

امكانية بناء نموذج الخريطة الإستراتيجية في إطار أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت- تبسة

The possibility of building a strategic map model within the framework of the dimensions of the balanced scorecard at Tebessa Cement Corporation

فاطمة الزهراء بوطورة^{1*}، نوفل سمايلي²

¹ جامعة فرحات عباس- سطيف، fatmazohra.boutora@univ-setif.dz

² جامعة العربي التبسي- تبسة، Nawfel.smaili@univ-tebessa.dz

تاريخ التسليم: 2020/06/21، تاريخ المراجعة: 2020/08/14، تاريخ القبول: 2020/09/16

Abstract

الملخص

This study aims to highlight the role of the strategic map as a modern method in measuring strategic performance within the framework of the four dimensions of the balanced scorecard.

Through the field study at Tebessa Cement Corporation, it shows the importance of the strategic map as a link between formulating and implementing the strategy within the framework of the dimensions of the balanced performance card.

Keywords : Balanced Scorecard, Strategic Map, Tebessa Cement Corporation.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الخريطة الاستراتيجية كأسلوب حديث في قياس الأداء الاستراتيجي في إطار الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

ومن خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة إسمنت-تبسة تبين أهمية الخريطة الاستراتيجية كحلقة وصل بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها في إطار أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الخريطة الاستراتيجية، مؤسسة إسمنت-تبسة.

*المؤلف المراسل

1. مقدمة:

يعتبر الأداء هدف أساسي لدى معظم المؤسسات اليوم لما له من أهمية في مساعدة المؤسسات الاقتصادية على التكيف الاستراتيجي مع التغيرات البيئية بأبعادها المختلفة، حظى باهتمام كبير حيث تبنت المؤسسات الاقتصادية أدوات حديثة لقياس وتقييم أدائها الاستراتيجي فظهر ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن الذي طورها كل من الباحثين كابلن ونورتين كأحد أهم مداخل قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، المالي والتشغيلي في المنظمة. بشكل متوازن بحيث توفر معلومات أكثر ملائمة وبالتوقيت المناسب للإدارة العليا لتحسين وترشيد قراراتها الإستراتيجية بالاعتماد على أربعة أبعاد رئيسية: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

ومع تحول المؤسسات من الاقتصاد الصناعي إلى إقتصاد المعرفة الذي يقوم على المعلومات والتكنولوجيا الحديثة وقدرات العاملين تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن إلى ما يعرف بالخريطة الاستراتيجية التي تعبر بمثابة حلقة الوصل بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها من خلال توضيح العلاقة بين مقاييس الأداء للأبعاد الأربعة للبطاقة وفقا لعلاقات السبب والنتيجة، ومؤسسة إسمنت- تبسة كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تسعى لتطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب فعال في تنفيذ 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 لتحقيق الموازنة بين أداء جميع الوحدات والأنشطة والعمليات في المؤسسة وفقا لاستراتيجياتها.

1.1 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 الاستراتيجي خاصة في ظل اشتداد المنافسة، حيث تعتبر بطاقة الأداء أداة حديثة في دعم القدرات التنافسية 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 بالاعتماد على التنسيق والتكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية وتوضيح علاقات السبب والنتيجة بين هذه المقاييس من خلال بناء خريطة استراتيجية سليمة تضمن التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المؤسسة.

وعليه تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي: هل يمكن التوصل إلى بناء نموذج قابل للتطبيق للخريطة الاستراتيجية بمؤسسة إسمنت- تبسة في إطار الأبعاد لبطاقة الأداء المتوازن؟

2.1 فرضية الدراسة: في إطار الإشكالية المطروحة يمكن طرح الفرضية الآتية: " توجد إمكانية لبناء نموذج للخريطة الاستراتيجية بمؤسسة إسمنت- تبسة في إطار الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن لضمان التنفيذ الفعال والناجح لاستراتيجياتها ".

3.1 أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة من حداثة موضوع الخريطة الإستراتيجية الذي أصبح يحظى باهتمام كبير في وقتنا الحالي، حيث تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى استخدامها كأسلوب حديث لضمان التنفيذ الفعال والناجح لاستراتيجياتها ومن ثمة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ودور بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأدوات الإدارية الحديثة لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية، من خلال مساعدة المؤسسة على الاستفادة من مزاياها التنافسية وذلك بالاعتماد على مؤشرات مالية وأخرى غير مالية تسمح بإعطاء صورة واضحة ودقيقة عن أداء مختلف العمليات والأنشطة في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة وفي مؤسسة إسمنت تبسة بصفة خاصة مما يساهم في تحسين أدائها الاستراتيجي بالشكل الذي يساهم في بقاءها واستمرارها.

4.1 أهداف الدراسة: يمكن حصر أهمها فيم يلي:

- تسليط الضوء على المفهوم النظري لبطاقة الأداء المتوازن والخريطة الاستراتيجية.
 - إبراز أهمية الخريطة الاستراتيجية كحلقة وصل بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها في إطار الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.
 - محاولة التعرف على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة إسمنت-تبسة من خلال استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
 - الوقوف في الجانب الميداني على أداء مؤسسة إسمنت - تبسة من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقات السبب والنتيجة بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية لمختلف العمليات والأنشطة من خلال نموذج الخريطة الاستراتيجية المقترح بالمؤسسة.
- 5.1 منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على الخريطة الاستراتيجية كأداة حديثة في تنفيذ إستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية بمؤسسة إسمنت - تبسة للوقوف على مدى إمكانية مساهمة الخريطة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال علاقات السبب والنتيجة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

6.1 مصطلحات الدراسة: أهمها مايلي:

1.6.1 بطاقة الأداء المتوازن: هي عبارة عن مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة وإستراتيجياتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات" (يوسف، 2016 صفحة 192).

2.6.1 الخريطة الاستراتيجية: نموذج افتراضي متكامل للأبعاد الرباعية التي تقوم على أساسها بطاقة الأداء المتوازن، ولالأطراف الرباعية التي تؤثر في المؤسسة" (بولرياح، 2019 صفحة 319).

7.1 الدراسات السابقة: من أبرزها مايلي:

1.7.1 دراسة بوخاري بولرياح (2019) بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن كنظام معلومات لرسم الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة. خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين بطاقة الأداء المتوازن كأداة لرسم إستراتيجية المؤسسة وبين الخريطة الاستراتيجية للأبعاد الأربعة للبطاقة في التنفيذ الفعال والناجح للإستراتيجية ودعم وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة (بولرياح، 2019).

2.7.1 دراسة ثائر صبري محمود كاظم الغبان (2014) بعنوان: نحو بناء تصورات وصفية وإجرائية للأصول المعرفية في محور التعلم والنمو لتقنية بطاقة الأداء المتوازن على ضوء مفاهيم الخريطة الاستراتيجية لتحقيق المتطلبات الاستراتيجية والتشغيلية لمنشآت الأعمال. خلصت هذه الدراسة إلى وجود تكامل بين الأصول المعرفية بمكوناتها البشرية والمعلوماتية والتنظيمية ببطاقة الأداء المتوازن مما يجعلها أداة ملائمة لاشتقاق نموذج يركز على القياس الوصفي والأدائي والمالي للأصول المعرفية بهدف إدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي (الغبان، 2014).

3.7.1 دراسة عريوة محاد (2011) بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية_ دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملينة التل بسطيف. خلصت 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 (محاد، 2011).

8.1 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 الشامل 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. والتركيز على دور بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب إداري حديث يساعد المؤسسات الاقتصادية على الإدارة الإستراتيجية الجيدة و يمكنها من صياغة و متابعة و تقييم استراتيجياتها بشكل أكثر تنظيما. كذلك التركيز على أهمية الخريطة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية كحلقة وصل بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها بشكل فعال وسليم في إطار أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وتختلف الدراسة الحالية عن السابقة من خلال النقاط التالية:

- قياس مدى إمكانية الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في متابعة وتقييم الاستراتيجيات الموضوعة بمؤسسة إسمنت تبسة بكفاءة وفعالية. وبناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت - تبسة وفقا لمؤشرات الأداء التي يمكن تطبيقها للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية المراد تحقيقها. كذلك اقتراح نموذج للخريطة الاستراتيجية بمؤسسة إسمنت- تبسة يمكن من خلاله ضمان التطبيق الناجح لاستراتيجيات المؤسسة بالاعتماد على علاقات السبب والنتيجة بين مؤشرات الأداء لمختلف العمليات والأنشطة بالمؤسسة في إطار أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

9.1 هيكل الدراسة : يمكن تقسيم الدراسة إلى المحورين الآتيين:

المحور الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن والخريطة الإستراتيجية

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

1.1 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: لقد أعطيت عدة تعريفات لبطاقة الأداء المتوازن من طرف المفكرين والباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، حيث عرفها كل من Robert Kaplan و David Norton بأنها: "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم ورسم تحركاتهم المستقبلية" (Kaplan و David، 1992، صفحة 71). 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، وآخرون، 2014 صفحة 43). كما تعرف بطاقة الأداء على أنها: "مدخل

إداري لقياس الأداء المؤسسي من خلال أربعة أبعاد متساوية الأهمية والمتمثلة في: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والابتكار" (مجيد، 2015 صفحة 134).

وعليه يمكن القول بأن بطاقة الأداء هي نظام إداري حديث يهدف إلى ترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجياتها إلى أفعال حقيقية وقياسات إستراتيجية، من خلال المساهمة في عمليات التواصل بين مختلف المستويات والجوانب الضرورية للعمل بالشكل الذي يساهم في تقييم أنشطة المنظمة ورسم تحركاتها المستقبلية بالاعتماد على مؤشرات مالية وأخرى غير مالية.

2.1 أهمية بطاقة الأداء المتوازن: يمكن إظهار هذه الأهمية من خلال مايلى (المدهون، 2013، صفحة 50):

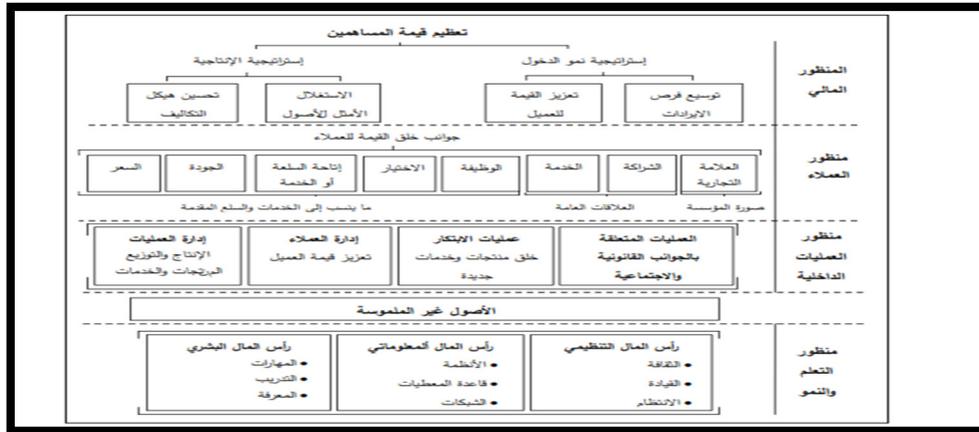
- تعمل البطاقة بمثابة حجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.
 - تمكن من ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى. وتساهم بطاقة الأداء في تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة.
 - المساعدة في التركيز على تطوير وتحسين الأداء وتحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لذلك.
 - توضيح الرؤية الإستراتيجية من خلال وضع تسلسل الأهداف وتوفير التغذية العكسية للإستراتيجية وربط المكافآت بمعايير الأداء.
 - تلقي بطاقة الأداء الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعمليات الداخلية وأداء النظام لتحقيق نجاح طويل الأجل.
 - تساهم بطاقة الأداء في تزويد الرقابة الإستراتيجية بالأساليب المالية إذ أنها تضيف للأساليب المالية أخرى تساعد في بلوغ الميزات التنافسية.
 - تمكن بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف أصحاب العلاقة وتعمل على تحسين وتدفق المعلومات وفهم أهداف العمل لجميع المستويات التنظيمية.
- 3.1 خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن:** وتتمثل أهم الخطوات فيمايلي (يوسف، 2009 صفحة 10):
- تحديد الرؤية والرسالة في المنظمة، تحديد الاستراتيجيات والأهداف العامة من قبل الإدارة العليا، تحديد عوامل النجاح الحاسمة بمعنى يتم تحديد العوامل الأكثر أهمية في نجاح المؤسسة، تحديد وتطوير خطط العمل، تحديد الأعمال التنفيذية، متابعة وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.

2. ماهية الخريطة الإستراتيجية

1.2 مفهوم الخريطة الإستراتيجية: تعرف على أنها: "مخطط بياني يقدم تصورا واضحا حول عمليات وإستراتيجية المؤسسة" (سعودي، وآخرون، 2019 صفحة 147). كما تعرف الخريطة الإستراتيجية أيضا بأنها: "نموذج افتراضي متكامل للأبعاد الرباعية التي تقوم على أساسها بطاقة الأداء المتوازن، ولأطراف الرباعية التي تؤثر في المؤسسة" (بولرياح، 2019 صفحة 319). وتعرف أيضا على أنها: "أداة مفيدة لتعريف الهدف الاستراتيجي وتطبيق الإستراتيجية بالمؤسسة بطريقة منظمة ومتناسكة" (العبيدي، وآخرون، 2017 صفحة 84).

وعليه يمكن القول أن الخريطة الإستراتيجية هي عبارة عن شكل تخطيطي يترجم العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن من خلال الربط بين الأهداف الإستراتيجية وعوامل النجاح بما يضمن تنفيذ إستراتيجية المؤسسة بنجاح". والشكل 1 يوضح رسم توضيحي للخريطة الإستراتيجية.

الشكل 1: نموذج الخريطة الإستراتيجية حسب كابلن ونورتن



المصدر: (قنطاس، وآخرون، 2017 صفحة 174)

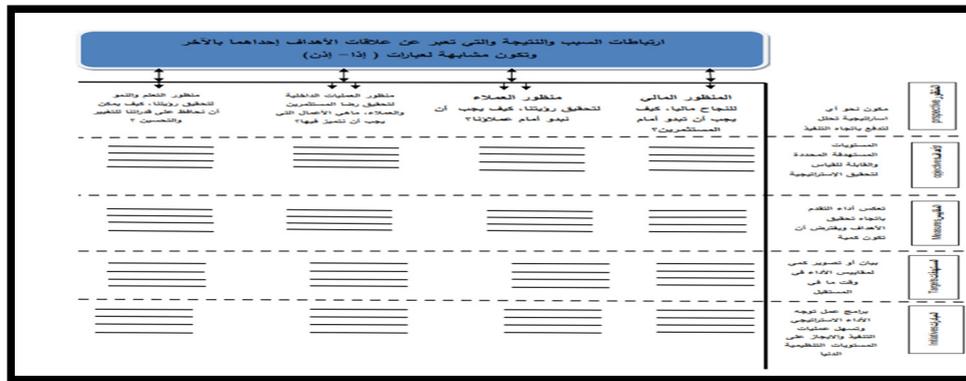
2.2 مزايا الخريطة الإستراتيجية: تتمثل أهمها في النقاط الآتية (سعودي، وآخرون، 2019 الصفحات 147-148):

- توضيح الإستراتيجية وتسهيل إيصالها لكل العاملين في المؤسسة.
- تحديد الإجراءات والعمليات الأساسية لنجاح وتنفيذ الإستراتيجية.
- تحقيق التناسق بين الموارد البشرية والتكنولوجية والتنظيمية نحو خدمة الإستراتيجية.
- تحديد الانحرافات الناجمة عن تنفيذ الإستراتيجية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

- نشر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في مختلف المستويات التنظيمية وتحقيق التكامل بينها من خلال وضع خطة إستراتيجية واضحة تربط مختلف المستويات التنظيمية برؤية ورسالة المؤسسة.

3.2 علاقات السبب والنتيجة في الخريطة الإستراتيجية: تقوم الخريطة الإستراتيجية بتوضيح ومناقشة علاقات السبب والنتيجة التي تمكن المديرين بالمؤسسات الاقتصادية من اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، فهناك تكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في بطاقة الأداء المتوازن فالتطور في أحد الأبعاد يؤدي إلى التطور في الأبعاد الأخرى، فالاستثمار في تطوير العاملين ومهاراتهم وقدراتهم المعرفية والعملية يؤدي إلى تطوير وتحسين العمليات الداخلية ومن ثمة زيادة رضا الزبائن وبالتالي زيادة الإيرادات وتحسين الأداء المالي، وهكذا يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية من الأسفل إلى الأعلى عبر مسارات الخريطة الإستراتيجية وتحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة الأجل والطويلة الأجل في بطاقة الأداء المتوازن. (التمي، وآخرون، 2018 صفحة 241). والشكل 2 يلخص علاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد الأربعة للبطاقة .

الشكل 2: علاقات السبب والنتيجة في الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (إدريس، وآخرون، 2009 صفحة 160)

من خلال الشكل نجد أن الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات الحديثة التي تساعد المنظمة في إعداد خططها الإستراتيجية من خلال مساهمتها في التحديد الواضح والملائم لمجمل الأفعال والمبادرات التي تؤدي إلى توجيه المنظمة نحو رؤيتها ورسالتها بحيث تؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوبة، فتطور أي بعد من أبعاد البطاقة يؤدي إلى تطور الأبعاد الأخرى وذلك يعود إلى علاقات السببية الموجودة بين الأبعاد الأربعة في الخريطة بالشكل الذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ويؤدي إلى نجاحها في الأجل الطويل.

3. المبادئ الأساسية لرسم الخريطة الاستراتيجية: توجد مجموعة من المبادئ يجب مراعاتها عند إعداد الخريطة الاستراتيجية، تتمثل أهمها فيما يلي (قنطاس، وآخرون، 2017 صفحة 177):
- التنسيق والتكامل بين الأهداف المتعارضة.
 - الخريطة الاستراتيجية تحدد مزيج القيمة المقترح للعملاء.
 - تحقيق القيمة من خلال العمليات الداخلية.
 - تحديد مكان الأصول العينية في الخريطة الاستراتيجية بدقة.

المحور الثاني: الخريطة الاستراتيجية بمؤسسة إسمنت-تبسة

1. تقديم عام لمؤسسة 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 قريها من الزيون (إسمنت، 2019).

2. أهداف مؤسسة إسمنت- تبسة: تتمثل أهمها في النقاط الآتية (إسمنت، 2019):

- 1.2 أهداف إقتصادية: وتتمثل في النقاط الآتية: توسيع نشاط المؤسسة وإنشاء خط إنتاج جديد. وتغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الإسمنت ومواد البناء، وإنتاج منتج يتصف بالموصفات الدولية يسمح بالمنافسة، والزيادة 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: تسعى إلى تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل، وتوفير مادة الاسمنت بأسعار مقبولة مقارنة بالمستوردة مما يساهم في خفض أسعار المنازل إلى حد معين . وتوزيع جزء من الأرباح على العمال مما يدعم مستواهم المعيشي. وكذلك 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."

3. بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت- تبسة للفترة (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.

1.3 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:

1.1.3 معدل العائد على الأصول: ويقاس العلاقة بين صافي الأرباح والأصول فهو أثر النشاط الاستثماري والتشغيلي بالمؤسسة، وحسابه: معدل العائد على الأصول = (صافي الأرباح/ مجموع الأصول) * 100

الجدول 1: 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 اسمنت- تبسة من خلال الجدول نجد انخفاضا 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 تراجعا كبيرا خلال سنة 2019.

2.1.3 معدل القيمة المضافة: ويتم قياس اعتمادا على هذا المؤشر درجة التكامل والانسجام بين مختلف أنشطة المؤسسة، وذلك من خلال المعادلة: معدل القيمة المضافة = (القيمة المضافة/ رقم الأعمال) * 100

الجدول 2: 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 اسمنت- تبسة

شهد مؤشر القيمة المضافة بمؤسسة إسمنت- نسبة انخفاضا 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.

3.1.3 معدل المردودية المالية: ويعبر هذا المعدل عن مردودية الأموال الخاصة بمؤسسة إسمنت- تبسة، ويمكن حسابه كالتالي: $\text{معدل المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية/ الأموال الخاصة}}{100} * 100$

الجدول 3: 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 إسمنت- تبسة يوضح الجدول انخفاض في مؤشر المردودية المالية بمؤسسة إسمنت - تبسة خلال سنتي 2018 و2019 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.

4.1.3 مؤشر التحكم في التكاليف: ويعبر هذا المؤشر عن حجم التكاليف الثابتة والمتغيرة بالمؤسسة، بالعلاقة التالية: $\text{نصيب الطن المنتج من تكاليف الإنتاج} = \frac{\text{تكاليف الإنتاج}}{\text{الكمية المنتجة}}$

الجدول 4: 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 إسمنت- 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. **2.3 بعد الزبائن:** يعد الزبائن من أهم المقاييس غير المالية والجدول الموالي يبين أهم مؤشرات المعتمدة في قياس هذا البعد بمؤسسة إسمنت- تبسة.

الجدول 5: 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%).

3.3 بعد العمليات الداخلية: تعد عملية تحويل المدخلات المتاحة لدى المؤسسة 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 بالمؤسسة إسمنت- تبسة.

الجدول 6: 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 (75.97 دج) خلال سنة 2019 نتيجة لقيام المؤسسة بمعالجة جميع الأعطال الإنتاجية خاصة بعد تصليح القرن 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.

4.3 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 7: 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%) سنة 2018 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. فمنظور 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 8.

الجدول 8: الأداء الكلي لبطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت - تبسة

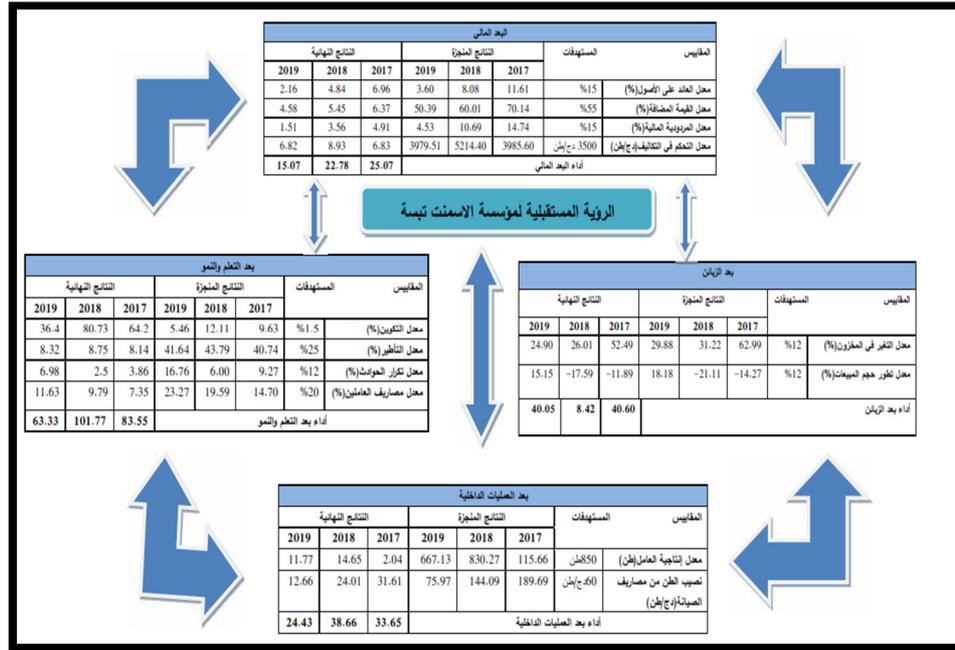
الأبعاد	المؤشرات		الأوزان		المستهدفات		النتيجة المنجزة فعلا (%)			النتيجة النهائية (%)		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2016	2018	2017
المحور المالي	معدل العائد على الأصول (%)	9%	15%	11.61	8.08	3.60	6.96	4.84	2.16			
	معدل القيمة المضافة (%)	5%	55%	70.14	60.01	50.39	6.37	5.45	4.58			
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

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

$$\text{النتيجة النهائية} = \left(\frac{\text{النتيجة المنجزة فعلا}}{\text{النتيجة المستهدفة}} \right) * \text{الوزن النسبي}$$

وبناء على هذه المؤشرات يمكن اقتراح نموذج بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت - تبسة كما يوضحها الشكل 3.

الشكل 3: نموذج بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت - تبسة



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة إسمنت- تبسة يتضح من خلال الشكل 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 ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة محل الدراسة إلى أهداف ومقاييس تربط بين الأبعاد الأربعة للبطاقة بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة بكفاءة وفعالية .

4. الخريطة الاستراتيجية لمؤسسة إسمنت- تبسة: في ظل التغيرات العالمية والمحلية التي يشهدها العالم اليوم تسعى مؤسسة إسمنت- تبسة كأحد أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في مجال إنتاج وصناعة الاسمنت إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة والتفوق على المؤسسات المنافسة في مجال إنتاج وصناعة الاسمنت ومشتقاته، وذلك من خلال صياغة استراتيجية تضمن تحقيق النتائج المرغوبة بكفاءة وفعالية، إلا أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية لا يكون بالصياغة الجيدة للاستراتيجية فحسب بل يجب أن يكون هناك تنفيذ كفؤ وتطبيق سليم من خلال الاعتماد على

الخريطة الاستراتيجية التي تساعد المؤسسة على التحديد الدقيق والوصف الصحيح للاستراتيجياتها فالخريطة الاستراتيجية هي بمثابة حلقة الوصل بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، فهي توفر للمديرين بمؤسسة إسمنت- تنبئة الأهداف والمقاييس اللازمة لتسهيل عملية تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الأداء المطلوب.

والشكل 4 يبين مراحل صياغة الخريطة الاستراتيجية بمؤسسة إسمنت- تبسة.

الشكل 4: مراحل صياغة الخريطة الاستراتيجية بمؤسسة إسمنت- تبسة



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة إسمنت- تبسة من خلال الشكل نجد أن الخريطة الاستراتيجية بمؤسسة إسمنت- تبسة يتم تحديدها من خلال مجموعة من المراحل كما يلي :

1.4 تحديد الرؤية المستقبلية لمؤسسة إسمنت- تبسة: تعبر الرؤية بمؤسسة إسمنت- تبسة عن ما يجب تحقيقه أي ماتريد المؤسسة الوصول إليه في المستقبل، وتتمثل رؤية مؤسسة إسمنت- تبسة في: تحقيق الأفضلية والريادة على مستوى الشرق.

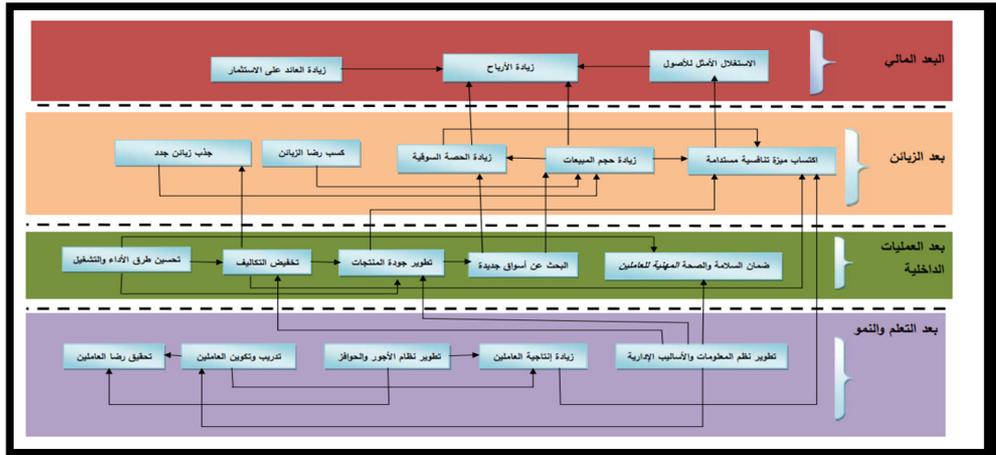
2.4 الرسالة بمؤسسة إسمنت- تبسة: وتمثل الرسالة السبب الرئيسي لوجود المنظمة وما يميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة على مستوى الشرق الجزائري ، والتي تتلخص في: **خلق القيمة والمحافظة على بقاءها واستمرارها في السوق.**

3.4 تحديد الاستراتيجيات: تقوم مؤسسة إسمنت- تبسة بصياغة الاستراتيجيات التي تترجم رؤية المؤسسة ورسالتها وتقوم استراتيجيات المؤسسة أساسا على المحاور الآتية : تعظيم العوائد وتحقيق الأرباح، البحث عن أسواق جديدة، تطوير جودة منتجاتها بما يتلاءم ومعايير الجودة العالمية، تطوير الكفاءة الانتاجية والتسويقية.

4.4 تحديد الأهداف الاستراتيجية بمؤسسة إسمنت- تبسة: تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية أهمها: تخفيض التكاليف، تحقيق جودة العمليات الداخلية، زيادة حجم المبيعات، تطوير مهارات وقدرات العاملين، تحقيق رضا الزبائن وتحسين الأداء.

5.4 الوصول إلى النتائج المطلوبة: ويتم من خلال تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء، وحتى تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية فإنه يلزم أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عن حقيقته التطويرية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة بمؤسسة إسمنت- تبسة للوصول لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. والشكل 5 يوضح النموذج المقترح للخريطة الاستراتيجية بمؤسسة إسمنت- تبسة.

الشكل 5: النموذج المقترح للخريطة الاستراتيجية لمؤسسة الاسمنت- تبسة



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نموذج كابن ونورتن

يمثل الشكل أعلاه الخريطة الاستراتيجية لمؤسسة إسمنت- تبسة في إطار الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وتعتبر الأسهم عن علاقات السبب والنتيجة بين مختلف الأبعاد، حيث تم بناء الخريطة الاستراتيجية لمؤسسة إسمنت- تبسة من أعلى إلى أسفل من خلال تحديد مؤشرات وأهداف كل بعد من الأبعاد الأربعة في حين يتم قراءتها وتنفيذها من أسفل إلى أعلى كما يلي:

- بعد التعلم والنمو هو محرك لبعد العمليات الداخلية فاهتمام مؤسسة إسمنت- تبسة بتدريب وتكوين العاملين وتطوير معارفهم وقدراتهم المهنية يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم كما أن ضمان السلامة والصحة المهنية للعاملين وتطوير نظام فعال للأجور والحوافز بالمؤسسة يؤدي أيضا إلى تحقيق رضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم، من جهة أخرى يؤدي تطوير قدرات العاملين إلى تحسين جودة المنتجات وتخفيض تكاليف مختلف العمليات والأنشطة الداخلية ومن ثمة تحقيق رضا الزبائن وضمان ولائهم وانتمائهم للمؤسسة وبالتالي زيادة حجم المبيعات الذي يؤدي إلى زيادة الأرباح ونمو الإيرادات، ومن هنا نجد أن هناك ارتباطا وثيقا بين الأبعاد الأربعة للخريطة الاستراتيجية بمؤسسة إسمنت- تبسة فكل بعد التعلم والنمو يؤدي إلى تحقيق بعد العمليات الداخلية الذي بدوره يعتبر محمك لأداء بعد الزبائن الذي يؤثر على البعد المالي.

فالخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت- تبسة تمكنها من قياس وتقييم أدائها الاستراتيجي من خلال التكامل والتنسيق بين مؤشرات الأداء المالية وغير المالية بالشكل الذي يمكن المديرين بالمؤسسة محل الدراسة من توجيه الأداء الاستراتيجي بطريقة سليمة بالاعتماد على محركات الأداء الخاصة بكل بعد من الأبعاد الأربعة للبطاقة للوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

2. الاستنتاجات والتوصيات: يمكن إدراج الاستنتاجات والتوصيات الآتية:

1.2 الاستنتاجات: من خلال ماسبق يمكن إدراج 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.

- يمكن صياغة نموذج للخريطة الاستراتيجية كأداة حديثة يمكن تطبيقها لتسهيل عملية التنفيذ الناجح والفعال للأهداف الاستراتيجية بمؤسسة إسمنت- تبسة في إطار الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء

المتوازن من خلال التنسيق بين مؤشرات الأداء المالية وغير المالية التي تترجم رؤية ورسالة المؤسسة محل الدراسة إلى مؤشرات يمكن قياسها والمقارنة بين الأداء الفعلي والمنجز والأداء المستهدف واكتشاف الانحرافات والبحث عن أسبابها وتصحيحها للوصول لتحقيق التفوق والتميز في صناعة وإنتاج الاسمنت على مستوى الشرق.

- 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.

- ساهم نموذج الخريطة الاستراتيجية بمؤسسة إسمنت- تبسة إلى توضيح علاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والتي تبنى من الأعلى إلى الأسفل ويكون تحقيقها من الأسفل إلى الأعلى مما يساهم في التطبيق الفعال لاستراتيجيات المؤسسة ومن ثمة تحقيق التفوق والنجاح في الأجل الطويل.

2.2 التوصيات: في ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها البحث، يمكن طرح التوصيات التالية:

- يجب على الإدارة العليا بمؤسسة إسمنت- تبسة التركيز أكثر على قياس وتقييم أدائها الكلي من خلال التنسيق والتكامل بين المقاييس المالية وغير المالية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة بكفاءة وفعالية.

- ضرورة الالتزام والتوسع بشكل أكبر في تطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة إسمنت- تبسة بالشكل الذي يظهر مدى انسجام الأهداف المرسومة مع الإستراتيجية التي تتبناها في ظل التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية.

- ضرورة توقف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على اعتماد المقاييس المالية فقط في قياس وتقييم أدائها باعتبار أن المقاييس المالية لا تعطي صورة شاملة وواضحة عن مستويات الأداء في الأجل الطويل.

- ضرورة استخدام الخريطة الاستراتيجية كأسلوب حديث في تنفيذ الاستراتيجية ووصفها بشكل دقيق وواضح مما يؤدي إلى دعم وتعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة.

3. قائمة المراجع:

1.3. المراجع العربية:

• المؤلفات:

- مصطفى، يوسف. (2016). إدارة الأداء. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخفاجي، نعمة عباس. إحسان، محمد ياغي. (2014). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية-منظور متعدد الأبعاد. الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- وائل، محمد صبحي إدريس، طاهر، محسن منصور الغالبي (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. الأردن: دار وائل للنشر.

• المقالات:

- بوخاري، بولرباح. (2019). بطاقة الأداء المتوازن كنظام معلومات لرسم الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة. مجلة آفاق للعلوم. جامعة زيان عاشور الجلفة. المجلد 4(14). 315-327.
- ثائر، صبري محمود كاظم الغبان. (2014). نحو بناء تصورات وصفية وإجرائية للأصول المعرفية في محور التعلم والنمو لتقنية بطاقة الأداء المتوازن على ضوء مفاهيم الخريطة الاستراتيجية لتحقيق المتطلبات الاستراتيجية والتشغيلية لمنشآت الأعمال. مجلة دراسات محاسبية ومالية. جامعة بغداد. المجلد 9(29). 157-204.
- خالد، غازي التمي. منى، سالم حسين مرعي. (2018). تصميم آلية لقياس وتقويم الأداء المتوازن باستخدام الخرائط الإستراتيجية للشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل- بحث تطبيقي، مجلة الإدارة والاقتصاد. العراق. العدد 235. 117-256.
- دودين، أحمد يوسف. (2009). معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية الأردن. العدد الثاني. 1-21.
- سعودي، أمنة. بعطيش، شعبان. (2019) نموذج مقترح للخريطة الإستراتيجية لمؤسسة حضنه حليب بالمسيلة بالاعتماد على منظورات بطاقة الأداء المتوازن. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. جامعة محمد بوضياف. المسيلة. المجلد 12(1). 144-159.
- علاوي، خيضر مجيد. (2015). قياس الأداء للشركات الصناعية وفق بطاقة الأداء المتوازن- دراسة ميدانية لمجموعة من الشركات الصناعية في محافظة الديوانية. مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة المثنى العراق. المجلد 05(02). 137-154.

- فائق، مشعل قدوري العبيدي. كفاح، عباس محييد الجنابي. (2017). قياس أداء المنظمات التعميمية باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة وفق منظور الخارطة الإستراتيجية (رؤية مقترحة). مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 07(02). 117-138.
- قنطاس، عبلة. غلاب، نعيمة. (2017). استخدام الخريطة الإستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية- نموذج مقترح. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية. جامعة أم البواقي. المجلد 04(01). 165-192.
- منى، إبراهيم خليل المدهون. عبير، عياد أحمد البطنجي. (2013). التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن- دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات بغزة. دراسة مقدمة لإسكمال متطلبات الحصول على درجة الدبلوم العالي في إدارة منظمات المجتمع المدني. الجامعة الإسلامية. فلسطين. 101-115.
- الأطروحات:

- 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.

• المراجع الأجنبية:

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