

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

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



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

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

بناء بطاقة الأداء المتوازن لترشيد القرارات الاستراتيجية
بمؤسسة إسمنت - تبسة (الجزائر)

إشراف:
الدكتورة. رقام ليندة

إعداد الطالبة:
بوطورة فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة			
رئيسا	جامعة فرحات عباس سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بومعرف إلياس
مشرفا ومقررا	جامعة فرحات عباس سطيف 1	أستاذ محاضر أ	د. ليندة رقام
المشرف المساعد	جامعة العربي التبسي تبسة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. نوفل سمالي
مناقشا	جامعة فرحات عباس سطيف 1	أستاذ محاضر أ	د. هباش سامي
مناقشا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر أ	د. زغدود سهيل
مناقشا	جامعة برج بوعريبيج	أستاذ محاضر أ	د. بونقيب أحمد

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و عرفان

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله
والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى الحمد لله الذي أنار درب العلم والمعرفة... أما بعد:
نتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان والمحبة والتقدير
إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة جميع من كان في دربي أستاذا فاضل
وأخص الأستاذة المشرفة الدكتورة "رقام ليندة"
والأستاذ المشرف معها الأستاذ الدكتور "نوفل سمايلي"
الذان كانا معي خير عون ومرشد وبكل تفاني ولم يبخلوا عني بشيء
أسأل الله أن يرزقهم الراحة والرضا، وجنة تكون هي المسكن والمأوى.
وشكرا جزيلا لإدارة مؤسسة الاسمنت تبسة خاصة رؤساء مصالح (الموارد البشرية، المالية،
الجودة)، وكل من ساهم في هذا البحث من قريب أو من بعيد.
فلكم مني فائق التقدير والاحترام.

الطالبة فاطمة الزهراء بوطورة

الإهداء

اهدي ثمرة جهدي في هذا العمل المتواضع إلى روح والديا الطاهرة

إلى عائلتي الثانية زوجي ساعي ووالدتنا عائشة

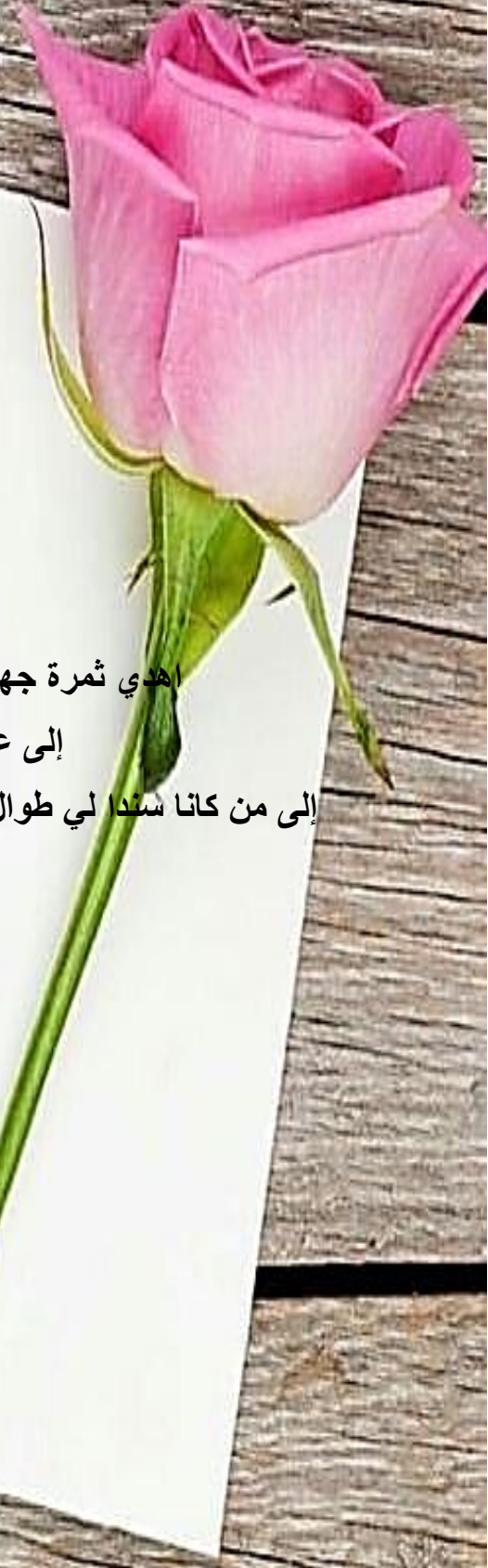
إلى من كانا سنداً لي طوال مشواري الدراسي وذلّوا لي الصعاب...وكانوا مصدر حماسي

أختي فضيلة وزوجها نوفل

إلى كل إخوتي وأخواتي

إلى كل زملائي في الدراسة بكل الأطوار

إلى كل من سقط مني سهوا





الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
I	قائمة الأشكال
I	قائمة الجداول
I	قائمة الملاحق
أ-ل	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن
03	المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
07	المطلب الثاني: وظائف بطاقة الأداء المتوازن والعوامل المؤثرة فيها ومتطلبات تطبيقها
11	المطلب الثالث: صفات بطاقة الأداء المتوازن وعوامل نجاحها واحتياطات تنفيذها
15	المبحث الثاني: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن
16	المطلب الأول: تطور بطاقة الأداء المتوازن حسب الأجيال
21	المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة
24	المطلب الثالث: مزايا وصعوبات بطاقة الأداء المتوازن والانتقادات الموجهة إليها
27	المبحث الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
27	المطلب الأول: البعد المالي وبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن
35	المطلب الثاني: بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن
38	المطلب الثالث: البعد البيئي والاجتماعي
39	المطلب الرابع: مكونات ومراحل بطاقة الأداء المتوازن
48	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: القرار الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن في المنظمة	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقرار الاستراتيجي
51	المطلب الأول: ماهية القرار الاستراتيجي



55	المطلب الثاني: مداخل القرار الاستراتيجي
57	المطلب الثالث: أساسيات حول القرار الاستراتيجي
66	المبحث الثاني: مرتكزات القرار الاستراتيجي
66	المطلب الأول: مراحل صناعة القرار الاستراتيجي
71	المطلب الثاني: نماذج صناعة القرار الاستراتيجي والأنظمة الداعمة له
75	المطلب الثالث: تحديات القرار الاستراتيجي والصعوبات التي يواجهها
77	المبحث الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وترشيد القرارات الاستراتيجية
78	المطلب الأول: ماهية ترشيد القرار الاستراتيجي
82	المطلب الثاني: ترشيد القرارات المالية والجودة وفقا لبطاقة الأداء المتوازن
89	المطلب الثالث: علاقة إستراتيجية المؤسسة بطاقة الأداء المتوازن
92	المطلب الرابع: ترشيد القرارات الاستراتيجية من خلال بطاقة الأداء المتوازن
103	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الاجراءات المنهجية للدراسة	
105	تمهيد
106	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إسمنت - تبسة وأدوات الدراسة
106	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة إسمنت - تبسة
110	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت - تبسة
114	المطلب الثالث: مراحل العملية الإنتاجية بمؤسسة إسمنت - تبسة
120	المطلب الرابع: أدوات جمع بيانات الدراسة بمؤسسة الاسمنت - تبسة
121	المبحث الثاني: تحليل نتائج المقابلة بمؤسسة إسمنت - تبسة
122	المطلب الأول: رؤية ورسالة واستراتيجية مؤسسة إسمنت - تبسة
123	المطلب الثاني: العلاقة السببية بين الأهداف الاستراتيجية والخريطة الاستراتيجية
130	المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
134	المبحث الثالث: تحليل وثائق مؤسسة إسمنت - تبسة
134	المطلب الأول: مؤشرات البعد المالي للبطاقة في المؤسسة خلال الفترة (2012-2019)
137	المطلب الثاني: مؤشرات بعد العملاء للبطاقة في المؤسسة خلال الفترة (2012-2019)
139	المطلب الثالث: مؤشرات بعد العمليات الداخلية للبطاقة في المؤسسة خلال الفترة (2012-2019)
142	المطلب الرابع: مؤشرات بعد التعلم والنمو للبطاقة في المؤسسة خلال الفترة (2012-2019)



144	المطلب الخامس: مؤشرات البعد البيئي للبطاقة في المؤسسة خلال الفترة (2012-2019)
149	المبحث الرابع: بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الإسمنت- تبسة وأهميتها في القرارات الاستراتيجية
149	المطلب الأول: الهيكل المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت- تبسة
152	المطلب الثاني: النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت- تبسة
162	المطلب الثالث: تحليل أهمية بناء بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرارات الاستراتيجية لمؤسسة إسمنت- تبسة
181	المطلب الرابع: تفسير ومناقشة فرضيات الدراسة
184	خلاصة الفصل الثالث
186	الخاتمة العامة
193	ثبت المراجع
207	الملاحق
	الملخص



الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن	04
02	متطلبات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	10
03	السلسلة السببية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	12
04	عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	14
05	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	17
06	الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن	18
07	الربط الاستراتيجي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	20
08	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	20
09	بطاقة الأداء المتوازن المستدامة	22
10	صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	26
11	التداخل المتبادل بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الأهداف المالية	28
12	الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن	30
13	مكونات بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن	32
14	خطوات رصد رضا العملاء	33
15	ولاء العملاء	34
16	القياسات الأساسية لمنظور العملاء	34
17	المكونات الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن	40
18	الخارطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن	44
19	خطوات بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	47
20	صناعة القرار الاستراتيجي واتخاذ القرار الاستراتيجي	67
21	معايير تقييم البدائل	69
22	إجراءات تنفيذ القرار الاستراتيجي	70
23	مراحل صناعة القرار الاستراتيجي	71
24	دور نظم المعلومات في صناعة القرار الاستراتيجي	74
25	تحديات القرار الاستراتيجي	76
26	صفات متخذ القرار الاستراتيجي الرشيد	81



82	أنواع الرشد في القرار الاستراتيجي	27
85	بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين الأداء	28
87	التحسين المتزامن من وإلى العملاء	29
90	العلاقة التكاملية بين الأبعاد الأربعة بطاقة الأداء المتوازن	30
93	بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية	31
97	العلاقة بين المسار الاستراتيجي و بطاقة الأداء المتوازن	32
101	المحاور الأساسية لدور بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرار الاستراتيجي	33
112	مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت - تبسة	34
113	تطور حجم الموارد البشرية بمؤسسة اسمنت تبسة بالفترة (2010-2015)	35
114	تطور الإمكانيات البشرية لمؤسسة الاسمنت تبسة خلال الفترة (2015-2019)	36
115	نسبة تمثيل المواد الأولية المكونة لمنتج الاسمنت	37
116	مراحل العملية الإنتاجية للإسمنت في مصنع تبسة	38
117	سير العملية الإنتاجية الأولى	39
118	سير العملية الإنتاجية الثانية	40
118	سير العملية الإنتاجية الثالثة	41
119	سير العملية الإنتاجية الرابعة	42
120	تطور حجم الانتاج في مؤسسة الاسمنت تبسة بالفترة(2015-2019)	43
126	مراحل صياغة الخريطة الاستراتيجية بمؤسسة إسمنت - تبسة	44
128	النموذج المقترح للخريطة الاستراتيجية لمؤسسة إسمنت - تبسة	45
143	تطور معدل التأطير بمؤسسة إسمنت خلال الفترة (2012-2019)	46
145	تطور معدل استهلاك الغاز بمؤسسة إسمنت خلال الفترة (2012-2019)	47
146	تطور معدل استهلاك الكهرباء بمؤسسة إسمنت خلال الفترة(2012-2019)	48
147	تطور معدل استهلاك الماء بمؤسسة إسمنت خلال الفترة(2012-2019)	49



148	تطور معدل استهلاك الوقود الحراري بمؤسسة إسمنت-تبسة خلال الفترة (2012-2019)	50
149	تطور تغيرطرح النفايات في مؤسسة إسمنت-تبسة خلال الفترة (2012-2019)	51
150	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت-تبسة	52
156	الأداء الكلي للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن	53
157	الأداء الكلي للبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن	54
157	الأداء الكلي للبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن	55
158	الأداء الكلي للبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن	56
159	الأداء الكلي للبعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن	57
159	الأداء الكلي للأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن	58
161	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة لمؤسسة إسمنت-تبسة	59



الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
22	الاستراتيجيات البيئية وفقا لبطاقة الأداء المتوازن المستدام المناسبة	01
35	مقاييس الأداء من منظور العملاء	02
37	أهداف ومقاييس العمليات الداخلية	03
38	مؤشرات التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن	04
45	مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية	05
96	المقارنة بين الأساليب التقليدية وبطاقة الأداء في تقييم الأداء الاستراتيجي	06
109	المؤسسات المساهمة في إنشاء مصنع الاسمنت - تبسة	07
113	عدد العاملين بمؤسسة الاسمنت تبسة من سنة 2015 إلى غاية سنة 2019	08
119	تطور كميات إنتاج الاسمنت بمصنع تبسة للفترة (2010-2015)	09
134	معدل العائد على الأصول لمؤسسة اسمنت - تبسة للفترة (2012 - 2019)	10
135	معدل القيمة المضافة لمؤسسة اسمنت - تبسة للفترة (2012 - 2019)	11
136	معدل المردودية المالية لمؤسسة اسمنت - تبسة للفترة (2012 - 2019)	12
136	تكاليف إنتاج الاسمنت في مؤسسة اسمنت - تبسة للفترة (2012 - 2019)	13
137	معدل الشكاوى لمؤسسة اسمنت - تبسة للفترة (2012 - 2019)	14
138	معدل الاحتفاظ بالعملاء لمؤسسة اسمنت - تبسة للفترة (2012 - 2019)	15
139	تطور حجم المبيعات لمؤسسة اسمنت - تبسة للفترة (2012 - 2019)	16
139	مؤشر إنتاجية المواد في مؤسسة الاسمنت تبسة خلال الفترة (2012-2019)	17
140	معدل إنتاجية العامل في مؤسسة الاسمنت تبسة خلال الفترة (2012-2019)	18
141	معدل تطوير الإنتاج في مؤسسة الاسمنت تبسة خلال الفترة (2012-2019)	19
141	نصيب الطن المنتج من مصاريف الصيانة بالمؤسسة خلال الفترة (2012-2019)	20
142	معدل مصاريف التكوين في مؤسسة الاسمنت تبسة خلال الفترة (2012-2019)	21
143	معدل التأطير في مؤسسة الاسمنت تبسة خلال الفترة (2012-2019)	22
144	معدل تكرار الحوادث في مؤسسة الاسمنت تبسة خلال الفترة (2012-2019)	23
144	معدل استهلاك الغاز في مؤسسة الاسمنت تبسة خلال الفترة (2012-2019)	24
145	معدل استهلاك الكهرباء في مؤسسة الاسمنت تبسة خلال الفترة (2012-2019)	25



146	معدل استهلاك الماء في مؤسسة الاسمنت خلال الفترة(2012-2019)	26
147	معدل استهلاك الوقود الحراري في مؤسسة الاسمنت بالفترة (2012-2019)	27
148	تطور تغير النفايات الخطيرة في مؤسسة الاسمنت خلال الفترة (2012-2019)	28
151	أوزان ومستهدفات أبعاد بطاقة الأداء المقترحة لمؤسسة الاسمنت تبسة	29
155-154	الأداء الكلي لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة بمؤسسة إسمنت - تبسة	30
172	تصنيف الملوثات حسب مصنع الاسمنت - تبسة	31
176	استخدام مورد الماء في مؤسسة الاسمنت تبسة	32
177	استخدام الطاقة بمؤسسة الاسمنت تبسة	33



الصفحة	العنوان	الرقم
207	الهيكل التنظيمي مؤسسة الاسمنت تبسة	01
207	تطور الإمكانيات البشرية لمؤسسة الاسمنت تبسة	02
208	تطور حجم الانتاج في مؤسسة الاسمنت تبسة	03
209	جداول حسابات النتائج وميزانيات مؤسسة الاسمنت - تبسة لبعض سنوات فترة الدراسة	04
217	تطور حجم المبيعات لمؤسسة اسمنت- تبسة	05
220	مصاريف الموارد البشرية لمؤسسة اسمنت- تبسة	06
221	مصاريف الصيانة لمؤسسة اسمنت- تبسة	07
222	مصاريف التكوين لمؤسسة اسمنت- تبسة	08
223	حوادث العمل لمؤسسة اسمنت- تبسة	09
224	استهلاك الكهرباء، الماء، الغاز. الطاقة بمؤسسة الاسمنت تبسة	10
227	تصنيف الملوثات بمؤسسة الاسمنت- تبسة	11
229	معالجة الغبار بالتكنولوجيا الحديثة لدى مؤسسة الاسمنت تبسة	12
229	شهادات الأيزو لمؤسسة إسمنت- تبسة	13



تمهيد

تشهد منظمات الأعمال اليوم على اختلاف أنواعها موجة من التغيرات المتسارعة في مختلف المجالات، خاصة تلك المتمثلة في الثورة المعلوماتية والرقمية والتي يجب عليها مواكبتها لضمان بقاءها واستمرارها. ويحدث هذا بفضل متابعة وتقييم أدائها لتحديد نقاط القوة للاستفادة منها وتطويرها ونقاط الضعف لمعالجتها وتجنبها. فلم يعد تقييم أداء المؤسسات يعني بعوائدها المالية وربحياتها فحسب، ومن ثم لم تعد تعتمد في بناء سمعتها ومكانتها على مراكزها المالية فقط، بل ظهرت وانتشرت مفاهيم حديثة تعتمد على نظام لتقييم الأداء يتجاوز المقاييس المالية ويحقق التوافق بين متطلبات البيئة الخارجية للمؤسسة والموارد والإمكانات الداخلية لها، بما يساهم في تحقيق أهدافها ورسالتها على المدى الطويل.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن من هذه المفاهيم الحديثة التي اقترحها كل من الباحثان Kaplan و David Norton في عام 1992 كأحد مداخل قياس الأداء الاستراتيجي. فهي نظام إداري شامل يربط الرقابة الإستراتيجية بالأهداف المحددة، ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة بالاعتماد على مقاييس مالية وغير مالية، حيث تم ترجمة هذه المقاييس إلى أربعة أبعاد متفاعلة (مالي، زبائن، عمليات التشغيل الداخلي، التعليم والنمو). وأضاف الباحث Foster بعد خامس متمثل في البعد البيئي لهذه البطاقة.

كما تضم بطاقة الأداء المتوازن ثلاثة مستويات للأداء الاستراتيجي وهي الأداء المالي الذي يهدف إلى تعظيم العائد وتخفيض المخاطر، والأداء التشغيلي الذي يهدف لتعظيم الكفاءة الإنتاجية والأداء التنافسي الذي يهدف إلى النمو وبناء المركز التنافسي، مع وجود تداخل كبير بين هذه المجالات للأداء الاستراتيجي. توفر بطاقة الأداء المتوازن، من خلال أبعادها لمنظمات الأعمال معلومات تستفيد منها في اتخاذ قراراتها خاصة الإستراتيجية منها. هذه القرارات التي تعتمد على تحليل وفهم البيئة الداخلية للمؤسسة وربطها ببيئتها الخارجية، وكذا التخصيص الجيد للموارد حسب الضرورة والأولويات ضمن ما يحقق الأهداف على المدى البعيد. فالقرار الاستراتيجي يعد من أهم الآليات والمتطلبات التي تمكن المؤسسة من تحقيق مزايا تنافسية وخاصة إذا كانت رشيدة بمعنى تعمل على تعظيم الأهداف بأقل تكلفة ممكنة. حيث يرى ماننزبارغ أن القرارات الإستراتيجية هي قرارات تأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية والإمكانات الداخلية لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة. ومن ثم فإن القرارات الإستراتيجية الرشيدة التي تساعد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذها تعود بالفائدة على المنظمة بزيادة الأرباح وتهيئة الفرص التنافسية وزيادة أسعار الأسهم أو الحصة السوقية للمؤسسة.

بالإضافة لتوفيرها للمعلومات لمتخذ القرار الاستراتيجي، تقوم بطاقة الأداء المتوازن على مفهوم جوهري وهو التوازن. والذي يعني التوازن في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، والتوازن بين الموارد والأهداف، والتوازن بين المنظمة وواقعها الاجتماعي، وبين القدرات والواجبات، والتوازن بين الأجل الطويل والأجل القصير، والتوازن بين التكتيك والإستراتيجية، بمعنى لا يطغى جانب واحد على جانب آخر في صياغة القرارات الإستراتيجية



ووضعها موضع التنفيذ، وإلا واجهت المؤسسة صعاب كثيرة على المدى البعيد. فهي تمثل آلية للملاحظة والمتابعة والتحكم، لهذا يمكن الاعتماد عليها كألية لترشيد القرارات الإستراتيجية داخل المنظمة. ومن ثم فإن أهمية بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية لا شك فيها، ولهذا انصب انشغالنا على إحدى هذه المؤسسات، ألا وهي مؤسسة إسمنت - تبسة باعتبارها أحد أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية الرائدة في مجال إنتاج وتصنيع الإسمنت. إلا أن توقف هذه المؤسسة على عملية تقييم الأداء المالي بالاعتماد على المعايير المالية التقليدية فقط يجعلها تقليدية وعاجزة عن مواكبة التغيرات العالمية، وبعيدة عن تحقيق الرشد في قراراتها، لهذا عليها الاعتماد على مقاييس مالية وغير مالية متكاملة فيما بينها من خلال وثيقة واحدة تعرف ببطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يؤدي إلى ترشيد قراراتها الإستراتيجية لخلق قيمة اقتصادية للمؤسسة ذات الإنتاج الحيوي سواء محليا أو عالميا.

1- إشكالية الدراسة: من خلال ما سبق تبرز معالم الإشكالية لهذه الدراسة كالآتي:

تكمن مشكلة الدراسة في أن مؤسسة إسمنت- تبسة محل الدراسة تفتقر إلى نظام بطاقة الأداء المتوازن الذي يعد أسلوب متكامل يساعد كل المؤسسات على تقييم أدائها الاستراتيجي وترشيد قراراتها الاستراتيجية عن طريق استخدام مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، مما يؤثر سلبا على تقييم أدائها وعلى سعيها للدخول في المنافسة العالمية، فمشكلة الدراسة تتمثل أساسا في معرفة ما إذا كانت مؤسسة إسمنت- تبسة مؤهلة وقادرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأحد أهم الأساليب الادارية الحديثة غير التقليدية في ترشيد القرارات الاستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال خلق الموازنة من المقاييس المالية وغير المالية وتحقيق التكامل المتوازن بين أبعادها الخمسة: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، التعلم والنمو والبعد البيئي . وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي: **كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرارات الإستراتيجية بمؤسسة الإسمنت تبسة؟**

2- التساؤلات الفرعية:

- كيف يساهم البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن في ترشيد القرارات الاستراتيجية بمؤسسة الاسمنت-تبسة؟
- كيف يساهم بعد العملاء لبطاقة الاداء المتوازن في ترشيد القرارات الاستراتيجية بمؤسسة الاسمنت-تبسة؟
- كيف يساهم بعد العمليات الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن في ترشيد القرارات الاستراتيجية بمؤسسة الاسمنت-تبسة؟
- كيف يساهم بعد التعلم والنمو لبطاقة الاداء المتوازن في ترشيد القرارات الاستراتيجية بمؤسسة الاسمنت-تبسة؟

- كيف يساهم البعد البيئي لبطاقة الاداء المتوازن في ترشيد القرار الاستراتيجي بمؤسسة الاسمنت-تبسة؟

3- **فرضيات الدراسة:** لدراسة إشكالية البحث والإجابة عن الأسئلة المطروحة أعلاه فقد تم الاعتماد على صياغة فرضية رئيسية تتفرع منها مجموعة من الفرضيات كالآتي:



- **الفرضية الرئيسية:** تنص على أنه " يساهم تطبيق نموذج متكامل وشامل لتغطية المقاييس المالية وغير المالية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرارات الاستراتيجية بمؤسسة لا سمنت تبسة ".

ويمكن تقسيم هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** تنص على أنه: "يساهم البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن في ترشيد القرارات الاستراتيجية بمؤسسه الاسمنت-تبسة".

- **الفرضية الفرعية الثانية:** تنص على أنه: "يساهم بعد العملاء لبطاقة الاداء المتوازن في ترشيد القرارات الاستراتيجية بمؤسسة الاسمنت-تبسة".

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** تنص على أنه: "يساهم بعد العمليات الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن في ترشيد القرارات الاستراتيجية بمؤسسة الاسمنت-تبسة".

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** تنص على أنه: "يساهم بعد التعلم والنمو لبطاقة الاداء المتوازن في ترشيد القرارات الاستراتيجية بمؤسسة الاسمنت-تبسة".

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** تنص على أنه: "يساهم البعد البيئي لبطاقة الاداء المتوازن في ترشيد القرار الاستراتيجي بمؤسسة الاسمنت-تبسة ".

4- دوافع إختيار الموضوع: يمكن حصر أهم الأسباب لاختيار هذا الموضوع فيما يلي:

4-1- الأسباب الذاتية: وتتمثل أهمها فيما يلي:

- الميول إلى هذا النوع من الدراسات والتي تدخل ضمن تخصص الطالبة.
- كسب معارف حديثة في مجال الإدارة واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في التسيير.
- محاولة التعرف على إمكانية تصميم بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة عمومية.

4-2- الأسباب الموضوعية: وتتمثل أهمها فيما يلي:

- أهمية الموضوع بالنظر إلى التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية في البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية.
- الإهمال في استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية حديثة في مؤسسة إسمنت- تبسة، واعتماد مسيرتها على الأدوات التقليدية في التسيير التي تعتمد على المقاييس المالية فقط.
- محاولة التعرف على بعض المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء لدى مؤسسة الاسمنت تبسة.

5- أهمية الدراسة: تكتسي الدراسة أهميتها من خلال تناولها أحد أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية وهو بطاقة الأداء المتوازن وما زاد من أهمية الموضوع هو أنه في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب و أدوات إدارية حديثة و فعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية و الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، وتساعدنا في اختيار القرارات الاستراتيجية السليمة التي تتبناها، من خلال مساهمته في انتقاء القرار الاستراتيجي الناجح والرشيد والعمل



بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا إليه المنظمة من أهداف، مما يؤدي إلى انتقالها نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن، حيث شهدت بطاقة الأداء المتوازن اهتماما واسعا سواء من قبل الباحثين أو رجال الأعمال، كما حقق تطبيقها في بعض المنظمات نجاحا ملفتا، جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية، ومن ثم فبطاقة الاداء تستمد أهميتها من امكانية استخدامها في الموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الاجل في تقرير موحد لترشيد القرار الاستراتيجي للمنظمة لخلق قيمة اقتصادية في المستقبل.

6- أهداف الدراسة: يمكن إيجاز أهم أهداف الدراسة فيما يلي:

- اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة إسمنت- تبسة بأبعادها الخمسة: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو والبعد البيئي، بهدف ترشيد قراراتها الاستراتيجية.

- الكشف عن امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة، وتحديد مدى مساهمتها في نجاح وفاعلية القرارات الاستراتيجية فيها.

- توضيح أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأنشطة الداخلية للمؤسسة، ودورها في تنفيذ الاستراتيجيات وتقييمها.

- اظهار المنافع المتأتية من استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة.

7- منهج الدراسة وأدوات التحليل: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يركز على جمع الحقائق والمعلومات لموضوع البحث وتحليلها وتفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للوصول إلى نتائج عملية مقبولة. حيث تم وصف النموذج الحديث والقديم لبطاقة الاداء المتوازن وعلاقته بالقرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية وبالتحديد مجالات الأداء الاستراتيجي ومدى اعتمادها على أبعاد بطاقة الاداء المتوازن، كما تم اعتماد منهج دراسة الحالة لتصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الاسمنت- تبسة.

8- حدود الدراسة: من أجل محاولة الإحاطة بالإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد إطار زمني ومكاني حيث:

8-1- المجال المكاني: شمل مؤسسة إسمنت- تبسة كمؤسسة إقتصادية جزائرية تنشط في مجال إنتاج وصناعة الاسمنت.

8-2- المجال الزمني: تمت الدراسة في الفترة الزمنية المحصورة بين سنة 2012 و 2019، وهي الفترة المعتمدة بشكل طويل يتلائم مع طبيعة الخطط الاستراتيجية لتحليل وتفسير المؤشرات المطروحة في مؤسسة إسمنت- تبسة، وإستخدامها في بناء بطاقة الأداء لقياس وتقييم الأداء الكلي لها.

9- الدراسات السابقة: من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في ترشيد القرار الاستراتيجي نجد أن جميع الدراسات أجمعت على الدور الفعال الذي تلعبه بطاقة الأداء



المتوازن في المؤسسات الاقتصادية واستخدامها كأداة حديثة في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة وتحسين قراراتها الاستراتيجية من خلال تحقيق التكامل بين مؤشرات مالية وأخرى غير مالية.

9-1- الدراسات العربية: يمكن ايجازها فيما يلي:

- دراسة (لطرش وليد، 2017-2018) بعنوان: " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر".¹

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر كنموذج وبالتحديد على المؤسسات الثلاث (Ooredoo. Djezzy. Mobilis) المزودة لهذه الخدمة في الجزائر، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول هل يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية؟ وما مدى شمولية وقدرة بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لقطاع الهاتف النقال في الجزائر؟ وللاجابة على هذه الاشكالية قام الباحث ببناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن خاصة بقطاع الهاتف النقال بالجزائر بأبعادها الخمسة: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو والبعد البيئي.

وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل أحد الأساليب الإدارية المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي، التشغيلي والاستراتيجي الخاص بالمؤسسات الاقتصادية، وتهتم بطاقة الأداء المتوازن بالأداء في الأجل القصير كما في الأجل الطويل، حيث تتضمن البطاقة مؤشرات كل من (الأداء المالي، رضا الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المحيط البيئي والاجتماعي) مصنفة إلى مؤشرات مالية وأخرى غير مالية، ومن أهم المقترحات أن الموارد البشرية تمثل سر الارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية وتوقعها في جميع المجالات فالإنسان هو الذي يرتقي بأي مؤسسة إلى التميز والنجاح والتطور بل هناك من يقول أن كسب موارد بشرية مؤهلة ولها القدرة والإرادة على العمل يعد كافيا لتمييز أي مؤسسة تمتلك هذه الميزة.

- دراسة (حمد شفاء، نصيب رجم، 2017) بعنوان: " دور الأنظمة الخبيرة في صناعة القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال".²

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية استخدام الأنظمة الخبيرة كأهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في صناعة القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، حيث يعمل النظام الخبير بوصفه برنامج محوسب يحاكي

1- لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، 2017-2018.

2- حمد شفاء، نصيب رجم، دور الأنظمة الخبيرة في صناعة القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، المسيلة، 2017.



التفكير البشري في مجال محدد على تحقيق الكفاءة والفعالية في عملية صناعة القرارات الاستراتيجية، وكذا ثبوت دوره في تقييم نشاطات اليقظة الاستراتيجية وفي عملية التحليل الاستراتيجي والاختيار الاستراتيجي وهي العمليات المهمة في عملية صناعة القرارات الاستراتيجية. حيث تم التركيز في هذه الورقة البحثية على دور الأنظمة الخبيرة في أحد أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية وهي صناعة القرار الاستراتيجي، الذي ينطوي على اختيار بديل مناسب من بين مجموعة من البدائل المطروحة لتحقيق الأهداف المحددة من طرف المؤسسة، حيث تظهر أهمية هذه الأنظمة الخبيرة انطلاقاً من الحاجة إلى استخدامها في مجال إدارة الأعمال، خاصة الإدارة الاستراتيجية التي تخص التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة وكيفية تحققها، في بيئة خارجية جد مضطربة ومعقدة، وهو الأمر الذي يصعب عملية صناعة القرار الاستراتيجي، فيعتبر النظام الخبير أداة محوسبة مهمة لتحليل الفرص والتهديدات والتغيرات الاستراتيجية وهو الذي يعد من أهم أنواع التحليل الاستراتيجي الذي تبنى عليه عملية صناعة القرار الاستراتيجي، بالإضافة إلى دراسة البدائل الاستراتيجية المتاحة واختيار البديل المناسب للمنظمة.

- دراسة (حمزة رملي، 2017) بعنوان: " قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSCIII".¹

هدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذج لبطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث وتطبيقه على الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر، وذلك باستخدام نوعين من المؤشرات: مؤشرات كمية وأخرى نوعية، هذه المؤشرات تقيس الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وتمحورت إشكالية هذه الدراسة حول ما هو مستوى الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية وفق المؤشرات الكمية والنوعية لبطاقة الأداء المتوازن؟ وللإجابة على هذه الإشكالية تم الاعتماد على المنهج التحليلي في قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال من خلال مقارنة الأهداف المسطرة مع الأهداف المحققة فعلاً، حيث قام الباحث ببناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال للأدوية من خلال تحليل الأبعاد الأربعة للبطاقة للمجمع: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

وخلصت هذه الدراسة إلى بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث تعد النموذج الأصلح لقياس الأداء الاستراتيجي وأن هناك مستوى متوسط للأداء الاستراتيجي للمجمع وفق المؤشرات المستخدمة وذلك لاعتبارات: التوازن بين الأبعاد التقليدية والأبعاد غير المالية، وكذا دقة المؤشرات المستخدمة فيها وتنوعها بين الكمية والنوعية، وبينت الدراسة أن هناك مستويات متوسطة للأداء الاستراتيجي في مجمع صيدال للأدوية، وذلك في مجمل أبعاده على الرغم من إظهار مؤشرات قوية في بعد العمليات الداخلية والنمو.

1- حمزة رملي، قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSCIII، المجلد 07، العدد 12، مجلة الاستراتيجية والتنمية، مستغانم، 2017.



- دراسة (بن يمينة خيرة، يعقوب محمد، 2017) بعنوان: " قياس تأثير عناصر البيئة التنافسية على القرار الاستراتيجي للمؤسسة"¹.

هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة على عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي، حيث تواجه المؤسسة في بيئتها التنافسية تحديات مختلفة خاصة في الوقت الراهن أين أصبحت البيئة تمتاز بالتعدد وبالديناميكية المستمرة مما يزيد إهتمام المؤسسة ببيئتها التنافسية والتي تحتوي على مجموعة من المتغيرات التي تشكل عناصر التنافس والتي تفرز عدة تأثيرات على القرار الاستراتيجي للمؤسسة وعلى وضعيتها ومركزها التنافسي، حيث استهدفت هذه الدراسة مؤسسة موبيليس للاتصالات اللاسلكية الجزائرية، وعليه تمحورت إشكالية البحث حول: ما تأثير عناصر البيئة التنافسية على القرار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة؟ وإلى أي مدى يمكن للمؤسسة التحكم في ذلك؟ وللإجابة على هذه الإشكالية حاول الباحثان دراسة مختلف تأثيرات عناصر البيئة التنافسية الناتجة عن المؤسسات المنافسة كمؤسسة جيزي ومؤسسة نجمة على الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس من أجل تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي المناسب للمؤسسة، من خلال الاعتماد على سلاسل زمنية لتطور كل من متغيرات عناصر البيئة التنافسية التي اعتمد عليها الباحثان كمتغيرات مستقلة و تطور الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس كمتغير تابع على شكل بيانات سداسية خلال الفترة الممتدة من 2004-2013 و هي الفترة المشتركة بين مؤسسات الاتصال اللاسلكي الثلاث و التي تحصل عليها الباحثان من النشرات الدورية لمؤسسات الاتصال و من سلطة الضبط للبريد و المواصلات و المراصد و المواقع الالكترونية.

وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات المنافسة لمؤسسة "موبيليس" تؤثر عناصرها حيث أكثر العناصر تأثيرا هي نقاط التغطية لمؤسسة " جيزي " و عدد المشتركين لمؤسسة " نجمة "، مثلا مؤسسة جيزي تركز على نقاط التغطية نظرا لأنها طرحت عروض عديدة وجدت إقبال في السوق أين ألزم عليها توسيع نقاط التغطية و توفير الشبكة اللاسلكية و كل هذا يؤثر على الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس، أما تأثير عدد مشتركين مؤسسة نجمة على الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس نتج عن ارتفاع عدد مشتركين مؤسسة نجمة و الذي زاد من جراء اعتمادها على تشكيلة من العروض المتنوعة منذ دخولها السوق الجزائري.

- دراسة (عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، 2015) بعنوان: " دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، دراسة حالة مؤسسة نפטال - مقاطعة الوقود حاسي مسعود"².

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي، وأخذت مؤسسة نפטال كنموذج على ذلك، وتمحورت إشكالية البحث حول: ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء الإستراتيجي في مؤسسة نפטال؟ وتتمثل عينة الدراسة في مؤسسة نפטال - مقاطعة الوقود- التي

1- بن يمينة خيرة، يعقوب محمد، قياس تأثير عناصر البيئة التنافسية على القرار الاستراتيجي للمؤسسة، المجلد 6، العدد1، مجلة التنظيم والعمل، معسكر، 2017.

2- عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، دراسة حالة مؤسسة نפטال - مقاطعة الوقود حاسي مسعود، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد (03)، ديسمبر 2015.



تعد من أبرز واهم الفروع التي تقوم بتوزيع المواد البترولية في السوق الوطنية (الوقود، الغاز والزيوت) وتعد أيضا من أكبر المقاطعات تغطي ست ولايات: ورقلة، تمنراست، إليزي، غرداية، الأغواط، عين صالح، وتقوم بتوزيع المواد البترولية على كل الصحراء الجزائرية على مسافة تفوق 1900 كلم. وتمحورت إشكالية الدراسة حول ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء الإستراتيجي في مؤسسة نפטال؟ وكما محاولة للإجابة على الاشكالية قام الباحث من خلال الدراسة الميدانية بتحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو وذلك خلال الفترة (2011-2014).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تلعب بطاقة الأداء المتوازن دور هام في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، كما تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تطوير الفهم التام لكيفية قياس الأداء الاستراتيجي وذلك من خلال مؤشرات في كل محور من محاور هذه البطاقة، وفي الأخير تم التوصل إلى أن مؤسسة نפטال تعتبر رائدة في مجال توزيع المواد البترولية. - دراسة (رائد محمد حامد الشهبان، 2014) بعنوان: " أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإبداع التسويقي، دراسة حالة وزارة السياحة والآثار الأردنية".¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) في الإبداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج البحث، إذ اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث واستخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير نو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوحدة من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإبداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار وهذا يشير إلى أن بطاقة الأداء المتوازن (القيمة المضافة، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) تساعد على القيام بالعمليات الإدارية بشكل يساعد على تحسين الأداء.

- دراسة (ظاهر محسن منصور الغالبي، 2012) بعنوان: "مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء دراسة تطبيقية في منظمات عراقية"²

تمحورت هذه الدراسة حول مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء من خلال القيام بدراسة تطبيقية في منظمات عراقية في محافظة البصرة، حيث تمحورت إشكالية البحث حول إيجاد طبيعة العلاقة الممكنة بين مداخل صناعة القرارات الاستراتيجية والأداء في المنظمات، وتمثلت عينة الدراسة في 6 منظمات

1-رائد محمد حامد الشهبان، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإبداع التسويقي، دراسة حالة وزارة السياحة والآثار الأردنية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.

2- ظاهر محسن منصور الغالبي، مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء دراسة تطبيقية في منظمات عراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 8، العدد 29، العراق، 2012.



بلغ عدد العاملين فيها 150 شخصا) مديرون، رؤساء أقسام ومسؤولي شعب أساسية) ، وقد تم توزيع استمارات الاستبانة بالأسلوب المباشر عن طريق زيارات ميدانية لهذه المنظمات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن بيئة الأعمال المعاصرة تتطلب الوعي من القيادة العليا للمنظمات بضرورة تطوير قراراتها الإستراتيجية وفق مداخل مناسبة واستنادا إلى آليات ومناهج صحيحة ومرنة. وإن بقاء الإدارة العليا متمسكة بالطرق التقليدية لصناعة القرارات الإستراتيجية سيؤدي حتما إلى تدهور الأداء والوقوع في إشكاليات يصعب حلها لاحقا. كما أنه لا يوجد تفضيل لاعتماد مدخل معين دائما وفي جميع الأحوال حتى لو بدا أن المدخل الشمولي هو المفضل بسبب ارتباط هذا المدخل بوجود عملية تخطيطية رسمية وأنظمة معلومات لمساعدة المدير في صناعة واتخاذ القرار.

9-2- الدراسات باللغة الأجنبية: يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- دراسة (Ramezani&Beiglou, 2014) بعنوان:

"Balanced Scorecards: Comprehensive Indicator Of Long Term Performance Measurement"¹

" بطاقات الأداء المتوازن: مؤشر شامل لقياس الأداء على المدى الطويل".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الجوانب الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات، بعد التعلم، والنمو) لبطاقة الأداء المتوازن، ودراسة العلاقة بينها وبين أدوات أخرى من أدوات الإدارة الحديثة مثل الإدارة الإستراتيجية، التكاليف على أساس الأنشطة، إدارة الجودة الشاملة، تحليل مغلفات البيانات وغيرها...، وقد تم استخدام المنهج النظري التحليلي، وإلقاء الضوء عليه من منظور نظري، وأوضح الباحث أن بطاقة الأداء المتوازن هي جزء من التدابير المالية وغير المالية المتعلقة بالعوامل الأساسية لنجاح الشركة، وبطاقة الأداء المتوازن هي نظام إدارة تمكن المنظمات من ترجمة رؤية واستراتيجية للعمل، وتوفير نتائجها الفرصة للتحسين المستمر في أداء المنظمة، وهي أيضا أداة لتعزيز استراتيجية العمل وتحقيق الاستدامة والنجاح على المدى الطويل.

- دراسة (Saleh Abdulrahman Al Thunaian, 2013) بعنوان:

" Exploring The Use Of The Balanced Scorecard (BSC) In The Healthcare Sector Of The Kingdom Of Saudi Arabia: rhetoric and reality" .²

1- Amir Reza Ramezani, DavoodR,SBeiglou , **Balanced Scorecards :Comprehensive Indicator Of Long Term Performance Measurement**, New Science Seriers Journals, Vol 02 ,November, 07 July2014,P 55-56.

2-Saleh Abdulrahman Al Thunaian :**Exploring The Use Of The Balanced Scorecard(BSC) In The Healthcare Sector Of The Kingdom Of Saudi Arabia : rhetoric and reality** , Submitted For The Drgree Of Doctor Of Philosophy , Unpublished Ph, School Of Managment University Of Bradford, UK, 2013.



هدفت هذه الرسالة إلى تقييم تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على أساس دراسة الحالة في مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث (KFSH-RC) والدراسة عبارة عن تحقيق استكشافي لفهم وجهات نظر (BSC)، والذي يعد أمراً مهماً للفهم الأكاديمي وله دور حاسم في التنفيذ والنجاح، وكشفت الدراسة عن نقص مستمر في فهم (BSC) من قبل موظفي الإدارة، بسبب عدم اهتمامهم بمثل هذه المواضيع، وأظهرت النتائج أن إجراءات الأداء بعد تنفيذ (BSC) لم تسفر عن أي تحسن ملحوظ، كما يؤكد أنه حتى بعض كبار المديرين يواجهون صعوبات في فهم وجهات نظر (BSC)، وتشير النتائج المستندة إلى النوعية إلى أن مستوى فهم (BSC) للخدمات السريرية لا يختلف بشكل كبير عن ذلك بالنسبة للخدمات غير السريرية، كما أن موظفي يقاومون تنفيذ (BSC) في المراحل المبكرة، في ضوء هذه العيوب يقترح الباحث أن يتم دراسة مستشفيات أخرى في المملكة العربية السعودية في أبحاث مستقبلية، وهذا سيسمح بمزيد من القابلية للمقارنة وتحديد ما إذا كان الوضع في (KFSH-RC) حالة معزولة أو نموذجاً لمشكلة أوسع، يجب أن يركز البحث المستقبلي على التحليل عبر المستشفيات مما يضمن تحقيق تعميم أفضل يجب أيضاً مقارنة تنفيذ (BSC) بين المؤسسات الربحية وغير الربحية في المملكة العربية السعودية.

- دراسة (Erik G Hansen, and Stefan Schaltege, 2012) بعنوان:

"Pursuing Sustainability With The Balanced Scorecard: Between Shareholder Value And Multiple Goal Optimisation".¹

تهدف الدراسة إلى إعداد (SBSC) توازن فيه بين الأهداف المالية مع الأهداف البيئية والاجتماعية، ومع ذلك فإن مناهج (SBSC) المقترحة تختلف بشدة في الطريقة التي تتعامل بها مع إدارة الأهداف المتعددة، على هذه الخلفية، تقوم الدراسة بإجراء مراجعة منهجية لمجال البحث الذي تعمل فيه (SBSC) من أجل تطوير المعرفة حول إدارة أهداف الشركة المتعددة، كجزء من نتائجنا، حيث تقدم الدراسة وصفاً دقيقاً لبناء (SBSC) عامة تشمل جميع أنظمة القيمة التي تختار الشركة العمل به (مدفوعة بالربح، مدفوعة بالرعاية، مدفوعة بالتنظيم) وإستراتيجية الاستدامة للشركات المختارة (الدفاع، الإقامة، التحفيز).

"Translating Strategy Into Action- The Balance Scorecard.2"

¹ -Erik G Hansen, and Stefan Schaltege, **Pursuing Sustainability With The Balanced Scorecard: Between Shareholder Value And Multiple Goal Optimisation**, Center For Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität, Germany, June 2012.

² -Kaplan, R&Norton, D, **Translating Strategy Into Action- The Balance Scorecard**, -Harvard University Press, Boston, 1996.





الدراسة ماهي إلا توضيح للطريقة النمطية التي تترجم بها الاستراتيجيات إلى أعمال من خلال بطاقة الأداء المتوازن، والمعبر عنها بمجموعة مترابطة من المقاييس التي توضح الأهداف الإستراتيجية الطويلة والقصيرة الأجل، والآلية المستخدمة في تحقيق هذه الأهداف، وقد قام الباحثان من دراسة من مئة شركة أمريكية من مختلف القطاعات الاقتصادية، حيث تم استقصاء آراء الإدارة العليا بالمؤسسات المبحوثة حول استخدام نموذج الأداء المتوازن لقياس أداء المؤسسات خلال تطبيق الإدارة للخطة والبرامج الموضوعة، وقد تمكن الباحثان من التوصل إلى عدة نتائج أهمها: أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يمكن الإدارة من تنفيذ وتطبيق البرنامج مع قدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية والتنافسية والأسواق التي تنشط فيها المؤسسة، كما حدد الباحثان عدة عمليات يتوجب على إدارة المؤسسات تحقيقها لبلوغ هدفها، ومقدرتها على التكيف مع التغيرات التي تواجهها في البيئة الخارجية. وفي الأخير توصلت الدراسة أن البطاقة ماهي إلا نظام لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، وأنها أداة ربط وتوصيل بين الإدارة العليا التي تقوم بصياغة الإستراتيجية للمؤسسة وبين الإدارات التنفيذية والأفراد الذين يقومون بتنفيذ أنشطة المؤسسة من خلال مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية والمترابطة فيما بينهم.

- دراسة (Kaplan and Norton, 1992) بعنوان:

"The balanced scorecard Measures that Drive Performance".

في هذه الدراسة اقترح كل من الباحثين كابلان ونورتن لأول مرة بطاقة الأداء المتوازن كمنهج يعتمد عليه لقياس وتقييم الأداء وذلك من خلال مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وذلك لتوفر معلومات شاملة لإدارة المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية. ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسة البعد المالي: كيف ننظر إلى المساهمين؟ بعد العملاء: كيف ينظر إلينا العملاء؟ بعد العمليات الداخلية: ما الذي يجب أن نتفوق به؟ بعد النمو والتعلم: هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق القيم؟ ويوضح كل من الباحثين أهمية بطاقة الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بعد معين من الأبعاد المختلفة، وهي تزويد المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

9-3- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: ويمكن إيجازها فيما يلي:

أوجه التشابه: هناك تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- أن هناك اهتمام واسع من قبل الباحثين في دراسة أهمية ودور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، ومحاولة استحداث نظام إداري حديث لقياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الأعمال اعتمادا على مقاييس أداء مالية وأخرى غير مالية من خلال خمسة منظورات رئيسية (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو والبعد البيئي).

- التركيز على أهمية نظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال أهمية كل عنصر من أبعادها الخمسة.



- اعتماد على متغيرين يكون أحدهما من متغيري هذه الدراسة إما بطاقة الأداء المتوازن أو القرار الاستراتيجي.
 - اعتبار القرار الاستراتيجي مفتاح لنجاح أداء المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات دراسات الحالة خاصة.
 - **أوجه الاختلاف:** هناك أوجه اختلاف بين الدراسات السابقة وبين الدراسة الحالية والتي يمكن إيجازها في:
 - اختلاف بيئة التطبيق لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والقرار الاستراتيجي.
 - اختلاف مؤسسة محل الدراسة واشكالية محاولة تصميم نموذج لقياس مدى إمكانية الاعتماد على المؤشرات المالية في بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء مؤسسة إسمنت تبسة وترشيد قراراتها الاستراتيجية من خلال تحويل استراتيجية المؤسسة إلى مقاييس مالية وأخرى غير مالية وقيم ومبادرات.
 - التركيز على بناء نموذج فعال لبطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت - تبسة يراعي نوع المقاييس التي يمكن تطبيقها للوصول إلى الأهداف المرجوة.
 - اعتبار القرار الاستراتيجي الرشيد والفعال نتيجة للوسيلة المستخدمة في تقييم الأداء الكلي للمؤسسات.
 - اعتبرت الدراسة الحالية أن توفير المعلومات المالية وغير المالية للبطاقة وبالتوقيت المناسب يدعم استراتيجية المؤسسة ومن ثم يمكن ترشيد قراراتها ونجاح أهدافها.
 - تختلف الدراسة الحالية عن السابقة في كونها بحثت في إمكانية تصميم البطاقة من خلال معلومات وثائق المؤسسة محل الدراسة والتعرف على أهم القرارات المتخذة فيها ومحاولة ربطها بأبعاد البطاقة لمعرفة أهمية تفعيل هذه الآلية في ترشيد القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة.
- 10- هيكل الدراسة:** شملت الدراسة ثلاثة فصول تعرض الفصل الأول منها إلى التعريف بالاطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن ، أما الفصل الثاني فقد تناول القرار الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن في المنظمة، والفصل الثالث تناول الدراسة الميدانية من خلال الاجراءات المنهجية للدراسة، حيث تم بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة إسمنت- تبسة خلال الفترة (2012- 2019) من خلال تحليل أبعاد النموذج بالاعتماد على مؤشرات مالية وأخرى غير مالية والوصول إلى نتائج وتفسيرها بناء على فرضيات البحث وبالاعتماد على الجانب النظري للدراسة، مع استخلاص النتائج وتقديم توصيات وآفاق الدراسة والتي يمكن أن تدعم الدراسة الحالية.

تمهيد

تشهد بيئة الأعمال اليوم العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة خاصة مع ظهور عولمة الأسواق والتكتلات والتحالفات الاقتصادية مما أدى إلى اشتداد المنافسة المحلية منها والدولية، حيث أصبحت المنظمات اليوم بحاجة أكثر إلى معلومات عن أدائها تتلاءم مع الاحتياجات البيئية الجديدة التي تمكنها من الدخول في الأسواق العالمية وتحقيق الحصة السوقية المنشودة بما يضمن بقاءها واستمرارها.

فقياس منظمات الأعمال لأدائها عنصرا هاما يجب تطويره فهو من العمليات الادارية الأساسية فيها حيث أصبح تطوير وتحسين وترشيد الأداء في المنظمات أمرا ملحا، من خلال التعرف على نقاط القوة في أدائها لدعمها وتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها بالاعتماد على أنظمة رقابية وإدارية قوية ومتطورة، تمكنها من المحافظة على وجودها وتساعد على الاستخدام الاقتصادي الأمثل لمواردها المتاحة مما يكسبها ميزة تنافسية تمكنها من فرض نفسها في السوق، وبالتالي المحافظة على مكانتها واستقرارها، لذا تطورت العديد من الأساليب الإدارية الحديثة لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة والتوجه السليم لرؤيتها وأهدافها وهنا ظهر ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن الذي طورها كل من الباحثين كابلن ونورتن كأحد أهم مداخل قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، المالي والتشغيلي في المنظمة. بشكل متوازن بحيث توفر معلومات أكثر ملائمة وبالتوقيت المناسب للإدارة العليا لتحسين وترشيد قراراتها الإستراتيجية.

ونظرا لفاعلية نظام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق ميزة تنافسية اتجهت معظم المنظمات الاقتصادية إلى تبني بطاقة الأداء المتوازن للانتقال من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي من خلال تجاوز المقاييس المالية التقليدية واعتماد مقاييس ومؤشرات غير مالية في تقييم أدائها يتم من خلالها ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة إلى أهداف تعطي صورة واضحة وشاملة عن أداءها من خلال أربعة أبعاد رئيسية: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

وعليه، سيتم تقسيم الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

- الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن؛
- التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن؛
- مرتكزات بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن* (SBC) جاءت من خلال العديد من الخبرات الاستشارية في عدة منظمات اقتصادية لاستخدامها كأداة لرقابة الأداء في هذه المنظمات، فإتسام بيئة الأعمال بعدم الاستقرار واللاثبات وازدياد حدة المنافسة أدى إلى زيادة الاهتمام بمقاييس أداء أخرى لأن المقاييس المالية وحدها غير كافية فلا بد لها من مقاييس أخرى تكملها للتعبير عن هذه الشمولية، فهذه المقاييس المالية واجهت انتقادا واسعا نتيجة لما تعانيه من قصور في تقييم أداء منظمات الأعمال، وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الآتية:

- ❖ ماهية بطاقة الأداء المتوازن؛
- ❖ وظائف بطاقة الأداء المتوازن والعوامل المؤثرة فيها ومتطلبات تطبيقها؛
- ❖ صفات بطاقة الأداء المتوازن وعوامل نجاحها واحتياجات تنفيذها.

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الإدارية الحديثة، كونها تحاول تطبيق التوازن والربط بين رؤية ورسالة والأهداف الإستراتيجية للمنظمة مجسدة في أربعة محاور رئيسية تجمع بين مختلف محركات الأداء في المنظمة.

الفرع الأول - مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

لقد أعطيت عدة تعاريف لبطاقة الأداء المتوازن من طرف المفكرين والباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، حيث عرفها كل من Robert Kaplan و David Norton بأنها: "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عم أداء منظماتهم ورسم تحركاتهم المستقبلية"¹. كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة واستراتيجياتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات"². وتعرف أيضا بأنها: "أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها، من خلال ترجمة البرنامج إلى مجموعة من منظورات الأداء المالية وغير المالية، الملموسة وغير الملموسة، الداخلية والخارجية"³. كما تعرف بطاقة الأداء على أنها: "مدخل إداري لقياس الأداء المؤسسي من خلال أربعة مناظر متساوية الأهمية والمتمثلة في: المنظور المالي، منظور الزبائن،

* بطاقة الأداء المتوازن : SBC : The Balanced Scorecard

1 - Robert Kaplan, David Norton, **The Balanced Scorecard**, Measure that Drive Performance, Harvard Business Review, 1992, p: 71.

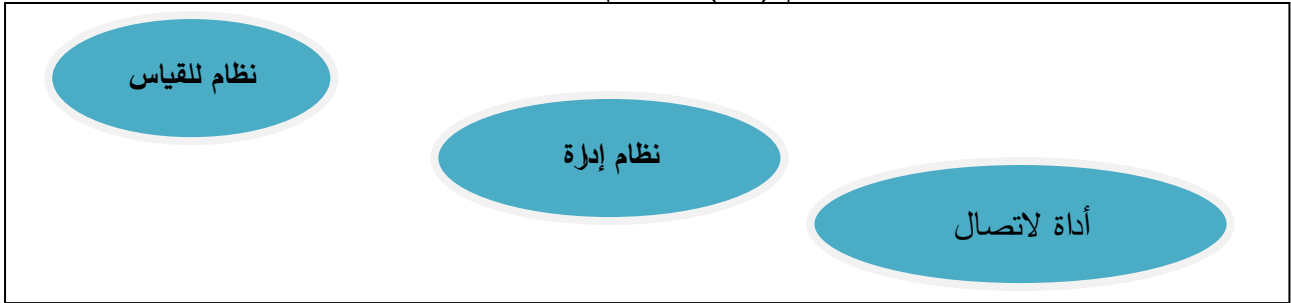
2 - مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 01، 2016، ص: 192.

3 - نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية-منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 43.

منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والابتكار".¹ كما عرفها Niven بأنها: "عبارة عن تصور لمجموعة من مقاييس الأداء المختارة بعناية والتي اشتقت من استراتيجية المنظمة، تساعد الإدارة العليا في ربط الاتصال بين مستخدمي المنظمة وأصحاب التخصص فيها (حملة الأسهم) والعمل على ربط إنجازات المنظمة مع أهدافها القصيرة والطويلة الأجل".²

وعليه يمكن القول بأن بطاقة الأداء هي نظام إداري حديث يهدف إلى ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أفعال حقيقية وقياسات استراتيجية، من خلال المساهمة في عمليات التواصل بين مختلف المستويات والجوانب الضرورية للعمل بالشكل الذي يساهم في تقييم أنشطة المنظمة ورسم تحركاتها المستقبلية بالاعتماد على مؤشرات مالية وأخرى غير مالية، والمتمثلة في: المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو. ويمكن حصر مختلف مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 01، 2009، ص: 153.

الفرع الثاني - خصائص بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهمها في النقاط الآتية:³

- يعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد انطلاقاً من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها وعي: منظور الأداء المالي، منظور العلاقات مع العملاء، منظور عمليات التشغيل الداخلية ومنظور عمليات التعلم والنمو، وتقسّم بطاقة الأداء المتوازن كل منظور إلى خمس مكونات رئيسية هي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية، المبادرات والقيم الفعلية.
- تقوم بطاقة الأداء على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كمياً ومالياً.

1 - علاوي خيضر مجيد، قياس الأداء للشركات الصناعية وفق بطاقة الأداء المتوازن - دراسة ميدانية لمجموعة من الشركات الصناعية في محافظة الديوانية، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة المثنى، المجلد 05، العدد 02، العراق، 2015، ص: 134.

2 - Paul Niven, *op-cit*, p :12.

3 - وهيبه مقدم، دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، 09-10 نوفمبر 2010.

- يربط مقياس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساسا من استراتيجية تنظيم العمل.¹
- تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقا من خاصية الرشد المحدود، وخاصة عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
- تقوم بطاقة الأداء على أساس مجموعة من الروابط الرأسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية وبعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية، ويتطلب مقياس الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راقي وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح نظم التقرير البرمجية لتدفق المعلومات رأسيا وأفقيا في الوقت المحدد.
- تتطلب بطاقة الأداء وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي تتبع مباشرة مجلس الإدارة وتتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي.

الفرع الثالث- اعتبارات بطاقة الأداء المتوازن

إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات الآتية:²

- 1- البعد الزمني:** تهتم عمليات قياس الأداء بثلاث أبعاد زمنية هي: الأمس، اليوم وغدا، فما تفعله المنظمات اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير حتى حلول بعد غد وبذلك يصبح ضروريا مراقبة النسب الرئيسية مالية كانت أم غير مالية وذلك بصورة متواصلة.
- 2- البعد الاستراتيجي:** تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المنظمة طويلة المدى، ولهذا فهناك المقاييس التي تطبق من أعلى إلى أسفل وتهتم بتحليل الإستراتيجية العامة وتقييم عمليات التغيير، بالإضافة إلى المقاييس التي تطبق من أسفل إلى أعلى وتهتم بتمكين القادة والعاملين وتعظيم حرية العمل والأداء.
- 3- البعد البيئي:** تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس، ولهذا فهناك المقاييس الخارجية التي تهتم بالعملاء والأسواق، هذا بالإضافة إلى المقاييس الداخلية التي تهتم بتحسين الفعالية والكفاءة.

الفرع الرابع- أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن

تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن أساسا في كونها تتجاوز المقاييس المالية التقليدية إلى مقاييس غير مالية في قياس الأداء بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بكفاءة وفعالية.

1 - محمد محروس شحاتة سلامة، استخدام بطاقات الأداء المتوازن لتحسين الأداء في المؤسسات الصحفية، مجلة التصميم الدولية، كلية الفنون التطبيقية، جامعة حلوان، مصر، 2016، ص: 10.

2- محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال- قياس الأداء المتوازن، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 01، 2014، ص ص: 257-258.

- 1- أهمية بطاقة الأداء المتوازن: يمكن إظهار هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:¹
 - تعمل البطاقة بمثابة حجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.²
 - تمكن من ربط استراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.
 - تساهم بطاقة الأداء في تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن يتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.
 - المساعدة في التركيز على تطوير وتحسين الأداء وتحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لذلك، كما تعمل بطاقة الأداء المتوازن كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج المنظمة مثل: الجودة، إعادة التصميم وخدمة الزبائن.
 - توضيح الرؤية الإستراتيجية من خلال وضع تسلسل الأهداف وتوفير التغذية العكسية للاستراتيجية وربط المكافآت بمعايير الأداء.
 - تلقي بطاقة الأداء الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين المستهلك والعمليات الداخلية وأداء النظام لتحقيق نجاح طويل الأجل.
 - تساهم بطاقة الأداء في تزويد الرقابة الإستراتيجية بالأساليب المالية إذ أنها تضيف للأساليب المالية أخرى تساعد في بلوغ الميزات التنافسية.
 - تمكن بطاقة الأداء المتوازن المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف أصحاب العلاقة وتعمل على تحسين وتدقيق المعلومات وفهم أهداف العمل لجميع المستويات التنظيمية.³
- تستمد بطاقة الأداء المتوازن أهميتها من كونها تعمل على إحداث التوازن والتكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية، مما يساهم في خلق قيمة مضافة في المستقبل وتحقيق الكفاءة الاقتصادية للمنظمة، فهي تركز انتباه الإدارة العليا بالمنظمة إلى كل من الأجل القصير والطويل في آن واحد.
- 2- أهداف بطاقة الأداء المتوازن: تهدف منظمات الأعمال من استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف، أهمها:⁴
 - الربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل.
 - مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية.

1- منى إبراهيم خليل المدهون، عبير عياد أحمد البطني، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات بغزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدبلوم العالي في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2013، ص: 50.

2 - Robert Kaplan, David Norton, **Putting The Balanced Scorecard to Work**, Harvard Business Review, Vol 71, No 05, 1993, p:173.

3 - سارة عزازية وآخرون، المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الباحث، العدد 17، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص: 368.

4 - Jean Brilman, Jacque Herard, **Les meilleurs pratiques du management**, 6^{ème} édition d'organisation, paris, 2008, p :210.

- تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات.
- توحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة.
- تهدف بطاقة الأداء إلى جعل منظمات الأعمال قادرة على متابعة ليس فقط النتائج، ولكن كذلك قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة.
- مساعدة العاملين على التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة.
- خلق الدافعية على العمل وتحفيز العاملين على التعلم والابتكار في العمل.
- إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية للمنظمة التي يجب تنفيذها لضمان نجاح الإستراتيجية المتبعة.
- مد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتدعيم وتوضيح معايير القيم والسلوك.

المطلب الثاني: وظائف بطاقة الأداء المتوازن والعوامل المؤثرة فيها ومتطلبات تطبيقها

تهدف بطاقة الأداء المتوازن أساساً إلى قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال من خلال مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، حيث يتأثر استخدام هذه البطاقة بمجموعة من العوامل التي لها تأثير أساسي على قرارات المنظمة.

الفرع الأول- الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن

تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في عدة استخدامات أهمها ما يلي:

- 1- بطاقة الأداء المتوازن أداة للرقابة الإدارية:** تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة شاملة لتقييم الأداء في المنظمة كونها تعطي تقريراً موحداً عن الأداء العمليتي فيها، وتكمن أهمية الاعتماد على نظام بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة الإدارية من خلال ما يلي:¹
 - تقدم بطاقة الأداء المتوازن تقريراً إدارياً موحداً ودقيقاً عن الأداء العمليتي في المنظمة وفقاً لأربعة محاور رئيسية: المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور العملاء ومحور التعلم والنمو.
 - تساعد روابط السببية بين المؤشرات على إضافة معنى وملائمة أكثر المؤشرات وتسهيل عملية تحديد الأهداف. والجمع بين مؤشرات الأداء المختلفة وفق الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن يمكن من نقل أثر المبادرة لتحسين الأداء في أحد الأبعاد، ومن ثمة في جميع العمليات والأنشطة في المنظمة.
- 2- بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الإستراتيجية:** يعد دور نظام بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق بالرقابة الإستراتيجية دوراً محورياً، حيث أنه يتماشى والمراحل المختلفة لوضع استراتيجية المنظمة والرقابة عليها، فهو يربط بين العوامل المختلفة للأهداف بمنظور شمولي، كما أن بطاقة الأداء تساعد الفريق الإداري المستخدم لها في التعامل مع المعلومات التي يوفرها لدعم عملية اتخاذ القرار خاصة فيما يتعلق بالمدخلات المطلوبة من

1- مراد كواشي، إشكالية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام، المجلة العربية للمحاسبة، المجلد 17، العدد 01، جامعة البحرين، 2014، ص: 78.

هذا الفريق لضمان إنجاز الأهداف الإستراتيجية، ويمكن تلخيص دور بطاقة الأداء في مجال الرقابة الإستراتيجية من خلال النقاط التالية:¹

أ- **توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة:** يتم ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف، بالإضافة إلى تحديد السوق وقطاع العملاء المستهدف، كما يتم توضيح أهداف ومؤشرات الأداء في المنظمة من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة وذلك بتحديد الأعمال المطلوبة والضرورية في كل جانب على وجه الدقة.

ب- **توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والمؤشرات المطبقة:** حيث يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، وهنا تتكفل بطاقة الأداء المتوازن بإيصال الإستراتيجية إلى مختلف مستويات المنظمة الأمر الذي من شأنه أن يقدم للأفراد العاملين بالمنظمة صورة عن خياراتها الإستراتيجية.

ج- **التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:** تسمح هذه العملية للمنظمة بتحقيق ما يلي:

- تحديد كمية المخرجات طويلة الأجل المطلوب تحقيقها، تحديد كيفية تحقيق تلك المخرجات.

- تحقيق وتوفير تقويمات قصيرة الأجل للقياسات المالية وغير المالية.

د- **تحسين استراتيجية التعلم والحصول على المعلومات المرتدة:** وهذا بمنح المنظمة القدرة على التعلم الاستراتيجي، فعمليات المراجعة والتغذية العكسية تمنح لإدارة المنظمة الإمكانية لمراقبة وتعديل أي قصور في تنفيذ الإستراتيجية وتصحيح أي خطأ في ذلك.

الفرع الثاني - العوامل الموقفية المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تلخيص أهم العوامل في النقاط الآتية:²

1- **استراتيجية العمل:** من المعروف أن أنظمة الرقابة المحاسبية يجب أن تصمم بناء على استراتيجية العمل في المنظمة، هذا المبدأ يجب اختباره مع بطاقة الأداء المتوازن، وقد أعد كل من (Snow و Mile) أنواع من استراتيجية العمل التي ترتبط مع استراتيجية بناء عمليات المنظمة وتتمثل في:

أ- **الإستراتيجية المنظمة:** وهي التي تبحث عن فرص السوق الخلاق، ولديها خبرة منظمة للاستجابة للظروف الطبيعية.

ب- **الإستراتيجية التحليلية:** وهي التي تعمل بفعالية بشكل روتيني من خلال عمليات وبناءات رسمية وتراقب المنافسين للحصول على أفكار جديدة تتبناها بسرعة.

ج- **الإستراتيجية الدفاعية:** وهي تسيطر على سوق المنتج لأن لها خبرة واسعة في العمل لكنها لا تبحث عن فرص جديدة خارج منطقة السيطرة.

1 - Mathieu Laura, **Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaine logique**, thèse de doctorat en système industriels, institut national polytechnique de Toulouse, 2004, p :119.

2 - عريوة محاد، طلال زغبة، بطاقة الأداء المتوازن المستدام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2020،

د- **الإستراتيجية التفاعلية:** وهي غير قادرة عن الاستجابة بفعالية للتغيرات وعدم التأكد البيئي. وقد أظهرت الدراسات أن المنظمات التي تستفيد من استخدام بطاقة الأداء المتوازن، هي التي تتبع الإستراتيجية المنظمة والتحليلية وبالتالي هي الأكثر ميلا لتبني بطاقة الأداء المتوازن.

2- **حجم المنظمة:** إن حجم المنظمة كما أثبتته الدراسات المحاسبية يؤثر على تصميم واستخدام أنظمة الرقابة الإدارية، فكلما ازداد حجم المنظمة ازدادت مشاكل الاتصال والرقابة، مما يستوجب وجود أنظمة إدارية متطورة لذا فإن هذه المنظمات تميل لاستخدام أنظمة إدارية أكثر تعقيدا، وتقدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية متكاملة تفيده في القرارات والعمليات متعددة المستويات لذا فإن المنظمات كبيرة الحجم هي أكثر ميلا لتبني تلك البطاقة.

3- **عدم التأكد البيئي:** تعتبر المشكلة المركزية الأساسية للمنظمات وقد بينت الدراسات السابقة أن عدم التأكد يعود إلى عدم الاستفادة الهائلة من الكم الهائل من المعلومات، وإن الطلب على أنظمة المعلومات المتكاملة التي تتضمن مقاييس غير مالية يرتبط بمنظور البيئة المتغيرة الغير مؤكدة. فبطاقة الأداء المتوازن تتضمن معلومات مستقبلية وغير مالية سيكون من الصعب تطبيقها في ظروف عدم التأكد العالي للمنظمات، وتكون المنظمات المستقرة بيئيا أكثر ميلا لتبني البطاقة.

4- **الاستثمارات في الأصول غير الملموسة:** إن الإدارة الفعالة للأصول غير الملموسة والتي تتضمن شهرة المنظمة، يمكن أن تضيف قيمة للعمل وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية حيث أنها تتطلب استخدام مقاييس غير مالية تعكس قرارات النمو والتطور للمنظمة، والأنشطة والمخرجات بصورة غير مباشرة إلا أن الدراسات العلمية لم تؤكد الفرضية القائلة بأن ميل المنظمات لتبني بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على الاستثمار في الأصول غير الملموسة عند ما تم قياسها بالنسبة إلى الأصول الكلية.

الفرع الثالث- متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

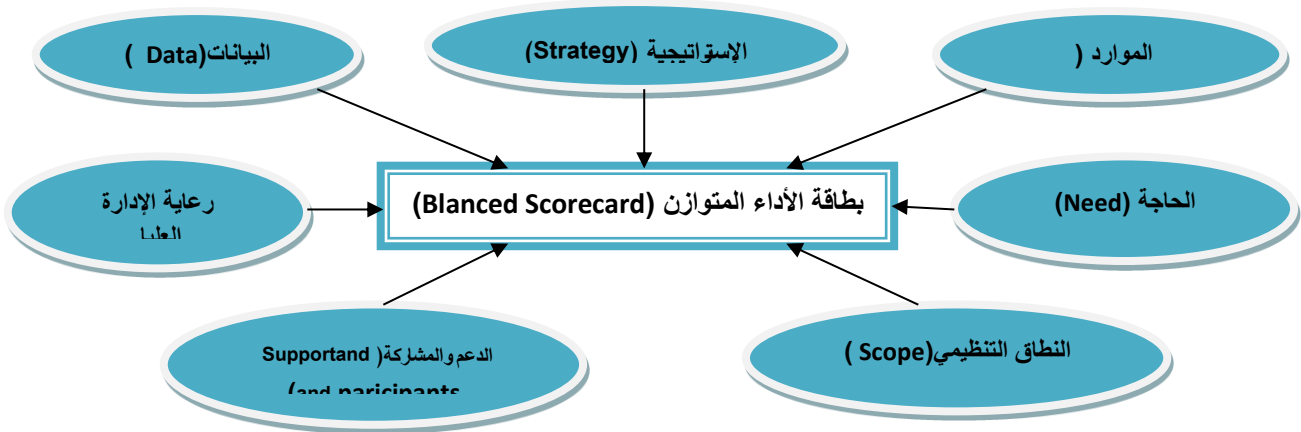
يعتبر توفير المتطلبات الأساسية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال خاصة وأن هذه العناصر تشكل القاعدة الأساسية للنجاح في تنفيذ بطاقة الأداء، وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:¹

1- **الإستراتيجية:** باعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن هي ترجمة منهجية للمنظور الإستراتيجي والخيارات الإستراتيجية بأهداف مقاسه، يتطلب الأمر التركيز على أن تكون هذه الإستراتيجية واضحة المعالم ومدروسة بعناية بالشكل الذي يساهم في ربط المقاييس المالية وغير المالية بالقضايا الإستراتيجية المهمة للمنظمة، وهنا يظهر دور علاقات السبب والنتيجة بين أبعاد بطاقة الأداء في وصف الجوانب الإستراتيجية المهمة والنتائج المستهدفة منها.

1- وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 2009، ص 34-35.

- 2- **رعاية الإدارة العليا:** بمعنى ضرورة تبني واقتناع الإدارة العليا للمنظمة ببطاقة الأداء المتوازن ودعمها لها، وذلك لضمان التطبيق الناجح والفعال لها فافتتاح الإدارة العليا بنظام بطاقة الأداء سيعطي لبرامج العمل معنى محدود يساهم في التطبيق الفعال والنجاح في استخدام هذا النظام.
- 3- **الحاجة إلى بطاقة الأداء المتوازن:** وهنا على المنظمة أن تحدد الحاجة الفعلية وراء استخدام البطاقة وكذلك تحديد المؤشرات الرئيسية في كل منظور من المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.
- 4- **الدعم والمشاركة:** إن نجاح تبني بطاقة الأداء المتوازن واعتماد معاييرها يتطلب مزيداً من المشاركة والدعم من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة والإدارة في مختلف المجالات لينتقل التزام وحشد يساهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار، مما يرفع من المبادرات الفردية والجماعية ويساهم في نجاح تشكيل فرق فعالة تدعو إلى التميز في الأداء وإيجاد القيمة.
- 5- **النظام التنظيمي:** من المفترض أن تعمل المنظمة بأنشطتها المختلفة وتداخلاتها لتعزز من وجود سلاسل قيمة تساهم في الارتقاء بالأداء، هنا فإن الإستراتيجية وتحديد العملاء وتوضيح العمليات وأساليب العمل والإدارة تأخذ في إطار واضح المعالم ومحدد يساهم في نجاح العمل وينعكس إيجابياً على مؤشرات الأداء.
- 6- **البيانات:** من الضروري أن تتوفر البيانات الكافية والموثوق فيها من مصادر متعددة لغرض أن تعطي معنى محدد لقياسات الأداء، والبيانات يفترض أن تأخذ في إطار قدرتها وارتباطها لمتطلبات المعايير.
- 7- **الموارد:** إن وجود نظام إداري تتوفر له الموارد الكافية شرط أساسي وضروري لنجاح العمل والارتقاء بالأداء، فالتطبيق الفعال لنظام بطاقة الأداء المتوازن يرتبط بوجود فرق وأفراد قادرين على الاتصال بسهولة لتعزيز الهدف المشترك وتحقيقه بصورة متميزة. ويمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): متطلبات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 01، 2009، ص: 33.

تشكل هذه العناصر في مجملها مجموعة من الجوانب الأساسية لضمان التطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن، فنكامل هذه المتطلبات يساهم في نقل بطاقة الأداء من مجرد ممارسة إدارية إلى برامج عملية تقود إلى بناء نظام إداري استراتيجي جديد في المنظمة. وتقوم بطاقة الأداء المتوازن على إحداث التوازن بين الآتي:¹

- تحقيق التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، والتي تستخدم في قياس وتقييم أداء المنظمات. والتوازن بين البيئة الخارجية المتعلقة بالزبائن والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات والتعلم والنمو. والتوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.
- تحقيق التوازن بين مقاييس الأداء المتقدمة المتمثلة في جملة المقاييس التي تحرك الأداء والتي تساعد على التنبؤ بالأداء مستقبلاً، ومقاييس الأداء المتأخرة المتمثلة أساساً في جملة المقاييس المستهدفة والتي تبين النتائج من القرارات السابقة.

المطلب الثالث: صفات بطاقة الأداء المتوازن وعوامل نجاحها واحتياجات تنفيذها

لبطاقة الأداء المتوازن صفات تتميز بها عن أدوات التقييم الأخرى مما يجعلها أكثر فاعلية في المساهمة للوصول إلى تحقيق التميز في الأداء، وعوامل تساهم في قياس الأداء الكلي لمنظمات الأعمال اعتماداً على مقاييس أداء مالية وغير مالية.

الفرع الأول - الصفات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

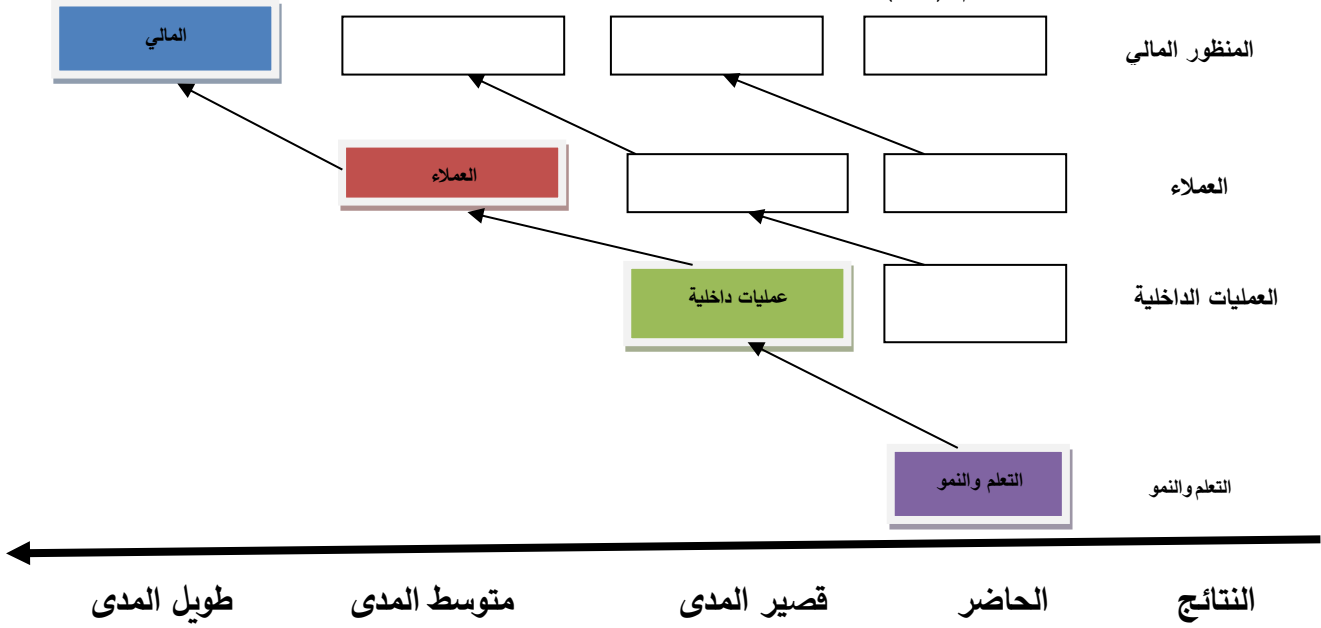
تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الصفات أهمها:

1- العلاقة السببية: والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر، ويتم في ظل هذه العلاقة تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للمجهود المبذول في أداء العمل المتسبب في حدوث هذه النتيجة، ويؤثر مستوى الأداء في المنظورات الثلاثة الأخيرة في بطاقة الأداء المتوازن وهي: منظور التعلم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية، العملاء ويؤثر هذا المستوى في نهاية الأمر على الجانب المالي من حيث تعظيم المنفعة المالية للمنظمة وتحسين أدائها ككل²، ويمكن إبراز هذه العلاقة من خلال شكل التمثيل الزمني للسلسلة السببية لبطاقة الأداء المتوازن كالاتي:

1- لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي - دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص: 23.

2- عبد المالك أحمد رجب، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد 02، جامعة حلوان، القاهرة، 2006، ص: 81.

الشكل رقم (03): السلسلة السببية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عريوة محاد، طلال زغبة، بطاقة الأداء المتوازن المستدام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2020، ص: 68.

2- الصفات التعددية (متعددة الأبعاد): تسمح صفة تعدد الأبعاد، أوتعدد المنظور لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى المنظمات من خلال الأبعاد الأربعة وتوفر الإجابة على الأسئلة التالية: كيف تبدو أمام حملة الأسهم؟ كيف يرانا العملاء؟ هل يمكن الاستمرار في التحسن وزيادة القيمة؟¹

3- الصفة التوازنية: تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المنظمة، والمقاييس غير المالية التي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج بعيدة الأجل، وأيضا التوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية أي التوازن بين الأبعاد الأربعة، بمعنى لا يتم الاهتمام ببعد على حساب الآخر.²

4- الصفة الدافعية (خطة الحوافز والمكافآت): استجابة للتغيرات البيئية والضغوط التي تتعرض لها منظمات الأعمال مثل: شدة المنافسة والتركيز على العميل، وظاهرة الاندماج الصناعي وحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب المتقدمة في تكنولوجيا المعلومات، فقد كان من الضروري أن تعمل المنظمات على أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه التغيرات والضغوط لذلك كان هناك دافع قياس لدى هذه المنظمات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويمكن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وبكفاءة إذ تم ربط عملية تطبيق البطاقة بنظام فعال للحوافز والمكافآت، حيث أن المكافآت والحوافز تعمل على توافق بين جميع الأفراد وإصرار على تنفيذ الخطط

1 - نفس المرجع السابق، ص: 96.

2 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص: 297.

كما هو مخطط لها، ويعتبر نظام الحوافز والمكافآت العامل المحرك لنجاح تطبيق البطاقة نظراً لأنه يوجه كل الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة.¹

5- **الصفة المحدودية للمعلومات (إتاحة المعلومات بالقدر الذي يلاءم طاقة متخذ القرار):** نظراً لأن بطاقة الأداء المتوازن تتركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية، فإنه يقضي على ظاهرة تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبيرة، وفي هذا الصدد حدد معهد بطاقة الأداء المتوازن هذه المقاييس من 15 إلى 20 مقياس، بمعنى آخر من 03 إلى 04 مقاييس لكل بعد من الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن وهذا ما يؤدي إلى ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات التي تزيد من الجهد والقدرة التحليلية لها، حيث أن إتاحة المعلومات بصورة أكثر من اللازم له آثار سلبية وكذلك قلة المعلومات لها نفس الأثر.²

الفرع الثاني - عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن

تعد عوامل نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بمثابة شروط أساسية جاءت من واقع خبرة عملية للعديد من منظمات الأعمال ويمثل بعضها تحديات مهمة وأساسية يتطلب التعامل معها بمستوى عالي من الأهمية، وتتجلى هذه العوامل في ثلاثة نقاط رئيسية:³

- التركيز على الأفراد بشكل يثير التحدي في إطار عمليات التغيير المستمرة وأساليب إدارتها والتعامل معها.
- العمليات كعامل ضروري ويفترض أن يضاف لهذه العمليات كل ما هو جديد لجعل المنظمة أكثر قدرة على التحول تجاه الوضع الجديد.

- التكنولوجيا والتي تعزز وتدعم عمليات التطوير والتحسين المستمر في المنظمة.

هذا بالإضافة إلى وجود عوامل أخرى أهمها:⁴

- وجود رؤية استراتيجية واضحة تتسق مع هدف خلق القيمة.

- اختيار مؤشرات الأداء المرتبطة بالرؤية الإستراتيجية.

- تطوير المقاييس بصفة مستمرة بما يتناسب مع أولويات الإستراتيجية المتغيرة.

- ربط مقاييس الأداء بالحوافز الإدارية.

- ضمان ارتباط المقاييس غير المالية مع المقاييس المالية.

- الإعلان عن المقاييس في تقرير ربع سنوي على الأقل ويفضل أحياناً أن يكون تقرير شهري.

والشكل التالي يوضح عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن.

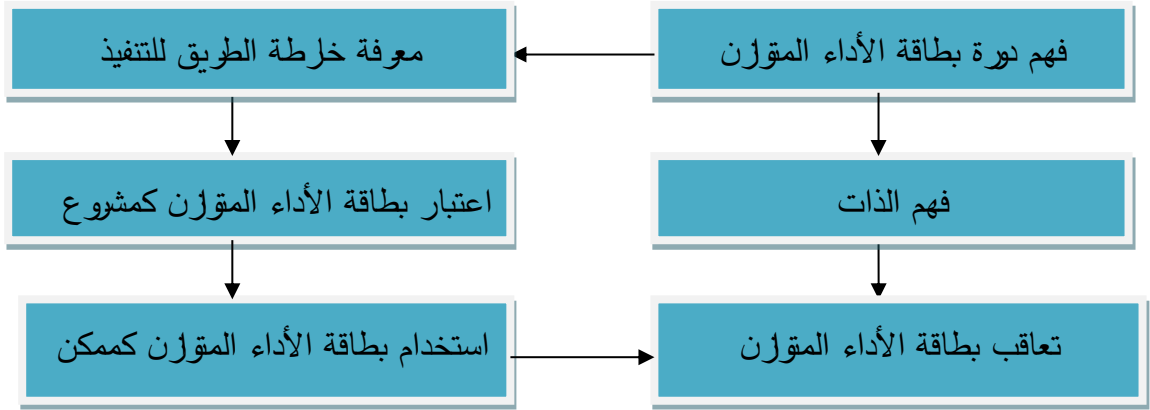
1 - عبد المالك أحمد رجب، مرجع سابق، ص: 96.

2 - نفس المرجع السابق، ص: 98.

3 - وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالبي، توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمحاذة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 01، 2009، ص: 84.

4 - سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 228.

الشكل رقم (04): عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمحاذاة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 01، 2009، ص: 85.

إن التنفيذ الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يستلزم وجود هذه العوامل وتكاملها من خلال الإعداد المسبق وحشد الموارد اللازمة بالشكل الذي يساهم في نجاح تطبيق أسلوب بطاقة الأداء لتصبح جزء أساسي وفعال من نظام الإدارة الإستراتيجية في المنظمة وليس مجرد مؤشرات لقياس الأداء.

الفرع الثالث- الاحتياطات الواجب مراعاتها عند تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

هناك مجموعة من الجوانب التي يجب التأكد منها عند تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن أهمها:¹

1- ربط مقاييس الأداء برسالة المنظمة واستراتيجياتها: تمثل بطاقة الأداء المتوازن أداة تساعد الإدارة على توصيل رسالة المنظمة وربط مقاييس الأداء بالرسالة والاستراتيجية، إلا أن هذا ليس بالأمر الهين حيث أن العديد من المنظمات تناضل في متابعة أهدافها بصورة فردية، وعادة يكون هذا على حساب كفاءة المنظمة ويساعد نظام بطاقة الأداء المنظمات على وضع مقاييس أداء منسجمة فيما بينها، فنظام بطاقة الأداء تجعل كل فرد يركز على رسالة المنظمة أن يسعى في نفس الاتجاه.

2- إشراك الموظفين في مداخل التطوير: من المهم إشراك الموظفين في مداخل التطوير للمساهمة في إنجاز المنظمة لأهدافها، حيث من الضروري أن تكون هناك بطاقة لكل من إدارة الإنتاج، المشتريات والنقل والجودة والموارد البشرية والتمويل والصحة. حيث يفترض أن كل إدارة على دراية بمقاييس الأداء الخاصة بها والعوامل التي تمكنها من النجاح أفضل من أي فرد آخر. وكل إدارة تستخدم من أربعة إلى ثمانية مقاييس أداء، والتي يتم مناقشتها في الاتجاهات الأسبوعية لكل إدارة.

3- التركيز على مقاييس الأداء الحيوية: عند تصميم بطاقة الأداء المتوازن يتم التركيز على مقاييس الأداء الحيوية، وأقل المقاييس سوف توفر أكبر تأثير حيث تعتبر الإدارة أن هذه المقاييس أكثر أهمية. إلا أن المديرين يستخدموا المقاييس التفصيلية لتجنب بعض الصعوبات الناتجة عن تجميع المعلومات.

4- ربط مقاييس الأداء بعوامل النجاح: الأمر الجيد في نظام بطاقة الأداء المتوازن أن المقاييس الجديدة تحدد وتظهر أثناء تطوير البطاقة والتي يمكن أن ترتبط بعوامل النجاح، وتبعاً لذلك فإن كل قسم يحدد بعض مقاييس الأداء الجديدة والتي تساعدهم للعمل بصورة أفضل مثل: وقت تسليم المنتج وتقييم رضا العملاء.

5- بداية تنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن كمبادرة استراتيجية: بسبب الارتباط بين الاستراتيجيات ومقاييس الأداء في نظام بطاقة الأداء المتوازن تحتاج المنظمة تنفيذها كمبادرة استراتيجية بدلاً من خطة.

6- التمييز بين الأداء والنتائج: رغم أن التمييز بين الأداء والنتائج لا يكون واضحاً إلا أنه أمر مهم أن يكون هناك توازن بين كل من نوعي المؤشرات، ولقياس هذا فإنه يجب تحديد عدد الأعمال الجديدة الموجودة اليوم بالمقارنة بما كان منفذ منذ عامين وهذا يمثل مقياس دافع وإذا تم تحقيق هذا الهدف فيجب أن نعرف أننا ناجحين.

7- الربط بين مقاييس الأداء والنتائج المرجوة: من المهم الربط بين مقاييس الأداء والنتائج المرجوة والذي قد يساعد على تحقيق الأداء في مناطق معينة بما يفوق التوقعات الأولية، فبالنظر إلى نظام بطاقة الأداء نجد أن القياس يكون بغرض زيادة تدريب الموظفين لتحقيق زيادة حدة الإنتاج وكفاءته، تحسين رضا العملاء، وزيادة الإيرادات وهامش الربح.

8- ربط مقاييس الأداء بالمكافآت: بهدف تحفيز الموظفين يتم تحديد المكافآت على أساس نتائج نظام بطاقة الأداء المتوازن.

9- استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية يومية: إن بطاقة الأداء المتوازن توفر الفرصة لتحسين الأداء إذا تم استخدامها بصورة متسقة.

10- ضرورة التغيير والتطوير في النظام: أي نظام من نظم الأداء سوف يتطور عندما تتغير أهدافه ومن ثم يتطلب الأمر ضرورة التغيير والتطوير في نظام بطاقة الأداء المتوازن بهدف تحسين الأداء والنظام.

يجب أن يحظى نظام بطاقة الأداء المتوازن بالقبول لدى المديرين والعاملين بمختلف المستويات التنظيمية في المنظمة، حتى يتم تطبيقها بصورة فعالة وتحقيق النتائج المرغوب فيها والرجوة من وراء تطبيق هذا النظام، وذلك بالاعتماد على مقاييس أداء فعالة يتم من خلالها تحديد الأعمال التي يجب القيام بها، وما الذي سيخضع للقياس وكيف سيتم القياس.

المبحث الثاني: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن

إن التطور الحاصل في بيئة الأعمال وازدياد حدة المنافسة أدت بالمنظمات إلى الاهتمام أكثر بأدائها من أجل ضمان بقاءها واستمرارها، من خلال الانتقال من منظمات صناعية إلى منظمات معرفية مما يعطي للمنظمة قدرة أكبر على الاستمرار والمنافسة وإرضاء العملاء ومختلف أصحاب المصالح فيها. حيث تولت جهود الباحثين لاستحداث أدوات جديدة لقياس الأداء في منظمات الأعمال لا تقتصر على المؤشرات المالية فقط بل تتعداها إلى مؤشرات غير مالية من خلال ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن، وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة الآتية:

- ❖ تطور بطاقة الأداء المتوازن حسب الأجيال؛
- ❖ بطاقة الأداء المتوازن المستدامة؛
- ❖ مزايا وصعوبات بطاقة الأداء المتوازن والانتقادات الموجهة إليها.

المطلب الأول: تطور بطاقة الأداء المتوازن حسب الأجيال

تعد بطاقة الأداء المتوازن من المداخل الإدارية الحديثة في قياس الأداء الاستراتيجي بالمنظمة من خلال ترجمة استراتيجية المنظمة ورؤيتها إلى أهداف قابلة للقياس من خلال أربعة محاور رئيسية: المحور المالي، الزبائن، العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو، حيث تطورت خلال ثلاثة أجيال متعاقبة فانقلت من نظام لتقييم الأداء في الجيل الأول إلى نظام للإدارة يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية خلال الجيلين الثاني والثالث.

الفرع الأول - الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن

كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1992م بأمريكا الشمالية على يد المستشار Robert Kaplan والمستشار David Norton وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشرة منظمة في كل من كندا والولايات الأمريكية بهدف تقييم أدائها، حيث لاحظ الباحثان من خلال الدراسة أن المسيرين يبحثون عن أسلوب للتقييم يوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، الشيء الذي يساهم في إيجاد أسلوب أداء شامل يعطي نظرة سريعة وشاملة حول أداء المنظمة.¹

إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن وتطورها جاء من خلال تضافر جهود عديدة ورغبة لدى منظمات رائدة في تطبيق أفكار تطويرية لتصبح مشروعا تتبناه الإدارة العليا لهذه المنظمات وترعاه ليكون برنامج عمل منسق عليه وليصل في نهاية المطاف إلى منظور ومدخل شمولي تقاسمه مختلف المستويات الإدارية ومختلف العاملين في المنظمة، فالتطور الحاصل في مناهج عمل المنظمات يبين أن بطاقة التقييم المتوازن كإطار لقياس الأداء قد تطور كثيرا في أسلوب تطبيقه من بداية استخدامه بداية التسعينات.²

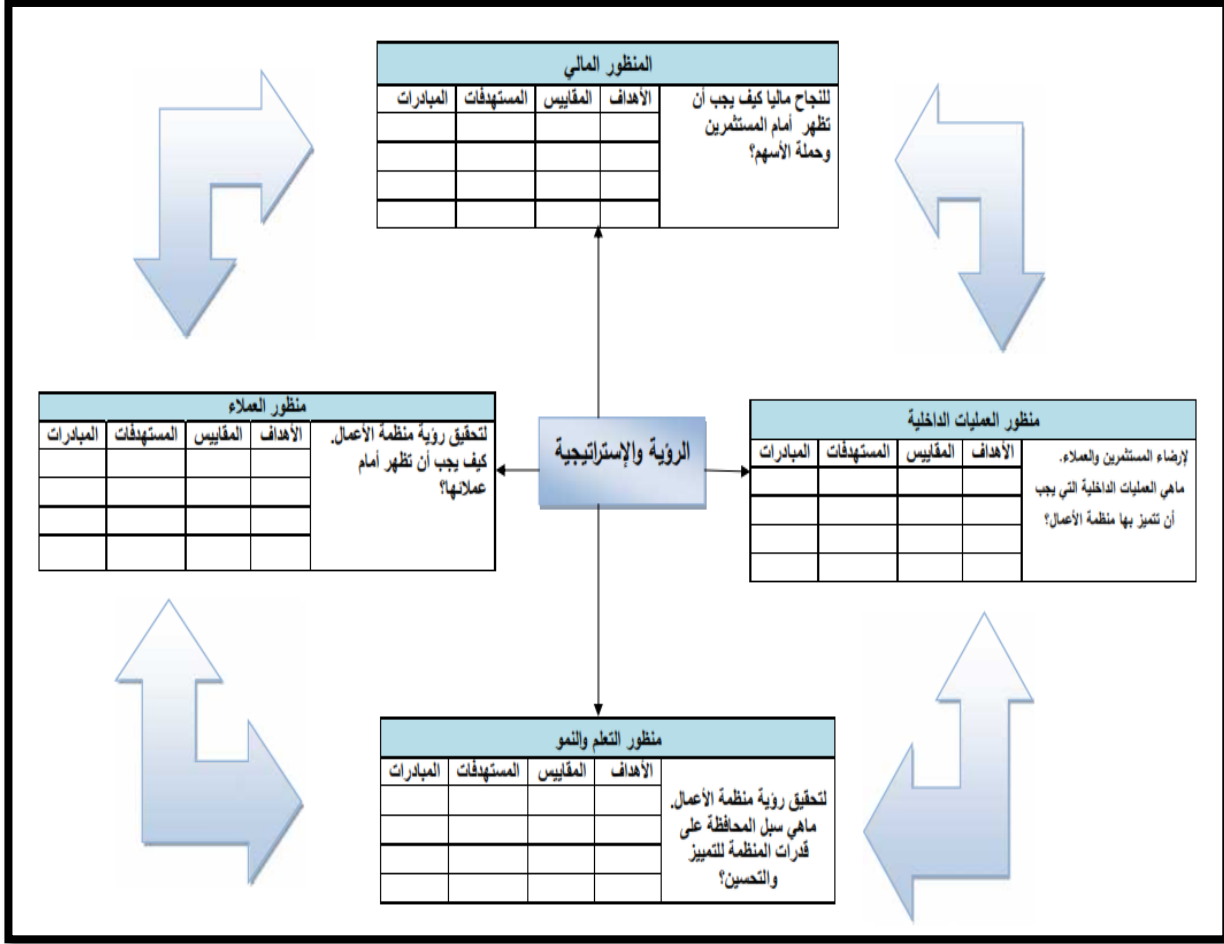
بدأ الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن من سنة 1992 وامتد إلى غاية 1995، وخلال هذا الجيل الأول كانت بطاقة الأداء المتوازن لا تتعدى كونها أداة تركيبية موجهة للمسيرين لاستخدامها في تقييم أداء المنظمات، من خلال أربعة أبعاد من أجل تحقيق التوازن في عملية التقييم وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات

1 - Paul Niven, **Blanced Scorcord Step by Step, Maximizing preformance and Maintaing Results**, 2nd. P. cm, Includes index, canada, 2002, p : 29.

2 - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 01، 2009، ص: 144.

الداخلية وبعد التعلم والنمو¹. وهنا بدأ ظهور ترابط بين الأبعاد بشكل ضعيف من خلال توحيد المقاييس المالية وغير المالية للأداء. وذلك ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (05): الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 01، 2009، ص: 146.

وبعد تطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن من قبل العديد من المنظمات، ظهرت عدة انتقادات لهذا الجيل أهمها:

- إن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة الأداء المتوازن جاء واسعاً وغامضاً وله تصورات ورؤى متباينة عنها.
- كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه الأبعاد، وذلك بإقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات البطاقة.
- اعتبارها أداة لتطوير الأداء وليس لقيادة الأداء، وبالتالي إهمالها لجانب كبير من المنظمة.

1- Toru Morisawa, **Building Performance Measurement Systems with the balanced Scorecard Approach**, Nomura Research Institute, Japon, N45, 2002, p:05.

وبعدها تم تجاوز كل هذه الانتقادات، حيث جاءت بطاقة الأداء المتوازن في شكل جديد واعتبارها كنظام للإدارة يساعد في عملية إتخاذ القرارات، من خلال الإجابة عن السؤال الموضوع لها في كل بعد من أجل وضع المعايير المناسبة للإجابة عن هذه الأسئلة، والتي تتمثل في:

- للنجاح ماليا كيف يجب أن نبذو أمام المساهمين؟
- لتحقيق رؤية المنظمة كيف يجب أن نبذو أمام عملائنا وما ينتظرون منا؟
- ماهي العمليات الأساسية التي يجب أن نتميز فيها حتى نشبع رغبات عملائنا ونحقق رضا مساهميننا؟
- ماهي قدرة المنظمة على قيادة التحسين والتغيير وزيادة إبداعها؟¹

الفرع الثاني - الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن

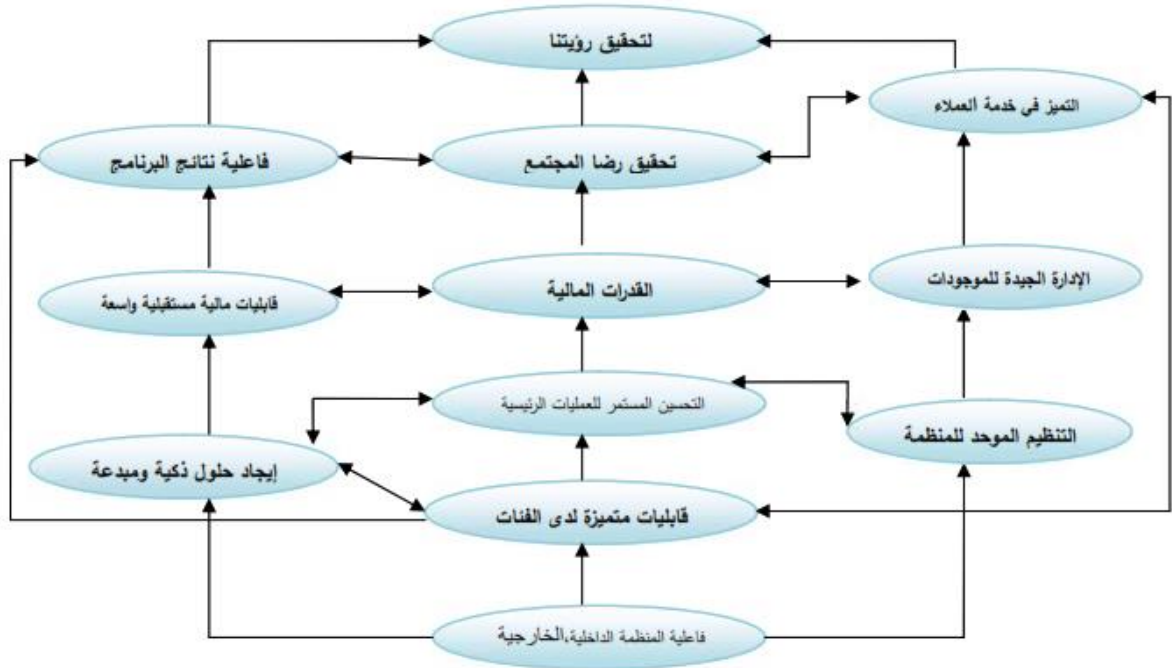
ظهر هذا الجيل من سنة 1996 لمعالجة الاختلالات التي صاحبت تطبيق الجيل الأول، حيث تميز الجيل الثاني بإدراج تحسينات كثيرة ركزت على عملية الربط بين الأهداف وعملية اختيار المقاييس الأكثر ترابطا مع الأهداف الإستراتيجية وربطها معا باستخدام نموذج ربط الإستراتيجية للمساعدة في تحديد الفعاليات والنتائج الواجب قياسها حيث ظهرت هذه الأهداف من خلال بيانات استراتيجية مستندة إلى رؤية خاصة بالمنظمة، كما تضمن الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن أداة لتحليل الفجوة بين الأهداف التنظيمية المقيمة للأداء والنتائج الفعلية لمعرفة أسباب الأداء الغير مرضي.

حيث تم في هذا الجيل تطوير علاقات السبب والنتيجة التي تتولد من خلال العلاقة الموجودة بين الرؤية والمحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن مع بعضها البعض، حيث أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية فعالة خاصة في مجال اتخاذ القرارات الإستراتيجية بسبب العلاقة الموجودة بين الرؤية والمحاور الأربعة.² والشكل رقم (06) يوضح علاقة السبب والنتيجة في الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن.

1- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، نخصص الادارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص: 21.

2 - نادية راضي عبد الرحيم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 21، العدد 02، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2005، ص: 17.

الشكل رقم (06): الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 01، 2009، ص: 148.

إن هذه التأثيرات والتغيرات مثلها كل من كابلان ونورتن في سنة 1996 حيث انتقلت بطاقة الأداء المتوازن من كونها نظام لتحسين قياس الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة، وفي هذا النظام فإن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت العنصر المركزي في نظام الإدارة الاستراتيجي، وتوالت التطورات لتصل إلى أن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت ترسم وتصمم منهجيات فعالة تحسن من عملية الربط بين الإستراتيجية المختارة والأهداف الواردة في إطارها، وبذلك فقد تجاوزت كونها نظام للقياس فقط خاصة أنها تربط بين مختلف المنظورات بمفهوم السببية باتجاه الأهداف الرئيسية ارتباطاً بالنتيجة النهائية في الأداء المالي.¹

الفرع الثالث - الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن

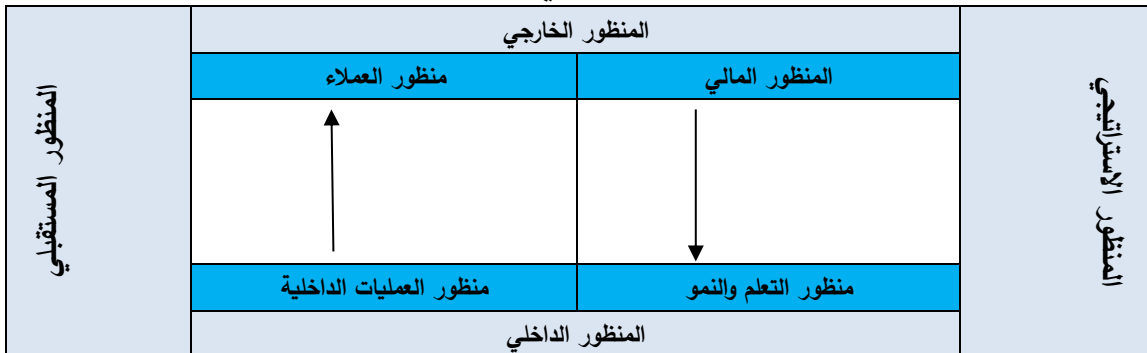
بدأ هذا الجيل مع سنة 2000 حيث ركز هذا الجيل على تحسين خصائص وآليات سابقة في بطاقة الأداء بهدف إعطاء هذا الجيل صيغة وظيفية أفضل وأكثر ارتباطاً بالجوانب الإستراتيجية للأداء، حيث جاء هذا الجيل بمجموعة من العناصر الهامة التي لا توجد في الجيل الأول والثاني، وهذه العناصر هي:

- الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح.
- استبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل التدفق الاستراتيجي في الخريطة الإستراتيجية.
- عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بطريقة مناسبة يتم التوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة والمفيدة لمتابعة الإستراتيجية والرقابة الإدارية في المنظمة، وأهم ما يميز الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن:

1 - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 148.

- يتميز بكونه أكثر بساطة وأقل تعقيد من الجيل الأول.
- يعتبر كإطار للتغيير التنظيمي لأنه يبين الخطوات الخاصة بالتغيير في المنظمة من خلال تغيير استراتيجياتها. واتضح العلاقة السببية الموجودة بين محاورها أفضل مما كانت عليه في الجيل الثاني.
- توضيح الاتجاه بوضوح حتى يتمكن الأفراد من الوصول إلى الرؤية الموجودة.¹
- ويمكن تلخيص المكونات الرئيسية للجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن كآتي:²
- 1- بيان الاتجاه:** والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة وليس الدخول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح لهذا الاتجاه.
- 2- الأهداف الإستراتيجية:** والتي توضح مساهمة الاتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المنظمة ووضع أهداف إستراتيجية مترابطة في إطار نظام من التفكير المنهجي وعلاقات السبب والنتيجة بين هذه الأهداف تتسم بوضوح.
- 3- نموذج الربط الاستراتيجي والمنظورات:** حيث يتبين أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة، وهنا يتم الفصل بين نوعين من المنظورات الأول يركز على المنظور الداخلي للبطاقة والمتمثل بمنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، فيما يركز الثاني على المنظور الخارجي للبطاقة والمتضمن كل من منظور العملاء والمنظور المالي.

الشكل رقم (07): الربط الإستراتيجي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 01، 2009، ص: 150.

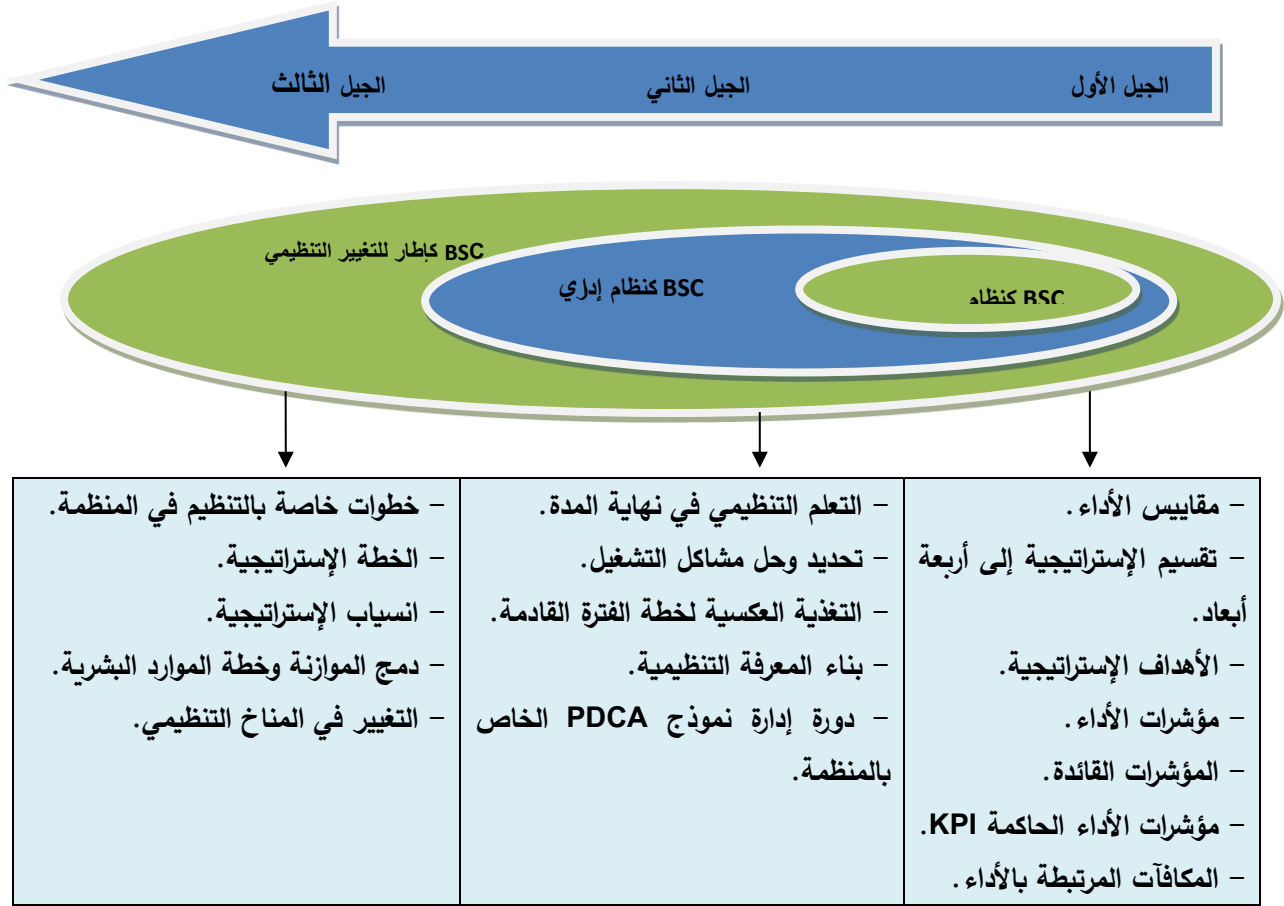
- 4- المقاييس والمبادرات:** عند الاتفاق على الأهداف تصبح المؤشرات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطور المنظمة يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق الأهداف المتفق عليها.
- فبطاقة الأداء المتوازن ضمن الجيل الثالث تعتبر نظام لقيادة الأداء الشامل في المنظمة حيث تعمل على ترجمة وتنفيذ الإستراتيجية من خلال تحديد الأهداف والخطط وربط المؤشرات والمبادرات.

1 -Robert Kaplan, David Norton, **The blanced Scorecard measure that drive Performance**, Harvard businness review, 1992, p: 71.

2 - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 01، 2009، ص: 149-150.

والشكل رقم (08) يلخص الأجيال الثلاثة لبطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم (08): مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: مسلم علاوي السعد وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية، بيروت، الطبعة الأولى، 2012، ص: 13.

المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

إن أهم الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن هو إهمالها للأبعاد الاجتماعية والبيئية ومالها من تأثير على أداء المنظمة الحالي والمستقبلي، ومن هذا المنطلق ظهرت العديد من الدراسات والأبحاث لدمج مفهوم الاستدامة ببطاقة الأداء المتوازن من طرف العديد من الباحثين، حيث أثمرت جهودهم في تكييف مجموعة من المقاييس البيئية والاجتماعية للمنظمة مع الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الأول- مداخل دمج البعد الاجتماعي والبيئي في بطاقة الأداء المتوازن

توجد خمسة طرق لدمج المسائل البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن المستدام، تتمثل فيما يلي:¹

1- بطاقة الأداء المستدام الجزئية: تتضمن إدخال مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية والتي تكون معرضة أكثر للاستدامة، ويكون بعدي العمليات الداخلية والتعلم

1 - نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 02، مصر، 2005، ص: 25.

والنمو البعدين الأكثر حساسية لدمج تلك الجوانب، غير أن فعالية هذه الطريقة في الجانب العملي تبقى محدودة.

2- بطاقة الأداء المستدام العرضية: وهنا يتم إدخال المؤشرات البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة، وتركز على الأمور المستدامة الممكنة أو المحركة للقيمة من أجل النجاح في المستقبل، وذلك المدخل يزيد من تكامل استدامة الإدارة ويتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائدة ومستقبلية.

3- بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف: وفيه يتم إضافة بعد خامس خاص بالاستدامة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة، وذلك الحل يطور حالة الاستدامة في المنظمة، ومن الممكن تطبيقه في المنظمات المعرضة بدرجة كبيرة للأمور الاستدامة.

4- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية: وفيها يتم ربط البعد المستدام الخامس بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها وهذا يجعل علاقات السبب والنتيجة واضحة، بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية وهي إدخال الأمور الاجتماعية والبيئية في كل الأبعاد.

5- بطاقة الأداء المتوازن المشاركة: ويطلق عليها أيضا بطاقة الأداء للخدمات المستدامة والتي تعني استخدام المنظمة لبطاقة الأداء المستدامة في بعض أجزاء المنظمة فقط، فهي تشغل لوحدة الخدمات المشاركة المسؤولة عن الاستدامة البيئية.

وتختلف طريقة الدمج المختارة من منظمة لأخرى حسب الإستراتيجية البيئية التي تتبناها كل منظمة كما يبينه الجدول رقم (01).

الجدول رقم (01): الاستراتيجيات البيئية وفقا لبطاقة الأداء المتوازن المستدام المناسبة

نوع بطاقة الأداء المتوازن المستدامة المناسبة	نوع الإستراتيجية البيئية
- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية. - بطاقة الأداء المتوازن المستدام المشاركة.	الإستراتيجية النظيفة: هدفها إرضاء رغبات العميل المتعلقة بحماية البيئة وإعلام الجمهور أن المنظمة تهتم بالبيئة.
- بطاقة الأداء المستدام الجزئية.	إستراتيجية تحويل التكاليف البيئية إلى كفاءة بيئية: وهي موجهة نحو المقاييس والأهداف البيئية التي من شأنها تخفيض التكاليف.
- بطاقة الأداء المستدام الجزئية. - بطاقة الأداء المستدام الكلية.	الإستراتيجية البيئية وتتميز بالمنتجات البيئية: موجهة نحو تطبيق النشاطات البيئية الاستباقية التي يفرضها السوق.
- بطاقة الأداء المستدام الكلية. - بطاقة الأداء المستدام ذات البعد المضاف.	الإستراتيجية البيئية المتطورة نحو سوق بيئي: وتشمل المنظمات التي تعتمد على النشاطات البيئية والاجتماعية كطريقة لزيادة مساهماتها في السوق الحالي والدخول إلى أسواق جديدة.

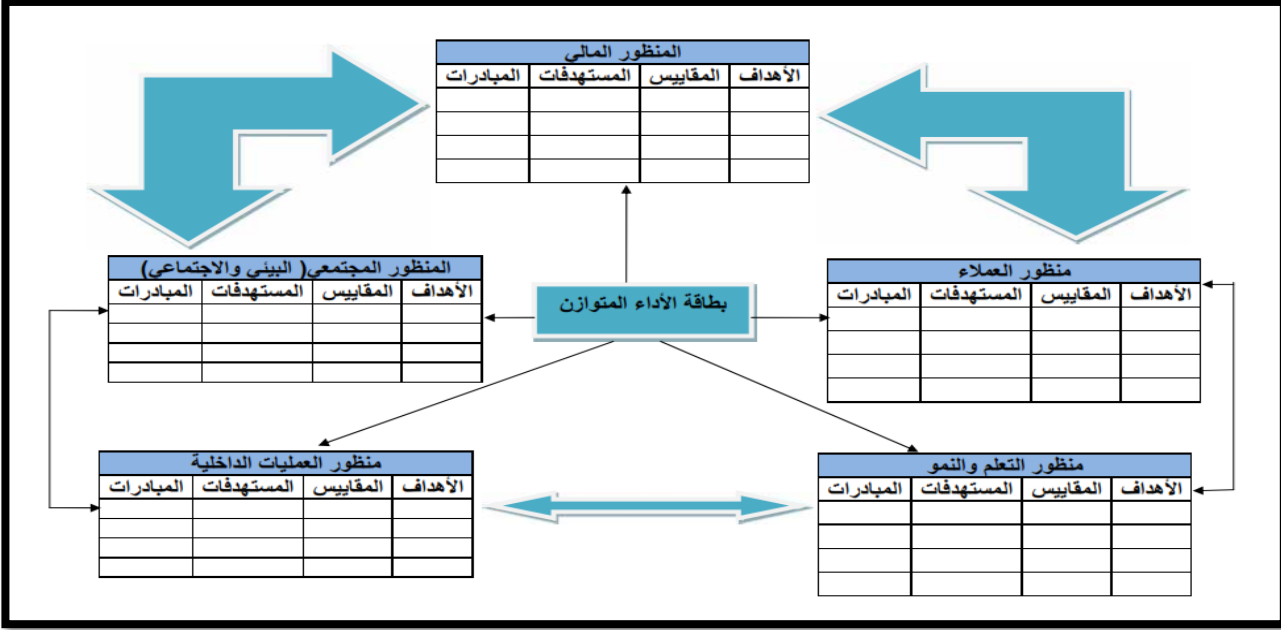
Source: Zdravko Krivokapic, Jelena Jovanovicm Strojnicki, Using Blanced Scorecard To Improve Environmental Management, Journal of Mechanical Engineering, 2009, p : 267.

من الجدول رقم (01) يتبين أن الطريقة المناسبة لدمج المؤشرات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن تعتمد أساسا على الإستراتيجية البيئية التي تعتمدها كل منظمة والتي تختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاطها وأهدافها.

الفرع الثاني- نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام

تقوم بطاقة الأداء المتوازن المستدام على غرس الوعي البيئي والاجتماعي في مختلف عمليات وأنشطة المنظمة بإضافة بعد جديد لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية، من خلال بطاقة الأداء المستدامة* (SBSC). والشكل رقم (09) يوضح نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.

الشكل رقم (09): بطاقة الأداء المتوازن المستدامة



Source: -Robert Kaplan, David Norton, Linking The Blanced Scorecard To Strategy, California Management Review, vol39, 1996, p: 54.

من خلال الشكل نجد أن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة هي عبارة عن تكييف عمل بطاقة الأداء مع متطلبات التنمية المستدامة من خلال دمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية حتى تتمكن منظمات الأعمال من ضمان تقييم للأداء بشكل متوازن ومستدام من خلال تعظيم قيمة المساهمين وتقديم أحسن خدمة للعملاء في إطار المساهمة في التنمية الاجتماعية والمحافظة على البيئة.

إن مفهوم التوازن موجود في بطاقة الأداء لكنه يفتر إلى ارتباط تلك الأبعاد الأربعة إلى مفهوم الاستدامة، وبالتالي يمكن الحصول على التوازن المستدام عبر المراحل الآتية:¹

- وجود قاعدة التوازن انطلاقاً من ارتباط منظورات بطاقة الأداء مع بعضها البعض.
- تكامل كل منظور للمنظور الآخر من البطاقة من أجل نجاح إستراتيجية المنظمة وبلوغ الأهداف المرجوة.

* SBSC : The Sustainable Balanced Scorecard : بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

1 - عريوة محاد، طلال زغبة، بطاقة الأداء المتوازن المستدام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2020، ص: 92.

- خلق توازن مستدام لبطاقة الأداء من خلال قياس الأداء المجتمعي للمنظمة عن طريق الدمج الجزئي للبعد الاجتماعي والبيئي للأبعاد الأربعة التقليدية للبطاقة.

الفرع الثالث- القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

تعرف هذه القواعد باسم القواعد الذهبية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدام، ويمكن حصرها في مايلي:¹

- ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطلقة الأداء المتوازن المستدام، والتزام العاملين بالمقاييس.
- تحديد وفهم استراتيجية المنظمة كنقطة بداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن المستدام، وتحديد بوضوح واختيار مجموعة من المقاييس تتناسب مع الإستراتيجية وتعكس تحديد الأهداف المحددة.
- ضرورة إدراك مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين، وضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء الكمية منها والكيفية.
- تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز نظام الأعمال، مما يجنب الإدارة الإغراق في كم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري.
- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل التنظيم، من أجل إدراك التغييرات المستمرة.

- التركيز على دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات، حتى لا يتم نقل معلومات خاطئة للمستخدم النهائي للنظام.
- التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميمه أو تطبيقه، وهذا يمثل دافعا قويا المسؤولين عن تطبيق النظام، ويجب أن تؤدي المؤشرات المعتمدة إلى تحقيق الأداء المتوازن المستدام.

تحدد هذه القواعد في مجملها المسار الصحيح لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في المنظمة، من خلال تبسيط استراتيجية المنظمة وتركيز كافة جهود العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، مما يسهل عملية تنفيذ الاستراتيجيات المستدامة في المنظمة من خلال دمج الاستدامة في أنشطة وعمليات المنظمة.

المطلب الثالث: مزايا وصعوبات بطاقة الأداء المتوازن والانتقادات الموجهة إليها

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأساليب الإدارية المرنة في مواجهة التطورات البيئية وبالرغم فقد واجه هذا النظام انتقادات في آلية قياسه لأداء منظمات الأعمال، ومع ذلك فبطاقة الأداء بأبعادها المتنوعة تتميز بخصائص تجعلها وسيلة مستجدة للوقوف على الأداء داخل المنظمات التي تطبق هذا الأسلوب.

الفرع الأول- مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن

إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد المنظمات في تحقيق العديد من المزايا أهمها:²

- تعزيز النمو مع التركيز على استراتيجية طويلة الأجل وليست قصيرة الأجل.

1 - محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 26، الأردن، 2008، ص: 280.

2- داليدا محمد عادل الدوياتي، أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء وإدارة المخاطر الإستراتيجية على الأداء التنافسي للبنوك - دراسة تجريبية على عينة من البنوك التجارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2017، ص ص: 36-37.

- تتبع أداء المنظمة ومراقبة مدى تحقيق الأهداف، وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند حدوث أي خلل أو انحراف، وتجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية وترتيبها لتسهيل تحقيقها.
- تساعد على وضوح الأهداف من خلال الإجابة على التساؤل: كيف أساهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما أقوم به يوميا، ودعم بطاقة الأداء لمحاسبة المسؤولية حيث تجعل العاملين في المنظمة يعملوا وكنهم ملاك لها من خلال مقاييس محاسبة العاملين.
- تعطينا بطاقة الأداء المتوازن أداة قيمة يمكن استخدامها لفهم حالة المنظمة وتحقيق ديناميكيتها وتعزيز تنافسيتها على المدى البعيد، تزود بطاقة الأداء المتوازن بتغذية عكسية استراتيجية وبالتالي تساعد على التعلم.
- تربط بطاقة الأداء المتوازن بين السبب والنتيجة المفترضة من خلال أكثر الاستخدامات أهمية لتعكس كيفية تقوية هذه الروابط وما هو الوقت المتضمن وما هو الشكل المحدد للتغيير.
- إعطاء صورة شاملة للأعمال التشغيلية. وتسهيل الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في المنظمة.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية فعالة تعمل على تسهيل الاتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة مما يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة، وبالتالي تعزيز ودعم تنافسية المنظمة وتحقيق بقاءها.

الفرع الثاني- صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- هناك العديد من العقبات التي يمكن أن تعترض المنظمات عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن نوجزها في:¹
- 1- صعوبات الرؤية:** تعمل الإدارة العليا على تحويل المهام للمستخدمين والاتصال معهم بغية تبادل كافة المعلومات، البيانات، والمنافع على حد سواء، وتنشأ عن هذه العمليات بعض العقبات، يمكن إيجازها في عدم وجود توافق مشترك لرؤية معينة بخصوص توجهات المنظمة المستقبلية، وعدم وضوح الإستراتيجية بالقدر الكافي للأشخاص المعنيين بتطبيقها، وعدم وضوح الأهداف حيث ينبع هذا الإشكال من عدم وضوح الرؤية والاستراتيجية لأن الأهداف هي ترجمة لرؤية واستراتيجية المنظمة وبالتالي فإن عدم وضوح الأهداف وغموضها يؤدي إلى فوضى داخل المنظمة بسبب جهل كل مستخدم إلى ما يريد الوصول إليه، كما أن عدم وضوح الإستراتيجية يؤدي إلى وضع معايير خاطئة.
 - 2- الصعوبات الإدارية:** في البيئة السريعة التغير، تحتاج منظمات الأعمال إلى الكثير من التحليل والنقاش في سبيل تقليل وتضييق الخلافات بين فرق الإدارة والخروج بجملة من القرارات الإستراتيجية التي تخدم توجهات المنظمة المستقبلية، وتتضمن هذه العقبات مايلي:
- تعمل إدارة المنظمة على ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة متماسكة من المقاييس وتوزيعها على أربعة أبعاد رئيسية، وهذه العملية تستغرق وقت طويل لجمع البيانات الكافية واختيار فرضيات الارتباط بين جملة المبادرات المتاحة الأهداف المرجوة منها.

1 - نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية-منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص: 60-61.

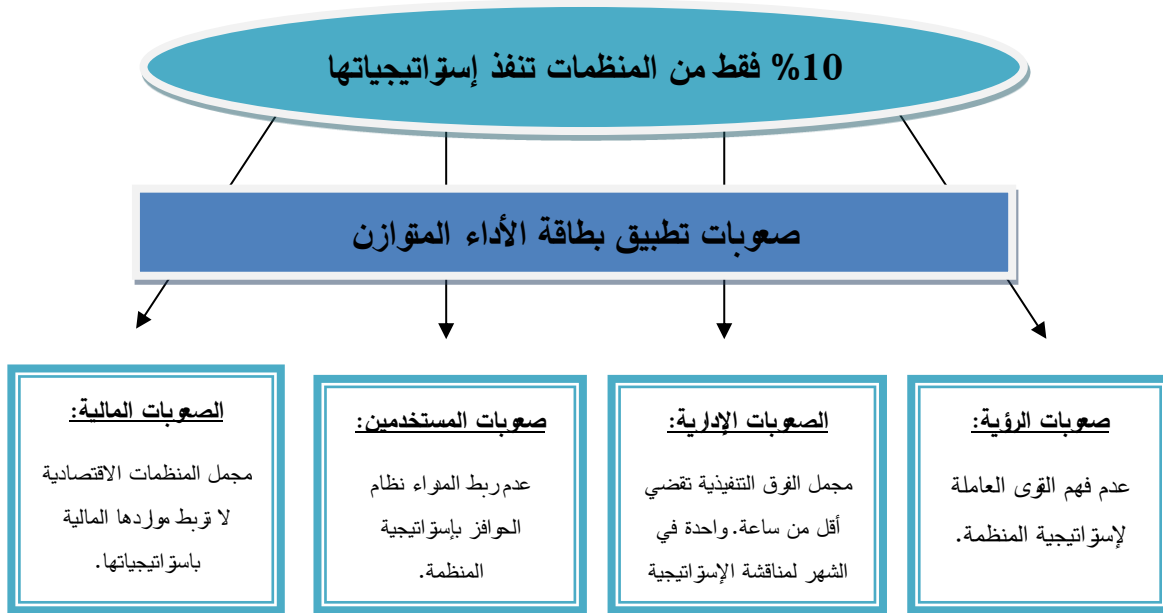
- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يؤدي بالنهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، وتتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وخاصة أنهم لا يدركون أهدافا واضحة لها.

- تعد عملية وضع المقاييس وتحديدتها في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جدا، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل.

3- صعوبات المستخدمين: اشتد النقاش حول أهمية التحفيز في تحسين الأداء ولحد اليوم لا توجد إجابة معروفة ومقنعة، لكن هناك احتمال يدور حول مقترح أن إعطاء الحوافز للعاملين في المنظمة من شأنه أن يرفع تركيزهم على الأقل بشكل مؤقت. وبالتالي فإن غياب نظام للحوافز وعدم إعطاء القدر الكافي من الاهتمام لنشاطات كل مستخدم في المنظمة من شأنه أن يعيق تحقيق أهدافها على الأقل القصيرة منها.

4- الصعوبات المالية: هناك العديد من المنظمات لا تعتمد إلى ربط ما لديها من موارد مالية مع استراتيجياتها المسطرة، فقيام هذه المنظمات بتقدير احتياجاتها المالية الحالية بالنظر إلى احتياجات السنة الماضية مع إضافة نسبة مئوية من احتياجات السنة الماضية يعد خطوة ضارة جدا في آمال تنفيذ الإستراتيجية وعملا تقليديا يحد من بصرها إلى المستقبل. ويمكن تلخيص مختلف هذه العقبات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي - دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص: 160.

الفرع الثالث - الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن

إن أهم نقاط الضعف التي تشكل خطوة نجاح في بطاقة الأداء المتوازن هو التعقيد في نظامها والمدة الزمنية التي يتطلب تطويرها، حيث أن التطوير يحتاج إلى أن يشمل كافة المستويات الإدارية وأحيانا كافة

الأفراد في المنظمة، وتصل مدة التطوير إلى 30 شهرا وهذا الإجراء مكلف وقد تفوق تكاليفه المنافع المتوقعة منه في تحسين الأداء، وقد يشجع التعقيد بعض المنظمات إلى التطبيق الجزئي لبطاقات الأداء المتوازن، وأما بالنسبة إلى الانتقادات الأخرى فيمكن إجمالها فيما يلي:¹

- ينتج عن هذا الخلط بين المقاييس المالية وغير المالية في بطاقة الأداء المتوازن توفر كم هائل من المعلومات تفوق طاقة المديرين وتتسبب في تشتت الجهود على أهداف متعددة مما ينقص من فاعلية البطاقة.

- تفترض بطاقة الأداء المتوازن وجود علاقة السبب والنتيجة بين المعلومات المالية والإيرادات المالية المستقبلية، ويسمح هذا الغرض باستخدام المقاييس غير المالية في التنبؤ بالأداء المالي في المستقبل، ولكن يرى البعض أن هذه العلاقة منطقية وليست علاقة سببية.

- تكاليف تصميم مصاريف الأداء متعددة الأبعاد عالية جدا، وهذا الانتقاد موجه بصفة خاصة إلى بطاقة الأداء المتوازن حيث يجب مقارنة التكلفة بالمنفعة قبل تبني هذا المقياس.

- يعاني مفهوم الإستراتيجية في أدبيات المحاسبة والإدارة من عدم الإجماع على تعريف عام وشامل للإستراتيجية، وهذا ينعكس سلبا على التحديد الواضح لمقاييس الأداء السليم التي تعكس إستراتيجية المنظمة.

إن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الأداء من خلال ترجمة أهداف ورؤية المنظمة إلى مقاييس أداء، فهي تساعد منظمات الأعمال على تحقيق الإستراتيجية وتطوير الأداء، وذلك بالتركيز على الجوانب الأربعة محل اهتمام بطاقة الأداء، والمتمثلة في: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

المبحث الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة لقياس الأداء الاستراتيجي، المالي والتشغيلي من خلال الربط بين مقاييس مالية وأخرى غير مالية من خلال التكامل بين أربعة أبعاد رئيسية: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو التي تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المنظمة، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الأربعة الآتية:

❖ البعد المالي وبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن؛

❖ بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن؛

❖ البعد البيئي والاجتماعي؛

❖ مكونات ومراحل بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: البعد المالي وبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن

يعد البعد المالي أحد محاور بطاقة الأداء المتوازن، حيث تمثل نتائج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة للإستراتيجية المنظمة إلى جانب بعد العملاء الذي يعد اهتمام

1- رحاب محمد عبد الرحمن، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن - حالة تطبيقية، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة 01، 2015، ص ص: 180-181.

المنظمة بتلبية احتياجاتهم وتفضيلاتهم من السلع والخدمات المقدمة بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها وضمان بقاءها واستمرارها.

الفرع الأول- البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

يركز هذا البعد أيضا على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق الملكية، العائد على إجمالي الأصول، القيمة الاقتصادية المضافة ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل.¹

1- العوامل المؤثرة في الأهداف المالية للمنظمة: تتمثل أهمها في النقاط التالية:²

- الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال.
- الرقابة على كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة.
- الرقابة على التكاليف.
- التغييرات التكنولوجية المؤثرة على نوعية المنتجات.
- القوانين والتشريعات التي تفرضها الدولة على منظمات الأعمال وقوانين السوق.
- السياسات المالية والاقتصادية للدولة.

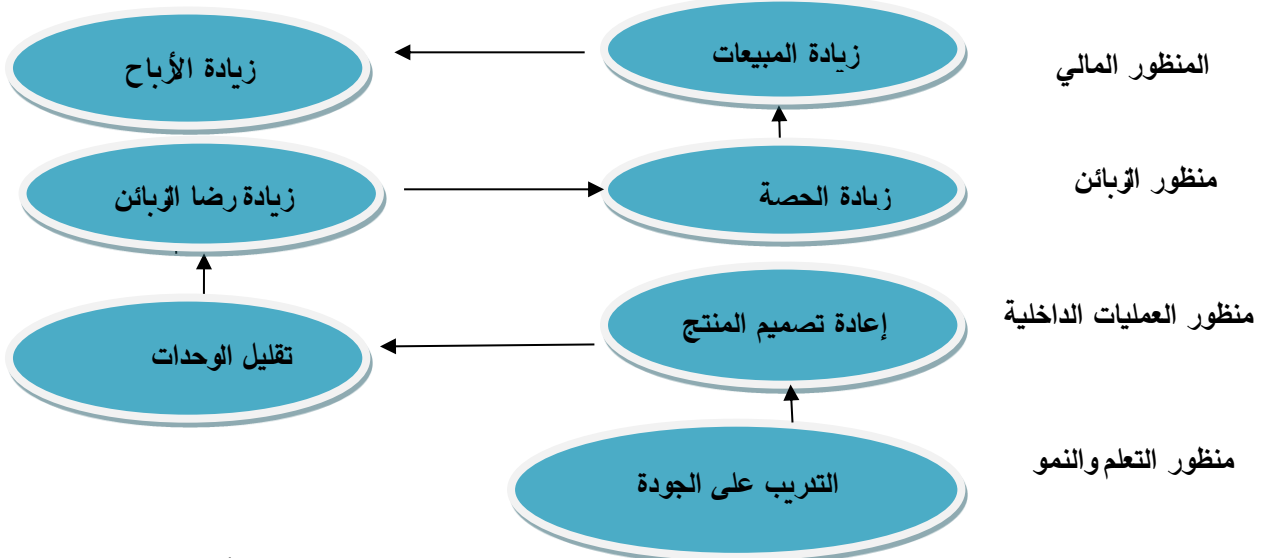
2 - العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والأهداف المالية: تعتبر مقاييس المنظور المالي من المؤشرات المهمة في بطاقة الأداء المتوازن وخاصة في الوحدات الهادفة للربح لأنها تقوم بتلخيص النتائج الاقتصادية لعملية تنفيذ استراتيجياتها، كما يساهم هذا المنظور في التركيز على الأهداف والمقاييس المتعلقة ببقية محاور بطاقة الأداء المتوازن، وبالتالي يؤدي إلى تحسين النتائج المالية بالمنظمة، حيث بإمكان المنظمة تركيز جميع الطاقات والقدرات المتاحة لتحسين الأهداف مثل: رضا الزبائن، جودة المنتج والإبقاء بمواعيد التسليم في الوقت المحدد.³ والشكل الموالي يوضح الترابط والتداخل المتبادل بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والذي يؤدي إلى دعم سبل تحقيق أهداف البعد المالي.

1 - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 171.

2 - فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2000، ص: 39.

3 - افتخار جبار عبد، مدى إمكانية قياس الأداء المستدام للشركات الصناعية بواسطة بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية في معمل إسمنت الكوفة، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى، المجلد 09، العدد 02، العراق، 2019، ص: 254.

الشكل رقم (11): التداخل المتبادل بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الأهداف المالية



المصدر: افتخار جبار عبد، مدى إمكانية قياس الأداء المستدام للشركات الصناعية بواسطة بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية في معمل إسمنت الكوفة، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى، المجلد 09، العدد 02، العراق، 2019، ص: 254.

يعد تعظيم ثروة المساهمين الهدف الأساسي في الاستثمار من خلال تحقيق عوائد حقيقية، ويمثل المحور المالي المعايير والمقاييس المستخدمة مثل: العائد على الاستثمار والأرباح المتحققة، الخسائر، هامش الربح... الخ. وذلك لقياس مدى مساهمة استراتيجية الأداء المتوازن في تحقيق الكفاءة في استغلال وتوظيف الموارد المالية المتاحة وتدنية التكاليف وتحقيق قيمة مضافة، ويتم تقييم الأداء المالي من خلال التحليل المالي المستند إلى النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية، وتوضح المقاييس المالية مدى تحقيق الأهداف إلى خطط والعمل على بلوغها وتنفيذها حيث يتم التعبير عن الخطط الاستراتيجية بأهداف ومقاييس أداء، والتي تظهر مدى التحسن في الأداء أو مستوى الإخفاق فيه ومستوى الانحراف عنها، وتحديد مواطن القوة ونقاط الضعف في الأداء.¹ وقد أكد كل من كابيلن ونورتن عن حاجة المنظمات للمعطيات المالية فالبيانات الزمنية والتمويلية الدقيقة لها الأولوية دائماً، وعلى المدراء تأكيد توفرها ويعكس المنظور المالي قياس استمرارية الوحدة الاقتصادية وفق مقاييس مثل: نمو المبيعات والأرباح التشغيلية والعائد على رأس المال المستثمر والتدفقات النقدية وغيرها من المقاييس.²

3- الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي: تتمثل الأهداف الأساسية والاستراتيجية للبعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:³

1 - ربيع ياسين سعود، زيد ياسين سعود، بطاقة الأداء المتوازن مدخل لتقييم الأداء الاستراتيجي، مجلة دنانير، العدد 05، العراق، 2014، ص: 314.

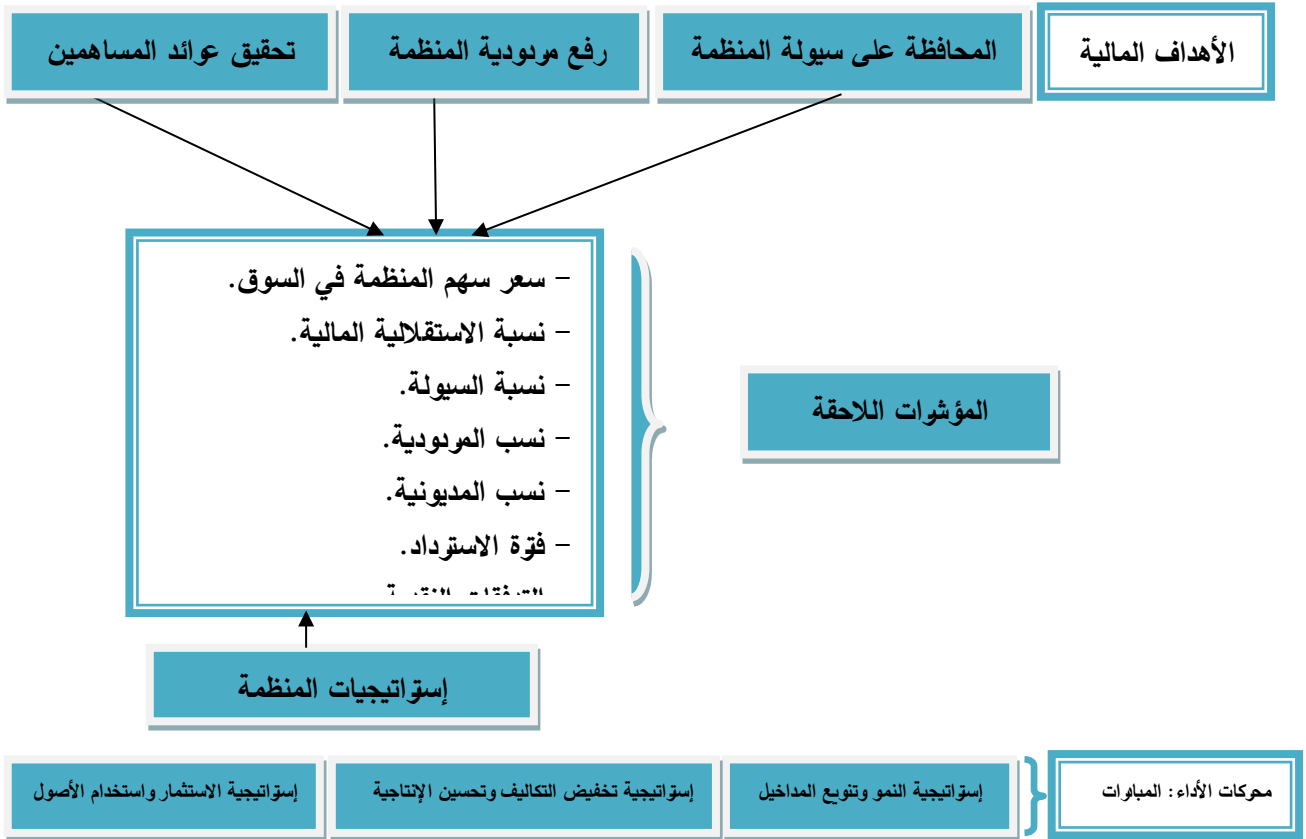
2 - علاوي خضير مجيد، قياس الأداء الشركات الصناعية وفق بطاقة الأداء المتوازن - دراسة ميدانية لمجموعة من الشركات الصناعية في محافظة الديوانية، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 02، العراق، 2015، ص: 144.

3 - لطرش وليد، مرجع سابق، ص: 41.

أ- بقاء المنظمة: ويعبر عنها بالسيولة النقدية الموجودة لدى المنظمة لتسديد كل ما عليها من ديون في الوقت المناسب.

ب- نجاح المنظمة: ويتأتى ذلك من تحسين مردودية المنظمة المؤشر عنها بمستوى الدخل التشغيلي للمنظمة ونمو مبيعاتها الفصلية.

ج- ازدهار المنظمة وتوسعها: ويتأتى ذلك من ارتفاع الحصة السوقية للمنظمة وتحقيق عوائد للمساهمين من استخدام أموالهم. ويمكن تلخيص الأهداف الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن من خلال الشكل الموالي:
الشكل رقم (12): الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وحيد رثعان الختاتنة، منصور إبراهيم السعيدة، نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 02، الأردن، 2010، ص: 346.
ورغم أهمية المؤشرات المالية في توفير البيانات المالية التي تساعد في اتخاذ القرارات المالية في المنظمة، إلا أن الاعتماد على هذه البيانات فقط دون غيرها يؤدي إلى عدم إعطاء الصورة الحقيقية الشاملة عن أداء المنظمة.

الفرع الثاني- بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن

تهتم منظمات الأعمال المعاصرة اليوم اهتماما كبيرا بعملائها باعتبارهم أساس نجاحها وذلك من خلال الاهتمام بتلبية رغباتهم وتفضيلاتهم من السلع والخدمات المقدمة بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها وضمان بقاءها واستمرارها.

1- دوافع اهتمام المنظمة بعملائها

تقوم المنظمة بالاهتمام بالعملاء وقياس رضاهم وذلك للأسباب الآتية:¹

أ- **المنافسة:** المنافسة بين المنظمات تثبت كل منها بالأجر فتعمل على تحسين منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر، وهذا يقود إلى القيام بتحسينات وتطويرات أخرى، فالمنافسة في أحيان كثيرة تجبر المنظمة على التوجه نحو العملاء والتركيز عليهم باعتبارهم عوامل حيوية في نجاح استراتيجية المنظمة.

ب- **حشد المنظمة:** بكافة مواردها البشرية والتنظيمية والمادية للوصول إلى رؤية واضحة وسهلة الفهم. وتعد خدمة العملاء من أهم عوامل النجاح في المنظمة من خلال اكتشاف قدرات المنظمة والاستجابة لقدراتها الكيفية مع التغيرات البيئية.

ج- **قياس أداء العملاء:** والذي يشكل قضية استراتيجية فالمنظمة تتبنى على أساس هذا القياس العديد من القرارات والإجراءات.

وإن الأهداف الإستراتيجية في بعد العملاء تعتمد أساسا على اعتماد المنظمة لتقنيات تحليل العملاء التي تساهم في صياغة استراتيجية ناجحة الشيء الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف أهمها:² تحليل مستوى الربحية المحقق من تعامل المنظمة مع مختلف فئات العملاء، محاولة التأثير على سلوكيات العملاء، تحديد حجم العملاء المتعاملين مع المنظمة وفق مستوى الربحية المحقق منهم مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة.

2- مكونات ومضامين بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل مكونات ومضامين بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن في العناصر التالية:³

أ- **رضا العملاء:** يمثل رضا العملاء نتيجة التقييم الذي يجريه العملاء لطبيعة التبادل بين ما تم إنفاقه وما تم الحصول عليه من كل عملية من عمليات التبادل الخاصة بالسلع والخدمات التي تقدمها منظمات الأعمال، ورغم أن هذه العملية ذات طابع فردي إلا أنها تأخذ صيغة جماعية نتيجة للأحكام الإيجابية التي يجريها عدد كبير من العملاء في إطار تقييمهم لمنتجات أو خدمات المنظمة، وتتأثر عمليات شراء المنتجات والخدمات بنتائج التقييم الذي يجريه العملاء فإذا كان الرضا يقع بوتيرة عالية ويعطي متطلبات إيجابية فإنه قد ينتقل إلى ولاء وأحكام مرضية عن التعامل مع المنظمة، إما إذا كان هناك عدم رضا وشعور سلبي فإن توقف عمليات الشراء والعلاقة مع المنظمة سيكون أمرا طبيعيا.

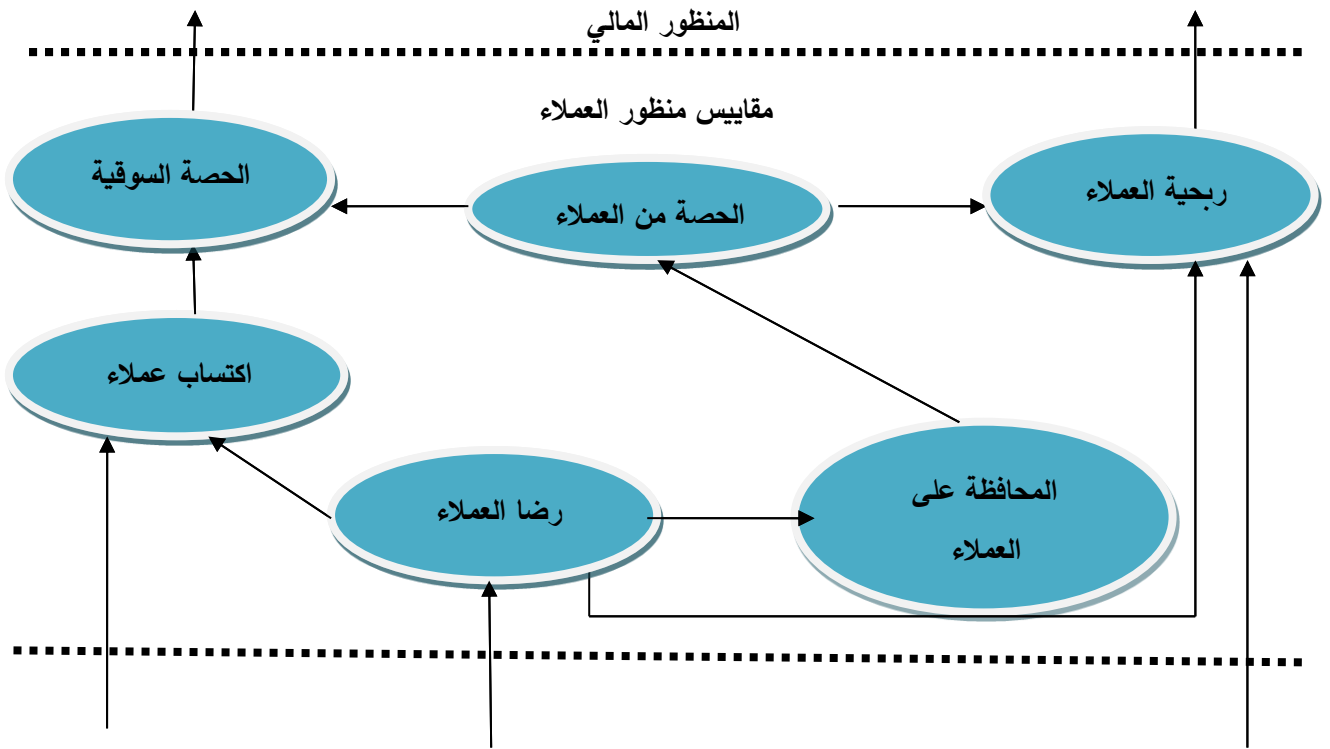
إن قدرة المنظمة على الوفاء باحتياجات وتوقعات ومتطلبات العملاء تتوقف على دقتها في تحديد ورغبات وتفضيلات هؤلاء العملاء باستمرار وفق مؤشرات واضحة وصحيحة، بالشكل الذي يساهم في عرض منتجات وخدمات حسب طلبات العملاء، ويمكن رصد ومراقبة مستوى رضا العملاء من خلال خطوات أهمها:

1 - يحي عبد الله محمود الخصاصنة، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي - دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 04، الأردن، 2013، ص: 33.

2 - Anthony Atkinson and al, **Management Accounting: Information For Decision-making and Strategy Execution**, Pearson, London, 6th edition, 2012, p: 28.

3- وائل صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 194-200.

- وضع أهداف واضحة في إطارها يحدد مستوى الرضا المستهدف تحقيقه، فمن الضروري أن يكون هذا قائماً على مؤشرات واقعية قريبة من هؤلاء العملاء.
 - صياغة استراتيجية واقعية تتبناها المنظمة في إطار مستوى الرضا المطلوب بحيث تكون هذه الإستراتيجية قابلة للتنفيذ في إطار فترات زمنية متعاقبة.
 - قياس مستوى الرضا المتحقق مع المستهدف في ضوء خطوات التنفيذ لغرض تعديل الوضع والانحرافات إذا ما وجدت وتأتي هذه العملية متكاملة مع أساليب القياس والرقابة المرتبطة بالجودة والأسعار وسرعة التوصيل... الخ.
 - في حالة عدم تحقيق المستوى المستهدف من الرضا فمن الضروري تشخيص أسباب ذلك استناداً إلى معلومات ميدانية وفي إطار هذا التشخيص تتاح إمكانية لمعرفة عدم الرضا استناداً إلى مؤشرات دقيقة.
 - القيام بالإجراءات التصحيحية الضرورية حيث يتطلب الأمر تغيير الأهداف في بعض الحالات أو الابتعاد عن مستويات الرضا غير الواقعية. ثم تنفيذ الإستراتيجية ويتم قياس الرضا مرة أخرى بعد إجراء التعديلات.
- والشكل الموالي يوضح مكونات منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن:
- الشكل رقم (13): مكونات بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن**



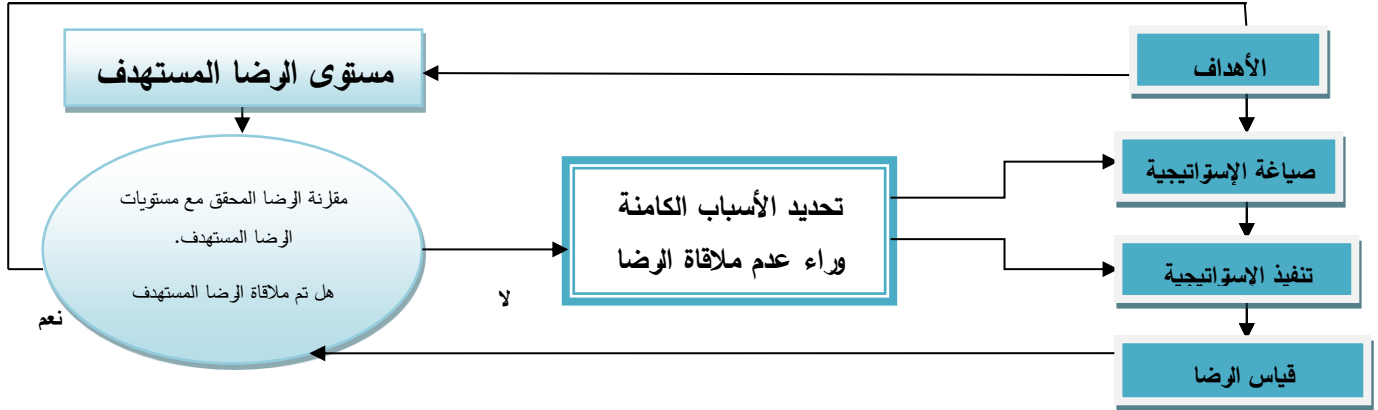
المصدر: وائل محمد صبجي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص: 193.

من خلال الشكل رقم (13) يتبين أن بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن يتضمن مجموعة متكاملة من المقاييس الأساسية والتي تتمثل أساساً في تحقيق المنظمة لرضا عملائها والعمل على المحافظة على العملاء

الحاليين واكتساب عملاء جدد من خلال توفير احتياجاتهم ومتطلباتهم بالاعتماد على دراسة سلوكهم لضمان حصتها السوقية ومن ثم ضمان المنظمة لبقائها واستمرارها.

والشكل رقم (14) يبين خطوات تتبع رضا العملاء في المنظمة في إطار بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم (14): خطوات رصد رضا العملاء



Source: Sublash and others, A France Work for monitoring customer satisfaction: an empirical illustration, industrial Marketing Management, Vol, 28, 1999, p : 234.

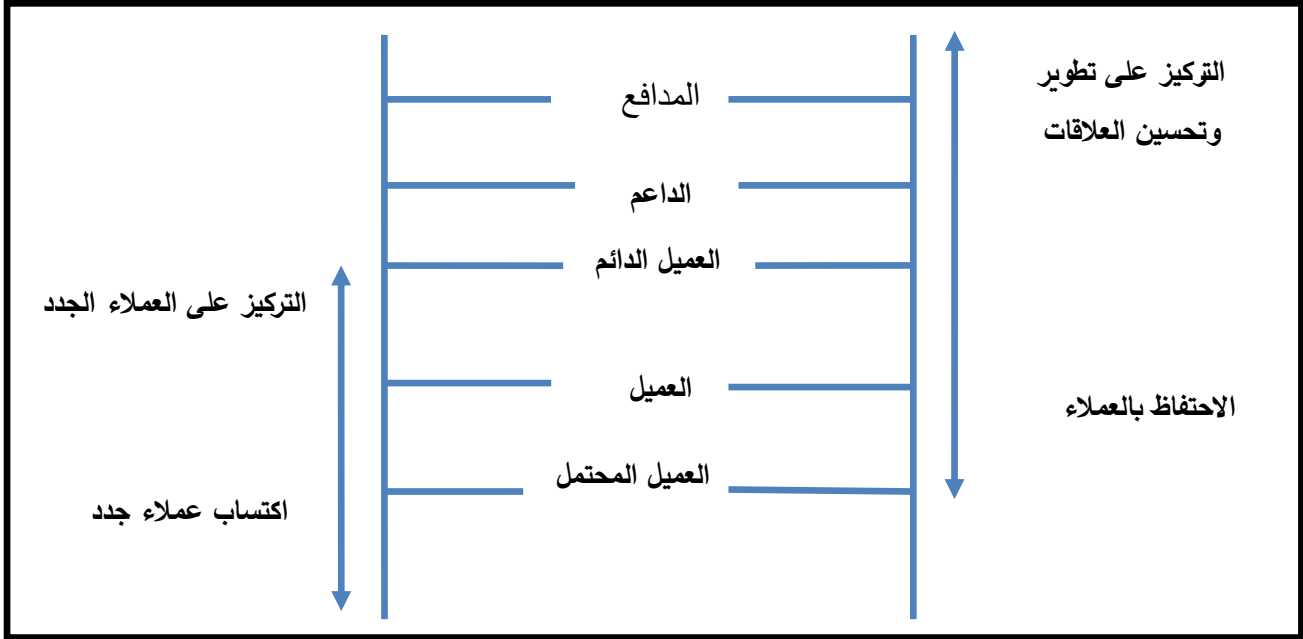
ب- اكتساب عملاء جدد: يعتمد نجاح منظمات الأعمال في الأجل الطويل على قدرتها على كسب عملاء جدد باستمرار، ويتأثر اكتساب عملاء جدد إلى حد كبير بسمعة المنظمة وقدرتها في إطار فترات زمنية طويلة على تحقيق رضا العملاء الحاليين والوفاء بمتطلبات سوق تنافسي سريع التغير. ومن المهم أن تعي منظمات الأعمال أن العملاء الجدد يختلفون في جوانب عديدة حتى عن عملائها الحاليين بسبب أن كون هذه الفئة من العملاء أكثر التصاقاً بالعديد من المنظمات المنافسة الأخرى التي تكون قد عجزت عن الوفاء باحتياجاتهم. إن رغبة المنظمة للاحتفاظ أو زيادة حصتها السوقية من العملاء ترتبط بقدرتها للاحتفاظ بعملائها الحاليين وتحويل الرضا إلى ولاء حقيقي يتسبب بتثمين أو أضرار العلاقة وجعلها مستمرة. ويمكن للمنظمات أن تطور من أساليبها للاحتفاظ بالعملاء وفق اعتبارات تصنيف لهؤلاء العملاء وتجدها مناسبة لطبيعة عملها، ومن أهم طرق ووسائل الاحتفاظ بالعملاء نجد:

ب 1- الاحتفاظ المبدئي: والذي يرتبط بقدررة المنظمة ورغبتها في إدارة العلاقة مع العملاء من خلال حوافز سعرية تمنحها للعملاء، لكسب ولأئهم واستمرارية التعامل معهم، وهذه الطريقة تساهم في تحسين الربحية على المدى القصير خاصة إذا تعززت قدرة المنظمة في تسويق عدد أكبر من منتجاتها وخدماتها في السوق، وعادة مايمكن تقليد هذه السياسة من قبل المنظمات المنافسة الأخرى.

ب 2- الاحتفاظ المتقدم: وهنا تدوم العلاقة مع العملاء على المدى الطويل حيث ينظر إلى العملاء باعتبارهم أصحاب موقف ورؤية وتصبح المنظمة أقرب إليهم لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، من خلال تقوية الروابط الاجتماعية معهم وهنا تقدم المنظمة عروضاً متكاملة تلبى الاحتياجات الأساسية للعملاء.

ب 3- الاحتفاظ المتميز: ويمثل سياسات وإجراءات أكثر تطوراً يتم في إطارها إدامة العلاقات مع العملاء والاحتفاظ بهم في إطار امتيازات مالية وروابط اجتماعية بحيث يتم تصحيحها بطرق منهجية وأكثر نضجاً وتصيح العلاقة مع العملاء أكثر تكاملية وترابط مبنية على قاعدة من الثقة والبيانات والمعلومات الدقيقة، إن هذا يؤدي إلى جعل العملاء أكثر رضا وولاء ويساهم في تعزيز نمو المنظمة وربحياتها. ويمكن توضيح ولاء العملاء من خلال الشكل التالي:

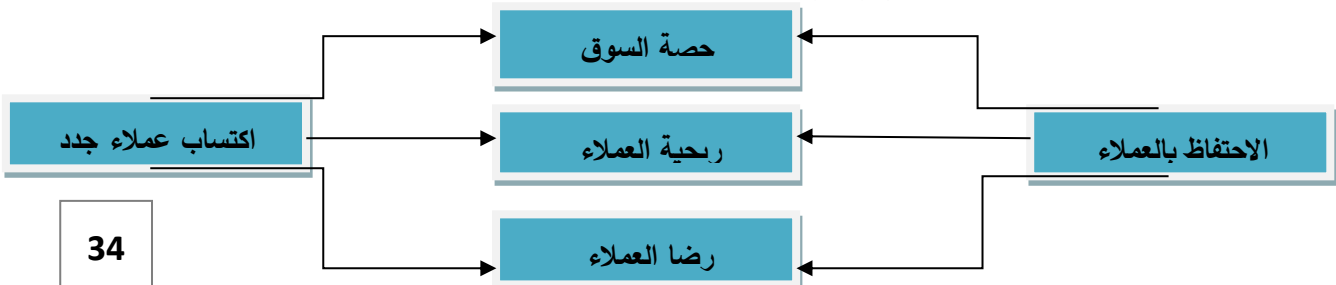
الشكل رقم (15): ولاء العملاء



المصدر: وائل محمد صبجي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 01، 2009، ص: 200.

ج- الحصة السوقية: تشير الحصة السوقية إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في تلك السوق، ويمكن أن تقاس حصة السوق في إطار عدد من العملاء أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المنظمة لكل منتج أو خدمة قياساً إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق. ويمكن للمنظمة أن تجري تحليلاً لحصتها السوقية في إطار كل عميل أو مجموعة لغرض تطوير أساليب التعامل أو كسب الولاء لهؤلاء العملاء، وفي حالات أخرى فإن الحصة السوقية تأخذ في إطار عام من خلال قياس حصة المنظمة إلى السوق بشكل عام أو إلى المنافسين القادة في هذه السوق. والشكل الآتي يوضح القياسات الأساسية لبعد الزبائن في إطار بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم (16): القياسات الأساسية لمنظور العملاء



Source : Robert Kaplan, David Norton, **Blanced Scorecard : Translating Strategy Into Action**, Harvard Business School press, Boston, Massachusetts, 1996, p : 68.

تتعدد المؤشرات في منظور العملاء في إطار بطاقة الأداء المتوازن، ورغم أهمية هذه المؤشرات وتعددتها إلا أنه يجب على الإدارة أن تختار حسب طبيعة المنظمة ما هو أساسي وينعكس إيجاباً على رضا وولاء العملاء وتحقيق النجاح. والجدول الموالي يوضح أهم هذه المقاييس والمؤشرات.

الجدول رقم (02): مقاييس الأداء من منظور العملاء

مقاييس الأداء	البيان
العملاء الزائرين للمنظمة	رضا العملاء
الساعات المقضية مع العميل	ولاء العملاء
تكاليف التسويق كنسبة من المبيعات	الحصة السوقية
عدد الإعلانات الموضوعية	شكاوى العملاء
معدل الاستجابة	الشكاوى المعالجة من أول مرة
حجم المبيعات	معدل العائد
المبيعات لكل قناة توزيع	وقت الاستجابة لطلبات العملاء
معدل حجم العملاء	السعر المباشر
العملاء لكل العاملين	ملائمة السعر للمنافسين
ربحية العملاء	التكاليف الكلية للعملاء
التكرار (عدد صفقات المبيعات)	العملاء المفقودين
نسبة العوائد من العملاء الجدد	معدل اكتساب العملاء
المبيعات السنوية لكل عميل	

المصدر: وائل محمد صبجي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 01، 2009، ص: 210.

إن العملاء في المنظمة عنصر رئيسي ومهم فيها فهم يمثلون حجر الأساس في مختلف الأنشطة والعمليات، لذا من الضروري على المنظمة توفير المعلومات الدقيقة والحديثة حولهم من مصادر متعددة ومختلفة والتركيز على الدراسات والأبحاث المتخصصة بسلوكلهم.

المطلب الثاني: بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن

يعد نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية حديثة تعتمد على مجموعة من العمليات الإدارية من خلال القيام بمختلف أنشطة التشغيل والإنتاج ورفع مستوى جودة المنتجات والخدمات لتحقيق رضا العملاء وتحسين الأداء المالي للمنظمة.

الفرع الأول - بعد العمليات الداخلية

يقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين¹. يعطي بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن قدرات عالية للمنظمة تساهم في دعم وتعزيز قدراتها التنافسية، من خلال تعزيز وتقوية جوانب الأداء في مختلف المهام والأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة.

1- أهمية العمليات الداخلية: يمكن إبراز أهمية العمليات الداخلية في المنظمة فيما يلي:²

- الدمج بين الإبداع ودورة العمليات بما يؤدي إلى تحقيق لاحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية.
- إعادة النظر في كل الأنشطة التي تنفذ داخل المنظمة وتقييم أهميتها ومدى الحاجة إليها من خلال المقارنة بين القيمة المتولدة من هذه الأنشطة وبين تكلفتها بالشكل الذي يساهم في تنمية وتحديث في تنمية وتحسين الأنشطة الضرورية التي تضيف قيمة للمنتج، واستبعاد الأنشطة غير الضرورية التي لا تضيف أي قيمة للمنتج للوصول إلى تخفيض التكاليف والمحافظة على جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

- تحديد نوع البرامج والإجراءات التي تساهم في تطوير وتحسين الأداء التشغيلي في المنظمة.

2- كفاءة العمليات الداخلية في المنظمة: ويؤول هذا البعد إلى كفاءة العمليات الداخلية في المنظمة، وهنا يتوجب على المدراء التأكد من أن القياسات تستخدم وفقا لمعايير معدة مسبقا للتأكد من كفاءة إتمام الأعمال، وما إذا كان المنتج أو الخدمة تتواءم مع متطلبات العملاء وهذا العرض يجب تصميمه بعناية فائقة مع الذين على دراية بالعمليات الداخلية، وعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث يوجد نوعان من العمليات:

- عمليات التوجه نحو رسالة المنظمة والتي قد تواجه الكثير من المشاكل الفريدة، لئتنسى تخطيها.

- عمليات الدعم الذاتي نحو رسالة المنظمة وخاصة في العمليات المتكررة في طبيعتها، وبالتالي يتيح للمنظمة القياس بشكل دقيق، حيث يجب الاهتمام بالعمليات الداخلية اعتمادا على العنصر البشري في المنظمة وعمليات الإدارة الإستراتيجية.³

3- مكونات العمليات الداخلية في المنظمة: تقوم العمليات الداخلية في المنظمة على ثلاثة عمليات فرعية

أساسية وهي:⁴

أ- الابتكار: وتتعلق هذه العملية بتصميم المنتجات والخدمات التي تمكن المنظمة من المحافظة على العملاء الحاليين وحصلتها السوقية الحالية من جهة والوصول إلى أسواق وعملاء جدد من جهة أخرى.

1 - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 224.

2 - مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2012، ص: 59-63.

3 - مرزوق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 04، العدد 28، جامعة الجزائر 3، 2013، ص: 61.

4 - نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، مرجع سابق، ص: 48.

ب- **العمليات التشغيلية:** وتشمل العمليات التي تقوم بها المنظمة بدء من استلام طلبات العملاء إلى غاية تقديم الخدمة أو المنتج، وتتطلب هذه العمليات الانسجام من حيث جودة تصميم الخدمة وبأقل تكلفة وتسليم المنتج أو الخدمة في الوقت المناسب.

ج- **خدمات ما بعد البيع:** تمثل هذه الأخيرة العمليات المتعلقة بخدمة العملاء ما بعد البيع وتشمل هذه العملية كفالة ما بعد البيع، خدمات التصليح وطرق الدفع، البرامج التدريبية لتعليم كيفية استخدام المنتج أو الخدمة. ويمكن التعرف على أهم الأهداف والمقاييس الموجودة في بعد العمليات الداخلية من خلال العمليات الأساسية الثلاث من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): أهداف ومقاييس العمليات الداخلية

المقاييس	الأهداف
<ul style="list-style-type: none"> - عدد المنتجات الجديدة (كما هو مخطط). - نسبة الإيرادات من المنتجات الملائمة. - وقت السوق (من البداية وحتى النهاية). 	<p>الإبداع:</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة عدد المنتجات الجديدة. - زيادة المنتجات الملائمة. - تخفيض وقت تحسين المنتجات الجديدة.
<ul style="list-style-type: none"> - الكلف النوعية. - عائد المخرجات. - نسبة الوحدات المعيبة. - اتجاهات كلفة الوحدة. - المخرجات والمدخلات. - دورة الوقت. 	<p>عمليات التشغيل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة جودة العملية. - زيادة كفاية العملية. - تخفيض وقت العمليات.
<ul style="list-style-type: none"> - العوائد. - اتجاهات الكلفة. - دورة الوقت. 	<p>خدمات ما بعد البيع:</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة جودة الخدمة. - زيادة كفاية الخدمة. - تخفيض وقت الخدمة.

المصدر: افتخار جبار عبد، مدى إمكانية قياس الأداء المستدام للشركات الصناعية بواسطة بطاقة الأداء المتوازن- دراسة تطبيقية في معمل الاسمنت الكوفة، مجلة المثى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد 02، العراق، 2019، ص:

256.

إن بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء يعمل على تحقيق أهداف كل من البعد المالي وبعد العملاء وحاملي الأسهم وهو يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمنظمة ككل، والتي تهدف إلى الوفاء بمتطلبات العميل الحالية والمستقبلية وتطوير وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات وهي تتضمن مقاييس تحقيق ذلك مثل: نسب المنتجات المعيبة وتكلفة فترة الضمان.

الفرع الثاني- بعد التعلم والنمو

يحدد هذا البعد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق العمليات الداخلية عالية المستوى والتي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، ويتضمن هذا البعد ثلاث مؤشرات أساسية:¹

1- قدرات العاملين: وتتخلص مقاييس الأداء لهذا البعد في مدى رضا العاملين، وهو في الأصل محصلة لكل من المنافسة داخل فريق العمل، البيئة التحتية للتكنولوجيا داخل المنظمة ومدى شعور العامل بأنه يستفيد من هذه البيئة لتدعيم قدراته وخبراته، مناخ العمل ومدى ملاءمته لظروف وطبيعة العمل من حيث المجهود المطلوب بذله بدنيا وفكريا، وكذا درجة الاحتفاظ بالعاملين والذي يمكن قياسه بنسبة العاملين الجدد إلى إجمالي العاملين ومعدل دوران العاملين.

2- قدرات أنظمة المعلومات: وتمثل الإمكانيات المتاحة من نظم المعلومات داخل المنظمة وكيفية تطبيقها بشكل يتفق مع الظروف المتاحة، وعامل مهم وأساسي في نجاح عملية التعلم والنمو داخل نظام التقييم المتوازن لأداء المنظمة، وتقاس عموما بالاعتماد على مؤشرات معدل تغطية المعلومات، نسبة العاملين على أجهزة الحاسوب.

3- الإجراءات التنظيمية: وتتعلق بخلق الدافع لدى العاملين بالالتزام بقواعد ونظم العمل وتحفيزهم على تحسين مستويات الأداء وتعلم كل ما يفيد في تحقيق نمو جديد لنشاط المنظمة، وأهم مؤشرات قياسه تتمثل أساسا في معدل تطوير الحوافز والمكافآت، معدل التأطير، نفقات التدريب، رضا العاملين عن برامج التدريب. ويمكن تلخيص أهم مؤشرات التعلم والنمو في إطار بطاقة الأداء المتوازن من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): مؤشرات التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن

مؤشرات التعلم والنمو	البيان
- وفرة البرامج التدريبية.	- رضا العاملين.
- تقييم واقع السلامة الوظيفية.	- دوران العاملين.
- تطوير القيادة.	- فرص الترقبات الداخلية.
- تخطيط الاتصالات.	- مرونة العمل من حيث التوظيف والتسريح.
- إنتاجية العاملين.	- إمكانية تناقل المهارات.
- معدل تنوع العاملين.	- عروض العمل المرفوضة.
- التمكين.	- حوادث السلامة.
- معدل الاتصالات الداخلية.	- نفقات التدريب.
- نسبة المعلومات الإستراتيجية.	- تكرار البرامج التدريبية الجديدة.

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 01، 2009، ص: 250.

1 - سترة العلجة، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت عين الكبيرة، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 09، العدد 01، سطياف، جوان 2018، ص: 119.

إن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة حديثة وموضوعية في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة من خلال ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى خطط عمل تنفيذية يتم تطبيقها في إطار تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة وذلك بالاعتماد على مقاييس مالية وأخرى غير مالية بالتركيز على أربعة أبعاد رئيسية: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

المطلب الثالث: البعد البيئي والاجتماعي

إن الالتزامات الداخلية والخارجية للمنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه إما أن تكون مفروضة بموجب القوانين والأنظمة والتعليمات أو أنها طوعية تساهم بها المنظمة لخدمة العاملين فيها وبالتالي لخدمة المجتمع، حيث تشكل المنظمة جزءا مهما من المجتمع الذي تعمل فيه مما يتطلب منها أن تساهم في تحقيق رفاهية ذلك المجتمع حفاظا على استمرار نجاحها بالرغم من كونها لا تمثل المسؤول الوحيد عن ذلك ولكن عليها أن تجعل قي أول اهتماماتها متابعة مسؤولياتها الاجتماعية وضمان كونها تساهم في استمرار ذلك من خلال توفير منتجات بجودة عالية وخدمات بأسعار معقولة فضلا عن حماية سلامة البيئة والمحافظة على صحة المواطنين المحيطين بها والعاملين فيها من خلال تجنب مخاطر التلوث فضلا عن تحسين أداء العاملين من خلال سد احتياجاتهم وبالتالي تعزيز دور الوحدات في الإبقاء بمتطلبات المجتمع المحيط بها.

فالانتهاكات البيئية الناتجة عن ممارسة نشاط عملهم مثل: تلوث الماء، الهواء، التربة والضوضاء، يجب أن يتحملوا إزاءها غرامات كبيرة في حالة تقصيرهم عن تلافي أثرها وذلك لأجل الحد من أضرارها مستقبلا، وعلى الدولة أن تصدر قوانين لحماية البيئة تلزمها بتحمل المسؤولية تجاه المجتمع المحيط بهم، كما يجب إلزامهم بإعداد تقارير تبين أثرها ذلك لبيان مدى التقدم الذي لخدمة المجتمع مما يدل على نضوج الوعي البيئي لدى هذه المنظمات.¹

المطلب الرابع: مكونات ومراحل بطاقة الأداء المتوازن

يعتمد نظام بطاقة الأداء المتوازن على جملة من المكونات الأساسية ومجموعة من الخطوات المنهجية لتنفيذه من خلال ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة، وأيضا تمر بطاقة الأداء بمجموعة من المراحل التي تتسق عمل البطاقة كنظام.

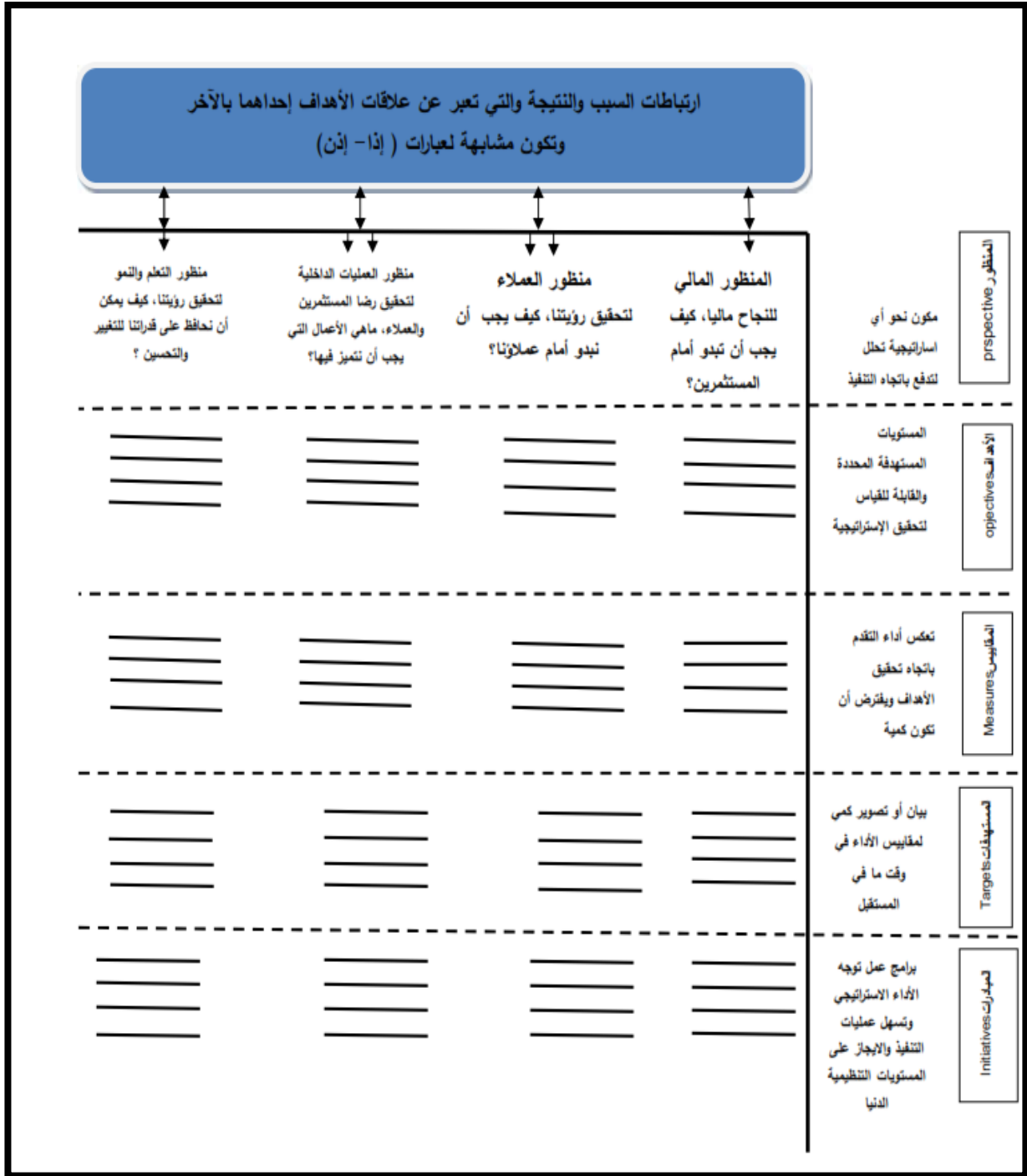
الفرع الأول - مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة، وتتمثل في:²
1- الرؤية المستقبلية: والتي من خلالها يتبين إلى أين تتجه المنظمة وماهي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها مستقبلا.

1 - افتخار جبار عبد، مرجع سابق، ص: 257.

2 - محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص: 163.

- 2- **الإستراتيجية:** والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المنظمة بتحديدتها.
 - 3- **البعد:** مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل مؤشرات مهمة في هذا البعد أو المكون، ومن ثم العمل على تنفيذ الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في البعد وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.
 - 4- **الأهداف:** إن الهدف بيان عرض (معنى الإستراتيجية) فهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.
 - 5- **المقاييس:** تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي ومنه توصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف، ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ماهي إلا تنبؤات على الأداء المستقبلي وهي التي تدعم تحقيق الأهداف.
 - 6- **المستهدفات:** والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
 - 7- **ارتباط السبب والنتيجة:** والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر ويتم في ظل العلاقة تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للمجهود المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة.
 - 8- **المبادرات الإستراتيجية:** هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والانجاز في المستويات التنظيمية الدنيا، حيث تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف، فمثلا قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن الخدمات، وقد تكون هناك مبادرة مثل: تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء أو غير ذلك، فمؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية بل قد تكون نوعية أو وصفية لذا ينبغي بذل الجهود للوصول إلى الأهداف ومؤشرات الأداء المناسبة لاستراتيجية المنظمة وطبيعة عملها. ويمكن توضيح هذه المكونات من خلال الشكل الآتي:
- الشكل رقم (17): المكونات الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 01، 2009، ص: 160.

الفرع الثاني- مراحل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

إن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ باستراتيجية المنظمة حيث تترجم البطاقة إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازنا بين مختلف الجوانب وقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم

وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، حيث يراعى الترتيب في مراحل تطبيقها والوقت المخصص لكل خطوة تبعا لخصائص وظروف كل منظمة، وتتمثل أهم خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:¹

1- صياغة رؤية ورسالة المنظمة: تمثل الرؤية التصورات أو التوجهات الطموحة والآمال التي يجب أن تكون عليها المنظمة في المستقبل، فإذا كانت الرؤية محددة مسبقا فيمكن مراجعتها وتحديثها، فالرؤية تعكس ما ستكون عليه المنظمة في الأجل الطويل، وتتمثل أهم خصائص الرؤية الجيدة فيما يلي:² أن تكون بسيطة ومختصرة، وأن تكون ملهمة ومثيرة للتحدي والحماس، وملبية لجميع تطلعات وطموحات الأطراف ذات المصلحة وجميع المتعاملين بالمنظمة، وضرورة أن تكون الرؤية مرتبطة بواقع وإمكانيات المنظمة. ثم بعد تحديد الرؤية يتم صياغة رسالة المنظمة والتي تعبر عن الغرض الأساسي من وجودها من خلال تحديد ما يميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها.

وتتم هذه الخطوة عن طريق عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد على أن يتم ذلك بمعرفة طرف خارجي للحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول موقف الصناعات والاتجاهات فيها، كما قد يتطلب الأمر أيضا ندوة مشتركة تحضرها الإدارة العليا وقادة الرأي، إلى جانب ندوة تحضرها الإدارة العليا ومجموعة المشروع وشخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن.³

2- تحديد الأهداف الإستراتيجية: إن تصميم بطاقة قياس الأداء يكون بناءا على المدخلات من جلسات فريق العمل من الإدارة العليا والفرق الأخرى، ويكون ذلك من خلال ما يلي:⁴

- الحصول على الإستراتيجية التنظيمية من خلال المعلومات والأهداف التي تساعد الإدارة على ترجمة الإستراتيجية، والأهداف في أشكال تنفيذية مع تعليم الأفراد المعنيين بذلك. والحصول على الاستجابة وقائمة تربط بين الأهداف في المنظور الرباعي مع الأخذ بعين الاعتبار استراتيجية وحدة الأعمال والربط بين الأهداف وعلاقة السبب بالتأثير.

- قيام الإدارة العليا بتقسيم الفريق إلى أربعة مجموعات وكل منها مسؤولة عن محور من المحاور الأربعة للبطاقة: المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو، والاحتياجات من

1 - إبراهيم بن عبد العزيز اللحيدان، بناء مؤشرات الأداء الرئيسية للأمن الصناعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ودورها في الحد من الحوادث الصناعية- دراسة تحليلية على المنشآت الصناعية في مدينة ينبع الصناعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2017، ص: 56-60.

2 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 19.

3 - أحمد فوزي ملكاوي، قياس مدى فعالية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية- دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي أريد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 48، العراق، 2015، ص: 74.

4 - مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن- دراسة اختيارية في شركة طيران الملكية الأردنية، رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012-2013، ص: 24-25.

المخرجات تكون محددة في استراتيجية الأهداف لكل محور، وتشمل التفاصيل في عبارات وقائمة متوقعة للمقاييس المحتملة لكل هدف.

فبطاقة الأداء المتوازن ليست طريقة جديدة لقياس الأداء فحسب ولكن أداة للإدارة الإستراتيجية فالمنظمات التي تلجأ إلى وضع قائمة من مؤشرات الأداء الأساسية وإلحاقها بنظام لمتابعتها، غير أن هذه القائمة ماهي إلا سلسلة من الأنشطة الواجب القيام بها ولا يوجد ما يربطها مع استراتيجية المنظمة وأحياناً لا ترتبط هي فيما بينها.

ويعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن أداة لصياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة، فبطاقة الأداء أداة لترجمة الرؤية والاستراتيجية إلى مقاييس وأهداف محددة، والمنطلق الأساسي لكيفية ربط المحاور المختلفة هو أن النجاح مادياً لا بد من تحقيق رضا الزبائن للشراء والإنتاج، ولا بد من التفوق في العمليات والأنشطة لتصبح أكثر كفاءة. وكذلك للحصول على رضا الزبائن لا بد من التفوق في مختلف العمليات والأنشطة، لذا لا بد أن يتناسب إنتاجنا مع احتياجات زبائننا، وتحسين عملياتنا الداخلية لا بد من التطوير والتحسين المستمر.¹

3- تحديد عوامل النجاح الحرجة: تمثل عوامل النجاح الحرجة عن العوامل التي تؤثر على إنجاز الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة، فهي تحدد المجالات المحدودة في عمليات المنظمة، التي تضمن تحقيق أهدافها. ويشير wheelen و Hunger أن هناك ما نسبته 20% من العوامل الحرجة يمكن لها أن تحدد وتعكس 80% من أداء المنظمة، ومن المفترض أن تكون عوامل النجاح الحرجة: مهمة لتحقيق أهداف المنظمة الرئيسية والفرعية، وأن تكون قليلة العدد نسبياً، ومعبّر عنها بأشكال ممكنة الانجاز، وكذلك قابلة للتطبيق والتحقق، وأن تكون هرمية بطبيعتها أي ارتباطها بعضها بالمنظمة ككل وبعضها الآخر مرتبط بمجال وظيفي معين.

ويمكن تحديد مصادر عوامل النجاح الحرجة كما يلي:

أ- **المصدر الصناعي:** فكل منظمة تعمل في مجال صناعي معين من المفترض أن تأخذ بعين الاعتبار مجموعة عوامل النجاح الحرجة ذات العلاقة بعملها.

ب- **المصدر التنافسي والموقعي:** أي أن كل منظمات الأعمال التي تعمل في حالة فردية في صناعة معينة تعتمد على تاريخها واستراتيجياتها التنافسية، وإن هذا الاعتماد بالتأكيد سوف يؤثر للمنظمة مجموعة من عوامل النجاح الحرجة.

ج- **المصدر البيئي:** ويشير إلى العوامل من مجالات منظمة الأعمال والتي تكون رقابة المنظمة عليها بشكل قليل أو غير متحكم به، مثل: التقلبات الاقتصادية أو السياسات الوطنية، وهنا يمكن للمنظمة أن تقوم بالاعتماد على عوامل واتجاهات مختلفة ومصادر أخرى لهذه العوامل.

د- **المصدر المؤقت:** قد تنشأ عوامل النجاح الحرجة من المصادر المؤقتة والتي تتميز بقصر فترتها الزمنية.

1 - جيهان ونس عبد العزيز موسى، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصال الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 47، العراق، 2016، ص: 360.

ج- المصدر الإداري: ويعتمد على الاختلاف الوظيفي للمدراء في إيجاد عوامل النجاح الحرجة لعملهم، وهنا يركز المدراء على العوامل ذات العلاقة بعملهم من إنتاج وعمليات، تسويق ومبيعات... الخ.¹

4- تحديد الخريطة الإستراتيجية: إن دور بطاقة الأداء المتوازن هو إعطاء التوجه والمؤشرات المؤدية لتحقيق النتائج بمعنى أن الخريطة الإستراتيجية المنظمة مكون من صفحة واحدة يتم من خلالها وصف أهداف المنظمة بشكل تسلسلي.²

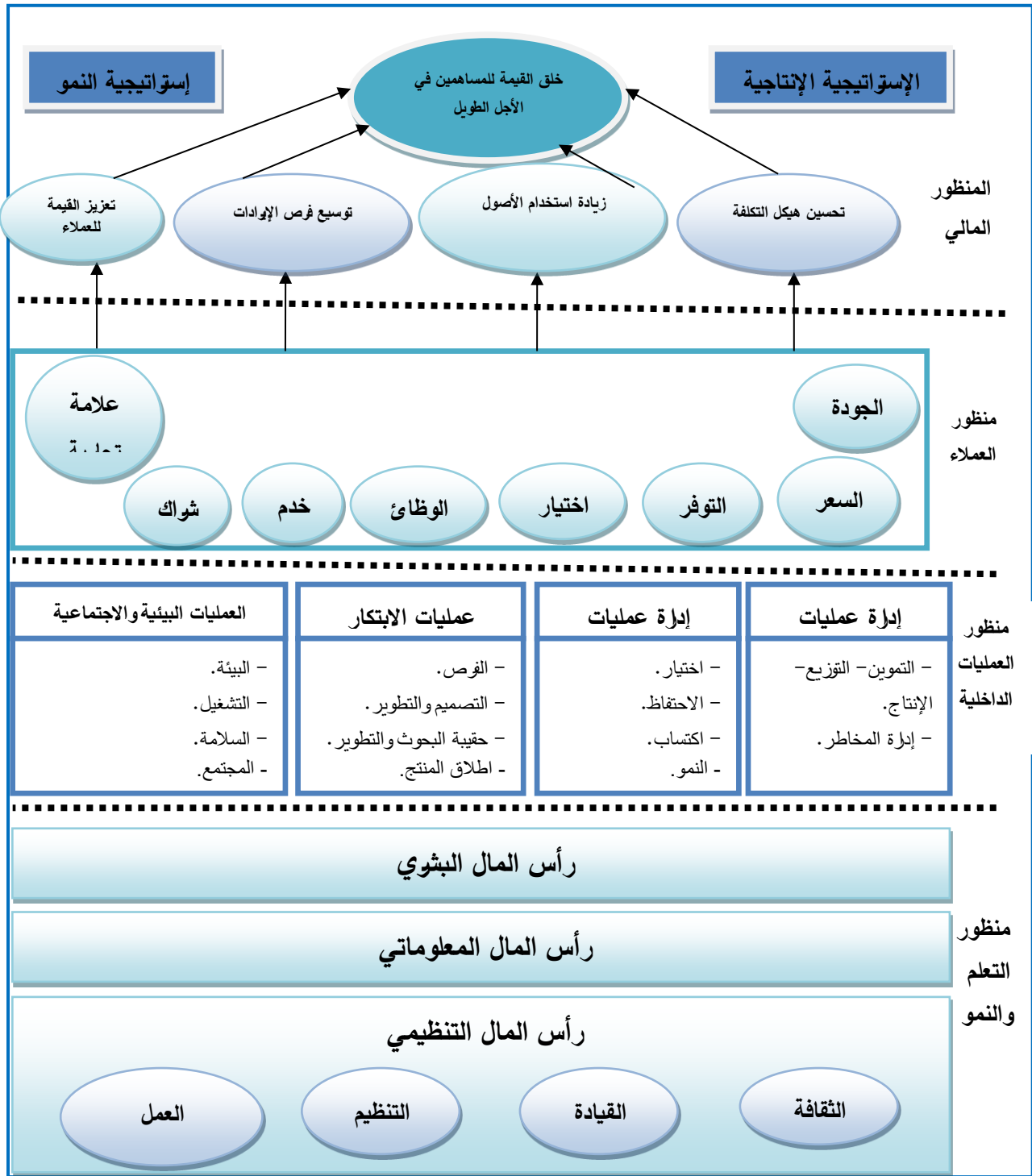
بما أن عملية إعداد الموازنات والخطط الإستراتيجية هي عملية صراع واختلاف، فمن الضروري أن تعطي الخريطة التوضيح للملائم لمجمل الأفعال والمبادرات التي تتبع وتساهم في توجيه المنظمة نحو رؤيتها ورسالتها بحيث تؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوبة.³ ويمكن توضيح خارطة الإستراتيجية بالشكل الموالي:

1 - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 161-162.

2 - لطرش وليد، مرجع سابق، ص: 156.

3 - أكرم سالم الجنابي، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين - مفاهيم - نظريات - مداخل - عمليات - دراسة الحالة، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2017، ص: 377.

الشكل رقم (18): الخارطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن



Source : Kaplan Robert, David Norton, **The Strategy Map : guide aligning intangible assets Strategy and Leadership**, Vol 32, No 4, 2004, p: 12.

5- تحديد مؤشرات القياس: في هذه المرحلة يتم تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء، وحتى تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية فإنه يلزم أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عن حقيقته التطويرية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة، ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية السابقة، كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (05): مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية

مقاييس الأداء	الأهداف الإستراتيجية	محرك الأداء
- معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج وربحية قطاع العملاء .	- تنمية وتحسين العائد	البعد المالي
- معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين، معدلات الإنتاجية، نسبة الأنشطة التي تضيف النقدية.	- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية.	
نسبة الاستثمار في برامج التطوير والتحسين إلى المبيعات، العائد على الاستثمار، التدفقات النقدية.	- زيادة الاستثمار واستغلال الموارد.	
- مواعيد التسليم، تطور الجودة... الخ	- رضا العملاء .	بعد العملاء
- تطور عدد العملاء، نصيب المنظمة من عدد العملاء في السوق، تطور حجم المبيعات، حصة المنظمة في الأسواق الجديدة.	- الحصة من السوق.	
- عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد من المنظمات المنافسة.	- العملاء الجدد.	
- معدل الضياع في الموارد، معدل الضياع في الوقت، عدد نقاط الاختناق في مركز الإنتاج والخدمات، معدل دوران المخزون، تطور مهارات العاملين.	- تحسين طرق الأداء والتشغيل.	بعد العمليات الداخلية
- التطور في أجزاء المنتج، معدل التحسين في الكفاءة الهندسية.	- تبسيط وتنمية أداء المنتج.	
- وقت تحرك الموارد بين المراكز، تطور من دورة الإنتاج، تطور وقت إعداد الخلايا الإنتاجية.	- ابتكار طرق تشغيل جديدة.	
- معدل التطور التكنولوجي، معدل الاستجابة التكنولوجية.	- التطور التقني في مجال الإنتاج.	بعد التعلم والنمو
- ابتكار منتجات جديدة، تطوير المنتجات الحالية وتطوير خصائصها، معدل تطور البحثي ومعدل فاعلية النشاط البحثي	- البحوث والتطوير في مجال الإنتاج.	
- تطور نسب عيوب الإنتاج، تطور عدد الموردين، تطور نسبة الاستجابة لطلبات العملاء، تطور زمن دورة التسليم.	- تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية.	

المصدر: محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص: 75.

6- تحديد وتطوير خطة العمل: من خلال هذه المرحلة يتم صياغة الأهداف ووضع خطة عمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير النهائية ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة الأولويات وعلى جدول زمني تقادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة، وتعتبر مقاييس الأداء همزة وصل بين الأهداف الإستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية. كما أن الأهداف الإستراتيجية تشتق من الإستراتيجية العامة ويراعي أن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد الأكثر من العمومية، حيث تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها¹. ويتم تدفق المعاملات في المنظمة وفقاً لهذه المرحلة من خلال:² المنظمة والنشاط الاستراتيجي، والمنظمة ووحدات النشاط الاستراتيجي، العلاقات الخارجية بين العملاء والموردين.

1 - جبيرات سناء، خان حنان، نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظام المعلومات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012.

2 - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015، ص: 246.

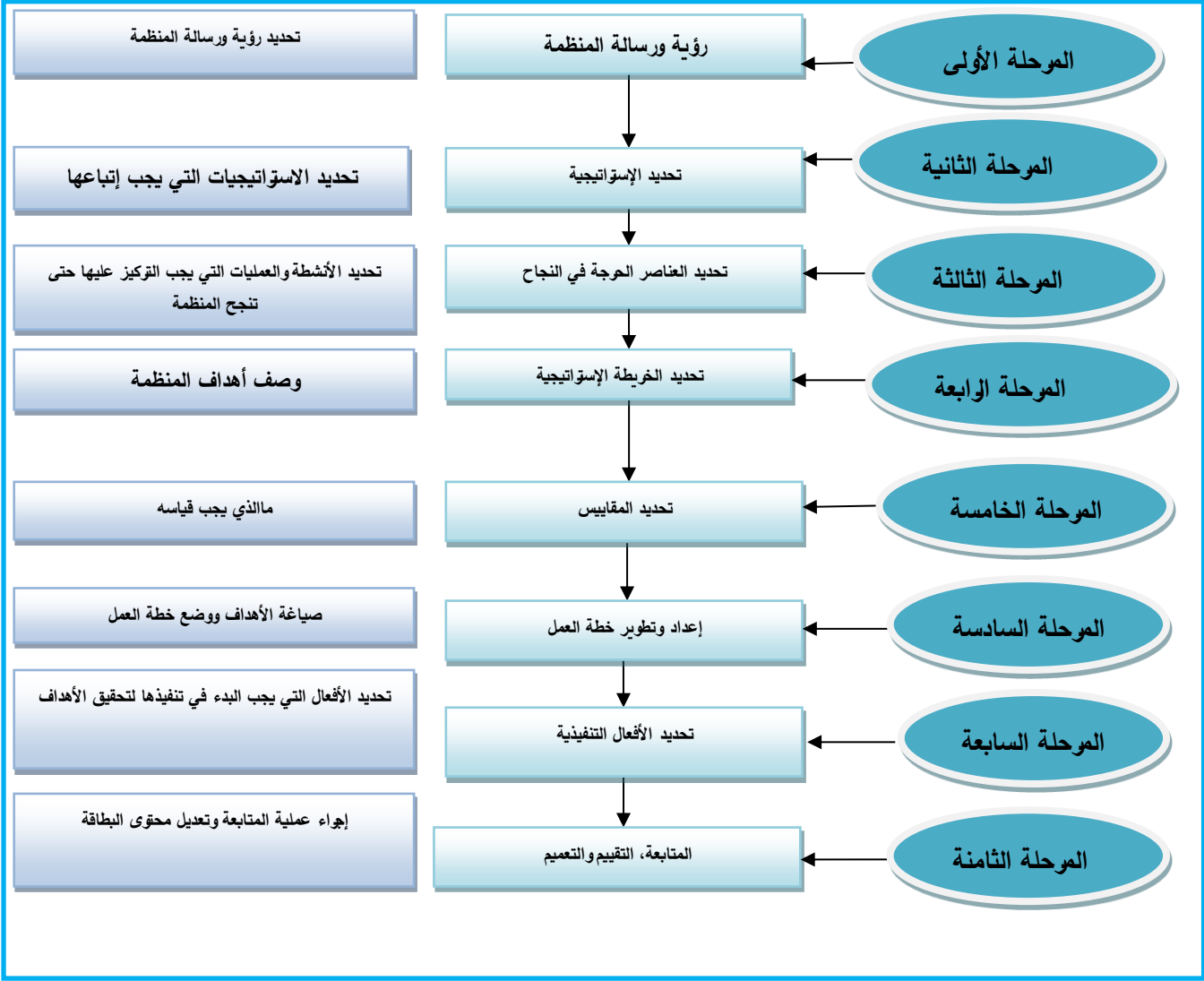
7- **تحديد الأفعال التنفيذية:** وبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطوة إلى عالم الواقع وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأهداف، تدعيم البرامج وثقافة المنظمة وبراعى عند ممارسة الأعمال أنها تؤثر على العاملين وتتأثر بهم.¹

8- **المتابعة والتقييم:** وفي هذه المرحلة تقوم المنظمة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المستخدمة بصورة فصلية أو شهرية، وعرضه على الإدارة العليا لمراجعتها ومناقشته مع مديري الإدارات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة بطاقة الأداء المتوازن سنويا كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف وتخصيص الموارد. وتتم عملية تقييم الأداء من خلال جمع البيانات الحقيقية لأداء المنظمة والحكم عليها من خلال استخدام مقاييس الأداء بعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن والأداء السابق وكذلك إجراء مقارنة بين أداء الوحدات التنظيمية وأيضا مقارنة أداء المنظمة بمنظمة أخرى وخاصة المنظمات المنافسة الرائدة.² ويمكن توضيح خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن من خلال الشكل رقم (19) الموالي:

1 - زياد عبد الحليم الذبيبة، مدى تطبيق النظام المتوازن في المصارف التجارية اليمنية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 09، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011، ص: 154.

2- عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غريبة، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص: 248.

الشكل رقم (19): خطوات بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، فهم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص ص: 221-222.

خلاصة الفصل الأول

إن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن الذي ظهر وطور من طرف الباحثين كابلن ونورتن والذي في بداية التسعينات لم يتجاوز كونه مجموعة من المؤشرات الإستراتيجية الموزعة بتوازن، ثم طور هذا النظام حيث أصبحت عملية بناء الأهداف والمؤشرات تعكس الاستراتيجيات بالإضافة إلى أن عملية الترابط بين الأهداف أصبحت أكثر وضوحا حيث ظهر ما يسمى بالخريطة الإستراتيجية والتي جعلت من الاستراتيجيات نقطة الارتكاز لمفهوم بطاقة الأداء، فلا يمكن تطبيق هذه الأخيرة دون وجود استراتيجيات واضحة نابعة من رؤية ورسالة المنظمة، لتصبح بذلك بطاقة الأداء نظام إدارة استراتيجية يهدف لترجمة استراتيجية المنظمة ورسالتها وتوصيلها إلى كافة المستويات الإدارية.

فبطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن أسلوب حديث في قياس الأداء فهي من أهم الآليات في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الأعمال في الأجل الطويل من خلال تحقيق التوازن بين المسببات المختلفة للريح من خلال وصف وتنفيذ وإدارة استراتيجية المنظمة في مختلف المستويات الإدارية فيها وذلك بالاعتماد بمقاييس ومؤشرات مالية وأخرى غير مالية تعمل على ربط الأهداف والأولويات بهذه الإستراتيجية، ممثلة في أربعة أبعاد رئيسية ومتكاملة فيما بينها من خلال علاقات السبب والنتيجة: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو. هذا إضافة إلى البعد الخامس والمتمثل في البعد البيئي والاجتماعي.

ومن أهم ما يميز بطاقة الأداء المتوازن هو مساعدة المنظمات الاقتصادية في التغلب على صعوبة تطبيق استراتيجياتها من خلال توفير المعايير والمؤشرات التي يجب قياسها وتوضيح العلاقة بين هذه المؤشرات، فبطاقة الأداء تقوم أساسا على إحداث التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل بما يضمن استقرار المنظمة واستمرارها، من خلال تزويد المديرين في المنظمات الاقتصادية بالمعلومات والأدوات اللازمة لتنفيذ نظام بطاقة الأداء وفقا لخطوات سليمة ومحددة بالشكل الذي يساهم في قيادة المنظمة نحو المستقبل وضمان البقاء وتحقيق الاستدامة من خلال إضافة بعد خامس والمتمثل في: البعد الاجتماعي والبيئي.

تمهيد

منظمات الأعمال اليوم تعيش حالة من التحدي في مواجهة التغيرات التكنولوجية والعلمية ومع زيادة حجم المنظمات وتعدد أنشطتها، لم تعد الوسائل التقليدية كالخبرة الشخصية واستخدام التجربة والخطأ قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، لذا أصبح القرار الاستراتيجي الركيزة الأساسية والعنصر الحيوي والفعال الذي تتمكن من خلاله الإدارة العليا بالمنظمة بالقيام بمهامها في استثمار التطورات المعرفية والتكنولوجية، والاستجابة للمتطلبات البيئية ومواكبة العصر بالاعتماد على المفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة في ضوء مواردها وإمكاناتها الداخلية واختيار البديل المناسب الذي يساهم في صناعة القرار الاستراتيجي الفعال والرشيد لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها واكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

فبطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم أساليب قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، كونها نظام إداري شامل يربط إستراتيجية المنظمة بالأهداف المحددة، ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية وغير مالية يتم توزيعها على أربعة أبعاد: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو. فالبطاقة أداة استراتيجية تعمل على توفير المعلومات بشكل أكثر ملاءمة وفي التوقيت المناسب للإدارة العليا بالمنظمة بما يساهم في ترشيد قراراتها الاستراتيجية، من خلال اكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها ومعالجتها في الوقت المناسب. هذا وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات المدرجة للتطوير والتحسين، فهي أداة قياس عامة مرتبطة بأهداف المنظمة الاستراتيجية وعوامل النجاح الحاسمة مما يساهم في إتخاذ قرارات إستراتيجية رشيدة ومدروسة وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

وعليه، سيتم تقسيم الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

- الإطار المفاهيمي للقرار الاستراتيجي؛
- مرتكزات القرار الاستراتيجي؛
- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وترشيد القرارات الاستراتيجية؛

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقرار الاستراتيجي

يشكل القرار الاستراتيجي الركيزة الأساسية لنجاح منظمات الأعمال أو فشلها مهما كان نوعها أو طبيعة نشاطها، فالقرار الاستراتيجي هو جوهر العملية الإدارية في المنظمة ووسيلتها الأساسية والفعالة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال التركيز على الاتجاهات العامة والمستقبلية للمنظمة بالاعتماد على تحليل البيئة الخارجية بأبعادها المختلفة من جهة وعلى تنفيذ الاستراتيجية من جهة أخرى، وذلك استناداً على معلومات محددة ودقيقة يمكن من خلالها اختيار أفضل البدائل الاستراتيجية، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الأربعة الآتية:

❖ ماهية القرار الاستراتيجي؛

❖ مداخل القرار الاستراتيجي؛

❖ أساسيات حول القرار الاستراتيجي؛

❖ أساليب إتخاذ القرار الاستراتيجي.

المطلب الأول: ماهية القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي من الأبعاد الجوهرية للإدارة الاستراتيجية وأحد الحلقات المهمة في صياغة الإستراتيجية في المنظمة خلال اعتماده على نتائج التحليل الاستراتيجي والتركيز على مستقبل المنظمة باختيار البديل الأمثل الذي يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية مما يضمن بقاءها واستمرارها في ظل اشتداد المنافسة. ويساهم القرار الاستراتيجي في رسم الخطوط العريضة لسير المنظمة في ظل الظروف البيئية المتغيرة المتوقعة وغير المتوقعة للوصول لتحقيق غايات وأهداف مستقبلية محددة، فعملية صناعة القرار الاستراتيجي عملية معقدة لذا يجب على الإدارة العليا تحليل ودراسة أبعادها والعوامل المؤثرة فيها وتوفير متطلبات هذا القرار لضمان فاعليته.

الفرع الأول- مفهوم القرار الاستراتيجي

لقد ظهرت عدة تعاريف للقرار الاستراتيجي وفقاً لوجهات نظر مختلفة للباحثين، حيث عرف القرار الاستراتيجي على أنه: "القرار الذي يكون تأثيره بعيد المدى ويشمل كل المنظمة وليس جزءاً منها، وتؤدي الإدارة الاستراتيجية الدور الفعال في صناعته".¹ كما يعرف بأنه: "ذلك القرار الذي يحل مشكلة المواءمة بين ماتواجهه المنظمة من اضطراب بيئي وما تمارسه من عمليات تخطيط استراتيجي رسمي، وما تصممه من هياكل تنظيمية".² كما عرف القرار الاستراتيجي على أنه: "البديل الذي تحدده الإدارة العليا في ضوء معلومات محدودة، وتغيرات بيئية متسارعة، ومخاطرة عالية وهذا البديل له تأثير على مستقبل المنظمة".³

1- علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة علي سلمان المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2018، ص: 143.

2- مظفر أحمد حسين سليمان الشاهري، كفاءة القرار الاستراتيجي في إطار استراتيجيات التدفق المعرفي وآليات التنسيق المنظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2016، ص: 84.

3- يعقوب عادل نصر الدين، الاستراتيجية منهج الممارسات المتكاملة، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2019، ص: 149.

ويعرف أيضا بأنه: "قرار غير تقليدي يتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة ويتطلب البحث والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الاحتمالات وتناقشها"¹.
وعليه يمكن القول أن القرار الاستراتيجي هو القرار الذي تتخذه الإدارة العليا في المنظمة لتحديد الاتجاه العام لها وتوجهاتها المستقبلية، مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية والإمكانات الداخلية للمنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المرجوة بكفاءة وفعالية.

الفرع الثاني - خصائص وأبعاد القرار الاستراتيجي

يتخذ القرار الاستراتيجي وفقا لظروف استثنائية محددة للاستفادة من فرص بيئية متوقعة أو مواجهة تهديدات بيئية محتملة الظهور لذا يتميز هذا القرار بمميزات تميزه عن باقي القرارات الأخرى، وفقا لأبعاد محددة.

1- خصائص القرار الاستراتيجي: وتتمثل أهمها فيما يلي:²

أ- **المركزية:** يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا في المنظمة باعتبارها تمتلك تصورا كافيا تدرك من خلاله المضمون الحقيقي لقراراتها الإستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتخذ لتحديد الأهداف ورسم السياسة العامة للمنظمة.

ب- **الشمولية:** إن القرار الاستراتيجي قرار شامل حيث يمتد أثره إلى مختلف المستويات التنظيمية والأنشطة في المنظمة.

ج- **البعد الزمني:** يغطي القرار الاستراتيجي مدة زمنية طويلة فقد يمتد أثر بعض هذه القرارات الإستراتيجية ليشمل حياة المنظمة بكاملها كالقرارات الخاصة باختيار موقع المنظمة وقد يستمر أثر بعض هذه القرارات لعدة سنوات قادمة كالقرارات الخاصة بدخول سوق جديد أو فتح خط إنتاجي جديد.

د- **الندرة وعدم التكرار:** القرارات الإستراتيجية قرارات غير عادية أو مسبوقه فهي قرارات استثنائية لا تتكرر بصفة دورية منتظمة ومن ثمة لا يمكن برمجته أو جدولته، فالقرار الاستراتيجي غالبا ما يرتبط بحالات ومشاكل جديدة وفريدة أو على الأقل نادرة الحدوث، مثل: قرار استخدام أسلوب حديث في العمل، إجراء تعديل في السياسة العامة للمنظمة أو أهدافها... الخ.

هـ- **الإرشاد والتوجيه:** يعتبر القرار الاستراتيجي قرار موجه وحتمي يتوجب على المنظمة أن تتخذه مسبقا لكي تبنى عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى، فالقرار الاستراتيجي من المبادئ الحاكمة للقرارات والممارسات التي تتم في المستويات الإدارية الأخرى.

و- **تخصيص الموارد:** إن القرار الاستراتيجي هو قرار ذات أثر تتابعي لأنه يحمل في طياته التزام المنظمة بتنفيذ جملة من الأعمال المستقبلية، والتي تتطلب توفير كم هائل من الموارد الحالية والمستقبلية والتي توزع بين مختلف أقسام المنظمة.

1- جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال - مبادئ ومفاهيم - دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2015، ص: 129.

2- علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة علي سلمان المسعودي، مرجع سابق، ص: 145-146.

ز- معلومات غير مؤكدة: إن القرار الاستراتيجي غالبا مايتخذ في ظروف غير معروفة مسبقا لمتخذ القرار أي في ضوء معلومات غير مؤكدة، حيث يغلب على هذه المعلومات صفة الكيفية وليست الكمية.

ح- عدم التفويض: القرار الاستراتيجي لايمكن تفويض عملية اتخاذه إلى المستويات الأدنى في المنظمة لكن هذا لايعني التفرد في اتخاذ مثل هذه القرارات، بل يشارك فيها العديد من الموظفين من مختلف المستويات التنظيمية (رؤساء تنفيذيين، مدراء ومستشارون فنيون)، فالقرار الاستراتيجي كالنهر العظيم الذي يستمد مياهه من مصادر فرعية متعددة.

2- أبعاد القرار الاستراتيجي: تتمثل أهمها في النقاط الآتية:¹

أ- البيئة: يتخذ القرار الاستراتيجي في بيئة تتصف بعدم التأكد وتتضمن العديد من المتغيرات الخارجية التي يصعب السيطرة عليها، لذا ينبغي على المدراء الاستراتيجيين عند اتخاذ قراراتهم الأخذ بعين الاعتبار علاقة المنظمة مع جميع الأطراف: الزبائن، المنافسين، الموردين، الحكومة، الخ.

ب- الغاية: يقوم القرار الاستراتيجي أساسا على محاولة تكييف المنظمة مع التغيرات البيئية بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية والوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة.

ج- الموارد: يتصف القرار بأنه استراتيجيا عندما يتطلب اتخاذه إعادة توزيع الموارد المادية، المالية والبشرية ضمن رؤية شاملة للمنظمة.

د- السلوك الإداري: تصبح القرارات في المنظمة ذات بعد استراتيجي عندما يكون السلوك الإداري فيها يرتكز على تفويض الصلاحيات والسلطات للمرؤوسين من أجل القيام بعملية التغيير.

هـ- التوجه المستقبلي: يعتمد القرار الاستراتيجي على التوجهات العامة والمستقبلية للمنظمة، من أجل مواجهة المنافسة المحلية منها والدولية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرغوبة.

و- تعدد الأعمال والوظائف: القرار الاستراتيجي بحاجة إلى جانب تنفيذي متكامل في آليات عمله، إذ يشمل معظم مجالات المنظمة من الزبائن، الموقع التنافسي والبيئة بأنواعها كما يركز على الهيكل التنظيمي المتضمن وحدات الأعمال الاستراتيجية كل هذه المجالات سوف تؤثر في توزيع وإعادة توزيع المسؤوليات، وإعادة تصميم الأعمال بشكلها النهائي لتنفيذ هذا النوع من القرار.

الفرع الثالث - أهمية القرار الاستراتيجي ومستوياته

إن نجاح المنظمة وبقاءها يتوقف بشكل كبير على الصياغة الدقيقة للقرار الاستراتيجي وصحة وسلامة تنفيذه، من خلال مستويات معينة.

1- أهمية القرار الاستراتيجي: وتكمن أهمية القرار الاستراتيجي في النقاط الآتية:²

1 - Pearce John, RobinsonRichard, **Competitive Strategy**, Mc Gron- Hill, 2005, pp: 04-05.

2- حسان بوعباية، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2013- 2014، ص: 133.

- تركز عملية صناعة القرار الاستراتيجي على الاتجاه العام والمستقبلي للمنظمة حيث تتعلق بالأجل الطويل والآراء المستقبلية، وتأمين تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالمنظمة على أكمل وجه.
- تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية.
- السعي لاكتشاف أهداف جديدة أو تعديل أهداف حالية.
- القرار الاستراتيجي هو قرار انتقاء استراتيجية من بين استراتيجيات بديلة، تساهم في بلوغ أهداف المنظمة بشكل أفضل، ويركز على الاختيار الذي يهتم بعدد محدود من الاختيارات والاهتمام بعوامل الانتقاء، وتقييم الاختيارات وفق معايير علمية والاستقرار على أكثر الخيارات جدوى.
- تساعد القرارات الاستراتيجية على تقليل عدم التأكد من خلال دراسة وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة للتعرف على مابها من فرص وتهديدات ودراسة وتحليل الإمكانيات الداخلية للمنظمة للتعرف على مابها من نقاط قوة وضعف.

وعليه يمكن القول أن القرار الاستراتيجي أساس نجاح المنظمة أو فشلها باعتباره يستمد أهميته من تركيزه على الاتجاه المستقبلي للمنظمة، كإنتاج منتج جديد، تحسين وتطوير المنتج الحالي أو اختراق أسواق جديدة، فالقرار الاستراتيجي يهتم بتكييف المنظمة مع التغيرات البيئية الخارجية من خلال استغلال الفرص وتجنب التهديدات التي يمكن أن تؤثر سلبا على نشاط المنظمة الحالي أو المستقبلي بما يضمن بقاءها واستمرارها في السوق.

2- مستويات القرار الاستراتيجي: توجد ثلاث مستويات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، يمكن إيجازها فيما يلي:¹

أ- القرارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل: وهذا النوع من القرارات ذات درجة أكبر من التفكير الاستراتيجي والمرونة، ابتكارية من قبل المسؤولين عنها، وهي أكثر عمومية ومخاطرة من قرارات وحدات الأعمال

والقرارات الوظيفية، ومن أمثلة هذا النوع من القرارات التحالف مع منظمات أخرى، تحديد مصادر التمويل طويل الأجل وتوزيعات الأرباح وغيرها.

ب- قرارات استراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: يقع هذا النوع من القرارات الاستراتيجية في موقع وسط بين المستويين الأول والثالث، وتعد بمثابة الجسر الذي يوصل بينهما، وبالمقارنة مع قرارات المستوى الأول، فإنها أقل عمومية ومخاطرة، ومن أمثلة هذا النوع من القرارات: قرارات تحديد الأساس التنافس (السعر - الجودة - أو الاثنين معا)، قرار التوسع أو تقليص حجم الأعمال وغيرها.

ج- قرارات استراتيجية على المستوى الوظيفي: يوجد هذا النوع من القرارات في نهاية سلسلة القرارات وتعالج العديد من المشاكل التشغيلية، وهي تتخذ بشكل دوري ومتكرر من أجل تنفيذ وتطبيق مكونات الاستراتيجية الكلية للمنظمة والإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، وتتصف بأنها قصيرة الأجل نسبيا، وتتضمن درجة أقل من المخاطرة، مثلا من القرارات: تحديد الأسعار، اختبار منافذ التوزيع، قرارات الدعاية والإعلان، الخصومات وغيرها.

1- محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص ص: 249-250.

المطلب الثاني: مداخل القرار الاستراتيجي

يعتبر القرار الاستراتيجي في المنظمة حالة متميزة ومنفردة حتى وإن تم إعادة نفس القرار في فترات مختلفة وذلك لاختلاف الظروف المحيطة، لذا وجب على الإدارة العليا بالمنظمة أن تكون منطقية وحذرة في اختيار المدخل المناسب مع الأخذ بعين الاعتبار المواقف والظروف التي تتعرض لها من جهة والإمكانات الداخلية للمنظمة من جهة أخرى.

الفرع الأول- المدخل العقلاني

يقصد بالمدخل العقلاني الإجراءات النظامية التي تفترض الموضوعية والرشد وتوفر المعلومات الكاملة لدى صانعي القرار الاستراتيجي، وتبدأ هذه الخطوات بتحديد الهدف أو تشخيص المشكلة وإيجاد البدائل والتقييم ثم الاختيار، فالقرار الاستراتيجي المتخذ بهذه الطريقة يأخذ بعين الاعتبار كل البدائل وكل النتائج لكل اختيار ممكن. وترتب هذه النتائج في ضوء ميزان تقضيي ثابت ويختار البديل الذي يؤدي إلى تعظيم النتائج، وأن صانع القرار ليس هو الشخص المنفرد في صنع القرار. ولكنه جزء من العملية الخاصة بصناعة القرار بشكل عام.¹

ويعتبر النموذج العقلاني من النماذج المعيارية لكونه يخضع لتتابع منطقي للمراحل المتبعة بدقة في اتخاذ القرار الاستراتيجي. ويعتمد المدخل العقلاني في اتخاذ القرار أساساً على المناهج الكمية في الاقتصاد والرياضيات والإحصاء، وقد تم وضع مجموعة من الشروط لنجاح هذه العملية العقلية المنظمة تتمثل فيما يلي:

- التعريف الجيد للمشكلة وأهداف القرار الاستراتيجي من قبل متخذ القرار الاستراتيجي.
- البحث الجدي عن المعلومات المتعلقة بالبدائل المحتملة.
- تقييم سلبيات وإيجابيات كل بديل وتقدير احتمال نجاح تطبيقه باستخدام معايير محددة.
- عند ظهور الحل الأولي يجب الأخذ بعين الاعتبار المعلومات الجديدة إن توفرت وكذلك رأي الخبراء والمحليين لهذا الحل حتى وإن كان رأيهم مخالف للأفكار والخيار المطروح.
- قبل إتخاذ القرار النهائي يجب إعادة النظر في الآثار الإيجابية والسلبية لكل بديل.
- إذا كان القرار الاستراتيجي المتخذ قابلاً للتنفيذ، يجب وضع خطة طوارئ تعد بمثابة خطة بديلة تستخدم في حالة الفشل في تطبيق القرار المتخذ.²

الفرع الثاني- مدخل العقلانية المحدودة

تم اقتراح هذا المدخل من طرف هاربرت سيمون فحسب هذا المدخل فإن المديرين يعملون وفق ما يشعرون به فقط، وهذا الشعور كثيراً ما يكون غير تام وعلى هذا فإن متخذ القرار الاستراتيجي لديه معرفة جزئية حول البدائل والنتائج والأفعال، ولهذا فإن البديل الأول عندما يظهر ويعطي حلاً مرضياً يحتمل اختياره بشكل كبير. وقد سمي

2- دحاك عبد النور، تحليل الأسس النظرية لمداخل اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 01، العدد 14، باتنة، مارس 2018، ص ص: 244-246.

2- مقاش فوزية، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير. جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015-2016، ص: 19.

سيمون هذه القرارات بالقرارات المرضية التي يختار المدير في ظلها أول بديل مرضي يظهر أمامه ويثير انتباهه، إن هذا النموذج هو أكثر واقعية في وصف عمل المدير في ظل ظروف الغموض وعدم التأكد.¹

الفرع الثالث - المدخل السياسي (السلوكي)

تم اقتراح هذا النموذج من طرف Lindblom واتخاذ القرار الاستراتيجي حسب هذا المدخل يتم بدون الرجوع إلى الأهداف المحددة سابقاً، ودون الأخذ بعين الاعتبار القيم وذلك يرجع إلى أن الأطراف المتخذة للقرار الاستراتيجي لم يكونوا موافقين عن الأهداف المحددة ولا على القيم كما أن تصوراتهم يمكن أن تكون متناقضة، إلا أنه يمكنهم العمل معاً على اختيار حل يخدم الجميع بحيث يتم الجمع بين جميع اقتراحات الأطراف المعنية باتخاذ القرار الاستراتيجي. ولكن حسب هذا المدخل لا يتم تحديد النتائج التي تنتج عن القرار المتخذ.

إن هذا المدخل غير صالح للقرارات طويلة الأجل ووفقاً لهذا المدخل ينظر للمنظمة ككيان سياسي سلوكي تتعدد فيه السلوكيات والمصالح، ويمارس الأفراد والمجموعات تصرفات يدعمون من خلالها قوة تأثيرهم في عمليات صناعة القرار الاستراتيجي ومن هنا تنشأ التحالفات والضغوطات وتمارس إجراءات الاحتفاظ بالأسرار والسيطرة على المعلومات ويعكس هذا المدخل تفضيلات ورغبات المجموعات القوية.²

الفرع الرابع - المدخل التدريجي (التزايدي)

هذا المدخل تم اقتراحه من طرف Quinn بحيث يجمع هذا المدخل بين خطوات المدخل العقلاني وشروط المدخل السياسي (السلوكي) بهدف تطوير إجراءات أكثر واقعية لصناعة القرار الاستراتيجي في المنظمة، إلا أن هذا النموذج يصف القرار الاستراتيجي كإجراءات غير شاملة، ويبني هذا المدخل على ثلاث افتراضات هي:

- صناع القرار الاستراتيجي يمتلكون معلومات محدودة.

- المنظمة لاتمثل كيان اقتصاديا فقط بل تمثل كيان اجتماعي سياسي أيضا.

- الاستراتيجية تنتج من مبادرات مستقلة من المستويات التشغيلية في المنظمة.³

الفرع الخامس - المدخل الرشيد

ويعرف أيضا بالمدخل المثالي ويركز على مايجب أن يفعل المدير وكيف يجب أن يصنع المدير قراراته، ويستند إلى النظرية الاقتصادية التي تنظر للمدير على أنه كامل الرشد ويسعى لتحقيق أعلى الأرباح، ويفترض أن المدير يمتلك الخصائص التالية:

- المعرفة الكاملة بنتائج كل بديل.

- المقدرة اللازمة لتقييم نتائج كل بديل بكل موضوعية.

- أن تكون لديه منظومة مرتبة وثابتة من الأفضليات.

1- دحاك عبد النور، مرجع سابق، ص: 246-247.

2- طاهر محسن منصور الغالبي، مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء - دراسة تطبيقية في منظمات عراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 08، العدد 29، جامعة البصرة، العراق، 2012، ص: 85.

3- نفس المرجع السابق، ص: 89.

- أن يقوم بصناعة قرارات مثلى.¹

الفرع السادس- المدخل الحدسي

إن اتخاذ القرار الاستراتيجي وفقا لهذا المدخل يعتمد على الخبرة والإحساس وامتخذ القرار بهذه الطريقة يأخذ في الاعتبار عدة بدائل واختيارات، وينتقل في وقت واحد من خطوة إلى أخرى أثناء البحث والتحليل. حيث يعرف الحدس على أنه: " القدرة على فعل أو اتخاذ قرار بشكل ملائم دون التفكير في بدائل وبدون إتباع قاعدة معينة ودون وعي"، إذ يعتمد متخذ القرار وفق هذا المدخل على الخبرة الماضية والحكم الشخصي والإحساس والفراسة، ويمكن تلخيص مزايا القرارات الحدسية في نقطتين:

- تستند القرارات الحدسية على تكامل في المعلومات الضمنية التي يمكن أن تدمج كميات كبيرة من المعلومات وتؤدي إلى التصورات والمشاعر التي قد تكون دقيقة.
غير أن للقرارات الاستراتيجية الحدسية سلبيات أهمها:
- تتأثر بالاستدلال والتحيز.

- تفنقر إلى أسباب التفكير المنطقي الذي يمكن أن يساعد على إقناع الآخرين حتى وإن كان القرار جيدا.²

الفرع السابع- مدخل صندوق القمامة

يعتبر هذا النموذج للباحث Cohen بهدف شرح المنظمات التي تعمل في بيئة معقدة وغير مستقرة، وهذه المنظمات يدعوها الباحث بالفوضى المنظمة، وتصنع القرارات الاستراتيجية وفق هذا النموذج نتيجة تفاعل حشد عشوائي من الأفراد والمشاكل والحلول والفرص والاختيارات، وقد تم استعمال صورة صندوق القمامة للتعبير عن ما يتم رميه فيه دون أن نشعر، وأنه يتجمع صدفة في صندوق القمامة أشياء متنوعة وفي لحظة ما يمكن لهذه الأشياء أن تكون فيما بينها علاقة ترابطية عن طريق الصدفة، فاتخاذ القرار الاستراتيجي حسب هذا المدخل يتم نتيجة لتفاعل حشد عشوائي من الأفراد والمشاكل والفرص والاختيارات.³

المطلب الثالث: أساسيات حول القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها عمل المديرين في الإدارة العليا بالمؤسسة فهذه الوسيلة التي يمكن من خلالها تطبيق سياسات واستراتيجيات المنظمة بأسلوب علمي سليم. لتحقيق أهدافها المختلفة.

الفرع الأول- متطلبات القرار الاستراتيجي

يتطلب صناعة القرار الاستراتيجي في المنظمة مجموعة من العناصر، يمكن إيجازها فيما يلي:⁴

- تتطلب القضايا الاستراتيجية قرارات على مستوى الإدارة العليا حيث أن القرارات الاستراتيجية تؤثر على العديد من مجالات النشاط والعمليات في المنظمة، فهي تستلزم تدخل الإدارة العليا بشكل أساسي عند اتخاذها.

1- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة- النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2009، ص: 91.

2- نفس المرجع السابق، ص: 92.

3- سمية فضيلي، مرجع سابق، ص: 78.

4- محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة 01، 2007، ص: 140.

- تستلزم القرارات الاستراتيجية استخدام وتوظيف قدر كبير من الموارد المالية، المادية والبشرية وتلتزم بتخصيص هذه الموارد الادارة العليا لأن لها القدرة والسلطة في ذلك.
- تؤثر القضايا الاستراتيجية على مستقبل المنظمة لأن القرارات الاستراتيجية تلزمها بالسير في اتجاهات محددة لفترات طويلة الأجل قد لاتقل عن خمسة سنوات وتمتد آثارها لسنوات طويلة.
- تتطلب القرارات الاستراتيجية أخذ متغيرات البيئة الخارجية في الاعتبار، حيث تمارس منظمات الأعمال أنشطتها في ظل نظام مفتوح وبالتالي فهي تتأثر بالظروف والأحداث الخارجية التي تقع خارج نطاق سيطرتها، لذا فإن تحقيق المكانة السوقية الملائمة يتطلب من المديرين النظر فيما هو أبعد من أنشطة وعمليات المنظمة الداخلية، لتحليل وتفسير سلوكيات المنافسين والعملاء والموردين والممولين... الخ.
- وجود حاجة في التنظيم بإحداث التغيير لمعالجة المسائل والمشكلات الإدارية القائمة وكذلك المناخ التنظيمي الملائم لذلك، وخاصة من ناحية اقناع الأطراف التي تتأثر بإحداث التغيير داخل المنظمة وخارجها.
- تحديد درجة التغيير المطلوب إحداثها والتي غالبا ما تؤثر على مصالح العاملين في المنظمة وطموحاتهم وتوقعاتهم المستقبلية.
- وجود أكثر من بديل يمكن اختيار البديل الأفضل من بينها، وتمثل البدائل حلولا للمشكلة موضوع إتخاذ القرار الاستراتيجي.

الفرع الثاني - عناصر القرار الاستراتيجي

تتمثل أهم المكونات الأساسية للقرار الاستراتيجي فيما يلي:¹

- أ- توفر البدائل: وجود القرار الاستراتيجي في الأصل يتطلب بديلين أو أكثر ليتم الاختيار من بينهم، أي وجود أكثر من طريقة لمواجهة المواقف والوصول إلى الهدف.
- ب- الاختيار: يتميز الانسان عن غيره من المخلوقات بالذكاء والحكمة والقدرة على دراسة الأمور وظروفها واحتمالاتها، وبالتالي فالاختيار بين البدائل لابد أن يتم عن وعي وتفكير ومحاكمة دقيقة للبدائل، والاختيار يعني الاستقرار على حل من خلاله تزداد فرص الوصول إلى الهدف.
- ج- الفترة الزمنية: إن العلاقة التي تربط عنصر الزمن مع دقة القرار الاستراتيجي هي علاقة طردية، فكلما كانت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار الاستراتيجي طويلة كلما كانت البدائل المتاحة أمامه أكثر، وبالتالي تكون النتيجة أقرب إلى الصواب والعكس صحيح.
- د- موضوع القرار: يمثل موضوع القرار الاستراتيجي المشكلة التي يتوجب على متخذ القرار الاستراتيجي حلها قيل تفاقمها، سواء كانت هذه المشاكل روتينية أو مشاكل طارئة تحدث نتيجة تغيير في ظروف البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.
- هـ- الأهداف والدوافع: إن وجود هدف ودافع وراء إتخاذ القرار الاستراتيجي من الأمور الضرورية، فكمت هو معروف في مجال العلوم السلوكية والدافعية الإنسانية وراء كل عمل أو سلوك دافع ووراء كل دافع حاجة معينة

1- سليم بطرس جلدة، أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 18.

يراد إشباعها، فالهدف هو تجسيد للحاجة وتحقيق الهدف يعني حدوث عملية الاشباع، وبناءا عليه لا يتخذ القرار الاستراتيجي إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين، وتزداد أهمية القرار الاستراتيجي المتخذ كلما ازدادت أهمية الأهداف الاستراتيجية المراد تحقيقها من هذا القرار المتخذ، وعليه يمكن القول أن الهدف الاستراتيجي هو مبرر لاتخاذ القرار الاستراتيجي.

و- **التنبؤ:** إن معظم القرارات الاستراتيجية تتوقف على متغيرات مستقبلية التي يجب تقديرها وتحديد نتائجها وتأثيرها على المنظمة.

ك- **القيود:** يواجه متخذ القرار الاستراتيجي مجموعة من القيود التي تفرضها التغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتي من شأنها على التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر على فعالية القرار الاستراتيجي، لذا على الإدارة العليا في المنظمة دراسة هذه القيود ومحاولة التخفيف من آثارها السلبية، ومن الأمثلة عن هذه القيود: الإمكانيات المالية المتوفرة، كفاءة العاملين... الخ.

الفرع الثالث- أنواع القرار الاستراتيجي

تنقسم القرارات الاستراتيجية إلى عدة أنواع وحسب عدة معايير، يمكن إيجازها فيمايلي:¹

1- **القرارات الاستراتيجية المبنية على أساس حالة التأكد أو عدمه:** ويمكن تقسيمها إلى القرارات التالية:

أ- **القرارات الاستراتيجية الواعدة:** وهي تلك القرارات التي يمكن اتخاذها حينما تكون التغيرات والتطورات التي ستحدث في الظروف البيئية المحيطة معروفة من حيث اتجاهها وخصائصها، ويتميز هذا النوع بسهولة اتخاذها وذلك باختيار البديل الأقل من حيث التكلفة والعائد الأكبر وهذا يرجع إلى المجهود الأساسي في مرحلة البحث ومعرفة البدائل المختلفة وليس في مرحلة اتخاذ القرار والاختيار.

ب- **القرارات الاستراتيجية الشريطية (ظروف المخاطرة):** وهي تلك القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها في حالة توقع حدوث تغيرات في الظروف بدرجة أكبر من حيث الاتجاه بالمقارنة بالخصائص، ويرجع ذلك إلى تنوع وتغير الظروف البيئية وعدم ثبات المتغيرات المرتبطة بها مما يؤدي إلى صعوبة التوقع، وينقسم هذا النوع من القرارات الاستراتيجية إلى نوعين من القرارات:

ب 1- **قرارات دفاعية:** وهي قرارات تعدها المنظمة لمواجهة تغيير متوقع بدرجة عالية.

ب 2- **قرارات هجومية:** وتعتمدها المنظمة عندما تتوفر لها فرص يجب أن تستفيد منها.

ب 3- **قرارات استراتيجية للظروف غير المتوقعة (ظروف عدم التأكد):** وهي تلك القرارات التي تتخذها المنظمة لمواجهة ظروف مفاجئة غير متوقعة

أو غير معروفة من حيث الاتجاه والخصائص. وهنا يتطلب الأمر اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة مثل تلك الظروف.

2- **القرارات الاستراتيجية المبنية على أساس البدائل الاستراتيجية المتاحة:** وتشمل الأنواع الآتية:

1- قصي كمال الدين أحمد عبد القادر، فعالية الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة في ترشيد القرارات الاستراتيجية بالمنشآت الصناعية- دراسة حالة شركة السكر السودانية المحدودة، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص: 47.

أ- قرارات استراتيجية على أساس استراتيجيات المنظمة ككل: تعتمد هذه القرارات على درجة أكبر من التفكير الاستراتيجي من جانب المسؤولين عنها، كما أنها أكثر عمومية من قرارات وحدات الأعمال والقرارات الوظيفية. وتحتوي على درجة كبيرة من الخطورة، الربحية، التكلفة والفترة الزمنية الطويلة الأجل، ومن خصائصها أيضا الحاجة إلى درجة أكبر من المرونة والرؤية المستقبلية والابتكارية وغلبة الطابع الكلي والشمولي عليه.

ب- قرارات استراتيجية على أساس الاستراتيجيات التنافسية: تحدد هذه الاستراتيجيات الأفعال التي ستنفذ في كل وحدة أعمال على حدة واتخاذ القرارات الخاصة بذلك وتركز الجهود هنا من أجل فاعلية الأداء في وحدات الأعمال في أعلى مستوى لتكون أكثر قدرة على المنافسة، وهي قرارات أقل تكلفة ومخاطرة وربحية.

ج- قرارات استراتيجية على مستوى الوظائف: توجد هذه القرارات في نهاية سلسلة القرارات الاستراتيجية، وتتضمن العديد من المسائل والأمور التشغيلية، كما تحتاج إلى اتخاذ تصرفات فعلية وملموسة وتتخذ بشكل دوري ومتكرر، وضرورية من أجل تنفيذ وتطبيق مكونات الاستراتيجية الكلية للمنظمة والإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال. وتتصف بأنها قصيرة الأجل نسبيا وأكثر تحديدا وقابلية للقياس الكمي وتتضمن درجة من الخطورة ولا تحتاج تكاليف مرتفعة مقارنة بالقرارات على مستوى المنظمة ككل وقرارات على مستوى وحدات الأعمال.

المطلب الرابع: أساليب إتخاذ القرار الاستراتيجي

تتوقف قدرة منظمات الأعمال على الاستمرار وإدارتها لمختلف أنشطتها بكفاءة وفعالية على إدارتها الجيدة لقراراتها الاستراتيجية وذلك باعتباره يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة وتأثيره يكون شاملا على المنظمة ككل. تتعدد الأساليب المساعدة على إتخاذ القرارات الاستراتيجية وتتفاوت من حيث درجة سهولتها أو صعوبتها، من حيث الجهد، الوقت أو التكلفة، ويعد الحدس، التخمين، والرأي الشخصي إزاء حل معين لمشكلة قائمة أسهل وسائل إتخاذ القرارات الاستراتيجية وتندرج بعد ذلك هذه الأساليب في الصعوبة لتصل إلى استخدام الطرق العلمية والرياضية المعقدة.¹

الفرع الأول- الأساليب الكيفية: تعتبر القرارات التي يتم التوصل إليها وفق هذا النموذج من الأساليب غير دقيقة، إذ أنها تتضمن درجة عالية من المخاطرة وعدم الوضوح كونها تتخذ بناء على الخبرة والرأي الشخصي لمتخذ القرار الاستراتيجي، دون النظر إلى مدى المعرفة بالمتغيرات المؤثرة على القرار كما أنها تعتمد بدرجة كبيرة على التخمينات والتقدير الشخصية في تقدير النتائج المتعلقة بالقرار.²

وتتمثل أهم هذه الأساليب فيما يلي:

1- الخبرة: تعبر عن خبرة متخذ القرار الاستراتيجي التي تراكمت ضمن شخصيته من خلال تجاربه وخبراته ومواقفه السابقة، يؤخذ على الأسلوب استبعاد تطابق المواقف المستقبلية مع المواقف الماضية لاختلاف الظروف

1- محمد بن موسى، مرجع سابق، ص: 72.

2- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص: 109.

المحيطة بكل منهما¹، كما يمكن لمتخذ القرار الاستراتيجي الاستفادة من خبرات متخذي القرار السابقين الذين أحيلوا إلى التقاعد.²

2- دراسة الآراء: يعتمد متخذ القرار الاستراتيجي على آراء ومقترحات أفراد منظمته فهو أسلوب ديمقراطي تشاوري، لكن أغلب المديرين لا يميلون إلى الأخذ به.

3- التجربة: تمثل التجارب السابقة مصدر يمكن الاستعانة به في إتخاذ القرارات الاستراتيجية إذ ما لاشك فيه أن هناك كثيرا من المواقف المشابهة للموقف الحالي، قد اتخذت فيه قرارات معينة فإن كانت تلك القرارات قد أدت إلى نتائج إيجابية، فمن الأحسن الاستفادة من هذه التجارب السابقة في إتخاذ القرارات الحالية، لكن لا يمكن الاعتماد على التجارب السابقة فقط لأنه تكون المشكلة الحالية مشابهة للمشكلة السابقة ظاهريا، ولكن تحمل في طياتها عناصر جديدة لهذا يجب على متخذ القرار الاعتماد على معايير أخرى غير التجربة عند إتخاذ قرار لحل هذه المشكلة.³

4- الحكم الشخصي: يعتمد بالدرجة الأولى على شخصية المدير وقدراته الفكرية، اتجاهاته وخلفياته النفسية والاجتماعية لكنه لا يمكن أن يشمل القرارات الاستراتيجية أو المهمة لأن القرار المتخذ بواسطة هذا الأسلوب، يبقى دائما مبنيا على أسس ذاتية موضوعية، ويعود الارتياح من هذا الأسلوب إلى اعتماده على إجراءات واضحة ودقيقة في جمع المعلومات وتصنيفها مما يؤثر سلبا على القرارات الهامة والمعقدة في المنظمة.⁴

الفرع الثاني- الأساليب الكمية: يعتمد هذا النوع من الأساليب على استخدام الطرق الكمية في تحديد النتائج المتوقعة حيث لا يكون للجانب الشخصي دور مهم في عملية التقييم والمفاضلة بين البدائل، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأساليب لا تكون دقيقة في كل الحالات، وفي ظل كل الظروف لعدة أسباب أهمها:

- الأساليب الكمية لا تأخذ في كثير من الأحيان العنصر البشري بعين الاعتبار.
- ارتفاع تكلفة التوصل إلى القرارات الاستراتيجية لأن هذا النوع من الأساليب تستخدم حاسبات آلية تحتاج إلى مستلزمات تشغيل تكلفة.

- صعوبة وضع البرامج الخاصة بعملية إتخاذ القرار الاستراتيجي وكذا صياغة النموذج والتأكد من صلاحيته.

ويمكن إيجاز أهم الأساليب الكمية فيما يلي:

1- نظرية الاحتمالات: نادرا ما يتخذ المديرون بالإدارة العليا في المنظمة قراراتهم في ظل ظروف عدم التأكد حيث أن البيانات والمعلومات اللازمة لحل مشاكلهم غير متوفرة بشكل كبير لذا فهم ملزمون باتخاذ القرارات في ظل هذه الظروف، وفي الواقع أن هذا الوضع هو الأكثر وجودا ويسمى بالوضع الاحتمالي لذا ظهرت بعض المحاولات التي تستهدف تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال إتخاذ القرارات لتساعد متخذي القرارات في تحديد

1- نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص:182.

2- الموسوي منعم زمزمي، بحوث العمليات مدخل علمي لاتخاذ القرارات، دار وائل للمشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 21.

3- سحنون فاروق، لعجالي عادل، واقع تطبيق الأساليب الكمية لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، جامعة المسيلة، 2017، ص: 461.

4- على الشراقوي، العملية الإدارية، وظيفة المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 133-134.

درجة احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر على تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المطلوبة، ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات ما يعتقدته متخذ بالاستناد على خبرته، وممارسته السابقة وهذا ما يعرف بالاحتمال الشخصي. أما المعيار الثاني فهو الاحتمال الموضوعي والذي يتحدد عن طريق إجراء تجارب ومن خلال النتائج المتوصل إليها يتم تحديد نسبة وقوع الحدث، كما قد يتم حساب الاحتمال على أساس معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل وهذا ما يطلق عليه الاحتمال التكراري. لكن هذه الطريقة كغيرها تلاقي صعوبات في التنفيذ وذلك نتيجة لعدم توفر البيانات والمعلومات الدقيقة التي تساعد متخذ القرار الاستراتيجي على تقدير الاحتمالات، كما أن التطور الذي تشهده المنظمات اليوم وتزايد أحجامها وتوسع أنشطتها، وتعدد مهامها يعتبر عقبة في عملية التوقع وتحديد درجة الاحتمال.¹

2- البرمجة الخطية: تعد البرمجة الخطية إحدى الوسائل المهمة في حل كثير من المشاكل الإدارية والاقتصادية والعسكرية، وقد ازداد تطبيقها في الآونة الأخيرة نظراً للتقدم التكنولوجي الذي ساعد على تطوير الحسابات الإلكترونية المستخدمة في حل مشاكل البرمجة. تم تطويرها واستخدامها بصورة فعلية في سنة 1947 على يد العالم الرياضي جورج دانترنغ، لحل بعض مشكلات التخطيط في السلاح الجوي الأمريكي، في حين أن العالم الرياضي الفرنسي جين بابتستي فورير قد تنبه لمساهماتها المحتملة في عام 1923. وقد كان أول استخدام أو تطبيق للبرمجة الخطية من قبل الاقتصادي جورج ستلجر وذلك في بداية الأربعينات، حيث هدف إلى تحديد مكونات الغذاء اليومي (Diet) والتي ستزود الجسم بالحد الأدنى من احتياجاته من الفيتامينات والحديد والمواد الأخرى، وبأقل تكلفة ممكنة.

يمكن تقسيم مفهوم البرمجة الخطية إلى قسمين وهما:

- **البرمجة:** وتعني استخدام الأسلوب العلمي المنطقي في تحليل المشاكل.
- **الخطية:** وهي مستخدمة لوصف العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وهي علاقة مباشرة. فالبرمجة الخطية تشير إلى ذلك الأسلوب الرياضي الذي يهتم بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (مادية وبشرية) وفق أسلوب علمي مبرمج.²
- تعد البرمجة الخطية أحد فروع بحوث العمليات التي انتشر استخدامها في حل الكثير من مشاكل التسيير، تتبني البرمجة الخطية على قاعدتين أساسيتين هما:
- بناء نموذج رياضي يصف المشكلة المطروحة ويحدد المتغيرات الأساسية التي تؤثر فيها، كما يبين طبيعة العلاقات بين تلك المتغيرات.
- استخدام النموذج لاستنباط النتائج المتوقعة لبدائل الحل المختلفة واختيار أفضلها.

1- روبرت كليمان، تيرنسي ريلي، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، عبد الله بن سليمان العزاز، تقديم عبد الرحمن بن عبد العزيز الحماد، اتخاذ القرارات الصعبة باستخدام مجموعة نظم برامج أدوات القرار، دار المريخ للنشر، الرياض، 2010، ص: 391.

2- عطاء الله بن طيرش، كاكي عبد الكريم، بن دقفل كمال، دراسة فعالية بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 03، جامعة زيان عاشور، الجلفة، جوان 2018، ص: 78.

ولكي يكون في مقدور متخذ القرار الاستراتيجي استخدام البرمجة الخطية في حل المشاكل التي تعترض سير المنظمة لوظائفها وينبغي توفر الشروط التالية:

- تحديد الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه، قد ينطوي الهدف على تحقيق أقصى عائد أو تخفيض التكلفة لأدنى حدودها الممكنة، يطلق على الصيغة الرياضية للهدف دالة الهدف.
- أن تكون الموارد المتاحة لتحقيق الهدف محدودة مما يعني ضمنا أنه ليس هناك حاجة لبرمجة الموارد التي لا تتصف بالمحدودية وعن كانت تمثل عنصرا أساسيا في تحقيق الهدف.
- وجود بدائل مختلفة لا استخدام الموارد المتاحة قيد البرمجة، بحيث يكون بمقدور متخذ القرار الاستراتيجي اختيار أحد هذه البدائل.
- إمكانية التعبير عن كافة بيانات المشكلة وهدف الدراسة والمتغيرات بصورة كمية.
- وجود علاقة بين العوامل المتغيرة في المشكلة الخاضعة للبرمجة وأن تكون هذه العلاقة خطية أي أن تغير في أحد المتغيرات يحدث تغييرا متناسبا تماما في المتغير الآخر.

بعد أن تتم صياغة النموذج الرياضي الخطي للمشكلة المطروحة تبدأ عملية حل النموذج لحساب النتائج والحلول النهائية للمشكلة حيث يوجد هناك ثلاث طرق أساسية لحل البرمجة وهي: الطريقة البيانية، الطريقة الجبرية وأخيرا الطريقة المبسطة.¹

3- المحاكاة: وهي عبارة عن نماذج تقوم بوصف نظام أو مشكلة واقعية وتعمل على تطوير نموذج لها، ثم إجراء تجارب عليها بشكل منتظم لتقدير سلوك النظام أو المشكلة عبر الزمن ولمعرفة ردود فعل النظام الحقيقي أو المشكلة الفعلية حول بعض التغيرات فإنه بالإمكان إحداث هذه الأخيرة أولا على النموذج وملاحظة سلوكه بعد حدوثها. يستخدم الحاسوب على نطاق واسع في إجراء عمليات المحاكاة، ويعتبر أسلوب المحاكاة أداة فعالة في حل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المسائل المعقدة.

إن التحليل باستخدام المحاكاة يعد امتدادا طبيعيا ومنطقيا للنماذج التحليلية والرياضية المتأصلة في بحوث العمليات، حيث أن هناك العديد من الحالات التي لا يمكن تمثيلها رياضيا أما بسبب الطبيعة العشوائية للمسألة المدروسة، أو بسبب تعقيد صياغتها أو نظرا للتفاعلات اللازمة لوصف المسألة قيد الدراسة وصفا دقيقا. وفي جميع الحالات التي تستعصي على الصيانة الرياضية، تعد المحاكاة الأداة الوحيدة التي يمكن استخدامها للحصول على إجابات مناسبة.²

4- نظرية المباريات: تطبق هذه النظرية لتوصيف وتحديد خصائص الأطراف المتنافسة ويطلق عليهم اللاعبون من أجل أن يحقق كل طرف هدفه المناقض لأهداف الأطراف الأخرى، وتقدم نظرية المباريات الأدوات الرياضية

1- الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص: 134-135.

2- زكرياء جمعة، بزوية محمد، دراسة أنظمة التصنيع باستخدام نماذج المحاكاة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية، المجلد 14، العدد 02، جامعة تلمسان، 2015، ص: 158.

لنمذجة وتحليل القرارات التفاعلية، بحيث توضح المباراة في جولة واحدة، تعرف عندها مباراة ساكنة أو في عدة جولات متتالية فنقول عنها أنها ديناميكية. وتعنى نظرية المباريات بالإجراءات التي يتخذها صناع القرار الذين يعون أن أفعالهم تؤثر على بعضهم البعض، وبذلك تكون المباريات غير مفيدة عندما يجهل صناع القرار ردود أفعال الآخرين أو يعاملونهم كأنهم قوى غير مؤثرة في السوق.¹

5- صفوف الانتظار: إن الانتظار يعتبر مكلفا للمنظمة وبالتالي فإن نموذج صفوف الانتظار يعتبر أداة للتخلص من تكاليف خطوط الانتظار أو التخفيف منها، على هذا يكون الهدف من هذا النموذج اتخاذ قرار يحقق الموازنة بين تكلفة الانتظار وتكلفة الطاقات المعطلة. فنظرية الانتظار نظرية تختص بوضع الأساليب الرياضية اللازمة لحل المشاكل المتعلقة بتراكم صفوف الانتظار التي تنتظر دورها طلبا لخدمة معينة، تؤدي لكل وحدة خلال فترة زمنية معينة، على أن يكون وصول هذه الوحدات إلى مكان أداء الخدمة عشوائيا تبعا لتوزيع معين، كما أن الزمن اللازم لأداء الخدمة لكل وحدة يمكن أن يأخذ الصفة العشوائية تبعا لتوزيع معين، وتقدم النظرية قياس لقدرة مركز خدمة معين على تحقيق الغرض الذي أنشأ من أجله، ويكون ذلك عن طريق القياس الرياضي الدقيق لمتوسط وقت الانتظار للحصول على الخدمة، وكذلك متوسط عدد المنتظرين للحصول على الخدمة، وعلى ذلك يمكن القول أن هذه النظرية تقدم بطريقة رياضية أسلوب لتقييم بدائل التصميم المختلفة لمركز تقديم الخدمة، عبارة عن نموذج رياضي من نماذج بحوث العمليات يرمي إلى تصوير واقع موضوعي معين أو تلخيص أبعاده الأساسية بهدف تحليله، ودراسته، واتخاذ القرار بشأنه. ويعد هذا النموذج من أبرز النماذج الرياضية وأوسعها انتشارا، وذلك للدور البارز الذي يؤديه في عملية اتخاذ القرارات في الآلات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعددة لأن من الممكن استخدام نموذج الانتظار بأبعاده الشاملة لدراسة ظواهر متباينة ومتعددة وتحليلها.²

6- تحليل التعادل: يستخدم أسلوب تحليل التعادل لترشيد كثيرا من القرارات التخطيطية الخاصة بحجم المبيعات والأرباح في الأجلين القصير والمتوسط، وقد لاقى هذا الأسلوب انتشارا واسعا في التطبيقات المحاسبية والتسييرية وهو من حالات تحليل التكلفة والحجم والأرباح. يهتم تحليل التعادل أساسا بتحديد حجم المبيعات أو رقم الأعمال الذي يؤمن تغطية التكاليف بكاملها دون أي ربح أو خسارة، أي أن رقم الأعمال = مجموع التكاليف = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة. تتحقق المعادلة السابقة في نقطة التعادل فقط، وهنا يجب تقسيم التكاليف إلى نوعين أحدهما ثابت لا يتغير بغض النظر عن كمية الانتاج والآخر متغير يتناسب مع عدد الوحدات المنتجة زيادة أو نقصانا. وتتعدد استعمالات نقطة التعادل في التسيير ومجال اتخاذ القرارات في منظمات الأعمال من خلال جملة من الاستخدامات أهمها:

- مراقبة نشاط المنظمة والتقديرات المختلفة عند تغير أحد أو بعض عناصر أو شروط الاستغلال.
- إجبار المنظمة على تحليل التكاليف والأسعار، فدون ذلك يتعذر تخطيط الأرباح وتتعدر مراقبتها.

1- ناجح أشرف، نظرية المباريات كأداة للتحليل الاستراتيجي في التسويق، العدد 05، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة المدينة، 2016، ص: 155.

2- خميسي قايد، أمينة بن خزناجي، تحسين جودة الخدمات البنكية باستخدام نماذج صفوف الانتظار - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة برج بوعريبيج، العدد 02، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 2016، ص: 144.

- تسهيل التنسيق والتكامل بين أهداف الانتاج وأهداف التسويق وبين سياسات التكاليف والأسعار.
- تسهيل التنسيق والتكامل بين أهداف الانتاج وأهداف الاستثمار، حيث يمكن المنظمة من تشجيع الاستثمارات الأكثر ربحية ومعالجة الخطوط الانتاجية التي تعاني من الخسائر وبالتالي العمل على تطويرها.
- تنبيه المسيرين إلى أهمية استخدام الطاقات الانتاجية العاطلة وإلى أهمية توزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة بهدف تخفيض تكلفة الوحدة.¹
- 7- شجرة القرارات:** إن ديناميكية البيئة الخارجية وتعقيدها يتطلب في كثير من الأحيان اتخاذ سلسلة متعاقبة من القرارات التي تتوقف على بعضها البعض حيث يؤثر ناتج أحد القرارات على القرارات التي تليه، ويحتاج مثل هذا النوع من المشاكل إلى وسيلة أو أداة تعرض نتائج القرارات المتعددة بطريقة مبسطة ومنطقية تسهل فهم وتقييم البدائل واختيار أفضلها، ولذلك يتم التحليل بيانيا باستخدام التحليل الشجري للقرار عندما يكون عدد الأفعال وحالات الطبيعة محدود (أقل من 4 أفعال و4 حالات). وتأتي فائدة استخدام الشجرة لشفافية وسهول التحليل حيث يمكن رؤية كل فروع عملية اتخاذ القرار بيانيا، وتعرف شجرة القرار على أنها تمثيل تخطيطي يشبه الشجرة بشكل أفقي يوضح الأفعال الممكن اتخاذها، حالات الطبيعة واحتمالاته، المنافع المرتبطة بكل زوج من الأفعال وحالات الطبيعة وغالبا ما تستعمل هذه الطريقة عند اتخاذ قرار بشأن المشاكل كبيرة الحجم أو متعددة المراحل، وتختلف عن مصفوفة القرارات في أنها يمكن استعمالها لمعالجة المشاكل البسيطة والمعقدة بينما تساعد مصفوفة القرارات في حل المشاكل البسيطة فقط.
- ويستخدم أسلوب شجرة القرار في قضايا مهمة للمنظمة مثل: إطلاق منتج جديد، الاختيار بين البدائل الاستراتيجية، اختيار الاستثمارات،... الخ. وهناك عدة أنواع لشجرة القرار أهمها:
- **شجرة القرارات المحددة:** وتمثل مشكلة يكون فيها البديل الممكن والعائد معر وفين -لتأكيد ولا يكون في هذه الشجرة أي نقاط حدث ويتخذ فيها قرار واحد فقط.
- **شجرة قرارات محددة ذات مراحل متعددة:** ويلاحظ أن هذه الشجرة لا تحتوي على نقاط حدث ولكنها تحتوي على قرارات متتابعة.
- **شجرة القرارات الاحتمالية من مرحلة واحدة:** وتكون نقطة القرار الأولى هي نقطة واحدة، يتم الاختيار على أساسها بالإيجاب أو السلب، لتتفرع بعدها الاختيارات الممكنة بحسب الأحداث.
- **شجرة القرارات الاحتمالية من عدة مراحل:** هناك شكل آخر لشجرة القرارات الاحتمالية من عدة مراحل وتحتوي على الأقل على نقطة حدث واحدة، ثم تشمل على اتخاذ قرارات متتابعة.²
- ويتوقف استخدام أحد هذه الأساليب دون الأخرى على طبيعة المشكلة من جهة وعلى تقدير متخذ القرار الاستراتيجي من جهة أخرى، وعموما لا يوجد أسلوب يمكن تطبيقه في مختلف الظروف، بل من الممكن أن يملئ كل ظرف

1- الطبيب الوافي، مرجع سابق، ص: 133.

2- زينب بن التركي، الأساليب الكمية في اتخاذ القرار، أسلوب شجرة القرار نموذجاً، العدد 06، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، 2009، ص ص: 102-103.

نوع الأسلوب الذي يمكن تطبيقه بمعنى آخر اختيار أسلوب دون الآخر يتوقف على اجتماع مجموعة من الظروف أهمها: رأي متخذ القرار الاستراتيجي، تقديره للموقف، طبيعة المشكلة، الظروف المحيطة وكذلك الإمكانيات المتوفرة لاستخدام الأسلوب الذي تم اختياره، إلا أن استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار الاستراتيجي يساهم بشكل فعال في حل المشاكل التي تتعرض لها المنظمة وترشيد القرار الاستراتيجي المتخذ وذلك بالاعتماد على نماذج رياضية وعلمية دقيقة مقارنة بالأساليب الكيفية التي تفتقد إلى معايير وأسس علمية حيث في معظم الحالات تكون غير موضوعية .

المبحث الثاني: مرتكزات القرار الاستراتيجي

تقوم المنظمة بمجموعة من الأنشطة والعمليات المختلفة تواجه من خلالها العديد من المشاكل سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية، لذا تسعى الإدارة العليا لحل هذه المشاكل والتخفيف من آثارها السلبية على أداء المنظمة الحالي والمستقبلي وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات الاستراتيجية التي تتفاوت في درجة تأثيرها على مستقبل المنظمة، لذا قبل أن تتخذ المنظمة أي قرار فإنها تحدد الأسلوب والنموذج اللازم لصناعة القرار الاستراتيجي لضمان رشد القرار الاستراتيجي الذي تم اتخاذه، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة الآتية:

❖ مراحل صناعة القرار الاستراتيجي؛

❖ نماذج القرار الاستراتيجي والأنظمة الداعمة له؛

❖ تحديات القرار الاستراتيجي والصعوبات التي يواجهها.

المطلب الأول: مراحل صناعة القرار الاستراتيجي

تعتبر عملية صناعة القرار الاستراتيجي من أهم العمليات في المنظمة لما لها من تأثير على مستقبلها واتجاهها العام، لذا فإن هذه الأخيرة لا تتم بصورة عفوية ولكن من خلال جهود معتبرة مروراً بخطوات محددة ودقيقة تسعى في مجملها إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة وفعالية.

الفرع الأول- الفرق بين صناعة القرار الاستراتيجي واتخاذ القرار الاستراتيجي

تتم عملية صناعة القرار الاستراتيجي وفق جملة من الخطوات المتسلسلة منطقياً والمترابطة فيما بينها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بكفاءة وفعالية، لكن يمكن التمييز بين صنع القرار الاستراتيجي واتخاذ القرار الاستراتيجي بالرغم من ارتباطهما وتكاملهما، إلا أن الفرق بين صنع القرار الاستراتيجي واتخاذ القرار الاستراتيجي يكمن فيما يلي:

- عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي تكون مستمدة من التعويض الرسمي والقانوني لمتخذ القرار الاستراتيجي، وكذلك من خلال دوره القانوني المستمد من المركز الوظيفي، ومن خلال المواقف التي تتطلب منه التصرف لاتخاذ القرار الاستراتيجي واختيار البديل المناسب.

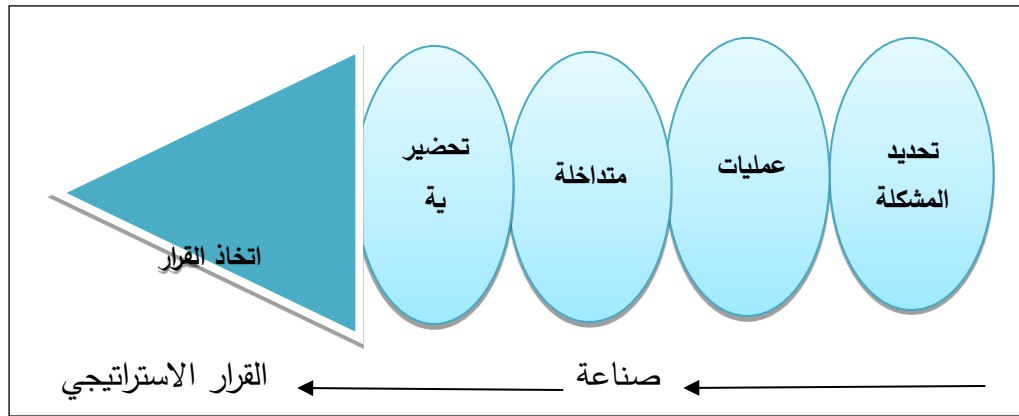
- بينما عملية صنع القرار الاستراتيجي تتمثل في الأعمال المهنية والتقنية الهادفة إلى تحديد المشكلة، وجمع البيانات المتعلقة بها، وترتيبها وتصنيفها وبعد ذلك وضع البدائل وتحليلها وتقييمها، ليقوم بعدها متخذ القرار الاستراتيجي باختيار أنسب بديل لحل المشكلة، حيث تظهر في عملية صنع القرار الاستراتيجي خصائص متخذ

القرار العلمية وخبراته المهنية، وإبداعاته الشخصية في صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي، فعملية صنع القرار الاستراتيجي واتخاذها وجهان لعملة واحدة، من خلال تعزيز الترابط والتكامل الإيجابي بينهما، إذ تزداد الحاجة لصنع القرار الاستراتيجي واتخاذها عندما تتعدد الأطراف المساهمة فيه.¹

كما يتم التفريق بين عملية صناعة القرار الاستراتيجي واتخاذها من خلال أن عملية صناعة القرار الاستراتيجي تشمل على إدراك متطلبات الموقف أو المشكلة أو الفرصة، والتي تحتاج إلى قرار ومن ثمة جمع المعلومات والبيانات وفرزها وتحليلها ودراستها بشكل جيد، ثم تطوير البدائل المناسبة والتي هي عبارة عن حلول ممكنة للتعامل مع الموقف أو المشكلة أو الفرصة، وربما تنتهي هذه المرحلة بالتوصية بأفضل هذه البدائل، لتبدأ بعدها عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي التي يتم من خلالها اختيار البديل المناسب للبدء بالتنفيذ والتقييم واتخاذ الاجراءات التصحيحية، إذا تطلب الأمر.²

ويمكن تلخيص الفرق بين صناعة القرار الاستراتيجي واتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال الشكل رقم (20).

الشكل رقم (20): صناعة القرار الاستراتيجي واتخاذ القرار الاستراتيجي



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات إتخاذ القرار - منهج كمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص: 19. إن عملية صناعة القرار الاستراتيجي هي عملية شاملة تتضمن كافة المراحل من خلال توليد البدائل وتقييمها واختيار البديل المناسب في إطار الإمكانيات الداخلية والظروف البيئية الخارجية حيث يطلق على عملية اختيار البديل في عملية صناعة القرار الاستراتيجي باتخاذ القرار الاستراتيجي.

الفرع الثاني - سيرورة صناعة القرار الاستراتيجي

تمر عملية صناعة القرار الاستراتيجي في المؤسسة بمجموعة من المراحل المتتالية والمتراطة، يمكن إيجازها

فيما يلي:

1- محمد بن موسى، أثر تفويض السلطة على فعالية إتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة: مجمع الرياض سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، فرع: إدارة المنظمات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2013، ص: 55.

2- إسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصيرات، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة باتنة، الجزائر، 2009، ص: 07.

1- مرحلة التشخيص: تعتبر مرحلة تشخيص المشكلة وتحديد الهدف مرحلة مهمة في عملية صناعة القرار الاستراتيجي نظرا لارتباط المراحل الأخرى بها، وتعرف المشكلة في مجال صناعة القرار على أنها: "انحراف عن الهدف المحدد" أي أنها حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، وحتى يتم الوصول إلى تشخيص واضح للمشكلة يجب أن يتم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات المتوقعة، بالإضافة إلى التعرف على محفظة أعمال المنظمة ليتم تحديد حجم الفجوة الاستراتيجية بين الفرص والتهديدات السائدة في البيئة الخارجية وبين نقاط القوة والضعف لدى المنظمة ككل.¹

2- مرحلة تحديد الحلول البديلة: ويتم خلال هذه المرحلة تحديد عدد من البدائل لمعالجة المشكلة ويشترط وجود بديلين على الأقل لأن وجود بديل واحد لا يكون منطقيا لاتخاذ قرار استراتيجي، حيث يتم في هذه المرحلة توفير مجموعة من البدائل عن المشكلة المراد حلها واتخاذ القرار الاستراتيجي بشأنها، أو الهدف المراد الوصول إليه في ضوء التحليل المنطقي للبيانات والمعلومات المتاحة فوضع عدد كبير من البدائل يجنب الإدارة العليا الوقوع في الخطأ ويساعدها في اختيار البديل المناسب في حدود الموارد المتاحة في المنظمة.²

3- مرحلة تقييم البدائل: وفي هذه المرحلة يتم بحث البدائل من حيث مزاياها وعيوبها لمعرفة نتيجة كل بديل مسبقا وتكوين صورة واضحة عنها، من خلال المقارنة بين الأعباء والعوائد لكل بديل بطريقة موضوعية وواقعية، وتشمل إجراءات التقييم الجوانب التالية:

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.
- تكاليف تنفيذ البديل ومدى الكفاية التي يحققها من حيث الاقتصاد والإتقان.
- آثار تنفيذ البديل على سير النشاط داخل المنظمة وخارجها.
- الآثار النفسية والاجتماعية للبديل.³

هذا ويمكن للإجابة عن الأسئلة التالية أن تساعد في اختيار البديل المناسب:⁴

- هل البديل الذي وقع عليه الاختيار سوف يؤدي إلى مواجهة المشكلة؟
- هل هذا البديل مقبول بالنسبة لكل أطراف المشكلة.
- هل هذا البديل يمكن وضعه يمكن وضعه في شكل خطة عمل تفصيلية؟
- هل الوقت يسمح باستخدام هذا البديل؟

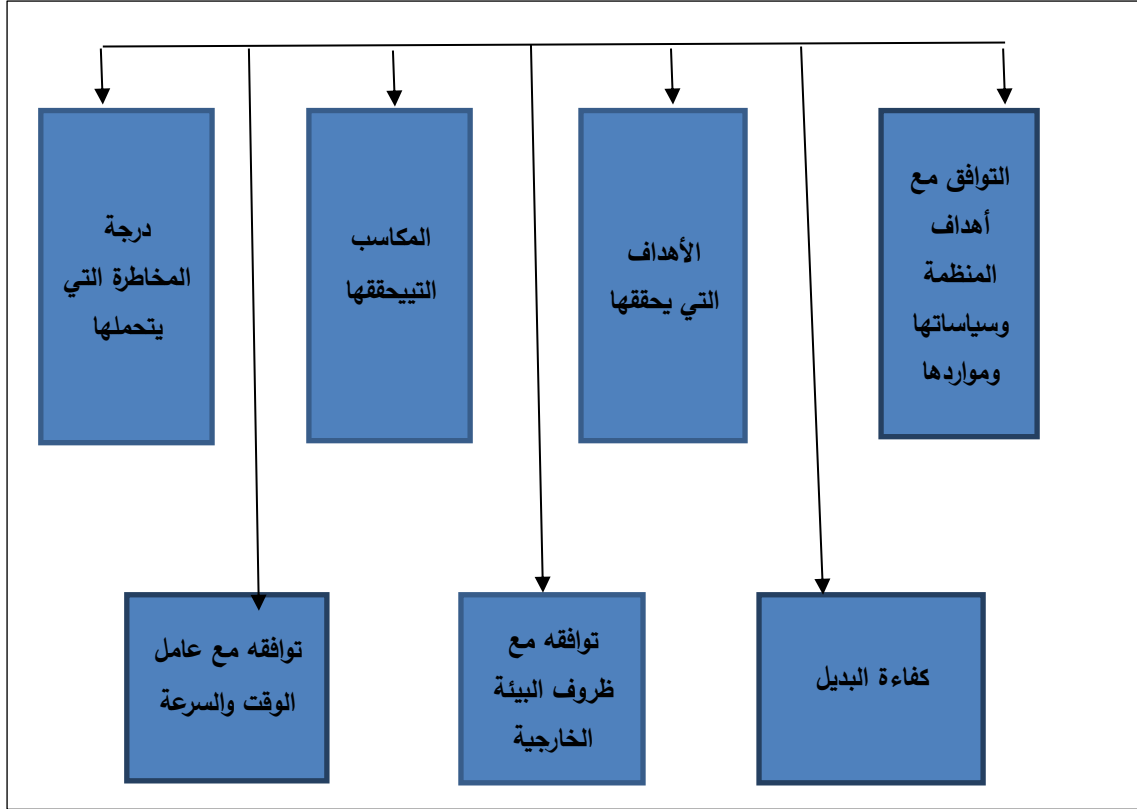
1- حمد شفاء، نصيب رجم، دور الأنظمة الخبيرة في صناعة القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص: 195.

2- Monetro Sonly, **Developing people through decision Making: power case study business case studies**, 2017, p p: 30-35.

3- مكية كريدي الكعبي، مداخل صناعة القرار الاستراتيجي ودورها في كفاءة تسويق الخدمات - دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد 09، العدد 01، 2017، العراق، ص: 45.

4- مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة 01، 2009، ص: 74.

- هل تسمح الموارد البشرية والمالية والمادية بتطبيق هذا البديل؟
 - هل يضمن هذا البديل عدم ظهور المشكلة في المستقبل؟
- ويمكن تلخيص معايير تقييم البديل من خلال الشكل رقم (21).
- الشكل رقم (21): معايير تقييم البدائل**



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة 01، 2009، ص:75.

- 4- **مرحلة اختيار البديل المناسب (اتخاذ القرار):** تعد هذه المرحلة أهم وأدق مرحلة في عملية صنع القرار الاستراتيجي حيث يتم فيها حسن اختيار البديل الأفضل بعد تقييم البدائل المتاحة، والحل الأحسن والأنسب للمشكلة المطروحة والذي يحقق اقتناص الفرص من البيئة ومواجهة التهديدات الخارجية.¹
- 5- **مرحلة تنفيذ القرار:** وخلال هذه المرحلة يتم وضع القرار موضع التنفيذ عن طريق إيصاله إلى المعنيين من الأفراد العاملين في المنظمة من أجل تنفيذه والحصول على قبولهم وفهمهم له ومدى درجة الالتزام به، كون فعالية

1- النعيمي صلاح عبد القادر، المدير، القائد والمفكر الاستراتيجي، فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، إثراء للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2008، ص:56.

- القرار الاستراتيجي تتوقف على مدى التنفيذ السليم والفعال له، وقد يكون القرار جيد ولكن التنفيذ سيئ مما يؤدي إلى نتائج سلبية¹. ومن العوامل الواجب مراعاتها عند تنفيذ القرار الاستراتيجي مايلي:²
- صياغة البديل بوصفه قرارا استراتيجيا دالا على مضمونه بشكل جيد.
 - إختيار الوقت المناسب لإعلان القرار.
 - إصدار الأوامر المناسبة لتنفيذ القرار الاستراتيجي.
 - تحديد مهام الأفراد الذين سيشاركون في تنفيذ القرار الاستراتيجي.
 - تخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ القرار الاستراتيجي.
- ويمكن توضيح أهم إجراءات عملية تنفيذ القرار الاستراتيجي من خلال الشكل رقم (22).
- الشكل رقم (22): إجراءات تنفيذ القرار الاستراتيجي**



المصدر: ميرنا أبو نجم، أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات - دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية، سوريا، 2017-2018، ص:

24.

1- عمر قيس جميل، سامر نيسان أحمد، أنماط الاتصالات الإدارية وتأثيرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية - دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في المديرية العامة لتربية الأنبار، العدد 15، العراق، 2019، ص: 221.

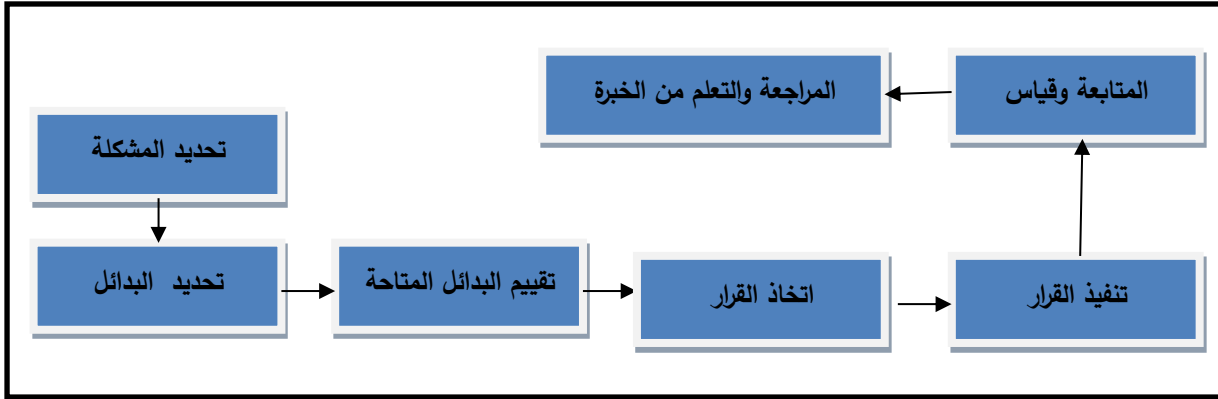
2- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2015، ص: 24.

من خلال الشكل أعلاه نجد أن عملية تنفيذ القرار الاستراتيجي الذي تم اتخاذه تتم وفق مجموعة من الخطوات والإجراءات من خلال تخصيص جميع الموارد اللازمة لتنفيذ القرار سواء كان مادية، مالية وبشرية ثم يتم توزيع الصلاحيات والمسؤوليات على الأفراد المعنيين بتنفيذ القرار الاستراتيجي في المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إلى النتائج المرجوة بالإضافة إلى وضع البرامج الزمنية للتنفيذ، وأخيرا القيام بعمليات تجريبية تسبق عملية التنفيذ الكامل للتأكد من مدى فعالية البديل المختار في تحقيق الغايات المستقبلية للمنظمة وأهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

6- مرحلة متابعة القرار وقياس النتائج: وهي المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرار الاستراتيجي من خلال المتابعة للتحقق من سلامة تنفيذ القرار وقياس مدى التقدم من تنفيذه من حيث الوقت والموارد الأخرى والآثار المترتبة على القرار ومدى الالتزام بالجدول الزمني الذي تم إعداده للتنفيذ. وعند القياس تتم مقارنة النتائج بالجدول الزمني أو الخطة الموضوعة للتنفيذ، وإذا كان القرار لايساهم في حل المشكلة يتم مراجعة خطوات القرار السابقة مباشرة وهي اختيار البديل ووضعه موضع التنفيذ.¹

ويمكن تلخيص خطوات صناعة القرار الاستراتيجي من خلال الشكل رقم (23)

الشكل رقم (23): مراحل صناعة القرار الاستراتيجي



المصدر: محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دارالجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص: 257.

المطلب الثاني: نماذج القرار الاستراتيجي والأنظمة الداعمة له

تعتبر عملية صناعة القرار الاستراتيجي في المنظمة العمود الفقري للعملية الإدارية كونها تتوقف على تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة، ومع زيادة حجم المنظمات وتعدد أنشطتها والتغيرات البيئية السريعة واشتداد المنافسة أصبح منظمات الأعمال في حاجة إلى نماذج واقعية وأنظمة إدارية فعالة تساعد في عملية صناعة قرار إستراتيجي فعال ورشيد.

الفرع الأول- نماذج القرار الاستراتيجي

1- جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال، مبادئ ومفاهيم، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2015، ص: 122.

توجد أربعة نماذج أساسية يمكن للمنظمة الاعتماد عليها في صناعة القرار الاستراتيجي، يمكن إيجازها فيما يلي:¹

1- النموذج الابتكاري: وفقا لهذا النموذج يتم صنع القرار الاستراتيجي من قبل شخص يملك صلاحيات واسعة وقدرات فائقة على تكوين رؤية بعيدة المدى وتقييم الأمور الحالية والمستقبلية، وغالبا ما يكون هنا مؤسس المنظمة فتتخذ قراراته صفتي الأساس والجرأة، والهدف الأساسي من هذا النموذج هو تحقيق نمو المنظمة من خلال فرص قد لا يدركها أو قد يقدم عليها المنافسون.

2- النموذج التكيفي: يعتمد هذا النموذج في صنع القرار الاستراتيجي على الحلول المبنية على رد الفعل للمشكلات القائمة بدلا من البحث عن الفرص الجديدة قبل حدوثها، أي أن المنظمة تنتظر حدوث التغيير في البيئة ثم تقوم ببناء الاستراتيجيات لمواجهة هذا التغيير كنوع من رد الفعل لمواجهة التغيير البيئي. وقد يكون السبب وراء تبني المنظمة لهذا النموذج هو تعدد الصعوبات البيئية التي تواجه المنظمة مما يضطرها إلى التكيف مع التهديدات أو الفرص وليس البحث عنها مسبقا، ويستخدم هذا النموذج في صناعة القرار الاستراتيجي لتحريك المنظمة إلى الأمام بخطوات مرحلية جزئية لسببين هما: تعدد وتنوع إحتياجات المنظمة، ومحدودية طاقة صانع الاستراتيجية لتلبية هذه الإحتياجات. فنجاح تطبيق هذا النموذج يتطلب تمتع المدير بحرية ومرونة في التكيف مع الإحتياجات الآنية.

3- النموذج التخطيطي: في هذا النموذج ينظر إلى عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي على أنها عملية تحليلية تتصف بالانتظامية، والتي تتضمن اختيار بديل واحد من بين البدائل المتاحة والعمل على وضع هذا البديل موضع التنفيذ الفعلي بطريقة عقلانية ورشيدة يحكمها عامل الربح، وهذا النموذج يجمع بين كل من النموذج الريادي والنموذج التكيفي.

4- النموذج المختلط: قد تلجأ المنظمة بعض الأوقات إلى إتباع أنموذجا مختلطا، والذي يقوم بالجمع بين النماذج الثلاثة السابقة، وتتبنى المنظمة هذا النموذج عندما تكون البيئة متواصلة التغيير السريع وعندما يكون من الأهمية بناء وعي جماعي وتطوير الموارد التي تحتاجها المنظمة قبل الإقدام على الالتزام بإستراتيجية محددة.

الفرع الثاني - أنظمة دعم القرارات الاستراتيجية

تحتاج عملية صنع القرارات الاستراتيجية الفاعلة إلى توفير المعلومات ذات الصلة بالقرار في الوقت المناسب، حيث تعتبر المعلومات المادة الأولية التي تصنع منها هذه القرارات، فهناك علاقة مباشرة بين نوعية هذه المادة الأولية وجودة المنتج النهائي المتمثل في القرار الاستراتيجي الذي يتم اتخاذه.² فهي عبارة عن أنظمة موجودة على مستوى إدارة المنظمة تعمل على ترتيب المعطيات بالاعتماد على نماذج تحليلية متطورة بهدف مساندة عملية صناعة القرار الاستراتيجي، كما تعمل هذه الأنظمة أيضا على مساعدة المسيرين في صناعة القرار الاستراتيجي،

1- علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، مرجع سابق، ص: 150-152.

2- الشماخ خليل محمد حسن، محمود خيضر كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 03، 2007، ص: 250.

من خلال توفير المعلومات من مصادر خارجية، مثل: الأسعار الحالية للأسهم، أسعار المنتجات التنافسية. وتتميز هذه الأنظمة في مجملها بالخصائص الآتية:

- المرونة والتكيف والسرعة في رد الفعل.

- لا تحتاج هذه الأنظمة إلى مساعدة كبيرة من قبل المبرمجين المحترفين.

- تساند هذه الأنظمة عملية صناعة القرار الاستراتيجي وحل المشاكل التي لا يمكن حلها مسبقاً.

- تلجأ هذه الأنظمة إلى أدوات جد متطورة لتحليل المعطيات والنمذجة.¹

ومن أهم أنواع نظم المعلومات الإدارية الداعمة لصنع القرار الاستراتيجي مايلي:²

1- نظم معلومات الإدارة: ويستخدم من قبل المدراء وهوزود متخذ القرار الاستراتيجي بمعلومات ملخصة ومقاييس أداء لمراقبة النتائج.

2- نظم معلومات المدير: ويستخدم من قبل المدراء التنفيذيين فهو يزودهم بالحقائق لتفسير المشاكل ووضع حلول مناسبة لها.

3- نظام معالجة الصفقات: ويستخدم من قبل الأشخاص المسؤولين عن إجراء الصفقات، فهي تعطي المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بمعالجة الصفقات.

4- نظام دعم القرار: وهو نظام تفاعلي مبني على الحاسب الآلي تهدف إلى توفير معلومات وأساليب إسناد قرارات مطلوبة لحل مشكلة معينة، فهو نظام تطبيقي خاص بحل مشاكل الإدارة من خلال تحليل قراراته باستخدام منهجية خاصة كالنماذج والبرمجيات الجاهزة لتسهيل تفاعل المسيرين مع النظام ودعم تقاريرهم الشخصية لاتخاذ قرارات استراتيجية كفؤة.³ من خلال توفير البيانات والإحصاءات والمؤشرات الضرورية لاستخلاص وصنع السياسات وضبط الإجراءات أو لطرح قضايا غير مسبوقه على أجدنة صانع القرار الاستراتيجي على أن تتسم تلك المراحل بالتفاعلية الكافية التي تتيح متابعة تأثير القرارات المحتملة.⁴

ويمكن توضيح دور هذه أنظمة المعلومات في صناعة القرار الاستراتيجي من خلال الشكل رقم (24).

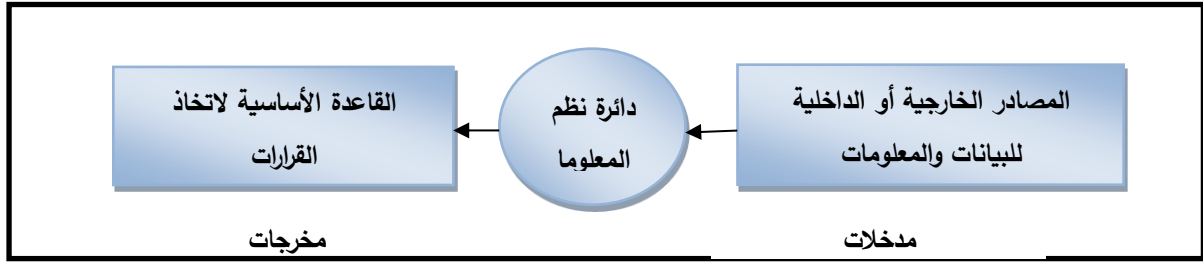
1- رحمون هلال، المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية- دراسة مقارنة-، أطروحة لنيل شهادة في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2004-2005، ص: 70.

2- علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، مرجع سابق، ص ص: 158-159.

3- بوجعادة إلياس، أهمية نظم دعم القرار في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 06، العدد 01، جامعة سكيكدة، جوان 2018، ص ص: 398-399.

4-نادية مدروس، نبوية عيسى، نظم دعم القرار ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات (مقاربة نظرية)، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 05، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، جوان 2019، ص: 05.

الشكل رقم (24): دور نظم المعلومات في صناعة القرار الاستراتيجي



المصدر: علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة علي سلمان المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2018، ص: 160.

من خلال الشكل يتضح أن المعلومات تعتبر من الموارد الاستراتيجية في المنظمة حيث تتوقف عملية صنع القرار الاستراتيجي في المنظمة على مخرجات نظم المعلومات خاصة المعلومات الاستراتيجية التي تعطي صورة شاملة عن الوضع الداخلي للمنظمة من جهة، وتحديد التغيرات البيئية الخارجية بأبعادها المختلفة والتي يمكنها التأثير على النشاط الحالي أو المستقبلي للمنظمة مما يمكن المديرين في الإدارة العليا من اتخاذ القرار الأمثل الذي يؤدي إلى تحقيق المنظمة ورسالتها.

الفرع الثالث - دور القيادة الاستراتيجية في صناعة القرار الاستراتيجي

توجد سبعة أنماط أساسية يمكن للقيادة الاستراتيجية في المنظمة الاعتماد عليها في صنع القرار الاستراتيجي: ¹

1- القيادة الاستراتيجية تضع القرار وتعلنه للمرؤوسين: حيث تحدد المشكلة وتراجع مع نفسها الحلول البديلة وتختار البديل الملائم الذي يؤمن الحل لها، ومن ثم تعلنه للمرؤوسين لغرض التنفيذ وهذا النمط من القيادة لا يعطي الفرصة للمرؤوسين في صنع القرار الاستراتيجي.

2- القيادة الاستراتيجية تضع القرار وتحاول إقناع المرؤوسين: تحدد القيادة الاستراتيجية المشكلة لتصل إلى قرار بشأنها وبدلاً من إعلامهم بالقرار فإنها تتخذ موقف آخر، يتمثل في إقناع المرؤوسين بهذا القرار لأجل كسبهم إلى جانبها وقبولهم القرار وهم يفعلون ذلك، لأنهم يتوقعون حصول بعض المعارضة من قبل أولئك الذين سيفاجئون بقرارها ولأجل تقليص حجم المعارضة يجري توضيح المكاسب التي ستعود على المرؤوسين نتيجة القرار.

3- القيادة الاستراتيجية تفرض أفكارها وتدعو المرؤوسين للمناقشة: وهنا تتوصل القيادة إلى قرار مع نفسها، ولكنها لا تتخذه لأنها ترغب في الحصول على قبول المرؤوسين لقراراتها وهذا يعطيهم فرصة للحصول على توضيحات كاملة لأفكارهم ونواياهم، وبعد عرض الأفكار تدعو إلى طرح الأسئلة ليصبحوا دراية من الأمور التي تنوي القيادة تنفيذها، تمكن طريقة الأسئلة والاجابة بين القيادة والمرؤوسين، من اكتشاف الجوانب المتعلقة بالقرارات كافة.

4- تعرض القيادة الاستراتيجية قرارات مبدئية قابلة للتغيير: وتكون القيادة هي المبادرة في المشكلة وتشخيصها، والبحث فيها والوصول إلى قرار بشأنها، وتقوم بعرض الحلول المعالجة للمشكلة موضوع البحث على المرؤوسين،

1- الهاللي الشربيني، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006، ص: 47.

وتراقب ردود أفعالهم وخاصة أولئك الذين سيتأثرون بالقرار وتدعوهم للمناقشة مع التذكر بحق القيادة بالانفراد في صنع القرار، حيث يمكن هذا النمط، المرؤوسين من مزاوله بعض التأثيرات على القرار الاستراتيجي.

5- تعرض القيادة المشكلة وتحصل على الاقتراحات ويصنع القرار الاستراتيجي: وتظهر للمرؤوسين فرصة لاقتراح حلول صائبة للمشكلة، وتكون مساهمتهم في زيادة عدد الحلول الموجودة لدى القيادة، والهدف من هذا السلوك الحصول على الخبرة والمعرفة، من أولئك الذين يعملون في الأعمال اليومية، وتقوم القيادة بعد حصولها على الاقتراحات من المرؤوسين ومقارنتها مع مألديها من بدائل، واختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة وحسب رأيها.

6- تعين القيادة الحدود التي يتخذها المرؤوسين في إطار القرار وتنقل إليهم صلاحية صنعه: وتقوم بتعريف المشكلة وبيان حدودها وأبعادها، وتوضيحها لهم ولايجوز تجاوزها عند صنع القرار الاستراتيجي، وقد تكون الحدود مالية أو حدود نشاطية يصعب تجاوزها.

7- تسمح القيادة للمرؤوسين بصنع القرار بحرية في حدود إطار متفق عليه: وتمثل موقفا متطرفا في منحهم الحرية في صنع قراراتهم وهذا نادر ما يحدث ويقتصر على بعض الحالات والمهام المحددة قصيرة الأجل، وتقوم القيادة باختيار مجموعة من المختصين للقيام بمشروع أبحاث، ويترك لهم حرية تحديد المشكلة وتشخيصها وتحديد بدائل الحلول التي يراها فريق الباحثين واختيار البديل الأنسب، وتشمل الحدود المفروضة على فريق العمل تلك الحدود التي وضعتها القيادة أمامهم.

المطلب الثالث: تحديات القرار الاستراتيجي والصعوبات التي يواجهها

وجب على الادارة العليا بالمنظمات الأخذ بعين الاعتبار الصعوبات والتحديات التي يمكن أن تواجهها والتي من شأنها التأثير على فعالية قراراتها الاستراتيجية.

الفرع الأول- تحديات القرار الاستراتيجي

يواجه متخذ القرار الاستراتيجي مجموعة من التحديات تتمثل أهمها في النقاط الآتية:¹

1- المعايير المتعددة: يرتبط القرار الاستراتيجي بمجموعة من المعايير تخص كل من: الزبائن، المالكين، الحكومة، جماعات الضغط... الخ، لذلك يجب خلق التوازن بين هذه المعايير.

2- اللاملموسية: يرتبط القرار الاستراتيجي بالعديد من العوامل غير الملموسة مثل: رضا الزبون، شهرة المحل، البيروقراطية... الخ مما يخلق صعوبة في عملية قياس القضايا المذكورة لاختلاف المقياس لكل واحدة منها.

3- المخاطرة وعدم التأكد: يرتبط القرار الاستراتيجي بمخاطرة عالية وظروف عدم تأكد كثيرة مما يجعل عملية اختيار البديل المناسب أمرا صعبا.

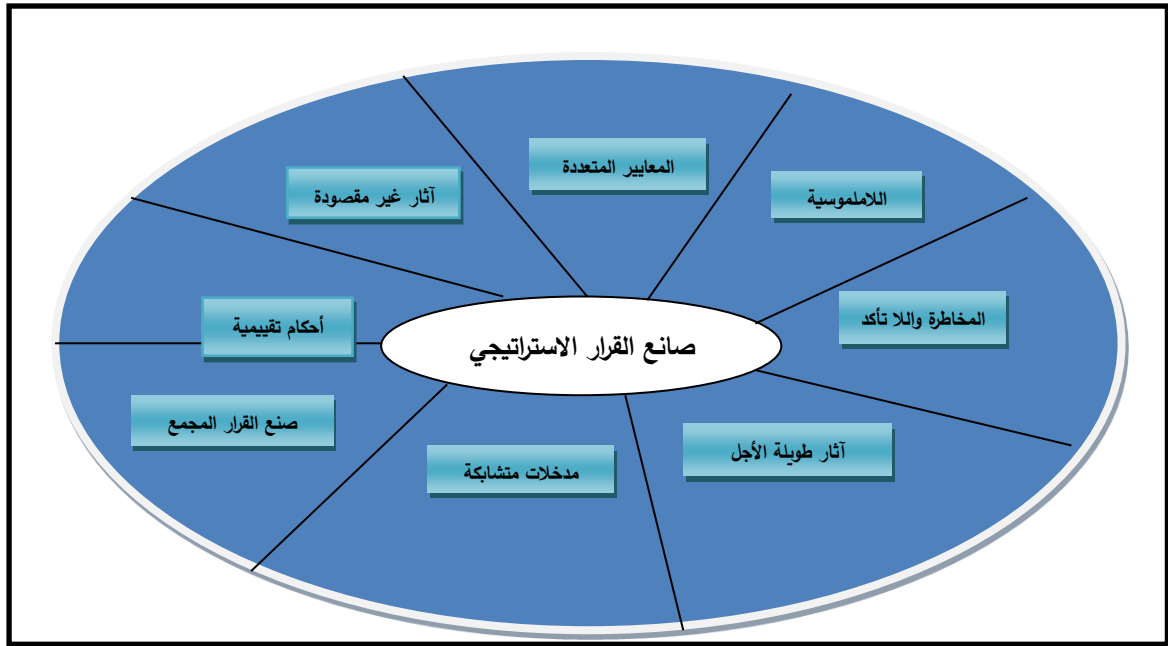
4- آثار طويلة الأجل: تكون نتائج القرار الاستراتيجي طويلة الأجل وليست قصيرة الأجل مما يحتم ضرورة الدقة في اتخاذها لأنها تخص مستقبل المنظمة.

1- يعقوب عادل ناصر الدين، مرجع سابق، ص ص: 151-152.

- 5- أحكام تقييمية: يرتبط القرار الاستراتيجي بمحدودية المعلومات المتاحة من ناحية واختلاف طريقة من ناحية أخرى، وعليه فإن صناعة القرار الاستراتيجي تعتمد على أحكام تقييمية ذاتية أكثر منها قائمة على التنبؤ والأرقام.
- 6- مدخلات متشابكة: يرتبط القرار الاستراتيجي بمدخلات متنوعة: قانونية، فنية، تسويقية إنتاجية... الخ، وهذا يعقد الأمر على متخذ القرار لأنه يجب أن يستوعب كل هذه المدخلات.
- 7- صنع القرار المجمع: يعتمد القرار الاستراتيجي على تجميع الآراء والمقترحات من جميع الأطراف المستفيدة، وهذا يتطلب الوصول إلى مهارة جمع هذه الآراء وخلق التوافق بينهما من أجل قرار جيد.
- 8- آثار غير مقصودة: يرتبط القرار الاستراتيجي عادة بآثار غير مقصودة بسبب عدم الثبات البيئي ومستوى المخاطرة العالية، وهذا يجعل من الصعب التكهّن بالآثار والنتائج المؤكدة وهنا تبرز آثار جانبية غير مقصودة إيجابية منها والسلبية.

ويمكن تلخيص التحديات التي يواجهها صانع القرار الاستراتيجي من خلال الشكل رقم (25).

الشكل رقم (25): تحديات القرار الاستراتيجي



المصدر: يعقوب عادل نصر الدين، الاستراتيجية منهج الممارسات المتكاملة، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2019، ص: 152.

إن القرار الاستراتيجي هو القلب النابض للعملية الإدارية في المنظمة والوسيلة الأساسية التي تتمكن من خلالها الإدارة العليا الوصول إلى تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية في إطار محيط بيئي دائم وسريع التغير، من خلال اختيار أفضل البدائل المتاحة التي تساهم في تحقيق أكبر مجموعة من النتائج المرغوبة وبالتالي الوصول لميزة تنافسية مستدامة.

الفرع الثاني - الصعوبات التي تواجه القرار الاستراتيجي

يواجه القرار الاستراتيجي جملة من المشاكل والصعوبات، تتمثل أهمها في النقاط الآتية:¹

- عدم توفر حل واحد سليم وصحيح للمشكلة الاستراتيجية المعروضة.
 - عدم تنفيذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.
 - وجود مشاكل داخلية وخارجية كبيرة وغير متوقعة.
 - ظهور أزمات تأخذ اهتمام الادارة العليا في المنظمة بعيدا عن عملية تنفيذ القرار الاستراتيجي.
 - مناهضة القرارات الاستراتيجية في حال فرضها على العاملين في المستويات التنفيذية في المنظمة.
 - عدم القدرة على تحديد الأهداف الاستراتيجية التي يمكن أن تتحقق من خلال عملية صنع القرار الاستراتيجي.
 - صعوبة التعرف على عيوب ومزايا البدائل المتوقعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة.
 - الصعوبات التي تتعلق بشخصية متخذ القرار الاستراتيجي بالاضافة إلى درجة نكاهه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية والجسدية.
 - نقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الاستراتيجي.
 - ضعف القيادة والتوجيه لدى مديري الأقسام في المنظمة والتحديد غير المناسب لمهام التنفيذ الأساسية للقرار الاستراتيجي.
 - عدم إدراك الادارة العليا للمشكلة وتحديدها بدقة مما يؤدي إلى حل المشاكل الفرعية وعدم التعرض للمشكلة الحقيقية.
 - عدم كفاءة الأنظمة الرقابية في المنظمة.
- إن لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي دور كبير وفعال في المنظمة باعتبارها تقوم أساسا على تحديد رؤية المنظمة في المستقبل وذلك من خلال التركيز على التوجهات المستقبلية لها، لذا أصبح لزاما على المنظمة العمل باستمرار على تقييم قدرات متخذي القرار الاستراتيجي وتطوير وتنمية مهاراتهم في هذا المجال بما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المبحث الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وترشيد القرارات الاستراتيجية

تحدد أهمية عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة أساسا في قدرتها على حل المشاكل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، لذا أصبح اهتمام منظمات الأعمال اليوم منصب حول إتخاذ قرارات استراتيجية تتصف بالرشد والعقلانية بما يمكنها من الوصول إلى مستوى أداء فعال ومتميز، وذلك بالاعتماد على أساليب إدارية حديثة كبطاقة الأداء المتوازن من أجل تحسين وترشيد قراراتها الاستراتيجية وتحقيق الفعالية التنظيمية والوظيفية، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الأربعة الآتية:

❖ ماهية ترشيد القرار الاستراتيجي؛

❖ ترشيد القرارات المالية والجودة وفقا لبطاقة الأداء المتوازن؛

1- المغربي محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الادارة والتنظيم، دارالجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 263.

- ❖ علاقة استراتيجية المؤسسة ببطاقة الأداء المتوازن؛
- ❖ ترشيد القرارات الاستراتيجية من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: ماهية ترشيد القرار الاستراتيجي

يعتمد المسار العام والمستقبلي للمنظمة أساسا على قراراتها الاستراتيجية ومدى رشد وعقلانية هذه القرارات، ولكي تكون هذه القرارات الاستراتيجية رشيدة لابد أن تبنى على قاعدة علمية سليمة.

الفرع الأول- مفهوم ترشيد القرار الاستراتيجي

يعرف الرشد لغة على أنه: "إضفاء الحكمة والعقلانية في السلوك والتصرف، بمعنى إصابة وجه الأمر والطريق".¹ أما اصطلاحا فقد أعطيت عدة تعاريف لترشيد القرار الاستراتيجي حيث عرف على أنه: "القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها، ولذلك فإن الأهداف ووسائل تحقيقها يجب أن تكون معروفة".² كما يعرف على أنه: "إضفاء صفة العقلانية على القرار الاستراتيجي المتخذ بحيث يتحقق الاستخدام الأمثل والصحيح لكل الإمكانيات المتاحة".³ ويعرف أيضا القرار الاستراتيجي الرشيد بأنه: "القرار الذي يحقق الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة وبالتالي تصبح النتائج المترتبة على هذا القرار مقبولة وذات أثر إيجابي".⁴

وعليه يمكن القول بأن القرار الاستراتيجي الرشيد هو القرار الذي يمكن المنظمة من الوصول لتحقيق نتائج إيجابية ومرضية أفضل مما هو مخطط في ظل المعطيات البيئية المحيطة والظروف الداخلية للمنظمة.

الفرع الثاني- محددات الرشد في إتخاذ القرار الاستراتيجي

توجد مجموعة من العوامل التي من شأنها التأثير في درجة الرشد في القرار الاستراتيجي، يمكن إيجازها في

النقاط الآتية:

1- المدير متخذ القرار الاستراتيجي: يعد المدير من أهم العوامل المؤثرة في درجة رشد القرار الاستراتيجي المتخذ في المنظمة، فشخصية المدير وعواطفه ونوع الأعمال التي سبق وأن مارسها، مركزه الاجتماعي والمالي خارج المنظمة، اتجاهاته النفسية والاجتماعية بل وحتى حالته النفسية والاجتماعية عند اتخاذ القرار الاستراتيجي، كل ذلك يؤثر في درجة رشد القرار الاستراتيجي الذي يتخذه. فقد يختار مدير ما بديلا من البدائل في ظروف ومعلومات معينة ويختار مديرا آخر بديلا غيره في نفس الظروف ويكون كل منهما مقتنعا بسلامة اختياره. وفيما يلي أهم العوامل النابعة من شخصية المدير متخذ القرار الاستراتيجي التي تؤثر على عملية ترشيد القرار الاستراتيجي:

- فهم المدير الشامل والعميق للأمور .

1- نفس المرجع السابق، ص: 116.

2- خليل محمد العزاوي، إدارة إتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 57.

3- مؤيد عبد الحسين الفضل، المنهج الكمي في إدارة الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 60.

4- الطيب الوافي، مرجع سابق، ص: 120.

- قدرة المدير على التوقع.
 - مؤهلات المدير وتخصصه في مجال الادارة.
 - قدرة المدير على المبادأة والابتكار.
 - قدرة المدير على تحمل المسؤولية.
 - أهداف المدير وأغراضه الشخصية.
 - اتجاهات المدير وقيمه وأخلاقياته.
 - قدرة المدير على ضبط النفس في المواقف الحرجة.
 - خبرة المدير السابقة ومدى قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه.
- فمهما كانت قدرات المدير الاستراتيجي وخبراته ومهما توفرت له الامكانيات تبقى قدراته نسبية ومحدودة، حيث يمكن لهذه القدرات التأثير على رشد القرار الاستراتيجي المتخذ والى من خلال:
- عدم التحديد الدقيق والكامل للمشكلة.
 - عدم تنمية جميع البدائل الممكنة لحل المشكلة.
 - عدم إمكانية التقييم الكامل للبدائل.¹

2- عدم إمكانية السيطرة الكاملة على العوامل الخارجية: توجد مجموعة من العوامل الخارجية يصعب على الادارة العليا في المنظمة التحكم فيها مهما حاولت السيطرة عليها، والتي تحد من الوصول إلى الرشد المطلق في إتخاذ القرارات الاستراتيجية مثل: القوانين والتشريعات الحكومية، العوامل المرتبطة بالعلاقات الدولية، القيود الاجتماعية والحضارية، الأوضاع السياسية... الخ.²

3- بيئة القرار الاستراتيجي المتخذ: وهنا توجد ثلاث أنواع للبيئة:³

أ- بيئة تسود فيها ظروف التأكد التام: وفيها يكون متخذ القرار الاستراتيجي على علم بما سيحدث مستقبلا، وبذلك يستطيع التحكم في اختياره لوجود حلول عديدة وواضحة حيث توجد لكل بديل قيمة واضحة متوقعة أو مؤكدة، ففي هذه الظروف تبنى القرارات الاستراتيجية على معلومات صحيحة، معروفة وثابتة وبالتالي تكون النتائج مؤكدة.

ب- بيئة تسود فيها ظروف المخاطرة: وهنا تتوفر المعلومات التي يمكن من خلالها تحديد نواتج استخدام كل بديل، ولكنها غير مؤكدة الحدوث ورغم ذلك يمكن تقديم احتمالات حدوث لكل ناتج منها.

ج- بيئة تسود فيها ظروف عدم التأكد: وفي هذا النوع من الظروف لا يعلم متخذ القرار الاستراتيجي مقدما احتمال حدوث أي من التغيرات المتوقع حدوثها عند اختيار البديل، وغالبا ما يكون معيار الاختيار في مثل هذه

1- خليل محمد العزاوي، مرجع سابق، 194.

2- عدنان عواد الشوابكة، دور نظام وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية، دار اليازوري، الأردن، 2001، ص: 235.

3- سيد صابر ثعلب، نظم دعم اتخاذ القرار الاداري، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 01، 2011، ص: 303.

الظروف والمواقف مبنيا على مجموعة من العوامل أهمها: طبيعة أهداف المنظمة، درجة المخاطرة، درجة التفاوض أو التشاؤم التي تكون لدى متخذ القرار الاستراتيجي عند اختيار البديل الأفضل.¹

وبما أن بطاقة الأداء المتوازن تعتمد على مفهوم الاستراتيجية، حيث أن الاستراتيجية هي خلق موقع فريد ومتميز للمنظمة، حيث تساعد بطاقة الأداء المتوازن في اكتشاف التصرفات غير السليمة التي يتبعها بعض المديرين كإهمالهم الانفاق على البحث والتطوير مثلا حيث يرشد القرار ينبع من عدة جوانب حيث يركز بعد العملاء وبعد العمليات الداخلية على الوضع التنافسي الحالي مما يستلزم قرارات فاعلة للحفاظ على الوضع الحالي، أما بعد التعلم والنمو فيعتمد على أن الوضع التنافسي في تغير مستمر، وبالتالي فقرارات الادارة العليا حتى تكون برشد تتطلب مواكبة المستجدات وتقديم خدمات جديدة ومتنوعة ذات تكلفة منخفضة مع الحفاظ على الجودة للعملاء. وتؤدي شمولية بطاقة الأداء المتوازن على المقاييس المالية وغير المالية إلى فهم أعمق للقرارات الاستراتيجية، وهذا يساعد الادارة العليا في تحديد هل المنظمة تزيد من ثروة ملاكها أم لا؟ لأن بطاقة الأداء المتوازن تقوم على التوازن بين مؤشرات النجاح المالية وغير المالية داخلية وخارجية للمنظمة، وكذلك التوازن بين الأداء في الأجل الطويل والقصير وبين كافة عناصر التميز وهذا ينعكس إيجابا على الرشد في قرارات المنظمة.

الفرع الثالث- مواصفات متخذ القرار الرشيد

إن اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة يعود على المنظمة بزيادة الأرباح أو الفرص التنافسية وزيادة سعر الأسهم أو الحصة السوقية وأحيانا أخرى يتم اتخاذها لإنقاذ المنظمة من وضع خطير والتي تؤدي إلى توقف أنشطتها وإغلاقها، أو بإلغاء خط أو خطوط إنتاجية لأنها تؤثر في سياسة تحقيق الأرباح أو إغلاق فرع أو فروع تابعة للمنظمة... الخ، فالقرارات الاستراتيجية الرشيدة تلعب دوراً مركزياً وجوهرياً في حياة المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد في العاملين فيها.²

ومن أجل اتخاذ القرار الاستراتيجي الرشيد يجب أن تتوفر في متخذ القرار الاستراتيجي الشروط التالية:

- أن يعرف كل الأهداف التي يرغب في تحقيقها أو المشاكل التي يرغب في حلها، ثم يرتب هذه الأهداف بالتسلسل وفق معايير معينة.

- أن يعرف الحلول الممكنة لكل بديل، أن يعرف مزايا وعيوب كل بديل.

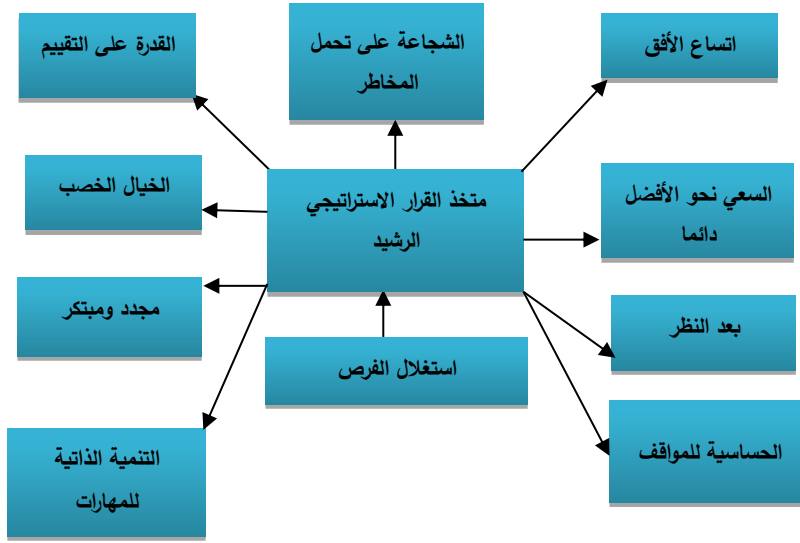
- أن يختار دائماً البديل الأفضل الذي يؤدي إلى إيجاد الحل الأمثل.

والشكل رقم (26) يوضح أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في متخذ القرار الرشيد.

1- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار النشر والثقافة، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2009، ص: 157.

2- Huczynski Anrzej, Buchanan Darid, " Organizational Behavior: An Introductory ", text, 4th-ed, Rotlit o, Lombard a, Ltaly, 2001, P.337.

الشكل رقم (26): صفات متخذ القرار الاستراتيجي الرشيد



المصدر: سليم بطرس جلدة، أساليب إتخاذ القرارات الفعالة، دار الرياة للنشر والتوزيع، لأردن، 2009، ص: 50.

يوضح الشكل أعلاه أهم الصفات التي يجب أن تتوفر لدى متخذ القرار الاستراتيجي والتي من شأنه أن تساهم في ترشيد القرار الذي يتم اتخاذه من طرف مديري الادارة العليا بالمنظمة حتى وإن كان هذا الرشد محدود، حيث تعتبر هذه الصفات عوامل شخصية مرتبطة بسلوك وأهداف واتجاهات وقيم ومهارات ومعارف متخذ القرار، والتي تؤثر بشكل كبير على جودة وفاعلية القرار الاستراتيجي المتخذ.

الفرع الرابع- صور الرشد في القرار الاستراتيجي

يمكن تقسيم صور الرشد في القرارات الاستراتيجية حسب هاربرت سيمون إلى ستة أنواع هي:¹

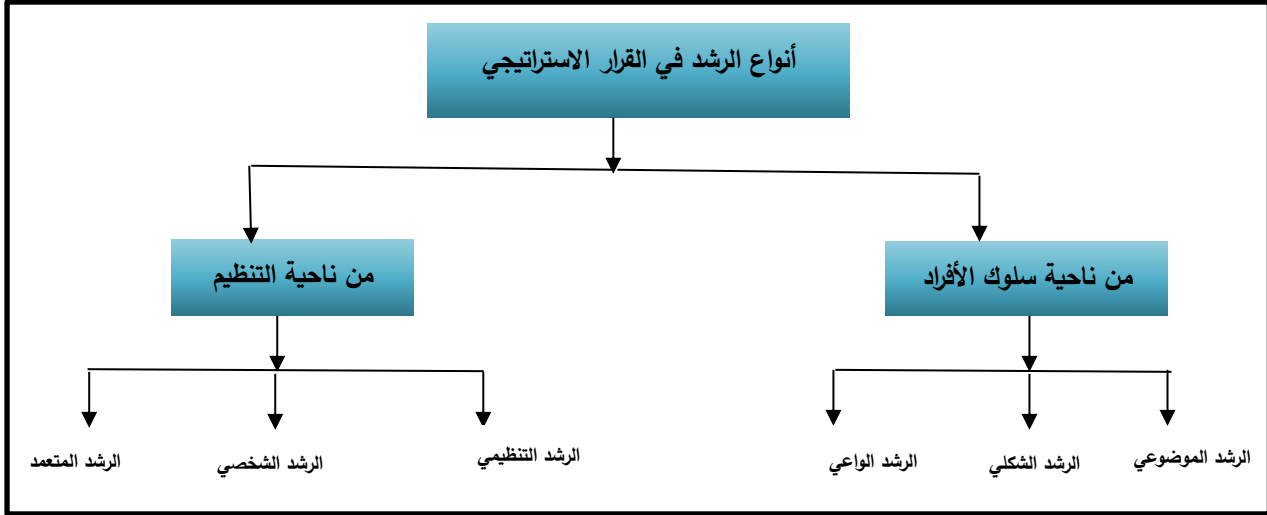
- 1- القرار الرشيد الموضوعي: ويعكس هذا الرشد السلوك الصحيح لتعظيم المنفعة في حالة معينة، ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها.
- 2- القرار الرشيد الشكلي: يعكس السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة، بالاعتماد على المعلومات المتاحة بعد الأخذ بالحسبان كل القيود والعوامل التي تحد من قدرة متخذ القرارات الاستراتيجية على المفاضلة والاختيار.
- 3- القرار الرشيد بطريقة واعية: وهو ذلك القرار الاستراتيجي الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل لتلائم الغايات الموجودة.
- 4- القرار الرشيد قصدا: وهو ذلك القرار الاستراتيجي الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.
- 5- القرار الرشيد تنظيميا: وهو ذلك القرار الاستراتيجي الموجه لتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة.

1- مهملي بن علي، متخذ القرار الرشيد وتأثيره على فعالية تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، مجلة الرواق، العدد 03، المركز الجامعي غليزان، جوان 2016، ص: 135.

6- القرار الرشيد الشخصي: وهو ذلك القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرارات الاستراتيجية.

والشكل رقم (27) يبين صور الرشيد في القرار الاستراتيجي حسب هاربرت سيمون.

الشكل رقم (27): أنواع الرشيد في القرار الاستراتيجي



المصدر: كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2006، ص: 20.

من خلال الشكل أعلاه نجد أن هاربرت سيمون حاول تقسيم صور الرشيد في القرار الاستراتيجي إلى ستة أنواع مقسمة في مجموعتين، وذلك كمحاولة منه لتبسيط مفهوم ترشيد القرار الاستراتيجي وجعله أكثر بساطة وواقعية، لكن مهما اختلفت صور الرشيد في القرار الاستراتيجي تبقى عملية الرشيد عملية نسبية وليست مطلقة وذلك لوجود العديد من العوامل الداخلية والخارجية والتي تجعل من الصعب على متخذ القرار الاستراتيجي الوصول إلى حلول مثلى للمشاكل التي يواجهها.

المطلب الثاني: ترشيد القرارات المالية والجودة وفقا لبطاقة الأداء المتوازن

بعد أسلوب بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الحديثة والتي تعتمد أساسا على الاستغلال الأمثل للموارد وتقديم الخدمات ذات القيمة خاصة من وجهة نظر الزبون، وذلك من خلال مجموعة من مقاييس الاداء المالية وغير المالية بما يساهم في تحسين الأداء في المنظمة مما يساعد الادارة العليا على ترشيد قراراتها الاستراتيجية.

الفرع الأول- دور بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد النظام المحاسبي

تلعب بطاقة الأداء المتوازن دورا هاما في ترشيد النظام المحاسبي في المنظمة، وذلك من خلال:¹

1- دور البعد المالي في زيادة فعالية نظام المحاسبة وترشيد القرارات الاستراتيجية: لقد أصبح نظام معلومات المحاسبة مطالبا من إدارات منظمات الأعمال بمعلومات إضافية تعمل على زيادة ثروة المساهمين، من خلال استخدام مقاييس الأداء المالي لتقييم الأداء الاقتصادي للمنظمة بالاعتماد على المعلومات المالية والمحاسبية التي

1-جنان علي حمودي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرارات لزيادة فاعلية المحاسبة الادارية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركات الصناعية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد95، العراق، 2013، ص ص: 201-202.

تتضمنها القوائم المالية التي تعدها المنظمة، حيث يعتبر صافي الربح هو المقياس للتحقق من صحة القرارات الاستراتيجية ويشتق من هذا المقياس عدد من المقاييس الفرعية، منها: العائد على الاستثمار، العائد على الأصول، القيمة الاقتصادية المضافة، وغيرها من المقاييس فالحكم على صحة أي قرار إستراتيجي يكون من خلال تأثيره على هذه المقاييس.

2- دور بعد الزبائن في زيادة فعالية نظام المحاسبة وترشيد القرارات الاستراتيجية: إنظروف المنافسة يفرض على المنظمات وضع استراتيجية ترتبط برضا الزبائن من خلال مجموعة من المؤشرات تستخدمها لتمكينها من الاستمرار، منها: رضا الزبائن، سرعة تلبية طلب الزبائن، جلب زبائن جدد، مدى الاحتفاظ بالزبائن، من خلال الاستجابة للتغيرات في رغبات الزبائن الحاليين والمحتملين والعمل على ارضائهم باعتبارهم المصدر الأساسي في تحقيق الإيرادات، فالإدارة العليا بالمنظمة تحتاج هذه المعلومات والبيانات الكمية من نظام معلومات المحاسبة لمساعدتهم على ترشيد قراراتهم الاستراتيجية، من خلال إتخاذ قرارات تتعلق بالمنتج، اقرار طريقة التسديد... الخ. بمايضمن لها زيادة الحصة السوقية في ظل اشتداد المنافسة.

3- دور بعد العمليات الداخلية في زيادة فعالية نظام المحاسبة وترشيد القرارات الاستراتيجية:

إن تحسين الجودة يمثل أهم الأهداف الاستراتيجية لدعم المركز التنافسي للمنظمة، من خلال المحاولة للتخلص من عيوب الانتاج، فالإدارة العليا في المنظمة تحتاج إلى معلومات تحسين الجودة لترشيد قراراتهم الاستراتيجية من خلال التركيز على إدارة ورقابة تكاليف الجودة، إعادة تصميم المنتج الخالي من العيوب، التطوير المستمر، التجديد والابتكار... الخ، حيث يتطلب من نظام معلومات المحاسبة تزويد الإدارة بمعلومات غير مالية عن كفاءة عمليات التشغيل والابداع ومدى القدرة على تقديم منتجات جديدة ومعلومات عن خدمات مابعد البيع مما يؤثر على طبيعة ونوعية المعلومات المحاسبية.

4- دور بعد التعلم والنمو في زيادة فعالية نظام المحاسبة وترشيد القرارات الاستراتيجية: إن تطوير قدرات ومهارات العاملين وتحسين تكنولوجيا نظم المعلومات، وابتكار وتطوير المنتجات يعد من أهم الأنشطة ذات الأهمية المتزايدة في المنظمات التي تواجه التحديات وتلبي المتطلبات المتغيرة للزبائن، مما يتطلب تطوير نظام معلومات المحاسبة، باعتبارها المنتج الرئيسي للمعلومات ولكافة المستويات من خلال استخدام مجموعة من المقاييس تقيس رضا العاملين والمحافظة عليهم بالإضافة إلى إنتاجية العاملين، ومقاييس المرونة والابتكار والتعلم بهدف مساعدة الإدارة العليا لترشيد قراراتها الاستراتيجية من خلال إدخال تقنيات حديثة، برامج تدريب العاملين، وتطوير النشاط البحثي بهدف خلق قيمة للمنظمة ومن بالتالي تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

5- دور البعد البيئي في زيادة فعالية نظام المحاسبة وترشيد القرارات الاستراتيجية: إن إعتبرات الحفاظ على البيئة تلقى على المنظمات بضغط عديدة لآخذها في الاعتبار عند تقويم الأداء، حيث تتزايد توقعات ورغبات الزبائن بشأن قيام المنظمات بإنتاج المنتجات الخضراء أي منتجات صديقة للبيئة، وينصرف ها البعد لاعتبارات بيئية داخلية وخارجية للمنظمة من خلال تقويم أدائها البيئي وتزويد الإدارة بمعلومات عن نشاطها البيئي، مما يؤثر على طبيعة ونوعية المعلومات المحاسبية الإدارية ودورها في ترشيد العديد من القرارات المتعلقة بالنشاط البيئي

منها قرار التخلص من النفايات وإدخال برامج تحسين البيئة وإعادة تدوير المواد بهدف خدمة وتنمية المجتمع والمحافظة على البيئة ونجاح المنظمات في الأجل الطويل.

تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد نظم المحاسبة الادارية الحديثة فهي نظام إداري متكامل يهدف إلى تقويم الأداء في المنظمة، من خلال تحقيق التوازن والتركيز على الجوانب المالية وغير المالية من جهة، والتوازن بين أهداف المنظمة قصيرة الأجل والأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل من جهة أخرى، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المقاييس التي تساعد على تحقيق النجاح في تقييم أدائها بأفضل الاجراءات الممكنة من خلال الأبعاد الأربعة: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، بالإضافة إلى البعد البيئي والاجتماعي المضاف.

الفرع الثاني - دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق البناء المؤسسي المشترك

إن بطاقة الأداء المتوازن تعتمد على فرق العمل المشترك والتي عن طريقها تثرى التجارب والمناقشات، ففرق العمل هو المسؤول عن نجاح أو فشل تطبيق البطاقة، فهي تقدم مؤشرات شاملة لمتابعة سير العمل وتقديم المقترحات وإجراء التعديلات في الوقت المناسب، بالإضافة إلى كونها تعطي تصور أعمق بربط المخططين في المنظمة بالمنفذين من خلال ربط السلوك الانساني بالقيم المؤسسية بما يساهم في نجاح العمل وتحقيق الخطة الاستراتيجية، وفق لمؤشرات الأداء المحددة في البطاقة.

فبطاقة الأداء المتوازن تمثل رؤية استراتيجية حديثة من خلال منهجية عملية يشترك فيها كل فرد في المنظمة في بناء المعايير القياسية الخاصة بأهدافهم الواجب تحقيقها، وتحديد العوامل الحاسمة للنجاح والتي من خلالها يتم التركيز على أداء عملياتها، مما يؤدي إلى خلق مناخ توازني يساعد الادارة العليا في المنظمة على إتخاذ القرارات الاستراتيجية لتحسين الأداء.¹

الفرع الثالث - التطوير والتحسين وفقا لبطاقة الأداء المتوازن

إن الوفاء بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة يحتم على المنظمات إشباع حاجات ورغبات العملاء وزيادة ولائهم للمنظمة وتحسين العلاقات معهم، حيث أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب التوجه للعميل وبطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتحقيق هذا الهدف وذلك بتخصيص بعد للعميل. حيث أن زيادة فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق إشباع حاجات ورغبات العملاء تعتمد بشكل جوهري على مستوى التكامل بين مدخلي إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن لتحقيق التقويم الشامل، والرؤية متعددة الأبعاد إذ أن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد نظام للقياس فقط بل نظام للتطوير الإداري.²

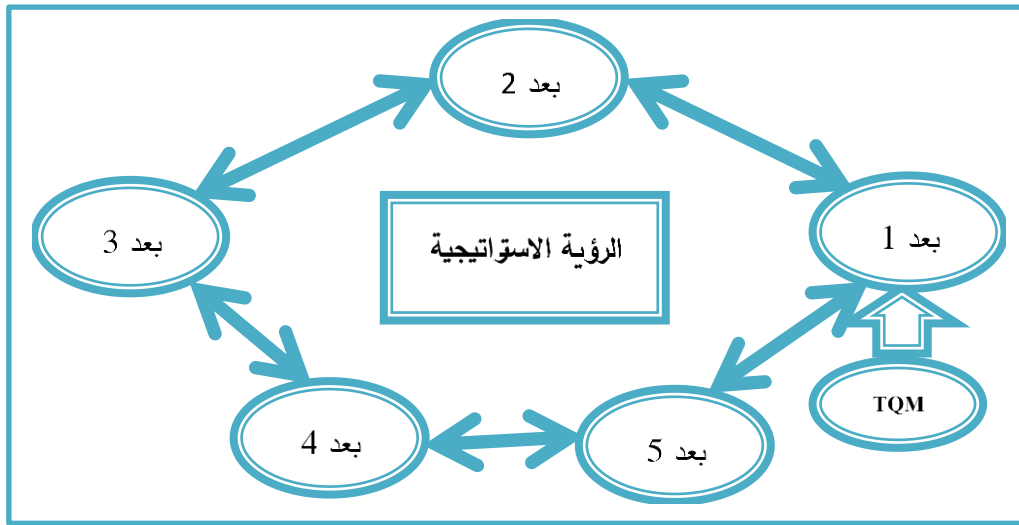
وأن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في السياق التنظيمي يمكن أن يعزز بشكل كبير عند دمجها بالإطار الاستراتيجي وإدارة الأداء مثل: بطاقة الأداء المتوازن، مما يؤدي إلى نجاح برامج إدارة الجودة الشاملة. ويعتبر

1 - Denis CHOFFEL, François MEYSSONNIER, **Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard**, Association Francophone de Comptabilité, Tome 11, Volume 2, décembre 2005, p: 69.

2 - Chalaris Joannis, Poustourli, Caterina, **Total Quality Management in Higher Education with Blanced Scorecard Technique**, Oral- MIBES, Greece, 2012, p: 86.

استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو متابعة طبيعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عندما ينظر إليها كمبادرة إستراتيجية، فهي نظام يوفر المعلومات الدعم واتخاذ القرارات وتقييم الإستراتيجية. وكذلك نظام بطاقة الأداء المتوازن يدمج مجموعة واسعة من مؤشرات الأداء المالية وغير المالية التي يمكن أن تزود المديرين بإشارات مستمرة عن عملهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وترشيد قراراتهم الاستراتيجية، والمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لابد أن تنفذ بطاقة الأداء المتوازن لتحديد مؤشرات أداء متعددة الأبعاد، مثل: مكافأة وتحفيز الموظفين لتحقيق النتائج المرجوة، وكذلك لتوفير التغذية الراجعة للتحسين المستمر من خلال تمكين الموظفين للمساهمة فيه. كما تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الاتصالات في المنظمة، بحيث تصل رسالة المنظمة وأهدافها إلى الموظفين والعملاء لتحقيق الهدف النهائي للمنظمة والذي يتمثل في أفضل منتج، بأقل تكلفة، في الوقت المناسب. وتشارك أيضا في تخفيض التكاليف وتحسين الخدمات في المنظمة، لأنها تعتمد على بيانات كمية للتحسين وتخفيض التكاليف، فالإدارة العليا تركز على تحليل للعمليات وتحسين جودة المنتجات والخدمات مع خفض التكاليف من خلال ترشيد قراراتها الاستراتيجية.¹

والشكل رقم (28) يوضح بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتطوير والتحسين في المنظمة.
الشكل رقم(28): بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين الأداء



Source: Hannula, mika, Kulmala, Harri I, Suomala, petri, **Total Quality management and balanced Scorecard - A comparative analysis**, Tampere Finland, P :12

إن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إدارة استراتيجية تحدد من خلالها المنظمة رؤيتها وأهدافها وغاياتها. وهذا يعني أنه يجب توزيع الأهداف على كل مستوى من مستويات المنظمة، حيث يتم رصد الوضع وتطوره من خلال التدابير المختارة المدرجة في بطاقة الأداء المتوازن لاختيار الأداة التي تحقق الأهداف التي تم تعيينها فيما يتعلق بالبعد، وتراقب الإدارة العليا التحسينات المكتسبة باستخدام هذه الأساليب.

1- Sunhide, **Blanced Scorecard And The Management Instrument**, Complementariiy University of Orqdea, Romania, 2009, p:120.

الفرع الرابع: الجودة وفقا لبطاقة الأداء المتوازن

تتضمن مقاييس نشاط الجودة وفقا لبطاقة الأداء المتوازن نوعين من المقاييس هما: المقاييس المالية وهي تنصب على تكاليف الجودة، والمقاييس غير المالية وتتحدد فيبعد العملاء، بعد العمليات الداخلية بعد التعلم والنمو وبعد البيئة والمجتمع.

1- المقاييس المالية

تصنف تكاليف الجودة بأشكال متعددة وفق أسس معينة حيث تصنف إلى مجموعتين: تكاليف رقابة الجودة (ضمان النوعية)، وتكاليف عدم رقابة الجودة (تكاليف الفشل).

أ- تكاليف رقابة الجودة أو ضمان النوعية: وتتضمن ما يلي:¹

1- تكاليف المنع: وهي التكاليف المترتبة على تخطيط وتنفيذ وصيانة نظم النوعية، وتتضمن الرواتب وكلف تطوير وتصميم المنتج وتصميم العملية الانتاجية والمعدات، وأساليب السيطرة النوعية، وتصميم نظم المعلومات وكل التكاليف الأخرى المرتبطة بمنع حدوث المعيب، كما يندرج ضمنها الكلف المرتبطة بالتعليم والتدريب للأفراد المشاركين واجراءات السيطرة النوعية، ومن الكلف الأخرى التي تندرج في تكاليف المنع هي تكاليف إزالة أسباب حصول الانتاج المعاب وتكاليف تدقيق النوعية وتكاليف تحسين النوعية.

2- تكاليف التقييم: وهي التكاليف المترتبة على قياس أو تقويم أو تدقيق المنتجات أو المكونات أو المواد المشتراة لتحديد درجة مطابقتها للمعايير، مثل: تكاليف الفحص، والاختبار للمواد الداخلة بالإضافة إلى تكاليف الفحص والاختبار للمنتج، كما تتضمن تكاليف صيانة المعدات وأدوات القياس وتكاليف المواد والمنتجات التي تستعمل في عمليات الاختبار، ويحدث هذا النوع من التكاليف خلال أو بعد عملية الانتاج ولكن قبل بلوغ المنتج للمستهلك.

ب- تكاليف عدم رقابة الجودة أو تكاليف الفشل: وتتضمن التكاليف الآتية:²

1- تكاليف الفشل الداخلي: ويحدث هذا النوع من التكاليف عندما تفشل المنتجات أو المواد أو الخدمات في تلبية المواصفات النوعية المحددة قبل تحويل ملكية المنتج إلى المستهلك، ولا تظهر هذه التكاليف عندما لا توجد منتجات غير مطابقة وإنجاز برنامج التلف الصفري وتتضمن هذه التكاليف كل من تكاليف التلف والعمل وتكاليف تصحيح الوحدات المعابة وتكاليف تحديد أسباب فشل المنتج وتكاليف إعادة اختبار المنتج المعاد اصلاحه.

2- تكاليف الفشل الخارجي: وتحدث هذه التكاليف عندما لا يؤدي المنتج وظيفته بشكل مرضي بعد تحويل ملكيته إلى المستهلك، وتتضمن التكاليف الناتجة عن شكاوى وتذمر المستهلك التي تتضمن كلف الفحص والتعديل والاستلام والمناولة والاصلاح والاستبدال لوحدات المعاينة وتكاليف الضمانات ضمن المدة المقررة، وهذه التكاليف تتناقص مع مرور الزمن وتطوير نظم التوعية في المنظمة، ونلاحظ أن تكاليف

1 -كمال عودة فاضل، تحليل كلفة المنع والتقييم ودورها في ادارة الجودة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد45، 2015، ص ص: 367-368.

2 - نفس المرجع السابق، ص : 368.

الجودة لا تخص عملية الانتاج فقط بل تتجاوز ذلك إلى جميع الأنشطة في المنظمة بدأ من البحوث والتطوير وحتى خدمة المستهلك.

2- المقاييس غير المالية

ويمكن تقسيمها إلى الأبعاد الآتية:¹

أ- بعد العملاء: وتتضمن ما يلي:

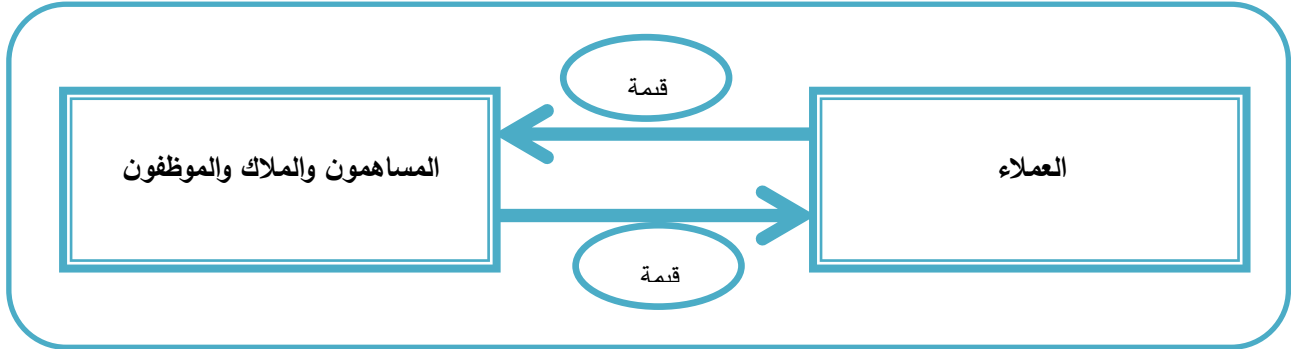
1- درجة رضا العملاء على جودة التصميم (المواصفات): أي المواصفات المتعلقة بالممارسات التصنيعية والتشغيلية والتي تحدد جودة التصميم ومدى توافقها مع متطلبات العميل.

2- درجة رضا العملاء على جودة الأداء (المطابقة لتوقعات العملاء): ويقصد بها قدرة المنتج على أداء المتوقع منه عند استعماله من طرف المستهلك، أو ما يعبر عنه بالاعتمادية وإمكانية الصيانة.

تمثل إدارة الأداء كل ما يدور عن التحسين في المنظمة والمقصود هو التحسين المتزامن لخلق قيمة من وإلى العملاء وتكون النتيجة هي خلق قيمة إقتصادية للملاك والمساهمين الذين يقومون بدورهم بدفع مرتبات ومكافآت وحوافز مرضية للموظفين.²

والشكل رقم (29) يمثل نموذج التحسين المتزامن من وإلى العملاء

الشكل (29): التحسين المتزامن من وإلى العملاء



المصدر: أحمد عارف محروس ابو النجاة سعد الدين، القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المؤسسة الخدمية، قدمت استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة من أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2013، ص 92.

هكذا فإن إدارة الأداء مفهوم يمثل مظلة يقوم بالتكامل المحكم لمنهجيات تحسين العمل وأدوات التحليل التي يؤلفها الموظفون والمديرون، كما يقوم هذا المفهوم بتكامل المعلومات المالية والتشغيلية في إطار عام نظري واحد لترشيد

1 - ثورة عزات ابو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية في محافظة الخليل، قدمت استكمالاً للحصول على درجة الماجستير من جامعة الخليل، فلسطين، 2017-2018، ص ص : 82-83.

2- أحمد عارف محروس ابو النجاة سعد الدين، القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المؤسسة الخدمية، قدمت استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة من أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2013، ص: 92.

القرارات الاستراتيجية والتخطيط والرقابة من خلال بطاقة الأداء المتوازن، هكذا فإن إدارة الأداء سوف تزيد من قوة وتكامل وتوحيد هذه المنهجيات الإدارية.¹

ومن أمثلة مقاييس درجة رضا العميل: حصة السوق (أي نسبة مجموع المبيعات المحققة من طرف المنظمة في فترة معينة)، عدد شكاوى العملاء (أي التقارير المقدمة من طرف العميل التي تتضمن وثائق بشأن مشكلة متعلقة بمنتج أو بخدمة ما)، نسبة المنتجات التي تفشل في الأداء بعد شحنها للعملاء، مدى تأخير الشحن (الفرق بين تاريخ الشحن المجدول والتاريخ المطلوب بواسطة العميل).²

إن لبعد الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن علاقة بمقاييس تكاليف الجودة حيث أن بعد الزبون يسعى إلى تحقيق مجموعة الأهداف المرتبطة برضا الزبون، كما أن هناك علاقة بين هذا البعد والمقاييس الخاصة بتكاليف الجودة من خلال توصيل المنتجات في الوقت المناسب، وكذلك تحسين العمليات الداخلية من خلال تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي، فبعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن يسعى إلى تقديم منتجات وخدمات تلبي حاجات الزبائن ورغباتهم وهذه الحاجات لا يمكن لا يمكن تحقيقها من دون الاعتماد على مقاييس بتكاليف الجودة.³ ويمكن إيجاز الأبعاد الأخرى في العناصر الآتية:⁴

3- بعد العمليات الداخلية: ومن أمثلة المقاييس غير المالية لجودة عمليات المنظمة الداخلية:

أ- نسبة الإنتاج المعيب: الإنتاج الذي لا يتطابق مع مستوى الجودة المطلوب في منتج معين.

ب- الوقت المتوسط المبذول لإصلاح الإنتاج المعيب: هي المدة الزمنية التي تستغرقها المؤسسة في تحسين المنتجات غير مطابقة للجودة المطلوبة.

ج- نسبة الإنتاج المعاد تشغيله: نسبة العمليات الانتاجية المكررة.

د- مدى تكرار تلك العيوب: عدد العيوب المكررة على مجموعة من المنتجات.

هـ- عدد مرات تغيير التصميمات والعمليات: عدد العمليات التي تسمح بتدارك أو بتصحيح المنتجات المعيبة.

4- بعد النمو والتعلم: ومن أمثلة المقاييس غير المالية لقياس جودة منظومة النمو والتعلم، درجة التفويض المتاحة للموظفين باتخاذ القرارات، ودرجة رضا الموظفين من خلال رفع مستوى أداء العاملين في المنظمة، ومدى توافر منظومة لتدريب وتطوير الموظفين وزيادة كفاءتهم.

5- بعد البيئة والمجتمع: ويتضمن ما يلي:

أ- مقاييس زيادة المنافع: إدارة مصالح الجهات ذات العلاقة من مساهمين، زبائن، عاملين، دولة ومجتمع مثل: زيادة نسبة الصادرات من المنتجات، تعزيز دور المنظمات في الإيفاء بمتطلبات المجتمع المحيط، بدءا بتحسين

1- نفس المرجع السابق، ص: 92.

2- ثورة عزات ابو مارية، مرجع سابق، ص: 82.

3- علي ناصر علوان، التكامل بين تقني بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعات الكهربائية، رسالة دكتوراة في المحاسبة القانونية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، 2012، ص: 82.

4- أحمد عارف محروس ابو النجاة سعد الدين، مرجع سابق، ص ص: 82-83.

أداء العاملين وسد جميع احتياجاتهم، تدريب الطلاب لدى المنظمة وتعيين نسبة من المعاقين لديها، استفادة السكان المحليين من مناصب العمل وامتيازات أخرى، ومساهماتها في تحسين البيئة الطبيعية.

ب- **مقاييس تخفيض الأضرار والتكاليف:** حماية سلامة البيئة والمحافظة على صحة المواطنين المحيطين بها والعاملين فيها مثل: الحد من انبعاثات التلوث، الاستهلاك الضار والنفايات الضارة بالبيئة. يدعم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن نجاح التحسين والتطوير في المنظمة من خلال فلسفة إدارة الجودة الشاملة، كون بطاقة الأداء المتوازن تركز على تكامل المعلومات غير المالية متمثلة بالجودة، والتي تدار عن طريق عوامل غير مالية مثل: تصميم المنتج، التصميم والتسليم في الوقت المحدد، فالمؤشرات غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن تعكس المحركات السببية للأداء المالي المستقبلي للمنظمة.¹

المطلب الثالث: علاقة استراتيجية المؤسسة بطاقة الأداء المتوازن

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المقاييس المتصلة والمتكاملة والتي تعطي صورة شاملة عن تقييم استراتيجيات المنظمة بصفة مستمرة، من خلال مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية بالشكل الذي يساهم في تطوير وتحسين الأداء الاستراتيجي في المنظمة.

الفرع الأول- العلاقة بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة اتصال قوية في المنظمة حيث تهدف لإيصال الاستراتيجية لجميع مستويات المنظمة من خلال الوصف الذي توفره بحيث توضح لجميع العاملين ما الذي يجب عليهم عمله في كل من الأبعاد الأربعة من أجل تنفيذ استراتيجية المنظمة. حيث تبنى العلاقات فيها على افتراض ان اهداف بعد التعلم والنمو تقود اهداف بعد العمليات الداخلية والتي ترتبط بدورها مع اهداف المنظور المالي.² وتوضح الخارطة كيف ان الاهداف في المنظورات الأربعة والعلاقات السببية بينها تتجمع معا لتحقيق الرؤية³، كما تساعد في كشف اي فجوة محتملة بين صياغة وتنفيذ الاستراتيجية⁴.

وترتبط الأبعاد الأربعة في نموذج بطاقة الأداء المتوازن في سلسلة من علاقات السببية، ولهذا فقد أكد كل من كابلم ونورتين على أن الأهداف الاستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات أداء لهذه المخرجات ترتبط معا في مجموعة من علاقات السببية. ويتضح من العلاقة بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن أن الجوانب الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، وأن الأهداف المالية كتحسين العائد على رأس المال المستثمر ضمن البعد المالي يتطلب التوسع في

1- Banker, R et al, **An Empirical investigation of an Incentive Plan that includes Non-Financial performance measures**, the Accounting review, vol75, No1, p p:65-92.

2 - Kala, D., & Bagri, S. C, **Designing the strategy map for hotels with key performance indicators of balanced scorecard using DEMATEL technique**, International Journal of Business Excellence, 2016, p:245.

3- Rahimnia, F. & Kargozar, N, **Objectives priority in university strategy map for resource allocation, Benchmarking**, An International Journal, 2016,p:05.

4- Lueg, R., & Julner, P, **How are strategy maps linked to strategic and organizational change? A review of the empirical literature on the balanced scorecard**, A Review of the Empirical Literature on the Balanced Scorecard, Corporate Ownership & Control,2014, p:441.

المبيعات للعملاء الحاليين، وإن هذا التوسع يعتمد على مدى ولاء هؤلاء العملاء ضمن بعد العملاء الذي من المتوقع أن يكون له تأثير كبير على العائد على رأس المال المستثمر، وعلى فرض أن هناك متغيرين أساسيين يلعبان دوراً رئيسياً في الحصول على ولاء العملاء وهما تسليم المنتجات في الوقت المناسب وجودتها العالية، لذا فإن تحسين هذين المتغيرين سوف يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء الأمر الذي يؤدي التحسين المالي، ولتحسين الجودة ووقت التسليم، لا بد أن يكون زمن دورة التشغيل قصيراً وتمتاز العمليات الداخلية بالجودة العالية ضمن بعد العمليات الداخلية. حيث تستطيع المنظمة أن تقلل الفترة الزمنية للعملية التشغيلية من خلال التدريب والتعليم للموظفين وتحسين مهاراتهم ضمن بعد التعلم والنمو، لذا فإن اختيار الأهداف الاستراتيجية لجانب عمليات التشغيل الداخلي يجب أن تتم في ضوء أهداف العملاء والمساهمين، وكذلك فإن تجديد الأهداف في جانب النمو والتعليم يجب أن تؤدي إلى تطوير وتحسين الأهداف في الأبعاد الثلاثة الأخرى.¹

والشكل رقم (30) يبين العلاقة بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم (30): العلاقة التكاملية بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية واستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص: 86.

يتضح من خلال الشكل أن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ترتبط فيما بينها بعلاقة تكاملية تساعد في تنفيذ استراتيجية المنظمة بكفاءة وفعالية، فتحسين مهارات وقدرات الموظفين يؤدي إلى تحسين جودة العمليات الداخلية في المنظمة ومن ثم الوصول إلى تحقيق رضا العملاء وتحسين النتائج المالية، فهذا التكامل والترابط بين

1- فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية- دراسة تطبيقية بنك فلسطين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص: 105.

الأبعاد يؤدي إلى اكتشاف أي فجوة بين صياغة وتنفيذ الاستراتيجية في المنظمة، فبطاقة الأداء المتوازن توفر إطاراً يوضح كيف يمكن ان تحول المنظمة مواردها غير الملموسة الى مخرجات ملموسة.

الفرع الثاني - بطاقة الأداء المتوازن والأهداف الاستراتيجية

يقوم أسلوب بطاقة الأداء المتوازن على أساس أن مجالات وأنشطة صنع واتخاذ القرار داخل المنظمة يشمل كل من التخطيط الاستراتيجي والرقابة الإدارية والرقابة التشغيلية، وتختص الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي طويل الأجل حيث القرارات والمشاكل غير المهيكلة خصوصاً فيما يتعلق بالتعامل مع ردود أفعال بيئة العمل الخارجية إلى جانب بعض القرارات والمشاكل الهيكلية وتشبه المهيكلة التي تتصف بها بيئة العمل الداخلي للمنظمة، وتختص الإدارة الوسطى بالرقابة والتخطيط الاستراتيجي حيث أن معظم القرارات والمشاكل شبه المهيكلة وقد يكون بعضها غير مهيكلة والبعض الآخر مهيكلة، إلا أن معظم القرارات والمشاكل تركز على كيفية ومتابعة تحقيق الأهداف قصيرة الأجل المرتبطة بصفة أساسية ببيئة العمل الداخلي للمنظمة، ونجد أن الإدارة الدنيا تختص بالرقابة التشغيلية على الأداء الفعلي حيث معظم القرارات والمشاكل المهيكلة وتتصف بالروتينية فقد يكون بعضها شبه مهيكلة وكل تلك القرارات والمشاكل تركز على كيفية ومتابعة تحقيق الأهداف المرحلية في إطار نفس الفترة الحالية، وبالتالي ترتبط بيئة العمل الداخلي للمنظمة، وفي ضوء ذلك ونظراً لأن المعلومات المستخدمة في تقييم أداء كافة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة، يمكن أن تكون مالية أو غير مالية ويمكن أن تعتمد على مقاييس داخلية ويمكن أن تعتمد على مقاييس خارجية وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن تتضمن مجموعة متكاملة من المقاييس المالية والمقاييس غير المالية لمراكز المسؤولية المختلفة داخل المنظمة في تقرير رقابي واحد يختص بتقييم الأداء.¹

من خصائص الأهداف الجيدة أن تكون محددة ودقيقة ومفصلة وقابلة للقياس، وتهدف إلى إحداث تغيير معنوي وشامل ومرتبطة بالهدف الكلي على مستوى المنظمة وتوفر إمكانية لمراجعتها وتقييمها لمعرفة مدى وملاءمتها ومستوى التقدم في النتائج النهائية.² وذلك عن طريق تحديد الأولويات الاستراتيجية والأهداف حيث تمثل الأهداف الغرض الأساسي من الاستراتيجية المطلوب تنفيذها، فهي توضح ما الذي تحاول الاستراتيجية أن تحققه وتبين كيف يمكن ترجمة هذه الاستراتيجية إلى إجراءات عملية يمكن تنفيذها لذلك يتم في هذه المرحلة التوصل إلى اتفاق أو شبه إجماع على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والتي ستمثل فيما بينها الخريطة الاستراتيجية للمنظمة، لذلك يجب أن تكون عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة موجهة وفقاً لمبدأ اجعله سهلاً، وتبدأ هذه العملية بالأهداف والنتائج المالية المستهدفة ومنها إلى مسببات الأداء التي تضمن تحقيق هذه النتائج في الجوانب الأخرى

1- ناصر نور الدين عبد اللطيف، الاتجاهات المدنية في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص ص: 574 - 576.

2- طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص: 20.

لبطاقة الأداء المتوازن مع المحافظة على علاقة السبب والنتيجة بينهما، ويتم ترتيب الأهداف الاستراتيجية بحسب أولوياتها وفقا للمعايير التالية:¹

- 1- **الأهمية الاستراتيجية:** تتمثل النقطة المركزية المحورية لمشروع بطاقة الأداء المتوازن في استراتيجية المنظمة، لذلك يجب تقييم الأهمية الاستراتيجية للهدف المعين لحسب ما يساهم به ويحققه للاستراتيجية العامة للمنظمة.
- 2- **إمكانية التحسن:** يجب إعطاء الأولوية للأهداف الاستراتيجية ذات الإمكانيات والفرص الأكبر في التحسين، بمعنى أن تكون الأهداف الاستراتيجية المختارة هي مصدر ينبثق منه الالهام والفكر بمبادرات استراتيجية للتحسين.
- 3- **إمكانية التنفيذ والتطبيق:** يجب أن تكون الأهداف التي سيتم اختيارها لتكون الخريطة الاستراتيجية للمنظمة قابلة للقياس الكمي، ولذلك يجب استبعاد الأهداف التي يمكن أن تكون غير قابلة للقياس الكمي أو ستسبب تعقيدات كبيرة وخطيرة عند القياس.

4- **الارتباط بالأهداف الاستراتيجية الأخرى:** يتم وضع الخريطة الاستراتيجية للمنظمة على أساس العلاقة الموجبة بين الأهداف الاستراتيجية الفردية في الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وبالتالي يضمن التحقيق المتزامن لهذه الأهداف بما يؤدي إلى تحسين الأداء في المنظمة ككل، وبذلك يجب إعطاء الأولوية للهدف الاستراتيجي في الجانب المعين لبطاقة الأداء المتوازن الذي يرتبط بعلاقة سببية قوية مع الأهداف الاستراتيجية في الجوانب الثلاثة الأخرى في بطاقة الأداء المتوازن، واختيار الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والتي ستمثل والتي تتضمن التمثيل البياني للأهداف الاستراتيجية مصنفة حسب الفكر والجانب الذي تمثله هذه الأهداف مصحوبة بعلاقات سبب ونتيجة بين النتائج وبين مسببات الأداء التي تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج في كل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن تعمل على توقع الأحداث وترجمتها إلى أهداف تشغيلية وتمكن الإدارة العليا في المنظمة ومتخذي القرارات الاستراتيجية من مقارنة التنفيذ الفعلي للأداء مع الخريطة الاستراتيجية واكتشاف أي انخفاض في الأداء للعناصر الحرجة، والسرعة في معالجة الخلل وعدم تكراره بالإضافة إلى توفيرها المعلومات المناسبة في الوقت المطلوب لمتخذي القرارات الاستراتيجية بالمنظمة.²

المطلب الرابع: ترشيد القرارات الاستراتيجية من خلال بطاقة الأداء المتوازن

تلعب بطاقة الأداء المتوازن دورا فعالا ومهما في جعل عمليات تحديد الاتجاه الاستراتيجي أكثر واقعية وصدقا وقربا من الميدان، من خلال استيعاب مفردات الاتجاه الاستراتيجي وربطها بمؤشرات مالية وغير مالية ضمن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، والجهد المطلوب من الإدارة وفريق بطاقة الأداء المتوازن والعاملين ينصب

1- أحمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة لفكر الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2013، ص ص: 286-288.

2- قصي كمال الدين أحمد عبد القادر، فعالية الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة في ترشيد القرارات الاستراتيجية بالمنشآت الصناعية - دراسة حالة على شركة السكر السودانية المحدودة، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجيستر في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2018، ص: 59.

الفصل الثاني: القرار الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن في المنظمة

على ترجمة صحيحة، عملية وواقعية لرؤية ورسالة المنظمة إلى أهداف استراتيجية ضمن محاور رئيسية مطلوبة للتنافس والنجاح في مختلف الأعمال التي تقودها المنظمة.¹

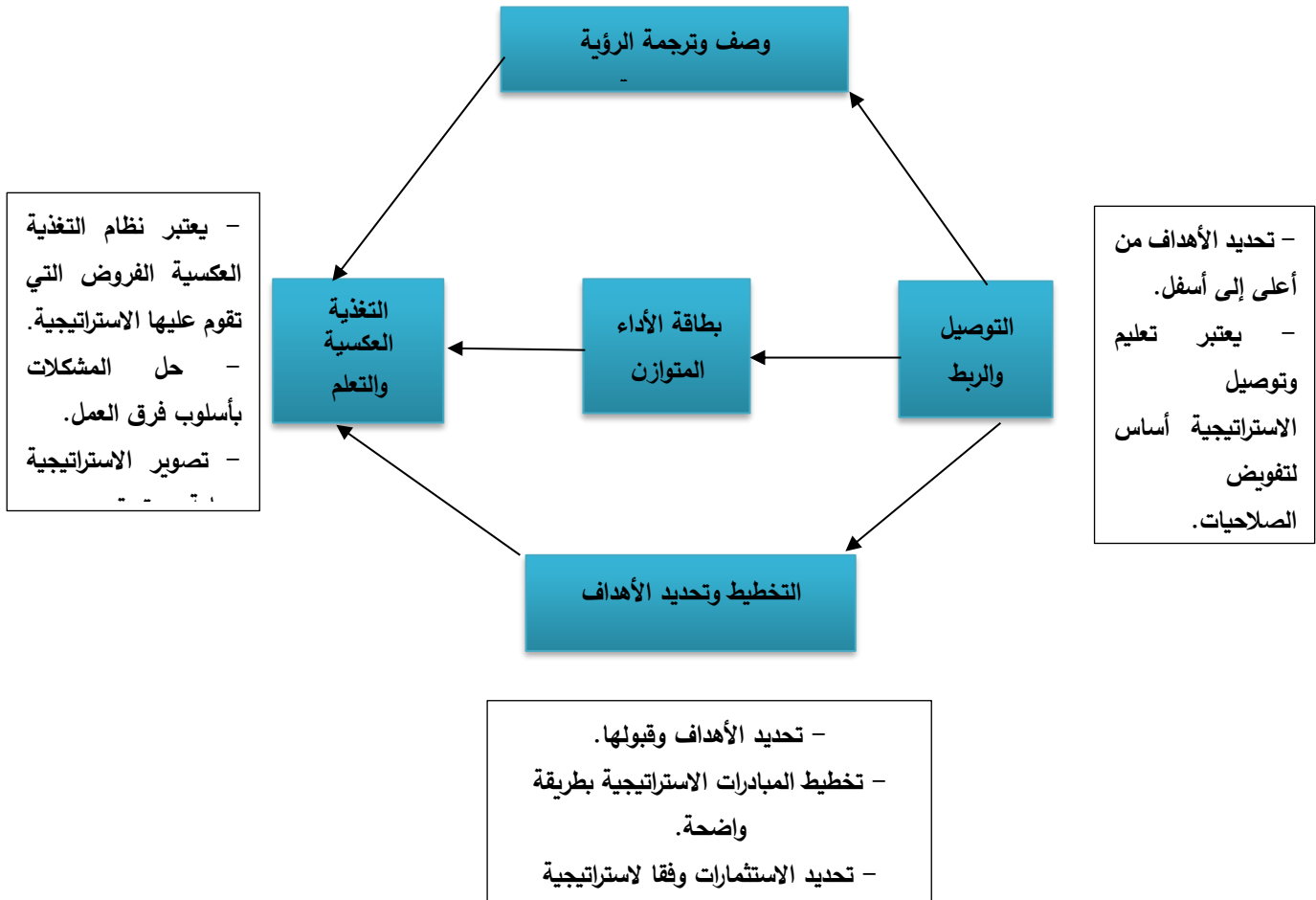
الفرع الأول- علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالإدارة الاستراتيجية

تعد الإدارة الإستراتيجية عملية تتضمن تصميم وتنفيذ القرارات الاستراتيجية التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل، وتحرص على إرضاء العملاء وعلى جذب المزيد منهم إلى المنظمة حتى تزداد فرصتها في الفوز على المنافسين.²

والشكل رقم (31) يوضح علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالإدارة الاستراتيجية.

الشكل رقم (31): بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية

- الاستراتيجية هي المرجع الأساسي للعملية الادارية بالكامل.
- الرؤية المشتركة هي أساس تعلم الاستراتيجية.
- الحصول على اتفاق الجميع.



Source: -Robert Kaplan, David Norton, Linking The Blanced Scorecard To Strategy, California Management Review, vol39, 1996, p:197.

1- سترة العلجة، مرجع سابق، ص: 121.

2- عوض محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص: 06.

وتعمل بطاقة الأداء المتوازن على اتساق رؤية المنظمة بكافة عملياتها، فعند إجراء أي تغيير في إستراتيجية المنظمة من خلال إجراء تعديلات أو إضافات لن يتحقق الاتساق بين رؤية المنظمة وإستراتيجيتها وبين عملياتها إلا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. فبطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للقياس والتقييم تلعب دورا رئيسيا كأداة للإدارة الإستراتيجية في المنظمة، حيث تسمح بإدخال أربعة عمليات إدارية جديدة تسهم كل منها على حدي، أو باستخدامها مع بعضها البعض في ربط الغايات الإستراتيجية الطويلة الأجل بالأعمال قصيرة الأجل وهي:

- توضيح وترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها.

- توصيل إستراتيجية المؤسسة لجميع المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.

- ربط الأهداف العامة للمنظمة وإستراتيجيتها مع إستراتيجية وأهداف تلك المستويات.

- التغذية العكسية (المرتدة) ذات العلاقة بالإستراتيجية والتعلم.¹

الفرع الثاني- فوائد تقييم الاستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأساليب الحديثة والفعالة في تقييم الاستراتيجية لمحققه من مزايا، يمكن تلخيص أهمها في النقاط الآتية:²

- الشمولية حيث أن تقييم الإستراتيجية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن يركز على جميع جوانب الأداء في المنظمة.

- استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم يكون باستمرار باعتبارها أنها ترافق الاستراتيجية إلى غاية تحقيق الأهداف المسطرة.

- المساعدة في اكتشاف الخلل والعمل على تصحيحه بطريقة مناسبة وأسس فعالة وصحيحة.

- تساعد بطاقة الأداء المتوازن في كشف الاختلالات في وقتها، وذلك بسبب طريقة توزيعها للمعايير على مختلف محاورها حيث يركز كل محور على جانب معين من الأداء.

- يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جوانب الإستراتيجية سواء المالية وغير المالية.

- تساهم بطاقة الأداء المتوازن في كشف الاختلالات في وقتها وذلك بسبب طريقة توزيعها للمعايير على مختلف أبعادها حيث يركز كل بعد على جانب معين من الأداء.

- يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جوانب الاستراتيجية المالية وغير المالية.

- توفر بطاقة الأداء المتوازن المعلومات التي تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تفادي حدوث تعارض في المسؤوليات والأدوار بين العاملين لأنها تحدد الواجبات والمسؤوليات للأفراد بدقة قبل البدء في التنفيذ.

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، فهم غربية، مرجع سابق، ص ص: 207-208.

2- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص ص: 98-99.

- التحديد الدقيق لأنظمة الجزاء والعقاب حيث أنه عند حدوث خلل يمكن كشف المسؤول عنه وكذا النجاح يمكن كشف الأفراد المساعدين في ذلك بغرض تحفيزهم وحتى ترقيتهم.
- تعطي للمنظمات القدرة على التعلم الاستراتيجي والاستفادة من الأخطاء والاستفادة كذلك من الحلول المقترحة بغرض تنمية المهارات.
- بطاقة الأداء المتوازن تحدد المعايير الموضوعية في أبعادها باستمرار وذلك تكيفا مع متطلبات البيئة.
- الاهتمام بالبعد البيئي حيث أصبحت المنظمات تقيم مدى مساهمتها في تحقيق مجال المسؤولية الاجتماعية وهذه هي النظرة الحديثة في مجال ترقية البيئة والمجتمع.
- تساهم بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة في دعم نظام الاتصال الداخلي من خلال إيصال المعلومات الخاصة بالاستراتيجية إلى جميع الأفراد العاملين.
- المساعدة في إيصال جميع المعلومات عن وضعية المنظمة إلى الأطراف المعنية أي حملة الأسهم لإعطائهم المجال من أجل الاقتراح وإبداء الرأي.

الفرع الثالث- مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الاستراتيجية

يتضح دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الاستراتيجية من خلال ثلاثة جوانب رئيسية:¹

- 1- توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة:** يتم التأكد من الأهداف الموضوعية تكون متعلقة بالرؤية والاستراتيجية، كما يتم التأكد من أن هذه الأهداف يمكن تحقيقها في الميدان، كما يتم تقييم المعايير المترجمة لكل هذه الأهداف والتحقيق من أنها تعكس الهدف الموضوع بكل دقة، وأن الأهداف تكون شاملة لجميع جوانب المنظمة ولكل مستوياتها، وكذلك تكون الأهداف موزعة بين أهداف طويلة الأجل وأهداف قصيرة الأجل، وهذا حتى تضمن تحقيق شرط التوازن الذي تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى الوصول إليه.
- 2- توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات:** يتم تقييم درجة إعلام جميع الأفراد في المنظمة بالأهداف الرئيسية، التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية وبالتحديد يتم تقييم نظام الاتصالات الداخلية بين الإدارة والعاملين فيما بينهم، كما يتم التأكد من توصيل وربط الأهداف بمختلف القياسات أي تحديد المعايير المناسبة لتسهيل تنفيذ وتقييم الأهداف الاستراتيجية مما يسهل على العاملين فهم واستيعاب الدور المنوط إليهم، وهذا ما يقلل من حدوث مقاومات وبالتالي تحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة للعاملين والأهداف العامة للمنظمة.
- 3- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية:** يقوم هذا الجانب على تقييم مدى كفاءة المديرين في التخطيط الجيد وفي كيفية توزيع مختلف المعايير على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، كما يتم التأكد من أن المبادرات الاستراتيجية المقترحة تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، وتساعد في تحقيقها. كما يتم تقييم التحقق من الوصول إلى مدى صحة القاعدة السببية (السبب والأثر) أي التأكد من أنه قد تم الوصول إلى تحقيق الهدف المالي في الأخير.

1- طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، 2007، ص: 506.

والجدول رقم (06) يوضح مقارنة بين الأساليب التقليدية في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في المنظمة وبين بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث في التقييم.

الجدول رقم (06): المقارنة بين الأساليب التقليدية وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

بطاقة الأداء المتوازن	نظم تقييم الأداء التقليدية
تركز على الأهداف المالية وغير المالية مثل: رضا الزبون	تركز على الأهداف المالية للمنظمة
التعقب المترامن لتنفيذ الاستراتيجية لجميع مستويات المنظمة	لا ترتبط مع الخطوات التنفيذية لتحقيق استراتيجية المنظمة
استخدام التحليل النسبي لاختيار أفضل البدائل	عدم استخدام التحليل النسبي
تهدف إلى خدمة كل من له مصلحة في المنظمة وتلبية احتياجاته	تهدف إلى تلبية احتياجات حاملي الأسهم فقط
تتناسب مع السرعة اللازمة لاتخاذ القرارات واقتناص الفرص المتاحة	تركز على قياس الأداء بعد إتمامه كليا على مستوى المنظمة ككل

المصدر: زينب أحمد، نموذج إستراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح)، التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القيادة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص: 276.

من خلال الجدول أعلاه يتضح الفرق بين الأساليب التقليدية وبطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب الإدارية الحديثة في تقييم الأداء الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، حيث تتضمن الأساليب التقليدية على مؤشرات مالية فقط لاتعطي صورة واضحة عن الأداء الاستراتيجي للمنظمة في حين تتضمن بطاقة الأداء المتوازن على مقاييس ومؤشرات مالية وأخرى غير مالية متكاملة تمكنها من إعطاء صورة واضحة وشاملة ودقيقة عن الأداء الاستراتيجي في المنظمة من خلال أبعادها الأربعة، بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

الفرع الرابع- المسار الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

إن كفاءة الأداء للإدارات والأقسام والمجموعات والأفراد يعتبر انعكاسا منطقيا وطبيعيا لدقة وفعالية تحديد المسار الإستراتيجي للمنظمة، وإن البحث عن السبب الرئيسي للأداء الضعيف ينطلق من فحص التوجه الإستراتيجي، لذلك فالإتجاه الإستراتيجي للمنظمة يعتبر أحد أهم مكونات العملية التخطيطية، وفعالية بطاقة الأداء المتوازن من المفترض أن تتضمن مكونات الإتجاه الإستراتيجي الآتية:¹

1- قيم المنظمة وبطاقة الأداء المتوازن: يساهم التقييم والقياس الوارد ببطاقة الأداء المتوازن على تحديد المجالات الأساسية التي تنطلق في إطارها القيم التنظيمية، وتساهم بطاقة الأداء المتوازن في استبعاد أساليب وطرق العمل التي تتناقض مع طبيعة القيم الأساسية للمنظمة والعاملين، وعمليا يمثل وجود قيم وترجمة لهذه القيم تجربة تعزز وتعطي فوائد كبيرة ومتميزة لكي تبقى قيم العمل التي تساهم وتعزز الأداء الكلي للمنظمة، وإن لبطاقة الأداء المتوازن دور كبير في هذا الأمر من خلال تدفق علاقات السبب والنتيجة الذي يساهم ويوجه المستويات المختلفة ويجعلها أكثر تجسيدا وارتباطا بواقع القيم التنظيمية والفردية التي ترى الإدارة ضرورة تبنيها.

2- الرؤية المستقبلية للمنظمة وبطاقة الأداء المتوازن: تعتبر الرؤية بمثابة وصف لنطاق الأنشطة والأعمال التي تتبناها المنظمة مستقبلا، وفي إطار التوازن لمصالح الفئات المختلفة من عملاء وعاملين وموردين، فإن دور

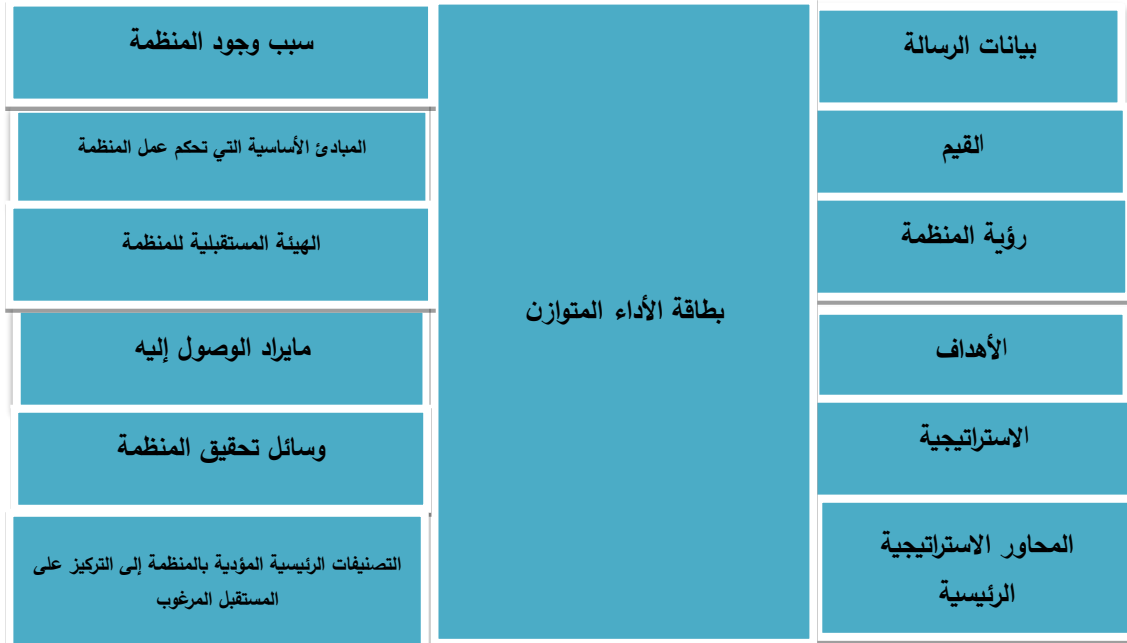
1- وائل محمد إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، توجيه الأداء الإستراتيجي، الرصد والمحاذاة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص: 65-87.

الإدارة العليا يتمثل في قدرتها على أن تجعل من هذه الموازنة حالة مقبولة تساهم في تعزيز جوانب الأداء المختلفة، إن المبدأ الأساسي لمساهمة بطاقة الأداء المتوازن يتمثل في هذه الموازنة واستخدام مؤشرات وقياسات للمهارات والعمليات ومتطلبات العملاء تؤدي في النهاية إلى أداء مالي عالي وتعتبر تطبيقا واقعيا يعمل بمؤشرات دقيقة ليترجم رؤية المنظمة المستقبلية، ويشترك بها الجميع وتساهم في نفس الوقت بتعزيز الأداء.

3- الأهداف وبطاقة الأداء المتوازن: لا يمكن الحديث عن بطاقة الأداء المتوازن أصلا دون ذكر الأهداف، حيث أن الأبعاد الأربعة تحتاج إلى تحديد أهداف لها، وبطاقة الأداء المتوازن تساهم في تركيز الأهداف وتحديدها بوضوح وإيجاد قياسات لها وموازنتها بحيث تعطي انعكاس مقبول من جميع أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، وهذا يمثل رؤية تساهم في استمرار التطوير والتجديد من جانب وكذلك إمكانية الاستمرار وتقديم الأفضل من جانب آخر.

والشكل رقم (32) يمثل مكونات المسار الاستراتيجي للمنظمة وفقا بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم (32): العلاقة بين المسار الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، توجيه الأداء الاستراتيجي، الرصد والمحاذاة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص: 62.

يبين الشكل أعلاه وجود عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل بطاقة الأداء المتوازن عن طريق ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة، وخطوات إجرائية واضحة وذلك بداية من تحديد رؤية ورسالة المنظمة إلى تنفيذ الإستراتيجية والرقابة عليها وتقييمها.

- ويمكن تلخيص علاقة بطاقة الأداء المتوازن باستراتيجية المنظمة من خلال النقاط الآتية:¹
- إن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الأداء الإستراتيجي باعتباره نظام لترجمة إستراتيجيات المنظمة على المدى الطويل.
 - تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد تعمل على إدارة العمليات اليومية في المنظمة ومراقبتها باستمرار.
 - بطاقة الأداء المتوازن تقوم بجمع بين المقاييس المالية وغير المالية مثل: البعد المالي وبعد الزبائن.
 - تساعد المدراء والمسؤولين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 - إيجاد التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.
 - خلق إتفاق بين الرؤية والإستراتيجية لدى المنظمة.

الفرع الثالث - بطاقة الأداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي

- إن الإقبال الشديد على تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو أن المنظمات التي نقشل في تطبيق إستراتيجياتها، الأمر الذي يعني أن المشكلة لا تكمن في وجود أو عدم وجود استراتيجية واضحة ولكنها تكمن في قدرة المنظمة على تطبيق هذه الاستراتيجيات وهو الأمر الذي تساهم بطاقة الأداء المتوازن في التغلب عليه، ولعل ميزة بطاقة الأداء المتوازن لا تكمن في المعايير الفردية التي يتم قياسها ولكن في توفير وتوضيح العلاقة بينها ومدى مساهمة ذلك في تحقيق استراتيجية المنظمة، حيث تعد بطاقة الاداء المتوازن نظام للقياس يساعد المنظمات في تحقيق استراتيجياتها، فهي أداة مهمة في الادارة الاستراتيجية تربط التخطيط الاستراتيجي بالميزانية في المنظمة، ويتم التخطيط الاستراتيجي باستخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن من خلال النقاط الآتية:
- توضيح الرؤية والرسالة والخطط الإستراتيجية وتحويلها الي خطط عمل يمكن قياسها لكل قطاعات المنظمة.
 - توصيل المؤشرات والاهداف الإستراتيجية لجميع مستويات والتنسيق بين قطاعات المنظمة.
 - ربط الاهداف الإستراتيجية بالميزانية والتقييم لمؤشرات الاداء.
 - تقييم ومتابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية وتقييم الاداء.
 - التعمق في مفهوم تحسين اجراءات الإستراتيجيات والتغذية المرتدة للأهداف المتوازنة.
 - الاستخدام الامثل لنظام المعلومات للتحسين المستمر وتطوير وقياس الاجراءات الاساسية للمنظمة.
 - تعظيم القيمة الفعلية الغير محسوسة للموارد البشرية والعملاء والاجراءات الداخلية للمنظمة وتوازن المؤشرات المالية المحسوسة ومؤشرات العملاء ورضائهم وولائهم وتطوير الموارد البشرية والاجراءات الغير محسوسة.²

1- عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية -دراسة حالة مؤسسة نفطال - مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011 - 2014) ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد03، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، ص: 141.

1-ALAO, ESTHER, STRATEGIC DECISION MAKING, BALANCED SCORECARD PROFITABILITY: ISSUES and CHALLENGES, International Journal of Accounting Research Vol 1, No1, 2013, pp: 22-23.

الفرع الرابع- العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وترشيد القرار الاستراتيجي

إن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد نظاما شاملا لتقويم الأداء بل امتدت وظيفتها إلى تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة، وحاليا أصبحت في الوقت الحاضر نظاما إداريا متكاملًا يسعى إلى زيادة التناغم الإداري لدى العاملين وبناء معارف تنظيمية تساعدهم في تحسين قدراتهم في اختراق عوامل النجاح في مختلف المجالات وبتطبيقها على نشاط المنظمة، وكذلك المساعدة في التركيز على ماالذي يجب عمله من خلال ترشيد القرارات الاستراتيجية، فنظام بطاقة الأداء المتوازن يعمل كمظلة للتبوع المنفصل لبرامج المنظمة مثل: الجودة، خدمة الزبائن،...الخ.¹

فبطاقة الأداء المتوازن توضح الرؤية الاستراتيجية وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للاستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الاداء، كما أنها تبقى المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والادارة وفي نفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين لتحقيق نجاح مالي طويل الأجل. فتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن بكفاءة وفعالية ويمكنها من النهوض بالجودة ودعم التحسين والتطوير المستمر وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال إتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة فيما يخص التوجهات المستقبلية للمنظمة مثل: الحصة السوقية، زيادة الأرباح، تخفيض التكاليف، التميز...الخ.

ويمكن تلخيص دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرارات الاستراتيجية من خلال النقاط الآتية:

1- البعد المالي: إن تطبيق البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل للأداء الاستراتيجي في المنظمات يساهم في ترشيد القرارات الاستراتيجية من خلال إعادة تصميم المنتج بالاعتماد على ربط الأداء المالي للأنشطة مع مقاييس الأداء الاستراتيجية باستخدام مقاييس تخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق كفاءة الربحية المتحققة التي تعتبر من أهم القرارات الاستراتيجية التي يرشدها استخدام البطاقة.

2- بعد الزبائن: إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يمكن المنظمة من ترشيد قراراتها الاستراتيجية المرتبطة برضا الزبون والمحافظة عليهم وإضافة زبائن جدد، من خلال تزويد المدراء بما يحتاجون من معلومات مرتبطة برضا الزبائن باستخدام مجموعة مؤشرات منها: مرونة التسليم، تطوير عدد الزبائن...الخ، حيث يعتبر مؤشر رضا الزبائن من أهم القرارات الاستراتيجية التي يرشدها استخدام البطاقة.حيث تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى زيادة رضا العميل، ومحاولة جذبه إلى المنظمة، وذلك عن طريق زيادة المنافع التي تقدمها إليه وزيادة درجة إشباعه، وفي سبيل ذلك تتخذ القرارات الاستراتيجية لتحقيق هذه الغاية.

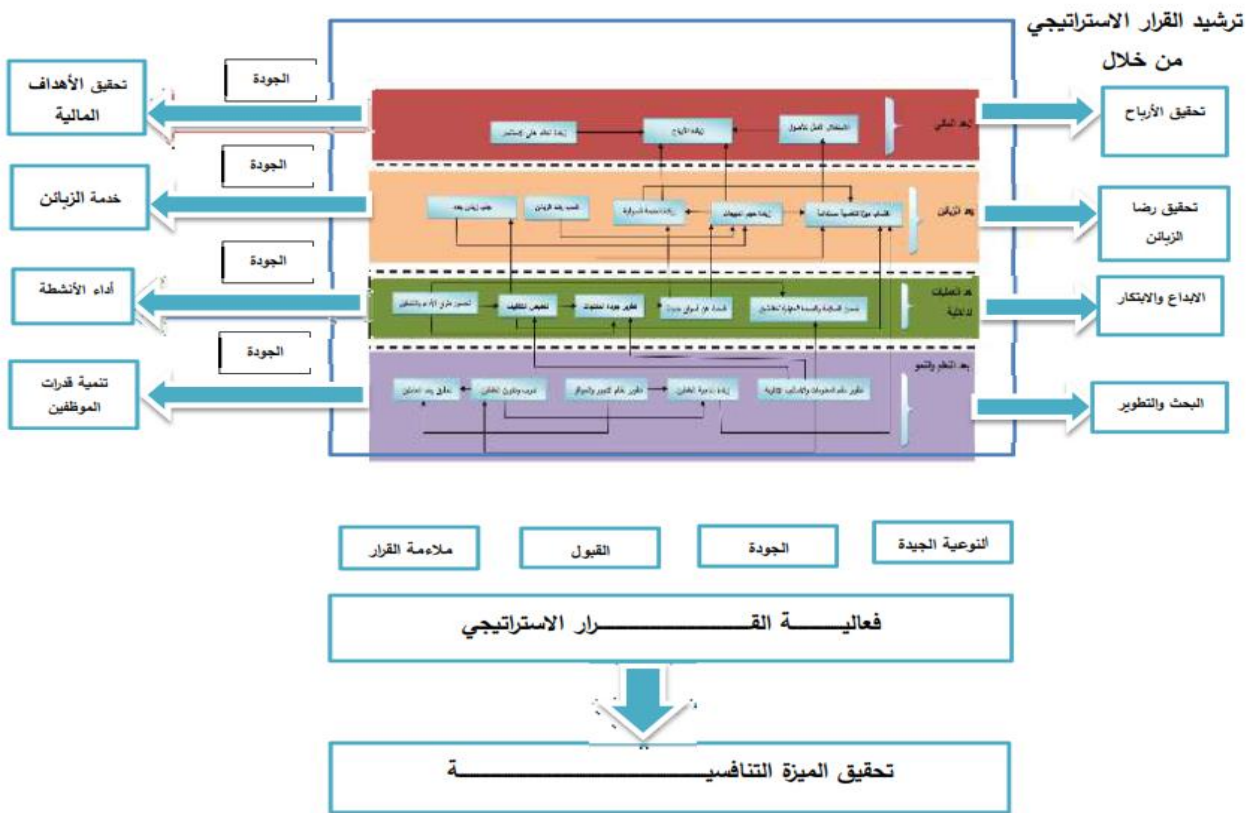
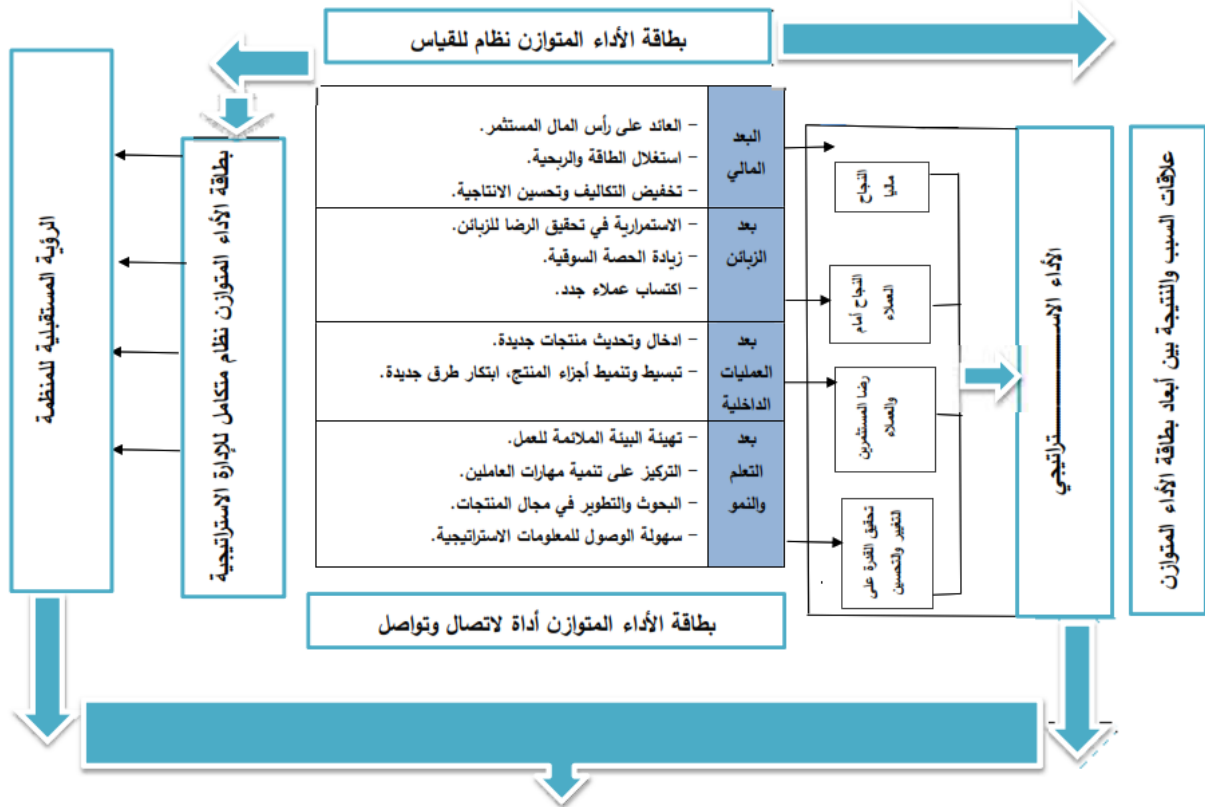
3- بعد العمليات الداخلية: يساهم بعد العمليات الداخلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة المرتبطة بتحسين الجودة وإنتاج منتجات تحقق أعلى مستوى من التقنية وبالتالي ترشيد القرارات الاستراتيجية للمنظمة من خلال إدخال أساليب إنتاج حديثة ومتطورة والاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية في مجال التكنولوجيا وضمان بقاءها واستمرارها.

1- Bernard Wong On Wing, Lan Guo, Wei Li, Dan Yang, **Reducing conflict in blanced Scorecad evolution Accounting Organization and society**, Volume 32, Issues4-5, May- July, 2007, p. 363.

4- **بعد التعلم والنمو:** إن تطبيق مقاييس التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن يمكن المنظمات من تحقيق استراتيجياتها من خلال توفير الموارد البشرية المؤهلة علميا وعمليا وتحسين تكنولوجيا نظم المعلومات وابتكار وتطوير المنتجات لمواكبة متطلبات البقاء والاستمراري في سوق المنافسة، فاستخدام مؤشر تطور مهارات وقدرات العاملين يساهم في ترشيد قرار الاستثمار في برامج تدريبية متطورة.

والشكل رقم (33) يمثل المحاور الأساسية لدور بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرار الاستراتيجي

الشكل رقم (33):المحاور الأساسية لدور بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرار الاستراتيجي



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة.

من خلال الشكل السابق رقم (33) يمكن القول أن منظمات الأعمال يمكنها اعتماد نموذج بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد قراراتها الاستراتيجية، وذلك بالاعتماد على مؤشرات واضحة ومحددة لزيادة فاعلية القرار الاستراتيجي المتخذ، من خلال مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقديم البيانات والمعلومات الأكثر تأثيرا في توجيه إدارة المنظمة نحو تحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها على المدى البعيد، من خلال الضغوط المستمرة نحو تحسين الجودة، وزيادة ولاء العملاء، ومواجهة إستراتيجيات المنافسين، والرغبة في إدارة ورقابة التكاليف، فبطاقة الأداء تساهم في زيادة فعالية برامج إدارة الجودة وأيضا في تخفيض التكاليف وتحسين الخدمات في المنظمة، وكذلك الاشتراك في تحليل العمليات وتحسين جودة العمليات والمنتجات، من خلال دمج مؤشرات الأداء المالية وغير المالية التي تساعد المديرين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالاعتماد على الخريطة الاستراتيجية في إطار الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والتي تعبر عن علاقات السبب والنتيجة بين مختلف الأبعاد، حيث يتم بناء الخريطة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من أعلى إلى أسفل من خلال تحديد مؤشرات وأهداف كل بعد من الأبعاد الأربعة في حين يتم قراءتها وتنفيذها من أسفل إلى أعلى كما يلي:

- بعد التعلم والنمو هو محرك لبعد العمليات الداخلية فاهتمام المنظمة بتدريب وتكوين العاملين وتطوير معارفهم وقدراتهم المهنية يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم كما أن ضمان السلامة والصحة المهنية للعاملين وتطوير نظام فعال للأجور والحوافز بالمنظمة يؤدي أيضا إلى تحقيق رضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم، من جهة أخرى يؤدي تطوير قدرات العاملين إلى تحسين جودة المنتجات وتخفيض تكاليف مختلف العمليات والأنشطة الداخلية ومن ثمة تحقيق رضا الزبائن وضمان ولاءهم وانتمائهم للمنظمة وبالتالي زيادة حجم المبيعات الذي يؤدي إلى زيادة الأرباح ونمو الإيرادات، ومن هنا نجد أن هناك ارتباطا وثيقا بين الأبعاد الأربعة للخريطة الاستراتيجية في إطار بطاقة الأداء المتوازن، فبعد التعلم والنمو يؤدي إلى تحقيق بعد العمليات الداخلية الذي بدوره يعتبر كمحرك لأداء بعد الزبائن الذي يؤثر على البعد المالي.

فبطاقة الأداء المتوازن ليست فقط أداة للقياس وإنما هي نظام للإدارة الاستراتيجية يعمل على تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وبين الأصول الملموسة والأصول غير الملموسة، والأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل، ثم تأتي عملية الربط بين الأهداف بعضها ببعض باستخدام الخريطة الاستراتيجية. فأسلوب بطاقة الأداء يساهم في قياس وتقييم أدائها الاستراتيجي من خلال التكامل والتنسيق بين مؤشرات الأداء المالية وغير المالية بالشكل الذي يمكن المديرين بالمؤسسة محل الدراسة من توجيه الأداء الاستراتيجي بطريقة سليمة بالاعتماد على محركات الأداء الخاصة بكل بعد من الأبعاد الأربعة للبطاقة للوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

خلاصة الفصل الثاني

القرار الاستراتيجي يلعب دورا كبيرا في تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بمستوياتها المختلفة القريبة المدى، المتوسطة والبعيدة، ويتم صناعة هذه القرارات بموجب الأهداف التي تحددها المنظمة، والتي تشكل بدورها الإطار النظري لها، وتمثل الترجمة الحقيقية التي تسعى المنظمة لإنجازها. فعملية صناعة القرار الاستراتيجي تتطلب استخدام المرونة الذهنية، وامتلاك المهارات الإبداعية للتعرف على أكبر نسبة من المتغيرات المؤثرة في عملية صنعها، وتهيئة كافة المستلزمات والمعلومات الاستراتيجية لتنفيذها، مع الأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات الداخلية والخارجية بهدف ترشيد القرار وضمان نجاحه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة.

يعد القرار الاستراتيجي من أهم القرارات التي تتخذها منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد، فالتغيرات المستمرة التي تحدث في بيئة الأعمال خاصة فيما يتعلق بتغير أذواق الزبائن وتزايد حدة المنافسة يفرض على المنظمات إعادة التفكير في المفاهيم الاستراتيجية للوصول إلى قرارات إستراتيجية أكثر فاعلية لدعم ميزتها التنافسية بالشكل الذي يؤهلها إلى التفوق والتميز، حيث شهدت فاعلية القرار الاستراتيجي اهتمام العديد من المدارس الادارية التي ساهمت في تحديد مؤشرات لفاعلية القرار الاستراتيجي المتخذ في المنظمة من خلال ثلاث عناصر أساسي وهي: ملاءمة القرار، قبول القرار وجودة القرار.

تعتبر الادارة الاستراتيجية عاملا أساسيا في تحقيق النجاح والتميز في منظمات الأعمال ووسيلة مهمة في ضمان بقاء المنظمة واستمرارها في السوق، ولا يقتصر عمل الإدارة الإستراتيجية على صياغة وتنفيذ الإستراتيجية فقط بل يتعدى إلى تقييم الاستراتيجية واكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها في الوقت المناسب بالاعتماد على أدوات حديثة أهمها بطاقة الأداء المتوازن، التي يتم من خلالها ترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات العملية، والتي تمثل إطار عمل تطبيق الإستراتيجية من خلال خمسة أبعاد رئيسية: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، حيث يتضمن كل بعد مجموعة من المؤشرات تشكل قاعدة القيادة الاستراتيجية للأداء في المنظمة.

إن تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال يؤدي إلى ترشيد قراراتها الاستراتيجية من خلال توفيرها لمعلومات رقابية تساهم في تقييم الأداء وتعزيز فعالية القرارات الاستراتيجية والتأكد من كفاءتها مما يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شئ داخلها بحيث يمكنها تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بالشكل الذي يضمن لها البقاء والتفوق والاستمرارية من خلال التركيز على تحسين نظام المحاسبة الادارية في المنظمة وتحقيق رضا الزبائن والتحسين والتطوير في عملياتها التشغيلية الداخلية والعمل على تحسين مهارات وقدرات الأفراد العاملين وتطوير كفاءتهم، والتركيز على جانب البحث والتطوير لخلق الإبداع والأفكار الجديدة لرفع كفاءة العمل.

تمهيد

تعتبر صناعة الاسمنت من الصناعات الإستراتيجية لأنها ترتبط مباشرة بأعمال الإنشاء والتعمير. وعادة ما تنشأ معامل الاسمنت بالقرب من مصادر المواد الأولية لتخفيض كلفة نقل هذه المواد. ومؤسسات الاسمنت الجزائرية من أكثر المؤسسات المساهمة في الاقتصاد الوطني والتي لها علاقة مباشرة مع البيئة نظرا لطبيعة نشاطها، وهي من أكثر المؤسسات المخلفة للنفايات. ومؤسسة إسمنت- تبسة من المؤسسات الوطنية التي تعمل في مجال إنتاج الاسمنت على المستوى الوطني وذلك نظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها هذه الصناعة في البناء الاقتصادي وتغطيتها لاحتياجات السوق في تموين قطاع البناء. وتعمل هذه المؤسسة في بيئة تتسم بالتغير المستمر، مما يفرض عليها تقييم أدائها واكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، ولا يتم ذلك إلا من خلال الاعتماد على الأدوات الحديثة في القياس كبطاقة الأداء المتوازن، التي تطورت تدريجيا حتى أصبحت مستدامة انطلاقا من اضافة البعد البيئي أيضا لبقية أبعاد الأداء.

وعليه يضم هذا الفصل توضيحا لخطوات تصميم النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة إسمنت- تبسة خلال الفترة (2012-2019)، وهذا بالاعتماد على مجموعة من مؤشرات الأداء الخاصة بكل بعد من الأبعاد الخمسة للبطاقة والتي تتمثل في: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو والبعد البيئي، ومن ثم التعرف على نتائج تقييم الأداء الكلي للمؤسسة، والتوصل إلى بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لترشيد القرارات الاستراتيجية الخاصة لمؤسسة إسمنت- تبسة.

وعليه، سيتم تقسيم الفصل إلى المباحث الأربعة التالية:

- تقديم عام لمؤسسة إسمنت- تبسة وأدوات الدراسة؛
- تحليل نتائج المقابلة بمؤسسة إسمنت- تبسة؛
- تحليل وثائق مؤسسة إسمنت- تبسة؛
- بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة إسمنت- تبسة وأهميتها في ترشيد قراراتها الاستراتيجية.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إسمنت- تبسة وأدوات الدراسة

تعد مؤسسة إسمنت- تبسة من أهم المؤسسات الصناعية في مجال إنتاج وتصنيع مادة الاسمنت على المستوى الوطني بصفة عامة وعلى المستوى الجهوي بصفة خاصة، فهي تعد من أهم المؤسسات الوطنية المنتجة لمادة الإسمنت ذات الجودة العالية، والمطابقة للمواصفات القياسية ISO 9001 ، فمؤسسة إسمنت- تبسة تعتبر من بين أهم المؤسسات الجزائرية التي فرضت وجودها على المستوى الوطني باعتبارها تساهم في قيام هياكل المشاريع التنموية، انطلاقا من طبيعة نشاطها المتمثل في منتوجها المتميز على مستوى السوق المحلي، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة الآتية:

❖ التعريف بمؤسسة إسمنت- تبسة؛

❖ الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت- تبسة؛

❖ مراحل العملية الإنتاجية بمؤسسة إسمنت- تبسة؛

❖ أدوات جمع بيانات الدراسة بمؤسسة إسمنت- تبسة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة إسمنت- تبسة

تلعب مؤسسة إسمنت- تبسة دورا مهما في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها والتي تتعلق بإنتاج مادة الاسمنت، مما يستدعي التعريف بهذه المؤسسة وإبراز أهدافها ونشاطاتها.

الفرع الأول- نشأة مؤسسة إسمنت- تبسة

مشروع إنجاز مؤسسة إسمنت- تبسة هو أحد برامج المخطط الرباعي للتنمية للفترة (1976-1980)، ودخل هذا المشروع حيز التنفيذ سنة 1985 تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء (EDIMCO) ، وفي سنة 1988 تم تحويل المشروع لشركة الإسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE) الكائن مقرها بمدينة قسنطينة وذلك لتسهيل عملية انجازه باعتبارها قريبة منها جغرافيا.

مؤسسة إسمنت- تبسة (STC) هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الاسمنت للشرق، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بقسنطينة لتصبح مؤسسة قائمة بذاتها تحت اسم مؤسسة الاسمنت- تبسة التي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية "الماء الأبيض" وفي سنة 1996 انفصلت المؤسسة عن مؤسسة اسمنت- تبسة ومشتقاته لتصبح مؤسسة قائمة بذاتها تحت اسم مؤسسة اسمنت- تبسة التي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية الماء الأبيض، برأس مال يقدر بـ 800 مليون دينار جزائري، مقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منها 100000 دج، بالإضافة إلى قروض تحصلت عليها المؤسسة من طرف البنك الجزائري للتنمية في بداية مشوارها. فأصبحت مؤسسة الاسمنت تبسة متفرعة عن شركة الاسمنت ومشتقاته بالشرق والغرب والوسط حيث تمتلك شركة الشرق 4800 سهم منها بنسبة 60%

وشركة الغرب تمتلك 1600 سهم بنسبة مساهمة 20% وكذلك شركة الغرب تمتلك 1600 سهم بنسبة مساهمة 20% أيضا.¹

ولكن مع بداية سنة 1997 أصبحت مؤسسة الاسمنت للشرق المساهم الوحيد في مؤسسة الاسمنت تبسة بشرائها لبقية الأسهم من المؤسستين الأخيرتين، وفي سنة 1998 أصبح رأس مال الشركة يقدر بـ: 1.200.000.000 دج، وارتفع سنة 2003 إلى 2.700.000.000 دج. وفي نوفمبر 2009 بعد التعديل الجديد الذي تم في إطاره تأسيس المجمع الصناعي المتخصص في إنتاج الاسمنت ومواد البناء (Groupe GICA) ضمن إطار تطبيق الإستراتيجية الصناعية في الجزائر للرفع من الإنتاج الوطني للإسمنت ووضع شبكة مراقبة وتوزيع وضبط، فأصبحت شركة الاسمنت GICA تمتلك كل أسهم مصانع الاسمنت ما عدا:

- مؤسسة اسمنت بني صاف أين يمتلك مجمع فرعون السعودي 10% من أسهم المؤسسة.

- مؤسسة اسمنت زهانة أين تمتلك الشركة المصرية ASEC 35% من أسهم المؤسسة.

- مؤسسة الاسمنت لصور الغزلان أين تمتلك شركة Buzzi cem الايطالية 35% من أسهم المؤسسة.

- مؤسسة الاسمنت لصور الغزلان أين يمتلك نفس الشريك الايطالي 35% من أسهم المؤسسة.

وأصبح يتكون المجمع العمومي لصناعة الاسمنت في الجزائر من ثلاثة مجمعات صناعية جهوية ومؤسسة اقتصادية عمومية، ينتمي لكل مجمع عدد معين من المصانع في حين يتبع المؤسسة الاقتصادية العمومية للإسمنت بالشلف مؤسسة واحدة.² وقد بلغ رأس المال الاجتماعي للمؤسسة ما قيمته 2.700.000.000 مقسمة على 2700 سهم كلها مملوكة من طرف مؤسسة GICA.³

وتضم مؤسسة الاسمنت- تبسة الادارة العامة المتمركزة في وسط ولاية تبسة والمصنع بدائرة الماء الأبيض بالإضافة إلى وحدة البيع التي تساهم في زيادة حجم طاقة التخزين وتسيير عمليات التوزيع من خلال موقعها وقربها للزبون.

الفرع الثاني- أهداف مؤسسة الاسمنت- تبسة

تتمثل أهداف الشركة كما جاء في وثائقها: " تهدف إلى إنتاج نقل وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الاسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه، وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية، الخاصة والمرتبطة ارتباطا مباشرا وغير مباشر بمادة الاسمنت". وعليه يمكن تقسيم أهداف المؤسسة إلى:

1- أهداف إقتصادية: من بينها ما يلي⁴:

- ضمان النوعية والكمية اللازمة من مادة الاسمنت لمقابلة الطلب المحلي عليها.

1 - موقع مؤسسة الاسمنت-تبسة على الرابط الالكتروني: http://sct.dz/index.php?id_page=1 بتاريخ: 2021/01/12 الساعة: 15.26

2- نفس المرجع السابق.

3 -معلومات مقدمة من إدارة الموارد البشرية بمؤسسة إسمنت- تبسة.

4 -نفس المرجع السابق.

- الزيادة في رأس المال وتسديد الديون وشراء إستثمارات جديدة لتوفير مناصب شغل جديدة.
- إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية مما يسمح للمؤسسة بالمنافسة.
- تنمية الاقتصاد والسعي لإنشاء مصانع أخرى جديدة.
- تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الاسمنت والتقليل من استيرادها من الخارج.
- تحقيق الأرباح والمساهمة في تطور خطوط الإنتاج بتكنولوجيا حديثة.

2- أهداف بيئية واجتماعية: من بينها ما يلي:

- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل وتخفيض معدل البطالة.
- توفير مادة الاسمنت بأسعار مقبولة مقارنة بالمستوردة مما يساهم في خفض أسعار المنازل إلى حد معين.
- توزيع جزء من الأرباح على العمال مما يدعم مستواهم المعيشي.
- المحافظة على البيئة من خلال تجهيز المصنع بمجموعة من المصفاة لمنع وصول المواد والغازات المتطايرة من المداخل إلى المحيط الخارجي للمصنع.
- وبصفة عامة فالهدف الرئيسي الذي تركز عليه مؤسسة إسمنت- تبسة من الناحية الاقتصادية فيتمثل في ضمان النوعية والكمية وكذا الحفاظ على استقرار أسعار المواد المنتجة بصفة عامة، أما من الناحية الاجتماعية فتسعى المؤسسة إلى توفير مناصب عمل وكذلك الاستفادة من توظيف الاطارات عالية المستوى والكفاءة.

الفرع الثالث- التعريف بمصنع الماء الأبيض الخاص بمؤسسة إسمنت- تبسة

- يقع مصنع الاسمنت وحدة الماء الأبيض على بعد 25 كلم جنوب شرق مدينة تبسة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16، ويتربع على مساحة تقدر بـ 46 هكتار، ويبعد عن مقر بلدية الماء الأبيض بحوالي 3 كلم، يحده من الغرب مركب الزجاج SOVEST ومن الشمال والشرق أراضي زراعية.
- وتتمثل أهم الأسباب في فكرة إنشاء واختيار المكان الذي بني فيه المصنع لعدة عوامل أهمها:
- توفر الكلس بالمنطقة والذي يمتد عمر استغلاله حسب تقدير الخبراء لفترة تزيد عن القرن، كما أن دائرة الكلس يبلغ قطرها 10 كلم.

- قرب مورد الطين إذ لا يتعدى بعده عن المصنع مسافة 2 كلم.
- تواجد المواد الأولية الأخرى ببلديات مجاورة، فالحديد الثلاثي يتم استخراجه من جبال الونزة، وجبل العنق ببيئر الكاهنة، والجبس من دائرة بئر العاتر جبل العنق.

تطلب إنجاز المصنع 86 شهرا ابتداء من تاريخ 25 فيفري 1990 إلى غاية انتهاء الأشغال 11 فيفري 1995، وذلك وفقا للعقد المبرم بين مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق والمؤسسة الدانماركية بتاريخ 15 أوت 1990، ويتكون المصنع من سلسلة إنتاجية تقدر بحوالي 1600 طن يوميا من مادة الكلنكر، أما طاقته الإنتاجية السنوية تقدر بحوالي 525 ألف طن من الإسمنت البورتلاندي والمصنع مجهز بتكنولوجيا حديثة ومعدات ونظم المراقبة والتشغيل والصيانة والتسيير ومجهز بحاسوب إلكتروني يوفر قيادة أوتوماتيكية.

أنجز المصنع في ظرف أربع سنوات من بداية عقد الانجاز في 15 أوت 1990 بتكلفة اجمالية قدرها 963 مليون دينار جزائري منها 116 مليون دج، خصصت لعملية الاشراف على الهندسة وبداية التشغيل بواسطة مؤسسات أجنبية على المراحل التالية:

- من سنة 1991 إلى أكتوبر 1994: التركيب والمراقبة.
- تاريخ 1994/10/04: بداية تشغيل الفرن.
- تاريخ 1994 /10/11: الحصول على مسحوق الكلنكر.
- تاريخ 1994/10/16: الحصول على أول مادة الاسمنت.
- تاريخ 1995/03/12: توزيع أول كمية من الاسمنت.

والجدول رقم (07) يوضح أهم المؤسسات الجزائرية والأجنبية التي ساهمت في إنجاز مصنع الماء الأبيض التابع لمؤسسة اسمنت- تبسة.

الجدول رقم(07): المؤسسات المساهمة في إنشاء مصنع الاسمنت- تبسة

الأشغال	المؤسسات المنجزة
الدراسة الهندسية والمراقبة وتوفير التجهيزات	FREDERIC LOURSON الدانماركية
التركيب الكهربائي	MERLINGETIN الفرنسية
تركيب الهياكل المعدنية	BATEMITAL الجزائرية
تركيب المعدات الميكانيكية	ENCC الجزائرية
التمويل بالماء بقوة ضخ 16 لتر في الثانية	ETURAT الجزائرية
إنجاز مخطط الهندسة المدنية القاعدية للمياه	COSIDER الجزائرية
التزويد بالغاز الطبيعي والكهرباء	SONELGAZ الجزائرية

المصدر: معلومات مستخرجة من وثائق مقدمة من مؤسسة إسمنت- تبسة

2- مقالع المصنع وتجهيزاته: يتكون المصنع من سلسلة إنتاجية حوالي 1600 طن يوميا من مادة الكلنكر، ويقوم بصناعة نوعين من الاسمنت البورتلاندي المركب CPJ42.5 والاسمنت المقاوم للكبريت CRS بطاقة إنتاجية تقدر بـ 525 ألف طن سنويا وتتميز العملية الانتاجية بأنها صناعات تحويلية باعتبار أن الأمر يتعلق بعمليات التحويل الانتاجي الناتجة أساسا عن تفاعلات كيميائية بين المواد حتى تتشكل مادة الاسمنت، والمصنع مجهز بتكنولوجيا حديثة ومعدات ونظم المراقبة والتشغيل والصيانة والتسيير، ومجهز بحاسوب إلكتروني يوفر قيادة أوماتيكية، ويتوفر على ثلاث مقالع: ¹

أ- مقلع الحجر الكلسي: يقع شرق المصنع على بعد 1/2 كيلومتر، مساحته 230 هكتار ويحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الحجر الكلسي، بإمكانه تموين المصنع لمدة 140 سنة بطاقة تموين قدرها 631.055 طن سنويا.

1 - معلومات مقدمة من إدارة الانتاج بمؤسسة إسمنت- تبسة.

ب- **مقلع الرمل الكوارتزي**: يقع شمال شرق المصنع على بعد 06 كلم، مساحته 21 هكتار ويحتوي على 09 مليون طن كاحتياطي من مادة الرمل، أي بإمكانه تموين المصنع لمدة 560 سنة بطاقة تموين تقدر بـ: 16.070 طن سنويا.

ج- **المقلع الطيني**: يقع شمال المصنع على بعد 10 كيلومتر، مساحته حوالي 70 هكتار ويحتوي على احتياطي يقدر بـ: 32 مليون طن من الطين أي بإمكانه تموين المصنع لمدة 153 سنة بطاقة تموين قدرها 216.951 طن سنويا.

وتعتبر هذه المقالع مصادر المواد الأساسية لصناعة مادة الاسمنت. أما بالنسبة لمادة الجبس فيتحصل عليه من وحدة منجم جبل العنق ببئر العاتر، أما الحديد الخام فيتحصل على المادة الاولية من وحدة منجم عين الروى بسطيف التابعة لمؤسسة فيرفوس FERPHOSS مع العلم أنه يتم شرائها بالتنسيق مع دائرة التموين.

ويتوفر مصنع الاسمنت بتبسة على تجهيزات إنتاج موزعة ومتسلسلة ومتماشية وفقا لطبيعة العملية الانتاجية ومرآحها وتتمثل في:

- **مراكز التكسير والتنقيب**: يتوفر المصنع على ثلاث كسارات بطاقة إجمالية متاحة تختلف من كسارة إلى أخرى وهي لتهيئة المادة الأولية حيث:

- الكسارة الأولى بطاقة 500 طن في الساعة خاصة بمادة الكلس.

- الكسارة الثانية: 350 طن في الساعة خاصة بمادة الطين.

- الكسارة الثانية: 100 طن في الساعة خاصة بمادتي الحديد والجبس.

- **الفرن**: بطاقة إنتاجية متاحة مقدرة بـ 1600 طن في الساعة لطهي المواد الأولية.

- **خلاط المسحوق**: بطاقة متاحة 50 طن بالساعة لدمج وخلط المواد.

- **خلاط الكلنكر**: بطاقة تقدر بـ 160 طن بالساعة.

- **مركز التوزيع**: يحتوي على ثلاثة حاويات لتعبئة الاسمنت كما يتوفر على خط مخصص لشحن المنتج غير المغلف بطاقة إجمالية 200 طن في اليوم، وتمثل نسبة الاسمنت المغلف 65%.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت - تبسة

يعتبر الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت - تبسة ذو أهمية كبيرة باعتباره العنصر الأساسي في تحديد التخصصات ومختلف الأقسام والادارات في المؤسسة، بالإضافة إلى توزيع السلطات وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الفرع الأول- المديرية العامة

تقوم بالإشراف على إدارة المؤسسة ومراجعة سير الأعمال وتنقسم إلى: ¹

1-مديرية الوحدة: وتقوم بدورها بالإشراف على:

- تنقلات المشرفين التجاريين.

- العمال الموجهين للتكوين.

- عملية الشراء (التنازل) الخاصة بالتجهيزات.

2- مديرية المحاسبة والمالية: تهتم بمراقبة الأعمال المحاسبية والتخطيط.

3- مديرية الموارد البشرية: تتمثل أهم مهامها في جمع البيانات والاحصائيات الخاصة بالموظفين وتنظيمها

وتوثيقها، وإعداد عقود الموظفين ابتداءً من إجراءات التعيين إلى إجراءات التعيين إلى إجراءات نهاية

الخدمة، وكذلك الإشراف على الإجراءات الإدارية المتعلقة بالخدمات المقدمة للموظفين.

4- مديرية التجارة والتموين: الإشراف على عمليات شراء مستلزمات الإنتاج من مواد أولية ومعدات، وكذا

توزيع عقود الاسمنت.

الفرع الثاني- مديرية المصنع

تقع بالماء الأبيض وتقوم بالإشراف عليه ومراقبة الأعمال وتضم الفروع التالية:²

1- الإدارة التقنية: تهتم بعمليتي وتقوم بالإشراف على جميع الأعمال الخاصة بذلك.

2- دائرة التموين: تقوم بعمليات الشراء من النوع الصغير، ك شراء المواد واللوازم والتجهيزات الإنتاجية الصغيرة.

3- دائرة الإنتاج: تقوم أساساً بتحويل المواد المكسرة إلى إسمنت وإرساله إلى قسم التوزيع.

4- دائرة الصيانة: تقوم بصيانة العتاد الثابت والتجهيزات.

5- دائرة المواد الأولية: تقوم بالإشراف على عمليات تموين قسم الإنتاج بالمواد الأولية.

6- دائرة الجودة والأمن والبيئة: توجد في النظام الداخلي الهيكلي للمصنع، وهي ثلاثة مصالح:

أ- مصلحة الجودة: تهتم بمراقبة نوعية وجودة الاسمنت.

ب- مصلحة المراقبة: مهمتها الحماية من الأخطار الطبيعية.

ج- مصلحة البيئة: مهمتها الحفاظ على البيئة وحماية الافراد من آثار التلوث.

7- دائرة المالية والمحاسبة: تقوم بمسايرة النشاط المالي والمحاسبي للمؤسسة.

8- دائرة الإدارة والمستخدمين: تعمل على إعداد كشوفات بأجور العمال، وتهتم بنظافة المراكز وإطعام العمال.

الفرع الثالث- مديرية البحث والتطوير

تقوم بتوليد أفكار جديدة تساعد على تطوير العمل، تضم سكرتارية وقسم المتابعة والانجاز.³

1- نفس المرجع السابق.

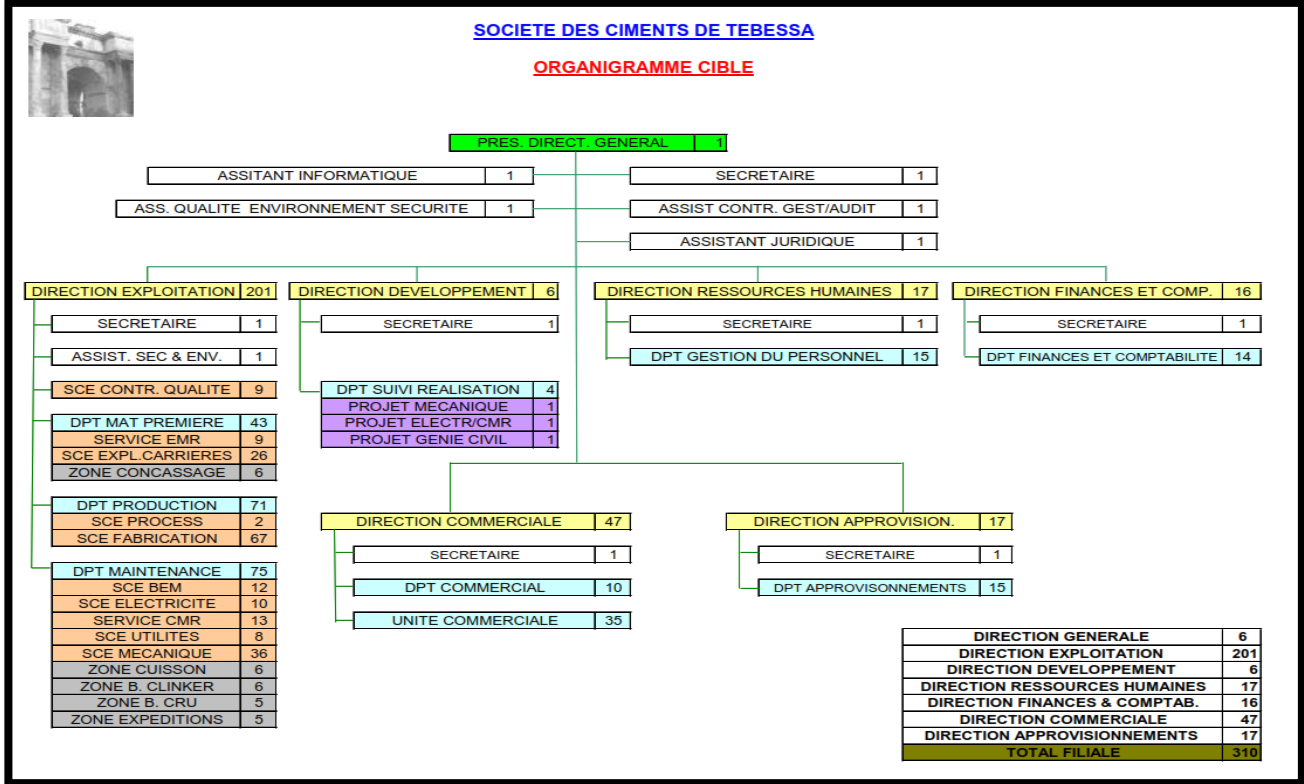
2- معلومات مقدمة من إدارة الموارد البشرية بمؤسسة إسمنت- تبسة.

3- نفس المرجع السابق.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

مما سبق يتضح أن مؤسسة إسمنت- تبسة عبارة عن القلب النابض لولايات الشرق من حيث إنتاجها لمادة الاسمنت وتزويد أسواقهم بها، وذلك نظرا لموقعها الاستراتيجي الواقع في الماء الأبيض والذي جعلها تكتسب الريادة في السوق، على الرغم من ذلك نظرا لموقعها الاستراتيجي الواقع في الماء الأبيض والذي جعلها تكتسب الريادة في السوق. على الرغم من ذلك لا بد لها من تطوير إمكانياتها لتحصل على حصة سوقية كبيرة خاصة مع تزايد المنافسة. والشكل رقم (34) يوضح مختلف مكونات الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت- تبسة.

الشكل رقم (34): مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت- تبسة



المصدر: وثائق مقدمة من مؤسسة إسمنت- تبسة (ملحق 1)

الفرع الرابع-الإمكانيات البشرية لمؤسسة الاسمنت - تبسة

تتوفر الشركة ككل على إمكانيات بشرية موزعة على كل المستويات الإدارية سواء في الجانب التقني من عمال تقنيون (المحاجر، التنقيب، التشغيل أي الإنتاج، الصيانة، مراقبة النوعية) وعمال إداريون وآخرون في الإدارة والتكوين والنظافة والأمن¹.

1- موقع مؤسسة الاسمنت-تبسة على الرابط الإلكتروني: http://sct.dz/index.php?id_page=1

الشكل رقم (35): تطور حجم الموارد البشرية لدى مؤسسة اسمنت تبسة خلال الفترة (2010-2015)



المصدر: الموقع الإلكتروني لمؤسسة الاسمنت تبسة على الرابط التشعبي: http://sct.dz/index.php?id_page=1#

والجدول التالي يبين إمكانيات الموارد البشرية للمؤسسة من سنة 2015 إلى غاية سنة 2019.

الجدول رقم (08): عدد العاملين بمؤسسة الاسمنت تبسة من سنة 2015 إلى غاية سنة 2019

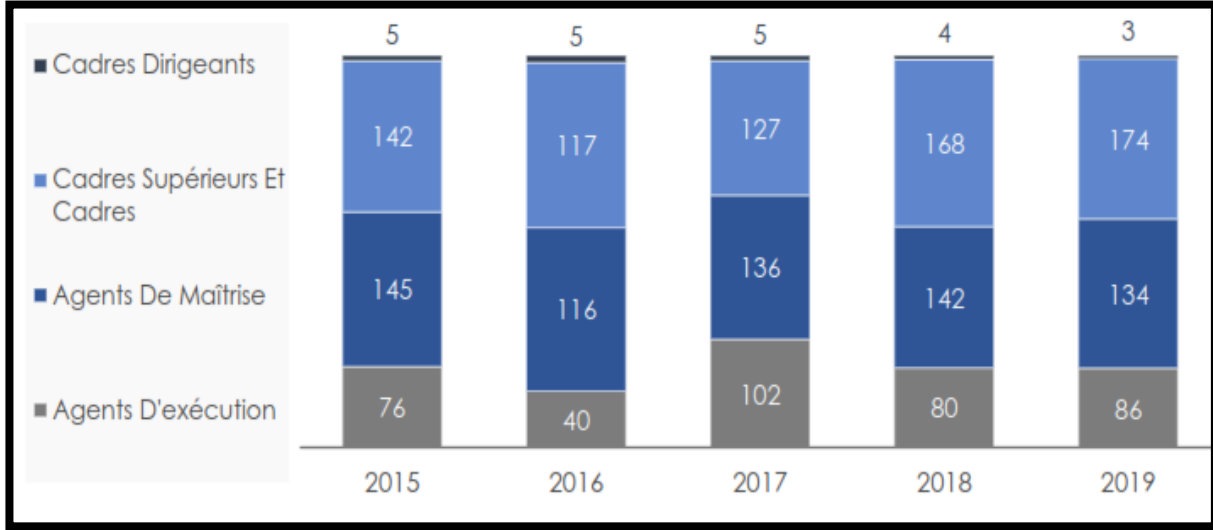
Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019				
					Prévu	Réal	Ecart	R/P	18-19
Cadres Dirigeants	05	05	05	04	107	03	-01	111%	-25%
Cadres Supérieurs Et Cadres	135	113	108	115		116	+01	90%	+01%
Agents De Maîtrise	117	116	109	110		125	113	+03	+03%
Agents D'exécution	37	32	33	41	42	46	+05	110%	+11%
Permanents	277	294	266	255	271	278	+08	101%	+03%
Cadres Dirigeants	-	-	-	01	41	-	-01	141%	-100%
Cadres Supérieurs Et Cadres	07	04	19	53		58	+05	+09%	
Agents De Maîtrise	28	-	27	32		26	49	+17	188%
Agents D'exécution	39	08	69	39	37	40	+01	108%	+03%
Occasionnels	78	16	138	125	104	147	+22	141%	+15%
Effectif Global	333	274	324	395	378	425	+30	112%	+07%

المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت تبسة (الملحق 2)

يتضح من الجدول رقم (08) السابق أن مؤسسة الاسمنت تبسة عرفت تطورا في ما يخص مجموع اليد العاملة بها منذ سنة 2017 حيث انخفض عدد العاملين بها خلال سنة 2016 مقارنة بسنة 2015 بما يعادل 59 موظف، كانوا على الأخص في وظيفة أعوان التحكم بحوالي 28 موظف وأعوان التنفيذ 31 موظف، في حين عرفت بقيت السنوات ارتفاع مستمر في التوظيف فانتقل عدد الموظفين بشكل متزايد من سنة إلى أخرى حتى وصل إلى 425 موظف سنة 2019 متجاوزا حتى العدد المتوقع من طرف الشركة لازدياد حاجاتها للتوظيف، فكانت هناك نسبة إيجابية 07% كتغير بين عددهم سنة 2018 وعددهم سنة 2019، وهذا ما يؤكد

مساهمة المؤسسة على الأقل في التوظيف المحلي بالمنطقة. والشكل رقم (36) يوضح تطور الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت تبسة خلال الفترة 2015-2019.

الشكل رقم (36): تطور الإمكانيات البشرية لمؤسسة الاسمنت تبسة خلال الفترة (2015-2019)



المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت تبسة (الملحق 2)

من خلال الشكل رقم (36) نلاحظ أن نسبة التطور 07% في السنة الأخيرة 2019 عن سابقتها 2018 كانت بزيادة حوالي 30 موظف، حيث حقق هذا المعدل من خلال المعدل السنوي 112% الذي يحتوي على توظيف 45 عامل بصيغة عقود ما قبل التشغيل تحقيقا لمطالب الحكومة في مساعدة خريجي الجامعات على الالتحاق بوظائف حتى ولو كانت مؤقتة تجعل المؤسسة تستفيد منهم، وأما أعوان التحكم والتنفيذ فشكّلوا نسبة 52% من المجموع العام لعمال المؤسسة و 41% كانت إطارات عليا بالمؤسسة.

المطلب الثالث: مراحل العملية الإنتاجية بمؤسسة إسمنت - تبسة

إن العناصر الأساسية المكونة للبيئة الكيميائية للاسمنت هي: أكسيد الكالسيوم، أكسيد السيلسيوم، أكسيد الألمنيوم وأكسيد الحديد، إن هذه العناصر لا توجد ضمن مادة أولية واحدة وبالنسب المطلوبة، لذلك يتم تصميم مزيج معين من عدة مواد أولية حيث هذا المزيج النسب المطلوبة لهذه العناصر، وأكثر المواد غني بها هي الحجر الكلسي، الطين، الحديد الخام، وكذلك الرمل، والتي تعتبر هي مكونات مادة الاسمنت، حيث يتم سحق هذه المواد (الحجر الجيري 80%، الطين 20%، 1% من خام الحديد)، سحقا ناعما ثم تجفف لإنتاج الخام أو الدقيق عند درجة حرارة حوالي 1400 درجة مئوية وذلك في الفرن الدوار، يتم إخضاع هذه المادة الخام إلى تفاعلات كيميائية معقدة تحولها إلى منتج شبة نهائي (الكنكر). الخطوة النهائية هي الحصول على الاسمنت عن طريق طحن الكنكر مع الإضافات المختلفة التي تحدد الصفات المستهدفة للمنتج النهائي.¹

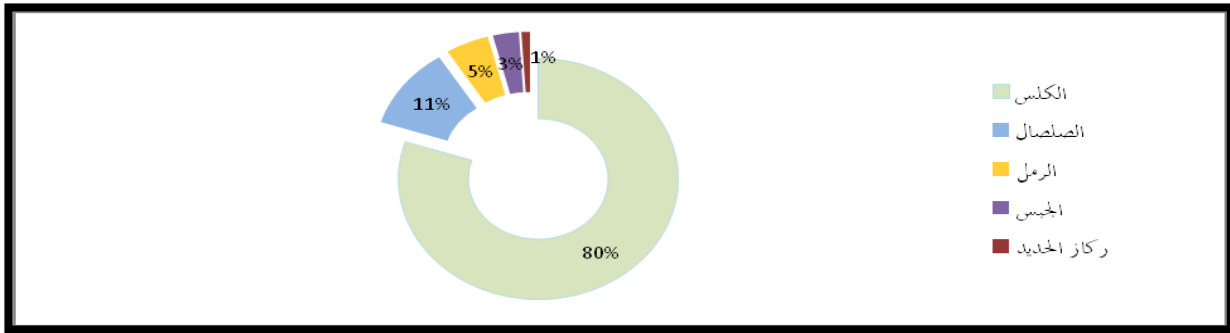
1- معلومات مقدمة من إدارة الإنتاج بمؤسسة إسمنت - تبسة.

الفرع الأول- العملية الإنتاجية بمصنع الاسمنت-تبسة

تقسم عملية صناعة الاسمنت عامة إلى الطريقة الرطبة والطريقة الجافة بالإضافة إلى الطريقة الشبه جافة، ففي العمليات الرطبة تطحن المواد الخام وتخلط بالمياه ثم يفصل الناتج المعلق الى الفرن أما في العمليات الجافة فيتم تجفيف المواد الخام قبل أو أثناء الطحن قبل إدخالها إلى الفرن. ولكن الطريقة الجافة أخذت بالانتشار بشكل سريع في جميع أنحاء العالم لتحل تدريجيا محل العمليات الرطبة والشبه الجافة بسبب الوفرة في الطاقة التي تتميز بها الطريقة الجافة والدقة في عمليات التحكم وفي خلط المواد الخام بالإضافة الى تمتعها بمواصفات بيئية أفضل من الطريق الرطبة ومصنع الاسمنت في تبسة يعمل بخط الانتاج الجاف فقط.

ويقوم نشاط المصنع أساسا على تحويل المواد الأولية والمتمثلة في الحجر الكلسي، الطين، الرمل، الجبس، الحديد الخام إلى إسمنت، وذلك حسب مراحل مختلفة تتم فيها تفاعلات كيميائية للمواد المزوجة والتي تتشكل منها مادة الاسمنت خلال درجة حرارة تصل إلى 1450°. والعناصر الأساسية المكونة للبنية الكيميائية للإسمنت هي: أكسيد الكالسيوم، أكسيد السليسيوم، أكسيد الحديد، أكسيد الألمنيوم، والمأخوذة من المواد الأولية السابقة الذكر¹. والشكل رقم (37) يمثل نسبة تمثيل المواد الأولية المكونة لمنتج الاسمنت.

الشكل رقم (37): نسبة تمثيل المواد الأولية المكونة لمنتج الاسمنت



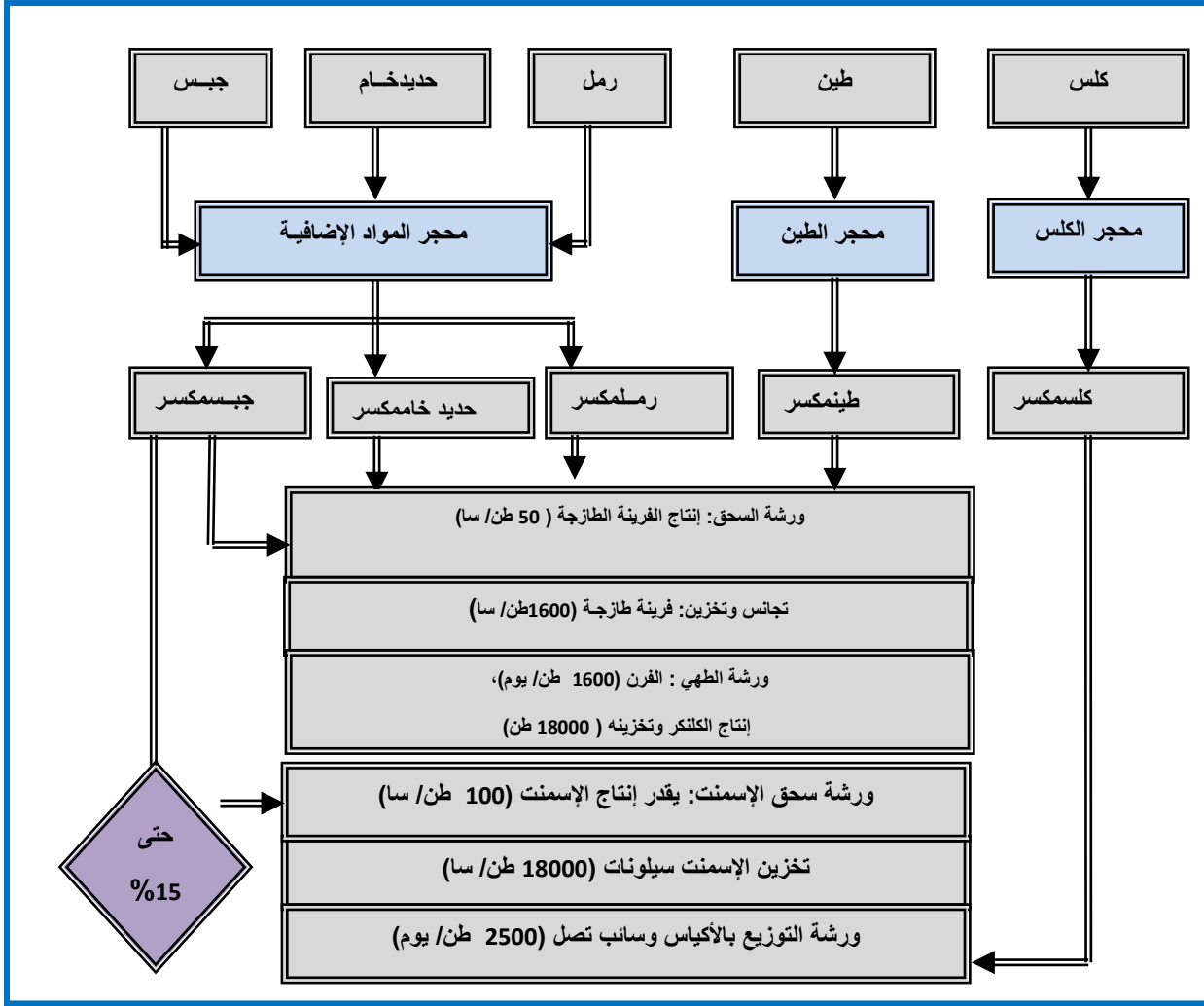
المصدر: من إعداد الطالبة من خلال وثائق مقدمة من مصلحة المحاسبة بمؤسسة الاسمنت تبسة.

الفرع الثاني- مراحل العملية الإنتاجية بالمؤسسة

يتم صناعة الاسمنت بواسطة العملية الجافة كما هو موضح في الشكل رقم (38).

¹ -Assad Alabi, Cement Industries Air Pollutants and Processing Ways, <http://www.tkne.net/vb/t50640.html>.

الشكل رقم (38): مراحل العملية الإنتاجية للإسمنت في مصنع تبسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من إدارة الإنتاج بمؤسسة إسمنت- تبسة

وعليه تمر آلية سير العملية الإنتاجية بمؤسسة الاسمنت- تبسة بالمراحل التالية:

1- المرحلة الإنتاجية الأولى: التهيئة والتحضير للمواد الأولية

إن الاسمنت المنتج في المؤسسة يسمى (البورتلاندي) الاصطناعي من نوع (CPJ45) وفق الطريقة التي تتم على أساس خلط الحجر الكلسي بنسبة (75%)، الطين بنسبة (23%)، الرمل (0.5%) والحديد بنسبة (15%)، وذلك بعد أن تتم عليها عملية التحضير والتي تتمثل في مرورها عبر كسارات لتحويلها من وضعها الطبيعي الكبير الحجم إلى أحجام صغيرة تتراوح بين 0 إلى 25 ملم، يتم جلب هذه المواد بواسطة شاحنات وآلات مخصصة لذلك، كل مادة على حدى ثم يتم نقلها نحو التخزين عبر أشرطة مطاطية مخصصة لذلك كمرحلة إنتاجية أولى، ويظهر ذلك في المخطط التالي:

الشكل رقم (39): سير العملية الإنتاجية الأولى

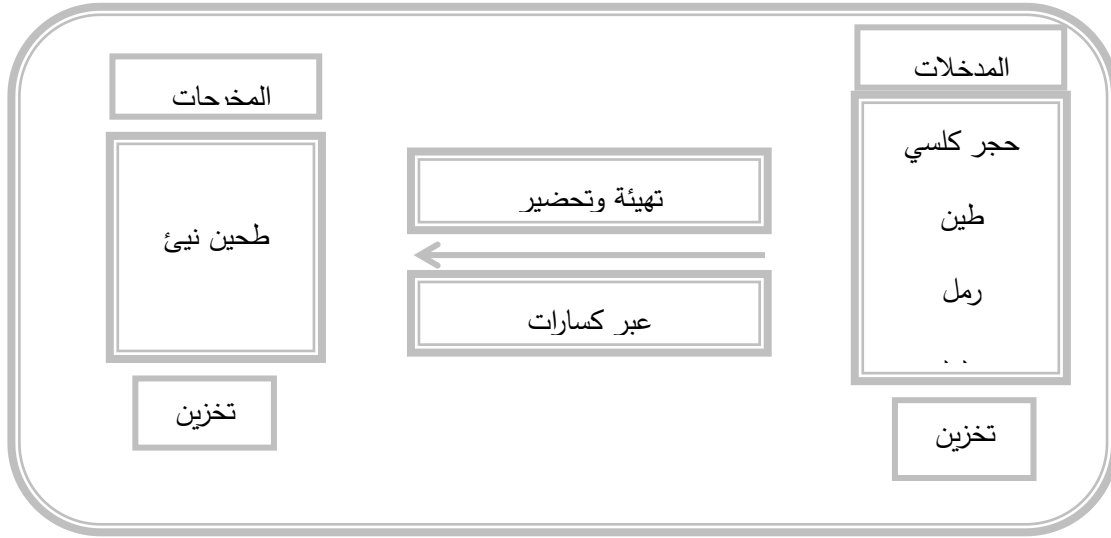


المصدر: معلومات مقدمة من مصلحة الانتاج بمؤسسة الاسمنت - تبسة

2- المرحلة الإنتاجية الثانية: الطحن والمجانسة الأولية

بعد عملية التخزين تنقل المواد السابقة الذكر إلى المخلط الساحق الذي توجد به غرفتان، تحوي كل واحدة بداخلها مجموعة الأجسام الطاحنة (كرات حديدية)، الأولى تحوي كرات من الطحين والثانية على كرات أقل، تعمل على تحويل هذه المواد الخشنة إلى مواد ناعمة يطلق عليها اسم الطحين. ويتكون كم النسب المذكورة سابقا المحققة لمعايير الكيمائية الواجب توافرها في مادة الإسمنت، وهذه النسب يمكن التحكم فيها عن طريق نظام آلي وذلك عن طريق عملية التحليل للعينات من الطحين عند مخرج المخلط، وتراقب نعومته عند مخرج المخلط السابق بواسطة حارق هوائي والذي يقوم بفرز المواد المطروحة من المخلط إلى مواد ناعمة وأخرى خشنة، حيث تعود الخشنة مع مواد التغذية إعادة طحنها ويتم تجفيف خليط المواد عند مدخل المخلط بواسطة حارق خاص وبمساعدة الهواء الساخن القادم من الفرن، يتم متابعة هذه العملية بالنقل عبر أجهزة مطاطية إلى المخزونات التخزين والمجانسة والتي تتم عبرها عملية الخلط الجيد للطحين، وذلك عن طريق بث الهواء بضغط عال من أسفل المخرجات بحيث تجري هذه العملية بدرجة تحكم آلي كمرحلة إنتاجية ثانية. وتبلغ طاقة مخرجات المحاسبة 16000 طن إجمالياً، ويظهر ذلك في الشكل رقم (40) التالي:

الشكل رقم (40): سير العملية الإنتاجية الثانية

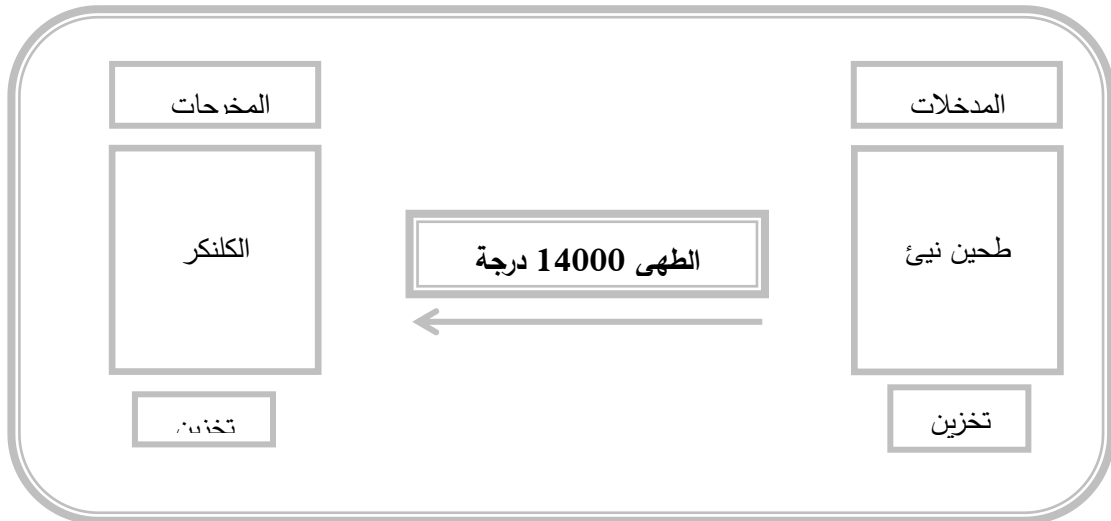


المصدر: معلومات مقدمة من مصلحة الانتاج بمؤسسة الاسمنت -تبسة-

3- المرحلة الإنتاجية الثالثة (الطهي)

يعتبر الطحين المتحصل عليه في المرحلة الثانية المادة الأساسية بالنسبة للفرن باعتباره يخضع لعملية تحويل إنتاجي، حيث يتلقى الفرن الطحين بعد عملية التجانس لطهيه والذي ينقل إلى المسخن الأولي ليتم تحضير مادة الكلنكر تدريجياً إلى عدة مراحل. إن الفرن المزود بحارق يشتغل بالغاز الطبيعي ويمكن التحكم في اللهب الناتج عنه، حيث إن التسخين يعاكس اتجاه التغذية ولذا يسخن الطحين تدريجياً بدرجات متفاوتة لتصل إلى 1400 درجة مئوية، ويتم تبريد ناتج عملية الطهي وهو مادة الكلنكر عند مخرج الفرن بواسطة المواد الخارجية داخل مبرد ثم يخزن في مخزونات مخصصة لذلك لطحنه فيما بعد، علماً بأن طاقة التخزين الإجمالية لها تقدر بـ 18000 طن. ويظهر ذلك في الشكل رقم (41) التالي:

الشكل رقم (41): سير العملية الإنتاجية الثالثة



المصدر: معلومات مقدمة من مصلحة الانتاج بمؤسسة الاسمنت -تبسة-

4- المرحلة الإنتاجية الرابعة: الطحن والمجانبة النهائية

يمر الكلنكر من عملية الطهي إلى مخطط الكلنكر المخصص لذلك بعد إضافة مادة الكلس المحضرة في المرحلة الأولى والجبس، إن عملية طحن الكلنكر لا تختلف كثيرا عن طحن المواد الخام من حيث تركيب الدارة، إذ يوجد في مدخله مرش لرذاذ الماء حتى يمنع أمامه الجبس داخل الخليط، كما يوجد آخر عند مخرجة التبريد مادة الاسمنت أي المنتج التام للمرحلة الإنتاجية الرابعة. يرسل المنتج التام إلى المخازن أين تتم عملية التوزيع بواسطة ثلاثة آلات تعبئة وخط التوزيع المنتج غير المعبأ، والطاقة الإجمالية للمخازن تقدر بـ 18000 طن وطاقة توزيع 2000 طن في اليوم، بهذه الأخيرة تتغير حسب طلبات الزبائن. ويظهر ذلك في الشكل رقم (42) التالي:

الشكل رقم (42): سير العملية الإنتاجية الرابعة



المصدر: معلومات مقدمة من مصلحة الانتاج بمؤسسة الاسمنت -تبسة

ومما سبق يتضح أن مؤسسة الإسمنت تبسة لها مكانة هامة في ولايات الشرق من حيث إنتاجها لمادة الإسمنت وتزويد الأسواق بهذه المادة، وذلك نظرا للموقع الاستراتيجي الواقع في الماء الأبيض نتيجة القرب من المادة الأولية وهذا يكسبها فرصة للتوسع في السوق، وعلى الرغم من ذلك لا بد من تطوير إمكانياتها لرفع حصتها السوقية والتميز في المنافسة أمام المؤسسات الأخرى. ووفقا للمراحل السابقة فإنه يوضح الجدول رقم (09) تطور كميات إنتاج الاسمنت بمصنع تبسة للفترة (2010-2015) كمايلي:

الجدول رقم (09): تطور كميات إنتاج الاسمنت بمصنع تبسة للفترة (2010-2015)

الوحدة (طن)

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
كمية انتاج الاسمنت	560033	580013	563516	537500	368815
السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
كمية انتاج الاسمنت	614047	562700	563016	413019	390920

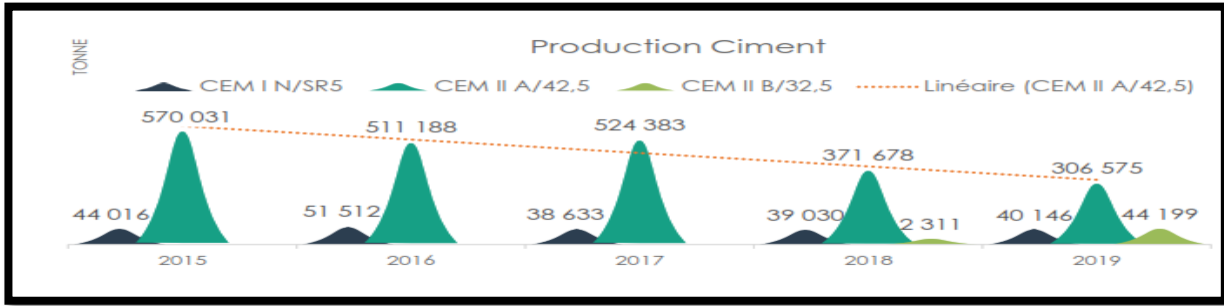
المصدر: بيانات الفترة من (2010-2015) من الموقع الالكتروني لمؤسسة الاسمنت تبسة على الرابط الشعبي:

http://sct.dz/index.php?id_page=1#

وبيانات الفترة (2016-2019) معلومات مقدمة من مؤسسة الاسمنت تبسة.

والملاحظ أن انتاج المؤسسة عرف تذبذب واضح بين سنة 2011 إلى غاية سنة 2014 بسبب التوقف النظامي والاضطراري للمصنع نتيجة الأعطال والحوادث المتكررة على مستوى ورشة الطحن الأولى ففي سنة 2014 توقف المصنع لمدة 06 أشهر من أجل عملية صيانة كبيرة لهذه الورشة لتجنب التوقفات المتكررة غير النظامية، وانعكس ذلك ايجابيا على كميات الانتاج المرتفعة سنة 2015. وأما في الفترة بين سنة 2016 إلى سنة 2017 فقد استطاعت مؤسسة اسمنت- تبسة من استعادة نشاطها وحيويتها من خلال زيادة كمية الإنتاج التي تعود إلى الانخفاض خلال سنتي 2018 و2019 بسبب عمليات الصيانة والتجديد التي قامت بها المؤسسة على مستوى الورشات للمعدات والآلات. والشكل رقم (43) يوضح تطور كميات الإنتاج للفترة (2015-2019).

الشكل رقم (43): تطور حجم الانتاج في مؤسسة الاسمنت تبسة خلال الفترة (2015-2019)



Source :Sct rapport de gestion 2019, page :39. (الملحق 3)

المطلب الرابع: أدوات جمع بيانات

نتناول في هذا المطلب أدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات بمؤسسة اسمنت- تبسة والمتمثلة في المقابلة مع رؤساء الإدارات (إدارة الموارد البشرية، إدارة الانتاج، الادارة التجارية، إدارة المالية والمحاسبة) ومدير المؤسسة ودراسة الوثائق المستخرجة من هذه مصالحي.

الفرع الأول: المقابلة

تم استخدام المقابلة كأداة من أدوات تجميع المعلومات بمؤسسة إسمنت- تبسة من خلال الاعتماد على الاتصال المباشر والحديث المتبادل في جمع المعلومات بين مختلف مديري إدارات المؤسسة: إدارة المالية والمحاسبة، إدارة الموارد البشرية، الادارة التجارية وإدارة الانتاج ، فمن خلال المقابلة التي كانت بشكل دوري ومستمر كل ما استدعت الحاجة للحصول على المعلومات والتي كانت في معظم الأحيان في الأيام الأخيرة من الأسبوع، حيث تمكنا من الحصول على جميع المعلومات الخاصة بإشكالية البحث والتي تتمثل في:

كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرارات الإستراتيجية بمؤسسة الإسمنت تبسة؟

والتي تسمح ببناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت- تبسة والتي تساعد المؤسسة بمعلومات تساهم في التوصل إلى معرفة دورها في ترشيد القرارات الاستراتيجية في المؤسسة ، حيث تم إتباع مجموعة من الإجراءات في الاعتماد على المقابلة كأداة من أدوات البحث بمؤسسة إسمنت- تبسة:

- حصر الادارات والأقسام المزمع إجراء المقابلة معهم، حيث تم المرور على عدة مصالح قصد الحصول على نتائج إيجابية.

- وضع جدول زمني من أجل تحديد المقابلات التي سوف يتم إجراؤها والتدوين الكتابي للمقابلات.

- اختيار توقيت ومكان المقابلة مع مدير ومسؤولي مؤسسة إسمنت- تبسة.

- وضع أسئلة المقابلة، ودراستها من أجل التأكد من مدى فاعليتها في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمين لبناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن وتحديد أهم القرارات الاستراتيجية التي تتخذها مؤسسة إسمنت- تبسة.

الفرع الثاني: دراسة وثائق المؤسسة

من خلال الزيارة الميدانية لمؤسسة إسمنت- تبسة ومقابلة المديرين والمسؤولين بمؤسسة إسمنت- تبسة تم الحصول على العديد من الوثائق التي تساهم في تحديد مؤشرات تقييم أداء المؤسسة وبناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للتعرف على دوره في ترشيد القرار الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، ومن أهم الوثائق التي تم الحصول عليها من مؤسسة إسمنت- تبسة:

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة إسمنت- تبسة والذي يضم مختلف الادرات والأقسام بالمؤسسة.

- مختلف الميزانيات المحاسبية والقوائم المالية الختامية الخاصة بالفترة (2012-2019).

- الوثائق الخاصة بالموارد البشرية بالمؤسسة (عدد العمال، عدد الإطارات، مصاريف التكوين، حوادث العمل... الخ).

- الوثائق الخاصة بوضعية تخزين وإنتاج المخلفات الخاصة البيئية الخطيرة بمؤسسة إسمنت- تبسة للفترة (2012-2019).

ومن خلال تحليل ودراسة هذه الوثائق تم اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة إسمنت- تبسة للفترة (2012-2019) بالاعتماد على مؤشرات مالية وأخرى غير مالية للأبعاد الخمسة للبطاقة: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو والبعد البيئي. وذلك من خلال الاعتماد على البيانات والمعلومات والأرقام الواردة في مختلف الوثائق التي تم الحصول عليها من مؤسسة إسمنت- تبسة، بالإضافة إلى التعرف على بعض السياسات والقرارات الإستراتيجية للمؤسسة وتحليلها.

المبحث الثاني: تحليل نتائج المقابلة

يعتبر الأداء من المرتكزات الأساسية لوجود مؤسسة إسمنت- تبسة فهي تسعى دائما للارتقاء بأدائها من خلال تطوير معايير ومقاييس للأداء وذلك لمواجهة التحديات المعاصرة في بيئتها الخارجية، فمؤسسة إسمنت- تبسة تعتمد على تحديد وصياغة منظور استراتيجي يساعد الإدارة العليا بالمؤسسة على توحيد جميع عملياتها وأنشطتها ومبادراتها ومشاريعها مع الأولويات الإستراتيجية، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة الآتية:

❖ رؤية ورسالة وإستراتيجية مؤسسة إسمنت- تبسة؛

❖ العلاقة السببية بين الأهداف الاستراتيجية والخريطة الاستراتيجية؛

❖ مؤشرات تقييم الأداء من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: رؤية ورسالة مؤسسة واستراتيجية مؤسسة إسمنت - تبسة

تقوم مؤسسة إسمنت - تبسة بتحديد توجهاتها العامة والمستقبلية من خلال صياغة الاستراتيجيات والسياسات وإتباعها عن طريق رسم الخطة التي ستسير على نهجها المؤسسة لفترة معينة، والتي تتمثل في ثلاثة عناصر أساسية وهي الرؤية والرسالة والأهداف.

الفرع الأول - رؤية مؤسسة إسمنت - تبسة

تسعى مؤسسة إسمنت - تبسة أساسا من خلال مصنع الماء الأبيض إلى إنتاج، وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بصناعة الاسمنت ومواد البناء داخل الوطن وخارجه، بالإضافة إلى سائر العمليات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمادة الاسمنت، فالهدف الرئيسي لمؤسسة إسمنت - تبسة هو خلق ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمؤسسات المنافسة في مجال صناعة وإنتاج الاسمنت على مستوى الشرق الجزائري. تعبر الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة عما تريد المؤسسة الوصول إليه في المستقبل وتحقيق طموحاتها وآمالها في المدى البعيد والتي لا تستطيع تحقيقها في ظل مواردها وظروفها الحالية، وتتمثل رؤية مؤسسة إسمنت - تبسة فيما يلي: "أن تكون الرائدة في مجال إنتاج الاسمنت على مستوى الشرق، والخيار الأفضل أمام عملائها وموظفيها".¹ حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق هذه الرؤية الاستراتيجية من خلال ما يلي:

- توسيع حصتها السوقية واختراق أسواق جديدة.

- إضافة خطوط إنتاج جديدة وتنويع منتجاتها.

- توفير مناصب الشغل وتدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم العلمية والعملية.

- التموقع في السوق الدولية.

- المساهمة الفعالة في تحقيق الاكتفاء الذاتي من الاسمنت وطنيا، والمساهمة.

- حماية البيئة والمحافظة على الموارد.

- التركيز على جودة الخدمات الداعمة لمنتجاتها، مما يسمح بالحفاظ على العملاء وكسب ثقتهم.

الفرع الثاني - رسالة مؤسسة إسمنت - تبسة

تمثل الرسالة الغرض الأساسي من وجود المؤسسة وفلسفتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في الفترة الحالية، وتتمثل رسالة مؤسسة إسمنت - تبسة والتي تعكس الغاية من وجودها وأساس بناء أهدافها الاستراتيجية كما يلي: "جودة الانتاج مع خلق قيمة مستدامة للعملاء والمساهمين والموظفين".² وعليه تنقسم رسالة مؤسسة إسمنت - تبسة إلى الأهداف الرئيسية الآتية:

1 - معلومات مقدمة من مقابلة مع مدير مؤسسة الاسمنت - تبسة

2- نفس المرجع السابق.

- اعتماد أفضل الممارسات في القطاع في كافة عمليات التشغيل: من خلال إتخاذ قرارات سليمة تتحقق من خلالها أهداف المؤسسة التشغيلية والاستراتيجية، المتمثلة بالنمو والاستمرار في موقع تنافسي متميز في السوق.
- إدارة وبناء العمل بفعالية من خلال أصول وخدمات عالية الجودة: من خلال التحقق من مطابقة المواد الأولية اللازمة للتصنيع مع مواصفات المؤسسة، والتأكد من جودتها باعتبار أن جودة المنتج النهائي تعتمد على المواد الأولية الداخلة في تصنيعه.
- السعي لبناء تنظيم مؤسسي عالي الأداء يتحمل فيه كل فرد مسؤولياته ويكافأ على أدائه: تسعى مؤسسة إسمنت- تبسة إلى زيادة أداء موظفيها في مختلف الأقسام والادارات بالمؤسسة وفي جميع المستويات التنظيمية، من خلال تحسين مؤهلاتهم وقدراتهم العلمية والعملية بما يتناسب مع المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بكل فرد في المؤسسة.

- كسب الثقة المتبادلة بين المؤسسة وبين المساهمين، الموظفين، العملاء والموردين.

الفرع الثالث- استراتيجية مؤسسة إسمنت- تبسة

- تعتمد استراتيجية مؤسسة إسمنت- تبسة أساسا على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها بالشكل الذي يحقق مصالحها مع الأخذ بعين الاعتبار البعد البيئي والاجتماعي للمؤسسة، وذلك من خلال تحقيق ما يلي¹:
- الالتزام بأعلى معايير الجودة والصحة والسلامة والمحافظة على البيئة لكسب رضا زبائنها وموظفيها.
 - الاستثمار المستمر في مجال التكنولوجيا وقيادة صناعة الاسمنت على مستوى الشرق.
 - بناء صناعة اسمنت محلية قادرة على تحقيق الاكتفاء الذاتي والتصدير في المستقبل.
 - تعظيم أرباحها والمساهمة في تحقيق التنمية المحلية.
 - تنويع المنتجات وإدخال خطوط إنتاج جديدة مثل: الاسمنت، الخرسانة الجاهزة، الرمل...الخ.
 - الدخول في سوق الأسهم وفتح رأس مالها الاجتماعي.

وتتناسب رسالة مؤسسة الاسمنت- تبسة مع اهدافها الاستراتيجية حيث تسعى من خلال استراتيجياتها إلى تحسين أدائها وتحقيق النمو والتوسع والمحافظة على بقاءها واستمرارها خاصة مع اشتداد المنافسة من خلال وضع استراتيجيات تنموية تمكنها من الاستفادة من الفرص التي يمنحها سوق الاسمنت في الجزائر.

المطلب الثاني: العلاقة السببية بين الأهداف الاستراتيجية والخريطة الاستراتيجية

إن تحديد ورسم الخريطة الاستراتيجية لمؤسسة إسمنت- تبسة بعد تحديد رؤيتها ورسالتها يتطلب تحديد الاهداف الاستراتيجية الخاصة بكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والعلاقة السببية بينها، حيث تعتبر هذه الأهداف امتدادا لاستراتيجية مؤسسة إسمنت- تبسة.

الفرع الأول- الأهداف الاستراتيجية لمحاور بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت- تبسة

تتكون بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة إسمنت- تبسة من الأبعاد الآتية:

1- نفس المرجع السابق.

1- البعد المالي: يركز هذا البعد على وضع المؤشرات الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق التحسينات المالية، كما تراقب المؤشرات المالية في هذا البعد قوة المركز المالي لمؤسسة إسمنت-تبسة، كما يركز البعد المالي على الوفاء بالتزامات المؤسسة تجاه حاملي الأسهم والمالكين. فبالرغم من الانتقادات الموجهة للمؤشرات المالية إلا أنها ذات أهمية كبيرة في المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنها أو تجاهلها لما تقدمه من صورة واضحة عن مدى نجاح المؤسسة في السوق.

ويمكن حصر أهم الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة إسمنت-تبسة ضمن هذا البعد فيما يلي:

- تعظيم الأرباح على المدى الطويل.

- الاستغلال الامثل للأصول.

- زيادة العائد على الاستثمار.

2- بعد العملاء: يركز هذا البعد على تحقيق رضا العملاء على المدى الطويل ويعتبر من المقاييس غير المالية، فهو يسهل على مؤسسة إسمنت-تبسة كسب رضا عملائها من خلال العمل على الاهتمام وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية. ومن أهم الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة إسمنت-تبسة ضمن هذا البعد:

- الاحتفاظ بعملائها الحاليين وكسب عملاء جدد.

- زيادة رضا العملاء.

- زيادة الحصة السوقية.

- اكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

3- بعد العمليات الداخلية: يركز بعد العمليات الداخلية على الاستراتيجية اللازمة لتحقيق قيمة مضافة للعملاء وزيادة ثروة المالكين وحاملي الأسهم، وينطوي على العمليات اللازمة لتحقيق رضا العملاء والمالكين، ويتم تحسين الأنشطة القائمة من تطوير الانتاج والمنتجات، ويركز هذا البعد على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن مؤسسة إسمنت-تبسة من التميز وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية.

وتتمثل أهم الاهداف الاستراتيجية لمؤسسة إسمنت-تبسة ضمن هذا البعد فيما يلي:

- تطوير جودة المنتجات.

- تخفيض التكاليف عن طريق تخفيض النفقات المباشرة وغير المباشرة.

- البحث عن أسواق جديدة.

- ضمان الصحة والسلامة المهنية للعاملين.

- تحسين طرق الأداء والتشغيل.

4- بعد التعلم والنمو: تبرز أهمية هذا البعد في تدريب العاملين ورفع مهاراتهم بمؤسسة إسمنت-تبسة والعمل على رفع مستوى ادراكهم لمتطلبات العمل وتحسينها مستقبلا، وتوضيح سبل المشاركة الجماعية في تحقيق

الأهداف الاستراتيجية، فهذا البعد بمؤسسة إسمنت- تبسة يهدف أساسا إلى الاستثمار في الأفراد وربطهم بالأهداف الإستراتيجية في المؤسسة.

ويمكن إيجاز أهم الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة إسمنت- تبسة ضمن هذا البعد كما يلي:

- زيادة قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة.
- زيادة إنتاجية العاملين.
- تطوير أنظمة المعلومات والأساليب الادارية.
- تطبيق استراتيجيات تتعلق بالأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية لتحفيز الأفراد العاملين ورفع معنوياتهم وزيادة ولائهم للمؤسسة.

5- البعد البيئي والاجتماعي: يضم هذا البعد علاقة مؤسسة اسمنت- تبسة ببيئتها وبالتزاماتها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، فهذا البعد يركز أساسا على كيفية تحديد الأهداف البيئية والاجتماعية التي تعكس التوجهات العامة لمؤسسة إسمنت- تبسة، والعمل على تطوير مؤشرات الأداء البيئي بحيث تدخل ضمن محتوى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لضمان استدامة الموارد البيئية والطبيعية.

وتتمثل أهم الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة إسمنت- تبسة ضمن هذا البعد كما يلي:

- ترشيد استخدام الموارد الطبيعية والبيئية مثل: الكهرباء، الطاقة،...الخ.

- المحافظة على البيئة وحمايتها من التلوث.

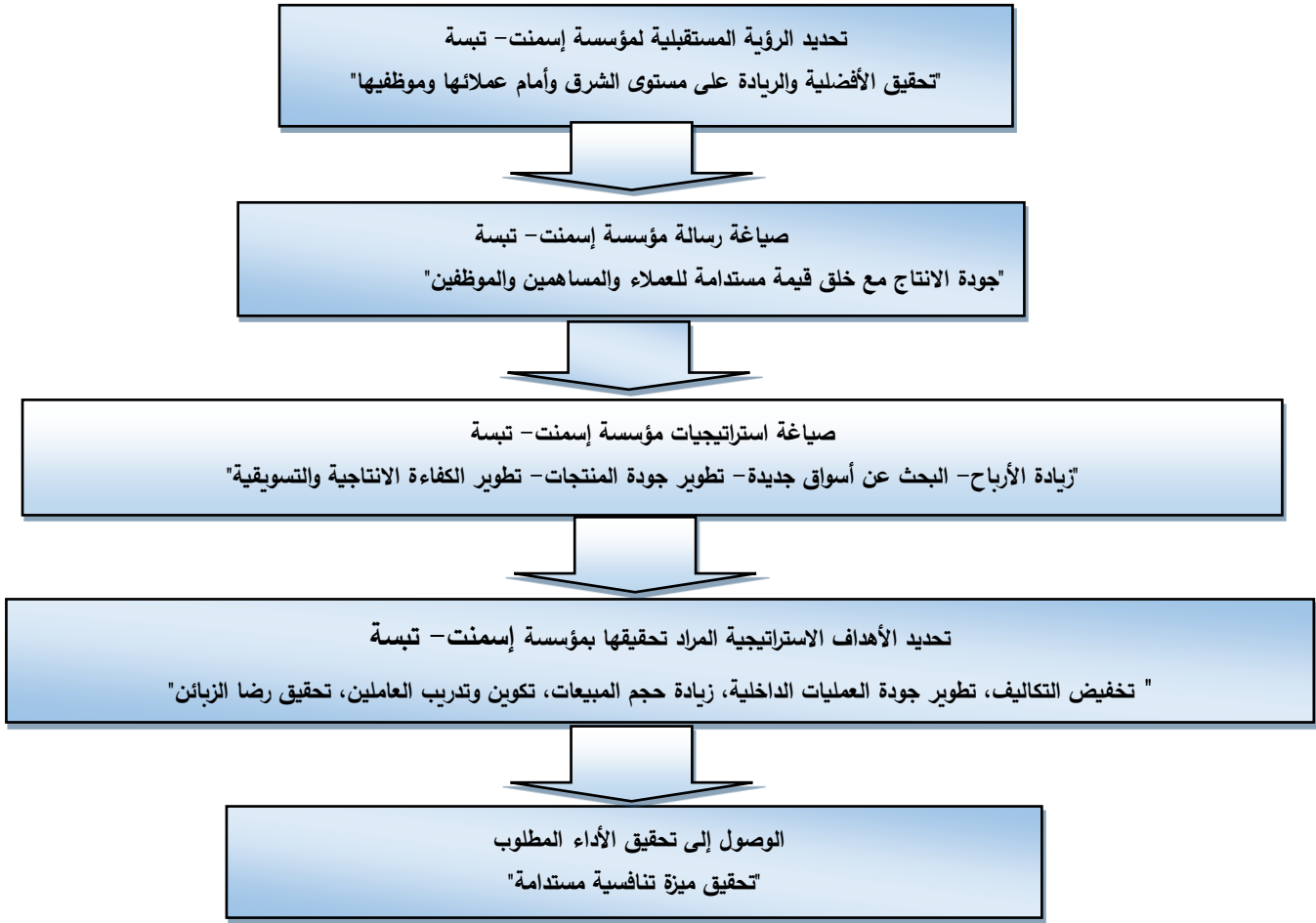
- المساهمة في تنمية المجتمع.

الفرع الثاني - العلاقة السببية والخريطة الاستراتيجية لمؤسسة إسمنت- تبسة

في ظل التغيرات العالمية والمحلية التي يشهدها العالم اليوم تسعى مؤسسة إسمنت- تبسة كأحد أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في مجال إنتاج وصناعة الاسمنت إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة والتفوق على المؤسسات المنافسة في مجال إنتاج وصناعة الاسمنت ومشتقاته، وذلك من خلال صياغة استراتيجية تضمن تحقيق النتائج المرغوبة بكفاءة وفعالية، إلا أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية لا يكون بالصياغة الجيدة للاستراتيجية فحسب بل يجب أن يكون هناك تنفيذ كفؤ وتطبيق سليم من خلال الاعتماد على الخريطة الاستراتيجية التي تساعد المؤسسة على التحديد الدقيق والوصف الصحيح لاستراتيجياتها فالخريطة الاستراتيجية هي بمثابة حلقة الوصل بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، فهي توفر للمديرين بمؤسسة إسمنت- تبسة الأهداف والمقاييس اللازمة لتسهيل عملية تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الأداء المطلوب.

والشكل رقم(44)يبين مراحل صياغة الخريطة الاستراتيجية بمؤسسة إسمنت- تبسة.

الشكل رقم (44): مراحل صياغة الخريطة الاستراتيجية بمؤسسة إسمنت- تبسة



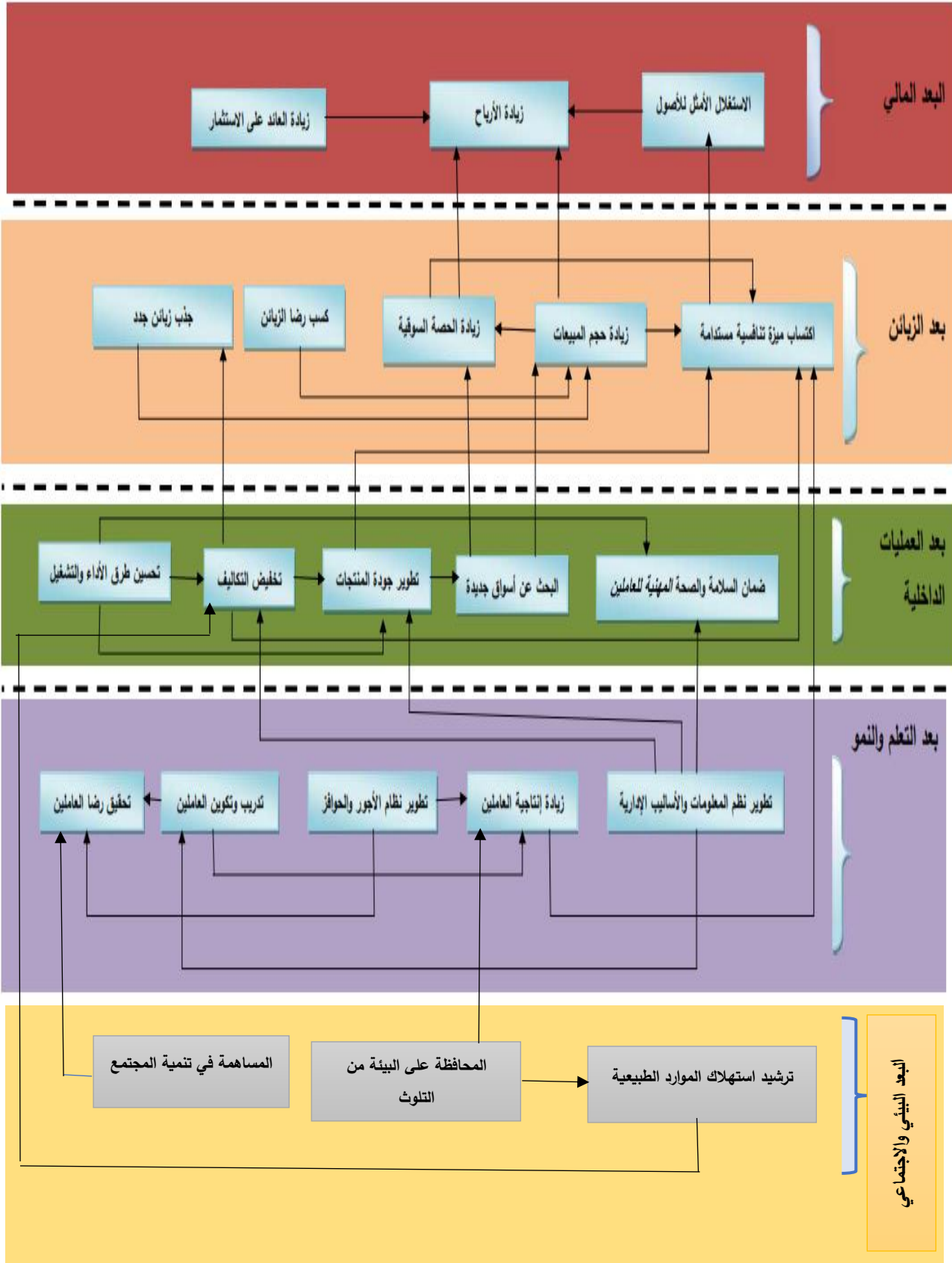
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة اسمنت- تبسة

من خلال الشكل نجد أن الخريطة الاستراتيجية بمؤسسة إسمنت- تبسة يتم تحديدها من خلال مجموعة من المراحل كما يلي:

- 1- تحديد الرؤية المستقبلية لمؤسسة إسمنت- تبسة: تعبر الرؤية بمؤسسة اسمنت- تبسة عما يجب تحقيقه أي ما تريد المؤسسة الوصول إليه في المستقبل، وتتمثل رؤية مؤسسة إسمنت- تبسة في: أن تكون الرائدة في مجال إنتاج الاسمنت على مستوى الشرق، والخيار الأفضل أمام عملائها وموظفيها.
- 2- الرسالة بمؤسسة إسمنت- تبسة: وتمثل الرسالة السبب الرئيسي لوجود المنظمة وما يميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة على مستوى الشرق الجزائري، والتي تتلخص في: جودة الانتاج مع خلق قيمة مستدامة للعملاء والمساهمين والموظفين.
- 3- تحديد الاستراتيجيات: تقوم مؤسسة إسمنت- تبسة بصياغة الاستراتيجيات التي تترجم رؤية المؤسسة ورسالتها وتقوم استراتيجيات المؤسسة أساسا على المحاور الآتية:
 - تعظيم العوائد وتحقيق الأرباح.
 - البحث عن أسواق جديدة.

- تطوير جودة منتجاتها بما يتلاءم ومعايير الجودة العالمية.
- تطوير الكفاءة الانتاجية والتسويقية.
- 4- تحديد الأهداف الاستراتيجية بمؤسسة إسمنت - تبسة: تسعى مؤسسة إسمنت - تبسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية أهمها:**
 - قيادة صناعة الاسمنت محليا بالتحديث المستمر والتوسع في المرافق وأنشطة التصنيع لدى المؤسسة، وإنشاء شبكة تسويق واسعة وفعالة.
 - تعزيز مكانة المؤسسة في مجال إنتاج وصناعة الاسمنت.
 - تعزيز الجهود المبذولة لأفضل الممارسات التشغيلية واستخدام أفضل التكنولوجيا وذلك لتحقيق أفضل صناعة بأقل تكلفة وخلق بيئة مستدامة.
 - الوفاء بالتزاماتها تجاه جميع الأطراف المتعاملة معها وتحقيق التنمية المتكاملة وحماية البيئة.
- 5- الوصول إلى النتائج المطلوبة:** ويتم من خلال تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء، وحتى تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية فإنه يلزم أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عن حقيقته التطويرية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة بمؤسسة إسمنت - تبسة للوصول لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. والشكل رقم(45) يوضح النموذج المقترح للخريطة الاستراتيجية بمؤسسة إسمنت - تبسة.

الشكل رقم (45): النموذج المقترح للخريطة الاستراتيجية لمؤسسة إسمنت - تبسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من مؤسسة إسمنت - تبسة

يمثل الشكل أعلاه الخريطة الاستراتيجية لمؤسسة إسمنت- تبسة في إطار الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن وتعتبر الأسهم عن علاقات السبب والنتيجة بين مختلف الأبعاد، حيث تم بناء الخريطة الاستراتيجية لمؤسسة إسمنت- تبسة من أعلى إلى أسفل من خلال تحديد مؤشرات وأهداف كل بعد من الأبعاد الخمسة في حين يتم قراءتها وتنفيذها من أسفل إلى أعلى، فتتحقق هدف أو مجموعة من الأهداف يؤدي إلى تحقق هدف أو مجموعة أهداف أخرى كما يلي:

- تساهم حماية البيئة والمحافظة عليها من التلوث في تحسين قدرات الأفراد العاملين وزيادة إنتاجيتهم، من خلال توفير الجو الملائم الذي يشجعهم على ذلك، فإجراءات منع انبعاثات الغازات السامة والغبار والعمل على تخفيض كمية النفايات الصارة، تحمي البيئة من التلوث من جهة كما تضمن سلامة الأفراد العاملين من جهة أخرى، حيث تحميهم من الأمراض التي تسببها هذه الملوثات، مما يساهم في رفع معنوياتهم وكسب رضاهم وولائهم للمؤسسة وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، كما أن إعادة تدوير النفايات واسترجاع الغبار المنبعث يساهم في زيادة المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية مما يؤدي إلى التقليل من الاستهلاك المفرط للموارد الطبيعية، وبالتالي تخفيض التكاليف.

- بعد التعلم والنمو هو محرك لبعد العمليات الداخلية فاهتمام مؤسسة إسمنت- تبسة بتدريب وتكوين العاملين وتطوير معارفهم وقدراتهم المهنية يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم كما أن ضمان السلامة والصحة المهنية للعاملين من الحوادث أو التقليل منها وعدم تكرارها وتطوير نظام فعال للأجور والحوافز بالمؤسسة يؤدي أيضا إلى تحقيق رضا العاملين ومضاعفة جهودهم ذ

وتنفيذ المهام الموكلة إليهم بحرص واحترافية أكبر، من جهة أخرى يؤدي تطوير قدرات العاملين إلى تحسين جودة المنتجات وتخفيض تكاليف مختلف العمليات والأنشطة الداخلية ومن ثمة تحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم وانتمائهم للمؤسسة وبالتالي زيادة حجم المبيعات الذي يؤدي إلى زيادة الأرباح ونمو الإيرادات.

- يؤدي تحقيق الكفاءة في الانتاج إلى زيادة قدرة مؤسسة إسمنت- تبسة على كسب حصة سوقية أكبر من خلال زيادة مبيعات المؤسسة، كما يساهم تطوير أساليب الانتاج في تحسين كفاءة عمليات الصيانة التي تساهم في حماية العاملين والمحافظة عليهم وبالتالي كسب رضاهم.

- يساهم تحسين كفاءة عمليات الصيانة وترشيد استخدام الموارد في التحكم في التكاليف وتخفيضها ومن ثمة زيادة مبيعاتها، مما يؤدي إلى زيادة أرباح مؤسسة إسمنت- تبسة وتعظيم عوائدها المالية وبالتالي نمو وتطور المؤسسة.

ومن هنا نجد أن هناك ارتباطا وثيقا بين الأهداف الاستراتيجية للخريطة الاستراتيجية بمؤسسة إسمنت- تبسة فكل من البعد البيئي والاجتماعي يؤدي إلى تحقيق بعد التعلم والنمو الذي بدوره يؤدي إلى تحقيق بعد العمليات الداخلية الذي بدوره يعتبر كمحرك لأداء بعد العملاء الذي يؤثر على البعد المالي.

فالخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت- تبسة تمكنها من قياس وتقييم أدائها الاستراتيجي من خلال التكامل والتنسيق بين مؤشرات الأداء المالية وغير المالية بالشكل الذي يمكن المديرين

بالمؤسسة محل الدراسة من توجيه الأداء الاستراتيجي بطريقة سليمة بالاعتماد على محركات الأداء الخاصة بكل بعد من أبعاد البطاقة للوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

بعد القيام بتحديد الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة إسمنت- تبسة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتوضيح علاقات السبب والنتيجة من خلال رسم الخريطة الاستراتيجية لمؤسسة إسمنت- تبسة، يتم تحديد المؤشرات المناسبة لتقييم أداء مؤسسة إسمنت- تبسة، من خلال وضع مؤشرات مالية وأخرى غير مالية تتلائم والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة كما يلي:

الفرع الأول- مؤشرات تقييم أداء المحور المالي

تتمثل المؤشرات التي تساهم في تقييم الأداء المالي لمؤسسة إسمنت- تبسة وفقاً للأهداف الاستراتيجية المحددة سابقاً في البعد المالي، فيما يلي:

1- تطور ونمو المؤسسة: يمكن قياس مستوى تحقيق هذا الهدف من خلال ما يعرف بمعدل القيمة المضافة، وتحسب من خلال الفرق بين الانتاج والاستهلاك الوسيط من السلع والخدمات المتحصل عليها من الغير، وهي تساهم في قياس حجم نشاط مؤسسة إسمنت- تبسة وتقييم أدائها وكفاءتها في الانتاج. ويحسب معدل القيمة المضافة بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل القيمة المضافة} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{رقم الأعمال}} * 100$$

حيث يتم قياس اعتماداً على هذا المؤشر درجة التكامل والانسجام بين مختلف أنشطة المؤسسة.

2- تعظيم العوائد المالية: يمكن قياس درجة تحقيق هذا الهدف بمؤسسة إسمنت- تبسة من خلال المؤشرات الآتية:

أ- معدل المردودية المالية: ويعبر هذا المعدل عن مردودية الأموال الخاصة بمؤسسة إسمنت- تبسة، ويمكن حسابه من خلال العلاقة:

$$\text{معدل المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} * 100$$

ب- معدل العائد على الأصول: ويقاس العلاقة بين صافي الأرباح والأصول فهو أثر النشاط الاستثماري والتشغيلي بمؤسسة إسمنت- تبسة، ويحسب بالعلاقة:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الأرباح}}{\text{مجموع الأصول}} * 100$$

ويعبر هذا المؤشر عن قدرة مؤسسة إسمنت- تبسة على استخدام أصولها في توليد الأرباح مما يساهم في قياس كفاءة المؤسسة من عدمها.

3- التحكم في التكاليف: يتم قياس مستوى تحكم مؤسسة إسمنت- تبسة في تكاليفها من خلال نصيب الطن المنتج من الاسمنت من تكاليف الانتاج، ويعبر هذا المؤشر عن حجم التكاليف الثابتة والمتغيرة بالمؤسسة، ويحسب بالعلاقة:

$$\text{نصيب الطن المنتج من تكاليف الإنتاج} = \frac{\text{تكاليف الإنتاج}}{\text{الكمية المنتجة}}$$

الفرع الثاني - مؤشرات تقييم أداء محور العملاء

تتمثل المؤشرات التي تساهم في تقييم أداء محور العملاء لمؤسسة إسمنت - تبسة وفقاً للأهداف الاستراتيجية المحددة سابقاً في البعد المالي، فيما يلي:

1- كسب رضا العملاء: تعتبر مؤسسة إسمنت - تبسة كغيرها من المؤسسات التي تهتم بزبائنها وتسعى لكسب رضاهم وولائهم، وذلك من خلال توزيع استمارة على عملائها بشكل دوري، لتقييم مستوى رضاهم من خلال محاور معينة أهمها: جودة المنتج، العلاقات التجارية والنشاطات التقنية، حيث تستخدم نتائج هذا الاستبيان في إعداد لوحة القيادة كل ثلاثة أشهر في قسم التجارة لتقييم أداء القسم. ويعتبر معدل الشكاوى المقدمة من كل عميل من أهم المؤشرات التي تعكس مستوى رضا العميل عن المنتج، ويحسب هذا المؤشر من خلال العلاقة الآتية:

$$\text{معدل الشكاوى} = (\text{عدد الشكاوى} / \text{عدد العملاء}) * 100$$

2- الاحتفاظ بالعملاء: يمكن قياس مستوى تحقيق هذا الهدف في مؤسسة إسمنت - تبسة من خلال معدل الاحتفاظ بالعملاء، ويقاس هذا المؤشر درجة احتفاظ المؤسسة بعملائها، ويمكن حسابه من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل الاحتفاظ بالعملاء} = (1 + (\text{عدد العملاء للسنة } n - \text{عدد العملاء للسنة } n-1) / n) * 100$$

3- زيادة المبيعات: تعتبر المبيعات أحد أهم المؤشرات التي تركز عليها مؤسسة إسمنت - تبسة في تحقيق أهدافها، من خلال العمل على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وكسب عملاء جدد وزيادة الحصة السوقية وزيادة المبيعات بما يساهم في تحقيق نمو واستمرار المؤسسة. ويمكن حساب مؤشر تطور حجم المبيعات بالعلاقة الآتية:

$$\text{تطور حجم المبيعات} = ((\text{كمية مبيعات السنة } n - \text{كمية المبيعات للسنة } n-1) / \text{كمية المبيعات للسنة } n-1) * 100$$

الفرع الثالث - مؤشرات تقييم أداء محور العمليات الداخلية

تتمثل المؤشرات التي تساهم في تقييم أداء محور العمليات الداخلية لمؤسسة إسمنت - تبسة وفقاً للأهداف الاستراتيجية المحددة سابقاً في البعد المالي، فيما يلي:

1- الكفاءة في الإنتاج: تهدف مؤسسة إسمنت - تبسة إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاج من خلال زيادة إنتاجية العامل من جهة وزيادة انتاجية المواد الداخلة في العملية الانتاجية من جهة أخرى، ويمكن حصر أهم المؤشرات المقترحة لقياس مستوى تحقيق هذا الهدف فيما يلي:

أ- معدل إنتاجية المواد: ويمكن من خلاله قياس درجة كفاءة مؤسسة إسمنت - تبسة في استخدام المواد الأولية في العملية الانتاجية، ويحسب كما يلي:

$$\text{معدل إنتاجية المواد} = (\text{الكمية المنتجة} / \text{كمية المواد الداخلة في إنتاجها}) * 100$$

ب- معدل إنتاجية العامل: يمكن تقييم أداء مؤسسة إسمنت - تبسة في تحقيقها للكفاءة في الإنتاج من خلال إنتاجية العامل التي تحسب بالعلاقة التالية:

معدل إنتاجية العامل = (الكمية المنتجة/عدد العمال)

2- تطوير الإنتاج: يعد التحسين المستمر عملية أساسية في مؤسسة إسمنت- تبسة والتي استطاعت من خلالها الحصول على شهادة الأيزو 9001 خلال سنة 2001، كما تحصلت على العلامة الوطنية لجودة المنتج "تاج" التي يقدمها المعهد الوطني الجزائري، بالإضافة إلى تأهيلها للحصول على شهادة الأيزو 9001 خلال سنة 2015، حيث تتابع مؤسسة الإسمنت- تبسة نشاطاتها الخاصة بجودة المنتج من خلال قسم الجودة ومراقبة النوعية التابع لإدارة الإنتاج بالمؤسسة التي تهتم أساسا بمراقبة جودة المنتج خلال جميع مراحل العملية الإنتاجية من بدايتها إلى غاية الحصول على المنتج النهائي، فمؤسسة إسمنت- تبسة تسعى دائما من خلال الاستمرار في عمليات البحث والتطوير بهدف تحسين العمليات الإنتاجية.

ويمكن حساب معدل تطوير الإنتاج من خلال العلاقة:

معدل تطوير الإنتاج = (تكاليف البحث والتطوير/تكاليف الإنتاج) * 100

3- تحسين كفاءة عمليات الصيانة: تهتم مؤسسة إسمنت- تبسة بعمليات صيانة مختلف المعدات والآلات المستخدمة وذلك لضمان السير الجيد للعملية الإنتاجية وتجنب حدوث أي أعطال تسبب توقف العملية الإنتاجية ومن ثم التأثير سلبا على أداء المؤسسة وعلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية، لذا تقوم مؤسسة إسمنت- تبسة كل سنة بصيانة مختلف معدات وآلاتها الإنتاجية، ويمكن قياس درجة تحقق كفاءة عمليات الصيانة بمؤسسة إسمنت- تبسة من خلال المؤشر الآتي:

نصيب الظن المنتج من مصاريف الصيانة = (مصاريف الصيانة/كمية الإنتاج)

الفرع الرابع - مؤشرات تقييم أداء محور التعلم والنمو

تهتم مؤسسة إسمنت- تبسة اهتماما كبيرا بهذا المحور ويتجسد ذلك من خلال اهتمامها بتدريب العاملين والرفع من قدراتهم وكفاءتهم المهنية والعمل على كسب رضاهم وولائهم، بالإضافة إلى اهتمامها المستمر بعمليات البحث والتطوير لتحسين جودة الإنتاج، ويمكن تقييم أداء هذا المحور من خلال المؤشرات الآتية:

1- زيادة قدرات العمال: نص قانون المالية لسنة 1998 على فرض رسمين للتكوين والتمهين وذلك بالشكل الآتي: 1% من الكتلة الأجرية السنوية للتكوين المهني المتواصل، و1% من الكتلة الأجرية السنوية للتكوين عن طريق التمهين، حيث تقوم مؤسسة إسمنت- تبسة ببرمجة تكوينات وتدريبات للعمال للرفع من مستوى قدراتهم وكفاءتهم العلمية والعملية مما ينعكس إيجابا على أدائها، حيث استطاعت مؤسسة إسمنت- تبسة أن تتجاوز نسبة 1.66% في مجال التكوين المتواصل، إلا أنها لم تستطع تحقيق النسبة المطلوبة من قبل الوزارة في مجال التمهين بسبب انخفاض عدد العمال المهنيين في المؤسسة نظرا لاعتمادها بشكل كبير على الآلات مما كلفها دفع الفارق بين النسبة المطلوبة والنسبة المحققة سنويا كضريبة. هذا ويمكن الاعتماد على المؤشرات الآتية:

أ- معدل مصاريف التكوين: يمكن حساب هذا المؤشر من خلال العلاقة الآتية:

معدل مصاريف التكوين = (مصاريف التكوين/إجمالي الأجر) * 100

ب- معدل التأطير: يمكن حساب هذا المؤشر من خلال العلاقة الآتية:

$$\text{معدل التأطير} = (\text{عدد الاطارات/عدد العمال}) * 100$$

2- زيادة رضا العمال: توجد العديد من المؤشرات التي تقيس درجة اهتمام مؤسسة إسمنت- تبسة برضا العاملين والاحتفاظ بهم وكسب ولائهم، ومن أهم هذه المؤشرات نجد تطور مصاريف العاملين الذي يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل تطور مصاريف العاملين} = \left(\frac{\text{الأجور للسنة } n - \text{الأجور للسنة } n-1}{n-1} \right) * 100$$

3- ضمان سلامة وأمن العاملين: يعد مؤشر تكرار الحوادث من أهم المؤشرات في قياس وتقييم مدى اهتمام مؤسسة إسمنت- تبسة بسلامة وأمن العاملين، ويمكن حسابه من خلال العلاقة:

$$\text{معدل تكرار الحوادث} = (\text{عدد الحوادث/عدد ساعات العمل الإجمالية}) * 1000000$$

خامسا- مؤشرات تقييم أداء المحور البيئي

تهتم مؤسسة إسمنت- تبسة بشكل كبير بالأداء البيئي وذلك سعيا منها للحصول على المواصفات العالمية الخاصة بالبيئة على غرار الايزو 14001، ويمكن قياس وتقييم الأداء البيئي لمؤسسة إسمنت- تبسة من خلال المؤشرات التالية:

1- الاستغلال الأمثل للموارد: تتمثل أهم المؤشرات التي تقيس معدل استهلاك الموارد الطبيعية في العمليات الانتاجية فيما يلي:

أ- معدل استهلاك الغاز: يقيس هذا المؤشر مدى كفاءة مؤسسة إسمنت- تبسة في استغلال هذا المورد، ويمكن حسابه بالعلاقة الآتية:

$$\text{معدل استهلاك الغاز} = (\text{كمية الغاز المستهلك}/\text{الكمية المنتجة من الاسمنت})$$

ب- معدل استهلاك الكهرباء: يتم قياس من خلال هذا المؤشر تطور استهلاك الكهرباء مقارنة بكميات الاسمنت المنتجة سنويا، ويحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل استهلاك الكهرباء} = (\text{كمية الكهرباء المستهلكة}/\text{الكمية المنتجة من الاسمنت})$$

ج- معدل استهلاك الماء: يقيس هذا المؤشر مستوى ترشيد استخدام المياه في مؤسسة الاسمنت- تبسة، ويعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل استهلاك الماء} = (\text{كمية الماء المستهلكة}/\text{الكمية المنتجة من الاسمنت})$$

2- حماية البيئة من التلوث: يعتبر هذا الهدف من أهم أهداف هذا المحور لما تخلفه مؤسسة إسمنت- تبسة من غبار وغازات ملوثة للبيئة ومضرة بصحة الانسان، ويمكن تقييم الأداء البيئي بمؤسسة إسمنت- تبسة من خلال مؤشر طرح النفايات الناتجة عن العملية الانتاجية والتي تتسبب في تلوث كل من: الهواء، الأرض والماء.

$$\text{معدل طرح النفايات الخطرة} = \text{كمية النفايات الخطرة للسنة } n - \text{كمية النفايات الخطرة للسنة } n-1 / n-1 \text{ كمية}$$

$$\text{النفايات الخطرة للسنة } n-1 * 100$$

المبحث الثالث: تحليل وثائق مؤسسة إسمنت - تبسة

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية لتقييم أداء المؤسسة حيث يساهم تطبيق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت - تبسة على تقييم أدائها، بالاعتماد على مقاييس مالية وأخرى غير مالية وهذا ما يساهم في تحديد مستوى تحقق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة إسمنت - تبسة، فنجاح مؤسسة إسمنت - تبسة يعتمد كليا على نجاح أدائها من خلال إدارة مواردها بكفاءة ومواكبة التغيرات البيئية المحيطة، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

❖ مؤشرات البعد المالي للبطاقة في المؤسسة خلال الفترة (2012-2019)؛

❖ مؤشرات بعد العملاء للبطاقة في المؤسسة خلال الفترة (2012-2019)؛

❖ مؤشرات بعد العمليات الداخلية للبطاقة في المؤسسة خلال الفترة (2012-2019)؛

❖ مؤشرات بعد التعلم والنمو للبطاقة في المؤسسة خلال الفترة (2012-2019)؛

❖ مؤشرات البعد البيئي للبطاقة في المؤسسة خلال الفترة (2012-2019).

المطلب الأول: مؤشرات البعد المالي للبطاقة في المؤسسة خلال الفترة (2012-2019)

يتم التعرف على الصورة الحقيقية للمركز المالي لمؤسسة إسمنت - تبسة من خلال حساب مجموعة من المؤشرات من بينها: مؤشر العائد على الأصول، مؤشر القيمة المضافة، مؤشر المردودية المالية ونصيب الطن المنتج من تكاليف الإنتاج.

الفرع الأول - معدل العائد على الأصول

يتم حسابه وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مجموع الأصول}} \times 100$$

الجدول رقم (10): معدل العائد على الأصول لمؤسسة إسمنت - تبسة للفترة (2012 - 2019)

الوحدة: مليون دج

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
النتيجة الصافية	831202	917945	340054	510677	841870	929557	709297	297378
مجموع الأصول	5062198	5681173	5725050	7200129	7491723	8000851	8772398	8239732
معدل العائد على الأصول	%16.41	%16.15	%05.94	%07.09	%11.24	%11.62	%08.08	%03.61

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق (4)

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أنه قد حققت مؤسسة إسمنت - تبسة أعلى معدل للعائد على الأصول في الفترة (2012-2019) خلال سنة 2012 حيث قدرت قيمته بـ %16.41 ، وكان أقل وأسوأ معدل خلال سنة 2014 حيث انخفض إلى %05.94 وذلك بسبب انخفاض الإنتاج والمبيعات خلال هذه السنة، حيث ارتفع معدل العائد على الأصول قليلا خلال سنة 2015 إلى %7.09 واستمر في الارتفاع ليصل خلال سنة 2017 إلى %11.62 ، ليعود إلى الانخفاض خلال سنتي 2018 و2019 ، حيث انخفضت

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

قيمته خلال سنة 2019 إلى 03.61%، حيث تدل هذه المعدلات على أن الأرباح المحققة في مؤسسة إسمنت - تبسة خلال الفترة (2019-2012) لا تتناسب مع قيمة الأصول المستثمرة خلال هذه الفترة، أي أن قدرة المؤسسة على استثمار الأصول التي تمتلكها لتوليد الأرباح منخفضة، وتعتبر سنة 2012 أفضل سنة أثبتت فيها مؤسسة إسمنت - تبسة كفاءتها في استغلال أصولها.

الفرع الثاني- معدل القيمة المضافة

يتم حسابه وفقا للمعادلة التالية: $\text{معدل القيمة المضافة} = \frac{\text{القيمة المضافة/رقم الاعمال}}{100} \times 100$

الجدول رقم (11): معدل القيمة المضافة لمؤسسة اسمنت - تبسة للفترة (2012 - 2019)

الوحدة: مليون دج

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
القيمة المضافة	1859252	2031924	1281101	2637987	2342646	2253861	1974452	1356877
رقم الاعمال	3135865	3253958	2404127	4287336	3832751	3640718	3290008	2692252
معدل القيمة المضافة	%59.29	%62.44	%53.28	%61.53	%61.12	%61.12	%60.01	%50.40

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق (4)

من خلال الجدول رقم(11) نلاحظ أنه عرف معدل القيمة المضافة تطورات هامة خلال الفترة (2012-2019) حيث استمر في الارتفاع سنويا ابتداء من سنة 2012 إلى غاية سنة 2016، باستثناء سنة 2014 التي انخفضت فيها كل من القيمة المضافة ورقم الأعمال بسبب انخفاض الكمية المنتجة خلال هذه السنة بسبب توقف الفرن لمدة تتجاوز الأربعة أشهر، مما أدى إلى انخفاض معدل القيمة المضافة إلى 53.28%، إلا أنه بالرغم من هذا الانخفاض إلا أن حجم المبيعات أخذ في الارتفاع واستعاد حيوته مع عودة الإنتاج بعد تصليح الفرن خلال سنة 2015 حيث ارتفع معدل القيمة المضافة إلى 61.53%، ثم يعود للانخفاض خلال سنتي 2018 و2019 ليصل إلى 50.40% خلال سنة 2019 بسبب انخفاض القيمة المضافة ورقم الأعمال بسبب انخفاض الكمية المنتجة نتيجة لعمليات صيانة تقوم بها مؤسسة اسمنت - تبسة. وتعتبر سنة 2013 أفضل سنة أثبتت فيها مؤسسة إسمنت - تبسة كفاءتها في استغلال عناصر انتاجها.

الفرع الثالث- معدل المردودية المالية

يتم حسابه وفقا للمعادلة التالية: $\text{معدل المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية/الاموال الخاصة}}{100} \times 100$

الجدول رقم (12): معدل المردودية المالية لمؤسسة اسمنت - تبسة للفترة (2012 - 2019)

الوحدة: مليون دج

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
النتيجة الصافية	831202	917945	340054	510677	841870	929557	709297	297378
الاموال الخاصة	4069024	4729393	4786808	6106400	5573569	6306120	6630645	6560813
معدل المردودية المالية	20.43%	19.41%	7.14%	10.00%	15.10%	14.74%	10.70%	4.53%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق (4)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن مؤسسة إسمنت - تبسة قامت بزيادة الأموال الخاصة المستثمرة سنويا خلال الفترة (2012-2019) وذلك بهدف تعظيم عوائدها المالية وأرباحها، إلا أن مردودية الأموال الخاصة لم تكن بالمستوى المطلوب، حيث استمر معدل المردودية المالية في الانخفاض من 20.43% خلال سنة 2012 ليصل إلى 4.53% خلال سنة 2019 وهو أدنى معدل مردودية مالية خلال الفترة المدروسة، ورغم أن هذا المعدل ارتفع نوعا ما خلال سنة 2016 حيث قدرت قيمته بـ 15.10% ليعبر عن التعافي النسبي للعوائد المحققة إلا أنه لم يرجع إلى المستوى الذي وصل إليه سنة 2012.

الفرع الرابع - نصيب الطن المنتج من تكاليف الانتاج

يتم حسابه وفقا للمعادلة التالية:

نصيب الطن المنتج من تكاليف الانتاج = تكاليف الانتاج / الكمية المنتجة

الجدول رقم (13): تكاليف انتاج الاسمنت في مؤسسة اسمنت - تبسة للفترة (2012 - 2019)

البيان	2012	2013	2014	2015
تكاليف الإنتاج (دج)	1308707071.24	1233513887.85	1186132113.58	1668599851.01
الكمية المنتجة (طن)	563516	537500	368815	614047
تكلفة انتاج الطن (دج/طن)	2322.39	2294.90	3216.06	2717.38
البيان	2016	2017	2018	2019
تكاليف الإنتاج (دج)	1481281648.78	1493582070.36	1305118376.81	1478468855.17
الكمية المنتجة (طن)	562700	563016	413019	390920
تكلفة انتاج الطن (دج/طن)	2632.45	2652.82	3159.94	3782.02

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق (4)

من خلال الجدول رقم(13) نجد أن تكلفة إنتاج الطن من الاسمنت في مؤسسة إسمنت- تبسة عرفت تزايداً مستمراً حيث عرفت أعلى قيمة لها خلال سنة 2014 حيث وصلت إلى 3216.06 دج/طن وذلك بسبب مشكلة توقف الفرن التي أدت إلى انخفاض الكمية المنتجة مقارنة بتكاليف الإنتاج الاجمالية خلال تلك السنة، ورغم الجهود المبذولة من طرف مؤسسة إسمنت - تبسة في تخفيض هذه التكاليف والتحكم فيها إلا أن الانخفاض في كمية الإنتاج خلال سنة 2014 كان سبباً رئيسياً في رفع تكلفة الطن المنتج، ورغم تزايد تكلفة إنتاج طن الاسمنت من سنة 2012 إلى سنة 2014 إلا أنها أخذت في الانخفاض خلال الفترة (2015-2017) حيث وصلت خلال سنة 2017 إلى 2652.82 دج/طن مما يعكس نوعاً ما درجة تحكم المؤسسة محل الدراسة في التكاليف، لتعود تكلفة الطن المنتج بمؤسسة إسمنت -تبسة إلى الارتفاع خلال السنتين (2018،2019) حيث قدرت قيمتها على التوالي بـ (3159.94 دج/طن، 3782.02 دج/طن) وذلك بسبب انخفاض كمية الإنتاج الناتج عن عمليات الصيانة.

يمكن القول من خلال تحليل مؤشرات البعد المالي لمؤسسة إسمنت- تبسة أن المؤسسة قادرة على تكوين قيمة إضافية من خلال مبيعاتها سنوياً، إلا أنها لم تثبت كفاءتها في تحقيق عوائد مناسبة لاستثماراتها سواء في الأموال الخاصة أو إجمالي الأصول، إلا أنها حققت نتائج مرضية في تخفيض تكاليف إنتاج الطن من الاسمنت سنوياً.

المطلب الثاني: مؤشرات بعد العملاء للبطاقة في المؤسسة خلال الفترة (2012-2019)

توضح مؤشرات تقييم محور العملاء في مؤسسة إسمنت- تبسة نظرة العملاء للمؤسسة وموقفهم منها، وتتمثل أهم هذه المؤشرات فيما يلي: مؤشر الشكاوى، مؤشر الاحتفاظ بالعملاء ومؤشر تطور حجم المبيعات.

الفرع الأول- معدل الشكاوى

يتم حسابه وفقاً للمعادلة التالية: $\text{معدل الشكاوى} = (\text{عدد الشكاوى} / \text{عدد العملاء}) * 100$

الجدول رقم (14): معدل الشكاوى لمؤسسة اسمنت- تبسة للفترة (2012- 2019)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد الشكاوى	25	30	150	29	134	86	102	94
عدد العملاء	168	292	162	171	217	228	211	196
معدل الشكاوى (%)	14.88%	10.27%	92.59%	16.96%	61.75%	37.72%	48.34%	47.96%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من الإدارة التجارية

من خلال الجدول رقم(14) يتضح أن عدد شكاوى العملاء سنة 2012 بلغ أدنى قيمة له خلال الفترة (2012-2019) حيث بلغ 25 شكوى بمعدل 14.88% بسبب عدم كفاية المنتج، ورغم أن هذا العدد ارتفع سنة 2013 إلى 30 شكوى إلا أن ارتفاع عدد العملاء جعل معدل الشكاوى ينخفض إلى 10.27% وهو أقل معدل خلال الفترة المدروسة، حيث كانت الشكاوى أساساً حول نقص توفر المنتج. في حين بلغ عدد الشكاوى

سنة 2014 أكبر قيمة له حيث قدمت 150 شكوى مما رفع معدل الشكاوى إلى 92.59% وذلك بسبب تعطل الفرن و توقف الإنتاج خلال هذه السنة لمدة 4 أشهر مما أدى إلى تأخر في تقديم الطلبات ونقص في الكميات المعروضة وبالتالي انخفاض مستوى رضا عملاء مؤسسة إسمنت - تبسة، لكن المؤسسة تداركت الأمر خلال سنة 2015 حيث حققت كمية إنتاج جيدة لمحاولة تغطية أكبر قدر من احتياجات العملاء مما جعل معدل الشكاوى ينخفض إلى 16.96% حيث كانت الشكاوى حول البرمجة وتواريخها، وكذلك بسبب البيروقراطية وكثرة الأوراق المطلوبة أثناء عمليات الشراء، ثم ارتفع معدل الشكاوى سنة 2016 إلى 61.75% حيث أدى توقف الفرن لحوالي شهرين بسبب حادث سقوطه أثناء عمليات الصيانة إلى تأخر تقديم الطلبات وبالرغم من انخفاض معدل الشكاوى نوعاً ما خلال سنة 2017 ليصل إلى 37.72% إلا أنه عاد إلى الارتفاع خلال سنتي 2018 و 2019 بسبب الشكاوى حول البرمجة ونقص المنتج الناتج عن عمليات الصيانة.

الفرع الثاني - معدل الاحتفاظ بالعملاء

يتم حسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{معدل الاحتفاظ بالعملاء} = (1 + \text{عدد العملاء للسنة } n - \text{عدد العملاء للسنة } (n-1)) / 100 * n - 1$$

الجدول رقم (15): معدل الاحتفاظ بالعملاء لمؤسسة إسمنت - تبسة للفترة (2012 - 2019)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد العملاء	168	292	162	171	217	228	211	196
معدل الاحتفاظ بالعملاء (%)	84.00	173.81	55.84	105.56	126.90	105.06	92.54	107.11

ملاحظة: عدد العملاء لسنة 2011 هو: 200 عميل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من الإدارة التجارية

من خلال الجدول رقم (15) يتضح أن عدد عملاء مؤسسة إسمنت - تبسة ارتفع من 168 عميل سنة 2012 إلى 292 عميل سنة 2013، مما يثبت قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها والعمل على كسب عملاء جدد، إلا أن هذا المعدل تراجع سنة 2014 بسبب سوء ظروف تلك السنة حيث جعلت مؤسسة إسمنت - تبسة تخسر حوالي 54.52% من عملائها خلال هذه السنة، لكن المؤسسة استطاعت خلال سنة 2015 الاحتفاظ بعملائها واستعادة البعض منهم من خلال كسب رضاهم والاستجابة لتطلعاتهم، حيث بلغ معدل الاحتفاظ بالعملاء خلال سنة 2016 بـ 126.90%، ليعود عدد العملاء للانخفاض خلال سنتي 2018 و 2019 حيث انخفض معدل الاحتفاظ بالعملاء خلال سنة 2018 إلى 92.54% بسبب عمليات الصيانة ثم استعاد عافيته نوعاً ما خلال سنة 2019 حيث ارتفع إلى 107.11%.

الفرع الثالث - معدل تطور حجم المبيعات

يتم حسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{معدل تطور حجم المبيعات} = (\text{كمية المبيعات السنة } n - \text{كمية المبيعات السنة } (n-1)) / \text{كمية المبيعات السنة } (n-1) * 100$$

الجدول رقم (16): تطور حجم المبيعات لمؤسسة إسمنت- تبسة للفترة (2012- 2019)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
المبيعات (طن)	561520	528745	365560	679408	629924	620933	489844	578921
نسبة التغير (%)	-03.14%	-05.88%	-30.86%	75.89%	-13.13%	-1.43%	-21.11%	18.18%

ملاحظة: يقدر حجم المبيعات في سنة 2011: 580013.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق (5)

من خلال الجدول رقم(16) فإن الكميات المباعة في مؤسسة إسمنت- تبسة تتراجع من سنة لأخرى خلال الفترة (2012- 2016) حيث غلب على حجم المبيعات التراجع، وكانت أقل كمية مباعه سنة 2014 حيث انخفضت المبيعات بنسبة 30.86% بسبب توقف الإنتاج خلال هذه السنة مما جعل المؤسسة تخسر جزءا من حصتها السوقية، وبسبب زيادة الإنتاج وتحسين العلاقة مع العملاء وتدارك مشاكل سنة 2014، جعل المؤسسة تزيد من حجم مبيعاتها بمعدل 75.89% مما يزيد من حصتها السوقية، إلا أن المبيعات عاودت الانخفاض حيث تراجعت خلال الفترة (2016- 2018) إلا أن حجم المبيعات ارتفع نوعا ما خلال سنة 2019 حيث قدرت بـ 18.18%.

المطلب الثالث: مؤشرات بعد العمليات الداخلية للبطاقة في المؤسسة خلال الفترة (2012-2019)

تعد مؤسسة إسمنت- تبسة من أهم المؤسسات الوطنية في مجال إنتاج الاسمنت حيث تعتبر عملياتها الداخلية محل اهتمام بالغ الأهمية، لذا تسعى المؤسسة دائما للتحسين والتطوير المستمر في أدائها، ويمكن تقييم هذا البعد من خلال مجموعة من المؤشرات: مؤشر إنتاجية المواد، مؤشر إنتاجية العامل، مؤشر تطوير الإنتاج، ومؤشر نصيب الطن المنتج من مصاريف الصيانة.

الفرع الأول- مؤشر إنتاجية المواد

يتم حسابه وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{مؤشر إنتاجية المواد} = \frac{\text{الكمية المنتجة / كمية المواد الداخلة في إنتاجها}}{100 \times}$$

الجدول رقم (17): مؤشر إنتاجية المواد في مؤسسة الاسمنت تبسة خلال الفترة(2012-2019)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
الكمية المنتجة(طن)	563516	537500	368815	614047	562700	563016	413019	390920
المواد الداخلة في إنتاجها	9078.42	9107.18	6106.30	10075.46	9280.42	8775.61	9846.00	7548.17
معدل إنتاجية المواد(%)	62.07	59.02	60.40	60.94%	60.63%	64.15	41.94%	51.79%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق (5)

من خلال الجدول رقم(17) نلاحظ شهد معدل إنتاجية المواد في مؤسسة إسمنت- تبسة خلال الفترة (2012-2019) تذبذبا، حيث كان أحسن معدل حققته خلال هذه الفترة سنة 2017 والذي قدر بـ 64.15%،

حيث قدر هذا المعدل سنة 2012 بـ 62.07% لكنه تراجع خلال سنة 2013 إلى 59.02% ، ثم عاود الارتفاع خلال سنتي 2014 و 2015 إلى 60.40% و 60.94% على التوالي، ثم تراجع نوعا ما في سنة 2016 إلى 60.63% ليعود للارتفاع إلى 64.15% خلال سنة 2017 لكن هذا المعدل عاود الانخفاض خلال سنتي 2018 و 2019 إلى 41.94% و 51.79% على التوالي ، وهذا التذبذب يدل على عدم تمكن مؤسسة إسمنت- تبسة في التحكم في إنتاجية مواردها، فرغم تحقيقها لمعدلات جيدة في بعض السنوات، إلا أنها لم تستطع المحافظة عليها.

الفرع الثاني- معدل إنتاجية العامل

يتم حسابه وفقا للمعادلة التالية: $\text{معدل إنتاجية العامل} = \frac{\text{الكمية المنتجة/عدد العمال}}{100} \times 100$

الجدول رقم (18): معدل إنتاجية العامل في مؤسسة الاسمنت تبسة خلال الفترة (2012-2019)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
الكمية المنتجة(طن)	563516	537500	368815	614047	562700	563016	413019	390920
عدد العمال	301	288	300	333	274	324	395	425
معدل إنتاجية العامل(طن/العامل)	1872.15	1866.32	1229.38	1843.98	1045.62	1737.70	1045.62	919.82

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق (2،5)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مؤسسة اسمنت- تبسة استطاعت أن تنتج ما يتجاوز الكمية التقديرية للإسمنت سنويا، ماعدا سنة 2014 التي انخفض فيها الإنتاج إلى أدنى مستوياته بسبب تعطل الفرن لأكثر من أربعة أشهر، وقد بلغت إنتاجية العامل خلال هذه السنة 1229.38 طن/ للعامل، وكان أعلى معدل لإنتاجية العامل في مؤسسة إسمنت - تبسة خلال سنة 2012 حيث بلغ هذا المعدل 1866.32طن/ للعامل ثم بدأت في الانخفاض خلال الفترة (2013 - 2016) بسبب الظروف التي تعانها المؤسسة وتوقف الإنتاج، لكن سرعان ما بدأت في الارتفاع خلال سنة 2017 حيث قدرت إنتاجية العامل بـ 1737.70 طن/ للعامل، ثم انخفضت إنتاجية العامل خلال سنتي 2018 و 2019 حيث بلغت إنتاجية العامل خلال سنة 2019 أقل قيمة لها 919.82 طن/ للعامل وذلك بسبب نقص الكمية المنتجة بمؤسسة إسمنت- تبسة.

الفرع الثالث- معدل تطوير الإنتاج

يتم حسابه وفقا للمعادلة التالية: $\text{معدل تطوير الإنتاج} = \frac{\text{تكاليف البحث والتطوير/ تكاليف الإنتاج}}$

الجدول رقم (19): معدل تطوير الإنتاج في مؤسسة الاسمنت تبسة خلال الفترة (2012-2019)

الوحدة: مليون دج

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
تكاليف البحث والتطوير	84.30	66.00	71.00	123.80	130.90	131.60	124.80	125.60
تكاليف الإنتاج (دج)	1.308.24	1.233.85	1.186.58	1.668.01	1.481.78	1.493.36	1.305.81	1.478.17
معدل تطوير الإنتاج (%)	6.44%	5.34%	5.98%	7.42%	8.76%	8.81%	9.55%	8.49%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق (5، 6)

من خلال الجدول أعلاه تظهر جهود مؤسسة إسمنت- تبسة لتطوير إنتاجها ورغم انخفاض معدل تطوير المنتج من 6.44% سنة 2012 إلى 5.98% سنة 2014 بسبب انخفاض مصاريف البحث والتطوير، مما يدل على تراجع البحوث وانخفاض عمليات المراقبة النوعية، إلا أن مصاريف البحث والتطوير بدأت في التزايد منذ سنة 2015 حيث ارتفع معدل تطوير الإنتاج إلى 9.55% خلال سنة 2019، ورغم سعي مؤسسة إسمنت- تبسة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج إلا أنها تعمل على رفع نسبة البحث والتطوير من تكاليف الإنتاج بهدف دعم الإنتاج وتطويره.

الفرع الرابع- نصيب الطن المنتج من مصاريف الصيانة

يتم حسابه وفقا للمعادلة التالية:

نصيب الطن المنتج من مصاريف الصيانة=مصاريف الصيانة /كمية الإنتاج

الجدول رقم (20): نصيب الطن المنتج من مصاريف الصيانة في مؤسسة الاسمنت خلال الفترة (2012-2019)

(2019)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
مصاريف الصيانة (مليون دج)	110.73	69.00	313.72	47.20	95.44	121.407	174.350	189.694
كمية الإنتاج(طن)	563516	537500	368815	614047	562700	563016	413019	390920
نصيب الطن من مصاريف الصيانة(دج/طن)	196.49	128.37	850.61	76.86	169.61	216.63	422.13	485.25

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق (4، 7، 5)

من خلال الجدول رقم(20) يتضح أن مؤسسة إسمنت- تبسة وفقت نوعا ما في التحكم في مصاريف الصيانة خلال الفترة (2012-2015)، حيث استطاعت تخفيضها من 110.73مليون دج سنة 2012 إلى 47.20مليون دج سنة 2015 مما أدى تخفيض نصيب الطن المنتج من مصاريف الصيانة إلا أن الأعطال المفاجئة والمشاكل التقنية غير المبرمج صيانتها جعلت التكاليف ترتفع خلال سنة 2014 حيث بلغ نصيب الطن المنتج من مصاريف الصيانة أعلى قيمة له خلال الفترة المدروسة ووصل إلى 850.61دج/طن، كما

ارتفعت هذه التكاليف خلال سنتي 2018 و2019 على التوالي بسبب عدم كفاءة عمليات الصيانة التي قامت بها المؤسسة.

المطلب الرابع: مؤشرات بعد التعلم والنمو للبطاقة في المؤسسة خلال الفترة (2012-2019)

نظرا لما يشهده العالم اليوم من تطورات سريعة ومتعددة في جميع المجالات خاصة في مجال التكنولوجيا والمعلومات، حيث تحولت المؤسسات الاقتصادية من مؤسسات صناعية إلى مؤسسات معرفية، لذا كان من الضروري على مؤسسة إسمنت- تبسة الاهتمام بتكوين عاملها وتحسين قدراتهم والرفع من كفاءتهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

الفرع الأول- معدل مصاريف التكوين

يتم حسابه وفقا للمعادلة التالية: $\text{معدل مصاريف التكوين} = (\text{مصاريف التكوين} / \text{اجمالي الاجر}) \times 100$

الجدول رقم (21): معدل مصاريف التكوين في مؤسسة الاسمنت تبسة خلال الفترة (2012-2019)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
مصاريف التكوين	8.30	12.38	17.48	19.91	19.93	16.34	19.81	10.41
كتلة الأجر	432.94	573.48	465.55	808.79	688.08	535.22	644.55	626.52
معدل مصاريف التكوين	1.92	2.16	3.75	2.46	2.90	3.05	3.07	1.66

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق (8)

من خلال الجدول نجد أن مؤسسة إسمنت- تبسة منذ سنة 2012 تخصص ميزانية معتبرة لتكوين العاملين تقدر بـ مليون دج 8.30، حيث استمرت هذه المصاريف في الارتفاع خلال الفترة (2012-2016) حيث وصلت سنة 2016 إلى 19.93 مليون دج، وبالرغم من انخفاض مصاريف التكوين خلال سنة 2017 إلا أن معدل مصاريف التكوين مرتفع خلال هذه السنة حيث قدر بـ 3.05 % ويستمر هذا المعدل في الارتفاع خلال سنة 2018 ليصل إلى 3.07 % ثم انخفضت مصاريف التكوين خلال سنة 2019 مما أدى إلى انخفاض معدل تكوين العاملين إلى 1.66% وذلك لظروف تمر بها المؤسسة، لكن عموما تعتبر مؤسسة إسمنت- تبسة قد وفقت نوعا ما في برامجها التكوينية التي تركز على المعارف والمهارات المتعلقة بتطوير قدرات مصنع الاسمنت وبناء مصنع للخرسانة الجاهزة، بالإضافة إلى الاهتمام بالمهام الإدارية والأعمال التقنية وتحسين كفاءة نظام الإدارة المتكاملة خاصة فيما يتعلق بالأمن الصناعي وإعادة التدوير وحماية البيئة، حيث وفقت مؤسسة إسمنت- تبسة في احترام النسبة التي نصت عليها وزارة التعليم والتكوين المهني بأن تخصص للتكوينات نسبة 1% من كتلة الأجر سنويا.

الفرع الثاني- معدل التأطير

يتم حسابه وفقا للمعادلة التالية: $\text{معدل التأطير} = (\text{عدد الاطارات} / \text{عدد العمال}) \times 100$

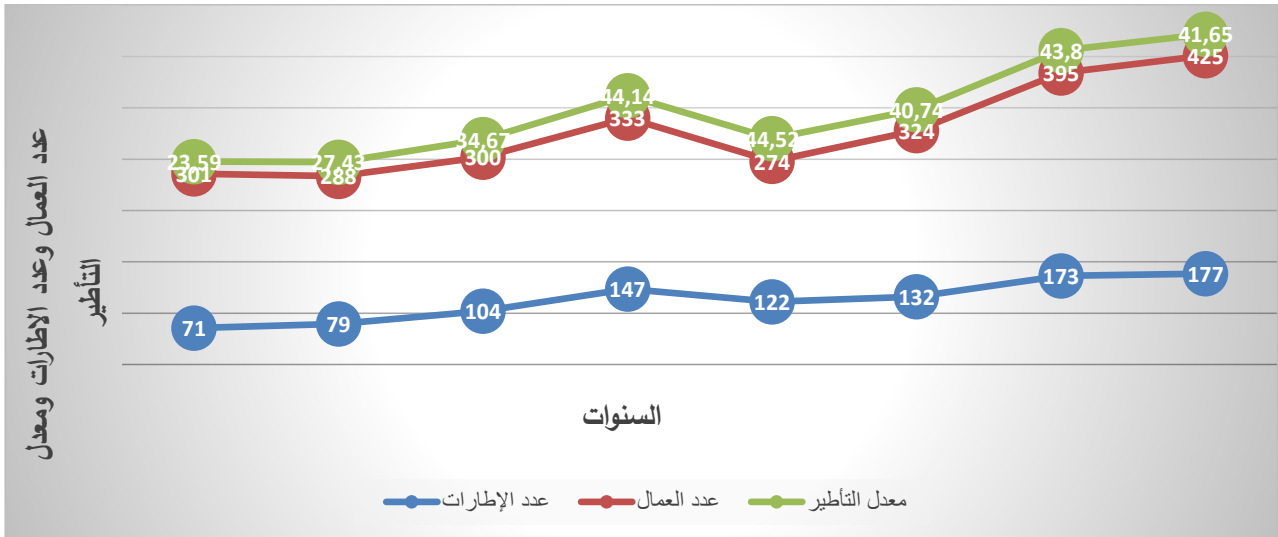
الجدول رقم (22): معدل التأطير في مؤسسة الإسمنت تبسة خلال الفترة (2012-2019)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد الإطارات	71	79	104	147	122	132	173	177
عدد العمال	301	288	300	333	274	324	395	425
معدل التأطير	23.59	27.43	34.67	44.14	44.52	40.74	43.80	41.65

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق (2.8)

من خلال الجدول نلاحظ التالي: اعتمدت مؤسسة إسمنت- تبسة خلال الفترة (2012-2019) سياسة توظيف واسعة حيث بلغ عدد العاملين خلال سنة 2012 حوالي 301 عامل و حوالي 288 عامل خلال سنة 2013 ووصل سنة 2015 إلى 333 عامل ، حيث استمر عدد العمال في الارتفاع إلى أن وصل خلال سنة 2019 إلى 425 عامل ، حيث تطور معدل التأطير من سنة لأخرى خلال الفترة المدروسة حيث بلغ أعلى قيمة له خلال سنة 2016 حيث بلغ 44.52% ورغم الانخفاض الطفيف لهذا المعدل في السنوات اللاحقة إلا أنه لا يزال مقارنة بالسنوات السابقة ، وهذا راجع لمساهمة الدولة في مصاريف توظيف الشباب عبر عقود العمل المدعم CTA، ومثيلاتها من العقود التي تساهم الدولة من خلالها في أجور الشباب الذين تم توظيفهم من أجل تشجيع المؤسسات على توظيف حاملي الشهادات، وهذا ماساهم في تزايد عدد الاطارات في مؤسسة إسمنت- تبسة. والشكل رقم (46) يوضح تطور عدد العمال والاطارات بمؤسسة اسمنت- تبسة.

الشكل رقم (46): تطور معدل التأطير في مؤسسة إسمنت- تبسة خلال الفترة (2012-2019)



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم (22)

الفرع الثالث- معدل تكرار الحوادث

يتم حسابه وفقا للمعادلة التالية: معدل تكرار الحوادث = (عدد الحوادث/عدد ساعات العمل الاجمالية) × 100

الجدول رقم (23): معدل تكرار الحوادث في مؤسسة الاسمنت تبسة خلال الفترة (2012-2019)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد الحوادث	10	09	10	00	10	7	5	14
نسبة الخطورة	0.14	0.31	0.57	0.66	0.18	0.2	0.13	0.18
عدد الايام الضائعة	159	188	300	408	153	149	106	153
نسبة تكرار حوادث العمل	15.20	17.14	19.06	11.37	11.78	9.27	6.00	16.76

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق (9)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد حوادث العمل أن عدد حوادث العمل في المؤسسة سنويا متذبذب حيث أن نسبة الخطورة تتزايد في المؤسسة، حيث ارتفعت من 0.14 سنة 2012 حتى وصلت إلى 0.66 سنة 2015 ثم انخفضت خلال سنة 2016 إلى 0.18 واستمرت في الانخفاض حيث بلغت حوالي 0.13 خلال سنة 2018، كما يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الخطورة تتزايد في المؤسسة حيث بلغت أكبر قيمة لها سنة 2014 حتى وصلت إلى 19.06 وأهم مساهم في رفع في رفع النسبة في هذه السنة هي عمليات الصيانة الضخمة التي تمت خلال هذه السنة بسبب توقف الفرن الذي تم الحديث عنه.

المطلب الخامس: مؤشرات البعد البيئي للبطاقة في المؤسسة خلال الفترة (2012-2019)

تسعى مؤسسة إسمنت- تبسة إلى الاهتمام بالبيئة والمحافظة على الموارد ودمجها ضمن سياسات واستراتيجيات المؤسسة، ويمكن تقييم البعد البيئي بمؤسسة إسمنت- تبسة من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها: مؤشر استهلاك الغاز، مؤشر استهلاك الكهرباء، مؤشر استهلاك الماء ومؤشر استهلاك الوقود الحراري. الفرع الأول- معدل استهلاك الغاز

يتم حسابه وفقا للمعادلة التالية: معدل استهلاك الغاز = كمية الغاز المستهلك / الكمية المنتجة من الاسمنت

الجدول رقم (24): معدل استهلاك الغاز في مؤسسة الاسمنت خلال الفترة (2012-2019)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
إستهلاك الغاز (nm ³)	46504690	43388381	3123199.9	50808500	47226722	58093893	51316239	41169181
الكمية المنتجة (طن)	563516	537500	368815	614047	562700	563016	413019	390920
معدل استهلاك الغاز (طن/kcal)	82.52	80.72	8.47	82.74	83.92	103.18	124.25	105.31

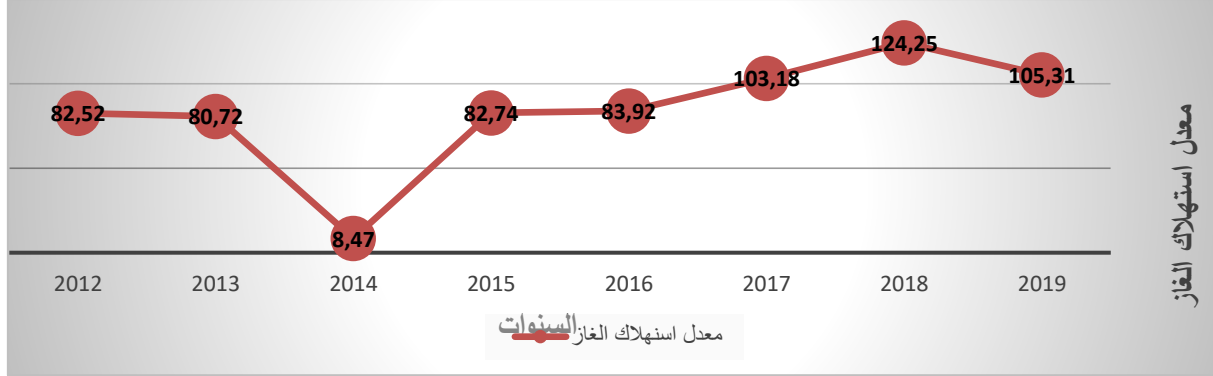
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق (10)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مؤسسة إسمنت- تبسة تستهلك الغاز بكميات مرتفعة وذلك بسبب أهمية العملية التي يستخدم فيها هذا المورد، فتشغيل الفرن بدرجات حرارة مرتفعة جدا، يساهم في ارتفاع استهلاك الغاز، لذلك تعتبر المؤسسة قد وفقت في تحقيق الكفاءة في استهلاك الغاز في سنة 2015، وقد بلغ معدل استهلاك الغاز أدنى قيمة له خلال سنة 2014 حيث قدر استهلاك الغاز خلال هذه السنة بـ 3123199.9 كيلو كالوري لكل طن منتج، وذلك بسبب توقف الإنتاج ومن ثم توقف استهلاك الغاز، في حين

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

بلغت سنة 2017 أكبر قيمة لاستهلاك الغاز حيث بلغ معدل استهلاك الغاز خلال هذه السنة 103.18 kcal/طن وذلك بسبب ارتفاع الكمية المنتجة بعد تصليح الفرن. والشكل (47) يوضح تطور استهلاك الغاز بمؤسسة اسمنت- تبسة.

الشكل رقم (47): تطور معدل استهلاك الغاز في مؤسسة إسمنت-تبسة خلال الفترة (2012-2019)



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم (24)

الفرع الثاني- معدل استهلاك الكهرباء

يتم حسابه وفقا للمعادلة التالية:

معدل استهلاك الكهرباء = كمية الكهرباء المستهلكة / الكمية المنتجة من الاسمنت

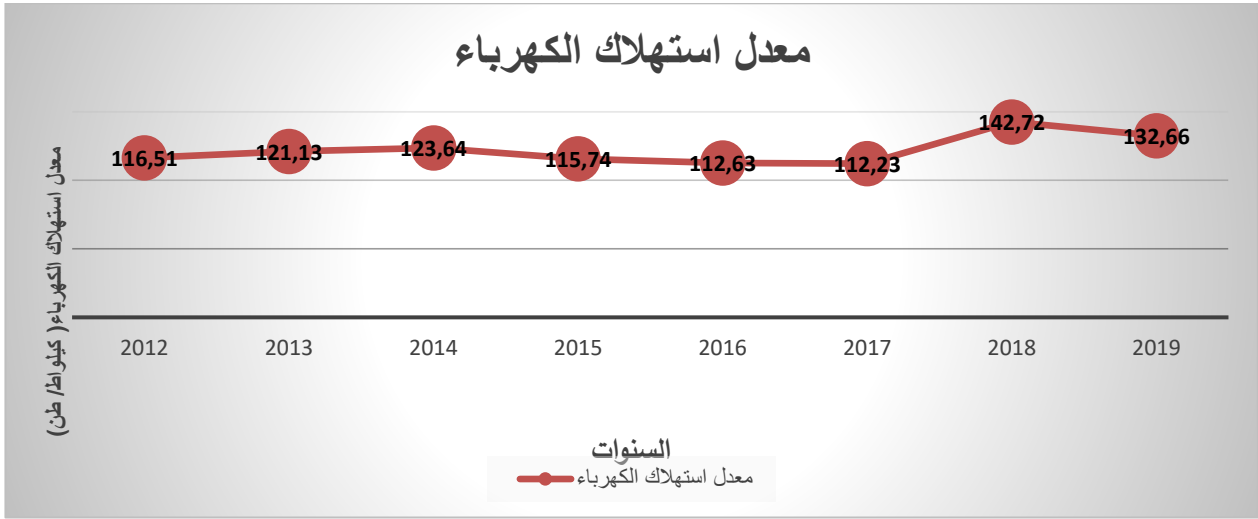
الجدول رقم (25): معدل استهلاك الكهرباء في مؤسسة الاسمنت خلال الفترة (2012-2019)

البيان	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
إستهلاك الكهرباء (كيلواط)	51862060	58947222	63152300	62474330	71069300	45599200	65106700	65654700
الكمية المنتجة (طن)	390920	413019	863016	562700	614047	368815	537500	563516
معدل استهلاك الكهرباء (كيلواط/طن)	132.66	142.72	112.23	112.63	115.74	123.64	121.13	116.51

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق (10)

يلاحظ من خلال الجدول أن معدل استهلاك الكهرباء في تزايد مستمر خلال الفترة (2012-2014) حيث وصل سنة 2014 إلى 123.64 كيلواط لكل طن منتج من الاسمنت سنة 2014، إلا أن المؤسسة استطاعت التحكم في استهلاك هذا المورد ابتداء من سنة 2015 إلى غاية سنة 2017، حيث عاد هذا المعدل للارتفاع مرة أخرى خلال سنتي 2018 و2019 حيث قدر معدل استهلاك الكهرباء خلال هاتين السنتين على التوالي بـ 142.72 كيلواط/طن، 132.66 كيلواط/طن، فمؤسسة إسمنت- تبسة تستهلك الكهرباء بكميات كبيرة وذلك لاستخدامها في مختلف عمليات وأقسام المؤسسة، ابتداء من المكاتب والادارات إلى الورشات المختلفة. يمكن تلخيص تطور استهلاك الكهرباء بمؤسسة إسمنت- تبسة من خلال الشكل (48).

الشكل رقم(48): تطور معدل استهلاك الكهرباء في مؤسسة إسمنت-تبسة خلال الفترة (2012-2019)



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم(25)

الفرع الثالث- معدل استهلاك الماء

يتم حسابه وفقا للمعادلة التالية:

معدل استهلاك الماء = كمية الماء المستهلك/الكمية المنتجة من الاسمنت

الجدول رقم (26): معدل استهلاك الماء في مؤسسة الاسمنت خلال الفترة (2012-2019)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
كمية إستهلاك الماء (م ³)	7889	5878	10742	12793	12853	3801	32068	55160
الكمية المنتجة (طن)	563516	537500	368815	614047	562700	863016	413019	390920
معدل استهلاك الماء (م ³ /طن)	0.014	0.011	0.029	0.020	0.022	6.751	0.078	0.140

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق (10)

يتضح من الجدول أن مؤسسة إسمنت- تبسة تستهلك الماء بمعدلات متقاربة، حيث كان أكبر استهلاك للماء في سنة 2017 بمعدل 6.751 م³ مقابل كل طن منتج من الاسمنت، ومن أهم الأسباب التي ساهمت في رفع هذا المعدل في هذه السنة هي أعمال الصيانة التي يقوم بها العمال والتي تجعلهم على اتصال مباشر بالمواد الكيميائية وزيوت التشحيم وغيرها، مما يدفع العمال إلى استخدام كميات كبيرة من المياه للتنظيف والاستحمام، بينما كان أقل معدل في سنة 2013 حيث بلغ استهلاك الماء 0.011 م³ لكل طن منتج من الاسمنت. والشكل (49) يوضح تطور معدل استهلاك الماء بمؤسسة إسمنت- تبسة.

الشكل رقم (49): تطور معدل استهلاك الماء في مؤسسة إسمنت-تبسة خلال الفترة (2012-2019)



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم (26)

الفرع الرابع - معدل استهلاك الوقود الحراري

يتم حسابه وفقا للمعادلة التالية:

معدل استهلاك الوقود الحراري = كمية الوقود/الكمية المنتجة من الاسمنت

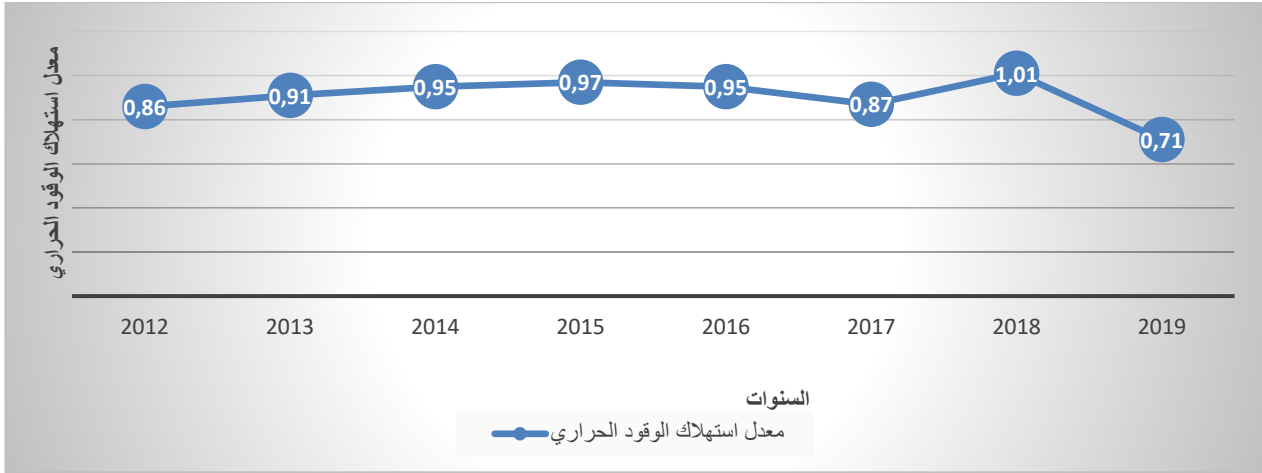
الجدول رقم (27): معدل استهلاك الوقود الحراري في مؤسسة الاسمنت خلال الفترة (2012-2019)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
كمية إستهلاك الوقود(لتر)	486750	486500	352050	59500	532920	489923	418739	279758
الكمية المنتجة(طن)	563516	537500	368815	614047	562700	863016	413019	390920
معدل استهلاك الوقود (لتر/طن)	0.86	0.91	0.95	0.97	0.95	0.87	1.01	0.71

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق (10)

من خلال الجدول يتضح أن كمية الوقود المستهلك سنويا تتأثر بشكل مباشر بالكمية المنتجة، حيث أن هناك علاقة طردية بين الكمية المنتجة والكمية المستهلكة من الوقود باستثناء سنة 2019 التي استطاعت فيها المؤسسة إيقاف الاستهلاك المتزايد للوقود، حيث انخفض معدل استهلاكه في هذه السنة، بعدما كان في تزايد مستمر منذ سنة 2012 حتى سنة 2018 من 0.86 لتر/طن إلى 1.01 لتر/طن، ومن ثم يعتبر مستوى تحكم المؤسسة في استهلاك هذا المورد سنة 2019 هو الأفضل مقارنة بسنوات الفترة المدروسة. والشكل (50) يبين تطور استهلاك الوقود الحراري بمؤسسة إسمنت- تبسة.

الشكل رقم(50): تطور معدل استهلاك الوقود الحراري في مؤسسة إسمنت-تبسة خلال الفترة (2012-2019)



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم (27)

الفرع الخامس- معدل طرح النفايات الخطيرة

يتم حسابه وفقا للمعادلة التالية:

معدل طرح النفايات الخطيرة = (كمية النفايات الخطيرة للسنة n- كمية النفايات الخطيرة للسنة n-1)

$$100 * ((1 - \text{كمية النفايات الخطيرة للسنة } n-1) / \text{كمية النفايات الخطيرة للسنة } n)$$

الجدول رقم (28): تطور تغير طرح النفايات الخطيرة في مؤسسة الاسمنت خلال الفترة(2012-2019)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
كمية النفايات الخطيرة(كغ)	23.873.7	17.616.9	21.720.9	19.350.2	26.340.3	23.568.2	21.957.8	23.766.7
نسبة التغير (%)	18.50	26.20-	23.29	10.91-	36.12	10.52-	6.83-	08.24

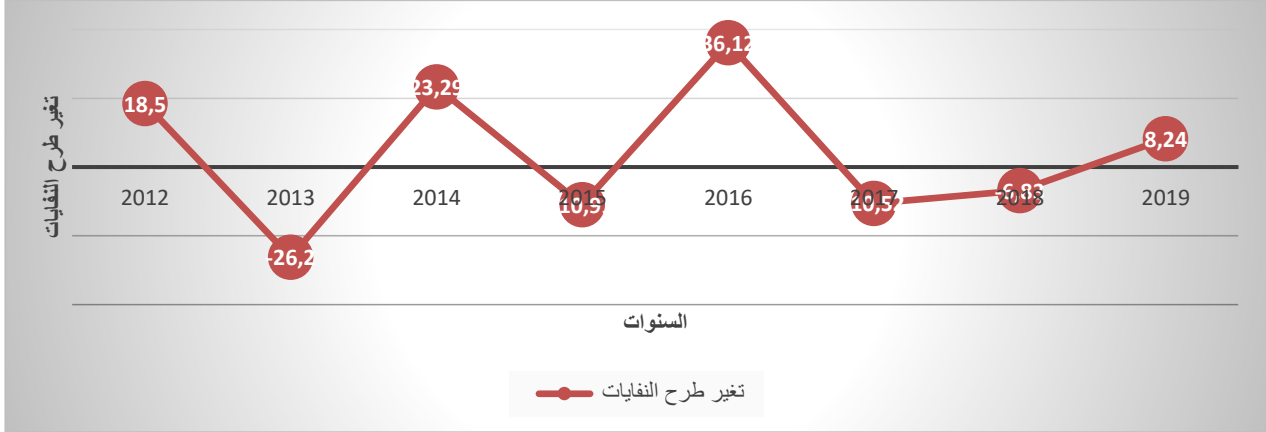
ملاحظة: كمية النفايات لسنة 2011 تقديري: 20147.40 كغ

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق (11)

تخلف مؤسسة إسمنت- تبسة خلال مختلف عملياتها الإنتاجية كميات معتبرة ومتنوعة من النفايات الصلبة والسائلة التي تختلف درجة خطورتها باختلاف تأثيرها على البيئة، حيث نلاحظ من خلال الجدول أن مؤسسة إسمنت- تبسة تتراكم لديها كميات معتبرة من النفايات الخطيرة، التي قد يتسبب أي تقصير في تخزينها أو معالجتها في أضرار كبيرة على البيئة وحتى على الأفراد العاملين وأيضا حتى على المجمعات السكنية المحيطة بالمصنع، فرغم محاولات المؤسسة لتفادي تراكم هذه النفايات عبر عمليات البيع لهيئات معتمدة، أو عبر إعادة استخدام بعض زيوت التشحيم، إلا أن هذه الكميات تتزايد بمعدلات كبيرة فرغم انخفاض كمية النفايات سنة 2013 بمعدل 26.20% مقارنة بسنة 2012، بفضل بيع مخزون البطاريات المستعملة لمؤسسة ENIPEC ومخزون زيوت التفريغ المستعملة لمؤسسة نفضال، إلا أنها عاودت الارتفاع سنة 2014 بنسبة 23.29% بسبب مخلفات عمليات الصيانة في تلك الفترة، ورغم انخفاضها سنة 2015 بنسبة 10.91% إلا أنها سرعان ما ارتفعت بنسبة أكبر سنة 2016 بنسبة 36.12% بسبب عمليات الصيانة ومخلفات العمليات

الانتاجية ورغم أنه انخفض خلال السنتين 2018 و2019 إلا أنه ارتفع نوعاً ما خلال سنة 2019 بنسبة 08.24%. والشكل (51) يبين تطور طرح النفايات الخطيرة بمؤسسة إسمنت- تبسة.

الشكل رقم (51): تطور تغير طرح النفايات في مؤسسة إسمنت-تبسة خلال الفترة (2012-2019)



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم (28).

المبحث الرابع: بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة إسمنت- تبسة وأهميتها في القرارات الاستراتيجية
إن قياس الأداء لا بد أن يكون جزءاً من عملية الرقابة التي تنطوي على الاستراتيجية والتكتيك ومستويات التشغيل والتخطيط والتقييم المستمر والإجراءات التي تنفذ في إطار وجهات النظر المختلفة مثل الجانب المالي والعمليات والزيائن والتعلم والنمو والبيئة، مما يحقق فعالية وكفاءة للأداء في المؤسسة. حيث بطاقة الأداء المتوازن لا تدعو للتفكير فقط في وجهة النظر المالية. ولذلك فإن المؤسسة تحتاج مع كل استراتيجية جديدة استخدام مقاييس للتنبؤ بالأرباح المحتملة من خلال عدة أبعاد وليس من خلال الجانب المالي فقط، وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الآتية:

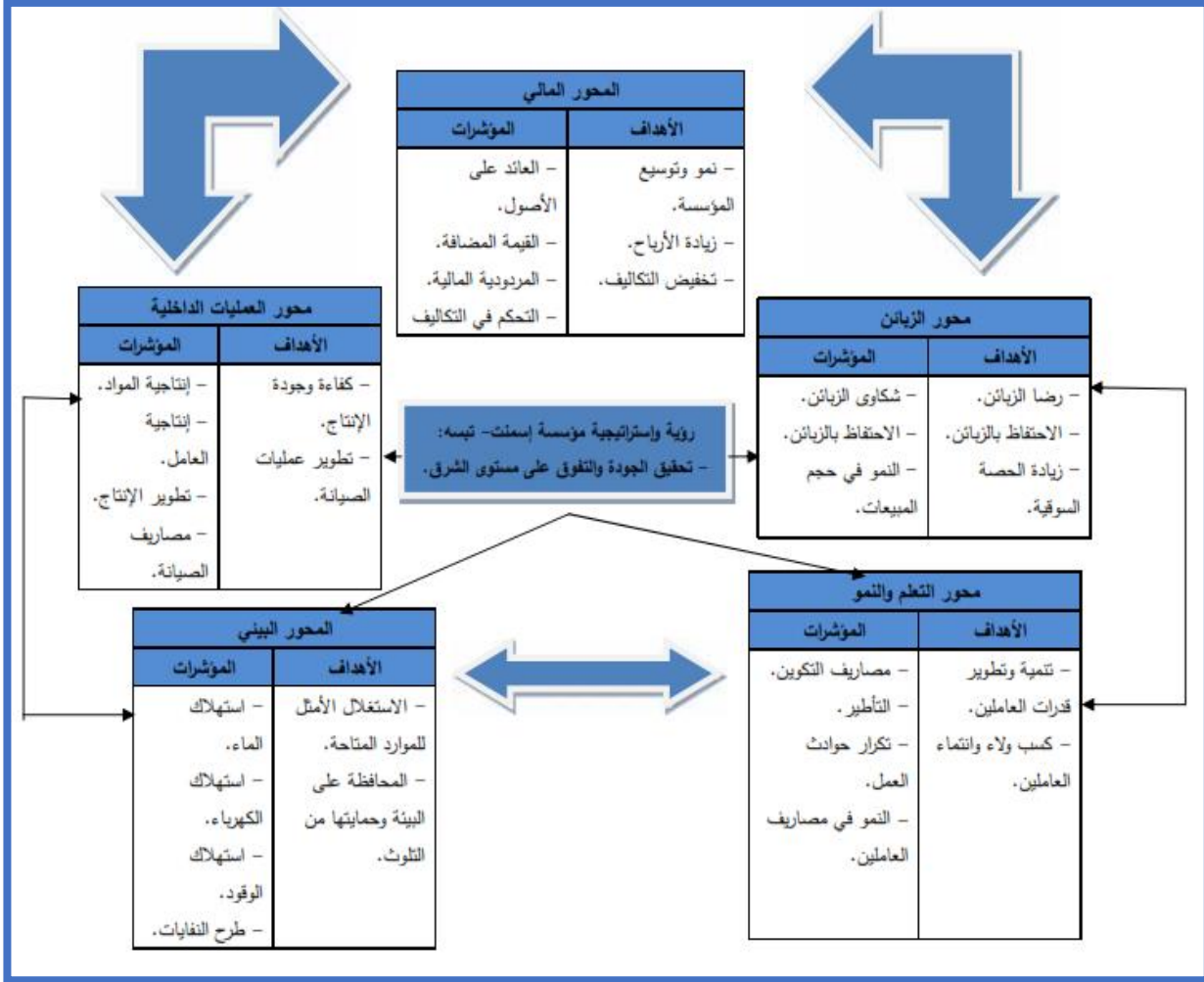
- ❖ الهيكل المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت- تبسة؛
- ❖ النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت- تبسة؛
- ❖ تحليل أهمية بناء بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرارات الاستراتيجية لمؤسسة إسمنت- تبسة.
- ❖ تفسير ومناقشة فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: الهيكل المقترح لبطاقة الاداء المتوازن بمؤسسة إسمنت- تبسة

كما ذكرنا سابقاً تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أبعاد تتمثل في: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو والبعد البيئي وتستخدم لكل بعد من الأبعاد مجموعة من المؤشرات تساعد المؤسسة المستخدمة للبطاقة من تقييم أدائها بمقاييس مالية وأخرى غير مالية. وعليه يمكن وضع أهداف تتماشى مع الأبعاد السابقة ولهذه الأهداف يمكن استخدام مؤشرات لقياس أداء البعد المعني.

فإذا استخدمت بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة إسمنت- تبسة فإنها ستهدف إلى ترجمة استراتيجيتها إلى أهداف عملية واضحة، يمكن قياسها من خلال مؤشرات عملية، حيث ترتبط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن برؤية المؤسسة ورسالتها ارتباطا وثيقا فهي تؤثر وتتأثر بها، لتحقيق الأداء الفعال للمؤسسة المعنية. والشكل رقم(52) يبين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المقترحة بمؤسسة إسمنت- تبسة وعلاقتها بالرؤية والاستراتيجية الخاصة بها.

الشكل رقم(52): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت- تبسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من مؤسسة إسمنت- تبسة

ولوضع هيكل بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة لمؤسسة إسمنت- تبسة، يجب تحديد ما يلي:

الفرع الأول- المستهدفات

وتسمى بالغايات وتمثل قيم محددة لمؤشرات الأداء تسعى مؤسسة إسمنت- تبسة لتحقيقها.

الفرع الثاني- المبادرات

وهي عبارة عن خطوات توجه الأداء الاستراتيجي لمؤسسة إسمنت- تبسة وتسهل التنفيذ على المستويات التنظيمية الدنيا في المؤسسة.

الفرع الثالث - الوزن النسبي

وهي قيم تعبر عن أهمية كل مؤشر وكل بعد في تنفيذ استراتيجية مؤسسة إسمنت - تبسة في حالة استخدامها للبطاقة.

الجدول رقم (29): أوزان ومستهدفات أبعاد بطاقة الأداء المقترحة لمؤسسة الإسمنت تبسة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من مؤسسة إسمنت - تبسة

الأبعاد	المؤشرات	الوزن	المستهدفات	المبادرات
المالي	مؤشر القيمة المضافة	5%	58.2%	- تخفيض تكاليف الاستغلال
	مؤشر المردودية المالية	5%	20%	- تخفيض المصاريف
	مؤشر العائد على الأصول	9%	20%	- زيادة الإنتاج
	نصيب الطن المنتج من تكاليف الإنتاج	6%	3700 دج/طن	- تخفيض تكاليف الإنتاج المتغيرة
25%				
بعد العملاء	مؤشر الشكاوى	6%	11%	- تحسين جودة المنتجات والخدمات
	مؤشر الاحتفاظ بالعملاء	6%	100%	- الاهتمام بمقترحات العملاء
	تطور حجم المبيعات	8%	14%	- تنوع المنتجات
20%				
بعد العمليات الداخلية	مؤشر إنتاجية المواد	5%	65%	- تحسين استغلال الاضافات
	إنتاجية العامل	5%	1669%	- توفير الظروف الملائمة للعمل
	مؤشر تطوير الإنتاج	5%	12%	- تكثيف البحوث حول جودة المنتج والخدمة
	نصيب الطن المنتج من مصاريف الصيانة	5%	80 دج/طن	- الالتزام بتنفيذ برامج للصيانة بشكل دوري
20%				
بعد التعلم والنمو	مؤشر التكوين	4%	1.68%	- برمجة تكوينات تواكب المستجدات
	مؤشر التأطير	4%	35%	- توظيف إطارات أكثر في كل قسم
	مؤشر تكرار الحوادث	3%	14%	- تكثيف التجهيزات والنوعية الأمنية
15%				
المحور البيئي	مؤشر استهلاك الغاز	3%	960 kcal/kg	- زيادة كفاءة عمل الفرن
	مؤشر استهلاك الكهرباء	3%	115 كليواط/طن	- ترشيد استخدام الكهرباء
	مؤشر استهلاك الماء	3%	0.02 م ³ /طن	- ترشيد استخدام الماء
	مؤشر استهلاك الوقود	3%	0.93 لتر/طن	- ترشيد استخدام الوقود
	مؤشر طرح النفايات الخطيرة	8%	-30%	- رفع كفاءة بيع النفايات وتدويرها
20%				

تم تحديد المستهدفات التي تسعى مؤسسة إسمنت - تبسة لتحقيقها بناء على الميزانيات التقديرية للمؤسسة للفترة (2012-2019)، بالإضافة إلى المقارنة مع المنافسين وكذلك من خلال المقارنة بالأداء في السنوات السابقة، والتركيز على أحسن أداء حيث يتم عادة تحديد هدف استراتيجي لكامل الفترة ثم يقسم على عدد السنوات، كغاية يرجى تحقيقها سنويا أو تحديد الهدف السنوي مباشرة من خلال التقديرات والأداءات السابقة، كما تم اعتماده في هذا النموذج، بعد الاتصال بإطارات ومديري مؤسسة إسمنت - تبسة والتشاور معهم لتحديد

المستهدفات الخاصة بكل مؤشر وفي كل بعد وذلك اعتمادا على استراتيجية المؤسسة، حيث تمثل المستهدفات أساس المقارنة بين الأداء الفعلي المحقق والأداء المستهدف.

كما تم تحديد المبادرات التي على مؤسسة إسمنت- تبسة القيام بها لبلوغ الأهداف المسطرة حيث تم تحديد خطوات بسيطة للمستويات التنظيمية الدنيا، من أجل تسهيل تنفيذ الاستراتيجية والتوجه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث يرجى من اتباع هذه المبادرات تحقيق المستهدفات التي تؤدي إلى الوصول إلى الأهداف. أما بالنسبة لأوزان الأبعاد والمؤشرات فقد تم تحديدها بناء على أهمية كل محور بالنسبة للمؤسسة ودوره في تحقيق استراتيجياتها، ثم تم تحديد الوزن النسبي لكل مؤشر حسب أهميته في تحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجية، على أن تكون محصلة مجموع الأوزان 100%، التي تمثل التوازن الكلي للبطاقة، فبعد الاطلاع على وثائق المؤسسة ووضعيتها، وبالتشاور مع مديري مؤسسة الإسمنت- تبسة، تم التوصل إلى ترتيب الأبعاد حسب الأهمية لتحديد أوزانها حيث كان الوزن النسبي للبعد المالي هو الأكبر حيث حدد له 25% من الوزن الاجمالي، أما محور العملاء ومحور العمليات الداخلية، والمحور البيئي 20% لكل منهم، أما محور التعليم والنمو فقد حدد له وزن 15%. فمبدأ التوازن الذي يميز بطاقة الأداء المتوازن يعتمد أساسا على توزيع نسب الأهمية على كل أبعادها، لذا فإن عدم تحديد الأوزان وربطها بالأبعاد والمؤشرات قد يفقد بطاقة الأداء المقترحة صفة التوازن.

المطلب الثاني: النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت- تبسة

بعد القيام بتحديد المكونات اللازمة لبطاقة الأداء المتوازن وبعد اختبار المؤشرات المقترحة، يمكن في النهاية تقديم النموذج النهائي للبطاقة خلال الفترة (2012- 2019) الذي يظهر النتائج النهائية للمؤشرات والمحاور، من خلال مقارنة المستهدفات بالنتائج الفعلية، لمؤسسة إسمنت- تبسة، من خلال الحالات الآتية:

الفرع الأول- الهدف هو الانخفاض عن القيمة المحددة في المستهدفات

وهي تكلفة إنتاج طن من الاسمنت، نصيب الطن من تكاليف الصيانة، معدل الشكاوى، معدل تكرار الحوادث، معدل استهلاك الماء، الغاز، الكهرباء، الوقود ومعدل طرح النفايات، وتحسب النتيجة النهائية في هذه الحالة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = \left(\frac{\text{النتيجة المستهدفة}}{\text{النتيجة المنجزة فعلا}} \right) * \text{الوزن النسبي}$$

الفرع الثاني- الهدف هو الارتفاع عن القيمة المحددة في المستهدفات

وهي معدل المردودية المالية، معدل القيمة المضافة، معدل العائد على الأصول، معدل الاحتفاظ بالعملاء، معدل نمو حجم المبيعات، إنتاجية المواد والعاملين، معدل تطوير الانتاج، معدل مصاريف التكوين، معدل التأطير، مصاريف العاملين، وتحسب النتيجة النهائية في هذه الحالة من خلال العلاقة الآتية:

$$\text{النتيجة النهائية} = \left(\frac{\text{النتيجة المنجزة فعلا}}{\text{النتيجة المستهدفة}} \right) * \text{الوزن النسبي}$$

ومن خلال حساب النتائج النهائية لكل مؤشر وكل بعد من خلال العلاقات السابقة، ثم حساب النتيجة النهائية للأداء الكلي لمؤسسة إسمنت- تبسة، يمكن التوصل لبطاقة الأداء النهائية لمؤسسة إسمنت- تبسة للفترة (2012-2019).

ويمكن تلخيص أداء محاور بطاقة الأداء المتوازن المتضمنة بأبعادها الخمسة بمؤسسة إسمنت- تبسة من خلال الجدول رقم(30) .

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

الجدول رقم (30): الأداء الكلي لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة بمؤسسة إسمنت- تبسة

المحاور		المؤشرات		الوزن		المستهدف		النتائج المنجزة فعلا								النتائج النهائية							
								البيانات								النتائج النهائية							
البعد المالي		معدل القيمة المضافة	%5	%58.2	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012			
					%4.32	%5.15	%5.32	%5.25	%5.29	%4.58	%5.36	%5.09	%50.40	%60.01	%61.91	%61.12	%61.53	%53.28	%62.44	%59.25			
					%1.13	%2.67	%3.68	%3.77	%2.5	%1.78	%4.85	%5.11	%4.53	%10.70	%14.74	%15.10	%10.00	%07.14	%19.41	%20.43			
					%1.62	%3.64	%5.23	%5.05	%3.19	%2.47	%7.27	%7.38	%03.61	%08.08	%11.62	%11.24	%07.09	%05.94	%16.15	%16.41			
					5.87	7.02	8.37	4.27	8.16	6.90	9.67	9.56	3782.02	3159.94	2652.82	2632.45	2717.38	3216.06	2294.90	2322.39			
				3700		دج/طن		أداء البعد المالي الكلي								%25		أداء المحور المالي					
				%12.94		%18.48		%22.60		%18.34		%19.14		%15.73		%27.15		%27.14					
بعد العملاء																							
المحور		المؤشر		الوزن		المستهدف		النتائج المنجزة فعلا								النتائج النهائية							
								البيانات								النتائج النهائية							
بعد العملاء		معدل الشكاوى	%6	%11	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012			
					%1.38	%1.36	%1.75	%1.07	%3.89	%0.71	%6.43	%4.43	%47.96	%48.34	%37.72	%61.75	%16.96	%92.59	%10.27	%14.88			
					%6.43	%5.55	%6.30	%7.61	%6.33	%3.35	%10.43	%5.04	%107.11	%92.54	%105.06	%126.90	%105.56	%55.84	%173.81	%84.00			
					10.39	12.06	0.82	7.50	43.36	-17.63	3.36	1.79	18.18	21.11	1.4	13.13	75.89	30.86	05.88	03.14			
					18.20	-5.15	7.23	1.18%	53.58	-13.57	13.50	7.68	أداء بعد العملاء الكلي								%20		أداء بعد العملاء
بعد العمليات الداخلية																							
المحور		المؤشر		الوزن		المستهدف		النتائج المنجزة فعلا								النتائج النهائية							
								البيانات								النتائج النهائية							
بعد العمليات الداخلية		معدل إنتاجية المواد الإنتاجية	%5	%65	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012			
					%3.98	%3.23	%4.93	%4.66	%4.69	%4.65	%4.54	%4.77	%51.79	%41.94	%64.15	%60.63	%60.94	%60.40	%59.02	%62.07			
					2.75	3.13	5.20	3.13	5.52	3.68	5.59	5.60	919.82	1045.62	1737.70	1045.62	1843.98	1229.38	1866.32	1872.15			
					%3.74	%3.54	%3.67	%3.65	%3.09	%2.49	%2.22	%2.68	%8.49	%9.55	%8.81	%8.76	%7.42	%5.98	%5.34	%6.44			
					0.82	0.94	1.84	2.35	5.20	0.47	3.11	2.03	485.25	422.13	216.63	169.61	76.86	850.61	128.37	196.49			
				80		دج/طن		أداء بعد العمليات الداخلية الكلي								%20		أداء بعد العمليات الداخلية					
				%11.29		%10.84		%15.64		%13.79		%18.50		%11.29		%15.46		%15.08					

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

بعد التعلم والنمو																			
النتائج النهائية								النتائج المنجزة فعلا								البيان			
2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	المستهدف	الوزن	المؤشر	المحور
%3.95	%7.30	%7.26	%6.90	%5.86	%8.93	%5.14	%4.57	%1.66	%3.07	%3.05	%2.90	%2.46	%3.75	%2.16	%1.92	%1.68	%4	معدل التعلم والتكوين	بعد التعلم والنمو
%4.76	%5.00	%4.66	%5.08	%5.04	%3.96	%3.13	%2.69	%41.65	%43.80	%40.74	%44.52	%44.14	%34.67	%27.43	%23.59	%35	%4	معدل التطوير	
%0.83	%7.00	%4.53	%3.56	%3.69	%2.20	%2.45	%2.76	%16.76	%6.00	%9.27	%11.78	%11.37	%19.06	%17.14	%15.20	%14	%3	معدل تكرار الحوادث	
9.54%	19.30%	16.45%	15.54%	14.59%	15.09%	10.72%	10.02%	أداء بعد التعلم والنمو الكلي								%15			أداء بعد التعلم والنمو
البيد البيئي																			
النتائج النهائية								النتائج المنجزة فعلا								البيان			
2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	المستهدف	الوزن	المؤشر	المحور
27.35	23.18	27.91	34.32	34.81	340.02	35.68	34.90	105.31	124.25	103.18	83.92	82.74	8.47	80.72	82.52	960	%3	معدل البيد البيئي	البيد البيئي
Kcal/kg	Kcal/kg	Kcal/kg	Kcal/kg	Kcal/kg	Kcal/kg	Kcal/kg	Kcal/kg	Kcal/kg	Kcal/kg	Kcal/kg	Kcal/kg	Kcal/kg	Kcal/kg	Kcal/kg	Kcal/kg	Kcal/kg		استهلاك الغاز	
2.61	2.42	3.07	3.06	2.98	2.79	2.85	2.96	132.00	142.72	112.23	112.63	115.74	123.64	121.13	116.51	115	%3	معدل استهلاك الكهرباء	
كغواطى	كغواطى	كغواطى	كغواطى	كغواطى	كغواطى	كغواطى	كغواطى	كغواطى	كغواطى	كغواطى	كغواطى	كغواطى	كغواطى	كغواطى	كغواطى	كغواطى			
0.43	0.77	8.89	2.73	3.00	2.07	5.45	4.28	0.140	0.078	6.751	0.022	0.020	0.029	0.011	0.014	0.02	3	معدل استهلاك الماء	
م ³ /طن	م ³ /طن	م ³ /طن	م ³ /طن	م ³ /طن	م ³ /طن	م ³ /طن	م ³ /طن	م ³ /طن	م ³ /طن	م ³ /طن	م ³ /طن	م ³ /طن	م ³ /طن	م ³ /طن	م ³ /طن	م ³ /طن	%		
3.93	2.76	3.20	2.94	2.88	2.94	3.06	3.24	0.71	1.01	0.87	0.95	0.97	0.95	0.91	0.86	0.93	%3	معدل استهلاك الوقود	
لتر/طن	لتر/طن	لتر/طن	لتر/طن	لتر/طن	لتر/طن	لتر/طن	لتر/طن	لتر/طن	لتر/طن	لتر/طن	لتر/طن	لتر/طن	لتر/طن	لتر/طن	لتر/طن	لتر/طن			
29.13-	13.18	22.81	6.64-	22.00	10.30-	9.16	12.97-	08.24	6.83-	10.52-	36.12	10.91-	23.29	26.20	18.50	%30-	%8	معدل طرح النفايات الخطيرة%	
%5.19	%42.31	%65.88	%36.41	%65.67	%337.52	%56.20	%32.41	تغير أداء البيد البيئي الكلي								%20			أداء البيد البيئي
%57.16	%85.78	%127.80	%85.26	%171.48	%366.06	%113.03	%92.33	الأداء الكلي للمؤشرات الخمسة لخطاقة											

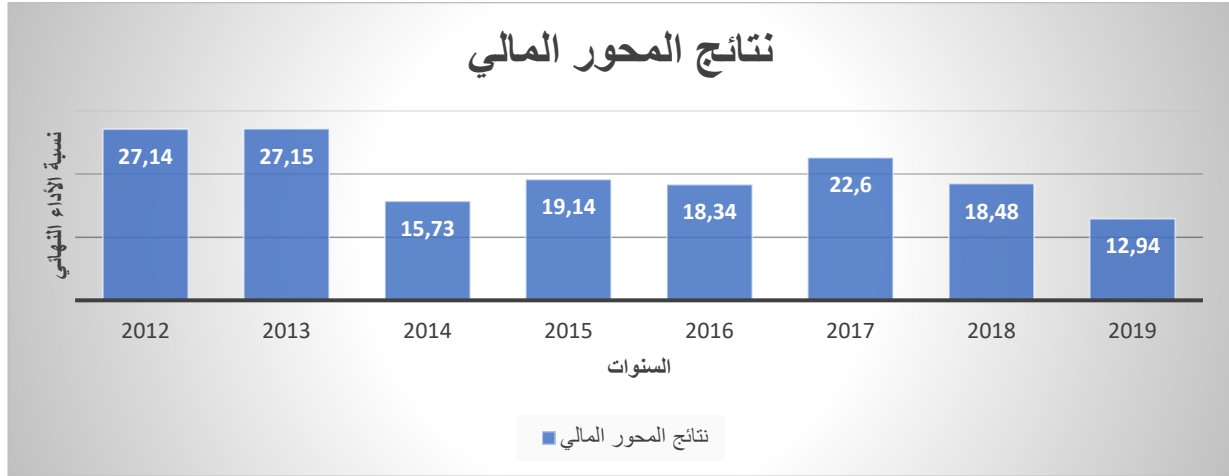
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول (من الجدول 10 إلى غاية الجدول 29)

من خلال الجدول السابق لأبعاد بطاقة الأداء يمكن تفصيلها في التالي:

- البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الاسمنت تبسة خلال الفترة (2012-2019)

يمكن ترجمة الأداء الكلي للبعد المالي من خلال الشكل رقم (53) كما يلي:

الشكل رقم (53): الأداء الكلي للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن



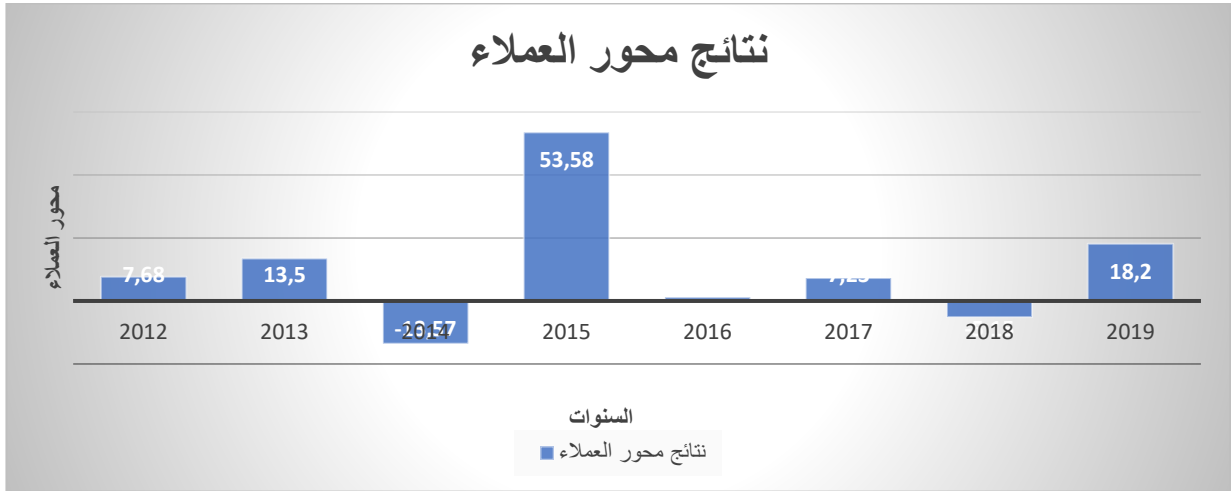
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (29)

من خلال الشكل أعلاه نجد أن الأداء الكلي للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة بمؤسسة إسمنت- تبسة تذبذبا خلال الفترة(2012- 2019)حيث كان الأداء المالي للمؤسسة مرتفع خلال سنتين 2012 و2013 حيث قدر على التوالي بـ 27.14 % و27.15%، لكنه انخفض خلال سنتي 2014 و2015 حيث وصل خلال سنة 2014 إلى 15.73% بسبب المشاكل التي تعرضت لها المؤسسة خلال هذه السنة نتيجة تعطل الفرن وتوقف الانتاج، في حين استعاد الأداء المالي لمؤسسة إسمنت- تبسة عافيته خلال سنتي 2016 و2017 على التوالي 18.34% و22.60% على التوالي وذلك بسبب إرتفاع حجم الانتاج من ثمة إرتفاع الايرادات ليعود الأداء المالي إلى الانخفاض خلال سنة 2019 حيث انخفض إلى 12.94% بسبب عمليات الصيانة في المؤسسة.

- بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الاسمنت تبسة خلال الفترة (2012-2019)

يمكن ترجمة الأداء الكلي لبعد العملاء من خلال الشكل رقم (54) كما يلي:

الشكل رقم (54): الأداء الكلي لبعء العملاء لبطاقة الأداء المتوازن



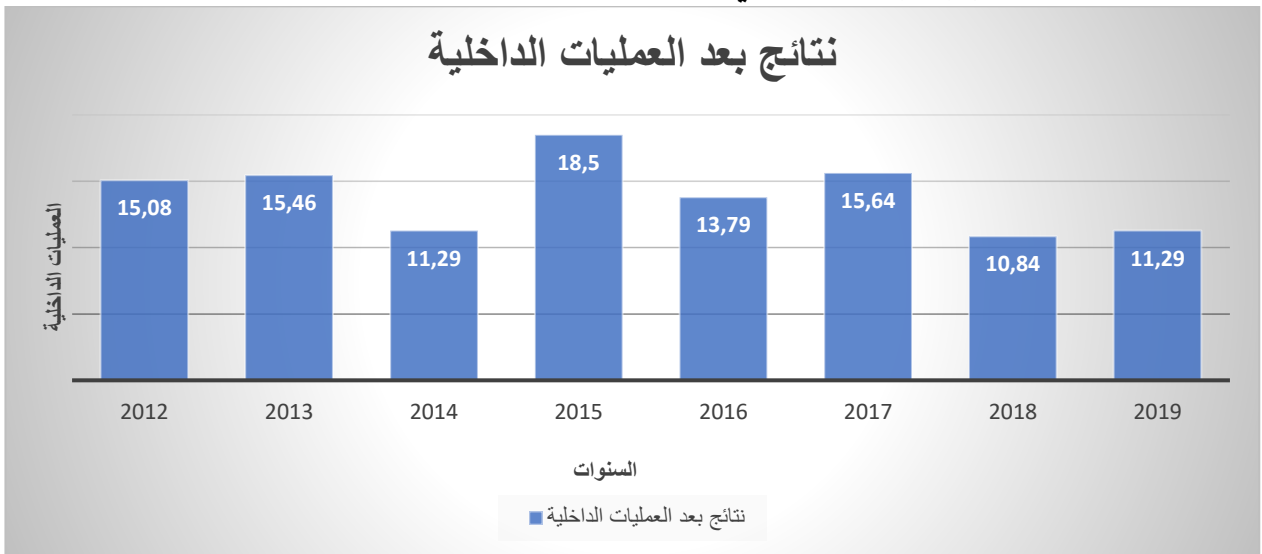
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (29)

من خلال الشكل نجد أن الأداء الكلي لبعء العملاء شهد تذبذباً خلال الفترة (2012-2019) حيث كان الأداء الكلي لسنتي 2012 و2013 مرتفع حيث قدر سنة 2013 بـ 13.50%، لكنه انخفض خلال سنة 2014 بنسبة كبيرة حيث يقدر بـ -13.57% وذلك نتيجة الظروف الداخلية لمؤسسة إسمنت- تبسة خلال هذه السنة والتي تتمثل في انخفاض كمية الإنتاج وعدم القدرة على الوفاء بالطلبات خلال آجال التسليم المحددة، مما أثر سلباً على سمعة مؤسسة إسمنت- تبسة وأفقدتها عدد كبير من عملائها، حيث حاولت المؤسسة استعادة سمعتها خلال الفترة (2015-2017) من خلال تحسين إنتاجها، لكن المؤسسة لم تحافظ على هذا التحسن خلال سنتي 2018 و2019 مما أدى ضعف الأداء الكلي لبعء العملاء.

- بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الاسمنت تبسة خلال الفترة (2012-2019)

يمكن ترجمة الأداء الكلي لبعء العمليات الداخلية من خلال الشكل رقم (55) كما يلي:

الشكل رقم (55): الأداء الكلي لبعء العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن



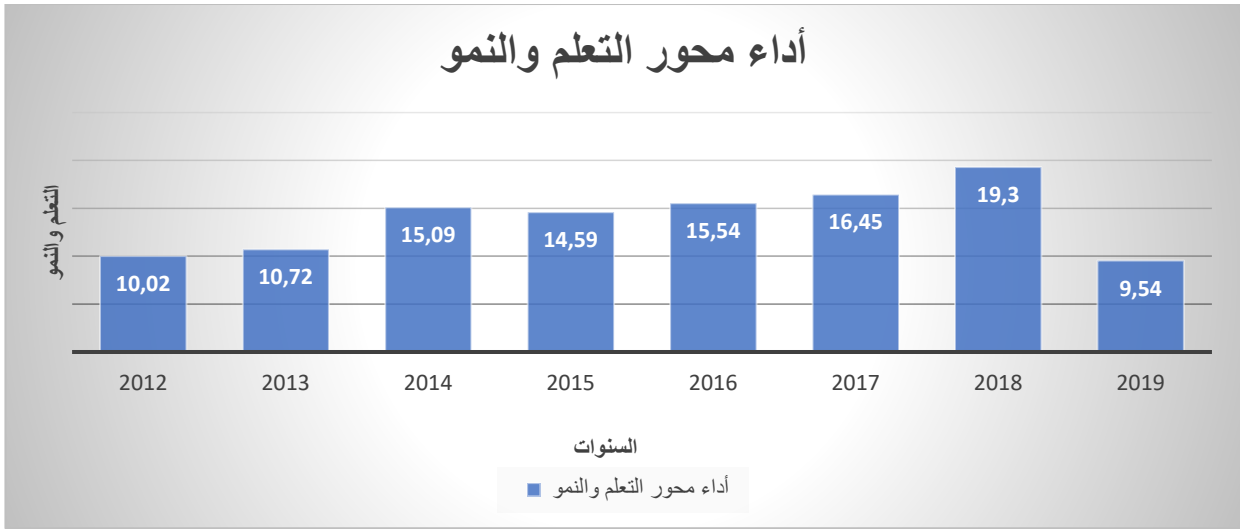
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (29)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن الأداء الكلي لبعيد العمليات الداخلية جيد خلال الفترة (2012- 2019)، حيث كان أفضل أداء لبعيد العمليات الداخلية خلال سنة 2015 حيث شهدت مؤسسة إسمنت- تبسة حيث قدر هذا الأداء بـ 18.50 % لكن المؤسسة لم تحافظ على هذا الأداء حيث انخفض خلال سنتي 2018 و 2019 حيث قدر بـ 10.84% و 11.29% على التوالي بسبب إرتفاع تكاليف الصيانة التي لم تستطيع المؤسسة التحكم فيها خلال هاتين السنتين.

- بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الإسمنت تبسة خلال الفترة (2012-2019)

يمكن ترجمة الأداء الكلي لبعيد التعلم والنمو من خلال الشكل رقم (56) كما يلي:

الشكل رقم (56): الأداء الكلي لبعيد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (29)

نلاحظ من خلال الشكل أن أداء محور التعلم والنمو شهد تطورات هامة حيث استطاعت مؤسسة إسمنت- تبسة تحسين أدائها في هذا المحور خلال سنة 2018 في جميع المؤشرات، حيث ارتفعت خلالها مصاريف التكوين من أجل زيادة رضا العاملين والرفع من ولائهم وانتماءهم للمؤسسة، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة التأطير بسبب الزيادة في توظيف حاملي الشهادات وانخفاض نسبة تكرار حوادث العمل، حيث اتخذت مؤسسة إسمنت- تبسة مجموعة من الإجراءات أهمها:

- دورات توعية للعاملين في المؤسسة.

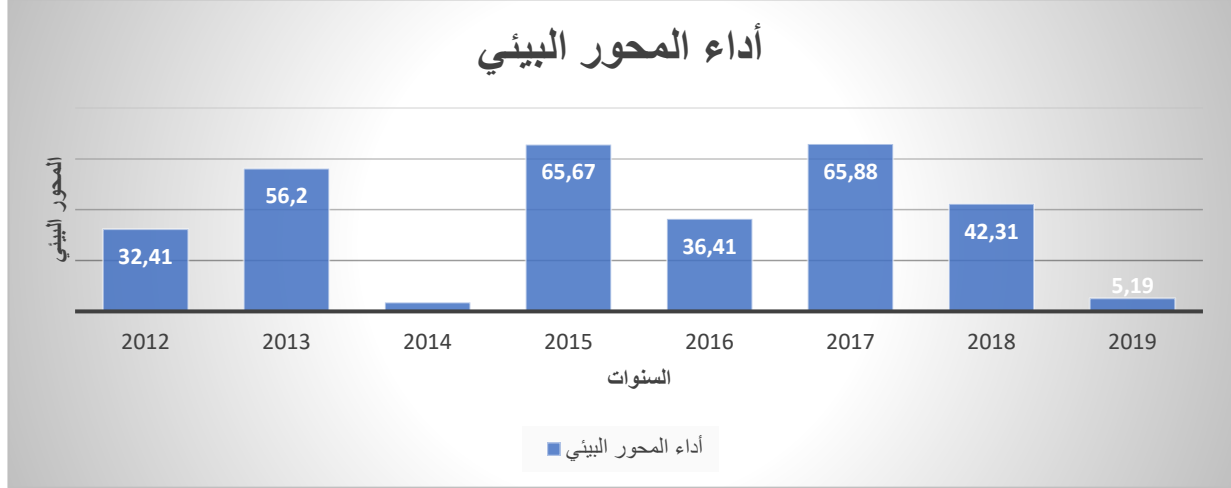
- التواجد الدائم لأعوان الأمن في المواقع التي شهدت حوادث خطيرة.

- التطبيق الصارم لإجراءات السلامة المهنية.

- إتخاذ إجراءات تأديبية ضد العاملين المتعثرين.

إلا أنها لم تحافظ على هذا الأداء خلال سنة 2019 بسبب انخفاض مصاريف التكوين ومن ثمة انخفاض إنتاجية الأفراد العاملين وانخفاض معدل التأطير بسبب انخفاض في التوظيف بالمؤسسة وارتفاع حوادث العمل مما أدى إلى انخفاض الأداء الكلي لبعيد التعلم والنمو خلال هذه السنة.

- البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الإسمنت تبسة خلال الفترة (2012-2019)
يمكن ترجمة الأداء الكلي للبعد البيئي من خلال الشكل رقم (57) كما يلي:
الشكل رقم (57): الأداء الكلي للبعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن

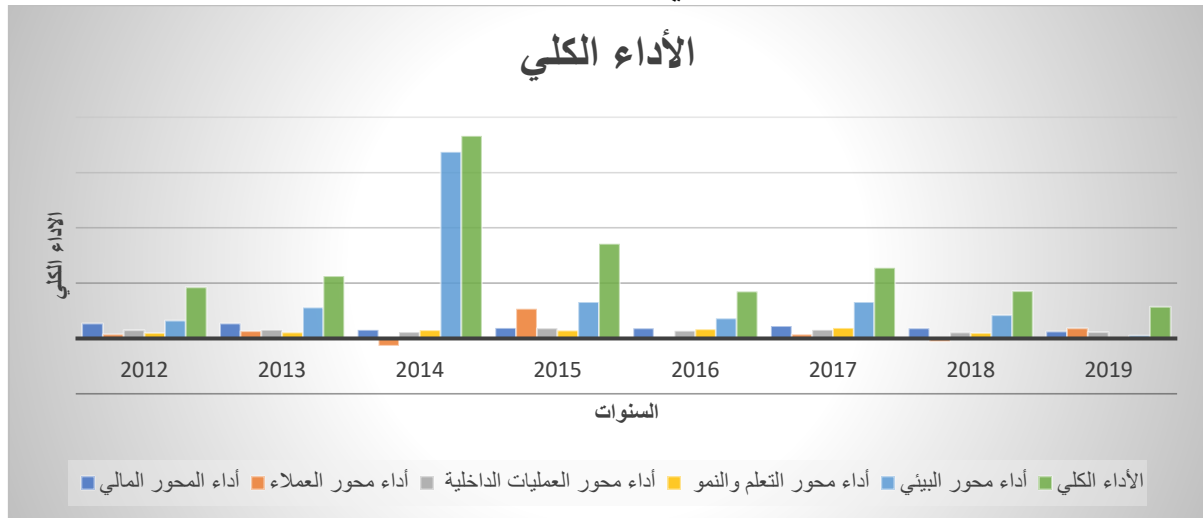


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (29)

من خلال الشكل نلاحظ أن هناك اختلاف في الأداء البيئي لمؤسسة إسمنت- تبسة حيث كان الأداء البيئي للمؤسسة مرتفع خلال سنتي 2012 و 2013 حيث قدر على التوالي بنسبة 32.41% و 52.20% في حين شهدت سنة 2014 انخفاض في أداء المحور البيئي بسبب ارتفاع معدل استهلاك الكهرباء والماء والغاز والوقود، وتزايد كمية النفايات الخطيرة في المخازن بسبب الظروف التي كانت تعاني منها المؤسسة خلال هذه الفترة، لكن الاداء البيئي للمؤسسة عرف تحسنا خلال الفترة (2016 - 2018) إلا أن مؤسسة إسمنت- تبسة لم تستطع المحافظة على المستويات التي حققتها من الأداء البيئي خلال سنة 2019 بسبب عدم وجود استراتيجية بيئية واضحة تحقق من خلالها المؤسسة استدامة بيئية.

يمكن تلخيص الأداء الكلي للأبعاد الخمسة للبطاقة من خلال الشكل رقم (58)

الشكل رقم (58): الأداء الكلي للأبعاد الخمسة للبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (29)

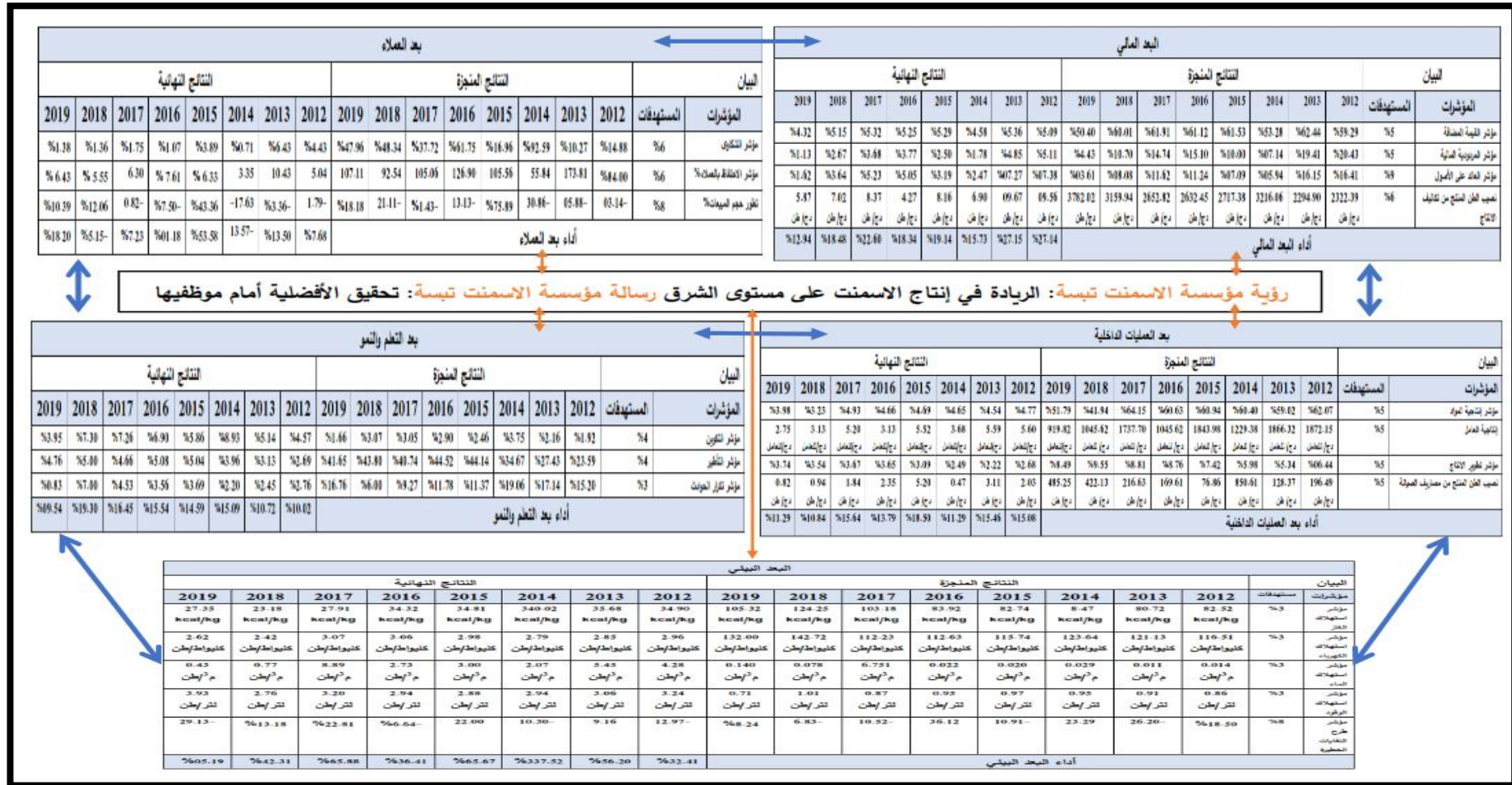
من خلال نجد أن الأداء الكلي لمؤسسة إسمنت- تبسة يتأثر بأداء كل بعد من الأبعاد الخمسة، فلا يمكن التركيز على أداء بعد واحد للحكم على الأداء الكلي لمؤسسة إسمنت- تبسة، حيث كان أفضل أداء مالي للمؤسسة في سنة 2013، لذا قد تعتبر بالنسبة للتقييم الذي يقوم على المقاييس المالية، هما أفضل سنتين بأفضل أداء، لكن بالاطلاع على باقي الأبعاد نجد أن المؤسسة أداءها ضعيف في بعد العملاء يليه بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو الذي كان أدائها ضعيف جدا خلال هذه السنة، في حين كان أداءها في البعد البيئي مقبولا نوعا ما، إلا أن الأداء الكلي كان ممتازا خلال سنة 2014 وأيضا الأداء البيئي خلال هذه السنة كان جيدا بسبب أن انخفاض الآثار البيئية السلبية الناتجة عن عملية الانتاج بسبب تعطل الفرن، في حين كان أداء بعد العملاء سلبي بسبب توقف الانتاج والمشاكل التي واجهتها مؤسسة إسمنت- تبسة مع عملائها خلال هذه السنة، أما بالاعتماد على باقي المقاييس الغير المالية نجد أن سنة 2015 كانت أفضل أداء حيث كان أداءها في كل من بعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو والبعد البيئي جيد.

وعليه نلاحظ أن الأداء الكلي لمؤسسة إسمنت- تبسة يتأثر بمختلف أبعادها الخمسة ولا يقتصر على البعد المالي فقط مما يوفر للمؤسسة أداة جيدة وحديثة لمتابعة وتقييم أدائها الكلي واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، مما يسهل على الإدارة العليا في المؤسسة إتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة وترشيدها بما يتناسب وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية والوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة.

وعليه يمكن بناء بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة إسمنت- تبسة بأبعادها الخمسة كما يلي:

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

الشكل (59): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة لمؤسسة إسمنت - تنبئة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (29)

المطلب الثالث: تحليل أهمية بناء البطاقة في ترشيد القرارات الاستراتيجية لمؤسسة إسمنت- تبسة
تهدف بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة إسمنت- تبسة إلى ربط مؤشرات ومقاييس البطاقة برؤية وإستراتيجية المؤسسة بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال ربط المقاييس المالية وغير المالية، فبطاقة الأداء المتوازن المقترحة بأبعادها الخمسة في حالة تطبيقها بمؤسسة إسمنت- تبسة أداة فعالة لقياس ومتابعة وتنفيذ الاستراتيجية من خلال ترشيد القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة من خلال الربط بين مختلف جوانب الأداء الكلي للمؤسسة بأبعاده المختلفة مما يؤدي إلى تطوير مختلف العمليات والأنشطة لإقامة نظام إدارة إستراتيجية فعال بالمؤسسة. فبطاقة الأداء المتوازن المقترحة بمؤسسة إسمنت- تبسة بأبعادها الخمسة تساهم في ترشيد القرارات الاستراتيجية للمؤسسة من خلال ترشيد القرارات الخاصة بكل بعد والتي بدورها تؤثر على الأبعاد الأربعة الأخرى.

الفرع الأول- الممارسات الاستراتيجية المتعلقة بالجانب المالي بمؤسسة الاسمنت تبسة المنعكسة على أداء المؤسسة

من بين مظاهرها مايلي:

1- المردودية المالية لمؤسسة الاسمنت

تعد المردودية الاقتصادية بمثابة الارتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها، حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية، وتهتم المردودية الاقتصادية بالنشاط الرئيسي للمؤسسة، وتستبعد النشاطات الثانوية، حيث تحمل مكوناتها عناصر دورة الاستغلال ممثلة في نتيجة الاستغلال من جدول حسابات النتائج والأصول الاقتصادية من الميزانية. وأما المردودية المالية تهتم بإجمالي أنشطة المؤسسة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر والحركات المالية، حيث تؤخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج والأموال الخاصة من الميزانية.

ومن خلال الوثائق المدرجة في ملاحق الدراسة فإن المردودية الاقتصادية للمؤسسة محل الدراسة سجلت انخفاض خلال السنوات الأولى من سنة 2012 إلى غاية سنة 2015 ثم بدأت في الارتفاع، والسبب يعود إلى التزامها بالمعايير البيئية الذي استوجب عليها عدة تكاليف إضافية. حيث يمكن أن يكون السبب في هذا الانخفاض في تلك الفترة راجع إلى انخفاض نسب مساهمة كل وحدة نقدية مستثمرة كأصل في تكوين نتيجة الاستغلال بعد تبني نظام الإدارة البيئية، ويعود هذا إلى زيادة في قيمة الأصل الاقتصادي مقارنة لنتيجة الدورة الصافية للمؤسسة خلال الفترة (2012-2015)، ولكن بعدها بدأت المؤسسة في ارتفاع المبيعات نتيجة رواج نشاط البناء خلال فترة البحبوحة المالية في الجزائر الناتجة عن إيرادات المحروقات، فكانت خلال سنة 2016 مرتفعة حيث استعادت المؤسسة حيويتها حيث قدرت المبيعات خلال هذه السنة بـ 629924 طن وخلال سنة 2017 بحجم 620933. وانخفضت نوعا خلال سنة 2018 حيث قدرت بـ 489844 طن.

وعليه يمكن القول أن الفترة اللاحقة كانت المؤسسة في وضعية مالية جيدة، نتيجة احتكار المؤسسة لنشاط إنتاج الاسمنت في الولاية حيث رغم تكاليف المصفاة الكهربائية لحماية البيئة إلا ان هذه المصفاة في السنوات

اللاحقة لتركيبها حققت المؤسسة من خلالها نتائج أفضل، من خلال استرجاع كميات معتبرة من المواد الأولية المستعملة في إنتاج الاسمنت، ومن ثم تحقيق نتائج أفضل. وعليه إعادة تدوير هذه المواد المسترجعة مكنت المؤسسة من تحقيق موارد مالية إضافية وهذا ما يفسر تطور حجم الإنتاج.

كغيرها من المؤسسات الاقتصادية تهدف إلى تحقيق أقصى ربح ممكن من أجل ضمان النمو والاستمرارية، لذلك فإن مديرية المالية والمحاسبة تقوم بتخطيط، تنفيذ والرقابة على العمليات المالية والتي تقوم بإعداد ثلاثة أنواع من القوائم المالية، متمثلة في الميزانية المالية، جدول حسابات النتائج وجدول تدفقات الخزينة.

2- التمويل الذاتي لمؤسسة الاسمنت

المؤسسة تعتمد على التمويل الذاتي ولا تلجأ للاستدانة لارتفاع تكلفتها مقارنة بتكلفة التمويل الخاص فتعتمد المؤسسة في تمويل الأصول الثابتة على الأموال الخاصة، كما أن الأصول المتداولة تمول من الأموال الخاصة وجزء من الديون. فمن خلال مؤشرات البعد المالي للبطاقة يتضح ان المؤسسة لها القدرة على تحقيق الأرباح نتيجة المبيعات التي تحققها، حيث أن زيادة رقم الأعمال بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في النتيجة الصافية بـ 0.17 وحدة أي بنسبة 17.97% وهي نسبة منخفضة مقارنة بأعلى نسبة حققتها الشركة سنة 2013، وهي 26.19% وذلك لتأثرها بانخفاض هامش الربح الصافي في سنتي (2014-2015) فقد انخفضت أرباح المؤسسة بسبب توقف الفرن لمدة تتجاوز الأربعة أشهر مما أدى إلى انخفاض معدل القيمة المضافة وحجم المبيعات وأما ربحيتها خلال السنوات اللاحقة فكانت مرتفعة حيث قدر رقم أعمالها خلال سنة 2018 مثلاً بـ 3290008 مليون دج.

ومن خلال مؤشر العائد على الأصول يتضح أن المؤسسة ليس لديها القدرة على تحقيق عوائد نتيجة استثمارها لأصولها حيث أن زيادة أصولها بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في النتيجة قبل الفائدة والضريبة بـ 0.760 وحدة أي بنسبة 7.60% وهي نسبة صغيرة لكن يلاحظ تحسنها نوعاً ما خلال سنتي 2015 و2016 مقارنة بالسنوات السابقة، حيث ارتفع مؤشر العائد على الأصول قليلاً خلال سنة 2015 حيث يقدر بـ 7.09% واستمر في الارتفاع ليصل خلال سنة 2017 إلى 11.62% ، ليعود إلى الانخفاض خلال سنتي 2018 و2019، حيث انخفضت قيمته خلال سنة 2019 إلى 3.61%.

وبالنسبة للمؤسسة فيما يخص الاستقلالية المالية يتضح أنها تعتمد على التمويل بالأموال الخاصة بنسبة كبيرة تصل إلى 75.89%، كما وصلت لأكبر مستوياتها سنة 2015 بـ 84.55% مما يجعل المؤسسة تتمتع باستقلالية مالية كبيرة وتتجنب مخاطر التمويل عن طريق الاقتراض. مما يؤكد على أن المؤسسة لها سيولة عالية وقدرة على تسديد التزاماتها في مواعيد استحقاقها.

وإن استخدام المؤسسة للبطاقة يمكنها من تقييم الأداء الذي يكشف عن العوامل التي تعيق المشاريع المستقبلية للمؤسسة وأن حصتها السوقية والعائد على الأصول المستثمرة يعكس أن مستوى الأداء الجيد لها، كما يتم اعتماد الاعتبارات البيئية كأحد معطيات تصميم الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.

الفرع الثاني- الممارسات الاستراتيجية في ظل العمليات الداخلية والزبائن لمؤسسة الاسمنت تبسة
يمكن ملاحظة أهم هذه الممارسات الناتجة عن سياسات المؤسسة المتبعة من خلال ما يلي:

1- استغلال إمكانيات المؤسسة

تمتلك المؤسسة عدة إمكانيات تساعدها على الوصول إلى أهدافها المرجوة وتحقيق ربحيتها ومنها حيازتها على ثلاث مقالع: مقلع الحجر الكلس ويحتوي على 90 مليون طن من مادة الكلس، المقلع الطيني ويحتوي كاحتياطي على 33200 طن من الطين، مقلع الرمل ويحتوي على 9 ملايين طن كاحتياطي. وتعتبر هذه المقالع المصادر الأولية الأساسية لصناعة الاسمنت بالإضافة إلى:

- مادة الجبس وتستخرج من وحدة بئر العاتر.

- الحديد الخام من وحدة منجم بوخضرة.

2- العناية بأمن وسلامة العمال بالمؤسسة

حيث تقوم مؤسسة إسمنت- تبسة للحد من الأخطار المهنية بتنفيذ استثمارات التحسين والاستبدال وذلك بوضع نظام إلكتروني لتحديد مرحلة الخطر أثناء العملية الانتاجية وإنذاره للعمال لأخذ الحيطة والحذر، واستبدال أحد الآلات المسببة للضجيج بألة أخرى تهمل آليا دون إصدار أي أصوات لحماية العمال من آثار الضجيج.

3- تكوين الموارد البشرية

يعد التكوين السياسة الناجحة لتطبيق استراتيجية مؤسسة الاسمنت تبسة وهو بذلك أداة موضوعة تحت تصرف المسيرين من أجل تحقيق الأهداف المنوطة بها، ويسمح كذلك بتطوير الكفاءات ورفع مستوى تكوين العمال من أجل التكفل بمسؤولياتهم على أتم وجه، حيث يساهم ذلك في تطوير ثقافة المصنع ودعم استمراريتهما والوصول إلى مستويات عالية من الجودة.

4- تحفيز الموارد البشرية

لأن المؤسسة تهدف لتحقيق الجودة فإنها تقوم بتحفيز العمال والموظفين للرفع من انتاجيتهم ومضاعفة جهودهم وتوجيه طاقاتهم نحو أداء أفضل، وينقسم نظام الحوافز بالمؤسسة حسب طبيعته إلى حوافز مادية وحوافز معنوية.

أ- الحوافز المعنوية: تتمثل في التكريم والترقية كما يلي:

1- التكريم: يعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها أثر إيجابي في مردود العمال حيث يخلق جو التنافس نحو أداء أفضل ويحفز على التطوير المستمر لمستوى الأداء ويكون التكريم في المناسبات الرسمية والأعياد الخاصة بالعمال وذلك عن طريق منح هدايا رمزية، وشهادات شرفية وتهاني للعمال عرفانا لمجهوداتهم وكفاءاتهم المهنية ومساهماتهم في نجاح أهداف المؤسسة ودورهم الفعال في تحقيق مستويات عالية.

2- الترقية: تعد من الحوافز الإيجابية المؤثرة على مستوى أداء العمال تمنحهم ثقة في امكانياتهم وتدفعهم للالتزام أكثر، وبذل مجهود مضاعف لتحقيق مبادئ التأهيل. وتمنح الترقية بناءا على المناصب الشاغرة التي تكون من نصيب العمال المؤهلين لها انطلاقا من:

3- مستوياتهم التكوينية، مؤهلاتهم العلمية، التنقيط، الأقدمية وسنوات الخبرة داخل المؤسسة والتي تمثل أهم مؤهلات للحصول على الترقية في المنصب.

4- الرعاية الاجتماعية والاقتصادية لعمال المؤسسة وذلك عن طريق صيانة العنصر البشري والمحافظة عليه لزيادة القدرة على التكيف والتأقلم كذا الاندماج، حيث تعمل المؤسسة على رفع وتحسين الظروف الاجتماعية والثقافية بهدف خلق العلاقات الإنسانية وإعطاء الأفراد الإحساس بالاستقرار وذلك ما يجعلهم يعملون على نجاح المؤسسة واستمراريتها نحو الأفضل.

ب- الحوافز المادية: يقدم التحفيز على أساس منحتي المردود الفردي والمردود الجماعي.

ب 1- منحة المردود الفردي: يستفيد العامل شهريا من منحة المردود الفردي، والتي تقدم على أساس الغيابات التي تحفظ من نسبة المنحة حسب عددها ومردود العمل الذي يقاس وفق التنقيط بالقيم التالية: ثلاث نقاط حجم العمل، ثلاث نقاط لنوعية العمل، نقطتين للمبادرة، نقطتين للتكفل.

ب 2- منحة المردود الجماعي: تحسب هذه المنحة بناء على المردودية لجماعة العمال من حيث المستوى الذي ينتمون اليه والعمل الموكل إليهم كما تأخذ أيضا بمبدأ الغيابات والتنقيط على مردود العمل، وكذا معدل تحقيق الأهداف المبرمجة وتوزع المردودية الجماعية بالنسبة للجماعة والمحددة بالنسبة كالتالي: 30% للإداريين، 20% للأعوان، 10% للمنتجين.

ج- التحفيز السلبي: هي إجراءات تتخذها المؤسسة تتميز بالطابع العقابي وتخف من منحة المردود، وقد تعدها في حالة ارتكاب العامل الأخطاء متعمدة في مكان العمل ومنها:

- مغادرة مكان العمل دون أخذ إذن أو ترخيص.
- الإساءة لأحد المسؤولين أو الموظفين بالمؤسسة مهما كان نوعها.
- تجاوز قوانين النظام الداخلي للمؤسسة وعدم احترامه.
- التأخيرات المتكررة دون أسباب.
- الغيابات غير المبررة.
- التكاثر والغش في ممارسة الأنشطة الموكلة للعامل.
- لهذه الأسباب حددت المؤسسة ثلاثة أنواع من العقوبات والتي سيتم على أساسها تخفيض منحة المردود الفردي كالتالي:

- عقوبة من الدرجة الأولى وتتصل هذه العقوبة بالإجراءات التالية: إنذار كتابي وتكون نسبة التخفيض 10%، التوقيف عن العمل من واحد إلى ثلاثة أيام، وتكون نسبة التخفيض 20%.
- عقوبة من الدرجة الثانية تكون نسبة التخفيض 50%، بالإضافة إلى الإجراءات التالية: نقل العامل من منصب عمله، التوقيف عن العمل لمدة أربعة أيام.

عقوبة من الدرجة الثالثة يكون التخفيض بنسبة 100%، حيث تنعدم المنحة وتأخذ الإجراءات التالية: فصل العامل من المؤسسة مع إعطائه مهلة للمغادرة، الفصل النهائي من المؤسسة دون مهلة.

كما تخفض منحة المردود الفردي على أساس:

- الغيابات المرخص من مرة إلى ثلاث مرات: نسبة التخفيض 10%.

- الغيابات المرخص من مرة إلى ستة مرات: نسبة التخفيض 50%.

- الغيابات المرخص من مرة إلى سبعة مرات فأكثر: نسبة التخفيض 100% أي انعدام المنحة.

وبالتالي يكون التحفيز السلبي للمؤسسة عن طريق العقوبات وتتعدم منحة المردود الفردي بسبب الغيابات المتعددة، وهذا يلزم العمال المواظبة على الحضور ومزاولة العمل بالمواظبة على الحضور ومزاولة العمل. كما تتعدم المنحة بسبب عدم احترام المسؤول أو المدير المباشر، واثارة المشاكل داخل مكان العمل، وبالتالي يحتم ذلك على العمال احترام القوانين وتعليمات المسؤول والانضباط داخل محيط العمل. بهذه الإجراءات تتمكن إدارة الموارد البشرية عن الحصول على عمال منضبطين يكتفون جهودهم للوصول المؤسسة لتحقيق ما تطمح إليه من أهداف.

5- برامج اجتماعات مجلس الإدارة

مؤسسة الاسمنت تبسة تقدم برنامج عمل مسبق لاجتماعات مجلس الإدارة مع المساهمين والذين يمكنهم إضافة نقاط في البرنامج، كما تعقد جمعية عامة بشكل دوري، ومجلس الإدارة يشكل لجان تساعد على أداء دوره الرقابي والاشرافي مثل لجان التدقيق والمكافأة والتعيين، وتحتوي مؤسسة الاسمنت تبسة على مصلحة تدقيق داخلي مستقلة وهناك تنسيق بين عمل لجنة التدقيق ووظيفة التدقيق الداخلي، والتي تتوفر على أعضاء ذوي خبرات ومؤهلات في الجانب المالي.

6- مبادرات مؤسسة إسمنت - تبسة في مجال المسؤولية الاجتماعية

تقوم مؤسسة إسمنت - تبسة بمجموعة من المبادرات داخلية وأخرى خارجية في مجال المسؤولية الاجتماعية تتمثل فيما يلي:

أ- **في مجال التكوين المهني:** حيث تهدف المؤسسة إلى التوفير للشباب خاصة ضحايا التسرب المدرسي فرصة للاندماج في سوق العمل من خلال تكوينهم وتدريبهم.

ب- **في مجال البيئة والمجتمع:** من خلال مايلي:

- التحكم في تسيير النفايات الناجمة عن نشاطات المؤسسة وجميع النشاطات الأخرى.

- الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية المستعملة.

- التكفل بالعناصر الملوثة للبيئة الناجمة عن كل نشاطات المؤسسة.

- الحفاظ على المياه من الهدر وتقليل تكاليفها.

- القيام بتحليل كيميائية للمياه كل سنة.

- إمتصاص المصنع جهاز إمتصاص الغازات على مستوى المخبر التحليلي.

- السعي في استغلال الطاقة الشمسية بدل الطاقة الكهربائية.

- القيام بعملية بل الطرق بالتقطير وهذا للحد من الغبار والتقليل من تلوث البيئة والمحيط.

- تتوفر المؤسسة على آلة شطف للمواد النصف مصتعة ، وهي عبارة عن شاحنة خاصة تمتص كل ماتم تصنيعه واسترجاعه في الأماكن المخصصة لذلك.
- جمع مياه الصرف في مكان ومعالجتها لكي لا تلوث المحيط الخارجي للمصنع.
- استفادة المصنع للأشياء التي تستدعي إعادة التصنيع وتسويقها للمؤسسات أخرى لإعادة تكريرها ومثال ذلك: الزيوت والشحوم، التي تستخدم في وسائل النقل تجمع في حاويات ويتم إرجاعها إلى مؤسسات نفضال، وكذا بقايا الحديد الناتجة عن تحطم الآلات يتم بيعها إلى مؤسسة في الجزائر العاصمة لإعادة استعمالها.
- قيام المؤسسة بعمليات التشجير كل شهر أو شهرين بالاستعانة بتلاميذ المدارس في المقابل تقدم لهم المؤسسة هدايا رمزية، وكذا السماح لهم لجولة داخل المصنع، وهذا يعطي سمعة جيدة للمؤسسة.
- بالإضافة إلى العناصر السابقة هناك نشاطات أخرى تندرج ضمن مبدأ المسؤولية الاجتماعية تتمثل أهمها:
 - الامتثال الصارم للقوانين والاجراءات المطبقة على المؤسسة.
 - قيام المؤسسة بدورات تكوينية لعمالها على حسابها.
 - المصادقية في الاعلان.
 - وضع التسهيلات أمام العمال من أجل إقتناء الأجهزة الكهرومنزلية.
 - قيام المؤسسة بقرعة الحج والعمرة للعمال.

7- الوصول إلى أفضل مستوى من رضا الزبون

ويتم ذلك من خلال تقديم أفضل سعر بيع للمنتج قياسا بالمنافسين من جهة والاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تحديث وتطوير المنتجات أو تقديم خدمات جديدة تلبى حاجات الزبائن المادية والمعنوية. وتقوم المؤسسة باستقطاب زبائن جدد من خلال ادخال برامج نحسين جودة المنتجات لتلبية احتياجات الزبائن. وتتحقق السرعة في تلبية طلبات الزبائن من خلال تحديد زمن التسليم وسرعة الاستجابة للشكاوى.

وتسعى المؤسسة لجذب زبائن جدد من خلال الاعلان عن برامج تحسين البيئة المتعلقة بتقليل النفايات والانبعاثات الضارة بالبيئة. وتسعى أيضا جاهدة مؤسسة الاسمنت تبسة إلى تقليل شكاوى الزبائن من خلال تطوير وتحسين نوعية المنتج المطابق للمواصفات.

الفرع الثالث- الممارسات الاستراتيجية في ظل التعلم والنمو لمؤسسة الاسمنت تبسة

نوجزها فيما يلي:

1- تكوين العاملين: تخصص مؤسسة إسمنت- تبسة ميزانية سنوية لتكوين عمالها وإطاراتها وذلك بالتنسيق بين مركز التكوين الداخلي لعمال شركة الاسمنت CFIC وشركات الاسمنت التابعة لمجمع GICA على مستوى الوطن حيث توجد بها مصلحة للإبداع والابتكار، وهذا ما يثبت اهتمام المؤسسة بمحور التعلم والنمو والذي يعتبر بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وتتملك مؤسسة الاسمنت تبسة كتلة من الموارد البشرية التي تتمتع بالقدرة والكفاءة على التعامل مع الحاسوب الآلي، باعتبارها تسهل عمل الإدارة في جميع المستويات، وتركز إدارة الموارد البشرية اهتمامها على

العمال من حيث تأهيلهم لتوسيع مجالات المعرفة لديهم وتكوينهم في ميادين متعددة لتلقي المهارة ومواكبة التطور التكنولوجي وتحقيق الجودة المطلوبة.

أ- **مجالات التكوين بالمؤسسة:** تتمحور معظم التخصصات محل التكوين المعدة في أغلب الهياكل المختلفة على الجانب التقني، حيث أن مخطط التكوين يوضع اعتماد على الاحتياجات المصرح بها من طرف مختلف المصالح.

أ1- **تكوين المتخصصين:** تهدف مؤسسة إسمنت- تبسة من خلال تكوين المتخصصين إلى رفع مستوياتهم التقنية أو الإدارية ويوجه هذا التكوين للإطارات والمتخصصين.

أ2- **تحسين وتجديد المعلومات:** هذا التكوين المعتمد يعتمد على جعل المؤسسة في ديناميكية دائمة للأنشطة التقنية وللصيانة من أجل النهوض الفعال بالمؤسسة وتحقيق أهدافها في بلوغ جودة عالية والمحافظة على مستوياتها.

أ3- **الملتقيات:** تعتبر الملتقيات دورات تحسيسية تدور حول مواضيع التسيير والتحاور وعمليات الإدارة، وشرح مبادئ التأهيل وكيفية تكوين الكوادر البشرية.

أ4- **التكوين بالوحدة:** تهدف المؤسسة من خلال التكوين الداخلي إلى تدريب الإطارات ومساهماتهم على تنويع قدراتهم المعرفية.

أ5- **التكوين بالخارج:** من خلال التكوين بالخارج تسعى المؤسسة إلى رفع مستوى العمال المتخصصين.

ب- **مخطط التكوين السنوي:** يتم التحضير له قبل كل سنة مثلا فمخطط التكوين لسنة 2019 يتم التحضير لها نهاية سنة 2018 لإرسال مذكرة لكل هياكل المؤسسة (رؤساء المصالح) لإعادة إحتياجات ومتطلبات التكوين للسنة الموالية.

بعد كل برنامج تكوين يتم تقييم العمال المتكونة (يقوم به المتكون بعد نهاية التدريب) أثناء مدة التبرص والتقويم بعد مدة زمنية معينة شهرين أو ثلاثة أشهر، ويكون هذا التقويم من المسؤول المباشر للعامل الذي أجري التكوين، حيث يجمع بين رأي المسؤول المباشر ورأي المتربص.

كل ثلاثة أشهر يتم إعداد **Billon Formation** أثناء الثلاثي يحتوي على نسبة المشاركة، عدد المشاركين، المراكز التكوينية الذي أجري فيها التبرصات والمبالغ المالية ويوجد فيها أيضا نسبة التكوين بالنسبة لمخطط التكوين، حيث تحدد المؤسسة فترة معينة للتكوين بين 5 إلى 15 يوم، يتم هذا التكوين في الجزائر العاصمة (عين النعجة) أثناء التبرص يكون الاحتكاك فيما بين المتربصين من جميع الولايات فيتم تبادل المعارف والمهارات والمعلومات.

ويتم في الأخير تقييم البرامج التدريبية من خلال طرح الأسئلة على المتربصين تحتوي وثيقة التقييم على اسم المكون، نوعية التكوين، المكان، فترة التكوين، ويقوم بالتقييم كل من: المدير المسؤول عن التكوين، المدير العام، المسؤول عن القسم أو المسؤول المباشر من خلال تقييم أداء العامل وملاحظة إذا كان الأداء قد تغير أو لا، ومن ثم يتم وضع كشف للتكوين ومقارنة الإنجاز الفعلي بالإنجاز التقديري ومدى تحقق النتائج.

2- توفير متطلبات إدارة المعرفة بالنسبة للمورد البشري في الوحدة الإنتاجية: متمثلة في توفر إدارة الموارد البشرية على جملة من المستلزمات التنظيمية والبشرية والمادية التي تحتل أهمية أولية، والمتمثلة في برمجيات ومحركات الكترونية وكافة الأمور المتعلقة بذلك منها برمجيات Owt look خاصة بالإدارات Gestion Document، Cuise متعلق بالمخزن، كما تحوز المؤسسة على مخابر تحليلية بها مواد كيميائية تساعد الموارد البشرية على فحص عينة من المنتج قبل الإنتاج الكلي.

تمتلك ثقافة تنظيمية مستمدة من مجهودات المورد البشري والصعوبات التي تلقوها في بناء هذا الوجود الاقتصادي، ومن بين المؤشرات الهامة التي تعكس الأفكار التنظيمية من الجو المهني العام حيث عمدت لتعزيز مكانتها من خلال الالتزام بالوقت، حيث حددت مواقيت دخول وخروج العاملين وإتخاذ الإجراءات اللازمة بالوقت في حالة المخالفات وعمدت إلى إلزام العاملين بالقانون الداخلي للمصنع، لتحقيق حقوقها وواجباتها تجاه الفرد، بالإضافة إلى دعمها على خلق ظروف مهنية بعيدة عن ضغوطات العمل، مما يخلق روابط إنسانية بين الموارد البشرية وهذا مما أدى إلى خلق ثقافة إيجابية ودائمة للمعرفة، توليد مناخ قائم على الثقة، يقدر الجهود ويشجع على تشارك المعارف (تحسين المناخ) بينهم.

كما تحظى مؤسسة الاسمنت تبسة بهيكل تنظيمي مرن، وتتوفر على موارد بشرية ذات مستوى علمي تكنولوجي قادرة على توليد معارف وتبادلها مع الآخرين مما يساهم حتما في رفع الأداء الكلي للمؤسسة من خلال رفع مستوى أداء هذا البعد من التعلم والنمو.

الفرع الرابع - المسؤولية البيئية المترتبة عن نشاط مصنع الاسمنت - تبسة¹

تعتبر صناعة الاسمنت من الصناعات الإستراتيجية لأنها ترتبط مباشرة بأعمال الانشاء والتعمير وكثير الطلب عليها، حتى أن السوق الجزائرية تعاني من عجز في توفير هذه المادة بالكميات المطلوبة، لذلك تحاول المصانع ومن بينها مصنع تبسة زيادة كميات الإنتاج، ورغم هذه الأهمية تعتبر مادة الاسمنت إحدى الصناعات الملوثة للبيئة نظرا لانبعث الغبار الذي تولده والملوث للهواء سواء داخل المصنع أو خارجه، فهي تطرح في الجو غبار يؤدي إلى انبعث الغازات بدءا من المحاجر إلى غاية ورشات التوزيع وهذا ما يعد مشكلة بيئية خطيرة في مجال صناعة الاسمنت.

1- الملوثات الرئيسية التي تطرحها مصانع الاسمنت وتأثيراتها: عملية إنتاج مادة الاسمنت تخلف عدة آثار سلبية على البيئة وذلك منذ بداية الحصول على المواد الأولية مروراً بعملية الإنتاج ووصولاً إلى المرحلة الأخيرة التي يتم فيها الحصول على مادة الاسمنت في حالتها النهائية، فحاليا اتسعت قائمة الملوثات الصادرة عن مصانع الاسمنت منها: انبعثات الغبار الأصغر من 10 ميكرون والغبار من الملوثات الرئيسية التي تسبب التلوث للبيئة المحيطة والواجب معالجتها والتخلص منها. وأكسيد النتروجين والكبريت وثاني أكسيد الكربون

1- نوفل سمايلي، فراحتية العيد، مجهودات السياسة البيئية لمؤسسة الاسمنت-تبسة في مواجهة ملوثاتها الصناعية، مداخلة علمية في مقدمة الملتقى الوطني حول الامتثال للمعايير البيئية كمدخل حديث لتحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الجزائرية، المنعقد يومي 19-20 أبريل 2017، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، المركزي الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر.

وأول أكسيد الكربون بالإضافة الى الدقائق المحمولة مع غازات الاحتراق على شكل غبار ذو أقطار صغيرة وهذه الغازات تسبب تلوث كبير للبيئة المحيطة بالإضافة إلى الزئبق والكادميوم، ويعتبر ثاني أكسيد الكربون وأول أكسيد الكربون وثاني أكسيد الكبريت وأكاسيد الأوزون.

فينتج عن صناعة الاسمنت أمراض خطيرة لما يحتويه من تراكيب مثل الكربون والهيدروجين والجزئيات العالقة والفسفور والأتربة والدخان والضباب والأبخرة وغيرها وهذه العناصر تشكل سببا مباشرا لانتشار العديد من الأمراض إذا لم تعالج، وأهمها: التأثير على الجهاز العصبي والجهاز التنفسي وصعوبة التنفس والتأثير على الأغشية المخاطية والتهاب القصبات وتهيج البلعوم، والتأثير المباشر على الجملة العصبية. حيث ثبت من الدراسات أنه يؤدي إلى نوع من خمول في القدرة على التفكير، وتهيج ملتحمة العين وانعدام الرؤية وأمراض الرئة كالربو والسل، وآلام في الصدر والتهاب القصبات الهوائية، وفقدان حاسة التذوق والشم، والتصلب الرئوي وأمراض الجلد وتورمات خبيثة في أنسجة الرئتين وأمراض الحساسية والإصابة بالسرطان وتشوه الأجنة. كما أن الغبار يؤدي إلى انخفاض في نمو الأشجار وكمية الأوراق ووزنها ومساحتها، كما يؤدي إلى موت أجزاء منها، إضافة إلى تدني الإنتاجية للنبات والتربة. كما تطرح معامل الاسمنت ملوثات مائية متمثلة بالمواد الصلبة الذائبة الكلية والمواد الصلبة العالقة والمعادن الثقيلة بالإضافة الى المخلفات الصلبة وأهمها أتربة الأفران والمواد الخام والكلنكر 1.

ويمكن تصنيف هذه الملوثات إلى ما يلي 2:

أ- **الغبار وتأثيراته:** تظهر الغازات المنبعثة من مداخل معامل الاسمنت على شكل سحب بيضاء كثيفة ويعد الغبار العنصر الرئيسي المسبب لهذه السحب تحوي هذه الأتربة الشديدة النعومة على الكلوريدات والكبريتات والقلويات والجير الحي وهي تشكل خطورة من الناحية الصحية والبيئية، وتسمى هذه النواتج عن صناعة الاسمنت (BY PASS) التي تسبب تدهورا صحيا وبيئيا خطيرا نتيجة لما تسببه من تلوث في الهواء داخل مصانع الاسمنت وخارج البيئة المحيطة بالمصنع، وبسبب دقة حبيبات هذه الأغبرة فإن أقل قدر من الهواء يمكن أن يحمله بسهولة، وينشره على مساحات واسعة من المناطق المحيطة بمصانع الاسمنت وعندما يستنشقه الناس يؤدي إلى أمراض الجهاز التنفسي والرئة، كما أن تراب الاسمنت يمكن أن يلوث مياه الشرب عن طريق انتشار وتسرب الغبار إلى البحار والأنهار والمجاري المائية، وأصبحت هذه الأغبرة مشكلة بيئية خطيرة. وتراب الاسمنت ليس اسمنتا، ولا عنصرا يمكن أن يستخدم عبر إعادة التدوير لصناعة الاسمنت مرة أخرى، وخاصة إذا علمنا أنه يحتوي على كميات كبيرة من القلويات والكبريت والكلوريدات التي تطلقها مصانع الاسمنت، حيث يحتوي هذا التراب على أكسيد الكالسيوم وأكسيد الألومنيوم وأكسيد البوتاس، كما يحتوي هذا التراب على مواد قلوية وأكاسيد أخرى مختلفة.

1 - التركيب الكيميائي للاسمنت على الرابط الالكتروني: <http://mazoozg.yoo7.com/t636-topic>

2- Assad Alabi, Cement Industries Air Pollutants and Processing Ways, <http://www.tkne.net/vb/t50640.html>.

ب- غاز ثاني أكسيد الكربون CO_2 : يعد المسؤول الأول عن الاحتباس الحراري*، وتقدر نسبة انبعاثات CO_2 من إجمالي معامل الاسمنت حول العالم بـ 5% من مجمل انبعاثات هذا الغاز الى الغلاف الجوي ويتحرر حوالي 917 كغ من ثاني أكسيد الكربون من إنتاج 1 طن اسمنت حسب المقاييس الأوروبية.

ج- أكاسيد الكبريت: في معامل الاسمنت يعد أكسيد الكبريت الرئيسي المنتج هو SO_2 ولكن عادة يرمز لأكاسيد الكبريت بـ SOx التي يمكن أن يكون أكسيد أحادي ثنائي ثلاثي. و SO_2 غاز عديم اللون وذو رائحة واخزة وهو من المسببات الرئيسية للمطر الحمضي الذي يؤدي الى التهديم التدريجي للأنظمة البيئية كذلك مسؤول عن تضرر الابنية المصنوعة من الفولاذ والحجر الطبيعي حيث أن SO_2 المنطلق يبقى في الجو لفترة 4 الى 255 يوم وخلال هذا الزمن يتأكسد الى حمض الكبريت وعندئذ يعود الى الأرض على شكل مطر حامضي. وأكاسيد الكبريت من المسببات الرئيسية للضباب الدخاني الذي يخيم على المناطق القريبة من مصانع الاسمنت بالإضافة الى تأثير أكاسيد الكبريت على الإنسان والحيوان والنبات حيث يؤثر على الجهاز التنفسي ويعمل على التخریب الشديد للأغشية المخاطية والتهاب القصبات والتراكيز المرتفعة تسبب الاختناق وهي أيضا من مسببات أمراض الربو والتأثير على الأطفال يكون أكبر من تأثيره على البالغين. وتقدر كمية SO_2 الوسطية المنطلقة من معامل الأسمنت حوالي 1.3 كغ لكل إنتاج 1 طن أسمنت.

د- أول أكسيد الكربون CO : غاز عديم اللون والرائحة وهذا الغاز من الغازات السامة حيث يتحد هذا الغاز مع هيموغلوبين الكريات الحمر بشكل أكبر من الأكسجين ويسبب الاختناق في حال التراكيز العالية في الهواء وفي التراكيز المنخفضة يسبب ضعف التركيز وتوتر الأعصاب وما ينتج عنه من أمراض القلب والصدر ولا يمكن للكريات الحمر التخلص منه إلا في حال وضع كمادة أوكسجين بتركيز مرتفع للمصاب باستنشاق غاز CO بكميات كبيرة. ويعتبر خطيرا على العاملين في مصانع الأسمنت بشكل خاص في حال ازدياد انبعاث هذا الغاز فوق الحدود المسموحة. ومن الناحية البيئية فإن غاز CO من غازات الاحتباس الحراري وهو ذو تأثير يفوق تأثير CO_2 بهذا الخصوص. إلا أن كمية انبعاث CO_2 تفوق كمية انبعاث CO بملايين المرات لذلك لا يشكل خطرا حقيقيا على الغلاف الجوي وينبعث وسطيا 2.2 كغ من إنتاج 1 طن اسمنت.

هـ- أكاسيد الأوزون أو النيتروجين (NOx): NO و NO_2 لهما رائحة غير مستحبة إن أكاسيد الأوزون بالتراكيز العالية (1 جزء من المليون) ولفترات طويلة تعيق النمو عند النباتات وتقلل من إنتاجه الثمري اما تأثيرها على الانسان فيتبع لتركيزها في الهواء حيث تسبب الحساسية في التراكيز المنخفضة أما التراكيز المرتفعة فلها تأثيرا ناخرا للخلايا الحية كما إن ثاني اكسيد الأوزون وعند دخوله الغشاء المخاطي يتحول الى حمض الأوزون الذي يفتك بدأ من الأنف حتى الرئة كما يمكن أن يدمر الأغشية تحت الغشاء المخاطي والشعيرات الدموية المغذية لها وتلعب دوراً هاماً في تشكيل الضباب الدخاني الذي يخيم على الهواء المحيط بمناطق صناعة الأسمنت والذي ينجم عن تفاعل الملوثات الأولية وخاصة أكاسيد النيتروجين مع الأوكسجين بوجود

*- الاحتباس الحراري هو الارتفاع التدريجي في درجة حرارة الطبقة السفلى القريبة من سطح الأرض من الغلاف الجوي المحيط بالأرض.

الهيدروكربونات تحت تأثير الأشعة فوق البنفسجية، وتتكوّن نتيجة هذه التفاعلات الكيمياءضوئية مجموعة من الملوثات الأولية وهذه المركبات أصبحت معروفة بتأثيراتها الصحية بالغة السوء.

وبالنسبة للمصانع المستخدمة للغاز الطبيعي ينتج وسطيا 3 كغ أكاسيد أزوت من إنتاج 1 طن اسمنت وتحدد تراكيز أكاسيد الأزوت المسموح انبعاثها في أوروبا حوالي (200-500) ملغ/المتر المكعب من الغاز المطروح.

ومن كل هذه التأثيرات السلبية بالغة الخطورة هناك تحديات تواجه صناعة الأسمنت والمهام التي تقع على عاتق المصنعين القيام باستنباط عمليات جديدة وتحسين الطرق الحالية بغية الوصول إلى الحد الأدنى من تأثير هذه الصناعة على البيئة لما تسببه من تلوث كبير للبيئة المحيطة بالمعمل والتي قد تمتد إلى مساحات كبيرة جدا إذا لم يتم أخذ الإجراءات المناسبة للحد من هذا التأثير.

وبالنسبة لتصنيف الملوثات الناتجة عن مصنع الاسمنت تبسة يصنفها الى أربع مجموعات وذلك حسب

ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (31): تصنيف الملوثات حسب مصنع الاسمنت - تبسة

المجموعة	درجة الخطورة	المادة الملوثة
الأولى 01	ملوثات خطيرة لها أولوية المعالجة في المدى القصير	طرح الزيوت والشحوم (المستعملة وغير المستعملة)، طرح المياه المستعملة، تسربات مادة الاسمنت، الغبار المنبعث في الجو، طرح المازوت، تخزين ومعالجة ونقل المواد الكيماوية، تسربات المياه (ثقب أو طرح)، المواد غير المشتعلة (بلاستيك، أشرطة، أكياس...)، عجلات مستعملة، فضلات خاصة (بطاريات مستعملة، وحدات حبر الطابعات، دهان، غراء...).
الثانية 02	ملوثات أقل خطورة يجب مراعاتها في البرنامج التصحيحي	فضلات صلبة (قطع غيار مستعمل، ورق،...)، فضلات الأكياس، تراكم الغازات، تخزين، معالجة ونقل المواد الكيماوية المستعملة في تقوية مادة الاسمنت.
الثالثة 03	ملوثات متوسطة الخطورة معالجتها مستحبة من الناحية البيئية، لكن ليس لها الأولوية في المعالجة.	طرح الغازات (CO, NO) من الآلات المستعملة، فضلات التنظيف، تسربات المواد المكونة للإسمنت.
الرابعة 04	ملوثات قليلة الخطورة لا تتطلب سرعة المعالجة	ضجيج، اهتزازات، ضياع في استعمال الطاقة الكهربائية.

المصدر: من إعداد الطالبة وفق وثائق دائرة البيئة، الأمن والجودة بالمؤسسة. (الملحق 11)

الفرع الخامس - الممارسات الاستراتيجية المتعلقة بالسياسة البيئية لمؤسسة الاسمنت - تبسة

نظرا لأن مؤسسة الاسمنت من أكثر المؤسسات المخلفة للنفايات وقد سعت المؤسسة إلى محاولة الحد منها أو تقليلها وهي ملتزمة ضمن إطار التنمية المستدامة بتطوير نظام تسيير متكامل لإدارة الجودة، السلامة والبيئة وفق المواصفات العالمية، وإن مؤسسة الاسمنت تبسة شأنها في تبني البعد البيئي شأن الكثير من المؤسسات الجزائرية تبنته حديثا تماشيا مع المتطلبات القانونية للمشرع الجزائري وتفاعلا مع مطالب المجتمع

المحلي، ولهذا فإن وعي مؤسسة الاسمنت لضرورة الاهتمام بالبيئة وسلامة الأشخاص والممتلكات يعود إلى عدة أسباب:

- القوانين الوطنية المعمول بها في مجال حماية البيئة والوقاية من التلوث.
 - الضرائب المفروضة على المؤسسة فيما يخص المواد الملوثة.
 - شكاوى المواطنين القاطنين بجوار المصنع من آثار ملوثات الجو وخاصة الغبار.
 - رغبة المؤسسة في ارضاء الزبائن وخاصة المجاورين لمبنى المصنع من أجل الاستمرار في تحقيق الأرباح.
- ونظرا لهذه الأسباب فإن مؤسسة الاسمنت تسعى إلى الوقاية والحد من الأخطار والتلوث من خلال سياسة

بيئية قائمة على الآتي:¹

- محاولة القيام باستثمارات الاستبدال والتحسين في آلات ومعدات المصنع.
- التقليل من استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية كالماء وبقية المواد الأولية.
- التحكم في تسيير النفايات بترشيد تقنيات الإنتاج والحد منها بتدويرها أو معالجتها.
- تحسين نوعية المنتجات بما يتلاءم ومعايير الجودة العالمية.
- توعية وتكوين المستخدمين في مجالات الجودة والأمن والبيئة.
- نشر ثقافة التحليل بشكل تشاركي للأخطار المهنية داخل المؤسسة وكذا الأخطار البيئية الناتجة عن نشاطات الشركة من أجل الحد من عدد وخطورة حوادث العمل والأمراض المهنية والتأثيرات السلبية على البيئة.

وفي إطار السياسة البيئية تسطر المؤسسة مجموعة من الإجراءات للتخفيف من حدة أثر الملوثات الصادرة عن إنتاج الاسمنت تتمثل فبإجراءات التقليل من الانبعاث في الجو وتتمثل في مجملها في:

- صيانة العتاد،
- تبديل العتاد،
- وضع معدات للتهيئة الحرارية،
- اكتساب معدات تنقي الجو،
- تنظيف ورش مسارات ومقالع الطين والجير باستمرار .
- وكذلك إجراءات التقليل من التسربات إلى التربة تتمثل في:
- التقليل من تسرب غبار المواد،
- تنظيف مواقع العمل،
- إعادة التأهيل لاستهلاك المادة الأولية،
- برنامج معالجة بقايا العمل.
- الصيانة الدائمة لعدادات المياه من أجل التقليل من تلوث المياه.

1- معلومات مقدمة من دائرة الجودة والأمن والبيئة بمؤسسة الاسمنت-تبسة.

1- تعيين مندوب البيئة: لقد تزايد اتجاه المؤسسات الاقتصادية في جميع أنحاء العالم نحو تطبيق سلسلة المواصفات العالمية لنظام الإدارة البيئية الايزو 14001 سواء الدول النامية أو المتقدمة نظرا لما يوفره تطبيق نظام الإدارة البيئية داخل المؤسسة من عقلنه في استخدام للموارد الطبيعية المتاحة، والحد من التأثير السيئ على البيئة، ونظام الإدارة البيئية 14001 يشتمل على المكونات الأساسية لنظام الإدارة البيئية، ويبدأ هذا النظام من التزام الإدارة العليا للمؤسسة بإدخال البعد البيئي في أساليب إدارة نشاطها من خلال سياسة مكتوبة، ومعلنة داخل المؤسسة وخارجها، وهذا ما تسعى إليه مؤسسة الاسمنت تبسة كباقي المؤسسات من خلال الاستفادة من تعيين مندوب البيئة لديها.

وتخضع كل المؤسسات الصناعية في الجزائر حسب نشاطها والأخطار التي تنتج عنها إلى ترخيص من الوزير المكلف بالبيئة والوزير المعني أو الوالي المنتدب أو رئيس المجلس الشعبي البلدي، وطبقا للمرسوم التنفيذي (05-240) المؤرخ في 28 جوان 2005 المتعلق بكيفية تعيين مندوب البيئة ومهام هذا المندوب والمتمثلة فيما يلي¹:

- تطبيق القوانين البيئية على مستوى المنظمة.
 - البحث الدائم عن وسائل الوقاية والتخفيض من التلوث.
 - تنفيذ نظام الرقابة الذاتية للنفايات والتجهيزات.
 - تبني أدوات جديدة لتسيير البيئة لاسيما المراجعة البيئية أو نظام الإدارة البيئية.
 - تأكيد الاستعمال العقلاني للمواد الطبيعية والطاقة.
 - توعية العمال وتدريبهم على أساسيات الأمن الصناعي والسلامة والبيئة.
- وقد قامت شركة الاسمنت تبسة بتعيين إطار مكلف بالجودة والأمن والبيئة ويقوم بالمهام السابقة في المؤسسة، وهو بمثابة حلقة وصل بين المؤسسة ومديرية لبيئة في الولاية، وقد أوكلت له مهمة الرقابة والتوجيه وتقديم التقارير حول كفاءة النظام البيئي داخل المؤسسة. ولكن السياسة البيئية لمؤسسة الاسمنت تبسة سياسة موثقة إلا أنها لم تنشر بالشكل المطلوب ولم تصل إلى كل العاملين وأهدافها لازالت غير محددة بدقة، كما لا توجد بالمؤسسة نسخا للوثائق المتعلقة بالجوانب البيئية تكون في متناول كل العاملين مهما كانت درجاتهم الوظيفية، فقد اقتصر التعريف بالقضايا البيئية الهامة على الموظفين المعنيين فقط دون تعميم على الجميع، بالإضافة إلى عدم وجود اجراءات تضمن المراجعة الدائمة والنظامية للسياسة البيئية للمؤسسة.

2- الالتزام بالشروط التشريعية الجديدة للحصول على رخصة الاستغلال: إن رخصة الاستغلال هي وثيقة إدارية تثبت أن المنظمة المصنفة المعنية تطبق الأحكام والشروط المتعلقة بحماية البيئة وصحتها وأمنها، لذلك يستوجب على مؤسسة الاسمنت باعتبارها تقوم بنشاط له تأثير سلبي على البيئة إجراء دراسات بيئية واستخراج رخصة استغلال لمزاولة نشاطها قانونيا، والدراسة البيئية هي دراسة للتأثير أو موجز التأثير ودراسة الخطر

1 - وزارة الموارد المائية والبيئة، قوانين البيئة، على الرابط الالكتروني:

<http://www.mree.gov.dz/reglementation/sous-secteur-de-lenvironnement/?lang=ar>

حيث تتجز من قبل مكاتب الدراسات او الخبرة أو الاستشارات المعتمدة من قبل الوزير المكلف بالبيئة، وتتجز على نفقة صاحب المشروع وهذا وفقا للمرسوم التنفيذي رقم (06-198) المؤرخ في 31/05/2006 المتعلق بضبط التنظيم المطبق على المؤسسات المصنفة لحماية البيئة. وأما دراسة الخطر فهو يهدف إلى تحديد المخاطر المباشرة أو غير المباشرة التي يتعرض لها الأشخاص والممتلكات والبيئة من جراء نشاط المنظمة.¹ ومؤسسة الاسمنت -تبسة هي شركة مصنفة قائمة أساسا فهي متحصلة على رخصة الاستغلال منذ تاريخ إنشاءها، وعليه حسب هذا التشريع فهي مطالبة بإنجاز مراجعة بيئية تحدد مختلف مصادر التلوث والأضرار الناجمة عن نشاطها الملوث، مع اقتراح التدابير والإجراءات اللازمة التي تهدف إلى الوقاية منها (التخفيف والإزالة)، ثم ترسل إلى والي الولاية المختص إقليميا لدراساتها ثم المصادقة عليها.

3- الرسوم والضرائب المفروضة لحماية البيئة من الملوثات: عملت الجزائر كغيرها من الدول على استغلال الجباية للحفاظ على البيئة من خلال فرض ضرائب ورسوم على المؤسسات الصناعية التي تستعمل المواد الكيميائية الملوثة والتي تستغل الموارد الطبيعية بشكل يضر بالبيئة، ومؤسسة الاسمنت تبسة عمليات انتاجها لمادة الاسمنت تخلف عدة آثار سلبية على البيئة متفاوتة الخطورة ونتيجة لذلك تفرض مصلحة الضرائب للولاية ضرائب ورسوم تدفعها المؤسسة نتيجة لهذا الضرر، تتبعها غرامات في حالة التأخر عن الدفع، فقد كان حجم التلوث الصادر عن المؤسسة منذ إنشاءها كبير واستمر لعدة سنوات أي إلى غاية استبدال المصفاة ذات الأذرع ولذلك كانت المؤسسة تدفع رسوم ضريبية لمصلحة الضرائب تقدر ب: 2.000.000 دج سنويا، في حين مع زيادة الاهتمام المحسوس بالبيئة من قبل المؤسسة انخفضت هذه الرسوم لتصل إلى مبلغ 720.000 دج سنويا. وفي سنة 2006 قررت المؤسسة استبدال المصفاة الكهربائية بمصفاة ذات أذرع حديثة وتماشيا مع المرسوم التنفيذي رقم (06-138) المؤرخ في 15 أفريل 2006 الذي ينظم انبعاث الغاز والدخان والبخار للجزيئات السائلة أو الصلبة في الجو، وقد تأخر العمل الفعلي بالمصفاة الجديدة إلى غاية شهر أفريل 2011، وقد قللت من التلوث الصادر عن المصنع وبالمقابل نقصت قيمة الرسوم البيئية المدفوعة. حيث أصبحت مؤسسة الاسمنت تبسة تدفع الرسم على البيئة الذي قدر سنة 2012 بمبلغ 480.000 دج فقط، بالإضافة إلى دفعها لحق إيجار محيط الاستغلال للمقالع لمفتشية أملاك الدولة الذي قدر سنة 2014 بمبلغ 960.413,58 دج مقسمة بـ 644.000 دج مقابل إيجار مقلع الكلس، و196000 دج مقابل إيجار مقلع الطين، و120.413,58 دج مقابل إيجار مقلع الرمل.²

الفرع السادس - الممارسات الاستراتيجية المتعلقة بالبعد البيئي المنعكسة على الأداء الكلي لمؤسسة الاسمنت تبسة

تتمثل أهم هذه الممارسات الاستراتيجية التي تنعكس على أدائها بمختلف فروع بطاقة الأداء كما يلي³:

1 - نفس المرجع السابق.

2 - معلومات مقدمة من مؤسسة الاسمنت تبسة.

3 - نفس المرجع السابق.

1- تبديل المصفاة الكهربائية إلى مصفاة حديثة ذات أذرع: قامت مؤسسة إسمنت- تبسة بإستخدام مصفاة كهربائية والتي كانت أفضل من المصفاة القماشية وكانت المصفاة الكهربائية تعد آلة تراعي المعايير البيئية، كما تستخدم مؤسسة إسمنت- تبسة الفلاتر الكهربائية منذ بداية نشاطها لتخليص تيار الغازات أو الهواء من الغبار وعدم السماح له بالانطلاق إلى الجو المحيط. ثم استبدال المصفاة الكهربائية بمصفاة ذات أذرع والتي كلفت حوالي 446.000.000 دج مما يساعد في خفض كميات الغبار المنبعث من عمليات الإنتاج من 50 ملغ/ م³ إلى 10 ملغ/ م³، وميزتها أنها لا تستعمل الماء ولكن تستهلك طاقة كهربائية أكبر، لكنها تمتلك خاصيتين هامتين لتحقيق هدف تخفيض انبعاث الغبار الاسمنتي أثناء التشغيل بالإضافة إلى إمكانية تصليح المصفاة حتى أثناء التشغيل فقط.

2- أنشطة المؤسسة للحفاظ على الماء: يتم استهلاك المياه في مؤسسة إسمنت- تبسة بالدرجة الأولى فيما يلي: عملية طحن الكنكر، التعبئة والتغليف للغازات، سقي المسارات وأشجار الزيتون والمساحات الخضراء والمرافق الصحية، وفي خط الإنتاج ورش العمل، وقامت المؤسسة بجملة من الاجراءات للحد من استهلاك المياه وتتمثل في التالي: القضاء على التسربات في شبكة الامدادات، تركيب مضخات جديدة، تركيب عدادات ذات مستويات جيدة لمراقبة الاستهلاك اليومي ساهمت في الاقتصاد من كميات المياه الصناعية باعتبارها لا تعتمد على الماء مثل المصفاة السابقة. ويشير الجدول رقم (32) إلى استخدام مورد الماء بالنسبة للمؤسسة.

الجدول رقم (32): استخدام مورد الماء في مؤسسة الاسمنت تبسة

النتيجة	الوضعية الخاصة بالمؤسسة	الجانب البيئي
عامل "مصدر الماء" حاضر جدا والتحكم به جزئي	تستعمل المؤسسة نوع واحد للماء وهو: - ماء الحفر للعملية ولشبكة الحريق. - المعرفة والمتابعة المنظمة بالمؤسسة ليس متحكم بها بصورة كاملة.	مصدر الماء
عامل " استعمال الماء" حاضر جدا والتحكم به تام.	- قبل استعمال مصفاة المقبض (Filtre a Manche) كانت المؤسسة تستعمل كميات هائلة من الماء. - التحكم في الاستهلاك التام (وجود عداد رئيسي). - بعد استعمال مصفاة المقبض (Filtre a Manche) أصبحت المؤسسة لا تحتاج إلى الماء مما أدى إلى توفير المياه وربحت المؤسسة استهلاك 19.6% عن قبل.	استعمال الماء
عامل " المعالجة قبل الاستعمال للماء" حاضر جدا والتحكم به تام.	- المعالجة قبل الاستعمال أكثر حضورا لأن الماء غير المعالج يحدث تلف في دائرة التبريد. - التحكم بالمعالجة بفضل الاتباع المنظم لخصائص الماء المعالج.	المعالجة قبل الاستعمال
عامل " ت	- نموذج الجمع كفو ونوع الفرز: ماء صالح للشرب، ماء ملوث، العامل حساس وحاضر جدا والتحكم به تام ودائم.	نموذج الجمع

المصدر: معلومات مقدمة من مؤسسة الاسمنت تبسة

يتبين من الجدول أن مورد الماء يستعمل بكميات كبيرة في عملية انتاج الاسمنت والمؤسسة تتحكم في استهلاكه بامتلاكها لعداد رئيسي، وإن هناك تخفيض في استهلاكه لاسيما بعد استعمال Filtre a Manche عن الكمية المحددة من طرف المؤسسة بـ 19.6% والذي نتج عنه أثر بيئي من خلال ترشيد استخدام الماء وآثار اقتصادية، حيث أن ترشيد استخدام مورد الماء يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الإنتاج.

3- تقنية الفلاتر الكهربائية (الالكتروستاتيكية): هذه التكنولوجيا تعتمد على استعمال الماء لرش الغبار الاسمنت عند مروره بين صفتين مكهربتين تشكلان حقلا مغناطيسيا يمكن من جذب الغبار الاسمطي إلى الصفيحتين وكانت هذه التقنية الأحسن في وقتها، بالإضافة إلى تقنية إعادة تدوير المياه المستعملة في الرش التي كانت تقوم بتجميع المياه المستعملة في المصفاة الكهربائية لإعادة استعمالها بعد تبريدها وذلك من أجل تجنب هدر المياه، عند وقت الذروة أي زيادة نسبة غاز أول أكسيد الكربون 0.8% يؤدي إلى توقف تلقائي للمرسب الكهر وستاتيكي للمصفاة الكهربائية لتجنب خطر الانفجار مما يؤدي إلى خروج وتصاعد سحابة كثيفة مليئة من الغازات والاسمنت الخام إلى الجو محدثا بذلك تلوثا للبيئة.

4- التوفير في استهلاك الطاقة الكهربائية: تعد مطاحن المواد الخام بالإضافة إلى مطحنة الكلنكر المستهلك الرئيسي للطاقة الكهربائية داخل مصنع الاسمنت وتبرمج مؤسسة الاسمنت- تبسة التحسين من نوع المطاحن مستقبلا بنظام أفضل في هذا المجال، هذا بالإضافة إلى مجموعة من الاجراءات المتخذة التي تمكن المؤسسة من التخفيف من حدة الاستخدام للطاقة الكهربائية مثل: تخفيض استهلاك الكهرباء في ورشة الطحن باستخدام مساعدات الطحن، تركيب بطاريات التعويض في المحطات الكهربائية، والتحكم في الأحمال الكهربائية في ساعات الذروة فيما يخص المعدات الثقيلة. يوضح الجدول رقم (33) استخدام الطاقة.

الجدول رقم (33): استخدام الطاقة بمؤسسة الاسمنت تبسة

النتيجة	الوضعية الخاصة بالمؤسسة	الجانب البيئي
عامل " تتبع استهلاك الطاقة" حاضر جدا والتحكم به جزئي.	تتبع استهلاك الطاقة هو عامل أكثر حضور لأنه يدخل بجزء كبير في تكلفة الإنتاج: - استهلاك الغاز الطبيعي تجاوز 29% بالنسبة للمواصفة. - استهلاك الكهرباء أقل من المواصفة. - التحكم جزئي.	استهلاك الطاقة

المصدر: معلومات مقدمة من مؤسسة الاسمنت تبسة

من الجدول السابق نستنتج أن الطاقة تدخل بنسبة كبيرة في تكلفة الإنتاج لذا فالمؤسسة تحاول تخفيض استهلاكها للطاقة بتحديد نسب مئوية لاستهلاك الطاقة لورشة الإنتاج يجب أل تتجاوزها، وهذا ما حدث بعد استعمالها لتقنية Filtre a Manche حيث تساعد هذه التقنية في تخفيض استهلاك الطاقة بنسب كبيرة. وهناك أيضا تخفيض في استهلاك الكهرباء والذي ينتج عنه آثار اقتصادية كزيادة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الإنتاج.

5- تركيب آلات حديثة للرقابة على الغازات والغبار: قامت مؤسسة إسمنت- تبسة بتجهيز ورشتي السحق والطهي بجهازين وقد قامت بتركيب جهاز جديد لتحليل الغازات والتحكم في النسب المسموح بها وطنيا، وبالضبط الدقيق للقياس والوزن وهذا الحد من هذه التسربات كما قامت المؤسسة أيضا بتركيب الجهاز الثاني والمسمى (Opacimètre) لقياس كميات الغبار المطروحة ومحاولة تخفيضها لأدنى حدودها وقد كلف الجهازين المؤسسة 7.000.000 دج. حيث طبقت مؤسسة إسمنت- تبسة نهج المؤسسة الأم Groupe GICA بإنشاء نظام إداري متكامل للجودة والسلامة البيئية وذلك استكمالاً لجهودها التي بدأت منذ سنة 2009 والتي تطمح إلى الزيادة في إنتاج الاسمنت في مؤسسة إسمنت- تبسة من 500.000 طن إلى 1000.000 مليون طن، ولخرسانة بقدرة الانتاج 165200 طن/ سنة تعود إلى حجم الاستثمارات التي أنشأتها المؤسسة في السنوات الأخيرة.

6- عملية الرقابة على تلوث الهواء والأرض: من أجل الحد من انبعاث الغبار والذي يؤدي من جهة إلى ضياع 3665 طن من الانتاج وإلى تلوث الهواء من جهة أخرى، قامت المؤسسة في 14/ 11/ 2007 بشراء جهاز تصفية للغبار من فرنسا ويسمى مصفاة الهواء الأمريكية بقيمة 333.085.33064 دينار جزائري وبدأ العمل به سنة 2011 وهو أكبر حجما بتقنية أكثر حداثة من الجهاز القديم، كما أنه يسترجع حوالي 80% من الغبار المنبعث، وقد ساهم هذا الاستثمار في التخفيض من الضريبة البيئية التي كانت 72 مليون سنتيم وأصبحت 48 مليون سنتيم ابتداء من 2011. (الملحق 12)

7- تقنية إزالة مادة الكروم على مستوى الأفران: كانت المؤسسة تعتمد على طريقة تقليدية في إزالة هذه المادة السامة، وذلك بتجنيد عمال من المؤسسة لإزاله هذه الترسبات من الأفران بوسائل قديمة، حيث يكون العمال عرضة للخطر أثناء عملهم، إضافة إلى الجهد البدني والوقت الكبيرين الضائعين لتنظيف الأفران. وبعد اقتناء المؤسسة لألة كهربائية حافزة خصيصا لعملية تنظيف الأفران والتخلص من ترسبات مادة الكروم، والقيام بدورات تدريبية للعمال المعنيين بهذه العملية أصبح من السهل على مؤسسة إسمنت- تبسة التخلص من هذه الترسبات بطريقة سريعة وآمنة.

8- إدماج جانب تسيير النفايات الصناعية في إطار الاستراتيجية البيئية العامة للمؤسسة: تقوم مؤسسة إسمنت- تبسة ابتداء من سنة 2015 باستثمارات من أجل المحافظة على البيئة أساسها الاسترجاع وتحويل الطاقة الضائعة إلى منافع والمحافظة على البيئة، وتحقيق مبادئ التنمية المستدامة باقتناء المصافي خاصة. مما يبين تنامي الدور البيئي والاجتماعي للمؤسسة من خلال الرشادة والاستعمال العقلاني للموارد المتاحة وإدخاله ضمن معايير تحسين الأداء في مؤسسة إسمنت- تبسة. كما تعمل مؤسسة إسمنت- تبسة على إدماج جانب تسيير النفايات الصناعية في إطار الاستراتيجية البيئية العامة لها تطبيقا للقانون رقم 01-19 الصادر في 12 ديسمبر 2001، للتعلق بتسيير ومراقبة والحد من النفايات ولهذا فإن النفايات المتولدة عن نشاطها إما يعاد معالجتها وإدخالها كمادة أولية في العملية الإنتاجية مثل: الاسمنت الخام المترسب في المصفاة ذات الأذرع

أو يتلف عن طريق الحرق في الفرن مثل: أكياس الاسمنت الممزقة أوتعالج وتباع في المزاد العلني إلى محولين معتمدين من قبل وزارة البيئة وتهيئة الإقليم.

9- تغيير طريقة استخراج الكلس: محاولة من مؤسسة الاسمنت تبسة للسيطرة على أكبر حجم من الملوثات (غبار، ضوضاء، تلوث، اهتزاز، طاقة...إلخ) قامت بتغيير الطريقة التقليدية لاستخراج الكلس على مستوى المقلع أي التفجير، بطريقة جديدة وذلك بشرائها لآلتين بتكلفة 227.000.000 دج ويسمى هذا الجهاز بالعامل المنجمي أو " Surface Miner"¹، استغنت من خلالها المؤسسة على الضوضاء والغبار والاهتزاز الناتج عن التفجير في الطريقة التقليدية.

10- أنشطة حماية التربة من الملوثات: إن اكسيد الكبريت SO₂الغاز المنطلق من صناعة الاسمنت يبقى في الجو لفترة 4 الى 255 يوم وخلال هذا الزمن يتأكسد الى حمض الكبريت وعندئذ يعود الى الأرض على شكل مطر حامضي. وتقدر كمية SO₂ الوسطية المنطلقة من معامل الاسمنت حوالي 1.3 كغ لكل إنتاج 1 طن أسمنت. ويسبب الى حد النمو عند الأشجار وقتل بعض المزروعات وتضرر البيئة المائية لزيادة حموضتها كما أنه غاز سام يسبب تخريب للغشاء المخاطي وغيره من الأضرار البيئية والصحية².

وحماية للتربة والمحيط قامت مؤسسة الاسمنت تبسة بشراء آلات استرجاع للمواد الأولية (إسمنت، فرينة أولية..) بتكلفة 38.000.000 دج وكذلك قامت بتجديد ورشة التعبئة بتكلفة استثمارية قدرت بـ: 412.000.000 دج حماية منها للتربة من الملوثات البيئية الناتجة عن صناعة مؤسستها. وفي نفس الإطار قامت بتجديد للوحة القيادة الالكترونية والتي تعتمد عليها بشكل كبير في الرقابة على ورشات الانتاج وكان ذلك بتكلفة تقدر بـ: 93.000.000 دج³.

11- حملات التشجير: وأيضا حماية للتربة قامت مؤسسة الاسمنت تبسة بالمساهمة في حملات التشجير من أجل حماية البيئة حيث فتم غرس 7800 شجرة زيتون في مقلع الكلس، وغرس مساحات خضراء بمحيط المصنع كله وعلى مساحة 65 هكتار وقد كلفتها هذه العمليات 1.000.000 دج.

12- الحصول على شهادة الايزو: إن عملية تطبيق سلسلة مواصفات الايزو 14001 في المؤسسة الاقتصادية يتطلب أن يكون بعد اختيار طوعي أو اجباري بالإضافة إلى توفر مجموعة من المتطلبات لتحصل على هذه الشهادة واتباعها مجموعة من الخطوات للتسجيل والحصول على هذه المواصفة، والاستفادة من مجموعة الفوائد، والمزايا ومحاولة التعامل وتخفيف العوائق التي تحول دون تطبيق نظام الادارة البيئية الايزو 14001 في المؤسسة الاقتصادية، فبعد نجاح سلسلة المواصفات الخاصة بأنظمة الجودة ISO9000، تم اصدار سلسلة المواصفات الخاصة بتطبيق نظام الإدارة البيئية داخل المؤسسة الذي يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وعلى اعتبار أن المواصفة تعد حلقة ربط بين التشريعات البيئية وآليات السوق، كما نعد من

1 - موقع مؤسسة الاسمنت-تبسة على الرابط الالكتروني: http://sct.dz/index.php?id_page=1

2 -Assad Alabi, Cement Industries Air Pollutants and Processing
Ways,On :<http://www.tkne.net/vb/t50640.html>

3 - موقع مؤسسة الاسمنت-تبسة على الرابط الالكتروني: http://sct.dz/index.php?id_page=2

أهم المداخل التي تساعد المؤسسات على تحديد الأولويات، وزيادة كفاءة استخدام الموارد وتقليل التكاليف من هنا فقد أولت العديد من المؤسسات هذه المواصفات اهتماما بالغا وسعت وراء الحصول على شهادة ISO14000.

وقد سعت مؤسسة الاسمنت - تبسة إلى محاولة الحد من النفايات أو تقليلها وهي ملتزمة ضمن إطار التنمية المستدامة بنظير نظام تسيير متكامل لإدارة الجودة والسلامة والبيئة وفق المواصفات العالمية، فتحصلت مؤسسة إسمنت - تبسة على شهادة هي: ISO9002 صبغة 1994 منذ 10 جويلية 2001.¹ وتم تنفيذ أعمال التدقيق للكتابة بنجاح في 15 أكتوبر 2002، وقد تمت الترقية إلى النسخة ISO90011 في جلفي 2004. وقد تحصلت المؤسسة في عام 2006 على العلامة التجارية TEDJ وهو معيار جودة محلي معتمد في الجزائر من المعهد الجزائري لتسوية المعايير IANOR. (الملحق 13)

13- الإنجازات التنظيمية الناتجة عن الممارسات الاستراتيجية لنظام الإدارة البيئية بالمؤسسة: وتشتمل:

- تعيين لجنة بيئية لدراسة تأثيرات نشاطات المؤسسة على البيئة داخل المصنع وخارجه ووضع إجراءات خاصة بمعالجة هذه التأثيرات البيئية.

- تشكيل نظام وثائقي لتوثيق الخطوات والإجراءات المتبعة في حماية البيئة.

- تعريف المتطلبات التشريعية وبقية المتطلبات، وذلك لمعرفة القوانين والمتطلبات الأخرى المتعلقة بالجوانب البيئية الخاصة بنشاطات المؤسسة وذلك بغرض الامتثال لها وتهيئة مستلزماتها.

- تحقيق الدراسة الخاصة بالتأثير على البيئة وفقا للقوانين السارية المفعول.

- إدارة عقد الأداء البيئي بين المؤسسة ووزارة البيئة وتهيئة الإقليم، وذلك لوضع برامج تأهيل ملائمة للمؤسسة مع حصولها على مساعدات فنية ومالية من الوزارة لتنفيذ هذه البرامج لتخفيض التلوث البيئي.

- تطهير المصنع والعتاد الخاص بحماية البيئة والتحكم في إدارة النفايات.

وعليه فالبعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن يمكن المؤسسة من خلال دمج المؤشرات البيئية في بطاقة

الأداء المتوازن في توفير أداة اتصالية فعالة بين القادة والإدارة والعاملين بالمؤسسة، من أجل إيصال الاستراتيجية التي تضم الأهداف البيئية، وترجمتها وتبسيطها، لتسهيل تنفيذها في كل أنحاء المؤسسة، مما يساعد على

تحقيق استراتيجية المؤسسة بنجاح، الأداء البيئي الجيد يساهم في تحسين الأداء الكلي والعكس صحيح.

الفرع السابع- الممارسات الاستراتيجية وأداء المؤسسة من خلال امكانية تطبيق بطاقة الأداء

الاستراتيجية التي تتخذها مؤسسة إسمنت- تبسة في مختلف المجالات التي تعطي نتائج ايجابية متعددة

كزيادة الانتاج، تحسين أداء العمليات الداخلية، المحافظة على البيئة وتحقيق التنمية المستدامة... الخ، فاستخدام

مؤسسة إسمنت- تبسة لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة يمكنها من ترشيد قراراتها الاستراتيجية وتحقيق أهدافها

الاستراتيجية بكفاءة وفعالية من خلال الاعتماد على نتائج تحليل كل بعد من الأبعاد الخمسة للبطاقة ومن ثمة

1- معلومات مقدمة من مصلحة الجودة بمؤسسة الاسمنت تبسة

تحسين الأداء من خلال التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية، فمثلا باستخدام مؤسسة إسمنت- تبسة لبطاقة الأداء المتوازن لمؤشرات البعد البيئي خاصة فيما يتعلق بإدارة النفايات يمكنها من الاستفادة من كمية النفايات الصناعية التي تنتجها وتحقيق عوائد مالية عن طريق بيعها للجهات المختصة والتي يمكن استخدامها في تغطية الضرائب والرسوم البيئية المفروضة عليها.

كما أن استخدام نتائج مؤشرات استهلاك الغاز، الكهرباء والماء تمكن مؤسسة إسمنت- تبسة من ترشيد استخدام هذه الموارد من خلال إتخاذ العديد من الاجراءات كتخفيض استهلاك الكهرباء في ورشة الطحن باستخدام مساعدات الطحن، وتركيب بطاريات التعويض في المحطات الكهربائية والتحكم في الأجيال الكهربائية في ساعات الذروة فيما يخص المعدات الثقيلة بالمصنع، وبالتالي فإن البيئة تستفيد من تخفيض التوليد غير الكفء للموارد.

وعليه فإن استخدام بطاقة الأداء المتوازن المقترحة في مؤسسة إسمنت- تبسة له أهمية كبيرة في ترشيد القرار الاستراتيجي بالمؤسسة وذلك في مختلف الجوانب المالية وغير المالية، من خلال تحقيق ما يلي:

- تخفيض تكاليف الانتاج وتحسين العلاقة مع العملاء والموردين.
- زيادة كفاءة أداء العاملين وتحسين مهاراتهم وإنتقاء البرامج التدريبية والمحافظة على كفاءات وإطارات المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين.
- الكفاءة في استثمار الأصول وتحقيق عوائد مالية معتبرة.
- التخفيض في استهلاك الطاقة والموارد الأخرى.
- تحسين أداء العمليات التشغيلية وحماية العمال من الأخطار المهنية وتحسين أدايمهم.
- تخفيض النفايات وإعادة استخدامها وتدويرها وتخفيض نفقات التخلص منها والاستفادة من عوائدها.
- التقليل من الآثار السلبية لعملية التصنيع والاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية.

المطلب الرابع: تفسير ومناقشة فرضيات الدراسة

بناء على المعلومات المقدمة في الدراسة تم اختبار الفرضيات كالاتي:

- الفرضية الرئيسية: نصت على أنه: " يساهم تطبيق نموذج متكامل وشامل لتغطية المقاييس المالية وغير المالية اللازمة لتقييم الأداء الاستراتيجي وفق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة إسمنت- تبسة في ترشيد القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة". فرضية صحيحة.

وذلك باعتبار أن تطبيق نظام بطلقة الأداء المتوازن بالمؤسسة يساهم في ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مقاييس أداء مالية وأخرى غير مالية واضحة المعالم تعمل على إعطاء صورة دقيقة وواضحة على مستويات الأداء في المؤسسة مما يسمح باتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة وترشيد القرارات الاستراتيجية الملائمة. فمثلا بالنسبة لتعطل الآلات في فترات معينة أو المخلفات البيئية وطريقة معالجتها أو مصاريف التكوين أو مصاريف الصيانة أو شكاوى العملاء، تعد جميعا مؤشرات يمكن باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة

الوصول إلى قرارات استراتيجية رشيدة تمكن المؤسسة من تحقيق انحرافات ايجابية لخططها التنفيذية وأهدافها الاستراتيجية تكون محققة.

1- الفرضية الفرعية الأولى: تنص على أنه: "يساهم البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن في ترشيد القرارات الاستراتيجية بمؤسسه الاسمنت-تبسة". صحيحة.

لأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن المقترحة بمؤسسة إسمنت-تبسة يسمح بقياس وتقييم مستوى الأداء المالي للمؤسسة من خلال مؤشرات الأداء المالي مما يمكن المديرين بالإدارة العليا للمؤسسة من تحديد مسار الأداء المالي وتصحيحه بطريقة أفضل من الاعتماد على الأساليب التقليدية كالميزانيات والتقارير التي لا تغطي كل جوانب الأداء المالي واتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة بما يتناسب والأهداف الاستراتيجية المراد تحقيقها. فالبعد المالي هو كيف ستحقق النجاح المالي وفقا لما ترغبه الادارة من خطتها الاستراتيجية حيث تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالبعد المالي والذي يعد من أهم مقاييس تقويم الأداء وذلك لأن المقاييس المالية التي تستخدمها الكثير من مؤسسات الأعمال في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية مثل: العائد على الاستثمار، العائد على حقوق الملكية، والعائد على المبيعات، ذات قيمة في تلخيص النتائج الاقتصادية القابلة للقياس للأعمال المنجزة، من خلال تحقيق أهداف رئيسية منها: الاستمرارية، زيادة الحصة السوقية ونمو المبيعات ولا بد من تحديد مؤشرات الأداء لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة الوصول إليها.

2- الفرضية الفرعية الثانية: تنص على أنه: "يساهم بعد العملاء لبطاقة الاداء المتوازن في ترشيد القرارات الاستراتيجية بمؤسسة الاسمنت-تبسة". صحيحة.

حيث أن تطبيق مؤسسة إسمنت-تبسة لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة يساعد المؤسسة في تحديد درجة رضا عملائها بالشكل الذي يمكنها من تحسين جودة منتجاتها من خلال الاستماع إلى آراء ومقترحات وشكاوى العملاء وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على كسب عملاء جدد وزيادة حجم مبيعاتها وزيادة حصتها السوقية. فبعد الزبائن (عند تحقيق رؤيتنا، كيف سنبدو في نظر عملائنا) هو أساسه اهتمام بطاقة الأداء المتوازن ببعد الزبائن من خلال الاستجابة لرغبات وتطلعات الزبائن الحاليين والمرقبين لتحقيق القيمة لزبائننا، بترجمة الرسالة العامة للمؤسسة حول خدمة الزبون في مقاييس خاصة تعكس العوامل المهمة بحقهم، من خلال تحديد مؤشرات لتحقيق الأهداف الرئيسية منها: سعر مناسب رضا الزبون، دقة في مواعيد التسليم، جودة وخدمة عالية، وتحديد الزبائن وقطاعات السوق من خلال تحقيق التوازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على أنه: "يساهم بعد العمليات الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن في ترشيد القرارات الاستراتيجية بمؤسسة الاسمنت-تبسة". صحيحة.

لأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن المقترحة بمؤسسة إسمنت-تبسة من خلال مقاييس الأداء الخاصة ببعد العمليات الداخلية يمكن للمؤسسة من إتخاذ القرارات الرشيدة في تحسين مختلف أنشطتها وعملياتها الداخلية والمحافظة على السلامة والصحة المهنية لعمالها والقيام بعمليات الصيانة لمختلف الآلات والمعدات الإنتاجية

في الوقت المناسب بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة إنتاجياتها وتخفيض تكاليفها وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمؤسسة. فبعد العمليات الداخلية (لإرضاء المساهمين والزبائن، ما العمليات التشغيلية التي يجب أن تتفوق فيها) وعليه يجب تطبيق المؤسسة للأداة حيث تهتم بطاقة الأداء المتوازن ببعد العمليات الداخلية من خلال تحديد جميع الأنشطة والعمليات الداخلية التي يتحتم على المؤسسة التميز بها بتقديم منتجات للزبائن الحاليين والمحتملين لتلبية رضا الزبون وأهداف مالية أخرى، وأن تضمن مقاييس الابداع في هذا البعد تعطي المؤسسة أيضاً موجبات للنجاح المالي طويل الأجل، لذا على المؤسسات محاولة تعريف وقياس الكفاءات الصحيحة لها، والتقنيات الحاسمة المطلوبة لضمان قيادة سوق متميزة من خلال تحقيق أهداف رئيسية منها: تقصير زمن دورة الإنتاج وتحقيق الفاعلية الإنتاجية للوصول إلى الكمية المستهدفة بأقصر وقت وأقل تكلفة وبأفضل جودة ونوعية.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على أنه: "يساهم بعد التعلم والنمو لبطاقة الاداء المتوازن في ترشيد القرارات الاستراتيجية بمؤسسة الاسمنت-تبسة". صحيحة.

حيث يساهم تطبيق النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت- تبسة من ترشيد القرارات الاستراتيجية فيما يخص تخطيط البرامج التكوينية للرفع من كفاءات وخبرات الأفراد العاملين وتحسين مهاراتهم في مختلف المستويات التنظيمية والرفع من مستوى أدائهم بما يتناسب واستراتيجية المؤسسة. فبعد التعلم والنمو) لتحقيق رؤيتنا، كيف سنحتفظ بقدرتنا على التغيير والتحسين) حيث تهتم بطاقة الأداء المتوازن ببعد التعلم والنمو من خلال الاهتمام بالأفراد لرفع كفاءتهم وزيادة فاعليتهم والنظم والإجراءات التنظيمية لخلق قيمة المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال عدة مقاييس تقيس رضا العاملين، إنتاجية العاملين، ابتكار تكنولوجيا متقدمة وبدون التعلم والابتكار لا يمكن للمؤسسة أن تستمر لان المنافسين يتطورون وبالتالي ستخرج خارج المنافسة، لذلك فان استخدام هذه البطاقة يساعدنا على مراقبة تطور وقدرة المؤسسة الابتكارية مقارنة مع الآخرين.

5- الفرضية الفرعية الخامسة: تنص على أنه: "يساهم البعد البيئي لبطاقة الاداء المتوازن في ترشيد القرار الاستراتيجي بمؤسسة الاسمنت-تبسة". صحيحة.

يساهم تطبيق النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت- تبسة من ترشيد القرارات الاستراتيجية في المجال البيئي من خلال تقييم أدائها البيئي وتصحيحه الأمر الذي يؤثر بشكل كبير على أدائها الكلي، من خلال الكفاءة في استخدام الموارد وتوجيه جهودها نحو وضع السياسات البيئية الفعالة في المحافظة على البيئة وحمايتها من التلوث والاستفادة من إعادة تدوير النفايات ببيعها أو إعادة استخدامها. فالبعد البيئي (لكسب رضا واحترام أفراد المجتمع، ماهي أوجه الدعم التي ستساهم بها المنظمة للحفاظ على سلامة البيئة) حيث تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالبعد البيئي من خلال الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية للبقاء والاستمرار من خلال تقليل نسبة التلوث البيئي، وتقديم منتج بجودة عالية وبسعر مناسب وبدون إحداث ضرر للبيئة.

خلاصة الفصل الثالث

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي النابع من قرارات استراتيجية للمؤسسة المعنية يعد من الأساليب المحاسبية الحديثة فهي نموذج معلوماتي يزود بالمعلومات الاستراتيجية للادارة لاتخاذ القرارات من خلال تطوير أساليب القياس وتقييم الأداء باستخدام المقاييس المالية وغير المالية.

وإن قطاع الاسمنت ككل أصبح اليوم مطالب بالاستجابة للضغوطات الحكومية والمجتمع المحلي من أجل التقليل من الآثار السلبية لهذه الصناعة وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة، بتبني التقنيات اللازمة لتخفيض التلوث الناتج عن هذه الصناعة وهو ما سيكون له انعكاس ايجابي سواء على مستوى التكاليف أو الإيرادات، بالإضافة إلى التوصل لعقلنة استغلال الموارد الطبيعية الموجودة.

تحتل مؤسسة الاسمنت تبسة حصة سوقية معتبرة في السوق الوطنية في مجال المساهمة الفعالة في تغطية الطلب في منطقة الشرق الجزائري على مادة الإسمنت ودعم وتمويل قطاع البناء بما يساعد على تطوير الاقتصاد الوطني فهي أساس البناء الاقتصادي المنشود باعتبار مادة الاسمنت هي الوسيلة الضرورية لقيام هياكل المشاريع التنموية.

فإذا تمكنت مؤسسة الاسمنت تبسة من تصميم بطاقة الأداء الخاصة بها ستنمك من مسابرة العديد من التطورات الصناعية في مجال عملها بتحسين أدائها الاقتصادي لأنها ستكون لديها صورة واضحة على مختلف أبعاد أدائها المالية والعمليات الداخلية والزبائن والتعلم والنمو والبيئة في جميع مراحل عملها مما سيجعل ذلك اعتبار هذه الالية عاملا رئيسيا في تحقيق استراتيجيتها العامة، لذلك فتبني المؤسسة للبطاقة سيشكل دافع أساسي لتحقيق فعالية مختلف قراراتها الاستراتيجية بعد تقييم مختلف الأبعاد المالية وغير المالية.



من خلال ما تم عرضه في موضوع البحث والذي تتمحور إشكاليته حول " هل نموذج بطاقة الأداء المتوازن يساهم في ترشيد القرارات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية؟ وهل يمكن تصميم نموذج للبطاقة في مؤسسة الاسمنت تبسة يساهم في نجاح قراراتها الاستراتيجية؟ " سيتم عرض العناصر التالية:

1- ملخص

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأساليب الادارية والمحاسبية الحديثة التي تتجاوز الاعتماد على المقاييس المالية فقط في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، من خلال ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف واضحة وقابلة للقياس ومقاييس أداء مالية وأخرى غير مالية، فهي تقوم أساسا على تحقيق التوازن بين عمليات المؤسسة وأنشطتها الداخلية من جهة وبين الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل من جهة أخرى، فبطاقة الأداء نظام متكامل للإدارة الاستراتيجية يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الربط بينها بعلاقات سبب ونتيجة، كما تساهم بطاقة الأداء المتوازن بشكل كبير في ترشيد القرارات الاستراتيجية للمؤسسة مما يمكنها من مواكبة التغيرات البيئية الخارجية من خلال توفيرها للبيانات والمعلومات التي تساهم في تعزيز فعالية القرارات الاستراتيجية مما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة وبالتالي يؤدي إلى الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

يعتبر القرار الاستراتيجي أساس العملية الادارية فهو يعتمد أساسا على اختيار البديل الأمثل من بين مجموعة من البدائل بما يتناسب مع إمكانيات وموارد المؤسسة الداخلية وبين التحديات البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة، فعملية صناعة القرار الاستراتيجي عملية هامة وفعالة كونها تختص بتحديد المسار العام والتوجه المستقبلي للمؤسسة من خلال تهيئة كافة المستلزمات والمعلومات الاستراتيجية اللازمة لاتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب، مع الأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات الداخلية والخارجية بهدف ترشيد هذا القرار وضمان نجاحه وفعالته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة.

إن تطبيق استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية يساعد بشكل كبير على ترشيد قراراتها الاستراتيجية من خلال توفيرها لمعلومات رقابية تساهم في تقييم وقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسة، بما يساهم في فعالية القرارات الاستراتيجية والتأكد من كفاءتها مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، بالشكل الذي يضمن لها البقاء والتفوق والاستمرارية من خلال التركيز على تحسين نظام المحاسبة الادارية في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن والتحسين والتطوير في عملياتها التشغيلية الداخلية والعمل و تحسين مهارات العاملين ورفع قدراتهم العلمية والعملية.

إن محاولة تصميم نموذج انطلاقا من بيانات المؤسسة محل الدراسة أوضح امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت- تبسة وأنه سيسهل عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال رسم صورة عن أداء المؤسسة في مختلف الجوانب المالية وغير المالية، فتبني مؤسسة إسمنت- تبسة لنظام بطاقة الأداء المتوازن



بأبعادها الخمسة يعطي تصورا شاملا وإستيعابا دقيقا لدى الادارة العليا في المؤسسة وصناع القرار الاستراتيجي فيها بأهمية المؤشرات المالية وغير المالية، مما يزيد من فعالية هذه القرارات ويساهم في تحقيق مؤسسة إسمنت تبسة لأهدافها ومن ثم البقاء والتطور والاستمرار .

2- نتائج الدراسة: تتمثل أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة فيمايلي:

2-1- النتائج النظرية: من خلال الجانب النظري لهذه الدراسة توصلنا إلى النتائج نوجزها في:

- تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي من خلال تحقيق التكامل بين مقاييس مالية واخرى غير مالية، وتحقيق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل.

- تم إضافة بعد خامس لبطاقة الأداء المتوازن وهو بعد البيئة وذلك باعتبار أن المسؤولية البيئية من المهام الأساسية في المؤسسات الصناعية وخاصة تلك المتعلقة بصناعة الاسمنت ومالها من آثار سلبية على البيئة، والاهتمام بالبيئة جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة في الوقت الحاضر وبالتالي فإن أهداف ومقاييس هذا البعد تعد جزءا مكملًا للبطاقة.

- بطاقة الأداء المتوازن نظام إدارة استراتيجية يهدف لترجمة استراتيجية المنظمة ورسالتها وتوصيلها إلى كافة المستويات الإدارية الأخرى، حيث يتم ترجمتها من خلال السياسات والخطط التنفيذية إلى اجراءات تطبق حسب المخطط له.

- تلعب بطاقة الأداء المتوازن دورا أساسا في تحويل رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف وغايات قصيرة وطويلة الأجل، ثم الربط بينها في إطار متكامل ومتناسق تلخصه خارطة الاستراتيجية موضع التنفيذ.

- بطاقة الأداء المتوازن تعد كوسيلة مساعدة للمنظمات الاقتصادية في التغلب على صعوبة تطبيق استراتيجياتها من خلال توفير المعايير والمؤشرات التي يجب قياسها وتوضيح العلاقة بين هذه المؤشرات.

- لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن محاور وعلى المؤسسات تحديدها حسب طبيعة نشاطها كآلاتي:

- الأهداف: تسجل فيه الأهداف الخاصة بالبطاقة.

- المقاييس أو المؤشرات: تسجل فيه المؤشرات التي تستخدم لقياس كل هدف.

- المعايير أو القيم المستهدفة: تسجل فيه القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة.

- المبادرات أو الخطوات الإجرائية: تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف.

- إن القرار الاستراتيجي هو جوهر العملية الإدارية فهو عبارة عن قرار تتخذه الادارة العليا لتوفير نجاح استراتيجي طويل الأجل للمنظمة، من خلال تخصيص مواردها وإمكاناتها الداخلية والهامة لتحقيق المواءمة والتكيف مع البيئة الخارجية.

2-2- النتائج التطبيقية: يمكن ايجازها في التالي:

بعد إجراء محاولة لتصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة محل الدراسة، وإختبار الفرضيات، إضافة إلى ما تم عرضه في الجانب النظري من الدراسة، تم التوصل إلى النتائج الميدانية في مؤسسة الاسمنت تبسة الآتية (وقد تم إدراج العديد من الملاحق المفسرة للنتائج بقدر ما يمكن أن يستوعبه البحث من وثائق):



- تعتبر صناعة الأسمنت من الصناعات الإستراتيجية لأنها ترتبط مباشرة بأعمال الإنشاء والتعمير وعادة ما تنشأ معامل الأسمنت بالقرب من مصادر المواد الأولية لتخفيض كلفة نقل هذه المواد، ومؤسسات الاسمنت الجزائرية من أكثر المؤسسات المساهمة في الاقتصاد الوطني والتي لها علاقة مباشرة مع البيئة نظرا لطبيعة نشاطها، وهي من أكثر المؤسسات المخلفة للنفايات.

- إن قطاع الاسمنت ككل أصبح اليوم مطالب بالاستجابة للضغوطات الحكومية والمجتمع المحلي من أجل التقليل من الآثار السلبية لهذه الصناعة وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة، بتبني التقنيات اللازمة لتخفيض التلوث الناتج عن هذه الصناعة وهو ما سيكون له انعكاس ايجابي سواء على مستوى التكاليف أو الإيرادات، بالإضافة إلى التوصل لعقلنة استغلال الموارد الطبيعية الموجودة.

- تحتل مؤسسة الاسمنت تبسة حصة سوقية معتبرة في السوق الوطنية في مجال المساهمة الفعالة في تغطية الطلب في منطقة الشرق الجزائري على مادة الإسمنت ودعم وتموين قطاع البناء بما يساعد على تطوير الاقتصاد الوطني فهي أساس البناء الاقتصادي المنشود باعتبار مادة الاسمنت هي الوسيلة الضرورية لقيام هياكل المشاريع التنموية.

- توضح الخريطة الاستراتيجية لمؤسسة إسمنت- تبسة علاقات السبب والنتيجة التي تربط بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحديد الترابط بين المكونات الاستراتيجية للمؤسسة.

- إن تطبيق البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي في مؤسسة إسمنت- تبسة يبين أنه يساهم في ترشيد قرار إعادة تصميم المنتجات الخاصة بالمؤسسة من خلال ربط الأداء المالي للأنشطة مع مقياس الأداء الاستراتيجية باستخدام مقاييس تخفيض التكاليف لتعكس كفاءة الربحية المتحققة ويعتبر من أهم القرارات التي يرشدها استخدام البطاقة حيث اعتمدت المؤسسة على استرجاع المواد الأولية وزيادة الطاقة الانتاجية من خلال استبدال العديد من المعدات القديمة بتكنولوجيا حديثة.

- إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تمكن مؤسسة إسمنت- تبسة من ترشيد قراراتها الاستراتيجية المرتبطة برضا الزبون من خلال المحافظة عليهم وإضافة زبائن جدد من خلال تزويد المدراء بما يحتاجون من معلومات مرتبطة برضا الزبائن باستخدام مجموعة مؤشرات منها مرونة التسليم، تطوير عدد الزبائن، نسبة خدمات مابعد البيع التي تستخدمها البطاقة حيث تعطي هذه المؤشرات صورة واضحة، كما أن ترشيد قرار سعر البيع تحديد المستهدف يتم باستخدام مؤشر رضا الزبائن حيث يعتبر من أهم القرارات التي يرشدها استخدام البطاقة.

- إن تطبيق بعد العمليات الداخلية في قياس الأداء يساعد مؤسسة إسمنت- تبسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية المرتبطة بتحسين الجودة، فإنتاج منتجات تحقق أعلى مستوى من الجودة تمكن المؤسسة من ترشيد قراراتها الاستراتيجية من خلال إدخال أفضل التقنيات الحديثة. والدليل على ذلك حصولها على شهادات الايزو 14001 لأكثر من نسخة 2004، 2010، 2014، مما يؤكد على استمرارها في تحقيق جودة منتجاتها.



- إن تطبيق مقاييس بعد التعلم والنمو في قياس الأداء يمكن مؤسسة إسمنت- تبسة من تحقيق إستراتيجيتها من خلال توفير الموارد البشرية المؤهلة علميا وعمليا وتحسين تكنولوجيا نظم المعلومات وابتكار وتطوير المنتجات لمواكبة متطلبات البقاء والاستمرار في سوق المنافسة، فاستخدام مؤشرات تطور مهارات وقدرات العاملين يرشد قرار الاستثمار في برامج تدريبية متطورة. وهذا ما تعتمده المؤسسة من خلال برامج التدريب والتكوين داخل الوطن وخارجه.

- إن تطبيق البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن تساهم في ترشيد القرارات الادارية بمؤسسة إسمنت- تبسة كقرار إدخال الآلات والمعدات المتطورة لتتناسب مع استراتيجية مؤسسة إسمنت- تبسة في إنتاج منتجات صديقة للبيئة. فاسترجاع كميات معتبرة من غبار الاسمنت الخام بعد تركيب المصفاة ذات الأذرع بمؤسسة الاسمنت تبسة مكنها من استرجاع كميات معتبرة من المواد نصف المصنعة الضائعة، بالإضافة إلى استرجاع الطاقة التي استخدمت في تحويل المواد الأولية إلى غبار الاسمنت الخام.

- تمكنت مؤسسة الاسمنت تبسة من مسايرة العديد من التطورات الصناعية في مجال عملها وهذا ما ساعدها على تثمين جهودها في حماية البيئة بما يكفل لها استدامة المؤسسة والتقليل من الآثار السلبية لعملية التصنيع والاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية، فتكون بذلك مؤسسة الاسمنت تبسة قد نجحت في دمج البعد البيئي في جميع مراحل عملها لأنها اعتبرته عاملا رئيسيا في استراتيجيتها العامة.

- إن اهتمام مؤسسة الاسمنت تبسة بمعالجة مخلفاتها بطريقة منظمة وصحيحة ومفيدة تعود بالفائدة للمؤسسة ومحيطها معا، ويساعدها في التخفيف من الضرائب والرسوم البيئية المفروضة على الملوثات البيئية، لذلك فتبني المؤسسة للإدارة البيئية دافع أساسي لتحقيق قراراتها الاستراتيجية.

- تستخدم مؤسسة إسمنت- تبسة أدوات مختلفة للمحاسبة الادارية مثل: التقارير، لوحة القيادة، الميزانيات... الخ، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم الآليات للاستفادة من نتائج هذه الأدوات وتوجيه مسارها الكلي في المؤسسة بما يساهم في تحقيقها للميزة التنافسية والوصول إلى الريادة على مستوى مجال إنتاج الاسمنت وبما يرضي أصحاب المصالح، وبالتالي استخدام الأداء الكلي الناتج على الأبعاد الخمسة للبطاقة يمكن الادارة العليا من ترشيد قراراتها حسب ما تتطلبه أهدافها.

- ساهم اختبار النموذج المقترح لمؤسسة اسمنت- تبسة في توضيح العلاقة بين الأداء البيئي للمؤسسة وأدائها الكلي وأدائها في الأبعاد الأخرى، وكيف يساهم كل بعد من الأداء الجيد في تحسن الأداء الكلي.

- يساهم تطبيق النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الخمسة في مؤسسة إسمنت- تبسة في توضيح مكامن ضعف أداء المؤسسة التي قد تنتبه لها، رغم تأثيرها القوي على الأداء الكلي للمؤسسة وعلى تحقيقها لأهدافها على المدى الطويل.



- تبذل مؤسسة إسمنت- تبسة جهودا معتبرة لتحسين أدائها البيئي وحماية البيئة والمحافظة على الموارد، حتى ولو كان ذلك استجابة لضغوط العديد من أصحاب المصالح، ولم يكن بمبادرات طوعية تعبر عن وعي وثقافة لإدارة وعمال المؤسسة، والسبب الرئيسي في ذلك عدم توفر أداة توضح الرابط بين الأداء البيئي للمؤسسة وأدائها الكلي والعلاقات بين الأداء البيئي وأدائها المالي وهذا ما يجعل بطاقة الأداء المتوازن تمثل الأداة المثلى لتوضيحه.

- بالرغم ماتبذله مؤسسة إسمنت- تبسة في مجال تفعيل مسؤوليتها البيئية لكنها لم تستطيع التحكم في أدائها البيئي، وذلك هو عدم وجود أداة رقابية لمتابعة هذا الأداء وتصحيح مساره وربطه بالأداء الكلي للمؤسسة، وهو ما يمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تحققه.

3- توصيات الدراسة: من خلال الدراسة وبناء على النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح بعض التوصيات أهمها التالي:

- يجب على مؤسسة إسمنت- تبسة الاهتمام أكثر بالشفافية في نشر معلوماتها وبياناتها، لتوفير المعلومات اللازمة للمتابعة والتقييم، وخاصة تلك المتعلقة بالزبائن والحصة السوقية والمسؤولية الاجتماعية، مع محاولة الإفصاح عن الميزانيات السنوية وجداول حسابات النتائج من خلال موقعها الالكتروني مما سيجعله مفعلا بشكل كفاء.

- من الضروري على ادارة مؤسسة إسمنت- تبسة توفير الحوافز والمكافآت للعاملين بشكل أكبر وربطها بالأداء لتشجيعهم وتحفيزهم على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

- على مؤسسة إسمنت- تبسة الاهتمام بتحقيق التوافق بين صياغة استراتيجياتها وأهدافها وبين إمكانيات وطموحات المؤسسة وبين قدرات العاملين وآرائهم وتطلعات العملاء وجميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة.

- ضرورة إتزام المؤسسات الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة الأسمنت- بصفة خاصة بمفاهيم وأساليب الادارة الاستراتيجية بتكوين رؤية مستقبلية وتحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، واختيار الأسواق ومجالات النشاط وتفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي المستمر والمتطور مع المتغيرات والعمل على تأكيد دور الفكر الاستراتيجي على جميع المستويات.

- يجب على مؤسسة إسمنت- تبسة أن تواكب التطور الحاصل في المحاسبة الادارية الحديثة خاصة في مجال مراقبة التسيير وذلك باستخدام نظام بطاقة الاداء المتوازن والذي يعد نظام قياس متكامل يعمل على إحداث التوازن بين الأهداف الطويلة الأجل والأهداف القصيرة الأجل وبين مقاييس الأداء المالية وغير المالية، من خلال دور البطاقة الذي يحدد توجهات الأداء ومدى تحقيق الأهداف والتي على أساسها تتخذ القرارات الاستراتيجية بالاعتماد على إستراتيجية واضحة المعالم ومحددة الأهداف.

- يجب على مؤسسة إسمنت- تبسة الاهتمام أكثر بمواردها البشرية وإشراكهم في عملية إتخاذ القرار وذلك لرفع معنوياتهم وكسب رضاهم وتعزيز إرتباطهم وولائهم بالمؤسسة.



- يجب على مؤسسة إسمنت- تبسة إقامة دورات تكوينية للعمال وإطارات المؤسسة حول نظام بطاقة الأداء المتوازن وتدريبهم حول كيفية تطبيقها بشكل فعال، والاستفادة من المزايا التي تحققها مؤسسة إسمنت- تبسة من وراء ذلك.

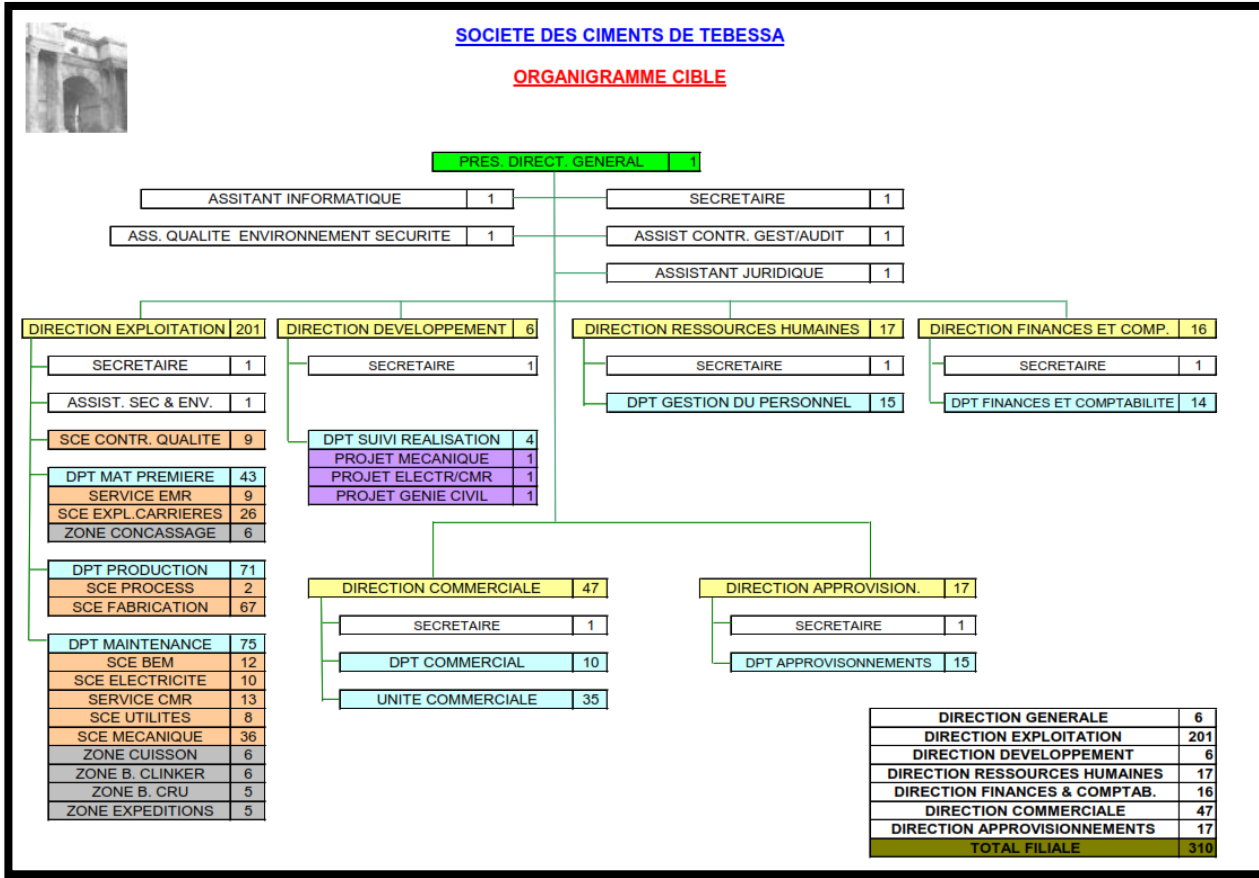
- من الضروري على مؤسسة إسمنت- تبسة أن تعمل على تحسين جودة منتجاتها بشكل مستمر ودائم لكسب رضا عملائها والاصغاء إليهم ومعرفة رغباتهم و العمل على كسب عملاء جدد .

4- آفاق الدراسة: لا شك أنه ورغم الجهد المبذول في إتمام الدراسة فإنه لا يخلو من بعض النقائص بسبب عدم القدرة على الإحاطة بكل شيء بالتفصيل إلا أنه يمكن أن تكون همزة وصل يربط بين دراسات سابقة ودراسات مقبلة تكون كتمهيد لمواضيع أخرى من بينها ما يلي:

- دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استدامة المؤسسة الاقتصادية.
- أهمية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تحقيق الاستراتيجية البيئية بالمؤسسة الاقتصادية.
- دور بطاقة الأداء المتوازن في رفع أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية.
- دور القرار الاستراتيجي في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية.
- أهمية المقاييس غير التقليدية للأداء في تفعيل القرار الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.
- أهمية أدوات تقييم الأداء في كفاءة الرقابة الاستراتيجية وقراراتها.



الملحق رقم(1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت تبسة

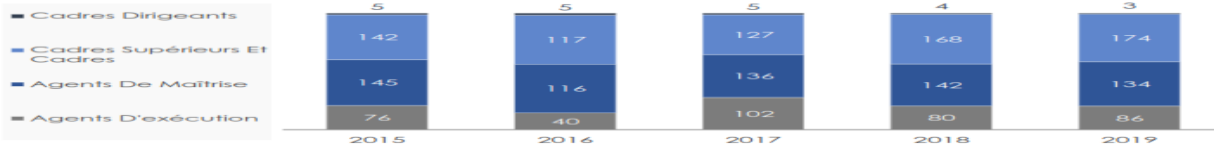


الملحق رقم(2): تطور الإمكانيات البشرية لمؤسسة الاسمنت تبسة خلال الفترة (2015-2019)

2.5 RESSOURCES HUMAINES

2.5.1 EFFECTIF PAR CATEGORIE SOCIAUX PROFESSIONNEL

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019				
					Prévu	Réal	Écart	R/P	18-19
Cadres Dirigeants	05	05	05	04	107	03	-01	111%	-25%
Cadres Supérieurs Et Cadres	135	113	108	115	125	116	+03	90%	+03%
Agents De Maîtrise	117	116	109	110	42	46	+05	110%	+11%
Agents D'exécution	37	32	33	41	271	278	+08	101%	+03%
Permanents	277	294	266	255	271	278	+08	101%	+03%
Cadres Dirigeants	-	-	-	01	41	-	-01	141%	-100%
Cadres Supérieurs Et Cadres	07	04	19	53	58	58	+05	141%	+09%
Agents De Maîtrise	28	-	27	32	26	49	+17	188%	+35%
Agents D'exécution	39	08	69	39	37	40	+01	108%	+03%
Occasionnels	78	16	138	125	104	147	+22	141%	+15%
Effectif Global	333	274	324	395	378	425	+30	112%	+07%



- L'effectif de la société est passé **395** employés à la fin du 2018 à **425** à la fin du 2019 Avec une progression de **07%** Soit un écart positif de **30** employés par rapport à l'année 2018.
- Le taux de réalisation annuel est de **112 %** par rapport à la prévision ;
- Le nombre de CTA employés est de **45** ;
- L'effectif exécution et maîtrise représentent **52%** de l'effectif global, et **41%** pour le personnel cadre.



الملحق رقم(3): تطور حجم الانتاج في مؤسسة الاسمنت تبسة

Cimenterie EL-Malabiod
Département Production

L'évolution de la production

	2012	2013	2014	2015	2016
Janvier	1 718	26 946	-	38 730	59381
Février	14 282	45 912	-	43 724	35819
Mars	56 088	43 560	-	53 136	-
Avril	53 036	52 099	-	45 720	34 732
Mai	47 333	53 038	465	55 782	60 525
Juin	61 547	38 455	42 192	58 656	53 811
juillet	35 996	48 611	54 040	56 064	54 601
Aout	50 432	39 022	54 002	41 047	54 901
septembre	58 570	49 070	55 646	59 635	52 422
Octobre	60 106	48 305	49 633	46 907	57 246
Novembre	51 553	48 098	58 821	58 302	38 329
Décembre	72 855	49 384	54 016	55 984	60 933
Total Prod	563 516	587 500	368 815	614 047	562 700

HARKATI Marouane
Société Des Ciments
De Tébessa
Département Production

2.1.1 CLINKER

UNITE : TONNE

PRODUIT	1er Trim	2ème Trim	3ème Trim	4ème Trim	Prévu	Réal	R/P
KK CEM I	12 970	7 018	8 216	9 969	38 000	38 173	100%
KK CEM II	103 554	65 157	55 180	105 556	389 500	329 447	85%
KK Total	116 524	72 175	63 396	115 525	427 500	367 620	86%

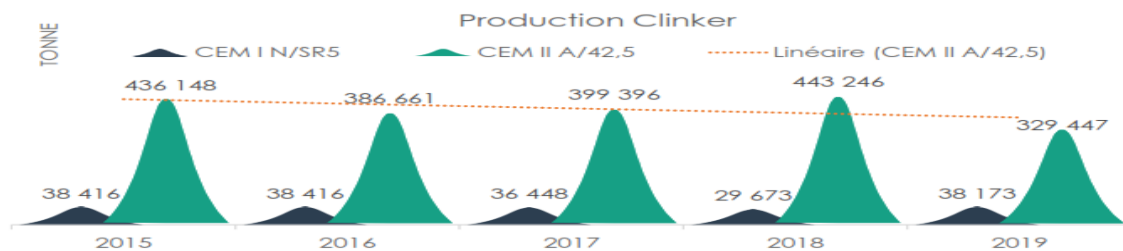
- > Le taux de réalisation de production de clinker **CEM I** par rapport aux prévisions est de **100 %**;
- > Le taux de réalisation de production de clinker **CEM II** par rapport aux prévisions est de **85 %**;

Soit un taux global de **86 %**, le non réalisation de l'objectif résulté essentiellement des arrêts accidentel dont le plus notable est celui du galet.

- EVOLUTION DE LA PRODUCTION

UNITE : TONNE

PRODUIT	2015	2016	2017	2018	2019
KK CEM I	38 416	38 416	36 448	29 673	38 173
KK CEM II	436 148	386 661	399 396	443 246	329 447
KK TOTAL	474 564	425 077	435 844	472 919	367 620





الملحق رقم(4): جداول حسابات النتائج وميزانيات مؤسسة الاسمنت - تبسة لبعض سنوات فترة الدراسة

جدول حسابات النتائج لمؤسسة إسمنت تبسة 2012

Société des ciments de tebessa				
COMPTES DE RESULTATS (par nature)				
En DA				
2012				
Cptes	DESIGNATION	Note	MONTANT	MONTANT 2011
70	Chiffre d'affaires		3 135 864 871,49	3 017 641 859,52
72	Variation stocks produits finis et en-cours		32 094 430,98	-12 272 407,17
73	Production immobilisée		0,00	0,00
74	Subventions d'exploitation		0,00	597 051,00
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		3 167 959 102,47	3 005 966 503,35
60	Achats consommés		837 641 074,67	743 149 566,63
61 & 62	Services extérieurs et autres consommations		471 065 996,67	497 044 814,05
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 308 707 071,24	1 240 194 380,68
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 859 252 031,23	1 765 772 322,77
63	Charges de personnel		432 939 963,29	484 689 207,88
64	Impôts, taxes et versements assimilés		72 262 254,43	67 291 665,81
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 354 049 813,51	1 213 791 449,08
75	Autres produits opérationnels		33 885 959,28	11 969 074,83
65	Autres charges opérationnelles		12 168 158,93	8 498 388,04
68	Dotations aux amortissements et aux provisions		280 005 443,02	290 203 748,17
76	Reprises sur pertes de valeur et provisions		3 112 957,45	14 061 956,88
	V - RESULTAT OPERATIONNEL		1 098 875 128,29	941 120 344,58
76	Produits financiers		953 302,11	1 650 974,56
66	Charges financières		83 897 031,07	156 788 978,69
	VI - RESULTAT FINANCIER		-82 933 728,96	-154 918 004,33
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		1 015 941 399,33	786 202 340,25
695 & 698	Impôts exigibles sur résultat ordinaires		183 253 077,00	164 574 228,00
692 & 693	Impôts différés (Variations) sur résultat ordinaires		1 486 796,86	1 843 045,51
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 205 911 321,31	3 033 848 509,82
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 374 709 795,84	2 404 063 442,88
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		831 201 525,47	629 785 066,74
77	Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00
67	Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
12	X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		831 201 525,47	629 785 066,74
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		0,00	0,00
	XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		831 201 525,47	629 785 066,74
	Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00
	Part du groupe (1)		0,00	0,00

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

جدول حسابات النتائج لمؤسسة إسمنت تبسة 2014

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2014

DATE: 07/02/2018
HEURE: 11:05
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 096812068209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		2 404 128 605,44	3 253 958 377,33
Variation stocks produits finis et en cours		72 896 294,19	11 479 305,31
Production Immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 477 024 899,63	3 265 437 682,64
Achats consommés		648 685 389,98	653 984 916,81
Services extérieurs et autres consommations		546 446 723,58	579 528 950,84
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 195 132 113,56	1 233 513 867,65
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		1 281 892 786,07	2 031 923 814,99
Charges de personnel		465 547 392,96	573 485 766,83
Impôts, taxes et versements assimilés		56 776 408,91	74 655 427,28
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		769 668 984,21	1 383 782 620,88
Autres produits opérationnels		26 808 013,65	10 436 655,96
Autres charges opérationnelles		16 187 403,21	19 644 855,45
Dotations aux amortissements et aux provisions		359 146 370,58	278 547 445,98
Reprise sur pertes de valeur et provisions		35 463 366,73	19 872 327,65
V. RESULTAT OPERATIONNEL		448 658 680,80	1 116 889 303,08
Produits financiers		37 606 480,54	3 040 027,88
Charges financières		680 552,95	660 984,95
VI. RESULTAT FINANCIER		36 925 927,59	2 379 042,93
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		485 432 618,39	1 118 278 346,99
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		174 539 594,48	207 499 656,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-31 161 674,02	-7 166 639,81
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 576 902 760,55	3 298 786 694,13
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 236 848 162,62	2 380 841 364,33
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		340 054 597,93	917 945 329,80
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		340 054 597,93	917 945 329,80
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة 2012 (أصول)

Société des ciments de tebessa		2012		En DA	
BILAN					
ACTIF	Note	BRUT	AMORT / PROVIS.	NET 2012	NET 2011
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition - "goodwill"		37 819 476,64	27 428 801,14	10 390 675,51	14 138 074,25
Immobilisations incorporelles		9 228 832 306,36	7 756 332 785,25	1 469 508 521,12	1 669 239 968,50
Immobilisations corporelles		66 374 299,56	-	66 374 299,56	39 850 997,56
Terres		1 086 474 543,63	1 421 828 680,00	414 545 863,63	677 801 703,17
Bâtiments		7 289 902 463,17	6 334 355 066,25	954 547 396,92	839 587 277,77
Autres immobilisation corporelles		-	-	-	-
Immobilisation en concession		-	-	-	-
Immobilisations en cours		139 723 752,72	-	139 723 752,72	149 481 759,77
Immobilisations financières		607 123 594,63	-	607 123 594,63	6 328 470,83
Titres mis en équivalence		-	-	-	-
Autres participations et créances attachées		-	-	-	-
Autres titres immobilisés		-	-	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants		507 123 594,63	-	507 123 594,63	6 328 470,83
Impôts différés actif		66 681 183,48	-	66 681 183,48	64 347 630,26
TOTAL ACTIF NON COURANT		9 957 512 210,03	7 782 752 586,38	2 174 759 623,65	1 779 951 303,61
ACTIF COURANT					
Stocks et en cours		940 947 675,65	-	940 947 675,65	1 078 332 271,93
Créances et emplois assimilés		66 894 570,92	-	66 894 570,92	189 725 196,08
Clients		21 564 186,62	-	21 564 186,62	122 094 342,87
Autres débiteurs		15 720 637,11	-	15 720 637,11	17 555 939,60
Impôts et assimilés		29 409 747,19	-	29 409 747,19	53 104 913,61
Autres créances et emplois assimilés		-	-	-	-
Disponibilités et assimilés		1 880 767 162,42	-	1 880 767 162,42	1 704 198 166,71
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-	-
Troisième		1 880 767 162,42	-	1 880 767 162,42	1 704 198 166,71
TOTAL ACTIF COURANT		2 888 409 400,99	-	2 888 409 400,99	2 971 203 742,72
TOTAL GENERAL ACTIF		12 845 921 611,02	7 782 752 586,38	5 063 169 024,64	4 751 155 046,33

الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة 2012 (خصوم)

Société des ciments de tebessa		2012		En DA	
BILAN					
PASSIF	Note	2012	2011	2012	2011
CAPITAUX PROPRES					
Capital émis		2 700 000 000,00	2 700 000 000,00		
Capital non appelé		-	-		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		537 822 782,58	81 879 781,95		
Ecart de réévaluation		-	-		
Ecart d'équivalence (1)		-	-		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		831 201 525,47	629 765 066,74		
Autres capitaux propres (Report à nouveau)		-	2 942 065,81		
Part de la société consolidante (1)		-	-		
Part des minoritaires (1)		-	-		
TOTAL CAPITAUX PROPRES		4 069 024 308,05	3 408 722 782,58		
PASSIFS NON COURANTS					
Emprunts et dettes financières		-	89 827 693,75		
Impôts (différés et provisionnés)		143 406,06	1 11 943,00		
Autres dettes non courantes		-	-		
Provisions et produits comptabilisés d'avance		302 171 708,23	286 590 882,57		
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		302 318 114,29	378 530 519,32		
PASSIFS COURANTS					
Fournisseurs et comptes rattachés		182 626 243,27	202 517 761,37		
Impôts		78 336 256,45	296 452 245,29		
Autres dettes		429 896 154,58	458 611 729,77		
Trésorerie Passif		-	-		
TOTAL PASSIFS COURANTS		690 858 654,30	957 581 736,43		
TOTAL GENERAL PASSIF		5 062 198 076,64	4 744 835 038,33		

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.



جدول حسابات النتائج لمؤسسة إسمنت تيسة 2012

Société des ciments de tebessa				
2012 COMPTES DE RESULTATS (par nature)				
En DA				
Cptes	DESIGNATION	Note	MONTANT	MONTANT 2011
70	Chiffre d'affaires		3 135 864 671,49	3 017 641 859,52
72	Variation stocks produits finis et en-cours		32 094 430,98	-12 272 407,17
73	Production immobilisée		0,00	0,00
74	Subventions d'exploitation		0,00	597 051,00
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		3 167 959 102,47	3 005 966 503,35
60	Achats consommés		837 841 074,67	743 149 566,53
61 & 62	Services extérieurs et autres consommations		471 065 996,57	497 044 814,05
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 308 707 071,24	1 240 194 380,58
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 859 252 031,23	1 765 772 322,77
63	Chargés de personnel		432 939 963,29	484 689 207,88
64	Impôts, taxes et versements assimilés		72 262 254,43	67 291 665,81
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 354 049 813,51	1 213 791 449,08
75	Autres produits opérationnels		33 885 959,28	11 969 074,83
65	Autres charges opérationnels		12 168 158,93	8 498 368,04
68	Dotations aux amortissements et aux provisions		280 005 443,02	290 203 748,17
76	Reprises sur pertes de valeur et provisions		3 112 957,45	14 061 956,88
	V - RESULTAT OPERATIONNEL		1 098 875 128,29	941 120 344,56
76	Produits financiers		953 302,11	1 850 974,56
66	Charges financières		83 887 031,07	156 766 978,89
	VI - RESULTAT FINANCIER		-82 933 728,96	-154 916 004,33
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		1 015 941 399,33	786 202 340,25
695 & 696	Impôts exigibles sur résultat ordinaires		183 253 077,00	154 574 228,00
692 & 693	Impôts différés (Variations) sur résultat ordinaires		1 486 796,86	1 843 045,51
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 205 911 321,31	3 033 848 509,62
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 374 709 795,84	2 404 063 442,88
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		831 201 525,47	629 785 066,74
77	Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00
67	Eléments extraordinaires (Charges) (à préciser)		0,00	0,00
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
12	X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		831 201 525,47	629 785 066,74
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		0,00	0,00
	XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		831 201 525,47	629 785 066,74
	Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00
	Part du groupe (1)		0,00	0,00

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تيسة 2014 (أصول)

Exercice 2014

PAGE: 1

Bilan Actif

Amêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		42 820 698,84	34 876 860,70	7 744 848,94	8 233 800,30
Immobilisations corporelles		9 872 408 801,80	8 289 124 801,23	1 679 313 730,67	1 887 834 428,30
Terrains		60 374 298,56		60 374 298,56	60 374 298,56
Agencement et installation terrain		34 196 534,12	18 845 910,72	5 350 623,40	5 378 274,45
Bâtiments		1 901 976 026,47	1 391 417 072,35	510 558 954,12	597 112 220,87
Autres immobilisations corporelles		7 885 891 771,65	6 882 861 918,16	1 003 029 853,49	725 069 633,42
Immobilisations en cours		173 119 882,08		173 119 882,08	61 084 348,44
Immobilisations financières		646 568 001,88		646 568 001,88	609 689 334,99
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courant		545 556 001,66		545 556 001,66	509 569 334,99
Impôts différés actif		99 477 830,25		99 477 830,25	63 217 822,90
TOTAL ACTIF NON COURANT		10 733 213 052,41	8 328 202 551,93	2 406 212 608,48	2 020 019 734,93
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1 450 329 936,35	6 575 758,30	1 443 754 178,05	1 286 200 997,36
Créances et emplois assimilés					
Clients		49 484 855,01		49 484 855,01	18 912 568,18
Autres débiteurs		22 253 348,61		22 253 348,61	30 710 391,42
Impôts et assimilés		11 120 083,23		11 120 083,23	90 674 430,72
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers cours		1 789 225 558,07		1 789 225 558,07	2 412 656 775,72
Trésorerie					
TOTAL ACTIF COURANT		3 326 413 781,27	6 575 758,30	3 319 838 022,97	3 841 154 164,40
TOTAL GENERAL ACTIF		14 059 626 833,68	8 334 878 310,23	5 725 050 523,45	5 861 173 899,33



الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة 2014 (خصوم)

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2014

DATE: 07/03/2018
HEURE: 10:48
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		2 700 000 000,00	2 700 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		1 738 313 438,87	1 136 944 308,05
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-12 561 384,45	-25 496 198,98
Résultat de l'exercice		340 054 597,93	917 945 329,80
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		4 796 808 962,36	4 729 393 436,87
PASSIFS NON-COURANTS			
Liaison inter unité			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		5 241 739,39	143 405,06
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		352 196 278,09	320 390 200,32
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		547 438 917,48	520 633 605,38
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		200 726 455,75	191 464 436,21
Impôts		55 462 410,56	52 873 733,54
Autres dettes		345 378 969,78	556 908 684,33
Trésorerie Passif		238 017,43	
TOTAL PASSIFS COURANTS III		801 806 653,52	811 246 654,08
TOTAL GENERAL PASSIF		5 725 050 523,46	5 861 173 899,33
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

جدول حسابات النتائج لمؤسسة إسمنت تبسة 2014

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2014

DATE: 07/03/2018
HEURE: 11:05
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		2 404 128 605,44	3 253 958 377,33
Variation stocks produits finis et en cours		72 896 294,19	11 479 305,31
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 477 024 899,63	3 265 437 682,64
Achats consommés		646 685 389,98	653 984 916,51
Services extérieurs et autres consommations		546 446 723,58	579 628 950,84
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 193 132 113,56	1 233 613 867,35
III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)		1 283 892 786,07	2 031 823 814,99
Charges de personnel		455 547 392,95	573 485 766,83
Impôts, taxes et versements assimilés		56 776 408,91	74 655 427,28
IV. EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION		769 668 984,21	1 383 782 620,88
Autres produits opérationnels		26 908 013,55	10 436 655,96
Autres charges opérationnelles		16 187 403,21	19 544 855,45
Dotations aux amortissements et aux provisions		359 146 370,58	278 547 445,98
Reprise sur pertes de valeur et provisions		35 453 356,73	19 872 327,65
V. RESULTAT OPERATIONNEL		446 698 680,80	1 116 998 303,68
Produits financiers		37 606 480,54	3 040 027,89
Charges financières		680 552,95	660 984,95
VI. RESULTAT FINANCIER		36 926 927,59	2 379 042,93
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		483 625 608,39	1 119 278 046,61
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		174 539 594,48	207 499 656,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-31 161 674,02	-7 166 639,81
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 576 902 760,55	3 298 785 894,13
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		940 054 687,93	917 945 329,80
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		940 054 687,93	917 945 329,80
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Conti part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			



جدول حسابات النتائج لمؤسسة إسمنت تبسة 2016

SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDÉ"
Exercice 2016

DATE: 07/02/2018
HEURE: 11:04
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)
Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		3 832 751 328,20	4 287 336 894,62
Variation stocks produits finis et en cours		-5 296 468,47	-92 420 039,68
Production immobilisée		6 472 314,91	419 690,89
Subventions d'exploitation			2 250 000,00
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		3 833 927 181,64	4 197 686 546,63
Achats consommés		909 475 676,90	950 009 305,91
Services extérieurs et autres consommations		591 805 871,86	609 590 644,10
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 491 281 548,76	1 660 600 961,01
III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)		2 342 646 632,88	2 637 086 684,62
Charges de personnel		688 076 732,77	808 793 788,99
Impôts, taxes et versements assimilés		62 123 587,07	88 785 431,78
IV. EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 682 446 313,04	1 740 407 974,06
Autres produits opérationnels		107 618 910,77	13 788 174,25
Autres charges opérationnelles		28 146 082,40	41 748 369,26
Dotations aux amortissements et aux provisions		702 501 109,53	971 313 118,02
Reprise sur pertes de valeur et provisions		165 587 990,15	63 919 100,99
V. RESULTAT OPERATIONNEL		1 134 886 022,03	806 063 162,01
Produits financiers		64 586 321,26	13 604 136,08
Charges financières		4 927 528,31	8 830 968,17
VI. RESULTAT FINANCIER		69 658 792,95	4 773 167,91
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		1 194 544 814,98	809 826 329,92
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		277 097 485,00	374 847 185,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		75 679 971,97	-75 625 737,97
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 171 700 403,82	4 288 897 957,15
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 329 834 045,81	3 778 293 074,26
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		841 866 358,01	610 604 882,89
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		841 866 358,01	610 604 882,89
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

جدول حسابات النتائج لمؤسسة إسمنت تبسة 2015

SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDÉ"
Exercice 2015

DATE: 07/02/2018
HEURE: 11:04
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)
Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		4 287 336 894,62	2 404 128 605,44
Variation stocks produits finis et en cours		-92 420 039,68	72 896 294,19
Production immobilisée		419 690,89	
Subventions d'exploitation			2 250 000,00
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		4 197 686 546,63	2 477 024 899,63
Achats consommés		950 009 305,91	548 665 389,99
Services extérieurs et autres consommations		609 590 644,10	546 446 723,58
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 660 600 961,01	1 195 132 113,66
III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)		2 637 086 684,62	1 281 892 786,07
Charges de personnel		808 793 788,99	465 547 392,95
Impôts, taxes et versements assimilés		88 785 431,78	56 776 408,91
IV. EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 740 407 974,06	769 688 884,21
Autres produits opérationnels		13 788 174,25	26 808 013,65
Autres charges opérationnelles		41 748 369,26	16 187 403,21
Dotations aux amortissements et aux provisions		971 313 118,02	359 146 370,58
Reprise sur pertes de valeur et provisions		63 919 100,99	35 463 366,73
V. RESULTAT OPERATIONNEL		806 063 162,01	448 608 680,80
Produits financiers		13 604 136,08	37 606 480,54
Charges financières		8 830 968,17	580 552,95
VI. RESULTAT FINANCIER		4 773 167,91	98 226 927,68
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		809 826 329,92	483 432 616,38
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		374 847 185,00	174 539 594,48
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-75 625 737,97	-31 161 674,02
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 288 897 957,15	2 576 902 760,55
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 778 293 074,26	2 236 848 162,62
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		610 604 882,89	340 054 697,93
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		610 604 882,89	340 054 697,93
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



BILAN ACTIF AU 31/12/2017

Montant en DA

ACTIF	2017			2016
	Brut	Amort/Provisions	Net	
ACTIFS NON COURANTS				
ECART D'ACQUISITION				
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	43 654 130	40 365 031	3 289 098	4 564 139
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	11 765 912 026	9 447 116 693	2 318 795 333	1 862 489 288
Terrains	60 374 300		60 374 300	60 374 300
Agencements et installations terrains				
Bâtiments	2 131 771 202	1 806 641 023	325 130 179	156 800 718
Autres immobilisations corporelles	9 529 713 796	7 640 475 670	1 889 238 126	1 645 125 890
Immobilisations en concession	44 052 728		44 052 728	188 380
IMMOBILISATIONS EN COURS	80 329 598		80 329 598	213 432 272
IMMOBILISATIONS FINANCIERES	2 009 389 335		2 036 166 082	2 009 389 335
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés	1 000 000 000		1 000 000 000	1 000 000 000
Prêts et autres actifs financiers non courants	1 036 166 082		1 036 166 082	1 009 389 335
IMPOTS DIFFERES ACTIF	104 565 625		104 565 625	105 962 344
Total actif non courant	14 030 627 461	9 487 481 725	4 543 145 735	4 195 837 377
ACTIFS COURANTS				
STOCKS ET ENCOURS	1 951 060 278	45 617 429	1 905 442 848	1 635 075 686
CRÉANCES ET EMPLOIS ASSIMILÉS	286 163 634		286 163 634	384 281 777
Clients	41 297 177		41 297 177	111 605 268
Autres débiteurs	69 706 505		69 706 505	126 002 956
Impôts et assimilés	113 493 286		113 493 286	85 006 887
Autres créances et emplois assimilés	61 666 667		61 666 667	61 666 667
DISPONIBILITÉS ET ASSIMILÉS	1 266 099 349		1 266 099 349	1 276 528 751
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	1 266 099 349		1 266 099 349	1 276 528 751
Total actif courant	3 503 323 260	45 617 429	3 457 705 831	3 295 886 214
TOTAL GENERAL ACTIF	17 533 950 721	9 533 099 154	8 000 851 567	7 491 723 591

HARKATI Marouane
 Société Des Ciments
 De Tlemcen
 Département Production

BILAN PASSIF AU 31/12/2017

Montant en DA

PASSIF	2017	2016
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	2 700 000 000	2 700 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves	2 572 219 852	2 202 700 488
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence		
Résultat net	-	-
Autres capitaux propres - report à nouveau	104 343 700	-170 996 994
Résultat de l'exercice	929 557 427	841 866 358
Total capitaux propres	6 306 120 979	5 573 569 852
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	116 701 363	116 701 363
Impôts (différés et provisionnés)	11 716 666	11 860 072
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	544 726 997	544 722 437
Total passif non courants	673 145 026	673 283 872
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	351 021 591	484 085 073
Impôts	49 541 568	255 823 655
Autres dettes non courantes	621 022 402	504 961 139
Trésorerie passif		
Total passifs courants	1 021 585 561	1 244 869 867
TOTAL GENERAL PASSIF	8 000 851 567	7 491 723 591

HARKATI Marouane
 Société Des Ciments
 De Tlemcen
 Département Production



5.1 BILAN ACTIF AU 31/12/2019

UNITE : DA

Libellé	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition (ou goodwill)	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	93 470 281,20	39 264 040,64	54 206 240,56	58 847 012,76
Immobilisations corporelles	12 791 392 141,08	10 318 536 643,17	2 472 855 497,91	2 415 276 032,23
Terrains	60 374 299,56	-	60 374 299,56	60 374 299,56
Bâtiments	2 180 306 641,03	1 896 429 801,62	283 876 839,41	346 256 000,48
Autres immobilisations corporelles	10 506 658 472,27	8 414 957 313,46	2 091 701 158,81	1 971 742 532,06
Immobilisations en concession	44 052 728,22	7 149 528,10	36 903 200,12	36 903 200,12
Immobilisations en cours	312 119 410,72	-	312 119 410,72	360 919 718,30
Immobilisations financières	2 059 279 147,54	-	2 059 279 147,54	2 049 262 006,00
Titres mis en équivalence	-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées	-	-	-	-
Autres titres immobilisés	1 000 000 000,00	-	1 000 000 000,00	1 000 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	1 059 279 147,54	-	1 059 279 147,54	1 049 262 006,00
Impôts différés actif	99 118 128,36	-	99 118 128,36	110 936 746,47
TOTAL ACTIF NON COURANT	15 355 379 108,90	10 357 800 683,81	4 997 578 425,09	4 995 241 515,76
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	2 138 084 471,81	45 617 429,18	2 092 467 042,63	2 160 024 702,83
Créances et emplois assimilés	605 043 490,88	-	605 043 490,88	694 825 859,73
Clients	420 992 624,98	-	420 992 624,98	600 450 261,87
Autres débiteurs	174 746 510,15	-	174 746 510,15	80 828 332,38
Impôts et assimilés	9 304 355,74	-	9 304 355,74	13 547 265,48
Autres créances et emplois assimilés	-	-	-	61 666 666,72
Disponibilités et assimilés	-	-	-	-
Placements et autres actifs financiers courants	-	-	-	-
Trésorerie	546 791 612,13	2 148 118,89	544 643 493,24	860 639 288,42
TOTAL ACTIF COURANT	3 289 919 574,81	47 765 548,07	3 242 154 026,74	3 777 156 517,70
TOTAL GENERAL ACTIF	8 645 298 683,71	10 405 566 231,88	8 239 732 451,83	8 772 398 033,46

- > L'actif de la société est dominé principalement par les postes immobilisations pour 61% et les stocks pour 25% ;
- > Créances et emplois assimilés représentent 7% ;
- > Trésorerie représente 7%.

SCT RAPPORT DE GESTION 2019 | 96

5.2 BILAN PASSIF AU 31/12/2019

UNITE : DA

Libellé	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	2 700 000 000,00	2 700 000 000,00
Capital non appelé	-	-
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))	3 629 295 525,62	3 304 770 979,16
Ecart de réévaluation	-	-
Ecart d'équivalence (1)	-	-
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))	-	-0,01
Autres capitaux propres - Report à nouveau	-65 860 535,30	-83 422 671,36
Resultat de l'exercice	297 378 079,14	709 297 217,82
TOTAL CAPITAUX PROPRES I	6 560 813 069,46	6 630 645 525,61
PASSIFS NON-COURANTS		
Liaison inter unite	-	-
Emprunts et dettes financières	116 905 310,25	116 701 362,75
Impôts (différés et provisionnés)	-	11 716 666,33
Autres dettes non courantes	-	-
Provisions et produits constatés d'avance	500 470 957,30	543 511 710,92
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	617 376 267,55	671 929 740,00
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	311 880 638,62	329 834 679,18
Impôts	61 186 566,35	76 802 536,32
Autres dettes	688 475 909,85	1 063 185 552,35
Trésorerie Passif	-	-
TOTAL PASSIFS COURANTS III	1 061 543 114,82	1 469 822 767,85
TOTAL GENERAL PASSIF	8 239 732 451,83	8 772 398 033,46

- > 80% du passif sont représentés par les capitaux propres ;
- > les passifs non courants représentent 07% et les passifs courants représentent 13%.

SCT RAPPORT DE GESTION 2019 | 97



5.3 COMPTE DE RÉSULTAT AU 31/12/2019

5.3.1 EVOLUTION DES RESULTATS (2017/2019)

UNITE : DA

Libellé	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	3 640 718 248,43	3 290 008 093,62	2 692 252 939,44
Variation stocks produits finis et en-cours	105 206 664,63	-37 294 399,78	109 832 675,99
Production immobilisée	1 518 662,47	6 776 934,18	3 838 299,35
Subventions d'exploitation	0,00	20 080 060,00	29 422 904,70
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	3 747 443 575,52	3 279 570 688,02	2 835 346 819,48
Achats consommés	931 334 436,62	759 076 188,78	850 146 926,56
Services extérieurs et autres consommations	562 247 633,74	546 042 188,03	628 321 928,61
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	1 493 582 070,36	1 305 118 376,81	1 478 468 855,17
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	2 253 861 505,16	1 974 452 311,21	1 356 877 964,31
Charges de personnel	535 227 237,43	644 550 120,34	626 519 851,54
Impôts, taxes et versements assimilés	68 989 166,63	76 653 020,32	62 316 420,17
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 649 645 101,10	1 253 249 170,55	668 041 692,60
Autres produits opérationnels	39 666 047,77	57 004 264,65	102 476 053,38
Autres charges opérationnels	41 308 236,97	28 551 430,76	54 212 044,29
Dotations aux amortissements et aux provisions	514 473 856,36	503 446 417,03	495 799 306,54
Reprises sur pertes de valeur et provisions	14 202 925,81	31 997 605,21	53 889 123,05
V - RESULTAT OPERATIONNEL	1 147 731 981,35	810 253 192,62	274 395 518,20
Produits financiers	94 319 485,96	94 136 362,37	92 610 630,40
Charges financières	4 809 421,74	5 542 142,91	4 917 474,68
VI - RESULTAT FINANCIER	89 510 064,22	88 594 219,46	87 693 155,72
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	1 237 242 045,57	898 847 412,08	362 088 673,92
Impôts exigibles sur résultat ordinaires	216 431 306,00	107 791 368,00	24 608 643,00
Impôts différés (Variations) sur résultat ordinaires	91 253 313,00	81 758 826,00	40 101 951,78
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	3 895 632 035,06	3 462 708 920,24	3 084 322 626,31
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	2 966 074 608,08	2 753 411 702,43	2 786 944 547,17
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	929 557 426,98	709 297 217,82	297 378 079,14
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-	-	-
Eléments extraordinaires (Charges) (à préciser)	-	-	-
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-	-
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	929 557 426,98	709 297 217,82	297 378 079,14
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)	-	-	-
XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)	929 557 426,98	709 297 217,82	297 378 079,14
Don part des minoritaires (1)	-	-	-
Part du groupe (1)	-	-	-



الملحق رقم(5): تطور حجم المبيعات لمؤسسة اسمنت - تبسة للفترة (2012 - 2019)

مبيعات مؤسسة إسمنت تبسة سنة 2012

المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
COUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE



SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
« S.C.T. »

شركة - رأسعطا الجباضي : 2 700 000 000 D.A : N° Registre de Commerce : 98 805 82 093 0012
N° Identification Fiscale : 099 412 200 315 638 - N° Article d'Imposition : 12 200 101 077 - N° Registre de Commerce : 98 805 82 093 0012

DEPARTEMENT COMMERCIAL

CHIFFRES D'AFFAIRES 2012

2012	QtVrac(T)	QtSac(T)	M.H.T	T.V.A	T.T.C
JANVIER	620	1660	11271025,56	1277876,91	12548902,48
FEVRIER	1500	1190	12775640,92	2141607,67	14917248,59
MARS	8160	18775	132583588,8	17162807,57	149746396,4
AVRIL	12120	14560	128585127,2	18435279,34	147020406,6
MAI	8180	15035	113493076,1	16749838,34	130242914,4
JUIN	12820	15970	138929998,9	19077138,31	158007137,2
JUILLET	8240	10110	88503589,06	14417699,89	102921288,9
AOUT	6360	9860	78857948,13	12186166,58	91044114,71
SEPTEMBRE	8060	14840	111959230	17139269,1	129098499,1
OCTOBRE	9300	14100	113680768,4	17234469,1	130915237,5
NOVEMBRE	6960	11030	87527178,84	13890394,77	101417573,6
DECEMBRE	10840	13330	116583076	18106830,63	134689906,6
TOTAL	93160	140460	1134750248	167819378,2	1302569626
		233620			

SCE FACTURATION

U.C TEB (T)	QtVrac(T)	QtSac(T)	total(T)
	36160	292040	328200

total annuel(T)	QtVrac(T)	QtSac(T)	total(T)
	129300	432500	561800



مبيعات مؤسسة إسمنت تبسة سنة 2014


المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
ROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
 « S.C.T. »

N° Identification Fiscale : 099 412 200 315 638 - N° Article d'imposition : 12 200 101 077 - N° Registre de Commerce : 98 805 82 993 0012
 ش.ب.أ. - راسماتها الإجمالي : 2 700 000 000 D.A.

CHIFFRES D'AFFAIRES 2014

2014	QtVrac(T)	QtSac(T)	M.H.T	T.V.A	T.T.C
JANVIER					
FEVRIER					
MARS					
AVRIL					
MAI					
JUIN	6440	17190	140433514,8	23818120,57	164251635,4
JUILLET	6220	19120	151062222,4	25680577,81	176742800,2
AOUT	7740	18850	157689662,8	26807242,68	184496905,5
SEPTEMBRE	11940	25830	223349122,8	37969350,88	261318473,7
OCTOBRE	9000	24200	197340920	33547957,3	23088877,3
NOVEMBRE	12420	29670	249496796,4	42414456,63	291911253
DECEMBRE	12400	28255	240716419	40921792,47	281638211,5
TOTAL	66160	163115	1360088658	231159498,3	1591248157
		229275			

SCE FACTURATION

U.C TEB (T)	QtVrac(T)	QtSac(T)	total(T)
	17665	118620	136285
total annuel(T)	83825	281735	365560

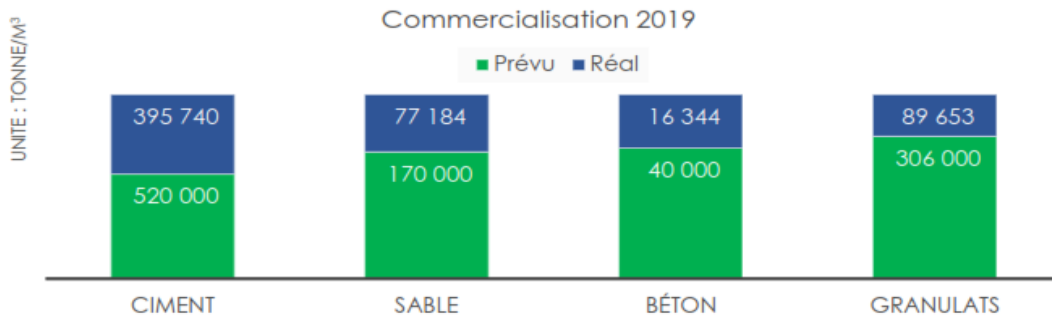


2.7 COMMERCIALE

La commercialisation des matériaux de construction observe une mévente les volumes des ventes de la société sont :

UNITE : TONNE - M³

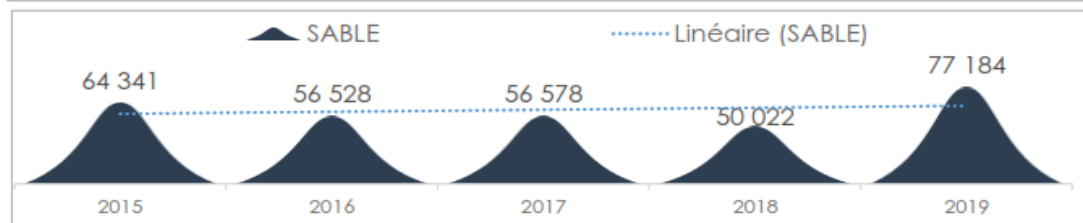
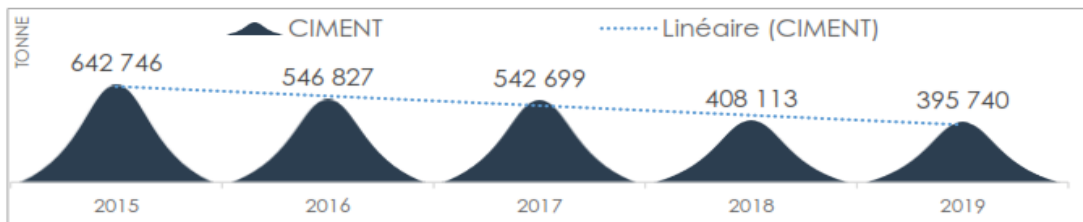
PRODUIT	1 ^{er} trim	2 ^{ème} trim	3 ^{ème} trim	4 ^{ème} trim	Prévu	Réal	R/P
Ciment	118 166	97 090	87 810	92 674	520 000	395 740	76%
Sable	14 329	18 000	18 239	26 616	170 000	77 184	45%
Béton	5 126	3 179	3 198	4 823	40 000	16 344	41%
Granulats	10 483	9 913	18 944	50 313	306 000	89 653	29%



2.7.1 EVOLUTION DES VENTES

UNITE : TONNE - M³

PRODUIT	2015		2016		2017		2018		2019
Ciment	612 746	-38%	546 827	-28%	542 699	-27%	408 113	-03%	395 740
Sable	64 341	+20%	56 528	+37%	56 578	+36%	50 022	+54%	77 184
Granulat	-	-	-	-	-	-	13 409	+569%	89 653
Béton	2 321	+604%	26 569	-40%	21 656	-26%	18 300	-12%	16 344





الملحق رقم(6): مصاريف الموارد البشرية لمؤسسة اسمنت- تيسة

2.5.6 CHARGES DU PERSONNEL

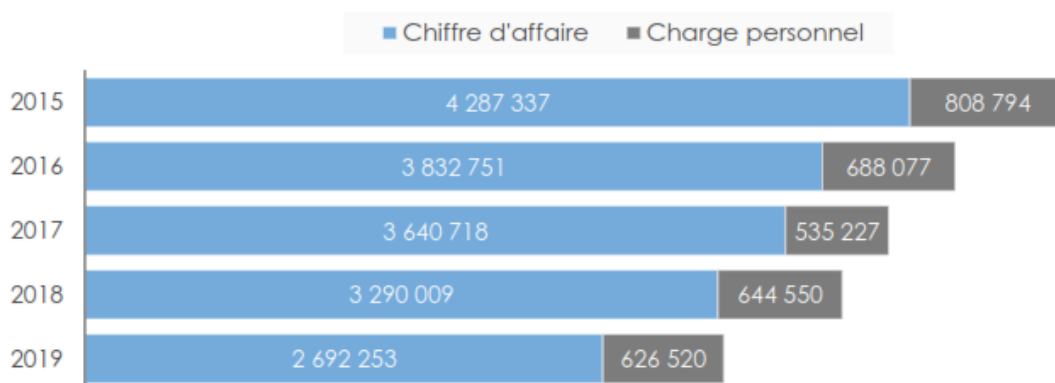
Rubriques	2018	2019		R/P	19-18
		Prévu	Réal		
Traitements et salaires	163 453	169 617	190 585	112%	+17%
Heures supplémentaires	-	848	16	2%	-
Primes et indemnités	353 348	287 254	299 266	104%	-15%
Cotisations Et Charges Sociaux	118 391	124 527	136 653	110%	+15%
Charges de personnel KDA	644 550	582 246	626 520	108%	-03%
Salaire moyen (DA)	1 632	2 043	1 471	72%	-10%
Effectif payé	395	285	426	149%	+08%

La régression des charges du personnel est marquée par le non attribution des primes.

> EVOLUTION DES CHARGES DE PERSONNELLE

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019	Moy.
Chiffre d'affaires	4 287 337	3 832 751	3 640 718	3 290 009	2 692 253	3 548 614
Valeur ajoutée	2 637 986	2 342 645	2 253 861	2 350 138	1 356 878	2 188 302
Charges de personnel	808 794	688 077	535 227	644 550	626 520	660 634
CH.P/ chiffre d'affaires	19%	18%	15%	20%	23%	19%
CH.P / valeur ajoutée	31%	29%	24%	27%	46%	30%

- > Régression du charges de personnel par rapport au chiffre d'affaires et valeur ajoutée de l'exercice 2019 par rapport aux années précédentes, en raison de l'Attribution des primes de rendement du 9 mois au lieu 12 mois.



- > Le taux des charges de personnel sur chiffre d'affaires est de 23%, avec une progression par rapport aux exercices précédents, la moyenne de cet indicateur sur cinq ans est de 19%.

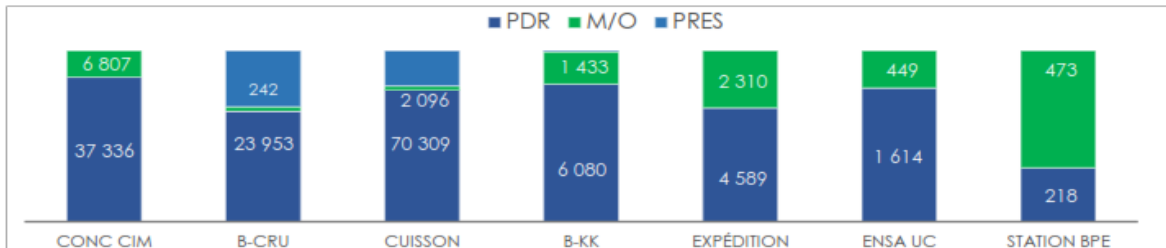
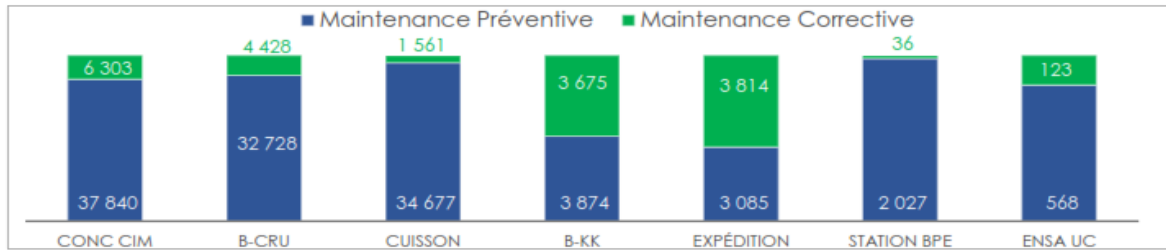


الملحق رقم (7): مصاريف الصيانة لمؤسسة اسمنت - تبسة

2.4.2 LES DÉPENSES DE LA MAINTENANCE

Unité : KDA

MAINTENANCE		USINE					UC		Anne 2019	
		Conc	B-Cru	Cuisson	B-KK	Expéd	Esna	BPE	TOTAL	taux
Préventive	M/O	6 423	939	1 028	1 193	1 920	428	430	12 361	62%
	PDR	31 417	19 627	16 681	2 681	1 165	1 599	138	73 488	
	PREST (HT).	37	12 162	-	-	-	-	568	30 950	
	TOTAL	37 840	32 728	36 677	3 874	3 085	2 027	568	116 799	
	Répartition	32,40%	28,02%	31,40%	03,32%	02,64%	01,74%	0,49%	100%	
Corrective	M/O	384	102	1 068	240	390	21	43	2 248	38%
	PDR	5 919	4 326	947	3 399	3 424	15	80	70 611	
	PREST (HT).	-	-	-	36	-	-	-	36	
	TOTAL	6 303	4 428	1 561	3 675	3 814	36	123	72 895	
	Répartition	08,65%	06,07%	74,95%	05,04%	05,23%	0,05%	0,17%	100%	
M/O		6 807	1 041	2 096	1 433	2 310	449	473	14 609	07,70%
PDR		37 336	23 953	70 309	6 080	4 589	1 614	218	144 099	75,97%
PREST (HT).		-	12 162	18 788	36	-	-	-	30 986	16,33%
TOTAL		44 143	37 156	91 193	7 549	6 899	2 063	691	189 694	100%
Répartition		23,27%	19,59%	48,07%	03,98%	03,64%	01,09%	00,36%	100%	



- › 62 % des charges représentent la maintenance préventive et 38 % des charges restantes sont liées à la maintenance curative.
- › 07.70 % des charges de la maintenance représentent la pièce de rechange, 75.97 % main d'œuvre locale et 16.33 % prestation.



الملحق رقم (8): مصاريف التكوين لمؤسسة اسمنت - تبسة

2.5.8 FORMATION

Rubriques	Personnel formé			Cout de la formation - KDA		
	Prévu	Réalisé	Taux	Prévu	Réalisé	Taux
Spécialisation	-	-	-	-	-	-
Unité sur site	28	172	614%	1 596	2 377	150%
séminaires	14	17	121	798	165	21%
Perfectionnement et recyclage	203	105	51%	11 571	7 870	68%
Formation à l'étranger	-	-	-	-	-	-
TOTAL	245	294	120%	13 965	10 412	75%

EVOLUTION DU COUT DE LA FORMATION

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019	19-18
Cout/Agent (DA)	44 752	52 047	63 093	49 353	35 415	-28%
Cout réalise /Cout prévu	91 %	101 %	128 %	158%	75 %	-53 %
Cout de formation/ CA	0,46 %	0,52 %	0.60 %	0.60%	0,38 %	-0.37%
Cout de formation/ Charges personnel	2,46 %	3,57 %	3,00 %	3.85%	1.66 %	-57 %
Masse salarial (KDA)	447 877	529 397	438 152	273 513	374 849	353 007
Cout de formation (KDA)	19 915	19 928	16 341	19 814	10 412	-9 402
Cout de formation/ MS	4,00 %	3,00 %	4,00 %	7.24%	2.77 %	-26 %



La formation représente un taux de 0.38% du chiffre d'affaires, participant ainsi à l'amélioration des capacités et du savoir-faire du personnel, elle touche particulièrement l'effectif de remplacement (68% de l'effectif dont l'ancienneté est inférieure à 5 ans). L'ensemble du personnel formé durant l'exercice 2019 est de 294 agents sur une prévision de 245 agents soit un taux de réalisation de 120%.



الملحق رقم(9): حوادث العمل لمؤسسة اسمنت- تبسة

2- LES ACCIDENTS DE TRAVAIL

Désignations	JAN	FÉV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOU	SEP	OCT	NOV	DÉC	TOTAL
CDI	01	02	02	00	01	00	00	00	01	01	00	00	08
CDD	00	00	00	00	03	00	00	00	01	00	00	00	04
SME	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
CTA	00	00	00	00	00	00	02	00	00	00	00	00	02
Apprentis	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
Effectif Total	01	02	02	00	04	00	02	00	02	01	00	00	14
Nombre d'accidents avec arrêt	01	02	02	00	04	00	02	00	02	01	00	00	14
Nombre d'accidents sans arrêt	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
Nombre d'accidents mortels	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
Total des accidents	01	02	02	00	04	00	02	00	02	01	00	00	14
Nombre de Journées perdues	15	09	17	00	50	00	13	00	28	21	00	00	153

Durant l'exercice 2019 :

- Quatorze (14) accidents de travail ont été enregistrés parmi le personnel SCT dont 04 trajets, 04 à l'intérieur du broyeur cru et 06 rechutes des anciens accidents ,l'unité commerciale a enregistré un (01) accident
- Neuf (09) accidents de travail ont été enregistrés parmi le personnel sous-traitant.

Désignations	JAN	FÉV	MAR	AVR	MAI	JUIL	AOU	SEP	OCT	NOV	DÉC	Moy
Objectif Taux freq	16.01	0	16.7	13.09	0	11.35	11.35	11.35	11.35	11.35	11.35	9.49
Taux de fréquence	13.35	28.55	27.26	0	53.86	33.58	0	30.55	13.99	0	0	16.76
Objectif Taux gravité	0.42	0	0.50	0	0	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.13
Taux de gravité	0.20	0.13	0.23	0	0.67	0.22	0	0.43	0.29	0	0	0.18

- L'objectif est de réduire de 15% les taux de fréquence et gravité par rapport à l'année précédente.

N.B : Objectif Taux fréquence (N)= Taux fréquence (N-1) - Taux fréquence (N-1) x 15%.

Comparatif des accidents de travail par rapport aux années précédentes:



الملحق رقم (10): استهلاك الكهرباء، الماء، الغاز. الطاقة بمؤسسة الاسمنت تبسة

استهلاك الكهرباء والغاز في مؤسسة إسمنت تبسة

	électricité	
	Kwh	D.A
2012	65 654 700,00	150 915 742,84
2013	65 106 700,00	151 557 413,93
2014	45 599 200,00	107 039 823,01
2015	71 069 300,00	150 842 073,99
2016	63 378 900,00	166 364 118,49
2017	64 218 500,00	172 758 639,05

	Gaz	
	Nm3	D.A
2012	46 504 690,00	68 891 409,57
2013	43 388 381,00	63 243 969,23
2014	31 231 992,94	46 851 656,34
2015	34 533 028,96	72 931 256,66
2016	47 217 907,00	99 290 499,81
2017	48 590 688,00	105 461 375,94

HARKATI Marouane
Secrétaire Délégué
Circulaire de l'Industrie
Département Production

> CONSOMMATIONS ELECTRIQUES

ELECTRICITE	2015	2016	2017	2018	Prévu/19	Réal/19	R/P
kWh	71 069 300	62474330	63152300	58947222	86 400 000	51 862 060	60%
Montant DZD	150 839 380	163 480 439	171 429 102	153 005 183	261 792 000	145 584 249	56%
Prod. CIMENT	614 047	562 700	563 016	413 019	540 000	390 920	72%
KWh/T CIMENT	123,64	115,74	111,03	112,17	160,00	132,65	83%
DZD/T CIMENT	245,65	290,53	304,48	370,46	484,80	372,41	77%

- Une augmentation de la consommation spécifique électrique durant l'année 2019 est due essentiellement aux arrêts du broyeur ciment par silos pleins et marche à vide des ateliers tels que les annexes du four ainsi des expéditions.

> CONSOMMATIONS EN GAZ NATUREL

Gaz	2015	2016	2017	2018	Prévu	Réal	R/P
NM ³	50 808 508	47 226 722	58 093 893	51 316 239	42 750 000	41 169 181	96%
Montant DZD	72 931 257	91 902 910	124 235 374	108 489 588	88 082 000	96 139 392	109%
Production CLINKER	475 364	435 257	435 844	472 919	427 500	367 620	86%
Production CIMENT	614 047	562 700	563 016	413 019	540 000	390 920	72%
Kcal/kg CLINKER	961,95	976,49	1199,62	976,59	950	1 169,83	123%
DZD/T CLINKER	153,42	211,15	285,05	229,40	206,04	261,52	127%
DZD/T Ciment	118,77	163,32	220,66	262,67	163,11	245,93	151%

- > Une augmentation de la consommation spécifique du gaz par rapport à l'année 2019 due essentiellement aux arrêts fréquents du four.



> CONSOMMATIONS EN EAU

EAU	2015	2016	2017	2018	Prévu	Réal	R/P
Mètre Cube	12 793	12 853	3 801	32 068	81 000	55 100	68%
Montant DZD	328 685	347 031	102 627	843 328	2 025 000	1 470 690	73%
Production CIMENT	614 047	562 700	563 016	413 019	540 000	390 920	72%
M ³ /T CIMENT	0,02	0,02	0,01	0,08	0,15	0,14	94%
DZD/T CIMENT	0,54	0,62	0,18	2,04	3,75	3,76	100%

- › L'erreur de la consommation en eau est due à la mauvaise lecture des compteurs nouvellement installés.

> CONSOMMATIONS CARBURANTS

CARBURANTS	2015	2016	2017	2018	Prévu /19	Réal /19	R/P
Litre gasoil	595 000	532 920	489 923	418 739	451 625	279 758	62%
Montant DZD	8 828 031	8 913 650	7 137 784	7 970 000	10 432 538	6 462 422	62%
Production CIMENT	614 047	562 700	563 016	413 019	540 000	390 920	72%
litre/T CIMENT	0,97	0,95	0,87	1,01	0,84	0,72	86%
DZD/T CIMENT	14,38	15,84	12,68	19,30	19,32	16,53	86%

- › Une stabilité de la consommation en gasoil durant l'exercice 2019, et une augmentation de la consommation spécifique à cause de non réalisation de l'objectif ciment à cause de galet central du four.

> CONSOMMATIONS LUBRIFIANTS

Lubrifiants	2015	2016	2017	2018	Prévu/19	Réal /19	R/P
Litre	30 650	29 905	34 060	29 355	10 800	18 684	173%
Montant DZD	7 348 090	7 525 661	8 755 643	9 846 000	4 363 000	7 548 170	173%
Production CIMENT	614 047	562700	563016	413019	540 000	390 920	72%
litre/T CIMENT	0,05	0,05	0,06	0,07	0,02	0,05	239%
DZD/T CIMENT	11,97	13,37	15,55	23,84	8,08	19,31	239%

- › Une réduction de la consommation du lubrifiant durant l'exercice 2019 par rapport à l'année 2018, par rapport au prévu la consommation lubrifiant a enregistré 173% qui se traduisent par les opérations répétitives de vidange du galet en question.

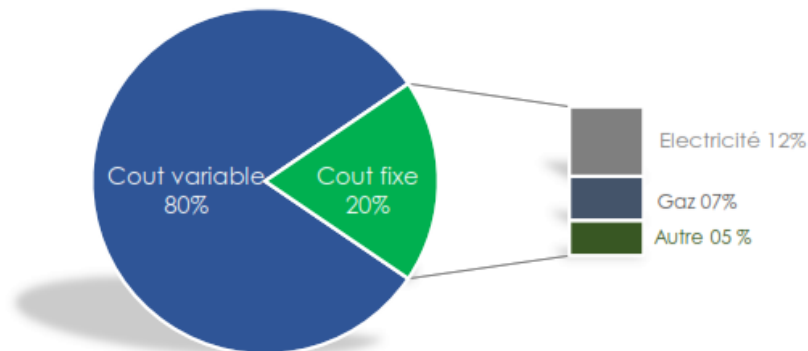


> LA REPARTITION DES CONSOMMATIONS SPECIFIQUES PAR TONNE DE CIMENT

UNITE : DA/TONNE CIMENT

Coût Spécifique	2015	2016	2017	2018	2019
Brique	92,69	42,38	42,38	42,65	42,65
Gaz	118,77	163,32	220,66	262,67	245,93
Electricité	245,65	290,53	304,48	370,46	372,41
Eau	0,54	0,62	0,18	2,04	3,76
Carburant	14,38	15,84	12,68	19,30	16,53
Lubrifiant	11,97	13,37	15,55	23,84	19,31
Explosif	20,18	16,28	16,27	32,71	34,11
Total coût spécifique	504	500	570	711	735
Coût de production ciment	2 701	2 527	2 630	3 003	3 649
Taux de coût spécifique	19%	20%	22%	24%	20%
Production ciment	614 047	562700	563 016	413 019	390 920

- > Une augmentation des coûts spécifique suite à la réduction de la production engendrée par la mévente «Capacité de stockage limitée ».



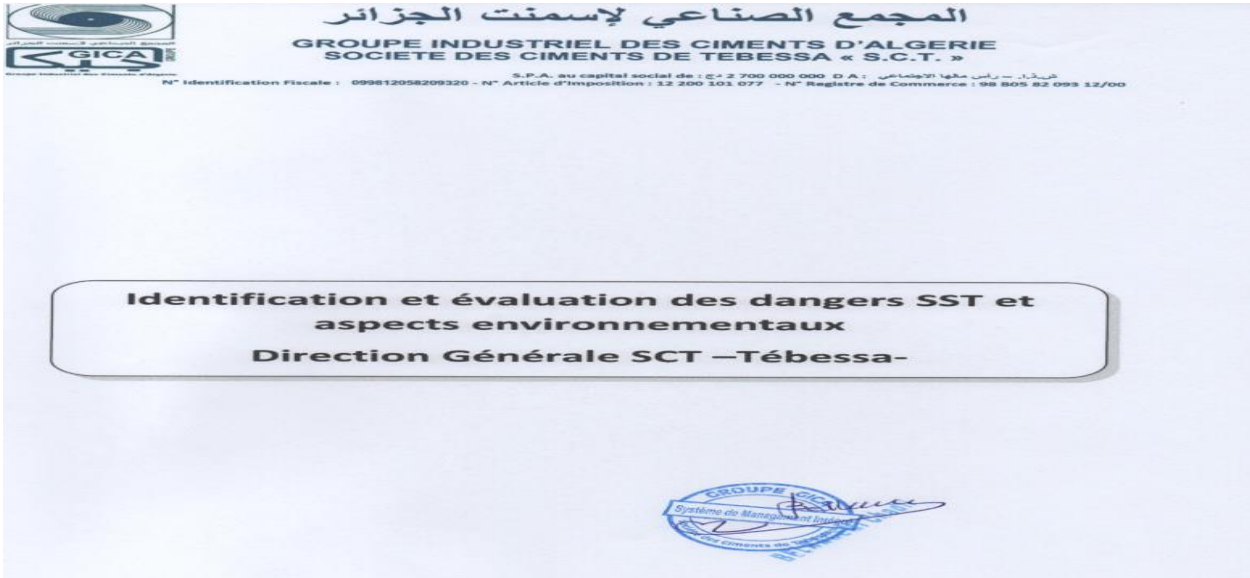
> CONSOMMATION EXPLOSIF

EXPLOSIF	2015	2016	2017	2018	Prévu	Réal	R/P
Quantité Kg	92 800	74 405	74 405	90 300	100 000	83 700	84%
Montant DZD	12 389 020	9 160 330	9 160 330	13 510 000	13 300 000	13 336 000	100%
Calcaire Tonne	767 974	574 520	561 542	730 461	1 150 000	731 197	64%
Cons spécif Gr/T Calc	0,12	0,13	0,13	0,12	0,09	0,11	132%
Coût spécif DA/T Calc	16,13	15,94	16,31	18,50	11,57	18,24	158%
Ciment Tonne	614 047	562700	563016	413019	540 000	390 920	72%
Coût spécif DA/T CIM	20,18	16,28	16,27	32,71	24,63	34,11	139%

- > les tirs e durant l'année 2019 sont 29 sur 36 tirs prévus, soit un taux de réalisation de 81%.



الملحق رقم(11): تصنيف الملوثات بمؤسسة الاسمنت - تبسة



Le tableau ci-dessous présente le niveau d'importance de l'Aspect / danger (FIC 02-1/PR07) qui peut être classé en quatre groupes :

RES	Importance	Signification
Entre 1 et 24	Faible	Aspect/danger E non prioritaire, ne nécessitant pas d'intervention immédiate
Entre 25 et 49	Moyen	La prise en charge de cet Aspect/danger pourrait déjà générer des effets positifs pour l'environnement /SST. mais non prioritaire.
Entre 50 et 250	Significatif	L'Aspect /danger doit être pris en compte lors de la programmation des actions correctives
Au-dessus de 250	Grave	Aspect/danger prioritaire, en opposition avec la réglementation ou la politique QSE



وضعية إنتاج وتخزين المخلفات الخاصة والخطيرة لسنة 2017

Tableau 1 : Production et stocks des déchets spéciaux et /ou dangereux

- Année 2017 -

Secteur d'activité	Dénomination de la structure	Designation et consistance du déchet	Code du déchet	Quantité générée (kg/an)	Quantité stockée (kg)		Conformité de stockage vis-à-vis la réglementation	Quantité traitée valorisée ou recyclée (tonnes)	Mode et lieu de traitement
					Temporaire	Permanent			
Industrie de ciment	Cimenterie Elmalabiod	Batteries et accumulateurs usagés	16.6.1	25 Unités/an (825KG)	0 Unités (0KG)	/	Stockés dans des conteneurs métalliques entreposés dans une plateforme bétonnée	315 Unités (9140KG)	Récupération par (ENPEC)2017
		Graisses pour lubrification usagées	20.1.9	1480 KG./an	10280 KG	/	stockée dans des fûts de 180 kg entreposés dans une aire bétonnée.	10280 KG	Réutilisation interne et vente au repreneur agréé (actuellement Manque de repreneur agréé)
		Huiles usagées à bases minérales	13.3.3	5432.4KG/an	3283.6 KG	/	stockées dans des fûts de 200 litres entreposés dans une aire bétonnée	3283.6 KG	Réutilisation interne
		Filtres à huiles usagés	16.1.4	196 unités /an (326 KG)	3008 filtres (4544 KG)	/	stockés dans des conteneurs entreposés dans une aire bétonnée.	3008 filtres (4544KG)	Récupération par un organisme agréé (actuellement Manque de repreneur agréé)
		Huiles de vidanges usagées	13.2.3	3693.6KG/an	0KG	/	stockés dans des fûts de 200 litres entreposés dans une aire bétonnée.	5842.4 KG	Récupération par (NAFTAL) 2017
		Equipement mis en rebut contenant des composants dangereux (Tube à rayon X usagé)	16.2.5	01 Unité /5ans (2.65KG)	06 Unités (15.9KG)	/	stockés dans une armoire blindée gardée par la sécurité	/	Récupération par un organisme agréé (actuellement absence de repreneur agréé)



الملحق رقم(12): معالجة الغبار بالتكنولوجيا الحديثة لدى مؤسسة الاسمنت تبسة

Cimenterie EL-Malabiod

Département Production

RECUPERATION POUSSIERE DES FILTRES

Code Air	Volume Air	Surface Filtrante	Récupéré kg/h
Z1P31	94	81	47346
Z1P30/Z1P33	210	161	86793,6
W1P01	102	81	8399
W1P11	94	81	7131,4
N1P31	200	161	407364
P1P31	65	40	185874

الملحق رقم(13): شهادات الازو لمؤسسة الاسمنت تبسة







المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر

GRUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA « S.C.T. »

ش.ذ.ر. - رأس مئها الاجتماعي : 2 700 000 000 د.ج S.P.A. au capital social de :
N° Identification Fiscale : 099812058209320 - N° Article d'Imposition : 12 200 101 077 - N° Registre de Commerce : 98 B05 82 093 12/00

سياسة الجودة الصحة-الأمن والبيئة

إن الأخذ في الحسبان للنتائج المرتبطة بالجودة، الصحة-الأمن والبيئة في نشاطاتنا المتعلقة بصناعة الاسمنت، الخرسانة الجاهزة للاستعمال والحصى تعد انشغالنا أصبح اليوم مطلباً قانونياً.

تسعى شركة إسمنت تبسة لأن يكون نظام الإدارة المتكامل (جودة، صحة-أمن وبيئة) أداة فعالة لتحقيق أحسن النتائج فيما يخص جميع نشاطاتها، ولذلك فهي تعمل في إطار مسؤوليتها من أجل حماية البيئة وللتقليل قدر الإمكان من الآثار السلبية على البيئة الناجمة عن عمليات الإنتاج ونشاطاتها الأخرى، وكذا حماية صحة وأمن العمال ومختلف الأطراف المعنية.

كذلك فإن مفهوم "إنتاج نقي" هو عمل منشود يمكننا من تحقيق أحسن النتائج بأقل التكاليف وهذا يمثل ضرورة حتمية من أجل العمل المتواصل على إرضاء زبائننا وكذا تطلعات الأطراف المعنية، لهذا فإن شركة إسمنت تبسة تلتزم بـ:

- ◀ الامتثال الصارم للقوانين والمعايير المطبقة على نشاطات الشركة.
- ◀ العمل على إرضاء الزبائن.
- ◀ التحسين المستمر في منظومات الجودة الصحة-الأمن والبيئة. ISO 9001/2015, ISO 45001/2018, ISO 14001/2015.
- ◀ المحافظة على شهادة المطابقة للعلامة التجارية "تاج" وفقاً للمعايير الجزائرية (المعهد الجزائري للتقييس).
- ◀ التكوين المتواصل لتطوير المهارات الفنية للعمال وإطارات الشركة لمواكبة التكنولوجيات الحديثة.
- ◀ تسطير أهداف في المجالات التالية:

- التحكم في تسيير النفايات؛
- الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية؛
- التكفل بالجوانب الملوثة للبيئة الناجمة عن جميع نشاطات الشركة؛
- الحد من الاخطار المهنية وحوادث العمل والصدمات وذلك بالمشاركة والمساهمة في لجان الوقاية الصحية والأمن؛
- الحد من مكامن الخلل (عدم المطابقة) لتطوير نظام الإدارة المتكامل (جودة، صحة-أمن وبيئة)؛
- مطابقة معايير العلامة التجارية "تاج" على جميع منتجات الشركة؛
- تطوير النشاطات المتعلقة بإنتاج الخرسانة الجاهزة للاستعمال؛
- تطوير النشاطات المتعلقة بإنتاج وتسويق الحصى.

وبصفتي الرئيس المدير العام للشركة أتعهد بتوفير جميع الوسائل البشرية والمادية الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة لتحسين أداء جهاز الإدارة المتكامل ومراجعة سياستنا وأهدافنا لتكييفهما مع التطورات الداخلية والخارجية.

أعتمد على جميع موظفي الشركة المساهمة والانخراط في هذه السياسة ليكونوا فاعلين دائمين للتحسين المستمر وذلك لترسيخ نظام الإدارة المتكامل.

تبسة في: 2019/11/24

الرئيس المدير العام



بولقشر يزيد
الرئيس المدير العام

Siège Social : Rue BELKACEMI Yousef BP 83 RP 12000-Tébessa -Algérie : Zone Industrielle Route
Tél : 213(0)37 59 27 98 – Fax : 213(0)37 59 25 84 - Email : sct.tebessa@gmail.com



1. المراجع باللغة العربية

أولاً- الكتب

- 01- أحمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة للفكر الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2013.
- 02- السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، الطبعة 01، 2012.
- 03- الشماع خليل محمد حسن، محمود خيضر كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 03، 2007.
- 04- أكرم سالم الجنابي، الإدارة الإستراتيجية تحديات القرن الحادي والعشرين - مفاهيم - نظريات - مداخل - عمليات - دراسة الحالة، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2017.
- 05- المغربي محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الادارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 06- الموسوي منعم زمزمي، بحوث العمليات مدخل علمي لاتخاذ القرارات، دار وائل للمشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 07- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2015.
- 08- ثابت عبد الرحمن الادريسي، إدارة الأعمال - نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- 09- جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال، مبادئ ومفاهيم، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2015.
- 10- حنفي عبد الغفار، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال - الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 11- حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة- النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2009.
- 12- خليل محمد العزاوي، إدارة إتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 13- داليدا محمد عادل الدوياتي، أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء وإدارة المخاطر الإستراتيجية على الأداء التنافسي للبنوك - دراسة تجريبية على عينة من البنوك التجارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2017.



- 14- رحاب محمد عبد الرحمن، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن - حالة تطبيقية، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة 01، 2015.
- 15- روبرت كليمان، تيرنسي ريلي، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، عبد الله بن سليمان العزاز، تقديم عبد الرحمن بن عبد العزيز الحماد، اتخاذ القرارات الصعبة باستخدام مجموعة نظم برامج أدوات القرار، دار المريخ للنشر، الرياض، 2010.
- 16- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 17- سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2012.
- 18- سليم بطرس جلدة، أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار اليازية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2009.
- 19- سيد صابر ثعلب، نظم دعم اتخاذ القرار الإداري، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 01، 2011.
- 20- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 21- عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غريبة، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006.
- 22- عريوة محاد، طلال زغبة، بطاقة الأداء المتوازن المستدام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2020.
- 23- علاء فرحان طالب الدعيمي، فاطمة علي سلمان المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2018.
- 23- علاء فرحان، زينب مكي، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2012.
- 24- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
- 25- علي شريف، الإدارة العامة النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2007.
- 26- علي الشرقاوي، العملية الإدارية، وظيفة المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 27- عدنان عواد الشوابكة، دور نظام وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري، الأردن، 2001.
- 28- عوض محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.
- 29- فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2000.



- 30- ليث عبد الله القيهوي، زيادة كمال اللالا، بلال محمود الوادي، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2013.
- 31- محمد الصيرفي، الادارة الاستراتيجية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008.
- 32- محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة 01، 2007.
- 33- محمد الطائي، نعمة عباس الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية- منظور الميزة التنافسية-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 34- مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة 01، 2009.
- 35- مظفر أحمد حسين سليمان الشهاري، كفاءة القرار الاستراتيجي في إطار استراتيجيات التدفق المعرفي وآليات التنسيق المنظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2016.
- 36- محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 37- محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال- قياس الأداء المتوازن، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 01، 2014.
- 38- محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015.
- 39- محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 01، 2012.
- 40- مخيمر عبد العزيز جميل، دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2005.
- 41- مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2012.
- 42- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 01، 2016.
- 43- مؤيد عبد الحسين الفضل، المنهج الكمي في إدارة الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 44- وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالبي، توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمحاذاة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 01، 2009.
- 45- وائل محمد إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، توجيه الأداء الإستراتيجي، الرصد والمحاذاة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.



- 46- ناصر نور الدين عبد اللطيف، الاتجاهات المدنية في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 47- نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية-منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 48- النعيمي صلاح عبد القادر، المدير، القائد والمفكر الاستراتيجي، فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، إثراء للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2008.
- 49- نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 50- الهلالي الشربيني، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006.
- 51- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار النشر والثقافة، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2009.
- 52- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 01، 2009.
- 53- يعقوب عادل نصر الدين، الاستراتيجية منهج الممارسات المتكاملة، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2019.
- ثانياً - الأطروحات والمذكرات**
- 01- إسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات- دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2008-2009.
- 02- بتقة صونيا، الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية- دراسة حالة على عينة من المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراة علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016.
- 03- ثورة عزات ابو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية في محافظة الخليل، قدمت استكمالاً للحصول على درجة الماجستير من جامعة الخليل، فلسطين، 2017-2018.
- 04- حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة مقدمة



- ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2013-2014.
- 05-** رحمون هلال، المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة-، أطروحة لنيل شهادة في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2004-2005.
- 06-** سمية فضيلي، أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، تخصص: علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018-2019.
- 07-** صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، نخصص الادارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.
- 08-** الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.
- 09-** فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية- دراسة تطبيقية بنك فلسطين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 10-** قصي كمال الدين أحمد عبد القادر، فعالية الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة في ترشيد القرارات الاستراتيجية بالمنشآت الصناعية - دراسة حالة على شركة السكر السودانية المحدودة، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2018.
- 11-** مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن- دراسة اختيارية في شركة طيران الملكية الأردنية، رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012-2013.



12- منى إبراهيم خليل المدهون، عبير عياد أحمد البطنجي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات بغزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدبلوم العالي في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2013.

13- لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي - دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.

14- محمد بن موسى، أثر تفويض السلطة على فعالية إتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة: مجمع الرياض سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، فرع: إدارة المنظمات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2013.

ثالثا- المحاضرات

01- مقراش فوزية، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير. جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015-2016.

رابعا- المقالات والدوريات

01- إبراهيم بن عبد العزيز اللحيدان، بناء مؤشرات الأداء الرئيسية للأمن الصناعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ودورها في الحد من الحوادث الصناعية- دراسة تحليلية على المنشآت الصناعية في مدينة ينبع الصناعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2017.

02- أحمد فوزي ملكاوي، قياس مدى فعالية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية- دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي أريد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 48، العراق، 2015.

03- أحمد عارف محروس ابو النجاة سعد الدين، القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المؤسسة الخدمية، قدمت استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة من أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2013.

04- أحمد يوسف، دلهوم محمد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج porter، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، جامعة البليدة 02، 2019.

05- افتخار جبار عبد، مدى إمكانية قياس الأداء المستدام للشركات الصناعية بواسطة بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية في معمل إسمنت الكوفة، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى، المجلد 09، العدد 02، العراق، 2019.



- 06- بوجعادة إلياس، أهمية نظم دعم القرار في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 06، العدد01، جامعة سكيكدة، جوان 2018.
- 07- جيهان ونس عبد العزيز موسى، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصال الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد47، العراق، 2016.
- 08- جنان علي حمودي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرارات لزيادة فاعلية المحاسبة الادارية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركات الصناعية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد95، العراق، 2013.
- 09- حسان بوبعاية، محمد يعقوبي، مساهمة نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد قرارات البنوك التجارية الجزائرية بالتطبيق على عينة من الوكالات البنكية بالمسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد11، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014.
- 10- حمد شفاء، نصيب رجم، دور الأنظمة الخبيرة في صناعة القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.
- 11- خميسي قايدي، أمينة بن خرناجي، تحسين جودة الخدمات البنكية باستخدام نماذج صفوف الانتظار- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة برج بوعرييج، العدد02، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 2016.
- 12- دحاك عبد النور، تحليل الأسس النظرية لمداخل اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 01، العدد14، باتنة، مارس 2018.
- 13- دن أحمد، نوي فتحي، بن سيدي عبد القادر، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة البديل الاقتصادي، العدد02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2014.
- 14- خالد عبد الله إبراهيم، التدريب وأثره في إتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة- دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، العراق، 2015.
- 15- ربيع ياسين سعود، زيد ياسين سعود، بطاقة الأداء المتوازن مدخل لتقييم الأداء الاستراتيجي، مجلة دنانير، العدد 05، العراق، 2014.
- 16- رؤوف زرفة، بومجان عادل، أهمية ومكانة نظام المعلومات الاستراتيجي في إتخاذ القرار، الملتقى الوطني حول دور الموازنة الصفرية في ترشيد النفقات واقع وأفاق- حالة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، يومي 22 و23 أكتوبر 2019.
- 17- زكرياء جمعة، بزاوية محمد، دراسة أنظمة التصنيع باستخدام نماذج المحاكاة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية، المجلد 14، العدد 02، جامعة تلمسان، 2015.



- 18- زينب بن التركي، الأساليب الكمية في إتخاذ القرار، أسلوب شجرة القرار نموذجاً، العدد 06، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، 2009.
- 19- زياد عبد الحليم الذيبة، مدى تطبيق النظام المتوازن في المصارف التجارية اليمينية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 09، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011.
- 20- سارة عزازية وآخرون، المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الباحث، العدد 17، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017.
- 21- سترة العلجة، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت عين الكبيرة، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 09، العدد 01، سطيف، جوان 2018.
- 22- سحنون فاروق، لعجالي عادل، واقع تطبيق الأساليب الكمية لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، جامعة المسيلة، 2017.
- 23- سلوى هاني السامراني، عوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات الاستراتيجي وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 69، جامعة بغداد، 2012.
- 24- صالح محمد ديلفن، دور القيادة ومخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي في التميز المنظمي - دراسة ميدانية لعينة من منظمات محافظة أربيل، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق، 2009.
- 25- صباح بلقيدوم، أنظمة المعلومات الاستراتيجية كأداة لتحقيق التميز في منظمات الأعمال - تجربة اتصالات الجزائر موبيليس، مجلة الباحث، العدد 14، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
- 26- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- 27- طاهر محسن منصور الغالبي، مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء - دراسة تطبيقية في منظمات عراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 08، العدد 29، جامعة البصرة، العراق، 2012.
- 28- طاهر حسن، مضر العجي، كفاءة القرار وفعاليتها بين أرجحية استخدام النمط العاطفي أو العقلاني في اتخاذ القرار - دراسة ميدانية مقارنة بين وزارة التعليم العالي ووزارة التربية، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 01، جامعة دمشق، 2013.



- 29- عبد المالك أحمد رجب، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد02، جامعة حلوان، القاهرة، 2006.
- 30- عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية -دراسة حالة مؤسسة نפטال - مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011 - 2014) ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد03، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015.
- 31- علاوي خيضر مجيد، قياس الأداء للشركات الصناعية وفق بطاقة الأداء المتوازن- دراسة ميدانية لمجموعة من الشركات الصناعية في محافظة الديوانية، مجلة المثني للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة المثني، المجلد05، العدد02، العراق، 2015.
- 32- عمر قيس جميل، سامر نيسان أحمد، أنماط الاتصالات الإدارية وتأثيرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في المديرية العامة لتربية الأنبار، مجلة دنانير، المجلد01، العدد01، العراق، 2019.
- 33- عطاء الله بن طيرش، كاكي عبد الكريم، بن دقفل كمال، دراسة فعالية بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد03، جامعة زيان عاشور، الجلفة، جوان 2018.
- 34- عمر قيس جميل، سامر نيسان أحمد، أنماط الاتصالات الإدارية وتأثيرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية- دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في المديرية العامة لتربية الأنبار، العدد15، العراق، 2019.
- 35- عفاف السيد بدوي عبد الحميد، رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه، تخصص تجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2012.
- 36- علي ناصر علوان، التكامل بين تتقني بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعات الكهربائية، رسالة دكتوراه في المحاسبة القانونية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، 2012، ص: 82.
- 37- غفير فراس، دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2015.
- 38- قصي كمال الدين أحمد عبد القادر، فعالية الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة في ترشيد القرارات الاستراتيجية بالمنشآت الصناعية- دراسة حالة شركة السكر السودانية المحدودة، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجيستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.
- 39- كمال عودة فاضل، تحليل كلفة المنع والتقييم ودورها في ادارة الجودة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 45، 2015.



- 40- محمد محروس شحاتة سلامة، استخدام بطاقات الأداء المتوازن لتحسين الأداء في المؤسسات الصحفية، مجلة التصميم الدولية، كلية الفنون التطبيقية، جامعة حلوان، مصر، 2016.
- 41- محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 26، الأردن، 2008.
- 42- مخوخ رزيقة، استخدام الأساليب الكمية في ترشيد قرارات المؤسسة الاقتصادية- دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017.
- 43- مراد كواشي، إشكالية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام، المجلة العربية للمحاسبة، المجلد 17، العدد 01، جامعة البحرين، 2014، ص: 78.
- 44- مرزوق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 04، العدد 28، جامعة الجزائر 3، 2013.
- 45- مظفر أحمد حسين سليمان الشهاري، كفاءة القرار الاستراتيجي في إطار استراتيجيات التدفق المعرفي وآليات التنسيق المنظمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط الشمال، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2016.
- 46- مهدي فاطمة الزهراء، ترسيخ أخلاقيات الأعمال كآلية لتفعيل عملية صنع القرار بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات بن حمادي بولاية برج بوعريريج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 21، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2017.
- 47- مهمل بن علي، متخذ القرار الرشيد وتأثيره على فعالية تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، مجلة الرواق، العدد 03، المركز الجامعي غليزان، جوان 2016.
- 48- مكية كريدي الكعبي، مداخل صناعة القرار الاستراتيجي ودورها في كفاءة تسويق الخدمات- دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد 09، العدد 01، 2017، العراق.
- 49- نادية راضي عبد الرحيم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 21، العدد 02، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2005.
- 50- ناجح أشرف، نظرية المباريات كأداة للتحليل الاستراتيجي في التسويق، العدد 05، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة المدينة، 2016.



51- نادية مدروس، نبوية عيسى، نظم دعم القرار ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات (مقاربة نظرية)، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 05، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، جوان 2019.

52- يحي عبد الله محمود الخصاونة، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي - دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 04، الأردن، 2013.

53- وزيرة يحي محمد، علاقة معايير قياس جودة المعلومات الاستراتيجية بمراحل صناعة القرار- بحث تحليلي لآراء رؤساء وأعضاء مجالس الكليات والمعاهد التقنية في الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 11، العراق، 2012.

خامسا- الملتقيات

01- جبيرات سناء، خان حنان، نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظام المعلومات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012.

02- نوفل سمايلي، فراحتية العيد، جهودات السياسة البيئية لمؤسسة الاسمنت- تبسة في مواجهة ملوثاتها الصناعية، مداخلة علمية في مقدمة الملتقى الوطني حول الامتثال للمعايير البيئية كمدخل حديث لتحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الجزائرية، المنعقد يومي 19-20 أفريل 2017، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، المركزي الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر.

03- وهيبة مقدم، دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 09-10 نوفمبر 2010.

II. المراجع الأجنبية

Books:

1. Anthony Atkinson and al, **Management Accounting: Information For Decision-making and Strategy Execution**, London, 6th edition, 2012
2. Huczynski Anrzej, Buchanan Darid, " **Organizational Behavior: An Introductory** ", text, 4th-ed, Rotlit o, Lombard a, Ltaly, 2001.
3. Jean Brillman, Jacque Herard, **Les meilleurs pratiquedes management**, 6^{ème} édition d'organisation, paris, 2008.
4. London Kenneth, London Jane, **Management Information Systems**, Pearson prentice- Hall, 9th ed, Ine, New Jersey, U.S.A , 2010.
5. Monetro Sonly, **Developing people through decision Making: power case study business case studies**, 2017.



6. Parker Review, Nites Philip, **Competitive Intelligence Gathering**, Idea Group publishing, Inc, U.S.A, 2006.

7. Paul Niven, **Blanced Scorcord Step by Step, Maximizing preforemance and Maintaing Results**, 2nd. P. cm, Includes index, canada, 2002.

8. Pearce John, RobinsonRichard, **Competitive Strategy**, Mc Gron- Hill, 2005.

Articles:

1. ALAO, ESTHER, **STRATEGIC DECISION MAKING, BALANCED SCORECARD PROFITABILITY: ISSUES and CHALLENGES**, International Journal of Accounting Research Vol 1, No1, 2013.

2. Banker, R et al, **An Emprical inverstigation of an Incentive Plan that includes Non-Financial performance measures**, the Accounting review, vol75, No1, 2000.

3. Bernard Wong On Wing, Lan Guo, Wei Li, Dan Yang, **Reducing conflict in blanced Scorecad evolution Accounting Organization and society**, Volume 32, Issues4-5, May- July, 2007.

4. Chalaris Joannis, Poustourli, Caterina, **Total Quality Management in Higher Education with Blanced Scorecard Technique**, Oral- MIBES, Greece, 2012.

5. Denis CHOFFEL, François MEYSSONNIER, **Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard**, Association Francophone de Comptabilité, Tome 11, Volume 2, décembre 2005.

6. Kala, D., & Bagri, S. C, **Designing the strategy map for hotels with key performance indicators of balanced scorecard using DEMATEL technique**, International Journal of Business Excellence, 2016.

7. Lueg, R., & Julner, P, **How are strategy maps linked to strategic and organizational change? A review of the empirical literature on the balanced scorecard**, A Review of the Empirical Literature on the Balanced Scorecard, Corporate Ownership & Control, 2014.

8. Rahimnia, F. & Kargozar, N, **Objectives priority in university strategy map for resource allocation, Benchmarking**, An International Journal, 2016.

9. Robert Kaplan, David Norton, **Putting The Balanced Scorecard to Work**, Harvard Business Review, Vol 71, No 05, 1993.

10. Robert Kaplan, David Norton, **The Balanced Scorecard Measure that Drive Performance**, Harvard Business Review, 1992.

11. Sunhide, **Blanced Scorecard And The Management Instrument**, Complementariiy University of Orqdea, Romania, 2009.

12. Toru Morisawa, **Building Performance Measurement Systems with the blanced Scorecard Approach**, Nomura Research Institute, Japon, N45, 2002.

Theses:

1. Mathieu Laura, **Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaine logique**, thèse de doctorat en système industriels, institut national polytechnique de Toulouse, 2004.

Websites:

1. Assad Alabi, Cement Industries Air Pollutants and Processing Ways, <http://www.tkne.net/vb/t50640.html>.



III. المواقع الالكترونية

- 01- التركيب الكيميائي للإسمنت على الرابط الالكتروني: <http://mazoozg.yoo7.com/t636-topic>
- 02- موقع مؤسسة الاسمنت-تبسة على الرابط الالكتروني: http://sct.dz/index.php?id_page=1
- 03- وزارة الموارد المائية والبيئة، قوانين البيئة، على الرابط الالكتروني:
<http://www.mree.gov.dz/reglementation/sous-secteur-de-lenvironnement/?lang=ar>

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرار الاستراتيجي، من خلال مساهمة كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الرفع من الأداء الكلي للمؤسسة، من خلال استخدام المؤشرات المالية وغير المالية في تقييم أداءها، وذلك بالاعتماد على الأبعاد الخمسة للبطاقة المتمثلة في: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء، بُعد التعلم والنمو، وأخيرا البعد البيئي. ولتحقيق أهدافها المستمدة من استراتيجيتها المعتمدة، حيث يعد القرار الاستراتيجي من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسات لتحقيق أهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد.

وقد تم اسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة الاسمنت- تبسة وخلصت إلى أنه إذا تمكنت المؤسسة من تصميم بطاقة الأداء الخاصة بها ستكون لديها صورة واضحة على مختلف أبعاد أدائها المالي والعمليات الداخلية والزبائن والتعلم والنمو والبيئة في جميع مراحل عملها وذلك ما سيشكل دافع أساسي لتحقيق فعالية في قراراتها الاستراتيجية بعد تقييم مختلف الأبعاد المالية وغير المالية.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، البعد المالي، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، البعد البيئي، القرار الاستراتيجي، مؤسسة اسمنت تبسة.

Abstract

This Study aimed to highlight the importance of a balanced scorecard in achieving the effectiveness of strategic decision, by contributing each dimension of the balanced scorecard to increase the overall performance of the organization, by using financial and non-financial indicators in evaluating their performance, based on the five dimensions of the card: the financial dimension, the internal operations dimension, the customers dimension, the learning and growth dimension, and finally the environmental dimension. To achieve its objectives derived from its approved strategy, as the strategic decision is one of the most important decisions taken by organizations to achieve their main goals and objectives in the long term.

The theoretical study was dropped on the TEBESSA Cement Foundation and concluded that if the organization is able to design its own scorecard, it will have a clear picture of the various dimensions of its financial performance, internal processes, customers, learning, growth and the environment at all stages of its activities, this will constitute a main motive for achieving effectiveness in its strategic decisions, after evaluating the various financial and non-financial dimensions.

Keywords: Balanced Scorecard, Financial Dimension, The Internal Processes Dimension, The Learning and Growth Dimension, The Environment Dimension, The Strategic Decision, TEBESSA Cement Foundation.