



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

تحسين الأداء الشامل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت المالمبيض - تبسة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

إشراف الأستاذ الدكتور
مراد كواشي

إعداد الطالبة
كوثر رامي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عادل خالدي	أستاذ محاضر-أ-	أم البواقي	رئيس
مراد كواشي	أستاذ التعليم العالي	أم البواقي	مشرف
يحيى دريس	أستاذ محاضر-أ-	تبسة	عضو
سليمة طبائبية	أستاذ محاضر-أ-	قلمة	عضو
أسماء دردور	أستاذ محاضر-أ-	أم البواقي	عضو
حنان دريد	أستاذ محاضر-أ-	تبسة	عضو

السنة الجامعية: 2020/2019

سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ رَبَّنَا
إِنَّا كُنَّا غَافِلِينَ
أَلَمْ نَكُنْ مِنْ عِنْدِكَ
أَرْضًا مَسْكُونًا
أَلَمْ تَكُنْ أَجْدَادَنَا
مَخْرُوجِينَ
وَإِنَّا لَعِنْدَكَ
أَلْمُتَّوِّعِينَ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على خير خلق الله محمد.

أحمده أن أضع عليا ووفقتني لإتمام هذا العمل، وأسأله أن يكون علما نافعا.

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور مراد كواهي لإشرافه على هذا العمل، وعلى كل توجيهاته ونصائحه القيمة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى المديرين والعاملين في مؤسسة إسمنت تبسة كل باسمه، لما قدموه لي من معلومات ووثائق وحسن استقبال لإتمام الجزء التطبيقي من المذكرة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الكرام الذين شرفوني بقبولهم تقييم عملي هذا.

كما أشكر كل من دعم هذه الرسالة من أساتذة وزملاء.

كوثر رامي

الإهداء

أهدي هذا العمل

إلى من أدين لهما بكل ما وصلت إليه، وما أرجو أن أصل

إليه.....أبي وأمي

أطال الله في عمرهما وحفظهما وأبقاهما السند والعمود لي.

إلى سدي في الحياة إخوتي نافع وأيمن.....أخواتي: بثينة، زينب

وإسراء.

إلى الأهل والأقارب والأحباب

إلى رفقاء الدرب.....أصدقائي وصدقاتي كل باسمه.

إلى كل الباحثين عن المعرفة

إلى وطني الجزائر.

الفهارس

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الفهارس
V-I	الفهرس العام
VII-VI	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
IX	فهرس الملاحق
أ - ي	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية
02	تمهيد
03	1. مدخل لأداء المؤسسة
03	1.1 الأطر المفاهيمية للأداء
03	1.1.1 مدخل تعريفى للأداء
06	2.1.1 أهمية الأداء
07	2.1 المقاربات النظرية للأداء
09	3.1 تطور أبعاد الأداء
12	2. التوجه نحو الأداء الشامل
12	1.2 مفهوم الأداء الشامل
12	1.1.2 تعريف الأداء الشامل
15	2.1.2 نشأة الأداء الشامل
17	2.2 المقاربات الفكرية للأداء الشامل
18	3.2 أهداف وأشكال الأداء الشامل
18	1.3.2 أهداف الأداء الشامل
19	2.3.2 أشكال الأداء الشامل
21	3. تقويم الأداء الشامل: المفهوم، الأدوات والمؤشرات
21	1.3 مفهوم تقويم الأداء الشامل
22	1.1.3 تعريف تقويم الأداء
23	2.1.3 أهمية تقويم الأداء
23	3.1.3 خطوات تقويم الأداء

الفهارس

24	4.1.3 تعريف تقويم الأداء الشامل
25	2.3 طرق تقويم الأداء الشامل
28	1.2.3 نموذج أصحاب المصالح
30	2.2.3 نموذج التقارير الثلاثية
31	3.2.3 نموذج مبادرة الإبلاغ العالمية
32	4.2.3 بطاقة الأداء المتوازن (BSC)
35	3.3 مؤشرات تقويم الأداء الشامل
35	1.3.3 مفهوم المؤشر
36	2.3.3 مؤشرات الأداء الشامل
42	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام
44	تمهيد
45	1. التأسيس المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن
45	1.1 أصل ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن
45	1.1.1 نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن
51	2.1.1 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
52	3.1.1 خصائص بطاقة الأداء المتوازن
53	4.1.1 أهمية بطاقة الأداء المتوازن
53	2.1 مكونات بطاقة الأداء المتوازن، والعوامل المؤثرة فيها
53	1.2.1 مكونات بطاقة الأداء المتوازن
55	2.2.1 العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن
56	3.1 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
57	1.3.1 البعد المالي
59	2.3.1 بعد العملاء
60	3.3.1 بعد العمليات الداخلية
62	4.3.1 بعد التعلم والنمو
64	5.3.1 طبيعة ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن
67	2. المدخل التطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن
67	1.2 تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن: المتطلبات والخطوات
67	1.1.2 متطلبات تصميم بطاقة الأداء المتوازن

الفهارس

68	2.1.2 خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن
72	2.2 عوامل نجاح وفشل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
72	1.2.2 عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
73	2.2.2 عوامل فشل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
74	3.2 وظائف واستخدامات بطاقة الأداء المتوازن
74	1.3.2 وظائف بطاقة الأداء المتوازن
75	2.3.2 استخدامات بطاقة الأداء المتوازن
77	3. بطاقة الأداء المتوازن المستدام
77	1.3 الاستدامة الركيزة الخامسة لبطاقة الأداء المتوازن
77	1.1.3 مفهوم الاستدامة
78	2.1.3 مراحل الاستدامة
79	3.1.3 علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالاستدامة
80	2.3 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدام
80	1.2.3 ظهور بطاقة الأداء المتوازن المستدام
81	2.2.3 تعريف بطاقة الأداء المتوازن المستدام
83	3.2.3 الفرق بين بطاقة الأداء المتوازن وبطاقة الأداء المتوازن المستدام
84	3.3 دمج الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن: المداخل، المقاربات والخطوات
84	1.3.3 مداخل دمج الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن
86	2.3.3 مقاربات دمج الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن
87	3.3.3 تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام
90	خاتمة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام كمدخل لتحسين الأداء الشامل للمؤسسة
92	تمهيد
93	1. الإطار النظري لإدارة وتحسين الأداء الشامل
93	1.1 مفهوم إدارة الأداء
93	1.1.1 تعريف إدارة الأداء
95	2.1.1 أهداف إدارة الأداء
96	3.1.1 أهمية إدارة الأداء
97	2.1 المبادئ والاهتمامات الرئيسية لإدارة الأداء
97	1.2.1 مبادئ إدارة الأداء

الفهارس

98	2.2.1 الاهتمامات الرئيسية لإدارة الأداء
99	3.1 مدخل لتحسين الأداء الشامل
99	1.3.1 مفهوم تحسين الأداء الشامل
100	2.3.1 إجراءات تحسين الأداء الشامل للمؤسسات
101	3.3.1 خطوات تحسين الأداء الشامل
103	2. مداخل تحسين الأداء: عوامل النجاح والتحديات
103	1.2 مداخل التحسين المستمر
104	1.1.2 إدارة الجودة الشاملة
108	2.1.2 نموذج كايزن
110	2.2 مداخل التحسين الجذري
110	1.2.2 إعادة الهندسة
112	2.2.2 نموذج هوشين
114	3.2 عوامل نجاح تحسين الأداء الشامل للمؤسسات والتحديات
114	1.3.2 عوامل نجاح تطبيق مداخل التحسين
115	2.3.2 تحديات تطبيق مداخل تحسين الأداء الشامل
117	3. بطاقة الأداء المتوازن المستدام المنهج التكميلي لتحسين الأداء الشامل
117	1.3 مفاتيح الانتقال من قياس الأداء إلى إدارة وتحسين الأداء
118	1.1.3 هيكل تنظيمي صحيح
119	2.1.3 إمكانية استخدام نتائج قياس الأداء للقيام بتحسينات فاعلة
121	2.3 بطاقة الأداء المتوازن المستدام الطريق لتحسين الأداء الشامل للمؤسسات
121	1.2.3 عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن المستدام كأداة لتحسين الأداء الشامل للمؤسسات
123	2.2.3 دور البطاقة في حل مشكلات الأداء الشامل ومعالجتها
124	3.3 تحسين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام
124	1.3.3 تحسين البعد المالي
125	2.3.3 تحسين بعد العملاء
126	3.3.3 تحسين بعد العمليات الداخلية
128	4.3.3 تحسين بعد التعلم والنمو
129	5.3.3 تحسين البعد المجتمعي
133	خاتمة الفصل الثالث
	الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمؤسسة الإسمنت تبسة

الفهارس

135	تمهيد
136	1. تقديم عام لمؤسسة الإسمنت تبسة
136	1.1 التعريف بمؤسسة الإسمنت تبسة
136	1.1.1 تقديم مؤسسة إسمنت تبسة
137	2.1.1 التعريف بمصنع إسمنت تبسة الما لبيض
138	2.1 الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت تبسة
138	1.2.1 تقديم الهيكل التنظيمي للمديرية
139	2.2.1 مهام أقسام المديرية
140	3.1 نشاطات وأهداف مؤسسة الإسمنت تبسة
140	1.3.1 نشاطات مؤسسة الإسمنت تبسة
142	2.3.1 أهداف مؤسسة الإسمنت تبسة
143	2. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
143	1.2 عينة وأدوات الدراسة
143	1.1.2 مجتمع وعينة الدراسة
143	2.1.2 الأدوات المستخدمة لجمع البيانات
145	2.2 الاختبارات القبليّة لأداة الدراسة
145	1.2.2 اختبارات صدق وثبات أداة الدراسة
147	2.2.2 اختبارات التوزيع الطبيعي
147	3.2 الاختبارات المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة
149	3. عرض وتحليل نتائج الدراسة
149	1.3 الوصف الاحصائي لعينة الدراسة
152	2.3 عرض وتحليل نتائج المحور الثاني
154	3.3 عرض وتحليل نتائج المحور الثالث
180	4.3 اختبار فرضيات الدراسة
180	1.4.3 الفرضية الرئيسية
180	2.4.3 الفرضيات الفرعية
184	خاتمة الفصل الرابع
186	الخاتمة العامة
194	قائمة المراجع
206	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول	الفصل
09	مفاهيم الأداء وأبعاد القياس	01	الأول
26	أدوات تقويم الأداء الشامل	02	
29	نموذج أصحاب المصلحة	03	
38	مؤشرات تقويم الأداء الاقتصادي	04	
56	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	05	الثاني
58	مؤشرات البعد المالي	06	
62	مؤشرات بعد العمليات الداخلية	07	
64	مؤشرات بعد التعلم والنمو	08	
130	تحسين الأداء البيئي	09	الثالث
137	المؤسسات المساهمة في إنشاء مصنع الإسمنت تبسة	10	الرابع
139	أقسام مديرية مؤسسة الإسمنت تبسة	11	
143	عينة الدراسة لمؤسسة الإسمنت تبسة	12	
144	مقياس ليكرت الخماسي	13	
145	طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي	14	
146	معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان	15	
147	معاملات سيرمان لاختبار صدق الاستبيان	16	
147	اختبارات التوزيع الطبيعي	17	
149	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	18	
150	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للفتة العمرية	19	
150	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي	20	
151	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمركز الوظيفي	21	
151	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	22	
152	نتائج الدراسة المتعلقة بإدراك الأداء الشامل	23	
154	استجابات أفراد العينة نحو تحسين مؤشرات البعد المالي	24	
157	أهم مؤشرات البعد المالي لمؤسسة إسمنت تبسة	25	
159	استجابات أفراد العينة نحو تحسين مؤشرات بعد العملاء	26	
162	مؤشرات بعد العملاء في مؤسسة إسمنت تبسة 2014-2018	27	
163	استجابات أفراد العينة نحو تحسين مؤشرات بعد العمليات الداخلية	28	

الفهارس

166	مؤشرات بعد العمليات الداخلية في مؤسسة إسمنت تبسة 2014-2018	29
167	استجابات أفراد العينة نحو تحسين مؤشرات بعد التعلم والنمو	30
171	أهم مؤشرات بعد التعلم والنمو لمؤسسة إسمنت تبسة	31
173	استجابات أفراد العينة نحو تحسين مؤشرات البعد المجتمعي	32
176	مؤشرات الأداء الاجتماعي لخدمة المجتمع لمؤسسة إسمنت تبسة	33
177	مؤشرات استهلاك الطاقة لمؤسسة إسمنت تبسة	34
179	مؤشر طرح النفايات لمؤسسة إسمنت تبسة	35
179	الغرامات البيئية المفروضة على مؤسسة إسمنت تبسة	36
181	نتائج اختبار T-TEST أحادي العينة لمتغيرات الدراسة	37

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	الفصل
13	مكونات الأداء الشامل	01	الأول
33	قياس الأداء الشامل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن	02	
47	تطور بطاقة الأداء المتوازن	03	الثاني
54	مكونات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	04	
60	مؤشرات بعد العملاء	05	
69	خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن	06	
88	خطوات صياغة بطاقة أداء متوازن ومستدام	07	
126	مزيج الأداء لتحقيق القيمة للعملاء	08	الثالث
127	صناعة القيمة من خلال بعد العمليات الداخلية	09	
129	صناعة القيمة من خلال بعد التعلم والنمو	10	
138	الهيكل التنظيمي للمديرية	11	الرابع
154	تطور مؤشرات البعد المالي لمؤسسة الإسمنت تبسة	12	
162	تطور مؤشرات بعد العملاء لمؤسسة الإسمنت تبسة	13	
166	تطور مؤشرات بعد العمليات الداخلية لمؤسسة الإسمنت تبسة	14	
171	تطور مؤشرات بعد التعلم والنمو لمؤسسة الإسمنت تبسة	15	
178	معدل استهلاك الطاقة لمؤسسة الإسمنت تبسة	16	

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	استبيان الدراسة	206
02	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	212
01-03	جدول حسابات النتائج لمؤسسة إسمنت تبسة لسنة 2014	213
02-03	الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة (أصول) لسنة 2014	214
03-03	الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة (خصوم) لسنة 2014	215
01-04	جدول حسابات النتائج لمؤسسة إسمنت تبسة لسنة 2015	216
02-04	الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة (أصول) لسنة 2015	217
03-04	الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة (خصوم) لسنة 2015	218
01-05	جدول حسابات النتائج لمؤسسة إسمنت تبسة لسنة 2016	219
02-05	الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة (أصول) لسنة 2016	220
03-05	الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة (خصوم) لسنة 2016	221
01-06	جدول حسابات النتائج لمؤسسة إسمنت تبسة لسنة 2017	222
02-06	الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة (أصول) لسنة 2017	223
03-06	الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة (خصوم) لسنة 2017	224
01-07	جدول حسابات النتائج لمؤسسة إسمنت تبسة لسنة 2018	225
02-07	الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة (أصول) لسنة 2018	226
03-07	الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة (خصوم) لسنة 2018	227
01-08	وضعية إنتاج وتخزين المخلفات الخاصة والخطيرة لسنة 2014	228
02-08	وضعية إنتاج وتخزين المخلفات الخاصة والخطيرة لسنة 2016	229
03-08	وضعية إنتاج وتخزين المخلفات الخاصة والخطيرة لسنة 2018	230

المقدمة العامة

المقدمة العامة

في ظل التطورات العالمية التي تتسم بالسرعة والشمولية في جميع المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية والتكنولوجية، وبالنظر إلى التأثير السلبي للتنمية الصناعية والحضرية، وسوء استغلال الموارد الطبيعية، وسرعة استنزافها أصبحت المؤسسات تعرف إقبالا كبيرا على إدماج التنمية المستدامة، وتجسيد كل أبعادها لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي، يضمن لها البقاء، وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، وذلك من خلال توجيه سلوكياتها، وتبني سياسات ومبادئ التنمية المستدامة، هذه الأخيرة التي تتطلب من المؤسسة التحول من التركيز على الأداء المالي فقط، إلى التركيز على الجوانب الاجتماعية والبيئية، حيث اتضح أن الأداء المالي لوحده غير كافي للحكم على مستوى أداء المؤسسة.

وبذلك تحول مفهوم الأداء من المعنى المالي الذي يركز على النتائج المالية والمحاسبية فقط، إلى ما يسمى بالأداء الشامل للمؤسسة، والذي يعرف بأنه تجميع للنتائج الاقتصادية، الاجتماعية، المجتمعية والبيئية، وبعبارة أخرى مراعاة الأبعاد الاقتصادية والمعايير الاجتماعية والبيئية من قبل المؤسسات في أعمالها اليومية، وبالتالي في تقدير أدائها، والذي يتجاوز الجانب المالي إلى الأداء الشامل.

فأدى ذلك إلى التحول من التركيز على تقويم الأداء باستخدام المؤشرات المالية فقط، إلى الاعتماد على مختلف المؤشرات المالية، وغير المالية، انطلاقا من الانتقادات التي وجهت إلى المؤشرات المالية، كونها تعكس الأداء في الماضي، ولا تقدم أي صورة عن الأداء في المستقبل، كما أنها لا توضح العلاقة بين مستوى الأداء ومسبباته، إضافة إلى عدم قدرتها على ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى مع عمليات المؤسسة قصيرة المدى. الأمر الذي جعل المؤسسات في أمس الحاجة إلى منهج متكامل لتقويم الأداء الشامل، ومن ثم تحسينه، باعتبار أن عملية تقويم الأداء الشامل يعد مفتاحا رئيسيا لإدارة الأداء، ومدخلا للتطوير والتحسين، فإذا ما توفر نظام قياس جيد توفرت بذلك مرآة صادقة الأبعاد، تعكس مستوى المؤسسة، وقدرتها على تحقيق أهدافها، والحكم على نتائجها، وتقديم معلومات حيوية تحقق تغذية راجعية، تساعد على عملية التحسين، وبذلك تساعد على تحديد الجوانب والأبعاد التي هي بحاجة إلى التغيير والتحسين والتطوير.

وهذا ما دفع المؤسسات إلى اعتماد مجموعة من النماذج المتطورة والحديثة التي تساهم في قياس الأداء الشامل، ومن بين هذه النماذج المتعددة الأبعاد هي بطاقة الأداء المتوازن المستدام، التي منحت للمؤسسة إمكانية تقويم أعمالها بنظرة شمولية، كونها تمثل سلسلة من المقاييس المالية، وغير المالية

المقدمة العامة

موزعة على مختلف أبعاد الأداء: البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والاستدامة البيئية والاجتماعية.

التساؤل الرئيسي

بناء على ما سبق وعملا بمنهجية البحث، وكمحاولة لحصر الموضوع داخل الاطار الذي حدد له، فإنه من الضروري الوقوف من خلال الدراسة والتحليل على الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:
إلى أي مدى يمكن تحسين الأداء الشامل للمؤسسات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام؟

التساؤلات الفرعية

إلى جانب السؤال الجوهري السابق يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل يمكن استخدام مؤشرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام في تحسين الأداء الشامل؟
- هل يمكن استخدام مؤشرات بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن المستدام في تحسين الأداء الشامل؟
- هل يمكن استخدام مؤشرات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن المستدام في تحسين الأداء الشامل؟
- هل يمكن استخدام مؤشرات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن المستدام في تحسين الأداء الشامل؟
- هل يمكن استخدام مؤشرات البعد المجتمعي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام في تحسين الأداء الشامل؟

فرضيات البحث

لمعالجة إشكالية الدراسة، وكإجابة مبدئية عن التساؤل الرئيسي تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:
• يمكن استخدام مؤشرات الأداء الشامل في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد المجتمعي) لتحسين الأداء الشامل في مؤسسة الإسمنت تبسة.

وكإجابة مبدئية عن التساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات الفرعية الآتية:

- يمكن استخدام مؤشرات الأداء الشامل في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام، من حيث البعد المالي لتحسين الأداء الشامل في مؤسسة الإسمنت تبسة؛

- يمكن استخدام مؤشرات الأداء الشامل في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام، من حيث بعد العملاء لتحسين الأداء الشامل في مؤسسة الإسمنت تبسة؛
- يمكن استخدام مؤشرات الأداء الشامل في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام، من حيث بعد العمليات الداخلية لتحسين الأداء الشامل في مؤسسة الإسمنت تبسة؛
- يمكن استخدام مؤشرات الأداء الشامل في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام، من حيث بعد التعلم والنمو لتحسين الأداء الشامل في مؤسسة الإسمنت تبسة؛
- يمكن استخدام مؤشرات الأداء الشامل في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام، من حيث البعد المجتمعي لتحسين الأداء الشامل في مؤسسة الإسمنت تبسة.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيري الدراسة (بطاقة الأداء المتوازن المستدام والأداء الشامل)، وذلك انطلاقاً من التحديات التي فرضتها بيئة الأعمال، والتي تتطلب من المؤسسات البحث عن منهج متكامل وشامل لتقويم أدائها الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، والتحدي الأكبر يكمن في كيفية الاستفادة من نتائج التقويم، واستخدامها لتحسين الأداء الشامل، ويتم ذلك من خلال التعرف على مدى توفر مؤشرات الأداء الشامل ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام، واستخدامها للتقويم والتحسين.

أهداف البحث

الغرض من هذه الدراسة هو التوصل إلى مجموعة من الأهداف يمكن توضيح أهمها فيما يلي:

- توضيح المفاهيم النظرية لبطاقة الأداء المتوازن المستدام؛
- توضيح الجوانب الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن المستدام والتي ترتبط بالأداء الشامل؛
- بيان مفهوم الأداء الشامل، ومداخل تحسينه في المؤسسات الاقتصادية؛
- الوقوف على واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام كأداة لتحسين الأداء الشامل في مؤسسة الإسمنت تبسة؛
- التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي تساهم في تطوير بطاقة الأداء المتوازن المستدام كأداة لتحسين الأداء الشامل للمؤسسات.

مجال وحدود الدراسة

- الحدود المكانية: سيتم إجراء الدراسة بمؤسسة الإسمنت تبسة، أين تم أخذ عينة من مجتمع الدراسة والمتمثل في إطارات المؤسسة، وإخضاعهم للدراسة، وذلك عن طريق توزيع استبيان لجمع البيانات؛
- الحدود الزمانية: تمثلت في فترة الدراسة 2014-2018، حيث تم جمع المعلومات والإحصائيات لتلك الفترة، والتي ستساعد على إعداد هذه الدراسة؛
- الحدود البشرية: يقتصر توزيع الاستبيان على عينة تضم 120 إطاراً، ليتم قبول 92 استبيان سيتم اعتمادها في عملية التحليل.

مبررات اختيار الموضوع

- هناك مجموعة من الاعتبارات والأسباب دفعت لاختيار موضوع البحث تتجسد في الآتي:
- الاهتمام الشخصي بهذا النوع من المواضيع؛
 - الرغبة في مواكبة البحوث الاقتصادية الراهنة، التي أصبحت تولي عناية خاصة لدراسة وتحليل المشكلات الاقتصادية الواقعية؛
 - أهمية الموضوع نظراً للمستجدات التي أفرزتها التنمية المستدامة، مما أدى إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن المستدام كنموذج لتحسين الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية.

منهجية الدراسة

لدراسة الموضوع وقصد الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات، ومحاولة الربط بين مختلف متغيرات الدراسة، فإنه سيتم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري، من أجل وصف الظاهرة المدروسة، عن طريق جمع معلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها.

وفي الجانب التطبيقي فإنه سيتم استخدام منهج دراسة الحالة، وذلك من خلال الاستبيان الذي سيتم إعداده، وتوزيعه على مؤسسة الإسمنت تبسة، وكذا من خلال جمع المعلومات والإحصائيات اللازمة، من أجل الوقوف على الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تحسين الأداء الشامل في المؤسسة محل الدراسة.

عرض وتحليل الدراسات السابقة

1. الدراسات العربية

- أطروحة دكتوراه لـ (مراد كواشي، 2012)، بعنوان: إشكالية تقويم الأداء الشامل للمؤسسة، دراسة حالة المؤسسات العمومية للإسمنت في الجزائر.

هدفت هذه الدراسة للتطرق إلى أهم الأنظمة الحديثة لتقويم الأداء الشامل للمؤسسات، كما هدفت أيضا إلى الكشف عن واقع تقويم الأداء الشامل في مؤسسات الإسمنت العمومية الجزائرية للفترة 2005-2010، وقد توصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن من أهم أنظمة تقويم الأداء الشامل، باعتبارها نموذج متعدد الأبعاد، وأوسعها انتشارا على المستوى العالمي، كما توصلت الدراسة إلى أن أغلب مؤسسات الإسمنت العمومية تستخدم أدوات وأساليب تقليدية في تقويم أدائها، تفتقد إلى عنصر الشمولية، وذلك بسبب تركيزها على تحقيق الأداء الاقتصادي، وإهمال الأداء الاجتماعي والبيئي.

- أطروحة دكتوراه لـ (محمد فرعون، 2017)، بعنوان: الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مؤهلات ومثبطات المؤسسات الصناعية الجزائرية لأجل الوصول إلى تحقيق الأداء الشامل، ومحاولة إيجاد علاقة سببية بين الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي في مؤسسات الصناعات الغذائية بالجزائر، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مؤسسات عينة الدراسة أبدت اهتمام واضح لمتغيرات الأداء الاقتصادي، ومتابعة مستوياتها، أما فيما يخص متغيرات الأداء الاجتماعي والبيئي، فهي لا تمتلك نظرة واضحة ودقيقة عما تمثله التنمية المستدامة، والمسؤولية الاجتماعية، وتعتبرها مجرد ضوابط إلزامية يجب التعامل معها، كما سجلت الدراسة غياب تام لآليات الاتصال مع أصحاب المصلحة، والأطراف المعنية بنتائج المؤسسات.

- رسالة ماجستير لـ (مريم بودودة، 2014)، بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تقويم الأداء الشامل للمؤسسة، عن طريق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام، وذلك من خلال صياغة مقاييس الأداء وفقا للأبعاد الخمسة التي تتضمنها هذه البطاقة، والتي يتم من خلالها تقويم شامل للأداء من مختلف أبعاده وجوانبه، كما هدفت الدراسة إلى دراسة إمكانية التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام وتقنية المقارنة المرجعية لتحسين أداء المؤسسة. وبتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية على مؤسسة الخزف الصحي بالميلية

لتقويم أدائها الشامل، تم التوصل إلى أن مؤسسة الخزف الصحي استفادت من النموذج انطلاقاً من الأبعاد الخمسة للبطاقة، إضافة إلى مقارنة أدائها الفعلي للمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات، كونها نتائج واقعية ومطلقة، تمكن المؤسسة من تقويم أدائها بشكل أفضل.

• مقال علمي لـ (امحمد فرعون وكمال آيت زيان، 2016)، بعنوان: امتداد أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: من الأداء الاجتماعي نحو تحقيق الأداء الشامل، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جامعة معسكر، الجزائر، العدد 08، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مختلف النظريات المعالجة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي للمؤسسات، وإبراز توسيع نطاق الأداء الاجتماعي إلى الشكل الجديد لمفهوم الأداء في صورة الأداء الشامل، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط واضحة بين الأداء المالي، والأداء الاجتماعي، انطلاقاً من أن تحقيق أداء اجتماعي جيد يولد نتائج مالية أفضل للمؤسسة، إضافة إلى تحويل التركيز من النظر للطريقة التي يؤثر بها الأداء الاجتماعي على المؤسسة، إلى الطريقة التي من خلالها يؤثر الأداء الاجتماعي على أصحاب المصلحة والمجتمع، كما تم التوصل إلى أن الأداء الشامل مقياس لمدى مساهمة المؤسسة في إرساء أسس ودعائم التنمية المستدامة.

• مقال علمي لـ (محاد عريوة وطلال زغبة، 2018)، بعنوان: أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ملبنة التل سطيف، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-، الجزائر، العدد 07، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن المستدام في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، من خلال دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية، وربطها بالمؤشرات الاقتصادية في إطار بطاقة الأداء المتوازن المستدام، من أجل الحصول على أداء متوازن من مختلف الجوانب، وقد تم تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام على أحد المؤسسات المتوسطة، وهي حضانة الحليب، وتم التوصل إلى أنه وبالرغم من التحسين المالي، والزيادة في تحقيق الأرباح، إلا أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام للمؤسسة، أعطت نتائج تدل على أن الأداء الشامل للمؤسسة في تناقص، ويرجع ذلك إلى أن مبدأ التوازن بين أبعاد الأداء غير موجود، لأن التحسين في مستوى الأداء الشامل، يكون نتيجة مساهمة كل الأبعاد في تحسينه وزيادته، والفكرة تكمن في أن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام له نسبه، ووزنه الخاص من مجموع وزن الأداء الشامل.

2. الدراسات الأجنبية

- أطروحة دكتوراه لـ (Stefan Tangen، 2004)، بعنوان: **Évaluation and révision of performance measurement systèmes**

ركزت هذه الدراسة على المرحلة الأخيرة من تحسين نظام قياس الأداء، وهو التحسين المستمر لمقاييس الأداء، انطلاقاً من أهمية مقاييس الأداء، وكيفية استخدامها لتحسين الأداء: الإنتاجية، الربحية، الكفاءة والفعالية، باعتبار أن عملية القياس هي جزء مهم لتحسين الأداء، من خلال استخدام مؤشرات الأداء المناسبة، وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أنه من بين الطرق التي تستخدم في تقييم ومراجعة أنظمة قياس الأداء، هي تطوير طريقة ومنهجية تساعد في عملية القياس، إضافة إلى أن هناك مجموعة من المتطلبات التي يجب أن تتوفر في أنظمة قياس الأداء، وأخيراً تم اقتراح نموذج لقياس الأداء يساعد على إعطاء دليل أو صورة شاملة لكيفية مراجعة وتقييم أنظمة قياس الأداء.

- أطروحة دكتوراه لـ (Alexander Johansson، 2015)، بعنوان: **A Standalone Sustainability Balanced Scorecard**

وقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل كيفية دمج الاستدامة في الخطة الإستراتيجية للمؤسسات، من خلال بطاقة الأداء المتوازن المستدام، ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء مقابلات في شركة هيلتون طوكيو، باعتبارها من المؤسسات الكبيرة التي تعتمد على نظام منفصل لإدارة الاستدامة، وقد تم التوصل إلى أن نظام بطاقة الأداء المتوازن في شركة هيلتون لا يختلف عن بطاقة الأداء المتوازن التي جاء بها كابلان ونورتين، وهذا ما ساعد على دمج أبعاد الاستدامة في الخطة الإستراتيجية بنجاح، انطلاقاً من توفر مجموعة من المتطلبات من أهمها: التركيز على مقاييس الأداء لقياس الأداء، التي تأخذ في الاعتبار أهداف الاستدامة البيئية والاجتماعية، والتي تحقق وضع مريح في نفس الوقت من الجانب المالي، كما توصلت الدراسة إلى أن مقاييس الاستدامة، يجب أن تركز على تحقيق القيمة على المدى الطويل، كما أظهرت الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة المنفصلة عن بطاقة الأداء المتوازن تشكل جزءاً من هوية شركة هيلتون طوكيو.

- مقال علمي لـ (Michel Capron, Françoise Quairel، 2006)، بعنوان:

évaluer les strategies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale, Revue de l'organisation responsable, N 1, Février 2006.

الغرض من هذه الدراسة هو التطرق إلى النظريات التي تثبت التكامل المتوازن للأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، مع الأدوات والممارسات الإستراتيجية للمؤسسة، وقد تم التوصل من خلال هذه

الدراسة، إلى أن تقييم إستراتيجيات التنمية المستدامة يؤدي إلى تقييمات منفصلة لأداء كل بعد من أبعاد التنمية المستدامة: الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي، وأن مسألة التكامل بين أبعاد التنمية المستدامة في عملية القياس والتقييم لا تزال مطروحة، ولم يتم حلها في الوقت الحالي، وأن هناك مبادرات ومحاولات لقياس الأداء الشامل بطريقة متكاملة ومتوازنة، لكن لا يمكنها دمج الأبعاد الثلاثة بشكل كبير، مما أدى إلى افتراض أن الانفصال المسبق لقياس أبعاد الأداء، أفضل من التكامل المتعارض، وذلك لضمان تحقيق أهداف متعددة الأبعاد.

• مقال علمي لـ (Jean Yves Saulquin, Guillaume Schier، 2007)، بعنوان:

Responsabilité sociale des entreprises et performance: complémentarité ou substituabilité?, la revue des sciences de gestion, la direction et gestion, N 223, 2007.

الهدف من هذه الدراسة هو الجمع بين مفهومي المسؤولية الاجتماعية والأداء، باعتبار أنهما مفهومان يختلفان من حيث الأهداف، فإنهما يختلفان من حيث أدوات قياس الأداء، وقد تم تسليط الضوء على العلاقات بين الأبعاد المختلفة للأداء، والتوقعات المختلفة لأصحاب المصلحة في المؤسسة. وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يعتمد على الطريقة التي يتم بها فهم واستخدام المسؤولية الاجتماعية للشركات، من قبل الجهات الفاعلة في المؤسسة، إضافة إلى الرؤى المختلفة للمسؤولية الاجتماعية للشركات، هي نفسها الرؤى المختلفة للأداء، أي أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية مرتبط مع مفهوم الأداء، من خلال وجود تداخلات قوية بين مؤشرات الأداء والمسؤولية الاجتماعية للشركات.

• مقال علمي لـ (Frank Figge and al)، بعنوان:

Development Of A Sustainability Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Valuebased Sustainability Management, Centre for Sustainability Management, University of Lueneburg, Germany.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى توضيح كيفية صياغة بطاقة الأداء المتوازن المستدام، ودمج القضايا البيئية والاجتماعية في وحدة الأعمال للمؤسسة، من خلال ربط أنشطة المؤسسة التشغيلية، وغير المالية عن طريق العلاقات السببية مع إستراتيجية المؤسسة، مما يسمح بإدارة جميع أنشطة المؤسسة وفقا لإرتباطها الإستراتيجي. وقد تم التوصل إلى أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام توفر أداة قوية لإدارة الاستدامة المتكاملة، والقائمة على تحقيق القيمة، حيث تساعد على التغلب على أوجه القصور في

النماذج التقليدية لأنظمة الإدارة البيئية والاجتماعية، من خلال دمج الركائز الثلاثة للاستدامة في إدارة واحدة شاملة.

من خلال عرض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، اتضح أنها توافقت واختلفت مع هذه الدراسة في عدة نقاط، فتمثلت أهم نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة فيما يلي:

- أن الدراسات السابقة لم تتطرق إلى موضوع الدراسة بشكل كلي، وإنما كل دراسة تطرقت إلى جزء من هذه الدراسة: تقييم الأداء الشامل، بطاقة الأداء المتوازن المستدام، تطوير أنظمة قياس الأداء...؛
- أن الدراسات السابقة لم تتطرق إلى العلاقة المباشرة بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام وتحسين الأداء الشامل، حيث تطرقت إلى دور البطاقة في قياس، تقييم وتقويم الأداء الشامل، ولم تتطرق إلى دورها في التحسين، باعتبار أن عملية التحسين هدف يتم التوصل له من خلال فعالية عملية القياس والتقييم.
- أن بعض الدراسات السابقة ركزت على دراسة موضوع الأداء الشامل وبطاقة الأداء المتوازن المستدام في مؤسسات مختلفة، في حين ركزت هذه الدراسة على قطاع الإسمنت، وتحديدًا مؤسسة إسمنت تبسة.

خطة الدراسة

لتجسيد موضوع الدراسة، والوصول إلى النتائج المسطرة من هذه الدراسة فإن الخطة المعتمدة ستعالج من خلال ثلاثة فصول نظرية، وفصل تطبيقي يمكن توضيحها على النحو الآتي:

• **الفصل الأول:** بعنوان الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية، وسيتم التطرق من خلاله إلى مدخل لأداء المؤسسة، والتوجه نحو الأداء الشامل، إضافة إلى تقويم الأداء الشامل: المفهوم، الأدوات والمؤشرات.

• **الفصل الثاني:** وجاء بعنوان الاطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، وسيتم من خلاله التطرق إلى التأصيل المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن، والمدخل التطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن، إضافة إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

• **الفصل الثالث:** جاء هذا الفصل تحت عنوان استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام كمدخل لتحسين الأداء الشامل للمؤسسة، حيث سيتم التطرق من خلاله إلى الاطار النظري لإدارة وتحسين الأداء الشامل، وعرض مداخل تحسين الأداء الشامل: عوامل النجاح والتحديات، إضافة إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام المنهج التكميلي لتحسين الأداء الشامل.

• **الفصل الرابع:** جاء هذا الفصل بعنوان دراسة ميدانية لمؤسسة الإسمنت تبسة، تضمن تقديم عام لمؤسسة الإسمنت تبسة، الاطار المنهجي للدراسة الميدانية، وعرض وتحليل نتائج الدراسة.

صعوبات الدراسة

يمكن حصر أهم الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة فيما يلي:

- قلة المراجع ذات الصلة بالأداء الشامل باللغة العربية، مما تطلب وقتا كبيرا في ترجمة الأبحاث والدراسات الأجنبية؛
- تداخل متغيري بطاقة الأداء المتوازن المستدام والأداء الشامل، من ناحية المقاييس والمؤشرات، مما عقد عملية الفصل بينهما؛
- قلة المراجع والأبحاث والدراسات، التي تناولت الدور المباشر لبطاقة الأداء المتوازن المستدام وتحسين الأداء الشامل، حيث أن أغلبية الدراسات تناولت دورها كأداة للتقييم والقياس.

الفصل الأول:

الأداء الشامل في المؤسسة

الاقتصادية

تمهيد

أعتبر الأداء وفقا للنظرة التقليدية أنه كل ما تحققه المؤسسة من نتائج مالية، وتحديدًا تحقيق الربح، غير أن المؤسسة وفقا لهذه النظرة لم توفق في تحقيق أداء جيد، باعتبار أنها ركزت على جانب الأداء المالي، وأهملت باقي الأبعاد أو الجوانب الأخرى. كما أنها ركزت على طرف واحد من أصحاب المصلحة وهم المساهمون، مما أدى إلى إعادة النظر في مفهوم الأداء، خاصة في ظل التحديات الجديدة التي فرضت إدماج أبعاد التنمية المستدامة، في كافة مجالات ونشاطات المؤسسة. والتي أدت إلى ظهور مجال جديد للأداء، والمتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، فساهم ذلك في إعادة تعريف الأداء، الذي لم يعد مقتصرًا على تحقيق الأهداف الاقتصادية، ولكن أيضًا تحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية، وقد صاحب ذلك ضرورة الاهتمام بأطراف أخرى ذات المصلحة، انطلاقًا من أن استمرارية المؤسسة وبقائها، لا يرتكز فقط على تحقيق النتائج المالية، والتي تسعى من خلالها لإشباع رغبات المساهمين فقط، بل تتعدى إلى التركيز إلى جانب الأداء المالي على تحقيق مطالب الأطراف الأخرى ذات المصلحة. فأصبح بذلك تحقيق مطالبهم هدفًا حيويًا لأداء واستمرارية المؤسسات، ومن هنا يظهر جليًا ضرورة دمج أبعاد التنمية المستدامة في إدارة المؤسسات، ويكون ذلك بتحقيق التوافق بين أهداف أصحاب المصلحة، والهدف العام للمؤسسة، من خلال الأخذ بعين الاعتبار الآثار الاجتماعية والبيئية لنشاطاتها في قياس، وتقييم تقدم الأداء، تحت مسمى تقييم الأداء الشامل. وهذا ما سيتم تناوله في العناصر الآتية:

- مدخل لأداء المؤسسة؛
- التوجه نحو الأداء الشامل؛
- تقييم الأداء الشامل: المفهوم، الأدوات والمؤشرات.

1. مدخل لأداء المؤسسة

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تتمحور حوله جهود الإدارة، كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، وقد حظي مفهوم الأداء بأهمية كبيرة من طرف الباحثين، والمفكرين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا انطلاقاً من كونه يمثل الدافع الأساسي لوجود المؤسسة. كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي، وهو البقاء والاستمرارية، ورغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه يوجد اختلاف في تحديد مفهوم محدد للأداء، ويرجع ذلك إلى الاختلاف في المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء. وهذا ما أدى إلى تطوير وتغيير مفهوم الأداء، بما يتماشى مع التحديات المعاصرة للمؤسسات، والتي تتطلب إدارة متكاملة للأداء، تتضمن التوجهات الجديدة للأداء، وهذا ما سيتم تناوله في العناصر الآتية:

- الأطر المفاهيمية للأداء؛
- المقاربات النظرية للأداء؛
- تطور أبعاد الأداء.

1.1 الأطر المفاهيمية للأداء

سيتم تناول مختلف المداخل التي تناولت مفهوم الأداء، وأهمية الأداء التي تفسر بارتباطه بمختلف العوامل، والمتغيرات والمجالات التي تعكس أهداف المؤسسة.

1.1.1 مدخل تعريفي للأداء

بالرغم من تعدد واتساع الأبعاد، والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، واستمرار المؤسسات بالاهتمام، والتركيز على مختلف جوانبه، وذلك لارتباطه بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية. فالأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة.¹ إلا أن كل مجال من هذه المجالات يعكس هدفا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وفي هذا الإطار فإن التوجهات الحديثة تنطلق من أطر مفاهيمية تعطي صورة شمولية لمفهوم الأداء، ويمكن توضيحها فيما يلي:

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص: 476.

• نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها

في هذا السياق يعرف الأداء على أنه انعكاس لقدرة المؤسسة، وقابليتها على تحقيق أهدافها.¹ ويتضح من هذا التعريف أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المؤسسات، من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ويشير ذلك إلى عامل الفعالية أي النتائج أو الأهداف المحققة.² وبعبارة أخرى الأداء هو إنجاز الأهداف، أي كانت طبيعة وتنوع هذه الأهداف، وبالمعنى الواسع هو عملية تؤدي إلى النتيجة.³ ولتحقيق الأداء داخل المؤسسة، لا بد من تحديد ماهي أهداف الأداء التي تسعى لتحقيقها، على أن ترتبط هذه الأهداف المحددة بأنشطة المؤسسة، وإلا لن تتحقق.⁴

• التركيز على الموارد

حيث يعرف الأداء بأنه تحقيق أهداف المؤسسة من خلال رقابة ومتابعة الإجراءات، المهارات، الموارد المالية والبشرية، واستغلالها بما يحقق الأهداف.⁵ أي أن الأداء يعني الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها،⁶ وهذا ما يشير إلى عامل الكفاءة، أي الطريقة في استعمال موارد المؤسسة لتحقيق الأهداف.⁷ وبالتالي فإن الأداء هو محصلة قدرة المؤسسة على استغلال مواردها، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.⁸ أي أن الأداء يمثل قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، باستخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة.⁹

¹ - Martine Maadani et Karim Saïd, **Management et pilotage de la performance**, Hachette livre, PARIS, 2009, p: 28.

² - إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص: 105.

³ - Ndao Assane, **La Perception De La Performance Dans Les Cabinets D'expertise Comptable**, 3^{ème} Journee D'etude En Controle De Gestion De Nantes, Université de Nantes, France, février 2011, p: 03.

⁴ - Stefan Tangen, **Evaluation and revision of performance measurement systems**, Doctoral thesis, Department of production engineering, Royal institute of technology, Sweden, 2004, p: 44.

⁵ - Paul Falcone, **2600 phrases for effective performance reviews (ready to use words and phrases that really get results)**, édition amacon, USA, 2005, p: 07.

⁶ - **Larouce de Poche**, édition mise à jour, PARIS, 2000.

⁷ - إبراهيم محمد المحاسنة، **مرجع سابق**، ص: 105.

⁸ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء ويطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 38.

⁹ - Ismael Younis Abu-Jarad et al, **A review paper on organizational culture and organizational performance**, International Journal of Business and Social Science, Centre for promoting ideas, USA, Vol 01, N 03, December 2010, p: 28.

• التركيز على النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها

ضمن هذا التوجه، يعرف الأداء في أبسط صورته، بأنه عبارة عن نتيجة أو إنجاز، حيث يتم مقارنة النتائج والإنجازات مع الأهداف المحددة، من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية،¹ أي أن الأداء يعكس النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.² ومن خلال هذا التوجه لا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي للنتائج، مفترضا من البداية قدرة المؤسسة على تحقيق مستوى عالي لأدائها.³ إضافة إلى أنه لا ينظر إلى الأداء كنتائج لسلوك الموظفين فقط، وإنما ينظر إليه من خلال سلوك الموظفين أو ما يفعله الموظفون، ونتائج أعمالهم.⁴

• التركيز على البعد البيئي للمؤسسة

يعرف الأداء بأنه النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية، والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها، حيث يتم التركيز على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة، ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها.⁵

• التركيز على الأداء كمدخل للنظم

من خلال هذا التوجه، لا ينظر إلى الأداء على أنه مجرد تحقيق الأهداف، وإنما ينظر إليه في كل من المدخلات (السلوك)، والمخرجات (النتائج).⁶ حيث يعبر الأداء عن المستوى الذي تتمتع به مخرجات مخرجات المؤسسة، بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث والعمليات التي تشكل داخل المؤسسة.⁷ ويتمثل في الأنشطة والمهام المراد تنفيذها (المدخلات)، لتحقيق النتائج (المخرجات).⁸

¹ - Brigitte Doriath, Christian Goujet, **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, Dunod, PARIS, 3^{ème} Edition, 2007, p: 172.

² - محي الدين القطب، **الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص: 43.

³ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **مرجع سابق**، 2009، ص: 39.

⁴ - Herman Aguinis, **Performance Management**, Prentice Hall, New jersey, Third Edition, 2013, p: 88.

⁵ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **مرجع سابق**، 2007، ص: 478.

⁶ - Michael Armstrong, **performance management: Key strategies and practical guidelines**, 3rd Edition, Kogan page, London and Philadelphia, 2006, p: 07.

⁷ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **مرجع سابق**، 2009، ص: 39.

⁸ - Angèle Renaud, Nicolas Berland, **Mesure de la Performance Globale des Entreprises**, "Comptabilite et Environnement", France, 2007, p: 05.

من خلال ما سبق يتضح أن هناك اختلاف في صياغة تعريف واضح ومحدد للأداء بين الباحثين، فمنهم من انطلق من المفهوم الكمي للأداء، بينما ينظر البعض الآخر للأداء على أنه مفهوم ذو أبعاد تنظيمية، اجتماعية واقتصادية، كما اعتبر البعض الآخر أن الأداء مفهوم ذو بعدين أساسيين، وهما الكفاءة والفعالية، وهذا يدل على أن الأداء متعدد الأبعاد. ويمكن تعريفه بأنه الهدف النهائي لأي مؤسسة، ويتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم، النوع والتكلفة التي نتجت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط، خلال فترة زمنية محددة، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس، وتعكس مستوى وقدرة المؤسسة على استغلال مواردها، وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقا لمحاور تلائم المؤسسة وطبيعة عملها. وبالتالي فالأداء يوضح مدى تحقيق الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط، والتي تغطي مختلف تطلعات أصحاب المصلحة المرتبطين بها.

2.1.1 أهمية الأداء

احتل موضوع الأداء في الأدبيات الإستراتيجية أهمية كبيرة وذلك للاعتبارات التالية:¹

- يمثل الأداء محورا مركزيا للحكم على نجاح أو فشل المؤسسات في قراراتها وخططها الإستراتيجية؛
- أن عملية تقويم الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة، حيث أنها توفر مدخلا واضحا للتركيز على الخطة الإستراتيجية، إضافة إلى الغايات ومستوى الأداء؛
- أن تقويم الأداء يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا؛
- أن عملية تقويم الأداء تساعد المؤسسة على التركيز على ما يجب إنجازه، ويحث المؤسسات على توفير الموارد، الوقت والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- أن عملية تقويم الأداء توفر التغذية العكسية حول التقدم نحو تحقيق الأهداف، وإذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المؤسسات أن تعمل على تحليل الفجوات المرجوة في الأداء، وإجراء التعديلات؛
- أن تقويم الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات، والخدمات المقدمة، وعملية إيصالها إلى العملاء؛
- أن تقويم الأداء يحسن من واقع الاتصالات الداخلية بين الموظفين، والاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعملائها ومتعاملها.

كما تتضح أهمية الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية، يمكن توضيحها فيما يلي:¹

¹ - جواد محسن راضي، أحمد عبد الأمير ناصر حسين، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي، مجلة الكوكت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط العراق، العدد 16، 2014، ص: 14.

- **الأهمية النظرية:** يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء، سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
- **الأهمية التجريبية:** تظهر أهمية الأداء، من خلال استخدام أغلب الدراسات، وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء، لاختبار الإستراتيجيات المختلفة، والعمليات الناتجة عنها.
- **الأهمية الإدارية:** تظهر هذه الأهمية من خلال حجم الاهتمام الكبير، والمميز من قبل المؤسسات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجري في هذه المؤسسات اعتماداً على نتائج الأداء.

2.1. المقاربات النظرية للأداء

يمكن التفريق بين أربع مقاربات أساسية للأداء، وهي المقاربة الاقتصادية، الاجتماعية، التنظيمية والسياسية، وهي موضحة في النقاط التالية:

1.2.1 المقاربة الاقتصادية

ارتبط الأداء حسب هذه المقاربة بمفهوم وظيفية وعقلانية المؤسسة، أو مدى تحقيقها للأهداف المسطرة، والنتائج المتوقعة.² حيث تعتمد هذه المقاربة على مدى تحقيق المؤسسة للأهداف، التي تعكس تطلعات أصحابها، والتي يتم التعبير عنها في كثير من الأحيان بصفة اقتصادية ومالية، ووفقاً لهذه المقاربة فإن خلق القيمة تعتمد إما على النمو في النشاط، أو على تحقيق أرباح أسهم نسبة للاستثمارات المستقبلية، أو تفضيل التمويل الخارجي.³

2.2.1 المقاربة الاجتماعية

تتبع هذه المقاربة من إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية، التي تركز على الأبعاد البشرية للمؤسسة، لتوفير مناخ ملائم وسليم داخل المؤسسة، حيث تفترض هذه المقاربة أن تحقيق الأهداف

¹ - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص: 384.

² - خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 2016/2015، ص: 58.

³ - Claire Gauzente, Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs, Finance Contrôle Stratégie, Economics Departments, Institutes and Research Centers in the World, USA, Volume 03, N 02, Juin 2000, p: 147.

الاجتماعية من خلال توفير الظروف التنظيمية المناسبة، يجعل من الممكن تحقيق الأهداف الاقتصادية والمالية.¹

3.2.1. المقاربة التنظيمية

إن المقاربة التنظيمية عكس المقارنتين السابقتين، تسلط الضوء على تحقيق الفعالية التنظيمية، والكفاءة التنظيمية، وتفترض هذه المقاربة أن الأداء يتحقق عندما تحقق المؤسسة أهدافها، دون الإفراط في استخدام الموارد، والوسائل، ودون الضغط على الموارد البشرية، إضافة إلى التوافق بين الأنظمة الفرعية، وبيئة نظام المؤسسة.²

4.2.1. المقاربة السياسية

وهي النموذج الإستراتيجي أو نموذج الجماهير الإستراتيجية، حيث تفترض هذه المقاربة أن الأداء، يتحقق عندما تتمكن المؤسسة من الاستجابة للرهانات الداخلية والخارجية، من خلال وضع رؤية إستراتيجية أو سياسية، تعتبر المؤسسات كمحيط سياسي، يتم فيه التفاعل بين مختلف الأطراف لتحقيق مصالحهم الإستراتيجية الخاصة، حيث يتم التركيز على التفاوض والاتفاق.³

كما تم التمييز بين مقارنتين لتحديد الأداء وهما: المقاربة بالأهداف (نموذج تحقيق الأهداف)، والمقاربة بالموارد (نموذج تخصيص الموارد)، إضافة إلى مقاربة ثالثة وهي مقاربة أصحاب المصالح، مفادها أن تحقيق الأداء يقوم على رضا الفئات التي لديها مصلحة مع المؤسسة، من خلال مراعاة أهدافها.⁴

والملاحظ من المقاربات السابقة أنها جزئية، أي أن كل منها اعتمد على بعد من أبعاد الأداء للمؤسسة، وكل منها يشجع على استخدام أبعاد ومؤشرات للأداء بدلا من غيرها، ولفهم الأداء لابد من استخدام جميع أبعاد الأداء التي تفترضها المقاربات السابقة، ويمكن توضيح الأبعاد الخاصة بكل مقاربة في الجدول الآتي:

¹ - Claire Gauzente, Op. cit., p: 147

² - Ibid., p: 147.

³ - خليل شرقي، مرجع سابق، 2015/2016، ص: 60.

⁴ - Claire Gauzente, Op. cit., p: 147.

الجدول رقم (01): مفاهيم الأداء وأبعاد القياس

أبعاد الأداء	المقاربة النظرية	تعريف الأداء
الأبعاد المالية والاقتصادية العامل البشري	العقلانية الاقتصادية العلاقات الانسانية	درجة تحقيق الأهداف
التكيف مع البيئة الكفاءة التكامل بين الأنظمة	النظامية	درجة تخصيص الموارد
أكبر عدد ممكن من الجهات الفاعلة والمعنية	المقاربة السياسية	رضا أصحاب المصلحة

Source : Claire Gauzente, **Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité? Analyse de la performance de certains indicateurs**, Finance contrôle stratégie, Economics Departments, Institutes and Research Centers in the World, USA, Volume 03, N 2 juin 2000, p: 149.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مقاربات الأداء تختلف باختلاف تعريف الأداء، كما يلاحظ أن كل مقارنة تعتمد على أبعاد خاصة من أبعاد الأداء، وبالتالي فهي مقاربات جزئية وليست شاملة لكافة أبعاد الأداء.

3.1. تطور أبعاد الأداء

لطالما كان الأداء أحادي البعد، يقاس بمؤشر الربح فقط، وذلك بسبب وزن المالكين في صنع القرار، فكانت عملية قياس وتقييم الأداء تستهدف فقط خلق قيمة للمساهمين.¹ إلا أنه حدث تطور في مفهوم الأداء، ليصبح لديه عدة أبعاد متكاملة، والتي يجب أن تكون هرمية، ومرتبطة باتساق مع إستراتيجية المؤسسة، وبالتالي أصبح الأداء لا يركز على تعظيم القيمة للمساهمين فقط، وإنما أصبح مفهوم أوسع يشمل بذلك المستفيدين من أداء المؤسسة (أصحاب المصلحة الآخرين)، أي يحقق قيمة للعملاء، قيمة للموظفين، قيمة للمجتمع.² وهذا ما أدى إلى الأخذ بعين الاعتبار لهذه الأبعاد في تعريف الأداء. ويمكن توضيح التطور في أبعاد الأداء من أحادي البعد إلى متعدد الأبعاد، من خلال القراءات التالية:

1.3.1. من الأداء المالي إلى الأداء التنظيمي

وفقا لهذه المرحلة فإن مؤشر الأداء الأساسي يدور حول خلق القيمة للمساهمين، وعلى الرغم من أن العديد من المؤسسات أثبتت أنها تعتمد على مؤشر خلق القيمة، كمؤشر أساسي لقياس وتقييم أدائها،

¹- Jean-Yves Saulquin, Guillaume Schier, **Responsabilité sociale des entreprises et performance: complémentarité ou substituabilité?**, La Revue Des Sciences de Gestion Direction et Gestion, N 223, 2007, p: 60.

²- Françoise Giraud et al, **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**, Gualino éditeur, PARIS, 2^{ème} édition, 2004, p: 63.

إلا أن هذا المنطلق المالي تحول إلى موضوع نقد قوي، لأنه لا يدمج مختلف الجهات الفاعلة (أصحاب المصلحة)، لذلك ومن أجل فهم أفضل لمفهوم الأداء، فقد أشار بعض المؤلفين إلى أن المؤشرات المالية لم تعد كافية، ولا بد من تكاملها مع مؤشرات مختلفة، مثل جودة المنتج والخدمة، مشاركة الموظفين، مناخ العمل، الإنتاجية، رضا العملاء..... باختصار أصبح الأداء مفهوم متعدد الأبعاد، يدمج الأبعاد المختلفة في تعريفه ومؤشرات قياسه.¹ وقد تم اقتراح مفهوم الأداء انطلاقاً من ثلاثة مستويات وهي كالتالي:²

• أبعاد الأداء (استدامة المؤسسة، الكفاءة الاقتصادية، قيمة الموارد البشرية، شرعية المؤسسة بالنسبة للمجتمع)؛

• المعايير التي تحدد أبعاد الأداء؛

• المؤشرات المستخدمة لقياس المعايير.

2.3.1 من الأداء التنظيمي الموضوعي إلى الأداء كبناء اجتماعي ذاتي

وفقاً لهذه المرحلة أصبح ينظر إلى الأداء على أنه مفهوم متعدد الأبعاد، يشير أساساً إلى أهداف المساهمين، وبالتالي الأداء الاقتصادي، إضافة إلى أنه يشير إلى أهداف أصحاب المصلحة،³ فاكتمل بذلك الأداء عدة معاني بعدد الأفراد والجماعات التي تستعمله، حيث أصبح مفهوم ذاتي يتغير معناه بحسب الوضعية، أي أنه ليس لمستعمليه نفس وجهة النظر.⁴

3.3.1 من الأداء كأداة للقياس إلى الأداء كأداة للإدارة

إن استعمال الأداء كأداة للقياس، يهدف في المقام الأول إلى قياس الأداء الاقتصادي، بينما يستخدم الأداء كأداة للإدارة، من خلال تحديد نماذج تقويم تستند إلى العلاقة الإيجابية بين الممارسات الإدارية، ومؤشرات الأداء، وفي هذا السياق فإن الأداء الاجتماعي والاقتصادي هما مفهومان غير منفصلان، وهنا تجدر الإشارة إلى تقويم الأداء الشامل عن طريق الجمع بين الأداء الاقتصادي على المدى القصير (النتائج الفورية)، وعلى المدى المتوسط (النتائج المحتملة)، والأداء الاجتماعي على المدى

¹- Melchior Salgado, **La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations**, Hall archives-ouvertes, Université de Paris, France, 2013, p: 02.

²- Jean-Yves Saulquin, Guillaume Schier, **Op. cit**, p: 60.

³- **Ibid**, p: 61.

⁴- امحمد فرعون، **الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016/2017، ص: 40.

الطويل، أي أن رؤية الأداء كأداة قياس بسيطة، بينما يستخدم الأداء كأداة للإدارة بشكل صريح أو ضمني.¹

من خلال ما تم التطرق إليه في العناصر السابقة، والتي حاولنا من خلالها إبراز أهم المفاهيم الأساسية للأداء، والمقاربات النظرية للأداء، هذه الأخيرة التي إتضح أنها مقاربات جزئية تناولت أبعاد خاصة للأداء، وليست مقاربات شاملة تتبنى كل أبعاد الأداء تحت ما يسمى بالأداء الشامل، وهذا ما سيتم التطرق إليه في العنصر الموالي.

¹- Melchior Salgado, **Op. cit**, p: 03.

2. التوجه نحو الأداء الشامل

ظهرت فكرة توسيع الأداء تدريجياً ليأخذ بعين الاعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه مختلف أصحاب المصلحة، على المستوى الاجتماعي، وعلى المستوى البيئي، وذلك في ظل التحديات التي فرضتها التنمية المستدامة، من خلال ضرورة إتباع نهج تحسين مستمر، وشامل على مستوى جميع أبعاد الأداء، وهو ما يسمى بالأداء الشامل، وهذا ما سيتم التطرق له من خلال العناصر الآتية:

- مفهوم الأداء الشامل؛
- المقاربات الفكرية للأداء الشامل؛
- أهداف وأشكال الأداء الشامل.

1.2 مفهوم الأداء الشامل

سيتم التطرق من خلال هذا العنصر إلى تعريف الأداء الشامل، وأهم التطورات التي أدت إلى تحول الأداء من المفهوم الضيق إلى الشمولية.

1.1.2 تعريف الأداء الشامل

يعرف الأداء الشامل بأنه الأداء الذي يغطي الأنشطة التجارية مع أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية، على المستوى المجتمعي من ناحية، وتوسيع التوازن بين الأداء والأهداف الإستراتيجية من ناحية أخرى، أي أن مفهوم الأداء الشامل يتماشى مع مفهوم التنمية المستدامة، يسعى إلى دمج الأداء مع أبعاد التنمية المستدامة، وذلك من خلال التكامل بين الأبعاد الثلاثة، مع وجود علاقة سببية تربط بين مختلف العوامل.¹ وهو تجميع للنتائج الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، يتم تشكيلها من خلال اجتماع الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والمجتمعي، محدد بمؤشرات متعددة المعايير ومتعددة الأطراف.²

كما يعرف بأنه تحقيق التوازن بين الأبعاد المختلفة للتنمية المستدامة، وبين أصحاب المصلحة،³ من خلال الجمع بين الأهداف الاقتصادية (الرفاهية الاقتصادية)، واحترام البيئة والحفاظ عليها، والمشاركة

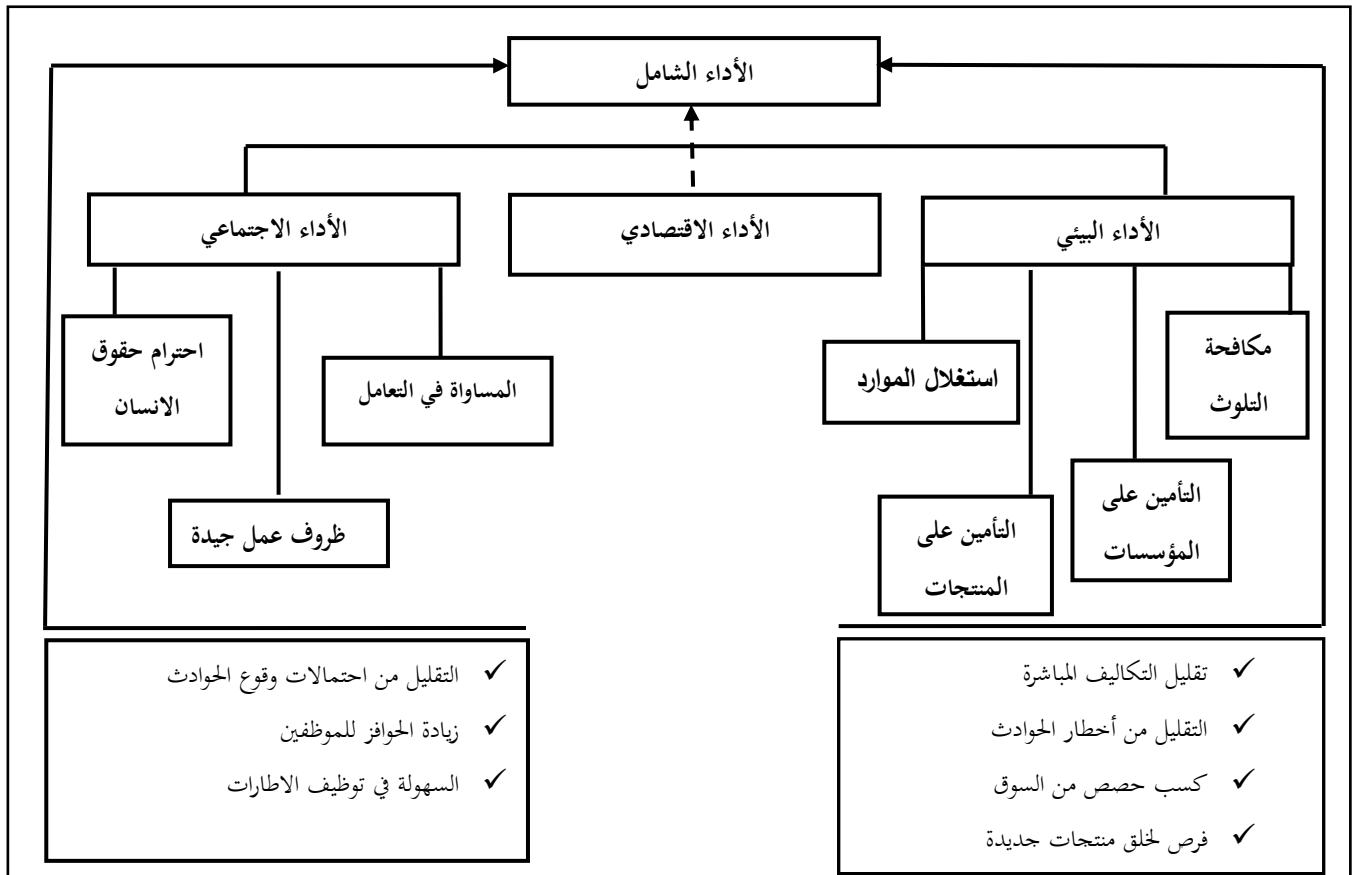
¹- Michel Capron, Françoise Quairel, **Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale**, Revue de L'organisation Responsable, Université Toulouse Capitole, France, N 01, Février 2006, p: 09.

²- Melchior Salgado, **Op. cit**, p: 07.

³- Angèle Renaud, Nicolas Berland, **Op. cit**, p: 10.

في تحقيق الرفاهية الاجتماعية من ناحية،¹ ومن ناحية أخرى يأخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة بشكل أفضل، ويمكن القول بأن الأداء الشامل يشمل الأهداف المتناقضة لأصحاب المصلحة (الموظفين، المساهمين، العملاء، الموردين، المجتمع، المنظمات غير الحكومية...)، وهي أهداف متعددة الأبعاد (اقتصادية، اجتماعية ومجتمعية)، بما يتماشى مع أهداف وإستراتيجيات التنمية المستدامة، ويؤدي إلى تحقيق الأداء الشامل.² ويمكن توضيح هذه الأهداف من خلال الشكل الآتي، والذي يوضح مكونات الأداء الشامل وأهدافها.

الشكل رقم (01): مكونات الأداء الشامل



Source : Angèle Renaud, Nicolas Berland, **Mesure de la performance globale des entreprises**, "Comptabilite et Environnement", France, 2007, p: 11.

من خلال الشكل أعلاه والذي يوضح مكونات الأداء الشامل، والمتمثلة في كل من البعد الاقتصادي، البعد البيئي والبعد الاجتماعي، حيث يتضح أن أهداف الأداء البيئي والأداء الاجتماعي تنصب في أهداف الأداء الاقتصادي، أي أن الأداء الشامل يجمع بين تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

¹ - Sandrine Berger-Douce, **Le management responsable, un levier de la performance globale**, Colloque IMT «Société, entreprise, économie: les transformations à l'œuvre», institut Mines-Télécom, PARIS, 03-04 novembre 2016, p: 03.

² - Jean François, **Vers une contribution de la RSE à la performance globale des entreprises: une étude empirique**, XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique, LYON, 7-9 juin 2017, p: 06.

والأداء الشامل هو الأداء الذي يأخذ بعين الاعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، تجاه مختلف أصحاب المصلحة على المستوى الاجتماعي، ويتعلق الأمر بتحسين ممارساتها في إدارة الموظفين وتحقيق رفاهيتهم، وعلى المستوى البيئي يتعلق الأمر بالعوامل الخارجية المرتبطة بنشاط المؤسسة، والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار للحفاظ على البيئة.¹ ويظهر الأداء الشامل من خلال التحول من الرؤية التقليدية للمؤسسة (رؤية المساهمين)، أي أن المؤسسة مسؤولة عن أدائها المالي نحو المساهمين، إلى تبني رؤية أصحاب المصلحة، لتصبح رؤية المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من المجتمع، وتضطر المؤسسة إلى تقييم سلوكياتها، وممارساتها الاجتماعية والبيئية لعدد كبير من أصحاب المصلحة.²

ويغطي الأداء الشامل مجالات واتجاهات ترتبط وتتكامل بين أهداف المجالات الثلاثة:³

- **الاتجاه الأول:** الرؤية المالية التقليدية (رؤية المساهمين)، التي تحدد أهداف المؤسسة على أنها تلك الأهداف المرتبطة بالمساهمين؛
- **الاتجاه الثاني:** الرؤية المتضمنة لأهداف المجتمع، والتي تتكون من خلق القيمة مع الحفاظ على شروط التوافق الاقتصادية، والسياسية بين البيئة المحيطة والمؤسسة، وهذا الاتجاه يأخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة في تحقيق المنفعة.

ويعتبر كل من الأداء الشامل والأداء المستدام، مرادفين لمفهوم واحد وفكرة واحدة، فكل منهما يسعى لجعل المؤسسة تتخلى عن الفكرة التقليدية للأداء، والتي تتمحور حول تعظيم قيمة المساهمين، وتبني فكرة دمج الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية مع بعضها، في محاولة لتعظيم قيمة الأطراف ذات المصلحة. كما أن مصطلح الشمولية أو الاستدامة يستعمل بشكل غير حصري للاستدلال، إما على المجال الذي تشمله المسؤولية، أو على المحيط الذي ستطبق فيه هذه المسؤولية، لذلك فكل من الأداء الشامل أو المستدام يغطي نتائج أو تأثيرات مختلف عمليات المؤسسة على أطرافها الداخلية والخارجية ذات المصلحة، وبشكل إجمالي يغطي المستوى المجتمعي.⁴

¹- Mouhamadou Falilou, Jean-lue petit Jean, **Le pilotage de la performance globale dans les entreprises africaines : l'exemple du secteur de l'énergie au Sénégal**. 5^{ème} Congrès de L'Institut International des coûts et 4^{ème} Congrès Transatlantique de Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion et Gestion des Coûts, LYON, 22 au 23 juin 2017, p: 02.

²- Françoise Quairel, **Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)**, Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s), France, May 2006, p 03.

³- **Ibid**, p: 03.

⁴- محمد علي مروج، **دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2013/2014، ص: 61.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء الشامل، هو ذلك الأداء الذي يتجاوز مجرد العلاقة بين المؤسسة ومواردها البشرية، إلى العلاقة بين المؤسسة والبيئة الطبيعية، وهو الأداء الذي يسمح بقياس الآثار الناجمة عن نشاطات وممارسات المؤسسة، في المجالين الاجتماعي والبيئي، إلى جانب المجال الاقتصادي، فتوسعت بذلك مسؤولية المؤسسات، ولم تعد تقتصر على تحقيق أهداف المساهمين فقط، بل تعدت إلى أطراف أخرى ذات مصلحة بالمؤسسة، يعتبر إشباع رغباتهم وأخذهم بعين الاعتبار هدفا حيويا لأداء واستمرارية المؤسسات.

2.1.2 نشأة الأداء الشامل

تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية، والتي تعبر عن الجانب المالي أو الأهداف المالية أو النتائج المالية، إلى أن ظهرت فكرة توسيع الأداء، لتأخذ بعين الاعتبار المسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف أصحاب المصلحة.¹ وترجع أصول هذا التطور إلى تقرير برونتلاند سنة 1987 الذي دعى إلى نوع آخر من التطور، الذي يمكن من الحد من الآثار السلبية على البيئة، والحد من عدم المساواة الاجتماعية، فظهر بذلك مفهوم التنمية المستدامة، والتي تم تعريفها على أنها التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر، دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على الاستجابة لها، إلا أنه لا يزال مفهوم التنمية المستدامة يطبق على المستوى الكلي، ولكي يتم تفعيلها على مستوى المؤسسة، يجب تخفيضها إلى مستوى العوامل الاقتصادية، ويتحقق ذلك من خلال المسؤولية الاجتماعية، التي عرفها الإتحاد الأوروبي على أنها التكامل الطوعي من قبل المؤسسات، التي تهتم بالأبعاد الاجتماعية والبيئية، بعبارة أخرى تقوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على مراعاة الأبعاد الاقتصادية والمعايير البيئية والاجتماعية من قبل المؤسسات في مختلف أنشطتهم وأعمالهم اليومية، وبالتالي تقييم أدائهم، والذي يتجاوز الجانب المالي إلى الأداء الشامل.²

وقد تم التطرق لفكرة العلاقة بين الأجيال، والتي من خلالها تم افتراض العلاقة بين التنمية المستدامة وأداء المؤسسة، فالتنمية المستدامة لا تقتصر على احترام البيئة فقط، فهي أيضا تهدف إلى تحقيق الضمان الممنوح لأجيال المساهمين الحاليين، بأن المؤسسات ستكون مستدامة بالشكل الكافي، للتمكن من الاستفادة من نتائج مدخراتهم، فهو الضمان على أنها تسير بشكل إستراتيجي على المدى البعيد، من خلال النظرة التي يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية كدعامة لأداء المؤسسات.³ وفي هذا

¹ - Mouhamadou Falilou, Jean-lue petit Jean, **Op. cit**, p: 02.

² - **Ibid**, p p: 03-04.

³ - امحمد فرعون، مرجع سابق، ص: 43.

السياق يمكن القول أن تطور وظهور الأداء الشامل، مرتبط بتطور مفهوم وأصول المسؤولية الاجتماعية، والتي تعود إلى النموذج الأمريكي والنموذج الأوروبي، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

• النموذج الأمريكي للمسؤولية الاجتماعية: ظهور الأداء المجتمعي

نشأت المسؤولية الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1950، وتعتبر وفقا لهذا النموذج شكلا من أشكال استجابة المؤسسات للمتطلبات الكلية للتنمية المستدامة، ويبرز تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية وفقا لهذا النموذج، فكرة جديدة وهي مفهوم القبول المجتمعي (الاستجابة الجماعية للمؤسسات، أو تعرف باسم قدرة المؤسسة على الاستجابة للضغوطات الاجتماعية)، وهذه الفكرة تبرز المزيد من التوجيه الإداري لتحويل المسؤولية الاجتماعية إلى إجراءات ملموسة، لذا فإن القبول المجتمعي يعبر عن مراعاة المسؤولين لمطالب المجتمع، وبالتالي فإنه يستجيب لغموض المسؤولية الاجتماعية، وفي هذا السياق ظهر مفهوم الأداء المجتمعي، والذي يعتبر مزيج لثلاثة أبعاد: مبادئ المسؤولية الاجتماعية (اقتصادية، قانونية وأخلاقية)، الاستجابة للمشاكل الاجتماعية، إضافة إلى المجالات المجتمعية للمؤسسة.¹

• النموذج الأوروبي للمسؤولية الاجتماعية: ظهور الأداء الشامل

خلافا للرؤية الأمريكية للمسؤولية الاجتماعية، التي تتلخص في التصرفات والممارسات الاجتماعية خارج الأنشطة الاقتصادية للمؤسسة، فإن التصميم الأوروبي ينظر إلى أن ممارسات وإجراءات المسؤولية الاجتماعية، هي جزء من أعمال ونشاطات المؤسسة، ولا يوجد انفصال بين نشاطات المؤسسة، وممارسات المسؤولية الاجتماعية، حيث عرفت المسؤولية الاجتماعية وفقا لهذا النموذج بأنها التكامل الطوعي من قبل المؤسسات لأنشطتهم التجارية، والاهتمامات الاجتماعية والبيئية، وعلاقتهم مع أصحاب المصلحة، مما يسمح للمؤسسات من المساهمة في التوفيق بين الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية. وهذا المفهوم يعكس الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة على مستوى المؤسسة، والتي أدت إلى ظهور مفهوم الأداء الشامل، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:²

✓ البعد الاقتصادي: خلق الثروة للجميع من خلال الانتاج والاستهلاك؛

✓ البعد البيئي: حفظ وإدارة الموارد؛

✓ البعد الاجتماعي: الانصاف ومشاركة جميع الفئات الاجتماعية.

¹- Angèle Renaud, Nicolas Berland, **Op. cit**, p p: 06-07.

²- **Ibid**, p: 09.

2.2 المقاربات الفكرية للأداء الشامل

إن مصطلح الشامل يمكن أن يفهم وفق مقاربتين: إما بالنسبة للمجالات التي تغطيها المسؤولية الاجتماعية أو بالنسبة للنطاق الذي تمارس فيه هذه المسؤولية، ومنه فمجال الأداء الشامل يتضمن تأثير أنشطة المؤسسة على أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، ويمكن توضيح المقاربتين فيما يلي:¹

1.2.2 المقاربة الأولى: ربط الأداء الشامل مع النظرية المؤسسية الجديدة

حيث يعتبر كل من Capron et Quarel وجود الأداء الشامل كنتيجة لبحث المؤسسات عن الشرعية، ويضيفان أن المقاربة المؤسسية هي التي تفسر اللجوء إلى هذا المفهوم الناتج عن البحث عن الإمتثال لمختلف أصحاب المصالح، ما يفسر تقسيم وتجزئة الأداء الشامل في المؤسسة إلى عدة أبعاد جزئية تحاول من خلالها إرضاء وتلبية الحاجيات الخاصة بأصحاب المصالح.

2.2.2 المقاربة الثانية: ربط الأداء الشامل مع نظرية التعاقد

تقدم هذه المقاربة فكرة عن الأداء الشامل يحل من خلالها الأداء في شكل اتفاقية اجتماعية تشاركية، متفاوض بشأنها بين مسيري المؤسسة وأصحاب المصالح، وحتى يمكن اعتبار الأداء الشامل كاتفاقية فإنه تم مقارنته بالمعايير النظرية من خلال الآتي:

- يظهر الأداء في حالة عدم التأكد، ولا يكون له معنى إلا إذا ساهم جميع الفاعلين بنفس الشكل في إرساء مبادئ التنمية المستدامة، وعندئذ لا يكون لأي قرار متخذ معنى إلا إذا اعتبره باقي الأطراف إجراء عادي؛
- في حالة عدم التأكد يظهر الأداء الشامل كانتظام يسمح بتحسيس مختلف الأطراف المتدخلين باهتمامات التنمية المستدامة، وتقريب المصالح الفردية في المدى البعيد نحو مصلحة مشتركة؛
- يستجيب الأداء الشامل للشروط الخمسة للتعاقد لأنه بالتعريف ينطوي الأداء الشامل على اتفاق (حل وسط) بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، وأن تطبيقه يتطلب مشاركة كل الفاعلين؛
- يتوقع كل طرف أن باقي المتدخلين يتبعون قواعد التنمية المستدامة، وفي حالة العكس ستؤول كل الجهود إلى الصفر، إضافة إلى أن كل طرف يفضل الإمتثال العام في السلوك، لأن هذا يعطي نتائج أفضل من السلوك الفردي والفوضوي؛

¹ - امحمد فرعون، كمال آيت زيان، امتداد أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: من الأداء الاجتماعي نحو تحقيق الأداء الشامل، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جامعة معسكر، الجزائر، العدد 08، أبريل 2016، ص: 95.

- أن الأداء الشامل يشبه اتفاقية بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، ينتج قياسها من بناء تشاركي للقواعد والأفراد المشاركين فيها.

3.2 أهداف وأشكال الأداء الشامل

تتعدد أهداف وأشكال الأداء الشامل وفقا لتعدد أبعاده، والتي تشمل مختلف أصحاب المصلحة، حيث أن كل من أهداف وأشكال الأداء الشامل تختلف باختلاف الأطراف أصحاب المصلحة بالمؤسسة.

1.3.2. أهداف الأداء الشامل

يمكن حصر أهم أهداف الأداء الشامل فيما يلي:¹

- **أهداف الأداء الشامل نحو فئة العملاء:** حيث تتبلور أهداف الأداء الشامل من خلال الالتزام ببذل كافة الجهود، وتوفير كافة الظروف اللازمة لخلق وتعميق حالة من الإشباع والرضا عن المنتجات والخدمات المقدمة لهم.
- **أهداف الأداء الشامل نحو فئة الملاك:** في حالة الملكية الخاصة، يتبلور الهدف في بذل كل الجهود الكفيلة لتحقيق العائد المناسب من الأموال المستثمرة، وضمان تدفقه لأطول فترة. أما في حالة الملكية العامة، فيتبلور الهدف في بذل كل الجهود لتحقيق الأهداف المخططة للدولة.
- **أهداف الأداء الشامل نحو فئة الموظفين:** تتبلور من خلال الالتزام ببذل كافة الجهود، والعمل على توفير كافة العوامل الممكنة لخلق وتعميق حالة الرضا، والانتماء للمؤسسة، وتحسين مستواهم الاجتماعي، المادي والنفسي.
- **أهداف الأداء الشامل نحو المجتمع:** حيث تتبلور في السعي لتحقيق الرفاهية للمجتمع، والارتقاء بالمستوى الاقتصادي، الاجتماعي، العلمي والتربوي، من خلال الالتزام ببذل كل الجهود اللازمة، لتغطية كل الجوانب المناسبة، مما يؤدي إلى خلق صورة جيدة لدى المجتمع المحيط بالمؤسسة، وبالتالي تكوين شخصية للمؤسسة مقبولة ومرغوبة من قبل الرأي العام.

¹ عبد الرحمن العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010/2011، ص ص: 162-163.

2.3.2. أشكال الأداء الشامل

يمكن أن يأخذ الأداء الشامل مجموعة من الصيغ والأشكال، اتجاه كل فئة من فئات أصحاب المصلحة، في ضوء الأهداف المخططة لكل منها. ويمكن توضيح هذه الأشكال على النحو الآتي:¹

أ. أشكال الأداء الشامل تجاه العملاء

• الارتقاء بمستوى جودة المنتجات والخدمات، وتقديمها للعملاء، بتشكيلات متعددة تناسب مستويات الدخل المختلفة؛

• تقديم كل المعلومات اللازمة عن المنتجات والخدمات بشكل موضوعي وبكل صدق؛

• الالتزام بالضمانات المقدمة للمنتجات والخدمات، وتقديمها بالأشكال المنصوص عليها أو المعلن عنها؛

• إعلام العملاء في الوقت المناسب بأية تغييرات متوقعة في كميات وأسعار أو تشكيلات المنتجات والخدمات المقدمة؛

• التسعير العادل للمنتجات والخدمات، والامتناع التام عن خلق أزمات مصطنعة، بهدف التحكم في الأسعار؛

• الامتناع أو التوقف عن إنتاج أي منتجات أو خدمات إذا ثبت استخدامها في أغراض ضارة تعارض ما كان مخطط له؛

• النظر الجاد في شكاوي العملاء، ومقترحاتهم واتخاذ الحلول اللازمة بشأنها؛

• وضع كل الضمانات الكافية لاستخدام المنتج أو الخدمة استخداما سليما وملائما؛

• التركيز على بعض البيانات الموجودة في عبوة المنتج.

ب. أشكال الأداء الشامل تجاه الملاك

• في حالة الملكية الخاصة، فإن ضرورة المحافظة على رأس المال المستثمر، وتحقيق أفضل هامش ربح لهؤلاء المستثمرين، يمثلان الالتزام الاجتماعي من المؤسسة نحو ملاكها؛

• في حالة الملكية العامة، فإن بذل كل الجهود الضرورية لتحقيق الأهداف التي ترمي الدولة إلى

تحقيقها، يعتبر هو الالتزام الاجتماعي الأساسي للمؤسسة نحو الدولة، وقد يتمثل ذلك في تقديم منتجات وخدمات بأسعار مناسبة، وفي الوقت المناسب، وبالعبوات الملائمة.

ت. أشكال الأداء الشامل تجاه الموظفين

• المحافظة على مستوى معقول ومناسب للأجور والرواتب والمزايا العينية والنقدية؛

¹ - عبد الرحمن العايب، مرجع سابق ، ص ص: 163-165.

- تدريب الموظفين، وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة؛
- توفير الضمانات المناسبة للموظفين عند المرض، التقاعد، الوفاة والحوادث؛
- توفير أماكن عمل صحية ومناسبة، وحمائتهم ضد كافة أخطار المهنة وإصابات العمل، وبالتالي تهيئة ظروف العمل المناسبة التي تتصف بالأمن والاستقرار؛
- توفير الرعاية الصحية للموظفين؛
- توفير سكن مناسب كلما أمكن ذلك؛
- توفير وسائل الترفيه عن النفس ومجالات التسلية؛
- الاعتراف بقدرات كل الموظفين، وتوفير فرص متساوية للترقية.

ث. أشكال الأداء الشامل تجاه أفراد المجتمع المحيط

- المساهمة في تخفيف حدة مشكلات الإسكان والمواصلات؛
- المشاركة الفعالة في تخفيف حدة التلوث، والالتزام بنصوص الأنظمة في التخلص من نفايات الإنتاج؛
- دعم كافة المؤسسات التعليمية، الاجتماعية والرياضية، باعتبارها تهدف إلى رفاهية المجتمع، ونموه وتطوره؛

- الاسهام الفعلي في إتاحة فرص التدريب بالمؤسسة لأفراد المجتمع الذين يتطلب تأهيلهم ذلك؛
- تشغيل أكبر عدد ممكن من ذوي الاحتياجات الخاصة بأعمال مناسبة، وكذلك الأفراد غير المؤهلين؛
- حماية المناطق الخضراء، وأشكال الجمال الطبيعي والهندسي، ومناطق الآثار؛
- توفير فرص متساوية للعمل لكل الأفراد دون تفرقة بينهم؛
- التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تقليل التلوث إلى أدنى حد ممكن؛
- الاقتصاد في موارد الطاقة المتاحة، والمساهمة في البحث عن مصادر بديلة وجديدة للطاقة، والاقتصاد في استخدام المواد الخام.

بعد ما تم التطرق إلى التوجه نحو الأداء الشامل، والتي من خلالها تم التعرف على مفهوم الأداء الشامل ونشأة هذا المفهوم، إضافة إلى التطرق إلى مختلف أشكال وأهداف الأداء الشامل، والتي تختلف باختلاف الفئات ذات المصلحة بالمؤسسة، أصبح من الضروري تناول كيفية تقويم الأداء الشامل، من خلال عرض مفهوم تقويم الأداء الشامل، ومختلف الأدوات والمؤشرات المعتمدة في تقويم الأداء الشامل، وهذا ما سيتم تناوله من خلال النقطة الموالية.

3. تقييم الأداء الشامل: المفهوم، الأدوات والمؤشرات

يمثل الأداء الشامل مساهمة المؤسسة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وهو مصطلح يستخدم بشكل متزايد لتمثيل هذه المساهمة، وهذا يعني من الناحية النظرية التكامل والتوازن بين الأبعاد الاقتصادية، البيئية والاجتماعية، وبذلك تحول تقييم الأداء الشامل من الرؤية التقليدية إلى تبني رؤية أصحاب المصلحة، أين أصبحت المؤسسة مضطرة إلى تقييم سلوكياتها الاجتماعية، البيئية والاقتصادية، لعدد كبير من أصحاب المصلحة ومن ثم تقويمها، وهذا ما سيتم تناوله في العناصر الآتية:

- مفهوم تقييم الأداء الشامل؛
- طرق تقييم الأداء الشامل؛
- مؤشرات تقييم الأداء الشامل.

1.3 مفهوم تقييم الأداء الشامل

تعد مفاهيم القياس والتقييم والتقويم أكثر المصطلحات استخداما في مجال تقييم الأداء، وغالبا ما يتم استخدام هذه المصطلحات الثلاثة عند التعبير عن مفهوم واحد وهو تقييم الأداء، وذلك بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الانجليزية إلى اللغة العربية، ويقود الفحص الدقيق لهذه المصطلحات الثلاثة السابقة، إلى الاستنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة، تتضمن ثلاث عمليات فرعية: القياس، التقييم والتقويم، ولذلك فإنه من المهم وقبل الحديث في مفهوم تقييم الأداء يجب أن يتم التعرف على دلالة المصطلحات الثلاثة كما يلي:¹

- **القياس:** يشير هذا المفهوم إلى التعبير عن مستوى الأداء باستخدام الأرقام أو الرموز، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأداء المقاس، أي أن عملية القياس تشير إلى التعبير عن مستوى الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعية، وتجدر الإشارة إلى أن عملية القياس ضرورية لكل من التقييم والتقويم، وبالتالي فالقياس سابق لعملية التقييم والتقويم؛
- **التقييم:** تشير عملية التقييم إلى إعطاء مستوى الأداء قيمة تعبر عن مستوى الأداء المحقق، في ضوء المعلومات التي وفرتها عملية القياس، بمعنى إعطاء الأداء قيمة، أو وضعه على سلم تدرج، ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير؛

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص ص: 115-116.

• **التقويم:** يعتبر هذا المفهوم هو الأعم والأشمل، ويشير إلى تعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف في الأداء، وهي عملية مقترنة باتخاذ القرار، حيث يتم اتخاذ القرار اعتمادا على المعلومات التي تقدمها عملية التقويم.

وعليه فإنه سيتم استخدام كلمة تقويم في هذه الدراسة، للتعبير على العملية المتكاملة لكل من القياس، التقويم والتقويم، وذلك لأن مفهوم تقويم الأداء هو مفهوم واسع، يتضمن بمعناه العام المفاهيم الثلاثة السابقة، إضافة إلى أن التقويم يأتي كعملية إصلاحية، يتم من خلالها اقتراح آليات لتحسين الأداء بعد قياسه وتقييمه. والهدف من هذه الدراسة هو التطرق إلى تحسين الأداء الشامل.

1.1.3 تعريف تقويم الأداء

تعرف عملية تقويم الأداء بأنها عملية إدارية منظمة، ومستمرة لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف الأداء، وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا. وكيف يمكن تطوير أدائه مستقبلا، وهي عملية ايجابية لا تسعى فقط إلى كشف العيوب أو الأخطاء في الأداء، وإنما تهتم بكشف نقاط القوة التي يحققها الموظف في أدائه، مما يمكنه من أداء عمله بفعالية في المستقبل، بما يساهم في تحقيق مصلحة مشتركة.¹ وبالتالي فهي عملية تهدف إلى البحث عن العوامل المؤثرة في النتائج، وتشخيص ما تبين من صعوبات في التنفيذ، وتحديد المسؤوليات، وتقادي أسباب الأخطاء مستقبلا.²

كما تعرف بأنها عملية قياس الأداء الفعلي، ومقارنته بالنتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها، حتى تتكون صورة حية لما حدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف، وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الاجراءات الملائمة لتحسين الأداء،³ أي أنها عملية مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة، مقدمة للوقوف على الانحرافات، ثم يلي ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة كلما أمكن ذلك، وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو محقق وما هو مستهدف في نهاية مدة زمنية محددة وهي سنة، ولا تقتصر عملية تقويم الأداء على الأنشطة الانتاجية والمالية للمؤسسة فقط، بل تشمل أيضا

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص: 119.

² - توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد**، دون دار نشر، دون بلد النشر، الطبعة الأولى، 2004، ص: 03.

³ - معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمن الحسن منصور، **بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات**، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، العدد 16، 2015، ص: 69.

المساهمة والاشتراك في النشاط الاجتماعي، والتأثير في البيئة المحيطة، وتحسين مستوى أعمالها من الناحية العلمية والاجتماعية والصحية.¹

من خلال ما سبق يمكن القول أن تقييم الأداء هي عملية تهدف إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة نشاطاتها، وعملياتها خلال فترة زمنية محددة، وبيان مدى قدرتها على تطوير كفاءتها سنة بعد الأخرى، إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم نحو تحقيق أهدافها.

2.1.3 أهمية تقييم الأداء

تتبع أهمية تقييم الأداء من كونها عملية توضح طبيعة العلاقات المتبادلة بين الأقسام المختلفة في المؤسسة، فعملية التقييم تساعد المؤسسة على التحقق من أن تلك الأقسام تقوم بوظائفها المختلفة بأعلى كفاءة ممكنة، ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء فيما يلي:²

- أن تقييم الأداء يؤدي إلى زيادة فاعلية نظام الاتصالات الداخلية بين الموظفين، والاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعملائها؛
- أن تقييم الأداء يشجع على التوجيه بشكل بناء نحو حل المشاكل، من خلال توفير بيانات حقيقية يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول أنشطة وعمليات المؤسسة؛
- تساعد عملية تقييم الأداء، على تحديد الركائز التي تعتمد عليها عملية الرقابة والضبط والتخطيط؛
- تساعد عملية تقييم الأداء، في معرفة أهم المعايير والمقاييس التي تبنى عليها عملية الضبط والرقابة؛
- تساعد عملية تقييم الأداء، في تزويد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات التطوير؛
- تساعد عملية تقييم الأداء، في تشخيص المشكلات وحلها، ومعرفة نقاط القوة والضعف.

3.1.3 خطوات تقييم الأداء

يمكن توضيح أهم الخطوات المعتمدة لتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:³

أ. بناء معايير الأداء

تختلف معايير الأداء باختلاف مواصفات الوظائف، لأن هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير النوعية، ونظرا إلى أن معظم الوظائف في المؤسسات معقدة، وقد تتضمن عدة أبعاد، لذلك فإنه

¹ - بثينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقييم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 87، 2011، ص: 41.

² - محمد عبد الرحمن مدني سوار الذهب، تقييم أداء الجامعات وفقا لمنظور الأداء المتوازن، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، العدد الرابع، 2014، ص: 74.

³ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص: 142-145.

لابد من استخدام معايير متعددة لتقويم الأداء، على أن تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط المهمة منها:

- **الصدق:** أن تساعد المعايير في قياس وتحديد مكونات الأداء، التي تساهم في فاعلية الأداء؛
 - **الثبات:** يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي تم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت إلى آخر، ومن شخص إلى آخر؛
 - **التمييز:** تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة لإصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب أو التطوير؛
 - **القبول:** يشير إلى العدالة، ويعكس الأداء الفعلي.
- ب. قياس الأداء

تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي.

ت. مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار

هذه الخطوة ضرورية لتحديد الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي، والكشف عنها.

ث. مناقشة نتائج التقويم مع الموظفين

لا يكفي أن يعرف الموظفين نتائج تقويم أدائهم، بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية، وهذه المناقشة تخفف من شدة تأثير النتائج السلبية على مشاعر واتجاهات الموظفين.

ج. الإجراءات التصحيحية

يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار المحدد، والبحث عن الأسباب والعوامل المسببة للانحرافات بهدف إجراء تحسينات متواصلة في الأداء.

4.1.3 تعريف تقويم الأداء الشامل

تأتي عملية تقويم الأداء الشامل انطلاقاً من التحول من الرؤية التقليدية للمؤسسة (رؤية المساهمين)، أي أن المؤسسة مسؤولة عن أدائها المالي نحو المساهمين، إلى تبني رؤية أصحاب المصلحة، لتصبح رؤية المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من المجتمع، فتكون بذلك المؤسسة مجبرة على تقييم سلوكها، وممارساتها الاجتماعية والبيئية لعدد كبير من أصحاب المصلحة، وبالتالي فإن عملية تقويم

الأداء الشامل ترتبط بتوقعات أصحاب المصلحة، وغالبا ما تتعارض توقعات أصحاب المصلحة مع الأهداف الاقتصادية والمالية للمؤسسة، وبالتالي لابد من أن تتوافق أساليب القياس التقليدية مع توجهات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.¹ باعتبار أن الأداء المالي غير كافيا لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، حيث يجب على المؤسسة قياس التقدم الذي أحرزه أداء المؤسسة ليصبح أكثر شمولية، بما في ذلك البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي والبيئي.² من خلال تقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف بما في ذلك المعلومات المتعلقة بالكفاءة، التي يتم بها تحويل الموارد إلى منتجات أو خدمات (المخرجات)، وجودة تلك المخرجات، أي كيف يتم تسليمها للعملاء، ومدى رضا العملاء، والنتائج (نتائج البرنامج مقارنة مع الغرض المقصود منه)، وفعالية العمليات، من حيث مساهمتها في تحقيق الأهداف المخططة.³

من خلال ما سبق يمكن القول أن عملية تقييم الأداء الشامل لا تختلف عن عملية تقييم الأداء بصفة عامة، فكلاهما يتمثل في قياس وتقييم تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، إلا أن تقييم الأداء الشامل يكون أكثر شمولية، باعتباره يشمل كل أبعاد الأداء الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

2.3 طرق تقييم الأداء الشامل

أصبح القياس المالي لوحده غير كافي لإعطاء صورة واضحة عن موقف المؤسسة الفعلي، وعليه كان لابد من اضافة معايير أخرى غير مالية مثل الجودة، المرونة، الإبداع والمسؤولية الاجتماعية وغيرها من المؤشرات الأخرى، الأمر الذي فرض بالضرورة وجوب تكاملها في مقياس واحد، ليعطي صورة متكاملة عن أداء المؤسسة.⁴ إضافة إلى أن وسائل التقييم المستخدمة حاليا من قبل المؤسسات لقياس التقدم المحرز في الأداء الشامل، لا تقدم نتائج مرضية، وعدم القدرة على تقييم التقدم في الأداء تمنع المؤسسات من معرفة أين تركز جهودها لتحقيق التحسين، ويرجع ذلك لصعوبة قياس التفاعلات بين الأبعاد المختلفة للأداء الشامل.⁵ وتظهر المؤسسات مسؤولياتها الاجتماعية، ولتقييم المخاطر الاقتصادية ولإيجاد فرص للابتكار، قدمت لها أدوات تقييم أخرى توسع نطاق الأداء لتشمل الأبعاد البيئية، الاجتماعية، ولتتكامل مع الأداء الاقتصادي، ويمكن تجميع أدوات تقييم الأداء الشامل في فئتين رئيسيتين: تلك التي تسعى إلى التكامل من خلال نهج المحاسبة، أو التكامل من خلال مجموعة مترابطة

¹ - Françoise Quairel, **Op. cit.**, p: 03-04.

² - Angèle Renaud, Nicolas berland, **Op. cit.**, p: 01.

³ - Richard H. Hopf and al, **Moving from performance measurement to performance management**, Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology, available at: <http://www.balanced-scorecard.de>, in 13/02/2018, p: 05.

⁴ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، 2007، ص: 492.

⁵ - Angèle Renaud, Nicolas Berland, **Op. cit.**, p: 03.

الفصل الأول: الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

من المؤشرات، حيث يتمثل الغرض من استخدام الأدوات المحاسبية هو تعديل أو توسيع استخدام نموذج المحاسبة لتأخذ بعين الاعتبار الأبعاد البيئية، الاجتماعية، وليس فقط التركيز على تقويم الأداء الاقتصادي.¹

وهناك مجموعة متنوعة من الأدوات لتقييم تقدم المؤسسة نحو تحقيق التنمية المستدامة، إلا أن هذه الأدوات لا تتعامل مع الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، بشكل متوازي.² وفي هذه الدراسة سيتم التطرق فقط إلى الأدوات التي تسهم في تقديم رؤية أفضل للأداء، حيث أنها تغطي أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة ولكن بشكل منفصل، والجدول التالي يوضح أدوات تقويم الأداء الشامل الموزعة حسب أبعاد التنمية المستدامة.

الجدول رقم (02): أدوات تقويم الأداء الشامل

الأبعاد	المعايير	تعريف المعايير
البيئي	المحاسبة البيئية	نظام معلومات فعال يعنى بدرجة ندرة العناصر الطبيعية الناتجة عن نشاط المؤسسات، ويستخدم لتقليل هذه الندرة، وإبلاغ الأطراف الأخرى. ولهذا النظام هدف مزدوج يتمثل الهدف الأول في تقييم التكاليف التي تحملتها المؤسسة لحماية البيئة، ومن ناحية أخرى، تقدير تكاليف تدهور البيئة التي تسببت بها نشاطات المؤسسة.
	مواصفة الإيزو 14000	تعالج مجموعة ISO 14000 بشكل أساسي الإدارة البيئية، وتحدد المواصفة القياسية ISO 14001 متطلبات نظام الإدارة البيئية، التي تمكن المؤسسة من وضع وتنفيذ سياسة وأهداف تأخذ في الاعتبار المتطلبات القانونية، والمتطلبات الأخرى التي تخضع لها المؤسسة. إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالجوانب البيئية الهامة.
	معياري EMAS	يهدف نظام الإدارة البيئية المجتمعية، وتدقيق الحسابات (EMAS) إلى تشجيع التحسين المستمر للأداء البيئي لجميع المؤسسات الأوروبية، بالإضافة إلى المعلومات الخاصة بالجمهور والأطراف المعنية.
الاجتماعي	المحاسبة الاجتماعية	عبارة عن نظام معلومات يهدف إلى التعبير عن مساهمة المؤسسة، سواء كانت سلبية أو إيجابية في بيئتها، إضافة إلى الوقوف على آثار المجتمع على المؤسسة. كما تسمح في نفس الوقت بتمكين المؤسسة من تسيير مسؤولياتها الاجتماعية والمجتمعية وتقديم تقرير إلى الأطراف المعنية.
	معياري SA 8000	يوفر المعيار الاجتماعي SA 8000 قاعدة للحصول على شهادة احترام الحقوق الأساسية للعمال، تم تطويره في عام 1997 من قبل منظمة أمريكا الشمالية للمساءلة الاجتماعية (SAI) - المعروفة سابقاً باسم مجلس الأولويات الاقتصادية (CEP) - وهي تستند إلى اتفاقيات منظمة العمل الدولية (ILO)، إضافة إلى عدة قوانين دولية في مختلف المجالات: عمالة الأطفال، الصحة، الأمن، حرية الانتماء، الحق في المفاوضة

¹- Françoise Quairel, **Op. cit**, p p: 09-11.

²- Angèle Renaud, Nicolas Berland, **Op. cit**, p: 11.

الفصل الأول: الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

	الجماعية، عدم التمييز، ظروف العمل والمكافآت، نظم الإدارة الاجتماعية.	
معيار الأداء الاجتماعي AA 1000	يوفر إطارًا مرجعيًا يمكن للمؤسسة من خلالها تحديد قيمها وأهدافها في مجال الأداء الاجتماعي والأخلاقي، وبدء الحوار مع أصحاب المصلحة.	
الميزانية الاجتماعية	تلخص الميزانية الاجتماعية في وثيقة واحدة البيانات الكمية التي تمكن من تقييم الوضع الاجتماعي للمؤسسة، وتسجيل الإنجازات التي تحققت وقياس التغييرات الحاصلة خلال السنة الحالية والسنتين السابقتين.	
دليل SD 21000	عبارة عن دليل لدمج تحديات التنمية المستدامة في إستراتيجية وإدارة المؤسسة.	
مواصفة الايزو 26000	يوفر هذا المعيار إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وهو مخصص لجميع أنواع المؤسسات، في القطاعين العام والخاص، وللدول المتقدمة والنامية. ويحتوي هذا المعيار على إرشادات أو مبادئ توجيهية، وليس الهدف منه إصدار الشهادات كما هو الحال بالنسبة لمعايير ISO 9001 و ISO 14001.	
النموذج المتطور من بطاقة الأداء المتوازن SBSC	<ul style="list-style-type: none"> تطور بطاقة الأداء المتوازن وفقًا لكابلان ونورتون (2001)، عن طريق توسيع مجالات البطاقة الكلاسيكية لتشمل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. بطاقة الأداء المتوازن المستدام: وهي بطاقة أداء متوازن خاصة بالمسؤولية الاجتماعية، وتنفيذ الأهداف الاجتماعية والبيئية. TBSC بطاقة الأداء المتوازن الشاملة: وهو نموذج قائم على سلسلة من ستة علاقات سببية بين أصحاب المصلحة. 	الأداء الشامل
نموذج التقارير الثلاثية	وهو مفهوم طوره (John Elkington 1997)، ويعني أن الأداء الشامل للمؤسسة يجب أن يقاس بمساهماتها الثلاثية في تحقيق الرخاء الاقتصادي، الجودة البيئية ورأس المال الاجتماعي.	
نموذج مبادرة الإبلاغ العالمية	تضع مبادئ توجيهية لتنفيذ تقارير التنمية المستدامة، وتقدم مؤشرات أداء مقسمة إلى ثلاثة أقسام: الاقتصادية، البيئية والاجتماعية.	

Source: Angèle Renaud, Nicolas Berland, **Op. cit.**, p: 13.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن بعض الأدوات تهتم بجانب واحد من الأداء مثل المحاسبة الاجتماعية، وبالتالي فإن كل من المحاسبة البيئية والمحاسبة الاجتماعية لن يتم تناولها في هذه الدراسة، لأنها تهتم بجانب واحد من الأداء، وبالمثل فإن نظام الإدارة البيئية ISO 14000، ومبادرات التقييس الاجتماعي ومعيار ISO 26000، ISO 21000 لن يتم معالجتها لأنها توفر إرشادات لأخذها بعين الاعتبار في تجسيد التنمية المستدامة، والمسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية وإدارة المؤسسة. كل هذه الأدوات لن تكون موضوع دراستنا، لأنها لا تقيس النتائج المراد الحصول عليها، وإنطلاقاً من هنا سيتم مناقشة كل من نموذج أصحاب المصالح، نموذج التقارير الثلاثية، نموذج مبادرة الإبلاغ العالمية،

ونموذج بطاقة الأداء المتوازن كأدوات حديثة لتقويم الأداء الشامل، وباعتبارها تتعامل مع الأبعاد الثلاثة للأداء الشامل.

1.2.3 نموذج أصحاب المصالح

واحدة من المشاكل في تقويم الأداء الشامل، هو ما الذي يجب قياسه؟ والإجابة عن هذا السؤال تكمن في أنه لا يمكن قياس النتائج أو التأثيرات إذا افترضنا إرضاء شخص واحد.¹ وبالتالي لقياس الأداء ينبغي تحديد من هم المستفيدون من أداء المؤسسة (أصحاب المصلحة)، وتحديد الروابط التي تربطهم بالأداء، وذلك لأن الأداء مفهوم واسع لا يكتفي بالتركيز على المساهمين فقط بل يشمل أصحاب المصلحة الآخرين، أي العملاء، الموظفين، الموردين، المجتمع.... وهذا ما أدى إلى التوسع في مفهوم الأداء ليستجيب للتغيرات في ميزان القوى بين مختلف أصحاب المصالح.²

حيث يقترح Freeman على الإدارة العليا للمؤسسات أن تضع واحدا أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصلحة، والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، فالطبيعة المتشابهة لأهداف المؤسسات، وحاجات الأطراف المرتبطة بها، تتعكس على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف المتشابهة، وتفرض على المؤسسات تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج تقويم الأداء في مختلف المجالات متناسقة بالشكل الذي يدعم الأداء الشامل للمؤسسة، وتوصف أهداف أصحاب المصلحة وحقوقهم على أنها مجالات أداء رئيسية، ينبغي على المؤسسة تقويم الأداء الشامل من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به.³

والجدول التالي يبين أهم مجاميع أصحاب المصالح والحقوق ومقاييس الأداء التي تمثل أهدافهم ومصالحهم.

¹-Jean-Pascal Gond, **Performance sociétale de l'entreprise & apprentissage organisationnel: vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise?**, XII^{ème} Conférence de l'association international de management stratégique, Les Côtes de Carthage, Tunisie, 03-06 juin 2003, p: 05.

²- Giraud Françoise et al, **Op. cit.**, p: 63.

³- طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، 2007، ص 492.

الجدول رقم (03): نموذج أصحاب المصلحة

قياس الأداء على المدى البعيد	قياس الأداء على المدى القريب	فئة أصحاب المصلحة والحقوق
<ul style="list-style-type: none"> النمو في المبيعات معدل دوران المستهلكين السيطرة على الأسعار 	<ul style="list-style-type: none"> مبيعات (القيمة والحجم) المستهلكين الجدد عدد احتياجات المستهلكين التي تم توفيرها 	المستهلكون
<ul style="list-style-type: none"> معدلات النمو في كل من: تكلفة المواد الأولية ✓ زمن التسليم ✓ المخزون ✓ أفكار المجهزين الجديدة ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> تكلفة المواد الأولية زمن التسليم المخزون توفير المواد الأولية 	المجهزون (الموردون)
<ul style="list-style-type: none"> القدرة على اقناع سوق الأوراق المالية بالاستراتيجية المتبعة. نمو العائد على حق الملكية 	<ul style="list-style-type: none"> العائد على السهم القيمة السوقية للسهم العائد على حق الملكية 	المساهمون
<ul style="list-style-type: none"> عدد الترقيات من الداخل معدل الدوران 	<ul style="list-style-type: none"> عدد الاقتراحات الانتاجية عدد الشكاوي 	الأفراد
<ul style="list-style-type: none"> عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة مستوى التعاون في المواجهات التنافسية 	<ul style="list-style-type: none"> عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على المؤسسة العلاقات مع الأعضاء والطاقم 	الجهات التشريعية
<ul style="list-style-type: none"> عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات 	<ul style="list-style-type: none"> عدد الاجتماعات عدد المواجهات غير الودية عدد القضايا المرفوعة 	جمعيات حماية المستهلك
<ul style="list-style-type: none"> عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة. 	<ul style="list-style-type: none"> عدد اللقاءات عدد المواجهات غير الودية عدد الشكاوي لدى الجهات المتخصصة عدد القضايا المرفوعة 	المدافعون عن البيئة

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص: 493.

يوضح الجدول أعلاه الفئات أصحاب المصلحة مع المؤسسة، حيث تختلف هذه الفئات حسب نشاط المؤسسة، وهذا الاختلاف يفرض مقاييس محددة ومعينة لكل فئة من أصحاب المصلحة.

ونظرا لأهمية فئات أصحاب المصلحة والتي تختلف باختلاف القطاع الذي تمارس فيه كل مؤسسة نشاطها، فإنه لا يمكن اقتراح معايير محددة لترتيب هذه الفئات، وذلك لأن الأهمية النسبية لكل فئة من فئات أصحاب المصلحة تخضع إلى اعتبارات قطاعية، فجمعيات حماية البيئة تعتبر من الفئات ذات الأهمية البالغة في بعض القطاعات مثل الصناعات الكيماوية والبتروولية، غير أن أهميتها هذه تصبح ثانوية في مؤسسات أخرى.¹

ولكل فئة من أصحاب المصلحة مجموعة من المقاييس الخاصة، لتحديد كيفية أداء المؤسسة، وهذه المقاييس من شأنها أن تحدد الأثر المباشر، وغير المباشر لنشاطات المؤسسة في اهتمامات أصحاب المصلحة، وينبغي على الإدارة العليا أن تضع واحدا أو أكثر من المقاييس البسيطة لكل فئة من فئاتهم، وبذلك يمكن أن تحافظ على جذب اهتماماتهم.²

2.2.3 نموذج التقارير الثلاثية

طور هذا المفهوم من طرف John Elkington يأخذ بعين الاعتبار النتائج المالية، إضافة إلى النتائج والممارسات الاجتماعية والبيئية، كما يشير هذا المفهوم إلى ثلاثة أبعاد: المجتمع، البيئة والازدهار الاقتصادي. وهو يمثل المقاربة الأنجلوسكسونية الرئيسية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة، من خلال مساهمتها في تحقيق الازدهار الاقتصادي، الجودة البيئية ورأس المال الاجتماعي. وهو أداة لقياس نتائج أداء المؤسسة والإبلاغ عنها وفقا للمعايير الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، وبالتالي فإن هذا المصطلح يشير إلى مجموعة من القيم والعمليات والممارسات التي يجب على المؤسسة مراقبتها لتقليل أي ضرر من نشاطها وخلق قيمة اجتماعية وبيئية، وهذا يعني الأخذ باحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة.³

وقد تعرض نظام التقارير الثلاثية للانتقاد انطلاقا من الرؤية المجزأة للأداء، وذلك لأن نظام التقارير الثلاثية عبارة عن ميزانية عمومية مجزأة على ثلاثة أبعاد (اقتصادية، اجتماعية وبيئية) بشكل منفصل، تم تجميعها دون الأخذ بعين الاعتبار للعلاقات المتبادلة فيما بينها. أي أن الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة يتم تجميعها في نظام التقارير الثلاثية دون نمط السببية أي أن مفهوم التكامل مفقود.⁴

¹ - Giraud Françoise et al, **Op. cit.**, p p: 73-74.

² - حمزة رملي، الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر: نموذج لقياس الأداء الإستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة ابن باديس مستغانم، المجلد 07، العدد 12، 2017، ص: 303.

³ - Angèle Renaud, Nicolas Berland, **Op. cit.**, p: 15.

⁴ - **Ibid**, p: 15.

ومع ذلك فإن نموذج التقارير الثلاثية لا يعني قيام المؤسسة بالنظر إلى أي من أبعاد التنمية المستدامة بمعزل عن الأخرى، بل على العكس يجب النظر إلى كافة العناصر كوحدة واحدة، حيث أن كل عنصر يسهم بنفس القدر في تحقيق الهدف النهائي للمؤسسة، أي أن النتائج الثلاثة المشكلة لهذا النموذج ترتبط فيما بينها، كما أنها تتعارض في بعض الأجزاء.¹

3.2.3 نموذج مبادرة الإبلاغ العالمية (GRI)

أنشأت هذه المبادرة سنة 1997 من خلال التعاون والشراكة بين منظمة التحالف من أجل اقتصاديات مسؤولة بيئياً (وهي منظمة حكومية أمريكية تهتم بحماية البيئة)، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة. حيث تقترح هذه المبادرة مجموعة متناسقة من المؤشرات، لكي تستخدم طوعياً من قبل المؤسسات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، لرفع التقارير عن الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها، ويمكن القول أنها الأداة الأكثر تقدماً وتجسيدا للتنمية المستدامة، حيث تشمل مختلف أبعاد التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة، وهي من بين أكثر الأدوات استخداماً لتقويم الأداء الشامل من خلال تقديم معلومات حول: الموظفين، العملاء، المجتمع، سلسلة التوريد، الشركاء التجاريين، حقوق الإنسان والعمل....). وتصنف مبادرة GRI مؤشرات الأداء وفقاً للأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة كما يلي:²

- **المؤشرات الاقتصادية:** تضم قياس تأثير المؤسسة على الوضع الاقتصادي من مختلف أصحاب المصلحة من عملاء، موردين، موظفين، موردي رأس المال، الحكومة إضافة إلى النظم الاقتصادية المحلية، الوطنية والعالمية؛
- **المؤشرات البيئية:** تضم تقييم آثار أنشطة المؤسسة على النظم الطبيعية، بما في ذلك النظم الإيكولوجية، التربة، الهواء والماء؛
- **المؤشرات الاجتماعية:** تضم تأثيرات المؤسسة على النظم الاجتماعية التي تعمل فيها.

وتهدف مبادرة الإبلاغ العالمية إلى مساعدة المؤسسات عن طريق تحديد المجالات التي ينبغي تحسينها، وزيادة التواصل مع أصحاب المصلحة، كما أنها تهدف إلى مساعدة المنظمات غير الحكومية والنقابات، عن طريق الحوار مع أصحاب العمل وتقديم معلومات موثوقة، بالإضافة إلى مساعدة كل

¹ - مراد كواشي، إشكالية تقويم الأداء الشامل للمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2012، ص: 183-184.

² - Angèle Renaud, Nicolas Berland, **Op. cit.**, p: 16-18.

المستثمرين، من خلال التعهد بوضع منهج موحد يشبه الإبلاغ المالي، وأيضا مساعدة الحكومات من خلال توفير أداة مرنة تعد مصدرا لمختلف أنواع المعلومات.¹

وعلى الرغم من التقدم الكبير في تحديد مؤشراتنا، إلا أن هذه الأداة لم تسلم من الإنتقاد باعتبار أنه لم يعد من الممكن قياس التنمية المستدامة فقط عن طريق قياس آثارها ضمن ثلاثة أبعاد للأداء، وإنما أيضا من خلال التفاعل بين هذه التأثيرات باعتبار أن القيمة المضافة والحقيقية للتنمية المستدامة تتمثل في إدارة التفاعلات بين الأبعاد الثلاثة، لذلك تعرضت مبادرة الإبلاغ العالمية للإنتقاد نظرا لعدم وجود تفاعلات بين الأبعاد الثلاثة للقياس المتكامل للأداء، وذلك لأن دمج مؤشرات الأداء في ثلاثة أبعاد قد لا تكون كافية للحصول على الأداء الشامل للمؤسسة، فبالإضافة إلى الأبعاد الثلاثة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية يجب أن يؤخذ البعد الرابع بعين الاعتبار والمتمثل في الأداء الشامل، من خلال تطوير المؤسسات، التشاور مع أصحاب المصلحة...²

4.2.3 نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

تتفق المؤسسات الرائدة اليوم على الحاجة إلى منهجية منظمة لاستخدام معلومات تقويم الأداء، للمساعدة في تحديد أهداف الأداء المتفق عليها، وتخصيص الموارد، وتحديد أولوياتها، وإبلاغ المسؤولين لتأكيد أو تغيير اتجاه السياسة الحالية، أو برنامج لتحقيق هذه الأهداف، وتقديم تقرير عن النجاح في تحقيق تلك الأهداف، ولتحقيق هذه الغاية تم تحديد منهجية تقويم مناسبة، وهي بطاقة الأداء المتوازن حيث تفيد بتطبيق معايير الأداء ضمن الأبعاد الأربعة للأداء، وبذلك تعتبر بطاقة الأداء المتوازن النموذج الأفضل لنشر التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، وتوصيل توقعاتها، وقياس تقدمها نحو تحقيق الأهداف المتفق عليها.³

وقد تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن في التسعينات في الولايات المتحدة الأمريكية من قبل روبرت كابلان وديفيد نورتن على أساس الإنتقادات التي تعرضت لها الأدوات التقليدية لتقويم الأداء، ويشير إسم الأداة إلى أن الهدف منها هو توفير رؤية متوازنة بين أربعة أبعاد للأداء، جمعت بين المؤشرات المالية وغير المالية.⁴

¹ - مراد كواشي، مرجع سابق، 2012/2011، ص ص: 185-186.

² - Angèle Renaud, Nicolas Berland, **Op. cit**, p:18.

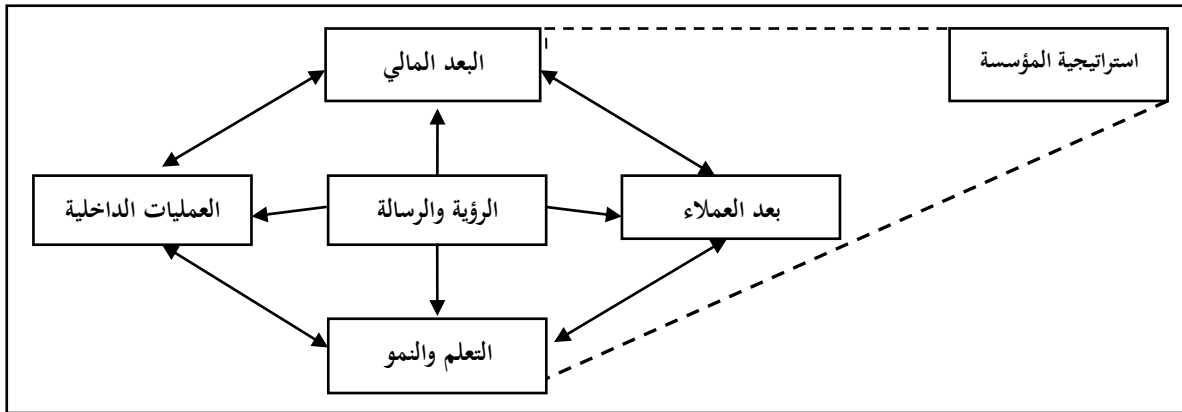
³ - Richard H. Hopf and al, **Op. cit**, p: 09.

⁴ - Giraud Françoise et al, **Op. cit**, p: 99.

ويظهر ذلك من خلال ما يلي:¹

- **البعد المالي:** يشير إلى المؤشرات المالية، وهي نمو الأرباح وخفض التكاليف وتحسين الربحية....
 - **بعد العملاء:** يغطي مؤشرات الحصة السوقية، عدد العملاء الجدد، معدل العائد لكل فئة من العملاء...
 - **بعد العمليات الداخلية:** تقدم مؤشرات مثل جودة المنتجات، الانتاجية، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة، خدمات ما بعد البيع.
 - **بعد التعلم والنمو:** يركز بشكل كبير على رأس المال البشري، وجودة نظام المعلومات داخل المؤسسة.
- وتهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى المساعدة في موائمة أداء الموظفين بإستراتيجية المؤسسة، وتمزج بين المقاييس المالية وغير المالية لتوفير قياس متكامل للأداء، وبالتالي تمكن المؤسسة من التركيز على المقاييس التي تخلق قيمة للمؤسسة.² وقد اقترح العديد من المؤلفين تعديلات في بطاقة الأداء المتوازن لتساعد في تنفيذ إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية، وتقويم الأداء الشامل تحت اسم بطاقة الأداء المتوازن المستدام،³ وذلك من خلال أخذ جميع جوانب الأداء ذات الصلة بتحقيق الإستراتيجية في الاعتبار، وفي وقت واحد وبطريقة متوازنة، وهي إطار لقياس وإدارة والإبلاغ عن نتائج إستراتيجية المؤسسة.⁴ والشكل الآتي يوضح بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء الشامل.

الشكل رقم (02): قياس الأداء الشامل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: مسلم علاوي السعد وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية، بيروت، 2012، الطبعة

الأولى، ص: 123.

¹- Ndao Assane, **Op. cit**, p: 05.

²- Michael Armstrong, **Op. cit**, p: 128.

³- Françoise Quairal, **Op. cit**, p: 12.

⁴- Zeynep Tuğçe Kalender, Özalp Vayvay, **The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability**, 12th International Strategic Management Conference, Turkey, 28-30 October 2016, p: 79.

يوضح الشكل أعلاه أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام قياس متكامل ومتعدد الأبعاد، تغطي أربعة أبعاد وهي: البعد المالي، بعد العملاء، التعلم والنمو والعمليات الداخلية.

وحتى يمكن اعتبار بطاقة الأداء المتوازن أداة ناجحة لتقويم الأداء الشامل لا بد أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص يمكن التطرق إلى أهمها فيما يلي:¹

• أداة لقياس الاتصالات الداخلية والخارجية

فهي تسمح بالتواصل الفعال بين المؤسسة وأصحاب المصلحة من مساهمين، موظفين وعملاء.....وهو أمر حيوي لنجاح أنظمة قياس الأداء.

• المسؤولية عن النتائج واضحة ومفهومة

أي أنها تحدد بوضوح ما يلزم لتحقيق النجاح، والتأكد من أن جميع المديرين والموظفين يفهمون مسؤولياتهم عن تحقيق الأهداف التنظيمية.

• توفير معلومات لصانعي القرار

أي أن دورها لا يقتصر على جمع البيانات فقط، بل يجب أن تشمل مؤشرات الأداء الأهداف الإستراتيجية والغايات التنظيمية، والتي توفر معلومات مناسبة، وفي الوقت المناسب، وأن تستخدم في صنع القرارات على جميع المستويات لتساعد على تقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف، كما تنتج مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن معلومات حول الكفاءة التي يتم بها تحويل الموارد إلى منتجات وخدمات، معلومات حول كيفية مقارنة النتائج مع الأهداف والبرامج المخطط لها، معلومات حول فعالية الأنشطة والعمليات من حيث المساهمة في تحقيق الأهداف المخطط لها.

• ترتبط بنظام المكافآت والحوافز

يتم ربط تقييم الأداء والمكافآت بمعايير النجاح المحددة، عن طريق الربط بين الحوافز المالية وغير المالية بالأداء.

• أداة إيجابية وليست عقابية

يجب أن ينظر إلى بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام تعليمي يساعد المؤسسة على تحديد ما ينجح وما لا ينجح، من أجل الاستمرار والتحسين بدلا من اعتبارها نظاما عقابيا.

¹- Richard H. Hopf and al, **Op. cit**, p: 08.

• مشاركة النتائج والمعلومات مع أصحاب المصلحة

يجب أن تشارك بطاقة الأداء المتوازن نتائج التقدم نحو تحقيق الأهداف المخطط لها بشكل مفتوح مع الموظفين، العملاء وأصحاب المصلحة.

3.3 مؤشرات تقييم الأداء الشامل

تتعدد مؤشرات تقييم الأداء الشامل بتعدد أبعاده، وهي مصنفة وفقا لأبعاد الأداء الشامل إلى مؤشرات اقتصادية، اجتماعية وبيئية.

1.3.3 مفهوم المؤشر

يعرف المؤشر بأنه مقياس كمي أو نوعي للأداء، يستخدم لإثبات التغيير، ويظهر تفاصيل مدى العمل على تحقيق النتائج، وهذه المؤشرات تختلف باختلاف المستوى الذي يجري عنده التقييم، كما تتأثر المؤشرات أيضا بطبيعة النشاط الذي يتم فيه عملية تقييم الأداء.¹ وبالتالي فإن مؤشرات الأداء هي وسيلة للقياس، إلا أن الأمر لا يقف عند هذا الحد، فهي أمر أكثر تعقيدا باعتبار أن المؤشر هو أكثر من مجرد رقم من حيث الدلالة، إذ يعتبر وسيلة تسيير في شكل تجميع لمجموعة من المعلومات تخضع للملاحظة لشمولها مجموعة من المقومات.²

إن فالمؤشر عبارة عن معلومة تساعد على توجيه مسار المؤسسة بغرض تحقيق هدف معين أو تساعدها في تقييم نتائج ذلك النشاط.³ وحتى يمكن الاعتماد على المؤشر واستخدامه في قياس الأداء وجمع المعلومات يجب أن تتوافر فيه مجموعة من الشروط، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:⁴

- أن يكون المؤشر مباشرا، بمعنى أن يقيس المؤشر النتيجة التي يسعى لقياسها وأن لا يتم توجيهه؛
- أن يكون المؤشر موضوعيا، أي ليس به غموض خاصة بالنسبة لما تريد قياسه، كما ينبغي أن يتفق الجميع على التعليق أو الحكم على النتائج؛
- أن يتسم المؤشر بالوضوح، أي سهولة فهمه من طرف الجميع؛

¹ - بئينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران، مرجع سابق، ص: 43.

² - هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص: 08.

³ - Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance**, Edition d'organisation, PARIS, 3^{ème} édition, 2003, p: 130.

⁴ - معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمن الحسن منصور، مرجع سابق، ص: 71.

• أن يكون المؤشر مناسباً، يجب أن يقيس النتيجة المرجوة بطريقة مناسبة، أما مسألة عدد المؤشرات الواجب استخدامها لقياس معيار عام أو نتيجة مطلوبة، فيعتمد ذلك على مستوى المصادر المتاحة لمراقبة الأداء، ودرجة تعقيد النتيجة المطلوب قياسها، وكمية المعلومات التي تحتاجها للوصول إلى قرارات موثوق فيها؛

• أن يكون المؤشر كمياً كلما أمكن ذلك، باعتبار أن المؤشرات الكمية رقمية بطبيعتها، أما المؤشرات النوعية فهي عبارة عن ملاحظات وصفية.

إضافة إلى الشروط الآتية:¹

- أن تكون المؤشرات تفصيلية، وذلك لإثبات وجهة نظر معينة لكي تساعد البيانات التفصيلية على متابعة ما إذا كانت مجموعات محددة تشارك في نشاطات أو تستفيد منها بشكل آخر؛
- أن يكون المؤشر عملياً، خاصة إذا أمكن الحصول على البيانات بطريقة منتظمة، وبتكلفة معقولة، إذ يطلب المديرون المعلومات التي يمكن جمعها بصفة مستمرة، على أن تكون كافية لدعم قراراتهم؛
- أن يكون المؤشر موثوق فيه، أي يوفر بيانات كافية الجودة تدعم عملية صنع القرار.

2.3.3 مؤشرات الأداء الشامل

يتوفر نوعين من المؤشرات لقياس الأداء الشامل، وتتمثل في الآتي:²

- **مؤشرات نظامية:** تربط بين الأداء المحقق على المستوى الجزئي، والأداء المحقق على المستوى الكلي.
- **مؤشرات تقاطعية:** أي تقاطع المعلومة على الأقل مع أحد أبعاد التنمية المستدامة، مثل قياس البعد الاقتصادي للبيئة (تكاليف الانبعاثات لكل وحدة)، إضافة إلى أنها تقيس أيضاً المساهمات الاجتماعية في البيئة أو العكس المساهمات البيئية في المجتمع.
- **مؤشرات مشتركة (تقاطعية ونظامية):** مثل نسبة الانبعاثات في الجو في المنطقة، وآثارها على الصحة.³

ويمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء الشامل وفقاً لأبعاده الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي)،

وهي كالتالي:

¹ - بئينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران، مرجع سابق، ص: 43.

² - Angèle Renaud, Nicolas Berland, **Op. cit.**, p:17.

³ - امحمد فرعون، مرجع سابق، ص: 50.

1.2.3.3 مؤشرات الأداء الاقتصادي

يهدف الأداء الاقتصادي إلى كسب ثقة المساهمين والعملاء، ويتم قياسه من خلال مؤشرات مالية (الربحية، النمو...)، ومؤشرات غير مالية (الإنتاجية، رضا العملاء...)¹.

• **المؤشرات المالية:** يعتبر الأداء المالي الهدف الأساسي للمؤسسة، والذي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف الثانوية للمؤسسة، حيث يمكن المسؤولين من تحديد مستوى الأداء الشامل للمؤسسة، إضافة إلى أن الأداء المالي المتفوق يتيح للمؤسسة الموارد المالية اللازمة لاغتنام فرص الاستثمار المختلفة، ويساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة والحقوق وتحقيق أهدافهم.²

وتستخدم المؤسسة لتقويم أدائها المالي مجموعة من المؤشرات والنسب المالية التي تعتبر مدخلا لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، حيث يساعد تحليل المؤشرات المالية على تحديد الوضعية الإجمالية للمؤسسة، وتحديد مكان الخلل فيها. وتكمن أهمية استخدام النسب والمؤشرات المالية في قدرتها على إظهار الجوانب المهمة للمركز المالي، والتنافسي للمؤسسة باعتبارها مؤشرات موثوقة وموضوعية، تعطي صورة واقعية عن أداء المؤسسة.³

• **المؤشرات غير المالية:** بالإضافة إلى المؤشرات المالية، يتم الاعتماد على مقاييس ومؤشرات غير مالية كالحصص السوقية، الإنتاجية... وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات وأنشطة المؤسسة، حيث أن استخدام المؤشرات غير المالية يظهر الصورة الحقيقية للأداء، فإذا ما اهتم المسؤولون بالأداء الشامل فإنه سيكون أكثر ميل لخلق التوازن بين الأداء المالي وغير المالي.⁴

والجدول الآتي يلخص مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي المالية وغير المالية.

¹- CJD, **Le guide de la performance globale: 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action**, Éditions d'Organisation, PARIS, 2004, p: 10.

²- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، 2009، ص: 42-43.

³- محي الدين القطب، مرجع سابق، ص: 53.

⁴- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، 2007، ص: 483-484.

الفصل الأول: الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (04): مؤشرات تقييم الأداء الاقتصادي

مؤشرات الأداء غير المالي	مؤشرات الأداء المالي
<p>مؤشر الانتاجية: يتم التعبير عنها بالعلاقة بين المخرجات والمدخلات</p> <p>المخرجات (الوحدات المنتجة أو المبالغ المتحصلة)</p> <p>=</p> <p>المدخلات (ساعات العمل)</p>	<p>مؤشرات الربحية: وهي مؤشرات تقيس كفاءة وفاعلية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح عن طريق استخدام أصولها بكفاءة. ويتم قياسها من خلال ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ هامش الربح: يعطي مؤشرا للإدارة عن الربح الذي حققه كل دينار مستثمر في المبيعات. ❖ العائد على الأصول: قدرة المؤسسة على استغلال أصولها لتوليد الأرباح. ❖ العائد على حقوق الملكية: قدرة المؤسسة على استغلال أموال المساهمين لتوليد الأرباح.
<p>الحصة السوقية: تسعى المؤسسة إلى تحقيق حصة سوقية من خلال جمع المعلومات عن المؤسسات المنافسة في السوق، لكي تتمكن من توقع المستقبل. وهي نوعان:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ الحصة السوقية الاجمالية: تمثل مبيعات المؤسسة كنسبة من المبيعات الاجمالية للسوق. ❖ الحصة السوقية النسبية: المبيعات السنوية للمؤسسة نسبة لمبيعات أكبر المنافسين في السوق. 	<p>مؤشرات النمو: تقيس مدى احتفاظ المؤسسة بوضع نموها الاقتصادي، وذلك بمقارنة المعايير المالية خلال السنوات السابقة. ويقاس هذا المؤشر من خلال: معدل نمو الموجودات، نمو القيمة المضافة، نمو المبيعات، نمو حقوق الملكية، نمو العائد على الاستثمار.</p>
<p>مؤشر رضا العملاء: يحدد القيمة الاقتصادية للمؤسسة. ويقاس من خلال: عدد الوحدات المعادة من العميل، عدد الشكاوي المقدمة من العميل، مدة الاستجابة لطلبات العميل، خدمات ما بعد البيع...</p>	<p>مؤشرات كلف الجودة: يقصد بها العلاقة النسبية التي بموجبها يتم قياس كلف الجودة ذات الصلة. ويتم التعبير عنها من خلال ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ مقياس العمل: العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة ومجموع ساعات العمل. ❖ مقياس التكلفة: هي العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة والتكاليف الاجمالية. ❖ مقياس الانتاج: العلاقة النسبية بين تكاليف الجودة وتكاليف الانتاج. ❖ مقياس المبيعات: العلاقة النسبية بين تكاليف الجودة وقيمة المبيعات السنوية.
<p>مؤشر القيمة المضافة: القيمة السوقية للمنتجات والخدمات التي تنتجها المؤسسة مطروحا منها قيمة المنتجات والخدمات التي تم اقتناؤها عن طريق التحويل من مؤسسات أخرى. أو هي القيم الجديدة التي أضافتها الموارد البشرية إلى عوامل الانتاج نتيجة استغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال.</p>	<p>مؤشر رضا العملاء: يحدد القيمة الاقتصادية للمؤسسة. ويقاس من خلال: عدد الوحدات المعادة من العميل، عدد الشكاوي المقدمة من العميل، مدة الاستجابة لطلبات العميل، خدمات ما بعد البيع...</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات: بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء

الشامل للمؤسسة، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 02، 2013/2014، ص ص: 20-26.

يوضح الجدول أعلاه أهم المؤشرات المعتمدة لتقويم الأداء الاقتصادي، ويلاحظ أنها قسمت إلى نوعين من المؤشرات: مؤشرات مالية تستخدم لإعطاء صورة واقعية عن المركز المالي للمؤسسة، ومؤشرات غير مالية التي لا بد من اعتمادها لخلق التوازن بين الأداء المالي وغير المالي، وهي ترتبط بمستوى أداء عمليات ونشاطات المؤسسة.

2.2.3.3 مؤشرات الأداء الاجتماعي

لقد احتوت أفكار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في طياتها شكل جديد للأداء، غير الأداء المالي وهو الأداء الاجتماعي، وكان Carrol السباق إلى وضع مبادئ أداء مشتق من مفاهيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، التي تتوقف على قياس، متابعة وتسيير جهود المؤسسات في سبيل اعتماد الجوانب الاجتماعية والأخلاقية.¹

ويشير الأداء الاجتماعي إلى قدرة المؤسسة على إدارة أعمالها من منظور المسؤولية الاجتماعية، هذه الأخيرة التي تشير إلى طبيعة التفاعل بين المؤسسة والمجتمع،² حيث يقوم الأداء الاجتماعي على قدرة المؤسسة على توفير الأمن والسلامة للموظفين، كما يطرح مسألة الرفاهية للموظفين،³ إضافة إلى أنه يأخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة في مجالات ومعايير الأداء.⁴

ويقصد بمؤشرات الأداء الاجتماعي تلك المؤشرات التي تستعمل في قياس مدى تأثير المؤسسة على المجتمع، والذي يدخل ضمنه كل من الموظفين والعملاء والمجتمع المحلي وباقي الشركاء.⁵ وتتمثل في أربعة مؤشرات أساسية، يتم من خلالها قياس الأداء الاجتماعي، وهي كالاتي:⁶

• **مؤشر الأداء الاجتماعي للموظفين بالمؤسسة:** ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للموظفين فيها، بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية، أو نوع أو طبيعة أعمالهم، وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء، وانتماء الموظفين

¹ - امحمد فرعون، كمال آيت زيان، مرجع سابق، ص: 91.

² - Jean Pascal Gond, **Op. cit**, p: 03.

³ - Michel Meunier et Daniel Luciani, **Un engagement, des concepts et des méthodes pour une économie au service de l'Homme**, Réalités Industrielles, PARIS, Mai 2011, P: 55.

⁴ - Michel Capron et Françoise Quairel, **Op. cit**, p: 03.

⁵ - عبد الرحمن العايب، مرجع سابق، ص: 168.

⁶ - نوال ضيافي، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية**، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، الجزائر، العدد 05، جانفي 2014، ص: 05.

كالاهتمام بحالتهم الصحية، وتكوينهم وتحسين وضعهم الثقافي، والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

• **مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي التي تتحملها المؤسسة لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة، والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وتشمل تكاليف تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.

• **مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية المجتمع:** تتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع، مشتملة بذلك التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية، إضافة إلى تكاليف الاسهامات في برامج التعليم والتكوين الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

• **مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:** وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة العملاء، حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج، وتكاليف البحث والتطوير، إضافة إلى تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع، وتكوين وتطوير الموظفين، وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.

3.2.3.3 مؤشرات الأداء البيئي

يعرف الأداء البيئي على أنه كل النشاطات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء بشكل إجباري أو إختياري من شأنه منع الأضرار البيئية والاجتماعية الناتجة عن نشاطات المؤسسة الإنتاجية أو الخدمة أو التخفيف منها.¹ أي النتائج الكمية القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية ذات العلاقة بالأبعاد البيئية والتي تم وضعها على أساس السياسة والأهداف البيئية للمؤسسة.²

ويمكن استخدام مجموعة من المؤشرات الكمية والمالية لإدارة وتقويم الأداء البيئي في المؤسسات، بهدف رفع مستوى كفاءة وفعالية أنشطتها البيئية، وتسليط الضوء على كيفية تحسين أدائها البيئي، والتعرف على إمكانية خفض تكاليفها البيئية، وتقديم معلومات وبيانات موضوعية ودقيقة، تسمح بإجراء

¹ عبد الرزاق قاسم الشحادة، القياس المحاسبي لتكاليف الأداء البيئي للشركة السورية العامة للأسمدة وتأثيرها في قدرتها التنافسية في مجال

الجودة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الأول، 2010، ص: 283.

² عبد الرحمان العايب، الشريف بقة، قراءة في دور الدولة الداعمة لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة الجزائر، ملتقى حول مستوى تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأنظمة الإدارة البيئية المطابقة لمواصفة الإيزو 14001 ومدى استفادتها من الدعم المؤسسي والمالي والفني الذي تضعه الدولة تحت تصرفها، جامعة سطيف، الجزائر، 20 و 21 نوفمبر 2012، ص: 84.

المقارنات المختلفة على مستوى المؤسسة، وتساعد في نفس الوقت على إعداد التقارير البيئية، لدعم وترشيد القرارات المختلفة.¹ وهي مؤشرات تهتم بتأثير أنشطة المؤسسة على النظم الطبيعية الحية وغير الحية، متضمنة النظم البيئية الحيوية، الأرض، الهواء والماء، وتساعد تلك المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية، وإظهار وربط الأهداف البيئية للمؤسسات وتطوير فاعلية وكفاءة الموظفين.²

وتتمثل مؤشرات تقييم الأداء البيئي فيما يلي:³

- **مؤشرات الإدارة البيئية:** وتتضمن مجهودات الإدارة للتأثير على الأداء البيئي للمؤسسة، التي تختص بالرؤية، الإستراتيجية، السياسة، الهيكل التنظيمي للإدارة البيئية، نظم الإدارة والتوثيق المتعلقة بها، الالتزام الإداري الخاص بالمسائل البيئية، والاتصالات بالأطراف الداخلية والخارجية ذات المصلحة.
- **مؤشرات الحالة البيئية:** وتوفر معلومات عن الحالة المحلية أو الإقليمية أو الدولية أو العالمية للبيئة، مثل سمك طبقة الأوزون، متوسط الحرارة العالمية، تركيز التلوث في الهواء والتربة والمياه....
- **مؤشرات الأداء البيئي:** وتنقسم إلى مؤشرات تشغيلية، بيئية ومؤشرات الأثر البيئي:
- ✓ **مؤشرات تشغيلية بيئية:** تتعلق بمجالات قياس الحيازة والمقاييس الفنية للمنتج/العملية، ومقاييس استعمال المنتج/العملية وتصريف المخلفات.
- ✓ **مؤشرات الأثر البيئي:** تتعلق بالمرجات مثل إجمالي المخلفات، استهلاك المواد والمياه والطاقة وانبعثات الغازات.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه توجد مجموعة من الأدوات الحديثة لتقويم الأداء الشامل، إلا أنه يعتبر كل من نموذج أصحاب المصلحة، نموذج التقارير الثلاثية، مبادرة الإبلاغ العالمية ونموذج بطاقة الأداء المتوازن كأدوات مناسبة لتقويم الأداء الشامل، باعتبار أنها تتعامل مع الأبعاد الثلاثة للأداء الشامل حتى لو لم تكن بشكل متوازن، إضافة إلى أن تقويم الأداء الشامل يتم باستخدام مجموعة من المؤشرات الموزعة على أبعاده الثلاثة، إلا أن عملية تقويم الأداء الشامل لن تتم بفعالية إلا إذا توفرت الأداة المناسبة والتي تأخذ بأبعاد الأداء الشامل ومؤشراته.

¹ - سعد إمام إسماعيل سعد، إطار محاسبي مقترح للإفصاح عن الأداء البيئي للوحدة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات البيئية، جامعة عين شمس، مصر، دون ذكر السنة، ص: 91.

² - محاد عريوة، طلال زغبة، أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي ميله، الجزائر، العدد 07، سبتمبر 2018، ص: 41.

³ - الطيب الوافي، الريادة في الأداء البيئي: شركة نوكيا أنموذجاً، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 11، ديسمبر 2012، ص: 142-143.

خاتمة الفصل الأول

يوضح الأداء مدى تحقيق الأهداف في المؤسسة، ومستوى تنفيذ الخطط التي تغطي تطلعات مختلف أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة، ويتم التعبير عنه من خلال النتائج النهائية التي تعكس قدرة المؤسسة على استغلال مواردها، وقابليتها في تحقيق أهدافها.

ولطالما كان الأداء أحادي البعد، وكانت عملية تقويم الأداء تستهدف فقط خلق قيمة للمساهمين، إلا أن هذا المفهوم تحول إلى موضوع نقد، لأن المؤشرات المالية لم تعد كافية للتعبير عن الأداء، مما أدى إلى توسيع هذا المفهوم ليأخذ بعين الاعتبار المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة، وهو ما أُصطلح بالأداء الشامل، والذي يعرف بأنه الأداء الذي يأخذ بعين الاعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه مختلف أصحاب المصلحة، حيث يأخذ أشكالاً وصيغاً تختلف باختلاف الأطراف المعنية بأصحاب المصلحة (عملاء، موردين، موظفين، مساهمين، مجتمع، بيئة...).

وتأتي عملية تقويم الأداء الشامل انطلاقاً من الرؤية التقليدية، حيث أصبح القياس المالي لوحده غير كافي لإعطاء صورة واضحة عن أداء المؤسسة الفعلي، فكان لابد من إضافة معايير أخرى غير مالية لتعطي صورة متكاملة عن أداء المؤسسة، إضافة إلى وجوب توفير وسائل لقياس التقدم في الأداء الشامل، تختلف عن الوسائل التقليدية التي لا تقدم نتائج مرضية، وذلك بسبب الصعوبة في قياس التفاعلات بين الأبعاد المختلفة للأداء الشامل بشكل متوازي، من أهمها نموذج أصحاب المصلحة، نموذج التقارير الثلاثية، نموذج مبادرة الإبلاغ العالمية ونموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام. هذه الأخيرة التي ستكون موضوع الدراسة والمناقشة في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن
المستدام

تمهيد

في ظل ما تتصف به بيئة الأعمال المعاصرة من تعقيد وسرعة التغيير، أدى ذلك إلى ضرورة تطوير مقاييس أداء حديثة، ونظم رقابة جديدة، تساعد المؤسسات على الاستجابة الفعالة لمتطلبات التعقيد والتغيير في هذه البيئة، وأصبح من الضروري العمل على سد النقص في النماذج التقليدية لقياس الأداء، من خلال إيجاد سبل لقياس التقدم نحو تحقيق أهداف المؤسسات، والنظر في متطلبات مختلف الأطراف ذات المصلحة، هذه الأخيرة التي يمكن إثبات شرعية مطالبهم بسهولة.

وفي ظل اختلاف مطالب وأهداف مختلف الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة، أصبح من الضروري النظر أو الحكم على أداء المؤسسة من زوايا وأبعاد مختلفة، تعبر في مجملها عن الأداء الشامل، وفي هذا الصدد تم إنشاء بطاقة الأداء المتوازن لزيادة النظر في متطلبات أصحاب المصلحة، من خلال الأخذ بعين الاعتبار لمتطلبات العملاء، المساهمين من منظور خاص، إضافة إلى النظر في متطلبات الموظفين، انطلاقاً من الأبعاد الأربعة لأداء (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، ليتم إضافة بعد يعنى بالاستدامة أو البعد المجتمعي ليتغير مسمى هذا النموذج إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام، والتي تهدف إلى تحقيق التكامل والتوازن بين مختلف مجالات الأداء البيئية الاجتماعية والاقتصادية. وهذا ما سيتم تناوله من خلال العناصر الآتية:

- التأصيل المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن؛
- المدخل التطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن؛
- بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

1. التأسيس المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

لعدة عقود مضت كان تقويم أداء المؤسسات يقتصر على قياس النتائج المالية فقط، ولكن هذا غير كافٍ للتأكد من تحقيق المؤسسة لرؤيتها ورسالتها، مما دفع العديد من المؤسسات للجوء إلى منهج واضح لقياس الأداء، فاقترح كل من Kaplan & Norton منهاجاً يمكن الاعتماد عليه كنظام لتقويم الأداء، يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، الموزعة على أربعة أبعاد، والتي تمثل جوانب الأداء (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو) وسمي هذا النموذج بطاقة الأداء المتوازن. وعليه أصبحت الحاجة ملحة لدراسة أصل بطاقة الأداء المتوازن ومفهومها، وتحديد مكوناتها، وتشخيص أهم العوامل المؤثرة فيها، إضافة إلى دراسة أبعادها الأربعة، وهذا ما سيتم تناوله من خلال العناصر الآتية:

- أصل ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن؛
- مكونات بطاقة الأداء المتوازن والعوامل المؤثرة فيها؛
- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: المفهوم والمقاييس.

1.1 أصل ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن

جاءت بطاقة الأداء المتوازن في إطار الانتقادات التي وجهت لنظم تقويم الأداء التقليدية، التي تعتمد على المقاييس المالية والمحاسبية، فأصبح من الضروري اختيار وتطوير نظام لقياس وتقييم يوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية.

1.1.1 نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

تم اكتشاف أنظمة لقياس الأداء على نطاق واسع من قبل علماء الإدارة والمحاسبة، والتي تساعد على تحديد الأهداف ودعم تنفيذ الخطط، التحكم والقياس، المكافآت....، إلا أنه توجد نقطة ضعف مشتركة لدى النظم التقليدية لقياس وتقييم الأداء، وهي التأكيد على استخدام المعايير والمؤشرات المالية، أي التركيز على القياس المالي للأداء. وبيّز هذا الضعف خاصة في ظل متطلبات السوق الجديد، حيث تلعب المعلومات دوراً رئيسياً في نجاح المؤسسات، إضافة إلى المطالب المتضاربة والمتعددة لأصحاب المصلحة، كما أن أهداف أداء المؤسسة متعددة الأبعاد¹ وهذا ما استدعى المؤسسات إلى ضرورة إيجاد أداة قياس تتماشى وهذه المتغيرات والمتطلبات. ومن أبرز هذه المتغيرات ما يلي:²

¹ - Zeynep Tuğçe Kalender, Özalp Vayvay, **Op. cit.**, p: 77.

² - نور الدين مزباني، صالح بلاسكة، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الاستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2013، ص ص: 242-243.

- زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي؛
- ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات؛
- ظهور تغيرات وتحولات في أهداف المؤسسات، للمحافظة على بقائها في ظل المنافسة الشديدة، حيث أصبح إرضاء العميل هدفها الأساسي؛
- حدوث تغييرات جذرية في نظام وفلسفة الإدارة، ومراحل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج، ترتب عليها تطبيق الإدارة الإستراتيجية، فلسفة التوقيت المناسب للمخزون، الجودة الشاملة؛
- تركيز المقاييس التقليدية للأداء على النتائج قصيرة الأجل، والتي أصبحت غير مجدية.

ولا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تجديد مطلقة في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذور هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينات أين قام H. A. Simon ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنشطة التي يستمد منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدامه للمؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج.¹

وقد تم إنشاء نموذج بطاقة الأداء المتوازن من قبل ديفيد نورتن وكابلان روبرت، من خلال مشروع بحثي مدته عام واحد، بتمويل من طرف شركة الاستشارات الإدارية لنورتن وشركاؤه، سنة 1990 في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يهدف هذا البرنامج إلى اكتشاف نظام لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة.² وذلك من خلال إجراء دراسة بعنوان "قياس الأداء في مؤسسة المستقبل"، بمشاركة 12 مؤسسة من مجالات مختلفة، وكان الدافع من هذه الدراسة، هو توضيح أن طرق تقييم الأداء التقليدية المعتمدة على البيانات التاريخية لم تعد تفي بالغرض المطلوب لاتخاذ قرارات فاعلة.³

وبذلك أصبحت بطاقة الأداء المتوازن نهج منظم يساعد على دمج الأصول المادية وغير المادية، في شكل نموذج شامل لترجمة إستراتيجية ورؤية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف طويلة الأجل، ومن ثم تحديد مقاييس الأداء الكمية وغير الكمية، وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الإستراتيجية

¹ - نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص: 78.

² - Chih-Chao Chung and al, **A Balanced Scorecard of Sustainable Management in the Taiwanese Bicycle Industry: Development of Performance Indicators and Importance Analysis**, *Sustainability* — Open Access Journal, may 2016, available at: <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>, 14/03/2018, p: 03.

³ - مراد كواشي، إشكالية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام، المجلة العربية للمحاسبة، جامعة البحرين، المجلد السابع عشر، العدد الأول، 2014، ص: 76.

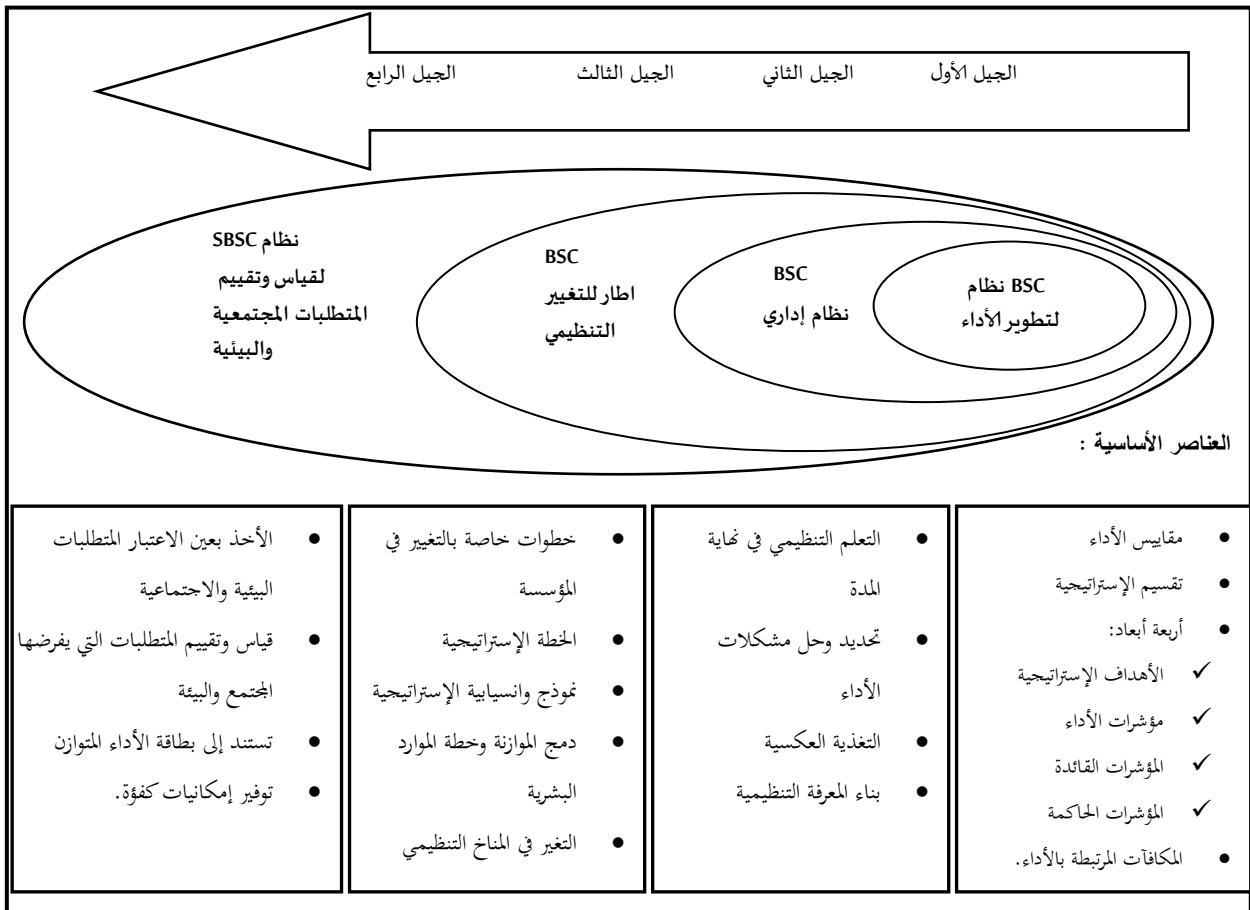
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام

لقياس الأداء، ثم أداة لتقييمه وتحسينه.¹ وهي واحدة من أفكار إدارة الأعمال الأكثر دواما واستخداما، منذ السنوات العشرين الماضية، حيث تعمل على تحديد العلاقة بين القدرة التنظيمية للمؤسسة والعمليات التجارية، العملاء وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.²

يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن ظهرت لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، كأحد النماذج الحديثة لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة، والتي تعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، بين المقاييس المالية وغير المالية، وبين قيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات. وذلك لإعطاء نظرة شاملة حول أداء المؤسسة بمختلف جوانبه.

وقد تطور استخدام بطاقة الأداء المتوازن كإطار لقياس الأداء منذ بداية استخدامه، ويمكن عرض مراحل تطور البطاقة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (03): تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: مسلم علاوي السعد وآخرون، **بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة**، دار الكتب العلمية، بيروت، الطبعة الأولى، 2012، ص 13.

¹- Zeynep Tuğçe Kalender, Özalp Vayvay, **Op. cit**, p: 78-79.

²- Howard Rohm and Dan Montgomery, **Link Sustainability to Corporate Strategy Using the Balanced Scorecard**, Balanced Scorecard Institute, USA, Available at www.balancedscorecard.org, 14/03/2018, p: 03.

يتضح من خلال الشكل أن بطاقة الأداء المتوازن مرت بأربعة مراحل، وفي كل مرحلة رافقتها مجموعة من التطورات يمكن توضيحها فيما يلي:

• **الجيل الأول:** تطورت بطاقة الأداء المتوازن منذ سنة 1990 ووضعت موضع التنفيذ، وقد وضعت في البداية كأداة لقياس أداء المؤسسة من خلال أربعة أبعاد (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو). إضافة إلى ظهور فكرة ربط الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ووضع مؤشرات لقياس مدى التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف.¹ وتتمثل الإضافة الجوهرية للبطاقة في تمركزها حول رؤية وإستراتيجية الأعمال، وآليات ترجمتها إلى أهداف ومقاييس تشغيلية، عبر سلسلة القيمة المضافة الكلية للمؤسسة، فضلا عن أنها أظهرت وبكفاءة النظرة المتوازنة لأصحاب المصالح.²

• **الجيل الثاني:** يتضمن الجيل الثاني من البطاقة تطوير علاقات السبب والنتيجة بين أبعاد البطاقة لتعطي انعكاسا إيجابيا على الأداء الشامل للمؤسسة،³ من خلال تجميع مقاييس الأداء المستهدف، وإعادة توزيعها على المجالات الرئيسية للأداء الإستراتيجي، فضلا عن التحول من علاقات السبب البسيطة إلى علاقات السببية الديناميكية، والمتمثلة بنموذج الترابط الإستراتيجي بين أبعاد الأداء، ويفترض النموذج وجود علاقات غير خطية وحركية بين مقاييس الأداء المستهدف.⁴

• **الجيل الثالث:** يتضمن الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن تفاصيل وعناصر جديدة تهدف إلى إعطاء فعالية أكبر للأداء داخل المؤسسة، حيث ظهرت الخريطة الإستراتيجية، الاتصالات الإستراتيجية والتغيير التنظيمي.⁵ ويمكن تلخيص المكونات الرئيسية للجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:⁶

✓ **بيان الاتجاه:** يجب تطوير فكرة واضحة حول ما تريد المؤسسة الوصول إليه.

✓ **الأهداف الإستراتيجية:** يتم وضع الأهداف الإستراتيجية في الأجل المتوسط والقصير، وتحديد العلاقات السببية بين الأهداف المحددة والمراد تحقيقها.

✓ **نموذج الربط الإستراتيجي والأبعاد:** يتم تحديد وتوزيع الأهداف الإستراتيجية على الأبعاد الأربعة للبطاقة، فينتج نوعين من الأبعاد: البعد الداخلي للبطاقة، ويتضمن بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. إضافة إلى البعد الخارجي، والذي يتضمن كل من بعد العملاء والبعد المالي.

¹ - Toru Morisawa, **Building Performance Measurement Systems With The balanced Scorecard Approach**, Nomura Research Institute, Japon, N 45, 2002, p: 05.

² - مسلم علاوي السعد وآخرون، **بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة**، دار الكتب العلمية، بيروت، الطبعة الأولى، 2012، ص: 14.

³ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **مرجع سابق**، 2009، ص: 147.

⁴ - مسلم علاوي السعد وآخرون، **مرجع سابق**، ص: 14.

⁵ - Toru Morisawa, **Op. cit**, p: 06.

⁶ - Gavin Lawrie, Ian Cobbold, **The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool**, Presented at PMA Conference, USA, May 2002, p: 05-06.

✓ المقاييس والمبادرات: بمجرد الاتفاق على الأهداف يتم تحديد القياسات، لتدعيم قدرة الإدارة العليا على مراقبة تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

• الجيل الرابع: تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن التقليدية لتضم بعدا خامسا، يهتم بقياس وتقييم الممارسات البيئية والاجتماعية، لتصبح بطاقة الأداء المتوازن المستدام بدلا من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، التي استحوذت على اهتمام الباحثين والمؤسسات لثلاثة أجيال مضت.¹

وبالتالي يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن عرفت تطورا منذ ظهورها سنة 1992، فقد وضعت نماذج الجيل الأول من البطاقة عند إطلاقها لأول مرة، بأنها أداة للرقابة الإستراتيجية، تأسست على نماذج سببية بسيطة، ووظفت كأداة لتطوير الأهداف الإستراتيجية، غير أن الجيلين الثاني والثالث قد تجاوزا العديد من المشاكل التي رافقت تطبيق الجيل الأول، من خلال تطوير علاقات السبب والنتيجة، كما شكلت خارطة الإستراتيجية خطوة باتجاه الجيل الثالث للبطاقة. وإضافة إلى الأجيال الثلاثة للبطاقة فقد أضاف بعض المؤلفين جيلا رابعا للبطاقة، والمتمثل في جيل بطاقة الأداء المتوازن المستدام. هذه الأخيرة التي تعتبر امتدادا لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية، تأخذ بعين الاعتبار المتطلبات البيئية والاجتماعية.

2.1.1 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

اعتبر كل من كابلان ونورتن أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة لإدارة مطالب أصحاب المصلحة، وترجمة إستراتيجيات المؤسسة.² وقد قدما مفهوم لبطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي، يتم من خلالها ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية، مقاييس، قيم مستهدفة، ومبادرات إجرائية واضحة.³ وهي نظام إداري ذو طبيعة متداخلة مستمد من رسالة المؤسسة، يركز على مجموعة من الأفكار الإدارية والإستراتيجية المتكاملة، التي تقيم الأداء من مجالات وأبعاد مختلفة، مرتبطة مع بعضها البعض.⁴

ويمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إدارية تساعد المؤسسة على قياس وإدارة الأداء، تتكون من أهداف مالية وغير مالية، مقاييس مالية وغير مالية، تقيم توقعات ومطالب أصحاب المصلحة. الهدف منها هو التغلب على عائق الاعتماد على الأداء المالي، وبالتالي توفر إطارا لإدارة الأداء من

¹ - مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص: 18-19.

² - Thomas Bieker and Bernhard Waxenberger, **Sustainability Balanced Scorecard and Business Ethics: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management**, the 10th International Conference of the Greening of Industry Network, Sweden, p: 03.

³ - Robert S. Kaplan and David P. Norton, **The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance**, Harvard business Review, USA, Vol 70, N 01, 1992, p:71.

⁴ - David, Fred. R , **Strategic management concepts and cases**, Prentice – Hall, USA, 13th édition, 2005, p: 162.

خلال أربعة أبعاد (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو).¹ ويستند في ذلك على اعتبار أن الموظفين ذوي المهارات يساهمون في تحسين نوعية العملية الداخلية، مما يؤدي إلى التسليم في الوقت المحدد، وبالتالي الوفاء بمتطلبات العملاء، وفي نهاية هذه التحسينات المتتالية من المحتمل أن تحقق المؤسسة ارتفاعاً في العوائد المالية، وبالتالي إرضاء المساهمين.² وهذا ما يشير إليه مصطلح متوازن، من خلال التوازن بين العوامل الخارجية من مساهمين وعملاء، والعوامل الداخلية من عمليات الابتكار والتعلم والنمو.³

ويستند مفهوم بطاقة الأداء المتوازن على افتراض أن المزايا التنافسية ليست فقط مستمدة من مؤشرات مادية ملموسة قابلة للقياس، وإنما تشير في المقام الأول إلى الاستخدام الفعال لرأس المال، إضافة إلى الاستخدام الفعال للأصول غير الملموسة، التي تكون قابلة للإدارة والقياس، مثل الملكية الفكرية، المعارف، القدرات أو العلاقات مع العملاء،⁴ وبالتالي يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة تهدف إلى الاستخدام الفعال للموارد المتاحة للمؤسسة، من خلال التحديد الواضح لإستراتيجية المؤسسة، ومواردها فضلاً عن توجيه جهود الموظفين نحو تنفيذها، كما أنها نظام يسمح بقياس أداء المؤسسة، والتحقق ما إذا تم القيام بما تم التخطيط له، وإذا تم بالشكل الصحيح.⁵ وهي نموذج فعال لدراسة مصادر خلق القيمة في المؤسسة، والتفكير في الآثار المحتملة للاستجابة إلى مختلف التغيرات في الأداء، حيث تأخذ بطاقة الأداء المتوازن في الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة، ووضع إستراتيجية لتلبية هذه التوقعات على الأقل إلى الحد الذي لن تسحب فيه المجموعات المعنية دعمها.⁶

¹- Tairan Huang and al, **Implementing a Sustainability Balanced Scorecard to Contribute to the Process of Organisational Legitimacy Assessment**, Australasian Accounting, Business and Finance Journal, University of Wollongong, Australia, Volume 08, 2014, , p: 19.

²- Ricardo Corrêa Gomes and Joyce Liddle, **The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Third Sector Organizations: the Case of the Arthur Bernardes Foundation Brazil**, Brazilian administration review, Brazil, Volume 06, N 04, 2009, p: 355.

³- Frank Medel-González and al, **Sustainability performance measurement with Analytic Network Process and balanced scorecard: Cuban practical case**, Journal Production, Elsevier, Amsterdam, Volume 26, N 03, 2016, P:05.

⁴- Stefan Schaltegger, Florian Lüdeke-Freund, **The Sustainability Balanced Scorecard: Concept and the Case of Hamburg Airport**, Centre for Sustainability Management, University Lüneburg, Germany, 2011, P: 06.

⁵- Diana Bagdonienė and al, **Integration of Sustainable Development Principles Into The Balanced Scorecard**, Intellectual economics, Mykolas Romeris University, Lithuania, Vol 05, N 03, 2011, p: 461.

⁶- Robert S. Kaplan, David P. Norton, **The strategy-focused organization**, Journal of business research, Elsevier, Amsterdam, 2002, p: 532.

مما سبق يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إدارة وليست نظام للقياس فقط، تمكن المؤسسات من توضيح رؤيتها وإستراتيجياتها وترجمتها إلى عمل، كما أنها توفر التغذية الراجعة حول كل من العمليات الداخلية، والعمليات الخارجية من أجل تحسين نتائج أداء المؤسسة.¹

ويرجع السبب في وصفها بالمتوازنة لتميزها عن باقي المقاربات التقليدية، من خلال أنها تهدف إلى إيجاد التوازن بين مختلف الجوانب، والأبعاد في المؤسسة، ويمكن توضيح هذه الجوانب على النحو الآتي:²

- تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والأهداف طويلة الأجل؛
- تحقيق التوازن بين الجوانب الداخلية (العمليات والتطوير التنظيمي)، والجوانب الخارجية (العملاء والمساهمين...)
- تحقيق التوازن الكمي (المؤشرات المالية)، والتوازن النوعي (المؤشرات غير المالية)؛
- توفر العلاقة بين السبب والنتيجة، أي العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية والنتائج المحققة؛
- المقارنة المستمرة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة.

من خلال ما سبق يمكن النظر إلى بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام قياس متكامل ومتعدد الأبعاد، يتم بموجبه متابعة الأداء وفقا للأهداف المرسومة، وتوضيح رؤية المؤسسة، من خلال ترجمتها للوصول إلى الغايات الإستراتيجية، وتغطي البطاقة أربعة مجالات في المؤسسة وهي: الأداء المالي، علاقات العملاء، العمليات الداخلية وأنشطة التعلم والابتكار، وتتضمن هذه المجالات مؤشرات مالية وغير مالية، ملموسة وغير ملموسة، داخلية وخارجية.

3.1.1 خصائص بطاقة الأداء المتوازن

تتلخص أهم الخصائص التي تميز بطاقة الأداء المتوازن عن أنظمة تقييم الأداء الأخرى فيما يلي:
أ. **خاصية التعددية (نموذج متعدد الأبعاد):** تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نموذج متعدد الأبعاد، انطلاقا من الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.³

¹- Subash Bijlani, Tom Mierzwa, Satisficing Sustainability in SMEs: Balanced Scorecard Metaphors for Managing SME Business Processes, October 2011, Available at: <http://ssrn.com/abstract=510385>, 01/03/2018, p: 17.

²- Thomas Bieker and Bernhard Waxenberger, Op. cit, P: 04.

³- مريم بودودة، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2014/2013، ص:45.

ب. **خاصية التوازنية:** سبق وأن تم الإشارة إلى أن مصطلح التوازن في بطاقة الأداء المتوازن يشير إلى تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، والتوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية، وكذلك التوازن بين الأبعاد الخارجية (المالي والعملاء) والأبعاد الداخلية (العمليات الداخلية والتعلم والنمو).¹

ج. **علاقات السبب والنتيجة:** تفسر العلاقة السببية من وجهة نظر البطاقة بعلاقة السبب والنتيجة، لأن كل بعد له أسبابه ونتائجه، ونتائج أي بعد توضح الأسباب التي تأسس عليها البعد اللاحق. فعلاقات السبب والنتيجة توضح كيف يقود التقدم في بعد التعلم والنمو إلى تحسينات في عمليات التشغيل الداخلي، التي تقود في الواقع إلى إرضاء العملاء، وارتفاع الحصة السوقية، لتقود في النهاية إلى تفوق الأداء المالي.²

د. **خاصية المحدودية:** يتميز نظام بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء المالية وغير المالية.³

هـ. **خاصية التحفيز:** يتم ربط عملية تطبيق وتنفيذ البطاقة بنظام فعال للحوافز والمكافآت، يعمل على تحقيق التوافق بين جميع الموظفين، ودفع كل الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة.⁴

و. **خاصية استهداف أفضل أداء على مستوى المؤسسة:** تظهر هذه الخاصية من خلال ربط عناصر الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بمعيار أفضل أداء.⁵

4.1.1. أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تعتمد أهمية بطاقة الأداء المتوازن على الغرض من استخدامها، وهناك استخدامين لبطاقة الأداء المتوازن، يمكن توضيحهما فيما يلي:

• بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الإدارية: ويتجلى ذلك من خلال ما يلي:⁶

✓ أن بطاقة الأداء المتوازن تعد تقريراً إدارياً لوصف الأداء العملياتي وفقاً لأربعة أبعاد مختلفة؛

✓ أن الروابط السببية تساعد على إضافة معنى وملائمة أكثر للمؤشرات، وتسهل عملية تحديد الأهداف؛

¹ - مريم بودودة، مرجع سابق، ص: 45.

² - مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص: 76-77.

³ - مريم بودودة، مرجع سابق، ص: 45.

⁴ - محمد محروس شحاتة سلامة، استخدام بطاقات الأداء المتوازن لتحسين الأداء في المؤسسات الصحفية، مجلة التصميم الدولية، كلية الفنون التطبيقية، جامعة حلوان، مصر، 2016، ص: 10.

⁵ - محمد عبد الله أحمد عبد الله، استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثره في جودة الخدمات المصرفية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص: 25.

⁶ - مراد كواشي، مرجع سابق، 2014، ص: 78.

- ✓ أن الجمع بين المؤشرات وفق الأبعاد الأربعة للبطاقة تمكن من نقل أثر المبادرة لتحسين الأداء في أحد الأبعاد إلى جميع العمليات في المؤسسة ككل؛
- ✓ أن مناقشة التوقعات الخاصة بالأداء والأمور العملية الأخرى يزيد من الفهم والوعي لدى فريق الإدارة.

- **بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الإستراتيجية:** ويتجلى ذلك من خلال العناصر الآتية:¹
 - ✓ أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد في توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة؛
 - ✓ تساهم في توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة؛
 - ✓ تساهم في التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية؛
 - ✓ تحسين إستراتيجية التعلم والحصول على المعلومات المرتدة.

2.1 مكونات بطاقة الأداء المتوازن والعوامل المؤثرة فيها

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام لتقييم الأداء الشامل يتم من خلالها ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف، مؤشرات، قيم مستهدفة، ومبادرات موزعة على مجموعة من الأبعاد، ويتم ذلك في ظل مجموعة من العوامل التي تؤثر فيها والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

1.2.1 مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من مجموعة من العناصر الأساسية يمكن من خلالها بلورة عمل البطاقة، وتتمثل فيما يلي:²

- أ. **الرؤية الإستراتيجية:** على مديري الإدارة العليا تحديد رسالة ورؤية المؤسسة، فهي تعكس فلسفة المؤسسة بصورة شاملة وواقعية، من خلال إعطاء صورة واضحة عن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- ب. **الأهداف الإستراتيجية:** وهي النتائج الواجب تحقيقها، والتي يجب أن تحظى بموافقة كافة المستويات الإدارية في المؤسسة، وأن تكون واضحة لكافة الموظفين، وأن يراعى عامل الزمن لتحقيقها، مع إمكانية قياسها، بهدف استخدامها في مجال تقييم الأداء والرقابة.
- د. **الإستراتيجية:** تمثل المحركات العامة والشاملة التي تستخدم في إنشاء وتوجيه التصرفات الرئيسية للمؤسسة نحو تحقيق الأهداف المحددة في رسالتها.

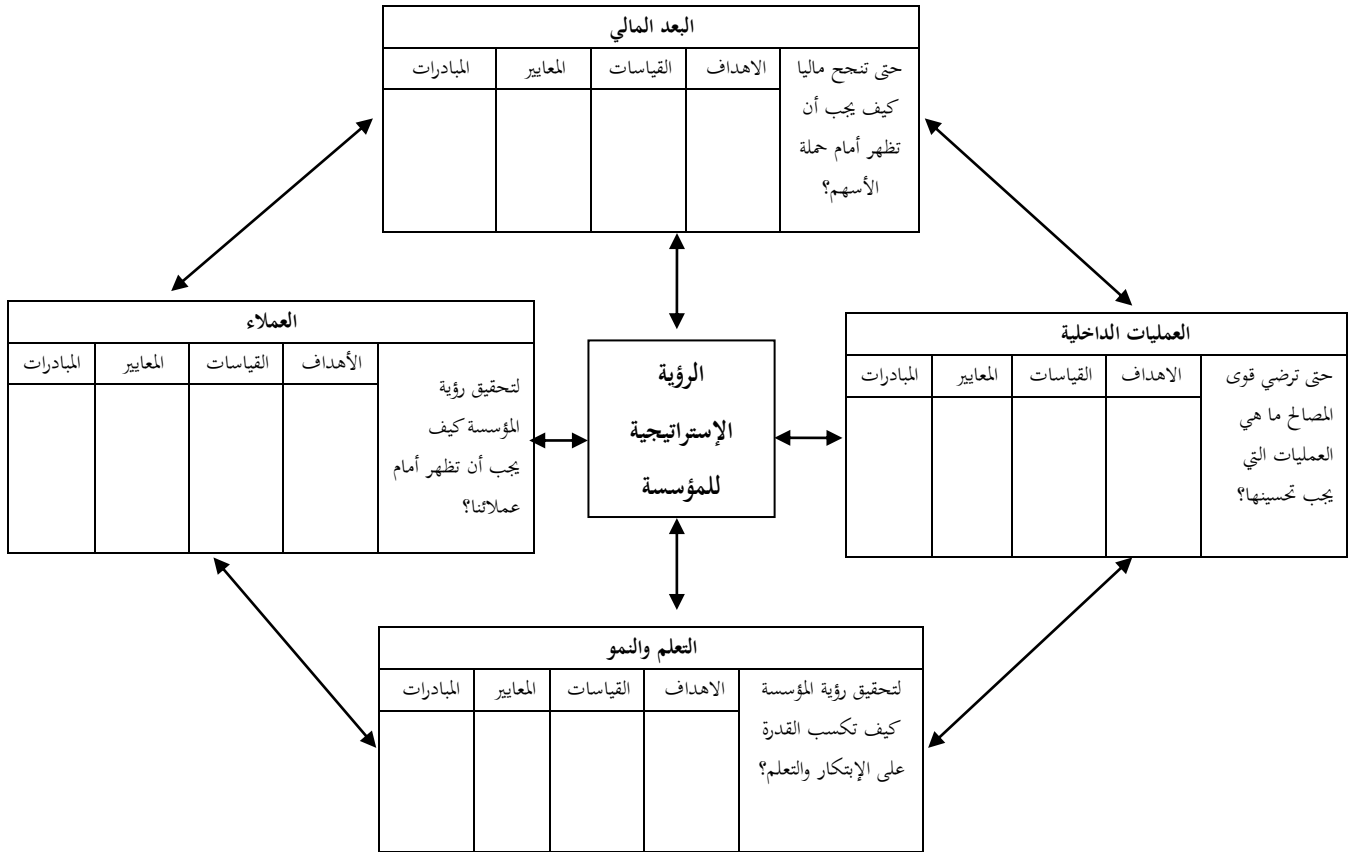
¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي**، المكتبة العصرية، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص: 72-73.

² ساره عزابيزة وآخرون، **المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن**، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 2017، ص: 368.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام

هـ. الأبعاد: تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربع أبعاد: البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو. والتي تسعى متكاملة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويمكن توضيح العناصر الخاصة بالأبعاد من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (04): مكونات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



Source : Kaplan, R.S, Norton, D, Using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard business review, USA, 2007, p: 04.

يلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يتكون من مجموعة من العناصر وهي: الأهداف، القياسات، المعايير والمبادرات، ويمكن توضيح هذه العناصر من خلال الآتي¹:

- **الأهداف:** تتمثل في الأهداف التي تتطلع المؤسسة لتحقيقها في المستقبل، والتي يجب أن تكون محددة، واضحة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق ومحددة بوقت زمني محدد.
- **مؤشرات القياس:** وهي مؤشرات متنوعة تتناسب مع الأهداف المراد تحقيقها، ويتم تحديد المؤشرات عن طريق مقارنتها بقيمة أو نسبة محددة سلفاً.

¹ - نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية: منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص ص: 54-55.

• **المعيار (النتيجة المستهدفة):** عبارة عن مقدار محدد أو نسبة محددة يتم القياس بناءا عليها لتحديد مقدار الانحراف عن الهدف المراد تحقيقه.

• **المبادرات:** وتشير إلى المقترحات المقدمة من طرف مديري وموظفي المؤسسة، والتي تمت الموافقة عليها من قبل الإدارة ويتوجب تنفيذها لتحقيق الهدف.

2.2.1 العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن

تخضع أنظمة التقييم بصفة عامة، وبطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص لتأثير مجموعة من العوامل تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن توضيح أهمها فيما يلي:

أ. **حجم المؤسسة:** يؤثر هذا العامل على مستوى وسائل التقييم والرقابة، فقد بينت الدراسات أن وسائل الرقابة تصبح أكثر تطورا كلما زاد حجم المؤسسة، حيث أوضحت أن المؤسسات كبيرة الحجم تستعمل مقاييس أداء قريبة من بطاقة الأداء المتوازن، في حين تغيب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومنه فإن قياس الأداء يكون أكثر شمولية وتوازنا كلما كان حجم المؤسسة كبيرا.¹

ب. **البيئة الخارجية للمؤسسة:** اتفقت العديد من الدراسات على أن المؤسسات تعتمد على المؤشرات المالية لقياس الأداء كلما كانت البيئة أكثر استقرارا وأقل تعقيدا والعكس. فاحتمال وجود تهديدات أكبر كدخول منافسين جدد أو ظهور منتجات بديلة، ستدفع المؤسسة إلى اعتماد مؤشرات غير مالية، في محاولة منها لقراءة البيئة بشكل يسمح لها بتكييف إستراتيجياتها، وتعديل هيكلها بما يتوافق مع التغيرات الراهنة، ويمكن القول أن درجة استخدام المؤشرات غير المالية متوقف على مدى استقرار البيئة، ودرجة تعقدها.²

ت. **التنظيم:** توصلت العديد من الدراسات إلى أن تطبيق أنظمة الرقابة يكون أكثر تطورا في الهياكل غير المركزية، ومنه فإن قياس الأداء سيكون أكثر شمولية وتوازنا كلما كان تنظيم المؤسسة لا مركزيا.³

ث. **إستراتيجية المؤسسة:** أوضحت الدراسات بأن الاختلاف في الإستراتيجيات داخل المؤسسة يؤثر على اختيار المقاييس المناسبة الأكثر قدرة على تحليل وتذليل التحديات، فالمؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التكلفة المنخفضة لديها مجموعة من المؤشرات قادرة على التحكم في التكلفة، على عكس

¹ - نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، مرجع سابق، ص: 81.

² - عبد الوهاب بويعة، عبد الحليم مزغيش، العوامل المؤثرة في اختبار مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 03، العدد 02، 2013، ص: 41-42.

³ - نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، مرجع سابق، ص: 81.

المؤسسات التي تعتمد على إستراتيجية التمييز، والتي لديها نوع آخر من المؤشرات تعكس الجودة وكفاءة العمليات الترويجية.¹

3.1 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: المفهوم والمقاييس

إنّ الهدف من استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو ترجمة الإستراتيجية وجعلها أكثر وضوحاً، ولتكون الإستراتيجية فعالة يجب أن تحتوي على الأهداف المالية المراد الوصول إليها، الأسواق التي يتم التعامل فيها، العمليات وبالطبع الأفراد الذين سيقودون المؤسسة إلى النجاح وتحقيق الأهداف. وبالتالي عند تطوير بطاقة الأداء المتوازن لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الأربعة: المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو.² ويمكن توضيح هذه الأبعاد من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (05): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المقياس	التساؤل	البعد
العائد على الاستثمار والقيمة الاقتصادية المضافة	كيف نتصور مساهمينا؟	المالي
الرضا، درجة الاحتفاظ، الحصة السوقية	كيف ندرك عملائنا؟	العملاء
الجودة، وقت الاستجابة، التكلفة، تقديم منتجات جديدة	ماهي العمليات التي يجب أن نتفوق فيها؟	العمليات الداخلية
رضا الموظفين، توافر نظام المعلومات	كيف يمكننا الحفاظ على قدرتنا على التغيير والتحسين؟	التعلم والنمو

Source : Subash Bijlani, Tom Mierzwa, Satisficing Sustainability in SMEs: Balanced Scorecard Metaphors for Managing SME Business Processes, October 2011, Available at: <http://ssrn.com/abstract=510385>, 01/03/2018, p 17.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يجيب عن تساؤل محدد يخص فئة معينة من أصحاب المصلحة، كما أن كل بعد يتخذ مجموعة من المقاييس المحددة للإجابة عن هذه الأسئلة. هذه الأخيرة التي تعبر عن أهداف المؤسسة.

¹ - عبد الوهاب بوبعة، عبد الحليم مزغيش، مرجع سابق، ص: 42.

² - Paul R. Niven, Balanced scorecard step-by- step: Maximizing performance and maintaining results, John wiley et sonc, New york, 2nd édition, 2006, p: 13.

1.3.1. البعد المالي

يعنى هذا البعد بقياس الاستدامة المالية، حيث تساعد بطاقة الأداء المتوازن في تحديد عوامل النجاح الرئيسية لتحقيق النجاح في المجال المالي، من خلال تحديد ماذا يريد أصحاب المصلحة من المؤسسة، كما تساعد على فهم القدرة المالية للمؤسسة، وكيفية استخدامها بكفاءة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. وتركز المقاييس المالية على قياس الدخل التشغيلي، العائد على رأس المال والقيمة المضافة الاقتصادية.¹

وتكمن أهمية المقاييس المالية في لعب دورين أساسيين وهما: تحديد الإنجاز المالي المتوقع من الإستراتيجية من ناحية، ومن ناحية أخرى تمثل الهدف النهائي لأهداف ومقاييس الأبعاد الثلاثة الأخرى.² حيث أن النجاح في الجوانب الخاصة بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو وبعد العملاء يساند جانب الأداء المالي.³

ويركز هذا البعد على إستراتيجية النمو والربحية ورؤية أصحاب المصلحة، ويعد المحصلة النهائية لأنشطة المؤسسة، لتحقيق رضا وتوقعات المساهمين والملاك من زيادة قيمة الاستثمارات، ومن ثم زيادة الربحية.⁴ ويختلف الأداء المالي بين القطاع العام والقطاع الخاص، حيث تتمثل الأهداف المالية للقطاع الخاص في تعظيم قيمة صافي الربح، أما بالنسبة للقطاع العام فيقاس بمدى كفاءة وفاعلية أدائها.⁵ وترمي مقاييس الأداء المالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:⁶

- استمرار وبقاء المؤسسة: ويمكن قياسها من خلال القدرة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية.
- نجاح المؤسسة وتفوقها: تقاس بمدى تحقيق النمو في المبيعات السنوية، والدخل التشغيلي المتوقع من الأقسام والوحدات التشغيلية المختلفة.
- تقدم المؤسسة وتطورها: يمكن قياسها من خلال الزيادة في الحصة السوقية، وتعظيم العائد على حقوق المالكين.

¹- A'ieshah Abdullah Sani and al, **Formulating A Performance Measurement System Using Balanced Score Card In Islamic philanthropy Institutions**, SHS Web of Conferences, 2016, Available at <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>, 28/02/2018, P: 04

²- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 396-397.

³- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الاسكندرية، دون ذكر الطبعة، 2004، ص: 212.

⁴- منال جبار سرور، لينا كرابيت كريكور، تكامل التقنيات الكفوية مع بطاقة العلامات المتوازنة لأغراض قياس وتقويم الأداء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق، المجلد 19، العدد 70، ص: 436.

⁵- Richard H. Hopf and al, **Op. cit**, p: 07.

⁶- مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص: 46.

ويمكن توضيح أهم مؤشرات الأداء المالي في الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): أهم مؤشرات البعد المالي

أهم مؤشرات الأداء المالي		
إجمالي الموجودات	الدخل الصافي	القيمة المضافة لكل عامل
إجمالي الموجودات لكل عامل	نسبة الربح من المبيعات	القيمة السوقية
نسبة الربح من إجمالي الموجودات	العائد من المنتجات الجديدة	إجمالي التكاليف
العائد على صافي الموجودات	العائد على حق الملكية	معدل دوران المخزون
العائد على إجمالي الموجودات	العائد على الاستثمار	القيمة الاقتصادية المضافة

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص: 183.

يوضح الجدول أعلاه مجموعة من المؤشرات المالية التي يتم استخدامها لقياس البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن. والملاحظ أن هذه المؤشرات مرتبطة بتحقيق الأرباح، زيادة الحصة السوقية وتحقيق القيمة الاقتصادية المضافة.

وواحدة من أكبر الانتقادات الموجهة للمؤشرات المالية هي أنها تقدم نتائج على المدى القصير للأداء، فإذا كانت القرارات المتخذة خلال سنة ومؤشرات قياسها في نهاية السنة سوف تظهر بعض نتائج هذه القرارات، إلا أن بعض النتائج تظهر على المدى الطويل.¹ وبالتالي فإن التركيز على البعد المالي لوحده غير كافي لأسباب عدة منها ما يلي:²

- أهمية العملاء بالنسبة للمؤسسة، لأن العملاء أحد العناصر الأساسية في وجود المؤسسة؛
- تعد مشتريات العملاء العامل الأساس في وجود المؤسسة؛
- إن تفهم حاجات العملاء الحاليين والمتوقعين ضروري لاستمرار وبقاء المؤسسة؛
- أصبح من الضروري معرفة ما الذي يرغب العملاء بشراءه، ومحددات الرغبة المستقبلية للشراء؛
- أصبح من الضروري الاهتمام ببعدهم العملاء جنباً إلى جنب مع البعد المالي.

¹ - Giraud Françoise et al, Op. cit, p: 63.

² - مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص: 47.

من خلال ما سبق يمكن القول أن البعد المالي يساعد المؤسسة على تحديد الدوافع الرئيسية أو طرق تحقيق النجاح المالي، وتحديد ما الذي يريدونه أصحاب المصلحة، وماهي العمليات التي تحتاج المؤسسة إلى وضعها للاستفادة منها بكفاءة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

2.3.1 بعد العملاء

يساعد هذا البعد على خلق رؤية واضحة للعملاء الذين يجب أن تستهدفهم المؤسسة، من حيث احتياجاتهم وتوقعاتهم من أداء المؤسسة، وذلك باستخدام المؤشرات المتعلقة بالعملاء، والتي تهدف إلى التركيز على الحصة السوقية للمؤسسة، رضا العملاء، الولاء والاستحواذ.¹ ويرتكز هذا البعد على السؤال: كيف ينبغي أن تظهر رؤيتنا لتحقيق رضا العملاء؟ والإجابة على هذا السؤال تكون من خلال تحديد السوق الحالية والمستقبلية، تحديد شرائح العملاء، تحديد الخدمة الموجهة للعملاء من حيث الوقت والجودة والتكلفة، وفي الأخير يتم ترجمة هذه المعايير والمقترحات إلى قيمة تؤدي إلى تحقيق رضا العملاء والاحتفاظ بهم.² حيث يركز بعد العملاء على وصف الخصائص الأساسية لعرض المنتج أو الخدمة، التي تمثل قيمة من وجهة نظر العميل، كما يعبر عن احتياجات العملاء، ويحدد تلك المكونات ذات القيمة في عرض منتجاتها أو خدماتها، والتي تلبي توقعات العميل الذي يكون على استعداد لشراء المنتج بسعر مناسب من جهة، ومن جهة أخرى توليد عوائد اقتصادية للمؤسسة.³ وتتمثل أهداف بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في الآتي:⁴

- تحقيق رضا العملاء وولائهم؛
- اكتساب عملاء جدد؛
- زيادة الحصة السوقية؛
- تعزيز ربحية المؤسسة.

وعند اختيار المقاييس الخاصة ببعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن يجب على المؤسسات الاجابة على ثلاثة أسئلة مهمة: من هم عملائنا المستهدفين؟ وماهي القيمة المحققة من خدمتهم؟ وماذا يتوقع منا عملائنا؟⁵ ويمكن توضيح هذه المقاييس من خلال الشكل الآتي:

¹- Zeynep Tuğçe Kalender, Özalp Vayvay, **Op. cit**, P: 78.

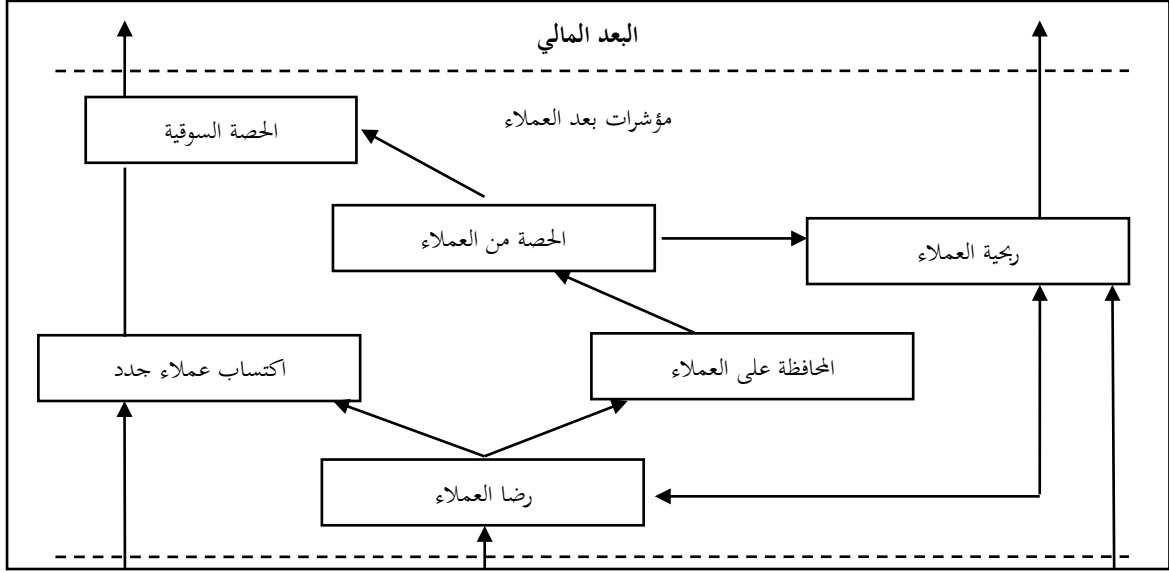
²- Stefan Schaltegger, Florian Lüdeke-Freund, **Op. cit**, P: 07.

³- Geoff Carter, **Balanced scorecard**, EFQM Excellence, Belgique, p: 05.

⁴- Anthony A. Atkinson and al, **Management Accounting: Information For Decision-Making and Strategy Execution**, Pearson, London, 6th edition, 2012, p: 28.

⁵- Paul R. Niven, **Op. cit**, 2006, p: 14.

الشكل رقم (05): مؤشرات بعد العملاء



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، 2009، ص 193.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن بعد العملاء يعتمد على مجموعة من المؤشرات الموجهة نحو تلبية احتياجات ورغبات عملائها، باعتبار أن هذه المؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمؤسسة مثل رضا العملاء، المحافظة على العملاء، ربحية العملاء، جذب عملاء جدد...

3.3.1 بعد العمليات الداخلية

يجيب بعد العمليات الداخلية على تساؤل مفاده: ما الذي ينبغي أن تفعله المؤسسة حتى تكون متفوقة ومتميزة؟ ومن بين الأعمال المتميزة للمؤسسة هي الاستجابة لتوقعات العملاء، ويستمد الأداء المتميز من خلال العمليات والقرارات والأفعال التي تظهر في جميع أنحاء المؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة بحاجة إلى التركيز على تلك العمليات الداخلية الأكثر تميزاً في المؤسسة. ومن ثم تحديد المقاييس والمؤشرات الملائمة لأي منها.¹ حيث أن هذه العمليات والأنشطة إذا ما تم تنفيذها بأعلى مستوى من الأداء سيقود ذلك إلى النجاح في تلبية الأهداف المالية للمؤسسة، وأهداف العملاء، وعند تطوير بعد العمليات الداخلية تركز المؤسسة على تحديد تلك العناصر من سلسلة القيمة التي لديها أكبر تأثير على رضا العملاء من جهة والعائدات المالية للمؤسسة من جهة أخرى.²

¹- Robert S. Kaplan, David P. Norton, **Op. cit**, 1992, p: 74.

²- Geoff Carter, **Op. cit**, p: 05.

ويعكس هذا البعد كافة العمليات الداخلية والنشاطات التي تمكن المؤسسة من تلبية توقعات العملاء والمساهمين.¹ ويركز على العلاقة الفعالة بين أصحاب المصلحة، السماح بتوصيل منتجات وخدمات المؤسسة، والاحتفاظ بأهم الموظفين وتعزيزهم، مما يعكس الأهداف الإستراتيجية لبعد العملاء (رضا العملاء).² كما يركز هذا البعد على تحديد الجوانب التي سوف تحسن الأهداف وتساعد في معالجة الانحرافات، وتطوير الأداء والعمليات الداخلية، سعياً لإرضاء العملاء والمساهمين.³ ويتكون بعد العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية، وهي كالآتي:⁴

- **عمليات الابتكار:** في أغلب المؤسسات الرائدة يتمثل الأساس المقترح لتخفيض التكاليف وتعزيز النمو هو تحسين تكنولوجيا التصنيع.
- **عمليات التشغيل:** تتمثل في عمليات الإنتاج وتوصيل المنتجات والخدمات للعملاء، والمبادرات الإستراتيجية للمؤسسات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، تخفيض وقت التسليم للعملاء....
- **خدمات ما بعد البيع:** تهتم إدارة المبيعات في المؤسسات الكبرى بمراقبة وفهم كيف تتماشى خصائص المنتج مع احتياجات العميل.

ويتضمن هذا البعد مقاييس لقياس وقت العمليات، الجودة، مهارات الموظفين، الانتاجية وخدمة العميل، وبصفة عامة تعتمد هذه المقاييس على قياس كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة، ويتم اختيار وتصميم المقاييس في ضوء مستوى تأثيرها في رضا العميل، كما يضع البعد نظام المعلومات في الاعتبار من أجل المساعدة على تجزئة المقاييس الرئيسية إلى مقاييس فرعية.⁵ والجدول التالي يوضح أهم مقاييس العمليات الداخلية والأكثر استخداماً في قياس أداء المؤسسات.

¹- Frank Figge and al, **Development Of A Sustainability Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Value based Sustainability Management**, Centre for Sustainability Management, University of Lueneburg, Germany, p: 04.

²- Diana Bagdoniené and al, **Op. cit**, P: 473.

³- أحمد يوسف دودين، **معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية**، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، جامعة الزرقاء، الأردن، المجلد 09، العدد 02، 2009، ص: 08.

⁴- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **مرجع سابق**، ص: 62.

⁵- مسلم علاوي السعد وآخرون، **مرجع سابق**، ص: 61-62.

الجدول رقم (07): مؤشرات بعد العمليات الداخلية

أهم مؤشرات بعد العمليات الداخلية	
وقت التعادل	التسليم في الوقت المحدد
مشاركة المجتمع	معدل دوران المخزون
تحسين وقت الدورة	معدل التحسين المستمر
تخفيض الوقت الضائع	زمن تقديم المنتجات الجديدة
عدد أفكار أو مقترحات التحسين	سرعة الاستجابة لطلبات العملاء

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، 2009، ص 233.

يوضح الجدول أعلاه أهم المؤشرات المعتمدة في بعد العمليات الداخلية لقياس أداء المؤسسة، تعكس هذه المؤشرات كافة العمليات التشغيلية التي لا بد أن تركز عليها المؤسسة بما يساهم في إنتاج منتجات أو خدمات متميزة، من حيث الجودة، الأسعار، القدرة على المنافسة...

4.3.1 بعد التعلم والنمو

بعد التعلم والنمو أو الابتكار وغالبا ما يشار إليها كعوامل مساعدة، ويشمل هذا البعد الأنشطة التي تدار في كثير من الأحيان من قبل أقسام الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، وتركز أهداف بعد التعلم والنمو على تطوير المهارات والكفاءات وتوفير أدوات تكنولوجيا المعلومات والثقافة التنظيمية.¹ ويركز هذا البعد على خلق قيمة تنظيمية من خلال الموظفين والممارسات المبتكرة، أما المقاييس غير المالية لهذا البعد قد يكون لها علاقة بمعدل دوران الموظفين، مستويات التدريب والمهارات، وبراءات الاختراع.²

ويصف هذا البعد البنية التحتية للمؤسسة، وذلك لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالأبعاد الثلاثة السابقة (المالي، العملاء والعمليات الداخلية).³ وذلك من خلال مساهمته في بناء قاعدة أساسية في المؤسسة تمكنها من تحقيق أهدافها، كما يساعد في تحقيق نتائج متفوقة في باقي الأبعاد، إذ ينبثق

¹- Geoff Carter, **Op. cit**, p: 05.

²- Janet B. Butler and al, **Sustainability and the Balanced scorecard : Integrating Green Measures into Business Reporting**, Management Accounting Quarterly Winter, Vol 12, N 02, p: 04.

³- Frank Figge and al, **Op. cit**, P: 04.

عن ذلك تحسين القدرة المؤسسية الذي يعتبر المورد البشري إحدى ركائزها الأساسية، ثم يليه ما تبقى من العناصر الأخرى ذات الصلة مثل العمليات والهياكل التنظيمية...¹

ويوضح بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن الأهداف الخاصة بالموظفين، نظام المعلومات والثقافة التنظيمية التي ستؤدي إلى تحسين أهداف العمليات والأنشطة المختلفة، وتتمثل مكونات هذا البعد فيما يلي:²

• **الموارد البشرية:** توافر الكفاءات حيث يمتلك موظفو المؤسسة مزيجا مناسباً من المهارات والمواهب والمعارف لتنفيذ الأنشطة التي تتطلبها الإستراتيجية. ويمكن القول أن قدرات ومهارات الموارد البشرية في المؤسسة تقاس من خلال ثلاثة جوانب رئيسية: رضا الموظفين، المحافظة على الموظفين وإنتاجية الموظفين.

• **نظام المعلومات:** تساهم أنظمة المعلومات والمعرفة في التنفيذ الفعال للإستراتيجية، من خلال تحسين العمليات وتحسين الروابط والاتصال مع الموردين والعملاء.

• **الثقافة التنظيمية:** يجب أن يكون لدى الموظفين وعي وفهم للرؤية الإستراتيجية والقيم الثقافية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.

ويتم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات لقياس بعد التعلم والنمو، ومؤشرات هذا الأخير متعددة ومتباينة، وتختلف باختلاف الزمن والمؤثرات المحيطة بالمؤسسة، وبالتالي فإن كل مؤسسة تركز على ما هو مهم وفعال ويساهم في تحقيق قيمة حقيقية لها، وذلك حسب ما تقرره الإدارة العليا وفريق بطاقة الأداء المتوازن المشكل. وفي الجدول الآتي سيتم عرض بعض أهم المؤشرات في إطار بعد التعلم والنمو، والتي يكون لها تأثير أكبر على نتائج الأداء وتحقيق الأهداف.

¹ - يحي خصاونة، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة أداء المصرف، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 14، ديسمبر 2013، ص ص: 33-34.

² - Anthony A. Atkinson and al, **Op. cit.**, p : 35-36.

الجدول رقم (08): مؤشرات بعد التعلم والنمو

أهم مؤشرات التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن		
رضا العاملين	عروض العمل المرفوضة	تطوير القيادة
دوران العاملين	حوادث السلامة	تخطيط الاتصالات
أفكار العمال بخصوص التحسين	ساعات العمل	جودة بيئة العمل
معدلات التغيب	نفقات التدريب	التحفيز
فرص الترقيات الداخلية	تكرار البرامج التدريبية الجديدة	القيمة المضافة من كل عامل
مرونة العمل من حيث التوظيف والتسريح	وفرة البرامج التدريبية	معدل تنوع العاملين
إمكانية تبادل المهارات	تقييم واقع السلامة المهنية	التمكين

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، 2009، ص 250.

يوضح الجدول السابق بعض المؤشرات الواردة في بعد التعلم والنمو، وباعتبار هذه المؤشرات تنعكس على الأداء الفعلي للمؤسسة والقيمة النهائية والمتمثلة في الأداء المالي، فإن بعد التعلم والنمو يعتبر بعدا مهما في بطاقة الأداء المتوازن، ذلك لأن الاهتمام بالتعلم والنمو وزيادة الخبرة والتجربة وتعلم المؤسسات يؤدي إلى تحسين الأداء في الأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن.

5.3.1 طبيعة مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

غالبا ما تركز المؤسسات على المؤشرات المالية ويهملون بعض المؤشرات الهامة التي ليس من السهل قياسها، ولكنها تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة، وبالتالي فإنه بدلا من التركيز على المؤشرات المالية التقليدية لقياس الأداء مثل الربحية، أصبحت في الوقت الحاضر من الضروري التركيز على سرعة التعلم والابتكار والجودة والمرونة والمساءلة والموثوقية وتكاملها مع المؤشرات المالية ضمن إطار بطاقة الأداء المتوازن لتشكل نظاما لقياس وإدارة الأداء.¹

فقد أشار كل من كابلان ونورتين إلى أن المؤشرات غير المالية تكمل المؤشرات المالية، وتركز الاهتمام على إدارة الأعمال على المدى القصير، ومن بينها (قياس مستوى جودة الإنتاج، رضا العملاء أو الموظفين، تقييم درجة تحفيز الموظفين....)، وبالتالي فهذه المؤشرات تعكس إستراتيجية المؤسسة في مختلف مجالات الأداء (العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو). وهي مؤشرات غير مالية لأنها لا

¹- Elif Ozturk, Ali Coskun, **A Strategic Approach To Performance Management in Banks: The Balanced Scorecard**, Accounting and Finance Research, Sciedu Press, Canada, Volume 03, N 03, 2014, P : 153.

تؤدي مباشرة إلى تحقيق الهدف المالي للمؤسسة، وإنما هي منظور إستراتيجي تقوم على إدارة الموارد البشرية والعلاقات مع البيئة المحيطة.¹

فبطاقة الأداء المتوازن نموذج يتكون من مزيج متوازن من المؤشرات المالية وغير المالية، يتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات أداء لهذه المخرجات، ترتبط معا في مجموعة من علاقات السببية، وقد افترض كل من كابلان ونورتن وجود علاقات السببية على النحو التالي: أن مقاييس بعد التعلم والنمو تعتبر محركا لمقاييس بعد العمليات الداخلية، وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية، وبالتالي تؤدي إلى إرضاء العملاء التي تعتبر محركات للمقاييس المالية، وتحديد علاقات السببية بين مجالات مقاييس الأداء المتوازن، يتم ترجمة الهدف المالي للمؤسسة.²

فمثلا زيادة العائد على الاستثمار يتطلب زيادة في الإيرادات الناتجة عن المبيعات وتخفيض التكاليف، مما يتطلب من المؤسسة الاهتمام بزيادة رضا وولاء العملاء واستقطاب عملاء جدد، في هذه الحالة يتم إدراج (مؤشر العائد على الاستثمار وتخفيض التكاليف) في البعد المالي، و(زيادة ولاء العملاء واستقطاب عملاء جدد) في بعد العملاء. وبالتالي كيف سيتم تحقيق هدف المؤسسة؟ وحتى تتمكن المؤسسة من زيادة العائد على الاستثمار وتخفيض التكاليف يتوجب عليها الاهتمام بالعملاء الحاليين، واستقطاب عملاء جدد، ولذلك يتوجب عليها تحسين خدماتها ومنتجاتها وتقليص وقت الحصول على المنتج أو الخدمة، وتقليل معدل الخطأ في العمليات، وبالتالي يتم ادراج (مؤشر جودة العمليات وتطوير المنتجات) في بعد العمليات الداخلية، وحتى تتمكن المؤسسة من تطوير منتجاتها وخدماتها وتحسين جودة عملياتها يتوجب عليها الاهتمام بتدريب الموظفين، تحفيزهم، تمكينهم وزيادة مهاراتهم العملية (يتم إدراج تدريب وتطوير الموظفين) في بعد التعلم والنمو.³

وعلى الرغم من أن العلاقات بين الأبعاد الأربعة مفترض أنها في اتجاه واحد أي علاقة السبب والنتيجة، إلا أن Norreklit يرى أن هذه العلاقة في الواقع علاقات تبادلية، تتضح من خلال أن التحسن في العمليات الداخلية يتوقف على الأداء المالي المحقق، والتي تؤثر على إمكانية توفير التمويل اللازم

¹ - Evelyne Poincelot, Grégory Wegmann, Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance: Analyse théorique, Association Francophone de Comptabilité, PARIS, Volume 02, N 11, 2005, P: 110.

² - فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009، ص: 105.

³ - نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، مرجع سابق، ص: 56-57.

للإنفاق على البحوث والتطوير من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن تحسين العمليات الداخلية وتكاليف البحث والتطوير يؤدي إلى تحقيق نتائج مالية أفضل، وبالتالي فهي علاقة تبادلية بين الأبعاد الأربعة.¹

في ضوء ما تقدم توصف بطاقة الأداء المتوازن بأنها أكثر من مجرد مجموع من المقاييس المالية وغير المالية، وإنما هي ترجمة لإستراتيجية المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة، هذه الأخيرة التي يتم توزيعها على الأبعاد الأربعة للبطاقة: البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو، وحتى تتمكن المؤسسة من تفعيل بطاقة الأداء المتوازن فإن ذلك يتطلب منها مجموعة من الخطوات والمتطلبات والعوامل لنجاح التطبيق وتذليل بعض الصعوبات التي تقف عائقاً أمام ذلك، وهذا ما سيتم تناوله في العنصر الموالي من خلال المدخل التطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن.

¹ - فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص: 107.

2. المدخل التطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى منهجية تصميم بطاقة الأداء المتوازن من خلال التفصيل في متطلبات وخطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن، وأهم عوامل نجاح وفشل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، إضافة إلى تناول أهم استخدامات بطاقة الأداء المتوازن من خلال وظائفها وأهم مزاياها، وسيتم التطرق لذلك من خلال العناصر الآتية:

- تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن: المتطلبات والخطوات؛
- عوامل نجاح وفشل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛
- وظائف واستخدامات بطاقة الأداء المتوازن.

1.2 تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن: المتطلبات والخطوات

إن إنشاء بطاقة الأداء المتوازن تعني إنشاء وبناء نظام جديد، لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط والمتطلبات، إضافة إلى اتباع مجموعة من الخطوات لبنائها، وتطبيقها في المؤسسة.

1.1.2 متطلبات تصميم بطاقة الأداء المتوازن

يوجد عدد من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية الأساسية للتطبيق الناجح لبطاقة الأداء المتوازن ويمكن توضيحها من خلال النقاط الآتية:¹

- تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية؛
- أن يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام لإدارة الإستراتيجية وليس كنظام للقياس؛
- ضرورة الاستجابة للتغيرات البيئية والضغوطات التي تتعرض لها المؤسسات؛
- ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس البطاقة، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحاً لكل الموظفين في المؤسسة؛
- ضرورة إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات؛
- يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن، ليتم اختيار مجموعة من المقاييس تتناسب والإستراتيجية، وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة؛
- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك الموظفين؛

¹ - ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين، مجلد 17، العدد 02، 2009، ص ص: 751-752.

- ضرورة إدراك أنه ينبغي الجمع بين المقاييس الكمية والنوعية في بطاقة الأداء المتوازن؛
- ضرورة تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات التي تميز كل مؤسسة، وقدرتها التحليلية للمعلومات؛
- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى، ومن أعلى إلى أسفل لإدراك التغييرات المستمرة؛
- يجب البدء بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين، مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق؛
- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية، كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.

2.1.2 خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن

يمكن إجمال الخطوات الأساسية لبناء وتصميم بطاقة أداء متوازنة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (06): خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية، مصر، 2009، الطبعة الأولى، ص: 100.

يوضح الشكل أعلاه الخطوات الأساسية لبناء وتصميم بطاقة الأداء المتوازن، والمتمثلة في: تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، تحديد وصياغة الإستراتيجية، تحديد الأهداف الإستراتيجية، تحديد العوامل الحرجة للنجاح، تحديد المؤشرات، تحديد وتطوير خطة العمل، تحديد الأفعال التنفيذية، المتابعة والتقييم. وسيتم التفصيل في هذه الخطوات من خلال النقاط الآتية:

أ. تحديد الرؤية الإستراتيجية: تقوم بطاقة الأداء المتوازن على رؤية شاملة، مشتركة وملائمة لوحدة الأعمال التي يكون لها عملاء، قنوات توزيع متعددة، مرافق انتاج ومقاييس أداء مالي خاصة بها، ويتم تحديد الرؤية من خلال عقد مقابلات مع مسؤولي الإدارة العليا لتحديد رؤية المؤسسة، ورسالتها والغايات والأهداف، التي ترغب في الوصول إليها، من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها،

وتتمثل هذه المجالات في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.¹ ولتحديد رؤية المؤسسة بدقة يتطلب ذلك دراسة وتحليل بعض العوامل من أهمها ما يلي:²

- مراعاة الطرق التي ستؤثر بها تطور تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة مستقبلا؛
- اتجاهات حاجات العميل من المنتجات والخدمات المستقبلية، مما يخلق تهديدات وفرص جديدة؛
- الأخذ بعين الاعتبار سرعة التغيير ومواكبته لتنمية العمل وتطويره.

ب. تحديد وصياغة الإستراتيجية: يتم تنفيذ هذه الخطوة من خلال تحديد المجالات الرئيسية للمؤسسة، التي يجب أن تلتزم بها لتحقيق النجاح في تحقيق الرؤية الإستراتيجية لأي مؤسسة واضحة ومحددة، وقابلة للتحقيق.³

فعندما يتم تحديد وفهم الإستراتيجية فإن عملية اختيار مقاييس الأداء من الممكن أن تبدأ، وفي معظم المؤسسات فإن العملية الخاصة بتحديد الإستراتيجية تبدأ بفهم الأهداف المالية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، والهدف من بطاقة الأداء المتوازن هو مساعدة المؤسسة على تنفيذ الإستراتيجية، ولكي تتجح في ذلك لا بد أن تحدد الإستراتيجية بوضوح، والتنسيق بين مقاييس الأداء والإستراتيجية.⁴

ت. تحديد الأهداف الإستراتيجية: انطلاقا من المحاور الإستراتيجية التي تم تحديدها بوضوح، تقوم المؤسسة بتحديد مجموعة من الأهداف الإستراتيجية الموزعة على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، والمرتبطة مع بعضها البعض.⁵ فوضع وتحديد الأهداف بصورة منطقية، صحيحة ومنزبطة يأتي في سلم الأولويات، باعتبارها تعمل على تحويل رسالتها ورؤيتها إلى مستويات أداء تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. ويبرز دور بطاقة الأداء المتوازن من خلال مساهمتها في تركيز الأهداف وتوضيحها وإيجاد مؤشرات ملائمة لها، وموازنتها بحيث تعطي انعكاسا مقبولا من طرف جميع أصحاب المصلحة.⁶

ث. تحديد العوامل الحرجة للنجاح: تعني هذه الخطوة الانتقال من الإستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما تحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية، بحيث تحدد المؤسسة ما هي أكثر العوامل تأثيرا على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.⁷

¹ - نور الدين مزياي، صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص: 254.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 106-107.

³ - Geoff Carter, **Op. cit**, p: 13.

⁴ - سعد صادق البحيري، مرجع سابق، ص: 247-248.

⁵ - Geoff Carter, **Op. cit**, p: 14.

⁶ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 87.

⁷ - عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، العدد 03، ديسمبر 2015، ص: 140.

ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسات أن تحدد عوامل النجاح الحاكمة وترتيبها حسب الأولوية، مثلا تحديد العوامل الخمسة الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تم وضعها سابقا، كما يجب على المؤسسة أن تحدث ترابط أفقي ورأسي بين عوامل النجاح.¹

ج. تحديد المؤشرات: إن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يتطلب من المديرين الاتفاق على تحديد تلك المؤشرات الأكثر أهمية لنجاح إستراتيجية المؤسسة. ويجب أن تتميز هذه المؤشرات بالخصائص التالية:²

- أن تساعد المؤشرات على التواصل مع الإستراتيجية؛
- أن تساعد على تحفيز المؤسسة؛
- قيادة السلوك المرغوب؛
- أن تكون موثوقة؛
- أن يتراوح عدد المؤشرات من 20 إلى 30 مؤشرا في جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

ويتمثل الرهان الأكبر في هذه الخطوة في إلزامية إيجاد علاقات سبب ونتيجة واضحة، وأيضا وجوب خلق توازن بين المؤشرات المختلفة لمجالات الرؤية، بالإضافة إلى ضرورة إحداث ترابط ما بين إستراتيجية وأهداف المؤسسة من جهة، ومؤشرات الأداء من جهة أخرى.³

ح. تحديد وتطوير خطة العمل: من خلال هذه الخطوة يتم تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال خطوتين أساسيتين: صياغة الأهداف ووضع خطة عمل، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

• **صياغة الأهداف:** يتم صياغة وتحديد أهداف لكل مقياس مستخدم، وتحتاج المؤسسة إلى أهداف قصيرة المدى وأهداف طويلة المدى معا، حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصلة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.⁴ ومن الضروري أن تلتزم المؤسسة عند تحديد الأهداف للمقاييس بالشروط الآتية:⁵

- ✓ أن تكون الأهداف قابلة للقياس الكمي من جانب (الوقت/التكلفة/الجودة)؛
- ✓ أن يكون هناك ارتباط منطقي واضح بين الأهداف والمقاييس والإستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- ✓ يجب أن تركز بعض الأهداف على المدى المتوسط وال المدى الطويل، إضافة إلى المدى القصير؛

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 120.

² - Geoff Carter, Op. cit., p: 15.

³ - مراد كواشي، مرجع سابق، 2011/2012، ص: 230.

⁴ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 127.

⁵ - Geoff Carter, Op. cit., p: 15.

✓ يجب أن تكون الأهداف داعمة لبعضها البعض، ومترابطة أفقيا ورأسيا.

• **وضع خطة عمل:** لكي تكتمل المقاييس يجب على المؤسسة أن تحدد الخطوات الواجب اتباعها

لتحقيق الأهداف والرؤية التي تم صياغتها، وينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين، وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية.¹

خ. **تحديد الأفعال التنفيذية:** تستلزم هذه الخطوة وضع بيان للأنشطة والأفعال التي ينبغي الشروع في تنفيذها لبلوغ الأهداف، والانتقال بالخطة إلى الواقع الملموس، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وكذلك تحديد المسؤوليات والأدوات.²

د. **المتابعة والتقييم**

تقوم المؤسسة بمتابعة تحقيق المقاييس، من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس بطاقة الأداء المتوازن، وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام.³

2.2 عوامل نجاح وفشل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

إن تطبيق وتجسيد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المؤسسة يخضع لمجموعة من العوامل التي قد تساهم في نجاح أو فشل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

1.2.2 عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

في إطار استخدام بطاقة الأداء المتوازن، يمكن الإشارة إلى مجموعة من العوامل التي تساهم في التنفيذ الناجح للبطاقة من خلال العناصر الآتية:⁴

• **فهم الذات:** من الضروري الإشارة إلى أن المؤسسة تشبه الفرد في ضرورة فهم الذات للاتجاه نحو الفاعلية، ومن ثم مواجهة متطلبات التنفيذ وخاصة المهام الحرجة، وهذا يتطلب إعادة فحص نظام القياس لمعرفة أفضل وثقة أعلى في القدرات، ولا يمكن أن يتم فهم الذات إلا من خلال وعي وفهم عال للمهارات والتي بدونها لا يمكن أن يكون التنفيذ فعالا لعمل بطاقة الأداء المتوازن.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 128.

² - مراد كواشي، مرجع سابق، 2012/2011، ص: 231.

³ - صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012/2011، ص: 47.

⁴ - مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص: 108-110.

- فهم دورة تعلم بطاقة الأداء المتوازن: من الضروري الفهم الواضح لارتباط دورة التعلم في إطار بطاقة الأداء المتوازن بحالة التحفيز والتحرك باتجاه الأداء المتميز، وهذا ما يمكن المؤسسة من التكيف والفهم السريع لما يجري حولها من أحداث والاستجابة لها.
- معرفة خارطة الطريق للتنفيذ: يتطلب تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن التركيز على الأفراد، العمليات، التكنولوجيا في البداية وقبل كل شيء، ولتحقيق ذلك فإن الأنشطة الرئيسية المحددة للتنفيذ تحتوي على أهداف وغايات، واختيار معايير وفرق العمل التي يفترض أن تدعم من قبل الإدارة العليا.
- التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن بصفتها مشروعاً متكاملاً: أشارت التطبيقات الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن إلى أن أفضل طريقة لنجاحها هي جعلها جزءاً أساسياً من ثقافة المؤسسة، وذلك بجعلها مشروعاً منتجاً ذو قيمة وفائدة للمؤسسة.
- استخدام التكنولوجيا: إن اعتبار التكنولوجيا مورداً أساسياً يساهم في التنفيذ الفعال لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة أمر ضروري، وذلك لأن تنفيذ البطاقة سيحصل على كامل المميزات التي تسرع من تنفيذها بدعم كامل من التكنولوجيا المتطورة.
- التعاقب في بطاقة الأداء المتوازن: يمثل التعاقب في بطاقة الأداء المتوازن برنامجاً متكاملاً يعطي مدلولات إيجابية للعمل بجد من قبل الجميع، حيث أن تجميع البيانات من خلال المقابلات ومعالجتها في مراحل متعاقبة يربطان النشاط بالنتائج بشكل سريع.

2.2.2 عوامل فشل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

لا تتجح جميع المؤسسات في تطوير وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل يمكن أن تؤدي إلى مشاكل عند بناء البطاقة، فبعض المؤسسات قد تعتمد على عدد قليل من المؤشرات في كل بعد، فلا تمثل بذلك بطاقة الأداء المتوازن توازناً بين النتائج المراد تحقيقها ومحركات الأداء لتحقيق هذه النتائج، على عكس بعض المؤسسات التي تتضمن مؤشرات كثيرة للأداء، بحيث يكون اهتمام المسؤولين منتشراً إلى حد يجعلهم لا يعيرون اهتماماً كافياً لتلك المؤشرات التي يمكن أن تحدث أثراً كبيراً. ورغم كل هذه المشاكل فإن عملية تصميم البطاقة لا تشكل التحدي الكبير للتنفيذ الناجح لها، وإنما التحدي الأكبر يتمثل في ضعف العمليات التنظيمية المتعلقة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والتي يمكن التطرق إلى أهمها فيما يلي:¹

¹- Anthony A. Atkinson and al, Op. cit., p p: 47-48.

- **عدم التزام الإدارة العليا إلى حد ما:** يعتبر عدم التزام الإدارة العليا أكبر عائق في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، وذلك لأنه في بعض الأحيان يتم تفويض بناء البطاقة إلى مستوى الإدارة الوسطى، وحيث أن الدافع لبناء البطاقة في المؤسسة في بعض الأحيان ينشأ من قسم الجودة أو الإدارة المالية، فتكتفي الإدارة العليا بمنحهم الموافقة لبناء بطاقة أداء متوازن لكنها لا تفهم الحاجة إلى هذا النظام وأهميته. وفي النهاية فإن عدم مشاركة الإدارة العليا في بناء وتنفيذ البطاقة سيؤدي إلى تركيز القياسات الجديدة على تحسين العمليات التشغيلية ولن تكون بطاقة الأداء المتوازن نظاما شاملا لتنفيذ الإستراتيجية.
- **عدم توصيل بطاقة الأداء المتوازن إلى جميع المستويات:** إن الغرض من بطاقة الأداء المتوازن هو توجيه المؤسسة بأكملها والتحكم فيها وقيادتها نحو تحقيق تصور مشترك للمستقبل، وبالتالي يجب أن تكون رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها واضحة لجميع الموظفين حتى يتمكنوا من تحقيقها، وإذا كان عكس ذلك فإن فرض خطط على الموظفين لتطوير الأداء مما يؤدي إلى مقاومتها لأنهم ينظرون إلى أن هذه الخطط وأدوات إدارة الأداء كوسائل عقابية.¹
- **يتم التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن كنظام استشاري بدلا من اعتبارها مشروعاً أو نظاماً إدارياً.**

3.2 وظائف واستخدامات بطاقة الأداء المتوازن

تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة من خلال مجموعة الوظائف التي تقوم بها، إضافة إلى مجالات استخداماتها والاستفادة منها كنظام لتقويم أداء المؤسسات.

1.3.2 وظائف بطاقة الأداء المتوازن

يمكن اعتبار بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحقيق العديد من الوظائف من أهمها:

- **توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة:** حيث يتم توضيح رؤية وإستراتيجية المؤسسة وكيفية تنفيذها، وترجمتها إلى أهداف ومقاييس، وذلك من خلال توضيح تصور المؤسسة بخصوص السوق المستهدف، فئات العملاء الذين ستقوم المؤسسة بخدمتهم وذلك لتحقيق أهدافها، كما تحدد المؤسسات أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية، التعلم والنمو، العملاء والبعد المالي، حيث تحدد ما المطلوب القيام به في كل بعد من أبعاد الأداء.²
- **توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة:** تساهم بطاقة الأداء المتوازن في توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة، وذلك لإعلام جميع الموظفين بالأهداف الرئيسية التي

¹- Salini Bafaneli, **The balanced scorecard: A key to performance improvement?**, Available at: <https://www.academia.edu>, 26/02/2018, p: 06.

²- نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ياغي، مرجع سابق، ص: 51.

يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية، مما يبسر على الموظفين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي للمؤسسة.¹

• **التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:** يظهر أفضل تأثير لبطاقة الأداء المتوازن عندما يتم توظيفها لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف في الأبعاد الأربعة للبطاقة. ومن خلال العلاقات السببية تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي، فمثلا تخفيض التكلفة يمكن ترجمته إلى توفير تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات أفضل للموظفين.²

• **التغذية العكسية والتعليم:** حيث تركز التغذية العكسية على تقييم ما إذا كانت المؤسسة قد قامت بتنفيذ إستراتيجياتها من خلال مقارنة الأهداف المخطط لها بالأداء الحالي، وهذا ما يسمح بالتحسين المستمر للإستراتيجية.³

2.3.2 استخدامات بطاقة الأداء المتوازن

على مدى السنوات الماضية تبنت العديد من المؤسسات نظام بطاقة الأداء المتوازن، وحقت نتائج فورية، وقد تم اكتشاف أن هذه المؤسسات لم تكن تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لتكمل المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية لقياس الأداء بصورته المتعددة فقط، وإنما أيضا تم استخدامها كأداة للتواصل تدعم تنفيذ وإدارة الإستراتيجية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:⁴

• **بطاقة الأداء المتوازن كنظام قياس:** عندما صمم كابلان ونورتن في البداية بطاقة الأداء المتوازن كانا يحاولان حل مشكلة قياس الأداء، وذلك نتيجة الانتقادات الموجهة للمؤشرات المالية، فأدى ذلك إلى ضرورة التركيز على المؤشرات غير المالية، نظرا لأهميتها في نجاح الأداء الشامل للمؤسسة، وذلك من خلال توزيع المؤشرات المالية وغير المالية على الأبعاد الأربعة للبطاقة بصورة متوازنة.

• **بطاقة الأداء المتوازن نظام إدارة إستراتيجي:** وصف كل من كابلان ونورتن بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إدارة إستراتيجي، إلى جانب كونها أداة للتواصل وقياس الأداء، باعتبارها تساعد على موائمة الأهداف قصيرة الأجل مع الإستراتيجية، إضافة إلى أنها تساعد على تنفيذ الإستراتيجية بشكل مثالي، من خلال ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومؤشرات ومقاييس موزعة على الأبعاد الأربعة للبطاقة.⁵

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 82-83.

² - نفس المرجع السابق، ص: 83.

³ - Salini Bafaneli, **Op. cit**, p: 07.

⁴ - Paul R. Niven, **Op. cit**, 2006, p: 190.

⁵ - Robert S. Kaplan, David P. Norton, **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard business Review, USA, 2007, p: 13.

• بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتواصل: تساهم البطاقة في عمليات التواصل بين مختلف المستويات، والجوانب الضرورية للعمل، فالقياسات في بطاقة الأداء المتوازن تعطي إمكانية لتقاسم المعلومات، كما تساهم في تفعيل عملية الحوار والتعلم وتطوير جوانب التحسين والتغيير الضرورية بأكفأ الطرق.

بعد ما تم التطرق إلى المدخل التطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن، والتي من خلالها تم التعرف على أهم المتطلبات الأساسية لبناء وتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، إضافة إلى التطرق إلى الخطوات الأساسية لتصميمها، وأهم عوامل نجاح وفشل تصميم بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، إلا أنه يمكن القول أن من أهم عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن هي أن تواكب مختلف التغيرات والتحديات في مختلف المجالات، بما في ذلك المجال الاجتماعي والبيئي، بما يخدم المتطلبات الأساسية للاستدامة تحت ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن المستدام، وهذا ما سيتم تناوله من خلال العنصر الموالي.

3. بطاقة الأداء المتوازن المستدام

في إطار التوجه نحو التنمية المستدامة والأخذ بأبعادها وجوانبها من طرف المؤسسة، أصبح من الضروري أن تربط المؤسسات بين توجهات التنمية المستدامة وبطاقة الأداء المتوازن، فأدى ذلك إلى تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن ليشمل إدماج التوجهات والمؤشرات المجتمعية من خلال إضافة بعد خامس أو إدماج المؤشرات المجتمعية ضمن الأبعاد الأربعة التقليدية، ويتم ذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الخطوات وتوفير مجموعة من المتطلبات، وهذا ما سيتم تناوله في العناصر الآتية:

- الاستدامة الركيزة الخامسة لبطاقة الأداء المتوازن؛
- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدام؛
- دمج الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن: المداخل، المقاربات والخطوات.

1.3 الاستدامة الركيزة الخامسة لبطاقة الأداء المتوازن

يعود مفهوم الاستدامة إلى سنة 2002 في مؤتمر الشبكة الخضراء للبيئة، حين قدم كل من فرانك فيج، توبياس هان، ستيفان شالتجير وماركس فاغندر ورقة بحثية تدعى "بطاقة الأداء المتوازن المستدام" ودعى المؤلفون من خلال هذه الدراسة إلى إدراك الجوانب البيئية والاجتماعية وضرورة إدراجها ضمن بطاقة الأداء المتوازن، كما اقترح الباحثون ضرورة التركيز على الركائز الثلاثة للاستدامة (الاقتصادية، البيئية والاجتماعية) وكيفية استخدامها ودمجها لتعديل بطاقة الأداء المتوازن، وذلك باعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن التقليدية تركز على الأهداف المالية، وتتجاهل الأهداف غير المالية والمرتبطة بالاستدامة البيئية والاجتماعية.¹

1.1.3 مفهوم الاستدامة

تتمثل الفكرة الجوهرية للاستدامة في حماية موارد اليوم للمستقبل من مختلف الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية المتكاملة، إلا أن الاستدامة المؤسسية تشير إلى تحقيق الاستدامة من الناحية الاقتصادية فقط، وبالتالي توجب على المؤسسات ألا تنظر إلى ممارسات الاستدامة كعبء.² وذلك لأن مفهوم الاستدامة لا يشير فقط إلى الجوانب المالية ولكن أيضا إلى الجوانب البيئية والاجتماعية، والهدف الأساسي للاستدامة يتمثل في المضي قدما في جميع الأبعاد في الوقت نفسه ودمجها ضمن ممارسات

¹ - Alexander Johansson, Li Larsson, **A Standalone Sustainability Balanced Scorecard**, Undergraduate Thesis, Business Administration, Blekinge Institute of Technology, Sweden, 2015, p: 06.

² - Gülşe Yılmaz, Nuri İnel, Mehmet, **Assessment of Sustainability Performances of Banks by TOPSIS Method and Balanced Scorecard Approach**, International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS), USA, Vol 04, N 01, 2018, p: 63.

وإستراتيجيات المؤسسة.¹ حيث تتميز المؤسسات عالية الاستدامة بأنها تركز بشكل كبير على أصحاب المصلحة كجزء من إستراتيجية المؤسسة، وهذا لأن إشراكهم في إستراتيجياتها يساعد على فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وذلك لاتخاذ قرارات فيما يتعلق بإدارة أصحاب المصلحة.²

ويقصد بالاستدامة خلق الأهداف الاقتصادية بالتوازي مع الأهداف البيئية والاجتماعية، ويتطلب إنشاء حالة عمل من أجل الاستدامة إدارة إستراتيجية لتحديد وإنشاء الروابط بين الأهداف الاجتماعية والبيئية من جهة، والأهداف الاقتصادية من جهة أخرى، وبالتالي فإن الاستدامة تتمثل في كيفية زيادة الأنشطة الاجتماعية والبيئية لزيادة الأرباح الاقتصادية.³ وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ذلك لابد أن تتقيد بمجموعة من المتطلبات أهمها ما يلي:⁴

- يتعين على المؤسسة أن تقوم بنشاط بشكل طوعي أو اختياري يهدف بشكل أساسي للمساهمة في حل المشاكل الاجتماعية والبيئية، وليست مجرد رد فعل للالتزام باللوائح القانونية؛
- يجب أن يخلق النشاط تأثيرا إيجابيا للأعمال أو مساهمة اقتصادية لنجاح المؤسسة، أي أن تكون هناك علاقة السبب والنتيجة المباشرة وغير المباشرة بين البعد الاقتصادي والقضايا الاجتماعية والبيئية؛
- أن تكون هناك حجة واضحة ومقنعة بأن هناك نشاط معين في المؤسسة أدى أو سيؤدي إلى تحقيق آثار أو نتائج اقتصادية، اجتماعية وبيئية.

2.1.3 مراحل الاستدامة

تتحقق الاستدامة وفقا لمجموعة من المراحل المتمثلة فيما يلي:⁵

- مرحلة ما قبل الامتثال للاستدامة: تركز المؤسسة على تحقيق الأرباح والحد الأدنى من التكلفة؛
- مرحلة الامتثال للاستدامة: تدير المؤسسة التزاماتها من خلال الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها، ويتم التعامل مع الاستدامة البيئية والاجتماعية على أنها تكلفة؛

¹- Erik G. Hansen, Stefan Schaltegger, **Pursuing Sustainability with the Balanced Scorecard: Between Shareholder Value and Multiple Goal Optimisation**, Centre for Sustainability Management, University Lüneburg, Germany, 2012, available at: <http://ssrn.com/abstract=2169335>, 26/02/2018, p: 09.

²- Robert G. Eccles and al, **The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance**, Management Science, Institute for Operations Research and the Management Sciences, USA, Vol 60, N 11, 2014, p: 02.

³- Stefan Schaltegger and al, **Business cases for sustainability: the role of business model innovation corporate sustainability**, International Journal of Innovation and Sustainable Development, Inderscience publishers, Geneva, Switzerland, Volume 06, N 02, 2012, p p: 03-05.

⁴- **Ibid**, p: 03.

⁵- Howard Rohm and Dan Montgomery, **Op. cit**, P: 02.

• **مرحلة ما بعد الامتثال للاستدامة:** تترك المؤسسة في هذه المرحلة أنه يمكنها أن تحقق الحد الأدنى من التكاليف والمخاطر، عن طريق التقليل من النفايات، والتلوث، والاستخدام الأمثل للطاقة، وتقليل الآثار الاجتماعية والبيئية؛

• **مرحلة الإستراتيجية المتكاملة:** تعتبر المؤسسة في هذه المرحلة مؤسسة ملتزمة بدمج أبعاد الاستدامة ضمن إستراتيجيات أعمالها ونشاطاتها الرئيسية؛

• **مرحلة الالتزام العاطفي:** يكون لدى المؤسسة دافع عاطفي للالتزام بالاستدامة، وتحسين المؤسسة والمجتمع والبيئة، لأن ذلك هو الشيء الصحيح الذي يجب القيام به، أي أن هذه المرحلة تتمثل في الإبلاغ عن نتائج أعمال المؤسسة في ثلاثة مجالات رئيسية وتتمثل في الآتي:

✓ **البعد الاقتصادي:** ويشمل المبيعات، الأرباح، عائد الاستثمار، فرص العمل التي تم إنشاؤها، التدفق النقدي....

✓ **البعد البيئي:** ويركز هذا البعد على أداء المؤسسة من خلال تأثيرات نشاطات المؤسسة على الهواء، الماء والتربة، النفايات والتنوع البيولوجي واستخدام الطاقة...

✓ **البعد الاجتماعي:** يشمل مسؤولية المنتج، الآثار المجتمعية، ممارسة العمل، حقوق العمال...

3.1.3 علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالاستدامة

في كثير من الأحيان تفنقر المؤسسات إلى أنظمة التحكم المناسبة، والتي تكون قادرة على تنفيذ ومراقبة الأهداف البيئية، الاجتماعية والاقتصادية في أداة واحدة، لذلك غالبا ما ترغب المؤسسات في دمج الاستدامة بأبعادها الثلاثة ضمن نظام إدارة واحد.¹ وإحدى هذه الطرق التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق المواءمة بين ممارسات الاستدامة مع إستراتيجية المؤسسة هي بطاقة الأداء المتوازن التي توفر إطار لدمج المؤشرات غير المالية في مختلف عمليات المؤسسة.² حيث يشير Moller et Schaltegger أنه من الضروري في إدارة الاستدامة أن تربط المؤسسات بين توجهات التنمية المستدامة ونتائج بطاقة الأداء المتوازن.³ وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن تناسب هذا التحدي حيث تشمل مجالات مهمة للاستدامة

¹ - Thomas Bieker and Bernhard Waxenberger, **Op. cit.**, P: 06.

² - Janet B. Butler and al, **Op. cit.**, P: 02.

³ - خليل شرقي، نموذج مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2016، ص: 146.

وهي إرضاء الأطراف ذات المصلحة، التعلم التنظيمي، التطور، وإمكانية إدخال مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي المرتبط بأبعادها.¹

ومن الأسباب التي تجعل من بطاقة الأداء المتوازن كإطار لنشر ثقافة الاستدامة ما يلي:²

- أنها تتضمن مقاييس أداء يمكن فهمها وتوضيحها بوضوح؛
- أنها تضيف قيمة ويمكن دمجها في نظم القيمة المضافة الموجودة بالمؤسسة؛
- أنها تغطي الأبعاد الثلاثة للاستدامة وهي البعد الاقتصادي، البيئي والاجتماعي.

2.3 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدام

سيتم التطرق من خلال هذا العنصر إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام كمفهوم حديث ومتطور لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية، من خلال التطرق إلى نشأتها وأهم التعريفات التي تناولتها، إضافة إلى التطرق إلى أهم الفروقات بين بطاقة الأداء المتوازن التقليدية وبطاقة الأداء المتوازن المستدام.

1.2.3 ظهور بطاقة الأداء المتوازن المستدام

في محاولات للعديد من المؤسسات للتوجه نحو الاستدامة لتحسين إنتاجيتها وتخفيض التكاليف، تبنت المؤسسات العديد من الأدوات والنظم المختلفة التي من شأنها أن تساهم في دمج أبعاد التنمية المستدامة مثل نظم الإدارة البيئية ISO 14001 ونظم إدارة الجوانب الاجتماعية ISO 18001. إلا أن المؤسسات واجهت العديد من المشاكل في محاولة لتنفيذ هذه الأدوات، ولعل من أهمها عدم وجود معلومات عن كيفية دمج أبعاد التنمية المستدامة في إستراتيجية المؤسسة، ومن أجل معالجة هذه المشاكل فقد اقترح العديد من الباحثين أن معالجة هذه القضية يكون من خلال تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن.³

كما أنه تم إنشاء بطاقة الأداء المتوازن لزيادة النظر في مطالب أصحاب المصلحة، من خلال الأخذ بعين الاعتبار لمتطلبات العملاء والمساهمين من منظور خاص، إضافة إلى النظر في متطلبات الموظفين وهذا المفهوم يحمل نوعاً من النقص، وذلك لأن هناك مجموعات أخرى من أصحاب المصلحة

¹ عبد القادر لحسين، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، الجزائر، 23/22 نوفمبر 2011، ص: 330.

² نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 21، العدد 02، ديسمبر 2005، ص: 22.

³ Yulia Wati, Chulmo Koo, An introduction to the green it balanced scorecard as a strategic it management system, The 44th Hawaii international conference on system sciences, USA, 2011, p 02.

معنية بأنشطة المؤسسة وعلى سبيل المثال: المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة، حيث يمكن إثبات شرعية مطالبهم بسهولة، فأدى ذلك إلى اقتراح ودمج المزيد من أصحاب المصلحة في نموذج بطاقة الأداء المتوازن.¹

حيث بعد عشرون سنة رأى كابلان ونورتش أن هناك أسباب لتطوير بطاقة الأداء المتوازن بسبب مجموعة من التحديات والتغيرات التي واجهت المؤسسات، ومن أهمها تحديات استدامة المؤسسات، باعتبار أن المؤسسة مساهمة في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية. وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن قادرة على دمج الجوانب غير الملموسة ولكن مع ذلك يجب تطويرها لتصبح نظاما متكاملًا لإدارة استدامة المؤسسة.²

وهو ما حدث فعلا سنة 2007 عندما أضاف كل من Kaplan et Reisen de pinho بعد الإدارة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة التقليدية، وهذا إيمانا منهما بأهمية هذا البعد في عملية تقييم أداء المؤسسة. وبذلك تحولت تسمية هذه الأداة من بطاقة الأداء المتوازن إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام، وكان الهدف الأساسي من هذه الأداة هو ربط تسيير المؤسسات بإستراتيجية التنمية المستدامة، وذلك من أجل تمكين هذه المؤسسات من خلق القيمة بشكل مستدام وعلى المدى الطويل.³

وقد كانت هناك آراء متعددة حول كيفية إدخال ودمج البعدين البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن، وهذه الآراء إجمالاً تصب في وجوب الأخذ بأحد هذه المداخل الثلاثة الآتية:⁴

- دمج الاستدامة البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن؛
- إضافة بعد إضافي خامس يأخذ بعين الاعتبار أبعاد الاستدامة البيئية والاجتماعية؛
- تصميم بطاقة أداء متوازن مستدام مستقلة عن بطاقة الأداء المتوازن التقليدية.

2.2.3 تعريف بطاقة الأداء المتوازن المستدام

بطاقة الأداء المتوازن المستدام لا تختلف إلى حد بعيد مع بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، بل تجعل من أبعادها الأربعة (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو) أساساً لتحقيق الإدارة البيئية وإدارة الاستدامة. ويمكن أن تظهر بطاقة الأداء المتوازن المستدام بإضافة بعد خامس وهو البعد

¹ - Thomas Bieker and Bernhard Waxenberge, **Op. cit**, p: 05.

² - Stefan Schaltegger, Florian Lüdeke-Freund, **Op. cit**, p : 11-12.

³ - مراد كواشي، مرجع سابق، 2012/2011، ص: 244.

⁴ - مراد كواشي، مرجع سابق، 2014، ص: 79.

المجتمعي أو بعد الاستدامة، أو دمج التوجهات والمؤشرات المجتمعية ضمن الأبعاد الأربعة التقليدية.¹ وبغض النظر عن الطريقة التي يتم من خلالها دمج الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن فإن بطاقة الأداء المتوازن المستدام تشكل إطارا مفتوحا يضم مؤشرات موجهة نحو تحقيق التنمية المستدامة.² وبالتالي فهي امتداد لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية تهدف إلى دمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية ضمن إدارة المؤسسة بطريقة منظمة.³ من خلال التركيز على الأبعاد الاجتماعية والبيئية التي تساهم في تحسين الأداء الاقتصادي وتستبعد عوامل الأداء البيئي أو الاجتماعي التي لا تساهم في تحسين الأداء الاقتصادي.⁴

وقد طورت بطاقة الأداء المتوازن المستدام لغرض التركيز على المجالات الأكثر تنوعا مثل المجالات الاجتماعية والبيئية، وتعرف بأنها عبارة عن عملية التكامل بين المجالات البيئية والاجتماعية بالإضافة إلى المجالات الاقتصادية لتوفير إمكانيات كفاءة لتحقيق إدارة مستدامة.⁵

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن المستدام بأنها إطارا قويا لإدارة وتقييم كلا من الجوانب البيئية والاجتماعية، بالإضافة إلى الجوانب الاقتصادية، ودمج المسائل الاجتماعية والبيئية في نظام خلق القيمة للمؤسسة، بالإضافة إلى كونها أساس نظم الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.⁶ ويمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام لن تستبعد الأدوات الأخرى لاستدامة المؤسسات مثل نظم الإدارة البيئية والاجتماعية، ولكنها تساعد في نشر فكرة الاستدامة داخل عمليات وهياكل المؤسسة وربطها بالعمل الإستراتيجي.⁷

من خلال ما سبق يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام هي أداة تساعد في تنفيذ الأهداف البيئية والاجتماعية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة بدلا من تنفيذها كأنظمة ثانوية،⁸ صممت خصيصا لتعكس قضايا وأهداف الاستدامة، من خلال توضيح إستراتيجيات الاستدامة المناسبة وترجمتها لتكون قابلة للتنفيذ، كما أنها تساعد في التمييز بين الأداء المالي التقليدي وباقي جوانب الأداء الأخرى، ويمكن

¹ - خليل شرقي، مرجع سابق، 2016، ص: 145.

² - Andreas Moller, Stefan Schaltegger, **The sustainability balanced scorecard as a framework for eco-efficiency analysis**, Journal of industrial ecology, Published by Wiley-Blackwell on behalf of the Yale School of Forestry & Environmental Studies, Yale University, USA, Volume 09, N 04, 2008, p: 77.

³ - Fadwa chaker and al, **A Critical Evaluation of the Sustainability Balanced Scorecard as a Decision Aid Framework**, International Journal of Applied Engineering Research, University of Mascara, Algeria, Volume 12, N 14, 2017, P: 4226.

⁴ -Françoise Quairel, **Op. cit**, p p: 13-14.

⁵ - محاد عربوة، إشكالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الأداء المستدام، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 15، 2016، ص: 114.

⁶ - عبد القادر لحسين، مرجع سابق، ص: 331.

⁷ - يوسف بومدين، اعتماد بطاقة الأداء المتوازن البيئية كألية لتأهيل بيئة منظمات الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 14، ديسمبر 2013، ص: 394.

⁸ - Diana Bagdoniené and al, **Op. cit**, p: 467.

استخدامها لتصميم نظام قياس الأداء، وتقييم الإستراتيجية، وتحقيق قيمة مستدامة لأعمال المؤسسة.¹ وبالتالي فهي أداة لإدارة وقياس الأداء الإستراتيجي صممت لتحقيق أهداف إستراتيجية الاستدامة من مختلف أبعادها.²

3.2.3 الفرق بين بطاقة الأداء المتوازن وبطاقة الأداء المتوازن المستدام

عند إجراء مقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن وبطاقة الأداء المتوازن المستدام يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظام إدارة مهيكلا حسب منطق الضبط الذاتي لدورة الإدارة (خطط، إعمل، دقق، نفذ)، وبهذا فهي أداة لدى المؤسسات للإدارة وتنفيذ متطلبات أصحاب المصالح وتحويل الإستراتيجيات إلى أنشطة، أما بطاقة الأداء المتوازن المستدام فإنها تستند إلى بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، إلا أنها توفر مجالا أوسع من خلال إحداث التكامل بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة الاجتماعية، البيئية والاقتصادية، وبالتالي فإن لها محتوى مختلف وربما هيكل مختلفا. فبالإضافة إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة التقليدية، يمكن أن تتضمن بطاقة الأداء المتوازن المستدام بعدا خامسا من أجل إظهار قضايا أصحاب المصالح.³

وهناك العديد من النقاط الجوهرية التي من الممكن استخدامها للمقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن وبطاقة الأداء المتوازن المستدام يمكن توضيحها فيما يلي:

- أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام يمكن أن تساعد على تحديد الأهداف البيئية والاجتماعية المهمة للمؤسسة أو لوحد الأعمال الإستراتيجية، بينما بطاقة الأداء المتوازن لا تستطيع أن تحدد تلك الأهداف؛
- يمكن لبطاقة الأداء المتوازن المستدام أن تتبنى بالتفصيل العلاقات السببية بين الجوانب النوعية والأداء المالي، بينما بطاقة الأداء المتوازن تتجاهل ذلك؛
- أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط يمكن أن تعزز الشفافية للقيمة المضافة المحتملة، والتي تنشأ من مجالات بيئية واجتماعية، عكس بطاقة الأداء المتوازن التي لا تقدم تلك الشفافية التي تعزز القيمة المضافة؛
- بطاقة الأداء المتوازن المستدام توفر إطارا مرجعيا يجعل من الممكن فهم كيف تنشأ العلاقات السببية بين الأبعاد الاقتصادية، البيئية والاجتماعية، بالإضافة إلى ذلك فإن قسم البيئة أو الاستدامة في المؤسسة

¹ - Frank Medel-González and al, **Op. cit**, p: 05.

² - Erik G. Hansen, Stefan Schaltegger, **Op. cit**, p: 09.

³ - محاد عريوة، مرجع سابق، 2016، ص: 115.

يمكن أن يحصل على خبرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام نفسها، وقد تزيد من القبول الداخلي، وبالنتيجة فإن تفعيل بطاقة الأداء المتوازن المستدام يمكن أن يكون كذلك عملية تدريب مفيدة.

3.3 دمج الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن: المداخل، المقاربات والخطوات

إن اعتماد الاستدامة كمقياس يعتمد على مواقف المستخدمين من الأداء المقترحة لقياس الاستدامة، وبالتالي فإن عدم وجود طريقة أو أداة ناجحة لقياس آثار الاستدامة يعني أن إستراتيجية الاستدامة لا تحظى بالأولوية في الخطة الإستراتيجية للمؤسسات على المدى الطويل، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن كحل ممكن للتعامل مع هذه الحواجز التي تحول دون إدراج الاستدامة في إستراتيجية المؤسسة.¹

1.3.3 مداخل دمج الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن

اقترح الباحثون ثلاثة طرق أو مداخل أساسية لدمج الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن، وقد تم الإشارة إليها في مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدام، وهي موضحة كالآتي:

أ. دمج الاستدامة البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

يمكن أن تندرج الجوانب البيئية والاجتماعية ضمن الأبعاد الأربعة القائمة لبطاقة الأداء المتوازن، وهذا يعني أن يتم دمج الجوانب البيئية والاجتماعية ضمن إستراتيجية المؤسسة، لتصبح بذلك الجوانب البيئية والاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية.² وتتطلب هذه الطريقة أن تتكامل الجوانب البيئية والاجتماعية في آلية السوق من خلال أسعار السوق المحددة، ولكن في الواقع يتم التعامل مع جوانب الاستدامة البيئية والاجتماعية على أنها عوامل خارجية، وذلك لأنها تعود بأصولها إلى أنظمة غير سوقية لا تنعكس في أسعار السوق.³ ويمكن توضيح الاستدامة في الجوانب الأربعة كالآتي:⁴

- **البعد المالي:** على الرغم من عدم وجود أدلة معتمدة متاحة تظهر العلاقة المباشرة بين إدارة الاستدامة والربحية المالية، إلا أنه يمكن ملاحظتها من خلال تخفيض التكاليف سواء كانت مباشرة (استهلاك الطاقة/المواد) أو غير مباشرة (تكاليف الامتثال للمتطلبات البيئية والاجتماعية أو العقوبات) ويشمل البعد المالي أيضاً إدارة الأصول أو الاستثمارات التي تمثل مساهمات مقدمة فيما يتعلق بإدارة الاستدامة.
- **بعد العملاء:** تعني الاستدامة من منظور العملاء العمل على إرضاء العملاء وأصحاب المصلحة وتحقيق القيمة، من خلال توجيه العملاء نحو الأعمال والأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة.

1- Alexander Johansson, Li Larsson, **Op. cit**, p: 07.

2- Frank Figge and al, **Op. cit**, p: 07.

3- Stefan Schaltegger, Florian Lüdeke-Freund, **Op. cit**, p: 12.

4- Tairan Huang and al, **Op. cit**, p: 22.

- **بعد العمليات الداخلية:** يتم توسيع عملية القياس لتشمل إدارة الموارد والطاقة وتقليل النفايات بطريقة فعالة، وذلك من خلال التشديد على الامتثال للقوانين التي من المفترض أن تضمن عمليات إنتاج آمنة وإنتاج منتجات بيئية تأخذ بعين الاعتبار الجوانب البيئية والاجتماعية.
- **بعد التعلم والنمو:** يعكس هذا البعد كيفية توفير المعرفة اللازمة للتعامل مع قضايا الاستدامة، وذلك من خلال زرع ثقافة الاستدامة لدى الموظفين.

ب. إضافة منظور خامس غير سوقي إلى بطاقة الأداء المتوازن

وهو النموذج الأكثر حداثة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، حيث يسلط الأهمية الإستراتيجية لكل من البعد البيئي والاجتماعي، والتأكيد عليهما كقيمة رئيسية في المؤسسة.¹ حيث توجه المؤسسة اهتماماتها من خلال هذا البعد نحو تحسين الأداء البيئي والاجتماعي، بقدر اهتمامها واجتهادها في سبيل تحسين الأداء الاقتصادي وتحقيق الأهداف الاقتصادية، حيث يجب على المؤسسة أن تتحمل إزاء انتهاكات البيئة الناتجة عن ممارسة نشاطاتها غرامات كبيرة في حالة التقصير عن تلافي الآثار السلبية لنشاطها على البيئة والمجتمع، كما يجب أن تلتزم بإعداد تقارير تبين مدى التقدم الذي أحرزته في سبيل خدمة البيئة والمجتمع بهدف تحقيق إستراتيجية الاستدامة.²

ت. تصميم بطاقة أداء متوازن مستدام مستقلة عن بطاقة الأداء المتوازن التقليدية

يعتبر بنثر وآخرون أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام مناسبة للكثير من المؤسسات مثل المؤسسات التي ليس لديها بطاقة أداء متوازن قائمة ولكن ترغب في دمج جوانب الاستدامة، إضافة إلى أنه يمكن استخدامها من قبل المؤسسات التي ترغب في التأكيد على الاستدامة باعتبارها هدف إستراتيجي ولكن دون المساس ببطاقة الأداء المتوازن التقليدية القائمة في المؤسسة.³ كما أن هذه الطريقة مناسبة للكثير من المؤسسات التي ليس لديها بطاقة أداء متوازن قائمة ولكن تريد قياس أو دمج الاستدامة دون تحمل التكلفة التي ينطوي عليها اعتماد بطاقة الأداء المتوازن على نطاق واسع.⁴

¹ - Zeynep Tuğçe Kalender, Özalp Vayvay, **Op. cit**, p: 80.

² - علي خلف سلمان الركابي، جليدة عيدان الذهب، **استعمال بطاقة العلامات المتوازنة لدعم التنمية المستدامة**، المؤتمر العربي السنوي العام الأول: واقع مهنة المحاسبة بين التحديات والطموح، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العراق، 16-17 أبريل 2014، ص: 25-26.

³ - Janet B. Butler and al, **Op. cit**, p: 05.

⁴ - Alexander Johansson, Li Larsson, **Op. cit**, p: 08.

2.3.3 مقاربات دمج الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن

انطلاقاً من المداخل السابقة لدمج الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن تظهر خمسة مقاربات أساسية وضحتها بيكر جيما يندر كالتالي:¹

أ. **المقاربة الجزئية:** وتكون بإدخال واحد أو اثنتين من مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، والتي تكون معرضة أكثر لأمر الاستدامة.

ب. **المقاربة المشتركة:** يطلق عليها أيضاً بطاقة الأداء للخدمات المستدامة، وهي تعني استخدام المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام في بعض أجزاء المؤسسة فقط، حيث تظهر على مستوى وظيفة محددة.

ت. **المقاربة العرضية:** يتم إدخال مؤشرات الاستدامة البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، تركز على الأمور المستدامة الممكنة أو المحركة للقيمة من أجل النجاح في المستقبل.

ث. **المقاربة الإضافية:** يتم إضافة بعد خامس خاص بالاستدامة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وهذا الحل يطور حالة الاستدامة في المؤسسة.

ج. **المقاربة الكلية:** يتم فيها ربط بعد الاستدامة بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها، ومن ثم يجعل علاقات السببية واضحة، بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية، وهي تهدف إلى إدخال الأمور البيئية والاجتماعية في كل الأبعاد مروجاً لفكرة ثقافة المؤسسة بالاستدامة.

ومن الناحية المثالية على المؤسسة أن لا تكفي باختيار الطريقة المناسبة لدمج أبعاد الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن، وإنما ينبغي أيضاً تنسيق وتحديد المقاييس المهمة والمناسبة لقياس مدى التقدم نحو تحقيق أهداف الاستدامة، وبالرغم من وجود قواعد صعبة حول طبيعة وعدد المؤشرات التي ينبغي أن يشملها كل بعد، إلا أن هناك مجالات لإدراج مؤشرات كثيرة، هذه الأخيرة التي يجب أن تعكس إستراتيجية المؤسسة، وعموماً يجب الأخذ بمجموعة من الاعتبارات عند اختيار مؤشرات القياس في بطاقة الأداء المتوازن المستدام، ويمكن توضيح أهمها فيما يلي:²

- التأكد من وجود هدف أساسي للقياس؛
- التعريف بمصطلحات قياس الاستدامة واستخدامها بشكل منسق في جميع أنحاء المؤسسة، باعتبارها جديدة بالنسبة لكثير من المؤسسات؛

¹ - جميلة الجوزي، تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتطوير الأداء البيئي للشركات البترولية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 08، ص ص: 221-222.

² - Janet B. Butler and al, Op. cit., p: 06.

- أن المعلومات المطلوبة للقياس تساعد في توفير آلية للتأكيد على التقدم في مجال الاستدامة؛
- يجب أن تتماشى نتائج القياس مع أهداف الاستدامة؛
- من الأفضل وجود مؤشرات رئيسية لقياس الاستدامة، لأنها توفر مستوى أعلى من المعلومات المفيدة حول أداء المؤسسة مستقبلاً؛
- ينبغي أن تظهر نتائج القياس تقييم لمدى التقدم نحو تحقيق أهداف الاستدامة.

3.3.3 تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام

إن عملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام لا تختلف عن تصميم بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، حيث أن كل منهما يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات وإتباع مجموعة من الخطوات.

أ. متطلبات تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام

- يجب على المؤسسات تلبية عدد من المتطلبات الأساسية والتي تمكن من صياغة بطاقة أداء متوازن ومستدام، ويمكن توضيحها في النقاط الآتية:¹
- أن تساهم البطاقة في تقييم عمليات الإدارة القائمة على الأنشطة البيئية والاجتماعية؛
 - أن يتم دمج الجوانب البيئية والاجتماعية ضمن النظام العام للإدارة في المؤسسة؛
 - أن يتم دمج الجوانب البيئية والاجتماعية وفقاً لأهميتها الإستراتيجية.
- ويمكن إضافة بعض المتطلبات التي انبثقت من خلال الملاحظات عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام في بعض المؤسسات، ويمكن إجمال هذه المتطلبات فيما يلي:²
- إنشاء قيادة فعالة لديها مسؤوليات عديدة؛
 - تبسيط رؤية وإستراتيجيات وحدات الأعمال؛
 - تحديد عناصر الأداء التي تربط الرؤية والإستراتيجية بنتائج الأعمال؛
 - ضرورة تعريف بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مستوى الوظائف والأقسام والأفراد؛
 - تطوير مقاييس ومعايير فعالة على المدى القصير والطويل؛
 - تطوير موازنة دقيقة وتكنولوجيا معلومات وأنظمة اتصال ومكافآت فعالة؛
 - اعتبار المعايير الخاصة بالأداء كعملية مستمرة تتطلب إعادة تقييم وصيانة وتحديث؛

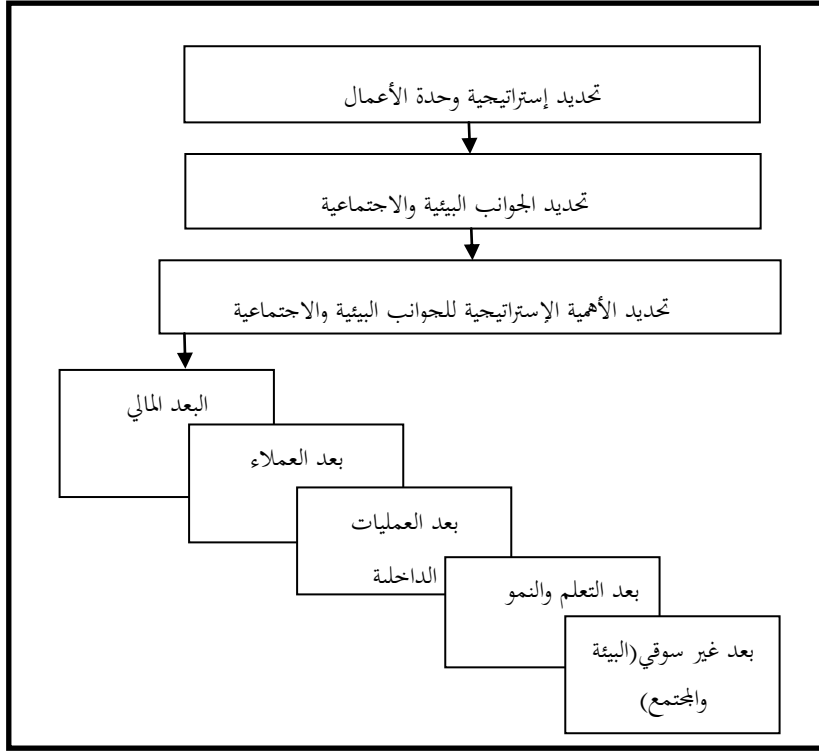
¹ - Frank Figge and al, **Op. cit**, p: 10.

² - محاد عريوة، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام للمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص:

- اعتبار البطاقة كعامل وسيط لمواجهة التغيرات التي تحدث في المجتمع والمؤسسة.
- ب. خطوات صياغة بطاقة الأداء المتوازن المستدام

تحتاج المؤسسة إلى إتباع ثلاثة خطوات رئيسية لصياغة بطاقة أداء متوازن ومستدام وهي موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (07): خطوات صياغة بطاقة أداء متوازن ومستدام



Source : Stefan Schaltegger, Florian Lüdeke-Freund, **The Sustainability Balanced Scorecard Concept and the Case of Hamburg Airport**, Centre for Sustainability Management, University Lüneburg, Germany, 2011, P: 15.

يتضح من الشكل أعلاه أن خطوات صياغة بطاقة الأداء المتوازن المستدام تتمثل في: تحديد إستراتيجية وحدة الأعمال، تحديد الجوانب البيئية والاجتماعية، تحديد الأهمية الإستراتيجية للجوانب البيئية والاجتماعية، ويمكن توضيح هذه الخطوات بأكثر تفصيل في العناصر الآتية:

- **تحديد إستراتيجية وحدة الأعمال:** كأول خطوة لصياغة بطاقة الأداء المتوازن المستدام هي تحديد وحدة الأعمال والتي سيتم تطوير بطاقة الأداء المتوازن فيها، وقد تكون وحدات الأعمال متطابقة على مستوى مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم، بينما في المؤسسات الكبرى توجد في الكثير من الأحيان عدة وحدات للأعمال، والتي تهدف إلى مختلف الفئات من العملاء، والتي غالبا ما يتم تنظيمها على أنها مراكز للربح. ولاختيار وحدة الأعمال يفترض وجود إستراتيجية مسبقة لوحدة الأعمال، ومن المهم الإشارة

إلى أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام ليست أداة لصياغة الإستراتيجية بل أنها أداة لوصف وترجمة الإستراتيجيات القائمة باستمرار من أجل تعزيز التنفيذ الناجح لإستراتيجية الاستدامة.¹

• **تحديد الجوانب البيئية والاجتماعية ذات الصلة بوحدة الأعمال الإستراتيجية:** لتحديد الجوانب البيئية والاجتماعية ذات العلاقة بوحدة الأعمال الإستراتيجية يمكن تطبيق إطارين لتحديد التدخلات البيئية والاجتماعية لوحدة الأعمال، حيث يوضح الإطار الأول الكشف عن المجالات البيئية (الانبعاثات المؤثرة، كثافة الطاقة، الضوضاء، الإشعاعات....). أما بالنسبة للإطار الثاني يكشف عن المجالات الاجتماعية لوحدة الأعمال، ويقترح هذا الإطار الأخير التفريق بين أصحاب المصلحة المباشرين وغير المباشرين، حيث يتم الحكم على التدخلات الاجتماعية من وجهة نظر الجهات الفاعلة، ويرتبط أصحاب المصلحة المباشرين بوحدة الأعمال مباشرة من خلال تدفقات المواد وتبادل الموارد، أما أصحاب المصلحة غير المباشرين فهم غير مرتبطين مباشرة بوحدة الأعمال مثل وسائل الإعلام.²

• **تحديد الأهمية الإستراتيجية للجوانب البيئية والاجتماعية:** تتضمن هذه الخطوة تحديد مدى ملائمة جوانب الاستدامة البيئية والاجتماعية لنجاح الأداء الاقتصادي على المدى الطويل،³ وذلك انطلاقاً من تحديد التدخلات البيئية التي تحدث بين منتجات وعمليات وحدة الأعمال، وهذه التدخلات في الأخير هي المسؤولة عن الآثار البيئية، فالمشاكل البيئية تعزى إلى تدخلات مادية أو كيميائية أو غير ذلك....والى جانب التدخلات البيئية فإنه يجب تحديد الجوانب الاجتماعية، هذه الأخيرة التي تعتمد بشكل كبير على التفضيلات والقيم المختلفة للجهات الفاعلة المعنية، وبالتالي فإنه من الأفضل تصنيف الجوانب الاجتماعية وفقاً للجهات الفاعلة (أصحاب المصلحة) ذات الصلة بوحدة الأعمال، وبالتالي فإنه يجب توفير كشف بتلك المجالات يشمل قائمة شاملة لجميع المجالات البيئية والاجتماعية المحتمل ظهورها وخاصة ما يتلاءم منها مع الإستراتيجية في إطار عمل وحدة الأعمال.⁴

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام بوسعها أن تأخذ جميع جوانب الأداء الشامل لتحقيق الاستدامة في وقت واحد وبطريقة متوازنة، وهي إطار للقياس والإدارة والإبلاغ عن نتائج إستراتيجية الاستدامة في المؤسسة، كما أنها لا توفر نطاقاً أوسع من خلال دمج أبعاد الاستدامة الاقتصادية، البيئية والاجتماعية فحسب، وإنما توفر أيضاً منهجية لسد الفجوة بين المستويات الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة.

¹- Frank Figge and al, **Op. cit**, P: 10.

²- Stefan Schaltegger, Florian Lüdeke-Freund, **Op. cit**, P: 15

³- **Ibid**, P: 16.

⁴- Frank Figge and al, **Op. cit**, P: 11-12.

خاتمة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل تم التوصل إلى أن بطاقة الأداء المتوازن من أكثر الأنظمة الحديثة فعالية في تقييم الأداء، نظرا لتركيزها على أربعة جوانب مختلفة للأداء (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو)، وتجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، العوامل الداخلية والخارجية، وتقييم المدى القصير والبعيد، مما يساهم في ترجمة إستراتيجية المؤسسة، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة. وقد تم إنشاؤها انطلاقا من الانتقادات التي وجهت إلى النظم التقليدية لقياس الأداء والتي كانت تعتمد فقط على المؤشرات المالية، فجاءت بطاقة الأداء المتوازن كأداة جمعت بين المؤشرات المالية وغير المالية، إلا أن هذا لم يجعلها تسلم من الانتقادات وذلك انطلاقا من إهمالها للجوانب البيئية والاجتماعية، فأدى ذلك إلى تعديل بطاقة الأداء المتوازن لتعكس أهداف وأبعاد الأداء البيئي والاجتماعي، بالموازاة مع الأهداف الاقتصادية، ليكون أداء المؤسسة شاملا ومتوازنا ومستداما. فأصبحت تسمى ببطاقة الأداء المتوازن المستدام، هذه الأخيرة التي تستخدم كأداة لتحقيق التوازن في نشاط المؤسسة، من خلال قياس وتقييم الأداء الشامل من خمسة أبعاد (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البعد المجتمعي). غير أن فعالية بطاقة الأداء المتوازن المستدام لا تتوقف على قياس وتقييم الأداء الشامل بل إنها تتعدى إلى المساهمة في تحسين الأداء الشامل، وترجمة الإستراتيجية بنجاح، وتحسين عمليات وممارسات المؤسسة، لتلبي توقعات أصحاب المصلحة على أفضل نحو. وسيتم التطرق إلى دور بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تحسين الأداء الشامل في الفصل التالي.

الفصل الثالث:

استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام
كمدخل لتحسين الأداء الشامل للمؤسسة

تمهيد

تسعى مختلف المؤسسات لبناء هياكل ووضع أسس لتطوير أدائها، والحرص على ديمومته، للحفاظ على المكانة الوطنية، والوصول إلى اقتحام واكتساب الأسواق العالمية، فهو من المفاهيم التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها، لتتبع وضعيتها وقدرتها المالية، كما أن تحسين الأداء أصبح أمراً ضروريا خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية، واشتداد المنافسة، وهو هدف جوهري وضروري لجميع المؤسسات، مهما كان نوعها وحجمها، وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم تحسين الأداء يأخذ اتجاهين، حيث يشير الأول إلى الإجراءات المتخذة من أجل تحقيق أفضل النتائج، أما الاتجاه الثاني فيتعلق بنتائج الأعمال في حد ذاتها، وذلك بهدف تحقيق المزيد من الأداء الشامل، مع الأخذ بعين الاعتبار لتوقعات جميع الأطراف ذات المصلحة، بشكل أفضل، لذا كان لزاما على إدارة المؤسسات أن تهيأ الظروف المناسبة لضمان الأداء بأعلى المستويات، وذلك من خلال الاعتماد على تطبيق نماذج، ومفاهيم إدارية معاصرة، تستطيع من خلالها تقليص أو إلغاء الفجوة في الأداء، ومن بين هذه النماذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام، التي تعتبر كوسيلة تمكن المؤسسة من الحصول على الميزة التنافسية، وتحقيق القدرة على التنافس بنجاح من ناحية، ومن ناحية أخرى تعتمد على مؤشرات منطقية وواقعية، تمكنها من تقويم الأداء الشامل، الذي يعتبر ضرورة من أجل أن تكون قادرة على اقتراح خطط للتحسين، ومساعدة المؤسسة على التطور، وهذا ما سيتم تناوله في العناصر الآتية:

- الإطار النظري لإدارة وتحسين الأداء الشامل؛
- مداخل تحسين الأداء الشامل: عوامل النجاح والتحديات؛
- بطاقة الأداء المتوازن المستدام المنهج التكميلي لتحسين الأداء الشامل.

1. الإطار النظري لإدارة وتحسين الأداء الشامل

تسعى المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحاضر إلى الوصول لتحقيق أداء ناجح، والسعي للتغلب على الصعوبات والمعوقات نحو تحقيق أهدافها الأساسية، وهذا ما جعل المؤسسات تنظر إلى إدارة الأداء كمفهوم جديد، تطور من خلال التحول من التركيز على عملية التقييم فقط، إلى التركيز على التطوير والتحسين، وبالتالي فإن إدارة الأداء تمثل نهجا إستراتيجيا متكاملًا، لتقديم النجاحات المتواصلة للمؤسسة، عن طريق تحسين الأداء، وهذا ما سيتم تناوله في العناصر الآتية:

- مفهوم إدارة الأداء؛
- المبادئ والاهتمامات الرئيسية لإدارة الأداء؛
- مدخل لتحسين الأداء الشامل.

1.1 مفهوم إدارة الأداء

تستند إدارة الأداء في أكمل معانيها إلى الاعتماد على كل ما تؤديه المؤسسة في سبيل تحقيق الغرض النهائي والكلي للمؤسسة.

1.1.1 تعريف إدارة الأداء

تعرف إدارة الأداء بأنها عملية نظامية لتحسين الأداء، من خلال تطوير أداء الأفراد والجماعات، وهي وسيلة للحصول على نتائج أفضل، عن طريق فهم وإدارة الأداء، ضمن إطار متفق عليه من الأهداف والمعايير المخطط لها، ومتطلبات الكفاءة لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.¹ وهي استخدام معلومات ونتائج قياس الأداء للتأثير الإيجابي في تغيير الثقافة التنظيمية، والأنظمة والعمليات، من خلال المساعدة في تحديد أهداف الأداء، تخصيص الموارد، وإعلام المديرين، إما بتأكيدا أو تغيير توجهات السياسة أو البرامج الحالية، لتحقيق تلك الأهداف، ومشاركة نتائج الأداء في متابعة تلك الأهداف.² كما تشير إدارة الأداء إلى التقييم والتحسين المستمر للأداء، فهي تنشأ رابطا واضحا بين الأداء والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.³

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج مكونين أساسيين لإدارة الأداء:⁴

¹ - Michael Armstrong, **Op. cit**, p: 01.

² -Richard H. Hopf and al, **Op. cit**, p: 05.

³ -Wayne F Cascio, **Global performance management systems**, Research Gate, Germany, 2012, Available at : <https://www.researchgate.net>, 29/01/2019, p: 01.

⁴ -Herman Aguinis, **Op.cit**, p p: 02-03.

• **عملية مستمرة:** إدارة الأداء عملية مستمرة، تنطوي على تحديد الأهداف، والغايات، ومراقبة الأداء، وتلقي التدريب، والتغذية العكسية المستمرة؛

• **التوافق مع الأهداف الإستراتيجية:** وتتطلب إدارة الأداء أن تتوافق أنشطة الموظفين ومخرجاتهم مع أهداف المؤسسة، مما يساعد المؤسسة على اكتساب القدرة على المنافسة، وبذلك فإن إدارة الأداء تخلق صلة مباشرة بين أداء الموظف والأهداف التنظيمية، مما يجعل مساهمة الموظفين واضحة وصريحة في المؤسسة.

كما تعرف إدارة الأداء بأنها عملية منهجية، تشرك فيها المؤسسة موظفيها لتحسين الفعالية، لتحقيق أولوياتها وأهدافها.¹ وتعتبر إدارة الأداء إستراتيجية تهدف إلى تحسين الموارد والعمليات على جميع المستويات في المؤسسة، لتلبية مجموعة مشتركة من الأهداف الإستراتيجية، وينظر إلى إدارة الأداء وفقاً لثلاثة مستويات وهي:²

• **إدارة أداء المؤسسات:** التكامل مع أنظمة ذكاء الأعمال على سبيل المثال: بطاقة الأداء المتوازن، وضع الميزانية، والتخطيط للمؤسسات؛

• **إدارة أداء الأعمال:** التكامل مع أنظمة التشغيل، مثل تخطيط موارد المؤسسات؛

• **إدارة الأداء التشغيلي:** نشاط تجاري موجه نحو مراقبة العمليات، ومع ذلك فإن متطلبات إدارة الأداء على نطاق المؤسسة تتطلب إشراك جميع الموظفين على جميع المستويات.

وغالبا ما يتم استخدام قياس الأداء وإدارة الأداء بالتبادل، ومع ذلك فهي مختلفة بشكل واضح، حيث يساعد القياس على مراقبة الأداء خلال فترات منتظمة، والإبلاغ عنه لأصحاب المصلحة، وقياس الأداء هو عنصر أساسي وحاسم في إدارة الأداء، ومن ناحية أخرى فإن إدارة الأداء تشمل مجموعة من الممارسات المصممة لتحسين الأداء، وهي نهج يستخدم لقياس وتحليل البيانات، فضلا عن غيرها من الأدوات، لتسهيل التعلم والتحسين، وتعزيز التركيز على النتائج.³

إضافة إلى ضرورة التمييز بين إدارة الأداء وتقييم الأداء، فتقييم الأداء هي عملية تشمل تقييم الموظف مرة واحدة في السنة، دون جهد مستمر لتقديم الملاحظات والتدريب، وبالتالي فإن تقييم الأداء هو

¹ - فضل حمد سلمان القيسي، صفا محمد إبراهيم، دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 92، 2016، ص: 227.

² - Mike Ferguson, **A business process and performance management framework from the intelligent business**, Intelligence Business Strategies, England, 2007, p: 02.

³ - The National Performance Management Advisory Commission, **A performance Management framework for state and local government: From measurement and reporting to management and improving**, USA, 2010, p: 03.

عنصر مهم في إدارة الأداء، ولكنها مجرد جزء منها، أي أن إدارة الأداء هي أكثر بكثير من مجرد قياس وتقييم للأداء.¹

مما سبق يمكن القول أن إدارة الأداء هي نموذج يتكون من عدة عمليات متداخلة ومتكاملة، تهدف إلى تحقيق نتائج الأداء المحددة، وبما يحقق أهداف المؤسسة ذاتها، ويتم ذلك من خلال تحديد مستوى الأداء المطلوب، ومن ثم قياس المستوى الفعلي للأداء، وتحديد الفارق بين المستوى الفعلي والمطلوب، والعمل على تقليل الفارق بينهما، والعمل على تحسين الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المرغوب أو المتوقع.

2.1.1 أهداف إدارة الأداء

الهدف العام من إدارة الأداء هو تحقيق أداء مرتفع، والتحسين المستمر لعمليات ومهارات الموظفين، وبالتالي فإن إدارة الأداء تهدف إلى موائمة الأهداف الفردية للموظفين مع أهداف المؤسسة، وبشكل عام تشمل أهداف إدارة الأداء مجالين: التقييم والتحسين، وهي موضحة كآلاتي:²

أ. أهداف التقييم

- توفير التغذية العكسية للموظفين على جميع المستويات؛
- تطوير قواعد صالحة لقرارات التوظيف المتعلقة بالأجور، الترقيات، إنهاء الخدمة.....؛
- توفير الوعي للموظفين حول نتائج الأداء غير المرضية.

ب. أهداف التحسين

- مساعدة الموظفين في جميع المستويات على تحسين أوضاعهم وتطوير مهاراتهم؛
- تشخيص المشاكل التنظيمية؛
- تعزيز الالتزام من خلال مناقشة الفرص الوظيفية، وخطط العمل، والحاجة للتدريب.

ويمكن القول أن إدارة الأداء تهدف بصفة عامة إلى ما يلي:³

- تمكين وتحفيز ومكافأة الموظفين على بذل أقصى جهودهم؛
- تركيز مهام الموظفين على الأمور الصحيحة، والقيام بها بشكل صحيح؛
- موائمة الأهداف الفردية مع الأهداف العامة للمؤسسة؛
- إدارة وتوفير الموارد، لتحقيق المسؤوليات والأهداف.

¹- Herman Aguinis, **Op.cit**, p: 03.

²- Wayne F. Cascio, **Op. cit**, p p: 04-05.

³- Michael Armstrong, **Op. cit**, p p: 02-03.

3.1.1 أهمية إدارة الأداء

يمكن توضيح أهمية إدارة الأداء بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية:¹

- أ. زيادة الدافع والحافز على الأداء: حيث أن تلقي تغذية راجعة عن أداء الموظف تزيد من الدافع للأداء المستقبلي، إضافة إلى أن معرفة كيفية أداء الموظف، ونجاحه الماضي، يقدم الدافع لإنجازات مستقبلية.
- ب. توضيح وتحديد العمل ومعاييرها: حيث تساهم إدارة الأداء في تحديد مهام الموظفين الذين يتم تقدير أدائهم، وتوضيحها أكثر، إضافة إلى اكتساب الموظفين فهما أفضل لما هو مطلوب منهم، ليصبحوا ذو أداء أفضل.
- ت. تحسين الرؤية الذاتية والتطور: يمكن أن تساعد إدارة الأداء على تطوير الموظفين والمشاركين في هذا النظام، من خلال فهم أفضل لأنشطة التطور، التي تعتبر ذات قيمة داخل المؤسسة، إضافة إلى مساعدتهم على تحديد مساهمهم المستقبلي المهني بشكل أفضل.
- ث. الإجراءات الإدارية تكون أكثر عدالة وملائمة: تقدم إدارة الأداء معلومات مناسبة عن الأداء، التي يمكن أن تستخدم للأعمال الإدارية، مثل الزيادات (العلاوات)، الترقيات،.....، وبصفة عامة يساعد نظام إدارة الأداء على اتخاذ القرار.
- ج. وضوح الأهداف التنظيمية: توضح إدارة الأداء أهداف الوحدة والمؤسسة، وتوضح الصلة بين الأعمال المنجزة ونجاح المؤسسة، ويسهم ذلك في كيفية ارتباط أهداف المؤسسة بأهداف الموظفين، كما يمكن أن تساعد إدارة الأداء على تحسين قبول الموظفين للأهداف العامة للمؤسسة.
- ح. المقارنة بشكل أفضل بين الأداء الجيد والضعيف للموظف: تسمح إدارة الأداء بتحديد أسرع للموظف الجيد والضعيف، كما تساعد المشرفين والمديرين على مواجهة مشكلات الأداء، والتعامل معها قبل تفاقمها.
- خ. تسهيل التغيير التنظيمي: تستخدم إدارة الأداء لدمج الثقافة التنظيمية مع الأهداف الخاصة بالمؤسسة، لتجعل التغيير ممكنا، وذلك انطلاقا من أن الطريقة الوحيدة لتغيير الثقافة، هي تغيير طريقة أداء الموظف، وذلك لأن إدارة الأداء تقدم أدوات ودوافع للموظفين للتغيير، والتي بدورها تساعد على توجيه المؤسسة للتغيير من خلال تغيير السياسات، الممارسات، المهارات، الإجراءات التي يتم تطبيقها وتعزيزها.

¹- Herman Aguinis, **Op.cit**, p p: 04-05.

2.1 المبادئ والاهتمامات الرئيسية لإدارة الأداء

ترتكز إدارة الأداء على مجموعة من المبادئ التي تجعل منها تساهم في تحقيق الأهداف المراد تحقيقها، ويظهر ذلك من خلال الاهتمامات الرئيسية لإدارة الأداء.

1.2.1 مبادئ إدارة الأداء

تم وضع سبعة مبادئ لإدارة الأداء، وهذه المبادئ تساعد على تحويل عمليات التخطيط، والميزانية، والإدارة، وعملية التقييم في عملية واحدة لتصل لتحسين النتائج، وهذا ما يخلق قيمة في سياسات وممارسات وبرامج المؤسسة، ويمكن توضيح هذه المبادئ من خلال العناصر الآتية:¹

أ. التركيز على النتائج يتخلل الإستراتيجيات، العمليات، الثقافة التنظيمية والقرارات: إن التركيز على النتائج ضروري وأساسي لإدارة الأداء، وذلك انطلاقاً من أن الخطط والميزانيات طويلة الأجل والسنوية، وإستراتيجيات خدمة العملاء، والجهود الفردية، كلها تدور حول توضيح وتحقيق النتائج المستهدفة، عكس الممارسات التقليدية، التي تركز على العمليات التي تساعد على تحقيق الإنصاف، الاستقامة المالية، الالتزام بالقانون وغيرها.

ب. المعلومات، المؤشرات، الأهداف، الأولويات والأنشطة ذات صلة برؤية أصحاب المصلحة: يتطلب مبدأ الملائمة أن تحدد المؤسسة أهداف تتلاءم وأصحاب المصلحة، وذلك يتطلب فهم من المديرين والموظفين بوضوح كيفية استخدام أدوات وممارسات إدارة الأداء، مما يمكن من وضع الأهداف والغايات المناسبة، وتخصيص الموارد لتحقيقها.

ت. المعلومات المتعلقة بالأداء، القرارات، القوانين والعمليات شفافة، سهلة الوصول، والفهم والاستخدام: إن مبدأ الشفافية لا يعني فقط أن المعلومات سهلة الوصول، وإنما كذلك يعني أنها كاملة، منظمة، سهلة الاستخدام، سهلة الفهم، ويمكن توفير معلومات الأداء لتساهم في كيفية تحسين الأداء، وتقديم إمكانيات لتحسين إدارة الموارد، وتحسين صنع القرارات.

ث. تماشي الأهداف والبرامج والأنشطة والموارد مع الأولويات والنتائج المستهدفة: تساعد أنظمة إدارة الأداء الفعالة على ضمان أن الأهداف، والبرامج، والأنشطة، والموارد تتماشى مع الأولويات والنتائج المرجو تحقيقها، وذلك في جميع أنحاء المؤسسة، لتحقيق الكفاءة والفعالية، وتطوير وتحسين طرق التعاون، والعمل كوحدة واحدة، بدلاً من المنافسة على الموارد.

¹- The National Performance Management Advisory Commission, **Op. cit.**, p p: 08-10.

ج. صنع القرارات والعمليات في الوقت المناسب: إن جمع بيانات الأداء، وتخزينها بشكل صحيح، واستخدامها بشكل سليم ضرورية لإدارة الأداء، حيث يجب أن يكون لدى المديرين والتنفيذيين والموظفين بيانات أداء لتتبع النتائج وفهمها، ذلك لأن عملية اتخاذ القرار مهمة، وعملية أساسية للمؤسسة، تسمح بالتعلم من التجربة، وتحسين الجهود التي تفشل في تلبية التوقعات.

ح. الممارسات المستدامة على مر الوقت وعبر التغييرات التنظيمية: لكي تكون إدارة الأداء ناجحة، يجب أن تكون عبارة عن مجهود تحسين مستدام، فهي ليست حدثًا أو برنامجًا أو حلاً سريعاً يهدف إلى معالجة القضايا الحالية فقط، بل يجب أن يكون نظام إدارة الأداء مرناً بما فيه الكفاية، للتكيف مع مختلف التغييرات.

خ. تحول المؤسسة إلى إدارة الأداء: تساهم المبادئ السابقة في هذا المبدأ النهائي، وهو التحول إلى إدارة الأداء، ويعني التحول من التركيز على العملية، وعلى المدخلات والمخرجات، إلى التركيز على النتائج، من خلال تحديد الأهداف، والعمل على موائمة هيكلها، وأنظمتها، ومواردها نحو تحقيق الأهداف المخطط لها.

2.2.1 الاهتمامات الرئيسية لإدارة الأداء

يمكن توضيح الاهتمامات الرئيسية لإدارة الأداء فيما يلي:¹

أ. إدارة الأداء معنية بتحقيق النتائج: إدارة الأداء معنية بتحقيق النتائج، من خلال التركيز على العمليات المطلوبة (الكفاءات)، لتحقيق النتائج والمدخلات، من حيث القدرات (المعرفة والمهارات والكفاءة) المتوقعة من الأفراد والجماعات.

ب. إدارة الأداء معنية بالتخطيط للمستقبل: وهذا يعني تحديد التوقعات، معبرا عنها بأهداف وخطط عمل، لتحقيق النتائج المرغوبة.

ت. إدارة الأداء معنية بالقياس: لأن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، وبالتالي فإن إدارة الأداء معنية بقياس النتائج، ودرجة التقدم نحو تحقيقها.

ث. إدارة الأداء معنية بالتحسين المستمر: ويستند التحسين على الاعتقاد بأنها تسعى باستمرار للوصول إلى أي معايير الأداء المطلوبة في كل جزء من المؤسسة، مما يوفر سلسلة من المكاسب الإضافية.

ج. إدارة الأداء معنية بالاتصالات: ويتم ذلك عن طريق خلق مناخ لتبادل المعلومات، حول المؤسسة والقيم والأهداف، وهذا ما يؤسس الفهم المتبادل حول ما يجب تحقيقه.

¹ - Michael Armstrong, Op. cit, p p: 05-06.

ح. إدارة الأداء معنية بتلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة: تساعد إدارة الأداء على تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، من مساهمين، عملاء، موردين، موظفين والمجتمع، حيث يتم التعامل مع الموظفين كشركاء في المؤسسة، ويتم طلب آرائهم، وتشجيعهم على المساهمة في صياغة الأهداف والخطط.

3.1 مدخل لتحسين الأداء الشامل

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء، وتستهدف عملية تحسين الأداء الشامل تحسين أبعاده الثلاثة، والمتمثلة في تحسين الأداء الاقتصادي، البيئي والاجتماعي.

1.3.1 مفهوم تحسين الأداء الشامل

تحسين الأداء هو جزء أساسي من عملية إدارة الأداء، وهدفها تعظيم الأداء الشامل، وهو عملية منهجية لتحقيق أفضل لأهداف الأداء، وكشف أسباب الثغرات في الأداء، وتنفيذ الحلول وإحداث التغيير.¹ وبالتالي يمكن تعريف عملية تحسين الأداء، بأنها عملية الانتقال من حالة إلى حالة أفضل، والتي قد تنتج عن عاملين أساسيين وهما:²

- إما عدم وجود التوازن بين الأداء المخطط والأداء الفعلي، حيث أن هذا الأخير أقل من الأداء المخطط، وهو المفهوم الشائع حول تحسين الأداء، وفي هذه الحالة تحدد المؤسسة فجوة الأداء، وهي الفرق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي، وتبحث عن أسبابها وسبل معالجتها؛
- أو وجود توازن بين الأداء المخطط له والأداء الفعلي، ولكن تطورات وتغييرات البيئة السريعة تستوجب على المؤسسة التكيف معها، وفق ما يسمى بالتحسين المستمر للأداء، لبلوغ الأداء الأفضل والتميز، وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة بتتبع متطلبات وتحديات بيئتها، وتقوم بعملية التعديل باستمرار، في ظل واقعها الحالي، للوصول إلى الأداء المتميز.

وهي عملية تهدف إلى التحسين المستمر، تماشياً مع التوقعات المرتبطة بأصحاب المصلحة في المؤسسة، للحفاظ على الأداء بطريقة مستدامة، والهدف من تحسين الأداء الشامل، هو تحقيق مزيد من الأداء، مع الأخذ بعين الاعتبار توقعات جميع الأطراف بشكل أفضل، وأقل تركيزاً على زيادة الأرباح

¹ - Michael Armstrong, Op. cit., p: 121.

² - خليل شرقي، مرجع سابق، 2015/2016، ص ص: 67-68.

على المدى القصير.¹ وللوصول إلى تحسين الأداء الشامل يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تحديد هيكل ملائم، نظام معلومات فعال، إضافة إلى أن إمكانية تقييم أدائها، الذي يعتبر ضرورة من أجل أن تكون قادرة على اقتراح خطط التحسين، ومساعدة المؤسسة على التطور.²

إذن يمكن القول أن تحسين الأداء الشامل هو جزء أساسي من عملية إدارة الأداء الشامل، ولضمان تحسين الأداء تحتاج الإدارة العليا إلى التركيز على تطوير ثقافة أداء عالية من خلال ما يلي:³

- وضع رؤية واضحة بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وأقسامها وموظفيها على جميع المستويات؛
- تحدد الإدارة ما تتطلبه لتحسين الأداء، وتحديد أهداف النجاح، ومراقبة الأداء لضمان تحقيق الأهداف؛
- القيادة من أعلى، مما يؤكد شعور مشترك بأهمية التحسين المستمر؛
- التركيز على تعزيز المواقف الإيجابية، التي تؤدي إلى التزام الموظفين؛
- يجب أن تتماشى عملية تحسين الأداء مع الأهداف التنظيمية، ومعايير الأداء والسلوك؛
- يجب على الإدارة توفير التكنولوجيا، الأنظمة، والموارد اللازمة لتلبية توقعات الأداء، والتي تسمح بإتباع سياسات التحسين المستمر؛
- يتعين على المديرين تزويد الموظفين بفرص التعلم، والاستفادة الكاملة من مهاراتهم، وقدراتهم، والتواصل المستمر معهم، وإطلاعهم على النتائج، والاعتراف بأهمية المساهمة التي قدموها على جميع المستويات.

2.3.1 إجراءات تحسين الأداء الشامل للمؤسسات

من أهم الأهداف لعملية تقويم وإدارة الأداء هو تحسين الأداء، ويمكن تلخيص أهم إجراءات التحسين في النقاط التالية:⁴

¹ - Vincent Bronet, Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus Référent: déploiement inter entreprises de bonnes pratiques, Thèse de doctorat, Génie industriel, Université de Savoie, France, 2006, p: 10.

² - Joanna Daaboul et al, Amélioration de la performance industrielle par l'ingénierie numérique, 11^{ème} Colloque National AIP-PRIMECA, France, 22-24 avril 2009, p: 01.

³ - Michael Armstrong, Op. cit, p: 121.

⁴ - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص ص: 157-159.

أ. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء

لابد من تحديد أسباب الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المعياري أو المخطط له، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والموظفين، وذلك من خلال الكشف عن كيفية تقويم الأداء، وهل أن انخفاض عائد الموظفين، أو ندرة الموارد المتاحة لهم، هي السبب الرئيسي.

ب. تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من المشاكل، ووضع الحلول لها، ويتطلب ذلك التعاون بين الإدارة والموظفين لمناقشة المشاكل، وكشف المعلومات حول الأداء، للمساهمة في تقديم حلول تساهم في تحسين أدائهم، والقضاء على مشكلات الأداء.

ت. الاتصالات المباشرة

تعتبر الاتصالات ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال، وأسلوبه، وأنماط الاتصال المناسبة، ومن الأمثلة على الاتصالات، هو سؤال الموظفين عن أسباب انخفاض أدائهم، وما يجب القيام به لتحسين أدائهم، والتقليل من الأخطاء.

3.3.1 خطوات تحسين الأداء الشامل

يمكن توضيح أهم خطوات تحسين الأداء فيما يلي:¹

أ. التخطيط لتحسين الأداء

تتضمن هذه الخطوة التعرف الدائم على متطلبات وتوقعات العملاء، وأصحاب المصلحة، وتحديد النشاطات اللازمة لتلبية هذه المتطلبات، التي سوف تترجم إلى عمليات تنفيذية فيما بعد.

ب. تنفيذ عمليات تحسين الأداء

إن تنفيذ مشاريع التحسين بعد معاينتها، والاتفاق عليها، استناداً إلى أهداف المؤسسة المسطرة في هذا الأساس، يتم الاعتماد على تقنيات وأدوات تساعد على تحديد أولوية الحلول للمشاكل المطروحة.

¹ - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة: الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، دون ذكر رقم الطبعة، 2013، ص ص: 70-72.

ت. تدقيق نتائج التحسين وتقييمها

بعد مدة معينة من تطبيق التحسينات، والتأكد من صحة وسلامة ما كان قد خطط له، فإنه من الضروري إخضاع ما تم إنجازه ضمن هذا الأساس إلى عمليات التدقيق، والذي يتم بواسطة خلية التدقيق في المؤسسة، حيث تقوم هذه الأخيرة بتقييم نتائج التحسينات التي تمت من جهة، وتوضح وتبرز أسباب الأخطاء، ومواطن الضعف والقصور من جهة أخرى، ليتم بعد ذلك إبلاغ الإدارات والأقسام المعنية بهذه الأخطاء، للقيام بالتصحیحات اللازمة في هذا الشأن.

من خلال ما تم التطرق له سابقا يمكن القول أن إدارة الأداء مفهوم جديد وشامل بالنسبة للمؤسسات، باعتباره تجاوز التركيز على تقييم الأداء إلى التركيز على عملية تطوير وتحسين الأداء في المؤسسة، وبالتالي فإنه يمكن القول أن الطريق لتحسين الأداء الشامل هو تبني مداخل لإدارة الأداء، وذلك للوصول إلى تحقيق نتائج الأداء المحددة والوصول إلى الأهداف المرغوبة، وهذا ما سيتم التطرق له في العنصر الموالي.

2. مداخل تحسين الأداء: عوامل النجاح والتحديات

يمثل الأداء الوسيلة الرئيسية لتحقيق النتائج أو الأهداف المخطط لها، والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، لذا كان لزاماً على المؤسسات أن تهيئ الظروف المناسبة، لضمان جعل الأداء بأعلى المستويات، وذلك من خلال اعتماد أساليب وطرق لتحسين الأداء، تساهم في تحقيق فعالية أكبر لأهداف المؤسسة، واستغلال أفضل لمواردها، وهذا ما سيتم تناوله في العناصر الآتية:

- مداخل التحسين المستمر؛
- مداخل التحسين الجذري؛
- عوامل نجاح تحسين الأداء الشامل والتحديات.

1.2 مداخل التحسين المستمر

التحسين المستمر هو التعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل المؤسسة، والهدف منه بلوغ الكمال الذي لا يدرك، فتستمر ويدوم السعي إليه.¹ وهو فلسفة السعي المتواصل إلى تحسين المنتج والعملية، عن طريق سلسلة من التغييرات الصغيرة، المتزايدة والمتواصلة، والتي تمتد إلى فترات زمنية طويلة الأجل، وتعتمد بشكل أساسي على تعاون الموظفين، ومشاركتهم في تحسين كفاءة العملية الإنتاجية، وجودة المنتج والعملية، واستخدمت فلسفة التحسين المستمر لتحقيق تحسينات مهمة في التكلفة.²

ويعرف التحسين المستمر بأنه تحسينات لا تتوقف، لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتعتبر عملية التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة، وتطبيقه يؤدي إلى تولي الإدارة في العديد من المؤسسات لإعادة تقويم الكثير من ممارساتها، وهو ببساطة أن تنظر لأي شيء، وكل شيء، على أنه قابل للتحسين المستمر.³

وتوجد مضامين عديدة في ثنايا هذا المبدأ أهمها:⁴

- أن هناك فرصاً للتحسين في العمليات (أنشطة تحويل المدخلات إلى مخرجات)، ومختلف أوجه عمل المؤسسة؛

¹ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 194.

² - حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص: 202.

³ - عبد الناصر علك حافظ، حسين ولد حسين عباس، التحسين المستمر كمسار لإدارة وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص: 14.

⁴ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص: 194-195.

- أن يكون السعي للتحسين المستمر سلوك لدى كل موظف في المؤسسة، ويتطلب ذلك بناء ثقافة منظمة، متوجهة نحو التحسين المستمر، بالإضافة إلى تمكين العاملين للقيام بذلك؛
 - وجود منهجية للتحسين، لتحقيق الكفاءة والفاعلية في عمليات التحسين التي يجري القيام بها.
- ويقوم التحسين المستمر بأعمال تصحيحية على مستوى الاختلالات بصفة مستمرة، ويعتمد في ذلك على مدخلين: إدارة الجودة الشاملة، ومدخل كايزن.

1.1.2 إدارة الجودة الشاملة

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسة.

أ. تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب للإدارة، يعطي كل شخص في المؤسسة المسؤولية عن تقديم الجودة للعميل النهائي، حيث تنتظر إدارة الجودة الشاملة إلى كل عمل في المؤسسة على أنه عملية تمثل طرفاً في علاقة عميل أو مورد مع العملية التالية، ويتمثل الهدف في كل مرحلة في تحديد وتلبية متطلبات العميل، من أجل زيادة رضا العميل النهائي، بأقل تكلفة ممكنة.¹ حيث يؤدي تطبيقها إلى تقليل العمليات الإدارية، وتبسيط النماذج، وتقليل شكاوي العملاء، والاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية، كالالتزام الإداري، وتفاذي مقاومة التغيير.²

كما تعرف بأنها من أساليب التنمية الإدارية الحديثة، التي تركز على فلسفة إدارية حديثة، تمزج بين الوسائل الإدارية والجهود الإبتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة، من أجل الارتقاء بمستوى الأداء، والتحسين والتطوير المستمرين، ويتم ذلك باستثمار الموارد البشرية، والمادية، والمالية المتاحة للوفاء بمتطلبات وتوقعات المجتمع، ولا ينظر إلى التحسين الذي تحققه إدارة الجودة الشاملة باعتباره حدثاً طارئاً، بل باعتباره التزاماً مستمراً في كافة مستويات المؤسسة.³

وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة تعرف على أنها تتضمن أنشطة التحسين المستمر، بمشاركة جميع الموظفين في المؤسسة، من خلال تكامل الجهود باتجاه تحسين الأداء عند جميع المستويات، حيث

¹ - لعي بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الريبة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 64.

² - خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد 06، فبراير 1993، ص: 02.

³ - فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع وجدار للكتاب العالمي، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص: 20.

تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التكامل بين الأساليب الإدارية الرئيسية، وجهود التحسين الحالية، والأساليب الفنية، في ظل مدخل نظامي يركز على التحسين المستمر للعملية، وتركز الأنشطة في النهاية على إشباع حاجات العملاء.¹

وتعد إدارة الجودة الشاملة نظاما متكاملًا مع كل النظم الإدارية والإنتاجية والتسويقية، ويتشابه مع جميع مجالات النشاط ومستوياته، ويتغلغل في كل إجراءات العمل، وذلك لتحقيق الأهداف الآتية:²

- تزويد العملاء بالمنتجات والخدمات، بما يحقق احتياجاتهم، ويتفق مع توقعاتهم؛
 - تحسين كفاءة العمليات في المؤسسة، بما يحقق تخفيض تكلفة الأداء، دون المساس بمستوى جودة الأداء، وتقليل الوقت المستغرق في الأداء، دون المساس بمستوى الجودة، وتحسين أسلوب تقديم المنتجات والخدمات للمستفيدين، إضافة إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة أفضل، وذلك للوفاء باحتياجات العملاء؛
 - مواكبة مسيرة التطوير والتحسين لأساليب تقديم المنتجات والخدمات، للوصول إلى المستويات العالمية المتعارف عليها؛
 - التحسين المستمر لكافة مرافق وعمليات وأقسام المؤسسة؛
 - تطوير كافة عناصر المؤسسة، وعملياتها ومنتجاتها، وإدماج فكرة التطوير في صميم فلسفة الإدارة؛
 - تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة، وبناء وتنمية قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق، ومحاولات المنافسين؛
 - زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة.
- ب. إدارة الجودة الشاملة مدخلا لتحسين أداء المؤسسات

إن مسألة تحسين الأداء هي مسألة إستراتيجية تدخل ضمن الكيفية التي تهدف إلى انسجام أهداف تحسين الجودة مع الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة، بحيث تكون متكاملة ومتضافرة الجهود، من أجل الاستخدام الأمثل للموارد، والتقليل من التكاليف، وبالتالي المساهمة في تحسين الأداء، وتحقيق الربحية على المدى الطويل، وهذا يعد في حد ذاته استثمارا طويل المدى، مصدره إدماج مبادئ وأساليب إدارة

¹ - عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 205.

² - رافدة عمر الحريري، اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص ص: 275-276.

الجودة الشاملة، ضمن نشاطات المؤسسة المختلفة، أساسه عمليات التحسين المستمر.¹ ويتطلب تكوين نظام للتحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة وجود العناصر الآتية كمتطلبات:²

- تحديد أهداف التحسين؛
- تحديد متطلبات التحسين المادية والبشرية على شكل خطة عمل (تخطيط التحسين)؛
- توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا؛
- تشكيل لجنة لتنسيق عمليات التحسين؛
- فتح قنوات الاتصال بين الموظفين في مجال التحسين؛
- التحفيز المستمر والدائم للعنصر البشري.

إن الهدف من تبني إدارة الجودة الشاملة هو تحسين جودة المنتج، أو الخدمة، والاستثمار السليم للموارد المتاحة، وتقليل النفايات، وتشجيع الإدارة على تقويم جودة الإنتاجية وكميتها، حيث أن هذا النظام يوفر آليات فعالة لمواجهة وتقويم نشاطات المؤسسة، ويعمل أيضا على زيادة الإنتاج، والثقة والالتزام، أما بالنسبة لرضا العميل، من المعروف أنه من الأهداف الأساسية لنظام إدارة الجودة تقديم خدمة أفضل تتوافق مع متطلباته ورغباته، لذا فإن عمليات تحسين الجودة تحقق في النهاية رضا العملاء، من خلال الجهود المتמاسكة التي يبذلها كل موظف، كما أن نظام إدارة الجودة الشاملة يسعى دائما لطمأنة المجتمع الذي تخدمه المؤسسة على أن المنتجات والخدمات التي تقدمها هي أفضل ما يمكن تقديمه، في ظل الموارد المتاحة للمؤسسة، وأما معنويات الموظف، فهناك جانب أساسي في إدارة الجودة يتمثل في مشاركته في صنع القرارات المتعلقة بالعمل، حيث يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في المعلومات، واقتراح الحلول المناسبة للمشكلات، وهذا يساعد على إطلاق الطاقات المبدعة، والكامنة لدى الموظف، حيث يكون لديه شعور كبير في تحسين مركز المؤسسة، وهذا كله ينعكس إيجابا على الموظف، ويؤدي إلى زيادة رضاه ورفع معنوياته.³ وهذا ما يفسر دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة، انطلاقا من تحسين علاقاتها مع مختلف الأطراف ذات المصلحة، وبشكل دائم، ويعد ذلك جزءا

¹- أحمد بن عشاوي، مرجع سابق، ص: 67.

²- حيدر علي المسعودي، مرجع سابق، ص: 186.

³- فواز التميمي، أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص: 90.

من إستراتيجيتها، وتشتمل هذه العلاقات المطلوب تحسينها على العلاقة مع العملاء، العلاقة مع الموردين، العلاقة مع المؤسسات الأخرى، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:¹

• سبل تحسين العلاقة مع العملاء

ونورد منها على سبيل المثال مراسلة العملاء باستمرار، الاستفسار منهم حول ما يريدونه أو يتوقعونه من المؤسسة، إشراكهم في تطوير وتحسين جودة المنتج، من خلال تقديم مقترحاتهم، ورصد مكافأة لأحسن اقتراح، وخاصة في مجال تطوير العلاقة مع العملاء، متابعة الشكاوي من العملاء إلى أن يتم حلها وغيرها.

• سبل تحسين العلاقات مع الموردين

ونورد على سبيل المثال: تزويد المورد وباستمرار بنتائج قياس درجة رضا العملاء وشكواهم، ليعمل على تزويد المؤسسة بمستلزمات العمل التي تساعد على تحقيق الرضا لديهم، إشراك المورد في تصميم العملية الإنتاجية، ليكون على إطلاع بمستلزماتها واحتياجاتها، للعمل على توريد مستلزمات تساعد على تنفيذها، كما يتعين على المؤسسة انتقاء المورد المناسب الذي طبق إدارة الجودة الشاملة، أو كحد أدنى أن يكون حاصل على إحدى شهادات الإيزو.

• سبل تحسين العلاقات مع المؤسسات الأخرى

ويقصد بالمؤسسات الأخرى جميع المؤسسات التي تعمل ضمن البيئة المتواجدة فيها المؤسسة، كالمؤسسات الحكومية، المصارف، المؤسسات العلمية والتعليمية... الخ، ويعتبر تحسين العلاقات مع هذه المؤسسات وتعزيزها باستمرار جانبا مهما في منهجية إدارة الجودة الشاملة، من أجل كسب ثقتها ودعمها، وهذه العلاقات الحسنة لا شك أنها تجعل صورة المؤسسة لدى هذه المؤسسات جيدة، وهي خير دعاية لها لدى عملائها، الذين عندما يطلعون على هذه العلاقات ستزيد ثقتهم بالمؤسسة.

¹ - صلاح الدين حسن السيبي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات: مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى، 2011، ص ص: 307-308.

2.1.2 نموذج كايزن

من المداخل المعتمدة في المؤسسات للتحسين المستمر ما يعرف بنموذج كايزن، الذي يقوم على التركيز على التحسين المستمر لمشكلات الأداء.

أ. مفهوم نموذج كايزن

تم تقديم نموذج كايزن في التسعينيات من قبل ماساكي، وينتج هذا المصطلح عن ارتباط المصطلحين "كاي"، الذي يعني التغيير، ومصطلح "زين"، ويعني الأفضل أو الجيد، أي التغيير للأفضل، وواحدة من السمات الرئيسية لهذا النموذج هي إشراك أصحاب المصلحة في عملية التحسين، بالإضافة إلى الاعتماد على التحسين المستمر بتكلفة منخفضة، ويستخدم هذا النموذج جميع الأدوات، وطرق الإبداع لحل المشكلات، ويتم التحسين بواسطة هذا النموذج عن طريق الجهات الفاعلة، التي تكون الأقرب إلى الأنشطة المعنية بالتحسين، كما تعتمد أيضا على استخدام نظام جمع الاقتراحات، للسماح لجميع الموظفين بمشاركة ملاحظاتهم وأفكارهم للتحسينات.¹

ويقوم هذا النموذج على فلسفة البحث المستمر عن طرق تتضمن فلسفة التحسين المستمر، وتحديد قواعد المقارنة الخاصة بتجارب المؤسسات المتميزة، وخلق شعور لدى الموظفين بامتلاكهم للعملية، ويمكن أن يكون التركيز على تخفيض طول الوقت المطلوب للقيام بالعملية، إضافة إلى التركيز على التحسين المستمر على المشكلات مع العملاء أو الموردين، مثل العملاء الخارجيين الذين يطلبون باستمرار تغييرات في الكميات المشحونة، أو العملاء الداخليين الذين يفشلون في الحفاظ على المستوى العالي للجودة، والأساس في فلسفة التحسين المستمر لنموذج كايزن هو الاعتقاد بأن أي جانب من جوانب العملية يمكن تحسينه، وأن الموظفين يرتبطون بالعملية بشكل كبير جدا، ويكونون في أفضل موقع ليحددوا التغييرات التي ينبغي إجراؤها، والفكرة الأساسية تكمن في عدم الانتظار لحين تفاقم المشكلة قبل اتخاذ إجراء بشأنها.² ويعتمد نموذج كايزن للتحسين المستمر على الآتي:³

- الذهاب إلى أرض الواقع، لأنها المنطلق الأساسي للوصول للجودة الأفضل للمنتج؛

¹ - Vincent Bronet, **Op. cit**, p p: 26-27.

² - عواطف إبراهيم الحداد، **مرجع سابق**، ص ص: 210-211.

³ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، **مرجع سابق**، ص: 202.

• التتميط والتقنين، وإعداد المعايير هي أساس الصيانة، والمحافظة على العمل القائم، وكذلك لتحسينه من مختلف الجوانب، وأن التوجه إلى موقع العمل هو لأجل التأكد من المعايير القائمة ووجودها، ثم تعديلها، وتدريب الموظفين على الالتزام بها؛

• الالتزام بالمبادئ الثلاثة لكايزن في التنفيذ وهي: لا تستلمها، لا تنفذها، لا تمررها وتعني:

✓ لا تستلم أي تالف من قبلك لأنه يؤثر في الجودة؛

✓ لا تعمل أي منتج تالف من خلال عملك؛

✓ لا تمرر أي تالف لمن يليك في إجراءات العمل.

• التأكد من المشكلة بجمع البيانات الحقيقية، وتحليلها إحصائياً، فالتحسين يجب أن ينطلق من البيانات الكمية، وباستخدام أدوات الجودة؛

• إن طرح الأسئلة (ماذا وكيف) أكثر من خمس مرات يؤدي إلى الوصول إلى جذور المشكلة، بدلا من التركيز على أعراض المشكلة.

ب. دورة ديمينغ كأحد مناهج التحسين في ظل نموذج كايزن

من المناهج الإجرائية المعتمدة في تحسين الجودة في ظل نظام كايزن ما يعرف بدورة ديمينغ أو دورة PDCA، وهي تمثل دورة للتشديد على الطبيعة المستمرة لعملية التحسين، وتتمثل عناصر هذا النموذج كالاتي¹:

• **خطط PLAN:** المرحلة الأولى، تتمثل في وضع خطة للتحسين، ويتم ذلك من خلال دراسة العملية الحالية، وتتميط أو تقنين العملية، ثم جمع البيانات لتحديد المشكلة، وتحليل أسبابها، ليتم بعد ذلك وضع خطة التحسين، ومعايير التقويم لقياس النجاح؛

• **افعل DO:** المرحلة الثانية، تتمثل في اختبار الخطة من خلال تجربتها في نطاق محدود، ويتم ذلك من خلال تنفيذ خطة التحسين في نطاق محدود، وتوثيق التغييرات، وجمع البيانات بأسلوب نظامي، لأجل تقويم النجاح في التنفيذ المحدود للخطة؛

• **افحص CHECK:** المرحلة الثالثة، تتمثل في تدقيق مدى نجاح الخطة في تحقيق الأهداف المتوقعة منها، ويتم ذلك من خلال تحليل وتقويم البيانات عن نتائج تنفيذ الخطة، وتحديد مدى نجاح خطة التحسين في تحقيق أهدافها، وهل هناك حاجة للتعديل فيها؛

¹ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قعدة، مرجع سابق، ص ص: 204-205.

• **نقد ACT:** المرحلة الرابعة، تتمثل في تنفيذ الخطة التي تثبت نجاحها في الفحص على نطاق واسع، ويتم ذلك من خلال توثيق وتمييط العملية، بصيغتها الجديدة بعد التحسين الناجح لها، وإبلاغها لجميع الأطراف ذوي العلاقة وتعميمها، وإجراء التدريب للمعنيين على القيام بالعملية الجديدة.

2.2 مداخل التحسين الجذري

يعرف التحسين الجذري بأنه إعادة التصميم الجذري، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تحسينات ظاهرية للوضع القائم، من خلال التخلص من القديم تماما وفقا للهندرة، ويعني ذلك التخلي عن جميع الهياكل، والإجراءات السابقة، وابتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل.¹

ولتحقيق التحسين الجذري في الأداء يتطلب من المؤسسات التغيير في الطريقة التي تتبناها في حل المشكلات، من طريقة العثور على السبب وإصلاحه، إلى طريقة تحديد النتيجة وتحقيق ذلك، وهذا يعني التحول من التركيز على إيجاد الأسباب، إلى تكوين الحلول، والتحول من منهجية اكتشاف الأخطاء وإصلاحها، إلى هندسة الحلول.²

ويركز التحسين الجذري أكثر على المشاكل التي تحتاج إلى تصحيح كبير وفق نظام قيادي، وبالتالي فهو يعتمد على إعادة التصميم، ويتخذ مدخلين لتحقيق التحسين الجذري، وهما مدخل إعادة الهندسة ومدخل هوشين.

1.2.2 إعادة الهندسة

تعتبر إعادة الهندسة منهج التحسين المناسب، لتحسين فعالية وكفاءة أداء المؤسسات، وبالتالي تعزيز قدرتها على البقاء والاستمرار والمنافسة.

أ. مفهوم إعادة الهندسة

تعرف إعادة الهندسة بأنها إعادة التفكير بشكل أساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمؤسسات، لتحقيق نتائج تحسين في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة، الجودة، التكلفة وسرعة إنجاز العمل.³ فإعادة الهندسة تركز على العملية بأكملها، بدءا من مرحلة تصور المنتج، إلى تصميم المنتج

¹- كمال عبد الفتاح محمد بشون وآخرون، تسخير الهندرة كأداة لتطوير المنظمات العامة: تأصيل نظري، المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية، ماليزيا، المجلد 02، العدد 02، 2018، ص: 02.

²- Fred Nickols, Realizing Radical Improvements in Performance through Solution Engineering, 2012, available at: <https://nickols.us/>, 18/02/2019, p: 01.

³- Michael Hammer et James Champy, Le Reengineering: réinventer l'entreprise pour amelioration spectaculaire de ses performances, Dunod, France, 1993, p: 42.

النهائي، وتوفر الفرصة لإعادة هندسة العملية، أو للتقليل بشكل جذري في عدد الأنشطة التي يتطلبها تنفيذ عملية بمساعدة تقنية المعلومات المتقدمة.¹

وتعرف بأنها أحد المداخل الإدارية الحديثة الذي يهدف إلى إحداث تحسين جذري وسريع في مؤسسات الأعمال، من خلال إعادة تصميم العمليات الإستراتيجية، والسياسات، والهياكل التنظيمية، والقيم والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدي.² وهو الرغبة الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية، أو على الأقل المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المؤسسة، وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة، والأداء وتخفيض التكاليف، وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء.³

وبالتالي يمكن القول بأن هندسة العمليات هي "الوسيلة الإدارية التي تقدم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية، بهدف تحقيق تطور جوهري في أداء المؤسسة".⁴

ويمكن توضيح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تطبيق مدخل إعادة الهندسة فيما يلي:⁵

- **تحقيق تغيير جذري في الأداء:** إحداث تغيير في أسلوب وأدوات العمل ونتائجه، من خلال تمكين الموظفين في تصميم العمل، والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المؤسسة؛
- **التركيز على العملاء:** توجيه المؤسسة إلى التركيز على العملاء، من خلال تحديد احتياجاتهم، والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض؛
- **السرعة:** تمكين المؤسسة من القيام بأعمالها بسرعة عالية، من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، وتسهيل عملية الحصول عليها؛
- **تحسين الجودة:** تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة، لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء؛
- **تخفيض التكلفة:** تخفض التكلفة من خلال التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة؛

¹- A. Gunasekaran & B. Kobu, **Modelling and analysis of business process reengineering**, International Journal of Production Research, USA, Vol 40, No 11, 2002, p: 2522.

²- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، **التطوير التنظيمي**، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص: 318.

³- سيد محمد جاد الرب، **موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية**، دار الكتب المصرية، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص: 86.

⁴- جفري إن لوينثال، ترجمة خالد عبد الله، مراجعة سرور علي إبراهيم سرور، **إعادة هندسة المنظمة - منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة**، دار المريخ للنشر، السعودية، 2002، ص: 33.

⁵- مفلح راتب الحميدي وآخرون، **إعادة هندسة العمليات**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص: 40.

• **التفوق على المنافسين:** مساعدة المؤسسة في التفوق على المؤسسات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم، ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير، لذلك من المهم تحقيق ميزة تنافسية مثل: تخفيض التكاليف مع زيادة قيمة المنتج، وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة، وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.

ب. جهود إعادة الهندسة لتحسين أداء المؤسسات

يظهر دور إعادة الهندسة في تحسين الأداء من خلال ما يلي:¹

- تعزيز مستوى رضا الموظفين العاملين في المؤسسة؛
- خلق التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة؛
- تحقيق الاستجابة الفورية لطلبات العملاء، وتحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة إليهم؛
- تحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل، إذ يكلف كل فريق عمل بمسؤولية إنجاز عملية معينة، ويفوض الصلاحيات اللازمة لتنفيذ العمل؛
- تحول التنفيذيين إلى قياديين يرسخون مفاهيم العمل، وسلوكياته قولاً وفعلاً؛
- تحسين اقتصاديات الأداء من خلال تقديم إنتاج أكبر بطاقة أقل؛
- تسريع الاستجابة للمتغيرات على النحو الذي يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- القضاء على النظام البيروقراطي في العمل، من خلال إلغاء التقسيم السابق للعمليات، والقضاء على التخصص الوظيفي؛
- توفير فرصة الاعتماد على تطبيقات النظم الآلية والمعلوماتية، لإسناد إجراءات التغيير الجذري للعمليات.

2.2.2 نموذج هوشين

يشار إليها أحياناً باسم إدارة الاختراق، وحالياً توجد العديد من التفسيرات الاشتقاقية لهذا المصطلح، وهو نتيجة الربط بين كلمتين Ho، وتعني حرفياً القرار، و Shin وتعني الإبرة، لذا فإن منهج هوشين يوحى بفكرة إبرة البوصلة، وهذا يعني توجيه جميع أفراد المؤسسة نحو هدف مشترك.² ويعبر هوشين في مجال الأعمال عن أداة ونظام نشر إستراتيجية التغيير الجذري.³

¹ - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص: 154.

² - Vincent Bronet, Op. cit, p: 34.

³ - خليل شرقي، مرجع سابق، 2016/2015، ص: 68.

ولا يزال هوشين سرا لم يبح به اليابانيون، فهو المنهج الإداري الذي يمنح المؤسسات اليابانية قوتها التنافسية، وهو أكثر مناهج إدارة الجودة الشاملة غموضاً، فبينما يشكو كثير من المديرين من أن إدارة الجودة الشاملة لا تحقق سوى تحسينات جزئية في المنتجات والخدمات، حيث يرى ممارسو إدارة هوشين غير ذلك، حيث أن تنفيذ الإستراتيجية ما هو إلا عملية من العمليات الإدارية، وباستخدام هوشين يتم وضع المعايير الصارمة التي تضمن تحقيق الإستراتيجية¹. من خلال التركيز على قدرات التحسين لدى الموظفين، لتحقيق نجاحات إستراتيجية، وتعتمد في ذلك على مجموعة من المبادئ من أهمها ما يلي²:

- ملائمة أهداف المؤسسة مع المتغيرات في البيئة الخارجية؛
 - التركيز على معالجة الثغرات الإستراتيجية الحيوية؛
 - مشاركة كل المستويات الإدارية والتنفيذية في وضع الخطط لغلق الفجوات؛
 - تحديد طرق ومعايير قياس تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
 - ربط الخطة الإستراتيجية طويلة المدى بالخطط قصيرة المدى؛
 - تعديل الخطط بصفة مستمرة، اعتماداً على التغذية الراجعة من المستويات الإدارية والتنفيذية السفلى.
- ويبنى نظام هوشين على مجموعة من الخصائص سيتم ذكر أهمها في النقاط التالية³:
- أن نظام هوشين هو عملية يتم من خلالها التعرف على التوجه العام للمؤسسة، من خلال بناء منهجية تربط الأهداف على جميع المستويات بالرؤية الإستراتيجية؛
 - يعد نظام هوشين طريقة فعالة لتوجيه القوة التي تتمتع بها المؤسسة باتجاه نتائج الأداء الرئيسية؛
 - يمكن أن تضمن معالجة الاختلافات التي تظهر بين الأداء المخطط له والأداء الفعلي؛
 - أن نظام هوشين ليس فقط للمديرين التنفيذيين المسؤولين عن الإستراتيجية التنفيذية، فهو ينطبق أيضاً على مديري الإدارة العليا وقادة الفرق، لأنه أداة للتوجيه، تستخدم لتطوير خطط الأداء على مستوى الأفراد والفرق.

¹ خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، سير الإدارة اليابانية: توجيه الشركة باستخدام بوصلة هوشين كانري، الشركة العربية للإعلام العلمي (إشعاع)، القاهرة، العدد 08، أبريل 1996، ص: 02.

² محمد حبش، نظام هوشين كايزن الياباني السري لإدارة الجودة الشاملة، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <https://www.nhabash.com> بتاريخ 2019/07/09، الساعة 19:59.

³ نظام تخطيط هوشين: توجيه الجميع في الاتجاه الصحيح، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <https://www.annajab.net> بتاريخ 2019/07/09، الساعة 20:13.

3.2 عوامل نجاح تحسين الأداء الشامل للمؤسسات والتحديات

تعتمد عملية تحسين الأداء وتطبيق مداخل التحسين سابقة الذكر على وجود مجموعة من العوامل التي تساهم في نجاحها وتجنب مجموعة من التحديات التي تؤثر على تطبيقها ونجاح عملية التحسين.

1.3.2 عوامل نجاح تطبيق مداخل التحسين

إن تطبيق مداخل تحسين الأداء التي سبق التطرق لها لا تتوج دائما بالنجاح، وكثيرة هي المؤسسات التي سجلت فشلا، حيث أن سوء قيادة مثل هذه المداخل يؤدي إلى عدم الحصول على التحسينات، أو الأرباح المستهدفة، أو أن يكون الحصول على هذه الأخيرة خلال مرحلة تطبيق برنامج التحسين فقط، لكن دون ضمان الاستمرارية، وهذا يفترض البحث عن مجموعة العوامل التي تساهم في نجاح تطبيق مداخل التحسين، ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:¹

أ. اختيار وقرار تطبيق مدخل تحسين الأداء

لتحضير وتطبيق قرار مرتبط بوضع برنامج لتحسين الأداء حيز التنفيذ، يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل أهمها:

- اختيار المدخل الأكثر توافقا مع التحديات التي يتم البحث عنها، مثلا من الطبيعي أن تهتم مؤسسة صناعية بالجودة، وبالتالي فإن برامج تحسين الجودة لا تخلق مقاومات، عكس الأنواع الأخرى من البرامج، كبرنامج إعادة الهندسة التي تتعرض لمخاطر أكبر؛
- أن القرار يتطلب حد أدنى من التحضير للمدراء، مثل تقييم درجة التغيير المتوقع، تقدير مالي للاستثمارات، تقدير عوامل النجاح، تحديد الفئات المنحازة أو المعارضة للقرار، آثار ومخاطر العملية؛
- إظهار بعض الاستقرار للبرنامج، وذلك باعتبار أن المؤسسة لا تستطيع تغيير البرنامج كل سنتين أو ثلاثة سنوات، وإنما يتم ذلك وفقا لفترة طويلة.

ب. قبول برنامج التحسين من طرف الموظفين والإطارات

إن تطور المصطلحات يشهد على أن الجوانب البشرية قد أخذت بعين الاعتبار في برامج تحسين الأداء، ومن بين هذه المصطلحات مصطلح التحول التنظيمي، الذي أضاف أبعادا أكثر شمولاً على هذه البرامج، لكي يتمكن الموظفين ومختلف الإطارات من إدخال التغييرات على ظروف عملهم، وتوزيع وقتهم، ليصبح بذلك قبول برامج التحسين من طرف الموظفين أسهل.

¹- Françoise Giraud and al, **Op. cit**, p p: 331-339.

إضافة إلى التحول التنظيمي، فإن مسألة إعادة توزيع الأرباح المتحصل عليها، يمكن أن تطرح من طرف الجهات المعنية، لاسيما الموظفين والإطارات الذين ساهموا في تحقيق هذه الأرباح، وهذا يعني أنه عند تنظيم برامج التحسين فإنه لابد من إتباع سياسة واضحة لتوزيع الأرباح على الموظفين، الذين ساهموا في تحسين الأداء.

ت. قدرة المدراء والإطارات على ضمان الرعاية لبرامج التحسين

الشك حول برامج التحسين يخلق القلق، الذي يتحول بسرعة إلى مقاومة، وذلك عندما تكون أهداف البرنامج ورهانات التغيير غير واضحة، ولتجنب ذلك لابد من رعاية لهذه البرامج من طرف المسؤولين والإطارات، التي تضمن دفعا قويا ينتج عنه مشاركة الجهات المعنية.

2.3.2 تحديات تطبيق مداخل تحسين الأداء الشامل في المؤسسات

بالأمس كانت مداخل تحسين الأداء واضحة، من حيث تلبية العديد من أهداف الأداء، إلا أنها تركز وتعطي الأولوية للبحث عن الأرباح على المدى القصير للمساهمين، ولكن اليوم ترتبط أهداف تحسين الأداء بتحقيق مكاسب كبيرة، تهدف إلى إرضاء المساهمين بشكل متزايد، مع ضرورة خلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة، الداخليين والخارجيين في المؤسسة (الموظفين، العملاء، المجتمع....)، الذين أصبحوا مدركين أن مداخل التحسين تقتصر على التركيز على التحسينات قصيرة المدى، وبالتالي توجب على المؤسسات التركيز على مبادرات التحسين طويلة الأجل، والتي تخلق قيمة للمساهمين، للموظفين، للعملاء والمجتمع، ومن ثم فإن هذه الرؤية الخاصة بالمعايير المتعددة للأداء، والسعي لتحقيق توازن بين الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، تشكل تحديا جديدا، يتم دمجها من خلال مداخل التحسين.

والسؤال الذي يطرح نفسه ما إذا كانت مداخل التحسين سابقة الذكر ستتمكن من الاستجابة إلى ما يسمى بالتحديات الجديدة لتحسين الأداء، والمتمثلة أولا في أن يتم اختيار برنامج أو أداة التحسين التي تكون قادرة على دمج الأهداف المتعددة للأداء وتحسينها، وذلك في إطار الأداء الشامل، من خلال الأخذ في الاعتبار توقعات جميع الأطراف ذات المصلحة بشكل أفضل، أما التحدي الثاني فيتمثل في الحاجة إلى تحديد الأهداف من التحسين، فبغض النظر عن أنها تهدف إلى تحسين الأداء، ولكن يجب أيضا أن تتجاوز الغموض، عدم اليقين، لا يمكن التنبؤ بها، العشوائية وغيرها من الخصائص التي تميز بيئة الأعمال.¹

¹ - Vincent Bronet, Op.cit, p p: 13-15.

وتشير قضية الأداء الشامل إلى إرضاء جميع أصحاب المصلحة، وبالتالي فإن مدخل التحسين الذي ستتبعه المؤسسة يجب أن يكون واسع بما فيه الكفاية، لتغطية جميع أهداف الأداء المرتبطة برضا الجهات الفاعلة المباشرة وغير المباشرة، ويشير ذلك إلى ضرورتين أساسيتين وهما:¹

• **الضرورة الأولى:** يجب أن تكون مسألة التحسين ذات صلة بتحقيق أهداف المؤسسة، دون إغفال التركيز على العلاقات مع أصحاب المصلحة، وبالمقارنة مع هذه الضرورة فإنه يبدو من الصعب اعتماد أحد المداخل الأربعة لتحسين الأداء، لأنها تشترك في اقتراح فكرة واحدة على الأقل، تؤدي إلى تحسين الأداء، مع الأخذ بعين الاعتبار لتوقعات أصحاب المصلحة، فمثلا مدخل كايزن فإنه يأخذ بعين الاعتبار العملاء الداخليين، ويعتمد على عملية تحسين محدودة، لأنها تركز على أصحاب المصلحة التي لها صلة مباشرة بالعملية، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تجاهل أهداف معينة للأداء مرتبطة بالعمليات الأخرى، إضافة إلى إهمال العلاقة بين المؤسسة والموردين، وحسب مدخل إدارة الجودة الشاملة فهي تركز على عملية التحسين من خلال إزالة الحواجز بين الخدمات، وحسب مدخل إعادة الهندسة فيهدف إلى التحسين من خلال إمكانية الوصول إلى المعلومات، وفيما يتعلق بمدخل هوشين فإنه يهدف إلى التحسين من خلال التكامل العمودي والأفقي في المؤسسة، وذلك لمشاركة جميع الموظفين في عملية التحسين في جميع مستويات المؤسسة.

• **الضرورة الثانية:** لا يوجد أي من المداخل الأربعة يمكنها تحسين الأداء، مع الأخذ بعين الاعتبار لمتطلبات أصحاب المصلحة بشكل متوازن، ويمكن اعتبار أن كل من نموذج كايزن وإدارة الجودة الشاملة قادرة على وضع نفسها بطريقة أفضل من مدخل هوشين وإعادة الهندسة، وذلك باعتبار أنها تولد تحسينات تكون آثارها أكثر وضوحا.

من خلال ما سبق يمكن القول أن مداخل التحسين سابقة الذكر تهدف إلى تحسين الأداء، إلا أن الرؤية المتعددة للأداء الشامل والسعي لتحقيق التوازن بين أبعاد الأداء الشامل شكلت تحديا أمام هذه المداخل، باعتبار أن كل من هذه المداخل لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار لمطالب أصحاب المصلحة بشكل متوازن، مما فرض على المؤسسات البحث عن بديل لتحسين الأداء الشامل، من خلال اعتماد نموذج لتقويم الأداء الشامل، والأخذ بعين الاعتبار لنتائج التقويم لتحسين الأداء الشامل، وهذا ما سيتم التطرق له في العنصر الموالي.

¹- Vincent Bronet, **Op.cit.**, p p: 35-37.

3. بطاقة الأداء المتوازن المستدام المنهج التكميلي لتحسين الأداء الشامل

تتجه المؤسسات الاقتصادية إلى الاهتمام بدمج التنمية المستدامة ضمن رؤيتها الإستراتيجية، وسياساتها، واهتماماتها التسييرية، وهذا ما فرض عليها تبني ممارسات وتقنيات إدارية حديثة، تبرز مدى تقدمها في تجسيد أبعاد التنمية المستدامة، ويظهر ذلك من خلالها قياس مدى تقدمها في تحسين الأداء الشامل، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن المستدام الأداة المناسبة لذلك، كونها أداة لإدارة وتحسين الأداء الشامل، وهذا ما سيتم تناوله في العناصر الآتية:

- مفاتيح الانتقال من قياس الأداء إلى إدارة وتحسين الأداء الشامل؛
- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الطريق لتحسين الأداء الشامل؛
- تحسين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

1.3 مفاتيح الانتقال من قياس الأداء إلى إدارة وتحسين الأداء الشامل

تجدر الإشارة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن الأصلية، التي يشار إليها ببطاقة الأداء المتوازن من الجيل الأول، لم تظهر كيف أن بطاقة الأداء المتوازن قد تحسن من أداء المؤسسات، وهذا يعني ضمناً أن توفير بيانات القياس نفسها ستؤدي إلى تحسين الأداء، إضافة إلى أنها تشير إلى أن مصدر هذه التحسينات هو التغييرات في السلوك، أي أن بطاقة الأداء المتوازن تحدد الأهداف، ولكنها تفترض أن الأفراد سيتبنون أي من السلوكيات، ويتخذون أي إجراءات ضرورية، للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف.¹

أي أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام بالإضافة إلى أنها أداة لتقييم الأداء، فهي أيضاً توفر إطاراً لإدارة الأداء، حيث تساعد على تقييم مدى تقدم المؤسسة نحو الأهداف المحددة، ومساعدتها على تحديد مجالات القوة والضعف، واتخاذ قرار بشأن تحسين الأداء، إضافة إلى توفير قاعدة البيانات اللازمة للدعم المطلوب للموارد الإضافية، أو لدعم المبادرات الجديدة، وهذا الاستخدام الفعال لمعلومات قياس الأداء من قبل صانعي القرارات على جميع مستويات المؤسسة، لتحسين المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء وأصحاب المصلحة، وهو السمة المميزة لإدارة الأداء.²

¹- Salini Bafaneli, **Op. cit**, p: 04.

²- Richard H. Hopf and al, **Op.cit**, p: 35.

ويمكن استخدام مؤشرات الأداء لإجبار المؤسسة على التركيز على القضايا الصحيحة، علاوة على ذلك يمكن وصف قياس الأداء كمساعدات هامة لإصدار الحكم، واتخاذ القرارات، حيث يمكن استخدام مؤشرات الأداء لتحقيق ما يلي:¹

- تحديد النجاح؛
- تحديد ما إذا كانت المؤسسة تلبّي متطلبات العملاء (إذا لم يتم قياس ذلك فكيف للمؤسسة أن تعرف بأنها تفي بمتطلبات العملاء)؛
- تحديد أين توجد المشاكل، وأين التحسينات الضرورية؛
- ضمان أن تستند القرارات إلى حقائق، وليس افتراضات أو عاطفة أو حدس؛
- إظهار ما إذا كانت التحسينات المخطط لها حدثت بالفعل.

وهناك مفتاحين للانتقال من قياس الأداء إلى إدارة الأداء وهما كالتالي:

1.1.3 هيكل تنظيمي صحيح

لكي تنتقل المؤسسة من قياس الأداء إلى إدارة وتحسين الأداء يجب أن تمتلك هيكل تنظيمي، يسهل الاستخدام الفعال لنتائج التقييم، حيث يجب أن تكون المؤسسة قادرة على نشر إستراتيجية قياس الأداء وإدارة الأداء، من خلال الخصائص الآتية:²

أ. مشاركة القادة في تصميم ونشر وتنفيذ أنظمة قياس وإدارة الأداء

وفقا لكثير من الدراسات التي طبقت على مستوى المؤسسات العمومية والخاصة، لا تقوم الإدارة العليا فقط بالتعبير عن الرسالة والرؤية والأهداف، على مختلف مستويات المؤسسة، ولكن ينبغي أن تشارك أيضا في نشر كل من توقعات الأداء، ونتائجه في جميع أنحاء المؤسسة، وقد سبق الإشارة إلى أنه من بين القواعد الذهبية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام هي التزام الإدارة العليا بهذا النموذج.

ب. التواصل الفعال والمفتوح مع الموظفين وأصحاب المصلحة، لمشاركة نتائج قياس الأداء، وأي مبادرات جديدة لتحسين الأداء

يعتبر التواصل الفعال من أهم المفاهيم الضرورية لإدارة الأداء، فعملية قياس الأداء وتحليل النتائج، وإدراجها ضمن مبادرات جديدة لإدارة وتحسين الأداء، ستكون دون جدوى، ما لم يتم مشاركتها داخل وخارج المؤسسة.

¹- Stefan Tangen, **Op.cit**, p: 07.

²- Richard H. Hopf and al, **Op. cit**, p p: 35-41.

ت. التعويضات والمكافآت والحوافز المرتبطة بقياس الأداء

لابد من توفير صلة بين تحقيق أهداف الأداء، وبعض أشكال التعويض والمكافآت، وتقديم حوافز لتحقيق أداء إيجابي، وهذا النوع من الربط يساهم في تمكين الموظف من فهم أهمية قياس الأداء، عندما يكون مرتبطا بالمكافآت المالية وغيرها من الحوافز والمكافآت.

ث. ربط الأهداف بنتائج التقييم

عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام لأول مرة يمكن للموظفين إدراك الروابط في التقييمات الفردية، واعتبارها سلبية وعقابية في حال كانت الأهداف غير منجزة، وقد توصلت العديد من المؤسسات إلى أنه من الأفضل الانتظار على الأقل للسنة الثانية قبل ربط الأهداف بالتقييم الذاتي، حيث يصبح الموظفين على دراية وفهم للنظام، كما يوفر بعض الوقت لاكتساب الخبرة.

ج. نظام قياس الأداء إيجابي وليس عقابي

يجب أن يكون قياس الأداء أداة تسمح للمؤسسات بمتابعة التقدم والتوجه نحو الأهداف، والغايات الإستراتيجية، أي أنه لا يجب استخدام بطاقة الأداء المتوازن فقط لتحديد أصحاب الأداء الضعيف وتقديم العقوبات لهم.

ح. إظهار النتائج بشكل واضح للموظفين وللعلاء وأصحاب المصلحة

في حين أن هناك معلومات سرية وحساسة خاصة بالمؤسسات، في المقابل يجب أن تكون هناك معلومات ونتائج نظام قياس الأداء معلنة ومشاركة مع جميع الموظفين، العملاء وأصحاب المصلحة إلى أقصى حد.

2.1.3 إمكانية استخدام نتائج قياس الأداء للقيام بتحسينات فاعلة

من الواضح أن استخدام نتائج تقييم وقياس الأداء أمر بالغ الأهمية في تحسين أداء المؤسسة، وهناك بعض الجوانب الهامة لاستخدام نتائج القياس في تحسين الأداء، وفيما يلي أهمها:¹

أ. إدارة الفجوة

يمكن استخدام نتائج الأداء لتحديد الفجوات بين الأهداف المحددة والانجاز الفعلي، وتحديد الأسباب الجذرية لهذه الفجوات ليتم تحليلها وتطويرها، فكلما كان هناك فجوة بين النتائج المحققة وأهداف المؤسسة،

¹ - مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص ص: 231-234.

فهي تمثل فرصة لعملية التحسين، حيث تشير نتائج بطاقة الأداء المتوازن المستدام إلى وجود فجوات في الأداء في مجالات التوقيت، الكفاءة، التكاليف، وبالتالي تتمكن المؤسسة من فهم العمليات الرئيسية التي تحتاج إلى أكبر قدر من الاهتمام، ثم معالجة الفروق بين الأداء الحالي والأداء المخطط له.

ب. التقييم الذاتي

يمكن أن تساعد بطاقة الأداء المتوازن المستدام رفقة التقارير والإحصاءات الأخرى في توقع النشاط، وحل القضايا، قبل أن تصبح مشاكل أو على الأقل تقليل أثر المشاكل، وقد تشير أيضا إلى الحاجة إلى التعديل والتحسين في الإستراتيجيات والمؤشرات.

ت. تعزيز التغذية العكسية

يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتتبع النتائج السابقة للتعرف على المستقبل، وذلك ليس فقط من خلال مناقشة كيف حققت المؤسسة النتائج السابقة، وإنما لابد من تحديد ما إذا كان لديها توقعات مستقبلية.

ث. المقارنة المرجعية

يمكن للمؤسسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام لقياس أدائها مقابل غيرها من المؤسسات، فالمقارنة المرجعية تساعد المؤسسة في الحصول على صورة عن أداء المؤسسة مقارنة مع المؤسسات الأخرى، كما أنها تعتبر أحد المدخلات لتطوير الأهداف المستهدفة، فهي تمكن المؤسسة من تعلم أفضل الممارسات، وتحديدها، وتحليلها، ودراستها، والتي تؤدي بدورها إلى أفضل أداء.

ج. الرقابة والامتثال

يمكن استخدام نتائج بطاقة الأداء المتوازن والبيانات التكميلية وغيرها من التقارير لدعم أنشطة الرقابة والامتثال.

ح. إدارة المخاطر

تقوم المؤسسة بالتركيز على نموذج يقوم بتشخيص المشاكل القائمة، وتقييم الفعالية، وربط الأداء بالنتائج، من أجل تحقيق توازن مناسب بين الخطر والنتيجة، وبعبارة أخرى فإن بطاقة الأداء المتوازن المستدام هي نهج أو نموذج مناسب لإدارة المخاطر، وذلك عن طريق ربط النتائج بالرؤية الإستراتيجية، والوحدات المسؤولة عن النتائج.

2.3 بطاقة الأداء المتوازن المستدام الطريق لتحسين الأداء الشامل للمؤسسات

تساهم بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تحسين الأداء الشامل، من خلال توفر مجموعة من العوامل التي تساهم في تعزيز نجاح دور البطاقة في تحسين الأداء الشامل، بالإضافة إلى دورها في حل مشكلات الأداء.

1.2.3 عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن المستدام كأداة لتحسين الأداء الشامل للمؤسسات

يمكن أن تتخذ المؤسسات عدة خطوات لتشجيع ودعم أنشطة بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتحسين أداء المؤسسة، وتتمثل أهم هذه الخطوات فيما يلي:¹

أ. جعل الالتزام على جميع المستويات خاصة الإدارة العليا

إن التزام الإدارة العليا أمر حيوي لعملية قياس وتحسين الأداء، فالإدارة العليا تعني المستوى التنظيمي الذي يمكن أن يعزز تحسينات الأداء بشكل واقعي، من كبار المديرين والتنفيذيين ومختلف الموظفين في أنحاء المؤسسة، حيث ينبغي للإدارة العليا عقد اجتماعات رسمية وغير رسمية متكررة، مع الموظفين والمديرين، لإظهار الدعم لجهود التحسين والتنفيذ، إضافة إلى أنه يجب عليهم مراجعة التقدم المحرز، ونتائج جهود التحسين.

ب. تطوير الأهداف التنظيمية

يجب تحديد الأهداف، ونشرها لتوفير بيانات حول الرؤية والخطط الإستراتيجية والتكتيكية، بما في ذلك الطرق المنهجية لتقييم وقياس الأداء، من أجل إجراء تحسينات منهجية على الأداء، حيث يجب أن تتضمن بطاقة الأداء المتوازن المستدام أهدافا قابلة للقياس، بالإضافة إلى جداول زمنية لتحقيق هذه الأهداف.

ت. التدريب على مداخل وطرق التحسين

ينبغي توفير التدريب للموظفين لمساعدتهم على اتخاذ الإجراءات بشكل صحيح، ولتساهم في تحقيق التحسين، حيث ينبغي تشغيل فرق التحسين، وممارسة تقنيات محددة لإجراء تحسينات ناجحة.

¹- Richard H. Hopf and al, **Op. cit**, p p: 10-14.

ث. إنشاء نظام مكافأة وتحفيز، لتعزيز تحسينات الأداء

يجب على المؤسسات ربط نظام المكافآت والتحفيز بالأداء، وذلك لأن تحفيز الموظفين يساعد على تعزيز الأهداف التنظيمية، والتي تقاس من خلال بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

ج. كسر الحواجز التنظيمية

وذلك للتغلب على المخاوف حول التأثيرات المتوقعة لقياس الأداء وتحسينه، حيث يعتقد أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام كإطار لقياس وتحسين الأداء، يتطلب توضيح للموظفين والمديرين، لذلك يجب تقديم الدعم لبطاقة الأداء المتوازن المستدام من طرف المسؤولين، من خلال الجهد التعاوني لاعتبارها أنسب إطار لتحسين الأداء الشامل.

ح. إظهار الحاجة الواضحة للتحسين

إذا كانت المؤسسة لا تستطيع إثبات سبب حقيقي وواضح لتحسين الأداء فإن الفشل هو النتيجة.

خ. بطاقة الأداء المتوازن المستدام جزء من المؤسسة

لتحقيق التحسين في البنية الإدارية والتنظيمية لابد من التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن كجزء من المؤسسة، وليس على أنها منفصلة.

د. التغيير التنظيمي

يرى كابلان ونورتين أن بطاقة الأداء المتوازن لها تأثير، عندما يتم نشرها واستخدامها لتحقيق التغيير التنظيمي في بيئة سريعة ومتغيرة، حيث تساهم في تحديد وتوصيل العوامل الرئيسية، التي تقود إلى تحقيق القيمة المستقبلية، مما يعطي مؤشرا على التوجه الذي تسير فيه المؤسسة، ووفقا لكابلان ونورتين يجب أن تكون المؤسسات قادرة على المنافسة، باستخدام أنظمة القياس والإدارة المستمدة من إستراتيجياتها وقدراتها، وتساعد بطاقة الأداء المتوازن المستدام في سد الفجوة بين الأهداف الإستراتيجية المخطط لها، والنتائج التشغيلية.¹

¹- Salini Bafaneli, Op. cit, p: 04.

2.2.3 دور البطاقة في حل مشكلات الأداء الشامل ومعالجتها

من خلال هذا العنصر سيتم تناول دور بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تحسين الأداء الشامل، من زاوية قدرة البطاقة على كشف ومعالجة المشكلات من وجهة نظر شاملة، وفيما يلي أهم مشكلات الأداء الشامل:¹

أ. المشكلات المتعلقة باعتماد واحد من مقاييس النجاح

الشائع في المؤسسات أن الإدارة العليا تركز فقط على الوضع المالي للمؤسسة، وهي نتائج غير دقيقة وغير مفيدة، وأحد النتائج السلبية للإجراءات المالية أنها تعيق عملية النجاح، وذلك بسبب الاهتمام بالمؤشرات المالية فقط، وعدم البحث عن مؤشرات أخرى تؤثر في الأداء، وتساهم في تحسينه، وهناك نتيجة أخرى سلبية، وهي أن القرارات قد تساهم في توجيه المؤسسة نحو المتطلبات المالية، إلا أنها تتسبب في إيذاء العلاقات بين المؤسسة والعملاء على المدى البعيد، وهذا يعني أن إحدى المشكلات التي يواجهها تقييم الأداء الشامل هو الاعتماد على بعد واحد للقياس، فجاءت بطاقة الأداء المتوازن المستدام بأبعادها المتعددة للأداء إلى معالجة هذه المشاكل، من خلال الاهتمام بالأداء المالي والمقاييس المالية الموازية مع متطلبات قياس الأداء الأخرى، مثل: العملاء، العمليات الداخلية، الموارد البشرية والتنمية المستدامة.

ب. السياق والإستراتيجية

وضعت المقاييس المالية ضمن السياق العام للمؤسسة، بصفتها النتائج النهائية للأداء الشامل دون النظر إلى الأهداف الأخرى للمؤسسة، لذا ينبغي أن يكون تقييم الأداء شاملاً، يتضمن المقاييس والعلاقات التي تحقق الربط بين الأهداف والإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وقد ساهمت بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تكامل مكونات القياس مع مضامين الإستراتيجية.

ت. الكشف عن أسباب (محركات) النجاح

لابد من تشخيص وتحديد محركات الأداء ذات الصلة بالأداء الشامل للمؤسسة، أو أسباب حركة بطاقة الأداء المتوازن المستدام (أعلى أو أسفل)، فمثلاً معرفة نسبة الوحدات المعيبة، أو التي تحتاج إلى إعادة تشغيل، تعد مؤشراً مهماً في الأجل القصير، حيث يتم تقييم أداء عمليات التشغيل، أما في حالة عدم معرفة محرك الأداء، فإنه من الصعب تدعيم موقف المؤسسة في السوق، وتحقيق رضا العملاء

¹ - مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص ص: 241-243.

وعمليات التطوير، ولذلك فإن هذه المؤشرات يجب ربطها كعلاقة مع ما يعرف بمحركات الأداء، مثل تحقيق رضا العميل، فإن ما يحرك الأداء نحو هذا الهدف قد يكون اختصار فترة تسليم البضاعة، أو رفع مستوى الجودة، أو خفض نسبة الوحدات المعيبة.

3.3 تحسين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام

من خلال تبني المؤسسات لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، فإنها تعمل على مراقبة وقياس المؤشرات المالية، والمؤشرات غير المالية، والموزعة على كل من البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو والبعد المجتمعي، وذلك سعياً لتحقيق النمو والربحية، وتحسين مردودية المؤسسة، باعتبار أن التحسين في المؤشرات غير المالية سيؤدي إلى التحسين في البعد المالي.

1.3.3 تحسين البعد المالي

يمكن تحسين البعد المالي للمؤسسة من خلال نهجين أساسيين:

أ. تحسين الإنتاجية

تعرف الإنتاجية عن العلاقة بين المخرجات والمدخلات، وتحسين الإنتاجية يمثل واحدة من المزايا التنافسية للمؤسسة.¹ والسؤال الذي يطرح لتحسين الإنتاجية هو كيف يمكن للمؤسسة أن تكون قادرة على تحسين إنتاجيتها بطريقة فعالة ومستدامة، وتكون الإجابة عن ذلك بالاعتماد على عدة طرق، كأن يكون التركيز على الحد من النفايات، وتنفيذ الإستراتيجيات، مثل Just in time، مما يجعل من الممكن استخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة، إضافة إلى إدخال تكنولوجيا جديدة للتصنيع، اعتماد إدارة سلسلة التوريد، لدعم وتحسين الخدمات اللوجستية.² إضافة إلى تحسين إنتاجية القوى العاملة، الاستخدام الأمثل للمعدات، تحسين استخدام الطاقة، وأخيراً الحد من النفقات المالية والتكاليف الإدارية.³

وتكون الإنتاجية أكثر تعقيداً، إذا كانت المؤسسة تعتمد على مؤشرات جميع أبعاد الأداء، أي مؤشرات الأداء الشامل للمؤسسة، حيث يجب في هذه الحالة النظر إلى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ثم من المهم أن يتم ربط هذه الأهداف بأنشطة التحسين، وإلا لن يتحقق الهدف.⁴

وتوجد طريقتين لتحسين الإنتاجية وهما كالتالي:⁵

¹ -Stefan Tangen, **Op. cit**, p : 44.

² -**Ibid**, p: 05.

³ -Françoise Giraud et al, **Op. cit**, p: 332.

⁴ - Stefan Tangen, **Op. cit**, p: 44.

⁵ - Anthony A. Atkinson and al, **Op. cit**, p: 27.

- خفض النفقات المباشرة وغير المباشرة، حيث تسمح التخفيضات في التكلفة للمؤسسة بإنتاج نفس الكمية من المخرجات، مع إنفاق أقل على الأشخاص، والمواد، والطاقة، والإمدادات.
- استخدام أصولها المالية والمادية بشكل أكثر كفاءة، حيث تقوم المؤسسات بتخفيض رأس المال العامل المطلوب لدعم مستوى معين.

ب. تعظيم الإيرادات

تمثل الربحية الهدف الرئيسي لنجاح ونمو أي عمل، وتعرف كنسبة بين الإيرادات والتكلفة، وهي مقياس أساسي للأداء، يعالج متطلبات المساهمين، والربحية ليس لها تأثير مباشر عندما يتعلق الأمر بأغراض التحسين لأنها نتيجة، بدلا من كونها مساهمة في الإجراءات والعمليات.¹ ويتم تعظيم الإيرادات من خلال مكونين رئيسيين:²

- توليد مزيد من الإيرادات والدخل من العملاء الحاليين، مثل بيع منتجات وخدمات إضافية، تتجاوز المنتج الأول أو الخدمة التي يشترونها؛
- تحقيق عائدات إضافية، من خلال تقديم منتجات جديدة، وبيعها للعملاء الجدد، وتوسيع العمليات في الأسواق الجديدة.

2.3.3 تحسين بعد العملاء

يأتي تحسين بعد العملاء من خلال المزيج الفريد من المنتجات والخدمات والعلاقات التي تختارها المؤسسة، لتلبية احتياجات عملائها، بشكل أفضل من منافسيها، وينبغي أن يؤدي تحسين بعد العملاء إلى تحسين البعد المالي (الإيرادات والأرباح)، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة بهذا البعد، لتحقيق النجاح في تحسين مؤشرات هذا البعد ومن أهمها:³

- تحقيق رضا العملاء وولائهم؛
- جذب عملاء جدد؛
- زيادة الحصة السوقية؛
- تعزيز ربحية العميل.

حيث تعمل المؤسسة على تحسين الأداء تجاه عملائها، من خلال التركيز على تحقيق قيمة مضافة للعملاء، وذلك بتقديم مزيج من أداء المنتج، السعر، الجودة، التوافر، سهولة الشراء، الخدمة،

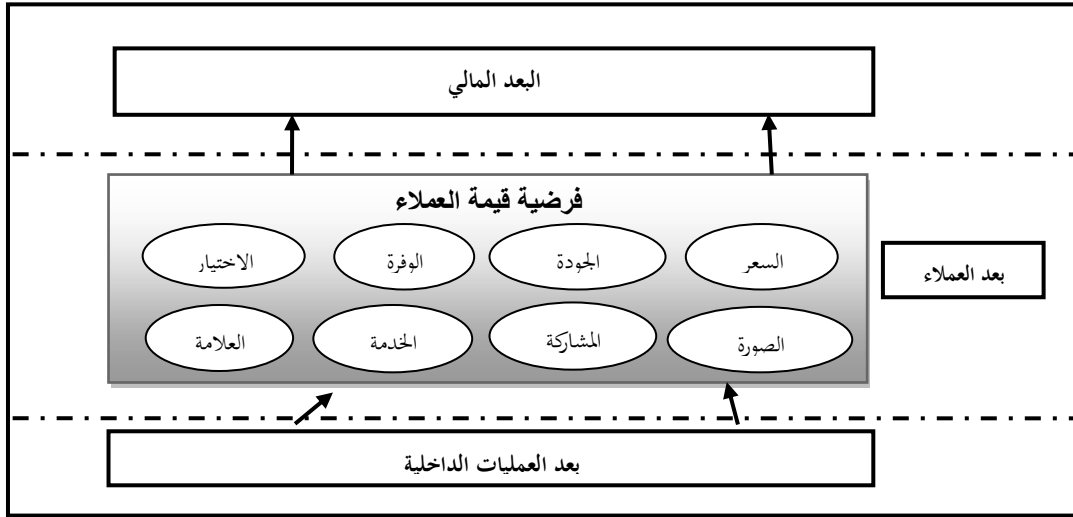
¹- Stefan Tangen, **Op. cit**, p: 41.

²- Anthony A. Atkinson and al, **Op. cit**, p: 27.

³- **Ibid**, p: 27-28.

العلاقات الجيدة والصورة التي تقدمها المؤسسة للمجموعة المستهدفة من العملاء، حيث تؤكد المؤسسات التي تقدم عرض القيمة من خلال المنتج على المميزات، والوظائف الخاصة بالمنتجات، التي تؤدي إلى تحقيق قيمة للعملاء الراغبين في الحصول عليها.¹ والشكل الآتي يوضح مزيج الأداء الذي يحقق قيمة للعملاء.

الشكل رقم (08): مزيج الأداء لتحقيق القيمة للعملاء



المصدر: مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص: 276.

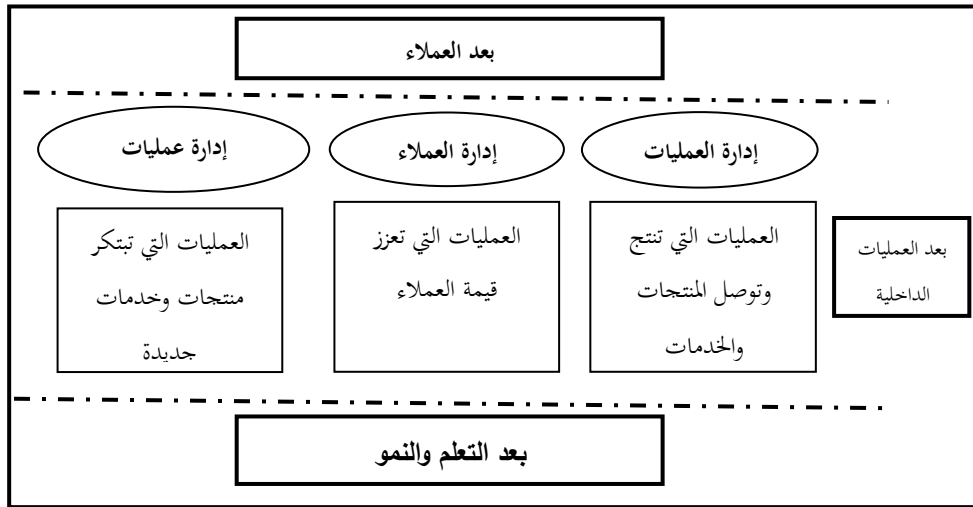
يتضح من الشكل أعلاه أنه لا بد من توفير مزيج أو تركيبة من الجودة، السعر، التوقيت، الخدمة.... لتحقيق قيمة للعملاء، وبالتالي تحسين الأداء تجاه العملاء.

3.3.3 تحسين بعد العمليات الداخلية

يحدد بعد العمليات الداخلية ثلاثة عناصر أساسية يجب أن تتفوق فيها المؤسسة، وتعمل على تحسينها لتحقيق أهدافها، يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

¹- Anthony A. Atkinson and al, **Op. cit**, p p: 29-30.

الشكل رقم (09): صناعة القيمة من خلال بعد العمليات الداخلية



المصدر: مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 290.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن تحسين بعد العمليات الداخلية يتم من خلال تحسين كل من إدارة العمليات، إدارة العملاء وإدارة عمليات الابتكار، وهي موضحة من خلال النقاط الآتية:

أ. تحسين إدارة العمليات: هي العمليات اليومية الأساسية التي تنتج المنتجات والخدمات، وتسليمها للعملاء، وتتمثل أهم الأهداف النموذجية لعمليات التشغيل فيما يلي:¹

- قدرات الموردين؛
- تخفيض التكلفة وتحسين الجودة؛
- تحسين استخدام الأصول؛
- توزيع المنتجات والخدمات النهائية للعملاء.

بدءاً من أعلى القائمة أعلاه، تمكن قدرات الموردين الفائقة المؤسسة من الحصول على المنتجات والخدمات ذات الأسعار التنافسية الخالية من العيوب، والتي يتم تسليمها في الوقت المحدد، كما أن تخفيض تكلفة الإنتاج أمر مهم للمؤسسات، كما يتطلب التميز في عمليات الإنتاج: تحسين الجودة وأوقات المعالجة، إضافة إلى أن استخدام الأصول بشكل جيد، يتيح للمؤسسة إنتاج مزيد من المنتجات من مواردها الحالية، أخيراً قد تتطلب إستراتيجية المؤسسة عمليات عالية الأداء، لتوزيع المنتجات والخدمات النهائية للعملاء.

¹- Anthony A. Atkinson and al, **Op. cit**, p p: 31-32.

ب. تحسين عمليات إدارة العملاء: تعمل عمليات إدارة العملاء على توسيع وتعميق العلاقات مع العملاء المستهدفين، ويمكن تحديد ثلاثة أهداف لعمليات إدارة العملاء، وهي كالآتي:¹

- اكتساب عملاء جدد؛
- الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وإرضاءهم؛
- زيادة نمو العملاء.

حيث تتعلق عملية اكتساب العملاء بزيادة العملاء المحتملين، والتواصل معهم، ويتطلب رضا العملاء والاحتفاظ بهم، تقديم خدمات جيدة للعملاء، والاستجابة لطلباتهم، حيث تقوم المؤسسة بتشغيل خدمات للعملاء، ومراكز اتصال للاستجابة للطلبات والشكاوي، لذلك تعتبر وحدة خدمة العملاء مهمة للحفاظ على ولاء العملاء، والحد من احتمال عدم تعاملهم مع المؤسسة، ولزيادة نمو العملاء يجب على المؤسسة إدارة علاقاتها بشكل فعال، وبيع خدمات ومنتجات متعددة.

ت. تحسين عمليات الابتكار: تقوم عمليات الابتكار بتطوير عمليات ومنتجات وخدمات جديدة، مما يمكن المؤسسة في الغالب من اختراق أسواق جديدة، وشرائح جديدة من العملاء، والابتكار الناجح يقود إلى اكتساب العملاء وولاءهم وزيادتهم، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز هوامش التشغيل، ويمكن تحديد تطبيقين أساسيين لتحسين عمليات الابتكار وهما كالآتي:²

- تطوير منتجات وخدمات جديدة؛
- التميز في عمليات البحث والتطوير.

حيث يتم إنتاج أفكار جديدة، من خلال تطوير قدرات وخصائص المنتجات الحالية، وتطبيق التكنولوجيا الجديدة، والاستفادة من اقتراحات العملاء، كما أن جوهر عملية البحث والتطوير يتمثل في تطوير المنتجات، وتقديم أفكار، ومفاهيم جديدة إلى السوق، فالمؤسسات الناجحة في مجال ابتكار المنتجات تعمل على نقل أفكار جديدة إلى السوق، وتطوير منتجاتها بدقة ومراحل محددة، وذلك بجودة ثابتة، وبتكلفة تمكن من تحقيق هوامش ربح مرضية.

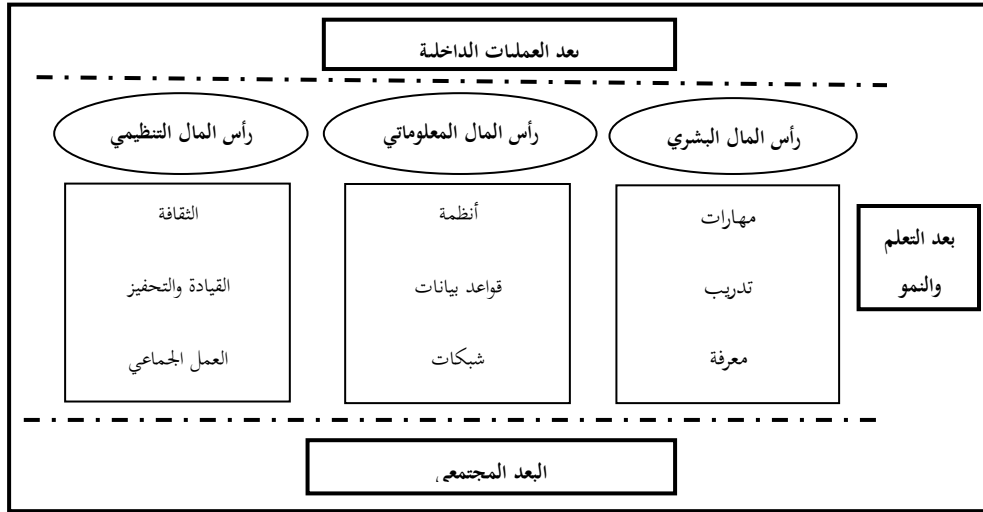
4.3.3 تحسين بعد التعلم والنمو

يستهدف المسؤولين تحسينات في الأصول غير الملموسة، وتكنولوجيا المعلومات، والثقافة التنظيمية، كما موضحة في الشكل الآتي:

¹- Anthony A. Atkinson and al, **Op. cit.**, p: 32.

²- **Ibid**, p: 33.

الشكل رقم (10): صناعة القيمة من خلال بعد التعلم والنمو



المصدر: مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 290.

- من الشكل أعلاه يتضح أن تحسين بعد التعلم والنمو يتم من خلال تحسين كل من رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، ورأس المال التنظيمي، ويتم توضيح ذلك من خلال الآتي:¹
- تحسين رأس المال البشري: وذلك من خلال توافر المهارات والقدرات والمعارف الفنية، لتنفيذ الأنشطة التي تتطلبها الإستراتيجية.
 - تحسين رأس المال المعلوماتي: من خلال توافر المعلومات الإستراتيجية التي تساهم في التنفيذ الفعال للإستراتيجية، من خلال تسهيل تحسين العمليات، وتحسين العلاقات مع العملاء والموردين.
 - تحسين رأس المال التنظيمي: يتم تحسين رأس المال التنظيمي من خلال توفير وعي وفهم لدى الموظفين للرؤية الإستراتيجية، والقيم الثقافية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، إضافة إلى تبادل المعارف ومشاركتها بين الموظفين.

5.3.3 تحسين البعد المجتمعي

تحسين البعد المجتمعي ينأتى من خلال تحسين مؤشراتته، وذلك من خلال ما يلي:

أ. تحسين الأداء باتجاه البيئة

يمكن للمؤسسة أن تساهم في حماية البيئة والموارد الطبيعية، من خلال تحسين نوعية المنتجات، وذلك من خلال الاعتماد على إستراتيجيات الإنتاج الأنظف، واستخدام تكنولوجيا أنظف، وهذه السياسات

¹- Anthony A. Atkinson and al, Op. cit, p: 35.

البيئية تزيد من الطلب على منتجات المؤسسة، باعتبارها صديقة للبيئة.¹ ويمكن توضيح كيفية تحسين الأداء البيئي من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (09): تحسين الأداء البيئي

العناصر الفرعية	المجالات الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> - الاقتصاد في استخدام المواد الخام، ومنع الاستخدام التعسفي لها؛ - الاستخدام العقلاني لمصادر الطاقة؛ - المساهمة في اكتشاف والبحث عن الطاقات البديلة النظيفة؛ - المساهمة في تمويل المشاريع البيئية، مثل: إنشاء الحدائق، والمحميات الطبيعية، وحماية التنوع البيولوجي والغابات. 	<ul style="list-style-type: none"> المساهمة في حماية الموارد الطبيعية
<ul style="list-style-type: none"> - تجنب والتخفيف من مسببات تلوث الأرض، الهواء، المياه، وإحداث الضوضاء؛ - التصميم الأخضر للمنتجات، وعمليات تشغيلها، بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات؛ - تسيير النفايات وإعادة استعمالها، للتقليل من أثارها السلبية على البيئة. 	<ul style="list-style-type: none"> المساهمة في حماية البيئة

المصدر : طارق راشي، دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي: النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، مركز مؤتمرات واو، اسطنبول، تركيا، 10/09 سبتمبر 2013، ص: 11.

من خلال الجدول يتضح أن حماية الموارد الطبيعية وحماية البيئة يمثلان أهم المجالات الرئيسية التي يجب التركيز عليها لتحسين الأداء البيئي، من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة للاستغلال العقلاني لمختلف الموارد الطبيعية، والعمل على تقليل مختلف أشكال التلوث الناتجة عن نشاطات المؤسسة.

ب. تحسين الأداء اتجاه الموظفين

حيث تلتزم المؤسسة فيه بتوفير الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة الموظفين، ورضاهم الوظيفي، من أجل توفير بيئة عمل مناسبة، تستجيب لإحساسهم بالقيم، العدالة، الإنصاف، الأخلاقيات والعاطفة.² كما تشجعهم على بذل المزيد من الجهد والعطاء، وكذلك الإنتماء، والولاء لصالح المؤسسة، مما سيترتب عليه تحقيق منافع وعوائد اقتصادية، مباشرة وغير مباشرة، حاضرا ومستقبلا، ومن أهم المساهمات تجاه الموظفين نجد ما يلي:³

- توفير البرامج التدريبية اللازمة لزيادة مهارات الموظفين، وتنمية قدراتهم؛

¹- Stefan Ambec, Paul Lanoie, Performance environnementale et économique de l'entreprise, Revue Économie & prévision, La Documentation française, France, N 190-191, 2009, p: 74.

²- Charles J. Fombrun and al, Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk, Business and Society Review, Wiley-Blackwell, USA, 2002, p: 86.

³- طارق راشي، دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي العالمي التابع للاقتصاد والتمويل الإسلامي: النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، مركز مؤتمرات واو، إسطنبول، تركيا، سبتمبر 2013، ص: 08-09.

- توفير سياسة ترقية تعترف بقدرات الموظفين، وتثمن مجهوداتهم، وتحقق لهم الفرص المتساوية؛
- وضع نظام تأميني خاص بالمشاركة مع الموظفين، والمساهمة في التأمينات الاجتماعية عن الموظفين، بنسبة معينة من رواتبهم وأجورهم، للحصول على مرتب تقاعد مناسب؛
- وضع نظم للرعاية الصحية، والعلاج بالمستشفيات، ودفع نفقات الأدوية الطبية للموظفين، وعائلاتهم؛
- منح أجور ومراتب تحقق لهم مستوى معيشي مناسب؛
- وضع نظم للحوافز والمكافآت اللازمة؛
- إقامة سكن للموظفين، أو على الأقل مساعدتهم ماديا في الحصول على سكن مناسب؛
- توفير وسائل النقل من مناطق السكن إلى أماكن العمل والعكس؛
- توفير الأمن الصناعي، والعمل على تفادي الحوادث بالمؤسسة، وتوفير بيئة نظيفة خالية من التلوث؛
- توزيع حصة من الأرباح السنوية الموزعة على الموظفين.

ت. تحسين الأداء تجاه المجتمع

يجب على المؤسسة أن تكون على علاقة بالمجتمع وشريكا له، والمشاركة في تنمية المجتمع تعتبر جزءا لا يتجزأ من التنمية المستدامة، وذلك من خلال المساهمة في بناء علاقات مع المجتمع، والاعتراف بقيمته، وتقديم المصالح المشتركة معه، والعمل على تحسين رفاهية أبناء المجتمع، وتحسين جودة المعيشة، ويتحقق تحسين الأداء تجاه المجتمع من خلال مجالات تنمية المجتمع، وهي على النحو الآتي:¹

- خلق استثمارات محلية، تساهم في إيجاد الثروة والدخل، وإيجاد فرص العمل للشباب؛
- تنمية المهارات والتدريب والتعليم، بهدف الاستفادة من فرص العمل في المؤسسة، وتخفيف البطالة؛
- تقديم خدمات صحية؛
- المساهمة في برامج ريادة الأعمال للشباب، وتبني المشروعات الجادة وتطويرها، وتحفيز الشباب للانطلاق فيها؛
- التبرع للمنظمات والجمعيات الخيرية، والمنظمات غير الحكومية؛
- المساهمة في دعم مجالات التعليم لرفع كفاءة الخريجين، وإعدادهم للدخول لسوق العمل؛

¹ - منظمة العمل العربية، البند الثامن: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص، مؤتمر العمل العربي، الدورة 45، القاهرة، أبريل 2018، ص: 33.

- المساهمة في دعم المجالات الثقافية كتمويل المعارض، وإصدار مجلات علمية وثقافية، إضافة إلى دعم المجالات الرياضية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام أداة مناسبة للانتقال من التقويم إلى إدارة وتحسين الأداء الشامل، باعتبارها تساعد على تقييم مدى تقدم المؤسسة نحو الأهداف المحددة، وبالتالي توفير نتائج تقييم مناسبة تكون كقاعدة أساسية لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الشامل، وتحديد مجالات التحسين الضرورية، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات الموزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام، التي تسمح للمؤسسات بمراقبة أدائها الحالي، وجهودها لتحسين العمليات، وتحفيز الموظفين، وتعزيز نظم المعلومات، وغيرها من التحسينات المتتالية التي تكون نهايتها تحسين الأداء المالي.

خاتمة الفصل الثالث

تحسين الأداء هو جزء أساسي من إدارة الأداء، وهدفها تعظيم الأداء الشامل، من خلال تحقيق أفضل للأهداف، وكشف أسباب الفجوة في الأداء، وتنفيذ الحلول، وإحداث التغيير والتعديل تماشياً مع التوقعات المرتبطة بأصحاب المصلحة في المؤسسة، وللوصول إلى تحسين الأداء الشامل يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تحديد هيكل ملائم، نظام معلومات فعال، إضافة إلى إمكانية تقييم الأداء، والذي يعتبر ضرورة من أجل أن تكون قادرة على اقتراح خطط للتحسين، ومساعدة المؤسسة على التطور.

وتختلف مداخل تحسين الأداء بين التحسين المستمر: إدارة الجودة الشاملة ومنهج كايزن، والتحسين الجذري: إدارة الهندسة ونظام هوشين، إلا أن الرؤية الخاصة بالمعايير المتعددة للأداء الشامل، والسعي لتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية للأداء، تشكل تحدياً أمام هذه المداخل، باعتبار أنه لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار توقعات جميع أصحاب المصلحة، وبالتالي فإن مدخل التحسين الذي ستتبناه المؤسسة، يجب أن يكون واسع بما فيه الكفاية لتغطية جميع أهداف الأداء، المرتبطة برضا أصحاب المصلحة، إلا أنه لا يوجد أي مدخل من مداخل التحسين تتوافق مع الأداء الشامل، أي أنها لا تأخذ بمطالب أصحاب المصلحة بشكل متوازن، وفي هذه الحالة يكون أمام المؤسسة بديل لتحسين الأداء الشامل، وذلك من خلال الاستخدام الفعال لنتائج التقييم لتحسين الأداء الشامل، ولكي تتمكن المؤسسة من ذلك يجب أن تكون قادرة على الانتقال من التقييم إلى إدارة وتحسين الأداء الشامل، ومن بين أهم النماذج المستخدمة لذلك هي بطاقة الأداء المتوازن المستدام، فهي بالإضافة لكونها أداة لتقييم الأداء، فإنها توفر إطار لإدارة الأداء، حيث تساعد على تقييم مدى تقدم المؤسسة نحو الأهداف المحددة، ومساعدتها على تحديد مجالات القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بشأن عملية التحسين.

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية لمؤسسة الإسمنت

تسعة

تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية تطبيقاً عملياً للإطار النظري الذي تم تناوله في فصول الدراسة السابقة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على تحسين الأداء الشامل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام، دراسة تطبيقية على مؤسسة الإسمنت -تبسة- وذلك نظراً إلى طبيعة نشاطها وتأثيره على البيئة والمجتمع، لذلك جاءت هذه الدراسة للوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها على مستوى المؤسسة محل الدراسة، وعلى مستوى البحث العلمي ككل، ولتجسيد هذه الخطوة يتم تقسيم هذا الفصل إلى العناصر الآتية:

- تقديم عام لمؤسسة الإسمنت تبسة؛
- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- عرض وتحليل نتائج الدراسة.

1. تقديم عام لمؤسسة الإسمنت تبسة

تم اختيار مؤسسة الإسمنت تبسة لإجراء دراسة ميدانية، نظرا للدور الذي تلعبه في تنمية الاقتصاد الوطني، من خلال مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بمنتج الإسمنت، بالإضافة إلى طبيعة نشاطاتها ذات التأثير على البيئة والمجتمع، الأمر الذي يستدعي منا التعريف بهذه المؤسسة، وإبراز نشاطاتها وأهدافها، وهذا ما سيتم تناوله من خلال العناصر التالية:

- التعريف بمؤسسة الإسمنت تبسة؛
- الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت تبسة؛
- نشاطات وأهداف مؤسسة الإسمنت تبسة.

1.1 التعريف بمؤسسة الإسمنت تبسة

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى التعريف بمؤسسة الإسمنت تبسة، والتعريف بمصنع الإسمنت تبسة من خلال العناصر الآتية:¹

1.1.1 تقديم مؤسسة إسمنت تبسة

مؤسسة إسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993، تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق مصنع الماء الأبيض، ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها، برأس مال اجتماعي مقدر 800.000.000 دج، ينقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منه 100.000 دج، و كانت المساهمات من رأس المال الإبتدائي 200.000.00 دج على النحو التالي:

- ERCE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق بـ: 1200 سهم أي بنسبة 60 %.
- ERCO مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب بـ: 400 سهم أي بنسبة 20 %.
- ECDE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشلف بـ: 400 سهم أي بنسبة 20 %.

بينما الباقي كان على شكل قرض من - BAD - البنك الجزائري للتنمية، ويعتبر مشروع إنجاز هذه المؤسسة هو أحد برامج المخطط الرباعي الرابع (80/67)، والذي دخل حيز التنفيذ سنة 1985، وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء EDIMCO، لكن سنة 1988 تم تحويل الملف إلى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق بقسنطينة ERCE. وذلك باعتبارها قريبة جغرافيا لمدينة تبسة، وفي سنة 1996

¹ - معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية

انفصلت عن المؤسسة الأم تحت اسم مؤسسة إسمنت تبسة، والتي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية الوحيدة مصنع الما لبيض، ويبلغ رأس المال الاجتماعي الحالي: 2,700,000,000 دج.

2.1.1 التعريف بمصنع إسمنت تبسة الما لبيض

يقع مصنع الإسمنت وحدة الماء الأبيض على بعد 25 كلم جنوب شرق مدينة تبسة، بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16، ويتربع على مساحة تقدر بـ 46 هكتار، ويبعد عن مقر بلدية الماء الأبيض بحوالي 3 كلم، يحده من الغرب مركب الزجاج SOVEST ومن الشمال والشرق أراضي زراعية.

وتعود فكرة إنشاء واختيار المكان الذي بني فيه المصنع لعدة عوامل أهمها:

- وجود الكلس بالمنطقة والذي يمتد عمر استغلاله حسب تقدير الخبراء لفترة تزيد عن القرن، كما أن دائرة الكلس يبلغ قطرها 10 كلم؛
 - قرب مورد الطين إذ لا يتعدى بعده عن المصنع مسافة 2 كلم؛
 - تواجد المواد الأولية الأخرى ببلديات مجاورة، فالحديد الثلاثي يتم استخراجها من جبال الوزنة، وجبل العنق بيئر الكاهنة، والجبس من دائرة بيئر العاتر جبل العنق؛
 - كون الأراضي التي بني عليها المصنع غير صالحة للزراعة.
- وقد ساهم في إنشاء هذا المصنع المؤسسات الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): المؤسسات المساهمة في إنشاء مصنع الإسمنت تبسة

المهام	المؤسسات
قامت بدراسة تقنية لإنتاج المصنع، وكذا تموينه بالسلع والمعدات اللازمة، إضافة إلى عملية الإشراف على تركيب وتسيير الأجهزة الميكانيكية والكهربائية.	FLS دانماركية-إسبانية
تكفلت بالتركيب الكهربائي.	MGC الفرنسية
تكفلت بأداء كل الأشغال الهندسية المعمارية.	COSIDER الجزائرية
تكفلت بتركيب الهياكل المعدنية من مستودعات وورشات الميكانيك.	BATIMETAL الجزائرية
تكفلت بتركيب المعدات الميكانيكية بأكملها.	ENCC الجزائرية
تكفلت بتزويد المصنع بالغاز الطبيعي والكهرباء.	SONELGAZ الجزائرية

المصدر: معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية.

وتجدر الإشارة إلى أن مدة إنشاء المصنع هي حوالي 67 شهرا، أي خمس سنوات و7 أشهر، من يوم البناء 1990/02/25 إلى غاية 1995/02/11 تاريخ نهاية الأشغال، وكانت انطلاقة المشروع كالاتي:

- 1994/10/11: تاريخ إشعال الفرن.
- 1994/10/14: تاريخ الحصول على أول كلنكار.

- 1994/10/16: تاريخ الحصول على مادة الإسمنت لأول مرة.
- 1995/03/12: تاريخ توزيع أول كمية من مادة الإسمنت.

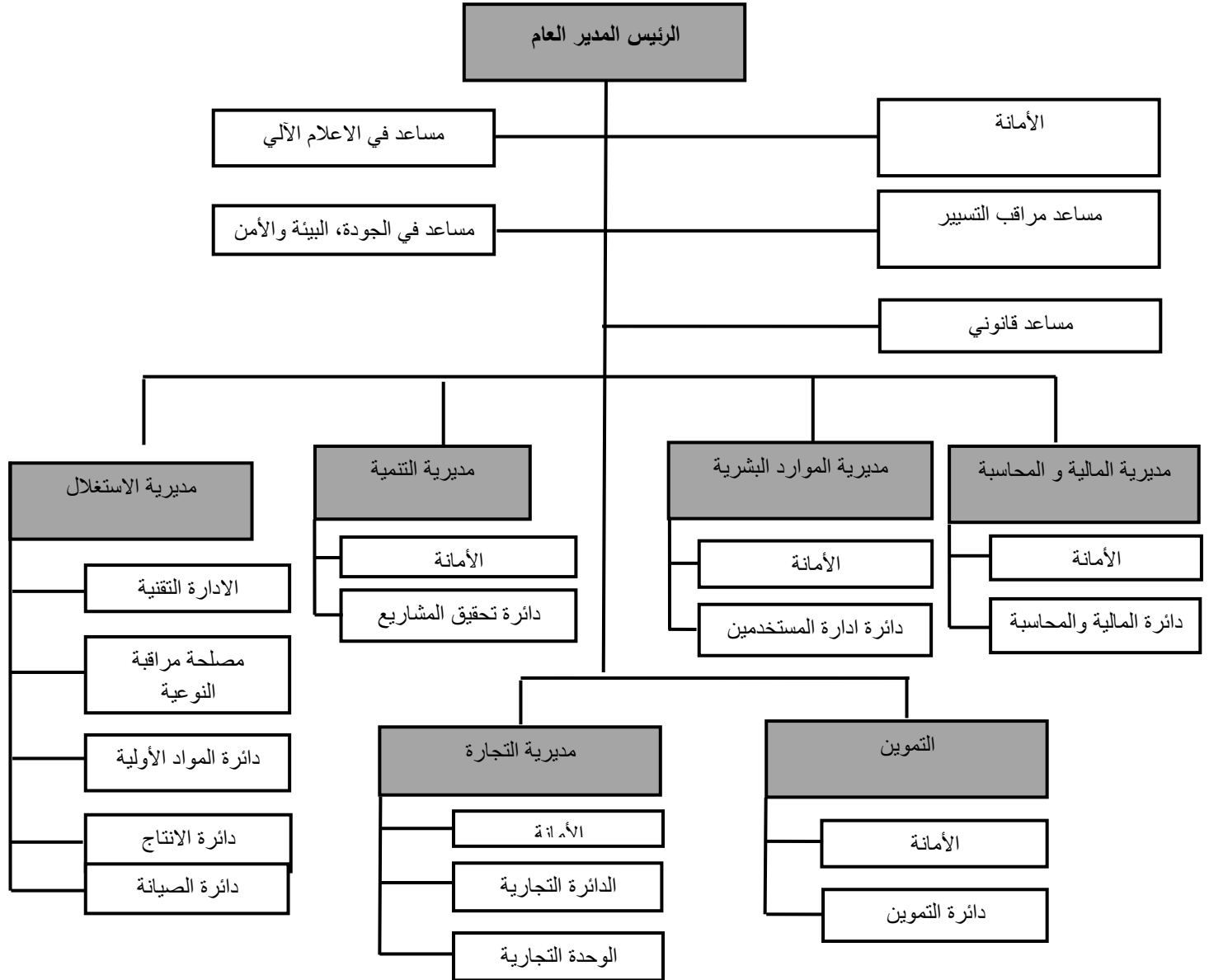
2.1 الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت تبسة

سيتم من خلال هذا العنصر تقديم الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت - تبسة-، ومن ثم إبراز مختلف مهام أقسامها.

1.2.1 تقديم الهيكل التنظيمي للمديرية

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت تبسة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمديرية.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمؤسسة الإسمنت تبسة

يوضح الشكل أعلاه الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت تبسة حيث يشمل مستويات مختلفة، تشتمل على مجموعة من المديريات والأقسام التي يمكن توضيح مهامها في العنصر الموالي.

2.2.1 مهام أقسام المديرية

يمكن إبراز أهم المهام والأدوار المختلفة للمديريات المكونة للمؤسسة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): أقسام مديرية مؤسسة الإسمنت تبسة

المهام	التقسيم الوظيفي
الإشراف على الإدارة العامة للمؤسسة	المديرية العامة
مراقبة الأعمال المحاسبية للمؤسسة، ومراقبة حسابات المصنع.	مديرية المالية والمحاسبة
تتمثل أهم مهامها في جمع البيانات والإحصائيات الخاصة بالموظفين، وتنظيمها وتوثيقها، وإعداد ومتابعة عقود الموظفين، ابتداء من إجراءات التعيين إلى إجراءات إنهاء الخدمة، وكذلك الإشراف على الإجراءات الإدارية المتعلقة بالخدمات المقدمة للموظفين.	مديرية الموارد البشرية
تتولى الإشراف على عمليات شراء مستلزمات الإنتاج من مواد أولية، ومعدات وكذا توزيع عقود الإسمنت.	مديرية التموين والتجارة
تقوم بتوليد أفكار جديدة تساعد على تطوير أساليب العمل.	مديرية التطوير
تهتم بإدارة الجودة والمواد الأولية إلى غاية صنعها كمنتوج، ومراقبة خصائصه وفق المعايير المعمول بها، إضافة إلى جانب الصيانة.	مديرية الاستغلال
تشرف على مختلف الدوائر والمصالح في المصنع.	مديرية المصنع
تهتم بعمليتي التموين والصيانة، وتقوم بالإشراف على جميع الأعمال الخاصة بذلك.	المديرية التقنية
تقوم بعمليات الشراء من النوع الصغير، وكشراء المواد واللوازم والتجهيزات الانتاجية الصغيرة.	دائرة التموين
تقوم بتحويل المواد المكسرة إلى إسمنت وإرساله إلى قسم التوزيع.	دائرة الانتاج
تقوم بصيانة العتاد الثابت "التجهيزات".	دائرة الصيانة
تقوم بالإشراف على عمليات تموين قسم الإنتاج بالمواد الأولية.	دائرة المواد الأولية
توجد في النظام الداخلي الهيكلي للمصنع، وتهتم بمراقبة جودة الإسمنت، والحماية من الأخطار الطبيعية والصناعية، إضافة إلى الحفاظ على البيئة، وحماية الأفراد من آثار التلوث.	دائرة الجودة والأمن والبيئة
تقوم بمسايرة النشاط المالي والمحاسبي للمؤسسة.	دائرة المالية والمحاسبة
تعمل على إعداد كشوفات بأجور العمال، وتهتم بنظافة المراكز الإدارية وإطعام العمال.	دائرة الإدارة والمستخدمين

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

يوضح الجدول مهام ووظائف مختلف المديريات والأقسام لمؤسسة الإسمنت تبسة، حيث يلاحظ اختلاف المهام والوظائف باختلاف المراكز والمستويات والأقسام.

3.1 نشاطات وأهداف مؤسسة الإسمنت تبسة

تقوم مؤسسة الإسمنت تبسة بالعديد من الأنشطة ولا يقتصر نشاطها على عمليات الانتاج فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل الأنشطة التجارية والخدمية، وذلك سعيا للوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

1.3.1 نشاطات مؤسسة إسمنت تبسة

تهدف مؤسسة الإسمنت إلى إنتاج، نقل، تسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه، وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية الخاصة والمرتبطة ارتباطا مباشر وغير مباشر بمادة الإسمنت، تتمثل هذه النشاطات فيما يلي:¹

أ. الأنشطة الإنتاجية

في إطار الاستراتيجية المتبعة فإن مؤسسة الإسمنت تبسة تهدف إلى العمل على تصدير مختلف أنواع منتجات الإسمنت، الحصى، الرمل والخرسانة المصنعة نحو الأسواق العالمية، وذلك انطلاقا من إنتاج منتج يتطابق مع المعايير الدولية المعمول بها. حيث بلغت طاقة إنتاج مصنع الإسمنت بتبسة نحو 500 ألف طن من الإسمنت نصف المصنع (الكلنكر)، من إجمالي 20 مليون طن سنويا من الإنتاج الوطني، وقد عرف الإنتاج تطورا خلال الخمس سنوات الأخيرة، والتي ستكون فترة الدراسة لهذا الموضوع، حيث ارتفع الإنتاج من 528 ألف طن سنويا خلال سنة 2013 إلى 595 ألف طن سنويا خلال سنة 2018.²

وتتم صناعة الإسمنت في مؤسسة الإسمنت تبسة وفقا للطريقة الجافة، حيث تكون نسبة الماء تتراوح ما بين 1% إلى 6%، حيث يتم خلط المواد الأولية قبل دخولها إلى الفرن، وإنتاج الكلنكر وهي جافة، أي أنه يتم الاستغناء عن الماء كعامل مساعد في تحقيق التجانس.

ويتم إنتاج مادة الإسمنت من خلال تصميم مزيج معين من عدة مواد أولية، والتي تمثل مكونات مادة الإسمنت، حيث يتم سحق كل من المواد الأولية: الحجر الجيري 80%، الطين 20%، 1% من الرمل، 1% من الحديد الخام، سحقا ناعما ثم تجفف لإنتاج الخام، أو الدقيق عند درجة حرارة حوالي 1400 درجة مئوية في الفرن الدوار، ليتم بعد ذلك إخضاع هذه المادة الخام إلى تفاعلات كيميائية معقدة، تحولها إلى منتج شبه نهائي (الكلنكر)، ثم الخطوة النهائية والمتمثلة في طحن الكلنكر مع الإضافات المختلفة

¹ - معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية

² - نصيب قريقر، ارتفاع انتاج مجمع إسمنت تبسة بـ 67 ألف طن في 5 سنوات، <https://www.djazairess.com>، 2019/05/09.

التي تحدد مواصفات المنتج النهائي، ويمكن توضيح مراحل إنتاج الإسمنت من خلال المراحل الرئيسية التالية:

- **التهيئة والتحضير للمواد الأولية:** في هذه المرحلة يتم الحصول على المواد الأولية المكونة لمادة الإسمنت، وهي مواد أولية مستخرجة من المحاجر، ويتم استخراجها باستعمال المتفجرات والآلات، ومواد أولية مشتراة، وبعد الحصول عليها يتم تكسيورها، وذلك لتحويلها من وضعها الطبيعي كبير الحجم إلى أجزاء صغيرة، ليتم بعد ذلك نقلها إلى المصنع، حيث يتم تخزينها كمرحلة إنتاجية أولية.
- **الطحن والمجانسة الأولية:** يتم وفقا لهذه المرحلة نقل المواد الأولية المخزنة إلى المخطط الساحق، الذي يعمل على تحويل المواد الخشنة إلى مواد ناعمة، ليتم الحصول على بودرة ناعمة يطلق عليها اسم الطحين النقي، هذا الأخير الذي يخضع إلى التحليل، للتأكد من مطابقته للمعايير الكيميائية الواجب توافرها في مادة الإسمنت، حيث يمر هذا الدقيق عبر عوازل تعمل على فرز المواد المستخرجة من المخطط الساحق إلى جزيئات دقيقة توجه نحو التخزين والمجانسة، أما الجزيئات الكبيرة فيعاد طحنها.
- **مرحلة الطهي:** يتم نقل الطحين المتحصل عليه في المرحلة السابقة إلى الفرن، ليتم تحضير مادة الكلنكر، حيث يتم تسخين الطحين تدريجيا بدرجات متفاوتة لتصل 1400 درجة مئوية، لتعطي بعد التبريد ما يسمى بالكلنكر، ويتم نقله نحو مطمورات التخزين.
- **مرحلة طحن الكلنكر وتخزين الإسمنت:** في هذه المرحلة يتم نقل الكلنكر إلى مخطط مخصص، بعد إضافة مادة الكلس والجبس يتم طحن هذه المواد للحصول على مادة الإسمنت الذي تنقل إلى المخازن، أين تتم عملية التوزيع بواسطة ثلاثة آلات تعبئة، تغليف وخط لتوزيع المنتج غير المعبأ، وتقدر الطاقة الإجمالية للمخازن 24000 طن.

ب. نشاط البيع

تتمثل مبيعات مؤسسة الإسمنت تبسة في نوعين من الإسمنت، وهما الإسمنت المعبأ (SAC)، والإسمنت غير المعبأ (VRAC)، حيث يكون الإسمنت المعبأ في أكياس بوزن 50 كغ للكيس، يتم نقله مباشرة من الصوامع إلى شاحنات ناقلة، يتم وزنها من خلال ورشة تعبئة، حيث يتم وزنه وتكليفه تلقائيا، وتقوم المؤسسة ببيع الإسمنت المعبأ من خلال نقاط البيع التي لديها وهي أربعة: تبسة، الماء الأبيض، مسكيانة والعوينات.

2.3.1 أهداف مؤسسة الإسمنت تبسة

تتمثل أهداف مؤسسة الإسمنت تبسة كما جاء في الوثائق القانونية لها: إن شركة إسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج، نقل وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت، ومواد البناء في الوطن وخارجه، وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية، الخاصة والمرتبطة ارتباطا مباشرا وغير مباشر بمادة الإسمنت، إلى جانب ذلك هناك أهداف أخرى يمكن توضيحها فيما يلي:¹

- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل؛
- تصحيح انحرافات المجهودات التنموية، من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي؛
- تغطية العجز في مجال الإسمنت و مواد البناء؛
- إنتاج منتج يتصف بالموصفات الدولية يسمح بالمنافسة؛
- تلبية احتياجات السوق الوطنية من الإسمنت بمختلف أنواعه؛
- إمكانية توزيع المنتجات الوطنية من الإسمنت في السوق العالمية؛
- القضاء على البطالة بتشغيل عدد كبير من العمال؛
- إدخال التكنولوجيا الحديثة، والمتطورة في صناعة الإسمنت، وكذلك الحفاظ على البيئة؛
- تدعيم هيكل الاقتصاد الوطني؛
- تخفيف نسبة استيراد الإسمنت من السوق الخارجية، والقضاء على التبعية الاقتصادية؛
- المساهمة في جلب العملة الصعبة؛
- تحسين صورة المنتجات الوطنية في السوق العالمية؛
- تزويد الدول الإفريقية وخاصة دول المغرب العربي باحتياجاتها من الإسمنت.

مما سبق يتضح أن مؤسسة الإسمنت تبسة أحد مؤسسات الإسمنت لولايات الشرق، حيث تساهم في إنتاج مادة الإسمنت، وتزويد السوق الوطنية بها، وعلى الرغم من ذلك لا بد من تطوير إمكانياتها لترفع حصتها السوقية، ومن بين المجالات الواعدة التي تحاول المؤسسة التركيز عليها لزيادة قيمتها، وتعظيم أرباحها وضمان استدامتها، هي التنمية المستدامة، وذلك من خلال محاولة الأخذ بعين الاعتبار لأبعاد الاستدامة لتغطية جميع أهداف الأداء، وهذا ما سيتم التأكد منه من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها بعد التعريف بمنهجية الدراسة المتبعة.

¹ - معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية

2. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

لكل بحث علمي إطاره المنهجي، الذي من خلاله يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل، لتسهيل تتبع هذه الدراسة، ولعرض النتائج والتحليلات اللازمة، والإجابة عن مختلف التساؤلات في هذا البحث، والتحقق من الفرضيات المقدمة. من هذا المنطلق سيتم التطرق إلى العناصر الآتية:

- عينة وأدوات الدراسة؛
- الاختبارات القبلية لأداة الدراسة؛
- الاختبارات المستخدمة لتحليل البيانات.

1.2 عينة وأدوات الدراسة

لابد من تحديد العينة التي ستطبق عليها الدراسة، بغية الوصول إلى نتائج يمكن تقييمها، إضافة إلى تحديد الأدوات التي ستستخدم لجمع بيانات الدراسة.

1.1.2 مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع إدارات مؤسسة الإسمنت تبسة، والمقدر عددهم سنة 2018 بـ 173 اطاراً، أما عن عينة الدراسة فقد تم استهداف 120 اطاراً، أي ما يمثل 69% من مجتمع الدراسة، وبذلك تم توزيع 120 إستبانة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (12): عينة الدراسة لمؤسسة الإسمنت تبسة

عدد أفراد العينة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة
120	120	98	92

المصدر: من إعداد الطالبة.

2.1.2 الأدوات المستخدمة لجمع البيانات

تعتمد نتائج الدراسة على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ونظراً لتعدد مصادر جمع هذه البيانات، فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات العلمية والموضوعية التي تخدم الدراسة، وتتمثل في الآتي:

• **الملاحظة:** تم الاعتماد على نوعين من الملاحظة، حيث يتعلق النوع الأول بالاتصال المباشر بأفراد عينة الدراسة، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم، أما النوع الثاني فيتعلق بالاتصال غير المباشر بكل ما يتعلق بوثائق أعدها باحثون آخرون تخدم الدراسة من تقارير، سجلات ومذكرات.

• **المقابلة الشخصية:** تم الاعتماد على أسلوب المقابلة لدعم الاستبيان في تحصيل المعلومات والبيانات اللازمة، والتي تخدم موضوع الدراسة، إضافة إلى مساعدة المستجيب على التقييد أكثر بمتغيرات الدراسة.

• **التقارير، الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة:** تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة والتعريف بها، موقعها وإمكانياتها، والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي، وهذا بغرض تحديد عينة الدراسة، إضافة إلى الاستعانة بتقارير المؤسسة خلال الفترة 2014-2018 لتقييم المؤسسة، فضلا عن جداول الحسابات والنتائج والميزانيات للفترة 2014-2018.

• **الاستبيان:** تم تصميم استمارة بحث موجهة إلى إطارات مؤسسة الإسمنت تبسة، قصد جمع المعلومات المتعلقة بإمكانية توفر متغيرات الدراسة (تحسين مؤشرات الأداء الشامل ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام)، وقد احتوت الاستمارة على محاور تتضمن متغيرات الدراسة، وفي شكلها النهائي احتوت الاستمارة على 55 سؤالاً مقسمة إلى جزأين كما يلي: (أنظر الملحق رقم 01)

• **الجزء الأول:** يحتوي على متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية، والمتمثلة في كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة والمركز الوظيفي.

• **الجزء الثاني:** ينقسم بدوره إلى محورين: يتعلق الأول بإدراك الأداء الشامل في المؤسسة لبحث مدى إدراك عينة الدراسة لمصطلح الأداء الشامل في المؤسسة محل الدراسة، أما المحور الثاني فيتعلق بمدى تبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء الشامل، وقسم إلى مجموعة من المحاور الفرعية تمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام (البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو والبعد المجتمعي).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، لكونه أكثر تعبيرا وتنوعا، وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): مقياس ليكرت الخماسي

الاجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، حيث تم حساب المدى (4=1-5)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس، للحصول على طول الخلية، أي (0.80=5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الآتي:

الجدول رقم (14): طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج spss

2.2 الاختبارات القبليّة لأداة الدراسة

تتمثل هذه الاختبارات في اختبار صدق وثبات أداة الدراسة الرئيسية، والمتمثلة في الاستبيان، ويمكن توضيح هذه الاختبارات التي تخص أداة الدراسة فيما يلي:

1.2.2 اختبارات صدق وثبات أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، أو شمولها لكافة العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، أما ثبات أداة الدراسة فيقصد به التأكد من الحصول على نفس النتائج، إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة، وفي نفس الظروف، وقد تم التأكد مما سبق من خلال الآتي:

أ. **تحكيم الاستبيان:** وقد تم ذلك عن طريق عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف على الدراسة، وفي ضوء الملاحظات المقترحة تم تعديل الاستمارة، ليتم بعد ذلك عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم 02)، والالتزام بكل الملاحظات المقدمة، وإجراء التعديلات الضرورية بما يحقق الوضوح في عبارات الاستبيان، وارتباطها بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى التوازن بين أبعاد الاستبيان ومحاوره.

ب. **معامل ألفا كرونباخ:** تم الاستعانة باختبار ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة، وهو عبارة عن معامل ارتباط بين عبارات المقياس، حيث يفسر وفقا للقيم التالية:

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من 50% فإن ثبات الظاهرة المدروسة غير مقبول،
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 50% فإن ثبات الظاهرة المدروسة ضعيف،
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60% فإن ثبات الظاهرة المدروسة مشكوك فيه،

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 70% فإن ثبات الظاهرة المدروسة مقبول،
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 80% فإن ثبات الظاهرة المدروسة جيد،
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 90% فإن ثبات الظاهرة المدروسة ممتاز.

وفيما يلي عرض لمعامل ألفا كرونباخ، والمتعلق بكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام

الجدول رقم (15): معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان

الرقم	الأبعاد	ألفا كرونباخ
01	البعد المالي	0.721
02	بعد العملاء	0.818
03	بعد العمليات الداخلية	0.989
04	بعد التعلم والنمو	0.797
05	البعد المجتمعي	0.826
	درجة ثبات المحور ككل	0.850

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS 20

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ قد تراوحت بين 0.721 و 0.989 بالنسبة لمجالات الاستبيان، وهي معاملات ثبات جيدة، أما بالنسبة لقيمة ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان كانت 0.850، وهي أكبر من القيمة المقبولة لمعامل الثبات 0.6، وتشير لتمتع الاستبيان بالثبات وصلاحيته للتحليل، والوثوق في النتائج المتوصل إليها إلى حد ما.

ت. معامل الاتساق الداخلي: يستخدم لقياس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس درجة الاتساق بين العبارات والبعد الخاص بها، من خلال معامل الارتباط سبيرمان، والذي يأخذ قيم تفسر كالآتي:

- من 0 إلى 0.19 ضعيف جدا،
- من 0.20 إلى 0.39 ضعيف،
- من 0.40 إلى 0.59 متوسط،
- من 0.60 إلى 0.79 قوي،
- من 0.80 إلى 1 قوي جدا.

والجدول الآتي يوضح معامل ارتباط سبيرمان، والمتعلق بكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المستدام.

الجدول رقم (16): معاملات سبيرمان لاختبار صدق الاستبيان

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط سبيرمان	درجة المعنوية
01	البعد المالي	0.447**	0.000
02	بعد العملاء	0.804**	0.000
03	بعد العمليات الداخلية	0.669**	0.000
04	بعد التعلم والنمو	0.737**	0.000
05	البعد المجتمعي	0.670**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS 20

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن جميع الأبعاد تتمتع بمعاملات ارتباط ايجابية، وذات دلالة إحصائية عند درجة معنوية محددة بقيمة 0.000، حيث يتراوح معامل ارتباط الأبعاد بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه بين (0.447-0.804)، وهي بين المتوسط والقوي، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بمعامل صدق مقبول.

2.2.2 اختبارات التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (17): اختبارات التوزيع الطبيعي

الرقم	الأبعاد	القيمة المحسوبة	درجة المعنوية
01	البعد المالي	0.22	0.48
02	بعد العملاء	0.18	0.94
03	بعد العمليات الداخلية	0.19	0.49
04	بعد التعلم والنمو	0.16	0.66
05	البعد المجتمعي	0.16	0.64

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS 20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

3.2 الاختبارات المستخدمة لتحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات، سيتم اعتماد طرق إحصائية، يتم من خلالها وصف المتغيرات، وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة، وترميزها، ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية "SPSS"، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكررات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، وتحديد الاستجابة اتجاه عبارات الاستبيان.
- معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- معامل الارتباط سبيرمان: يستخدم لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار بدراسة العلاقة في حالة البيانات اللامعلمية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات.
- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمنجروف - سمرنوف): يهدف هذا الاختبار لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، وهو يعتبر اختبار ضروري، وذلك لاختيار الاختبار المناسب لاختبار فروض الدراسة.
- اختبار T-TEST أحادي العينة: وهو أحد أشكال اختبار الفرضيات، من خلال تحديد درجة الحرية، والقيمة الاحتمالية.

3. عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد وضع الاستبيان النهائي والتأكد من صدقه وبعد توزيعه وإسترجاع الاجابات الصالحة، سيتم تحليل هذه النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في نسخته 20، لذا سيتم التطرق إلى العناصر الآتية:

- الوصف الاحصائي لعينة الدراسة؛
- عرض وتحليل نتائج المحور الأول؛
- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني؛
- اختبار فرضيات الدراسة.

1.3 الوصف الاحصائي لعينة الدراسة

سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات العامة لعينة الدراسة، من حيث متغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي والخبرة المهنية.

1.1.3 متغير الجنس

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	56	61 %
أنثى	36	39 %
المجموع	92	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة عالية من أفراد العينة هم من فئة الذكور، حيث بلغ عددهم 56 فرد بنسبة قدرت بـ 61 %، في حين بلغ عدد أفراد العينة من فئة الإناث 36 فردا، وبنسبة قدرت بـ 39 %، وبالتالي فإن نسبة الذكور تزيد عن نسبة الإناث في مؤسسة الإسمنت تبسة، ويمكن أن يعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل، وموقع مصنع الإسمنت، والذي يناسب الذكور أكثر من الإناث.

2.1.3 متغير الفئة العمرية

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
29.30%	27	أقل من 30 سنة
53.30%	49	من 30 سنة إلى 40 سنة
14.10%	13	من 41 سنة إلى 50 سنة
3.30%	3	أكبر من 50 سنة
100%	92	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 53.30% من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، ويمكن القول أن أفراد عينة الدراسة لديهم الخبرة لاستيعاب فقرات الاستبيان والإجابة عليها، بينما بلغت نسبة الفئة العمرية الأقل من 30 سنة 29.30%، وهي ثاني نسبة في الترتيب، وتدل على توظيف المؤسسة لفئة الشباب خريجي الجامعات، أما الفئة العمرية من 30 إلى 41 سنة فقدرت بنسبة 14.10%، في حين بلغت الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة 3.30% ويعود سبب هذه النسبة إلى إحالة عدد كبير من العاملين إلى التقاعد.

3.1.3 متغير المؤهل التعليمي

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (20): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
2.20%	02	متوسط
7.60%	07	ثانوي
87%	80	جامعي
2.20%	02	دبلوم معهد
1%	01	أخرى
100%	92	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة ذات مؤهل جامعي، حيث قدرت نسبتهم 87%، وهذا مؤشر على أن أفراد عينة الدراسة مؤهلين بشكل كاف لفهم فقرات الاستبيان، والإجابة عليها بدقة، تليها نسبة أفراد العينة ذو مؤهل ثانوي بنسبة 07%، وكل من مؤهل متوسط ودبلوم معهد فقد بلغت نسبتهم 2.20%، أما نسبة 1% فتعود إلى مؤهلات أخرى حسب آراء عينة الدراسة.

4.1.3 متغير المركز الوظيفي

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

الجدول رقم (21): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمركز الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
72.80 %	67	إطار
22.80 %	21	إطار مسير
4.30 %	04	إطار سامي
100 %	92	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

يتضح من الجدول أعلاه ، أن أفراد العينة موزعين بنسبة عالية في المركز الوظيفي اطار، حيث قدرت بنسبة 72.80%، يليها المركز الوظيفي إطار مسير بنسبة 22.80%، بينما بلغ المركز الوظيفي اطار سامي أقل نسبة 4.30%، حيث بلغ عددهم 4 إطارات سامية من أصل 6 اطارات سامية، ويعود الارتفاع في نسبة الاطارات إلى سياسة توظيف الشباب.

5.1.3 متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (22): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
38 %	35	أقل من 05 سنوات
35.90 %	33	من 05 إلى 10 سنوات
14.10 %	13	من 11 سنوات إلى 15 سنة
12.10 %	11	أكثر من 15 سنة
100 %	92	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

فيما يتعلق بسنوات الخبرة يتضح من الجدول أعلاه أن ما نسبته 38% من أفراد العينة يتمتعون بخبرة أقل من 05 سنوات، وبنسبة مقاربة لها تليها أفراد العينة ذوي الخبرة التي تتراوح ما بين 05 إلى 10

سنوات، في حين قدرت نسبة الخبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 14.10%، وتبقى نسبة 12.10% للأفراد ذوي الخبرة التي تزيد عن 15 سنة، ويفسر ذلك بسبب سياسة توظيف الشباب خريجي الجامعات، وإحالة عدد كبير من العاملين ذوي الأقدمية للتقاعد، لتصبح خبرة الموظفين حديثا أقل من خمسة سنوات.

2.3 عرض وتحليل نتائج المحور الثاني

سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة المتعلقة بإدراك الأداء الشامل في مؤسسة الإسمنت تبسة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS. وسيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال خمسة عناصر، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (23): نتائج الدراسة المتعلقة بإدراك الأداء الشامل

النسبة المئوية	التكرار	العبرة
100 %	102	مفهوم الأداء الشامل
26.50 %	27	مفهوم ضيق يقتصر على تحقيق النتائج المالية لإرضاء المساهمين
73.50 %	75	مفهوم شامل يتعلق بأداء مختلف الجهات الفاعلة
0	0	أخرى
100 %	108	مقاييس تقييم الأداء الشامل
50 %	54	المقاييس المالية
50 %	54	المقاييس غير المالية
100 %	201	أهمية أنظمة تقييم الأداء الشامل
20.90 %	42	تقييم مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية
31.80 %	64	تحفيز الموظفين على تحقيق نتائج أفضل
16.40 %	33	تخصيص الموارد للفرص الأكثر إنتاجية وربحية
21.40 %	43	تقديم معلومات حول تقدم المؤسسة في تحسين عملياتها
9.50 %	19	تقديم معلومات حول تقدم المؤسسة في تلبية توقعات أصحاب المصلحة
0	0	أخرى
100 %	133	أسباب تحسين الأداء الشامل
25.60 %	34	نتائج القياس التي أظهرت عدم تحقيق الأهداف المخطط لها
30.10 %	40	الاستجابة لمتطلبات أصحاب المصلحة
44.40 %	59	تحسين الأداء عملية مستمرة لا بد منها

أخرى	0	0
البعد الذي تهتم المؤسسة بتحسينه	100%	209
البعد المالي	27.30%	57
بعد العملاء	27.30%	57
بعد العمليات الداخلية	9.60%	20
بعد التعلم والنمو	14.40%	30
بعد البيئة والمجتمع	21.50%	45

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

يوضح الجدول أعلاه استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إدراك الأداء الشامل في مؤسسة الإسمنت تبسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

• **السؤال الأول**، والمتعلق بمفهوم الأداء الشامل، وقد وقع اختيار أفراد العينة على أنها أولاً مفهوم شامل يتعلق بأداء مختلف الجهات الفاعلة، بنسبة 73.50%، ثم على أنه مفهوم ضيق يقتصر على تحقيق النتائج المالية لإرضاء المساهمين، بنسبة 26.50%، أما بالنسبة لاختيار أخرى، فلم تحدد إجابات أخرى تحدد مفهوم الأداء الشامل، وهذا يشير إلى أن أغلب الإطارات يدركون أن الأداء لم يعد يقتصر على النتائج المالية فقط، وإنما هو مفهوم متعدد الأبعاد.

• **السؤال الثاني**، والمتعلق بمقاييس تقييم الأداء الشامل التي تعتمدها المؤسسة، وقد كانت الإجابات موزعة بنسبة متساوية بين الخيارين الأول، والمتمثل في المقاييس المالية، وذلك بنسبة 50%، والخيار الثاني، المتعلق بالمقاييس غير المالية، بنسبة 50%، وهذا يدل على أن هناك إدراك من طرف أفراد العينة للمقاييس غير المالية، وهذا مؤشر جيد، غير أن الاختيار الأول يعتبر ذو أولوية، كونه منصب على مخرجات الأهداف المالية.

• **السؤال الثالث**، والمتعلق بأهمية تقييم الأداء الشامل، فنتوزع إجاباته كآلآتي: تحفيز الموظفين على تحقيق نتائج أفضل بنسبة 31.80%، تقديم معلومات حول تقدم المؤسسة في تحسين عملياتها، بنسبة 21.40%، تقييم مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بنسبة 20.9%، تخصيص الموارد للفرص الأكثر إنتاجية وربحية بنسبة 16.40%، تقديم معلومات حول تقدم المؤسسة في تلبية توقعات أصحاب المصلحة، بنسبة 9.50%، أما اختيار أخرى فلم تحدد أي اجابات، والملاحظ أن الإجابات كانت بنسب متقاربة، وهذا يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية عملية تقييم الأداء في المؤسسة.

• **السؤال الرابع**، ويدور حول أسباب تحسين الأداء الشامل، وقد كانت إجابات أفراد العينة موزعة كما يلي: تحسين الأداء عملية مستمرة لا بد منها بنسبة 44.40%، الاستجابة لمتطلبات أصحاب المصلحة بنسبة 30.10%، نتائج القياس التي أظهرت عدم تحقيق الأهداف المخطط لها بنسبة 25.60%، ولم تكن هناك إجابات أخرى، وهي تمثل اختيارات منطقية، خاصة فيما يتعلق بالاختيار الأول، والمتعلق بالتحسين المستمر، وذلك باعتباره يحقق نتائج سريعة للمؤسسة، والمحافظة على استمراريتها.

• **السؤال الخامس**، والمتعلق بالبعد الذي تهتم المؤسسة بتحسينه أكثر من أبعاد الأداء الأخرى، وقد تساوت إجابة أفراد العينة حول الخيارين الأول والثاني، والمتمثلين في البعد المالي، وبعد العملاء، بنسبة 27.30%، ويرجع ذلك إلى أن المستجوبين يرون أن رضا العملاء يعتبر مؤشر رئيسي لتحقيق صورة مالية جيدة، أما بعد البيئة والمجتمع فقد كانت نسبة إجابة أفراد العينة 21.50%، وذلك باعتبار أن التركيز على البعد المجتمعي يساهم في تحسين صورة المؤسسة، وجذب متعاملين جدد مع المؤسسة، وقد كانا كل من بعد التعلم والنمو 14.40%، وبعد العمليات الداخلية 9.60%، بأقل النسب على الرغم من أهمية كلا البعدين، باعتبارهما القاعدة والبنية التحتية لتحقيق أداء مالي جيد للمؤسسة.

على العموم يمكن القول أن العناصر الخمسة السابقة تدل على إدراك أفراد العينة للأداء الشامل، وتحسين الأداء الشامل، وإدراك أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام في مؤسسة الإسمنت تبسة.

3.3 عرض وتحليل نتائج المحور الثالث

سيتم اختبار استجابات أفراد العينة نحو تحسين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام، من خلال تحليل نتائج كل بعد بطريقة منفصلة.

1.3.3 تحسين البعد المالي

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (01-09)، من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (24): استجابات أفراد العينة نحو تحسين مؤشرات البعد المالي

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة
01	التكرار	19	46	20	06	3.926	0.8721	مرتفع
	%	20.7	50	21.7	6.5			
02	التكرار	32	35	18	05	3.978	0.9831	مرتفع
	%	34.8	38	19.6	5.4			
03	التكرار	21	39	21	09	3.739	0.9930	مرتفع
	%	22.8	42.4	22.8	9.8			
04	التكرار	13	42	26	9	3.597	0.9265	مرتفع

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمؤسسة الإسمنت تبسة

			2.2	9.8	28.3	45.7	14.1	%	
مرتفع	0.9524	4.163	01	04	17	27	43	التكرار	05
			1.1	4.30	18.5	29.3	46.7	%	
مرتفع	0.9703	3.880	1	07	22	34	28	التكرار	06
			1.1	7.6	23.9	37	30.4	%	
مرتفع	1.020	4.054	4	1	18	32	37	التكرار	07
			4.30	1.1	19.60	34.8	40.2	%	
مرتفع	0.7536	4.119	0	2	15	45	30	التكرار	08
			0	2.2	16.3	48.9	32.6	%	
مرتفع	0.8923	4.076	0	05	18	34	35	التكرار	09
			0	5.4	19.6	37	38	%	
مرتفع	0.4772	3.939	البعد المالي						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPss

يظهر الجدول أعلاه أن هناك مستوى مرتفع نسبيا فيما يتعلق بعبارات البعد المالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 3.93 (الدرجة الكلية من 5)، وقد سجلت أكبر المتوسطات في العبارة الخامسة، بقيمة 4.16، وهو مستوى مرتفع، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في اجابات أفراد العينة، بمعنى أن إجاباتهم تتفق في مجملها، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور 0.4772، وهي قريبة إلى الواحد، مما يعني أن إطارات المؤسسة محل الدراسة لديها إجماع على أن هناك مستوى مرتفع لمقاييس البعد المالي، وقد تم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات (01-09)، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كالتالي:

- العبارة رقم 01 "تقليل الانفاق على الموظفين والمواد والطاقة والإمدادات" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.92، وانحراف معياري قيمته 0.8721، واحتلت العبارة المرتبة السادسة في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تسعى إلى تخفيض التكاليف المباشرة، وغير المباشرة بهدف إنتاج نفس الكمية من المخرجات، مع إنفاق أقل على الأشخاص والمواد والطاقة والإمدادات.
- العبارة رقم 02 "العمل على توفير الموارد المالية اللازمة لاغتنام فرص الاستثمار" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.97، وانحراف معياري قيمته 0.9831، واحتلت العبارة المرتبة الخامسة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تسعى إلى استخدام أصولها المالية بشكل أكثر كفاءة.

- **العبارة رقم 03** "توفير مصادر التمويل اللازمة في الوقت المناسب، وبالكمية المناسبة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.73، وانحراف معياري قيمته 0.9930، واحتلت العبارة المرتبة الثامنة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى توفير مصادر التمويل التي تحتاجها في الوقت المناسب، وبالكمية المناسبة.
- **العبارة رقم 04** "تخصيص الموارد المتاحة للفرص الأكثر ربحية وإنتاجية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.59، وانحراف معياري قيمته 0.9265، واحتلت العبارة المرتبة التاسعة والأخيرة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تعمل على استغلال الفرص الأكثر ربحية وإنتاجية.
- **العبارة رقم 05** "تطوير تقنيات وأساليب الإنتاج من أجل تحسين نوعية المنتجات" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.16، وانحراف معياري قيمته 0.9524، واحتلت العبارة المرتبة الأولى في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، أي أن المؤسسة تعمل على تطوير الإنتاج من خلال تشجيع البحث والتطوير، ومراقبة النوعية رغم مجهوداتها لتخفيض تكاليف الإنتاج.
- **العبارة رقم 06** "التخلص من الأنشطة التي لا تولد قيمة مضافة وحقيقية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.88، وانحراف معياري قيمته 0.9703، واحتلت العبارة المرتبة السابعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تعمل على تخفيض التكاليف، من خلال التخلص من الأنشطة التي لا تحقق ربحية للمؤسسة، وذلك في ظل تحسين أدائها المالي.
- **العبارة رقم 07** "زيادة التعامل مع عملاء جدد" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.05، وانحراف معياري قيمته 1.020، واحتلت العبارة المرتبة الرابعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تتبع إستراتيجية تحسين الإيرادات، من خلال تقديم منتجات جديدة، وبيعها لعملاء جدد، وتوسيع العمليات في الأسواق الجديدة.
- **العبارة رقم 08** "الاهتمام بتوسيع عملياتها وتقديم منتجات جديدة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.11، وانحراف معياري قيمته 0.7536، واحتلت العبارة المرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تعمل على تحقيق عائدات إضافية، من خلال توسيع عملياتها، وطرح منتجات ذات جودة.
- **العبارة رقم 09** "تحقيق نتائج مالية بصورة مستمرة أكبر من السابق" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.07، وانحراف معياري قيمته 0.8923، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تعمل على تحسين مردوديتها، وتحقيق أرباح تفوق السنوات الماضية.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمؤسسة الإسمنت تبسة

وتدعيما لما جاء من خلال عبارات البعد المالي، سيتم عرض بعض الإحصائيات التي تم الحصول عليها من مؤسسة إسمنت تبسة، والمتعلقة ببعض المؤشرات التي تستخدمها المؤسسة لتقييم أدائها المالي، وهي موضحة في الجدول الآتي:

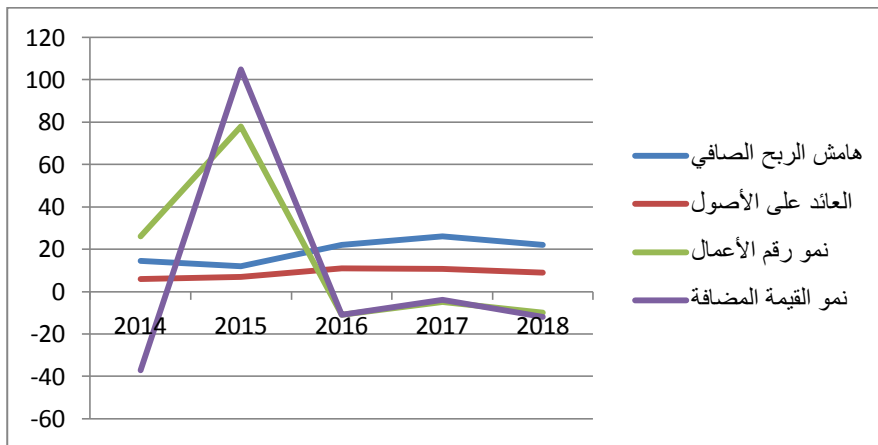
الجدول رقم (25): أهم مؤشرات البعد المالي لمؤسسة إسمنت تبسة

2018	2017	2016	2015	2014	
3290.009	3640.718	3832.751	4287.337	2404.129	رقم الأعمال (مليون دج)
709.30	929.56	841.87	510.60	340.05	النتيجة الصافية (مليون دج)
1947.452	2253.861	2342.645	2637.986	1281.893	القيمة المضافة (مليون دج)
8772.40	8000.85	7491.72	7200.13	5725.05	إجمالي الأصول (مليون دج)
2707.42	3098.35	1151.66	1831.19	1900.34	تكاليف الإنتاج (مليون دج)
413019	563016	562700	614047	368815	الكمية المنتجة (الطن)
مقاييس الربحية					
%22	%26	%22	%12	%14.14	هامش الربح الصافي
%9	%10.60	%11	%7	%6	العائد على الأصول
مقاييس النمو					
%-10	%-5	%-11	%78	%26	نمو المبيعات
%-12	%-4	%-11	%105	%-37	نمو القيمة المضافة
مقاييس التكلفة					
6555.19	5503.12	2046.67	2982.17	5152.56	تكلفة إنتاج طن من الإسمنت (دج/طن)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد الملاحق رقم (03، 04، 05، 06، 07).

يمكن التعبير عن معطيات الجدول من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (13): تطور مؤشرات البعد المالي لمؤسسة الإسمنت تبسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (25).

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ ما يلي:

• بالنسبة لهامش الربح، فقد شهدت مؤسسة الإسمنت تطورا ملحوظا خلال الفترة 2014-2018، حيث سجلت تراجعاً في هامش الربح لسنة 2015 قدر بـ 12%، وهو أدنى هامش ربح خلال فترة الدراسة، في حين ارتفع هامش الربح سنة 2016 إلى 22%، ووصل إلى 26% سنة 2017، وهي أعلى هامش ربح خلال فترة الدراسة، وقد شهد انخفاضا سنة 2018 قدر بـ 22%، ويعود ذلك إلى انخفاض رقم الأعمال، وارتفاع التكاليف.

• العائد على الأصول، شهدت المؤسسة تطورا ملحوظا في معدل العائد على الأصول خلال الفترة 2014-2018، حيث سجل أدنى معدل للعائد على الأصول سنة 2014، حيث قدر بـ 6%، ويعود ذلك إلى تراجع الإنتاج والمبيعات خلال هذه السنة، وذلك بسبب توقف المصنع لمدة 06 أشهر، وبدأ بالارتفاع خلال السنوات 2015، 2016، ليصل إلى 11% سنة 2016، وهي أعلى نسبة، وهذا الارتفاع راجع إلى زيادة حجم المبيعات، بسبب زيادة الطلب على مادة الإسمنت، وقد تراجع سنة 2017 و2018، حيث قدر بـ 9%، ويعود ذلك إلى تراجع المبيعات، وتدل هذه المعدلات على أن الأرباح المحققة للمؤسسة خلال الفترة 2014-2018 لا تتناسب مع قيمة الأصول الاجمالية المستثمرة، أي أن قدرة المؤسسة على استثمار الأصول التي تمتلكها لتوليد الأرباح منخفضة.

• نمو المبيعات، عرف رقم الأعمال لمؤسسة الإسمنت تبسة تطورا تصاعديا خلال سنة 2014، حيث قدر بـ 26%، واستمر رقم الأعمال في الارتفاع سنة 2015، لتقدر نسبة النمو بـ 78%، وهي أعلى قيمة لرقم الأعمال خلال الفترة 2014-2018، وبالرغم من هذا التطور المعتبر في رقم الأعمال، إلا أن المؤسسة سجلت تراجعاً خلال السنوات 2016-2017-2018، حيث قدر بـ 11%، 5%، 10% على التوالي، ويعود ذلك إلى نقص الطلب على منتج الإسمنت، واشتداد المنافسة.

• نمو القيمة المضافة، شهد معدل نمو القيمة المضافة لمؤسسة الإسمنت تبسة انخفاضا ملحوظا خلال الفترة المدروسة، حيث استمر في الانخفاض من سنة 2014 إلى سنة 2018، باستثناء سنة 2015، حيث سجلت هذه الأخيرة ارتفاعا بقيمة 1356.099 مليون دج، أي بنسبة نمو قدرت بـ 105%، ويرجع هذا التطور إلى تخفيض تكاليف الإنتاج، واستغلال عناصر الإنتاج بكفاءة، بما يولد قيمة مضافة معتبرة مقارنة برقم الأعمال، أما عن باقي السنوات 2014، 2016، 2017، 2018، فقد سجلت تراجعا ملحوظا في معدل نمو القيمة المضافة، حيث قدرت بـ 37%، 11%، 4%، 12% على التوالي، ويعزى هذا التراجع إلى توقف المصنع عن الإنتاج لمدة تزيد عن 06 أشهر سنة 2014، إضافة إلى تراجع المبيعات في السنوات الأخيرة.

• **تكلفة الإنتاج**، شهدت تكاليف إنتاج الطن من مادة الإسمنت في مؤسسة الإسمنت تبسة تطورات هامة خلال الفترة المدروسة 2014-2018، حيث بلغت تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت 5152.56 دج للطن، ويعود سبب هذا الإرتفاع إلى توقف الفرن لمدة معينة، مما أدى إلى انخفاض الكمية المنتجة، في حين شهدت تكاليف الإنتاج لسنتي 2015 و2016 انخفاضا حيث قدرت بـ 2982.17 دج للطن، و2046.67 دج للطن على التوالي، وهو ما يعكس درجة تحكم المؤسسة في تكاليف الإنتاج، إلا أن هذه الأخيرة ارتفعت مجددا سنتي 2017 و2018، حيث قدرت بـ 5503.12 دج للطن، و6555.19 دج للطن، ويعود سبب هذا الارتفاع إلى مشاكل في الإنتاج، وانخفاض الإنتاج، بسبب نقص الطلب على مادة الإسمنت.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء المالي لمؤسسة الإسمنت شهد تذبذبا ملحوظا خلال الفترة المدروسة 2014-2018، وتعتبر سنة 2015 أحسن سنة خلال الفترة المدروسة، حيث سجلت أعلى معدل لنمو المبيعات، ونمو القيمة المضافة، إضافة إلى تخفيض كبير في تكاليف الإنتاج، أما بالنسبة لهامش الربح فقد سجل أعلى معدل في سنة 2017، كما سجلت سنة 2016 أعلى معدل للعائد على الأصول، أما باقي السنوات فقد شهدت تراجعا في معدل العائد على الأصول، وارتفاع التكاليف، وعليه يجب على المؤسسة أن ترفع من الكفاءة في استخدام أصولها من أجل زيادة المبيعات، وتحقيق الأرباح.

2.3.3 تحسين بعد العملاء

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (10-20)، من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (26): استجابات أفراد العينة نحو تحسين مؤشرات بعد العملاء

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
10	التكرار	51	21	13	5	4.239	1.0310	مرتفع جدا
	%	55.4	22.8	14.1	5.4			
11	التكرار	33	40	15	3	4.097	0.8652	مرتفع
	%	35.9	43.5	16.3	3.3			
12	التكرار	35	31	13	7	3.089	1.1902	متوسط
	%	38	33.7	14.1	7.6			
13	التكرار	34	42	8	6	4.087	0.9567	مرتفع
	%	37	45.7	8.7	6.5			
14	التكرار	27	30	32	1	3.858	0.9327	مرتفع
	%	29.3	32.6	34.8	1.1			
15	التكرار	31	33	22	2	3.923	1.0296	مرتفع
	%	33.7	35.9	23.9	2.2			
16	التكرار	39	29	19	5	4.108	0.9193	مرتفع

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمؤسسة الإسمنت تبسة

			0	5.4	20.7	31.5	42.4	%	
مرتفع	0.7878	4.195	0	02	15	38	37	التكرار	17
			0	2.2	16.3	41.3	40.2	%	
مرتفع	0.9428	3.967	2	3	21	36	30	التكرار	18
			2.2	3.3	22.8	39.1	32.6	%	
مرتفع	0.9562	3.826	0	8	27	30	27	التكرار	19
			0	8.7	29.3	32.6	29.3	%	
مرتفع	0.8892	4.021	2	0	23	36	31	التكرار	20
			2.2	0	25	39.1	33.7	%	
مرتفع	0.5676	4.019	بعد العملاء						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPss

تم اختبار بيانات هذا المجال من خلال الفقرات من (10-20)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 4.01 (من الدرجة الكلية 5)، وهي قيمة مرتفعة، كما أن النتائج المتعلقة بالانحرافات المعيارية تظهر أن هناك فروق ضعيفة في اجابات أفراد العينة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات البعد 0.5676، وهي قيمة قريبة من الواحد، تدل على أنه لا يوجد تباين كبير في إجابات العينة، وبالتالي يمكن القول أن هناك إجماع من قبل أفراد عينة الدراسة على أن هناك مستوى مرتفع لمقاييس بعد العملاء في مؤسسة الإسمنت تبسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الفقرات الآتية:

• **العبرة رقم 10** "الاهتمام بالجودة والسعر الملائمين لاحتياجات ورغبات العملاء" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 4.23، وانحراف معياري قيمته 1.0310، واحتلت العبرة المرتبة الأولى في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة جدا، وهذا يعني أن المؤسسة تحرص إلى إرضاء عملائها، من خلال تقديم منتجات خاصيتها الأساسية: الجودة والسعر المناسبين، والتوافق مع احتياجات العملاء.

• **العبرة رقم 11** "توفير منتجات في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 4.09، وانحراف معياري قيمته 0.8652، واحتلت العبرة المرتبة الرابعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة سعيها لتحقيق رضا عملائها، وجذب عملاء جدد، فإنها تحرص على توفير المنتجات، حسب متطلبات العملاء في الوقت المناسب.

• **العبرة رقم 12** "منح العملاء دورا أكبر في تحديد طبيعة ومواصفات المنتجات التي يريدونها" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3.08، وانحراف معياري قيمته 1.1902، واحتلت العبرة المرتبة الأخيرة في هذا المحور بدرجة متوسط، إضافة إلى أن قيمة الانحراف أكبر من الواحد، وهذا يدل على الاختلاف في إجابات عينة الدراسة، وهذا يعني أن المؤسسة لا تمنح عملائها فرصة للمشاركة في تحديد مواصفات المنتجات حسب احتياجاتهم.

- **العبرة رقم 13** "الاهتمام بمتطلبات واحتياجات العملاء والاستجابة لها" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 4.08، وانحراف معياري قيمته 0.9567، واحتلت العبرة المرتبة الخامسة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تعمل على الاستجابة لمتطلبات عملائها، بهدف الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وكسب عملاء جدد، وتحسين معدلات الاحتفاظ بالعملاء.
- **العبرة رقم 14** "تقديم تسهيلات مالية ومادية لعملائها لتحسين علاقتها معهم وكسب ولائهم" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3.85، وانحراف معياري قيمته 0.9327، واحتلت العبرة المرتبة التاسعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تعمل على بناء روابط مع عملائها، من خلال التسهيلات المالية والمادية، من سعر وتسهيل عملية الشراء، وتزويدهم بالمنتجات والخدمات.
- **العبرة رقم 15** "النظر إلى العملاء الحاليين على أنهم أصول إستراتيجية يجب حمايتها والحفاظ عليها" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3.92، وانحراف معياري قيمته 1.0296 يدل على أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة، وقد احتلت العبرة المرتبة الثامنة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على أن المؤسسة تنظر إلى عملائها على أنه لا بد من الاستثمار الجيد فيهم، من خلال كسبهم، والسعي لتحقيق رضاهم، والاحتفاظ بهم لتحقيق أهداف مالية بعيدة المدى.
- **العبرة رقم 16** "العمل على تحسين معاملات الشراء لعملائها" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 4.10، وانحراف معياري قيمته 0.9193، واحتلت العبرة المرتبة الثالثة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن هناك إجماع من طرف أفراد العينة على أن المؤسسة تعمل على تحسين معاملات الشراء لعملائها، بهدف تحقيق رضاهم، والاحتفاظ بهم، وتحسين صورتها لديهم.
- **العبرة رقم 17** "الاستجابة لشكاوي العملاء ومحاولة تخفيضها، ومعالجة الخلل في وقت قصير" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 4.19، وانحراف معياري قيمته 0.7878، واحتلت العبرة المرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بتحقيق رضا عملائها، من خلال النظر في شكاوي العملاء، والمتعلقة في العادة بالتأخر في تقديم الطلبات، ونقص المنتجات، بسبب زيادة الطلب عن العرض.
- **العبرة رقم 18** "العمل على تقييم دوري لمستوى رضا وولاء عملائها" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3.96، وانحراف معياري قيمته 0.9428، واحتلت العبرة المرتبة السابعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تحرص على قياس وتقييم درجة رضا عملائها، وولائهم لها، وذلك من خلال قياس عدد الشكاوي، وعدد العملاء الجدد سنويا، إضافة إلى قياس تطور المبيعات، ثم العمل على استعادة العملاء الذين خسرتهم، وكسب عملاء جدد، والاحتفاظ بهم.

• العبارة رقم 19 "بناء علاقات طويلة المدى مع عملائها" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.82، وانحراف معياري قيمته 0.9562، واحتلت العبارة المرتبة العاشرة في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تسعى إلى تمديد علاقاتها مع العملاء، الذين تتعامل معهم، من خلال تقديم امتيازات لهم، بشكل أفضل من منافسيها.

• العبارة رقم 20 "العمل على جذب عملاء جدد والاحتفاظ بهم" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.02، وانحراف معياري قيمته 0.8892، واحتلت العبارة المرتبة السادسة في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تعمل على جذب عملاء جدد، من خلال تقديم صورة جيدة للعملاء المستهدفين.

وتدعيما لما جاء من خلال عبارات تحسين بعد العملاء، سيتم عرض بعض الإحصائيات التي تم الحصول عليها من مؤسسة إسمنت تبسة، والمتعلقة ببعض المؤشرات التي تستخدمها المؤسسة لتقييم أداء بعد العملاء، وهي موضحة فيما يلي:

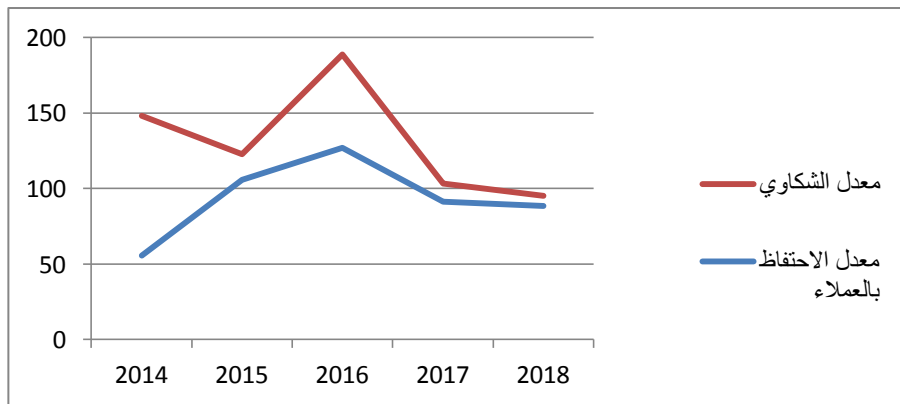
الجدول رقم (27): مؤشرات بعد العملاء في مؤسسة إسمنت تبسة 2014-2018

2018	2017	2016	2015	2014	
175	198	217	171	162	عدد العملاء
12	24	134	29	150	عدد الشكاوي
88.38	91.24	126.90	105.56	55.48	معدل الاحتفاظ بالعملاء
6.85	12.12	61.75	16.96	92.59	معدل الشكاوي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات مقدمة من المصلحة التجارية.

ويمكن التعبير عن معطيات الجدول من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (14): تطور مؤشرات بعد العملاء لمؤسسة الإسمنت تبسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (27).

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ ما يلي:

• بالنسبة لمعدل الاحتفاظ بالعملاء، يلاحظ ارتفاع عدد العملاء من 162 عميل سنة 2014، إلى 171 عميل سنة 2015، ثم إلى 217 عميل سنة 2016، وهذا يدل على قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها، وكسب عملاء جدد، حيث بلغ معدل الاحتفاظ بالعملاء 126.90 سنة 2016، إلا أن هذا المعدل تراجع سنتي 2017 و2018، وهذا يعني أن المؤسسة خسرت نسبة من عملائها، ويعود ذلك إلى ظهور منافسين لها في السوق، يقدمون امتيازات أفضل للعملاء.

• بالنسبة لعدد شكاوي العملاء، يلاحظ أنها سنة 2014 شهدت أكبر عدد شكاوي من العملاء، حيث قدر معدل الشكاوي 92.59، ويعود سبب ذلك إلى المشاكل التي تعرض لها المصنع، والتي أدت إلى تعطله لفترة تزيد عن ستة أشهر، وهذا ما جعل عدد الشكاوي يكون بهذا العدد، وقد انخفضت سنة 2015، إلى 16.96، وهذا يدل على أن المصنع تجاوز المشاكل والأعطاب، إلا أن هذا المعدل شهد ارتفاعا مجددا سنة 2016 إلى 61.75، ويعود سبب ذلك إلى تعطل المصنع، بسبب أعمال الصيانة، إلا أن المؤسسة تداركت ذلك سنتي 2017 و 2018، حيث انخفض معدل الشكاوي إلى 6.85.

3.3.3 تحسين بعد العمليات الداخلية

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (21-30)، من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (28): استجابات أفراد العينة نحو تحسين مؤشرات بعد العمليات الداخلية

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة
21	التكرار	49	31	10	2	4.380	0.7680	مرتفع جدا
	%	53.3	33.7	10.9	2.2			
22	التكرار	20	47	19	4	3.858	0.8843	مرتفع
	%	21.7	51.1	20.7	4.3			
23	التكرار	33	42	14	2	4.130	0.8283	مرتفع
	%	35.9	45.7	15.2	2.2			
24	التكرار	29	40	16	3	3.978	0.9255	مرتفع
	%	31.5	43.5	17.4	6.5			
25	التكرار	41	35	13	1	4.217	0.8283	مرتفع جدا
	%	44.6	38	14.1	1.1			
26	التكرار	34	37	17	3	4.087	0.8873	مرتفع
	%	37	40.2	18.5	3.3			
27	التكرار	39	37	12	3	4.195	0.8674	مرتفع
	%	42.4	4.02	13	3.3			
28	التكرار	27	36	26	2	3.934	0.8746	مرتفع
	%	29.3	39.1	28.3	2.2			

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمؤسسة الإسمنت تبسة

مرتفع	0.9145	4.097	2	3	13	40	34	التكرار	29
			2.2	3.3	14.1	43.5	37	%	
مرتفع	1.0688	3.978	3	7	14	33	35	التكرار	30
			3.3	7.6	15.2	35.9	38	%	
مرتفع	0.6884	4.180	بعد العمليات الداخلية						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPss

تم اختبار بيانات هذا المجال من خلال الفقرات من (21-30)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 4.18 (من الدرجة الكلية 5)، وهي قيمة مرتفعة، كما أن النتائج المتعلقة بالانحرافات المعيارية تظهر أن هناك فروق ضعيفة في اجابات أفراد العينة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات البعد 0.6884، وهي قيمة أقل من الواحد، تدل على أنه لا يوجد تباين كبير في إجابات العينة، وبالتالي يمكن القول أن هناك إجماع من قبل أفراد عينة الدراسة على أن هناك مستوى مرتفع لمقاييس بعد العمليات الداخلية في مؤسسة الإسمنت تبسة. ويمكن توضيح ذلك من خلال الفقرات الآتية:

- **العبرة رقم 21** "بناء علاقات طويلة المدى مع مورديها والحفاظ عليها" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 4.38، وانحراف معياري قيمته 0.7680، واحتلت العبرة المرتبة الأولى في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة جدا، وهذا يعني أن المؤسسة تحرص على بناء علاقات طويلة المدى مع مورديها، والحفاظ عليهم، لتضمن النجاح في الحصول على خدماتهم بشكل فعال، وللوصول إلى شراكة ناجحة فيما بينهم.
- **العبرة رقم 22** "تحسين علاقاتها مع مورديها والاستفادة من قدراتهم في تقديم معلومات ذات أهمية تساعد على تطوير مواصفات ونوعية المنتجات" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3.85، وانحراف معياري قيمته 0.8843، واحتلت العبرة المرتبة التاسعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تحاول الاستفادة من مورديها، من أجل توفير المواد والمعدات اللازمة، لانجاز مشاريعها، وذلك بأفضل الأسعار، وأفضل جودة، وفي التوقيت المناسب.
- **العبرة رقم 23** "يتوفر لدى المؤسسة أكثر من مورد مؤهل لتزويدها باحتياجاتها من مواد أولية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 4.13، وانحراف معياري قيمته 0.8283، واحتلت العبرة المرتبة الرابعة في هذا المحور بدرجة مرتفع، وهذا يعني أن المؤسسة تتعامل مع أكثر من مورد، ملتزم بالتنفيذ في الوقت المحدد، وتوفير المعدات والأدوات، مع توفير الضمانات اللازمة لهذه المعدات.
- **العبرة رقم 24** "تخفيض الوقت الضائع في العملية الانتاجية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3.97، وانحراف معياري قيمته 0.9255، واحتلت العبرة المرتبة السابعة في هذا المحور، بدرجة قبول

مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تعمل على تخفيض الوقت الضائع في مختلف مراحل العملية الإنتاجية، بهدف زيادة الإنتاجية، وتدعيم الميزة التنافسية.

• **العبرة رقم 25** "حرص المؤسسة على التحسين المستمر لعملياتها الداخلية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 4.21، وانحراف معياري قيمته 0.8283، واحتلت العبرة المرتبة الثانية في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة جدا، وهذا يعني أن المؤسسة تحرص على تحسين عملياتها الداخلية، وذلك للوصول إلى مستويات أداء أعلى من مستويات الأداء الحالية.

• **العبرة رقم 26** "ربط مختلف العمليات بتكنولوجيا المعلومات لتقليل الجهد والوقت، لإتمام العمليات والأنشطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 4.08، وانحراف معياري قيمته 0.8873، وقد احتلت العبرة المرتبة السادسة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على أن المؤسسة تستفيد من تكنولوجيا المعلومات، في مختلف عملياتها، وذلك لتسهيل أنشطتها، وتخفيض التكاليف من جهد ووقت.

• **العبرة رقم 27** "استخدام مواد أولية ذات جودة في عملية الإنتاج" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 4.19، وانحراف معياري قيمته 0.8674، واحتلت العبرة المرتبة الثالثة في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن هناك إجماع من طرف أفراد العينة، على أن المؤسسة تحرص على استخدام مواد أولية ذات جودة في عملية الإنتاج، وذلك بأقل التكاليف، التي تمكنها من تحقيق هامش ربح.

• **العبرة رقم 28** "حرص المؤسسة على تطوير خصائص المنتجات والعمليات الحالية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3.93، وانحراف معياري قيمته 0.8746، واحتلت العبرة المرتبة الثامنة في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بتطوير منتجاتها، وعملياتها من خلال تطوير جودة المنتج، وتحسين كفاءة العملية الإنتاجية.

• **العبرة رقم 29** "حرص المؤسسة على تحسين جودة الحياة الوظيفية داخلها" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 4.09، وانحراف معياري قيمته 0.9145، واحتلت العبرة المرتبة الخامسة في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تحرص على تحسين جودة الحياة الوظيفية، من خلال الحرص على إشباع حاجاتهم، ورغباتهم، وخلق بيئة عمل تتميز بالرضا الوظيفي، بما يساهم في رفع أداء المؤسسة.

• **العبرة رقم 30** "اهتمام المؤسسة باقتراحات عملائها لتطوير منتجاتها" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3.97، وانحراف معياري قيمته 1.0688، واحتلت العبرة المرتبة السابعة في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تهتم باقتراحات العملاء، والاستفادة منها لتطوير قدرات وخصائص منتجاتها الحالية، وإنتاج أفكار جديدة.

وتدعيما لما جاء من خلال عبارات تحسين بعد العمليات الداخلية، سيتم عرض بعض الإحصائيات التي تم الحصول عليها من مؤسسة إسمنت تبسة، والمتعلقة ببعض المؤشرات التي تستخدمها المؤسسة لتقييم أداء بعد العمليات الداخلية، وهي موضحة فيما يلي:

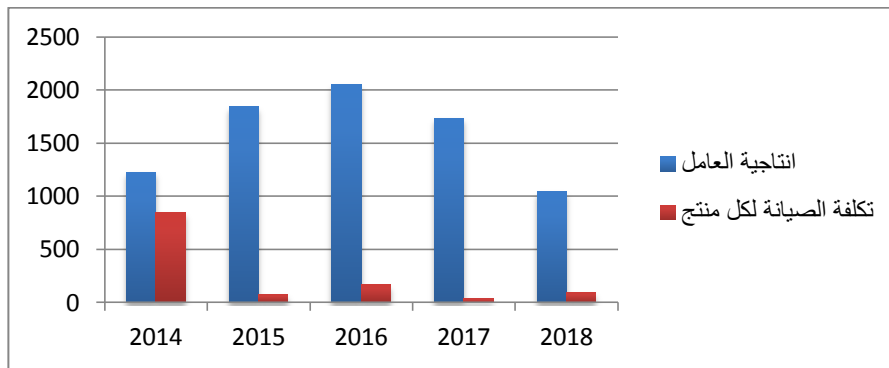
الجدول رقم (29): مؤشرات بعد العمليات الداخلية في مؤسسة إسمنت تبسة 2014-2018

2018	2017	2016	2015	2014	
413019	563016	562700	614047	368815	الكمية المنتجة (طن)
395	324	274	333	300	عدد العمال
1045.62	1737.70	2053.65	1844	1229.38	إنتاجية العامل (طن/العامل)
39.69	20.58	95.44	47.20	313.72	تكاليف الصيانة (مليون دج)
413019	563016	562700	614047	368815	الكمية المنتجة (طن)
96.10	36.55	169.61	76.87	850.62	تكلفة الصيانة لكل منتج (دج/طن)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة الإنتاج.

يمكن التعبير عن معطيات الجدول من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (15): تطور مؤشرات بعد العمليات الداخلية لمؤسسة الإسمنت تبسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (29).

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ ما يلي:

- **إنتاجية العامل**، شهدت مؤسسة الإسمنت تبسة ارتفاعا ملحوظا لإنتاجية العامل، خلال الفترة المدروسة 2014-2018، حيث تطورت من 1229.38 طن للعامل الواحد سنة 2014، إلى 2053.65 طن للعامل الواحد سنة 2016، وهي أعلى معدل إنتاجية خلال الفترة المدروسة، بالرغم من انخفاض الكمية المنتجة سنة 2016، مقارنة بالكمية المنتجة لسنة 2015، والتي قدرت بـ 614047 طن للعامل، ويعود سبب ارتفاع الإنتاجية بالرغم من انخفاض الكمية المنتجة، إلى الانخفاض في عدد العمال، وهذا ما يفسر ارتفاع الإنتاجية لسنة 2016. كما نلاحظ أنه خلال سنتي 2017 و2018، تراجعت إنتاجية العامل إلى 1737.70 طن للعامل، و1045.62 طن للعامل، ويرجع سبب ذلك إلى نقص الكمية المنتجة، وارتفاع عدد العمال في نفس الوقت مقارنة بالسنوات السابقة.

• **تكلفة الصيانة لكل منتج**، من خلال معطيات الجدول رقم (29) يلاحظ أن تكاليف الصيانة لمؤسسة الإسمنت تبسة خلال الفترة 2014-2018، شهدت ارتفاعا خلال سنتي 2014 و2016، وذلك بسبب المشاكل التقنية الغير مبرمج صيانتها، والأعطال المفاجئة التي شهدتها السنتين، حيث تعطل المصنع عن عملية الإنتاج سنة 2014، لمدة تزيد عن ستة أشهر، وهذا ما أدى بالمؤسسة إلى تحمل تكاليف صيانة الآلات والمعدات، وبالنسبة لسنة 2017 فقد سجلت أدنى تكلفة صيانة مقارنة بالسنوات الأخرى، حيث بلغت تكلفة صيانة الطن الواحد 36.55 دج للطن، إلا أنها ارتفعت ارتفاعا كبيرا سنة 2018، لتصل تكلفة صيانة الطن المنتج 96.10 دج للطن، ويرجع سبب ذلك إلى ارتفاع تكاليف الصيانة، بسبب المشاكل والأعطال من جهة، ومن جهة أخرى انخفاض الكمية المنتجة مقارنة بالسنوات الأخرى.

من خلال متابعة أداء بعد العمليات الداخلية يمكن القول أن مستوى الأداء لهذا البعد كان متذبذبا خلال السنوات الخمسة 2014-2018، فقد وفقت إلى حد كبير في تحقيق الكفاءة الإنتاجية خلال السنوات الثلاثة الأولى لفترة الدراسة، والتي شهدت ارتفاع في إنتاجية العامل، لتسجل أعلى قيمة سنة 2016، أما بالنسبة لسنتي 2017 و2018 فقد تراجعت فيها معدلات الإنتاجية، والسبب في ذلك يعود إلى انخفاض الكمية الإنتاجية، وارتفاع في عدد العمال في نفس الوقت، أما بالنسبة لتكاليف المنتج، فقد كانت متذبذبة هي الأخرى، بين الارتفاع والانخفاض، ويمكن القول أن المؤسسة كانت موفقة سنة 2017 في تخفيض تكاليف الصيانة، بالرغم من ارتفاع الكمية المنتجة.

4.3.3 تحسين بعد التعلم والنمو

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (31-43)، من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (30): استجابات أفراد العينة نحو تحسين مؤشرات بعد التعلم والنمو

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة
31	التكرار	47	31	9	5	4.304	0.8611	مرتفع جدا
	%	51.1	33.7	9.8	5.4			
32	التكرار	29	39	17	5	3.956	0.9597	مرتفع
	%	31.5	42.4	18.5	5.4			
33	التكرار	33	36	20	2	4.065	0.8746	مرتفع
	%	35.9	39.1	21.7	2.2			
34	التكرار	20	45	19	5	3.804	0.9520	مرتفع
	%	21.7	48.9	20.7	5.4			
35	التكرار	33	33	17	5	3.934	1.0772	مرتفع

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمؤسسة الإسمنت تبسة

			4.3	5.4	18.5	35.9	35.9	%	
مرتفع	1.0434	3.793	4	6	19	39	24	التكرار	36
			4.3	6.5	20.7	42.4	26.1	%	
مرتفع	0.9554	3.793	1	7	26	34	24	التكرار	37
			1.1	7.6	28.3	37	26.1	%	
مرتفع	1.0388	3.771	4	6	20	39	23	التكرار	38
			4.3	6.5	21.7	42.4	25	%	
مرتفع	0.9312	3.891	2	2	27	34	27	التكرار	39
			2.2	2.2	29.3	37	29.3	%	
مرتفع	1.0212	3.967	3	4	19	33	33	التكرار	40
			3.3	4.3	20.7	35.9	35.9	%	
مرتفع	1.0551	3.913	2	8	19	30	33	التكرار	41
			2.2	8.7	20.7	32.6	35.9	%	
مرتفع	1.0922	3.837	5	5	18	36	28	التكرار	42
			5.4	5.4	19.6	39.1	30.4	%	
مرتفع	1.9786	3.858	2	7	18	40	25	التكرار	43
			2.2	7.6	19.6	43.5	27.5	%	
مرتفع	0.5522	3.925	بعد التعلم والنمو						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

تم اختبار بيانات هذا المجال من خلال الفقرات من (31-43)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 3.92 (من الدرجة الكلية 5)، وهي قيمة مرتفعة، كما أن النتائج المتعلقة بالانحرافات المعيارية تظهر أن هناك فروق ضعيفة في اجاباتهم، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات البعد 0.5522، وهي قيمة أقل من الواحد، وتدل على أنه لا يوجد تباين كبير في إجابات العينة، وبالتالي يمكن القول أن هناك إجماع من قبل أفراد عينة الدراسة على أن هناك مستوى مرتفع لمقاييس بعد التعلم والنمو في مؤسسة الإسمنت تبسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الفقرات الآتية:

- العبارة رقم 31 "توفير عدد موظفين يتناسب مع احتياجات المؤسسة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.30، وانحراف معياري قيمته 0.8611، واحتلت العبارة المرتبة الأولى في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة جدا، وهذا يعني أن المؤسسة تحرص على توفير قوى عاملة تتناسب مع احتياجاتها.
- العبارة رقم 32 "حرص المؤسسة على تطوير المهارات الفكرية والإبداعية للموظفين" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.95، وانحراف معياري قيمته 0.9597، واحتلت العبارة المرتبة الرابعة في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تعمل على تطوير المهارات الفكرية والإبداعية لموظفيها، من خلال اعداد برامج تدريبية، وعقد الاجتماعات، والمشاركة في الأيام الدراسية والملتقيات.

- **العبرة رقم 33** "عقد الندوات والدورات التدريبية للعاملين لتحسين مستوى أدائهم" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 4.06، وانحراف معياري قيمته 0.8746، واحتلت العبرة المرتبة الثانية في هذا المحور، بدرجة مرتفع، وهذا يعني أن المؤسسة حريصة على توفير دورات تدريبية لموظفيها، وعقد ندوات لتنمية قدرات الموظفين، ومقابلة احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية.
- **العبرة رقم 34** "ممارسة الموظفون أنشطة تناسب مؤهلاتهم العلمية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3.80، وانحراف معياري قيمته 0.9520، واحتلت العبرة المرتبة العاشرة في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تحرص على تكيف الأعمال والأنشطة، بما يتناسب مع قدرات ورغبات الموظفين، بهدف تحقيق إنتاجية أكبر للمؤسسة.
- **العبرة رقم 35** "زيادة اليد العاملة المؤهلة مقارنة بالسنوات السابقة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3.93، وانحراف معياري قيمته 1.0772، واحتلت العبرة المرتبة الخامسة في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، أي أن المؤسسة تحرص على توظيف اليد العاملة المؤهلة، ذات الخبرة والإنتاجية الأكثر.
- **العبرة رقم 36** "الاهتمام بمقترحات العمال لتحسين الحالة الوظيفية، وتحسين العمليات والمنتجات" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3.79، وانحراف معياري قيمته 1.0434، وقد احتلت العبرة المرتبة الحادية عشر في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بمقترحات موظفيها، لخلق مناخ تحفيزي للعمل بكفاءة.
- **العبرة رقم 37** "تشجيع المؤسسة موظفيها على الالتزام بروح العمل الجماعي" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3.79، وانحراف معياري قيمته 0.9554، واحتلت العبرة المرتبة الحادية عشر في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن هناك إجماع من طرف أفراد العينة على أن المؤسسة تحرص على تنمية العمل الجماعي ضمن الفريق الواحد، حتى يشعر الموظفون بالانتماء والالتزام.
- **العبرة رقم 38** "حرص المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات وتحفيزهم" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3.77، وانحراف معياري قيمته 1.0388، واحتلت العبرة المرتبة الثانية عشر في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تسعى للاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات، وتحفيزهم من خلال تقديم حوافز وتعويضات ومكافآت لهم.
- **العبرة رقم 39** "تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات، وتبادل المعلومات بين الموظفين" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3.89، وانحراف معياري قيمته 0.9312، واحتلت العبرة المرتبة السابعة في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لتسهيل التعاملات بين الموظفين.

• **العبرة رقم 40** "تحسين الوعي لدى الموظفين بالقيم الثقافية اللازمة لتنفيذ الأهداف" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3.96، وانحراف معياري قيمته 1.0212، واحتلت العبرة المرتبة الثالثة في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تعمل على تعزيز الوعي بالقيم الثقافية لدى الموظفين، وذلك لتعزيز الشعور بالوحدة، والتفاهم فيما بينهم، وتوجيههم من أجل تنفيذ مهامهم، وتحقيق أهداف المؤسسة.

• **العبرة رقم 41** "تشجيع المؤسسة موظفيها على مشاركة المهارات، المعارف والممارسات فيما بينهم" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3.91، وانحراف معياري قيمته 1.0551، واحتلت العبرة المرتبة السادسة في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تسعى إلى تشجيع التفاعل والتواصل بين الموظفين، ومشاركة المهارات والمعارف فيما بينهم.

• **العبرة رقم 42** "تشجيع الموظفين على المشاركة في المؤتمرات والمعارض والندوات المرتبطة بمجال العمل" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3.83، وانحراف معياري قيمته 1.0922، واحتلت العبرة المرتبة التاسعة في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تسعى إلى تشجيع موظفيها، للمشاركة في مختلف الفعاليات العلمية، لتنمية قدراتهم ومهاراتهم.

• **العبرة رقم 43** "اعتماد سياسة إدارية تسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3.85، وانحراف معياري قيمته 1.9786، واحتلت العبرة المرتبة الثامنة في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تحرص على مشاركة موظفيها عملية اتخاذ القرارات، وذلك لتعزيز احساسهم بالمسؤولية، وتفهمهم لأهداف المؤسسة، ورفع الروح المعنوية لهم.

وتدعيما لما جاء من خلال عبارات تحسين بعد التعلم والنمو، سيتم عرض بعض الاحصائيات التي تم الحصول عليها من مؤسسة إسمنت تبسة، والمتعلقة ببعض المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم أداء بعد التعلم والنمو، وهي موضحة فيما يلي:

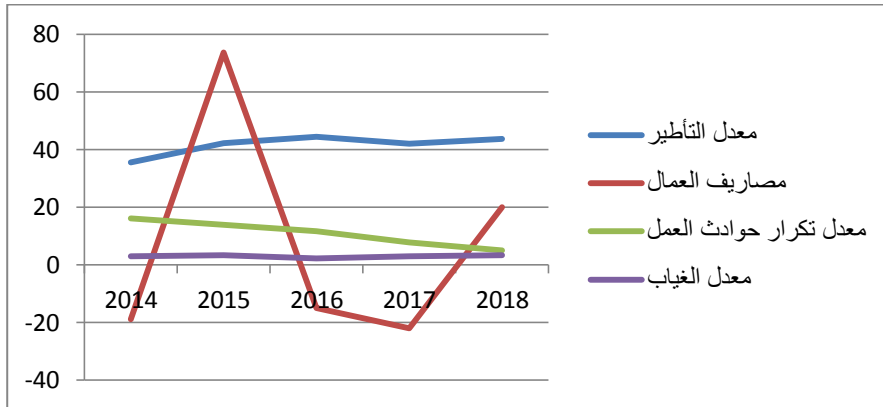
الجدول رقم (31): أهم مؤشرات بعد التعلم والنمو لمؤسسة إسمنت تبسة

2018	2017	2016	2015	2014	
19.814	16.341	19.928	19.915	17.478	مصاريف التكوين (مليون دج)
402	259	383	445	252	عدد العمال المكونين
49288	63092	52031	44752	69357	مصاريف تكوين العامل الواحد (دج/العامل)
173	136	122	144	107	عدد الاطارات
395	324	274	333	300	عدد العمال
43.80%	41.98%	44.53%	42.24%	35.67%	معدل التأطير
644.55	535.227	688.077	808.794	465.547	مصاريف العمال (مليون دج)
20%	-22%	-15%	73.72%	-18.82%	تطور مصاريف العمال
05	07	10	08	10	عدد حوادث العمل
996301	892303	848999	577181	621613	ساعات العمل الاجمالية
5.02	7.84	11.78	13.86	16.09	معدل تكرار حوادث العمل
33277	29298	19290	19056	18389	عدد ساعات الغياب
966301	892303	848999	577181	621613	عدد ساعات العمل الاجمالية
3.34%	2.95%	2.27%	3.30%	2.96%	معدل الغياب

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية.

ويمكن التعبير عن معطيات الجدول من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (16): تطور مؤشرات بعد التعلم والنمو لمؤسسة الإسمنت تبسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (31).

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ ما يلي:

- **مصاريف التكوين**، يوضح الجدول أعلاه أن مصاريف تكوين العامل في مؤسسة الإسمنت تبسة قد بلغت أدنى قيمة لها سنتي 2015 و 2018، حيث قدرت بـ 44752 دج و 49288 دج للعامل على التوالي، عكس سنة 2014، التي سجلت أقصى قيمة لمصاريف تكوين العامل الواحد، حيث قدرت بـ 69357 دج للعامل، وذلك بالرغم من أن مصاريف التكوين الاجمالية لسنتي 2015 و 2018، كانت أكبر من مصاريف التكوين لسنة 2014، إلا أن مصاريف تكوين العامل لسنتي 2015 و 2018 كانت أقل من مصاريف تكوين

العامل لسنة 2014، ويعود سبب ذلك إلى أن عدد العمال المكونين في سنتي 2015 و2018 كان أكبر من عدد العمال المكونين في سنة 2014.

• **معدل التأطير**، يلاحظ من خلال الجدول أن معدلات التأطير في مؤسسة الإسمنت تبسة خلال الفترة 2014-2018 متقاربة، حيث سجلت أدنى معدل تأطير سنة 2014، قدر بـ 35.67%، وقد ارتفعت هذه النسبة سنة 2015، لتبلغ 42.24% و 44.53% سنة 2016، وهي أعلى نسبة سجلت خلال الفترة المدروسة، أما سنة 2017 فقد سجلت انخفاضا طفيفا بنسبة 41.98%، ويعود سبب ذلك إلى نقص العاملين ذوي الأقدمية، وذلك بسبب إحالة عدد كبير من العاملين إلى التقاعد، وقد سجلت سنة 2018 ارتفاعا في نسبة التأطير قدرت بـ 43.80%.

• **مصاريف العمال**، شهدت مصاريف العمال لمؤسسة الإسمنت تبسة خلال الفترة 2014-2018 تذبذبا بين الارتفاع والانخفاض، حيث سجلت سنة 2014 انخفاض في مصاريف العمال، قدر بـ 18.82%، ويعود سبب ذلك إلى المشاكل التي واجهها المصنع، والتي أدت إلى ضرورة تخفيض المصاريف، إلا أن سنة 2015 شهدت ارتفاعا إلى الضعف تقريبا في مصاريف العمال، حيث قدرت بـ 73.72%، لتعود إلى الانخفاض في سنتي 2016 و2017 على التوالي، بنسبتي 15% و22%، ويعود السبب في ذلك إلى نقص عدد العمال مقارنة بسنة 2015، كما شهدت سنة 2018 ارتفاعا في مصاريف العمال قدر بـ 20%.

• **معدل تكرار حوادث العمل**، يلاحظ من الجدول أن معدل تكرار حوادث العمل شهد انخفاضا ملحوظا خلال الفترة 2014-2018، حيث سجل أعلى معدل تكرار حوادث العمل سنة 2014 بمعدل 16.09%، ويرجع سبب ذلك إلى المشاكل والأعطال التي واجهها المصنع سنة 2014، وقد انخفضت هذه النسبة لتصل إلى 5.02% سنة 2018، وهذا راجع إلى جملة من التدابير والاحتياطات التي تتخذها المؤسسة وتعمل على تطويرها من سنة إلى أخرى.

• **معدل الغياب**، من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن معدل الغياب شهد تذبذبا خلال الفترة 2014-2018، حيث كانت معدلات الغياب متقاربة، وقد سجل أعلى معدل غياب سنة 2018 بنسبة 3.43%، ويعود ذلك إلى عدة أسباب من بينها: حوادث العمل، الظروف الصحية للعاملين، البيئة الداخلية للعمل، في حين سجلت سنة 2016 أقل معدل غياب قدر بـ 2.27%.

من خلال تتبع مستوى الأداء بالنسبة لبعث التعلم والنمو لدى مؤسسة الإسمنت تبسة خلال الفترة المدروسة 2014-2018، ووفقا للمؤشرات المعتمدة، يمكن القول أن مصاريف التكوين تدل على أن المؤسسة توفر فرص تكوين، وإعادة تأهيل للموظفين، كما أن معدلات التأطير كانت بنسب مقبولة، إضافة إلى أن الزيادة في مصاريف العاملين ينتج عنه زيادة في رضا العاملين، وبالتالي تحسين الأداء،

إضافة إلى وجود نسب منخفضة للغياب، وحوادث العمل، يعتبر مؤشر جيد لتحسين الأداء، وذلك أن تحسين الأداء مرتبط بالتحسين في معدلات التوظيف، التأطير، التكوين، الغياب وحوادث العمل.

5.3.3 تحسين البعد المجتمعي

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (44-55)، من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (32): استجابات أفراد العينة نحو تحسين مؤشرات البعد المجتمعي

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
44	التكرار	33	40	9	5	3.989	1.0843	مرتفع
	%	35.9	43.5	9.8	5.4			
45	التكرار	53	29	1	4	4.315	1.0785	مرتفع جدا
	%	57.6	31.5	1.1	4.3			
46	التكرار	26	42	18	4	3.934	0.9234	مرتفع
	%	28.3	45.7	19.6	4.3			
47	التكرار	29	40	13	4	3.891	1.1040	مرتفع
	%	31.5	43.5	14.1	4.3			
48	التكرار	39	30	18	2	4.087	1.0016	مرتفع
	%	42.4	32.6	19.6	2.2			
49	التكرار	33	29	22	1	3.869	1.1504	مرتفع جدا
	%	35.9	31.5	23.9	1.1			
50	التكرار	41	31	17	3	4.195	0.8547	مرتفع جدا
	%	44.6	33.7	18.5	3.3			
51	التكرار	30	36	16	7	3.902	1.0489	مرتفع
	%	32.6	39.1	17.4	7.6			
52	التكرار	22	46	17	6	3.891	0.8827	مرتفع
	%	23.9	50	18.5	6.5			
53	التكرار	19	52	17	4	3.934	0.7530	مرتفع
	%	20.7	56.7	18.5	4.3			
54	التكرار	27	39	11	8	3.771	1.1869	مرتفع
	%	29.3	42.4	12	8.7			
55	التكرار	26	25	23	12	3.576	1.2155	مرتفع
	%	28.3	27.2	25	13			
مرتفع	البعد المجتمعي							
						3.946	0.6042	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPss

تم اختبار بيانات هذا المجال من خلال الفقرات (44-55)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 3.94 (من الدرجة الكلية 5)، وهي قيمة مرتفعة، كما أن النتائج المتعلقة بالانحرافات المعيارية تظهر أن هناك فروق ضعيفة في اجابات أفراد العينة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات البعد 0.6042، وهي قيمة أقل من الواحد، وتدلل على أنه لا يوجد تباين كبير في إجابات العينة، وبالتالي يمكن القول أن هناك إجماع من قبل أفراد عينة الدراسة على أن هناك مستوى مرتفع لمقاييس البعد المجتمعي في مؤسسة الإسمنت تبسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الفقرات الآتية:

• **العبارة رقم 44** "استخدام مواد أولية غير مضرّة بالبيئة والمجتمع" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.98، وانحراف معياري قيمته 1.0843، واحتلت العبارة المرتبة الرابعة في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن هناك موافقة على أن المؤسسة تستخدم مواد أولية غير مضرّة بالبيئة والمجتمع، ولكن في الحقيقة أن المؤسسات التي تدخل في صناعة الإسمنت تتضمن عناصر ملوثة للبيئة مثل: الرمل والطين اللذان يحتويان على ثاني أكسيد السيليكون، الكلس الذي يحتوي على أكسيد الكالسيوم، خام الحديد ويحتوي على أكسيد الحديد، ورغم ذلك فإن المؤسسة تحاول اتخاذ الاجراءات اللازمة للتخفيض من هذه الأضرار.

• **العبارة رقم 45** "تخفيض حجم التأثيرات البيئية الخطيرة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.31، وانحراف معياري قيمته 1.0785، واحتلت العبارة المرتبة الأولى في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة جداً، وهذا يعني أن المؤسسة تعمل على تخفيض حجم التأثيرات البيئية الخطيرة، وقد اتخذت في سبيل ذلك العديد من الإجراءات من أهمها: استخدام مصفاة جديدة تعمل بنظام أكثر كفاءة لجمع الغبار، تركيب أجهزة لقياس الغبار، وقياس الغازات، تدوير النفايات الناتجة عن مراحل الإنتاج.

• **العبارة رقم 46** "الاستعمال المستدام للموارد الطبيعية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.93، وانحراف معياري قيمته 0.9234، واحتلت العبارة المرتبة الخامسة في هذا المحور، بدرجة مرتفع، وهذا يعني أن المؤسسة تسعى إلى التحكم في استهلاك الموارد الطبيعية، وعلى رأسها الماء، باعتباره مورداً هاماً بالنسبة للمؤسسة، لذلك سعت المؤسسة إلى التخفيض من استهلاك المياه عن طريق إعادة استخدام مياه التبريد، أو مياه الصرف الصحي.

• **العبارة رقم 47** "التخفيض من استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.89، وانحراف معياري قيمته 1.1040، واحتلت العبارة المرتبة السابعة في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تحرص على تخفيض استهلاك الطاقة، والموارد الطبيعية، من خلال اتخاذ العديد من الإجراءات، لترشيد استهلاك الكهرباء، الغاز، الوقود والماء.

• **العبرة رقم 48** "تقليل النفايات والإنبعاثات المؤثرة على البيئة، والاستفادة من إعادة تدويرها" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 4.08، وانحراف معياري قيمته 1.0016، واحتلت العبرة المرتبة الثالثة في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تحرص على تقليل النفايات، والانبعاثات المؤثرة على البيئة، من خلال التخزين الآمن لها، فرزها وتصريفها بطريقة صحية، إما بإعادة استخدامها، أو بيعها لهيئات معتمدة، وتتمثل أهم المخلفات التي يتم إعادة تدويرها: الزيوت، مواد سريعة الالتهاب، فضلات الأكياس، نفايات الآجر.....

• **العبرة رقم 49** "توفير الخدمات الصحية لموظفيها، وفرض معايير لتوفير الأمن والحماية اللازمة لهم" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3.86، وانحراف معياري قيمته 1.1504، وقد احتلت العبرة المرتبة الحادية عشر في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بتوفير الخدمات الصحية لعمالها، وذلك عبر المركز الصحي عليا صالح، ومقره مدينة تبسة، إضافة إلى اتخاذ العديد من الإجراءات المتعلقة بحماية العاملين، منها توفير أدوات الوقاية لحماية العمال، توفير واقى أمني للآلات، وضع إرشادات السلامة للعاملين، تكوين العمال حول إجراءات الوقاية....

• **العبرة رقم 50** "توفير خدمات النقل للموظفين" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 4.19، وانحراف معياري قيمته 0.8547، واحتلت العبرة المرتبة الثانية في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن هناك إجماع من طرف أفراد العينة على أن المؤسسة تلتزم بتوفير خدمات النقل لعمالها، وذلك بواسطة وسائل النقل الخاصة بها، بالإضافة إلى التعاقد مع مؤسسات النقل، من خلال تخصيص أربعة حافلات لنقل العمال.

• **العبرة رقم 51** "تدعيم المؤسسات التعليمية، الصحية، الثقافية، الرياضية، الخيرية ومؤسسات التكفل بالفئات الخاصة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3.90، وانحراف معياري قيمته 1.0489، واحتلت العبرة المرتبة السادسة في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وبالرغم من وجود درجة موافقة مرتفعة لهذه العبرة، إلا أن المؤشرات التي سيتم عرضها لاحقا غير متوافقة مع إجابات العينة، وذلك لأن المساهمات الاجتماعية للمؤسسة في مختلف القطاعات تكاد تكون معدومة.

• **العبرة رقم 52** "العمل على تحسين علاقاتها مع المجتمع، من خلال المساهمة في توفير مناصب شغل للشباب" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3.89، وانحراف معياري قيمته 0.8827، واحتلت العبرة المرتبة السابعة في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تساهم في توفير مناصب شغل للشباب خريجي الجامعات، من خلال التوظيف على أساس الشهادة، ويكون ذلك إما بصفة عمال دائمين ومؤقتين.

• العبارة رقم 53 "الاهتمام بتحسين علاقاتها مع مؤسسات المجتمع، وتعزيز التعاون معها" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.93، وانحراف معياري قيمته 0.7530، واحتلت العبارة المرتبة الخامسة في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، وبالرغم من وجود موافقة مرتفعة نسبيا لهذه العبارة، إلا أن المؤشرات المتعلقة بالمساهمات الاجتماعية لا تتوافق مع رأي عينة الدراسة، وتدلل على أن المؤسسة تقدم مساهمات رمزية فقط.

• العبارة رقم 54 "اهتمام المؤسسة بتطوير برامجها وخططها لخدمة المجتمع" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.77 وانحراف معياري قيمته 1.1869، واحتلت العبارة المرتبة التاسعة في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، أي أن أفراد عينة الدراسة اغلبهم موافقون على أن المؤسسة تهتم بتطوير برامجها لخدمة المجتمع، إلا أن المؤشرات تؤكد غياب شبه كلي لدور المؤسسة في تنمية المجتمع، وهي تشارك في المساهمات الاجتماعية بدافع الالتزام فقط.

• العبارة رقم 55 "تخصيص صندوق مالي لدعم مشاريع تهتم بالتنمية المستدامة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.57، وانحراف معياري قيمته 1.2155، واحتلت العبارة المرتبة العاشرة في هذا المحور، بدرجة قبول مرتفعة، ويعني ذلك أنه توجد موافقة على أن المؤسسة تخصص صندوق مالي لدعم مشاريع التنمية المستدامة، ويمكن لمس ذلك من خلال الاستثمارات البيئية.

وتدعيما لما جاء من خلال عبارات تحسين البعد المجتمعي، سيتم عرض بعض الاحصائيات التي تم الحصول عليها من مؤسسة إسمنت تبسة، والمتعلقة ببعض المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم أداء البعد المجتمعي، وهي موضحة فيما يلي:

✓ مقاييس الأداء الاجتماعي لخدمة المجتمع

الجدول رقم (33): مؤشرات الأداء الاجتماعي لخدمة المجتمع لمؤسسة إسمنت تبسة

2018	2017	2016	2015	2014	
1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	المساهمات المالية المخصصة للمجتمع
03	03	03	03	03	عدد العمال ذوي الاحتياجات الخاصة

المصدر: من اعداد الطالبية بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

• **المساهمات الاجتماعية**، يوضح الجدول أعلاه أن مؤسسة الإسمنت تبسة تساهم بقدر ثابت يقدر بـ 1000000 دج كمساهمات ممنوحة للمجتمع، وهي تمثل مساهمات رمزية تمنحها المؤسسة سنويا لمنظمة الهلال الأحمر، وهذه المساهمات لا تعبر عن مساهمة المؤسسة في تنمية المجتمع المحلي، وتؤكد غياب شبه كلي لدور المؤسسة في تنمية باقي القطاعات، كقطاع الصحة، والسكن، والتعليم، وبالتالي فإن مساهماتها تجاه المجتمع تدفعها بدافع الالتزام لا أكثر.

• **عدد العمال ذوي الاحتياجات الخاصة**، يلاحظ من الجدول أن نسبة توظيف العمال ذوي الاحتياجات الخاصة خلال الفترة 2014-2018، كانت بمعدل ثابت قدر بـ 3 عمال سنويا، وهذا راجع إلى التزام المؤسسة بتطبيق قانون ينص على توظيف العمال من فئة ذوي الاحتياجات الخاصة بنسبة 1% من مجموع العمال، وهذا ما يؤكد أن مؤسسة الإسمنت لا تقوم بأي مبادرات تطوعية بخصوص هذه الفئة لإدماجهم في الحياة العملية.

✓ مقاييس الأداء البيئي

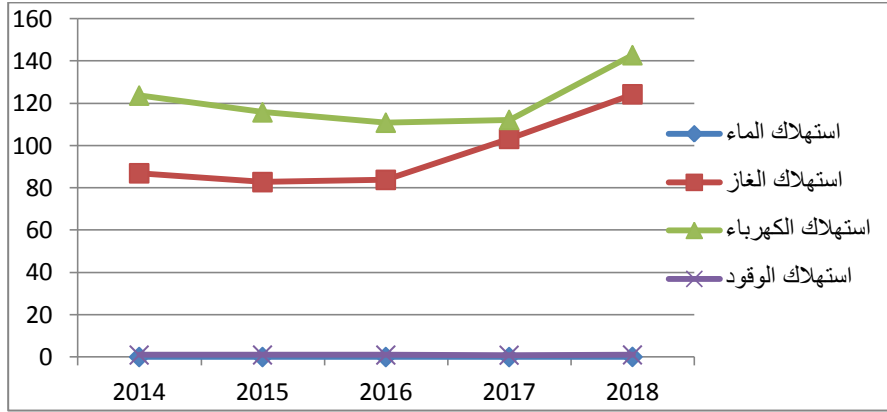
الجدول رقم (34): مؤشرات استهلاك الطاقة لمؤسسة إسمنت تبسة

2018	2017	2016	2015	2014	
32068	3801	12853	12793	11289	استهلاك الماء (م ³)
413019	563016	563700	614047	368815	كمية الاسمنت المنتج (طن)
0.08	0.001	0.02	0.02	0.03	معدل استهلاك الماء (م ³ /طن)
51316239	58093893	47226722	50808508	32054851	استهلاك الغاز (م ³)
413019	563016	563700	614047	368815	كمية الإسمنت المنتج (طن)
124.25	103.18	83.78	82.74	86.91	معدل استهلاك الغاز (م ³ /طن)
58947222	63152300	62474330	71069300	45599200	استهلاك الكهرباء (كيلوواط)
413019	563016	563700	614047	368815	كمية الإسمنت المنتج (طن)
142.72	112.17	110.83	115.74	123.64	معدل استهلاك الكهرباء (كيلوواط/طن)
418739	489923	532920	595000	352050	استهلاك الوقود (لتر)
413019	563016	563700	614047	368815	كمية الإسمنت المنتج (طن)
1.01	0.87	0.95	0.97	0.95	معدل استهلاك الوقود (ل/طن)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة الإنتاج.

يمكن التعبير عن معطيات الجدول من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (17): معدل استهلاك الطاقة لمؤسسة الإسمنت تبسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (34).

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ ما يلي:

• **معدل استهلاك الماء**، يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن استهلاك الماء في مؤسسة الإسمنت تبسة اتخذت ثلاثة حالات خلال الفترة 2014-2018، حيث تمثلت الحالة الأولى في أن معدل استهلاك الماء كانت مقاربة خلال السنوات الثلاثة الأولى 2014-2016، حيث ترواح استهلاك الماء بين 0.02 و 0.03 م³/لطن، أما الحالة الثانية، فقد سجلت سنة 2017 أدنى معدل استهلاك الماء، وقدر بـ 0.001 م³/لطن، أما الحالة الثالثة فقد سجلت سنة 2018 أعلى معدل لاستهلاك الماء، والذي قدر بـ 0.08 م³/لطن، وذلك على الرغم من أن كمية الإسمنت المنتجة كانت أقل مقارنة بالسنوات السابقة، إلا أن كمية الماء المستهلك كانت مرتفعة.

• **معدل استهلاك الغاز**، من خلال معطيات الجدول رقم (34) يلاحظ أن مؤسسة الإسمنت تبسة استهلكت الغاز بمعدلات مرتفعة خلال الفترة 2014-2018، ويعود ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة، والذي يتطلب استهلاك هذا النوع من الطاقة، في تشغيل الفرن بدرجات حرارة مرتفعة، وقد بلغ أدنى معدل لاستهلاك الغاز سنة 2015، حيث قدر بـ 82.74 م³/لطن، في حين سجلت أعلى المعدلات سنة 2017 و2018 بمعدل 103.18 و124.25 م³/لطن، والملاحظ أن كمية استهلاك الغاز ارتفعت خلال هاتين السنتين، بالرغم من أن كمية الإسمنت المنتج قد انخفضت مقارنة بالسنوات السابقة، وعلى العموم تعتبر المؤسسة قد وفقت في استهلاك الغاز مقارنة بالكمية المنتجة من الإسمنت، ولأن نشاطها يتطلب استهلاك هذا المورد بشكل أساسي.

• **معدل استهلاك الكهرباء**، يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استهلاك الكهرباء في مؤسسة الإسمنت تبسة شهد انخفاضا خلال السنوات الثلاثة الأولى من فترة الدراسة 2014-2016، بمعدل 115.74، 123.64، 110.83 كيلواط/لطن. ويمكن القول أن المؤسسة وفقت إلى حد ما في ترشيد استهلاك الكهرباء، خاصة

سنة 2015، حيث تم إنتاج كمية إسمنت كبيرة بمعدل استهلاك يتناسب مع الكمية المنتجة، مقارنة بالسنوات الأخرى، كما شهد معدل استهلاك الكهرباء ارتفاعا سنة 2017 و2018 بمعدل 112.17 و142.72 كيلواط/الطن، بالرغم من انخفاض كمية الإسمنت المنتجة، وبالتالي فالمؤسسة لم تنجح في ترشيد استهلاك الكهرباء خلال سنتي 2017-2018.

• **معدل استهلاك الوقود**، يتضح من خلال الجدول رقم (34) أن هناك علاقة طردية بين الكمية المنتجة من الإسمنت، والكمية المستهلكة من الوقود، خلال الفترة 2014-2018، حيث يلاحظ أن كمية استهلاك الوقود تزايدت خلال سنة 2015، مقارنة بسنة 2014، وكانت هذه الزيادة طردية مع زيادة الكمية المنتجة من الإسمنت، عكس السنوات الأخرى 2016-2017 التي شهدت انخفاضا في الكمية المنتجة من الإسمنت، ويتبعها في ذلك انخفاض الكمية المستهلكة من الوقود، أما بالنسبة لسنة 2018 فقد سجلت ارتفاعا في استهلاك الوقود قدر بـ 1.01 لتر/الطن، وبذلك لم تكن المؤسسة موفقة في استهلاك الوقود خلال سنة 2018 مقارنة بالسنوات الأخرى.

الجدول رقم (35): مؤشر طرح النفايات لمؤسسة إسمنت تبسة

2018	2017	2016	2015	2014	
23387.9	-	26340.3	19350.2	21720.9	كمية النفايات الخطيرة (كغ)
-	-	36.12	-10.91	23.29	نسبة التغير

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملاحق (01-08، 02-08، 03-08)

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن كمية النفايات الخطيرة لمؤسسة الإسمنت تبسة خلال فترة الدراسة كانت بكميات كبيرة، بالرغم من مجهودات المؤسسة لتقادي المخلفات، وتصريفها بشكل آمن من خلال بيعها أو إعادة تدويرها، فقد شهدت انخفاض كمية النفايات سنة 2015 بنسبة 10.91%، ويعود سبب هذا النقص إلى استبدال المصفاة القديمة بمصفاة جديدة أكثر كفاءة، في استرجاع الغبار المنبعث، إلا أن كمية النفايات عاودت الارتفاع سنة 2016 بنسبة 36.12%، ويعود سبب ذلك إلى عمليات الصيانة، ومخلفات العملية الإنتاجية، إلا أنها انخفضت سنة 2018 إذا تم مقارنتها بسنة 2016 ويعود سبب ذلك إلى انخفاض الكمية المنتجة من الإسمنت.

الجدول رقم (36): الغرامات البيئية المفروضة على مؤسسة إسمنت تبسة

2018	2017	2016	2015	2014	
480000	480000	480000	480000	480000	مبلغ الضريبة (دج)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة الأمن والجودة البيئية.

من خلال الجدول أعلاه، والذي يوضح قيمة الضريبة البيئية التي تلتزم بها مؤسسة الإسمنت تبسة سنويا، يلاحظ أنها ثابتة خلال فترة الدراسة 2014-2018، وقدرت بمبلغ 480000 دج، بعدما كانت تقدر بـ 720000 دج، ويعود هذا الانخفاض إلى استبدال المصفاة القديمة بالمصفاة الجديدة الأكثر فعالية سنة 2010.

من خلال تتبع مستوى الأداء بالنسبة للبعد المجتمعي لدى مؤسسة الإسمنت تبسة خلال الفترة المدروسة 2014-2018، وفقا للمؤشرات المعتمدة، والتي قسمت بين مؤشرات اجتماعية، تخص خدمة المجتمع، ومؤشرات تخدم حماية البيئة، ويمكن القول أن المساهمات الاجتماعية لمؤسسة الإسمنت تبسة لا تعبر عن مساهمتها في تنمية المجتمع، وخدمته، أما بالنسبة للجانب البيئي، فيمكن القول أن المؤسسة موفقة إلى حد ما في ترشيد استهلاك الطاقة، وتخفيض كمية النفايات الخطيرة، والتخلص منها بطرق آمنة.

4.3 اختبار فرضيات الدراسة

سيتم استخدام اختبار T-TEST للعينة الواحدة لاختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1.4.3 الفرضية الرئيسية

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

• **الفرضية الصفرية:** لا يمكن استخدام مؤشرات الأداء الشامل في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو والبعد المجتمعي) لتحسين الأداء الشامل في مؤسسة الإسمنت تبسة.

• **الفرضية البديلة:** يمكن استخدام مؤشرات الأداء الشامل في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو والبعد المجتمعي) لتحسين الأداء الشامل في مؤسسة الإسمنت تبسة.

2.4.3 الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضية الرئيسية تم تقسيمها إلى خمسة فرضيات فرعية، وسيتم استخدام اختبار T-TEST للعينة الواحدة، لاختبار صحة هذه الفرضيات الفرعية، وهي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (37): نتائج اختبار T-TEST أحادي العينة لمتغيرات الدراسة

Sig	درجة الحرية	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري العام	المتوسط الحسابي العام	الأبعاد
0.000	91	1.984	79.179	0.4772	3.939	البعد المالي
0.000	91		67.926	0.5676	4.019	بعد العملاء
0.000	91		58.247	0.6884	4.180	بعد العمليات الداخلية
0.000	91		68.176	0.5522	3.925	بعد التعلم والنمو
0.000	91		62.642	0.6042	3.946	البعد المجتمعي
0.000				95.834	0.3981	3.977

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل *spss*

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

• **الفرضية الفرعية الأولى:** يمكن استخدام مؤشرات الأداء الشامل في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام، من حيث البعد المالي لتحسين الأداء الشامل في مؤسسة الإسمنت تبسة، جاءت هذه الفرضية لمعرفة مدى إمكانية استخدام مؤسسة الإسمنت تبسة لمؤشرات البعد المالي لتحسين الأداء الشامل.

وقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (37) أن مؤسسة إسمنت تبسة تستخدم المؤشرات المالية ضمن البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، لتحسين الأداء الشامل، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.939، وهي قيمة مرتفعة، وتعني أنه يتم استخدام مؤشرات البعد المالي في المؤسسة محل الدراسة، وبالرجوع إلى الانحراف المعياري الذي يساوي 0.4772، ما يفسر أن آراء عينة الدراسة متقاربة جدا، أي أنه لا يوجد تباين في إجابات أفراد العينة. كما تظهر النتائج أن قيمة *t* المحسوبة بلغت 79.179، وهي أكبر من *t* الجدولية، والتي قدرت بـ 1.984 عند درجة حرية 91، كما أن مستوى المعنوية قدر بـ 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ما يؤدي إلى قبول هذه الفرضية، والتي تفيد بأنه يمكن لمؤسسة الإسمنت من استخدام مؤشرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام لتحسين الأداء الشامل.

• **الفرضية الفرعية الثانية:** يمكن استخدام مؤشرات الأداء الشامل في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام، من حيث بعد العملاء لتحسين الأداء الشامل في مؤسسة الإسمنت تبسة.

وتشير النتائج في الجدول رقم (37) أن المتوسط الحسابي العام يساوي 4.019، وهو ينتمي إلى الفئة مرتفع، إضافة إلى أن الانحراف المعياري العام لهذا البعد قدر بـ 0.5676، وهي أقل من 1 ما يفسر أن آراء عينة الدراسة متقاربة جدا، أي أنه لا يوجد تباين في إجابات أفراد العينة، وهذا يوضح أن المؤسسة

تستخدم مؤشرات بعد العملاء لتحسين الأداء الشامل، حيث تظهر قيمة t المحسوبة، والتي بلغت 67.926، وهي أكبر من t الجدولية، والتي قدرت بـ 1.984 عند درجة حرية 91، كما أن مستوى المعنوية قدر بـ 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية الثانية، والتي تفيد بأنه يمكن لمؤسسة الإسمنت من استخدام مؤشرات بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن المستدام لتحسين الأداء الشامل.

• **الفرضية الفرعية الثالثة:** يمكن استخدام مؤشرات الأداء الشامل في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام، من حيث بعد العمليات الداخلية لتحسين الأداء الشامل في مؤسسة الإسمنت تبسة.

وتشير النتائج في الجدول رقم (37) أن المتوسط الحسابي العام يساوي 4.180، وهو ينتمي إلى فئة مرتفع، إضافة إلى أن الانحراف المعياري العام لهذا البعد قدر بـ 0.6884، وهي أقل من 1، ما يفسر أن آراء عينة الدراسة متقاربة جدا، أي أنه لا يوجد تباين في إجابات أفراد العينة، وهذا يوضح أن المؤسسة تستخدم مؤشرات بعد العمليات الداخلية لتحسين الأداء الشامل، حيث تظهر قيمة t المحسوب والتي بلغت 58.247، وهي أكبر من t الجدولية، والتي قدرت بـ 1.984، عند درجة حرية 91، كما أن مستوى المعنوية قدر بـ 0.000، وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية الثالثة، والتي تفيد بأنه يمكن لمؤسسة الإسمنت من استخدام مؤشرات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن المستدام لتحسين الأداء الشامل.

• **الفرضية الفرعية الرابعة:** يمكن استخدام مؤشرات الأداء الشامل في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام من حيث بعد التعلم والنمو، لتحسين الأداء الشامل في مؤسسة الإسمنت تبسة.

وتشير النتائج في الجدول رقم (37) أن المتوسط الحسابي العام يساوي 3.925، وهو ينتمي إلى فئة مرتفع، إضافة إلى أن الانحراف المعياري العام لهذا البعد قدر بـ 0.5522، وهي أقل من 1، ما يفسر أن آراء عينة الدراسة متقاربة جدا، أي أنه لا يوجد تباين في إجابات أفراد العينة، وهذا يوضح أن المؤسسة تستخدم مؤشرات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن المستدام لتحسين الأداء الشامل، حيث تظهر قيمة t المحسوبة والتي بلغت 68.176، وهي أكبر من t الجدولية، والتي قدرت بـ 1.984، عند درجة حرية 91، كما أن مستوى المعنوية قدر بـ 0.000، وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية الرابعة، والتي تفيد بأنه يمكن لمؤسسة الإسمنت من استخدام مؤشرات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن المستدام لتحسين الأداء الشامل.

• **الفرضية الفرعية الخامسة:** يمكن استخدام مؤشرات الأداء الشامل في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام من حيث البعد المجتمعي، لتحسين الأداء الشامل في مؤسسة الإسمنت تبسة.

وتشير النتائج في الجدول رقم (37) أن المتوسط الحسابي العام يساوي 3.46، وهو ينتمي إلى فئة مرتفع، إضافة إلى أن الانحراف المعياري العام لهذا البعد قدر بـ 0.6042، وهي أقل من 1، ما يفسر أن آراء عينة الدراسة متقاربة جدا، أي أنه لا يوجد تباين في إجابات أفراد العينة، وهذا يوضح أن المؤسسة تستخدم مؤشرات البعد المجتمعي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام لتحسين الأداء الشامل، حيث تظهر قيمة t المحسوبة والتي بلغت 62.642، وهي أكبر من قيمة t الجدولية، والتي قدرت بـ 1.984، عند درجة حرية 91، كما أن مستوى المعنوية قدر بـ 0.000، وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الخامسة، والتي تفيد بأنه يمكن لمؤسسة الإسمنت من استخدام مؤشرات البعد المجتمعي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، لتحسين الأداء الشامل.

من خلال النتائج السابقة يمكن القول أنه توجد إمكانية لاستخدام مؤشرات الأداء الشامل ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام: البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والبعد المجتمعي لتحسين الأداء الشامل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.977، وهو مؤشر إيجابي ينتمي إلى فئة مرتفع، ويدل على أن المؤسسة تتوافر على مؤشرات الأداء الشامل، وإمكانية استخدامها ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام، كما أن قيمة الانحراف المعياري والذي قدر بـ 0.3981، أقل من الواحد، وتدل على أنه لا يوجد تباين في إجابات أفراد العينة، وبالتالي فإنه يوجد إجماع من طرف أفراد العينة على أن هناك إمكانية لاستخدام مؤشرات الأداء الشامل ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتحسين الأداء الشامل، وهذا ما تؤكدته النتائج المتعلقة بـ t المحسوبة، والتي قدرت بـ 95.834، وهي أكبر من قيمة t الجدولية 1.984، كما أنها دالة عند مستوى معنوية 0.05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

خاتمة الفصل الرابع

من خلال الدراسة الميدانية للموضوع، والتي اختصت بدراسة دور بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تحسين الأداء الشامل في مؤسسة الإسمنت تبسة، تم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وتحديد طبيعة نشاطها، وأهم الأهداف التي تسعى لها، ومن هذا المنطلق تم إعداد استبيان موجه لعينة من اطارات المؤسسة محل الدراسة، قصد الكشف عن دور بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تحسين الأداء الشامل في مؤسسة الإسمنت تبسة.

وقد تم التوصل من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة، وتحليل الوثائق المتحصل عليها من طرف المؤسسة، إلى أن مؤسسة الإسمنت تبسة تستخدم مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم ومتابعة أدائها، كما أثبتت الدراسة أن المؤسسة تسعى إلى تحسين أدائها، وقد تم إثبات ذلك انطلاقاً من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام، فمن الناحية المالية فهي تركز على تحسين رقم الأعمال، والقيمة المضافة، وتعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج، أما بالنسبة لبعد العملاء، فالمؤسسة تسعى إلى قياس وتقييم درجة رضا عملائها، من خلال مؤشري الاحتفاظ بالعملاء، وعدد شكاوي العملاء، كما أن أداء بعد العمليات الداخلية لمؤسسة الإسمنت تبسة يقيم من خلال إنتاجية العامل، وتخفيض تكاليف الصيانة، كمؤشرات على تحسين بعد العمليات الداخلية، كما تستخدم مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالعمال، لقياس التقدم والتحسين في أداء بعد التعلم النمو، من خلال عدد العمال، التأطير، التكوين، حوادث العمل ومعدلات الغياب، أما بالنسبة للبعد المجتمعي ينقسم إلى نوعين من المؤشرات: مؤشرات تتعلق بتقييم الأداء البيئي، من خلال معدلات استهلاك الطاقة، وكمية النفايات الخطيرة، إضافة إلى الضريبة البيئية المفروضة على المؤسسة، ومؤشرات اجتماعية تخص المساهمات الاجتماعية للمؤسسة، والتي تكاد تكون معدومة.

كما أكدت نتائج الدراسة الاحصائية أن مؤسسة الإسمنت تبسة تسعى إلى تحسين أدائها الشامل، انطلاقاً من تحسين مؤشرات الموزعة على الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام.

الخاتمة العامة

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن مفهوم الأداء الشامل برز انطلاقاً من عيوب الرؤية التقليدية للأداء، حيث كان ينظر للأداء من جانب واحد، وهو البعد المالي، وبالتالي التركيز على طرف واحد من أصحاب المصلحة، وهم المساهمون، وإهمال باقي جوانب الأداء، وباقي الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة، وهذا ما أدى إلى اتساع مسؤولية المؤسسة، لتشمل أطراف أخرى معنية بأدائها، والتوجه إلى الأخذ بعين الاعتبار في قياس أدائها للآثار المترتبة عن أي نشاط تمارسه على المجتمع، والبيئة، والاقتصاد بشكل متوازن.

وقد شكل هذا الاختلاف في أبعاد الأداء الشامل تحدياً كبيراً لتحسين الأداء الشامل، وفي هذا التحدي يكون أمام المؤسسة حلين: إما اعتماد نموذج لتحسين الأداء الشامل، بشرط أن يغطي جميع أبعاد الأداء الشامل، أو الاستخدام الفعال والجيد لنتائج القياس والتقييم لتحسين الأداء الشامل، ويظهر ذلك من خلال استخدام مؤشرات الأداء الشامل ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام، لإجبار المؤسسة على التركيز على القضايا الصحيحة، إضافة إلى المساعدة على إصدار حكم، وتحديد فرص النجاح، تحديد المشاكل وفجوات الأداء، وأماكن التحسينات الضرورية، إضافة إلى توفير قاعدة البيانات اللازمة للدعم المطلوب للموارد الإضافية، أو لدعم المبادرات الجديدة.

نتائج الدراسة

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية، والإجابة على مختلف التساؤلات التي تتعلق بهذه الدراسة، يمكن استخلاص النتائج الآتية:

• نتائج الدراسة النظرية

تم الوقوف على جملة من النتائج في الدراسة النظرية يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- ✓ الاختلاف في تحديد مفهوم الأداء نظراً لتعدد أبعاده، هذه الأخيرة التي يجب أن تغطي تطلعات مختلف أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة؛
- ✓ ظهرت فكرة توسيع الأداء تدريجياً، ليأخذ بعين الاعتبار المسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف أصحاب المصلحة، على المستوى الاجتماعي، وعلى المستوى البيئي، مما أدى إلى ظهور مصطلح الأداء الشامل ليتماشى مع تحديات التنمية المستدامة؛

✓ أن الأداء الشامل يتجاوز مجرد العلاقة بين المؤسسة والموارد البشرية، إلى العلاقة بين المؤسسة والبيئة الطبيعية، مما يسمح بقياس الآثار الناجمة من نشاطات، وممارسات المؤسسة، في المجالين الاجتماعي والبيئي؛

✓ ينظر إلى الأداء الشامل وفقا لمقاربتين: تتعلق الأولى ببحث المؤسسات عن الشرعية، من خلال تجزئة الأداء لعدة جوانب، ليحاول كل جانب إرضاء وتلبية الحاجيات الخاصة بأصحاب المصلحة، أما المقاربة الثانية فتتعلق بوجود الأداء الشامل في شكل اتفاقية اجتماعية بين مسيري المؤسسة، وأصحاب المصلحة؛

✓ ترتبط عملية تقويم الأداء الشامل بتوقعات وأهداف أصحاب المصلحة، لتعتبر أهداف أصحاب المصلحة وحقوقهم، مجالات أداء رئيسية، ينبغي على المؤسسة قياس الأداء الشامل من خلالها، وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال، بما يمثله من أطراف مرتبطة به؛

✓ أدوات التقويم المستخدمة في المؤسسات لا تقدم نتائج مرضية، باعتبار أنها تقيس تقدم المؤسسة نحو تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، ولكن بشكل منفصل وغير متوازن، أي أن هذه الأدوات تتعامل مع كل من البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي والبعد البيئي بشكل منفصل، وكمثال نذكر المحاسبة البيئية التي تعتبر كنظام لتقييم التكاليف التي تتحملها المؤسسات لحماية البيئة، وبالتالي فهذه الأداة تعنى فقط بالبعد البيئي دون الأبعاد الأخرى؛

✓ كل من نموذج أصحاب المصلحة، نموذج التقارير الثلاثية، نموذج مبادرة الإبلاغ العالمية ونموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام، تعتبر أدوات مناسبة لتقويم الأداء الشامل، باعتبارها تتعامل مع الأبعاد الثلاثة للأداء الشامل؛

✓ بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الإستراتيجية لقياس الأداء، ثم أداة لتقييمه، وتحسينه، وهي أحد النماذج الحديثة لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة؛

✓ بطاقة الأداء المتوازن هي نظام لإدارة الأداء وقياسه، تهدف إلى الموازنة المالية وغير المالية، قصيرة وطويلة الأجل، فضلا عن التوازن بين الجوانب النوعية والكمية، وذلك من خلال تحديد الأهداف الإستراتيجية، التي تتوزع على أربعة أبعاد أساسية للأداء: البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو. والتي ترتبط في النهاية بالنجاح المالي للمؤسسة؛

✓ بطاقة الأداء المتوازن من بين أكثر الأنظمة الحديثة فعالية في تقويم الأداء، تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، العوامل الداخلية والخارجية، وتقييم المدى القصير والمدى البعيد، مما يساهم في ترجمة إستراتيجية المؤسسة؛

✓ تعتبر الاستدامة هي الركيزة الخامسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، والتي تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، نتجت هذه الظاهرة عن الحاجة إلى الحفاظ على الموارد الطبيعية، والتقليل من الآثار السلبية؛

✓ نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام هو ما تحتاجه المؤسسات التي ترغب في دمج الاستدامة في إستراتيجية أعمالها، وقياس مدى تنفيذ هذه الإستراتيجية، وذلك من خلال إتباع أحد الطرق الثلاثة المحتملة لدمج أبعاد الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن، وهذا ما ينتج صورة أكثر وضوحاً للعلاقة بين ممارسات الاستدامة، وإستراتيجيات المؤسسة؛

✓ تستخدم بطاقة الأداء المتوازن المستدام كأداة لتحقيق التوازن في نشاط المؤسسة، من خلال تقييم الأداء الشامل من خمسة أبعاد: البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البعد المجتمعي؛
✓ تحسين الأداء هو جزء أساسي من عملية إدارة الأداء، يهدف إلى تعظيم الأداء الشامل للمؤسسة، من خلال تحقيق أفضل أهداف الأداء، وكشف أسباب الفجوة في الأداء، وتنفيذ الحلول التي تتماشى مع توقعات أصحاب المصلحة؛

✓ تتطلب عملية تحسين الأداء الشامل تحديد هيكل ملائم، نظام معلومات فعال، إضافة إلى إمكانية تقييم الأداء، والذي يعتبر ضرورة من أجل أن تكون قادرة على اقتراح خطط للتحسين، ومساعدة المؤسسة على التطور؛

✓ تعددت مداخل تحسين الأداء، إلا أنها لا تكون ناجحة دائماً، باعتبارها تركز وتعطي الأولوية للبحث عن الأرباح على المدى القصير للمساهمين، إضافة إلى أنها تقتصر على التركيز على التحسينات قصيرة المدى؛

✓ ترتبط أهداف تحسين الأداء بتحقيق مكاسب كبيرة تهدف إلى إرضاء المساهمين، بشكل متزايد مع ضرورة خلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة، وهذا ما شكل تحدياً جديداً أمام المؤسسات، لاختيار أداة تحسين تكون قادرة على دمج الأهداف المتعددة للأداء، وتحسينها، وذلك في إطار الأداء الشامل؛

✓ إحدى المشاكل التي تواجهها عملية تقييم الأداء الشامل، هي الاعتماد على بعد واحد للقياس، فجاءت بطاقة الأداء المتوازن المستدام، بأبعادها المتعددة لمعالجة هذه المشاكل، من خلال الاهتمام بالمؤشرات المالية، بالموازاة مع مؤشرات الأداء الأخرى؛

✓ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن المستدام إطاراً لإدارة وتحسين الأداء، انطلاقاً من دورها في قياس التقدم نحو تحقيق الأهداف، ومراقبة أداء المؤسسة، وجهودها لتحسين العمليات، ولتحفيز الموظفين، وتعزيز نظم

المعلومات، وتستند في ذلك على اعتبار أن تحسين مهارات الموظفين يساهم في تحسين نوعية العمليات الداخلية، مما يؤدي إلى التسليم في الوقت المحدد، وبالتالي الوفاء بمتطلبات العملاء، وفي نهاية هذه التحسينات المتتالية من المحتمل أن تحقق المؤسسة ارتفاعاً في عوائد الاستثمار، وبالتالي تحقيق رضا المساهمين؛

✓ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن المستدام بالإضافة إلى أنها أداة لتقويم الأداء، فهي أيضاً أداة لتحسين الأداء، حيث تساعد على تقييم مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، وتحديد مجالات القوة والضعف، واتخاذ القرار بشأن تحسين الأداء، إضافة إلى توفير قاعدة بيانات (نتائج القياس)، واستخدامها من قبل صانعي القرار على جميع مستويات المؤسسة، لتحسين المنتجات والخدمات المقدمة لأصحاب المصلحة.

• نتائج الدراسة التطبيقية

من خلال الدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى مؤسسة الإسمنت تبسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، والتي قسمت بين نتائج احصائية تتعلق بإجابات أفراد العينة، ونتائج أخرى تتعلق بتحليل وثائق المؤسسة، ويمكن توضيح أهمها فيما يلي:

النتائج الاحصائية

✓ أثبتت نتائج الدراسة الميدانية إدراك مؤسسة إسمنت تبسة لشمولية الأداء، وأنه لم يعد يقتصر على الأداء المالي فقط، إضافة إلى إدراكها لأهمية تقييم أدائها، والعمل على التحسين المستمر لمختلف عملياتها، لتحقيق نتائج سريعة، والمحافظة على استمراريتها. وهذا ما أثبتته النتائج الوصفية لإجابات عينة الدراسة؛

✓ تؤكد نتائج الدراسة الإحصائية أن هناك إجماع من طرف أفراد العينة على أن المؤسسة تحرص على تحسين مؤشرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، بما يساهم في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة، وهذا ما أثبتته نتائج اختبار T-Test أحادي العينة للبعد المالي؛

✓ أثبتت نتائج الدراسة الإحصائية أن مؤسسة إسمنت تبسة تحرص على تحسين مؤشرات بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، لتحسين الأداء الشامل للمؤسسة، وهذا ما أثبتته نتائج اختبار T-Test أحادي العينة لبعد العملاء؛

✓ تحرص مؤسسة إسمنت تبسة على تحسين مؤشرات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن، لتحسين الأداء الشامل للمؤسسة، وهذا ما أثبتته نتائج اختبار T-Test أحادي العينة لبعدها الداخلي؛

✓ تسعى مؤسسة الإسمنت تبسة لتحسين مؤشرات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، لتحسين أدائها الشامل، وهذا ما أثبتته نتائج اختبار T-Test أحادي العينة لبعء التعلم والنمو؛
✓ تسعى مؤسسة إسمنت تبسة لتحسين مؤشرات البعد المجتمعي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، لتحسين أدائها الشامل، وهذا ما أثبتته نتائج اختبار T-Test أحادي العينة للبعء المجتمعي.

نتائج تحليل وثائق الدراسة

✓ تؤكد الوثائق المتحصل عليها أن مؤسسة الإسمنت تبسة تعمل على تحسين أدائها المالي، من خلال زيادة معدل نمو المبيعات، والقيمة المضافة، والعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج خلال الفترة المدروسة 2014-2018؛

✓ تحرص مؤسسة الإسمنت تبسة على تحسين أدائها تجاه العملاء، وهذا أكدته انخفاض عدد شكاوي العملاء، وذلك في محاولة لتغطية أكبر قدر من احتياجات العملاء، وارتفاع عدد العملاء، خلال الفترة المدروسة 2014-2018؛

✓ تعمل مؤسسة الإسمنت تبسة على تحسين بعد العمليات الداخلية، وهذا ما أكدته مؤشرات بعد العمليات الداخلية، من خلال ارتفاع في إنتاجية العامل، وتخفيض تكاليف الصيانة؛

✓ حرصت مؤسسة الإسمنت تبسة على تحسين مؤشرات بعد التعلم والنمو خلال فترة 2014-2018، من خلال تحسين معدلات التوظيف، التأطير، التكوين، تخفيض معدلات الغياب وحوادث العمل؛

✓ وفقت مؤسسة إسمنت تبسة إلى حد ما في تحسين أدائها المجتمعي تجاه البيئة، من خلال ترشيد استهلاك الطاقة، وتخفيض كمية النفايات الخطيرة، أما بالنسبة لأدائها المجتمعي تجاه المجتمع، فتعتبر مؤسسة الإسمنت تبسة مقصرة، ولا تقوم بأي مساهمات اجتماعية إلا بدافع الالتزام لا أكثر.

إقتراحات الدراسة

انطلاقا من نتائج الدراسة النظرية والميدانية يمكن تقديم المقترحات الآتية:

• ضرورة الاهتمام الواسع بالأطراف ذات المصلحة بشكل متكامل ومتوازن، من خلال توسيع نطاق تقييم الأداء في المؤسسة، ليشمل تقييم سلوكياتها وممارساتها الاجتماعية، والبيئية، لعدد كبير من أصحاب المصلحة؛

• يجب على المؤسسة قياس التقدم الذي أحرزته في الأداء، ليشمل تقييم الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي والأداء البيئي بشكل متوازن، بما في ذلك تقييم الكفاءة، التي يتم بها تحويل الموارد إلى منتجات أو خدمات، إضافة إلى تقييم فعالية العمليات التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف؛

- لابد من إضافة مؤشرات أخرى للأداء غير مالية، وتكاملها وتوازنها مع المؤشرات المالية، في مقياس واحد ليعطي صورة متكاملة ومتوازنة عن أداء المؤسسة؛
- ضرورة الاعتماد على أدوات لتقويم الأداء الشامل، تتعامل مع أبعاده الثلاثة الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، وتتمكن من قياس التفاعلات فيما بينها؛
- ضرورة اعتماد نظام لتقويم الأداء الشامل، مستمد من رسالة ورؤية المؤسسة، ويركز على تحقيق الأهداف الإستراتيجية المتكاملة ومتعددة الأبعاد؛
- ضرورة توجه المؤسسات نحو اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء الشامل، تختلف عن الأدوات التقليدية، باعتبارها تركز على أربعة أبعاد إستراتيجية وتحقيق التوازن فيما بينهم؛
- لابد من الاستفادة من الاستخدامات المتعددة لبطاقة الأداء المتوازن، وعدم الاكتفاء باستخدامها كأداة لقياس الأداء فقط، وإنما أيضا استخدامها كأداة للتواصل بين مختلف مستويات المؤسسة، واستخدامها كنظام للإدارة الإستراتيجية؛
- يجب أن يتم دمج الجوانب البيئية والاجتماعية ضمن بطاقة الأداء المتوازن، لتلبي خصائص ومتطلبات إستراتيجية الاستدامة؛
- لابد من اعتماد رؤية وإستراتيجية تضمن للمؤسسة أن مؤشرات الأداء المستخدمة في كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام، تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، إضافة إلى ضرورة التأكد من أن مؤشرات الأداء ترتبط ارتباطا مباشرا بإستراتيجية المؤسسة؛
- ضرورة تبني وتدعيم الإدارة العليا لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام، لتكون نظام إستراتيجي متكامل لتقويم وتحسين الأداء الشامل؛
- ضرورة الاستفادة من نتائج قياس الأداء الشامل لاستخدامها في تقليص الفجوة في الأداء، وكشف أسبابها واقتراح خطط للتحسين وتنفيذ الحلول واحداث التغيير؛
- يجب أن تشمل عملية تحسين الأداء جميع مجالات الأداء الشامل، من خلال اعتماد مداخل تحسين تتوافق وأبعاد الأداء الشامل: الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي بشكل متكامل ومتوازن؛
- ضرورة تبني مداخل لتحسين الأداء لا تركز على التحسينات قصيرة الأجل فقط، بل تركز على التحسينات طويلة الأجل، والتي تخلق قيمة لأصحاب المصلحة بشكل متوازن ومتكامل؛
- اعتماد بطاقة الأداء المتوازن المستدام كأداة لتحسين الأداء الشامل، باعتبارها قادرة على دمج الأهداف المتعددة للأداء وتحسينها، وبالتالي تغطية أهداف أصحاب المصلحة؛

- لابد من الحرص على التطبيق الناجح لعملية قياس الأداء الشامل، وذلك للحصول على معلومات مؤكدة حول وضعية المؤسسة، وتكوين حكم حول كفاءة وفعالية برامجها، وإستراتيجياتها، وعملياتها؛
- لابد من الاستخدام الناجح لنتائج قياس الأداء الشامل، لتحسين وترجمة الإستراتيجية بنجاح، وتحسين العمليات والممارسات، التي تلبى توقعات مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة؛
- ضرورة العمل على تحسين مؤشرات الأداء الموزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام، باعتبار أن تحسين مؤشرات كل بعد سيؤدي بالضرورة إلى التحسين في الأبعاد الأخرى، انطلاقاً من علاقات السببية والتبادلية بين مختلف أبعاد الأداء؛
- على المؤسسة تخصيص دورات تدريبية، وملتقيات للموظفين، والمسؤولين للتعريف ببطاقة الأداء المتوازن المستدام، وكيفية عملها لتقويم وتحسين الأداء الشامل.

4. آفاق الدراسة

من خلال هذه الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع التي من الممكن أن تشكل امتداداً لموضوع الدراسة ويمكن ذكرها كالآتي:

- توظيف بطاقة الأداء المتوازن المستدام في المؤسسات غير الربحية؛
- دراسة مدى تكامل بطاقة الأداء المتوازن المستدام ومداخل التحسين لتحسين الأداء الشامل؛
- دمج الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل التنمية المستدامة؛
- مداخل تحسين الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية؛
- أثر التكامل بين نظام الإدارة البيئية وبطاقة الأداء المتوازن المستدام على اتخاذ القرار.

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

1.1 الكتب

- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة: الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، دون ذكر رقم الطبعة، 2013.
- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دون دار نشر، دون بلد النشر، الطبعة الأولى، 2004.
- جفري إن لوينثال، ترجمة خالد عبد الله، مراجعة سرور علي إبراهيم سرور، إعادة هندسة المنظمة- منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2002.
- حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة إستراتيجياً، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- رافدة عمر الحريري، اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الاسكندرية، دون ذكر الطبعة، 2004.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
- سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
- صلاح الدين حسن السيسي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات: مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى، 2011.

- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
- عبد الناصر علك حافظ، حسين ولد حسين عباس، التحسين المستمر كمسار لإدارة وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ودار للكتاب العالمي، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- لعلي بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- مسلم علاوي السعد وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية، بيروت، الطبعة الأولى، 2012.
- مفلح راتب الحميدي وآخرون، إعادة هندسة العمليات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية: منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

2.1 المجالات والدوريات

- أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، جامعة الزرقاء، الأردن، المجلد 09، العدد 02، 2009.
- امحمد فرعون، كمال آيت زيان، امتداد أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: من الأداء الاجتماعي نحو تحقيق الأداء الشامل، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جامعة معسكر، الجزائر، العدد 08، أبريل 2016.

- بثينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 87، 2011.
- جميلة الجوزي، تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتطوير الأداء البيئي للشركات البترولية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 08.
- جواد محسن راضي، أحمد عبد الأمير ناصر حسين، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط العراق، العدد 16، 2014.
- حمزة رملي، الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر: نموذج لقياس الأداء الإستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة ابن باديس، مستغانم، المجلد 07، العدد 12، 2017.ذ
- خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد 06، فبراير 1993.
- خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، سر الإدارة اليابانية: توجيه الشركة باستخدام بوصلة هوشين كانري، الشركة العربية للإعلام العلمي (إشعاع)، القاهرة، العدد 08، أبريل 1996.
- خليل شرقي، نموذج مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2016.
- ساره عزابيزة وآخرون، المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 17، 2017.
- الطيب الوافي، الريادة في الأداء البيئي: شركة نوكيا أنموذجاً، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 11، ديسمبر 2012.
- عبد الرزاق قاسم الشحادة، القياس المحاسبي لتكاليف الأداء البيئي للشركة السورية العامة للأسمدة وتأثيرها في قدرتها التنافسية في مجال الجودة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الأول، 2010.
- عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 03، ديسمبر 2015.
- عبد الوهاب بوبعة، عبد الحليم مزغيش، العوامل المؤثرة في اختبار مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 03، العدد 02، 2013.
- فضل حمد سلمان القيسي، صفا محمد إبراهيم، دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 92، 2016.

- كمال عبد الفتاح محمد بشون وآخرون، تسخير الهندرة كأداة لتطوير المنظمات العامة: تأصيل نظري، المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية، ماليزيا، المجلد 02، العدد 02، 2018.
- ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين، مجلد 17، العدد 02، 2009.
- محاد عريوة، إشكالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الأداء المستدام، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 15، 2016.
- محاد عريوة، طلال زغبة، أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي ميله، الجزائر، العدد 07، سبتمبر 2018.
- محمد عبد الرحمن مدني سوار الذهب، تقويم أداء الجامعات وفقا لمنظور الأداء المتوازن، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، العدد الرابع، 2014.
- محمد محروس شحاتة سلامة، استخدام بطاقات الأداء المتوازن لتحسين الأداء في المؤسسات الصحفية، مجلة التصميم الدولية، كلية الفنون التطبيقية، جامعة حلوان، مصر، 2016.
- مراد كواشي، إشكالية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام، المجلة العربية للمحاسبة، جامعة البحرين، المجلد السابع عشر، العدد الأول، 2014.
- معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، العدد 16، 2015.
- منال جبار سرور، لينا كرابيت كريكور، تكامل التقنيات الكفوية مع بطاقة العلامات المتوازنة لأغراض قياس وتقويم الأداء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق، المجلد 19، العدد 70.
- نادية راضي عبد الحلیم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 21، العدد 02، ديسمبر 2005.
- نوال ضيافي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، الجزائر، العدد 05، جانفي 2014.
- نور الدين مزياي، صالح بلاسكة، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2013.

- يحي خصاونة، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة أداء المصرف، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 14، ديسمبر 2013.
- يوسف بومدين، اعتماد بطاقة الأداء المتوازن البيئية كألية لتأهيل بيئة منظمات الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 14، ديسمبر 2013.

3.1 الملتقيات والمؤتمرات والندوات

- طارق راشي، دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي العالمي التابع للاقتصاد والتمويل الإسلامي: النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، مركز مؤتمرات واو، إسطنبول، تركيا، سبتمبر 2013.
- عبد الرحمان العايب، الشريف بقة، قراءة في دور الدولة الداعمة لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة الجزائر، ملتقى حول مستوى تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأنظمة الإدارة البيئية المطابقة لمواصفة الإيزو 14001 ومدى استفادتها من الدعم المؤسسي والمالي والفني الذي تضعه الدولة تحت تصرفها، جامعة سطيف، الجزائر، 20-21 نوفمبر 2012.
- عبد القادر لحسين، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011.
- علي خلف سلمان الركابي، جلييلة عيدان الذهب، استعمال بطاقة العلامات المتوازنة لدعم التنمية المستدامة، المؤتمر العربي السنوي العام الأول: واقع مهنة المحاسبة بين التحديات والطموح، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العراق، 16-17 أبريل 2014.
- منظمة العمل العربية، البند الثامن: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص، مؤتمر العمل العربي، الدورة 45، القاهرة، أبريل 2018.
- نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.
- هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.

4.1 المذكرات والأطروحات

- امحمد فرعون، الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016/2017.
- خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 2015/2016.
- سعد إمام إسماعيل سعد، إطار محاسبي مقترح للإفصاح عن الأداء البيئي للوحدة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات البيئية، جامعة عين شمس، مصر، دون ذكر السنة.
- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011/2012.
- عبد الرحمن العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010/2011.
- فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.
- محاد عريوة، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام للمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
- محمد عبد الله أحمد عبد الله، استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثره في جودة الخدمات المصرفية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.
- محمد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2013/2014.
- مراد كواشي، إشكالية تقويم الأداء الشامل للمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2012.

- مريم بودودة، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2014/2013.

5.1 الملفات الإلكترونية ومواقع الأنترنت

- محمد حبش، نظام هوشين كايزن الياباني السري لإدارة الجودة الشاملة، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <https://www.nhabash.com>، بتاريخ 2019/07/09، الساعة 19:59.
- نصيب قريقر، ارتفاع إنتاج مجمع إسمنت تبسة بـ 67 ألف طن في 5 سنوات، <https://www.djazairess.com>، 2019/05/09.
- نظام تخطيط هوشين: توجيه الجميع في الاتجاه الصحيح، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <https://www.annajab.net>، بتاريخ 2019/07/09، الساعة 20:13.

2. المراجع باللغة الأجنبية

1.2 الكتب

- Angèle Renaud, Nicolas Berland, Mesure de la Performance Globale des Entreprises, "Comptabilite et Environnement", France, 2007 .
- Anthony A. Atkinson and al, Management Accounting: Information For Decision-Making and Strategy Execution, Pearson, London, 6th edition, 2012.
- Brigitte Doriath, Christian Goujet, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Dunod, PARIS, 3^{ème} Edition, 2007.
- CJD, Le guide de la performance globale: 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action, Éditions d'Organisation, PARIS, 2004.
- David, Fred. R , Strategic management concepts and cases, Prentice – Hall, USA, 13th édition, 2005.
- Françoise Giraud et al, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, Gualino éditeur, PARIS, 2^{ème} edition, 2004.
- Françoise Quairel, Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), Comptabilite, Controle, Audit et Institution(s), France, May 2006.
- Geoff Carter, Balanced scorecard, EFQM Excellence, Belgique.
- Herman Aguinis, Performance Management, Prentice Hall, New jersey, Third Edition, 2013.
- Larouche de Poche, édition mise à jour, PARIS, 2000.
- Martine Maadani et Karim Saïd, Management et pilotage de la performance, Hachette livre, PARIS, 2009.
- Melchior Salgado, La performance: une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations, Hall archives-ouvertes, Université de Paris, France, 2013.
- Michael Armstrong, performance management: Key strategies and practical guidelines, 3rd Edition, Kogan page, London and Philadelphia, 2006.
- Michael Hammer et James Champy, Le reengineering: réinventer l'entreprise pour amelioration spectaculaire de ses performances, Dunod, France, 1993.

- Paul Falcone, **2600 phrases for effective performance reviews (ready to use words and phrases that really get results)**, édition amacon, USA, 2005.
- Paul R. Niven, **Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results**, John Wiley et sonc, New York, 2nd édition, 2006.
- Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance**, Edition d'organisation, PARIS, 3^{ème} édition, 2003.
- Richard H. Hopf and al, **Moving from performance measurement to performance management**, Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology, available at: <http://www.balanced-scorecard.de>, in 13/02/2018.
- The National performance management advisory commission, **A performance Management framework for state and local government: From measurement and reporting to management and improving**, USA.

2.2 المجلات والدوريات

- Andreas Moller, Stefan Schaltegger, **The sustainability balanced scorecard as a framework for eco-efficiency analysis**, Journal of industrial ecology, Published by Wiley-Blackwell on behalf of the Yale School of Forestry & Environmental Studies, Yale University, USA, Volume 09, N 04, 2008.
- Charles J. Fombrun and al, **Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk**, Business and Society Review, Wiley-Blackwell, USA, 2002.
- Chih-Chao Chung and al, **A Balanced Scorecard of Sustainable Management in the Taiwanese Bicycle Industry: Development of Performance Indicators and Importance Analysis**, *Sustainability* — Open Access Journal, may 2016, available at: <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>, 14/03/2018.
- Claire Gauzente, **Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs**, Finance Contrôle Stratégie, Economics Departments, Institutes and Research Centers in the World, USA, Volume 03, N 02, Juin 2000.
- Diana Bagdonienė and al, **Integration of Sustainable Development Principles Into The Balanced Scorecard**, Intellectual economics, Mykolas Romeris University, Lithuania, Vol 05, N 03, 2011.
- Elif Ozturk, Ali Coskun, **A Strategic Approach To Performance Management in Banks: The Balanced Scorecard**, Accounting and Finance Research, Sciedu Press, Canada, Volume 03, N 03, 2014.
- Erik G. Hansen, Stefan Schaltegger, **Pursuing Sustainability with the Balanced Scorecard: Between Shareholder Value and Multiple Goal Optimisation**, Centre for Sustainability Management, University Lüneburg, Germany, 2012, available at: <http://ssrn.com/abstract=2169335>, 26/02/2018.
- Evelyne Poincelot, Grégory Wegmann, **Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance: Analyse théorique**, Association Francophone de Comptabilité, PARIS, Volume 02, N 11, 2005.
- Fadwa chaker and al, **A Critical Evaluation of the Sustainability Balanced Scorecard as a Decision Aid Framework**, International Journal of Applied Engineering Research, University of Mascara, Algeria, Volume 12, N 14, 2017.

- Frank Figge and al, **Development Of A Sustainability Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Value based Sustainability Management**, Centre for Sustainability Management, University of Lueneburg, Germany.
- Frank Medel-González and al, **Sustainability performance measurement with Analytic Network Process and balanced scorecard: Cuban practical case**, Journal Production, Elsevier, Amsterdam, Volume 26, N 03, 2016.
- Gülşe Yılmaz, Nuri İnel, Mehmet, **Assessment of Sustainability Performances of Banks by TOPSIS Method and Balanced Scorecard Approach**, International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS), USA, Vol 04, N 01, 2018.
- Gunasekaran & B. Kobu, **Modelling and analysis of business process reengineering**, International Journal of Production Research, USA, Vol 40, No 11, 2002.
- Howard Rohm and Dan Montgomery, **Link Sustainability to Corporate Strategy Using the Balanced Scorecard**, Balanced Scorecard Institute, USA, Available at www.balancedscorecard.org, 14/03/2018.
- Ismael Younis Abu-Jarad et al, **A review paper on organizational culture and organizational performance**, International Journal of Business and Social Science, Centre for promoting ideas, USA, Vol 01, N 03, December 2010.
- Janet B. Butler and al, **Sustainability and the Balanced scorecard : Integrating Green Measures into Business Reporting**, Management Accounting Quarterly Winter, Vol 12, N 02.
- Jean-Yves Saulquin, Guillaume Schier, **Responsabilité sociale des entreprises et performance: complémentarité ou substituabilité?**, La Revue Des Sciences de Gestion Direction et Gestion, N 223, 2007.
- Michel Capron, Françoise Quairel, **Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale**, Revue de L'organisation Responsable, Université Toulouse Capitole, France, N 01, Février 2006.
- Michel Meunier et Daniel Luciani, **Un engagement, des concepts et des méthodes pour une économie au service de l'Homme**, Réalités Industrielles, PARIS, Mai 2011.
- Mike Ferguson, **A business process and performance management framework from the intelligent business**, Intelligence Business Strategies, England, 2007.
- Ricardo Corrêa Gomes and Joyce Liddle, **The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Third Sector Organizations: the Case of the Arthur Bernardes Foundation Brazil**, Brazilian Administration Review, Brazil, Volume 06, N 04, 2009.
- Robert G. Eccles and al, **The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance**, Management Science, Institute for Operations Research and the Management Sciences, USA, Vol 60, N 11, 2014.
- Robert S. Kaplan and David P. Norton, **The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance**, Harvard business Review, USA, Vol 70, N 01, 1992.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, **The strategy-focused organization**, Journal of business research, Elsevier, Amsterdam, 2002.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard Business Review, USA, 2007.
- Salini Bafaneli, **The balanced scorecard: A key to performance improvement?**, Available at: <https://www.academia.edu>, 26/02/2018.

- Stefan Ambec, Paul Lanoie, **Performance environnementale et économique de l'entreprise**, Revue Économie & prévision, La Documentation Française, France, N 190-191, 2009.
- Stefan Schaltegger and al, **Business cases for sustainability: the role of business model innovation corporate sustainability**, International Journal of Innovation and Sustainable Development, Inderscience Publishers, Geneva, Switzerland, Volume 06, N 02, 2012.
- Stefan Schaltegger, Florian Lüdeke-Freund, **The Sustainability Balanced Scorecard: Concept and the Case of Hamburg Airport**, Centre for Sustainability Management, University Lüneburg, Germany, 2011.
- Subash Bijlani, Tom Mierzwa, **Satisficing Sustainability in SMEs: Balanced Scorecard Metaphors for Managing SME Business Processes**, October 2011, Available at: <http://ssrn.com/abstract=510385>, 01/03/2018.
- Tairan Huang and al, **Implementing a Sustainability Balanced Scorecard to Contribute to the Process of Organisational Legitimacy Assessment**, Australasian Accounting, Business and Finance Journal, University of Wollongong, Australia, Volume 08, 2014.
- Toru Morisawa, **Building Performance Measurement Systems With The balanced Scorecard Approach**, Nomura Research Institute, Japon, N 45, 2002.
- Wayne F Cascio, **Global performance management systems**, Research Gate, Germany, 2012, Available at : <https://www.researchgate.net>, 29/01/2019.

3.2 الملتقيات والمؤتمرات والندوات

- A'ieshah Abdullah Sani and al, **Formulating A Performance Measurement System Using Balanced Score Card In Islamic philanthropy Institutions**, SHS Web of Conferences, 2016, Available at <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>, 28/02/2018.
- Gavin Lawrie, Ian Cobbold, **The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool**, Presented at PMA Conference, USA, May 2002.
- Jean François, **Vers une contribution de la RSE à la performance globale des entreprises: une étude empirique**, XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique, LYON, 7-9 juin 2017.
- Jean-Pascal Gond, **Performance sociétale de l'entreprise & apprentissage organisationnel: vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise?**, XII^{ème} Conférence de l'association international de management stratégique, Les Côtes de Carthage, Tunisie, 03-06 juin 2003.
- Joanna Daaboul et al, **Amélioration de la performance industrielle par l'ingénierie numérique**, 11^{ème} Colloque National AIP-PRIMECA, France, 22-24 avril 2009.
- Mouhamadou Falilou, Jean-lue petit Jean, **Le pilotage de la performance globale dans les entreprises africaines : l'exemple du secteur de l'énergie au Sénégal**, 5^{ème} Congrès de L'Institut International des coûts et 4^{ème} Congrès Transatlantique de Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion et Gestion des Coûts, LYON, 22 au 23 juin 2017.
- Ndao Assane, **La Perception De La Performance Dans Les Cabinets D'expertise Comptable**, 3^{ème} Journée D'étude En Contrôle De Gestion De Nantes, Université de Nantes, France, février 2011.

- Sandrine Berger-Douce, **Le management responsable, un levier de la performance globale**, Colloque IMT «Société, entreprise, économie: les transformations à l'œuvre», institut Mines-Télécom, PARIS, 03-04 novembre 2016.
- Thomas Bieker and Bernhard Waxenberger, **Sustainability Balanced Scorecard and Business Ethics: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management**, the 10th International Conference of the Greening of Industry Network, Sweden.
- Yulia Wati, Chulmo Koo, **An introduction to the green it balanced scorecard as a strategic it management system**, The 44th Hawaii international conference on system sciences, USA, 2011.
- Zeynep Tuğçe Kalender, Özalp Vayvay, **The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability**, 12th International Strategic Management Conference, Turkey, 28-30 October 2016.

4.2 المذكرات والأطروحات

- Alexander Johansson, Li Larsson, **A Standalone Sustainability Balanced Scorecard**, Undergraduate Thesis, Business Administration, Blekinge Institute of Technology, Sweden, 2015.
- Stefan Tangen, **Evaluation and revision of performance measurement systems**, Doctoral thesis, Department of production engineering, Royal institute of technology, Sweden, 2004.
- Vincent Bronet, **Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus Référent: déploiement inter entreprises de bonnes pratiques**, Thèse de doctorat, Génie industriel, Université de Savoie, France, 2006.

5.2 الملفات الإلكترونية ومواقع الأنترنت

- Fred Nickols, **Realizing Radical Improvements in Performance through Solution Engineering**, 2012, available at: <https://nickols.us/>, 18/02/2019.

الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان حول تحسين الأداء الشامل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام

-دراسة حالة مؤسسة الإسمنت الما لبيض تبسة-

تحية طيبة، وبعد:

تدخل هذه الاستبانة في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه **LMD** تخصص: إدارة أعمال

المؤسسات وبعنوان: "تحسين الأداء الشامل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام - دراسة حالة

مؤسسة الإسمنت الما لبيض تبسة-"

نرجوا من سيادتكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة في الاستبانة بدقة وموضوعية، حيث أن صحة نتائج الاستبانة تعتمد كلياً على هذه الدقة والموضوعية، دعمكم لنا ضروري، ورأيكم عامل أساسي للتوصل إلى نتائج تخدم الدراسة، علماً أن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرين لكم حسن تعاونكم وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الأستاذ المشرف: الدكتور كواشي مراد

الطالبة: كوثر رامي

الملاحق

المحور الأول : البيانات الشخصية العامة

يرجى من سيادتكم وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة

من 41 سنة إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

دبلوم معهد شهادة أخرى

4- المستوى الوظيفي : إطار إطار مسير إطار سامي

5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات

من 11 سنة إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الثاني : إدراك الأداء الشامل في المؤسسة

1. حسب رأيكم كيف يمكن اعتبار مفهوم الاداء الشامل في مؤسستكم (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

مفهوم ضيق يقتصر على تحقيق النتائج المالية لإرضاء المساهمين؛

مفهوم شامل يتعلق بأداء مختلف الجهات الفاعلة (مساهمين، عملاء، موردين، المجتمع...)؛

أخرى، حدد :

2. في رأيكم ماهي المقاييس التي تعتمد عليها مؤسستكم لتقييم أدائها الشامل (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

المقاييس المالية مثل الربحية؛

المقاييس غير المالية مثل رضا العملاء؛

3. تساعد أنظمة تقييم الأداء الشامل التي تستخدمها المؤسسة على : (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

تقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛

تحفيز الموظفين على تحقيق نتائج أفضل؛

تخصيص الموارد للفرص الأكثر إنتاجية وربحية؛

تقديم معلومات حول تقدم المؤسسة في تحسين عملياتها؛

تقديم معلومات حول تقدم المؤسسة في تلبية توقعات أصحاب المصلحة؛

أخرى، حدد :

4. حسب رأيك ما هي الأسباب التي تفرض على مؤسستكم تحسين أدائها الشامل (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

نتائج القياس التي أظهرت عدم تحقيق الأهداف المخطط لها؛

من أجل الاستجابة لمتطلبات أصحاب المصلحة؛

أن تحسين الأداء عملية مستمرة لا بد منها؛

أخرى، حدد :

5. من بين الأبعاد أدناه، ما هو البعد الذي تهتم المؤسسة بتحسينه (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

الأداء المالي (تحسين الربحية)؛

بعد العملاء (رضا العملاء)؛

بعد العمليات الداخلية؛

بعد التعلم والنمو؛

بعد البيئة والمجتمع (تحسين صورتها لدى المجتمع).

الملاحق

المحور الثالث: تبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتحسين الأداء الشامل

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد المالي						
تعمل المؤسسة على تحسين أدائها المالي من خلال:						
01	تقليل الانفاق على الموظفين والمواد والطاقة والإمدادات					
02	العمل على توفير الموارد المالية اللازمة لاغتنام فرص الاستثمار					
03	توفير مصادر التمويل اللازمة في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة					
04	تخصيص الموارد المتاحة للفرص الأكثر ربحية وإنتاجية					
05	تطوير تقنيات وأساليب الانتاج من أجل تحسين نوعية المنتجات					
06	التخلص من الأنشطة التي لا تولد قيمة مضافة حقيقية					
07	زيادة التعامل مع عملاء جدد لزيادة الأرباح					
08	الاهتمام بتوسيع عملياتها وتقديم منتجات جديدة					
09	تحقيق نتائج مالية بصورة مستمرة أكبر من السابق					
بعد العملاء						
تعمل المؤسسة على تحسين بعد العملاء من خلال:						
10	الاهتمام بالجودة والسعر الملائمين لاحتياجات ورغبات العملاء					
11	توفير منتجات في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة					
12	منح العملاء دورا أكبر في تحديد طبيعة ومواصفات المنتجات التي يريدونها					
13	الاهتمام بمتطلبات واحتياجات العملاء والاستجابة لها					
14	تقديم تسهيلات مالية ومادية لعملائها لتحسين علاقتها معهم وكسب ولائهم					
15	النظر إلى العملاء الحاليين على أنهم أصول استراتيجية يجب حمايتها والحفاظ عليها					
16	العمل على تحسين معاملات الشراء لعملائها					
17	الاستجابة لشكاوي العملاء ومحاولة تخفيفها، ومعالجة الخلل في وقت قصير					
18	العمل على تقييم دوري لمستوى رضا وولاء عملائها					
19	بناء علاقات طويلة الأمد مع عملائها					
20	عمل المؤسسة على جذب عملاء جدد والاحتفاظ بهم					
بعد العمليات الداخلية						
تعمل المؤسسة على تحسين العمليات الداخلية من خلال:						

الملاحق

					بناء علاقات طويلة المدى مع مورديها والحفاظ عليها	21
					تحسين علاقاتها مع مورديها والاستفادة من قدراتهم في تقديم معلومات ذات أهمية تساعد على تطوير مواصفات ونوعية المنتجات	22
					يتوفر لدى المؤسسة أكثر من مورد مؤهل لتزويدها باحتياجاتها من مواد أولية	23
					تخفيض الوقت الضائع في العملية الانتاجية	24
					حرص المؤسسة على التحسين المستمر لعملياتها الداخلية	25
					ربط مختلف العمليات بتكنولوجيا المعلومات لتقليل الجهد والوقت لإتمام العمليات والأنشطة	26
					استخدام مواد أولية ذات جودة في عملية الانتاج	27
					حرص المؤسسة على تطوير خصائص المنتجات والعمليات الحالية	28
					حرص المؤسسة على تحسين جودة الحياة الوظيفية داخلها	29
					اهتمام المؤسسة باقتراحات عملائها لتطوير منتجاتها	30
					بعد التعلم والنمو	
					تعمل المؤسسة على تحسين بعد التعلم والنمو من خلال:	
					توفير عدد موظفين يتناسب مع احتياجات المؤسسة	31
					حرص المؤسسة على تطوير المهارات الفكرية والإبداعية للموظفين	32
					عقد الندوات والدورات التدريبية للعاملين لتحسين مستوى أدائهم	33
					ممارسة الموظفون أنشطة تناسب مؤهلاتهم العلمية	34
					زيادة اليد العاملة المؤهلة مقارنة بالسنوات السابقة	35
					الاهتمام بمقترحات العمال لتحسين الحالة الوظيفية وتحسين العمليات والمنتجات	36
					تشجيع المؤسسة موظفيها على الالتزام بروح العمل الجماعي	37
					حرص المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات وتحفيزهم	38
					تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات بين الموظفين	39
					تحسين الوعي لدى الموظفين بالقيم الثقافية اللازمة لتنفيذ الأهداف	40
					تشجيع المؤسسة موظفيها على مشاركة المهارات، المعارف والممارسات فيما بينهم	41
					تشجيع الموظفين على المشاركة في المؤتمرات والمعارض والندوات المرتبطة بمجال العمل	42
					اعتماد سياسة ادارية تسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات	43
					البعد المجتمعي	
					تعمل المؤسسة على تحسين البعد البيئي والاجتماعي من خلال:	
					استخدام مواد أولية غير مضرّة بالبيئة والمجتمع	44
					تخفيض حجم التأثيرات البيئية الخطيرة	45

الملاحق

					الاستعمال المستدام للموارد الطبيعية	46
					التخفيض من استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية	47
					تقليل النفايات والانبعاثات المؤثرة على البيئة والاستفادة من إعادة تدويرها	48
					توفير الخدمات الصحية لموظفيها وفرض معايير لتوفير الأمن والحماية اللازمة لهم	49
					توفير خدمات النقل للموظفين	50
					تدعيم المؤسسات التعليمية، الصحية، الثقافية، الرياضية، الخيرية ومؤسسات التكفل بالفئات الخاصة	51
					العمل على تحسين علاقاتها مع المجتمع من خلال المساهمة في توفير مناصب شغل للشباب	52
					الاهتمام بتحسين علاقاتها مع مؤسسات المجتمع وتعزيز التعاون معها.	53
					اهتمام المؤسسة بتطوير برامجها وخططها لخدمة المجتمع.	54
					تخصيص صندوق مالي لدعم مشاريع تهتم بالتنمية المستدامة	55

الملاحق

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	جامعة الانتساب	البلد
مناصرية رشيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرياح ورقلة	الجزائر
جنينة عمر	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي التبسي تبسة	الجزائر
بوطورة فضيلة	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي التبسي تبسة	الجزائر
دريد حنان	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي التبسي تبسة	الجزائر
بوحنياك هدى	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي التبسي تبسة	الجزائر
خميلي فريد	أستاذ محاضر ب	جامعة العربي بن مهدي أم البواقي	الجزائر
غريب الطاوس	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي التبسي تبسة	الجزائر
الرميدي بسام سمير	أستاذ مشارك	جامعة مدينة السادات	مصر
حمد شفاء	أستاذ محاضر ب	جامعة العربي التبسي تبسة	الجزائر

الملحق رقم (01-03): جدول حسابات النتائج لمؤسسة إسمنت تيبسة لسنة 2014

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2014

DATE: 07/02/2018

HEURE: 11:05

PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		2 404 128 605,44	3 253 958 377,33
Variation stocks produits finis et en cours		72 896 294,19	11 479 305,31
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 477 024 899,63	3 265 437 682,64
Achats consommés		648 685 389,98	653 984 916,81
Services extérieurs et autres consommations		546 446 723,58	579 528 950,84
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 195 132 113,56	1 233 513 867,65
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		1 281 892 786,07	2 031 923 814,99
Charges de personnel		465 547 392,95	573 485 766,83
Impôts, taxes et versements assimilés		56 776 408,91	74 655 427,28
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		759 568 984,21	1 383 782 620,88
Autres produits opérationnels		26 808 013,65	10 436 655,96
Autres charges opérationnelles		16 187 403,21	19 644 855,45
Dotations aux amortissements et aux provisions		359 146 370,58	278 547 445,98
Reprise sur pertes de valeur et provisions		35 463 366,73	19 872 327,65
V. RESULTAT OPERATIONNEL		446 506 590,80	1 115 899 303,06
Produits financiers		37 606 480,54	3 040 027,88
Charges financières		680 552,95	660 984,95
VI. RESULTAT FINANCIER		36 925 927,59	2 379 042,93
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		483 432 518,39	1 118 278 345,99
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		174 539 594,48	207 499 656,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-31 161 674,02	-7 166 639,81
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 576 902 760,55	3 298 786 694,13
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 236 848 162,62	2 380 841 364,33
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		340 054 597,93	917 945 329,80
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		340 054 597,93	917 945 329,80
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم (02-03): الميزانية المحاسبية لمؤسسة اسمنت تبسة (أصول) لسنة 2014

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2014

DATE: 07/02/2018
HEURE: 10:48
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		42 620 596,64	34 875 650,70	7 744 945,94	8 233 800,30
Immobilisations corporelles		9 872 438 631,80	8 293 124 901,23	1 579 313 730,57	1 387 934 426,30
Terrains		60 374 298,56		60 374 298,56	60 374 298,56
Agencement et installation terrain		24 196 534,12	18 845 910,72	5 350 623,40	5 378 274,45
Bâtimens		1 901 978 028,47	1 391 417 072,35	510 558 954,12	597 112 220,87
Autres immobilisations corporelles		7 885 891 771,65	6 882 881 918,16	1 003 029 853,49	725 089 833,42
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		173 119 992,06		173 119 992,06	51 064 348,44
Immobilisations financières		545 556 001,66		545 556 001,66	509 569 334,99
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courant		545 556 001,66		545 556 001,66	509 569 334,99
Impôts différés actif		99 477 830,25		99 477 830,25	63 217 822,90
TOTAL ACTIF NON COURANT		10 733 213 052,41	8 326 000 551,93	2 405 212 500,48	2 020 019 734,93
<u>ACTIF COURANT</u>					
Stocks et encours		1 450 329 936,35	6 575 758,30	1 443 754 178,05	1 288 200 997,36
Créances et emplois assimilés					
Clients		49 484 855,01		49 484 855,01	18 912 589,18
Autres débiteurs		22 253 348,61		22 253 348,61	30 710 391,42
Impôts et assimilés		11 120 083,23		11 120 083,23	90 674 430,72
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers coura					
Trésorerie		1 793 225 558,07		1 793 225 558,07	2 412 655 775,72
TOTAL ACTIF COURANT		3 326 413 781,27	6 575 758,30	3 319 838 022,97	3 841 154 164,40
TOTAL GENERAL ACTIF		14 059 626 833,68	8 334 576 310,23	5 725 050 523,45	5 861 173 899,33

الملحق رقم (03-03): الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة (خصوم) لسنة 2014

SOCIETE DES CEMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CEMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2014

DATE: 07/03/2018
HEURE: 10:48
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		2 700 000 000,00	2 700 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		1 738 313 438,87	1 136 944 308,05
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-12 561 384,45	-25 496 198,98
Résultat de l'exercice		340 054 597,93	917 945 329,80
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		4 765 806 652,36	4 729 393 438,87
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Liaison Inter unité			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		5 241 739,39	143 406,06
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		352 196 278,09	320 390 200,32
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		357 438 017,48	320 533 606,38
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		200 726 455,75	191 464 436,21
Impôts		55 462 410,66	62 873 733,54
Autres dettes		345 378 969,78	556 908 684,33
Trésorerie Passif		238 017,43	
TOTAL PASSIFS COURANTS III		601 805 853,62	811 246 854,08
TOTAL GENERAL PASSIF		5 725 050 523,46	5 861 173 899,33
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم (01-04): جدول حسابات النتائج لمؤسسة اسمنت تبسة لسنة 2015

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2015

DATE: 07/02/2018
HEURE: 11:04
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		4 287 336 894,62	2 404 128 605,44
Variation stocks produits finis et en cours		-92 420 039,68	72 896 294,19
Production immobilisée		419 690,89	
Subventions d'exploitation		2 250 000,00	
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		4 197 586 545,83	2 477 024 899,63
Achats consommés		950 009 306,91	648 685 389,98
Services extérieurs et autres consommations		609 590 644,10	546 446 723,58
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 559 599 951,01	1 195 132 113,56
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		2 637 986 594,82	1 281 892 786,07
Charges de personnel		808 793 788,99	465 547 392,95
Impôts, taxes et versements assimilés		88 785 431,78	56 776 408,91
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 740 407 374,05	759 568 984,21
Autres produits opérationnels		13 788 174,25	26 808 013,65
Autres charges opérationnelles		41 748 369,26	16 187 403,21
Dotations aux amortissements et aux provisions		971 313 118,02	359 146 370,58
Reprise sur pertes de valeur et provisions		63 919 100,99	35 463 366,73
V. RESULTAT OPERATIONNEL		805 053 162,01	446 506 590,80
Produits financiers		13 604 136,08	37 606 480,54
Charges financières		8 830 968,17	680 552,95
VI. RESULTAT FINANCIER		4 773 167,91	36 925 927,59
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		809 826 329,92	483 432 518,39
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		374 847 185,00	174 539 594,48
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-75 625 737,97	-31 161 674,02
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 288 897 957,15	2 576 902 760,55
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 778 293 074,26	2 236 848 162,62
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		510 604 882,89	340 054 597,93
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		510 604 882,89	340 054 597,93
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم (02-04): الميزانية المحاسبية لمؤسسة اسمنت تبسة (أصول) لسنة 2015

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2015

DATE: 07/02/2018
HEURE: 10:50
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		43 398 129,51	37 757 185,02	5 640 944,49	7 744 945,94
Immobilisations corporelles		10 515 056 036,63	8 651 554 309,15	1 863 501 727,48	1 579 313 730,57
Terrains		60 374 299,56		60 374 299,56	60 374 299,56
Agencement et installation terrain		24 196 534,12	24 196 534,12	0,00	5 350 623,40
Bâtiments		1 931 436 959,97	1 479 891 892,09	451 545 067,88	510 558 954,12
Autres immobilisations corporelles		8 499 048 242,98	7 147 485 882,94	1 351 562 360,04	1 003 029 853,49
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		83 494 850,34		83 494 850,34	173 119 992,06
Immobilisations financières		9 389 334,99		9 389 334,99	545 556 001,66
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courant		9 389 334,99		9 389 334,99	545 556 001,66
Impôts différés actif		170 005 234,89		170 005 234,89	89 477 830,25
TOTAL ACTIF NON COURANT		10 821 343 586,36	8 689 311 494,17	2 132 032 092,19	2 405 212 500,48
<u>ACTIF COURANT</u>					
Stocks et encours		1 480 061 133,56	41 625 140,05	1 438 435 993,51	1 443 754 178,05
Créances et emplois assimilés					
Clients		61 137 724,90		61 137 724,90	49 484 855,01
Autres débiteurs		34 275 413,21		34 275 413,21	22 253 348,61
Impôts et assimilés		25 615 249,57		25 615 249,57	11 120 083,23
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers coura					
Trésorerie		3 508 633 157,68		3 508 633 157,68	1 793 225 558,07
TOTAL ACTIF COURANT		5 109 722 678,92	41 625 140,05	5 068 097 538,87	3 319 838 022,97
TOTAL GENERAL ACTIF		15 931 066 265,28	8 730 936 634,22	7 200 129 631,06	5 725 050 523,45

الملحق رقم (03-04): الميزانية المحاسبية لمؤسسة اسمنت تبسة (خصوص) لسنة 2015

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2015

DATE: 07/02/2018
HEURE: 10:50
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		2 700 000 000,00	2 700 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		1 964 231 652,35	1 738 313 438,87
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-69 436 047,05	-12 561 384,45
Résultat de l'exercice		510 604 882,89	340 054 597,93
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		5 105 400 488,19	4 765 806 652,36
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Liaison Inter unité			
Emprunts et dettes financières		98 408 340,75	
Impôts (différés et provisionnés)		143 406,06	5 241 739,39
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		646 726 775,90	352 196 278,09
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		745 278 522,71	357 438 017,48
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		242 331 136,43	200 726 455,75
Impôts		77 595 645,74	55 462 410,66
Autres dettes		1 029 523 837,99	345 378 969,78
Trésorerie Passif			238 017,43
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 349 450 620,16	601 805 853,62
TOTAL GENERAL PASSIF		7 200 129 631,06	5 725 050 523,46
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم (01-05): جدول حسابات النتائج لمؤسسة اسمنت تبسة لسنة 2016

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2016

DATE: 07/02/2018
HEURE: 11:04
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		3 832 751 325,20	4 287 336 894,62
Variation stocks produits finis et en cours		-5 296 458,47	-92 420 039,68
Production immobilisée		6 472 314,91	419 690,89
Subventions d'exploitation			2 250 000,00
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		3 833 927 181,64	4 197 586 545,83
Achats consommés		909 475 676,90	950 009 306,91
Services extérieurs et autres consommations		581 805 871,86	609 590 644,10
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 491 281 548,76	1 559 599 951,01
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		2 342 645 632,88	2 637 986 594,82
Charges de personnel		688 076 732,77	808 793 788,99
Impôts, taxes et versements assimilés		62 123 587,07	88 785 431,78
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 592 445 313,04	1 740 407 374,05
Autres produits opérationnels		107 618 910,77	13 788 174,25
Autres charges opérationnelles		28 146 082,40	41 748 369,26
Dotations aux amortissements et aux provisions		702 501 109,53	971 313 118,02
Reprise sur pertes de valeur et provisions		165 567 990,15	63 919 100,99
V. RESULTAT OPERATIONNEL		1 134 985 022,03	805 053 162,01
Produits financiers		64 586 321,26	13 604 136,08
Charges financières		4 927 528,31	8 830 968,17
VI. RESULTAT FINANCIER		59 658 792,95	4 773 167,91
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		1 194 643 814,98	809 826 329,92
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		277 097 485,00	374 847 185,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		75 679 971,97	-75 625 737,97
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 171 700 403,82	4 288 897 957,15
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 329 834 045,81	3 778 293 074,26
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		841 866 358,01	510 604 882,89
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		841 866 358,01	510 604 882,89
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم (02-05): الميزانية المحاسبية لمؤسسة اسمنت تبسة (أصول) لسنة 2016

SOCIETE DES CEMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CEMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2016

DATE: 07/02/2018
HEURE: 10:52
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		43 654 129,51	39 089 990,93	4 564 138,58	5 640 944,49
Immobilisations corporelles		10 921 603 917,17	9 059 114 629,49	1 862 489 287,68	1 863 501 727,48
Terrains		80 374 289,56		80 374 289,56	80 374 289,56
Agencement et installation terrain		24 196 534,12	24 196 534,12	0,00	0,00
Bâtiments		1 948 438 612,97	1 561 185 874,30	385 252 738,67	451 545 067,88
Autres immobilisations corporelles		8 890 408 090,52	7 473 732 221,07	1 416 673 869,45	1 351 582 360,04
Immobilisations en concession		188 380,00		188 380,00	
Immobilisations en cours		213 432 272,20		213 432 272,20	83 494 850,34
Immobilisations financières		2 009 389 334,99		2 009 389 334,99	9 389 334,99
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		1 000 000 000,00		1 000 000 000,00	
Prêts et autres actifs financiers non courant		1 009 389 334,99		1 009 389 334,99	9 389 334,99
Impôts différés actif		105 962 343,61		105 962 343,61	170 005 234,89
TOTAL ACTIF NON COURANT		13 294 041 997,48	9 096 204 620,42	4 195 837 377,06	2 132 032 092,19
<u>ACTIF COURANT</u>					
Stocks et encours		1 706 384 497,31	71 308 811,59	1 635 075 685,72	1 438 435 993,51
Créances et emplois assimilés					
Clients		111 805 287,68		111 805 287,68	61 137 724,90
Autres débiteurs		126 002 856,36		126 002 856,36	34 275 413,21
Impôts et assimilés		85 008 886,58		85 008 886,58	25 615 249,57
Autres créances et emplois assimilés		61 668 666,66		61 668 666,66	
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers coura					
Trésorerie		1 276 528 750,83		1 276 528 750,83	3 508 633 157,68
TOTAL ACTIF COURANT		3 367 195 025,42	71 308 811,59	3 295 886 213,83	5 068 097 538,87
TOTAL GENERAL ACTIF		16 661 237 022,90	9 169 513 432,01	7 491 723 590,89	7 200 129 631,06

الملحق رقم (03-05): الميزانية المحاسبية لمؤسسة اسمنت تبسة (خصوص) لسنة 2016

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2016

DATE: 07/03/2018
HEURE: 10:52
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		2 700 000 000,00	2 700 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		2 202 700 488,19	1 964 231 652,35
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-170 996 994,20	-69 436 047,05
Résultat de l'exercice		841 866 358,01	510 604 882,89
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		5 573 569 852,01	5 105 400 488,19
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Liaison Inter unité			
Emprunts et dettes financières		116 701 362,75	98 408 340,75
Impôts (différés et provisionnés)		11 860 072,39	143 406,06
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		544 722 436,67	646 726 775,90
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		673 283 871,81	745 278 522,71
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		484 085 073,33	242 331 136,43
Impôts		255 823 654,90	77 595 645,74
Autres dettes		504 961 138,84	1 029 523 837,99
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 244 869 867,07	1 349 450 620,16
TOTAL GENERAL PASSIF		7 491 723 590,89	7 200 129 631,06
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم (01-06): جدول حسابات النتائج لمؤسسة اسمنت تبسة لسنة 2017

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2017

DATE: 07/02/2018
HEURE: 11:03
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Décembre < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		3 640 718 247,42	3 832 751 325,20
Variation stocks produits finis et en cours		117 169 249,96	-5 296 458,47
Production immobilisée		521 585,90	6 472 314,91
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		3 758 409 083,28	3 833 927 181,64
Achats consommés		902 532 999,34	909 475 676,90
Services extérieurs et autres consommations		513 610 583,30	581 805 871,86
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 416 143 582,64	1 491 281 548,76
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		2 342 265 500,64	2 342 645 632,88
Charges de personnel		419 223 418,43	688 076 732,77
Impôts, taxes et versements assimilés		36 522 381,27	62 123 587,07
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 886 519 700,94	1 592 445 313,04
Autres produits opérationnels		45 978 852,83	107 618 910,77
Autres charges opérationnelles		34 453 362,18	28 146 082,40
Dotations aux amortissements et aux provisions		407 425 804,50	702 501 109,53
Reprise sur pertes de valeur et provisions		11 248 128,81	165 567 990,15
V. RESULTAT OPERATIONNEL		1 501 867 515,90	1 134 985 022,03
Produits financiers		86 256 289,30	64 586 321,26
Charges financières		4 809 421,74	4 927 528,31
VI. RESULTAT FINANCIER		81 446 867,56	59 658 792,95
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		1 583 314 383,46	1 194 643 814,98
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			207 097 485,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		7 329 230,92	75 679 971,97
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 901 892 354,22	4 171 700 403,82
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 325 907 201,68	3 259 834 045,81
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 575 985 152,54	911 866 358,01
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 575 985 152,54	911 866 358,01
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم (02-06): الميزانية المحاسبية لمؤسسة اسمنت تبسة (أصول) لسنة 2017

SOCIETE DES CEMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CEMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2017

DATE: 07/02/2018
HEURE: 10:53
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Décembre < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		43 654 129,51	40 365 031,48	3 289 098,03	4 564 138,58
Immobilisations corporelles		11 485 952 876,88	9 439 794 159,96	2 046 158 716,92	1 862 489 287,68
Terrains		60 374 299,56		60 374 299,56	60 374 299,56
Bâtiments		2 131 691 202,29	1 806 641 022,98	325 050 179,31	156 800 718,10
Autres immobilisations corporelles		9 293 698 995,03	7 633 153 136,99	1 660 545 858,04	1 645 125 890,01
Immobilisations en concession		188 380,00		188 380,00	188 380,00
Immobilisations en cours		293 265 314,53		293 265 314,53	213 432 272,20
Immobilisations financières		2 009 389 334,99		2 009 389 334,99	2 009 389 334,99
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		1 000 000 000,00		1 000 000 000,00	1 000 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 009 389 334,99		1 009 389 334,99	1 009 389 334,99
Impôts différés actif		86 916 446,36		86 916 446,36	105 962 343,61
TOTAL ACTIF N		13 919 178 102,27	9 480 159 191,44	4 439 018 910,	4 195 837 377,06
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1 949 520 620,52	41 821 693,19	1 907 698 927,33	1 635 075 685,72
Créances et emplois assimilés		284 536 359,84		284 536 359,84	384 281 777,28
Clients		20 928 344,87		20 928 344,87	111 605 267,68
Autres débiteurs		77 183 072,38		77 183 072,38	126 002 956,36
Impôts et assimilés		132 466 609,18		132 466 609,18	85 006 886,58
Autres créances et emplois assimilés		53 958 333,40		53 958 333,40	61 666 666,66
Disponibilités et assimilés		1 220 843 611,22		1 220 843 611,22	1 276 528 750,83
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		1 220 843 611,22		1 220 843 611,22	1 276 528 750,83
TOTAL ACTI		3 454 900 591,57	41 821 693,19	3 413 078 898,	3 295 886 213,83
TOTAL GENERAL ACTIF		17 374 078 693,84	9 521 980 884,63	7 852 097 809,	7 491 723 590,89

الملحق رقم (03-06): الميزانية المحاسبية لمؤسسة اسمنت تبسة (خصوم) لسنة 2017

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2017

DATE: 07/02/2018
HEURE: 10:53
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Décembre < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		2 700 000 000,00	2 700 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		2 572 219 852,00	2 202 700 488,19
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		86 788 580,45	-170 996 994,20
Résultat de l'exercice		1 575 985 152,54	841 866 358,01
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		6 934 993 584,98	5 573 569 852,01
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Liaison Inter unite		-73 440 499,45	
Emprunts et dettes financières		116 701 362,75	116 701 362,75
Impôts (différés et provisionnés)		143 406,06	11 860 072,39
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		478 100 789,51	544 722 436,67
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		521 505 058,87	673 283 871,81
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		173 870 484,25	484 085 073,33
Impôts		58 703 256,83	255 823 654,90
Autres dettes		163 025 424,24	504 961 138,84
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		395 599 165,32	1 244 869 867,07
TOTAL GENERAL PASSIF		7 852 097 809,18	7 491 723 590,89
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم (01-07): جدول حسابات النتائج لمؤسسة إسمنت تبسة لسنة 2018

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2018

DATE: 08/04/2019
HEURE: 16:25
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		3 290 008 093,62	3 640 718 248,43
Variation stocks produits finis et en cours		-37 294 399,78	105 206 664,63
Production immobilisée		6 776 934,18	1 518 662,47
Subventions d'exploitation		20 080 060,00	
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		3 279 570 688,02	3 747 443 575,52
Achats consommés		759 076 188,78	931 334 436,62
Services extérieurs et autres consommations		546 042 188,03	562 247 633,74
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 305 118 376,81	1 493 582 070,36
III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)		1 974 452 311,21	2 253 861 505,16
Charges de personnel		644 550 120,34	535 227 237,43
Impôts, taxes et versements assimilés		76 653 020,32	68 989 166,63
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 253 249 170,55	1 649 645 101,10
Autres produits opérationnels		57 004 264,65	39 666 047,77
Autres charges opérationnelles		28 551 430,76	41 308 236,97
Dotations aux amortissements et aux provisions		503 446 417,03	514 473 856,36
Reprise sur pertes de valeur et provisions		31 997 605,21	14 202 925,81
V. RESULTAT OPERATIONNEL		810 253 192,62	1 147 731 981,35
Produits financiers		94 136 362,37	94 319 485,96
Charges financières		5 542 142,91	4 809 421,74
VI. RESULTAT FINANCIER		88 594 219,46	89 510 064,22
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		898 847 412,08	1 237 242 045,57
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		188 791 368,00	306 431 306,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		758 826,26	1 253 312,59
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 462 708 920,24	3 895 632 035,06
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 753 411 702,43	2 966 074 608,08
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		709 297 217,82	929 557 426,98
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		709 297 217,82	929 557 426,98
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم (02-07): الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة (أصول) لسنة 2018

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2018

DATE: 08/04/2019
HEURE: 16:29
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		93 470 281,20	34 623 268,44	58 847 012,76	3 289 098,03
Immobilisations corporelles		12 228 551 504,84	9 813 275 472,61	2 415 276 032,23	2 318 795 332,94
Terrains		60 374 299,56		60 374 299,56	60 374 299,56
Bâtiments		2 172 316 701,04	1 826 060 700,56	346 256 000,48	325 130 179,31
Autres immobilisations corporelles		9 951 807 776,02	7 980 065 243,96	1 971 742 532,06	1 889 238 125,84
Immobilisations en concession		44 052 728,22	7 149 528,10	36 903 200,12	44 052 728,22
Immobilisations en cours		360 919 718,30		360 919 718,30	80 329 597,79
Immobilisations financières		2 049 262 006,00		2 049 262 006,00	2 036 166 082,16
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		1 000 000 000,00		1 000 000 000,00	1 000 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 049 262 006,00		1 049 262 006,00	1 036 166 082,16
Impôts différés actif		110 936 746,47		110 936 746,47	104 565 624,96
TOTAL ACTIF NON COU		14 843 140 256,81	9 847 898 741,05	4 995 241 515,76	4 543 145 735,88
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		2 205 642 132,01	45 617 429,18	2 160 024 702,83	1 905 442 848,33
Créances et emplois assimilés					
Clients		600 450 261,87		600 450 261,87	41 297 176,63
Autres débiteurs		80 828 332,38		80 828 332,38	69 706 504,98
Impôts et assimilés		13 547 265,48		13 547 265,48	113 493 285,64
Autres créances et emplois assimilés		61 666 666,72		61 666 666,72	61 666 666,72
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		862 876 177,07	2 236 888,65	860 639 288,42	1 266 099 348,56
TOTAL ACTIF COUR		3 825 010 835,53	47 854 317,83	3 777 156 517,70	3 457 705 830,85
TOTAL GENERAL ACTIF		18 668 151 092,34	9 895 753 058,88	8 772 398 033,46	8 000 851 566,73

الملاحق

الملحق رقم (03-07): الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تيبسة (خصوم) لسنة 2018

SOCIETE DES CEMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CEMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2018

DATE: 08/04/2019
HEURE: 16:29
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		2 700 000 000,00	2 700 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		3 304 770 979,16	2 572 219 852,00
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		-0,01	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-83 422 671,36	104 343 700,17
Résultat de l'exercice		709 297 217,82	929 557 426,98
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		6 630 645 525,61	6 306 120 979,15
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Liaison inter unité			
Emprunts et dettes financières		116 701 362,75	116 701 362,75
Impôts (différés et provisionnés)		11 716 666,33	11 716 666,33
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		543 511 710,92	544 726 997,05
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		671 929 740,00	673 145 026,13
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		329 834 679,18	351 021 591,41
Impôts		76 802 536,32	49 541 568,17
Autres dettes		1 063 185 552,35	621 022 401,87
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 469 822 767,85	1 021 585 561,45
TOTAL GENERAL PASSIF		8 772 398 033,46	8 000 851 566,73
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم (01-08): وضعية إنتاج وتخزين المخلفات الخاصة والخطيرة لسنة 2014

Tableau 1 : Production et stocks des déchets spéciaux et /ou dangereux - Année 2014 -

Secteur d'activité	Dénomination de la structure	Designation et consistance du déchet	Code du déchet	Quantité générée (kg/an)	Quantité stockée (kg)		Conformité de stockage vis-à-vis la réglementation	Quantité traitée valorisée ou recyclée (tonnes)	Mode et lieu de traitement
					Temporaire	Permanent			
Industrie de ciment	Cimenterie Elmalabiod	Batteries et accumulateurs usagés	16.6.1	77 Unités/an (2541KG)	216 Unités (7128KG)	/	Stockées dans des conteneurs métalliques entreposés dans une plateforme bétonnée	216 Unités (7128KG)	Récupération par ENIPEC SETIF
		Graisses pour lubrification usagées	20.1.9	4200 KG./an	5400 KG	/	stockées dans des fûts de 180 kg entreposés dans une aire bétonnée.	5400 KG	Réutilisation interne et vente au repreneur agréé (actuellement Manque de repreneur agréé)
		Huiles usagées à bases minérales	13.3.3	1740 KG/an	1200 KG	/	stockées dans des fûts de 200 litres entreposés dans une aire bétonnée	1200 KG	Réutilisation interne
		Filtres à huiles usagés	16.1.4	90 unités /an (149.7KG)	2700 filtres (4050KG)	/	stockés dans des conteneurs entreposés dans une aire bétonnée.	2700 filtres (4050KG)	Récupération par un organisme agréé (actuellement Manque de repreneur agréé)
		Huiles de vidanges usagées	13.2.3	800 KG/an	3927 KG	/	stockées dans des fûts de 200 litres entreposés dans une aire bétonnée.	2873 KG	Récupération par NAFTAL(2014)
		Equipement mis en rebut contenant des composants dangereux (Tube à rayon X usagé)	16.2.5	01 Unité /sans (2.65KG)	06 Unités (16.9KG)	/	stockés dans une armoire blindée gardée par la sécurité	/	Récupération par un organisme agréé (actuellement absence de repreneur agréé)



الملحق رقم (02-08): وضعية إنتاج وتخزين المخلفات الخاصة والخطيرة لسنة 2016

Tableau 1 : Production et stocks des déchets spéciaux et/ou dangereux - Année 2016 -

Secteur d'activité	Dénomination de la structure	Designation et consistance du déchet	Code du déchet	Quantité générée (kg/an)	Quantité stockée (kg)		Conformité de stockage vis-à-vis la réglementation	Quantité traitée valorisée ou recyclée (tonnes)	Mode et lieu de traitement
					Temporaire	Permanent			
Industrie de ciment	Cimenterie Elmalabid	Batteries et accumulateurs usagés	18.6.1	20 Unités/an (660KG)	263 Unités (8879KG)	/	Stockées dans des conteneurs métalliques entreposés dans une plateforme bétonnée	263 Unités (8879KG)	Récupération par un organisme agréé (actuellement Manque de reprendre agréé)
		Graisses pour lubrification usagées	20.1.9	1800 KG /an	8820 KG	/	stockées dans des fûts de 180 kg entreposés dans une aire bétonnée.	8820 KG	Réutilisation interne et vente au reprenneur agréé (actuellement Manque de reprendre agréé)
		Huiles usagées à bases minérales	13.3.3	3600 KG/an	3600 KG	/	stockées dans des fûts de 200 litres entreposés dans une aire bétonnée	3600KG	Réutilisation interne
		Filtres à huiles usagées	18.1.4	150 unités /an (249.50KG)	2982 filtres (4487.50KG)	/	stockés dans des conteneurs entreposés dans une aire bétonnée.	2982filtres (4487.50KG)	Récupération par un organisme agréé (actuellement Manque de reprendre agréé)
		Huiles de vidanges usagées	13.2.3	2421.90KG/an	757.9 KG	/	stockées dans des fûts de 200 litres entreposés dans une aire bétonnée.	2916.9 KG	Récupération par NAFTAL(2016)
		Equipement mis en rebut contenant des composants dangereux (Tube à rayon X usagé)	18.2.5	01 Unité /ans (2.66KG)	06 Unités (15.9KG)	/	stockés dans une armoire blindée gardée par la sécurité	360 KG	Réutilisation interne



الملحق رقم (03-08): وضعية إنتاج وتخزين المخلفات الخاصة والخطيرة لسنة 2018

Tableau 1 : Production et stocks des déchets spéciaux et /ou dangereux
- Année 2018 -

Secteur d'activité	Dénomination de la structure	Désignation et consistance du déchet	Code du déchet	Quantité générée (kg/an)	Quantité stockée (kg)		Conformité de stockage vis-à-vis la réglementation	Quantité traitée valorisée ou recyclée (tonnes)	Mode et lieu de traitement
					Temporaire	Permanent			
Industrie de ciment	Cimenterie Elmalabiod	Batteries et accumulateurs usagés	16.6.1	45Unités/an (1524KG)	98 Unités (3320KG)	/	Stockées dans des conteneurs métalliques entreposés dans une plateforme bétonnée	3.32 tonnes	Récupération par un organisme agréé (ENPEC)
		Graisses pour lubrification usagées	20.1.9	1980 KG./an	7380 KG	/	stockée dans des fûts de 180 kg entreposés dans une aire bétonnée.	7.38 tonnes	Réutilisation interne et vente au repreneur agréé (actuellement Manque de repreneur agréé)
		Huiles usagées à bases minérales	13.3.3	3884 KG/an	3884KG	/	stockées dans des fûts de 200 litres entreposés dans une aire bétonnée	3.88 tonnes	Réutilisation interne
		Filtres à huiles usagées	16.1.4	489 unités /an (813.35KG)	3497 filtres (5357KG)	/	stockés dans des conteneurs entreposés dans une aire bétonnée.	5.35 tonnes	Récupération par un organisme agréé (actuellement Manque de repreneur agréé)
		Huiles de vidanges usagées	13.2.3	4342 KG/an	5291 KG	/	stockées dans des fûts de 200 litres entreposés dans une aire bétonnée.	5.29 tonnes	actuellement Manque de repreneur agréé)
		Equipement mis en rebut contenant des composants dangereux (Tube à rayon X usagé)	16.2.5	01 Unité /5ans (2.65KG)	06 Unités (15.9KG)	/	stockés dans une armoire blindée gardée par la sécurité	/	Récupération par un organisme agréé (actuellement absence de repreneur agréé)

المخلص

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد إمكانية تحسين الأداء الشامل (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي)، باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو والبعد المجتمعي) في مؤسسة إسمنت تبسة.

ولأغراض هذه الدراسة، وضعت فرضية رئيسية وخمسة فرضيات فرعية، وقسمت الدراسة إلى أربعة فصول، ثلاثة منها نظرية، لدراسة مختلف المفاهيم والعلاقات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، استنادا إلى الأدبيات النظرية ذات الصلة بالموضوع، وفصل رابع تطبيقي، لدراسة واقع هذه المتغيرات والعلاقة بينها في مؤسسة إسمنت تبسة. وقد تم الاعتماد في ذلك على المنهج الوصفي، إضافة إلى دراسة حالة مؤسسة إسمنت تبسة، من خلال الاعتماد على وثائق وتقارير المؤسسة، المقابلة والملاحظة، والاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، أما اختبار فرضيات الدراسة فقد تم استنادا إلى حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد أظهرت الدراسة من الناحية النظرية، أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام بالإضافة إلى اعتبارها أداة لتقويم الأداء الشامل، فإنه يمكن استخدامها كأداة لتحسين الأداء الشامل، حيث تساعد على تقويم مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، وتحديد مجالات القوة والضعف، واتخاذ القرار بشأن التحسين، إضافة إلى توفير نتائج القياس الخاصة بمؤشرات الأداء الشامل، والموزعة على الأبعاد الخمسة للبطاقة، ليتم استخدامها لتحسين منتجات، وخدمات، وأنشطة المؤسسة في كل المجالات.

كما كشفت الدراسة التطبيقية عن وجود إمكانية لاستخدام مؤشرات الأداء الشامل في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المستدام لتحسين الأداء الشامل لمؤسسة الإسمنت تبسة.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن المستدام، الأداء الشامل، الاستدامة، تحسين الأداء، أبعاد الأداء.

Abstract

This study aimed to determine the possibility of improving the overall performance (economic performance, social performance and environmental performance) using the sustainable balanced scorecard (the financial dimension, customer dimension, internal processes, learning and growth and the community dimension) in Tebessa Cement Corporation.

For the purposes of this study, one main hypothesis and five sub-hypotheses were set. the study was divided into four chapters, the first three ones are theoretical to study the various concepts and relationships related to the study variables, and the fourth one is an applied chapter to study the reality of these variables and the relationship between them in the Tebessa Cement Corporation. The descriptive method was adopted in addition to the case study of Tebessa Cement Corporation through the corporation documents and reports, the interview, the observation and the questionnaire as a main tool for the study. And SPSS program was used to test the study hypotheses.

In the theoretical part, the study showed that the sustainable balanced scorecard is a tool to evaluate overall performance, in addition it can be used as a tool to improve it, because it helps in assessing the organisation's progress towards achieving goals, identifying strength and weakness areas and making decision about improvement, in addition it provides measurement results for overall performance indicators that are distributed across the five dimensions of the sustainable balanced scorecard, to be used to improve the organization's products, services, and all activities.

The applied part of this study showed the possibility of using overall performance indicators in the dimensions of the sustainable balanced scorecard to improve the overall performance of the Tebessa Cement Corporation.

Key words: sustainable balanced scorecard, overall performance, sustainability, performance improvement, performance dimensions.