معارف
ISSN 1112-7007
EISSN 6804 -2600
المجلد 19/ العدد 2 (ديسمبر 2024): ص.ص: 718-734

تقييم الأداء الشامل للشركات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مصنع الإسمنت بسور الغزلان، البويرة

Evaluation of the Performance of Industrial Companies Using the Balanced Scorecard: A Case Study of the Cement Factory in Sour El Ghozlane, Bouira.

نصر الدين لصاق [1] * حيزية لصاق [2]

[1] جامعة الجزائر03، الجزائر ، lassag.nacereddine@univ-alger3.dz

[2] كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، البويرة 10000، الجزائر، h.lassag@univ-bouira.dz

تاريخ الاستلام: 2024/09/15؛ تاريخ القبول: 2024/11/29؛ تاريخ النشر: 2024/12/22

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في شركة صناعة الإسمنت بسور الغزلان، البويرة من خلال تصميم نموذج لهذا النظام ودراسة كيفية تأثير كل بعد على الأداء الشامل للشركة، ويعتبر هذا النظام وسيلة لتقييم الأداء وكأسلوب يمكن للشركات الأخرى الاستفادة منه لتقييم الأداء الخاص بها.

وخلصت الدراسة إلى أن الشركة تولي اهتماما كبيرا لعملية تقييم الأداء، غير أن أدوات التقييم التقليدية المستخدمة مثل الموازنات، ولوحة القيادة تبقى قاصرة عن إعطاء صورة حقيقية تعبر عن الأداء الشامل لها، في حين أن استخدام الطرق الحديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن تساعد على تحسين مستوى أدائها، ومعالجة الاختلالات الناتجة عن نشاط الشركة.

كلمات مفتاحيه: الأداء؛ تقييم الأداء؛ بطاقة الأداء المتوازن.

Abstract:

This study aims to apply the Balanced Scorecard dimensions in

* المؤلف المرسل.

the Cement Manufacturing Company in Sour El-Ghozlane, Bouira, by designing a model for this system and studying how each dimension affects the company's overall performance. This system is considered a tool for performance evaluation and a method that other companies can benefit from for assessing their own performance.

The study concluded that the company places significant importance on the performance evaluation process. However, traditional evaluation tools such as budgets and dashboards fall short of providing an accurate picture of overall performance. In contrast, the use of modern methods like the Balanced Scorecard helps improve performance levels and address the imbalances resulting from the company's activities.

Keywords: Performance; Performance Evaluation; Balanced Scorecard.

المقدمة:

أصبح تقييم الأداء من بين أكثر المواضيع التي أخذت حيزا كبيرا من اهتمامات الشركات، وذلك راجع لدوره الفعال في نموها واستقرارها، غير أن التطور في تكنولوجيا المعلومات، وازدياد حدة المنافسة جعلت من الأداء مفهوم غير ثابت، وقصور المقاييس المالية في تقييم المعلومات الحالي، مما دعة إلى البحث عن مقاييس شاملة توجه متخذي القرار، وتحسن من العمليات الاستغلالية، وبذلك ظهر مفهوم جديد يعتمد على أساس واضح لقياس النتائج المالية وغير المالية، وقد أدى هذا النهج إلى بروز مايسمى ببطاقة الأداء الأداء المتوازن كوسيلة لتقييم الأداء الحديثة.

إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن ليست بالجديدة، لكن استخدامها في الشركات الجزائرية حديث نسبيا، ليصبح مدخل حديث لقياس الأداء الشامل للشركات الاقتصادية.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاما شاملا لتقييم الأداء وفق منظور استراتيجي، تقوم بترجمة رسالة الشركة إلى مجموعة من الأهداف المحددة والمؤشرات، كما أنها أداة

تقييم توازن بين المؤشرات المالية وغير المالية، الأهداف طويلة وقصيرة الأجل، كما تأخذ بالحسبان العوامل الداخلية والخارجية، وكذلك الماضي والمستقبل.

بناءا على ماسبق، يسعى هذا البحث للإجابة على الإشكالية الأتية:

ما مدى فعالية بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتقييم الأداء الشامل لشركة صناعة الإسمنت بسور الغزلان البويرة؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي تتفرع الأسئلة الفرعية الآتية:

1- إلى أي مدى يمكن الاعتماد على وسائل التقييم التقليدية في تقييم الأداء الشامل للشركة؟

2- هل يمكن اعتبار بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب فعال لتقييم الأداء للشركة؟

3- كيف يمكن صياغة نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لشركة صناعة الإسمنت بسور الغزلان؟

إن الهدف من هذا البحث هو التعرف على ما يلي

1- التعرف على المفاهيم الأساسية التي تتعلق بكل من الأداء، تقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن.

2- دراسة الأبعاد التي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن وكيف يؤثر كل بعد على مستوى الأداء في المؤسسة.

3- تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن، يستخدم في تقييم أداء الشركة،

- تستدعي طبيعة موضوع البحث الاعتماد على المنهج الوصفي في كامل فصوله حسب ما تستوجبه مرحلة المعالجة بغرض فهم مكونات الموضوع، كذلك تم الاستعانة بالمقابلة الشخصية لمتخذي القرار داخل الشركة، والمسح المكتبي بغية التعرف على الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع البحث.

أولا:الإطار النظري لتقييم الأداء ولبطاقة الأداء المتوازن.

1- مفهوم تقييم الأداء:

يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه عملية قياس الأداء المحقق فعلا، ومن ثم مقارنة

النتائج التي تحققت مع النتائج المطلوبة، أو التي من الممكن الوصول إليها، بغية الوصول إلى أخذ صورة حية لما وقع، ولما لم يقع، وما مدى التوفيق في تحقيق الأهداف المنشودة، وتطبيق الخطط الموضوعة حيز التنفيذ، بما يضمن اتخاذ الإجراءات المناسبة ليكون الأداء في الشكل الأحسن".[1]

ويعرف كذلك على أنه المراقبة الدائمة للإنجازات، الأنشطة، البرامج، المشاريع والوظائف في الشركة وتدوينها."[2]

كما يمكن تعريفه بأنه عبارة عن عملية تقوم الشركة من خلاله التأكد من كفاءة استعمال المتاح من الموارد والتأكد من تطبيق الأهداف المسطرة."[3]

من التعريفات السابقة نجد أن الشركة من خلال تقييم الأداء تتمكن من قياس أدائها الفعلي والكشف عن نقاط قوتها وضعفها، وتحديد أوجه القصور والانحرافات، وفق ضوابط موضوعية وواقعية، كما يعتبر تقييم الأداء عملية رقابية أدائية تساعد في الحكم على مدى فعالية ونجاح موضوع الأداء، سواء كان عنصر واحدا أو عدة عناصر.

ولتقييم الأداء أهمية كبيرة يمكن حصرها فيما يلي:

- التعرف على العناصر التي تشتغل بكفاءة وجعلها في الأماكن الأعلى إنتاجية، والتخلص من العناصر غير المنتجة، والتي يجب على الشركة العمل على مساعدتها من أجل الوصول إلى مستوى الأداء المرغوب.

- إبداء مدى مساهمة الشركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال الوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاج بأدنى التكاليف، والتقليل من الضياع في الجهد والمال، وهذا حتما سيؤدي إلى التخفيض في سعر المنتجات، ومن ثم تحسين القدرة الشرائية، والرفع من الدخل الوطني.

(1) - عبد المحسن توفيق محمد: تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، دار الفكر المصرية، القاهرة، 2004، ص08.

(2)- ابراهيم الخلف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص34.

(3) - أبو الفتوح علي فضالة، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994، ص 23.

- يشجع إدارات الشركات على وسائل وطرق متقدمة فيما يتعلق بإعداد التقارير الخاصة بالأداء.

2- مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن

أ- نشأة بطاقة الأداء المتوازن

يعود نشأة بطاقة الأداء المتوازن إلى عام 1992، حين اقترح كل من كابلان ونورتن نموذج للقياس المتوازن للأداء (BSC)، وقد أصبحت النموذج المستعمل للعديد من نظم التقارير التي تتضمن على مؤشرات ومقاييس غير مالية، ولقد ظهر نتيجة حاجة الشركات لتنظيم الاستثمارات المعرفية والمعنوية مثلها مثل الاستثمارات المادية، ويعتبر هذا النموذج التجربة الأولى لتعميم نظام يسمح بقياس الأداء يقوم بترجمة استراتيجية الشركة إلى أهداف واضحة، حيث كان الشركات تقيس أداءها، حيث كانت الشركات عند القيام بقياس أدائها تستعمل مقاييس كثيرة، ثم أتى نموذج (BSC)ليقوم بعملية تكامل لهذه المقاييس عبر الشركات، وقد تم اشتقاق هذا النموذج من محاولته التوازن بين كل من المقاييس المالية وغير المالية، ومحركات الأداء والأهداف المحققة، وكذلك بين الأهداف القصيرة وطويلة الأجل.

ب-مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي بنيت على فلسفة جلية في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة للقياس والقيام بعملية تصويب مستوى التقدم في الأداء نحو الوصول إلى الأهداف.[4]

تعرف كذلك على أنها أول عمل نظامي كان له السبق في محاولة بناء نظام لتقييم الأداء، والذي يقوم بترجمة إستراتيجية الشركة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة، ومبادرات للتحسين الدائم، كما أنها تقوم بتوحيد كل المقاييس التي تستخدمها الشركة[5].

(4)- معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمن الحسن منصور: بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، المملكة العربية السعودية، ص 65.

(5)- عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو:دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية- دراسة حالة مؤسسة نفطال- مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011-2014)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، =

من خلال التعريفين السابقين يمكن اعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن أسلوب أو أداة تستعمل في الشركة بغية قياس وتقييم أدائها الشامل، كما تشمل كل المؤشرات المالية وغير المالية، وتحتوي على أربعة أبعاد رئيسية هي : البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

ت-أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:لبطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد نذكرها كما يلي:

✓ **البعد المالي:** يعتبر البعد المالي المحصلة النهائية لنتائج أعمال وحدات عمل الشركة، ويتم من خلاله الإجابة على التساؤل التالي: **حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المالية، كيف يمكن لها أن تظهر أمام مساهميها؟**

✓ **بعد العملاء:**تقوم فلسفة الشركات إلى إرضاء العميل وتحقيق توقعاته، من خلال السرعة وتبدو هنا الأهمية البالغة لسرعة الاستجابة لطلباتهم ودقة عملية التسليم وجودة المنتجات ومطابقتها لاحتياجاتهم، وانعكاس ذلك على العلاقة الطيبة مع العملاء وزيادة ولائهم وانتمائهم للشركة[6]،

✓ **بعد العمليات الداخلية:** يركز هذا البعد على الأنشطة والمهام الداخلية للوفاء بتوقعات العملاء والقدرة على تحديد متطلباتهم وتقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي حاجات الحاليين منهم والمتوقعين، ويحدد هذا البعد الأفعال الحاسمة التي تتميز بها الشركة وتمكنها من تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة يمكن أن تستقطب العملاء، وترضي توقعات المساهمين للعوائد المالية، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء المالي في صورة زيادة الإيرادات من خلال تدعيم العلاقات مع العملاء وأيضا زيادة معدل دوران الأصول وكفاءة الأموال المستثمرة في الشركة.

✓ **بعد التعلم والنمو:** إن قابلية الشركة على الإبداع والتعلم والتحسن تؤثر بشكل بالغ على قيمتها، فقابليتها لطرح منتج جديد، أو تقديم خدمة جديدة، هذا ما يساعدها على

=

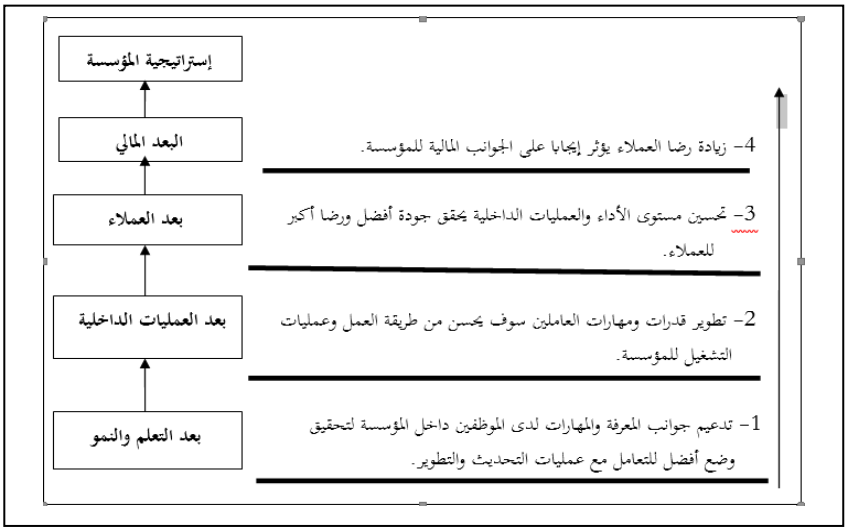
عدد 03، ديسمبر 2015، ص 140.

(6)- رانية محمد نزيه الزري، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC، لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية (حالة عملية مقارنة)، دكتوراه في المحاسبة، جامعة دمشق، سوريا، 2008، ص 21.

اختراق أسواق جديدة والزيادة من إيراداتها وذلك بغية خلق الأساس لنمو مستدام، وتساهم في الوصول إلى الأهداف الطموحة التي أتت من الأبعاد الأخرى.

بعد التطرق إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، يمكن الوصول إلى العلاقة الترابطية بينهم من خلال الشكل الموالي:

الشكل 1: العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: محمد محمود يوسف، **البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، مصر، 2005، ص 135.

ثانيا: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركة صناعة الإسمنت بسور الغزلان.

1- تقديم الشركة وأدوات التقييم المستخدمة:

أ- **نبذة عن الشركة:** تقع شركة الإسمنت بسور الغزلان بولاية البويرة، تأسست برأس مال قدره 246 مليون دينار مع قدرة إنتاجية تقدر ب:3000 طن يوميا، وهي تابعة للمجموعة الصناعية للإسمنت الجزائرية "GICA". تقوم الشركة بإنتاج نوع من الإسمنت المتمثل في Class 442، وهو ذو نوعية ممتازة منذ أزيد من خمسين سنة .

ب- **أدوات التقييم التقليدية:**

سنحاول من خلال هذه الدراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن من أجل تقييم

الأداء الشامل للشركة، لكن قبل ذلك وجب علينا معرفة نظام تقييم الأداء الموجود داخلها ودرجة الاعتماد عليه وأهم النقائص المسجلة فيه. فمن أجل متابعة الشركة لأدائها فإنها تلجأ إلى الأدوات التقليدية من خلال كل من لوحات القيادة، ومراقبة الموازنات.

من خلال الدراسة التي قمنا بها فإن نظام تقييم الأداء في شركة الإسمنت بسور الغزلان يُعتبر تقليديًا، حيث يركز على الجانب المالي فقط وهذا يُضعف قدرته على تقديم تقييم شامل لأداء، مما يستدعي التفكير في طرق أكثر حداثة مثل بطاقة الأداء المتوازن والتي تشمل على الأبعاد الأربعة.

2- خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركة:

أ- التحليل الاستراتيجي لبيئة شركة الإسمنت بسور الغزلان :

قبل البد في خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كان لابد على الشركة معرفة بيئتها الداخلية والخارجية، والوقوف كذلك على نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تحيط بها،

- ✓ **البيئة الخارجية:** تتمثل أهم فرصة في كون أن السوق الجزائري يتميز بقدرة كبيرة على النمو، ما يعد حافزا لقدوم المستثمرين الأجانب للاستفادة من توظيف رؤوس أموالهم وخبراتهم في مجال صناعة الإسمنت.

أما فيما يتعلق بأهم تهديد يمكن أن تتعرض له الشركة يتمثل في المنافسة الشديدة على الاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة من طرف الشركات التي تنتمي إلى نفس المجمع GICA أو الشركات الأجنبية، وحتى الخاصة منها.

- ✓ **ب-البيئة الداخلية:** تتمثل أهم نقطة في قوة الشركة بكون أن المنتج المصنوع من الإسمنت يتمتع بجودة عالية وبسمعة طيبة، مما يستدعي المحافظة عليه بعناية.

- أما فيما يتعلق بنقاط الضعف تتمثل في كون أن التكنولوجيا المستخدمة من طرف الشركة لم تعد فعالة، وعدم وجود استثمارات في البحث والتطوير، مما يفوت على الشركة فرص تحسين جودة منتجاتها؛

ب- تحديد رسالة ورؤية الشركة وأهدافها الاستراتيجية

➢ **تحديد رسالة الشركة:** تسعى الشركة لتلبية تطلعات وطموحات عملائها الداخليين والخارجيين مع المحافظة على السلامة المهنية والمنظومة البيئية وتلتزم بالمساهمة الفاعلة في التنمية الوطنية من خلال صناعة وتسويق الإسمنت وفقا لأعلى مواصفات الجودة.

➢ **تحديد رؤية الشركة:** تتمثل رؤية الشركة في رغبتها في أن تكون القائدة في مجال صناعة وتسويق الإسمنت على مستوى السوق المحلي والرائدة في تصدير الإسمنت الجزائري الى الأسواق الخارجية.

ت- الأهداف الإستراتيجية لشركة الإسمنت بسور الغزلان.

تتمثل الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي في كل من تعظيم العائد على الاستثمار، من خلال حساب معدل العائد على الاستثمار، أما الهدف الثاني فيتمثل في تحسين مستوى المردودية المالية والذي يقاس بمعدل المردودية المالية.

فيما يتعلق بالأهداف الإستراتيجية لبعد العملاء فتتمثل في زيادة حجم المبيعات وكسب ولاء العملاء من خلال حساب كل من مؤشري معدل النمو في رقم الأعمال، تطور عدد العملاء.

الأهداف الإستراتيجية لبعد العمليات الداخلية المرجو تحقيقها من طرف الشركة تتمثل أولا في العمل على زيادة إنتاجية العاملين من خلال حساب معدل إنتاجيتهم، ثانيا السعي إلى الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية والذي يحسب على أساس معدل الطاقة الإنتاجية المستغلة.

أما فيما يتعلق بالأهداف الإستراتيجية لبعد التعلم والنمو في تتمثل في الرفع من مستوى التأطير، وتطوير كفاءة وقدرات الأفراد من خلال حساب كل من معدل الإطارات داخل الشركة، معدل التكاليف الكلية للتكوين.

ث- مؤشرات الأداء :

✓ **مؤشرات الأداء للبعد المالي:**

- **الهدف الأول: تعظيم العائد على الاستثمار:** يتم حسابه من خلال قسمة نتيجة

الدورة على إجمالي الأصول لكل سنة.

جدول 1: (معدل العائد على الاستثمار للفترة 2018-2020)

البيان	2018	2019	2020
نتيجة الدورة الصافية	1 666 259 800	1 076 124 875	1 197 924 469
إجمالي الأصول	14 500 305 900	14 525 821 900	15 336 352 697
معدل العائد على الاستثمار	%11,50	%7,40	%7,81

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية للشركة.

1197924469

نلاحظ أن الشركة قد حققت في 2020 معدل عائد على الاستثمار 7,81% بالمائة بعد أن كان 11,50% سنة 2018.- من الميزانية التقديرية لسنة 2020، نتيجة الدورة الصافية التقديرية بلغت 000 459 617 1دج، ومجموع الأصول التقديري 801 995 14 000دج، ماجعل العائد على الاستثمار المستهدف يقدر ب: 10,78%

-**الهدف الثاني: تحسين المردودية المالية:** يحسب هذا المؤشر من خلال قسمة نتيجة الدورة على الأموال الخاصة .

جدول2: (معدل المردودية المالية للفترة 2018-2020)

البيان	2018	2019	2020
نتيجة الدورة الصافية	1 666 259 800	1 076 124 900	1 197 924 469
الأموال الخاصة	12 042 576 196	12 472 440 666	13 246 290 136
معدل المردودية المالية	%13,83	%8,62	%9,04

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية للشركة.

- نلاحظ أن معدل المردودية شهد تراجعا في الفترة الممتدة ما بين 2018-2019، حيث بلغت نسبته 13,83% سنة 2018 لتنخفض تدريجيا وتصل سنة 2020 إلى نسبة 9,04% وهو انخفاض حاد لا يجب تجاهله له من تفسيرات سلبية على الوضعية المالية للشركة.

- ومن خلال القوائم المالية التقديرية، الأموال الخاصة، التقديرية قد بلغ 000 222 677 13 دج ليكون معدل المردودية المالية المستهدف 11,82%.

✓ **مؤشرات الأداء لبعد العملاء:**

-الهدف الأول: زيادة حجم مبيعات الشركة

جدول 3: (معدل نمو رقم الأعمال خارج الرسم للفترة 2018-2020)

البيان	2018	2019	2020
رقم الأعمال خارج الرسم	6 428 490 053	5 118 942 484	4 820 074 355
معدل نمو رقم الأعمال	-5,64%	-20،37%	-5,83%
ملاحظة: رقم الأعمال المسجل في سنة 2017 قدر ب: 6 812 921 866 دج			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية للشركة.

نلاحظ تناقصا مستمرا في رقم الأعمال خارج الرسم وهو أمر كما ذكر سابقا مرده نقص الطلب على مادة الإسمنت سواء من طرف الأفراد أو الشركات.

- ذكرنا سابقا أن رقم الأعمال التقديري خارج الرسم والذي يبلغ: 5 788 460 000 دج هو الرقم المستهدف الذي كانت الشركة تنوي بلوغه.

- الهدف الثاني: كسب ولاء العملاء والمحافظة عليهم. يبين الجدول معدل نمو عدد العملاء للفترة 2018-2020.

جدول 4: (تطور عدد العملاء للفترة 2018-2020)

البيان	2018	2019	2020
عدد العملاء	650	502	377
تطور عدد العملاء	-32,15%	-22,76%	-24,90%
ملاحظة: عدد العملاء في سنة 2017: 958 عميل			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مديرية التجارة.

نلاحظ أن عدد العملاء في تناقص مستمر، ويعتبر الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه الشركة هو استرجاع عملائها وبالتالي العدد المستهدف منهم لسنة 2020 وهو 958 عميل وهو نفس رقم سنة 2017.

✓ **مؤشرات الأداء لبعد العمليات الداخلية:**

-الهدف الأول: زيادة إنتاجية العاملين: يقاس هذا الهدف من خلال قسمة كمية الإنتاج على العدد الإجمالي للعمال.

جدول 5: (تطور معدل إنتاجية العامل للفترة 2018-2020)

البيان	2018	2019	2020
كمية الإنتاج (طن)	1 120 026	806 116	830 000
عدد الإجمالي للعمال	360	350	350
إنتاجية العامل	3111	2303	2371

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق الشركة.

- نلاحظ أن إنتاجية العامل في تناقص، لتتحسن في سنة 2020 لتصل إلى2371 طن للعامل ويعود سبب التراجع إلى انخفاض الإنتاج من مادة الإسمنت مع الثبات في عدد العمال.

- من خلال موازنة 2020 تم تحديد إنتاجية العامل المستهدفة ب 2875 طن للعامل. مع العلم أن الإنتاج السنوي التقديري هو 1 .000. 000 طن وعدد العمال الإجمالي هو 350 عامل.

-الهدف الثاني: الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية:يحسب من خلال قسمة إنتاج الشركة الفعلي بالطن على الإنتاج التقديري السنوي بالطن ..

جدول 6: (معدل الطاقة الإنتاجية المستغلة للفترة 2018-2020)

البيان	2018	2019	2020
إنتاج الشركة الفعلي (طن)	1 120 026	806 116	830 000
الإنتاج التقديري (طن)	1 000 000	1000 000	1 000 000
معدل الطاقة الإنتاجية المستغلة	%112	%80,61	%83

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق الشركة.

الملاحظ من خلال الجدول أن معدل الطاقة الإنتاجية المستغلة من طرف شركة الإسمنت في تناقصوالسبب انخفاض الحصة السوقية من جهة وانخفاض عدد العملاء من جهة أخرى.

- الإنتاج التقديري السنوي للمؤسسة هو 1 000 000طن أما معدل الطاقة الإنتاجية المستغلة المستهدفة فهو: 100%

✓ **مؤشرات الأداء لبعد التعلم والنمو:**

-الهدف الأول: رفع مستوى التأطير:يحسب وفق العلاقة التالية:

معدل الإطارات في سنة 2020 = (عدد الإطارات \ عدد العمال الإجمالي) × 100

ويبين الجدول الموالي معدل الإطارات في الفترة 2018-2020 لمؤسسة صناعة الإسمنت بسور الغزلان.

جدول 7: (تطور معدل الإطارات في الفترة 2018-2020)

البيان	2018	2019	2020
الإطارات	169	167	217
العدد الكلي للعمال	360	360	350
معدل الإطارات	46%	47%	62%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية.

من خلال الجدول نجد أن عدد الإطارات في تزايد مستمر ومن خلال هذا المؤشر نتمكن من الحكم على أداء الشركة من جهة، ومقارنتها مع المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع من جهة أخرى.

من خلال موازنة الموارد البشرية نلاحظ أن الشركة تنوي المحافظة على نفس النسبة من الإطارات في حدود 47%.

-الهدف الثاني: تطوير قدرات وكفاءة الأفراد داخل الشركة:

من أجل قياس درجة اقتراب الشركة من تحقيق هذا الهدف نقوم بحساب معدل تطور تكاليف التكوين كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول8: (معدل تكاليف التكوين في الفترة 2018-2020)

البيان	2018	2019	2020
التكاليف الكلية	4 549 000	9 605 000	13 658 000
كتلة الأجور	387 684 000	412 131000	585 401 000
معدل التكوين	%3,52	%2,33	%0,78

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات من مديرية الموارد البشرية.

يتبين الجدول تبين أن معدل التكوين وصل إلى نسبة 0,78% في سنة 2020 الأمر الذي اضطر الشركة إلى دفع الفارق إلى مصلحة الضرائب.

من خلال لقائنا مع مدير الموارد البشرية للمؤسسة، أعلمنا هذا الأخير بأن معدل

التكوين المستهدف هو في حدود 3%.

بعد التطرق إلى حساب المؤشرات الخاصة بالأبعاد الأربعة المذكورة سابقا سنقوم بتحديد المبادرات الخاصة بها كما يلي:

البعد المالي: التعظيم الأمثل للأصول، تخفيض التكاليف.

بعد العملاء: تحسين جودة الصنع، تحسين كفاءة العمليات التسويقية.

بعد العمليات الداخلية: تحسين الإنتاجية، تحسين كفاءة عملية الصيانة.

بعد التعلم والنمو: العمل على زيادة رضا العاملين، ورفع مستوى التأطير.

2- تحليل ومناقشة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان.

أ-**النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة صناعة الإسمنت:** فيما يلي صياغة النموذج المقترح بصياغة النموذج المقترح ومن ثم تحليل النتائج المتوصل إليها.

جدول 9: (نموذج بطاقة الأداء المتوازن)

الأبعاد	المؤشرات	الوحدة	الوزن	النتيجة الفعلية 2020	القيمة المستهدفة 2020	الأداء	النتيجة النهائية
البعد المالي	معدل العائد على الاستثمار	%	20%	%7,81	%10,78	%72,45	%14,50
	معدل المردودية المالية	%	20%	%9,04	%11,82	%76,48	%15,30
	النسبة الإجمالية		**%40**	**أداء البعد المالي**		**%74,46**	**%29.80**
بعد العملاء	معدل النمو في رقم الأعمال	مليون دج	20%	4 820	5 788	%83,27	%16,65
	تطور عدد العملاء	عدد عملاء	10%	377	950	%39,68	%3.96
	النسبة الإجمالية		**%30**	**أداء بعد العملاء**		**%61,47**	**%20,61**
بعد العمليات الداخلية	معدل إنتاجية العامل	طن /للعامل	8%	2237	2 857	%78,30	%6,26
	معدا الطاقة الإنتاجية المستغلة	%	7%	%83	%100	%83,00	%5,81
	النسبة الإجمالية		**%15**	**أداء بعد العمليات الداخلية**		**%80,65**	**%12,07**
بعد التعلم والنمو	معدل الإطارات داخل المؤسسة	%	6%	%62	%47	%131,91	%7,91
	معدل التكاليف الكلية للتكوين	%	9%	%0,78	%03	%26,00	%2,34
	النسبة الإجمالية		**%15**	**أداء بعد التعلم والنمو**		**%78,95**	**%10,25**
الأداء الكلي						**%73,88**	**%72,73**

ب- تحليل ومناقشة نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

✓ **تحليل ومناقشة نتائج البعد المالي:** تمكنت الشركة من تحقيق نتيجة تقدر بـ 29.80% من أصل الوزن الممنوح، وهي نتيجة جيدة تلبي تطلعات أصحاب القرار، غير أن هناك انخفاض محسوس في الطلب على مادة الإسمنت ولعل أهم سبب يرجع إلى توقف أغلب المشاريع التنموية في البلاد.

✓ **تحليل ومناقشة نتائج بعد العملاء:** من خلال بطاقة الأداء المتوازن فقد حققت الشركة نسبة إجمالية قدرت ب 20.61%وهي نتيجة مقبولة، لكن وجب العمل على تحسينها من خلال إضافة وظيفة التسويق للمديرية التجارية والتي تعمل على تحفيز العملاء من خلال إعطائهم تخفيضات وخصومات عند الوصول إلى مستوى معين من الطلبيات، والاستماع لتطلعاتهم وانشغالاتهم وكذا العمل على معالجة شكاويهم في الحين، ولكن ذلك ليس كافي بسبب المنافسة الشرسة من طرف المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع ولانكماش السوق وتشبعه.

✓ **تحليل ومناقشة نتائج العمليات الداخلية:**من خلال بطاقة الأداء المتوازن لسنة 2020 فإن الشركة قد حققت أداء يقدر بـ 12.07%، وهي نسبة جيدة تعكس فعالية التسيير وقدرة الشركة العالية في التحكم في العمليات التشغيلية، فبالنسبة لزيادة إنتاجية العاملين فهي جيدة، أما بالنسبة للطاقة الإنتاجية فهي جيدة وتعكس حرص الشركة على العمل بوتيرة متسارعة وفعالة لتفادي توقف المصنع.

✓ **تحليل ومناقشة نتائج التعلم والنمو:**من خلال نموذج بطاقة الأداء المتوازن نلاحظ أن نسبة بعد التعلم والنمو بلغت 10.25% من أصل 20% ، وهي نسبة مقبولة عموما، فقد استطاعت الشركة الرفع من معدل الإطارات ب 50 إطار، وذلك رغبة منها في تجديد عمالتها بكوادر متحصلين على شهادات جامعية من أجل الرفع من الكفاءة والفعالية، أما بالنسبة لتكاليف التكوين فقد كانت منخفضة في سنة 2020 مقارنة بالسنوات السابقة وذلك راجع إلى انخفاض رقم الأعمال من جهة ولأزمة الكوفيد من جهة أخرى.

خاتمة:

من المعروف أن الشركات التي تزاول نشاطها في بيئة أعمال تمتاز بالمنافسة القوية، لها

هدف رئيسي يتمثل في السعي وراء الاستمرار والنمو، الذى كان من الواجب أن تكون لها القدرة على مواجهة المنافسين سواء الحاليين أو المتوقعين، ولكي تتمكن من ذلك لابد من وجود أنظمة لتقييم الأداء تساهم في الحكم على وضعيتها في كل الأوقات بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة.

بعد التطرق إلى الجانب النظري للبحث من خلال التعرف على كل من تقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن وفي شقه التطبيقي من خلال تتبع المراحل الأساسية لتصميم هذا النظام إلى غاية الوصول إلى تقديم النموذج المقترح ومن ثم تحليل النتائج فقد توصل الباحثين إلى:

- تقييم الأداء عملية أساسية وضرورية تستطيع الشركات من خلاله أخذ صورة على المستوى الفعلي لجميع الأنشطة التي تقوم بها، وذلك من خلال مقارنة الأداء الحالي مع أداء السنوات السابقة، أو من خلال مقارنة الأداء المتوصل إليه مع الأداء المستهدف، أو من خلال مقارنة أداء الشركة مع نظيراتها التي تنتمي لنفس القطاع؛
- من خلال الدراسة التي أقيمت في الشركة فقد تبين أن إدارة المؤسسة لا تولي أهمية كافية للقضايا والدراسات الاستراتيجية، حيث وجدنا أن عدد كبير من الإطارات لا يملكون أي فكرة استراتيجية الشركة؛
- من خلال تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، تبين لنا مدى أهمية التقييم الشامل للأداء وذلك لأنه يتفادى النقائص الموجودة في أدوات التقييم التقليدية كالموازنات والتقارير ولوحات القيادة، والتي تركز على الجانب المالي قصير الأجل.

وفيما يلي بعض التوصيات والاقتراحات التي تم صياغتها على النحو الآتي:

- ضرورة العمل على التطبيق الفعلي والصحيح لبطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية حديثة لقياس وتقيم الأداء الشامل كبديل للأنظمة التقليدية وذلك للوقوف على جوانب القصور والضعف في أدائها بشكل دقيق وواضح والعمل على معالجتها لتحقيق ميزة تنافسية.
- اهتمام المؤسسة بالبحث والتطوير وذلك من أجل إدخال طرق فنية جديدة للحصول على منتج إسمنتي صديق للبيئة.

المراجع:

المراجع العربية:

- عبد المحسن توفيق محمد: تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، دار الفكر المصرية، القاهرة، 2004.
- ابراهيم الخلف الملكاوي: إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- أبو الفتوح علي فضالة: التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994.
- معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمن الحسن منصور: بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، المملكة العربية السعودية.
- عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو: دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية- دراسة حالة مؤسسة نفطال- مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011-2014)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 03، ديسمبر 2015.
- رانية محمد نزيه الزري: إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC، لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية (حالة عملية مقارنة)، دكتوراه في المحاسبة، جامعة دمشق، سوريا، 2008.
- محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، مصر، 2005.