

تقييم الأداء الشامل لمؤسسة إسمنت عين الكبيرة سطيف S.C.A.E.K باستخدام بطاقة
الأداء المتوازن

Evaluate the overall performance of the Ain El Kebira Foundation S.C.A.E. using the Balanced Scorecard

ذوادي مهدي

عمري سامي*

مخبر تقييم أسواق رؤوس الأموال الجزائرية في ظل
العولمة جامعة فرحات عباس سطيف 01. الجزائر.

مخبر تقييم أسواق رؤوس الأموال الجزائرية في ظل
العولمة جامعة فرحات عباس سطيف 01. الجزائر.

samibilel@yahoo.com

تاريخ القبول: 2019-12-18

تاريخ الاستلام: 2019-09-04

مستخلص:

هدفت الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل من خلال بناء نموذج مقترح لمؤسسة إسمنت عين الكبيرة. وقد بينت النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة تحقق أداءً كلياً مرتفعاً لكن بطريقة غير متوازنة بين مكونات البطاقة، مما يوجب عليها إعادة النظر في إستراتيجيتها من أجل ضمان نموها واستمرارها في ظل هذه البيئة المعقدة.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن؛ الأداء الشامل؛ الإستراتيجية؛ المحور المالي؛ محور العملاء.

تصنيف JEL: M100؛ M190؛ M410.

Abstract:

The objective of the study was to highlight the role of the balanced Scorecard in evaluating the overall performance by building a proposed model for Ain El Kebira Cement Corporation. The results show that Ain El Kebira Cement Corporation achieves a high performance but in an unbalanced way among the components of the card, which necessitates reconsidering its strategy in order to ensure its growth and continuity in this complex environment.

Keywords: Balanced Scorecard; Overall Performance; Strategy; Financial Hub; Customer Hub.

Jel Classification Codes : M100, M190, M410.

* المؤلف المراسل.

1. مقدمة:

في ظل قصور أدوات التحليل المالي التقليدية لكونها أكدت أساساً على الجانب المالي في تحليل وقياس الأداء، اتجه الفكر الإداري الحديث وفي ظل تطورات بيئة الأعمال المتسارعة إلى إدخال أبعاد إستراتيجية جديدة ومتعددة والتركيز عليها في قياس الأداء داخل المؤسسة. هذا ما حفز المفكرين على تطوير أساليب جديدة لمحاولة الإلمام بمختلف جوانب قياس الأداء في المؤسسة سواءً أكانت هذه الجوانب مالية أم غير مالية، فظهر ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكاليف تسعى لتلبية هذه الحاجة نظراً لما تعطيه من نتائج أكثر دقة وأكثر شمولاً. ومن أجل الإلمام ببطاقة الأداء المتوازن وبدورها وأهميتها في قياس وتحليل أداء المؤسسة الاقتصادية، قمنا باقتراح الإشكالية التالية:

كيف يتم تقييم الأداء الشامل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة إسمنت عين الكبيرة - سطياف؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة، تمت صياغة الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الأولى: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة شاملة لتحليل وتقييم الأداء في المؤسسة.

الفرضية الثانية: تستخدم مؤسسة إسمنت عين الكبيرة سطياف بطاقة الأداء المتوازن لتحسين وتطوير الأداء الشامل.

وللإجابة عن هاتين الفرضيتين، قُيِّمَ البحث إلى محورين أساسيين هما:

- المحور الأول: وشمل الجانب النظري لبطاقة الأداء المتوازن.
- المحور الثاني: تقييم الأداء الشامل لمؤسسة عين الكبيرة سطياف باستخدام بطاقة الأداء.

2. المحور الأول: الجانب النظري لبطاقة الأداء المتوازن.

1.2. تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن من قبل شخصين هما: روبرت كابلان "أستاذ محاسبة بجامعة هارفارد" وديفيد نورتون "مستشار من منطقة بوسطن" عام 1990، حيث قاد هذان الباحثان دراسة بحثية لعشرات المؤسسات لاكتشاف طرق جديدة للقياس، كان الدافع وراء هذه الدراسة هو الاعتقاد المتزايد بأن مقاييس الأداء المالية لم تعد فعالة للمؤسسة في بيئة الأعمال الحديثة. اقتنعت مؤسسات الدراسة، إلى جانب الباحثان كابلان ونورتون أن الاعتماد على المقاييس المالية فقط يؤثر على قدرتها على خلق القيمة، وبالتالي ناقشت المجموعة عدداً من

البدائل المحتملة، لكنهم استقروا على فكرة بطاقة الأداء التي تتضمن مقاييس أداء تأخذ بعين الاعتبار جميع وظائف المؤسسة: جانب العملاء، العمليات الداخلية وأنشطة الموظفين، الجانب المالي، ومراعاة جانب المساهمين. قام كابلان ونورتون بتسمية هذه الأداة بطاقة الأداء المتوازن وتم صدور هذا المفهوم لأول مرة في مقال تم نشره في مجلة **Harvard Business Review** تحت عنوان: "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance" "بطاقة الأداء المتوازن - المقاييس التي تقود الأداء-"، وخلال الأربع سنوات الأولى من صدور هذه الأداة تم تبنيها من قبل العديد من المؤسسات وحقت نتائج جيدة (Niven, 2006, p. 12).

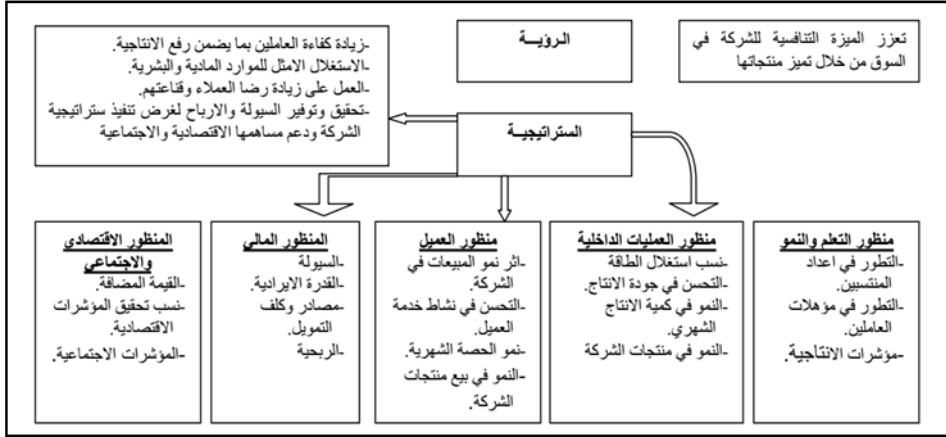
وقد عرفها كل من Kaplan & Norton على أنها: "مجموعة من المقاييس المالية والغير مالية التي تقدم للمسیر صورة واضحة وشاملة عن أداء المؤسسة، وعليه يمكن اعتبارها نظام قياس يمكن المؤسسة من اختيار المؤشرات والقياسات الملائمة والموضوعية" (David, 2007, p. 32). كما عرفها رحاب محمد عبد الرحمان بأنها: "نموذج يمثل إطار متعدد الجوانب لوصف وتنفيذ وإدارة إستراتيجية المؤسسة في كل المستويات الإدارية عن طريق ربط الأهداف والأولويات والمقاييس بهذه الإستراتيجية" (رحاب محمد، 2015، صفحة 168).

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن: بطاقة الأداء المتوازن هي: نموذج شامل يتم بموجبه تقييم أداء المؤسسة من خلال مختلف الجوانب المالية والغير المالية، الداخلية والخارجية، والأهداف طويلة وقصيرة الأجل.

2.2. مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة مكونات أساسية تشتمل على مقاييس تتراوح ما بين 16 إلى 20 مقياساً، مع إمكانية إضافة أو حذف مقاييس من قبل المؤسسات الاقتصادية (كما أوصى بها كل من Kaplan & Norton) بما يتناسب وطبيعة عملها. والشكل الموالي يوضح المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم(01): مكونات بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: يحيى علي حمادي الموسوي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثامن، عدد 22، الفصل الأول، 2013، ص.261.

يشير الشكل السابق إلى مختلف المحاور الأساسية للبطاقة، وكيف يتم التفاعل بينها بطريقة متوازنة من أجل تحقيق أداء كلي يراعي كافة الجوانب في المؤسسة.

أ. المحور المالي:

يعتبر هذا المحور هو المحصلة النهائية لكافة التغيرات التي تتم في المحاور الأخرى، حيث أن جميع هذه المحاور يهدف التحسين فيها في نهاية الأمر إلى تحسين صافي ثروة المساهمين أو الملاك والتي قد تكون في شكل تعظيم ربحية السهم EPS أو معدل عائد مرتفع على الأصول المستثمرة (محمد محمود، 2005، صفحة 138).

كما يعد المنظور المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء، وتمثل نتائج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المحققة لإستراتيجية المؤسسة بالعمل على تخفيض التكاليف بالمقارنة مع مؤسسة منافسة. ويركز المحور أيضا على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر (المردودية المالية) الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق المالكين، العائد على إجمالي الأصول، القيمة الاقتصادية المضافة EVA ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل (إدريس، 2009، صفحة 171).

ب. محور العملاء:

تعتمد معظم المؤسسات حاليا على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجياتها، لما يشكله هذا من أهمية كبيرة تزيد من فرص نجاح المؤسسة وبقائها واستمرارية نشاطها في ظل احتدام المنافسة، وهو ما يتطلب من المؤسسة تقديم منتجات (سلع وخدمات) بجودة عالية وبأسعار معقولة.

لقد أظهرت الدراسات أن كسب عملاء أوفياء وراضين يزيد من ربحية المؤسسة، فقد أظهرت بعض الدراسات أن زيادة 5% في ولاء العملاء يمكن أن ينتج عنه زيادة في الربح تتراوح بين 25% و 85% (إدريس، 2009، صفحة 189).

ت. محور العمليات الداخلية:

يعتمد جانب العمليات الداخلية على العمليات التي تدعم كلا من جانب العميل (عن طريق خلق قيمة للعملاء)، والجانب المالي عن طريق زيادة ثروة الملاك. وللتوضيح فإن جانب العمليات الداخلية يتكون من ثلاث عمليات هي (خالدية، 2018، صفحة 207):

1. عملية الابتكار: وتتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستلبي احتياجات العملاء.

2. عملية التشغيل: وتشمل عمليات الإنتاج والخدمات للعملاء، وكذلك العمليات الخاصة بتطوير وتحسين جودة المنتج وتحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء.

3. خدمة توصيل المبيعات، وخدمات ما بعد البيع.

ث. محور التعلم والنمو (خالدية، 2018، صفحة 208):

يحدد هذا المحور القدرات التي يجب على المؤسسة حيازتها من أجل تحقيق الكفاءة في استخدام أصولها الاقتصادية وبما يخلق قيمة للعملاء والمساهمين. إن كفاءة التعلم والنمو في المؤسسات يمكن قياسها بالآتي:

- كفاءة الفرد ومهاراته في إنجاز مهامه؛

- كفاءة نظام المعلومات؛

- كفاءة أنظمة التحفيز والمكافآت؛

ج. المحور الاجتماعي والبيئي: (إبراهيم، 2013، صفحة 363)

تعرضت بطاقة الأداء المتوازن إلى انتقادات نتيجة تجاهلها لمحور مهم وهو تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية، لأن الأداء الاجتماعي أصبح من الأهداف الأساسية

والضرورية لأية مؤسسة اقتصادية ترغب في البقاء والنمو، خاصة بعد أن صار إلزاماً قانونياً في بعض جوانبه وأخلاقياً في بعض جوانبه الأخرى.

يعرف الأداء الاجتماعي بأنه التزام من متخذ القرار بانتهاج أسلوب للعمل يؤمن من خلاله حماية المجتمع ككل وإسعاده، فضلاً عن تحقيق منفعته الخاصة. وبهذا أصبح الأداء الاجتماعي هدفاً مهماً تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقه. إن الأداء الاجتماعي يشتمل على ثلاثة مجالات هي: العاملين، البيئة والتفاعل مع المجتمع.

3. المحور الثاني: تقييم الأداء الشامل لمؤسسة عين الكبيرة S.C.A.E.K سطياف باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

1.3. تقديم المؤسسة:

سيتم تقديم مؤسسة إسمنت عين الكبيرة S.C.A.E.K في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): بطاقة تعريفية للمؤسسة

الاسم	شركة إسمنت عين الكبيرة SCAEK
القطاع	صناعة الإسمنت
الشكل القانوني	SPA
المجمع	GICA
الموقع	بلدية أولاد عدوان، ولاية سطيف
رأس المال سنة 2018	2200 000 000 دج
عدد الأسهم سنة 2018	11000 سهما
القيمة الاسمية للسهم	200000 دج
الطاقة الإنتاجية السنوية	3 000 000 طن

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

2.3. نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح:

1.2.3. المحور المالي:

كما هو الحال غالباً، فإن الهدف الأساسي لأية مؤسسة اقتصادية، يبقى هو تحسين وضعيتها المالية بأكبر قدر ممكن بتعظيم الفارق الموجب بين رقم أعمالها وتكاليفها، وهو الضامن الأكبر إن لم يكن الوحيد القادر على ضمان استمراريته ونموها في الأجلين المتوسط والطويل. وبما أن المؤسسة موضوع الدراسة قد اعتمدت إستراتيجية النمو والبقاء، فقد أمكن تحديد مؤشرات قياس الجانب المالي التالية:

أ. معدل دوران الأصول: يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على استغلال كافة أصولها المتاحة في تحقيق رقم الأعمال. إن ارتفاع هذا المعدل يشير إلى أن المؤسسة تستخدم أصولها بكفاءة عالية، وبحسب وفق العلاقة:

$$\text{معدل دوران الأصول} = \text{رقم الأعمال خارج الرسم} / \text{إجمالي الأصول}$$

والجدول الموالي يوضح ذلك:

الوحدة: مليون دينار

الجدول رقم (02): معدل دوران الأصول

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
رقم الأعمال	8200	8450	8820	17520	19360
مجموع الأصول	23440	38400	49310	51030	55610
معدل دوران %	34.98	22.00	17.88	34.33	34.81

المصدر: مستخرج من القوائم المالية للمؤسسة 2014-2018

ب. المردودية المالية: تقيس هذه النسبة مقدار ما تقدمه الوحدة الواحدة المستثمرة من أموال المساهمين من ربح صافي، وتعد نسبة مهمة لأن أحد أبرز أهداف التسيير المالي هو تعظيم ثروة المساهمين، وتحسب من خلال العلاقة التالية:

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

بالتطبيق على المؤسسة نجد:

الوحدة: مليون دينار

الجدول رقم (03): تطور معدل المردودية المالية

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
النتيجة الصافية	3300	3200	3010	7840	8530
الأموال الخاصة	19100	21660	23030	29700	35830
المردودية المالية %	17.28	14.77	13.06	26.39	23.80

المصدر: وثائق المؤسسة 2014-2018

2.2.3. محور العملاء:

يعتبر هذا المحور ذو أهمية بالغة، كون اكتساب العملاء وخدمتهم والمحافظة عليهم، يعد الهدف الأساسي للمؤسسة ولكونه المحدد الرئيسي لحصتها السوقية ومركزها التنافسي، فضلا على أنه المصدر الرئيسي لمداخيلها. ومن بين مؤشرات هذا المحور:

أ. الحصص السوقية:

يمكن قياس الحصص السوقية من خلال تتبع تطور حجم المبيعات خلال فترة الدراسة:

الوحدة: مليون دينار

الجدول رقم (04): تطور رقم الأعمال

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
رقم الأعمال HT	*8200	8450	8820	17520	19360
التطور %	8.32	3.05	4.38	98.63	10.50

* حجم المبيعات لسنة 2013 هو: 7570 مليون/دج

المصدر: وثائق المؤسسة 2014-2018

1. درجة الاحتفاظ بالعملاء:

تستحوذ المؤسسة على عدد كبير من العملاء بسبب كثرة الطلب على الإسمنت باعتبار أنها تخدم منطقة جغرافية واسعة ذات كثافة سكانية مرتفعة (خاصة ولايات: سطيف، ميله، جيجل، بجاية، برج بوعريج) وتحظى بمشاريع تنموية كبيرة، في مقابل عرض محدود نوعا ما. انطلاقا من هذا فإن المؤسسة وحسب ملاحظتنا لا تعطي أهمية خاصة لجانب الاحتفاظ بالعملاء (ربما لارتفاع الطلب على منتجاتها ولكبر عملائها الدائمين البالغ عددهم 12110 عميلا). بل إنه في بعض الحالات تقوم المؤسسة برفض منح "بطاقة زبون" لمن يطلبها. لذلك هذا العنصر لا يمكن الاعتماد عليه في هذه المؤسسة.

3.2.3. محور العمليات الداخلية:

حرصا على مواكبة التطورات الحاصلة في محيط المؤسسة، وللمحافظة على مستوى عال من الأداء فيما تقوم به من عمليات ونشاطات في إطار عملها اليومي (تطوير المنتجات، العلاقة مع الموردين، أنظمة العمل وغيرها)، نقترح المؤشرات الموالية.

أ. معدل دوران المخزون:

معدل دوران المخزون = متوسط المخزون / تكلفة المبيعات (المنتجات النهائية)

بالتطبيق على المؤسسة نجد:

الجدول رقم(05): معدل دوران المخزون (المنتجات النهائية)

2018	2017	2016	2015	2014	السنة
68	68	113	296	98	معدل دوران المخزون (يوم)

المصدر: وثائق المؤسسة 2018-2014

ب. إنتاجية العامل:

إنتاجية العامل = قيمة الإنتاج الكلي / إجمالي عدد

بالتطبيق على المؤسسة نجد:

الجدول رقم(06):تطور معدل إنتاج العامل

2018	2017	2016	2015	2014	السنة
1243230	1393331	1370106	1320207	1310148	الإنتاج (طن)
536	512	489	455	405	عدد العمال
2319	2721	2802	2902	3235*	إنتاجية العامل (طن/ عامل)
-14.77	-2.89	-3.44	-10.29	2.82	معدل التطور %

* إنتاجية العامل لسنة 2013: 3146 طن.

المصدر: وثائق المؤسسة 2018-2014

4.2.3. محور التعلم والنمو:

ونعني به تحديد المهارات والقدرات الأساسية التي يجب على المؤسسة تنميتها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهذا من أجل سد الفجوة بين القدرات والمهارات المتاحة وتلك التي تحتاجها. وفي إطار هذا المكون نقترح المؤشرات التالية:

أ. معدل التأطير:

معدل التأطير = عدد الإطارات / إجمالي العمال

الجدول رقم(07):معدل التأطير

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
عدد الإطارات	114	114	108	128	148
إجمالي العمال	405	455	489	512	536
معدل التأطير %	28.15	25.05	22.09	25	27.61

المصدر: وثائق المؤسسة 2014-2018

ب. معدل التوظيف: يحسب بتتبع تطور العمال مع الأخذ بعين الاعتبار عدد خروج العمال.

الجدول رقم(08):معدل التوظيف في المؤسسة

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
إجمالي العمال	*405	455	489	512	536
معدل التطور %	0.5	12.35	7.47	4.7	4.69

*عدد العمال لسنة 2013: 407 عامل.

المصدر: وثائق المؤسسة 2014-2018

5.2.3. محور الأداء المجتمعي (الاجتماعي والبيئي): من أجل تحسين ورفع كفاءة الأداء التشغيلي في المؤسسة، يجب الأخذ بعين الاعتبار عدة جوانب مرتبطة بما يعرف بالتنمية المستدامة (المؤشرات الاجتماعية والبيئية). حتى يمكن استعمال وتسيير الموارد المتاحة بصورة أمثل. وقد قمنا في هذا المجال باقتراح المؤشرات التالية:

أ. معدل استهلاك الطاقة الكهربائية

الجدول رقم(09):معدل استهلاك الطاقة الكهربائي

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
الكمية المستهلكة Kwh/T	133.7	138.08	134.67	129.3	319.52
معدل %	-6.9	-3.8	-6.2	-3.99	147.12

المصدر: وثائق المؤسسة 2014-2018

ب. معدل طرح النفايات:

الجدول رقم(10):معدل طرح النفايات

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
كمية النفايات 10 ³ طن	*1789	1796	1846	1846	1846
معدل التطور %	4.68	0.4	2.78	00	00

*سنة 2013 كمية النفايات: 1709 (10³طن).

المصدر: تقرير التسيير للمؤسسة 2014-2018

ج. المساهمة الاجتماعية للمؤسسة:

يمكن حسابها وفقا لما يلي: عدد الأفراد المستفيدين من المزايا في المؤسسة.

الجدول رقم(11):المساهمة الاجتماعية للمؤسسة

مليون دينار

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
عدد العمال	405	455	489	512	536
علاوات	*234	391	443	443	599
المعدل %	6.8	67.10	13.29	00	35.21

*علاوات التأمينات لسنة 2013: 219 مليون دينار.

المصدر: تقرير التسيير للمؤسسة 2014-2018

بناء على ما سبق يمكن وضع النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن الخاص بمؤسسة عين الكبيرة SCAEK، والذي يعتمد بدوره على خمسة أبعاد أساسية، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(12): تقييم الأداء الشامل لمؤسسة إسمنت عين الكبيرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

2018	2017	2016	2015	2014	المقاييس	المحاور
34,81	34,33	17,88	22	34,98	معدل دوران الأصول %	المحور المالي
23,8	26,39	13,06	14,77	17,28	المردودية المالية %	
58,61	60,72	30,94	36,77	52,26	أداء المنظور الأول * 25%	
10,5	98,63	4,38	3,05	8,32	الحصة السوقية %	محور العملاء
-	-	-	-	-	درجة الاحتفاظ بالعميل %	
10,5	98,63	4,38	3,05	8,32	أداء المنظور الثاني * 25%	
18,89	18,89	31,39	82,22	27,22	معدل دوران المخزون %	محور العمليات الداخلية
14,77-	2,89-	3,44-	10,29-	2,82	إنتاجية العامل %	
4,12	16	27,95	71,93	30,04	أداء المنظور الثالث * 25%	
27.61	25	22.09	25.05	28.15	معدل التأخير %	محور التعلم والنمو
4.69	4.7	7.47	12.35	0.5	معدلات التوظيف %	
2.73	37.44	29.22	23.55	-	معدل رضا العاملين %	
35,03	67,14	58,78	60,95	28,65	أداء المنظور الرابع * 25 %	
147.12	-3.99	-6.2	-3.8	-6.9	معدل استهلاك الطاقة الكهربائية %	محور الأداء الاجتماعي والبيئي
00	00	2.78	0.4	4.68	معدل طرح النفايات %	
35.21	00	13.29	67.10	6.8	المساهمة الاجتماعية %	
182,33	-3,99	9,87	63,7	18,38	أداء المنظور الخامس * 25 %	
72,647	59,625	32,98	59,1	34,412	الأداء الكلي %	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجداول السابقة.

من خلال ما سبق، نلاحظ ما يلي:

- المحور المالي:

خلال السنوات من 2014 إلى 2016 نلاحظ تراجع في الأداء المالي للمؤسسة، ويعزى هذا لتراكم التكاليف والأعباء الخاصة بالخط الإنتاجي الثاني الذي تقوم المؤسسة بإعداده. أما بالنسبة لسنة 2017 فيرتفع الأداء بشكل لافت نتيجة انطلاق الخط الثاني في الإنتاج من

جهة، وللزيادات الحاصلة في كمية المبيعات وفي أسعار البيع في نفس الوقت، مما أدى إلى زيادة الإيرادات المحققة والأرباح.

أما بالنسبة للمردودية المالية للسنوات 2014، 2015 و2016، فنلاحظ أنها تتراجع بسبب ارتفاع الأموال الخاصة مع ثبات نسبي في النتيجة، ثم ترتفع تدريجيا في السنتين الأخيرتين 2017، 2018 بسبب ارتفاع النتيجة الصافية وانطلاق الخط الثاني في العملية الإنتاجية. إن الأداء المالي الجيد الحالي للمؤسسة، قد يصبح مهددا وفي الأجل القريب بفعل تشبع السوق الجزائرية مع الدخول الفعلي لمنتجين جدد إلى السوق أو انتظار دخول آخرين، مما يدفع بها تحسين كفاءة استخدام أصولها وفتح أسواق جديدة إقليمية أو جهوية خاصة في إفريقيا.

- محور العملاء:

بالنسبة لهذا محور فنتائج كانت متذبذبة خلال الخمس سنوات موضوع الدراسة، حيث نلاحظ أنه في سنة 2014 بلغ كانت المبيعات 8200 مليون/دج لترتفع بعد ذلك من سنة لأخرى، لكن سنة 2017 حدث انفجار في المبيعات حيث زادت بنسبة 98,63 بالمئة بسبب انطلاق الخط الإنتاجي الثاني مع مصاحبة ذلك في ارتفاع في الطلب.

أما بالنسبة للعملاء فالمؤسسة لها عدد جد كبير من العملاء بسبب ندرة المنتج حيث سنة 2018 بلغ عدد الزبائن 12110 زبون، وهو عدد جد كبير لذلك يمكن القول أن مستوى الأداء في هذا المنظور مرتبط بشكل كبير بمدى توسعة الحصة السوقية عن طريق استهداف أسواق جديدة

- محور العمليات الداخلية:

من خلال متابعة أداء منظور العمليات الداخلية نلاحظ أن مستوى الأداء سنتي 2014 و2015 كان في تزايد بسبب الارتفاع الكبير في مستوى المخزون، مما يفسره معدل دوران المخزون الذي بلغ 296 يوما حوالي عشرة أشهر وهي مدة كبيرة خاصة مادة الإسمنت التي تعتبر سريعة التلف، ثم يعود معدل دوران المخزون في التحسن بسبب نقص المدة خلال ثلاث سنوات الأخيرة 2016، 2017 و 2018 بسبب نقصان معدل دوران الأصول مقارنة بالسنتين السابقتين كون المؤسسة تعمل على التحكم في تصريف منتجاتها. ومنه يمكن القول أن مستوى الأداء في العمليات الداخلية في تحسن وفق وتيرة قليلة، وهذا نتيجة للارتفاع الطفيف في مستوى أداء العاملين الذي بدوره يساهم في تحسين الإنتاجية وتحقيق قيمة مضافة وهذا ما يؤدي بدوره إلى الزيادة في تصريف المنتجات تامة الصنع.

- محور التعلم والنمو:

باستثناء سنة 2016 التي تراجع فيها الأداء نتيجة النقص الموجود في عدم في رضا العاملين إضافة إلى معدلات التوظيف القليلة وعدم وجود التأطير الكافي، ثم نسجل زيادة المضطربة خلال السنوات 2014 و 2015، أما بالنسبة لسنتي 2017 و 2018 فيرتفع مستوى الأداء بنسبة معتبرة بسبب الزيادة في معدلات التوظيف نتيجة بداية الإنتاج في الخط الثاني وهذا ما أدى إلى نقص في معدل التأطير كون هذا الأخير زاد بنسبة قليلة مقارنة بإجمالي العمال. إذا فالتحسن في مستوى الأداء مرتبط بالتحسن في معدلات التوظيف والتأطير من خلال إعداد وتكوين وتأهيل العمال إضافة إلى التحسين في معدل رضا العاملين من خلال تطبيق سياسة أجور وحوافز مناسبة.

- محور الأداء الاجتماعي والبيئي:

بالنسبة لهذا المحور نلاحظ أنه خلال السنتين 2014، 2015 أظهر مستوى أداء متزايد نتيجة الزيادة في استهلاك الطاقة الكهربائية بسبب الزيادة في الإنتاج، هذا ما يؤدي إلى زيادة في قيمة النفايات المطروحة، كما نلاحظ الزيادة في المساهمة الاجتماعية. أما في سنتي 2016 و 2017 فينخفض مستوى الأداء نتيجة انخفاض استهلاك الكهرباء والنقص في طرح النفايات وزيادة في المساهمة الاجتماعية. وتقوم مؤسسة إسمنت عين الكبيرة ابتداء من سنة 2015 باستثمارات من أجل المحافظة على البيئة أساسها الاسترجاع وتحويل الطاقة الضائعة إلى منافع والمحافظة على المحافظة وتحقيق مبادئ التنمية المستدامة باقتناء المصافي خاصة، مما يبين تنامي الدور البيئي والاجتماعي للمؤسسة من خلال الرشادة والاستعمال العقلاني للموارد المتاحة وإدخاله ضمن معايير تحسين الأداء في المؤسسة.

4. خاتمة:

من خلال تقييم الأداء الشامل لمؤسسة إسمنت عين الكبيرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن اتضح لنا أن لها دور مهم في قياس وتقييم الأداء، لأنها تقوم بهذه العملية أخذا بعين الاعتبار لجوانب متعددة متداخلة ومتكاملة من أداء المؤسسة، إذ أن كل جانب بما يحدده من أهداف ومن مؤشرات لقياسها يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الجوانب الأربعة الأخرى. ولذا فإن إعداد الجوانب والمقاييس والمؤشرات التي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن يمر أولاً عبر تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وكيفية مساهمة كل مكون من مكونات البطاقة في تحقيقها. ثم يلي ذلك تحديد ما يتضمنه كل محور على حدة بهدف تحقيق هذا البعد.

النتائج:

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل عناصر الأداء الشامل وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- توصلنا إلى أن مؤسسة اسمنت عين الكبيرة تسלט الضوء في عملية تقييم الأداء على النتائج فقط دون التركيز على التحسين والتطوير وهو ما ينفي صحة الفرضية الثانية.
- كذلك تبين أن مؤسسة اسمنت عين الكبيرة تهتم بكل جوانب الأداء الخمسة "المحور المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو والمحور الاجتماعي والبيئي"، لكن مع تفاوت درجة الاهتمام بينها، فمن وجهة نظرنا نلاحظ أن جانب التعلم والنمو لم يلق الاهتمام الكافي لأنه يظهر أن هناك المؤسسة لم تقم بتحقيق نسب فنية معيارية بين أصناف العمال.

الاقتراحات:

في نهاية هذا البحث، واعتماداً على ما قمنا به من تحليل وما توصلنا إليه نتائج، فإننا نقترح على المؤسسة ما يلي:

- إعادة النظر في ضرورة تحقيق الأداء الكلي من خلال كل الأبعاد المدروسة وبصفة متوازنة.
- استغلال كل طاقتها الإنتاجية من أجل تخفيض التكاليف.
- استهداف أسواق جديدة غير السوق الجزائري (في إفريقيا خاصة).
- تخصيص قسم يهتم بالجوانب البيئية داخل المؤسسة وفي محيطها.

5. قائمة المراجع:

➤ الكتب باللغة العربية:

- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبيح إدريس. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. الأردن: داروائل للنشر، الطبعة الأولى.
- عبد الرحمان رحاب محمد. (2015). أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن. الجزائر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدار الجزائرية للنشر.
- يوسف محمد محمود. (2005). البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن Balanced Scorecard. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

➤ المقالات في مجلة علمية

- بوجنان خالدية. (العدد 09/جوان، 2018). محاولة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. دفاتر بوادكس ، صفحة 207.
- سحر طلال إبراهيم. (2013). تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن . مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد الخامس والثلاثون، جامعة بغداد ، الصفحات 362-363.
- يعي علي حمادي الموسوي. (2013). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء. مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثامن، عدد 22، الفصل الأول ، صفحة 261.

➤ الكتب باللغة الأجنبية:

- David, K. R. (2007). L'Alignement Stratégique.Paris: EYROLLES.
- Niven, P. R. (2006). Balanced Scorecad step-by-step "Maximizing Performance and maintining result". New Jersey CANADA: john wiley HOBOKEN.