

## مساهمة نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل لمؤسسة صيدال The Contribution of the Balanced Scorecard Model to the Comprehensive Performance Evaluation of the SAIDAL Corporation

خشعي عفاف<sup>1</sup> ، رحمة سكيينة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة محمد خيضر (بسكرة)، afaf.khechai@univ-biskra.dz

<sup>2</sup> جامعة محمد خيضر (بسكرة)، rahma.sakina@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2023/03/04 تاريخ القبول: 2023/08/01 تاريخ النشر: 2023/09/01

مستخلص:

### Abstract :

This study aims to highlight the importance of measuring and evaluating the overall performance of the organization using the balanced scorecard as a modern and effective tool in achieving the vision and goals of the organization's strategy. I concluded that the balanced scorecard contributes significantly to evaluating the organization's strategy and giving a clear picture of its performance.

**Keywords:** balanced Scorecard: Comprehensive Performance Appraisal: Financial and non-Financial Metrics; Environmental Dimension: Social Dimension.

**JEL Classification:** M10 ; L19

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية قياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لاعتبارها أداة حديثة وفعالة في تحقيق رؤية وأهداف استراتيجية المؤسسة. وتم إسقاط هذه الدراسة على مؤسسة صيدال وتصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقه لقياس وتقييم أداءها الكلي. خلصت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم وبشكل كبير في تقييم استراتيجية المؤسسة وإعطاء صورة واضحة حول أداءها.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن: تقييم الأداء الشامل: المقاييس المالية وغير المالية: البعد البيئي، البعد الاجتماعي.

تصنيفات JEL: M10 ; L19

## مقدمة

في ظل التحولات والتطورات التي يشهدها العالم في جميع المجالات الاقتصادية، الاجتماعية والإدارية، وقصور أدوات التحليل المالي التقليدية (لكونها تدرس الجانب المالي فقط) في تحليل وقياس أداء المؤسسات، الذي يعد مفهوما هاما بالنسبة لها لاعتباره إطارا علميا تبنى عليه العديد من القرارات الهامة، ويعكس قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية، لذا أصبحت هذه المؤسسات ملزمة بتبني أساليب وأدوات حديثة تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية لتساعد في تقييم أدائها واتخاذ القرارات الهامة، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم أدوات تقييم الاستراتيجية لكونها تقود المؤسسة إلى تحليل وقياس أدائها بشكل أوسع، كما تعتمد على خمسة أبعاد لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة بدلا من التركيز على البعد المالي الذي أصبح غير قادر على إعطاء صورة واضحة حول الأداء، فهي تتماشى مع الاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسة خاصة مع تداعيات المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة. وقطاع صناعة الأدوية في الجزائر كغيره من القطاعات يتميز بالتطور السريع الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة داخله، مما جعل مؤسساته تبحث عن وسائل وأدوات تساعد في تقييم أدائها الاستراتيجي للمحافظة على قدرتها التنافسية في السوق، وانطلاقا مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للبحث كما يلي:

كيف يتم تقييم الأداء الشامل لمؤسسة صيدال بمساهمة بطاقة الأداء المتوازن؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قمنا بطرح الفرضيات التالية:

- ❖ تساهم بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم استراتيجية المؤسسة؛
  - ❖ يمكن الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الشامل لمؤسسة صيدال.
- أهداف البحث: يهدف البحث إلى:
- ❖ تحديد مدى مساهمة المقاييس المالية والمقاييس غير المالية في تقييم الأداء الشامل؛
  - ❖ تصميم نموذج لقياس وتقييم الأداء في مؤسسة صيدال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- أهمية البحث: تظهر في حاجة المؤسسات الاقتصادية إلى نظام يساعد في تقييم أدائها بصورة شاملة، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام متكامل ومتجانس يضم المقاييس المالية والمقاييس غير المالية لتقييم الأداء الاستراتيجي.
- منهج البحث: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في التعرف على الأسس النظرية للبطاقة والأداء الشامل، ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي.
- الدراسات السابقة: نذكر منها:

دراسة (بشوتي أسماء وشويح محمد، 2019): "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم استراتيجية المؤسسة دراسة حالة مجمع بيوفارم بالجزائر" تمثلت مشكلة الدراسة في تقييم استراتيجية المؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، من بين النتائج أن البطاقة تعد من أهم الأدوات الحديثة التي يعتمد عليها تقييم استراتيجية المؤسسة من خلال تقييم الأداء الشامل لها مستندة في ذلك على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تمكن المؤسسة من قياس مدى بلوغها لأهدافها الاستراتيجية، وأن الأداء الكلي لمجمع بيوفارم كان أفضل سنة 2016؛

دراسة (ضامن وهيبة، 2016): "إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الجزائرية دراسة ميدانية شاملة لمتعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف" تتمحور إشكاليتهما في كيفية استخدام البطاقة في مؤسسة خدماتية، وتوصلت لمجموعة من النتائج كأن شركات الاتصالات الجزائرية تتوفر على المقومات اللازمة التي تسمح لها بتطبيق البطاقة وإمكانية استخدامها بأبعادها الأربعة الأساسية بالإضافة إلى البعد المجتمعي:

دراسة (خالد حسن زيدة وعمر أبو عيدة، 2016): "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها دراسة ميدانية على البنوك العاملة في محافظة طولكرم" التي توصلت لمجموعة من النتائج من بينها عدم الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط في تقييم أداء البنوك وإنما الاهتمام بالعناصر الأخرى مثل: النمو والتعلم، ورضا الزبائن والعمليات الداخلية كمقاييس للأداء وعدم تفضيل إحداها على الآخر، كما توجد معوقات لاستخدامها مثل: عدم توافر البيئة الإدارية الملائمة لذلك، عدم توافر البيانات اللازمة وإصرار الإدارة على استخدام النمط التقليدي في تقييم الأداء.

وقد تميزت دراستنا في طرح موضوع بطاقة الأداء المتوازن من ناحية دورها في تقييم الأداء الشامل من خلال تصميم نموذج خاص لبطاقة الأداء للمؤسسة محل الدراسة واستخدامه في عملية تقييم وقياس أداءها الشامل.

## 1- ماهية بطاقة الأداء المتوازن

1-1 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: تم تطويرها من قبل الباحثين روبرت كابلان وديفيد نورتون، وفي عام 1990 قاما بدراسة بحثية لعشرات المؤسسات لاستكشاف طرق جديدة لقياس الأداء، وكان الدافع هو الاعتقاد المتزايد بأن المقاييس المالية للأداء كانت غير فعالة بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وقد تعددت التعريفات وأفضلها كان لأصحاب الفكرة كابلان ونورتون، فهي: "إطار عملي يستخدم كمدخل أساسي يهدف إلى تحسين الأداء الحالي والمستقبلي

وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة أبعاد: بعد الزبائن، البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو." (حسين، 2019، صفحة 46) وهي أيضا: "إطار عمل مفاهيمي يعمل على ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء." (Kadarova, Durkacova, & Kalafusova, 2014, p. 175) كما تعتبر: "مجموعة من الإجراءات التي توفر رؤية سريعة وشاملة حول الوضعية التشغيلية والمالية للمؤسسة من أجل تقييم أدائها." (Turuduoglu, Suner, & Yildirim, 2014, p. 373)

**1-2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:** يحتوي الإطار العام لبطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد هي:

**1-2-1 البعد المالي:** يترجم المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن أهداف المؤسسة إلى مؤشرات ومقاييس مالية، يجب أن يكون كل مؤشر جزءا من سلسلة علاقات السبب والنتيجة التي يتمثل هدفها النهائي في تحسين الأداء المالي، ويعتبر هذا البعد بمثابة رابط بين جميع الأبعاد. (Dahak, 2020, p. 480) هناك عدة مقاييس ومؤشرات مالية تستخدمها المؤسسة في التعبير عن أهدافها مثل معدل عائد الاستثمار، العائد على المبيعات، العائد على الأصول... وتقيس هذه المؤشرات مدى نجاحها ماليا. (Fooladyanda, Yarmohammadianb, & Shahtalebic, 2015, p. 951)

**2-2-1 بعد الزبائن:** تعمل المؤسسات في الوقت الحاضر على تحقيق رغبات الزبائن في تصميم استراتيجيتها، وذلك بتقديم منتجات متميزة بجودة عالية وبأسعار معقولة، تعمل على الحفاظ على زبائنها القدامى واكتساب زبائن جدد للرفع من حصتها السوقية: (Niven, 2002, p. 15)

**3-2-1 بعد العمليات الإنتاجية:** تعرف العمليات على أنها: "عملية صنع القرارات المتعلقة بنظام العمليات وتشغيلها لتحقيق أهداف المؤسسة وهي أيضا عملية التوجيه والسيطرة على نظام العمليات في ظروف البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف المؤسسة." (الخصاونة، 2013، صفحة 35) يركز هذا البعد على عمليات التشغيل الداخلي التي تعمل على خلق قيمة الزبون، وكما يعتمد على الأداء المرجعي في تحسين عمليات التشغيل الداخلي، وعلى إعادة الهندسة لإجراء التغيير الجوهرية، وإعادة تصميم مقاييس الأداء الأساسية مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة في إرضاء الزبون، ويتضمن هذا البعد ثلاث عمليات: عمليات الابتكار، عملية التشغيل وخدمة ما بعد البيع؛ (غالوم وبن خليف، 2021، صفحة 386)

**4-2-1 بعد التعلم والنمو:** يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد، حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير

والتحسين المستمر الضروري للبقاء، ويحدد هذا البعد البنية الأساسية التي يجب على المؤسسة أن تعتمد عليها لتحقيق النمو وتحسين الأداء في الأجل الطويل.

ويرى بعض الباحثين أن لبطاقة الأداء المتوازن بعدين آخرين:

✓ **البعد البيئي:** شهد العالم حالة حراك بسبب المتغيرات البيئية هذا ما أضفى على البطاقة تحديثات، وقد أشارا Kalpan and Norton إلى أنها نموذج قابل للتعديل فلم يجعلها إطارا ضيقا، ويركز البعد البيئي على قياس التأثير الذي تسببه المؤسسة على البيئة المحيطة كما يرتبط باستهلاك الطاقة، المواد الخام ومخلفاتها وانبعاثات الملوثات، ويرى Briker and Gminder أن البطاقة يمكن أن تكون أداة أفضل لدمج نظم الإدارة البيئية في العمليات التشغيلية الأساسية للمؤسسات؛ (قرارية ودریس، 2018، صفحة 280)

✓ **البعد الاجتماعي:** مع تزايد إدراك المؤسسات بأهمية البعد الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية، اقترح العديد من الباحثين إدخال تعديلات على الأبعاد الأساسية للبطاقة وهذا بإضافة البعد الاجتماعي الذي يدعم متطلبات أصحاب المصلحة، وقد انطلق مفهوم المسؤولية الاجتماعية من فرضية أساسية وهي أنه ليس بمقدور شريك واحد من شركاء التنمية سواء كان الحكومة، المجتمع المدني أو القطاع الخاص أن ينجز تنمية مجتمعية متوازنة ومستدامة بمفرده، وقد تم تناول هذا المفهوم من خلال أربعة أبعاد رئيسية: المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية والخيرية، ومما سبق يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية مفهوم دائم التطور مرتبط بالتنمية المستدامة، يحث على الاهتمام بالبعد الاجتماعي والبيئي والذين قد لا يعودا على المؤسسة بفائدة اقتصادية مباشرة. (قراوي و العايب، 2020، الصفحات 51-52)

### 1-3 خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن: تتمثل في:

1-3-1 تحديد الرؤية المستقبلية: على المؤسسة أن تتصور موقعها ومكانتها في المستقبل، هذا لمساعدتها في وضع وصياغة استراتيجيتها وتوضيح الأهداف خاصة الهدف الذي أنشأت من أجله، وقد تحدد الرؤية المستقبلية من قبل مدير المؤسسة. العاملين أو من قبل أحد أصحاب المصالح؛

1-3-2 تحديد الاستراتيجية: تتألف من كل الأفعال والإجراءات والأحداث والقرارات المطلوبة لتطوير حالة موجودة إلى حالة أحسن مستقبلا، أي ماهي الاستراتيجية المناسبة التي تتبعها المؤسسة، وما هي أهم المجالات التي يتم التركيز عليها، وما هي الأدوات المناسبة لصياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، فنجد أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يعتبر الأداة المناسبة لترجمة رؤية

واستراتيجية المؤسسة إلى مقاييس وأهداف محددة، ولربط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لأبد من: (بلحسن و عبد الله، 2022، صفحة 47)

- ✓ لكي تنجح ماليا لأبد من تحقيق رضا الزبائن لأنهم من يقومون بشراء منتجاتها؛
- ✓ لإرضاء الزبائن لأبد من أن تكون أكثر كفاءة في العمل حتى يتناسب إنتاجها مع احتياجات الزبائن، لتحسين العمليات الداخلية وجب عليها التطوير والتحسين المستمر؛
- ✓ لتمكين المؤسسة من التجديد على المدى البعيد، لأبد من التعلم والنمو حتى تستطيع توجيه الافراد نحو التطوير والتحسين المستمر.

3-3-1 تحديد عوامل النجاح الحرجة: يتم تحديد ما نحتاجه من عوامل النجاح الأكثر تأثيرا على النتيجة لنجاح الرؤية الاستراتيجية، وتكون في شكل كفاءات تعطي ميزة تنافسية للمؤسسة ويتم في هذه الخطوة تحليل الاستراتيجية العامة وترجمتها إلى أهداف استراتيجية لمحركات الأداء، ما يحقق عملية الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء، وتحقيق الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية، وتداخل الأهداف مع بعضها البعض لتحقيق استراتيجية المؤسسة؛

4-3-1 تحديد المقاييس: إن اختيار المقياس المناسب لكل هدف يؤثر عادة في سرعة الحصول على معلومات دقيقة وواضحة يمكننا من إجراء صياغة شاملة له لتسهيل عملية التنفيذ، وترتب هذه المقاييس حسب الأولوية والتي تبدو أكثر تأثيرا؛

5-3-1 إعداد خطة العمل: في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل على أن تشمل الأفراد المسؤولين، وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة الأولويات، وعلى جدول زمني تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة؛

6-3-1 تحديد الأنشطة والأفعال التنفيذية: لتحديدها والانتقال بالخطة إلى الواقع، يجب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، ويقوم فريق من المؤسسة على تنفيذ مقياس الأداء التي تشمل قواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المؤسسة بمقياس الأداء، ويتم في هذه المرحلة وضع وتنفيذ نموذج البطاقة: (مزباني وبلاسكة، 2013، صفحة 256)

7-3-1 المتابعة والتقييم: للتأكد من سلامة عملية تطبيق البطاقة التي تم تصميمها لأبد من متابعتها بشكل دائم دون انقطاع وذلك للتأكد من أن البطاقة المقترحة تنجز الوظائف المرجوة منها باعتبارها أداة استراتيجية للمؤسسة، وعليه وجب استخدامها في جميع المستويات الإدارية وأن تكون في صلب العمليات اليومية للمؤسسة، ويكون ذلك من خلال متابعة المقاييس

الرئيسية التي تم إعدادها وفي جميع المستويات الإدارية للمؤسسة. (بلحسن و عبد الله، 2022، صفحة 48)

## 2-الأداء الشامل

1-2 مفهوم الأداء الشامل: أخذ مصطلح الأداء اهتمام الكثير من الباحثين في مجال التسيير وإدارة الأعمال، وتطور مفهومه مع ظهور والتنمية المستدامة و بروز البعد الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية، وأصبح له مفهوم أشمل، يعرف بأنه: "فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة." (ربيعي و زنيبي، 2022، صفحة 709) وهو: "قدرة المؤسسة على خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة، ومدى قدرتها على تحقيق التوازن بين مختلف الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية" (قراوي، 2020، صفحة 282) كما أنه: "هدف متعدد الأبعاد: بعد اقتصادي، بعد اجتماعي وبعد بيئي." (قراوية و دريس، 2018، صفحة 93) أي نتيجة تفاعل أبعاد للتنمية المستدامة، ويندرج مفهومه ضمن الرقابة على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث تعبر هذه الأخيرة عن مجموعة من الالتزامات التي ينجر عنها مجموعة من السياسات والخطط والقرارات التي تنسجم وتتوافق مع أهداف وقيم المجتمع، الأمر الذي يقتضي تعددا في مجالات الرقابة على أداء المؤسسة وتوسيعا في محيطها، كما يستلزم وبشكل نظري التكامل والتوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. (سلفاوي و بركة، 2017، صفحة 59)

2-2 تقييم الأداء الشامل: تعد عملية الأداء المستدام بصفة خاصة والأداء بصفة عامة وسيلة مهمة للرقابة وتوجيه المؤسسة في اتخاذ قراراتها التصحيحية لبلوغ أهدافها المنشودة إذ تعد شكلا من أشكال الرقابة، تركز على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات، بهدف الوقوف على تحقيق أهداف المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام وترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية. (قراوي، 2020، صفحة 283) حيث تنطلق هذه العملية قياس الأداء الشامل من قياس أداء المؤسسة في مجال التنمية المستدامة وذلك بالتركيز على ثلاث جوانب أساسية كما يلي: (سلفاوي و بركة، 2017، صفحة 60)

❖ الجانب الاقتصادي: يتعلق بقدرة المؤسسة على المساهمة في التنمية الاقتصادية للمحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة وأصحاب مصلحتها؛

❖ الجانب الاجتماعي: يرتكز على تقييم الآثار الاجتماعية لطبيعة نشاط المؤسسة على أصحاب مصلحتها من الموظفين (ظروف العمل، مستوى الأجور...)، المجتمعات المحلية (التلوث، احترام الثقافات الأخرى...) والمجتمع بشكل عام؛

❖ الجانب البيئي: يتعلق بالسعي نحو تحقيق التوازن والتوافق بين ممارسة نشاط المؤسسة وحماية النظم الايكولوجية، حيث يشمل تحليلاً للآثار الناجمة عن المؤسسة ومنتجاتها من حيث استهلاك الموارد، توليد النفايات، الانبعاثات الملوثة...

3-2 علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء الشامل: تجسد في: (مالية، 2020، صفحة 291)

❖ أن بطاقة الأداء المتوازن تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم؛  
❖ تحتوي البطاقة على أربعة محاور تعمل على إدارة العمليات اليومية في المؤسسة، ومراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التقدم؛ كما تقوم بالجمع بين المقاييس المالية وغير المالية؛

❖ تترجم الرؤية والاستراتيجية وتعرف الارتباطات الاستراتيجية لتكامل الأداء؛  
❖ تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء وهذا ما يساعد المدراء على اتخاذ القرارات؛

❖ تعطي للإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.

### 3-تقييم الأداء الشامل لمؤسسة صيدال باستعمال بطاقة الأداء المتوازن

1-3 نبذة عن حياة المؤسسة: صيدال شركة ذات أسهم برأس مال قدره 2 500 000 000 دينار جزائري، 80% من رأس مال صيدال ملك للدولة و20% المتبقية قد تم التنازل عنها في سنة 1999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات والأشخاص، تكمن مهمة صيدال في تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري، ويتمثل هدفها الاستراتيجي في تعزيز مكانتها كرائد في إنتاج الأدوية الجنيسة والمساهمة بشكل فعلي في تجسيد السياسة الوطنية للدواء التي وضعت من قبل السلطات العمومية، وتشغل حوالي 300 4 عامل.

2-3 نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة صيدال: سنقوم بحساب مؤشرات الأداء كما يلي:

1-2-3 البعد المالي: يقيس هذا البعد الأداء المالي للمؤسسة من خلال عدة مؤشرات نذكر أهمها:



❖ **معدل العائد على الاستثمار:** يقيس أثر النشاط التشغيلي والاستثماري، ويقاس الربحية التي تحققها المؤسسة من خلال استثمار دينار واحد في الأصول من خلال العلاقة بين صافي الأرباح ومجموع الأصول ويحسب كما يلي:

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

$$\text{المعدل لسنة 2021} = (375\,935\,251.42 / 41\,070\,529\,857.29) * 100 = 0.91\%$$

$$\text{المعدل لسنة 2020} = (253\,900\,683.99 / 37\,293\,447\,457.12) * 100 = 0.68\%$$

نلاحظ أن معدل لسنة 2021 قد ارتفع إلى 0.91% مقارنة بسنة 2020 وكانت نسبة الارتفاع تقدر بـ 0.23% وهذا راجع لقدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للأصول وارتفاع المبيعات.

❖ **معدل دوران الأصول:** يستخدم هذا المؤشر في قياس قدرة المؤسسة على استغلال كافة الأصول المتاحة أمامها في تحقيق المبيعات، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول} = (\text{صافي المبيعات} / \text{مجموع الأصول}) * 100$$

$$\text{المعدل لسنة 2021} = (41\,070\,529\,857.29 / 9\,426\,372\,552.42) * 100 = 22\%$$

$$\text{المعدل لسنة 2020} = (37\,293\,447\,457.12 / 9\,124\,250\,542.43) * 100 = 24\%$$

نلاحظ أن المعدل لسنة 2021 انخفض على ما كان عليه سنة 2020 بمقدار 02% بسبب الارتفاع الطفيف في حجم المبيعات مقارنة بالارتفاع الكبير في مجموع الأصول، وعليه نستنتج أن المؤسسة في سنة 2020 كانت قادرة على تحقيق المبيعات باستغلالها الأمثل لجميع أصولها.

❖ **معدل المردودية المالية:** تتمثل هذه النسبة في قيمة الربح المتحصل عليه مقابل كل دينار من الأموال الخاصة المستعملة، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل المردودية المالية} = (\text{نتيجة الدورة} / \text{الأموال الخاصة}) * 100$$

$$\text{معدل مردودية المالية لسنة 2021} = (2\,500\,000\,000 / 375\,935\,251.42) * 100 = 15.03\%$$

$$\text{معدل مردودية المالية لسنة 2020} = (2\,500\,000\,000 / 253\,900\,683.99) * 100 = 10.15\%$$

يلاحظ أن معدل المردودية المالية لسنة 2021 ارتفعت على السنة الماضية، كما تعمل المؤسسة على إبقاء هذا المعدل في ارتفاع دائما حتى لا تواجه صعوبات في جذب مساهمين جدد.

❖ **معدل نمو الأرباح:** يقيس هذا المعدل تطور الربحية في المؤسسة، وبحسب بالعلاقة التالية:  
**معدل نمو الأرباح = ((النتيجة الصافية للسنة الحالية – النتيجة الصافية للسنة**

**الماضية) / النتيجة الصافية للسنة السابقة] \* 100**

معدل نمو الأرباح لسنة 2021 = [(253 900 683.99 – 375 935 251.42) / 253 900 683.99] \* 100 = 48.06%

معدل نمو الأرباح لسنة 2020 = [(189 389 690.57 – 253 900 683.99) / 189 389 690.57] \* 100 = 34.06%

يظهر لنا أن المعدل قد ارتفع بشكل ملحوظ من 34.06% في سنة 2020 إلى 48.06% في سنة 2021 أي بمقدار 14%، وهذا يدل على الحالة الجيدة التي تمر بها المؤسسة في السنوات الأخيرة.

❖ **معدل هامش الربح الصافي:** يوضح هذا المؤشر مدى نجاح أي مؤسسة في تحقيقها لربح مقابل كل دينار من المبيعات، كما يعد دلالة على مدى قدرة المؤسسة في التحكم والسيطرة على التكاليف، وبحسب بالعلاقة التالية:

**معدل هامش الربح الصافي = (نتيجة الدورة / صافي المبيعات) \* 100**

معدل لسنة 2021 = (9 426 372 552.42 / 375 235 251.42) \* 100 = 3.98%

معدل لسنة 2020 = (9 124 250 542.43 / 253 900 683.99) \* 100 = 2.78%

نلاحظ أن معدل هامش الربح الصافي لسنة 2021 قد ارتفع عن السنة الماضية بنسبة 1.2% وذلك راجع لارتفاع كبير في النتيجة وتزامن ذلك مع ارتفاع ضئيل في صافي المبيعات، ويعتبر هذا المؤشر أداة جيدة للمقارنة بين المؤسسات الناشطة في نفس الصناعة.

2-2-3 بعد الزبائن: يعد هذا البعد من أهم الأبعاد لأن اكتساب الزبائن والمحافظة عليهم يعتبر من بين الأهداف الأساسية للمؤسسة والتي تحدد حصتها السوقية، ومن أهم المؤشرات:

❖ **معدل النمو في رقم الأعمال:** يبين هذا المؤشر معدل النمو في رقم الأعمال، وهو التغير في رقم الأعمال من سنة إلى أخرى، وبحسب بالعلاقة التالية:

**معدل نمو رقم الأعمال للسنة الحالية = ((رقم الأعمال للسنة الحالية – رقم الأعمال**

**للسنة الماضية) / رقم الأعمال للسنة الماضية] \* 100**

معدل نمو رقم الأعمال لسنة 2021 = [(9 337 632 657.99 – 10 415 063 464.28) / 9 337 632 657.99] \* 100 = 11.53%

معدل نمو رقم الأعمال لسنة 2020 =  $\frac{8\ 808\ 371\ 628.08 - 9\ 337\ 632\ 657.99}{9\ 337\ 632\ 657.99} = -6\%$

نلاحظ من العلاقات الرياضية السابقة أن معدل النمو في رقم الأعمال سجل 6% في سنة 2020 ليرتفع إلى 11.53% في سنة 2021 بسبب الارتفاع الكبير في حجم رقم الأعمال لسنة 2021، ويعتبر هذا زيادة في الطلب على منتجات المؤسسة مما يعني اكتسابها لزبائن جدد.

❖ **معدل المردودية التجارية:** يقيس هذا المؤشر مقدار مساهمة دينار واحد من رقم الأعمال في نتيجة الدورة، ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل المردودية التجارية = (نتيجة الصافية / رقم الأعمال) \* 100

معدل لسنة 2021 =  $100 * \frac{10\ 415\ 063\ 464.28}{375\ 935\ 251.42} = 3.6\%$

معدل لسنة 2020 =  $100 * \frac{9\ 337\ 632\ 657.99}{253\ 900\ 683.99} = 2.71\%$

تظهر لنا النتائج أن المعدل في تحسن من سنة لأخرى فنجد أن نسبة الارتفاع من سنة 2020 إلى سنة 2021 كانت 0.89% بسبب الارتفاع المستمر في النتيجة الصافية ورقم الأعمال.

❖ **معدل الاحتفاظ بالزبائن:** يقيس هذا المؤشر نسبة احتفاظ المؤسسة بالزبائن ومدى قدرتها على اكتساب زبائن جدد، ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل الاحتفاظ بالزبائن = ((عدد زبائن السنة الحالية - عدد زبائن السنة الماضية) /

عدد زبائن السنة الماضية) \* 100

معدل الاحتفاظ بالزبائن لسنة 2021 =  $100 * \frac{3093}{3093 - 3094} = 0.03\%$

معدل الاحتفاظ بالزبائن لسنة 2020 =  $100 * \frac{3027}{3027 - 3093} = 2.18\%$

نلاحظ من العمليات السابقة أن المعدل قد انخفض من سنة 2020 إلى سنة 2021 بنسبة 2.15% حيث كان في سنة 2020 يقدر بـ 2.18% وفي سنة 2021 قدر بـ 0.03%. ويعود استحواد مؤسسة صيدال على عدد كبير من الزبائن سنة 2020 إلى كثرة الطلب على المواد الصيدلانية خاصة في ظل جائحة كورونا التي مرت بها البلاد.

❖ **معدل الكفاءة التسويقية:** يستخدم هذا المؤشر في قياس قدرة المؤسسة على تسويق منتجاتها، وتحسب بالعلاقة التالية:

معدل الكفاءة التسويقية = (تكاليف التسويق / رقم الأعمال) \* 100

معدل لسنة 2021 =  $100 * \frac{10\ 415\ 063\ 464.28}{69\ 957\ 000} = 0.67\%$

معدل لسنة 2020 =  $100 * \frac{9\ 337\ 632\ 657.99}{44\ 859\ 000} = 0.48\%$

نلاحظ أن المعدل لسنة 2020 قدر بـ 0.48% وارتفع في سنة 2021 بنسبة 0.19%، ما يثبت مدى نجاعة الاستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة من خلال الزيادة الملحوظة في تكاليف التسويق بـ 25 098 000 دج وذلك من أجل التعريف بمنتجاتها وجذب الزبائن وزيادة حصتها السوقية.

2-3- بعد التعلم والنمو: يعتمد هذا البعد في تقييمه على مدى قدرة العمال داخل المؤسسة على تطوير قدراتهم الإنتاجية وتحسينها، من أهم المؤشرات التي تقيس هذا البعد هي:

❖ **معدل التوظيف:** يقيس هذا المؤشر تطور عدد العمال من سنة إلى أخرى، ويحسب كالتالي: **معدل التوظيف = [(عدد العمال للسنة الحالية - عدد العمال للسنة الماضية) / عدد**

**العمال للسنة الماضية] \* 100**

$$\text{معدل التوظيف لسنة 2021} = 100 * [(4\ 470 / (4\ 470 - 4\ 559))] = 1.99\%$$

$$\text{معدل التوظيف لسنة 2020} = 100 * [(4\ 363 / (4\ 363 - 4\ 470))] = 2.45\%$$

نلاحظ أن المعدل انخفض من سنة 2020 إلى سنة 2021 بنسبة 0.46%، وترجع زيادة المعدل خلال سنة 2020 لمواجهة الطلب على المنتجات الصيدلانية والتصدي لجائحة كورونا.

❖ **مؤشر تكاليف التدريب:** يقيس هذا المؤشر نسبة التكاليف التي تنفق على العمال من أجل تدريبهم وتحسين مستواهم، ويحسب بالعلاقة التالية:

**مؤشر تكاليف التدريب = (تكاليف التدريب / إجمالي الأجور) \* 100**

$$\text{مؤشر تكاليف التدريب لسنة 2021} = 100 * (3\ 801\ 545\ 505.40 / 23\ 574\ 000) = 0.62\%$$

$$\text{مؤشر تكاليف التدريب لسنة 2020} = 100 * (3\ 465\ 726\ 582.70 / 4\ 695\ 000) = 0.13\%$$

نلاحظ أن مؤشر تكاليف التدريب قد ارتفع من 0.13% إلى 0.62% وهذا راجع لاهتمام المؤسسة بتكوين وتدريب عمالها وتمهينهم لتحسين إنتاجيتهم.

❖ **معدل التأطير:** يقيس هذا المؤشر عدد الإطارات والتقنيين المتواجدين داخل المؤسسة، ويحسب بالعلاقة التالية:

**معدل التأطير = (عدد الإطارات والتقنيين / عدد العمال) \* 100**

$$\text{معدل التأطير لسنة 2021} = 100 * (4\ 559 / 253) = 5.5\%$$

$$\text{معدل التأطير لسنة 2020} = 100 * (4\ 470 / 218) = 4.8\%$$

نلاحظ أن معدل التأطير في سنة 2021 يقدر بـ 5.5% أكبر من معدل التأطير لسنة 2020 بـ 0.7% وهذا لاعتماد المؤسسة على الإطارات والتقنيين أكثر من أجل زيادة كفاءة العمل.

❖ معدل تطوير تكاليف العمال: يشير هذا المؤشر إلى مدى رضا العمال عن أجورهم، ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل تطوير تكاليف العمال = [(اجمالي الأجور للسنة الحالية – اجمالي الأجور للسنة

الماضية) / اجمالي الأجور للسنة الماضية] \* 100

معدل تطوير تكاليف العمال لسنة 2021 = [(3 801 545 505.40 - 3 465 726 582.70) / (3 465 726 582.70)] \* 100 = 9.68%

معدل تطوير تكاليف العمال لسنة 2020 = [(3 197 243 792.10 - 3 465 726 582.70) / (3 465 726 582.70)] \* 100 = 8.39%

نلاحظ أن تكاليف العمال في تطور متزايد وهذا لاهتمام المؤسسة بعمالها وكذا بسبب الزيادة في عدد الإطارات والتقنيين.

3-4 بعد العمليات الداخلية: يتم تحليل طبيعة العمليات والمراحل الداخلية التي تنجز بهدف تقديم المنتج النهائي للزبون، وتتناول أهم مؤشرات كالتالي:

❖ معدل دوران المخزون: ويستعمل في اظهار قدرة المؤسسة على تصريف مخزونها، وكلما كان هذا المعدل مرتفع كان في مصلحتها فهو يعبر على عدد مرات دوران المخزون، ويحسب كالتالي:

معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات / متوسط المخزون

معدل دوران المخزون لسنة 2021 = 8 944 540 092.42 / 981 172 279 = 9.11 مرة

معدل دوران المخزون لسنة 2020 = 8 014 427 001.13 / 908 390 078 = 8.82 مرة

نلاحظ أن معدل دوران المخزون ارتفع سنة 2021 وهذا يدل على قدرة المؤسسة على إدارة أصولها من المخزونات ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.

❖ معدل إنتاجية العامل: يعبر هذا المؤشر على مدى مساهمة العامل الواحد في الإنتاج في فترة زمنية معينة، ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل إنتاجية العامل = إجمالي الإنتاج / إجمالي عدد العمال

معدل إنتاجية العامل لسنة 2021 = 97 341 000 / 4 559 = 21 351.39 وحدة

معدل إنتاجية العامل لسنة 2020 = 95 532 000 / 4 470 = 21 371.81 وحدة

نلاحظ أن معدل إنتاجية العامل قد انخفض في سنة 2021 بـ 20.42 وحدة، وهذا بسبب الاختلاف في عدد العمال والكمية المنتجة.

❖ معدل المبيعات اليومي: ويحسب عدد الوحدات المباعة في اليوم الواحد، ويحسب كالتالي:

معدل المبيعات اليومي = عدد الوحدات المباعة / عدد أيام السنة

معدل المبيعات اليومي لسنة 2021 = 97 898 654 / 365 = 268 215.49 وحدة في اليوم

معدل المبيعات اليومي لسنة 2020 = 94 346 185 / 365 = 258 482.69 وحدة في اليوم

نلاحظ أن معدل المبيعات اليومي في سنة 2021 قد ارتفع عن سنة 2020 بمقدار

9 732.8 وحدة في اليوم وهذا راجع لزيادة مبيعات المؤسسة مما يؤدي لزيادة الأرباح.

3-2-5 البعد البيئي والاجتماعي: تعمل المؤسسة على رفع وتحسين كفاءة أداؤها التشغيلي،

فتأخذ بعين الاعتبار الجوانب المرتبطة بالتنمية المستدامة (الجانب البيئي والاجتماعي)، ومن

بين المؤشرات المقترحة في تقييم هذا البعد المجتمعي ما يلي:

❖ حصة استهلاك الكهرباء: يشير هذا المؤشر إلى مقدار تكلفة الكهرباء المحملة للوحدة

الواحدة من الإنتاج، وبحسب بالعلاقة التالية:

حصة الوحدة من استهلاك الكهرباء = تكاليف الكهرباء / عدد الوحدات المنتجة

حصة الوحدة لسنة 2021 = 84 372 905.15 / 97 341 000 = 0.86 دج / للوحدة

حصة الوحدة لسنة 2020 = 81 917 657.23 / 95 532 000 = 0.85 دج / للوحدة

نلاحظ أن حصة الوحدة الواحدة المنتجة من استهلاك الكهرباء قد ارتفعت قليلا

بسبب ارتفاع عدد الوحدات المنتجة وأن جل الآلات التي تصنع الأدوية تعمل بالكهرباء وكذا

غرف التخزين.

❖ حصة استهلاك الغاز: يشير هذا المؤشر إلى مقدار تكلفة الغاز المحملة للوحدة الواحدة من

الإنتاج، وبحسب بالعلاقة التالية:

حصة الوحدة من استهلاك الغاز = تكاليف الغاز / عدد الوحدات المنتجة

حصة الوحدة لسنة 2021 = 352 134.52 / 97 341 000 = 0.0036 دج / للوحدة

حصة الوحدة لسنة 2020 = 327 132.64 / 95 532 000 = 0.0034 دج / للوحدة

نلاحظ أن حصة الوحدة الواحدة المنتجة من استهلاك الغاز قد ارتفعت بنسبة ضئيلة

جدا رغم أن أغلب الآلات تعمل بالكهرباء.

❖ حصة استهلاك الماء: يشير هذا المؤشر إلى مقدار تكلفة الماء المحملة للوحدة الواحدة من

الإنتاج، وبحسب بالعلاقة التالية:

حصة الوحدة من استهلاك الماء = تكاليف الماء / عدد الوحدات المنتجة

حصة الوحدة لسنة 2021 = 916 407.00 / 97 341 000 = 0.0094 دج / للوحدة

حصة الوحدة لسنة 2020 = 794 016.00 / 95 532 000 = 0.0083 دج / للوحدة

نلاحظ أن حصة الوحدة الواحدة المنتجة من استهلاك الماء قد ارتفعت بنسبة ضئيلة جدا لان المؤسسة لا تستهلك الماء بكثرة كما أنها تمتلك وحدة معالجة المياه.

❖ معدل تطور حوادث العمل: يحسب بالعلاقة التالية:

معدل تطور حوادث العمل = [(عدد حوادث العمل السنة الحالية - عدد حوادث

العمل السنة الماضية) / عدد حوادث العمل السنة الماضية] \* 100

معدل تطور حوادث العمل لسنة 2021 =  $100 * [49 / (49 - 40)] = 18.36\%$

معدل تطور حوادث العمل لسنة 2020 =  $100 * [53 / (53 - 49)] = 7.54\%$

نلاحظ أن معدل تطور حوادث العمل في انخفاض مستمر بسبب سهر المؤسسة على

تقليل الحوادث أثناء العمل بتوفير الاحتياطات اللازمة لسلامة العمال أثناء قيامهم بأعمالهم.

❖ معدل تطور كمية النفايات: يحسب بالعلاقة التالية:

معدل تطور كمية النفايات = [(كمية النفايات للسنة الحالية - كمية النفايات للسنة

الماضية) / كمية النفايات للسنة الماضية] \* 100

معدل تطور كمية النفايات لسنة 2021 =  $100 * [32.4 / (32.4 - 28.8)] = 11.11\%$

معدل تطور كمية النفايات لسنة 2020 =  $100 * [34.9 / (34.9 - 32.4)] = 7.16\%$

نلاحظ أن المعدل سالب وهذا دليل على نقص في كمية النفايات بـ 3.6 طن من سنة

2020 إلى سنة 2021 بسبب توقف وحدة الإنتاج المتواجدة بقسنطينة عن العمل وتكديس

المنتجات (لقاح كوفيد) في المخازن بسبب عدم القدرة على تسويقها لتراجع أزمة كورونا

وانحصار عدد المصابين.

### 3-3 النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة صيدال

بناء على ما سبق يمكن وضع نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن الخاص بمؤسسة

صيدال، والذي يعتمد على خمسة أبعاد ويحتوي كل بعد على مجموعة من المؤشرات المقترحة

في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة، والجدول التالي يوضح هذا النموذج:

الجدول رقم (01): نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة صيدال لسنتي 2020 و2021

البيد	المؤشرات	الوزن	النتائج الفعلية		النتائج المستهدفة		النتيجة النهائية	
			2021	2020	2021	2020	2021	2020
المالي	العائد على الاستثمار	05%	0.91%	0.68%	1%	1%	4.55%	3.4%
	دوران الأصول	05%	22%	24%	25%	20%	4.4%	6%
	المردودية المالية	05%	15.03%	10.15%	15%	10%	5.01%	5.07%
	نمو الأرباح	05%	48.06%	34.06%	45%	35%	5.34%	4.86%

خشعي عفاف، رحمة سكيئة

6.63%	5.56%	4%	2.5%	3.98%	2.78%	05%	هامش الربح الصافي	
25.93%	24.89%					25%	أداء البعد المالي	
5.76%	6%	10%	5%	11.53%	6%	05%	النمو في رقم الأعمال	الزبائن
11.53%	5.42%	5%	2.5%	11.53%	2.71%	05%	المردودية التجارية	
0.07%	5.45%	2%	2%	0.03%	2.18%	05%	الاحتفاظ بالزبائن	
6.7%	4.8%	0.5%	0.5%	0.67%	0.48%	05%	الكفاءة التسويقية	
24.06%	21.67%					20%	أداء بعد الزبائن	
4.97%	6.12%	2%	2%	1.99%	2.45%	05%	التوظيف	
15.5%	3.25%	0.2%	0.2%	0.62%	0.13%	05%	تكاليف التدريب	
5.5%	4.28%	5%	5%	5.5%	4.8%	05%	التأطير	
4.84%	4.19%	10%	10%	9.68%	8.39%	05%	تطور تكاليف العمال	
30.81%	18.36%					20%	أداء بعد التعلم والنمو	
4.55%	4.41%	10 مرة	10مرة	9.11 مرة	8.82 مرة	05%	دوران المخزون	
5.33%	5.34%	20 000	20 000	21 351.39	21 371.81	05%	إنتاجية العامل	العمليات الداخلية
5.36%	5.16%	250 000	250 000	268215.49	258482.69	05%	المبيعات اليومية	
15.24%	14.91%					15%	أداء بعد العمليات الداخلية	
3.44%	3.4%	1%	1%	0.86 دج	0.85 دج	04%	حصة الوحدة من استهلاك الكهرباء	البيئي الاجتماعي
2.88%	2.72%	0.005%	0.005%	0.0036 دج	0.0034 دج	04%	حصة الوحدة من استهلاك الغاز	



## مساهمة نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل لمؤسسة صيدال

7.52%	6.64%	0.005%	0.005%	0.0094دج	0.0083دج	04%	حصة الوحدة من استهلاك الماء
10.49%	4.30%	-7%	-7%	-18.36%	-7.54%	04%	تطور حوادث العمل
6.34%	4.09%	-7%	-7%	-11.11%	-7.16%	04%	تطور كمية النفايات
30.67%	21.15%					20%	أداء البعد البيئي الاجتماعي
126.71%	100.98%					100%	الأداء الشامل

المصدر: من إعداد الباحثين

تحسب النتيجة النهائية بالعلاقة التالية:

النتيجة النهائية = (الوزن \* النتيجة الفعلية) / النتيجة المستهدفة

4-3 تحليل بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة صيدال: انطلاقاً من النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة صيدال والمطبقة على الأداء الفعلي الشامل لسنتي 2020 و2021 لتقييم

استراتيجية المؤسسة من خلال دراسة الأبعاد الخمسة بمؤشراتهما وتحليل نتائجها، نجد:

❖ **البعد المالي:** خلال سنتي الدراسة 2020 و2021 حقق الأداء المالي نتيجة 24.89%، 25.93% على التوالي من أصل 25% وهي نتيجة جيدة رغم أن نتيجة 2020 أقل من النسبة الإجمالية للأداء المالي بقليل، حيث استطاعت المؤسسة أن تحقق مستوى أعلى من النتيجة المستهدفة في معدل المردودية المالية ومعدل نمو الأرباح وهذا راجع لارتفاع رقم المبيعات والنتيجة الصافية بسبب كثرة الطلب على الأدوية من أجل مواجهة أزمة كورونا، أما بالنسبة للمعدلات العائد على الاستثمار ودوران الأصول وهامش الربح الصافي فحققت مستوى أقل من النتيجة المطلوبة؛

❖ **بعد الزبائن:** كانت النتيجة النهائية لأداء البعد 21.67% و24.06% من 20% لسنتي 2020 و2021 على التوالي وهي نتيجة جيدة لقدرة المؤسسة على الاحتفاظ بزبائنها وارتفاع رقم أعمالها مما يعني زيادة حصتها السوقية، فهي تعمل على وضع احتياجات زبائنها في قلب استراتيجيتها، لما له من أهمية كبيرة في زيادة فرص نجاح المؤسسة وبقائها؛

❖ **بعد التعلم والنمو:** حقق هذا البعد نتيجة إجمالية تقدر بـ 18.36% من 20% سنة 2020، وارتفعت بـ 12.45% سنة 2021 بسبب زيادة أجور العمال وتكاليف تدريبهم وتكوينهم من أجل رفع كفاءتهم وقدراتهم لمواكبة التقدم التقني والتكنولوجي لزيادة مردودية العامل

وإنتاجية المؤسسة ككل، رغم عدم وصول مؤسسة صيدال إلى إنفاق كل التكاليف المخصصة للتدريب والمقدرة بـ 105 068 000 دج بسبب تجميد نشاط التدريب لتفشي مرض كورونا في العالم؛

❖ **بعد العمليات الداخلية:** إن مستوى أداء هذا البعد قد ارتفع سنة 2021 وهذا ناتج عن ارتفاع أداء العمال وحجم المبيعات، وتعمل المؤسسة على زيادته أكثر لارتباطه بالأبعاد الأخرى، فارتباطه بالبعد المالي يكون بالتركيز على تحسين العمليات التشغيلية، وبعده الزبائن من حيث خلق قيمة للزبائن وزيادة الحصة السوقية. ويرتبط بعهد التعلم والنمو من خلال اظهار أداء العمال داخل المؤسسة وتطوير العمل وزيادة كفاءتهم؛

❖ **البعد المجتمعي (البيئي والاجتماعي):** أظهر هذا البعد ارتفاع في حصة استهلاك كل من الكهرباء، الغاز والماء بسبب زيادة الكمية المنتجة، ورغم الزيادة في النتيجة الإجمالية لهذا البعد سنة 2021 بنسبة 9.52% تعمل المؤسسة على تقليل من كمية النفايات للحفاظ على البيئة والحد من حوادث العمل؛

❖ **الأداء الشامل:** مما سبق يمكن القول إن الأداء الشامل لمؤسسة صيدال كان جيدا حيث كانت نتيجته الإجمالية 100.98% و 126.71% من 100% لسنتي 2020 و 2021، وهذه نتائج إيجابية من خلالها يمكن القول إن استراتيجية المؤسسة المعتمدة تعد استراتيجية ناجحة.

**الخلاصة:** تم من خلال هذه الدراسة إثبات مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل لمؤسسة صيدال، فهي تأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب في تقييم وقياس أداء المؤسسة، واتضح لنا أهمية البطاقة كأسلوب حديث في مراقبة التسيير وسد النقص الذي أظهرته الأدوات التقليدية في تقييم الأداء، ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

❖ تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم استراتيجية المؤسسة لكونها تعمل على تنفيذ الرؤية المستقبلية وتحقيق الأهداف المرجوة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى؛

❖ يعتبر هذا النموذج متوازنا لاحتوائه عدد كبير من مؤشرات التحليل الاقتصادي؛

❖ مساهمة بطاقة الأداء المتوازن بصورة فاعلة في متابعة وتقييم الأداء الشامل لمؤسسة صيدال من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات غير المالية إلى جانب مؤشرات مالية ومقارنة بين النتائج الفعلية والمستهدفة لاكتشاف الانحرافات والبحث عن أسبابها للعمل على تصحيحها وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية؛

❖ الاهتمام بالجانب البيئي والاجتماعي يساهم على تخفيض حوادث العمل وكمية النفايات؛

- ❖ تعمل المؤسسة على تدريب وتكوين العمال ورفع معنوياتهم لزيادة انتاجيتهم لتحسين أداءها؛
- ❖ عدم توفر معلومات كافية حول البعد البيئي والاجتماعي في التقرير السنوي.

### قائمة المصادر والمراجع

1. Dahak, N. (2020). L'adaptation du Balanced Scorecard à L'établissement Hospitalier Spécialisé Public en Algérie. *Revue DIRASSAT Numéro Economique, 11(01)*.
2. Fooladyanda, M., Yarmohammadianb, M., & Shahtalebic, S. (2015). The Application Strategic Planning and Balance Scorecard Modelling in Enhance of Higher Education. *Prosidia - Social and Behavioral Sciences(186)*.
3. Kadarova, J., Durkacova, M., & Kalafusova, L. (2014). Balanced Scorecard as an Issue Taught in The Field of Industrial Engineering. *Prosidia- Social and Behavioral Sciences*.
4. Niven, P. (2002). *Balanced Scorecard*. New York: Jjhon Wiley For Publishing and Printing.
5. Turuduoglu, F., Suner, N., & Yildirim, G. (2014). Determination of Goals Under four Perspectives of Balanced Scorecards and Linkages Between the Perspectives : A Survey on Luxury Summer Hotels in Turkey. *Procedia- Social and Behavioral Sciences(164)*.
6. الخصاصونة, ي. (2013). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرف . *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. 07(14)* ,
7. بلحسن, ع & ., عبد الله, ق. (2022). استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في مؤسسة شلف للخزف العصري *مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال. 06(01)* ,
8. حسين, ر. (2019). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 01(04)* ,
9. ربحي, ف & ., زيني, ف. (2022). بطاقة الأداء المتوازن كألية لتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية *مجلة المعيار. 08(01)* ,
10. سلفاوي, ب & ., بركة, م. (2017). محاولة تقييم الأداء الشامل للمؤسسات البترولية العاملة بالجزائر خلال الفترة .2011-2015 *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. (12)*
11. غالم, رك & ., بن خليف, ط. (2021). تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن *مجلة مجاميع المعرفة. 07(01)* ,
12. قرارية, ر & ., دريس, ن. (2018). تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملزمة اجتماعيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة *مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة. 03(02)* ,
13. قراوي, أ. (2020). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية *مجلة التكامل الاقتصادي. 08(01)* ,
14. قراوي, أ & ., العايب, ع. (2020). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية *مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية. 11(01)* ,
15. مالية, س. (2020). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المرسسة *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. 35(01)* ,
16. مزياني, ن & ., بلاسكة, ص. (2013). أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الاستراتيجية للمؤسسة *مجلة الباحث الاقتصادي. (01)*