهدفان إلى تشخيص وضعية المؤسسة؛ فالقياس عملية جزئية من عملية التقييم، حيث أن القياس يهدف إلى التشخيص أما التقييم فيهدف إلى العلاج والتصحيح.

3.1.3. مفهوم قيادة الأداء

تعرف قيادة الأداء على أنها: "عبارة عن إجمالي عمليات الإدارة التي تتكون من: مراقبة التسيير، التحليل الاستراتيجي، التشخيص الاستراتيجي، والتغذية العكسية لكل من الاستراتيجية ومجموع الأنشطة" (Fabre, 2007, pp. 27-28).

والشكل الموالي حسب الباحث David؛ يعرض بشكل بسيط كيفية توجيه فريق المؤسسة (في شكل أسهم مختلفة الاتجاه) نحو قيادة الأداء كما يلي:

الشكل 05: مفهوم قيادة الأداء



Source: (David, 2020, p. 18)

وعليه فإن عملية القيادة هي عملية شاملة تُلم كل من قياس وتقييم وتحليل الأداء في المؤسسة ولها علاقة بالاستراتيجية؛ أي بالأهداف بعيدة المدى الخاصة بالمؤسسة. كما يُستخدم في عملية القيادة العديد من الأدوات والنماذج؛ لعل أهمها لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن (التي سنتناولها بالتفصيل لاحقاً). ولتوضيح ما قد يكون من فروق بين مختلف هذه المفاهيم "التقييم، القياس والقيادة"، أوردنا الجدول

الموالي:

الجدول 03: العلاقة بين قياس وتقييم وقيادة الأداء

قيادة الأداء	تقييم الأداء	قياس الأداء	
مصدر قائد وهي الزعامة، التوجيه، والتأثير في الآخرين.	بيان قيمة الشيء، أي وضع حكم معين أو قيمة معينة على شيء ما.	مصدر الفعل قاس، أي قدر ورد الشيء إلى نظيره.	لغة
عملية القيادة هي عملية شاملة تشمل كل من قياس وتقييم وتحليل الأداء في المؤسسة ولها علاقة بالاستراتيجية أي بالأهداف بعيدة المدى وبتخاذ القرار في المؤسسة.	معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف وكذا نقاط القوة والضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة.	هو عبارة عن جمع معلومات وملاحظة كمية عن الموضوع المراد قياسه.	اصطلاحاً
		فالقياس عملية جزئية من عملية التقييم، بمعنى أن القياس يهدف إلى التشخيص أما التقييم فيهدف إلى العلاج والتصحيح. بينما عملية القيادة تشمل كل من القياس والتقييم وتوظيفهما في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة.	العلاقة

المصدر: من تجميع الباحث بالاعتماد على المفاهيم السابقة

من خلال الجدول، فإنه يُمكن القول بأن عملية القيادة لا يمكن دراستها أو تطبيقها في المؤسسة دون الاعتماد على القياس والتقييم، فالقياس والتقييم خطوة من خطوات قيادة الأداء، لهذا وجب دراسة

أنظمة تقييم الأداء ثم الانتقال الى الكيفية التي يتم بها قيادة الأداء في المؤسسة باعتبارها صلب موضوع الأطروحة.

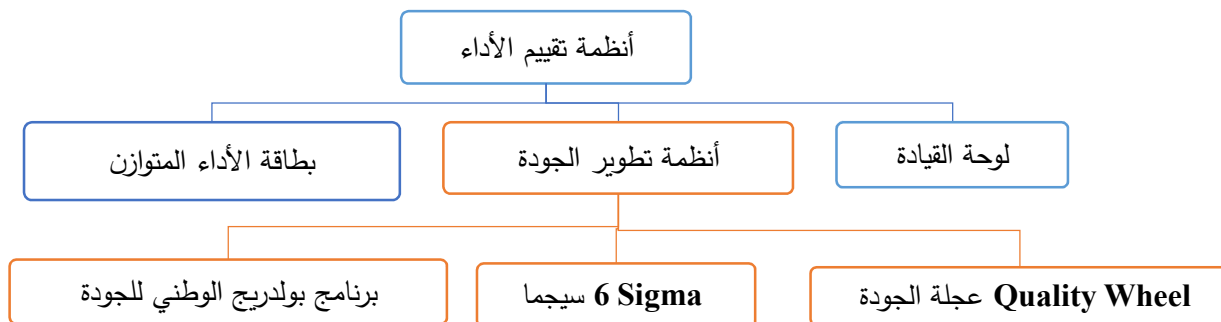
2.3. أنظمة تقييم الأداء في المؤسسة

هي مجموعة من المقاييس (تتضمن مؤشرات الأداء الرئيسية) والأهداف الاستراتيجية، يجري استخدامها وتطبيقها في المؤسسة كلها. وتسمح هذه الأنظمة بما يلي: (مطبوعة كلية هارفارد لإدارة الأعمال، 2011، الصفحات 39-40)

- التعرف على كيفية تأثير نتائج الأقسام المتعددة مجتمعة في النتائج الاجمالية للمؤسسة؛
- تقديم صورة شاملة رفيعة المستوى عن أداء المؤسسة، بمنحها فهما لكيفية قيام وحدات المؤسسة المختلفة بالعمل معًا لإعطاء نتائج أفضل؛
- تساعد المديرين على تحديد (وتتبع الأداء)، من خلال تحديد المقاييس لكل هدف استراتيجي تضعه وحدتهم ومؤسستهم.

ومن خلال نظرة فاحصة على عدد من الأنماط الأكثر شيوعا نجد ما يلي:

الشكل 06: أنظمة تقييم الأداء



المصدر: من اعداد الباحث

أ- لوحة القيادة

مع بداية القرن العشرين، ظهرت لوحة القيادة على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير بمراقبة عملية التسيير نحو الأهداف المسطرة؛ وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية.

ومع بداية الخمسينات، امتد استخدامها إلى المؤسسات الاقتصادية الأمريكية التي تقوم بنظام التسيير التقديري، كأداة رقابة ومتابعة للأداء، وهذا لتجاوز النقص الموجود في نظام المحاسبة والموازنات

التقديرية التقليدية؛ والمتمثل في الفارق الزمني بين الحصول على المعلومة واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة في الوقت المناسب.

بالإضافة إلى ذلك؛ وفرت لوحة القيادة للمؤسسة طريقة تحقيق أهدافها الاستراتيجية بتجزئتها إلى خطط وبرامج تشغيلية قابلة للإنجاز؛ وتحديد الوقت اللازم لها ومراقبتها بصفة انية لتصحيح أي انحراف (بوقرة و محاد، 2014، صفحة 20).

وتعرف بأنها: "أداة عملية تجمع بين مستويات الأداء في كل العمليات في المؤسسة؛ مع الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل ذات الصلة بالنجاح، والفكرة الأساسية لهذه الأداة هي أن قيادة المؤسسة مثل قيادة السيارة" (Fiorenzo, Maurizio, & Domenico, 2019, p. 147).

كما تعرف بأنها: مجموعة من المؤشرات، محددة نوعاً ما، تهدف إلى تزويد مستخدميها بمعلومات

مهمة ومركبة من أجل قيادة الأداء وأنشطته، وتعتبر بأنها: (Duménil, 2014, pp. 110-111)

- أداة لقياس الأداء: كيف يتم تنفيذ الاستراتيجية؟
- أداة للشخيص: ماهي مناطق الضعف؟
- أداة اتصال وتجاوز: كيف يتم اعلام كافة المتعاملين في كافة المستويات؟
- وسيلة للتحفيز: كيف توجه كل الفاعلين في اتجاه الاستراتيجية؟
- وسيلة للتعلم والتمهين: كيف تساعد المديرين على تحديد عوامل النجاح الرئيسية ومراقبتها؟

ب- أنظمة تطوير الجودة

تتخذ أنظمة تطوير الجودة أشكالاً عديدة، لعل أهمها:

1. نموذج التحسين المستمر للأداء "عجلة الجودة Quality Wheel": نال نموذج التحسين المستمر شهرة واسعة على يد مؤسس إدارة الجودة الشاملة (TQM) Edward Deming؛ حيث يقوم هذا النموذج على مساعدة المسيرين في إرساء دورة التطوير والتحسين المستمر للأداء، ويتكون من الخطوات التالية:

أ- خطط plan: حدد مشكلة الأداء والعمليات المؤثرة فيها؛

ب- افعل Do: استكشف الحلول المحتملة، وطبق واحدة منها؛

ج- تحقق/دقق Check: قيم مدى نجاح الحل الذي طبقته؛

د- نفذ Act: إذا كان الحل ناجحاً فاعتمده على مستوى المؤسسة، ثم ابحث عن فرصة تطوير أخرى. أما إذا لم يكن ناجحاً، فعد إلى الخطوة الأولى.

2. الستة سيجما 6 Sigma

هي طريقة لإدارة الأداء، أو هي منهج إداري حديث يركز على العمليات التي تؤثر على رضا الزبائن، من خلال تحليل البيانات لتخفيض العيوب ورفع مستوى الجودة.

تم تطويرها في مؤسسة Motorola بعد أن أوشكت المؤسسة على الانهيار، فوجدت فيها طوق النجاة؛ ثم تبنتها بعد ذلك مؤسسة General Electric وتلتها عشرات المؤسسات الأخرى، تقوم على مبدأ قياس مستوى الأخطاء بنسبة المليون فرصة Opportunities Defect Per Million ويرمز لها بـ(DPMO).

ويمكن قياس مستوى أو معدل السيجما في العمليات بإتباع الخطوات الآتية: (Nayouf, 2012)

- البدء من الزبون: بعد تحديد متطلبات الزبون بدقة، يمكن اعتبار كل ما لا يضيف قيمة له خطأً يستحق التصحيح.

- تحديد معنى الانحراف (سيجما): يتم إعلان الأخطاء واكتشافها دون تستر أو مراعاة لمشاعر أي موظف أو تحيز لأي طرف. كما يتم تحديد الأخطاء بوضوح وإعلام الجميع بأن الهدف هو تصحيحها.

- وضع هدف رقمي للتخلص من الأخطاء: تحديد الأخطاء التي يراد التخلص منها كماً وكيفاً، وإعلان المستوى المراد الوصول إليه. وبالتالي هذه الطريقة تمكن من تغيير ثقافة الأداء في المؤسسة.

3. برنامج بولدرج الوطني للجودة

تأسس البرنامج عام 1987 بموجب قانون صادر عن الكونغرس الأمريكي، وقد جرى تطوير هذا البرنامج في المعهد الوطني الأمريكي للمعايير والتقنية؛ (أطلق على البرنامج اسم مالكولم بولدرج، الذي كان وزيراً للتجارة بين عامي 1981-1987).

يحدد هذا البرنامج معايير للأداء في مجالات عديدة، مثل: القيادة، الخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، وإدارة المعرفة (مطبوعة كلية هارفارد لإدارة الأعمال، 2011، صفحة 43).

ت- بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأنظمة الحديثة التي يعتمد عليها في تقييم الأداء، وبما أننا سنتناولها بالتفصيل في الفصل الموالي فنكتفي بذكرها فقط.

3.3. مستويات تقييم الأداء في المؤسسة

إن تقييم الأداء في المؤسسة يقوم على ثلاثة مستويات وهي:

- تقييم الأداء على مستوى الأفراد؛
- تقييم الأداء على مستوى الوحدات التنظيمية الوظيفية؛
- تقييم الأداء على مستوى المؤسسة، مثل ما هو موضح في الجدول الموالي:

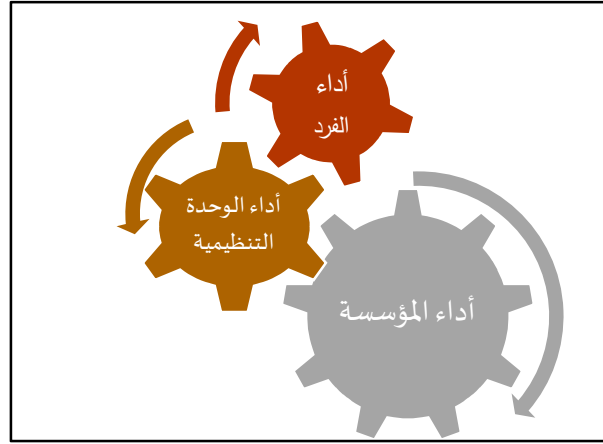
الجدول 04: مستويات تقييم الأداء

الأداء المؤسسي	أداء الوحدات التنظيمية	الأداء الفردي	معنى المصطلح
المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.	الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية	من يقوم بالتقييم؟
- أجهزة الرقابة المركزية - أجهزة الرقابة التشريعية	- الإدارة العليا - أجهزة الرقابة الداخلية	- الرئيس المباشر	موضوعات التقييم
- الفعالية البيئية - الفعالية السياسية	- الفعالية الاقتصادية - الفعالية الإدارية	- الوقت المستنفد - التكلفة - الجودة	مؤشرات التقييم
- درجة القبول الاجتماعي لقرارات المؤسسة - درجة الاستقلالية في عمل المؤسسة - مدى توفر أيديولوجية محددة للعمل - مدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة	- درجة تقسيم العمل - درجة التخصص - درجة الآلية - نظم إنتاج المخرجات - درجة المركزية - أنظمة الجزاء وتدرجها - فعالية الاتصالات	- الوقت المعياري - التكلفة المعيارية - الأهداف المعيارية	

المصدر: (جميل مخيمر و آخرون، 2000، صفحة 16)

ويمكن توضيح الية تسلسل مستويات الأداء وارتباطها في المؤسسة:

الشكل 07: علاقة مستويات الأداء في المؤسسة



المصدر: (القاضي، 2014، صفحة 15)

مما سبق، يتضح أن الأداء الفردي بدوره يساهم بطريقة مباشرة في تحقيق أداء الوحدة التنظيمية، وهي بدورها تعبر عن أداء المؤسسة ككل، وبالتالي عملية أداء المؤسسة سلسلة من الأداءات تتفاعل فيما بينها لتحقيق الأداء الكلي (طبعاً هذا بالمفهوم الضيق للأداء دون الأخذ بالمتغيرات الأخرى).

4.3. منهجية تقييم الأداء في المؤسسة

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظ بالاتفاق التام حول مراحلها، لكن عموماً يمكن حصرها في أربع مراحل أساسية مكتملة لبعضها البعض وبالترتيب كما يلي: (عشي، 2002، الصفحات 15-19)

أولاً. جمع المعلومات الضرورية

تعد المعلومات مورد أساسي في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يوجد تخطيط، اتخاذ القرار، رقابة... دون معلومات فهي شيء ضروري في التسيير. كما أن توفرها بصفة عشوائية لا يكفي، بل يجب على المؤسسة أن تتحصل عليها بالجودة العالية، وفي الوقت المناسبة فالمعلومات فضلاً عن أهميتها في تقييم الأداء، فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي، والحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق التنافسية المستدامة للمؤسسة. كما أن مصادر المعلومات متعددة، من بينها: الملاحظة الشخصية، التقرير أو البيان الشفوي، التقارير الكتابية...

ثانيا. تقييم الأداء الفعلي

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الثانية من عملية التقييم، إذ أنه من خلالها تتمكن المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها. ومن بين الصعوبات في هذه المرحلة هي نوع المعايير والمؤشرات التي يتم اللجوء إليها، فالمؤسسة تواجه مشكلة اختيار المعايير والمؤشرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد قياسه. ويتمثل تقييم الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أدائها بناء على معايير الفعالية والكفاءة. فتقييم الأداء مرهون باختيار المعايير والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه.

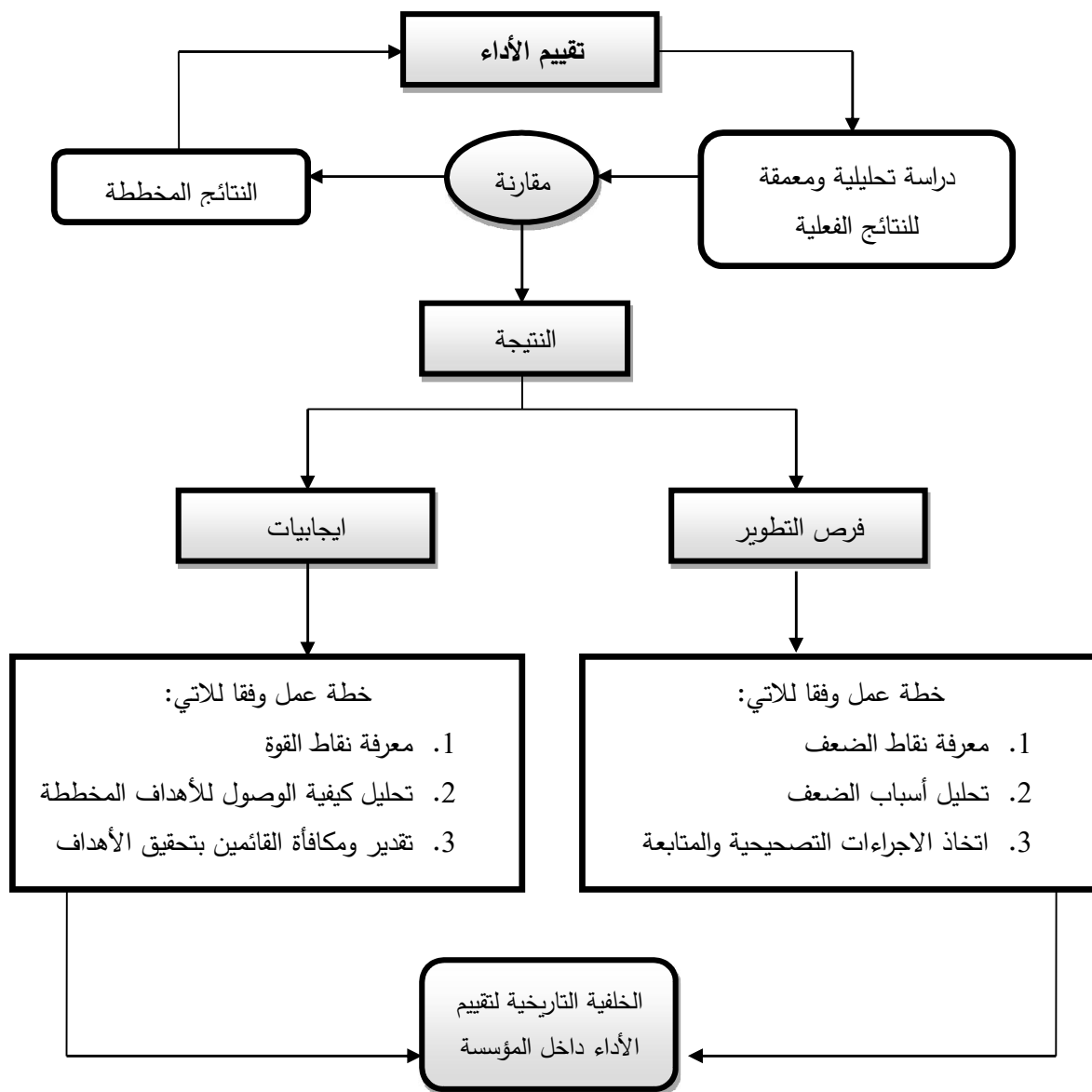
ثالثا. مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المعيارية (دراسة الانحراف وإصدار الحكم)

عند مقارنة الأداء الفعلي بالمعيارى نصل إلى ثلاث نقاط هي:

- أ. **انحراف موجب:** فهو في صالح المؤسسة كارتفاع الأرباح، ارتفاع حصة السوق، انخفاض التكاليف...؛
 - ب. **انحراف سلبي:** هو ضد المؤسسة كاستهلاك المواد الأولية بكميات تفوق المعيارية، انخفاض الإنتاجية...؛
 - ت. **انحراف معدوم:** فليس له تأثير على نتائج المؤسسة، بمعنى أن الأداء الفعلي يتطابق مع المخطط. والحكم على الأداء من خلال الانحراف الكلي يعد من الأحكام المضللة، بل يجب على المسؤولين القيام بتحليل الانحراف الكلي سواء كان موجبا، سالبا أو معدوما، إن أمكن إلى غاية الوقوف على الأسباب الفعلية للانحراف، لتشجيع ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي.
- وفي حقيقة الأمر عملية التحليل تمكن المؤسسة من معرفة مصدر أدائها، "داخلي أو خارجي"، فالحكم الجيد على الأداء يجب أن يكون مبني على التحليل إلى غاية الوصول إلى مؤثراته ومحدداته. ويمكن تمثيل مراحل تقييم الأداء كما يلي:

* يوجد فرق بين المعيار والمؤشر، فالمعيار يعني الأساس أو الركيزة التي تستند إليها عملية تقييم الأداء أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار، أي أن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات.

الشكل 08: خطوات تقييم الأداء في المؤسسة



المصدر: (محمود عبد الفتاح، 2013، صفحة 12)

فالتقييم يهدف إلى معرفة الانحرافات وتحليل أسبابها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ومتابعتها من جهة، ومعرفة كيفية الوصول لهذه الأهداف المخططة من جهة أخرى، فالتصحيح يكون وفقا لنتائج المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المحقق.

II. الأداء الشامل في المؤسسة

إن النظرة التقليدية للأداء التي كانت تقوم على البعد الاقتصادي (أي المالي الذي بدوره يمثل مدى تحقيق نتائج مالية مرتفعة) أصبحت جزءاً فقط من الأداء الشامل للمؤسسة، حيث ظهرت متغيرات جديدة تؤثر في هذا الأداء وتتحكم في استمرارية المؤسسة؛ تُعرف بالأبعاد الاجتماعية والبيئية، وهي في الوقت الحالي من العناصر الحساسة في سير المؤسسات في ظل بيئة الأعمال الحديثة؛ إذ يجب عليها أن تخلق قيمة تلبي رغبات جميع الأطراف ذات المصلحة والتي تتطلب تحقيق مستويات عالية في أداء أنشطتها.

فتجسيد الأداء الشامل في المؤسسة يعتمد أساساً على مجموعة من النماذج والطرق والأدوات التي تطبق لجمع مختلف هذه الأبعاد والوصول إلى التحسين المستمر للأنظمة والنتائج التي تقوم بها المؤسسة. هذا هو موضوعنا في هذه المرحلة من البحث.

1. مدخل للأداء الشامل

سيتم عرض مفهوم الأداء الشامل بمختلف أبعاده، مكوناته والأساسيات التي يقوم عليها، ومحاولة التعرف على العوامل التي تحدد نجاح وتحقيق المستويات العالية للأداء الشامل.

1.1. مفهوم الأداء الشامل

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء الشامل ضمن الأدبيات الإدارية لاسيما في الأبحاث المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية؛ لم يمنع من الاختلاف في وجهات النظر حول مدلولاته، فهناك من يرى أنه يعبر عن مدى تحقق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهناك من يرى أنه قد يعبر عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد في كل المستويات الثلاثة المذكورة "الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية".

ولإزالة اللبس والغموض، سيتم عرض بعض المفاهيم المتعددة لمصطلح الأداء الشامل.

- عرف **Angèle Renaud** مصطلح الأداء الشامل بأنه "تجميع الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي" (Renaud & Berland, 2007, p. 3)، هنا اقتصر الباحث على أن الأداء الشامل هو الأداء التقليدي

المعروف بالأداء الاقتصادي، وأضاف له الأداء الاجتماعي والبيئي وجمعهما يعتبر أداء شامل.

- وعرفه **Bachet** بأنه "الأداء الذي يقوم على قوة الارتباط بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وذلك ضمن منظور طويل الأجل لتحقيق النجاح والاستمرار للمؤسسة".

ما يلاحظ على هذا التعريف، أنه أضاف ثلاثة عناصر مهمة هي: الارتباط بين الجوانب المذكورة سابقا "الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية"، المدة والاستمرارية، فتجميع الأداءات الثلاثة وحده لا يعطي أداء شاملاً، إذ يجب اضافة عنصر الزمن والهدف لتحقيق استمرارية المؤسسة.

- أما (Baret, 2006) فيعرفه بأنه "تجميعاً للنتائج الاقتصادية الاجتماعية والبيئية وليس فقط مجرد تجميع للنتائج المالية وتعظيم المنفعة للمساهمين".

فمن وجهة النظر هذه، فتحقيق الأداء الشامل في المؤسسة يتطلب أيضا النظر في مصالح واهتمامات الموظفين والزبائن والمجتمع المحلي والبيئة الطبيعية وكذلك الأجيال المستقبلية، ذلك أن إعادة تحقيق التوازن بين جوانب الأداء والتعبير عنها بشكل صحيح تُمثل في نهاية المطاف تحليلاً للأداء ضمن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (بركة و سلفاوي، 2017، صفحة 61).

إن ما يجب الإشارة إليه في هذا التعريف، أنه لم يقف عند المفاهيم العامة للأداء فقط (اقتصادي، اجتماعي، بيئي)، بل تطرق أيضا إلى أصحاب المصالح من مساهمين وموظفين وزبائن ومجتمع...، لكن النقص الموجود في هذا التعريف أنه اقتصر على الجانب الاقتصادي والاجتماعي فقط وربطه مباشرة بالأداء الشامل.

- وعرفه الشيخ الداوي في مقاله سنة 2010 أنه: "فهم الأداء الشامل لابد من تحليل الأبعاد التي يتضمنها، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي"، كما تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: (الداوي، 2010، صفحة 219)

* البعد التنظيمي للأداء

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية فقط.

* البعد الاجتماعي للأداء

تتجلى أهمية ودور هذا البعد في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي فقط، وأهملت الجانب الاجتماعي المتمثل في العمال خاصة والمجتمع الخارجي عامة، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا يُنصح بإعطاء أهمية مُعتبرة للمناخ

الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ... الخ).

مما سبق، يمكننا القول بأن هذا التعريف كان أشمل من سابقه، إذ يُظهر الأداء الشامل على أنه انتظام أو اتساق يسمح بتحريك اهتمامات مختلف الأطراف الفاعلة بالنسبة للمؤسسة سواء كانت داخلها أو خارجها نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتجميع المصالح الفردية نحو مصلحة مشتركة على المدى الطويل. وبالتالي فمفهوم الأداء الشامل يعبر عن رؤية أو هدف متعدد الأبعاد يخص الموظفين والأفراد العاملين بقدر ما يخص المواطنين، كما يخص المجتمعات الإنسانية بقدر ما يخص المؤسسة الاقتصادية.

2.1. عوامل تحقيق الأداء الشامل

من أجل تحقيق الأداء الشامل لابد من دراسة العوامل التي تؤثر فيه، حيث تتحدد هذه العوامل حسب المجال الذي تنشط فيه المؤسسة، وقد صنفها أغلب الباحثين إلى: عوامل داخلية وأخرى خارجية، كما يلي: (مومن، 2019، الصفحات 17-18)

1.2.1. العوامل الداخلية: وهي مجموع العناصر التي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها وتشمل:

أ- العوامل الإدارية

- الهياكل التنظيمية الداخلية والإجراءات الإدارية؛
- التحديد المبكر للفرص المحتملة واستغلالها؛
- التحديد الدقيق للمخاطرة المحتملة التي يمكن أن توجه المؤسسة وإدارتها بشكل سليم للحد منها؛
- التحسين في بيئة العمل وخلق جو مساعد للعمال في أداء وظائفهم.

ب- العوامل التشغيلية

- تحديد المشاكل البيئية والعمل على تقليل الآثار البيئية التي يمكن أن تولدها المؤسسة؛
- التقليل من المدخلات المادية في العمليات الإنتاجية ومحاولة الحد من استهلاك الطاقة (الكفاءة البيئية).

ج- العوامل الاقتصادية

- استغلال الفرص السوقية الجديدة؛
- الإبداع التكنولوجي والتقليل من التكاليف.

2.2.1. العوامل الخارجية: وهي مجموع العناصر التي لا تخضع لسيطرة المؤسسة، والتي تنقسم الى عوامل حكومية، سوقية وعوامل تتعلق بالأطراف ذات المصلحة.

أ- العوامل السوقية

- تنوع المنتجات، والقيم الخاصة بالعملاء (الاستهلاك الأخضر، حقوق الإنسان...)، وتطويرها خاصة في مجال الأخلاقي والمجتمعي؛
- الدخول إلى أسواق جديدة؛
- المنافسة في القطاع المتواجد فيه المؤسسة؛
- الحصول على اليد العاملة الكفؤة من سوق العمالة؛
- سمعة المؤسسة.

ب- العوامل الحكومية

- التطور والتجديد المستمر للقوانين التي تمس أنشطة المؤسسة؛
- تراخيص التشغيل المفروضة أو المختارة.

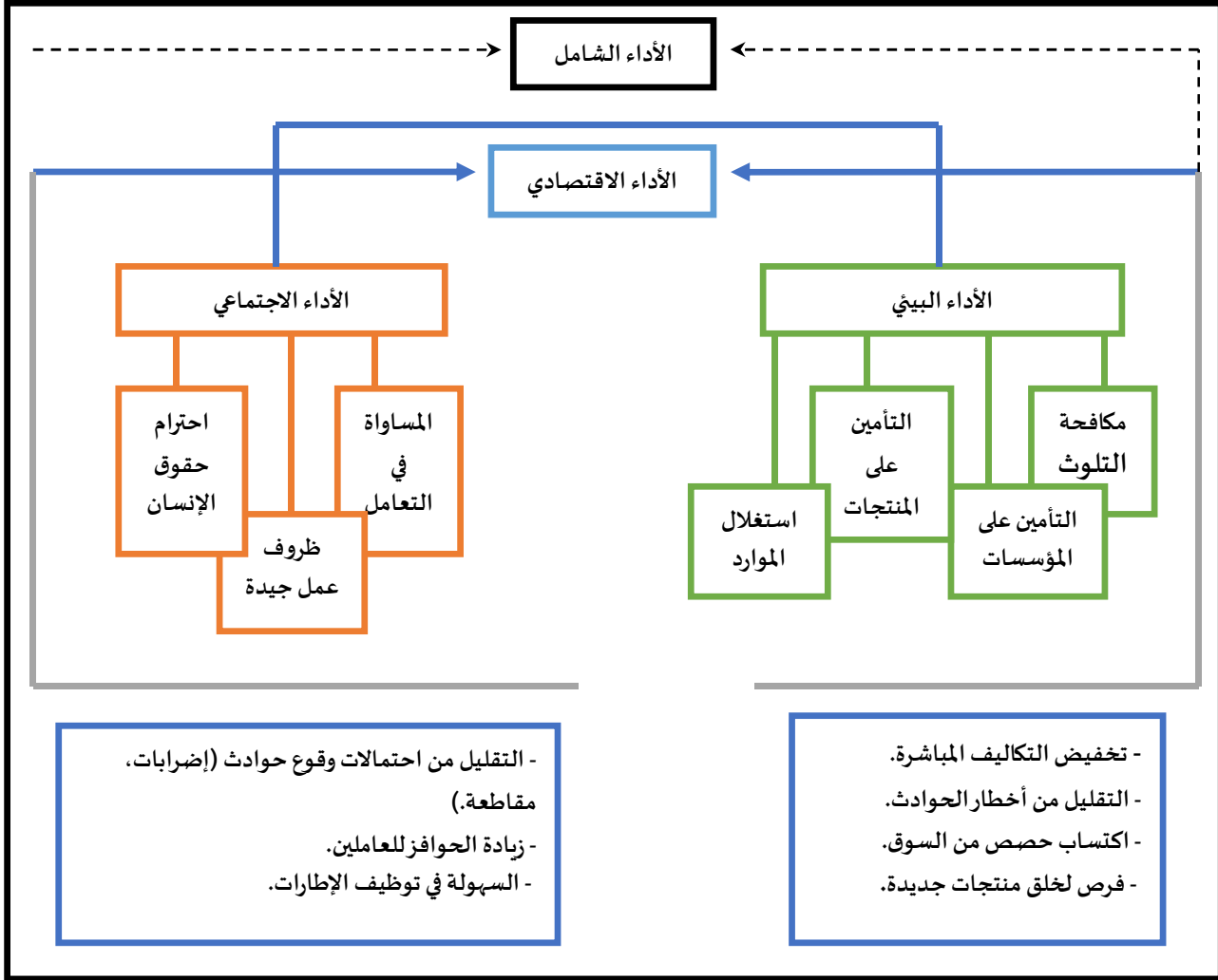
ج- العوامل الخاصة بالأطراف ذات المصلحة

- وجوب الشفافية الكاملة وسهولة الحصول على المعلومات؛
- إعداد التقارير الكاملة عن أنشطة المؤسسة التي يمكن أن تكون سلبية في بعض الحالات (التلوث والنفايات)؛
- اعتماد قوانين العمل الدولية (منظمات حقوق الإنسان).

2. مكونات الأداء الشامل

من خلال ما سبق، فإن أغلب الباحثين يتفقون على أن الأداء الشامل يتضمن كل من الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، والأداء البيئي، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل 09: مكونات الأداء الشامل



Source: (Reynaud, 2003, pp. 1-15)

ومنه فإن الأداء الشامل لا يركز على النتائج المالية وتعظيم منفعة المساهمين فقط، فإذا كانت النتائج المالية هي الضامنة لاستمرارية المؤسسة في نشاطها، فإن مراعات أهداف وتطلعات فئات أصحاب المصالح (العملاء، الموردون، المساهمون، العاملون، وكذلك جمعيات الدفاع عن البيئة) لها أهمية كبيرة باعتبارها جزء لا يتجزأ من بيئة ومحيط المؤسسة؛ الذي له تأثير كبير على استقرارها وتنافسها.

ويذكر أن مفهوم الأداء الشامل تم تناوله من قبل عدد قليل من الكتاب، والكل أجمع على أن الإشكالية تبقى في صعوبة تقييمه، فالمؤسسات تعتمد فقط الأدوات التقليدية للتقييم، وليس هناك مبادرات كثيرة لاستحداث أدوات تقييم الأداء الشامل إلا فيما يتعلق بلوحات القيادة، لذلك سيتم عرض أهم مكوناته المتعلقة بالأبعاد الثلاثة، كما يلي:

1.2. الأداء المالي

أجمع معظم الباحثين على أن الأداء المالي يعتمد كمفهوم على عملية التحليل المالي التي تُعرف على أنها سلسلة من الأساليب المالية التي يمكن استخدامها من أجل تحديد قوة المؤسسة أو ضعفها، وتستخدم النسب المالية بصورة رئيسية في هذا التحليل من أجل مقارنة الأداء الماضي بالأداء الحالي والمتوقع، ومعرفة نواحي الاختلاف بينهما، كما يؤدي الأداء المالي الجيد إلى تعظيم قيمة المؤسسة من خلال قيامها بالتشخيص الإيجابي (نقاط القوة) والسلبى (نقاط الضعف) لأدائها المالي، لغرض تعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات، وتستطيع الإدارة المالية استخدام مؤشرات التحليل المالي في عملية التشخيص واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الأداء ورفع مستواه (فلاح و مؤيد، 2006، صفحة 222).

وَجدير بالذكر أن الوظيفة المالية تبحث عن أساس منهجي سليم لتقويم استخدام الأموال بفعالية وبأعلى كفاءة في المؤسسة، كي يتسنى تحقيق الأهداف المالية المنشودة في الأجل الطويل من خلال معلومات ملائمة وطريقة تحليل علمية وعملية في بناء المؤشرات (دادن، 2006، صفحة 41).

ويُعد الأداء المالي مفهوماً ضيقاً لأداء العمل، حيث يركز على استخدام نسب مختلفة بالاستناد إلى مؤشرات مالية يفترض أنها تعكس إنجاز الأهداف الاقتصادية للمؤسسة، ويعد الأداء المالي أيضاً وصفاً لوضع المؤسسة وتحديد الاتجاهات الواجب استخدامها للوصول إليه.

وهناك العديد من المؤشرات التي يتم استخدامها في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، سيتم التفصيل فيها في العناصر الموالية من البحث.

2.2. الأداء الاجتماعي

في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى خاصة الاقتصادية منها - كما يقول أحد الباحثين «الاجتماع مشروط بالاقتصاد» -، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي (بن حسين، 2002، صفحة 15). فمعالجة موضوع الأداء الاجتماعي يقتضي التطرق الى الفضاء الخاص بهذا النوع من الأداء ألا وهو المسؤولية الاجتماعية.

1.2.2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

يطلق على مفهوم المسؤولية الاجتماعية اختصار RSE كاختصار للمصطلح بالغة الفرنسية La Responsabilité Social des Entreprise، التي تتضمن دمج كل من الانشغالات البيئية والاجتماعية في أنشطة المؤسسات الاقتصادية، أما المصطلح بالغة الإنجليزية هو اختصار CSR والذي مفاده Corporate Social Responsibility، وهناك من يستخدم مصطلح المسؤولية المجتمعية التي تعتبر أوسع نطاقاً من مصطلح المسؤولية الاجتماعية، وعلى هذا الأساس سيتم توضيح أهم التعاريف ومناقشتها للوصول لمفهوم أكثر شمولية.

أولاً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

تعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مفهوماً حديثاً لازالت مدلولاته، وحدوده، وتطبيقاته، محل جدل بين المفكرين والباحثين. وكما هي المفاهيم الأخرى في العلوم الإنسانية فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تطورت عبر مراحل زمنية وشهدت اهتماماً في الأدبيات المعاصرة، حيث بدأت معالم الظهور بدفع من المنظمات غير الحكومية كردة فعل للممارسات غير الأخلاقية لبعض الشركات (العصيمي، 2015، الصفحات 9-10).

وهناك عدة تعريفات للمسؤولية الاجتماعية، تختلف باختلاف وجهات النظر في تحديد شكل هذه المسؤولية. فالبعض يراها بمثابة تذكير للشركات بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها الذي تنتسب إليه، بينما يرى البعض الآخر أنها صورة من صور الملاءمة الاجتماعية الواجبة على الشركات. بينما هناك اتفاق واسع حول فكرة أن المؤسسات تتحمل مسؤولية اجتماعية، إلا أنه لا يوجد اتفاق يذكر حول شكل هذه المسؤولية في الممارسة (Chandler, 2015, pp. 24-25).

وكان مصطلح المسؤولية الاجتماعية يستخدم عادة عند تقييم أثر نشاط المؤسسات على المجتمع والبيئة، حيث ربط المساهمون الأوائل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالعمل الخيري للمؤسسات corporate philanthropy ومبادئ التعاون والاشراف وأخلاقيات الأعمال.

ومع ذلك، فقد تغيرت طريقة تفكير المؤسسات بشكل كبير منذ أن أكد Friedman (1962-1970) وLevitt (1958) أن المسؤولية الوحيدة للمؤسسات هي تعظيم ثروة أصحابها ومساهميها. وفي نفس السياق، مع موقف ريادي، وصف Drucker المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها طريقة لمعالجة مشاكل اجتماعية لتوليد منافع (فوائد) اقتصادية إيجابية لضمان وظائف بأجر جيد (Camilleri, 2017, pp. 3-4).

وقد عرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة World Business Council for Sustainable Development المسؤولية الاجتماعية على أنها "الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل"، ويمكن أن نوضح ماذا نعني بالمسؤولية الاجتماعية وأبعادها من خلال ما يأتي: (نجم، 2006، صفحة 201)

أ- بالعلاقة مع دعاة النظرية الاقتصادية التي ترى أن لشركات الأعمال مسؤولية واحدة هي تعظيم الربح، فإن المسؤولية الاجتماعية هي قيام شركات الأعمال بالبرامج والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية فيها.

ب - بالعلاقة مع المصلحة الذاتية لرجال وشركات الأعمال فإن المسؤولية الاجتماعية هي التزام رجال وشركات الأعمال بالمصلحة الذاتية التي تهتم بمصالح الأطراف الأخرى من غير حملة الأسهم كمصالح العاملين، الموردين، الموزعين، المنافسين، الزبائن، الخ.

ج - بالعلاقة مع سلوك شركات الأعمال فإن المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة الالتزامات الطوعية (الاستجابة الاجتماعية) أو غير الطوعية (المفروضة بالقانون) التي تتسجم مع قواعد ومتطلبات البيئة والأطراف المؤثرة فيها.

د - وبالعلاقة مع أخلاقيات الإدارة فإن المسؤولية الاجتماعية هي الحد الأدنى الأخلاقي المطلوب للالتزام به لضمان امتثال شركات الأعمال للقانون وللمعايير والقيم الاجتماعية.

وخلاصة القول أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تعني التصرف على نحو يتسم بالمسؤولية الاجتماعية والمسائلة. ليس فقط أمام أصحاب الملكية ولكن أمام أصحاب المصلحة الأخرى بمن فيهم

الموظفين والعملاء والحكومة والشركات والمجتمعات المحلية والأجيال القادمة. ويعد مفهوم المسائلة مكوناً رئيسياً؛ حيث تعتبر التقارير الدورية للمسؤولية الاجتماعية أداة لمساعدة الشركات في طمأنة أصحاب المصلحة من خلال توضيح كل العمليات التي تقوم بها.

ثانياً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

لقد ساهمت دراسة Shafiqur Rahman وبعض الأبحاث التي تناولت المسؤولية الاجتماعية في تتبع جوهر هذا المفهوم والأبعاد التي يمكن أن يحققها للمجتمع، إضافة إلى إظهار التغيرات التي شابته العلاقة بين الأعمال التجارية ومفاهيم الأخلاق والبيئة؛ مما سمح بالتوصل عبر مختلف مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية إلى أبعاد كل مرحلة، كما يلي: (Shafiqur , 2011, pp. 173-174)

1. التزام تجاه المجتمع Obligation to the society؛
2. مشاركة أصحاب المصلحة Stakeholders involvement؛
3. تحسين نوعية الحياة Improving the quality of life؛
4. النمو الاقتصادي Economic development؛
5. الممارسات التجارية الأخلاقية Ethical business practice؛
6. الالتزام بالقانون Law abiding؛
7. الطوعية Voluntariness؛
8. حقوق الإنسان Human rights؛
9. حماية البيئة Protection of Environment؛
10. الشفافية والمساءلة Transparency & accountability.

ومن جهة أخرى، فإنه لا بد من ذكر دراسة كارول التي كانت أكثر اسهاماً في توضيح الأبعاد الحقيقية للمسؤولية الاجتماعية وشكلت منعرجاً حاسماً في الدراسات الأكاديمية، وكان هرم المسؤوليات الذي توصل له والقراءات المنهجية التي قدمها محور التحاليل التي جاءت فيما بعد، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 10: هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية



Source : (Angèle & Berland, 2010, p. 7)

إن المسؤولية الاجتماعية الشاملة حسب Carroll تمثل حاصل مجموع هذه الأنواع الأربعة كما هي في الهرم، ويمكن كتابتها في شكل معادلة: **المسؤولية الاجتماعية الشاملة = المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية الخيرية.** ومن ناحية طريقة قياس الأداء الاجتماعي فلا توجد مؤشرات محددة اتفق عليها أغلب الباحثين، لذلك سيتم التركيز على أهم المؤشرات في العناصر المادية من البحث.

3.2. الأداء البيئي

ابتداء من ستينات القرن الماضي، بدأت مسؤولية المؤسسات تتطور؛ حيث لم يعد هدفها الوحيد هو تحقيق أقصى ربح ممكن، بل أضيفت إليه أهداف نوعية أخرى تتمثل أهمها في: الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية من جهة كما ذكرناها سابقا، والاستخدام الكفء للموارد المحدودة تحت ما يُعرف بالأداء البيئي من جهة أخرى.

حيث عرف معيار المواصفات القياسية الايزو 14000 الأداء البيئي بأنه: "النتائج القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئي، المرتبط برقابة المؤسسة لنشاطها وتأثيراتها على البيئة بما يتناسب وسياستها وأهدافها" (Janicot, 2007, p. 51).

فالأداء البيئي هو أحد الطرق العملية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليه من أجل وضع وتحقيق أهدافها في مجال أدائها البيئي. وهو طريقة في التسيير تعمل على تشجيع المؤسسة أن تكون أكثر تنافسية وأكثر ابتكارا وأكثر مسؤولية على المستوى البيئي.

كما أن تحقيق الأداء البيئي يكون باحترام التشريعات والقوانين من جهة وتحسين العائد المالي من جهة أخرى، فتحسين طرق الإنتاج من شأنه أن يحقق إيجابيات من الناحية المالية ومن الناحية البيئية. كما أن المؤسسة التي تطبق الأداء البيئي هي التي تتحكم في تكاليفها البيئية من خلال: (بقة و العايب، 2012، الصفحات 84-85)

- الصيانة الجيدة للمعدات؛

- تحليل الخسائر التي قد تنجم أثناء العملية الإنتاجية؛

- الاقتصاد في الطاقة مما يؤدي إلى التقليل من استهلاك مختلف مدخلات العملية الإنتاجية.

فالإدارة الجيدة تكون من خلال التحكم في التكاليف والتي تتعدى الجانب البيئي.

وتتطلب الأفكار الداعمة لضرورة دمج البعد البيئي في الإدارة مما عرضه Brundtland* في تقريره المشهور؛ حيث اعتبر أن الأهداف التي تؤدي إلى تحقيق النمو الاقتصادي لا تتعارض مع توفير شروط حماية البيئة، بل إنهما مكملان لبعضهما البعض، وهناك من يرى أن حرص بعض أصحاب المصالح على التعامل مع المؤسسات الاقتصادية الأكثر حماية للبيئة هو الذي يجعل المسيرين يولون للإدارة

* هي اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية، أعدت تقرير سنة 1987 تحت عنوان "مستقبلنا المشترك" استند الى دراسة استغرقت أربع سنوات تضمن تطوير موضوع التنمية المستدامة.

البيئية هذا الاهتمام؛ فهناك مستهلكين ومساهمين وأيضاً كفاءات إدارية من هم حريصين جد على أن لا يتم التعامل إلا مع المؤسسات الاقتصادية التي تهتم بالمسائل البيئية.

وحرصاً منها على استقطاب مساهمين جدد وزبائن أكثر وأفراد مؤهلين، تضطر المؤسسات الاقتصادية إلى الاجتهاد أكثر في المجالات التي تساعد على حماية البيئة كما تجتهد في الإفصاح عن ذلك، لأن الكثير من هذه المؤسسات الاقتصادية لاحظت أن هذا الاهتمام قد يكون استراتيجية مربحة تحقق عوائد مالية مباشرة وغير مباشرة (بقة و العايب، 2012، صفحة 85).

فتعتبر قضية تقييم الأداء البيئي من القضايا الهامة لدى متخذ القرار البيئي، ولدى كافة الأطراف التي تسعى إلى تحقيق توازن بيئي، حيث يمثل تقييم الأداء البيئي إطاراً متكاملًا للتعرف على المشكلات البيئية وعلاجها بغرض تحقيق التوافق بين عمليات التنمية وحماية البيئة.

ومن جانب آخر، فقد تعددت دراسات الفكر المحاسبي التي تناولت المجالات المختلفة الخاصة بالبعد البيئي ولاسيما في مجال قياس وتقييم الأداء البيئي للمؤسسات (قويدر الواحد، 2015، صفحة 76).

ولتقديم بعض المؤشرات المهمة لتقييم هذا الأداء في المؤسسات الاقتصادية، تم تخصيص جزء من البحث لعرض هذه المؤشرات لتطبيقها في الدراسة الميدانية، ويتم التطرق إليها لاحقاً.

3. مؤشرات الأداء الشامل

يعتبر من المسلمات أن الإدارة في أي مؤسسة تسعى لتحقيق الأهداف التي نشأت المؤسسة من أجلها، وذلك بالاعتماد على التخطيط الجيد وبذل كل الجهود اللازمة مع المراجعة والقياس والتقييم المستمرين للخطط والنتائج المحققة؛ فالانتظار الى نهاية الفترة قد يقلل من احتمال اكتشاف الانحرافات والنقائص، وعليه التقليل من فرص النجاح في تحقيق الخطط المستهدفة.

ففي هذا المبحث، سيتم عرض مختلف طرق التقييم التقليدية منها والحديثة وكذلك التطرق لكيفية قيادة الأداء ومستويات وأسس قيادة الأداء في المؤسسة.

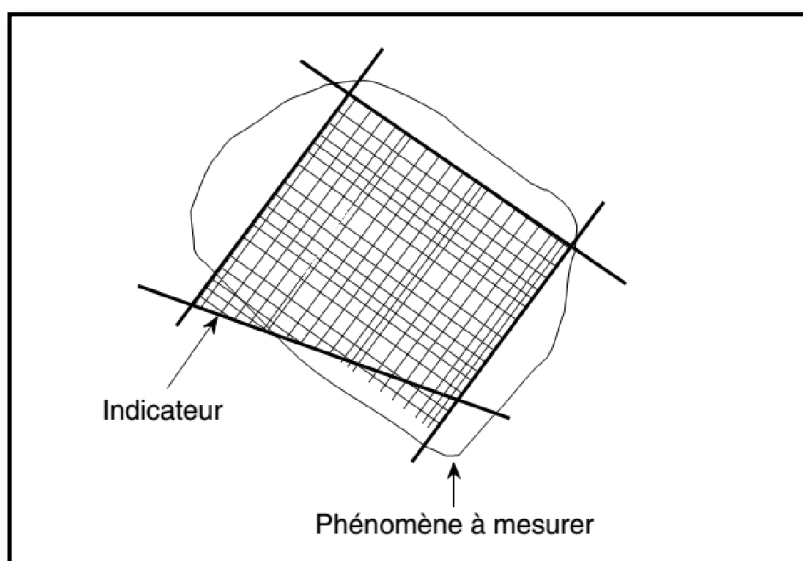
1.3 مفهوم المؤشر

هو معلومة، أو مجموعة من المعلومات، دقيقة، مفيدة، ذات صلة بالمسير وتعبر عن وضعية معينة، معبر عنها بأشكال ورسوم مختلفة، وتتجسد وظائفه فيما يلي: (Alazard & Sépari, 2010, p. 559)

- متابعة عمل، نشاط، عملية؛
- تقييم عمل؛
- تشخيص حالة، مشكلة؛
- رصد ومراقبة البيئة والتغيرات.

ويمكن رسم صورة ذهنية عن دور المؤشر؛ وفقا للشكل التالي:

الشكل 11: مخطط يوضح دور المؤشر



Source: (Löning, et al., 2008, p. 147)

2.3. خصائص مؤشر الأداء في المؤسسة

من الضروري الاهتمام بالخصائص اللازمة عند وضع مؤشرات الأداء للمؤسسات والتي يمكن تحديدها فيما يلي: (القاضي، 2014، الصفحات 19-20)

- دراسة الطرق التي تؤدي بها المؤسسة أعمالها، والبدايل المختلفة لأداء الأعمال للتوصية بإتباع أكثرها كفاءة وفعالية؛
- تقسيم العمل إلى عناصره المختلفة وتحليل الخطوات المتبعة في الأداء لترشيدها؛
- دراسة الظروف المحيطة بالعمل وأثرها على وقت الإنجاز وتكلفة الأداء؛
- وضع معدل أداء لكل موظف ولكل قسم تنظيمي في إطار واضح من الهيكل التنظيمي الذي ينبغي أن يتماشى مع أسلوب إدارة الأداء؛
- أن تكون متوائمة مع رؤية المؤسسة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية ولها علاقة مباشرة بها؛
- التركيز على القيم الاستراتيجية للمؤسسة عوضاً عن التركيز على قضايا ثانوية؛
- أن تكون ممثلة للمؤسسة ومناسبة لها بشكل كامل وشاملة للأداء والعمليات؛
- أن تكون واقعية وفي حدود إمكانيات المؤسسة، أن تكون محددة بدقة ووضوح لتقادي اللبس؛
- أن تكون قابلة للتحقيق وتحتاج لوضع أهداف قابلة للملاحظة والإنجاز وذات مصداقية عالية ومن الممكن التحقق من صدقها من خلال جهة مستقلة؛
- أن تكون قابلة للقياس بشكل كمي أو نوعي؛
- أن تكون من الممكن تحقيقها خلال فترة زمنية مقبولة؛
- أن تكون مفهومة وواضحة من قبل الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة؛
- أن تتم المصادقة عليها من قبل جميع من لهم علاقة بتحقيقها من أعلى قمة الهرم في المؤسسة وجميع العاملين فيها؛
- أن يتم تقويمها بصفة دورية وإصدار تقارير عن مدى التقدم فيها وإعلانها لجميع ذوي العلاقة؛
- تحديد الأفراد والإدارات المسؤولة عن تحقيق كل جزئية منها ومتابعة ومحاسبة هذه الجهات.

3.3. أنواع مؤشرات الأداء

في الواقع نجد أن أنواع المؤشرات تعددت بتعدد تصنيف الباحثين لها، فهناك مقارنة فرنكوفونية ومقاربة أنجلوسكسونية، ففيما يخص النظرة الفرنكوفونية؛ فإن تصنيف الباحث Fabienne Guerra يُعبر

تقريبا عن كافة هذه الآراء، حيث صنف المؤشرات حسب طبيعتها إلى أربعة كما يلي: (Guerra, 2007, pp. 89-90)

أ. مؤشرات المتابعة **Indicateurs De Suivi**: هدفها قياس التغيرات والسماح بالإجراءات اللازمة بسرعة وفي الوقت المناسب.

ب. مؤشرات النتيجة **Indicateurs De Résultat**: والغرض منها قياس النتيجة النهائية للأداء لمعرفة درجة تحقيق الأهداف أو النتائج المتضمنة في استراتيجية المؤسسة.

ج. مؤشرات التقارير **De Reporting**: تستخدم كأداة لتوصيل المعلومات للمستويات الهرمية عن الأداء ودرجة تحقيق الأهداف. وتعتبر عموما مؤشرات نتيجة.

د. مؤشرات القيادة **De Pilotage**: هي عبارة عن مؤشرات تسمح بقيادة الأداء أثناء فترة القيام به ومساعدة المسؤولين في الأقسام على اتخاذ القرارات، فهي قياس لمدى تقدم انجاز العمل المخطط دون أن تكون هناك حاجة لنقلها إلى المستويات التنظيمية الإدارية العليا.

أما المقاربة anglo-saxon فتم تصنيف المؤشرات إلى أربعة أنواع كما يلي: (David, 2020, p. 4)

1- مؤشرات النتائج الرئيسية **Key Result Indicators KRIs** والتي تعطي صورة عن إنجازات

الشركة من منظور معين أو عامل نجاح مهم؛

2- مؤشرات النتائج **Result Indicators RIs** والتي تخبرنا بما تم إنجازه؛

3- مؤشرات الأداء **Performance Indicators PIs** والتي تمنح للمسيرين ما يجب القيام به؛

4- مؤشرات الأداء الرئيسية **Key Performance Indicators KPIs** والتي تتحكم بشكل مباشر

بالأداء وتُخبر المسير بما يجب القيام به للرفع من الأداء.

تُعتبر المؤشرات المستخدمة من قبل العديد من المؤسسات غير ملائمة حسب David Parmenter، نظرا لأنها مزيج بين هذه الأنواع الأربعة، في حين أن الفصل بينهم يُساعد المؤسسة في التحكم في أدائها.

4.3. معايير اختيار المؤشرات

يجب أن تكون المؤشرات المختارة محدودة، لأنه إذا كان هناك عدد كبير جدا، يكون المشكل من الصعب اتباعه لذلك يجب ما يلي: (Guerra, 2007, pp. 90-91)

- قياس هدف واحد أو أكثر: يتم اختيار المؤشرات على وجه التحديد وفقا للوحدة المراد إدارتها أو قيادتها، والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والاحتياجات المحددة لصناع القرار. علاوة على

ذلك، يجب التعبير عن المؤشرات في وحدة قياس محددة وفقا للهدف المتبع، لذلك إذا كان الهدف هو تقليل وقت معالجة أي طلب مثلا، فيجب العثور على مؤشر يقيس وقت المعالجة هذا، وليس سرعة المعالجة.

ففي الواقع، يمكن أن تكون الوحدة سريعة جدا في معالجة الطلبات الموضوعه عندها، ولكن إذا كان عددها كبير جدا، فقد لا تتمكن من معالجتها في الوقت المناسب.

- أن تكون قابلة للبناء: البيانات اللازمة لتحديد المؤشرات يجب أن تكون موجودة في نظام معلومات المؤسسة أو يمكن الحصول عليها بسهولة من مصادر مختلفة.

- أن تكون قابلة للاستعمال في الوقت الفعلي: من المهم أن تكون المؤشرات حساسة لتغيرات الظاهرة الخاضعة للرقابة، لترجمة أي تعديل للمعلومة في الوقت الفعلي والمناسب. كما يجب تفضيل آخر تحديث على المعلومة بشكل دوري لصنع القرار، لذلك ينبغي بناء المؤشر المختار بحيث تعكس قيمته أي تعديل للظاهرة الممثلة أو الخاضعة للرقابة.

- تكون قابلة للتواصل: يعد العرض (جداول، أشكال، رسوم بيانية..) للقيم التي تتخذها المؤشرات أمرا مهما، لأنه سيكون من الضروري توصيلها للمستخدمين داخل المؤسسة، كما أن النموذج المعتمد يؤثر بشكل مباشر على التفسير الذي سيتم إجراؤه بواسطة المستخدم وكل العناصر الذين سيتعين عليهم استخدامه كأداة للإدارة واتخاذ القرار.

- الحث على اتخاذ الإجراءات: كما رأينا سابقا، يجب وضع المؤشرات في أذرع العمل، إذ يجب أن يكون المستخدمون قادرين، من القيم المرصودة، على اتخاذ القرارات اللازمة.

لذلك من الواجب أن تتيح المؤشرات الحكم على التقدم المحرز والمسافة التي لا يزال يتعين تغطيتها للوصول الى الهدف المحدد ومن ثم توليد الاجراء التصحيحي إذا لزم الأمر ذلك.

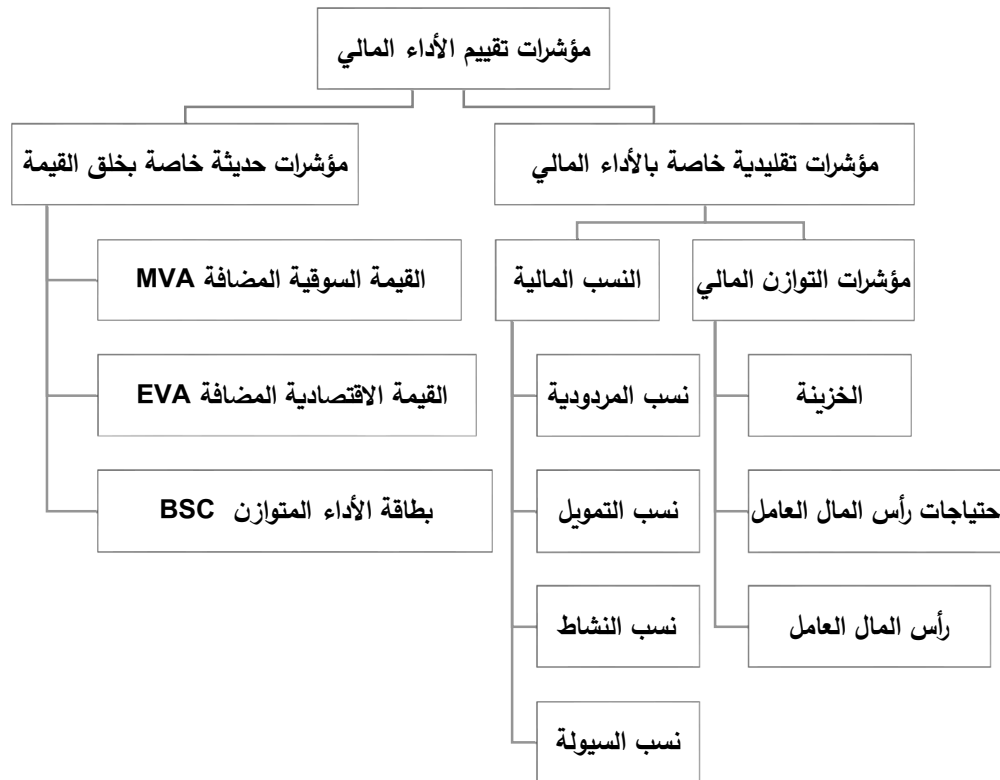
4. مؤشرات تقييم الأداء الشامل

كما تم ذكره في التعاريف السابقة الخاصة بالأداء الشامل حول مكوناته الثلاثة (المالي، الاجتماعي والبيئي)، سيتم دراسة مؤشرات كل بعد على حدة كما يلي:

1.4. مؤشرات تقييم الأداء المالي

تُعتبر مؤشرات تقييم الأداء المالي (الاقتصادي) معطيات كمية تسهل عملية حسابها، وهي في مجملها مؤشرات مالية تنقسم إلى نوعين: مؤشرات تقليدية تنفرع إلى مؤشرات توازن مالي ونسب مالية، ومؤشرات حديثة تتمثل في معايير خلق القيمة (Robert , Jean, Marc, & Pierre, 2017, p. 64)، كما في الشكل الموالي:

الشكل 12: مؤشرات تقييم الأداء المالي



المصدر: من اعداد الباحث

* هناك تداخل بين الأداء المالي والاقتصادي؛ حيث أن المالي يشمل المؤشرات المالية فقط بينما الاقتصادي يشمل المالية وغير المالية كمعدلات النمو والإنتاجية والمنافسة... الخ، وعادة ما يشير المصطلحين لنفس الأداء.

1.1.4. المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء المالي

تعتبر هذه المؤشرات التقليدية أساس التحليل المالي التقليدي، وهي بدورها تنقسم إلى مؤشرات توازن مالي؛ والنسب المالية بمختلف أنواعها.

أولاً: مؤشرات التوازن المالي

إن تتبع التطور، المقارنة والمزج بين مكونات الميزانية المالية يسمح بمعرفة وتحديد التوازن المالي في أي وقت، ويتم تحليله انطلاقاً من 3 مؤشرات: (Béatrice & Grandguillot, 2015, pp. 141-142)

- رأس المال العامل (FR) Le Fonds De Roulement؛

- ملاءة المؤسسة la solvabilité de l'entreprise؛

- درجة سيولة الميزانية la liquidité du bilan.

ففي الأساس -حسب المقاربة الكلاسيكية- يتحقق التوازن المالي للمؤسسة لما تكون الأصول المتداولة تغطي الديون مستحقة الدفع، وهو مبني على فكرتين:

- الأولى: هي أن هامش الأمان بالنسبة للمؤسسة هو فائض الأموال الدائمة عن الأصول الثابتة الصافية أو ما يعرف بصافي رأس المال العامل. وحتى تحافظ المؤسسة على مستوى هذا الهامش من الانخفاض، فإنه ينبغي أن تقابل أية زيادة في الأصول الثابتة، زيادة تعادلها على الأقل في الأموال الدائمة التي عادة يكون مصدرها الزيادة في رأس المال، الاحتياطات، نتيجة الدورة، الاهتلاكات أو الديون متوسطة وطويلة الأجل.

- أما الفكرة الثانية: فتتمثل في أن كل تغير في نشاط المؤسسة يولد احتياج إضافي للتمويل أو كما يعرف بالتغير في احتياجات رأس المال العامل؛ هذا التغير يجب أن يغطي بمصادر دائمة.

ومن بين المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المالي وفقاً لقاعدة التوازن المالي ما يلي:

1- رأس المال العامل

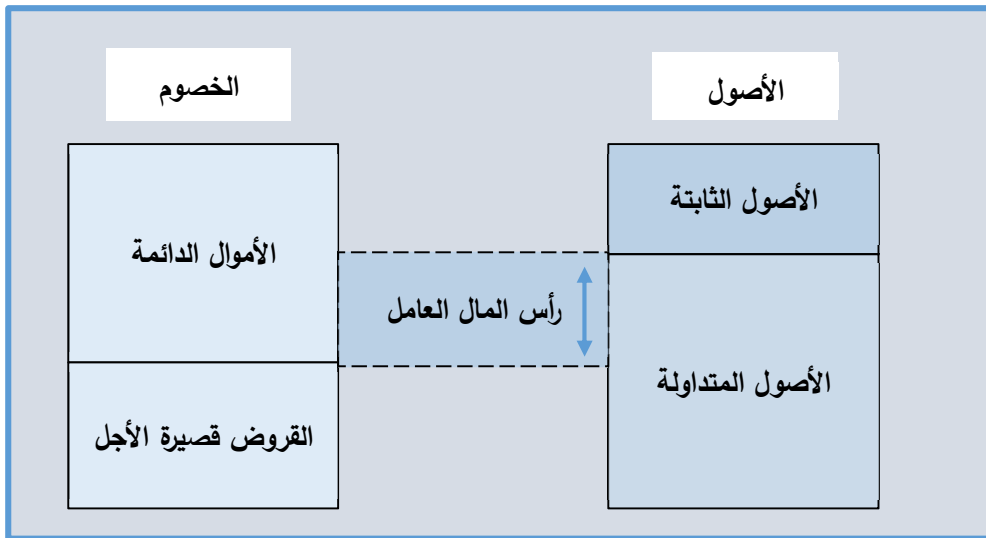
يُعتبر من بين أهم مؤشرات قياس التوازن المالي وملاءة المؤسسة، وهو بمثابة هامش أمان مالي، يضمن تسديد الديون قصيرة الأجل (أقل من سنة)، ويحسب بطريقتين من أعلى وأسفل الميزانية كما يلي:

رأس المال العامل من أعلى الميزانية = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

رأس المال العامل من أسفل الميزانية = الأصول المتداولة - القروض قصيرة الأجل

وللتوضيح نورد الشكل الموالي:

الشكل 13: قاعدة التوازن المالي



Source : (Béatrice & Grandguillot, 2015, p. 142)

وفي هذا الصدد نتوجه إلى دراسة حالات رأس المال العامل تبعا لكل منظور:

- **منظور أعلى الميزانية:** يُعبر رأس المال العامل عن علاقة الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة، ويمكن حصر ثلاث حالات لرأس المال العامل:
 - **رأس المال العامل موجب:** في هذه الحالة يعبر رأس المال العامل سيولة عن فائض الأموال الدائمة المتبقي بعد تمويل كل الأصول الثابتة، أي أن المؤسسة استطاعت تمويل جميع استثماراتها بواسطة مواردها المالية الدائمة وحققت فائضاً مالياً تمثل في رأس المال العامل؛
 - **رأس المال العامل معدوم:** وهي حالة نادرة الحدوث حيث تمثل حالة التوافق التام في هيكل الموارد والاستخدامات، وتمثل الوضع الأمثل لتسيير عملية تمويل الاحتياجات المالية للمؤسسة؛
 - **رأس المال العامل سالب:** في هذه الحالة تكون الأموال الدائمة غير كافية لتمويل جميع الاحتياجات المالية الثابتة، حيث يُلبى جزء من هذه الاحتياجات فقط، مما يستدعي البحث عن موارد مالية أخرى لتغطية هذا العجز في التمويل.
- **منظور أدنى الميزانية:** يتمثل رأس المال العامل سيولة الفرق بين الأصول المتداولة والقروض قصيرة الأجل، حيث يعبر رأس المال العامل من أدنى الميزانية عن قدرة المؤسسة على الاستجابة للاستحقاقات قصيرة الأجل عن طريق تحويل أصولها المتداولة (وهي الأكثر قابلية للتحويل إلى سيولة) إلى نقود سائلة يتم بواسطتها تسديد القروض قصيرة الأجل، وهناك ثلاث حالات لهذا المؤشر:

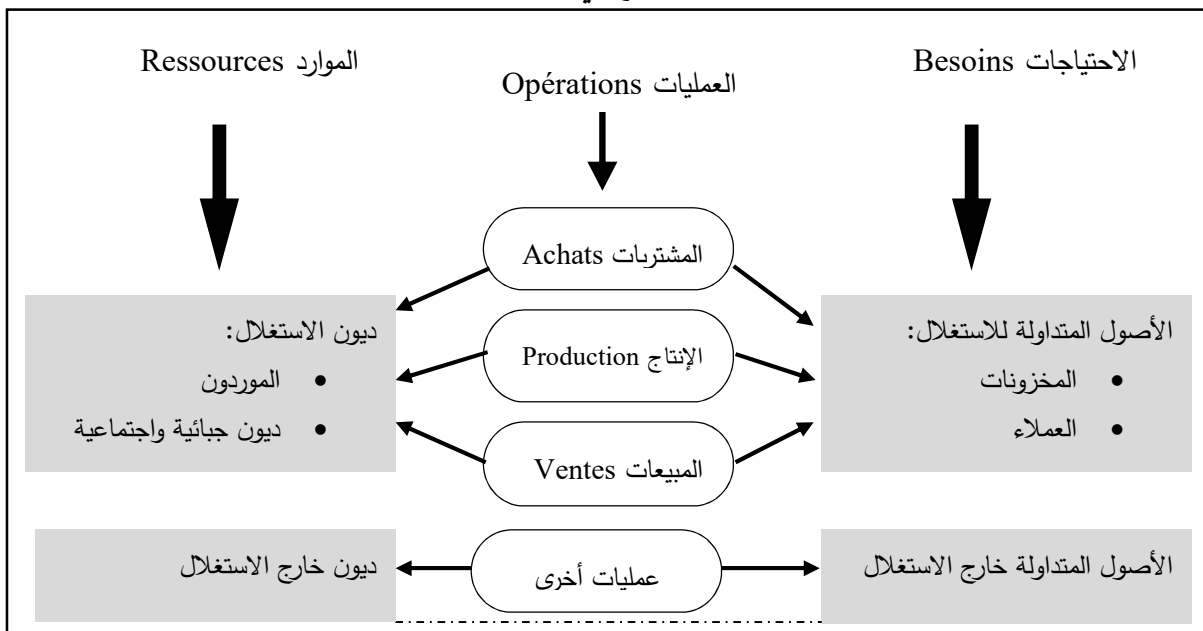
- رأس المال العامل موجب: أي أن المؤسسة تستطيع مواجهة القروض قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة، ويبقى فائض مالي يُمثل هامش أمان وهو رأس المال العامل سيولة، حيث تلعب درجة تحقيق السيولة دور هام في تحقيق التوازن المالي للمؤسسة؛
- رأس المال العامل معدوم: في هذه الحالة تتمكن المؤسسة من تغطية القروض قصيرة الأجل باستخدام الأصول المتداولة دون تحقيق فائض ولا عجز وهي حالة مثلى نادرة الحدوث؛
- رأس المال العامل سالب: في هذه الوضعية تكون الأصول المتداولة القابلة للتحويل في الأجل القصير غير كافية لتغطية الاستحقاقات التي سَتُسَدَّد في الأجل القصير.

2- الاحتياج في رأس المال العامل

يَنبُج عن الأنشطة المباشرة للمؤسسة مجموعة من الاحتياجات المالية بسبب التفاعل مع مجموعة من العناصر أهمها المخزونات، حقوق العملاء، حقوق الموردين، الرسم على القيمة المضافة، الديون الاجتماعية والجبائية.

يتولد الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط بواسطة حقوقها لدى العملاء و رصيد المخزون، وبالتالي يتوجب البحث عن مصادر أخرى لتمويل هذا العجز، وهو ما يصطلح عليه بالاحتياج في رأس المال العامل، والشكل التالي يوضح كيفية تشكل هذا الاحتياج:

الشكل 14: الاحتياج في رأس المال العامل



Source : (Barreau & Delahaye, 2001, p. 147)

تبعاً للشكل أعلاه نستنتج أنه يمكننا تجزئة الاحتياج في رأس المال العامل تبعاً لعلاقة عناصره المباشرة بالنشاط أو عدمها: (بن ساسي و قريشي، 2011، الصفحات 104-105)

- الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال BFR_{ex} : ينطبق عليه التعريف السابق ويتم حسابه انطلاقاً من الميزانية الوظيفية بإجراء الفرق بين استخدامات الاستغلال E_{ex} وموارد الاستغلال R_{ex} :

$$BFR_{ex} = E_{ex} - R_{ex}$$

- الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال BFR_{hex} : يعبر عن الاحتياجات المالية الناتجة عن الأنشطة غير الرئيسة وتلك التي تتميز بالطابع الاستثنائي ويحسب من الميزانية الوظيفية عن طريق الفرق بين استخدامات خارج الاستغلال وموارد خارج الاستغلال:

$$BFR_{hex} = E_{hex} - R_{hex}$$

- الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي BFR_g : وهو مجموع الرصيدين السابقين ويعبر عن إجمالي الاحتياجات المالية المتولدة عن الأنشطة الرئيسية وغيرها، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$BFR_g = BFR_{ex} + BFR_{hex}$$

3- الخزينة الصافية الاجمالية T_{ng}

تتشكل الخزينة الصافية الاجمالية عندما يُستخدم رأس المال العامل الصافي الإجمالي في تمويل العجز في تمويل احتياجات دورة الاستغلال وغيرها؛ وهو ما يُقصد به الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي، وعليه فإذا تمكنت المؤسسة من تغطية هذا الاحتياج تكون الخزينة موجبة وهي حالة الفائض في التمويل، وفي الحالة المعاكسة تكون الخزينة سالبة وهي حالة العجز في التمويل.

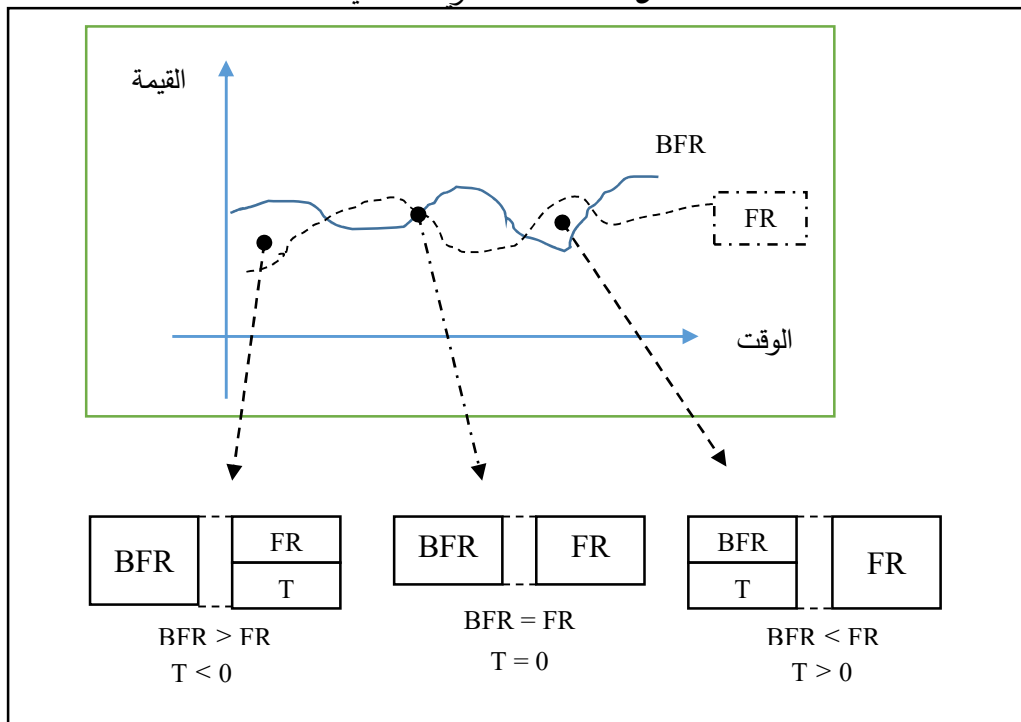
تحسب الخزينة الصافية الاجمالية انطلاقاً من الميزانية الوظيفية بإجراء الفرق بين استخدامات الخزينة وموارد الخزينة (Barreau & Delahaye, 2001, p. 148)، وانطلاقاً من المعادلة الأساسية للخزينة عن طريق الفرق بين رأس المال العامل الصافي الإجمالي والاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي: (بن ساسي و قريشي، 2011، صفحة 105)

$$T_{ng} = FR_{ng} - BFR_g$$

$$T_{ng} = E_t - R_t$$

والشكل الموالي يبين الحالات الممكنة للخرينة وعلاقتها بالاحتياجات في رأس المال العامل:

الشكل 15: حالات الخرينة الصافية



Source : (Barreau & Delahaye, 2001, p. 151)

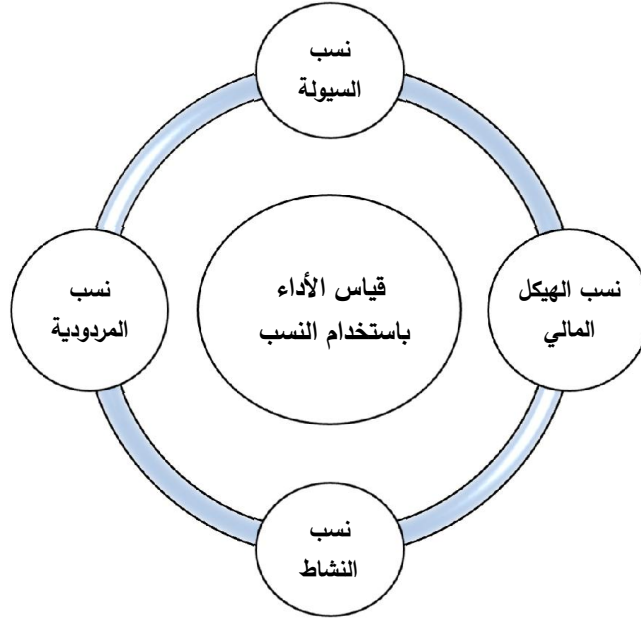
ثانياً: النسب المالية

تعتبر النسب المالية إحدى أهم وأقدم وسائل التحليل التي يعتمد عليها في تشخيص وتقييم الوضعية المالية للمؤسسة؛ ورغم ظهورها واستعمالها منذ بداية القرن 19 إلا أنها لا تزال تمثل إحدى أهم أدوات التحليل المالي. وتعرف على أنها "أداة من أدوات التحليل المالي تقوم على دراسة مكونات القوائم المالية بعضها ببعض في شكل نسب" (بورديمة، 2015، الصفحات 40-41)، على هذا الأساس نجد أن النسبة المالية تعبر عن العلاقة بين عنصرين متجانسين ومرتبطين بمعنى اقتصادي؛ بهدف إضفاء دلالات على محتويات القوائم المالية والتقارير المحاسبية الأخرى (Ogien, 2008, p. 83).

كما تسمح النسب المالية بـ: (Béatrice & Grandguillot, 2015, p. 149)

- المتابعة والقياس: من خلال تتبع التغيرات في الأداء الاقتصادي والمالي وكذلك هيكل المؤسسة بمرور الوقت، وتتبع مخاطر عدم القدرة على السداد.
 - المقارنة: تسمح بالمقارنة مع المؤسسات في نفس القطاع؛ لتتبع كفاءة المؤسسة المهنية.
 - المعيارية: لوضع نسب معيارية لمقارنتها مع الحقيقية لمعرفة وضعية المؤسسة.
- وجرت العادة بين المحللين والمنظرين على تقسيم النسب إلى مجموعات كما يلي:

الشكل 16: مجموعات النسب المالية



Source : (Brien, Senécal, Sakaitis, & Veillette, 2017, p. 91)

تُعتبر هذه النسب من أهم ما يستخدم في التحليل المالي، ولكنها لا تمثل كل النسب فالهدف من التحليل وطبيعة البند المراد تحليله عاملان يتحكمان في تحديد النسبة الملائمة، ويمكننا عرض أهم النسب المشكلة للمجموعات المذكورة كما يلي:

• نسب السيولة

تترجم سيولة الميزانية بقدرة المؤسسة على تسديد ديونها قصيرة الأجل باستخدام الأصول المتداولة، حيث يتم تقييم تطورها بمرور الوقت باستخدام ثلاث نسب؛ كما يلي: (Brigham & Ehrhardt, 2017, pp. 104-106)

○ السيولة العامة: تُحسب هذه النسبة عن طريق تقسيم إجمالي الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة:

$$\text{السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

تشمل الأصول المتداولة عادةً النقدية والأوراق المالية القابلة للتداول والعملاء والمخزونات، أما الخصوم المتداولة فتتشكل من الذمم الدائنة والأوراق قصيرة الأجل المستحقة الدفع والاستحقاقات الحالية للديون طويلة الأجل والضرائب المستحقة والمصاريف المستحقة الأخرى.

○ السيولة السريعة: يتم حسابها عن طريق طرح المخزونات من الأصول المتداولة ثم قسمة الباقي على الخصوم المتداولة:

السيولة السريعة = (الأصول المتداولة - المخزونات) / الخصوم المتداولة

الأصول السائلة هي الأصول التي يتم تداولها في سوق نشط، لذلك يمكن تحويلها بسرعة إلى نقد، وعادة ما تكون المخزونات هي الأقل سيولة من الأصول الحالية للمؤسسة؛ ومن ثم، فهي الأصول المتداولة التي من المرجح أن تحدث خسائر عليها في حالة الإفلاس. لذلك، من المهم قياس قدرة المؤسسة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل دون الاعتماد على بيع المخزون.

○ **السيولة الفورية:** يتم حسابها عن طريق قسمة النقدية على مجموع الخصوم المتداولة، حيث تسمح هذه النسبة بتقدير أفضل لقدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل:

السيولة الفورية = النقدية (الخزينة) / الخصوم المتداولة (ديون قصيرة الأجل)

تقيس هذه النسبة القدرة على الوفاء الفوري بالاستحقاقات من الديون قصيرة الأجل وذلك باللجوء للسيولة المتوفرة في الخزينة، لكن يبقى استخدام هذه النسبة محدود لأن زيادتها قد لا يكون مؤشرا على سلامة الوضع المالي للمؤسسة، هذا إذا نظرنا إلى أن الزيادة هي أرصدة مجمدة وغير منتجة، كما قد يبرر انخفاض هذه النسبة بغية المؤسسة في عدم الإبقاء على أصول غير منتجة، مما قد يخفض ظاهريا من السيولة ولكنه يفيد في زيادة القدرة على الوفاء بالالتزامات.

• نسب النشاط

وتسمى أيضا نسب الإنتاجية، ينحصر هدفها في قياس كفاءة وفعالية الإدارة في استخدام ما لديها من استثمارات في خلق وتوليد المبيعات، ومن أهمها: (Gargouri, Sedzro, & Kooli, 2019, pp. 292-298)

○ **معدل دوران المخزون:** لمعرفة مدى فعالية إدارة مخزون المؤسسة، نقارن تكلفة البضائع المباعة بمتوسط مستوى المخزون في السنة المالية باستخدام نسبة دوران المخزون، والتي يتم حسابها بالمعادلة التالية:

معدل دوران المخزون = تكلفة البضاعة المباعة / متوسط المخزون

متوسط المخزون = (مخزون أول المدة + مخزون آخر مدة) / 2

* إذا كانت تكلفة البضائع المباعة غير متوفرة، فإننا نستخدم المبيعات (رقم الأعمال) كبديل. ففي هذا الفصل، المصطلحين "مبيعات" و"رقم الأعمال" مترادفين.

يشير هذا المعدل إلى عدد مرات استخدام المخزون في عمليات البيع، وعليه كلما زاد المعدل قياساً بمعيار المقارنة كلما زادت حركة المخزون وسرعته من بداية التخزين إلى عملية خلق المبيعات، وكلما زادت هذه السرعة ارتفعت قدرة المؤسسة في توليد النقد وتحقيق الربح. لأنه في الواقع، إذا فشل المسيرين في بيع المنتجات النهائية من أجل توليد السيولة اللازمة لتلبية احتياجات رأس المال العامل، فإن الديون الإضافية ستكون حتمية.

كما تتطلب دورة التشغيل استراتيجية عمل مطورة بشكل جيد تسمح بتدفق المخزون إلى العملاء، وبناء ولاء العملاء وتشجيعهم على تجديد علاقات العمل الخاصة بهم من أجل ضمان معدل دوران المخزون الأمثل.

○ **معدل دوران العملاء:** يقيس هذا المعدل قدرة المؤسسة على تحصيل حقوقها لدى العملاء بسرعة، ويحسب كما يلي:

$$\text{معدل دوران العملاء} = \text{صافي المبيعات الآجلة} / \text{متوسط العملاء}$$

كلما ارتفع هذا المعدل كلما كان التحصيل أفضل. وفي حالة عدم توفر مبلغ المبيعات الآجلة فإنه يمكن تقديره إذا كانت نسبة المبيعات الآجلة إلى المبيعات الكلية معروفة وثابتة.

• نسب المردودية

عندما يقرر المستثمر ضخ دولار واحد في مؤسسة، فإنه يطمح إلى جعلها تنمو، ليس فقط لاستعادتها، ولكن أيضاً لجعلها مربحة؛ فهو يطمح في تحقيق معدل عائد مرتفع. ويمكن أن يرتبط هذا العائد بالسياسة التجارية للمؤسسة (نسبة هامش الربح الصافي، نسبة هامش الربح الإجمالي)، أو مدى فعالية استخدام الأصول الحالية (نسبة دوران الأصول) أو العائد على الأصول والأموال المستثمرة (العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية). فمن بين النسب ما يلي:

○ **المردودية الاقتصادية:** تهتم المردودية الاقتصادية بالنشاط الرئيس وتستبعد الأنشطة الثانوية وتلك ذات الطابع الاستثنائي، حيث تحمل في مكوناتها عناصر دورة الاستغلال ممثلة بنتيجة الاستغلال من جدول حسابات النتائج والأصول الاقتصادية من الميزانية، وتقاس بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \text{نتيجة الاستغلال بعد الضريبة} / \text{الأصول الاقتصادية}$$

حيث تقيس هذه العلاقة مساهمة الأصول الاقتصادية في تكوين نتيجة الاستغلال أي حساب مساهمة كل وحدة نقدية مستثمرة كأصول في تكوين نتيجة الاستغلال.

○ **المردودية المالية:** أو مردودية الأموال الخاصة، تهتم بإجمالي أنشطة المؤسسة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر والتدفقات المالية، حيث نأخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج والأموال الخاصة من الميزانية، وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{المردودية المالية} = \text{النتيجة الصافية} / \text{الأموال الخاصة}$$

حيث تحدد هذه العلاقة، مستوى مشاركة الأموال الخاصة في تحقيق نتائج صافية تمكن من استعادة ورفع مستوى الأموال الخاصة، وبقراءة معمقة يمكن تعريف مردودية الأموال الخاصة على أنها معدل المردودية الاقتصادية بعد الضريبة عند مستوى استنادة معدوم.

• نسب الهيكل المالي

وتعرف أيضا بنسب الرافعة المالية، وهي نسب تقيس مدى اعتماد المؤسسة في التمويل على المصادر الخارجية، ويهتم المسيرين بمعرفة أثر المديونية في هيكل التمويل لتعزيز نظرة الدائنين الى حقوق الملكية أو الى الأموال التي يوفرها الملاك من أنها توفر لهم حد الأمان لتسديد ما بذمة المؤسسة عند الاستحقاق، ومن بين النسب ما يلي:

○ **نسبة الرافعة المالية:** تقيس هذه النسبة مدى مساهمة مالكي المؤسسة مقارنة بالتمويل بالقروض وتحسب بالعلاقة الموالية:

$$\text{نسب الرافعة المالية} = \text{مجموع القروض} / \text{الأموال الخاصة}$$

والمؤسسات ذات النسبة المنخفضة للرفع المالي تتعرض لدرجة أقل من الخطر في فترات الكساد، ولكنها في نفس الوقت تحقق عوائد منخفضة في حالة الراج الاقتصادي.

* يقوم مبدأ أثر الرافعة المالية على مبدأ بسيط، فهي نتاج المرونة المكافئة المخصصة لرأس المال الخارجي عن المؤسسة (أي الديون)، فإذا كانت مردودية الأصول تتجاوز التكاليف المالية المدفوعة للمقرضين يكون هذا الفائض في فائدة المساهمين، حيث نكون أمام حالة أثر مالي إيجابية، أما في الحالة العكسية؛ أي إذا كانت هذه المردودية غير كافية من أجل تغطية التكاليف تنخفض مردودية المساهمين ويصبح أثر الرافعة المالية سلبية. إذن يمكننا تفسير أثر الرافعة المالية بمعدل مردودية الأموال الخاصة بدلالة معدل مردودية الأصول الاقتصادية وتكلفة الدين.

○ نسبة الاستقلالية المالية: تقيس هذه النسبة الاستقلالية المالية للمؤسسة، وهذه حسب البنوك الفرنسية يجب أن تساوي أو تفوق 50 بالمئة لتستفيد المؤسسة من القروض، وتحسب وفقاً للعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأموال الدائمة}}$$

كخلاصة يمكن القول إن النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي تُستخدم كأداة لتحليل الأداء المالي للمؤسسة بشكل واسع من قبل المحللين وعموم المستثمرين، كون أن لهذه النسب محتوى معلوماتي مفيد في التنبؤ بفشل المؤسسات، أو تقييم الأداء المتوقع في المستقبل. وتصبح هذه المؤشرات مفيدة عندما يتم مقارنتها مع مؤشرات مرجعية للأداء بهدف تحديد نقاط القوة والضعف بالأداء. وتعتبر المعايير المطلقة والتاريخية ومعدل الصناعة والمعيير المستهدف الأساس في اعتمادها كمعايير مرجعية للأداء، كما أنه سجلت بعض النقائص في هذه المعايير لذلك ظهرت معايير أداء حديثة سيتم تحليلها في العنصر الموالي.

2.1.4. المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي

نتيجة النقص المسجل في الأدوات التقليدية لتحليل المالي، ظهرت هناك أدوات حديثة تراعي هذا النقص وتدرس معايير خلق القيمة في المؤسسة؛ ولعل أهمها هو: القيمة الاقتصادية المضافة، والقيمة السوقية المضافة وبطاقة الأداء المتوازن.

أولاً: القيمة الاقتصادية المضافة «EVA» Economic Value Added

يُعد الربح الاقتصادي أو الدخل المتبقي من أكثر المفاهيم شيوعاً للقيمة الاقتصادية المضافة؛ والتي يُنسب مفاهيمها الفكرية إلى علم الاقتصاد لأكثر من قرنين مضت، لاسيما ما ذكره هاملتون في كتابه "مقدمة في المبيعات An Introduction To Merchandize" عام 1777 ومارشال في كتابه "مبادئ الاقتصاد Principles Of Economics" عام 1890.

ومنذ بداية التسعينات من القرن المنصرم تم احياء هذه المفاهيم، وتحت مسميات القيمة الاقتصادية المضافة «EVA» والقيمة السوقية المضافة «MVA».

وليست فقط مؤشرات للأداء المالي للمؤسسات ونظام مكافأة الإدارة، بل أيضاً مؤشرات لخلق القيمة (Value Created)، يسترشد بها المستثمرين وحملة الأسهم للحكم على قدرة الإدارة في تعظيم القيمة

السوقية للمؤسسة؛ هذا بجانب أنها قد حلت محل المؤشرات التقليدية، كما أنها قد أزلت كل الغموض المتعلق بربط القرارات المالية، وأصبحت لغة عامة لكل الوظائف التشغيلية والإدارية في المؤسسة لأغراض الرقابة والمتابعة والتقييم (تايه النعيمي و التميمي، 2007، صفحة 129).

كما ارتبط معيار القيمة الاقتصادية المضافة بالعلامة التجارية للمؤسسة "Stern Stewart" في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ بدأت المؤسسة بتنفيذ هذا المعيار كمدخل لتقييم الأداء منذ منتصف عام 1980 بعد إجراء عدد كبير من التعديلات على صافي الربح وتكلفة الاستثمار (تايه النعيمي و التميمي، 2007، صفحة 130).

ويتم حسابها عن طريق الفرق بين صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة وتكلفة رأس المال المستثمر كما يلي:

$$EVA = NOPAT - IC * WACC$$

حيث أن:

- **NOPAT**: Net Operating Profit After Tax صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة.
- **IC**: Invest Capital رأس المال المستثمر.
- **WACC**: Weight Average Capital Cost التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال.

توضح طريقة EVA ما إذا كان التدفق النقدي الداخل للمؤسسة أكبر من التدفق النقدي الخارج بما فيها تكلفة رأس المال خلال فترة معينة، وكلما كانت قيمته مرتفعة كلما دل ذلك على أن أداء المؤسسة أفضل.

ثانياً: القيمة السوقية المضافة «MVA» Market Value Added

هي أداة لتقييم أداء المؤسسة المدرجة في البورصة ومدى خلقها القيمة، ويتم حسابها من خلال مقارنة القيمة السوقية الاجمالية للمؤسسة والقيمة الدفترية لرأس المال المستثمر (الأموال الخاصة)، وتحسب عادةً لحملة الأسهم (كما يمكن أيضاً حسابها لجميع المستثمرين بما في ذلك حملة السندات). وفي كل الاحوال، فإن الصيغة الأساسية هي مقارنة القيمة السوقية والقيمة الدفترية وفقاً للصيغة التالية: (Accountingverse, 2020)

* وهي مؤسسة استشارات أمريكية قامت بتسويق مقياس EVA للأداء الداخلي والخارجي لنظام الإدارة المالية ونظم التعويضات والحوافز للمدراء، وكذلك مقياس القيمة السوقية المضافة MVA.

$$MVA = \text{القيمة السوقية للأسهم} - MV - \text{القيمة الدفترية لرأس المال المستثمر}$$

* ■ (MV): تحسب بضرب عدد الأسهم في سعر السوق للسهم الواحد .

عند التأمل في هذا المؤشر يلاحظ أنه بسيط في طريقة حسابه، لكن عند التفصيل في محتواه نجد أنه يعبر عن أداء مؤسسة طيلة فترة حياتها، كيف ذلك؟ عن طريق تقدير القيمة السوقية للمؤسسة في السوق المالي من قبل المستثمرين، الذين هم بدورهم يحددونها انطلاقاً من تقييم شامل لطريقة سير المؤسسة والنجاحات التي حققتها من نتائج ايجابية وخلق للقيمة ومدى تطورها، لذلك يعتبر مؤشر جد مهم مصدره من خارج المؤسسة، لهذا يمكن الحكم على أن هذا المؤشر لا يقل أهمية عن السابق.

هنا يأتي النموذج الذي هو موضوع بحثنا وهو بطاقة الأداء المتوازن، وبما أنه قد تم تخصيص الفصل الثاني له فلا يتم التطرق اليه.

* إذا كان لدى المؤسسة أسهم عادية وممتازة، تتم إضافة الاثنين للحصول على القيمة السوقية المجمعة.

2.4. مؤشرات تقييم الأداء الاجتماعي

كما ذكر سابقا حول أهمية هذا الأداء، تأتي الآن مرحلة عرض بعض مؤشرات تقييمه كما يلي:

الجدول 05: المؤشرات الخاصة بالأداء الاجتماعي

المؤشرات القاعدية	
التوظيف	<ul style="list-style-type: none"> • نوع التوظيف ونوع العقد؛ • خلق مناصب عمل؛
العلاقات بين العمال والإدارة	<ul style="list-style-type: none"> • نسبة العمال الذين تمثلهم المنظمات النقابية المستقلة أو جهات أخرى؛ • مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الهيكلية؛
الصحة والسلامة المهنية	<ul style="list-style-type: none"> • حوادث العمل والأمراض المهنية؛ • شدة حوادث العمل، أيام العمل الضائعة، معدل الغيابات...
التكوين والتعليم	<ul style="list-style-type: none"> • متوسط عدد ساعات التكوين لكل عامل حسب السنة أو حسب الفئة التي ينتمي إليها العامل
تنوع وتكافؤ الفرص	<ul style="list-style-type: none"> • التعريف بسياسات أو برامج تكافؤ الفرص؛ • البنية التنظيمية للإدارة العامة مع توضيح عدد النساء والرجال، مع مؤشرات التنوع الثقافي
مؤشرات خاصة: مسؤولية المنتجات	
صحة وسلامة المستهلكين	<ul style="list-style-type: none"> • استراتيجية حماية صحة المستهلكين؛
المنتجات والخدمات	<ul style="list-style-type: none"> • إجراءات/أنظمة التسيير وميكانيزمات الرقابة في شكل معلومات خاصة بالمستهلك و كذا بطاقات التعريف بالمنتجات؛
احترام الحياة الخاصة	<ul style="list-style-type: none"> • إجراءات/أنظمة التسيير وميكانيزمات الرقابة التي تهدف إلى احترام الحياة الخاصة للمستهلك؛

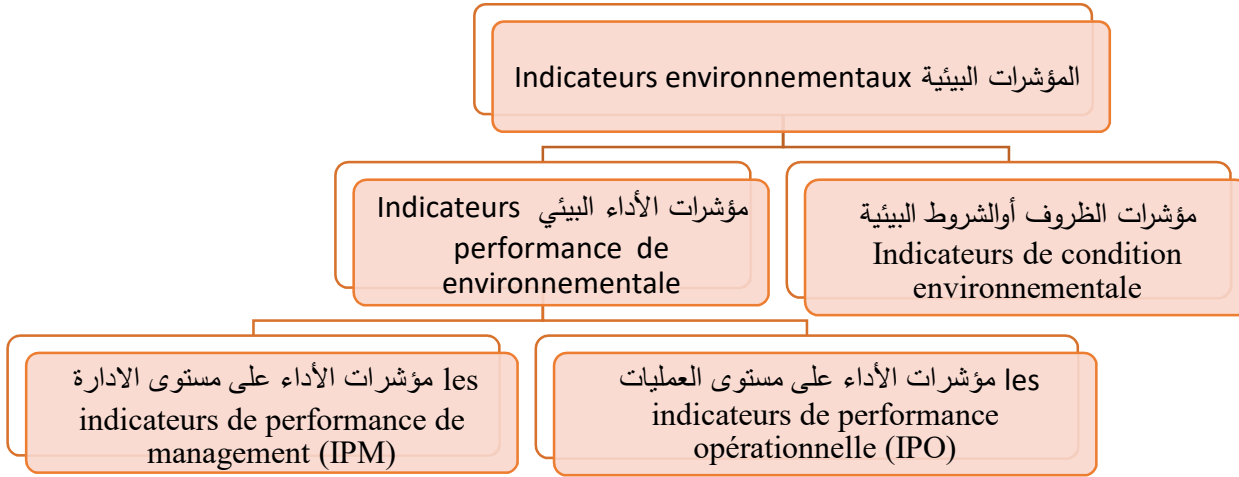
المصدر: (خلف الله، 2012، الصفحات 58-59) بتكليف من الباحث

3.4. مؤشرات تقييم الأداء البيئي

تعرف اختصاراً بـ **Les Indicateurs De Performance Environnementale (IPE)** هي أداة توفر معلومات عن التقدم الذي تحرزه المؤسسة فيما يتعلق بالبيئة، كما يعرفه معيار **ISO 14 031** بأنه "تعبير محدد يوفر معلومات عن النتائج التي حصلت عليها إدارة المؤسسة فيما يتعلق بجوانبها البيئية" (Eddy, Nicolas, & Marianne, 2000, p. 3)، ويرتكز تقييم الأداء البيئي على الأسس التالية: (بروش ودهيمي، 2011، صفحة 660)

- اكتساب معطيات كمية بخصوص وضعية المؤسسة اتجاه البيئة؛
 - تمثيل المعطيات من خلال مؤشرات توضع بالنظر إلى مميزات الأداء من وجهة تحديد الانحرافات المتعلقة بخصائصها؛
 - عرض النتائج بواسطة الاتصالات (داخلية- خارجية)؛
- كما أن تقييم الأداء البيئي للمؤسسة يقوم على مجموعة من الأنظمة الإدارية التي تُقدم مجموعة من المعايير والمؤشرات، مثل: (خلف الله، 2012، صفحة 53)
- نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؛
 - نظام إدارة الجودة؛
 - نظام الإدارة البيئية، الذي يقابله معيار **ISO 14 031**، ووفقاً لهذا النظام يتحدد نوعان من المؤشرات البيئية هما (عبد الجليل، 2006، صفحة 434):
- أ/ مؤشرات الظروف البيئية: وهي التي تخص الظروف البيئية التي تحيط بنشاط المؤسسة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي.
- ب/ مؤشرات الأداء البيئي: وتنقسم إلى قسمين: مؤشرات تقييم الأداء على مستوى الإدارة ومؤشرات تقييم الأداء على مستوى العمليات. كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 17: تصنيف المؤشرات البيئية حسب ISO 14 031

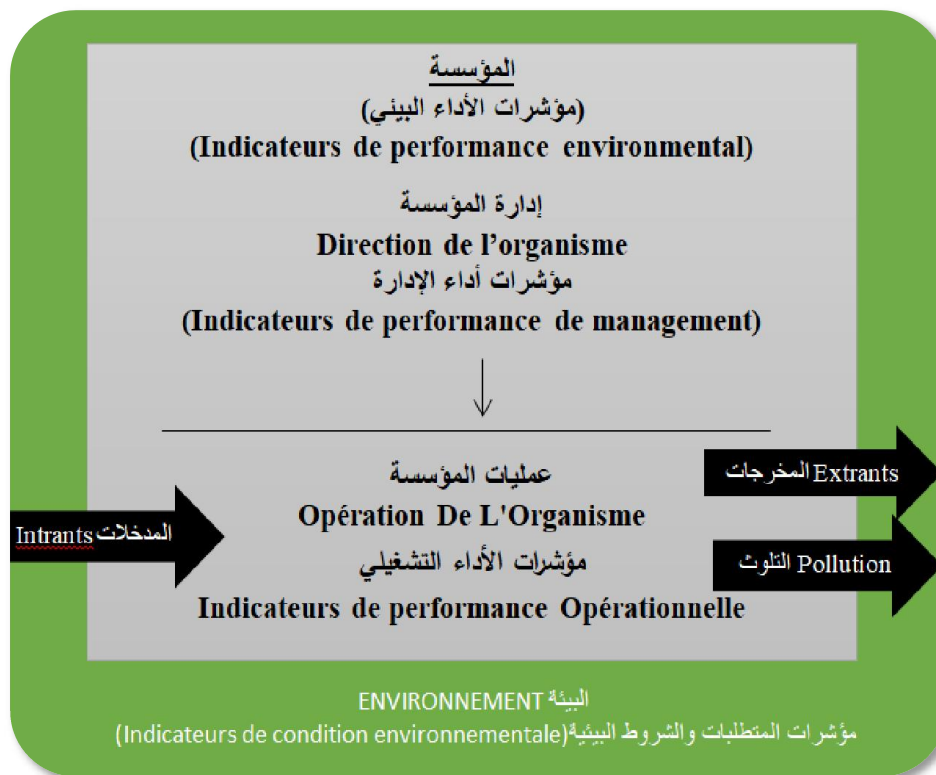


المصدر: (Laurent, 2013, p. 18)

كما ذكرنا سابقاً، يقسم المعيار مؤشرات الأداء البيئي إلى فئتين، وهما مؤشرات الأداء الإداري ومؤشرات الأداء التشغيلي كما يلي: (Orée, 2002, p. 2)

- مؤشرات تقييم الأداء الإداري (على مستوى الإدارة) les indicateurs de performance de management (IPM): والغرض منها تقييم أداء الإدارة وتأثيرها على الأداء البيئي للمؤسسة، مثل السياسات والقرارات والإجراءات التي تتم بمعرفة الإدارة؛
 - مؤشرات تقييم الأداء التشغيلي (على مستوى العمليات) les indicateurs de performance opérationnelle (IPO): وهي المؤشرات التي تقيس قدرة العمليات التي تتم داخل المؤسسة مثل المدخلات وتأثيراتها البيئية، العمليات الإنتاجية ومعدات وأساليب إدارتها وصيانتها، ثم المخرجات بكل أنواعها سواء كانت منتجات نهائية أو مخلفات بأشكالها المختلفة ومدى تأثيراتها البيئية؛
- ويوضح الشكل العلاقة بين هذه المؤشرات المختلفة والعلاقة بين قيادة المؤسسة وعملياتها وحالة البيئة:

الشكل 18: العلاقة بين مختلف أنواع الأداء البيئي في المؤسسة



المصدر: (Laurent, 2013, p. 19)

من بين المؤشرات (على سبيل المثال لا على سبيل الحصر) العملية المستخدمة في تقييم الأداء

البيئي نجد ما يلي:

الجدول 06: المؤشرات الخاصة بالأداء البيئي

الأداء البيئي تفاعل المؤسسات مع البيئة المحيطة بها؛ من خلال كيفية استغلال وإدارة الموارد الطبيعية والتحكم في التلوث، ويتم التقييم من خلال قياس تأثيرات أنشطة المؤسسة على البيئة.	
أهم المؤشرات	
المواد الأولية	<ul style="list-style-type: none"> ● الاستهلاك الإجمالي للمواد الأولية حسب النوع (دون المياه)؛ ● نسبة المواد المستهلكة (في شكل نفايات مسترجعة)؛
الطاقة	<ul style="list-style-type: none"> ● الاستهلاك المباشر للطاقة؛ ● الاستهلاك غير المباشر للطاقة؛
المياه	<ul style="list-style-type: none"> ● الاستهلاك الإجمالي للمياه؛
التنوع الإحيائي	<ul style="list-style-type: none"> ● موقع ومساحة الأرض التي يمارس فيها النشاط (مملوكة/مؤجرة)؛ المتواجدة في مناطق تمتاز بتنوع حيوي غني؛ ● تحديد أهم تأثيرات الأنشطة الممارسة على التنوع الحيوي؛

<ul style="list-style-type: none"> • انبعاثات غازات الدفيئة؛ • كمية النفايات حسب النوع وحسب الاتجاه الذي ستستعمل فيه؛ 	<ul style="list-style-type: none"> • الانبعاثات الغازية، صرف المياه، • النفايات
<ul style="list-style-type: none"> • التأثيرات البيئية لأهم المنتجات والخدمات؛ • نسبة المنتجات المباعة والقابلة للاسترجاع، ونسبة ما استرجع منها فعلا؛ • الالتزام بالنظم والقوانين البيئية، المحلية والوطنية والعالمية؛ 	<ul style="list-style-type: none"> • المنتجات والخدمات

المصدر: (خلف الله، 2012، صفحة 56)

5. متطلبات تقييم الأداء الشامل

لتقييم الأداء الشامل لا يكفي أن نعرف المؤشرات فقط؛ بل لابد من تحديد المتطلبات الضرورية لعملية التقييم التي تتجسد في النقاط التالية:

1.5. بناء/تطوير المؤشرات

يتطلب بناء المؤشر وصف دقيق للمؤسسة من حيث النشاط، الحجم، البيئة بنوعها الداخلية والخارجية.... بالإضافة لذلك، تحديد مختلف المستخدمين المحتملين وفقا لسلطة اتخاذ القرار في المؤسسة، لذلك يمكن صياغة الشروط التالية: (Guerra, 2007, pp. 91-93)

أ. تحديد الهدف من الوحدة Définir La Finalité De L'entité Etudiée

يجب تحديد - المؤسسة، الوحدة، الوظيفة، ... - التي ستكون موضوع التشخيص من حيث "المنتجات والخدمات" المراد توفيرها والتي من المحتمل أن تلبى احتياجات وتوقعات العملاء.

ب. تحديد مهام الوحدة Répertoire Les Missions De L'entité

وضع قائمة بالمهام المسندة الى الوحدة الخاضعة للرقابة ووصف كل منها من أجل أن تكون قادرة على تحديد الوسائل الواجب تنفيذها، للحصول على العمليات الاستراتيجية التي تجعل من الممكن تحقيق الأهداف المخطط لها. لذلك يجب أن تكون هذه الأهداف موضوع وصف مفصل.

ت. تحديد أنواع المؤشرات المناسبة Déterminer le (les) type(s) d'indicateur(s) adapté(s)

للتحكم في عملية الإنتاج، على سبيل المثال، يمكن للمؤشر:
- تحديد المنتجات أو الخدمات بقيمتها الاسمية وفقا لمعلوماتها في إطار السير العادي للعمليات (مثلا: عند مستوى جودة محدد، عدد المنتجات غير المتطابقة).

- تحديد الانحرافات في الجودة المسجلة في جميع العمليات من أجل تنفيذ الإجراءات التصحيحية لجعل المنتج أو الخدمة تتماشى مع المتطلبات الداخلية (مواصفات المؤسسة) أو الخارجية (احتياجات وتوقعات العملاء).
 - تقييم أثر التحسينات في مختلف الأنشطة المكونة للعمليات، يعني الجمع بين التحسينات للجودة ولتحقيق الأداء.
- لذلك سيكون عليك اختيار المؤشرات وفقا لما تريد مراقبته.

ث. شرح بناء المؤشر Expliquer La Construction De L'indicateur

يجب أن يكون كل مؤشر موضوعا بالتفصيل (طريقة الحساب، البيانات الضرورية، عنصر التحكم، ما الذي يقيسه فعليا، ...)، إذا أخذنا عملية الإنتاج مرة أخرى، فسيكون من الضروري الإشارة الى ما إذا كان المؤشر يقيس الجودة التي يتصورها العميل النهائي أو الجودة الداخلية للمنتج أو تلك الخاصة بالعملية.

لذلك سيكون من الضروري اختيار مؤشرات قادرة على قياس جودة المنتج وغيرها من المؤشرات القادرة على قياس جودة العمل (الامتثال للمواعيد النهائية، وامتثال المنتج للمواصفات، الإنتاجية، ...). بالإضافة الى ذلك، يجب مراقبة العلاقات الرئيسية للمؤسسة مع عملائها ومورديها من خلال مؤشرات محددة، ويجب اجراء هذا التحليل لكل من العملاء الداخليين والعملاء الخارجيين.

ج. تحديد المستخدم أو مستوى القيادة بالمؤشر Choisir L'utilisateur Ou Le Niveau De Pilotage De L'indicateur

سيتم تحديد المستخدم وفقا لسلطة القرار (Lever D'action)، في الواقع، نجد أنها (الإدارة العامة، رئيس وحدة ...). كل مصلحة تكون لديها القدرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية وبالتالي عليها اتباع المؤشر. حيث أن المؤشر يُسير من قبل المستوى الذي له المسؤولية وصلاحيه اتخاذ القرار.

“L'indicateur Doit Être Géré Par Le Niveau Qui A Le Pouvoir De Décision”

2.5. قيادة الأداء الشامل في المؤسسة

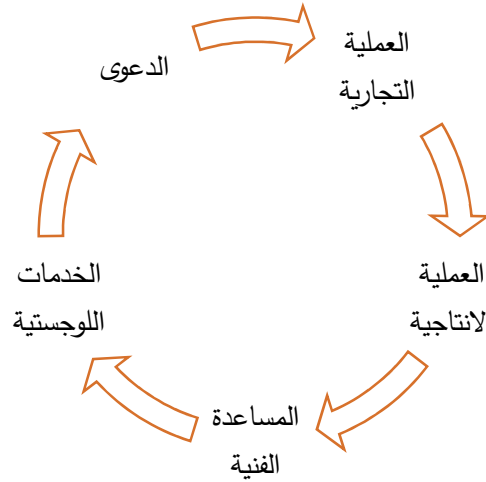
عند البحث في أدبيات قيادة الأداء، نجد أن القليل من الباحثين فقط من وضع هيكل أو خطوات موضحة لكيفية قيادة الأداء، ولعل السبب في ذلك هو اختلاف آرائهم ووجهات نظرهم.

وبعد المفاضلة بين بعض الآراء التي عالجت موضوع القيادة، فإن الطريقة التي وضعها Jean-François هي الأقرب والاسهل من حيث الاستخدام، لذلك اتم اعتمادها في تفصيل هيكل قيادة الأداء كما يلي: (Jean-François, 2003, pp. 95-103)

1.2.5. قيادة الأداء باستخدام العمليات Le Pilotage De La Performance Par Les Processus

يتم قيادة الأداء من خلال ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف مجزئة على مستوى كل العمليات les processus، مع الإشارة الى أن مفهوم العملية هنا يعني نمذجة سلاسل خلق القيمة، كما تسمح العمليات كذلك بتوحيد الموارد نحو تحقيق الأداء الموضوع في الاستراتيجية مباشرة. وعليه فإنه لا بد من ترجمة الاستراتيجية على مستوى كل عملية من حيث الموارد المخصصة، وطبيعة الخدمة أو المنتجات المعروضة وأهداف الأداء، لتوضيح ذلك يمكن أخذ مثال على عملية ما بعد البيع، كما يلي:

الشكل 19: الجهات الفاعلة في عملية ما بعد البيع



source: (Jean-François, 2003, p. 97)

تتضمن هذه العملية العديد من الأقسام:

* سلسلة القيمة: هي الخطوات المتعاقبة في عملية الانتاج أو الأنشطة التي تضيف القيمة إلى منتج معين حتى يصل إلى المستعملين النهائيين. وتحليل سلسلة القيمة يركز أساسا على تقسيم المؤسسة إلى أنشطة استراتيجية مهمة، حتى يتسنى فهم وقعها على المنحى الذي تأخذه التكاليف وتغيراتها، كما أنها تتدمج مع عدد كبير من الأنشطة على نطاق أوسع يسمى نظام القيمة.

- العملية التجارية (مسؤول المبيعات) المسؤول عن العلاقة (عملاء)؛
 - الإنتاج الذي يجب أن يعالج تقنيا، بمراقبة المنتجات المعادة؛
 - المساعدة الفنية l'assistance technique؛
 - الخدمات اللوجستية التي تنظم المنتج المعاد؛
 - التعامل مع النزاعات والدعاوى بأحسن الظروف؛
- نلاحظ أنه في عملية واحدة تدخل العديد من الأقسام، لذلك فإن قيادة الأداء بهذه الطريقة نحو تحقيق أداء مجسد في استراتيجية المؤسسة يكون دقيق ونتائجه مضمونة إلى حد سواء.

2.2.5. قيادة الأداء باستخدام المشاريع Le Pilotage De La Performance Par Les Projets

يتطلب قيادة الأداء باستخدام المشاريع خطوات دقيقة وتنظيم محكم، وفقا للشروط التالية:

- استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة بالاشتراك مع جميع الإدارات؛
 - الاستغلال الأمثل، للحاجات غير المحدودة والموارد المحدودة والوقت المحدود؛
- في ظل هذه العناصر، توفر القيادة باستخدام المشاريع المزايا التالية:
- سهولة التحكم التكاليف والنتائج؛
 - رصد التقدم وقياس التطورات؛
 - اختيار القيادة باستخدام المشاريع لا يقتصر فقط على اختيار التنظيم في مركز التكلفة أو في مركز الربح، بل كل منهما معا.

3.2.5. قيادة الأداء باستخدام مراكز المسؤوليات Le pilotage par les processus et les centres de responsabilité

يتم قيادة الأداء بالاعتماد على هذه الطريقة من خلال تحديد دقيق لمراكز المسؤوليات، حيث أنه بعد تحديد الهدف المراد بلوغه والمستمد من الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛ يتم توزيعه على مراكز المسؤوليات في حدود الصلاحيات الممنوحة لكل مسؤول.

4.2.5. قيادة الأداء باستخدام مراكز الأرباح Le Pilotage Par Les Centres De Profit

في هذه الطريقة يتم التركيز على المراكز الأساسية التي تولد الربح في المؤسسة، باعتبارها المصدر الرئيسي للربح، حيث يتم تجزئة الأهداف وتوزيعها على هذه المراكز كونها مركز القيادة في المؤسسة.

6. النماذج الحديثة لتقييم الأداء الشامل

بعد عرض مختلف المفاهيم الخاصة بالأداء عامة والأداء الشامل خاصة، والتطرق بالفصيل للمؤشرات وطريقة حسابها والعوامل التي تتحكم فيها، يأتي دور كيف يتم تقييم هذا الأداء الشامل؟ من أجل قيادته نحو ما هو مخطط له؟ ومن ثم تقليص فجوة الانحراف بين الفعلي والمخطط. وعليه بعد البحث في الأدبيات النظرية الخاصة بالأداء الشامل وجدنا أن هناك عدد محدود من النماذج المستخدمة في تقييمه، ربما يعود ذلك بسبب قلة البحوث والدراسات في هذا الموضوع، لذلك سيتم تناول الأهم منها من حيث الاستخدام والتي يعتبرها أغلب الكتاب من النماذج المهمة، وهي:

1.6.1 نموذج أصحاب المصالح Stakeholders Approach

ويطلق على هذا النموذج أيضا بأسلوب الجمهور أو نظام المنتفعين، وهو يُعد من أول الأنظمة الحديثة في تقييم الأداء الشامل التي ظهرت كرد فعل عن النقص المسجل في الأنظمة التقليدية. وقبل التطرق الى النموذج يجب توضيح من هم الأطراف ذات المصلحة أو أصحاب المصالح باعتبارهم الأساس الذي يقوم عليه النموذج، ثم بعد ذلك دراسة المبدأ الذي يقوم على أساسه.

1.1.6.1 الأطراف ذات المصلحة

قدم معهد ستانفورد سنة 1963 تعريفا للأطراف ذات المصلحة بأنهم "الجماعات التي بدونها تتوقف المؤسسة عن العمل" (Freeman & L Reed, 1983, p. 89)، ليكون بذلك أول ظهور للمصطلح في أدبيات إدارة الأعمال.

فحسب هذا التعريف، فإن أي جماعة يمكنها أن توقف عمل المؤسسة تُعتبر طرف ذو مصلحة. كما قام ادوارد فريدمان عام 1984 بتعريفهم على أنهم: "الجماعات أو الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإنجازات وأهداف المؤسسة" (بوهزة و محلب، 2016، صفحة 78).

ثم توالت بعدها التعاريف للعديد من الباحثين إلا أنهم لم يحددوا عنهم كثيرا، لذلك يمكننا قول أن الأطراف ذات المصلحة هم: أولئك الجماعات والأفراد سواء أكانوا داخل أو خارج المؤسسة مثل العاملين، الزبائن، المقرضين، المالكين والموردين، وكل الذين لهم اهتمام أو مصلحة في أداء المؤسسة.

2.1.6. مبدأ نموذج الأطراف ذات المصلحة

يقترح هذا النموذج على الإدارة العليا للمؤسسات أن تضع واحدا أو أكثر من مؤشرات الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، وقد اقترح Freeman سنة 1984 قائمة للمؤشرات المستخدمة في قياس الأداء الشامل كما يلي: (بن حمدين و صبحي إدريس، 2007، الصفحات 394-395)

الجدول 07: الأطراف ذات المصلحة وتأثيرهم على أداء المؤسسة

مؤشرات الأداء متوسطة وطويلة الأجل	مؤشرات الأداء قصير الأجل	فئة أصحاب المصالح
<ul style="list-style-type: none"> ▪ النمو في المبيعات؛ ▪ معدل دوران العملاء؛ ▪ التحكم في الأسعار. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ المبيعات (القيمة والكمية)؛ ▪ العملاء الجدد؛ ▪ تلبية احتياجات العملاء. 	العملاء
<ul style="list-style-type: none"> ▪ معدلات النمو في كل من: ✓ تكلفة المواد الأولية؛ ✓ زمن التسليم؛ ✓ الموردون الجدد. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تكلفة المواد الأولية؛ ▪ زمن التسليم؛ ▪ المخزون؛ ▪ توفير المواد الأولية؛ 	الموردين
<ul style="list-style-type: none"> ▪ القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالاستراتيجية المتبعة؛ ▪ النمو في العائد على حق الملكية. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ العائد على السهم؛ ▪ القيمة السوقية للسهم؛ ▪ العائد على حقوق الملكية. 	المساهمين
<ul style="list-style-type: none"> ▪ معدل رضا العاملين؛ ▪ معدل دوران العمال. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الإنتاجية؛ ▪ عدد الشكاوى. 	الموظفين
<ul style="list-style-type: none"> ▪ درجة تغير القوانين؛ ▪ مناخ الاستثمار. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدد القوانين الجديدة التي تؤثر في المؤسسة؛ ▪ العلاقات مع جهات التشريعية والمسيرين. 	الجهات الحكومية
<ul style="list-style-type: none"> ▪ درجة التغيير في الاستراتيجية نتيجة ضغوط الجمعيات. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدد الاجتماعات ▪ عدد القضايا المرفوعة 	جمعيات حماية المستهلك
<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدد اللقاءات؛ ▪ عدد مرات تكوين الائتلافات؛ ▪ عدد الشكاوى لدى الجهات الخاصة. 	المدافعون عن البيئة

المصدر: (بن حمدين و صبحي إدريس، 2007، صفحة 395)

وكمحصلة لهذا النموذج الذي يعتبر أن الأهداف الاستراتيجية التي تضعها المؤسسة تتحكم فيها فئة معينة لها مصالح مع المؤسسة سواءً مباشرة أو غير مباشر، وهذه الفئة تتمثل في: العملاء، الموردين، المساهمين، الجهات الحكومية، الموظفين، الجمعيات والمدافعون عن البيئة.

فالمؤسسة ملزمة عند وضع أهدافها الاستراتيجية اتخاذ أهداف هذه الفئة من الأولويات، لهذا تُعتبر مصدر لتقييم أدائها الشامل انطلاقاً من مدى تحقيقها لهذه الأهداف. فهذا النموذج يسهل على المسيرين تتبع الأداء الشامل، لأنه حُدد مسبقاً من خلال المؤشرات التي ستستخدم.

2.6. نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية

قامت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية بوضع نموذج شامل لتقييم الأداء وأوصت فيه المؤسسة باختيار لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها ومع الاستراتيجية التي تتبعها.

ويتكون هذا النموذج من ست مجموعات رئيسية لمؤشرات تقييم الأداء يُلخصها الشكل الموالي:

(سحر ظلال، 2013، الصفحات 354-355)

الشكل 20: نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية



المصدر: (سحر ظلال، 2013، صفحة 355)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن نموذج لجنة المعايير المحاسبة الإدارية الأمريكية قد صنف مؤشرات الأداء الشامل لـ 06 مجموعات هي:

المجموعة الأولى: المؤشرات البيئية، يجب أن تكون المؤسسة على علم تام بمسؤولياتها البيئية وذلك من نواحي عديدة كأسلوب استخدامها للموارد المحدودة وعمليات إعادة التدوير ودرجة الأمان والسلامة في عمليات المؤسسة.

المجموعة الثانية: مؤشرات السوق والعلاء، لقد أصبح رضا الزبون من أهم اهتمامات المؤسسة سواء من حيث الرضا عن جودة السلعة أو الخدمة؛ وسرعة تقديمها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وبالجودة المطلوبة، ويتوقف ذلك على طبيعة الزبائن والأسواق، لهذا يجب على المؤسسة أن تحدد مؤشرات الأداء التي تقيس ذلك، كما أن المؤسسة كذلك ملزمة بتحديد مؤشرات الأداء بناءً على تقسيم السوق إلى قطاعات سواء على أساس جغرافي أو على أساس مجموعات الزبائن لتحديد الربحية لكل قطاع أو لكل زبون أو لكل منطقة جغرافية على حدة.

المجموعة الثالثة: المؤشرات الخاصة بالمنافسة، يجب على المؤسسة أن تعرف أحوال منافسيها وتدرسها وتتوفر لديها معلومات وافية عن نقاط الضعف ونقاط القوة التي يتمتع بها المنافسون؛ وكذلك عن العمليات الداخلية وإجراءات سير العمل واستثماراتهم وأساليب تمويلهم ونوع العمالة التي يستخدمونها، وإذا تجاهلت المؤسسة هذه المعلومات فإنها لا تشعر بمنافسيها إلا بعد فقدانها لحصتها السوقية.

المجموعة الرابعة: مؤشرات العمليات الداخلية، أشارت اللجنة إلى أهمية جودة أداء الإجراءات الداخلية للعمل لأنها تعتبر نقطة اتصال بين الموردين والزبائن ولهذا فهي تعمل على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات وذلك بأعلى درجة من الجودة وبأقل تكلفة وفي الوقت المطلوب وبقيمة مضافة عالية، ويجب أن تحدد المؤسسة إجراءات العمل ذات الأهمية الكبيرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المجموعة الخامسة: مؤشرات أداء الموارد البشرية، إن رضا العاملين لا يقل أهمية عن رضا الزبائن ويجب أن يشعر العاملين بالرضا لكي تستمر وتنمو المؤسسة وتحقق أهدافها الاستراتيجية.

المجموعة السادسة: المؤشرات المالية، هناك العديد من المؤشرات المالية من وجهة نظر المساهمين لقياس أداء المؤسسة مثل معدل العائد على المبيعات ومعدل العائد على حقوق الملكية والقيمة الاقتصادية المضافة وغيرها.

وكخلاصة لهذا النموذج؛ يمكن القول أنه يختلف عن سابقه في كونه يدرس كافة جوانب الأداء من وجهة نظر كل من له مصلحة مع المؤسسة، وهو نموذج يمنح صورة واضحة عن الأداء الشامل للمؤسسة.

3.6. نموذج «Objectif Variables d'Action Responsabilité» OVAR

هي طريقة حديثة في مراقبة التسيير وقيادة الأداء، طورت من قبل أساتذة معهد الإدارة في باريس HEC؛ حيث تسمح بربط الاستراتيجية بالعمليات اليومية والتنسيق ما بين المحاور الاستراتيجية؛ وخطط العمل الواجب تنفيذها، كما أنها تُنبه المسؤولين في كل مستوى تنظيمي للأهداف الواجب تحقيقها والأنشطة الواجب التركيز عليها، كما تعتبر كذلك طريقة لتصميم لوحات القيادة وتصميم المؤشرات (Alazard & Sépari, 2010, pp. 562-563).

وفيما يلي عرض لخطوات تنفيذ طريقة OVAR: (Giraud, et al., 2004, pp. 105-109)

1. تحديد الأهداف ومتغيرات العمل

بالاعتماد على رسالة المؤسسة، يتم في هذه الخطوة تحديد ما يلي:

- تحديد الأهداف (O)؛
 - البحث عن المتغيرات الأساسية التي تتحكم في درجة تحقيق الأهداف (VA).
- فالمتغيرات الأساسية تُمثل أهم العوامل الواجب التركيز عليها من أجل تحقيق الأهداف؛ ويمكن صياغتها وفقاً للجدول الموالي:

الجدول 08: تحديد الأهداف والمتغيرات الأساسية وفقاً لطريقة OVAR

....	هدف 3	هدف 2	هدف 1	
	X		X	المتغير الأساسي 1
		X	X	المتغير الأساسي 2

Source : (Alazard & Sépari, 2010, p. 562)

بعد أن يتم تحديد المتغيرات الأساسية وربطها بالأهداف يجب وضع خطط العمل، فالاعتماد على المتغيرات الأساسية يعود إلى معرفة الأسباب؛ والخطط تُبين الطريقة المتبعة في الوصول إلى الأهداف.

* Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Paris (ou HEC, HEC Paris, et HEC School of Management).

2. تحديد المسؤوليات (R)

في كل مستوى من مستويات المسؤولية يتم توضيح الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل لمختلف المستويات الهرمية، وتحديد الترابط أو التضارب بين مختلف الأهداف ومتغيرات العمل، والجدول يوضح ذلك:

الجدول 09: تحديد المسؤوليات والأهداف وفقا لطريقة OVAR

....	هدف 3	هدف 2	هدف 1	
	X		X	المسؤول 1
		X	X	المسؤول 2
	X	X		الإدارة العامة

Source : (Alazard & Sépari, 2010, p. 562)

3. اختيار المؤشرات

بعد وضع الخطط العملية لكل مسؤول في مختلف المستويات، والأهداف المطلوبة منه تحقيقها؛ يتم تزويده بالمؤشرات التي تسمح بمتابعة سير العمليات، ويجب أن تكون هذه المؤشرات موجهة نحو العناصر الثلاثة السابقة (الأهداف، المتغيرات الأساسية وخطط العمل).

4. تحديد لوحة القيادة

وكخطوة أخيرة من هذا النموذج، يتم تحديد كل الخطوات السابقة في شكل جداول تعرض أهم النتائج المتوصل إليها، وبشكل مختصر؛ ولم يتم الاتفاق على شكل أو عدد هذه الجداول، بل تم ترك حرية التصرف حسب كل مؤسسة.

4.6. نموذج بطاقة الأداء المتوازن

تُعتبر بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard أحد أهم الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المؤسسات، حيث ظهرت على نطاق واسع منذ عام 1992 بعد نشر مقال في Harvard Business Review من قبل روبرت كابلان وديفيد نورتن Kaplan & Norton، وأهم ما يُميزها هو قدرتها على اختزال أداء المؤسسة في شكل مؤشرات مالية وغير مالية متوازنة ومتكاملة يتمحور حولها تقييم الأداء.

وهي تُعد نظاماً إدارياً وخطّة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة وفق رؤيتها واستراتيجيتها، حيث يُوازن هذا النظام بين الجوانب المالية ورضا العملاء، وفعالية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والنمو والإبداع في المؤسسة.

كما تُعرف بطاقة الأداء المتوازن ماذا تقصد الإدارة بالأداء والتدابير وفيما كانت الإدارة قد حققت النتائج المرجوة (الكرخي، 2015، الصفحات 127-128). وتشمل هذه التدابير عدة أصناف سنأتي إليها لاحقاً.

1.4.6. الأبعاد الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن

وهي أربعة أبعاد: البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو وقد أضيف بعد خامس خاص بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وقد أشار رواد البطاقة إلى أنها قابلة للإضافة على حساب نوع وسياسة المؤسسة، حيث سيتم عرض هذه الأبعاد باختصار لأنها موضوعنا في الفصل الموالي؛ وهي كما يلي: (Fernandez, 2014, pp. 7-10)

أولاً: البعد المالي Financial Perspective

يُعتبر هذا البعد عن الأداء المالي للمؤسسة؛ ويحوي على العديد من المؤشرات من بينها: العائد على الاستثمار، سعر التكلفة، الربحية والمردودية، التدفق النقدي وغيرها. كما أن الهدف الأساسي للمؤسسات هو تحقيق الربح وفقاً لمبدأ تعظيم ثروة الملاك، وعلى هذا الأساس يجري حساب المؤشرات المالية.

ثانياً: العملاء Customers Perspective

ويشمل هذا البعد كل ما يتعلق بالعملاء ورضاهم؛ كتحقيق رغباتهم عن طريق منتجات أو خدمات جديدة، ودرجة الاستجابة لاحتياجاتهم أو شكواهم، ومستوى تحسين الخدمة وأساليب التسويق، وزيادة

معرفة العملاء بالمنتجات، والقيام باستطلاعات الرأي التي تهدف للتعرف على رغبات واحتياجات العملاء.

ثالثاً: محور العمليات الداخلية Internal Business Process Perspective

ويراد بها العمليات التشغيلية الداخلية التي تجري في المؤسسة مثل: عمليات البحث والتطوير وتُغطي مجموعة من الأهداف مثل: جودة المنتج ونسبة الفاقد في المواد الخام أثناء التصنيع ووقت التصنيع وسرعة تغيير الإنتاج من منتج لآخر وتحسن التصميم، وتطور العلاقة مع الموردين، وتطوير أنظمة العمل الإدارية والتقدم في استخدام تقنية المعلومات، وعلاقات التعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة، وغيرها.

رابعاً: محور التعلم والنمو Innovation & Learning Perspective

ويشمل ذلك قدرات المؤسسة على تطوير منتجات جديدة واقتباس تقنية جديدة أو ابتكار تقنية متقدمة وتطبيق سبل إدارية حديثة مما يؤدي إلى منتجات جديدة، كما تشمل عدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، إضافة إلى الحوافز الممنوحة للعاملين بهدف الابتكار والتطوير، باعتبارها حيوية ومهمة لاستمرار المؤسسة أمام المنافسين.

كل هذه الأبعاد يمكن صياغتها في الجدول الموالي:

الجدول 10: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المؤشر	البعد	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ العائد على الاستثمار؛ ➤ التدفق النقدي؛ ➤ العائد على رأس المال؛ ➤ النتائج المالية. 	البعد المالي	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ عدد الأنشطة لكل وظيفة؛ ➤ الأنشطة المكررة عبر الوظائف؛ ➤ معدلات الإنتاجية؛ ➤ التوقيت؛ ➤ أتمتة العملية. 		بعد العمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> ➤ تحقيق المستوى الصحيح من الخبرة؛ ➤ دوران الموظفين؛ ➤ الرضا الوظيفي؛ ➤ فرص التدريب والتعلم؛ ➤ اقتراحات الموظفين؛ ➤ معدل مؤشر تحسن الأداء؛ ➤ الروح المعنوية؛ ➤ استخدام أفضل الممارسات. 		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ التسليم إلى العملاء؛ ➤ جودة الأداء إلى العملاء؛ ➤ معدل رضا العملاء؛ ➤ نسبة العملاء في السوق؛ ➤ معدل الاحتفاظ بالعملاء؛ ➤ حصة السوق. 		بعد العملاء

المصدر: (الكرخي، 2015، صفحة 130)

خلاصة الفصل

نستخلص من هذا الفصل بأن عملية تقييم الأداء تعتبر محور العملية الإدارية، إذ يمكن تعريفها بأنها عملية تقييم مدى إنجاز المؤسسة لأهدافها بالاعتماد على المؤشرات المناسبة؛ وذلك بهدف تحديد مصادر القوة وتدعيمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها وإزالة الجوانب السلبية منها.

أما مؤشر الأداء فهو يرتبط بثلاث مفاهيم أساسية وهي: التقييم، الهدف والمقارنة، بحيث يبحث التقييم عن المعلومة، في حين جاءت فكرة الهدف نتيجة لكون أن كل تقييم يكون بالنسبة لهذا الهدف، أما المقارنة فتكون بين مراكز المسؤوليات داخل المؤسسة، أو بين المؤسسة والمؤسسات المنافسة لها فيما يُعرف بالمقارنة المرجعية أو بينها وبين فرص استثمارية أخرى.

ولتقييم الأداء الشامل في المؤسسة يمكن استخدام عدة نماذج حديثة من بينها: نموذج أصحاب المصالح، نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية، نموذج OVAR ونموذج بطاقة الأداء المتوازن، باعتبار أن هذا النموذج الأخير هو النموذج المرن والأقرب لواقع المؤسسات عامة والمؤسسات الجزائرية خاصة في تقييم الأداء الشامل، لذلك سيتم التطرق إليه بالتفصيل في الفصل الموالي.

بطاقة الأداء المتوازن

Balanced scorecard

« Une entreprise qui ne gagne que l'argent est bien pauvre ! » Henry Ford

"المؤسسة التي تربح المال فقط هي مؤسسة فقيرة للغاية!" هنري فورد

تمهيد

"إنه من الخطأ اختصار أداء المؤسسات في نتائج قسم المالية والمحاسبة فقط، فأداء المؤسسات أكبر من هذا وأشمل وأعمق وأكثر تعقيداً".

هكذا بدأ David Norton & Robert Kaplan مقالهما المنشور في مجلة Harvard business school سنة 2004، والذي عرض فيه نموذجاً لقياس الأداء اعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن، حيث يعتبر الأداء الهدف المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في المؤسسة.

كما أن معظم البحوث والدراسات في مجال تسيير المؤسسة وفي الإدارة تهدف إلى إيجاد الآليات والنماذج القادرة على مساعدة المؤسسة في خلق قيمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال أدائها، وتمكينها من التوفيق بين متطلبات البيئة الخارجية، وبين إمكانياتها ومواردها وما يجري في بيئتها الداخلية، مجسدة في النهاية بتوفير مؤشرات يمكن الاعتماد عليها في معرفة اتجاهات الأداء وتطوراتها المستقبلية. وقد كانت بطاقة الأداء المتوازن Balanced scorecard واحدة من أهم هذه الآليات أو التقنيات التي استُخدمت في قياس وتقييم الأداء من جهة؛ وصياغة وتنفيذ الاستراتيجية من جهة أخرى، لكونها تتميز عن باقي تقنيات الرقابة في جمعها بين مؤشرات الأداء المالية وغير المالية.

ولشرح الموضوع، تم تقسيم الفصل إلى المبحثين التاليين:

• مدخل لبطاقة الأداء المتوازن**• بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية**

I. مدخل لبطاقة الأداء المتوازن

يقول المفكر الأمريكي توم بيترز أنه: "ما يمكن قياسه يمكن انجازه what gets measured gets done"، انطلاقاً من هذه المقولة التي مفادها أن نجاح أي عمل يجب أن يتم ربطه بالأرقام والمعطيات الكمية للتمكن من انجازه على أرض الواقع، حاول الباحثون إيجاد طرق تهدف إلى إدماج كل ما يساهم في خلق الثروة في المؤسسة ضمن أداة تقييم شاملة تعطي صورة حقيقية عن أداء المؤسسة من كافة الجوانب المالية والغير المالية، ولعل أهم نموذج مبتكر هو النموذج الخاص بـ: Robert Kaplan أستاذ محاسبة بجامعة هارفارد وDavid Norton مستشار في مدينة بوسطن الأمريكية" سنة 1990، والمسمى ببطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard اختصاراً بـ (BSC)، فما هو هذا النموذج؟ وما هي أهميته؟ وكيف يمكن توظيفه واستخدامه كنموذج لتقييم وقيادة الأداء الشامل في المؤسسة؟

1. ماهية بطاقة الأداء المتوازن

لقد سبق وتم عرض بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب من أساليب تقييم الأداء الشامل في الفصل الأول من الرسالة، والآن سيتم التفصيل فيها أكثر؛ بالرجوع إلى أصلها لاستيعاب مختلف المحطات التي مرت بها والتعديلات التي طرأت عليها.

1.1. نشأة بطاقة الأداء المتوازن

جاءت فكرة بطاقة الأداء المتوازن* Balanced Scorecard من خلال العديد من الخبرات الاستشارية في العديد من المؤسسات؛ وكنتيجة النقاء عدة تيارات في الفكر الإداري والمالي لتحديد طبيعة العملية التخطيطية وعمليات الرقابة على الأداء، فهي مدخل جاء منسجماً مع التطور الحاصل في جوانب الإدارة المختلفة (صباحي إدريس و الغالبي، 2009، صفحة 141).

* يمكن أن نوضح أنه هناك نوعين من بطاقة الأداء المتوازن:

- نسخة انجلوسكسونية Anglo-Saxons؛

- نسخة اسكندنافية Scandinavia.

والأكثر شهرة هي النسخة الانجلوسكسونية التي قدمها Norton et Kaplan أي التي تؤكد الاهتمام بالأبعاد المالية وغير المالية. فبالنسبة للنسخة الاسكندنافية للباحثين Navigateur et Edvinsson موظفان في مؤسسة سويدية؛ فتهتم بأبعاد القيادة الداخلية وتشمل الموارد البشرية والتكنولوجية والتنظيمية وتستند على استراتيجية تقوم على الموارد والكفاءات. أما بالنسبة للنسخة الانجلوسكسونية فكانت تهتم بأربعة أبعاد ومؤخراً تم إضافة بعد خامس كما سيتناوله هذا البحث، وهي مترابطة فيما بينها؛ فعند حدوث خلل في بعد من الأبعاد يؤثر ذلك على الأبعاد الأخرى نظراً لوجود علاقة السبب والنتيجة بين هذه الأبعاد الخمسة.

وتعود نشأتها إلى بداية الثمانينات حين كتب Robert Kaplan عن كيفية تقييم وقيادة الأداء في المؤسسات، وتأكيد على أن هناك أبعاد مفقودة في عملية التقييم وهي المؤشرات غير المالية، ثم إصداره سنة 1987 مع Janson كتابا بعنوان "Relevant Lost" أي "الملائمة الضائعة"، ليؤكدوا على أن مدخل الأداء المتوازن مدخل جديد جاء لمواجهة الانتقادات التي وُجّهت إلى المدخل التقليدي.

فكان أول استخدام رسمي للبطاقة سنة 1987 عندما التحق Arthur Schneiderman على رأس شركة *Analog Devices؛ فقام بوضع مجموعة من الاعتبارات والمعايير تعمل على تحسين الجودة، وصاغها في شكل خطة استراتيجية تمتد لفترة خمس سنوات من 1987-1992، وأطلق عليه اسم (I M Pandey, 2005, p. 52) (QIP) Improvement Process Quality.

وسمحت هذه الأعمال بفتح المجال أمام الباحثين، حيث تم تطوير هذه الأداة من قبل الشخصين المذكورين سابقا، حيث قاد هاذان الباحثان دراسة بحثية لعشرات المؤسسات لاكتشاف طرق جديدة للتقييم، وكان الدافع الأساسي وراء هذه الدراسة هو الاعتقاد المتزايد بأن مؤشرات الأداء المالية لم تعد فعالة للمؤسسة في ظل بيئة الأعمال الحديثة.

اقتنعت مؤسسات الدراسة إلى جانب الباحثين "Norton & Kaplan"، على ضرورة دمج هذه المؤشرات؛ ولما لها من دور في الكشف عن كافة العناصر الداخلة في عملية خلق القيمة في المؤسسة، وبالتالي ناقشت المجموعة عددا من البدائل المحتملة فتوصلوا إلى فكرة البطاقة التي تتضمن مؤشرات أداء تأخذ بعين الاعتبار جميع وظائف المؤسسة: جانب العملاء، العمليات الداخلية، أنشطة الموظفين، والجانب الخاص بالمساهمين كذلك.

هنا ظهرت هذه الأداة إلى الممارسة سنة 1992 وعُرضت في شكل مقال في مجلة هارفارد بيزنس

ريفيو Harvard Business Review تحت عنوان:

"The Balanced Scorecard –Measures That Drive Performance-"

"بطاقة الأداء المتوازن –القياسات التي تقود الأداء-".

وتوالت نجاحات هذه الأداة حيث كانت مقبولة وفعالة على نطاق واسع، بحيث أن نفس المجلة

اعتبرتها واحدة من أكثر 75 فكرة تأثيرا في القرن العشرين (Paul R, 2006, p. 12).

لقد كان هذا بمثابة مدخل لعرض أهم الأسباب التي أدت لظهور هذا النموذج، تأتي الآن مرحلة

عرض مختلف المحطات التي مر بها وفقا للتطور التاريخي، ومحاولة تقديم صورة شاملة عنه.

* وهي شركة متخصصة في أشباه الموصلات مقرها الرئيسي في الولايات المتحدة الأمريكية.

2.1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

قبل التطرق إلى مُختلف المفاهيم الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن لابد من الإشارة إلى أن هناك العديد من التسميات، فهناك من يسميها بطاقة العلامات المتوازنة أو بطاقة الإنجازات المتوازنة والتي تعني بالفرنسية Tableau De Bord Prospectif أو Tableau De Bord Equilibre وباللغة الانجليزية Balanced Scorecard، ففي هذا البحث سيتم الاعتماد على مصطلح واحد وهو بطاقة الأداء المتوازن التي أصلها بالإنجليزية Balanced Scorecard واختصارا نرمز لها بـ Bsc،

انطلاقا من هذه الاعتبارات يمكن عرض تعاريف عديدة تناولتها من زوايا مختلفة، سيذكر أهمها

كما يلي:

- هي "مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تمنح الإدارة والمسيرين معلومات لمراقبة الأداء والعمل على تحسينه، من خلال أربعة أبعاد مهمة، تُترجم بالأسئلة التالية: (Norton & Kaplan, 1992, p. 72)
- كيف ننظر إلى المساهمين؟ (البعد المالي).
- كيف ينظر لنا الزبون؟ (بعد العملاء)؛
- ما الذي يجب أن نتفوق فيه على المنافسين؟ (بعد العمليات الداخلية)؛
- كيف يمكننا الاستمرار في التحسُّن وخلق القيمة؟ (بعد التعلم والنمو)؛
- أضاف نفس الباحثين تعريف سنة 1996 بأنها: " نظام متماسك يُقدم مجموعة من الطرق والمبادئ، وخريطة طريق تترجم الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة من خلال مجموعة مترابطة من المؤشرات؛ التي بدورها تساهم في تطبيق الاستراتيجية" (Kaplan & Norton, 1996, p. 19).

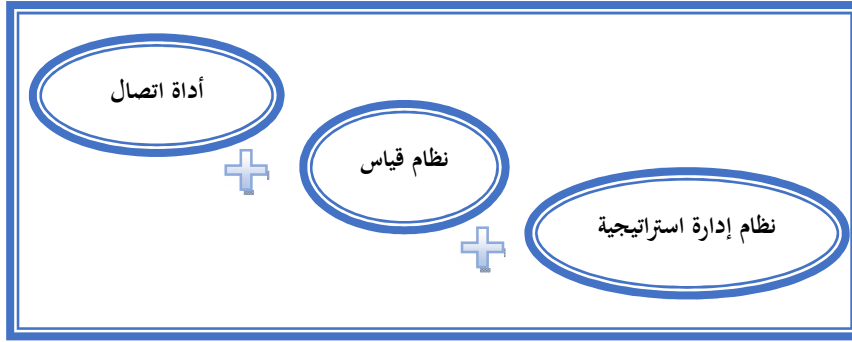
هنا نلاحظ أن الباحثين أضافا بعد الاستراتيجية للبطاقة وإعادة صياغة المبدأ الذي تقوم عليه.

- وعرفت بأنها: "مجموعة من المعايير والتدابير القابلة للقياس الكمي المستمدة من استراتيجية المؤسسة ومختارة بعناية، حيث تمثل هذه المعايير أداة للمسيرين لاستخدامها في علاقاتهم مع العاملين وأصحاب المصلحة الخارجيين، والتحكم في الأداء والنتائج التي من خلالها ستحقق المؤسسة رسالتها وأهدافها الاستراتيجية" (Paul R, 2006, p. 13).

حسب وجهة نظر الباحث Paul R.Niven فإن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من ثلاثة أنظمة

موضحة في الشكل الموالي:

الشكل 21: ماهية بطاقة الأداء المتوازن



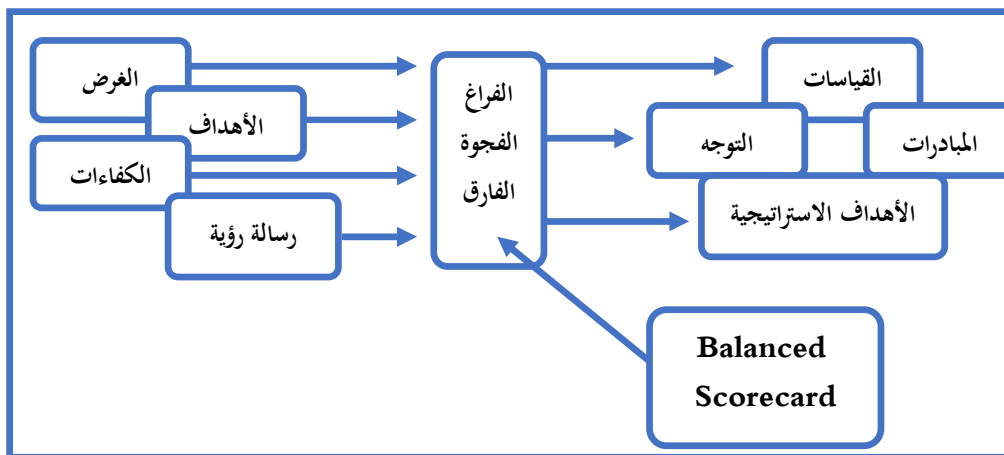
Sources: (Paul R, 2006, p. 14)

وعليه فإن أهمية البطاقة تكمن في قدرتها على ترجمة الاستراتيجية إلى أفعال، فهي تساهم في عمليات التواصل بين مختلف المستويات والجوانب الضرورية في المؤسسة، وبالتالي هي أداة قياس واتصال ونظام للإدارة الاستراتيجية في ان واحد.

- وذكرها Mohan Nair في كتابه "Essentials of Balanced Scorecard - أساسيات بطاقة الأداء المتوازن" على أنها: "الأداة التي تحاول نقل المؤسسات من المراقبة إلى القياس، من القياس إلى الإدارة ومن الإدارة إلى القيادة وتحديد الاتجاه، أي هي طريقة تترجم الخطوات الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للتنفيذ وللقياس على جميع مستويات المؤسسة" (Mohan, 2004, p. 35).

ويمكن توضيح موقع بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة كما يلي:

الشكل 22: موقع بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة



Sources: (Mohan, 2004, p. 45)

من الشكل، نلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن تملأ فجوة ظاهرة في المؤسسة من خلال الربط بين الأهداف الاستراتيجية، الرسالة، الرؤية وقيم المؤسسة، في شكل مؤشرات ومبادرات موزعة على أبعاد متنوعة.

- كما أكد مجموعة من الباحثين على أهمية ثلاثة مبادئ في مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يمكننا ايجازها فيما يلي: (Sanayei, Rezaie, & Dolatabadi , 2011, p. 384)

- الحفاظ على العلاقة السببية؛

- الحفاظ على محفزات الأداء الكافية؛

- الحفاظ على العلاقة مع عوامل القياس المالي.

من خلال هذا العرض الموجز، سنحاول صياغة مفهوم للبطاقة يراعي كافة الجوانب المذكورة سابقاً، كما يلي:

بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري ومقياس للأداء في المؤسسة، وأداة اتصال تربط الاستراتيجية بالعمليات التشغيلية، وتترجم الأهداف إلى مؤشرات متوازنة مالية وأخرى غير مالية يتم توزيعها على عدة أبعاد، ويُعتمد عليها في تقييم الأداء بصفة أشمل من الأنظمة التقليدية.

3.1. تطور بطاقة الأداء المتوازن

إن التطور الحاصل في مجال إدارة وتسيير المؤسسة يُبين أن بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتقييم الأداء قد تطور كثيراً في أسلوب تطبيقه منذ بداية استخدامه، لهذا يُمكن عرض مراحل تطوره، كما يلي:

الشكل 23: تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (السعد و منهل، 2012، صفحة 13)

الملاحظ من الشكل أن بطاقة الأداء المتوازن عرفت عدة تطورات منذ تسعينات القرن الماضي؛ حيث اتضح ذلك، من خلال أربعة أجيال متتالية، فبدأ Kaplan & Norton باستخدامها كنظام لتقييم الأداء ثم طُورت في شكل جيلين جديدين لتُعمم كنظام للإدارة الاستراتيجية، بربط الأهداف الاستراتيجية وتبني التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة (طرش، 2018، صفحة 50).

ثم ظهرت بوادر جديدة بشأن جيل رابع؛ سببه ظهور ما اصطلح عليه بالأداء الشامل الذي يُراعي كافة مسؤوليات المؤسسة اتجاه البيئة والمجتمع، من خلال دمج الأثر البيئي والاجتماعي في شكل بُعد إضافي في البطاقة؛ مع دراسة مجمل المخاطر التي يمكن أن تحيط ببيئة المؤسسة.

1.3.1. الجيل الأول 1992-1996 - بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتقييم ومراقبة الأداء -

في هذه المرحلة ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كنظام بديل لأنظمة الرقابة الإدارية التقليدية، حيث تضمنت أربعة أبعاد رئيسية لتقييم الأداء هي: العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو بالإضافة إلى البعد المالي.

كما ركزت هذه المرحلة على محدودية المؤشرات حسب الأهمية في كل بعد، واقتراح ربط رؤية وأهداف المؤسسة بالأبعاد؛ فتولدت فكرة بناء علاقة السبب والنتيجة بين هذه الأهداف، ووضع مؤشرات لتقييمها (صبحي إدريس و الغالبي، 2009، صفحة 145).

ويمكن صياغة الجيل الأول للبطاقة في الشكل الموالي:

الشكل 24: الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن

بعد العملاء		بعد المالي	
المؤشرات	الأهداف	المؤشرات	الأهداف
نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة	المنتجات الجديدة	التدفق النقدي	الاستمرار
التسليم في الوقت	الاستجابة	معدل نمو المبيعات الدخل التشغيلي	النجاح
تصنيف الحسابات الرئيسية	تفضيل الموارد	زيادة الحصة السوقية، العائد على حقوق المساهمين	النمو
بعد العمليات الداخلية		بعد التعلم والنمو	
المؤشرات	المقاييس	المؤشرات	الأهداف
الهندسة الصناعية مقارنة بالمنافسين	القدرة التكنولوجية	زمن تطوير منتجات جديدة	قيادة التكنولوجيا
زمن دورة الإنتاج وتكلفة الوحدة	التفوق	وقت العملية حتى النضج	التعلم الصناعي
الكفاءة الهندسية في التصميم	تصميم المنتجات	نسبة المنتجات التي تمثل 80% من المبيعات	تركيز الإنتاج
الإنتاج الفعلي مقابل المخطط	تقديم منتجات جديدة	المنتجات الجديدة مقارنة بالمنافسين	تقديم التوقيت

Source: (Norton & Kaplan, 1992, p. 76)

وعليه يُمكن القول بأن الجيل الأول تمثل في توضيح مبدأ عمل البطاقة من خلال فلسفة التصميم التي أوردها Kaplan & Norton سنة 1992 كأداة إدارية لتقييم الأداء المالي وغير المالي، القصير وطويل الأجل، الداخلي والخارجي، وأن الأبعاد وما يتبعها من مقاييس إنما تتبع من رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.

2.3.1. الجيل الثاني 1997-2000 - بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري -

تطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من نظام قياس وتقييم للأداء إلى نظام إدارة رئيسي يُستخدم كأداة أساسية للاستراتيجية، وهذا ما جاء نتيجة الخبرات من الشركات الأمريكية والكندية الرائدة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتم عرض هذا النظام في شكل مقالة سنة 1996 لكل من Kaplan & Norton تحت عنوان:

"استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجية"
 "Using The Balanced Scorecard As Strategic Management System"

ومع نهاية التسعينات، قام المؤلفان بإصدار كتاب تحت عنوان:

"بطاقة الأداء المتوازن: ترجمة الاستراتيجية إلى عمل"
 "The Balanced Scorecard Strategy In To Action"

حيث أشار المؤلفان إلى أنه ينبغي تحقيق الرؤية والاستراتيجية من خلال خريطة ذات أهداف ومؤشرات أو مقاييس للأداء، حيث كلما تم تنفيذ أي إجراء يخلق علاقة السبب والنتيجة التي تقوم عليها البطاقة، يقودنا نحو تحسين الأداء (Helena & Barroso , 2011, pp. 56-57).

كذلك جراء الانتقادات التي وجهت للجيل الأول، قام الباحثان بتطوير وتحسين البطاقة عن طريق ربط أهداف المؤسسة بجملة من المعايير المتناسقة في شكل خرائط استراتيجية ، والعمل على مقارنتها بالمقاييس المحققة والحكم على أهمية المبادرات المنجزة.

كما اعتبر الباحثان أن البطاقة انتقلت من كونها نظام لتقييم الأداء إلى نظام مراقبة الإدارة، وهي تلعب دوراً أساسياً لتنفيذ الاستراتيجية المعتمد من قبل إدارة المؤسسة، بمعنى أن البطاقة أصبحت العنصر المركزي في نظام الإدارة الاستراتيجي.

وتوالت التطورات لتصل إلى أن البطاقة أصبحت ترسم وتصمم منهجيات فعالة تُحسن من عمليات الربط بين الاستراتيجية المختارة والأهداف الواردة في إطارها، وبذلك فقط تجاوزت كونها نظاماً للتقييم فقط، وخاصة أنها تربط بين مختلف الأبعاد بمفهوم السببية باتجاه الأهداف الرئيسة ارتباطاً بالنتيجة النهائية في

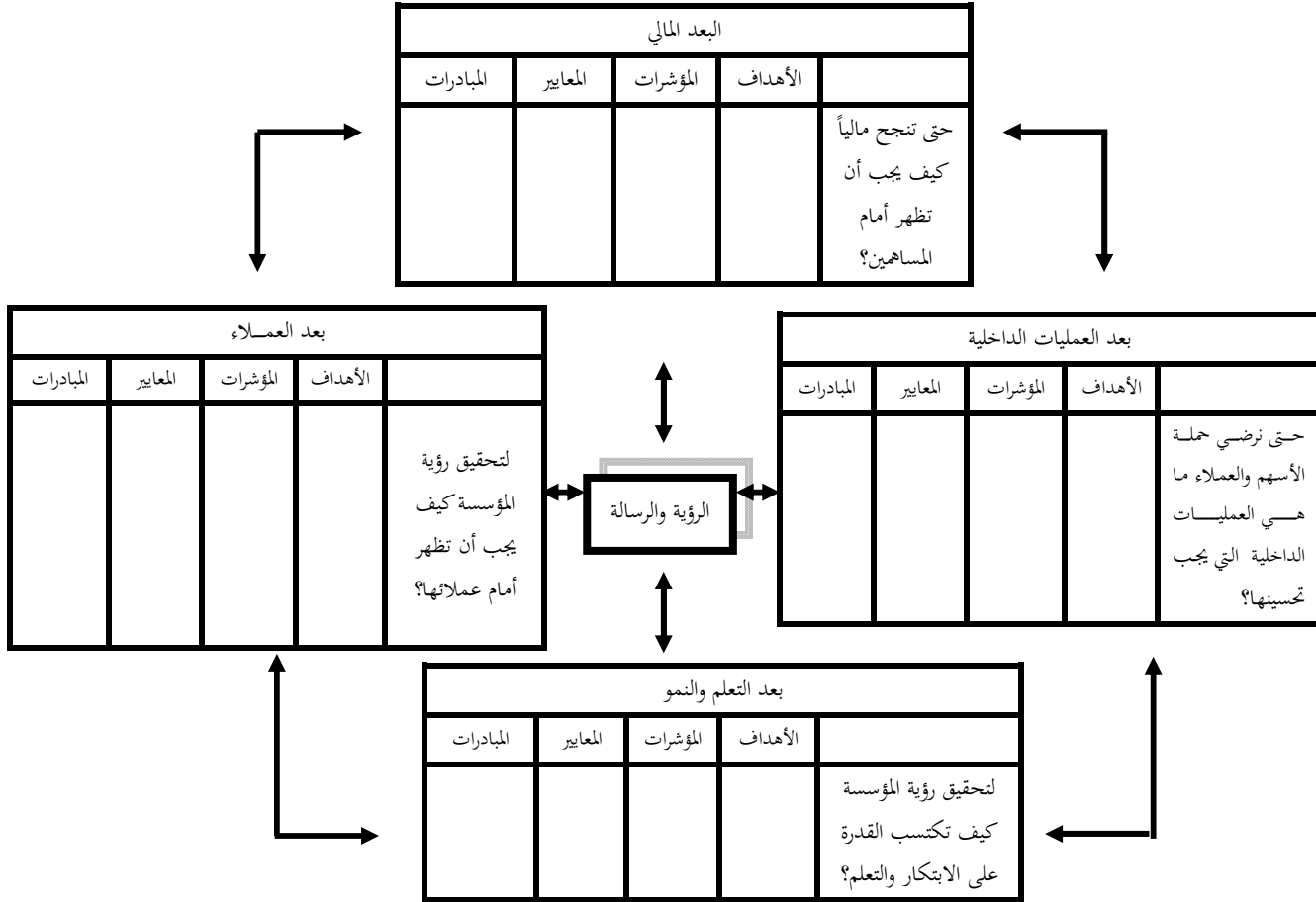
* الخرائط الاستراتيجية Strategy Maps: ظهر هذا المفهوم في تسعينات القرن العشرين ضمن العديد من الكتب والمقالات التي ألفها David Norton & Robert Kaplan، وتُعرف على أنها رسم تخطيطي وأسلوب من الأساليب المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي للمساعدة في خلق تصور فعال للاستراتيجية التي يتم صياغتها وتنفيذها في المؤسسة.

الأداء المالي، ثم توالى التطورات لاحقاً سواء في المجال النظري أو بالتطبيقات العملية في المؤسسات الكبرى (صباحي إدريس و الغالبي، 2009، الصفحات 148-149).

والشكل الموالي يوضح نموذج بطاقة الأداء المتوازن حسب الجيل الثاني وفقاً لما جاء في مقال

Kaplan & Norton سنة 1996، كما يلي:

الشكل 25: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للاستراتيجية



Source: (Kaplan & Norton, 1996, p. 54)

ومن الشكل اتضح أنه يتم بموجب البطاقة ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف يتم مقارنتها بالمعايير التي تتجسد في أربعة أبعاد مختلفة تتشكل من مؤشرات رئيسية، وعند مقارنة هذه المؤشرات مع المعايير تقوم المؤسسة بوضع مبادرات من أجل تقليص الفجوة بين ما هو مخطط وما هو فعلي انطلاقاً من الهدف والمعيير المُعتمد عليه؛ وهي الية القيادة التي تحدث عنها مؤسسي البطاقة.

3.3.1. الجيل الثالث 2001-2006 - بطاقة الأداء كنظام للاستراتيجية "الخرائط الاستراتيجية"-

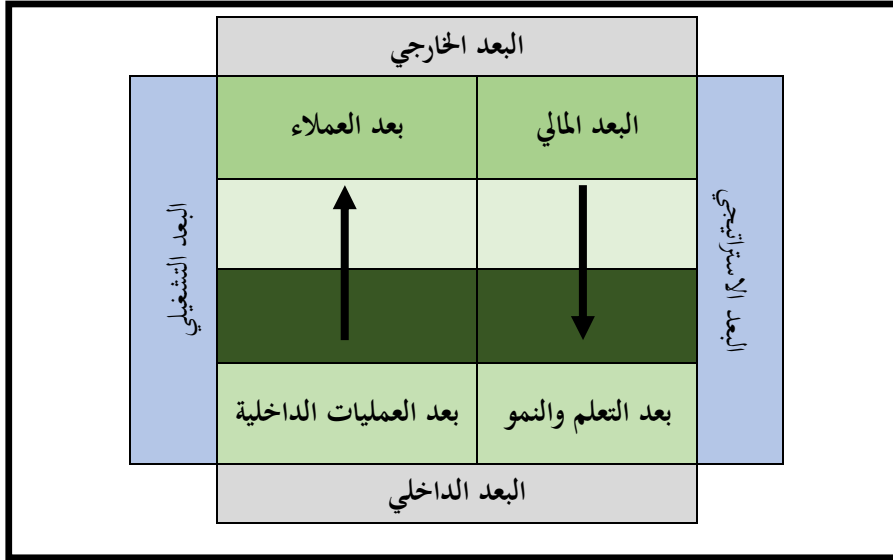
يعتبر هذا الجيل الأكثر تطوراً، حيث تم استعمال عبارات الهدف أو الغاية كنقطة بداية لاختيار الأهداف الاستراتيجية وصياغة ما يعرف بالخريطة الاستراتيجية، ويتضمن العناصر المهمة التالية: (أبو ماضي، 2018، الصفحات 174-175)

- الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الاستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء بوضوح؛
- تم استبعاد المبادرات غير المرتبطة بالاستراتيجية.

كما يمكن تلخيص المكونات الرئيسة للجيل الثالث من البطاقة بالآتي: (صبي إدريس و الغالبي، 2009، الصفحات 149-150)

- بيان الاتجاه: تحديد الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- الأهداف الاستراتيجية: وهي تقسيم الاستراتيجية إلى أهداف لتبسيطها، وسهولة تقييمها.
- نموذج الربط الاستراتيجي والأبعاد: حيث يبين أن تحديد الأهداف الاستراتيجية يتم بشكل منفصل بين الأبعاد الأربعة، بمعنى يتم الفصل بين نوعين من الأبعاد؛ الأول يركز على البعد الداخلي للبطاقة والمتمثل في العمليات الداخلية والتعلم والنمو، فيما يُركز الثاني على البعد الخارجي للبطاقة والتمثل في العملاء والبعد المالي، كما هو موضح في الشكل:

الشكل 26: الربط الاستراتيجي لأبعاد البطاقة

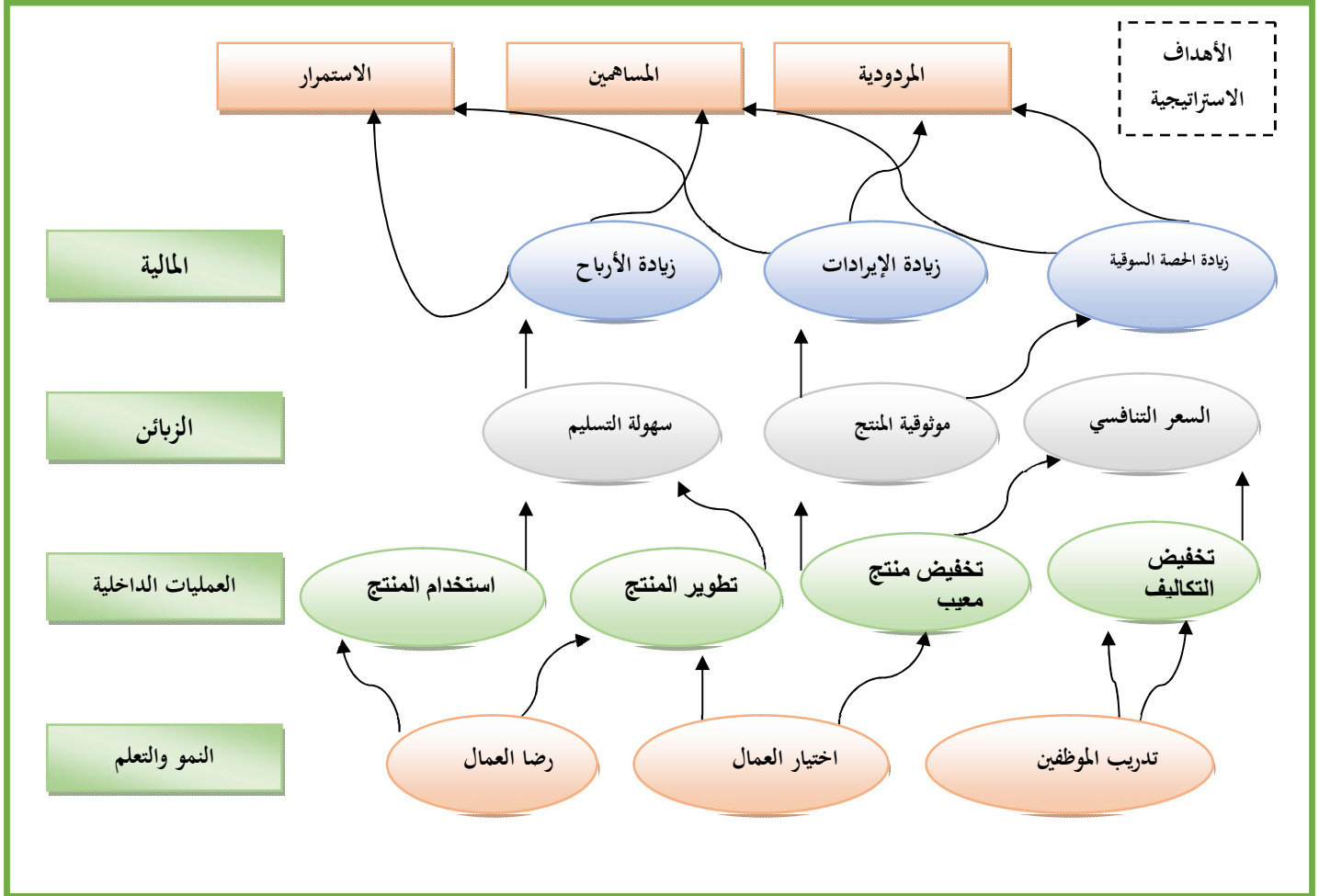


المصدر: (صبي إدريس و الغالبي، 2009، صفحة 150)

- المؤشرات والمبادرات: عند تحديد الأهداف تُصبح المؤشرات محددة لتدعيم قدرة المسيرين على مراقبة تطور أداء المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وبالتالي يتعين تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

من هذا المنطلق، لابد من عرض نموذج بسيط للخريطة الاستراتيجية التي تدعم البطاقة في جيلها الجديد كما يلي: "يمكن أن تكون أكثر تعقيدا من هذا المثال"

الشكل 27: نموذج للخرائط الاستراتيجية في المؤسسة



Source: (Chuck, Rick, & Peter, 2007, p. 39)

وبذلك بات من الواضح أن بطاقة الأداء المتوازن أداة مهمة لتطبيق الاستراتيجية والحصول على تغذية عكسية عنها، وذلك بالتركيز على المؤسسة مستقبلا، وهذا ما ينقل البطاقة من نظام لتقييم الأداء إلى نظام إدارة استراتيجي يواكب عصر المعلومات.

وبهذا يكون مدخل بطاقة الأداء المتوازن قد وجد ما كان يوصف بالحلقة المفقودة في التخطيط الاستراتيجي والمتعلقة بكيفية صياغة الاستراتيجية في حد ذاتها على النحو الذي يربط فيما بينها وبين العمليات والأنشطة التشغيلية للمؤسسة، خاصة في ظل التطور الذي لحق بمفهوم الاستراتيجية في بيئة الأعمال الحديثة.

4.3.1. الجيل الرابع من 2010 الى يومنا هذا -بطاقة الأداء المتوازن المُجتمعية-

من أهم الانتقادات التي وُجّهت للبطاقة، خاصة عند ظهور التنمية المستدامة، إهمالها للأبعاد الاجتماعية والبيئية، نظرا لارتباطهما المباشر بأداء المؤسسة من جهة، وحاجة العديد من الأطراف ذات المصلحة لهذا النوع من الأبعاد من جهة أخرى، وكونهما كذلك موضعا للعديد من القوانين التي تُنظم وتقيم السلوك الاجتماعي والبيئي للمؤسسة الاقتصادية، وبالتالي شكل موضوع المؤسسة المستدامة واستخدام بطاقة الأداء كنظام لإدارة الأداء يعمل على خلق القيمة للمؤسسة، اهتمام العديد من الباحثين كما يلي: (طرش، 2018، صفحة 36)

اقترح الباحث Figge وآخرون سنة 2002 رفقة المؤسسين Norton & Kaplan إضافة أبعاد جديدة إلى البطاقة وإعادة بنائها من جديد، لذلك تم طرح بطاقة الأداء المتوازن المُجتمعية مع إدراج بعد جديد خاص بالقضايا الاجتماعية والبيئية.

كما قام كذلك Maltz سنة 2003 باقتراح نموذج جديد تحت اسم "إعداد المستقبل Préparer Le Futur" يتضمن إضافة أبعاد التكنولوجيا الحديثة والانضمام الى أسواق جديدة. وأضاف Suresh chandler & Leisten سنة 2005 اقتراح الانتقال إلى بطاقة أداء شاملة، وذلك بإضافة بعد جديد تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية "المؤسسة المواطنة Entreprise Citoyenne"، وبُعد إدارة رأس المال الفكري المكون من: رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي. وبعد هذه السلسلة من التغييرات، يُضيف Tsai وآخرون سنة 2009 مساهماتهم في تطور البطاقة إذ يقترحون أن استخدامها لم يعد يقتصر على التشخيص الداخلي فقط، وإنما يمتد للتحليل الاستراتيجي (Trébucq, 2011, pp. 134-135).

انطلاقا من هذه الاعتبارات سيتم التفصيل في كل هذه الأبعاد وكيفية تقييمها، وعرض طريقة ادراج هذا البعد الخامس الخاص بالقضايا الاجتماعية في الخطوات الموالية للبحث.

4.1. أهمية بطاقة الأداء المتوازن

- من بين النقاط المهمة في بطاقة الأداء المتوازن ما يلي: (نوار و ملوح، 2017، الصفحات 8-9)
- تعد نظاما للتفسير يُترجم الاستراتيجية إلى أهداف ملموسة، ويوازن بين: المؤشرات الخارجية (الخاصة بالمساهمين والعملاء) والمؤشرات الداخلية (الخاصة بالعمليات الأساسية، الإبداع، وتطوير المؤهلات)؛ ومؤشرات النتائج (الأداء السابق) ومؤشرات المتابعة (الأداء المستقبلي)، والمؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس النتائج المحددة للأداء؛
 - قيامها على النظرة الشاملة ومتعددة الأبعاد من خلال استعمال مؤشرات مالية، كمية ونوعية من جهة، ومؤشرات تاريخية واستراتيجية من جهة ثانية؛
 - تشجع على تطوير برامج الاتصال اللازم للتعريف بالاستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة وتوضيح أهدافها وطرق قياسها، مما يجعل الجميع في المؤسسة يحفز على تبنيها.
 - هي فرصة لتشجيع التكوين في المؤسسة لمعرفة مؤشرات وأنظمة تطبيق البطاقة؛
 - تمكن المؤسسة من إدارة متطلبات جميع الأطراف ذات المصلحة (المساهمين، العملاء، الموظفين، والعمليات التشغيلية)؛
 - تركز على المؤشرات الأساسية المرتبطة بتنفيذ الاستراتيجية.

5.1. الوظائف الأساسية للبطاقة

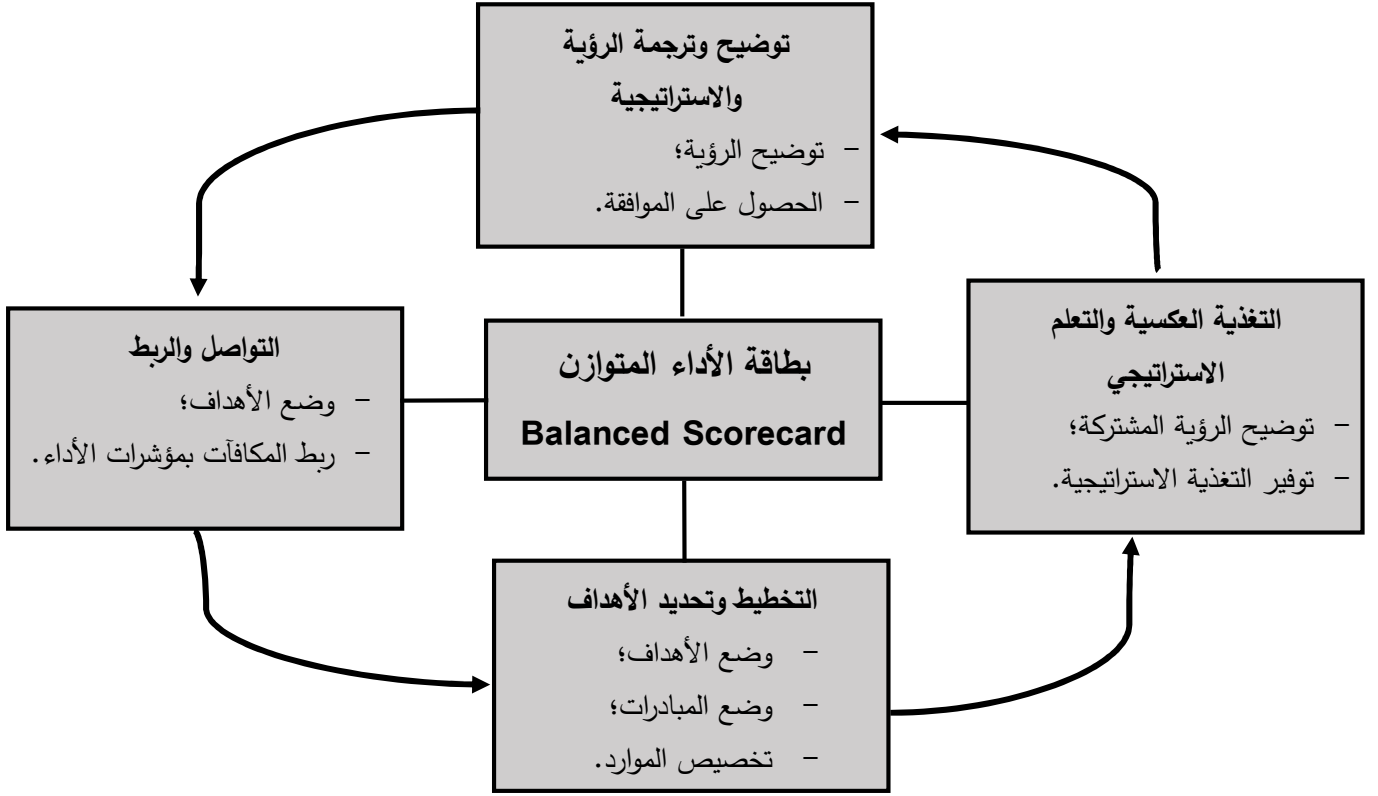
- تُساهم بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية في تحقيق العديد من الوظائف بالمؤسسة في ظل البيئة المعاصرة، من بينها: (خالدية، 2018، صفحة 206)
- توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة: حيث يتم ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف يسهل تقييمها وتتبعها.
 - توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية بالمؤشرات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات المختلفة.
 - التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية: تُعتبر أداة استراتيجية تساعد المسيرين على رسم صورة مستقبلية لما تكون عليه المؤسسة مستقبلاً، كما تبحث عن سبل تحقيق النتائج بدلاً من التركيز على النتائج نفسها، كما تُعتبر أيضاً إطار عمل يُمكن من خلاله وصف الاستراتيجية عبر أربعة أبعاد

أساسية، بالإضافة للبعد الاجتماعي؛ ونظام تواصل يربط بين الأهداف الموضوعية من طرف المدراء التنفيذيين والتشغيليين، ونظام تقييم يقدم تقارير عن الأداء السابق ويوجه الأداء المستقبلي. فعند استخدام البطاقة فإن الأهداف الموضوعية تكون نابعة من استراتيجية المؤسسة، فمثلاً المؤسسة التي تُحاول أن تتنافس عن طريق تقليل التكلفة ستهتم بمؤشرات تكلفة المنتج وكفاءة التصنيع، أما المؤسسة التي تحاول أن تكون سباقة بالمنتجات أو الخدمات الجديدة فسيكون تركيزها على القدرة على تقديم منتجات بسرعة والقدرة على خلق مناخ ابداعي داخل المؤسسة؛ وهكذا.

وبهذه الطريقة تُصبح بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لتحقيق الاستراتيجية في المؤسسة، فهي لا تحتوي على أهداف مالية فقط، وإنما تربط بين الأهداف المالية والأهداف غير المالية، وتُساعد على ربط الأهداف قصيرة المدى بالبعيدة؛ وعليه فهي نظام إدارة حقيقي يعمل على أربعة جوانب:

1. **ترجمة الرؤية:** بشكل عام ليس من الصعب تحديد الاستراتيجية ولكن من الصعب تنفيذها، ومن هنا تظهر أهمية البطاقة، لأنها تسمح ببلورة الاستراتيجية في شكل أهداف تشغيلية مفهومة من قبل الجميع، ويمكن أن يتم التوصل إلى توافق بشأن مهمة المؤسسة.
 2. **التواصل والارتباط:** في الواقع تعتبر البطاقة أداة للتواصل والتحفيز، ويمكنها تحديد الأهداف بالنسبة لكل عامل من العاملين وتجسيد دوره في نجاح المؤسسة.
 3. **تخطيط الأعمال:** تعريف الهدف يلزم المؤسسة للمضي قدماً في اتجاه واحد فقط كتخصيص الموارد، ويجب أن تكون المبادرات الاستراتيجية في المقدمة.
 4. **التغذية العكسية والتعلم:** غالباً ما يكون الوقت المخصص لدراسة استراتيجية المؤسسة محدود، حيث يتم تحديد الخطوط العريضة فقط؛ ولا يُمكن النظر إلا لسنة أو ستة أشهر من العام الحالي، فبطاقة الأداء تعارض هذا الوضع، لأنها تلزم الإدارة على عودة المؤسسة نحو استراتيجيتها، والتساؤل حول بعض النقاط في ضوء النتائج المتوصل إليها.
- والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 28: بطاقة الأداء المتوازن أداة لتنفيذ الاستراتيجية



Source : (Sidiropoulos, Mouzakitits, Adamides, & Goutsos, 2004, p. 29)

كما تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص المميزة يُمكن صياغة أهمها فيما يلي:

(رحاب محمد، 2015، الصفحات 176-178)

أ- **خاصية تعدد الأبعاد:** تسمح خاصية تعدد الأبعاد لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر الى المؤسسات من خلال أربعة أبعاد مهمة قابلة للإضافة هي:

- بعد الأداء المالي "كيف نبدا أمام حملة الأسهم؟"
- بعد العلاقات مع الزبون "كيف يراك الزبائن؟"
- بعد العمليات الداخلية "بماذا يجب أن تتفوق؟"
- بعد التعلم والنمو "هل يمكن الاستمرار في التحسن وخلق القيمة؟".

وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من أن النموذج الأصلي كان نموذجاً رباعي الأبعاد Quadripartite

Model، إلا أنه جرى تطبيقه بإضافة أو حذف بعد.

ب- **خاصية التوازن:** يقصد بخاصية التوازن Balanced هي موازنتها بين المؤشرات المالية وغير المالية من خلال الموازنة بين:

- كل الأبعاد التي يقوم عليها المؤشر؛

- حاجات أصحاب المصالح في المؤسسة وهم المستثمرين، الزبائن، العاملين، البيئة والمجتمع؛
 - الأهداف التكتيكية والأهداف الاستراتيجية؛
 - الأداء الداخلي والأداء الخارجي.
- ج- خاصية التحفيز "الدافعية":** تتضح خاصية التحفيز لبطاقة الأداء المتوازن عند مقارنتها بالنظام التقليدي لتقييم الأداء، فالنظام التقليدي يقوم بتقييم الأداء الفعلي الذي بدوره يعد تاريخي ولا يمكن تغييره، أما الأداء المتوازن فإنه يقوم على أهداف محددة من خلال الرؤية الاستراتيجية التي تحدد النتائج النهائية التي يجب أن تكون، فالمهم الوصول إلى النتائج، وليس بالضرورة معرفة كيفية الوصول إلى هذه النتائج. ومن هنا فإن بطاقة الأداء المتوازن تمثل عامل تحفيزي للمسيرين للسعي نحو الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية، وهذا تأكيد واضح لرأي من يعتقدون أن نظم الرقابة على الأداء يمكن أن تخدم غرضي التقييم والتحفيز في ان واحد.
- **خاصية استهداف أفضل أداء على مستوى المؤسسات الرائدة:** تظهر خاصية استهداف أفضل أداء على مستوى المؤسسات القائدة من خلال ربط عناصر الأبعاد الأربعة المختلفة للبطاقة بمعيار المقارنة المرجعية Benchmarking، وذلك بطريقتين:
 - **الطريقة الأولى:** من خلال بناء معايير أداء تتساوى أو تقترب من تلك المعايير التي تعكس المقارنة المرجعية، وتحديد فجوة الأداء gap Performance، ومحاكاة أفضل الممارسات العملية التي تساعد على غلق هذه الفجوة؛
 - **الطريقة الثانية:** من خلال التغذية العكسية لمعيار المقارنة المرجعية Benchmarking Feed Back حيث تحدد نظرية التأثير الاجتماعي Social Influence Theory أن مقارنة الأداء النسبي مع معيار المقارنة المرجعية يُحرك النشاط الإدراكي ويقوي مستويات الجهد المبذول؛ الأمر الذي يدعم في النهاية مفهوم التنافسية Competitiveness.
 - **خاصية الانتقاء Selective:** على المؤسسة أن تختار فقط المؤشرات التي يمكن أن تساعد في تقييم مدى نجاح قراراتها الاستراتيجية، وهو في الواقع ليس بالأمر السهل، لأنه يمثل أكبر تحدي تواجهه المؤسسات، وهو كيفية التعامل مع مجموعة المقاييس التي ترتبط ارتباطاً مباشراً مع استراتيجيتها. وفي هذا الصدد فقد حدد معهد قياس الأداء المتوازن Balanced scorecard Institute المقاييس بعدد يتراوح بين 10 إلى 25 مقياس أي 3 إلى 6 مقاييس لكل بعد من الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها البطاقة.

2. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

كما ذكر سابقا، فإن الأبعاد الأساسية للبطاقة هي أربعة، وقد تم إضافة بعد خامس خاص بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية؛ علما بأن الأبعاد هذه تتضمن مؤشرات تتراوح بين 16 إلى 25 مؤشر (مع إمكانية المؤسسات إضافة مقاييس أخرى تتناسب وطبيعة نشاطها كما أوصى بها كل من Kaplan & Norton)، وسيتم دراسة كل بعد من خلال توجيهين اثنين؛ الأول هو توضيح ماهي الاستراتيجية التي يُمكن للمؤسسة أن تتبعها في كل بُعد لتحقيق أقصى فائدة من البطاقة، والثانية عرض لأهم المؤشرات التي يمكن أن يحتويها كل بعد.

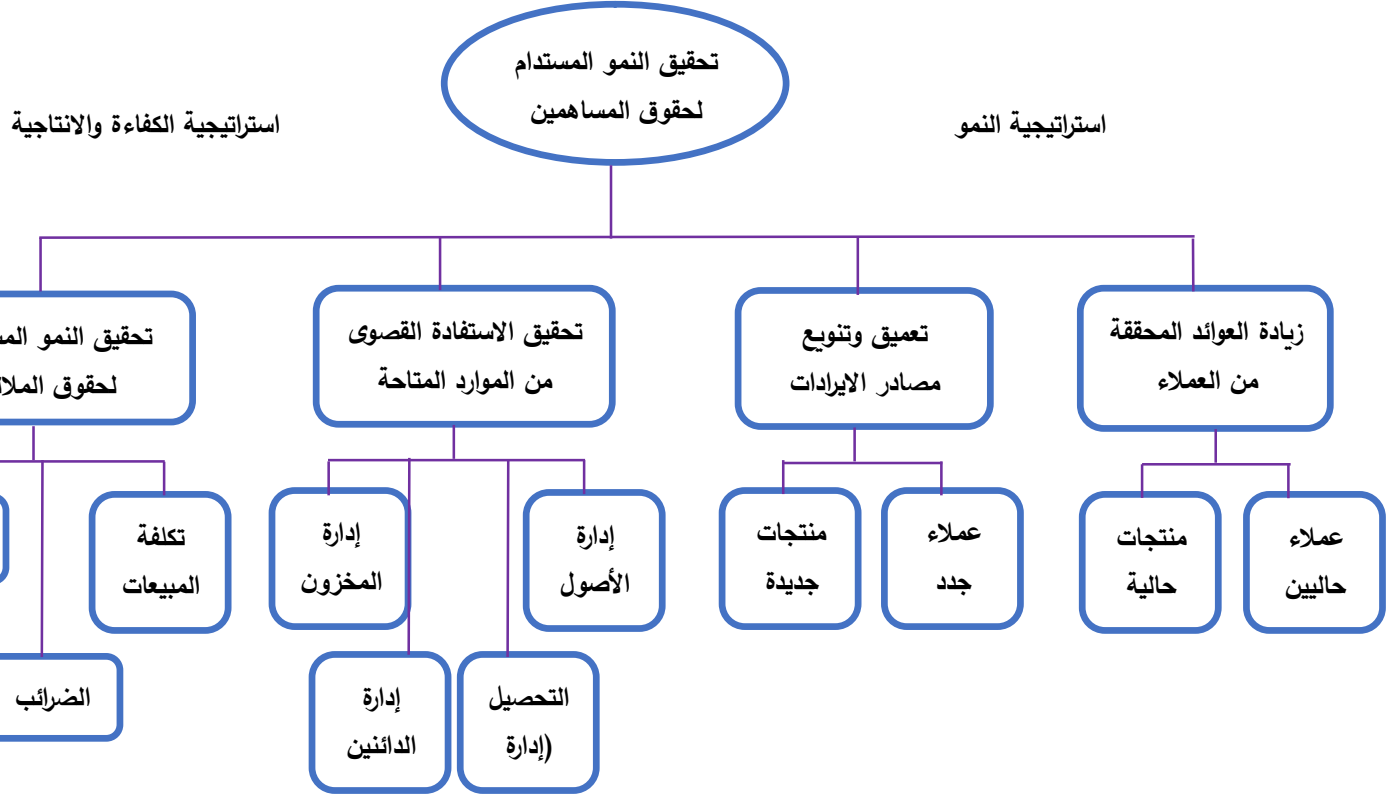
1.2. البعد المالي

يُعتبر البعد المالي المحصلة النهائية لأنشطة المؤسسة، والتي تسعى من خلاله إلى تعظيم أرباحها لأقصى حد ممكن، فهو الصورة التي تُبين مدى نجاح استراتيجية المؤسسة. يُمكن تحقيق هدف تعظيم الأرباح في المؤسسة من خلال اتباع استراتيجيتين أساسيتين هما:

(Kaplan & Norton, 1996, pp. 48-49)

- أ. استراتيجية نمو الإيرادات: يُمكن تحقيق نمو الإيرادات من خلال طريقتين:
 - بناء علاقة مميزة تُحقق إيرادات إضافية من المنتجات الجديدة المتعلقة بالأسواق، والزبائن الجدد؛
 - زيادة الخدمات للزبائن الحاليين عن طريق تعميق العلاقة معهم ومحاولة إيجاد المزيج الملائم من المنتجات والخدمات المقدمة لهم.
 - ب. استراتيجية نمو الإنتاجية: يُمكن تحقيق نمو إنتاجية المؤسسة من خلال طريقتين:
 - تحسين هيكل التكلفة: عن طريق تخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة؛
 - كفاءة استخدام الأصول: من خلال تخفيض رأس المال العامل للمستوى الأمثل؛ بُغية الوصول للمستوى التشغيلي المطلوب.
- والشكل الموالي يلخص لنا المكونات الاستراتيجية لهذا البعد كما يلي:

الشكل 29: الأهداف الاستراتيجية للبعد المالي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (Kaplan & Norton, 2001, pp. 43-40)

كما أشار نفس الباحثين على ضرورة اختيار المؤشرات المالية مع ما يتلاءم ومراحل حياة المؤسسة، والتي تطابق انتهاجها لاستراتيجية معينة في قيادتها، ولخصها الباحثين في ثلاث مراحل رئيسية هي:

- **مرحلة النمو:** وهي المرحلة الأولى من حياة المؤسسة، فإذا كانت الاستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة هي استراتيجية النمو؛ فإن أغلب المؤشرات المالية لقياس الأداء بالسوق تركز على كل ما

يشير إلى حدوث تطور في نمو المبيعات مثل: (محمود يوسف، 2005، الصفحات 144-145)

- معدل النمو السنوي؛
- معدل دوران الأصول؛
- معدل دوران المخزون؛
- العلاقة بين ربحية وتكلفة المبيعات؛
- معدل نمو العملاء.

- **مرحلة الاستقرار:** وهي المرحلة التي تستقر فيها عوائد المؤسسة، وتحاول فيها التوسع والدخول في الأسواق الجديدة، إضافة إلى اقتناء المؤسسة لاستثمارات فرعية تدر عوائد إضافية أخرى، وبالتالي إذا كانت استراتيجية المؤسسة هي استراتيجية الاستقرار فإن مؤشرات قياس الأداء للبعد المالي تتركز بشكل واضح على جانب الربحية كما يلي:

- معدل العائد على الاستثمار؛

- معدل العائد على حقوق الملكية؛

- نصيب السهم الأساسي من الأرباح؛

- مضاعف ربحية السهم.

- **مرحلة النضج:** وهي محصلة نتائج المرحلتين السابقتين، وعليه فإذا كانت استراتيجية المؤسسة هي استراتيجية النضج فإن السياسة المالية للمؤسسة يجب أن تستند إلى عدم ضخ استثمارات جديدة، أو إضافة أي طاقة جديدة بل تركز على الحفاظ على مستوى حجم التدفق النقدي التشغيلي مع محاولة خفض احتياجات رأس المال العامل. ومن ثم فإن المؤشرات المالية لقياس أداء المؤسسة يمكن أن يتضمن:

- التغير في رأس المال العامل؛

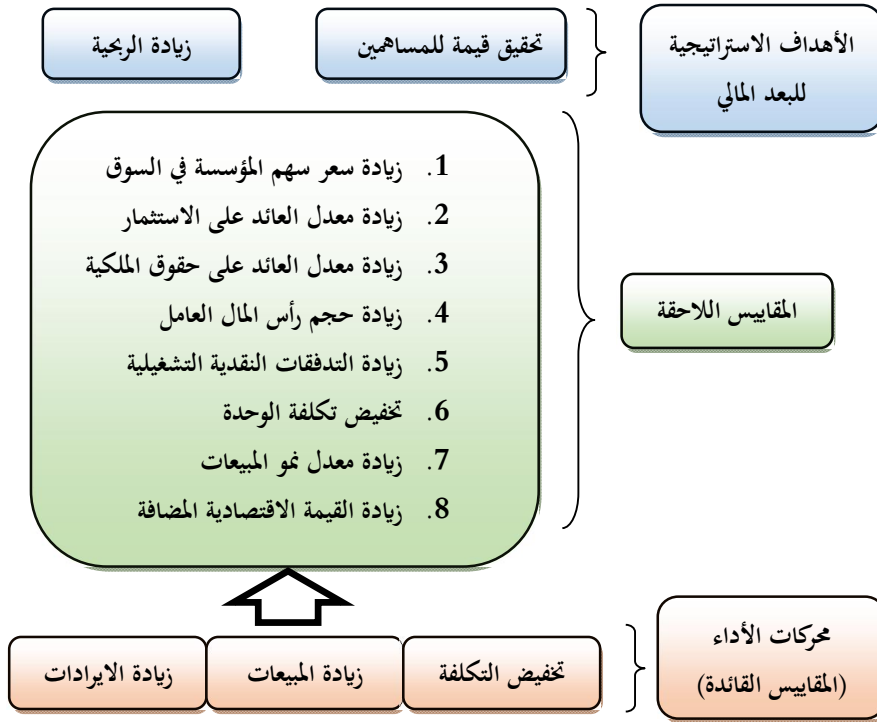
- معدل دوران رأس المال العامل؛

- معدل النمو في صافي التدفق النقدي التشغيلي.

ومن هذا التحليل يمكن استنتاج أن للمؤشرات المالية دوراً مزدوجاً: فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية التي تلائم ومرحلة حياة المؤسسة، وتربط الأهداف مع المؤشرات في كل بعد من الأبعاد الأخرى للبطاقة (Kaplan & Norton, 1996, p. 42).

إن اختلاف الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة يُؤثر على طبيعة المؤشرات المالية التي يمكن للبعد المالي أن يستخدمها لتقييم الأداء المالي للمؤسسة، والشكل الموالي يلخص أهم المؤشرات الخاصة بهذا البعد، وكيف يتم ربطها فيما بينها كما يلي:

الشكل 30: المؤشرات والأهداف الاستراتيجية للبعد المالي



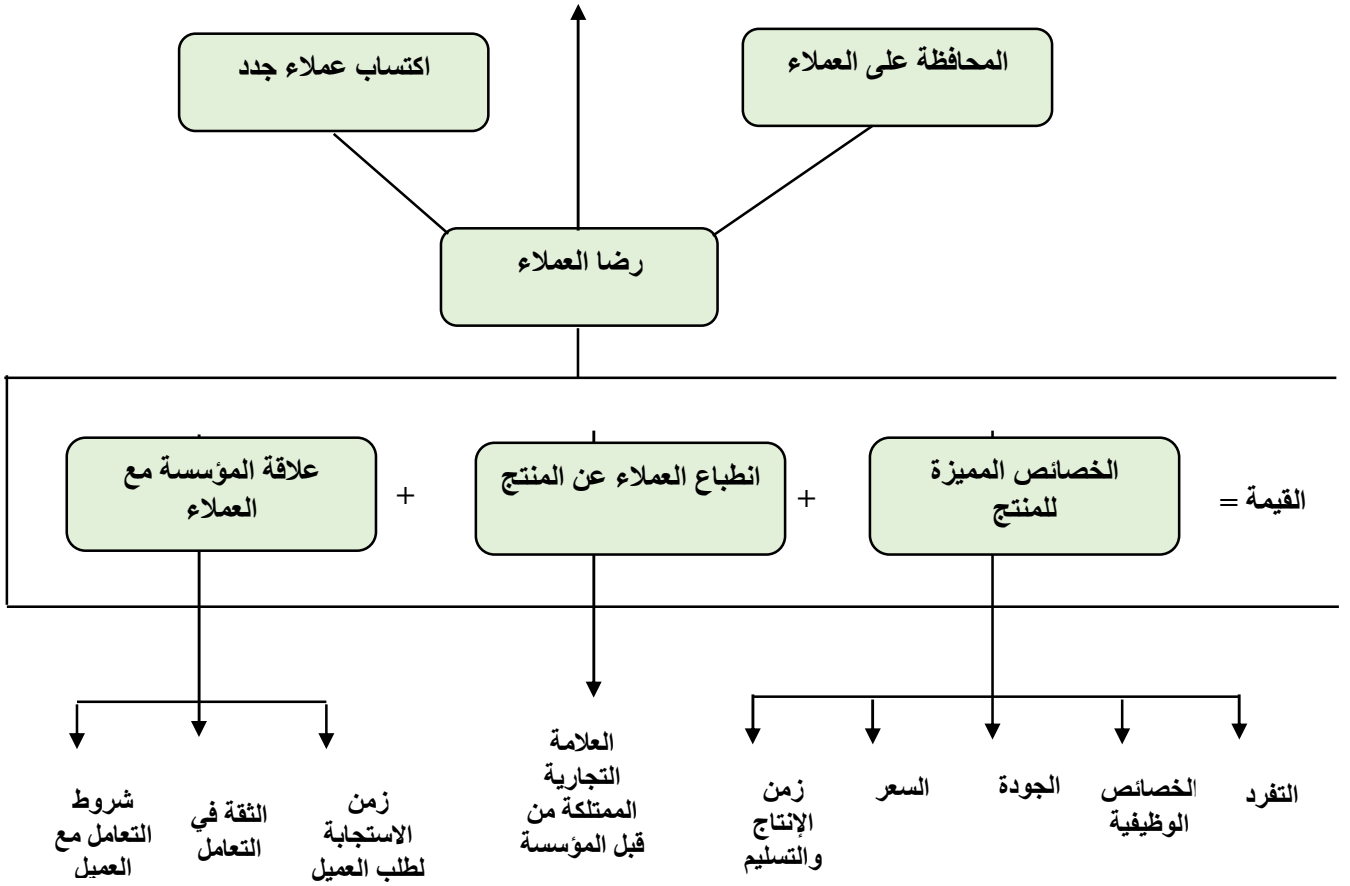
المصدر: (الختاتنه و منصور، 2010، صفحة 346)

وكمحصلة لهذا البعد فإن المؤشرات المالية التي يتضمنها هذا البعد، تمثل قيمة أساسية في تحديد السياسة العامة للمؤسسة، ويُبين أهم المؤشرات التي تُستخدم في التقييم وكيف تتفاعل فيما بينها لتصل المؤسسة إلى هدفها الاستراتيجي وتحقيق أدائها المخطط.

2.2. بعد العملاء

إن بقاء المؤسسات واستمراريتها يعتمد على وضع حاجات عملائها في قلب استراتيجيتها، لذلك الكثير من المؤسسات اليوم لها رسالة التركيز على الزبون، وبطاقة الأداء المتوازن تجبر المديرين على تحويل رسالة خدمة الزبون إلى مؤشرات خاصة تعكس العوامل التي تهتم الزبون. والشكل الموالي يمثل الأهداف الاستراتيجية لبعدهم العملاء كما يلي:

الشكل 31: تحليل سلسلة القيمة المقدمة للعملاء



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (Kaplan & Norton, 2001, pp. 40-43)

من الشكل يتبين أنه يتم اختيار الأهداف والمؤشرات الخاصة ببعدهم العملاء من خلال التركيز على

ثلاثة محاور أساسية، تتمثل في:

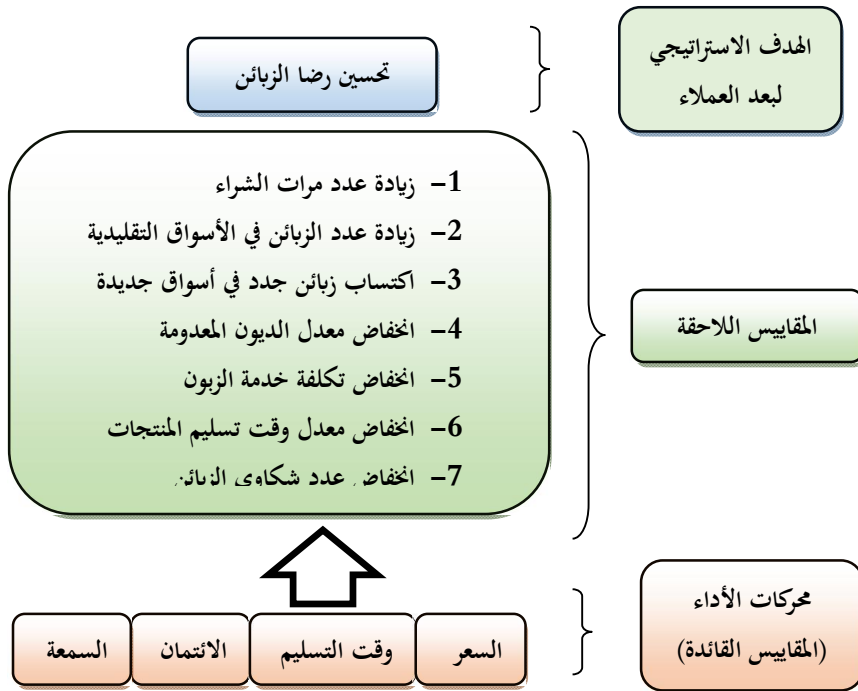
- خصائص المنتج؛
- انطباع العملاء على المنتج؛
- علاقة المؤسسة مع العملاء.

كما أنه ووفقا لهذا البعد فإن المؤسسة لا تهتم فقط بالعملاء الحاليين بل بالمستقبليين أيضا؛ من خلال تصنيف اهتمامات العملاء إلى أربعة أقسام: (Norton & Kaplan, 1992, pp. 72-78)

- الزمن؛
- الجودة؛
- الأداء والخدمة؛
- التكلفة.

فzمن الدورة يقيس الزمن المطلوب للمؤسسة لتحقيق منتجات زبائنها؛ وزمن الدورة للمنتجات يقاس من جودة زمن استلام المؤسسة للطلب إلى الزمن الحقيقي لتسليم المنتج أو الخدمة للزبون. كذلك للمنتجات الجديدة زمن دورة يمثل زمن إدخال المنتج إلى السوق، أو كم استغرق الحصول على منتج جديد من مرحلة تعريف المنتج إلى بداية الشحن. أما قياسات الجودة فتتمثل في مستوى عيوب المنتجات الجديدة عند استلامها وتقاس من الزبون؛ كما تقاس كذلك بزمن التسليم. فالربط بين قياس الأداء والخدمة يساهم في خلق القيمة للزبون. إن وضع البطاقة في العمل، يعني أن المؤسسات يجب أن تركز على أهداف العناصر المذكورة سابقا "الزمن والجودة، الخدمة والأداء، والتكلفة"، ومن ثم تحول هذه الأهداف إلى مؤشرات خاصة تبين كيف يتم تحقيق هذه النتائج؟ والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 32: بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (الختاتنه و منصور، 2010، صفحة 346)

وعليه فإن جوهر أية استراتيجية تسويقية ينصب في القيمة المقدمة للعملاء، والتي يمكن وصفها من خلال التوليفة المميزة لنوعية المنتجات والأسعار والخدمات والعلاقة مع الزبائن.

وتتحدد القيمة المقترحة للعميل من خلال تعامله مع المؤسسة في المنتجات أو الخدمات التي تقوم بتقديمها؛ ويُقصد بالقيمة المتوقعة للعميل قيمة ما يحصل عليه من المؤسسة، وهناك مجموعة من

الخصائص التي تتحكم فيها: (Kaplan & Norton, 2001, p. 93)

- **سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة:** تشمل الجانب الوظيفي للمنتج أو الخدمة بالنسبة للعميل والجودة والسعر والوقت المناسب لتقديم المنتج أو الخدمة.

- **العلاقة مع العملاء:** وتشمل على تسليم المنتجات أو الخدمات للعملاء، ومدى الاستجابة لطلب العميل، والثقة وسهولة التعامل.

- **الصورة الذهنية:** قدرة المؤسسة بالتعريف بنفسها وخدماتها، وإبراز السمات التي تميزها عن باقي المنافسين، وقدرتها على إيجاد صورة ذهنية مدركة.

وكمحصلة لهذا البعد؛ يمكن القول أن الزبون يمثل حجر الأساس لضمان استمرار ونجاح المؤسسة، لذلك فإنها تعمل على زيادة حصتها السوقية، المحافظة وجذب زبائن جدد، يكون ذلك من خلال الحصول على زبائن راضيين ومربحين، عن طريق التميز في تقديم منتجات و/أو خدمات ذات جودة عالية وسعر مناسب في أقل وقت ممكن.

3.2. بعد العمليات الداخلية

يُقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة الداخلية التي تتميز بها المؤسسة في سبيل إرضاء الزبون وتحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ وتتمثل من ثلاث عمليات هي: (حسين الهاشمي، 2018، صفحة 358)

- **الابتكار والتجديد:** ويقصد بها العملية التي تتم بعد دراسة رغبات الزبائن وحاجاتهم الحالية والمتوقعة؛ والتي على أساسها يتم تطوير المنتج أو ابتكار منتج جديد يلبي رغبات الزبائن؛
- **الدورة التشغيلية:** تبدأ الدورة من استلام طلبية الزبون حتى تسليم المنتج للزبون وهذه العملية تبين كفاءة وفعالية قسم الإنتاج؛

- **خدمات ما بعد البيع:** تحتوي على العمليات المتعلقة بتقديم الخدمات ما بعد بيع المنتج لإرضاء حاجة الزبائن.

ويمكننا تمثيل هذه العناصر الخاصة ببعد العمليات الداخلية وفقاً للشكل الموالي:

الشكل 33: بعد العمليات الداخلية

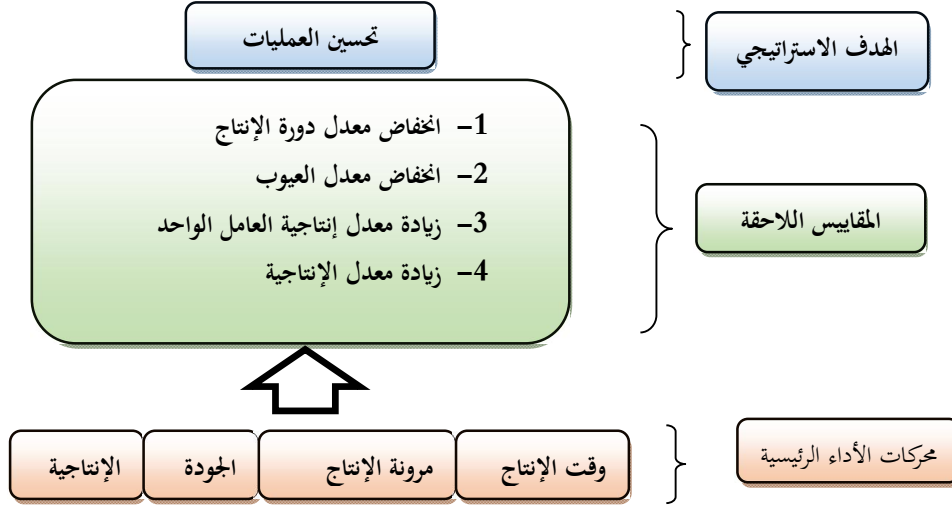


Source: (Kaplan & Norton, 2001, p. 91) & (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, 1996, pp. 98-106)

وعليه فإن الهدف الاستراتيجي لبعده العمليات الداخلية يتمثل في سلسلة العمليات التي تنطلق من البحث عن حاجات العملاء إلى تلبية هذه الحاجات وفق أربعة مراحل أساسية: عمليات الابتكار التي تتحدد بالبحوث والدراسات التسويقية؛ ثم إدارة وتسيير هذه العمليات من خلال الإنتاج والتسويق؛ ثم إدارة العلاقة مع العملاء والاهتمام بالتوزيع؛ وفي الأخير العمليات التنظيمية من خلال خدمات ما بعد البيع للمحافظة على الزبائن.

ولمعرفة مختلف مؤشرات أداء هذا البعد نصيغ الشكل الموالي:

الشكل 34: بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (الختاتنه و منصور، 2010، صفحة 347)

وعليه فإن بُعد العمليات الداخلية يضيف أيضا الاستراتيجية اللازمة لتوفير قيمة مضافة للعملاء وزيادة ثروة المساهمين، وينطوي على العمليات اللازمة التي تؤثر على رضا العملاء والمساهمين. ويتم هذا التحسين من تطوير للمنتجات والإنتاج، التصنيع والتسليم وخدمات ما بعد البيع.

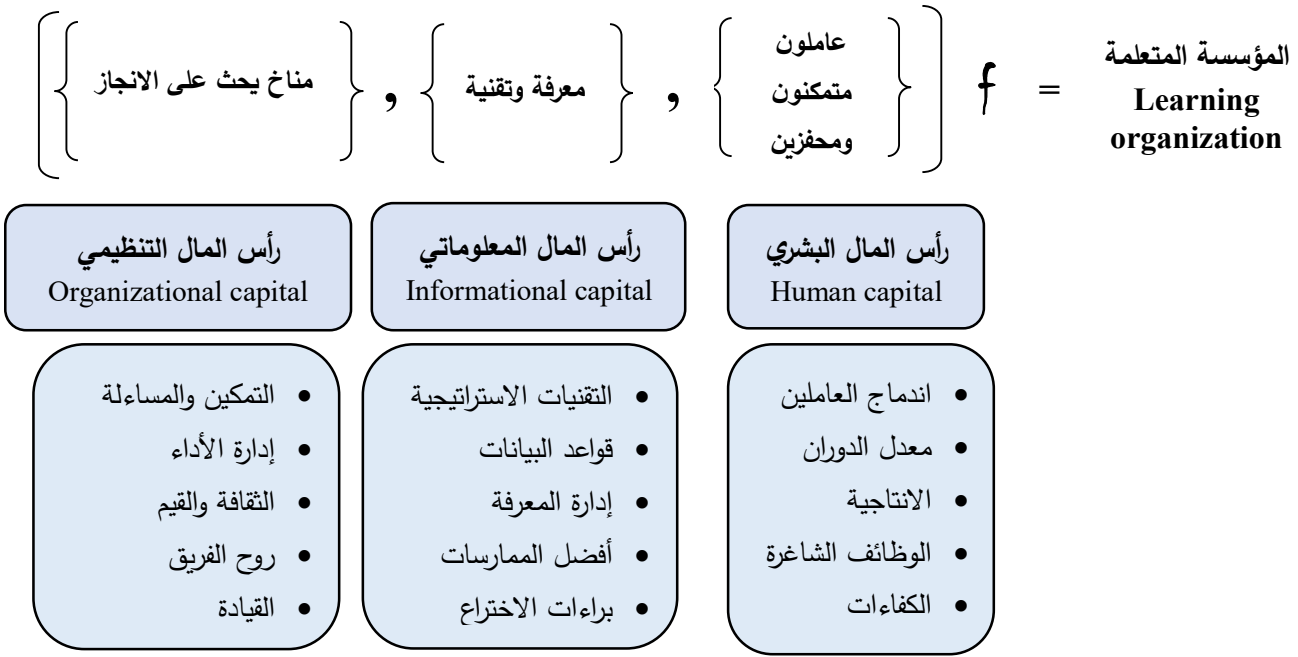
4.2. بعد التعلم والنمو

مع التطور الكبير في بيئة الأعمال ظهرت الحاجة إلى تقييم الأصول غير الملموسة داخل المؤسسة، حيث تلعب هذه الأصول مثل: الخبرة، القدرات، الثقافات، والولاء، جانبا مهما في أداء المؤسسة وتحقيق أهداف نتائج العمليات، والعملاء والمساهمين في نهاية المطاف، وتسعى المؤسسات إلى اكتشاف بعض الثغرات بين البنية التحتية التنظيمية الحالية من خبرة الموظفين (رأس المال البشري) ونظم المعلومات (رأس المال المعلوماتي)، والبنية المطلوبة للحفاظ على النجاح (رأس المال التنظيمي) من خلال بعد التعلم والنمو، فعملية التقييم لهذا البعد سوف تساعد المؤسسة على سد تلك الفجوة وضمان أداء مستدام للمستقبل (Paul R, 2006, p. 16).

ويتحقق التعلم والنمو من خلال ثلاث موارد أساسية هي: قدرات العاملين ويتم قياسها من خلال رضا العاملين، درجة الاحتفاظ بالعامل، إنتاجية العامل؛ وقدرات أنظمة المعلومات والإجراءات التنظيمية المتمثلة في التحفيز والتمكين والاندماج.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 35: بعد التعلم والنمو

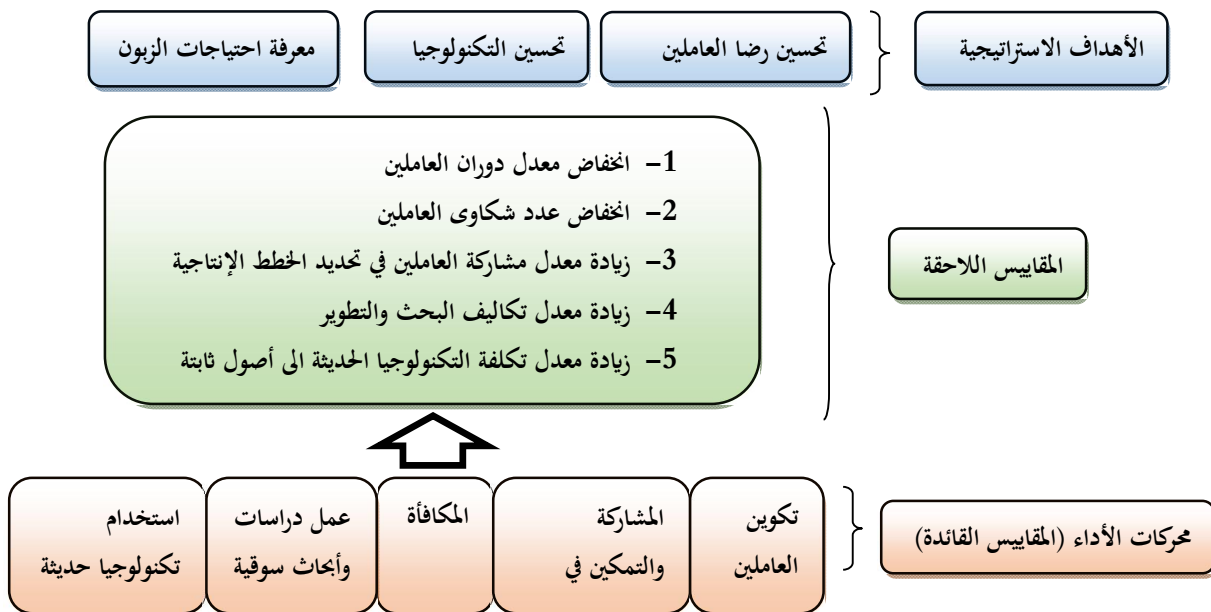


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard

Translating Strategy in Action, 1996, pp. 129-135)

وملخص هذا البعد هو تركيزه على الاهتمام بقدرات العاملين ومستويات مهاراتهم، ونظم المعلومات، والإجراءات الإدارية الواجب تطويرها ومحاولة تكيفها مع البيئة المتغيرة من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، ومن بين المؤشرات والأهداف الاستراتيجية لهذا البعد ما يلي:

الشكل 36: بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (الختاتنه و منصور، 2010، صفحة 348)

II. بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية

ابتداء من الستينات من القرن الماضي وحتى الآن، بدأت مسؤولية المؤسسات تتطور؛ حيث أصبحت مسؤولة أمام المجتمع نفسه عن سلوكها البيئي واستخدامها للموارد بكفاءة من جهة، والتعامل الجيد مع المجتمع سواء الداخلي الخاص بالعمال والموظفين أو الخارجي الخاص بالبيئة التي تنشط فيها المؤسسة من جهة أخرى.

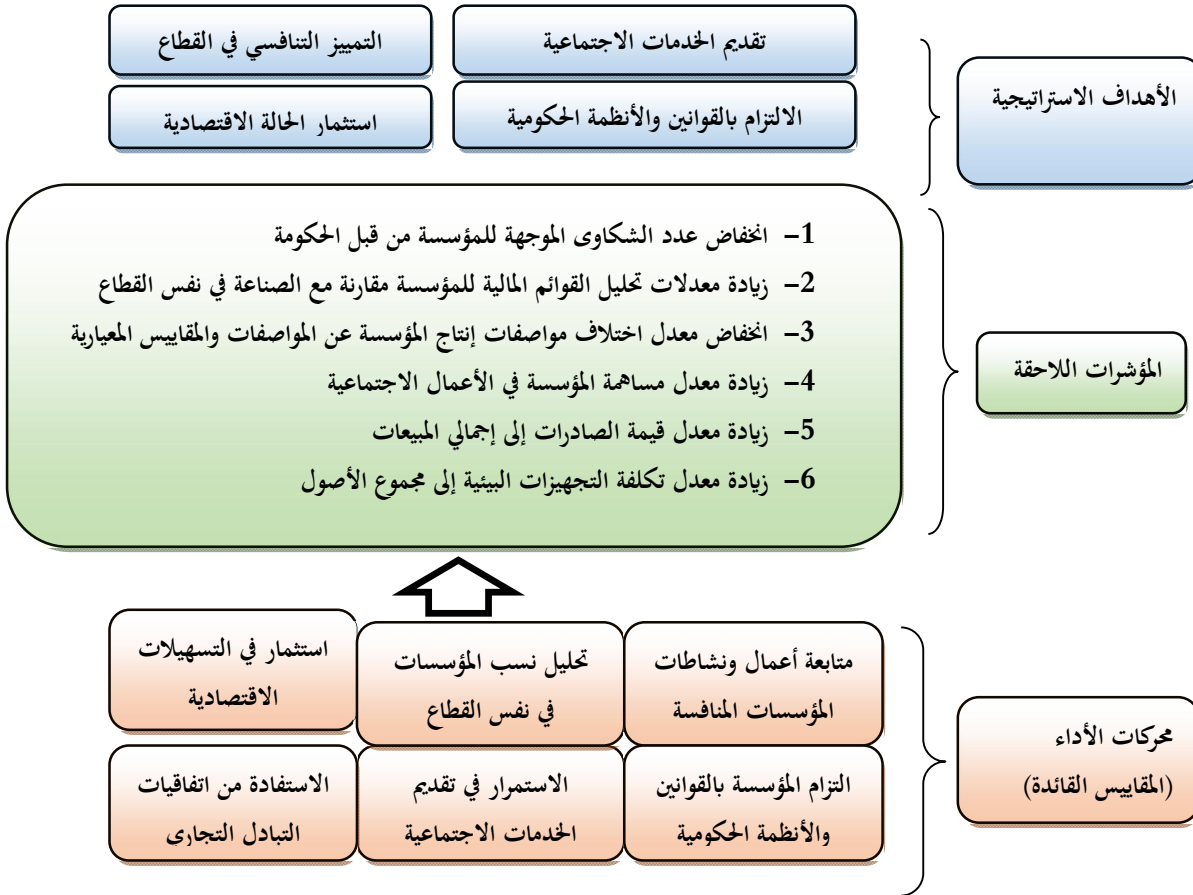
وعليه فإن هدف المؤسسة لم يعد تحقيق أقصى ربح ممكن فقط، بل أضيف له مجموعة أخرى من الأهداف أهمها الوفاء بمسئوليتها الاجتماعية والبيئية نحو المجتمع، الذي يقدم للمؤسسة الموارد المادية والبشرية لتحقيق أهدافها؛ فظهرت ما يعرف بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية.*

1. دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن

إن أي مؤسسة مهما كانت قوتها ودرجة استقلاليتها لا تستطيع العيش والنمو دون أن تتفاعل مع البيئة المحيطة بها؛ تأخذ منها مدخلات عملياتها وتخرج إليها ما تم معالجته. لذلك البيئة بالنسبة للمؤسسة هي مصدر الموارد التي تستخدمها وبيئة عرض منتجاتها، لذلك تجد نفسها أمام خيارين؛ إما أن تتقبل البيئة هذه المنتجات أو الخدمات أم لا، وعلى هذا الأساس نجد أن المؤسسة ملزمة بدراسة هذا البعد. تم اقتراح هذا البعد البيئي والاجتماعي في هذه الدراسة كبعد خامس متحكما في استراتيجية المؤسسة وصياغة أهدافها مثله مثل باقي الأبعاد الاستراتيجية الأخرى، وتم تحديد هذا البعد من خلال بناء بعض المؤشرات المبنية في الشكل الموالي، والتي تعطي صورة على أداء بعض المحركات التي يُعتقد أن لها أهمية استراتيجية جنبا إلى جنب مع الأهداف الاستراتيجية للأبعاد الأخرى، كما يلي:

* عند البحث في أدبيات الموضوع، نجد أن هناك من يسميها بطاقة الأداء المتوازن المستدامة عندما يكون أحد متغيرات البحث خاصة بالتنمية المستدامة، وهناك من يسميها بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية عندما يكون أحد متغيرات البحث خاصة بالأداء الشامل. وعلى هذا الأساس؛ تم في بحثنا هذا الاعتماد على مصطلح بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية باعتبارها أداة لقيادة الأداء الشامل في المؤسسة.

الشكل 37: البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (الختاتنه و منصور، 2010، صفحة 349)

وعلى اعتبار أن المؤسسات الاقتصادية جزء من المنظومة المجتمعية تقع على عاتقها مجموعة من الالتزامات والمسؤوليات اتجاه جميع من تربطهم مصلحة بالمؤسسة، هناك خمس طرق لدمج المسائل البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية هي: (نادية راضي، 2005، صفحة 2)

- بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية الجزئية: يتم إدخال واحد أو اثنين من مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من البطاقة التقليدية، وما يميز هذا النوع أنه قادر على دمج الإدارة المستدامة في وظائف المؤسسة حسب ما تراه مناسباً؛ ولكن عملياً نجد أن تأثيره يكون محدوداً.

- بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية العرضية: في هذه الطريقة يتم إدخال المؤشرات البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة، وتركز على الأمور المستدامة لتحقيق استمرارية المؤسسة؛ وهذا المدخل يزيد من تكامل استدامة الإدارة ويتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائمة مستقبلية.

- بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية ذات البعد المضاف: يتم إضافة بعد خامس خاص بالاستدامة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة.

- بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية الكلية: وفيها يتم ربط البعد المجتمعي الخامس بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها يوضح العلاقات السببية، بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية، وبذلك يتم دمج الجوانب البيئية والاجتماعية في كل الأبعاد.

- بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية المشاركة: ويطلق عليها أيضا بطاقة الأداء للخدمات المستدامة، وهي تعني استخدام المؤسسة لبطاقة الأداء المستدامة في بعض أجزاء المؤسسة المسؤولة عن الاستدامة البيئية فقط.

ومن وجهة نظر أخرى، يرى الباحث Figge أن هناك ثلاث إمكانيات لدمج الأمور البيئية والاجتماعية في البطاقة وهي: (عبد الفتاح المغربي، 1999، صفحة 24)

- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي؛

- دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة؛

- إضافة بعد خامس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان.

غير أن السيناريو الثالث هو الأقرب إلى التنفيذ، وهو ما حدث فعلا سنة 2007 عندما أضاف كل من Kaplan & Reisen De Pinch بعد الإدارة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة الكلاسيكية، وهذا إيمانا منهما بأهمية هذين البعدين في عملية تقييم أداء المؤسسة. وبذلك تحولت تسمية هذه الأداة من بطاقة الأداء المتوازن إلى بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية، وقد كان الهدف الأساسي من هذه الأداة هو ربط تسيير المؤسسات باستراتيجية التنمية المستدامة وذلك من أجل تمكين هذه المؤسسات من خلق القيمة بشكل مستدام وعلى المدى الطويل.

2. المؤشرات البيئية والاجتماعية لبطاقة الأداء المتوازن

وبإضافة البعد البيئي والاجتماعي لابد من تحديد المؤشرات الخاصة بهاذين البعدين، حيث يمكن عرض أهمها في الجدول التالي:

الجدول 11: مؤشرات البُعد البيئي والاجتماعي

مؤشرات الأداء	الأهداف الاستراتيجية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> • عدد أيام التكوين المخصصة لعمالها والهادفة إلى احترام البيئة؛ • معدل الانبعاثات الغازية التي لديها تأثير على البيئة؛ • حجم النفايات الناجمة عن العملية الإنتاجية؛ • معدل تدوير النفايات؛ • عدد أيام التكوين لفائدة العمال في مجال احترام وحماية البيئة؛ • حصة استهلاك المؤسسة من الماء، الكهرباء والغاز. 	تطور الأداء البيئي	البيئي والاجتماعي
<ul style="list-style-type: none"> • حجم الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية والخيرية لصالح المجتمع المحلي؛ • مؤشرات الصحة والسلامة المهنية؛ • معدل تكرار حوادث العمل؛ • معدل تكرار وشدة الإصابات؛ • قيمة الاستثمارات الموجهة للمجتمع المحلي؛ • حجم الميزانية المخصصة للمساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية. 	تطور الأداء الاجتماعي	

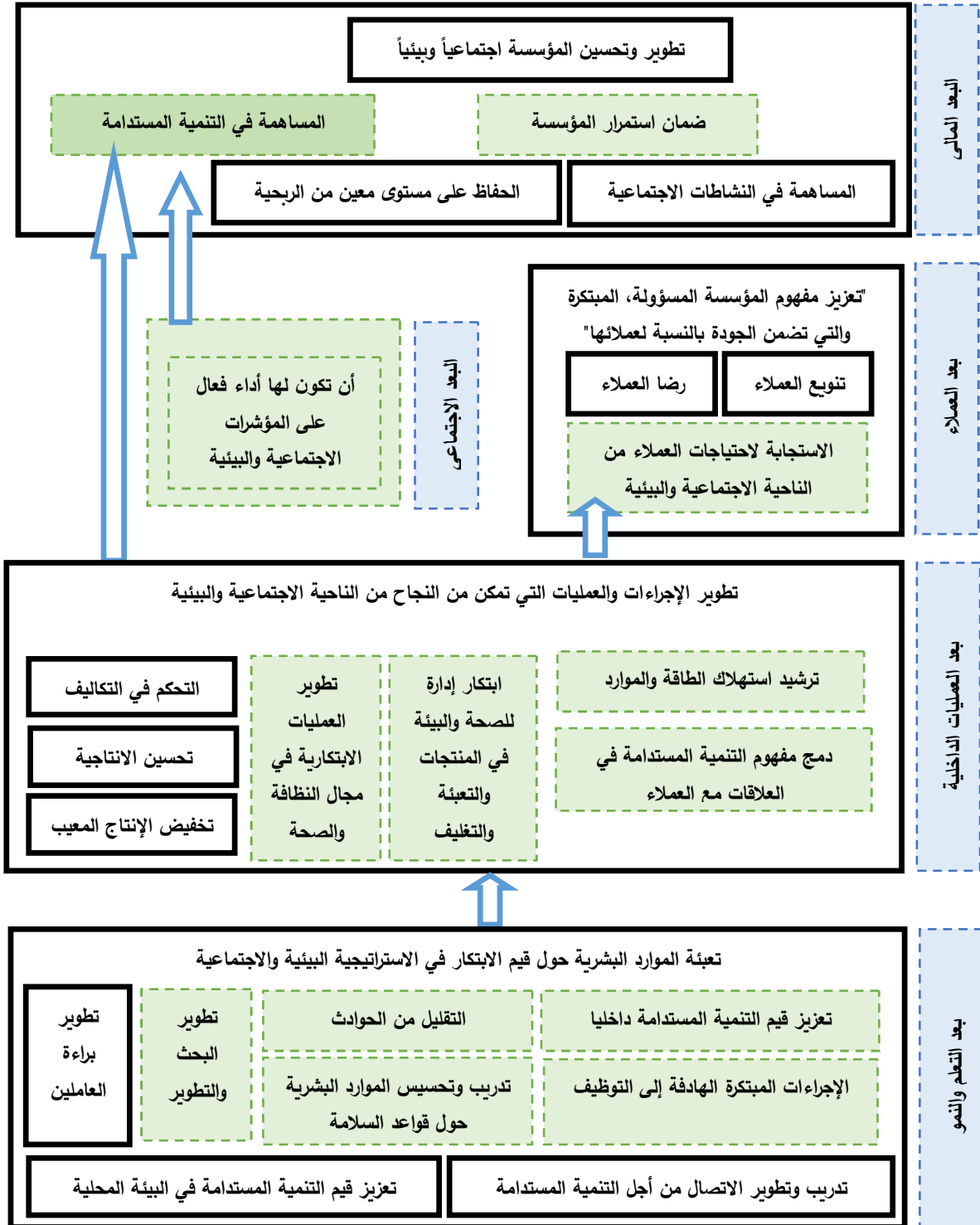
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (العايب ، 2011 ، الصفحات 179-180)

وعلى هذا الأساس، فإن المسيرين مُلزمين بتتبع كل من الأداء البيئي والاجتماعي وعدم الاكتفاء بالقياس والتقييم فقط، لأن لهما تأثير مباشر على استمرار ونمو المؤسسة، وعلى كسبها لميزة تنافسية وكسب مكانة مركزية في مجالها.

3. نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المجتمعية

لتوضيح الكيفية التي تُساهم بها الأمور البيئية والاجتماعية في كسب ميزة تنافسية مستدامة، وتوضيح العلاقة بين الأبعاد الخمسة والتنمية المستدامة؛ تم اقتراح النموذج التالي:

الشكل 38: نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المجتمعية



المصدر: (عريوة، 2011، صفحة 94)

وكخلاصة لذلك؛ يمكن الوصول الى البطاقة المُجتمعية من خلال الاعتماد على خمسة أبعاد أساسية تشكل التوازن والاستدامة؛ بدءً ببعيد التعلم والنمو من خلال تكوين الموارد البشرية حول قيم الابتكار في الاستراتيجية البيئية والاجتماعية، وهو ما يؤدي إلى تطوير الإجراءات والعمليات الخاصة ببعيد العمليات الداخلية، وهو ما يمكننا من الاستجابة لاحتياجات العملاء مع مراعات الجانب الاجتماعي، وهو ما يوصلنا في نهاية الأمر إلى الحصول على مستوى مقبول من الربحية من جهة والمساهمة في التنمية المستدامة من جهة أخرى لضمان استمرارية المؤسسة.

وعليه يمكن القول إنه واجب على المؤسسة ألا تربط نموها بزيادة مردوديتها وتحسنها فقط، ولكن أيضاً بتأثيراتها البيئية والاجتماعية الحالية والمستقبلية، وبصيغة أخرى يجب على المؤسسة أن تتعامل بإيجابية مع متطلبات كل الأطراف ذات المصلحة (المساهمين، العملاء، العمال، الموردين، المتعاملين الاجتماعيين، السلطات العمومية..).

2. أسس بطاقة الأداء المتوازن

سيتم عرض مختلف مقومات تطبيق البطاقة، من خلال عرض أهم الخطوات المتبعة في التنفيذ، الشروط والمتطلبات الضرورية، ثم توضيح مختلف معوقات تطبيقها.

1.2. تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

إن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ بصياغة استراتيجية المؤسسة مترجمة في أهداف ومؤشرات أداء ملموسة، ومتدرجة من المستويات العليا الى الدنيا. ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق البطاقة، حيث أن أغلبهم اتفق على مراعاة الترتيب والوقت المخصص لكل خطوة، ليتم تكيفهما طبقاً لخصائص وظروف كل مؤسسة على حدة (محمد هاني، 2014، الصفحات 269-270).

وبشكل مختصر سيتم عرض كل خطوة من الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق البطاقة ليتم تنفيذها فعلياً في الجزء التطبيقي من البحث:

الخطوة الأولى: صياغة الرؤية

تعد صياغة الرؤية أول خطوة يتفق عليها أغلب الباحثين للقيام بتنفيذ البطاقة، كون أن الرؤية تمنح لمستخدم البطاقة الصورة الكاملة لما تطمح إليه المؤسسة.

1- مفهوم الرؤية

"الرؤية هي صورة المستقبل التي تقود المؤسسة إلى النجاح وتنبؤها ماذا ستصبح وماذا ستعمل في المستقبل" (الكرخي، 2014، الصفحات 131-132).

كذلك هي: "الوضع المستقبلي الذي ترغب المؤسسة الوصول إليه والذي تعمل من أجله، حيث تُبين رؤية المؤسسة كيف ينوي أصحابها الانتقال بها إلى المستقبل، فهي عبارة عن طموح وتطلع ورغبة وأمال وتحدي في وقت واحد" (حيرش، 2016، صفحة 6).

لهذا يمكن القول أن الرؤية تلعب دور المحفز بالنسبة لإطارات المؤسسة وعمالها.

2- مكونات الرؤية

إن الرؤية الناجحة هي التي ترسم المعالم الواضحة لصورة المؤسسة في المستقبل منسجمة مع ما تراه وتؤمن به، وعلى هذا الأساس يتعين أن تعكس العناصر التالية: (الكرخي، 2014، صفحة 135)

- قيم المؤسسة وثقافتها وفلسفتها؛
- قدرات المؤسسة الحالية والمستقبلية؛
- أهداف المؤسسة التي ترغب الوصول إليها؛
- رغبات كل الأطراف ذات المصلحة؛
- رغبات وتطلعات المجتمع؛
- التطورات التكنولوجية التي تخدم المؤسسة؛
- احتمالات التغيير وتأثيرها على المؤسسة.

3- فوائد الرؤية

عندما تبني المؤسسة رؤية مستقبلية واضحة المعالم، فإنها ستحقق جملة من الأهداف نوجزها في

الآتي: (Tearle, 2019)

- فهم أفضل للبيئة المستقبلية التي ستعمل فيها؛
- فهم أفضل لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل لتكون ناجحة داخل تلك البيئة؛

- هدف أو حلم مشترك يمثل أداة لبناء فريق العمل وحل لكل النزاعات؛
- تركيز أوضح على الأهداف الرئيسية المهمة للمؤسسة حتى تتقضى إضاعة الوقت والموارد المهمة؛
- معرفة ما يجب أن يتغير في المستقبل، لأنه في بناء الرؤية، تلتقط المؤسسة صورتين:
 - ✓ صورة المؤسسة كما هي اليوم وتتوفر بالتحليل الداخلي؛
 - ✓ صورة للتنظيم المثالي للمستقبل وما يجب تغييره في المؤسسة؛
- الرؤية الشاملة تبسط وتساعد المؤسسة على توضيح عملية صنع القرار.

4- أمثلة لرؤية بعض الشركات الاقتصادية

لكي يتضح لنا مفهوم الرؤية، سيتم عرض بعض النماذج الواقعية لشركات رائدة في مجالها، كما يوضحه الجدول الموالي:

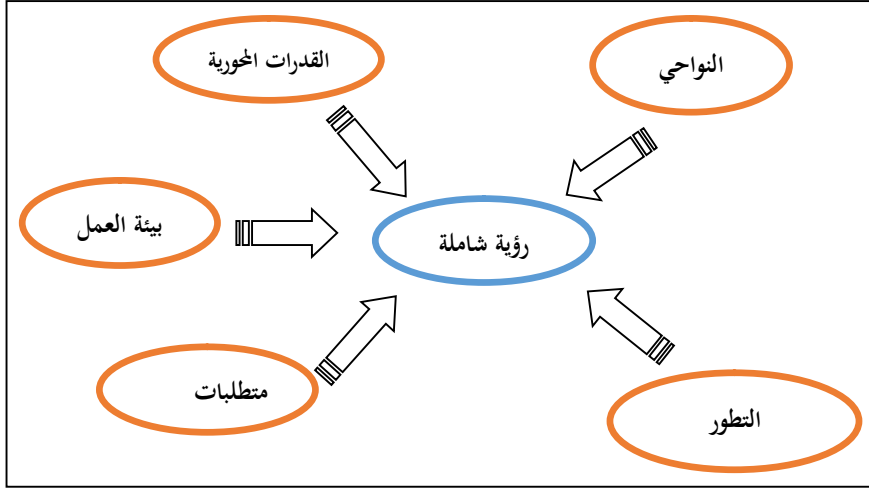
الجدول 12: رؤية بعض الشركات

الشركة	الشعار	الرؤية
Microsoft		"تمكين الأشخاص من خلال برامج رائعة في أي وقت وفي أي مكان وعلى أي جهاز"
Amazon		"أن نكون أكثر شركات الأرض تركيزًا على العملاء، لبناء فضاء يمكن الناس من اكتشاف أي شيء قد يرغبون في شرائه عبر الإنترنت"
AVON		"أن نكون الشركة التي تتفهم وترضي احتياجات المنتج والخدمة والوفاء باحتياجات المرأة على المستوى العالمي"

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Schweitzer, 2019)

ومنه يمكن القول إن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يقوم على رؤية شاملة مشتركة، لذا من الضروري التأكد من وجود رؤية كخطوة أولى لتنفيذ البطاقة. وعند غيابها في المؤسسة؛ يُمكن صياغتها بمراعات عدة عوامل موضحة في الشكل الموالي:

الشكل 39: العوامل الضرورية لصياغة رؤية المؤسسة



المصدر: (محمد هاني، 2014، صفحة 272)

وبعد صياغة الرؤية، وقبل المضي في بناء المؤشرات، ينبغي الإشارة إلى أنه على كل مشارك في الرؤية أن يقف على كيفية إدراكها ومعناها، ومن أساليب القيام بذلك السماح لكل مشارك بوصف الصورة التي يعتقد أن المؤسسة ستبدو عليها عند تحقيق الرؤية.

الخطوة الثانية: تحديد الاستراتيجيات وبناء الأهداف الاستراتيجية

تشمل هذه الخطوة تحديد الاستراتيجية الأنسب للمؤسسة، حيث تصف القواعد والأحداث والإجراءات المطلوبة لكي تنتقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المأمول، كذلك يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية والتي تعني النتائج النهائية التي تسعى المؤسسة الوصول إليها عبر أبعاد البطاقة، وتشتق هذه الأهداف من رؤية المؤسسة ورسالتها، كما يتحدد في هذه المرحلة ملامح مؤشرات الأداء المطلوبة لقياس مدى تحقق كل هدف استراتيجي (رهام محمد، 2018، صفحة 74). فما هو التوجه الاستراتيجي؟ وما هي مكوناته؟

1- التوجه الاستراتيجي

إن عملية تحديد الاتجاه الاستراتيجي بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأساسية والأولى للإدارة العليا في المؤسسة، لأن فعالية تحديده بشكل متكامل هي وظيفة كل الأنشطة في المؤسسة، ويتم ذلك من خلال: تحديد الأهداف، اختيار الاستراتيجيات، وضع الخطط العملية، وتخصيص الموارد ومختلف الاحتياجات الأخرى.

لذلك فكفاءة الأداء للإدارات والأقسام والأفراد يعتبر انعكاساً منطقياً وطبيعياً لدقة وفعالية تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة.

كذلك البحث عن السبب الرئيسي للأداء الضعيف ينطلق من فحص التوجه الاستراتيجي، حيث أن غموض هذا التوجه ينعكس سلبا على جوانب الأداء المختلفة، وبالتالي التوجه الاستراتيجي للمؤسسة يُعتبر أحد مكونات العملية التخطيطية وأن فعالية البطاقة في المؤسسة من المفترض أن تتضمن مكونات الاتجاه الاستراتيجي التالية: (الغالبي و صبحي إدريس، 2009، صفحة 61)

- الرؤية Vision
 - الرسالة Mission
 - القيم Values
 - الأهداف الاستراتيجية Objectives Strategic
 - المحاور الاستراتيجية الرئيسية Key Strategic Areas
- وقيام المؤسسة بتحديد الاتجاه الاستراتيجي يندرج تحت معايير التميز في الأعمال، ويمكن عرض الشكل الموالي لتوضيح مكوناته وعلاقته بالبطاقة:

الشكل 40: علاقة الاتجاه الاستراتيجي ببطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (الغالبي و صبحي إدريس، 2009، صفحة 63)

وعليه فإن البطاقة ليست أداة منعزلة عن الاستراتيجية، بل هي مدخلا يعزز جوانب الربط والعلاقة بين مختلف مفردات الاتجاه الاستراتيجي، فإذا حددت المؤسسة رسالتها فعليها أن تترجم هذه الرسالة لاحقا في شكل أهداف تحدد لها مؤشرات مناسبة في مجموع أبعاد البطاقة (البعد المالي، العمليات الداخلية...)، وهكذا في باقي عناصر الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة.

الخطوة الثالثة: تحديد عوامل النجاح الحاكمة

تعني هذه الخطوة الانتقال من التوصيفات والاستراتيجيات المذكورة سابقا الى مناقشة والحكم على ما يكون مطلوباً لنجاح المقياس، وماهية العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها؟
بعبارة أخرى على المؤسسة أن تقرر الآن ما هي عوامل النجاح الحاكمة وترتيبها حسب الأولوية
(محمد هاني، 2014، صفحة 280).

الخطوة الرابعة: تحديد المؤشرات

يتم في هذه الخطوة صياغة مؤشرات تقودنا نحو التعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن فيما بينها، حيث يفضل إشراك كل من له صلة بتنفيذها وإعدادها، وتشتمل هذه الخطوة على المراحل التالية:
(سعادة، 2013، الصفحات 32-33)

- إعداد المؤشرات والتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد التوازن بينها: حيث لابد من مراعاة التوازن بين المؤشرات المختلفة في مجالات الرؤية المحددة، وإيجاد علاقات السبب والنتيجة بينها.
- صياغة المؤشرات الشاملة: يتم هنا تجميع المؤشرات وعرضها للموافقة على الأشخاص المعنيين، ولتسهيل التنفيذ يجب اطلاع كل فرد في المؤسسة على ما تضمنته عملية إعداد المؤشرات.
- تحليل المؤشرات: يتم تحليل المؤشرات وفقا لحجم المؤسسة وهيكلها التنظيمي إلى مستويات تصبح عندها هذه المقاييس ملموسة وقابلة للفهم بدرجة كبيرة، لتحقيق الهدف منها.

الخطوة الخامسة: تحديد وتطوير خطة العمل

يجب تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف، ووضع خطة عمل، كما يلي:

- أ- صياغة الأهداف: يتم صياغة الأهداف النهائية في صورة اقتراحات تقدم من مسير كل وحدة في المؤسسة تمهيدا للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا. ويجب أن توضع الأهداف لكل قسم، كما تحتاج المؤسسة إلى أهداف طويلة المدى معا حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصلة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف متسقة ومنسجمة مع الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة وألا يكون هناك تناقض أو تعارض بينها، ولهذا السبب ينبغي إحداث ترابط وتكامل بين الأهداف أفقيا وعموديا على حد سواء. مع مراعات تحديد المسؤوليات عن وضع الأهداف وتقييم الأداء.

ب- وضع خطة عمل: يجب تحديد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها، وينبغي أن تشمل خطة المسؤولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ونظرا لأهمية هذه الخطط ودورها المحوري في حياة المؤسسة يفضل في الكثير من الأحيان أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني، تقاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة، وتمثل هذه القائمة، مقترنة بالمقاييس التي تم إعدادها، واحدا من مستندات الإدارة العليا الرقابية الرئيسية.

الخطوة السادسة: تحديد الأفعال التنفيذية

تشمل هذه الخطوة تحديد الأنشطة والأفعال المبدئية لتحقيق الأهداف وتطبيق الخطة ويتطلب ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتقسيم المسؤولية.

الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم

لابد أن تتابع المؤسسة الاهتمام بالمؤشرات لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة، ولابد أن تحتوي خطة التنفيذ قواعد وأساليب مقترحة لضمان تحول تسجيل درجات بطاقة الأداء المتوازن إلى جزء من العمل اليومي للمؤسسة وينبغي أن تظل المؤشرات المختارة مطروحة للبحث ويتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى جارية بدرجة كبيرة وخاصة من أجل الرقابة قصيرة المدى.

2. متطلبات نجاح بطاقة الأداء المتوازن

سيتم عرض أهم شروط تطبيق البطاقة ومن ثم الوصول الى المعوقات والصعوبات التي تواجه المؤسسة عند استخدامها.

1.2. شروط تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تختلف المؤسسات في أهدافها وتنشط في بيئة أعمال مختلفة مما يعني أنها بحاجة إلى استخدام نظم تقييم أداء مختلفة، كما أنه يوجد مقومات أساسية مشتركة ضرورية لنجاح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن كما يلي: (عاشور، 2015، صفحة 15)

- تحديد واضح للأهداف الاستراتيجية: من خلال ما يلي:

أ. جدوى التنفيذ: ويقصد به توفير الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت موارد مالية أو مادية أو بشرية متاحة أو ممكنة.

ب. الأهمية الاستراتيجية: وتعني ارتباط الهدف الاستراتيجي بميزة تنافسية.

ت. التقييم: ويقصد به إمكانية نقل الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة.

- ث. إمكانية التطوير: واقعية الأهداف الطموحة بحيث تكون في حدود الممكن.
- ج. درجة التأثير: ما درجة توافر الخبرة والقدرة لدى المؤسسة لتحقيق الأهداف.
- وجود الدافعية لاختيار مؤشرات الأداء المتوازن: تتعرض المؤسسات إلى ضغوطات وتغيرات بيئية، مثل شدة المنافسة؛ التركيز على العميل، وظاهرة الاندماج الصناعي...، وهو ما يدفع المؤسسات على متابعة ومراقبة أدائها بصفة دورية.

3. معوقات بطاقة الأداء المتوازن

يرى أحد الكتاب أن هناك بعض الأسباب في حالة وجودها أو بعضها تؤدي إلى فشل نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة: (عبد الرحيم، 2007، الصفحات 246-247)

- ضعف الارتباط بين المؤشرات غير المالية والنتائج، من المشكلات المتعلقة بمدخل قياس الأداء المتوازن هي العلاقة السببية بين الأبعاد المختلفة للنموذج؛ فهي سهلة من الناحية النظرية ولكن صعبة من الناحية العملية. وبالتالي يجب على المؤسسة تحقيق الارتباط بين المؤشرات غير المالية والأداء المالي؛
- غياب آليات التحسين التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الأهداف، من أكثر الصعوبات التي تواجه بطاقة الأداء المتوازن هي أن المؤسسات لا تستطيع إنجاز الأهداف غير المحددة، لو لم يكن لديها آلية للتحسين؛
- ولإنجاز هذه الأهداف يجب على المؤسسة أن تبتكر أو تحدد عمليات جيدة لأنشطتها، وغالبا ما يقوم المسير بفحص عدد من السيناريوهات التي من خلالها يحدد ما هو المناسب، ثم يطور عددا من المؤشرات الهامة التي تساعد المؤسسة في تنفيذ أهدافها، ويتطلب إنجاز هذه الأهداف تغييرا شاملا في طريقة أداء الأعمال، والمؤسسة غالبا لا يكون عندها هذه الآليات لإحداث هذا التغيير؛
- عدم تحديث المؤشرات، كثير من المؤسسات ليس لديها آلية رسمية لتحديث المؤشرات ولتحديد التحولات والتغيرات التي تحدث في الاستراتيجية؛ والنتيجة أن المؤسسات تظل تحدد مؤشرات قائمة على استراتيجيتها القديمة؛
- زيادة عدد المؤشرات؛
- عدم وجود نظام لترجمة الأهداف إلى أنشطة فرعية في المستويات المختلفة للمؤسسة، فلو أن الهدف هو التحسين هنا يجب التفكير في الشيء الذي يجب تحسينه، والأشياء الوحيدة التي يمكن

تحسينها هي العمليات والقدرات، ولهذا فإن الأهداف العامة يجب ترجمتها حسب العمليات والقدرات المتاحة؛

- غياب الربط الكمي بين النتائج المالية والنتائج غير المالية؛
- ضعف العلاقة بين الخطط والموازنات؛
- ضعف وعدم وضوح العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف ومحركات الأداء وقياس الأداء وأهداف الأفراد والحوافز؛
- عدم انخراط العاملين في الأداء بشكل يؤدي إلى زيادة فرص تحقيق أداء متميز.

خلاصة الفصل

مثلت بطاقة الأداء المتوازن نقلة نوعية مهمة في مجال تقييم وقيادة الأداء، حيث تم التأكيد على أن هذه البطاقة جاءت بفعل جهود مثمرة ومتواصلة من الخبرات والاستشارات من جانب، وتلبية لمتطلبات التطور الحاصل في بيئة الأعمال الحديثة التي تتميز بشدة المنافسة؛ وقصور المؤشرات المالية من أن تعطي صورة حقيقية شاملة لكافة جوانب الأداء من جانب آخر.

كما أن المبدأ الأساسي للبطاقة يقوم على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وعدم الاكتفاء بتحديد أهداف تزيد بنسبة معينة عن أهداف العام الماضي؛ ونعتبر ذلك مؤشر لتقدم والتحسين، بل يجب مقارنة مؤشرات الأداء بمؤشرات منطقية التي حققتها المؤسسة الرائدة لكونها مؤشرات واقعية.

ففي هذا الفصل تم استعراض أهم الجوانب الأساسية والمقومات المنهجية الضرورية لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ثم توضيح أهم النقائص التي تم تسجيلها عند تطبيقها في المؤسسات وصولاً إلى بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية التي جمعت بين الأبعاد الثلاثة للأداء وهي: البعد الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي وهو ما اصطلح عليه الأداء الشامل، كما تم الإشارة إلى أن هذا النموذج يراعي كافة أهداف الأطراف ذات المصلحة الذين لهم علاقة بأداء المؤسسة، ثم في نهاية الفصل تم عرض ما هو دور هذه البطاقة في قيادة الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية، للتمهيد للدخول في الجزء التطبيقي لهذا البحث.

الفصل الثالث:

دور بطاقة الأداء المتوازن في

قيادة الأداء الشامل لشركة

الاسمنت عين الكبيرة

تمهيد

تم التطرق في الجزء النظري من البحث للأداء الشامل وكيفية تقييمه، وتم اختيار أهم أداة تقييم حسب اتفاق أغلب الباحثين وهي بطاقة الأداء المتوازن، وهو ما سيتم توضيحه في هذا الفصل من خلال بناء نموذج مقترح للبطاقة من أجل التعرف على دورها في تقييم ومن ثم قيادة الأداء الشامل في المؤسسة، كما سيتم التحقق من مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي بُنيت عليها الدراسة، وقبل كل ذلك؛ سيتم عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، من خلال أهدافها وطرق جمع البيانات والمنهج المتبع في ذلك. فتم تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

- I. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
- II. مؤشرات تقييم الأداء في شركة الاسمنت عين الكبيرة
- III. مراحل بناء بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية لشركة الاسمنت عين الكبيرة
- IV. الأداء الشامل لشركة الاسمنت عين الكبيرة

I. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتناول هذا المحور عرضاً لكيفية تصميم الدراسة الميدانية، ويتضمن كلا من أهداف الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، التعريف بقطاع نشاط الشركة وبطاقة تعريفية للشركة محل الدراسة.

1. أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى تصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتقييم وقيادة الأداء الشامل في الشركة محل الدراسة، وذلك من خلال دراسة الأبعاد الخمسة للبطاقة وهي "المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو والبيئي والاجتماعي" ثم استخدامها في تقييم ومن ثم قيادة الأداء الشامل بأبعاده الثلاثة: "الاقتصادي، البيئي، والاجتماعي".

2. المنهج المتبع في الدراسة الميدانية

إن المنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث من أجل معالجة إشكالية بحثه من إجابة على الأسئلة التي تم طرحها في المقدمة وتؤكد صحة أو عدم صحة الفرضيات الموضوعية. ونظراً لطبيعة الموضوع محل الدراسة من جهة؛ ونظراً لما هو متعارف عليه في البحث العلمي، فإننا سوف نعتمد على منهجين يمكننا من جمع البيانات وتحليلها وتفسير تطوراتها؛ وهما:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** حيث يُستخدم هذا المنهج من أجل جمع البيانات ومعالجتها للحصول على المعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل لها وتحليلها وتفسيرها.
- **منهج دراسة الحالة:** يُعتبر منهج دراسة الحالة من المناهج البحثية والعلمية التي تدرس الظواهر والحالات الفردية والثنائية سواء كان فرداً أو مؤسسة بهدف تشخيصها، وذلك من خلال المعلومات التي تم جمعها وتتبع مصادرها بغرض الحصول على العوامل التي سببت الحالة، وبالتالي يصل الباحث إلى نتائج ومعالجة دقيقة من خلال دراستها دراسة متكاملة (مهري، 2019).

3. أدوات جمع البيانات

إن ارتباط موضوع دراستنا بجانب من جوانب الإدارة، قد أملى علينا انتهاج أسلوب معين ونوع محدد من الأدوات، إذ أن دقة البيانات تتوقف إلى حد كبير على الاختيار الجيد للأدوات المستعملة، ولتحقيق هذا الهدف جاء الاختيار وفق الآتي:

- **الملاحظة:** تُستعمل الملاحظة في مجالات البحث العلمي لمشاهدة ظاهرة من الظواهر، وذلك للحصول على المعلومات اللازمة. ويمتاز أسلوب الملاحظة بالجوانب الملموسة في معايشة الموضوع ومشاهدته عن

قرب، مثلاً كالأثار البيئية لنشاط الشركة والمسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال والخارجية اتجاه المجتمع الذي تنتشط فيه...

- **المقابلة الشخصية:** تُعد المقابلات من الأدوات الأساسية في جمع البيانات، وتم بموجبها إجراء لقاءات مع المسيرين لتبادل الأفكار حول تصميم نموذج البطاقة وحول موضوع الأداء الشامل مع طرح عديد الأسئلة المباشرة وغير المباشرة.

- **السجلات والوثائق:** إلى جانب الملاحظة والمقابلة، فإنه تم الاعتماد بشكل أساسي على وثائق وسجلات الشركة، خاصة منها بالقوائم المالية، وتقارير التسيير وبرامج الجودة للسنوات من 2017 الى 2020.

4. التعريف بقطاع الشركة

سنحاول عرض موجز لتطور صناعة الاسمنت في الجزائر ونشأة المجمع الوطني لصناعة الاسمنت ومواد البناء¹ GICA، كما سنحاول عرض مكانة الشركة في القطاع من خلال بعض المؤشرات.

1.4. قطاع الاسمنت في الجزائر

تشكل قطاع الاسمنت في الجزائر مع بداية تأميم الصناعة سنوات الستينات من ثلاث شركات صناعية بقدرة إنتاجية تقدر بـ 1.5 مليون/طن سنوياً، متمثلة في:

- شركة صناعة الاسمنت بمفتاح المعروفة سابقاً باسم Lafarge Rivet؛
- شركة اسمنت رايس حميدو والمعروفة سابقاً باسم Lafarge Pointe Pescade؛
- شركة اسمنت زهانة والتي كانت تمتلكها شركة Saint Lucien Cado.

وانطلاقاً من سنة 1970، وفي إطار برنامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية الذي تم تبنيه تجاوباً مع تحديات تلك المرحلة، تم تحقيق قفزة نوعية في مجال صناعة الاسمنت، حيث بلغت قدرة الإنتاج الوطني من هذه المادة الاستراتيجية 11,5 مليون طن تقريباً في السنة، وللقيام بنظرة فاحصة على تطور هذا النوع من الصناعة، نصيغ الشكل الموالي:

¹ Groupe Industriel des Ciments d'Algérie

الشكل 41: تطور قطاع الاسمنت في الجزائر



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة ووثائق الشركة

من خلال تتبع هذه التطورات نلاحظ أن المشاريع الاستثمارية في هذا المجال رفعت عدد مصانع الاسمنت من 3 مصانع غداة الاستقلال الى 19 مصنعا موزعا عبر التراب الوطني، وأن هذه الصناعة قد فرضت نفسها كواحدة من أساسيات المشهد الصناعي، فبعد أن تمكنت من تلبية كافة الاحتياجات الوطنية من هذه المادة، بدأت الجزائر دخول عالم التصدير واقتحام أسواق دولية جديدة.

وللتوضيح أكثر سنعرض في الجدول الموالي أبرز الناشطين في هذا المجال:

الجدول 13: قائمة مصانع الاسمنت في الجزائر

الرقم	المصنع	الاسم	المجمع	الطاقة الإنتاجية
1	SCSEG	Société des Ciments de Sour El Ghozlane	GICA	20 مليون طن/سنويا أي ما يعادل 50 بالمئة من الإنتاج الوطني الذي قدر بـ: 40,5 مليون طن
2	SCMI	Société des Ciments de la Mitidja (partenariat)		
3	SCIZ	Société des Ciments de Zahana		
4	SCHB	Société des Ciments de Hamma Bouziane		
5	SCT	Société des Ciments de Tébéssa		
6	SCAEK	Société des Ciments d'Ain El Kebira		
7	SCAL	Société des Ciments de l'Algérois		
8	SCIS	Société des Ciments de Saida		
9	SCIMAT	Société des Ciments d'Air Touta		
10	SCHS	Société des Ciments de Hadjar Soud		
11	SCIBS	Société des Ciments de Béni Saf		
12	ECDE	Société des Ciments de Dérivés Ech-Cheliff		
13	SAOURA	Société des Ciments de Bechar		
14	SIGUS	Société des Ciments de Oum El Bouaghi		
15	LCM	Lafarge Ciments M'sila	Lafarge	11,3 مليون طن/سنويا
16	LCO	Lafarge Ciments Oggaz		
17	CILAS	Lafarge Ciments Souakri (partenariat)		
18	BISKRIA	Groupe LAMOURI	Privé	9,2 مليون طن/سنويا
19	STG	Entreprise HAMEL	Privé	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على: (Industrie.gov.dz, s.d.)

لقد مكنت هذه المصانع من رفع قدرة انتاج الاسمنت في الجزائر من 25 مليون طن سنة 2017 إلى 40,5 مليون طن سنة 2021، أي زيادة بنسبة 62 بالمئة؛ وهي عائدة إلى 4 متعاملين، يتقدمهم المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (جيكا) الذي يحتل ريادة هذه الصناعة في الجزائر بإنتاج يقارب 20 مليون طن/سنويا، أي بنسبة 50 بالمئة من الإنتاج الوطني، كما أنه من المرتقب نمو هذه القدرة الإنتاجية بسبب برامج توسعة المصانع الحالية وإنشاء أخرى جديدة لعل أهمها: مشروع إنجاز مصنعين جديدين بأم البواقي

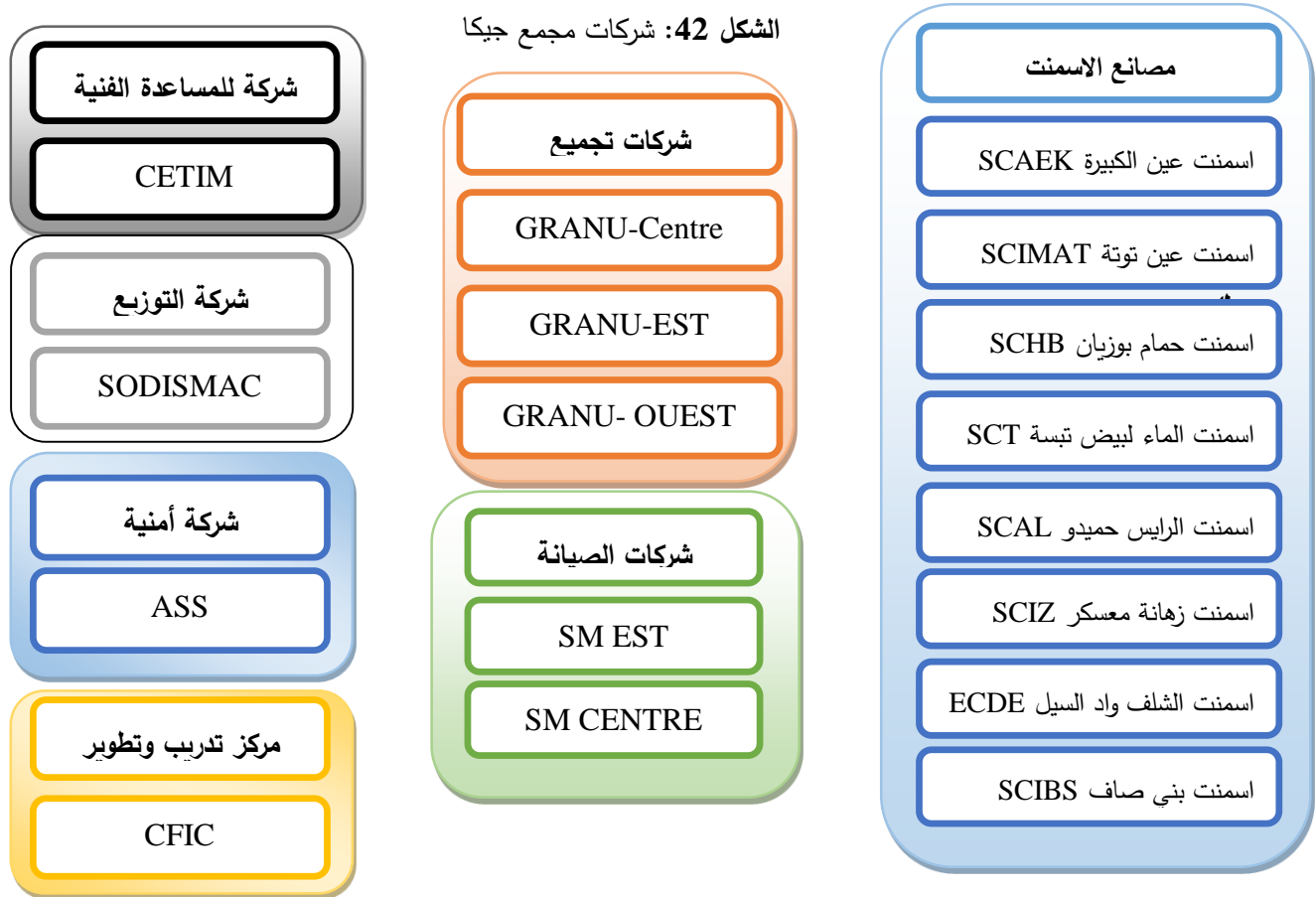
وبشار اللذان دخلوا حيز الخدمة في الثلاثي الأول من 2021؛ ليليه المتعامل الأجنبي (لافارج هولسيم) بقدرة إنتاجية تزيد عن 11 مليون طن سنوياً، متبوعاً بمتعاملين جزائريين اثنين من القطاع الخاص. ومن المنتظر أن يستمر هذا النسق التصاعدي للإنتاج في السنوات المقبلة بعد دخول مشاريع أخرى عمومية وخاصة حيز الخدمة.

2.4. تقديم مجمع GICA

هو مجموع شركات مساهمة برأسمال قدره: 25 مليار و358 مليون دج، رقم أعماله سنة 2016 بلغ 83 مليار و170 مليون دينار جزائري، ويوظف 11 ألف و138 عامل من مختلف الأصناف، ويضم المجمع:

- 14 شركة لصناعة للإسمنت Cimenteries (سيتم ذكر بعض منها وليس كلها في الشكل)؛
- 03 شركات تجميع Agrégats de béton؛
- شركة توزيع مواد البناء Distribution؛
- شركتين للصيانة الصناعية Maintenance؛
- شركة للمساعدة الفنية Centre Technique؛
- شركة مختصة في التدريب والتطوير Formation؛
- شركة أمنية واحدة Sécurité.

والشكل الموالي يوضح ذلك:



Source : (Industrie.gov.dz, s.d.)

وبعد تغطية السوق الوطنية من هذه المادة الاستراتيجية أعلن المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (جيكا) خلال سنة 2020 عن تجاوزه عتبة المليون طن من صادرات مادة الكلنكر¹؛ وولوج عدة أسواق إفريقية ودولية بالرغم من الصعوبات التي عرفتها السوق الدولية في ظل تفشي جائحة كورونا². وخلال السنة الأولى من عملية التصدير سنة 2018 تمكن المجمع من تسويق 272196 طن من الإسمنت والكلنكر، لينتقل بعد ذلك إلى 519051 طن سنة 2019 قبل أن تتجاوز مبيعاته المليون طن نهاية شهر نوفمبر 2020 أي بزيادة نسبتها أكثر من 100 بالمائة مقارنة بـ 2019. وبخصوص الأسواق التي استطاع المجمع ولوجها خلال سنتي 2018 و2019 عدة أسواق داخل القارة الإفريقية، من بينها: كوت ديفوار وغامبيا وغانا وموريتانيا والسنغال والكاميرون والبنين وغينيا؛ بالإضافة إلى

¹ مادة الكلنكر هي المادة الأساسية للإسمنت إذ تبقى لها إضافة واحدة وتصبح منتج نهائي، يتم تصديرها بسبب سهولة تخزينها عوضاً عن الإسمنت الذي يتطلب ظروف خاصة كعدم وجود الرطوبة...

² لمزيد من المعلومات أنظر: (Allouche, 2020)، (Bidaoui, 2017)

منطقة أمريكا اللاتينية والكاريب حيث تمكن من تسويق انتاجه من الاسمنت والكلنكر إلى كل من البرازيل والبيرو وجمهورية الدومينيكان وهايتي.

من جهة أخرى شرع مجمع جيكا في تنويع نشاطه من خلال استغلال وتحويل الرخام، عقب استحوازه سنة 2018 على وحدة قالمة ومحجرة الأونيكس بماهونة اللتين كانتا مملوكتين سابقا للمؤسسة الوطنية للرخام. وفي المجال التقني، نجح المجمع عبر شركة الصيانة في استحداث حلول جديدة لمراقبة وتصنيف أفران مصانع الإسمنت موجهة للمتعاملين المحليين، وهذا بعد أن كان يلجأ في السابق إلى الخبرة الأجنبية لتأمينها وبتكلفة تتراوح بين 20 إلى 30 ألف يورو لكل عملية تدخل، مما مكن الدولة من توفير مبالغ معتبرة من العملة الصعبة.

وختاما نشير إلى أنه تم اختيار المجمع "كأفضل شركة إسمنت" بالجزائر لسنة 2020 من طرف البوابة الالكترونية (أفريكاسيم) وذلك في إطار الجوائز التي يمنحها الموقع سنويا مكافأة لأفضل المؤسسات والشخصيات في مجال صناعة الإسمنت على المستوى الإفريقي.

5. التعريف بالشركة¹ SCAEK



أنشأت الشركة وهي متخصصة في انتاج وتسويق الاسمنت تحت اسم SCAEK سنة 1974، لتدخل مرحلة الإنتاج الفعلي بداية من نوفمبر 1978، وهي اليوم عبارة عن شركة مساهمة برأس مال قدره 2200 مليون دج.

تقع الشركة في بلدية أولاد عدوان دائرة عين الكبيرة (19400) ولاية سطيف على بعد 350 كلم شرق الجزائر العاصمة، 20 كلم شمال مدينة سطيف (التي تضم المقر الإداري للشركة) و7 كلم جنوب دائرة عين الكبيرة، وترتفع عن سطح البحر قدره: 1040 متر، وتتربع على مساحة: 204 هكتار.

تبلغ الطاقة الإنتاجية لشركة اسمنت عين الكبيرة 3 ملايين طن سنويا من الاسمنت ابتداء من سنة 2017؛ أي ما أصبح يمثل ربع انتاج مجمع جيكا، وتشغل ما يزيد عن 500 عامل. وللتوضيح أكثر نصيغ البطاقة الفنية للشركة كما يلي:

¹ Société des Ciments de Ain El Kebira

الجدول 14: بطاقة فنية لمؤسسة عين الكبيرة سطيف

الاسم	مؤسسة اسمنت عين الكبيرة Société des Ciments de Ain El Kebira 
الصفة القانونية	شركة مساهمة SPA
المجمع	جيكا Groupe Industriel des Ciments d'Algérie GICA
المقر الاجتماعي	أولاد عدوان عين الكبيرة (19400) ولاية سطيف
رأس المال	2200 مليون دج
عدد الأسهم	11000 سهم بقيمة اسمية تقدر بـ: 200 000 دج
المساهم	المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر  Groupe Industriel des Ciments d'Algérie
النشاط الرئيسي	إنتاج وتسويق الاسمنت قطاع مواد البناء
القدرة الانتاجية	3000 000 طن/سنة
الموقع الالكتروني	http://www.SCAEK.dz
الشهادات	نظام الإدارة المتكاملة (الجودة- السلامة الصحية- البيئة) وفقا للمعيار ISO19001 إصدار 2008، و ISO 14001 إصدار 2004 و OHSAS 18001 إصدار 2007.

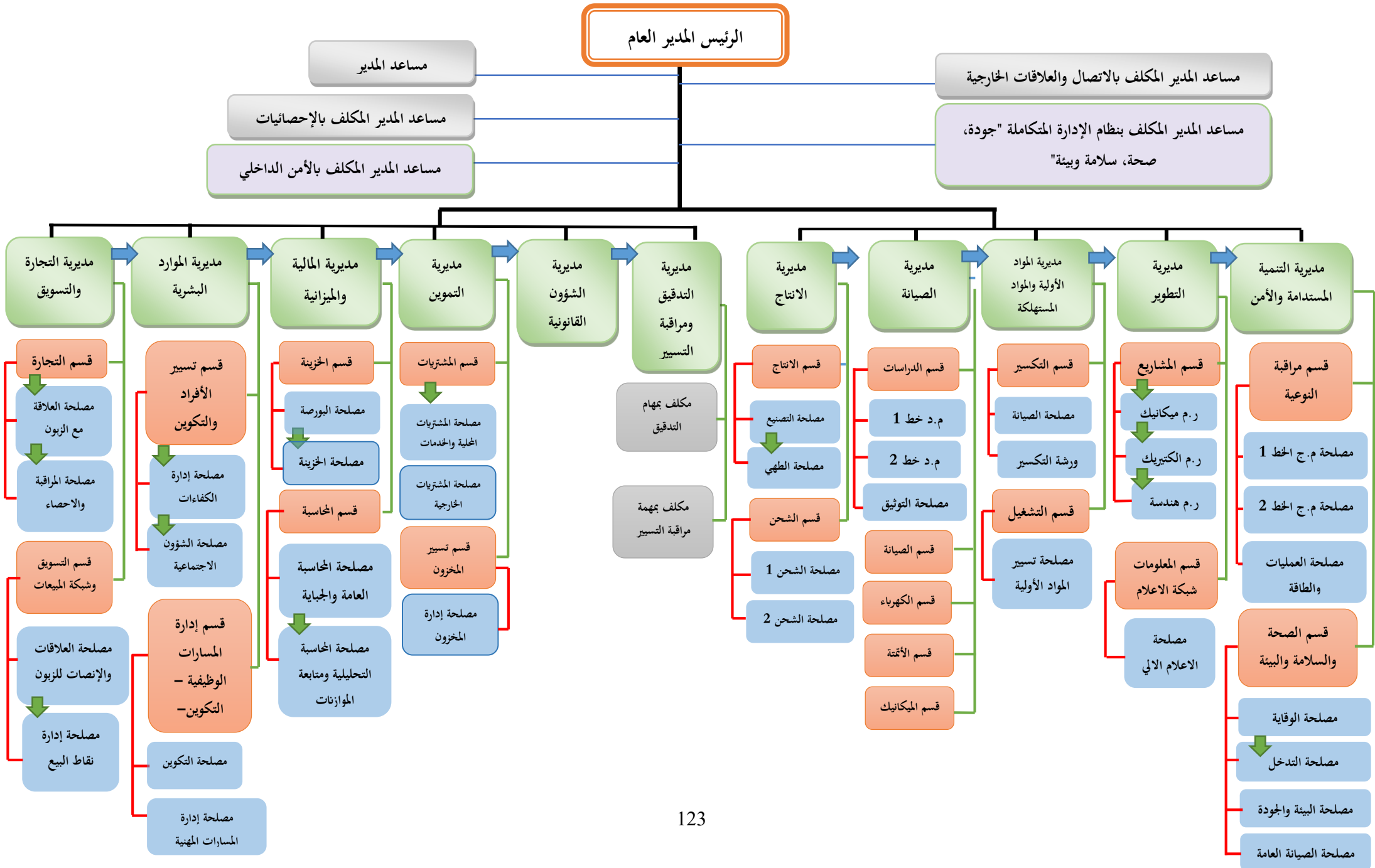
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تقارير الشركة

1.5. الهيكل التنظيمي للشركة

يتحدد الهيكل التنظيمي للشركة من خلال الوظائف الرئيسية والمستويات الإدارية المختلفة التي تملك صلاحيات اتخاذ القرار ومسؤولية تنفيذه، والشكل الموالي يوضح مختلف الدوائر والأقسام في الشركة:

الشكل 43: الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت عين الكبيرة سطيف

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة



- من خلال الهيكل التنظيمي؛ يتبين أنها تحوز من الناحية التنظيمية على 11 مديرية فرعية مقسمة إلى 5 مديريات تقنية و6 مديريات إدارية، وتتبع أعمالها وفق ما يلي:
- **الرئيس المدير العام:** يُعتبر أعلى مستوى اداري في الشركة ورئيس مجلس الإدارة، من أهم مهامه:
 - وضع الاستراتيجية العامة؛
 - تحديد الخطوط العريضة لسياسة الشركة بالتعاون مع رؤساء الأقسام؛
 - الإشراف العام على كل أنشطة الشركة؛
 - التنسيق بين كفاءات الإدارة؛
 - تمثيل الشركة أمام السلطات العمومية.
 - **مساعدو المدير:** تضم ثلاث مديرين مساعدين، الأول على علاقة مباشرة بالمدير، والثاني والثالث مكلف بالإحصائيات؛ والآخر مكلف بالأمن الداخلي.
 - **مساعد المدير المكلف بالاتصال والعلاقات الخارجية:** تعنى بمتابعة كل الاتصالات والعلاقات الخارجية.
 - **مساعد المدير المكلف بنظام الإدارة المتكاملة "جودة، صحة، سلامة وبيئة":**
 - **مديرية التجارة والتسويق:** يتمثل دور مديريةية التجارة في معرفة وتحديد احتياجات مختلف العملاء، مسك وتسيير ملفاتهم، اعداد برامج البيع ومتابعة تنفيذها، اعداد التقارير الدورية والسنوية، المساهمة في تطوير رقم الأعمال، متابعة العملاء وقياس مدى رضاهم.
 - **مديرية الموارد البشرية:** تقوم بوضع استراتيجية الموارد البشرية الضرورية والملائمة للاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتحديد الموارد البشرية الازمة في الهياكل المعنية، تسيير الموارد البشرية، ضمان توافق كفاءات ومهارات وخبرات المستخدمين مع المهام الموكلة إليهم، ويتم ذلك عن طريق إعداد برامج سنوية للتوظيف والتكوين في كافة الميادين.
 - **مديرية المالية والميزانية:** تتولى تطبيق السياسة المالية، توضيح وتحديد الاحتياجات المالية، توجيه وتنسيق الموارد المالية المتاحة مع مختلف العمليات المرتبطة بالسياسة المعتمدة، وتضم كل من مصلحة المحاسبة المالية والمحاسبة التحليلية والموازنات.
 - **مديرية التمويل:** تتولى مديريةية التمويل السهر على ضمان التحكم في المشتريات التي تستوفي متطلبات المؤسسة لضمان جودة منتجاتها، فهي تحرص على إعداد ودراسة عقود الشراء، توفير كل المواد التي تدخل في العملية الإنتاجية، متابعة كل موردين المؤسسة والسعي على توطيد العلاقة معهم.

- **مديرية الشؤون القانونية:** من مهامها: الدراسات القانونية للعقود، والاتفاقيات المبرمة مع مختلف الأطراف ذات المصلحة، إلى جانب دراسة الشكاوى ومتابعة المنازعات مع الزبائن وغيرهم.
- **مديرية التدقيق ومراقبة التسيير:** من مهامها؛ إعداد تقارير التسيير، تتبع كافة المصالح ولها علاقة مباشرة مع قسم المالية والمحاسبة، وتقوم بإعداد تقرير مفصل في نهاية السنة عن أداء الشركة.
- **مديرية الإنتاج:** تتولى هذه المديرية بمصالحها وأقسامها المختلفة إدارة خط الإنتاج الأول والثاني.
- **مديرية الصيانة:** من مهامها؛ تصحيح الأعطال في مختلف ورشاته، والإشراف على عمليات الصيانة الكهربائية والميكانيكية في خطي الإنتاج.
- **مديرية المواد الأولية والمواد المستهلكة:** تقوم هذه المديرية بتوفير كل ما يتطلبه في عمليات الصيانة، وهي تختلف عن مديرية التموين كونها تهتم بالمواد الخاصة بالصيانة في كل الورشات.
- **مديرية التطوير:** تتولى مهمة تطبيق سياسة التنمية في الشركة وتنفيذ كل المشاريع التي لها صلة بالبحث والابداع، وتنفيذ كل برامج الاستثمار الرامية إلى تحسين الأداء التقني وتوفير التكنولوجيا، إلى جانب تزويد مختلف المصالح والأقسام في الشركة بالمعلومات والتوجيهات في المجالات التقنية.
- **مديرية التنمية المستدامة والأمن:** مهامها اقتراح السياسات والخطط المتعلقة بالوقاية من المخاطر وحماية البيئة، كما تقوم بمراقبة جودة المواد الأولية لإنتاج الاسمنت وفقا للمتطلبات القانونية.

2.5. طبيعة النشاط وطريقة الإنتاج في الشركة

من خلال اسم هذه الشركة يتبين لنا أن نشاطها الأساسي هو صناعة وتوزيع الاسمنت الذي هو المنتج النهائي لها (كما يمكنها أن تبيع مادة الكلنكر والتي هي عبارة عن منتج نصف نهائي)؛ وهذا باعتمادها بالدرجة الأولى على استخراجها للمادة الأولية من مقالعها الخاصة وتحويلها إلى إسمنت.

1.2.5. طبيعة نشاط الشركة

تقوم الشركة بإنتاج نوعين رئيسيين من الاسمنت هما:

- **Le ciment Portland aux ajouts CPJ: CPJ-CEM II/A 42.5 NA 442;**
- **Le ciment résistant sulfate CRS : CPA-CEM I-42,5 ES NA 443.**

كما يمكنها أيضا إنتاج ثلاثة أنواع أخرى من الاسمنت عندما تسمح ظروف السوق بذلك؛ وهي:

- **le CPA 52.5;**
- **le CPJ 32.5;**
- **le ciment pétrolier.**

ويتبع نشاط إنتاج الاسمنت 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 بنشاطات الصيانة والإصلاح ممثلة في ورشات الصيانة الميكانيكية والكهرباء وصيانة الفرن، بالإضافة إلى مختبر للمراقبة المستمرة لجودة المواد الأولية والمنتجات النصف مصنعة والمنتجات النهائية.

2.2.5. طريقة إنتاج الاسمنت في الشركة محل الدراسة

تستخرج الشركة المواد الأولية المستعملة في عملية الإنتاج من محجرتين: محجرة جبل مجونس (Djebel Medjounes) بالنسبة لمادة الكلس Calcaire؛ ومحجرة ثنية مولوتو (Theniet Mouloutou)، بالنسبة لمادة الصلصال Argile.

والاسمنت (Ciment) هو رابط هيدروليكي (مائي) على شكل مسحوق جاف رمادي اللون في العادة؛ ويتكون من عنصرين أساسيين هما: الحجر الجيري (Calcaire) بنسبة 90% والصلصال Argiles بنسبة 6% وخامات الحديد (Minerai de fair) بنسبة 4% وتضاف مواد أخرى تكميلية للوصول إلى التركيبة المرغوب فيها مثل: أكسيد الحديد (Fe_2O_3)، البوكسيت (Al_2O_3) وأكسيد السيليكون (SiO_2)، وتتطلب درجات حرارة عالية لعملية الطهي تقدر بـ $1450^{\circ}C$ ، وتقع هذه المواد الأولية على بعد 4 كيلومترات من محطة الإنتاج على مستوى المحجرة التي يحتضنها جبل مجونس على ارتفاع يفوق 1400 متر، وتقدر احتياطات هذه المحجرة بأكثر من 600 مليون طن، ما يكفي لتموين المصنع بالمادتين على مدى السنوات 100 المقبلة، حسب مديرية البحث والإنتاج على مستوى المصنع (بودحوش، 2017، الصفحات 93-96). وتتم الصناعة وفقاً للمراحل التالية:

1- مرحلة التفطيت (Concassage)

يتم في هذه المرحلة تكسير المواد الخام من حجر جيري (الذي يتم الحصول عليه باستخدام متفجرات في المحاجر)، طين وأتربة سطحية بواسطة الكسارات في ورشة التفطيت (Atelier de concassage)، حيث تبلغ قدرتها في الشركة 1000 طن/ساعة من تفطيت الكلس و60000 طن/ساعة للكلس و1200 طن للطين.

2- مرحلة الطحن (Broyage)

في ورشة تدعى ورشة الطحن (Atelier de Broyage) يتم نقل المواد إلى المجفف الدوار أين يتم تجفيفها عن طريق الهواء الساخن الذي ينتج عن عملية تشغيل الفرن الذي تبلغ قدرته 370 طن/ساعة، ويتم تخزين الخليط (La Farine) الناتج في صومعتين خاصتين (Les silos) بقدرة تخزين 20000 طن.


3- مرحلة الطهي وتبريد الخليط (Cuisson)

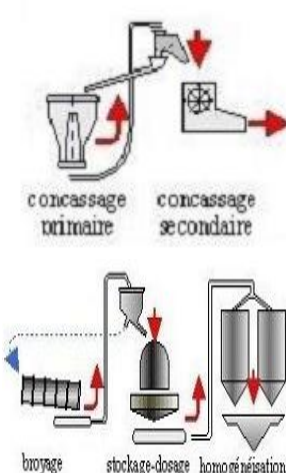
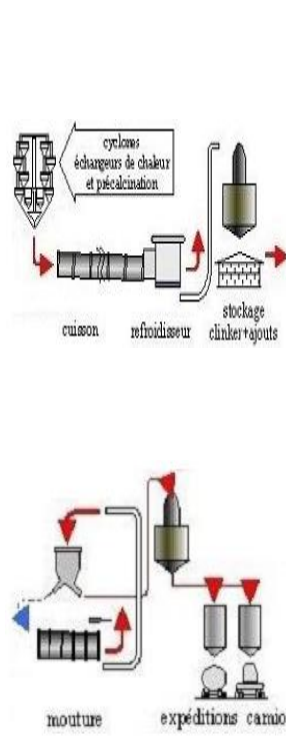
يسحب الخليط من قعر الصومعة من فتحات التغذية نحو برج التسخين الابتدائي ذو المراحل المتعددة والذي يصل ارتفاعه 120 متر والمجهز بالسايكلونات لكسنة الخليط، ومنه إلى الفرن الدوار الذي طوله 80 متر وقطره 5,4 متر، وتدوم فترة الطهي من ساعة إلى 3 ساعات في درجات حرارة تتراوح ما بين 1300°م و1500°م، كما تجدر الإشارة إلى أنه يُستخدم الغاز الطبيعي أو المازوت كمصدر للطاقة الحرارية بالإضافة إلى الهواء الساخن المستمد من عمليات تبريد الكلنكر، ليخزن في صوامع بقدرة 70000 طن.

4- مرحلة الطحن النهائي والتعبئة (الشحن)

يتم سحب الكلنكر من صوامع التخزين نحو طواحين أين يتم إضافة بعض المواد كخام الجبس وغيرها من المواد حسب الحاجة للتحكم في مقاومة الاسمنت، ليتم الحصول على المنتج في شكله النهائي والذي يوجه للتخزين في صوامع خاصة بقدرة 40000 طن، ليتم تعبئته في أكياس ورقية عن طريق أربع 04 خطوط تعبئة (4*2600 كيس/ساعة)، أي بقدرة 520 طن/ساعة، أو شحنه مباشرة بدون أكياس (En Vrac)، عن طريق خطي تعبئة بقدرة 450 طن/ساعة في شاحنات خاصة بنقل الاسمنت. ويمكن ايجاز مراحل الإنتاج في مختلف الورشات في الجدول الموالي:

الجدول 15: ورشات شركة الاسمنت عين الكبيرة

مخطط	الطاقة المتاحة	البيان	الورشة	
	1000 طن/ساعة	تفتيت الكلس (Le Calcaire)	ورشة التفتيت (Atelier de concassage)	
	170 طن/ساعة	تفتيت الطين (La Marne)		
	60 طن/ساعة	تفتيت الحديد (Concassage de fer)		
	60000 طن	تخزين الكلس (2*30000 طن)		
	12000 طن	تخزين الطين (2*6000 طن)		
	370 طن/ساعة	125 طن/ساعة	I. طاقته	ورشة الطحن (Atelier de broyage)
			II. طاقته	
III. طاقته				
20000 طن	I. صومعة 10000 طن			

		تخزين الخليط La) (Farine	II . صومعة 10000 طن
	70000 طن	التخزين (الكلنكر)	الفرن الدوار (طوله 80 متر وقطره 5.4 متر)
			مبرد الكلنكر
			I . 25000 طن
			II . 25000 طن
			III . 10000 طن
IV . 5000 طن			
V . 5000 طن			
	180 طن/ساعة	الطحن	I . طاقته 90 طن/ساعة
	12000 طن		II . طاقته 90 طن/ساعة
	9000 طن	بهو لتخزين الإضافات	الجبس: 2*6000 طن
	40000 طن		تخزين الاسمنت
		I . صومعة بسعة 10000 طن	
		II . صومعة بسعة 10000 طن	
		III . صومعة بسعة 5000 طن	
		IV . صومعة بسعة 5000 طن	
	V . صومعة بسعة 10000 طن		
	520 طن/ساعة	ورشة الإرسال Atelier d'expédition du (ciment)	اسمنت الأكياس 4 خطوط تعبئة (4*2600 كيس/ساعة)
450 طن/ساعة	اسمنت بدون أكياس (Vrac): خطي تعبئة		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على Rapport De Gestion 2020

كما أن الشركة تعززت خلال السداسي الأول من 2017 بخط انتاجي جديد الذي فاقت قيمته 32 مليار دج الذي سمح بمضاعفة انتاج الاسمنت ثلاث مرات ليبلغ 3 ملايين طن/سنويا، وقد تم تجهيز خط الإنتاج الجديد بأحدث التقنيات حسنت من أداء المصنع من حيث الإنتاجية والاستهلاك الطاقوي، وعلى سبيل المثال، إذا كان الخط القديم بحاجة إلى 145 كيلوواط في الساعة لإنتاج طن واحد من الاسمنت، فإن خط الإنتاج

الجديد بحاجة إلى نصف هذه الطاقة تقريبا أي 80 كيلوواط للساعة لذات القدر من الإنتاج، كما يضم خط الإنتاج الجديد مخبر مراقبة النوعية بالكامل.

وعلى الصعيد الاجتماعي والاقتصادي، فإن دخول الخط الثاني الإنتاج أدى إلى خلق ديناميكية اقتصادية جديدة عبر كامل المنطقة حيث ساهم في تقليص نسبة البطالة من خلال خلق أزيد من 400 منصب شغل مباشر وأكثر من 1500 منصب غير مباشر.

وفيما يخص التكوين باعتباره استثمار هام، فإن شركة الاسمنت لعین الكبيرة تمنح لعمالها تكوينات داخلية وخارجية خاصة بالمهن التي يحتاجها المصنع. ففي 2020 مثلا تم تخصيص ما يزيد قيمته عن 11 مليون دج لتكوين 458 موظف في مختلف التخصصات التي يحتاجها المصنع.

I. مؤشرات تقييم الأداء في شركة اسمنت عين الكبيرة

من خلال الدراسة الميدانية؛ والتي اعتمدت على الملاحظة بالإضافة الى الاطلاع على الوثائق الداخلية للشركة، وإجراء العديد من المقابلات مع المدير المالي والمدير المساعد المكلف بمراقبة التسيير، تم التعرف على أن الشركة تعتمد أساسا على لوحات القيادة les Tableaux De Bord من خلال مراقبة الموازنات Le Contrôle Budgétaire لتُمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعيتها ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها.

1. لوحات القيادة

يتم تزويد قسم مراقبة التسيير بشركة الاسمنت عين الكبيرة بمعلومات يومية لبعض المصالح كمديريات الإنتاج والصيانة والتسويق، أما باقي المديريات كالموارد البشرية وغيرها تكون شهرية أو ثلاثية حسب الطلب. وعليه فاعتماد الشركة على فترة زمنية تقدر بيوم أو شهر على أقل تقدير لتزويد لوحات القيادة بالمعلومات الضرورية؛ يُعطيها أهمية كبيرة مقارنة بالمؤشرات الرقابية الأخرى "المحاسبة العامة والموازنة التقديرية"، فكما هو معروف فإن الميزة الأساسية للوحات القيادة الفعالة هي التزويد الدوري والسريع للمسؤول بالمعلومات الانية والتشغيلية لكي تساعده في اتخاذ القرارات قبل تفاقم الأوضاع، وعليه يمكن اعتبار معظم لوحات القيادة المتواجدة بالشركة تقارير يومية تسمح بالرقابة الذاتية للمسؤولين بقيادة العمليات الخاصة بهم ومراقبة أدائهم بشكل دوري ومستمر.

2. هيكل لوحات القيادة

تُعتبر المؤشرات المكون الرئيسي للوحات القيادة، حيث تقوم بعرض أهم المعلومات التي تُساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم، فالمؤشرات التي تُعتمد في لوحة القيادة ترتكز بشكل أساسي على تقديم فكرة حول مستوى تحقيق الأهداف؛ الأمر الذي يتطلب التفكير في محتواها وتحديدها وإعدادها بشكل واضح ودقيق.

وعلى هذا الأساس سيتم عرض أهم لوحات القيادة الخاصة ببعض المديريات الرئيسية الموجودة بالشركة؛ مع تحديد المؤشرات التي تحتويها كل مديرية، كما في الشكل الموالي:

الشكل 44: نماذج لبعض لوحات القيادة بالشركة

لوحة القيادة الخاصة بمديرية الصيانة

الانحراف	الفعلي	الهدف	المؤشرات	
			معدل التشغيل	1
			معدل التوقف	2
			عدد التدخلات الوقائية	3
			عدد التدخلات الاضطرارية	4
			معدل ساعات تصليح العطل	5

لوحة القيادة الخاصة بمديرية التسويق

الانحراف	الفعلي	الهدف	المؤشرات	
			كمية المبيعات	1
			رقم الأعمال "خارج الرسم"	2
			عدد الشاحنات العائدة فارغة	3
			وقت انتظار الزبائن للشحن sac	4
			وقت انتظار الزبائن للشحن vrac	5

لوحة القيادة الخاصة بمديرية الإنتاج

الانحراف	الفعلي	الهدف	المؤشرات	
			إنتاج الفريفة	1
			إنتاج الكلنكر CPJ	2
			إنتاج كلنكر CRS	3
			ساعات التوقف	4
			إنتاج إسمنت CPJ	5
			إنتاج إسمنت CRS	6
			استخراج الإسمنت CPJ	7
			استخراج الاسمنت CRS	8
			استهلاك طبيعي للمعدن	9
			استهلاك الجبس	10
			إضافات	11
			استهلاك استثنائي	12
			معدل التلف	13

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الشركة

تساهم لوحة القيادة في مراقبة الأداء من خلال التصميم الجيد لها والوقوف على نقاط القوة والضعف الذي يمثل العنصر الجوهري في تحليل المؤشرات الخاصة بكل نوع من أنواع لوحات القيادة المتواجدة في الشركة وعدم إهمال أي مؤشر، وذلك بالتنبيه إلى الانحرافات الحاصلة والعمل على تصحيحها وتعديلها في الوقت المناسب.

II. مراحل بناء بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية لشركة الاسمنت عين الكبيرة

يختلف بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن من مؤسسة لأخرى وذلك حسب طبيعة عملها واستراتيجيتها، لهذا لا حضنا وجود اختلاف بين الباحثين حول المراحل التي يمر بها تصميم وتنفيذ البطاقة، فحاولنا الموافقة بين مختلف وجهات النظر وصياغتها وفقاً للمراحل الموالية.

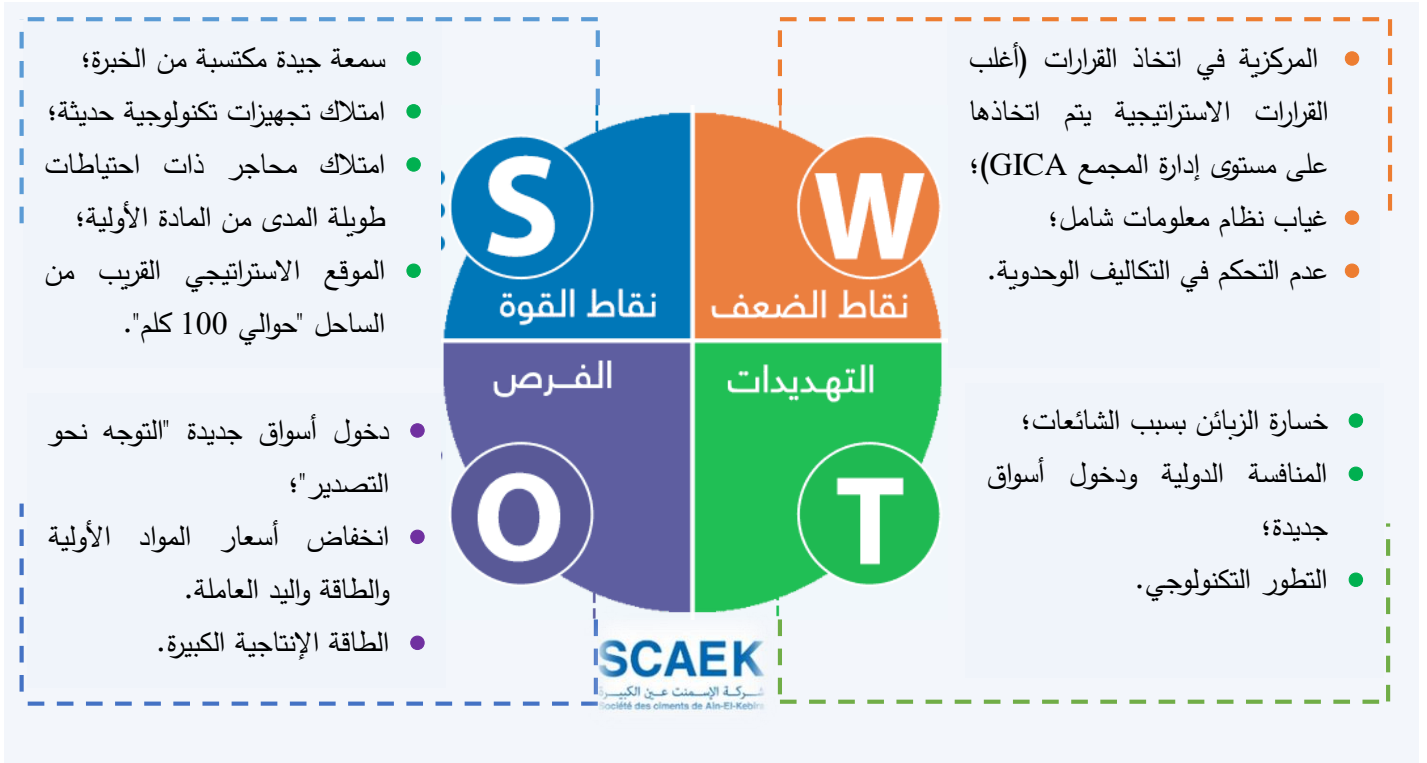
1. المرحلة الأولى: تحديد رؤية ورسالة شركة الاسمنت عين الكبيرة

تُعد صياغة الرؤية أمراً أساسياً من أجل تنفيذ البطاقة، وغالبا ما يتم الاعتماد في ذلك على بعض النماذج المعروفة في الدراسات الاستراتيجية، مثل نموذج SWOT الذي يُعتبر أسهل نموذج من حيث وفرة المعلومات وقد تم الاعتماد عليه في دراستنا، ونموذج PORTER الذي يقتضي تحليل أكثر تعمقا كدراسة السوق... ونموذج تحليل القدرات الفردية للمؤسسة.

1.1. تحليل SWOT لشركة الاسمنت عين الكبيرة

يقتضي هذا النموذج بضرورة تحليل البيئة الداخلية للشركة لمعرفة نقاط القوة من أجل تعزيزها ونقاط الضعف من أجل تحسينها؛ وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص واستغلالها وتقادي التهديدات المحتملة؛ ولتحقيق ذلك قمنا ببعض المقابلات مع بعض مسيري الشركة والاعتماد على بعض الدراسات السابقة من أجل إجراء تحليل لهذه البيئة، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الشكل الموالي.

الشكل 45: تحليل SWOT لشركة الاسمنت عين الكبيرة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة ووثائق الشركة

كما ذكرنا سابقاً، فإن الهدف الأساسي من نموذج SWOT هو تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للشركة ونقاط قوتها وضعفها من جهة؛ وبين المتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها من جهة أخرى، إضافة إلى كونه يوضح نوع الاستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على الشركة استخدامه لتكسب ميزة تنافسية.

والآن بعد أن أنجزنا هذا التحليل للشركة نأتي الآن إلى رؤيتها ورسالتها؛ وذلك تمهيدا لضبط الاستراتيجية.

2.1. تحديد رسالة ورؤية الشركة

بالاعتماد على المقابلات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة تبين لنا أن رؤيتها تتمثل في:

"الاحترافية، والتنوع في المنتجات والأسواق"

فالتنوع في المنتجات هنا يُقصد به تلبية كافة احتياجات العملاء من مختلف أنواع الاسمنت؛ فمثلا بمجرد حصول الشركة على شهادة API¹، سيفتح أمامها فرصا مهمة في مجال صناعات النفط والغاز الوطنية والدولية.

وتتجسد رسالتها في:

- أمثلة وترشيد التكاليف حتى تتمكن الشركة من المنافسة وطنيا ودوليا؛
- السعي إلى استبدال الإسمنت البترولي المستورد بالوطني لتقليل الانفاق بالعملة الأجنبية.

2. تحديد الاستراتيجية وبناء الأهداف الاستراتيجية للشركة

بنت شركة اسمنت عين الكبيرة استراتيجيتها انطلاقا من علاقتها مع شركائها، سواء كانوا داخليين أم خارجيين، وذلك باحترام الطرق المحددة اللازمة وبالاعتماد على مؤشرات مرجعية وتحقيق نتائج متميزة. ويتم تحديد الاستراتيجية ضمن مجموعة من المتطلبات المتعلقة بطبيعة نشاط الشركة، حيث إنه بعد إجراء مقابلات اتضح لنا أنها تطبق استراتيجية تدرج ضمن استراتيجية المجمع الوطني لصناعة الاسمنت ومواد البناء GICA، وهذا طبقا لأحكام المواصفة العالمية ISO: 9001-2008، والتي تعمل على وضع معايير الاستجابة لرغبات الزبائن، الأداء المالي، تحفيز الأفراد، الصحة والسلامة المهنية، وهذا ضمن متطلبات المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة. ويمكن تحديد هذه الاستراتيجية في النقاط التالية:

- توفير منتج يفي بمتطلبات الزبائن خاصة الأجانب منهم؛
- التميز في انتاج الاسمنت البترولي، بصفتهما الرائدة وطنياً لهذا النوع من الاسمنت؛
- إرضاء كافة الأطراف ذات المصلحة؛
- التحكم في التكاليف وترشيدها؛
- التطوير المستمر لنظام إدارة الشركة وذلك في إطار مواصفة ISO: 9001-2008؛
- الاستعمال العقلاني والرشيد للموارد، والمحافظة على البيئة من خلال تقليل الانبعاثات؛
- تطوير وتكوين الموظفين مع المشاركة في التنمية الاجتماعية.

¹ American Petroleum Institute : مكتب دراسات أمريكي وهيئة تصديق لجميع المنتجات والحلول الموجهة لصناعة البترول العالمية. وللتوضيح نشير إلى أن شركة SCAEK قد أكملت بنجاح المرحلة الأولى من التدقيق المحاسبي للإسمنت البترولي الذي قام به المعهد الأمريكي، حيث أن هذا المسعى يندرج ضمن إطار متابعة عملية اعتماد المعهد للمنتج الجديد. الإسمنت البترولي **Le Ciment Pétrolier**: هو اسمنت يُستخدم في نشاط المحروقات؛ كان يستورد سابقاً في الجزائر بأكثر من 30 مليون دولار، لتلبية الطلب الوطني المقدر بـ 200000 طن والمتمثل في احتياجات سوناطراك والشركات الأجنبية البترولية الناشطة في الجزائر.

ويمكن صياغة استراتيجية الشركة وفق منهجية بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

الشكل 46: استراتيجية شركة الاسمنت عين الكبيرة وفق منهجية بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Kaplan & Norton, 1996)

بعد تحديد الشركة لرؤيتها الاستراتيجية عليها القيام بدعم هذه الرؤية بتقديم وصف واضح لما تعنيه له، فتحدد الشركة لرؤيتها المتمثلة في الاحترافية في مجالها، يتطلب توضيحا للأهداف الفرعية التي تخدمها؛ مثلا: الاحترافية من خلال أسعار تنافسية بالتحكم في التكاليف؛ انتاج الاسمنت بمواصفات ذات جودة عالية؛ تحسين العلاقة مع العملاء...؛ وهذا يتجسد عن طريق صياغة أهداف استراتيجية يتم تتبعها بمؤشرات تقييم مناسبة.

1.2. بناء الأهداف الاستراتيجية حسب كل بعد لشركة الاسمنت عين الكبيرة

بعد تحديد استراتيجية الشركة يتم تقسيمها إلى مكونات أصغر تسمى الأهداف الاستراتيجية؛ حيث تُعد هذه الأخيرة ذات قيمة في أي بناء أو توجه استراتيجي، لأنها تسمح لنا ببناء مؤشرات تقييم دقيقة. فالهدف الاستراتيجي ما هو إلا نتيجة مطلوب تحقيقها لترجمة الرسالة إلى واقع عملي، فهو توصيف نوعي لما تريد الشركة أن تحققه في المجالات الرئيسية لأعمالها في كل من بيئتها الداخلية أو الخارجية، وتتمثل الأهمية كذلك من وراء تحديد هذه الأهداف في توفير معايير لتقييم الأداء على مستوى الشركة، والتنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات.

وبالتطبيق على الشركة محل الدراسة اتضح أنه توجد أهداف كثيرة مترابطة فيما بينها، ويُمكن قياسها من خلال العديد من المؤشرات؛ وقد تم تحديد أهمها حسب ما يراه الباحث مناسبا، فيمكن أن تضاف أو تحذف بعض المؤشرات وهي قابلة للتعديل، وقد تم صياغتها في الجدول الموالي.

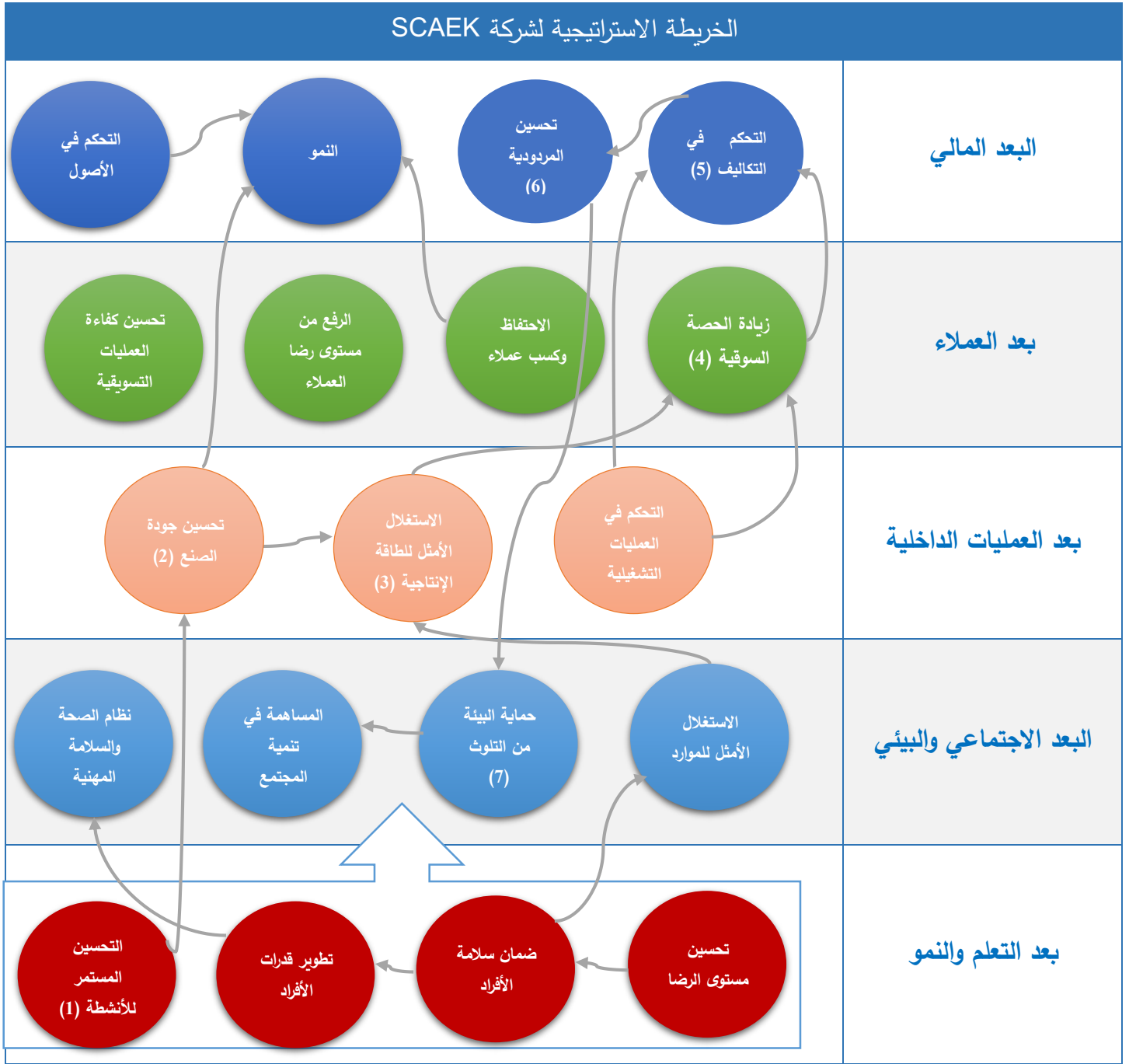
جدول 16: الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء لشركة الاسمنت عين الكبيرة

الأبعاد	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات
البعد المالي	<ul style="list-style-type: none"> التحكم في التكاليف؛ التحكم في الأصول؛ النمو؛ تحسين المردودية. 	<ul style="list-style-type: none"> تطور سعر التكلفة؛ معدل دوران الأصول، شهرة المحل، القيمة الاقتصادية المضافة؛ مؤشر Scoring. دراسة كافة معدلات النمو " القيمة المضافة، رقم الأعمال، الفائض الخام للاستغلال..." المردودية المالية، الاقتصادية، الهوامش والربحية..."
بعد العملاء	<ul style="list-style-type: none"> زيادة الحصة السوقية؛ الاحتفاظ وكسب عملاء جدد؛ الرفع من مستوى رضا العملاء. 	<ul style="list-style-type: none"> تطور الحصة السوقية مقارنة بالقطاع؛ تطور عدد العملاء؛ معدل رضا العملاء، مؤشر احترام مواعيد التسليم.
بعد التطم والنمو	<ul style="list-style-type: none"> تطوير قدرات الأفراد في الشركة؛ ضمان سلامة الأفراد داخل الشركة؛ تحسين مستوى رضا الأفراد؛ رفع مستوى التأطير. 	<ul style="list-style-type: none"> التكوين في الشركة؛ معدل تكرار حوادث العمل؛ معدل تطور الحوافز والمكافآت، الغياب؛ الإطارات في الشركة.
بعد العمليات الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> التحكم في العمليات التشغيلية؛ الاستغلال الأمثل للطاقة الانتاجية؛ تحسين كفاءة عملية الصيانة؛ 	<ul style="list-style-type: none"> معدل إنتاجية العامل؛ معدل دوران المخزون، المردودية الإنتاجية. معدل الطاقة الإنتاجية المستغلة؛ نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة.
البعد الاجتماعي والبيئي	<ul style="list-style-type: none"> المساهمة في تنمية المجتمع المحلي؛ نظام صحة وسلامة مهنية جيد؛ الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية؛ حماية البيئة من التلوث. 	<ul style="list-style-type: none"> حجم الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية؛ تطور عدد حوادث العمل؛ معدل الاستهلاك "كهرباء، غاز، ماء"؛ المخلفات وإعادة التدوير في الشركة.

المصدر: من إعداد الباحث

وانطلاقاً من هذه الأهداف الاستراتيجية لشركة الاسمنت عين الكبيرة يُمكن تصميم الخريطة الاستراتيجية لها، كما يلي:

الشكل 47: الخريط الاستراتيجية لشركة الاسمنت عين الكبيرة



المصدر: من اعداد الباحث

إن قراءة الخريطة الاستراتيجية للشركة يسمح بتحديد علاقات السبب والنتيجة المتواجدة بين الأبعاد

الخمسة كما يلي:

- التحسين المستمر لكافة أنشطتها (1) — تحسين جودة الصنع (2) — استغلال الأمثل لطاقتها
- الإنتاجية (3) — اكتساب حصة سوقية جديدة (4) — التحكم في التكاليف (5) — تحسين المردودية

(6) — مع الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات البيئية (7)؛ وعليه فإن هذه السلسلة هي بمثابة حلقة ترابط بين مختلف الأبعاد المكونة للبطاقة.

وزيادة حجم المبيعات من شأنه أن يؤثر إيجاباً على البعد المالي من خلال تحقيق الاستغلال الأمثل للأصول، من خلال زيادة الربحية.

كما أن سلامة الأفراد والاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية وتحسين كفاءة كل من عملية الصيانة والعملية التسويقية من شأنه أن يسمح للشركة بالتحكم في التكاليف، وعليه زيادة هامش الربح، مما يؤدي في الأخير إلى تحسين مستوى المردودية والربحية للشركة.

3. تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية

بعدما قمنا بتحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة وربطها معاً بعلاقات السبب والنتيجة ضمن الخريطة الاستراتيجية، ينبغي في هذه الخطوة تحديد المؤشرات الملائمة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للشركة.

وتتم عملية تحديد المؤشرات بالنسبة لكل بعد من الأبعاد الخمسة عن طريق التعبير عن كل هدف استراتيجي بمؤشر كمي واحد أو أكثر يعكس مدى تقدم الشركة نحو تحقيق ذلك الهدف. وتجدر الإشارة إلى أنه بالنسبة لكل مؤشر مختار سوف يتم تحديد غاية أو قيمة مستهدفة كمرجع للتقييم، حيث تم الحصول على هذه القيم المستهدفة من خلال الاطلاع على الموازنات التقديرية للشركة وكذلك عبر المقابلات المجرىة مع بعض المسيرين¹.

1.3. البعد المالي

يُعد البعد المالي أحد أهم الأبعاد التي تُلخص الأداء كمياً من خلال مؤشرات مالية مترابطة حسب السبب-النتيجة الموضحة في الفصل الثاني، كما يعرض هذا البعد استراتيجية الشركة اتجاه تحسين العوائد المالية من خلال مجموعة أهداف يتم تقييمها وفقاً للمؤشرات مختارة.

¹ من أجل تقادي التكرار؛ ومحاولة منا تشخيص الوضعية الحقيقية للشركة؛ قمنا بتحليل مؤشرات كل بعد وفقاً للتطور من سنة لأخرى في بداية الدراسة، بينما في البطاقة تم تحليل الانحرافات لكل مؤشر بين الفعلي والمستهدف وإعطاء نتيجة لكل بُعد.

- الهدف الأول: التحكم في التكاليف

لمعرفة درجة تحقيق هذا الهدف في الشركة محل الدراسة تم دراسة تطور سعر التكلفة بالاعتماد على مجموع التكاليف المباشرة وغير المباشرة (تكاليف الإنتاج، تكاليف المواد الأولية، مصاريف اليد العاملة المباشرة، الاستهلاكات الأخرى...)، وعليه تم حساب تكلفة الطن الواحد من الاسمنت بالعلاقة الموالية:

$$\text{تكلفة إنتاج الطن الواحد من الاسمنت} = \frac{\text{التكلفة الكلية للإنتاج}}{\text{حجم الإنتاج الفعلي للإسمنت}}$$

والنتائج موضحة في الجدول الموالي: (سعر التكلفة لسنة 2016 يُقدر بـ 10292,12 دج/طن)

الوحدة: دج

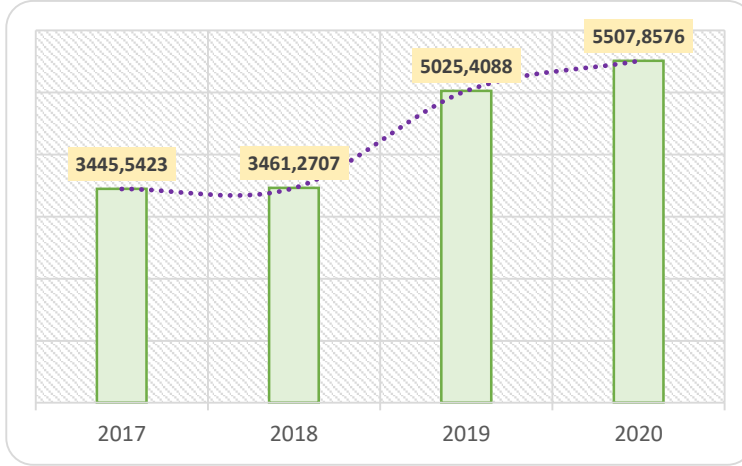
الجدول 17: سعر التكلفة لشركة الاسمنت عين الكبيرة للسنوات 2017-2020

2020	2019	2018	2017	البيان
6 173 814 000	5 152 442 000	4 627 087 000	4 717 178 000	المشتريات
1 600 405 000	2 218 708 000	1 864 209 000	1 651 380 000	مصاريف عمال
571 128 000	515 657 000	836 427 000	851 488 000	ضرائب ورسوم ودفعات مماثلة
77 638 000	166 474 000	6 703 000	8 127 000	مصاريف تشغيلية أخرى
3 443 529 000	3 568 223 000	3 569 997 000	2 765 681 000	مخصصات اهتلاكات ومؤونات
11 866 514 000	11 621 504 000	10 904 723 000	9 993 854 000	سعر التكلفة
2 154 470	2 312 549	3 150 497	2 900 517	الإنتاج (طن)
5507,858	5025,409	3461,271	3445,543	تكلفة الطن الواحد (دج)
<u>+9,6%</u>	<u>+45%</u>	<u>+0.46%</u>	<u>(66%)</u>	معدل تطور تكلفة الطن الواحد

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

لاحظنا في فترة الدراسة أن الشركة لم تتحكم نسبيا في تكاليفها؛ إذ أن تكلفة الطن الواحد من الاسمنت شهدت ارتفاعا محسوسا؛ حيث كانت قيمتها سنة 2017 تقدر بـ 3446,543 دج /طن لترتفع سنة 2020 إلى 5507,858 دج/طن أي بزيادة قدرها 60%، ويفسر ذلك بالارتفاع في تكاليف الخدمات الخاصة بالورشات وتكاليف الصيانة سواء التصحيحية أو الوقائية، كذلك الارتفاع في مصاريف العمال خاصة سنة 2019، وهذا ما يتعارض مع استراتيجية التحكم في التكلفة التي تتبعها الشركة. وللتوضيح أكثر نصيغ الشكل الموالي:

الشكل 48: تطور سعر التكلفة في شركة الاسمنت عين الكبيرة للفترة 2017-2020



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

- الهدف الثاني: الاستغلال الجيد للأصول

من بين المؤشرات المقترحة لقياس مدى تحكم الشركة في أصولها نجد أساسيين هما: معدل دوران الأصول والقيمة الاقتصادية المضافة EVA، والتي يمكن صياغتهما كما يلي:

أ. معدل دوران الأصول

يقيس هذا المؤشر مدى قدرة الشركة على استغلال كافة الأصول المتاحة في تحقيق المبيعات، وارتفاع هذه النسبة يشير إلى أن الشركة تستخدم أصولها بكفاءة عالية في تحقيق المبيعات، وبحسب العلاقة:

$$\text{معدل دوران الأصول} = (\text{رقم الأعمال خارج الرسم} / \text{إجمالي الأصول}) * 100$$

وبالتطبيق على الشركة نجد ما يلي:

الجدول 18: معدل دوران الأصول للفترة 2017-2020 الوحدة: ألف دج

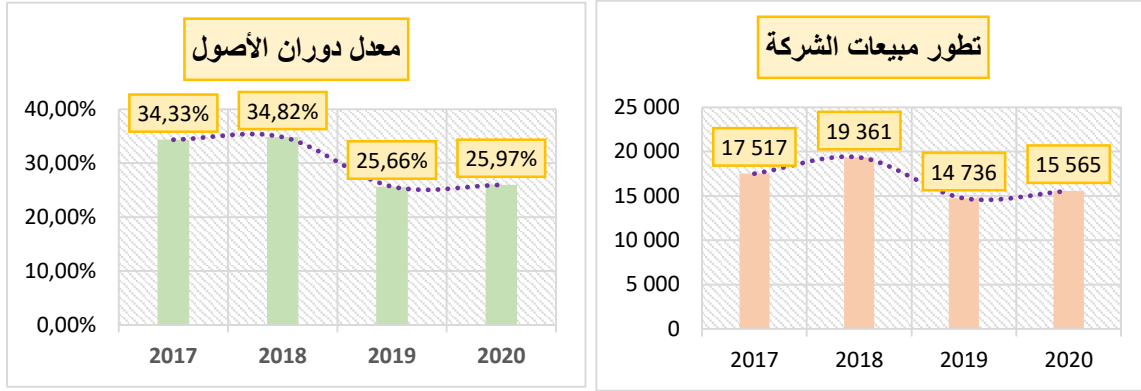
البيان	2017	2018	2019	2020
رقم الأعمال HT	17517	19361	14736	15565
إجمالي الأصول	51031	55608	57439	59942
معدل دوران الأصول	%34,33	%34,82	%25,66	%25,97

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الشركة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معدل دوران أصول الشركة انخفض من 34,82% سنة 2018 إلى 25,66% سنة 2019 والسبب الرئيسي في ذلك هو الانخفاض في رقم الأعمال؛ حيث تراجع في نفس الفترة بنسبة 24% بسبب انخفاض الطلب؛ رغم أن الشركة في هذه المرحلة بدأت في عملية تصدير الاسمنت إلا أنها كانت

نسبة ضئيلة؛ ثم ارتفع رقم الأعمال سنة 2020 بنسبة ضئيلة جدا، وهو ما يفرض على الشركة مراجعة سياستها التسويقية. وللتحليل أكثر نصيغ الشكل الموالي:

الشكل 49: تطور مبيعات ومعدل دوران أصول الشركة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

ب. القيمة الاقتصادية المضافة EVA

تُعتبر القيمة الاقتصادية المضافة من المؤشرات الحديثة المُعبّرة عن كفاءة التسيير في الشركة؛ إذ يُوضح المؤشر ما إذا كانت النتيجة التشغيلية بعد الضريبة أكبر من تكلفة رأس المال خلال فترة معينة، وكلما كانت قيمته مرتفعة كلما دل ذلك على أن أداء الشركة أفضل، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة} = \text{النتيجة التشغيلية بعد الضريبة} - \text{رأس المال المستثمر} * \text{تكلفة رأس المال}$$

وبالتطبيق على الشركة نجد: (تقدر القيمة الاقتصادية المضافة لسنة 2016 بـ 694,3 مليون دج)

الجدول 19: القيمة الاقتصادية المضافة لشركة الاسمنت عين الكبيرة للفترة 2017-2020 الوحدة: مليون دج

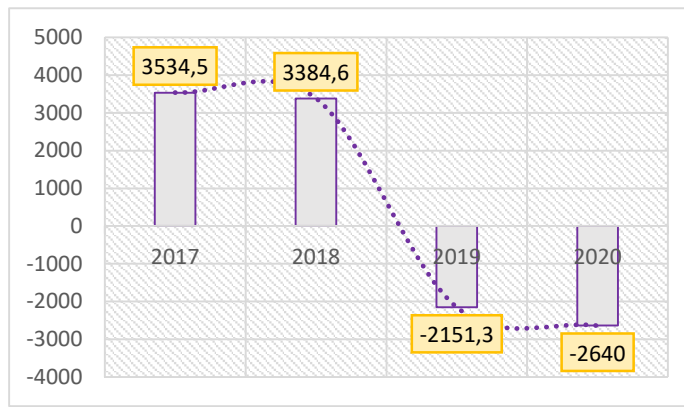
2020	2019	2018	2017	البيان
3797	4092	9363	8497	نتيجة تشغيلية بعد الضريبة
12,6	12,6	12,6	12,6	تكلفة رأس المال (%) ¹
49 276	48 660	48 824	42 269	إجمالي الأصول الثابتة (غ جارية)
1811	890	(1376)	(2883)	+ احتياجات رأس المال العامل
51 087	49 550	47 448	39 386	= رأس المال المستثمر
(2640)	(2151.3)	3384.6	3534.4	القيمة الاقتصادية المضافة EVA
+23%	-164%	-4,24%	+409%	تطور القيمة الاقتصادية المضافة

¹ تم الحصول على تكلفة رأس المال باستخدام نموذج MEDAF، ولمزيد من التفصيل أنظر: (Notice d'information, 2016, p. 23).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

نلاحظ أن القيمة الاقتصادية المضافة EVA للشركة في تناقص مستمر؛ إذ سجلت قيم سالبة في السنتين الأخيرتين، حيث بلغت سنة 2017 ما قيمته 3534,4 مليون دج لتتخفص الى ما دون الصفر سنة 2020 لتبلغ -2640 مليون دج؛ ويفسر السبب في ذلك انخفاض النتيجة التشغيلية بنسبة 55% بسبب التراجع في رقم الأعمال؛ لهذا نلاحظ أن هذا التراجع كان له أثر كبير على المؤشرات المالية للشركة خاصة وأنها لم تغط كافة تكاليف الاستثمار الخاصة بالخط الثاني الذي دخل حيز الخدمة سنة 2017. ويمكن تمثيل مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة كما يلي:

الشكل 50: تطور القيمة الاقتصادية المضافة EVA للشركة للفترة 2017-2020



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

- الهدف الثالث: النمو

من أجل تتبع نمو نشاط الشركة سيتم تحليل بعض مؤشرات النشاط، انطلاقاً من رقم الأعمال وصولاً للنتيجة الصافية وتفسير مختلف النتائج بما يتوافق ومعطيات الشركة (النتيجة الصافية لسنة 2016 قدرت بـ 3015 مليون دج).

الجدول 20: تحليل عناصر جدول حسابات النتائج للفترة 2017-2020 الوحدة: مليون دج

البيان	2017	2018	2019	2020
رقم الأعمال HT	17517	19361	14736	15565
الإنتاج	17886	19355	15916	14889
القيمة المضافة VA	13169	14728	10764	8715
الفائض الخام للاستغلال EBE	11518	12864	8545	7115
النتيجة التشغيلية	8497	9393	4902	3797
النتيجة العادية قبل الضريبة	8209	9304	5015	4320
النتيجة الصافية	7412	8529	4514	3749
تطور النتيجة الصافية	146%	15%	-47%	-17%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

عند التأمل في كافة المؤشرات التشغيلية للشركة نلاحظ أنها تتراجع كلها من سنة لأخرى؛ ويعزى ذلك بالانخفاض في رقم الأعمال باعتباره المصدر الرئيسي للمداخيل في الشركة، والذي له تأثير مباشر على كل المؤشرات التابعة (القيمة المضافة، الفائض الخام للاستغلال النتيجة التشغيلية، النتيجة العادية قبل الضريبة والنتيجة الصافية)، لذلك على الشركة مراجعة سياستها التسويقية للرفع من الحصة السوقية خاصة وأنها قد دخلت مرحلة التصدير التي تعتبر فرصة لكسب عملاء جدد وبسعر أكبر.

- الهدف الرابع: تحسين المردودية

من أجل تتبع درجة تحقيق الشركة لهذا الهدف تم وضع جدول فيه مختلف النسب التي تمكنا من معرفة درجة تطور المردودية في الشركة خلال فترة 04 سنوات، كما يلي:

الجدول 21: تطور مؤشرات المردودية في الشركة للفترة 2017-2020

المؤشر	2017	2018	2019	2020
المردودية المالية %	24,95	23,80	11,92	9,31
النتيجة الصافية / رقم الأعمال %	42,31	44,05	30,63	24,02
النتيجة الصافية / مجموع الأصول %	14,52	15,34	7,86	6,24
القيمة المضافة / رقم الأعمال %	75,18	76,19	73,25	56,24
الفائض خام EBE / رقم الأعمال %	65,71	66,53	57,07	45,46
رأس المال العامل FR	2307557	1391932	3544373	5415507

1811444	889564	(1375937)	(2882952)	احتياجات رأس المال العامل BFR
42	22	(26)	(59)	BFR بالأيام لرقم الأعمال
3604062	2654809	2767869	5190510	الخبزينة

المصدر: من اعداد البحث بالاعتماد على معطيات الشركة

من خلال الجدول الذي يؤكد لنا كافة الملاحظات بشأن الانخفاض في النتيجة الذي كان له تأثير على المردودية المالية؛ يمكننا ملاحظة النقاط التالية:

المردودية المالية: تعتبر المردودية المالية المؤشر الرئيسي الذي يساعد في الحكم على نجاح الشركة من جهة، وعلى درجة توليدها لتدفقات نقدية من جهة أخرى؛ ففي الشركة محل الدراسة نلاحظ أنها تراجعت طيلة فترة الدراسة؛ حيث بلغت سنة 2017 قيمة 24,95% لتتخفص تدريجيا حتى وصلت سنة 2020 قيمة 9,31%، وهو انخفاض كبير جدا ولا يجب على الشركة تجاهل ذلك لما له تأثير سلبي على الوضعية المالية للشركة.

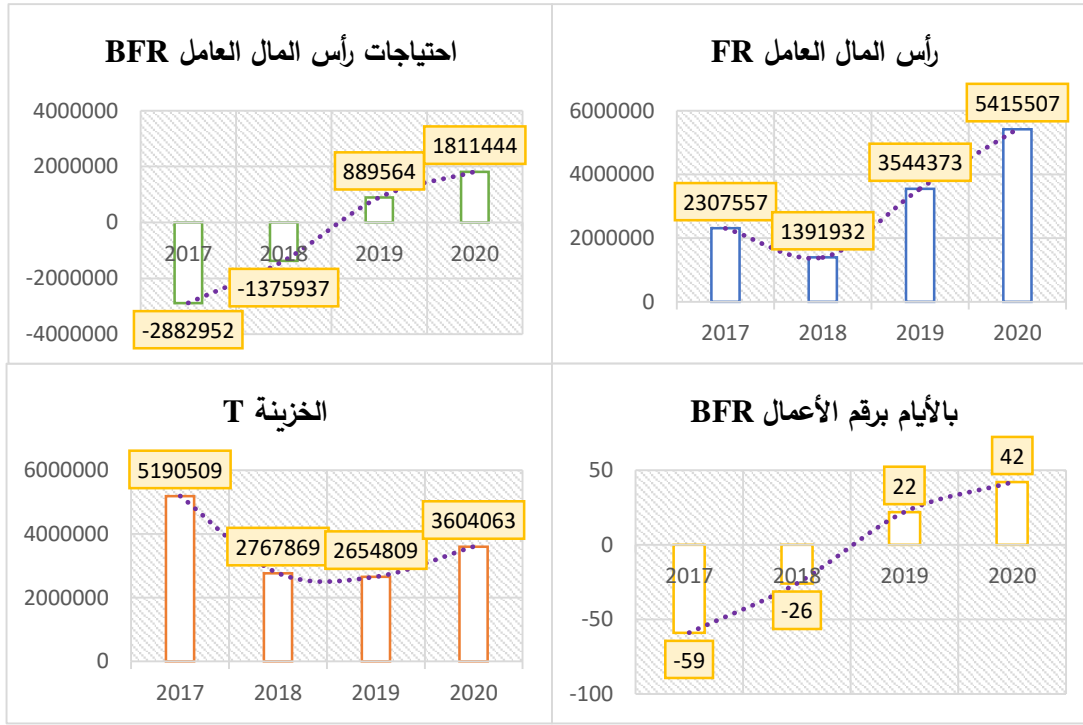
هامش الربحية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال: الهدف من هذه النسبة هو معرفة الربح المحقق عن كل وحدة نقدية في المبيعات، وفي الواقع تحدد هذه النسبة مدى خفض سعر البيع قبل تحقق خسائر، فلاحظنا أن قيمتها تتراجع، وهو ما يدل على أن هناك تكاليف ثابتة تخصم وهي في تزايد ولا تأخذ بعين الاعتبار التراجع الحاصل في رقم الأعمال، لهذا يمكن القول أن الشركة عليها أعباء تزايد ومداخلها المتمثلة في النتيجة الصافية تتناقص، وهو ما يكون له تأثير بالغ على الوضعية المالية للشركة اذا استمر الوضع كما هو عليه.

النتيجة الصافية / مجموع الأصول: في هذه النسبة حاولنا توضيح نتيجة هذا التراجع في رقم الأعمال على المدى المتوسط والبعيد في الشركة والمتمثل في إجمالي الأصول، حيث لاحظنا انخفاض هذه النسبة من 14,52% سنة 2017 إلى 6,24% سنة 2020؛ أي تراجع بنسبة 57%، ويفسر بالتراجع في النتيجة من جهة، وارتفاع قيمة الأصول بسبب زيادة قيمة المخزون (سيتم تحليله في احتياجات رأس المال العامل) الذي أصبحت الشركة تجد صعوبة في تصريفه.

القيمة المضافة / رقم الأعمال: هنا في القيمة المضافة يتم الاعتماد على إنتاج السنة المالية واستهلاك السنة المالية فقط دون الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات الأخرى، ورغم ذلك سجلنا انخفاض في قيمتها طيلة فترة الدراسة، والتفسير واضح هو أن الانخفاض في رقم الأعمال في السنوات الأولى للدراسة أجبر المسيرين التخفيض في الإنتاج ومن ثم انخفاض الاستهلاك؛ خوفا من مشكلة عدم القدرة على بيعها.

الفائض الخام للاستغلال EBE / رقم الأعمال: هنا في الفائض الخام للاستغلال يتم إزاحة أثر أعباء المستخدمين والضرائب من القيمة المضافة؛ للتحليل أفضل، فلاحظنا تراجع كذلك في هذه النسبة وهو ما يؤكد التفسير السابق مضافا له أن أعباء المستخدمين والضرائب ليس لهم سبب في هذا التراجع؛ بل السبب الرئيسي يعود إلى التراجع في رقم الأعمال وفي الإنتاج. ويمكن تمثيل تطور رأس المال العامل FR واحتياجات رأس المال العامل BFR والخزينة T، بيانيا كما يلي:

الشكل 51: تطور مؤشرات التوازن المالي للشركة للفترة 2017-2020



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

ولتوضيح مكونات احتياجات رأس المال العامل BFR للتحليل الجيد نصيغ الجدول الموالي:

الجدول 22: تطور نسب الأصول المتداولة للفترة 2017-2020

السنة	2020	2019	2018	2017	النسبة
	17,70	15,10	12,20	17,20	الأصول المتداولة / مجموع الأصول %
	55,20	64,30	54,10	37,50	المخزون / الأصول المتداولة %
	4,00	1,22	1,19	1,20	العملاء / الأصول المتداولة %
	12,30	12,60	14,80	4,00	مدينون آخرون / الأصول المتداولة %
	28,20	21,20	29,90	45,90	الخزينة / الأصول المتداولة %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

○ رأس المال العامل FR واحتياجات رأس المال العامل BFR: من خلال الشكل والجدول نلاحظ أن

رأس المال العامل في تزايد من سنة لأخرى، لكن في فترة الدراسة نميز مرحلتين:

● **2017-2018:** رأس المال العامل في هذه الفترة يغطي الاحتياجات ويبقى هامش أمان تستخدمه

الشركة في دورة استغلالها، وهي وضعية جيدة تعكس فعالية التسيير في الشركة.

● **2019-2020:** خلال هذين السنتين انعكس الوضع تماما، حيث أصبحت الاحتياجات مرتفعة جدا

في حين انخفض رأس المال العامل؛ لذلك اضطررنا لتحليل هذا الاحتياج لمعرفة مصدر المشكلة

وفقا للجدول 19، فأتضح لنا أن نسبة المخزون مرتفع جدا في هذه الفترة أي ما قيمته 64% من

الأصول المتداولة؛ وهو ما يفسر بمشكلة تصريف المنتجات الذي انعكس في رقم الأعمال لنفس

السنوات، مع الإشارة كذلك إلى رصيد العملاء الذي ارتفع ولكن بنسبة قليلة مقارنة مع سابقه.

أ. مؤشر Scoring

ويعرف برصيد Z "الخاص بـ Holder & Conan" وهو بمثابة جهاز إنذار يسمح بتتبع مفصل للأداء

من خلال الجمع بين العديد من النسب والمؤشرات المالية ذات الصلة والمرجحة وفقا لأهميتها، كما يُستخدم

كثيرا في الشركات الصناعية، ولتطبيق هذه الأداة على الشركة محل الدراسة نحتاج للمعطيات الموجودة في

الجدول الموالي:

الجدول 23: معلومات لحساب مؤشر Scoring للفترة 2017-2020 الوحدة: ألف دج

النسبة	2017	2018	2019	2020
الأصول المتداولة الصافية	8 762 000	6 784 548	8 655 575	10 633 465
مجموع الأصول المحاسبية الصافية	51 030 951	55 608 073	57 438 825	59 942 124
الموارد الدائمة	44 576 508	50 215 457	52 327 623	54 724 165
المصاريف المالية	369 456	483 608	527 346	568 717
رقم الأعمال خارج الرسم CAHT	17 517 109	19 361 063	14 736 385	15 565 443
مصاريف مستخدمين	1 371 076	1 623 006	1 993 572	1 401 833
القيمة المضافة VA	13 169 566	14 752 009	10 795 133	8 753 567
الفائض الخام للاستغلال EBE	11 510 058	12 881 095	8 409 951	7 075 523
إجمالي الديون	20 479 004	19 007 131	18 742 064	18 847 392

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

وبالاعتماد على المعطيات الجدول السابق نجد:

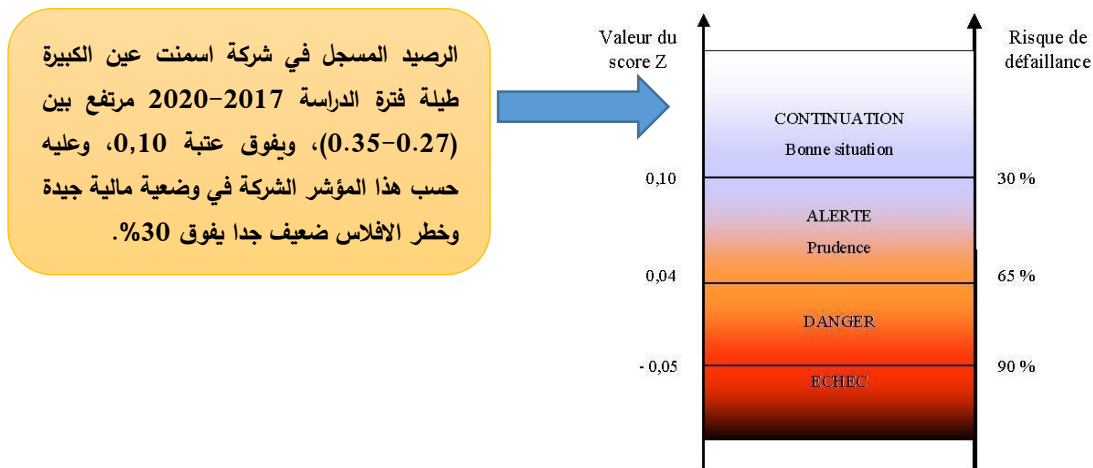
الجدول 24: رصيد Scoring لشركة الاسمنت عين الكبيرة للفترة 2017-2020

2020	2019	2018	2017	النسبة	
0,38	0,45	0,68	0,56	R ₁	الفائض الخام للاستغلال / إجمالي الديون
0,91	0,91	0,90	0,87	R ₂	الموارد الدائمة / إجمالي الأصول
0,18	0,15	0,12	0,17	R ₃	الأصول المتداولة / إجمالي الأصول
0,04	0,04	0,02	0,02	R ₄	المصاريف المالية / رقم الأعمال خارج الرسم
0,16	0,18	0,11	0,10	R ₅	مصاريف العاملين / القيمة المضافة
0,2694	0,2794	0,352	0,326	Z = 0,24R₁ + 0,22R₂ + 0,16R₃ - 0,87R₄ - 0,10R₅	
				Score	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

من خلال نتائج هذا المؤشر، نلاحظ أن الشركة سجلت طيلة فترة الدراسة نسبة تتراوح بين 0,27 و 0,35، وهي نسبة تفوق المعيار المحدد في الشركات الصناعية 0,11، وهو ما يعكس ملاءة الشركة وقدرتها على الوفاء بكافة التزاماتها القصيرة والطويلة الأجل، لكن النقطة المهمة التي يجب الخروج بها من هذا تحليل هي أن هذه القدرة على التسديد هي تتراجع من سنة لأخرى رغم أنها تفوق المعيار إلا أنها تتراجع، لذلك على المسيرين في الشركة تدارك هذا الوضع قبل وصولهم إلى عتبة هذا المؤشر التي تعكس الوضعية المالية للشركة وإيجادهم صعوبة في رفعه من جديد. ويمكن تمثيل النتائج في الشكل الموالي:

الشكل 50: مؤشر Scoring لشركة الاسمنت عين الكبيرة

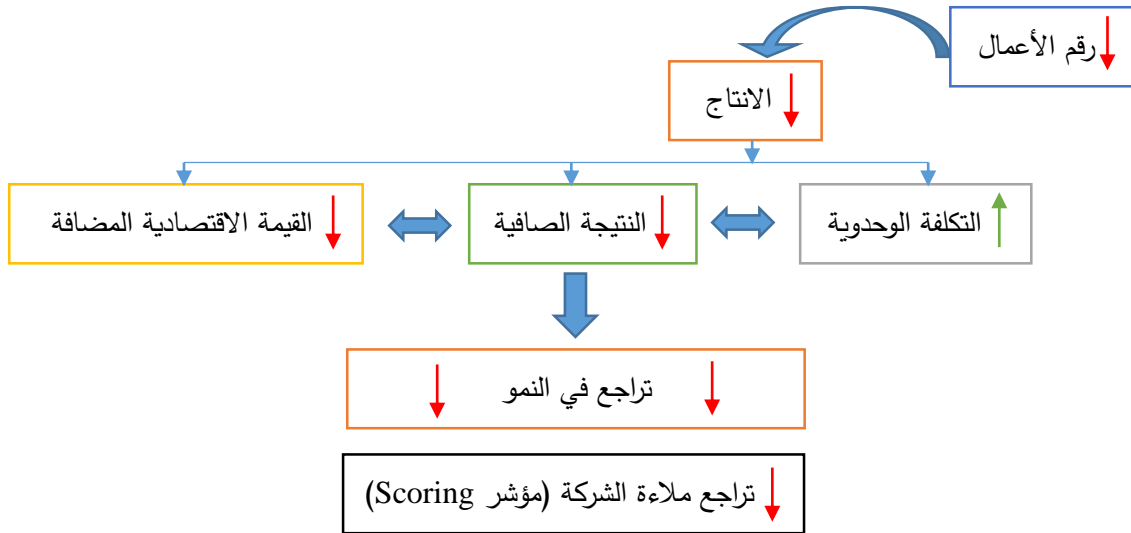


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقرير التسيير لسنة 2020

بعد تحليل كافة المؤشرات المختارة لهذا البعد وتتبع تطورها من سنة لأخرى طيلة فترة الدراسة، نصل إلى أن: الأداء المالي للشركة يتراجع من سنة لأخرى وهو ما أثبتته: التراجع في رقم الأعمال الذي بدوره أثر

على النتيجة الصافية، ومن ثم استمرار هذا الأثر ليصل إلى تكديس في المخزون الذي رفع من الاحتياج في رأس المال العامل وخفض من رأس المال العامل؛ وامتد الأثر كذلك إلى التراجع في القدرة على السداد لدى الشركة (ملاءتها)، لهذا وجب على المسيرين في الشركة تدارك هذا الوضع لأن له تأثير على المدى البعيد للشركة. ويمكن تمثيل هذا الأثر كما يلي:

الشكل 53: أثر تراجع رقم الأعمال على الأداء المالي للشركة لسنوات 2017-2020



المصدر: من إعداد الباحث

2.3. بعد العملاء

يرتبط أداء الشركة مباشرة مع زبائنها؛ الذين يمثلون الطرف المستخدم لمنتجاتها، فتحقق الإيراد يعتمد وبشكل أساسي على حجم التعاملات مع الزبائن وعددهم، فمن خلال علاقة السبب والنتيجة ستظهر نتائج هذا البعد وتعكس اثارها على مؤشرات البعد المالي، ويتم قياس هذا البعد وفقا لمجموعة من الأهداف.

- الهدف الأول: زيادة الحصة السوقية

يُمثل هذا الهدف في حجم نشاط الشركة في وقت محدد؛ ويمكن التعبير عنه بالحصة السوقية أو بمعدل النمو السنوي لرقم الأعمال، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول 25: تطور الحصة السوقية لشركة الاسمنت عين الكبيرة للفترة 2017-2020

البيان	2017	2018	2019	2020
إنتاج الشركة (طن)	2900517	3150497	2312549	2154470
الإنتاج الوطني (طن) ¹	16 100 000	17 200 000	20 800 000	25 200 000
الحصة السوقية	18%	18,32%	11,12%	8,55%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

من خلال الجدول نلاحظ أن الحصة السوقية للشركة في تراجع مستمر، حيث بلغت سنة 2017 نسبة 18% من الإنتاج الوطني المكون من 19 متعامل اقتصادي عمومي وخاص، ثم انخفضت هذه النسبة تدريجيا لتصل 8,55% سنة 2020؛ ويفسر ذلك بالتراجع في الإنتاج، بسبب شدة المنافسة من جهة؛ وتشبع السوق الوطنية من جهة أخرى. ولملاحظة معدل النمو السنوي للمبيعات نصيغ الجدول الموالي:

الجدول 26: تطور رقم الأعمال لشركة الاسمنت عين الكبيرة للفترة 2017-2020 الوحدة: مليون دج

البيان	2017	2018	2019	2020
رقم الأعمال HT	17517	19361	14736	15565
معدل نمو رقم الأعمال	98,70%	10,53%	-23,89%	5,63%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

من خلال الجدول، نتأكد من الملاحظة السابقة التي مفادها الانخفاض المستمر لرقم الأعمال، حيث إنه بالرغم من أن التناقص يتم بمعدلات منخفضة إلا أن تأثيره على الحصة السوقية لازال موجود.

¹ تم تحديد إنتاج القطاع بالاعتماد على تقديرات المديرية العامة لترقية الاستثمار في وزارة الصناعة في الجزائر.

- الهدف الثاني: ضمان ولاء العملاء واكتساب آخرين

باعتبار أن العملاء هم المصدر الرئيسي لنمو نشاط الشركة، سيتم التحقق من هذا الهدف من خلال تتبع تطور عدد العملاء في فترة الدراسة كما يلي:

الجدول 27: تطور عدد العملاء للفترة 2017-2020

البيان	2017	2018	2019	2020
عدد العملاء	3106	1584	1085	703
التطور %	+7,2%	(49%)	(31,50%)	(35,21%)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على قسم التسويق

- إن أهم ما يلاحظ على الجدول أن هناك انخفاض كبير في عدد العملاء؛ وعند الاستفسار على سبب ذلك مع مسؤول قسم التسويق في الشركة؛ اتضح لنا أن هذا الانخفاض يفسر بسببين:
- الأول: أن هناك انخفاض حقيقي في عدد العملاء بسبب المنافسة الشديدة مع المتعاملين الناشطين في القطاع خاصة مع تشبع السوق الجزائرية من هذه المادة؛
 - الثاني: إن الشركة ابتداء من سنة 2018 أصبحت تبيع لكل أنواع الزبائن سواء مستهلكين نهائين أم موزعين سواء تجار جملة أم تجزئة، في حين قبل هذه السنة كانت تبيع للمستهلكين النهائيين فقط؛ لهذا يفسر الانخفاض المفاجئ لعدد العملاء، لكن هذا ليس سبب يجعل الشركة لا تتعامل مع هذا الانخفاض بل يجب أن تراجع سياستها التسويقية.

- الهدف الثالث: الرفع من مستوى رضا العملاء

مع ظهور فائض في الطلب والتوجه نحو التصدير أصبحت الشركة في وضعية تنافسية شديدة الصعوبة؛ إذ تعمل الشركة على تطوير عمليات ووضع مؤشرات يتم من خلالها قياس وتقييم أدائها اتجاه زبائنها، وذلك باتباع طرق وأساليب متنوعة كالاتصال الالكتروني، بطاقة الاقتراحات، التظلمات التي تُرجمه للعديد من الأدوات (سبر الآراء، الشكاوى، نمو حصص السوق...)، ويمكن دراسة مدى التقدم نحو هذا الهدف من خلال الاستبيان الذي تقوم الشركة بتوزيعه (الملحق رقم 12 صفحة 224) والذي كانت نتائجه كما يلي:

الجدول 28: رضا العملاء للفترة 2017-2019

2020	2019	2018	2017	البيان
110	112	117	200	عدد العملاء المستجوبين
107	109	112	187	عدد العملاء الراضين
03	03	05	13	عدد العملاء الغير راضين
<u>97,27</u>	<u>97,57</u>	<u>95,96</u>	<u>93,50</u>	معدل الرضا %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على قسم التسويق

لقد كانت الشركة لا تعير أي اهتمام لرضا الزبائن قبل 2018 بسبب الطلب المرتفع من مادة الاسمنت؛ إذ كانت لا تجد أي صعوبة في تصريف منتجاتها، لكن مع تشبع السوق الوطنية وظهور منافسين جدد من القطاع الخاص؛ أصبحت الشركة ملزمة بدراسة معدل هذا الرضا من خلال استبيان يمنحه قسم التسويق للزبائن قصد استجوابهم وتسمى العملية في الشركة "تحقيق حول رضا الزبائن" "Enquêtes de Satisfaction" يقوم بها مسؤول التسويق كل سنة ويصدر تقرير مفصل عن هذا التحقيق؛ لكن أهم ما يلاحظ على هذا الاستبيان أنه يدرس بعدين فقط، بعد خاص بوقت الانتظار حتى استلام الطلبية وبعد خاص بطريقة الاستقبال من قبل كافة ادارة الشركة، وهناك بعد مضاف يتعلق بدرجة مسؤولية الشركة نحو البيئة والمحيط من وجهة نظر العميل؛ لذلك نقترح تعديل على هذا الاستبيان يعكس الرضا الحقيقي للعملاء ويغطي كافة العوامل المهمة من وجهة نظر الشركة والعميل.

وفي ظل هذه المعطيات المتوفرة حسب هذا الاستبيان، نلاحظ أن الشركة استطاعت أن تتحكم في معدل رضا العملاء بشكل جيد؛ حيث حققت رضا طيلة فترة الدراسة يفوق 97%.

3.3. بعد العمليات الداخلية

يتم في هذا البعد تحليل طبيعة العمليات والمراحل الداخلية التي يمر بها المنتج حتى وصوله للعميل (تحليل سلسلة القيمة)؛ حيث أن هذا التحليل يعتبر أهم مرتكزات البناء في سوق المنافسة، وهو بعد يتكامل مع البعدين السابقين، وتم تحديده وفقا لأهداف جزئية تُقيم مجموعة من المؤشرات.

- الهدف الأول: التحكم في العمليات التشغيلية

يعتبر هدف التحكم في العمليات التشغيلية المحرك الرئيسي لنشاط واستمرار الشركة، ويتم تتبع هذا الهدف من خلال المؤشرات التالية: (معدل إنتاجية العامل لسنة 2016 هي: 2802 طن/العامل)

أ. معدل إنتاجية العامل

الجدول 29: تطور معدل إنتاجية العامل للفترة 2017-2020

2020	2019	2018	2017	البيان
2154470	2312549	3150497	2900517	كمية الإنتاج (طن) T
564	571	536	512	عدد العمال الإجمالي Nbr
3819,98	4050,00	5877,79	5665,07	معدل إنتاجية العامل (طن/ العامل)
-5,68%	-31%	+3,75%	+102%	تطور معدل إنتاجية العامل
5902,66	6335,75	8631,50	7946,62	الإنتاج اليومي (طن/ يوم)
<u>245,94</u>	<u>263,99</u>	<u>359,65</u>	<u>331,11</u>	الإنتاج في الساعة (طن/ ساعة)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن معدل إنتاجية العامل في تناقص مستمر، حيث سنة 2017 كانت تقدر بـ 5665,07 طن/ للعامل في حين أصبحت سنة 2020 تقدر بـ 3819,98 طن/ للعامل وهو انخفاض بنسبة 33%، ويفسر ذلك بالتراجع في الإنتاج والزيادة النسبية في عدد العمال، لذلك عند تحليل الأداء اليومي وحتى الإنتاج في الساعة نلاحظ ذلك النقص، إذ أنه سنة 2017 كانت الشركة تنتج 331 طن/ ساعة بينما سنة 2020 أصبحت تنتج 246 طن /ساعة (مع العلم أن الطاقة القصوى للإنتاج في ظل الظروف العادية هي 347 طن /ساعة) وهو تراجع من شأنه أن يؤثر على الشركة.

ب. معدل دوران المخزون

عند حساب هذا المؤشر تم الاعتماد على قيمة المخزون ورقم الأعمال، رغم أن المخزون مقيم بالتكلفة في حين رقم الأعمال بسعر البيع إلا أن بعض الباحثين أجازها للتحليل، لذلك تم الاعتماد على هذه النسبة في التحليل، فكانت النتيجة كما في الجدول الموالي: (معدل دوران المخزون بالأيام لسنة 2016 هو: 113 يوم)

الجدول 30: تطور معدل دوران المخزون للفترة 2017-2020

2020	2019	2018	2017	البيان
137	136	68	68	دوران المخزون (يوم)
<u>+0,70%</u>	<u>+100%</u>	<u>00%</u>	<u>-40%</u>	معدل تطور دوران المخزون

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

نلاحظ أن فترة تجديد المخزون ارتفعت من 68 يوم سنة 2017 إلى 137 يوم سنة 2020 ويفسر بظهور مشكلة تصريف المنتجات، وقد تم تأكيده في مؤشر احتياجات رأس المال العامل إذ لاحظنا ارتفاع قيمة

المخزون من سنة لأخرى، لذلك على الشركة تدارك الوضع لما له من تأثير على الوضعية المالية للشركة على المدى المتوسط والبعيد.

- الهدف الثاني: الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية

يعتبر هذا الهدف مكمل للهدف السابق، إذ يمكن تحقيقه من خلال المؤشرات التالية:

أ. مؤشر استغلال الطاقة الإنتاجية¹

إن هذا المؤشر ما هو إلا نتيجة لسابقه، حيث أنه عند انخفاض الإنتاج بسبب التراجع في الحصة السوقية التي يفسرها التراجع في عدد العملاء وكان له تأثير مباشر على رقم الأعمال الذي أدى إلى انخفاض في الطاقة الإنتاجية من 97% سنة 2017 إلى 72% سنة 2020 (كما هو موضح في الجدول 28)، وهي في تراجع مستمر؛ لذلك على الشركة الانتباه لذلك، خصوصا أنها رفعت مؤخرًا سنة 2017 طاقتها الإنتاجية من 1 مليون طن/ سنة إلى 3 مليون طن/ سنة.

الجدول 31: تطور حجم الإنتاج للفترة 2017-2020

البيان	2017	2018	2019	2020
حجم الإنتاج (طن)	2 900 517	3 150 497	2 312 549	2 154 470
الطاقة الإنتاجية (طن)	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
المعدل	97%	105%	77%	72%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

- الهدف الثالث: تحسين كفاءة عملية الصيانة

تعتبر عملية الصيانة في شركات انتاج الاسمنت المحرك الرئيسي للمصانع؛ لكون تكلفة التوقف كبيرة جدا وتؤدي الى شلل تام للشركة، كما يمكن التمييز بين نوعين من الصيانة:

- ¹ يمكن التمييز بين عدة أنواع من الطاقة الإنتاجية:
- الطاقة النظرية: هي القدرة على الإنتاج بأقصى سرعة وبدون انقطاع، ويتضح أنها مفهوم نظري بحت، وأنها غاية مستهدفة، لكن من غير الممكن الوصول إليها في الواقع العملية.
- الطاقة القصوى: وهي الاستخدام الكامل لعناصر الإنتاج دون السماح لأي توقف أو عطل بالإضافة إلى افتراضها بعض الشروط كالصيانة المنتظمة مع توفر مستلزمات الإنتاج السلعية، وتوفر الأيدي العاملة كما ونوعا. وخلاصة القول أن الطاقة القصوى تعني تشغيل الوحدة الإنتاجية مع الأخذ بعين الاعتبار التوقفات الذي لا يمكن تفاديها. وهي الطاقة التي استخدمناها في جدولنا هذا.
- الطاقة الممكنة: وهي الطاقة التي من الممكن تحقيقها وفق ظروف تنظيم جيد للعمل، وتقاص كنسبة مئوية من الطاقة القصوى.
- الطاقة الفعلية: أعلى مستوى من النشاط يمكن تحقيقه بدرجة مقبولة من الكفاءة، اخذا بعين الاعتبار العطل التي لا يمكن تجنبها مثل الإصلاحات.

- **الصيانة التصحيحية "La maintenance corrective":** وهي أعمال الصيانة التي تتولى اصلاح العيوب حين ظهورها، ويطلق على هذا النوع من الصيانة أيضاً الصيانة العلاجية (الإصلاحية) وهي أعمال الصيانة التي تتم بعد حدوث عطل؛
 - **الصيانة الوقائية "La maintenance Préventive":** وهي وضع برنامج زمني للصيانة استنادا في ذلك على توقعات وقوع أعطال أساسية وذلك قبل حدوثها؛ ولهذا فإنه عادة ما يكون عدد مرات إجراء الصيانة الوقائية أكبر من مرات إجراء الإصلاحات بعد حدوث الأعطال، وذلك في مقابل أن هذه الصيانة عادة ما تجنب الشركة أنواعا من التكاليف الكبيرة المرتبطة بالعطب والتوقف.
- والجدول الموالي يوضح تطور تكلفة الصيانة في الشركة لفترة الدراسة (2017-2020) كما يلي:

الجدول 32: تطور نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة للفترة 2017-2020

2020	2019	2018	2017	البيان
96636079,70	142739413,07	50489071,34	374529387,91	تكاليف الصيانة (دج)
2154470	2312549	3150497	2900517	حجم الإنتاج الكلي (طن)
44,854	61,724	16,026	129,125	نصيب الطن الواحد (دج)
-27%	+285%	-87,6%	-	معدل تطور تكلفة الطن

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال هذا المؤشر يمكن تأكيد أن الشركة استطاعت التحكم في كافة تكاليفها الخاصة بالصيانة، حيث خفضت نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة من 129 دج/ طن سنة 2017 إلى 45 دج/ طن سنة 2020 أي تخفيض بنسبة تفوق 65%، ويعود الفضل في ذلك إلى أن الشركة اكتسبت مهارة وكفاءة في عملية الصيانة؛ كما تجدر الإشارة إلى أن الشركة أصبحت تقدم خدمات في مجالات الصيانة لشركات أخرى التي تنتمي إلى نفس القطاع.

4.3. بعد التعلم والنمو

تتمثل أهم الأهداف الفرعية المنتقاة لترجمة الأهداف الاستراتيجية للشركة محل الدراسة على مستوى هذا البعد مجموعة من الأهداف كما سبق في الأبعاد الأخرى.

- الهدف الأول: تطوير كفاءة الأفراد في الشركة

يحتل التكوين في الشركة مكانة مهمة وكبيرة في وقتنا الحاضر، فهو أحد الركائز الأساسية لنجاح العملية الإدارية، لأنه يمكن الشركة من استثمار القوى البشرية، ويزود الأفراد بالمعارف والمعلومات ويكسبهم المهارات، مما يؤدي إلى التغيير الإيجابي في سلوكهم وتطوير أدائهم، وهذا يؤدي بلا شك إلى الاسهام في تغيير توجهاتهم نحو الشركة والمستفيدين من خدماتها. لهذا سيتم دراسة هذا الهدف من خلال مؤشر التكوين في الشركة كما يلي: (تكاليف التكوين لسنة 2016 هو 31528000 دج)

الجدول 33: تطور التكوين في الشركة للفترة 2017-2020

2020	2019	2018	2017	البيان
27	57	53	70	الندوات (Séminaires)
200	450	386	542	تكوين في الوحدة (Formations unité)
73	201	296	273	تحسين المستوى (Perfection & spécial)
300	708	735	885	العدد الإجمالي للأنشطة التكوينية
11189,15	23708,00	19186,67	19724,19	التكاليف الإجمالية للتكوين (بالآلاف دج)
-52,80%	+23,60%	-2,73%	-37,44%	تطور تكاليف التكوين

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

من خلال تحليل عدد الأنشطة التكوينية في الشركة، سواء ندوات أو تكوين في الوحدة أو تحسين المستوى، نجد أنها مرتفعة ولا يمكن الحكم عليها من عددها، بل يجب ملاحظة انعكاس ذلك على نشاط الشركة مثلاً: تقليل حوادث العمل، كفاءة في عملية الصيانة، زيادة الإنتاجية...

وفي الشركة محل الدراسة نلاحظ أن عدد هذه الأنشطة التكوينية هو في تناقص مستمر، حيث سنة 2017 بلغ 885 نشاط تكويني بمختلف أنواعه بتكلفة 22287 دج / للنشاط الواحد، لتتخف سنة 2020 بنسبة 60% أي إلى 300 نشاط تكويني بتكلفة 37300 دج / للنشاط، إن أهم ما يلاحظ في ذلك هو أن هذه الأنشطة التكوينية كان لها تأثير إيجابي على تكاليف الصيانة (كما ذكر في مؤشر تكلفة الطن الواحد من تكاليف

الصيانة) في حين لم يكن له تأثير على تخفيض عدد حوادث العمل كما سيتم التطرق إليه في مؤشر الصحة والسلامة المهنية، والنقطة الثانية هي ارتفاع تكلفة النشاط التكويني الواحد رغم انخفاض عدد الأنشطة.

- الهدف الثاني: تحسين مستوى رضا الأفراد

يتم تتبع درجة تحقق هذا الهدف بالاعتماد على بعض المؤشرات التي تعكس الرضا، لأنه من الصعب جدا تقييم درجة الرضا بصورة حقيقية داخل الشركة، لذلك تم تتبع المؤشرات التالية:

الجدول 34: تطور بعض مؤشرات التغيب للفترة 2017-2020
الوحدة: ساعة

البيان	2017	2018	2019	2020
العطل المرضية (قصيرة الأجل)	12134,53	16116,82	18726,75	29735,30
الغياب المبرر بدون رصيد	947,33	678	670	1431
الغيابات غير مبررة	00	00	50	112
العطل بدون رصيد	59	00	173,33	173,33
عطل الأمومة	00	2050,64	1042,65	336
وقف عن العمل	276	616	416	471
إجمالي ساعات الغياب	16146,17	22418,45	23694,03	36197,63
اجمالي ساعات العمل	954366,58	976802,00	1044906,72	1062119,36
إجمالي الساعات الإضافية	30541,00	20911,00	28449,00	30983,00
معدل التغيب	%1,64	%2,25	%2,21	%3,31

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الشركة

من خلال الجدول نلاحظ معدل التغيب في الشركة هو في تزايد مستمر، حيث بلغ سنة 2017 نسبة 1,64% ليرتفع سنة 2020 إلى 3,31%، وهو ما يعكس أن رضا الأفراد في الشركة يتناقص، وعند التحليل أكثر وجدنا أن هناك عوامل في الشركة كانت السبب وراء ذلك، ويمكن ايجازها في النقاط التالية:

- ابتداء من سنة 2019 بدأت الشركة في تخفيض العلاوات المرتبطة بأجور العمال؛ بسبب النقص الشديد في رقم الأعمال الذي أثر مباشرة على النتيجة الصافية، مع العلم أنه حوالي 70% من أجور العمال هي عبارة عن علاوات، في مقابل ذلك كانت مساهمات الشركة في تمويل النوادي الرياضية تطبيقاً لمبدأ المساهمات الاجتماعية كان مرتفعاً جداً، وهو ما خلق جدلاً كبيراً داخل الشركة؛ وانعكس ذلك على ساعات الغياب، حيث بلغ سنة 2017 قيمة 16176 ساعة غياب ليرتفع إلى 36197,63 ساعة غياب سنة

2020 أي بزيادة قدرها 123,77% وهي نسبة مرتفعة جدا، لذلك وجب على الشركة معالجة هذا المشكل لأن بإمكانه أن يؤثر على أداء العاملين الذين هم أساس هذه الشركة؛

○ يمكن تفسير العطل المرضية المرتفعة في الشركة بسبب الأزمة الصحية كوفيد-19، والإجراءات المتخذة للحد من تفشي هذا المرض سنة 2019 من تسريح 50% من العمال، ومنح عطل لربات البيت...

- الهدف الثالث: مستوى التأطير

إن تتبع عدد الإطارات في الشركة سواء كان مرتفع أو منخفض ليس بالضرورة يعكس نجاعة التسيير، بمعنى أن الارتفاع أو الانخفاض في عدد الإطارات مقارنة بالأعوان التنفيذيين أو التحكم لا يمكن التنبؤ بأفضليته، لكن هناك طريقة المقارنة المرجعية مع شركات رائدة من شأنه أن يمنح حكم على عدد الإطارات اللازمة في الشركة، لهذا يمكننا عرض إجمالي الموظفين بمختلف أصنافهم كما يلي:

الجدول 35: الإطارات في الشركة للفترة 2017-2020

2020	2019	2018	2017	البيان
4	4	4	5	الإطارات المسيرة Cadres dirigeants
169	152	148	128	الإطارات العليا Cadres supérieurs
213	203	204	174	عون تحكم Agents de maîtrise
72	72	78	78	عون تنفيذ Agents d'exécution
458	431	434	385	موظفين دائمين
106	140	102	127	موظفين مؤقتين
564	571	536	512	عدد العمال الإجمالي
30%	27%	28%	25%	نسبة الإطارات إلى إجمالي العمال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

5.3. البعد الاجتماعي والبيئي

إن بيئة العمل المعاصرة تفرض على الشركة أن تكون فعالة وكفؤة في أدائها البيئي والاجتماعي بالإضافة طبعاً لأدائها الاقتصادي، لذلك سيتم تتبعه وتقييمه بالاعتماد على الأهداف التالية:

- الهدف الأول: المساهمة في تنمية المجتمع

يمكننا تتبع هذا الهدف من خلال ملاحظة تطور الميزانية المالية المخصصة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية كما في الجدول الموالي: (حجم الميزانية المخصصة سنة 2016 هي 10,94 مليون دج)

الجدول 36: تطور حجم الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية
الوحدة: بالالف دج

البيان	2017	2018	2019	2020
حجم الميزانية	23169	32657	42130	96169
التطور %	+111,79	+40,94	+22,47	+128,24

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

نلاحظ أن الشركة تخصص ميزانية كل سنة للمساهمة في تنمية المجتمع، وهي ترتفع من سنة لأخرى حيث تضاعفت ثلاث مرات من سنة 2017 إلى 2020، رغم أن السنتين الأخيرتين انخفضت مداخيل الشركة إلا أنها بقيت ملتزمة اجتماعيا وتساهم في تنمية المجتمع المحلي، وهي تعتبر نقطة إيجابية للشركة.

- الهدف الثاني: الصحة والسلامة المهنية

يتم تتبع درجة تحقيق هذا الهدف، من خلال مؤشرين هما:

- **معدل تكرار الإصابة (Taux de fréquence):** الذي يوضح مدى تكرار الإصابات التي تلحق بالعمال ويمكن حسابها من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل تكرار الإصابة} = (\text{عدد الإصابات} * 1000000) / (\text{عدد العاملين} * \text{ساعات العمل اليومية} * \text{أيام العمل})$$

- **معدل شدة الإصابة (الخطورة) (Taux De Gravite):** والذي يوضح الوقت المفقود نتيجة إصابة العامل ويعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل شدة الإصابة} = (\text{مجموع أيام الانقطاع عن العمل} * 1000000) / (\text{عدد العاملين} * \text{ساعات العمل اليومية} * \text{أيام العمل})$$

وبالتطبيق على الشركة محل الدراسة نجد ما يلي:

الجدول 37: معدل تكرار حوادث العمل

2020	2019	2018	2017	البيان
20	10	16	14	عدد حوادث العمل
305	310	370	390	عدد الأيام الضائعة (إجمالي العمال)
11,59	9,33	15,17	15,57	معدل تكرار الاصابة (إصابة في مليون ساعة عمل)
0,41	0,22	0,14	0,25	معدل شدة الاصابة (يوم في مليون ساعة عمل)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

من خلال الجدول نلاحظ أن حوادث العمل في الشركة ترتفع من سنة لأخرى، حيث سنة 2017 بلغت 14 حادث في حين سنة 2020 بلغت 20 حادث، وعند تحليل معدل تكرار الاصابة نلاحظ أن الشركة استطاعت تخفيضه من 15,57 سنة 2017 إلى 11,59 سنة 2020، في حين أن معدل شدة الإصابة ارتفع من 0,25 سنة 2017 إلى 0,41 سنة 2020، لذلك وجب على الشركة مراجعة نظام الصحة، بحكم أنها تنفق ميزانيات كبيرة على التكوين.

- الهدف الثالث: المحافظة على الموارد

يمكننا تتبع هذا الهدف بالاعتماد على معدل تطور الاستهلاك من الكهرباء، الغاز، الماء؛ كما يلي:¹

أ- استهلاك الكهرباء

لقد تم تلخيص معطيات هذا المؤشر وفقا للجدول الموالي:

الجدول 38: تطور معدل استهلاك الكهرباء للفترة 2017-2020 الاستهلاك للطن الواحد kwh لسنة 2016 هو: 134,67

2020	2019	2018	2017	البيان	
840 685	936 331	1 243 230	1 393 331	الإنتاج الاسمنت (طن)	الخط 1
153 977 157	153 736 532	172 258 000	180 164 000	الاستهلاك (kwh)	
353 435 402	350 246 854	397 239 818	405 552 683	الاستهلاك (DZD)	
<u>183,16</u>	<u>164,19</u>	<u>138,56</u>	<u>129,31</u>	الاستهلاك للطن الواحد kwh	
<u>420,41</u>	<u>374,06</u>	<u>319,52</u>	<u>291,07</u>	الاستهلاك للطن الواحد DZD	
1 313 785	1 376 218	1 907 267	1 507 186	الإنتاج الاسمنت (طن)	الخط 2
162 236 697	187 347 468	197 863 000	146 575 000	الاستهلاك (kwh)	
371 647 316	457 137 732	471 707 383	356 775 924	الاستهلاك (DZD)	
<u>123,49</u>	<u>136,13</u>	<u>103,74</u>	<u>97,25</u>	الاستهلاك للطن الواحد kwh	
<u>282,88</u>	<u>332,17</u>	<u>247,32</u>	<u>236,72</u>	الاستهلاك للطن الواحد DZD	
2 154 470	2 312 549	3 150 497	2 900 517	الإنتاج الاسمنت (طن)	الإجمالي
316 213 854	341,084,000	370,121,000	326,739,000	الاستهلاك (kwh)	
725 082 718	807 384 586	868 947 201	762 328 607	الاستهلاك (DZD)	
<u>146,77</u>	<u>147,49</u>	<u>117,48</u>	<u>112,65</u>	الاستهلاك للطن الواحد kwh	
<u>336,55</u>	<u>349,13</u>	<u>275,81</u>	<u>262,83</u>	الاستهلاك للطن الواحد DZD	
<u>-0,49%</u>	<u>+25,55%</u>	<u>+4,29%</u>	<u>-16,35%</u>	معدل ت.إ. الإجمالي kwh	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

من خلال الجدول نلاحظ أن متوسط استهلاك الكهرباء (لكلا الخطين 1 و 2) في الشركة في تزايد مستمر رغم الانخفاض في الإنتاج، حيث بلغ سنة 2017 قيمة 112,65 كيلوواط / للطن الواحد ليرتفع إلى 146,77 كيلوواط / للطن الواحد سنة 2020، والسبب الرئيسي في ذلك يرجع إلى الخط الأول الذي يعتمد على

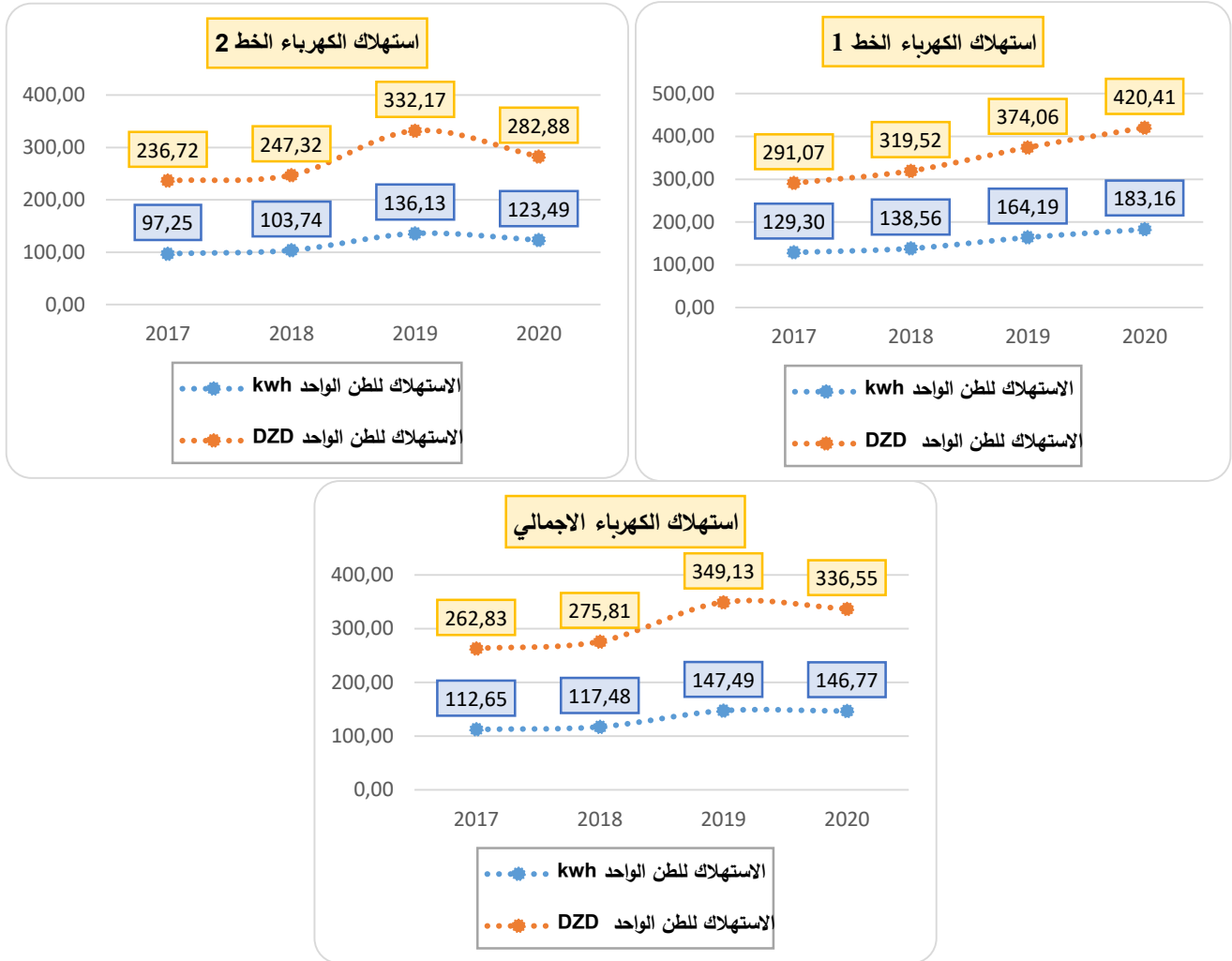
¹ لقد تعمدنا فصل خطي الإنتاج (1 و 2) لاستهلاك الطاقة (غاز، ماء، كهرباء) من أجل التحليل.

تكنولوجيا قديمة نوعا ما من جهة، ونقص كفاءته الإنتاجية من جهة ثانية، لأنه عند تحليل الاستهلاك لسنة 2020 بالنسبة للخطين نلاحظ الفرق الكبير من حيث الاقتصاد في الطاقة والتكلفة كما يلي:

- الخط 1: 183,16 كيلوواط / للطن الواحد، بتكلفة 420,41 دج / للطن؛
- الخط 2: 123,49 كيلوواط / للطن الواحد، بتكلفة 282,88 دج/الطن.

كما يمكن تتبع استهلاك الكهرباء لكلا الخطين كما يلي:

الشكل 54: تطور استهلاك الكهرباء في الشركة للفترة 2017-2020



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

ب- استهلاك الغاز

أما بالنسبة لتطور معدل استهلاك الغاز لسنوات الدراسة كما يلي:

الجدول 39: تطور معدل استهلاك الغاز للفترة 2017-2020 الاستهلاك للطن الواحد NM3 لسنة 2016 هو: 100,42

2020	2019	2018	2017	البيان	الغاز	
1 001 959	1 008 148	1 060 510	1 092 170	الإنتاج الكلنكر (طن)		الخط 1
98687436	97121231	105805743	110077319	الاستهلاك (NM ³)		
176889833	179233883	191966166	195302698	الاستهلاك (DZD)		
98,49	96,34	99,77	100,79	الاستهلاك للطن الواحد (NM ³)		
176,54	177,79	181,01	178,82	الاستهلاك للطن الواحد (DZD)		
1 339 661	1 756 388	1 736 534	1 334 313	الإنتاج الكلنكر (طن)		
139242936	153993462	108110695	120936225	الاستهلاك (NM ³)		
269663918	288997273	215360705	229739347	الاستهلاك (DZD)		
103,94	87,68	62,26	90,64	الاستهلاك للطن الواحد (NM ³)		
201,29	164,54	124,02	172,18	الاستهلاك للطن الواحد (DZD)		
2 341 620	2 764 536	2 797 044	2 426 483	الإنتاج الكلنكر (طن)		الإجمالي
237930372	251114693	213916438	231013544	الاستهلاك (NM ³)		
446553751	468231156	407326871	425042045	الاستهلاك (DZD)		
101,61	90,83	76,48	95,21	الاستهلاك للطن الواحد (NM ³)		
190,70	169,37	145,63	175,17	الاستهلاك للطن الواحد (DZD)		
+11,87	+18,76%	-19,67%	-5,19%	معدل ت.إ. الإجمالي (NM ³)		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط استهلاك الغاز (لكلا الخطين 1 و2) في الشركة يتراوح بين 95-100 NM³ / للطن الواحد من الكلنكر، حيث بلغ سنة 2017 قيمة 95,21 NM³ / للطن الواحد ليرتفع إلى 101,61 NM³ / للطن الواحد سنة 2020، لكن هذه الزيادة طفيفة جدا ويمكن القول إن الاستهلاك مستقر عند 100 NM³ / للطن الواحد طيلة فترة الدراسة.

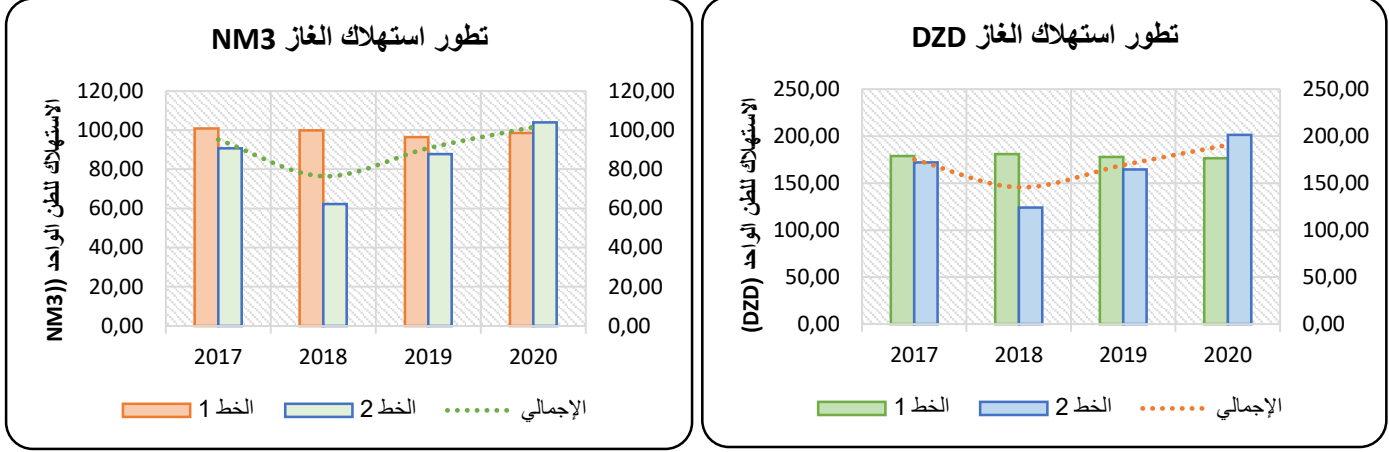
وعند تحليل الاستهلاك في الخطين لا نجد أن هناك اختلاف، لكن دائما يبقى الخط الثاني من حيث الاستهلاك الأفضل إلا سنة 2020 التي تعتبر استثنائية، ويمكن عرض الاستهلاك لسنة 2020 كما يلي:

- الخط 1: 98,49 NM³ / للطن الواحد، بتكلفة 176,54 دج / للطن؛

• الخط 2: 103,94 NM³ / للطن الواحد، بتكلفة 201,29 دج/للطن.

كما يمكن تتبع استهلاك الغاز لكلا الخطين كما يلي:

الشكل 55: تطور استهلاك الغاز في الشركة للفترة 2017-2020



المصدر: من إعداد الباحث

ج- استهلاك الماء

كذلك بالنسبة لتطور معدل استهلاك المياه كما يلي:

الجدول 40: تطور معدل استهلاك الماء للفترة 2017-2020

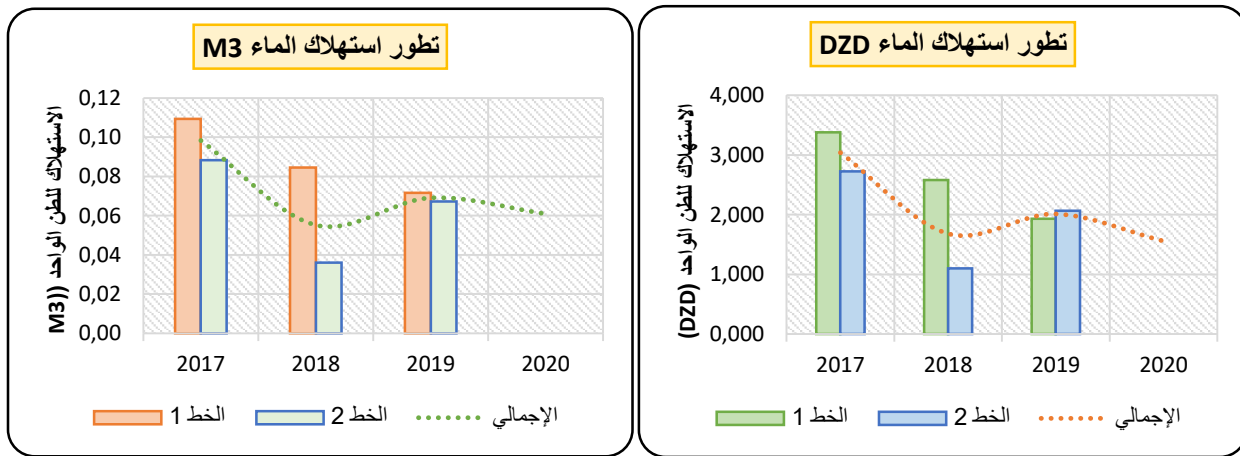
2020	2019	2018	2017	البيان	
غ.م	936331	1243230	1393331	الإنتاج الاسمنت (طن)	
	67084	105086	152401	الاستهلاك (M ³)	
	1809748	3205784	4708075	الاستهلاك (DZD)	
	0,072	0,085	0,109	الاستهلاك للطن الواحد (M ³)	
	1,933	2,579	3,379	الاستهلاك للطن الواحد (DZD)	
	1376218	1907267	1507186	الإنتاج الاسمنت (طن)	
	92632	68724	132972	الاستهلاك (M ³)	
	2844647	2096506	4107874	الاستهلاك (DZD)	
	0,0673	0,0360	0,0882	الاستهلاك للطن الواحد (M ³)	
	2,067	1,099	2,726	الاستهلاك للطن الواحد (DZD)	
840685	2312549	3150497	2900517	الإنتاج الاسمنت (طن)	
51217	159716	173810	285373	الاستهلاك (M ³)	
1311402	4654395	5302290	8815949	الاستهلاك (DZD)	
0,061	0,069	0,055	0,098	الاستهلاك للطن الواحد (M ³)	

1,56	2,013	1,683	3,039	الاستهلاك للطن الواحد (DZD)
-11,59%	+25,45%	-43,88%	-48,42%	معدل ت.إ. الإجمالي (M ³)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

بناء على بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن كمية الماء المستهلكة لإنتاج طن واحد من الاسمنت خلال فترة الدراسة 2017-2020 تنخفض تدريجيا، حيث سجلت خلال سنة 2017 استهلاك M³ 0,098 للطن الواحد ثم انخفضت إلى M³ 0,061 للطن الواحد سنة 2020. ويمكن تمثيل تطور استهلاك المياه كما يلي:

الشكل 56: تطور استهلاك الماء في الشركة للفترة 2017-2020



المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الشكل تبين لنا أن استهلاك الماء في الشركة تميز بالانخفاض طيلة فترة الدراسة، ويعود الفضل في ذلك إلى اعتماد الشركة على تقنية التبريد الهوائي والمصفاة القماشية بدل الأنظمة التقليدية (المصفاة والتبريد بالماء) التي كانت تتطلب كميات كبيرة من الماء للحد من الانبعاثات الملوثة إلى جانب استخدامه في عملية التبريد التي تستنزف الكثير من الماء، لهذا يمكن اعتبار الشركة أنها تسعى للمساهمة في المحافظة على الموارد المائية.

- الهدف الرابع: حماية البيئة من التلوث

رغم قلة النفايات التي تنتج عن نشاط الشركة إلا أنها تولي اهتماما بالغا لتسييرها، حيث يتم تصنيفها حسب درجة خطورتها إلى أربعة أنواع كما يلي:

1. النفايات الخاصة الخطيرة ¹D.S.D؛

2. النفايات الخاصة ²D.S؛

3. النفايات المنزلية المماثلة ³D.M.A؛

4. النفايات الهامدة ⁴D.I.

حيث يتم نقلها إلى أماكن مخصصة أين تتم عملية الفرز، ثم تليها عملية التخزين إما في مستودعات مغطاة أو غير مغطاة، ليتم بعدها التخلص منها، أو حرقها (الأكياس والأدوية التالفة)، أو بيعها، أو إعادة تدويرها واستخدامها في العملية الإنتاجية (مثل غبار الاسمنت، بقايا الكلنكر، والطحين المسترجع...) ويمكن متابعة تطور النفايات طيلة أربع سنوات على النحو التالي:

الجدول 41: تطور نفايات الشركة خلال الفترة 2017-2020

¹ Déchets Spéciaux Dangereux

² Déchets Spéciaux

³ Déchets Ménager Assimile

⁴ Déchets Inerter

2020	2019	2018	2017	الوحدة	النوع	الرمز	الرقم
0,0785	0,0240	0,023	0,032	طن	نفايات الرعاية الصحية	18.1.1	1
60	38	36	38	قطعة	نفايات مجمعة (بطاريات...)	16.6.1	2
524	720	413	870	قطعة	مصافي (Gaz oil, huile, air souillé)	16.1.4	3
0,115	0,730	0,440	0,500	طن	مناشف التنظيف	15.2.1	4
141800	127800	78684	59820	لتر	زيوت مستعملة	13.2.3	5
0,100	0,100	0,000	0,000	طن	الشحوم المستعملة	13.2.3	6
1275	1111	600	450	قطعة	أنابيب Tubes fluorescents	20.1.6	7
<u>+29,89</u>	<u>+43,963</u>	<u>+4,721</u>	<u>+2,361¹</u>		تطور متوسط النفايات الخاصة الخطرة %		
1216	1535	1884	608	طن	الأجور والخرسانة المكسرة	16.11.15	9
5300	6354	1520	0,000	طن	نفايات الاسمنت	10.13.99	10
135664	117172	67928	112769	طن	أكياس الاسمنت التالفة	10.13.99	11
14448	6584	857	0,000	طن	اسمنت INCUIT غير صالح	10.13.8	12
26779	36229	6931,7	0,000	طن	نفايات الطحين	10.13.01	13
164	165	1511	952	طن	عبوات الحبر وبقايا الطباعة	8.3.8	14
74	2566	9460	1426	قطعة	أكياس ومرشحات قماشية	15.2.99	15
60,000	71,600	8,000	40,000	طن	كرات طحن مستخدمة	17.4.7	16
<u>-5,17%</u>	<u>+262%</u>	<u>+127,53</u>	<u>+63,765</u>		تطور متوسط النفايات الخاصة %		
4,765	0,850	0,350	0,750	طن	كابلات كهرباء	20.1.99	17
0,375	1,350	0,800	3,000	طن	أجهزة وأجزاء كهربائية تالفة	17.4.99	18
12,653	15,434	17,220	68,438	طن	الورق والكرتون	20.1.1	19
0,6169	0,8411	0,30	0,242	طن	أغلفة بلاستيك غير ملوثة	20.1.7	20
0,840	0,000	23,000	4,780	طن	نفايات مطبخ	20.1.13	21
2505	5242	1511	952	متر	مطاط	16.1.1	22
245,123	102,300	178,370	34,300	طن	خردوات	20.1.21	23
44,660	30,750	74,520	0,000	طن	بقايا خشبية	20.1.3	24
192	392	14,450	64,200	طن	بقايا حديدية	17.4.99	25
<u>+47,26</u>	<u>+337,77</u>	<u>+67,21</u>	<u>+30,34</u>		تطور متوسط النفايات المنزلية المماثلة %		
33414	40340	16350	93000	طن	بقايا التعقيم	D 1.3.2	26

362,110	519	0,000	0,000	طن	نفايات البناء والهدم (أجور، اسمنت..)	17.1.4	27
-23,70	+123,36	-41,210	-20,605	تطور متوسط النفايات الهادمة %			
12,07	191,77	39,56	18,97	تطور معدل طرح النفايات الاجمالية %			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ أن النفايات في الشركة قليلة وتتمثل اغلبها في النفايات الصناعية المتولدة عن نشاط الشركة (نفايات الاسمنت، الطحين، أكياس اسمنت تالفة، مرشحات قماشية...) إلا أنها تتطور من سنة لأخرى وبمعدلات منخفضة لا تؤثر على نشاط الشركة.

انبعاث الغبار في الهواء

يمكن تتبع انبعاثات الغبار في الشركة كما يلي:

الجدول 42: انبعاثات الغبار لشركة الاسمنت عين الكبيرة للفترة 2017-2020

2020	2019	2018	2017	البيان	
3,68	6,07	4,94	7,90	المصفاة AAF	
1,40	5,36	14,84	13,30	مصفاة التبريد L 45	
1,54	10,45	8,7	/	مصفاة التبريد L 46	
3,09	11,39	15,65	16,54	مصفاة منطقة الاسمنت N 204	
6,40	14,43	26,02	/	مصفاة منطقة الاسمنت N 304	
<u>3,22</u>	<u>9,54</u>	<u>14,03</u>	<u>12,58</u>	متوسط الانبعاثات 1 (mg/Nm ³)	
3,89	5,17	4,24	/	مصفاة الفرن	
2,59	2,80	1,67	/	مصفاة المبرد	
2,18	2,27	1,41	/	مصفاة ورشة طحن الكلنكر 1	
4,50	2,13	4,08	/	مصفاة ورشة طحن الكلنكر 2	
1,70	4,93	2,90	/	مصفاة ورشة طحن الكلنكر 3	
<u>2,97</u>	<u>3,46</u>	<u>2,86</u>	<u>00,00</u>	متوسط الانبعاثات 2 (mg/Nm ³)	
<u>6,19</u>	<u>13,00</u>	<u>16,89</u>	<u>12,58</u>	متوسط الانبعاثات الاجمالي (mg/Nm ³)	
(52,38)	(23,03)	+34,15	+17,07	معدل تطور انبعاثات الغبار %	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

¹ نظرا لغياب معلومة دقيقة بخصوص سنة 2016 تم تقديرها بناء على تقارير التسيير.

فيما يخص انبعاثات الغبار في الشركة نلاحظ أن معدل الانبعاث طيلة فترة الدراسة لم يتجاوز المعدل الوطني المحدد، وهو في تناقص مستمر، حيث بلغ سنة 2017 قيمة $12,58 \text{ mg/Nm}^3$ لينخفض سنة 2020 إلى $6,19 \text{ mg/Nm}^3$ ، وعند تحليل هذا المعدل لسنة 2018 (تم أخذ هذه السنة لأن الشركة بلغت الطاقة الإنتاجية القصوى في هذه السنة) نجد أنه يتشكل من:

• الخط 1: متوسط الانبعاثات $14,03 \text{ mg/Nm}^3$ ؛

• الخط 2: متوسط الانبعاثات $2,86 \text{ mg/Nm}^3$.

وعليه نلاحظ أن الانبعاثات في الخط الأول تفوق بأضعاف الانبعاث من الخط الثاني، رغم أن الكمية المنتجة من الخط الثاني تفوق بكثير من الخط الأول، وهو ما يؤكد أن قدم الخط الإنتاجي الأول أثر على كفاءته الإنتاجية وفي استهلاك الطاقة ومعدل الانبعاثات.

بعد عرضنا لمختلف الأهداف الاستراتيجية؛ وربطها بمؤشرات أداء رئيسية وتقييمها لأربع سنوات،

نأتي الان لمرحلة تصميم البطاقة لتقييم وقيادة الأداء الشامل في الشركة محل الدراسة.

4. تصميم بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية

كما سبق ذكره في الجانب النظري فإنه تعطى للأبعاد الخمس أوزانا تختلف باختلاف أهميتها في تحقيق

الاستراتيجية، حيث كانت كالاتي:

• **البعد المالي:** بما أن المردودية أو الربح هو الضامن الوحيد لاستمرار الشركة ونموها في الأجل المتوسط والطويل؛ فإن الوزن الممنوح لهذا البعد هو 25% وهي أكبر نسبة في البطاقة مقارنة مع باقي الأبعاد موزعة على النحو التالي:

• سعر التكلفة: 5%؛

• معدل دوران الأصول: 5%؛

• القيمة الاقتصادية المضافة EVA: 5%؛

• المردودية المالية: 5%؛

• مؤشر Scoring: 5%.

• **بعد العملاء:** بالنسبة لهذا البعد فإنه لا يقل أهمية عن البعد السابق، باعتبار أن الزبون هو سبب وجود

وبقاء الشركة؛ وهو الذي يشكل السوق الذي تنشط فيه، وبناء على ذلك تم إعطاء هذا البعد نسبة 20%،

وقد تم توزيعها على أربع مؤشرات كما يلي:

• معدل نمو الحصة السوقية: 5%؛

- نمو المبيعات: 5%؛
 - تطور عدد العملاء: 5%؛
 - معدل رضا العملاء: 5%.
- **بعد التعلم والنمو:** يُعد هذا البعد نقطة الارتكاز بالنسبة للأبعاد الأخرى، باعتباره يتمحور حول أهم عنصر في الشركة وهو رأس المال البشري، وقد تم منحه نسبة 15% موزعة كما يلي:
- مؤشر تطور تكاليف التكوين: 5%؛
 - معدل التأطير: 5%؛
 - معدل التغيب: 5%.
- **بعد العمليات الداخلية:** يعبر هذا البعد عن مدى قدرة الشركة على إدارة عملياتها وأنشطتها الداخلية بالكفاءة والفعالية اللازمتين من أجل خلق قيمة للعملاء ودعم الجانب المالي للشركة، وعليه فإن الوزن الممنوح لهذا البعد هو 20%، والذي تم توزيعه كما يلي:
- معدل إنتاجية العامل: 2,5%؛
 - معدل الأداء اليومي: 2,5%؛
 - معدل تطور الطاقة الإنتاجية: 5%؛
 - معدل دوران المخزون: 5%؛
 - تكاليف الصيانة: 5%.
- **البعد المجتمعي (الاجتماعي والبيئي):** في ظل هذه البيئة الديناميكية المعاصر أصبح الأداء الاجتماعي والبيئي ضرورة حتمية تتطلب من الشركات أن تكون فعالة وكفؤة فيها؛ ومكملة للأداء المالي الذي أصبح وحده لا يكفي لضمان استمرارية الشركة، لذلك تم إعطاء نفس الوزن للأبعاد السابقة 20% لكون هذا البعد ذو أهمية لا تقل عن الأبعاد الأخرى، موزعة كما يلي:
- معدل تطور الميزانية الاجتماعية: 2,5%؛
 - معدل تكرار الإصابات: 2,5%؛
 - معدل شدة الإصابات: 2,5%؛
 - معدل استهلاك الكهرباء: 2,5%؛
 - معدل استهلاك الغاز: 2,5%؛
 - معدل استهلاك الماء: 2,5%؛

- معدل طرح النفايات: 2,5%؛

- معدل انبعاث الغبار في الجو: 2,5%.

بناء على هذه الاعتبارات فإن الشكل المقترح لنموذج البطاقة لشركة الاسمنت عين الكبيرة قمنا بتلخيصه في

شكل جدول مكون من ستة أعمدة كما يلي:

الجدول 43: بطاقة الأداء المتوازن لشركة الاسمنت عين الكبيرة

Result النتائج النهائية				Achieved النتائج المنجزة فعلا				Target النتائج المستهدفة "الأهداف"				الوزن	المقاييس "المؤشرات"	الأبعاد
2020	2019	2018	2017	2020	2019	2018	2017	2020	2019	2018	2017			
4,32%	4,69%	4,95%	5,41%	5507,9	5025,4	3461,3	3445,5	4758,2	4706,9	3428,69	3729,2	%5	تطور سعر التكلفة (دج/ طن)	بعد المالي
5,58%	5,76%	5,72%	5,59%	26%	25,7%	35,82%	34,33%	23,29%	22,30%	31,32%	30,68%	%5	معدل دوران الأصول %	
4,41%	3,17%	2,41%	5,43%	-2640	-2151	3384,6	3534,4	-2992	-3389	7031,5	3255	%5	القيمة الاقتصادية المضافة	
4,67%	3,81%	6,38%	8,50%	9,33%	11,92%	23,8%	24,28%	9,98%	15,66%	18,65%	14,28%	%5	المردودية المالية %	
4,50%	4,67%	5,83%	5,50%	0,27	0,28	0,35	0,33	0,30	0,30	0,30	0,30	%5	مؤشر Scoring	
23,48%	22,10%	25,29%	30,43%	أداء البعد المالي								%25	النسبة الاجمالية	
5,38%	5,98%	5,34%	5,74%	8,55%	11,12	18,32	18,02%	7,94	9,29%	17,15%	15,71%	%5	الحصة السوقية %	بعد العملاء
5,57%	5,75%	5,56%	5,49%	15565	14736	19361	17175	13959	12810	17415	15654	%5	نمو المبيعات (مليون دج)	
0,91%	1,47%	2,25%	4,86%	703	1085	1584	3106	3872	3688	3512	3193	%5	تطور عدد العملاء	
4,98%	4,85%	4,72%	4,72%	97,6%	95,96%	93,50%	93,50%	98,00%	98,00%	99,00%	99,00%	%5	معدل رضا العملاء %	
16,84	18,05%	17,87%	20,81%	أداء بعد العملاء								%20	النسبة الاجمالية	
2,87%	3,18%	3,04%	3,91%	3820,0	4050,00	5877,79	5665,07	3322,26	3179,80	4836,07	3619,46	%2,5	إنتاجية العامل (طن/عامل)	بعد العمليات الداخلية
2,69%	2,99%	2,67%	2,87%	5902,7	6335,75	8631,50	7946,62	5479,45	5296,80	8082,20	6931,51	%2,5	الأداء اليومي (طن/اليوم)	
4,23%	4,53%	5,83%	5,39%	72%	77%	105%	97%	85%	85%	90%	90%	%5	الطاقة الانتاجية %	
2,19%	2,28%	3,24%	3,31%	137	136	68	68	60	62	44	45	%5	معدل دوران المخزون (يوم)	
5,38%	5,98%	5,34%	5,73%	44,85	61,72	16,03	129,13	48,32	73,83	17,11	148,04	%5	تكاليف الصيانة (دج/ طن)	
17,36%	18,96%	20,12%	21,21%	أداء بعد التعلم والنمو								%20	النسبة الاجمالية	

النتائج النهائية Result				النتائج المنجزة فعلا Achieved				النتائج المستهدفة "الأهداف" Target				الوزن	المقاييس "المؤشرات"	الأبعاد
2020	2019	2018	2017	2020	2019	2018	2017	2020	2019	2018	2017			
2,27%	5,27%	4,36%	4,87%	11189	23708	19187	19724	24700	22500	22000	20257	%5	تكاليف التكوين (ألف دج)	بعد التعلم والنمو
5,23%	5,32%	5,67%	6,83%	30,7%	27,32	28,36%	25,98%	28,74%	25,66%	25%	19,03%	%5	معدل التأخير %	
3,78%	4,52%	4,44%	4,57%	3,31%	2,21%	2,25%	1,64%	2,50%	2,00%	2,00%	1,50%	%5	معدل التغيب %	
11,28%	15,11%	14,47%	16,27%	أداء بعد العمليات الداخلي-----								%15	النسبة الاجمالية	
5,19%	4,87%	3,54%	3,53%	96169	42130	32657	23169	46343	21605,9	23034,6	16410	%2,5	الميزانية الاجتماعية (ألف دج)	البعد المجتمعي (الاجتماعي والبيئي)
1,23%	1,52%	1,22%	1,29%	11,59	9,33	15,17	15,57	5,69	5,69	7,37	8,02	%2,5	معدل تكرار الاصابة T F	
1,40%	2,61%	6,61%	4,90%	0,41	0,22	0,14	0,25	0,23	0,23	0,37	0,49	%2,5	معدل شدة الاصابة T G	
2,30%	1,95%	2,35%	2,35%	146,77	147,49	117,48	112,65	135	115	110,5	106	%2,5	معدل استهلاك الكهرباء kwh	
2,39%	2,67%	3,17%	2,55%	101,61	90,83	76,48	95,21	97,00	97,00	97,00	97,00	%2,5	معدل استهلاك الغاز NM ³	
1,11%	1,01%	0,81%	0,54%	0,061	0,069	0,055	0,098	0,027	0,028	0,018	0,021	%2,5	معدل استهلاك الماء M ³	
2,07%	0,20%	1,26%	2,64%	12,07%	191,8%	39,56%	18,97%	10,00%	15,00%	20,00%	20,00%	%2,5	تطور معدل طرح النفايات %	
4,04%	1,92%	2,22%	2,98%	6,19	13,00	16,89	12,58	10,00	10,00	15,00	15,00	%2,5	معدل انبعاث الغبار mg/Nm ³	
19,73%	16,75%	21,18%	20,78%	أداء البعد المجتمعي-----								%20	النسبة الاجمالية	
88,69%	90,97%	98,93%	109,5%	%100								الأداء الشامل		

جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
---------	-----	-------	------	----------

ويُمكن تفسير كل عمود في الجدول كالآتي:

- **الأبعاد:** تم وضع الأبعاد الأربعة الأصلية التي جاءت بها البطاقة بالإضافة للبعد المُجمعي؛
- **المؤشرات:** وتتمثل في ترجمة الأهداف الاستراتيجية المحددة على مستوى كل بعد إلى مؤشرات تمكن من تقييمها؛
- **الوزن:** حيث تم وضع أوزان مختلفة بحسب أهميتها في بلوغ أهداف الشركة، كما تجدر الإشارة إلى أن مبدأ التوازن في البطاقة يعتمد بشكل مباشر على توزيع نسب الأهمية على الأبعاد المحددة حتى يشكل التوازن المطلوب، والتخلي عن ربط الأبعاد بالأوزان يجعلنا نعتمد في نتائجنا على الانحرافات الناتجة ما بين القيم الفعلية والمستهدفة وهو المبدأ الذي يُعتمد عليه في إعداد لوحات القيادة؛
- **الأهداف:** تمثل الأهداف المسطرة والمنشود تحقيقها من طرف الشركة؛
- **النتائج المنجزة فعلا (المحققة):** تعبر عما تم إنجازه من نتائج حقيقية من طرف الشركة؛
- **النتائج النهائية:** وتتمثل في المقارنة بين ما تم إنجازه فعليا والقيم المستهدفة، وبحسب وفقا لحالتين كما يلي:

أ. **القيم المستهدفة التي لها تأثير تصاعدي نشاط الشركة:** مثلا مؤشر المردودية المالية الوارد في البعد المالي؛ كلما ارتفعت قيمته كان ذلك مرغوبا وهو في صالح الشركة، وكلما تناقصت كان ذلك انحرافا وجب معالجته، لذلك نحصل على النتيجة النهائية في هذه الحالة وفقاً للعلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = \frac{\text{النتيجة المنجزة فعلا "المحققة"}}{\text{القيمة المستهدفة "الأهداف"}} * \text{الوزن}$$

ب. **القيمة المستهدفة التي لها تأثير تنازلي على نشاط الشركة:** مثلا مؤشر التكلفة الوحودية الوارد في البعد المالي؛ كلما انخفض هذا المعدل كلما كان ذلك مرغوبا وهو في صالح الشركة، وكلما ارتفع كان ذلك انحرافا وجب معالجته، ففي هذه الحالة فإن النتيجة النهائية تحسب وفقا لعكس العلاقة السابقة:

$$\text{النتيجة النهائية} = \frac{\text{القيمة المستهدفة "الأهداف"}}{\text{النتيجة المنجزة فعلا "المحققة"}} * \text{الوزن}$$

وعليه فقد تم تحديد النتائج النهائية لكل المؤشرات ضمن الأبعاد الخمسة للبطاقة، كما تم تمييزها بخمس ألوان مختلفة تعطي فكرة سريعة وواضحة عن وضع كل مؤشر ودرجة اقترابه أو ابتعاده عن القيمة المستهدفة. وبهذا نأتي الان لتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها.

5. المتابعة والتقييم

بعد تصميم بطاقة الأداء المتوازن المُجتمعية لشركة الاسمنت عين الكبيرة تبين لنا أن النتائج المالية للشركة خلال فترة الدراسة مقبولة إلى حد كبير؛ إلا أنه يُعاب عليها أنها في تراجع مستمر، غير أن الحكم على أداء الشركة من هذه الزاوية المالية فقط قد يؤدي بنا إلى نتائج غير دقيقة ومن ثم الحكم الخاطئ على الشركة، وهذا ما يمثل الفكرة الجوهرية التي جاءت بها البطاقة، وعليه نأتي الان لتحليل كل بعد على حدة بالاعتماد على المؤشرات المحسوبة في الخطوة السابقة، كما يلي:

1.5. البعد المالي

فيما يتعلق بهذا البعد فقد حققت الشركة نتيجة إجمالية تقدر بـ 30,43% و 25,29% مقارنة بالوزن الممنوح 25% خلال السنتين 2017-2018 على التوالي؛ وهي نتيجة جيدة، حيث استطاعت الشركة أن تبلغ مستويات متميزة فيما يتعلق بالمردودية والقيمة الاقتصادية المضافة EVA ومعدل دوران الأصول وكذلك مؤشر Scoring الذي يساعدنا في الحكم على ملاءة الشركة.

بينما خلال السنتين الأخيرتين 2019-2020 فقد حققت الشركة تراجعاً في أدائها المالي حيث سجلت على التوالي 22,10% و 23,48% وهو ما يبينه التراجع في المؤشرات المذكورة، وللوقوف على الأسباب الحقيقية لهذا الانحراف، نقوم بالتحليل الموالي:

- **التكلفة الوحودية:** من خلال بطاقة الأداء المتوازن نلاحظ أن الشركة في بداية فترة الدراسة (2017-2018) بلغت الهدف المحدد وحققت أداء جيداً، لكن في الفترة الثانية من الدراسة (2019-2020) انعكست الأوضاع وفاققت النتيجة المنجزة القيمة المستهدفة، رغم أنه انحراف نسبي لكن له تأثير فيما بعد على باقي المؤشرات، وهو ما يعكس عدم استطاعة الشركة التحكم في سعر التكلفة؛ ويرجع السبب في ذلك الى الارتفاع في التكاليف التشغيلية مع نقص في الإنتاج.

- **معدل دوران الأصول:** فيما يخص هذا المؤشر، فإن الشركة استطاعت تحقيق نتائج مطابقة لما هو مرغوب ومخطط، وهو ما أثبتته النتيجة النهائية في البطاقة.

- **القيمة الاقتصادية المضافة EVA:** إن هذا المؤشر هو السبب الرئيسي في تدهور نتيجة البعد المالي في السنتين الأخيرتين، لأن انخفاضه كان مستمر طيلة فترة الدراسة، حيث سجلت نتيجة 3,17% و 4,41% من 5% سنتي 2019-2020 على التوالي، والسبب الرئيسي في ذلك يعود لانخفاض في النتيجة التشغيلية التي بدورها تأثرت بالانخفاض في رقم الأعمال.

- **المردودية المالية:** نلاحظ تراجع مستمر بسبب انخفاض النتيجة الصافية الذي بدورها انخفضت بسبب التراجع في رقم الأعمال الذي بلغ 14736 مليون دج سنة 2019، أي بتراجع قدره 24% مقارنة مع سنة 2018، والسبب الرئيسي هو تراجع الطلب على مادة الاسمنت بسبب توقف أغلب المشاريع الهيكلية (الطريق السيار، مشاريع السكن...) من جهة، وتشبع السوق الوطنية من هذه المادة بسبب دخول القطاع الخاص (منتجين جدد) من جهة أخرى، ثم ليعاود الارتفاع بنسبة 5,6% سنة 2020، بسبب ارتفاع صادرات الاسمنت الى الخارج، (حيث سنة 2020 ارتفعت قيمة صادراتها من مادة الكلنكر بنسبة 59% أي ما قيمته 865037 طن مقارنة بـ 2019؛ وقامت بتسويق 9396 طن من الاسمنت البترولي الذي تعتبر رائدة وطنيا في إنتاجه).

- **مؤشر Scoring:** يعتبر هذا المؤشر محصلة النتائج السابقة، ففي البطاقة نلاحظ أن نتائجه تنخفض من سنة لأخرى طيلة فترة الدراسة إلا أنها دائما تفوق المعدل المحدد، والسبب الرئيسي في ذلك يعود للتراجع في المردودية والتي بدورها أثرت على القيمة الاقتصادية المضافة.

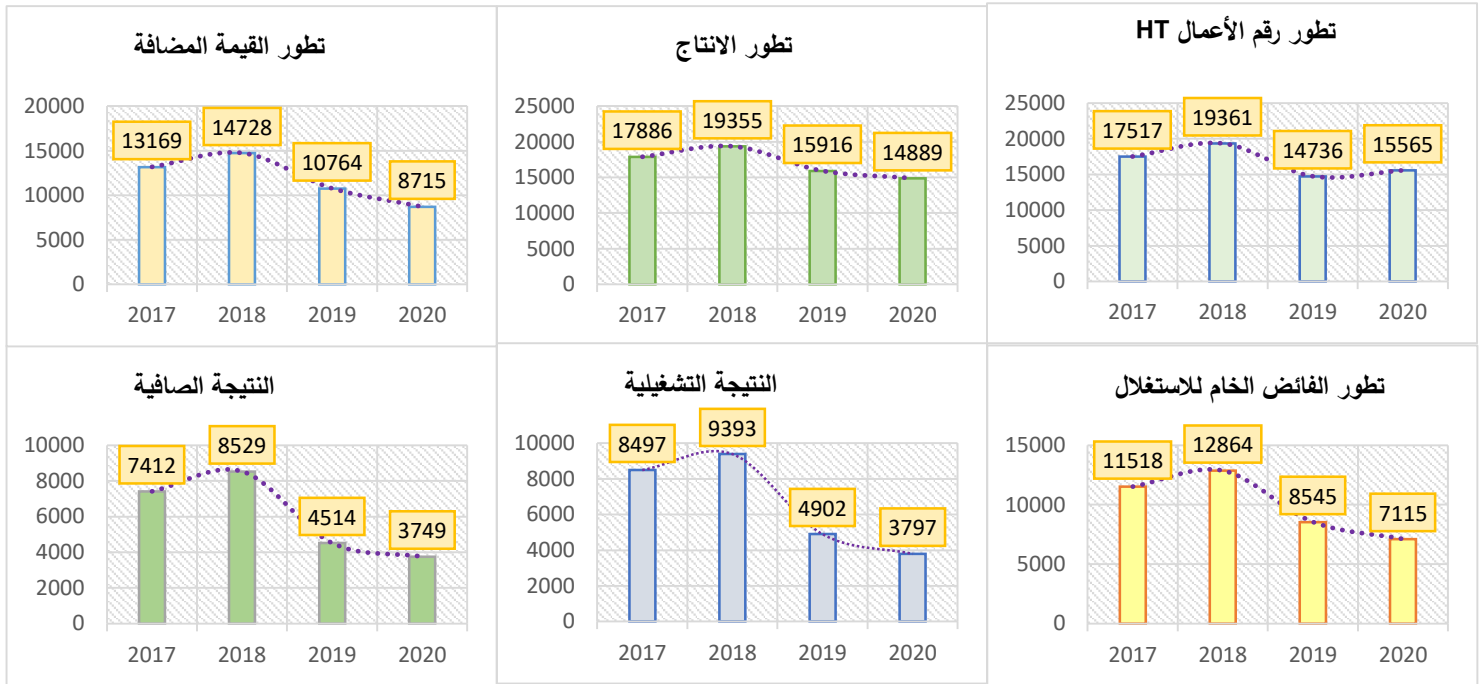
وكخلاصة لهذا البعد يمكن القول أن الأداء المالي للشركة مقبول ولكن هو في تراجع مستمر؛ لذا وجب على المسيرين تدارك ذلك لتجنب اثار مستقبلية محتملة.

2.5. بعد العملاء

بالنسبة لأداء بعد العملاء للشركة نلاحظ أنه خلال سنة 2017 حققت ما قيمته 20,81% من 20% وهي نسبة جيدة بسبب دخول الخط الثاني حيز الخدمة والطلب الكبير على مادة الاسمنت، لكن سرعان ما تغير الوضع بتشبع السوق الوطني من جهة؛ وتراجع المشاريع الهيكلية من جهة أخرى؛ مما جعل أداء الشركة يتراجع سنتي 2018 و 2019، بتسجيله انخفاض في حجم المبيعات سنة 2019 بنسبة 24% مقارنة مع 2018، وبنسبة 20% سنة 2020.

ويمكن ملاحظة ذلك بيانيا من خلال مؤشرات النشاط الموضحة كما يلي:

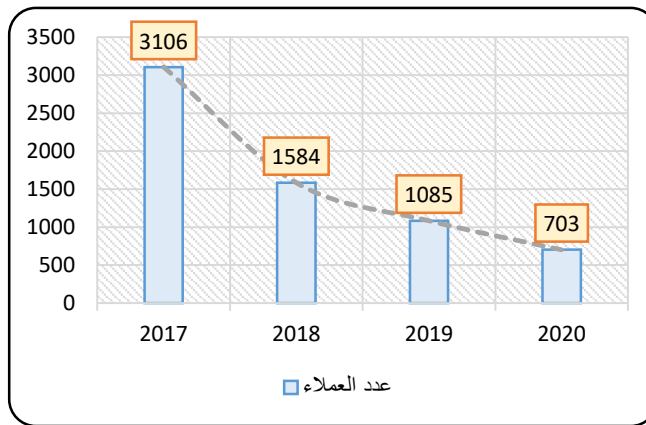
الشكل 57: تطور عناصر جدول حسابات النتائج للفترة 2017-2020



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

وعليه فإن الشركة أصبحت مطالبة بمراجعة سياستها التسويقية وإقامة علاقة مع عملائها لكسب ولائهم وثقتهم، لأن عددهم في تناقص مستمر طيلة فترة الدراسة (كما يوضحه الشكل الموالي)؛ رغم رفع قيد البيع المحدد الذي كان مفروض على الشركة قبل سنة 2018 حيث كان ممنوع عليها البيع خارج ولايتي سطيف و برج بوعرييج.

الشكل 58: تطور عدد العملاء للفترة 2017-2020



المصدر: من إعداد الباحث

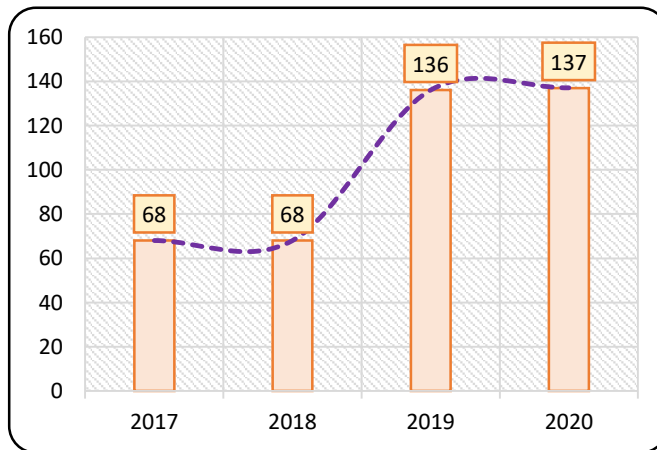
وبالرغم من أن الشركة سنة 2020 قامت بوضع خصومات لزيائنها بنسبة 8% للذين يتجاوز حجم مشترياتهم 11000 طن، ولكن يبقى هذا غير كاف بسبب المنافسة بين مختلف المتعاملين الناشطين في نفس المجال.

وكخلاصة لهذا البعد يمكن القول أن الشركة قبل 2017 لم تواجه مشكلة تصريف منتجاتها بسبب الطلب المرتفع على مادة الاسمنت لكثرة المشاريع الهيكلية الضخمة آن ذاك؛ لهاذا كانت الشركة مهمة تماما لجانب العملاء، لكن مع تشبع السوق الوطنية ونقص الطلب بسبب تراجع هذه المشاريع، أصبحت هناك منافسة بين الشركات الناشطة في القطاع ووجب على الشركة إيجاد حلول فعالة للرفع من حصتها السوقية وكسب ولاء العملاء هذا من جهة، والعمل على زيادة الصادرات المادة مادام هناك طلب عليها في الدول الأجنبية من جهة أخرى.

3.5. بعد العمليات الداخلية

النتيجة الاجمالية لبعد العمليات الداخلية للسنتين 2017 و2018 بـ 21,21% و 20,12% من 20% على التوالي، وهي نسبة جيدة تعكس فعالية تسيير الشركة وقدرتها على التحكم في عملياتها التشغيلية. لكن خلال السنتين 2019 و2020 سجلت تراجعا في أدائها حيث بلغ 18,96% و 17,36% على التوالي، ويعزى ذلك بالتراجع في الإنتاج بسبب حدة المنافسة وهو ما يعكس أن الشركة أصبحت تجد صعوبة في تصريف منتجاتها؛ وهو ما يؤكد الارتفاع في متوسط فترة تصريف المخزون من 68 يوم سنة 2017 إلى 137 يوم سنة 2020 أي أكثر من الضعف؛ كما يمكن ملاحظة ذلك في الشكل الموالي:

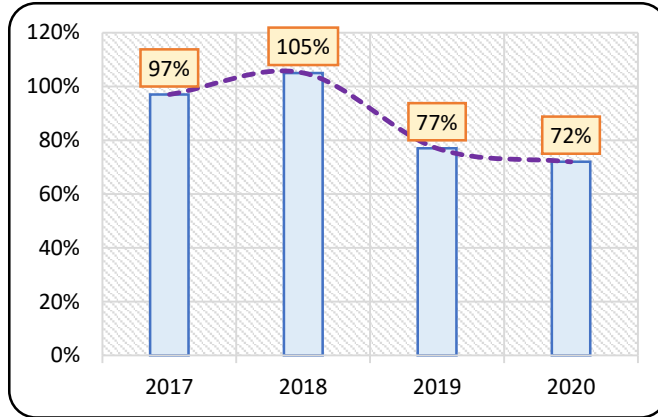
الشكل 59: معدل دوران المخزون بالأيام من رقم الأعمال للفترة 2017-2020



المصدر: من اعداد الباحث

أما بالنسبة لمعدل الطاقة الإنتاجية المستغلة؛ (التي زادت مع دخول الخط الثاني مرحلة الانتاج)، هي في تناقص مستمر، حيث كانت سنة 2017 و2018 تستغل الشركة طاقتها الإنتاجية بحوالي 100%؛ لتتراجع بعد ذلك في السنتين الأخيرتين 2019-2020 لتصل 70%؛ كما يوضحه الشكل الموالي:

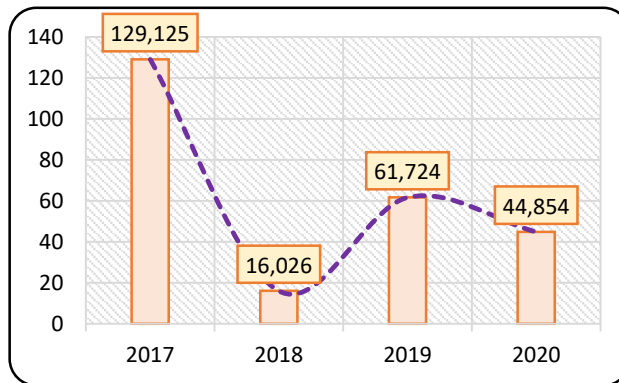
الشكل 60: الطاقة الإنتاجية المستغلة للفترة 2017-2020



المصدر: من إعداد الباحث

رغم أن نسبة الطاقة المستغلة تعتبر مقبولة في ظل هذه الظروف الاقتصادية الراهنة (سنتي 2019 و2020 بسبب نقشي جائحة كورونا)، والتي يخشى من تضاعف اثارها السلبية على المديين المتوسط والبعيد إذا استمرت في الانخفاض وتُحمل الشركة تكاليف إضافية خاصة وأن تكلفة الخط الثاني كلف الشركة الكثير. أما تكاليف الصيانة، فقد استطاعت الشركة التحكم فيها وتخفيضها إلى أدنى مستوياتها (موضحة في الشكل الموالي)؛ حيث كانت سنة 2017 تقدر بـ 129,125 دج/طن وقد تم تخفيضها سنة 2020 بنسبة 55% أي ما قيمته 44,85 دج /طن، ويعود ذلك إلى اكتساب الشركة المهارة في تصليح المشاكل الدورية من جهة؛ وزيادة كفاءة اليد العاملة من جهة ثانية.

الشكل 61: تطور نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة (دج) للفترة 2017-2020



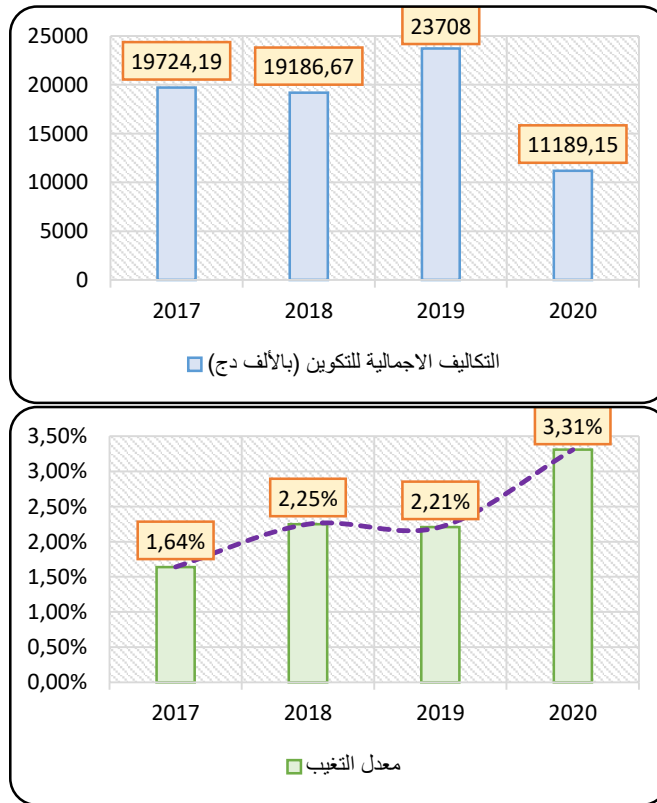
المصدر: من إعداد الباحث

4.5. بعد التعلم والنمو

بالنسبة لمستوى أداء هذا البعد فإن الشركة حققت نسبة أقل من المستوى المطلوب؛ ففي سنة 2020 سجلت نسبة 11,28% من 15% وسببه النقص المسجل في معدل رضا العاملين الذي يرجع إلى نقص العلاوات الممنوحة للعمال التي تشكل حوالي 70% من الأجر؛ فالشركة في هذه السنة (2020) قلصت ميزانية العلاوات إلى أدنى مستوى بسبب انخفاض المبيعات.

وفيما يخص التكوين، فالشركة لم تبلغ المعدل المسطر لساعات التكوين، على الرغم من أنها خصصت لذلك ميزانية معتبرة، ويرجع ذلك أساساً إلى تسريح 50% من العمال بسبب الأزمة الصحية التي يعيشها العالم عامة؛ والجزائر خاصة. ولتوضيح ذلك نصيغ الشكل الموالي:

الشكل 62: تطور مؤشرات لبعد التعلم والنمو



المصدر: من إعداد الباحث

5.5. البعد الاجتماعي والبيئي

بالنسبة لهذا البعد فقد حققت الشركة سنة 2020 نسبة إجمالية قدرها 19,73% من 20% وهي نسبة جيدة تحسنت بالمقارنة مع 2019 أين كانت 16,75% فقط؛ ويرجع الأمر في ذلك إلى الاسهامات الاجتماعية للشركة من جهة؛ وترشيد الاستهلاكات من جهة أخرى، وللتفصيل في ذلك يتم تقسيم البعد إلى عنصرين كما يلي:

1.5.5. المجال الاجتماعي

يقسم بدوره إلى أداء داخلي خاص بالعمال وموظفي الشركة وخارجي خاص بالبيئة الاجتماعية التي تنشط فيها الشركة، كما يلي:

أ. أداء اجتماعي خارجي: فيما يخص الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية فهي في ارتفاع مستمر، حيث أن الشركة في سنة 2020 قامت بالنشاطات التالية:

- التبرع بمبلغ 10 ملايين دج في إطار مكافحة فيروس كورونا لفائدة مستشفى بوقاعة ولاية سطيف من أجل اقتناء أسرة للإنعاش؛

- شراء سيارة إسعاف لمستشفى عين الكبيرة ولاية سطيف؛

- شراء نظام للتنفس الاصطناعي للمستشفى الجامعي سعادنة عبد النور ولاية سطيف؛

- التبرع بالعديد من المبالغ المالية وبالإسمنت لفائدة المساجد والجمعيات الخيرية؛ حيث قدرت هذه المبالغ سنة 2020 بأكثر من 9 ملايين دج.

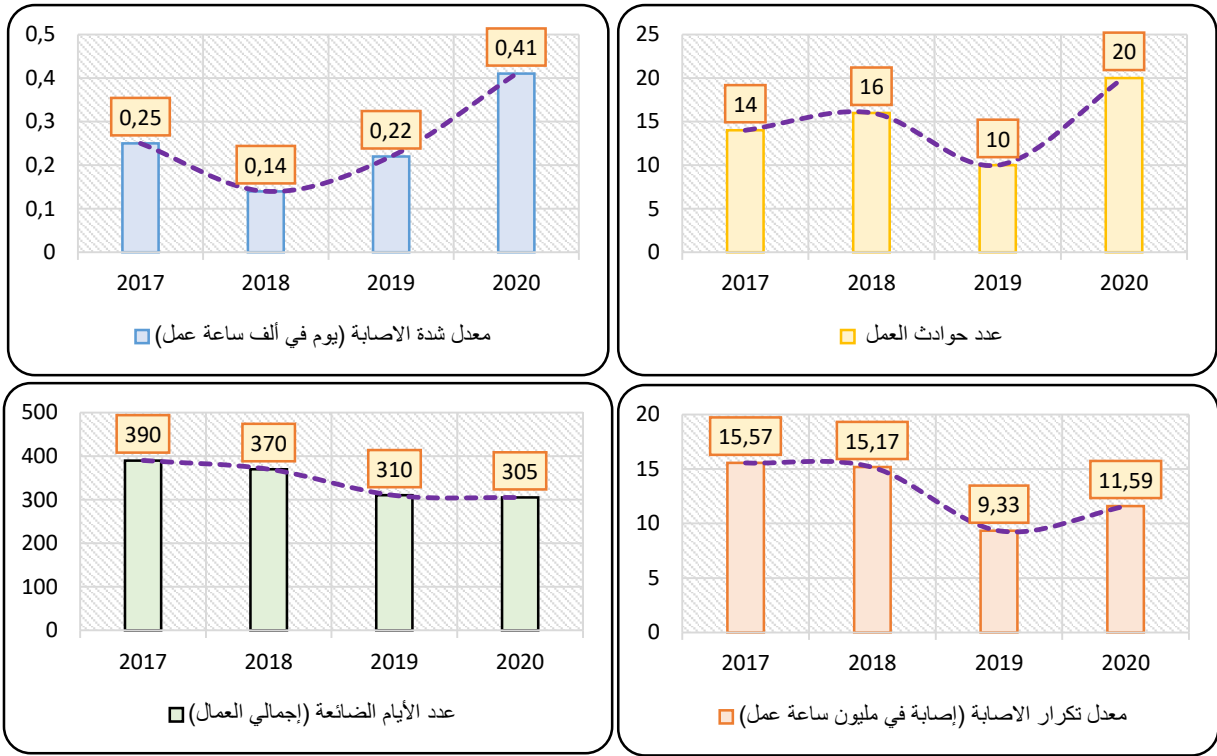
وعليه فإن الشركة تحقق أداءً اجتماعيا خارجيا جيدا؛ فهي تساهم في تنمية المجتمع وحل مشكلاته بالقدر المستطاع.

ب. أداء اجتماعي داخلي: فيما يخص الجانب الاجتماعي الداخلي الخاص بالعمال فهو عكس ذلك تماماً،

إذ أن الشركة لم تنجح في تطبيق السياسة التكوينية التي لها تأثير مباشر على حوادث العمل المسجلة خلال سنة 2020، وذلك بسبب عدم برمجتها لدورات كافية في مجال الأمن والسلامة المهنية، حيث شهدت ارتفاعا في معدلات حوادث العمل وذلك سواء من حيث تكرارها أو درجة خطورتها، كما يوضحه

الشكل الموالي:

الشكل 63: حوادث العمل في الشركة للفترة 2017-2020



المصدر: من إعداد الباحث

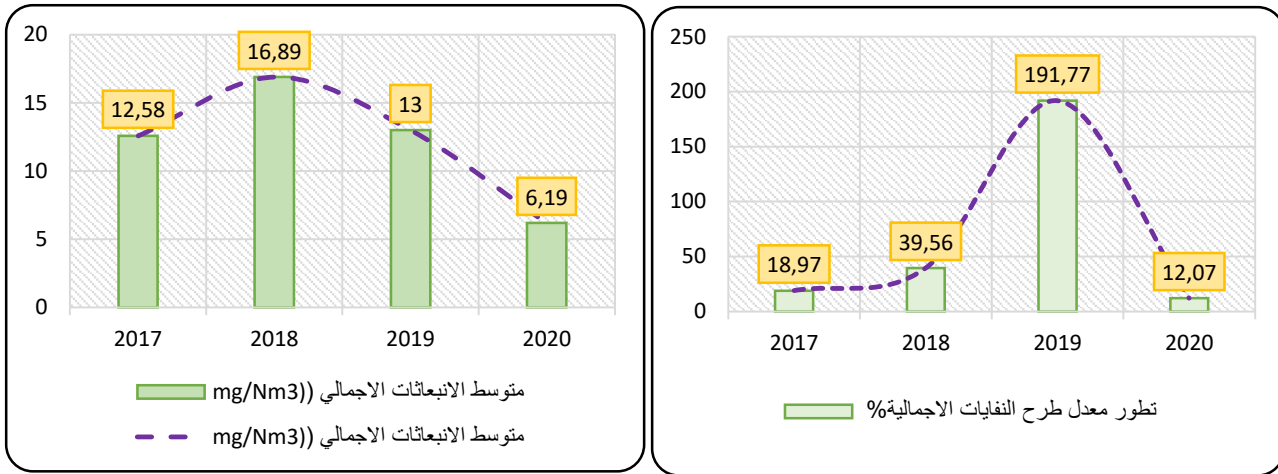
وعليه فإن عدد حوادث العمل في الشركة قد تضاعف من 10 حوادث سنة 2019 إلى 20 حادث سنة 2020، كما ارتفع تكرار هذه الحوادث من 9,33 سنة 2019 إلى 11,59 سنة 2020، في حين تضاعف معدل شدة الإصابة (خطورة) من 0,22 سنة 2019 إلى 0,41 سنة 2020، ويعود السبب الرئيسي لأغلب هذه الحوادث هو عدم احترام قواعد السلامة المهنية من طرف العمال.

وكما تجدر الإشارة إلى أن لحوادث العمل تأثير سلبي على الأداء المالي للشركة، حيث أن عدد الأيام الضائعة بسبب هذه الحوادث هو 305 يوم سنة 2020، مما أدى إلى التأثير السلبي على مستوى الإنتاجية من جهة، وعدم قدرة الشركة على التحكم في تكاليفها الخفية من جهة أخرى.

2.5.5. المجال البيئي

فيما يتعلق بحماية البيئة وترشيد الاستهلاك فيمكن القول أن الشركة حققت أداء جيدا سنة 2020 بنسبة 19,73% من 20%؛ وهو في تحسن مستمر طيلة فترة الدراسة، حيث أنها تحكمت في معدل انبعاث الغبار في الجو والذي لم يتجاوز المعدل الوطني المحدد، حيث كان يقدر سنة 2018 ما قيمته $16,89 \text{ mg/Nm}^3$ فتم تخفيضه سنة 2020 إلى $6,19 \text{ mg/Nm}^3$ بفضل تركيب مصفائين ذات أذرع (Filtre a manche)؛ ومصفاة على مستوى منطقة الاسمنت وبالتحديد في ورشة طحن الكلنكر؛ ومبرد الكلنكر، وسمحت هذه الاستثمارات من استرجاع كميات معتبرة من الكلنكر والاقتصاد في استهلاك الطاقة (الكهربائية والغاز والماء)، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 64: النفايات في الشركة للفترة 2017-2020



المصدر: من إعداد الباحث

وفي مجال ترشيد استهلاك الطاقة والموارد قامت الشركة باقتناء بطاريات على مستوى ورشات الطحن والطهي ذات الاستخدام المكثف للكهرباء، حيث يتم شحنها لتستخدم في أوقات الذروة، كما قامت الشركة باستبدال فوهة الفرن بفوهة ذات لهب دوراني، من أجل الاحتراق الكامل للوقود (الغاز) ومن ثم التقليل من استهلاك الغاز، والتقليل من زمن توقفات الفرن لعمل الصيانة والاقتصاد في مادة الآجر الخاصة بالفرن، مما ساهم في زيادة كميات الكلنكر؛ حيث كانت تضيع بسبب عمليات الصيانة.

6. الأداء الشامل لشركة الاسمنت عين الكبيرة

يُمكن القول أن شركة الاسمنت عين الكبيرة قدمت أداء مالي مقبولا يوضحه البعد المالي في البطاقة خلال الفترة 2017-2020، غير أن أداء هذا البعد كان يخفي وراءه أداء أقل مستوى من الأبعاد الأخرى وذلك للأسباب التالية:

- في الفترة الأخيرة أصبحت الشركة تحقق مردودية مالية منخفضة وفي نقص مستمر، مما نتج عنه قيمة اقتصادية مضافة سالبة لذلك وجب عليها مراجعة ذلك، ومعرفة السبب لمعالجتها؛
- فشل الشركة في التحكم في تكاليفها الذي ظهر من خلال مؤشر التكلفة الوحودية؛
- تراجع عدد العملاء من سنة لأخرى، وهو ما أدى لتراجع رقم الأعمال؛ وبما أن الشركة تفتنت لذلك فحاولت الولوج لأسواق أجنبية لكن ذلك غير كافي يجب الرفع من الحصة السوقية الوطنية لكونها أقل تكلفة من حيث التوزيع؛
- نقص في استغلال الطاقة الإنتاجية يؤثر على الوضعية المالية للشركة في المدى الطويل، حيث أن الشركة مؤخرا استثمرت بمبالغ ضخمة من أجل الاستثمار في الخط الثاني الذي قدرته الإنتاجية لوحده 2 مليون طن/سنة وهي مطالبة باستغلال هذه الطاقة لاسترجاع الاستثمار المبدئي وتحقيق عوائد موجبة.
- زيادة معدلات دوران المخزون، يزيد من احتياجات الشركة لرأس المال العامل؛
- نقص العلاوات التي تمثل أكثر من 70% من الأجور جعلت من العمال غير راضيين؛
- فشل الشركة في تقليل حوادث العمل، مما يجعل معدل رضا العمال يتناقص وبالتالي يؤثر سلبا على أدائها الاجتماعي.

لذلك وجب على الشركة الإسراع في معالجة هذه الاختلالات من أجل تحسين مستوى أدائها الشامل، وعدم الانسياق وراء نتائج مالية مضللة وزالت بزوال الوضعية الشبه الاحتكارية التي كانت تعيشها مختلف شركات الاسمنت.

ومما سبق يمكن أن نلاحظ مدى أهمية التقييم الشامل للأداء بالاعتماد على البطاقة وذلك لأنه يتفادى نقائص أدوات التقييم التقليدية التي كانت تركز على الجانب المالي والقصير الأجل، حيث أنه رغم تحقيق نتيجة مالية موجبة في شركة عين الكبيرة، إلا أن بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية أعطت نتائج عكس ذلك وبينت أن الأداء الشامل للشركة يعاني من العديد من النقائص.

وهو ما يتعين على الشركة أن تأخذه بعين الاعتبار من خلال مراجعة خططها بناء على الأبعاد الخمسة المشكلة لبطاقة الأداء المتوازن المجتمعية، وذلك بغية بلوغ وتحقيق رؤيتها الاستراتيجية.

خلاصة الفصل

لقد تناولنا في الجزء الأول من هذا الفصل الإطار المنهجي المتبع في الدراسة الميدانية، من خلال تحديد المنهج والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات، ثم ننتقل بعد ذلك إلى التعريف بالقطاع الذي تنتمي إليه الشركة، ووجدنا أنه قطاع قديم تعود جذوره إلى الفترة الاستعمارية؛ غير أن معظم شركاته أنشأت خلال عشرية السبعينات وبداية الثمانينات.

أما في الجزء الثاني من الفصل، تم تحليل مؤشرات تقييم الأداء المتواجدة في الشركة، حيث اتضح لنا أنها تعتمد في تتبع ومراقبة أدائها على الموازنات التقديرية ولوحات القيادة.

ثم في الجزء الأخير من الفصل، تم تقييم الأداء الشامل للشركة بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية واقترحها كنموذج يطبق وفقا لمجموعة من الخطوات توضح كيفية التي يتم بها تقييم وقيادة الأداء الشامل الفعلي نحو المخطط؛ وبالاعتماد على خمسة أبعاد متكاملة فيما بينها (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو والاجتماعي والبيئي).

كما سمحت البطاقة كذلك بتحديد كل من رؤية واستراتيجية الشركة محل الدراسة؛ ومن ثم ترجمتها إلى أهداف استراتيجية موزعة على الأبعاد الخمسة، على أن يتم اختيار المؤشرات الأكثر ملاءمة للتعبير عن الأهداف.

وبذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن تؤكد على أنه لا يمكن الحكم على أداء الشركة من زاوية مالية فقط، بل هناك عناصر ومحاور ذات أهمية وذات تأثير أكثر على الشركة؛ خاصة في ظل هذه البيئة المعقدة.

الخاتمة العامة

يتمحور موضوع هذه الرسالة حول دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية، وتقييم مؤشرات الأداء المطبقة في الشركة محل الدراسة بهدف اقتراح نموذج شامل لتقييم وقيادة الأداء.

فإذا كانت الدراسات السابقة قد ركزت على دور البطاقة في تقييم الأداء الشامل، فإن هذه الدراسة انفردت بتركيزها في جانب التقييم على مؤشرات تتناسب والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وعرض الكيفية التي يتم بها قيادة الأداء الفعلي نحو المخطط أو المستهدف الذي يُترجم الاستراتيجية والذي بُني على أساسه النموذج المقترح.

ولدراسة الموضوع تم في البداية تقديمه من خلال المقدمة، بحيث تم تحديد الإشكالية والفرضيات، أهمية وأهداف الدراسة، والتعريف بأدوات جمع البيانات. ثم عرض بعض الدراسات في موضوع. ثم الجانب النظري لهذا الموضوع حيث قُسم إلى جزئين؛ خصص الجزء الأول للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية، وتم التطرق فيه إلى كل الأبعاد النظرية لموضوع الأداء (المفهوم، المكونات، التطور التاريخي، الأنواع...) بصفة عامة والأداء الشامل (مفهومه، مكوناته، مؤشرات، أنظمة تقييمه...) بصفة خاصة. وخصص الجزء الثاني لبطاقة الأداء المتوازن من خلال ماهيتها، أبعادها، وكيفية دمج البعد البيئي والاجتماعي، وكان الهدف هو التعريف بمتغيرات الدراسة.

ورجوعا إلى الأسئلة المطروحة في المقدمة وُجد أن الإجابة عليها حتى وإن رُسمت معالمها من الناحية النظرية فإنها لا تكتمل إلا بدراسة تطبيقية، ننقل فيها المفاهيم النظرية إلى واقع المؤسسة محل الدراسة. ولإيضاح وتبيان دور البطاقة في قيادة الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية تم اختيار شركة الاسمنت عين الكبيرة -سطيف- كمؤسسة نُسقط عليها الجانب النظري.

وبعد الانتهاء من الدراسة بجزئها النظري والتطبيقي تم التوصل إلى نتيجة عامة مفادها أن الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية التي تدمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية في مؤشراتها من شأنها أن تقدم صورة أشمل للأداء الشامل بأبعاده الثلاثة (المالي، الاجتماعي والبيئي) عكس الأنظمة التقليدية التي كان أساسها البعد المالي فقط.

وعلى هذا الأساس يمكن مناقشة فرضيات البحث كما يلي:

- من خلال تطبيقنا لنموذج بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية لشركة الاسمنت عين الكبيرة تبين لنا مدى شموليتها من حيث المؤشرات المالية وغير المالية في تقييم ومن ثم قيادة الأداء الشامل، حيث إنها

تحتوي على خمسة أبعاد في كل بُعد نجد من 4 إلى 5 مؤشرات متكاملة فيما بينها، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

- من خلال عملنا الميداني فقد وجدنا أن شركة الاسمنت عين الكبيرة تستخدم العديد من المؤشرات المالية لتقييم أدائها المالي، فهي في مجملها تعبر عن البُعد المالي للبطاقة؛ وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- من خلال تحليل المؤشرات الاجتماعية المستخدمة في شركة الاسمنت عين الكبيرة لاحظنا أنها تستخدم جزء فقط من المؤشرات الاجتماعية الخاصة بالبُعد الاجتماعي للبطاقة؛ وهو ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.
- من خلال تحليل المؤشرات البيئية المستخدمة في شركة الاسمنت عين الكبيرة وجدنا أنها لا تشمل كل مؤشرات البُعد البيئي للبطاقة؛ وهو ما ينفي صحة الفرضية الرابعة.
- من خلال النتائج التي خرجنا بها بعد تحليل نتائج تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن على شركة الاسمنت عين الكبيرة -سطيف-، يمكننا القول إن الأبعاد الخمسة وبالاعتماد على العلاقة السببية بينهم قد أثبتت فعاليتها ونجاحتها في تقييم ومن ثم قيادة الأداء الشامل للمؤسسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الخامسة.

أولاً: النتائج النظرية

- إن الأداء تطور مفهومه حسب تطور البيئة التي تنشط فيها المؤسسة؛ فالنظرة التقليدية كانت تقوم على الانتظار حتى تحقق النتائج ثم مقارنتها بما هو مخطط للوقوف على الانحرافات وتصحيحها؛ عكس النظرة الحديثة التي ترى بأن هذا الانتظار يُفوت على المؤسسة فرصة التقدم واكتساب ميزة تنافسية، لهذا فهي تنظر للأداء على أنه تصحيح مسار المؤسسة وقيادتها نحو أهدافها المسطرة؛ وفقاً لخطة دقيقة ومبرمجة.
- إن المؤشرات المالية أصبحت عاجزة لوحدها عن تقديم صورة صادقة وشاملة عن أداء المؤسسة، لكن هذا لا يعني التخلي عنها بل يجب الاحتفاظ بها وتدعيمها بمؤشرات أخرى غير مالية؛ وعلى هذا الأساس يُمكن القول إن المؤشرات غير المالية تعد مكملة للمؤشرات المالية وليست بديلة عنها.
- تُعد بطاقة الأداء المتوازن نظام تقييم متكامل وأداة لترجمة الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تُحقق رؤية ورسالة المؤسسة.

ثانيا: النتائج التطبيقية

- رغم أن الشركة محل الدراسة تأخذ بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن في ادارتها الاستراتيجية لكن ليس بصورة صريحة إلا أنها تستخدمها ضمنا، فطريقة تقييم أداء هذه الشركة تأخذ بعين الاعتبار كافة المؤشرات المالية وغير المالية التي تتوافق جزئيا مع أبعاد البطاقة، كما أن تقييم أداء الأعمال يكون مقارنة بالخطط الاستراتيجية المرسومة، أي أن هذه الشركة تستعمل مؤشرات أداء رئيسية كمعلومات ترصد بها تقدمها وهو جوهر قيادة الأداء بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن.
 - تتميز عملية اتخاذ القرار بالمركزية في الشركة، والتي مصدرها الرئيسي هو السياسة العامة لمجمع جيكا.
 - لقد كشفت بطاقة الأداء المتوازن المُجمّعية أن الأداء الشامل لشركة اسمنت عين الكبيرة يعاني من العديد من الاختلالات أهمها:
 - عدم تمكن الشركة من كسب ولاء العملاء؛
 - عدم تحكم الشركة في عمليات التكوين؛
 - عدم قدرة الشركة على زيادة حصتها السوقية؛
 - الارتفاع المستمر في حوادث العمل.
 - إن تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن يوفر لشركة الاسمنت عين الكبيرة ما يلي:
 - تتبع كل العوامل الفاعلة في خلق القيمة في الشركة سواء المالية أو غير المالية، ومعرفة ما مدى تأثير كل عامل على تقدم ونمو الشركة؛
 - الاستفادة من كل عنصر له مساهمة في تكوين النتيجة الصافية؛
 - الوقوف على أهم محددات النمو في الشركة.
 - تتوفر الشركة على نظام تقييم أداء يتمثل في لوحات القيادة، والتي تشمل بدورها عدد من المكونات منها؛ المالية، التكاليف، الصيانة، المخزون، الموارد البشرية، الصحة والسلامة المهنية والبيئة، وتتضمن كل من هذه المكونات عدد من المؤشرات، هذه المكونات في مجملها إذا ما تم إعادة هيكلتها وتعديلها وإضافة بعد التعلم والنمو والعملاء لها يتم الوصول إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- ويمكن القول أخيرا أن البحث قد أجاب على التساؤلات التي تم طرحها وتأكيد أو نفي الفرضيات التي تم وضعها، كما جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع بعض الدراسات ومختلفة مع بعضها الآخر، وبالنظر إلى أهمية موضوع تقييم الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية خاصة مع دخول قطاع

الاسمنت إلى الأسواق الدولية؛ تم التأكيد على إعادة النظر في أنظمة التقييم المعتمدة في الشركة باعتماد منهجية حاولنا تجسيدها في النموذج المقترح، ونعتقد أنه إذا تم اعتماده وفقا للنتائج المتوصل إليها فإنه سيؤدي بنتائج إيجابية على الأداء الشامل للمؤسسة.

ثالثا: الاقتراحات

انطلاقا من نتائج الدراسة النظرية والميدانية أمكننا اقتراح ما يلي:

- لقد كشف تكامل المؤشرات والعلاقات السببية بين أبعاد البطاقة؛ أن الشركة يُمكنها تحسين أداءها من خلال إجراء دراسة مفصلة لكافة التكاليف الخاصة بخطي الإنتاج بشكل منفصل (وتجدر الإشارة هنا إلى أن الباحث لم تتوفر له المعلومات الكافية لدراسة هذه التكاليف)، وإذا وجدت أن الخط الأول لا يغطي كافة التكاليف خاصة الثابتة فنقترح عليها أن توقفه وتستخدم إلا الخط الثاني، لأنه إذا استمر الوضع كما هو عليه (الانخفاض المستمر للطلب والقدرة الإنتاجية المرتفعة للشركة المقدر بـ 3 مليون/طن) فإن الشركة تتحمل تكاليف إضافية ولا يُمكنها تحسين أدائها مستقبلا، وتفوت عليها فرص كان بإمكانها الاستفادة منها.
- من الأفضل على الشركة أن تتبنى نظام بطاقة الأداء المتوازن بصورة صريحة مادامت تتوفر على كل مقوماته وشروط تنفيذه للاستفادة منه وتوظيفه في عمليات الإدارة.
- على الشركة أن تضع أهدافها الاجتماعية والبيئية في شكل تقارير مفصلة، ثم تقييم مدى التقدم في إنجازها.
- يُعد وضع نظام معلومات شامل في الشركة محل الدراسة أمرا ضروريا، خاصة في ظل عصر المعلومات الحالي والتطورات في مجال الاعلام الالي، من أجل الحصول على بيانات التقييم والقيادة بالكمية والجودة المطلوبين، وفي الوقت المناسب.

رابعا: افاق الدراسة

من خلال هذه الدراسة يمكن اقتراح المواضيع التالية التي من الممكن أن تشكل امتدادا وتكملة لهذا الموضوع:

- أثر التكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية؛
- التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والمقارنة المرجعية في قيادة الأداء الشامل؛

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

1. الكتب

1. ابراهيم الشبراوي رهام محمد. (2018). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين إنتاجية المنظمات العامة "دراسة تطبيقية". القاهرة، جامعة الدول العربية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
2. الياس بن ساسي، ويوسف قريشي. (2011). التسيير المالي (الإدارة المالية) -دروس وتطبيقات- (الإصدار 2). عمان: دار وائل للنشر.
3. العصيمي. ع. (2015). المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة. عمان: اليازوري.
4. السعيد عبد الرزاق بن حسين. (2002). اقتصاد وتسيير المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
5. ابراهيم السيد عبد الجليل. (2006). الإدارة البيئية (الإصدار الطبعة الأولى، المجلد الثاني: البعد البيئي). (الدار العربية للعلوم-ناشرون-، المحرر) بيروت: الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة.
6. الحارث. مطبوعة كلية هارفارد لإدارة الأعمال. (2011). قياس الأداء "حلول من الخبراء لتحديات يومية". دار العبيكان.
7. حسن فلاح، وعبد الرحمان مؤيد. (2006). إدارة البنوك كمدخل كمي واستراتيجي معاصر. عمان: دار وائل للنشر.
8. خالد محمد بن حمدين، ووائل محمد صبحي إدريس. (2007). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر. عمان، الأردن: دار اليازوري.
9. رضوان محمود عبد الفتاح. (2013). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
10. صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالبي. (2016). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال -الأعمال والمجتمع-. عمان: دار وائل للنشر.
11. شعيب شنوف. (2012). التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
12. طاهر محسن منصور الغالبي، ووائل محمد صبحي إدريس. (2007). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
13. طاهر محسن منصور الغالبي، ووائل محمد صبحي إدريس. (2009). المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن. الأردن: دار وائل للنشر.
14. عايد عبد الله العصيمي. (2015). المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة. عمان: دار اليازوري.
15. عبد الرزاق سالم الرحاحلة. (2011). المسؤولية الاجتماعية. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر.
16. عبد العزيز جميل مخيمر، وآخرون. (2000). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

17. عائشة يوسف الشميلي. (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة - التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الابداعية - الرقابة الحوكمة. القاهرة - مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
18. محمد علي نسيم. (2016). التوأمان الكفاءة والفعالية Efficiency & The twins Effectiveness. القاهرة: دار جونا للنشر والتوزيع.
19. عبود نجم نجم. (2006). أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال (المجلد الطبعة الأولى). عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع.
20. عدنان تايه النعيمي، وارشاد فؤاد التميمي. (2007). التحليل والتخطيط المالي - اتجاهات معاصرة-. دار اليازوري للنشر.
21. علي السلمي. (1998). تطوير الأداء وتجديد المنظمات. الحجاز، مصر: مكتبة الإدارة المعاصرة.
22. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (1999). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين. مجموعة النيل العربية.
23. عبد الرحمان رحاب محمد. (2015). أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن (الإصدار الطبعة الأولى). الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع.
24. عيسى حيرش. (2016). الإدارة الإستراتيجية Strategic management. السعودية: مكتبة ابن سينا.
25. كامل أحمد أبو ماضي. (2018). بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. فلسطين - غزة: مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع.
26. مجيد الكرخي. (2015). مؤشرات الأداء الرئيسية key performance indicators (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار المناهج للنشر.
27. محمد فلاق. (2016). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. عمان: الأردن.
28. مفيدة عيسى يحيوي، وعزيز سطاوي. (2014). المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار أسامة للنشر.
29. محمد أكرم العدلوني. (2002). العمل المؤسسي (الإصدار الطبعة الأولى). بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر.
30. محمد عبد الرحيم. (فيغري، 2007). خطوات تصميم مدخل قياس الأداء المتوازن ومشكلات التطبيق. قياس الأداء في المؤسسات الحكومية -مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة-، القاهرة،.
31. مجيد الكرخي. (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. قطر: دار الريان للنشر.
32. محمد محمود يوسف. (2005). البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
33. محمد محمد هاني. (2014). إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال "قياس الأداء المتوازن" (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار المعترف للنشر.
34. مسلم السعد، و محمد منهل. (2012). بطاقة العلامات المتوازنة -مدخل للإدارة المستدامة-. بيروت، لبنان: دار الكتب العلمية.
35. مصطفى يوسف. (2016). إدارة الأداء (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار حامد للنشر.

36. نصر الدين بوريش. (2017). تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
37. هيفاء سليمان القاضي. (2014). مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية. المملكة العربية السعودية: مشروع التأسيس للجودة والتأهل للاعتماد المؤسسي والبرامجي.
38. وائل محمد صبحي إدريس، وظاهر محسن الغالي. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. عمان ، الأردن: دار وائل للنشر.
39. وصفي عبد الكريم الكساسبة. (2011). تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات. عمان: اليازوري للنشر والتوزيع.

2. المقالات والملتقيات العلمية

1. أسماء مهدي حسين الهاشمي. (2018). دور التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب التكاليف على أساس النشاط في تقويم الأداء -دراسة تطبيقية في معمل الاسمنت الكوفة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية(15).
2. إبراهيم سحر طلال. (2013). تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن -دراسة تطبيقية-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية(العدد الخامس والثلاثون).
3. الشريف بقة. وعبد الرحمان العايب. (2012). قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية -حالة الجزائر-. (الصفحات 82-95). جامعة سطيف.
4. الشيخ الداوي. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث(العدد 07).
5. الويزة سعادة. (03 12 2013). بطاقة الأداء المتوازن من أجل القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة عينة من المؤسسات بورقلة-. مذكرة ماجستير علوم التسيير. ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، الجزائر.
6. أنعام توفيق الشهريلي، و زينب عبد الواحد الوائلي. (2014). جودة الأداء التقني بإدارة المعلومات وتأثيره على زيادة الكفاءة والفاعلية المؤسسية. المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، 32-49.
7. بوبكر. م. (2020). التسيير المالي. مطبوعة دروس في مقياس التسيير المالي. محاسبة: كلية العلوم الاقتصادية جامعة البويرة.
8. رياض محمد دعاء رضا. (2015). التأصيل النظري لمفهومي الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما. بحث في طور الفكر الإداري. القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر.
9. زين الدين بروش. وجابر دهيمي. (22-23 11، 2011). دور نظام الادارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت. الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات وللحكومات الطبعة الثانية، الصفحات 645-672.
10. سعدية بورديمة. (2015). مطبوعة دروس التسيير المالي. جامعة 08 ماي 1945 -قالمة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.

11. شوقي بورقية. (بلا تاريخ). التمييز بين الكفاءة والفعالية والأداء. مجلة كلية علوم اقتصادية.
12. شفيقة مهري. (2019). مقاربات كمية وكيفية. جامعة سطيف 2، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، سطيف.
13. عائشة سموم، و أمينة عثمانى. (10-11 نوفمبر، 2009). قياس وتقييم أداء المؤسسات من منظور الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة.
14. عبد الغني دادن. (2006). قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الباحث، الصفحات 41-48.
15. عبد المليك مزهودة. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم-. مجلة العلم الانسانية جامعة بسكرة، 85-100.
16. محمد بركة، و بدرة سلفاوي. (2017). محاولة تقييم الأداء الشامل للمؤسسات البترولية العامة بالجزائر خلال الفترة 2011-2015. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (العدد 12).
17. محمد بوهزة، وفايزة محلب. (2016). استراتيجية المؤسسة وعلاقتها بالأطراف ذات المصلحة -عرض حالة - ooredoo. مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الصفحات 78-86.
18. نصر الدين بن نذير، و أيوب شمالال. (25، 04، 2017). لوحة القيادة كأداة لتقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE. "، مداخلة للمشاركة في المؤتمر الوطني الأول حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع جامعة البليدة 2، الصفحات 1-17.
19. نورا محمد، ع. (2010). المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية -دراسة تطبيقية -.مصر، مركز المديرين المصريين.
20. عبد الحليم نادية راضي. (ديسمبر، 2005). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد وعشرون(العدد الثاني).
21. بوجنان خالدية. (06، 2018). محاولة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات-. مجلة دفاتر بواذكس(09).
22. محمد نواره ، و مريم ملواح. (25، 04، 2017). بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات (نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للشركة الجهوية للهندسة الريفية بالجلفة)،. ملتقى وطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع.
23. نعيمة يحيوي، و خديجة لدراع. (22-23 نوفمبر، 2011). بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات -دراسة ميدانية-. الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات -الطبعة الثانية، الصفحات 77-93.
24. رابح بوقرة، و عريوة محاد. (جوان، 2014). أثر المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية (JEFR)، 01، 11-34.
25. وليد الختاتنه، و ابراهيم منصور. (2010). نموذج معدل لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37(العدد 2).

3. الأطروحات

1. الطاهر خامرة. (12 12, 2007). المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة -حالة سوناطراك-. مذكرة ماجستير. ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
2. كريم خلف الله. (2012). دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات تبسة. مذكرة ماجستير إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة. تبسة، الجزائر.
3. بلاسكة. ص. (2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات -أطروحة ماجستير علوم تسيير. جامعة سطيف 01.
4. خديجة بالموهوب. (2012). دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-. مذكرة ماجستير علوم التسيير. جامعة سطيف.
5. شرف الدين مومن. (2019). تقييم مسار الإدارة المندمجة كمدخل لتحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية -دراسة ميدانية-. أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية. جامعة سطيف 1.
6. عادل عشي. (2002). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم -دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة-. مذكرة ماجستير. علوم تسيير: جامعة بسكرة.
7. عبد الله قويدر الواحد. (2015). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات -حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف-. أطروحة دكتوراه علوم. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، الجزائر: جامعة دالي ابراهيم الجزائر 3.
8. عريوة محاد. (2011). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية -دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف-. أطروحة ماجستير، إدارة أعمال. جامعة سطيف 01: جامعة سطيف 01.
9. عثمان بودحوش. (2017). قياس أثر تكاليف تحقيق متطلبات التنمية المستدامة على الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصناعية -دراسة حالة شركة الاسمنت عين الكبيرة. أطروحة دكتوراه علوم. كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم تجارية، الجزائر: جامعة سطيف 1.
10. فاتن باشا. (2017). اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات - دراسة حالة مجمع سونلغاز بسكرة-. أطروحة دكتوراه. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة-.
11. حسام عبد الكريم عاشور. (2015). استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى.
12. عبد الرحمن العايب. (2011). التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة فرحات عباس، قسم علوم التسيير، سطيف.

13. وليد لطرش. (2018 07 01). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي -دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر. أطروحة دكتوراه. مسيلة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية.

4. المواقع الإلكترونية

1. اسماعيل ناصر. (2011). موقع الأستاذ ناصر اسماعيل. تاريخ الاسترداد 25 11, 2020، من <http://193.194.86.137/coursenligne/NACER011/Index.html>
2. سناء عبد الرحيم سعيد، وعبد الرضا ناصر الباوي. (2010). الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة حالة-. مجلة الادارة والاقتصاد. تم الاسترداد من <https://www.academia.edu>

ثانيا: باللغة الأجنبية

1. الكتب

1. Alazard, C., & Sépari, S. (2010). DCG 11 -Controle de gestion. Paris: DUNOD.
2. Barreau, J., & Delahaye, J. (2001). Gestion Financière -Manuel & applications- DECF (éd. 10). Paris: DUNOD.
3. Béatrice, & Grandguillot, F. (2015). ANALYSE FINANCIERE -MEMENTOS LMD-. France: Gualino.
4. BOGAVAC, M., & Ljubomir, M. (2013). Enterprise Performance Measurement Systems. EconomSKI/ Eco Views.
5. Bouquin, h. (2004). Le contrôle de gestion (éd. 6ème édition). (C. Gestion, Éd.) Paris: Presses Universitaires de France.
6. Brien, R., Senécal, J., Sakaitis, M., & Veillette, P. (2017). Analyse financière et gestion budgétaire. Canada: CHENELIERE EDUCATION.
7. Brigham, E., & Ehrhardt, M. (2017). Financial Management: Theory and Practice (Fifteenth Edition ed.). BOSTON USA: CENGAGE Learning.
8. Camilleri, M. (2017). Corporate Sustainability, Social Responsibility and Environmental Management -An Introduction to Theory and Practice with Case Studies. Malta: Springer Nature.
9. Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). La Responsabilité d'entreprise. Paris: éditions la découverte.
10. Carroll, A. (1991, July-August). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders . Business Horizons , pp. 39-48.
11. Carroll, A. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. Elsevier, pp. 87-96.
12. Civelek , M., & Çemberci, M. (2015). Key Factors of Sustainable Firm Performance: A Strategic Approach. University of Nebraska–Lincoln Libraries: Lincoln, Nebraska.
13. CJD «Centre des jeunes dirigeants d'entreprise ». (2004). le guide de la performance

- globale: 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action. Paris, France: Editions d'Organisation.
14. David, P. (2020). Key Performance Indicators -Developing, Implementing, and using winning KPIs- (Fourth ed.). New Jersey, Canada: WILEY.
 15. Duménil, M. (2014). Le contrôle de gestion 200 questions sur le pilotage, la stratégie, l'analyse des coûts.... France: GERESO.
 16. Eddy, B., Nicolas, J., & Marianne, v. (2000). Annexe technique: Les indicateurs de performances environnementales. luxembourg: fondation universitaire luxembourgeoise .
 17. Fabre, P. (2007). Management et contrôle de gestion, Manuel et application. Paris: Dunod.
 18. Fiorenzo, F., Maurizio, G., & Domenico, M. (2019). Designing Performance Measurement Systems -Theory and Practice of Key Performance Indicators. Switzerland: Springer Nature.
 19. Freeman, E., & L Reed, D. (1983). Stockholders and stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. California Management Review, 27(3).
 20. Gargouri, I., Sedzro, K., & Kooli, M. (2019). Fondements de la gestion financière. Canada: CHENELIERE EDUCATION.
 21. Giraud, F., SAULPIC , O., NAULLEAU, G., DELMOND, M.-H., BESCOS, P.-L., & Françoise, G. (2004). Contrôle de gestion et pilotage de la performance. Paris: Gualino éditeur.
 22. Guerra, F. (2007). Pilotage stratégique de l'entreprise -le role de tableau de bord prospectif-. Belgique: de boeck.
 23. Issor, Z. (2017, 02). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions . Projectics / Proyética / Projectique , p. 93/103.
 24. Janicot, L. (2007, Juin). Les systèmes d'indicateurs de performance environnementale (IPE), entre communication et contrôle. COMPTABILITÉ – CONTRÔLE – AUDIT, 1(Tome 13), pp. 47-68.
 25. Jean-François, B. (2003). la performance globale de l'entreprise. paris: édition d'organisation.
 26. Judita , N., & Aurelija, U. (2019). Comparative analyses of company performance evaluation methods. entrepreneurship and sustainability Issues, 125-138.
 27. Loning, H., Malleret, V., Méric, J., & Pesqueux, Y. (2013). Contrôle de gestion. Paris: Dunod.
 28. Löning, H., Malleret, V., Méric, J., Pesqueux, Y., Chiapello, È., Michel, D., & Solé, A. (2008). Le contrôle de gestion -Organisation, outils et pratiques-. Paris: Dunod.
 29. Marie-Noëlle, D.-L., Hirsch, D., Kacher, N., & Polossat, M. (2013). Le grand livre du contrôle de gestion. Paris: EYROLLES.
 30. Nolate , G., & Autres. (2004). Le contrôle de gestion pour améliorer la performance des entreprises (éd. 3ème édition). Paris: édition d'Organisation.
 31. Ogien, D. (2008). MAXI FICHERS de Gestion financière de l'entreprise. Paris: DUNOD.
 32. Parmenter, D. (2015). Key Performance Indicators -Developing, implementing, and using winning KPIs-. United States of America: WILEY.
 33. REYNAUD, E. (2006). Le développement durable au cœur de l'entreprise. Paris: Dunod.
 34. Robert , B., Jean, S., Marc, S., & Pierre, V. (2017). Analyse financière et gestion budgétaire. Canada: Chenelière Education.

35. Selmer, C. (2015). Concevoir le tableau de bord –Méthodologie, outils et modèle visuels (éd. 4e édition). Paris, France: DUNOD.
36. Chuck, H., Rick, B., & Peter, E. (2007). Balanced Scorecard Strategy For Dummies. Canada: Wiley Publishing,.
37. I M Pandey. (2005, January). Balanced Scorecard: Myth and Reality. Vikalpa.
38. Mohan, N. (2004). Essentials of Balanced Scorecard. New jersey, Canada: John wiley.
39. Paul R, N. (2006). Balanced Scorecard Step-by-Step “Maximizing Performance and Maintaining Result. (Hoboken, Ed.) new jersey, Canada: John Wiley.

2. المقالات والملتقيات العلمية

1. Chandler, D. (2015). Corporate Social Responsibility: A Strategic Perspective. United States of America: Business expert press.
2. Reynaud, E. (2003). Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique. Journée AIMS, Atelier développement durable, pp. 1-15.
3. S. Fugate, B. (2010). Logistics Performance: Efficiency, Effectiveness, And Differentiation. journal of business, Vol. 31, No. 1.
4. Shafiqur , R. (2011, January). Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility. World Review of Business Research, pp. 166-176.
5. Helena, I., & Barroso , S. (2011). The Balanced Scorecard: The Evolution of the Concept and Its Effects On change in organizational management. EBS Review(28).
6. Kaplan, R. , & Norton, D. (2001, March). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to strategic Management: Part 1. American Association, Accounting Horizons, 15(01).
7. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. Harvard Business School Publishing Corporation.
8. Kaplan, r., & Norton, d. (1996). Linking the Balanced Scorecard To strategy,. California management Review(39 (01)).
9. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action. Harvard Business review.
10. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. Harvard Business School Publishing Corporation.
11. kaplan, R., & Norton, D. (2001). The Strategy focused organization -How Balanced scorecard companies thrive in the new business Environment-. Boston: Harvard Business School Press.
12. Norton, D., & Kaplan, R. (1992, January – February). the Balanced Scorecard –Measures That Drive Performance. Harvard Business Review.
13. Sanayei, A., Rezaie, H., & Dolatabadi , M. (2011, october). An investigation in to Necessary Prerequisites for Implementation of Balanced Scorecard (Case Study: Ansar Bank). interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol 3(6). Retrieved 2019, from www.ijrb.webs.com,
14. Sidiropoulos, M., Mouzakitis, Y., Adamides, E., & Goutsos, S. (2004, March 31). Applying sustainable indicators to corporate strategy: The eco-balanced scorecard. Aplinkos tyrimai -Environmental research, engineering and management, pp. 28-33.
15. Trébucq, S. (2011). Le balanced scorecard en France : Un outil de communication encore

3. الأطروحات

1. Angèle, R., & Berland, N. (2010, Decembre). MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT.
2. Bouamama, M. (2016). Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord. thèse de doctorat. université de bordeaux: université de bordeaux.
3. Liaqua, A. S. (2012). Value-risk based Performance Evaluation of Industrial systems. theses PhD, genie technique and industrial. Paris Tech, Paris: Paris Tech.

4. المواقع الالكترونية

1. Accountingverse, . (2020). accountingverse.com. Retrieved 10 21, 2020, from <https://www.accountingverse.com/managerial-accounting/responsibility-accounting/market-value-added.html>
2. Allouche, N. (2020, 12 06). Le groupe GICA dépasse 1 million de tonnes d'exportation. Consulté le 03 10, 2021, sur Le Chiffre D'Affaires: <https://lechiffredaffaires.dz/le-groupe-gica-depasse-1-million-de-tonnes-d-exportation/>
3. Bidaoui, C. (2017, 12 00). Cimenterie d'Ain El Kebira Du Groupe Gica A La Découverte d'une Usine Modèle De l'industrie Cimentière En Algérie. La revue Algérie Industrie. Consulté le 03 10, 2021, sur http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/revue_industrie_num_0_fr.pdf
4. Fernandez, A. N. (2014). Balanced scorecard et tableaux de bord de pilotage, une mise au point s'impose. Récupéré sur Piloter.org: <http://www.piloter.org/livre-blancs-pdf/>
5. Industrie.gov.dz. (s.d.). industrie.gov.dz/. Consulté le 03 04, 2021, sur <http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/GICA.pdf>
6. Kai Gilb. (2016, 11 21). When you can Measure what you are speaking about, and Express it in Numbers, you know something about it. Retrieved from gilb.com: <https://www.gilb.com/blog/when-you-can-measure-what-you-are-speaking-about-and-express-it-in-numbers-you-know-something-about-it>
7. Nayouf, M. (2012). six sigma. Retrieved 11 11, 2020, from mohamad nayouf: <https://sites.google.com/site/drmohama/sixsigma>
8. Renaud, A., & Berland, N. (2007, May). Mesure De La Performance Globale Des Entreprises. Comptabilité Et Environnement. Consulté le 01 13, 2020, sur <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document>
9. Schweitzer, A. (2019). Mission + Vision Workbook. Retrieved 07 2019, 30, from Blender Edition: <https://www.themarketingblender.com/vision-mission-statements/>
10. Tearle, R. (2019). Strategy for CEOs: Astep by step Guide (change Designs Business Books). Retrieved 07 30, 2019, from https://changedesignsportal.worldsecuresystems.com/public/organisation/org_strategy/What-are-vision-and-values.html
11. slide player. (2020, 09 28). Retrieved from <https://slideplayer.fr/slide/15139424/>

5. الوثائق الإلكترونية

1. Notice d'information, S.-S. (2016). VISA COSOB n 2016/01 du 20 janvier 2016- BOAL N1619102053. Sétif- Alger: SCAEK.
2. Orée, E. (2002). FICHE TECHNIQUE N°5: Les indicateurs de qualité environnementale des zones d'activités. extrait du Guide de management environnemental des zones d'activités.
3. Laurent, D. (2013, 05). Les Indicateurs De Performance Environnementale Au Service De L'efficacité: Le Cas De La Mine Canadian Malartic. Essai présenté au Centre universitaire de formation en environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.). Maîtrise En Environnement Université De Sherbrooke.

الفهارس

فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
06	تطور مفهوم الأداء حسب عدد من الباحثين من 1989-2019	01
08	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	02
14	العلاقة بين قياس وتقييم وقيادة الأداء	03
18	مستويات تقييم الأداء	04
51	المؤشرات الخاصة بالأداء الاجتماعي	05
54	المؤشرات الخاصة بالأداء البيئي	06
60	الأطراف ذات المصلحة وتأثيرهم على الأداء	07
64	تحديد الأهداف والمتغيرات الأساسية وفقا لطريقة OVAR	08
65	تحديد المسؤوليات والأهداف وفقا لطريقة OVAR	09
68	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	10
101	مؤشرات البعد البيئي والاجتماعي	11
105	رؤية بعض الشركات	12
118	قائمة مصانع الاسمنت في الجزائر	13
122	بطاقة فنية لشركة الاسمنت عين الكبيرة سطيف	14
127	ورشات شركة الاسمنت عين الكبيرة	15
136	الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء لشركة الاسمنت عين الكبيرة	16
139	سعر التكلفة لشركة الاسمنت عين الكبيرة للسنوات 2017-2020	17
140	معدل دوران الأصول للفترة 2017-2020	18
141	القيمة الاقتصادية المضافة لشركة الاسمنت عين الكبيرة للفترة 2017-2020	19
143	تحليل عناصر جدول حسابات النتائج للفترة 2017-2020	20
144	تطور مؤشرات المردودية في الشركة للفترة 2017-2020	21
145	تطور نسب الأصول المتداولة للفترة 2017-2020	22
146	معلومات لحساب مؤشر Scoring للفترة 2017-2020	23
147	رصيد Scoring لشركة الاسمنت عين الكبيرة للفترة 2017-2020	24
149	تطور الحصة السوقية لشركة الاسمنت عين الكبيرة للفترة 2017-2020	25
149	تطور رقم الأعمال للشركة للفترة 2017-2020	26
150	تطور عدد العملاء للفترة 2017-2020	27
151	رضا العملاء للفترة 2017-2020	28
152	تطور معدل إنتاجية العامل للفترة 2017-2020	29

فهرس الجداول

152	تطور معدل دوران المخزون للفترة 2017-2020	30
153	تطور حجم الإنتاج للفترة 2017-2020	31
154	تطور نصيبطن الواحد من تكاليف الصيانة للفترة 2017-2020	32
155	تطور التكوين في الشركة للفترة 2017-2020	33
156	تطور بعض مؤشرات التغيب للفترة 2017-200	34
157	الإطارات في الشركة للفترة 2017-2020	35
158	تطور حجم الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية	36
159	معدل تكرار حوادث العمل	37
160	تطور معدل استهلاك الكهرباء للفترة 2017-2020	38
162	تطور معدل استهلاك الغاز للفترة 2017-2020	39
163	تطور معدل استهلاك الماء للفترة 2017-2020	40
165	تطور نفايات الشركة للفترة 2017-2020	41
167	انبعاثات الغبار لشركة الاسمنت عين الكبيرة للفترة 2017-2020	42
170	بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية لشركة الاسمنت عين الكبيرة للفترة 2017-2020	43

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
05	إشكالية الأداء حسب Bouquin	01
09	علاقة الكفاءة والفعالية بالأداء	02
10	مثلث العلاقة بين الكفاءة والفعالية والملائمة	03
11	أنواع الأداء في المؤسسة	04
14	مفهوم قيادة الأداء	05
15	أنظمة تقييم الأداء	06
19	علاقة مستويات الأداء في المؤسسة	07
21	خطوات تقييم الأداء في المؤسسة	08
26	مكونات الأداء الشامل	09
31	هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية	10
34	مخطط يُوضح دور المؤشر	11
38	مؤشرات تقييم الأداء المالي	12
40	قاعدة التوازن المالي	13
41	الاحتياج في رأس المال العامل	14
43	حالات الخزينة الصافية	15
44	مجموعات النسب المالية	16
53	تصنيف المؤشرات البيئية حسب ISO 14 031	17
54	العلاقة بين مختلف أنواع الأداء البيئي في المؤسسة	18
57	الجهات الفاعلية في عملية ما بعد البيع	19
62	نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية	20
75	ماهية بطاقة الأداء المتوازن	21
75	موقع بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة	22
77	تطور بطاقة الأداء المتوازن	23
78	الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن	24
80	بطاقة الأداء المتوازن كأداة للاستراتيجية	25
81	الربط الاستراتيجي لأبعاد البطاقة	26
82	نموذج للخرائط الاستراتيجية في المؤسسة	27
86	بطاقة الأداء المتوازن أداة لتنفيذ الاستراتيجية	28
89	الأهداف الاستراتيجية للبعد المالي	29

فهرس الأشكال

91	المؤشرات والأهداف الاستراتيجية للبعد المالي	30
92	تحليل سلسلة القيمة المقدمة للعملاء	31
93	بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن	32
95	بعد العمليات الداخلية	33
96	بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن	34
97	بعد التعلم والنمو	35
97	بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن	36
99	البعد البيئي والاجتماعي للبطاقة	37
102	نموذج بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية	38
106	العوامل الضرورية لصياغة رؤية المؤسسة	39
107	علاقة الاتجاه الاستراتيجي ببطاقة الأداء المتوازن	40
117	تطور قطاع الاسمنت في الجزائر	41
120	شركات مجمع جيكا	42
123	الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت عين الكبيرة	43
131	نماذج لبعض لوحات القيادة بالشركة	44
133	تحليل SWOT لشركة الاسمنت عين الكبيرة	45
135	استراتيجية شركة الاسمنت عين الكبيرة وفق منهجية بطاقة الأداء المتوازن	46
137	الخريطة الاستراتيجية لشركة الاسمنت عين الكبيرة	47
140	تطور سعر التكلفة في شركة الاسمنت عين الكبيرة للفترة 2017-2020	48
141	تطور مبيعات ومعدل دوران أصول شركة الاسمنت عين الكبيرة للفترة 2017-2020	49
142	تطور القيمة الاقتصادية المضافة EVA للشركة للفترة 2017-2020	50
145	تطور مؤشرات التوازن المالي للشركة للفترة 2017-2020	51
147	مؤشر Scoring لشركة الاسمنت عين الكبيرة	52
148	أثر تراجع رقم الأعمال على الأداء المالي للشركة سنوات 2017-2020	53
161	تطور استهلاك الكهرباء في الشركة للفترة 2017-2020	54
163	تطور استهلاك الغاز في الشركة للفترة 2017-2020	55
164	تطور استهلاك الماء في الشركة للفترة 2017-2020	56
176	تطور عناصر جدول حسابات النتائج للفترة 2017-2020	57
176	تطور عدد العملاء للفترة 2017-2020	58
177	معدل دوران المخزون بالأيام من رقم الأعمال للفترة 2017-2020	59

فهرس الأشكال

178	الطاقة الإنتاجية المُستغلة للفترة 2017-2020	60
178	تطور نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة (دج) للفترة 2017-2020	61
179	تطور مؤشرات لبعد التعلم والنمو	62
181	حوادث العمل في الشركة للفترة 2017-2020	63
182	النفائات في الشركة للفترة 2017-2020	64

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
213	الميزانية (جاناب الأصول) للسنتين 2017-2018	01
214	الميزانية (جاناب الخصوم) للسنتين 2017-2018	02
215	جدول حسابات النتائج للسنتين 2017-2018	03
216	جدول تدفقات الخزينة للسنتين 2017-2018	04
217	جدول تغيرات الأموال الخاصة لسنة 2018	05
218	الميزانية (جاناب الأصول) للسنتين 2019-2020	06
219	الميزانية (جاناب الخصوم) للسنتين 2019-2020	07
220	جدول حسابات النتائج للسنتين 2019-2020	08
221	جدول تدفقات الخزينة للسنتين 2019-2020	09
222	جدول تغيرات الأموال الخاصة لسنة 2020	10
223	انبعاث الغبار للفترة 2018-2020	11
224	استبيان حول رضا العملاء	12
225	تقرير حول رضا العملاء لسنة 2018	13
227	نفايات الشركة للفترة 2017-2018	14

فهرس المحتویات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
أ	مقدمة
ب	1. إشكالية الدراسة.....
ب	2. فرضيات الدراسة.....
ب	3. أهداف الدراسة.....
ت	4. أهمية الدراسة.....
ت	5. منهج الدراسة.....
ت	6. حدود الدراسة.....
ت	7. الدراسات السابقة.....
خ	8. معوقات الدراسة.....
د	9. خطة الدراسة.....
الفصل الأول: الأداء الشامل في المؤسسة	
02	مقدمة الفصل.....
03	I. أساسيات الأداء.....
03	1. مدخل للأداء.....
03	1.1 التطور التاريخي للأداء.....
04	2.1 مفهوم الأداء.....
07	3.1 مكونات الأداء.....
10	2. أنواع الأداء.....
10	1.2 حسب الطبيعة.....
10	2.2 حسب المصدر.....
10	3.2 حسب الشمولية.....
12	3. تقييم الأداء.....
12	1.3 تحديد وضبط المصطلحات.....
15	2.3 أنظمة تقييم الأداء.....
18	3.3 مستويات تقييم الأداء.....

19	4.3. منهجية تقييم الأداء.....
22	II. الأداء الشامل.....
22	1. مدخل للأداء الشامل.....
22	1.1. مفهوم الأداء الشامل.....
24	2.1. عوامل تحقيق الأداء الشامل.....
26	2. مكونات الأداء الشامل.....
27	1.2. الأداء المالي.....
28	2.2. الأداء الاجتماعي.....
32	3.2. الأداء البيئي.....
34	3. مؤشرات الأداء الشامل.....
34	1.3. مفهوم المؤشر.....
35	2.3. خصائص مؤشر الأداء في المؤسسة.....
35	3.3. أنواع مؤشرات الأداء.....
36	4.3. معايير اختيار المؤشرات.....
38	4. مؤشرات تقييم الأداء الشامل.....
38	1.4. مؤشرات تقييم الأداء المالي.....
51	2.4. مؤشرات تقييم الأداء الاجتماعي.....
52	3.4. مؤشرات تقييم الأداء البيئي.....
55	5. متطلبات تقييم الأداء الشامل.....
55	1.5. بناء/تطوير مؤشرات تقييم الأداء الشامل.....
57	2.5. قيادة الأداء الشامل في المؤسسة.....
59	6. النماذج الحديثة لتقييم الأداء الشامل في المؤسسة.....
59	1.6. نموذج أصحاب المصالح.....
61	2.6. نموذج لجنة المعايير المحاسبية الإدارية الأمريكية.....
64	3.6. نموذج OVAR.....
66	4.6. نموذج بطاقة الأداء المتوازن.....
69	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن	
71مقدمة الفصل
72I. مدخل لبطاقة الأداء المتوازن
721. ماهية بطاقة الأداء المتوازن
721.1. نشأة بطاقة الأداء المتوازن
742.1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
763.1. تطور بطاقة الأداء المتوازن
844.1. أهمية بطاقة الأداء المتوازن
845.1. الوظائف الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن
882. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
881.2. البعد المالي
922.2. بعد العملاء
943.2. بعد العمليات الداخلية
964.2. بعد التعلم والنمو
98II. بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية
981. دمج البعد البيئي والاجتماعي في البطاقة
1002. المؤشرات البيئية والاجتماعية للبطاقة
1023. نموذج بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية
103III. أسس بطاقة الأداء المتوازن
1031. تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن
1092. متطلبات نجاح بطاقة الأداء المتوازن
1103. معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
112خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة الأداء الشامل لشركة الاسمنت عين الكبيرة	
114مقدمة الفصل
115I. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
1151. أهداف الدراسة الميدانية

115	2. المنهج المتبع في الدراسة الميدانية.....
115	3. أدوات جمع البيانات.....
116	4. التعريف بقطاع الشركة.....
121	5. التعريف بالشركة ومبررات اختيارها.....
130	II. مؤشرات تقييم الأداء في شركة الاسمنت عين الكبيرة.....
130	1. لوحات القيادة.....
131	2. هيكل لوحات القيادة.....
132	III. مراحل بناء بطاقة الأداء المتوازن المُجتمعية لشركة الاسمنت عين الكبيرة.....
132	1. تحديد رؤية ورسالة شركة الاسمنت عين الكبيرة.....
134	2. تحديد الاستراتيجية وبناء الأهداف الاستراتيجية للشركة.....
138	3. تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية.....
168	4. تصميم بطاقة الأداء المتوازن المُجتمعية.....
174	5. المتابعة والتقييم.....
183	6. الأداء الشامل لشركة الاسمنت عين الكبيرة.....
184	خلاصة الفصل
186	الخاتمة العامة.....
190	قائمة المراجع.....
202	الفهارس.....
212	قائمة الملاحق.....
223	الملخص

الملاحق

المُلحق رقم 01: الميزانية (جانب الأصول) للسنتين 2017-2018



SCAEK

SCAEK

Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

Matricule Fiscal : 0 9 3 8 1 3 0 0 8 2 3 6 3 1 3
Article : 1 9 2 4 2 0 1 0 0 1 1

Exercice allant 01/01/2018 au 31/12/2018

14/04/19 08:35

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	537 436 637,38	0,00	537 436 637,38	168 715 946,38
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	51 860 472 663,69	12 958 445 140,97	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 encours	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		3 226 144 695,45	0,00	3 226 144 695,45	1 189 244 532,57
Impôts différés actif	11	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 assimilés	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		7 366 553 004,19	(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

المُلحق رقم 02: الميزانية (جانب الخصوم) للسنتين 2017-2018



SCAEK
SCAEK
Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

Matricule Fiscal : 0 9 9 8 1 9 0 0 8 2 3 8 3 1 9
Article : 1 9 2 4 2 0 1 0 0 1 1

Exercice allant 01/01/2018 au 31/12/2018

14/04/19 08:38

BILAN PASSIF

Exercice clos le 31/12/2018

Unité: null

Passif	Note	2018	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	20 433 832 637,43
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	2 888 452 321,01	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.

المُلحق رقم 03: جدول حسابات النتائج للسنتين 2017-2018



SCAEK

SCAEK

Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

 Matricule Fiscal : 0 9 9 8 1 3 0 0 8 2 3 6 3 1 9
 Article : 1 3 2 4 2 0 1 0 0 1 1

Exercice allant 01/01/2018 au 31/12/2018

14/04/19 08:40

**Compte de resultats
(Par nature)**

Unité:

	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)	(3 814 822 906,89)	-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		19 870 365 693,93	18 069 323 330,77	9,97%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		(11 341 743 289,67)	(10 667 196 764,92)	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.

المُلحق رقم 04: جدول تدفقات الخزينة للسنتين 2017-2018



Matricule	0	9	9	8	1	9	0	0	8	2	3	6	3	1	9
Article	1	9	2	4	2	0			1	0	0	1	1		

Exercice allant du 01/01/2018 au 31/12/18 00:00

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE
(Méthode directe)

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE	NOTE	2018	2017
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients	25	23 763 555 534,12	20 476 391 562,72
Sommes versées aux fournisseurs	25	(8 235 631 936,87)	(8 292 860 099,14)
Sommes versées au personnel	25	(1 881 208 264,49)	(1 796 971 105,13)
Intérêts et autres frais financiers payés	25	(7 186 096,81)	(11 678 069,61)
Impôts sur les résultats payés	25	(390 680 025,20)	(2 226 770 387,24)
Encaissements divers	25	25 578 046,59	612 277 656,91
Décaissements divers	25	(103 646 745,50)	(70 199 701,23)
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		13 170 780 511,84	8 690 189 857,28
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	25	(4 380 276 175,15)	(3 146 066 183,22)
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	25	0,00	6 376 604,64
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	25	(8 330 000 000,00)	(1 000 000 000,00)
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	25	0,00	0,00
Intérêts encaissés sur placements financiers	25	51 770 569,92	108 832 842,25
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		(12 658 505 605,23)	(4 030 856 736,33)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	25		
Dividendes et autres distributions effectués	25	(2 501 575 000,00)	(1 618 575 000,00)
Encaissements provenant d'emprunts	25	1 068 298,42	4 030 572,46
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		(2 500 506 701,58)	(1 614 544 427,54)
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		(1 988 231 794,97)	3 044 788 693,41
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	25	4 019 608 872,15	974 820 178,74
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	25	2 031 377 077,18	4 019 608 872,15
Variation de trésorerie de la période		(1 988 231 794,97)	3 044 788 693,41
Rapprochement avec le résultat comptable		(0,00)	0,00

الملاحق رقم 05: جدول تغيرات الأموال الخاصة لسنة 2018



SCAEK

SCAEK

Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

 Matricule Fiscal : 0 9 9 8 1 9 0 0 8 2 3 6 3 1 9
 Article : 1 9 2 4 2 0 1 0 0 1 1

Exercice allant 01/01/2018 au 31/12/2018

14/04/19 08:43

ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

	Notes	Capital social	Prime	Ecart d'évaluation	Ecart de réévaluation	Réserves et	Total
Solde au 31/12/2016		2 200 000 000,00	0,00	0,00	0,00	20 835 407 637,43	23 035 407 637,43
Changement de methodes	3	0,00	0,00	0,00	0,00	2 950 833,95	2 950 833,95
coorection d'erreur	3	0,00	0,00	0,00	0,00	-345 857 977,15	-345 857 977,15
dividends payés	3	0,00	0,00	0,00	0,00	-400 000 000,00	-400 000 000,00
tantièmes	3	0,00	0,00	0,00	0,00	-1 575 000,00	-1 575 000,00
augmentation du capital		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Résultat de l'exercice	24	0,00	0,00	0,00	0,00	7 412 127 575,85	7 412 127 575,85
Solde au 31/12/2017		2 200 000 000,00	0,00	0,00	0,00	27 503 053 070,08	29 703 053 070,08
Report a nouveau ajustement positif	3-2	0,00	0,00	0,00	0,00	128 874 465,81	128 874 465,81
Report a nouveau ajustement negatif	3-2	0,00	0,00	0,00	0,00	-28 127 707,38	-28 127 707,38
dividends payées	3-2	0,00	0,00	0,00	0,00	-2 500 000 000,00	-2 500 000 000,00
Tantiemes	3-2	0,00	0,00	0,00	0,00	-1 575 000,00	-1 575 000,00
Resultat de l'exercice		0,00	0,00	0,00	0,00	8 528 622 304,26	8 528 622 304,26
Solde au 31/12/2018		2 200 000 000,00	0,00	0,00	0,00	33 630 847 132,77	35 830 847 132,77

المُلحق رقم 06: الميزانية (جانب الأصول) للسنتين 2019-2020



SCAEK

SCAEK

Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

 Matricule Fiscal : 0 9 9 8 1 9 0 0 8 2 3 6 3 1 9
 Article : 1 9 2 4 2 0 1 0 0 1 1

Exercice allant 01/01/2020 au 31/12/2020

01/04/21 14:53


Bilan Actif
Exercice clos le 31/12/2020

Unité: null

ACTIF	Note	2020 Brut	2020 Amort- Prov.	2020 Net	2019 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)	5	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles	5-1	26 042 388,60	23 915 733,60	2 126 655,00	3 080 315,00
Immobilisations corporelles	51	57 398 315 467,01	23 852 501 045,01	33 545 814 422,00	36 364 149 189,55
Terrains	5-1	559 449 733,38	0,00	559 449 733,38	559 449 733,38
Bâtiments	5-1	16 235 934 561,28	5 620 048 668,75	10 615 885 892,53	11 194 274 943,37
Autres immobilisations corporelles	5-1	40 602 931 172,35	18 232 452 376,26	22 370 478 796,09	24 610 424 512,80
Immobilisations en concession	5-1	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations encours	5-1-3	273 299 149,27	0,00	273 299 149,27	234 770 960,86
Immobilisations financières	6	15 302 906 301,94	0,00	15 302 906 301,94	11 804 850 148,87
Titres mis en équivalence – entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres titres immobilisés	6	11 390 000 000,00		11 390 000 000,00	7 990 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	14	3 912 906 301,94	0,00	3 912 906 301,94	3 814 850 148,87
Impôts différés actif	11	151 414 328,40	0,00	151 414 328,40	253 089 066,50
TOTAL ACTIF NON COURANT		73 151 977 635,22	23 876 416 778,61	49 275 560 856,61	48 659 939 680,78
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	7	6 023 950 961,58	(133 462 460,51)	5 890 488 501,07	5 567 474 008,70
Créances et emplois assimilés	14	1 780 921 557,62	(15 410 221,40)	1 765 511 336,22	1 318 675 035,90
Clients	8	622 262 654,12	15 410 221,40	606 852 432,72	482 232 321,79
Autres débiteurs	9-1	670 470 259,27	0,00	670 470 259,27	248 221 623,58
Impôts et assimilés	21	488 188 644,23	(0,00)	488 188 644,23	587 837 090,53
Autres actifs courants		(0,00)		(0,00)	384 000,00
Disponibilités et assimilés	10	3 060 596 391,54	(50 032 960,57)	3 010 563 430,97	1 892 736 590,58
Placements et autres actifs financiers courants	17	396 373 200,00	0,00	396 373 200,00	0,00
Trésorerie	10	2 664 223 191,54	50 032 960,57	2 614 190 230,97	1 892 736 590,58
TOTAL ACTIF COURANT		10 865 468 910,74	(198 905 642,48)	10 666 563 268,26	8 778 885 635,18
TOTAL GENERAL ACTIF		84 017 446 545,96	(24 075 322 421,09)	59 942 124 124,87	57 438 825 315,96

المُلحق رقم 07: الميزانية (جانب الخصوم) للسنتين 2019-2020



SCAEK
SCAEK

Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

Matricule Fiscal : 0 9 9 8 1 9 0 0 8 2 3 6 3 1 9
Article 1 9 2 4 2 0 1 0 0 1 1

Exercice allant 01/01/2020 au 31/12/2020

01/04/21 14:55



BILAN PASSIF

Exercice clos le 31/12/2020

Unité: null

Passif	Note	2020	2019
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))		34 179 689 065,12	31 129 272 132,77
Ecart de réévaluation		0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)	3-2-1	3 749 424 147,69	4 514 191 932,35
Autres capitaux propres - Report à nouveau	3-2-1	40 000 000,00	37 800 000,00
Liason inter unite	26	0,00	0,00
Part de la société consolidante) (1)		40 169 113 212,81	37 881 264 065,12
Part des minoritaires (1)		0,00	0,00
TOTAL I		40 169 113 212,81	37 881 264 065,12
PASSIFS NON COURANTS		0,00	0,00
Emprunts et dettes financières	13	13 550 928 582,79	13 550 928 582,79
Impôts (différés et provisionnés)	11	46 104 239,72	78 853 363,18
Autres dettes non courantes	9	0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance	12	925 618 785,78	815 497 306,20
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		14 522 651 608,29	14 445 279 252,17
PASSIFS COURANTS		0,00	0,00
Fournisseurs et comptes rattachés	9-2	2 628 515 300,53	2 252 788 817,10
Impôts	21	407 677 365,00	485 943 132,20
Autres dettes	9-4	1 783 473 162,37	1 999 325 619,82
Trésorerie Passif		430 693 475,87	374 224 429,55
TOTAL PASSIFS COURANTS III		5 250 359 303,77	5 112 281 998,67
TOTAL GENERAL PASSIF		59 942 124 124,87	57 438 825 315,96

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

المُلحق رقم 08: جدول حسابات النتائج للسنتين 2019-2020



SCAEK

SCAEK

Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

Matricule Fiscal	0	9	9	8	1	9	0	0	8	2	3	6	3	1	9
Article	1	9	2	4	2	0	1	0	0	1	1				

Exercice allant 01/01/2020 au 31/12/2020

01/04/21 14:57



Compte de résultats
(Par nature)

Unité:

	Note	2020	2019	%
Ventes et produits annexes	15	15 565 442 886,02	14 736 385 329,64	5,63%
Variation stocks produits finis et en-cours	7-1	(999 189 975,95)	1 177 043 058,01	-184,8
Production immobilisée	15	0,00	0,00	0,00%
Subventions d'exploitation		322 487 077,71	3 213 375,90	9 935,
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		14 888 739 987,78	15 916 641 763,55	-6,46
Achats consommés	18	(4 163 244 182,96)	(3 954 575 587,78)	5,28%
Services extérieurs et autres consommations	19	(2 010 569 919,50)	(1 197 866 021,46)	67,85
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(6 173 814 102,46)	(5 152 441 609,24)	19,82
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		8 714 925 885,32	10 764 200 154,31	-19,04
Charges de personnel	20	(1 401 832 495,48)	(1 993 571 529,53)	-29,68
Impôts, taxes et versements assimilés	21	(198 573 257,51)	(225 136 490,05)	-11,80
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		7 114 520 132,33	8 545 492 134,73	-16,75
Autres produits opérationnels	22	204 009 620,15	91 654 655,69	122,59
Autres charges opérationnelles	22	(77 638 030,88)	(166 473 649,13)	-53,36
Dotations aux amortissements	5	(3 306 619 943,54)	(3 399 127 975,81)	-2,72
Dotations aux provisions	5	(138 284 341,08)	(194 478 394,52)	-28,89
Reprise sur pertes de valeur et provisions	22	1 374 704,77	25 383 330,71	-94,58
V- RESULTAT OPERATIONNEL		3 797 362 141,75	4 902 450 101,67	-22,54
Produits financiers	23	1 091 906 771,35	640 070 500,93	70,59
Charges financières	23	(568 716 848,79)	(527 346 227,07)	7,85%
VI- RESULTAT FINANCIER		523 189 922,56	112 724 273,86	364,13
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		4 320 552 064,31	5 015 174 375,53	-13,85
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	24	(242 202 302,00)	(286 319 921,00)	-15,41
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	11	(68 925 614,62)	7 337 477,82	1 039,
Participation des travailleurs aux bénéfices		(260 000 000,00)	(222 000 000,00)	17,12
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		16 186 031 084,05	16 673 750 250,88	-2,93
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		(12 436 606 936,36)	(12 159 558 318,53)	2,28%
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 749 424 147,69	4 514 191 932,35	-16,94
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		3 749 424 147,69	4 514 191 932,35	-16,94
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		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.

المُلاحق رقم 09: جدول تدفقات الخزينة للسنتين 2019-2020



Matricule	0	9	9	8	1	9	0	0	8	2	3	6	3	1	9
Article	1	9	2	4	2	0	1	0	0	1	1				

Exercice allant 01/01/2020 31/12/2020

31/03/21 15:24

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

(Méthode directe)

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE	NOTE	2020	2019
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients	25	18 376 769 439,60	18 202 443 379,72
Sommes versées aux fournisseurs	25	(10 546 215 199,58)	(8 714 932 058,13)
Sommes versées au personnel	25	(1 211 755 418,26)	(2 092 791 770,71)
Intérêts et autres frais financiers payés	25	(482 188 286,11)	(480 870 813,81)
Impôts sur les résultats payés	25	(147 390 098,00)	(491 300 326,00)
Encaissements divers	25	56 231 606,20	51 864 394,78
Décaissements divers	25	(218 342 419,30)	(168 031 115,48)
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		5 827 109 624,55	6 306 381 690,37
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	25	(783 929 157,82)	(1 604 753 406,52)
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	25	8 441 100,00	28 206 800,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	25	(3 949 562 522,66)	(5 260 000 000,00)
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	25	800 000 000,00	2 100 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers	25	660 637 500,00	418 875 000,00
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		(3 264 413 080,48)	(4 317 671 606,52)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Dividendes et autres distributions effectués	25	(1 501 338 750,00)	(2 501 575 000,00)
Encaissements provenant d'emprunts		0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		(1 501 338 750,00)	(2 501 575 000,00)
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		1 061 357 794,07	(512 864 916,15)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	25	1 518 512 161,03	2 031 377 077,18
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	25	2 579 869 955,10	1 518 512 161,03
Variation de trésorerie de la période		1 061 357 794,07	(512 864 916,15)
Rapprochement avec le résultat comptable		(0,00)	0,00

الملاحق رقم 10: جدول تغيرات الأموال الخاصة لسنة 2020

SCAER
 SCAER
 Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

Matricule Fiscal 9 9 9 8 1 9 0 8 2 3 6 3 1 9
 Article 1 9 2 4 2 0 1 0 0 1 1

Exercice allant 01/01/2020 au 31/12/2020 01/04/21 1451

ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

	Notes	Capital social	Prime d'émission	Ecart d'évaluation	Ecart de réévaluation	Réserves et résultat	Total
Solde au 31/12/2018		2 200 000 000,00	0,00	0,00	0,00	33 630 847 132,77	35 830 847 132,77
Report a nouveau -Ajustement positif	3	0,00	0,00	0,00	0,00	37 800 000,00	37 800 000,00
report a nouveau -Ajustement negatif	3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dividendes	25	0,00	0,00	0,00	0,00	-2 500 000 000,00	-2 500 000 000,00

الملاحق رقم 11: انبعاث الغبار للفترة 2018-2020

المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر																			
5-Taux d'émission de poussière ligne 01																			
Equipement	Référenciel (mg/Nm3)	Ecart	janv-20	févr-20	mars-20	avr-20	mai-20	juin-20	juil-20	août-20	sept-20	oct-20	nov-20	déc-20	2020	2019	2018		Ecart
Filtre AAF	30	-42,79	8,95	4.13	9,95	9.10	4.49	9,72	9,23	10,23	9,44	5,10	7,62	9,32	3,68	6,07	4,94	7,90	-2,39
Filtre refroidisseur L 45		-43,82	6,54	4.14	6,86	7.12	6.32	6,10	4,69	5,14	12,33	5,85	5,07	5,27	1,40	5,36	14,84	13,30	-3,96
Filtre refroidisseur L 46		-43,34	6,41	4.24	7,09	6.98	7.65	7,59	4,62	7,43	5,21	5,78	5,00	9,65	1,54	10,45	8,7	/	-8,91
Filtre zone ciment N 204		-42,23	11,26	5.41	10,96	6.58	4.03	8,37	5,85	5,41	9,04	9,92	8,48	3,79	3,09	11,39	15,65	16,54	-8,31
Filtre zone ciment N 304		-37,79	5,24	13.83	19,98	16.45	1.95	15,76	14,20	8,15	11,65	7,99	4,44	14,33	6,40	14,43	26,02	/	-8,04
Commentaires																			
-Les taux d'émission des poussières est inférieur au référentiel pour les années 2020 et 2019																			-Les
taux d'émission de poussière de l'année 2020 inférieur à celui de l'année 2019																			
Commentaires des écarts																			
Action correctives:																			
6-Taux d'émission de poussière ligne 02																			
Equipement	Référenciel (mg/Nm3)	Ecart	janv-20	févr-20	mars-20	avr-20	mai-20	juin-20	juil-20	août-20	sept-20	oct-20	nov-20	déc-20	2020	2019	2018	2017	Ecart
Filtre Four	30	-26,11	2,89	2.57	5.01	4,06	arrêt four	3,87	3,54	2,33	4,17	4,99	8,34	0,84	3,89	5,17	4,24	/	-1,28
Filtre refroidisseur		-27,41	2,48	2.79	5.52	5,29		1,75	1,94	4,14	2,07	3,04	1,30	1,30	2,59	2,80	1,67	/	-0,21
Filtre broyeur clinker 1		-27,82	0,28	0.71	1.06	0,84		0,86	1,76	4,05	2,45	8,42	0,57	0,37	2,18	2,27	1,41	/	-0,09
Filtre broyeur clinker 2		-25,50	13,26	1.80	2.83	11,85		2,74	0,43	3,83	3,40	1,77	0,68	2,53	4,50	2,13	4,08	/	2,37
Filtre broyeur clinker 3		-28,30	4,18	2.08	0.69	1,27		3,27	0,37	0,74	0,62	1,57	0,46	2,80	1,70	4,93	2,9	/	-3,23
Commentaires																			
2-Les taux d'émission des poussières est inférieur au référentiel (30mg/nm3) pour les années 2020 et 2019																			
-Les taux d'émission de poussière de l'année 2020 inférieur à celui de l'année 2019																			
Commentaires des écarts																			
-/																			
Action correctives:																			



المجمع الصناعي إسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE

SOCIETE DES CIMENTS D'AIN EL KEBIRA
« S.C.A.E.K »

S.P.A au Capital Social de : 2 200 000 000,00 DA ش د ا - راجع الاحصاء

N° identification fiscale : 0998 19008236319 / N° Article d'imposition : 1902.20.10.011 / N° Registre de commerce : 98 B 0082363

QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION CLIENTS
QSE 016- 03/700

Année 2020-2021

Merci de cocher la réponse qui reprend votre niveau de satisfaction pour chacun des critères suivants :

1. Concernant notre accueil	Très Satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait
1. La prise en charge de l'appel téléphonique (temps de déclenchement de téléphone)				
2. Les moyens de communication (Téléphone, Fax SMS et email site Web)				
3. la qualité de la prise en charge de l'agent commercial concernant votre demande				

2. Concernant nos produits	Très Satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait
1. Qualité de nos produits				
2. Qualité d'emballage				
3. Respect des engagements de livraison				

3. Concernant le service	Très Satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait
1. Temps d'attente pour l'enlèvement de votre commande (programmation)				
2. Orientation et Organisation de la chaîne par le service sécurité				
3. Temps d'attente de chargement				

4. Autres éléments	Très Satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait
1. Votre avis sur notre site Internet				
2. Délais de réponse en cas de réclamation				
3. Respect des règles de sécurité ,santé et environnement par la société				

Vos remarques et suggestions :

.....

.....

Raison social : Nom, Prénom :
 Société: Email:
 Date : N° Téléphone
 Adresse:

Merci d'avoir bien voulu consacrer quelques minutes à ce questionnaire



SIEGE SOCIAL : Ouled Aduane BP 01 – Ain El Kebira (W.Sétif) Algérie
 Direction Générale : Tel : (036) 82.83.39 / (036) 82.83.41 – Fax : (036) 82.83.46
 Unité Cimenterie : Tel : (036) 60.808.0 / (036) 60.82.82 / (036) 60.83.83 – Fax : (036) 60.81.81

Site Web : www.scaek.dz



1. OBJECTIF DE L'ENQUETE

- ❖ Permet d'obtenir des réponses claires (qualifiées et quantifiées) à des questions précises ;
- ❖ Permet de déceler des avis, une perception, des impressions, voire des idées nouvelles ;
- ❖ Connaître ce que pense le client ;
- ❖ Obtenir une évaluation de l'entreprise sur la qualité de son produit, service, organisation mise en œuvre à travers ses processus, sa capacité à réagir aux sollicitations des clients ;
- ❖ Permettent d'évaluer l'efficacité des actions menées d'une enquête à l'autre ;
- ❖ Connaître l'avis et la perception des clients stratégiques sur la capacité de l'entreprise à écouter et comprendre le client.

2. DIFFUSION DU QUESTIONNAIRE

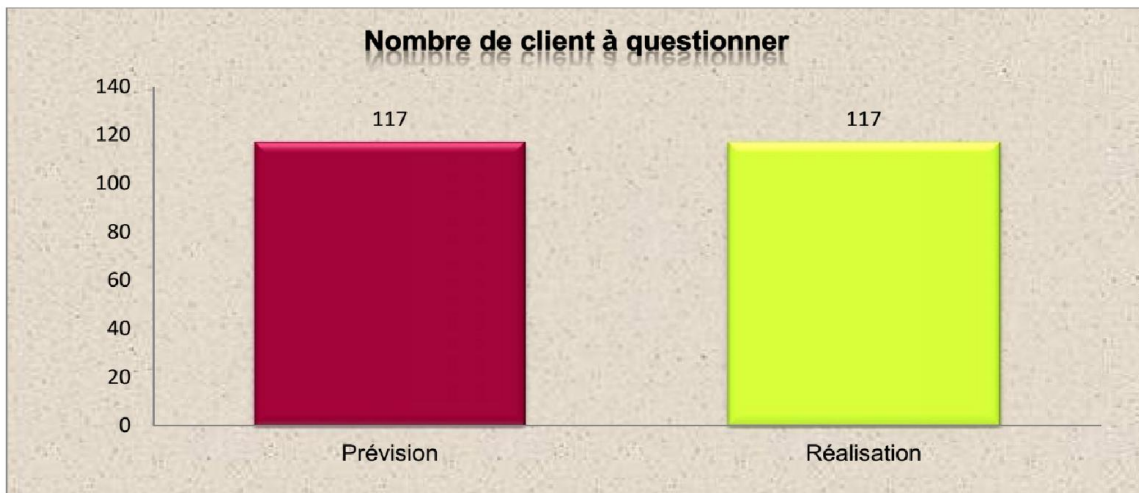
Le questionnaire a été diffusé main à main et par mail, afin de toucher le plus grand nombre de clients, accompagné d'une lettre en deux langues, expliquant l'objectif de l'enquête et les moyens qui peuvent être utilisés par le destinataire pour l'envoi des réponses.

3. QUI A ETE QUESTIONNE ?

Toutes les entreprises clientes domiciliées à la SC.AEK à savoir :



4. NOMBRE DE CLIENT QUESTIONNE



5. CRITERES

Les critères du questionnaire sont partiellement à ceux de l'année 2018, pour mesurer l'évolution de la satisfaction des clients cette année, d'autres critères ont été rajoutés au questionnaire tel le temps d'attente pour l'enlèvement du commande; c'est une recommandation de la dernière revue de direction et le respect de l'environnement par la SCAEK:

1. Temps d'attente pour l'enlèvement de votre commande
2. Accueil, orientation et organisation de la chaine par la structure sécurité
3. Accueil et la prise en charge par la structure commerciale
4. Moyens de communication (Tel, Fax, site web, affichage)
5. Délai de réponse en cas de réclamation
6. Quantités programmées
7. Respect de l'environnement par la SCAEK

Tableau n°1: nombre de clients ayant répondu au questionnaire				
Groupe de clients	Prévision	Réalisation	Ecart	%
Entreprises de réalisation (promoteurs et privés)	62	59	-3	95%
Transformateurs (Fabricants de carrelage et parpaing)	35	36	1	103%
Entreprise étrangère	3	3	0	100%
Investisseurs	12	13	1	108%
Entreprises de réalisation publique	3	3	0	100%
Filiale Groupe GICA	1	2	1	200%
EDIMCO	1	1	0	100%
TOTAL	117	117	0	100%

المُلحق رقم 14: نفايات الشركة للفترة 2017-2018

Structure	USINE
-----------	-------

Cd	N	Code des déchets	Types de déchets	Désignations	Unité	2018 T _{total}	2017 T _{total}
1	1	8.4.99	D.S.D	Peinture, vernis, colle, mastique	Tonnes	0,000	0,000
2	1	18.1.8	D.S.D	Médicaments mise au rebus	Tonnes	0,000	0,000
3	1	18.1.1	D.S.D	Déchets des activité de soins (objets piquant, coton,...)	Kg	23,000	32,000
4	1	16.6.1	D.S.D	Accumulateurs (batteries)	Pièces	36,000	38,000
5	1	16.1.4	D.S.D	Filtres (Gaz oil, huile, air souillé)	Pièces	413,000	870,000
6	4	15.2.1	D.S.D	Textile de nettoyage souillé	Kg	440,000	500,000
7	3	13.2.3	D.S.D	Huile usagée	Litres	78 684	59 820
9	4	13.2.3	D.S.D	Graisse usagée	Tonnes	0,000	0,000
11	1	20.1.19	D.S	Cartes et composants électronique	Tonnes	0,000	0,000
12	1	16.11.5	D.S	Briques et béton réfractaire	Tonnes	1 884,000	608,000
13	1	10.13.99	D.S	Déchets de ciment	Tonnes	1 520,000	0,000
14	1	10.13.99	D.S	Sacs déchirés de ciment	Tonnes	67 928,000	112 769,000
15	1	10.13.8	D.S	Incuit	Tonnes	857,000	0,000
16	1	10.13.1	D.S	Déchet de farine	Tonnes	6 931,700	0,000
		8.3.8	D.S	Cartouche, ruban d'impression	Tonnes	190,000	147,000
26	2	20.1.6	D.S.D	Tubes fluorescents	Pièces	600,000	450,000
17	1	20.1.99	D.M.A	Petits métaux (boites de conserves)	Tonnes	0,000	0,266
18	1	20.1.99	D.M.A	Filtres à air non souillé	Pièces	0,000	0,000
19	1	20.1.99	D.M.A	Câbles électrique (tous métaux)	Tonnes	0,350	0,750
20	1	10.13.99	D.M.A	Équipements et organes électrique endommagé ou cassé	Tonnes	0,800	3,000
21	6	20.1.1	D.M.A	Papier et carton (emballage et hors emballage)	Tonnes	17,220	68,438
22	5	20.1.7	D.M.A	Emballage plastique non pollué	Tonnes	0,030	0,242
24	1	20.1.13	D.M.A	Déchets organique de cuisine	Tonnes	23,000	4,780
25	3	10.13.99	D.M.A	Pièces moulées usées	Tonnes	14,450	64,200
27	1	16.1.1	D.M.A	Pneus usagés	Pièces	0,000	0,000
28	3	16.1.1	D.M.A	Caoutchouc (bandes usagées, bavettes, autres)	Mètres	1 511,000	952,000
29	3	10.13.99	D.M.A	Ferraille	Tonnes	178,370	34,300
30	3	20.1.5	D.M.A	Poche et toile filtrante non polluées	Pièces	9 460,000	1 426,000
31	3	20.1.3	D.M.A	Touret de câble et bois d'emballage	Tonnes	74,520	0,000
32	1	10.13.99	D.M.A	Boulets de broyage usés	Tonnes	8,000	40,000
33	4	10.13.99	D.M.A	Fûts métallique	Pièces	#REF!	#REF!
34	1	1.3.2	D.I	Stérile	Tonnes	16 350,000	93 000,000
35	1	17.1.4	D.I	Déchets de construction et démolition (brique, béton, gravats)	Pièces	0,000	0,080

D.S.D DECHET SPECIAUX DANGEREUX

D.S DECHETS SPECIAUX

D.M.A DECHETS MENAGER ASSIMILE

D.I DECHET INERTE

المُلخَص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم وقيادة الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية من خلال اقتراح نموذج يأخذ بمختلف جوانب التقييم المالية وغير المالية، وهذا من خلال التطرق لأبعاد الأداء الشامل ولأسس والمبادئ التي تقوم عليها البطاقة نظريا، ثم من خلال تقييم الأداء الشامل بدراسة حالة شركة الاسمنت عين الكبيرة سطيف عن السنوات 2017 إلى 2020. وكان من بين أهم نتائج الدراسة، أن المؤشرات التقليدية بتركيزها على المؤشرات المالية فقط تبقى قاصرة عن تقديم صورة صادقة وشاملة عن الأداء في الشركات، لذا فقد كان من الضروري أن يمتد مجال التقييم ليشمل مؤشرات جديد غير مالية، وهو ما أخذت به بطاقة الأداء المتوازن المُجتمعية بدمجها للأبعاد الاجتماعية والبيئية في مؤشراتها. كما أظهرت الدراسة أن الشركة تُحقق أداءً كليا موجبا وإن كان في تراجع مستمر طيلة فترة الدراسة؛ وبطريقة غير متوازنة بين أبعاد البطاقة، مما يوجب عليها إعادة النظر في استراتيجيتها من أجل ضمان نموها واستمرارها في ظل هذه البيئة المعقدة.

الكلمات المفتاحية: الأداء الشامل؛ بطاقة الأداء المتوازن؛ الأداء الاجتماعي؛ الأداء البيئي.

Abstract

This study aimed to shed light on the importance of the balanced scorecard's contribution to evaluating and leading the overall performance in the economic company by proposing a model that takes various aspects of financial and non-financial evaluation, and this by addressing the dimensions of comprehensive performance and the principles on which the card is based theoretically, and then Evaluation the overall performance in case study of the company SCAEK Setif for the years 2017 to 2020.

Among the most important results of the study, the traditional indicators, with their focus on financial indicators, remain insufficient to provide a comprehensive picture of the performance of companies. Therefore, it was necessary to extend the field of evaluation to include new non-financial indicators, which is what the social balanced scorecard adopted by integrating the dimensions social and environmental indicators.

The study also showed that the company achieved a positive overall performance, although it was in a state of continuous decline throughout the study period. And in an unbalanced way between the dimensions of the card, which requires it to reconsider its strategy to ensure its growth and continuity in this complex environment.

Key word: overall performance; balanced scorecard; social performance; environment performance.