

تحقيق الرقابة الإستراتيجية من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن
في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة إسمنت-تبسة
**Achieve strategic control through the use of a balanced
scorecard in the economic establishment
Case Study - Tebessa Cement**

<p>د. نوفل سمايلي*</p> <p>مخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، جامعة العربي التبسي - تبسة - الجزائر Nawfel.smaili@univ-tebessa.dz</p>	<p>ط.د. فاطمة الزهراء بوطورة</p> <p>مخبر تنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس، سطيف - الجزائر fatmazohra.boutora@univ-setif.dz</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

تاريخ القبول: 2020/11/10

تاريخ الاستلام: 2020/06/14

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية حديثة في تحقيق الرقابة الإستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على مؤشرات مالية وغير مالية، ومن خلال الدراسة الميدانية تبين أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كنظام رقابي فعال يساهم في متابعة وتقييم ومتابعة الإستراتيجية من خلال المقارنة بين الأداء المستهدف والأداء المنجز واكتشاف مواطن الضعف في الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للوصول لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ومن ثمة الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الأداء؛ بطاقة الأداء المتوازن؛ رقابة إستراتيجية؛ مؤسسة الإسمنت؛ تبسة.

Abstract

This study aims to highlight the importance of the balanced scorecard as a modern strategic tool in achieving strategic oversight in the economic institution by relying on financial and non-financial indicators, and through the field study it became clear the importance of applying the balanced scorecard as an effective monitoring system that contributes to the monitoring, evaluation and follow-up of the strategy by comparing the targeted performance The accomplished performance, discovering the weaknesses in performance and taking the necessary corrective measures to reach to achieve the strategic goals and from there reach to achieve a sustainable competitive advantage for the institution under study.

Keywords: Performance; Balanced Scorecard; Strategic Control; Cement Corporation; Tebessa.

* المؤلف المرسل: د. نوفل سمايلي، الإيميل: Nawfel.smaili@univ-tebessa.dz

مقدمة

إن التطورات التي يشهدها العالم اليوم في جميع المجالات الاقتصادية، الاجتماعية والإدارية أدت إلى تغيير جذري في الأساليب والمعايير التي تحكم عمل المؤسسات الاقتصادية وللإستجابة لهذه التطورات بأبعادها المختلفة أصبحت الإدارة الإستراتيجية ضرورة حتمية وملحة للمؤسسات على اختلاف أنشطتها لضمان بقاءها واستمرارها، فمؤسسات الأعمال اليوم تسعى للبحث عن أدوات تساعد في قياس وتقييم أدائها بما يساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية من جهة وإعطاء المديرين بالإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء المؤسسة من جهة أخرى، حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إستراتيجية حديثة توفر للمؤسسة الاقتصادية نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية بدءا من صياغة الإستراتيجية وصولا إلى تنفيذها والرقابة عليها. فالرقابة الإستراتيجية اليوم تعد من الأنظمة الرئيسية في المؤسسات الاقتصادية من خلال مقارنة الأداء المخطط مع الأداء الفعلي لتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة من أجل تحسين وتطوير أداء المؤسسة، حيث تعتمد المؤسسات الاقتصادية على بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أدائها الاستراتيجي من خلال ربط أدائها بالأهداف والاستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيقها من خلال التوازن بين مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية ممثلة في أربعة أبعاد رئيسية: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

وتعد مؤسسة إسمنت- تبسة كغيرها من المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة تسعى لتطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية حديثة تساعد في تقييم الاستراتيجيات التي تتبناها لما توفره من مقاييس غير مالية إلى جانب المقاييس المالية التقليدية من خلال ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى أهداف عملية يمكن قياسها من خلال المقارنة بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتحقيق الجودة والتميز مقارنة بمنافسيها.

1- إشكالية الدراسة: تكمن مشكلة الدراسة في أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بما فيها مؤسسة إسمنت-تبسة محل الدراسة تفتقر إلى نظام حديث كبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تتعرض لها المحلية منها والدولية، حيث تعتبر بطاقة الأداء أداة إستراتيجية فعالة في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية. فمشكلة الدراسة تتمثل أساسا في معرفة ما إذا كانت مؤسسة إسمنت-تبسة قادرة على استخدام بطاقة الأداء

المتوازن كأسلوب إداري حديث يتجاوز الأساليب الإدارية التقليدية التي تقتصر على المقاييس المالية التقليدية في قياس وتقييم أدائها الاستراتيجي إلى مقاييس غير مالية تساعد مؤسسة إسمنت-تبسة بشكل فعال في تحقيق رقابة على الاستراتيجيات التي تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيقها. وعليه تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي: **ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الرقابة الإستراتيجية بمؤسسة إسمنت-تبسة؟**

وتتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية أهمها:

- ما المقصود بطاقة الأداء المتوازن وفيما تتمثل أهم المؤشرات المالية وغير المالية لهذه البطاقة؟

- ما المقصود بالرقابة الإستراتيجية وما هو دورها وأهميتها في حياة المؤسسة الاقتصادية؟
- كيف يمكن الاستفادة من استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الرقابة الإستراتيجية بمؤسسة إسمنت-تبسة؟

2- فرضية الدراسة: في إطار الإشكالية المطروحة يمكن طرح الفرضية الآتية: " وجود تأثير لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الرقابة الإستراتيجية بمؤسسة إسمنت-تبسة".

3- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة من حداثة موضوع الرقابة الإستراتيجية الذي أصبح يحظى باهتمام كبير في وقتنا الحالي، حيث تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث في قياس وتقييم أدائها الاستراتيجي على المدى الطويل بما يضمن بقاءها واستمرارها.

4- أهداف الدراسة: يمكن حصر أهمها فيما يلي:

- تسليط الضوء على المفهوم النظري لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة والرقابة الإستراتيجية؟
- إبراز أهمية بطاقة الأداء المتوازن في متابعة وتقييم الإستراتيجية بشكل فعال؟
- محاولة التعرف على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة إسمنت-تبسة من خلال استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

5- منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي للتعرف على بطاقة الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية حديثة في متابعة وتقييم الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية، والمنهج التحليلي لتحليل الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ودورها في قياس وتقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية بمؤسسة إسمنت - تبسة للوقوف على مدى إمكانية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الرقابة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

6-مصطلحات الدراسة: أهمها مايلي:

6-1- **بطاقة الأداء المتوازن:** طرحت هذه البطاقة من قبل كل من: R.Kaplan و D. Norton والتي مكنت المنظمات من قياس أدائها الكلي باستعمال بيانات مالية وغير مالية، من خلال ترجمة رسالة المؤسسة ورؤيتها إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية حيث تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء بالمؤسسة

الاقتصادية بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الإستراتيجية (Horngren, Sundem, Stratton, 2005,p :448).

6-2- **الرقابة الإستراتيجية:** هي العملية التي يتم بمقتضاها متابعة أنشطة المؤسسة ونتائج مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب في جميع المستويات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة " (الدوري، 2012، ص ص: 317-318).

7- الدراسات السابقة: من أبرزها مايلي:

7-1- **دراسة صبري مقيح (2019)** بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية في إطار الرقابة الإستراتيجية. دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة في قياس وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية خاصة بالمؤسسة الوطنية لأشغال الطرق، ولقد تم التوصل من خلال هذا المقال إلى أن الرقابة الإستراتيجية عملية مهمة تمكن المؤسسة من الوصول لأهدافها المخططة، وبطاقة الأداء المتوازن تساهم وبشكل كبير في تحسين ورفع أداء المؤسسة، كما تبين أن المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق تمتلك كل المتطلبات الضرورية بإنشاء بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها في تقييم أدائها (مقيح، 2019).

7-2- **دراسة عريوة محاد (2011)** بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية_ دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة ومدينة التل بسطيف. وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في قياس وتقييم الأداء المستدام بمؤسسات الصناعات الغذائية من خلال إجراء مقارنة

بين الأداء في ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، وخلصت هذه المذكرة إلى تركيز المؤسستين في قياس وتقييم أدائها على المؤشرات المالية التقليدية المتمثلة في البعد المالي وإهمالها للمؤشرات غير المالية والمتمثلة في: بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو والبعد البيئي وهذا ما ينعكس بشكل سلبي على أداء المؤسستين (عريوة، 2011).

7-3- دراسة عبد اللطيف عبد الطيف وحنان تركمان (2005) بعنوان: الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات. هدفت هذه الدراسة إلى أهمية نظام الرقابة الإستراتيجية في تنفيذ استراتيجيات المنظمة ومن ثم تحقيق أهدافها وغاياتها، من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة لأنظمة الرقابة في كل من مستشفى الأسد الجامعي والمستشفى الوطني في مدينة اللاذقية ولقد تم التوصل في هذا المقال إلى وجود علاقة بين مستوى الأداء وبين فعالية نظام الرقابة الإستراتيجية المستخدم في المؤسسة الاقتصادية (عبد اللطيف عبد الطيف، حنان تركمان، 2005).

7-4- دراسة (Kaplan and Wisner, 2009) بعنوان: The judgmental Effects of Communication and Blanced Scorecard Category on performance Evaluation (طرش، 2018، ص:31).

وتمحورت حول الآثار التقديرية للإتصال و بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء وهدفت الدراسة للتعرف عما إذا كانت بطاقة الأداء المتوازن تتضمن أربعة أبعاد أم خمسة في حال وجود الأهداف الإستراتيجية غير التقليدية. ونتائج هذه الدراسة أظهرت أن الأهمية الإستراتيجية للقضايا البيئية لا يوجد لها أثر ذو دلالة على وزن مقاييس الأداء البيئية فيما يتعلق بتقييم الأداء أو تخصيص الأحكام.

8- التعليق على الدراسات السابقة والدراسة الحالية: من خلال الدراسات السابقة نجد أن بطاقة الأداء المتوازن حظيت باهتمام الباحثين في مجال الأعمال كأسلوب حديث لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، حيث تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في: - أن هناك اهتمام واسع من قبل الباحثين في دراسة أهمية ودور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية ومتابعته وتقييمه اعتمادا على مقاييس أداء مالية وأخرى غير مالية من خلال خمسة أبعاد رئيسية.

- التركيز على دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة تساعد المؤسسات الاقتصادية على الإدارة الإستراتيجية الجيدة وتمكنها من صياغة ومتابعة وتقييم استراتيجياتها بشكل أكثر تنظيما.

وتختلف الدراسة الحالية عن السابقة من خلال النقاط التالية:

- قياس مدى إمكانية الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في متابعة وتقييم الاستراتيجيات الموضوعية بمؤسسة إسمنت تبسة بكفاءة وفعالية.

- التركيز على بناء نموذج فعال لبطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت تبسة يراعي نوع المقاييس التي يمكن تطبيقها للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية المراد تحقيقها.

9- هيكل الدراسة: يمكن تقسيم الدراسة إلى المحورين التاليين:

المحور الأول: الإطار النظري للرقابة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن

أولاً- الرقابة الإستراتيجية

يقوم نموذج الإدارة الإستراتيجية على جانبين رئيسيين الأول يتعلق بالرقابة على التنفيذ بما يضمن التنفيذ السليم واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب في حالة وجود أي انحرافات والجانب الثاني يتعلق بعملية تقييم الإستراتيجيات المطبقة ومستويات إنجاز الأهداف الموضوعية وخطط العمل.

1- مفهوم الرقابة الإستراتيجية: ظهرت عدة تعاريف للرقابة الإستراتيجية حيث عرفت على أنها: " ذلك النظام الذي يساعد المؤسسات الاقتصادية بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر " (الحسني، 2000، ص: 220). وتعرف الرقابة الإستراتيجية أيضا بأنها: " العملية التي يتم بمقتضاها متابعة أنشطة المؤسسة ونتائج مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب في جميع المستويات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ". (الدوري، 2012، ص ص: 317-318).

من خلال ماسبق يمكن القول أن الرقابة الإستراتيجية هي عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بما يتناسب وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بكفاءة وفعالية.

2- أهمية الرقابة الإستراتيجية: يمكن إيجازها في النقاط الآتية (الدوري، 2012، ص: 338):

- وسيلة فعالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خياراتها الإستراتيجية بصورة مستمرة.
- تعتبر بمثابة اختبار لدرجة المواءمة بين المؤسسة وبين المتغيرات البيئية.
- تحسين الكفاءة التشغيلية وتسهيل إدارة التغيير، وتقييم أداء المديرين في تنفيذ مهامهم.
- المساعدة في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كبطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة.

- توليد المعلومات الشاملة لفعاليات الوحدات التنظيمي.

3- عمليات الرقابة الإستراتيجية: تتمثل فيما يلي (الضمور، القطامين، 2006، ص: 196):

3-1- تحديد ما يجب قياسه: من خلال تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، فهناك معايير على مستوى المؤسسة ومعايير وظيفية، ومعايير على مستوى الأقسام.

3-2- تحديد معايير القياس: وهي وضع المعايير التي تستند إليها المؤسسة في قياس نتائج الأداء، وقد تكون هذه المعايير كمية أو نوعية، وتوضح كما يلي: (كباب، 2007، ص: 35)

3-2-1- المعايير الكمية: مثل: صافي سعر السهم، الحصة السوقية العائد من الاستثمار... الخ.

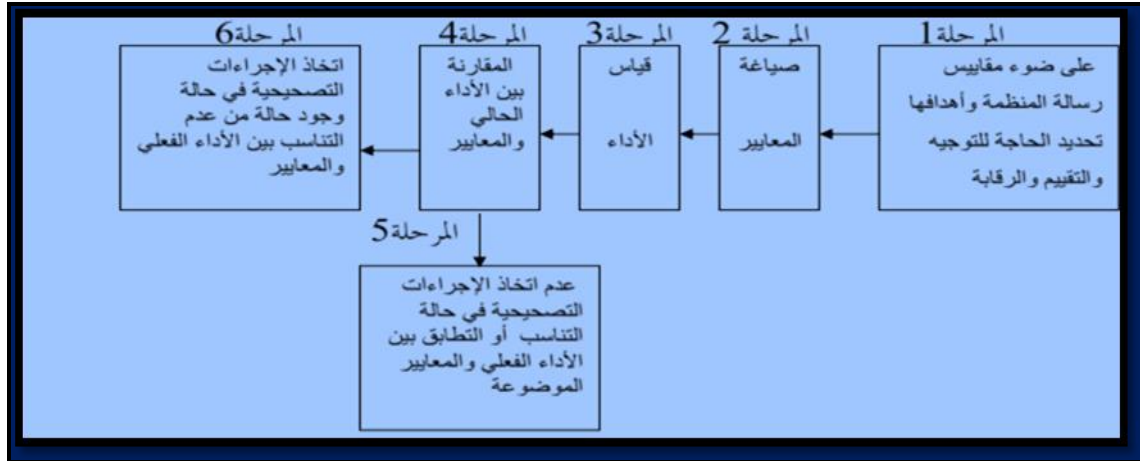
3-2-2- المعايير النوعية: وتتمثل في مقابلة الاستراتيجيات بالأهداف وذلك من خلال تناغم الإستراتيجية مع المتغيرات البيئية، توافق الإستراتيجية مع القدرات المالية للمؤسسة، أن تحقق هذه البدائل ميزة تنافسية للمؤسسة؛ وأن تكون هذه البدائل مقبولة من أصحاب المصلحة، وأن تكون مناسبة مع رسالة المؤسسة، وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وإمكانية تطبيقها.

3-3- قياس الأداء الفعلي: وهي قياس الإنجاز وفق المعايير الموضوعية حيث تقوم المؤسسة بقياس الأداء يوميا أو أسبوعيا أو شهريا.

3-4- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: ويتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير وهي معرفة ما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف أم لا، وفي حالة تطابقها تتوقف العملية الرقابية أما إذا لم تتطابق فتنتقل إلى الخطوة الأخيرة.

3-5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: إذا كانت نتائج الأداء لا تتطابق مع الأهداف فإنه لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية العكسية، وتكون إما بتعديل أو تغيير المعيار، أو تصحيح الانحراف، أو إبقاء الأمور على ما هي عليه.

الشكل رقم (01): عمليات الرقابة الإستراتيجية



المصدر: منال كباب، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم التسيير، فرع: إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص: 42.

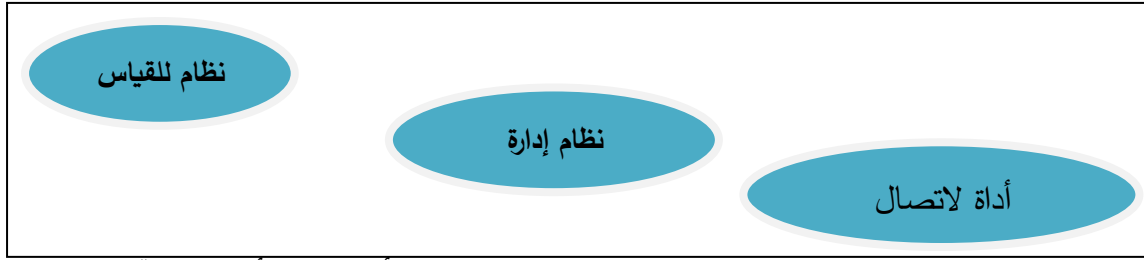
ثانيا- ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الإدارية الحديثة كونها تحاول تطبيق التوازن والربط بين رؤية ورسالة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومن بين انعكاساتها على أدائها من خلال تجسيد هذا الأداء في أربعة محاور رئيسية تجمع بين مختلف محركات الأداء.

1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: أعطيت عدة تعاريف لبطاقة الأداء المتوازن من طرف المفكرين في مجال الإدارة الإستراتيجية، حيث عرفها كل من Robert Kaplan و David Norton بأنها: "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم ورسم تحركاتهم المستقبلية" (Kaplan, Norton, 1992, p : 71). كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات" (يوسف، 2016، ص: 192)، وتعرف أيضا بأنها: "أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها، من خلال ترجمة البرنامج إلى مجموعة من منظورات الأداء المالية وغير المالية، الملموسة وغير الملموسة، الداخلية والخارجية" (الخفاجي، ياغي، 2014، ص: 43).

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

الشكل رقم (02): مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن



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

2- خصائص بطاقة الأداء المتوازن: تتمثل أهمها في التالي (مقدم، نوفمبر 2010):

- تعد بطاقة الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد انطلاقاً من الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها وهي: بعد الأداء المالي، بعد العلاقات مع الزبائن، بعد عمليات التشغيل الداخلية وبعد عمليات التعلم والنمو، وتقسم بطاقة الأداء المتوازن كل بعد إلى خمس مكونات رئيسية هي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية، المبادرات والقيم الفعلية.
- تقوم بطاقة الأداء على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كمياً ومالياً.
- تربط بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل بعد مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من إستراتيجية تنظيم العمل.
- تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، وخاصة عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
- تقوم بطاقة الأداء على أساس مجموعة من الروابط الرأسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية وبعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية، ويتطلب مقياس الأداء

المتوازن توافر نظام معلومات راقى وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح نظم التقرير البرمجية لتدفق المعلومات رأسيا وأفقيا في الوقت المحدد.

- تتطلب بطاقة الأداء وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي تتبع مباشرة مجلس الإدارة وتتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي.

3- نموذج بطاقة الأداء المتوازن: يقوم نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب إداري حديث في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية من خلال التكامل بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية من خلال أربعة أبعاد أساسية: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

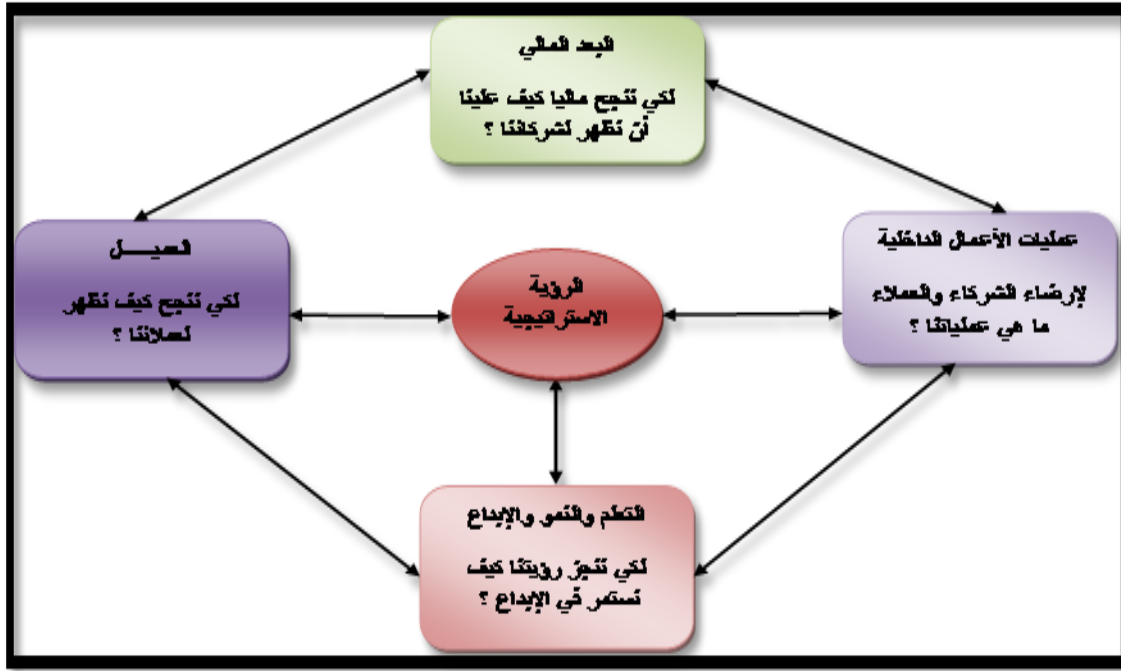
3-1- البعد المالي: يركز هذا البعد أيضا على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق الملكية، العائد على إجمالي الأصول، القيمة الاقتصادية المضافة ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل (إدريس، الغالي، 2009، ص: 171).

3-2- بعد الزبائن: تحتاج المؤسسة إلى أن توجه اهتمامها لتلبية احتياجات ورغبات زبائنها لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح من خلال مجموعة من المؤشرات مثل: رضا الزبائن، الحصة السوقية، القدرة على الاحتفاظ بالزبائن، اكتساب عملاء جدد وربحية العميل (سماي، أولاد إبراهيم، 2016، ص: 150).

3-3- بعد العمليات الداخلية: يهتم هذا البعد بالإجراءات التشغيلية الداخلية الذي يسمح للمؤسسة بالتميز وبهذا تتمكن من تحقيق الرغبات المتوقعة للزبائن بكفاءة وفعالية، ومن ثمة تحقيق نتائج متميزة ومرضية للمساهمين (سماي، أولاد إبراهيم، 2016، ص: 150).

3-4- بعد التعلم والنمو: يحدد هذا البعد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق العمليات الداخلية عالية المستوى والتي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، ويتضمن هذا البعد ثلاث مؤشرات أساسية: قدرات العاملين، قدرات أنظمة المعلومات والإجراءات التنظيمية (ستر، 2018، ص: 119). والشكل رقم (03) يلخص الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم (03): نموذج بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 02، 2014، ص:61.

4- متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: تتمثل (إدريس، الغالبي، 2009، ص ص: 34-35):

4-1- الإستراتيجية: باعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن هي ترجمة منهجية للمنظور الإستراتيجي والخيارات الإستراتيجية بأهداف مقاسه، يتطلب الأمر التركيز على أن تكون هذه الإستراتيجية واضحة المعالم ومدروسة بعناية بالشكل الذي يساهم في ربط المقاييس المالية وغير المالية بالقضايا الإستراتيجية المهمة للمؤسسة، وهنا يظهر دور علاقات السبب والنتيجة بين أبعاد بطاقة الأداء في وصف الجوانب الإستراتيجية المهمة والنتائج المستهدفة منها.

4-2- رعاية الإدارة العليا: بمعنى ضرورة تبني واقتناع الإدارة العليا للمؤسسة ببطاقة الأداء المتوازن ودعمها لها، وذلك لضمان التطبيق الناجح والفعال لها.

4-3- الحاجة إلى بطاقة الأداء المتوازن: وهنا على المؤسسة أن تحدد الحاجة الفعلية وراء استخدام البطاقة وكذلك تحديد المؤشرات الرئيسية في كل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

4-4- الدعم والمشاركة: إن نجاح تبني بطاقة الأداء المتوازن واعتماد معاييرها يتطلب مزيدا من المشاركة والدعم من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة والإدارة في مختلف المجالات ليتشكل التزام وحشد يساهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار، مما يرفع من المبادرات الفردية والجماعية ويساهم في نجاح تشكيل فرق فعالة تدعو إلى التميز في الأداء وإيجاد القيمة.

4-5- النظام التنظيمي: من المفترض أن تعمل المؤسسة بأنشطتها المختلفة وتداخلاتها لتعزيز من وجود سلاسل قيمة تساهم في الارتقاء بالأداء، هنا فإن الإستراتيجية وتحديد الزبائن وتوضيح العمليات وأساليب العمل والإدارة تأخذ في إطار واضح المعالم ومحدد يساهم في نجاح العمل وينعكس إيجابيا على مؤشرات الأداء.

4-6- البيانات: من الضروري أن تتوفر البيانات الكافية والموثوق فيها من مصادر متعددة لغرض أن تعطي معنى محدد لقياسات الأداء، والبيانات يفترض أن تأخذ في إطار قدرتها وارتباطها لمتطلبات المعايير.

4-7- الموارد: إن وجود نظام إداري تتوفر له الموارد الكافية شرط أساسي وضروري لنجاح العمل والارتقاء بالأداء، فالتطبيق الفعال لنظام بطاقة الأداء المتوازن يرتبط بوجود فرق وأفراد قادرين على الاتصال بسهولة لتعزيز الهدف المشترك وتحقيقه بصورة متميزة.

تشكل هذه العناصر في مجملها مجموعة من الجوانب الأساسية لضمان التطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن، فتكامل هذه المتطلبات يساهم في نقل بطاقة الأداء من مجرد ممارسة إدارية إلى برامج عملية تقود إلى بناء نظام إداري إستراتيجي جديد في المؤسسة.

ثالثا- تقييم الأداء الاستراتيجي وعلاقته بطاقة الأداء المتوازن

يساهم تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المؤسسة للتعرف على اتجاهات الأداء فيها، ويشمل على معايير مختلفة منها: معايير الإنتاجية، معايير الربحية، معايير القيمة المضافة، مؤشرات النشاط، معدلات النمو.

1- مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي: يعرف تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية على أنه: "تكوين مقاييس الأداء والمؤشرات الكمية التي تبين الكيفية التي تحقق بها المؤسسة أهدافها، وهي تغطي كافة المستويات داخل المؤسسة مع التوجه الدائم نحو التحسين المستمر لأهدافها" (نطرش، 2017، ص: 103). كما يعرف أيضا على أنه: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو غايات موضوعة مسبقا، وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس جوانب سير التقدم هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المؤسسة" (إدريس، الغالبي، 2007، ص: 487).

وعليه يمكن القول أن تقييم الأداء الاستراتيجي هو العملية التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المؤسسة للتعرف على اتجاهات الأداء فيها من خلال معايير محددة وواضحة.

2- أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي: أهمها (حمادي، عبادي، 2009، ص: 04):

- مساعدة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها، واكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها، كذلك تحديد نقاط القوة والضعف في أداء جميع الأقسام في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة ككل.

- المساهمة في تعديل الإستراتيجية استجابة للتغيرات البيئية، ودعم وتعزيز عملية اتخاذ القرار في المؤسسة خاصة القرارات الإستراتيجية منها.

- اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة، حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

3- بطاقة الأداء المتوازن نظام متكامل لتقييم الإستراتيجية: تتضمن الإدارة الإستراتيجية مجموعة من العمليات بدءا من تصميم وصياغة الإستراتيجية الملائمة إلى تنفيذها وتقييمها بهدف خلق قيمة مضافة للمؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين، وتعمل بطاقة الأداء المتوازن على اتساق رؤية المؤسسة بكافة عملياتها، فعند إجراء أي تغيير في إستراتيجية المؤسسة سواء بإدخال تعديلات أو إضافات لن يتحقق الاتساق بين رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها وبين عمليات المؤسسة إلا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (عريوة، 2011، ص: 04).

فبطاقة الأداء المتوازن أداة إستراتيجية فعالة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة بكفاءة وفعالية. فهي نظام للتعلم التنظيمي حيث تمكن المديرين في المؤسسات الاقتصادية من تكييف استراتيجياتهم بما يتناسب والفرص البيئية الموجودة والتهديدات المحتملة بالبيئة الخارجية من خلال مايلي (مقدم، نوفمبر 2010):

- إطار استراتيجي مشترك يوضح الإستراتيجية الكلية ويظهر لكل عامل في المؤسسة بماذا تساهم نشاطاته، يتحقق هذا بفضل بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر شكلا من أشكال الأداء المشترك، ونظام لعودة المعلومات المتعلقة بالآثار الإستراتيجية والتي تسمح باختبار الفرضيات حول علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف والخيارات الإستراتيجية.

- نظام لحل المشكلات يحل ويستخلص المعطيات حول الأداء ثم يكيف الإستراتيجية بدلالة تطور الظروف والمشكلات من خلال الحل الجماعي أي الحل بالفرق.

المحور الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الرقابة الإستراتيجية بمؤسسة الإسمنت-

تبسة

أولاً- تقديم عام لمؤسسة إسمنت- تبسة

تعتبر صناعة الإسمنت من الصناعات الضرورية خاصة في الدول النامية وذلك باعتبارها الوسيلة الضرورية لقيام هياكل المشاريع التنموية والتي تشكل الأساس لباقي الأنشطة الاقتصادية والصناعات الأخرى حيث تعد مؤسسة إسمنت- تبسة من أهم المؤسسات الوطنية المنتجة لمادة الإسمنت ذات الجودة العالية والمطابقة للمواصفات القياسية العالمية والتابعة للمجمع الوطني لصناعة الإسمنت بالجزائر.

1- التعريف بمؤسسة إسمنت- تبسة: هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق والغرب، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق وفي سنة 1996 انفصلت عن مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بقسنطينة لتصبح مؤسسة قائمة بذاتها تحت اسم مؤسسة اسمنت- تبسة برأس مال يقدر ب 800 مليون دينار جزائري. وتضم مؤسسة إسمنت- تبسة الإدارة العامة المتمركزة بواسطة ولاية تبسة والمصنع بدائرة الماء الأبيض، بالإضافة إلى وحدة البيع التي تساهم في زيادة حجم طاقة التخزين وتسيير عمليات التوزيع من خلال قرب موقعها من الزبون (مؤسسة اسمنت -تبسة، 2019، وثائق داخلية).

2- أهداف مؤسسة إسمنت- تبسة: وتتمثل أهمها (مؤسسة اسمنت -تبسة، 2019، وثائق داخلية):

1-2- أهداف إقتصادية: وتتمثل في النقاط الآتية:

- توسيع نشاط المؤسسة وإنشاء خط إنتاج جديد.
- تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الإسمنت ومواد البناء.
- إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة.
- الزيادة في رأس المال وتسديد الديون وشراء استثمارات جديدة لتوفير مناصب عمل أخرى.
- تنمية الاقتصاد الوطني مع إمكانية المساهمة في إنشاء مصانع أخرى .

2-2- أهداف بيئية واجتماعية: يمكن حصرها فيما يلي:

- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل، وتوفير مادة الاسمنت بأسعار مقبولة مقارنة بالمستوردة مما يساهم في خفض أسعار المنازل إلى حد معين .

- توزيع جزء من الأرباح على العمال مما يدعم مستواهم المعيشي .

- المحافظة على البيئة من خلال تجهيز المصنع بمجموعة من المصفاة لمنع وصول المواد والغازات المتطايرة من المداخل إلى المحيط الخارجي للمصنع.

كما تهدف المؤسسة حسب ما جاء في وثائقها: " إلى إنتاج، نقل، تسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بصناعة مادة الاسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية المرتبطة ارتباطا مباشر بمادة الإسمنت."

2-3- أهداف مالية: بالنسبة للأهداف المالية للمؤسسة فهي تركز على تعظيم الأرباح قصيرة الأجل من خلال تحقيق كفاءة العمليات المالية، الاستثمارية والتشغيلية، بدل هدف تعظيم قيمة المؤسسة.

3- منتجات مؤسسة إسمنت- تبسة: تتخصص مؤسسة إسمنت - تبسة في إنتاج الإسمنت البورتلاندي المركب، حيث شرعت في إنتاجه سنة 1995 بطاقة إنتاجية قدرها 525 ألف طن سنويا من نوع (55 CPA) والتي تعد تجربة أولى لاستقطاب العملاء والتعريف بالمؤسسة، حيث أن إنتاج هذا النوع لم يحقق النتائج المتوقعة نظرا لارتفاع تكلفة إنتاجه، الأمر الذي دفع بالمؤسسة إلى تعديل تركيبه لتتخصص في إنتاج الإسمنت البورتلاندي المركب من نوع (CPJ) ثم تتحول مرة أخرى إلى النوع (5.32 A II EM CPJ) المعروف بجودته لاحتوائه على نسبة عالية من الكلنكار ويتكون الإسمنت عموما من أكسيد الكالسيوم، أكسيد الألمنيوم، أكسيد الحديد (مؤسسة اسمنت-تبسة، 2019، وثائق داخلية).

ثانيا- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت- تبسة خلال الفترة (2017-2019)

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت- تبسة مجموعة من المؤشرات المالية وأخرى غير مالية ممثلة في أربعة أبعاد رئيسية: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

1- البعد المالي: يركز هذا المحور على قياس الأداء المالي لمؤسسة إسمنت- تبسة في الأجل القصير وإظهار نتائج العمليات والنشاطات المختلفة بالمؤسسة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من مؤشرات الأداء المالي كالتالي:

1-1- معدل العائد على الأصول: ويقاس العلاقة بين صافي الأرباح والأصول فهو أثر النشاط الاستثماري والتشغيلي بالمؤسسة، وحسابه:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = (\text{صافي الأرباح} / \text{مجموع الأصول}) * 100$$

الجدول رقم (01): معدل العائد على الأصول بمؤسسة إسمنت- تبسة للفترة (2017-2019)

(الوحدة: مليون دينار جزائري)

البيان	2017	2018	2019
النتيجة الصافية	929.55	709.29	297.37
مجموع الأصول	8000.85	8772.39	8239.73
معدل العائد على الأصول (%)	11.61	8.08	3.60

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة إسمنت- تبسة.

من خلال الجدول نجد إنخفاضاً في معدل العائد على الأصول خلال سنة 2018 بمؤسسة إسمنت-تبسة حيث انخفض من (11.61%) إلى (8.08%) ليستمر في الانخفاض خلال سنة 2019 ليصل إلى (3.60%) بسبب انخفاض قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للأصول وانخفاض المبيعات التي شهدت تراجعاً كبيراً خلال سنة 2019.

1-2- معدل القيمة المضافة: ويتم قياس اعتماداً على هذا المؤشر درجة التكامل والانسجام بين مختلف أنشطة المؤسسة، وذلك من خلال المعادلة:

$$\text{معدل القيمة المضافة} = (\text{القيمة المضافة} / \text{رقم الأعمال}) * 100$$

الجدول رقم (02): معدل القيمة المضافة بمؤسسة إسمنت- تبسة للفترة (2017-2019)

(الوحدة: مليون دينار جزائري)

البيان	2017	2018	2019
القيمة المضافة	2253.86	1974.45	1356.87
رقم الأعمال	3640.71	3290.00	2692.25
معدل القيمة المضافة	70.14	60.01	50.39

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة إسمنت- تبسة.

شهد مؤشر القيمة المضافة بمؤسسة إسمنت- تبسة انخفاضاً من سنة 2017 إلى سنة 2018 من (70.14%) إلى (60.01%) ليصل خلال سنة 2019 إلى (50.39%) بسبب انخفاض الكمية المباعة وبالتالي انخفاض الأرباح المحققة بالمؤسسة.

1-3- معدل المردودية المالية: ويعبر هذا المعدل عن مردودية الأموال الخاصة بمؤسسة إسمنت- تبسة، ويمكن حسابه كالتالي:

معدل المردودية المالية = (النتيجة الصافية/ الأموال الخاصة) * 100**الجدول رقم (03): معدل المردودية المالية بمؤسسة إسمنت - تبسة للفترة (2017-2019)**

(الوحدة: مليون دينار جزائري)

البيان	2017	2018	2019
النتيجة الصافية	929.55	709.29	297.37
الأموال الخاصة	6306.12	6630.64	6560.81
معدل المردودية المالية	14.74	10.69	4.53

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة اسمنت - تبسة.

يوضح الجدول انخفاض في مؤشر المردودية المالية بمؤسسة إسمنت - تبسة خلال سنتي 2018 و 2019 من (10.69%) إلى (4.53%) بسبب انخفاض الإيرادات بعد أن شهد ارتفاعا خلال الفترة السابقة خاصة خلال سنة 2017 ليصل إلى (14.74%) بسبب ارتفاع حجم العوائد الشئ الذي يعبر عن تعافي العوائد خلال هذه السنة.

1-4- مؤشر التحكم في التكاليف: ويعبر هذا المؤشر عن حجم التكاليف الثابتة والمتغيرة بالمؤسسة، بالعلاقة التالية:

نصيب الطن المنتج من تكاليف الإنتاج = تكاليف الإنتاج / الكمية المنتجة**الجدول رقم (04): معدل التحكم في التكاليف بمؤسسة الإسمنت - تبسة للفترة (2017-2019)**

(الوحدة: مليون دينار جزائري)

البيان	2017	2018	2019
تكاليف الإنتاج	1493.58	1305.11	1478.46
الكمية المنتجة	3747.44	3279.57	2835.34
معدل التحكم في التكاليف (دج/طن)	3985.60	5214.40	3979.51

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة اسمنت - تبسة.

من خلال الجدول يتبين أن مؤسسة إسمنت - تبسة عرفت تحكما مقبولا في التكاليف خلال سنة 2018 مقارنة بسنة 2017 حيث ارتفع معدل التحكم في التكاليف من (3985.60 دج) إلى (5214.40 دج) وذلك بسبب إرتفاع الكميات المنتجة خلال سنة 2018، وفي سنة 2019 انخفض هذا الأخير إلى (3979.51 دج) نتيجة لانخفاض في الكميات المنتجة خلال سنة 2019.

2- بعد الزبائن: يعد الزبائن من أهم المقاييس غير المالية والجدول الموالي يبين أهم مؤشرات المعتمدة في قياس هذا البعد بمؤسسة إسمنت- تبسة.

الجدول رقم (05): مؤشرات بعد الزبائن بمؤسسة إسمنت- تبسة للفترة (2017-2019)

البيان	2017	2018	2019
معدل التغير في المخزون (%)	62.99	31.22	29.88
معدل التغير في المبيعات (%)	-14.27	-21.11	18.18

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة اسمنت- تبسة.

يظهر من الجدول أعلاه أن المخزون من المواد المنتجة بمؤسسة إسمنت- تبسة شهد انخفاضا متتاليا خلال السنوات 2018 وسنة 2019 حيث وصل خلال سنة 2019 إلى (29.88%) وذلك راجع لانخفاض الكميات المنتجة، بالإضافة إلى انخفاض في المبيعات ليصل إلى (-21.11%) خلال سنة 2018 ليشهد تعافي نوعا ما خلال سنة 2019 ويرتفع إلى (18.18%).

3- بعد العمليات الداخلية: تعد عملية تحويل المدخلات المتاحة لدى مؤسسة إسمنت- تبسة إلى مخرجات ذات قيمة من المحاور المهمة في عمل المؤسسة حيث تسعى إلى تحقيقه من خلال مقاييس العمليات التشغيلية الضرورية في الأجل القصير والطويل من خلال التحسين والتطوير والتركيز على العمليات الإنتاجية وجودتها. والجدول التالي يبين مؤشرات العمليات الداخلية بمؤسسة إسمنت- تبسة للفترة (2017-2019).

الجدول رقم (06): مؤشرات العمليات الداخلية بمؤسسة إسمنت- تبسة للفترة (2017-2019)

البيان	2017	2018	2019
معدل إنتاجية العامل (طن)	115.66	830.27	667.13
نصيب الطن من مصاريف الصيانة(دج/طن)	189.69	144.09	75.97

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة اسمنت- تبسة.

من خلال هذه المؤشرات المبينة أعلاه حول العمليات الداخلية بمؤسسة إسمنت- تبسة أن إنتاجية العامل شهدت تزايد خلال سنة 2019 كما نجد انخفاض في مصاريف الصيانة إلى (75.97دج) خلال سنة 2019 نتيجة لقيام المؤسسة بمعالجة جميع الأعطال الإنتاجية خاصة بعد تصليح الفرن خلال السنوات السابقة وبالتحديد خلال سنة 2016، حيث تسعى المؤسسة بشكل مستمر إلى القيام بمختلف عمليات الصيانة لمختلف الأجهزة والمعدات سعيا للمحافظة على

استمرار العمليات الإنتاجية، فنجاح المؤسسة في انجاز العمليات الداخلية يعني نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المالية.

4- محور التعلم والنمو: يعتبر تطوير قدرات العاملين من أهم الأهداف الإستراتيجية فمبادرات النمو والتطوير لا تأتي فقط من الإدارة العليا بل كذلك يجب أن تأتي من العاملين في المستويات الدنيا خاصة الذين لديهم احتكاك مباشر مع العملية الإنتاجية. ويمكن تلخيص مؤشرات التعلم والنمو المعتمدة بمؤسسة إسمنت- تبسة كما يلي:

الجدول رقم (07): مؤشرات التعلم والنمو بمؤسسة إسمنت- تبسة للفترة (2017-2019)

البيان	2017	2018	2019
معدل مصاريف التكوين (%)	9.63	12.11	5.46
معدل التأطير (%)	40.74	43.79	41.64
معدل تكرار حوادث العمل (%)	9.27	6.00	16.76
نسبة النمو في مصاريف العاملين (%)	14.70	19.59	23.27

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة إسمنت- تبسة. من خلال هذه المؤشرات نجد أن مؤسسة إسمنت- تبسة تركز في إستراتيجياتها التكوينية على تطوير معارف وقدرات الموظفين العلمية والمهنية في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة من أجل تشجيعهم على المبادرة والتجديد والابتكار، حيث ارتفع معدل مصاريف التكوين بالمؤسسة من (9.63%) إلى (12.11%) خلال سنة 2018 مما يدل على أن مؤسسة إسمنت- تبسة تخصص مبالغ معتبرة لتكوين موظفيها حيث تعتبر هذه السنة أفضل السنوات التي استفاد فيها موظفي مؤسسة إسمنت- تبسة من التكوين وتطوير المعارف، بالإضافة إلى انخفاض معدل التأطير من (43.79%) إلى (41.64%) خلال سنة 2019، نتيجة لتخفيض عقود العمل المدعم CTA ومثيلاتها من العقود خلال هذه السنة، ففي إطار سعي مؤسسة إسمنت- تبسة في كسب رضا وولاء العاملين فيها من خلال ضمان أمنهم وسلامتهم داخل المؤسسة بمختلف هياكلها تخصص هذه الأخيرة سنويا مبالغ معتبرة وبرامج محددة وواضحة للتقليل قدر الإمكان من حوادث العمل والقضاء على المخاطر. فبعد التعلم والنمو بالمؤسسة يعتبر حجر الأساس لإنجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية وتحقيق أهدافها المالية ومن ثمة ضمان بقاءها واستمرارها.

ويمكن تلخيص أداء محاور بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت- تبسة وفقا للجدول رقم(08).

الجدول رقم (08): أداء مؤسسة إسمنت-تبسة من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للفترة (2017-2019)

النتيجة النهائية (%)			النتيجة المنجزة فعلا (%)			البيانات			
2016	2018	2017	2019	2018	2017	المستهدفات	الأوزان	المؤشرات	الأبعاد
2.16	4.84	6.96	3.60	8.08	11.61	%15	%9	معدل العائد على الأصول (%)	المحور المالي
4.58	5.45	6.37	50.39	60.01	70.14	%55	%5	معدل القيمة المضافة (%)	
1.51	3.56	4.91	4.53	10.69	14.74	%15	%5	معدل المردودية المالية (%)	
6.82	8.93	6.83	3979.51	5214.40	3985.60	3500(دج/طن)	%6	معدل التحكم في التكاليف (%)	
15.07	22.78	25.07	أداء المحور المالي						
%25									
24.9	26.01	52.49	29.88	31.22	62.99	%12	%10	معدل التغير في المخزون (%)	محور الزبائن
15.15	-17.59	-11.89	18.18	-21.11	-14.27	%12	%10	معدل التغير في المبيعات (%)	
40.05	8.42	40.60	أداء محور الزبائن						
%20									
11.77	14.65	2.04	667.13	830.27	115.66	850(طن)	%15	معدل إنتاجية العامل (طن)	
12.66	24.01	31.61	75.97	144.09	189.69	60(دج/طن)	%10	معدل مصاريف الصيانة (دج/طن)	
24.43	38.66	33.65	أداء محور العمليات الداخلية						
%25									
36.4	80.73	64.2	5.46	12.11	9.63	%1.50	%10	معدل مصاريف التكوين (%)	محور التعلم والنمو
8.32	8.75	8.14	41.64	43.79	40.74	%25	%5	معدل التأطير (%)	
6.98	2.5	3.86	16.76	6.00	9.27	%12	%5	معدل تكرار حوادث العمل (%)	
11.63	9.79	7.35	23.27	19.59	14.70	%20	%10	معدل النمو في مصاريف العاملين (%)	
63.33	101.77	83.55	أداء محور التعلم والنمو						
%30									

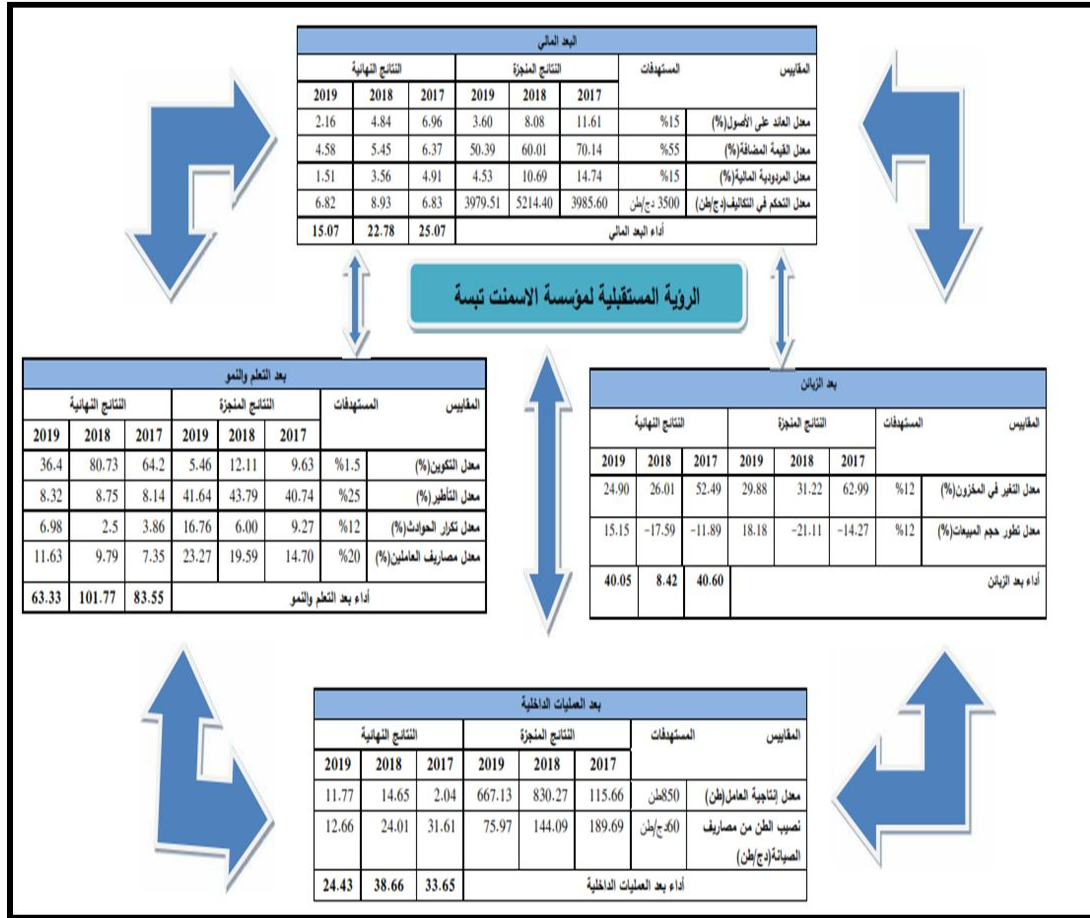
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة اسمنت- تبسة.

يوضح الجدول بطاقة الأداء وفقا أبعادها الأربعة من خلال المقارنة بين الأداء المستهدف والأداء المنجز فعلا، حيث يتم الحصول على النتيجة النهائية لأداء كل محور وفقا للعلاقة التالية:

النتيجة النهائية = (النتيجة المنجزة فعلا / النتيجة المستهدفة) * الوزن النسبي.

وبناء على هذه المؤشرات يمكن اقتراح نموذج بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت - تبسة كما يوضحها الشكل رقم (04).

الشكل رقم (04): نموذج بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت - تبسة



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة إسمنت - تبسة.

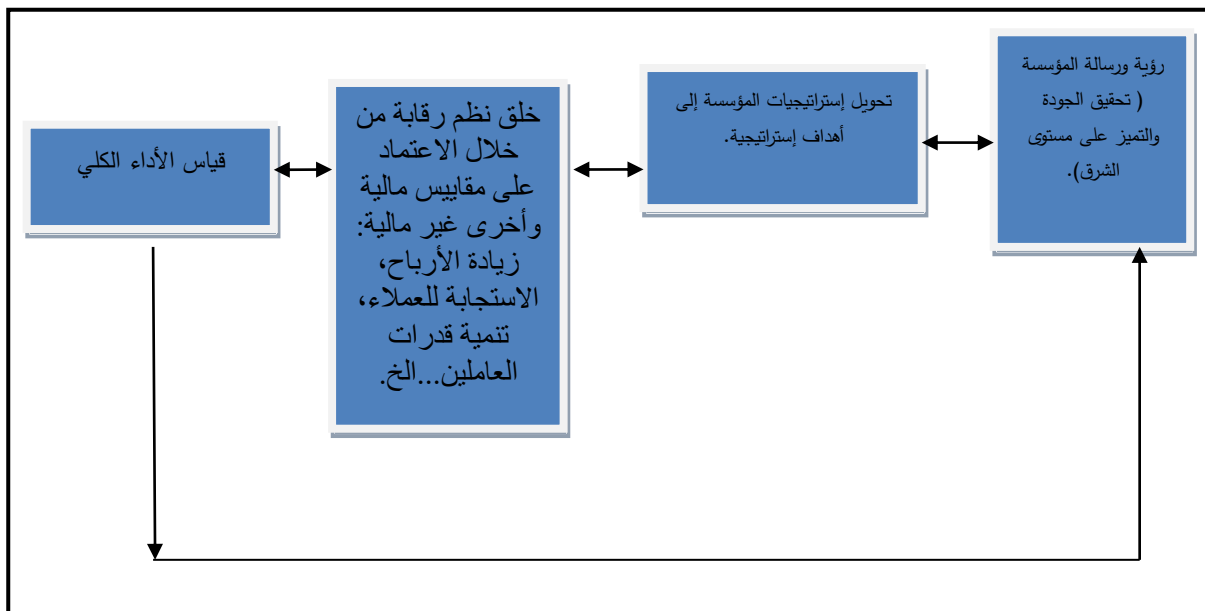
يتبين من خلال الشكل أعلاه أن بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت - تبسة تتضمن مجموعة من المقاييس المالية وأخرى غير مالية من خلال أربعة أبعاد رئيسية: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، حيث تعطي بطاقة الأداء للمديرين بمؤسسة إسمنت - تبسة صورة شاملة عن مستويات الأداء في مختلف الأقسام والإدارات بها من خلال تجاوز النظرة التقليدية في الاعتماد على المقاييس المالية فقط في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة وذلك من خلال التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية بما يساهم في إحداث الرقابة

الاستراتيجية وتعديل خطط وأهدافها والمراحل المختلفة لوضع إستراتيجية المنظمة والرقابة عليها، كما أن بطاقة الأداء تساعد الفريق الإداري المستخدم لها بمؤسسة إسمنت-تبسة في التعامل مع المعلومات التي يوفرها لدعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي خاصة فيما يتعلق بالمدخلات المطلوبة من هذا الفريق لضمان إنجاز الأهداف الإستراتيجية.

ثالثا- مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الرقابة الإستراتيجية بمؤسسة إسمنت- تبسة

تساعد بطاقة الأداء المتوازن المديرين بالإدارة العليا بمؤسسة إسمنت- تبسة على الرقابة على الأداء بالمؤسسة من خلال تجاوز الصورة التقليدية باستخدام المقاييس المالية بل تتعداه إلى إعطاء صورة شاملة عن أداء المؤسسة من خلال الاعتماد على مقاييس غير مالية حيث تسهل هذه المقاييس للمديرين الاستراتيجيين بمؤسسة إسمنت- تبسة اتخاذ القرارات السليمة، ويقوم المديرون الإستراتيجيون بتحقيق الرقابة الإستراتيجية بالمؤسسة من خلال بطاقة الأداء المتوازن انطلاقا من الاعتماد على صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها المتمثلة في تحقيق الجودة والتميز على مستوى الشرق وترجمتها إلى أهداف إستراتيجية، ويقومون بتطوير جملة من الإستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف كتخفيض التكاليف، زيادة الأرباح، تحقيق كفاءة وجودة الإنتاج، الاحتفاظ بالزبائن، زيادة الحصة السوقية...الخ، ثم يقومون بعدها ببناء الهيكل التنظيمي الذي يتم من خلاله تنفيذ الإستراتيجيات واستغلال الموارد، حيث يتم قياس الأداء الفعلي بالأداء المخطط لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (مؤسسة اسمنت -تبسة، 2019، وثائق داخلية)، والشكل رقم (05) يبين كيفية استخدام المديرين بمؤسسة إسمنت- تبسة لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الرقابة الإستراتيجية.

الشكل رقم (05): نموذج استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الرقابة الإستراتيجية بمؤسسة إسمنت-تبسة



التغذية العكسية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة اسمنت- تبسة.

1- الاستنتاجات: من خلال ماسبق يمكن ادراج عدة نتائج أهمها:

- يمكن أن تساهم بطاقة الأداء المتوازن بصورة فاعلة في متابعة وتقييم الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة إسمنت- تبسة من خلال الاعتماد على مؤشرات غير مالية إلى جانب المؤشرات المالية من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والمنجز والأداء المستهدف واكتشاف الانحرافات والبحث عن أسبابها وتصحيحها للوصول لتحقيق التفوق والتميز في صناعة وإنتاج الاسمنت على مستوى الشرق.

- يوجد تأثير لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) على تحقيق الرقابة الإستراتيجية بمؤسسة إسمنت- تبسة، ويظهر ذلك من خلال تحسن الأداء خلال سنتي 2017، 2018 بعد ماكانت المؤسسة تشهد أداء ضعيف خلال السنوات السابقة لسنة 2016 حيث قامت الإدارة العليا بالمؤسسة بالاعتماد على رقابة إستراتيجية فعالة باستخدام مؤشرات مالية وأخرى غير مالية بتصحيح الانحرافات في الأداء بما ساهم في استرجاع ولاء وثقة العملاء خاصة بعد المشاكل التي شهدتها المؤسسة خلال السنوات السابقة وبالتالي ضمان بقاء المؤسسة واستمرارها.

- مؤسسة إسمنت- تبسة تبذل جهودا معتبرة لتحسين أدائها من خلال إتباع العديد من الأساليب المحاسبية التقليدية مثل: الميزانيات، التقارير ولوحة القيادة بالإضافة إلى نظام بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب الإدارية الرقابية الحديثة التي تساهم بشكل فعال في قياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسة بما يضمن لها تحقيق التفوق والنجاح من خلال التكامل بين مقاييس الأداء المالي والمتمثلة أساسا في البعد المالي للبطاقة، ومقاييس غير مالية مثل: درجة رضا العملاء، معدل الاحتفاظ بالعملاء، درجة التحكم في مستوى الصحة والسلامة المهنية للموظفين، مستوى التكوين والبحث والتطوير لتحسين جودة الأنشطة والعمليات الداخلية.

قائمة المراجع

1- المراجع العربية

• المؤلفات:

- 1- زكريا مطلق الدوري، (2012)، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.
- 2- فلاح حسن الحسني، (2000)، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 01.
- 3- محفوظ أحمد جودة، (2014)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 02.
- 4- مصطفى يوسف، (2016)، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 01.
- 5- هاني محمد الضمور، أحمد القطامين، (2006)، الإدارة الإستراتيجية، منشورات جامعة القدس المفتوحة، الأردن.
- 6- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، (2007)، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 01.
- 7- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، (2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 01.

• الأطروحات:

- 1- عريوة محاد، (2011)، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية- دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- 2- منال كباب، (2007)، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) العلمة، سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم التسيير، فرع: إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- 3- وليد لطرش، (2017)، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي- دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

• المقالات:

- 1- سترة العلجة، (جوان 2018)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت عين الكبيرة، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 09، العدد 01، سطيف.
- 2- علي سماي، ليلي أولاد إبراهيم، (سبتمبر 2016)، تقييم أداء شركات التأمين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن- دراسة ميدانية، دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 07، العدد 03، جامعة الأغواط.
- 3- مقيح صبري، (2019)، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية في إطار الرقابة الإستراتيجية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 18، العدد 03، أدرار، الجزائر.

• المداخلات:

- 1- نبيل حمادي، فاطمة الزهراء عبادي، (10-11 نوفمبر 2009)، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- 2- وهيبة مقدم، (09-10 نوفمبر 2010)، دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتقييم وتنفيذ الإستراتيجية، الملتقى العلمي الدولي حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

2- المراجع الأجنبية:

- 1- Horngren, C.T. Sundem, G. L. Stratton, W.O, (2005), **Introduction To Management Accounting**, Upper SaddleRiver: New Jersey, Prentice.
- 2- Robert Kaplan, David Norton, (1992), **The Balanced Scorecard**, Measure that Drive Performance, Harvard Business Review.