

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د / مولاي الطاهر - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص محاسبة وتدقيق

بعنوان:

**إدارة الأداء باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن BSC**  
**مؤسسة الإسمنت S.CIS - سعيدة -**

تحت إشراف الأستاذ:

- محرز عبد القادر

من إعداد الطلبة:

- حسين بغداد

- ملوك عماد الدين

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ(ة): ..... رئيسا

الأستاذ(ة): ..... مشرفا

الأستاذ(ة): ..... ممتحنا

الأستاذ(ة): ..... ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017

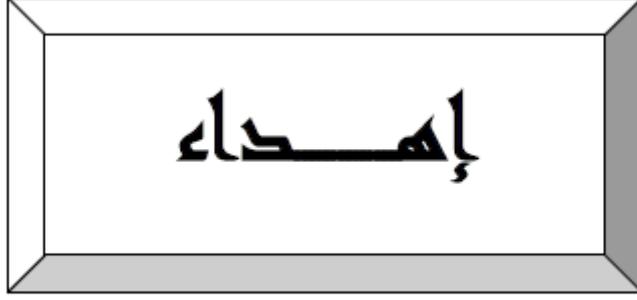
لا اله الا الله محمد رسول الله



قال الله تعالى ( : هل جزاء الإحسان إلا الإحسان . )..سورة الرحمن ، آية. 60  
كن عالما .. فإن له تستطع فكن متعلما ، فإن له تستطع فأحب العلماء ، فإن له  
تستطع فلا تبرغضهم.. .

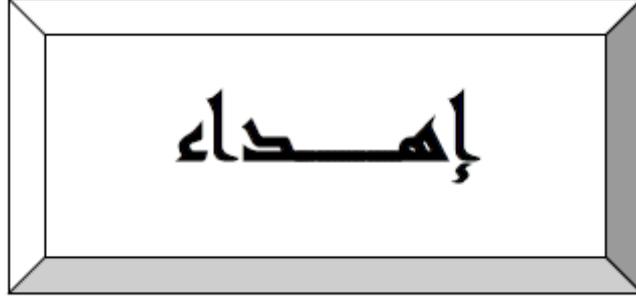
بعد رحلة بحث و جهد و اجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث ، أحمد الله عز وجل  
على نعمه التي من بها علي فهو العلي القدير ، كما لا يسعني أن أخص  
بأسمى

عبارات الشكر و التقدير للأستاذ المحترم السيد " محرز عبد القادر" الذي لم  
يبخل عنا قط بنصائحه وإرشاداته القيمة ، فجزاه الله عني كل خير..  
و أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ السيد " علي بن قدور " الذي لم يتوانى كذاك  
في تقديم كل الإرشادات والنصائح فجزاه الله عني خيرا ..  
وأشكر كل من ساهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث  
كما لا ننسى أن نتقدم بأرقى و أثن عبارات الشكر  
لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية المحترمون الذين قدموا  
لنا المساعدات والتسهيلات  
والمعلومات ، فلهم منا كل الشكر،  
وكل أستاذ أفنى عمره في تلقين العلم للأجيال الناشئة،



الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك.. و لا تطيب  
اللحظات إلا بذكرك ..  
و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. و لا تطيب الجنة إلا برويتك  
" الهي جل جلالك "  
إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما  
إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما  
وتعليمنا وكانا سندا لنا طوال المشوار الدراسي إلى اللذان شقا و تعبنا من اجل  
إسعادنا  
و تحملا مشاقنا لأجلنا وكانا لنا مثال الحب والتضحية  
للذان قال فيهما سبحانه و تعالى:  
"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني  
صغيرا"  
إلى إخوتي وأفراد عائلتي وكل أصدقائي...  
إلى كل من علمني حرف...  
إليكم جميعا أهدي هذا العمل.

بغداد



الهي لا يطيب الليل إلا بشركك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك.. و لا تطيب  
اللحظات إلا بذكرك ..  
و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. و لا تطيب الجنة إلا برويتك  
" الهي جل جلالك "  
إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما  
إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما  
وتعليمنا وكانا سندا لنا طوال المشوار الدراسي إلى اللذان شقا و تعبنا من أجل  
إسعادنا  
و تحملا مشاقنا لأجلنا وكانا لنا مثال الحب والتضحية  
للذان قال فيهما سبحانه و تعالى:  
"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني  
صغيرا"  
إلى إخوتي وأفراد عائلتي وكل أصدقائي...  
بالخصوص أعمامي وعمتي وجدتي ... و كل أصدقائي..  
إلى كل من علمني حرف...  
إليكم جميعا أهدي هذا العمل.

عماد الدين

## الملخص:

تعد عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية من المواضيع الهامة نتيجة التغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية حيث نجد بطاقة الأداء المتوازن من أدوات مراقبة التسيير الحديثة التي تساعد في عملية التقييم مما يستدعي الاهتمام بها، إن الهدف من هذا الموضوع هو معرفة كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية في مؤسسة الإسمنت سعيدة ، و ذلك لان بطاقة الأداء المتوازن أحد الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير ، و قد اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على تقنية المقابلة إضافة إلى وثائق المؤسسة ، و قد اختصرت الدراسة على دراسة جميع محاور بطاقة الأداء المتوازن ، و في الأخير توصلنا إلى جملة من النتائج

أهمها أن المؤسسة تعتمد على المحور المالي و محور العملاء قصد تحقيق أداء مالي.

**الكلمات المفتاحية :** تقييم الأداء ، بطاقة الأداء المتوازن ، المحور المالي ، محور العمليات الداخلية ، محور التعلم و النمو ، محور العملاء.

## Résumé:

Le processus d'évaluation de la performance dans les institutions économiques des sujets aussi importants que la suite des changements imposés par l'environnement extérieur, où l'on retrouve le tableau de bord prospectif des outils de suivi de la gestion moderne qui aident dans le processus d'évaluation, qui demande de l'attention, que le but de ce sujet est de savoir comment contribuer à la Balanced Scorecard dans l'évaluation performance des institutions économiques de la Fondation de la cimenterie de saida, et parce que les Scorecard A outils modernes équilibrés pour surveiller la gestion, et ont adopté dans notre étude de ce

sujet sur entretien technique, en plus des documents de l'organisation, et a raccourci l'étude pour étudier tous les axes de la Balanced Scorecard, et dans nous sommes arrivés à la dernière phrase des résultats les plus importants que l'institution s'appuie sur le centre financier et le centre de la clientèle afin d'obtenir une performance financière.

**Mots-clés:** évaluation de la performance, Balanced Scorecard, le centre financier, le centre des processus internes, l'apprentissage et l'axe de croissance, l'axe des clients.



فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتويات  |
|--------|--|
| I      | التشكرات   |
| II     | الإهداء  |
| III    | الملخص   |
| IV     | الفهرس   |
| VI     | قائمة الجداول                                    |
| VII    | قائمة الأشكال                                    |
| VIII   | قائمة الملاحق                                    |
| أ      | المقدمة العامة                                   |
| 1      | الفصل الأول : إدارة الأداء                       |
| 2      | تمهيد  |
| 2      | البحث الأول : مدخل إلى الأداء                    |
| 3      | المطلب الأول : مفهوم الأداء                      |
| 4      | المطلب الثاني : أنواع الأداء                     |
| 7      | المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على مستوى الأداء |
| 9      | المبحث الثاني : قياس و تقويم الأداء              |
| 10     | المطلب الأول : قياس الأداء و مؤشرات              |
| 12     | المطلب الثاني : تقويم الأداء و أهدافه            |
| 13     | المطلب الثالث : من قياس الأداء إلى تقويم الأداء  |
| 15     | البحث الثالث : تقييم الأداء                      |
| 15     | المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء                |
| 16     | المطلب الثاني : أهمية تقييم الأداء               |
| 18     | المطلب الثالث : أدوات و مناهج التقييم في المؤسسة |
|        | خلاصة الفصل                                      |
| 25     | الفصل الثاني : بطاقة الأداء المتوازن BSC         |

|    |  |
|----|--|
| 25 | تمهيد  |
| 26 | المبحث الأول : مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن  |
| 26 | المطلب الأول : التطور التاريخي   |
| 28 | المطلب الثاني : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن  |
| 30 | المطلب الثالث : أهمية بطاقة الأداء المتوازن  |
| 33 | المبحث الثاني : مكونات ووظائف وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن                               |
| 35 | المطلب الأول : مكونات بطاقة الأداء المتوازن  |
| 37 | المطلب الثاني : خصائص بطاقة الأداء المتوازن  |
| 40 | المطلب الثالث : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن  |
| 45 | المبحث الثالث : التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بطاقة الأداء المتوازن                        |
| 45 | المطلب الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي   |
| 47 | المطلب الثاني : مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ الإستراتيجية                       |
| 49 | المطلب الثالث : الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن                              |
| 51 | خلاصة الفصل  |
| 52 | الفصل الثالث : دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت S.CIS                                     |
| 52 | المبحث الأول : دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت S.CIS                                     |
| 54 | المطلب الأول : نبذة تاريخية عن مؤسسة الاسمنت   |
| 56 | المطلب الثاني : الموقع الجغرافي والهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت                           |
| 58 | المطلب الثالث : التشخيص المالي للمؤسسة   |
| 73 | المبحث الثاني : إسقاط الخريطة واقتراح نموذج بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة<br>محل الدراسة |
| 74 | المطلب الأول : الخريطة الإستراتيجية المقترحة للمؤسسة محل الدراسة                         |
| 77 | المطلب الثاني : النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن                                   |
| 79 | خلاصة الفصل  |
| 82 | الخاتمة العامة   |

|    |               |
|----|---------------|
| 85 | قائمة المراجع |
| 88 | قائمة الملاحق |

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول   | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 40     | مقاييس الأداء المالي                                   | 1-2        |
| 41     | تحديد المحاور الإستراتيجية للبعد المالي                | 2-2        |
| 42     | مؤشرات قياس بعد العملاء                                | 3-2        |
| 43     | مؤشرات قياس بعد العمليات الداخلية                      | 4-2        |
| 44     | مؤشرات قياس بعد التعلم والنمو                          | 5-2        |
| 46     | مؤشرات قياس البعد البيئي                               | 6-2        |
| 48     | الميزانية المختصرة لسنة 2013 وفق المعيار $\frac{3}{4}$ | 1-3        |
| 49     | حساب النسب المالية لسنة 2013                           | 2-3        |
| 52     | حساب نسب الاقتراض لسنة 2013                            | 3-3        |
| 56     | حساب نسب السيولة لسنة 2013                             | 4-3        |
| 57     | حساب نسب الربحية لسنة 2013                             | 5-3        |
| 58     | الميزانية المختصرة لسنة 2014 وفق المعيار $\frac{3}{4}$ | 6-3        |
| 58     | نسب المالية لسنة 2014                                  | 7-3        |
| 59     | نسب الاقتراض لسنة 2014                                 | 8-3        |
| 60     | نسب السيولة لسنة 2014                                  | 9-3        |
| 61     | نسب الربحية لسنة 2014                                  | 10-3       |
| 62     | الميزانية المختصرة لسنة 2015 وفق المعيار $\frac{3}{4}$ | 11-3       |
| 63     | نسب المالية لسنة 2015                                  | 12-3       |
| 64     | نسب الاقتراض لسنة 2015                                 | 13-3       |
| 65     | نسب السيولة لسنة 2015                                  | 14-3       |
| 66     | نسب الربحية لسنة 2015                                  | 15-3       |
| 67     | متوسط نسب التمويل لسنوات 2013-2014-2015                | 16-3       |
| 68     | متوسط نسب الاقتراض لسنوات 2013-2014-2015               | 17-3       |
| 68     | متوسط نسب السيولة لسنوات 2013-2014-2015                | 18-3       |
| 69     | متوسط نسب الربحية لسنوات 2013-2014-2015                | 19-3       |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل   | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 1      | التتابع في العمليات الفرعية في إدارة الأداء                     | 1-1       |
| 5      | هيكل قياس الأداء  | 2-1       |
| 35     | مكونات بطاقة الأداء المتوازن                                    | 1-2       |
| 38     | المشاركة والاتصال التنظيمي في إعداد بطاقة الأداء المتوازن       | 2-2       |
| 39     | أبعاد بطاقة الأداء المتوازن                                     | 3-2       |
| 40     | مفهوم القيمة المقترحة   | 4-2       |
| 44     | نموذج سلسلة القيمة لبعده العمليات الداخلية                      | 5-2       |
| 47     | عمليات بطاقة الأداء المتوازن                                    | 6-2       |
| 50     | الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت                                  | 1-3       |
| 53     | الأعمدة البيانية لنسب التمويل الدائم لسنوات 2013-2014-2015      | 2-3       |
| 55     | الأعمدة البيانية لنسب التمويل الخاص لسنوات 2013-2014-2015       | 3-3       |
| 57     | الأعمدة البيانية لنسب الاستقلالية المالية لسنوات 2013-2014-2015 | 4-3       |
| 59     | الأعمدة البيانية لنسب قابلية السداد لسنوات 2013-2014-2015       | 5-3       |
| 63     | الأعمدة البيانية لنسب سيولة الأصول لسنوات 2013-2014-2015        | 6-3       |
| 69     | الأعمدة البيانية لنسب السيولة العامة لسنوات 2013-2014-2015      | 7-3       |
| 71     | الأعمدة البيانية لنسب السيولة المختصرة لسنوات 2013-2014-2015    | 8-3       |
| 73     | الأعمدة البيانية لنسب السيولة الفورية لسنوات 2013-2014-2015     | 9-3       |

|    |   |      |
|----|---|------|
| 75 | الأعمدة البيانية لنسب هامش الربح الصافي لسنوات 2013-<br>2015-2014     | 10-3 |
| 76 | الأعمدة البيانية لمعدل العائد على الاستثمار لسنوات 2013-2014-<br>2015 | 11-3 |
| 77 | الخريطة الإستراتيجية المقترحة لمؤسسة الإسمنت                          | 12-3 |
| 79 | النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن                                | 13-3 |

قائمة الملاحق

| رقم الملحق | عنوان الملحق                  |
|------------|-------------------------------|
| (01)       | جانب الأصول لميزانية سنة 2013 |
| (02)       | جانب الخصوم لميزانية سنة 2013 |
| (03)       | جانب الأصول لميزانية سنة 2014 |
| (04)       | جانب الخصوم لميزانية سنة 2014 |
| (05)       | جانب الأصول لميزانية سنة 2015 |
| (06)       | جانب الخصوم لميزانية سنة 2015 |
| (07)       | أسئلة المقابلة                |

# المقدمة العامة

### المقدمة العامة :

إن الظروف الحالية تجعل المؤسسات تواجه العديد من الضغوطات الناتجة عن التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة ، هذا ما جعلها تسعى و بصورة مستمرة نحو التطور ، الإبداع، و التحسين باعتباره السبيل الوحيد لاستمرارها و نموها . فبقاء المؤسسة في هذا المحيط التنافسي الذي يعتبر التغيير فيه هو الثابت الوحيد ، يعتمد على قدراتها في التقييم الفعال لأدائها و في تحديد الاستراتيجيات التي تمكنها من التحسين في قراراتها و بلوغ أهدافها .

لقد اقتصر قياس و تقييم أداء المؤسسات ، خاصة الصناعية منها و لعدة عقود مضت على الجانب المالي فقط ، بالاعتماد على مختلف المقاييس و المؤشرات المالية مع إهمال تام لباقي الجوانب غير المالية ، وهو ما اجعل مؤشرات الأداء المالية تكون عرضة للعديد من الانتقادات بمرور الزمن ، كونها تعكس الأداء في الماضي و لا تقدم أي صورة عن الأداء في المستقبل ، و عدم قدرتها على ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى مع عمليات المؤسسة قصيرة المدى ، و بذلك فمقاييس الأداء التقليدية لا تعبر حقيقة عن مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة . و في هذا السياق و استجابة للقصور الوارد في أنظمة التقييم التقليدية اقترح

( ROBERT KAPLAN & David Norton ) سنة 1992م ، نموذجاً جديداً لتقييم الأداء يتعدى السلبيات السابقة من خلال دمج كل من المؤشرات المالية و غير المالية ، و هو ما أطلق عليه اسم بطاقة الأداء المتوازن " BALANCED SCORECARD "

ويسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الخمسة (وليس الأربعة كما هو الحال في الدراسات السابقة) على مؤسسة الاسمنت لأغراض تقويم أدائها بهدف التعرف على نقاط الضعف والقوة في مختلف وحدات المؤسسة .

حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاماً شاملاً لتقييم الأداء من المنظور الاستراتيجي ، تعمل على ترجمة رسالة وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف المحددة والمقاييس الملموسة من خلال تفاعل أربعة أبعاد : البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو

### 1- الإشكالية :

لقد حازت بطاقة الأداء المتوازن على مكانة مميزة ضمن أدوات تقييم الأداء ، وشهدت بذلك تطبيقاً واسعاً في معظم المؤسسات الأمريكية والأوروبية ، إلا أنه في البلدان النامية بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة ، تشهد هذه الأداة قصوراً كبيراً سواء تعلق الأمر بالتطبيق من قبل المؤسسات أو بالدراسات الأكاديمية ، الأمر الذي يطرح

مشكلة خاصة في ظل التوجه الذي تعرفه هاته الدول نحو اقتصاد السوق ، فقط أصبحت ملزمة بتطبيق النماذج الحديثة في مراقبة التسيير من أجل الصمود أمام المنافسة ومختلف التحديات الخارجية .

مما سبق فإن إشكالية هذا البحث تتمثل في الإجابة عن التساؤل التالي :

ما مدى إمكانية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن لإدارة وتقييم أداء مؤسسة صناعة الإسمنت S.CIS ؟.

## 2- التساؤلات الفرعية :

بهدف الإجابة عن الإشكالية السابقة ، فقد تم تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مدى ملائمة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مؤسسة الإسمنت ؟
- كيف يؤثر كل بعد من أبعاد البطاقة على مستوى الأداء داخل المؤسسة ؟
- ما هي الإضافات التي تقدمها بطاقة الأداء المتوازن مقارنة بأدوات التقييم التقليدية ؟

## 3- أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تبيان ماهية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة في تقييم الأداء الاستراتيجي
- دراسة الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن .
- محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة الصناعية للإسمنت

## 4- أهمية الدراسة :

تحتل عملية تقييم الأداء في المؤسسة بأهمية بالغة تبنى عليها العديد من القرارات الهامة وتحدد اتجاهات سير المؤسسة سلبا أو إيجابا ، مما يساعد هذه الأخيرة على التقدم نحو تنفيذ استراتيجياتها وبلوغ أهدافها . وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتطرق إلى أحدث أدوات تقييم الأداء المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن التي تركز على قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات . كما تظهر أهمية الدراسة أيضا من خلال محاولاتها للتعرف على ملائمة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لإدارة وتقييم الأداء في مؤسسة صناعة الإسمنت .

## 5- أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيار هذا الموضوع إلى مجموعة من الاعتبارات الشخصية والموضوعية التي نوجزها في الآتي :

● الجانب الشخصي :

- اهتمام الطالب بالمواضيع الحديثة التي تتطابق مع تخصصه في الإدارة المالية
- رغبة الطالب في الإحاطة بجوانب هذا الموضوع ومعرفة ما هي العوائق التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الجزائرية

● الجانب الموضوعي :

- الحدائة النسبية للموضوع محل الدراسة ، حيث أن تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لا يزال في مراحل التمهيدية بالدول النامية بشكل عام والجزائر بشكل خاص .
- قلة الدراسات النظرية والتطبيقية حول هذه الأداة ، ففي الوقت الذي نشهده فيه تطبيقا واسعا لبطاقة الأداء المتوازن في غالبية الدول الغربية ، لا يزال لا نعرف مدى فعاليتها على مؤسستنا الوطنية

**6- منهجية الدراسة :**

- بغية الإجابة عن الإشكالية المطروحة في الدراسة ، اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي في عرض وتفسير كافة متغيرات الدراسة من خلال جمع معلومات حول المشكلة وتصنيفها ومعالجتها .
- بينما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة و التي تمت في مؤسسة الاسمنت S.CIS المقابلة ، وذلك عن طريق التوثيق و إجراء بعض المقابلات مع بعض أهم مسؤولي المؤسسة و ذلك أثناء سعيينا علي الحصول على مختلف المعلومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة الإسمنت الصناعية

**7- صعوبات الدراسة :**

- أهم الصعوبات التي واجهت دراستنا هي جمع البيانات ويمكن تلخيصها فيما يلي :
- الفجوة الكبيرة فيما بين الواقع النظري و الواقع العملي في المؤسسة محل الدراسة
  - صعوبة إيجاد المؤسسة التي تمتلك أدنى المقومات الضرورية لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن .
  - شح المعطيات و صعوبة الحصول على بعض المعلومات من طرف المسؤول المعني وذلك راجع للحفاظ والسرية في إعطاء المعلومات وكذا بعض الوثائق لاستخدامها كملحق

**8- هيكل الدراسة :**

- بناءا على الإشكاليات والفرضيات السابقة، ولتحقيق الأهداف المرجوة، ونظرا لما تحتوي هذه الدراسة من مواضيع متشعبة، وقصد إعطاء صورة واضحة ومركزة حول الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول وكان مضمون كل فصل كما يلي:

- الفصل الأول : يستعرض مفاهيم حول إدارة الأداء والتمثلة في قياس وتقييم وتقويم الأداء
- الفصل الثاني : حاولنا من خلاله التطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بالخرطة الإستراتيجية

- الفصل الثالث : في هذا الفصل تمت فيه الدراسة التطبيقية على مؤسسة الإسمت والوصول إلى ما مدى ملائمة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على هذه المؤسسة .

### 9- الدراسات السابقة :

كونها من أحدث الأدوات في تقييم الأداء ، فقد شكلت بطاقة الأداء المتوازن موضوع بحث للعديد من الدراسات ، منها من حاولت إثبات فعاليتها ومنها من جاءت لانتقادها . ومن أهم الدراسات السابقة التي تخدم موضوعنا والتي أتاحت لنا فرصة الإطلاع عليها ، ما يلي :

### 1-9 الدراسات العربية :

- دراسة منال زرفة ( 2007 ) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الإدارية للدولة ، وذلك من خلال تحليل مختلف التجارب التي قامت بتطبيق على المؤسسات الإدارية بفرنسا وقد توصلت الباحثة إلى أن إخراج بطاقة الأداء المتوازن من بيئتها الأصلية واستخدامها في مجال آخر غير الذي أنشأه من أجل يظهر حدود البطاقة وقصورا في بعض من جوانبها ، الأمر الذي يجعل منها موضعا للنقد خاصة من الجانب النظري ، وذلك بالرغم من اعتراف الباحثة بالمساهمات الفعالة والكبيرة التي قدمتها بطاقة الأداء المتوازن في مجال التسيير ودون إنكار أنها تعد من الأدوات الأكثر فعالية في تقييم الأداء

- دراسة نعيمة يحيوي 2008 :هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الواقع التطبيقي لأدوات مراقبة التسيير في التكيف مع مستجدات الحالية للمؤسسة الوطنية ، وذلك من خلال دراسة قطاع صناعة الحليب بالجزائر ، كما هدفت الدراسة كذلك إلى إظهار مدة إمكانية تطبيق بعض من أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة على المؤسسات الوطنية

- وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج مفادها ضرورة التكامل والربط بين كل من الأدوات التقليدية والحديثة في مراقبة التسيير لبلوغ مستويات أداء متميزة ، كما توصلت الباحثة من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ملبنة الأوراس كمثل للأدوات الحديثة إلى فعاليتها كأداة حديثة في تقييم الأداء الفعلي ، فمن خلال تطبيق البطاقة تبين أن المؤسسة بالرغم من بلوغها لجميع أهدافها المالية فهي لم تستطع تحقيق أهدافها على المستويات الأخرى ، مما يدل على الاهتمام بالجانب المالي وإهمال الجوانب الأخرى .

- دراسة درغام و أبو فضة ( 2009 ) : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المحددة ضمن جوانبها الأربعة : المالي ، العميل ، العمليات الداخلية ، والنمو والتعلم ، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة .

- وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تبني المصارف الفلسطينية لبطاقة الأداء المتوازن من خلا إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية وتهيئة الظروف اللازمة لتطبيق البطاقة باعتبارها أداة فعالة لترشيد القرارات وتقييم الأداء بما يساهم في تحقيق نتائج مالية جيدة .

- دراسة مراد كواشي (2011) : هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مدى نجاح الفكر الإداري العالمي في تقديم واقتراح أنظمة حديثة قادرة على تقويم الأداء الشامل للمؤسسات ، وذلك من خلال دراسة قطاع الإسمنت بالجزائر ، كما هدفت الدراسة أيضا إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة .

- وقد توصل الباحث إلى أن اغلب مؤسسات الإسمنت العمومية تستخدم أنظمة و أدوات تقليدية في تقويم أدائها ، وأن هذه الأنظمة المستخدمة تفتقد لعنصر الشمولية بسبب تركيزها على الأداء الاقتصادي وإهمالها للأداء الاجتماعي والبيئي . كما توصل الباحث من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على المؤسسة إسمنت لعين الكبيرة إلى الأهمية التي يحظى بها تقويم الأداء الشامل باعتباره يتفادى نقائص أدوات التقييم التقليدية التي تركز على الجانب المالي فقط .

- دراسة محمد عريوة (2011) : هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن المستدام في قياس وتقييم الأداء بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية وذلك من خلال إجراء دراسة مقارنة بين ملبنتين وقد توصلت الباحث إلى أن الاعتماد على الأدوات التقليدية لتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية غير كاف للإلمام بجميع الجوانب والتعاملات المرتبطة بالمؤسسة وبيئتها ، ومن جهة أخرى فقد اظهر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على المؤسستين محل الدراسة أن هناك تركيز كبير على المحور المالي ومحور العملاء مع إهمال باقي المحاور المرتبطة بالأداء وهو ما يعتبر تقييم ناقص وغير متوازن وبالتالي لا يعبر عن المستوى الحقيقي للأداء.

## 2-9 الدراسات الأجنبية :

- دراسة ( ciuzaitė 2008 ) وهي رسالة ماجستير بعنوان :

### (balanced scorecard development in lithuanian companies )

#### (تطوير بطاقة الأداء المتوازن في شركات ليثوانيا)

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على الشركات الهندسية الاستشارية وذلك لتحقيق الكفاءة والفعالية وتعزيز المركز التنافسي لتلك الشركات كما هدفت إلى تزويد تلك الشركات بالخطوط العريضة لتطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال التركيز على المنافع المتوقعة من الناحية النظرية والعملية ومعرفة جدوى توافق بطاقة قياس الأداء المتوازن مع نظام الحوافز والمكافآت للموظفين ومن أهم الاستنتاجات التي وصلت إليها الدراسة:

تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية.

- تطبيق الشركات الهندسية الاستشارية أسلوب الإدارة الموجهة بالمهام.
- إن استخدام طريقة (من أسفل إلى أعلى) في تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن تعد طريقة فعالة إذ تبادر الإدارة العليا بتصميم البطاقة ويتم الاعتماد على آراء الموظفين في تطوير البطاقة من خلال التغذية العكسية

- دراسة ( Duljevic & Olstad, 2008 ) وهي رسالة ماجستير بعنوان :  
**(Balanced Scorecard –Maintaining Maximum Performance )**  
( بطاقة الأداء المتوازن – الحفاظ على أقصى قدر من الأداء )

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات السويدية ودراسة عوامل النجاح التي يمكن إن تتحقق عند استخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن ,وقد استخدمت الدراسة أسلوب المنهج النوعي من اجل تقييم استخدام بطاقة الأداء المتوازن وجمعت المصادر الأولية من خلال المقابلات الشخصية مع المخبين, وقد أجريت مقابلات مع الموظفين الذين يعملون في مناطق مختلفة من أجل تحليل آرائهم حول قيم عوامل النجاح المتعلقة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC بين المشاركين من نورديا والمشاركين من هاندلس بانكن من الذين يتصرفون كمجموعة مراقبة .

- دراسة ( Gomes & Liddle, 2009 ) وهي بحث بعنوان :  
**(The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for third Sector organization )**

(بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء لمنظمات القطاع الثالث ) :

هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في نظرية الإدارة العامة من خلال تقديم الأدلة التجريبية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة لإدارة الأداء لمؤسسات القطاع الثالث , وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة آرثر برناردس في البرازيل وقد أجري البحث ضمن النموذج التفسيري باستخدام إستراتيجية البحث والعمل , وقد تم الاعتماد على أسلوب الدراسة الاستكشافية والمقابلات الفردية , مع التركيز على تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن كإطار إدارة الإستراتيجية , ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة :

- هناك بعض الإدارات ذات الطبيعة التشغيلية تسمح للمديرين على فهم الأساس المنطقي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل أفضل .

الفصل الأول :

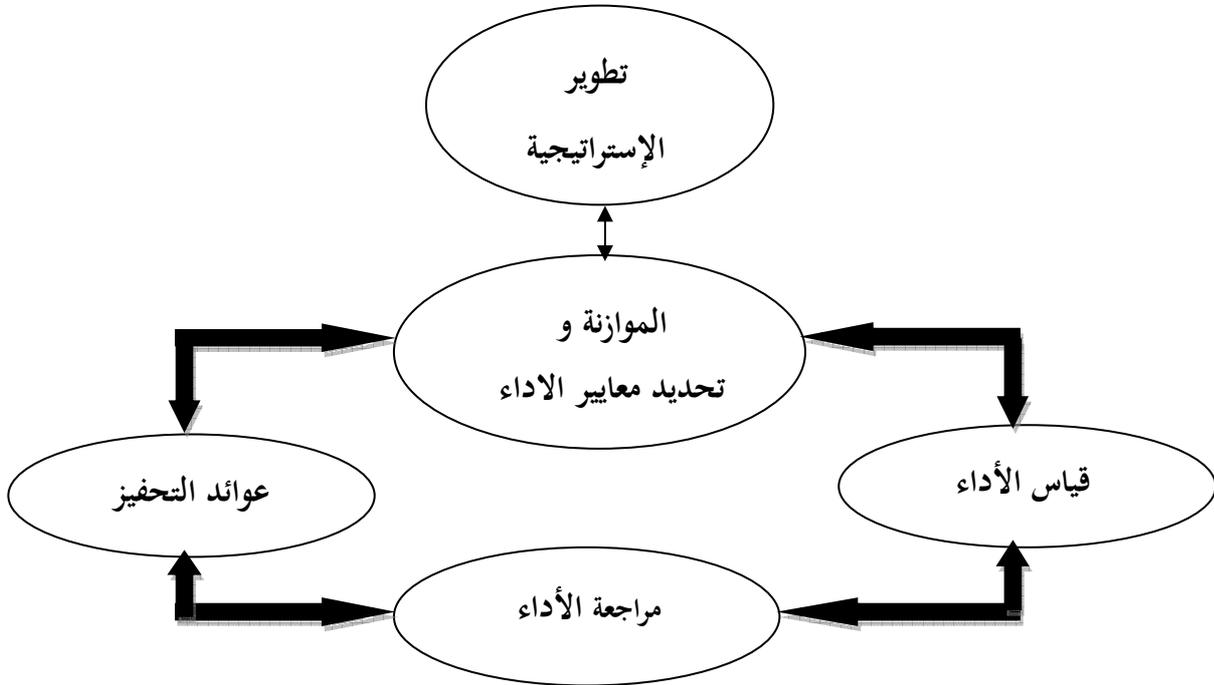
إدارة الأداء

مقدمة الفصل :

تعتبر إدارة الأداء من أهم العمليات لتحسين وتطوير إدارة وكفاءة الأفراد والفرق من أجل زيادة الفاعلية العامة للمنظمة ، ويمكن تقسيم إدارة الأداء إلى ثلاث عمليات و المتمثلة في قياس الأداء و تقييم الأداء و تقويمه .

تتضمن إدارة الأداء على الاتفاق حول الأهداف وليس العمل بموجب الانصياع الأعمى للأوامر العليا ( على الرغم من أن الغاية النهائية هي توحيد الأهداف الفردية و المنظمة ) والشكل رقم (1-1) يوضح التابع في العمليات الفرعية في إدارة الأداء

الشكل رقم (1-1) يوضح التابع في العمليات الفرعية في إدارة الأداء



Source : de waal , Andre A, « power of performance Management How leading Companies Create sustained Value » , John Wiley and sons.

ورغم الاهتمام الذي حظي به مصطلح الأداء من قبل المفكرين والباحثين ، إلا أنه لا يوجد اتفاق أو إجماع حول تعريف محدد له ، وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل :

- التطرق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء ، ومراحل تطوره والعوامل المؤثرة فيه
- التطرق إلى القياس وتقييم وتقويم الأداء
- أدوات ومناهج الأداء في المؤسسة

- المبحث الأول: مدخل إلى الأداء

المطلب الأول : مفهوم الأداء

على الرغم من كثرة البحوث و الدراسات التي تناولت الأداء إلا انه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له ، وذلك لاختلاف الزوايا والمعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه .

● إن أصل مصطلح الأداء هو لاتيني « Performance » فاللغة الإنجليزية والمتأتية من الفعل ( To Perform ) بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو مهمة أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة<sup>1</sup>

كما يقصد بالأداء " : النتيجة النهائية للنشاط<sup>2</sup>

ويعرف كذلك على أنه " : محاولة تحقيق الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ، ويشمل مفهومي: ( الفعالية ) وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة ، و ( الكفاءة ) وهي تخفيض الموارد المستخدمة ، يعني أن :

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

ويرى كل من " Miller and Broniley " أن الأداء هو محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، فالأداء انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافه<sup>3</sup>.

و الأداء دالة لكافة أنشطة المنظمة وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها وهو الفعل الذي يسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه ضمن عوامل ومحددات مختلفة ، كما عرف الأداء أيضا : بأنه محصلة الأداء الداخلي والخارجي أي الأداء أصبح يشمل البيئة الخارجية والداخلية على حد سواء ، يتم التعبير عنه وفق المعادلة التالية<sup>4</sup>.

$$\text{الأداء} = \text{الأداء الداخلي} + \text{الأداء الخارجي}$$

<sup>1</sup>- علي عبد الله، اثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2001، ص 50 .

<sup>2</sup>- ثابت عبد الرحمان- إدريس جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر 2002- 2003 ، ص 66 .

<sup>3</sup> - لمين علوي ، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2003- 2003 ، ص 78

<sup>4</sup>- طاهر منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن 2007 ، ص 477 ص.478.

## المطلب الثاني : أنواع الأداء

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء تنتقل إلى عرض أنواع الأداء وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي : معيار مصدر الأداء ، معيار الشمولية ، المعيار الوظيفي ومعايير الطبيعة ، كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة .

### 1 - حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين ، الأداء الداخلي و الأداء الخارجي<sup>1</sup>

#### 1-1 الأداء الداخلي:

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية :

- الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .
- الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على الاستعمال بشكل فعال
- الأداء المالي : ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية ، موارد مالية ، موارد مادية

#### 1-2 الأداء الخارجي :

هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة ، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة ، كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين ، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات ، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء بالإيجاب أو بالسلب .

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سعيد صادق بحيري ، إدارة التوازن الأداء ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 201 .

## 2- التصنيف حسب معيار الشمولية:

يعتبر هذا التصنيف مقترنا بمعياري الجزئية و الشمولية أي أن الأداء هنا قد ينظر إليه إما على أساس أنه أداء عام كلي للمؤسسة و اعتبارها وحدة واحدة أو ينظر إليه على أساس جزئي أي النظر إلى المنظمة على أساس مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها.

### 2-1 الأداء الكلي :

يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها ، و من خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص و التهديدات الموجودة في بيئتها الخارجية<sup>2</sup>

### 2-2 الأداء الجزئي :

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى :أداء وظيفة المالية ، أداء وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التموين وأداء وظيفة التسويق<sup>3</sup>

## 3- التصنيف حسب معيار الطبيعة:

تمارس المؤسسة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة ، تقسم أهدافها إلى أهداف اقتصادية ،اجتماعية ، إدارية

### 3-1 الأداء الاقتصادي:

يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها ويتم قياسه باستخدام مقاييس الربحية.

<sup>1</sup> - عادل عشي ، الأداء المالي المؤسسة الاقتصادية : قياس وتقييم ( دراسة حالة مؤسسات صناعات الكوابل بسكرة 2000- 2002 ) ، مذكرة

تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، جامعة بسكرة ، 2001/ 2002 ، ص 5

<sup>2</sup> - مزغيش عبد الحليم ، تحسين أداء المؤسسة في ظل العولمة ، شهادة الماجستير ، العلوم التجارية ، التسويق ، جامعة الجزائر ، 2012 ، ص

25

<sup>3</sup> - بقراري حياة ، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، شهادة ماجستير ، محاسبة، علوم التسيير ، جامعة

محمد خيضر ، بسكرة ، 2011 ، ص 5 .

### 3-2 الأداء الاجتماعي :

يعد الأساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية ، حيث يتميز هذا النوع بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها ، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء.

### 3-3 الأداء الإداري :

يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية ، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة . ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات و كذلك البرمجة الح<sup>1</sup>

### 4- حسب المعيار الوظيفي :

يرتبط هذا المعيار بالتنظيم ، لان هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة . إذا ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية : الوظيفة المالية - وظيفة الأفراد - وظيفة التسويق - وظيفة التمويل - ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية .

### 4-1 أداء الوظيفة المالية :

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة وتحقيق معدل مرد ودية جيد ، وتكاليف منخفضة وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها .

### 4-2 أداء وظيفة الإنتاج :

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه ، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة .

### 4-3 أداء وظيفة الأفراد :

يتحلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن أن نذكر منها ما يلي :

- عائد الأفراد

<sup>1</sup> - هياج عبد الرحمان ، اثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي ، رسالة ماجستير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير ، علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2012 ، ص 08 .

- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد .

#### 4-4 أداء وظيفة التموين :

يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين ، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء.

#### 4-5 أداء وظيفة البحث والتطوير :

يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية :

- الجوائز الملائم للاختراع والابتكار والتحديد - وتيرة التحديد مقارنة بالمنافسين
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة - درجة التحديث ومواكبة التطور<sup>1</sup>

#### 4-6 أداء وظيفة التسويق :

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها المجموعة التالية :

- حصة السوق : مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو لعلامة أو لمؤسسة وبحسب بالعلاقة التالية : حصة السوق - مبيعات منتج أو علامة / المبيعات الإجمالية .
- إرضاء العملاء : يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوي العملاء أو تحديد مقدار مردودات المبيعات<sup>2</sup> .
- السمعة : وتقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد مرد ودية كل المنتج .

#### 4-7 أداء وظيفة العلاقات العمومية :

الأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين ، الموظفين ، العملاء ، الموردين وأخيرا الدولة بالنسبة للمساهمين ، يتحقق الأداء عندما يحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة ، أما الموظفين فالأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما .

<sup>1</sup> - عادل عشي ، مرجع سابق ، ص 05

<sup>2</sup> - عادل عشي ، مرجع سابق ، ص 07

## 5- التصنيف حسب معيار الأجل :

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء طويل الأجل و أداء قصير الأجل:

1-5 أداء طويل الأجل: الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.

2-5 أداء قصير الأجل: الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة<sup>1</sup>

## المطلب الثالث:العوامل المؤثرة على مستوى الأداء

### 1- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها ، ودور المسير تجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية ، وتخفيض تأثيراتها السلبية ، وحصر هذه العوامل بدقة ، ويعد من الأمور الصعبة لتحقيق ذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها ، وهي التي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه.

### 1-1 المهارات :

يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:

- مهارة التقليد : وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاط المتكرر و حسب إجراءات محددة مسبقا
- مهارة الإسقاط : تسمح انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة بالأولى إلى حد معين
- مهارة الإبداع : وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد فالفرد مجبر أن يعود إلى رصد المعرفي ويستعمله في إيجاد الحلول.

### 1-2 التكوين :

يعد التكوين نوعا من عمليات الاستثمار في العنصر البشري التي يمكن القيام به لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - الجارية كحيلي ، دور استراتيجيه التصدير في تحسين الأداء المؤسسي ،مذكرة ماجستير ، علوم التسيير ، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات ،

جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 ، ص31

<sup>2</sup> - بعجي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة الماجستير ، علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف ،مسيلة ، 2007 ، ص11

## 3-1 التحفيز :

هو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد للعمل باتجاه موجه نحو الهدف أي أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجاتهم ، ومحاولة تلبيتها وتوجيههم وتنبههم إلى طاقاتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم ، فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ، ومن ثم تحقيق الأداء الجيد ، وتكون إما بجوافز مادية أو معنوية.<sup>1</sup>

## 2- العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة :

تمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها ، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها ، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتحفيز من حدتها ، فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء ، والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة ، ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية ، عوامل اجتماعية ، ، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية .

## 1-2 العوامل الاقتصادية :

تمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة ، الظروف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار ، ارتفاع الطلب الخارجي ... فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة ، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي ، كذلك الأسواق والمنافسين .

## 2-2 العوامل الاجتماعية :

تمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين ، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري ، و من هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي ، فئات العمر ، الأقسام الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حمودي أم العز ، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، شهادة الماستر ، تسيير علوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، ص9

<sup>2</sup> - نعيمة يحيوي ، السعيد بريش ، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها ( دراسة حالة : ملينة الأوراس ) ، مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، الطبعة الثانية : نمو المؤسسات والاقتصاديات بين الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي ، المنعقد بجامعة ورقلة ، 2001 ، 2002 ص 38

## 2-3 العوامل التكنولوجية :

وتتمثل في المعارف العلمية ، البحث العلمي ، براءات الاختراع ، الإبداع والابتكار حيث تؤثر هذه العوامل إيجابيا أو سلبيا على حجم التكاليف وجودة المنتجات وبالتالي على مستوى الأداء في المؤسسة

## 2-4 العوامل السياسية والقانونية :

تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة ، ومن أهم هذه العوامل نجد طبيعة النظام السياسي في البلد الذي تتواجد به المؤسسة ومدى الاستقرار السياسي ، مرونة القوانين والتشريعات ... الخ ، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها<sup>1</sup>

## المبحث الثاني : قياس و تقويم الأداء

### المطلب الأول: قياس الأداء

- كثرت تعاريف قياس الأداء طبقا لطبيعة المنظمة أو المؤسسة أو الجهة المقيمة بشكل يتناسب مع أهدافها ولهذا ظهرت تعدد وجهات النظر حولها فمن ضمن التعاريف :
- فقد عرفت منظمة الصحة العالمية قياس الأداء بأنه " نظام لتقييم أداء تدخلات أو شركات إنمائية أو إصلاحات على صعيد السياسات بالنسبة لما هو مخططا ، من حيث إنجاز ومخرجات ونواتج ، ويعتمد قياس الأداء على جمع بيانات وتحليلها وتفسيرها والإبلاغ عنها من اجل وضع مؤشرات للأداء .
- و آخر يعتبر قياس الأداء " هو التحديد الكمي للإجراءات والمخرجات باستعمال مقاييس الأداء
- وهناك من يقول أن قياس الأداء " هو القياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف ، وقياس قدرة كل واحد منها على حدة ثم القياس التجميعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيدا عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح ، وبحيث يكون ذلك المقياس قياسا شاملا للعمليات الحسابية والاجتماعية والشخصية والإعلامية وغيرها من جوانب العمل المختلفة<sup>2</sup>
- يعتبر قياس الأداء الهدف الأعظم لعملية التحول الاستراتيجي، ولأنه ينبثق عن رسالة المنظمة وعملية التخطيط الاستراتيجي فيها ، فإنه يوفر البيانات التي يتم جمعها وتحليلها وتقريرها واستخدامها في اتخاذ قرارات الأعمال

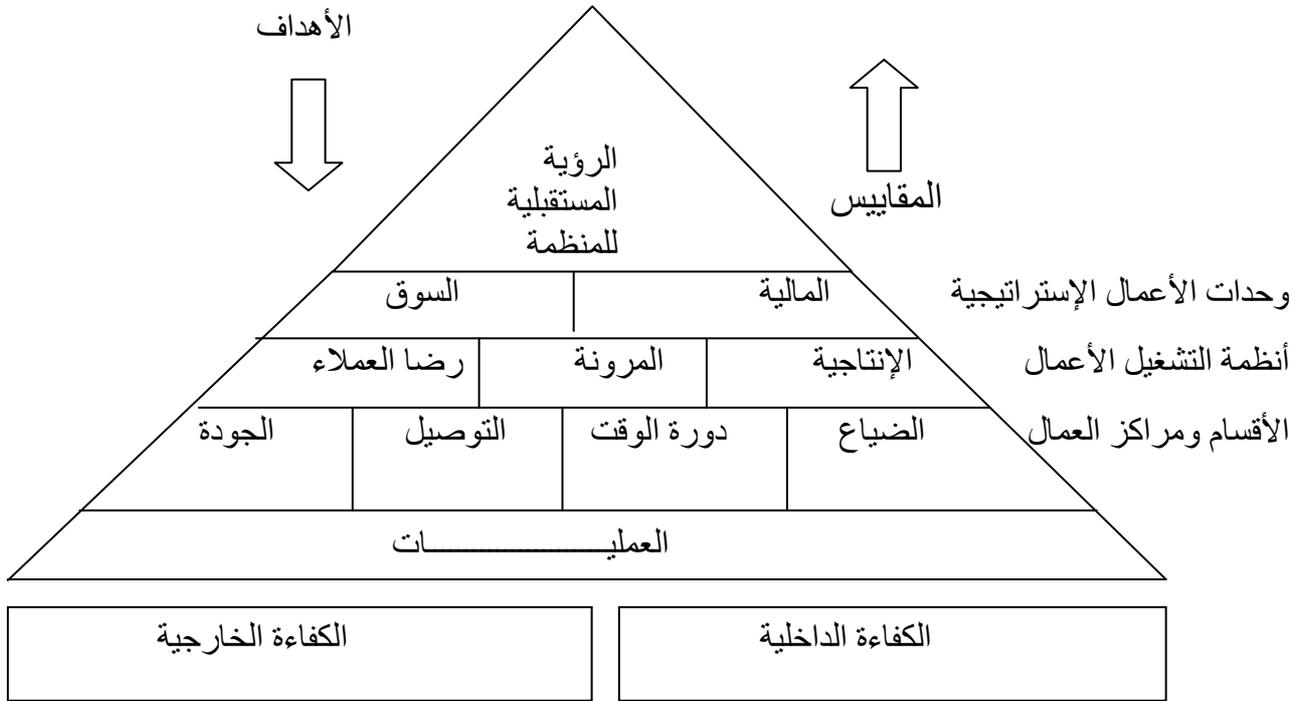
<sup>1</sup> - عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001، ص92

<sup>2</sup> - عبد الوهاب محمد جبين ، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون ، بحث في الدكتوراة، جامعة ST.Clements، 2009 ،

بصورة سليمة ، وعموما فإن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلفة الوحدات التنظيمية والوظيفية في المنظمة من خلال التوزيع الأمثل للموارد ، وتوثيق خطى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة ، والتعرف إلى نقاط القوى والضعف ، وتوفير التقييم الذاتي للمناخ التنظيمي الحالي ، وتوجيه عملية تحسين أعمال المنظمة ، إن قياس الأداء يعتبر من بين أهم المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة .ومن الناحية الكمية فإن مقاييس الأداء تعطي المنظمة صورة مهمة حول منتجاتها وخدماتها والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك الخدمات والمنتجات ، فهي إذن أداة تساعد المنظمة على فهم وإدارة وتحسين عملياتها

## 2 - هيكل قياس الأداء :

### شكل رقم (1-2) يوضح هيكل قياس الأداء



Source :Mc Nair , C.J Richard L. Lynch ; and Kelvin F. Cross. « do Financial and Non Financial Performance Mesures Have to Agree ? Management Accounting , Nov .

1990 :30<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، الطبعة الأولى 2009 ، ص 68

### 3- مؤشرات قياس الأداء :

1- المؤشر (Indicator) : هو مقياس كمي أو نوعي لأداء برنامج يستخدم لإثبات التغيير ويورد تفاصيل مدى العمل على تحقيق نتائج البرنامج أو تحقيقها فعلا ، ولكي تكون المؤشرات مفيدة لمراقبة وتقييم نتائج البرنامج ، من المهم تحديد مؤشرات تكون مباشرة وموضوعية وعلمية وملائمة وتحديثها بانتظام .  
تتم مؤشرات القياس المستخدمة بقياس العمل عن طريق تطبيق الأساليب الفنية لتحديد الوقت اللازم لموظف مؤهل لينجز وظيفة محددة بمستوى أداء معين ، كما يستخدم القياس في تحديد أوقات نمطية لتنفيذ العمل ، ولمعرفة أي وقت ضائع لفصله عن الوقت الفعال.

-ويمكن تصنيف مؤشرات قياس الأداء إلى ما يلي :

### 3-1 مؤشرات المخرجات : وتعني قياس مدى تحقيق المخرجات المطلوبة وتركز على مستوى الإنتاج.

### 3-2 مؤشرات النتائج :

قياس مدى تحقيق الخدمات لأهدافها المطلوبة ويشترط في مؤشرات الأداء أن تكون :

- مباشرة : بمعنى أن المؤشر يقيس النتيجة التي تسعى المؤسسة إلى قياسها وأن لا يتم توجيهه لمستوى أعلى أو أقل.
- موضوعية : بأن يكون واضحا ليس به أي غموض خاصة بالنسبة لما يراد قياسه، وأن يتفق الجميع على طريقة التعليق أو الحكم على النتائج.
- ملائمة : المؤشر يقيس النتيجة المرجوة بطريقة ملائمة، أما عدد المؤشرات الواجب استخدامها لقياس معيار عام أو نتيجة مطلوبة، فيعتمد على مستوى المصادر المتاحة لمراقبة الأداء، ودرجة تعقيد النتيجة المطلوب قياسها وكمية المعلومات المطلوبة للوصول إلى قرارات موثوق بها.
- كمية : كلما أمكن ذلك، فالمؤشرات الكمية هي رقمية بطبيعتها، بينما المؤشرات النوعية هي ملاحظات وصفية.
- تفصيلية : إذا أمكن، لإثبات وجهة نظر معينة حتى تساعد البيانات التفصيلية على متابعة ما إذا كانت مجموعات محددة تشارك في نشاطات أو تستفيد منها بشكل آخر.
- عملية : خاصة إذا أمكن الحصول على البيانات بطريقة منتظمة وبتكلفة معقولة، وأن تكون كافية لدعم القرار.
- يعتمد عليها : بأن تكون البيانات كافية لجودة تدعم عملية صنع القرار.

المطلب الثاني : تقويم الأداء و أهدافه

**1- تعريف تقويم الأداء :**

تعددت المفاهيم والتعريفات التي تشير إلى تقويم الأداء فذهب بعضهم إلى عدها " عملية الجمع المنتظم للبيانات والإبلاغ عنها لتتبع العمل المنتج والنتائج المتحققة" . فيما وصفها آخرون بكونها " عملية تقييم التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقا ، بما في ذلك المعلومات المتعلقة بالكفاءة التي يتم تحويل الموارد إلى سلع و خدمات ( النواتج) ، و نوعية تلك النواتج ( مدى حسن تسليمها للزبائن و مدى رضاهم ) .

- أما العبيدي فقد عرفتها على أنها " تقويم لعمليات الإدارة الإستراتيجية ( تحليل البيئة و صياغة الإستراتيجية و تنفيذها ) لتؤكد بموجبها الإدارة العليا من كفاءة و فاعلية تلك العمليات لتحقيق الأهداف الأساسية للوحدة من خلال الاهتمام بالقيام بإصلاح الآلية المستخدمة و السياسات و إجراءات العمل على تطويرها وربط الأداء الفعلي بالتوقعات . " ويميل بعضهم إلى وصفها " عاملا أساسيا في تحسين نوعية مدخلات العمل ، يلهم الموظفين يجعلهم أكثر اشتراكاً ، كما يقدم أساسا للترقيات و الزيادات في تطوير الوحدة و خطط تعاقب الموظف

- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن عملية تقويم الأداء هي عملية ضرورية تهدف إلى تطوير أداء الوحدة و معرفة مدى تقدمها و مدى تحقيقها للأهداف المحددة مسبقا بكفاءة و فاعلية من خلال قياس أدائها الحالي و مقارنته بالأداء السابق لتحديد الانحرافات و بيان أسبابها و المسؤولين عنها و معالجتها ، و العمل على تحديد مدى كفاية استغلال الوحدة للموارد المتاحة و بأسلوب رشيد يحقق عائدا أكبر و بتكاليف أقل و بأحسن نوعية<sup>1</sup>

**2- أهداف تقويم الأداء :**

- تتعدد أهداف تقويم الأداء وتتشعب ضمن كل قسم من أقسام المنشأة أو في كل خلية من خلايا التنظيم الاجتماعي والاقتصادي، ويمكن اختصارها في عدة نقاط رئيسية هي:
- ❖ يستفاد منها في أثناء اتخاذ أي قرار على مستوى العملية الإنتاجية، ومعرفة هل الأداء في المستوى المطلوب أو دونه؟.
- ❖ مدى تحقيق أهداف المنشأة أو المنظمة، وذلك من خلال تمثل العاملين لتلك الأهداف، من خلال مستويات أدائهم.
- ❖ يساعد على وضع الاقتراحات الخاصة بالعاملين المقصرين كإخضاعهم لدورات تدريبية.
- ❖ مكافأة المجددين من العاملين عن طريق صرف المكافآت لهم وترقيتهم وزيادة رواتبهم وحوافزهم.

<sup>1</sup> - حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، مجلد 28، العدد الأول 2012 ص 215

- ❖ يوضح إمكانيات العاملين جميعاً وقدراتهم ومؤهلاتهم، ووضع كل عامل في المكان الذي يتناسب وقدراته.
- ❖ زيادة أواصر التعاون والمحبة بين العاملين والمشرفين، وفتح قنوات الاتصال الأفقية والعمودية في المنشأة أو المنظمة، ومن ثم كسر الحواجز التقليدية الموجودة في المستويات الإدارية المختلفة.
- ❖ تحديد مسؤوليات الأشخاص الذين ينفذون الخطط ومحاسبتهم على الأداء إن كان وفق المرسوم أم هناك انحرافات .
- ❖ إعطاء معلومات دقيقة للقيادة الإدارية العليا في الوحدة عن الأوضاع ومستويات الأداء جميعها، فضلاً عن المشاكل والصعوبات الموجودة ضمن أقسام الوحدة، وذلك من أجل وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بحل تلك المشاكل وتحسين أحوال المنشأة والعاملين فيها، و نادراً ما تسعى التنظيمات الاجتماعية المختلفة إلى تحقيق الأهداف السابقة.
- ❖ خلق جو من المنافسة الشريفة بين العاملين جميعاً، لأنه كلما كان أداء العامل مرتفعاً ازدادت فرصته في التقدم والرقي في درجات السلم الإداري أو انتعاش أحواله المادية والمعنوية.
- ❖ تحديد الصعوبات التي واجهت الوحدة في تنفيذ خططها وذلك من خلال التقارير الرقابية التي ترفع باستمرار خلال الفترة المالية.
- ❖ يعتبر وسيلة تغذية راجعة.

تعريف المديرين العاملين في مراكز المسؤولية بالدور والمهام المطلوبة منهم لتحقيقها ويتم ذلك من خلال التعليمات الخاصة بكل مركز مسؤولية على حدة والوصف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : من قياس الأداء إلى تقييم الأداء

تعد عملية قياس و تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها الإدارة , عن طريق القياس و التقييم تتمكن المنظمة من الحكم علي دقة السياسات و البرامج التي تعتمدها , سواءً كانت سياسات استقطاب و اختيار و تعيين , أو برامج و سياسات تدريب و تطوير و متابعة لمواردها البشرية.

ومع مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية القياس و التقييم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل علي نقاط القوة و الضعف في أدائه و خاصة عند الإعلان عن نتائج تقييم الأداء من قبل المنظمة , وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف , اعتماداً فان العملية تعتبر مهمة لجميع المستويات في المنظمة ابتداءً من الإدارة العليا و انتهاءً بالعاملين في أقسام و وحدات الإنتاج.

فبالرغم من أن الفرد العامل يستطيع أن يطلع بشكل غير رسمي علي أدائه من خلال زملاء العمل أو الرؤساء ,

<sup>1</sup> - هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية ، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم المحاسبة، 2017 ص ص 60,61



المبحث الثاني: تقييم الأداءالمطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

هناك خلاف بين المهتمين بهذا المجال حول المصطلح الصحيح للتعبير على هذه العملية التي تهتم بقياس نشاط معين حسب معايير معينة .

فهناك من يسمي هذه العملية بالتقييم رجوعا إلى معرفة قيمة الشيء حسب معيار تقاس به هذه القيمة ، أما كلمة التقييم فهي تحتوي على معنى أوسع حيث تشتمل عنصر الإصلاح وإدخال ما هو مناسب حسب حكم الملاحظ أو المهتم بالعملية وذلك لتغيير الحالة التي يوجد عليها الشيء ( أو الموضوع ) إلى حالة تعتبر أحسن من سابقتها ، وأيا كان المصطلح فهناك عدة تعاريف لعملية التقييم منها :

- التقييم هو عملية فحص وقياس الأداء من خلال دراسة ومقارنة ما يتم التخطيط له ، وما تم القيام به من أعمال ، وما تم إنجازه والوصول له ، ويهدف إلى زيادة المعرفة بوضع المنظمة وأدائها ، وتحديد قوتها والبناء عليها وتحديد نقاط ضعفها لمعالجتها أو تجاوزها .

- التقييم هو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة و يعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناء على المعايير الموضوعية<sup>1</sup> .

- كما يعرف بأنه فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط و أهداف , طرق التشغيل و استخدام الموارد البشرية و المادية بهدف التحقق من كفاءة و فعالية استخدام الموارد المتاحة و يمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء

- **علي مستوى الاقتصاد** : متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقا و بيان الانحرافات الحاصلة أسبابها و اقتراح الحلول .
- **علي مستوى المؤسسة** : الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من الأهداف و استخراج الانحرافات .
- **علي مستوى الفرد** : تبلور عملية تقييم الأداء الفرد في المؤسسة في تقدير المنتظم و المستمر لانجاز الفرد للعمل و توقعات تنميته و تطويره في المستقبل<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الوهاب محمد جبين، رجوع سابق ، ص 25

<sup>2</sup> - حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء، " مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة" ، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009، ص 04

كما يعرف بأنه: عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في المنظمة , و بعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة و معايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل و موضوعي و غير متحيز عن أداء العامل<sup>1</sup>

كما عرف بأنه: تعبير عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة, و هي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة و المحددة مقدماً و ثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام المواد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية

كما يعرف بأنه : هو عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها العاملون و السلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقاً<sup>2</sup>.

نستنتج من خلال ما سبق أن عملية تقييم الأداء هي عملية دورية الهدف منها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها العاملون و سلوكيات التي يمارسونها في موقف خططت له المنظمة سابقاً<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء

تحتل عملية تقييم الأداء في مختلف المؤسسات و خاصة الصناعية منها بأهمية بارزة و كبيرة و في جوانب و مستويات عدة و مختلفة، يمكن إبرازها في الآتي :

- تساعد عملية تقييم الأداء في التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فحتى يمكن معرفة مدى تطابق الانجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة فلا بد من توافر مجموعة من الأسس و الأساليب التي تقيس ذلك ، و عملية تقييم الأداء تعتبر من أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية . فعملية التقييم تسمح بتوفير التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف ، و في حالة ما إذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون :

- بمقدور المؤسسة إن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء و إجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها المنشود<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - خالد رجم، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، غير منشورة، أنظمة المعلومات و مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2012، ص 5

<sup>2</sup> - عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 95

<sup>3</sup> - نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة، غير منشورة، تخصص: علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 171 75 .

<sup>4</sup> - محمد الطعامة، معايير قياس الأداء الحكومي و طرق استنباطها، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 402

- يمكن المنظمة من تقييم المشرفين و المدراء و مدى فاعليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على تفادي و التخلص من جوانب القصور و الضعف
- تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون النتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات
- العمل على تحسين الأداء الحالي
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي
- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات<sup>1</sup>
- يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات و الأقسام و بالتالي تحسين أداء المنظمة ككل
- ترتبط أهمية التقييم ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني القطاعي و كذا على مستوى المؤسسة
- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة
- تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات
- المساعدة في اتخاذ القرارات و لاسيما الإستراتيجية منها<sup>2</sup>
- كيفية تحليل نتائج التقييم واستخدامها لتطوير كما يساعد في التعرف على:
- الجدوى : حيث إن التقييم يوضح فيما إذا كانت الجهود المبذولة تتناسب مع نتائج العمل
- الفعالية : حيث إن التقييم يوضح فيما إذا كانت الجهود المبذولة تم إنجازها وإدارتها بالطريقة الصحيحة.
- التأثير : حيث إن التقييم يوضح فيما إذا كانت أعمالها حققت النتيجة المرجوة منها وأحدثت التغيير المتوقع منها في المجتمع<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الوهاب محمد جبين، مرجع سبق ذكره ، ص 69-70-71

<sup>2</sup> - سمير حنفي ، t.p . eng. Business développement consultant " التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة القياس المتوازن

" 2004 ، ص 50

<sup>3</sup> - عبد الوهاب محمد جبين ، مرجع سبق ذكره ، ص 26

### المطلب الثالث : أدوات و مناهج التقييم في المؤسسة

لقد اتضح مما سبق إن عملية تقييم الأداء تعتبر عملية منظمة تخضع المجموعة من الأسس و المبادئ و تمر بعدد من الخطوات المتسلسلة ، لذلك فالسير الحسن لهذه العملية يتطلب توفر آلية محددة تتبعها المؤسسة و تشكل الإطار المنهجي الذي تقوم عليه عملية تقييم الأداء و هي ما تسمى بأسلوب أو نظام تقييم الأداء . يعد تحديد أساليب و أنظمة تقييم الأداء من أهم الجوانب التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء و الأساس الذي تقوم عليه ، و لدراسة هذه الأساليب و الأنظمة غالباً ما يتم تقسيمها إلى أساليب تقليدية و أساليب حديثة.

#### 1- الأدوات و المناهج التقليدية في تقييم الأداء :

ومن خلال هذا المطلب سنحاول تسليط الضوء على كل من أسلوب مراقبة الموازنات و أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة كأدوات للتقييم الأداء المالي .

#### 1-1 تقييم الأداء باستخدام مراقبة الموازنات :<sup>1</sup>

يمكن اعتبار الموازنة بعد اعتمادها كمعيار لتقييم الأداء خلال فترة الموازنة ، إذا تصبح عندئذ ملزمة لكافة المستويات الإدارية في الوحدة الاقتصادية ، مما يضمن تحقيق رقابة فعالة على عمليات الوحدة الاقتصادية ، وفي الوقت نفسه يمثل اعتماد الموازنة إذنا بتنفيذ جميع العمليات الواردة فيها من ناحية ، ومن ناحية أخرى تعتبر الموازنة بعد اعتمادها مستنداً رقابياً هاماً ، لذلك يجب أن تتسلم كل وحدة تنظيمية نسخة من قوائم الموازنة ، ليتم الرجوع إليها ، والاسترشاد بها عند تنفيذ العمليات المختلفة ، لذلك يعتبر هذا المبدأ ضرورياً ، حتى يتوافر عنصر الالتزام بالموازنة ، وحتى يعمل الجميع على التقيد بها ، والسعي إلى تحقيق الأهداف التي ترمي إليها ، وعلى الرغم من أهمية الالتزام بالموازنة ، وضرورة التقيد بها ، فإن التقيد الحرفي بأرقام الموازنة عند تقييم الأداء ، يؤدي إلى مشاكل سلوكية عديدة ، وبالتالي فإن الباحث يرى أنه لا بد من مراعاة المرونة عند تقييم الأداء ، بالقدر الذي لا يتجاهل أرقام الموازنات ، حيث يجب أن تستخدم تلك الأرقام في قياس نتائج الأداء الفعلية ، وإرشاد الإدارة نحو الأداء الجيد ، وهذا يعني ألا تستخدم الموازنة كأداة للضغط ، أو الإكراه .

ترتكز مراقبة الموازنات على المراقبة المحاسبية مع حساب الانحرافات وكذلك على المنطق الاقتصادي والمالي وتمر بالمراحل التالية :

- قياس الأداء
- حساب الانحراف من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع.

<sup>1</sup> - علي عبد الله الشريف ، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة ، رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات شهادة الماجستير ، 2006 ، ص 41

- البحث عن الأسباب و المسؤولين عن الانحرافات .
- الإجراءات التصحيحية للأوضاع الغير مرغوب فيها .<sup>1</sup>

– أهمية مراقبة الموازنات :

تتحلى أهمية مراقبة الموازنات من خلال البيانات والمعلومات التي توفرها والتي تعتبر جد ضرورية بالنسبة إلى :

- ❖ المسؤولين الماليين الذي يجب أن تكون لديهم أرقام معبر عنها بالقيمة .
- ❖ المسؤولين الذين يحتاجون إلى عرض مختلف أنشطتهم .
- ❖ العاملين الذين يلتزمون بأهداف المبيعات أو مهمة الاستعمال الأفضل للموارد المالية ، ونتيجة لاستعمال أداة مراقبة الموازنات فهم مضطرين لتفهم الآثار المالية للاختيارات التقنية وتوفير لغة مشتركة أساسية من أجل تحسين أداء المؤسسة .

– وبما أن مراقبة الموازنات تتركز أكثر على حساب الانحرافات فإن ذلك يسمح ب :

- ❖ التحفيز من خلال جعل الموازنات ممكنة عن طريق إعداد تقديرات التكاليف .
- ❖ تقييم سريع للتدفقات المادية وبالتالي إعداد سريع للنتيجة التي نريد تقييمها في نهاية الشهر
- ❖ التحكم انطلاقا من تحليل الانحرافات وتحديد أسبابها لاتخاذ الإجراءات الصحيحة .

وتبقى أهمية مراقبة الموازنات محدودة ما لم تحترم الشروط التالية :

- التعرف على أسباب الانحرافات ، وهو ما يتطلب وجود عددا من الانحرافات بعدد من الفرضيات المقدرة ، فمثلا إذا استندت موازنة المبيعات إلى أهداف سعر البيع ، الخصومات ، أجال الاستحقاق ، المزيج بين منتجات والأسواق أو الزبائن ، فإن متابعة الانحرافات يجب أن تكون على أساس كل هذه المؤشرات .
- إظهار الانحرافات في المكان الذي تكون فيه المسؤولية حتى يستطيع المسئول التصرف تجاهها ، وهذا يعني تحليل دقيق للمسؤوليات<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي عبد الله الشريف، مرجع سابق، ص 42

<sup>2</sup> -Hélène Löning et al, Le contrôle de gestion : Organisation et mise en œuvre, 4eme édition, Dunod, 2003, PP. 129–130.

## 1-2 تقييم الأداء باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة :

تتميز القيمة الاقتصادية المضافة EVA عن مؤشرات الأداء التقليدية المتعارف عليها فيما يلي:

- مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة يأخذ في الاعتبار التكلفة الكلية لرأس المال ، يتطلب حسابه إجراء العديد من التعديلات والتسويات على الربح المحاسبي و رأس المال المستثمر وغيرها ، والهدف منها الوصول إلى صافي الربح الاقتصادي وبالتالي يتم استبعاد بعض التسويات المحاسبية التي لا يترتب عليها تدفقات نقدية فضلاً عن تعديل رأس المال المستثمر لكي يعكس قيمة الموجودات المستثمرة بالوحدة، وكذلك فإن استبعاد اثر السياسات المحاسبية يؤدي إلى إمكانية إجراء المقارنة بين نتائج أداء الوحدات المختلفة أو الأقسام المختلفة داخل نفس الوحدة ، كما يساعد ذلك في تقليص الفرص أمام الإدارة لاستخدام سياسات محاسبية تهدف إلى التحكم في الربحية.

- كما أن مقياس الربح المحاسبي ومعدل العائد على الاستثمار يختلفان في الهدف و المفهوم من مقياس القيمة الاقتصادية المضافة EVA حيث أن ارتفاع قيمة كل منهما لا تعني تحقيق قيمة لحملة الأسهم، فهدف كل منهما يتمثل في زيادة الأرباح المحاسبية، بينما هدف EVA التأكيد على تحقيق القيمة لحملة الأسهم .

يتضح مما سبق وجود بعض أوجه الاختلاف بين مؤشر EVA ومؤشرات الأداء التقليدية , وان EVA أكثر شمولية لمتغيرات هامة تعكس مدى جودة الأداء المقدم من قبل الإدارة وقدرتها على خلق قيمة للملاك, كما يجد من قدرتها على التلاعب بالأرباح من خلال استخدام بعض الطرق والسياسات المحاسبية انسجاماً مع مصالح المدراء الخاصة على حساب الملاك.

ويمكن التعبير عن نموذج القيمة الاقتصادية المضافة EVA بالمعادلة التالية :

$$EVA = NOPAT - IC (WACC)$$

حيث أن EVA القيمة الاقتصادية المضافة :

- NOPAT : صافي الربح من العمليات قبل الفوائد وبعد الضرائب

- IC : رأس المال المستثمر

- WACC : التكلفة المرجحة لرأس المال

كما يمكن التعبير عن EVA بالمعادلة التالية :

$$EVA = (ROIC - WACC) * IC$$

حيث أن:

- ROIC : معدل العائد على رأس المال المستثمر

- WACC: التكلفة المرجحة لرأس المال المستثمر

- IC: رأس المال المستثمر

مما سبق يمكن القول انه عندما تكون EVA موجبة فهذا يعني أن العائد على رأس المال المستثمر أعلى من تكلفة رأس المال وبذلك تكون المؤسسة قد حققت أداء جيدا مما زاد من خلق ثروة للمساهمين ، والعكس صحيح فإذا كانت EVA سالبة فإن ذلك يعني أن العائد على رأس المال أقل من تكلفة رأس المال مما يعني تدمير القيمة للمساهمين .<sup>1</sup>

## 2 - الأساليب والأنظمة الحديثة في تقييم الأداء:

لقد أثبتت كل من الانتقادات السابقة والظروف البيئية الجديدة أن أنظمة تقييم الأداء التي تقتصر على المؤشرات المالية لوحدها لم تعد قادرة على تقييم الأداء وتوجيه الإدارة ، مما دفع المؤسسات إلى الاهتمام أكثر بالأداء ، وجعلها تبحث عن أساليب وطرق جديدة و تحديد أوجه القصور السابقة .

ولقد عرفت السنوات الأخيرة نشأة العديد من الأدوات الجديدة التي تختص في تقييم الأداء أو تناوله في جانب من جوانبها ، ومن أهمها وأكثرها شيوعا نجد أسلوب أصحاب المصالح ، وأسلوب لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن ، وفيما يلي سوف نتطرق لكل أسلوب منهم بالتفصيل .

### 2-1 أسلوب أصحاب المصالح :

ويطلق على هذا الأسلوب أيضا بأسلوب الجمهور أو نظام المنتفعين ، وهو يعد من أول الأنظمة الحديثة في تقييم الأداء التي ظهرت كرد فعل عن القصور الذي ورد في الأنظمة التقليدية .

يعرف أصحاب المصالح على أنهم أولئك الجماعات والأفراد ، سواء أكانوا داخل المؤسسة أو خارجها مثل العاملين ، الزبائن ، المقرضين ، المالكين والموردين ، والذين لهم اهتمام أو مصلحة في أداء المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- شعبان" محمد عقيل "شعبان لولو، قدرة مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة مقابل مؤشرات الأداء التقليدية على تفسير التغير في القيمة السوقية

لأسهم،مذكرة الماجستير ، الجامعة الإسلامية ،غزة،2015، ص ص 46 47

<sup>2</sup>- وصفي عبد الكريم الكساسبة ، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات ، اليازاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ،

ص . 100 .

ويعتبر أسلوب أصحاب المصالح أحد أهم المداخل التي تعمل على التكامل بين جميع النشاطات التنظيمية من خلال التركيز على كافة المجاميع والفئات التي تربطها علاقة بالمؤسسة ، كما تجدر الإشارة إلى وجود اختلاف في تصنيف أصحاب المصالح ، خصوصا فيما يتعلق بتحديد فئاتهم بدقة وإحكام تمكن المعنيين التسيير به اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية ( les points clés ) لإدارة وتسيير وظيفته وتحسين أدائها .<sup>1</sup>

## 2-2 لوحات القيادة:

هي أداة مرنة تسمح بعرض بشكل سريع وبسيط وديناميكي لمجموعة المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها ، فهو إذن وسيلة لتجميع المعلومة المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب ، وعادة ما يقارن جدول قيادة التسيير بجدول قيادة السيارة هذا الأخير يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة ويقودنا في الاتجاه الصحيح

### - مزايا لوحة القيادة :

تتميز لوحة القيادة بأنها :

- نظام سهل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤوليات
- تساعد في تقييم الأداء في المدى القصير
- تساهم في اتخاذ القرارات .
- تهدف للاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال .
- توضح وضعية المؤسسة ومحيطها
- توضح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري
- توجه المسؤولين بإعطاء العناية والاهتمام بمصلحة المؤسسة
- تساهم في إمكانية التحاور اللازم بين أرباب الشركات بهدف تدعيم وتطوير السبل الايجابية
- تمكن من الاستغلال الفوري للمعلومات .

### - لوحة القيادة وسيلة لتقييم الأداء :

تؤكد لوحة القيادة على أهمية القيام بتحليلات معمقة ، والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة إزاء الانحرافات التي تعاني منها المؤسسة ، أي توضح أهمية قيام المسير بعمل ما أو تحليل معمق تجاه القطاع الذي يوجد به مشاكل ، وتوجه المسير للقيام بالإصلاحات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Claude Alazard et Sabine Sépari ; contrôle de gestion ; Dunod ; Paris ; 5ème édition ; 2001 , p p: 590-591 .

<sup>2</sup> - بوديار زهية ، جباري شوقي لوحة القيادة كأسلوب فعال في اتخاذ القرار ، ملخص المداخلة ، ص 18

## 3-2 أسلوب بطاقة الأداء المتوازن :

أصبح من المعروف بأن المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة وأن الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس المالية وغير المالية المترابطة تعد كدليل موجه لاتخاذ قرارات رشيدة من قبل المديرين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تمكن المنظمة البقاء في سوق المنافسة والتكيف مع الظروف البيئية التي تتصف بتعقيد والنمو ، ولهذا تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى التقنيات التي تمكن المنظمات من تقويم أعمالها بنظرة شمولية ومن خلال أربعة منظورات بدلا من الاقتصار على المنظور المالي<sup>1</sup>

حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من احدث أنظمة تقييم الأداء ، حيث تركز في تقييم الأداء على دمج كل من المؤشرات المالية وغير المالية من أجل إظهار مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة ، كما تعمل البطاقة على دفع المؤسسة نحو تنفيذ إستراتيجيتها وبلوغ أهدافها بشكل متوازن بالاعتماد على أربعة منظورات أو أبعاد متكاملة تتمثل في :

- البعد المالي : ويهتم بكيفية تعزيز ثروة المساهمين ودعم الصورة المالية للمؤسسة .
  - بعد العملاء : يركز على إستراتيجية خلق القيمة للعميل وكيف تبدو المؤسسة من منظور العميل .
  - بعد العمليات الداخلية : ويهتم بالعمليات التي تتفوق فيها المؤسسة والتي من خلالها تحقق رضا العملاء والمساهمين .
  - بعد التعلم والنمو : ويهتم بالعوامل التي تساهم في خلق المناخ الذي يدعم الابتكار والنمو داخل المؤسسة .
- وباعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن تشكل محور بحثنا ، فسيتم التطرق إليها بالتفصيل من خلال الفصل الثاني .

<sup>1</sup> - أثمار عبد الرزاق محمد ، إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وآثارها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى 2015 ، ص 205 .

## خاتمة الفصل :

إن مفهوم الأداء يظهر فعلا كمفهوم جوهري يستدعي ضرورة الاهتمام به ومتابعة من طرف جميع المؤسسات وبالأخص الصناعية منها باعتباره المحدد الرئيسي لقدرة هذه المؤسسات على تحقيق استراتيجياتها وبلوغ أهدافها المتمثلة بإجماع المفكرين والباحثين في البقاء ، الاستمرار والنمو ، حيث يتم ذلك عن طريق التركيز على بعض الجوانب كالكفاءة ، الفاعلية والإنتاجية .

من ناحية أخرى تكتسي عملية تقييم الأداء هي الأخرى أهمية بالغة باعتبارها جزء من عملية الرقابة ، فهي تقوم بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط ، وتحديد الانحرافات ، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة ، وقد تلجأ المؤسسة في سبيل ذلك إلى مجموعة من الأساليب والأنظمة المختصة في تقييم الأداء ، منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث ، غير أنه وبالنظر للانتقادات التي عرفت الأنظمة التقليدية في السنوات الأخيرة من جهة أخرى ، فقد أصبحت المؤسسات ملزمة بالتوجه نحو الأنظمة الحديثة في تقييم الأداء باعتبارها تعطي نظرة دقيقة وصحيحة عما يجري في المؤسسة وتسمح لها بالتأقلم بشكل فعال مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة .

الفصل الثاني :

بطاقة الأداء

المتوازن BSC

## الفصل الثاني : بطاقة الأداء المتوازن

## مقدمة الفصل :

في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، وتساعدها في اختيار وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات التي تتبناها، من أهم هذه الأدوات والتي ظهرت مؤخرا بطاقة الأداء المتوازن، شهدت هذه الأداة اهتماما واسعا سواء من قبل الباحثين أو رجال الأعمال، كما حقق تطبيقها في بعض المؤسسات نجاحا ملفتا ، جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية .

ومنه نستعرض في هذا الفصل:

- الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن
- مكونات ووظائف وأبعاد البطاقة
- الخريطة الإستراتيجية وعلاقتها بطاقة الأداء المتوازن

## المبحث الأول : مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن

## المطلب الأول : التطور التاريخي

إن أول بطاقة تقييم متوازن تم استخدامها في شركة analog Devices ، عام 1987 حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء . لقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للعميل ، جودة ودورة العمليات التطبيقية ، وفاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية . إن هذا النظام شكل بداية ظهور أنظمة القياس المتوازنة<sup>1</sup>

حيث أنه في ضوء التطورات الحديثة في الفكر الإداري ، أهتم عدد من الباحثين بدراسة وتحليل وتقييم الأداء الإستراتيجي للمنظمات ، مما أدى إلى ظهور الفكرة الأولية لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن بواسطة David Norton & Robert Kaplan في مقال نشره في مجلة Harvard business review حيث ظهرت هذه الفكرة لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية وقد نوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد 1992 حيث اعتمد على التطور وأهداف البرنامج التي تتم ترجمتها إلى نظام لمنظورات الأداء ، ينعكس بدوره في صورة اهتمام

<sup>1</sup> - وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سابق ذكره ، ص 142 .

توجه إستراتيجي عام ، يسعى كل فرد في المنظمة إلى تحقيقه وقد بين norton & kaplan بأن البطاقة تهتم في تحقيق التوازن في عمليات تقييم الأداء بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل<sup>1</sup>

وتوالى الأبحاث والدراسات فيما بعد لتشمل عددا أكبر من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وكل هذه الدراسات أكدت أن هذه المؤسسات حققت نتائج عالية باستخدام هذه البطاقة، منها على سبيل المثال لا الحصر مؤسسات Rock water, Intel, Milliken, B Pchemicals ، بالإضافة إلى مؤسسات FMC وهي واحدة من أكثر المؤسسات تنوعا في خطوط إنتاجها في الو.م.أ حيث تمتلك أكثر من 330 خط إنتاجي موزعة على 12 قسم مما جعل إيراداتها تزيد على 4 مليون دولار سنويا، وقد تمكنت هذه المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من ترجمة استراتيجياتها إلى نظام قياس محدد يتماشى مع النظام الإداري للمؤسسة ككل، مما سمح لها بتحقيق أفضل النتائج.

وتجدر الإشارة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن نشأت جراء التقاء تيارات الفكر الإداري وذلك في بداية التسعينات والتي تمثلت في الآتي:

- إيلاء القضايا الإستراتيجية بعيدة المدى اهتماما أكبر من قبل الكثير من المؤسسات الناجحة مقابل اعتمادها الضيق نسبيا على المؤشرات المالية؛
- إن الثورة في تكنولوجيا المعلومات قد ساعدت كثيرا على تسهيل جمع وتفسير كمية هائلة من المعلومات والوصول إليها.
- الإفرازات المالية غير المرغوبة لمؤشرات الأداء المالي التقليدية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نعمة عباس الخفاجي ، إحسان محمد ياغي ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن الطبعة العربية 2014 ، ص 42- 43 .

<sup>2</sup> - مراد كراشي ، سعيد بريك، " بطاقة الأداء المتوازن المستدام أداة فعالة لقياس الأداء وللتشخيص الاستراتيجي \_ دراسة حالة مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة سطيح -" ، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني ، عنوان الملتقى الطرق الكمية في قياس الأداء والتشخيص الاستراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة أم البواقي ، ص 4، ص 5

## المطلب الثاني : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن من قبل العديد من الباحثين ، وعليه سنعرض عددا من هذه التعريفات وصولا إلى التعريف لأشمل لها ، فقد عرفها Miglorato، بأنها " إطار عملي لقياس الأداء مع هدفين رئيسيين الأول تحويل الإستراتيجية إلى أهداف محددة للأقسام المختلفة في المنظمة والثاني توصيل الإستراتيجية إلى كل أجزاء المنظمة ، وعرفها davis & Albright بأنها نظام لقياس الأداء يركز على سلوك العاملين في الأعمال ذات العلاقة المباشرة و غير المباشرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة<sup>1</sup>

- لقد عرفت بطاقة التقييم المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم مدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم ، إلا انه يمكن وصف بطاقة التقييم المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة حيث يمكن اعتبارها أولا . نظام قياس في إطاره يمكن لمنظمة الأعمال اختيار المؤشرات والقياسات الملائمة وفقا لحاجاتها وطبيعة عملها ورغبات الإدارة والقضاء في عرض مختلف الجوانب الذاتية والموضوعية في محتوى هذه المؤشرات والقياسات .

توصف بطاقة التقييم المتوازن بأنها نظام إدارة استراتيجي لكونها توازن الأداء المالي وتضعه بصورته الصحيحة من خلال موجهات أداء تأخذ بعين الاعتبار ربط ومحاذاة الأفعال قصيرة الأجل مع استراتيجيات المنظمة وأهدافها البعيدة ، إن هذا النظام يعمل على ربط مختلف جوانب العمل من خلال:

- تقليل العقبات أمام الرؤية من خلال ترجمة الإستراتيجيات
- تعاقب بطاقة التقييم لتقليل العقبات أمام الأفراد
- تخصيص الموارد الإستراتيجية لتقليل عقبات الموارد
- أداة اتصال وتواصل<sup>2</sup> .
- أما مأمون العمري فيعرفها بأنها " عبارة عن طرفين الجزء منها هو الدرجة والتسجيل ويعني الرقم المنجز في بطاقة القياس وفق المعايير الموضوعية للأهداف والنتائج، و الآخر التقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة في المؤسسة المشاركة في تحقيق عملية الأداء الفعال<sup>3</sup> .
- وهناك من يرى أن بطاقة الأداء المتوازن بإضافة إلى أنه أسلوب لقياس الأداء فإنه أيضا طريقة لتحقيق أعلى ربحية وزيادة القدرة تنافسية في أجل الطويل، وذلك عن طريق تحقيق التوازن بين المسببات المختلفة للربح<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - أثمار عبد رزاق محمد ، إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة ، مرجع سابق ، ص 205-206

<sup>2</sup> - وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سابق ، ص 152 .

<sup>3</sup> - عمر تيمجفدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية- دراسة حالة كوندور-، مذكرة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006 ، ص13

ويعرف عبد المحسن سنة 2006 بطاقة قياس الأداء المتوازن لأنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات لتحسين المستمر ، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة ، إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة وأعمالها<sup>2</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن:

بطاقة الأداء المتوازن احد الأدوات الحديثة في تقييم أداء المؤسسات التي تضم مؤشرات الغير المالية إلى جانب المؤشرات المالية وذلك من خلال أربعة أبعاد :البعد المالي الذي يهتم بأصحاب حقوق الملكية، البعد العميل الذي يركز على درجة رضا العميل ونظرتة إلى المؤسسة، البعد العمليات الداخلية الذي يركز على الأداء التشغيلي، والبعد التعلم والنمو الذي يركز على المجالات التعلم والابتكار داخل المؤسسة، حيث تعكس هذه المؤشرات أداء المؤسسة من منظور مختلف ومدى تحقق أهدافها الإستراتيجي.

### المطلب الثالث : أهمية بطاقة الأداء المتوازن

أوضح homgren انه من خلال المسح التطبيقي الذي أجري على 1000 شركة أمريكية كبرى أن % 60 منها استخدمت بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم أدائها ، وأن الشركات التي طبقتها قد حققت نتائج ملموسة وكبيرة لأهداف تطوير وتحسين أداء الشركات ، كما بين المسح التطبيقي لمجموعة مختارة من الشركات الأهمية النسبية لمنظورات الأربعة كالتالي :

المنظور المالي % 55 ، ومنظور الزبون %19 ، ومنظور العمليات الداخلية %12 ، ومنظور التعلم والنمو % 14<sup>3</sup>

ويتفق العديد من الباحثين ومنهم « Partridg & Perren » « Thompson & Uarleg » و « Kaplan et Norton » « Birch » على أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمنظمة من خلال ما تحققه والمتمثل بالآتي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> - رحاب محمد عبد الرحمان، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، طبعة الأولى، دار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر 2006 ، ص 613

<sup>2</sup> - مريم شكري محمود نديم ، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم المحاسبة والتمويل ، كلية الأعمال ن جامعة الشرق الأوسط ، 2012- 2013 ص 16

<sup>3</sup> - أثمار عبد الرزاق محمد ، مرجع سابق ذكره ، ص 208

<sup>4</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان ، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ، مدينة نصر القاهرة ، الطبعة الأولى 2012 ، ص 71

- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح المالي والمستقبلي للمؤسسة على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تفتيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً
- مساعدة المؤسسات بالتركيز الكلي ( الكامل ) على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء ، وتعمل كمضلة للتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة : مثل الجودة ، إعادة التصميم ، وخدمة العميل .
- تبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العمل والإدارة بنفس الوقت وتلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين العملاء ، والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح طويل الأمد .
- إن بطاقة الأداء المتوازن تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم <sup>1</sup> .
- عبارة عن قاعدة أساسية للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، بعكس المعايير المالية التقليدية التي تفتيد بما حدث سابقاً دون الاستفادة منها في تحسين الأداء المؤسسة.
- تتضمن بطاقة قياس العديد من التوازنات، فهي توازن بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة، وتوازن بين المقاييس المالية والغير المالية، وتوازن بين المقاييس الخارجية والمقاييس الداخلية.
- تهتم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها بحيث يمكنها من تشخيص وتحديد بصورة لعملية المجالات جديدة وربطها بالمؤشرات الأداء.
- تركز على الأهداف والمؤشرات المالية، في حين تظهر المؤشرات غير المالية كمقدمة منطقية للنتائج المالية.
- توضح الرؤية وتحسن الأداء، وتضع تسلسلاً للأهداف، كما أنها توفر التغذية العكسية للإستراتيجية، بالإضافة إلى كونها تسمح بربط المكافآت بمعايير الأداء.
- تعتمد بطاقة الأداء المتوازن إلى تقديم المؤشرات الأساسية من أجل منع تشتت المسيرين، وجعلهم يركزون على المؤشرات المحددة لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية.
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة على تحقيق التكامل بين عناصر منظورتها الأربعة والتي تؤدي في النهاية إلى الرفع من قيمة المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأنظمة والمهارات اللازمة للعمال وهنا يتحقق منظور التعلم والنمو، وهذه الأنظمة والمهارات تساعد على القيام بوظائفهم والتي من بينها بناء القدرات الإستراتيجية وكيفية تطبيقها والذي يشكل منظور العمليات الداخلية، وهو ما يعطي المؤسسة
- ميزة خاصة في عملياتها تجاذب من خلالها العملاء وبالتالي الحصول على قيمة خاصة لها ضمن السوق <sup>2</sup>

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس " دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن ، دار زهوان للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 131 .

<sup>2</sup> - مراد كراشي ، سعيد بريكة، " بطاقة الأداء المتوازن المستدام أداة فعالة لقياس الأداء وللتشخيص الاستراتيجي، مرجع سابق ، ص 11



- 1- الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
- 2- الإستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط لتحقيق الأهداف التي قامت مؤسسة الأعمال بتحديدتها.
- 3- المنظور: مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور وهناك أربعة منظورات أساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهي، المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، والمنظور هو عنصر رئيسي في الإستراتيجية غالباً يمثل فئة حملة الأسهم أو وجهة نظر المستخدمين<sup>1</sup>
- 4- الأهداف : إن الهدف بيان العرض ( معنى ) الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة ، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية
- 5- المقاييس : تعكس مدى التقدم في التحقيق الهدف الإستراتيجي .
- 6- القيم المستهدفة: مقدار محدد يتم القياس عليه لتحديد مقدار الانحراف عن القيم المحققة؛<sup>2</sup>
- 7- ارتباطات السبب والنتيجة : والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات ( إذا - إذن ) فمثلا ، لو أن شركة طيران قللت زمن الدوران على الأرض ( هدف رقم 1 ) ، إذن فإن شركة الطيران ستطلب طائرات أقل هدف ( هدف رقم 2 ) والعملاء سيكونون راضين أكثر حول وقت للإقلاع ( هدف رقم 3) والربحية الكلية ستزداد ( هدف رقم 4) ، وعليه من الضروري أن تكون ارتباطات السبب والنتيجة واضحة وجلية .
- 8- المبادرات الإستراتيجية: تسجل فيها المبادرات أو الأشياء التي ستقوم لتحقيق الهدف، مثلاً قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو نتيجة استطلاع للرأي تم تنفيذه بشكل ربع سنوي مثلاً، وقياس مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة و قد تكون هناك مبادرة مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء أو غير ذلك، لاحظ أن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية، بل قد تكون نوعية أو وصفية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد محمود يوسف ، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، دون دار النشر مصر ، 2005 ، ص 135

<sup>2</sup> - شن نبيل استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في علوم الاقتصادية ، ، غير منشور ، ، جامعة ورقلة 2009 -2010، ص 45

<sup>3</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي ، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن ، مرجع سابق ، ص 159

## المطلب الثاني : خصائص بطاقة الأداء المتوازن

قدم ( Roberts Kaplan et david norton ) بطاقة الأداء المتوازن كأداة متكاملة ومركبة لقياس وتقويم الأداء إطلاقاً من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الأعمال وكذا نتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة تقويم الأداء ويمكن تجميع السمات الأساسية التي تميز بطاقة الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية التالية:<sup>1</sup>

## 1-خاصية تعدد الأبعاد ( المنظورات ) :

تسمح خاصية تعدد الأبعاد المنظورات لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى تنظيمات الأعمال من خلال أربعة أبعاد أو منظورات هامة توفر الإجابة على الأسئلة الأربعة الأساسية التالية :

- كيف تبدو أمام حملة الأسهم ؟ ( بعد الأداء المالي )
- كيف يرانا العملاء ؟ ( بعد العلاقات مع العملاء )
- بما يجب أن نتفوق ؟ ( بعد العمليات الداخلية )
- هل يمكن الاستمرار في التحسين وخلق القيمة ؟ ( بعد التعلم والنمو )<sup>2</sup>

## 2- خاصية التوازن :

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز التوازن بين المقاييس الإستراتيجية في محاولة تحقيق الأهداف المترابطة التي تستوجب على المنظمة تحقيقها حيث يرى مبتكرو بطاقة الأداء المتوازن BSC أنه لكي تكون البطاقة بأبعادها ومحاورها متوازنة يجب أن تحقق شرطين هما :

- شرط عمق التوازن : حتى يجب أن تعكس نظام قياس الأداء التي تفهم بها المنظمة أسباب الأداء الناجح لأهدافها الرئيسية بمعنى أن يرصد نظام قياس وتقويم الأداء كل من أداء المنظمة ، ومحركات الأداء التي تعتقد الإدارة أنها الأسباب وراء تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة
- شرط شمول التوازن : حيث يجب أن يقيس نظام تقويم الأداء أكثر الجوانب أو الأبعاد أهمية التي تحدث فرقاً في أداء المنظمة وتمنح هذه الجوانب المنظمة قدرتها المنفردة على تحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

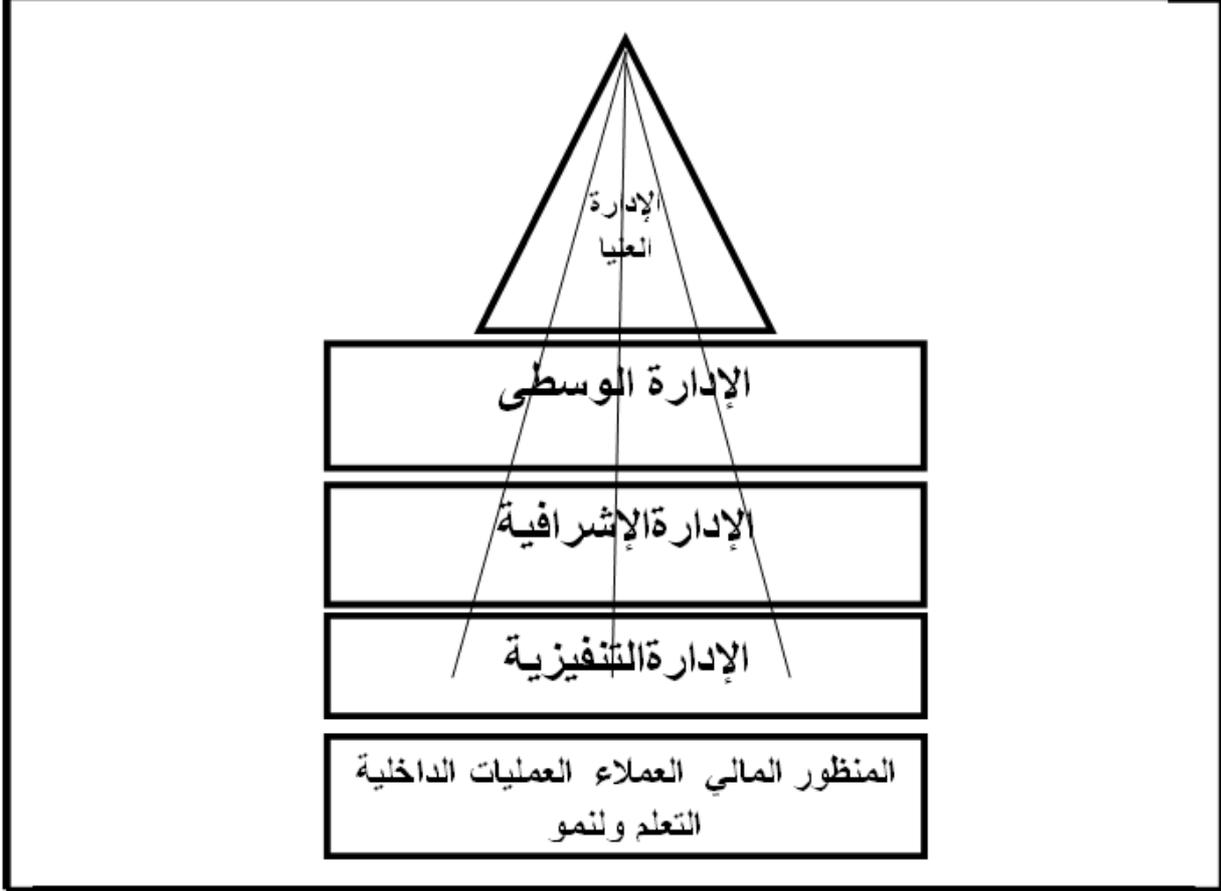
<sup>1</sup> - فاطمة رشدي سليم عويض ، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ( BSC ) ونظام التكاليف على أساس أنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل ، غير منشور ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة 2009 - ص 107

<sup>2</sup> - جودة عبد الرؤوف محمد زغلول ، استخدام مقاييس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الإستراتيجية في بيئة الأعمال المصرية ، المجلة العالمية للتجارة والتمويل ، جامعة طانطا ، كلية التجارة ، العدد الأول 2003 ، 2004

<sup>3</sup> - د ، صفاء محمد عبد الدائم ، مدخل مقترح لتقييم الأداء البيئي كبعد خامس في منظومة الأداء المتوازن ( BSC ) مجلة كلية التجارة والبحوث العلمية ، جامعة الإسكندرية ، العدد الثاني ، سبتمبر 2003 م ص 32

## الشكل رقم (2-2)

المشاركة والاتصال التنظيمي في إعداد بطاقة الأداء المتوازن

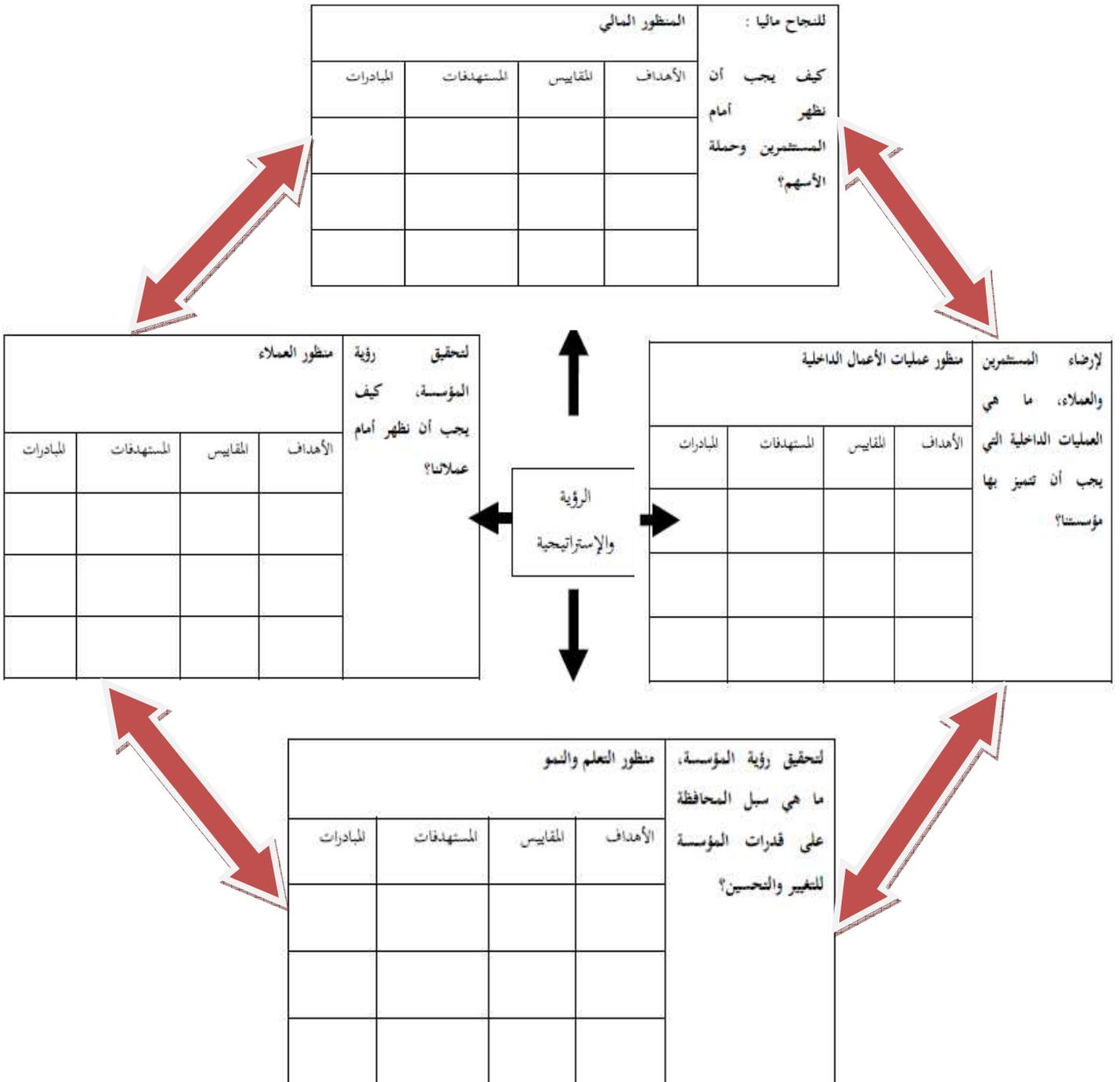


Source: Ritter, M., The Use of Balanced Scorecard in the Strategic Management Corporate Communication, An International Journal, Volume,8 Number, 1 ,2003 ,P.58

- يلاحظ الباحث من خلال الشكل رقم: (2-2) خاصية مشاركة الاتصال التنظيمي تناسب من أعلى قمة الهرم الإداري إلى الإدارات الدنيا من أسفل إلى الأعلى حيث توجد منظورات بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الثالث : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

الشكل رقم : ( 2-3 ) يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



Source: Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review* (January-February 1996): 76. Reprinted with permission.

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن إطاراً مفاهيمياً للوحدات يضمن تتبع وتقوم الأداء الاستراتيجي بالمسار الصحيح من خلال ترجمة أهدافها الإستراتيجية إلى مجموعة من المؤشرات الأداء، إذ نشأت هذه البطاقة بأربعة مناظير أساسية متكاملة مع بعضها البعض وذلك كم تم اقتراحها من قبل Kaplan & Norton وعلى ضوء ذلك ركزت بعض الدراسات على احتواء بطاقة الأداء المتوازن على أربعة مناظير وهي : ( المالي ، الزبائن ، العمليات الداخلية، التعلم والنمو ) لكن بطاقة الأداء المتوازن غير مقيدة على استخدام المناظير الأربعة فقط، إذ يمكن إضافة عدة مناظير لبطاقة الأداء المتوازن وذلك حسب حاجة الوحدة، ففي بعض الدراسات تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن بإضافة منظور خامس إلى المناظير الأربعة لغرض توسيع دورها في تقوم الأداء وهو منظور البيئة المجتمعية الذي يركز على البيئة المجتمعية داخل الوحدة.<sup>1</sup>

### 1- البعد المالي :

يمثل البعد المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء، إذ يعطي للمؤسسة صورة واضحة عن مدى نجاح إستراتيجيتها، وحتى يمكن تحقيق النجاح المالي للمؤسسة يجب عليها أن تحدد بدقة ما هو المطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف وكيف يمكن أن تحقق أهدافها، أي كيف يمكن للمؤسسة أن تقيس النجاح في تحقيق هذه الأهداف<sup>2</sup>

1-1 مؤشرات قياس الأداء المالي : تعد النسب والمؤشرات المالية أداة مفيدة في التحليل إذا ما استخدمت بحرص وتم تفسير نتائجها بعناية وفي الواقع تتعدد النسب والمؤشرات المالية بتعدد الأهداف المرتبطة به وتعد النسب المالية التفصيلية والمساعدة تفسيراً وتعزيزاً للمؤشرات المالية العامة، ومن هذه المؤشرات نجد:

<sup>1</sup> - هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقوم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، سنة 2017 ، ص 49

<sup>2</sup> - مريم شكري - تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مرجع سابق ذكره ، ص ص 27 - 30

الجدول رقم : ( 1-2 ) يوضح مقاييس الأداء المالي

| مقاييس الأداء المالي الأكثر شيوعا واستخداما |                                |
|---|--------------------------------|
| إجمالي الأصول                               | الدخل الصافي                   |
| نسبة العائد على الاستثمار                   | القيمة الاقتصادية المضافة      |
| النسب المالية التفصيلية                     | نسبة الربح من إجمالي الموجودات |
| التدفق النقدي                               | معدل دوران المخزون             |

الجدول رقم : ( 2-2 ) تحديد المحاور الإستراتيجية للبعد المالي

| الإستراتيجيات المالية   |  |   | النمو     | مرحلة دورة حياة وحدة الأعمال |
|---|--|---|-----------|------------------------------|
| استغلال الأصول  | تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية   | نمو وتنوع المبيعات  |           |                              |
| - نسبة رأس المال المستثمر إلى المبيعات.<br>- نسبة تكلفة البحوث والتطوير إلى المبيعات.                         | - الإيرادات والعاملين.   | - معدل نمو المبيعات في كل قطاع.<br>- نسبة الإيرادات من المنتجات و الخدمات الجديدة والعملاء الجدد. |           |                              |
| - معدلات رأس المال العامل.<br>- العائد على رأس المال المستخدم وفقا لأصناف الأصول.<br>- معدلات استغلال الأصول. | - التكلفة بالمقارنة مع المنافسين.<br>- معدلات تخفيض التكلفة.<br>- النفقات الغير مباشرة (نسبة المبيعات) | - حصة الزبائن المستهدفين.<br>- البيع المتعدد.<br>- نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة.            | الاستقرار |                              |
| - فترة الاسترداد.<br>- دورة التشغيل.  | - تكاليف الوحدات (لكل وحدة من وحدات المخرجات، ولكل صفقة)   | - ربحية العميل وخط الإنتاج.<br>- نسبة العملاء غير المرشحين إلى إجمالي العملاء.                    | النضج     |                              |

David P. Norton, Robert S. Kaplan, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California management review, vol.39, N.1, PP.56-57

يبين الجدول السابق كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحديد الإستراتيجية المالية لوحدة الأعمال وكيفية تعديل الأهداف والمؤشرات المالية لتناسب مع هذه الإستراتيجية ، حيث نميز بين ثلاث إستراتيجيات مختلفة<sup>1</sup> :

- إستراتيجية نمو وتوزيع المبيعات : ويقصد بها التوسع في المنتجات والخدمات ، محاولة جذب العملاء ، الدخول على أسواق جديدة ..... إلخ
- إستراتيجية تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية : وتعتبر عن الجهود المبذولة من طرف المؤسسة لتخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة للمنتجات والخدمات .
- إستراتيجية الاستغلال الأمثل للأصول : وتشير إلى تخفيض مستويات رأس المال العامل لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال .

## 2- بعد العملاء:

يهتم هذا المحور بالطرائق التي تخلق قيمة للزبائن و ما القيمة التي ترضي الزبون و لماذا سيكون راجب بالدفع عندها , و إذ يقوم المحور بتوجيه العمليات الداخلية و محاولات التطوير المؤسسة و بذلك نعتبر هذا الجزء من العملية قلب بطاقة الأداء المتوازن لأنه لا تستطيع المؤسسة تقديم الخدمات بشكل يحقق لها السلم في المدى القصير و الطويل لأنها المؤشرات نتيجة طبيعية للاختيار الاستراتيجي و التي ستزودنا برؤية شاملة عن محور الزبائن .

<sup>1</sup> - عريوة محاد ، " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين مدينة

الخصنة بالمسيلة ومدينة النل بسطيف مذكرة ماجستير ، جامعة فرحات عباس بسطيف 2010 - 2011 ص-ص: 79 - 81

## 1-2 مؤشرات قياس بعد العملاء :

## الجدول رقم : ( 2-3 ) يوضح مؤشرات قياس بعد العملاء

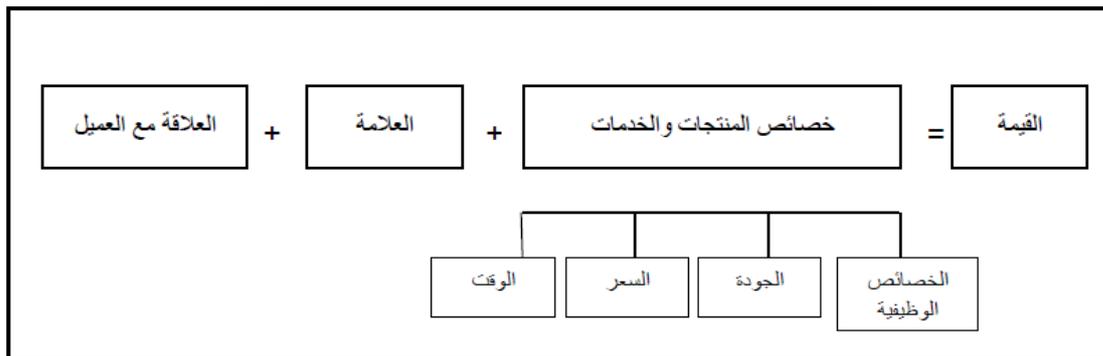
| مقاييس الأداء من منظور العملاء الأكثر شيوعا واستخداما |               |
|---|---------------|
| شكاوي العملاء   | رضا العملاء   |
| المبيعات السنوية لكل عميل                             | ولاء العملاء  |
| رقم الأعمال المحقق مع كل عميل                         | الحصة السوقية |
| الساعات المنقضية مع كل عميل                           | حجم المبيعات  |
| التكاليف الكلية للعملاء                               | ربحية العملاء |

ومن جهة أخرى وبعد أن تتعرف المؤسسة على عملائها المستهدفين فإنها تقوم بتحديد الأهداف و المؤشرات المرتبطة بالقيمة التي تنوي تقديمها أو ما يعرف بالقيمة المقترحة ، وتعتبر القيمة المقترحة

( The value proposition ) عن الخصائص التي تقدمها المؤسسة من خلال منتجاتها وخدماتها

المختلفة بهدف كسب ولاء ورضا الزبون ، والشكل الموالي يوضح مفهوم القيمة المقترحة:<sup>1</sup>

## الشكل رقم ( 2-4 ) يوضح مفهوم القيمة المقترحة



Source : David Norton , robert S .Kaplan ,Translating strategy into action ,harvard business press,boston ,boston .p.74

<sup>1</sup> - وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن ، مرجع سبق ذكره ، ص 210

من خلال الشكل رقم : ( 2-4 ) يمكن القول أن القيمة المقترحة للعميل تتمثل في مجموعة الميزات التي تقدمها المؤسسة و التي تشمل ثلاث مجالات أساسية:

- خصائص المنتجات والخدمات : وتشمل الجانب الوظيفي للمنتج والخدمة ، سعر المنتج وجودته .
- العلاقة مع الزبون : وتتضمن زمن الاستجابة على طلبية العميل وكيفية شعوره تجاه عملية الشراء من المؤسسة .
- العلامة والسمعة : تتمثل في العوامل المعنوية التي تجذب الزبائن نحو المؤسسة ، فمن خلال الإشهار وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة يمكن للمؤسسة كسب رضا وولاء الزبون .

### 3- بعد العمليات الداخلية :

ويرتكز هذا البعد على تحديد العمليات التشغيلية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تنشيط المؤسسة ودفعها نحو بلوغ أهدافها الإستراتيجية ، حيث تمكن العمليات الداخلية للمؤسسة من :

- تقديم قيمة للزبائن في المقاطعات السوقية المستهدفة .
- إرضاء المساهمين من خلال تحقيق نتائج مالية جيدة
- دورة الخدمات ما بعد البيع<sup>1</sup>

### 3-1 مؤشرات قياس بعد العمليات الداخلية<sup>2</sup>:

#### الجدول رقم : ( 2-4 ) يوضح مؤشرات قياس بعد العمليات الداخلية

| مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا واستخداما |                               |
|---|-------------------------------|
| عدد الحملات الإعلانية الإيجابية                 | التسليم في الوقت المحدد       |
| تحسين وقت الدورة                                | دقة التخطيط                   |
| التحسين المستمر                                 | نسبة الوحدات المباعة          |
| نسبة حجم الفضلات                                | سرعة الاستجابة لطلبات العملاء |

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي ، قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة المنصورة ص 6

<sup>2</sup> --- وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور أغالبي ، أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن ، مرجع سبق ذكره ، ص 233

يقترح كابلان ونورتن ضمن هذا الإطار نموذجاً عاماً لسلسلة القيمة يمكن لمختلف المنظمات استعماله عند إعدادها لبعدها العمليات الداخلية ، حيث يشمل النموذج على ثلاث دورات أساسية ، كما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم : (2- 5) يوضح نموذج سلسلة القيمة لبعدها العمليات الداخلية



Source : David P. Norton, Robert S. Kaplan, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, Op.cit., P. 63.

يبين الشكل رقم (2- 5) سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسة التي من خلالها تقدم قيمة للعملاء ، حيث يتبين لنا أن سلسلة القيمة لبعدها العمليات الداخلية تنطلق من دورة الإبداع أين تقوم المؤسسة بالإحاطة بالسوق لمعرفة الحاجيات والمتطلبات الجديدة للزبائن ، ومن ثم خلق وتطوير منتجات وخدمات تتناسب مع رغباتهم وحاجياتهم الجديدة ، ثم تنتقل سلسلة القيمة إلى دورة العمليات أين يتم إنتاج السلع المحددة سلفاً وتسليمها للعملاء ، لتصل في الأخير دورة الخدمات المقدمة بعد البيع والتي تتضمن وضع برامج تدريبية للزبائن<sup>1</sup>.

#### 4- بعد التعلم والنمو :

هذا البعد يجيب على الإشكالية التالية : " كيف سنحافظ على قدرتنا للتغيير والتحسين ؟ "

يعد هذا المنظور الأساس لكل المنظورات الأخرى فهو يعتبر الأساس لكل النتائج في المنظور المالي ، منظور العميل ومنظور العمليات الداخلية موجودة في منظور التعليم والنمو داخل المؤسسة .

<sup>1</sup> - David P. Norton, Robert S. Kaplan, Translating strategy into action, Op.cit, PP.96-97

1-4 يرتكز بعد التعلم والنمو على ثلاث موارد أساسية وهي :

- رأس المال البشري : إن التطور الذي حصل في قدرات العاملين جاء مرتبطا بتغير جذري بالدور الأساسي الذي يلعبه العاملين ( العمال ) في المؤسسة ، واتجاه المؤسسة نحو تقوية هذه القدرات وجعلها متميزة ، يهيئ مجالاً خصباً للتحسين المستمر ونمو المؤسسة مستقبلاً .
- رأس المال التكنولوجي: إن مهارات العاملين ورضاهم يعتبر ضروري للقيام بالعمليات والأنشطة المختلفة بطريقة تؤدي إلى إنتاج سلع وخدمات تلبي رغبات العملاء ، لكن هذا الأمر غير كافي لوحده ما لم يرتبط بوجود أنظمة معلومات قادرة على تزويد العاملين بما هو ضروري في مجالات مختلفة .
- رأس المال التنظيمي ( التحفيز ، التمكين ، الاندماج ) :

لا يمكن للمؤسسة أن تحقق نتائج إيجابية ما لم يكن هناك انسجام وتفاعل بين العاملين ومهاراتهم وطبيعة الإجراءات التنظيمية ، وتمكينهم فيه يتجسد لاحقاً بمجموعة كبيرة من المؤشرات التي تستطيع الإدارة متابعتها للتأكد من أن الأداء يسير بشكل جيد و بوثائر متصاعدة ، كما يساهم عدد كبير من الاقتراحات المقدمة للتطوير من العاملين بمختلف الأنشطة .

- أما في إطار اندماج العاملين فإن التركيز من المفترض أن يكون متوازناً على الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية ، وكذلك أهداف المجموعة ، وتعطي بطاقة الأداء المتوازن اتجاهات واضحة بعمليات دمج هذه الأهداف بنظام قياس الأداء وتحقيق الأهداف<sup>1</sup> .

2-4 مؤشرات قياس بعد التعلم والنمو :

الجدول رقم : ( 2-5) يوضح مؤشرات قياس بعد التعلم والنمو

| مقاييس التعلم والنمو الأكثر شيوعاً واستخداماً |                             |
|---|-----------------------------|
| رضا العاملين                                  | تطوير القيادة               |
| الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين            | التحفيز                     |
| عروض العمل المرفوضة                           | نسبة العاملين لأجهزة الحاسب |
| إنتاجية العاملين                              | نسبة التحفيز                |

<sup>1</sup> - David P. Norton, Robert S. Kaplan, Translating strategy into action, Op.cit, PP. 97-98

5-دمج البعد البيئي في الأبعاد الأربعة للبطاقة:

يظهر ويوضح في استدامة المؤسسات، ومن ثم تحاول المؤسسات الناجحة الاهتمام بالأدوات التي تحقق تقييم جيد لأدائها البيئي، فاستدامة المؤسسات تعني أنه يجب على هذه الأخيرة القياس والتأثير عن تأثيراتها البيئية بطريقة مناسبة وشفافة ويمكن للأطراف ذات المصلحة فهم آثار السياسة البيئية على مؤشرات الأداء المرتبطة بهم بسهولة.

1-5 مؤشرات قياس البعد البيئي:<sup>1</sup>

الجدول رقم ( 2-6 ) يوضح مؤشرات قياس البعد البيئي

| مقاييس الأداء البيئي الأكثر شيوعا واستخداما |  |
|---|--|
| نسبة الميزانية المخصصة للجانب البيئي        | عقوبات التلوث (من يلوث يدفع)                           |
| مصاريف الوضع ( نقل العمال ، نقل المنتج )    | توفر صورة ذات دلالة للأحوال البيئية والضغوط على البيئة |

وتعد بطاقة الأداء المتوازن إطار قوى لإدارة وتقييم كلا من الأمور البيئية والاجتماعية للمنظمة Value Creating بالإضافة للاقتصادية، ودمج المسائل البيئية في نظام خلق القيمة بالإضافة إلى كونها أساس نظم الإدارة الإستراتيجية للمنظمة

وبالمقارنة بطاقة الأداء المتوازن التقليدية نلاحظ أن التفاعل بين الأجزاء في النظم التقليدية ولا تقدم جديد في نموذج عمل المنظمة، بينما توصل نظم Close Loop تقود الدورة المغلقة بطاقة الأداء المتوازن البيئية إلى علاقات خطية بين الأجزاء مما يؤدي إلى نموذج عمل جيد ، وهناك آراء متعدد في كيفية إدخال ودمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن ، ويرى Figge أن هناك ثلاثة إمكانيات لدمج الأمور البيئية والاجتماعية في البطاقة وهي:

- دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة.
- إضافة بعد خامس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان.
- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي و الاجتماعي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سعدون مهدي الساقى ، عبد الناصر نور ، " محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال " ، بحوث وأوراق عمل ، المؤتمر الثاني في الريادة والقيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة 2001 ص ، 101

## المبحث الثالث : التخطيط الاستراتيجي وعلاقته ببطاقة الأداء المتوازن

## المطلب الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

موضوع التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الحديثة يظهر ذلك من خلال الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع وأغلبية هاته الدراسات تلخص التخطيط الاستراتيجي في تلك الأنشطة التي تتضمن تحديد رسالة المؤسسة ، ووضع أهدافها ، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية ، ومن بين هذه التعريفات نذكر ما يلي<sup>2</sup> :

يتمثل في بناء وتنمية الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع فرص وتهديدات البيئة الخارجية للمؤسسة، في ظل مصادر القوة وجوانب الضعف في بيئتها الداخلية، إضافة إلى تحديد رسالة المؤسسة وصياغة الأهداف المراد تحقيقها من خلال تطوير إستراتيجيات مناسبة ووضع توجهات السياسية العامة للمؤسسة فهو يعبر عن العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بتحديد أهدافها طويلة الأجل واختيار الإستراتيجيات الملائمة لبلوغها<sup>3</sup>

- كما عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " مجموعة - القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب.<sup>4</sup>

- أما بيتر فيعرف التخطيط الاستراتيجي " على أنه عمليات اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية العكسية للمعلومات

- كما عرف التخطيط الاستراتيجي أيضا " مجموعة - من الإجراءات المتعلقة بوضع خطة تتضمن وتوضح رسالة وأهداف وغايات المؤسسة، وقدرة المدراء على اتخاذ القرارات والرقابة التي تتعلق بإستراتيجية المنظمة في المرحلة القادمة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - د. نادية راضي عبد الحليم ، دمج المؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 2005 ، ص 23-24

<sup>2</sup> - نعمة عباس لخفاجي؛ الإدارة الإستراتيجية؛ دار الثقافة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، 2004 ص 132

<sup>3</sup> - بن عمر سديرة ، الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، دراسة حالة بعض المؤسسات المحلية بسطيف 2013ص 233 .

<sup>4</sup> - عز الدين زالي حشلوف؛ ورقة عمل بعنوان التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات؛ مقدمة للمؤتمر الدولي الثالث 2014 ص 2

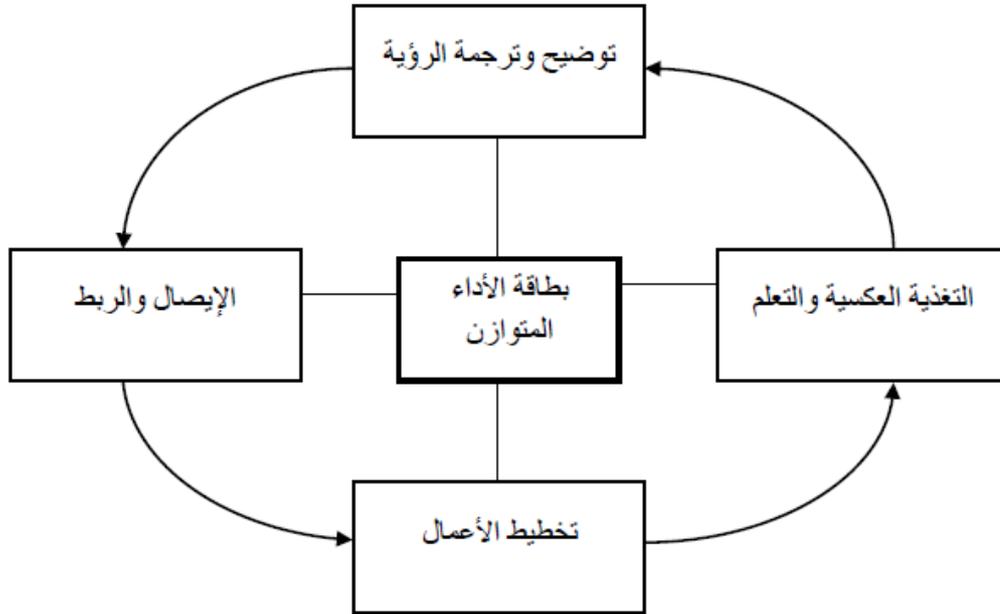
<sup>5</sup> - إياد علي الدجني؛ دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، مذكرة تخرج دكتوراه ، منشورة ، جامعة دمشق ، 2011 ، ص 5

من خلال ما سبق نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي " هو عبارة عن عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمؤسسة بناء على التغييرات الواقعة سواء كانت داخل أو خارج محيطها من اجل بلوغ الأهداف المرجوة."

المطلب الثاني : مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ الإستراتيجية

لقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتشكّل الجزء المحوري في عملية الربط الإستراتيجي و في تقييم الأداء ، حيث أنّها تمكن المدراء من تنفيذ وتوصيل الإستراتيجية عن طريق إدخال أربع عمليات جديدة ، كما يوضحه الشكل الموالي<sup>1</sup> :

الشكل رقم ( 2-6 ) يوضح عمليات بطاقة الأداء المتوازن



Source : Kaplan , R.S & Norton , D , Comment utiliser le tableau de bord prospectif .edition d'organisation .paris .2017 . p 28

يوضح الشكل رقم: (2-6) العمليات الأربعة التي من خلالها تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ربط إستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى مع أنشطتها قصيرة المدى من أجل ضمان تنفيذ فعال للإستراتيجية حيث يقول

<sup>1</sup> - David P. Norton, Robert S. Kaplan, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Op.cit., P. 3.

R Rollinson أن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد مجموعة متكاملة من المؤشرات ، بل هي أيضا منهج عميق للإدارة الإستراتيجية تحتوي على أربعة عمليات إدارية جديد والتي تشمل :

### 1- ترجمة وتوضيح رؤية و إستراتيجية المؤسسة :

تهدف هذه العملية إلى إيجاد نوع من الاتفاق الجماعي بين المدراء والمسؤولين حول رؤية وإستراتيجية المؤسسة . ونظرا للعبوة التي تواجهها المؤسسات في ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مصطلحات عملية مفهومة في جميع المستويات <sup>1</sup> .

### 2- إيصال الإستراتيجية وربط الأهداف :

تسمح هذه العملية بإيصال الأهداف الإستراتيجية العامة إلى مختلف المستويات بالمؤسسة وربطها بأهداف الأقسام والأهداف الفردية ، و في هذا الإطار يقول P.Niven " إن بطاقة الأداء المتوازن ومن خلالها قدرتها على ترجمة الإستراتيجية إلى أفعال حقيقية ، فإنها تساهم في عمليات التواصل بين مختلف المستويات الإدارية والأفراد داخل المؤسسة <sup>2</sup> "

### 3- تخطيط الأعمال :

تساعد هذه العملية المؤسسة على تحقيق التكامل بين خطط أعمالها وخططها المالية ، ولقد أشار كابلان ونورتن إلى أن معظم المؤسسات في الوقت الحالي تحاول تطبيق مجموعة كبيرة ومتنوعة من برامج التغيير ، الأمر الذي يخلق صعوبة في توحيد هذه المبادرات المتنوعة من اجل بلوغ الأهداف الإستراتيجية ، لذلك يرى الباحثان أن اللجوء إلى بطاقة الأداء المتوازن والاقتصار على الأهداف المحددة ضمنها كأساس لتوزيع الموارد ووضع الأولويات

### 4- التعلم والتغذية العكسية :

تمنح هذه العملية للمؤسسات القدرة على " التعلم الإستراتيجي " حيث تركز التغذية العكسية على معرفة ما إذا كانت المؤسسة أو أقسامها أو العاملين بها قد تمكنوا من تنفيذ الأهداف المالية المخططة ، كما تمكن

<sup>1</sup> – Randall Rollinson, Building a Balanced Scorecard: Linking Strategy to People, P. 1, sur: <http://lblstrategies.com/library/docs/Balanced-Scorecard-Randall-Rollinson.pdf>, Consulté le: 15/03/2018

<sup>2</sup> – Paul R. Niven, Balanced scorecard: step-by-step for gouvernement and non profit agencies, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003 , P. 22.

المؤسسات من تقييم إستراتيجياتهم في ضوء الأداء الحالي ، وبالتالي إجراء التعديلات التي تتناسب مع الظروف الحالية<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن

تعرف الخريطة الإستراتيجية على أنها مخطط بياني يقدم تصورا واضحا حول عمليات و إستراتيجية المؤسسة ، كما يعرفها p.niven على أنها رسم تخطيطي مكون من صفحة واحدة تصف الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بشكل تسلسلي ، وبذلك فإن الخريطة الإستراتيجية تساعد المؤسسات على رؤية إستراتيجياتهم بطريقة متسقة ، متكاملة ومنظمة ، حيث تسمح الخريطة بوضع العلاقات السببية بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والتي تبين كيفية تحول الأصول الغير ملموسة إلى نتائج مادية ، والشكل السابق يوضح مثال عن الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن مصممة من طرف كل من كابلان ونورتن<sup>2</sup>.

من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن الخريطة الإستراتيجية عبارة عن مخطط يصف بدقة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وعلاقات السبب والنتيجة التي تربط بين هذه الأهداف حيث يظهر الشكل أن تحقيق إستراتيجية النمو في البعد المالي يأتي أساسا من تطوير العلاقات مع الزبائن ، أما تحقيق الإستراتيجية الإنتاجية فيعتمد على التسيير الجيد للتكاليف والأصول بالمؤسسة ، ومن خلال بعد العملاء الذي يقع في قلب الإستراتيجية يتم تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة لتحقيق النمو في المبيعات ، وذلك من خلال القيمة المقترحة للعملاء بهدف كسب ولائهم وزيادة الحصة السوقية ، أم بعد العمليات الداخلية فيوضح الأنشطة والعمليات الأساسية بالمؤسسة من هنا يمكن أنه عندما تكون الخريطة الإستراتيجية مصممة بشكل جيد فأنها تقدم وصفا شاملا عن الطريقة التي سيتم بها الإستراتيجية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - David P. Norton, Robert S. Kaplan, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Op.cit., P. 3

<sup>2</sup> - Paul R. Niven, op. cit .P. 170.

<sup>3</sup> - Kaplan, R. S. & Norton, D., Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Op.cit., P.

خلاصة الفصل :

يقول هنري فورد Henri Ford أن " الشركة التي لا تبني إلا المال هي شركة فقيرة " إن هذه العبارة تقدم تعبيراً عميقاً وتلخص إلى حد كبير الفلسفة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن .

إن بطاقة الأداء المتوازن تبرز فعلاً كأداة حديثة لتقييم وتوجيه الأداء تعمل على قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة من خلال أربعة أبعاد متكاملة ومتوازنة ، كما تجمع بين الجوانب المالية وغير المالية ، الكمية والنوعية والقصيرة والبعيدة المدى ، إلا أن تبني هذه الأداة كنظام لتقييم الأداء يستدعي إتباع مجموعة متسلسلة من الخطوات المنهجية وتضافر جهود جميع الأفراد داخل المؤسسة من أجل إنجاح العملية .

الفصل الثالث :

الإطار التطبيقي

لمؤسسة الإسمنت

**S. CIS**

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت S.CIS

### مقدمة الفصل :

بعد تطرقنا من خلال الفصول السابقة إلى مختلف عناصر تقييم أداء المؤسسة بما فيها نموذج بطاقة الأداء المتوازن ، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط جوانب الدراسة النظرية المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (مؤسسة الإسمنت بسعيدة) وذلك من خلال المحاور التالية:

❖ تشخيص عام للمؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بها و بنشاطها و هيكلها التنظيمي و التشخيص المالي .

❖ محاولة بناء تصوري لنموذج بطاقة الأداء المتوازن و الخارطة الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة و ذلك من خلال ما توفر لدينا من بيانات حول هذه المؤسسة و التي تحصلنا عليها من خلال إتباع أسلوب المقابلات مع أهم مسؤولي هذه المؤسسة : مسؤول الموارد البشرية ومسؤول المحاسبة و مسؤول المالية ونائب المدير وما تم حيازته من وثائق من المؤسسة

## المبحث الأول : دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت S.CIS

### ● المطلب الأول : نبذة تاريخية عن مؤسسة الاسمنت

تم تجسيد مشروع بناء مصنع الاسمنت من قبل الشركة الوطنية لمواد البناء SNMC وذلك سنة 1974 في دائرة الحساسنة بسعيدة، وفي سنة 1975 ، و بعد دراسة كلفة المشروع حوالي 652 مليار دينار وقعت شركة SNMC عقود دولية مع شركات أجنبية من أجل الشروع في عملية البناء وتمثلت هذه الشركات الأجنبية في:

❖ الشركة اليابانية Kawasaki المتخصصة في مجال بناء مشروع المصنع و متابعة الأعمال

❖ الشركة الايطالية ACEC المتخصصة في انجاز المعدات الكهربائية.

وفي سنة 1979 بدأ الإنتاج، وفي سنة 1991 ، بعد الانتهاء من بناء المصنع، انقسم مركب الاسمنت و الجير بسعيدة إلى وحدتين:

● وحدة الجير

● وحدة الاسمنت

بعد التفرع استقرت كل واحدة منهما بقانون خاص و ذلك في 28 ديسمبر 1997 مع تحديد رأس المال الشركة و أصبحت شركة المساهمة برأسمال يقدر ب 105.000.000.000 دج و هي تابعة لمجمع GIC

ERCO. سيرها مدير عام وهو رئيس مجلس إدارتها مؤخرًا تم ضم جميع شركات الاسمنت و مشتقاته بالجزائر تحت وصاية المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر G.I.C.A ابتداء من الفاتح يناير 2010

### المطلب الثاني: الموقع الجغرافي والهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت

#### 1- الموقع الجغرافي لشركة الإسمنت :

تقع شركة الاسمنت SCIS بولاية سعيدة بدائرة الحساسنة بلدية الحساسنة تبعد عنها حوالي 3 كلم أي 20 كلم عن ولاية سعيدة فهي بدورها تملك منطقتين للاستغلال واحدة للكلس تقع على بعد 1500 م عن الشركة والأخرى للطين تبعد 27 كلم جنوب الشركة . حيث تقدر المساحة الكلية حوالي 23 هكتار مقسمة كالتالي :

- ❖ 08 هكتار مبنية
- ❖ 11 هكتار للاستغلال ( للتفريغ )
- ❖ 4 هكتار مساحة خضراء

#### 1-1 حجر رملي :

❖ يوجد الحجر الرملي في طبقات في الرواسب الطينية على بعد 25 كم من المصنع (عين الحجر) ، وتقدر الاحتياطات بنحو 2.4 مليون طن.

#### 2-1 خام الحديد :

❖ انها تأتي من منجم ROUINA للحديد (AIN-DEFLA) على بعد 300 كم من الوحدة.

#### 3-1 الماء :

❖ يتم تغذية مصنع الأسمنت من بئر تابعة للشركة وتقع بالقرب من محجر الحجر الجيري يبلغ الاستهلاك السنوي حوالي 180.000 م<sup>3</sup>

#### 4-1 الكهرباء :

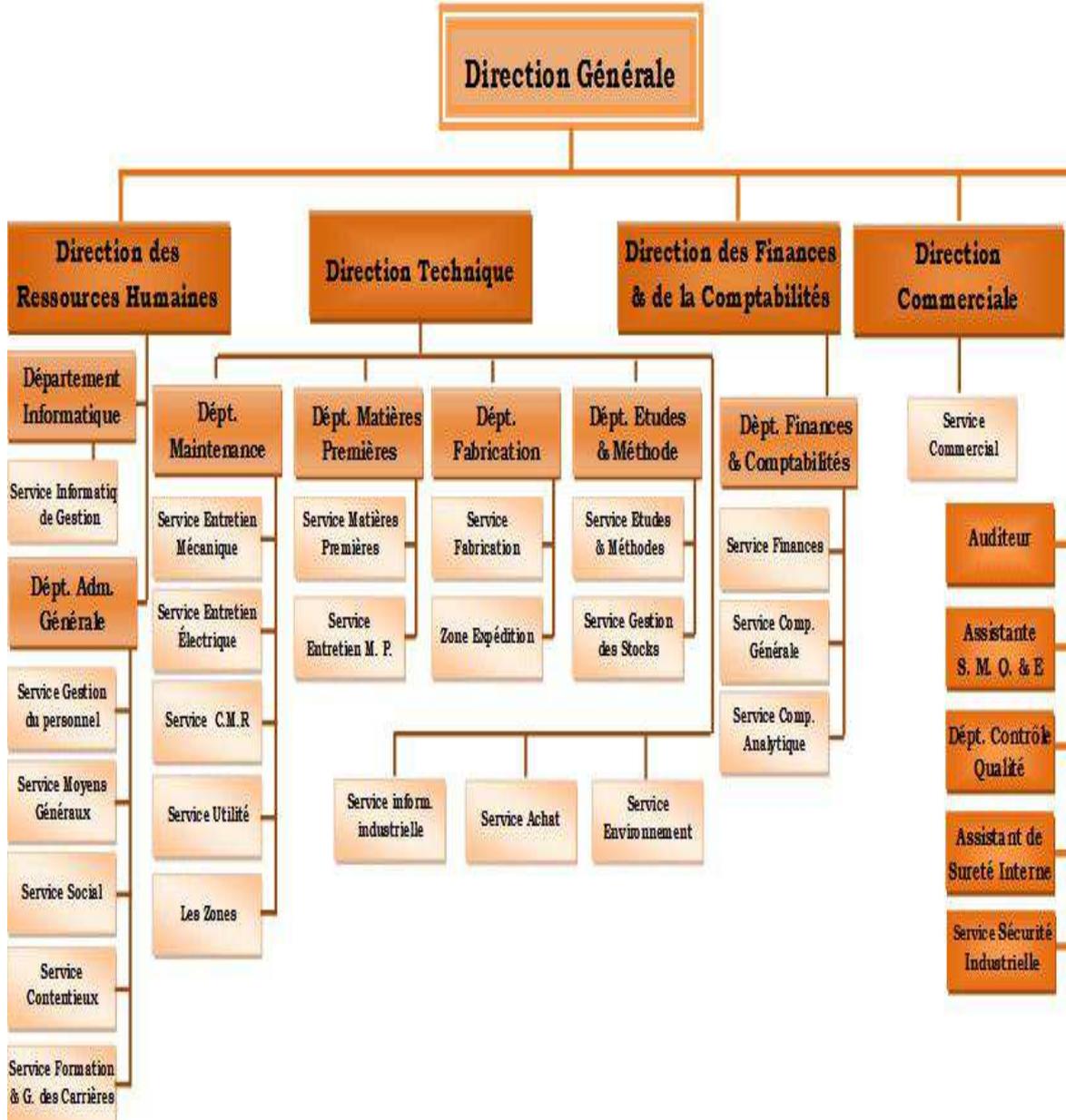
❖ خطان من 60 كيلوفولط يغذيان مصنع الأسمنت:

#### 5-1 الغاز الطبيعي :

❖ يتم تزويد محطة الأسمنت بالغاز الطبيعي (5-10 أبار) عن طريق محطة استرخاء لا تبعد كثيراً عن المصنع

1- الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت :

الشكل رقم : ( 1-3 ) الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت



## 2-1 شرح الهيكل التنظيمي :

تتكون مؤسسة الاسمنت من مديرية عامة وتتفرع إلى أربع مديريات و خمسة مكاتب عامة .

تتمثل المكاتب العامة في :

- مكتب المدقق
- مكتب المستمع
- مكتب المساعد
- قسم مراقبة الجودة
- مكتب مساعد الضمان الداخلي
- مكتب خدمة الأمن الصناعي

أما المديريات العامة فهي أربعة مديريات تنقسم إلى أقسام وكل قسم يتفرع إلى مكاتب فرعية :

### 1- مديرية التجارة :

#### ● قسم الخدمات التجارية

#### 2- مديرية المالية والمحاسبة

#### ● قسم المالية والمحاسبة : ويتفرع إلى المكاتب التالية :

- خدمات مالية
- خدمة المحاسبة العامة
- خدمة المحاسبة التحليلية
- 3- مديرية التقنية : تتكون من أربع أقسام :

#### ● قسم دراسة الأسلوب :

- خدمة دراسة الأسلوب
- خدمات تسيير المخزون

#### ● قسم التصنيع :

- خدمات التصنيع

- منطقة الشحن
- قسم المواد الأولية :
- خدمة المواد الأولية
- خدمة صيانة المواد الأولية
- قسم الصيانة :
- خدمة الصيانة الميكانيكية
- خدمة الصيانة الكهربائية
- خدمة الإسمنت
- فائدة الخدمة
- المناطق
- 4- مدير الموارد البشرية : تتكون من قسمين :
- قسم تكنولوجيا المعلومات :
- خدمة إدارة تكنولوجيا المعلومات
- قسم الإدارة العامة :
- خدمة إدارة شؤون الموظفين
- وسائل العامة للخدمة
- الخدمة الاجتماعية
- خدمة التقاضي ( مكتب التقاضي )
- خدمة التدريب المهني

وبهذا نكون قد تطرقنا إلى أهم المديرات العامة والأقسام التي تمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت .

#### المطلب الثالث : التشخيص المالي للمؤسسة

من اجل التشخيص المالي للمؤسسة محل الدراسة سنقوم بالاستعانة بنسب التحليل المالي والتي قمنا باحتسابها بناء على ما توفر لدينا من ميزانيات للسنوات : 2013، 2014، 2015

ولتحليل النسب المالية قمنا باشتقاق الميزانية المختصرة لسنة 2013 من الملحقين رقم : (01) و (02) والتي كانت على النحو التالي :



رأس المال العامل الخاص = 2312005421.66 - 2585331318.29

رأس المال العامل الخاص = 273325896.63

التعليق :

نلاحظ من الجدول أن النسبتين أكبر من الواحد في كل من التمويل الدائم والتمويل الخاص وهذا ما يبين أن المؤسسة تمتلك نسبة تغطية جيدة لأصولها الغير الجارية، ولكن في المقابل وعند التمحيص في هذه النسب نجد أن المؤسسة كان بإمكانها الاكتفاء بالأموال الخاصة لتغطية أصولها الثابتة دون اللجوء للديون الطويلة الأجل، ذلك لأن هذه النسبة قد ظهرت بالإيجاب، هذا ما يجعلنا نطرح السؤال :لماذا لجأت المؤسسة إلى قروض طويلة الأجل لتغطية أصولها الغير جارية على الرغم أنها يمكنها تغطيتها فقط بأموالها الخاصة ؟ مما سيجعلها تتحمل تكلفة الفائدة على القروض بدون هدف. ولماذا لم تقم المؤسسة بتوجيه هذه القروض لاستثمارها في التثبيتات بدل استثمارها في الأصول الجارية بعد الحصول عليها .

2 - نسب الاقتراض:

الجدول رقم ( 3-3) يوضح حساب نسب الاقتراض لسنة 2013

| النسب                          | القانون                      | التعويض 2013                  | القيمة | القيمة المرجعية |
|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------|--------|-----------------|
| نسبة<br>الاستقلالية<br>المالية | أموال خاصة<br>مجموع الديون   | 2585331318.29<br>975340662.63 | 2.65   | 1 <             |
| نسبة قابلية<br>السداد          | مجموع الأصول<br>مجموع الديون | 3560671980.92<br>975340662.63 | 3.65   | 2 <             |

- المصدر : من إعداد الطالبان باستعمال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

ملاحظة : مجموع الديون = خصوم غير جارية + خصوم جارية

التعليق :

من الجدول نلاحظ أن نسبة الاستقلالية أكبر بكثير من الواحد وأن نسبة قابلية السداد أكبر من اثنين مما يعني أن المؤسسة مستقلة ماليا وقادرة على سداد ديونها في ميعاد استحقاقها .

1- نسب السيولة :

الجدول رقم (3-4) يوضح حساب نسب السيولة لسنة 2013

| النسب                 | القانون        | التعويض 2013  | القيمة | القيمة المرجعية       |
|-----------------------|----------------|---------------|--------|-----------------------|
| نسبة سيولة الأصول     | الأصول الجارية | 1284666559.26 | 0.35   | > 0.5 مؤسسة<br>صناعية |
|                       | مجموع الأصول   | 3560671980.92 |        |                       |
| نسبة السيولة العامة   | أصول الجارية   | 1284666559.26 | 2.8    | 1 <                   |
|                       | خصوم الجارية   | 446263447.87  |        |                       |
| نسبة السيولة المختصرة | قيم متداولة    | 596859096.54  | 1.33   | ≈ 0.75                |
|                       | خصوم الجارية   | 446263447.87  |        |                       |
| نسبة السيولة الفورية  | قيم جاهزة      | 580697655.04  | 1.30   | [ 0.35 ; 0.25 ]       |
|                       | خصوم جارية     | 446263447.87  |        |                       |

- المصدر : من إعداد الطالبان باستعمال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

ملاحظة : القيم المتداولة = قيم قابلة للتحقيق + قيم جاهزة

التعليق :

من الجدول نلاحظ بنسبة لسيولة الأصول أصغر من 0.5 هذا ما يعني أن المؤسسة توظيفها عقلاني بما يوافق طبيعة نشاطها الذي يعتبر صناعيا ، أما بالنسبة للسيولة العامة نلاحظ من الجدول أن النسبة تقارب ثلاث أضعاف من النسبة المرجعية (1) هذا ما قد يؤشر إلى أن المؤسسة تبالغ في حجم استثمارها في المخزون أو تجميدها لأموالها في الخزينة و هذا ما سنستوضحه من خلال النسب المالية .

بالنسبة للسيولة المختصرة فهي أكبر من 0.75 هذا يعني أن المؤسسة يمكنها تسديد ديونها وقد لا تواجه أي ضغوطات في الاستحقاقات قصيرة الأجل نظرا للسيولة المتوفرة، لكن من جهة مقابلة نجد أن السيولة الفورية والمساوية إلى 1.30 بعيدة كل البعد عن القيمة المرجعية وهذا ما يبين لنا أن المؤسسة يمكنها تغطية خصومها الجارية فقط بخزنتها، وعلى الرغم من إيجابية هذا الأمر ظاهرا، إلا أن تعطيل أموال بهذا القدر على مستوى الخزينة يضيع على المؤسسة فرص كبيرة للاستثمار .

4-نسب الربحية :

الجدول رقم: (3-5) يوضح حساب نسب الربحية لسنة 2013

| النسب                        | القانون            | التعويض       | القيمة |
|------------------------------|--------------------|---------------|--------|
| هامش الربح<br>الصافي         | نتيجة صافية        | 265379970     | 0.4 ≈  |
|                              | رقم الأعمال الصافي | 666740842.6   |        |
| معدل العائد على<br>الاستثمار | نتيجة صافية        | 265379970     | 0.085  |
|                              | إجمالي الاستثمار   | 3114408533.05 |        |

- المصدر: من إعداد الطالبان باستعمال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

ملاحظة: إجمالي الاستثمار = الأموال الدائمة

التعليق:

بالنسبة للهامش الربح الصافي فالمؤسسة حققت نسبة لا بأس بها ، أي أن النتيجة المحققة إلى رقم الأعمال تقدر ب : 40 % أي أن كل وحدة نقدية متحصل عليها من المبيعات تحقق ربح صافي مقداره 40% وهي نتيجة جيدة على العموم .

كما تحقق المؤسسة عائد لا بأس به على الاستثمار الذي بلغ 8.5% لسنة 2013 بمعنى أنه لكل وحدة نقدية مستثمرة للمؤسسة تحقق 8.5 % كعوائد صافية ناجمة عن هذا الاستثمار .

تحليل النسب المالية لسنة 2014 باشتقاق الميزانية المختصرة من الملحقين رقم : (03) و (04) والتي كانت على النحو التالي :

1-تحليل نسب الهيكلية المالية لسنة 2014

ب-الميزانية المختصرة وفق المعيار  $\frac{3}{4}$

الجدول رقم : (3-6) يوضح الميزانية المختصرة لسنة 2014 وفق المعيار  $\frac{3}{4}$

| الأصول                | المبالغ              | الخصوم           | المبالغ              |
|-----------------------|----------------------|------------------|----------------------|
| - الأصول غير الجارية  | 2321470729.42        | -أموال خاصة      | 2935068829.6         |
| - قيم الاستغلال       | 739404128.93         | - خصوم غير جارية | 531585092.65         |
| - قيم القابلة للتحقيق | 100051012.49         | - خصوم جارية     | 327282596.59         |
| - قيم جاهزة           | 833113672.98         |                  |                      |
| <b>المجموع</b>        | <b>3793937518.84</b> | <b>المجموع</b>   | <b>3793937518.84</b> |

- المصدر : من إعداد الطالبان باستعمال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

1- حساب النسب المالية لسنة 2014:

1-1نسب التمويل :

الجدول رقم : (3-7) يوضح حساب النسب المالية لسنة 2014

| النسب              | القانون        | التعويض 2014  | القيمة | القيمة المرجعية |
|--------------------|----------------|---------------|--------|-----------------|
| نسب التمويل الدائم | أموال دائمة    | 3466653922.25 | 1.49   | 1 <             |
|                    | أصول غير جارية | 2321470729.42 |        |                 |
| نسب التمويل الخاص  | أموال خاصة     | 2935068829.6  | 1.26   | 1 <             |
|                    | أصول غير جارية | 2321470729.42 |        |                 |

- المصدر : من إعداد الطالبان باستعمال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

ملاحظة : الأموال الدائمة = أموال خاصة + خصوم غير جارية

1-1 رأس المال العامل الدائم = أموال دائمة - أصول غير جارية

رأس المال العامل الدائم = 3466653922.25 - 2321470729.42

رأس المال العامل الدائم = 1145183192.38

1-2 رأس المال العامل الخاص = أموال خاصة - أصول غير جارية

رأس المال العامل الخاص = 2935068829.6 - 2321470729.42

رأس المال العامل الخاص = 613598100.18

التعليق :

نلاحظ من الجدول أن نسبة التمويل الدائم أكبر من الواحد وهو ما يعني أن المؤسسة قادرة على تغطية أصولها الغير جارية عن طريق أموالها الدائمة، ونفس الملاحظة التي وقفنا عليها سابقا فيما يتعلق بنسبة التمويل الخاص نجدها تتكرر خلال هذه السنة ، بحيث سجلنا نسبة تفوق الواحد أيضا .

2 - نسب الاقتراض:

الجدول رقم : ( 3-8 ) يوضح حساب نسب الاقتراض لسنة 2014

| النسب                    | القانون      | التعويض 2014  | القيمة | القيمة المرجعية |
|--------------------------|--------------|---------------|--------|-----------------|
| نسبة الاستقلالية المالية | أموال خاصة   | 2935068829.6  | 3.41   | 1 <             |
|                          | مجموع الديون | 858867689.24  |        |                 |
| نسبة قابلية السداد       | مجموع الأصول | 3793937518.84 | 4.41   | 2 <             |
|                          | مجموع الديون | 858867689.24  |        |                 |

- المصدر: من إعداد الطالبان باستعمال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

ملاحظة : مجموع الديون = خصوم غير جارية + خصوم جارية

التعليق :

توضح هذه النسب أن المؤسسة تحقق نسب جد مرتفعة ، وبالتالي فهي تتمتع بقدر كبير من الاستقلالية عن دائئها وقادرة على سداد ديونها في ميعاد استحقاقها .

2- نسب السيولة

الجدول رقم : (3-9) يوضح حساب نسبة السيولة لسنة 2014

| النسب                 | القانون        | التعويض 2014  | القيمة | القيمة المرجعية    |
|-----------------------|----------------|---------------|--------|--------------------|
| نسبة سيولة الأصول     | الأصول الجارية | 1472466789.42 | 0.39   | > 0.5 مؤسسة صناعية |
|                       | مجموع الأصول   | 3793937518.84 |        |                    |
| نسبة السيولة العامة   | أصول الجارية   | 1472466789.42 | 4.5    | 1 <                |
|                       | خصوم الجارية   | 327282596.59  |        |                    |
| نسبة السيولة المختصرة | قيم متداولة    | 733062660.49  | 2.23   | ≈ 0.75             |
|                       | خصوم الجارية   | 327282596.59  |        |                    |
| نسبة السيولة الفورية  | قيم جاهزة      | 833113672.98  | 2.54   | [ 0.35 ; 0.25 ]    |
|                       | خصوم جارية     | 327282596.59  |        |                    |

- المصدر : من إعداد الطالبان باستعمال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

ملاحظة : القيم المتداولة = قيم قابلة للتحقيق + قيم جاهزة

التعليق :

بالنسبة لسيولة الأصول نلاحظ من الجدول أن نسبة سيولة الأصول أقل من 0.5 هذا يعني أن المؤسسة توظيفها عقلاني بما يوافق طبيعة نشاطها الذي يعتبر صناعيا ، أما بالنسبة للسيولة العامة نلاحظ أنها تحقق نسبة 4.5 أي أن الأصول الجارية تغطي الخصوم الجارية بأربعة أضعاف وهي نسبة زادت عن السنة السابقة ب 1.7، وبالتالي فالإشكال المتعلق بهذه النقطة لا يزال قائما . وهو الإشكال الذي يظهر جليا من خلال نسبة السيولة الفورية والتي حققت ما نسبته 2.54 أي بزيادة 1.24 عن السنة السابقة فالمؤسسة هنا قد زادت من تكديس السيولة على مستوى الخزينة بدل تصريفها للاستثمار.

4-نسب الربحية :

الجدول رقم : ( 3-10) يوضح حساب نسب الربحية لسنة 2014

| النسب                     | القانون            | التعويض       | القيمة |
|---------------------------|--------------------|---------------|--------|
| هامش الربح الصافي         | نتيجة صافية        | 711197481.31  | 0.73   |
|                           | رقم الأعمال الصافي | 973856683.54  |        |
| معدل العائد على الاستثمار | نتيجة صافية        | 711197481.31  | 0.20   |
|                           | إجمالي الاستثمار   | 3466653922.25 |        |

- المصدر : من إعداد الطالبان باستعمال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

ملاحظة : إجمالي الاستثمار = الأموال الدائمة :

التعليق :

بالنسبة للهامش الربح الصافي فالمؤسسة تحقق قيمة جد جيدة حيث حققت نتيجة إلى رقم الأعمال بنسبة 73% أي أن كل وحدة نقدية متحصل عليها من المبيعات تحقق ربح صافي مقداره 73 % وهنا نلاحظ أن نسبة الربح الصافي في تزايد مستمر مقارنة مع السنة الماضية ( 2013 ) وهي نسبة جيدة. كما حققت المؤسسة عائد على إجمالي الاستثمار جد مرتفع و المقدر ب 20% كعوائد صافية ناجمة عن هذا الاستثمار خلال سنة 2014 .

تحليل النسب المالية لسنة 2015 باشتقاق الميزانية المختصرة من الملحقين رقم : (05) و (06) والتي كانت على النحو التالي :

وأخيرا تحليل نسب الهيكله المالية لسنة 2015

ت- الميزانية المختصرة وفق المعيار  $\frac{3}{4}$

الجدول رقم (3-11) يوضح الميزانية المختصرة لسنة 2014 وفق المعيار  $\frac{3}{4}$

| الأصول                | المبالغ             | الخصوم           | المبالغ             |
|-----------------------|---------------------|------------------|---------------------|
| - الأصول غير الجارية  | 2292078232.21       | - أموال خاصة     | 2915086378.19       |
| - قيم الاستغلال       | 795890574.3         | - خصوم غير جارية | 716697152.68        |
| - قيم القابلة للتحقيق | 166061105.99        | - خصوم جارية     | 849397063.53        |
| - قيم جاهزة           | 1227150678.9        |                  |                     |
| <b>المجموع</b>        | <b>4481180591.4</b> | <b>المجموع</b>   | <b>4481180591.4</b> |

المصدر : من إعداد الطالبان باستعمال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

1- حساب النسب المالية لسنة 2015:

1-1نسب التمويل :

الجدول رقم : (3-12) يوضح حساب نسب التمويل لسنة 2015

| النسب              | القانون        | التعويض 2015  | القيمة | القيمة المرجعية |
|--------------------|----------------|---------------|--------|-----------------|
| نسب التمويل الدائم | أموال دائمة    | 3631783530.87 | 1.58   | 1 <             |
|                    | أصول غير جارية | 2292078232.21 |        |                 |
| نسب التمويل الخاص  | أموال خاصة     | 2915086378.19 | 1.27   | 1 <             |
|                    | أصول غير جارية | 2292078232.21 |        |                 |

المصدر : من إعداد الطالبان باستعمال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

ملاحظة : الأموال الدائمة = أموال خاصة + خصوم غير جارية

1-1 رأس المال العامل الدائم = أموال دائمة - أصول غير جارية

رأس المال العامل الدائم = 3631783530.87 - 2292078232.21

رأس المال العامل الدائم = 1339705298.66

1-2 رأس المال العامل الخاص = أموال خاصة - أصول غير جارية

رأس المال العامل الخاص = 2292078232.21 - 2915086378.19

رأس المال العامل الخاص = 623008145.98

التعليق :

دائما تبقى نفس الملاحظة التي اشرنا إليها عبر نسب السنوات السابقة (2013-2014) فالمؤسسة لا تستثمر ديونها طويلة الأجل كما ينبغي وذلك بتوجيهها للاستثمار طويل الأجل وهو الاستثمار المضاف القيمة في المؤسسة الصناعية .

3 - نسب الاقتراض:

الجدول رقم : (3-13) يوضح حساب نسب الاقتراض لسنة 2015

| النسب                          | القانون                      | التعويض 2015                   | القيمة | القيمة المرجعية |
|--------------------------------|------------------------------|--------------------------------|--------|-----------------|
| نسبة<br>الاستقلالية<br>المالية | أموال خاصة<br>مجموع الديون   | 2915086378.19<br>1566094213.21 | 1.86   | 1 <             |
| نسبة قابلية<br>السداد          | مجموع الأصول<br>مجموع الديون | 4481180591.4<br>1566094213.21  | 2.86   | 2 <             |

المصدر : من إعداد الطالبان باستعمال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

ملاحظة : مجموع الديون = خصوم غير جارية + خصوم جارية

التعليق :

كما تم الوقوف عليها سابقا وعن طريق القيم التي تحصلنا عليها في الجدول السابق نلاحظ أن المؤسسة قادرة على سداد ديونها في ميعاد استحقاقها .

4 - نسب السيولة :

الجدول رقم : ( 3-14 ) يوضح حساب نسب السيولة لسنة 2015

| النسب                 | القانون        | التعويض 2015  | القيمة | القيمة المرجعية    |
|-----------------------|----------------|---------------|--------|--------------------|
| نسبة سيولة الأصول     | الأصول الجارية | 2189102359.19 | 0.48   | > 0.5 مؤسسة صناعية |
|                       | مجموع الأصول   | 4481180591.4  |        |                    |
| نسبة السيولة العامة   | أصول الجارية   | 2189102359.19 | 2.57   | < 1                |
|                       | خصوم الجارية   | 849397063.53  |        |                    |
| نسبة السيولة المختصرة | قيم متداولة    | 1393211784.89 | 1.64   | ≈ 0.75             |
|                       | خصوم الجارية   | 849397063.53  |        |                    |
| نسبة السيولة الفورية  | قيم جاهزة      | 1227150678.9  | 1.44   | [ 0.35 ; 0.25 ]    |
|                       | خصوم جارية     | 849397063.53  |        |                    |

المصدر : من إعداد الطالبان باستعمال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

ملاحظة : القيم المتداولة = قيم قابلة للتحقيق + قيم جاهزة

التعليق :

بالنسبة لسيولة الأصول نلاحظ من الجدول أن النسبة تقارب من القيمة المرجعية هذا ما يعني أن المؤسسة توظيفها عقلاني بما يوافق طبيعة نشاطها الذي يعتبر صناعيا ، لكن نلاحظ أن هذه النسبة ترتفع مقارنة مع السنوات السابقة وهذا أمر سلبي ما إذا استمرت المؤسسة على هذا المنوال نظرا للاعتبارات التي وقفنا عليها سابقا.

5-نسب الربحية :

الجدول رقم : ( 3-15) يوضح حساب نسب الربحية لسنة 2015

| النسب                        | القانون            | التعويض 2015  | القيمة |
|------------------------------|--------------------|---------------|--------|
| هامش الربح<br>الصافي         | نتيجة صافية        | 685232080.43  | 0.60   |
|                              | رقم الأعمال الصافي | 1132909270.24 |        |
| معدل العائد على<br>الاستثمار | نتيجة صافية        | 685232080.43  | 0.18   |
|                              | إجمالي الاستثمار   | 3631783530.87 |        |

ملاحظة : إجمالي الاستثمار = الأموال الدائمة

التعليق :

المؤسسة حققت نسبة جيدة بالنسبة لهامش الربح الصافي، حيث حققت نتيجة إلى رقم الأعمال ما نسبة 60% أي أن كل وحدة نقدية متحصل عليها من المبيعات تحقق ربح صافي مقداره 60% هي نتيجة جيدة بالنسبة للمؤسسة .

كما تحقق المؤسسة عائد على إجمالي الاستثمار لا بأس به الذي بلغ 18% لسنة 2015 بمعنى انه لكل وحدة نقدية مستثمرة في المؤسسة تحقق 18% كعوائد صافية ناجمة عن هذا الاستثمار خلال السنة و بعبارة أخرى ما إذا استمرت المؤسسة ب 5 سنوات بهذا النمط من الأداء ستكون قادرة على استرجاع إجمالي أموالها المستثمرة من خلال النتائج المتراكمة عبر هذه السنوات وهي دورة جد مقبولة للاستثمار .  
ولتقييم مؤسسة الإسمنت ومعرفة تطور أدائها المالي قمنا باحتساب متوسط كل نسب هيكلتها المالية عبر ثلاث السنوات السابقة والتي كانت على النحو التالي :

حساب متوسط نسب الهيكلية المالية لسنوات 2013-2014-2015 :

1- نسب التمويل :

جدول رقم ( 3-16 ) يوضح متوسط نسب التمويل لسنوات 2013-2014-2015 .

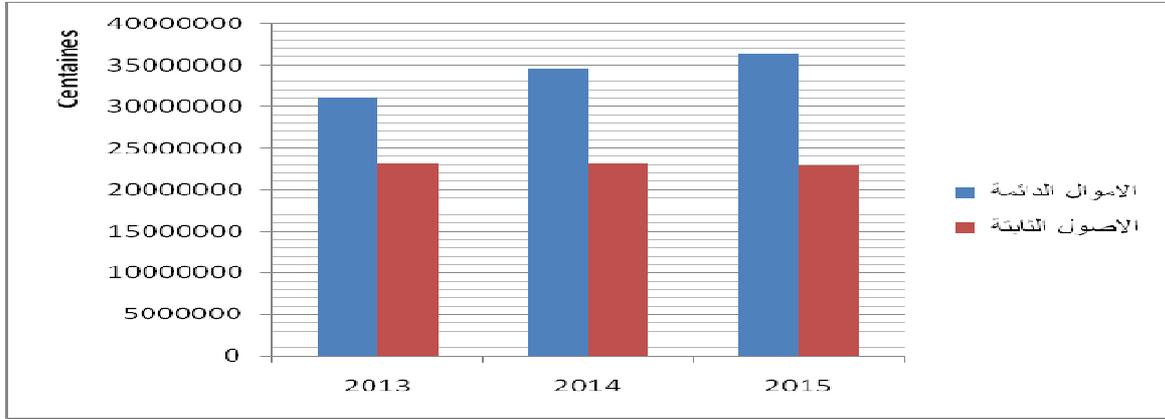
| النسب               | متوسط مجموع النسب لثلاث سنوات | القيمة المرجعية |
|---------------------|-------------------------------|-----------------|
| نسبة التمويل الدائم | 1.47                          | 1 <             |
| نسبة التمويل الخاص  | 1.21                          | 1 <             |

المصدر : من إعداد الطالبان باستعمال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الأعمدة البيانية :

أ- نسب التمويل الدائم :

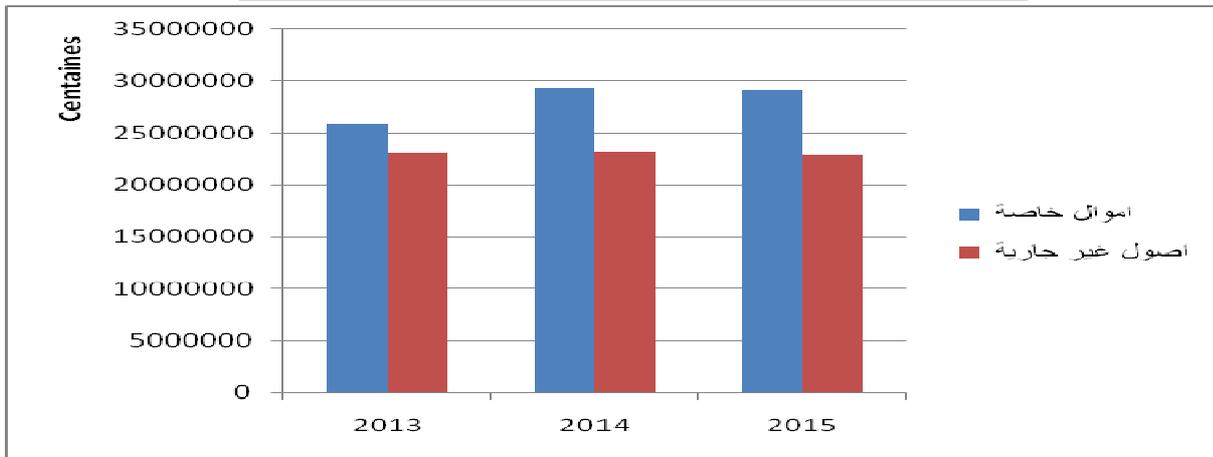
الشكل رقم : (2-3) يوضح الأعمدة البيانية لنسبة التمويل الدائم



المصدر : من إعداد الطالبان باستعمال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

ب- نسب التمويل الخاص :

الشكل رقم : (3-3) يوضح الأعمدة البيانية لنسبة التمويل الخاص



المصدر : من إعداد الطالبان باستعمال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

التعليق :

بالنسبة للتمويل الدائم ، فالمؤسسة في ظاهرها تحقق نسبة جيدة بمقدار ( 1.47 ) ، أي بفائض تمويل مقدر ب 47% كتغطية لأصولها الثابتة من الموارد طويلة الأجل هذه النسبة تترجمها قيمة متوسط رأس المال العامل الدائم لثلاث سنوات والذي بلغ ( 1095763867.47 ) .

بالنسبة للتمويل الخاص فالمؤسسة قد حققت نسبة ( 1.21 ) وهي قيمة في ظاهرها جيدة إذا أخذنا بمعيار التغطية ، فالمؤسسة تغطي كافة استثماراتها من مواردها ، بل و حققت فائض تغطية بمقدار ( 21% ) والذي وجه للاستثمار في الأجل القصير ، لكن منطق التمويل السليم يرى بان تتراوح هذه النسبة ما بين ( 90 إلى

95 % ) وذلك لكي تتيح المؤسسة لنفسها فرصة الاستثمار في ديون طويلة الأجل على الأقل بنسبة (10 إلى 20% ) من إجمالي هذه الديون .  
2- نسب الاقتراض :

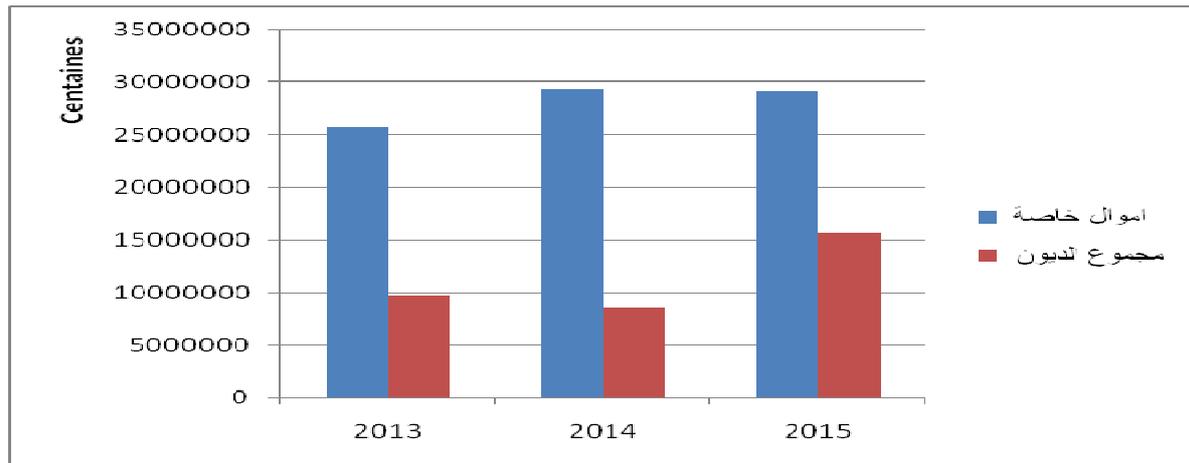
الجدول رقم : ( 3-17) يوضح حساب متوسط نسب الاقتراض للسنوات 2013-2014-2015

| النسب                   | متوسط مجموع النسب لثلاث سنوات | القيمة المرجعية |
|-------------------------|-------------------------------|-----------------|
| نسب الاستقلالية المالية | 2.64                          | 1 <             |
| نسبة قابلية السداد      | 3.64                          | 2 <             |

المصدر : من إعداد الطالبان باستعمال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة  
أ- نسب الاستقلالية المالية :

الشكل رقم : ( 3-4 ) يوضح الأعمدة البيانية لنسبة الاستقلالية المالية للسنوات 2013-2014-

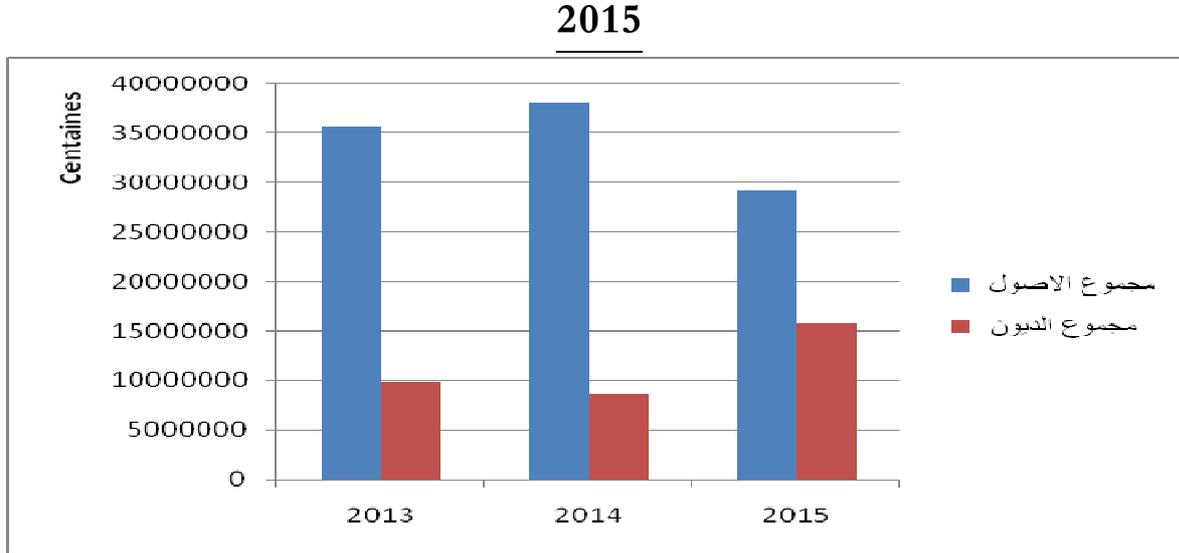
2015



المصدر : من إعداد الطالبان باستعمال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

ب- نسبة قابلية السداد:

الشكل رقم : ( 3-5) يوضح الأعمدة البيانية لنسبة قابلية السداد للسنوات 2013-2014-2015 -



المصدر: من إعداد الطالبان باستعمال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

التعليق :

من الجدول نلاحظ أنه أكثر من  $3/2$  من موارد التمويل هي من الموارد الخاصة، وأن نسبة الاستقلالية المالية أكبر من 1 وكذا الأمر بالنسبة لنسبة قابلية السداد والتي حققت قيمة أكبر من 2 ، مما يعني أن المؤسسة مستقلة ماليا وقادرة على سداد ديونها في ميعاد استحقاقها

3- نسب السيولة :

الجدول رقم : ( 3-18) يوضح حساب متوسط نسب السيولة للسنوات 2013-2014-2015

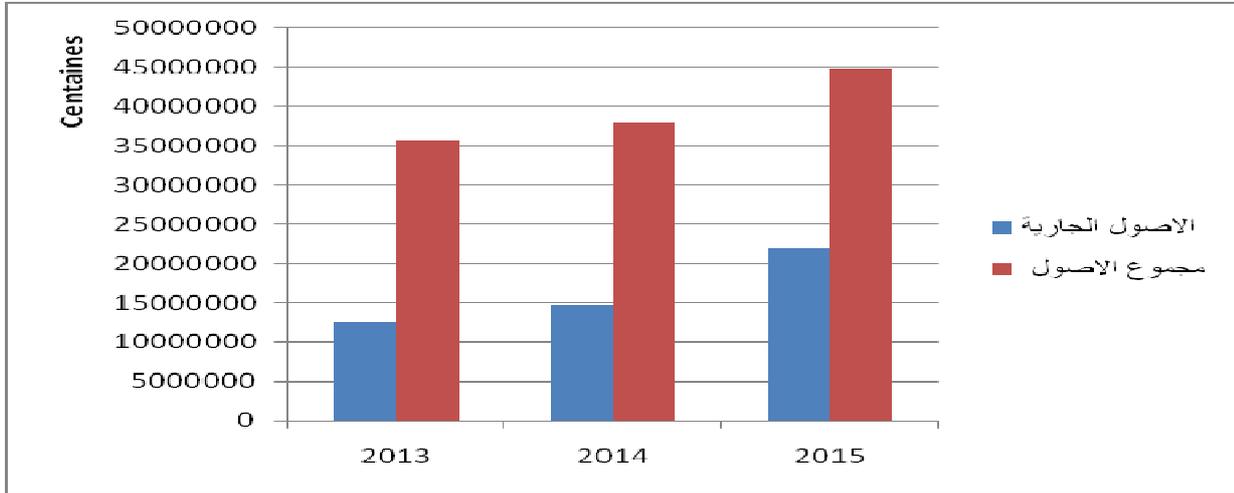
| النسب                 | متوسط مجموع النسب لثلاث سنوات | القيمة المرجعية      |
|-----------------------|-------------------------------|----------------------|
| نسبة سيولة الأصول     | 0.40                          | $0.5 >$ مؤسسة صناعية |
| نسبة السيولة العامة   | 3.35                          | $1 <$                |
| نسبة السيولة المختصرة | 1.73                          | $0.75 \approx$       |
| نسبة السيولة الفورية  | 1.76                          | $[ 0.35 ; 0.25 ]$    |

المصدر: من إعداد الطالبان باستعمال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

أ- نسبة سيولة الأصول:

الشكل رقم : (3-6) يوضح الأعمدة البيانية لنسبة سيولة الأصول للسنوات : 2013-2014-

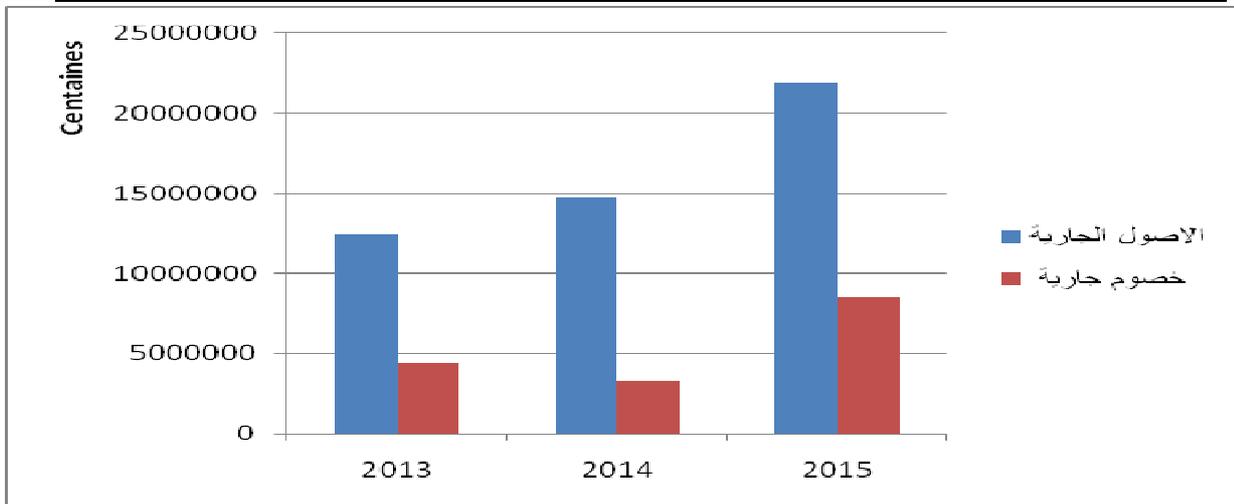
2015



المصدر : من إعداد الطالبان باستعمال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

أ- نسبة السيولة العامة:

الشكل رقم : (3-7) يوضح الأعمدة البيانية لنسبة السيولة العامة لسنوات 2013-2014-2015

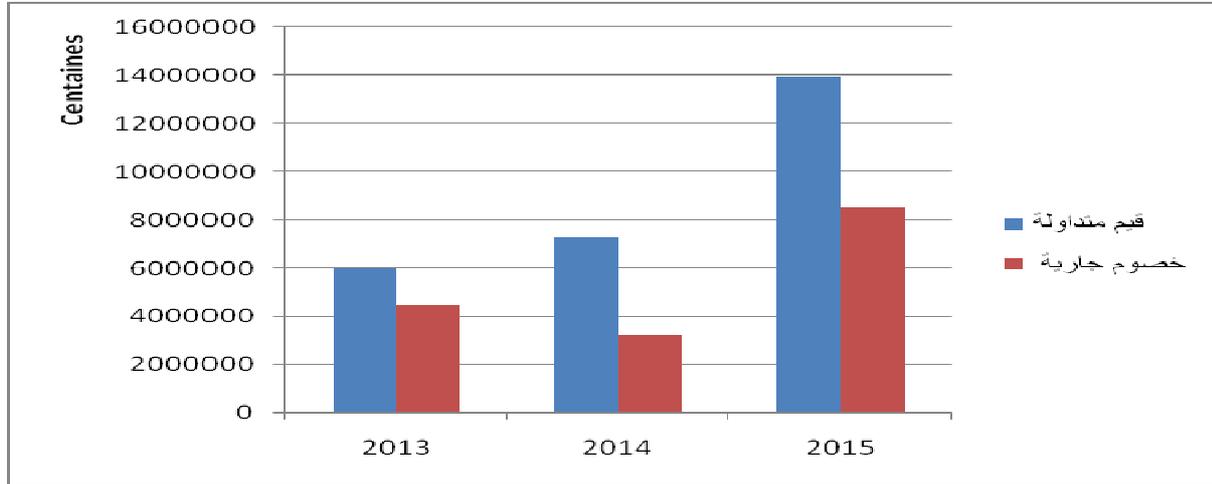


المصدر : من إعداد الطالبان باستعمال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

ب- نسبة السيولة المختصرة:

الشكل رقم: (3-8) يوضح الأعمدة البيانية لنسبة السيولة المختصرة لسنوات: 2013-2014-

2015

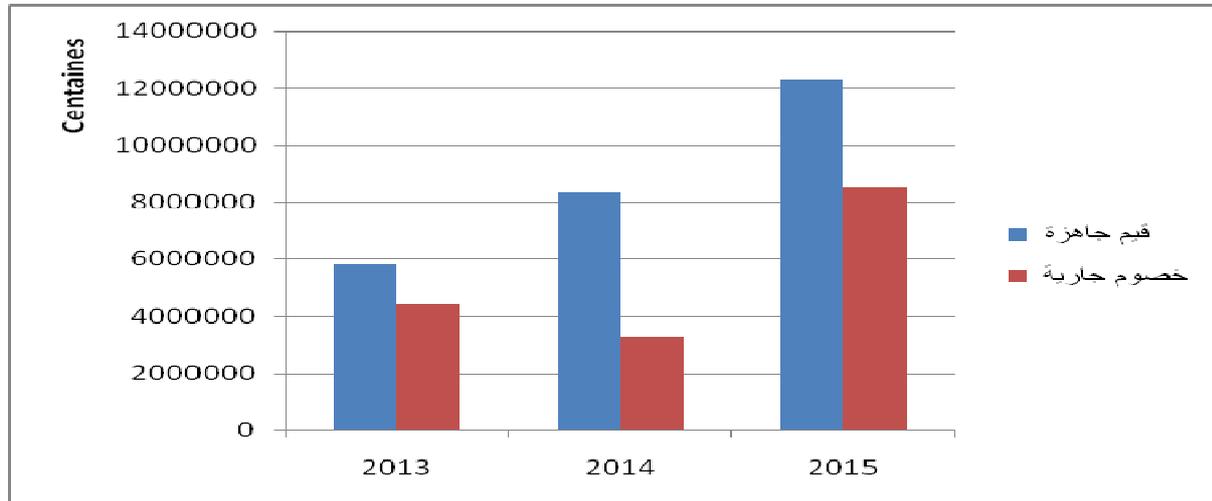


المصدر: من إعداد الطالبان باستعمال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

ت: نسبة السيولة الفورية:

الشكل رقم: (3-9) يوضح الأعمدة البيانية لنسبة السيولة الفورية لسنوات 2013-2014-

2015



المصدر: من إعداد الطالبان باستعمال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

التعليق : عبر النظر في متوسط النسب للسنوات الثلاث 2013، 2014، 2015 نقف على نفس الملاحظات السابقة :

بالنسبة لسيولة الأصول نلاحظ من الجدول أن النسبة أصغر من 0.5 هذا ما يعني أن المؤسسة توظفها عقلاي لما يوافق نشاطها الذي يعتبر صناعيا ، أما بالنسبة للسيولة العامة نلاحظ من الجدول أن النسبة 0.4 بعيدة كل البعد من النسبة المرجعية هذا ما قد يؤشر أن المؤسسة تبالغ في حجم استثماراتها في المخزون أو تحميدها لأموالها في الخزينة

بالنسبة للسيولة المختصة فإن المؤسسة يمكنها تسديد ديونها في ميعاد استحقاقها وقد لا تواجه أي ضغوطات في الاستحقاقات قصيرة الأجل نظرا للسيولة المتوفرة ، أما بالنسبة للسيولة الفورية فإن النسبة 1.76 بعيدة كل البعد عن القيمة المرجعية يبين لنا أن المؤسسة يمكنها تغطية خصومها الجارية فقط بخزنتها ، وعلى الرغم من إيجابية هذا الأمر ظاهرا إلى أن تعطيل الأموال بهذا القدر على مستوى الخزينة يضيع على المؤسسة فرصة كبير للاستثمار

#### 4- نسب الربحية :

#### الجدول رقم : (3-19) يوضح متوسط نسب الربحية للسنوات : 2013-2014-2015

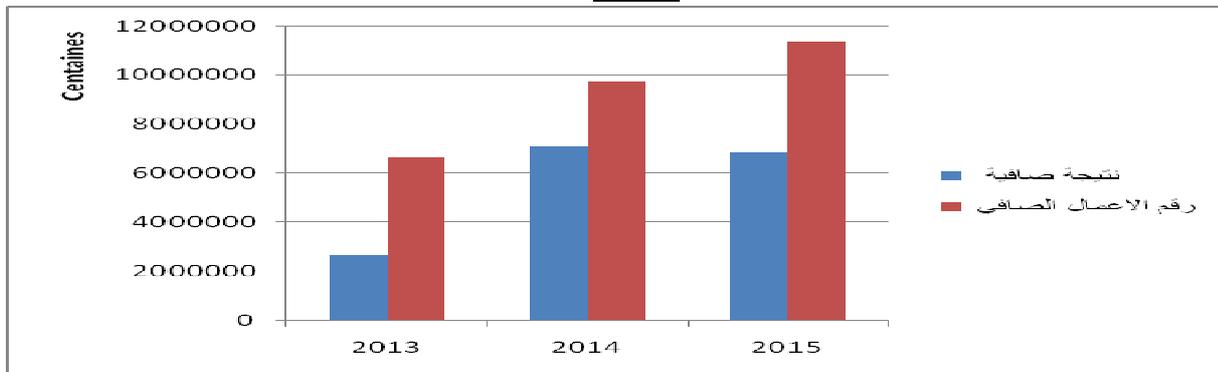
| النسب                       | متوسط مجموع النسب لثلاث سنوات |
|-----------------------------|-------------------------------|
| هامش الربح الصافي           | 0.57                          |
| المعدل العائد على الاستثمار | 0.15                          |

المصدر : من إعداد الطالبان باستعمال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

أ- هامش الربح الصافي :

#### الشكل رقم: (3-10) يوضح الأعمدة البيانية لهامش الربح الصافي للسنوات : 2013-2014-

2015

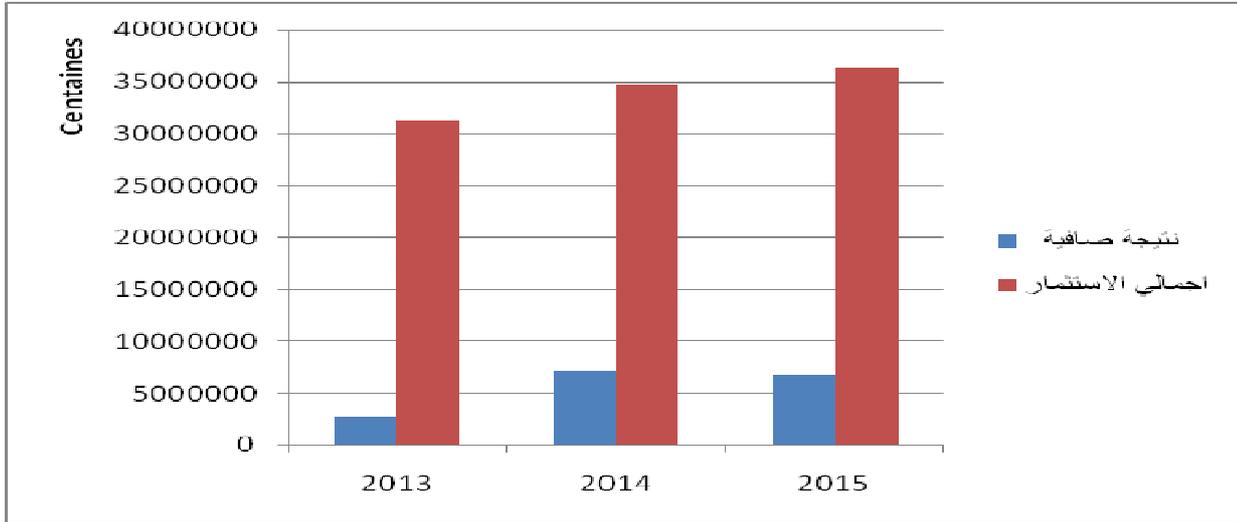


المصدر : من إعداد الطالبان باستعمال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

أ- معدل العائد على الاستثمار :

الشكل رقم : (3-11) يوضح الأعمدة البيانية للمعدل العائد على الاستثمار للسنوات : 2013-

2015-2014



المصدر : من إعداد الطالبان باستعمال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

التعليق :

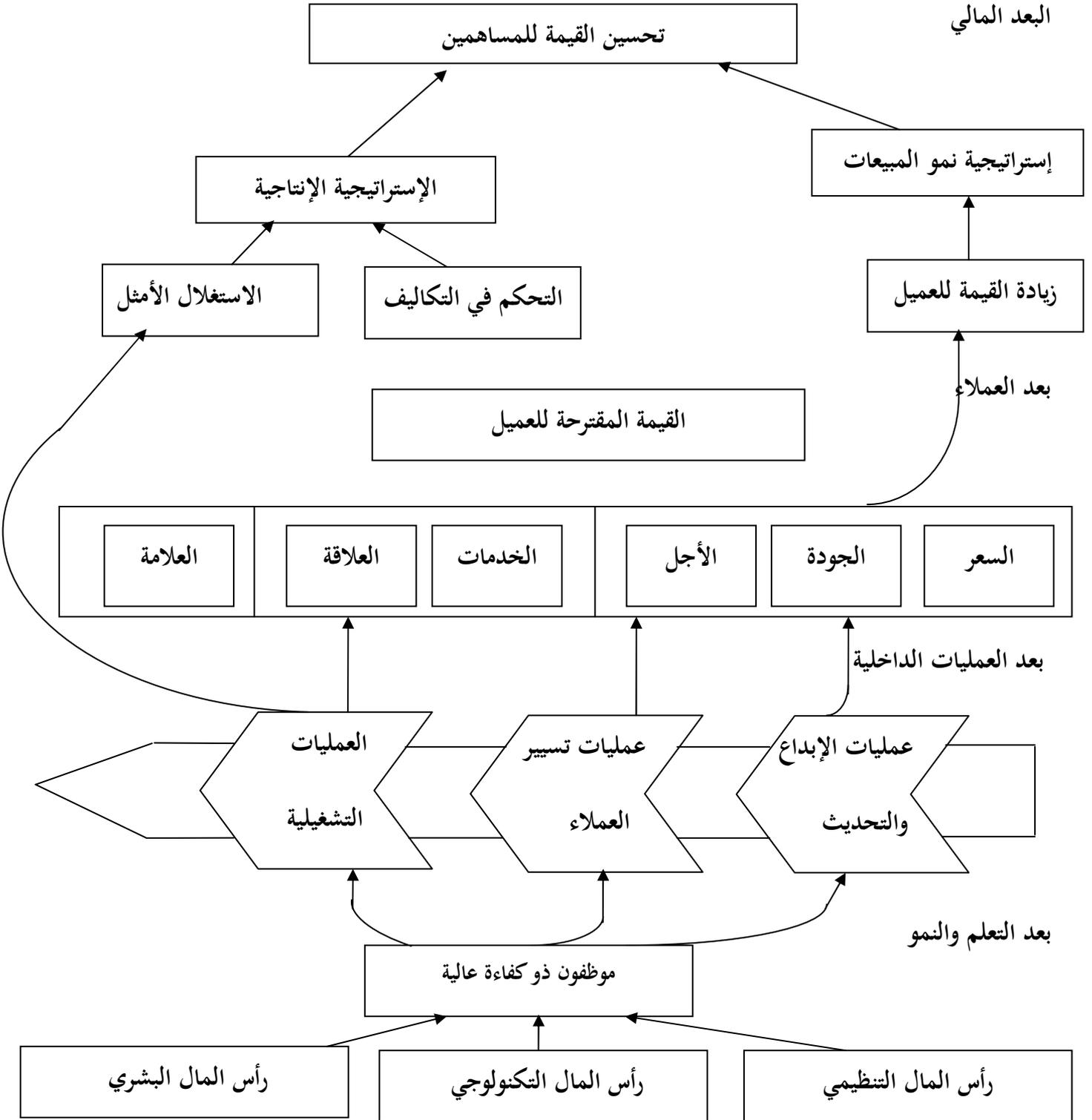
المؤسسة تحقق نسبة لا بأس بها عبر السنوات الثلاث ، حيث حققت نتيجة إلى رقم الأعمال بنسبة 57 % وهي نسبة جد جيدة أي أن كل وحدة نقدية متحصل عليها من المبيعات عبر الثلاث سنوات الماضية تحقق ربح مقداره 57 % وهي نتيجة جيدة تتيح للمؤسسة إلى الوصول لهدفها .

أما بالنسبة لعائد الإجمالي للاستثمار تحقق المؤسسة عائد لا بأس به على الاستثمار والذي يبلغ 15 % كمتوسط للسنوات الثلاث ، بمعنى انه لكل وحدة نقدية مستثمرة في المؤسسة عبر ثلاث السنوات الماضية تحقق متوسط ربح قدره 15 % كعوائد صافية ناجمة عن هذا الاستثمار .

المبحث الثاني : إسقاط الخريطة واقتراح نموذج بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول : الخريطة الإستراتيجية المقترحة للمؤسسة محل الدراسة

الشكل رقم : (3-12) يوضح الخريطة الإستراتيجية المقترحة لمؤسسة الاسمنت



المصدر : من إعداد الطالبان

يوضح الشكل رقم (3-12) النموذج العام للخارطة الإستراتيجية المقترح من قبل نورتن وكابلن، وهذا النموذج يقدمه الباحثان بعد خلاصة الأبحاث التي قام بها هذان الأخيران عبر العديد من المؤسسات التي تطبق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، بحيث وجد أن اغلب العمليات التي تسيرها هذه المؤسسات لا تخرج عن نطاق الخارطة الإستراتيجية الموضحة في الشكل أعلاه .

يؤكد كابلان ونورتن على أهمية الخريطة الإستراتيجية باعتبارها الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن والتي تعد حجر الزاوية لنظام الإدارة الإستراتيجية ، كما تمثل الخريطة نقطة مرجعية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة فهي تسمح بنقل الإستراتيجية من النظرية إلى التطبيق.

### البعد المالي

تهدف الخارطة الإستراتيجية إلى ربط القياسات المالية بالقياسات النوعية وذلك بتقسيمها إلى أربعة محاور على الترتيب فيما بينها من الأعلى إلى الأسفل : المحور المالي، محور العملاء ، محور العمليات التشغيلية ، محور التعلم والنمو . يتربع المحور المالي على سلم أولويات قياس الأداء وفق هذا المنهج إذ أن الهدف في الأخير هو تحسين القيمة للمساهمين بحيث اقترح الباحثان نورتن وكابلان إستراتيجيتين فرعيتين لإدارة الأداء المالي هما : إستراتيجية نمو المبيعات و الإستراتيجية الإنتاجية.، حيث تركز إستراتيجية نمو المبيعات على توزيع مصادر مداخيل المؤسسة وتعظيم القيمة للعميل.

بإسقاط الإستراتيجية على المؤسسة محل الدراسة نجد انه يمكن لهذه المؤسسة توزيع مصادر مداخيلها من خلال إنتاج منتجات جنيصة للاسمنت أو مشتقة منه تستعمل في عمليات البناء والأشغال العمومية مثل: إنتاج منتجات الجير ، الياجور ، والجبس ... إلخ ، و الدخول في شركات أو الاستثمار في منتجات غير جنيصة لكنها تدخل ضمن نطاق السوق تشغره المؤسسة كالحديد و مواد الدهن .. إلخ، لكن هذا الأمر لم نلمسه في المؤسسة محل الدراسة بحيث صرح لنا المسؤول نائب المدير بان المؤسسة لا تستثمر حاليا في أي منتج آخر ما عدا الاسمنت ، وهو ما قد يضيع على المؤسسة فرص كبيرة للاستثمار الموازي.

على خلاف إستراتيجية نمو المبيعات والتي تركز على زيادة القيمة للعميل من خلال إدارة عمليات الإبداع وعمليات إدارة العلاقات مع العملاء فإن الإستراتيجية الإنتاجية تركز على إدارة العمليات التشغيلية ، بحيث تتمثل جوانبها المالية في عنصرين أساسيين هما التحكم في التكاليف والاستغلال الأمثل للأصول .

بالنسبة لعمليات التحكم في التكاليف تظهر أدوات محاسبة التكاليف كأدوات مساعدة على عملية اتخاذ القرار فيما يتعلق بعمليات إدارة التكاليف، خصوصا منها الأدوات والمناهج الحديثة ، كالنظام للتكاليف على أساس الأنشطة ، نظام التكلفة مستهدفة ، تكاليف معيارية وغيرها ... إلخ، وعلى حسب ما صرح به لنا رئيس مصلحة المحاسبة فإن المؤسسة تكتفي بنظام تقليدي لحساب التكلفة ولا نوظف أي منهج من هذه المناهج الحديثة .

• أما بالنسبة للاستغلال الأمثل للأصول فقد اتضح لنا ومن خلال عملية التشخيص السابقة للأداء المالي للمؤسسة أن المؤسسة وإن كانت تحقق نسبة جيدة فيما يتعلق بالعائد على رأس المال المستثمر فإنها تفتقد إلى الفعالية فيما يتعلق بهيكلها التمويني ، بحيث تضع المؤسسة على نفسها فرصة كبيرة على الاستثمار وذلك سواء بتكديس سيولة مبالغ بها على مستوى الخزينة كما ظهر لنا جليا من خلال تحليل نسبة السيولة أو عدم استثمارها كما ينبغي في ديونها طويلة الأجل والتي تتحمل من جرائها تكاليف طويلة الأجل بدون أن يقابلها موارد تتحقق في هذا الأجل ، وذلك راجع إلى أن المؤسسة وجهت ديونها طويلة الأجل في الاستثمار في الأجل القصير عوضا عن الاستثمار المضاف القيمة في الأجل الطويل.

تكتمل قياسات الأداء المالي بقياسات الأداء النوعي المحقق على مستوى محور العملاء ومحور العمليات التشغيلية ومحور التعلم والنمو بحيث يختلف تركيز القياسات عبر هذه المحاور باختلاف الاستراتيجيات المطبقة على مستوى البعد المالي فيما بين الإستراتيجيتين الإنتاجية ونمو المبيعات .

#### بعد التعلم والنمو

على مستوى محور التعلم والنمو نجد أن الاستثمار في العناصر المتعلقة ب : رأس المال التنظيمي ، رأس المال التكنولوجي ، رأس المال البشري تعتبر من أهم عناصر الاستثمار المضاف القيمة للعمليات التي تقوم بها أي مؤسسة كانت .

على مستوى المؤسسة محل الدراسة لاحظنا غياب مقومات الاستثمار الفعال على مستوى هذه العناصر، فعلى مستوى رأس المال التنظيمي لاحظنا أن المؤسسة تفتقر إلى مقومات التخطيط الاستراتيجي والعملياتي الفعال فهي لا تمتلك خطة إستراتيجية واضحة المعالم وليس لديها رسالة ورؤية وفلسفة واضحة وهو الأمر الذي التمسناه من خلال المقابلات التي أجريناها داخل هذه المؤسسة، هذا بالإضافة إلى افتقارها لمقومات إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية ، أما على مستوى رأس المال التكنولوجي فالمؤسسة لا تستثمر كما ينبغي في التكنولوجيا وهذا ما لاحظناه من خلال وقوفنا على واقع التسيير داخل المؤسسة أما بالنسبة لرأس المال التنظيمي فالمؤسسة تفتقر إلى الآليات التي تمكنها من متابعة بعض القياسات المهمة على مستوى هذا العنصر كإنتاجية كل عامل على حدا ومؤشرات قياس رضا العمال بها وفتح الباب أمام المبادرات والاقتراحات... الخ .

#### بعد العمليات الداخلية

- بالنسبة لبعد العمليات الداخلية تظهر ثلاث عناصر رئيسية لإدارة العمليات، بحيث يتم التركيز على كل عنصر على حسب الإستراتيجية المنتهجة، فالمؤسسات تنتهج استراتيجيات عمليات الإبداع والتحديث التي تركز على الجودة والتحسين المستمر للإنتاج ، أما فيما يخص عمليات تسيير العملاء فهي تتمثل في سرعة الاستجابة لطلبات العمال والتسليم في الوقت المحدد ودورة خدمات ما بعد البيع، وكلا الأمرين تفتقر إليه المؤسسة محل الدراسة .العنصر الثالث يتعلق بإدارة العمليات التشغيلية و التي تعتبر الحلقة الأخيرة في سلسلة

دورة العمليات وذلك بالتركيز على تلك المؤشرات المتعلقة بالتقليل من حجم الفضلات والدقة في التخطيط وشحن الطلبات في وقتها، وضبط المخزون و الرقابة على جودة المواد الأولية أو المنتج النهائي وتكلفته ونسبة الفضلات والمسترجعات وغيرها . وعلى حسب ما صح به مسؤولو المؤسسة الذين قابلناهم فان المؤسسة تهتم بهذه العناصر جميعها فحسب الإجابات المتحصل عليها من خلال المقابلة مع المسؤولين والموضحة في الملحق رقم 2 فان المؤسسة تسلم البضاعة في وقتها المحددة دون أي تأخير، كما أنها لا تسجل أي وحدات معيبة على مستوى العمليات الإنتاجية وليس لديها وقت ضائع أثناء العمليات الإنتاجية كما أن المؤسسة لا تواجه أي مشاكل مع الفضلات والمهملات .. الخ

#### بعد العملاء

- و أخيرا بالنسبة لبعدهم فإن الخارطة الإستراتيجية تهتم بالطرائق التي تخلق قيمة للزبائن وما القيمة التي ترضي الزبون ولماذا سيكون راغبا بالدفع عنها حيث تقوم بالتركيز على ستة عناصر رئيسية ، بحيث يتم التركيز على كل عنصر على حسب الإستراتيجية المنتهجة و المتمثلة في : السعر، الجودة، الأجل ، الخدمات، العلاقة و العلامة .

كما أكدت المقابلة التي أجريناها مع مسؤولي مؤسسة الإسمنت أنها قادرة على الوفاء باحتياجات وتوقعات ومتطلبات العملاء واكتسابها لعملاء جدد للعملاء الحاليين وأن المؤسسة لا تواجه أي مشاكل من طرف شكاوي العملاء بالنسبة للمنتوج لكن المؤسسة تفتقر إلى وجود مؤشر يقيس القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المؤسسة لكل منتج .

المطلب الثاني : النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن

الشكل رقم : ( 3 - 13 ) يوضح لنا النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الإسمنت

| رؤية المؤسسة | السيطرة على سوق مواد البناء في السوق المحلي والجهوي - الناحية الغربية للجزائر -  | الأبعاد  | الأهداف الإستراتيجية  | المؤشرات  | المبادرات الإستراتيجية  |
|--------------|--|--|---|---|---|
| البعد المالي | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق نسبة مردودية عالية</li> <li>- تحقيق التوازن المالي على المدى البعيد</li> <li>- زيادة الربحية</li> <li>- التحكم في الأصول</li> <li>- التحكم في التكاليف</li> <li>- تنويع مصادر المداخيل</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- العائد على رأس المال</li> <li>- المستثمر ROCE</li> <li>- نمو المبيعات</li> <li>- التدفق النقدي cash flow</li> <li>- قيمة مضافة EVA</li> <li>- معدلات هامش الربح</li> <li>- معدل دوران المخزون</li> <li>- معدل المداخيل من المنتجات خارج الاسمنت</li> <li>- النسب المالية التفصيلية</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستثمار طويل الأجل</li> <li>- الاستغلال الأمثل للأصول من خلال إعادة الهيكلة المالية للمؤسسة</li> <li>- إعداد خطط مستقبلية لإنتاج منتجات جنيصة و السعي لإقامة شراكات من اجل لاستثمار في منتجات غير جنيصة</li> <li>- تخفيض التكاليف عن طريق تبني الأدوات والمناهج الحديثة في إدارة التكلفة ومراقبة التسيير</li> <li>- نظام التكاليف على أساس الأنشطة ، التكلفة المستهدفة .. الخ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ولاء العملاء</li> <li>- رضا الزبون</li> <li>- شكاوى العملاء</li> <li>- الحصة السوقية</li> <li>- ربحية العملاء</li> <li>- التكاليف الكلية للعملاء</li> <li>- المبيعات السنوية لكل عميل</li> <li>- الساعات المنقضية مع كل عميل</li> <li>- رقم الأعمال المحقق مع كل عميل</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين علاقة المؤسسة مع زبائنها لكسب ولائهم</li> <li>- السعي لإرضاء الزبون من خلال إقامة استبانات خاصة للنظر في مدى رضا الزبون</li> <li>- إقامة مراكز تواصل مع العملاء والسعي لإقامة مكتب خاص لتقديم خدمات ما بعد البيع</li> <li>- تقديم تخفيضات لجلب أكبر عدد ممكن من العملاء</li> </ul> |
| بعد العملاء  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المحافظة على العملاء الحاليين</li> <li>- توسيع الحصة السوقية الحالية</li> <li>- دخول في تقسيمات سوقية جديدة .</li> <li>- كسب حصص سوقية جديدة خارج ولاية سعيدة</li> <li>- تحقيق رضا العملاء</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين علاقة المؤسسة مع زبائنها لكسب ولائهم</li> <li>- السعي لإرضاء الزبون من خلال إقامة استبانات خاصة للنظر في مدى رضا الزبون</li> <li>- إقامة مراكز تواصل مع العملاء والسعي لإقامة مكتب خاص لتقديم خدمات ما بعد البيع</li> <li>- تقديم تخفيضات لجلب أكبر عدد ممكن من العملاء</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ولاء العملاء</li> <li>- رضا الزبون</li> <li>- شكاوى العملاء</li> <li>- الحصة السوقية</li> <li>- ربحية العملاء</li> <li>- التكاليف الكلية للعملاء</li> <li>- المبيعات السنوية لكل عميل</li> <li>- الساعات المنقضية مع كل عميل</li> <li>- رقم الأعمال المحقق مع كل عميل</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين علاقة المؤسسة مع زبائنها لكسب ولائهم</li> <li>- السعي لإرضاء الزبون من خلال إقامة استبانات خاصة للنظر في مدى رضا الزبون</li> <li>- إقامة مراكز تواصل مع العملاء والسعي لإقامة مكتب خاص لتقديم خدمات ما بعد البيع</li> <li>- تقديم تخفيضات لجلب أكبر عدد ممكن من العملاء</li> </ul> |   |

|  |  |   |                               |
|--|--|---|-------------------------------|
| <p>-توسيع مخازن المؤسسة<br/>-العمل على توسيع الطاقة الإنتاجية بزيادة عدد خطوط الإنتاج .<br/>-زيادة وتعدد منتجات المؤسسة<br/>- احترام معايير الجودة في إنتاج<br/>- زيادة العمال المشرفين</p>                      | <p>-سرعة الاستجابة للطلبات<br/>-الطاقة الإنتاجية<br/>-استبانات الجودة<br/>-دقة التخطيط الاستراتيجي<br/>-تحسين وقت الدورة<br/>- نسبة حجم الفضلات</p>                  | <p>-إنتاج منتج وفق مواصفات الجودة و تحسين عمليات الإنتاج<br/>-السعي للحصول على مختلف شهادات المطابقة الدولية الايزو ، كشهادة المطابقة الدولية ( البيئية 9000 ) و (14000 التطوير)</p>  | <p>بعد العمليات التشغيلية</p> |
| <p>-تكوين دوري للعمال والموظفين<br/>-تعديل نظام الحوافز وفتح الباب أمام المبادرات<br/>-العلاوات وترقية الكفاءات في المؤسسة<br/>-التحسين المستمر<br/>- الاخذ بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين</p> | <p>-التكوين و الرسكلة<br/>-معدل غياب<br/>-احترام مخطط التكوين<br/>-التحفيز<br/>- عروض العمل المرفوضة<br/>-تطوير القيادة<br/>- الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين</p> | <p>-الرفع من عمليات التكوين<br/>-الرفع من عمليات التحفيز<br/>تكوين منظومة واضحة المعالم لأنظمة التخطيط والإستراتيجية وفق احدث مناهج التخطيط والإدارة الإستراتيجية<br/>الرفع من نسبة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال</p> | <p>بعد التعلم والنمو</p>      |

المصدر : من إعداد الطلبة اعتماد على وثائق المؤسسة

- ملاحظة الشكل أعلاه تابع للشكل رقم : ( 3-13 )

خاتمة الفصل التطبيقي :

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة، حيث حاولنا اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن، يمكن تطبيقه من طرف المؤسسة محل الدراسة وذلك بإتباع مجموعة من الخطوات المنهجية التي توضح كيفية تقييم الأداء بالاعتماد على أربعة أبعاد مختلفة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) ، وليس بالاعتصار على البعد المالي فقط.

و أهم ما تم الوقوف عليه في المؤسسة محل الدراسة بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء هو ضرورة تبني المؤسسة الإستراتيجية واضحة وخطط وأهداف مالية والعمل على تحقيقها ، وتمكين المؤسسة من تحديد أهم المؤشرات ذات التأثير الأكبر على أدائها .

ورغم النقائص الموجودة في المؤسسة في كيفية إعداد البطاقة ، إلا أنه يمكن القول بان أدائها التنظيمي كان مقبول الدراسة ، ذلك أن وضعيتها تسمح لها بالقيام بوظائفها دون وجود صعوبات .

الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة :

حاولنا من خلال البحث ومعالجة الإشكالية الأساسية المتعلقة بمدى قبلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لإدارة وتقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة وبغية التوجيه وتصحيح مسارها وبلوغ أهدافها من خلال هذه الأداة، وتم التطرق إلى الجوانب النظرية إلى أهمية تقييم الأداء الذي يعتبر التقييم الحالي والمستقبلي للمؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال التقييم الجيد عن طريق بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر أداة هامة للقياس و تقييم الأداء من خلال محاور الأربعة للبطاقة التي تبني عليها، وتم إسقاط هذه الجوانب على أرض الواقع من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة محل الدراسة وذلك بدراسة أهداف و مؤشرات و إعطاء الاقتراحات لكل محور من محاور البطاقة.

و في هذا الإطار فقد برزت بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لتحقيق هذا التوازن ، كونها تضع تحت تصرف المديرين، أداة موضوعية تمكنهم من تقييم أداء مؤسساتهم من خلال ترجمة إستراتيجية هذه المؤسسات إلى خطوات عمل تنفيذية يتم تطبيقها بما يحقق الأهداف المرجوة .

نتيجة لذلك فقد تم اعتبار بطاقة الأداء المتوازن من بين أكثر الأنظمة الحديثة فعالية في تقييم أداء المؤسسات نظرا لتركيزها على أربعة جوانب مختلفة للأداء تجمع بين المؤشرات المالية و الغير المالية، و العوامل الداخلية و الخارجية و تهتم بالمدى القصير و البعيد ، وهو الأمر الذي يساهم في تنفيذ الإستراتيجية بنجاح و يدفع المؤسسة نحو مستويات متميزة من الأداء .

و بعد التفصيل في الجوانب النظرية للدراسة ، تم إسقاطها على أرض الواقع من خلال اقتراح تطبيق نموذج لبطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة صناعية المتمثلة في مؤسسة الاسمنت ، و قد أسفرت الدراسة على النتائج التالية :

- إن أدوات التقييم المستخدمة في مؤسسة الاسمنت تعد في مجملها أدوات تقليدية تركز على المحور المالي و تحمل محاور الأداء الأخرى .
- من خلال الاستنتاجات التي خرجنا بها بعد إسقاط نموذج الخريطة الإستراتيجية على المؤسسة محل الدراسة يمكننا القول أن الأبعاد الأربعة للبطاقة قد أثبتت فعاليتها و نجاعتها في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة (S.CIS) ، ولكن ليس بصورة شاملة و هذا لوجود بعض من التقصير في مؤشرات الأبعاد الغير المالية .

- لقد كشفت بطاقة الأداء المتوازن عن اهتمام المؤسسة برأس مالها البشري ، باعتباره أهم مورد تمتلكه المؤسسات في الوقت الحالي ، فهو المحدد لبقائها أو تلاشيها ، لذلك نجد أن بطاقة الأداء المتوازن تأخذ بعين الاعتبار من خلال جعلها لبعد التعلم و النمو القاعدة التي تركز عليها البطاقة .

- لقد تبين من خلال التبرص الذي قمنا به أن المؤسسة لا تولي الاهتمام الكافي للمسائل و الدراسات الإستراتيجية ، حيث لاحظنا أن أغلبية الموظفين بالمؤسسة لا يملكون أي فكرة حول رؤية و إستراتيجية المؤسسة .

من خلال الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها في هذا المجال و من خلال الدراسة التي قمنا بها ، فقد تبين لنا مؤسسة الاسمنت التي تم استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائها قد أظهرت نتائج مالية جيدة ، و ذلك بالنظر إلى أبعادها المالية ، غير أن مستوى الأداء في الأبعاد الأخرى كان منخفضا مقارنة مع الأداء المالي. و هو ما يقودنا إلى الاستنتاج أن هذا الأداء المالي الجيد الذي حققته هذه المؤسسة محل الدراسة في السنوات الأخيرة لا يعد نابعا من القدرات و الإمكانيات لهذه المؤسسة ( فلو كان كذلك لكان مستوى الأداء في الأبعاد الأخرى مرتفعا أيضا باعتبار أن الأداء المالي ما هو إلا محصلة للأداء في الأبعاد الأخرى )

و إنما يعود لعوامل خارجية تربطها بالوضعية ، و بذلك يبرز لنا ارتباط كل من أداء هذه المؤسسة و كذلك مصيرها بالوضعية المالية و هو الأمر الذي يجعلنا نقول أن هذه المؤسسة لا تمتلك لأية رؤية إستراتيجية على المدى البعيد ، و باعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن قد جاءت لتعالج المشاكل المرتبطة بتنفيذ الإستراتيجية و بالتركيز على الأداء المالي ، فهذا يجعلها دون شك النظام الأكثر ملائمة لتقييم أداء المؤسسة محل الدراسة باعتبارها تقدم تعبيرا صحيحا و واقعا عن الأداء الفعلي للمؤسسة حتى في ظل تحقيق هذه الأخيرة لأداء مالي جيد وهو ما أكدته الدراسة التي تم إنجازها على مستوى المؤسسة.

#### التوصيات :

● ينبغي على المؤسسة مواكبة التطور الحاصل في علم الإدارة الحديثة وبالتحديد في مجال مراقبة التسيير من خلال إعادة النظر في نظام تقييم الأداء الخاص بها و ذلك من خلال تحديثه أو تبني بطاقة الأداء المتوازن كبديل بعد أن أثبتت فعاليتها .

● الاستغلال الأمثل للأصول من خلال إعادة الهيكلة المالية للمؤسسة

● خطط مستقبلية لإنتاج منتجات جنيسة و السعي لإقامة شراكات من اجل لاستثمار في منتجات غير جنيسة

● إعداد السعي لإرضاء الزبون من خلال إقامة استبانات خاصة للنظر في مدى رضا الزبون

- ضرورة انتهاج التوجه الاستراتيجي بكل جوانبه و الخروج من العزلة التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية ، و التفتح على الأساليب الإدارية الحديثة ، وهذا عن طريق نشر مفاهيم قياس الأداء الحديثة من خلال المؤتمرات و الندوات العلمية ، و تنفيذ الدورات التدريبية .
- ينبغي على المؤسسة وضع آليات تسمح بتوصيل إستراتيجيتها و أهدافها الى كافة الأفراد العاملين بها حتى يساهم كل فرد في تنفيذ الإستراتيجية و بلوغ الأهداف المرجوة .
- الموازنة بين الأهداف المالية و الأهداف الغير المالية و زيادة الاهتمام بهذه الأخيرة
- فسح المجال للإبداع و الاقتراح لجميع العاملين في الشركة على مختلف المستويات

### أفاق البحث :

- في ختام هذه الدراسة تبين لنا هناك بعض المواضيع التي تستحق المزيد من البحث و الدراسة و نذكر منها :
- بطاقة الأداء المتوازن و أهميتها في إدارة الأداء .
  - تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن .
  - دراسة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

المراجع

- أثمار عبد الرزاق محمد ، إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وآثارها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى 2015
- ثابت عبد الرحمان- إدريس جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر 2002-2003
- حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء،" مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة" ، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009
- رحاب محمد عبد الرحمان، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، طبعة الأولى، دار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر 2006
- سعدون مهدي الساقي ، عبد الناصر نور ، " محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال " ، بحوث وأوراق عمل ، المؤتمر الثاني في الريادة والقيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة 2001 ص ، 101
- سعيد صادق بحيرى ، إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004،
- سمير حنفي ، t.p . eng. Business développement consultant " التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة القياس المتوازن " 2004
- طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس " دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن ، دار زهوان للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007
- طاهر منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن 2007
- محمد الطعمانة، معايير قياس الأداء الحكومي و طرق استنباطها ، مجمع اعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008،
- محمد محمود يوسف ، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، دون دار النشر مصر ، 2005
- محمود عبد الفتاح رضوان ، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ، مدينة نصر القاهرة ، الطبعة الأولى 2012
- نعمة عباس الحفاجي ، إحسان محمد ياغي ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن الطبعة العربية 2014

- وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، الطبعة الأولى 2009

- وصفي عبد الكريم الكساسبة ، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات ، اليازوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011

### الملتقيات والمجلات والمقالات:

- احمد يوسف دودين معوقات استخدام بطاقة الاداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، المجلد التاسع ، العدد الثاني ،الأردن 2009

- وديار زهية ، جباري شوقي لوحة القيادة كأسلوب فعال في اتخاذ القرار ، ملخص المداخلة .

-جودة عبد الرؤوف محمد زغلول ، استخدام مقاييس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الإستراتيجية في بيئة الأعمال المصرية ، المجلة العالمية للتجارة والتمويل ، جامعة طانطا ، كلية التجارة ، العدد الأول 2003 ، 2004،

- حسين صديق،تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق ، مجلد 28 ، العدد الأول 2012

- د ، صفاء محمد عبد الدائم ، مدخل مقترح لتقييم الأداء البيئي كبعد خامس في منظومة الأداء المتوازن (BSC) مجلة كلية التجارة والبحوث العلمية ، جامعة الإسكندرية ، العدد الثاني ، سبتمبر 2003

- د. نادية راضى عبد الحليم ، دمج المؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 2005

- عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.

- عز الدين زالي حشلوف؛ ورقة عمل بعنوان التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات؛ مقدمة للمؤتمر الدولي الثالث 2014

- مراد كراشي ، سعيد بريكة، " بطاقة الأداء المتوازن المستدام أداة فعالة لقياس الأداء وللتشخيص الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة سطيف"- ، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني

، عنوان الملتقى الطرق الكمية في قياس الأداء والتشخيص الاستراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة أم البواقي

- نعيمة يجياوي ، السعيد بريش ، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها ( دراسة حالة : ملينة الأوراس ) ، مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، الطبعة الثانية : نمو المؤسسات والاقتصاديات بين الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي ، المنعقد بجامعة ورقلة ، 2001 ، 2002

### قائمة الرسائل والأطروحات:

- إياد علي الدجني؛ دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ،مذكرة تخرج دكتوراه , منشورة , جامعة دمشق ، 2011
- بزقاري حياة ، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، شهادة ماجستير ، محاسبة، علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2011
- بعجي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة الماجستير ، علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2007
- الجبارية كحيلي ، دور استراتيجيه التصدير في تحسين الأداء المؤسسي ،مذكرة ماجستير ، علوم التسيير ،تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015
- حمودي أم العز ، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، شهادة الماستر ، تسيير علوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة
- خالد رجم، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، غير منشورة، أنظمة المعلومات و مراقبة التسيير ، جامعة ورقلة، 2012
- شعبان" محمد عقيل "شعبان لولو، قدرة مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة مقابل مؤشرات الأداء التقليدية على تفسير التغير في القيمة السوقية للأسهم،مذكرة الماجستير ، الجامعة الإسلامية ،غزة، 2015
- شن نبيل استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في علوم الاقتصادية ، ، غير منشور ، جامعة ورقلة 2009 - 2010.
- عادل عشي ، الأداء المالي المؤسسة الاقتصادية : قياس وتقييم ( دراسة حالة مؤسسات صناعات الكوابل بسكرة 2000- 2002 ) ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، جامعة بسكرة ، 2001/ 2002

- عبد الوهاب محمد جبين ، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون ، بحث في الدكتوراة ، جامعة ST.Clements ، 2009
- عريوة محاد ، " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين ملينة الحضنة بالمسيلة وملينة التل بسطيف مذكرة ماجستير ، جامعة فرحات عباس بسطيف 2010 – 2011
- علي عبد الله الشريف ، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة ، رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات شهادة الماجستير ، 2006
- علي عبد الله ، اثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة ، الجزائر، 2001
- عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية- دراسة حالة كوندور-، مذكرة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006
- فاطمة رشدي سليم عويض ، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ( BSC ) ونظام التكاليف على أساس أنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل ، غير منشور، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة 2009
- لمين علوطي ، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة ، رسالة ماجستير ، جماعة الجزائر ، 2003-2003
- مريم شكري محمود نسيم ، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم المحاسبة والتمويل ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012-2013
- مزغيش عبد الحليم ، تحسين أداء المؤسسة في ظل العولمة ، شهادة الماجستير ، العلوم التجارية ، التسويق ، جامعة الجزائر ، 2012
- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة، غير منشورة، تخصص: علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2005 .
- هياج عبد الرحمان ، اثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي ، رسالة ماجستير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير ، علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، 2012
- هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي في جامعة القادسية ، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم المحاسبة ، 2017
- هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، سنة 2017

- Claude Alazard et Sabine Sépari ; contrôle de gestion ; yDunod ; Paris ; 5ème édition ; 2001.
- Hélène Löning et al, Le contrôle de gestion : Organisation et mise en œuvre, 4eme édition, Dunod, 2003.

- David Norton , robert S .Kaplan ,Translating strategy into action ,harvard business press,boston ,boston
- David P. Norton, Robert S. Kaplan, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California management review, vol.39, N.1
- de waal , Andre A, « power of performance Management How leading Companies Create sustained Value » , John Wiley and sons.
- Paul R. Niven, Balanced scorecard: step-by-step for gouvernement and non profit agencies, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003

<http://lblstrategies.com/library/docs/Balanced-Scorecard-Randall-Rollinson.pdf>, Consulté le: 15/03/2018

الملاحق

## الملحق رقم : (01) جانب الأصول من ميزانية سنة 2013

| <b>SOCIETE DES CIMENTS DE SAIDA</b>                    |             |                         |                         |                         |
|--|-------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| HASSASNA   |             |                         | EXERCICE:               | 01/01/13 AU 31/12/13    |
| N° D'IDENTIFICATION:099820100631731                    |             |                         | PERIODE DU:             | 01/01/13 AU 31/12/13    |
| <b>BILAN (ACTIF)</b>                                   |             |                         |                         |                         |
| <b>LIBELLE</b>   | <b>NOTE</b> | <b>BRUT</b>             | <b>AMO/PROV</b>         | <b>NET</b>              |
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                             |             |                         |                         |                         |
| <b>Écart d'acquisition-goodwill positif ou négatif</b> |             |                         |                         |                         |
| <b>Immobilisations incorporelles</b>                   |             | 3,474,040.86            | 1,415,749.06            | 2,058,291.80            |
| <b>Immobilisations corporelles</b>                     |             |                         |                         |                         |
| Terrains   |             | 2,713,979.50            |                         | 2,713,979.50            |
| Bâtiments  |             | 943,466,529.94          | 932,952,046.50          | 10,514,483.44           |
| Autres immobilisations corporelles                     |             | 6,067,398,200.73        | 3,894,676,709.86        | 2,172,721,490.87        |
| Immobilisations en concession                          |             |                         |                         |                         |
| <b>Immobilisations encours</b>                         |             | 58,179,632.40           |                         | 58,179,632.40           |
| <b>Immobilisations financières</b>                     |             |                         |                         |                         |
| Titres mis en équivalence                              |             |                         |                         |                         |
| Autres participations et créances rattachées           |             | 1,108,845.16            |                         | 1,108,845.16            |
| Autres titres immobilisés                              |             |                         |                         |                         |
| Prêts et autres actifs financiers non courants         |             | 18,979,160.85           |                         | 18,979,160.85           |
| Impôts différés actif                                  |             | 45,729,537.64           |                         | 45,729,537.64           |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                         |             | <b>7,141,049,927.08</b> | <b>4,829,044,505.42</b> | <b>2,312,005,421.66</b> |
| <b>ACTIF COURANT</b>                                   |             |                         |                         |                         |
| <b>Stocks et encours</b>                               |             | 730,847,020.24          | 79,039,557.52           | 651,807,462.72          |
| <b>Créances et emplois assimilés</b>                   |             |                         |                         |                         |
| Clients  |             | -46,019,861.09          | 486,480.21              | -46,506,341.30          |
| Autres débiteurs                                       |             | 23,793,358.84           |                         | 23,793,358.84           |
| Impôts et assimilés                                    |             | 38,874,423.96           |                         | 38,874,423.96           |
| Autres créances et emplois assimilés                   |             |                         |                         |                         |
| <b>Disponibilités et assimilés</b>                     |             |                         |                         |                         |
| Placements et autres actifs financiers courants        |             |                         |                         |                         |
| Trésorerie   |             | 580,697,655.04          |                         | 580,697,655.04          |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                             |             | <b>1,328,192,596.99</b> | <b>79,526,037.73</b>    | <b>1,248,666,559.26</b> |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                             |             | <b>8,469,242,524.07</b> | <b>4,908,570,543.15</b> | <b>3,560,671,980.92</b> |

## الملحق رقم : (02) جانب اخصوم من ميزانية سنة 2013

| <b>SOCIETE DES CIMENTS DE SAIDA</b>            |             |                                  |
|--|-------------|----------------------------------|
| HASSASNA                                       |             | EXERCICE: 01/01/13 AU 31/12/13   |
| N° D'IDENTIFICATION:099820100631731            |             | PERIODE DU: 01/01/13 AU 31/12/13 |
| <b>BILAN (PASSIF)</b>                          |             |                                  |
| <b>LIBELLE</b>                                 | <b>NOTE</b> | <b>2013</b>                      |
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                        |             |                                  |
| Capital émis                                   |             | 1,050,000,000.00                 |
| Capital non appelé                             |             |                                  |
| Primes et réserves - Réserves consolidées (1)  |             | 1,002,940,031.98                 |
| Ecart de réévaluation                          |             |                                  |
| Ecart d'équivalence (1)                        |             |                                  |
| Résultat net - Résultat net part du groupe (1) |             | 532,391,286.31                   |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau     |             |                                  |
| <b>Part de la société consolidante (1)</b>     |             |                                  |
| <b>Part des minoritaires (1)</b>               |             |                                  |
| <b>TOTAL I</b>                                 |             | <b>2,585,331,318.29</b>          |
| <b>PASSIFS NON-COURANTS</b>                    |             |                                  |
| Emprunts et dettes financières                 |             | 246,781,309.05                   |
| <b>Impôts (différés et provisionnés)</b>       |             |                                  |
| Autres dettes non courantes                    |             |                                  |
| Provisions et produits constatés d'avance      |             | 282,295,905.71                   |
| <b>TOTAL II</b>                                |             | <b>529,077,214.76</b>            |
| <b>PASSIFS COURANTS:</b>                       |             |                                  |
| Fournisseurs et comptes rattachés              |             | 103,130,770.40                   |
| Impôts   |             | 39,497,076.28                    |
| Autres dettes                                  |             | 303,635,601.19                   |
| Trésorerie passif                              |             |                                  |
| <b>TOTAL III</b>                               |             | <b>446,263,447.87</b>            |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>         |             | <b>3,560,671,980.92</b>          |

## الملحق رقم : (03) جانب الأصول من ميزانية سنة 2014

| <b>SOCIETE DES CIMENTS DE SAIDA</b>                    |             |                                  |                         |                         |
|--|-------------|----------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| HASSASNA   |             | EXERCICE: 01/01/14 AU 31/12/14   |                         |                         |
| N° D'IDENTIFICATION:099820100631731                    |             | PERIODE DU: 01/01/14 AU 31/12/14 |                         |                         |
| <b>BILAN (ACTIF)</b>                                   |             |                                  |                         |                         |
| <b>LIBELLE</b>   | <b>NOTE</b> | <b>BRUT</b>                      | <b>AMO/PROV</b>         | <b>NET</b>              |
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                             |             |                                  |                         |                         |
| <b>Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif</b> |             |                                  |                         |                         |
| <b>Immobilisations incorporelles</b>                   |             | 3,474,040.86                     | 1,415,749.06            | 2,058,291.80            |
| <b>Immobilisations corporelles</b>                     |             |                                  |                         |                         |
| Terrains   |             | 2,713,979.50                     |                         | 2,713,979.50            |
| Bâtiments  |             | 943,466,529.94                   | 932,952,046.50          | 10,514,483.44           |
| Autres immobilisations corporelles                     |             | 6,067,739,000.73                 | 3,896,510,392.12        | 2,171,228,608.61        |
| <b>Immobilisations en concession</b>                   |             |                                  |                         |                         |
| <b>Immobilisations encours</b>                         |             | 63,504,510.40                    |                         | 63,504,510.40           |
| <b>Immobilisations financières</b>                     |             |                                  |                         |                         |
| <b>Titres mis en équivalence</b>                       |             |                                  |                         |                         |
| Autres participations et créances rattachées           |             | 1,108,845.16                     |                         | 1,108,845.16            |
| <b>Autres titres immobilisés</b>                       |             |                                  |                         |                         |
| Prêts et autres actifs financiers non courants         |             | 24,612,472.87                    |                         | 24,612,472.87           |
| Impôts différés actif                                  |             | 45,729,537.64                    |                         | 45,729,537.64           |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                         |             | <b>7,152,348,917.10</b>          | <b>4,830,878,187.68</b> | <b>2,321,470,729.42</b> |
| <b>ACTIF COURANT</b>                                   |             |                                  |                         |                         |
| <b>Stocks et encours</b>                               |             |                                  |                         |                         |
|  |             | 818,443,686.45                   | 79,039,557.52           | 739,404,128.93          |
| <b>Créances et emplois assimilés</b>                   |             |                                  |                         |                         |
| Clients  |             | -168,903,830.41                  | 486,480.21              | -169,390,310.62         |
| Autres débiteurs                                       |             | 33,491,303.13                    |                         | 33,491,303.13           |
| Impôts et assimilés                                    |             | 35,847,995.00                    |                         | 35,847,995.00           |
| <b>Autres créances et emplois assimilés</b>            |             |                                  |                         |                         |
| <b>Disponibilités et assimilés</b>                     |             |                                  |                         |                         |
| Placements et autres actifs financiers courants        |             |                                  |                         |                         |
| Trésorerie   |             | 833,113,672.98                   |                         | 833,113,672.98          |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                             |             | <b>1,551,992,827.15</b>          | <b>79,526,037.73</b>    | <b>1,472,466,789.42</b> |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                             |             | <b>8,704,341,744.25</b>          | <b>4,910,404,225.41</b> | <b>3,793,937,518.84</b> |

## الملحق رقم : (04) جانب الخصوم من ميزانية سنة 2014

| <b>SOCIETE DES CEMENTS DE SAIDA</b>            |             |                                  |
|--|-------------|----------------------------------|
| HASSASNA                                       |             | EXERCICE: 01/01/14 AU 31/12/14   |
| N° D'IDENTIFICATION:099820100631731            |             | PERIODE DU: 01/01/14 AU 31/12/14 |
| <b>BILAN (PASSIF)</b>                          |             |                                  |
| <b>LIBELLE</b>                                 | <b>NOTE</b> | <b>2014</b>                      |
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                        |             |                                  |
| Capital émis                                   |             | 1,050,000,000.00                 |
| Capital non appelé                             |             |                                  |
| Primes et réserves - Réserves consolidées (1)  |             | 1,173,871,348.29                 |
| Ecart de réévaluation                          |             |                                  |
| Ecart d'équivalence (1)                        |             |                                  |
| Résultat net - Résultat net part du groupe (1) |             | 711,197,481.31                   |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau     |             |                                  |
| Part de la société consolidante (1)            |             |                                  |
| Part des minoritaires (1)                      |             |                                  |
| <b>TOTAL I</b>                                 |             | <b>2,935,068,829.60</b>          |
| <b>PASSIFS NON-COURANTS</b>                    |             |                                  |
| Emprunts et dettes financières                 |             | 249,290,186.94                   |
| <b>Impôts (différés et provisionnés)</b>       |             |                                  |
| Autres dettes non courantes                    |             |                                  |
| Provisions et produits constatés d'avance      |             | 282,295,905.71                   |
| <b>TOTAL II</b>                                |             | <b>531,586,092.65</b>            |
| <b>PASSIFS COURANTS:</b>                       |             |                                  |
| Fournisseurs et comptes rattachés              |             | 68,754,512.47                    |
| Impôts   |             | 36,211,653.54                    |
| Autres dettes                                  |             | 222,316,430.58                   |
| Trésorerie passif                              |             |                                  |
| <b>TOTAL III</b>                               |             | <b>327,282,596.59</b>            |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>         |             | <b>3,793,937,518.84</b>          |

## الملحق رقم : (05) جانب الأصول من ميزانية سنة 2015

| SOCIETE DES CIMENTS DE SAIDA                    |      |                         |                         |                         |
|---|------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| HASSASNA  |      |                         | EXERCICE:               | 01/01/15 AU 31/12/15    |
| N° D'IDENTIFICATION:099820100631731             |      |                         | PERIODE DU:             | 01/01/15 AU 31/12/15    |
| BILAN (ACTIF)                                   |      |                         |                         |                         |
| LIBELLE   | NOTE | BRUT                    | AMO/PROV                | NET                     |
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                      |      |                         |                         |                         |
| Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif |      |                         |                         |                         |
| Immobilisations incorporelles                   |      | 18,146,580.32           | 3,677,200.13            | 14,469,380.19           |
| Immobilisations corporelles                     |      |                         |                         |                         |
| Terrains  |      | 2,713,979.50            |                         | 2,713,979.50            |
| Bâtiments                                       |      | 943,466,529.94          | 934,718,863.66          | 8,747,866.28            |
| Autres immobilisations corporelles              |      | 6,033,988,137.89        | 4,051,678,837.02        | 1,982,309,300.87        |
| Immobilisations en concession                   |      |                         |                         |                         |
| Immobilisations encours                         |      | 192,814,795.05          |                         | 192,814,795.05          |
| Immobilisations financières                     |      |                         |                         |                         |
| Titres mis en équivalence                       |      |                         |                         |                         |
| Autres participations et créances rattachées    |      | 1,108,845.16            |                         | 1,108,845.16            |
| Autres titres immobilisés                       |      |                         |                         |                         |
| Prêts et autres actifs financiers non courants  |      | 22,199,612.86           |                         | 22,199,612.86           |
| Impôts différés actif                           |      | 67,714,452.30           |                         | 67,714,452.30           |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                  |      | <b>7,282,152,933.02</b> | <b>4,990,074,700.81</b> | <b>2,292,078,232.21</b> |
| <b>ACTIF COURANT</b>                            |      |                         |                         |                         |
| Stocks et encours                               |      | 858,404,620.97          | 62,514,046.67           | 795,890,574.30          |
| Créances et emplois assimilés                   |      |                         |                         |                         |
| Clients   |      | 104,118,003.65          | 486,480.21              | 103,631,523.44          |
| Autres débiteurs                                |      | 28,887,925.66           |                         | 28,887,925.66           |
| Impôts et assimilés                             |      | 33,541,656.89           |                         | 33,541,656.89           |
| Autres créances et emplois assimilés            |      |                         |                         |                         |
| Disponibilités et assimilés                     |      |                         |                         |                         |
| Placements et autres actifs financiers courants |      | 200,000,000.00          |                         | 200,000,000.00          |
| Trésorerie                                      |      | 1,027,150,678.90        |                         | 1,027,150,678.90        |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                      |      | <b>2,252,102,886.07</b> | <b>63,000,526.88</b>    | <b>2,189,102,359.19</b> |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                      |      | <b>9,534,255,819.09</b> | <b>5,053,075,227.69</b> | <b>4,481,180,591.40</b> |

## الملحق رقم : (06) جانب الخصوم من ميزانية سنة 2015

| <b>SOCIETE DES CIMENTS DE SAIDA</b>            |             |                         |                      |
|--|-------------|-------------------------|----------------------|
| HASSASNA                                       |             | EXERCICE:               | 01/01/15 AU 31/12/15 |
| N° D'IDENTIFICATION:099820100631731            |             | PERIODE DU:             | 01/01/15 AU 31/12/15 |
| <b>BILAN (PASSIF)</b>                          |             |                         |                      |
| <b>LIBELLE</b>                                 | <b>NOTE</b> | <b>2015</b>             |                      |
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                        |             |                         |                      |
| Capital émis                                   |             | 1,050,000,000.00        |                      |
| Capital non appelé                             |             |                         |                      |
| Primes et réserves - Réserves consolidées (1)  |             | 1,173,871,348.29        |                      |
| Ecart de réévaluation                          |             |                         |                      |
| Ecart d'équivalence (1)                        |             |                         |                      |
| Résultat net - Résultat net part du groupe (1) |             | 685,232,080.43          |                      |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau     |             | 5,982,949.47            |                      |
| Part de la société consolidante (1)            |             |                         |                      |
| Part des minoritaires (1)                      |             |                         |                      |
| <b>TOTAL I</b>                                 |             | <b>2,915,086,378.19</b> |                      |
| <b>PASSIFS NON-COURANTS</b>                    |             |                         |                      |
| Emprunts et dettes financières                 |             | 311,691,169.85          |                      |
| <b>Impôts (différés et provisionnés)</b>       |             |                         |                      |
| Autres dettes non courantes                    |             |                         |                      |
| Provisions et produits constatés d'avance      |             | 405,005,982.83          |                      |
| <b>TOTAL II</b>                                |             | <b>716,697,152.68</b>   |                      |
| <b>PASSIFS COURANTS:</b>                       |             |                         |                      |
| Fournisseurs et comptes rattachés              |             | 246,342,405.99          |                      |
| Impôts   |             | 68,980,010.93           |                      |
| Autres dettes                                  |             | 531,659,710.62          |                      |
| Trésorerie passif                              |             | 2,414,932.99            |                      |
| <b>TOTAL III</b>                               |             | <b>849,397,060.53</b>   |                      |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>         |             | <b>4,481,180,591.40</b> |                      |

لملحق رقم : (07) يوضح أسلوب المقابلة

1- البعد المالي :

- هل المؤسسة قادرة على تلبية التزاماتها في المدى القصير ؟
- هل المؤسسة قادرة على تسديد ديونها ؟
- مدى كفاءة إدارة لمخزن أو سرعة دوران المخزون ؟
- مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجداتها بكفاءة ؟
- هل المبيعات في نمو مستمر مقارنة بالسنوات الماضية ؟
- القيمة المضافة ؟

2- بعد العملاء :

- مدى قدرة المؤسسة على الوفاء باحتياجات وتوقعات ومتطلبات العملاء .... ؟
- هل المؤسسة قادرة على اكتساب عملاء جدد للعملاء الحاليين لها ؟
- هل يوجد مؤشر في المؤسسة يقيس القيمة النقدية المتحققة من المبيعات المنظمة لكل منتج ؟
- هل المؤسسة قادرة على معرفة رقم الأعمال المحقق مع كل عميل ؟
- هل يوجد مسترجعات للمنتج من طرف العملاء ؟
- هل يوجد شكاوي من طرف العملاء بالنسبة للمنتج ؟
- هل الوقت المقضي مع العميل يفوق 1 سا ؟
- مدى محافظة المؤسسة على عملائها الحاليين ؟
- هل يوجد مؤشر للمؤسسة يقيس المبيعات السنوية لكل عميل ؟

3- بعد العمليات التشغيلية :

- مدى قدرة المؤسسة على تسليم البضاعة فالقوت المحدد ؟
- هل يوجد وحدات معيبة ؟
- مدى قدرة المؤسسة لاستجابة طلبات العمال ؟
- هل يوجد وقت ضائع خلال عملية الإنتاج ؟
- هل تواجه المؤسسة مشكلات الفضلات والمهملات ؟
- هل تتوفر المؤسسة على خدمات ما بعد البيع ؟

4- بعد التعلم و النمو :

- هل المؤسسة توفر الروح المعنوية والمناخ التنظيمي والاندماج في العمل لترضي العاملين فيها ؟
- هل المؤسسة تحافظ على العاملين المهمين لديها باعتبار أن رحيل أي شخص مهم يمثل خسارة في رأس المال الفكري والمعرفي للمنظمة ؟
- هل المؤسسة قادرة على معرفة إنتاجية كل عامل على حدا ؟
- هل تتعدى ساعات العمل في اليوم 8 سا ؟
- مدى تحفيز المؤسسة للعمال ؟
- هل المؤسسة تخصص برامج تدريبية أو ميزانيات فيما يخص الرسكلة لعمالها ؟

5- البعد البيئي :

- هل يوجد ميزانية مخصصة للبعد البيئي ؟
- هل يوجد شاحنات لنقل البضائع ؟