الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم مالية ومحاسبة

التخصص: محاسبة ومالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات الاقتصادية-دراسة حالة شركة الاسمنت عين الكبيرة سطيف-

إعداد الطلبة		المشرف
1	لحمريارا	بو عظم منير
2	حيرش هناء	

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ(ة)	الجامعة	الصفة
عاشوري إبراهيم	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بو الصوف ميلة	رئيسا
بوعظم منير	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بو الصوف ميلة	مشرفا ومقررا
بودرجة رمزي	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بو الصوف ميلة	ممتحنا

السنة الجامعية:2026/2025

بسم الله

الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

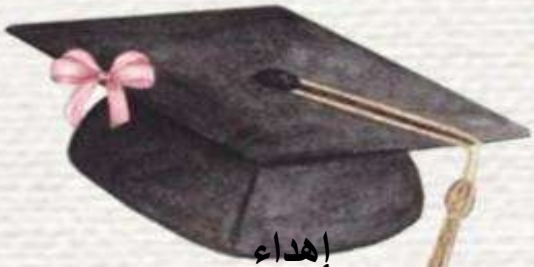
الحمد والشكر لله الحي القيوم أولا وآخرا امتثالا لقوله صلى الله عليه وسلم:

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذ المشرف "بوعظم منير" الذي تكرك بقبول الاشراف على هذه المذكرة وعلى جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح كما لا يفوتنا ان نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين على اثراء قراءة المذكرة وقبولها وتصويبها.

وكذلك نتقدم بخالص الشكر الى كل من درسنا من أساتذة بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير" بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة"

ونسأل الله عزوجل ان يجعل ذلك في ميزان حسناتهم



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"يرفعالله الذين آمنوا منكم والذين اوتو العلم درجات والله بما تعلمون خبير"

صدق الله العظيم

بعد سنوات من الاجتهاد والسعي المتواصل ، سنوات خلت في طياتها التعب والصبر والتحديات،اقف اليوم على عتبة التخرج لاقدم ثمرة جهدي وما وصلت اليه بعد فضل الله وتوفيقه، فهذا الإنجاز لم يكن خطوة فردية، بل كان حصيلة دعم وحب ومساندة اشخاص كان لوجودهم اعظم اثر في مسيرتي .

الى من منحوني القوة لاصل .... اهدي هذا الإنجاز:

الى بطلي (والدي)

الذي علمني معنى الثبات، والغرس الطيب، والسير في الطريق الصحيح.الى من كان دعمه عزا لي، ورضاه طريقي نحو الفلاح.له كل الامتنان والتقدير والفخر بمكانته في حياتي.

الى ملكتي(والدتي)

نبع الحنان وقلب الدعاء الذي لم يغلق بابه يوما، الى من كانت عيونها تلاحق خطواتي خوفا علي وحنانها قنديلي في كلمواجهة. ياامان ايامي وياهدايا الله في عمري،

نجاحي هذا امتداد لدعائك، وقطف لثمار حبك، وهدية متواضعة لقلبكالكبير. لها اهدي نجاحي وفخري.

الى اخواتي واخواتي

سندي الذي لا يميل ورفاق عالمي الصغيروالبد الذي تمتد لي قبل ان اطلب لقد كنتم دائما جزءا من قوتي وسببا في ان اقف بثبات في اصعب الايام

الى رفيقة دربي (يارا)

كنت اكثر من شريكة في هذا العمل، كنت سندا ورفيقة تعب وامل، شكرا لصبرك و تفهمك ووجودك الاذ

الى رفاق الرحلة

أصدقائي الذين شاركوني الطريق وساهمو في صنع ذكريات لا تنسى وجودكم كان مساحة رحبة لقلبي وسندا لتجاوز الصعوبات . **وخاصة صديقاتي اية ويارا**

وها ان انا اليوم ارفع مذكرة تخرجي HANA

الإهداء:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وتنجز المهمات، والصلاة والسلام على أفضل الخلق أجمعين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام.

من قال أنا لها "نالها"

وأنا لها إن أبت رغما عنها أتيت بها.

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفا بالتسهيلات لكنني فعلتها ونلتها.

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل .... من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحه العلم والمعرفة داعمي الأول في مسيرتي سندي وقوتي بعدد الله....

إلى فخري واعتزازي" أبي الغالي"

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضنني قلبا قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات

سر قوتي ونجاحي "أمي الغالية"

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني

"إخواني وأختي الجميلة "

إلى من كان عونا وسندا في هذا الطريق لأصحاب الشدائد والأزمات إلى من فاضني بمشاعره الصادقة...

أهديكم هذا الانجاز وثمرة نجاحي الذي لطالما تمنيته

ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضله سبحانه وتعالى فالحمد لله رب العالمين على ما وهبني.

YARA

الملخص بالعربية:

هدفت الدراسة الى محاولة التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، وإبراز أهميتها كأداة استراتيجية تدمج بين المؤشرات المالية والغير مالية لتحسين الكفاءة التشغيلية. وقد اعتمدنا على مجموعة من المؤشرات الموزعة على الأبعاد الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، حيث تم إجراء دراسة حالة على شركة الاسمنت لعين كبيرة (SCAEK) بولاية سطيف خلال الفترة (2016-2017)، وهي مرحلة تميزت بمضاعفة القدرة الإنتاجية للمؤسسة. حيث تم التوصل إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساهم بفعالية في الكشف عن نقاط القوى التشغيلية وتعزيزها، وتحديد نواحي القصور خاصة في الجوانب المتعلقة بالسلامة المهنية، مع اقتراح سبل تصحيحها.

الكلمات مفتاحيه: بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء، تحليل الانحرافات، شركة الاسمنت عين كبيرة.

Abstract:

This study aims to explore the role of the Balanced Scorecard (BSC) in evaluating the performance of economic institution and to highlight its importance as a strategic tool that integrates financial and non-financial indicators distributed across the four perspectives (financial, customer, internal, processes, and learning and Growth) was employed. An applied case study was conducted on Ain El Kebira Cement Company (SCAEK) in Sétif during the period (2016-2017), a phase characterized by doubling the institutions production capacity. The findings indicate that implementing the balanced scorecard significantly contributes to identifying and reinforcing operational strengths, as well as diagnosing performance shortcomings, particularly in occupational safety aspects, while proposing corrective measures.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance Evaluation, variance Analysis, Ain el Kebira Cement Company.

الفهارس:

فهرس المحتويات:

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
إهداء	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
الملخص	
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن	
تمهيد	9
المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن	9
المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	10
المطلب الثاني: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن	14
المطلب الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن	21
المبحث الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	21
المطلب الأول: بعد المالي وبعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن	22
المطلب الثاني: بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم في بطاقة الأداء المتوازن	23
المطلب الثالث: العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	25
المبحث الثالث: خطوات وصعوبات تصميم بطاقة الأداء المتوازن	27
المطلب الأول: خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	28
المطلب الثاني: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	33
المطلب الثالث: الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن	34
خلاصة الفصل	37
الفصل الثاني: تقييم الأداء في الشركات الاقتصادية	
تمهيد	39
المبحث الأول: الإطار النظري للأداء	40

المطلب الأول: مفهوم الأداء وتطوره	40
المطلب الثاني: أنواع الأداء ومستوياته	46
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء	51
المبحث الثاني: الإطار مفاهيمي لتقييم الأداء	53
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء	53
المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء	54
المطلب الثالث: مستويات تقييم الأداء وخطواته	56
المبحث الثالث: تحليل أسس ومؤشرات تقييم الأداء	62
المطلب الأول: أسس العامة لتقييم الأداء	62
المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء	65
المطلب الثالث: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء وصعوبات التي تواجهها	68
خلاصة الفصل	72
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات الاقتصادية -دراسة حالة شركة الاسمنت عين الكبيرة -	
تمهيد	74
المبحث الأول: تقديم شركة الاسمنت عين الكبيرة	75
المطلب الأول: عرض عام لشركة الاسمنت	75
المطلب الثاني: الإنتاج بمصنع الاسمنت	78
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والمراحل التي مرت بها الشركة	83
المبحث الثاني: تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن	89
المطلب الأول: المحور أو البعد المالي	90
المطلب الثاني: محور أو بعد العملاء	93
المطلب الثالث: محور أو بعد العمليات الداخلية	95
المطلب الرابع: محور أو بعد التعلم والنمو	98
خلاصة الفصل	102
الخاتمة	104
قائمة المصادر والمراجع	109
الملاحق	118

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	44
02	الأبعاد والمؤشرات التي اعتمدنا عليها في المبحث	89
03	مؤشر معدل العائد على الأصول	90
04	مؤشر معدل العائد على حقوق الملكية	91
05	مؤشر معدل دوران الأصول	92
06	مؤشر نمو رقم الأعمال	94
07	مؤشر متوسط إنتاجية العاملين	95
08	مؤشر معدل دوران المخزون	96
09	مؤشر الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	97
10	مؤشر معدل تكرار حوادث العمل	98
11	مؤشر معدل نمو الحوافز والمكافآت	100
12	مؤشر معدل التأطير	101

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	17
02	الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	19
03	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	20
04	العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	26
05	عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	30
06	متغيرات الأداء	45
07	مستويات الأداء	50
08	مستويات تقييم الأداء	57
09	الأسس العامة لتقييم الأداء	62
10	خصائص الهدف الأمثل	69
11	المناطق التي تمر بها العملية الإنتاجية	80
12	الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت عين الكبيرة سطيف	84

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	مراحل إنتاج الإسمنت في شركة عين الكبيرة سطيف	118
02	شهادات شركة الاسمنت SCAEK	119
03	حصول شركة الاسمنت على شهادة API-10A	120
04	حصول شركة الاسمنت على شهادة API-Q1	121
05	جدول حساب النتائج لشركة الاسمنت SCAEK لسنة 2017	122
06	الميزانية الفعلية (جانب الأصول) لشركة الاسمنت SCAEK لسنة 2017	123
07	الميزانية الفعلية (جانب الخصوم) لشركة الاسمنت SCAEK لسنة 2017	124
08	البطاقة التقنية لشركة الاسمنت SCAEK	125
09	جدول مقارن لحوادث العمل خلال السنوات السابقة لركة الاسمنت SCAEK	126

مقدمة:

تمهيد:

تعد عملية تقييم الأداء بمثابة العمود الفقري الذي تستند إليه الشركات الاقتصادية، حيث تبرز مدى نجاحها في تحقيق أهدافها ومدى قدرتها على بناء استراتيجيات مالية فعالة. كما تضمن عملية تقييم الأداء الشفافية للمستثمرين وكافة الأطراف ذات المصلحة، ومع تطور وتعقد أنشطة الشركات الاقتصادية، تزايدت أهمية عملية التقييم المالي، إذ انتقلت المؤسسات من استخدام الأساليب التقليدية المبنية على بعض المؤشرات المالية البسيطة، كالنسب المالية مثل نسب السيولة، الربحية والمردودية وغيرها من النسب، إلى اعتماد أدوات أكثر دقة وفعالية لقياس كفاءة الأداء والتحقق من مستوى الأرباح والنشاط.

وفي خصم التحديات والتطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية، وعلى رأسها التطور التكنولوجي السريع، وتنامي تأثير العولمة، والتغير المستمر في متطلبات العملاء، واشتداد حدة المنافسة، أصبح الاعتماد على المؤشرات المالية التقليدية فقط غير كاف لتلبية احتياجات المؤسسات، ذلك لأن هذه المؤشرات تعاني من قصور جوهري يجعلها غير قادرة على تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا لاعتمادها على البيانات المالية التاريخية مما يمنع المؤسسات من التكيف مع المتغيرات السريعة في السوق، بالإضافة إلى ذلك تجاهل هذه المؤشرات للأصول غير ملموسة مثل العلامة التجارية، الابتكار والموارد البشرية، ما ينعكس سلبا على دقة تقييم الأداء المالي بشكل شامل، ومن هنا برزت الحاجة إلى تبني نماذج تقييم أكثر تكاملا وشمولية تشمل جميع زوايا المؤسسة للحصول على صورة دقيقة وشاملة لأدائها المالي، ومن ابرز هذه النماذج بطاقة الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD.

إشكالية البحث:

نظرا لأهمية تقييم الأداء في تحسين كفاءة المؤسسات وتحقيق أهدافها، برزت بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة تساهم في قياس الأداء من مختلف الجوانب.

في هذا الإطار تكون الإشكالية الرئيسية لموضوع بحثنا كالآتي:

- **ما هو دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء شركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK؟**

للإجابة على الإشكالية الرئيسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالي:

- هل تملك شركة الاسمنت لعين كبيرة المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟

- هل توفر بطاقة الأداء المتوازن المعلومات اللازمة لتقييم كفاءة شركة الاسمنت عين الكبيرة في إدارة مواردها؟
- كيف يسمح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من تحسين الميزة التنافسية ونمو شركة الاسمنت عين الكبيرة سطيف؟

فرضيات الدراسة:

لمعالجة إشكالية البحث والإجابة على الأسئلة الفرعية المتعلقة بها، تم صياغة الفرضيات التالية:

يمكن الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة في تقييم أداء شركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK

بغية تحليل هذه الفرضية بشكل أعمق، تم تحديد الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الأولى:** تهتم شركة الاسمنت لعين الكبيرة بالأبعاد الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛
- **الفرضية الثانية:** توفر بطاقة الأداء المتوازن المعلومات اللازمة لتقييم كفاءة شركة الاسمنت عين الكبيرة في إدارة مواردها وتوليد الأرباح من خلال الاعتماد على المؤشرات الغير المالية إلى جانب المؤشرات المالية في تقييم وتحليل أبعادها الأربعة؛
- **الفرضية الثالثة:** من شأن تقييم رضا العملاء والمستخدمين تحديد مراكز القوة والضعف داخل شركة الاسمنت عين الكبيرة واكتشاف الاختلالات والعمل على معالجتها.

أهداف الدراسة وأهميتها:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على الإطار مفاهيمي لكل من تقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن؛
- معرفة مدى الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كتقنية حديثة من أدوات مراقبة التسيير من اجل تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية؛
- الخروج بمجموعة من الاقتراحات العلمية التي تساعد إدارة الشركة في تبني هذا النموذج لتحقيق ميزة تنافسية.

تستمد الدراسة أهميتها من:

ابراز أهمية الربط بين الإنتاج المقدر والإنتاج الفعلي، وبيان كيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن كأداة انذار مبكر في الكشف عن الانحرافات المتعلقة بالطاقة الإنتاجية المستغلة قبل تفاقمها. كما تسعى الى توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة المعلومات المقدمة للإدارة، بما يدعم اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية. وتزداد أهمية الدراسة لاعتمادها على بيانات واقعية وتقارير أداء فعلية خاصة بشركة الاسمنت، الامر الذي يعزز واقعية النتائج المتوصل اليها وإمكانية الاستفادة منها في تطوير وتحسين الأداء المستقبلي للمؤسسة.

الدراسات السابقة:

في حدود اطلاعنا وما تمكنا من الحصول عليه، فإن الدراسات التي تناولت

أ. **الدراسة الأولى:** مبروكي مروة (2023–2024)، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة مالية، جامعة بسكرة. تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على أداة مؤسسة رائدة في إنتاج الأدوية إلا وهو مجمع صيدال، من خلال استعراض الأدوات التي يستند عليها في تقييم أدائها المالي، ومحاولة تصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالاستعانة ببرنامج "BSC Designer" وذلك خلال الفترة (2015–2021).

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة إن مجمع صيدال يعتمد في تقييم أدائه المالي على الأدوات التقليدية فقط، ممثلة في لوحة القيادة والمحاسبة التحليلية، بالإضافة إلى بعض النسب المالية، وان تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالمجمع يتيح له معرفة وفهم خارطة الطريق.

ب. **الدراسة الثانية:** عمروش باسم (2021–2022)، دور نظام مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية. تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور نظام مراقبة التسيير في المساعدة على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من اجل تحليل واقع نظام مراقبة التسيير في شركة

مناجم الفوسفات بتبسة ودوره في تحسين الأداء، وذلك من خلال اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للشركة لقياس أدائها الشامل خلال سنة 2020 باستخدام برنامج "BSC Designer."

أظهرت نتائج الدراسة إن شركة مناجم الفوسفات بتبسة كغيرها من المؤسسات الاقتصادية العمومية الأخرى تعاني من سوء التسيير. ولا تزال تعتمد في تقييم أدائها على أدوات الكلاسيكية لا تستجيب لمتطلبات قياس الأداء الشامل.

ج. الدراسة الثالثة:

Robert Kaplan and David Norton, 1992, The Balanced Scorecard Measures That Drive performance, Harvard Business Review.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الأداء من خلال مجموعة من المقاييس الأداء المالية والغير مالية، من خلال أربعة أبعاد تتمثل في بعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، وقد تم تطبيقها لمدة سنة على 12 مؤسسة.

ومن بين أهم النتائج التي توصلوا إليها أن بطاقة الأداء المتوازن مجموعة متكاملة من المقاييس المالية والغير مالية والتي تمنح للمؤسسة نظرة شاملة ودقيقة عن أدائها الكلي.

موقع الدراسة الحالية ضمن الدراسات السابقة:

تتقاطع هذه الدراسة مع الجهود الأكاديمية السابقة في تناولها لبطاقة الأداء المتوازن كإطار حديث لتقييم الأداء، إلا أنها تتميز بخصوصية تطبيقية وتقنية، فبينما ركزت اغلب الدراسات السابقة على الجوانب الإدارية العامة أو القطاعات الخدمية، تتوغل هذه الدراسة في قطاع الصناعات الثقيلة (شركة الاسمنت). وتكمن الإضافة العلمية هنا في ربط أبعاد البطاقة بمؤشرات تشغيلية دقيقة مثل الطاقة الإنتاجية المستغلة ومعدل دوران المخزون، معتمدة على التحليل المقارن بين الأداء الفعلي والمقدر لسنتي (2016–2017).

منهج الدراسة:

تماشيا مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة، تم توظيف المنهجين الوصفي والتحليلي فيما يخص الجانب النظري من الدراسة من اجل وصف وتحليل وتوظيف المعلومات حول تقييم الأداء في

المؤسسة الاقتصادية وكيفية مساهمة أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في حين اعتمدنا في الجانب التطبيقي على دراسة حالة بهدف الوصول إلى فهم أعمق لمختلف جوانب الموضوع وتجسيد الجانب النظري على الجانب العملي باختيار شركة الاسمنت لعين الكبيرة سطيف.

حدود الدراسة:

تم تحديد الحدود الزمنية والمكانية للدراسة على أساس اعتبارات موضوعية تخدم الهدف والغاية من البحث كالآتي:

الحدود المكانية: يتضمن الجانب الميداني للبحث في دراسة حالة شركة جزائرية تتمثل في شركة الاسمنت لعين الكبيرة سطيف.

الحدود الزمنية: تمت الدراسة الميدانية للبحث في الفترة الممتدة من 2016 إلى 2017.

صعوبات الدراسة:

- واجهت الدراسة قيودا في الوصول إلى بعض التفاصيل المالية الدقيقة (مثل تفاصيل تكاليف الإنتاج أو نتائج صاغية مفصلة) نظرا لسياسة الحفاظ على أسرار المؤسسة؛
- بذل مجهود مضاعف في استخراج وتحليل البيانات الخاصة بسنتي 2016 و2017 من التقارير السنوية، خاصة فيما يتعلق بالربط بين الإنتاج الفعلي والمقدر وتفسير الانحرافات.

تقسيمات الدراسة:

بغية الإلمام بكل جوانب الموضوع والإجابة عن الإشكالية المطروحة وكذا الأسئلة الفرعية، تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وثلاثة فصول وأخيرا الخاتمة على النحو التالي:

الفصل الأول: أعد لدراسة الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، نتناول ضمن صفحات **المبحث الأول** ماهية بطاقة الأداء المتوازن من خلال عرض المفاهيم العامة لبطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى الخصائص والأهمية والأهداف وتم عرض نشأتها والأسباب التي أدت إلى ظهورها ومراحل تطورها ومكوناتها، أما في **المبحث الثاني** فتم التطرق إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن فتم عرض البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو والعلاقة بين الأبعاد الأربعة

للبطاقة، أما في **المبحث الثالث** فتم التطرق إلى خطوات وصعوبة تصميم بطاقة الأداء المتوازن فتم عرض خطوات تصميم وتطبيق البطاقة وعوامل نجاحها والعوامل المؤثرة في البطاقة وصعوبة تطبيقها والانتقادات الموجهة لها.

الفصل الثاني: اعد للتطرق إلى تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، يأتي مضمونها على النحو التالي **المبحث الأول** جاء بعنوان الإطار النظري للأداء حيث تم عرض تعريف الأداء وتداخله مع المفاهيم الأخرى وتطور مفهوم الأداء وأنواعه ومستوياته والعوامل المؤثرة فيه، أما **المبحث الثاني** تحت عنوان الإطار مفاهيمي لتقييم الأداء تم عرض فيه مفهوم تقييم الأداء وأهميته وأهدافه ومستويات تقييم الأداء وخطواته، أما **المبحث الثالث** تحت عنوان تحليل مؤشرات وأسس تقييم الأداء ومتطلبات نجاحه والصعوبات المرتبطة به تم عرض من خلاله الأسس العامة لتقييم الأداء ومؤشرات تقييمه ومتطلبات عملية نجاح تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهها.

وفي الأخير خصص **الفصل الثالث** للدراسة التطبيقية، تحت عنوان دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات الاقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت لعين الكبيرة سطيف، تم تقسيمه إلى مبحثين تطرقنا في **المبحث الأول** إلى نظرة شاملة حول المؤسسة من خلال تقديم تعريف الشركة وكيفية إنشائها وأهدافها وعرض أنواع الإنتاج داخل الشركة وتقديم الهيكل التنظيمي والمراحل التي مرت بها الشركة، أما **المبحث الثاني** تطرقنا فيه لتقيم الأداء داخل الشركة وفق الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

تمهيد:

تعيش المؤسسات الاقتصادية في بيئة متغيرة تتميز بدرجة كبيرة من التعقيد في مختلف الجوانب السياسية والاقتصادية والبيئية والتكنولوجيا وتزداد تعقيدا يوما بعد يوم لذا فبقاء المؤسسات اليوم مرهون بمدى قدرتها على التقييم الفعال لأدائها وعلى مدى قدرتها على صياغة استراتيجيتها التي تمكنها من بلوغ مختلف أهدافها.

لذا لجأت مختلف المؤسسات إلى تبني أساليب قياس شاملة لمراقبة التسيير وأكثر حداثة، وتمكنها من المحافظة على وجودها وتساعدها في الاستخدام الاقتصادي الكفء لمواردها المتاحة ولعله من أحدث هذه التقنيات نجد بطاقة الأداء المتوازن التي برزت سنة 1992 على يد كل من كابلان ونورتن على إثر مقال صادر لهما في مجلة جامعة هارفارد للأعمال حيث حاولت هذه البطاقة تخطي مختلف الانتقادات التي برزت في اساليب مراقبة التسيير التقليدية والتي كانت أغلبها تعتمد على مؤشرات مالية فقط إذ حاولت بطاقة الأداء المتوازن تضمين المقاييس المالية والغير مالية لإعطاء صورة واضحة عن أداء المؤسسة من مختلف الجوانب(المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

انطلاقا مما سبق سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق لبطاقة الأداء المتوازن من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثالث: خطوات وصعوبات تصميم بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أدوات مراقبة التسيير التي تستخدم في قياس وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية من كافة الجوانب، وتساعد على استخدام الكفء للموارد المتاحة مما يكسبها ميزة تنافسية سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم رؤية عامة حول بطاقة الأداء المتوازن من خلال استعراض مختلف تطوراتها وذكر أهميتها وأهدافها وأهم مكوناتها.

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

سيتم من خلال هذا المطلب استعراض جذور وأصل بطاقة الأداء المتوازن وأهم التعارف المقدمة من قبل بعض الباحثين حولها للوصول إلى تعريف دقيق وواضح، وكذا ذكر أهم خصائصها، ومدى أهمية تطبيقها.

1.تعريف بطاقة الأداء المتوازن.

لقد تعددت التعريفات التي تبين مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، حيث يعرفها البعض ببساطة على أنها إطار متعدد الأبعاد لقياس الأداء الاستراتيجي يجمع ما بين المؤشرات المالية وغير مالية.[1]

أما كابلان ونورتن فيدققان أكثر في التعريف باعتبارهما مخترعي البطاقة، حيث يصفانها بأنها "نظام يعمل على ترجمة رسالة واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات الشاملة التي توفر إطار لقياس الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية".[2]

كما يشير دافيد(r.david) بأنها "استراتيجية تقييم ورقابة تقنية تستمد اسمها من حاجة المؤسسات إلى موازنة مؤشراتها المالية التي تستعمل في غالب الأحيان وبشكل حصري في تقييم الاستراتيجية والرقابة مع المؤشرات الشاملة التي توفر إطارا للقياس الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.[3]

---

[1]Gerhrd speck bacher et al, adescriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in german-speaking countries, management accounting rescarch,14(4),2003,p.3.

[2]David p. Norton ,Robert s. Kaplan , the balanced scorecard:translating strategy intoction, Harvard business press, boston, 1966,p.2.

[3]Fred r, david, strategic management :concepts and cases,13th ed.,prentice hall,new jersey,2009,p.135.

ويرى نيفن(P. Niven)الذي يعد من أشهر الباحثين وأكثر الكتاب في بطاقة الأداء المتوازن على أنها مجموعة منتقاة بعناية من المؤشرات القابلة للقياس الكمي والمستمدة من استراتيجية المؤسسة، حيث تمثل هذه المؤشرات أداة تستخدم من طرف المديرين لتوصيل نتائج أداء المؤسسة إلى الموظفين ومختلف أصحاب المصالح وهو ما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.[1]

وكتعريف شامل، يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي يشمل كل من المؤشرات المالية والغير مالية ويغطي أربعة أبعاد بالمؤسسة وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، مما يسمح باعتبارها نظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي.

2.خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من الأنظمة التقليدية المستخدمة في تقييم الأداء والأساليب الحديثة الأخرى نبرزها فيما يلي:

1-**خاصية التوازن:** تتسم بطاقة الأداء المتوازن كما يتضح من اسمها بالتوازن، ويشمل التوازن ما يلي:[2]

- التوازن بين المقاييس المالية والغير المالية؛
- التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل؛
- التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي؛
- التوازن بين تقييم الأداء السابق والأداء المستقبلي.

توضيح العلاقة السببية بين خطط العمل ونتائجها على مستوى كل بعد من الأبعاد الأربعة [3]

التوازن بين نتائج التقييم، بين مقاييس السبب ومقاييس النتائج.

---

[1]Paul r.niven,balanced scorecard :step-by-step for government and nonprofit agencies,johnwileysons,new jersey ,2003,p.31.

[2]وهيبة مقدم(2010)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية، الملتقى الدولي بالمرسوم ب: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9و10 نوفمبر2010، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص.8.

[3]سامي هباش (2016-2017)، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص.96

2-**خاصية التعدد:** تسمح صفة تعدد الأبعاد أو تعدد المنظور لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى المؤسسات من خلال الأبعاد الأربعة، بحيث يهتم البعد المالي بالملاك وحملة الأسهم، في حيث يهتم بعد العملاء بتلبية احتياجات ومتطلبات العملاء، ويهتم بعد التعلم والنمو بالعاملين بالمؤسسة، أما بعد العمليات الداخلية فيهتم برفع فعالية وكفاءة عمليات المؤسسة ذاتها لتحقيق الميزة التنافسية.[1]

3-**خاصية الانتقاء والتجميع:** تتصف بطاقة الأداء المتوازن بانتقاء عدد محدد من المقاييس، حيث حددها معهد القياس المتوازن بعدد يتراوح بين 10 إلى 25 مقياس أي من 3إلى 6 مقاييس لكل بعد من الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها البطاقة، كما لا يشترط تساوي عدد المقاييس المندرجة تحت كل بعد، فيمكن أن تزداد مقاييس أحد الأبعاد نظرا لأهميته للمؤسسة مقارنة بغيره من الأبعاد.

4-**خاصية الترابط الاستراتيجي:** تتميز بطاقة الأداء المتوازن بالتوافق مع استراتيجية المؤسسة وتطوير مقاييس الأداء المستخدمة لتقوم بترجمة الرؤية، والأهداف، وتوصيل الاستراتيجيات، كما يساعد هذا الربط على تعريف ومتابعة عوامل النجاح المهمة.[2]

5-خاصية العلاقات السببية: إن التحسين في عمليات التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين كفاءة عملية التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى تحقيق متطلبات العملاء، وفي النهاية يؤدي إلى تحسين النتائج أو الأداء المالي، ويتضح من العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن، أن الأبعاد الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، ويجب أن تتضمن العلاقة الأبعاد الأربعة للبطاقة.[3]

6-خاصية المشاركة والاتصال التنظيمي في بطاقة الأداء المتوازن: إن هذا المدخل يكفل المشاركة والتفاعل بين كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة على النحو الذي يضع الجميع في إطار منظومة واحدة تتحرك باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتجية المنشودة.

---

[1] داليدا محمد عادل الدويائي(2017)، أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء وإدارة المخاطر الاستراتيجية على أداء تنافسي للبنوك: دراسة تجريبية على عينة من البنوك التجارية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص.36.

[2] داليدا محمد عادل الدويائي(2017)، نفس المرجع السابق، ص.34.

[3] محمد نوارة، مريم ملواح (2017)، بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات (نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للشركة الجمهورية للهندسة الريفية بالجلفة)، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإيداع، المنعقد يوم 25 أفريل 2017، جامعة علي لونيسي البليدة2، الجزائر، ص.10.

3.أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تكتسي بطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة ونستطيع تلخيصها في النقاط التالية:[1]

- ✓ تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا؛
- ✓ تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط استراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى؛
- ✓ تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة؛
- ✓ مساعدة المؤسسات بالتركيز الكلي (الكامل) على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء، وتعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة، مثل الجودة، إعادة التصميم، وخدمة العميل؛
- ✓ التدخل العالي لأصحاب الحصص أو الأسهم في صياغة السياسة وربط صورة الاستراتيجية بالنشاطات والمسؤولية الواضحة للأهداف والموارد وتغطي صورة متوازنة عن المؤسسة؛
- ✓ توضح الرؤية وتحسين الأداء ووضع تسلسل للأهداف وتوفير التغذية العكسية للاستراتيجية وربط المكافآت بمعايير الأداء؛

تبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العمل والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين العملاء والعمليات الداخلية والعاملين والأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

4.أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى ما يأتي:[2]

- ✓ تحديد أهداف المؤسسة بشكل دو

[1] مراد رابح، بودودة الكواشي، مريم السعيد، نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 2، 2017؛ ص.131-132.

[2] مجيد جعفر الكرخي(2015)، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص.128.

- ✓ الحفاظ على المؤسسة من خلال العمل على مواجهة العقبات والمشاكل الكثيرة التي يمكن أن تحدث في الأجل الطويل؛
- ✓ إرضاء العملاء والاحتفاظ بهم؛
- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة باستمرار؛
- ✓ إحداث التوازن بين الجانب المادي من أنشطة المؤسسة مع الجوانب الأخرى التي يجب الحفاظ بها؛
- ✓ عدم طغيان جانب أو نشاط واحد على الأنشطة الأخرى في المؤسسة؛
- ✓ تطوير أعمال المؤسسة؛
- ✓ مساعدة المؤسسة على تحقيق الأرباح والعائد على الاستثمار؛
- ✓ تهدف إلى جعل المؤسسات قادرة ليس فقط على مراقبة النتائج المالية، ولكن كذلك دفع التقدم في بناء المهارات واكتساب الأصول الغير الملموسة، وربط الاستراتيجية طويلة الأجل بالإجراءات قصيرة الأجل.[1]

مطلب الثاني: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إستراتجية لاقت القبول من عدة باحثين ومؤسسات اقتصادية وذلك بداية من الثمانينيات إلى اليوم، سيتم من خلال هذا الجزء عرض نشأة بطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها، وأهم المحطات التي مرت بها.

1.نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

جاءت فكرة بطاقة الأداء المتوازن كنتيجة للعديد من التجارب والخبرات الاستشارية داخل المؤسسات، بهدف تحسين أساليب التخطيط وطرق مراقبة الأداء[2]. ويرجع العديد من الباحثين جذور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن إلى البطاقات السابقة، من أبرزها " لوحة القيادة " (tableau de bord)، وهي أداة إدارية ظهرت أول مرة في فرنسا عام 1930، وكان المديرون يعتمدون عليها في توجيه مؤسساتهم نحو تحقيق أهدافها، وقد لاقت هذه الأداة انتشارا واسعا في فرنسا حيث تبنتها معظم المؤسسات الكبرى، إلا أن استخدامها ظل

[1]Jean brilman,jacquesHerard (2006), Les Meilleures de Management,6eme editions, editionsdorganisation, Paris,P.210.

[2]وائل محمد صبحي وطاهر محسن غالبي(2009)، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص.141.

محدودا في أنحاء أوروبا، مما جعل العديد من الباحثين الفرنسيين يتجادلون بأن بطاقة الأداء المتوازن تشبه إلى حد كبير " لوحة القيادة "، خصوصا وان كلا المفهومين يقومان على فلسفة مشتركة ترتكز على التكامل بين المؤشرات المالية والغير مالية، غير أن بطاقة الأداء المتوازن تتميز بتركيزها على العلاقة الوثيقة بين هذه لمؤشرات بما يعزز تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. على عكس لوحة القيادة فهي أداة تشغيلية تهدف إلى إدارة عملية الإنتاج والتحكم فيها[1]. في أوائل الخمسينات من القرن العشرين طورت مؤسسة general electric نظاما من نوع بطاقة الأداء المتوازن صمم لاستخدامه كنظام لإدارة الأداء، حيث قام الفريق بالمؤسسة بوضع 8 مقاييس (مقياس مالي وسبعة غير مالي) لقياس أداء القسم اللامركزي في general electric ومحاولة التوازن بين الأهداف في المدى القصير والطويل[2]. ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة في عام (1987) في كتابات (arthurschneiderman)، الذي عمل نائبا لرئيس الجودة والإنتاجية في مؤسسة مختصة في اعمال شبه الموصلات (analog devices)، الواقع مقرها في ولاية بوسطن الأمريكية، وقد شملت البطاقة جوانب خاصة تتمثل في سرعة التسليم للعميل، الجودة، التكلفة والتعليم[3].

كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990، بأمريكا الشمالية على يد المستشار RPBERT KAPLANوالمستشار المؤسس لوحدة البحث (DAVID NORTON KPMG)، وتم ذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثني عشر (12) مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من اجل تقييم أدائها، إذ لاحظ الباحثان خلال هذه الدراسة إن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معينا في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن الأداء المالي والأداء الغير المالي، هذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة[4].

[1]BSC Origins https://www.balancedscorecardreview.com/ Pages/BSC-concept/history/.consuttedon :10/01/2026

[2] I did.

[3] Barry J,witchre.Vinh Sum chau (2007) ,Balanced Scorecard and HoshinKamari;Dymamic capabilities for Management Strategic Fit, Management Decision,vol.45No.03,P.P.5-6.

[4]نور الدين مزياني، صالح بلاسكة(2013)، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الاستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، المجلد 01، العدد01، الجزائر، ص.244.

2.**أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن:** ظهرت بطاقة الأداء المتوازن نتيجة قصور الأدوات التقليدية في مراقبة تنفيذ الاستراتيجية ومن أسباب ظهورها نذكر منها ما يلي:[1]

- ✓ ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لتغطية عجز المعايير المالية التقليدية في مراقبة تنفيذ الاستراتيجية بالإضافة إلى المتغيرات التي طرأت على مختلف نواحي الأداء؛
- ✓ المؤشرات المالية وحدها لا تعطي الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة وما النتائج المحققة إلا ثمرة لسلسلة من العمليات الأساسية في المؤسسة كالبحث والتطوير والاهتمام بها ووضع مؤشرات لمتابعتها وتحسينها؛
- ✓ الهاجس الكبير الذي يواجه المدراء والمتمثل في وجود هوة كبيرة بين استراتيجية المؤسسة وبين النشاطات اليومية التنفيذية؛
- ✓ التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج ونظم المعلومات بالإضافة إلى شدة المنافسة.

3.مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن:

إن التأكيد عللا التطور الحاصل في مناهج عمل المؤسسات يبين أن بطاقة الأداء المتوازن كإطار لقياس الأداء قد تطورت كثيرا في أساليب تطبيقها منذ بطاقة استخدامها في التسعينات، ولقد شهدت تطورا كبيرا خلال السنوات الأخيرة، ولذا يمكن عرض أربعة أجيال رئيسية لمراحل تطور هذه البطاقة كالأتي:

1.الجيل الأول 1992: تم في هذه المرحلة وضع بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربع منظورات، وتميز هذا الجيل بإضافة ثلاث منظورات وهي: العملاء، العمليات الداخلية، البعد والتعلم إضافة للمنظور المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة. ولذلك عرفت هذه المرحلة البطاقة واعتبرتها كنظام لتطوير الأداء حيث تعطي مؤشرات للمنظورات انطلاقا من الرؤية والأهداف الموضوعة وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية الاستراتيجية. وقد تميزت هذه المرحلة ب:[2]

---

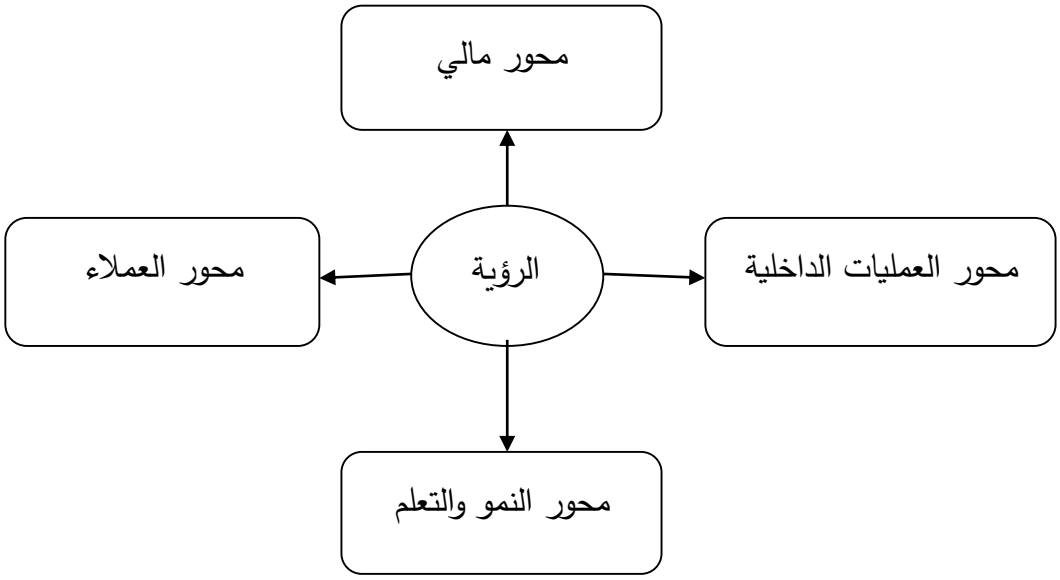
[1]فتيحة قناوة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية–دراسة حالة مؤسسة لينذ غاز (ورقلة خلال شهر أفريل 2014) مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير أكاديمي، تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2014، ص.06.

[2]الوزيرة سعادة، "بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة،2012–2013، ص.24.

- إعطاء صورة عامة للبطاقة؛
- اعتبار البطاقة كأداة لقياس وتطوير الأداء فقط؛
- تقسيم الاستراتيجية إلى أربعة محاور؛
- ربط التوجه الاستراتيجي بالممارسة اليومية.

الشكل البياني التالي يوضح الجيل الأول للبطاقة:

الشكل رقم (01): الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص145.

2.الجيل الثاني 1996: نتيجة تطبيق الجيل الأول للبطاقة في العديد من المؤسسات، ظهرت عدة عيوب ومشاكل في تطبيق هذا الجيل من أهمها:[1]

إن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة الأداء المتوازن جاء واسعا وغامضا وله رؤى وتصورات متباينة؛

[1]وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور غالبي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، عمان2009، ص.145.

كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب، وذلك بإقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات البطاقة؛

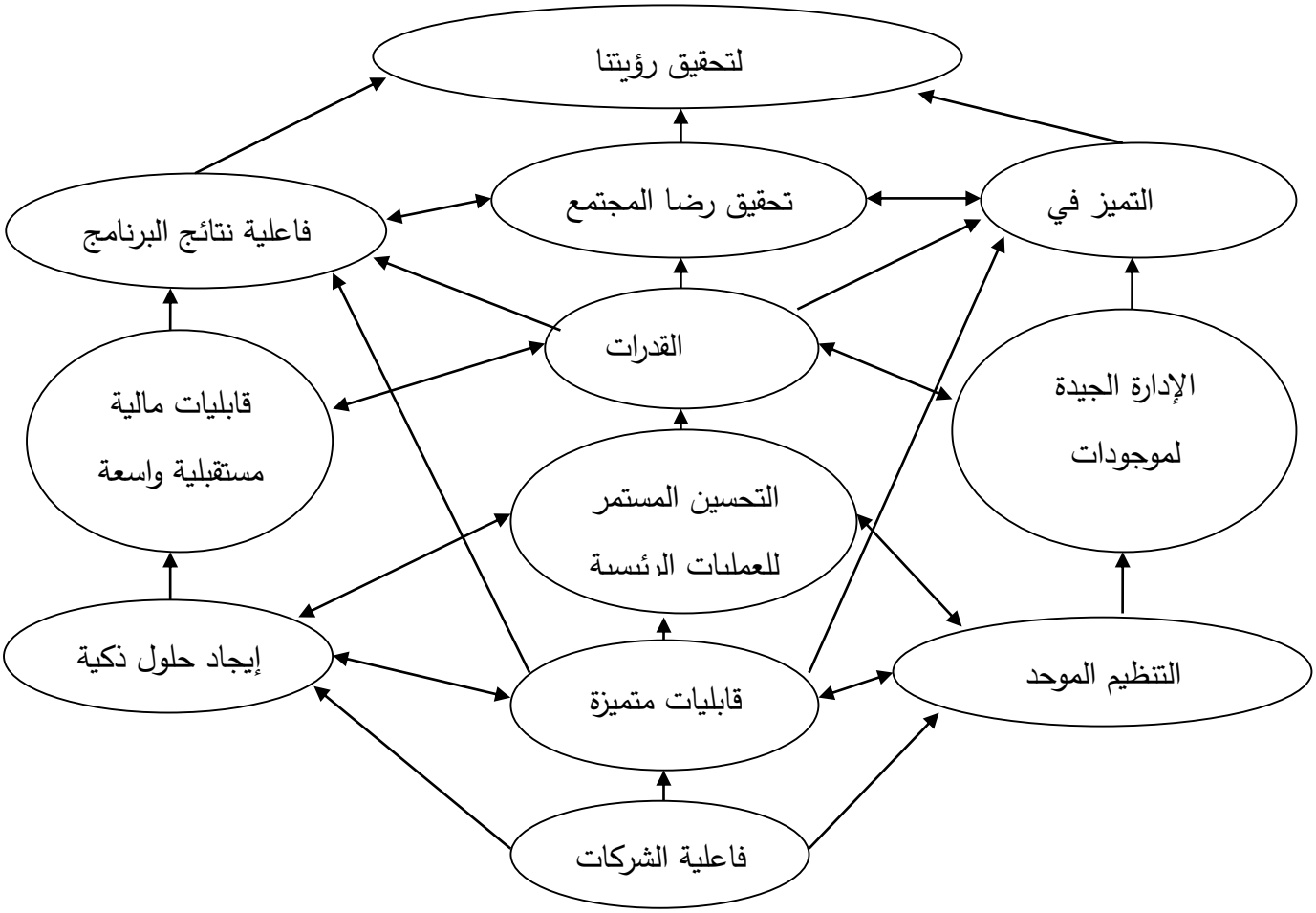
اعتبارها أداة لتطوير الأداء وليس لقيادة الأداء، وبالتالي إهمالها لجانب كبير من المؤسسة.

انطلاقا من هذه المشاكل، حاول الباحثين إيجاد حلول، وهذا ما نتج عنه إنشاء بطاقة الأداء المتوازن في شكل جديد واعتبرت كنظام للإدارة يساعد في اتخاذ القرارات، وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح، وجاءت لتجيب على كل الأسئلة الموضوعة في كل منظور من اجل وضع معايير مناسبة للإجابة عن هذه الأسئلة المتمثلة في:

- للنجاح ماليا كيف يجب أن نبدو أمام المساهمين؟
- لتحقيق رؤية المؤسسة كيف يجب أن نبدو أمام عملائنا؟ ماذا ينتظرون منا؟
- ما هي العمليات الأساسية التي يجب أن نتميز فيها حتى نشبع رغبات عملائنا ونحقق رضا مساهمينا؟
- ما هي قدرة المؤسسة على قيادة التحسين والتغير وزيادة إبداعها؟

ويمكن تلخيص الثاني للبطاقة في الشكل التالي:

شكل رقم(02): الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



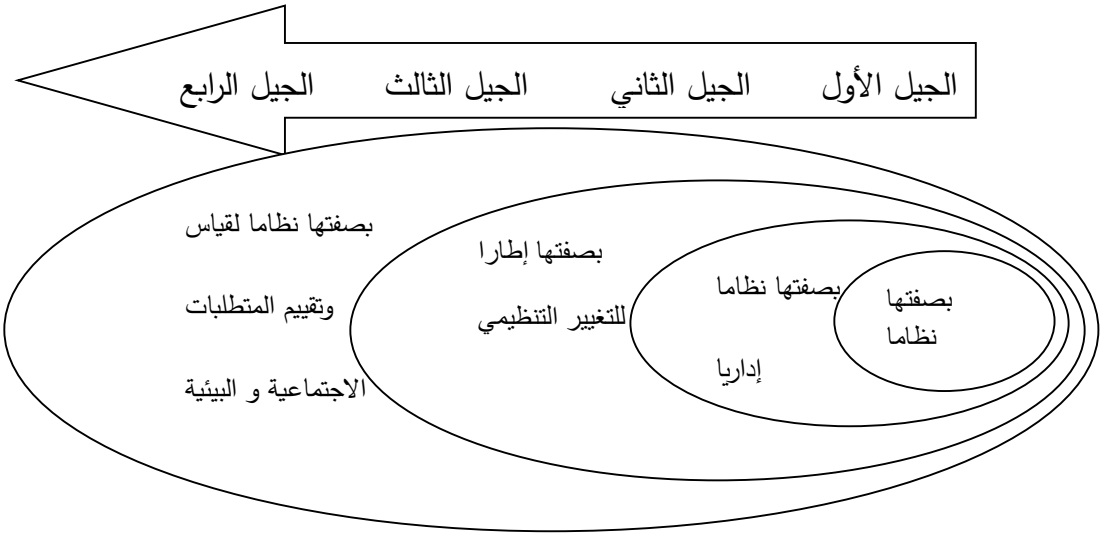
المصدر: كامل أحمد إبراهيم أبوا ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، 2015، ص88.

3.الجيل الثالث 2000: مثل الجيل الثالث نماذج ساهمت في تعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطائها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الاستراتيجية للأداء. هذا التطور مرتبط بوضع الأهداف الاستراتيجية المعتمدة، وهنا فان فريق القيادة العليا للمؤسسة يستطيع مناقشة وإيجاد الروابط بين الأهداف في إطار التوجه العام للأعمال. هذه الأهداف تتيح للإدارة الإشارة للأهداف بشكل واضح وإمكانية تصميم العمليات المؤدية إلى فحص وتحديد هذه الأهداف في إطار التوجه

العام للمؤسسة بدءا من الخطوة الأولى وليس في نهاية المطاف. لذلك فان العمل يأتي في إطار متسلسل بدءا من التوجه العام للمؤسسة واختيار الأهداف الاستراتيجية في إطار هذا التوجه، وأخيرا إمكانية تحقيق الإجماع في إطار فريق الإدارة بشكل سريع.[1]

4.الجيل الرابع: لا يمكن لأي أداة إدارية أن تصمد طويلا ما لم تأخذ بعين الاعتبار المتطلبات الاجتماعية، والبيئية، فقد جرى تطوير البطاقة لتصبح بطاقة الأداء المتوازن المستدام، يعتبر منظورات قياسه لأداء المستدام وتقييمه.[2]

الشكل رقم(03): يوضح مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: أحلام قراوي، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركة الإسمنت عين كبيرة–سطيف، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد08 ، العدد 01، جامعة أحمد دراية، ادرار، ص278.

[1]وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور غالبي، مرجع سبق ذكره، ص146.

[2]أحلام قراوي، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركة الإسمنت عين كبيرة–سطيف، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01، جامعة أحمد دراية، أدرار، ص.278.

المطلب الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن:[1]

تتكون بطاقة الأداء المتوازن مما يلي:

1.الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

2.الإستراتجية: وتتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدها.

3.الأهداف: إن الهدف بيان عرض الاستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.

4.المقاييس: تعكس قيام أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي، وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف، فالمقاييس ما هي إلى تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

5.المستهدفات: والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

6.ارتباطات السبب والنتيجة: والتي تعبر عن علاقات الأهداف إحداهما بالآخر، ويتم في ظل هذه العلاقة تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للجهد المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة.[2]

المبحث الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

يحتوي الإطار العام لبطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد رئيسية تتكامل فيما بينها، من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة من اجل تحقيق رؤية واستراتيجية المؤسسة، سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والعلاقة فيما بينها.

---

[1] مزغيش عبد الحليم، بوبعة عبد الوهاب، "العوامل المؤثرة في اختيار مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة المؤسسة، العدد 02، 2013، ص39.

[2] عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعة الغذائية–دراسة حالة المقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل سطيف"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس–سطيف،2010–2011، ص72.

المطلب الأول: البعد المالي وبعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن.

1.البعد المالي في لبطاقة الأداء المتوازن

يعد البعد المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء، حيث تمثل نتائج هذا البعد مؤشرات موجهة لبلوغ أهداف المؤسسة والوقوف على مستوى النتائج المحققة بإتباع استراتيجيتها، كما تقدم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة تسمح بالتأكد ما إذا كان تنفيذ الاستراتيجية يساهم فعلا في تحسين نتائج المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة.[1]

وباعتبار أن كل الأهداف المدرجة ضمن بطاقة الأداء المتوازن لابد أن تترجم رؤية وإستراتجية المؤسسة، فإن تحديد الأهداف والمؤشرات المالية الملائمة يعتمد على مراحل دورة حياة المؤسسة التي تشمل ثلاث مراحل أساسية هي[2]: مرحلة النمو، مرحلة الاستقرار، مرحلة النضج.

ففي مرحلة النمو حيث تكون المؤسسة في المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المؤشرات المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد ومحافظة على مستوى المناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات تشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم. وفي مرحلة الاستقرار تحاول المؤسسة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وتركز المؤشرات المالية في هذه المرحلة على المؤشرات التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة والقيمة الاقتصادية المضافة. أما مرحلة النضج فإن المؤسسة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، لذا تركز المؤشرات المالية هنا على تعظيم التدفق النقدي الداخل للمنشأة بالإضافة إلى مؤشرات مالية أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.[3]

2. بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن

تعتمد معظم منظمات الأعمال في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجيات العملاء في قلب استراتيجيتها لما يشكله هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المؤسسة وبقائها واستمرارية نشاطها

---

[1]Bose S, Thomas K,Applying the balanced scorecard for better perforrmance of intellectual capital,Journal of Intellectual Capital,Vol.8,No.4,2007,P.659.

[2] I bid ,P.659

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

في سوق المنافسة، الأمر الذي يتحقق من خلال القدرة على تقديم منتجات بنوعية عالية وبأسعار معقولة، لذلك أخذت بطاقة الأداء المتوازن بعين الاعتبار حاجات ورغبات العملاء من خلال ضمها لمنظور خاص بهم تمثل في بعد العملاء.

يهدف بعد العملاء إلى تحديد مقاطعات السوق التي يمكن للمؤسسة التموضع فيها وكذلك مؤشرات الأداء المتعلقة بهؤلاء العملاء داخل المقاطعات المستهدفة (Target Customer)، ويرى كابلان ونورتن أنه بالنسبة لكل مقاطعة يمتلك المسيرون خمس مؤشرات أساسية للتعبير عن الأداء ضمن هذا البعد[1]، والتي تشمل: الحصة السوقية، اكتساب العميل الاحتفاظ بالعميل، رضا العميل، وربحية العميل. هذه المؤشرات مجموعة من المعلومات التي يمكن تحديدها في:

- ✓ الحصة السوقية: تحدد الحصة السوقية نسبة مبيعات المؤسسة بالنسبة للمبيعات الإجمالية في القطاع.
- ✓ اكتساب العميل: يقيس معدل جذب أو ربح المؤسسة لزبائن جدد.
- ✓ الاحتفاظ بالعميل: يقيس معدل احتفاظ المؤسسة بزبائنها.
- ✓ رضا العميل: تقيم مستوى رضا الزبائن عن السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- ✓ ربحية العميل: تقيس صافي ربح الزبون بعد طرح المصاريف الاستثنائية المطلوبة لدعم ذلك الزبون.

المطلب الثاني: بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن

1.بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن:

تشكل العمليات الداخلية حجر الأساس في تكوين قدرة منظمات الأعمال الأدائية والتنافسية، لذلك فهي تعرف على أنها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية والحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي يتم من خلالها مقابلة حاجات العملاء وأهداف المساهمين[2].

ويتركز هذا البعد على تحديد العمليات التشغيلية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تنشيط المؤسسة ودفعها نحو بلوغ أهدافها الاستراتيجية، حيث تمكن العمليات الداخلية المؤسسة من[3]:

---

[1] I did,P.63.

[2] طاهر محمد منصور غالبي، وائل محمد صبحي ادريس، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق،ص.224.

[3] David P. Norton, Robret S. Kaplan, I.inking the Balanced Scorecard to Strategy, Op.eit,P.62.

تقديم قيمة للزبائن في المقاطعات السوقية المستهدفة. إرضاء المساهمين من خلال تحقيق نتائج مالية جيدة.

إن بعد العمليات الداخلية يكشف عن وجود اختلافين أساسيين بين المداخل التقليدية ومدخل بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، فالمداخل التقليدية تعمل على مراقبة وتحسين عمليات المؤسسة بالتركيز على العمليات الموجودة حاليا فقط، في حين تقوم بطاقة الأداء المتوازن بالكشف عن عمليات جديدة كليا والتي يجب على المؤسسة أن تتفوق فيها لتحقيق كل أهدافها المالية والمتعلقة بالزبائن. أما الاختلاف الثاني فيتمثل في إدراج بطاقة الأداء المتوازن لعمليات الإبداع داخل بعد العمليات الداخلية، فعلى عكس المؤشرات التقليدية للأداء التي لا تهتم سوى بخلق القيمة على المدى القصير، فإن بطاقة الأداء المتوازن وباحتوائها على عمليات الإبداع تركز في خلق القيمة على كل من المدى القصير والبعيد.

ومن أجل دمج بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن، يتعين على كل مؤسسة تحديد مجموعتها الخاصة من العمليات الداخلية التي تسمح لها بتلبية حاجيات زبائنها وتحقيق النتائج المالية المنتظرة، لذلك يقترح كابلان ونورتن ضمن هذا الإطار نموذجا عاما لسلسلة القيمة يمكن لمختلف المنظمات استعماله عند إعدادها لبعد العمليات الداخلية.

2. بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن

يعتبر بعد التعلم والنمو الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن، حيث يحدد البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة بناؤها لخلق نمو طويل الأجل. وحسب كابلان ونورتن فإن التعلم التنظيمي والنمو يأتيان من ثلاث مصادر أساسية وهي: الأفراد والأنظمة والإجراءات التنظيمية[1].

وبذلك فإن بعد التعلم والنمو يرتكز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية ومحاولة مواءمتها مع المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة، كما تسعى هذه الأخيرة من خلال هذا البعد إلى تحسين رضا العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم بهدف الارتقاء بمستويات الإنتاجية لتحقيق رضا العملاء وتحسين النتائج المالية، وقد أبرزت العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال وجود علاقة قوية ودرجة ارتباط كبيرة بين معنويات العاملين ورضا العملاء[2].

[1]David P. Norton, Robert S. Kaplan ,Translating strategy into action, Op.cit,P.64.

[2]محمدمحمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، ص.141.

من جهة أخرى فقد أشار كابلان ونورتن إلى أن الأبعاد الثلاثة السابقة للبطاقة سوف تخلق فجوة بين الطاقات والإمكانيات المتاحة وتلك التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، ولسد هذه الفجوة لابد من الاستثمار في خلق المهارات، دعم تكنولوجيا المعلومات وتكييف الإجراءات التنظيمية، وهو ما يوفره بعد التعلم والنمو الذي يقوم بنقل الطاقات والإمكانيات المتاحة من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية[1].

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن قد لا تكفي بمفردها لإنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنه في بعض الحالات لا يكون الاهتمام منصبا فقط نحو تحقيق رضا العملاء والمصالح المالية للمساهمين، بل قد يتجه نحو أطراف أخرى كالمجتمع والبيئة المحيطة، لذلك يقترح بعض الباحثين مثل هذه الحالات بإدخال تلك الأطراف ضمن البطاقة حتى يمكن تحقيق تقييم موضوعي لأداء المؤسسة[2].

المطلب الثالث: العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

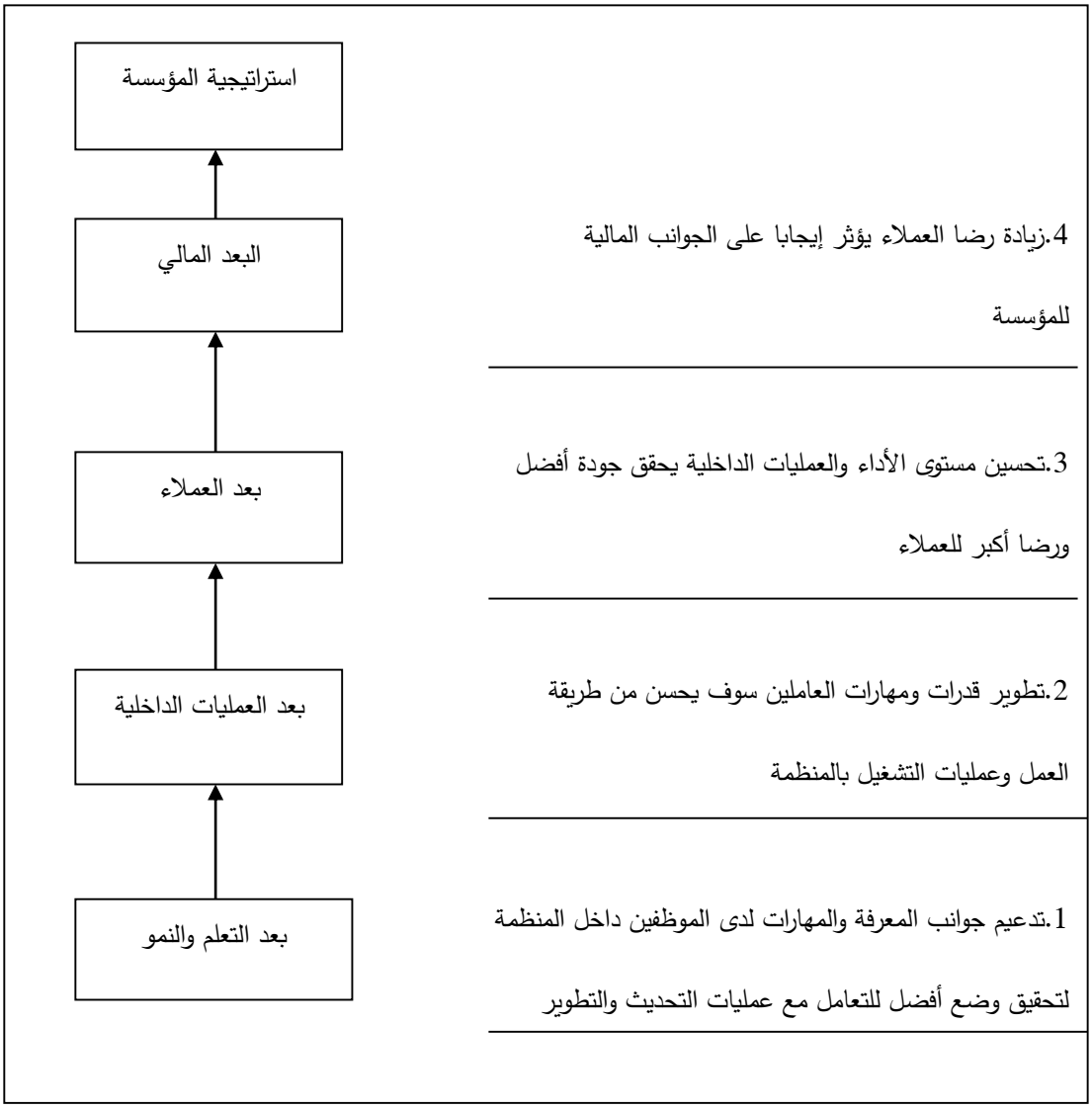
إن بطاقة الأداء المتوازن ليست عبارة عن مجموعة بسيطو من المؤشرات الموزعة على أربعة أبعاد مختلفة، فالترابط والاعتماد المتبادل بين هذه الأبعاد يعد نقطة جوهرية في البطاقة، حيث أن تحقيق إستراتجية المؤسسة يعتمد على علاقة السبب والنتيجة التي تربط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ببعضها[3]. وذلك كما يوضحه الشكل الموالي :

[1]Paul Niven, Op.cit, P.18.

[2]محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص.142.

[3]ManelBenzerafa, (2007),luniversalitéd un outil de gestion an question: cas de balanced scorecard dans les administration de l etat.These de doctorat. Paris, science et gestion, paris : unniversittédeparis ,P.42.

الشكل رقم(04): العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص135

يتضح من خلال الشكل السابق أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ترتبط وتتفاعل فيما بينها ضمن علاقات السبب والنتيجة، حيث أن تحقيق الأهداف المالية (البعد المالي) يعتمد على زيادة حجم المبيعات من خلال تحسين جودة المنتجات ورضا العملاء (بعد العملاء)، وهو الذي يتم بلوغه عن طريق تطوير عمليات التشغيل ودعم الإبداع داخل المؤسسة (بعد العمليات الداخلية)، والذي يعتمد بدوره على كفاءة ومهارة الموظفين (بعد التعلم والنمو).

من جهة أخرى يشير كابلان ونورتن أن العلاقة السببية لا تقتصر فقط على أبعاد البطاقة، وإنما تشمل كذلك الأهداف والمؤشرات، فإذا أظهر مؤشر معين أداء أأدنى مما كان متوقعا يمكن دراسة وتحليل الفارق أو الخلل من خلال الرجوع إلى المؤشرات المتواجدة بالمستوى السابق. وضمن هذا السياق يؤكد العديد من الباحثين أن كل مؤشر من مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن يدخل ضمن علاقة منطقية من السبب والنتيجة التي تربط النتائج المرجوة من تنفيذ الاستراتيجية مع محركات الأداء التي تقود نحو تلك النتائج[1].

إن سلسلة العلاقات السببية لابد أن تقود في الأخير إلى تحقيق النتائج المالية، لذلك يجب أن تظهر بطاقة الأداء المتوازن في كل وقت النتائج الملموسة للإجراءات والبرامج المتبعة من طرف المؤسسة. ويقول كابلان ونورتن أن علاقات السبب والنتيجة التي تربط بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، تتبع تسلسل يسمح بوصف الآلية التي تتحول بها الأصول الغير ملموسة إلى أصول ملموسة تشكل قيمة بالنسبة للمساهمين[2].

المبحث الثالث: خطوات وصعوبات تصميم بطاقة الأداء المتوازن

إن المؤسسة عندما تقوم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن فإنها تقوم في الواقع بإنشاء وبناء نظام جديد للتسيير يأخذ بعين الاعتبار كل الجوانب المالية والغير مالية، ويتطلب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إتباع مجموعة من المراحل والخطوات لضمان استخدامها بشكل فعال، لذلك فمن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن والعوامل التي تؤدي إلى نجاحها إضافة إلى الصعوبات التي تواجهها والعوامل المؤثرة فيها والانتقادات الموجهة لها.

[1] J. Mouritsen et al, Op.cit.,P.18.

[2] David P. Norton, Robert S. Kaplan, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Op.cit.,P.75.

المطلب الأول: خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

1.الخطوات الأساسية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن:

إن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءا من تشكيل فريق العمل المكلف بالتطبيق، وتنتهي بعملية الرقابة على الأداء ويمكن عرض وتلخيص خطوات تصميمها وتطبيقها كالتالي[1]:

1.تكوين فريق عمل: وجوب اختيار فريق عمل من داخل المؤسسة ومن مستويات مختلفة ومن خارج المؤسسة كمستشارين وخبراء تسند إليهم مهمة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ويتمتعون بخصائص تسمح لهم بالقدرة على التفكير التحليلي والتخطيط الاستراتيجي وعلى إحداث التغيير.

2.تعليم وتدريب أفراد بطاقة الأداء المتوازن بآلية بطاقة الأداء المتوازن: تسمح هذه الخطوة بتدريب فريق العمل وتوفير المعلومات التي تساعدهم على بناء بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها كأداة من أدوات المحاسبة الإدارية المتقدمة.

3.جمع البيانات وتكوين خلفية عن المنظمة بشكل موضوعي: يجب توفير كافة البيانات عن الأداء الحالي للمؤسسة وعن الفترات السابقة، سواء من داخل المؤسسة أومن خارجها، مما يسمح بتصوير ورسم استراتيجية المؤسسة المستقبلية.

4.تحديد رؤية ورسالة المؤسسة: تتطلب هذه الخطوة تحديد رؤية ورسالة المؤسسة التي تعكس تصور المؤسسة لما سيكون عليه وضعها في المدى الطويل، بحيث تحظى بالإجماع وتوافق في الآراء، مع وجوب مراجعتها وتحديثها.

5.تحديد الاستراتيجية التي سيتم إتباعها: تحديد الاستراتيجية التي يجب أن يتبعها والمجالات التي يجب التركيز عليها من اجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية بما ينسجم مع رؤية المؤسسة ورسالتها.

---

[1] محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009. ص 68-81.

6.تحديد عوامل النجاح الحرجة: يجب أن تحدد المؤسسة ما هي أكثر المبادرات والعوامل تأثيرا على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

7.رسم وتطوير الخريطة الاستراتيجية: إن الخريطة الاستراتيجية تعمل على تحديد العلاقات بين الأهداف ومسبباتها (محركات الأداء) وأثرها، وتساعد في خلق توازن بين الأهداف والمقاييس والمبادرات، وبهذا توفر الخريطة الاستراتيجية تغذية عكسية.

8.تحديد مقاييس الأداء: يتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس الرئيسية التي سنستخدمها في عملنا لاحقا، حيث يتم اختيار مقياس لكل هدف من الأهداف وذلك بهدف التعرف على مدى التقدم في تحقيق تلك الأهداف خلال الفترة، ويقوم فريق العمل بترجمة جميع الأهداف الاستراتيجية الموجودة في الخريطة الاستراتيجية إلى مقاييس يمكن من خلالها تتبع تنفيذ الأهداف ومناجل الحصول على معلومات عن التنفيذ الفعلي.

9.تحديد وتطوير خطة العمل: في هذه الخطوة يتم تحديد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ورؤية المؤسسة، وينبغي أن يشارك في إعداد خطة العمل أفراد الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة الأولويات وعلى الجدول الزمني لإعداد التقارير المرحلية والنهائية وذلك من اجل بيان أي انحراف تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة.

10.إعداد التقرير الأولي لبطاقة الأداء المتوازن: حتى يتم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل جيد، يجب عقد لقاء بين فريق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والإدارة العليا، وهذا من اجل معرفة جدوى تطبيق البطاقة، ومناجل إعداد التقرير الأولي يتطلب جمع البيانات عن الأداء خلال الستين يوم الماضية لاختيار مدى فعاليتها وإسهامها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

11.المتابعة والتقييم: إن متابعة تحقيق المقاييس وتقييم الأداء يتطلب إجراء مقارنة بين الأداء بعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن والأداء الماضي، وكذلك إجراء مقارنة بين الوحدات التنظيمية "الفروع"، وأيضا مقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات الأخرى وخاصة المنظمات المنافسة الرائدة، كما بفضل الاستعانة بتكنولوجيا الاتصالات لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات.

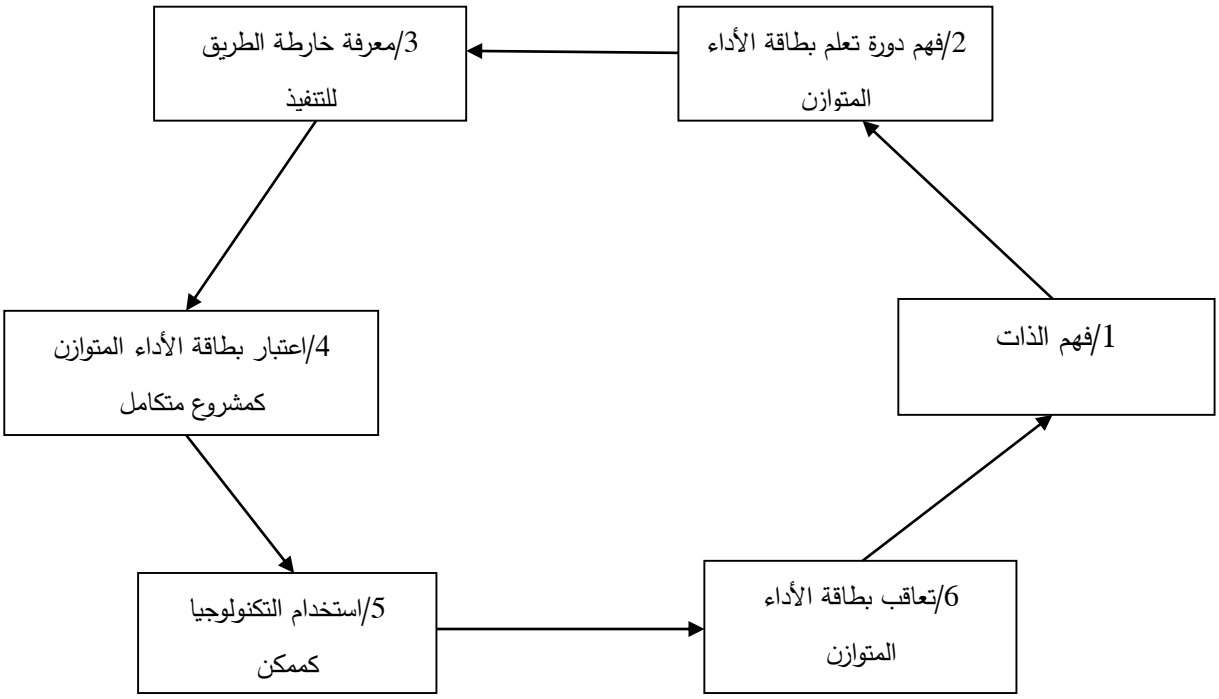
12.رقابة الأداء: الهدف من رقابة الأداء تحديد الأنشطة والعمليات التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة وفرصة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتشخيص الأنشطة والعمليات التي يستوجب استبعادها أو

معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المؤسسة، للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة ديناميكية للإدارة.

2.عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

إن نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مرهون بتوفير مجموعة من المتطلبات والشروط الضرورية المعروفة بعوامل النجاح، وفي هذا الإطار قد حدد ستة عوامل يعتبرها الأكثر أهمية في نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. كما يشير الشكل رقم (05)

الشكل رقم(05): عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



Source: Mohann,N,(2004),Essentials of Balanced Scorecard , Published by john wiley&sons, ine, USA,P.78.

يؤكد mania أن عوامل النجاح التي يظهرها الشكل السابق لم تستخرج من مؤسسة واحدة وإنما تم استخلاصها من العديد من المؤسسات التي نجحت في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كما يعتبر من

الضروري أن هذه العوامل تقدم للمؤسسات دليلا فقط نحو النجاح ولكنها لا تضمن هذا الأخير[1]، وفيما يلي تفصيل مختلف عوامل النجاح:

- **العامل الأول: فهم الذات**

تستخدم العديد من المؤسسات بطاقة الأداء المتوازن لحشد استراتيجيتها عندما تجد صعوبة للتعبير عنها بوضوح، في حين يلجا البعض الآخر من المؤسسات لاستخدام البطاقة في توصيل استراتيجيتهم عندما لا تكون لديهم القدرة على صناعة واتخاذ القرارات المناسبة. إلا أن بطاقة الأداء المتوازن لا يمكنها انتحل المشاكل المتعلقة بالهياكل الأساسية للمؤسسات لذلك يؤكد كل منlingele et w.schiemann.إن المؤسسة تشبه الفرد من حيث ضرورة فهم الذات لبلوغ الفعالية لذلك ينبغي على المسيرين إعادة النظر في نظام التقييم من اجل الحصول على معرفة اكبر بالذات وثقة أعلى[2].

إن فهم الذات لا يمكن أن يتم إلا من خلال وعي ومعرفة عالية للإمكانيات والقدرات التي بدونها لا يمكن أن تنجح بطاقة الأداء المتوازن فالمؤسسات تملك انحياز وطرق خاصة لمواجهة وحل المشاكل، لذلك فبطاقة الأداء المتوازن لا يمكن أن تنجح إلا إذا تم تكييفها مع هذه الإنحيازات والأبعاد.

- **العامل الثاني: فهم دورة تعلم بطاقة الأداء المتوازن**

إن الفهم الواضح لارتباط دورة التعلم في بطاقة الأداء المتوازن يعد أمرا من غاية الأهمية باعتبار انه يحفز ويحرك نحو أداء متميز. لذلك نجد أن المؤسسات تعتمد على منهجيات مختلفة لفهم هذه الدورة مما يسمح لها بالتكيف السريع مع ما يجري من حولها من أحداث وبالتالي الاستجابة لها في الوقت الملائم وبالطريقة الملائمة.

- **العامل الثالث: معرفة خارطة التنفيذ**

إن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن يتطلب وقبل كل شيء التركيز على الأفراد والعمليات والتكنولوجيا. ويشير كل من الجانب النظري والتطبيقي أن هذا العامل يتمحور حول ما يجب القيام بت لإدارة مشروع

[1] Mohan Nair ,Op.cit,P.77.

[2] John H .I .ingle, William A. Schiermann ,Op.cit., P.57.

بطاقة الأداء المتوازن، حيث ينبغي تحديد الأنشطة الرئيسية المؤطرة للتنفيذ والتي تتضمن الأهداف والعيابات واختيار المعايير وفرق العمل التي يفترض أن تدعم بقوة من طرف الإدارة العليا.

- **العامل الرابع: اعتبار بطاقة الأداء المتوازن كمشروع متكامل**

إن التطبيقات الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن أشارت إلى أن أفضل طريقة لجعل بطاقة الأداء المتوازن جزءا أساسيا من ثقافة المؤسسة تكمن في جعلها مشروعا منتجا ذو قيمة وفائدة بالنسبة للمؤسسة، ويقول كابلان ونورتن في هذا الإطار "إن نجاح برنامج بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على الاعتراف بت كمشروع للتغيير"[1].

- **العامل الخامس: استخدام التكنولوجيا كممكن**

لقد حدث تطور كبير في التكنولوجيا منذ ظهور بطاقة الأداء المتوازن في أوائل التسعينات، وبالنظر للمزايا المفيدة التي توفرها التكنولوجيا الحديثة فانه يمكن الاستفادة منها في تسريع مشروع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باستخدام هذه التكنولوجيا كمساعد على تعزيز الاتصال داخل المؤسسة بما يسمح من تنفيذ الإستراتجية المسطرة. ويرىmenai أن هناك ثلاث غايات أساسية تعزز من استخدام التكنولوجيا وهي:

- التوسيع في نظام إدارة الأداء بالمؤسسة؛
- التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وأنظمة اليقظة الاستراتيجية؛
- تمكين العملاء من أن يصبحوا جزءا من بطاقة الأداء المتوازن أينما وجدوا؛
- العامل السادس: تعاقب بطاقة الأداء المتوازن

يقصد بتعاقب بطاقة الأداء المتوازن(cascading the balanced scorecard) تلك العملية التي من خلالها يتم تطوير بطاقة الأداء المتوازن في جميع مستويات المؤسسة، حيث تسمح هذه العملية بالربط بين مستويات المؤسسة وإعطاء جميع الموظفين الفرصة لفهم كيفية مساهمة الأعمال التي يقومون بها يوميا في تنفيذ استراتيجية المؤسسة وبذلك في نجاح بطاقة الأداء المتوازن[2]. وهنا يقول كابلان ونورتن أن أحد أهم عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن يتمثل في رصف المؤسسة مع الاستراتيجيات المعتمدة من قبلها،

[1]Kaplan, R. S. &Norton ,D., Comment utiliser le tableau de bord prospectif ,Op cit .,P.18

[2]Paul Niven, Op cit.,P.228.

بمعنى أن يتم ربط مفردات التوجه الاستراتيجي مع المستويات والإطار التنظيمي بشكل تتابعي بحيث يصبح العمل متجها بصورته الشمولية نحو تحقيق أداء أفضل[1].

المطلب الثاني: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

أثناء تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية تطرأ عليها مجموعة من العوامل التي تحول دون تنفيذها، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب التعرض لهذه العوامل مع التطرق إلى صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

1.العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في تبني المؤسسات الاقتصادية لبطاقة الأداء المتوازن،وفيما يلي سوف نتطرق إليها بتفصيل[2]:

1.العلاقة بين المستوى التعليمي للمدراء وتبني بطاقة الأداء المتوازن: تشير النتائج التي توصلت إليها اغلب الدراسات إلى أن خاصية المستوى التعليمي لها تأثير ايجابي على تبني بطاقة الأداء المتوازن حيث أن نقص الخبرة والفهم لعملية قياس وتقييم الأداء سيحول دون اعتماد مقاييس أداء جديدة وخاصة مؤشرات غير مالية منها.

2.العلاقة بين مدة العمل في المنصب وتبني بطاقة الأداء المتوازن: توصلت العديد من الدراسات لوجود علاقة سلبية بين مدة العمل وتبني بطاقة الأداء المتوازن وذلك بسبب اعتقاد المدراء الذين عملوا لفترة طويلة في تلك المناصب بان لديهم بالفعل خبرة كافية في صياغة وتنفيذ استراتيجية العمل، وان تبني أساليب إدارية جديدة لن يساعدهم في ممارسة مهامهم الإدارية والرقابية.

3.العلاقة بين العمل وتبني بطاقة الأداء المتوازن: توصلت العديد من الدراسات لوجود علاقة سلبية بين عمل المدراء وبطاقة الأداء المتوازن إذ بارتفاع أعمار المدراء تنخفض لديهم المرونة وترتفع لديهم النزعة

[1] طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس،سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، مرجع سابق،ص.23.

[2] سليم هلال، ويزيد تقرارات(2021)، أثر خصائص الفريق الإداري على تبني بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصناعية الجزائرية المدخل الموقفي ومدخل نظرية تقيب الراتب العليا، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية،06(02)،ص.143-144.

إلى مقاومة التغيير وذلك لان المدراء والفئات العمرية الكبيرة غير قادرين على إتباع استراتجيات محفوفة بالمخاطر.

2.صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

قد تواجه المؤسسة عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المعوقات والصعوبات التي ترجع في غالب الأحيان إلى ضعف تحضير المؤسسة لتبني هذا النموذج الجديد، ومن أهم هذه الصعوبات نجد[1]:

- نقص المعرفة أو عدم إحاطة المؤسسة بأساسيات ومبادئ بطاقة الأداء المتوازن سيشكل عائق في سبيل تطبيق البطاقة وقد يؤدي إلى فشلها؛
- يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى الرؤية المشتركة لاستراتيجية متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية معينة متفق عليها أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة بالنسبة لكل المستويات الإدارية؛
- قد تكون تكاليف بطاقة الأداء المتوازن أكبر من المنفعة التي ستولدها البطاقة، لذلك لابد من إدراك الحاجة الفعلية للمؤسسة، والذي يتم من خلال دراسة العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن.
- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما قد يؤدي إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، كما قد تتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وخاصة إذا كانوا لا يدركون أهدافها؛
- عملية وضع المؤشرات وتحديدها في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جدا، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المؤشرات المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل.

المطلب الثالث: الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن:

انطلاقا من الصعوبات التي واجهتها المؤسسة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأي نظام جديد في التسيير، فقد وجهت العديد من الانتقادات إلى هذه البطاقة من أبرزها:

- علاقة السبب والنتيجة من بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعد أحادية الاتجاه كما أنها مفرطة البساطة، وهو أمر انتقده العديد من الباحثين على رأسهم h.norreklitnالذي اعتبر انه ليست هناك

[1]أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، مجلة الزرقاء، 09(02)، ص 70.

علاقة بين بعض أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، بل هيا فقط علاقة منطقية مشيرا إلى أن الرضا العملاء على سبيل المثال قد لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين النتائج المالية[1]؛

- كما لاحظ Norreklitn. Hأن أيضا هناك إهمال للبعد الزمني ضمن العلاقة السببية، فهذه الأخيرة تتطلب وجود فاصل زمني بين السبب و التأثير، وهو ما لم يتم أخذه بعين الاعتبار في بطاقة الأداء المتوازن أين يتم قياس السبب والتأثير في نفس الوقت دون الإشارة إلى البعد الزمني الذي يفصله ؛[2]
- عدم وجود تكامل بين المستويات الإدارية العليا والمستويات التشغيلية في المؤسسة ما قد يؤدي إلى مشاكل في فهم وتنفيذ الاستراتيجية، حيث يرى بعض أن الفرضية التي قدمها كابلان ونورتن حول ضرورة مساهمة الإدارة السفلى في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية تتناقض مع الأسلوب الرقابي الذي تقوم عليه بطاقة الأداء المتوازن والذي يعد أسلوبا ميكانيكيا هرميا يرتكز على الاتصال النازل، وهو ما قد يؤول دون نجاح الخطط الاستراتيجية نتيجة الضعف في الاتساق والتكامل ما بين مختلف مستويات المؤسسة[3]؛
- اعتماد بطاقة الأداء المتوازن على عدد محدود من المؤشرات يجعل منها موضوعا للنقد، حيث يشير العديد من الباحثين أن ايجابية اختيار عدد قليل من المؤشرات قد تتحول إلى سلبية في حالة عدم الاختيار العدد الملائم، نظرا انه من الممكن تفويت أو إهمال بعض المؤشرات الحرجة، وفي هذا الإطار يمكن القول ان هناك نوع من التوتر في مفهوم بطاقة الأداء المتوازن. فمن جهة نجد أن هناك أربعة أبعاد يجب التركيز عليها ومن جهة أخرى نجد سوى عدد محدود من المؤشرات للتعبير عن تلك الأبعاد؛[4]

---

[1]Hanne Norreklit, The balance on the balanced scorecard– a critical analysis of some of its assumptions , Managemante Accounting Research, No. 11, 2000,P.73.

[2] I dib, P.71.

[3]Miladabdelnabisalem, Balanced Scorecard : weaknesses, strengths , and its ability as performance management system versus other performance management systems, Journal of Environment and Earth science, Vol.2,No.9,2012,P.6.

[4]

- إن نظام بطاقة الأداء المتوازن يشجع التركيز على المحيط الداخلي للمؤسسة و بهمل بذلك محيطها الخارجي، حيث تعد بطاقة الأداء المتوازن غير قادرة على الإجابة على التساؤلات المتعلقة بحركة المنافسين، كما أنها لا تراقب التغيرات الجوهرية التي تحدث في البيئة الخارجية؛[1]
- تركز بطاقة الأداء المتوازن بشكل كبير على الجانب المادي للمؤسسة، حيث يرى العديد من الباحثين أن هناك استخفاف برأس مال البشري كمصدر أساسي لخلق القيمة في المؤسسة؛[2]
- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة غير فعالة لاستدامة المؤسسات، حيث يرى F .Fige et al أن بطاقة الأداء المتوازن بمفهومها التقليدي قد أهملت تماما أهم الجوانب في التنمية المستدامة على غرار الجانب الاجتماعي والبيئي؛[3]

[1] I did, P.7.

[2] مراد كواشي، إشكالية تقويم الأداء الشامل للمؤسسة دراسة حالة المؤسسات العمومية اسمنت في الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة قسنطينة02، ص.243.

[3] Frank figge et al, The sustainability balanced scorecard: linking sustainability management to business strategy, Business Strategy and the Environment, No.11, 2002, P.270.

خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل أبرز المحطات التاريخية التي مرت بها بطاقة الأداء المتوازن منذ نشأتها ومراحل تطورها لتصبح بالشكل التي عليه الآن، حيث قدم الباحثون تعريفاتهم لها من خلال الزوايا التي ينظرون منها، نظرا لتعدد الجوانب والمجالات المتداخلة التي تغطيها، فهي تمس الجوانب المالية الإدارية والاستراتيجية. وقد تم استخلاص مفهومها على أنها نظام استراتيجي متكامل ومتوازن، من خلال ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف قصيرة وطويلة الأجل.

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بأهم الخصائص والتي من أهمها خاصية التوازن، الانتقاء والتجميع، الترابط الاستراتيجي، العلاقات السببية. واشتملت على عدة أبعاد تميزت بالترابط والتكامل فيما بينها من خلال علاقات السبب والنتيجة إذ يعمل البعد المالي على خلق قيمة المساهمين، بينما يسعى بعد الزبائن إلى كسب رضا الزبائن وبالتالي تطوير حصتها السوقية، أما عن بعد العمليات الداخلية فهو يسعى إلى خلق قيمة للمساهمين ونيل رضا الزبائن، وأيضا تضمنت بطاقة الأداء المتوازن بعد التعلم والنمو الذي يسعى إلى كسب رضا العمال وتوفير بيئة عمل آمنة.

الفصل الثاني: تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية

تمهيد:

يعتبر الأداء من المفاهيم الأساسية في دراسة الشركات الاقتصادية، إذ يعكس مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها باستخدام مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية. فالأداء يعبر عن النتائج التي تحققها الشركة من خلال أنشطتها المختلفة، سواء كانت نتائج مالية كزيادة الأرباح وتحسين العائد على الاستثمار أو نتائج تشغيلية تتعلق بجودة المنتجات والخدمات أو نتائج تنظيمية ترتبط برضا العاملين والعملاء.

غير أن الحديث عن الأداء لا يكتمل دون التطرق إلى تقييم الأداء، الذي يمثل العملية المنهجية لقياس وتحليل هذه النتائج ومقارنتها بالأهداف المخططة والمعايير المحددة مسبقا. فبينما يشير الأداء إلى ما تحققه المؤسسة فعليا، فان تقييم الأداء يهتم بكيفية قياس هذا التحقيق وتفسيره، بهدف التعرف على نقاط القوة وتعزيزها.

وتكمن أهمية الربط بين الأداء وتقييمه في أن المؤسسات الحديثة لا تكتفي بتحقيق النتائج، بل تسعى إلى ضمان استمرارية التحسن والتطور من خلال أدوات قياس دقيقة وأساليب تحليل موضوعية.

ومن هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل الأداء وتقييمه من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري للأداء.

المبحث الثاني: الإطار مفاهيمي لتقييم الأداء.

المبحث الثالث: تحليل أسس ومؤشرات تقييم الأداء.

المبحث الأول: الإطار النظري للأداء

يعد الأداء عنصرا أساسيا في مختلف المجالات، لارتباطه بتنفيذ الالتزامات وتحقيق النتائج الموجودة. فهو يمثل التطبيق العملي لما تم الاتفاق عليه أو ما يفرضه القانون، إذ يترتب عليه إبراء الذمة وتحقيق الغاية المقصودة. ولا يقتصر الأمر على مجرد القيام بالالتزام، بل يمتد ليشمل صوره وأنواعه المختلفة، فضلا عن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وتطوره

من خلال هذا المطلب سنحاول الإحاطة بمفهوم الأداء من خلال التطرق إلى أبرز التعارف التي تناولته تم تمييزه عن مختلف المفاهيم المجاورة له ثم التعرض إلى أهم التطورات التي عرفها هذا المفهوم مع مرور الزمن.

أولا: تعريف الأداء:

يعد الأداء مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يحدد اتجاهات سير المؤسسة سلبا أو إيجابا، كما يحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وبذلك يعكس مدى نجاح المؤسسة أو إخفاقها، فلمؤسسات الاقتصادية تواجه اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة ما تحققه من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الاقتصادية الأفضل ولأنجح في السوق. وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى أعلى المستويات وتحقيق أفضل النتائج، وهو ما أدى إلى بروز مفهوم الأداء كمفهوم جوهري لمنظمات الأعمال باختلاف أنواعها.

عرفته راوية محمد حسين إن الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد. فلجهد، يشير إلى الطاقة المبذولة، إما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. فمثلا الطالب يكون قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة. وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي لكن الأداء منخفض.[1]

[1] راوية محمد الحسين، محمد سلطان، **إدارة الموارد البشرية** بدون طبعة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2014، ص201

يعبر العديد من الكتاب والباحثين عن الأداء المؤسسي من خلال نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وبذلك فهم يعرفون الأداء على انه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التنظيمية[1]. ويعتبر هذا التعريف شاملا، وهو يتضمن ثلاثة معاني أساسية للأداء هي:[2]

- إن الأداء عبارة عن نتيجة أو انجاز: ذلك انه غالب الأحيان تتم مقارنة النتائج والإنجازات مع الأهداف المحددة من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية أو النوعية، وهنا يظهر لنا إن الأداء يفترض نوع من المنافسة، حيث تسعى المؤسسة دوما إلى تحقيق نتائج أحسن من نتائجها السابقة وأفضل من المنافسين.
- يعبر الأداء عن فعل أو نشاط: يرتبط الأداء هنا بمجموعة من الأفعال المتناسقة والمترابطة فيما بينها حيث تقوم المؤسسة بحشد كافة جهودها وإمكانياتها في سبيل تحقيق نتيجة معينة.
- يعبر الأداء عن النجاح: حيث يعد الأداء مفهوما إيجابيا غير موجود في حد ذاته وإنما يعكس تصور المنظمة حول النجاح. في هذا الإطار يقول Y. Piqueux انه لا يمكن القول عن الأداء انه جيد أو سيئ في حد ذاته، وإنما يمكن اعتبار نفس النتيجة على أنها أداء جيد إذ كانت الأهداف المحددة طموحة أو أداء سيئ إن كانت الأهداف المسطرة متواضعة[3].

ومن خلال هذا التعريف السابق يظهر لنا إن الأداء يعتبر مفهوما نسبيا (عبارة عن نتيجة لمقارنة)، متعددا (نظرا لتعدد الأهداف)، وذاتيا (يرتبط بالشخص أو المتعامل الذي يقوم بعملية التقييم).

إما P. Lorin فإنه يلخص مفهوم الأداء في بعدين أساسيين هما[4]:

- الأداء في المؤسسة هو كل ما يساهم ويساعد في تحسين التوليفة (قيمة /تكلفة)، وعلى عكس ذلك فلا يعد بالضرورة أداء كل ما يساهم في زيادة القيمة أو خفض التكلفة بمعزل عن بعضها البعض. وتعبر القيمة حسب الكاتب عن حاجات العملاء التي تقوم المؤسسة بإشباعها في حين تعكس التكلفة قيمة الموارد المستهلكة في سبيل بلوغ النتائج المرغوبة.
- الأداء في المؤسسة هو كل ما يساهم في بلوغ الأهداف الاستراتيجية.

[1]Karim Said, Martine Maadani, Management et pilotage de la performance, Hachette Education, 2009, P.28.
[2] Brigitte Doriath et Christian Goujet, Gestion Prévisionnelle et mesure de la performance, Dunod, Paris, 2007, P.172.
[3] Yvon Pesqueux, la notion de performance globale, Paris, 2004, P. 8, sur: http:/ / halshs.archives-ouvertes.fr/ docs/ 00/ 03 /20 /16/PDF /performanceTunis.pdf, Consulté Le : 16/05/2013.
[4] Philippe Lorino , Méthode et pratiques de la performance, 3eme édition, Editions d'organisation, paris, 2003,pp. 4-8.

على ضوء التعريفات السابقة يمكن القول إن الأداء عبارة عن مجموع الإعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى بلوغ أهدافها المحددة بما يسمح لها بالبقاء والاستمرار في بيئتها، كما يعكس مفهوم الأداء ظاهرتين أساسيتين هما: الكفاءة والفعالية.

ثانيا: تداخل مفهوم الأداء مع المفاهيم الأخرى

يرتبط مفهوم الأداء بمصطلحات عديدة إذ لا يمكن الحديث عنها بمعزل عنه وهذا ما أدى إلى وجود اللبس بينها وبين مفهوم الأداء كون هذه المصطلحات تعتبر قريبة من مفهوم الأداء ومن أهم هذه المصطلحات الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، الجودة.

1. **الكفاءة:** هي العلاقة بين النتائج أو المنتجات المحصلة "**الأداء**" والموارد المستخدمة "**تكاليف**" ذات الطبيعة المختلفة، وتعتبر هذه العلاقة "**تكلفة/ الأداء**" ذات معنى خاصة في المقارنات بين المؤسسات[1].

إن مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستعملة في المؤسسة كمدخلات وبين كمية النتائج المحققة في المخرجات، فهي ترتبط باقتصاديات العمل، فكلما كانت المخرجات أكثر من المدخلان تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة[2].

وتقاس الكفاءة كما يلي:

الكفاءة= النتائج المنجزة (المخرجات) / الموارد المستخدمة (المدخلات)

2. **الفعالية:** من وجهة نظر الباحثين في مجال علوم التسيير يعتبر مصطلح الفعالية انه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا لكون الفعالية معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، كما انه هناك إسهامات عديدة ومختلفة حاولت تحديد مفهوم الفعالية، إذ اعتبرها المفكرون الكلاسيكي أنها الأرباح المحققة فحسب وجهة نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.[3]

[1] ناصر دادي عدون (2004)، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص60.

[2] شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي(2020)، إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص60.

[3] الشيخ الداودي(2009)، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الاداء**، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 07، العدد 07، الجزائر، ص219.

تعرف بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بما في ذلك تحقيق موقع تنافسي متميز في السوق، وبمعنى أخر تسير الفعالية إلى أداء الأشياء الصحيحة.[1]

تعرف الفعالية بأنها العلاقة بين النتائج إذ كلما اقتربت النتائج من الأهداف ظهرت فعالية المؤسسة ويعبر عن الفعالية بالصيغة التالية.[2]

الفعالية = النتائج المنجزة / الأهداف المسطرة

وضمن هذا السياق فان الكفاءة تقاس بكمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من منتج معين، في حين تقاس الفعالية بدرجة بلوغ الأهداف المحددة، ويعتبر مفهوم الفعالية اشمل وأوسع من مفهوم الكفاءة، فلمؤسسة تستطيع تحقيق الفعالية دون تحقيق الكفاءة أو العكس.[3]

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية وهذا لا يعني إنهما مترادفان فيمكن للمؤسسة إن تكون فعالة ولكن في نفس الوقت غير كفئة إلى حد كبير، كما يمكن إن تتمتع بكفاءة عالية وتكون غير فعالة، وقد تم تفريق بين المفهومين من قبل الباحث Peter Drucker إذ اعتبر الفعالية هي "عمل الشيء الصحيح " في حين الكفاءة هي "عمل شيء بالشكل الصحيح"، وتعتبر كذلك الفعالية بأنها أوسع وأعمق من الكفاءة لأنه لا يمكن لنا إن نتصور مؤسسة تعمل على تحقيق أهداف طويلة ومتوسطة المدى وتحافظ على بقاءها في السوق بعدم الاستغلال الأمثل لمواردها أي دون كفاءة[4].

ولتوضيح الفرق بين المفهومين "الكفاءة_ الفعالية" تم وضع جدول يوضح ذلك كما يلي:

---

[1] شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي(2020)، مرجع سابق، ص210.

[2] نبيلة عدان(2020)، **ضغوط العمل والأداء الوظيفي**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ص52.

[3] Michel Kalika, Structure d'entreprise, Edition Economica, Paris, 1995, P.173.

[4] أحلام دريدي(2018)، **دور استخدام أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية–دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص7.

الجدول رقم01: العلاقة بين الكفاءة والفعالية

المفاهيم	الاهتمام	تعالج	التحليل	معايير القياس
الكفاءة	بالوسيلة	الموارد	كيفية الوصول	المدخلان مثل: العمل، المعلومات
الفعالية	الهدف	النتائج	نقطة الوصول	المخرجات مثل: الأرباح، العائد

المصدر: أحلام دريد(2017-2017)، دور استخدام أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، جامعة محمد يخضر، بسكرة، الجزائر، ص7.

من خلال الجدول يتضح إن الكفاءة تركز على الوسيلة المستخدمة في العمل وكيفية الوصول وتعني أداء بأقل موارد ممكنة، في حين الفعالية تركز على الهدف والنتيجة وتعني الأهداف المراد تحقيقها والنتائج أتي توصلت لها.

3. **الإنتاجية:** وتتمثل في كمية أو قيمة الإنتاج منسوبة إلى عنصر أكثر من عناصر الإنتاج. ويمكن استخدام معايير الإنتاجية في قياس درجة حسن استغلال الموارد، فالإنتاجية تقيس درجة الكفاءة التي تتمتع بها المؤسسة في تحويل المدخلان المختلفة إلى مخرجات تأخذ شكل السلع والخدمات[1]. لكن بالرغم من كون الإنتاجية مقياس مهم في تقييم الأداء إلا أنها لا تكفي وحدها لإعطاء حكم متكامل على أداء المؤسسة باعتبار أنها لا تستطيع التعبير عن جميع العوامل التي تقف وراء الأداء.
4. **الجودة:** وتتمثل في مستوى أو درجة تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء، وذلك فهي تعبر على مدى قدرة المؤسسة في الاستجابة لمتطلبات زبائنها فيما يتعلق بالنوعية، ولقياسها عادة ما يتم مقارنة عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.

ثالثا: تطور مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعم الثبات في محتواها المعرفي، حيث عرف هذا المفهوم تطورا ملحوظا منذ بداية استعماله إلى وقتنا الحالي، وذلك بفعل التطورات الاقتصادية الكبيرة والتغيرات التي عرفتها بيئة الإعمال والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة[2].

[1] مجيد كرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص33.

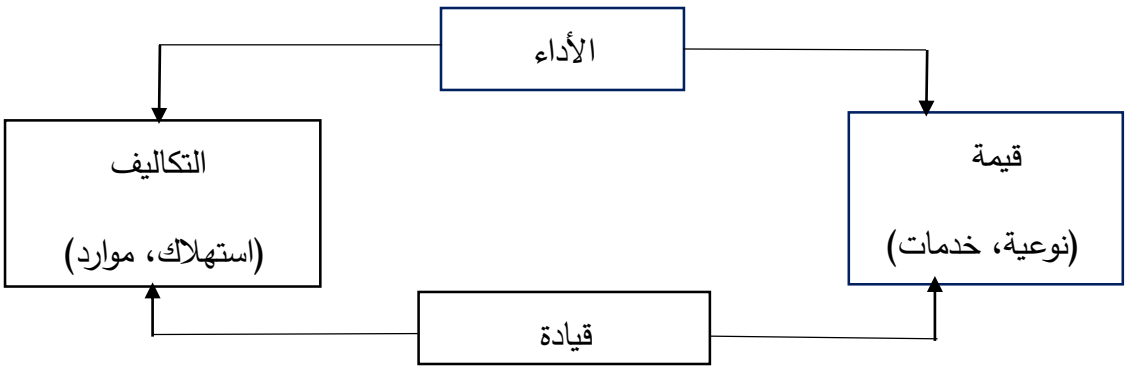
[2] الشيخ الداودي(2009)، مرجع سابق، ص221.

لقد تجسدت النظرة التقليدية للأداء لفترة طويلة في التركيز على متغير واحد يتمثل في التكاليف وكيفية إدارتها، حيث يرى العديد من المفكرين انه لا طالما تم ربط مفهوم الأداء بخفض التكاليف[1]. غير انه ومع مرور الزمن فقد عرف هذا المفهوم تطورا جديدا في محتواه، فبدلا من الاقتصار فقط على الأسعار والتكاليف كآلية لتحديد مفهوم الأداء ثم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات كمتغير آخر عند تحديد هذا المفهوم.

ولقد تمثلت أهم تلك التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات أثر ظهور التسويق كعلم وفن، وكذا تطور الفكر الاستراتيجي في الدارة والاتجاه المتزايد نحو تطبيق استراتيجيات مختلفة في التسيير، كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير، ومن ثم فلم يعد أداء المؤسسة يعبر عن تخفيض التكاليف فحسب، وإنما صار يهتم كذلك بالقيمة التي أصبح يجنيها العميل من تعامله مع المؤسسة.

وهنا يرى كل من K. Saïdet, M. Madani إن هذا التطور في مفهوم الأداء نحو اخذ القيمة بعين الاعتبار قد ظهر في الثمانينيات من القرن الماضي كنتيجة لتطور في مقاربات الجودة التي تضع العميل في قلب المنظمة[2]. وعلى هذا الأساس يمكن القول إن مفهوم الأداء قد توسع ليشمل إضافة إلى عنصر التكلفة عنصرا جديدا يتمثل في القيمة، وأصبح بذلك ينظر للأداء على انه علاقة أو توليفة (قيمة/تكلفة)، ويمكن توضيح العلاقة أكثر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 06: متغيرات الأداء



Source: Françoise Giroud et al, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2eme édition, Gualino éditeur, paris,2004,p.69.

[1]Françoise Giroud et al, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2eme édition, Gualinoèditeur, paris, 2004, P.66
[2] Karim Said, Martine Maadani, Op.cit., P.29.

يتضح من الشكل أعلاه إن مفهوم الأداء لم يعد يقتصر فقط على التكلفة، بل توسع ليشمل أيضا القيمة حيث تظهر هذه القيمة من خلال تلبية المؤسسة لحاجيات الزبائن المتعاملين معها. وتجدر الإشارة إلى انه لا يمكن الفصل بين عنصري التكلفة والقيمة حيث كل واحد منهما يكمل الأخر.

المطلب الثاني: أنواع الأداء ومستوياته

نظرا لمواجهة الباحثين صعوبة تحديد مفهوم الأداء مما يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء، ولقد توصلوا إلى تقسيم الأداء وفق أربع معايير وهي معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، معيار وظيفي ومعيار الطبيعة وكل معيار ينقسم إلى مجموعة من أنواع:

أولا: أنواع الأداء

1- حسب معايير المصدر: حسب هذا المعيار يتم تقسيم الأداء إلى نوعين أداء داخلي وخارجي:

أ- **الأداء الداخلي:** وهو الأداء الناتج عن استعمال المؤسسة لمواردها الضرورية لتسيير نشاطها من موارد بشرية، مالية ومادية. وينقسم بدوره إلى ثلاثة أنواع وهي:[1]

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- الأداء المالي: يكمن في تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب-**الأداء الخارجي:** ويتمثل في الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فهو يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة، ويمكن لهذا الأداء إن يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، وذلك نتيجة مثلا لارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة، كازدياد الطلب على المنتج أو الخدمة، أو خروج بعض المنافسين، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء إيجابا و سلبا، فعلى المؤسسة إن تسعى لقياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن إن يشكل تهديدا لها، وهذا لعدم تحكمها فيه ويصعب عليها ذلك عكس الأداء الداخلي الذي يمكن التحكم فيه داخل المؤسسة.[2]

---

[1] Bernard Martory, contrôle de gestion sociale, 6eme édition, vuibert, paris, 2009, P237.

[2] محمد زرقون، الحاج عرابة (2014)، **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، ص 125.

2. **حسب معيار الشمولية:** ينقسم الأداء في المؤسسة تبعا لهذا المعيار إلى نوعين أداء كلي وأداء جزئي:

أ- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والعناصر والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، دون استثناء جزء أو عنصر في تحقيقها.[1]

ب- **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 الوظيفة المالية، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة التسويق.[2]

3. **حسب المعيار الوظيفي:** يرتبط هذا المعيار أساسا بالتنظيم إذ يبين لنا هذا الأخير كيفية تقسيم الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة، وبناء على الوظائف التي تمارسها المؤسسة يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع نذكر منها:

أ- **أداء الوظيفة المالية:** يعبر هذا الأداء عن مدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل تكلفة ممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرته على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها في الآجال المحددة، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.[3]

ب- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة، مما يسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبيات.[4]

ج-**أداء وظيفة الإفراد (الموارد البشرية):** تكتسي وظيفة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة فتحسن مرد وديتها بتحسن قدرة وكفاءة الموارد البشرية، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في الجهود المبذولة من قبل كل

---

[1] وليد قرونفة، نور الهدى محجوبي(2020)، **أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في المؤسسات البترولية-دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبارENSP**، الملتقى الدولي الرابع حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الرابعة، المستجدات التسويقية في ظل التطورات المعاصرة وانعكاساتها على الأداء المؤسسي، المنعقد يومي 27 و 28جانفي2020، بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص1031.

[2] عبد المليك مزهودة (2001)، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، ص89.

[3] نبيلة قدور(2019/2018)، **تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية باستخدام الية المقارنة المراجعة-دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر، ص 13.

[4] محمد زرقون، الحاج عرابة(2014)، مرجع سابق، ص126.

من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومسيرين، ومهندسين وغيرهم، ويقاس أداء الإفراد باستخدام عدة معايير منها: كمية الإنتاج والجودة، الخدمات المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور، المواظبة على العمل ويستخدم عادة مؤشر التغيب للتعبير عنه...الخ.[1]

د-**أداء وظيفة التسويق:** يتمثل في مدى قدرة وظيفة التسويق على استخدام مواردها بكفاءة وفعالية من اجل بلوغ أهدافها التسويقية المسطرة، مع مقارنة ذلك بأداء منافسيها في السوق من اجل تعزيز نقاط القوة لديها، وتجنب نقاط الضعف من اجل تحقيق أهداف النمو والبقاء في السوق، ومن بين مؤشرات قياس أداء وظيفة التسويق مؤشر الحصة السوقية، مؤشر نمو المبيعات، مؤشر رضا العملاء ...الخ.[2]

هـ-**أداء وظيفة التموين:** يعكس مدى كفاءة وفعالية وظيفة التموين، أي مدى تحقيقها لأهدافها والتي تتمثل في توفير المشتريات من حيث الكمية، والجودة وبأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب، من خلال استغلال كل الموارد، وباعتباره نظاما فهو يشتمل على مدخلان والمتمثلة في الموارد، العمليات مثل الشراء، التخزين، النقل والمناولة، والمخرجات أي المواد والخدمات.[3]

و-**أداء وظيفة البحث والتطوير:** يمكن قياسه من خلال المقاييس الآتية: توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد، التنوع في المنتجات، درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.[4]

4. حسب معيار الطبيعة:

أ- **الأداء الاجتماعي:** يركز أساسا على جعل عمل المؤسسة مسئول اجتماعيا من خلال التركيز على الممارسات الأخلاقية والمبادرة في العمل الخيري، ومشاركة المجتمع في المشاكل، والعمل على إيجاد الحلول لها، مع الحد من التأثيرات البيئية، وبالتالي إحداث التنمية المجتمعية.[5]

---

[1] أمحمد زرنوح، **الأداء في المنظمة**، مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 3، ص 35.

[2] امينة ساهل، محمد بوستة(2022)، **الاداء التسويقي ومؤشرات قياسه في المنظمة**، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة غرداية، المجلد 04، العدد 02، ص85.

[3] الهام يحياوي، **أثر مدخل الجودة على الأداء التمويني للمؤسسات الصناعية في الجزائر-دراسة ميدانية**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، المجلد 11، العدد 23، الجزائر، ص.ص7-8.

[4] محمد زرقون، الحاج عرابة(2014)، مرجع سابق، ص126.

[5] أمالمهاوة وآخرون(2020)، **التسويق الاجتماعي كمدخل لتنمية الأداء الاجتماعي "دراسة حالة صندوق الزكاة بولاية ورقلة"**، الملتقى الدولي الرابع حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الرابعة، المستجدات التسويقية في ظل التطورات المعاصرة وانعكاساتها على الأداء المؤسسي، المنعقد يومي 27 و28جانفي2020، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص620.

ب-**الأداء الاقتصادي:** يعد الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الإعمال، حصة السوق، المرودية ...) وتدنيه استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...)، ويتم قياس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد في ذلك على سجلات ودفاتر المؤسسة محل التقييم، وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير، ويعتبر التحليل المالي من أهم الأدوات استعمالا في تقييم الأداء الاقتصادي.[1]

ج-**الأداء البيئي:** هو أحد الطرق العملية التي تعتمد عليها المؤسسة من اجل وضع أهدافها فيما يخص المجال البيئي، ويشير الأداء البيئي إلى مدى كفاءة أنظمة الإدارة البيئية التي تعتمدها المؤسسة في حماية البيئة من خلال سياسات بيئية تركز على الأنشطة الإنتاجية بهدف الحد من أثارها السلبية على الأفراد والمجتمع من أهمها التلوث. ويعرف الأداء البيئي حسب منظمة الإيزوISO على انه "النتائج الكمية القابلة للقياس والمتحصل عليها من نظام الإدارة البيئية المتعلقة برقابة الجوانب البيئية المحددة للمؤسسة بناء على سياساتها وأهدافها وغاياتها البيئية".[2]

د-**الأداء التكنولوجي:** تمتلك المؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها أهداف استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.[3]

ثانيا: مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء تختلف باختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها الباحثين في هذا المجال، وتتمثل هذه المستويات فيما يلي: [4]

---

[1] بلال رحالية وآخرون(2022)، **المسؤولية الاجتماعية ودورها في رفع فعالية الأداء الاقتصادي للشركات-دراسة ميدانية لعدد من الشركاتالاقتصادية**، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد 14، العدد 02، الجزائر، ص211.

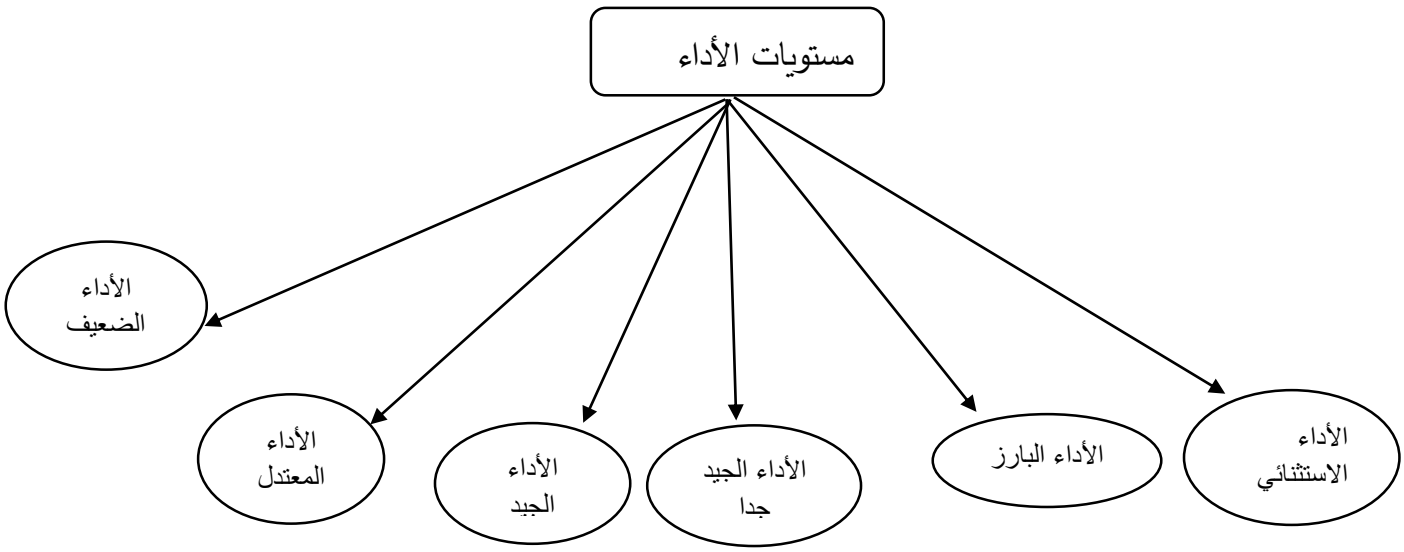
[2] محمد ذياب سعود وآخرون(2020)، **تحسين الأداء البيئي باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه بالمؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم** بدولة الكويت، مجلة الدراسات والأبحاث البيئية، جامعة مدينة السادات، المجلد 10، العدد 03، مصر، ص506-512.

[3] بلال رحالية وآخرون(2022)، مرجع سابق، ص212.

[4] عمر تيمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**، رسالة ماجستير غي العلوم الاقتصادية جامعة، بسكرة، 2012-2013، ص50.

- **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء في الصناعة على المدى البعيد وفي العقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد، وفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة
- **الأداء البارز:** ويتم بلوغ هذا المستوى من الأداء عند الحصول على عدة عقود كبيرة، وامتلاك إطارات ذات كفاءة ومركز ووضع مالي متميز.
- **الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الأداء واتضاح الرؤية المستقبلية لدى المؤسسة إلى جانب تمتعها بالوضع المالي الجيد.
- **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- **الأداء المعتدل:** يمثل أداء دون المعدل، وتغلب فيه نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع الصعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبة كبيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة مع مواجهة مشاكل ضخمة في الجوانب المالية. ويمثل الشكل التالي مستويات الأداء المختلفة.

الشكل رقم 07: مستويات الأداء



المصدر: عمر تيمجغدين، دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة،2012-2013، ص50.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

إن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها إيجابا أو سلبا، لذلك فقد سعت العديد من الدراسات إلى تحديد هذه العوامل وتصنيفها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم أثارها الإيجابية وتقليص أثارها السلبية، ومن أبرز التصنيفات وأكثرها شيوعا نجد التصنيف وفق مصدر هذه العوامل، حيث تم تقسيم هذه الأخيرة إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.

أولا: العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، وعلى عكس العوامل الخارجية فانه يمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو تقليل من أثارها السلبية[1]. ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة ما يلي:

1. **العوامل التقنية:** وهي مختلف المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتشمل ما يلي:[2]

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، ورشات، التجهيزات والآلات؛
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له؛
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

[1] بريش السعيد، يحياوي نعيمة، **أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها**، مجلة أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، العدد 01، الجزائر، 2011-2012، ص30.

[2] عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص

5. العوامل التنظيمية:

وشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شانه أن يؤثر على الأداء. لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم، بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

6. **العوامل البشرية:** ويقصد هنا مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص[1]:

- هيكل القوى العاملة؛
- نظام الاختيار والتعيين؛
- التدريب والتأهيل والتطوير؛
- نظام الأجور والمكافآت؛
- نظم تقييم الأداء.

ثانيا: العوامل الخارجية: يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة والتي تخرج عن نطاق سيطرتها[2]. وبالتالي وجب على المؤسسة التكيف معها من اجل الوصول إلى أهدافها وتحقيق مستوى أداء جيد. ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة (PESTEL)ما يلي:[3]

1- **العوامل السياسية:** وتشمل القرارات السياسية كالحرب، التأمينات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات...الخ.

---

[1] المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي**، مصر، 2009، ص15-16.

[2] عبد الماليك مزهودة، مرجع سابق، ص91.

[3] محمد أكرم عدلوني، **العمل المؤسسي**، دور النشر: الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، لبنان2000، ص203.

2- **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، واتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها...الخ

3- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم.

4- **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطوير وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، الاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

المبحث الثاني: الإطار مفاهيمي لتقييم الأداء

يمثل تقييم الأداء عملية أساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ يهدف إلى قياس مستوى أداء العاملين في ضوء معايير محددة لضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. كما يعد وسيلة لتحسين الأداء الفردي والجماعي ودعم القرارات الإدارية المختلفة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

قبل التعرض إلى تقييم الأداء يجب التمييز بين مصطلحي القياس والتقييم، فقد تمكن Ecoin من خلال أعماله من التمييز بين المصطلحين، حيث يرى أن التقييم عملية تتم خلال الزمن، وهي تنتقل من الأهداف إلى الآثار مرورا بمرحلة التنفيذ، في حين يرى أن القياس يقتصر على الآثار أو النتائج فقط[1]، وهو ما ذهب إليه M. Auras حيث يقول أن القياس يلعب دورا مهما لكنه يقتصر على الآثار والنتائج فحسب، بينما يعد التقييم عملية أوسع باعتباره ينظر إلى الأسباب ويهتم أيضا بالأهداف وطرق بلوغها[2].

تعددت تعاريف تقييم الأداء وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين، ومن أهمها نذكر:

التعريف 1: تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها، أو ممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا، وتحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.[3]

---

[1]Papa lbraKeba, Modes d'évaluation et performance des projets de R&D, P.3, su:http ://basepub.dauphie.fr/bitstream/handle/123456789 /3295/keba.pdf, consultè le : 10/04/2020à 13H.

[2]M. Matthieu Lauras, Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaines logistiques, These de Doctorat, institut national polytechnique de Toulouse, paris, 2004, P.112.

[3]محمود عبد الفتاح رضوان، **تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص198

التعريف 2: تقييم الأداء هو دراسة نشاط المؤسسة لقياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المسطرة. للوقوف على أداء المؤسسة والانحرافات التي قد تحصل بهدف اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها.[1]

التعريف 3: تقييم الأداء هو مجموعة من الدراسات التي تهدف إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة مختلف جوانب نشاطاتها خلال فترة زمنية محددة ومدى قدرتها على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات بالنوعية والجودة المطلوبة.[2]

التعريف 4: تقييم الأداء هو التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها.[3]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن تقييم الأداء هو عبارة عن تحليل شامل لجميع أنشطة المؤسسة، لمعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المسطرة وحسن استخدامها للموارد المتاحة، واستخراج الانحرافات وإيجاد كل التدابير اللازمة لمعالجتها من اجل مساعدة المسيرين على اتخاذ القرارات المناسبة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

أولا: أهمية تقييم الأداء

تحظى عملية تقييم الأداء في مختلف المؤسسات وخاصة الصناعية منها بأهمية بارزة وكبيرة في جوانب ومستويات عدة ومختلفة، يمكن إبرازها كما يلي:[4]

- يسمح بالتأكد من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها إذ يسمح بتوفير التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وفي حالة ما إذ كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون باستطاعة المؤسسة تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها المنشود؛
- يساهم بشكل كبير وفعال في ترشيد القرارات، من خلال توفير بيانات حقيقية وملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات؛

---

[1] مدحت القريشي، **دراسات في الجدوى الاقتصادية وتقييم مشروعات الصناعية**، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص198.

[2] مجيد كرخي،مرجع سابق، ص31.

[3] المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص120.

[4] محمد الطعاعنة، **معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، مجمع اعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص401.

- يسمح بالاستثمار في الموارد البشرية بشكل أفضل، إذ يشكل أساسا موضوعيا لوضع نظام الحوافز والمكافأة، ترشيد وتنمية الإرادات، كونه يسلط الضوء على مدى كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها المتاحة؛
- يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف عن طريق التخلص من عوامل هدر الوقت والجهد والمال، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي؛
- يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة والمتعاملين معها، فالتأكيد علة قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شانه التأثير في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها؛
- يسمح بمعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تقييم أدائهم وربطه بتقييم أداء المنظمة ككل.
- يقدم تقييم الأداء المؤسسي صورة واضحة للدولة فيما يتعلق بمستوى أداء القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات؛
- يحدد ما يجب معرفته لتحقيق الأداء العالي، فنماذج وأنظمة تقييم الأداء تشمل على مجموعة من المتغيرات المترابطة والمنظمة والتي أن تم إتباعها فسوف تساعد أصحاب القرار على تحسين مستوى الأداء بصفة عقلانية.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء

لقد اتضح انه ينبغي على جميع المؤسسات أن تقيس مدى فعالية أنشطتها ونتائج أعمالها لان المعلومات التي يتم الحصول عليها سوف تقودها نحو تحقيق أهدافها وبالتالي تحسين أدائها. لذلك فالمؤسسة التي لا تستطيع قياس أداءها لا يمكنها رقابة عليه، وإذا لم تستطع مراقبته فلن تقدر على إدارته، وبذلك فهي لن تتمكن من صناعة قرارات سليمة، حيث يقول R. Quinn ضمن هذا سياق "ببساطة، لا يمكن إدارة شيء لا تستطيع قياسه"[1]. ولهذا تحتاج المؤسسات لتقييم الأداء من اجل تحقيق الأهداف التالية:[2]

[1]John H. Lingle William A. Schiermann, From Balanced Scorecard to Strategic Gauges : Is Measurement Worth It ?, Management Review, Vol. 85, No.3, 1996, P.56.

[2] عبد الرحيم محمد، **قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي، مجمع اعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي**، المنظمة العربية لتنمية البشرية، القاهرة، 2008، ص498.

- **الرقابة:** يهدف تقييم الأداء إلى مراقبة الإنجازات والنتائج وتحليلها من خلال مقارنتها مع التوقعات، والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات الأداء كمحطات إنذار مبكر عند وقوع انحرافات؛
- **التقييم الذاتي:** يهدف تقييم الأداء على مستوى المؤسسات إلى تشخيص المشكلات لحلها، والكشف عن نقاط الضعف لتقويتها ونقاط القوة للحفاظ عليها وتعزيزها؛
- **تقييم الإدارة:** يعتبر تقييم الأداء كمرآة للإدارة العليا تعكس أداء الوحدات والفروع، وبالتالي تمكنها من رسم الاستراتيجيات والأهداف بوضوح؛
- **التحسين المستمر:** يعتبر تقييم الأداء كهدف أولي لهدف نهائي يتمثل في تحسين الأداء من اجل زيادة الإنتاجية.

كما تهدف المؤسسة من خلال تقييم الأداء إلى:

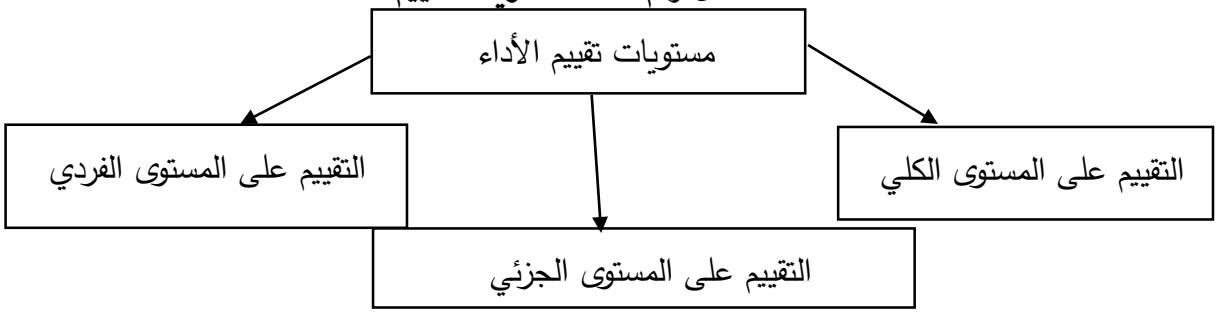
- التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة؛
- التركيز على حسن سير الخطة الاستراتيجية للمؤسسة؛
- التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقا للأهداف المرسومة سلفا؛
- تحقيق أفضل عائد ودفع حركة التنمية، حيث أن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع وتعزيز قدرات المؤسسة لتحسين أداءها؛
- يهدف تقييم الأداء إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها للعملاء؛
- يهدف تقييم الأداء إلى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها وتحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها، وكل ذلك من اجل الدفع بعجلة الأداء نحو الأمام.

المطلب الثالث: مستويات تقييم الأداء وخطواته

أولا: مستويات تقييم الأداء

هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء تشمل كل من التقييم على المستوى الكلي، التقييم على المستوى الجزئي والتقييم على المستوى الفردي، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 08: مستويات تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص15.

1. **تقييم الأداء الكلي للمؤسسة:**

يتلخص تقييم الأداء الكلي للمؤسسة في تقييم الكلي المتكامل لنتائج اعمال هذه الأخيرة وكافة وحداتها التنظيمية في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء وقياس مستوى الإنجاز الفعلي في إطار المستويات المحددة للأداء المرغوب.

وتشمل الأعمال التقييمية للأداء على مستوى المؤسسة ككل ما يلي: [1]

- دراسة التقارير الدورية المرفوعة من إدارات الأقسام فيها وإعطاء الرأي والتوجيه بشأنها لتدعيم جوانب القوة في أداءها وتفادي جوانب الضعف إضافة إلى إبداء المقترحات اللازمة لمعالجة حالات الإخفاق المسجلة؛
- إعداد تقرير دوري شامل عن تقييم الأداء في المؤسسة بالاعتماد على التقارير الدورية المرفوعة من الأقسام، حيث يتضمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط في المؤسسة كما يحتوي على جميع المؤشرات التي استعملت في عملية التقييم؛
- إعداد تقرير سنوي يتضمن تقييما الناتج عن نشاط المؤسسة يحتوي على الجداول والمؤشرات التي تحدد مستوى الأداء خلال السنة في كافة المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية والاستثمارية وشؤون العاملين.

[1] مجيد كرخي، مرجع سابق، ص41.

2. تقييم الأداء على المستوى الجزئي:

يكون نظام التقييم في المؤسسات اللامركزية أكثر تعقيدا منه في المؤسسات البسيطة كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك فان عملية تقييم الأداء تشمل إضافة للمستوى الكلي مستوى آخر أدنى منه يسمى بالمستوى الجزئي، والذي يضم مراكز المسؤولية ومختلف الأقسام والإدارات المكونة للمؤسسة (الإنتاج، المالية، التسويق...) ويعد تقييم الأداء على هذا المستوى مكملا ومتما للتقييم على المستوى الكلي، حيث يرى العديد من الباحثين أن تقييم الأداء على مستوى الأقسام ومراكز المسؤولية يسمح للمؤسسة بالاستفادة من نظرة أكثر دقة وأكثر تعبير عن المستوى الحقيقي للأداء.[1]

تتطلب عملية التقييم على المستوى الجزئي قيام كل مسؤول أو مدير للقسم أو مركز المسؤولية المعني بإعداد تقييم لأداء قسمه مسترشدا بالخطط والأهداف المحددة، وذلك من خلال:[2]

- متابعة تنفيذ الأهداف المخططة لقسمه يوميا واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات ضمن الصلاحيات المخول بها؛
- مفاتحة الإدارة العليا بالمؤسسة عن الانحرافات والمقترحات التي يراها مناسبة من اجل تصحيحها.
- إعداد تقارير دورية عن أداء القسم ترفع إلى الإدارة المسؤولة في المستوى الأعلى، يوضح فيه مقارنة الإنجاز بالمخطط والعقبات التي واجهت العملية الإنتاجية في القسم والانحرافات التي حدثت والإجراءات المتخذة أو المطلوب اتخاذها لمعالجتها واهم المقترحات التي يراها للارتقاء بمستوى الأداء نحو الأفضل؛
- إعداد تقرير سنوي عن تقييم الأداء للقسم يتضمن جميع الإجراءات والتعليمات والأساليب الخاصة بعملية التقييم، ويرفع هذا التقرير للإدارة المسؤولة على مستوى المؤسسة ككل.

3. تقييم الأداء على المستوى الفردي:

يتمثل التقييم الفردي للأداء في تقييم العاملين داخل المؤسسة من خلال أدائهم لوظيفتهم والمساهمة في تحقيق أهداف مؤسستهم، وذلك بالتعرف على المستوى الأداء الحالي والمتوقع للعاملين بمختلف الوظائف والمستويات في المؤسسة باعتباره يشكل حجر الأساس للأداء ككل.[3]

ويمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:

---

[1]Françoise Giroud et al, Op.cit., P122.

[2] مجيد كرخي، مرجع سابق، ص40.

[3]فارس رشيد بيتاني، **محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية**، دار ايله للنشر والتوزيع، عمان، 2010،ص72.

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق؛
- يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان؛
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات مل وظيفة ومؤشرات الأداء فيها؛
- تريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجه؛
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية وبوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

وبناء على ما سبق، تجدر الإشارة إلى أن المستويات الثلاثة للأداء تؤثر وتتأثر فيما بينها، فهي تشترك في الأهداف العامة لعملية التقييم كمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، الإدارة والمؤسسة ككل مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية أو التعزيزية، كما تشترك أيضا في البعد الزمني للتقييم[1]. وبذلك يمكن القول ان مستويات الأداء تتكامل فيما بينها، حيث أن تقييم أداء المؤسسة يتطلب تقييم أداء وحداتها وإداراتها، وتقييم أداء الإدارات يتطلب تقييم أداء الأفراد العاملين بها، غير أن مستويات الأداء تختلف فيما بينها في نوعية المؤشرات المستخدمة والإجراءات والخطوات المتبعة، وهو ما سنتعرف عليه من خلال مراحل وخطوات تقييم الأداء.

ثانيا: خطوات تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظرا لاختلاف مستويات الأداء فعملية تقييم الأداء على مستوى الأفراد مثلا تختلف في بعض مراحلها وخطواتها عن عملية تقييم الأداء على المستوى الكلي، غير انه بشكل عام يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض تشمل: جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة وأخيرا دراسة الانحراف وإصدار الحكم.

1. جمع المعلومات والبيانات اللازمة:

تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط أو رقابة وبالتالي تقييم الأداء دون توفر المعلومات بالجودة اللازمة في الوقت المناسب. لذلك

[1] محمد الطعاعنة، مرجع سابق، ص404.

تتطلب عملية تقييم الأداء مجموعة من المعلومات، البيانات والتقارير التي يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر أساسية هي:

- **الملاحظة الشخصية:** تعد الملاحظة الشخصية منهجا يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيها، وتعتبر من أقدم وسائل جمع المعلومات في المؤسسة، غير إنها تقتصر على معلومات نوعية فقط، غير أن ما يعيب هذه الطريقة هو عدم قدرتها على تقديم معلومات كمية دقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة.
- **التقارير الشفوية:** وتتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه، أين يتم مناقشة الخطط والإنجازات إضافة إلى التعرض للتعرض إلى المشاكل والانحرافات أين يتم الخروج بمقترحات وحلول.
- **التقارير الكتابية:** تعد التقارير الكتابية المصدر الأساسي لجمع المعلومات في اغلب المؤسسات، حيث تقدم التقارير الكتابية معلومات وبيانات كاملة ودقيقة تشكل سجل دائم يمكن المؤسسة من قياس وتقييم أدائها بشكل موضوعي. أما أنواع التقارير الكتابية فلبعض منها وصفي والبعض الأخر إحصائي، ومن زاوية أخرى يعد البعض منها جزئي أي تغطي مجالات محدودة والبعض الآخر يغطي مجمل نشاط المؤسسة وكمثال عن ذلك نجد: الميزانية، جدول حسابات النتائج، كمية المبيعات، معدل الإنتاجية...الخ.

وتجدر الإشارة إلى أن كل من الملاحظة الشخصية، والتقارير الشفوية والتقارير الكتابية مصادر للمعلومات مكملة لبعضها البعض في إجراء عملية التقييم والرقابة.

2. قياس الأداء الفعلي:

وهي المرحلة الثانية من عملية التقييم، فمن خلالها تتمكن المؤسسة من تحديد النتائج المنجزة وذلك بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها أو تصميمها من اجل هذا الهدف.

ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية تعكس مستوى ودرجة بلوغ الأهداف في جميع الأنشطة والمجالات الوظيفية بالمؤسسة، كما تشكل النتائج التي حققتها المؤسسة الأساس المرجعي لإجراء عملية التقييم.

3. مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب:

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب أو المستهدف، ويتم ذلك من خلال إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي ونتائج التنفيذ المستهدفة للأهداف عما هو وارد ضمن الخطة[1]. كما يمكن إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي جلال فتة التقييم مع النتائج الفعلية المحققة خلال فترة أو فترات سابقة وعلى ضوء هذه المقارنة يمكن تعرف على معدل التطور في مستوى الأداء.

4. تحديد الانحرافات وإجراء العمليات التصحيحية:

ويتم ضمن هذه المرحلة تحديد وتفسير أسباب التباين والاختلاف بين نتائج الإنجاز الفعلي والمتوقع في حالة عدم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها أو انحرافها عن المسار المحدد في الخطة، ليتم بعد ذلك تحديد العوامل التي تسببت في حدوث هذه الاختلافات، وهنا ينبغي التفرقة بين طبيعة العوامل وما إذ كانت داخلية أو خارجية.

وتشير العوامل الداخلية إلى أن التباين في النتائج والأهداف قد حدث بسبب أحد القرارات أو الأعمال التي تمت داخل المؤسسة، أما العوامل الخارجية فهي تعبر عن جميع الظواهر التي تؤثر في تنفيذ أهداف المؤسسة والتي لا يمكن لها أن تتحكم فيه. ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى اختلاف النتائج الفعلية عن الأهداف المسطرة نذكر ما يلي:

- عدم الدقة في تحديد الأهداف نفسها من الناحية الكمية أو الزمنية؛
- وجود نقطة ضعف في خطة التنفيذ وفي الاستراتيجية؛
- وجود عيب في التنظيم القائم الذي يتم في إطاره تنفيذ الخطة؛
- عدم وجود نظام للحوافز يرتبط بتحقيق الأهداف؛
- عدم توفر عامل أو أكثر من عوامل الإنتاج المتاحة تحت تصرف الإدارة.

[1] محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص16.

في الأخير وبعد تحديد ومعرفة الأسباب ومكان الخلل، تقوم المؤسسة بمعالجته وتعديله مع ضمان عدم تكرار نفس المشاكل والأخطاء مرة أخرى.

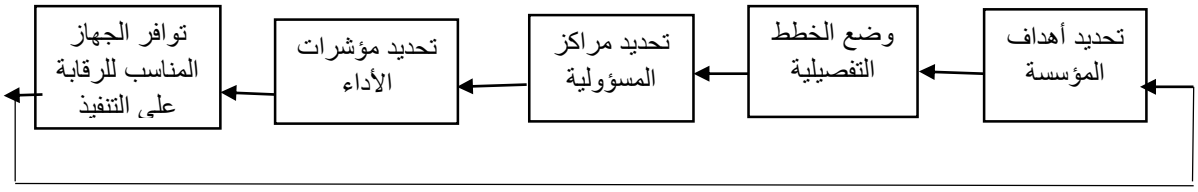
المبحث الثالث: تحليل أسس ومؤشرات تقييم الأداء ومتطلبات نجاحه والصعوبات المرتبطة به

يعد تقييم الأداء من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات لتحسين كفاءتها وتحقيق أهدافها، غير أن فعالية هذه العملية لا تتحقق إلا بالاستناد إلى أسس علمية واضحة ومؤشرات دقيقة لقياس الأداء، إضافة إلى توفير مجموعة من المتطلبات الضرورية لضمان نجاحها.

المطلب الأول: الأسس العامة لتقييم الأداء

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): الأسس العامة لتقييم الأداء



المصدر: نبيل إسماعيل، عملية قياس الأداء المؤسسي، مجمع اعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2008، ص31.

1. تحديد أهداف المؤسسة:

لكل مؤسسة عدد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولا تحديد هذه الأهداف ودراستها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها. ويتمثل التحديد الدقيق للأهداف في ترجمة الهدف العام للمؤسسة وتحويله إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعبر عن أوجه النشاط الرئيسية بدقة،

كما يجب أن تتحدد أهداف المؤسسة على أساس مجالات وأوجه نشاط مختلف الوحدات والأقسام التابعة لها.[1]

لقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المؤسسة التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها والتي تشمل:[2]

- المجال التسويقي؛
- مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية؛
- القيمة المضافة؛
- الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل؛
- الربحية؛
- أداء العاملين وتطويرهم؛
- المسؤولية تجاه المجتمع؛

وتجدر الإشارة إلى ضرورة الربط بين مختلف الأهداف التي تحددها المؤسسة مع وضع الجدول الزمني اللازم لتحقيق هذه الأهداف، كما يجب أيضا تحديد الأهمية النسبية لكل هدف تم وضعه في سلم الأولويات على ضوء الأهداف التي يجب أن تحظى بأكبر قدر من الموارد المتاحة مع ضرورة التنسيق بين هذه الأهداف بحيث تكون أكثر وضوحا للمسؤولين عن التنفيذ.[3]

2. **وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف**

يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة، بحيث تعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من جهة، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة منها من جهة أخرى.

---

[1] عمرو حامد، **تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع اعمال مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص125.

[2] عقيل جاسم عبد الله، **تقييم المشروعات**، دار الحامد للنشر، عمان، 1999، ص194.

[3] عمرو حامد، مرجع سابق، ص126

ويقصد بالخطط التفصيلية، وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن إطارها الزمني المحدد[1]. وينبغي مراعاة مجموعة من العوامل عند وضع هذه الخطط لإنجاح عملية التقييم، من أهمها:

- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط.
- ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام والفروع.
- ضرورة مساهمة جميع الأفراد داخل المؤسسة في صياغة الأهداف.
- يجب أن تكون الأهداف المحددة قابلة للتكيف والتعديل حسب التغيرات التي قد تطرأ على البيئة الخارجية.

3. تحديد مراكز المسؤولية

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء في المؤسسة، هو أن تتوفر فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، ويقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط المؤسسة وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها[2]. وعلى ضوء ما سبق فعملية تقييم الأداء تتطلب إيضاح اختصاصات كل مركز مسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى. ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما:

- إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي تقييم أداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة من اجل الحكم على أدائها الداخلي.
- إذا وقع انحراف أو ظهرت فجوة على أداء المؤسسة، يمكن لهذه الأخيرة التعرف على أسباب الانحراف ومعالجتها بالنظر مباشرة إلى مركز المسؤولية الذي وقع فيه هذا الانحراف، وهو الأمر الذي يسمح للمؤسسة بتوفير الجهد والوقت.

4. تحديد مؤشرات الأداء

يعد تحديد المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم المؤسسة أو أداء مستوى مراكز المسؤولية، من أهم الجوانب في عملية التقييم والأكثر صعوبة في الوقت ذاته. وذلك نظرا لتعدد أنواع وطبيعة النتائج

[1] نفس المرجع السابق، ص126.

[2] مجيد كرخي، مرجع سابق، ص38.

المحققة وبالتالي تعدد المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم تلك النتائج. بما انه لا يمكن استخدام كافة المؤشرات المتاحة، فيصبح من الضروري انتقاء تلك التي تعبر اصدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة وبالنسبة للمؤسسة ككل من جهة أخرى.[1]

وعليه يجب عند اختيار المؤشرات مراعاة مجموعة من العوامل أهمها:[2]

- اختيار المؤشرات الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المسطرة.
- اختيار المؤشرات الأكثر وضوحا وفهما بالنسبة للعاملين، بحيث يكون في مقدورهم استخدامها والخروج بنتائج واقعية ومعبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها.
- إعطاء كل مؤشر مختار وزنا يتناسب مع أهميته ومساهمته في التعبير عن درجة تحقيق الأهداف.

5. توفير جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية، كما يستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة، إذ تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها وصحتها على دقة وصحة جميع البيانات المسجلة.[3]

المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء

تستلزم عملية تقييم الأداء ضرورة توافر مجموعة من المؤشرات من اجل الوقوف على مستوى الأداء الذي بلغته المؤسسة، وكذا من اجل تحديد تطور أي جانب من جوانب نشاطها. ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة هذه المؤشرات وتحليلها وتصنيفها وفقا لأبعاد متعددة.

1. **مفهوم مؤشر الأداء:** من أكثر التعريفات شيوعا لمؤشرات الأداء نجد تعريف P. Lorino الذي يرى أن مؤشر الأداء هو عبارة عن معلومة تساعد فرد أو مجموعة من الأفراد على توجيه مسار نشاطهم بغرض تحقيق هدف معين أو تساعدهم في تقييم نتائج ذلك النشاط.[4]

[1] عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق، ص196.

[2] مجيد كرخي، مرجع سابق، ص38.

[3] عمرو حامد، مرجع سابق، ص129.

[4] Philippe Lorino, Op.cit., P.130.

ويمكن للمؤشر أن يأخذ جملة من الأشكال قد تكون أرقاما أو بعض الدلالات النوعية وذلك حسب النشاطات التي تقوم بها المؤسسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. لذلك يعرف P. Voyer المؤشر على انه " عنصر أو مجموعة من العناصر المشكلة لمعلومة ذات دلالة بالنسبة للمؤسسة".[1]

كما يفترض من المؤشر أن يقدم لمستعمليه مجموعة من المعلومات المفيدة أهمها: [2]

- سبب وجوده والهدف الاستراتيجي الذي يرتبط به؛
- الشخص أو الجهة المسؤولة عن إعداده ومتابعته؛
- المسؤول عن النشاط أو العملية التي يراد تقييم أدائها بواسطته؛
- المدة الزمنية اللازمة لإعداده ومتابعته؛
- طريقة تصميمه ومصادر المعلومات اللازمة لحسابه؛
- قائمة الأشخاص أو الجهات المعنية باستعماله.

من خلال التعاريف السابقة تتجلى لنا أهمية مؤشرات الأداء، فهي تعد أداء رئيسية تساعد المنظمة على تنفيذ استراتيجيتها[3]. كما أصبحت تلعب دور همزة الوصل بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح.

2. تصنيف مؤشرات الأداء:

نظرا لكون هناك العديد من المؤشرات المختلفة الأشكال، فغالبا ما تستخدم عدة تصنيفات لتمييز بين هذه المؤشرات أو تجميعها، وضمن هذا الإطار يؤكد P. Voyer انه ليس هناك تصنيف أمثل لمؤشرات الأداء، وإنما يعتمد التصنيف الجيد للمؤشر على حاجيات وأهداف عملية التقييم ونوعية المعلومات المراد الحصول عليها.[4]

ومن أكثر التصنيفات شيوعا، تقسيم مؤشرات الأداء إلى مؤشرات مالية وغير مالية.[5]

---

[1]Pierre Voyer, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2eme édition, Presses de l'université du Québec, Québec, 1999, P.61.

[2] Philippe Lorino, Op.cit., P.130.

[3] مراد كواشي، **إشكالية تقويم الأداء الشامل في المؤسسة**، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، جامعة قسنطينة2، 2011، ص 138.

[4]Pierre Voyer, Op.cit., P.63.

[5] Charles T. Horngren et al, contrôle de gestion et budgétaire, 3eme édition, Pearson éducation, Paris, 2006, P.35.

- **مؤشرات الأداء المالية:**

إن تقييم الأداء باستخدام المؤشرات المالية يعتبر الأسلوب التقليدي الأكثر استخداما، حيث انه لا يمكن تصور أن يتم تحليل أي بيانات عن أداء المؤسسات ومراكزها المالية بدون استخدام مؤشرات مالية بصورة أو أخرى، إذ يتم استخدامها في مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء فيها أو عن طريق المقارنة بين المؤشرات المالية لمؤسسة منافسة ضمن إطار البيئة التي تنشط فيها هذه الأخيرة. وقد سعى الكثير من الباحثين إلى تطوير استخدامات المؤشرات المالية بأسلوب علمي يعتمد على العلاقة بين هذه المؤشرات وإمكانية تركيزها في منظور واحد متكامل وشمولي، يضمن تغطية وتقييم كافة أوجه النشاطات التي تقوم بها المؤسسة.

- **مؤشرات الأداء الغير مالية:**

لا شك في أن التغيرات الحادثة في مجال البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة وما صاحبها من زيادة احتياجات العملاء وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مؤشرات جديدة لأداء المنظمات تتلاءم مع أهدافها، وهو ما دفع المؤسسات إلى استخدام مؤشرات غير مالية من خلال نماذج حديثة تساعد إدارة المؤسسة في خلق القيمة الحقيقية التي تنشدها، وذلك من خلال استخدام هذه النماذج في تحقيق التفاعل والترابط بين مختلف المواد المادية والغير المادية التي تمتلكها المؤسسة.

ومن جهته فقد ذهب P. Lorino إلى تصنيف مؤشرات الأداء إلى مؤشرات نتيجة ومؤشرات متابعة، وذلك حسب وظيفة المؤشر[1]:

- ففي حالة ما إذا تعلق الأمر بتقييم نتيجة نهائية لنشاط تم إنجازه أو لهدف تم بلوغه فنحن بصدد مؤشر النتيجة، حيث يشير الباحث إلى أن هذا النوع من المؤشرات يأتي في النهاية وبالتالي فلا يسمح بإجراء تعديلات أو تصحيح الانحرافات، وإنما يقتصر عمله على تحديد ما إذا تمكنت المؤسسة من بلوغ أهدافها أم لا.
- أما في حالة ما إذا تعلق الأمر بعملة أو نشاط طور الإنجاز أين يمكن مراقبة تقدمه والتدخل إن لزم الأمر قبل فوات الأوان فنحن بصدد مؤشر المتابعة، حيث يسمح هذا الأخير بمتابعة التطورات الحاصلة

[1] Philippe Lorino, Op.cit., P131.

في العمليات كما يوفر القدرة على التنبؤ بالانحرافات مما يسمح بالتدخل في الوقت المناسب من اجل تعديلها.

إضافة إلى ما سبق قد ذهب البعض الآخر من الكتاب في تصنيف مؤشرات الأداء إلى تقسيمها لخمسة أنواع تشمل[1]:

- **مؤشرات المدخلات:** تستخدم لفهم الموارد البشرية والمالية والتي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.
- **مؤشرات العمليات:** تستخدم لفهم الخطوات المباشرة لعمليات إنتاج المنتج أو الخدمة.
- **مؤشرات المخرجات:** تستخدم لتقويم المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المؤسسة ويتم إيصالها إلى العملاء.
- **مؤشرات المحصلات:** تستخدم لتقويم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية، وفي بعض الحالات فان بناء علاقة سببية مباشرة بين مخرجات النشاط ونتائجه المقصودة يمكن أن يكون صعبا.
- **مؤشرات التأثير:** تستخدم لتقويم الآثار المباشرة والغير مباشرة تنشأ عن تحقيق غايات المؤسسة.
- **مؤشرات الأسباب:** تُقوَّم الأداء بعد ظهور الحقيقة، ومثال ذلك هو مقاييس الإصابات والأمراض الواقعة.
- **مؤشرات النتائج:** هذه المقاييس تتنبأ بالأداء المستقبلي، مثل تقويم التكلفة التقديرية على أساس العوامل ذات العلاقات القوية.
- **المؤشرات السلوكية:** وتُقوَّم الثقافة الأساسية للأفراد والمؤسسة، مثل قياس رضا العاملين في المؤسسة.

المطلب الثالث: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء وصعوبات التي تواجهها

أولا: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء

إن نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة مرهون بمراعاة هذه الأخيرة لمجموعة من الاعتبارات والشروط الجوهرية والتي بدونها لا يصبح للتقييم معنى، وتتمثل هذه الاعتبارات فيما يلي:

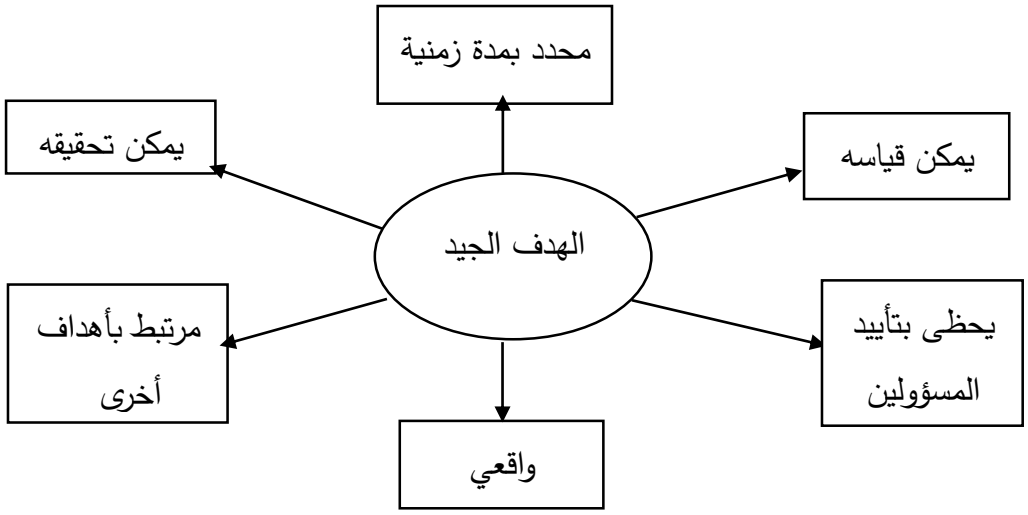
1. التحديد الدقيق للأهداف:

باعتبار أن تحقيق الأهداف المسطرة يمثل الهدف الأول لعملية تقييم الأداء في المؤسسة والأساس الذي تنطلق منه العملية، فيجب أن تكون هذه الأهداف محددة بدقة ومعروفة من جميع الأفراد داخل

[1] طاهر محمد منصور غالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل لنشر، عمان، 2009، ص77.

المؤسسة، وفي هذا الإطار يرى A.Fernandez ان الهدف الجيد ينبغي أن تتوفر فيه ستة خصائص أساسية يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(10): خصائص الهدف الأمثل



Source :AlainFernendez,Les nouveaux tableaux de bord des managers, 4eme édition, Edition d'Organisation, paris 2011, PP.44-58.

2. قياس الأشياء الصحيحة:

ينبغي على المؤسسة قبل الشروع في قياس وتقييم الأداء أن تقوم أولا بتحديد وفهم كافة العمليات والأنشطة التي سيتم قياسها، وبذلك يجب على المؤسسة تحديد العمليات والأنشطة الرئيسية التي تعكس مستوى أدائها ووضعها ضمن خريطة التنفيذ.

3. النظر لعملية التقييم على إنها وسيلة وليست غاية:

يقوم العاملون والمديرون في المؤسسة بالعمل تجاه تحقيق النتائج والأهداف المرغوبة، لذلك ينبغي عليهم تركيز كل اهتمامهم نحو انجاز هذه الأهداف، ولا يمثل تقييم الأداء سوى أداة تسمح لهم بقياس مدى تقدمهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة[1]. لذلك يجب النظر لعملية التقييم على أنها وسيلة وليست غاية، فالغاية بالنسبة للمؤسسة تتمثل في بلوغ أهدافها المسطرة.

[1]عبد الرحيم محمد، مرجع سابق، ص502.

ثانيا: الصعوبات التي تواجهها عملية تقييم الأداء

عند تطبيق عملية تقييم الأداء للحكم على كفاءة أداء منظمات الأعمال، قد يواجه القائم بعملية التقييم بعض المشكلات والصعوبات في قياس وتحديد المؤشرات الملائمة للتعبير عن مستوى الأداء بشكل فعال. وبذلك يمكن حصر أهم هذه الصعوبات والمشاكل في:[1]

1. **قصور أنظمة المعلومات في بعض المؤسسات:**

يعتبر وجود نظام متكامل للمعلومات الاقتصادية والمالية والإدارية أحد أهم الركائز التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء، نظرا لكونها العنصر الرئيسي لعملية التقييم وأول خطوة تنطلق منها العملية، لذلك تبدل العديد من منظمات الأعمال محاولات مستمرة في إيجاد نظام للمعلومات يسمح بخدمة أهداف الإدارة المتعددة ويساعدها في اتخاذ القرارات الرشيدة، في حين أن البعض الآخر ليس لديه نظام معلومات ففي هذه الحالة يكون الحصول على البيانات اللازمة لمتابعة وتقييم الأداء أمر بالغ صعوبة، وترجع مشكلة قصور نظم المعلومات في بعض منظمات الأعمال إلى:

- ضعف نظام الرقابة الداخلية، وخصوصا ما يتعلق بعملية الشراء والتخزين والإنتاج والبيع والتحصيل ومراقبة العاملين، وتحليل أوقات تشغيل الآلات...الخ؛
- قصور نظم التكاليف المطبقة وعدم تكاملها، إذ أنها لا تتضمن في اغلب المنظمات نظم التكاليف المعيارية أو التقديرية، بالإضافة إلى عدم تطبيق نظرية القياس الحدي للتكاليف الفعلية في معظم منظمات الأعمال؛
- عدم وجود نظام للمحاسبة الإدارية في معظم المنظمات أما بسبب حداثتها أو بسبب عدم الإيمان بأهميتها.

2. **صعوبة قياس وتحيد بعض مؤشرات الأداء في بعض الأنشطة الاقتصادية:**

تواجه بعض منظمات اعمال صعوبات كثيرة عند قياس وتحديد بعض المعايير والمؤشرات المتعلقة بنتائج نشاطها وتقييم أدائها، وتختلف درجة الصعوبة تبعا لاختلاف النشاط، ويمكن توضيح بعض هذه الصعوبات فيما يلي:

- **صعوبة القياس الكمي لحجم الإنتاج النهائي:** ويرجع ذلك غالبا لتعدد نوعيات المنتج واختلاف وحدة قياسه أو لتعدد العمليات الإنتاجية وعدم توافق أزمنة تنفيذها أو عدم تكرارها بين فترة وأخرى.

[1] عمرو حامد، مرجع سابق، ص 121-122.

- **صعوبة التعبير الكمي عن بعض أهداف منظمات الأعمال:** مثل تنمية وتطوير العاملين لرفع مستوى خدمة الجمهور والعملاء، وفي هذه الحالة تأخذ عملية التقييم بأسلوب التقدير لما تحقق من نتائج من حيث نوعها ومدى فعاليتها.
- **صعوبة توحيد مفاهيم الطاقة الإنتاجية وصعوبة قياسها:** ففي بعض الأنشطة حيث قياس الطاقة الإنتاجية، نجد أن هناك في اختلاف في تحديد مستوى الطاقة الذي يؤخذ معيارا للمقارنة وتحديد نسب الطاقة المستغلة.

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل أن مفهوم الأداء يظهر فعلا كمفهوم جوهري يستدعي ضرورة الاهتمام به ومتابعته من طرف جميع المؤسسات وبالأخص الاقتصادية منها باعتباره المحدد الرئيسي لقدرة هذه المؤسسات على تحقيق استراتيجيتها، حيث يتم ذلك عن طريق التركيز على بعض الجوانب كالكفاءة، الفاعلية والإنتاجية والجودة.

من ناحية أخرى فان عملية تقييم الأداء تعد محور العملية الإدارية، حيث تعتبر بأنها عملية تقييم مدى انجاز المؤسسة لأهدافها بالاعتماد على المؤشرات المناسبة، وذلك بهدف تحديد مصادر القوة وتدعيمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها وإزالة الجوانب السلبية منها.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات الاقتصادية –دراسة حالة شركة الاسمنت عين كبيرة–

تمهيد:

بعد استعراضنا لفصل الدراسة النظري الذي تطرقنا فيه إلى الإطار العام لبطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي سنحاول في هذا الفصل إسقاط أهم النقاط التي تطرقنا إليها في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، ولهذا أخذنا شركة الإسمنت لعين الكبير سطيف كعيينة للدراسة، وسنقوم بدراسة حالة دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات الاقتصادية، ولتعرف على موضوع هذا الفصل سيتم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم شركة الإسمنت لعين الكبيرة

المبحث الثاني: تقييم الأداء وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الأول: تقديم شركة الإسمنت لعين الكبيرة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى التعريف بهذه الشركة وأهدافها، وتقديم الهيكل التنظيمي وأهم المراحل التي مرت بها شركة الإسمنت.

المطلب الأول: عرض عام لشركة الإسمنت لعين كبيرة

كانت شركات الإسمنت قبل 1983 تابعة للشركة الوطنية لمواد البناء SNMC وبعد إعادة الهيكلة سنة 1983 تم تقسيم الشركة الوطنية إلى شركات جهوية شرق-غرب-وسط، وهذا إلى غاية 1998، تم تحويلها إلى شركات قابضة عمومية تتكون من أربع مجمعات جهوية هي:

- المجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته – شرقGIC-ERCE؛
- المجمع الصناعي والتجاري للاسمنت ومشتقاته – غرب GIC-ERCO؛
- المجمع الصناعي التجاري للاسمنت ومشتقاته – وسط GIC-ERCC؛
- مؤسسة الاسمنت بالشلف ECDE-CHLEFF.

وفي سنة 2010 تم إنشاء مجمع GICA الذي أدمج كل المجمعات السابقة الذكر.

1.التعريف بشركة الاسمنت لعين الكبيرة

شركة الاسمنت لعين كبيرة هي فرع من الفروع الاثنين والعشرين(22) للمجمع الصناعي والتجاري لمؤسسات الاسمنت الجزائرية GICA الذي تأسس سنة 2010 كما ذكر سابقا، والتي تقوم بعدة أنشطة منها إنتاج الاسمنت، إنتاج الحصى، الصيانة، التكوين، القيام بالدراسات، التسويق...الخ

شركة الاسمنت لعين كبيرة (SCAEK :Sociètè Des Ciments De Ain El-Kebira) هي شركة مساهمة عمومية (Spa) حيث يمتلك مجمع GICA 100 من رأس مالها والذي يقدر 2200000000.00دج، تتكون من جزأين:

المديرية العامة (La Direction Gènèrale): وتقع بحيي بوتشادة، شارع عباشة عمار، سطيف19000.

المصنع (La Cimenterie): يتربع المصنع على مساحة قدرها 50 هكتار ويقع غلى الطريق الوطني رقم 139 يقع على بعد 20كم شمال شرق مدينة سطيف الرئيسية، ويبعد عن دائرة عين كبيرة من الجنوب الغربي بحوالي 7كلم، عنوانه ص ب رقم 01 عين الكبيرة، سطيف 19400.

لدى شركة الاسمنت عين الكبيرة خطي إنتاج(02) مع قدرة إنتاجية بقيمة 3000000 طن من اسمنت بورتلاند (SPA) سنويا.

للمزيد من المعلومات يمكن الاتصال بالمصنع من خلال الأرقام التالية:

- الهاتف: 00213.36.91.96.54/55 أو 00213.36.89.54/52
- الفاكس: 00213.36.91.96.56
- أو بالمديرية العامة عن طريق الهاتف: 00213.36.93.79.05
- الموقع على الانترنت: www.scaek.dz

تقوم الشركة حاليا بتصنيع:

- اسمنت مع إضافات CPD :CBJ-CEM II /A 42.5 NA 442؛
- اسمنت مقاوم للخلل-CPA-CEM 1: 5 ES NA 443.CRS ؛
- كما يمكنها أيضا تصنيع CPJ 32.5 CPA 52.5 والاسمنت البترولي حسب الطلب.

تقع شركة الاسمنت لعين الكبيرة (SCAEK) بالقرب من الحجر الذي تسمح احتياطاته بتلبية احتياجات المصنع على المدى الطويل، مع توقع عمر هذه المحاجر أكثر من 100 سنة وفقا لأحداث التقديرات.

تغطي شركة الاسمنت عين الكبيرة (SCAEK) مساحة تقارب 220 هكتار،(GICA-, 2017 SCAEK).

2.الإنشاء وإعادة الهيكلة:

في إطار سياسة الاقتصادية والاجتماعية، التي تم إطلاقها لتلبية متطلبات الساعة، بدأت شركة مواد البناء الوطنية SNMC في أوائل السبعينات برنامج استثمار كبير ترميم الخطوط الموروثة من شركة لافارج وإتمام العديد من خطوط إنتاج الاسمنت الجديدة بما فيها خطوط عين كبيرة. (GICA-SCAEK 2017)

أ. الخط الأول (01):

- توقيع عقد مع SNMC في 1974/07/23فترة استكمال 45 شهرا.
- القبول المؤقت في: 1978/08/01.
- تاريخ الدخول إلى الإنتاج: سبتمبر 1978.
- السعة: 1000000 طن.

إعادة هيكلة SNMC في عام 1982 أنجبت أربع (04) مجموعات إسمنتية: الشرق والغرب والوسط والشلف. إن الهيئة هي واحدة من الشركات التابعة لمجموعة ERCE المعاد هيكلتها في عام 1998. مع حل مجموعة ERCE وإنشاء مجموعة GICA المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر، أصبحت SCAEK شركة تابعة لهذه المجموعة الأخيرة منذ 26 نوفمبر 2009.

ب. الخط الثاني (02):

- توقيع العقد:2013/08/21 مع POL YSIUS SAS France.
- بدء سريان العقد: 2014/01/23.
- تاريخ الدخول إلى الإنتاج: ابريل 2017.
- السعة:2000000 طن.

3.أهداف شركة الاسمنت لعين كبيرة

تحتل شركة الاسمنت لعين الكبيرة مكانة هامة وإستراتجية على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، ولها عدة أهداف تتمثل في (GICA-SCAEK 2017):

تحقيق الأرباح وزيادة حصة الشركة في السوق الوطنية، والتوسع لولوج الأسواق العالمية؛

السعي لاقتحام الأسواق العالمية، بمنتجات وأسعار تنافسية وذات جودة، وهذا من خلال العمل على تحقيق معايير الجودة العالمية والحصول على شهادة المطابقة للمعايير عدة مرات؛

توفير مادة الاسمنت بأنواعه المختلفة وبأسعار معقولة مقارنة بالمنتجات المستوردة، وبالتالي تخفيض تكاليف انجاز المشاريع الاقتصادية وكذا المشاريع السكنية التي هيا في زيادة مستمرة لحل أزمة السكن المتزايدة مع مرور الوقت؛

تلبية الحاجات المتزايدة في مجال البناء والإسكان، نظرا للحاجة المتزايدة للسكن حيث تتفاقم هذه المشكلة وتزداد حدتها من سنة إلى أخرى، نظرا للطلب المتزايد لزيادة المشاريع العمرانية؛

التقليل من استيراد الاسمنت من الخارج والمساهمة في الحفاظ على العملة الصعبة وعدم استنزافها وهذا تدعيما لمجهودات الدولة المبذولة في نفس الاتجاه، حيث قامت برفع الرسوم الجمركية على كل من يستورد الاسمنت من الخارج وهذا للتقليل من الاستيراد؛

تطوير الأنشطة الاقتصادية وتعزيز المجهودات الوطنية في مجال التصنيع عبر مخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛

التقليل من نسبة البطالة من خلال خلق مناصب شغل لمختلف الفئات والتخصصات.

المطلب الثاني: الإنتاج بمصنع الاسمنت عين الكبيرة

تقوم دائرة الإنتاج بإنتاج نوعين من الاسمنت وهما: الاسمنت البورتلاندي المركب CPJ–CEM II/ A 42.5، والاسمنت المضاد للأملاح CRS 400، وكل ما ينتج يباع لأن الطلب أكثر من العرض.

1.1.أنواع الاسمنت:

1.الاسمنت البورتلاندي المركب CPJ–CEM II/A42.5: كان المصنع سابقا ينتج CPJ–CEM II– A 32.5 أما حاليا فهو ينتج CPJ–CEM II/ A 42.5 NA 442/2000، وذلك حسب طلب الزبائن وينتج هذا النوع من الاسمنت البورتلاندي المركب وفق المواصفة الجزائرية الصادرة في سنة 2000 ونعني A 42.5 أي أن مقاومة الاسمنت عند الضغط مدة 28 يوم من العمر تقارب 42.5 نيوتن/مم، وأن لا يزيد مستوى تقلص الاسمنت بعد 28 يوم عن 1000 ميكرو متر/م، ويتكون هذا النوع من الاسمنت من:

الكلنكير clinker ، الجبس، إضافات les ajouts

أ. الكلنكير: يجب أن يحتوي الاسمنت البورتلاندي المركب على ما نسبته 80 إلى 94% من الكلنكير، والذي هو عبارة عن خليط من فرينة تتكون من الطمي la marne، أو معدن الحديد الخام minerai de fer، أو الكلسيات calcaires ، وذلك بعد طهيها.

ب. الجبس: ويقصد به الجبس الطبيعي والذي لم تجرى عليه تعديلات، ويدخل في تركيبة الاسمنت بمقدار من 0 إلى 5%.

ت. الإضافات les ajouts:ونقصد بها إما مادة مصنوعة من الزجاج ومقاومة للحرارة العالية les laitier de haut fourneau، أو الكلسيات، أو البوزولان pouzzolane، وتكون نسبة الإضافات ما بين 6 إلى 20%.

من المفروض ينتج هذا النوع من الاسمنت من مادة الكلنكير والإضافات فقط، لكن تضاف مادة الجبس وبكميات قليلة لضبط المسك.

حيث يتم بيع هذا النوع من الاسمنت إما موضب في أكياس 50 كلغ مغلفة أو غير موضب في صهاريج 20طن أو قاطرات 50 طن.

2.الاسمنت المضاد للأملاح CRS 400:

ينتج الاسمنت المضاد للأملاح CRS 400، وفق المواصفة NA 443/1990، وهذا النوع من الاسمنت مقاوم للأملاح، فهو يستعمل في الأماكن الأكثر ملوحة مثل المناطق الجنوبية، أما خصائصه الفيزيائية والميكانيكية فهي مثل المنتج الأول والفرق بين المنتجين في المكونات والنسب، ونعني ب: 400 مقاومة الاسمنت للضغط على المليمتر مربع، فهذا النوع يحتوي على خليط من:

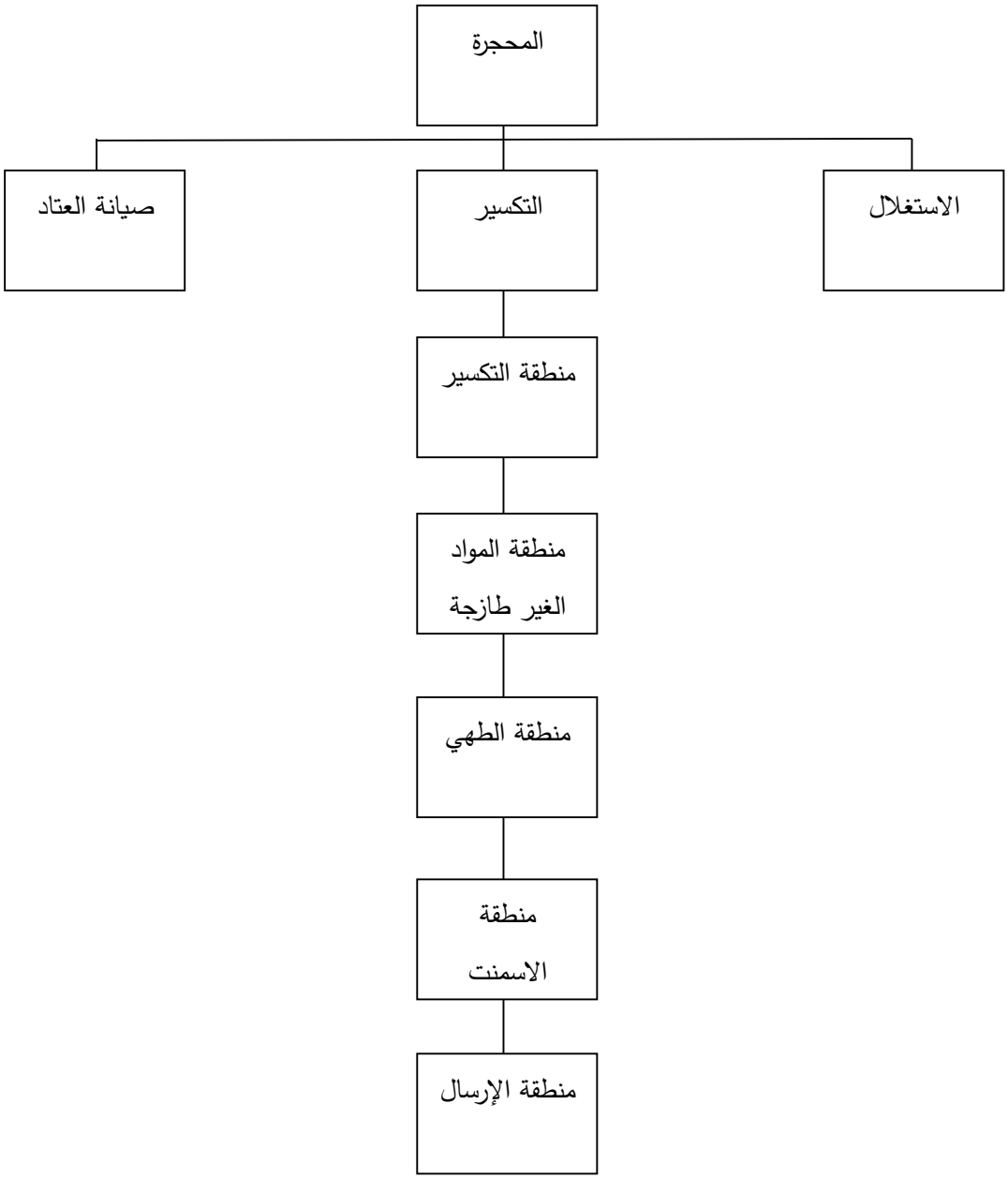
أ. كلنكير: وهو الطاغي حيث تكون نسبته ما بين 97% إلى 100%.

ب. الجبس: حيث يكون بنسبة قليلة جدا أو لا يكون، فنسبته من 0% إلى 3%.

وتتم صناعة الاسمنت بالمصنع وفقا للطريقة الجافة التي تكون نسبة الماء فيها من 1 إلى 6 تمر العملية الإنتاجية بعدة مراحل وكل مرحلة تكون في منطقة معينة كما هو مبين في الشكل.

قبل الشروع في العملية الإنتاجية يقوم المصنع بالبحث عن المادة الأولية وبعدها يقوم باستغلالها.

الشكل رقم11: المناطق التي تمر بها العملية الإنتاجية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المصنع

1.2 طريقة إنتاج الاسمنت في الشركة محل الدراسة عين الكبيرة

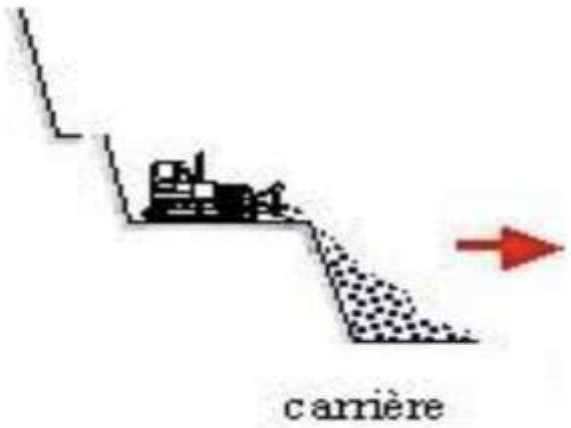
تستخرج الشركة المواد الأولية المستعملة في عملية الإنتاج من محجرتين: محجره جبل مجونس بالنسبة لمادة لكلس، ومحجره ثنية مولوتو بالنسبة لمادة الصلصال Arigel.

والاسمنت (ciment) هو رابط هيدروليكي(مائي) على شكل مسحوق جاف رمادي اللون في العادة، ويتكون من عنصرين أساسيين هما: الحجر الجيري (Calcaire)بنسبة 90% والصلصال Argiles بنسبة 6% وخامات الحديد(Minerai de fair) بنسبة 4% وتضاف مواد أخرى تكميلية للوصول إلى التركيبة المرغوب فيها مثل: أكسيد الحديد، البوكسيت وأكسيد السليكون، وتتطلب درجات حرارة عالية لعملية الطهي تقدر 1450°م²، وتقع هذه المواد الأولية على بع 4 كيلومترات من محطة الإنتاج على مستوى المحجره الذي يحتضنها جبل مجونس على ارتفاع يفوق 1400 متر، وتقدر احتياطات هذه المحجرة بأكثر من 600 مليون طن، ما يكفي لتموين المصنع بالمادتين على مدى السنوات 100 المقبلة، حسب مديرية البحث والإنتاج على مستوى المصنع .

وتتم الصناعة وفقا للمراحل التالية:

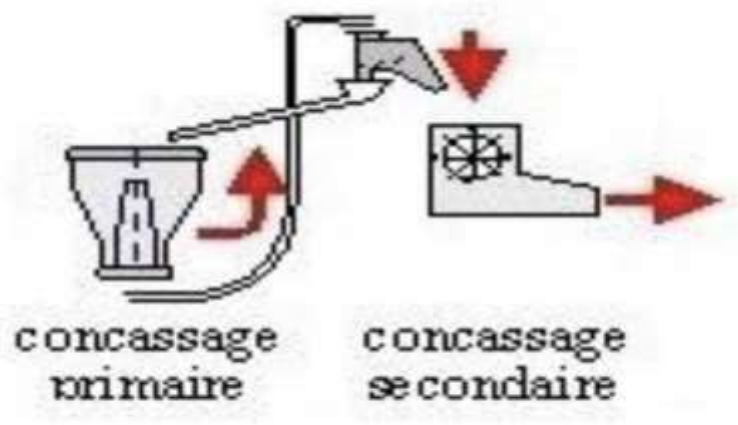
1. مرحلة التفتيت(Concassage):

يتم في هذه المرحلة تكسير المواد الخام من حجر جيري (الذي يتم الحصول عليه باستخدام متفجرات في المحاجر)، طين وأتربة سطحية بواسطة الكسارات في ورشة التفتيت (Atelier de concassage)، حيث تبلغ قدرتها في الشركة 1000طنّ/ساعة من تفتيت لكلس و60000 طن/ساعة للكلس و1200طن للطين.



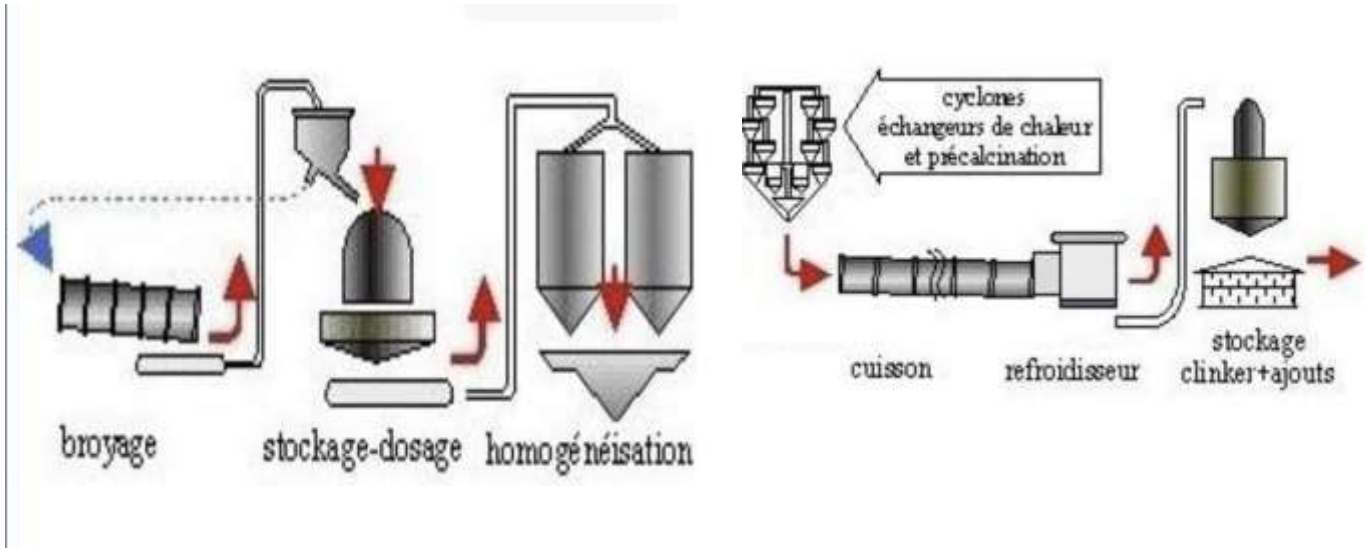
2. مرحلة الطحن (Broyage):

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



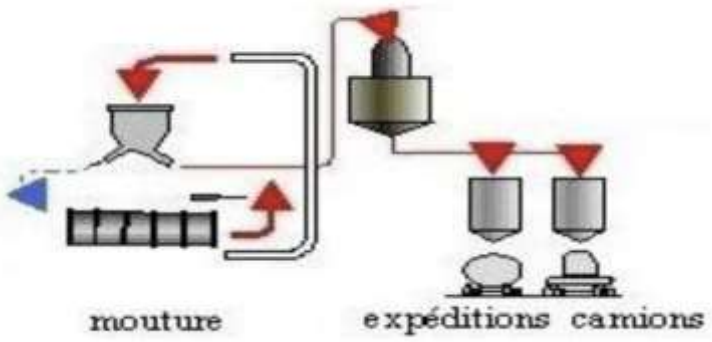
3. مرحلة الطهي وتبريد الخليط (Cuisson):

يسحب الخليط من قعر الصومعة من فتحات التغذية نحو برج التسخين الابتدائي ذو المراحل المتعددة والذي يصل ارتفاعه 120 متر والمجهز بالسايكلونات لكلسنة الخليط، ومنه إلى الفرن الدوار الذي طوله 80 متر وقطره 5.4 متر، وتدوم فترة الطهي من ساعة إلى 3 ساعات في درجات تتراوح ما بين 1300م° و1500م°، كما تجدر الإشارة إلى انه يستخدم الغاز الطبيعي أو المازوت كمصدر للطاقة الحرارية بالإضافة إلى الهواء الساخن المستمد من عمليات تبريد الكلنكر، ليخزن في صوامع بقدرة 70000طن.



4.مرحلة الطحن النهائي والتعبئة (الشحن):

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

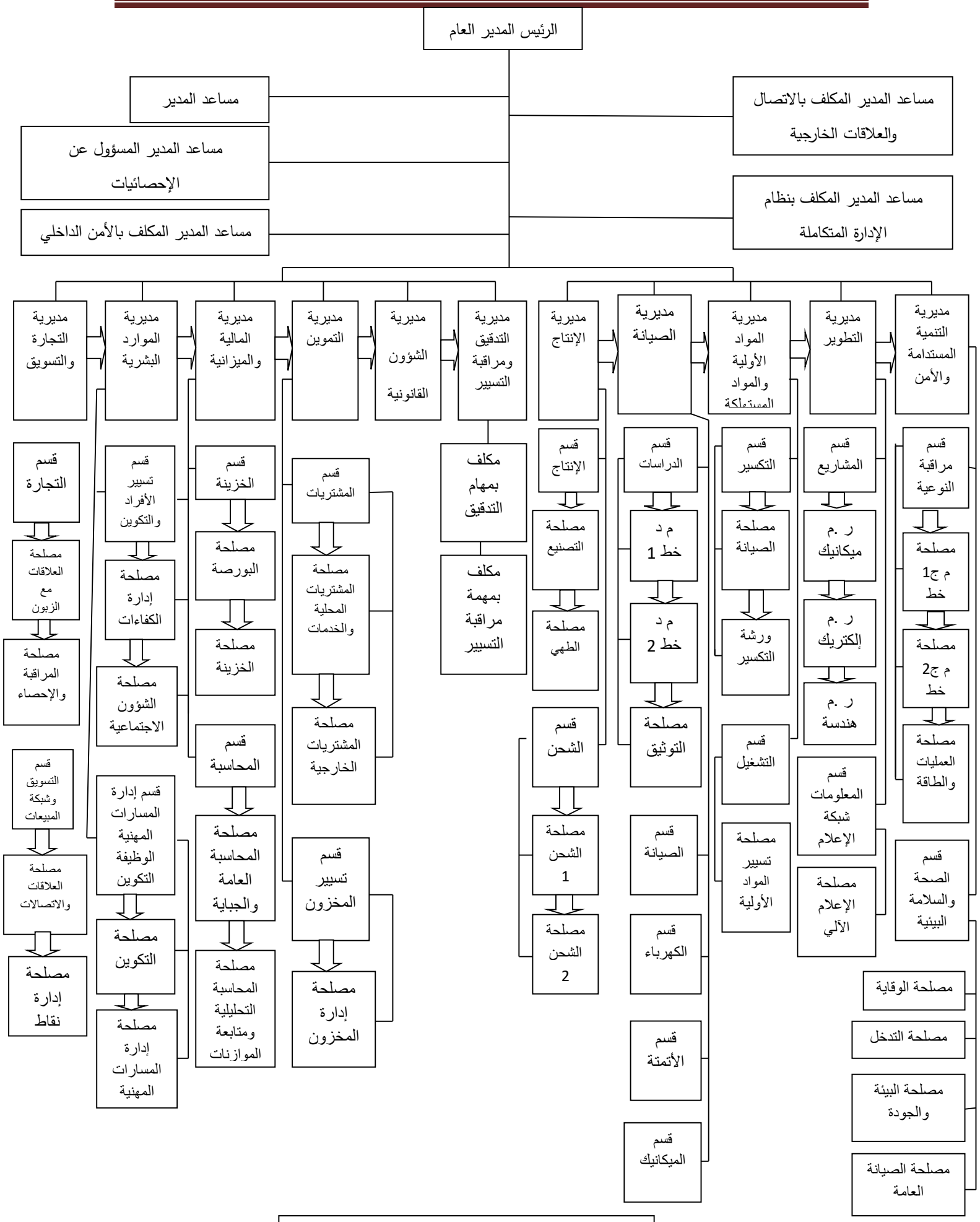


المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والمراحل التي مرت بها الشركة

1.1الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت عين كبيرة

فيما يخص الجانب البشري بلغ عدد عمال شركة الاسمنت 571 عامل بتاريخ 2022/01/20.

الشكل رقم: الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق الشركة

من خلال الهيكل التنظيمي نجد أن شركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK تضم 11 مديرية فرعية تنقسم إلى 5 مديريات تقنية و6 مديريات إدارية، وتضم كل مديرية أقسام وكل قسم يشمل مصالح، ونلخص مهام هاته المديريات فيما يلي:

- **الرئيس المدير العام:** يمثل المستوى الإداري الأعلى للمؤسسة، توجيه القرارات لمدراء المديريات، مسؤول عن اتخاذ القرارات الهامة بالمؤسسة، وتمثيل المؤسسة أمام السلطات الوطنية.
- **مساعد المدير:** تضم ثلاث مدراء مساعدين، الأول على علاقة مباشرة بالمدير، والثاني مكلف بالإحصائيات، والثالث بالأمن الداخلي للمؤسسة.
- **مساعد المدير المكلف بالاتصال والعلاقات الخارجية:** من مهامه متابعة كافة الاتصالات المتعلقة بالمؤسسة وكذا العلاقات الخارجية معها.
- **مساعد المدير مكلف بنظام الإدارة المتكاملة " جودة، صحة، سلامة وبيئة":** يقوم بمجموعة من المهام بغية تحقيق التكامل بين مختلف الأنظمة الإدارية في المؤسسة (كالجودة، البيئة، السلامة والصحة المهنية)، من مهامه مساعدة المدير في وضع خطط واستراتيجيات لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة، ومراقبة الأداء العام لنظام الإدارة المتكاملة والتأكد من الامتثال للمعايير الدولية ISO.
- **مديرية التجارة والتسويق:** تتمثل مهامها في العلاقة مع العملاء ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم، مسك ملف العملاء وتسيير ملفاتهم، كما تلعب دورا بارزا في تحسين رقم اعمال المؤسسة وتضم قسمين هما: قسم التجارة وقسم التسويق وشبكة المبيعات، يحتوي قسم التجارة على مصلحتين مصلحة العلاقات مع العميل ومصلحة المراقبة والإحصاء، في حين القسم الثاني يضم مصلحة العلاقات والاتصالات ومصلحة إدارة نقاط البيع.
- **مديرية الموارد البشرية:** تتولى تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، تعتبر همزة وصل بين إدارة المؤسسة والأفراد العاملين فيها، من مهامها وضع استراتيجية خاصة بالموارد البشرية تكون موافقة للاستراتيجية العامة للمؤسسة، وكذلك تتولى مهام التوظيف ووضع برامج تدريبية للرفع من مستوى القدرات للعاملين فيها، تضم قسم تسيير الأفراد والتكوين وقسم إدارة المسارات (المهنية، الوظيفة، التكوين).
- **مديرية المالية والميزانية:** تعمل على تسيير ووضع الاستراتيجية المالية، تسيير الميزانية، إعداد القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة، كما تساهم في تسيير ومتابعة الموازنات، وتضم قسم الخزينة وقسم المحاسبة الذي يشمل مصلحة للمحاسبة العامة والجباية ومصلحة للمحاسبة التحليلية ومتابعة الموازنات.

- **مديرية التموين:** تتولى عملية شراء كل المواد والمستلزمات الخاصة بالعملية الإنتاجية لضمان السير الحسن لها، كما تعمل على متابعة موردين المؤسسة وتسعى لتوطيد العلاقة معهم.
- **مديرية الشؤون القانونية:** تهتم بكل القضايا والمنازعات المتعلقة بالمؤسسة.
- **مديرية المراقبة والتسيير:** تتولى مهمة مراقبة التسيير من خلال إعداد الموازنات التقديرية، وإعداد تقارير التسيير، والعمل على تدقيق وظائف المؤسسة وحساباتها، كما تقوم بوضع تقرير مفصل حول أداء المؤسسة وذلك كل نهاية سنة.
- **مديرية الإنتاج:** تتولى إدارة خطى الإنتاج الأول والثاني، وتضم قسمين قسم الإنتاج وله مصلحة التصنيع ومصلحة الطهي، وقسم الإنتاج.
- **مديرية الصيانة:** تتكفل بتصليح كل الأعطال التي قد تحدث في ورشات التصنيع كما تشرف على عمليات الصيانة الكهربائية والميكانيكية في خطى الإنتاج.
- **مديرية المواد الأولية والمواد المستهلكة:** تعمل على توفير كل متطلبات عملية الصيانة، فهي تهتم بالمواد المتعلقة بالصيانة في كل الورشات، وتضم قسم للتكسير وقسم للتشغيل والذي يتمثل في مصلحة تسيير المواد الأولية.
- **مديرية التطوير:** تهتم بتطوير أساليب الإنتاج بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وتنفيذ مختلف المشاريع المتعلقة بالبحث والإيداع، كما تعمل على تنفيذ كل البرامج الاستثمارية الرامية إلى تحسين الأداء التقني.
- **مديرية التنمية المستدامة والأمن:** تقوم باقتراح مختلف السياسات والخطط للمنتجات والعمال في المؤسسة التي لها علاقة بالوقاية من المخاطر وحماية البيئة، كما تعمل على مراقبة جودة المواد الأولية لإنتاج الاسمنت وفقا للمعايير والمتطلبات القانونية.

الفرع الثاني: المراحل التي مرت بها الشركة

مرت شركة الاسمنت لعين الكبيرة بعدة مراحل نذكر فيما يلي أهم الأحداث وأبرزها في حياة الشركة:

- **1947:** انطلقت عملية انجاز المصنع من طرف الشركة الألمانية **KHD**، إضافة إلى شركات وطنية أخرى، أما عن بداية الدخول الفعلي للمصنع في الإنتاج فقد بدأ في شهر نوفمبر 1978 بطاقة إنتاجية قدرها مليون طن سنويا أي ما يقارب 3000طن يوميا، ولم يحقق المصنع هذه النتيجة إلا سنة 2000، كما تبلغ القدرة التخزينية للمصنع حوالي 40000طن.

- **1998**: انفصال الشركة عن باقي وحدات صناعة الاسمنت الوطنية وميلاد شركة الاسمنت بعين كبيرة **SCAEK**التي تقوم بإنتاج وتسويق مادة الاسمنت والتابعة للمجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته –شرق**GIC–ERCE**.
- **2000**:تجاوزت شركة الاسمنت لعين الكبيرة لأول مرة في تاريخها عتبة إنتاج مليون طن من الاسمنت.
- **2002**: تحصلت على شهادة نظام الجودة بموجب معيار ISO 9001 نسخة 2000.
- **2003**: تموين المصنع بنظام تسخين الفرن، وتم أيضا إمضاء عقد من الشركة الأجنبية AAF من اجل البناء والإشراف على تركيب المصفاة الأنبوبية.
- **2004**: تموين المصنع بنظام تصفية الغبار لمنطقة الطهي.
- **2005**: تم إمضاء عقد مع شركة ICERامن اجل تزويد ورشات الإنتاج بنظام تشغيل آلي.
- **2006**: في شهر مايو تم تركيب المصفاة الأنبوبية التي تقوم بمعالجة غاز تسخين الفرن، وقد استعملت هذه التقنية لأول مرة في الجزائر من طرف SCAEK.
- **2008**: في شهر جوان تم الحصول على شهادة ISO14001 نسخة 2004، وعلى شهادة 9001 ISO نسخة 2008، كما تحصلت على الجائزة الوطنية الثانية للمحافظة عبر المحيط من طرف وزير تهيئة المحيط والبيئة.
- **2009**: تم تركيب المصفاة الأنبوبية لنزع الغبار بمنطقة الطهي، وتوقيع العقد الهندسي والاستشاري معCETIM، بمبلغ قدر ب 560036788 دينار جزائري، بالإضافة لبدء اعمال الحفر وفقا لمواصفات مشروع البناء لخط الإنتاج الثاني.
- **2010**: تم إعادة هيكلة شركة بعد إنشاء مجمع GICA وتحويل الأسهم والحصص الاجتماعية والمساهمات ومختلف القيم المتداولة، والممتلكة من طرف مجمع ERCE المصفى لحساب مجمع GICA وهذا ابتداء من تاريخ 30 مارس 2010، كما تم وضع مبرد جديد في الخدمة في إطار برنامج رفع الإنتاج، بالإضافة إلى الحصول على شهادة ISO14001انسخة 2008.
- **2011**: تم تجاوز سقف 1022040 طن من مادة الكلنكار لأول مرة في تاريخ الشركة، كما تم الحصول على شهادة OHSAS 18000 نسخة 2007والمتعلقة صحة والسلامة المهنية بالإضافة للحصول على شهادة لنظام الإدارة المتكاملة.
- **2012**: انجاز مستودع بألياف حديدية.
- **2013**: الإمضاء على عقد انجاز خط إنتاج ثاني لمادة الاسمنت.

- 2014: قرر الاجتماع العام الاستثنائي للهيئة العامة للرقابة المالية العامة الاكتتاب العام لشركة الاسمنت لعين الكبيرة، وذلك بزيادة 35% من رأسمالها، وتوصية إدخال الشركة في البورصة، كما تم انطلاق أشغال انجاز خط الإنتاج الثاني.
- 2015: اعتماد قرار من AGEXلزيادة رأس مال الشركة بنسبة 35%َ، مع تفعيل هذه المعاملة خلال فترة الاشتراك المقررة في ابريل 2016.
- **2016**: بلغ معدل تقدم المشروع في الخط الثاني 93.5% في نهاية ديسمبر 2016

لأول مرة في جميع أنحاء البلاد، تنتج شركة الاسمنت لعين الكبيرة 300 طن من الاسمنت البترولي وتم تسليمها لشركة نفطية من خلال السنة المالية نوفمبر 2016.

كما تم دمج وحدة جميلة في شركة الاسمنت لعين الكبيرة الذي يتمثل نشاطها الأساسي في استخراج الجبس وتحضيره، وتم تنفيذ العملية المحاسبية بواسطة الشركة الماصة شركة الاسمنت العين الكبيرة التي تقوم بتشغيل السنة المالية 2017.

انتهى العمل في الاكتتاب العام في بورصة دبي للذهب والسلع في 13 جوان 2016، وتمكنت هذه الصفقة من الاشتراك بنسبة 5.16% لكن هذه العملية لم تحقق الأهداف المتوقعة وأعلن عدم نجاحها من قبل SGBV إدارة الشركة لقيمة الأوراق المالية.

- **2017**: بداية فعالة خط الإنتاج الثاني في 1 مارس 2017 والحصول على أولكلينكر ب 2.130 طن في اليوم الأول.

إطلاق إنتاج أول اسمنت من الخط الثاني في 1 أبريل 2017، مما يسمح بتعزيز النتائج الفعلية للشركة.

الحصول على منافع التشغيل بموجب مخطط ANDI 72% بفضل الخط الجديد.

الانتهاء من اختبارات الإنتاج الصناعي للخط الثاني خلال الربع الرابع من عام 2017.(**GICA– SKAEK،2017)**

- **2018**: الحصول على الجائزة الوطنية للجودة.
- **2019**: الحصول على شهادة المطابقة لمعهد الأمريكي للبترول والمتخصص في كيفية صناعة الاسمنت لبناء آبار البترول.

القيام بأول عملية تصدير مباشر 32188 طن من مادة الاسمنت النصف المصنع الكلنكار.

- **2020**: تصدير 800 طن من مادة الاسمنت النصف المصنع الكلنكار.

انخفاض حجم الإنتاج وحجم المبيعات نسبيا بسبب وباء كوفيد 19. **(GICA – SCEAC , 2020)**

المبحث الثاني: تقييم الأداء وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يتناول هذا المبحث تقييم أداء شركة الاسمنت عين الكبيرة من خلال تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تعكس الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة العمليات الداخلية، إضافة إلى بعد التعلم والنمو، بهدف تقديم رؤية شاملة حول مستوى أداء المؤسسة.

من خلال هذا الجدول نوضح كل من الأبعاد والمؤشرات التي اعتمدنا عليها في المبحث:

البعد	المؤشرات	العلاقة
البعد المالي	معدل العائد على الأصول	نتيجة الصافية/إجمالي الأصول
	معدل العائد على حقوق الملكية	نتيجة الصافية/ الأموال الخاصة
	معدل دوران الأصول	المبيعات/ إجمالي الأصول
بعد العملاء	نمو رقم الأعمال	رقم اعمال ن – رقم اعمال ن-1 / رقم اعمال ن-1
بعد العمليات الداخلية	متوسط إنتاجية العاملين	إجمالي الإنتاج/ عدد العاملين
	معدل دوران المخزون	رقم الأعمال/ متوسط المخزون
	الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	إنتاج الفعلي/ الطاقة الإنتاجية القصوى*100
بعد التعلم والنمو	معدل تكرار حوادث العمل	عدد حوادث العمل/ عدد ساعات العمل* 1000.000
	معدل نمو الحوافز والمكافآت	حوافز ن – حوافز ن-1/ حوافز ن-1 *100
	معدل التأطير	عدد الإطارات/ إجمالي العمال

الجدول رقم 02 يوضح كل من الأبعاد والمؤشرات التي اعتمدنا عليها في المبحث

المطلب الأول: المحور أو البعد المالي

يعتبر المحور المالي في دراستنا التطبيقية المقياس النهائي لنجاح استراتيجية المؤسسة، حيث يهدف إلى تقييم مدى قدرتها على تحقيق الأرباح والعوائد التي تلبي تطلعات المساهمين. ويرتكز دور هذا المحور على مراقبة الوضعية المالية للمؤسسة وضمان استمراريتها من خلال تعظيم الإيرادات والتحكم في التكاليف، مع الاعتماد على مؤشرات عملية مثل رقم الأعمال والنتيجة الصافية ومعدل الربحية ونسب السيولة.

من خلال المعلومات المقدمة من طرف شركة الاسمنت لعين الكبيرة سطيف تم الاعتماد على دراسة المؤشرات التالية:

1. **مؤشر معدل العائد على الأصول:**

يعرف بأنه مؤشر مالي أساسي يستخدم لقياس مدى كفاءة إدارة الشركة في توليد الأرباح باستخدام مواردها المتاحة (إجمالي أصولها). في سياق تقرير شركة "SCAEK" الذي تعمل عليه، يعتبر هذا المؤشر أداة قوية لتقييم الجدوى المالية للاستثمارات الضخمة (مثل خط الإنتاج الثاني).

ويتم حسابه على النحو التالي:

معدل العائد على الأصول = نتيجة الصافية / إجمالي الأصول

الجدول رقم 3: مؤشر معدل العائد على الأصول (بالألف دينار)

	الفعلي سنة 2016	المقدر سنة 2016	الفعلي سنة 2017	المقدر سنة 2017	معدل الانحراف
نتيجة الصافية	30149	26745	74121	43743	**0.69**
إجمالي الأصول	49305	31245	51030	34705	**0.47**
معدل العائد على الأصول	**0.61**	**0.85**	**1.45**	**1.26**	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مديرية المالية والمحاسبة.

يعكس هذا الجدول تطور معدل العائد على الأصول بين سنتي 2016 و2017، حيث انتقل من 0.61 سنة 2016إلى 1.45 سنة 2017، ما يدل على تحسن كبير في كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها

لتحقيق الأرباح. ويلاحظ أن هذا التحسن يعود أساسا إلى الارتفاع الكبير في النتيجة الصافية مقابل زيادة طفيفة فقط في إجمالي الأصول وهو ما يعني أن المؤسسة استطاعت تحقيق أرباح أكبر دون زيادة طفيفة فقط في إجمالي الأصول، وهو ما يعني أن المؤسسة استطاعت تحقيق أرباح أكبر دون زيادة كبيرة في الموارد. كما أن القيمة الفعلية لسنة 2017 فاقت القيمة المقدرة 1.26، مما يعكس أداء أفضل من المتوقع وانحرافا إيجابيا وعليه يمكن القول ان المؤسسة حسنت بشكل واضح مردودية أصولها خلال سنة 2017 مقارنة بسنة 2016.

2. مؤشر العائد على حقوق الملكية:

يعتبر أحد أهم مقاييس الأداء ويستخدم لتقييم مدى كفاءة الشركة في تحقيق أرباح لمساهميها (أصحاب الأموال الخاصة) باستخدام الأموال التي استثمروها. ويقيس هذا المؤشر نسبة الربح الصافي المحقق إلى إجمالي أموال المساهمين.

ويتم حسابه على النحو التالي:

معدل العائد على حقوق الملكية = نتيجة الصافية/ الأموال الخاصة

الجدول رقم 04: مؤشر العائد على حقوق الملكية (بالألف دينار)

	الفعلي سنة 2016	المقدر سنة 2016	الفعلي سنة 2017	المقدر سنة 2017	معدل الانحراف
نتيجة الصافية	30149	26745	74121	43743	**69%**
الأموال الخاصة	23035	84501	29703	90760	**-67%**
معدل العائد على حقوق الملكية	**1.30**	**0.31**	**2.49**	**0.48**	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مديرية المالية والمحاسبة.

يبين هذا الجدول تطور معدل العائد على حقوق الملكية خلال نفس الفترة، حيث ارتفع من 1.30 سنة 2016 إلى 2.49 سنة 2017، وهو ما يعكس تحسنا كبيرا في قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح انطلاقا من أموالها الخاصة. ويرجع هذا التحسن إلى الزيادة الكبيرة في النتيجة الصافية، رغم أن الأموال

الخاصة بوتيرة اقل من 23035 إلى 29703 مما يدل على كفاءة أعلى في استخدام التمويل الذاتي. كما أن القيمة الفعلية لسنة 2017 تجاوزت بشكل كبير القيمة المقدرة 0.48، وهو ما يعكس أداء يفوق التوقعات. ورغم تسجيل انحراف سلبي في الأموال الخاصة، إلا أن المؤسسة عوضت ذلك بتحقيق أرباح مرتفعة، مما أدى إلى تحسين ملحوظ في مردودية حقوق الملكية مقارنة بسنة 2016.

3. **مؤشر دوران الأصول:**

مؤشر كفاءة تشغيلية يقيس مدى قدرة المؤسسة على توليد الإيرادات (رقم الأعمال) باستخدام إجمالي أصولها المتاحة، وهو مقياس لسرعة تحويل الاستثمارات في الأصول إلى تدفقات نقدية أو مبيعات.

وتكون طريقة حسابه على النحو التالي:

معدل دوران الأصول: المبيعات/ إجمالي الأصول

الجدول رقم 05: مؤشر معدل دوران الأصول (بالألف دينار)

	الفعلي لسنة 2016	المقدر لسنة 2016	الفعلي لسنة 2017	المقدر لسنة 2017	معدل الانحراف
المبيعات	88160	84538	17517	16131	8%
إجمالي الأصول	49305	31245	51030	34705	47%
معدل دوران الأصول	**1.78**	**2.70**	**0.34**	**0.46**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية المالية والمحاسبة.

يبين الجدول الخاص بمؤشر معدل دوران الأصول، الذي يحسب من خلال قسمة المبيعات على إجمالي الأصول، مدى كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها لتحقيق رقم الأعمال من خلال النتائج المسجلة نلاحظ أن المعدل الفعلي لسنة 2016 بلغ 1.78 مقابل معدل مقدر قدره 2.70، وهو ما يدل على أن المؤسسة لم تحقق المستوى المتوقع في استغلال أصولها رغم أن الأداء مقبولا نسبيا، حيث أن كل دينار من الأصول ساهم في تحقيق 1.78 دينار من المبيعات.

أما في سنة 2017 فقد سجل المؤشر انخفاضا واضحا حيث بلغ المعدل الفعلي 0.34 مقابل معدل مقدر 0.46، ما يعكس تراجعا كبيرا في كفاءة استخدام الأصول مقارنة بسنة 2016. ويفسر هذا الانخفاض بضعف قدرة المؤسسة على تحويل أصولها إلى مبيعات، إذ أن كل دينار من الأصول لم يحقق سوى 0.34 دينار من المبيعات. كما أن نسبة الانحراف المقدرة ب47% تؤكد وجود فجوة معتبرة بين الأداء المتوقع والفعلي، وهو ما قد يرجع إلى انخفاض حجم المبيعات أو إلى زيادة في الأصول دون استغلال فعال لها.

يمكن القول أن مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة شهدت تراجعا ملحوظا في كفاءة استغلال أصولها خلال سنة 2017، الأمر الذي يستدعي تحسين إدارة الأصول ورفع فعالية استخدامها لتحقيق مردودية أفضل.

المطلب الثاني: محور أو بعد العملاء

يعد محور العملاء الركيزة الجوهرية في فلسفة التسيير الحديثة والمحدد الرئيسي للحصة السوقية والمركز التنافسي للمؤسسة، فنمو الإيرادات واستمراريتها يتوقف بشكل مباشر على القدرة في اكتساب عملاء جدد والحفاظ عليهم.

ويهدف هذا المحور إلى تقييم الأداء من منظور خارجي من خلال الإجابة على تساؤلات حاسمة تتعلق بكيفية رؤية الزبائن للمؤسسة ومدى رضاهم عن خدماتها مقارنة بالمنافسين. ويتم قياس نجاح هذا المحور عبر مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية.

من خلال المعلومات المقدمة من طرف شركة الاسمنت لعين الكبيرة سطيف تم الاعتماد على دراسة المؤشرات التالية:

1. مؤشر نمو رقم الأعمال:

مؤشر مالي يستخدم لقياس تطور حجم مبيعات المؤسسة من فترة إلى أخرى، عادة بين سنتين متتاليتين. ويعبر هذا المؤشر عن نسبة الزيادة أو النقصان في رقم الأعمال، مما يسمح بتقييم أداء المؤسسة ومدى نمو نشاطها الاقتصادي.

يحسب هذا المؤشر كما يلي:

نمو رقم الأعمال = رقم اعمال السنة ن – رقم اعمال سنة ن-1/ رقم اعمال السنة ن-1

الجدول رقم06: مؤشر نمو رقم الأعمال

	الفعلي سنة 2016	الفعلي سنة 2017	المقدر سنة 2017	معدل الانحراف
رقم الأعمال سنة ن– رقم الأعمال ن-1	362163	8701701	7315834	**18%**
رقم الأعمال ن-1	8453845	17517109	16131842	**8%**
نمو رقم الأعمال	**0.04**	**0.49**	**0.45**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية المالية والمحاسبة.

الجدول يوضح تطور رقم الأعمال خلال الفترة 2016-2017 مع مقارنة بين القيم الفعلية والمقدرة:

نلاحظ أن رقم الأعمال سجل ارتفاع معتبر، حيث انتقل من 8.45 مليون سنة 2016 إلى 17.51 مليون سنة 2017، ما يعكس تحسنا واضحا في نشاط المؤسسة وزيادة في حجم المبيعات. كما أن رقم الأعمال الفعلي لسنة 2017 تجاوز القيمة المقدرة 16.13 مليون وهذا يدل على أن المؤسسة حققت أداء أفضل من المتوقع.

من جهة أخرى معدل الانحراف الموجب يؤكد أن النتائج المحققة كانت أعلى من التقديرات، وهو مؤشر إيجابي على دقة التخطيط أو تحسن الظروف التشغيلية. كذلك ارتفع مؤشر نمو رقم الأعمال من 0.04 إلى 0.49، مما يعكس تسارعا قويا في وتيرة النمو خلال هذه الفترة.

المطلب الثالث: محور أو بعد العمليات الداخلية

يركز هذا البعد على تحديد العمليات التشغيلية الحاسمة التي يجب أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المالية ورضا العملاء، ويهدف هذا البعد إلى تحسين الكفاءة، تقليل التكاليف، وضمان جودة الإنتاج أو الخدمة.

بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف شركة الاسمنت لعين كبيرة تم تسليط الضوء على دراسة المؤشرات التالية:

1.**مؤشر متوسط إنتاجية العاملين:** هو مقياس كمي لفعالية أداء القوى العاملة، يحسب بقسمة (إجمالي الإنتاج على عدد العاملين أو ساعات العمل) خلال فترة زمنية معينة. يهدف هذا المؤشر إلى قياس كفاءة الموظف في تحقيق أهداف الشركة، ويعد مؤشرا حيويا لنجاح الأعمال ورفع الربحية.

متوسط إنتاجية العاملين: إجمالي الإنتاج / عدد العمال

الجدول رقم 07: مؤشر متوسط إنتاجية العامل (الوحدة الطن)

	إنتاج فعلي سنة (2016)	إنتاج مقدر سنة (2017)	إنتاج فعلي سنة (2017)	معدل الانحراف
حجم الإنتاج(الاسمنت)	1370106	1393331	2900517	%108.2
عدد العمال الإجمالي	489	505	512	1.4%
معدل إنتاجية العامل	2802	2759.1	5665.1	105.3%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مديرية المالية والمحاسبة.

يتضح من خلال الجدول بالنسبة لانحراف الفعلي مقابل المقدر سنة 2017 قيمة الانحراف كانت 2906.0طن/عامل يعني أن المؤسسة حققت انحرافا ايجابيا، حيث أنتج العامل الواحد فعليا ضعف ما كان مخطط له وهذا الانحراف ناتج عن الانطلاق القوي والمبكر للخط الإنتاجي الثاني، والذي لم يتم تقدير كامل طاقته الإنتاجية في الميزانية التقديرية الأولية بحذر مما أدى لهذه القفزة في الإنتاجية.

بالنسبة للتطور السنوي (نمو الإنتاجية 2016-2017) نلاحظ أن إنتاجية العامل قفزت من 2802 إلى 5665.1 طن سنويا وهذه الزيادة لا تعني بالضرورة زيادة مجهود العامل العضلي فقط، بل تعني تحسن كثافة رأس المال أي إن التكنولوجيا الجديدة (الخط الثاني) سمحت بإنتاج كميات اكبر بكثير بنفس عدد العمال تقريبا.

الخلاصة: تظهر الحسابات إن مؤسسة الاسمنت عين كبيرة نجحت في تحقيق طفرة إنتاجية في سنة 2017، فبينما زاد عدد العمال بنسبة طفيفة تضاعف الإنتاج مما جعل كل عامل في المؤسسة أكثر قيمة من الناحية الإنتاجية والمساهمة في رقم الإعمال.

2.**مؤشر معدل دوران المخزون:** هو مؤشر مالي يوضح عدد المرات التي باعت فيها الشركة مخزونها بالكامل خلال فترة زمنية محدد (غالبا ما تكون سنة). يحسب وفق العلاقة:

معدل دوران المخزون: رقم الأعمال / متوسط المخزون

الجدول رقم 08: معدل دوران المخزون (المبلغ ب)

	قيمة فعلية سنة(2016)	قيمة فعلية سنة(2017)	قيمة مقدرة سنة(2017)	الانحرافات
رقم الأعمال	8453845	17517109	8015160	-
متوسط قيمة المخزون	1120500	1850400	1450000	-
معدل دوران المخزون(مرة)	7.86مرة	9.46مرة	5.53مرة	71.07%

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق الممنوحة من طرف مديرية محاسبة والمالية

يتضح من خلال الجدول أن المؤسسة سجلت انحرافا ضخما قدرة 71.07% وهذا يعني إن الإدارة كانت تتوقع تباطؤا في دوران المخزون (5.53 مرة) بسبب دخول كميات ضخمة من إنتاج الخط الثاني لكن الواقع اثبت إن وتيرة البيع كانت أسرع بكثير مما تم تقديره وهذا راجع إلى قوة الطلب في السوق والنجاح في تصريف الإنتاج الجديد فور صدوره مما منع من تكدس المخزون.

أما بالنسبة للتطور السنوي (الفعلي 2016 مقابل الفعلي 2017) نلاحظ من حلال الجدول تحسن في معدل الدوران من مرة 7.86 في 2016 إلى 9.46 مرة في سنة 2017 هذا النمو بنسبة 22% في

سرعة الدوران يؤكد إن المؤسسة لم تكتفي بزيادة الإنتاج وحسب، بل رفعت من كفاءة الدورة التشغيلية. كلما زاد هذا الرقم قلت الفترة التي يقضيها الاسمنت في المخزون، مما يقلل تكاليف التخزين والتامين.

الخلاصة: إن الانحراف الموجب بنسبة 71.07 %في معدل دوران المخزون يعكس كفاءة تجارية عالية. فبينما زادت قيمة المخزون لمواكبة التوسعة، زادت قيمة المبيعات مما أدى إلى تسريع دوران رأس المال العامل وتوفير سيولة نقدية فورية مكنت المؤسسة من تغطية أعباء التشغيل الجديدة بكل أريحية.

3.**مؤشر الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية:** هو مقياس أداء رئيسي يعبر عن نسبة الإنتاج الفعلي للشركة إلى أقصى إنتاج محتمل خلال فترة زمنية محددة تحسب كنسبة مؤوية من خلال العلاقة التالية:

معدل الطاقة الإنتاجية المستغلة: إنتاج الفعلي / الطاقة الإنتاجية القصوى * 100

الجدول رقم 09: معدل الطاقة الإنتاجية المستغلة (الوحدة طن)

	فعلي (2016)	فعلي (2017)	مقدر (2017)	معدل الانحراف
طاقة إنتاجية المتاحة (طن)	1.000.000	3.000.000	3.000.000	0
حجم الإنتاج المحقق (طن)	1.370.106	2.900.517	1.393.331	108.1%
مؤشر الاستغلال الأمثل%	137.01%	96.68%	46.44%	108.1%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق الممنوحة من طرق مديرية المحاسبة والمالية

نلاحظ من خلال الجدول إن المؤسسة سجلت انحرافا ايجابيا بنسبة 108.1% عن المقدر لسنة 2017 هذا يعود إلى إن الإدارة كانت حذرة جدا في تقديرات 2017. حيث توقعت استغلال 46 فقط من طاقة المصنع بافتراض أن الخط الجديد سيحتاج وقتا طويلا للتجارب،ن لكن الواقع اثبت نجاحا تقنيا باهرا حيث وصل الاستغلال إلى 96.68% في السنة الأولى للتشغيل والوصول لهذا المعدل لمصنع ضخم هو مؤشر على كفاءة مهندسي الإنتاج. فمن الصعب جدا تشغيل خط إنتاج جديد بطاقته القصوى فور انطلاقه دون حدوث أعطال كبرى، وهو ما نجحت فيه SCAEK

زيادة معدل الاستغلال تعني توزيع التكاليف الثابتة (أجور، استهلال الآلات) على كميات اكبر من الإنتاج.

خلاصة: أظهرت نتائج 2017 تحكما تقنيا فاق التوقعات حيث انتقل معدل استغلال الطاقة من تقدير حذر بنسبة 46.4% إلى انجاز فعلي قدره 96.6%. هذا الانحراف الايجابي يترجم سرعة استجابة المؤسسة للطلب المتزايد ونجاحها في وضع الخط الإنتاجي الجديد حيز الخدمة بكامل طاقته في وقت قياسي.

المطلب الرابع: محور أو بعد التعلم والنمو

هذا البعد هو البعد الرابع في بطاقة الأداء المتوازن الذي يركز على الأصول الغير ملموسة للمنظمة، مثل مهارات الموظفين أنظمة المعلومات والثقافة التنظيمية، ويهدف هذا البعد بناء القدرات والابتكار لضمان التحسين المستمر والنجاح على المدى الطويل، من خلال تطوير البنية التحتية البشرية والتكنولوجيا،مما يمهد الطريق لتحقيق أهداف العمليات الداخلية والعملاء والمالية.

وبالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف شركة الاسمنت تم تسليط الضوء على دراسة المؤشرات التالية:

1.معدل تكرار حوادث العمل:هو مقياس إحصائي يستخدم في السلامة والصحة المهنية لتحديد عدد الإصابات أو الحوادث التي تقع لكل ساعة عمل فعلية. يهدف هذا المؤشر إلى تقييم أداء السلامة عبر مقارنة حوادث العمل بإجمالي ساعات العمل. يحسب بالعلاقة:

معدل تكرار حوادث العمل: (عدد حوادث العمل / عدد ساعات العمل) *1.000.000

الجدول رقم 10: معدل تكرار حوادث العمل

	الفعلي (2016)	المقدر (2017)	الفعلي (2017)	معدل الانحراف
عدد حوادث العمل	6	0	14	0
عدد العمال	489	505	512	-
معدل التكرار	1.22%	0	2.73%	%2.73

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق الممنوحة من طرف مديرية المحاسبة والمالية

بما إن المعطيات المتوفرة لدينا هو عدد العمال قمنا بحساب لكل 100 عامل لتحديد النسبة المؤوية للإصابات.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) تباينا محسوسا في أداء السلامة المهنية بين السنتين الماليتين محل الدراسة، فقد انتقل عدد حوادث العمل من 06 حوادث في سنة 2016 إلى 14 حادث سنة 2017 وهو ما أدى بالضرورة إلى ارتفاع معدل التكرار من 1.22% إلى 2.73%.

هذه الزيادة الكبيرة في حوادث العمل راجعة إلى دخول الخط الإنتاجي الثاني حيز الخدمة، وهي مرحلة حرجة تزداد فيها المخاطر المهنية نتيجة عدم اعتياد العنصر البشري على النظم التقنية الجديدة.

بالإضافة إلى كثافة النشاط الإنتاجي القفزة النوعية في حجم الإنتاج المسجلة في نفس السنة فرضت ضغوطا تشغيلية قد تكون أدت إلى نقص التركيز أو التهاون في تطبيق بروتوكولات الوقاية الصارمة مقابل تحقيق الأهداف الإنتاجية.

الخلاصة: تظهر نتائج الدراسة إن التوسع الإنتاجي المحقق سنة 2017 لم يواكبه تحسن مماثل في مؤشرات السلامة المهنية، مما أدى إلى بروز انحرافات سلبية تتطلب إعادة النظر في آليات الرقابة الوقائية لضمان استدامة النمو وحماية الرأسمال البشري للمؤسسة.

2.معدل نمو الحوافز والمكافآت: وهو مقياس مالي إداري يستخدم لقياس التغير (زيادة أو نقصان) في إجمالي المبالغ أو المزايا المخصصة لتحفيز الموظفين خلال فترة زمنية محددة مقارنة بفترة سابقة. يحسب وفق العلاقة:

معدل نمو الحوافز والمكافآت:(حوافز N– حوافز N−1) / حوافز N−1 *100

الجدول رقم 11: معدل نمو الحوافز والمكافآت (المبالغ بالمليون دينار)

	2016 (الفعلية)	2017 (المقدرة)	2017 (الفعلية)	معدل الانحراف
قيمة الحوافز والمكافآت	23845	28050	31592	%12.62
معدل نمو الحوافز والمكافآت		17.6%	%32.49	%84.60

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الممنوحة من طرف مديرية المحاسبة والمالية

يتضح لنا من خلال الجدول أن انحراف الميزانية (الفعلي مقابل المقدر سنة 2017) سجلت الحوافز زيادة قدرها 35.42 مليون دينار فوق ما كان مخطط له وهذا انحراف ايجابي للعمال ويدل على نجاح تشغيلي.

بالنسبة لانحراف النمو (الفعلي 2017 مقابل الفعلي 2016) حققت الحوافز نمو حقيقي بنسبة 32.5%هذه القفزة في الحوافز تعكس انتقال المؤسسة إلى مرحلة الإنتاج المكثف. والمؤسسة لم تكتفي بزيادة الرواتب الأساسية فقط بل ركزت على الأجر المتغير المرتبط بالنتائج مما حفز العمال على الحفاظ على وتيرة إنتاج عالية في الخط الجديد.

الخلاصة: يشير هذا إلى "الكفاءة الإدارية"، حيث استطاعت الشركة تحفيز العمال بشكل جيد وفي نفس الوقت حافظت على توازن التكاليف، مما أدى لزيادة الأرباح الصافية للمؤسسة بشكل كبير.

3.مؤشر معدل التأطير: يعد احد مؤشرات الأداء الرئيسية المهمة ضمن بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن، وهو نسبة الموظفين أو العمال الذين يشغلون مناصب اشرافية أو تاطيرية (إطارات، مدراء، رؤساء،، فرق) إلى العدد الإجمالي للمؤسسة. يهدف إلى قياس مدى توفر الكفاءات القيادية والإشرافية اللازمة لدعم توجيه العمال وتطوير أداء المؤسسة على المدى الطويل. يحسب كالتالي:

معدل التأطير: عدد الإطارات / إجمالي العمال

الجدول رقم 12: مؤشر معدل التأطير

	2016 (الفعلي)	2017 (المقدر)	2017 (الفعلي)	معدل الانحراف
عدد الإطارات	92	98	102	%4.08
إجمالي العمال	489	505	512	-
معدل التأطير	%18.81	%19.40	%19.92	%2.68

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق الممنوحة من طرف مديرية المحاسبة والمالية

يتضح من خلال الجدول بالنسبة لعدد الإطارات المؤسسة وظفت 4 إطارات إضافيين فوق ما كان مبرمجا في الميزانية التقديرية هذا يعكس حاجة تقنية ملحة ظهرت أثناء التشغيل الفعلي للخط الثاني، مما استدعى استقطاب كفاءات إضافية لضمان استقرار الإنتاج.

بالنسبة لانحراف معدل التأطير كان بنسبة 0.52% وهذا الانحراف ايجابي من ناحية النوعية فزيادة نسبة التأطير تعني أن الهيكل التنظيمي للشركة أصبح أكثر ذكاء حيث ارتفعت نسبة المهندسين والمسيرين مقارنة بالعدد الإجمالي للعمال مما يقلل من مخاطر الأخطاء التقنية ويزيد من كفاءة الرقابة.

وبالنسبة لمقارنة الانحراف بين السنتين (2016 2017) حقق معدل التأطير نموا فعليا قدره 1.11% (من 18.81% إلى 19.92%) وهذا النمو يؤكد توجه الشركة نحو عصرنه الموارد البشرية.

خلاصة: تجاوزت المؤسسة أهداف التأطير المسطرة لسنة 2017، وهو قرار استراتيجي يهدف إلى التحكم الكامل في التكنولوجيا المعقدة للخط الإنتاجي الجديد، حيث اثبت الواقع إن تشغيل مصنع بهذه الضخامة يتطلب تأطيرا بشريا أقوى مما تم تقديره في البداية.

خلاصة الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى دراسة مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة والتعرف على مختلف جوانبها التنظيمية والإنتاجية، إضافة إلى تقييم أدائها من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

تتمثل أهمية هذا الفصل في كونه يبرز الدور الاقتصادي والصناعي للمؤسسة من خلال عرض نشاطها الأساسي المتمثل في إنتاج الاسمنت، مع توضيح طبيعة سير العملية الإنتاجية داخل المصنع، إلى جانب إبراز هيكلها التنظيمي الذي يعكس طريقة تسييرها وتوزيع المسؤوليات فيها، وكذا أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة منذ نشأتها وتطورها عبر الزمن.

كما يعتمد الفصل في جانبه الثاني على تحليل الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن، والتي تسمح بتقييم المؤسسة بطريقة شاملة من خلال أربعة أبعاد رئيسية تشمل البعد المالي، بعد العملاء وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو ويساهم هذا الأسلوب في إعطاء صورة متكاملة حول فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والجودة والكفاءة التشغيلية.

وبناء على ذلك يبين هذا الفصل أن تقييم أداء المؤسسة لا يقتصر على الجانب المالي فقط، بل يتطلب النظر إليه بشكل شامل يدمج مختلف الجوانب الداخلية والخارجية التي تؤثر على نجاحها واستمراريتها.

الخاتمة:

تأسيسا على ما تم بسطه في فصول هذه الدراسة، ومن خلال المقاربة التحليلية التي سعت إلى مد الجسور بين الأطر النظرية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن وبين الواقع التشغيلي لشركة اسمنت عين الكبيرة SCAEK، نصل في ختام هذا البحث إلى صياغة حوصلة شاملة تعكس مدى نجاح المؤسسة في إدارة مرحلة التحول الاستراتيجي الناتجة عن دخول الخط الإنتاجي الثاني حيز الخدمة

أن النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل الانحرافات بين عامي (2016–2017) لا تمثل مجرد قراءة رقمية جافة للمؤشرات المالية والكمية، بل تجسد الفلسفة الإدارية التي انتهجتها الشركة لمواءمة قدرتها التقنية المتسارعة مع متطلبات السلامة المهنية وكفاءة رأس المال البشري. وبناء على ما تم تقديمه، نستعرض فيما يلي أهم الاستنتاجات التي خلصت إليها الدراسة، مشفوعة بجملة من التوصيات والمقترحات التي نرى أنها تساهم في تعزيز كفاءة التقييم الاستراتيجي للأداء الشامل داخل المؤسسة.

أولا: نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات.

أثبتت الدراسة الميدانية أن شركة الاسمنت عين الكبيرة تمتلك المقومات الجوهرية التي تؤهلها لتبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ويتجلى ذلك من خلال تحليل المؤشرات المختارة التي تعكس كفاءة استغلال الموارد وتوجه الشركة نحو النمو وذلك وفق التفصيل التالي:

1. على مستوى البعد المالي (تحليل المردودية وكفاءة الأصول):

أظهرت النتائج أن الشركة تعتمد نظاما محاسبيا وماليا متطورا يسمح بقياس الأداء من خلال:

- **معدل العائد على الأصول:** حيث كشفت المعلومات عن قدرة الشركة على تحويل استثماراتها الرأسمالية ومواردها المادية إلى أرباح فعلية، مما يعكس كفاءة الإدارة في استغلال الأصول الإنتاجية
- **معدل العائد على حقوق الملكية:** اثبت التحليل قدرة المؤسسة على تعظيم العائد للمساهمين، وهو مؤشر قوي على المتانة المالية وجذب الاستثمارات.
- **معدل دوران الأصول:** عكس هذا المؤشر حركية النشاط التجاري والإنتاجي للشركة، ومدى سرعة دوران مواردها لتحقيق المبيعات.

2. على مستوى بعد العملاء (تحليل التوسع السوقي):

على الرغم من تركيز الدراسة في هذا المحور على" **معدل نمو رقم الأعمال**"، إلا أن هذا المؤشر يعكس دلالات استراتيجية عميقة تتجاوز الأرقام المحاسبية، إذ أن نمو المستمر في رقم الأعمال يعد مؤشرا حيويا على:

- قدرة الشركة على كسب حصص سوقية جديدة والحفاظ على ولاء زبائنها الحاليين في سوق تنافسية.
- قبول السوق لمنتجات شركة الاسمنت ومدى استجابتها لطلبات المستخدمين.

3. على مستوى العمليات الداخلية:

اتضح أن الشركة تمتلك نظاما تشغيليا يركز على كفاءة العملية الإنتاجية، مع وجود آليات لمراقبة الأداء الداخلي وضبط الاختلالات التشغيلية التي قد تطرأ في مسارات الإنتاج.

4. على مستوى بعد التعلم والنمو:

برز اهتمام الشركة من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، حيث كشفت البيانات عن تخصيص ميزانيات معتبرة للتكوين ومتابعة حركة العمالة وأقدميتها، مما يعكس المقومات اللازمة لتطوير الكفاءات ودعم الابتكار الداخلي.

تؤكد النتائج صحة الفرضية الأولى، حيث أن شركة الاسمنت عين الكبيرة لا تعتمد على الجانب المالي فحسب، بل تمتد ممارساتها الإدارية لتشمل الأبعاد غير المالية بشكل ضمني أو فعلي. أن امتلاك الشركة لهذه المقومات مجتمعة يثبت قدرتها على صياغة رؤية استراتيجية متوازنة تربط بين تطوير مهارات الموظفين وتحسين العمليات الداخلية مما يؤدي بالضرورة إلى إرضاء العملاء وتحقيق الأهداف المالية المنشودة في نهاية المطاف.

تؤكد مخرجات الدراسة أن تبني بطاقة الأداء المتوازن في شركة اسمنت عين الكبيرة يمثل نقلة نوعية من نظام الرقابة التقليدي الجامد إلى نظام إدارة استراتيجي متكامل، إذ تبين أن توفر المعلومات المتوازنة عبر الأبعاد الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) يمنح الإدارة القدرة على صياغة مؤشرات أداء كمية ونوعية دقيقة لتقييم كفاءة إدارة الموارد. وتوصلت النتائج إلى أن

الاعتماد على المؤشرات غير المالية كعامل مكمل للمؤشرات المالية يساهم في تفسير الانحرافات في الأرباح وربطها بمدى كفاءة استغلال الموارد المادية والبشرية، مما يتيح توليد قيمة مضافة مستدامة. هذا التكامل المعلوماتي لا يقتصر فقط في قياس الأداء التاريخي، بل يعمل كأداة توجيهية لترشيد النفقات وتحسين المسار الإنتاجي. مما يثبت صحة الفرضية الثانية في قدرة البطاقة على توفير المرجعية اللازمة لتقييم الكفاءة الإدارية والمالية في آن واحد.

خلصت الدراسة إلى أن محور رضا العملاء والمستخدمين يشكل المحرك الأساسي لتعزيز الميزة التنافسية وضمان النمو الطويل الأمد لشركة الاسمنت عين الكبيرة. واتضح أن تقييم أراء العملاء يعمل كرادار استراتيجي يسمح للشركة بتحديد دقيق لمراكز القوة التنافسية لتعزيزها، وفي المقابل كشف الاختلالات الهيكلية أو التشغيلية التي قد تؤدي إلى تراجع الحصة السوقية. أن القدرة على اكتشاف هذه الاختلالات في مراحلها الأولية والعمل على معالجتها يساهم في تحويل التحديات الى فرص للنمو، مما يجعل من بطاقة الأداء المتوازن أداة حيوية وليس فقط للرقابة، بل تطوير استراتيجيات هجومية في سوق الاسمنت. وبذلك تدعم النتائج الفرضية الثالثة التي تربط بين فهم احتياجات السوق وبين قدرة المؤسسة على تصحيح مسارها الداخل وتحقيق التفوق التنافسي المستدام.

ثانيا: اقتراحات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة، يمكن إدراج الاقتراحات الآتية:

- ضرورة تبني شركة الاسمنت عين الكبيرة لبطاقة الأداء المتوازن بشكل رسمي كأداة حديثة لتقييم الأداء بدل الاعتماد فقط على الأساليب التقليدية؛
- الاهتمام أكثر ببعد العملاء من خلال قياس درجة رضاهم والعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة؛
- إجراء تقييم دوري ومستمر للأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من اجل تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب؛
- تحسين نظام المعلومات داخل المؤسسة لتوفير بيانات دقيقة وحديثة تساعد في قياس مختلف مؤشرات الأداء.

ثالثا: أفاق البحث

على ضوء ما انتهى إليه البحث من نتائج واقتراحات

- توسيع الدراسة لتشمل مؤسسات اقتصادية أخرى وفي قطاعات مختلفة من اجل تعميم نتائج الدراسة والمقارنة بينها؛
- إجراء دراسات معمقة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المدى الطويل وقياس أثرها على استدامة الأداء؛
- دراسة دور التحول الرقمي ونظم المعلومات الحديثة في دعم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسات.

قائمة المراجع:

قائمة المصادر والمراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية

I. قائمة الكتب:

1. بيتاني فارس رشيد، محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية، دار ايله للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
2. ثابت الزهير، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
3. حامد عمرو، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع اعمال مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
4. الديوائي داليدا محمد عادل، أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء وإدارة المخاطر الاستراتيجية على أداء تنافسي للبنوك: دراسة تجريبية على عينة من البنوك التجارية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2017.
5. رضوان محمود عبد الفتاح، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
6. الطعاعنة محمد، معايير الأداء الحكومي وطرق استنباطها، مجمع اعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
7. عبد الله عقيل جاسم، تقييم المشروعات، دار حامد للنشر، عمان، 1999.
8. عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، الأردن، 2020.
9. عدلوني محمد اكرم، العمل المؤسسي، دور النشر: الإيداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، ابن حزم، لبنان، 2000.
10. عدون، ناصر دادي، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
11. الغالبي طاهر محسن وصبحي، وائل محمد، سلسلة الأداء الاستراتيجي: اساسيات الأداء وبطاقة تقييم المتوازن،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2009.
12. الغرباوي شهدان عادل عبد اللطيف، إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020.

13. القريشي مدحت، دراسات في الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
14. كرخي مجيد جعفر، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
15. كرخي مجيد، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
16. محمد الحسين راوية، سلطان محمد، إدارة الموارد البشرية بدون طبعة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2014.
17. محمد عبد الرحيم، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي، مجمع اعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة 2008.
18. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، مصر، 2009.
19. يوسف محمد محمد، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.

II. المقالات العلمية:

1. الداودي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 07، العدد 07، الجزائر، 2009.
2. رابح مراد، الكواشي بودودة، السعيد مريم، نموذج المقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الاداء الشامل، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 13، العدد02، 2017.
3. رحالية بلال واخرون، المسؤولية الاجتماعية ودورها في رفع فعالية الأداء الاقتصادي للشركات – دراسة ميدانية لعدد من الشركات الاقتصادية– مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حاسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد 14، العدد 02، الجزائر، 2022.
4. زرقون محمد، عرابة الحاج، اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 01، الجزائر، 2011.
5. ساهل امينة، بوستة محمد، الأداء التسويقي ومؤشرات قياسه في المنظمة، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة غرداية، المجلد04، العدد 02، 2022.

6. سعود محمد ذياب واخرون، تحسين الأداء البيئي باستخدام التخطيط والتنظيم والاتوجيه بالمؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، مجلة الدراسات والأبحاث البيئية، جامعة مدينة السادات، المجلد 10، العدد 03، مصر، 2020.
7. قراوي، أحلام، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركة الاسمنت عين الكبيرة–سطيف، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01، جامعة محمد دراية، ادرار.
8. مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2001.
9. مزياني نور دين، بلاسكة صالح،أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القياد الاستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2013.
10. يحياوي الهام، أثر مدخل الجودة على الأداء التمويني للمؤسسات الصناعية في الجزائر– دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، المجلد 11، العدد 23، الجزائر.

III. مذكرات التخرج ودراسات الاكاديمية:

1. أبو قمر محمد احمد محمد، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.
2. أبو ماضي كامل احمد إبراهيم، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة اعمال، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، 2015.
3. تيمجغدين عمر، دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2012–2013.
4. دريدي احلام، دور استخدام أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية–دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.
5. سامي هباش، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016–2017.

6. سعادة الوزيرة، بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2012-2013.
7. قدور نبيلة، تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية باستخدام الية المقارنة المراجعة-دراسة عسنة من البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اكلي محمد اولحاج، 2018-2019.
8. قناوة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقسم أداء المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة لينذ غاز (ورقلة خلال شهر افريل 2014) مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي، تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
9. كواشي مراد، إشكالية تقويم الأداء الشامل للمؤسسة دراسة حالة المؤسسات العمومية للاسمنت في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2011.
10. محاد عريوة، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعة الغذائية-دراسة حالة المقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة، وملبنة التل سطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة الاعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس- سطيف، 2010-2011.

IV. الملتقيات والتقارير:

1. إسماعيل نبيل، عملية قساس الأداء المؤسسي، مجمع اعمال مؤتمر الساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
2. قرونفة وليد، محجوبي نور الهدى، اثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في المؤسسات البترولية- دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبارENSP، الملتقى الدولي الرابع حول الأداء التميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الرابعة من المستجدات التسويقية في ظل التطورات المعاصرة وانعكاساتها على الأداء المؤسسي، المنعقد يومي 27 و28 جانفي 2020، بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020.
3. مقدم وهيبة، استخدام بطاقة الأداء المتوازنفي صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية، الملتقى الدولي بالمرسوم: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في

الدول العربية، المنعقد يومي 9 و10 نوفمبر 2010، جامعة حاسبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2010.

4. مهاوة امال وآخرون، التسويق الاجتماعي كمدخل لتنمية الأداء الاجتماعي "دراسة حالة صندوق الزكاة بولاية ورقلة"، الملتقى الدولي الرابع حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الرابعة، المستجدات التسويقية في ظل التطورات المعاصرة وانعكاساتها، على الأداء المؤسسي، المنعقد يومي 27 و28 جانفي 2020، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020.
5. نوارة محمد، ملواح مريم، بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء مؤسسات (نمذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للشركة الجمهورية للهندسة الريفية بالجلفة)، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإيداع، المنعقد يوم 25 افريل 2017، جامعة علي لونيسي البليدة2، الجزائر، 2017.

٧. المجلات:

1. بريش السعيد، يحياوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الاقتصادية، العدد 01، الجزائر، 2011-2012.
2. دودين احمد يوسف، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء، 2009.
3. زرنوح امحمد، الأداء في المنظمة، مجلة سوسيلوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 03.
4. هلال سليم، ويزيد تقرارات، اثر خصائص الفريق الإداري على تبني بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصناعية الجزائرية المدخل الموقفي ومدخل نظرية تقيب الراتب العليا، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، 06(02)، 2021.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

I. Les Ouvrages:

1. Brilman jean, jacques Herard, les Meilleures de Management, 6eme editions, editions dorganisation, paris, 2004.
2. David fred r, strategic management:concepts and cases, 13th ed., prentice hall, new
3. Doriath brigitte et Goujet chiristion, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, dunod, paris, 2007.
4. Fernendez Alain, Les nouveux tableaux de bord des managers, 4eme èdition, Edition d'Organisation, paris 2011.
5. Giroud francoise et al, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2eme édition, gualino éditeur, paris, 2004.
6. Horngren Charles T. et al, contrôle, de gestion et budgètaire, 3eme édition, pearson éducation, paris,2006.
7. Kalika michel, structure d'entreprise, edition economica, paris, 1995.
8. Lingel Johen H, Schiermann William A. From balanced scorard to strategic gauges: is measurement worth it ?, management review, vol.85, No.3, 1996.
9. Lorino philippe, méthode et pratiques de la performance, 3eme edition, Editions d'organisation, paris, 2003.
10. Martory Bernanrd, contrôle de gestion sociale, 6eme édition, vuibert, paris, 2009.
11. Nair mohan, Essentials of balanced scorecard, published by john wiley & sons, inc , USA, 2004.
12. Niven paul r, balanced scorecard: step-by-step for government and nonprofit agencies, john wiley sons, new jersey, 2003.

13. Norton david p, Kaplan robert s. the balanced scorecard: translating strtegy intoction, harvard business press, boston, 1966.
14. Said karim, madani martine, management et pilotage de la performance, hachette education, 2009.
15. Voyer pierre ,Tableaux de brod de gestion et indicateurs de performance, 2eme édition, presses de l'université du Québes, Québes, 1999.

II. Revues, Articles:

1. Bose s, thomas k, appling the balanced scorecard for better performance of intellectual capital, journal of intellectual capital, vol.8, no.4, 2007.
2. Figge frank et al, the sustainability balanced scorecard: linking sustainability management to business strategey, business strategy and the environment, no.11, 2002.
3. Norreklit hanne, the balanced on the balanced scorecard: A critical analysis of some of its Assumptions, management Accounting research, No.11,2000.
4. Norton david p, kaplan robert s, Linking the balanced scorecard to strategy, california management review, vol.39, No 1.
5. Salem milad abdelnabi, balanced scorecard: weaknesses, strengths, and its Ability as performance Management system versus other performance management systems, jornal of environment and earth science, vol.2, No.9, 2012.
6. Speck bacher Gerhard et al, A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries, management Accounting Research, vol.14, no.4,2003.
7. Witcher barry, Chau vinh sum, balanced scorecard and hoshin kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit management decision, vol.45, No 3,2007.

III. Théses , congrés:

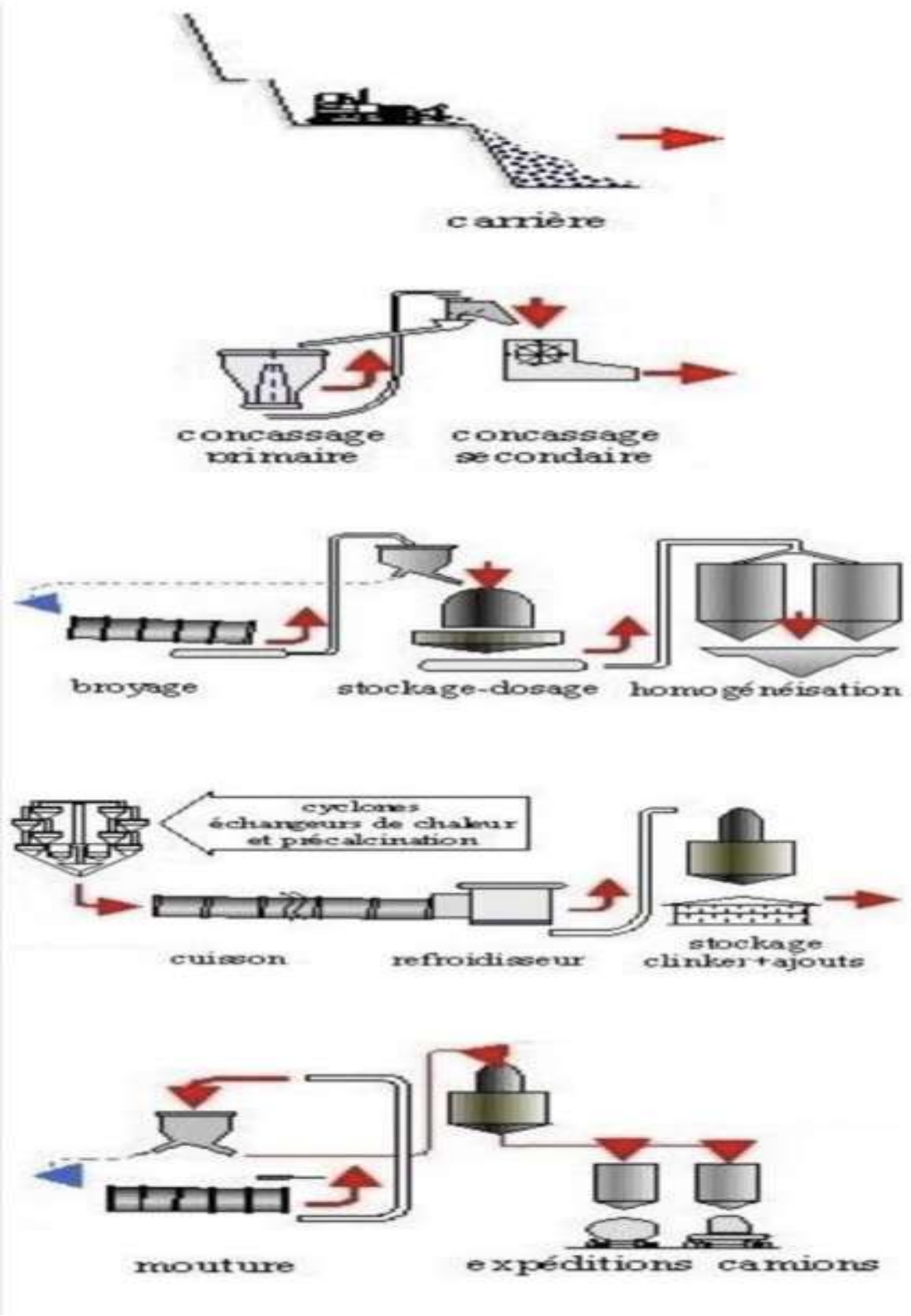
1. Benzerafa manal, l universalitéd un outil de gestion an question: cas de balanced scorecard dans les administrations de l etat. These de doctorat. Paris, science et gestion, paris : universitéde paris, 2007
2. Lauras M.Matthieu, Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaines logistiques, these de doctorat, institut national polytechnique de toulouse, paris, 2004.

IV. Sites internet:

1. BSC Origins https://www.balancedscorecardreview.com/ pages/BSC-Concept/history/.consutted on :21/11/2021.
2. Keba papa ibra, modes d'évaluation et performance des projets de R§D, disponiblesur:http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/3295/keba.pdf, consulté le 10/04/2020 à 13h
3. Pesqeux yvon, la notion de performance globale, paris,2004, sur:http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00 /03 /20 /16 /PDF/performanceTunis.pdf, consulté Le :16/05/2013.

قائمة الملاحق:

الملحق رقم01: مراحل انتاج الاسمنت في شركة عين الكبيرة سطيف-



الملحق رقم02: شهادات شركة الاسمنت SCAEK

afaq
AFNOR CERTIFICATION

Certificat
Certificate

N° 2008/32207.4

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

SOCIETE DES CIMENTS DE AIN EL KEBIRA, SPA.

شركة الإسمنت لعين الكبيرة.

pour les activités suivantes :
for the following activities:

FABRICATION ET COMMERCIALISATION DE CIMENT.

MANUFACTURING, MARKETING AND SALE OF CEMENT.

إنتاج وتسويق الإسمنت.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 et ISO 45001:2018.

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

BP N°01 AIN EL-KEBIRA, DZ-19008, SETIF – ALGERIE.

Le détail des activités et sites certifiés par norme est mentionné sur les certificats suivants :
The description of certified activities and locations per standard is mentioned on the following certificates:

Certificat ISO 9001 : 2015 n° 94938
Certificat ISO 14001 : 2015 n° 94937
Certificat ISO 45001 : 2018 n° 95602

Certificats ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001 délivrés sous accréditation n° 4-0001
Certificates ISO 9001, ISO 14001 and issued under accreditation n°4-0001

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour) — **2024-01-26**
This certificate is valid from (year/month/day)

Jusqu'au — **2027-01-11**
Until

cofrac

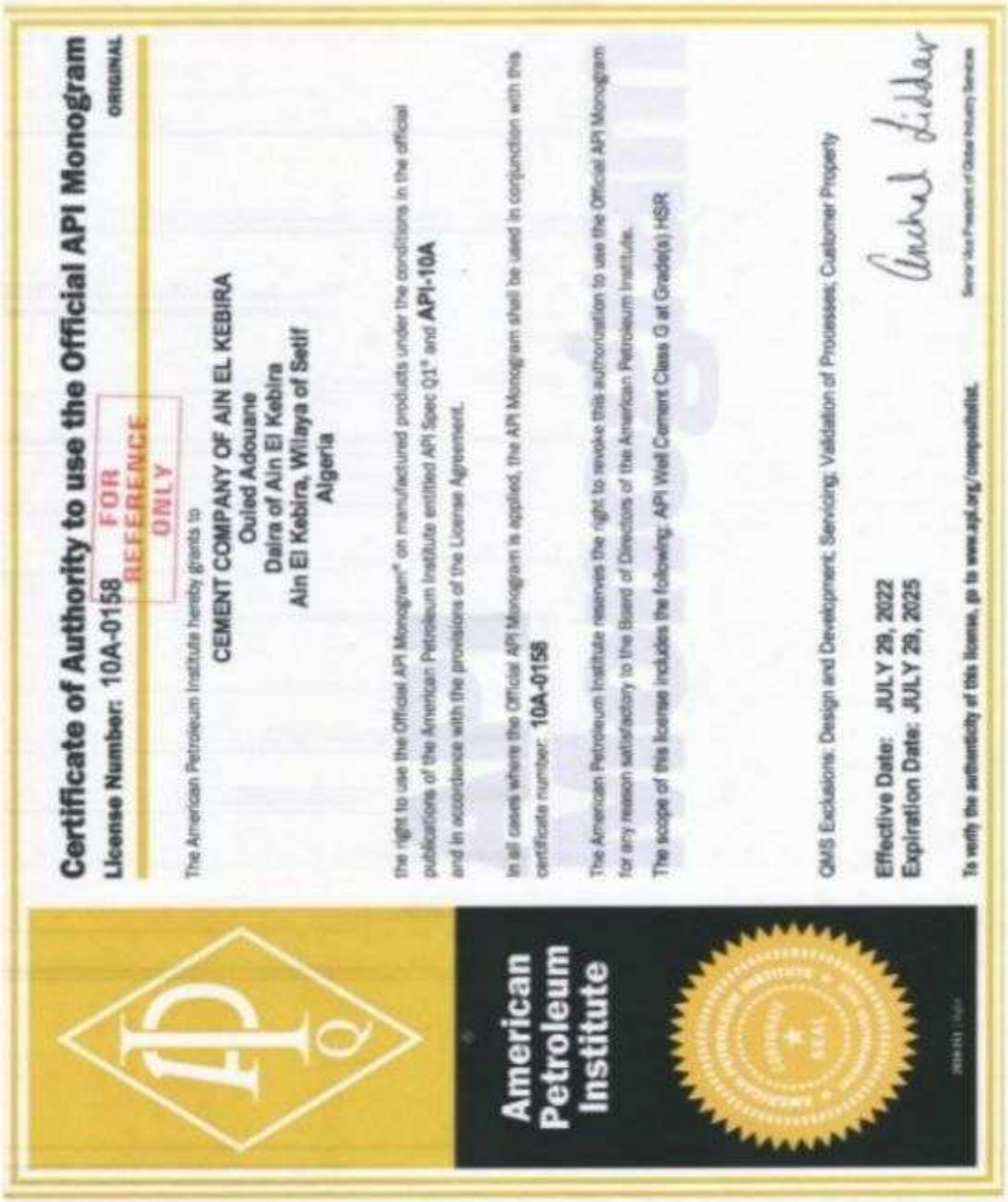
Signature/Fonction/Cachet

Julien NIZRI
Directeur Général d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification

Flashez ce QR Code pour vérifier la validité du certificat

afnor CERTIFICATION

الملحق رقم 03: حصول شركة الاسمنت على شهادة API-10A



Certificate of Authority to use the Official API Monogram

License Number: 10A-0158 FOR REFERENCE ONLY ORIGINAL

The American Petroleum Institute hereby grants to

CEMENT COMPANY OF AIN EL KEBIRA
Ouled Adouane
Daira of Ain El Kebira
Ain El Kebira, Wilaya of Setif
Algeria

the right to use the Official API Monogram® on manufactured products under the conditions in the official publications of the American Petroleum Institute entitled API Spec Q1® and **API-10A** and in accordance with the provisions of the License Agreement.

In all cases where the Official API Monogram is applied, the API Monogram shall be used in conjunction with this certificate number: **10A-0158**

The American Petroleum Institute reserves the right to revoke this authorization to use the Official API Monogram for any reason satisfactory to the Board of Directors of the American Petroleum Institute.

The scope of this license includes the following: API Well Cement Class G at Grade(s) HSR

QMS Exclusions: Design and Development; Servicing; Validation of Processes; Customer Property

Effective Date: JULY 29, 2022
Expiration Date: JULY 29, 2025

To verify the authenticity of this license, go to www.api.org/compositelist.

Senior Vice President of Global Industry Services

American Petroleum Institute

ملحق رقم 04: حصول شركة الاسمنت SCAEk على شهادة API-Q1

FOR REFERENCE ONLY

API American Petroleum Institute

REGISTRATION NO. Q1-3785

Certificate of Registration

The American Petroleum Institute certifies that the quality management system of

CEMENT COMPANY OF AIN EL KEBIRA
Ouled Adouane
Daira of Ain El Kebira
Ain El Kebira, Wilaya of Setif
Algeria

has been assessed by the American Petroleum Institute and found to be in conformance with the following:

API Spec Q1, 9th Edition

The scope of this registration and the approved quality management system applies to the

Manufacturing of Portland and Well Cement

API approves the organization's justification for excluding
Design and Development; Servicing; Validation of Processes; Customer Property

Effective Date:	**JULY 6, 2022**
Expiration Date:	**JULY 29, 2025**
Registered Since:	**JULY 29, 2019**

Senior Vice President of Global Industry Services

FOR REFERENCE ONLY

API Spec Q1 Registered

الملحق رقم 05: جدول حساب النتائج لشركة الاسمنت SKAEK لسنة 2017

Indicateurs	3.1. TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS					
	2015	2016	2017			Accroissement
Unité en Kda	Réalisations	Réalisations	Prévision	Réalisations	% Réal	2016 - 2017
Chiffre d'affaires H.T.	8 453 845	8 816 008	16 131 842	17 517 109	109%	98,70%
+ Variation stocks produit fini et en cours	-6 384	12 817	0	360 528	_	2713%
+ Production immobilisée	71 761	319 635	0	0	_	-100%
+ Subventions d'exploitation	1 731	4 015	0	8 427	_	110%
= Production	8 520 952	9 152 476	16 131 842	17 886 064	111%	95,42%
- Achats consommés	1 844 416	2 165 822	3 650 143	3 814 823	105%	76%
- Autres consom. & charges externes	672 462	741 481	1 743 607	902 355	52%	22%
= Consommation de l'exercice	2 516 878	2 907 303	5 393 749	4 717 178	87%	62%
= Valeur ajoutée	6 004 074	6 245 173	10 738 092	13 168 886	123%	110,87%
- Charges de personnel	1 099 713	1 358 642	1 057 630	1 371 076	130%	1%
- Impôts & taxes	118 029	137 523	229 760	280 304	122%	104%
= Excédent brut d'exploitation	4 786 332	4 749 008	9 450 702	11 517 505	122%	142,52%
- Autres produits opérationnels	81 234	95 213	0	100 186	_	5%
- Autres charges opérationnelles	7 121	17 186	612	8 127	1328%	-53%
- Dotation aux amorti. et aux provi.	766 299	1 070 966	2 472 684	2 767 305	112%	158%
- Reprise sur pertes de valeur et provi.	13 788	679	0	1 624	_	139%
= Résultat opérationnel	4 107 934	3 756 748	6 977 406	8 496 731	122%	126,17%
+ Produits financiers	152 172	132 205	28 465	81 450	286%	-38%
- Frais financiers bruts	-300	14	456 750	-369 457	-81%	_
= Résultat financier	151 872	132 191	-428 285	-288 007	67%	-318%
= Résultat courant	4 259 806	3 888 939	6 549 120	8 208 724	125%	111,08%
- Impôt sur les sociétés	812 143	738 554	585 325	424 042	72%	-43%
- Impôt différés sur résultats ordinaires	39 891	5 422	0	27 446	_	406%
- Part. des travailleurs aux bénéfices	200 000	130 000	0	400 000	_	208%
= Résultat net	3 207 771	3 014 964	5 963 796	7 412 128	124%	145,84%
Production ciment (Tonnes)	1 320 207	1 370 106	2 500 000	2 900 517	116%	111,70%
Total effectif (Agent)	455	489	640	512	80%	4,70%

الملحق رقم 06: الميزانية الفعلية (جانب الأصول) لشركة الاسمنت SCAEK لسنة 2017

SCAEK
SCAEK
Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

Matricule Fiscal 0 9 9 8 1 9 0 0 8 2 3 6 3 1 9
Article 1 9 2 4 2 0 1 0 0 1 1

Excercice allant 01/01/2017 au 31/12/2017

15/04/18 13:20

Bilan Actif

Exercice clos le 31/12/2017

Unité: null

ACTIF	Note	2017 Brut	2017 Amort-Prov.	2017 Net	2016 Net
ACTIF IMMMOBILISE (NON COURANT)	5				
Ecart d'acquisition (ou goodwill)	5	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles	5	29 490 810,94	25 012 535,94	4 478 275,00	1 540 000,00
Immobilisations corporelles	6	54 671 487 628,85	13 923 148 898,77	40 748 338 730,08	4 465 380 028,15
Terrains	5	168 715 946,38	0,00	168 715 946,38	45 850 181,38
Bâtiments	5	4 051 088 036,52	3 719 424 563,82	331 663 472,70	331 892 551,94
Autres immobilisations corporelles	5	50 451 683 645,95	10 203 724 334,95	40 247 959 311,00	4 087 637 294,83
Immobilisations en concession	5	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations encours		266 991 984,48	0,00	266 991 984,48	36 050 202 552,89
Immobilisations financières	6	1 189 244 532,57	0,00	1 189 244 532,57	162 019 018,55
Titres mis en équivalence – entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres titres immobilisés		0,00		0,00	0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	13	1 189 244 532,57	0,00	1 189 244 532,57	162 019 018,55
Impôts différés actif	11	128 968 703,99	0,00	128 968 703,99	113 015 506,12
TOTAL ACTIF NON COURANT		56 286 183 660,83	13 948 161 434,71	42 338 022 226,12	40 792 157 105,71
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	7	3 416 058 246,22	(129 831 274,04)	3 286 226 972,18	2 755 783 035,48
Créances et emplois assimilés	14	386 175 440,79	(179 332,00)	385 996 108,79	299 511 153,30
Clients	8	165 841 426,88	179 332,00	165 662 094,88	88 246 372,46
Autres débiteurs	9	169 503 773,88	0,00	169 503 773,88	139 124 812,88
Impôts et assimilés	21	50 669 720,50	(0,00)	50 669 720,50	72 139 967,96
Autres actifs courants		160 519,53		160 519,53	0,00
Disponibilités et assimilés	10	5 020 706 014,47	0,00	5 020 706 014,47	5 458 208 067,39
Placements et autres actifs financiers courants	17	1 000 000 000,00	0,00	1 000 000 000,00	4 400 000 000,00
Trésorerie	10	4 020 706 014,47	0,00	4 020 706 014,47	1 058 208 067,39
TOTAL ACTIF COURANT		8 822 939 701,48	(130 010 606,04)	8 692 929 095,44	8 513 502 256,17
TOTAL GENERAL ACTIF		65 109 123 362,31	(14 078 172 040,75)	51 030 951 321,56	49 305 659 361,88

15/04/18 13:20 Sysnet Software / Sysnet Compta BOUKAROURA C03C2169 Provisoire Page 1 / 1

RAPPORT DE GESTION 2017GICA - SCAEK 128

الملحق رقم 07: الميزانية الفعلية (جانب الخصوم) لشركة الاسمنت SCAEK لسنة 2017

SCAEK
SCAEK
Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

Matricule Fiscal : 099815000823631 9
Article 192420 10 011

Excercice allant 01/01/2017 au 31/12/2017

15/04/18 13:28

BILAN PASSIF

Exercice clos le **31/12/2017**

Unité: null

Passif	Note	2017	2016
CAPITAUX PROPRES	3		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	3	2 200 000 000,00	2 200 000 000,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))	3	20 433 832 637,43	17 835 942 485,23
Ecart de réévaluation		0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)	24	7 412 127 575,85	3 014 963 619,30
Autres capitaux propres – Report à nouveau	3	-342 907 143,20	-15 498 467,10
Liason inter unite	26	0,00	0,00
Part de la société consolidante) (1)		**29 703 053 070,08**	**23 035 407 637,43**
Part des minoritaires (1)		**0,00**	**0,00**
TOTAL I		**29 703 053 070,08**	**23 035 407 637,43**
PASSIFS NON COURANTS		**0,00**	**0,00**
Emprunts et dettes financières	13	13 549 860 284,37	13 548 807 595,91
Impôts (différés et provisionnés)	11	9 834 760,20	20 128 986,55
Autres dettes non courantes	14	0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance	12	848 894 328,20	543 316 964,04
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**14 408 589 372,77**	**14 112 253 546,50**
PASSIFS COURANTS		**0,00**	**0,00**
Fournisseurs et comptes rattachés		4 673 229 456,81	5 460 711 105,72
Impôts		325 260 194,97	75 657 643,20
Autres dettes	9	1 919 722 084,61	6 538 241 540,38
Trésorerie Passif	10	1 097 142,32	83 367 888,65
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**6 919 308 878,71**	**12 157 998 177,95**
TOTAL GENERAL PASSIF		**51 030 951 321,56**	**49 305 659 361,88**

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

15/04/18 13:28 Sysnet Software / Sysnet Compta BOUKAROURA C03C2169 Provisoire Page 1 / 1

RAPPORT DE GESTION 2017GICA - SCAEK 129

الملحق رقم 08: البطاقة التقنية لشركة الاسمنت عين الكبيرة سطيف

Nom		Société des ciments de Ain El Kebira « SCAEK »		
Forme juridique		SPA		
Groupe		GICA		
Siège social		Ouled Adouane BP n° 01 Ain El Kebira (19400) – Wilaya de Sétif		
Direction Générale		Cité Bounechada, Rue ABACHA Ammar Sétif		
P.C.A de la Société		Mr KHABER Laid		
D.G de la Société		Mr KHABER Laid		
Capital social		2 200 000 000,00 DZD		
Nombre d'actions		22 000 000		
Valeur nominale de l'action		100 DZD		
Actionnaire		Groupe Industriel des Ciments d'Algérie (GICA)		
Banque		Banque Extérieure d'Algérie - BEA		
Registre de commerce		98 B 0082263		
Activité principale		Production et commercialisation des ciments		
Secteur		Matériaux de construction		
Capacités nominales		3 000 000 Tonnes de ciment par an.		
Direction Générale	Tél	(036) 82.83.39	(036) 82.83.41	
	Fax	(036) 82.83.46		
Unité cimenterie	Tél	(036) 60.80.80	(036) 60.82.82	(036) 60.83.83
	Fax	(036) 82.81.81		
Site Web		http://www.scaek.dz/		
Certification		Système de management intégré « Qualité – Santé Sécurité – Environnement » selon les référentiels respectifs ISO 9001 version 2008, ISO 14001 version 2004 et OHSAS 18001 version 2007.		

Tonne

Volume de production	2015	2016	2017
Ciment	1 320 207	1 370 106	2 900 517
Clinker	1 060 006	1 092 061	2 426 483

Kda

Chiffre d'affaires	2015	2016	2017
Ciment	8 416 704,00	8 813 487,71	17 756 877,09

Agent

Effectifs	2015	2016	2017
Nombre	455	489	512

الملحق رقم 09: جدول مقارن لحوادث العمل خلال السنوات السابقة لشركة الاسمنت SCAEK

Désignations	2014	2015	2016	2017
NOMBRE D'ACCIDENTS DE TRAVAIL	17	5	6	14
NOMBRE DE JOURNEES PERDUES	187	135	115	240
TAUX DE FREQUENCE	20,4	6,18	6,29	15,57
TAUX DE GRAVITE	7,41	0,18	0,11	0,25

COMMENTAIRE
Comparativement aux années écoulées, l'année 2017 enregistre un taux de fréquence et de gravité supérieur par rapport à 2016 (Voir tableau).

20.6. ACTIVITE DE LA STRUCTURE SECURITE - EXERCICE 2017

20.6.1. FORMATIONS

1- Induction HSE pour : stagiaires, visiteurs et nouveaux recrus (électriciens, mécaniciens,rondiers et conducteurs d'engins) avant l'affectation à leurs postes de travail

2- Introduction des permis de travail pour effectuer les travaux au niveau de l'entreprise (Permis de travail à froid, à chaud, travail en hauteur, espace confiné et opération de levage)

- Permis de travail à chaud : qui est nécessaire pour tous travaux produisant une étincelle
- Permis de travail à froid : pour tous autres travaux
- Espace confiné : nécessaire pour tout espace confiné qui est un lieu totalement ou partiellement fermé
- Permis opération de levage : nécessaire pour la manutention mécanique où la charge depasse 04 T
- Permis travail en hauteur : nécessaire pour tous travaux effetués aux hauteurs comme : tour échangeur, silos,...
- Attestation de consignation : qui est une autorisation pour assurer l'isolation d'énergie électrique, mécanique ou hydraulique et qui est généralement ratachée au permis de travail
- Check list pour inspection d'échaffaudage : qui est une liste sur la quelle on fait l'inspection des composants de l'échaffaudage en matière de sécurité

3- Affichage des plaques de signalisation dans la ligne de production

4- contrôle périodique des extincteurs (01 fois/mois) pour chaque équipe de sécurité industrielle

5- Exercice de simulation périodiques (01 fois/mois) pour chaque équipe de sécurité industrielle

6- Elaboration d'un programme annuel de formation touche toute les structures

7- Reinduction HSE pour les accidentés qui ont repris le travail

20.6.2. TRAVAUX EFFECTUES

- Amenagement de la piste du contour de l'usine facilitant ainsi l'accès et la circulation des véhicules de rondes
- Entretien eclairage publique
- Récolte des déchets et incinération dans le four
- Opération de nettoyage des rigoles d'évacuation des eaux pluviales autour de l'unité
- Traitement des espaces verts, irrigation et taillage des arbres

Une équipe de régie de dix agents de la Société SETIF NET à été engagé par l'unité et qui a effectué les opérations suivantes :

- Nettoyage bordures routes, caniveaux, des eaux pluviale.
- Débouchage conduites eaux usées.
- Evacuation déchets (bois, ferraille...) vers lieu de stockage des déchets.
- Travaux de peinture (bordures trottoirs, bureaux et autres aménagements).
- Taillage des arbres et désherbage et préparation terre pour implantation de nouveaux arbustes.
- Collecte et incinération des déchets en papier.
- Nettoyage des vitres des blocs administratif, technique et cantine.

20.6.3. ACTIVITE CHS UNITE

Des sorties de la commission CHS (voir PVN° 01 à 11) plans d'actions et leurs suivi avec un bilan annuel comprote 62 points