

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Commerciales

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

## الموضوع

مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة مجمع صيدال

رسالة دكتوراه الطور الثالث في العلوم المالية والمحاسبة  
تخصص: محاسبة ومالية

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د.جودي محمد رمزي

من إعداد الطالبة:

ميروكي مروة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	حاج عامر	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	جوي محمد رمزي	أستاذ التعليم العالي	مشرفا	جامعة بسكرة
3	هاشمي عباسية	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة بسكرة
4	قطاف نبيل	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة بسكرة
5	سليمان عبد الحكيم	أستاذ محاضر أ	مناقشا	المركز الجامعي بريكة
6	بوروي ساعد	أستاذ محاضر أ	مناقشا	المركز الجامعي بريكة

السنة الجامعية: 2023 / 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير"

{سورة المجادلة الآية 11}

## شكر وعرهان

أوجه بالشكر والعرهان لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل  
وبالخصوص للمشرف الدكتور جودي محمد رمزي على توجيهاته  
ونصائحه القيمة.

كذلك أوجه بجزيل الشكر والامتنان للدكتور حليلو نبيل على جميع  
مجهوداته معي والذي لم يبخل علي بوقته ونصائحه.  
كما لا يفوتني أن أقدم بشكري للدكتور جيلح صالح الذي زرع في  
قلبي حب العلم، وعلمني أن الاجتهاد هو أول خطوة في طريق  
النجاح.

وأيضاً أوجه بشكري وامتناني للدكتور لبوز نوح.  
وإلى كل من ساهم في تقديم الدعم العلمي والمعنوي.

## الإهداء

قد يعجز قلّمي عن الكتابة، ولساني عن الكلام، لكن جوارحي لن تمل أبداً  
عن الامتنان، بفضل الله وفضل دعواتكم نلت مراتب الشرف

لكما أمي وأبي أطال الله في عمركما.

كما أتقدم بشكري وامتناني لإخوتي وأخواتي، دلال، شهيناز، يونس، بلال،  
أيوب.

كما لا يفوتني أن أهدي هذا العمل لابن خالي الأستاذ والدكتور حليلو  
نبيل.

إلى جميع أساتذتي في جميع الأطوار التعليمية وإلى كل من سانديني من قريب  
أو بعيد.

إلى طلبتي وطلّابي.

أهدي لكم ثمرة عملي.

## ملخص الدراسة

تسعى المؤسسات الصيدلانية كغيرها من منظمات الأعمال إلى إبراز وجودها ومكانتها في النشاط الاقتصادي، لذلك كان لا بد لهذه المؤسسات العمل على الرفع من أدائها والاهتمام بالجوانب غير المالية إلى جانب الجوانب المالية، من هنا ظهرت ضرورة البحث عن أساليب مناسبة لتقييم أدائها، ولعله من أنجع هذه الأساليب نجد بطاقة الأداء المتوازن التي ظهرت على يد كل من كابلان ونورتن سنة 1992.

انطلاقاً من هذا البحث سنحاول الوقوف على أداء مؤسسة اقتصادية رائدة في إنتاج الأدوية ألا وهو مجمع صيدال، من خلال استعراض الأدوات التي يعتمد عليها في تقييم أداءه المالي، ومحاولة تصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالاستعانة ببرنامج "Bsc designer" وذلك للفترة (2015-2021)، إذ اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من خلال استعراض الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن وعملية تقييم الأداء المالي والعلاقة بينهما، أما عن الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من خلال الاستعانة بمجموعة من الأدوات منها: الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق المحاسبية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مجمع صيدال يعتمد على الأدوات التقليدية فقط في تقييم أداءه المالي ممثلة في لوحة القيادة والمحاسبة التحليلية، بالإضافة إلى بعض النسب المالية، وأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمجمع سيتيح له معرفة خارطة الطريق، ويحدد له النقاط التي يجب التركيز عليها، ونقاط الضعف التي يعاني منها.

وأوصت الدراسة في الأخير بضرورة مواكبة مجمع صيدال لآخر المستجدات التي برزت في أدوات مراقبة التسيير.

**الكلمات المفتاحية:** تقييم الأداء المالي، بطاقة الأداء المتوازن، مجمع صيدال.

## Study summary:

Pharmaceutical institutions, like other business Organizations, seek to highlight their presence and position in economic activity, Therefore, these institutions had to work to raise their performance and pay attention to the non-financial aspects besides financial aspects, Hence the need to search for appropriate methods to evaluate its performance, and perhaps one of the most effective of these methods we find the balanced scorecard that appeared by Kaplan and Norton in 1992.

Based on this research, we will try to identify the performance of a leading economic institutions in the production of medicines , which in the Saidal complex, by reviewing the tools that it relies on to evaluate its financial performance, And try to design a balanced scorecard model using "**Bsc designer**" program for the period (2015-2021), In our study, we relied on the descriptive analytical approach in the theoretical aspect by reviewing the theoretical framework of the balanced scorecard and the financial performance assessment process and the relationship between them, As for the applied aspect , we relied on the case study approach by using a set of tools, including: observation, interview, accounting records and documents.

The results of the study have shown that the Saidal complex relies on traditional tools in evaluating its performance, represented in the dashboard, and analytical accounting and also general accounting, as well as some financial ratios, And that the application of the Balanced scorecard in the complex will allow him to know the roadmap, and identify the points he should focus on and the weaknesses the suffers from.

the study finally recommended that need to keep up with the Saidal complex to the latest developments that have emerged in management monitoring tools.

**Key words: Financial performance assessment, balanced scorecard, Saidal complex.**

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العناوين
	شكر وتقدير
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
	فهرس الملاحق
	قائمة المختصرات
أ-ش	مقدمة
46-02	الفصل الأول: الإطار النظري لعملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية
02	تمهيد
19-03	المبحث الأول: ماهية الأداء بالمؤسسات الاقتصادية.
06-03	المطلب الأول: ماهية المؤسسات الاقتصادية.
11-06	المطلب الثاني: الأداء بالمؤسسات الاقتصادية.
14-11	المطلب الثالث: مستويات الأداء، تصنيفاته والعوامل المؤثرة فيه.
18-15	المطلب الرابع: قياس وتقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية.
25-18	المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية
21-19	المطلب الأول: مفهوم عملية تقييم الأداء المالي.
22-21	المطلب الثاني: ركائز عملية تقييم الأداء المالي ومراحلها.
23-22	المطلب الثالث: مصادر معلومات عملية تقييم الأداء المالي.
25-24	المطلب الرابع: الجهات المستفيدة من عملية تقييم الأداء المالي وعوامل نجاحه.
45-24	المبحث الثالث: مؤشرات ونماذج تقييم الأداء المالي.
34-24	المطلب الأول: مؤشرات تقييم الأداء المالي التقليدية.
40-35	المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء المالي الحديثة.
45-40	المطلب الثالث: نماذج تقييم الأداء المالي.
46	خلاصة الفصل
90-48	الفصل الثاني: التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن
48	تمهيد

## قائمة المحتويات

63-49	المبحث الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن
51-49	المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن.
59-51	المطلب الثاني: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن.
61-59	المطلب الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن.
63-60	المطلب الرابع: أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن.
87-63	المبحث الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
70-63	المطلب الأول: البعد المالي وبعد الربائن.
75-70	المطلب الثاني: بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.
79-75	المطلب الثالث: البعد البيئي والاجتماعي.
87-79	المطلب الرابع: بعد إدارة المخاطر والذكاء الاصطناعي.
89-87	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في إعداد بطاقة الأداء المتوازن وصعوباتها
88-87	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في إعداد بطاقة الأداء المتوازن.
88	المطلب الثاني: انتقادات بطاقة الأداء المتوازن.
89-88	المطلب الثالث: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
90	خلاصة الفصل
123-92	الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية
92	تمهيد
105-93	المبحث الأول: مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
99-93	المطلب الأول: مؤشرات قياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
101-110	المطلب الثاني: معايير اختيار أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
102	المطلب الثالث: كيفية تصميم مؤشرات الأداء في بطاقة الأداء المتوازن.
105-102	المطلب الرابع: الخرائط الاستراتيجية وسيلة لتحديد أهداف المؤسسة ووضع مؤشرات مناسبة لها.
108-105	المبحث الثاني: فعالية برمجية (Bsc Designer) في تحقيق وظائف بطاقة الأداء المتوازن.
106-105	المطلب الأول: وظائف بطاقة الأداء المتوازن.

## قائمة المحتويات

107-106	المطلب الثاني: أهمية الإفصاح عن بطاقة الأداء المتوازن.
108-107	المطلب الثالث: استخدام برمجيات بطاقة الأداء المتوازن (Bsc Designer) بالمؤسسة الاقتصادية.
122-108	المبحث الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي.
114-108	المطلب الأول: الخطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن من أجل تقييم الأداء المالي.
120-115	المطلب الثاني: مساهمة مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي.
122-120	المطلب الثالث: أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي.
122	المطلب الرابع: مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي والارتقاء به.
123	خلاصة الفصل
336-123	الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال
125	تمهيد
150-125	المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال.
132-126	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مجمع صيدال.
133	المطلب الثاني: مراحل سير العملية الإنتاجية بمجمع صيدال.
143-134	المطلب الثالث: نظرة حول نشاط مجمع صيدال.
150-144	المطلب الرابع: واقع تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال
232-150	المبحث الثاني: محاولة تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال.
160-150	المطلب الأول: تحديد رؤية واستراتيجية مجمع صيدال.
215-160	المطلب الثاني: تحديد وحساب مؤشرات أبعاد البطاقة لمجمع صيدال.
217-215	المطلب الثالث: تحديد أوزان ومستهدفات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمجمع صيدال.
219-217	المطلب الرابع: تصميم الخريطة الاستراتيجية بمجمع صيدال باستخدام برمجية "Bsc Designer"
232-220	المطلب الخامس: النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال باستخدام برمجية "Bsc Designer"
335-232	المبحث الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال
311-232	المطلب الأول: تحليل مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال.
333-311	المطلب الثاني: تحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

## قائمة المحتويات

334-333	المطلب الثالث: مشاكل وصعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال.
335-334	المطلب الرابع: آفاق تحسين الأداء المالي بمجمع صيدال.
336	خلاصة الفصل
346-338	الخاتمة
364-348	قائمة المراجع

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
5	تصنيف المؤسسات حسب الحجم	01
9	العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية	02
13	الفرق بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي	03
18	الفرق بين عملية قياس وتقييم الأداء	04
38	الفرق بين القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية	05
40	مقارنة بين المؤشرات التقليدية والحديثة المستخدمة في عملية تقييم الأداء المالي	06
40	نموذج قياس النتائج ومحددات النتائج	07
42	مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة	08
57	الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن	09
59	المقارنة بين الاستخدامات الأربعة لبطاقة القياس المتوازن للأداء	10
65	المؤشرات المالية حسب كل مرحلة من مراحل المؤسسة	11
76	طرق دمج مؤشرات البعد البيئي في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	12
78	أهمية ربط الاستدامة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	13
93	مؤشرات قياس أداء البعد المالي	14
94	مؤشرات قياس أداء بعد الزبائن	15
94	مؤشرات قياس أداء بعد العمليات الداخلية	16
95	مؤشرات قياس أداء بعد التعلم والنمو	17
96	مؤشرات قياس البعد البيئي مناسبة لكل المؤسسات	18
96	مؤشرات الأداء البيئي مناسبة لمؤسسات معينة	19
99-98	مؤشرات قياس أداء بعد إدارة المخاطر	20
99	مؤشرات قياس أداء بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة	21
108	الجدول الزمني لتصميم بطاقة الأداء المتوازن	22
110	تنظيم مصفوفة (SWOT) بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن	23
112	العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات المحركة للأداء	24
116	دلالة المؤشرات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن	25
118	مساهمة مؤشرات البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي والارتقاء به	26
119	دلالة المؤشرات الاجتماعية من منظور بطاقة الأداء المتوازن	27
126	بطاقة فنية بمجمع صيدال	28
127	تطور مجمع صيدال	29
134	قائمة بالأصناف العلاجية التي ينتجها مجمع صيدال	30

## قائمة الجداول

135-134	مساهمة الوحدات الإنتاجية في الإنتاج بجمع صيدال حسب الكمية والقيمة	31
136-135	مساهمة الكمية المنتجة في الإنتاج حسب نوعية المنتج للفترة (2021-2015)	32
137	تطور مبيعات مجمع صيدال للفترة (2021-2015)	33
138-137	مساهمات منتجات المجمع في تحقيق مبيعات بجمع صيدال للفترة (2021-2015)	34
139	مساهمة الوحدات التجارية في تسويق منتجات مجمع صيدال للفترة (2021-2015)	35
140-139	مساهمة الوحدات الإنتاجية في تحقيق مبيعات صيدال للفترة (2021-2015)	36
140	تطور ديون مجمع صيدال للفترة (2021-2015)	37
141	تطور استثمارات مجمع صيدال للفترة (2021-2015)	38
142-141	تطور الذمم المدينة بجمع صيدال للفترة (2021-2015)	39
142	تطور الخزينة الصافية بجمع صيدال للفترة (2021-2015)	40
143	تطور نفقات الموارد البشرية بجمع صيدال للفترة (2021-2015)	41
145	نموذج لوحة القيادة الخاصة بالموارد البشرية بجمع صيدال	42
145	القوى العاملة حسب الفئات الاجتماعية والمهنية	43
145	عدد الموظفين حسب النشاط	44
146	لوحة القيادة الخاصة بقسم الإنتاج بجمع صيدال	45
146	لوحة القيادة لقسم الإنتاج لسنتي (2016-2015)	46
146	لوحة القيادة لقسم الإنتاج لسنتي (2017-2016)	47
146	لوحة القيادة لقسم الإنتاج لسنتي (2018-2017)	48
147	لوحة القيادة لقسم الإنتاج لسنت (2019-2018)	49
147	لوحة القيادة لقسم الإنتاج لسنتي (2020-2019)	50
147	لوحة القيادة لقسم الإنتاج لسنتي (2021-2020)	51
148-147	لوحة القيادة المساعدة لإعداد لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج	52
148	لوحات القيادة المساعدة لإعداد لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج	53
148	لوحة القيادة الخاصة بقسم المبيعات بجمع صيدال لسنتي (2016-2015)	54
149	لوحة القيادة الخاصة بقسم المبيعات بجمع صيدال لسنتي (2017-2016)	55
149	لوحة القيادة الخاصة بقسم المبيعات بجمع صيدال لسنتي (2018-2017)	56
149	لوحة القيادة الخاصة بقسم المبيعات بجمع صيدال لسنتي (2019-2018)	57
149	لوحة القيادة الخاصة بقسم المبيعات بجمع صيدال لسنتي (2020-2019)	58
150	لوحة القيادة الخاصة بقسم المبيعات بجمع صيدال لسنتي (2021-2020)	59
150	لوحة القيادة الخاصة بقسم المشتريات بجمع صيدال	60
151	الخطوات المتبعة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن بجمع صيدال	61
153-152	تحليل SWOT بجمع صيدال	62

## قائمة الجداول

156-154	تحديد الأهداف والمبادرات الاستراتيجية بمجمع صيدال	63
161-160	المؤشرات المناسبة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال	64
164	تكلفة الأموال الخاصة (kcp) بمجمع صيدال للفترة (2021-2015)	65
165	تطور رأس المال المستثمر (CI) بمجمع صيدال للفترة (2021-2015)	66
166-165	العائد على رأس المال المستثمر بمجمع صيدال للفترة (2021-2015)	67
166	حساب الاستدانة الصافية بالمجمع خلال الفترة (2021-2015)	68
167	تكلفة الاستدانة (KD) بمجمع صيدال للفترة (2021-2015)	69
168	التكلفة الوسطية المرجحة بمجمع صيدال للفترة (2021-2015)	70
169-168	القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) بمجمع صيدال للفترة (2021-2015)	71
170	المعطيات المعتمد عليها في حساب مؤشر Z scoring	72
170	تطور مؤشر Z scoring بمجمع صيدال للفترة (2021-2015)	73
171	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الإنتاج بمجمع صيدال للفترة (2021-2015)	74
172	تطور مبيعات مجمع صيدال للفترة (2021-2015)	75
173	معدل المردودية المالية بمجمع صيدال للفترة (2021-2015)	76
174-173	تطور تكاليف التسويق بمجمع صيدال للفترة (2021-2015)	77
174	تطور عدد المندوبين الطبيين بمجمع صيدال للفترة (2021/2015)	78
175	تطور عدد زيارات المندوبين الطبيين بمجمع صيدال للفترة (2021-2015)	79
176	تطور معدل الحصة السوقية بمجمع صيدال للفترة (2021-2015)	80
177	معدل كسب رضا الزبون بمجمع صيدال للفترة (2021-2015)	81
177	تطور معدل المردودية التجارية بمجمع صيدال للفترة (2021-2015)	82
178	معدل تحقيق المستهدفات بمجمع صيدال للفترة (2021-2015)	83
179	تطور مؤشر استغلال الطاقة الإنتاجية بمجمع صيدال للفترة (2021-2015)	84
180	معدل دوران المخزون بمجمع صيدال للفترة (2021-2015)	85
181	معدل الرفاعة التشغيلية بمجمع صيدال للفترة (2021-2015)	86
182	معدل تطور تكاليف البحث والتطوير بمجمع صيدال للفترة (2021-2015)	87
183	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الصيانة للفترة (2021-2015)	88
184	تطور معدل إشراك العاملين في تحقيق أرباح صافية بمجمع صيدال للفترة (2021-2015)	89
185-184	تطور عدد عمال مجمع صيدال للفترة (2021-2015)	90
185	معدل دوران العمال بمجمع صيدال للفترة (2021-2015)	91
186	معدل إنتاجية العمال بمجمع صيدال للفترة (2021-2015)	92
187	توزيع عمال مجمع صيدال للفترة (2021-2015)	93
188	معدل التأطير بمجمع صيدال للفترة (2021-2015)	94

## قائمة الجداول

189	مجالات التدريب الذي اعتمدها مجمع صيدال لتطوير مهارات عماله للفترة (2015-2021)	95
189	نسبة تكاليف تدريب العمال إلى إجمالي الأجور بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)	96
190	المكافئات التشجيعية التي خصصها مجمع صيدال لعماله للفترة (2015-2021)	97
194-192	تطور كمية النفايات بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)	98
195	تطور الضرائب البيئية المفروضة على مجمع صيدال للفترة (2015-2021)	99
198-197	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)	100
201-200	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)	101
204-203	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)	102
207	تطور عدد حوادث العمل بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)	103
207	تطور مبالغ رعاية الفرق الرياضية بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)	104
211-209	تطور المساهمات الاجتماعية لعمال مجمع صيدال للفترة (2015-2021)	105
212	تطور المساهمات الاجتماعية المقدمة للعمال بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)	106
212	درجة خطورة حوادث العمل بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)	107
213	نسبة العمال في مصلحة تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى إجمالي العمال بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)	108
214	تطور اشتراكات الأنترنت بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)	109
215	تطور عدد مستخدمي الحواسيب لكل 100 عامل بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)	110
215	تطور حالات اختراق بيانات مجمع صيدال للفترة (2015-2021)	111
216	تطور عدد مستخدمي الهواتف الثابتة لكل 100 عامل بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)	112
218-216	تحديد أوزان ومستهدفات مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال	113

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشك ل
ج	نموذج الدراسة	01
07	شجرة الأداء	02
08	علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية	03
10	الأداء مفهوم متعدد الأبعاد	04
12	العوامل المؤثرة في الأداء	05
26	الاحتياج في رأس المال العامل	06
41	الشكل العام للوحة القيادة	07
43	نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية	08
44	نموذج هرم الأداء	09
44	نموذج الكفاءة التنظيمية	10
51	توزيع المؤشرات على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	11
52	مكونات إجراءات تحسين الجودة QIP لمؤسسة "Analog Devices"	12
54	تطور بطاقة الأداء المتوازن	13
55	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	14
56	الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	15
58	الجيل الرابع لبطاقة الأداء المتوازن	16
60	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	17
64	البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن	18
67	بعد الزبائن	19
68	تحليل سلسلة القيمة للزبائن	20
69	خطوات إعداد بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن	21
71	سلسلة القيمة لبعد العمليات الداخلية	22
72	العلاقة بين بعد العمليات الداخلية والبعد المالي وبعد الزبائن	23
73	مكونات بعد التعلم والنمو	24
74	علاقة بعد التعلم والنمو بالأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن	25
77	البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن	26
80	تكامل بطاقة الأداء المتوازن مع مكونات بعد إدارة المخاطر	27
82	آليات التكامل بين مؤشرات بعد إدارة المخاطر ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن	28

## قائمة الأشكال

85	تكاملاً أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	29
86	تدرج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الخاصة	30
87	تدرج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة	31
101	ورقة العمل لاختيار مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن	32
114	خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن	33
129	الميكال التنظيمي بمجمع صيدال	34
131	الوحدات الإنتاجية التابعة بمجمع صيدال	35
132	مراكز التوزيع بمجمع صيدال	36
154	استراتيجية مجمع صيدال	37
159	الخريطة الاستراتيجية بمجمع صيدال	38
163-162	توزيع مؤشرات الأداء على مديريات مجمع صيدال	39
199	تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)	40
202	تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)	41
205	تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)	42
217	طريقة حساب الأداء وفق برمجية "Bsc designer"	43
218	ألوان توضح قراءة لحالة المؤشر	44
218	رؤية واستراتيجية مجمع صيدال	45
219	الخريطة الاستراتيجية بمجمع صيدال وفق برنامج Bsc designer	46
221-220	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال للسنوات (2016-2021) - البعد المالي -	47
223-222	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال للسنوات (2016-2021) - بعد الزبائن -	48
225-223	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال للسنوات (2016-2021) - بعد العمليات الداخلية -	49
226-225	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال للسنوات (2016-2021) - بعد التعلم والنمو -	50
228-227	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال للسنوات (2016-2021) - البعد البيئي -	51
230-229	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال للسنوات (2016-2021) - البعد الاجتماعي -	52
232-231	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال للسنوات (2016-2021) - بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة -	53
235-233	تحليل نتائج مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	54
237-235	تحليل نتائج مؤشر تطور المبيعات بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	55
239-237	تحليل نتائج مؤشر تطور معدل Z Scoring بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	56
241-239	تحليل نتائج نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الإنتاج بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	57

## قائمة الأشكال

243-242	تحليل نتائج مؤشر المردودية المالية بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	58
245-244	تحليل نتائج مؤشر تطور تكاليف التسويق بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	59
248-246	تحليل نتائج مؤشر الحصة السوقية بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	60
250-248	تحليل نتائج مؤشر كسب رضا الزبون بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	61
252-250	تحليل نتائج مؤشر المردودية التجارية بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	62
254-253	تحليل نتائج مؤشر تحقيق المستهدف بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	63
257-255	تحليل نتائج مؤشر الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	64
259-257	تحليل نتائج مؤشر دوران المخزون بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	65
261-260	تحليل نتائج مؤشر الرافعة التشغيلية بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	66
264-262	تحليل نتائج مؤشر تطور تكاليف البحث والتطوير بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	67
266-264	تحليل نتائج مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الصيانة بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	68
268-266	تحليل نتائج مؤشر إشراك العمال في تحقيق أرباح صافية بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	69
270-269	تحليل نتائج مؤشر دوران العمال بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	70
272-271	تحليل نتائج مؤشر إنتاجية عمال مجمع صيدال للفترة (2016-2021)	71
275-273	تحليل نتائج معدل التأطير بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	72
277-275	تحليل نتائج مؤشر نفقات التدريب إلى إجمالي الأجر بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	73
279-277	تحليل نتائج مؤشر تطور المكافآت التشجيعية بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	74
281-280	تحليل نتائج مؤشر تطور النفايات بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	75
284-282	تحليل نتائج تطور الضرائب البيئية بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	76
286-284	تحليل نتائج مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	77
288-286	تحليل مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	78
291-289	تحليل مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	79
293-291	تحليل مؤشر تطور عدد حوادث العمل بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	80
296-294	تحليل نتائج مؤشر تنمية المجتمع المحلي بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	81
398-396	تحليل نتائج مؤشر تطور المساهمات الاجتماعية المقدمة للعمال بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	82
300-398	تحليل نتائج مؤشر خطورة حوادث العمل بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	83
302-300	تحليل نتائج مؤشر تطور عدد عمال مصلحة تكنولوجيا المعلومات بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	84
304-303	تحليل نتائج مؤشر تطور اشتراكات الأنترنت بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	85
306-305	تحليل نتائج مؤشر عدد الحواسيب لكل 100 عامل بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	86
309-307	تحليل نتائج مؤشر تطور حالات اختراق البيانات بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)	87

## قائمة الأشكال

311-309	تحليل نتائج مؤشر استخدام الهواتف الثابتة لكل 100 عامل بجمع صيدال للفترة (2016-2021)	88
312	تطور أداء البعد المالي بجمع صيدال للفترة (2016-2021)	89
313-312	تطور مؤشرات البعد المالي بجمع صيدال للفترة (2016-2021)	90
314	مقارنة بين متوسط الأداء المالي المحقق بالمستهدف بجمع صيدال للفترة (2016-2021)	91
315	تطور أداء بعد الزبائن بجمع صيدال للفترة (2016-2021)	92
316-315	تطور مؤشرات بعد الزبائن بجمع صيدال للفترة (2016-2021)	93
317	مقارنة بين متوسط أداء بعد الزبائن المحقق بالمستهدف بجمع صيدال للفترة (2016-2021)	94
318	تطور أداء بعد العمليات الداخلية بجمع صيدال للفترة (2016-2021)	95
319-318	تطور مؤشرات بعد العمليات الداخلية بجمع صيدال للفترة (2016-2021)	96
320	مقارنة بين متوسط أداء بعد العمليات الداخلية المحقق بالمستهدف بجمع صيدال للفترة (2016-2021)	97
321	تطور أداء بعد التعلم والنمو بجمع صيدال للفترة (2016-2021)	98
322-321	تطور مؤشرات بعد التعلم والنمو بجمع صيدال للفترة (2016-2021)	99
323	مقارنة بين متوسط أداء بعد التعلم والنمو المحقق بالمستهدف بجمع صيدال للفترة (2016-2021)	100
324	تطور أداء البعد البيئي بجمع صيدال للفترة (2016-2021)	101
325-324	تطور مؤشرات البعد البيئي بجمع صيدال للفترة (2016-2021)	102
326	مقارنة بين متوسط أداء البعد البيئي المحقق بالمستهدف بجمع صيدال للفترة (2016-2021)	103
327	تطور أداء البعد الاجتماعي بجمع صيدال للفترة (2016-2021)	104
328-327	تطور مؤشرات البعد الاجتماعي بجمع صيدال للفترة (2016-2021)	105
329	مقارنة بين متوسط أداء البعد الاجتماعي المحقق بالمستهدف بجمع صيدال للفترة (2016-2021)	106
329	تطور أداء بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة بجمع صيدال للفترة (2016-2021)	107
330	تطور أداء مؤشرات بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة بجمع صيدال للفترة (2016-2021)	108
332	مقارنة بين متوسط أداء بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة المحقق بالمستهدف بجمع صيدال للفترة (2016-2021)	109
332	تطور الأداء الكلي بجمع صيدال للفترة (2016-2021)	110
333	مقارنة بين متوسط الأداء الكلي المحقق بالمستهدف بجمع صيدال للفترة (2016-2021)	111

## قائمة المختصرات

المختصر	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
BSC	Balanced scorecard	بطاقة الأداء المتوازن
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	تحليل نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات
ROI	Return On Investment	معدل العائد على الاستثمار
ROA	Return On Assets	العائد على الأصول
ROE	Return On Equity	نسبة العائد على حقوق الملكية
EVA	Economic Value Added	القيمة الاقتصادية المضافة
MVA	Market Value Added	القيمة السوقية المضافة

# مقدمة

## تمهيد:

سابقا كانت المؤسسات الاقتصادية تنشط في بيئة مستقرة نسبيا، ومع التطور الكبير الذي عرفته الحياة الاقتصادية وتزايد التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم، والمتمثلة في تطور نظم تكنولوجيا المعلومات، وبروز التكتلات الاقتصادية الإقليمية والعالمية، والتوجه السريع نحو تحرير التجارة الخارجية، كل هذه التحديات أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وتزايد التهديدات التي تواجهها سواء داخليا أو خارجيا، وأصبحت تمارس نشاطها في محيط تنافسي متغير، مما يحتم عليها الوقوف على مستوى أدائها لمعرفة إمكانياتها وقدرتها التنافسية وموقعها في السوق.

إذ احتلت عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية مكانة بالغة كونها تحدد موقفها المالي وتعطي حكما على مدى كفاءتها في استخدام مواردها المالية، ومدى كفاءتها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وأيضا الكشف عن مختلف الاختلالات التي من الممكن أن تمس باستقرارها وتحول بينها وبين استمرارها، بالإضافة لذلك فهي تعمل على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل سليم.

ففي السابق كان تركيز المدراء الماليين على استخدام المقاييس المالية فقط، حيث انحصرت مهامهم على تحقيق الربح فقط، أما حاليا نلاحظ أنه برزت العديد من أساليب تقييم الأداء التي حاولت تجاوز القصور الذي برز في الأدوات التقليدية، ومن أهم هذه الانتقادات هو عدم قدرتها على إعطاء صورة شاملة عن أداء المؤسسة، وأيضا تركيزها على الجانب المالي فقط، ولعله من أنجع الأدوات التي برزت نجد بطاقة الأداء المتوازن التي تقوم على فلسفة مفادها "ما لا يمكن تقييمه لا يمكن إدارته"، إذ برزت سنة 1992 على يد كل من David Norton & Robert Kaplan، ونوقشت لأول مرة في جامعة Harvard، من خلال دراسة شملت اثني عشر مؤسسة أمريكية، إذ قام الباحثون بتطوير نظام التقييم التقليدي المستخدم بها، ودامت فترة دراستهما سنة كاملة، وتوصلت في النهاية إلى تصميم نموذج لتقييم الأداء، حيث اعتبرت من أفضل النماذج المستخدمة في تقييم الأداء والأوسع انتشارا على المستوى العالمي، إذ تعمل على الموازنة بين المؤشرات المالية وغير المالية، وأداة لترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف التي تحقق رؤية ورسالة المؤسسة، وتجاوزت بذلك القصور الذي شاب الأدوات التقليدية، إذ وصف البروفيسور Kaplan أن الاعتماد على المقاييس المالية فقط في تقييم الأداء كمن يقود سفينة وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلا من النظر إلى مقدمتها، وأدجت بذلك البطاقة المؤشرات غير المالية التي تحقق مصالح كل من الزبائن والموردين والعمال، إلى جانب المؤشرات المالية التي تحقق مصالح المساهمين فقط، وانطلقت في البداية من خلال أربعة أبعاد فقط (المالي، الزبائن، التعلم والنمو، والعمليات الداخلية)، والجدير بالاهتمام في أبعاد هذه البطاقة هو الترابط فيما بينها من خلال العلاقة السببية، إذ أن تحسن بعدا العمليات الداخلية والتعلم والنمو يؤديان إلى تحسن المنتجات وبالتالي نيل رضا الزبائن، مما يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع المبيعات وبالتالي تحسن الأداء المالي للمؤسسة، لذا نجد أن هذه البطاقة تقوم بمتابعة أداء المؤسسة من خلال عدة جوانب على عكس الأدوات التقليدية التي ركزت على البعد المالي فقط.

وتم تطويرها سنة 2002 بدمج البعد البيئي والاجتماعي إلى جانب الأبعاد الأخرى، إيمانا بضرورة دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في قلب استراتيجية المؤسسات، وهذا ساعد في الكشف عن مختلف الاختلالات التي من الممكن أن تمس باستقرار المؤسسات وتحول بينها وبين استمرارها، فهي تعمل على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل سليم، وأداة ضرورية للتحكم

في أداء المؤسسة، وذلك من خلال حلقات التغذية العكسية التي تظهر مقدار انحراف الأداء المستهدف عن المنجز، وتقدم جميع التحليلات اللازمة ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

### تحديد مشكلة البحث:

بالرغم من اهتمام الدراسات الأجنبية بموضوع بطاقة الأداء المتوازن، باعتبارها من أحدث وأهم المداخل الرئيسية في تقييم الأداء في الدول المتقدمة، إلا أن إدراك أهمية هذه الأدوات مازال محدودا في الدول النامية، والتي تعاني مؤسساتها من ضعف قدرتها على مواجهة ومنافسة المؤسسات الأجنبية في الأسواق المحلية، ونتيجة تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات في السوق، ظهرت أهمية الاعتماد على الأدوات الحديثة في تقييم الأداء، ومجمع صيدال كغيره من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تسعى لإثبات وجودها في الساحة الدوائية يتخبط في جملة من المشاكل المعقدة كانت بمثابة حاجز وعائق أمام تقدمه، وهذا جعل من منتجاته غير قادرة على مواجهة المنافسة سواء محليا أو دوليا، فما كان عليها سوى الاستعداد لمواجهة هذه التطورات بتبني أحدث الأساليب لتقييم أدائه. ولقد حاولت هذه الدراسة المساهمة في تقييم الأداء المالي لمجمع صيدال من خلال تصميم نموذج يتماشى مع خصوصية المجمع في الفترة الممتدة من 2016 إلى 2021.

بناء على ما سبق سنتطرق هذه الدراسة من الإشكالية الرئيسية التالية:

### كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال؟

ويندرج تحت السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ❖ ماهي القيمة التي تضيفها بطاقة الأداء المتوازن إلى الأنظمة التقليدية لمراقبة التسيير؟
- ❖ هل يتوفر في مجمع صيدال المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟
- ❖ هل الاعتماد على المؤشرات المالية فقط كافي لتقديم نظرة شاملة عن أداء مجمع صيدال؟
- ❖ كيف يمكن الاعتماد على مخرجات برنامج "Bsc designer" في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال؟
- ❖ هل يعتمد مجمع صيدال على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائه المالي؟

فرضيات الدراسة: وضعنا الفرضيات التالية والتي تمثل إجابة محتملة للسؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية، وهي:

الفرضية الرئيسية: تنطلق هذه الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية: " تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي وتحسينه من خلال ما توفره من معلومات مالية وغير مالية"

### الفرضيات الفرعية:

- ❖ توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات أفضل من المعلومات التي تمنحها أدوات مراقبة التسيير التقليدية.
- ❖ يتوفر في مجمع صيدال جميع المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

- ❖ تعتبر المؤشرات غير المالية ذات أهمية عالية في قياس أداء مجمع صيدال ولا تقل أهمية عن المؤشرات المالية.
- ❖ يمكن الاعتماد على مخرجات برنامج "Bsc designer" في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال من خلال ربط جميع المستخدمين بالبرنامج واللجوء إلى المساءلة في حالة وجود انحرافات في الأداء.
- ❖ فرضيات الدراسة: وضعنا الفرضيات التالية والتي تمثل إجابة محتملة للسؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية، وهي:  
الفرضية الرئيسية: تنطلق هذه الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية: " تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي من خلال ما توفره من معلومات مالية وغير مالية"  
الفرضيات الفرعية:
- ❖ أهداف الدراسة: يهدف هذا البحث لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:
- ❖ الوقوف على الأساليب التي يعتمد عليها مجمع صيدال في تقييم أداءه المالي.
- ❖ التعرف على الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن كنظام معلومات محاسبي في تقييم الأداء المالي.
- ❖ توضيح فيما إذا كان مجمع صيدال على إدراك بأهمية بطاقة الأداء المتوازن في الارتقاء بأدائه المالي.
- ❖ الكشف عن مدى توفر المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال.
- ❖ إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ترتبط بطاقة الأداء المتوازن.
- ❖ محاولة إسقاط ما تطرقنا له في الجانب النظري على أرض الواقع من خلال محاولة تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال باستخدام برنامج "Bsc designer" وإجراء مقارنة بينهما.
- ❖ محاولة إبراز النقائص والاختلالات التي تشوب مجمع صيدال والتي تحد من فعالية وكفاءة الأداء المالي.
- ❖ المساهمة في تصميم نموذج يمكن للمؤسسات الاقتصادية الناشطة في القطاع الصيدلاني الاعتماد عليه في تقييم أداءها المالي.
- ❖ أهمية الدراسة: تأتي أهمية الدراسة من خلال:
- ❖ التغيرات والتطورات المعرفية والعملية التي يشهدها عالمنا اليوم، والذي يفرض على المؤسسات الاقتصادية ضرورة تبني أساليب حديثة لتقييم أدائها بغية الارتقاء به.
- ❖ وضع نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن باستخدام برنامج "Bsc designer" المؤسسة ناشطة في القطاع الصيدلاني.
- ❖ استخلاص نتائج عن مجمع صيدال واقتراح بعض الحلول الممكنة.
- ❖ التطرق لأهم المواضيع في مجال المحاسبة وهو موضوع بطاقة الأداء المتوازن.
- ❖ الدور الكبير الذي يلعبه مجمع صيدال في دفع عجلة التنمية الاقتصادية بما يتوجب عليها الارتقاء بأدائه.

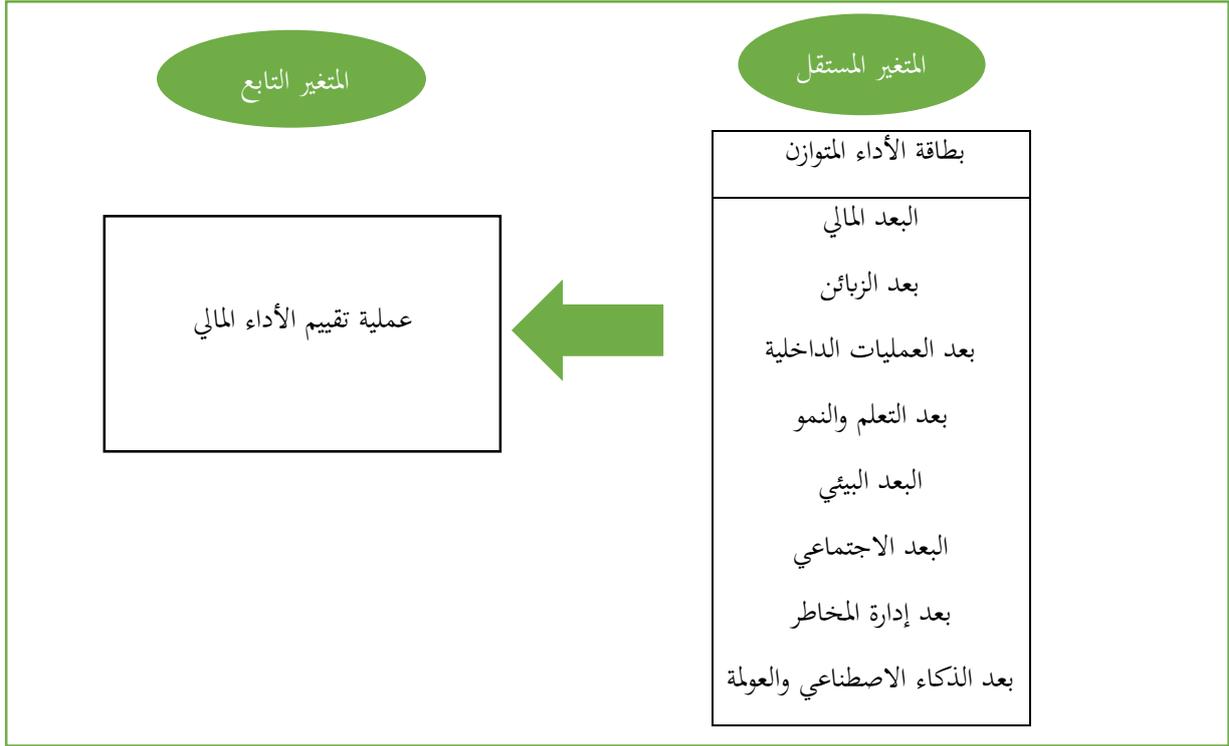
**دوافع اختيار الموضوع:** يعود سبب اختيارنا لبطاقة الأداء المتوازن كموضوع للدراسة للنقاط التالية:

- ❖ الاهتمام بأدوات مراقبة التسيير كمجال تخصص وتوسيع المعارف في هذا المجال.
  - ❖ استكمال دراسات سابقة انطلاقاً من نتائجها.
  - ❖ الرغبة الشديدة في تناول المواضيع الحديثة نسبياً.
  - ❖ ضعف اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالنماذج الحديثة المستخدمة في تقييم الأداء المالي، واقتصارها على الأدوات التقليدية فقط.
  - ❖ رغبة الباحثة في تصميم نموذج يمكن لمجمع صيدال الاعتماد عليه في تقييم أداءه المالي.
  - ❖ الرغبة في تقديم إضافة علمية تثري المكتبة الجامعية في مجال مراقبة التسيير.
  - ❖ قلة الدراسات التي تناولت تصميم بطاقة الأداء المتوازن باستخدام البرامج المحاسبية.
- حدود الدراسة:** من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات تم تحديد إطار زمني ومكاني وموضوعي وفق ما يلي:

- ❖ **المجال الموضوعي:** يركز هذا البحث على توضيح الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن وعرض أبعادها، وأهم مؤشراتنا بالإضافة إلى استعراض طرق تصميمها، كما أنه يتناول الإطار المفاهيمي للأداء المالي من خلال التطرق لمفهوم عملية تقييم الأداء المالي وأهم الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء المالي سواء التقليدية أم الحديثة، بالإضافة إلى عرض أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي، وعرض أهم المعوقات التي تحول دون تطبيقها.
- ❖ **المجال المكاني:** شمل مجمع صيدال كمؤسسة اقتصادية تنشط في قطاع إنتاج الأدوية.
- ❖ **المجال الزمني:** بالنسبة لفترة إجراء التريص فقد امتدت من شهر مارس 2022 إلى غاية شهر سبتمبر 2022 من خلال إجراء مقابلات مع مدراء المصالح التابعين لوحدها الإنتاجية والتسويقية، وقد تم الاعتماد على البيانات والوثائق المحاسبية للفترة (2015-2021)، وهي فترة زمنية جيدة تتلاءم مع طبيعة الموضوع وفي تفسير تطور المؤشرات وأبعاد البطاقة في مجمع صيدال.

**نموذج الدراسة:** يمكن توضيح نموذج الدراسة والعلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الثمانية، والمتغير التابع المتمثل في عملية تقييم الأداء المالي الذي سوف يتم دراسته وفق الشكل التالي:

شكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

**صعوبات الدراسة:** ونحن بصدد إعداد هذا البحث واجهتنا مجموعة من الصعوبات:

- ❖ قلة البحوث والمراجع التي ربطت المتغيرين معاً.
- ❖ بعض الصعوبات المتعلقة بإعداد بطاقة الأداء المتوازن منها تحديد المستهدفات.
- ❖ رفض المديرية العامة لمجمع صيدال منحنا المعلومات الكافية لإتمام الدراسة مما دفعنا للتوجه لجميع وحداتها الإنتاجية للحصول على المعلومات الكافية المرتبطة بدراستنا، وهذا بدوره أخذ منا وقت كبير للتنقل.

**منهجية الدراسة:** نظراً لطبيعة الدراسة وسبل الوصول إلى حيثياتها بشكل دقيق تم الاعتماد في شقها النظري على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تحليل واستعراض مختلف المفاهيم المرتبطة بطاقة الأداء المتوازن وعملية تقييم الأداء المالي، مع دراسة وتحليل مختلف جوانب الارتباط بين بطاقة الأداء المتوازن وعملية تقييم الأداء المالي، انتقالاً إلى الشق التطبيقي الذي اعتمدنا فيه على منهج دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية رائدة في صناعة الأدوية ألا وهو مجمع صيدال، وذلك من خلال الاطلاع على التقارير والإحصائيات التي تم الحصول عليها من الموقع الإلكتروني لمجمع صيدال، وأيضاً اعتماداً على المقابلات الشخصية مع مسؤولي الوحدات الإنتاجية والتسويقية، إضافة إلى الملاحظة وتحليل السجلات المحاسبية للمجمع.

**الدراسات السابقة:** سنحاول من خلال ما يلي عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن سواء على المستوى المحلي أو الدولي، حيث تم تقسيمها إلى قسمين كالتالي: دراسات باللغة العربية ودراسات اللغة الأجنبية، وهذا بغية التوصل إلى ما يميز الدراسة الحالية على ما سبقها.

## دراسات باللغة العربية:

❖ دراسة: عرقوب وعلي والمعونة ب"دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل

التوجه نحو حوكمة المؤسسات دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم

الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير المنظمات، 2015.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل مختلف أبعاد لوحة القيادة المستقبلية، وإبراز دورها كأداة فعالة في تحسين الأداء الشامل

للمؤسسة وتحقيق رضا زبائنها مع توضيح مكانتها في ظل حوكمة المؤسسات، ومعالجة هذه الإشكالية اعتماد الباحث على المنهج

الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✚ تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية يتم من خلال تحسين أدائها المالي من خلال تعظيم أرباحها ونتائجها المالية، وتطوير أدائها التسويقي بزيادة مبيعاتها ورقم أعمالها، ورفع من أدائها الإنتاجي.

✚ نجاح المؤسسات في الارتقاء بأدائها الكلي مرتبط بمدى نجاح أدائها الاجتماعي، والاقتصادي، والبيئي.

✚ يساهم التنبؤ الفاعل للوحة القيادة المستقبلية في تحسين الأداء الشامل.

✚ تعتبر لوحة القيادة المستقبلية نظاما إداريا شاملا ومتكاملا يعكس الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ويقاس مدى تحقيقها لأهدافها.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تبنى الأنظمة الإدارية المرتكزة على لوحة القيادة المستقبلية في المؤسسات الجزائرية.

❖ دراسة: الواحشي وردة المعنونة ب: "محاولة بناء نظام متوازن لتعزيز الأداء المالي في البنوك الإسلامية دراسة تطبيقية

على بنك البركة الجزائري"، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر 03، 2015.

استهدفت الدراسة إلى توضيح كيفية تطوير نظام بطاقة الأداء المتوازن للتوافق وطبيعة البنوك الإسلامية بما يعزز الأداء المالي لهذه

البنوك، وذلك من خلال دراسة حالة بنك البركة الجزائري، ومعالجة هذه الإشكالية اعتمادت الباحثة على منهج الاستدلال بالاستنباط

لتتوصل في الأخير إلى اقتراح نموذج يمكن للبنوك الإسلامية الاعتماد عليه في تقييم أداءها المالي، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج

التالية:

✚ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة مساعدة في اتخاذ القرارات، وأداة توجه المؤسسات نحو الأداء المطلوب والغاية المرجوة.

✚ تتضمن عملية تطوير بطاقة الأداء المتوازن جميع المستويات الإدارية وجميع الأفراد في المؤسسات، وبالتالي قد يصل مدى

التطوير الزمني وفق بعض الدراسات الإسلامية إلى ثلاثين شهرا.

✚ نقص الشفافية في بنك البركة الجزائري أدى إلى وجود صعوبات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

وأوصت الدراسة في الأخير بضرورة تني بنك البركة الإسلامي بطاقة الأداء المتوازن، للاستفادة من المميزات التي تقدمها هذه الأخيرة، كما أوصت بضرورة اهتمام بنك البركة بالأبحاث والدراسات المرتبطة بمجال أساليب مراقبة التسيير وإنشاء خلايا بحثية داخل البنك، وذلك من أجل مسايرة التطورات السريعة التي يشهدها القطاع المصرفي في العالم.

❖ دراسة: محرز عبد القادر والمعونة بـ "بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقيادة وتعزيز تنافسية مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة الجامعة الإسلامية ماليزيا أمودجا"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، تخصص محاسبة وتدقيق، 2019.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقيادة وتعزيز تنافسية مؤسسات التعليم العالي، وحاولت الدراسة تصميم نموذج مرجعي لإدارة مؤسسات التعليم العالي وتعزيز تنافسيته، ولمعالجة هذه الإشكالية اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

يمكن تكييف بطاقة الأداء المتوازن بما يمكن استعمالها كركيزة أساسية ومحورية في بناء نظم المتكاملة للإدارة والتخطيط الاستراتيجي على مستوى مؤسسات التعليم العالي.

بطاقة الأداء المتوازن تتوفر على الميكانيزمات اللازمة والكفيلة بتزويد مؤسسات التعليم العالي بالإطار العام والمرجعي الذي يمكنها من الدمج فيما بين الأهداف والمؤشرات الخاصة بها والمنبثقة من رؤيتها ورسالتها من جهة وفيما بين الأهداف ومؤشرات الأداء الخارجية التي تفرضها متطلبات المنافسة في محيط التعليم العالي المحلي والدولي والمعبر عنها أساسا في تلك المتطلبات التي تضعها وتراقبها بعض الهيئات الدولية والمحلية المختصة في تقييم وتصنيف مؤسسات التعليم العالي.

إن الاعتماد على الخرائط الاستراتيجية يعتبر أهم عامل من عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن داخل مؤسسات التعليم العالي وذلك لما تزوده هذه الأخيرة من بيان لعلاقات السبب والنتيجة بين مختلف المؤشرات.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني النماذج الرائدة في مراقبة التسيير عن طريق الاحتكاك بالجامعات التي قطعت أشواطاً في هذا المجال، وتحسين ثقافة الوعي والمشاركة في شؤون تسيير الجامعة وذلك بإدماج كافة الفاعلين داخل الجامعة وخارجها في قضايا التخطيط الاستراتيجي.

❖ دراسة: سامي عمري المعونة بـ: "دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة مالية، جامعة فرحات عباس سطيف 01، 2021.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم وقيادة الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية من خلال اقتراح نموذج يأخذ بعين الاعتبار مختلف الجوانب المالية وغير المالية، وللإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما عن الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تعد بطاقة الأداء المتوازن نظام تقييم متكامل وأداة لترجمة الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تترجم رؤية ورسالة المؤسسة.

المؤشرات المالية أصبحت لوحدها عاجزة عن تقديم صورة شاملة عن أداء المؤسسة الاقتصادية، لذا لا بد من تدعيمها بمؤشرات غير مالية.

تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تتبع كل العوامل الفاعلة في خلق القيمة في الشركة سواء المالية وغير المالية، ومعرفة ما مدى تأثير كل عامل على تقدم ونمو الشركة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركة لبطاقة الأداء المتوازن من أجل تقييم أدائها الشامل على اعتبارها تتوفر على جميع المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

❖ دراسة: **فنتاس عبلة والمعنونة بـ " أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية"**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وقم تم اختيار مجمع عمر بن عمر كنموذج للدراسة، كما هدفت إلى التعرف على الفروق في تصور عينة الدراسة حول تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وكذا حول مستوى تحقق الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تبنى الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات أصبح ضروريا في سبيل كسب المزايا التنافسية، ومن أجل الإدارة الاستراتيجية السليمة من المهم استعمال نموذج بطاقة الأداء المتوازن حيث تكون القياسات فيها منسجمة مع استراتيجية المؤسسة، كما أن لها دورا فاعلا على امتداد مراحل الإدارة الاستراتيجية.

يمكن للمؤسسة أن تتميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى إذ انفردت ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية التالية: بعد الجودة، بعد التكلفة الأقل، بعد المرونة، بعد الوقت، بعد الإبداع والابتكار.

وأوصت الدراسة في الأخير بضرورة اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على بطاقة الأداء المتوازن، إذ في الوقت الحاضر معرفة الموظف، والعلاقة مع الزبائن والقدرة على الإبداع والتغيير يولد النجاح وتحقيق الميزة التنافسية، وهكذا النجاح يمكن أن يتولد من أصول المؤسسة غير الملموسة والتي يمكن قياسها من خلال بطاقة الأداء المتوازن، ومن أجل ضمان تحقيق الميزة التنافسية لا بد على المؤسسات الاهتمام بالموارد والكفاءات العالية الداخلية، حيث أن المنافسة لا تقتصر فقط على وضع الاستراتيجيات التنافسية، بل امتدت إلى التركيز على الموارد والكفاءات كمصدر مهم للميزة التنافسية.

❖ دراسة: **باسم عمروش المعنونة بـ: " دور نظام مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة"**، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة غرداية، 2022.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور نظام مراقبة التسيير في المساعدة على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وبغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة وذلك من أجل تحليل واقع نظام مراقبة التسيير بشركة مناجم الفوسفات بتبسة من خلال اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للشركة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✚ لدى شركة مناجم الفوسفات جميع الإمكانيات والمقومات التي تجعلها تطبق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لتحسين أدائها الذي يغطي كافة أبعاد ومجالات النشاط المختلفة، وبذلك يعطيها دفعا نحو استيعاب احتياجات أصحاب المصلحة بما يتوافق مع أهدافها واستراتيجيتها.

✚ يتسم نظام مراقبة التسيير القائم على مستوى الشركة بالبساطة، فهو نظام كلاسيكي يستند إلى أدوات رقابية تقليدية تعتمد على معلومات مالية مجتة تستخدم في تقييم الأداء المالي للمؤسسة على المدى القصير.

✚ تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقديم معلومات عن مختلف جوانب أداء المؤسسة.

✚ تساعد بطاقة الأداء المتوازن في الكشف عن الاختلالات في الأداء الشامل للشركة، من خلال مقارنة الأداء المحقق بالمستهدف بما يساهم في اتخاذ القرارات اللازمة.

وأوصت الدراسة بضرورة استفادة شركة مناجم الفوسفات من الأدوات الحديثة في مجال عملها، لاسيما بطاقة الأداء المتوازن، نظرا لارتباطها المباشر باستراتيجية عملها خاصة في ظل الظروف الراهنة التي تشهد تطورات كثيرة ومتنوعة.

**دراسات باللغة الأجنبية:** بعد التعرف على العديد من الدراسات السابقة باللغة العربية سنحاول من خلال ما يلي التعرف للدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة على النحو التالي:

❖ دراسة: (Kaplan & Norton, 1992) المعنونة بـ:

### (The balanced scorecard measures that drive performance)

تعتبر هذه الدراسة أول دراسة اقترحت بطاقة الأداء المتوازن كمنهج يعتمد على قياس وتقييم الأداء وذلك من خلال مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وذلك أنها تعطي صورة شاملة عن أداء المؤسسة لتحقيق التفوق التنافسي، من خلال أربعة أبعاد: البعد المالي، الزبائن، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية:

تساعد بطاقة الأداء المتوازن في تزويد المدراء التنفيذيين بإطار شامل عن أداء المؤسسة، وتعمل على ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة من مقاييس الأداء.

وأوصت في الأخير بضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية لبطاقة الأداء المتوازن.

❖ دراسة: (Ing. Iveta Gabčanová, 2012) المعنونة بـ:

### (Balanced scorecard as a tool for human resources management in financial organizations)

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الموارد البشرية بالقطاع المالي، وركزت الباحثة على بعد التعلم والنمو فقط، حيث بحثت عن العوامل التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية في القطاع المالي، والتعرف على بطاقة الأداء المتوازن المنفذة على مستوى إدارة الموارد البشرية، و أيضا هدفت إلى تقديم معلومات مفصلة عن استراتيجية إدارة الموارد البشرية، الرسالة، الرؤيا، ومؤشرات الموارد البشرية، وتوصلت الباحثة إلى نتيجة مفادها قبل تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن على مستوى إدارة الموارد البشرية، ينبغي على المؤسسة وضع استراتيجية للموارد البشرية بشكل صحيح ليس فقط أن تعرف ما هو ضروري بالنسبة لها وإنما أيضا لتجنب فقدان الأهداف المحددة.

وأوصت بضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية لتقييم أداء الموارد البشرية.

❖ دراسة: (Erik Hansen & stefan schaltegger، 2012) المعنونة ب:

### The Sustainability Balanced Scorecard Asystemamic Review of architectures

تهدف هذه الدراسة إلى عرض الطرق التي يتم من خلالها دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية ضمن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، وتوصلت في الأخير إلى ما يلي:

❖ بطاقة الأداء المتوازن المستدامة تساعد على سد الفجوة بين المستوى الاستراتيجي والعملي.

❖ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن المستدامة من الأساليب المستخدمة في إدارة الأداء الشامل، من خلال دمج القضايا البيئية والاجتماعية إلى جانب القضايا الاقتصادية.

❖ تقوم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بدمج القضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية في نظام إداري واحد متكامل.

وأوصت الدراسة بضرورة دمج القضايا البيئية والاجتماعية إلى جانب الأهداف المالية في استراتيجية المؤسسة.

❖ دراسة: (Rahmat Nurcahyo & Saripuji Pustiwari& Djako sihono Gariel، 2018) المعنونة ب:

### (Developing A Strategy Map Based on sustainability Balanced scorecard Framework ) For Manufacturing Industry in Indonesia)

تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح تقييمها هيكليا لربط مؤشر الأداء الاستراتيجي بخريطة استراتيجية تستند إلى إطار بطاقة الأداء المتوازن للاستدامة للصناعة التحويلية في إندونيسيا من خلال أربعة أبعاد، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

❖ يعتبر البعد المالي من أهم الأبعاد ولبعد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية تأثير على بطاقة الأداء المتوازن بأكملها، وهذا يتوافق مع الهيكل الهرمي لأهداف بطاقة الأداء المتوازن التي ستدعم بعد التعلم والنمو والعمليات الداخلية ووجهات النظر المالية وأصحاب المصلحة.

❖ لتحسين استدامة المؤسسات الاقتصادية يجب على صانعي القرار في المؤسسة التركيز على مؤشرات بعد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية، لأن ذلك سيؤدي إلى تحسين استدامة المؤسسة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن لتحسين استدامتها.

❖ دراسة: (Madjed Abdul Hussein Hatif & Bayader Mohsen Qassim Al- Mosway ، 2021)

المعنونة بـ:

### (Evaluating the performance of Government service units by using the balanced scorecard perspectives)

تهدف هذه الدراسة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الوحدات الخدمية لتقييم أداءها الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

❖ بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة لمتابعة التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إذ تسمح بقياس الأداء من خلال المقارنة بين العمل المنجز والمستهدف على جميع مستويات المؤسسة.

❖ توفر بطاقة الأداء المتوازن إطاراً متكاملًا للقياس الأداء، وتعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء، ويمكن استخدامها لتقييم أداء المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على معالجتها.

وأوصت الدراسة في الأخير بضرورة اعتماد المؤسسة على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها وذلك بشكل دوري، لمعرفة نقاط القوة والضعف في أدائها والعمل على مواجهتها.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة: يمكن تحديد نقاط الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال ما يلي:

❖ تعتبر الدراسات السابقة بمثابة إطار مرجعي لبناء فرضيات الدراسة وضبطها لتحديد العلاقة بين المتغيرين.

❖ أيضاً تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في الجانب المنهجي والمتعلق باختيار نموذج الدراسة.

❖ واعتمدنا عليها أيضاً في اختيار أدوات جمع البيانات ومعالجتها.

### مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

أوجه التشابه: تتشابه دراستنا مع بعض الدراسات السابقة من ناحية استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها بما ينسجم مع متغيرات الدراسة، واستخدام منهج دراسة الحالة لتجسيد الجانب التطبيقي على أرض الواقع.

كما تتشابه مع الدراسات السابقة في تركيزها على أهمية ودور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء، ومحاولة استخدام نظام يعمل على تقييم الأداء انطلاقاً من المقاييس المالية وغير المالية.

كما اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة فيما يخص القصور الذي يشوب الأدوات التقليدية وعجزها عن إعطاء صورة شاملة عن أداء المؤسسة والحاجة الملحة لتبني أساليب أكثر حداثة.

كما اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة حول إضافة البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن.

أوجه الاختلاف: فيما يلي سنوضح نقاط الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية:

- ❖ تناولت الدراسات السابقة بطاقة الأداء المتوازن من خلال ستة أبعاد، على خلاف دراستنا التي تناولتها من خلال ثمانية أبعاد (المالي، الزبائن، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، البيئي، المجتمعي، الذكاء الاصطناعي، إدارة المخاطر)، حيث تمت إضافة بعد الذكاء الاصطناعي وبعد إدارة المخاطر إلى الأبعاد الستة السابقة كمقترحات في هذه الدراسة.
- ❖ كما حاولنا من خلال دراستنا الاعتماد على برنامج عملي يوضح مسارات بلوغ الأهداف وهذا باستخدام برمجيات التسيير الحديثة، ويعتبر بمثابة دليلا قابلا للتطبيق بعيدا عن النظريات التي أثقلت كاهل المسؤولين عن الارتقاء بالأداء المالي للمجمع.
- ❖ حاولت دراستنا التطرق لبطاقة الأداء المتوازن من خلال استعمال أحدث البرمجيات المحاسبية المتخصصة في تصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن، على خلاف الدراسات السابقة التي اعتمدت على برنامج Exel.
- ❖ تناولت دراستنا إحدى المؤسسات الاقتصادية الصناعية، وهو مجمع صيدال والذي ينتمي لقطاع مهم في الاقتصاد الجزائري، وتعد الدراسات التي طبقت بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصيدلانية قليلة مقارنة بالقطاعات الأخرى كالمؤسسات الإنتاجية المختلفة، المؤسسات غير الربحية، المستشفيات.
- ❖ اختلاف بيئة الدراسات حيث نجد أنها تمت في بيئة عربية وأجنبية، حيث شملت الأماكن التالية: الجزائر، مصر، أندونيسيا، أمريكا، أما عن الفترة الزمنية الخاصة بهذه الدراسات فتمت في الفترة (1992-2022).

**هيكل الدراسة:** سعيًا منا للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، ومن أجل اختبار صحة الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، حيث قسمت وفق ما يلي:

**الفصل الأول:** المعنون بـ: **عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية** تضمن هذا الفصل عرض لماهية الأداء وعلاقته بمختلف التعريفات المرتبطة به، ثم تطرقنا لتعريف عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية وذكر خصائصها وأهميتها، بالإضافة إلى عرض أهم الأساليب التقليدية والحديثة التي يعتمد عليها المدير المالي في تقييم الأداء المالي.

**الفصل الثاني:** المعنون بـ: **الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن** حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى نشأة بطاقة الأداء المتوازن وعرض أجيالها، ثم عرض مفهومها وخصائصها، وأيضا تطرقنا لمختلف أبعادها، بالإضافة إلى تحديد أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية.

**الفصل الثالث:** المعنون بـ: **مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية** تضمن هذا الفصل عرض لمؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى خطوات تصميمها، وتطرقنا أيضا لفعالية برنامج "Bsc designer" في تحقيق وظائف بطاقة الأداء المتوازن، وتطرقنا أيضا لعلاقة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بعملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية.

**الفصل الرابع: المعنون بـ: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال** تضمن هذا الفصل عرض تعريف للمؤسسة محل الدراسة وعرض واقع الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء المالي، ثم حاولنا تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن بالمجمع باستخدام برنامج "Bsc designer"، وفي الأخير قمنا بعرض سبل الارتقاء بالأداء المالي للمجمع.

وأخيرا جاءت **الخاتمة** متضمنة إجابة مختصرة عن إشكالية الدراسة وحاولنا اختبار صحة الفرضيات المطروحة، وعرض توصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول: عملية تقييم الأداء المالي

بالمؤسسات الاقتصادية

تمهيد:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية عصب الاقتصاد وأداة لدفع عجلة التنمية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية، وهذا الأمر يتطلب منها الوقوف على مستوى نتائجها المحققة جراء ممارسة نشاطها، ومدى تحقيق أهدافها المنشودة، لذا تلجأ إلى تقييم أدائها المالي باستخدام أساليب ومؤشرات عديدة منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث، وذلك لاكتشاف مراكز القوة لتطويرها، ومراكز الخلل لمعالجتها وإجراء تحليل شامل لها، إذ رغم توفر مختلف الموارد في المؤسسات الاقتصادية فإنه لا يمكن معرفة مدى استغلالها لمواردها إلى من خلال توفر إدارة متطورة وذات كفاءة، ولا تستطيع هذه الأخيرة قياس ما حققته من نتائج إلا من خلال تقييم أدائها المالي.

وفي هذا السياق ارتأينا في هذا الفصل التطرق إلى عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث وفق ما يلي:

**المبحث الأول: ماهية الأداء بالمؤسسات الاقتصادية.**

**المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية.**

**المبحث الثالث: مؤشرات ونماذج تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية.**

### المبحث الأول: ماهية الأداء بالمؤسسات الاقتصادية

الأداء مفهوم شامل يحمل في طياته العديد من المصطلحات والمفاهيم منها الإنتاجية، الكفاءة، المردودية، الفعالية، التنافسية، والعديد من المفاهيم المتعلقة به، يستخدم في قياسه العديد من المؤشرات والنماذج التي تعددت بتعدد الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، لذلك سنخصص هذا المبحث لدراسة مفهوم الأداء في المؤسسات الاقتصادية، أبعاده، مستوياته، خصائصه، المصطلحات القريبة منه.

### المطلب الأول: ماهية المؤسسات الاقتصادية.

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمثابة محرك للاقتصاد تقوم بإنتاج سلع وخدمات لتلبية حاجيات ومتطلبات المجتمع، وتعيش في بيئة تؤثر فيها وتتأثر بها، إذ تعددت المؤسسات الاقتصادية بتنوع مجالات نشاطها وكبر حجمها ورأس مالها، حيث أنشأت لتحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، وفيما يلي سنوضح مختلف التعريفات المرتبطة بالمؤسسات الاقتصادية، ومعايير تصنيفها، بالإضافة لعرض مختلف وظائفها.

#### 1. تعريف المؤسسات الاقتصادية: يمكن أن نعالج مفهوم المؤسسات الاقتصادية من خلال تقديم التعاريف الموالية:

1.1 المؤسسات الاقتصادية بالإنجليزية **Economic Corporation** هي: " اتحاد مجموعة من الأفراد بهدف إنتاج سلع وخدمات لتلبية حاجيات ومتطلبات المجتمع بناء على أهداف سبق تحديدها من طرف الإدارة لتحقيق أرباح وفوائد". (محمد س.، 2019، صفحة 28)

2.1. أما بالنسبة لـ "**G.Charreaux**" فإنه يعبر عن المؤسسات الاقتصادية على أنها: " مركز لخلق القيمة، بمعنى أن وجود المؤسسات مقرون بمدى تحقيقها لهدف خلق القيمة الذي هو هدف الإدارة المالية الحديثة، وهو الهدف الذي يجمع مختلف أصحاب المصالح". (طاسين، 2018/2017، صفحة 15)

من التعاريف السابقة للمؤسسات الاقتصادية نستنتج أن المؤسسة الاقتصادية كيان اقتصادي أنشأت لتحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، تستخدم مجموعة من الوسائل المادية والمالية والبشرية، لإنتاج سلع وخدمات لتلبية حاجيات المجتمع وتعظيم أرباحها.

#### 2. وظائف المؤسسات الاقتصادية: تتجسد وظائف المؤسسات الاقتصادية فيما يلي:

1.2. الوظيفة المالية: يرى **Johnson** أن الوظيفة المالية هي: "الوظيفة المسؤولة عن إدارة الموجودات والتخطيط المالي، ومواجهة المشاكل الاستثنائية لضمان استمرار المؤسسة، بالإضافة إلى تجهيز وسائل الدفع". (عربي و الجزرواي، 2015، صفحة 12)

كما تعرف على أنها: "الوظيفة المسؤولة عن إدارة أموال المؤسسات الاقتصادية وتنظيمها لتحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها في المواعيد المحددة". (خليفة و مكيد، 2016، صفحة 10)

إذن الوظيفة المالية هي الوظيفة التي أسندت إليها مهمة إدارة أموال المؤسسة وموجودتها، لتحقيق أهدافها المالية.

**2.2. الوظيفة التموينية:** تعرف الوظيفة التموينية في المؤسسات الاقتصادية على أنها " الوظيفة المسؤولة عن تحديد حاجيات المؤسسة من سلع وخدمات". (عبد ربه، 2012، صفحة 113)

**3.2. وظيفة التسويق:** تعرف وظيفة التسويق على أنها: " الوظيفة المسؤولة عن عدة وظائف منها إنجاز بحوث التسويق، وتخطيط المنتجات، البيع، التسعير، الإعلان، التوزيع". (الغزوي، 2011، صفحة 23)

**4.2. وظيفة إدارة الموارد البشرية:** تعرف وظيفة إدارة الموارد البشرية على أنها: " الوظيفة المسؤولة عن تحديد احتياجات المؤسسة من عمال، وتحديد البرامج التدريبية، وتزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم". (عبد الرحمان، 2020، صفحة 22)

**3. أهداف المؤسسات الاقتصادية:** تتجسد أهداف المؤسسات الاقتصادية فيما يلي:

**1.3. تحقيق الربح:** يعتبر تعظيم الربح من أهداف الاقتصادية، غير أنه هناك مجموعة من القيود التي تحول دون إمكانية تحقيق ربح أعظم منها الرقابة الحكومية على الأسعار ومختلف التشريعات الجبائية. (هريدي، 2017، صفحة 40)

**2.3. البقاء والاستمرار:** إذ يعتبر بقاء المؤسسات واستمرارها من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها الحفاظ على بقائها. (معلا، 2021، صفحة 176)

**3.3. النمو:** تسعى أغلب المؤسسات الاقتصادية لتحقيق هدف النمو من خلال ممارسة نشاطها، ويتحقق هذا الهدف من خلال زيادة مبيعاتها وتطوير حصتها السوقية. (عباس و الكميم، 2015، صفحة 72)

**4.3. استخدام تكنولوجيا متطورة يعد بمثابة سلاح تنافسي رئيسي لغزو البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسات لضمان تحقيق أهدافها وتوفير المنتجات المتميزة والجيدة والإنتاجية العالية.** (شعيب، 2014، صفحة 38)

**5.3. زيادة الكفاءة الاقتصادية:** يقصد بالكفاءة الاقتصادية إنتاج نفس الكمية من السلع أو الخدمات بأدنى حد ممكن من التكاليف. (درويش، أحمد، الصغير، و مغاوري، 2013، صفحة 166)

**6.3. التخفيف من المشكلات الاقتصادية:** ساهمت المؤسسات الاقتصادية في حل العديد من مشكلات المجتمع مثل البطالة والتهemis، من خلال منحهم مناصب عمل تؤمن لهم الاستقرار النفسي والمادي. (بن عباس و معيوف، 2017، صفحة 05)

**7.3. الاهتمام بالموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية بمثابة محرك المؤسسة الاقتصادية، إذ لا يمكنها تحقيق أهدافها التنظيمية في غياب مواردها البشرية، وتعتبر هذه الأخيرة أهم مدخلات نظامها الإنتاجي. (الغرابوي ش.، 2020، صفحة 102)

**4. تصنيف المؤسسات الاقتصادية:** للمؤسسات الاقتصادية عدة أصناف تختلف باختلاف معايير التصنيف المعتمدة، ومن ضمن هذه المعايير المعتمدة نجد المعيار الاقتصادي ومعيار طبيعة الحجم ومعيار الطبيعة القانونية، وكل معيار يحتوي على مجموعة من التفرعات، وفيما يلي سنحاول عرض مختلف المعايير التي اعتمدها عليها الباحثون في تصنيف المؤسسات الاقتصادية وهي كما يلي:

## الفصل الأول: عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

1.4. المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار الاقتصادي: حسب المعيار الاقتصادي تنقسم المؤسسات إلى:

1.1.4. المؤسسات التجارية: هي المؤسسات التي يكون الغرض من إنشائها تجاري، كالشراء لأجل البيع وعمليات البنوك... الخ (الفوزان، 2018، صفحة 42)

2.1.4. المؤسسات الصناعية: هي المؤسسات التي تقوم على تحويل المواد الأولية إلى منتوجات قابلة للاستهلاك النهائي أو الاستهلاك الوسيط كمدخلات لمؤسسات أخرى. (عمارة و حاسد، 2016، صفحة 226)

3.1.4. المؤسسات المالية: المؤسسات المالية هي المؤسسات الوسيطة التي تقوم بتحويل النقود من مستخدم إلى آخر. (علون، 2012، صفحة 188)

4.1.4. المؤسسات الخدمائية: عرف كرون روس المؤسسات الخدمائية بأنها مؤسسات مختصة بشكل عام في تقديم الخدمات. (حامدي و عواج، 2020، صفحة 445)

5.1.4. المؤسسات الفلاحية: هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها. (سمر، 2021، صفحة 144)

2.4. تصنيف المؤسسات حسب الحجم: حسب معيار الحجم تنقسم المؤسسات إلى:

جدول رقم (01): تصنيف المؤسسات حسب الحجم

حجم المؤسسة		عدد المستخدمين		رقم الأعمال (مليون دج)		مجموع الحصيلة السنوية (مليون دج)	
حدود دنيا	حدود قصوى	حدود دنيا	حدود دنيا	حدود دنيا	حدود دنيا	حدود دنيا	حدود قصوى
01	09	01	20	01	01	10	
10	49	20	200	10	100		
50	250	200	2 مليار دج	100	500		
500	أكثر من 500	أكثر من 2 مليار دج	/	أكثر من 500	/		

المصدر: جمال الدين كعواش، أثر الممارسات الإدارية للملك المسير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، 2017، ص38.

3.4. تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معيار الطبيعة القانونية: حسب معيار الطبيعة القانونية تنقسم المؤسسات الاقتصادية إلى مؤسسات فردية وجماعية.

1.3.4. المؤسسات الفردية: هي المؤسسات التي يمتلكها فرد واحد فقط. (محمد س.، 2019، صفحة 39)

2.3.4. مؤسسات جماعية: حسب هذا التصنيف تنقسم المؤسسات إلى شركات أشخاص وشركات أموال وفق ما يلي:

أ. **مؤسسات الأشخاص:** هي مؤسسة التضامن ومؤسسة التوصية البسيطة ومؤسسة ذات مسؤولية محدودة: (عبد الوهاب و سيد أحمد، 2018، صفحة 11)

❖ **مؤسسة التضامن:** هي المؤسسات التي يعقدها شخصان أو أكثر بقصد الاتجار، ويكون جميع الشركاء ملزمين بالتضامن عن جميع التزامات المؤسسات حتى في أموالهم الخاصة.

❖ **مؤسسة التوصية البسيطة:** هي المؤسسات التي تعقد بين شريك واحد أو أكثر يكونون مسئولين بالتقادم كما في مؤسسة التضامن، وبين شريك أو أكثر يكونون أصحاب حصص مالية فيها وخارجيين عن الإدارة ولا يكونون مسئولين إلا في حدود حصصهم في رأس المال ويسمون موصين.

❖ **مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة:** المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة هي المؤسسات التي تتكون من شريكين أو أكثر مسئولين عن ديون المؤسسات بقدر حصصهم في رأس المال، ولا يزيد عدد الشركاء في هذه الشركاء على خمسين شريكا. **ب. مؤسسات الأموال:** هي المؤسسات التي تقوم غالبا على تجميع الأموال من الجمهور دون اعتبار للأشخاص المساهمين فيها، من أجل القيام بمشروعات تجارية أو صناعية أو مالية كبيرة، ومؤسسة الأموال التي تطرح أسهمها للاكتتاب العام تسمى مؤسسة المساهمة العامة، أما تلك التي لا تطرح أسهمها للاكتتاب العام هي ما يطلق عليها مؤسسات المساهمة المقتلة. (عبد الصبور، 2012، صفحة 217)

### المطلب الثاني: الأداء بالمؤسسات الاقتصادية.

لضبط مفهوم عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية، لابد من التطرق إلى تعريف الأداء وذكر أهم خصائصه، ثم عرض المفاهيم المشابهة له.

**1. تعريف الأداء:** اختلف الباحثون في تحديد مفهوم مركز للأداء بسبب الاختلاف في اختيار المؤشرات التي تعتمد في قياس الأداء، وكذلك بسبب تركيز بعض الباحثون على مفهوم الأداء الضيق الذي يركز على الأهداف المالية، ومنهم من ركز على مفهوم الأداء بشكله الواسع الذي يركز على الأهداف المركبة بأبعادها الكمية والنوعية. (محمد، 2018، صفحة 10)، لذا سنتناول مختلف التعاريف المقدمة لمصطلح الأداء.

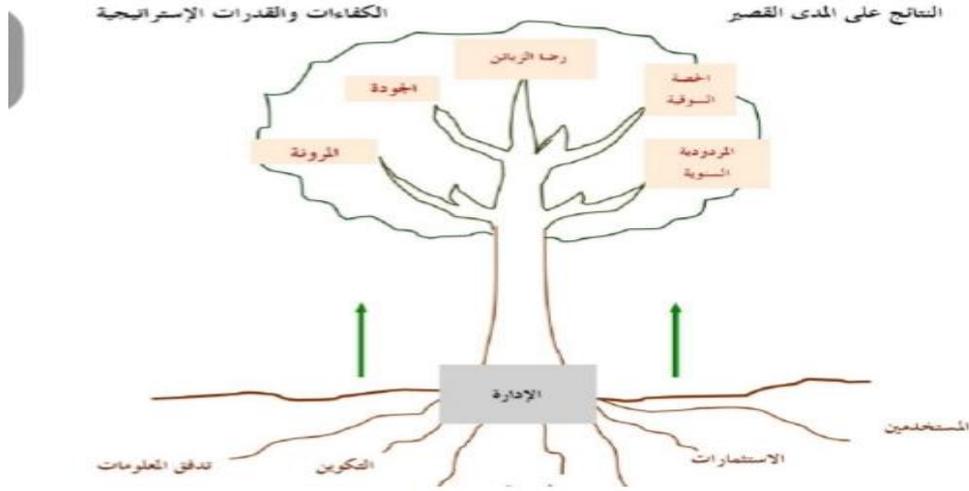
**1.1. التعريف اللغوي للأداء:** "هو اسم وفعله "أدى" بمعنى "قام"، أو "أنجز". (الشميلي، 2017، صفحة 10)

**2.1. التعريف الاصطلاحي للأداء:** تطرقت العديد من الأدبيات لتعريف مصطلح الأداء سنحاول عرض مختلف وجهات النظر لمصطلح الأداء وذلك حسب كل جهة.

**1.2.1. عرفت المنظمة العالمية للتقييس الإيزو 9000 إصدار 2000 الأداء بأنه:** "يشمل الأداء مفهوم الفعالية التي تعني مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة". (هوان و شاعة، 2020، صفحة 133)

2.2.1. ويمثل Bughin-Maindiaux C.& Finet A الأداء على شكل شجرة والتي يمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (02): شجرة الأداء



المصدر: عقبة قطاف، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2019، ص 104.

حيث تنقسم الشجرة إلى ثلاثة أقسام: (بورقية، 2010/2011، صفحة 42)

- أ. جذور شجرة الأداء والتي تشمل: الأسواق، الاستثمار، الموارد البشرية، التكوين، الشراكة، تدفق المعلومات.
- ب. عمليات الإدارة والتي تعمل على تحويل الجذور من خلال عمليات خلق القيمة.
- ت. ثمار شجرة الأداء والتي تشمل: المردودية، رضا الزبائن، جودة المنتج، الخدمات المقدمة.

3.2.1. في حين أشار **Gibert Thomas** أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسات التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج أما الإنجاز فهو مخرجات عمل الأفراد كإنتاج سلع أو خدمات، في حين نجد أن الأداء هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت، ولا بد أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس. (بن اعمارة، 2016/2017، صفحة 20)

4.2.1. يرى **Bouquin** أن مفهوم الأداء يرتبط بثلاثة أبعاد هي: الاقتصاد، الفعالية، الكفاءة، حيث يعني الاقتصاد القدرة على تحقيق ما هو مطلوب بأقل تكلفة ممكنة، أما الفعالية فهي تعني الاستخدام الأمثل للموارد بأقل تكلفة ممكنة، في حين تعبر الكفاءة عن قدرة المؤسسات على تحقيق الأهداف المسطرة. (مخالف، 2019/2020، صفحة 28)

## الفصل الأول: عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

كما سبق يمكن القول بأن الأداء يعكس مدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها المخطط لها من خلال استغلال مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية.

**2. المفاهيم التي لها علاقة بالأداء:** ارتبط بمفهوم الأداء بالعديد من المفاهيم المتشابهة له لذا سنحاول من خلال هذا العنصر الفصل بين الأداء والمفاهيم القريبة منه.

**1.2. الكفاءة:** تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والمخرجات، أي أن الكفاءة ترتبط بمسألة ما مقدار مساهمة المدخلات (الموارد والعمال) لتحقيق مستوى معين من المخرجات، وتحسب وفق العلاقة التالية: (البارودي، 2015، صفحة 69)

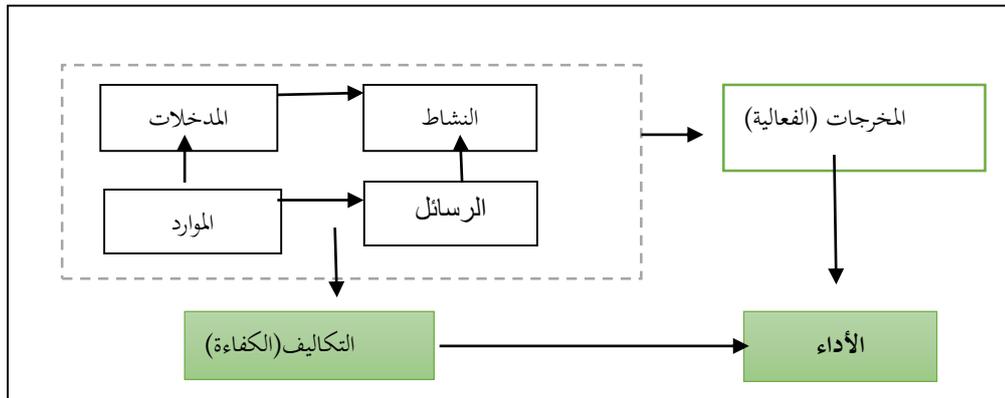
$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات}$$

**2.2. الفعالية:** تعرف الفعالية بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة، كلما اقتربت النتائج من الأهداف ظهرت فعالية المؤسسات ويعبر عن الفعالية بالصيغة التالية: (عدان، 2020، صفحة 52)

$$\text{الفعالية} = \text{النتيجة محققة} / \text{أهداف مسطرة}$$

**تحليل العلاقة بين الكفاءة والفعالية:** من خلال ما تقدم حول مفهوم الكفاءة والفعالية، نجد أن مفهوم الفعالية أكثر اتساع من مفهوم الكفاءة، إذ يمكن التعبير على الكفاءة أنها متغير من متغيرات دالة الفعالية، كذلك تشكل الكفاءة والفعالية غالباً موضوع تقييم متقارب فتحقيق هدف زيادة رقم الأعمال كمعيار فعالية يمكن أن يتم من خلال تخفيض الاستهلاكات الوسيطة، وذلك بالضغط على تكاليف الإنتاج وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق من خلال الأسعار كمعيار كفاءة، كذلك يمكن ملاحظة التباعد في بعض الأحيان بين البحث عن الفعالية والبحث عن الكفاءة، أي البحث عن الفعالية يكون على حساب البحث عن الكفاءة والعكس صحيح. (داودي، الفعالية التنظيمية، 2020، الصفحات 50-51)، والشكل التالي يوضح علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية:

شكل رقم (03): علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية



المصدر: هاجر زراقي، أثر مخاطر السيولة على الأداء المالي للمصارف الإسلامية دراسة تطبيقية مقارنة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصاد، 2020، ص 109.

## الفصل الأول: عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

من الشكل أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة وطيدة بين الكفاءة والفعالية، إذ بتخفيض تكاليف كل من رأس المال والمواد الأولية ومختلف عوامل الإنتاج تحقق المؤسسات الاقتصادية الكفاءة، ولتحقيق الفعالية لابد على المؤسسات من السعي لتعظيم إنتاجها وأرباحها، وبتحقيق كل من الكفاءة والفعالية تستطيع المؤسسات الحفاظ على مركزها التنافسي لضمان استمرارها.

**3.2 الإنتاجية:** تعكس الإنتاجية مدى قدرة المؤسسات الاقتصادية على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للحصول على مخرجات معينة. (بن عنتز، 2018، صفحة 207)، كما تعرف على أنها العلاقة بين المخرجات والوسائل المستخدمة في إنتاج هذه المخرجات. (عبودي، 2009، صفحة 164)

العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية: نستطيع تلخيص العلاقة بينهم في الجدول التالي:

جدول رقم (02): العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية

الإنتاجية		
إنتاجية مرتفعة: تحقيق الأهداف. استخدام أمثل للموارد.	إنتاجية متوسطة: تحقيق الأهداف. الإفراط في استخدام الموارد.	فعالية مرتفعة.
إنتاجية متوسطة: عدم تحقيق الأهداف. استعمال أمثل للموارد.	إنتاجية منخفضة: عدم تحقيق الأهداف. سوء استخدام الموارد.	فعالية منخفضة.
كفاءة مرتفعة	كفاءة منخفضة	كفاءة /فعالية.

المصدر: إيمان نعمون، تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2018، ص74.

إذن نستنتج القول أن الإنتاجية تتضمن في طياتها كل من الكفاءة والفعالية، إذ ترتفع الإنتاجية بارتفاع كل من الكفاءة والفعالية، إذ نجد أن العلاقة بينها طردية، وتنخفض هذه الأخيرة بانخفاض كل من الكفاءة والفعالية، وتكون متوسطة في حالة انخفاض أحدهما أي الاستغلال الأمثل للموارد وعدم تحقيق الأهداف، أو العكس تحقيق الأهداف والإفراط في استخدام الموارد. والجدول التالي يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية:

**4.2 التنافسية:** التعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها القدرة على إنتاج سلع وخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية احتياجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى. (بوران، 2016، صفحة 81)

**5.2 المردودية:** حسب **p.paucher** فإن المردودية هي العلاقة بين النتائج ورأس المال اللازم لأجل الحصول على هذه النتائج، وتحسب من خلال العلاقة التالية: (رحيم و خلدون، 2018، صفحة 58)

$$\text{المردودية} = \frac{\text{النتيجة}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

من خلال عرض مفهوم كل من الأداء والكفاءة والفعالية والمردودية والإنتاجية، توصلنا إلى أن الكفاءة تعني قدرة المؤسسات على استغلال مواردها المتاحة أحسن استغلال لإنتاج السلع والخدمات بأقل التكاليف، بينما ترتبط الفعالية بمدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها المسطرة وفي أجالها المحددة، أما المردودية فهي تعني مدى قدرة المؤسسات على تحقيق نتائج مرضية من خلال استخدام مواردها المالية، في حين نجد أن الإنتاجية تشمل كل من الكفاءة والفعالية، وعليه فالأداء مفهوم شامل يتضمن كل من الكفاءة والفعالية والمردودية والإنتاجية.

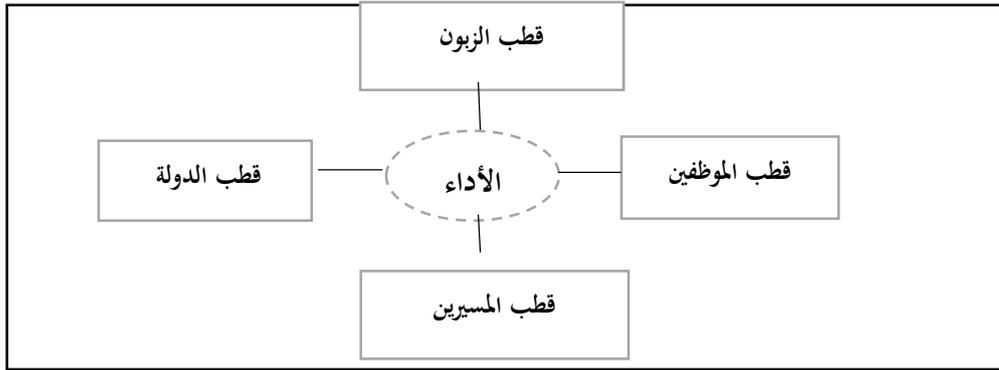
**3. خصائص مفهوم الأداء:** من خلال مختلف التعريفات ووجهات النظر لمصطلح الأداء نستطيع الخروج بجملته من الخصائص للأداء نوجزها في النقاط التالية: (قروش، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، 2017/2016، الصفحات 138-139)

**1.3. الأداء مفهوم واسع:** حيث أن مفهوم الأداء يختلف باختلاف الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة للزبون يعبر الأداء عن نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة، أما عن المسيرين يعني الأداء تحقيق المردودية والقدرة على المنافسة، فالأداء بذلك مسألة إدراكية تختلف من فرد لآخر.

**2.3. الأداء مفهوم غني بالتناقضات:** إذ تتحكم فيه مجموعة من العوامل، منها ما يكمل بعضها البعض ومنها ما يكون متناقض في بعض الأحيان، ويظهر هذا التناقض مثلاً عندما يسعى المسيرين إلى تحقيق هدف تحسين نوعية الخدمات والسلع أو السعي لتخفيض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم.

**3.3. الأداء مفهوم متعدد الأبعاد:** يعتبر مفهوم الأداء مفهوم متعدد الأبعاد للأفراد الذين يستخدمونه، وحسب هذا المفهوم فإن الأداء يتحقق من خلال أربعة أقطاب يوضحها الشكل التالي:

الشكل(04): الأداء مفهوم متعدد الأبعاد



المصدر: عبد المالك المهري، تقييم فعالية اختيار المشروعات الاستثمارية المادية في تحسين جودة الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الوطنية سوناطراك، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي التبسي تبسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2017، ص89.

من الشكل أعلاه نجد من أقطاب الأداء هم الزبائن الذي يفرضون على المؤسسات تقديم أفضل الخدمات والسلع لنيل رضاهم، أما القطب الثاني فهو يتعلق بالمسيرين الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، أما القطب الثالث فيتعلق بالموظفين الذين يسعون لتحسين إنتاجيتهم في سبيل الارتقاء بأداء المؤسسة، أما القطب الأخير فهو يتعلق بالدولة.

**المطلب الثالث: مستويات الأداء، تصنيفاته والعوامل المؤثرة فيه.**

**1. مستويات الأداء:** للأداء عدة مستويات تتمثل في: (مقحوت، 2016/2017، صفحة 132)

**1.1. الأداء المتأزم:** هو أداء غير كفي تماماً، من المحتمل أن يسبب مشاكل كبيرة لجميع جهات المؤسسة.

**2.1. الأداء الضعيف:** يمثل أداء دون المعدل بكثير، مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات كبيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

**3.1. الأداء المعتدل:** يمثل سيرورة الأداء دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات مع سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

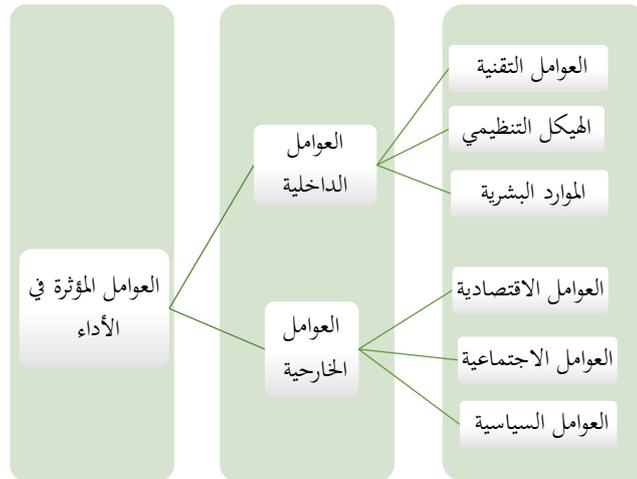
**4.1. الأداء الجيد:** يتضح التميز في الأداء وفق المعادلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات، ومع امتلاك وضع مالي جيد.

**5.1. الأداء الجيد جدا:** يمثل صلابة الأداء وتوفر الفرص المستقبلية نتيجة تمتع المؤسسات بوضع مالي جيد.

**6.1. الأداء البارز:** يوضح قيادة القطاع وامتلاك إطارات كفوة وذات تحفيز عالي، إلى جانب وضع نقدي ومالي متميز.

**2. العوامل المؤثرة في الأداء:** هناك عوامل عديدة من الممكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية، يمكن تقسيمها إلى مصدرين أساسيين هما: عوامل داخلية، وعوامل خارجية، يمكن تلخيصها من خلال الشكل التالي:

**شكل رقم (05): العوامل المؤثرة في الأداء**



المصدر: محالفي سمية، مرجع سابق، ص 9.

ويمكن تفسير الشكل أعلاه من خلال ما يلي:

**1.2. العوامل الداخلية:** تشمل مختلف التغيرات التي تنشأ داخل المؤسسات الاقتصادية والتي تؤثر على أدائها، وهذه العوامل يمكن للمسير أن يتحكم فيها، ومن أبرز هذه العوامل نجد: (رقامي، 2014/2015)

**1.1.2. عوامل تقنية:** وهي التغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسات الاقتصادية على سبيل المثال لا الحصر نوع التكنولوجيا المستعملة في معالجة البيانات، مدى توافق منتوجات المؤسسة مع رغبات واحتياجات زبائنهم، نوعية المنتوجات، وأيضا مستويات الأسعار والموقع الجغرافي للمؤسسة.

**2.1.2. الهيكل التنظيمي:** هو الإطار الرسمي الذي يقسم العمل بين الوحدات والأفراد، ولمن ينتمي كل فرد ويحدد سلطاته ومسؤولياته.

**3.1.2. الموارد البشرية:** تتمثل في مختلف المتغيرات التي تؤثر على اعتماد الموارد البشرية في المؤسسة.

**2.2. العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء:** تتمثل العوامل الخارجية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسات مع محيطها الخارجي، ومن أبرز هذه العوامل نجد:

**1.2.2. العوامل الاقتصادية:** تشكل هذه الأخيرة أكثر العوامل تأثيرا على أداء المؤسسات الاقتصادية وخاصة الصناعية منها نظرا لطبيعة نشاط المؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى لكون المحيط الاقتصادي هو مصدر مختلف موارد المؤسسات والمستقبل لمختلف منتجاتها، وتنعكس آثار هذه العوامل على أداء المؤسسات في المدى القصير والبعيد. (بوهالي، 2017/2018، صفحة 106)

**2.2.2. العوامل الاجتماعية:** إن العوامل الاجتماعية تتوقف إلى حد كبير على العامل البشري وسلوكه، حيث أن دراسة سلوك المستهلك يقدم معلومات كثيرة حول نمط الاستهلاك واحتياجاته وهذا يوجه المؤسسات الاقتصادية إلى ما يمكن إنتاجه، وما يمكنه أيضا من استقطاب الاستثمارات الأجنبية الأمر الذي يحرك عجلة الاقتصاد ويرفع من أداء المؤسسات الاقتصادية. (مومني، 2018/2019، صفحة 22)

**3.2.2. العوامل السياسية والقانونية:** تتأثر أي مؤسسة بالبيئة السياسية والقانونية مثل طبيعة النظام السياسي في البلد الذي تتواجد به هذه المؤسسة، ومرونة القوانين والتشريعات، وأيضا مدى الاستقرار السياسي، حيث يعتبر هذا العامل مهما جدا بالنسبة للمؤسسة، وذلك لسهولة أو صعوبة التعاملات بين المؤسسة ومحيطها، كالتعامل مع مصلحة السجل التجاري، ومع مصلحة الضرائب، كما يتأثر أداء المؤسسات بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها. (عوادي، 2019/2020، صفحة 89)

**3. تصنيفات الأداء:** للأداء عدة أصناف تختلف باختلاف معايير التصنيف المعتمدة، ومن ضمن هذه المعايير المعتمدة نجد المعيار الوظيفي ومعيار الشمولية ومعيار المصدر وأيضا معيار الطبيعة، وكل معيار يحتوي على مجموعة من التفرعات، وفيما يلي سنحاول عرض مختلف المعايير التي اعتمدها الباحثون في تصنيف الأداء وهي كما يلي:

## الفصل الأول: عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

**1.3. حسب معيار المصدر:** يقسم الأداء حسب معيار المصدر إلى أداء داخلي وخارجي وفق ما يلي: (مشاش، 2021/2020، الصفحات 195-196)

**1.1.3. الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن تغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، فإذا كانت تغيرات المحيط الخارجي في صالح المؤسسة فإنه يمكن إن يظهر هذا الأداء نتائج جيدة للمؤسسة، والعكس إذا كانت تغيرات المحيط في غير صالحها، لذا لا بد على المؤسسات السعي لقياس هذا الأداء إذ من الممكن أن يشكل خطرا لبقائها واستمرارها.

**2.1.3. الأداء الداخلي:** هو الأداء الناتج عن تغيرات المحيط الداخلي، كالأداء المالي وأداء الموارد البشرية، والأداء التقني.

والجدول التالي يوضح الفرق بين الأداء الداخلي والخارجي:

### جدول رقم (03): الفرق بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي

الأداء الداخلي	الأداء الخارجي
موجه للمسيرين.	موجه أساسا إلى المساهمين والمؤسسات المالية.
يركز على عملية تكوين النتائج عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.	يتناول النتيجة الحالية والمستقبلية.
ضرورة توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	ضرورة إنتاج والإفصاح عن المعلومات المالية.
يتطلب الرؤية من زاوية واحدة للأداء وذلك من أجل التنسيق وتوجيه جميع جهود الأطراف الداخلية لتحقيق نفس الهدف.	يثير النقاش بين مختلف أصحاب المصلحة.

المصدر: صيرينة راصدي، أثر المحاسبة الإبداعية على قياس وتقييم أداء المؤسسات دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لولاية بجاية، أطروحة دكتوراه، جامعة بليدة 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2017، ص 51.

**2.3. حسب معيار الشمولية:** حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسات إلى أداء كلي وأداء جزئي: (زرعون، 2014، صفحة 125)

**1.2.3. الأداء الكلي:** وهو الذي يتحقق بالإنجازات التي ساهمت جميع الوظائف في تحقيقها دون أفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، وفي إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن كفاءات بلوغ المؤسسات لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الربح، الشمولية، النمو... إلخ.

**2.2.3. الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق بالإنجازات التي ساهمت وظيفة محددة في تحقيقها كأداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، الإنتاج، والتسويق.

**3.3. حسب المعيار الوظيفي:** حسب وظائف المؤسسات ينقسم الأداء إلى:

**1.3.3. الأداء حسب وظيفة التسويق:** هو إطار لقياس الأثر الفعلي للعمليات التسويقية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في الترويج لمنتجاتها من أجل البقاء في بيئة متغيرة ومتجددة. (مولود و حفصة، 2020، صفحة 71)

**2.3.3. الأداء حسب الوظيفة المالية:** هو إطار لقياس مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها المالية بأقل تكلفة ممكنة، ومدى قدرتها على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال. (بلعيد، 2016/2015، صفحة 128)

**3.3.3. أداء الموارد البشرية:** هو إطار لقياس مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها المتعلقة بمواردها البشرية للوقوف على نقاط القوة والضعف ودراسة انعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد والأداء الكلي للمؤسسة. (المحمدي، 2019، صفحة 272)

**4.3.3. أداء وظيفة الإنتاج:** هو إطار لقياس مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها الإنتاجية، ويتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسات من تحقيق معدلات مرتفعة في الإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة، فحجم ونوعية الإنتاج السليعي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسات الاقتصادية. (زرزوح، 2017، صفحة 35)

**4.3. حسب المعايير الطبيعية:** حسب المعايير الطبيعية ينقسم الأداء إلى: (عمارة و برك، 2018، صفحة 194)،

**1.4.3. الأداء البيئي:** هو إطار لقياس مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها البيئية، وطريقة في التسيير تعمل على تشجيع المؤسسات أن تكون أكثر تنافسية وأكثر مسؤولية على المستوى البيئي.

**2.4.3. الأداء الاجتماعي:** هو إطار لقياس مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها الاجتماعية.

**3.4.3. الأداء التكنولوجي:** يكون الأداء التكنولوجي في عملية تخطيط الأهداف التكنولوجية كالسيطرة على ميدان تكنولوجي كصناعة الأجهزة الإلكترونية.

### المطلب الرابع: قياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

قد يخلط البعض بين عملية القياس وعملية تقييم الأداء لذا سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق لعملية قياس وتقييم الأداء، ومن ثم عرض الفروقات بين عملية القياس والتقييم.

#### 1. مفهوم عملية تقييم الأداء:

بعد أن عرضنا في العنصر السابق الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسات وتوصلنا إلى أن الأداء يعكس مدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها المخطط لها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، سنحاول من خلال هذا العنصر الوقوف على عملية قياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

#### 1.1. تعريف عملية تقييم الأداء: وردت لعملية تقييم الأداء العديد من المفاهيم نستطيع إيجازها فيما يلي:

**1.1.1.** تعرف عملية تقييم الأداء على أنها: " هو نشاط يقوم به كل مدير يستطيع من خلاله الوقوف على كفاءة وفعالية مرؤوسيه في أداء المهام". (رايس، 2020، صفحة 133)

**2.1.1.** وتعرف على أنها: "عملية يتم بموجبها مقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم تحديد الانحرافات تمهيدا لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل، ليتسنى لهم اقتراح الإجراءات التصحيحية اللازمة لتجنب نواحي الخلل في أداء المؤسسات". (الغرابوي، 2020، صفحة 214)

**3.1.1.** وتعرف أيضا على أنها: "هي عملية يتم بموجبها قياس الأداء الفعلي الذي تم إنجازه مع المعايير الموضوعية مسبقا، وذلك لمعرفة مقدار الانحراف عنه، والهدف الرئيسي لعملية تقييم الأداء الفعلي هو معرفة مدى قربيه أو بعده عن المعايير التي تم تحديدها مسبقا". (الفاعوري، 2008، صفحة 73)

من خلال التعريفات المقدمة نستطيع القول أن عملية تقييم الأداء هي عملية مقارنة ما توصلت إليه المؤسسات من نتائج ومقارنتها مع ما خططت له، وصولا لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

**2.1. أهمية عملية تقييم الأداء:** يمكن عرض أهمية تقييم الأداء في العناصر التالية: (كتلو، 2014، صفحة 138)

**1.2.1. اكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها والسعي لتصحيحها.**

**2.2.1.** ترشيد الإنفاق عن طريق متابعة كيفية استخدام المؤسسة الاقتصادية لمواردها المتاحة، وهل كان استخدام الموارد فيه هدر أو ضياع.

**3.2.1.** من خلال تقييم الأداء يمكن لإدارة المؤسسة الاقتصادية التعرف فيما إذا كانت تشبع حاجات زبائنها ورغباته أم لا، ومساعدتها على فهم جميع الأنشطة والعمليات المنفذة، معرفة التحسينات والتطورات الحقيقية التي حققتها.

**4.2.1.** من خلال عملية تقييم الأداء يمكن للمؤسسة الوقوف على مستوى أداء مواردها البشرية وتحديد احتياجاتهم من التدريب.

**2. مفهوم عملية قياس الأداء:** بعد أن قمنا بعرض مفهوم لعملية تقييم الأداء في العنصر السابق وتوصلنا إلى أن عملية تقييم الأداء هي عملية مقارنة ما توصلت إليه المؤسسات من نتائج مع المخطط له، وصولا لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها، سنحاول فيما يلي الإحاطة بمفهوم قياس الأداء وصولا لاستخراج أهم الفروقات بينهما.

**1.2. تعريف عملية قياس الأداء:** وردت لعملية قياس الأداء العديد من المفاهيم نستطيع إيجازها فيما يلي:

**1.1.2.** تعرف عملية قياس الأداء على أنها: "هي مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة سابقا". (بوطيبة و أقاسم، 2021، صفحة 127)

**2.1.2.** تعرف أيضا على أنها: "عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو الأحداث وفقا لمعايير معينة، والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضوع القياس". (أبو النصر، 2010، صفحة 137)

**3.1.2.** وتعرف أيضا على أنها: " جزء من العملية الإدارية تستخدم فيها مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية لتحديد مستوى كفاءة أداء المؤسسات من خلال استخدام الموارد المتاحة، وقياس درجة النجاح في تحقيق الأهداف المحددة سلفا خلال فترة زمنية محددة". (القحطاني، 2012، صفحة 72)

من خلال ما سبق نستطيع تعريف عملية قياس الأداء على أنها عملية تحديد قيم رقمية لأحداث وعمليات، الغرض منها قياس فعالية أداء المؤسسات باستخدام مجموعة من المؤشرات.

**2.2. وسائل قياس الأداء:** يقاس الأداء من خلال ثلاثة وسائل رئيسية منها: (سعدي، 2020، صفحة 19)

**1.2.2. القياس المحاسبي:** وهو الوسيلة الأهم للقياس، حيث يعتمد القائم بالقياس على الأرقام الحسابية، ويمتاز هذا القياس بوضوح معاييره ولكن يفتقر إلى إظهار الميول النفسية والاجتماعية لدى المتفاعلين من الخدمة.

**2.2.2. قياس الاتجاهات:** وهو وسيلة لقياس الأداء تعتمد على التركيز على دراسة آراء الزبائن حول السلعة أو الخدمة، وكذلك ميول واتجاهات الأفراد العاملين ومدى قناعتهم بالعمل والإنجاز.

**3.2.2. القياس الرمزي:** وهو وسيلة من وسائل القياس تتبلور فيها النتائج إلى رموز معبرة عن مستوى النجاح، سواء كانت هذه الرموز خطوطا بيانية أو أشكال هندسية أو غيرها.

**3.2. أهمية قياس الأداء:** هناك العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسات لقياس أدائها ومن أهم هذه الأسباب نجد: (زايي وبعيطيش، 2020، صفحة 148)

**1.3.2. الرقابة:** يعد قياس الأداء أداة رقابية ويساهم في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.

**2.3.2. التقييم الذاتي:** يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.

**3.3.2. التحسين المستمر:** يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب واقتراح فرص التحسين.

**4.3.2. تقييم كفاءة الإدارة:** بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المؤسسات تدير نشاطها بكفاءة وفعالية.

**4.2. صعوبات عملية قياس الأداء:** تواجه عملية قياس الأداء مجموعة من الصعوبات منها: (بلاسكية، 2017/2016، صفحة 141)

**1.4.2. عدم معرفة الغاية الحقيقية من عملية القياس يؤدي إلى جمع بيانات غير لازمة.**

**2.4.2. قياس الأداء بشكل مفرط يؤدي إلى زيادة التكاليف، كما أن قياس الأداء بشكل قليل يؤدي إلى جهل المؤسسات لحالتها وبالتالي صعوبة اتخاذ القرارات الصحيحة.**

**3.4.2. عدم وجود توافق بين المؤشرات الموضوعية والخطة الاستراتيجية يؤدي إلى وجود تناقض وفوضى داخل المؤسسة.**

**4.4.2.** إن الاعتماد على عدد قليل من البيانات سواء لكلفتها أو لصعوبة الحصول عليها يؤدي إلى التقصير في اتخاذ القرارات، وبالتالي فالأفضل هو الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة والتي تحتاجها المؤسسات فقط.

**5.4.2.** تعتمد معظم المؤسسات على البيانات قصيرة المدى (المالية، التشغيلية)، وتعمل التركيز على المؤشرات الخاصة بالمدى البعيد كرضى الزبون والعاملين، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمؤسسة وهذا بسبب قصر نظم الإدارة ومسيرتها.

**5.2. أهداف قياس الأداء:** إن الهدف من عملية قياس الأداء تحقيق ما يلي: (ذيب، 2020، صفحة 317)

**1.5.2.** تستخدم المؤسسات مؤشرات قياس الأداء لرصد وقياس مدى تقدم العمل من خلال مقارنته مع الخطة الاستراتيجية، ويسمح تكرار القياس دورياً بتحديد الفجوة بين النتائج المحققة والنتائج المستهدفة، واتخاذ القرارات اللازمة.

**2.5.2.** تستخدم المؤسسات مؤشرات مماثلة لتقييم مدخلات الخطة (الموارد المستخدمة فيها) ومخرجاتها (منتجات الخطة) وتأثيراتها (التغيرات والنتائج التي حققتها)، ولتقييم المبادرات (البرامج والمشاريع) التي تنطوي عليها عن طريق تحقيق أهداف الخطة.

**3.5.2.** يستعان بنتيجة القياس في اتخاذ القرارات المتعلقة بتقدم الخطة، ومعالجة مكامن الخلل والضعف فيها، وذلك لزيادة قدرتها على تحقيق الأهداف التي خططت لها.

**4.5.2.** كما تظهر أهمية قياس أداء المؤسسات في معرفة المكانة التي تحتلها المؤسسات لتحديد موقعها فمن الصعب تحديد استراتيجيات المؤسسات أو التخطيط لمبادرات من أجل التحسن إذا لم يكن لدينا نقطة بداية، كذلك فإن القياس يمكن المؤسسات من خلال المقارنة بالمؤسسات الأخرى معرفة موقعها مقارنة بالآخرين.

**5.5.2.** يعمل قياس الأداء على إيجاد العديد من الوسائل التي تمكن من خلالها المؤسسات من متابعة الأداء، قد يكون ذلك متابعة تطوعية أو قانونية، فالمتطلبات القانونية مثلاً تجبر المؤسسات على تقديم التقارير السنوية والنصف سنوية، وتتضمن التقارير التي تصدرها المؤسسات مسائل متعددة مثل خدمة الزبون ومعطيات حول أداء المؤسسة، وكذلك معرفة ما إذا كانوا يلتزمون بالمسؤوليات الاجتماعية أم لا.

**6.5.2.** يمكن قياس الأداء من التحكم في التكلفة.

**7.5.2.** يساهم قياس الأداء على تحقيق التقدم، حيث تؤثر المؤشرات على تصرف الأفراد وسلوكهم، فإذا قامت المؤسسات بقياس جانب من جوانب الأداء، فلا بد أن يكون هناك إشارة أن هذا هو الجانب المهم، وبالتالي فلا بد من تحديد ما سيتم قياسه بدقة حتى تتم عملية القياس بكفاءة.

**3. الفرق بين عملية قياس وتقييم الأداء:** بعد عرض كل مفهومي عملية قياس وتقييم الأداء نستطيع الخروج بمجمل الفروقات بينهما من خلال الجدول التالي:

## الفصل الأول: عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

### جدول رقم (04): الفرق بين عملية قياس وتقييم الأداء

قياس الأداء	تقييم الأداء
يهتم بوصف السلوك.	يحكم على قيمة السلوك.
يهتم بالوسائل ويركز على الدقة الرسمية.	يهتم بالمعايير والمبادئ والأسس.
يقتصر على التقدير الكمي للسلوك.	يشمل التقدير الكمي والنوعي لسلوك.
محدود ببعض المعلومات عن الموضوع المقاس.	هو عملية تشخيصية علاجية في آن واحد.

المصدر: كريمة بن سعدة، قياس الأداء في مؤسسات الضمان الاجتماعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تلمسان، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2016، ص51.

من الجدول أعلاه نستنتج أن عملية قياس الأداء تسبق عملية تقييم الأداء، إذ يسمح قياس الأداء بإعطاء تقدير كمي للسلوك فقط، بينما تشمل عملية التقييم إعطاء مختلف التفسيرات اللازمة بما يمكن من اتخاذ القرارات اللازمة.

### المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

يكتسي الأداء المالي أهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية، حيث من خلاله تستطيع هذه الأخيرة الوقوف على وضعيتها المالية، وقياس مدى قربها من تحقيق أهدافها الاقتصادية، ومقارنة وضعيتها المالية مع المؤسسات الأخرى سواء المحلية أو الدولية، وأيضا يمكنها ذلك من دراسة السياسة المالية المنتهجة من طرفها وقياس حجم الانحرافات، ومحاولة للتناهي مع هذا التوجه حاولنا من خلال هذا المبحث عرض مختلف التعريفات المرتبطة بعملية تقييم الأداء المالي وعرض العوامل التي قد تؤثر عليه، بالإضافة إلى ذلك حاولنا عرض أهم الركائز التي تستند عليها عملية تقييم الأداء المالي.

### المطلب الأول: مفهوم عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية.

لضبط مفهوم عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، لابد من التطرق إلى تعريف عملية تقييم الأداء المالي، ثم عرض أهدافها ومراحلها، ثم عرض ركائزها.

#### 1. تعريف عملية تقييم الأداء المالي: قبل التطرق لعملية تقييم الأداء المالي لابد أن نعرض أولاً على مصطلح الأداء المالي.

1.1. تعريف الأداء المالي: حظي مفهوم الأداء المالي بالعديد من الدراسات من طرف باحثي الاقتصاد والمالية، لذا سنقوم بعرض أهم تعريفات الباحثون وصولاً إلى تقديم تعريف شامل له.

1.1.1. عرف **Miller & Dess** الأداء المالي على أنه: " الطريقة التي تنجز فيها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يعني المنهج المنظم الذي تسلكه المؤسسات لتحقيق أهدافها". (خلادي و أنيس، 2018، صفحة 66)

2.1.1. كما يقصد بالأداء المالي استغلال الموارد المالية المتاحة للمؤسسة، بطريقة تمكنها من تحقيق أهدافها المالية، وهذا يتوقف على السياسة المالية التي تنتهجها المؤسسات والتي تظهر جلياً من خلال: (ماجبي، 2019/2018، الصفحات 89-90)

- أ. تركيبة ميزانيتها المالية من أصول وخصوم ومدى قدرتها على تمويل استثماراتها.
- ب. درجة اعتمادها على الديون قصيرة الأجل ومدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه مورديها، وقياس مدة استحقاق الديون قصيرة الأجل، وأيضا التأكد من أن معدل دوران الاستغلال ليس بطيئا.
- ت. قياس حجم السيولة المتوفرة في الخزينة، حيث أنه أي عجز في السيولة سيؤدي إلى زيادة الديون، مما ينتج عنه انخفاض في الأداء و بروز مخاطر الإفلاس، وفي حالة توفر الفائض لا بد من البحث عن طريقة توظيفه، لتحقيق فرص ربح إضافية تسمح برفع مستوى الأداء المالي.

**3.1.1.** أشار العديد من الباحثون إلى أن الأداء المالي يمثل دعامة أساسية تقوم عليها المؤسسات، ويمتاز عن غيره من الدعامات الأخرى بأنه يتغلغل في جميع الوظائف، بالإضافة لذلك فقد تم اعتباره خلاصة نهائية لمستوى نجاح استراتيجيات المؤسسات وتكتيكاتها التشغيلية عبر مختلف الوظائف، ويوفر صورة إجمالية على أداء المؤسسة، وذلك لأن كل الجهود المبذولة في المؤسسات موجهة إلى تحقيق الأهداف المالية في نهاية المطاف. (بوجلال، 2019/2018، الصفحات 87-88)

من خلال ما تم عرضه من تعريفات الباحثون نستنتج أن الأداء المالي هو الطريقة التي تبحث فيها المؤسسات على استغلال مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية، من أجل تحقيق أهدافها المالية.

بعد عرض تعريف لمصطلح الأداء المالي نستطيع إذن التطرق لتعريف عملية تقييم الأداء المالي.

**2.1. تعريف عملية تقييم الأداء المالي:** في هذا العنصر سنقوم بعرض أهم تعريفات الباحثون لمصطلح عملية تقييم الأداء المالي:

**1.2.1.** تعرف عملية تقييم الأداء المالي على أنها: " عملية يتم بموجبها استخدام مجموعة من المؤشرات المالية والتي يفترض أنها تعكس مدى تحقق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة". (شعشوع، بكر، و أودينة، 2021، صفحة 253)

**2.2.1.** كما عرفت عملية تقييم الأداء المالي على أنها: " نظام متكامل يعمل على مقارنة النتائج الفعلية لمؤسسة ما بما يقابلها من مؤشرات مستهدفة، أو مقارنة الأداء الحالي للمؤسسة مع سنوات سابقة، أو مقارنتها مع مؤسسات اقتصادية تنشط في نفس القطاع". (شهاب، 2019، صفحة 05)

**3.2.1.** في حين يرى البعض الآخر أن عملية تقييم الأداء المالي: " هي تقييم نشاط المؤسسة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، ومدى كفاءتها في استخدام مواردها المتاحة سواء بشرية أو رأسمالية". (لقليطي، 2018، صفحة 93)

**4.2.1.** كما تعرف عملية تقييم الأداء المالي على أنها: " تشخيص الوضع المالي للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء القيمة ومواجهة المستقبل، من خلال اعتمادها على مجموعة من المؤشرات ". (بحري، 2016، صفحة 353)

ومما سبق يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء المالي هو تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة ما توصلت إليه من نتائج، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية ومقارنتها مع الأداء المخطط له.

**3.1. أهداف تقييم الأداء المالي:** تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال تقييم أدائها المالي، ومن هذه الأهداف نجد: (الخطيب، 2010، الصفحات 46-47)

**1.3.1.** يساهم تقييم الأداء المالي في توجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح الإجراءات التصحيحية وصولاً إلى اتخاذ القرارات السليمة.

**2.3.1.** يساعد تقييم الأداء المالي المستثمرين في معرفة الوضعية المالية للمؤسسة ومدى قدرتها على خلق قيمة مضافة.

**3.3.1.** كما يساعد تقييم الأداء المالي المستثمرين في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم.

**4.3.1.** من الأهداف الأساسية أيضاً لتقييم الأداء المالي هو تحسين مستوى إدارة نشاط المؤسسات وضمان حسن استخدام الموارد المتاحة وإدارتها، والكشف عن الأسباب التي تعيق تحقيق الأهداف المالية.

**المطلب الثاني: ركائز عملية تقييم الأداء المالي ومراحلها.**

تمر عملية تقييم الأداء المالي بمجموعة من المراحل انطلاقاً من جمع البيانات المالية التي تتحصل عليها من مصادر داخلية وخارجية مروراً بتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وختامها باتخاذ القرارات اللازمة، كما أنها تركز على مجموعة من المتطلبات والشروط التي لا بد من توفرها لنجاح عملية تقييم الأداء المالي، وسنحاول من خلال هذا العنصر عرض مراحل عملية تقييم الأداء المالي ومختلف ركائزها.

**1. ركائز عملية تقييم الأداء المالي:** يوجد ركائز أساسية عادة يستند إليها نظام تقييم الأداء المالي منها: (مرسلي، 2018/2017، الصفحات 97-98)

**1.1.** وجود أهداف محددة مسبقاً: تتم عملية تقييم الأداء المالي على ضوء أهداف محددة مسبقاً، وقد تكون هذه الأهداف في صورة خطة أو سياسة، مثل اللوائح المالية وقوانين ربط الموازنة.

**2.1.** وضع الخطط التفصيلية في كل المجالات مع مراعاة التنسيق بينها: بعد تحديد الأهداف وبشكل مفصل ودقيق لا بد من وضع الخطط التفصيلية لضمان تحقيق الأهداف الموضوعية، على أن تتضمن تلك الخطط تحديد للموارد المتاحة وأسلوب استخدامها عملياً وبالشكل الذي يمكن من تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، مع مراعاة أن تكون الخطط موضوعية ومتناسقة مع الأهداف المحددة بالإضافة إلى مرونتها.

**3.1.** تحديد مراكز المسؤولية: يفيد تحديد مراكز المسؤولية في المحاسبة عن الانحرافات، ومن الأسس التي تؤثر على موضوعية النتائج العملية لتقييم الأداء.

**4.1.** الاختيار السليم لمؤشرات تقييم الأداء المالي: يعد اختيار وتحديد مؤشرات تقييم الأداء من أهم القواعد الأساسية لنظام تقييم الأداء وفي الوقت نفسه أكثر صعوبة وذلك لتشعب المؤشرات وتنوعها اختلاف الآراء فيها.

**2. مراحل تقييم الأداء المالي:** يمكن حصر مراحل عملية تقييم الأداء المالي في خمسة مراحل أساسية متسلسلة ومتكاملة، وإن غياب أي مرحلة من مراحل تقييم الأداء سيحول دون نجاح عملية التقييم، ويمكن اختصارها في النقاط التالية: (فروش، فضيلي، و عبد الرؤوف، 2021، الصفحات 33-34)

**1.2. المرحلة الأولى:** هي مرحلة جمع البيانات حيث تتطلب عملية تقييم الأداء المالي توفر البيانات والمعلومات والتقارير اللازمة لذلك وتشمل هذه البيانات والإحصاءات بيانات لعدة سنوات، ومختلف النشاطات التي تمارسها المؤسسات الاقتصادية.

**2.2. المرحلة الثانية:** هي مرحلة تحليل البيانات والمعلومات ودراستها وبيان مدى دقتها وصلاحياتها لحساب النسب أو المؤشرات اللازمة لتقييم الأداء.

**3.2. المرحلة الثالثة:** هي مرحلة إجراء التقييم باستخدام النسب المالية أو المؤشرات من خلال الاستعانة بالبيانات المالية التي تم جمعها.

**4.2. المرحلة الرابعة:** هذه المرحلة هي مرحلة تحليل نتائج التقييم وبيان مدى النجاح أو الفشل الذي صاحب أداء المؤسسة، ومن ثم تفسير الأسباب التي أدت إلى تلك الانحرافات، ووضع الحلول اللازمة لمعالجة تلك الانحرافات لضمان تحقيق أداء أمثل للمؤسسة.

**5.2. المرحلة الخامسة:** تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في الخطة وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم، وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم.

### المطلب الثالث: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي.

تتحصل المؤسسات الاقتصادية على المعلومات الضرورية لتقييم الأداء المالي من مصادر متعددة، منها ما هو داخلي كالقوائم المالية والتقارير المالية، وأخرى خارجية منه المجالات المتخصصة أو النقابات المهنية، وفيما يلي سنعرض مصادر المعلومات لتقييم الأداء المالي:

**1. المصادر الداخلية:** تعتبر التقارير والقوائم المالية من المصادر الداخلية التي تعتمد عليها المؤسسات في الحصول على معلومات لتقييم الأداء المالي وتعتبر بمثابة مدخلات لعملية تقييم الأداء المالي.

#### 1.1. القوائم المالية:

**1.1.1. الميزانية المالية:** تعرف الميزانية المالية على أنها: "الميزانية المدجة هي وثيقة تعرض أصول وخصوم المؤسسة وهي وسيلة معلومات خارجية ذات اتجاه أولي للمستثمرين". (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2009، الصفحات 23-24)

**2.1.1. حسابات النتائج:** بالنسبة للنظام المحاسبي المالي scf عرف حسابات النتائج على أنه: "بيان ملخص للأعباء والمنتوجات المنجزة من الشركة خلال السنة المالية، ولا يأخذ في الحسابات تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب، ويبرز بالتمييز النتيجة الصافية للسنة المالية من ربح وخسارة". (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2009، صفحة 25)

من خلال التعريف السابق نستنتج أن حسابات النتائج أنه بيان يلخص الأعباء التي صرفتها الشركة ومختلف الإيرادات التي حصلتها خلال سنة مالية معينة يمكننا من متابعة التسيير للمؤسسة.

**3.1.1. جدول تدفقات الخزينة:** يعرف جدول تدفقات الخزينة على أنه: " هو عبارة عن وثيقة تبين تدفقات الخزينة للمؤسسة الناتجة من دورة الاستغلال والتمويل والاستثمار والمستعملة خلال كل سنة مالية، والتي تفسر كذلك تغير الخزينة الملاحظ في الميزانية المالية ". (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2009، صفحة 25)

من خلال التعريف المقدم نستنتج أن جدول سيولة الخزينة هو عبارة عن قائمة مالية تبين مدى قدرة الشركة على توليد النقد، حيث تقوم هذه القائمة بتوضيح التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات الخارجة وذلك من أنشطة تشغيلية واستثمارية وتمويلية.

**4.1.1. جدول تغيرات رؤوس الأموال الخاصة:** يشكل جدول تغير الأموال الخاصة تحليلا للحركات التي أثرت في كل عنصر من العناصر التي تشكل منها رؤوس الأموال الخاصة للشركة خلال الدورة. (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2009، صفحة 26)

**5.1.1. ملحق الكشوف المالية:** هو قائمة مالية تتضمن شرح لقواعد التسجيل والتقييم المعتمدة، وهي مفيدة بالنسبة لمستخدمي القوائم المالية. (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2009، صفحة 27)

**2.1. التقارير المالية:** تعتبر التقارير المالية من المصادر الداخلية التي تستعمل في تقييم الأداء المالي، ويتضمن معلومات حول الإيرادات والنفقات، ومعلومات حول الموارد البشرية وإحصائيات حول سيرورة نشاط المؤسسة. (الصوفي، 2011، صفحة 17)

**2. المعلومات الخارجية:** يمكن اعتبارها مصادر معلومات مكملة للمعلومات الداخلية، وتحصل عليها المؤسسات من محيطها الخارجي والقطاع الذي تنتمي إليه ويمكن أن تكون: (قحايرية، 2016/2015، صفحة 172)

**1.2. معلومات مختلفة من المحيط الخارجي:** وهي معلومات معبرة عن وضع الاقتصاد الذي تنتمي إليه المؤسسات في فترة معينة وكذا توجهات الدولة والسياسات المالية، وكذا اللوائح والقوانين والتي يمكن أن تتغير باستمرار، حيث أن نتائجها تتأثر بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور.

**2.2. معلومات القطاع:** وهي معلومات مرتبطة بنشاط القطاع التي تنتمي إليه المؤسسات والتي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في تحليل نشاطها الخاص من أجل القيام بعملية التقييم، وتحصل على هذه المعلومات من عدة مصادر، قد تكون نقابات مهنية أو مجالات اقتصادية متخصصة وكذا النشرات الاقتصادية.

**المطلب الرابع: الجهات المستفيدة من عملية تقييم الأداء المالي وعوامل نجاحها.**

لضمان نجاح عملية تقييم الأداء المالي المؤسسات الاقتصادية هناك مجموعة من المقومات التي لا بد من توفرها، ويستفيد من مخرجات عملية تقييم الأداء المالي العديد من الجهات وكل حسب احتياجاته، منهم حملة الأسهم العادية والممتازة، والسندات بالإضافة إلى كل من الحكومة والمقرضين والزبائن.

1. الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي: فيما يلي سنعرض الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي: (داود، 2016/2017، الصفحات 170-171)

1.1. حملة الأسهم العادية: وهم ينقسمون إلى ثلاث فئات:

1.1.1. حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر قصيرة الأمد، وهم يتطلعون إلى تعظيم الإيراد الحالي.

2.1.1. حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر طويلة الأمد وهو يهتمون باحتجاز الربح لتحقيق النمو المستقبلي في الإيرادات.

3.1.1. حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر مستقبلية وهم يختبرون مدى قدرة المؤسسات على تحقيق الأرباح، العوائد والمخاطر للبدائل الاستثمارية.

2.1. حملة الأسهم الممتازة: وهم يتطلعون إلى استقرار الأرباح بمستوى معين بحيث يوفر تغطية ملائمة لمقسوم الأرباح.

3.1. حملة السندات: مثل الأفراد أو المؤسسات المالية الذين يركزون على مستوى الأرباح الحالية والمستقبلية، مقسوم الأرباح، اقتراض المؤسسات وتقييمها للموجودات لتغطية ديونهم.

4.1. مانحي الائتمان والمصرفيون: تهم هذه الفئة بالأداء المالي للمؤسسة من أجل الوقوف على مدى قدرتها على تسديد التزاماتها.

5.1. المحللون الماليون، الاستشاريون، المضاربون في سوق بورصة الأسهم: وهؤلاء جميعا ينصب اهتمامهم على دراسة أسعار أسهم المؤسسات وتقييمها في سوق الأوراق المالية.

2. عوامل نجاح عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية: من أجل أن تستطيع المؤسسات الاقتصادية النجاح في تقييم أدائها المالي، لا بد أن تتوفر مجموعة من المقومات منها: (بنية، 2016/2017، الصفحات 182-183)

1.2. النزاهة: والتي تعني ضرورة أن يتميز الموظف الذي أوكلت له مهمة تقييم أداء المؤسسة بالنزاهة والعفة والصدق، وأن يتجرد من المصالح الشخصية، وأن يستقيم في أداء مهامه ويقدم المعلومات على حقيقتها.

2.2. اقرار مبدأ المساءلة الفعالة: وهنا يتم مساءلة الإدارة التنفيذية عن المهمات التي أوكلت لهم والتي من شأنها ضمان القيام بالأعمال بدقة من قبل بقية الموظفين بالمؤسسة، وذلك بتقديم تقارير دورية عن نتائج الأعمال ومدى نجاحهم في تنفيذها.

3.2. وجود النظم الحاسبية: النظم الحاسبية هي نظام يختص بكافة أعمال جمع وتسجيل وتصنيف وتبويب ومعالجة وتخزين وتوصيل المعلومات القيمة في شكل قوائم مالية إلى الأطراف المختلفة المستفيدة منها من أجل مساعدتهم في اتخاذ القرار.

المبحث الثالث: مؤشرات ونماذج تقييم الأداء المالي.

تطورت مؤشرات تقييم الأداء المالي بتطور دور الوظيفة المالية في المؤسسات الاقتصادية، التي تسعى دائما لتلبية حاجيات أصحاب المصالح من موردين وزبائن وحملة الأسهم وأيضاً المقرضين والحكومة، إذ نجد حاجياتهم و رغبتهم بتغيير الظروف

## الفصل الأول: عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

الاقتصادية المحيطة بالمؤسسات وحجم المنافسة، لذا برزت العديد من المؤشرات التي استخدمت في تقييم الأداء المالي، ومحاولة للتماشي مع هذا التوجه سنحاول من خلال هذا المبحث عرض المؤشرات التقليدية والحديثة المستخدمة في قياس الأداء المالي، مع إبراز أهم الانتقادات الموجهة للمؤشرات التقليدية، وكذا عرض أهم النماذج التي استخدمتها المؤسسات الاقتصادية في تقييم أدائها المالي، وختامها بعرض أهم الفروقات بين المؤشرات التقليدية والحديثة.

### المطلب الأول: مؤشرات تقييم الأداء المالي التقليدية.

يعد اختيار مؤشرات قياس تقييم الأداء المالي من أهم مراحل عملية تقييم الأداء المالي، فهي تتطلب التحديد الواضح لمدلولات المؤشرات، وهو ما يعني بالضرورة فهم وتركيب هذه المؤشرات ذاتها، وطرق حسابها والبيانات المستخدمة في بنائها، ودرجة نوع وتأثير كل منها على البعض الآخر، وقد اختلفت وتعددت هذه المؤشرات بين الباحثون، نظرا للتطور الكبير الذي شهده عالم المؤسسات. (السيسي، 2011، صفحة 205)، وسنحاول فيما يلي التطرق لأغلب المؤشرات المالية التقليدية التي تستخدم في قياس الأداء المالي:

**1. مؤشرات التوازن المالي:** تقيس مؤشرات التوازن المالي مدى قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها العامة وديونها قصيرة الأجل بتاريخ استحقاقها تجنباً لوقوعها في عسر مالي الذي قد يؤدي بها إلى الإفلاس. (غالمي، 2018، صفحة 170)، ويتم قياس التوازن المالي عن طريق المؤشرات التالية:

#### 1.1. صافي رأس المال العامل:

**1.1.1. تعريف رأس المال العامل:** هو ذلك الجزء المتبقي من تمويل الاستخدامات الثابتة من خلال استخدام الموارد الدائمة، وله أهمية كبيرة إذ تعتبر هامش أمان يمكن المؤسسات من مواجهة بعض المخاطر التي يمكن أن تحدثها بعض عناصر الميزانية الأقل من سنة وتمثل هذه المخاطر في: (سعداوي، مختاري، و بوساحة، 2020، صفحة 42)

أ. تباطؤ دوران بعض عناصر الأصول المتداولة.

ب. الخسائر التي يمكن أن تلحق ببعض عناصر الأصول المتداولة.

ت. إمكانية حدوث سرعة دوران بعض عناصر الأصول المتداولة.

**2.1.1. طرق حساب رأس المال العامل:** ويمكن حساب رأس المال العامل بطريقتين: (لقليطي، دراسات في المالية والمحاسبة، 2018، صفحة 94)

أ. من أسفل الميزانية:

رأس المال العامل = أموال دائمة - أصول ثابتة

ب. من أعلى الميزانية:

رأس المال العامل = أصول متداولة - ديون قصيرة الأجل

### 3.1.1. أنواع رأس المال العامل:

أ. رأس المال العامل الإجمالي: هو ذلك الجزء من الأصول التي يتكلف بها نشاط الاستغلال للمؤسسة، أي العناصر التي تدخل ضمن دورة الاستغلال، والتي تتحول إلى سيولة في أقل من سنة واحدة، ويتم حسابه وفق العلاقة التالية: (عبد الباقي، إدارة البنوك التجارية، 2016، صفحة 287)

$$\text{رأس المال العامل الإجمالي} = \text{قيم الاستغلال قيم قابلة للتحقيق} + \text{قيم جاهزة}$$

ب. رأس المال العامل الخاص: هو المقدار الإضافي من الأموال الخاصة الموجهة أو التي تسمح بتمويل الأصول الثابتة وتحسب من خلال العلاقة التالية: (زهواني، وصيف، و بوعافية، 2017، صفحة 253)

$$\text{رأس المال العامل الخاص} = \text{الأموال الخاصة} - \text{الأصول الثابتة}$$

ت. رأس المال العامل الأجنبي: هو مختلف الموارد التي تحصل عليها المؤسسات من مصادر خارجية التي تستخدم لتنشيط عملية الاستغلال، ويحسب من خلال العلاقة التالية: (السبتي، الزواوي، و لقليطي، 2021، صفحة 429)

$$\text{رأس المال العامل الأجنبي} = \text{مجموع الديون}$$

4.1.1. حالات رأس المال العامل: يعتبر رأس المال العامل مؤشراً هاماً لقياس التوازن المالي وذلك حسب حالاته التي نذكر منها: (جعفر، 2020/2019، الصفحات 20-21)

❖ رأس المال العامل الصافي الإجمالي موجب: يشير هذا إلى أن المؤسسات متوازنة مالياً على المدى الطويل، وحسب هذا المؤشر فإن المؤسسات تمكنت من تمويل احتياجاتها طويلة المدى باستخدام مواردها طويلة المدى، وحققت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية.

❖ رأس المال العامل الصافي الإجمالي معدوم: يعني ذلك أن المؤسسات في حالة التوازن الأمثل على المدى الطويل لكن دون تحقيق فائض، حيث نجحت في تمويل احتياجاتها طويلة المدى دون تحقيق فائض ولا تحقيق عجز، أي في هذه الحالة تغطي الأموال الدائمة الأصول الثابتة فقط.

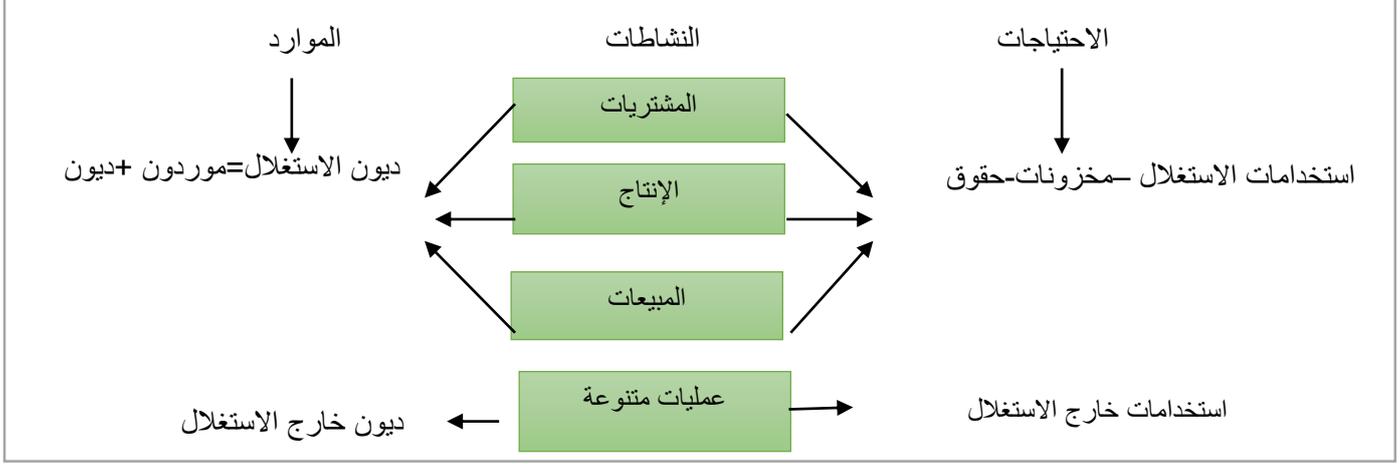
❖ رأس المال العامل الصافي الإجمالي سالب: يشير إلى أن المؤسسات عجزت عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية الثابتة باستخدام مواردها المالية الدائمة، وحققت بذلك عجز في تمويل هذه الاحتياجات وبالتالي فهي بحاجة إلى مصادر تمويل إضافية.

2.1. الاحتياج في رأس المال العامل: ينشأ الاحتياج في رأس المال نتيجة وجود تفاوت بين أجل التسديد والتحصيل، لذا لا بد من تعبئة الأموال لذلك عن طريق إيجاد المتطلبات أو الاحتياجات المالية من خلال الفرق بين عناصر الموجودات التشغيلية، وعناصر

## الفصل الأول: عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

المطلوبات التشغيلية مع وجوب الأخذ بعين الاعتبار فترات تسديد حسابات المجهزين وفترات تحصيل حسابات الذمم المدينة. (العامري، 2009، صفحة 168)، والشكل التالي يوضح كيفية تشكل الاحتياجات في رأس المال العامل:

شكل رقم (06): الاحتياج في رأس المال العامل



المصدر: يوسف قريشي، وإلباس بن ساسي، التسيير المالي الإدارة المالية دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 84.

من خلال الشكل أعلاه نستنتج أنه يمكن تجزئة الاحتياج في رأس المال إلى جزئين: (قريشي و ساسي، 2006، صفحة 84)

**1.2.1. الاحتياجات لرأس المال العامل للاستغلال:** تمثل الاحتياجات لرأس المال العامل للاستغلال الفرق بين الاحتياجات الدورية للاستغلال والموارد الدورية للاستغلال، ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

الاحتياجات لرأس المال العامل للاستغلال = استخدامات الاستغلال - موارد الاستغلال

تسمح الاحتياجات لرأس المال العامل للاستغلال بقياس كتلة الأصول الدورية المرتبطة بالاستغلال، إذ تعد كاحتياجات دائمة لأنها تتجدد مع نشاط استغلال المؤسسة، لكن ظهور احتياجات رأس المال برصيد سالب تفسر وجود فائض مالي للاستغلال ناتج عن الاعتماد على الديون قصيرة الأجل.

**2.2.1. الاحتياجات لرأس المال العامل خارج الاستغلال:** تحسب من خلال الفرق بين الاحتياجات المالية خارج الاستغلال والموارد الدورية خارج الاستغلال، يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

الاحتياجات لرأس المال العامل خارج الاستغلال = استخدامات خارج الاستغلال - موارد خارج الاستغلال

تضم الاستخدامات خارج الاستغلال الأصول الدورية التي ليس لديها علاقة مباشرة مع الاستغلال العادي للمؤسسة، أما الموارد خارج الاستغلال فتضم الوسائل الموجودة تحت تصرف المؤسسات دون علاقة مباشرة مع الاستغلال العادي. وعليه فالاحتياج لرأس المال العامل يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

الاحتياجات لرأس المال العامل = الاحتياجات لرأس المال العامل للاستغلال + الاحتياجات لرأس المال العامل خارج الاستغلال

### 3.1. الخزينة الصافية:

**1.3.1. تعريف الخزينة الصافية:** ينتج عن الاحتفاظ بأموال في الخزينة أكثر من اللازم يجعل من السيولة جامدة وغير موظفة في دورة الاستغلال، وبتسرع المسيرين في الاحتفاظ بالسيولة بنية الوفاء بالديون سيحرمها من كسب المدينين، إذ في الوقت الحالي باتت المؤسسات الاقتصادية تتنافس على تطوير حصتها السوقية وكسب المزيد من الزبائن من خلال منحهم تسهيلات في الدفع، ومن جهة أخرى فإن انخفاض الخزينة وتراجعها يدل على أن المؤسسات قد فضلت توظيف أموالها واستثمارها لتحقيق المزيد من الأرباح، بالمقابل نجدها تواجه مشاكل مالية في التعامل مع ديونها. ويمكن حسب الخزينة الصافية من خلال العلاقة التالية: (لسلوس، 2012، صفحة 35)

$$\text{الخبزينة الصافية} = \text{رأس المال العامل} - \text{الاحتياج في رأس المال العامل}$$

**2.3.1. الشكل العام لوضعيات الخزينة:** يمكن استنتاج وضعية الخزينة من خلال مقارنة رأس المال العامل مع احتياجات رأس المال العامل فنجد: (بوخلوه، 2013، صفحة 37)

- ❖ **الخبزينة موجبة:** معناه رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل، وهذا يدل على أن المؤسسات تقوم بتجميد جزء من أموالها لتغطية احتياجات رأس المال العامل مما يطرح عليها مشكلة الربحية.
- ❖ **الخبزينة سالبة:** معناه رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل، ويدل ذلك على أن موارد المؤسسات غير كافية لتغطية كل احتياجاتها، وبالتالي فالمؤسسات في حالة عجز.
- ❖ **الخبزينة الصفرية (المثلّي):** معناه رأس المال العامل يتساوى احتياجات رأس المال العامل، ويدل ذلك على أن المؤسسات محافظة على توازنها المالي ولكن من الصعب الوصول إلى هذه الوضعية في المدى القصير جدا.

**2. المؤشرات القائمة على السوق المالي:** إلى جانب مؤشرات التوازن المالي يرغب المحللون في التعرف وضعية السوق المالي. (حاكم، 2020، صفحة 214)، حيث تخدم هذه النسب كل من حاملي الأسهم، والمستثمرين الحاليين والمحتملين الذين يتعاملون في أسواق المال في التعرف على اتجاهات الأسعار السوقية للأسهم، وتضم هذه المجموعة النسب التالية: (عفانة، 2018، صفحة 103)

**1.2. نسبة السهم إلى ربحه:** يهدف هذا المقياس إلى تحديد سعر السهم في السوق، وكلما كانت هذه النسبة مرتفعة دلت على أن المساهمين لديهم الرغبة في دفع أسعار أعلى للسهم لاعتقادهم أن سعره سيواصل الارتفاع، وبالتالي سيتمكن المساهمون في الحصول على عائد أفضل على الملكية، وبالمقابل فإن انخفاض هذه النسبة يدل على أن قيمة سهم المؤسسات تم تقييمه بشكل أقل من قيمته العادلة. ويمكن حساب هذه النسبة على النحو التالي: (النخيل، 2010، الصفحات 65-66)

$$\text{نسبة سعر السهم إلى ربحه} = \text{سعر السهم العادي في السوق} / \text{نصيب السهم من الأرباح}$$

**2.2. القيمة الدفترية للسهم العادي:** ويفيد هذا المؤشر في اتخاذ قرار الاستثمار ومتابعة اتجاهات تطور قيمة السهم عبر السنوات، حيث يفضل المستثمر المتحفظ الأسهم التي تتزايد قيمتها الدفترية بشكل أكبر من عوائد الأسهم، بينما المستثمر المغامر يهيمه العوائد

## الفصل الأول: عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

بشكل أكبر من القيمة الدفترية للسهم لأنه لا يفضل الاحتفاظ طويلا بالأسهم ويتم قياسه وفق العلاقة التالية: (كداوي، 2018، صفحة 90)

قيمة دفترية للسهم العادي = صافي حقوق المساهمين / عدد الأسهم العادية المسجلة

**3.2. القيمة السوقية للسهم:** وهي القيمة التي يتم التعامل بها في السوق المالي، وتتغير القيمة السوقية للسهم تبعا للوضع المالي للمؤسسة والظروف الاقتصادية عامة، وحجم العرض والطلب على ذلك السهم، بالإضافة إلى عوامل أخرى تتحكم في قيمة السهم، وقد تنخفض القيمة السوقية على القيمة الاسمية وبالتالي سيتكبد حملة الأسهم خسائر إذا باعوا أسهمهم، أما إذا ارتفعت القيمة السوقية عن القيمة الاسمية يحقق حملة الأسهم أرباحا رأسمالية. (الصوفي، 2011، صفحة 103)

**4.2. نسبة الأرباح المحتجزة:** تمثل الأرباح المحتجزة أرباحا تحققت غير أن المؤسسات قررت احتجازها بدلا من توزيعها على حملة الأسهم وذلك بهدف استخدامها في تمويل استثمارات مستقبلية. (المغربي، 2018، صفحة 286)

إن حملة الأسهم العادية لن يقبلوا سياسة عدم توزيع الأرباح إلا بعد أن يتوقعوا بأن العائد من استثماراتها المستقبلية لا يقل عن الفرص البديلة خارج المؤسسة، ويمكن تقدير تكلفة التمويل من الأرباح المحتجزة من خلال المعادلة التالية: (معراج، بهناس، و مجدل، 2013، صفحة 182)

تكلفة الأرباح المحتجزة = (التوزيع المتوقع للسهم + النمو المتوقع للتوزيعات) / القيمة السوقية الحالية للسهم

**3. مؤشرات المردودية:** تعتبر مؤشرات المردودية من أهم المؤشرات التي تستخدم في الحكم على مدى كفاءة المؤسسات الاقتصادية وضمان للبقاء والنمو والاستمرارية، وتضم هذه المجموعة من المؤشرات ما يلي: (الكايد، 2010، صفحة 38)

**1.3. العائد على حقوق الملكية أو معدل العائد على حقوق المساهمين:** تعبر هذه النسبة على العائد الذي يحققه الملاك من خلال استثمار أموالهم بالمؤسسة، وبناء على هذه النسبة، قد يقرر المستثمرين الاستمرار في النشاط أو تحويل الأموال إلى استثمارات أخرى تحقق عائدا أعلى، وتحسب من خلال العلاقة التالية: (شنوف، 2012، صفحة 211)

العائد على حقوق الملكية = النتيجة الصافية / حقوق الملكية

**2.3. معدل العائد على الأصول:** تعبر هذه النسبة عن قدرة المؤسسات على الاستغلال الأمثل لأصولها في توليد الأرباح، كلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على كفاءة المؤسسات في استغلال أصولها، ويتم حساب هذه النسبة وفق ما يلي: (الزعي، 2019، صفحة 212)

العائد على الأصول = صافي الأرباح / إجمالي الأصول قبل طرح الاهتلاكات المتراكمة

ويجب مقارنة هذه النسبة مع النسب المحققة في القطاع.

## الفصل الأول: عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

4. مؤشرات الرافعة المالية: يقصد بمؤشرات الرافعة المالية المؤشرات التي تقيس مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية في هيكلها التمويلي على المصادر الخارجية، وتتضمن هذه المجموعة من المؤشرات ما يلي: (المغربي محمود، 2020، صفحة 120)

1.4. نسبة تغطية الأعباء الثابتة: حيث تقيس عدد المرات التي يمكن فيها تغطية الفوائد من صافي الربح المتاح. (الزرقان، 2009، صفحة 120)، وتأتي أهمية هذه النسبة من أن المشكلات المالية يمكن أن تنشأ من عدم القدرة على دفع الأعباء الثابتة بما فيها الفوائد، ويتم مقارنة هذا المعدل مع المعدلات السائدة في الصناعة ويتم حسابه عن طريق العلاقة التالية: (الطراونة و عبد الهادي، 2011، صفحة 160)

نسبة تغطية الأعباء الثابتة = الدخل المتاح للوفاء بالأعباء الثابتة / الأعباء الثابتة

2.4. نسبة الديون إلى إجمالي الأصول: تقيس هذه النسبة مدى تغطية الأموال التي يتم الحصول عليها من المقترضين لتمويل استثمارات المؤسسة، يتم حسابها عن طريق العلاقة التالية: (الدوياتي، 2018، صفحة 48)

نسبة الديون إلى إجمالي الأصول = إجمالي الديون / إجمالي الأصول

3.4. نسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية: تقيس نسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية مدى مساهمة الدائنين في موجودات المؤسسات مقارنة بالمالكين، فإذا تجاوزت النسبة 50% سوف تجد المؤسسات صعوبة في الحصول على قروض، ويتم حسابها وفق العلاقة التالية: (التميمي و الساعدي، 2015، صفحة 46)

نسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية = القروض / إجمالي حقوق الملكية

4.4. نسبة الديون طويلة الأجل إلى حقوق الملكية: تعتبر نسبة الديون طويلة الأجل إلى حقوق الملكية مقياس نسبي للعلاقة بين ديون المؤسسات طويلة الأجل والأموال التي يساهم بها المالكين، ويمكن قياس هذه النسبة من خلال العلاقة التالية: (زيارة، 2020، صفحة 190)

نسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية = الديون طويلة الأجل / حقوق الملكية

5.4. نسبة تغطية الأرباح للفوائد: تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على الاعتماد على الأرباح قبل الضريبة والفوائد في تغطية الفوائد، ويتم حسابه عن طريق العلاقة التالية: (رسلان، 2020، صفحة 186)

نسبة تغطية الأرباح للفوائد = الأرباح قبل الضرائب والفوائد / الفوائد المدفوعة

5. مؤشرات السيولة: تقيس هذه المؤشرات مدى قدرة أصول المؤسسة على تغطية ديونها قصيرة الأجل. (عميروش، 2017/2016، صفحة 146)، ومن ضمن مؤشرات السيولة ما يلي:

1.5. نسبة السيولة العامة: تعبر هذه النسبة عن مدى مساهمة الديون القصيرة الأجل في تمويل أصولها المتداولة، وتحسب وفق العلاقة التالية: (عبد الباقي، 2016، صفحة 291)

## الفصل الأول: عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

### نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / ديون قصيرة الأجل

عموما هذه النسبة أكبر من الواحد إلا أنها لا تقدم صورة دقيقة عن قدرة المؤسسة على تسديد ديونها خاصة إذا كانت هذه الأخيرة معرضة للتغيرات الموسمية.

**2.5. نسبة السيولة السريعة:** تقيس مدى قدرة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير وذلك دون اللجوء إلى بيع المخزون، ويتم احتساب نسبة السيولة السريعة وفق المعادلة التالية: (جابر، 2013، صفحة 92)

### نسبة السيولة السريعة = (أصول متداولة - مخزون) / خصوم متداولة

**3.5. نسبة السيولة النقدية:** تظهر هذه النسبة مدى قدرة الأموال السائلة الموجودة في خزانة المؤسسة في تسديد التزاماتها قصيرة الأجل (المطلوبات المتداولة)، وهي نسبة أكثر إمعانا بالحيطه والحذر من النسبتين السابقتين، يتم حسابها وفق العلاقة التالية: (البحاوي و الجبوري، 2019، صفحة 140)

### نسبة السيولة النقدية = الموجودات النقدية / المطلوبات المتداولة \* 100

**6. مؤشرات التدفق النقدي:** تعتبر مؤشرات التدفق النقدي من النسب المهمة في تحليل التدفقات النقدية وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، حيث تساعد في تقييم قدرة المؤسسات على توليد التدفقات النقدية (نسب الكفاءة)، وفيما يلي سنذكر أهم هذه النسب: (زواويد، 2017/2018، الصفحات 50-51)

**1.6. نسبة تغطية السيولة:** توضح نسبة تغطية السيولة مدى كفاية الأصول السائلة عالية الجودة غير المرهونة لدى البنك لمقابلة احتياجات السيولة في الأجل القصير على مدى 30 يوم، تحسب وفق العلاقة التالية: (عابدين، 2021، صفحة 165)

### نسبة تغطية السيولة = الأصول السائلة عالية الجودة / صافي التدفقات النقدية الخارجة المقدرة خلال 30 يوم

**2.6. نسبة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى متوسط الخصوم المتداولة:** تستبعد هذه النسبة كل البنود الغير نقدية وتبقي فقط على البنوك النقدية وما بحكمها، ويتم حسابها وفق العلاقة التالية: (الحيالي، 2015، صفحة 68)

### نسبة التدفقات النقدية = صافي التدفقات من الأنشطة التشغيلية / متوسط الخصوم الجارية

حيث أن:

### متوسط الخصوم الجارية = (الخصوم المتداولة أول مرة + خصوم متداولة آخر مرة) / 2

في حين أن البعض يطلق على هذه النسبة نسبة السيولة الفورية أو القطعية.

**6. مؤشرات المردودية:** تقيس مؤشرات المردودية قدرة المؤسسات على تحقيق نتائج جيدة، فالمردودية تمثل العلاقة بين النتائج التي حققتها المؤسسات والوسائل المستخدمة في ذلك، وتقاس المردودية عبر ثلاث مستويات هي: مستوى النشاط، المستوى الاقتصادي، المستوى المالي. (يوسف، 2015/2016، صفحة 94)

## الفصل الأول: عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

**1.6. المردودية الاقتصادية:** تعبر المردودية الاقتصادية عن مردودية جميع الأصول المستثمرة، وتقاس المردودية الاقتصادية من خلال العلاقة بين النتيجة الاقتصادية التي حققتها المؤسسات أو الفائض الإجمالي للاستغلال ومجموع الأصول التي استخدمتها وذلك من خلال العلاقة التالية: (باهي و فريد، 2018، صفحة 136)

$$RE = (EBE / CA_{HT}) * (CA_{HT} / AE)$$

حيث:

$EBE/CA_{HT}$ : معدل الهامش الإجمالي للاستغلال، إذ يقيس قدرة المؤسسات على توليد هامش ربح إجمالي تشغيلي من رقم الأعمال.

$CA_{HT}/AE$ : معدل دوران الأصول الاقتصادية، يقيس مساهمة 1 دج مستثمر في تحقيق ربح.

**2.6. المردودية المالية:** وتستعمل لقياس مردودية الأموال الخاصة، وهي العلاقة بين النتيجة التي حققتها المؤسسات والأموال الخاصة ويمكن حسابها عن طريق العلاقة التالية: (بلخير، 2017، الصفحات 102-103)

$$\text{المردودية المالية} = \text{النتيجة الصافية} / \text{الأموال الخاصة}$$

**3.6. المردودية التجارية:** هذه النسبة توضح مدى قدرة المؤسسات في التعامل مع التكاليف وتخفيضها ومن ثم قدرتها على خلق الأرباح، وتؤخذ هذه النسبة بالصيغة الرياضية التالية: (بوستة، 2017، صفحة 70)

$$\text{نسبة المردودية التجارية} = \text{الربح الإجمالي} / \text{رقم الأعمال}$$

**7. مؤشرات السياسة المالية للمؤسسة:** تستخدم المؤسسات الاقتصادية مؤشرات السياسة المالية بهدف قياس مدى تخصيص الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. (بن ساسي و قريشي، 2011، صفحة 201)، ومن أهم النسب المستخدمة نجد:

**1.7. نسبة الإنفاق الرأسمالي (إعادة الاستثمار):** تقيس هذه النسبة قدرة المؤسسات على تمويل الاستثمارات من النقدية المولدة داخليا، يتم حسابها وفق العلاقة التالية: (سلمان، 2017، صفحة 251)

$$\text{نسبة الإنفاق الرأسمالي} = \text{التدفقات النقدية من العمليات} / \text{نفقات إعادة الاستثمار}$$

**2.7. نسبة التوزيعات النقدية:** وتعكس هذه النسبة مدى قدرة التدفقات النقدية التي توفرها الأنشطة التشغيلية على مواجهة التزامات المؤسسات في توزيع الأرباح، وتحسب وفق العلاقة التالية: (هلايلي و أحمد قايد، 2020، صفحة 231)

$$\text{نسبة التوزيعات النقدية} = \text{صافي التدفقات من الأنشطة التشغيلية} / \text{التوزيعات النقدية للمساهمين}$$

**8. مؤشرات الكفاءة:** تعكس مؤشرات الكفاءة مدى قدرة المؤسسات على الاستغلال الأمثل لأصولها في توليد إيرادات، ومن مؤشرات الكفاءة نجد: (ناجي، 2015، صفحة 93)

## الفصل الأول: عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

**1.8. معدل دوران إجمالي الأصول:** يعكس هذا المعدل كفاءة المؤسسة في استعمال أصولها لخلق الأرباح، ويتم حسابها وفق العلاقة التالية: (الكرخي، 2010، صفحة 106)

$$\text{معدل دوران إجمالي الأصول} = \frac{\text{الربح}}{\text{مجموع الأصول}}$$

**2.8. معدل دوران الأصول الثابتة:** وقياس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسات على استغلال أصولها الثابتة بطريقة تمكنها من تحقيق المبيعات، ويحسب وفق العلاقة التالية: (الزعيبي ع.، 2018، صفحة 5)

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{قيمة الأصول الثابتة}}$$

**3.8. معدل دوران المخزون:** يعتبر معدل دوران المخزون من أكثر النسب المالية شيوعاً في التحليل المالي، ويقصد به عدد مرات بيع أو استعمال المخزون (متوسط المخزون) خلال فترة زمنية معينة ويتم حسابه من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{المخزون السلعي}}$$

ومما لا شك فيه أنه لا بد من استخدام متوسط المخزون خلال الفترة المالية بدلا من رصيد المخزون آخر الفترة الذي غالبا ما يتأثر بالتغيرات الموسمية مما يسبب ارتفاعه، ويتم حساب معدل دوران المخزون وفق العلاقة التالية: (القاضي، 2014، صفحة 220)

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المشتراة}}{\text{متوسط المخزون}}$$

**4.8. معدل دوران الحسابات المدينة:** تقيس هذه النسبة مستوى تدوير المبيعات وتحويلها إلى حسابات مدينة. (النعيمي ص.، 2020، صفحة 279)، ويتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية: (عبد الستار و النجار، 2010، صفحة 249)

$$\text{معدل دوران الحسابات المدينة} = \frac{\text{صافي المبيعات الآجلة}}{\text{معدل رصيد الحسابات المدينة}}$$

**5.8. معدل دوران الذمم الدائنة:** يقيس هذا المعدل مدى كفاءة المؤسسة في سداد التزاماتها المالية للدائنين، ويتم حساب معدل دوران الذمم الدائنة وفق العلاقة التالية: (عفانة، 2018، صفحة 102)

$$\text{معدل دوران الذمم الدائنة} = \frac{\text{مشتريات صافية}}{\text{دائنين}}$$

**6.8. معدل دوران الموجودات قصيرة الأجل:** يشير هذا المعدل على مدى كفاءة المؤسسات في إدارة موجوداتها قصيرة الأجل وتوليد الإيرادات منها، ويتم حسابه وفق العلاقة التالية: (الدبل، 2019، صفحة 287)

$$\text{معدل دوران الموجودات قصيرة الأجل} = \frac{\text{إجمالي الإيرادات}}{\text{الموجودات قصيرة الأجل}}$$

**9. مؤشرات قياس الإنتاجية:** تتعدد طرق قياس الإنتاجية تبعا لمستوى القياس، ويقصد بمستوى القياس هو هل يتم القياس على مستوى الوظائف (القياس الكلي) أو الأنشطة الفرعية (القياس الجزئي) وذلك يكون نوعين من مؤشرات الإنتاجية هما:

## الفصل الأول: عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

**1.9. مؤشرات الإنتاجية الكلية:** يتم حسابها عن طريقة قسمة إجمالي المخرجات على إجمالي المدخلات، ويتم قياس الإنتاجية وفق ما يلي: (أبيدوي، 2004، الصفحات 122-123)

$$\text{مؤشرات الإنتاجية الكلية} = \text{إجمالي المخرجات} / \text{إجمالي المدخلات}$$

**2.9. الإنتاجية الجزئية:** تعرف الإنتاجية الجزئية بأنها العلاقة بين المخرجات وعنصر واحد من عناصر الإنتاج ويمكن التعبير عنها بالصيغة التالية: (محمد السيد، 2016، الصفحات 29-30)

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \text{مخرجات} / \text{أحد المدخلات العملية الإنتاجية}$$

ويمكن التمييز بين عدة أنواع من العملية الإنتاجية: إنتاجية العمل، إنتاجية المواد، إنتاجية المعدات.

**1.2.9. إنتاجية العمل:** وتعني العلاقة بين المخرجات إلى العمل المبذول في الإنتاجية ويعبر عنها عادة بالمعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العمل} = \text{المخرجات} / (\text{العمل} - \text{عدد العمال، ساعات العمل})$$

**2.2.9. إنتاجية المواد:** وتعني النسبة بين المخرجات إلى المواد الأولية والتكميلية المستخدمة في العملية الإنتاجية.

$$\text{إنتاجية المواد} = \text{المخرجات} / \text{المواد الأولية التكميلية}$$

**3.2.9. إنتاجية المكائن:** وتعني العلاقة بين قيمة الإنتاج (المخرجات) إلى عدد ساعات تشغيل المكائن والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية.

$$\text{إنتاجية المكائن} = \text{مخرجات} / \text{عدد ساعات تشغيل المكائن}$$

هناك بعض المحددات التي يجب مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار عند استخدام النسب المالية وهي كالتالي: (أحمد و حنظل، 2012، صفحة 253)

أ. من أجل الحد من تأثير التضخم الاقتصادي على النتائج لابد من استخدام نفس الفترة من أجل أن تكون مقارنة النسب المالية ذات مصداقية.

ب. عند استخدام الأنسب المالية في التحليل المالي لابد من استخدام قوائم مالية مدققة، لأن المعلومات الواردة في قوائمها المالية غير مدققة قد لا تعكس الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة.

ت. لا يمكن استخدام نسب مالية واحدة للحكم على أداء المؤسسات لأنها لا تعطي معلومات فعالة عن وضع المؤسسات بل يجب استخدام مجموعة من النسب للحكم على المؤسسة، ولكن إذا كان التحليل المالي متعلق بجزء معين من وضع المؤسسات المالي فإن استخدام نسبة واحدة أو أكثر قد يكون كافياً لإعطاء صورة عن الوضع المطلوب.

وقد وجهت لمؤشرات الأداء المالي التقليدية مجموعة من الانتقادات منها: (الحاج، 2018/2017، الصفحات 58-59)

## الفصل الأول: عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

- ❖ إن مؤشرات الأداء المالية التقليدية تتجاهل القيمة المالية للأصول غير الملموسة للمؤسسة، مثل تكاليف البحث والتطوير والموارد البشرية والشهرة.
  - ❖ تتجاهل مؤشرات الأداء المالي التقليدية بعض الجوانب الهامة مثل رضا الزبون، مستوى الجودة، وسلوك المنافسين، كفاءة عمليات التشغيل الداخلي.
  - ❖ تركز على النتائج فقط دون الاهتمام الكافي بالمسببات، مما يؤثر على الدور الرقابي لنظم تقييم الأداء.
  - ❖ تهتم بالماضي دون المستقبل، وترتكز على قياس نتائج الأداء في الأجل القصير رغم أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل.
  - ❖ عدم فعاليتها في كشف حالات الفشل المالي والإفلاس التي قد تتعرض لها المؤسسة.
  - ❖ عدم قدرتها على مساعدة المستثمرين الحاليين والمرتقبين في تحديد قراراتهم الاستثمارية السليمة، وذلك بسبب ارتكاز المؤشرات التقليدية للأداء المالي على المعلومات المحاسبية المعدة على أساس الاستحقاق والقيم التاريخية.
- المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء المالي الحديثة.**

انطلاقاً من الانتقادات العديدة التي وجهت لمؤشرات تقييم الأداء المالي التقليدية، حاول الباحثون إيجاد مؤشرات شاملة تقيس الأداء المالي للمؤسسة في الأجل القصير والطويل، وترتكز أيضاً على قياس النتائج والمسببات، ولعله من أبرزها مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة ومؤشر القيمة السوقية المضافة وأيضاً مؤشر عائد التدفق النقدي على الاستثمار، ومحاولة للتماشي مع هذا التوجه حاولنا من خلال هذا العنصر عرض المؤشرات الحديثة المستخدمة في تقييم الأداء المالي.

### 1. مؤشرات القيمة الاقتصادية المضافة (Economic Value Added):

**1.1. تعريف مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة:** يعتبر **Bennet Stewart** أول من تطرق للقيمة الاقتصادية المضافة حيث ألف العديد من المؤلفات في هذا الموضوع، حيث عرف القيمة الاقتصادية المضافة على أنها: "مقياس للأداء المالي يستخدم في تقدير الربح الحقيقي المرتبط بتعظيم ثروة المساهمين، وتتحصل على هذا الأخير من خلال الفرق بين الربح التشغيلي الصافي بعد فرض الضرائب وتكلفة رأس المال المملوك". (زرزون و زرقون، 2014، صفحة 35)

**2.1. طريقة حساب القيمة الاقتصادية المضافة:** لحساب القيمة الاقتصادية المضافة علينا اتباع الخطوات التالية: (بوخلخال و بن ثابت، 2021، الصفحات 148-149)

#### 1.2.1. حساب نتيجة الاستغلال المحاسبية Ebit: تحسب وفق ما يلي:

نتيجة الاستغلال المحاسبية = الزيادة في الفروق الضريبية + الزيادة في الفوائض الناجم عن استخدام قاعدة LIFO + قسط اهتلاك الشهرة للعام القادم + قسط استهلاك العناصر الغير ملموسة كمصاريف الأبحاث والتطوير + الزيادة في المؤنات والمخصصات

## الفصل الأول: عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

2.2.1. حساب نتيجة الاستغلال الصافية بعد الضريبة **Nopat**: بحيث أنها تساوي نتيجة الاستغلال قبل الضريبة مطروحا منها الضرائب على أرباح المؤسسات.

$$\text{NOPAT} = \text{EBIT} - \text{IBS}$$

3.2.1. حساب الأموال المستثمرة **CI**: هناك مدخلين مدخل للأصول والآخر للخصوم ويتمثلان فيما يلي:

❖ حساب **CI** (مدخل للخصوم):

**CI** (مدخل للخصوم) = الأموال الخاصة + الفروق الضريبية + القيمة المحاسبية للعناصر غير الملموسة + الفائض الناجم عن استخدام قاعدة LIFO + الاهتلاك المتراكم لشهرة المحل + المؤونات والمخصصات الأخرى + القيمة الحالية لأقساط البيع الإيجاري (مخضومة بتكلفة الاقتراض

❖ حساب **CI** (مدخل للأصول):

**CI** (مدخل للأصول) = الأصول الثابتة بالقيمة المحاسبية الصافية + الأصول المعنوية بالقيمة المحاسبية الإجمالية + فارق الاندماج (شهرة المحل) + القيمة المحاسبية الصافية لمصاريف الأبحاث والتطوير + احتياجات رأس المال العامل بالقيمة المحاسبية الإجمالية + الاستثمارات المالية.

4.2.1. حساب تكلفة الأموال الخاصة **KCP**: تكلفة الأموال الخاصة تساوي النتيجة الصافية الأموال الخاصة.

أ. حساب تكلفة الديون:

$$\text{تكلفة الديون} = \text{نتيجة مالية} / \text{الاستدانة الصافية}$$

ب. الاستدانة الصافية:

$$\text{الاستدانة الصافية} = \text{خصوم غير جارية} + \text{حزينة خصوم} - \text{التوظيفات المالية} - \text{حزينة الأصول}$$

تكلفة القروض بعد الضريبة:

$$\text{KD} = \text{I} (1 - \text{T})$$

5.2.1. حساب التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال **WACC**:

$$\text{WACC} = \text{KD} - (\text{D}/\text{D} + \text{CP}) + \text{KCP} \cdot (\text{CP}/\text{D} + \text{CP})$$

حيث:

**WACC**: التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال.

**KD**: تكلفة الديون.

**D**: الديون.

**KCP**: تكلفة الأموال الخاصة.

**CP**: الأموال الخاصة.

6.2.1. حساب القيمة الاقتصادية المضافة **EVA**:

$$EVA = (ROI - CMPC) \cdot CI$$

حيث:

**CMPC**: تكلفة رأس المال.

**ROI**: العائد على الاستثمار.

**CI**: رأس المال.

3.1. حالات القيمة الاقتصادية المضافة: تعطي نتائج القيمة الاقتصادية المضافة الاحتمالات التالية: (فلاحي، 2021/2020،

صفحة 41)

1.3.1. إذا كانت القيمة الاقتصادية المضافة موجبة: هذا يعني أن المؤسسات تولد عائدا كافيا لتغطية رأس المال بقيمة أعلى من

عائد على الاستثمار في الفرصة البديلة.

2.3.1. إذا كانت القيمة الاقتصادية المضافة سالبة: فهذا يعني أن المؤسسات لم تولد عائدا كافيا لتغطية رأس المال.

3.3.1. إذا كانت القيمة الاقتصادية المضافة معدومة: هنا ربحية المؤسسات تحقق مطالب المدينين فقط وبالتالي عدم خلق ثروة

للمساهمين.

2. معيار القيمة السوقية المضافة (**Market Value Added**): تعتبر القيمة السوقية المضافة من المؤشرات الحديثة المستخدمة

في تقييم الأداء المالي، لذا سنحاول من خلال ما يلي استعراض تعريف لها وطرق حسابها، بالإضافة إلى عرض العوامل المؤثرة فيها.

**1.2. تعريف القيمة السوقية المضافة MVA:** تعتبر القيمة السوقية المضافة مقياساً للفرق بين كمية النقد المساهم به من قبل المستثمرين وحجم ما يحصلون عليه نتيجة البيع بأسعار اليوم، قدم هذا المؤشر من قبل مؤسسة Stern Stewart وتعرف بأنها القيمة الناشئة من تجاوز القيمة السوقية لرأس المال القيمة الدفترية لحقوق الملكية.

**2.2. طريقة حساب القيمة السوقية المضافة MVA:** تحسب القيمة السوقية المضافة وفق العلاقة التالية: (عبد الرؤوف و حريد، 2019، صفحة 298)

$$MVA = MVE - BVE$$

حيث أن:

**MVA:** القيمة السوقية الإجمالية لحقوق الملكية وهي تساوي عدد أسهم المؤسسات في سعر الأسهم.

**BVE:** هي القيمة الدفترية الإجمالية لحقوق الملكية.

**3.2. العوامل المؤثرة في القيمة السوقية المضافة MVA:** تتأثر بالعوامل التالية: (طعابة، 2019/2018، صفحة 124)

**1.3.2. معدلات النمو في الإيرادات وصافي الربح التشغيلي ورأس المال المستثمر.**

**2.3.2. إنتاجية الدينار المستثمر، فكلما زادت هذه الإنتاجية في ظل ثبات رأس المال المستثمر أو انخفاضه كلما زادت القيمة السوقية المضافة.**

**3.3.2. الحد الأدنى من هامش الربح المطلوب لزيادة أو إنشاء ثروة إضافية للمساهمين.**

**4.2. مزايا استخدام القيمة السوقية المضافة MVA:** للقيمة السوقية المضافة مجموعة من المزايا نذكر منها: (أبو وادي و الحيط، 2016، صفحة 2504)

**1.4.2. القيمة الاقتصادية المضافة تعتبر من أكثر المؤشرات المالية قدرة على التعبير عن الربح الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية.**

**2.4.2. أشارت بعض الدراسات التطبيقية أن القيمة الاقتصادية المضافة تتفوق على غيرها من مؤشرات الأداء المحاسبية مثل: ربحية السهم، والعائد على حقوق الملكية والعائد على الاستثمار بأكثر من 50% في قدرتها على تفسير التغيرات في ثروة الملاك.**

**3.4.2. تعمل القيمة الاقتصادية المضافة على زيادة ثروة الملاك من خلال تحفيز الإدارة على اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى زيادة القيمة المحققة لحملة الأسهم.**

بعد استعراض كل من مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة ومؤشر القيمة السوقية المضافة نستطيع إيجاز الفرق بينهما من خلال

الجدول التالي:

## الفصل الأول: عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

جدول رقم (05): الفرق بين القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية

القيمة الاقتصادية المضافة	القيمة السوقية المضافة
تحتسب لفترة واحدة.	تحتسب لفترات متعددة.
تعتبر فائض من القيمة الناتج عن المؤسسات لفترة واحدة.	تراكم القيم الناتجة عن المؤسسات لفترة طويلة.
تقيس الأداء الداخلي للمؤسسة.	تقيس الأداء الخارجي للمؤسسة.
تعتمد مكونات المعادلة التي على أساسها يتم حساب القيمة الاقتصادية المضافة على المخرجات المحاسبية التي تستبعد التقييم الحقيقي.	تعتمد مكونات المعادلة التي على أساسها يتم حساب القيمة السوقية المضافة على نتائج التقييم الحقيقي.

المصدر: صفة يخلف، التدقيق المالي والمحاسبي كآلية لإرساء مبادئ الحوكمة من أجل تحسين الأداء المالي للشركات في الجزائر دراسة حالة عينة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2020، ص - 164-165

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاقتصادية المضافة تعتمد على المخرجات المحاسبية التي تستبعد التقييم الحقيقي، بينما القيمة السوقية المضافة تعتمد على نتائج التقييم الحقيقي مما يجعلها تعطي نتائج واقعية وجيدة على النتائج التي تعطيها القيمة الاقتصادية المضافة كونها اعتمدت على القيمة العادلة وتجنبت التضخيم أو التقليل، كما أن القيمة الاقتصادية المضافة تعتمد عليها المؤسسات في قياس الأداء الداخلي، بينما القيمة السوقية المضافة تعتمد عليها المؤسسات قياس الأداء الخارجي، أيضا تحتسب القيمة الاقتصادية المضافة لفترة واحدة فقط، بينما القيمة السوقية المضافة تحتسب لفترات متعددة.

**3. مؤشر عائد التدفق النقدي على الاستثمار CFROI:** يعتبر من أهم مؤشرات خلق القيمة، حيث يستخدم في تقييم المؤسسات ككل، أو اختيار وتقييم المشروع المراد تمويله، ويتم مقارنة هذا المؤشر مع تكلفة رأس المال، فإذا كان هذا المؤشر أكبر من تكلفة التمويل فهناك إنشاء للقيمة، أما إذا كان العكس فيمكن القول أن هناك تدمير للقيمة، ويحسب من خلال قسمة فائض التدفق النقدي التشغيلي على الأصل الإجمالي. (شنين و زرقون، 2015، صفحة 245)

**4. القيمة الاستراتيجية المضافة SVA:** وفقا ل Rappaport فإن قيمة المؤسسات يتم تقسيمها إلى القيمة ما قبل الاستراتيجية والقيمة الاستراتيجية المتصورة، فالقيمة ما قبل الاستراتيجية هي نتيجة الرملة بواسطة تكلفة رأس المال نتيجة للاستغلال بعد الضريبة، وتحتسب كما يلي: (رزقي، 2018/2017، صفحة 165)

$$SVA = (NOPAT / CMPC)$$

حيث:

**NOPAT:** نتيجة الاستغلال بعد الضريبة.

**CMPC:** التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال.

## الفصل الأول: عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

يتم الحصول على قيمة الاستراتيجية المضافة بطرح القيمة ما قبل الاستراتيجية من القيمة الإجمالية للأسهم ( $V_{TOTAL}$ ) هذه الأخيرة يتم حسابها من خلال خصم التدفقات النقدية (FCF) للفترة T كما يلي: (بخلف، 2020، الصفحات 164-165)

$$V_{TOTAL} = \frac{\sum_{R=1}^N FCF1}{(1+CMPC)^1}$$

ومنه:

$$SVA = V_{TOTAL} - VPS$$

إذا كانت القيمة الاستراتيجية المضافة SVA موجبة دل ذلك على أن الاستراتيجية المتصورة تخلق القيمة.

بعد عرض كل من المؤشرات التقليدية والحديثة التي تستخدم في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية، نستطيع عرض أهم الفروقات بينهما من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (06): مقارنة بين المؤشرات التقليدية والحديثة المستخدمة في عملية تقييم الأداء المالي

مؤشرات التقييم الحديثة	مؤشرات التقييم التقليدية
<b>على مستوى الأهداف</b>	
مساهمة تفاعلية وغير مكررة.	مساهمة الأشخاص قليلة ومكررة.
الاعتماد على معطيات نوعية.	الاعتماد على معطيات كمية.
التفسير يكون انطلاقاً من معطيات خارجية.	تفسير النتائج يكون اعتماداً على معطيات داخلية.
ردة الفعل سريعة ومتوقعة.	ردة الفعل بطيئة ومتأخرة.
تنفيذ ومحاسبة الوضعية.	تنفيذ ومتابعة المخططات.
<b>على مستوى الوسائل والأدوات</b>	
الاعتماد على نظام يعالج المعلومة كمادة أولية تصنعها.	الاعتماد على نظام المعلومات المحاسبية.
معالجة مرنة متعددة الأبعاد انطلاقاً من المعطيات.	معالجة صلبة للمعلومات.
تحليل أفقي يستند إلى الأنشطة والعمليات.	تحليل عمودي يستند إلى مراكز المسؤولية.
مؤشرات مادية ونوعية شاملة.	مؤشرات تحليلية مالية.

المصدر: نعيمة يجاوي، والعيد بريش، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها دراسة حالة ملبنة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات، المجلد 01، العدد 01، 2011، ص-ص: 39-40.

من الشكل أعلاه نستنتج أن مؤشرات تقييم الأداء المالي الحديثة ركزت على المعطيات النوعية على خلاف مؤشرات تقييم الأداء المالي التقليدية التي اعتمدت على المعطيات الكمية، وأيضاً اعتمدت مؤشرات التقييم الحديثة على معطيات البيئة الخارجية، على عكس مؤشرات التقييم التقليدية التي اعتمدت على معطيات البيئة الداخلية، ومن الملاحظ من الجدول أن مؤشرات التقييم الحديثة تعطي نتائج واقعية أكثر من النتائج التي تعطيها مؤشرات التقييم التقليدية، وهذا لا يدل على مصداقيتها بل الأجدد من ذلك دمج المؤشرات التقليدية والحديثة جنباً إلى جنب مع المؤشرات الحديثة في مرحلة التقييم.

### المطلب الثالث: نماذج تقييم الأداء المالي.

سنحاول خلال هذا العنصر إبراز أهم النماذج المستخدمة في تقييم الأداء المالي.

**1. نموذج قياس النتائج ومحددات النتائج:** يركز هذا النموذج على نوعين رئيسيين من مؤشرات الأداء وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (07): نموذج قياس النتائج ومحددات النتائج

النتائج	الأداء (المؤشرات المالية وغير المالية).	الربحية، السيولة، هيكل رأس المال، نسب السوق.
		نصيب ووضع السوق النسبي، نمو المبيعات، مؤشرات الزبون.
محددات النتائج	الجودة.	الثقة، الاستجابة، المظهر، النظافة، الأناقة، الراحة، الكفاءة، الأمان.
	المرونة.	مرونة حجم الإنتاج، سرعة التسليم، مرونة المواصفات.
	الاستخدام الأمثل للموارد.	الإنتاجية، الكفاءة.
	الحداثة.	أداء عملية التحديث.

المصدر: ابراهيم سحر طلال، تقوم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة أداء متوازن دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد 01، العدد 35، 2013، ص 354.

من الجدول أعلاه نجد أن نموذج قياس النتائج يتضمن مجموعة من مؤشرات النتائج التي تشمل كل من مؤشرات الأداء المالية وغير المالية، وأيضا مؤشرات محدثات نجاح نشاط المؤسسات التي تتمثل في الجودة والمرونة والحداثة.

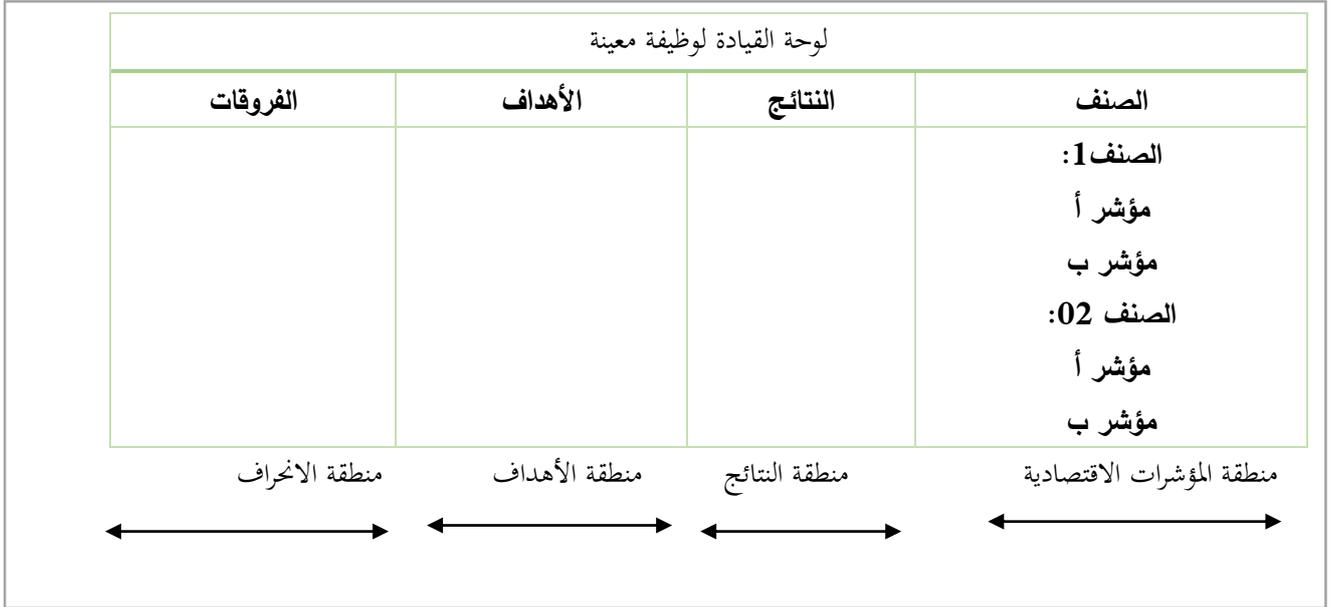
**2. لوحة القيادة:** تعتبر لوحة القيادة من أنجح النماذج المستخدمة في تقييم الأداء المالي وسنحاول من خلال ما يلي التطرق لوظائفها والشكل العام لها.

**1.2 تعريف لوحة القيادة:** تعرف لوحة القيادة على أنها: " ملخص لمجموعة من المؤشرات الأساسية التي تزود مستخدميها بمعطيات محددة توجه قراراتهم المستقبلية ". (بن معزوز، 2016، صفحة 53)

وهناك من عرفها على أنها: " مجموعة من المؤشرات القيادية المعدة بشكل دوري حسب احتياجات المسير من أجل اتخاذ قراراته لأجل الوقوف على مستوى أداء المؤسسة ". (بن عيسى، 2021، صفحة 47)

وعليه من خلال التعريفات المقدمة نستنتج أن لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات التي تستخدم في قياس الأداء الحالي والمستقبلي لبلوغ أهداف المؤسسة، والشكل الموالي يوضح الشكل العام للوحة القيادة:

شكل رقم (07): الشكل العام للوحة القيادة



المصدر: التاج مزيان، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة دراسة حالة مؤسسة انتاج الاسمنت بن صاف، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 03، العدد 06، 2015، ص 53.

## 2.2. وظائف لوحة القيادة: تعددت وظائف لوحة القيادة نذكر منها ما يلي: (خروي، 2021، صفحة 64)

1.2.2. وسيلة لتشخيص وضعية المؤسسة: يتم استخدام لوحة القيادة في تشخيص وضعية المؤسسة، حيث يهدف هذا التشخيص إلى تعيين العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الأجل المحددة.

2.2.2. وسيلة بيداغوجية: تعمل لوحة القيادة على التحسين الدائم في النقاط الأساسية في تسيير الإطارات وإيجاد الحلول ومعرفة مشاكل الآخرين وترقية تكوين الاقتصاديين للمسؤولين ومؤهلاتهم للتطور والاتصال مع الزملاء.

3.2.2. وسيلة لتحفيز المسؤولين: تعتبر لوحة القيادة أداة تعكس ما حققه المسؤولون من نتائج.

4.2.2. وسيلة تسيير: تساعد لوحة القيادة على الوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها.

5.2.2. وسيلة إعلام: تهدف لوحة القيادة إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤولية.

3. نموذج أصحاب المصالح: يؤكد كل من Dess و certo و peter و Miller على أن أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسية ينبغي على المؤسسات قياس الأداء المؤسسي من خلالها على وفق مؤشرات ومعايير تلاءم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به، والجدول التالي يوضح أهم مجاميع أصحاب المصالح ومؤشرات الأداء التي تؤثر على أهدافهم ومصالحهم: (المحمدي، الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة، 2020، صفحة 243)

## الفصل الأول: عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

جدول رقم (08): مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة

فئات أصحاب المصالح والحقوق	قياس الأداء على المستوى القريب	قياس الأداء على المدى البعيد
المستهلكون	مبيعات (القيمة والحجم)	النمو في المبيعات معدل دوران المستهلكين المقدرة على السيطرة والأسعار
المجهزون (الموردون)	تكلفة المواد الأولية زمن تسليم المخزون توفير الموارد الأولية	معدلات النمو في كل من: زمن تسليم المخزون أفكار المجهزين الجديدة
المساهمون	العائد على السهم	النمو في العائد على حقوق الملكية
	القيمة السوقية للسهم العائد على حقوق الملكية	القدرة على إقناع السوق المالي بالاستراتيجيات المتبعة
المستخدمون	عدد الاقتراحات الإنتاجية عدد الشكاوي	عدد الترقيات من الداخل معدل الدوران
	عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على المؤسسات	عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة
الجهات التشريعية	عدد اللقاءات عدد الموجهات غير ودية عدد مرات تكوين الاتلافات	عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل المدافعين من البيئة عدد الشكاوي لدى الجهات المختصة عدد القضايا المرفوعة
المدافعين عن البيئة		

المصدر: سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص 243.

4. نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية: قامت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية بوضع نموذج شامل لتقييم الأداء وأوصت فيه باختيار المؤسسة الاقتصادية لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع أهدافها الاستراتيجية، وتتكون هذا النموذج من ستة مجموعات رئيسية لمؤشرات الأداء موضحة في الشكل التالي: (ابراهيم، 2013، صفحة 354)

## الفصل الأول: عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

شكل رقم (08): نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية



المصدر: سحر طلال، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة أداء متوازن دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد 01، العدد 35، 2013، ص 355.

5. نموذج هرم الأداء الخاص بـ **Lynch et Cross (1991)**: هرم الأداء هو نموذج يعمل على دمج المؤشرات الاستراتيجية والتشغيلية في نموذج واحد، حيث تعمل المؤشرات التشغيلية على تقديم تقارير خاصة بالجودة والتسليم ووقت المعالجة، والتكاليف المستخدمة وحجمها، حيث تتضمن المؤشرات المالية وغير المالية، والشكل التالي يوضح نموذج هرم الأداء:

شكل رقم (9): نموذج هرم الأداء



المصدر: لطيفة بري، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد لخضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015، ص 140.

6. نموذج الكفاءة التنظيمية (1994): يعتبر نموذج الكفاءة التنظيمية من الأساليب الحديثة لتقييم الأداء المالي، وقد تم دمج مفاهيم الأداء: الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي، التنظيمي في النموذج، وللتأكد من صحة وفعالية هذا النموذج قام 18 خبيراً في تقييم الأداء بتطبيق هذا النموذج على مؤسسة دلفيل، تم تأكيد ملاحظات المؤلفين من خلال الدراسة التجريبية وتم إثبات فعاليته، يتكون نموذج الكفاءة التنظيمية من أربعة أبعاد، وهو موضح في الشكل التالي: (Boulianne, 2000, p. 24)

شكل رقم (10): نموذج الكفاءة التنظيمية

الكفاءة الاقتصادية: توفير الموارد الإنتاجية	تقييم الموارد البشرية: تعينة الموظفين رفع الروح المعنوية للعاملين تطوير مهارات الموظفين تنمية قدرات الموظفين
استمرارية المؤسسة: جودة المنتج الربحية المالية القدرة التنافسية	شرعية المؤسسات أمام المجموعات الخارجية: رضا المساهمين رضا الزبائن رضا مؤسسات التمويل رضا المجتمع

Source: Boulianne Emilio, Vers une Validation du Construit Performance organisationnelle, Thèse de Doctorat, École des Hautes Études Commerciales Montréal Canada ,2000,P24.

7. بطاقة الأداء المتوازن: تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن من قبل كابلان ونورتون في أوائل التسعينات، لقد جادلوا بأن المؤشرات المالية وحدها لم تكون كافية لقياس الأداء وإدارة المؤسسة، إذ تحتاج الإدارة العليا لأنواع مختلفة من المعلومات حول المنتجات والخدمات

التي تقدمها المؤسسات مثل الجودة، السوق، الزبون، المورد، المنافسين، كمدخلات لصنع القرار والتخطيط الاستراتيجي. (Sharma & Gadenne, 2011, p. 169)

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "نمط يوازن بين التدابير المالية والتشغيلية ويسمح للمؤسسة بالتحكم في أدائها التنظيمي في مفهوم متعدد الأبعاد، كما حدده كابلان ونورتن إذ تقوم بطاقة الأداء المتوازن بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء، مما يوفر إطار لقياس الأداء، باستخدام مجموعة متوازنة من المؤشرات لكل من الأداء المالي وغير المالي". (Mario & Gomes, 2019, pp. 1417-1418)

يقيس نمط بطاقة الأداء المتوازن الأداء من أربعة منظورات مختلفة تشجع مع المدير على النظر إلى ما هو أبعد من التدابير المالية التقليدية، وجهات النظر الأربعة للأداء هي: (Sanjoy & Thomas, 2007, p. 656)

❖ التعلم والنمو (المعنى بإجراءات التحسين وخلق القيمة).

❖ العمليات الداخلية (المتعلقة بما يجب أن تتفوق فيه المؤسسة).

❖ الزبون (يفكر في كيفية تعامل المؤسسات مع الزبون).

❖ المالية (تعبّر على كيفية نظر المؤسسات للمساهمين).

وستنطرق في الفصل الثاني لنموذج بطاقة الأداء المتوازن بشيء من التفصيل.

### خلاصة الفصل:

حظي مصطلح الأداء المالي بأهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية، إذ من خلاله تستطيع المؤسسات قياس درجة وصولها إلى الأهداف ومدى تحكمها في مواردها واستغلالها بكفاءة وفعالية، ويعتبر عامل أساسي لبقاء المؤسسات واستمرارها، إذ توجد عوامل متعددة تتحكم في الأداء المالي منها ما هو داخلي ينتج عن تغيرات داخلية تسمح للمؤسسة من السيطرة عليها بهدف التقليل من آثارها السلبية وعوامل أخرى خارجية تنتج عن تفاعل عناصر المؤسسات مع المحيط الخارجي، وتستخدم المؤسسات في ذلك مجموعة من المؤشرات، بما يمكنها من توجيه أدائها نحو الاتجاه الصحيح.

ترتكز عملية تقييم الأداء المالي على مجموعة من الركائز الأساسية منها ضرورة تحديد أهداف مسبقا يتم وضعها في خطة واضحة، ثم تجزئتها إلى مجموعة من الخطط التفصيلية من خلال تحديد حجم الموارد وكيفية استخدامها، وتحديد مراكز المسؤولية، إذ بتحديد مراكز المسؤولية تستطيع المؤسسات محاسبة المسئول عن الانحرافات واتخاذ إجراءاتها اللازمة، ثم تختار المؤسسات تشكيلة من المؤشرات التي تستخدمها في القياس من خلال دراسة العلاقة بين العناصر المكونة للمؤشر بهدف التعرف على أساس التحليل، وتستند المؤسسات في ذلك على مجموعة من مصادر معلومات منها ما هو داخلي من قوائم مالية وتقارير مالية ومنها ما هو خارجي.

وقد برزت العديد من المؤشرات المالية نظرا للتطور الكبير الذي شهده عالم المؤسسات منذ بروزها أول مرة سنة 1920 إلى غاية يومنا هذا، ومن أهم النسب نجد مؤشرات التوازن المالي بالإضافة إلى المؤشرات القائمة على السوق المالي، ونسب السيولة، وتطور مفهوم الأداء وجهت لهذه الأخيرة العديد من الانتقادات منها تجاهلها للقيمة المالية للأصول غير ملموسة للمؤسسة منها الشهرة، لذا ظهرت مجموعة من المؤشرات غير المالية لتفادي الانتقادات التي وجهت للمؤشرات التقليدية، ولعل من أبرزها نموذج القيمة الاقتصادية المضافة وبطاقة الأداء المتوازن، وسنحاول من خلال الفصل القادم التطرق إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها من أحدث أدوات تقييم الأداء المالي بشيء من التفصيل.

## الفصل الثاني: التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

### تمهيد:

تعيش المؤسسات الاقتصادية في بيئة متغيرة تتميز بدرجة كبيرة من التعقيد في مختلف الجوانب السياسية والاقتصادية والبيئية والتكنولوجية، وتزداد تعقيدا يوما بعد يوم، لذا فبقاء المؤسسات اليوم مرهون بمدى قدرتها على التقييم الفعال لأدائها، وعلى مدى قدرتها على صياغة استراتيجيتها التي تمكنها من بلوغ مختلف أهدافها.

لذا لجأت أغلب المؤسسات إلى تبني أساليب قياس شاملة لمراقبة التسيير وأكثر حداثة، وتمكنها من المحافظة على وجودها وتساعدتها في الاستخدام الاقتصادي الكفء لمواردها المتاحة، ولعله من أحدث هذه التقنيات نجد بطاقة الأداء المتوازن، التي برزت سنة 1992 على يد كل من كابلان ونورتن على إثر مقال صادر لهما في مجلة جامعة هارفرد للأعمال، حيث حاولت هذه البطاقة تخطي مختلف الانتقادات التي برزت في أساليب مراقبة التسيير التقليدية، والتي كانت أغلبها تعتمد على المؤشرات المالية فقط، إذ حاولت بطاقة الأداء المتوازن تضمين المقاييس المالية وغير المالية لإعطاء صورة واضحة عن أداء المؤسسة من مختلف الجوانب (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئي والاجتماعي، الذكاء الاصطناعي والعمولة، إدارة المخاطر).

انطلاقا مما سبق سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق لبطاقة الأداء المتوازن من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن.**

**المبحث الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.**

**المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في إعداد بطاقة الأداء المتوازن ومعيقاتها.**

### المبحث الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أدوات مراقبة التسيير التي تستخدم في قياس وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية من كافة الجوانب، وتساعد على الاستخدام الكفء للموارد المتاحة مما يكسبها ميزة تنافسية، ومحاولة للتماشي مع هذا التوجه سنحاول في هذا المبحث تقديم رؤية عامة حول بطاقة الأداء المتوازن، من خلال استعراض مختلف تطوراتها، وذكر مميزاتها وخصائصها، وأهم مكوناتها.

### المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن.

#### 1. تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

**1.1.1.** إن مصطلح بطاقة الأداء المتوازن يتكون من كلمتين "Balanced" بالإنجليزية والذي يعني بالفرنسية "Equilibre" ويعني بالعربية "متوازن"، و "La scorecard" تعني "بطاقة نقاط" ليكون في حد ذاته إشارة إلى بطاقات الإنجاز للجولف بالفرنسية، وقد أُلح مخترعو هذا المفهوم على أن بطاقة الأداء المتوازن تسمى أيضا "جدول القيادة المستقبلي" "Tableau de bord perspectif". (بن أحمد، 2017، صفحة 94)

**2.1.** يعرف **Hope** بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "إطار لترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى مجموعة من مقاييس الأداء مقسمة إلى أربعة أبعاد: البعد المالي، بعد الزبائن، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو". (العربي، 2017، الصفحات 62-63)

**3.1.** يعرف **Nikola Marianosi** ومجموعته بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "طريقة متكاملة قادرة على دمج التدابير الكمية والنوعية الهامة والتي تغطي جميع الجوانب في المؤسسة". (Zangoie, Hamayoum, Damoon, & Ziba, 2017, p. 60)

**4.1.** يعرف **Kaplan & Norton** بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "نظام متكامل يقدم مجموعة من الطرق والمبادئ، وخريطة تترجم الرؤية واستراتيجية المؤسسة من خلال مجموعة مترابطة من المؤشرات، التي بدورها تساهم في تطبيق الاستراتيجية". (Kaplan, 1996, p. 19) **Norton, linking the balanced scorecard to strategy, 1996, p. 19**، إن هذا التعريف يصف بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام إدارة متكامل، يتكون من ثلاثة عناصر كالتالي: (ضامن، 2018/2017، صفحة 146)

**1.4.1. أداة اتصال:** إن المؤشرات الموجودة في بطاقة الأداء المتوازن تساهم في إثراء الحوار واقتراح سبل التغيير الضرورية اللازمة بأكفأ الطرق وبسهولة.

**2.4.1. نظام للقياس:** بطاقة الأداء المتوازن تتيح إمكانية لترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف ومؤشرات أكثر دقة في القياس وتجعل من استراتيجيات المؤسسة استراتيجية نشطة وأفعال ليس مجرد أطروحات نظرية لا تجد لها قياسات فعلية على أرض الواقع.

**3.4.1. نظام إدارة استراتيجي:** تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على ربط الأفعال قصيرة الأمد مع استراتيجيات المؤسسة وأهدافها البعيدة.

## الفصل الثاني: التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

من خلال عرض مختلف التعريفات سنحاول صياغة تعريف لبطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة من أحدث أدوات مراقبة التسيير، وإطار لترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تربطها علاقة السبب والنتيجة، تستخدم لقياس أداء المؤسسات من خلال أربعة أبعاد: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، وعليه فهي تعطي نظرة شاملة عن أداءها، وتسعى للموازنة بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

### 2. خصائص بطاقة الأداء المتوازن: لبطاقة الأداء المتوازن مجموعة من الخصائص نذكر منها:

#### 1.2. التوازن في بطاقة الأداء المتوازن: حيث تحقق بطاقة الأداء المتوازن التوازن بين: (مقدم، 2020، صفحة 129)

##### 1.1.2. التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

##### 2.1.2. التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية.

##### 3.1.2. التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي.

2.2. **خاصية التركيز على الأنشطة التي تضيف القيمة:** يقصد بهذه الخاصية توجيه الاستثمار في الأنشطة التي تضيف القيمة، وقد تم التوصل إلى أن هذا النظام يوفر معلومات هامة تساعد على زيادة القيمة للمساهمين. (أبو القاسم، 2016، صفحة 50)

3.2. **تعدد الأبعاد:** تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام متعددة الأبعاد ولا تقتصر على مجال وحيد من أنشطة المؤسسات، فهي تقيس الأداء المالي والتسويق، وأداء الموارد البشرية وأيضاً أداء العمليات الداخلية. (السلمي، 2017، صفحة 302)

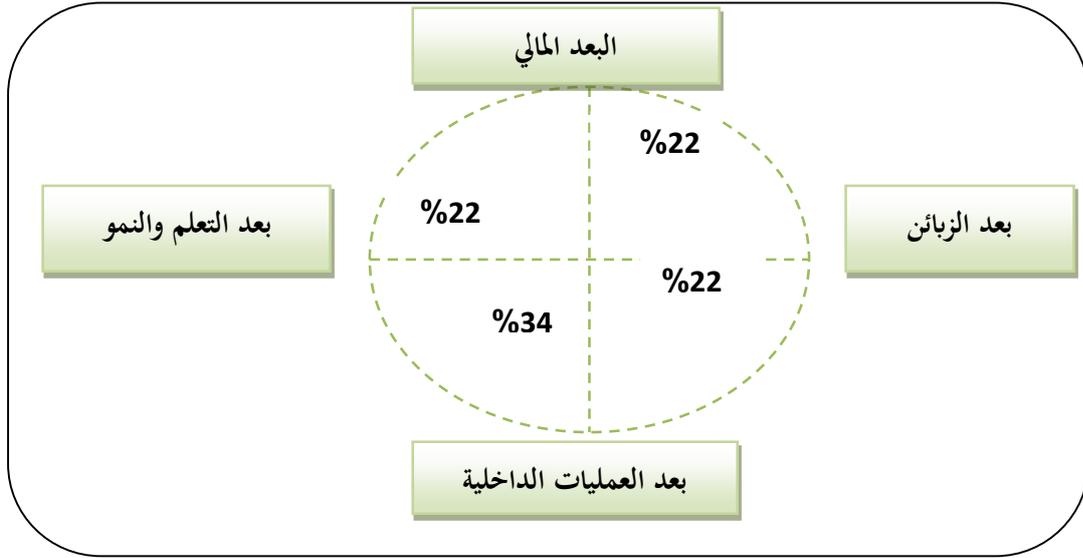
4.2. **الربط بين بداية العملية ونهايتها:** تتميز بطاقة الأداء المتوازن بتحديد تصور مسبق لنهاية أي فعل على سبيل المثال من خلال قائمة الغايات التي تستخدم في تحفيز العاملين لوصف تصوراتهم عن مدى تحقيق الأهداف السابق وضعها في مرحلة التصميم ومستوى الأداء الفعلي المحقق، واستخدام تلك القائمة يساعد على تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتحديد نقاط عدم الاتساق بين الأهداف وتتبع علاقات السببية، وتوفير تغذية عكسية عن تحقيق الأهداف التشغيلية. (الدوياتي، 2017، صفحة 35)

5.2. **خاصية التحفيز (الدافعية):** تعمل بطاقة الأداء المتوازن على فرض تبني العاملين لسلوكيات معينة للوصول إلى الأهداف المحددة من خلال الرؤية والاستراتيجية التي تحدد النتائج النهائية التي يجب أن تكون، فالمهم الوصول إلى النتائج التي تحقق الأهداف الاستراتيجية. (رحاب، 2015، صفحة 177)

6.2. **خاصية المحدودية:** يتسم نطاق بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء المالية وغير المالية، وذلك انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، لذلك يرى Norton & Kaplan أن عدد المؤشرات التي تحتوي عليها بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تتراوح ما بين 20 و25 مؤشر على الأكثر، وقدموا اقتراح أن يتم توزيع مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفق الشكل التالي: (هديل، 2018/2017، صفحة 25)

## الفصل الثاني: التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

شكل رقم (11): توزيع المؤشرات على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



**Source :** Divandri Ali & Yousefi Hamayoun, **balanced scorecard: a tool for measuring competitive advantage of ports with focus on container terminals**, International journal of trade economics and finance, Vol.02, No.6, 2011, P473.

من خلال الجدول أعلاه نرى أن بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن قد أخذ النسبة الأكبر من مؤشرات الأداء مقارنة بالأبعاد الأخرى (المالي، الزبائن، التعلم والنمو).

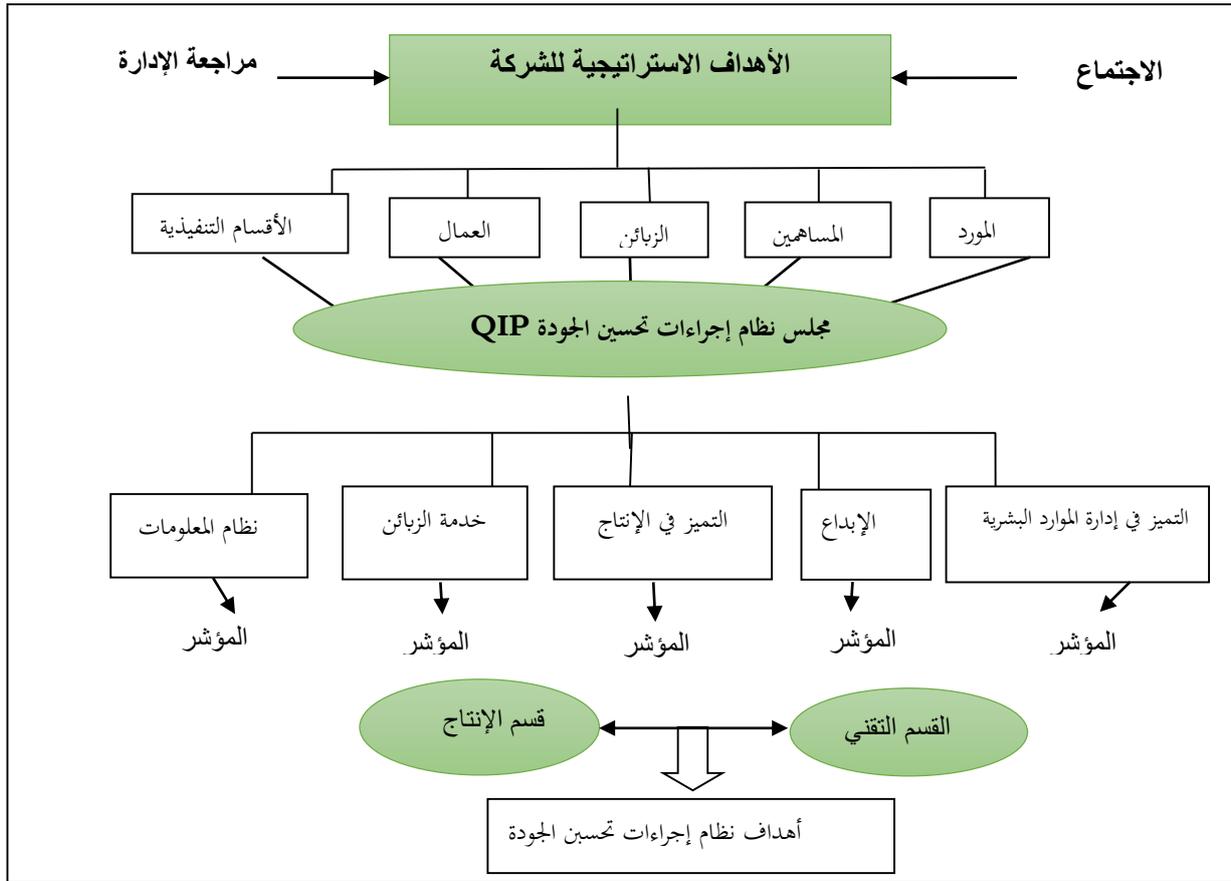
### المطلب الثاني: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

يهدف هذا العنصر إلى إبراز أسباب نشأة بطاقة الأداء المتوازن وعرض تطورها عبر الزمن.

**1. نشأة بطاقة الأداء المتوازن:** كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1986، عندما انظم (A.M.Scheidemann) إلى مؤسسة "Analog Devices" كمدير مؤسسة، وهي مؤسسة متخصصة في المواصلات الكهربائية، وأسندت له مهمة تحسين الجودة ووضع خطة استراتيجية لخمس سنوات (1987-1992).

وضع (A.M.Scneiderman) وفريقه خطة استراتيجية في عام 1988 تضمنت بالإضافة إلى الجانب المالي عنصرا خاص بعملية تحسين الجودة، وقد بدأ هذا النظام بترجمة رؤية الإدارة إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية وأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية: الزبائن، الموردين، الموظفين، أصحاب الأسهم، الأقسام التنفيذية، حيث قام بإنشاء فريق لوضع خطة استراتيجية، وأيضا وضع أهداف قابلة للقياس على مدى خمس سنوات لتوجيه الاستراتيجية. (Benzefara, 2007, p. 37)، من خلال تبني مجموعة من المبادرات مثل خدمة الزبائن من خلال تسريع عملية الوفاء بالطلب، وتطوير المنتجات، بالإضافة إلى مبادرة تميز الموارد البشرية، والتميز في نظام المعلومات الإدارية عن طريق جمع البيانات الخام في الوقت المناسب وتحويلها إلى معلومات قيمة. (Pandy, 2005, p. 53)، وفي النهاية توصل إلى اختراع نظام يعتبره (A.M.Scneiderman) أول بطاقة أداء متوازن، ويسلطها النظام الضوء على الروابط بين المبادرات والأهداف والاستراتيجية. (Benzefara, 2007, p. 37)، والشكل التالي يوضح هذا الترابط:

شكل رقم (12): مكونات إجراءات تحسين الجودة QIP لمؤسسة "Analog Devices"



Sourc :Manel Benzefara, **l'universalité d'un outil de gestion en question : cas de bamlanced scorecard dans les administrations de l'Etat**, Thèse de doctorat, Université de parix - Nanterre, UFR de sciences économiques, gestion, mathématiques, informatiques, 2007, P37.

يوضح الشكل أعلاه مكونات إجراءات تحسين الجودة الخاص بمؤسسة "Analog Devices"، حيث حاولت ترجمة رؤيتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية وركزت على الأبعاد التالية: الزبائن، المورد، المساهمين، العمال والأقسام التنفيذية، ولتحقيق استراتيجيتها حاولت التركيز على التميز سواء في إدارتها للموارد البشرية، أو إدارة الإنتاج، وأيضا كسب الزبائن بالإضافة لتطوير نظام المعلومات، من خلال الربط بين المؤشرات والاستراتيجية والأهداف.

وقد تابع هذا العمل عن كتب المراقبون من مدرسة هارفرد للأعمال (Harvard Business School) وخاصة "Kaplan" الذي طلب من "A.M.Sneiderman" المشاركة في هذه الدراسة مع "DavidNorton" الرئيس التنفيذي لمعهد "Nolan Norton" حول قياس الأداء الجيد للمؤسسة في المستقبل. (Benzefara, 2007, pp. 36-37).

حيث ترأس وحدة البحث KPMG في ذلك الوقت "DavidNorton"، وتم إجراء الدراسة على العديد من المؤسسات الأمريكية استمرت مدتها حوالي اثني عشر شهرا. (Dahak, 2020, p. 478)، حيث اجتمع ممثلون من اثني عشر شركة من قطاع الإنتاج والخدمات والصناعات الثقيلة وأيضا التكنولوجيا الفائقة، لتطوير نموذج جديد لقياس الأداء. (Robert s. & David p., Translating Strategy Into Action The Balanced scorecard, 1996, p. 01) حيث مكنت هذه التجارب كل

من "Kaplan" و "David Norton" من استخلاص استنتاجاتهما الأولية حول بطاقة الأداء المتوازن وعرضها على شكل مقال في مجلة (Harvard Business School) سنة 1992 الذي جاء تحت عنوان: "بطاقة الأداء المتوازن لقياس دوافع ومحركات الأداء". (Benzefara, 2007, p. 38)، وقد خلصت هذه الدراسة إلى استحداث أداة جديدة لقياس أداء المؤسسات تسمح للمسيرين بالنظر إلى أعمالهم من خلال أربعة أبعاد تجيب على أربعة أسئلة أساسية وهي: (بوريش و حازم، 2016، صفحة 159)

❖ كيف تنظر المؤسسة إلى المساهمين؟ (البعد المالي).

❖ كيف يجب أن تظهر المؤسسة أمام زبائنهم؟ (بعد الزبائن).

❖ ما هي العمليات التي يجب على المؤسسة أن تتميز فيها؟ (بعد العمليات الداخلية).

❖ هل بإمكاننا التحسن وخلق القيمة؟ (بعد التعلم والنمو).

2. أسباب نشأة بطاقة الأداء المتوازن: يعود ظهور بطاقة الأداء المتوازن إلى مجموعة من الأسباب أهمها:

1.2. عدم وجود نظام شامل يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية: في السابق كانت المؤسسات الاقتصادية تعتمد على المؤشرات المالية فقط في تقييم أدائها، ومع بروز بطاقة الأداء المتوازن حاولت الربط بين المؤشرات المالية وغير المالية. (Chai, 2009, p. 55)

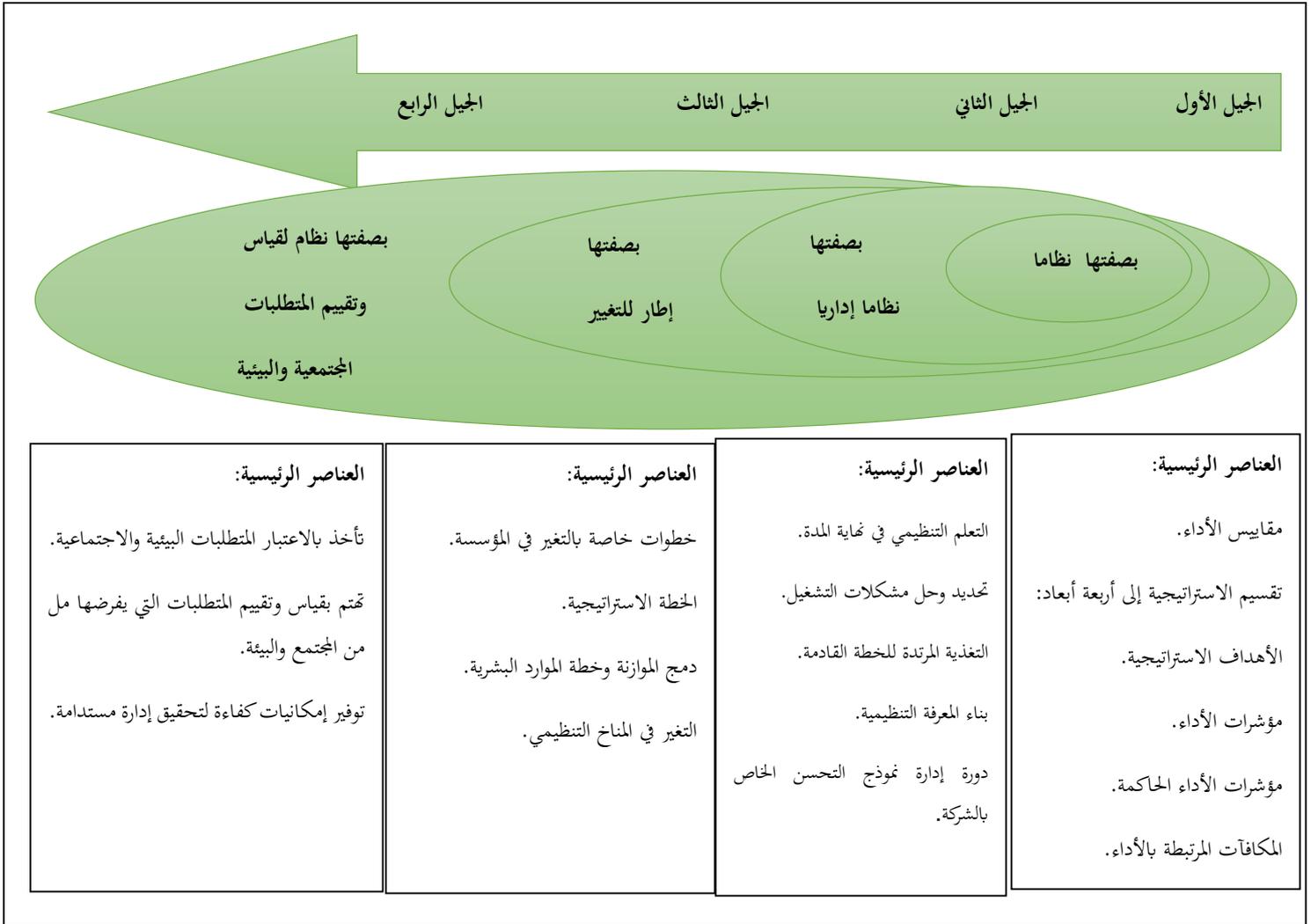
2.2. الاعتماد على الأصول غير ملموسة في تحقيق الميزة التنافسية: بحلول نهاية القرن العشرين، أصبحت الأصول غير ملموسة المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، حيث تحولت استراتيجيات خلق القيمة من إدارة لأصول الملموسة إلى الاستراتيجيات التي تخلق وتنشر الأصول غير الملموسة للمؤسسة، وتشمل هذه العلاقة مع الزبائن، والمنتجات والخدمات المبتكرة والعمليات التشغيلية عالية الجودة، ومعرفة مهارات القوى العاملة، وتكنولوجيا المعلومات التي تدعم قوة العمل وربط المؤسسة بزبائنهم ومورديها والمناخ التنظيمي الذي يشجع الابتكار، وحل المشاكل والتحسين. (Robert s. & David p., Transforming The Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: part1, 2001, pp. 87-88)

3.2. بالإضافة لما سبق يرى Mitchel & YoshikawaInnes أن بطاقة الأداء المتوازن نشأت نتيجة مختلف التغيرات في بيئة الأعمال خلال فترة التسعينات، وفي بعض الأسواق يكون الطلب أقل من العرض مما يؤدي إلى انخفاض الأسعار، وأيضاً أصبح الزبائن غير راضين عن المنتجات، ويرغبون في منتجات ذات جودة، بالإضافة لذلك أصبحت دورة حياة المنتج قصيرة جداً، لذلك أصبح الابتكار مفتاح من مفاتيح تطوير الحصة السوقية. (Takeo, John, & Falconer, 2002, p. 91)

3. تطور بطاقة الأداء المتوازن: قدم كابلان ونورتن بطاقة الأداء المتوازن كأداة متكاملة تقوم على أساس تكامل المعلومات المالية وغير المالية التي تركز على اعتبارات الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، ونظراً للتطورات السريعة والمتلاحقة لها، تم تقسيم أجيال تطورها إلى أربعة أجيال واضحة المعالم انطلاقاً من الخصائص المميزة لكل جيل، حيث يضيف كل جيل مجموعة من الخصائص إلى الجيل السابق عليه، والشكل التالي يوضح مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن: (الشبراوي، 2018، صفحة 43)

## الفصل الثاني: التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

شكل رقم (13): تطور بطاقة الأداء المتوازن



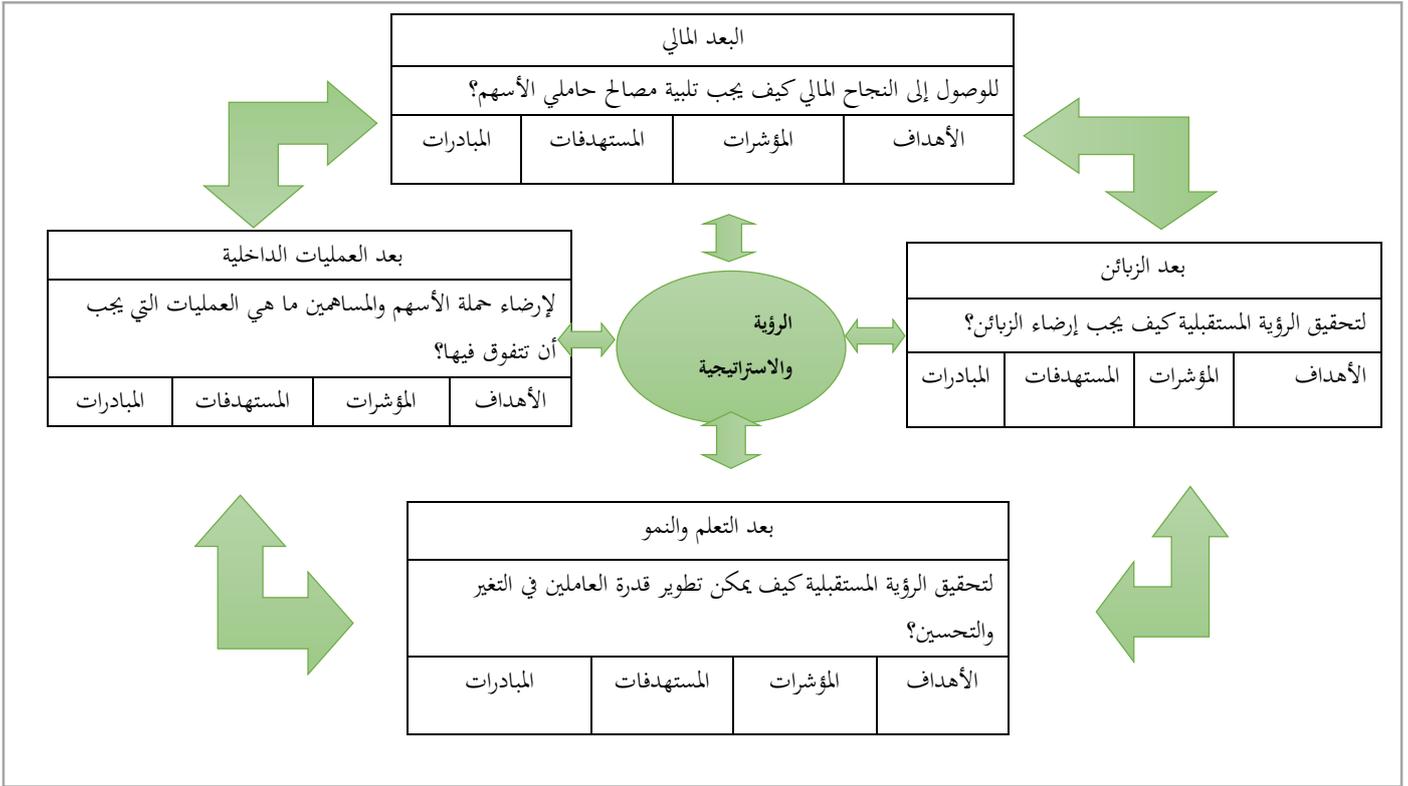
المصدر: مسلم علاوي السعد، بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، 2012، ص 13.

من الشكل أعلاه نجد أن بطاقة الأداء المتوازن شهدت العديد من التطورات والتحسينات منذ ظهورها لأول مرة، وذلك نظرا للضغوط العلمية المرتبطة بكل جيل، حيث انطلقت من اعتبارها نظام لتطوير الأداء إلى غاية اعتبارها كأداة لقياس وتطوير الأداء البيئي والاجتماعي، وذلك من خلال تسليط الضوء على أهمية المسؤولية البيئية والاجتماعية.

**1.3 الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن:** وصفت بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة أبعاد لقياس الأداء، وتم إضافة مؤشرات غير مالية إلى جانب المؤشرات المالية، إن هذا الجيل تجسد في إضافة ثلاث أبعاد أخرى وهي الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو إضافة إلى البعد المالي حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه الأبعاد الأربعة. والشكل التالي يوضح الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن: (إدريس و الغالي، 2009، صفحة 145)

## الفصل الثاني: التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

شكل رقم (14): الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



**Source:** Jessica Keyes, **Implementing the Project Management Balanced Scorecard**, Taylor and Francis Group, America ,2011, P2.

من الشكل أعلاه نجد أن الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن تضمن أربعة أبعاد وكل بعد يعتمد على مجموعة من الأهداف والمؤشرات والمستهدفات وأيضا مجموعة من المبادرات، تسمح بتقييم أداء المؤسسة من خلال العديد من الجوانب المختلفة لإعطاء تصور شامل عن وضعية المؤسسة.

ومن أهم الانتقادات الموجهة للجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن ما يلي: (ياقوتة، 2020/2019، الصفحات 62-63)

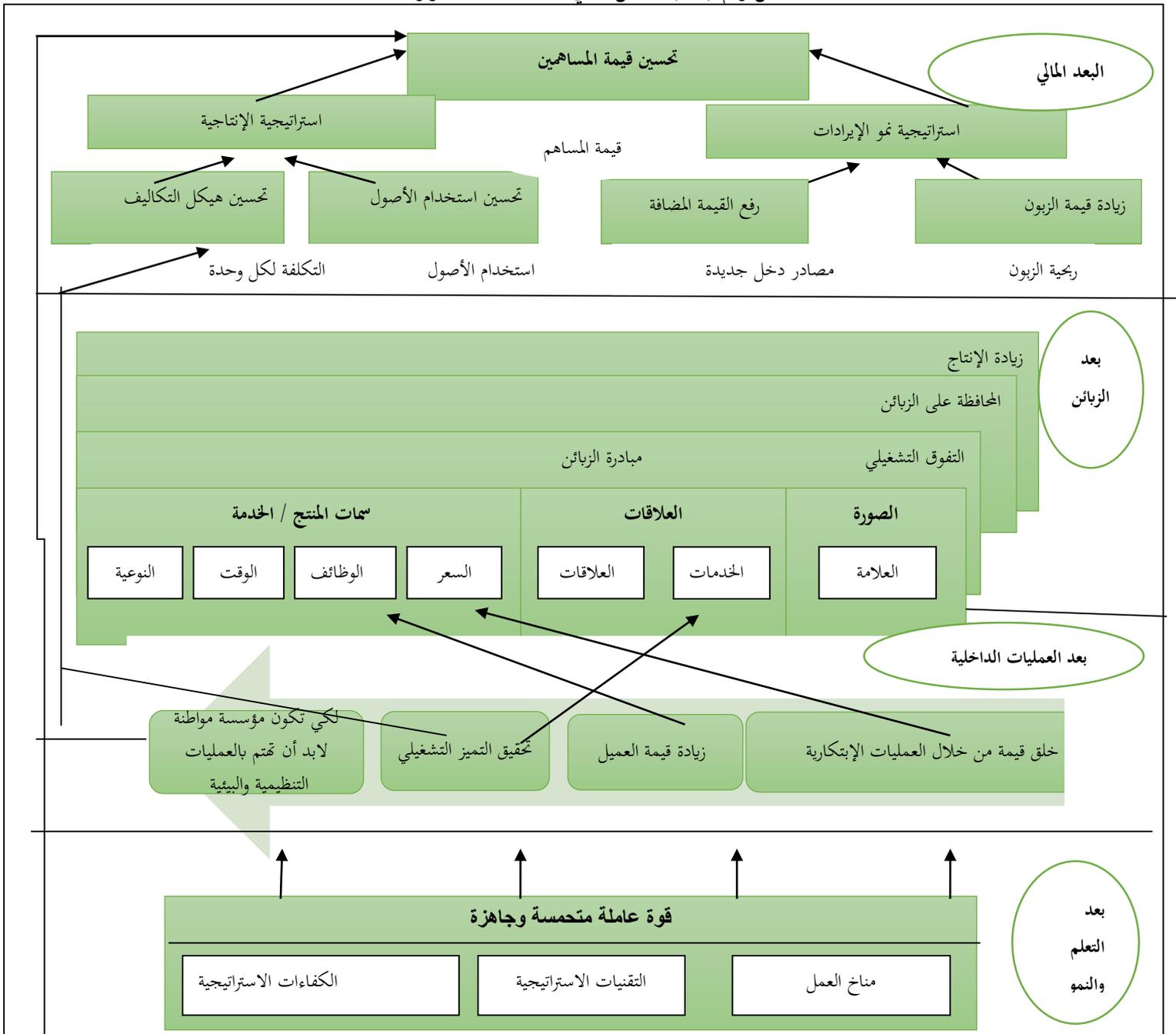
- ❖ عدم شمولية بطاقة الأداء المتوازن للجوانب البيئية والاجتماعية، مما دفع البعض إلى المطالبة بتوسيع أبعادها بإضافة البعد الخامس مثل البعد البيئي والاجتماعي.
- ❖ غموض العلاقة السببية في بطاقة الأداء المتوازن، حيث تم عرضها من خلال توضيح الروابط بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن دون تقديم مبررات منطقية لهذه الروابط.
- ❖ عدم ملائمة المؤشرات المختارة سواء كانت مقاييس نواتج أو مقاييس أداء، ومن ثمة عدم تبني بطاقة الأداء المتوازن كآلية لإدارة الأداء الاستراتيجي في بعض المؤسسات.

**2.3. الجيل الثاني:** تعتبر الصعوبات العلمية المرتبطة بمتطلبات الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن هامة، ويرجع ذلك إلى غموض مصطلح بطاقة الأداء المتوازن، كما أن الصعوبات نشأت أيضا من القضايا التي طرحتها أسئلة التصميم منها على سبيل المثال:

## الفصل الثاني: التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

لنتفوق ماليًا كيف يجب أن نبذل للمساهمين؟ سرعان ما اعترف به كابلان ونورتون على أنه نهج ضعيف (Gavin & Ian, 2004, p. 614)، لذا برز أسلوب تصميم محسن إذ بموجب هذا الأسلوب يتم اختيار المؤشرات المالية استنادًا إلى الأهداف الاستراتيجية حيث يقوم المدراء باختيار مجموعة من الأهداف الاستراتيجية ضمن كل بعد، وبعد ذلك مباشرة يتم اشتقاق بطاقة أداء متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي، لقد تم استخدام هذا النوع من بطاقات الأداء بصورة واسعة منذ عام 1996. (شابسوغ، 2011، الصفحات 180-181)

شكل رقم (15): الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



Source :Kaplan Robert s, Norton David P, **The strategy focused organization**, Harvard Business School Publishing corporation, America,2001 P96

## الفصل الثاني: التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

من الشكل أعلاه نجد أن كل من كابلان ونورتن حاولا الاستفادة من الانتقادات التي وجهت للجيل الأول من خلال توضيح كيفية اختيار وتحديد الأهداف الاستراتيجية من أجل مساعدة المؤسسة في اختيار مؤشرات مناسبة لكل هدف، وعرضها في الخريطة الاستراتيجية لتوضح العلاقة بين مختلف المؤشرات.

بالإضافة إلى الخصائص التي ميزت الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن، نجد أن هاته المرحلة تميزت فيها بطاقة الأداء المتوازن بالآتي: (زرفاوي، 2017، الصفحات 107-108)

- ❖ **توضيح كيفية تحديد الأهداف الاستراتيجية:** يعتبر تحديد الهدف الاستراتيجي نقطة الانطلاق في تحديد مؤشرات الأداء.
- ❖ **استخدام الخرائط الاستراتيجية:** حيث تفيد الخرائط الاستراتيجية في توضيح الروابط سواء بين المؤشرات المختلفة وأيضا بين الأهداف الاستراتيجية لمختلف الأبعاد الخاصة بالبطاقة.
- ❖ **استخدام نظم التقرير البرمجية لنموذج القياس الخاصة بالبطاقة:** ويتطلب ذلك بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، أين يتم ربط هذا النظام آليا بمسارات تدفق المعلومات في الاتجاهين، من الأعلى إلى الأسفل، الأمر الذي يساعد على التشخيص المبكر للمشاكل التي قد تصيب الأداء، فيتم التدخل في الوقت المناسب من خلال وضع حلول لها.

**3.3. الجيل الثالث:** شكلت الخارطة الاستراتيجية خطوة باتجاه الجيل الثالث للبطاقة، مما جعل هذا الجيل الأكثر تطورا مقارنة بالجيلين السابقين. (السعد، منهل، و العبادي، بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة، 2012، صفحة 16)، فقد جاء لتعديل بطاقة الأداء المتوازن ومنح وظائف أفضل وأيضا تحسين صلة الروابط السببية، حيث تم توضيح مختلف الأفكار من خلال تحديد أكثر دقة لروابط السبب والنتيجة. (Denis & Meyssonier, 2011, p. 04)، والجدول التالي يوضح نموذج الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن:

جدول رقم (09): الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن

العلاقات الخارجية External Relations	التوقعات المالية Financial Expectation
ER1: الموردون جزء من سلسلة القيمة المضافة.	F/BE1: أن تحقق ربحا صافيا قدره (4%).
ER2: أن نعظم القيمة المضافة للمتعاملين معنا.	F/BE2: أن تحقق حصة سوقية قدرها (4%).
ER3: بناء نظم استخبارات تنافسية متخصصة.	F/BE3: إنشاء؟ فرع في الأسواق العالمية.
ER4: أن نظور استراتيجيتنا وفقا لتوجهات السوق.	F/BE4: قيادة السوق وبناء علامات تجارية قوية.
الثقافة والتنظيم Culture & organizations	العمليات والقدرات processes & capabilities
CO1: بناء ثقافة.	PC1: بناء نظام فعال لإسناد عمليات الأعمال
CO2: أن نملك ملكيات فكرية قوية.	PC2: تعزيز الممارسات الأفضل في التخطيط والقيادة.
CO3: ثقافة خلق ونشر المعرفة.	PC3: أن ندعم ونطور العاملين.
CO4: المشاركة في النجاح والفشل.	PC4: أن تكون خدماتنا إبداعية.

المصدر: مسلم علاوي السعد، مرجع سابق، ص 17.

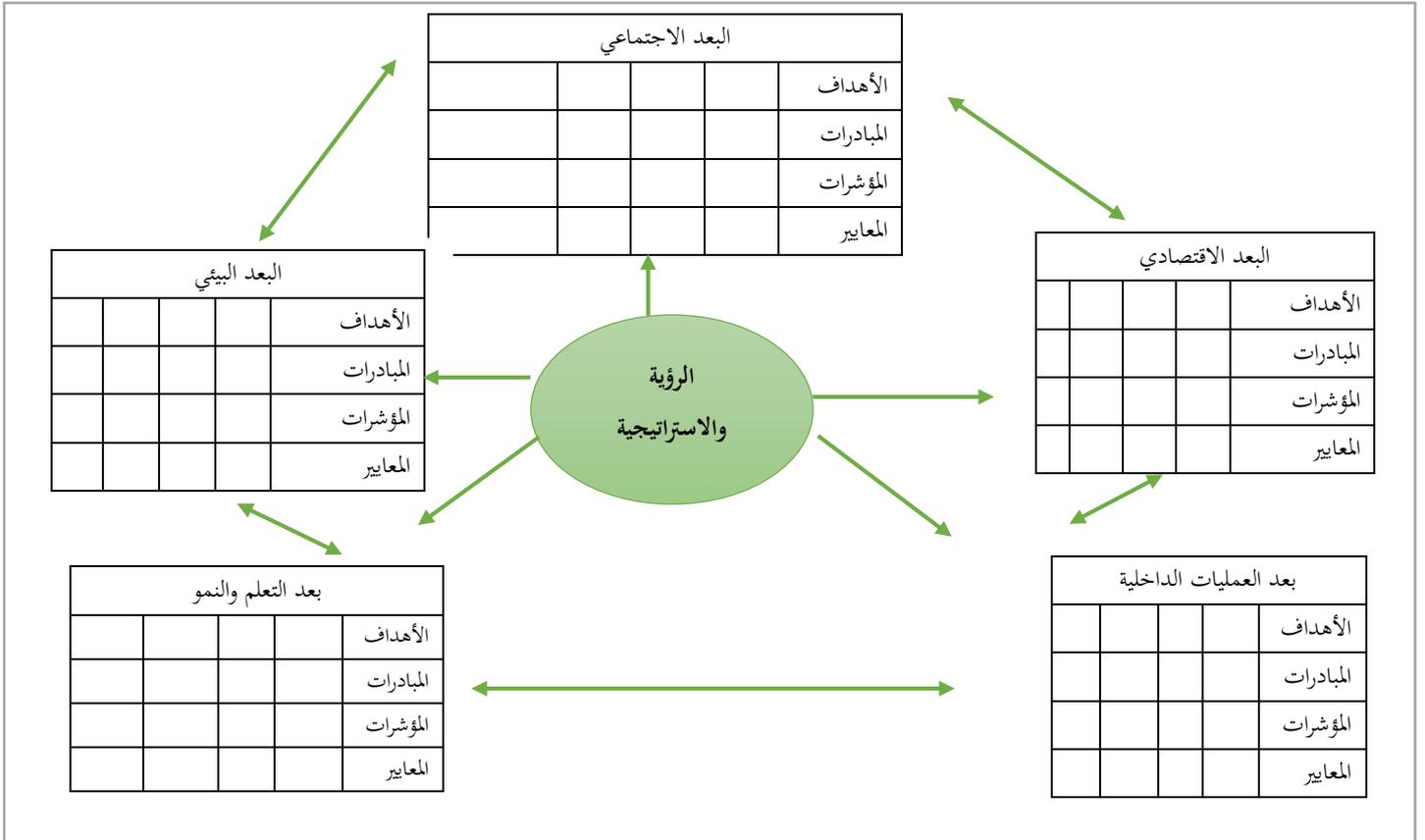
## الفصل الثاني: التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

نلاحظ أن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن يضمن العناصر الهامة التالية: (شوشان، 2018/2017، الصفحات 131-132)

- ❖ عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بطريقة مناسبة يتم التوصل إلى مؤشرات الأداء الحاكمة المناسبة والمهذبة للمتابعة الاستراتيجية والرقابة الإدارية في المؤسسة.
- ❖ تطورت بطاقة الأداء المتوازن من خلال الربط بين الأهداف وعملية اختيار المؤشرات الأكثر ترابطاً مع تلك الأهداف، لتصبح أداة لإدارة الاستراتيجية باعتبارها وصف لاستراتيجية نابعة من رؤية ورسالة المؤسسة.

**4.3. الجيل الرابع:** خلال العقدين السابقين اكتسبت القضايا البيئية والاجتماعية أهمية استراتيجية متزايدة بالنسبة للمؤسسات، لذا قامت المؤسسات بوضع استراتيجيات للحفاظ على البيئة والاستدامة، واعترف الباحثون أنهم أهملوا الأهداف البيئية والاجتماعية واقترحوا تعديلات وتمديدات على بطاقة الأداء المتوازن بهدف وضع الأهداف البيئية والاجتماعية ويشار إليها باسم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة. (Erik G & Stefan, 2012, pp. 6-7)، والشكل التالي يوضح نموذج الجيل الرابع لبطاقة الأداء المتوازن:

شكل رقم (16): الجيل الرابع لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Nan Chai, Sustainability performance Evaluation System In Government, National Audit office, London, 2009, P113.

## الفصل الثاني: التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

من الشكل أعلاه نجد أن كابلان ونورتن قد إسفادا من النقد الذي وجه لهم بخصوص إهمالها الجوانب البيئية والاجتماعية عند تصميم بطاقة الأداء المتوازن، الأمر الذي جعلهما يضعان البعد البيئي والاجتماعي في صميم نموذجهما.

والجدول التالي يقارن بين الاستخدامات الأربعة لبطاقة القياس المتوازن للأداء.

جدول رقم (10): المقارنة بين الاستخدامات الأربعة لبطاقة القياس المتوازن للأداء

بطاقة الأداء المتوازن				وجه المقارنة
الاستخدام الرابع	الاستخدام الثالث	الاستخدام الثاني	الاستخدام الأول	
الإدارة المستدامة	الاتصال الاستراتيجي	الإدارة الاستراتيجية	تقييم الأداء	الاسم
Figge Tobias, Marcus Schaltegger	Lawrie and cobbold 2004	Kaplan & Norton 1996	Kaplan & Norton 1992	صاحب الفكرة
يتم دمج الجوانب البيئية والاجتماعية مع نظام الإدارة العام للمؤسسة.	اختيار الأهداف ذات الأولوية، وموائمتها وتوفيقها مع الأهداف الاستراتيجية.	رسم الخرائط للأهداف الاستراتيجية لتوضيح العلاقة السببية.	تجميع مقاييس الأداء في أربعة أبعاد.	الهدف
سنة أبعاد هي: (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئي والبعد الاجتماعي)	قائمة الغيابات، والأهداف الاستراتيجية، نماذج الربط الاستراتيجي، ثنائية الجوانب، قسم الإدارة المستقبلية.	الأهداف الاستراتيجية والخرائط الاستراتيجية.	أربعة أبعاد هي: (المالي، الزبائن، التعلم والنمو، العمليات الداخلية).	العناصر الرئيسية

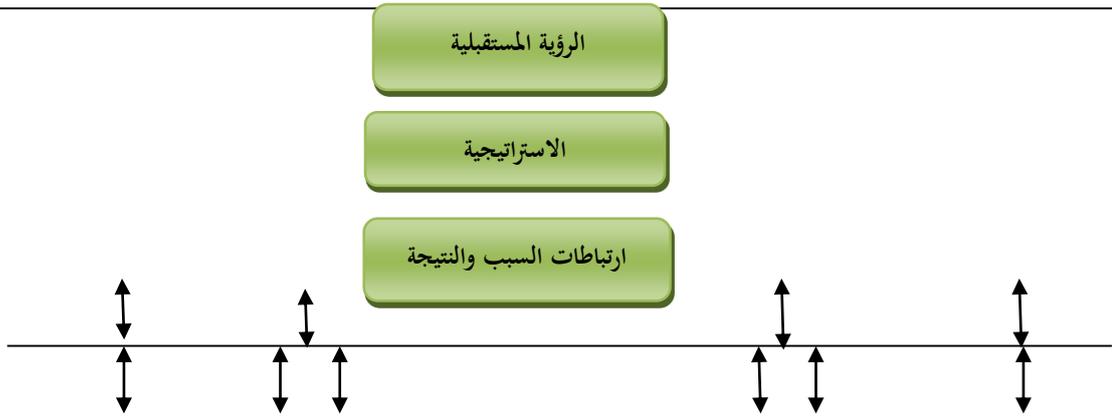
المصدر: لعبيدي مهاوات، القياس الخاسبي للتكاليف البيئية والإفصاح عنها في القوائم المالية لتحسن الأداء البيئي دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015، ص161.

المطلب الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن.

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من العناصر الموضحة في الشكل التالي:

## الفصل الثاني: التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

شكل رقم (17): مكونات بطاقة الأداء المتوازن



الأبعاد	البعد المالي	بعد الزبائن	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو
	للنجاح مالياً، كيف يجب أن نبدو أمام المستثمرين؟	لتحقيق رؤيتنا كيف يجب أن نبدو أمام زبائننا؟	لتحقيق رضا المستثمرين والزبائن، ما هي الأعمال التي يجب أن نتميز فيها؟	لتحقيق رؤيتنا، كيف يمكن أن نحافظ على قدراتنا للتغيير والتحسين؟
الأهداف				
المؤشرات				
المستهدفات				
المبادرات				

المصدر: أحمد بونقيب، بطاقة التقييم المتوازن: مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2017، ص 54.

يمكن توضيح الشكل أعلاه وفق العناصر التالية:

## الفصل الثاني: التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

1. **الرؤية المستقبلية vision**: تعبر الرؤية المستقبلية عن الصورة التي تريد أن تكون عليها المؤسسة في المستقبل، وتساعد العاملين على الشعور بما هو مطلوب إنجازه، كما أنها تعكس قيم المؤسسة وطموحاتها. (سالم، 2016، صفحة 114)
2. **الأهداف Objectives**: تعبر الأهداف ترجمة لرؤية واستراتيجية المؤسسة، وتكون الأهداف بشكل عام موزعة بالتساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل تقريبا نفس الأهمية الاستراتيجية، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها. (الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، 2017، صفحة 54)
3. **المؤشرات**: تعتبر المؤشرات مقياس لمدى بلوغ المؤسسة لأهدافها، وقد تكون المؤشرات كمية أو نوعية ويعتمد ذلك على طبيعة العملية وطبيعة مخرجاتها. (الطيار، 2019، الصفحات 76-77)
4. **الأبعاد (البعد)**: يحدد البعد في سياق الخريطة الاستراتيجية الجوانب التي يتم من خلالها تقييم أنشطة المؤسسة وأهدافها، وتستخدم وجهات النظر لتحديد الأهداف أو مجالات التركيز التي تم من خلالها تطوير المؤشرات، وهناك أربعة أبعاد أساسية في بطاقة الأداء المتوازن: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية. (Christopher & Jorgensen, 2014, p. 197)
5. **علاقة السبب والنتيجة**: والتي تعبر عن علاقة أهداف البطاقة أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارة (إذا-إذن). (بودودة، 2013، صفحة 59)
6. **الخرائط الاستراتيجية**: هي عبارة تمثيل بياني للعلاقة بين أهداف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، من خلال روابط السبب والنتيجة، والتي تربط الاستراتيجية بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن. (براي، 2014، الصفحات 152-153)
7. **الاستراتيجية**: تعكس الاستراتيجية الخطط التي ينبغي أن تتبناها المؤسسة لغرض تحقيق رؤيتها المستقبلية وما تتطلع للوصول إليه في المستقبل. (النعيمي، 2021، صفحة 16)
8. **المبادرات**: هي خطط للعمل تهدف إلى مساعدة المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، ومن ثم بلوغ مستويات الأداء وفق المؤشرات المحددة. (السلمي، 2017، صفحة 301)

### المطلب الرابع: أهمية بطاقة الأداء المتوازن.

فيما يلي سنعرض الأهمية المتأنية من استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية:

1. تستخدم في نقل وتوصيل استراتيجية المؤسسة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة. (أبوسويح و أبو عرب، 2020، صفحة 330)
2. استكملت بطاقة الأداء المتوازن الإجراءات المالية التقليدية بمعايير قياس الأداء من ثلاث جهات نظر إضافية (الزبائن، العمليات الداخلية، الابتكار)، حيث أنها سمحت للمؤسسات بتتبع النتائج المالية في نفس الوقت مراقبة التقدم في بناء القدرات وامتلاك الأصول المعنوية التي ستحتاجها للنمو المستقبلي. (جبلاحي و منصور، 2019، صفحة 340)

## الفصل الثاني: التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

3. تقيس بطاقة الأداء المتوازن الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة، عكس المؤشرات المالية التي تقيس فقط ما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا. (أمشهر و ابراهيم، 2019، صفحة 99)
4. تعمل بطاقة الأداء المتوازن على توجيه الجهود نحو استراتيجيتها من خلال تقييم الأداء المالي والتشغيلي وتوفير معلومات واضحة عن وضع ومركز المؤسسة. (بوطورة و رقام، 2021، صفحة 277)
5. توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كافية للمديرين لاتخاذ القرارات المناسبة، وتقلل من مشكلة المعلومات التي تزيد على حاجة مستخدميها والتي تؤدي إلى إرباك المديرين في اتخاذ القرارات. (سعودي و بلعجوز، 2017، صفحة 237)
6. يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جميع المستويات الإدارية، مما يعطي فرصة التعلم الاستراتيجي، وتحديد أولويات كل مستوى إداري. (أبو ماضي، 2015، صفحة 90)
7. مساعدة المؤسسات بالتركيز الكلي على ما ينبغي عمله لقيادة الأداء والارتقاء به، وتعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة، مثل الجودة، إعادة التصميم، وخدمة العميل. (خالدية، 2018، صفحة 205)
8. تعمل بطاقة الأداء المتوازن إلى توسيع أهداف الوحدات إلى أبعد من الأداء المالي. (بن بوزيد، 2020، صفحة 66)
9. تساعد بطاقة الأداء المتوازن في كشف الاختلالات التي تنتج عن تطبيق الاستراتيجية ووضع الحلول المساعدة في تحقيق الأهداف كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل. (نجفي و جاسم، 2019، صفحة 629)

### المطلب الخامس: أهداف بطاقة الأداء المتوازن.

- إن الهدف الأساسي لبطاقة الأداء المتوازن هو توفير طريقة منظمة تربط رؤية المؤسسة المستقبلية بمواردها المادية والبشرية وبالعمليات اليومية، وينبثق تحته مجموعة من الأهداف:
1. تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تقليل تركيز اهتمام المديرين على مقاييس الأداء المالية مثل المكاسب والأرباح، وذلك أن المؤشرات غير المالية كمؤشر جودة المنتج ومعدل كسب رضا الزبون تقيس الأداء المستقبلي، فعلى سبيل المثال أن زيادة رضا الزبون تقاس بتكرار شراء المنتج، ويعتبر مؤشرا قويا لزيادة المبيعات والربح في المستقبل. (عليان ، طلبة، ممدوح، و حسين ، 2010، صفحة 240)
  2. عدم طغيان جانب أو نشاط واحد على الجوانب أو الأنشطة الأخرى في المؤسسة الاقتصادية.
  3. إحداث التوازن بين الجانب المادي من نشاطات المؤسسة مع الجوانب الأخرى التي يتعين العناية بها.
  4. الحفاظ على المؤسسة من مواجهة مشكلات كثيرة على المدى الطويل.
  5. مساعدة المؤسسة على زيادة الأرباح والعائد على الاستثمار.

## الفصل الثاني: التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

6. زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة بشكل مستمر. (الكرخي، الطرق الشائعة في التحليل الاستراتيجي، 2016، صفحة 327)

7. إدخال الاستدامة في العمليات التشغيلية للمؤسسة.

8. تطوير منهج تكاملي بين الاستراتيجية والعمليات.

9. تهيئة الإطار العملي لترجمة الاستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية.

10. تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الاستراتيجية لكافة العاملين.

11. توحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة. (عبد الصادق، 2022، صفحة 104)

ويرى كل من Kaplan & Norton أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية: (حساني، 2021، صفحة 42)

❖ **إيصال الاستراتيجية:** تساهم بطاقة الأداء المتوازن في نشر الاستراتيجية الموضوعية من قبل الإدارة العليا إلى كافة المستويات الإدارية.

❖ **التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية:** بحيث تعمل على التنسيق فيما بينهم على مختلف المستويات غرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

❖ **قياس الأداء:** تحت مقولة " ما يمكن قياسه يمكن إدارته"، فهذا يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأن قياس الأداء يمكن المؤسسة من معرفة حالتها ووضعيتها، وبالتالي اتخاذ القرارات.

### المبحث الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

في البداية تم تصميم بطاقة الأداء المتوازن على أساس أربعة أبعاد تتكامل مع بعضها البعض حسب مبدأ السبب والنتيجة، وذلك من خلال تركيزها على ثلاث أطراف مهمة ذات العلاقة بالمؤسسة وهم المساهمون والزبائن والعاملين، إذ يحتوي كل بعد من أبعادها على مجموعة من المؤشرات المستوحاة من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها، و مع مرور الوقت تمت إضافة أبعاد أخرى للبطاقة. (كواشي، 2012/2011، صفحة 200)، ومحاوله للتماشي مع هذا التوجه سنحاول في هذا المبحث تقديم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وعرض استراتيجية كل بعد من أبعادها وتوضيح العلاقة بين كل الأبعاد.

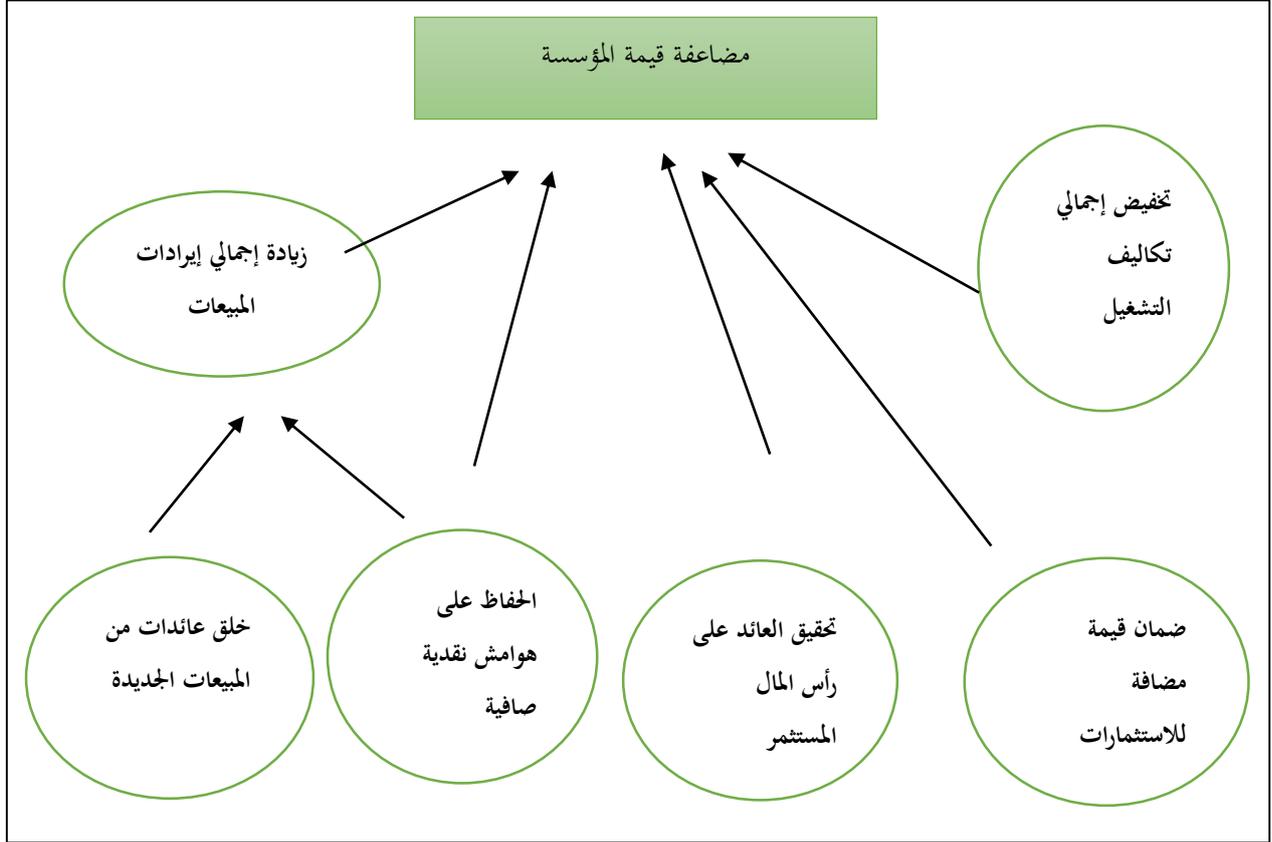
### المطلب الأول: البعد المالي وبعد الزبائن.

1. **البعد المالي:** يعتبر البعد المالي البعد الأول لبطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي، ويتضمن عددا من المعايير الاستراتيجية منها: معيار تحقيق الربح العادل والذي يشكل هدفا استراتيجيا تسعى معظم المؤسسات للوصول إليه، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وذلك لتحقيق أقصى فعالية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من

## الفصل الثاني: التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة EVA. (Deghash, 2020, pp. 34-35)، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (18): البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن



**Source:** Lawrie G.J.G, **Combing EVA with balanced scorecard to improve strategic focus and alignment**, center for sustainability management, Germany, 2012, P 7.

**1.1.1 أهداف البعد المالي:** يهدف البعد المالي لتحقيق مجموعة من الأهداف منها: (الهنيني و زيادات، 2014، صفحة 04)

**1.1.1.1** دراسة الجانب المالي المتمثل في تحقيق هدف بقاء واستمرار المؤسسة.

**2.1.1.1** تحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة.

**3.1.1.1** قياس مدى استخدام المؤسسة لمواردها المالية بأقصى فعالية ممكنة.

**4.1.1.1** يركز على احتساب مختلف المؤشرات المالية مثل معدل العائد على الاستثمار ونسب الربحية ونسبة التدفقات النقدية.

ويجب البعد المالي على التساؤلات التالية: هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟ وكيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟

## الفصل الثاني: التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

ويتكون البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن من المؤشرات الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (11): المؤشرات المالية حسب كل مرحلة من مراحل المؤسسة

الأبعاد الاستراتيجية			المراحل	
استغلال الأصول	خفض التكاليف/ تحسين الإنتاجية	نمو الإيرادات ومزيج الخدمات	البيان	استراتيجية المؤسسة
الاستثمار (النسبة المئوية للمبيعات) البحث والتطوير (النسبة المئوية للمبيعات)	الإيرادات، عدد العمال	معدل نمو المبيعات حسب القطاع النسبة المئوية للإيرادات من المنتجات الجديدة والخدمات والزبائن	النمو	
نسبة رأس المال المتداول معدل العائد على الأصول معدلات استغلال الأصول	التكلفة بالمقارنة مع المنافسين معدلات خفض التكاليف الغير مباشرة (النسبة المئوية للمبيعات)	نسبة الزبائن والحسابات المستهدفة نسبة الإيرادات من الطلبات الجديدة	الاستقرار	
معدل الإنتاج	تكلفة الوحدة المنتجة	ربحية الزبائن وخطوط المنتجات النسبة المئوية للزبائن غير المرشحين	النضج	

Source : Robert s Kaplan & David p Norton, **translating Strategy Into Action The Balanced scorecard**, The President and Fellows of Harvard college All rights reserved, America, 1996, P52.

من الجدول أعلاه نجد نلاحظ اختلاف الأهداف المالية للمؤسسة حسب المراحل التي تمر بها المؤسسة انطلاقاً من مرحلة النمو إلى غاية مرحلة النضج وفق ما يلي: (Robert s. & David p., **Translating Strategy Into Action The Balanced scorecard**, 1996, pp. 48-50)

- ❖ تركز الأهداف المالية في مرحلة النمو على نمو المبيعات في الأسواق الجديدة والحصول على زبائن جدد، والحفاظ على مستويات إنفاق كافية لتطوير المنتجات والعمليات والأنظمة وقدرات الموظفين، وإنشاء قنوات جديدة للتسويق والتوزيع.
- ❖ أما في مرحلة الاستقرار تركز الأهداف المالية على القياسات المالية التقليدية مثل معدل العائد على الأصول والهامش الإجمالي، وأيضاً تركز على تقييم المشاريع الاستثمارية للأعمال التجارية بالاعتماد على معيار التدفق النقدي المخصوم، تحليل الميزانية، وتستخدم بعض المؤسسات مقاييس مالية أحدث مثل القيمة الاقتصادية المضافة.
- ❖ أما في مرحلة النضج فتتركز الأهداف المالية على التدفق النقدي، حيث يجب أن يكون لكل استثمار مردودية نقدية ومؤكد، أما القياسات المحاسبية مثل العائد على الاستثمار، والقيمة الاقتصادية المضافة والإيرادات التشغيلية فهي أقل أهمية لأن الاستثمارات الرئيسية قد تمت بالفعل في هذه المؤسسات الاقتصادية، فالهدف منها هو تعظيم النقدية، ولن يكون هناك تقريباً أي إنفاق على البحث أو التطوير أو توسيع القدرات بسبب قصر الوقت المتبقي في الحياة الاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية في مرحلة الحصاد.

**2.1. المجالات الاستراتيجية للبعد المالي:** توجد ثلاثة مجالات مالية تستخدمها المؤسسات الاقتصادية لتحقيق أي استراتيجية من استراتيجيات النمو، النضج، الاستقرار.

## الفصل الثاني: التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

**1.2.1. رفع الأرباح وتطوير المنتجات:** يقصد بنمو الربح وتطوير المنتجات التوسع في تقديم المنتج والخدمة، السعي إلى استمالة زبائن وأسواق جدد، تغيير مزيج المنتج والخدمة نحو تقديم قيمة مضافة أعلى، وإعادة تسعير المنتجات والخدمات.

**2.2.1. تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية:** تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية يشير إلى محاولة تخفيض التكاليف المباشرة للخدمات والمنتجات، بالإضافة إلى تخفيض التكاليف غير المباشرة.

**3.2.1. استخدام الأصول:** يقصد باستخدام الأصول هو الاستغلال الأمثل للأصول من أجل تحقيق أقصى مردودية ممكنة.

**1.3. مراحل صياغة البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن:** يتم صياغة البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وفق أربعة مراحل تتميز بالتتابع والتكامل بين كل مرحلة وأخرى، وسوف نتطرق لكل مرحلة على حدة: (القشي و سعيدات، 2015، صفحة 89)

**1.3.1. المرحلة الأولى: انتقاء أعضاء الفريق المالي (الكفاءة):** والمقصود بها تكوين فريق متخصص من الإدارة المالية تناط به مهمة تصميم وتخطيط وتنفيذ البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

**2.3.1. المرحلة الثانية: إعداد قوائم مراجعة:** المقصود بها أن يقوم الفريق بإعداد قوائم مراجعة بالبيانات المراد جمعها من شتى المصادر.

**3.3.1. المرحلة الثالثة: بناء وتصميم الغايات الاستراتيجية:** والمقصود بها أن يقوم الفريق ببناء وتصميم الأهداف الاستراتيجية وذلك من خلال اشتقاق أهداف مالية متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ككل واعتماد هذه الأهداف كأهداف يسعى إلى تحقيقها في بطاقة البعد المالي لبطاقة الأداء.

**4.3.1. المرحلة الرابعة: إعداد خارطة استراتيجية وأدوات القياس:** والمقصود بها اختيار أدوات القياس الملائمة للأهداف الاستراتيجية (المالية) ومقابلتها مع البرامج المقترحة لتنفيذ بطاقة البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

**4.1. خصائص البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن:** يتميز البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن بالخصائص التالية: (زاي و بعيطيش، 2020، صفحة 151)

**1.4.1. يركز على الأهداف قصيرة الأجل،** لأن طبيعة الأهداف المالية تكون قصيرة الأجل موسمية، شهرية، أو سنوية وتتغير بتغير قطاع النشاط والاستراتيجية.

**2.4.1. يعتمد على توفير البيانات والمعلومات المالية الدقيقة في الوقت المناسب.**

**2. بعد الزبائن:** يجب على المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن وضع متطلبات وحاجيات ورغبات الزبائن في صميم استراتيجيتها، إذ أصبح للزبائن تأثير كبير على نجاح المؤسسات، ومن خلال هذا البعد يستطيع المدراء ترجمة رسالة المؤسسة بخصوص زبائنهم إلى مؤشرات محددة لها علاقة باهتمامهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم. (شين، 2017/2016، الصفحات 141-142)

## الفصل الثاني: التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

يعكس بعد الزبائن الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزبائنها والتي يترتب عنها كسب رضاهم، كتقديم خدمات جديدة، أو تنوع الخدمات وتطويرها، وفق هذا البعد يجب على المؤسسات أن تسعى لإرضاء زبائنها الداخليين والخارجيين، مما يتطلب دراسة احتياجات المستفيدين المتنوعة والمتغيرة باستمرار. (الموسى، 2017، صفحة 28)

عند اختيار المؤشرات لبعد الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن يجب على المؤسسات أن تجيب على الأسئلة التالية: (Niven, Balanced scorecard steps by steps, 2003, p. 15)

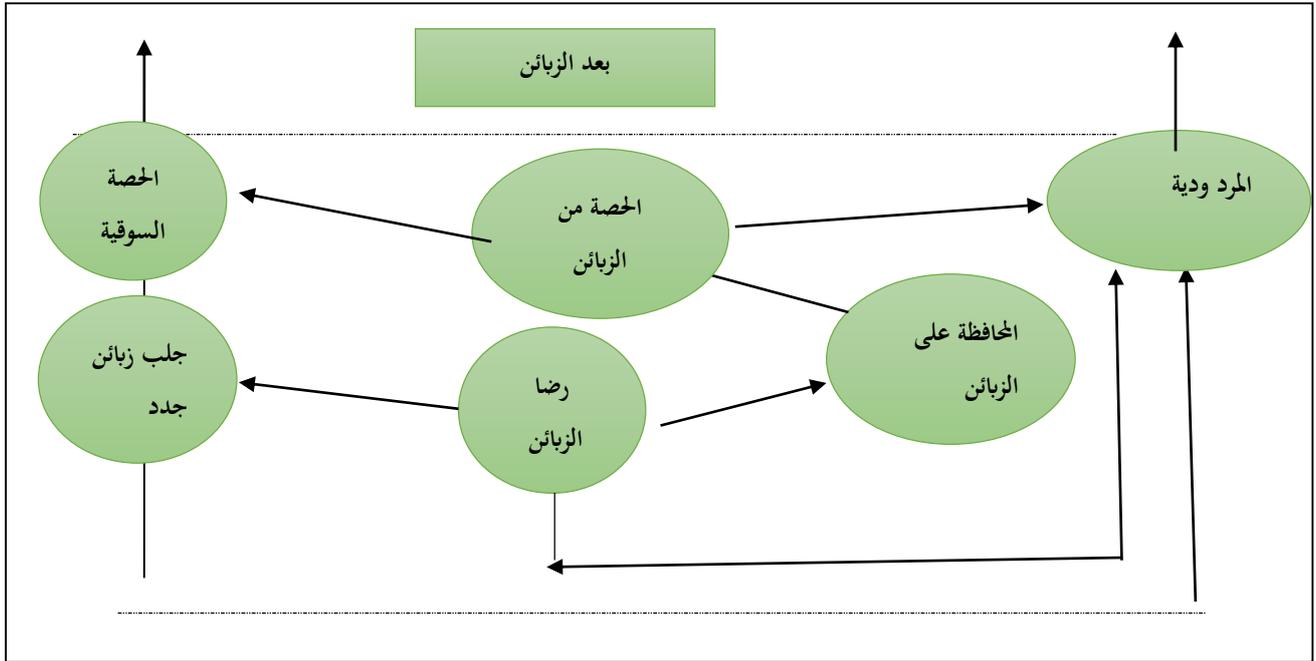
❖ من هم زبائننا المستهدفون؟

❖ وما هي قيمتنا في خدمتهم؟

ولنجاح تطبيق بعد الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن فإنه يجب على مديري المؤسسة أن يحددوا طبيعة ونوعية الزبون الواجب تحقيق رضاه، وكذلك حدود ومجال السوق الذي يمكن ممارسة النشاط من خلاله. (يوسف، 2005، صفحة 138)، ويعتبر بعد الزبائن قلب بطاقة الأداء المتوازن لأنه إذا لم تستطع المؤسسة تسليم الإنتاج والخدمات في الوقت المناسب وبشكل يحقق لها الربح في المدى القصير والطويل فإنها ستضمحل. (جاب الرب، 2016، صفحة 151)

والشكل التالي يوضح بعد الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن:

شكل رقم (19): بعد الزبائن



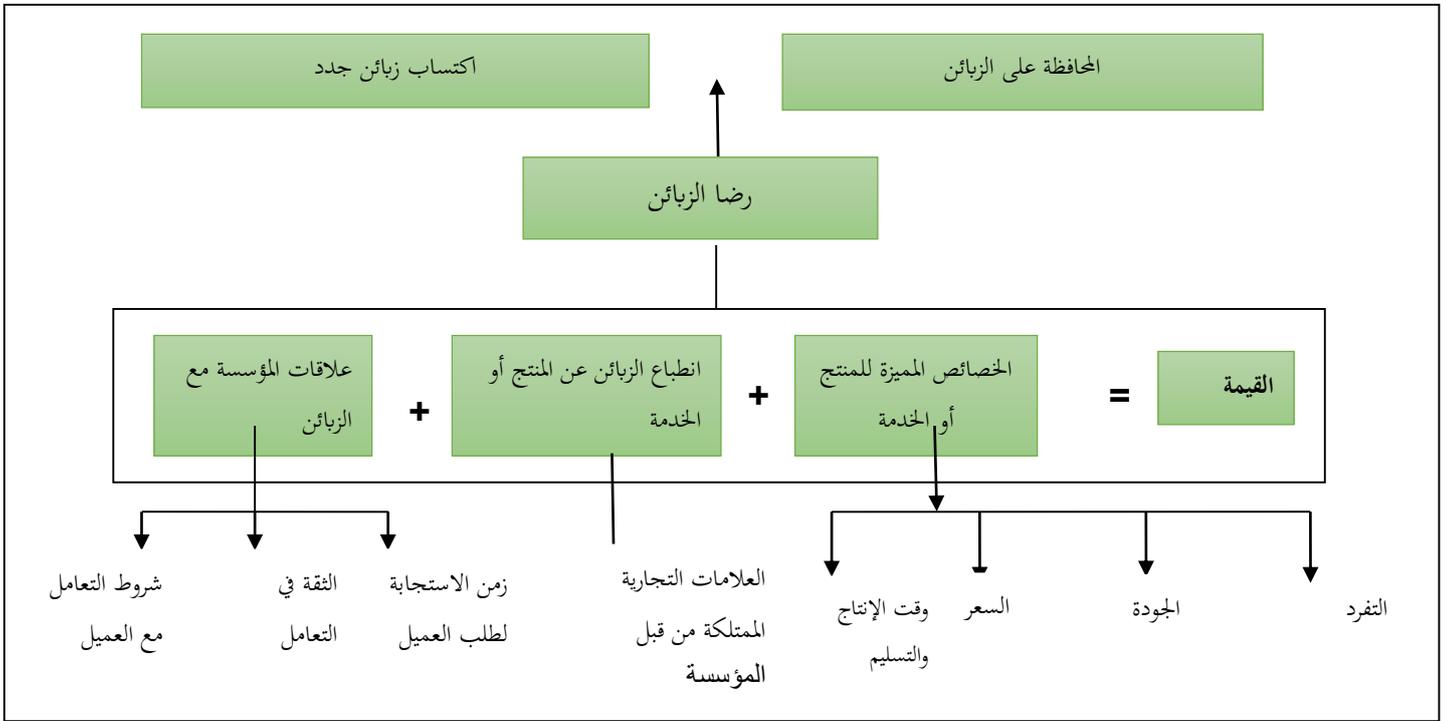
Source: Robert s Kaplan, David p Norton, **linking the balanced scorecard to strategy**, California management review, Vol.39.No1.1996,P 59.

يمكن توضيح الشكل أعلاه في النقاط التالية: (Kaplan & Norton, linking the balanced scorecard to strategy, 1996, p. 69)

## الفصل الثاني: التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

- ❖ الاحتفاظ بالزبائن الحاليين: يقيس المؤشر المعدل الذي تحتفظ به المؤسسة على علاقات مستمرة مع زبائنها.
- ❖ الحصة السوقية: توضح نسبة الأعمال التجارية في سوق معين من حيث عدد الزبائن أو الدينارات التي تنفق أو حجم الوحدات المباعة.
- ❖ ربحية الزبون: يقيس صافي الربح المتحصل عليه من الزبون.
- ❖ كسب زبائن جدد: حيث يقيس هذا المؤشر المعدل الذي تكسب به المؤسسة زبائن جدد.
- ❖ رضا الزبون: يقيس هذا المؤشر مستوى رضا الزبون عن السلعة أو الخدمة وفقا لمعايير محددة، وقد تطرق كل من كابلان ونورتن إلى استخدام تحليل سلسلة القيمة للزبون للتعرف على مستوى رضا هذا الأخير كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (20): تحليل سلسلة القيمة للزبائن



**Source:** Robert s Kaplan, David p Norton, **linking the balanced scorecard to strategy**, California management review, Vol.39.No1.1996,P 74.

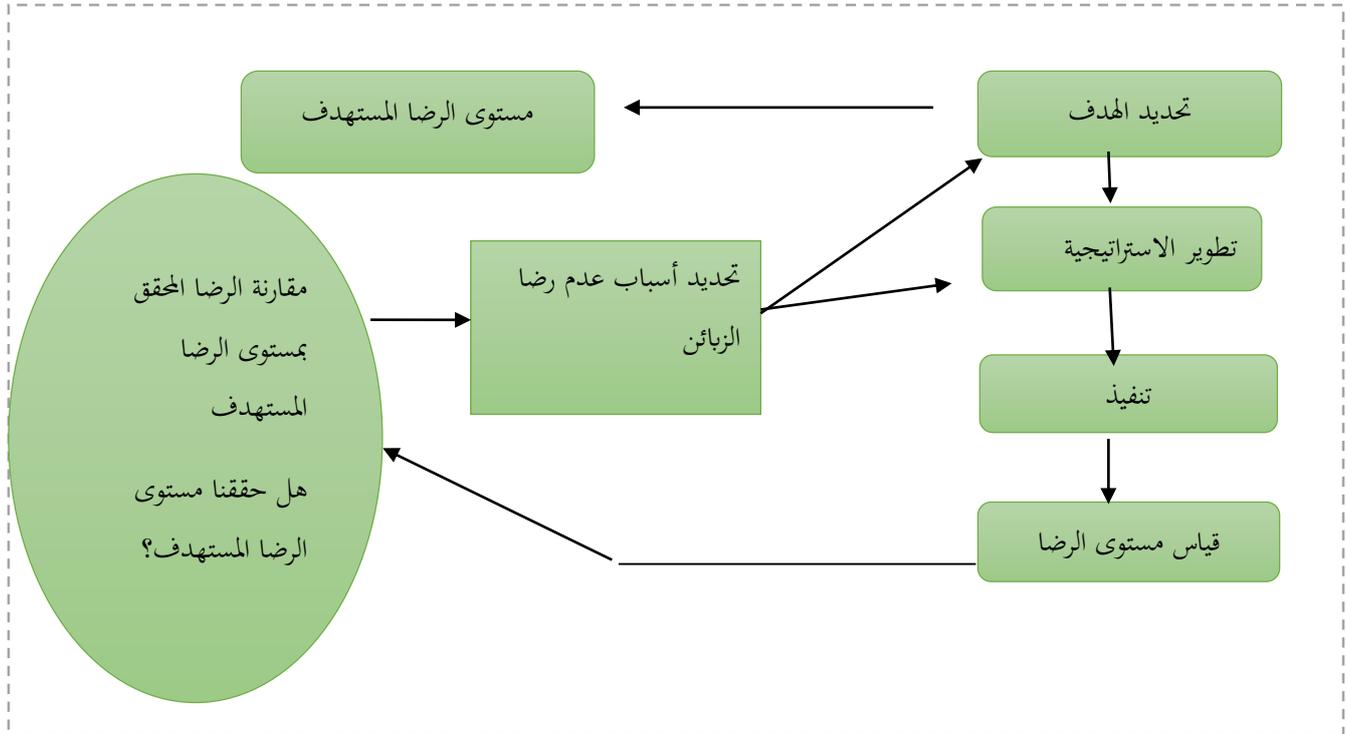
من خلال الشكل السابق يمكن القول أن مؤشرات بعد الزبائن تشكل علاقة من السبب والنتيجة فيما بينها، حيث نرى أن رضا الزبائن يؤدي إلى الحفاظ عليهم ومن ثم اكتساب زبائن جدد، ومن خلال الحفاظ على الزبائن يمكن للمؤسسة زيادة حجم أعمالها، وبالتالي فإن الجمع بين اكتساب زبائن جدد وزيادة حجم الزبائن الحاليين سيمكن المؤسسة من زيادة حجم أعمالها وتتطور بذلك حصتها السوقية وتزداد ربحيتها. (حسين، 2019، صفحة 51)

## الفصل الثاني: التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

يتم تصنيف حاجيات الزبائن على نطاق واسع من خلال الاهتمام بثلاث عوامل أساسية وهي: الجودة، الوقت، التكلفة، فوقت الإنتاج هو الوقت الذي تستغرقه المؤسسة للرد على طلب الزبون، حيث يتم قياس هذه الفترة من لحظة الطلب إلى غاية تسليم السلعة أو الخدمة، أما بالنسبة للجودة فهي تعكس مستوى الملائمة بين تصور الزبون وإدراكه لقيمة المنتج بعد الاستعمال، حيث يجب الجمع بين أداء المنتج وخلق القيمة المضافة للزبائن، بالإضافة إلى عرض المنتج بسعر يتلاءم مع إمكانيات الزبائن. (سليماني، 2017/2016، صفحة 154)

**1.2. خطوات إعداد بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن:** يتم صياغة بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن وفق مجموعة من المراحل تتميز بالتتابع والتكامل بين كل مرحلة وأخرى، وسوف نتطرق في هذا العنصر لكل مرحلة على حدة، والشكل التالي يوضح مختلف هذه المراحل:

شكل رقم (21): خطوات إعداد بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن



**Source:** Sharma Subhash, A Framework for monitoring customer satisfaction: An empirical illustration, industrial marketing management, Vol.01.No.28, 1999, P234.

ويمكن توضيح الشكل أعلاه من خلال النقاط التالية: (Sharma, Neidrish, & Dobbins, 1999, pp. 233-234)

**1.1.2. تحديد الأهداف:** إذ يجب على إدارة المؤسسة أن تحدد مستوى الرضا المستهدف، حيث لا بد أن يكون الهدف واقعي وقابل للتحقيق، وأيضاً غير ضار ببقاء المؤسسة على سبيل المثال مستويات عالية من الإنفاق على الجودة.

**2.1.2. قياس الرضا:** يجب أن تكون الإدارة في وضع يمكنها من قياس ومقارنة مستوى الرضا الفعلي بمستوى الرضا المستهدف.

## الفصل الثاني: التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

**3.1.2. تحديد الأسباب الكامنة وراء عدم مطابقة الرضا المستهدف:** حيث تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بالبحث عن الأسباب التي حالت دون تحقيقها لأهدافها.

**4.1.2. اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة:** بعد تحديد أسباب عدم تحقيق المستوى المستهدف يجب على إدارة المؤسسة اتخاذ مختلف الإجراءات التصحيحية، كأن تقوم بتغيير الأهداف التسويقية لأنه قد يكون الشخص الذي أوكلت له مهمة تحديد الأهداف التسويقية قد وضع أهداف غير واقعية، ومن جهة أخرى قد تكون الأهداف التسويقية التي وضعها واقعية لكن لم تتحقق لذا لا بد على المؤسسة أن تقوم بتطوير خططها التسويقية لبلوغ مستهدفاتها.

**5.1.2. تنفيذ خطة التسويق:** يتم تنفيذ خطة التسويق عن طريق قياس مستوى الرضا مرة أخرى لتقييم تأثير التغيرات التي تم إجراؤها.

### المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

**1. بعد العمليات الداخلية:** تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تسليط الضوء على العمليات الأساسية للمؤسسة والتي تعتبر كمصدر قوة وكمنهج لبناء القيمة، ويقوم الفريق الإداري عبر هذه المرحلة بوضع معايير تحسين الأداء اللازمة للعمليات بما يضمن تحقيق رسالة واستراتيجية المؤسسة، وإذا لزم الأمر يقوم الفريق بمناقشة إدخال عمليات جديدة على المستوى الكلي للمؤسسة حسبما تقتضيها الاستراتيجية وما تحدده المبادرات المنتهجة. (محرز، 2019/2018، صفحة 80)، فالقياس على أساس هذا البعد يتيح للمدراء معرفة مدى نجاح أعمالهم قيد التشغيل وفيما إذا كانت المنتجات والخدمات تتلاءم مع متطلبات الزبائن. (البدوي، 2017، صفحة 65)

يقوم بعد العمليات الداخلية بالإجابة على الأسئلة التالية: (رملي، 2017/2016، صفحة 88)

❖ أي العمليات يجب علينا أن نكون الأفضل لكسب الزبائن؟

❖ ما هي الأنشطة الداخلية التي نحتاجها للحفاظ على الكفاءات؟

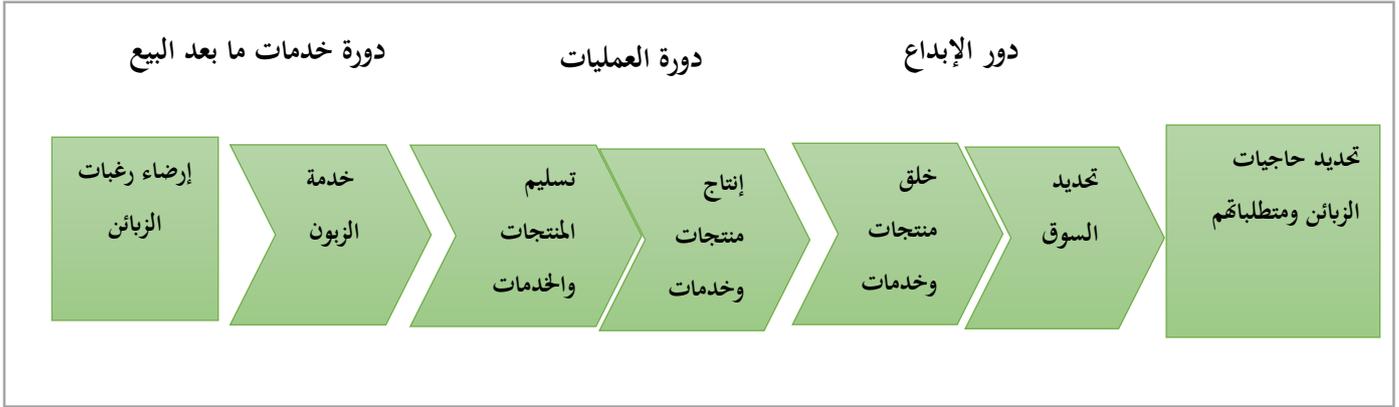
❖ ما هي قدراتنا الجوهرية ومجالات البراعة التشغيلية؟

يركز بعد العمليات الداخلية على جودة أداء العمليات الداخلية الرئيسية والتي تعتبر بمثابة المحرك الأساسي لنجاح نشاط المؤسسة، وأن النجاح في تنفيذ استراتيجيات تحسين العمليات الداخلية هو بنسبة كبيرة مؤشر رئيسي للنجاح المالي في المستقبل، ولكي تستطيع ترجمة العمليات الداخلية إلى نجاح مالي يجب عليها أن ترضى زبائنها من خلال التميز في صنع المنتجات. (رسلان، 2012، صفحة 198).

**1.1. أهداف بعد العمليات الداخلية:** يعمل بعد العمليات الداخلية على تحقيق أهداف كل من البعد المالي وبعد الزبائن وهو يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمؤسسة ككل، التي تهدف إلى الوفاء بمتطلبات الزبون الحالية والمستقبلية، وتطوير وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات، وهذا ما يوضحه الشكل التالي: (مظهر، 2010، صفحة 84)

## الفصل الثاني: التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

شكل رقم (22): سلسلة القيمة لبعده العمليات الداخلية



Source: Robert s & David p., **Translating Strategy Into Action The Balanced scorecard**.Op.Cit.P96.

من الشكل أعلاه نجد أن بعد العمليات الداخلية يأخذ بعين الاعتبار ثلاث دورات:

**1.1.1. دورة الإبداع:** وتمثل عمليات متجددة ومستمرة تمنح للمؤسسة قدرة أكبر للاستجابة لحاجيات الزبائن ومتطلبات سوق تنافسي جديد، فحاجة المؤسسة إلى أنشطة مستمرة يجعلها تركز وبدقة على تحديد حاجيات الزبائن وتنمية قدرتها الإبداعية لإيجاد سلع وخدمات تلبي هذه الاحتياجات. (قويدر، 2015/2014، صفحة 130)

**2.1.1. دور العمليات:** والتي تشمل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات للزبائن، واقتراح سبل تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للزبائن، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة. (الزين و عثمان، 2018، صفحة 372)

**3.1.1. دور خدمة ما بعد البيع:** والتي تتضمن: (بني حمدان و ادريس، 2019، صفحة 304)

- ❖ استقبال شكاوي الزبائن والعمل على حلها ومعالجتها.
- ❖ معالجة العيوب والمردودات.
- ❖ إدارة عمليات البيع (مثل البيع على الحساب).

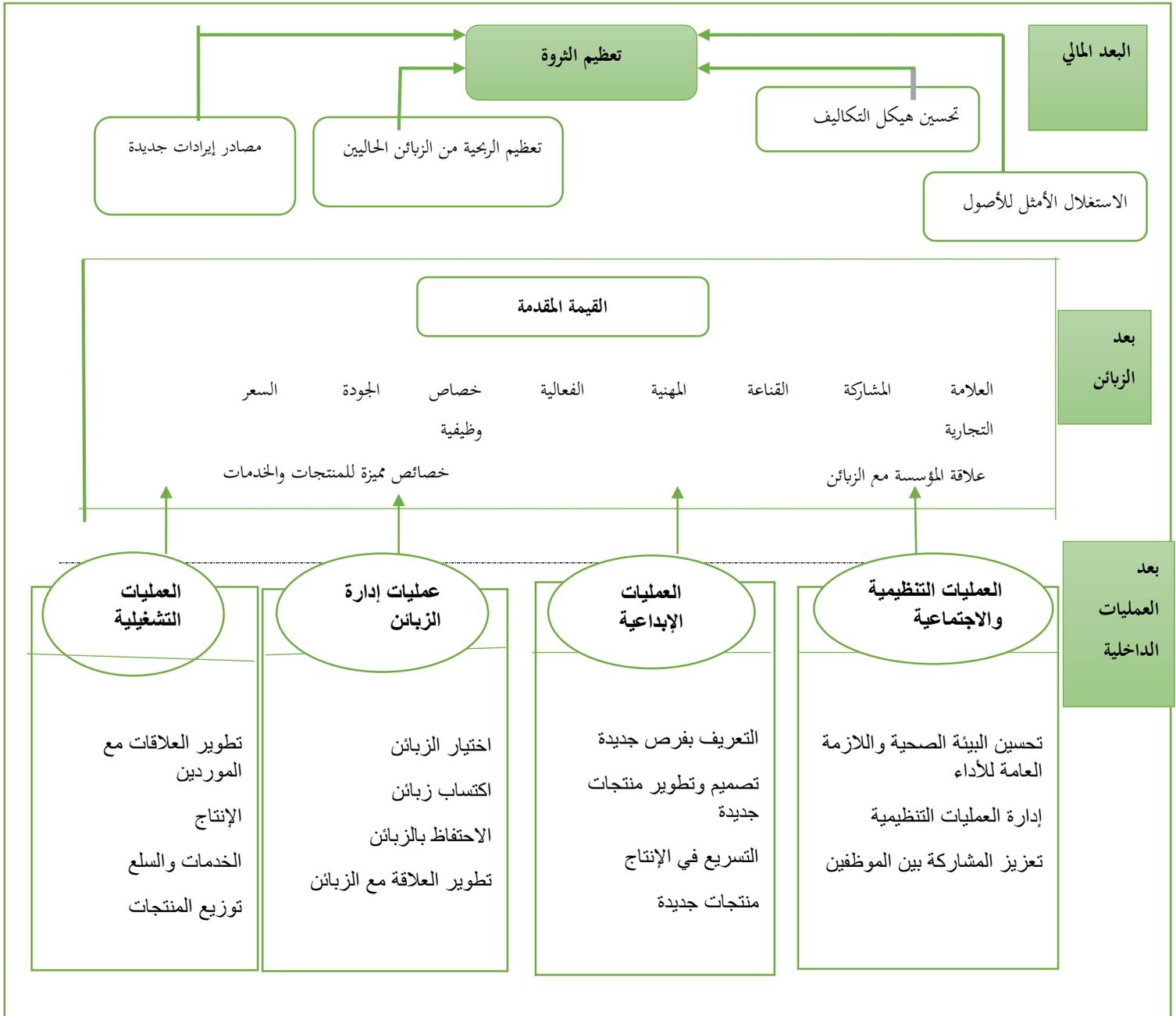
إذ يجب أن يكون لدى المؤسسة صورة واضحة عن رغبات واحتياجات زبائنها لأنه ذلك سيمكنها من تحديد الوسائل التي ستحقق بها القيمة المقترحة المتميزة للزبائن وتحسين الإنتاجية من أجل بلوغ أهدافها المالية، ويجسد بعد العمليات الداخلية هذه الأنشطة في النقاط التالية: (Robert s. & David p., **Transforming The Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: part1**, 2001, p. 93)

- أ. تحفيز الابتكار لتطوير منتجات وخدمات جديدة والتغلغل في أسواق وقطاعات جديدة.
- ب. زيادة قيمة الزبائن من خلال توسيع وتعميق العلاقات مع الزبائن الحاليين.
- ت. تحقيق الامتياز التشغيلي من خلال تحسين إدارة سلسلة الإمداد والعمليات الداخلية، واستخدام الأصول، وإدارة الموارد وغيرها من العمليات.

## الفصل الثاني: التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

2.1. العلاقة بين بعد العمليات الداخلية والبعد المالي وبعد الزبائن: نستطيع توضيح العلاقة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (23): العلاقة بين بعد العمليات الداخلية والبعد المالي وبعد الزبائن



المصدر: أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء، المجلد 09، العدد 02، 2009، ص 94.

## الفصل الثاني: التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

من الشكل أعلاه نلاحظ أن لبعده العمليات الداخلية دور كبير في تحقيق أهداف كل من البعد المالي وبعده الزبائن، حيث يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمؤسسة وإدارة العلاقات التنظيمية التي تهدف إلى الوفاء بمتطلبات العميل الحالية والمستقبلية، وتطوير وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات.

### 2. بعد التعلم والنمو.

اعتبر كل من Kaplan & Norton أن بعد التعلم والنمو يمثل القاعدة الأساسية للبنية التحتية لأي مؤسسة، إذ يحدد هذا البعد السبل التي يجب على المؤسسة سلكها لبلوغ أهدافها المتعلقة بزبائنها ومساهميها، وأيضاً مواردها البشرية من خلال تنمية مهاراتهم وطرق الاستثمار فيهم لرفع أداءهم الوظيفي، بالإضافة إلى كيفية استغلال أنظمة المعلومات بما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (كوثر و كواشي، 2018، صفحة 522)

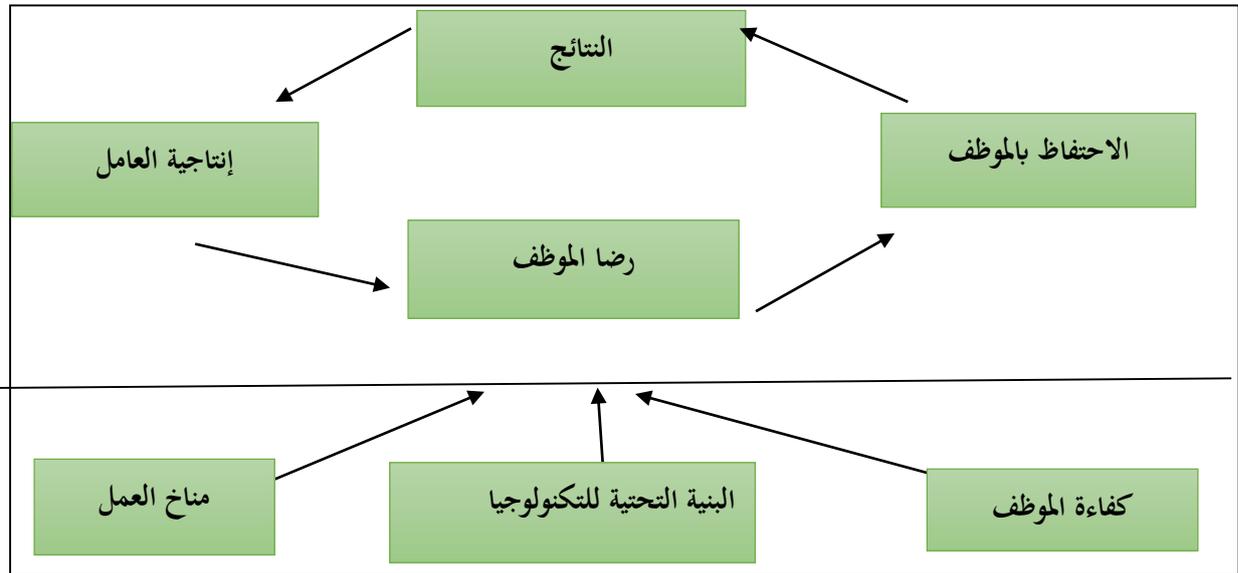
يسعى بعد التعلم والنمو إلى الإجابة على الأسئلة التالية: (يحيوي، 2009/2008، صفحة 267)

❖ هل للمؤسسة القدرة على التعلم؟

❖ هل للمؤسسة القدرة على الابتكار؟

### 1.2 مكونات بعد التعلم والنمو: يركز بعد التعلم والنمو على العناصر الموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (24): مكونات بعد التعلم والنمو



Source: Robert s. Kaplan & David p. Norton, **Translating Strategy Into Action The Balanced scorecard**, The President and Fellows of Harvard college All rights reserved, America, 1996, P129.

يمكن توضيح الشكل أعلاه في النقاط التالية: (Kaplan & Atkinson, advanced management accounting, 1998, pp. 374-375)

## الفصل الثاني: التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

1.1.2. تطوير مهارات الموظف: يتم قياس مدى درجة تحقيق هذا الهدف من خلال قياس إنتاجيتهم، ومستوى رضاهم عن التدريب.

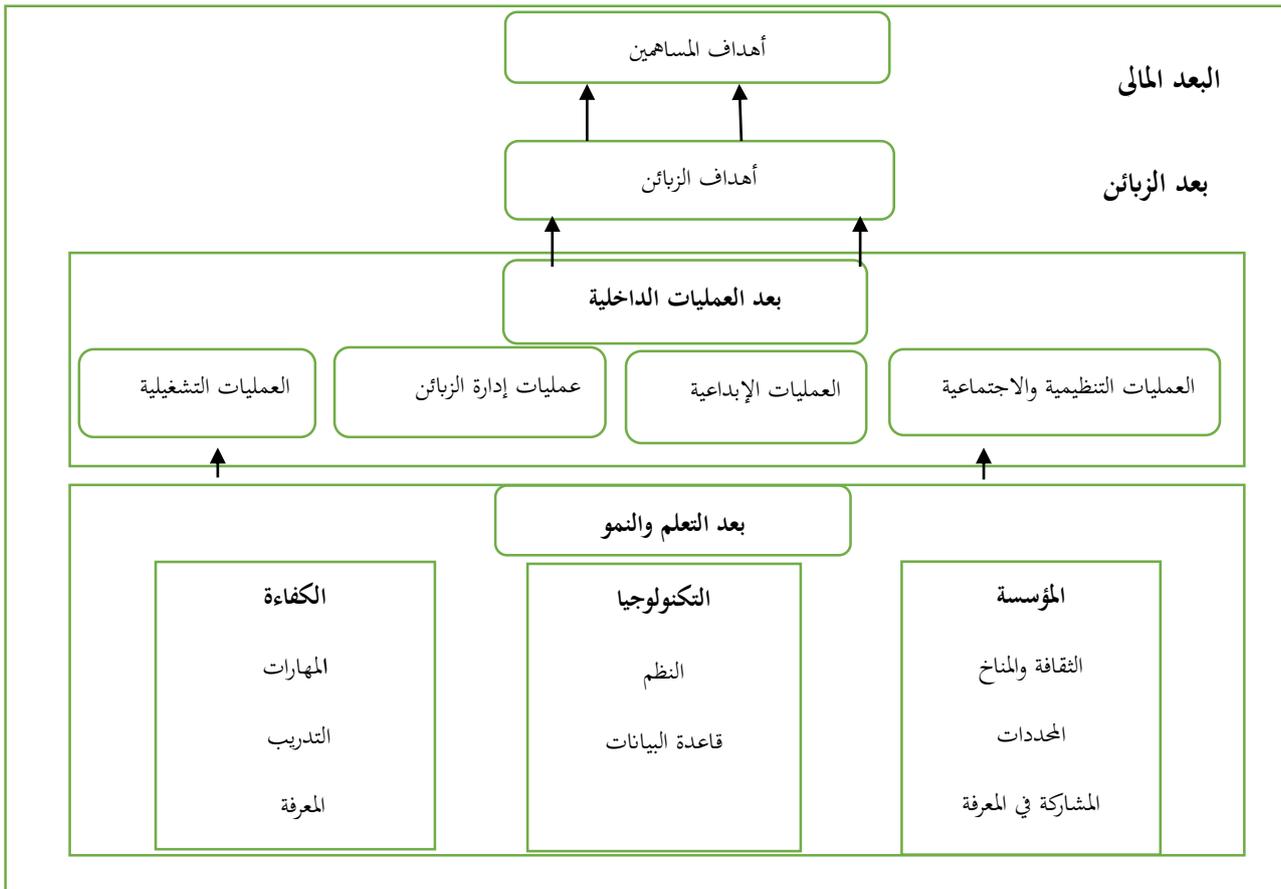
2.1.2. استغلال نظام المعلومات: يمكن قياس قدرة الموظفين في التحكم في أنظمة المعلومات من خلال قياس قدرتهم على توفير المعلومات في الوقت المناسب عن الزبائن وأداء الموظفين لاتخاذ القرارات والإجراءات.

3.1.2. منح الحوافز: حيث يمكن للإجراءات التنظيمية فحص ملائمة حوافز العمال مع عوامل النجاح التنظيمي الشاملة ومعدلات التحسين المقاسة في العمليات الحاسمة القائمة على الزبائن والعمليات الداخلية.

2.2. أهداف بعد التعلم والنمو: يهدف بعد التعلم والنمو لتوجيه العاملين نحو التطوير والتحسين المستمر، بغية تدعيم قدرات العاملين لديها وإبداعاتهم وتحديث المعرفة التقنية التي تمتلكها وتمنعها من التقادم، مما يستلزم الاستمرار بالبحث لتحديد القدرات الواجب اكتسابها. (حافظ و السعيد، 2018، صفحة 91)

3.2. علاقة بعد التعلم والنمو بالأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن: نستطيع إيجاز هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (25): علاقة بعد التعلم والنمو بالأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 53.

## الفصل الثاني: التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

من الشكل أعلاه نجد أن بعد التعلم والنمو يعتبر بمثابة قاعدة أساسية في نشاط المؤسسة، إذ يحدد للمؤسسة المجالات التي يجب أن تنمو فيها وذلك لتحقيق عملياتها الداخلية بمستوى عالي بما يساهم في خلق قيمة لزيائنها ومساهمتها، وأيضاً يركز على تطوير مهارات العمال من تدريب وتطوير قدراتهم وتوفير قاعدة بيانات.

إذن هذه هي بطاقة الأداء المتوازن التي يعتمد عليها مختلف المسيرين في المؤسسات الاقتصادية، لكن نظراً لأهمية هذه البطاقة ودورها تم إضافة أبعاد أخرى لهذه الأخيرة تتمثل هذه الأبعاد في البعد البيئي والاجتماعي وبعد الذكاء الاصطناعي وأيضاً بعد إدارة المخاطر.

### المطلب الثالث: البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن.

إلى جانب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي، الزبائن، التعلم والنمو، العمليات الداخلية) برز بعد الاستدامة (البيئي، الاجتماعي) سنة 2002 نتيجة الانتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن لإهمالها الجوانب البيئية والاجتماعية، وفيما يلي سنعرض استراتيجية كل من البعد البيئي والاجتماعي وعلاقتهم ببطاقة الأداء المتوازن.

**1. البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن:** يعتبر البعد البيئي كأداة لقياس التأثير الذي تسببه المؤسسة على البيئة المحيطة بها، حيث أصبح قياس هذا البعد ضرورة أساسية في عملية تقويم الأداء حيث أن المؤسسات اليوم لم تعد تعمل في معزل عن المجتمع. (بمجت و غنام، 2015، صفحة 149)، ويرتبط البعد البيئي باستهلاك الطاقة والمواد الخام ومخلفاتها وانبعث الملوثات.. إلخ. (قديري، 2015/2014، صفحة 74)

**2.1. الدوافع الاستراتيجية التي تجعل من المؤسسة الاقتصادية أكثر اهتماماً بالبعد البيئي:** يرجع اهتمام المؤسسات الاقتصادية بإدماج البعد البيئي ضمن استراتيجيتها للأسباب التالية: (بن يمينة، 2018/2017، صفحة 137)

**1.2.1. تطور الفكر الإداري ليتضمن نظام الإدارة البيئية،** إذ أصبحت استمرارية المؤسسة مرتبطة بتلبية حاجيات المجتمع باعتبارها كيانات اقتصادية اجتماعية.

**2.2.1. تزايد الوعي البيئي لدى المديرين لإدارة الآثار البيئية للمشروعات.**

**3.2.1. إصدار الدولة العديد من القوانين الخاصة بالبعد البيئي،** والتي تفرض عليها غرامات عند المخالفة.

**3.1. طرق دمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن:** تجدر الإشارة أنه يوجد العديد من الدراسات التي تناولت طرق دمج مؤشرات الأداء البيئي ضمن بطاقة الأداء المتوازن، وأغلب هذه الدراسات تقوم على ثلاثة طرق منها: (شوشان، 2018/2017، الصفحات 128-129)

**1.3.1. الطريقة الأولى:** تقوم على أساس إضافة البعد البيئي إلى الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن لتصبح خمسة أبعاد، وحرص أصحاب هذه الطريقة على دمج المؤشرات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن.

## الفصل الثاني: التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

**2.3.1. الطريقة الثانية:** تقوم على أساس عدم إفراد بعد مستقل للأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن، ولكن يتم الإبقاء على الأبعاد الأربعة مع تضمين مؤشرات الأداء البيئي في كل بعد من هذه الأبعاد، ويمكن إبراز كيفية دمج مؤشرات الأداء البيئي ضمن بطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي:

### جدول رقم (12): طرق دمج مؤشرات البعد البيئي في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

بعد المالبي	بعد الزبائن	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو
تكلفة معالجة التلوث.	رضا الزبائن.	الابتكار في المنتجات	التدريب والتعلم البيئي.
تكلفة الإنتاج الأنظف.	تحسين الجودة الناتج عن إنتاج منتجات صديقة للبيئة.	والتكنولوجيا.	المهارة والقدرة والمعرفة.
تكلفة البحث والتطوير والاستثمار من أجل التحسين البيئي.	الاستجابة السريعة للقضايا البيئية.	التصميم الأخضر (التصميم من أجل البيئة).	الخبرة والقدرة على البحث والتطوير.
الإيرادات من المنتجات الخضراء.	التقرير البيئي المقدم للمساهمين.	الشراء الأخضر (مراعاة القواعد البيئية عند الشراء).	مبادرات العاملين (توفير المعلومات البيئية).
الربح من إعادة التدوير والحد من استهلاك الموارد.	العلاقات الطيبة مع المجتمع.	الإنتاج الأنظف.	التنسيق والمشاركة مع العاملين.
		كفاءة العملية الإنتاجية.	فهم السياسات والقوانين البيئية.

المصدر: سهام شوشان، أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة -، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2018، ص-ص: 128-129.

### 3.3.1. الطريقة الثالثة: عن طريق صياغة بطاقة أداء بيئية منفردة.

وتعتبر الطريقة الثانية الأقرب إلى التنفيذ، وهو ما حدث فعلا في سنة 2007 عندما أضاف كل من *Reisen de pinko* و *Kaplan* بعد الإدارة البيئية إلى الأبعاد الأربعة الكلاسيكية وهذا إيمانا مناهما بأهمية هذين البعدين في عملية تقويم أداء المؤسسة، وبذلك تحولت تسمية هذه الأداة من بطاقة الأداء المتوازن إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، وقد كان الهدف الأساسي من هذه الأداة هو ربط تسيير المؤسسات باستراتيجية التنمية المستدامة وذلك من أجل تمكين هذه المؤسسات من خلق القيمة بشكل مستدام وعلى المدى الطويل. (Bendenidina, 2020, p. 104)

**2. البعد الاجتماعي:** سنحاول من خلال ما يلي عرض البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن وتوضيح أهمية دمجها ضمن أبعاد البطاقة:

**1.2. مفهوم البعد الاجتماعي:** إن تضمين البعد الاجتماعي ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يهدف إلى الكشف عن مدى وفاء المؤسسات الاقتصادية بمسؤولياتها الاجتماعية، فالظروف الاقتصادية المعاصرة تفرض على كافة المؤسسات التكيف والاستجابة للمتطلبات الاجتماعية لكافة الأطراف ذات العلاقة بتلك المؤسسات من أجل ضمان استمراريتها في الأنشطة. (الدياسطي، عرفه، و زعزوع، 2021، صفحة 45)، وتم تحديد هذا البعد من خلال الاعتماد على بعض المؤشرات الموضحة في الشكل التالي:

## الفصل الثاني: التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

شكل رقم (26): البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: سامي عمري، دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2021، ص 99.

2.2. علاقة المسؤولية الاجتماعية بطاقة الأداء المتوازن: يمكن تلخيص العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية: (قراوي، 2020/2019، الصفحات 28-29)

1.2.2. البعد الأخلاقي: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أرباح دون ضرر يمس أصحاب المصلحة، مثل العمل على توفير منتجات أو خدمات تلي متطلبات الزبائن، وألا تمس أخلاقهم وعاداتهم ولا تستنزف موارد البيئة التي تعمل بها.

2.2.2. البعد الاقتصادي: تهتم مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بتعظيم ربحية المساهمين، والعمل على تحقيق رضا الزبائن بتقديم منتجات وخدمات مميزة، من خلال العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية ذات الكفاءة والفعالية، والتي تهتم بتطوير مهارات العاملين وتنميتها.

3.2.2. البعد الخيري: تضع المؤسسة مؤشرات تتعلق بالتبرعات والإعانات، وعدد مشاركتها في الأعمال التطوعية والخيرية.

## الفصل الثاني: التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

**4.2.2. البعد القانوني:** تسعى المؤسسة من خلال أهدافها الاستراتيجية التي تترجمها إلى مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن للالتزام بعوائد معينة للمساهمين، وتقديم منتجات صديقة للحفاظ على سلامة زبائنهم، والحفاظ على موارد بيئتها وتوفير بيئة عمل عادلة.

### 3.2. أهمية دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن:

**1.3.2.** بإضافة البعد البيئي والاجتماعي إلى بطاقة الأداء المتوازن يمكن لكل مؤسسة تحديد مؤشرات الأداء المستدامة التي تستند إلى أهداف واستراتيجية المؤسسة.

**2.3.2.** بإدماج البعد البيئي والاجتماعي في قلب استراتيجية المؤسسات فإن ذلك سيؤدي إلى إظهار مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية اتجاه الجهات المختلفة من أصحاب المصالح، لاسيما المجتمعات المحلية التي عن طريقها تأخذ أنشطة المؤسسات مكانها.

**3.3.2.** تساعد المؤشرات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في إظهار المسؤولية اتجاه جميع أصحاب المصالح ويوفر وسيلة فعالة لتنفيذ استراتيجية الاستدامة.

**4.3.2.** إن إدراج العوامل الاجتماعية والبيئية في بطاقة الأداء المتوازن، يساعد المؤسسات على التغلب على أوجه القصور في المنهج التقليدي عن طريق دمج الركائز الرئيسية للاستدامة في أداة واحدة وشاملة للإدارة الاستراتيجية. (عطا الله، 2016، صفحة 206)

**5.3.2.** بالإضافة لما سبق فإن إدراج الجوانب البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن يشعب العديد من الاحتياجات الإدارية حيث تقوم بجمع أجزاء عديدة لدعم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة في تقرير واحد (تلبية احتياجات الزبائن، تخفيض زمن الوفاء باحتياجات الزبائن، تخفيض الزمن اللازم لإدخال منتجات جديدة، تحسين صورة المؤسسة، تقليل حجم المخاطر). (فوده، الطنطاوي، و المطيري، 2019، صفحة 282)

وإضافة لما سبق يمكننا توضيح أهمية ربط الاستدامة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن من خلال الجدول التالي:

### جدول رقم (13): أهمية ربط الاستدامة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

بعد الزبائن:	بعد العمليات الداخلية:
تحقيق التمايز التنافسي. يضيف إلى عرض القيمة للزبون بمثابة مصدر لمشاهدة اتجاهات الزبائن.	يدعم الرقابة الداخلية والامتثال والشفافية. يعمل كأداة لتحسين العملية.
بعد التعلم والنمو:	البعد المالي:
كسب رضا الموظفين. يمكن أن يكون استثمارا مسيرا تمكن التعلم التنظيمي.	يغذي مؤشرات الاستدامة. يساعد في جذب المستثمرين على المدى الطويل.

**Source:** john o rourke, why and how business is wudening its focus to consider the needs of all stakebolders, oracle whitr paper sustainability matters, Vol 02, No 01,P8.

## الفصل الثاني: التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

وبالرغم من إدراك المؤسسات لأهمية البعد الاستراتيجي للإدارة البيئية والمسؤولية الاجتماعية، واتجاهها إلى تكوين نظم للإدارة البيئية واعتبار التكلفة المرتبطة بالحماية البيئية مبدأ هام من بنود الموازنة إلا أن كثيرا من المؤسسات مازالت تنظر إلى استدامة المؤسسات على أنها قيد مكلف. (راضي، 2005، صفحة 02)

### المطلب الرابع: بعد إدارة المخاطر والذكاء الاصطناعي.

**1. بعد إدارة المخاطر:** كشفت الأزمة الائتمانية العالمية التي وقعت سنة 2008 على أن بطاقة الأداء المتوازن يتخللها بعض النقص في التنبؤ بالأداء المالي المستقبلي، وقد قال كابلان بعد ظهور الأزمة الائتمانية مباشرة: " إن الهدف الأسمى من البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن هو تنمية القيمة المضافة لحقوق المساهمين واستدامتها ونمو الإيرادات وتحسين الإنتاجية، وينبغي أن تصبح إدارة المخاطر بمثابة الطريقة الثالثة لاستدامة القيمة المضافة لحقوق المساهمين، وتفتقد العديد من استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية لهذه الطريقة"، وبمجرد أن وقعت الأزمة الائتمانية تحول اهتمام كابلان إلى اكتشاف أفضل طريقة لدمج إدارة المخاطر مع بطاقة الأداء المتوازن ونشر هذه النتائج، (كريلمان، 2018، صفحة 105)

ويحاول هذا البعد الإجابة على التساؤل التالي: هل المخاطر الأساسية التي تواجهها المؤسسة متحكم فيها أو لا؟. (بجياوي و فتيحة، الرهانات الإستراتيجية لتطبيق حوكمة نظام معلومات المؤسسة، 2014، صفحة 479)

**1.1. إستراتيجية بعد إدارة المخاطر:** يساعد دمج مؤشرات إدارة المخاطر ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في النظر إلى المخاطر بكل أنواعها، إذ لكل بعد يتم تحديد الأهداف وكذلك العوامل الحاسمة لتحقيقها، ويتم وضع معايير الرقابة، كذلك يمكن استكمال ذلك بتحليل الجوانب التي تؤثر على كل عامل حاسم أكثر من غيره، ثم إدخال معايير أخرى للرصد والتقييم لذا فإن نطاق بطاقة الأداء المتوازن سيأخذ في الاعتبار أيضا المخاطر المحتملة، يساعد تحديد المخاطر والتحكم فيها على تحديد استراتيجيات أفضل وتخصيص الموارد وفقا للأولويات، ومن خلال فرض الأهداف التنظيمية والإدارية. (Helena maria, 2014, p. 49)

**2.1. آليات التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وبعد إدارة المخاطر:** حاولت الباحثة داليدا محمد عادل الدوياتي تقديم اقتراحات لسبل دمج بعد إدارة المخاطر ضمن بطاقة الأداء المتوازن، إذ يمكن أن تتخذ هذه السبل ثلاثة محاور منها:

**1.2.1. تكامل بطاقة الأداء المتوازن مع مكونات إدارة المخاطر ككل:** يمكن دمج المكونات الأساسية لإدارة المخاطر الاستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن من خلال ما يلي: (الدوياتي، 2017، الصفحات 150-152)

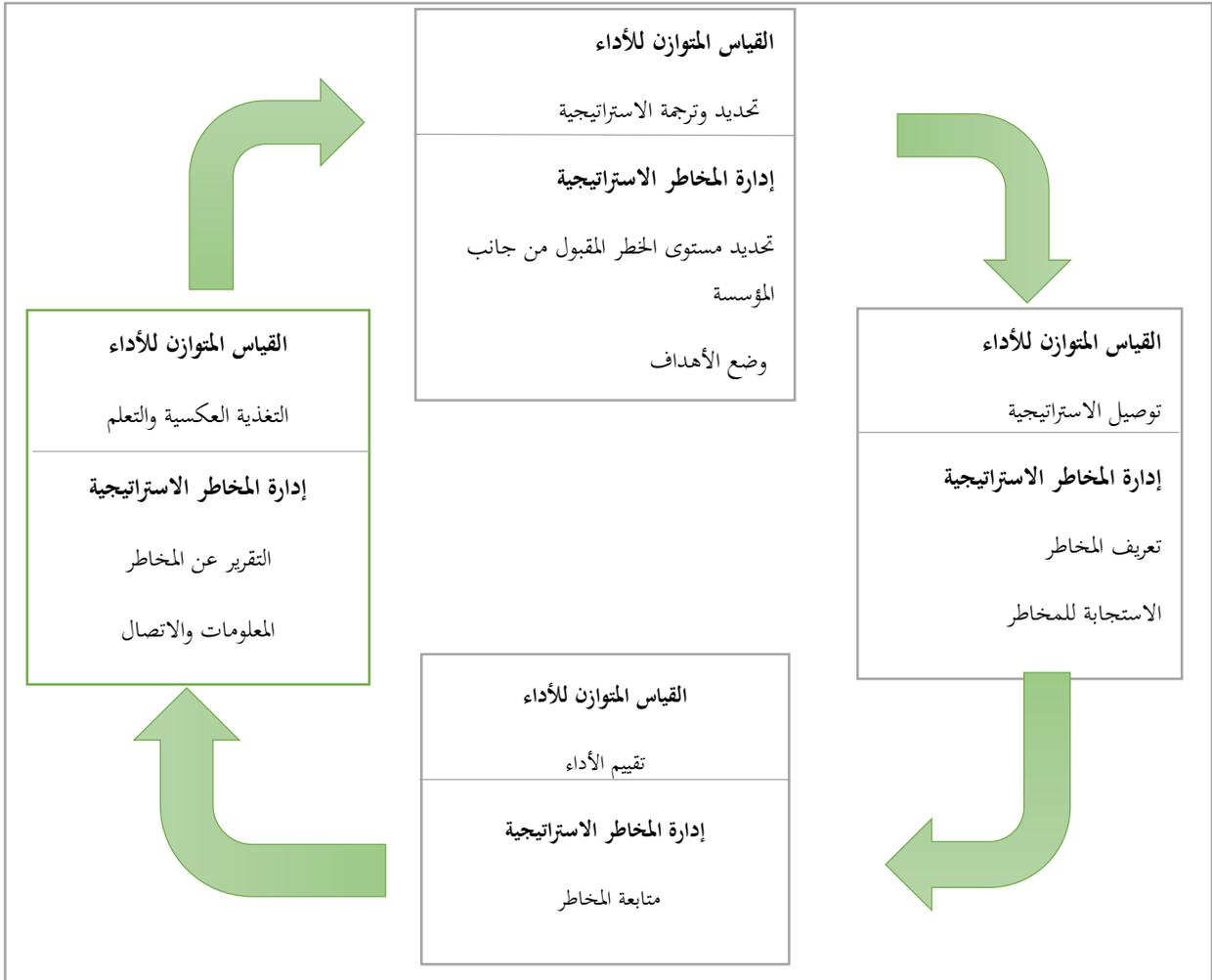
- أ. **تحديد الاستراتيجية:** تهدف هذه الخطوة إلى تحديد رؤية واستراتيجية المؤسسة وتوضيح الأهداف الاستراتيجية العامة التي تسعى لبلوغها، وفي نفس السياق يمكن دمج استراتيجية إدارة المخاطر ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، من خلال تحديد مستوى الخطر المقبول من جانب المؤسسة ضمن مكون البيئة الداخلية.
- ب. **توصيل وتنفيذ الاستراتيجية:** يتم توصيل الأهداف التي سبق تحديدها عبر كافة المستويات الإدارية وربطها بأهداف الأقسام والأفراد من خلال الاتصال والتعلم.

## الفصل الثاني: التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

ت. **تقييم الأداء:** يتم تقييم الأداء من خلال استخدام بعض المؤشرات الخاصة بإدارة المخاطر التي تعكس مدى التقدم في تحقيق استراتيجية الخطر الموضوعة في مرحلة التخطيط الاستراتيجي، ويمكن أن تساعد مؤشرات قياس المخاطر الموضوعة في تتبع علاقات السبب والنتيجة لتلك المخاطر.

ث. **التغذية العكسية:** بعد تقييم الأداء تأتي مرحلة اكتشاف وتصحيح الأخطاء وتحليل العمليات، وتقوم المبادرات الاستراتيجية بدور التغذية الأمامية التي تساعد على اكتشاف قدرات جديدة للمؤسسة، واختبار مدى ملائمة الأهداف والاستراتيجيات الموضوعة، والشكل التالي يوضح تكامل بطاقة الأداء المتوازن مع مكونات إدارة المخاطر ككل:

شكل رقم (27): تكامل بطاقة الأداء المتوازن مع مكونات إدارة المخاطر



المصدر: داليدا محمد عادل الدوياتي، أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء وإدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء التنافسي للبنوك دراسة تجريبية على عينة من البنوك التجارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، مصر، 2017، ص 151.

من الشكل أعلاه نلاحظ أنه يمكننا دمج بعد إدارة المخاطر في قلب استراتيجية المؤسسات الاقتصادية.

2.2.1. **تكامل بطاقة الأداء المتوازن وإدارة المخاطر داخل الخريطة الاستراتيجية:** قام كابلان بعرض أفكاره التطويرية في سلسلة من المقالات لاسيما المقال الذي نشره سنة 2009، الذي جاء تحت عنوان "نظام إدارة المخاطر وتنفيذ الاستراتيجية" فقد تطرق

## الفصل الثاني: التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

فيه لكيفية قياس المخاطر التي قد تواجه المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث يتم بناء بطاقة الأداء المتوازن وصياغة مقاييس لكل هدف من أهدافها الاستراتيجية متبوعة بعرض أهم المبادرات، فمن خلال العمل من نفس الخريطة الاستراتيجية يمكن بناء بطاقة الأداء للمخاطر، وذلك من خلال تحديد المخاطر المحتملة لكل هدف استراتيجي والتي من شأنها أن تكون إنذار مبكر أو مؤشرات رائدة لوقت وقوع الخطر. (Kaplan R. , 2009, pp. 3-4)، ويتم ذلك وفق ما يلي: (الدوياتي، 2017، الصفحات 153-157)

أ. **تضمين بعض مؤشرات إدارة المخاطر داخل البعد المالي:** يساهم تضمين مؤشرات إدارة المخاطر داخل البعد المالي في تحسين استراتيجية الإنتاجية، من خلال تحسين هيكل التكلفة عن طريق تخفيض تكاليف التعثر المالي وتكلفة رأس المال الخارجي، كما يساهم ذلك في ترشيد استخدام الأصول من خلال تحسين استغلال الموارد وتحسين الاتساق بين سياسات التمويل والاستثمار، كما تساعد أيضا في زيادة نمو الإيرادات من خلال تخفيض مستوى التذبذب في العوائد وأسعار الأسهم.

ب. **تضمين بعض مؤشرات إدارة المخاطر داخل بعد الزبائن:** يساهم تضمين مؤشرات إدارة المخاطر داخل بعد الزبائن في تفعيل الحوار المرتبطة بالزبائن (خصائص المنتج أو الخدمة، العلاقة مع الزبائن، شهرة المؤسسة) من خلال تحقيق ميزة تنافسية، ومن خلال تحليل أحداث عدم التأكد، بالإضافة إلى اغتنام الفرص، وترشيد اتخاذ القرارات، وأيضا تدعم استمرارية المؤسسة من الخسائر والأضرار المرتبطة بالسمعة.

ت. **تضمين بعض مؤشرات إدارة المخاطر داخل بعد العمليات الداخلية:** يساهم تضمين مؤشرات إدارة المخاطر داخل بعد العمليات الداخلية في تقديم صورة أكثر شمولية لمختلف المخاطر التي قد تواجه المؤسسة الاقتصادية (مخاطر مرتبطة بالزبائن، مخاطر مرتبطة بعمليات التطوير، مخاطر مرتبطة بالمساهمين).

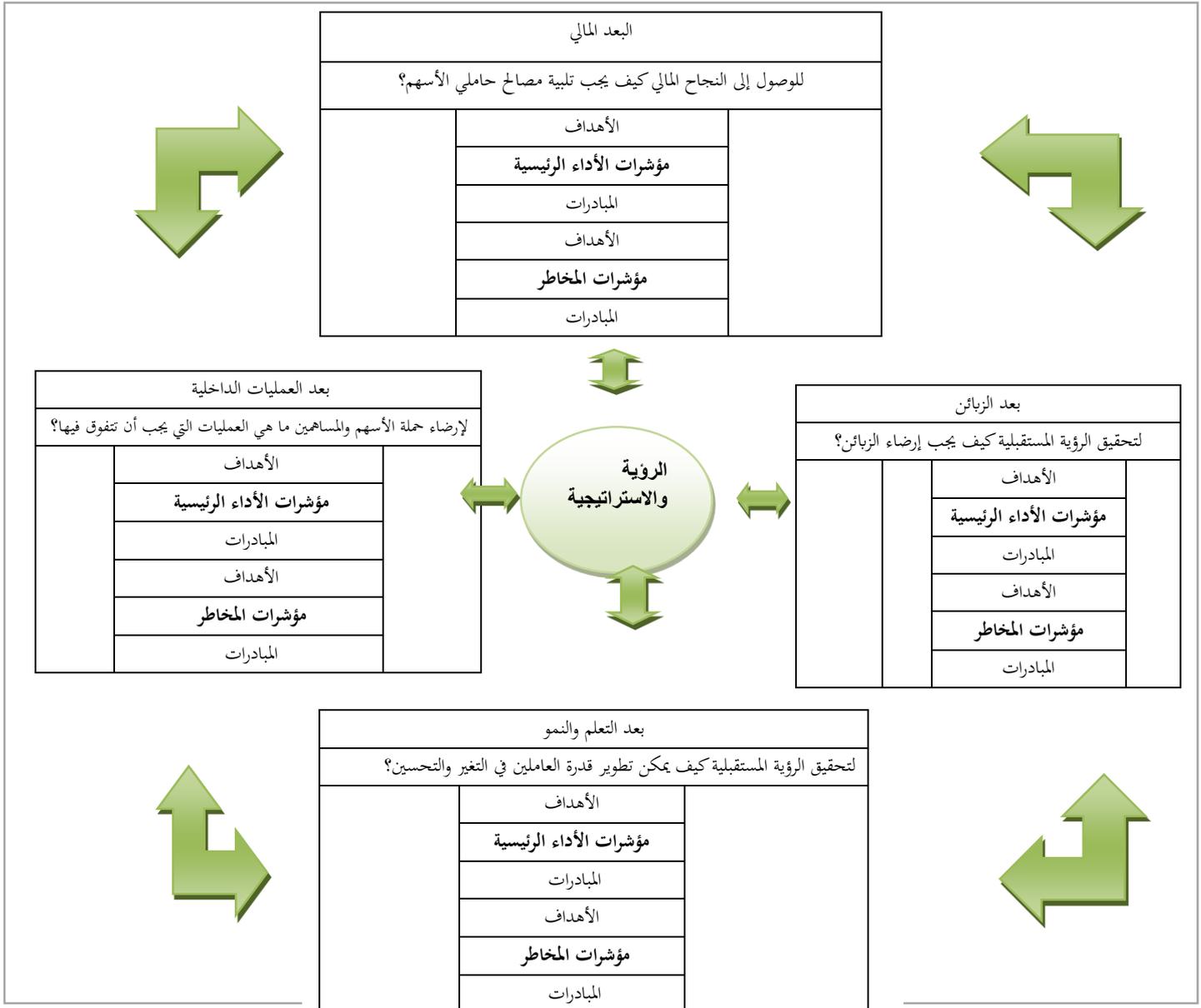
ث. **تضمين بعض مؤشرات إدارة المخاطر داخل بعد التعلم والنمو:** يتعلق بعد التعلم والنمو بالأصول غير الملموسة داخل الخريطة الاستراتيجية، ويتكون من ثلاثة أنواع من رؤوس الأموال: رأس المال التنظيمي، ورأس مال المعلومات، ورأس المال البشري. ويمكن تضمين مؤشرات إدارة المخاطر داخل بعد التعلم والنمو ضمن الخريطة الاستراتيجية، ويتكون رأس المال التنظيمي من ثقافة المؤسسة لتشمل ثقافة الوعي بالمخاطر، والقيادة من خلال تحديد مسؤوليات المكلف بإدارة المخاطر، وتشمل أيضا التنسيق من خلال تحديد مستوى المخاطر المقبولة في المؤسسة. وفيما يتعلق برأس مال المعلومات، فيجب استخدام برامج متكاملة لإدارة المخاطر ويجب التأكد من قدرتها على عدم التعرض للتوقف أو الفشل، وفيما يتعلق برأس مال البشري، فيجب الاهتمام بالبرامج التدريبية للعمال وتحديد مؤشرات تقييم الأداء ومدى ربط الحوافز والمكافآت بتطور الأداء بشأن إدارة المخاطر.

**3.2.1 آليات التكامل بين مؤشرات إدارة المخاطر ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن:** وذلك من خلال إتباع نفس الطريقة التي يتم بها إضافة مقاييس الأداء حيث يتوجب اختيار مؤشرات إدارة المخاطر التي يمكن أن تؤثر على العمليات الحرجة، ويقال أن إضافة مؤشرات إدارة المخاطر إلى وجه بطاقة الأداء المتوازن قد يؤدي إلى بطاقة قياس شديدة التعقيد ومن أجل التغلب عن مشكلة التعقيد دعا Lane & Calandro على استخدام بطاقتي قياس منفصلين، بطاقة الأداء المتوازنة لقياس الاستراتيجية وبطاقة أداء مخاطر المؤسسة لأغراض إدارة المخاطر، ومع ذلك يجادل Palirno بأن المؤسسات الأقل تعقيدا قادرة على إضافة مقاييس المخاطر إلى واجهة بطاقة الأداء دون تقديم مشكلة التعقيد، ويدعم Scholey فكرة إضافة مقاييس المخاطر للتغلب عن مشكلة التعقيد،

## الفصل الثاني: التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

وقد يكون لهذا النهج ميزة الحفاظ على وجه بطاقة الأداء المتوازن أقل تعقيدا مما لو كانت المؤسسة ستضيف فقط مقياس المخاطر إلى واجهة بطاقة الأداء المتوازن خاصة عندما لو تكون المخاطر أكثر تعقيدا من الجانب التشغيلي يمكن لهذا النهج أن يمكن المؤسسة من تضمينها بطريقة موجزة. (Kotze, Vermaak, & Kristen, 2015, pp. 105-106) ، والشكل التالي يوضح آليات التكامل بين مؤشرات إدارة المخاطر ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن:

شكل رقم (87): آليات التكامل بين مؤشرات إدارة المخاطر ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن



source: Ernst & young, A new balanced scorecard Measuring performance and risk, southern african business review special editin accounting, Vol .02, No.01 ,2009,P5.

3.1. العناصر المشتركة بين بعد إدارة المخاطر وبطاقة الأداء المتوازن: يمكن تلخيص هذه العناصر فيما يلي: (صالح، 2015،

صفحة 314)

## الفصل الثاني: التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

**1.3.1. التركيز على استراتيجية المؤسسة:** حيث أن كل من إدارة المخاطر وبطاقة الأداء المتوازن يرتبطان باستراتيجية المؤسسة وكلاهما يهدفان إلى رفع احتمالية تحقق الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

**2.3.1. البعد الكلي للمؤسسة:** حيث يهتمان بالأهداف وما يصاحبها من مخاطر على مستوى المؤسسة ككل.

**3.3.1. الاتجاه من أعلى إلى أسفل:** تقوم الإدارة العليا بوضع الاستراتيجيات والأهداف وتحديد مدى قدرة المؤسسة على تحمل الخطر ثم يتم في ضوء ذلك تحديد الأنشطة على مستوى الإدارات التنفيذية الأدنى.

**4.3.1. الطبيعة المستمرة:** كلا من إدارة المخاطر وبطاقة الأداء المتوازن ذو طبيعة مستمرة، حيث تسعى بطاقة الأداء المتوازن للتحسين المستمر وتعمل إدارة المخاطر على متابعة المخاطر المتغيرة والمستجدة.

**2. بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة:** بتغير النظم الاقتصادية وتزايد حدة المبادلات وتحرير التجارة من العقبات المفروضة على السلع والخدمات، وسعي المؤسسات الاقتصادية لتطوير منتجاتها للحفاظ على مركزها التنافسي، واستجابة للتطورات والعمولة، أصبح من الضروري إضافة بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن لما له من تأثير مباشر على نشاط وأداء المؤسسة.

إذ يحاول هذا البعد الإجابة على التساؤل التالي: ما هي السبل التي نلجأ إليها لتطوير بنيتنا التحتية؟

**1.2. سبل دمج بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة في بطاقة الأداء المتوازن:** ترى الباحثة أن هناك ثلاث طرق لدمج مؤشرات الذكاء الاصطناعي والعمولة في بطاقة الأداء المتوازن:

**1.1.2. الطريقة الأولى:** تقوم على أساس إضافة بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة إلى الأبعاد السبعة لبطاقة الأداء المتوازن لتصبح ثمانية أبعاد.

**2.1.2. الطريقة الثانية:** تقوم على أساس عدم إفراد بعد مستقل لبعد الذكاء الاصطناعي والعمولة في بطاقة الأداء المتوازن، ولكن يتم الإبقاء على الأبعاد السبعة مع تضمين مؤشرات الذكاء الاصطناعي والعمولة في كل بعد من هذه الأبعاد.

**3.1.2. الطريقة الثالثة:** إنشاء بطاقة خاصة ببعد الذكاء الاصطناعي والعمولة.

**2.2. مبررات دمج بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة في بطاقة الأداء المتوازن:** من المبررات التي تراها الباحثة ضرورة إضافة بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة في بطاقة الأداء المتوازن ما يلي:

**1.2.2. إضافة بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة إلى بطاقة الأداء المتوازن يمكن لكل مؤسسة تحديد مؤشرات الأداء الخاصة بالذكاء الاصطناعي التي تستند إلى أهداف واستراتيجية المؤسسة.**

**2.2.2. يضمن إدماج بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة تحقيق استراتيجية المؤسسات وسيتمكنها من قياس مدى تقدمها ومواكبتها لمختلف التطورات.**

## الفصل الثاني: التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

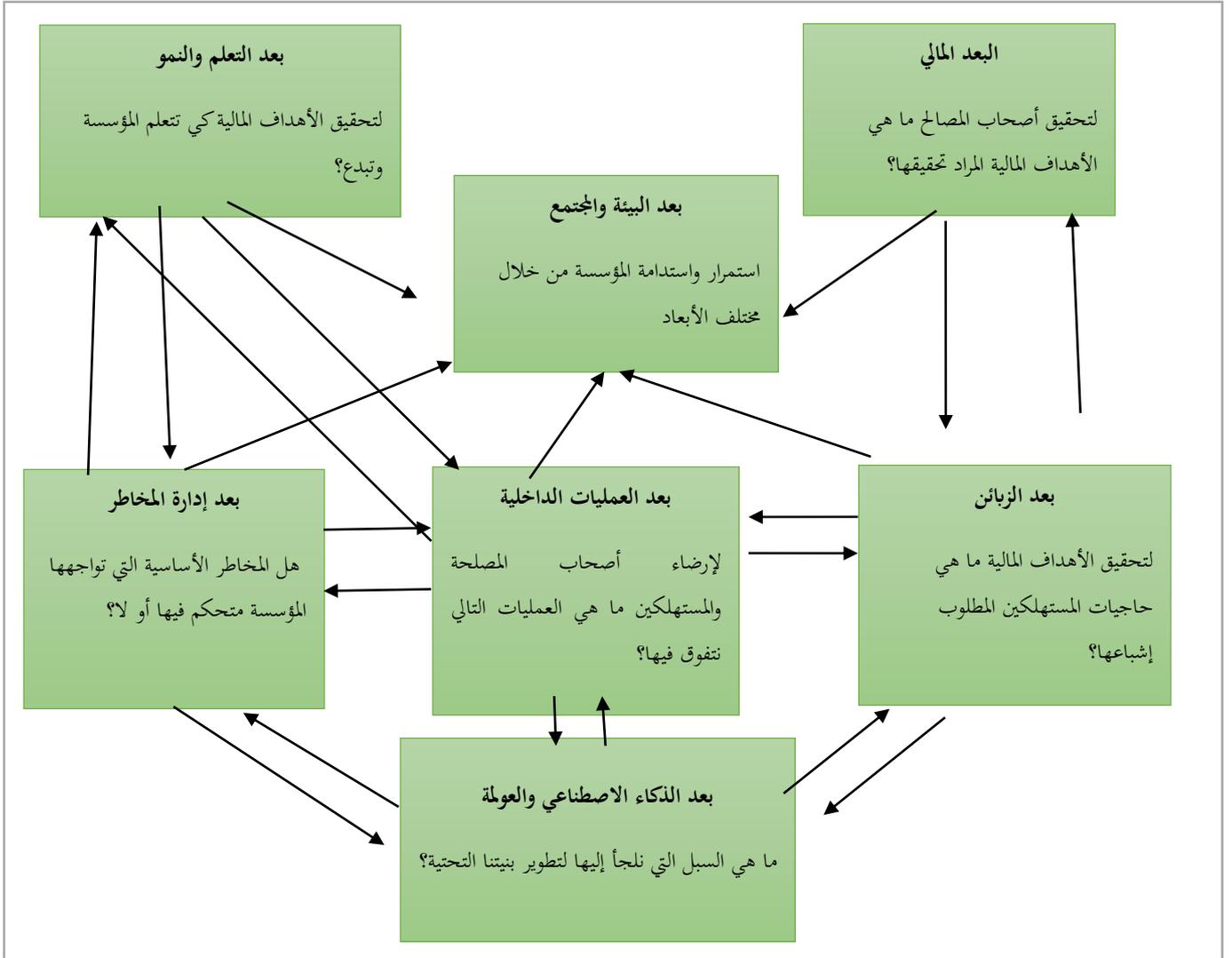
**3.2.2.** إن إدراج بعج الذكاء الاصطناعي والعمولة في بطاقة الأداء المتوازن، يساعد المؤسسات على التغلب على أوجه القصور في المنهج التقليدي عن طريق دمج ركائز العمولة في أداة واحدة وشاملة للإدارة الاستراتيجية.

بالإضافة لما سبق فإن إدراج بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة في بطاقة الأداء المتوازن يشبع العديد من الاحتياجات الإدارية حيث تقوم بجمع أجزاء عديدة لدعم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة في تقرير واحد (زيادة كفاءة العملية الإنتاجية، والصيانة، وعمليات سلسلة التوريد، وتحسين تجربة الزبائن، وتحسين المنتجات والخدمات، تحسين التكيف التلقائي والسريع مع ظروف السوق المتغيرة، زيادة الربح من خلال تخفيض التكاليف وكفاءة عملية التشغيل، يعزز قدرة المؤسسات الاقتصادية في جميع المجالات، تحسين كفاءة عملية الاتصال، الكشف عن حالات الاختراقات، وأتمتة وظيفة تكنولوجيا المعلومات وتحسين عمليات البيع). (أرطاز، 2022، صفحة 1264)

إذن تتضمن بطاقة الأداء المتوازن ثمانية أبعاد تتميز بالترابط والتفاعل فيما بينها من خلال علاقات السبب والنتيجة من أجل تحقيق رؤية واستراتيجية المؤسسة، حيث يدعم كل بعد من أبعادها البعد الآخر، وتساهم مجتمعة في تحقيق استراتيجية المؤسسة، حيث يمثل البعد المالي النتيجة النهائية التي تشترط رضا الزبائن، والذي هو مرتبط بالسير الجيد للعمليات الداخلية للمؤسسة، التي تتطلب التحفيز الكافي للعمال ومدى توفر نظام معلومات متطور. (العجلة، 2018/2017، الصفحات 108-109)، وتتلخص العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الشكل التالي:

## الفصل الثاني: التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

شكل رقم (29): تكامل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: صبرينة لطرش، إدارة التغيير كمدخل لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة قطاع الموانئ بالشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2019، ص 93.

يتبين من خلال الشكل أعلاه أن الأبعاد الثمانية لبطاقة الأداء المتوازن ترتبط بشكل منطقي يمكن تفسيره على النحو التالي:

إن المؤسسات الاقتصادية التي تسعى إلى تحقيق الربح سواء على المدى القصير أو الطويل لا بد أن تدمج الأبعاد البيئية والاجتماعية في قلب استراتيجيتها بما يعزز من مركزها التنافسي وتحسن بذلك صورتها أمام زبائنها وتتطور حصتها السوقية وتزداد أرباحها، كما لا بد عليها من تطوير بنيتها التحتية من خلال إدماج بعد الذكاء الاصطناعي مما يساعدها على إدارة التحديات المتعلقة بالتكنولوجيا، وتعزز بذلك عملياتها التجارية وتنمو أعمالها كما تحافظ على حصتها السوقية، كما يساهم تبني بعد الذكاء الاصطناعي في التقليل من حالات اختراق البيانات ويعزز كفاءة عمليات الاتصال، من خلال جمع بيانات حول الزبائن وبالتالي سيتم تصميم منتجات حسب رغباتهم، مما يمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات في سلوكيات العمال شكل أكثر فعالية، وأيضا يساهم ذلك في تخطيط الموارد وإدارة سلسلة التوريد. (أرطباز، 2022، الصفحات 1250-1264)، أيضا نجد أن دمج مؤشرات إدارة المخاطر في بطاقة

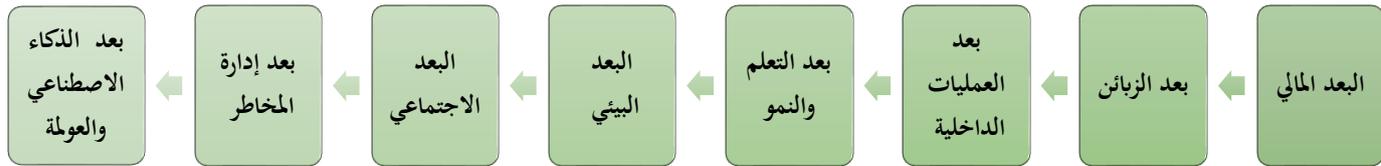
## الفصل الثاني: التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

الأداء المتوازن سيساهم في الكشف عن مواطن الفرص من خلال المبادرات الاستراتيجية التي توفرها البطاقة، وتستطيع تتبع التهديدات المحتملة في آن واحد، كما سيرسخ ذلك الشعور بالمسؤولية لجميع العاملين المؤسسة، ويفيد أيضا في زيادة الشفافية والمساءلة، وسيزيد ذلك أيضا من مشاركة العاملين في تحديد المخاطر وتوفير معلومات حول قرارات مرتبطة بالمخاطر وبالتالي سيرتقي الأداء المالي للمؤسسة. وعليه لا يمكن استمرار نجاح أي نظام لتقييم الأداء دون ربطه بالمخاطر. (الدوياتي، 2017، الصفحات 150-159)

وفي الختام تضمنين الأبعاد (المالي، الزبائن، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، البيئي، الاجتماعي، الذكاء الاصطناعي، المخاطر) في بطاقة الأداء المتوازن سيقدم نموذجا أكثر شمولا عن استراتيجية المؤسسة بما يحقق الأهداف المختلفة لأصحاب المصلحة، ويساعد في تحسين القرارات.

وتجدر الإشارة أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التابعة للقطاع العام يتطلب تكييفها وإدخال تعديلات نسبية عليها لتلائم مع متطلبات القطاع الخاص، والشكل التالي يوضح تدرج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الخاصة:

### شكل رقم (30): تدرج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الخاصة



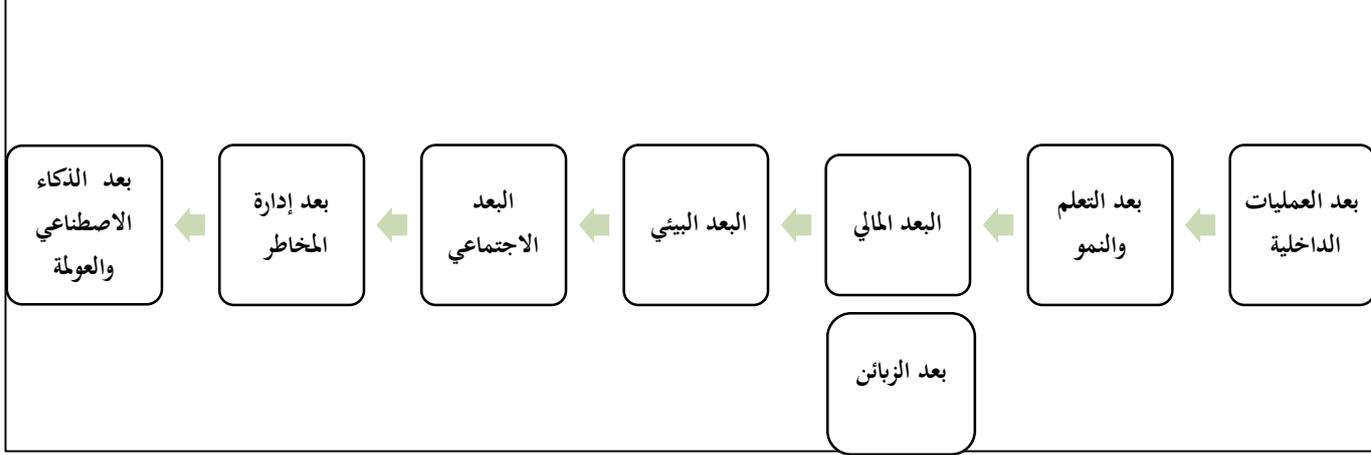
**Source :** wisniewskimilk & Qlafsson snyolfur, **developing balanced scorecard in local authorities: a comprison of experience**, international journal of productivity and performance management, Vol.53.No.07,2004, P605.

من الشكل أعلاه نجد أن بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الخاصة تعتبر آلية لتحسين إدارة الأداء، أي كيف تدير المؤسسة أداؤها لتحقيق أرباحها، أما في القطاع العام لا تعتبر الإدارة الفعالة للأداء مهمة فحسب، بل تعد أيضا مهمة لإعداد تقارير الأداء الخارجي، حيث يمكن القول أن قضايا المساءلة أمام أصحاب المصلحة الخارجيين أكثر أهمية لمؤسسات القطاع العام من تلك الموجودة في القطاع الخاص، أيضا نجد أن بعد الزبون صعب بالنسبة للقطاع العام الذي قد يواجه العديد من الزبائن بالإضافة إلى مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة، مثل المجتمع أو دافعي الضرائب والحكومة وأيضا وكالات التفتيش وتدقيق الحسابات، بينما في القطاع الخاص يمكن أن يختار الزبائن المكان الذين يشتركون منه الخدمة، بينما في القطاع العام عادة ما يكون للزبائن خيار ضعيف أو معدوم (wisniewski & Qlafsson, 2004, p. 605)، علاوة على ذلك نجد أن تركيز القطاع الخاص ينصب على البعد المالي، أما القطاع العام يواجه بيئة مختلفة تماما يأتي تمويل القطاع العام في معظم الحالات من دافعي الضرائب أو غير ذلك، فمقياس نجاحهم ليس بالربح. (isoraite, 2008, pp. 20-21)، ويرى كل من كابلان ونورتن أن كل ما يجب القيام به لتكييف بطاقة

## الفصل الثاني: التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام هو إعادة ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. (Moullin, 2017, p. 03) ، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (31): تدرج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة



Source : wisniewskimilk & Qlafsson snyolfur, Op.cit , P 605.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن البعد المالي وبعد الزبائن في نفس المستوى، ذلك أن الزبون في المؤسسات الخاصة يلعب دورين رئيسيين، حيث يقوم بدفع المقابل لأجل الخدمة ويستقبل بذلك الخدمة، أما في منظمات القطاع العام فإن المانحون يقدمون المصادر المالية بينما مجموعة أخرى يتلقون الخدمة، وهنا وجد إشكال حول من الذي يدفع ومن الذي يستلم؟، لذا قرر الباحثان كابلان ونرتن إدراج كل من المانح والمستلم في مستوى واحد مع ربطهم برسالة ورؤية المؤسسة. (بن فصة، 2023، صفحة 75)

### المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في تبني بطاقة الأداء المتوازن وصعوبات تطبيقها

أثناء تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية تطرأ عليها مجموعة من العوامل التي تحول دون تنفيذها، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعرض لهذه العوامل مع التطرق إلى صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

#### المطلب الأول: العوامل المؤثرة في تبني بطاقة الأداء المتوازن

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في تبني المؤسسات الاقتصادية لبطاقة الأداء المتوازن، وفيما يلي سنتطرق لها بالتفصيل: (هلال و تقارارات، 2021، الصفحات 143-144)

**1. العلاقة بين المستوى التعليمي للمدراء وتبني بطاقة الأداء المتوازن:** تشير النتائج التي توصلت لها أغلب الدراسات إلى أن خاصية المستوى التعليمي لها تأثير إيجابي على تبني بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن نقص الخبرة والفهم لعملية قياس وتقييم الأداء سيحول دون اعتماد مقاييس أداء جديدة وخاصة المؤشرات غير المالية منها.

## الفصل الثاني: التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

2. العلاقة بين مدة العمل في المنصب وتبني بطاقة الأداء المتوازن: توصلت العديد من الدراسات لوجود علاقة سلبية بين مدة العمل وتبني بطاقة الأداء المتوازن وذلك بسبب اعتقاد المدراء الذين عملوا لفترة طويلة في تلك المناصب بأن لديهم بالفعل خبرة كافية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية العمل، وأن تبني أساليب إدارية جديدة لن يساعدهم في ممارسة مهامهم الإدارية والرقابية.

3. العلاقة بين العمل وتبني بطاقة الأداء المتوازن: توصلت العديد من الدراسات لوجود علاقة سلبية بين عمل المدراء وتبني بطاقة الأداء المتوازن، إذ بارتفاع أعمار المدراء تنخفض لديهم المرونة وترتفع لديهم النزعة إلى مقاومة التغيير، وذلك لأن المدراء والفئات العمرية الكبيرة غير قادرين على إتباع استراتيجيات محفوفة بالمخاطر.

### المطلب الثاني: انتقادات بطاقة الأداء المتوازن.

مع تعدد المزايا التي يحققها نظام بطاقة الأداء المتوازن وانتشارها الواسع في جميع أنحاء العالم، إلا أنها لاقت العديد من الانتقادات منها:

1. عدم وجود أسلوب تفصيلي يوضح كيفية اختيار مقاييس الأداء لكل بعد.
2. لا يوجد مناقشة لكيفية وضع الأهداف في نظام بطاقة الأداء المتوازن، أو كيفية حدوث المفاضلة بين الأهداف، أو حتى مستوى صعوبة تحقيق الهدف الذي قد يختلف من هدف لآخر.
3. هناك صعوبات فيما يخص ترتيب المؤشرات بشكل يتناسب مع الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية، وهناك بعض المؤسسات التي لا تمتلك مقاييس لأهدافها واستراتيجياتها.
4. معظم المكافآت التي تضعها الإدارة العليا مربوطة بالمؤشرات المالية فقط، حيث تكون مكافآت العاملين بناء على تحقيقهم الأرباح المباشرة.
5. عملية وضع المؤشرات وتحديدتها في بطاقة الأداء المتوازن معقد جدا، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المؤشرات المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل.
6. عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أداؤها. (عبد الحميد و منصور، 2015، الصفحات 68-69)
7. انتقد Zimmerman بطاقة الأداء المتوازن ويرى أن آلية نشر بطاقة الأداء المتوازن في المستويات السفلى غير واضحة، إذ يتفق مصممها على ضرورة إيجاد الآليات لنشرها في المستويات الدنيا، فبطاقة الأداء المتوازن تم تطويرها على مستوى الإدارة العامة عكس المستويات التنظيمية السفلى التي تفتقر إلى منهجية واضحة لإعداد هذه الأداة. (نعمون، 2019/2018، صفحة 145)

### المطلب الثالث: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

واجهت بطاقة الأداء المتوازن العديد من الصعوبات والعوائق، ويمكن رصد أهم هذه الصعوبات فيما يلي:

## الفصل الثاني: التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

1. صعوبة تحديد العديد من العلاقات السببية بين المؤشرات والأهداف، مما يضعف من مصداقية العديد من نتائج بطاقة الأداء المتوازن، ويحد من فاعليتها. (عرقوب، 2015/2014، صفحة 177)
2. وجود قصور داخلي في المؤسسات يعزى إلى نقص المعرفة والقصور في فهم آليات التطبيق. (الشبراوي، 2018، صفحة 47)
3. صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهاً للأداء وفقاً للأهداف الاستراتيجية. (دودين، 2009، صفحة 10)
4. يمكن أن تفوق تكاليف تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة المنفعة التي يمكن الحصول عليها، ونقص المعرفة بمزايا هذا النموذج. (قمازي، 2018/2017، صفحة 118)
5. بالإضافة لما سبق فإنه من بين الصعوبات التي تواجه بطاقة الأداء المتوازن هو صعوبة جمع المعلومات اللازمة لإعدادها وليس من السهل ترجمتها إلى قياسات بسيطة.
6. في أول خطوات وضع بطاقة الأداء المتوازن فإن الأهداف التنفيذية يتم تهميشها على حساب الأهداف الاستراتيجية الكلية، في حين يعتبر الأداء التنفيذي جدياً مهماً.
7. إن بطاقة الأداء المتوازن تبدو أداة صعبة الإدراك والقبول من طرف بعض العاملين في المؤسسة. (مقدم، 2020، صفحة 131)

### خلاصة الفصل:

في ظل ظروف ميزها الاستقرار وقلة المنافسة نشأت الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير فكانت كافية لتقييم وقيادة الأداء خلال تلك الفترة، ومع زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي وأصبح الطلب يؤثر على العرض باتت أدوات مراقبة التسيير التقليدية غير كافية لمواجهة هذه التغيرات، فحلت بطاقة الأداء المتوازن سنة 1992 لتغطية العجز الذي برز في الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير، وثمره لمجهودات كل من كابلان ونورتن التي انطلقت بفكرة "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته"، إذ حاولت الجمع بين المقاييس المالية وغير المالية، واعتبرت نظاما إداريا شاملا لتقييم الأداء، إذ تعمل على الموازنة بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، وتعمل أيضا على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتعتبر بذلك مؤشرا لقياس التقدم، واشتملت على عدة أبعاد تميزت بالارتباط والتكامل فيما بينها من خلال علاقات السبب والنتيجة، إذ يعمل البعد المالي على خلق القيمة للمساهمين، بينما يسعى بعد الزبائن إلى كسب رضا الزبائن وبالتالي تطوير حصتها السوقية، أما عن بعد العمليات الداخلية فهو يسعى إلى خلق قيمة للمساهمين ونيل رضا الزبائن، أيضا تضمنت بطاقة الأداء المتوازن بعد التعلم والنمو الذي يسعى لكسب رضا العمال وتوفير بيئة عمل آمنة، بينما تطرق بعد البيئة والمجتمع للسبل التي تمكن المؤسسة من السيطرة على الجوانب البيئية والاجتماعية وبالتالي تحسين صورتها أمام المجتمع، أيضا نجد بعد إدارة المخاطر الذي يسعى لتجنب المؤسسة المخاطر التي من الممكن أن تواجهها، وفي الأخير بعد الذكاء الاصطناعي الذي برز مؤخرا وسعى بذلك لتطوير البنية التحتية للمؤسسات وتجنبيها مختلف حالات اختراق البيانات، وهو ما يفرض على كل مؤسسة تسعى للتفوق تبنيتها من خلال ربطها باستراتيجيتها.

انطلاقا مما سبق حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق لهذه الأداة من خلال عرض تطورها عبر الزمن وذكر أهم خصائصها، ألا وهي: التوازن، التركيز على الأنشطة، متعددة الأهداف، العلاقة السببية، الدافعية، بالإضافة إلى التفصيل في أبعادها، وفي الأخيرة حاولنا أيضا التعرض لأهم الانتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن مع ذكر الصعوبات التي تواجه عملية تنفيذها.

الفصل الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم  
الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

تمهيد:

في الوقت الراهن بقاء المؤسسات الاقتصادية واستمرارها في ممارسة نشاطها مرهون بمدى قدرتها على تحقيق أداء مالي متميز، وذلك من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين جودة المنتجات وتلبية احتياجات زبائنها في الوقت المناسب، وإقامة علاقات جيدة معهم، بالإضافة إلى الاهتمام بمهارات عمالها وتحفيزهم، ومدى مقدرتها على التنبؤ بالمخاطر المالية قبل وقوعها، دون أن ننسى مدى قدرتها على المساهمة في المجتمع، هذه عوامل كلها تعمل على رفع قدراتها والحفاظ على مركزها التنافسي، وتعظيم حصتها السوقية.

وباعتبار بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات التي تسمح بالارتقاء بالأداء المالي للمؤسسات، كان لزاما على المؤسسات الاقتصادية أن تولي أهمية لها، حيث تميزت هذه البطاقة عن الأدوات الأخرى لمراقبة التسيير كونها سمحت بتقييم أداء المؤسسة من جوانب مختلفة وتضمنت أبعاد متداخلة فيما بينها، فالمتبع لتاريخ بروزها يلاحظ جهود كل من كابلان ونورتن في سبيل الارتقاء بها وتكييفها لمتطلبات العصر، وعليه سيتم في هذا الفصل الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة والمتمثلة في: كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية؟، وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.**

**المبحث الثاني: فعالية برمجية (Bsc Designer) في تحقيق وظائف بطاقة الأداء المتوازن.**

**المبحث الثالث: فعالية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي.**

المبحث الأول: مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

لتقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى الاعتماد على مجموعة من المؤشرات لتقييم أدائها، وتجدر الإشارة إلى أن هذه المؤشرات لا يتم اختيارها عشوائياً بل تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأهداف الاستراتيجية التي حددتها المؤسسة مسبقاً، وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتوضيح معايير اختيارها.

المطلب الأول: مؤشرات أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن.

يمكن تصنيف مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن وفق ما يلي:

**1. مؤشرات قياس أداء البعد المالي:** تعتبر المؤشرات المالية من أنجع الأساليب التي تستند إليها المؤسسة والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها في العديد من المؤسسات، ويمكن قياس البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن من خلال المؤشرات الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (14): مؤشرات قياس أداء البعد المالي

إجمالي الموجودات	القيمة المضافة لكل عامل
القيمة السوقية المضافة	المطلوبات إلى حقوق الملكية
العائد على الاستثمار	معدل دوران الذمم المدينة
الدخل الصافي	القيمة الاقتصادية المضافة
الربح لكل عامل	التدفق النقدي
العائد من المنتجات الجديدة	إجمالي التكاليف
العائد على حقوق الملكية	معدل الائتمان
إجمالي الموجودات لكل عامل	تطور المطلوبات
نسبة الربح من إجمالي الموجودات	القيمة السوقية
العائد على رأس المال	سعر السوق

Source: Paul R Niven, Op.Cit, P119.

طريقة حساب المؤشرات أعلاه تم توضيح كيفية حسابها في الفصل الأول من هذه الدراسة.

**2. مؤشرات قياس أداء بعد الزبائن:** أصبح بقاء المؤسسات واستمرارها في بيئة الأعمال مرتبطاً بمدى قدرتها على كسب زبائنها، لذا تلجأ أغلب المؤسسات إلى كسب رضا زبائنها من خلال تحسين جودة منتجاتها، بالإضافة لتسليمها في الوقت المحدد، فبعد تحديد الأهداف الاستراتيجية المرتبطة ببيع الزبائن تستخدم المؤسسة مجموعة من المؤشرات المرتبطة بهذه الأهداف ويمكن قياس بعد الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال المؤشرات الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (15): مؤشرات قياس أداء بعد الزبائن

زيارات الزبائن للمؤسسة	رضا الزبائن
الساعات التي يقضونها مع الزبائن	ولاء الزبائن
تكلفة التسويق كنسبة مئوية من المبيعات	الحصة السوقية
عدد الإعلانات الموضوعة	شكاوي الزبائن
عدد المقترحات المقدمة	حل الشكاوي عند الاتصال الأول
الاعتراف بالعلامة التجارية	وقت الاستجابة لكل طلب زبون
معدل الاستجابة	السعر بالنسبة للمنافسة
عدد المعارض التجارية التي شاركت فيها	السعر المباشر
حجم المبيعات	التكلفة الإجمالية مع الزبون
حصة إنفاق الزبائن المستهدفين	متوسط مدة العلاقة مع الزبون
المبيعات لكل قناة توزيع	المحافظة على الزبائن
متوسط حجم الزبائن	فقدان الزبائن
الزبائن لكل موظف	معدلات اكتساب الزبائن
حساب خدمة الزبائن لكل زبون	نسبة الإيرادات من الزبائن الجدد
ربحية الزبون	عدد الزبائن
عدد معاملات البيع	المبيعات السنوية لكل زبون

Source: Paul R Niven, Op.Cit, P127.

يتم اختيار المؤشرات أعلاه وفقا للأهداف الاستراتيجية التسويقية التي حددتها المؤسسة.

**3. مؤشرات قياس أداء بعد العمليات الداخلية:** يسعى هذا البعد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لكل من الزبائن والبعد المالي من خلال خلق منتجات جديدة لكسب رضاهم وبالتالي تحسين حصتها السوقية للمؤسسة، يمكن قياس أداء بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن من خلال المؤشرات الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (16): مؤشرات قياس أداء بعد العمليات الداخلية

وقت التعادل	متوسط التكلفة لكل معاملة
دورة تحسين الوقت	التسليم في الوقت المحدد
التحسين المستمر	معدل دوران المخزون
المنتجات والخدمات في طور الإعداد	نفقات البحث والتطوير
معدل العائد الداخلي على المشاريع الجديدة	نسبة المنتجات الجديدة إلى إجمالي العروض
عدد مرات إدارة المشتريات	نفاذ المخزون
الوقت اللازم لتسويق المنتجات / الخدمات الجديدة	معدلات استخدام العمالة
طرح منتجات جديدة	نسبة العيب

Source: Paul R Niven, Op.Cit, P134.

يتم اختيار المؤشرات أعلاه وفقا للأهداف التشغيلية التي حددتها المؤسسة.

## الفصل الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

4. مؤشرات قياس أداء بعد التعلم والنمو: يقيس بعد التعلم والنمو مدى قدرة المؤسسات الاقتصادية على توفير إمكانيات مناسبة للموارد البشرية من تدريب وتكوين لتعزيز إنتاجية العمال، ويمكن قياس أداء بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن من خلال المؤشرات الموضحة في الجدول التالي:

### جدول رقم (17): مؤشرات قياس أداء بعد التعلم والنمو

جودة بيئة العمل	مشاركة العمال في الجمعيات المهنية أو التجارية
إنتاجية الموظف	تدريب العمال على الآلات
تعزيز الصحة	متوسط سنوات الخدمة
ساعات التدريب	نسبة العمال الحاصلين على درجات علمية متقدمة
تحقيق الهدف الشخصي	عدد ساعات الغياب
الانتهاء في الوقت المناسب من تقييمات الأداء	معدل الدوران
تنمية المهارات القيادية	اقتراحات الموظفين
تخطيط الاتصال	رضا الموظف
الحوادث المبلغ عنها	المشاركة في خطط ملكية الأسهم
مهام متعددة الوظائف	حوادث ضياع الوقت
إدارة المعرفة	القيمة المضافة لكل موظف
انتهاكات الأخلاق	عدد الطلبات المعلقة للتوظيف
	مؤشر التمكين (عدد المديرين)

Source: Paul R Niven, Op.Cit, P131.

يتم اختيار المؤشرات أعلاه وفق الأهداف الخاصة بالموارد البشرية التي حددتها المؤسسة.

5. مؤشرات قياس أداء البعد البيئي: من أجل أن تحافظ المؤسسات الاقتصادية على حصتها السوقية لا بد لها أن تحافظ على البيئة المحيطة بها، وذلك من خلال محاولتها إنتاج منتجات صديقة للبيئة، مما يساهم في تحسين صورتها أمام المستهلكين، وبذلك تكتسب هذه الأخيرة ميزة تنافسية عن المؤسسات الأخرى.

ويتم استخدام مؤشرات خاصة بكل المؤسسات ومؤشرات خاصة بمؤسسات معينة لقياس البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن، وستتطرق لكل مؤسسة على حدة، ونستطيع تلخيصها فيما يلي:

1.5 مؤشرات مناسبة لكل المؤسسات: تستعمل المؤسسات هذه المؤشرات مهما كان نوع نشاطها.

### جدول رقم (18): مؤشرات قياس البعد البيئي مناسبة لكل المؤسسات

البيانات المقاسة	البيانات المطلقة	بيانات الاتجاه	الأثر البيئي
انبعاث ثاني أكسيد الكربون لكل موظف ولكل وحدة مخرجات	إجمالي انبعاث ثاني أكسيد الكربون	إجمالي انبعاث ثاني أكسيد الكربون لكل موظف مقارنة بالسنوات السابقة.	انبعاث الغازات

## الفصل الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

استهلاك المياه	إجمالي استهلاك المياه السنوي	استهلاك المياه لكل موظف ولكل وحدة مخرجات.	إجمالي الاستهلاك أو الاستهلاك لكل موظف مقارنة بالسنة الماضية.
مخرجات المخلفات	إجمالي المخرجات، المخلفات السنوية بالطن.	مخرجات مختلفة لكل موظف، أو لكل وحدة مخرجات.	إجمالي المخلفات أو المخلفات لكل موظف مقارنة بالسنة الماضية.

المصدر: عريوة محاد وطلال زغبة، بطاقة الأداء المتوازن المستدام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2020، ص 94.

يوضح الجدول أعلاه المؤشرات الخاصة بقياس أداء البعد البيئي لكل المؤسسات، أما الجدول التالي فهو خاص مؤسسات خاصة لها تأثير كبير على البيئة.

**2.5 مؤشرات مناسبة لمؤسسات معينة:** تستخدم هذه المؤشرات لقياس أداء مؤسسات معينة، مثل المؤسسات التي تأثر بدرجة كبيرة على البيئة مثل مؤسسة إنتاج الأسمدة....

### جدول رقم (19): مؤشرات الأداء البيئي مناسبة لمؤسسات معينة

الأثر البيئي	المؤشر	التعليق
انبعاث متولدة في الهواء (بخلاف الغازات)	الكمية الإجمالية بالطن للغازات المسؤولة عن ثقب الأوزون مثل، الذرات. CO <sub>2</sub> ، NO <sub>2</sub>	تلك المؤشرات مناسبة فقط عندما تنبعث تلك الغازات.
استخدام الموارد والمواد الخام	الكمية الإجمالية بالطن من المواد الخام المستخدمة.	البيانات المقاسة التي تربط كمية مدخلات المواد الخام بكمية أو وحدات المخرجات المستخدمة عادة.
النقل	إجمالي الوقود المستهلك. انبعاث ثاني أكسيد الكربون لكل 1000 ملغ. نسبة اشتغال المركبات ونسبة المركبات التي تسير خالية. عدد الكيلومترات التي يقطعها العمال في رحلات العمل (بر، بحر، جو)	في بعض المؤسسات تبديل الموظف قد يكون سبب الأثر البيئي الهام.
الطاقة	انبعاث CO <sub>2</sub> طبقاً لنوع الطاقة أو الاستخدام الأساسي.	تحتاج أيضاً لاستكمال معلومات عن إجمالي انبعاث CO <sub>2</sub> الناتج عن الطاقة المستخدمة مع تقسيمها لأنواع أو خدمات.
ملوثات المياه	إجمالي التصريف للتسيب النهائي بالتر المكعب. السبب النهائي بالتر المكعب لكل طن منتج.	وهذا قد يتضمن انبعاث الأوكسجين الكيميائي في المطلوب، الأوكسجين العضوي المطلوب، والدراسات والماء الأخرى.
المخلفات الخطرة	الكمية الإجمالية من المخلفات الخطرة والتي يتم تولدها بالنوع.	إذ قدمت المؤسسة مواد مخلفات محددة، ويجب معرفة مواد المخلفات فقد تعرف في تقديرها منفصلة.

المصدر: عريوة محاد وطلال زغبة، مرجع سابق، ص 95.

يتم اختيار المؤشرات الموضحة في الجدولين أعلاه وفقاً للأهداف البيئية التي تسعى لها المؤسسة.

## الفصل الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

6. مؤشرات قياس أداء البعد الاجتماعي: لقياس أداء البعد الاجتماعي تعتمد المؤسسة على مجموعة من المؤشرات منها التي تخص العاملين بالمؤسسة، ومؤشرات أخرى لتطوير الإنتاج وخدمة الزبائن، وفيما يلي سنتعرض لها بالتفصيل.

1.6 مؤشرات قياس أداء البعد الاجتماعي الخاصة بالعاملين بالمؤسسة: يقصد بالتكاليف التي تنفق على العمال مختلف التكاليف التي تنفقها المؤسسات الاقتصادية لحماية العاملين بالمؤسسة، إذ تسعى هذه الأخيرة جاهدة لتوفير أحسن الظروف للعمال، وفتح مناصب شغل لتوظيف العمال، بالإضافة إلى تسجيل العاملين لديها في التأمينات الاجتماعية. (خطور، 2011، صفحة 13) ومن ضمن هذه المؤشرات نجد: (الخدومي و أولاد حيمودة، 2012، الصفحات 05-06)

1.1.6 مؤشر مكافأة القوى العاملة : تشمل مختلف التكاليف التي تنفقها المؤسسات الاقتصادية من أجور ومزايا ممنوحة للوقوف على مدى العناية بهم في مختلف المجالات الاجتماعية. ويتم قياسه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل قياس مدى مكافأة العمال} = (\text{أجور مدفوعة} + \text{مزايا ممنوحة}) / (\text{متوسط أجل العامل} * \text{عدد العمال})$$

مؤشر قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل المشاكل المتعلقة بالإسكان وتوفير وسائل المواصلات: يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{مساهمة المؤسسة} = (\text{عدد الأفراد المشمولين بالسكن أو النقل} / \text{عدد العمال})$$

3.1.6 مؤشر قياس مدى مساهمة المؤسسة في الجوانب الفنية للعاملين فيها : ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل مساهمة المؤسسة في التطوير الفني} = (\text{نفقات البحث والتطوير} / \text{إجمالي الأجور المدفوعة للعاملين})$$

4.1.6 مؤشر قياس مساهمة المؤسسة في توفير الأمن للعاملين: يتم حسابه وفق ما يلي:

$$\text{مساهمة المؤسسة} = (\text{عدد الحوادث التي تقع} / \text{عدد ساعات العمل الفعلية})$$

5.1.6 مؤشر قياس مساهمة المؤسسة في استقرار العمل في محيطها : يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران العاملين} = (\text{عدد العاملين تاركي العمل} / \text{إجمالي عدد العاملين})$$

2.6 مؤشرات قياس أداء البعد الاجتماعي الخاصة بالمجتمع: تشمل كافة التكاليف التي تنفقها المؤسسة لخدمة المجتمع، وتمثل في التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والرياضية والثقافية والخيرية، بالإضافة إلى التكاليف المخصصة لبرامج التعليم والتدريب الاجتماعي وأيضاً مشاريع التوعية الاجتماعية. (مقدم، 2019، صفحة 20)، وتشمل هذه المؤشرات ما يلي: (الخدومي و أولاد حيمودة، 2012، صفحة 05)

1.2.6 معدل مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام في المنطقة: يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

## الفصل الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

مساهمة المؤسسة = (تكاليف المساهمة في بناء المدارس والمستشفيات والأبنية الاجتماعية/إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة)

**2.2.6** معدل مساهمة المؤسسة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة: يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

مساهمة المؤسسة = (تكلفة المساهمة للمنطقة المعنية/إجمالي تكاليف مساهمة المؤسسات في المنطقة)

**3.6** مؤشرات الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج وخدمة الزبائن: تعني مجمل التكاليف التي تخصصها المؤسسة لخدمة الزبائن حيث تتضمن تكاليف الرقابة على المواصفات القياسية لجودة المنتج، وتكاليف جودة الإنتاج بالإضافة لتكاليف البحث وتطوير الموظفين، بالإضافة لمختلف التكاليف التي تنفقها المؤسسة لنيل رضا الزبائن، ويمكن للمعلومات التالية إعطاء دلالة اجتماعية لمساهمة المؤسسة في هذا المجال: (مغربي، 2020/2019، صفحة 183)

❖ عدد شكاوي الزبائن من مستوى جودة المنتج.

❖ كمية البضاعة المسترجعة من الزبائن بسبب عدم مطابقتها لمستويات الجودة.

❖ عدد الحوادث التي نشأت جراء استخدام المنتج.

ويمكننا التطرق إلى معايير قياس تكلفة الأنشطة بتحسين خدمات التعامل مع الزبائن كالتالي:

**1.3.6** معدل مساهمة المؤسسة في تطوير منتجاتها وخدماتها للزبائن: يتم حسابها وفق العلاقة التالية:

متوسط ما أنفق على التحسين = (تكاليف أبحاث ودراسات تحسين جودة المنتج أو الخدمة أو المنتج /إجمالي تكاليف الإنتاج أو الخدمات المؤداة)

**2.3.6** معدل قياس دور المؤسسة في الرد على استفسارات والمشكلات: يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

نسبة عدد المشكلات التي استجابت لها المؤسسة = (عدد المشكلات التي عالجتها واستجابت لها / إجمالي عدد المشكلات)

**7**. مؤشرات قياس أداء بعد إدارة المخاطر: سنحاول من خلال ما يلي توضيح مؤشرات بعد إدارة المخاطر:

جدول رقم (20): مؤشرات قياس أداء بعد إدارة المخاطر

مؤشرات إدارة المخاطر	القياس	نوع الخطر الذي يغطيه المؤشر
العائد المعدل بالخطر	العائد المتوقع / رأس المال الاقتصادي ويسحب العائد المتوقع عن طريق الإيرادات الخسائر المحتملة-المصروفات) في حين يعبر رأس المال الاقتصادي عن مستوى الخطر المقبول أو تقدير المؤسسة لرأس المال المطلوب لامتصاص الخسائر المحتملة التي يمكن أن تسبب فشل المؤسسة.	مؤشرات المخاطر داخل البعد المالي

## الفصل الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

نسبة تغطية السيولة	الأصول السائلة مرتفعة الجودة/صافي التدفقات النقدية الخارجة خلال 30 يوم	مخاطر السيولة (مؤشرات المخاطر في البعد المالي)
نسبة المديونية	إجمالي الالتزامات إلى حقوق آلية	مخاطر التعسر (مؤشرات مخاطر في البعد المالي)
مستوى أمن المعلومات	عدد مرات اختراق البيانات الخاصة بالزبائن	مخاطر بعد الزبائن
نسبة افتقار الزبائن	عدد الزبائن الذين فقدتهم / العدد الإجمالي للزبائن	مخاطر بعد الزبائن
معدل تحقيق المستهدف	النسبة بين الإيرادات الفعلية إلى الإيرادات المتوقعة	مخاطر بعد الزبائن
نسبة الديون غير الجيدة	إجمالي الديون المستحقة غير المسددة/إجمالي القروض	مخاطر الائتمان (مؤشرات مخاطر بعد الزبائن)
مخاطر قانونية	عدد القضايا والغرامات المرفوعة ضد المؤسسة	مخاطر بعد العمليات الداخلية
مخاطر توقف نظم التشغيل	عدد مرات تعطل نظام المعلومات المستخدم من جانب المؤسسة	مخاطر بعد العمليات الداخلية
معدل الأخطاء في المعاملات	عدد المعاملات المعدلة (المعاد إجراؤها) إلى إجمالي عدد المعاملات	مخاطر بعد العمليات الداخلية
معدل دوران العمالة	عدد العاملين الذين أُنهوا عقودهم مع المؤسسة على إجمالي عدد العاملين	مخاطر بعد التعلم والنمو
مخاطر أخلاقية	عدد مرات اكتشاف جرائم السرقة والتدليس من جانب العاملين	مخاطر بعد التعلم والنمو

المصدر: محمد الفيومي وآخرون، آليات مقترحة للتكامل بين القياس المتوازن للأداء وإدارة المخاطر المتكامل دراسة استكشافية على عينة من البنوك التجارية المصرية، مجلة أداء المؤسسات، المجلد 02، العدد 02، 2014، ص-ص: 15-16.

**8. مؤشرات قياس أداء بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة:** إن مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تقل كفاءتها بالتطور في الحياة الاقتصادية والتكنولوجية حيث يتزايد الاعتماد المتبادل بين الدول في الاقتصاد العالمي بالإضافة إلى تزايد الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، لذا تمت إضافة مؤشرات بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والجدول الموالي يوضح مؤشرات بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة: (بمجت، غنام، و الحفناوي، 2015، صفحة 159)

### جدول رقم (21): مؤشرات قياس أداء بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة

تطور الميزانية المخصصة للذكاء الاصطناعي.	عدد مستخدمي الإنترنت.
عدد الحواسيب لكل 100 عامل.	مؤشر الجاهزية الشبكية.
عدد الهواتف الثابتة لكل 100 عامل.	وصلات الإنترنت فائق السرعة.
عدد حالات اختراق البيانات.	إنشاء قاعدة بيانات للزبائن.
تطور اشتراكات الإنترنت.	عدد المكالمات الصادرة والواردة في الساعة الواحدة.
عدد الرسائل المرسله باستخدام البريد الإلكتروني في الساعة الواحدة.	

المصدر: أحمد السعيد محمد بمجت، إطار مقترح للتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والستة سيجما لتحسين الأداء الاستراتيجي للمصارف، المؤتمر الدولي الثالث للدراسات والبحوث البيئية الموارد الطبيعية والتحديات المستقبلية، جامعة أسيوط، مصر، 25-27 فيفري 2015، ص152.

يتم اختيار المؤشرات الموضحة في الجدول أعلاه وفقا لسياسة الذكاء الاصطناعي والعمولة التي تبنتها المؤسسة.

**المطلب الثاني: معايير اختيار مؤشرات الأداء لبطاقة الأداء المتوازن.**

لا يمكننا اختيار مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن بشكل عشوائي إذ لا بد أن تتوفر فيها مجموعة من الصفات لعله من أهمها: (بمجت، غنام، و الحفناوي، 2015، صفحة 152)

1. أن تكون مرتبطة بالاستراتيجية: صممت بطاقة الأداء المتوازن لتسهيل ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، ومن ثم يتم استخدام مجموعة من المؤشرات لقياس وتقييم مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها، حيث لا بد من أن تترجم المؤشرات الموجودة على بطاقة الأداء المتوازن الأهداف الاستراتيجية ترجمة نزيهة.
  2. أن تكون سهلة الفهم: أي لا بد من جعلها مؤشرات بسيطة ويمكن فهمها من طرف جميع الموظفين.
  3. أن تكون مرتبطة بسلسلة من السببية: لتعزيز جهود الاتصال بشكل كبير وكذلك الاستفادة من نتائج الأداء، لا بد أن ترتبط المؤشرات المختارة معا من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ارتباطا وثيقا.
  4. أن تكون محدثة باستمرار: لا بد من تحديث المؤشرات بشكل متكرر شهريا أو فصليا.
  5. توفر البيانات: تشير الدراسات إلى أن ما يزيد عن 30% من بيانات الأداء قد لا تكون متوافرة عند بداية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.
  6. استخدام المتوسطات مع الحذر: إذ لا بد من البحث عن مؤشرات أداء تعطي الصورة الحقيقية للعملية أو الهدف الذي تسعى لقياس مدى تحقيقه.
  7. تجنب المؤشرات ذات الصلة بالتواريخ: من غير المعقول أن يضع مطورو بطاقة الأداء المتوازن مؤشر أو مؤشرات لديهم بما مفاده: " تكملة المشروع بحلول 30 سبتمبر" على سبيل المثال، وهذا يعكس مبادرة للمؤشر، وهي الإجراء المتخذ لضمان النجاح في المؤشر، وليس المؤشر نفسه ففي حال كانوا محظوظين كفاية لإكمال المشروع هل يختفي المؤشر ببساطة من بطاقة الأداء المتوازن؟ في هذه الحالة، إذ يجب على مصممي بطاقة الأداء المتوازن أن يتساءلوا ماذا سيحدث في 30 سبتمبر؟، كيف تكون أفضل حالا كمؤسسة؟ كيف يتم تحسين تطورات زبائنها؟ بعبارة أخرى لماذا تقدم هذه المبادرة؟
  8. الكمية: لتكون عملية تقييم الأداء أكبر قدر ممكن من الموضوعية لا بد من استخدام المؤشرات الكمية، حيث ذلك سيفيد في منع أي تحيز غير موضوعي من نظام بطاقة الأداء المتوازن.
  9. الاختلال: إذ لا بد من وضع اعتبار للسلوك الذي ستقود إليه المؤشرات قبل تضمينها في بطاقة الأداء المتوازن، لأنه إذا كانت المؤشرات مختلة سينجر عنها سلوكيات خاطئة في المؤسسة.
- وفيما يلي سندرج ورقة العمل التي يعتمد عليها في ترتيب مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن:

## الفصل الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

شكل رقم (32): ورقة العمل لاختيار مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن										
ورقة عمل اختيار المؤشرات										
التعليقات	الاختلال	الكمية	تاريخ استحقاق الدفع	الاعتماد على المعدلات	إمكانية الوصول	وتيرة التحديات	العلاقة السببية	سهولة الفهم	ارتباطها بالاستراتيجية	البعد
المالي										
										مؤشر 1
										مؤشر 2
الزبائن										
										مؤشر 1
										مؤشر 2
التعلم والنمو										
										مؤشر 1
										مؤشر 2
العمليات الداخلية										
										مؤشر 1
										مؤشر 2
الاجتماعي										
										مؤشر 1
										مؤشر 2
البيئي										
										مؤشر 1
										مؤشر 2
إدارة المخاطر										
										مؤشر 1
										مؤشر 2
الذكاء الاصطناعي والعمولة										
										مؤشر 1
										مؤشر 2

Source : Paul R Niven, **Balanced Scorecard Step By Step For Government And Non Profit**, Wiley and sons inc, Canada, 2008 ,p 232.

من الشكل أعلاه نجد أن استخدام ورقة العمل سيساعد المؤسسة على ترتيب مؤشراتنا وفقا لأبعادها.

المطلب الثالث: كيفية تصميم مؤشرات الأداء الرئيسية في بطاقة الأداء المتوازن.

اقترح Rasmussen وآخرون إطار عمل يتكون من مجموعة من الخطوات لتصميم المؤشرات على نحو فعال، وهذه الخطوات تلتخص فيما يلي: (الديوه جي و الناصر، 2019، الصفحات 8-9)

1. بناء فريق: لا بد للمؤسسة الاقتصادية أن تشرك جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية في عملية اختيار مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، ولا بد عليها الاستئجاب بمجموعة من الخبراء والاستشاريين في مجال تصميم المؤشرات وذلك للاستفادة من تصميم مؤشرات فعالة تصف الأداء بدقة.
2. توضيح استراتيجيات المؤسسة وخططها والموافقة على المؤشرات: لضمان تنفيذ استراتيجية المؤسسة وخططها لا بد من توضيحها لكافة أعضاء الفريق، والموافقة على تلك المؤشرات.
3. اختبار مؤشرات الأداء الرئيسية: بعد أن يتم تحديد قائمة أولية من مؤشرات الأداء، ينبغي على فريق العمل القيام بالمزيد من الاختبارات على هذه المؤشرات لضمان أن كل مؤشر في القائمة هو مثالي قبل الاختبار النهائي لنشره في بطاقة الأداء المتوازن.
4. اختيار أسلوب العرض والتفاعل حول مؤشرات الأداء: بعد اختيار مؤشرات الأداء في بطاقة الأداء المتوازن يتم تحديد الكيفية التي سوف يتم بها عرض هذه المؤشرات وما هي المميزات الرئيسية كاستخدام الألوان والمخططات والأسهم والتميزات الأخرى، وكيفية التعامل مع هذه المؤشرات من خلال البحث في التفاصيل والشرح والإجراءات المطلوبة، فضلا عن التنبيهات، الإنذارات.

المطلب الرابع: الخرائط الاستراتيجية وسيلة لتحديد أهداف المؤسسة ووضع مؤشرات مناسبة لها.

تعتبر الخرائط الاستراتيجية إطار تستطيع المؤسسة من خلاله ربط بعض الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث بمجرد صياغة الخريطة الاستراتيجية يصبح من السهل على كبار المديرين توصيل رؤيتهم للموظفين، إذ تعتبر الخريطة الاستراتيجية هي أساس بطاقة الأداء المتوازن. (Rainer, 2015, p. 35)

1. تعريف الخرائط الاستراتيجية: فيما يلي سنستعرض مختلف تعريفات الباحثون بخصوص الخرائط الاستراتيجية:

1.1. تعرف الخرائط الاستراتيجية على أنها: " وصف عمليات تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة من خلال العلاقة السببية، وهي تساعد المنفذين على وضع إطار عمل لوصف الاستراتيجية ". (عبد الرحيم، 2019، صفحة 59)

2.1. كما تعرف على أنها: " رسم بياني يصف كيفية قيام المؤسسة الاقتصادية بإنشاء القيمة عن طريق ربط الأهداف الاستراتيجية وفق علاقات السبب والنتيجة مع بعضها البعض في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ". (الوالملي و الموسوي، 2020، صفحة 15)

**3.1.** وتعرف أيضا على أنها: "أداة مكملة ومدعمة لبطاقة الأداء المتوازن تمكن الهيئة من ترجمة استراتيجيتها إلى أهداف محددة بدقة متسقة مع بعضها البعض في إطار الأبعاد الثمانية، مع توضيح علاقات السبب والنتيجة بينهم". (عبد البصير، 2014، صفحة 02)

إذن نستطيع القول أن الخريطة الاستراتيجية هي أداة تمكن من ترجمة رؤية ورسالة واستراتيجية المؤسسة الاقتصادية إلى أهداف موزعة وفقا لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي، الزبائن، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، البيئي، الاجتماعي، الذكاء الاصطناعي والعمولة)، من خلال توضيح علاقات السبب والنتيجة بينهم.

**2.** أهمية الخريطة الاستراتيجية: تتمثل أهمية الخريطة الاستراتيجية في النقاط التالية: (بولرباح، 2019، صفحة 321)

**1.2. صناعة القيمة في المؤسسة:** هناك العديد من الطرق والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية من أجل صنع القيمة في المؤسسة، فعلى سبيل المثال عند تدريب العاملين في المؤسسة على طرق التعامل مع الزبائن ومحاولة كسبهم فإن هذا سيؤدي بطريقة غير مباشرة إلى استقطاب المزيد من الزبائن، وهذا بدوره سيؤدي إلى الرفع من إيرادات المؤسسة في الأجل الطويل.

**2.2. صناعة القيمة للمؤسسة:** إن قيمة المؤسسة تكمن في قدرتها على صناعة القيمة بالنسبة لمخرجاتها التي تقدمها للزبائن، ولا تستطيع المؤسسة أن تزيد قدرتها على توليد القيمة لزبائنها دون تطوير استراتيجيتها ووضع خريطة استراتيجية محددة المسارات.

**3.2. التنسيق بين السياسات والخيارات الإدارية واستراتيجية المؤسسة:** يؤدي توضيح علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف في الخريطة الاستراتيجية إلى منع التضارب بين السياسات، وبالتالي هذا سيسمح لها باختيار السياسة الأنسب.

**3.** نقاط القوة في الخريطة الاستراتيجية: إن نقاط القوة للخريطة الاستراتيجية تكمن في ثلاث عناصر هي: (العبيدي و الجنابي، 2018، صفحة 85)

**1.3.** القدرة على توضيح استراتيجية المؤسسة من خلال عرضها في شكل رسم بياني.

**2.3.** عرض مجموعة من علاقات السبب والنتيجة التي تبين الترابط بين المكونات الاستراتيجية.

**3.3.** تطرح المفاهيم المعدة بطريقة واضحة.

**4. خصائص الخريطة الاستراتيجية:** تتمتع الخريطة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص منها: (العبيدي و العدواني، 2021، صفحة 30)

**1.4.** تتضمن ثمانية أبعاد مترابطة ومتكاملة فيما بينها.

**2.4.** تحتفظ بكل المعلومات في صفحة واحدة.

**3.4.** تساند جميع العمليات من خلال تخصيص رأس المال البشري والمعلوماتي والتنظيمي حيث أنه مساو لثقافة المؤسسة والقيادة والعمل الجماعي.

**4.4.** تظهر بطاقة الأداء المتوازن من خلال الخريطة الاستراتيجية كيف يتم تكامل وترابط أبعادها لتحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

**5.** عدد الأهداف الموجودة على الخريطة الاستراتيجية: ليست هناك قاعدة واضحة لعدد الأهداف الاستراتيجية، ويجب أن يبقى عدد الأهداف على الخريطة عند مستوى يمكن السيطرة عليه، وعلى أية حال فالمؤسسة هي الوحيدة القادرة على تحديد ذلك انطلاقاً من استراتيجيتها. (نيفين، 2016، الصفحات 261-262)

**6.** إجراءات تصميم الخريطة الاستراتيجية: تتمثل إجراءات تصميم الخريطة الاستراتيجية في عدد من الخطوات التي تحدد مسارات علاقات السبب والنتيجة، ويتم ذلك على النحو التالي: (زغلول ع.، 2010، الصفحات 23-25)

**1.6.1.** الإجراء الأول: انطلاقاً من أن مكونات البعد الرابع من أبعاد مؤشر الأداء المتوازن هي في الواقع مكونات جانب من الأصول الفكرية، وانطلاقاً من أن قيمة الأصول الفكرية تنبع من قدرتها على مساعدة المؤسسات الاقتصادية على تنفيذ استراتيجياتها، وانطلاقاً من الأصول الفكرية هي المسبب الأساسي لعمليات التشغيل الداخلية، فإن نقطة البداية هي تصنيف الأصول الفكرية وتحديد دورها في استراتيجية تنظيم الأعمال وذلك على النحو التالي:

**1.1.6.** أصول بشرية وتشمل المعرفة والمهارة والموهبة والقدرة التأهيلية للعاملين.

**2.1.6.** أصول معلوماتية وتشمل قواعد البيانات ونظم المعلومات وشبكات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات.

**3.1.6.** أصول تنظيمية وتشمل الثقافة والقيادة والهياكل التنظيمية وإدارة المعرفة.

**2.6.** الإجراء الثاني: انطلاقاً من أن عمليات التشغيل الداخلية تمثل البعد الثالث من أبعاد مؤشر الأداء المتوازن، وانطلاقاً من أن تحسين عمليات التشغيل الداخلية هي نتائج الأصول الفكرية، فإنه يتم تصنيف مكونات العمليات الداخلية إلى ثلاث مجموعات من العمليات وهي:

**1.2.6.** العمليات المرتبطة بإدارة العمليات الداخلية وتشمل التوريد والإنتاج والتوزيع وإدارة المخاطر.

**2.2.6.** العمليات المرتبطة بإدارة العلاقات مع الزبائن وتشمل تنمية العلاقات مع الزبائن.

**3.2.6.** العمليات المتعلقة بالابتكار وتشمل البحوث والتطوير، وتصميم وتطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية اللازمة لإنتاجها.

**3.6.** الإجراء الثالث: انطلاقاً من أن الارتقاء بعمليات التشغيل الداخلية تعد سبباً لخلق قيمة للزبائن، يتم الربط بين مكونات عمليات التشغيل الداخلية والجوانب المختلفة لخلق قيمة للزبائن، والتي تتمثل في خفض التكلفة ومن ثم خفض السعر، الحفاظ على أو زيادة مستوى الجودة، مراعاة الأداء الوظيفي للمنتج، تقديم خدمات ما بعد البيع، وتكوين علاقات الشراكة مع الزبائن، وغيرها من العوامل التي تساهم في جعل القيمة التي يستمدّها الزبون من المنتج أكبر من أي تكلفة يتحملها في سبيل اقتناء هذه المنتج.

**4.6. الإجراء الرابع:** الربط بين الجوانب المختلفة لخلق قيمة للزبائن وعملية خلق قيمة للمساهمين، حيث أن خلق القيمة للمساهمين تعد هي الهدف النهائي للأصول الفكرية، وخلق القيمة للعملاء سوف تقود إلى زيادة النصيب السوقي، ومن ثم نمو المبيعات، ومن ثم زيادة معدل العائد على رأس المال المستثمر كأحد المؤشرات المالية التي تعكس مدى التطور الإيجابي في النتائج المالية.

**المبحث الثاني: فعالية برمجية (Bsc Designer) في تحقيق وظائف بطاقة الأداء المتوازن.**

تقلدت بطاقة الأداء المتوازن العديد من الوظائف من قيادة الاستراتيجية، ونشر وإيصال الاستراتيجية، والرقابة على الاستراتيجية، انطلاقاً من هذا التوجه سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح وظائف بطاقة الأداء المتوازن، وعرض أهمية برمجية (Bsc designer) في تحقيق وظائفها.

**المطلب الأول: وظائف بطاقة الأداء المتوازن.**

تعددت وظائف بطاقة الأداء المتوازن بتعدد مراحل بروزها، فتم استخدامها كأداة لتقييم الاستراتيجية، وأيضاً أداة لنشر وإيصال الاستراتيجية، بالإضافة إلى أنها استعملت كأداة للرقابة الاستراتيجية.

**1. بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية:** إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الاستراتيجية يركز على ثلاث جوانب رئيسية تعد بمثابة الأهداف العامة التي وضعتها الإدارة، وتكون في شكل معايير موزعة على أبعاد البطاقة وهذه الجوانب هي: (زاير، 2019، الصفحات 189-191)

**1.1. توضيح وترجمة الرؤية والاستراتيجية:** يتم التأكد من أن الأهداف الموضوعية تكون متعلقة بالرؤية والاستراتيجية، كما يتم التأكد من أن هذه الأهداف قابلة للتحقق، كما يتم تقييم المؤشرات المترجمة لكل هذه الأهداف والتحقق من أنها تقيس الهدف الموضوع بكل دقة، وكذلك تكون الأهداف موزعة بين طويلة وقصيرة الأجل، وهذا حتى تضمن تحقيق شرط التوازن الذي تسعى بطاقة الأداء المتوازن للوصول إليها.

**2.1. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية:** يقوم هذا الجانب على تقييم مدى كفاءة المديرين في التخطيط الجيد وفي كيفية توزيع مختلف المؤشرات على الأبعاد الثمانية للبطاقة، كما يتم التأكد من أن المبادرات الاستراتيجية المقترحة تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، وتساعد في تحقيقها.

**3.1. توصيل وربط الاستراتيجية والمؤشرات:** يتم التأكد من توصيل وربط الأهداف بمختلف المؤشرات أي تحديد المؤشرات المناسبة لتسهيل تنفيذ وتقييم الأهداف الاستراتيجية، هذا ما يسهل على العاملين فهم واستيعاب الدور المنوط إليهم، وبالتالي تحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة بالعاملين والأهداف العامة بالمؤسسة.

ومن هنا يمكن إبراز الدور الهام لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الاستراتيجية، فهي تحدد المعايير الهامة لتقييم كل بعد وذلك عن طريق تحديد لكل مؤشر القيمة المستهدفة والمبادرات، وهذا يسهل عملية التقييم وذلك بمقارنة النتائج (المحققة) مع القيم المستهدفة وتحديد الانحرافات الحاصلة، ويمكن تحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة في أقل وقت وكفاءة عالية.

**2. بطاقة الأداء المتوازن أداة لنشر وإيصال الاستراتيجية:** إن التقييم المتوازن للأداء يأخذ الاستراتيجية من النظرية إلى التطبيق، وهو ليس نظام قياس فقط بل أداة توجيهية من أجل ترجمة الاستراتيجية إلى فعل. (سفر، 2017، صفحة 61)، حيث نجد منهج بطاقة الأداء المتوازن يقوم على نشر وإيصال استراتيجية المؤسسة إلى كافة المستويات الإدارية، ويقوم بتحويل الخطة الاستراتيجية إلى شيء ملموس باستخدام الخريطة الاستراتيجية، حيث وصف كابلان ونورتن سنة 2004 الخريطة الاستراتيجية بأنها التمثيل المرئي لاستراتيجية المؤسسة، وبهذا أصبحت من العناصر الأساسية لبناء وتنفيذ الاستراتيجية. (لعور، 2018، صفحة 167)

**3. بطاقة الأداء المتوازن أداة لقيادة استراتيجية المؤسسة:** تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من بين الأدوات الأكثر استجابة لاحتياجات الإدارة العامة، فهي تترجم الاستراتيجية إلى أعمال تنفيذية، ويعتبر Kaplan & Norton أن بطاقة الأداء المتوازن تسمح بتحقيق التوافق الاستراتيجي، كما تساعد على نشر الاستراتيجية من خلال ترجمة المؤشرات إلى مؤشرات تنفيذية ومرافقة هذا النشر باستراتيجية اتصال من أجل تحسيس أفراد المؤسسة بأهمية هذه الأداة.

وفي هذا الصدد يمكن النظر إلى بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقيادة الاستراتيجية موجهة بشكل أساسي نحو المستقبل، وهي تمكن من الرصد الفعال لتنفيذ استراتيجيتها لخلق قيمة للمساهمين، وترتكز على تلبية احتياجات الزبائن، وعلى التحسين المستمر لجميع عملياتها الإدارية، واتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة لوضع الإجراءات في اتجاه الاستراتيجية. (Benzerafa, 2007, p. 47)

**4. بطاقة الأداء المتوازن كنظام للرقابة الاستراتيجية:** تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في الرقابة الاستراتيجية، حيث تتماشى مع مختلف مراحل صياغة الاستراتيجية داخل المؤسسات الاقتصادية وبالتالي الرقابة عليها، ويمكن أن نلخص دور نظام بطاقة الأداء المتوازن في مجال الرقابة الاستراتيجية من خلال النقاط التالية (بلجازية، 2018/2017، الصفحات 154-155)

**1.4. تشجيع الحوار داخل المؤسسة حول الأهداف الاستراتيجية والتوقعات المتعلقة بالأداء.**

**2.4. فهم مشترك للأنظمة المخططة والمؤدية إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.**

**3.4. يساعد على الربط المحوري لمجموعة الأهداف الاستراتيجية الأساسية في إطار شمولي وضمن رؤية المؤسسة المستقبلية.**

**4.4. يمكن اعتبارها لغة مشتركة للربط الاستراتيجي بين الأهداف والاتصالات، وكذلك الخطط ومؤشرات الأداء المستخدمة داخل المؤسسة.**

**المطلب الثالث: أهمية الإفصاح عن بطاقة الأداء المتوازن.**

استخدمت بطاقة الأداء المتوازن في مجال الإفصاح عن المعلومات لتعزيز جودة التقارير المالية للمؤسسات الاقتصادية، إذ يشير Willekens إلى أن الإفصاح عن المعلومات غير المالية في التقارير السنوية أمر لا مفر منه لتلبية حاجيات المستخدمين، ومن أجل الحصول على هذه المعلومات بصورة دقيقة يجب الاستعانة بإطار متكامل يوفر هذه المعلومات، حيث يمكن لبطاقة الأداء المتوازن توفير أغلب المعلومات المالية وغير المالية، كما يشير Coram إلى أن الإفصاح عن المعلومات غير المالية يؤثر على قرارات

مستخدمي المعلومات الداخليين والخارجيين إذ تمكنهم من تقييم أداء المؤسسة، لذلك يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن كإطار شامل لتوفير المعلومات المالية وغير المالية للإفصاح عنها في التقارير السنوية. (حسين و مصطفى، 2019، صفحة 59)

**المطلب الرابع: استخدام برمجية (Bsc Designer) في تحقيق وضائف بطاقة الأداء المتوازن.**

أدى الاهتمام الكبير بطاقة الأداء المتوازن إلى بروز العديد من المبرمجين الذين حاولوا صياغة نموذج لبطاقة الأداء المتوازن، ومن أحدث هذه التطبيقات نجد برنامج Bsc Designer الذي يمتاز بالعديد من الخصائص، لذا لجأ العديد من المديرين التنفيذيين لتطبيقه، وفيما يلي سنذكر أهم الأسباب: (Neely & Bernard, 2003, pp. 30-31)

1. **تكامل البيانات:** يسمح برنامج Bsc Designer بدمج البيانات من مصادر وبيانات متعددة.
2. **تحليل البيانات وتخزينها:** يسمح برنامج Bsc designer بتحليل البيانات الخاصة بطاقة الأداء المتوازن.
3. **الاتصال والتعاون:** يمكن لبرنامج Bsc Designer تسهيل وتوصيل بيانات الأداء بين المستخدمين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى وتمكين حلقات التعاون والتغذية الراجعة.
4. **تحديد مرن لتغير المؤشرات (كل ساعة، يومي، أسبوعي، شهري، شفوي).**
5. **نظام للإنذار والإخطار.**
6. **إنجاز الرسوم البيانية والخرائط الاستراتيجية.**
7. **التكيف الفعال مع تنفيذ وتشغيل بطاقة الأداء المتوازن.**
8. **إمكانية الحصول على خرائط استراتيجية متعددة.**

رغم المزايا التي يتمتع بها برنامج "Bsc Designer" إلا أن الكثير من المؤسسات تلجأ إلى صياغة بطاقة الأداء المتوازن عن طريق برنامج EXEL وذلك للمزايا التي ينفرد بها نذكر البعض منها: (Person, 2009, pp. 168-169)

- ❖ **معرفة كيفية استخدام EXEL منتشرة، ومعظم المؤسسات لديها شخص واحد تلجأ إليه باعتباره خبير في برنامج EXEL الذي يكون على دراية بكافة المميزات.**
- ❖ **يعتبر برنامج EXEL طريقة ممتازة ومنخفضة التكلفة.**
- ❖ **أيضا في حالة تبني المؤسسات الاقتصادية لبرنامج جديد فهي تحتاج إلى تدريب العمال على كيفية استعماله، إذ تخصص لهم برامج تدريبية لذلك وغالبا ما تكون يوميا، وعندما تنتهي فترة التدريب فهم يعودون إلى العمل ويستخدمون البرامج الجديدة، وفي حالة عدم تمكنهم من الحصول على النتائج المرجوة وتحت ضغط المواعيد النهائية يعودون إلى جداول بيانات EXEL القديمة الخاصة بهم.**

## الفصل الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

❖ نجاح برنامج EXEL في التخلص من الثغرات وقام بتطوير مستودع مليء بالإضافة التحليلية التي يمكن استخدامها لتوسيع القدرات التحليلية، وأيضا يعتبر برنامج EXEL لغة مشتركة لتبادل البيانات بين أنظمة الكمبيوتر.

### المبحث الثالث: فعالية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إطار فكري لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مؤشرات لتقييم الأداء المالي، وذلك انطلاقا من أبعادها الثمانية (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئي، الاجتماعي، المخاطر، الذكاء الاصطناعي والعمولة)، ومن خلال العرض السابق يتضح لنا أهمية تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وسنحاول من خلال هذه المبحث لفت الانتباه لمساهمة مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي من خلال التعرض لخطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن، وعرض أهمية أبعادها في تقييم الأداء المالي.

### المطلب الأول: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن.

حاول كابلان ونورتن اقتراح مخطط لكيفية تصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وحسب هذين الباحثون فإن خطوات تصميم هذا النموذج يتطلب 16 أسبوعا لإنجازها، والجدول التالي يوضح الجدول الزمني لتصميم بطاقة الأداء المتوازن:

### جدول رقم (22): الجدول الزمني لتصميم بطاقة الأداء المتوازن

16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الأسابيع
																<b>الأنشطة</b>
																<b>1. تطوير الاستراتيجية</b>
																تحديد رؤية ورسالة المؤسسة
																تحليل المحيط التنافسي
																<b>2. تخطيط الاستراتيجية</b>
																تحديد استراتيجيات كل بعد
																تحديد عوامل النجاح وتحديد الخريطة الاستراتيجية
																اختيار المؤشرات
																<b>3. تحديد الرصف التنظيمي من خلال التدرج</b>
																<b>4. تخطيط العمليات</b>
																<b>5. المراقبة والتعلم المستمر</b>
																<b>6. اختيار وتكييف الاستراتيجية</b>

المصدر: وسام بن فضة، لوحة القيادة الاستراتيجية كآلية لتسيير المشاريع العمومية الكبرى دراسة حالة مشروع مترو الجزائر، أطروحة

دكتوراه، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، 2023، ص32.

ويمكن توضيح خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن من خلال النقاط التالية:

### 1. تطوير الاستراتيجية: حيث يتم فيها تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها، بالإضافة إلى تحليل المحيط التنافسي وفق ما يلي:

**1.1. تحديد رؤية المؤسسة (VISION):** من الخطوات الأولى لإعداد بطاقة الأداء المتوازن هو تحديد رؤية المؤسسة، حيث تعكس رؤية المؤسسة تصورها لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل. (درغام، 2013، صفحة 24)، ومن أجل تحديد وصياغة الرؤية فإنه من الضروري الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ماذا تريد المؤسسة أن تكون مستقبلاً؟، ويعد تحديد رؤية المؤسسة من المهام الصعبة، الأمر الذي يتطلب عليها إجراء تحليلاً موضوعياً لما ينبغي على المؤسسة القيام به لتنمية الاستعداد للتعامل مع التغيرات التي قد تحدث في مجال نشاطها. (الزنفلي، 2013، صفحة 102)

**2.1. تحديد رسالة المؤسسة (mission):** بعد صياغة رؤية المؤسسة تبدأ بتحديد رسالتها أو الغرض الأساسي الذي أنشأت من أجله، وتحدد الرسالة عادة نطاق عمل المؤسسة، ونطاق عملياتها من حيث المنتجات والأسواق، ويجب أن تعبر رسالة المؤسسة بدقة ووضوح عن مدى قدرة إمكانياتها ومواردها المختلفة على الإنجاز، ولا بد أن تتأكد أن هذه الإمكانيات قادرة على إنجاز رسالة المؤسسة إذا ما استخدمت بالدرجة المطلوبة من الكفاءة والفعالية. (القطامين، 2009، الصفحات 105-106)

تجيب رسالة المؤسسة على الأسئلة التالية: (الجنابي، 2019، صفحة 201)

**1.2.1. كيف تؤدي المؤسسة عملها وتقديم خدماتها؟**

**2.2.1. لماذا وجدت المؤسسة وما هو عملها الرئيسي؟**

**3.2.1. لمن تقدم المؤسسة خدماتها أو منتجاتها؟**

**3.1. تحليل المحيط التنافسي:** من أجل تحليل المحيط التنافسي تستخدم أغلب المؤسسات تحليل (SWOT) ليكون إطاراً منطقياً يقود إلى مناقشة نظامية بخصوص وضع المؤسسة التنافسي، إذ يشتمل هذا التحليل على كافة الجوانب التي تتعلق بالمؤسسة، كما يمكن استخدام تحليل (SWOT) للتوصل إلى تحليل استراتيجي من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتهديدات الخارجية، والهدف من هذه العملية هو تشخيص أحد الأنماط الأربعة المتميزة في مجال الموازنة بين أوضاع المؤسسة الداخلية وأوضاعها الخارجية، والشكل التالي يوضح كيفية تنظيم مصفوفة (SWOT) بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن: (محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، 2014، صفحة 272)

## الفصل الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

### جدول رقم (23): تنظيم مصفوفة (SWOT) بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن

مصفوفة (SWOT)			
أبعاد BSC	نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص
البعد المالي.	مواطن القوة والضعف الحالية للأداء المالي.	مواطن القوة والضعف الحالية للأداء المالي.	إن زيادة الأرباح والنمو في الإنتاجية يعمل على تحسين الفرص المواتية الكفيلة بسد الفجوة بين الأداء الحالي والخطط له.
بعد الزبائن.	نقاط القوة والضعف المقترحة كيف يتصورها الزبائن والمنافسين والسوق.	نقاط القوة والضعف المقترحة كيف يتصورها الزبائن والمنافسين والسوق.	فرص توسيع قاعدة الزبائن، استهداف الأسواق الجديدة، وتحسين الاستراتيجية، تحسين استراتيجية القيمة كما يراها الزبائن وتلبي متطلباتهم.
بعد العمليات الداخلية.	نقاط القوة والضعف في العمليات الداخلية.	نقاط القوة والضعف في العمليات الداخلية.	فرص تحسين العمليات الداخلية للاستفادة من الفرص الداخلية.
بعد التعلم والنمو.	نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.	نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.	فرص تطوير مهارات العمال.
البعد البيئي	نقاط القوة والضعف في الجوانب البيئية.	نقاط القوة والضعف في الجوانب البيئية.	فرص ترشيد تكاليف استغلال الموارد الطاقوية، فرص تقليل الغرامات البيئية.
البعد الاجتماعي	نقاط القوة والضعف في الجوانب الاجتماعية.	نقاط القوة والضعف في الجوانب الاجتماعية.	فرص توفير بيئة عمل ملائمة للعمال، فرص المساهمة في المجتمع.
بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة	نقاط القوة والضعف في البنية التحتية.	نقاط القوة والضعف في البنية التحتية.	فرص تطوير البنية التحتية وتقليل حالات اختراق البيانات.
التهديدات	التهديدات التي تضعف الأداء المالي، التهديدات التي من شأنها التأثير على استراتيجية المؤسسة.	التهديدات التي تضعف الأداء المالي، التهديدات التي من شأنها التأثير على استراتيجية المؤسسة.	تهديدات الزبائن والمنافسين.
التهديدات	التهديدات الناجمة عن مواطن الضعف في العمليات الداخلية.	التهديدات الناجمة عن مواطن الضعف في العمليات الداخلية.	تهديدات المخاطر التي تواجه تنفيذ الاستراتيجي بسبب أوجه القصور في قدرات الأفراد وهيكل المؤسسة وكفاءتها وثقافتها.
التهديدات	التهديدات الناجمة عن تجاوز المستويات المسموح بها في القوانين البيئية.	التهديدات الناجمة عن تجاوز المستويات المسموح بها في القوانين البيئية.	تهديدات الناجمة عن ارتفاع خطورة حوادث العمل.
التهديدات	التهديدات الناجمة عن اختراق البيانات.	التهديدات الناجمة عن اختراق البيانات.	تهديدات الناجمة عن اختراق البيانات.

Source : Robert Kaplan & Norton David, the execution premium linking strategy to operations for competitive advantage, Harvard Business school publishing corporation, 2008,p51.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن تحليل (SWOT) بمثابة إطاراً منطقي يقود إلى مناقشة نظامية بخصوص وضع المؤسسة التنافسي من خلال توضيح نقاط القوة والضعف في كل بعد من أبعاد البطاقة.

**2. تخطيط الاستراتيجية:** تعمل بطاقة الأداء المتوازن على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، وعلى مراجعتها ومتابعة عملية تنفيذها، وحتى تتم صياغة استراتيجية المؤسسة بنجاح لابد من مشاركة جميع الفاعلين بالمؤسسة، وتشير التجارب إلى أن أعظم مزاي نموذج بطاقة الأداء المتوازن تكمن في تخطيط الاستراتيجية، فالنموذج يسهل تحليل الرؤية إلى استراتيجيات محددة ومستندة إلى الواقع، مما يمكن الأفراد من فهمها والعمل من خلالها.

وترتبط الاستراتيجيات التي سيتم وضعها بالمجالات التي ستقوم المؤسسة فيها بتطوير منتجاتها وخدماتها، وإلى من ستسند له عملية التطوير، وعند اكتمال هذه المرحلة سيتوافر لدى المؤسسة تصور واضح لكل بعد عن الاستراتيجية الرئيسية مرتبة حسب الأولوية بتحقيق الرؤية المنشودة. (محمد، 2014، الصفحات 273-274)

**1.2.1.2. كيفية إعداد استراتيجيات كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:** فيما يلي سناقش كيفية إعداد استراتيجيات كل بعد على حدا: (اللبدى، 2015، الصفحات 69-71)

**1.1.2. إستراتيجية البعد المالي:** لتحقيق الاستراتيجية المالية تعتمد المؤسسة على استراتيجيتين أساسيتين هما استراتيجية النمو في الإيرادات التي تتحقق عن طريق اتجاهين يتمثل الاتجاه الأول في إيجاد قنوات لخلق الإيرادات، أما الاتجاه الثاني فيركز على زيادة قيمة الزبائن الحاليين عن طريق زيادة رضاهم وتقوية العلاقات معهم، أما استراتيجية الإنتاجية فهي تتحقق عن طريق اتجاهين، يتمثل الاتجاه الأول في تحسين هيكل التكاليف والتي تعرف باستراتيجية التكلفة الأقل وهي تهدف إلى كسب المؤسسة ميزة تنافسية عن طريق خفض تكلفة المنتجات إلى أكبر قدر ممكن مقارنة بتكلفة المنتجات المنافسة مع المحافظة على الجودة، أما الاتجاه الثاني فهو يركز على استعمال الموجودات والتي تهدف إلى بيان آلية الاستفادة من الموجودات المتاحة للمؤسسة بالشكل الذي يزيد من كفاءتها.

**2.1.2. إستراتيجية بعد الزبائن:** إن الأهداف الاستراتيجية في هذا البعد تعتمد بشكل أساسي على تقنيات تحليل ربحية الزبائن التي تدعم بناء استراتيجية ناجحة للمؤسسة والتي بدورها تهدف إلى ترتيب الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة وفق مستوى الربحية منهم مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم، وتحليل مستوى الربحية المتحققة من تعامل المؤسسة مع مختلف من الزبائن، ومحاولة التأثير على سلوكيات الزبائن غير المرغوبين وجعلهم مرشحين للمؤسسة.

**3.1.2. إستراتيجية بعد العمليات الداخلية:** إن الأنشطة الحاسمة في أداء بعد العمليات الداخلية يمكن أن تبوب في أربعة مستويات عالية من العمليات منها تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق نوعية عالية وقليلة التكلفة وخفض زمن دورة العمليات الداخلية، وخلق التميز عن طريق الإبداع مثل إيجاد منتجات جديدة ومحاولة كسب عملاء جدد، وزيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبون التي تتضمن تعميق العلاقات مع الزبائن الحاليين.

**4.1.2. إستراتيجية بعد التعلم والنمو:** إن بعد التعلم والنمو الذي يتضمن تعريف بالمهارات المطلوبة والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية يتم من خلاله وضع استراتيجية التعلم للمؤسسة، والتي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات التنظيمية بالشكل الذي يؤدي إلى إنجاز العمليات الداخلية بفعالية، وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن ومن ثم بلوغ الأهداف المالية.

**5.1.2. استراتيجية البعد البيئي:** إن البعد البيئي يتضمن تحديد السياسة المتبعة لترشيد الموارد الطاقوية والتي تؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج ومن ثم بلوغ الأهداف المالية وتحقيق التنمية المستدامة.

**6.1.2. إستراتيجية البعد الاجتماعي:** إن البعد الاجتماعي يتضمن السياسة المتبعة لتحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع والتي تؤدي إلى تطوير حصتها السوقية ومن ثم بلوغ الأهداف المالية.

**7.1.2. استراتيجية بعد إدارة المخاطر:** إن بعد إدارة المخاطر يتضمن السياسة المتبعة لتقليل المخاطر بأنواعها وتحديد سبل الكشف عليها قبل وقوعها.

**8.1.2. استراتيجية بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة:** إن بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة يتضمن السياسة المتبعة لتطوير البنية التحتية للمؤسسة.

## الفصل الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

**2.2. اختيار المؤشرات:** لكي تحقق المؤشرات المختارة دورها بفعالية لا بد أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تسعى المؤسسة لبلوغه، ولا بد أن يكون عدد المؤشرات مناسباً للهدف الاستراتيجي. (بن خليفة، دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية للفترة (2011-2015)، (2017/2018، صفحة 118)، وقد أشرنا في المبحث الأول من هذا الفصل لجميع مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وفيما يلي سنوضح العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية المحركة للأداء:

### جدول رقم (24): العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات المحركة للأداء

محور التحليل	المؤشرات والمؤشرات الاستراتيجية	
	مؤشرات لقياس مستوى محركات الأداء Lead	مؤشرات لقياس النتائج المحققة Lag
المالي	تشكيلة المنتجات تعمل على زيادة حصة المنتجات ذات هامش المساهمة الأكبر عن المنتجات صاحبة هامش المساهمة الأقل.	معدل العائد على الاستثمار، نصيب السهم في الأرباح، نمو المبيعات، تكلفة أقل لأداء الخدمة أو إنتاج المنتج.
الزبائن	دراسة عناصر تحقيق رضا الزبائن مستوى جودة المنتج	حصة السوق درجة الاحتفاظ بالزبائن.
العمليات الداخلية	تطوير دورة خدمة الزبائن بما يتلاءم مع تحسين عمليات التشغيل الداخلية.	إيرادات المنتجات أو الخدمات الجديدة، مقدرا التغيير الناتج عن تشكيلة المنتج أو الخدمة. معدل الخطأ في تقديم الخدمة أو نسبة العيوب في المنتج إلى أدنى حد.
التعلم والنمو	معدل تغطية الوظائف الاستراتيجية. نسبة إتاحة المعلومات الاستراتيجية المهمة للمؤسسة. نسبة تحقيق الأهداف والتطلعات الشخصية للعاملين.	مستوى رضا العامل. نسبة الإيرادات لكل عامل.
البيئي	دراسة سبل ترشيد الموارد الطاقوية. حيازة آلات متطورة ذات استهلاك منخفض للموارد الطاقوية.	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الموارد الطاقوية. تطور الغرامات والضرائب البيئية. معدل طرح النفايات.
الاجتماعي	رعاية ودعم الفرق الرياضية والنوادي. تطوير مهارات العمال وتدريبهم على كيفية مواجهة مخاطر العمل.	تطور المساهمات الاجتماعية المقدمة للعمال. تطور المساهمات الاجتماعية المقدمة للمجتمع. تطور خطورة حوادث العمل.
الدكاء الاصطناعي والعمولة	نسبة تغطية مصالح المؤسسة بالإنترنت. تزويد المؤسسة بأحدث نظم المعلومات.	تطور حالات اختراق البيانات. عدد الحواسيب لكل 100 عامل. عدد الهواتف لكل 100 عامل.

المصدر: وقبع الله الطيب وجدي، التخطيط باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثره في تعزيز الميزة التنافسية في مصارف سودانية، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا السودان، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم التجارية، 2017، ص-ص: 88-85.

**3.2. تحديد عوامل النجاح وتحديد الخريطة الاستراتيجية:** بعد صياغة استراتيجية المؤسسة وتحديد المؤشرات تأتي مرحلة تحديد ما تحتاجه لنجاح رؤيتها الاستراتيجية، حيث تقوم بتحديد العوامل الأكثر تأثيراً على نجاحها ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتعتمد المؤسسة على هذه العوامل في رسم خريطتها الاستراتيجية. (قمازي، 2018/2017، الصفحات 116-117)

**3. إحداث الرصف التنظيمي من خلال عملية التدرج:** ويقصد بالتدرج بناء أنظمة متدرجة لبطاقة الأداء المتوازن في كل مستوى والتي تسمح بإجراء التحسين المتراكم وتوضيح جميع العمليات والمراحل السابقة لجميع العاملين في المؤسسة، إذ بتحسين الأداء اليومي للعامل سيتحسن الأداء العام ككل، كما تساهم عملية الرصف في ربط جميع الأنشطة اليومية بالأهداف الشخصية للعاملين والأهداف العامة للمؤسسة. (هباش، 2017/2016، صفحة 139)

**4. تخطيط العمليات:** بعد إتمام عملية تصميم البطاقة الرئيسية والبطاقات الخاصة بكل نشاط أو وحدة، تأتي عملية وضع الموازنات وتخصيص الموارد بشكل يخدم استراتيجية المؤسسة، فتنفيذ الاستراتيجية يستدعي ترجمة الخطط والأهداف الاستراتيجية إلى خطط وأهداف قصيرة الأجل أو ما يسمى بالموازنات السنوية، ومن أجل ربط هذه الموازنات بالاستراتيجية بطريقة فعالة، يستوجب الأمر تخصيص الموارد اعتماداً على عملية التدرج، كما أن الاعتماد على المبادرات المرسومة في كل بطاقة تعتبر الأساس الذي يمكن من وضع الموازنات وتخصيص الموارد بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف على المستوى القاعدي ليحدث التأثير على المستوى الكلي، وتستخدم الموازنات عادة كأداة للتخطيط والتنسيق إضافة إلى استخدامها لتقييم الأداء وتحفيز الموظفين، كما تستخدم أيضاً كأساس لتخصيص الموارد بالشكل الذي يفعل عمليتي التنفيذ والرقابة. (هباش، 2017/2016، صفحة 141)

وخلال عملية التخطيط التنفيذي يتناول المديرون السؤالين التاليين:

ما هي تحسينات أساليب العمل الأكثر أهمية لتنفيذ الاستراتيجية؟، وتنبع المواضيع الاستراتيجية للخريطة من العمليات الرئيسية وعلى سبيل المثال يتطلب موضوع: " النمو عن طريق الابتكار " أداء متميز من عملية تطوير المنتجات الجديدة، فبعض تحسينات العمليات مصممة لتحقيق أهداف خفض التكاليف والإنتاجية من البعد المالي، في حين تركز أهداف أخرى على التفوق في الأهداف التنظيمية والاجتماعية. وبعد تحديد عملياتها الضرورية للتحسين، تدعم المؤسسات فريقها لإدارة العمليات بإنشاء لوحات متابعة مخصصة تتألف من مؤشرات رئيسية لأداء العمليات المحلية، وتوفر لوحات المتابعة التركيز والتغذية المرتدة للموظفين في سبيل تحسين العملية.

في حين تطرق السؤال الثاني حول كيفية ربط الاستراتيجية بخطط التشغيل والميزانيات؟، حيث يجب تحويل خطط تحسين العمليات والتدابير الاستراتيجية والأهداف المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن على خطط تشغيلية. (Robert & Norton, 2008, pp. 13-14)

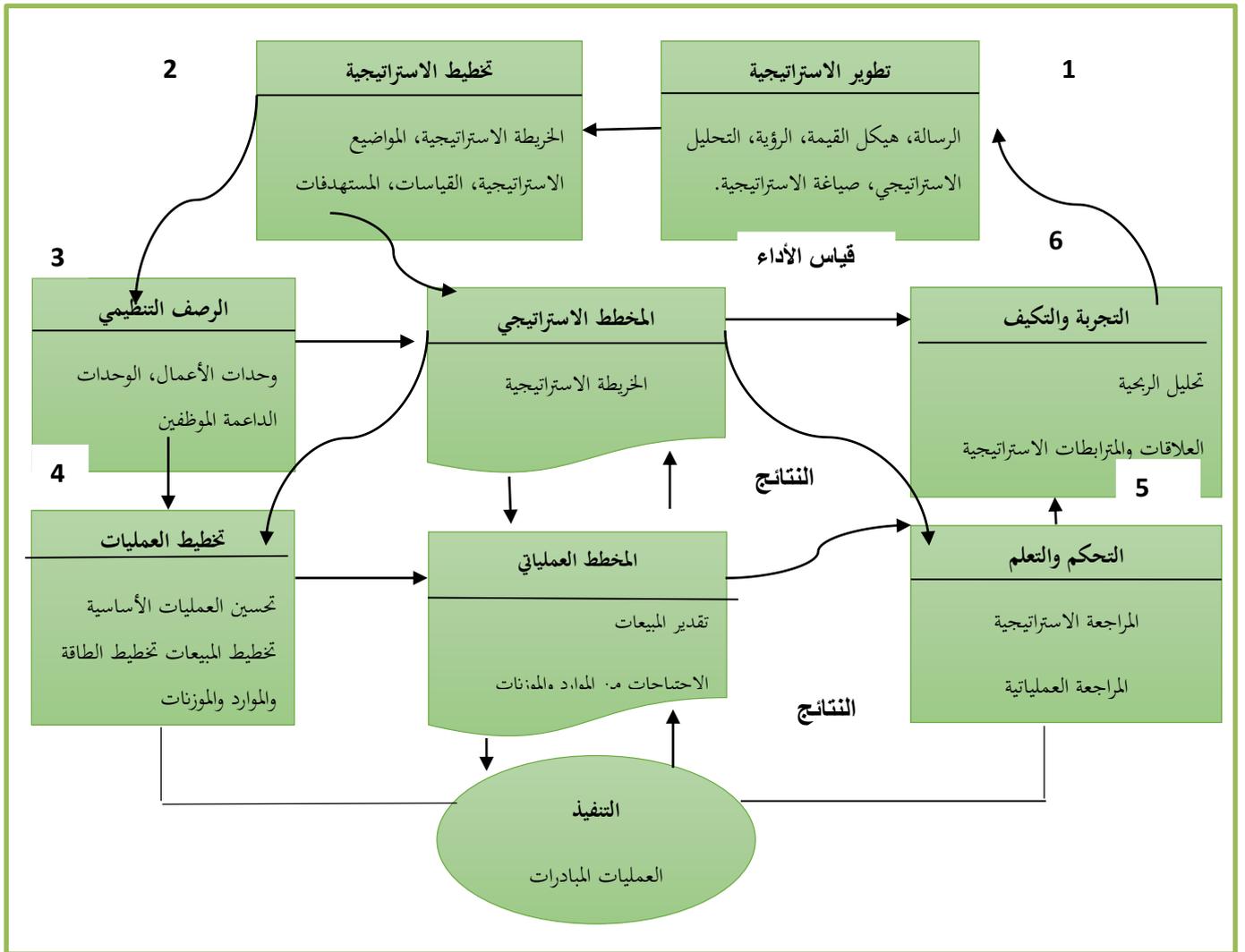
**5. المراقبة والتعلم المستمر:** بمجرد تحديد الاستراتيجيات والتخطيط لها وربطها بخطة تشغيلية شاملة، تبدأ المؤسسة في تنفيذ خططها الاستراتيجية والتشغيلية ومراقبة نتائج الأداء والعمل على تحسين العمليات على أساس المعلومات الجديدة. ويعقدون اجتماعات لمناقشة المؤشرات والمبادرات المستمدة من السجل المتكامل لقياس الإنجاز وتقييم التقدم المحرز في تنفيذ الاستراتيجية والحوافز التي تعترض ذلك. (Robert & Norton, 2008, pp. 15-16)

## الفصل الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

6. اختبار وتكييف الاستراتيجية: من أجل أن تتأكد المؤسسة من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من متابعتها بشكل مستمر، ويتم ذلك من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مؤشرات البطاقة بصورة ربع سنوية أو شهرية، ويتم عرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الأقسام، حيث أشار Arverson على أن تقييم الأداء يتطلب إجراء مقارنة بين الأداء بعد وقبل استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وأيضاً يتم إجراء مقارنة بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسات المنافسة. (قنطاس، 2021/2020، صفحة 52)

ويمكن تلخيص خطوات صياغة بطاقة الأداء المتوازن من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (33): خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن



Source : Robert Kaplan & Norton David, **the execution premium linking stratégie to operations for competitive advantage**, Harvard Business school publishing corporation, 2008, p88.

المطلب الثاني: مساهمة مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي والارتقاء به.

تطرقنا في المبحث الأول من هذا الفصل لمؤشرات كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وعليه سنحاول في هذه العنصر توضيح دور كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي.

**1. مساهمة مؤشرات البعد المالي في تقييم الأداء المالي والارتقاء به:** يعد البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن أحد الأبعاد المستخدمة في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية، حيث يقيس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية، حيث تعطي مؤشرات صورة واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة، وأيضا تؤكد مدى نجاح تنفيذ الاستراتيجية المالية للمؤسسة. (بوكرومة، 2019/2018، صفحة 215)، يتم استخدام مجموعة من المؤشرات منها: معدل القيمة الاقتصادية المضافة الذي يتم من خلاله تقييم مدى تحقيق الهدف الأساسي لاستراتيجياتها المعتمدة، إذ يدرج مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة ضمن مؤشرات النتائج (المؤشرات التابعة) لتقييم الأهداف المالية الاستراتيجية للمؤسسة. (النمري، 2015، صفحة 88)، أيضا يتم استخدام مؤشرات مالية أخرى منها العائد على الاستثمار والعائد على المبيعات إذ تحتوي على نتائج مهمة لتقييم الأداء المالي للمؤسسات أكثر مما تحتويه المؤشرات أخرى، حيث توضح المعلومات التي تفيد المستثمرين ومختلف الأطراف على تقييم العوائد والمخاطر المرتبطة باستثماراتهم. (زرقون، 2017/2016، صفحة 51).

**2. مساهمة مؤشرات بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي والارتقاء به:** في ظل زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، تسعى أغلب المؤسسات للحفاظ على زبائنها الحاليين وتحاول كسب زبائن جدد من خلال استخدام وتوظيف أدوات التكنولوجيا الحديثة، حيث تساعدها في التفاعل مع زبائنها بشكل مستمر بما يمكنها من معرفة حاجياتهم المتنامية والمتغيرة وبالتالي محاولة تلبيتها. (حدادين، 2014، صفحة 24)، فإذا استطاعت المؤسسة كسب رضا زبائنها فإن هذا سينتج عنه زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية، وهذا من شأنه السماح بتوزيع جزء من عوائد البحث والتطوير في الجودة وتخفيض تكلفتها الحقيقية. (حجاج، 2015، صفحة 35)، ولقياس مدى نجاح الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة يتم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات منها معدل الحصة السوقية ومعدل المردودية التجارية بالإضافة إلى معدل رضا الزبائن، إذ تحتوي على نتائج مهمة لتقييم الأداء المالي للمؤسسات، ووسيلة مهمة للكشف عن مختلف الثغرات في استراتيجيتها بالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

**3. مساهمة مؤشرات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي والارتقاء به:** أوضحت دراسة Murad and asadduzzaman بأن المؤسسات بإمكانها تحقيق أداء مالي متميز من خلال خلق الكفاءات العالية من الموارد البشرية، فالمعرفة والتوجيه والتدريب ونظام الحوافز كلها عوامل تساهم في تطوير المهارات والجهد، وهذا يجعل من المؤسسة قريبة من تحقيق أهدافها المالية، ويذكر Murad and asadduzzaman أن بطاقة الأداء المتوازن ستكون راکدة وضعيفة النتائج، إذا تبددت منها مؤشرات بعد التعلم والنمو فيها، إذ بعدم كفاءة الموارد البشرية وعدم توفر بيئة عمل مناسبة سينتج عنه ضعف أداء العاملين، مما ينتج عنه انخفاض في الطاقة الإنتاجية وبالتالي تدهور الأداء المالي للمؤسسة. (نسمان، 2017، صفحة 101)، إذ بتدريب الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ومنحهم حقوقهم وحرياتهم والحوافز المادية سيتحسن أدائهم وقدرتهم التحليلية والتنبؤية، وهذا بدوره سيساهم في تجنب المؤسسة الوقوع في الثغرات المالية، فالمؤسسات المعاصرة تبحث عن القيمة المالية من خلال الاستثمار

## الفصل الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

في ثروتها الفكرية وإبداعات مواردها البشرية من أجل زيادة حصتها السوقية، واكتساح أسواق جديدة لتسويق منتجاتها وخدماتها، وبالتالي زيادة الأرباح وتحسين الأداء المالي.

كما أن الاستثمار في العمال سيسمح للمؤسسة بتقليل الكثير من التكاليف، فعلى سبيل المثال في حالة وقوع مشكلة في العمل فإن العمال سيكونون هم الأقرب في مكان وقوعها وعلى دراية بطبيعة المشكلة، لذا فهم الأقرب إلى حلها، وهذا ما يجنب المؤسسة تكاليف الصيانة والإصلاح الخارجية، كما أن العمال يقترحون إضافات للمنتج أو طرق جديدة في كيفية تقديمه للمستهلك، وقد يقترحون إنتاج منتجات جديدة، مما يعود على المؤسسة بعوائد مهمة. (مساعدية، 2020/2019، الصفحات 162-163)

**4. مساهمة مؤشرات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي والارتقاء به:** يركز بعد العمليات الداخلية على العمليات التشغيلية الحاسمة والتي تتمثل في تحسين القيمة المقترحة للزبائن من خلال التوسع وتقوية العلاقات مع الزبائن الحاليين، والتسليم في الوقت المحدد، وخلق وابتكار منتجات وخدمات جديدة، بالإضافة إلى استخدام أساليب جديدة ومتطورة في عملية الإنتاج وبالتالي تقديم منتجات ذات جودة عالية مما ينتج عنه تطور الحصة السوقية للمؤسسة وبالتالي تحسن الأداء المالي. (ترغيني، 2017، صفحة 73)

من خلال ما سبق نستطيع عرض نطاق المؤشرات الاقتصادية الدالة على مستوى الأداء الكلي للمؤسسة بالاعتماد على البعد المالي وبعد الزبائن الخاصة بطاقة الأداء المتوازن:

### جدول رقم (25): دلالة المؤشرات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن

نطاق المؤشرات	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن			
	المالي			
الاقتصادية	الإيراد والنمو	تخفيض التكاليف	استخدام الأصول	مخاطر التسيير
الزبون	/	/	/	الاستحواد، الاحتفاظ، المردودية.
المورد	/	/	/	/
العامل	/	/	/	/
المساهم	/	/	/	/

المصدر: عبد الكريم زرفاوي، المحاسبة الإدارية في الرقابة وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، أطروحة دكتوراه، جامعة يحي فارس المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2017، ص 151.

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه يمكن للمؤسسات الاقتصادية تحقيق أداء مالي متميز من خلال الاستغلال الأمثل لأصولها لتحقيق أعلى عائد ممكن، ودراسة احتياجات زبائنها ومحاولة تلبيتها، وللوقوف على مدى تحقيقها لأهدافها التسويقية تستخدم مجموعة من المؤشرات سبق التطرق لها، إذ توضح لها مدى بلوغها لأهدافها التسويقية وتستطيع على إثرها الوقوف على مستوى أدائها ومعالجة الاختلالات إن وجدت بما يساهم في تطوير حصتها السوقية وبالتالي تحسن الأداء المالي، كما يمكن للمؤسسات الاقتصادية تحقيق أداء مالي متميز من خلال خلق كفاءات عالية من العمال من خلال الاستثمار في طاقتها الفكرية لأن هذا سيرفع من روح الإبداع

للعاملين، وهذا ما سينتج عنه تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية، وأيضاً من خلال تحفيزهم وتدريبهم وتوفير ظروف عمل جيدة لهم وأيضاً مشاركتهم في اتخاذ القرارات، كلها عوامل ستساهم في رفع إنتاجيتهم، وسينتج عنه تطوير الحصة السوقية للمؤسسة وبالتالي زيادة عوائدها وفي النهاية تحسن الأداء المالي لها، كما يمكن للمؤسسات النهوض بأدائها المالي من خلال التركيز على عملياتها الداخلية التي لها تأثير على الزبائن، سواء من ناحية الجودة أو التسليم في الوقت المحدد أو تطوير منتجاتها أو خدماتها هذه عوامل كلها تساهم زيادة الحصة السوقية لها وبالتالي تحسن الأداء المالي، وهذا ما سينتج عنه في النهاية خلق قيمة للمساهمين.

إذن يمكننا القول أنه يمكن للمؤسسات النهوض بأدائها المالي وتحقيق أقصى ربحية ممكنة وخلق قيمة للمساهمين وأيضاً تحقيق أدنى تكلفة ممكنة وأدنى درجة من مخاطر التسيير من خلال خلق كفاءات عالية من العمال، ومحاولة كسب رضا زبائنهم، وأيضاً بذل المزيد من الجهود لكسب زبائن جدد، بالإضافة إلى التركيز على العمليات الداخلية التي لها تأثير على رضا الزبائن واستقطابهم.

**5. مساهمة مؤشرات البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي والارتقاء به:** يساهم تبني المسؤولية البيئية من طرف المؤسسات الاقتصادية إلى تخفيض التكاليف من خلال التحكم في استهلاك الموارد الطاقوية واستخدام مصادر متجددة للطاقة، كما أنها تساهم في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية عن طريق إنتاج منتجات صديقة للبيئة وتحسين صورتها لدى المتعاملين معها، كما أكد Ullmann أن 50% من النتائج المالية الجيدة التي تحققتها المؤسسة تفسر بتحملها التزاماتها البيئية، بينما 50% المتبقية يفسر بأدائها في مختلف القطاعات، إذ توجد هناك حلقة وصل إيجابية بين مؤشرات البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي، فإذا كان مستوى التزام المؤسسة بالمسؤولية البيئية ضعيف فهذا سينعكس سلباً على الأداء المالي. (بونار و خليفة، 2020، الصفحات 78-80)، وينظر المستثمرين ومختلف المهتمين بالوضعية المالية للمؤسسة إلى المؤسسات الاقتصادية التي تستخدم مؤشرات البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها المالي على أنها أكثر شفافية وموثوقة، وأقل خطورة وجذابة من حيث توقعاتهم المالية المستقبلية، وهذه التأثيرات الإيجابية من شأنها أن تعزز القيمة السوقية لأسهم المؤسسة وتخفف من تكلفة رأسمالها. (الموسوي، الدباغ، و الجبوري، 2015، صفحة 12)

إن سمعة المؤسسة تعتبر وسيط بين المسؤولية البيئية للمؤسسة والأداء المالي، حيث ينظر للمؤسسات الملتزمة بيئياً على أنها صديقة للبيئة، وقد تواجه المؤسسات ضغوطات من طرف عمالها في حالة عدم التزامها بمسؤولياتها البيئية وهذا يؤدي إلى انخفاض أدائها المالي. (بدوي، قربي، و حسان، 2018، صفحة 17)، وقد أكدت العديد من الدراسات الميدانية على أن التدهور البيئي سيكلف المؤسسة أكثر مما يكلفها عدم تبني البعد البيئي.

بالإضافة لما سبق ذكره يساهم دمج البعد البيئي في استراتيجية المؤسسة في تحقيق العديد من الفوائد نذكر منها: (يخلف، 2017/2016، صفحة 203)

**1.5.** ارتفاع القيمة السوقية لأسهم المؤسسة: إذ تعطي مؤشرات البعد البيئي صورة عن الأداء المالي للمؤسسة وقدرتها على تحقيق أرباح وسمعتها من خلال الأسواق المالية.

## الفصل الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

**2.5.** تلخص المؤسسة من المنافسة السعرية، عن طريق إقامة علاقة من الزبائن الخضر فهذه الفئة لا تعطي أهمية عادة للأسعار، وهذا يمكن المؤسسة من رفع أسعار السلع الموجهة لهم، خاصة إذا كانت هذه الفئة تنتمي لطبقة الأغنياء أو الفئات الميسورة الحال في المجتمع.

من خلال ما سبق نستطيع عرض أثر المؤشرات البيئية على باقي المؤشرات الخاصة بطاقة الأداء المتوازن:

**جدول رقم (26): مساهمة مؤشرات البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي والارتقاء به**

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن						مؤشرات البعد البيئي
بعد العمليات الداخلية		بعد الزبائن		البعد المالي		
العمليات	الابتكار	الاحتفاظ والاستحواذ المردودية	الإشباع والوفاء	المخاطر التسيرية	الحد من التكلفة، تحسين الإنتاجية	
	/	/		/	/	المواد
	/	/		/	/	الطاقة
	/	/		/	/	الماء
		/				التنوع البيولوجي
				/		الانبعاث
				/		النفايات السائلة
/	/	/		/	/	النفايات
			/		/	المنتجات والخدمات
				/	/	الالتزامات

المصدر: عبد الكريم زرفاوي، مرجع سابق، ص 149.

من الجدول أعلاه يمكن القول أن البعد البيئي له علاقة وطيدة مع باقي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية)، فعلى سبيل المثال مؤشر تكاليف استهلاك المياه له أهمية كبيرة، ففي حالة سعي المؤسسات الاقتصادية لتخفيض تكاليف استهلاك المياه فإن هذا سيفيد في تحقيق الاستدامة البيئية من جهة، وسينعكس أيضا على البعد المالي والزبائن من خلال تخفيض التكاليف وبالتالي ترتفع أرباح المؤسسة وتحسن مردوديتها التجارية، وسيتأثر أيضا بعد العمليات الداخلية نتيجة ارتفاع الميزانية المخصصة للتطوير والابتكار، إذ أغلب المؤسسات تخصص نسبة مئوية من إيراداتها للبحث والتطوير.

**6. مساهمة مؤشرات البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي والارتقاء به:**

أثبتت العديد من الدراسات الأخيرة أن العمال يميلون بدرجة كبيرة إلى المؤسسات التي تكون مسؤولة اجتماعيا، وهذا بدوره سيؤدي إلى انخفاض تكاليف توظيف عمال جدد وتدريبهم. (بوديسة، 2021/2020، صفحة 202)، أيضا ذهب مؤيدو نظرية التسيير الجيد، أن الأداء الاجتماعي يقود إلى الأداء المالي الجيد، فعلى سبيل المثال راحة الموظف المكلف بالاستقبال لها انعكاس على زبائن المؤسسة، مما يؤدي في الأخير لنجاح العملية التجارية. (زرفاوي، 2017، صفحة 152)، كما توصل الباحثان (Bartlett، Moskowitz·Hamel ) من خلال دراستهم إلى وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وربحياتها، وهذا

## الفصل الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية

يحدث من خلال استثمار المؤسسة في تطوير علاقاتها مع عمالها يترتب عنها مردودية كبيرة من خلال زيادة إنتاجية العمال. (بن عزوز، 2016، صفحة 64)

فالمؤسسات الاقتصادية التي تمارس المسؤولية الاجتماعية يترتب عنها تكوين سمعة جيدة لدى المجتمع، وهذا بدوره سيؤدي إلى ارتفاع عدد زبائنها وزيادة قيمة أسهمها في السوق، كما قد تحصل على بعض الإعفاءات الضريبية وامتيازات قانونية، والجدول التالي يوضح دلالة المؤشرات الاجتماعية من منظور بطاقة الأداء المتوازن:

جدول رقم (27): دلالة المؤشرات الاجتماعية من منظور بطاقة الأداء المتوازن

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن								مؤشرات البعد الاجتماعي
بعد التعلم والنمو		بعد العمليات الداخلية		بعد الزبائن		المالي		
نظام المعلومات	التمكين	القدرات	خدمات ما بعد البيع	العمليات	الاحتفاظ والاستحواد المردودية	الرضا والولاء	المخاطر التسييرية	تخفيض التكلفة الإنتاجية، التحسين
/	/	/	/	/	/	/	/	ممارسة العمل
/	/	/	/	/	/	/	/	حقوق الإنسان
/	/	/	/	/	/	/	/	مسؤولية المنتج

المصدر: عبد الكريم زرفاوي، مرجع سابق، ص 152.

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه يمكن للمؤسسات الاقتصادية تحقيق أداء مالي متميز من خلال تبني مؤشرات البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن، إذ هذا سيحقق لها العديد من الفوائد، لعله من أهمها تخفيض معدل دوران العمال وبالتالي هذا سيخفض من تكاليف توظيف عمال جدد (نفقات التدريب والتكوين)، كما أن ذلك سיהم في تطوير علاقتها مع عمالها وبالتالي ترتفع إنتاجيتهم، فضلا عن تحسين صورتها أمام زبائنها والمجتمع وبالتالي تطور حصتها السوقية مما ينتج عنه خلق قيمة للمساهمين.

**7. مساهمة مؤشرات بعد إدارة المخاطر لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي والارتقاء به:** من أجل أن يكون منهج إدارة المخاطر فعالا، لا بد أن تدعم الاستجابات للمخاطر أهداف المؤسسة المتصلة بخلق القيمة عن طريق مراقبة الأداء المالي في عملياتها المستقبلية، بما يجنبها الخسائر الغير مقبولة ويعزز الكفاءات التي تسعى للاستفادة من الفرص المتاحة في السوق. (جوناثان، 2008، صفحة 103)

إن استخدام مؤشرات بعد إدارة المخاطر لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي ينتج عنه العديد من المزايا منها: (عفانة، 2019، الصفحات 147-148)

**1.7.** تساعد في اتخاذ قرارات التسعير.

**2.7.** تساهم في تشكيل رؤية مستقبلية واضحة يتم بناءا عليها تحديد خطة وسياسة العمل.

**3.7.** تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية عن طريق التحكم في التكاليف سواء الحالية أو المستقبلية التي تؤثر على الربحية.

**4.7.** تقدير حجم المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية المؤسسة.

وعليه فإن الاعتماد على مؤشرات إدارة المخاطر سيسمح للمؤسسة بتخطيط وقياس ومراقبة إدارة المخاطر الخاصة بها في كل مستوى من مستويات المؤسسة، إذ من خلال هاته الأخيرة تستطيع الإدارة العليا من الحصول على جميع المعلومات التي تحتاجها لتعديل أهدافها الاستراتيجية. (Ernst & young, 2000, p. 04)

وفي دراسة أجراها **Paladino** حول مساهمة مؤشرات إدارة المخاطر في تقييم الأداء المالي، توصل إن لها أهمية كبيرة في زيادة رضا العاملين بسبب زيادة القدرة على حل مختلف المشاكل التي تواجه المؤسسة خاصة المشاكل الخاصة بالزبائن، وأيضا زيادة قيمة للملاك، بالإضافة لذلك تساهم في زيادة مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. (الفيومي، أبو زيد، و داليدا، 2014، صفحة 11)

**8.** مساهمة مؤشرات بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي والارتقاء به: تساهم مؤشرات بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة في قياس مدى تطور كفاءة عملية الاتصال بين الوحدات وما ينتج عنه من وصول المعلومات في الوقت المناسب وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة، كما تساهم في قياس مدى تطور البنية التحتية للمؤسسة وما ينتج عنه تحسن الأداء المالي لها.

**9.** تكامل مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي والارتقاء به: إن المحصلة النهائية جراء استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو زيادة ربحيتها والتحسين في أدائها المالي، وعليه فإن الأبعاد الثمانية لبطاقة الأداء المتوازن (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئي، الاجتماعي، إدارة المخاطر، الذكاء الاصطناعي والعمولة) ستركز في نهاية الأمر على الجانب المالي.

وعليه فإن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة تتكون من تشكيلة متوازنة من المؤشرات المالية وغير المالية فالأبعاد الثمانية لبطاقة الأداء المتوازن تتكامل وتتفاعل فيما بينها من خلال علاقات السبب والنتيجة، وعليه فإن الأهداف في بعد الزبائن لا بد أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية، وتحديد أهداف بعد العمليات الداخلية يتم على ضوء أهداف الزبائن والمساهمين، كما أن تحديد أهداف بعد التعلم والنمو يجب أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف في الأبعاد الأخرى (الزبائن، المالي)، أما بخصوص البعد الاجتماعي والبيئي فيتم تحديد أهدافه على ضوء أهداف البعد المالي وبعد الزبائن، أما الأهداف في بعد إدارة المخاطر يتم تحديد أهدافه على ضوء أهداف البعد المالي حيث تحدد المؤسسة حجم المخاطر بما لا يؤثر على ربحية المؤسسة.

**المطلب الثالث: أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي.**

تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي من خلال النقاط التالية:

**1.** تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تسهيل تحديد حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع، لأن كل بعد من أبعادها يحتوي على أربعة تقسيمات، ومن بين هذه التقسيمات قسم القيم المستهدفة، وهذا ما يتطلب من المقيم أن يتخذ حلولاً وإجراءات

تصحيحية وذلك للحفاظ على مستوى جيد ومقبول من الأداء المالي، ونجاح ذلك مرتبط بمدى دقة المعلومات المتوفرة إذ تساهم هذه المعلومات في عرض الحلول الممكنة، وهنا تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن في توفير قدر كافي من المعلومات.

2. تساهم بطاقة الأداء المتوازن في مساعدة المقيم في إجراء تقييم شامل لاستراتيجية المؤسسة، لأن أبعادها الثمانية تترجم الاستراتيجية بصورة كلية كما أن المؤشرات الموضوعية في كل بعد من أبعادها تتعرض للتحديث الدوري وهذا تأقلا مع المتغيرات البيئية، وأفضل مثال على هذا إضافة البعد البيئي والاجتماعي وإدارة المخاطر أيضا بعد الذكاء الاصطناعي والعودة. (عبد الرحمان، 2016، الصفحات 72-73)

3. تبقى بطاقة الأداء المتوازن على المؤشرات المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة، وفي نفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مؤشرات أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء المؤسسة لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد. (يوسف، 2015، صفحة 203)

4. الربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل، وهو ما يعطي صورة أشمل عن الأداء المالي للمؤسسة على المدى القصير والطويل.

5. تحقيق التوازن بين القياس والتقييم حيث ما يصعب قياسه ماليا يكون له أثر كبير في استمرارية المؤسسة أو فشلها، وأيضا معرفة موقفها التنافسي في السوق.

6. تساعد على الفهم الإداري لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة، وهو ما يعطي قدرات التحليل واتخاذ القرارات المناسبة للمديرين.

7. توفر معلومات كافية لاتخاذ القرار وتقلل من مشكلة المعلومات الزائدة عن الحاجة المربكة لمتخذ القرار وهو أمر مهم في عالم يتميز بالتطور السريع.

8. تلبي العديد من الحاجيات الإدارية حيث يشمل تقرير واحد عدة أجزاء من تلبية حاجيات الزبائن، وتحقيق الربحية، وكسب رضا الزبائن، وتطوير مهارات العمال، والحفاظ على البيئة، وأيضا سمعة المؤسسة... وهي أمور ضرورية جدا في تحديد مستوى أداء المؤسسة في السوق.

9. يساعد تطبيقها على منح فرصة لجميع المستويات الإدارية للتعلم الاستراتيجي وتحديد أولويات كل مستوى إداري.

10. تقديم رؤية شاملة عن الأهداف الاستراتيجية وترجمتها في شكل مؤشرات أداء استراتيجي. (سايع، 2020، صفحة 34)

11. تتضمن بطاقة الأداء المتوازن في طياتها بعد إدارة المخاطر إذ يعتبر عامل مؤثر على الأداء المالي حيث تسعى جاهدة لإيجاد هيكل للرقابة للتأكد من خلاله على تطبيق الاستراتيجية، من خلال تحديد وتخفيض التهديدات المحتمل أن تواجه تطبيق الاستراتيجية. (صافيناز، 2015، صفحة 302)

في الختام يمكننا القول أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال تطوير أدائها غير المالي، مثل خدمة الزبون، والعمليات الداخلية، وتعلم العاملين والنمو، إدارة المخاطر، الذكاء الاصطناعي، حيث يؤدي عملية التعقب لأداء العاملين وربط الاستثمار في تدريب العاملين مع مؤشرات الأداء الداخلية والخارجية وتطوير البنية التحتية إلى زيادة متوقعة في قيمة حملة الأسهم، وذلك بسبب الارتباط السبب بين الأبعاد المالية وغير المالية لبطاقة الأداء المتوازن. (العنزي، 2020، صفحة 105)

### المطلب الرابع: مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء المالي والارتقاء به.

فيما يلي سنعرض مجموعة من المقومات التي تساعد على التطبيق الجيد لبطاقة الأداء المتوازن.

1. **تحديد واضح للأهداف الاستراتيجية:** البعد الأساسي في استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو اختيار الأهداف الاستراتيجية، والتي يجب توافرها فيها مجموعة من المعايير منها أن يكون الهدف الاستراتيجي مرتبطاً بميزة تنافسية وأن يكون واقعي، وأن يكون للمؤسسة القدرة والخبرة الكافية لتحقيقه، أيضاً أن يكون الهدف له قابلية للقياس الكمي أو الكيفي، وأن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف متاحة سواء كانت موارد مالية أو طاقات إدارية. (زاير، 2019، الصفحات 197-198)
2. **دعم الإدارة العليا:** يعتبر دعم الإدارة العليا أمر ضروري لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. (Roest, 1997, p. 163)
3. **إتباع أسلوب التحليل الدقيق لفهم طبيعة ومنطقية أعمال المؤسسة والتي تمكنهم من تحديد واختيار المؤشرات الصحيحة.** (مجموعة مؤلفين، 2009، صفحة 235)
4. **التواصل:** تلعب قنوات الاتصال دور في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، بحيث يكون لدى الجميع شروط فهم مشتركة لرؤية المؤسسة. (Norlaila, suzanasulaimand, & anuar, 2012, pp. 48-49)
5. **تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى غير المالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للمؤسسة.** (رركار، كارزان، و نيكار، 2019، صفحة 384)
6. **تشكيل فرق عمل خاصة من الخبراء والمختصين لإعداد وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويشترط توفر المعرفة والدراية والاطلاع الواسع من طرفهم وأن تجمعهم آليات التعاون والانسجام وتقاسم المعارف، من أجل ضمان الإعداد الناجح والدقيق لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.** (العبادي و الفرحان، 2021، صفحة 107)
7. **تفعيل سياسة التدريب المستمر للعاملين على كيفية استخدام مقياس بطاقة الأداء المتوازن لخلق كوادر بشرية قادرة على التعامل مع المستجدات في أدوات مراقبة التسيير.** (شريعة، طه، و جبريل، 2019، صفحة 57)

### خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة، حيث قمنا فيه بتوضيح مؤشرات كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وعرض مختلف المعايير التي يتم الاعتماد عليها في اختيار كل مؤشر من أبعاد البطاقة، كما تطرقنا للدور الاستراتيجي للبطاقة (تقييم الاستراتيجية، نشر وإيصال الاستراتيجية، قيادة الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية)، وتعرضنا إلى فعالية برمجية (Bsc designer) في تحقيق وظائف بطاقة الأداء المتوازن باعتباره من البرمجيات الحديثة التي استخدمت في تصميم بطاقة الأداء المتوازن، أما في المبحث الأخير فقد حاولنا إثبات مساهمة كل بعد من أبعاد البطاقة في تقييم الأداء المالي والارتقاء به، وختمنا الفصل بذكر أهم مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

وفي الأخير نستنتج أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لها أهمية كبيرة في تقييم الأداء المالي، إذ تسهل عملية مقارنة الأداء المخطط له مع الأداء المستهدف عن طريق أبعادها الثمانية، فمؤشرات البعد المالي تساهم في إعطاء صورة شاملة عن الوضعية المالية للمؤسسة، وذلك بالاستعانة بمؤشرات القيمة التي يتم من خلالها تقييم مدى تحقيق الهدف الأساسي لاستراتيجياتها، كما أنه باستخدام مؤشرات بعد الزبائن تستطيع المؤسسة تطوير خدماتها ومنتجاتها من خلال قياس مستوى رضا زبائنها الحاليين منتجاتها وتحاول بذلك كسب زبائن جدد، فزيادة عدد زبائنها تتحسن حصتها السوقية وترتفع إيراداتها، في حين تساهم مؤشرات بعد التعلم والنمو في الوقوف على نقاط الضعف والنمو لدى عمالها، باعتبار أن المؤسسات في الوقت الراهن تحاول البحث عن القيمة المالية من خلال عمالها من أجل زيادة حصتها السوقية وبالتالي تحسين أدائها المالي، أما مؤشرات بعد العمليات الداخلية تستطيع المؤسسة من خلالها خلق وابتكار منتجات جديدة وتقديمها بجودة عالية، وبالتالي ينتج عنه تخفيض التكاليف وصولاً لنجاحها المالي، في حين نجد أن مؤشرات البعد المجتمعي تساهم في تخفيض التكاليف من خلال التحكم في استهلاك الطاقة واستخدام مصادر متجددة لها، بالإضافة لتحسين صورة المؤسسة من خلال إنتاجها منتجات صديقة للبيئة، أما بالنسبة لبعد إدارة المخاطر فمن خلاله تستطيع المؤسسة إيجاد هيكل للرقابة للتأكد من خلاله من تطبيق استراتيجيتها، بالتالي تنخفض معه التهديدات التي من الممكن أن تواجه المؤسسة وهو ما يؤثر على أدائها المالي، في حين يساهم بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة في قياس مدى تطور البنية التحتية للمؤسسة ومدى كفاءة عملية الاتصال بين وحدات المؤسسة.

الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم

الأداء المالي بمجمع صيدال

تمهيد:

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي من المهام الأساسية للإدارات، فنجاح هذه الأخيرة مرهون بمدى قدرتها على الكشف عن الثغرات المالية التي من الممكن أن يواجهها المجمع، وجعل نتائجها السلبية في حدها الأدنى، ولا يتم ذلك إلا من خلال وضع تدابير استباقية لمنعها، أو محاولة التقليل من آثارها في حالة وقوعها، ولعله من أنجع الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء المالي نجد بطاقة الأداء المتوازن التي سبق لنا التطرق لها في الفصول الثلاث النظرية، لذا سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط ما تناولناه على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي لها دور كبير في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، ألا وهو مجمع صيدال الذي يعتبر من المؤسسات الوطنية الناشطة في القطاع الصيدلاني، وذلك للدور الكبير الذي يلعبه في تلبية حاجيات السوق بمختلف المنتجات الصيدلانية محاولين بذلك الكشف عن مختلف الأدوات التي يستخدمها في عملية تقييم أدائه المالي، وحاولنا أيضا تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال بأبعدها الثمانية للفترة (2016-2021)، وذلك باستخدام كل من برنامج "Exel" وبرمجية "Bsc designer"، وذلك بالاعتماد على التقارير المالية المنشورة على الموقع الرسمي للمجمع، بالإضافة إلى الاعتماد على المقابلات والسجلات ووثائق المجمع، وفي الأخير استخلاص النتائج وتقديم مقترحات لتحسين أدائه المالي للمجمع.

ومن أجل إنجاز الجانب التطبيقي قمنا تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

**المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال.**

**المبحث الثاني: محاولة تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال.**

**المبحث الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال.**

### المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال.

نسعى من خلال هذا المبحث إلى إعطاء لمحة شاملة عن مجمع صيدال، من خلال توضيح التطورات التي مر بها، بالإضافة إلى عرض أهم الأهداف والمهام التي يسعى المجمع لتحقيقها، كما سنعرض نشاط المجمع وهيكله التنظيمي، بالإضافة إلى عرض واقع تقييم الأداء المالي بالمجمع.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مجمع صيدال.

سنحاول من خلال هذا العنصر إعطاء نظرة شاملة عن مجمع صيدال، وهذا من أجل توضيح مهامه واستعراض أهم أهدافه وهيكله التنظيمي.

**1. تعريف مجمع صيدال:** يعتبر مجمع صيدال من المؤسسات الاقتصادية العمومية، ورائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر، أنشأ سنة 1989، ويبلغ رأس ماله 2500 مليون دينار جزائري، إذ نجد 80% من رأس ماله مملوك للدولة و20% المتبقية هي ملك للمساهمين، يقع مقره الاجتماعي في 01 شارع يحيى لعياشي -حسين داي- بالجزائر العاصمة، ويعتبر من المؤسسات الاقتصادية المدرجة في بورصة الجزائر، يتمثل نشاطه الأساسي في إنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية. (www.saidalgroup.dz، 2022)، ويمكننا تلخيص البيانات الخاصة بمجمع صيدال في الجدول التالي:

### جدول رقم (28): بطاقة فنية بمجمع صيدال

البيان	مجمع صيدال
الشعار	
المقر الاجتماعي	01 شارع يحيى لعياشي -حسين داي- بالجزائر العاصمة.
رأس المال	شركة مساهمة ذات رأس مال يقدر بـ 2.500.000.000 دج.
طبيعة الصفقة	سعر العرض العام 20% من رأس المال 2.000.000 سهم.
نوع الأوراق المالية	أسهم اسمية.
عدد المساهمين	19288 مساهم.
غالبية المساهمين	عقد عمومي مع Chimie-pharmacie 80%.
التعاملات	طرح 2.000.000 سهم بقيمة 250 دج وتصدر بـ 800 دج.
مدة العرض	من 15 فيفري إلى 15 مارس 1999.

Source : <https://www.cosob.org> -Consulté le 02/07/2022

بعدها قمنا بعرض تعريف لمجمع صيدال وتطرقنا لبطاقته الفنية سنقوم من خلال ما يلي بعرض أهم مراحل بروزه:

### 2. تطور مجمع صيدال: يمثل الجدول الموالي مختلف المحطات التي مر بها مجمع صيدال:

### جدول رقم (29): تطور مجمع صيدال

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

السنة	الحدث
1969	تم إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية سنة 1969، وذلك وفقا لمرسوم رئاسي تعمل على احتكار، استيراد، تصنيع، وتسويق المنتجات الصيدلانية، ويهدف توسيع النشاط الإنتاجي قامت ببناء مصنع الحراش سنة 1971، ليتم بعدها إنشاء وحدتين إنتاج بيوتيك وفرمال.
1982	أنشأت صيدال عقب إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية.
1987	أسندت لصيدال مهمة إنتاج المضادات الحيوية من خلال ضمها لمشروع المضادات الحيوية الذي كان بجيازة الشركة الوطنية للصناعات الكيمائية ومقره المدية.
1988	تم إدماج مركب إنتاج المضادات الحيوية بالمدية، الذي كان تابعا للمؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية وتحويله إلى مؤسسة عمومية اقتصادية تتمتع باستقلالية التسيير.
1989	أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتميز باستقلالية التسيير نتيجة الإصلاحات الاقتصادية.
1993	إضفاء تعديلات على القانون الأساسي للشركة حيث سمح لها القانون بالمشاركة في كل عملية صناعية أو تجارية يمكن أن تكون ذات صلة مع موضوعها الاجتماعي من خلال إنشاء فروع جديدة.
1996	تم إنشاء أول وحدة تجارية هي المركز التجاري الجزائر وسط هدفها تسويق وتوزيع منتجات المجمع.
1997	تم إعادة هيكلة مجمع صيدال وفتح ثلاثة فروع جديدة (فارمال، أنتيبوتيكال، بيوتيك).
1998	توقيع اتفاقية بين مجمع صيدال ولجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة حيث قدم المجمع طلب الحصول على جزء من رأسماله عن طريق العرض العمومي للبيع.
2000	تم إنشاء المركز التجاري لتوزيع الأدوية للغرب بولاية وهران.
2003	تحصل مجمع صيدال على شهادة الإيزو، حيث فاز بالجائزة الأولى للجودة على المستوى الوطني في اليوم الثاني للتقييس الذي نظّمته وزارة الصحة.
2005	تم إنشاء مصنع الأنسولين في قسنطينة.
2006	تم اختيار مجمع صيدال مع 54 مؤسسة أخرى من بين 145 مؤسسة أخرى لأجل خصوصتها واستكمال فتح رأس المال.
2010	قامت بشراء 20% من رأسمال شركة إيبيرال، كما رفعت من حصتها في شركة تافكو من 38.75% إلى 44.51%.
2011	رفعت من حصتها في رأسمال إيبيرال إلى 60%.
2014	شرعت صيدال في إدماج كل من فارمال، أنتيبوتيكال، بيوتيك عن طريق الامتصاص.

Source :<https://www.industrie.gov.dz/fr/saidal/>-Consulté le 02/07/2022

### 3. مهام مجمع صيدال: يقوم المجمع بعدة مهام نذكر منها: (مرزوقي، 2019/2018، صفحة 197)

1.3. الاستيراد والتصدير لكل ما يتعلق بالمواد الصيدلانية والكيميائية سواء على شكل مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو منتجات تامة الصنع.

2.3. إنتاج الأدوية ذات الاستعمال البشري، إضافة إلى المواد الأولية المختلفة المستخدمة في الإنتاج الصيدلاني.

3.3. البحث والتطوير في المجال الطبي وصناعة المستحضرات الدوائية.

4.3. ترقية استهلاك الأدوية الجنيصة وتقديم مزيد من الإجراءات والجهود الإعلامية التي من شأنها حث وتشجيع الأطباء على تفضيل ووصف هذا النوع من الأدوية.

5.3. التسويق للمنتجات الصيدلانية باستخدام وحداته التجارية.

6.3. العمل على تحقيق الأمن الدوائي، من خلال مسايرة التطورات التكنولوجية المستخدمة في العمليات الإنتاجية والاعتماد على الكفاءات والخبرات البشرية التي تجسد ذلك.

7.3. العمل على تلبية احتياجات السوق الوطني للأدوية بمختلف ما يحتاجه، سواء بالإنتاج للأدوية الجنسية أو بالاستيراد من الخارج.

8.3. وضع الجودة والفعالية كأولوية بالنسبة بمجمع صيدال لتعميق ثقة الزبائن في المنتجات الصيدلانية المحلية خاصة الأدوية الجنسية.

4. أهداف مجمع صيدال: مما لا شك فيه أن أي مؤسسة اقتصادية أنشأت لتحقيق جملة من الأهداف، وفي هذا الإطار يسعى مجمع صيدال لتحقيق ما يلي: (أقيني، 2019/2018، صفحة 133)

1.4. الاعتماد على سياسية الشراكة والتحالف، من خلال إقامة مشاريع مع مختبرات ذات سمعة عالمية لنقل التكنولوجيا.

2.4. الاهتمام بالعنصر البشري من خلال الرفع من المستوى التعليمي والقيام بدورات تكوينية بهدف تطوير الموارد البشرية للمجمع.

3.4. التركيز على الاستفادة من البحث العلمي بالتعاون مع كليات الصيدلة ومراكز البحوث.

5.4. تقديم أدوية مناسبة من حيث الجودة والسعر.

6.4. تكثيف الجهود في ميدان التسويق والإعلام الطبي وفي الميدان التجاري بهدف رفع الإنتاجية والعمل على تحسين النوعية.

7.4. تنوع قائمة المنتجات، حيث قام بوضع سياسة بحث وتطوير جديدة للأدوية الجنسية.

8.4. الحد من حجم الواردات في مجال المنتجات الصيدلانية وذلك من خلال توسيع حجم الاستثمارات وترقيتها.

9.4. الحفاظ والرفع من حصص السوق الوطنية لضمان استمرارية المجمع في السوق الوطني والعمل على دخول الأسواق الخارجية والبحث الدائم على النمو الاقتصادي والمالي.

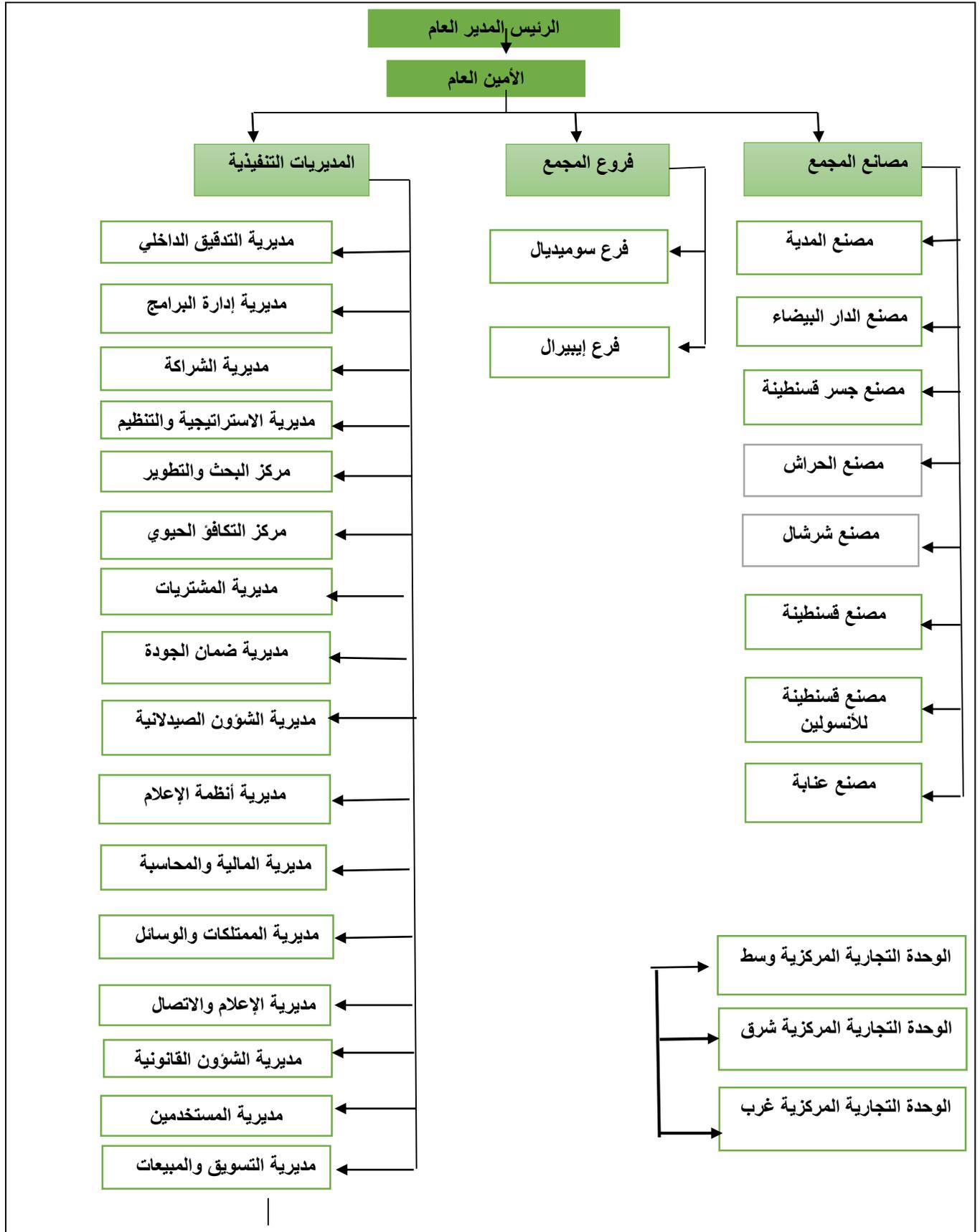
10.4. العمل على تحقيق الأمن الدوائي.

11.4. العمل على تغطية أكبر نسبة ممكنة من الاحتياجات الوطنية من الأدوية، بغرض تقليص فاتورة الاستيراد.

من خلال استعراض أهداف مجمع صيدال نستنتج أن الهدف الأساسي بمجمع صيدال هو تحقيق الأمن الدوائي وتلبية الاحتياجات الوطنية من الأدوية، بالإضافة إلى اللجوء لإبرام اتفاقيات مع مختبرات أجنبية لنقل التكنولوجيا وتطوير منتجاته.

5. الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال: منذ نشأة مجمع صيدال قام بإجراء العديد من التعديلات في هيكله التنظيمي وذلك مواكبة لجميع التطورات في السوق الصيدلانية، كما أنه أضاف العديد من المديرين وذلك حسب احتياجاته وأهميتها، ويمكننا توضيح الهيكل التنظيمي بمجمع صيدال في الشكل التالي:

شكل رقم (34): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق داخلية للمجمع

يمكن توضيح مكونات الهيكل التنظيمي بمجمع صيدال في النقاط التالية: (www.saidalgroup.dz، 2022)

**1.5. الرئيس المدير العام:** هو المسئول الأول عن كل القرارات الخاصة بالمجمع، وتوجه القرارات إلى كل المديرين الوظيفية، كما يتكفل بوضع الاستراتيجيات لمجمع.

**2.5. الأمين العام:** وهو المسئول الثاني على تسيير المجمع يتولى مهمة التنسيق والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات.

**3.5. المديرين الوظيفية:** تتكون من مجموعة من المديرين التي تقوم بدور هام في التنسيق بين مختلف الأنشطة والوظائف وتعمل على تلبية الاحتياجات كل حسب طبيعتها، وهي مرتبطة بالمديرية العامة من خلال خط هرمي وتمثل فيما يلي:

**1.3.5. مديرية إدارة البرامج:** تتكفل بإعداد دفاتر الشروط الجديدة، إلى جانب وضع خطط لتأهيل الوحدات الإنتاجية.

**2.3.5. مديرية الاتصال:** تعمل على تطوير تقنيات الاتصال، إعداد المجالات والنشرة الداخلية التي تهتم بكل نشاطات المجمع.

**3.3.5. مديرية الاستراتيجية والتنظيم:** تقوم بإعداد الدراسات المرتبطة بتحديد الأهداف الاستراتيجية والسهر على تنفيذها، وتأمين الدخول إلى السوق من خلال استراتيجية تركز على اتفاقية الشراكة.

**4.3.5. مديرية البحث والتطوير:** تعمل على تطوير الأدوية الجنبسة، كما تعمل على ربط قنوات الاتصال بين صيدال وعالم الأبحاث في المجال الصيدلاني لضمان تنافسية عالية، وكذا تجنيد مختلف الجهود لتأمين اليقظة التكنولوجية وتطوير الأبحاث في العلوم الصيدلانية.

**5.3.5. مديرية التسويق والمبيعات:** تعمل على دراسة السوق، وإعداد مخطط تسويقي جيد، وكذا إعلام الصيادلة والأطباء بمنتجاتها والترويج لها، كما تتكفل بتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية.

**6.3.5. مديرية التكوين:** تعمل على تحديد وتنفيذ برامج التكوين المخصصة لمستخدمي صيدال لتكوينهم وتحسين مستواهم.

**7.3.5. مديرية التنمية الصناعية:** تعمل على تطوير أساليب الإنتاج بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة، كما تعمل على دعم النشاط وترقية المنتجات والبحث عن الخبرات من خلال إبرام عقود الشراكة.

**8.3.5. مديرية الشؤون الصيدلانية:** تعمل على التأكد من مدى المطابقة بين ما تم إنجازه وبين ملفات الدواء، وكذا دراسة الملفات التقنية والصيدلانية، وهي تعد همزة وصل بين صيدال ووزارة الصحة.

**9.3.5. مديرية الشؤون القانونية:** تعمل على إعداد النصوص التشريعية والتنظيمية التي تدخل في إطار تنفيذ برامج العمل، ودراسة ومتابعة النزاعات التي تكون صيدال طرفا فيها، كما تضمن المساعدة القانونية لهماكلها.

**10.3.5. مديرية العمليات:** تعمل على التنسيق بين مختلف المصانع الإنتاجية لصيدال، كما تتكفل بكل السلسلة اللوجستية من استقبال المواد، الإنتاج وكذا التوزيع بالنسبة لكل المصانع.

**11.3.5. مديرية المالية والمحاسبة:** تعمل على تسجيل مختلف العمليات المحاسبية.

**12.3.5. مديرية المستخدمين:** تعمل على إدارة شؤون الموظفين بهدف تزويد صيدال بأفراد ذوي كفاءات عالية.

**13.3.5. مديرية المشتريات:** تعمل على إدارة عمليات الشراء لضمان توفير كل مستلزمات العمليات الإنتاجية.

**14.3.5. مديرية الممتلكات والوسائل العامة:** تقوم بتسيير الوسائل المالية والمادية، كما تعمل على تطبيق الميزانيات الممنوحة للمصالح الخارجية وضمان متابعتها وتقييمها، وكذا ضمان تسيير وصيانة العتاد والممتلكات.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

15.3.5. مديرية أنظمة الإعلام: تقوم بإعداد الخطط في مجال الإعلام الآلي وإعداد البرمجيات، كما تعمل على برمجة الوثائق وصيانة الهيكل القاعدي للمعالجة وربط مختلف الوحدات التنظيمية، لتسهيل وصول المعلومة.

16.3.5. مديرية ضمان الجودة: تعمل على توجيه مركز البحث والتطوير بخصوص تشكيلة المنتجات المطابقة للأصل.

17.3.5. مركز التكافؤ الحيوي: يعمل على إجراء تجارب المطابقة وفقا لأعلى معايير الاحترافية بأن الدواء الجنييس مطابق للأصل.

4.5. مصانع الإنتاج بمجمع صيدال: تمتلك صيدال ثمانية مصانع للإنتاج وهي:

1.4.5. مصنع الحراش: يتوفر هذا المصنع الذي أفتتح في مارس 1971 على أربعة ورشات وهي: ورشة الأشربة، ورشة المحاليل، ورشة الأقراص والملبسات، ورشة المراهم، حيث تبلغ طاقة إنتاج هذه الورشات 20 مليون وحدة بيع، كما يتوفر أيضا على مخبر لمراقبة الجودة ومكلف بالتحليل الفيزيوكيميائية والتسيير التقني والوثائقي.

2.4.5. مصنع الدار البيضاء: يقع في المنطقة الصناعية بالجزائر العاصمة، وينتج تشكيلة واسعة من الأدوية في مختلف الأشكال.

3.4.5. مصنع المدية: متخصص في إنتاج المضادات الحيوية البنيسيلينية وغير البنيسيلينية، يتوفر على وحدتين حيث خصصت وحدة لإنتاج الأدوية يتم تناولها عن طريق الفم وعن طرق الحقن، ووحدة أخرى لإنتاج المنتجات الصيدلانية.

5.4.5. مصنع جسر قسنطينة: يضم قسمين منفصلين: واحد لصناعة الأدوية على مختلف الأشكال (التحاميل، أمبولات وأقراص)، والآخر مزود بتكنولوجيا حديثة متخصصة في إنتاج المحاليل المكثفة (أكياس، وزجاجات)، يحتوي هذا المصنع على مخبر مراقبة الجودة.

6.4.5. مصنع شرشال: يقع مصنع شرشال بالمنطقة الصناعية وبلاد بلح بشرشال، يتكون من ثلاث ورشات إنتاج وهي: ورشة الأشربة، ورشة الأقراص والكبسولات والأكياس، ورشة المحاليل المكثفة، يحتوي المصنع على مخبر مراقبة الجودة ومكلف بالتحليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم.

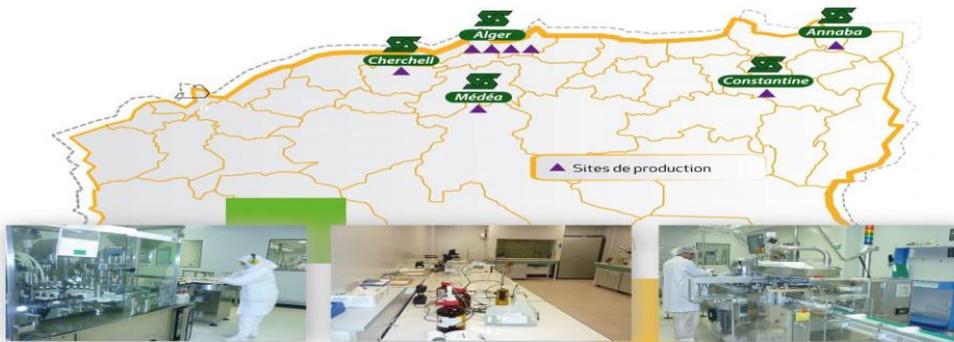
7.4.5. مصنع عنابة: متخصص في تصنيع الأشكال الصلبة.

8.4.5. مصنع قسنطينة خاص بالأنسولين: متخصص في إنتاج الأنسولين البشرية من ثلاثة أنواع (السرير، القاعدي والمركب، على شكل قارورات).

9.4.5. مصنع قسنطينة: يقع في قسنطينة، في المنطقة الشرقية للبلد، يتوفر على ورشتين مخصصتين لإنتاج الشراب.

والشكل التالي يوضح الوحدات الإنتاجية التابعة بمجمع صيدال:

شكل رقم (35): الوحدات الإنتاجية التابعة لمجمع صيدال



Source : <https://www.industrie.gov.dz/fr/saidal/> - Consulté le 03/07/2022

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

5.5. مراكز التوزيع بمجمع صيدال: لدى مجمع صيدال ثلاثة مراكز توزيع تضمن لها توزيع منتجاتها عبر كافة ربوع الوطن وهي كالتالي:

1.5.5. مركز التوزيع شرق- UCE: تأسس سنة 1999 بباتنة، يضمن هذا المركز تسويق منتجات صيدال في المنطقة الشرقية، ولضمان خدمة جيدة للعملاء واهتماماتها بالعمليات التجارية والتوزيع.

2.5.5. مركز التوزيع غرب- UCO: تأسس سنة 2000 بوهران من أجل ضمان توزيع أفضل للمنتجات في المنطقة الغربية.

3.5.5. مركز التوزيع وسط- UCC: تأسس سنة 1996 بالعاصمة، كان أول مركز توزيع للمجمع، كان يهدف إلى تسويق كافة منتجات المجمع انطلاقا من نقطة بيع واحدة، مكنت النتائج المشجعة من إنشاء مركزين أحدهما بباتنة والآخر بوهران. وما يؤخذ على مجمع صيدال على أنه أهمل جانب مهم وهو مركز التوزيع في الجنوب والذي يشكل فرصة ضائعة بالنسبة له خاصة في ظل حدة المنافسة بين المؤسسات، والشكل التالي يوضح مراكز التوزيع بمجمع صيدال:

شكل رقم (36): مراكز التوزيع بمجمع صيدال



Source :<https://www.industrie.gov.dz/fr/saidal/>-Consulté le 03/07/2022

6.5. فروع مجمع صيدال: لدى مجمع صيدال فرعين هما:

1.6.5. سوميديال SOMEDIAL: يقع في المنطقة الصناعية واد السمار، سوميديال هو نتاج الشراكة بين مجمع صيدال (59%)، والمجمع الصيدلاني الأوروبي (GPE) (36.45%) وفيناليب Finalep (4.55%)، تحتوي على مرافق ومعدات بطاقة إنتاجية تقدر بـ 18 مليون وحدة.

2.6.5. إيبيرال IBERAL: هي شركة ذات أسهم نتجت عن شراكة بين القطاعين العام والخاص، بين مجموعة صيدال (40%)، جلفار (الإمارات العربية المتحدة) (40%)، وفلاش الجزائر المتخصصة في المواد الغذائية (20%)، تكمن المهام الرئيسية لإيبيرال في إنشاء واستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام في الطب البشري، يهدف المشروع الصناعي لإيبيرال إلى تحقيق ما يلي:

أ. تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة).

ب. توفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناء على طلب المنتجين المحليين.

ت. صناعة الأدوية الجنييسة (الحقن والأشكال الجافة).

### المطلب الثاني: مراحل العملية الإنتاجية بمجمع صيدال.

1. استقبال المادة الأولية: تبدأ العملية الإنتاجية من خلال قيام مسؤول مصلحة الإنتاج بتحديد حجم المواد الأولية الضرورية للقيام بالعملية الإنتاجية، ويرسل طلب إلى المورد يحدد فيه حجم المواد الأولية ونوعها، وللإشارة فقط فإن أغلبية الموردين الذين يتعامل معهم المجمع هم من خارج الجزائر منهم آسيا وأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية،

وبعد وصول المواد الأولية في البواخر يتم التأكد من مدى مطابقتها مع الطلب

المرسل، ويتم أخذ عينة صغيرة وترسل للمخبر ويتم إجراء تحليل لها، وفي حالة

كانت العينة جيدة يتم منحهم كشف تحليل مطابقة، بعد التأكد من صلاحيتها



يتم إدخالها إلى المخزون، ثم يتم تصنيفها في المخزن إلى مواد سائلة، جافة، وصلبة، ثم يتم وضع لكل مادة بطاقة معلومات تتضمن اسمها، كميتها، نوعها، خصائصها، تاريخ بداية ونهاية الصلاحية، وزنها، ويتم تصنيفها أيضا حسب خصائصها، أما في حالة عدم مطابقتها للطلب المرسل يتم أخذها إلى منطقة العزل وترجع للمورد.

2. تحضير المواد الأولية: بعد تخزين المواد الأولية يحدد المدير المسئول عن الإنتاج مكونات المنتج المراد إنتاجه، إذ يقوم بتحديد كمية المواد الأولية المراد إخراجها من المخزون، بعد ذلك يتم التأكد من وزن المواد الأولية كون عملية إنتاج الأدوية عملية دقيقة جدا لا بد من التدقيق في وزن المواد الأولية، بعدها يتم تحضير الآلات إذ قبل بداية العملية الإنتاجية لا بد من تعقيمها.

3. مرحلة الإنتاج: بعد تعقيم الآلات يتم خلط المواد الأولية بكميات قليلة جدا، ثم يتم أخذ عينة صغيرة للتأكد من أنها جيدة، وبعد التأكد من صلاحيتها يتم الشروع في الإنتاج بكميات كبيرة، حيث ينتج المجمع ثلاثة أنواع من المنتجات:

1.3. الشكل العجيني: حيث ينتج في اليوم من 6 آلاف إلى 15 ألف وحدة في اليوم.

2.3. الشكل الجاف: ينتج في اليوم من 20 ألف إلى 40 ألف وحدة في اليوم.

3.3. الشكل السائل: ينتج من 4 آلاف على 7 آلاف وحدة في اليوم.

بعد إنتاجها يتم وضع بطاقة معلومات على المنتج النهائي ويتم ذكر خصائصه بعدها يتم تخزينه.

4. التسعير: بعد تخزينها يتم الاعتماد على التكلفة الوسطية المرجحة (CUMP) في تسعير منتجاتهم.

5. التوزيع: بعد تسعير المنتجات يتم توزيعها، حيث يمتلك مجمع صيدال ثلاث وحدات توزيع في كل من باتنة، وهران، الجزائر ويتم توزيع المنتجات حسب قدرة كل وحدة على التخزين وحسب المنطقة الجغرافية لكل وحدة، حيث نجد منطقة الجزائر تأخذ النسبة الأكبر من المنتجات نظرا لتمرکز الكثافة السكانية هناك.

### المطلب الثالث: نظرة حول نشاط مجمع صيدال.

سنحاول فيما يلي إعطاء نظرة حول نشاط مجمع صيدال:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

1. الإنتاج بالمجمع الصناعي صيدال للفترة (2015-2021): يعتبر مجمع صيدال رائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر والأول وطنيا في صناعة الأدوية الجنيسة التي تنتج محليا وفقا لمواصفات مخابر عالمية، لذا فهو يعمل على التطوير المستمر لمنتجاته، وينتج أكثر من 200 منتج، موزعا على 20 فئة علاجية، والجدول التالي يوضح قائمة بالأصناف العلاجية التي ينتجها مجمع صيدال:

جدول رقم (30): قائمة بالأصناف العلاجية التي ينتجها مجمع صيدال

ANESTHÉSIOLOGIE	ALLERGOLOGIE
ANTALGIQUES	ANTI-INFLAMMATOIRES
DERMATOLOGIE	CARDIOLOGIE ET ANGIOLOGIE
HÉMATOLOGIE ET HÉMOSTASE	GASTRO-ENTEROLOGIE
MÉTABOLISME-NUTRITION-DIABÈTE	INFECTIOLOGIE
RHINOLOGIE	PNEUMOLOGIE
STOMATOLOGIE	RHUMATOLOGIE
OPHTALMOLOGIE	UROLOGIE ET NEPHROLOGIE
NEUROLOGIE	PSYCHIATRIE
ENDOCRINOLOGIE ET HORMONES	DEABETOLOGIE

Source : <https://www.industrie.gov.dz/fr/saidal/>-Consulté le 03/07/2022

ويتم إنتاج الأدوية بالمجمع الصناعي صيدال من خلال استعاثته بـ 8 وحدات إنتاجية، حيث يوضح الجدول التالي مساهمة الوحدات الإنتاجية في الإنتاج وذلك حسب الكمية والقيمة.

جدول رقم (31): مساهمة الوحدات الإنتاجية في الإنتاج بمجمع صيدال حسب الكمية والقيمة

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	البيان
46 072	54 715	57 117	54 419	41 809	38 540	39 075	الكمية (10 <sup>3</sup> و)
2 699 401	3 193 888	3 439 734	3 356 824	2 685 304	2 515 036	2 715 519	القيمة (10 <sup>3</sup> دج)
11 241	5223	2876	887	597	515	16 941	(10 <sup>3</sup> و)
1 221 250	418 763	303 711	64 878	92 702	97 304	1 404 170	القيمة (10 <sup>3</sup> دج)
14 163	16 509	21 447	24 992	24 396	22 104	19 328	الكمية (10 <sup>3</sup> و)
1 400 036	1 986 127	2 016 696	2 267 472	2 576 611	2 113 708	1 882 801	القيمة (10 <sup>3</sup> دج)
436	203	416	/	/	/	399	الكمية (10 <sup>3</sup> و)
253 175	60 942	146 845	/	/	/	33 828	القيمة (10 <sup>3</sup> دج)
20 849	25 563	29 508	33 502	29 680	28 776	24 180	الكمية (10 <sup>3</sup> و)
1 582 457	1 714 440	1 922 734	1 991 528	1 860 404	1 714 658	1 312 884	القيمة (10 <sup>3</sup> دج)
845	2521	3521	4275	2789	2065	1585	الكمية (10 <sup>3</sup> و)
71 112	160 147	315 818	327 229	198 412	157 795	113 814	القيمة (10 <sup>3</sup> دج)

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

2827	1148	270	/	/	/	/	الكمية (10 <sup>3</sup> و)	قسنطينة 2
225 902	100 652	22 622	/	/	/	/	القيمة (10 <sup>3</sup> دج)	
6492	6256	6738	6330	6066	3655	3976	الكمية (10 <sup>3</sup> و)	عناية
666 258	591910	614 932	654 716	582 021	367 414	496 550	القيمة (10 <sup>3</sup> دج)	
/	87	/	/	/	/	/	الكمية (10 <sup>3</sup> و)	قسنطينة (الأنسولين)
/	47710	/	/	/	/	/	القيمة (10 <sup>3</sup> دج)	
<b>102 935</b>	<b>112 227</b>	<b>121 893</b>	<b>124 404</b>	<b>105 337</b>	<b>97 947</b>	<b>105 484</b>	الكمية (10 <sup>3</sup> و)	المجموع
<b>8 119 592</b>	<b>8 244 580</b>	<b>8 783 092</b>	<b>8 662 646</b>	<b>7 995 453</b>	<b>5 965 915</b>	<b>7 959 566</b>	القيمة (10 <sup>3</sup> دج)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع صيدال

من الجدول أعلاه نلاحظ تذبذب كمية الإنتاج بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)، إذ سجلت انخفاض سنة 2016 بنسبة 7.14%، ويعود ذلك إلى توقف الإنتاج في الوحدة الإنتاجية شرشال بسبب أعمال الترميم التي شهدتها لمدة سنة كاملة، كما نلاحظ انخفاض الإنتاج بوحدة عناية إذ هي الأخرى توقفت عن الإنتاج لشهور بسبب أعمال الصيانة، وفي المقابل نلاحظ ارتفاع كمية الإنتاج في كل من قسنطينة والدار البيضاء وجسر قسنطينة، ليرتفع الإنتاج خلال السنوات 2017، 2018، 2019 بسبب مباشرة الوحدة الإنتاجية بشرشال الإنتاج، وأيضا فتح خط جديد بقسنطينة 02، أما خلال سنة 2021 فقد سجلت انخفاض طفيف عن سنة 2020 وبنسبة 8.27%، بسبب تكديس المنتوجات في المخزونات مما أدى بالمجمع إلى توقيف البعض من منتوجاته عن الإنتاج إلى غاية بيعها، وقد بلغ عدد المنتجات التي أوقفت إنتاجها أربعة وهي: (Soluté buvable، Poudre pour sirop، Gel، Solution antiseptique et dermiques) بالإضافة لذلك فقد شهدت هذه السنة نقص المواد الخام ومواد التعبئة والتغليف مما أدى إلى تعطيل برامج الإنتاج وتلف المنتجات النهائية المرتبطة بسلسلة التوريد الدولية، بالإضافة لذلك فإنه خلال سنة 2021 تم إغلاق خطوط إنتاج المحاليل الصلبة اعتبارا من شهر ماي بسبب أعمال الصيانة.

أما عن مساهمة الكمية المنتجة في الإنتاج حسب نوعية المنتج فهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (32): مساهمة الكمية المنتجة في الإنتاج حسب نوعية المنتج للفترة (2015-2021)

الوحدة: 10<sup>3</sup> و

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	البيان
7566	29813	13447	26794	21843	20420	18869	Injectables
36693	29182	28428	37492	33167	35718	33024	Comprimé
15330	15797	17142	12412	6886	14173	16567	Pommade & crème dermiques
9044	7351	7480	8184	4424	10016	8360	Sirop
4354	6089	6859	8468	7642	7696	5942	Solutés massifs
4188	5450	5979	4157	5207	4609	2587	Pâte à dentifrice

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

5943	5417	8068	8983	9483	9074	8639	Suppositoire
3375	3422	3253	4772	4644	4761	6499	Gélule
4211	2750	3417	4682	4066	3983	4073	Pommade ophtalmique
1163	2684	2250	702	/	686	919	Soluté et solution buvables
1363	956	1430	2543	2862	2255	/	Poudre pour suspension buvable
993	830	/	/	/	/	/	Gel hydro alcoolique
445	771	1091	1013	/	932	/	Gel dermique
1047	694	631	795	574	47	38	Gouttes buvables
458	499	512	428	406	265	190	Ampoule buvable
330	450	/	682	417	/	/	Solution dermique
77	59	307	/	733	416	/	Suspension buvable
11	12	21	19	6	4	1	Poudre pour solution buvables
/	/	/	2278	1581	/	/	Soluté buvable
/	/	576	682		447	775	Solution antiseptique et dermiques
/	/	/	/	1396	/	/	Gel
/	/	/	/	/	/	2455	Poudre pour sirop
<b>96532</b>	<b>112227</b>	<b>100925</b>	<b>124404</b>	<b>105337</b>	<b>115500</b>	<b>108938</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع صيدال

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المنتجات التالية: (Injectables، Comprimé، Pommade & crème، Sirop، Solutés massifs، Pâte à dentifrice، Suppositoire) قد شكلت حصة الأسد من منتجات مجمع صيدال على مدار السنوات وفاقته 70%، ومن خلال تتبع الكميات المنتجة نلاحظ ارتفاعها على مدى السنوات خاصة سنة 2016، 2017 إذ ارتفعت فيه بنسبة كبيرة، وذلك نتيجة لجوء الدولة إلى تخفيض حجم الصادرات وبالتالي هذا ساهم في رفع المبيعات، ونلاحظ أيضا أنه كل سنة يعمل المجمع على إنتاج منتجات جديدة فمثلا خلال سنة 2020 لجأ المجمع لفتح ورشة جديدة كلفت بمهمة إنتاج (Gel hydro alcoolique) نتيجة أزمة كوفيد 19.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

2. المبيعات بالمجمع الصناعي صيدال للفترة (2015-2021): يسعى مجمع صيدال للتنوع في منتجاته لزيادة مبيعاته والرفع من رقم أعماله، والجدول الموالي يوضح تطور مبيعات مجمع صيدال:  
جدول رقم (33): تطور مبيعات مجمع صيدال للفترة (2015-2021)

السنوات	المبيعات (الوحدة: دج)	معدل تطور المبيعات (الوحدة: %)
2015	9 507 148 649	-
2016	9 609 290 222	1.07%
2017	9 627 669 617	0.014%
2018	9 627 669 617	0.176%
2019	8 680 696 449	-9.83%
2020	9 124 250 542	5.10%
2021	9 426 372 552	33.11%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع صيدال

من الجدول أعلاه نلاحظ تذبذب مبيعات المجمع، إذ ارتفعت سنة 2016 عن سنة 2015 بنسبة 1.07%، وذلك بسبب الإجراءات التي قامت بها الدولة من أجل تخفيض قيمة الواردات وبالتالي ارتفع إنتاج المجمع وارتفعت بذلك مبيعاته، لتتخفف خلال السنوات 2017 بـ 0.014% عن سنة 2016، بسبب توقف خط إنتاج شرشال نتيجة أعمال الصيانة، لتشهد ارتفاع سنة 2018 بسبب مباشرة خط شرشال الإنتاج، أما عن سنة 2020 فقد سجلت قفزة نوعية في المبيعات بسبب أزمة كوفيد 19 وما خلفتها من ارتفاع في المبيعات خاصة مسكنات الألم والفيتامينات، وفي سنة 2021 حقق المجمع أعلى نسبة للمبيعات مقارنة مع السنوات السابقة نتيجة مباشرة بيع لقاح كوفيد 19 الذي تم تجريبه من قبل لجنة فنية مشتركة عينتها وزارة الصناعة الدوائية، أيضا قام المجمع بتوسيع حصته السوقية ومباشرة التصدير لدولة بوركينا فاصو وقد شملت قائمة الأدوية كل من (PARALGAN 500 و (ORAPEN, MUI mg)، وذلك بقيمة 9662 مليار دينار جزائري، وبكمية تقدر بـ 85 مليار وحدة.

أما عن مساهمات منتجات المجمع في تحقيق المبيعات فهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (34): مساهمات منتجات المجمع في تحقيق المبيعات بمجمع صيدال للفترة (2015-2021) الوحدة: 10<sup>3</sup> و

البيان	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Injectables	1 241 574 320	1 223 133	1 258 462	1 279 067	1 284 319	1 335 843	705 072
Comprimé	4419 371	4 224 234	4 521 035	4 240 404	3 220 414	3 904 690	4 421 992
Pommade & crème dermiques	1 217 427 435	1 133 257	681 186	941 073	1 344 807	1 200 785	1 373 719

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

896 272	645 536	745 821	790 431	693 000	949 702	615 602 652	Sirop
/	421 186	469 978	596 108	526 189	527 527	470 665 343	Solutés massifs
344 582	471 010	341 515	232 845	298 581	233 775	148 155 018	Pâte à dentifrice
373 749	/	359 300	40 572	448 233	408 250	447 179 023	Suppositoire
464 313	383 312	415 247	625 962	677 151	606 959	751 959 475	Gélule
251 464	328 976	202 859	266 789	241 417	230 327	210 429 715	Pommade ophtalmique
74 949	152 901	186 182	156 898	146 987	75 692	132 021 267	Soluté et solution buvables
156 036	/	116 907	235 401	294 683	190 577	/	Poudre pour suspension buvable
/	/	/	/	/	/	/	Gel hydro alcoolique
68 608	54 179	/	67 736	76 486	55 761	/	Gel dermique
114 996	105 482	67 601	93 728	51 951	11 686	119 086	Gouttes buvables
98 826	104 266	115 681	95 401	89 131	54 336	45 227 024	Ampoule buvable
21 673	13 890	/	/	/	/	/	Solution dermique
8999	10 747	31 601	65 139	69 556	50 091	/	Suspension buvable
5860	9244	21347	/	6852	9545	21 488 878	Poudre pour solution buvables
/	/	/	/	/	/	/	Soluté buvable
/	66723	/	22866	33592	/	77 946 690	Solution antiseptique et dermiques
/	/	/	/	/	/	/	Gel
/	/	/	17890	/	/	255 519 667	Poudre pour sirop
41870	/	/	/	/	/	/	Gel antiseptiques
<b>9 726 051</b>	<b>9 121 438</b>	<b>8 678 269</b>	<b>10 133 010</b>	<b>10 114 491</b>	<b>10 060 618</b>	<b>1 241 574 320</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع صيدال

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه أكثر من 60% من رقم الأعمال المنجز محقق من خلال بيع المنتجات التالية: ( Gouttes , Pâte à , Ampoule buvable, Injectable, pommade & crème dermiques, comprimé ,buvables

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

الجدول التالي: (Sirop, dentifrice Solutés massifs)، أما عن مساهمة الوحدات التجارية في تسويق منتجات المجمع فهي موضحة في

**جدول رقم (35): مساهمة الوحدات التجارية في تسويق منتجات مجمع صيدال للفترة (2015-2021)**

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	البيان	
39534	40256	44324	46732	44231	45926	42768	الكمية (10 <sup>3</sup> و.ب)	الوحدة التجارية الوسط
4041582	3949029	3869718	4394848	4306453	4297310	4074749	القيمة (10 <sup>3</sup> دج)	
32155	31399	29896	31944	32264	30953	31107	الكمية (10 <sup>3</sup> و.ب)	الوحدة التجارية الشرق
3224315	2896656	2577028	2935797	2928529	2880871	2514205	القيمة (10 <sup>3</sup> دج)	
24843	25685	26705	26192	26352	26827	26865	الكمية (10 <sup>3</sup> و.ب)	الوحدة التجارية الغرب
2460154	2275752	2231524	2295504	2371791	2426349	2914346	القيمة (10 <sup>3</sup> دج)	
<b>96532</b>	<b>97341</b>	<b>100925</b>	<b>104868</b>	<b>102847</b>	<b>103706</b>	<b>100740</b>	الكمية (10 <sup>3</sup> و.ب)	المجموع
<b>9726051</b>	<b>9121438</b>	<b>8678269</b>	<b>9626146</b>	<b>9606774</b>	<b>9604530</b>	<b>9503300</b>	القيمة (10 <sup>3</sup> دج)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية بمجمع صيدال

من الجدول أعلاه نجد أن النسبة الأكبر لمتوسط مبيعات مجمع صيدال موجهة لمنطقة الوسط بنسبة 42.45%، في حين أن 30.87% موجهة لولايات الغرب، بينما أدنى نسبة سجلت في ولايات الشرق بنسبة 26.66%، ومنه فأغلب مبيعات المجمع يرجع لمنطقة الوسط لتمرکز الكثافة السكانية هناك.

أما بخصوص مساهمة الوحدات الإنتاجية في تحقيق المبيعات فهي موضحة في الجدول التالي:

**جدول رقم (36): مساهمة الوحدات الإنتاجية في تحقيق مبيعات مجمع صيدال للفترة (2015-2021)**

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	البيان	
35144	35044	41482	38696	31267	32474	30222	الكمية (10 <sup>3</sup> و)	المدينة
3366470	3435124	3728655	3844701	3265833	3535590	2850990	القيمة (10 <sup>3</sup> دج)	
9675	5631	1363	16	7568	11767	20148	الكمية (10 <sup>3</sup> و)	الحراش
901544	459803	68264	5508	759182	1234582	1900660	القيمة (10 <sup>3</sup> دج)	
24883	28081	27511	31203	32061	38242	18133	الكمية (10 <sup>3</sup> و)	الدار البيضاء
2137693	2206437	1984957	2251662	2346521	3066199	1710594	القيمة (10 <sup>3</sup> دج)	
1755	2803	2940	3514	2914	4034	2015	الكمية (10 <sup>3</sup> و)	قسنطينة 01
163123	131341	294111	330023	252140	329496	190066	القيمة (10 <sup>3</sup> دج)	
244	94	/	/	/	/	/	الكمية (10 <sup>3</sup> و)	قسنطينة 02
65123	8350	/	/	/	/	/	القيمة (10 <sup>3</sup> دج)	
7383	7026	5627	6464	5525	8230	5037	الكمية (10 <sup>3</sup> و)	عناية
902 105	758 895	566 203	795729	655355	881715	475165	القيمة (10 <sup>3</sup> دج)	

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

2228	673	/	/	/	/	/	الكمية (10 <sup>3</sup> و)	شرشال
216235	66723	/	/	/	/	/	القيمة (10 <sup>3</sup> دج)	
20054	17966	21933	24871	23362	25992	24178	الكمية (10 <sup>3</sup> و)	جسر
2 374 060	2 315 658	2 345 766	2 856 962	2 794 410	3 249 899	2 280 792	القيمة (10 <sup>3</sup> دج)	قسنطينة
<b>96 532</b>	<b>97 341</b>	<b>100 925</b>	<b>104 868</b>	<b>102 847</b>	<b>103 706</b>	<b>100 740</b>	الكمية (10 <sup>3</sup> و)	
<b>9 726 051</b>	<b>9 121 438</b>	<b>8 678 269</b>	<b>9 626 146</b>	<b>9 606 774</b>	<b>9 604 530</b>	<b>9 503 300</b>	القيمة (10 <sup>3</sup> دج)	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية بمجمع صيدال

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه حوالي 60% من رقم الأعمال المجمع منجز من طرف مواقع الإنتاج المتواجدة في كل من المدية، الحراش، الدار البيضاء، وجسر قسنطينة، تليها كل من عنابة وقسنطينة 1 وقسنطينة 2 وشرشال.

4. ديون مجمع صيدال: يوضح الجدول التالي تطور ديون مجمع صيدال:

جدول رقم (37): تطور ديون مجمع صيدال للفترة (2015-2021)

السنوات	الديون (الوحدة: مليار دج)	تطور الديون (الوحدة: %)
2015	1 931 770	-
2016	8 496 430	339,82%
2017	10 489 615	23,45%
2018	10 617 742	1,22%
2019	11 952 361	12,56%
2020	11 432 488	-4,34%
2021	5 169 632	-54,78%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية بمجمع صيدال

من الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع ديون المجمع سنة 2016 بنسبة 339,82% عن سنة 2015، والسبب في ذلك يعود إلى حصول المجمع على قرض استثماري من طرف الصندوق الوطني للاستثمار في إطار خطط التنمية، لترتفع مجددا سنة 2017 إلى 10489615 مليار دج أي بزيادة قدرها 23.45% عن سنة 2016 بسبب استفادته من قرض جديد، لترتفع سنة 2018، 2019 إلى 1.22%، 12.56% على التوالي، نتيجة القروض الذي تحصل عليها المجمع لإعادة تجهيز مصنع الحراش وشرشال وقسنطينة 02 ويدخل ذلك ضمن القروض الاستثمارية الممنوحة من طرف الصندوق الوطني للاستثمار، لينخفض سنة 2020، 2021 إلى 4.34%، 54.78% على التوالي، وتجدد الإشارة أن المجمع قد استفاد من قرض مقدم من طرف الخزينة العامة سنة 2021 بسبب مشروع CORONAVAC الذي يحتاج إلى التمويل.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

5. استثمارات مجمع صيدال: سعى مجمع صيدال منذ نشأته لتوسيع استثماراته من أجل التكيف مع احتياجات السوق من خلال توسيع منتجاته وإدخال أقسام علاجية جديدة وتطوير القطاع الصيدلاني، والجدول التالي يوضح تطور استثمارات مجمع صيدال:

جدول رقم (38): تطور استثمارات مجمع صيدال للفترة (2015-2021)

السنوات	الاستثمارات (الوحدة: دج)	تطور الاستثمارات (الوحدة: %)
2015	381 052	-
2016	271 138	-28,84%
2017	511 453	88,63%
2018	612 583	19,77%
2019	275 716	-54,99%
2020	67 306	-75,58%
2021	208 697	210,07%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية بمجمع صيدال

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ انخفاض الاستثمارات سنة 2016 إلى 271138 مليار دج، أي بنسبة انخفاض 96.46% عن سنة 2015 وذلك راجع لتنازل مجمع صيدال عن استثماراته في المزداد العلني بسبب تدهورها وتأكلها، لترتفع سنة 2017 إلى 511453 مليار دج أي بنسبة 88.63% ويعود السبب في ذلك إلى حيازة المجمع لأصول ثابتة بقيمة 510370 مليار دج، وأيضا استثماره في الأصول غير الملموسة بقيمة 1083 مليار دج، لترتفع مجددا سنة 2018 إلى 612583 مليار دج بسبب إعادة تجهيز المرافق العامة وأيضا إعادة تجهيز وحداته الإنتاجية ومبانيه إلى جانب حيازة مجموعة من الحواسيب، لتتخفف خلال السنوات 2019، 2020 إلى 275716، 67306 مليار، وترتفع مجددا سنة 2021 إلى 208697 مليار دج بسبب إعادة تجهيز معدات المخابر، وأعمال التطوير والتأهيل وحيازة أجهزة وبرامج إعلام آلي إلى جانب معدات الإنتاج .

6. تطور الذمم المدينة بمجمع صيدال: يتمثل أصحاب الذمم المدينة بمجمع صيدال في الزبائن العاديين والزبائن مشكوك فيه، وأيضا الزبائن الخواص، والزبائن الأجانب إلى جانب زبائن آخرين، ولدراسة تطور الذمم المدينة للمجمع سنستعين بالجدول التالي:

جدول رقم (39): تطور الذمم المدينة بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

السنوات	الذمم المدينة (الوحدة: مليار دج)	تطور الذمم المدينة (الوحدة: %)
2015	5 536 083	-
2016	5 282 943	-4,57%
2017	4 754 371	-10,00%
2018	5 290 023	11,26%

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

-68,74%	1 653 272	2019
189,99%	4 794 407	2020
-63,85%	1 733 125	2021

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع صيدال

من الجدول أعلاه نلاحظ انخفاض الذمم المدينة للمجمع سنة 2016 إلى 5282943 مليار دينار جزائري أي بنسبة انخفاض 4.57% عن سنة 2015، لتستمر في الانخفاض سنة 2017 إلى 10% عن سنة 2016 بسبب قيام المجمع بإحالة ملفات الزبائن المشكوك فيهم إلى المحكمة بالتالي تم تحصيل جزء من ديونه، لترتفع سنة 2018 إلى 5290023 مليار دج أي بنسبة 11.26%، وذلك راجع لارتفاع ديون الزبائن الخواص، لتتخفض مجددا سنة 2019 إلى 1653272 مليار دج بسبب بتسديد الزبائن جزء من ديونهم، لتعاود الارتفاع مجددا سنة 2020 إلى 4794407 دج حيث سجلت ارتفاع كبير مقارنة بالسنوات السابقة فاقت 189%، لينخفض سنة 2021 إلى 1733125 مليار دج بسبب قيام المجمع بتحصيل جزء من ديون الزبائن المشكوك فيهم.

7.الخزينة: لدراسة تطور وضعية الخزينة بالمجمع سنستعين بالجدول التالي:

جدول رقم (40): تطور الخزينة الصافية بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

السنوات	الخزينة (الوحدة: مليار دج)	تطور الخزينة (الوحدة: %)
2015	7 672 237	-
2016	4 753 235	-38,04%
2017	4 334 277	-8,81%
2018	2 999 078	-30,80%
2019	1 394 077	-53,51%
2020	2 283 101	63,77%
2021	3 339 802	46,28%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية بمجمع صيدال

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الخزينة الصافية للمجمع قد سجلت تراجع خلال الأربع سنوات الأولى، إذ انخفضت سنة 2016 إلى 4753235 مليار دج أي بنسبة 38.04% عن سنة 2015، وذلك راجع إلى قيام المجمع بتسديد جزء من القروض التي منحه إياها الصندوق الوطني للاستثمار في إطار خطط التنمية، ليواصل الانخفاض سنة 2017 إلى 4334277 مليار دج أي بنسبة انخفاض 8.81% عن سنة 2016، ويعود السبب في ذلك إلى تسديد دفعات من قروض الصندوق الوطني للاستثمار، ليستمر في الانخفاض سنة 2018 و2019 إلى 30.8%، 53.51% على التوالي، بسبب تسديد قروض الصندوق الوطني للاستثمار إلى جانب تسديد الضرائب الخاصة بأرباح الشركات للسنوات 2017، 2018، ضف إلى ذلك تسديد قرض الشركة التابعة لإيبيرال وأيضا تخصيص جزء من أرباح المجمع كمكافأة للعمال، ليرتفع سنة 2020 إلى 2283101 مليار دينار بسبب

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

انخفاض مشتريات مدخلات العمليات الإنتاجية إلى جانب استفادة المجمع من تأجيل لمدة عام منحتة إياها الخزينة العامة لتسديد التزاماته، إلى جانب الانخفاض في استثمارات حقوق الملكية، لتستمر الخزينة في الارتفاع سنة 2021 إلى 3339802 مليار دج بسبب قيام المجمع بتحصيل ذمه المدينة المتعلقة بالمبيعات لسنوات سابقة.

**8. الموارد البشرية بمجمع صيدال للفترة (2015-2021):** يعتبر القطاع الصيدلاني من القطاعات التي تتطلب عمال ذوي مهارات عالية، لذا حرص المجمع منذ نشأته على الاهتمام بمهاراتهم من خلال اللجوء إلى إبرام اتفاقيات مع مؤسسات التكوين المهني، وإرسالهم سواء محليا أو للخارج لتلقي التدريب اللازم، والجدول التالي يوضح تطور نفقات الموارد البشرية بمجمع صيدال:

**جدول رقم (41): تطور نفقات الموارد البشرية بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)**

البيان	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
عدد العمال	3 106	2 923	3 963	3 075	3 094	3 093	3 094
تطور عدد العمال	-	-5.89%	35.57%	-22.40%	0.061%	-0.00323%	0.003233%
الأجور	3 056 024	2 873 936	2 709 239	3 186 098	3 360 530	3 465 780	5 801 545
تطور الأجور	-	-5.95%	-5.73%	17.60%	5.47%	3.13%	67%

المصدر: من إعداد الاعتماد على التقارير السنوية لمجمع صيدال

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد العمال بمجمع صيدال فقد سجل انخفاضا سنة 2016 عن سنة 2015 بنسبة 5.89% بسبب إحالة بعض العمال إلى التقاعد ووجود فرص عمل أفضل في المؤسسات التي تنتمي لنفس القطاع، لترتفع هذه النسبة سنة 2017 إلى 35.75% بسببفتح ورشات إنتاجية جديدة بالمجمع مما اضطر بالمجمع على طلب المزيد من اليد العاملة، وتم خلال هذه السنة توظيف عمال جدد لتعويض العمال المحالين على التقاعد وذلك لتغطية العجز، لينخفض سنة 2018 إلى 22.40% أي غادر حوالي 888 عامل، ومن خلال إجراء مقابلة مع المدير المكلف بالموارد البشرية أكد لنا أن التأخر في الترقية هو من أهم الأسباب التي أدت إلى انخفاض عدد العمال نتيجة تدميرهم الوظيفي الذي أدى بدوره إلى استقالتهم، وعدم رضاهم عن الحوافز المقدمة لهم، وهذا بدوره أدى إلى الرفع من فرصة الشركات المنافسة بمجمع صيدال من استفادتهم من خدمات العمال القادمين لها، أما خلال سنة 2019 فقد ارتفع عدد العمال ب 0.061% بسبب فتح خط قسنطينة 02 وبالتالي ارتفع عدد العمال إلى 24 عامل جديد، أما خلال السنتين 2020، 2021 نلاحظ بقاء النسبة ثابتة تقريبا ويعود ذلك إلى استقرار العمال.

ومن خلال النظر للأجور المقدمة للعمال لقاء خدماتهم نلاحظ أنها انخفضت خلال السنوات 2016، 2017 إلى 5.95% و 5.73% على التوالي رغم الارتفاع المسجل في عدد العمال، لترتفع سنة 2018 إلى 17.60%، وتراجعت مجددا سنة 2019 إلى 5.47% عن سنة 2018، بينما نجد خلال سنة 2020 قد انخفضت هذه النسبة نتيجة لجوء المجمع لتسريح ماله ومنحهم عطلة مدفوعة الأجر نظير إجراءات كوفيد 19، وبالتالي استفاد العمال من الأجور لكن منحة التغذية ومنحة المردودية الفردية والإجمالية لم تمنح لهم وهذا بدوره قلل من قيمة الأجور، في حين سجلت سنة 2021 ارتفاع في قيمة الأجور إلى 67% رغم الثبات النسبي لعدد العمال بالمجمع.

### المطلب الرابع: عرض واقع تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال.

بخصوص واقع تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال حاولنا إجراء مقابلة مع المدير المكلف بمراقبة التسيير والمسؤول عن قسم المحاسبة للوقوف على أهم الأدوات التي يستخدمها في تقييم أداءه المالي وتوصلنا إلى الأدوات التالية:

1. المحاسبة التحليلية: إضافة إلى المحاسبة العامة، فإن المجمع يعتمد على المحاسبة التحليلية من أجل:

1.1. الوقوف على تكاليف إنتاج مختلف الأدوية.

2.1. الوقوف على التكاليف الخاصة بكل قسم من أقسام الإنتاج، من أجل الكشف عن مدى قدرة المجمع في التحكم في التكاليف.

2. لوحة القيادة: يقوم المكلف بمراقبة التسيير بإعداد لوحة قيادة خاصة بكل من قسم الإنتاج والمشتريات والمبيعات وكذلك قسم الموارد البشرية وذلك بالاعتماد على المعلومات التي منحتها إياها المصالح التالية: مصلحة الصيانة، مصلحة الإنتاج، مصلحة الموارد البشرية... الخ، إذ تعد هذه الأخيرة أداة مهمة بالنسبة له لتتبع أداء المجمع والوقوف على مختلف التغيرات التي يواجهها.

1.2. مميزات لوحة القيادة بالمجمع: تعتبر بمثابة إطار مرجعي يستطيع المكلف بمراقبة التسيير من خلالها المقارنة بين ما خطط له وبين ما حققه لتصحيح الانحرافات.

2.2. خطوات إعداد لوحة القيادة بالمجمع: في بداية كل يوم يتحصل المدير المكلف بمراقبة التسيير على معلومات من مختلف

مصالح المجمع، وذلك عن طريق الدخول لقاعدة البيانات بواسطة شبكة المجمع، ولا يسمح بالدخول لقاعدة البيانات إلا باستخدام رقم سري، وهو المؤهل الوحيد للحصول على جميع المعلومات ومن كافة المصالح، دون اللجوء إلى الاتصال بالشبكة الداخلية للمجمع، في حين يضطر باقي العمال التابعين لمختلف المصالح في حالة رغبتهم في الحصول على معلومات ليست تابعة لمصلحتهم إلى ضرورة الاتصال عبر الشبكة الداخلية للحصول عليها، يقوم المدير المكلف بمراقبة إعداد لوحة قيادة يومية لكل مصلحة ويجتمع مع المدير لدراسة أوضاع المجمع، وفي نهاية كل أسبوع يعد لوحة قيادة أسبوعية مرفقة بتقرير أسبوعي عن نشاط المجمع، وفي ختام الشهر يعد أيضا لوحة قيادة شهرية مرفقة بتقرير شهري ويرسلها لمدير الوحدة الذي بدوره يتكفل بإرسالها للمديرية العامة المتواجدة في الجزائر العاصمة، بعدها يقوم المدير المكلف بإدارة المديرية العامة بعقد اجتماع مع جميع الوحدات التابعة للمجمع، ويحضر في الاجتماع مدراء جميع الوحدات الإنتاجية والتجارية ومدير مركز البحث والتطوير وجميع المدراء المكلفين بمراقبة التسيير، يناقشون من خلال اجتماعهم وضعية المجمع انطلاقا من لوحة القيادة.

3. النسب المالية: كما يعتمد مجمع صيدال في عملية تقييم أداءه المالي على بعض النسب المالية المستوحاة من جدول حسابات النتائج والميزانية المالية، من خلال حساب معدلات التغير لسنتين متتاليتين للوقوف على مدى تحقيقه لأهدافه.

ونظرا لاستخدام لوحة القيادة بمجمع صيدال سنتطرق لاستخدامات هذه اللوحة بشيء من التفصيل:

❖ **لوحة القيادة الخاصة بقسم الموارد البشرية:** يقوم المسؤول عن مصلحة الموارد البشرية بإرسال جميع المعلومات الخاصة بالعمال إلى المدير المكلف بمراقبة التسيير، يوضح فيها عدد العمال، تصنيف العمال بالمجمع (إطارات، عمال تنفيذيين، أعوان تحكم)، توزيع العمال حسب الوحدات الإنتاجية والجدول التالي يوضح لوحة القيادة الخاصة بالموارد البشرية:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

جدول رقم (42): نموذج لوحة القيادة الخاصة بالموارد البشرية بمجمع صيدال الوحدة: عامل

الوحدات الإنتاجية	إلى غاية 12/31-ن1	إلى غاية 12/31-ن	أهداف (ن)	نسبة الإنجاز (%)	نسبة التطور (%)
المدينة					
الحراش					
جسر قسنطينة					
شرشال					
الدار البيضاء					
قسنطينة 01					
قسنطينة 02					
عنابة					
المديرية العامة					
المجموع					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (02)

كما يستعين المدير المكلف بمراقبة التسيير بلوحات القيادة المساعدة التالية لإعداد لوحة القيادة:

جدول رقم (43): القوى العاملة حسب الفئات الاجتماعية والمهنية

التصنيف حسب النشاط	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع	%
إدارة					
إنتاج					
تنفيذ					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (02)

بالإضافة إلى:

جدول رقم (44): عدد الموظفين حسب النشاط

طبيعة عقد العمل	CDI	CDD	CTA	المجموع	%
إطار					
عون تنفيذ					
عون تحكم					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (02)

❖ لوحة القيادة الخاصة بقسم الإنتاج: يتم إعداد لوحة القيادة الخاصة بقسم إدارة الإنتاج من خلال الاعتماد على سعر وكمية المنتجات، ومقارنة المحقق منها مع المستهدف، والشكل الموالي يوضع لوحة القيادة الخاصة بمجمع صيدال لقسم إدارة الإنتاج:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

جدول رقم (45): لوحة القيادة الخاصة بقسم الإنتاج بمجمع صيدال

البيان	الإنتاج (ن-1)	الأهداف (ن)	الإنتاج (ن)	نسبة الإنجاز (%)	نسبة التطور (ن-1) / (ن)
الكمية (10 <sup>3</sup> و)					
السعر (10 <sup>3</sup> دج)					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (02)

على هذا الأساس يقوم المكلف بمراقبة التسيير بالمجمع بإعداد لوحة قيادة شاملة وذلك لإعطاء نظرة واضحة على تطور إنتاج المجمع لتحديد الانحرافات، وفيما يلي سنعرض لوحات القيادة الخاصة بقسم الإنتاج خلال الفترة (2015-2021):

جدول رقم (46): لوحة القيادة لقسم الإنتاج لسنتي (2015-2016)

البيان	إنتاج 2015	أهداف 2016	إنتاج 2016	نسبة الإنجاز (%)	نسبة التطور 2016/2015
الكمية (10 <sup>3</sup> و)	105484	121230	9309462	95.27%	9.50%
السعر (10 <sup>3</sup> دج)	7959566	9309462	8830187	94.85%	10.94%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع صيدال

من الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إنتاج سنة 2016 قد بلغ 115500 مليار وحدة وأقل من التوقعات بـ 4.73%، ونجد إنتاج سنة 2016 فاق إنتاج سنة 2015 بـ 9.5%.

جدول رقم (47): لوحة القيادة لقسم الإنتاج لسنتي (2016-2017)

البيان	إنتاج 2016	أهداف 2017	إنتاج 2017	نسبة الإنجاز (%)	نسبة التطور 2017/2016
الكمية (10 <sup>3</sup> و)	115500	113880	105337	92.50%	-8.80%
السعر (10 <sup>3</sup> دج)	8830187	8738246	7995453	91.50%	-9.45%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع صيدال

من الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إنتاج سنة 2017 قد بلغ 105337 مليار وحدة وأقل من التوقعات بـ 7.5%، ونجد لإنتاج سنة 2017 أقل من إنتاج سنة 2016 بـ 8.8%.

جدول رقم (48): لوحة القيادة لقسم الإنتاج لسنتي (2017-2018)

البيان	إنتاج 2017	أهداف 2018	إنتاج 2018	نسبة الإنجاز (%)	نسبة التطور 2018/2017
الكمية (10 <sup>3</sup> و)	110916	130216	124404	95.54%	12.16%
السعر (10 <sup>3</sup> دج)	7995453	9189807	866264	94.26%	8.34%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع صيدال

نرى من خلال الجدول أعلاه أن إنتاج سنة 2018 قد بلغ 130216 مليار وحدة وأقل من التوقعات بـ 4.46%، ونجد إنتاج سنة 2018 فاق إنتاج سنة 2017 بـ 12.16%.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

جدول رقم (49): لوحة القيادة لقسم الإنتاج لسنتي (2018-2019)

البيان	إنجاز 2018	أهداف 2019	إنجاز 2019	نسبة الإنجاز (%)	نسبة التطور 2018/2019
الكمية (10 <sup>3</sup> )	124544	131895	121893	%94.42	-2.13%
السعر (10 <sup>3</sup> )	8668687	9531104	8783092	%92.15	1.32%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع صيدال

نجد من خلال الجدول أعلاه أن إنتاج سنة 2019 قد بلغ 121893 مليار وحدة وأقل من التوقعات بـ 5.58%، ونجد إنتاج سنة 2019 أقل من إنتاج سنة 2018 بـ 2.13%.

جدول رقم (50): لوحة القيادة لقسم الإنتاج لسنتي (2019-2020)

البيان	إنجاز 2019	أهداف 2020	إنجاز 2020	نسبة الإنجاز (%)	نسبة التطور 2020/2019
الكمية (10 <sup>3</sup> و)	121893	112856	112227	%99.44	-7.93%
السعر (10 <sup>3</sup> دج)	8783092	8593192	8244580	%95.94	-6.13%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع صيدال

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إنتاج سنة 2020 قد بلغ 112227 مليار وحدة وأقل من التوقعات بـ 0.56%، ونجد إنتاج سنة 2020 أقل من إنتاج سنة 2019 بـ 7.93%.

جدول رقم (51): لوحة القيادة لقسم الإنتاج لسنتي (2020-2021)

البيان	إنجاز 2020	أهداف 2021	إنجاز 2021	نسبة الإنجاز (%)	نسبة التطور 2021/2020
الكمية (10 <sup>3</sup> و)	112227	131178	102935	%78.47	-8.28%
السعر (10 <sup>3</sup> دج)	8244580	10236928	8119592	%79.32	-1.52%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع صيدال

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إنتاج سنة 2021 قد بلغ 102935 مليار وحدة وأقل من التوقعات بـ 21.53%، ونجد إنتاج سنة 2021 أقل من إنتاج سنة 2020 بـ 8.28%.

كما يستعين المكلف بمراقبة التسيير بلوحات القيادة المساعدة التالية لإعداد لوحة القيادة الخاصة بقسم الإنتاج:

جدول رقم (52): لوحة القيادة المساعدة لإعداد لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج

اسم المنتج	الأهداف (الكمية)	الأهداف (السعر)	الإنجاز (الكمية)	الإنجاز (السعر)	نسبة الإنجاز (الكمية)	نسبة التطور (الكمية)	نسبة التطور (السعر)
Comprimé							
Injectables							
Pommade & crème							
Sirop							

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

								Suppositoire
								Solutés massifs
								Gélule
								Poudre pour sirops
								Gel
								suspension buvable
								Solution dermique
								Solution antiseptique
								Ampoule buvable
								Gouttes buvables
								Poudre orale
								المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (02)

كما يستعين بما يلي:

### جدول رقم (53): لوحات القيادة المساعدة لإعداد لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج

الإنتاج	الإنتاج (ن-1)	الأهداف (ن)	الإنتاج (ن)	نسبة الإنجاز (ن)	نسبة التطور (ن-1)/ (ن)
الكمية (10 <sup>3</sup> )					
السعر (10 <sup>3</sup> )					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (02)

❖ **لوحة القيادة بقسم المبيعات:** يتم إعداد لوحة القيادة الخاصة بقسم المبيعات من خلال الاعتماد على الكمية والسعر، ومقارنة المحقق منها مع المستهدف والشكل الموالي يوضع لوحة القيادة الخاصة بمجمع صيدال لقسم المبيعات:

### جدول رقم (54): لوحة القيادة الخاصة بقسم المبيعات بمجمع صيدال لسنتي (2015-2016)

رقم الأعمال	الإنتاج (2015)	الأهداف (2016)	الإنتاج (2016)	نسبة الإنجاز	نسبة التطور 2016/2015
الكمية (10 <sup>3</sup> و.ب)	100740	111932	103706	%92.65	%2.97
السعر (10 <sup>3</sup> دج)	9507149	11021466	9609290	%87.19	%1.07

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع صيدال

نرى من خلال الجدول أعلاه أن المجمع استطاع تحقيق مبيعات هامة سنة 2016 بلغت 103706 مليار وحدة من الأدوية لكن أقل من التقديرات بـ 7.35%، وبتزايد قدرها 2.97% عن مبيعات سنة 2015 وهذا نتيجة الطلب الكبير على المنتجات.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

جدول رقم (55): لوحة القيادة الخاصة بقسم المبيعات بمجمع صيدال لسنتي (2016-2017)

رقم الأعمال	الإنتاج (2016)	الأهداف (2017)	الإنتاج (2017)	نسبة الإنجاز	نسبة التطور 2017/2016
الكمية (10 <sup>3</sup> و.ب)	103706	108986	102847	%94.37	-0.83%
السعر (10 <sup>3</sup> دج)	9609290	10605012	9610664	%90.62	0.01%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع صيدال

نجد أن المجمع استطاع تحقيق مبيعات هامة سنة 2017 بلغت 102847 مليار وحدة من الأدوية لكن أقل من التقديرات بـ 5.63%، وبانخفاض قدرها 0.83% عن مبيعات سنة 2016 وهذا نتيجة انخفاض الطلب على المنتجات.

جدول رقم (56): لوحة القيادة الخاصة بقسم المبيعات بمجمع صيدال لسنتي (2017-2018)

رقم الأعمال	الإنتاج (2017)	الأهداف (2018)	الإنتاج (2018)	نسبة الإنجاز	نسبة التطور 2018/2017
الكمية (10 <sup>3</sup> و.ب)	102847	112103	104867	%93.55	1.96%
السعر (10 <sup>3</sup> دج)	9610664	10840170	9627669	%88.81	0.18%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع صيدال

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المجمع استطاع تحقيق مبيعات هامة سنة 2018 بلغت 104867 مليار وحدة من الأدوية لكن أقل من التقديرات بـ 6.45%، وازدياد قدرها 1.96% عن مبيعات سنة 2017 وهذا نتيجة الطلب الكبير على المنتجات.

جدول رقم (57): لوحة القيادة الخاصة بقسم المبيعات بمجمع صيدال لسنتي (2018-2019)

رقم الأعمال	الإنتاج (2018)	الأهداف (2019)	الإنتاج (2019)	نسبة الإنجاز	نسبة التطور 2019/2018
الكمية (10 <sup>3</sup> و.ب)	104867	120148	100925	%84.00	-3.76%
السعر (10 <sup>3</sup> دج)	9627669	11625046	8680696	%74.67	-9.84%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع صيدال

يتضح أن المجمع استطاع تحقيق مبيعات هامة سنة 2019 بلغت 100925 مليار وحدة من الأدوية لكن أقل من التقديرات بـ 16%، وبانخفاض قدره 3.76% عن مبيعات سنة 2018 وهذا نتيجة انخفاض الطلب على المنتجات.

جدول رقم (58): لوحة القيادة الخاصة بقسم المبيعات بمجمع صيدال لسنتي (2019-2020)

رقم الأعمال	الإنتاج (2019)	الأهداف (2020)	الإنتاج (2020)	نسبة الإنجاز	نسبة التطور 2020/2019
الكمية (10 <sup>3</sup> و.ب)	100925	102613	97341	%94.86	-3.55%
السعر (10 <sup>3</sup> دج)	8680696	10503496	9124251	%86.87	5.11%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع صيدال

من الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المجمع استطاع تحقيق مبيعات سنة 2020 بلغت 97341 مليار وحدة من الأدوية لكن أقل من التقديرات بـ 5.14%، وبانخفاض قدره 3.55% عن مبيعات سنة 2019 وهذا نتيجة تراجع منتجات المجمع.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

جدول رقم (59): لوحة القيادة الخاصة بقسم المبيعات بمجمع صيدال لسنتي (2020-2021)

رقم الأعمال	الإنجاز (2020)	الأهداف (2021)	الإنجاز (2021)	نسبة الإنجاز	نسبة التطور 2021/2020
الكمية (10 <sup>3</sup> و.ب)	97341	123700	96532	78.04%	-0.83%
السعر (10 <sup>3</sup> دج)	124251	13366134	9426373	70.52%	3.31%

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية بمجمع صيدال

نجد أن المجمع استطاع تحقيق مبيعات سنة 2021 بلغت 96532 مليار وحدة من الأدوية لكن أقل من التقديرات

بـ 21.96%، وبانخفاض قدره 0.83% عن مبيعات سنة 2020 وهذا نتيجة تراجع الطلب على منتجات المجمع.

**4.3.3. لوحة القيادة الخاصة بقسم المشتريات:** يتم إعداد لوحة القيادة الخاصة بقسم المشتريات من خلال الاعتماد على الكمية المشتراة ويتم إعدادها كل يوم، والشكل الموالي يوضح لوحة القيادة الخاصة بمجمع صيدال لقسم المشتريات:

جدول رقم (60): لوحة القيادة الخاصة بقسم المشتريات بمجمع صيدال الوحدة: دج

التموين	المواد الأولية	مواد التغليف	قطع الغيار	مواد أخرى	المجموع
المنتجة محليا					
المستوردة					
المجموع					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (02)

يتم عرض لوحات القيادة السابقة بالمجمع في تقريرها السنوي مصحوبة بالرسومات البيانية اللازمة، مع ضرورة تقديم جميع التوضيحات اللازمة أسفل كل لوحة.

إذن من خلال عرض الأدوات التي يعتمد عليها مجمع صيدال في تقييم أداءه المالي نستنتج أن المجمع يعتمد على الأدوات التقليدية فقط في تقييم أداءه المالي.

**المبحث الثاني: محاولة تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال.**

تمر عملية صياغة بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من المراحل انطلاقا من صياغة رؤية واستراتيجية المجمع، مروراً بتحديد الأهداف الاستراتيجية للمجمع ووضع المؤشرات المناسبة بناء على الأهداف الاستراتيجية وصولاً للخروج بنموذج نهائي لبطاقة الأداء المتوازن، وتجدر الإشارة بالذكر أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يختلف من مؤسسة لأخرى وذلك حسب طبيعة نشاط كل مؤسسة وأيضا حسب طبيعة استراتيجيتها، لذا حاولنا صياغة نموذج بمجمع صيدال وفق المراحل التالية:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

جدول رقم (61): الخطوات المتبعة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال

الأسابيع	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. إجراء مقابلات وتجميع البيانات تحديد المديرين التي سنجري معهم مقابلات. إجراء مقابلات مع إطارات المجمع. الاطلاع على الوثائق والسجلات المحاسبية.																
2. تطوير الاستراتيجية تحليل المحيط التنافسي. تحديد رؤية واستراتيجية المجمع.																
3. تخطيط الاستراتيجية تحديد الأهداف الاستراتيجية لكل بعد. تحديد عوامل النجاح. رسم الخريطة الاستراتيجية.																
4. اختيار مؤشرات كل بعد من أبعاد البطاقة والأوزان والمستهدفات تحديد مؤشرات أبعاد البطاقة. توزيع مؤشرات الأداء على المديرين. حساب مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. تحديد أوزان البطاقة. تحديد مستهدفات البطاقة.																
5. تصميم بطاقة الأداء المتوازن والخريطة الاستراتيجية الخاصة بها.																
6. مناقشة التصميم النهائي المقترح تحليل نتائج مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن. تحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.																

المصدر: من إعداد الباحثة

من أجل تصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال قمنا كمرحلة أولى بتحديد المديرين والمصالح التي سنجري معهم مجموعة من المقابلات، حيث أفادتنا هذه المقابلات في تحديد رؤية ورسالة المجمع، بالإضافة إلى معرفة الأهداف الاستراتيجية التي يسعى لتحقيقها، وحاولنا توزيع هذه الأهداف وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، كما حاولنا تحديد العلاقة السببية التي تربط الأهداف والأبعاد، كما استعنا بمجموعة من المؤشرات للوقوف على مدى تحقيق المجمع لأهدافه، ووضعنا مجموعة من الأوزان والمستهدفات لكل مؤشر من مؤشرات البطاقة، بعدها قمنا بتصميم أنموذج بطاقة الأداء المتوازن للمجمع مرفقا بالخريطة الاستراتيجية والتي توضح

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

العلاقة بين أبعاد البطاقة ومؤشراته وأهدافه، وختامها بإجراء تحليل وتفسير للنتائج المتحصل عليها، وفيما يلي سنستعرض هذه الخطوات بالتفصيل.

**المطلب الأول: تحديد رؤية المجمع، استراتيجيته، أهدافه.**

### 1. تحديد رؤية المجمع.

لصياغة استراتيجية ورؤية مجمع صيدال لابد من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمجمع، لذا أجرينا عدة مقابلات مع مدراء مصالح المجمع بالإضافة إلى الاطلاع على الدراسات السابقة، واعتمدنا في ذلك على نموذج SWOT والذي من خلاله استطعنا الوقوف على نقاط القوة والضعف بالمجمع، وكذا الفرص والتحديات التي تواجهه، والجدول التالي يوضح نموذج SWOT بمجمع صيدال:

جدول رقم (62): تحليل SWOT بمجمع صيدال

نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>سمعة جيدة في السوق.</p> <p>خبرة فاقت 30 سنة في مجال إنتاج الأدوية.</p> <p>تنوع تشكيلة منتجاته إذ فاقت 200 نوع.</p> <p>الاستفادة من الدعم المالي للدولة.</p> <p>امتلاك آلات متطورة وحديثة لصناعة الأدوية.</p> <p>حصوله على العديد من شهادات الايزو.</p> <p>امتلاك قوة بشرية مدربة ومؤهلة.</p> <p>امتلاك ثلاث مراكز توزيع.</p> <p>واحدة من أكثر الأسواق تطوراً في إفريقيا.</p> <p>الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية من شأنه كسبها صورة جيدة.</p> <p>إنتاج منتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات السوق.</p> <p>امتلاك موقع ويب.</p> <p>امتلاك هيكل تنظيمي يستجيب لاحتياجات المجمع.</p> <p>السعي الدائم لتوسيع تشكيلة منتجاته وإضافة خطوط إنتاج جديدة.</p> <p>امتلاك مركز بحث وتطوير لضمان جودة منتجاته.</p> <p>إنشاء مركز التكافؤ الحيوي للتأكد من مطابقة منتوجاته مع الأدوية الأصلية.</p> <p>امتلاك جهاز مكون من مندوبين طبيين على اطلاع دائم بالمستجدات.</p> <p>تمركز أغلبية الوحدات الإنتاجية في الوسط من شأنه نقل الخبرات والمعارف بين الوحدات.</p> <p>يعتبر ممثل الدولة ورائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر.</p>	<p>التبعية للخارج في مجال استيراد الأدوية.</p> <p>عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.</p> <p>ضعف التنسيق بين مصالح المجمع أدى إلى تلف العديد من المنتجات.</p> <p>مستوى تغليف المنتجات المنافسة للمجمع ذات مستوى عالي وتمتاز بالجودة بينما مستوى التغليف بالمجمع منخفض.</p> <p>وجود عراقيل في الحصول على المواد الأولية بسبب العراقيل الجمركية.</p> <p>عدم إجراء دراسات لجدوى المشاريع (مثل مشروع لقاح كوفيد19 الذي تم إنتاجه بكميات كبيرة في مقابل انخفاض الطلب عليه مما أدى لتكدسه).</p> <p>الافتقار بتطوير الأدوية دون السعي إلى ابتكار أدوية جديدة.</p>
الفرص	التحديات
<p>توقيع عقود شراكة مع العديد من المحابر العالمية من شأنه نقل العديد من المعارف والخبرات.</p>	<p>التأخر في الحصول على ترخيص من قبل وزارة الصناعة الدوائية الدولية أدى إلى هيمنة المؤسسات الدوائية الأجنبية على الأدوية.</p>

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

<p>تمويل العديد من الفرق الرياضية وطبع شعار المجمع في القمصان من شأنه التعريف بالمنتجات.</p> <p>إبرام العديد من الاتفاقيات مع الجامعات ومراكز التكوين من شأنه نقل كفاءات عمالها.</p> <p>منع استيراد الأدوية المنتجة محليا يحد من مشكل المنافسة للصناعة المحلية دخول المجمع لبورصة القيم المنقولة تعتبر فرصة له لزيادة مصادر تمويله وبالتالي التوسع في إنتاجيته.</p> <p>إن لجوء المجمع لتخفيض أسعاره مقارنة بالمنافسين من شأنه تطور حصته في السوق وكسب العديد من الزبائن.</p>	<p>ارتفاع أسعار المواد الأولية يؤثر على تكلفة الإنتاج.</p> <p>عدم وجود ثقافة وتشجيع المنتج المحلي من قبل المستهلك الجزائري الأمر الذي يؤدي إلى تكسب المنتجات.</p> <p>بروز العديد من المؤسسات الصيدلانية الخاصة في الجزائر ذات أجهزة متطورة من شأنه التأثير على الحصة السوقية للمجمع.</p> <p>بروز أدوية مصنوعة من أعشاب نباتية تعد كطب بديل عن الأدوية التي يقدمها المجمع.</p> <p>تعتبر الأدوية الأصلية لمنافسي صيدال في سوق الأدوية تهدد لمنتجات المجمع.</p>
--	--

المصدر: إيمان رمضان، أنشطة البحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار -دراسة حالة مجمع صيدال-

، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2020، ص180.

حياة قمرى، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة

باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2017، ص115.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن هناك نقاط قوة يتمتع بها مجمع صيدال وأيضا هناك فرص متاحة أمامه، لا بد على المجمع استغلالها أحسن استغلال للرقمي بمنتجاته وتطوير حصته في السوق، وبالمقابل هناك نقاط ضعف يعاني منها وتهددات تواجهه لا بد أن يتصدى لها ويعمل على مواجهتها.

من خلال ما سبق نستطيع تحديد رؤية مجمع صيدال في النقاط التالية: (www.saidalgroup.dz، 2022)

1. إقامة شراكات موثوقة ومتينة ودائمة قائمة على أساس الاحترام والثقة والمشاركة.
2. إنتاج منتجات ذات جودة عالية مع الاهتمام المستمر بالفعالية والسلامة.
3. تحسين قدراته التنافسية لأدويته وتكثيف خبراته مع احتياجات السوق.
4. تحقيق الريادة في صناعة الأدوية الجنيسة في الجزائر وأن يصبح مرجعا أساسيا وشريكا مفضلا في منطقة إفريقيا والشرق الأوسط.
5. تحقيق أهدافه التنموية وأن يصبح ممثل رئيسي في تنفيذ السياسة الوطنية للدواء.
6. السعي لتطوير نشاطه من خلال إثراء قائمة منتجاته عن طريق إدراج منتجات ذات قيمة مضافة عالية.
7. العمل على تكثيف الشراكات التي تسمح له باكتساب المعرفة من خلال نقل التكنولوجيا.

2. تحديد استراتيجية المجمع.

يمكن تحديد استراتيجية المجمع في النقاط التالية: (www.saidalgroup.dz، 2022)

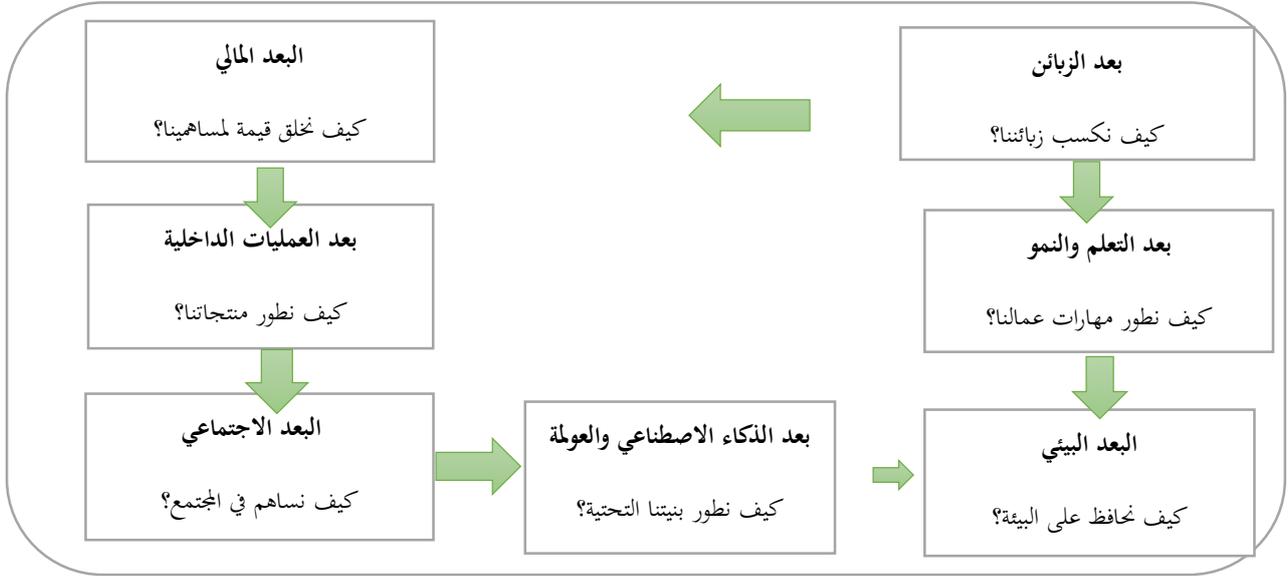
1. التطوير المستمر لمنتجات المجمع.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

2. الاستغلال الأمثل للموارد.
3. المحافظة على البيئة وتقليل انبعاثاته الغازية.
4. تطوير البنية التحتية.
5. المساهمة في النشاطات الاجتماعية.
6. توفير أدوية تلبي احتياجات الزبائن.

يمكن صياغة استراتيجية المجمع وفق بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

شكل رقم (37): استراتيجية مجمع صيدال



المصدر: من إعداد الباحثة

### 3. تحديد الأهداف والمبادرات الاستراتيجية لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال.

بعدما تطرقنا فيما سبق لرؤية واستراتيجية المجمع، سنتطرق إلى الأهداف الاستراتيجية التي يسعى المجمع لبلوغها وذلك وفق كل بعد من أبعاد البطاقة:

جدول رقم (63): تحديد الأهداف والمبادرات الاستراتيجية بمجمع صيدال

الأبعاد	الأهداف الاستراتيجية	المبادرات الاستراتيجية
البعد المالي	خلق قيمة اقتصادية مضافة.	إبرام اتفاقيات شراكة مع شركات أجنبية.
	الاستغلال الأمثل للأصول.	ترشيد تكاليف الإنتاج.
	التحكم في التكاليف.	تخفيض تكلفة رأس المال.
	تحسين المردودية المالية.	الاستغلال الأمثل لأصول المجمع.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

التسيير الأمثل لحزينة المجمع.	حماية المجمع من مخاطر الإفلاس.	
تكتيف زيارات المندوبين الطيبين للتعريف بمنتجات المجمع.	تحسين الكفاءة التسويقية.	بعد الزبائن
تحسين منتجات المجمع.	رفع الحصة السوقية.	
تخفيض أسعار منتجات المجمع مقارنة بالمنافسين.	تقليل انحراف الإيرادات.	
تقديم منتجات ذات جودة عالية.	كسب رضا الزبون.	
إنجاز دراسات تسويقية.	تحسين المردودية التجارية.	
توسيع خطوط الإنتاج.	تحسين كفاءة العملية الإنتاجية.	بعد العمليات الداخلية
إنتاج منتجات جديدة.	تخفيض معدل دوران المخزون.	
تطوير منتجاتها عن طريق إنشاء مركز البحث والتطوير.	تطوير المنتجات.	
احترام معايير الجودة.	تحسين كفاءة عمليات الصيانة.	
تحسين برامج الصيانة.	الإنفاق على البحث والتطوير.	
إعادة تجهيز مصانعها.		
تسطين برامج لتطوير مهارات العمال حسب التخصصات.	تحفيز العمال.	بعد التعلم والنمو
إبرام اتفاقيات مع المعاهد لتطوير مهارات العمال.	تحسين إنتاجية لعامل.	
تطوير قاعدة البيانات لتسهيل الاتصال بين العمال.	رفع مستوى التأطير.	
توفير بيئة مناسبة للعمل.	تطوير مهارات العمال.	
إنشاء نظام لتقييم أداء العمال كل ثلاث سنوات للترقية ومعرفة فعالية برامج التدريب.	إشراك العمال في تحقيق أرباح صافية.	
	الحفاظة على العمال	
الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية.	تقليل النفايات.	بعد البيئي
الاستغلال الأمثل للموارد الطاقوية.	الاستغلال الأمثل للكهرباء.	
تعميم إنشاء محطة معالجة المياه بجميع وحداتها الإنتاجية.	الاستغلال الأمثل للماء.	
حيازة أجهزة إنارة أقل استهلاك للطاقة.	الاستغلال الأمثل للغاز.	
رعاية الفرق الرياضية.	تقليل حوادث العمل.	بعد الاجتماعي
تقديم هدايا وتبرعات للجمعيات الخيرية مثل الهلال الأحمر الجزائري.	تنمية المجتمع المحلي.	
توفير معايير السلامة والصحة المهنية داخل المجمع.	توفير ظروف عمل مناسبة.	
توفير ملابس الوقاية.	تقليل خطورة حوادث العمل.	
تطوير نظام الحوافز والمكافآت.		
استخدام تكنولوجيا.	تزويد جميع وحدات المجمع بالإنترنت.	بعد الذكاء الاصطناعي
تطوير شبكة المعلومات داخل المجمع بغرض تسهيل الاتصال بين المصالح.	الاهتمام بالكفاءات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات.	
	تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.	
	تحسين كفاءة عملية الاتصال.	
إنشاء محطة لمعالجة المياه.	توفير السيولة.	بعد إدارة المخاطر
العمل على تطوير البنية التحتية.	تقليل الضرائب البيئية.	

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

توفير ظروف ملائمة للعمل.	تقليل اختراق البيانات.
	تقليل معدل دوران العمال.
	تقليل انحراف الإيرادات.
	تخفيض المخاطر التشغيلية.
	تقليل درجة خطورة حوادث العمل.

المصدر: من إعداد الباحثة

نستطيع تفسير الجدول أعلاه من خلال ما يلي:

**1.3.1. البعد المالي:** حددنا خمسة أهداف استراتيجية لهذا البعد وهي:

**1.1.3.1. خلق قيمة مضافة:** إذ يعتبر من الأهداف المهمة التي يسعى المجمع لها، ويقيس مدى قدرته على خلق قيمة للمساهمين.

**2.1.3.1. تخفيض تكاليف الاستغلال:** وذلك من خلال التحكم في الموارد للوصول إلى أقصى ربحية ممكنة.

**3.1.3.1. توفير السيولة:** يجب على المجمع ألا يغفل عن تحقيق هذا الهدف بما يجنبه الوقوع في مشاكل الإفلاس.

**4.1.3.1. تحسين المردودية المالية:** إذ يهدف المجمع لتحقيق أقصى الأرباح من خلال استثمار أموال المساهمين.

**5.1.3.1. رفع المبيعات:** إن الهدف الأساسي للمجمع هو رفع مبيعاته لإغراق السوق الوطنية بالأدوية.

**2.3. بعد الزبائن:** تم تحديد أربعة أهداف استراتيجية لهذا البعد:

**1.2.3.1. تحسين كفاءة عملية التسويق:** يولي مجمع صيدال أهمية كبيرة للتسويق لمنتجاته والتعريف بها، إذ خصص مبالغ معتبرة

للترويج لها.

**2.2.3.1. الرفع من الحصة السوقية:** باعتبار بقاء واستمرار المجمع مرهون بمدى قدرته على التوسع أو المحافظة على حصته في السوق

الصيدلانية.

**3.2.3.1. كسب رضا الزبائن:** باعتبار بقاء المجمع واستمراره مرهون بمدى قدرته على كسب رضا زبائنه.

**4.2.3.1. رفع معدل المردودية التجارية:** من الأهداف الأساسية للمجمع هو الرفع من مردوديته التجارية.

**3.3. بعد العمليات الداخلية:** تم تحديد أربعة أهداف استراتيجية لهذا البعد:

**1.3.3.1. تخفيض تكاليف الصيانة:** باعتبار تكاليف الصيانة تشغل حيز كبير من تكلفة الإنتاج سعى المجمع لتخفيضها قدر الإمكان.

**2.3.3.1. الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية:** يسعى مجمع صيدال لاستغلال طاقته الإنتاجية أحسن استغلال من خلال القيام

بجدولة إنتاج ه وتحديد الكمية الإنتاجية الواجب إنتاجها.

**3.3.3.1. تطوير المنتجات:** تعتمد صناعة الأدوية على البحث المستمر والتطوير لخلق منتجات جديدة، لذا سعى المجمع لتحقيق

هذا الهدف من خلال تخصيص ميزانية للبحث والتطوير.

4.3.3. تخفيض معدل دوران المخزونات: يعتبر تصريف المخزونات من الأهداف الأساسية التي يسعى المجمع لها.

4.3. بعد التعلم والنمو: تم تحديد خمسة أهداف يسعى المجمع لها وهي:

1.4.3. تحفيز العمال: إذ يحرص المجمع على تحفيز عماله من خلال تخصيص ميزانية لهم نظير مجهوداتهم.

2.4.3. رفع مستوى التأطير: إن طبيعة نشاط المجمع تركز على الإطارات بشكل أساسي لذا وضعه المجمع كهدف يسعى لتحقيقه.

3.4.3. إشراك العاملين في تحقيق أرباح صافية: إذ من أهداف المجمع الاستغلال الأمثل لطاقته البشرية من أجل تحقيق أرباح صافية.

4.4.3. رفع إنتاجية العمال: يعتبر رفع إنتاجية العمال من الأهداف التي وضعها المجمع في قلب استراتيجيته.

5.4.3. تدريب العمال: إذ يهدف المجمع لتطوير مهارات عماله من خلال برمجة العديد من الحصص التدريبية لتشمل جميع التخصصات.

5.3. البعد الاجتماعي: قد تم تحديد ثلاثة أهداف استراتيجية لهذا البعد:

1.5.3. تحسين ظروف العمل: إيماناً بمسؤوليته اتجاه عماله سعى المجمع منذ نشأته على توفير جميع الظروف الملائمة لعماله من أكل ونقل وصحة وأجر...، كون بقاءه مرهون بمدى قدرته على المحافظة على موارده البشرية كونهم يعدون ركيزة المجمع وعامل أساسي في نمو المجمع والقلب النابض له.

2.5.3. تخفيض عد حوادث العمل: إذ يعتبر هدف أساسي يسعى المجمع لبلوغه من خلال الاهتمام بالسلامة المهنية لعماله والحرص الدائم لتنفيذ الإجراءات الوقائية.

3.5.3. تنمية المجمع المحلي: وذلك من خلال تخصيص ميزانية معتبرة لتمويل الأنشطة الرياضية.

6.3. البعد البيئي: قد تم تحديد أربعة أهداف استراتيجية لهذا البعد:

1.6.3. تخفيض نفايات: من بين الأهداف التي سطرها المجمع هو الوصول لصفر نفاية.

2.6.3. ترشيد تكاليف استغلال الكهرباء: من الأهداف الأساسية للمجمع تخفيض تكاليف استغلال الكهرباء بما يضمن حماية حقوق الأجيال القادمة.

3.6.3. ترشيد تكاليف استغلال الماء: من الأهداف الأساسية للمجمع تخفيض تكاليف استغلال الماء بما يضمن الاستغلال الأمثل للماء.

4.6.3. ترشيد تكاليف استغلال الغاز: من الأهداف الأساسية للمجمع تخفيض تكاليف استغلال الغاز وبالتالي ستخفض تكلفة الإنتاج.

7.3. بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة: قد تم تحديد أربعة أهداف استراتيجية لهذا البعد:

1.7.3. تزويد جميع وحدات المجمع بالإنترنت: من الأهداف التي سطرها المجمع ضرورة توصيل جميع وحداته بالإنترنت.

2.7.3. الاهتمام بالكفاءات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات: إذ نجد من الأهداف التي سعى المجمع لها هي دمج الكفاءات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات وبرمجة حصص تدريبية لهم.

3.7.3. تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: ويتحقق ذلك بجيازة أجهزة وحواسيب الإعلام الآلي وتوفير على الأقل في المكتب الواحد ثلاث أجهزة أو أكثر.

4.7.3. تحسين كفاءة عملية الاتصال: ويتحقق ذلك من خلال توصيل جميع وحداته بالهواتف الثابتة.

8.3. بعد إدارة المخاطر: حاولنا تضمين بعد إدارة المخاطر ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لإحداث تكامل بين مقاييس الأداء لكل بعد مع مؤشرات إدارة المخاطر لتقديم صورة شاملة عن وضعية المجمع ليكون بذلك النموذج أكثر شمولاً:

1.8.3. توفير السيولة: يجب على المجمع ألا يغفل عن تحقيق هذا الهدف بما يجنبه الوقوع في مشاكل الإفلاس.

2.8.3. تخفيض الضرائب البيئية: إذ يتحقق هذا الهدف من خلال تخفيض مخلفات نشاطه على البيئة.

3.8.3. تخفيض درجة خطورة حوادث العمل: وذلك للحفاظ على سلامة عماله بما يضمن سير عملية الإنتاج.

4.8.3. تخفيض المخاطر التشغيلية: إن تقليل المخاطر التشغيلية من الأهداف التي وضعها المجمع في قلب استراتيجيته.

5.8.3. تقليل حالات اختراق بيانات المجمع: ويتحقق ذلك عن طريق تطوير البنية التحتية للمجمع.

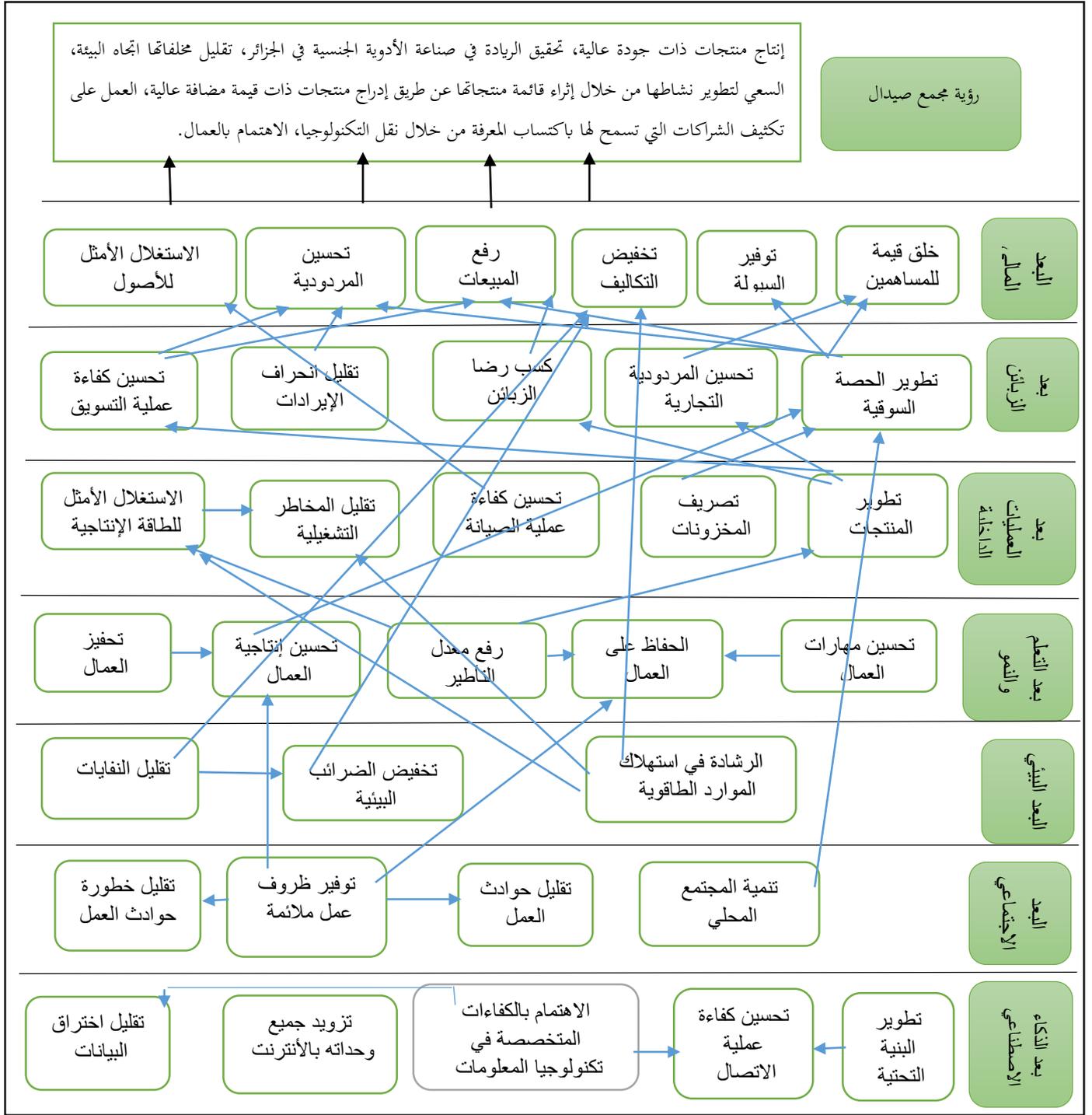
6.8.3. تقليل معدل دوران العمال: إذ يعتبر ارتفاع معدل دوران العمال من المخاطر التي من الممكن أن تواجه المجمع باعتبار العمال عصب المجمع والقلب النابض له.

7.8.3. تقليل انحراف الإيرادات: يجب على المجمع ألا يغفل عن تحقيق هذا الهدف بما يجنبه الوقوع في مشاكل التعثر المالي.

بعدما قمنا بتحديد الأهداف التي يسعى المجمع لبلوغها سنقوم من خلال ما يلي بتحديد العلاقة السببية بين أهداف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من خلال الشكل التالي:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

شكل رقم (38): الخريطة الاستراتيجية بمجمع صيدال



المصدر: من إعداد الباحثة

يمكن توضيح الشكل أعلاه من خلال ما يلي:

- ❖ يساهم توفير بيئة عمل آمنة من خلال توفير معايير السلامة المهنية وألبسة وقائية على تقليل حوادث العمل بالمجمع، بالإضافة إلى تخفيض معدل الغياب مما يساهم في رضا العامل وتحسين إنتاجيته.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

- ❖ إن تعزيز المساهمات الاجتماعية بالمجمع من نقل وإطعام ومنح يساهم في زيادة رضا العمال وبالتالي ينخفض معدل دوران العمل.
- ❖ إن تخصيص مكافآت تشجيعية للعمال من أرباح المجمع يعتبر حافز للعمال ومكافئة لمجهوداتهم طوال السنة، مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد.
- ❖ يساعد تطوير مهارات العمال في التحسين المستمر لقدراتهم مما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية.
- ❖ إن تطوير مهارات العمال يؤدي إلى تخفيض عدد حوادث العمل.
- ❖ إن رفع نسبة التأطير يؤدي إلى تطوير مهارات العمال وبالتالي زيادة رضاهم الأمر الذي ينعكس على إنتاجيتهم.
- ❖ إن تطوير منتجات المجمع من شأنه كسب رضا الزبائن وبالتالي تتوسع حصته السوقية.
- ❖ إن تحسين كفاءة عملية الصيانة من شأنه تقليل تكلفة الموارد الطاقوية وهذا بدوره سيؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج.
- ❖ إن تقليل حجم النفايات يؤدي إلى تقليل الضريبة البيئية المفروضة على المجمع وبهذا بدوره سيؤدي إلى انخفاض التكاليف.
- ❖ إن تحسين كفاءة العملية التسويقية من شأنه كسب المزيد من الزبائن وبالتالي تتوسع الحصة السوقية للمجمع.
- إن زيادة حجم المبيعات يؤدي إلى تطور الحصة السوقية للمجمع الأمر الذي سينعكس على المردودية المالية.
- ❖ تؤدي زيادة الحصة السوقية للمجمع إلى خلق قيمة اقتصادية مضافة للمساهمين.
- ❖ إن تطوير البنية التحتية يساهم في زيادة كفاءة عملية الاتصال بين الوحدات والعمال مما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية من خلال توفير المعلومة في الوقت المناسب (انحرافات، مشاكل وصعوبات في الإنتاج...).
- ❖ إن تخفيض الضرائب البيئية من شأنه تحسين المردودية المالية للمجمع.

المطلب الثاني: تحديد وحساب مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمجمع صيدال.

للقوف على مدى تحقيق المجمع للأهداف المذكورة أعلاه، لابد من استخدام مجموعة من المؤشرات وهي موضحة في الجدول

التالي:

جدول رقم (64): المؤشرات المناسبة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال

الأبعاد	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات
البعد المالي	خلق قيمة اقتصادية مضافة.	تطور القيمة الاقتصادية المضافة (EVA).
	توفير السيولة.	Z scoring.
	التحكم في التكاليف.	تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الإنتاج.
	تطور المبيعات.	معدل تطور المبيعات.
	تحسين المردودية المالية.	معدل المردودية المالية.
بعد الزبائن	تحسين الكفاءة التسويقية.	معدل تطور تكاليف التسويق.
	رفع الحصة السوقية.	معدل الحصة السوقية.
	تحسين المردودية التجارية.	معدل المردودية التجارية.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

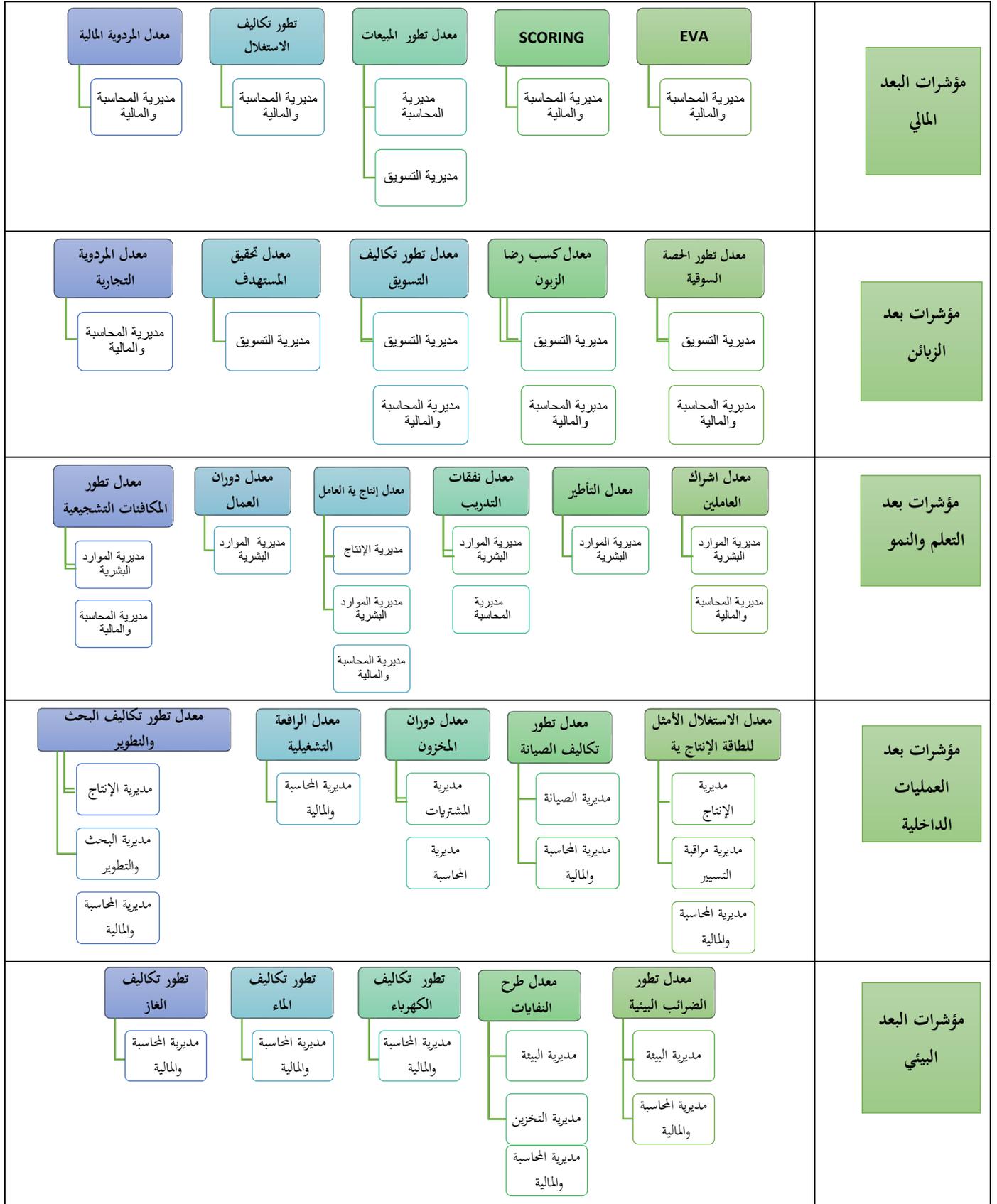
معدل كسب رضا الزبون.	كسب رضا الزبائن.	
معدل تحقيق المستهدف.	تقليل إنحراف الإيرادات.	
معدل تطور الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية.	تحسين كفاءة العملية الإنتاجية.	بعد العمليات الداخلية
معدل دوران المخزون.	تصريف المخزونات.	
معدل الرافعة التشغيلية.	تخفيض المخاطر التشغيلية.	
معدل تطور تكاليف البحث والتطوير.	تطوير المنتجات.	
معدل تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الصيانة.	تحسين كفاءة عمليات الصيانة.	
معدل إشراك العمال في تحقيق أرباح صافية.	إشراك العمال في تحقيق أرباح صافية.	بعد التعلم والنمو
معدل دوران العمال.	تخفيض معدل دوران العمال.	
تطور إنتاجية العامل.	تحسين إنتاجية العامل.	
تطور معدل التأطير.	رفع مستوى التأطير.	
نسبة نفقات التدريب إلى إجمالي الأجور.	تطوير مهارات العمال.	
تطور المكافآت التشجيعية.	تحفيز العمال.	
معدل طرح النفايات.	تخفيض النفايات.	البعد البيئي
معدل تطور الضرائب البيئية.	تخفيض الضرائب البيئية.	
تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء.	الاستغلال الأمثل للكهرباء.	
تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء.	الاستغلال الأمثل للماء.	
تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز.	الاستغلال الأمثل للغاز.	
تطور عدد حوادث العمل.	صفر حادث عمل.	البعد الاجتماعي
تطور المساهمات الاجتماعية المقدمة للمجتمع.	تنمية المجتمع المحلي.	
تطور المساهمات الاجتماعية المقدمة للعمال.	توفير ظروف عمل مناسبة.	
تطور درجة خطورة حوادث العمل.	تقليل درجة الأخطار المرتبطة بحوادث العمل.	
نسبة العمال في مصلحة تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى إجمالي العمال	الاهتمام بالكفاءات المتخصصة في مصلحة تكنولوجيا المعلومات.	بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة
تطور تكاليف اشتراكات الأنترنت.	تزويد جميع وحدات المجمع بالأنترنت.	
عدد مستخدمي الحواسيب لكل 100 عامل.	تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.	
تطور حالات اختراق البيانات.	تقليل حالات اختراق البيانات.	
عدد مستخدمي الهواتف الثابتة لكل 100 عامل.	تحسين كفاءة عملية الاتصال.	

المصدر: من إعداد الباحثة

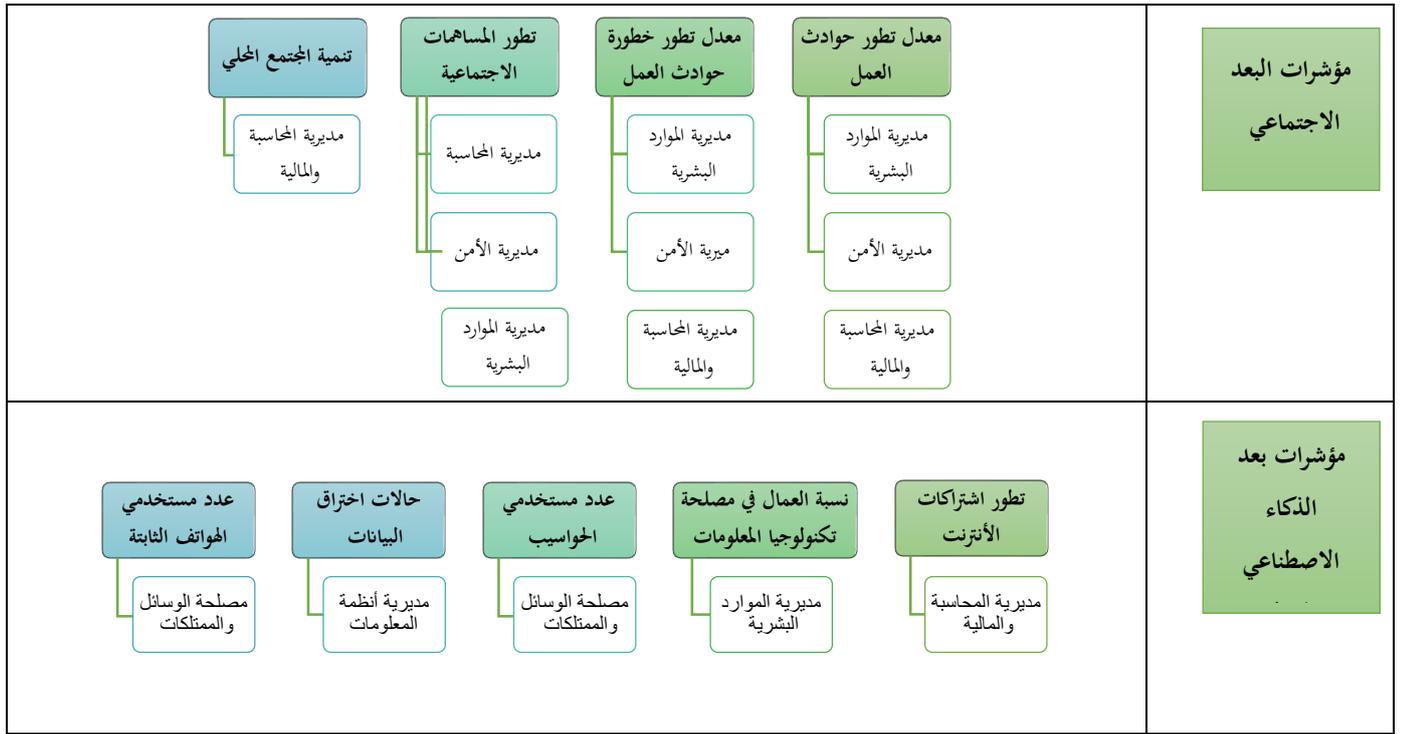
وتجدر الإشارة أنه بالنسبة لمؤشرات بعد إدارة المخاطر فقد لجأنا لدمجها ضمن أبعاد البطاقة. وبعد اختيار المؤشرات سنقوم بتوزيع هذه المؤشرات على مختلف مديريات المجمع حتى نستطيع تحديد العلاقات بين مختلف هذه المؤشرات وذلك وفق الشكل التالي:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

شكل رقم (38): توزيع مؤشرات الأداء على مديريات مجمع صيدال



## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



المصدر: الواحشي وردة، مرجع سابق، ص 239.

يوضح الشكل أعلاه توزيع المؤشرات المختارة على مختلف مديريات المجمع، والهدف من وراء ذلك هو تحديد الأوزان والمستهدفات، كما ساعدنا ذلك في تحديد مصادر جمع البيانات لحساب المؤشرات، وأيضا في تحديد أسئلة المقابلة لكل مديرية. بعدما قمنا بتحديد الأهداف الاستراتيجية للمجمع وعرضنا أهم مؤشراتنا نستطيع حساب مؤشرات كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفق ما يلي:

1. تحديد مؤشرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن: إن هدف أي مؤسسة اقتصادية هو تحقيق الأرباح لضمان بقاءها واستمرارها وللوقوف على مدى تحقيق المجمع لأهدافه المالية سنستخدم مجموعة من المؤشرات منها:

1.1. مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA): يعتبر مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) من المؤشرات المالية الحديثة التي تستخدم في قياس العائد لحملة الأسهم، فإذا كانت القيمة الاقتصادية المضافة أكبر من الصفر نستطيع القول أن هناك زيادة في ثروة الملاك وعليه فالمستثمرون تحصلوا على عائد بأكبر من استثماراتهم، أما إذا كانت القيمة الاقتصادية المضافة تساوي الصفر فهذا معناه أن المجمع حقق عوائد تتساوى مع استثماراتهم، أما إذا كانت القيمة الاقتصادية المضافة أقل من الصفر فهذا معناه وجود تآكل في ثروة الملاك.

ولحساب القيمة الاقتصادية المضافة بمجمع صيدال اعتمدنا على التقارير المالية بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)، وأيضا حاولنا الاستعانة بالموقع الإلكتروني للمجمع. ويتم حساب القيمة الاقتصادية المضافة بمجمع صيدال وفق الخطوات التالية:

1.1.1. حساب التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال WACC بمجمع صيدال: تقيس لنا أدنى عائد من الممكن أن يحققه المشروع من خلال توظيف أموال المالكين، بما يضمن لهم عدم الوقوع في الخسارة، وفيما يلي خطوات حسابها:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

أ. حساب تكلفة الأموال الخاصة (kcp): تمثل تكلفة الأموال الخاصة الحد الأدنى للعائد المطلوب تحقيقه من خلال استثمار معين، فإذا كان العائد أقل من تكلفة مصادر التمويل يجب عدم تنفيذه لأنه سيعرض المجمع للخسارة ولن يكون مجديا اقتصاديا، ويتم حسابه عن طريق دراسة العلاقة بين الأموال الخاصة والنتيجة الصافية، والجدول التالي يمثل تكلفة الأموال الخاصة بمجمع صيدال:

جدول رقم (65): تكلفة الأموال الخاصة (kcp) بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

السنوات	النتيجة الصافية (الوحدة: دج)	الأموال الخاصة (الوحدة: دج)	تكلفة الأموال الخاصة (النتيجة الصافية /الأموال الخاصة)
2015	1 172 407 473	18 878 227 211	6.21%
2016	1 614 727 609	26 122 504 401	6.18%
2017	1 433 341 329	26 869 288 672	5.3%
2018	1 292 124 259	18 957 307 099	6.81%
2019	806 029 107	19 050 990 971	4.23%
2020	253 900 683	19 535 180 357	1.29%
2021	375 935 251	20 115 496 319	1.86%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العائد على رأس المال المستثمر شهد تذبذبا طيلة فترة الدراسة بين ارتفاع وانخفاض، إذ انخفض سنة 2016 و2017 عن سنة 2015، ليرتفع مجددا سنة 2018 وهو ما يعني أن العائد المطلوب أكبر من تكلفة مصادر تمويله، وهذا مؤشر جيد عن أداء المجمع ويدل على كفاءته في توليد الأرباح من الاستثمارات في حقوق المساهمين، لينخفض خلال السنوات 2019، 2020 ويشكل كبير حيث بلغت 4.23%، 1.29% على التوالي مما يدل على أن المجمع خلال هاتين السنتين عجز عن توليد أرباح من استثماراته، ليعود إلى الارتفاع مرة أخرى خلال سنة 2021.

ب. حساب العائد على رأس المال المستثمر بمجمع صيدال (ROCI) خلال الفترة (2015-2021): يتم حساب

العائد على رأس المال المستثمر من خلال دراسة العلاقة بين النتيجة التشغيلية ورأس المال المستثمر، وفق ما يلي:

❖ حساب رأس المال المستثمر (CI): وهو يمثل مجموع الأصول الاقتصادية وتتحصل عليه بإضافة التثبيتات العينية إلى

احتياجات الدورة، وذلك وفق القاعدة التالية:

$$\text{رأس المال المستثمر (CI)} = \text{التثبيتات العينية} + \text{احتياجات الدورة}$$

والجدول التالي يوضح تطور رأس المال المستثمر (CI) بمجمع صيدال للفترة (2015-2021):

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

جدول رقم (66): تطور رأس المال المستثمر (CI) بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

السنوات	التثبيتات العينية (الوحدة: دج)	الاحتياج في رأس المال الإجمالي BFRNG (الوحدة: دج)	رأس المال المستثمر CI (تثبيتات عينية + الاحتياج في رأس المال الإجمالي)	تطور رأس المال المستثمر CI (الوحدة: %)
2015	12 840 401 056	7 293 771 245	20 134 172 301	-
2016	25 315 158 826	3 561 979 627	28 877 138 453	43,42%
2017	28 823 433 078	3 210 688 463	32 034 121 541	10,93%
2018	19 915 050 058	5 538 822 755	25 453 872 813	-20,54%
2019	17 063 928 590	6 806 249 859	23 870 178 449	-6,22%
2020	18 548 122 142	7 074 182 519	25 622 304 661	7,34%
2021	19 296 482 961	8 975 305 426	28 271 788 387	10,34%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن رأس المال المستثمر شهد تذبذبا على طول فترة الدراسة، إذ ارتفع خلال السنوات 2016 و2017 بـ 43.42%، 10.93% على التوالي، بسبب حيازة تثبيبات جديدة الأمر الذي صاحبه انخفاض في احتياجات الدورة، لينخفض رأس المال المستثمر خلال السنوات 2018 و2019 إلى 20.54%، 6.22% على التوالي، بسبب تراجع التثبيتات العينية نتيجة اهتلاكها ومن جهة أخرى نلاحظ أن احتياجات الدورة قد ارتفعت، بينما خلال باقي السنوات 2020 و2021 نلاحظ ارتفاع رأس المال المستثمر وهذا يدل على سعي المجمع لتوسيع سياسته الاستثمارية من أجل تحسين أداءه المالي. بعد حساب رأس المال المستثمر (IC) نستطيع إذن إيجاد أحد عناصر القيمة الاقتصادية المضافة وهو العائد على رأس المال المستثمر (ROCI)، كما توضحه العلاقة التالية:

$$\text{العائد على رأس المال المستثمر (ROCI)} = \frac{\text{النتيجة التشغيلية (RO)}}{\text{رأس المال المستثمر (IC)}}$$

والجدول التالي يوضح العائد على رأس المال المستثمر (ROCI) بمجمع صيدال:

جدول رقم (67): العائد على رأس المال المستثمر بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

السنوات	نتيجة عملياتية RO (الوحدة: دج)	رأس المال المستثمر CI (الوحدة: دج)	العائد على رأس المال المستثمر (النتيجة التشغيلية / رأس مال المستثمر)
2015	756 048 290	20 134 712 301	3.75%
2016	774 139 933	28 877 138 453	2.68%
2017	1 494 140 571	32 034 121 541	4.66%

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

2018	1 250 246 169	25 453 872 813	4.91%
2019	1 108 392 229	23 870 178 449	4.64%
2020	569 871 738	25 622 304 661	2.22%
2021	1 845 576 660	28 271 788 387	-6.52%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العائد على رأس المال المستثمر بمجمع صيدال كان متذبذباً على طول فترة الدراسة (2015-2021) بين ارتفاع وانخفاض، إذ سجل أعلى معدل له سنة 2018 بنسبة 4.91% بسبب ارتفاع النتيجة التشغيلية، بينما أدي معدل سجل سنة 2021 بـ (6.52%) نتيجة ارتفاع رأس المال المستثمر، وهذا يدل على أن المجمع لم يعد يخلق قيمة للمساهمين بنفس المعدل، وهذا بسبب عدم قدرته على استخدام أمواله لتوليد عائدات.

ت. حساب تكلفة الاستدانة: يتم حساب تكلفة الاستدانة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{تكلفة الاستدانة} = \text{النتيجة المالية} / \text{الاستدانة الصافية}$$

حيث يتم إيجاد الاستدانة الصافية من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الاستدانة الصافية} = \text{خصوم غ ج} + \text{خزينة خصوم} - \text{خزينة أصول} - \text{توظيفات مالية}$$

والجدول التالي يوضح حساب الاستدانة الصافية بالمجمع:

جدول رقم (68): حساب الاستدانة الصافية بالمجمع خلال الفترة (2015-2021)

السنوات	خصوم غير جارية (الوحدة: دج)	خصوم جارية (الوحدة: دج)	خزينة أصول (الوحدة: دج)	توظيفات مالية (الوحدة: دج)	الاستدانة الصافية (خصوم غ ج + خزينة خصوم - خزينة أصول - توظيفات مالية)	تطور الاستدانة الصافية (الوحدة: %)
2015	7 099 483 274	6 275 948 694	5 917 989 912	3 018 559 989	4 438 882 067	-
2016	10 868 925 035	7 002 470 296	5 109 838 039	18 559 989	12 742 997 303	187,07%
2017	12 870 652 571	6 533 614 241	4 698 936 566	18 559 989	14 686 770 257	15,25%
2018	12 620 803 952	5 977 318 760	3 037 331 704	18 559 989	15 542 231 019	5,82%
2019	12 117 250 423	5 598 159 218	1 826 155 136	18 559 989	15 870 694 516	2,11%
2020	11 905 315 354	5 852 951 745	2 765 947 214	18 559 989	14 973 759 896	-5,65%
2021	14 634 959 964	6 320 073 576	3 617 800 350	18 559 989	17 318 673 201	15,66%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

من الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع الاستدانة الصافية للمجمع خلال الفترة (2015-2019)، وذلك راجع نتيجة الانخفاض المسجل في خزينة الأصول مقابل ارتفاع خزينة الخصوم مع ثبات قيمة التوظيفات المالية، لتتخف سنة 2020 إلى (5,65%) عن سنة 2019 بسبب ارتفاع خزينة الأصول مقابل تراجع خزينة الخصوم، لترتفع مجددا سنة 2021 إلى 15,66%.

❖ حساب تكلفة الاستدانة: بعد إيجاد قيمة الاستدانة الصافية نستطيع حساب تكلفة الاستدانة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{تكلفة الاستدانة (KD)} = \text{مصاريف مالية} / \text{الاستدانة الصافية}$$

والجدول التالي يوضح تكلفة الاستدانة (KD) بمجمع صيدال للفترة (2015-2021):

جدول رقم (69): تكلفة الاستدانة (KD) بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

السنوات	مصاريف مالية (الوحدة: دج)	الاستدانة الصافية (الوحدة: دج)	تكلفة الاستدانة (مصاريف مالية / الاستدانة الصافية)
2015	97 748 530	4 438 882 067	2.20%
2016	118 793 882	12 742 997 303	0.93%
2017	101 670 170	14 686 770 257	0.69%
2018	159 258 487	15 542 231 019	1.02%
2019	272 784 886	15 870 694 516	1.71%
2020	99 220 031	14 973 759 896	0.66%
2021	63 294 025	17 318 673 201	0.36%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ تذبذب تكلفة الاستدانة بالمجمع خلال الفترة (2015-2021)، إذ سجلت أعلى معدل لها سنة 2015 بـ 2.02%، بسبب ارتفاع كل من المصاريف المالية والاستدانة الصافية، بينما أدنى معدل لتكلفة الاستدانة سجل سنة 2021 بـ 0.36% نظير انخفاض كل من المصاريف المالية والاستدانة الصافية.

ث. حساب التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال بمجمع صيدال للفترة (2015-2021): يتم إيجاد التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال وفق ما يلي:

جدول رقم (70): التكلفة الوسطية المرجحة بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

البيان	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
D	4 190 158	8 496 430	10 489 616	10 617 742	10 098 748	10 291 608	13 619 410
CP	18 878 227 211	26 122 504 401	26 869 288 672	18 957 307 099	19 050 990 971	19 535 180 357	20 115 496 319

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

20 129 115 729	19 545 471 965	19 061 089 719	18 967 924 841	26 879 778 288	26 131 000 831	18 882 417 369	CP+D
0,00067	0,00052	0,00052	0,00055	0,00039	0,00032	0,00022	D/D+CP
0,9993	0,9994	0,9994	0,9994	0,9996	0,9996	0,9997	CP/CP+D
0,81	0,81	0,81	0,81	0,81	0,81	0,81	1-Is
0,0186	0,0129	0,0423	0,0681	0,0533	0,0618	0,0621	Kcp
0,0036	0,0066	0,0171	0,0102	0,0069	0,0093	0,022	Kd
<b>WACC=KD-( D/D+CP+( KCP.)CP/D+CP )</b>							
<b>0,0186</b>	<b>0,0129</b>	<b>0,0422</b>	<b>0,0681</b>	<b>0,0533</b>	<b>0,0617</b>	<b>0,062</b>	<b>Wacc</b>
<b>44.18%</b>	<b>%49.43-</b>	<b>%38.03-</b>	<b>27.76%</b>	<b>%13.6-</b>	<b>%0.48-</b>	<b>-</b>	تطور التكلفة الوسيطية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ انخفاض التكلفة الوسيطية المرجحة لرأس المال العامل خلال السنتين 2016 و 2017 إلى 0.48%، 13.61% على التوالي، وذلك راجع لانخفاض تكلفة الأموال الخاصة مقارنة بتكلفة الاستدانة الصافية، لترتفع سنة 2018 إلى 27.76% عن سنة 2017 بسبب ارتفاع تكلفة الأموال الخاصة، لتعاود الانخفاض مجددا سنتي 2019 و 2020 إلى 38.03%، 9.43% على التوالي، مما يدل على أن العائد المتوقع من الاستثمار في أسهم مجمع صيدال في انخفاض مستمر.

**2.1.1 حساب القيمة الاقتصادية المضافة (EVA):** تطرقنا في العناصر السابقة لكيفية حساب كل من العائد على رأس المال المستثمر والتكلفة الوسيطية المرجحة لرأس المال باعتبارهما ضروريان لحساب القيمة الاقتصادية المضافة، وعليه سنقوم بحسابها من خلال الاستعانة بالجدول التالي:

**جدول رقم (71): القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)**

وصف القيمة	تطور القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) (الوحدة: %)	القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)	رأس المال المستثمر (CI)	العائد على رأس المال المستثمر (ROCI)	التكلفة الوسيطية المرجحة (WACC)	السنوات
تخطيط للقيمة	-	-494 194 522	20 134 712 301	%3.75	%6.20	2015
تخطيط للقيمة	<b>104,44%</b>	- 1 010 351 715	28 877 138 453	%2.68	%6.17	2016
تخطيط للقيمة	<b>-78,81%</b>	- 214 117 401	32 034 121 541	%4.66	%5.33	2017
تخطيط للقيمة	<b>125,96%</b>	- 483 829 461	25 453 872 813	%4.91	%6.81	2018
خلق للقيمة	<b>-120,43%</b>	98 826 902	23 870 178 449	%4.64	%4.22	2019
خلق للقيمة	<b>1,39%</b>	236 958 572	25 622 304 661	%2.22	1.29%	2020

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

تخطيط للقيمة	-81,11%	-	18 983 832 778	28 271 788 387	-6.52%	1.86%	2021
--------------	---------	---	----------------	----------------	--------	-------	------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل القيمة الاقتصادية المضافة بمجمع صيدال قد شهد تذبذباً على طول فترة الدراسة (2015-2021)، إذ هناك تخطيط للقيمة خلال الأربع سنوات الأولى 2015، 2016، 2017، 2018، ليرتفع سنوي 2020 و 2021 بسبب فتح خط قسنطينة 02 المختص في إنتاج السوائل وما نتج عنه من حيازة تكنولوجيات جديدة، ليعاود الانخفاض سنة 2021 ويعود ذلك لارتفاع التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال العامل مقابل انخفاض معدل العائد على رأس المال، وعليه المجمع عمل على تحقيق تأكل في عائد حملة الأسهم.

**2.1. مؤشّر Z scoring:** ينسب مؤشّر Z scoring للعالم "Holder & conan"، ويستخدم في قياس الأداء المالي للمؤسسات من خلال العديد من النسب، إذ يتضمن خمسة نسب مالية مستخرجة من القوائم المالية للمجمع. ويتم حسابه وفق ما يلي: (العمرى، 2022، صفحة 147)

$$Z = 0.24X_1 + 0.22X_2 + 0.16X_3 - 0.87X_4 - 0.10X_5$$

حيث:

**X<sub>1</sub>:** الفائض الإجمالي للاستغلال / إجمالي الديون.

**X<sub>2</sub>:** الموارد الدائمة / إجمالي الأصول.

**X<sub>3</sub>:** الأصول المتداولة/ إجمالي الأصول.

**X<sub>4</sub>:** المصاريف المالية / رقم الأعمال خارج الرسم.

**X<sub>5</sub>:** مصاريف العاملين / القيمة المضافة.

والجدول التالي يمثل المعطيات التي سنعتمد عليها في حسابه:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

جدول رقم (72): المعطيات المعتمد عليها في حساب مؤشر Z scoring الوحدة: دج

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	البيان
375 935 251	253 900 683	806 029 107	1 292 124 259	1 433 341 329	1 614 727 609	1 172 407 473	الربح الصافي
930 994 992	968 975 181	977 615 545	1 332 055 214	1 962 640 018	2 550 215 327	2 186 801 320	الفائض الإجمالي للاستغلال
41 070 529 857	37 293 447 457	36 766 400 613	37 555 429 812	46 273 555 485	43 993 899 737	32 253 659 180	إجمالي الموجودات
3 801 545 000	3 465 780 000	3 360 530 000	3 186 098 000	2 709 239 000	287 393 600	3 056 024 000	الأجور
4 883 778 673	4 625 504 105	4 481 505 634	4 827 805 425	4 830 805 425	5 588 773 018	5 251 742 797	القيمة المضافة للاستغلال
15 823 886 302	13 065 009 575	12 852 349 802	13 908 018 603	14 087 140 274	11 828 918 308	8 029 216 127	الموارد الدائمة
17 318 673 201	14 973 759 896	15 870 694 516	15 542 231 019	14 686 770 257	12 742 997 303	4 438 882 067	الديون
18 430 125 657	15 234 409 901	13 997 805 309	14 438 322 188	13 721 589 451	15 133 338 434	18 558 284 523	الموجودات المتداولة
9 426 372 552	9 124 250 542	8 680 696 449	9 627 669 617	9 610 663 720	9 609 290 222	9 507 148 649	رقم الأعمال
63 294 025	99 220 031	272 784 886	159 258 487	101 670 170	118 793 882	97 748 530	المصاريف المالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

والجدول التالي يمثل خطوات حسابه:

جدول رقم(73): تطور مؤشر Z scoring بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	البيان
0,0537	0,0647	0,0615	0,0857	0,1336	0,2001	0,4926	X <sub>1</sub>
0,3852	0,3503	0,3495	0,3703	0,3044	0,2688	0,2489	X <sub>2</sub>
0,4487	0,4085	0,3807	0,3844	0,2965	0,3439	0,5753	X <sub>3</sub>
0,0067	0,0108	0,0314	0,0165	0,0105	0,0123	0,0102	X <sub>4</sub>
0.7784	0.7492	0.7498	0.6810	0.5608	0.5142	0.5819	X <sub>5</sub>
$Z = 0.24X_1 + 0.22X_2 + 0.16X_3 - 0.87X_4 - 0.10X_5$							
<b>0,0855</b>	<b>0,0736</b>	<b>0,0502</b>	<b>-0,7580</b>	<b>0,0812</b>	<b>0,1000</b>	<b>0,1979</b>	<b>Z scoring</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

معياريًا إذا كانت قيمة مؤشر Z scoring أكبر من 0.11 فالجمع بعيد عن مخاطر الإفلاس، ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مجمع صيدال قد حقق خلال الخمس سنوات الأخيرة قيم أقل من النسبة المعيارية وعليه فهو قريب من الإفلاس.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

وعموما نستطيع القول أن المجمع لا يتمتع بصحة مالية جيدة، وسيواجه أعراض للعرض المالي في المستقبل القريب وفق مؤشر .z scoring

**3.1. معدل نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الاستغلال:** تشمل تكاليف الاستغلال مختلف الأعباء التي تكبدها المجمع من أجور وتكاليف لتدريب العمال، وتكاليف الصيانة ومختلف مشتريات الفترة، إضافة إلى الضرائب والرسوم التي سددها، يتم إيجاد نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الإنتاج من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الإنتاج} = \text{تكاليف الإنتاج} / \text{الكمية المنتجة}$$

والجدول التالي يوضح نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الإنتاج:

**جدول رقم (74): نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الإنتاج بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)**

السنوات	تكاليف الإنتاج (الوحدة: مليار دج)	الكمية المنتجة (الوحدة: مليار وحدة منتجة)	نصيب الوحدة الواحدة من تكاليف الإنتاج (الوحدة: تكاليف الإنتاج / الكمية المنتجة)	تطور نصيب الوحدة الواحدة من تكاليف الإنتاج (الوحدة: %)
2015	7 959 566	105 484	75.45	-
2016	8 830 187	115 500	76,45	1.31%
2017	7 995 453	105 337	75,9	-0,71%
2018	8 668 687	124 544	69,6	-8,30%
2019	8 783 092	121 893	72,05	3.52%
2020	8 244 580	112 227	73,46	01.95%
2021	8 119 592	102 935	78,88	7.37%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نجد أن نصيب الوحدة الواحدة من تكاليف الإنتاج بمجمع صيدال قد عرفت تذبذبا مستمرا خلال فترة الدراسة، حيث سجل أعلى قيمة له خلال سنة 2021 بـ 78.88 دج لمليار وحدة منتجة، وما يلاحظ على مجمل تكاليف المجمع أن تكاليف حيازة مواد التعبئة والتغليف والمواد الأولية قد أخذت حصة الأسد من مجمل التكاليف، إذ تقريبا 98% من مواد التعبئة والتغليف والمواد الأولية يلجأ المجمع لاستيرادها من الخارج، في حين سجل أدنى تكلفة إنتاج سنة 2018 إذ بلغ 65.6 دج لمليار وحدة مقابل ارتفاع في حجم الكمية المنتجة، مما يدل على سعي المجمع للتخفيض من حجم تكاليفه خلال هذه السنة، لتعود تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة إلى الارتفاع سنتي 2019 و2020 إلى 72.05 دج، 73.46 دج لمليار وحدة على التوالي، إذ نلاحظ خلال هاتين السنتين انخفاض حجم الإنتاج نتيجة أزمة كوفيد19، ومختلف التدابير التي اتخذها المجمع للوقاية من الأزمة منها تسريح عدد معتبر من العمال وما نتج منه من انخفاض في حجم الإنتاج.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

**4.1. معدل تطور المبيعات:** سعى مجمع صيدال منذ نشأته لتغطية السوق الوطنية وإغراقها بمنتجاته الصيدلانية، وأن يصبح مؤسسة رائدة في الصناعات الصيدلانية في الجزائر والوطن العربي، وذلك من خلال فتح العديد من فروع الإنتاج على المستوى الوطني، وإبرام العديد من الاتفاقيات مع دول جنوب إفريقيا لتصدير منتجاته، وفيما يلي سنقوم بتتبع تطور مبيعات مجمع صيدال للفترة (2015-2021) للوقوف على مدى تحقيقه لهدفه:

**جدول رقم (75): تطور مبيعات مجمع صيدال للفترة (2015-2021)**

السنوات	المبيعات (الوحدة: دج)	معدل نمو المبيعات (الوحدة: %)
2015	9 507 148 649	-
2016	9 609 290 222	1.07%
2017	9 610 663 720	0.014%
2018	9 627 669 617	0.17%
2019	8 680 696 449	-9.83%
2020	9 124 250 542	5.10%
2021	9 426 372 552	3.31%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ تذبذب مبيعات مجمع صيدال للفترة (2015-2021)، إذ بلغت قيمة المبيعات سنة 2016 بمجمع صيدال 9609290222 مليار دينار جزائري، حيث نجدها ارتفعت عن سنة 2015 بـ 1.07%، وذلك يعود للجوء المجمع لمضاعفة عدد ساعات العمل وبالتالي ارتفعت إنتاجية العمال، مما أدى إلى زيادة مبيعات المجمع، والجدير بالذكر أن مجمع صيدال خلال سنة 2015 قد كان يعمل ضمن فوجين فقط، حيث يعمل الفوج الأول من الساعة الثامنة صباحا إلى غاية الرابعة مساء، أما الفوج الثاني فينطلق من الساعة الرابعة مساء إلى غاية الثانية عشر ليلا، أما خلال سنة 2016 فقد تم إضافة فوج ثالث ليبدأ العمل من الثانية عشر ليلا إلى غاية الثامنة صباحا، مما أنجز عنه زيادة إنتاجية العمال وأيضاً شهدت سنة 2016 قيام المجمع بتوقيع العديد من الاتفاقيات، لتستمر في الارتفاع خلال السنوات 2017، 2018 بـ 0.014%، 0.17% على التوالي، ويعود ذلك لارتفاع مبيعات فرع صوميدال، بينما خلال سنة 2019 انخفضت قيمة مبيعات مجمع صيدال وتعددت الأسباب ولعله من أهمها تأخره في الحصول على قرارات التسجيل لبعض المنتجات الرئيسية، أما عن سنة 2020 و 2021 فقد ارتفعت كمية مبيعات المجمع بـ 5.10% و 3.31% على التوالي، بسبب حصول المجمع على ترخيص لإنتاج لقاح كوفيد 19، بالإضافة إلى مخلفات جائحة كوفيد 19 حيث ارتفع الطلب على العديد من المنتجات منها برالقان وفيتامين (C)، إذ تغيرت بذلك عادات الوصفات الطبية والاستهلاك.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

**5.1. معدل المردودية المالية:** من بين الأهداف التي وضعها مجمع صيدال في قلب استراتيجيته هو رفع المردودية المالية، ومن أجل تحديد درجة اقتراب المجمع من تحقيق هذا الهدف سوف نعتمد على مؤشر المردودية المالية، والذي يعبر عن العلاقة بين الأموال الخاصة المستثمرة والأرباح التي حققها المجمع وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

والجدول التالي يوضح حساب معدل المردودية المالية:

**جدول رقم (76): معدل المردودية المالية بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)**

السنوات	النتيجة الصافية (الوحدة: دج)	الأموال الخاصة (الوحدة: دج)	معدل المردودية المالية (النتيجة الصافية/ الأموال الخاصة)	تطور معدل المردودية المالية (الوحدة: %)
2015	1 172 407 473	18 878 227 211	6.21%	-
2016	1 614 727 609	26 122 504 401	6.18%	-0,48%
2017	1 433 341 329	26 869 288 672	5.33%	-13,75%
2018	1 292 124 259	18 957 307 099	6.81%	27,76%
2019	806 029 107	19 050 990 971	4.23%	-37,88%
2020	253 900 683	19 535 180 357	1.29%	-69,50%
2021	375 935 251	20 115 496 319	1.86%	44,18%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل المردودية بالمجمع قد سجل تذبذبا خلال الفترة المدروسة، إذ خلال الأربع سنوات الأولى 2015، 2016، 2017، 2018 حقق المجمع معدلات مردودية متوسطة منحصرة بين 5.33% و 6.81%، بينما خلال الثلاث سنوات الأخيرة 2019، 2020، 2021 عرفت تراجعا حادا إذ جميعها أقل من 5%، وعليه يمكننا القول أن معدلات المردودية للسنوات الأخيرة كانت جد ضعيفة وعلى المجمع تدارك الوضع قبل تفاقمه واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

**2. تحديد مؤشرات بعد الزبائن:** انطلاقا من الأهداف الاستراتيجية لبعده الزبائن نستطيع تحديد مؤشرات هذا البعد وفق ما يلي:

**1.2. معدل تطور تكاليف التسويق:** يولي مجمع صيدال أهمية كبيرة للتسويق لمنتجاته والتعريف بها، إذ خصص مبالغ معتبرة للترويج لها، والجدول التالي يوضح تطور تكاليف التسويق للمجمع:

**جدول رقم (77): تطور تكاليف التسويق بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)**

السنوات	تكاليف التسويق (الوحدة: دج)	تطور تكاليف التسويق (الوحدة: %)
2015	154 355 000	-
2016	95 060 000	-38,41%

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

2017	89 795 000	-5,53%
2018	13 378 000	-85,10%
2019	65 261 000	387,82%
2020	44 839 000	-31,29%
2021	69 937 000	55,97%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ انخفاض معدل تطور تكاليف التسويق بمجمع صيدال خلال الثلاث سنوات الأولى لترتفع سنة 2019 بشكل كبير نتيجة اقتناع المجمع بضرورة الترويج لمنتجاته، أما بخصوص سنة 2020 فقد انخفضت تكاليف التسويق نتيجة حظر جميع الأحداث العلمية بسبب جائحة كوفيد19 وما نتج عنه من غلق، ليتدارك المجمع هذا الأمر سنة 2021.

أما بخصوص الاستراتيجية التي يعتمد عليها مجمع صيدال للتعريف بمنتجاته فهو يعتمد على رجال البيع من خلال إعطاء توضيحات حول أدوية المجمع، بالإضافة إلى تكثيف زيارات المندوبين الطبيين للأطباء والمستشفيات ومختلف المراكز الصحية، كما قام المجمع بإدخال برنامج الكتروني لإدارة مبيعاته وعلاقاته مع الزبائن، بحيث حقق مجمع صيدال خطوة جديدة في تطوير نظامه المعلوماتي من خلال عصرنه نظامه التسويقي الذي أدى إلى تطوير طرق التسويق التي تعتبر ضرورة مطلقة بالنسبة للمجمع، لأنها تسمح له بإدارة أفضل لقوة مبيعاته ورصد أداء المندوبين الطبيين فضلا عن السرعة في الحصول على المعلومات التي تعتبر أحد محددات القدرة التنافسية لصيدال، كما تتيح له على المدى الطويل تحسين وتطوير العلاقات مع المتعاملين والزبائن، إذ يتوفر هذا البرنامج على قاعدة بيانات للأطباء مجزئة حسب التخصص والمنطقة والولاية التي يتواجدون فيها، كما يتيح للمندوبين الطبيين استعمال هذا البرنامج من خلال شبكة الإنترنت، أما المشرفين والمدراء بإمكانهم استخدامه عن طريق الشبكة الداخلية لصيدال (إنترنت). (سيد ، 2018، الصفحات 183-184)

والجدول الموالي يوضح تطور عدد المندوبين الطبيين بمجمع صيدال:

جدول رقم (78): تطور عدد المندوبين الطبيين بمجمع صيدال للفترة (2015/2021)

السنوات	عدد المندوبين الطبيين (الوحدة: مندوب طبي)	معدل تطور عدد المندوبين الطبيين (الوحدة: %)
2015	103	-
2016	99	-3.88%
2017	98	-1.01%
2018	81	-17.34%
2019	80	-1.23%
2020	88	10%
2021	56	-36.36%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

من الجدول أعلاه نلاحظ تذبذب عدد المندوبين الطبيين بمجمع صيدال للسنوات خلال الفترة محل الدراسة، إذ انخفض عدد الزبائن الطبيين سنة 2016 إلى 99 مندوب، لينخفض إلى 98، 81، 80 مندوب طبي في السنوات 2017، 2018، 2019، بينما خلال سنة 2020 ارتفع عدد المندوبين الطبيين وذلك في التخصصات التالية: طب القلب، مرض السكري، أمراض المعدة، أمراض العيون إلى 88 مندوب طبي بزيادة قدرها 8 مندوبين طبيين جدد، مما يدل على السياسة الجديدة التي انتهجها المجمع خلال سنة 2020 لكسب المزيد من الزبائن ورفع حجم إمكانياته البشرية المخصصة للترويج لمنتجاته وبالتالي رفع مستوى رضاهم، أما عن سنة 2021 قام المجمع بتخفيض عدد المندوبين الطبيين وتمت إحالتهم إلى مهام أخرى.

أما عن عدد الزيارات التي يقوم بها المندوبين الطبيين فهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (79): تطور عدد زيارات المندوبين الطبيين بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

السنوات	عدد زيارات المندوبين الطبيين (الوحدة: زيارة)	معدل تطور عدد زيارات المندوبين الطبيين (الوحدة: %)
2015	176 563	-
2016	162 869	-7.75%
2017	160 263	-1.6%
2018	149 483	-6.72%
2019	147 941	-1.03%
2020	95 763	-35.26%
2021	107 792	12.56%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ انخفاض عدد زيارات المندوبين الطبيين للسنوات محل الدراسة، إذ انخفضت عدد الزيارات سنة 2016 إلى 162869 زيارة بانخفاض قدره 13694 زيارة عن سنة 2015، وذلك يعود إلى عدة أسباب منها إجازات الأمومة، التقاعد، الاستقالة، تسريح العمال، والإجازات المرضية، لتستمر في الانخفاض خلال السنوات 2017، 2018، 2019، ونلاحظ أيضا أن سنة 2020 شهدت هي الأخرى انخفاض كبير في عدد الزيارات وذلك نتيجة الحجر الصحي في ظل أزمة كوفيد19 لمدة 9 أشهر، والإجازات المرضية خاصة لأصحاب الأمراض المزمنة والنساء اللواتي لديهن أطفال صغار، بالإضافة إلى تلوث المستشفيات ورفض بعض الأطباء أو الصيدليات الخاصة استقبال الزوار الطبيين كإجراء وقائي، لترتفع مجددا سنة 2021 بسبب رفع إجراءات الحجر الصحي.

كما يعتمد مجمع صيدال على موقعه الإلكتروني المتاح على شبكة الإنترنت، حيث يتيح لمختلف الأشخاص التعرف على منتجات المجمع، كما يشارك في المعارض الوطنية والدولية للتعريف بمنتجاته، ويقوم أيضا بإصدار جرائد سنوية تتضمن مجموعة من المعلومات للمرضى، أما بخصوص زبائن مجمع صيدال فهم: تجار الجملة، الصيدليات المركزية للمستشفيات، المستوردون، الضمان الاجتماعي، وزارة الدفاع الوطني، العيادات الخاصة.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

**3.2. معدل الحصة السوقية:** باعتبار بقاء واستمرار المجمع مرهون بمدى قدرته على التوسع أو المحافظة على حصته في السوق الصيدلانية، سنحاول التحقق من مدى درجة تحقيق هذا الهدف وذلك وفق الجدول التالي:

**جدول رقم (80): تطور معدل الحصة السوقية بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)**

السنوات	قيمة السوق الجزائري للدواء (الوحدة: 10 <sup>3</sup> دج)	معدل نمو قيمة السوق (الوحدة: %)	رقم أعمال مجمع صيدال (الوحدة: 10 <sup>3</sup> دج)	الحصة السوقية (الوحدة: %)
2015	30 051 972	-	9 984 044	3.01%
2016	28 635 684	-4,71%	9 609 290	2.98%
2017	27 967 032	-2,33%	9 610 664	2.91%
2018	28 883 007	2,56%	9 627 669	3.00%
2019	22 741 280	-21,26%	9 930 690	2.29%
2020	24 002 003	5,54%	10 345 691	2.32%
2021	24 328 306	1,35%	10 531 734	2.31%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الحصة السوقية بمجمع صيدال قد شهدت تذبذبا خلال فترة الدراسة، إذ انخفضت خلال السنوات 2016، 2017 إلى 2.98%، 2.91% على التوالي، وهذا بسبب شدة حدة المنافسة التي يشهدها القطاع وظهور مؤسسات صيدلانية حديثة وما نتج عنه من انخفاض في رقم الأعمال، ضف إلى ذلك قيام المجمع بغلق بعض الخطوط نتيجة أعمال الصيانة مما نتج عنه انخفاض الإنتاج وهذا بدوره جعل المجمع يخسر جزءا من حصته في السوق، لترتفع حصته السوقية سنة 2018 بسبب مباشرة بعض الخطوط عملية الإنتاج وهذا بدوره ساهم في رفع عدد الوحدات المنتجة، ويعود ذلك أيضا لمجهودات الدولة من أجل دفع عجلة التصنيع المحلي ومحاولتها فرض نفسها كمصدر رئيسي لهذه الصناعة، في حين انخفضت الحصة السوقية للمجمع سنة 2019 بسبب الإجراءات الجديدة التي اتخذتها الدولة لتحديد سعر الدواء وهذا من شأنه التمديد في مواعيد التسجيل، وبالتالي انخفضت كمية الإنتاج وأثرت على حصة المجمع في السوق، بينما خلال السنوات 2020 و2021 ارتفعت الحصة السوقية للمجمع نتيجة فتح خطوط إنتاج جديدة كما هو الحال بالنسبة لإنتاج اللقاح "سينوفاك Sinovac" و"سبوتنيك Sputnik"، وذلك على مستوى مصنع قسنطينة التابع للمجمع، كما عمل المجمع على توسيع تشكيلة منتوجاته من خلال إضافة منتوجات جديدة، كما هو الحال للمشروع المشترك بين صيدال و"Novo nordisk" الدانماركية لإنتاج الأنسولين في قسنطينة، أيضا سعى المجمع خلال سنة 2021 إلى تطوير حصته السوقية من خلال إبرام اتفاقية مع دولة بوركينا فاسو لتصدير منتوجاته.

**4.2. معدل كسب رضا الزبون:** باعتبار بقاء واستمراره مرهون بمدى قدرته على كسب رضا زبائنه سنحاول التحقق من هذا الهدف من خلال قياس قدرة المجمع على كسبهم وفق القانون التالي:

معدل كسب رضا الزبون = تكاليف التسويق / المبيعات

والجدول التالي يوضح معدل كسب رضا الزبون بمجمع صيدال:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

جدول رقم (81): معدل كسب رضا الزبون بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

السنوات	المبيعات (الوحدة: دج)	تكاليف التسويق (الوحدة: دج)	معدل كسب رضا الزبون (تكاليف التسويق/ المبيعات)
2015	9 507 148 649	154 355 000	1,62%
2016	9 609 290 222	95 060 000	0,98%
2017	9 610 663 720	89 795 000	0,93%
2018	9 627 669 617	13 378 000	0,13%
2019	8 680 696 449	65 261 000	0,75%
2020	9 124 250 542	44 839 000	0,49%
2021	9 426 372 552	69 937 000	0,74%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أدنى نسبة لمعدل كسب رضا الزبائن سجلت سنة 2018، بينما أعلى نسبة سجلت سنة 2015 مما يدل على أهمية وظيفة التسويق في الرفع من المبيعات خلال هذه السنة، باعتبار طبيعة منتجات المجمع تستلزم عليها الترويج لها مع زيادة حدة المنافسة لهذا القطاع.

**5.2. معدل المردودية التجارية:** يقيس معدل المردودية التجارية قدرة المجمع على تحقيق أرباح من نشاطه الصناعي، ويتم حسابها من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل المردودية التجارية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}}$$

والجدول التالي يوضح تطور معدل المردودية التجارية:

جدول رقم (82): تطور معدل المردودية التجارية بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

السنوات	النتيجة الصافية (الوحدة: دج)	رقم الأعمال (الوحدة: دج)	معدل المردودية التجارية (النتيجة الصافية/ رقم الأعمال)
2015	1 172 407 473	9 984 044 000	11.74%
2016	1 614 727 609	9 609 290 000	16.8%
2017	1 433 341 329	9 610 664 000	14.91%
2018	1 292 124 259	9 627 669 000	13.42%
2019	806 029 107	9 930 690 000	8.11%
2020	253 900 683	10 345 691 000	2.45%
2021	375 935 251	10 531 734 000	3.56%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل المردودية التجارية بالمجمع قصد شهد تذبذبا، إذ ارتفعت سنة 2016 إلى 16.8% عن سنة 2015، ويعود ذلك لارتفاع النتيجة الصافية بسبب انخفاض التكاليف وارتفاع رقم الأعمال مما يدل على كفاءة المجمع في تحقيق أرباح من نشاطه الصناعي، لتتخف خلال باقي سنوات الدراسة بسبب تراجع مبيعاته وضعف نتائجه المحققة، وتعتبر سنة 2020 هي أسوأ سنة بالنسبة للمجمع، إذ تراجع معدل المردودية التجارية إلى 2.45%، ليرتفع معدل المردودية التجارية سنة 2021 إلى 3.56% بسبب تدارك المجمع أخطاء السنوات السابقة.

**6.2. معدل تحقيق المستهدفات:** يتم حسابه من خلال استخدام العلاقة التالية:

$$\text{معدل تحقيق المستهدفات} = \frac{\text{الإيرادات الفعلية}}{\text{الإيرادات المتوقعة}}$$

والجدول التالي يمثل تطور معدل تحقيق المستهدفات:

**جدول رقم (83): معدل تحقيق المستهدفات بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)**

السنوات	الإيرادات الفعلية (الوحدة: 10 <sup>3</sup> دج)	الإيرادات المتوقعة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> دج)	معدل تحقيق المستهدف (الإيرادات الفعلية / الإيرادات المتوقعة)	تطور معدل تحقيق المستهدفات (الوحدة: دج)
2015	9 507 148	12 369 482	76,85%	-
2016	9 609 290	11 021 466	87,18%	13,43%
2017	9 610 664	10 605 012	90,62%	3,94%
2018	9 627 669	10 840 170	88,81%	-1,99%
2019	8 680 696	11 625 046	74,67%	-15,92%
2020	9 124 251	10 503 496	86,86%	16,33%
2021	9 426 372	13 366 134	70,52%	-18,81%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ تذبذب معدل تحقيق المستهدفات بمجمع صيدال خلال السنوات محل الدراسة، إذ بلغ أعلى نسبة له سنة 2017 بمعدل 90.62% وذلك بطاقة فعلية تقدر بـ 102847 مليار وحدة منتجة، وهذا يدل على زيادة الطلب على منتجات المجمع رغم أنه خلال هذه السنة واجه المجمع العديد من الصعوبات لعله من أهمها تقادم المعدات و التأخر في التوريد وعدم توفر بعض المواد الخام وأيضا التوقف الطوعي عن إنتاج المنتجات المعروضة للبيع بالمخزونات الزائدة، أيضا خلال هذه السنة توقف إنتاج الشراب في موقع قسنطينة لمدة خمسة أشهر بسبب تحديث محطة معالجة المياه المشتركة مع مشروع الأنسولين بقسنطينة، بالإضافة إلى التأخر في الحصول على برنامج استيراد الهرمونات من الشركة الفرعية الطبية زاد من مشاكل الصيانة، وأيضا تم سحب بعض المنتجات من عملية الإنتاج كجزء من تعزيز مراقبة الجودة، رغم كل هذه الصعوبات إلى أنه استطاع السيطرة عليها وتحقيق كمية إنتاج أكبر من المخطط لها، بينما أدنى نسبة سجلت سنة 2021 وذلك بـ 70.52% بطاقة فعلية تقدر بـ 102935 مليار وحدة، و131178 مليار وحدة مستهدفة، والسبب في ذلك يرجع لتكدس المنتجات بالمخزونات مما أدى بالمجمع إلى التغيير في

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

أهدافه، وإعادة جدولة إنتاجه بما يحقق له التوازن بين ما حققه وبين ما استهدف إنتاجه، نتيجة الأوضاع التي خلفتها جائحة كوفيد19 وبالتالي اضطر إلى مراجعة أهدافه السنوية، بخفض حجمها من أجل تعديل أهداف المبيعات والإنتاج للتماشي مع صعوبات العرض والطلب في السوق.

**3. بعد العمليات الداخلية:** للوقوف على أداء العمليات الداخلية بالمجمع سنستخدم مجموعة من المؤشرات وفق ما يلي:

**1.3. معدل تطور الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية:** يسعى مجمع صيدال لاستغلال طاقته الإنتاجية أحسن استغلال من خلال القيام بجدولة إنتاجه وتحديد الكمية الإنتاجية الواجب إنتاجها، وذلك لتحديد مدى قدرته على تلبية حاجيات زبائنه، وبحسب معدل استغلال الطاقة الإنتاجية بالكمية أو بالقيمة، أما في مجال دراستنا فقد اعتمدنا على الكمية المحققة، والجدول التالي يوضح معدل تطور الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية بمجمع صيدال:

**جدول رقم (84): تطور مؤشر استغلال الطاقة الإنتاجية بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)**

السنوات	طاقة إنتاجية فعلية (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	طاقة إنتاجية مستهدفة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية (طاقة إنتاجية فعلية/ طاقة إنتاجية مستهدفة)
2015	105 484	124 008	85.06%
2016	115 500	121 230	95.27%
2017	105 337	113 880	92.49%
2018	124 404	130 216	95.53%
2019	121 893	131 895	92.41%
2020	112 227	112 856	99.44%
2021	102 935	131 178	78.46%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ تذبذب معدل الطاقة الإنتاجية بمجمع صيدال خلال السنوات محل الدراسة، إذ بلغ أعلى نسبة له سنة 2020 بمعدل 99.44% وذلك بطاقة إنتاجية فعلية تقدر بـ 112227 مليار وحدة، و112856 مليار وحدة مستهدفة وهذا يدل على كفاءة الإدارة في استغلال الطاقة الإنتاجية خلال هذه السنة، وأيضا يدل على زيادة الطلب على منتجات المجمع رغم أنه خلال هذه السنة واجه المجمع العديد من الصعوبات لعله من أهمها تقادم المعدات وحدوث تأخر في التوريد وعدم توفر بعض المواد الخام وأيضا التوقف الطوعي عن إنتاج المنتجات المعروضة للبيع بالمخزونات الزائدة، أيضا خلال هذه السنة توقف إنتاج محلول الشراب في موقع فسنطينة لمدة خمسة أشهر بسبب تحديث محطة معالجة المياه المشتركة مع مشروع الأنسولين بقسنطينة، بالإضافة إلى التأخر في الحصول على برنامج استيراد الهرمونات من الشركة الفرعية الطبية، وأيضا تم سحب بعض المنتجات من عملية الإنتاج كجزء من تعزيز مراقبة الجودة، رغم كل هذه الصعوبات إلى أنه استطاع السيطرة عليها وحقق كمية إنتاج أكبر من المخطط لها، بينما أدنى نسبة سجلت سنة 2021 وذلك بنسبة 78.46% بطاقة إنتاجية فعلية تقدر بـ 102935 مليار وحدة، و 131178 مليار وحدة مستهدفة، والسبب في ذلك يرجع لتكدس المنتجات بالمخزونات مما أدى بالمجمع إلى التغيير في أهدافه، وإعادة جدولة

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

إنتاجه بما يحقق له التوازن بين ما حققه وبين ما استهدف إنتاجه، وأيضاً يعود السبب في ذلك إلى الأوضاع التي خلفتها جائحة كوفيد19 وبالتالي اضطر إلى مراجعة أهدافه السنوية، بخفض حجمها من أجل تعديل أهداف الإنتاج للتماشي مع صعوبات العرض والطلب في السوق.

**2.3. معدل دوران المخزونات:** لقياس درجة اقتراب المجمع من تحقيق هدف تصريف المخزونات سوف نعتمد على مؤشر دوران المخزونات والذي يبين قدرة المجمع على إدارة مخزوناته، وقدرته على إبقاء مخزوناته ضمن الحد الأدنى المثالي الذي يتناسب مع حجم عملياته ويتم حسابه من خلال القانون التالي:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{صافي المبيعات} / \text{متوسط المخزونات}$$

والجدول التالي يوضح معدل دوران المخزون بمجمع صيدال:

جدول رقم (85): معدل دوران المخزون بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

السنوات	المبيعات (الوحدة: دج)	المخزون (الوحدة: دج)	متوسط المخزون (مخزون + 1 / 2)	دوران المخزون (المبيعات / متوسط المخزون)	تطور دوران المخزون (الوحدة: %)	مدة تصريف المخزون (الوحدة: يوم)	تطور مدة تصريف المخزون (الوحدة: %)
2015	9 507 148 649	4 376 143 808	4 700 686 334	2,02	-	177,95	-
2016	9 609 290 222	4 902 507 528	4 639 325 668	2,07	2.47%	173,8	-2.33%
2017	9 610 663 720	4 364 975 309	4 633 741 419	2,07	0%	173,57	-0.132%
2018	9 627 669 617	5 605 515 297	4 985 245 303	1,93	-6.7%	186,4	7.39%
2019	8 680 696 449	6 404 784 394	6 005 149 846	1,44	-25.38%	249,04	33.60%
2020	9 124 250 542	6 156 133 970	6 280 459 182	1,45	0,69%	247,79	-0.50%
2021	9 426 372 552	9 472 068 823	7 814 101 397	1,2	17.24%	298,42	20.43%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مدة استهلاك المخزونات وبيعها كانت متزايدة خلال فترة الدراسة (2015-2021)، وجميعها أقل من سنة واحدة وهذا مؤشر جيد نوعاً ما وفي صالح المجمع لاعتبارات أهمها انخفاض تكاليف التخزين وتعرض منتوجات المجمع للتلف أو انتهاء فترة صلاحيتها، لكن خلال الثلاث سنوات الأخيرة ارتفعت مدة تصريف المخزونات إلى 298 يوم نتيجة أزمة كوفيد 19 وما نتج عنها من تغير استهلاك الزبائن لذلك على المجمع تدارك الأمر قبل تفاقمه.

**3.3. معدل الرافعة التشغيلية:** من بين الأهداف التي سطرها مجمع صيدال هو تخفيض المخاطر التشغيلية، ومن أجل قياس مدى قدرته على تحقيق هذا الهدف سوف نعتمد على مؤشر الرافعة التشغيلية الذي يعبر عن حساسية نتيجة الاستغلال للتغير في رقم الأعمال، حيث التغير بوحدة واحدة في رقم الأعمال يؤدي على تغير نتيجة الاستغلال بقيمة الرافعة التشغيلية، وكلما ارتفعت دل ذلك على ارتفاع المخاطر التشغيلية، ويتم حسابها وفق العلاقة التالية:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

معدل الرافعة التشغيلية =  $\Delta$  نتيجة الاستغلال /  $\Delta$  رقم الأعمال

والجدول التالي يوضح كيفية حساب معدل الرافعة التشغيلية بمجمع صيدال:

جدول رقم (86): معدل الرافعة التشغيلية بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

السنوات	نتيجة الاستغلال (الوحدة: دج)	التغير في نتيجة الاستغلال (الوحدة: %)	التغير في نتيجة الاستغلال / نتيجة الاستغلال	رقم الأعمال (الوحدة: دج)	التغير في رقم الأعمال (الوحدة: %)	التغير في رقم الأعمال / رقم الأعمال (الوحدة: %)	معدل الرافعة التشغيلية (الوحدة: %)
2014	1 600 218 294	-	-	9 154 174 240	-	-	-
2015	1 516 528 274	-5.2%	-3,44	9 507 148 649	38%	4,05%	-0,84%
2016	2 147 368 670	41.59%	1,93	9 609 290 222	1%	1,11%	1,73%
2017	1 714 507 822	-20.1%	-1,17	9 610 663 720	0,01%	1,48%	-0,79%
2018	1 398 248 858	-18.4%	-1,31	9 627 669 617	0.17%	1,83%	-0,71%
2019	889 019 330	-36%	-4,09	8 680 696 449	-0.98%	1,13%	3,61%
2020	323 206 192	63.64%	-1,96	9 124 250 542	5.10%	5,60%	-0,35%
2021	502 493 626	55.47%	1,1	9 426 372 552	3.31%	3,51%	0,31%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الرافعة التشغيلية للمجمع كانت متذبذبة طيلة فترة الدراسة (2015-2021)، إذ انخفضت سنة 2015 إلى 8 وحدات، وهذا معناه أن ارتفاع رقم الأعمال بـ 1% أدى إلى تخفيض نتيجة الاستغلال بـ 0.84% نتيجة ارتفاع تكاليف الإنتاج، إذ خلال هذه السنة ارتفعت تكاليف استيراد المواد الأولية نتيجة تراجع سعر العملة الوطنية مقابل ارتفاع قيمة العملة الأجنبية، لترتفع سنة 2016 مما يدل على أن ارتفاع رقم الأعمال بـ 1% أدى إلى تخفيض النتيجة بـ 1.73%، لتتخفف مجددا سنة 2018، 2017 إذ ارتفاع رقم الأعمال بـ 1% أدى إلى تخفيض النتيجة بـ 0.79%، 0.71%، لترتفع مجددا سنة 2019 بـ 3.61%، الأعمال، لتعود إلى الانخفاض مجددا سنة 2020.

**4.3. معدل تطور تكاليف البحث والتطوير:** تعتمد صناعة الأدوية على البحث المستمر والتطوير لخلق منتجات جديدة، وهذا من شأنه زيادة تنافسية المجمع، لذا يخصص المجمع 03% من رقم أعماله كنفقات على مركز البحث والتطوير، والجدول التالي يوضح تكاليف البحث والتطوير:

جدول رقم (87): معدل تطور تكاليف البحث والتطوير بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

السنوات	المبيعات (الوحدة: دج)	تكاليف البحث والتطوير (الوحدة: دج)	معدل تطور تكاليف البحث والتطوير (الوحدة: %)
2015	9 507 148 649	285 214 459,50	-

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

1.07%	288 278 706,70	9 609 290 222	2016
0,014%	288 319 911,60	9 610 663 720	2017
0.176%	288 830 088,50	9 627 669 617	2018
-9.83%	260 420 893,50	8 680 696 449	2019
5.10%	273 727 516,30	9 124 250 542	2020
03.31%	282 791 176,60	9 426 372 552	2021

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ تذبذب معدل الإنفاق على البحث والتطوير بالمجمع للفترة (2015-2021)، وذلك راجع لارتباطه برقم الأعمال، حيث أعلى معدل لتكاليف الإنفاق على البحث والتطوير سجل سنة 2020 بـ 5.10% عن سنة 2019، بينما أدنى نسبة سجلت سنة 2019 بمعدل (9.83%) وذلك راجع لانخفاض إيرادات المجمع، وعموماً إن نسبة الإنفاق على البحث والتطوير هي قليلة جداً، وهذا بدوره سيؤثر على حصتها السوقية، لذا على المجمع ضرورة رفع نسبة تكاليف البحث والتطوير على اعتبار أن نشاطه يتطلب التعامل مع الاكتشافات المستمرة للأدوية والأوبئة الجديدة.

**5.3. معدل تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الصيانة:** تشغل تكاليف الصيانة حيز كبير من تكاليف الإنتاج بالمجمع، على اعتبار أن آلات الإنتاج تشغل جزء مهم بالمجمع وما يستلزمها من عمليات صيانة حفاظاً على ديمومتها، فمن خلال إجراء مقابلة مع المدير المسؤول عن قسم الصيانة توضح أن المجمع يقوم بعملية الصيانة للآلات وفق نوعين:

**1.5.3. صيانة تصحيحية:** حيث يقوم المجمع بصيانة آتاته وقد وقوع العطب.

**2.5.3. صيانة وقائية:** حيث يقوم المجمع بتوقيف مختلف الآلات المتواجدة بالمجمع وتفكيكها لمدة شهر كامل من كل سنة، حيث يتم التحضير لعملية الصيانة خلال شهري جوان وجويلية، يتم من خلالها تحديد مختلف احتياجاتها من معدات للصيانة وقطع غيار... إلخ، ويتم إعداد ميزانية لذلك، يقوم مدير مصلحة الصيانة بإعداد وثيقة يوضح فيها مواصفات السلعة المطلوبة ثم يرسلها إلى المديرية العامة أين يأخذ الموافقة منه، ويتم تنفيذ عملية الصيانة في شهر أوت حيث خلال هذا الشهر تتوقف عملية الإنتاج بالمجمع، ويتم تسريح جميع العمال خلال هذا الشهر ما عدا عمال الصيانة الذين يلتزمون بالتواجد بالمجمع، والجدول التالي يمثل نصيب مليار وحدة منتجة من تكاليف الصيانة

جدول رقم (88): نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الصيانة للفترة (2015-2021)

السنوات	تكاليف الصيانة (الوحدة: دج)	عدد الوحدات المنتجة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الصيانة (تكاليف الصيانة/ عدد الوحدات المنتجة)	تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الصيانة (الوحدة: %)
2015	412 817 142	105 484	3 914	-
2016	563 571 855	115 500	4 879	24.67%

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

-61.64%	1 872	105 337	197 143 205	2017
16,03%	2 173	124 404	270 290 748	2018
-14,94%	1 848	121 893	225 259 430	2019
2,79%	1 900	112 227	213 182 040	2020
17,38%	2 230	102 935	229 521 173	2021

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الصيانة قد سجلت أعلى قيمة لها سنة 2016 إذ بلغت 24.67% عن سنة 2015، ويعود ذلك لتقادم الآلات بالمجمع وتآكلها، إذ تضاعف استهلاك قطع الغيار خلال هذه السنة، لتتخفص خلال سنة 2017 بسبب استفادة المجمع من إعانة مالية مقدمة من طرف الدولة وقدرها 20 مليار دينار جزائري موجهة لاقتناء تجهيزات جديدة للإنتاج وهذا بدوره خفض من تكاليف الصيانة، لترتفع مجددا سنة 2018 بنسبة 16.03% عن سنة 2017، ليتدارك المجمع هذا الأمر سنة 2019 وتنخفض إلى 14.94% عن سنة 2018، لترتفع قليلا سنة 2020 إلى 2.79% عن سنة 2019

**4. بعد التعلم والنمو:** إن التحديات التي تفرضها شدة المنافسة، تتطلب على مجمع صيدال ضرورة تبني استراتيجية جيدة وخاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية، على اعتبارهم المحرك الأساسي لنشاط المجمع واستمراره وبقائه مرهون بمدى قدرته على الاحتفاظ بهم وذلك بغرض تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

**1.4. مؤشر إشراك العاملين في تحقيق أرباح صافية:** يقيس معدل إشراك العاملين مدى مساهمة العاملين في تحقيق نتائج صافية، ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل إشراك العاملين} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{أجور العمال}}$$

والجدول التالي يوضح تطور معدل إشراك العاملين في تحقيق أرباح صافية بمجمع صيدال للفترة (2015-2021):

جدول رقم (89): تطور معدل إشراك العاملين في تحقيق أرباح صافية بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

السنوات	النتيجة الصافية (الوحدة: دج)	أجور العمال (الوحدة: دج)	معدل إشراك العاملين في تحقيق أرباح صافية (النتيجة الصافية/ أجور العمال)	تطور معدل إشراك العاملين في تحقيق أرباح صافية (الوحدة: دج)
2015	1 172 407 473	3 056 024 000	0,3836	-
2016	1 614 727 609	2 873 936 000	0,5618	46,45%
2017	1 433 341 329	2 709 239 000	0,529	-5,83%
2018	1 292 124 259	3 186 098 000	0,4055	-23,34%
2019	806 029 107	3 360 530 000	0,2398	-40,85%

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

-69,45%	0,07325	3 465 780 000	253 900 683	2020
34,98%	0,0988	3 801 545 000	375 935 251	2021

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى معدل لإشراك العاملين كان سنة 2016 بـ 56.18%، بسبب ارتفاع النتيجة الصافية مقابل انخفاض مصاريف المستخدمين يعود ذلك لتصريف العديد من العمال، بينما أدنى معدل سجل سنة 2020 بـ 7.32%، ويعود ذلك لانخفاض النتائج الصافية مقابل ارتفاع مصاريف المستخدمين.

**2.4. معدل دوران العمال:** إن الحديث عن رضا العمال يقودنا بالضرورة إلى الحديث عن سيورة عملية التوظيف بالمجمع والترقية، إذ يلجأ مجمع صيدال لاستقطاب العمال وتوظيفهم عن طريق نوعين من التوظيف، توظيف داخلي ويكون عن طريق ترقية العمال القدامى ونقلهم إلى مناصب أعلى، أو عن طريق توظيف خارجي من خلال تحديد احتياجات كل مصلحة من العمال، حيث يقوم المسؤول عن الموارد البشرية بإرسال طلب توظيف إلى مكتب الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM)، ويحدد في طلب التوظيف جميع المهارات المطلوبة لشاغل الوظيفة، بعد ذلك يتولى مكتب الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) إرسال مجموعة من طالبي العمل، ويتم إجراء مقابلة معهم وذلك بحضور لجنة مكونة من مدير مصلحة الموارد البشرية ومدير المصلحة التي سينصب فيها العامل بالإضافة إلى حضور مختلف الإطارات، وذلك عن طريق اللجوء لمجموعة من المعايير منها الدقة، الكفاءة، العدالة، الموضوعية، الخبرة والمستوى التعليمي بعدها يتم توظيفهم ويتم اختبارهم لمدة 6 أشهر و يتم تنصيبهم بشكل رسمي، يتلقى من خلالها العامل جميع التدريبات اللازمة ويتم تعريفه بمختلف مصالح المجمع، وتقدم له جميع التوضيحات بخصوص حقوقه وواجباته، والجدول التالي يوضح لنا حركة العمال بالمجمع للفترة (2015-2021):

جدول رقم (90): تطور عدد عمال مجمع صيدال للفترة (2015-2021) الوحدة: عامل

البيان	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
المدينة	667	604	657	707	721	710	693
الحراش	403	354	202	202	200	198	198
جسر قسنطينة	508	463	519	530	528	521	506
شرشال	83	88	89	98	105	109	110
الدار البيضاء	422	388	432	458	451	446	434
قسنطينة 01	193	234	270	291	315	219	212
CRD	/	/	/	/	/	67	68
الوحدات التجارية	/	/	/	/	/	223	222
مديرية التسويق والإعلام	/	/	/	/	/	133	149
قسنطينة 02	/	/	/	/	/	112	130
عناية	130	124	116	118	118	116	118

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

254	662	656	671	678	668	700	المديرية العامة
<b>3094</b>	<b>3093</b>	<b>3094</b>	<b>3075</b>	<b>2963</b>	<b>2923</b>	<b>3106</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

ولقياس درجة رضا العمال بالمجمع سوف نستخدم مؤشر دوران العمال إذ سنستخدمين بالعلاقة التالية:

والجدول التالي يوضح معدل دوران العمال بالمجمع:

$$\text{معدل دوران العمال} = \text{عدد تاركي العمل} / \text{متوسط عدد العمال}$$

جدول رقم (91): معدل دوران العمال بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

السنوات	عدد العمال (الوحدة: عامل)	عدد تاركي العمل (الوحدة: عامل)	متوسط عدد العمال (عدد عمال بداية الفترة + عدد عمال نهاية الفترة) / 2	معدل دوران العمال (عدد تاركي العمل / متوسط عدد العمال)
2015	3 106	0	2 809,5	0
2016	2 923	183	3 014,5	6.07%
2017	2 963	0	2 943,0	0%
2018	3 075	0	3 019,0	0%
2019	3 094	0	3 084,5	0%
2020	3 093	1	3 093,5	0,03%
2021	3 094	0	3 093,5	0%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل دوران العمل بالمجمع قد شهد تذبذباً، إذ سجل أعلى نسبة له سنة 2016 بمعدل 6.07%، وعليه خلال هذه السنة فقد المجمع موارد بشرية جد مهمة وهذا ليس في صالحه ولا يخدمه مطلقاً، وقد تكون سبباً في عدم بلوغه لأهدافه، وتعددت أسباب ذلك منها إحالة بعض العمال إلى التقاعد، وفقدان البعض منهم بسبب حوادث العمل، بالإضافة إلى انتهاء أجال عقود بعض العمال، وأيضاً تسرب بعض العمال إلى مؤسسات أخرى نظراً لتوفرها على فرص عمل أفضل من مجمع صيدال، لينخفض خلال باقي السنوات بسبب سعي المجمع لتوفير بيئة عمل جيدة، ومحاولته توفير له كل الظروف المناسبة التي تساهم في استقرارهم، وهو الأمر الذي سينعكس على أداء العمال وبالتالي الرفع من إنتاجيتهم وبالتالي هذا سينعكس على الأداء الكلي له، وأيضاً سعى المجمع لاستقطاب المزيد من العمال نتيجة فتح فروع جديدة في كل من زميرلي وقسنطينة الأمر الذي أدى إلى انخفاض معدل دوران العمل، ليبقى معدل دوران العمل ثابتاً خلال السنوات 2020 و 2021 نتيجة استقرار العمالة بالمجمع ورضاهم عن المزايا المقدمة لهم ونشر العدالة بينهم، وأيضاً قيام المجمع برفع أجور عماله، بالإضافة إلى التحفيز المقدمة لهم، هذه أمور كلها قللت من فرصة المؤسسات المنافسة بمجمع صيدال من الاستفادة من خدمات العمال تاركي الوظيفة.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

3.4. مؤشر إنتاجية العمال: يعتبر مؤشر إنتاجية العمال من المؤشرات المهمة المستخدمة في قياس أداء الموارد البشرية، والجدول التالي يوضح تطور معدل إنتاجية العمال بمجمع صيدال للفترة (2015-2021):

جدول رقم (92): معدل إنتاجية العمال بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

السنوات	الكمية المنتجة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	عدد العمال (الوحدة: عامل)	إنتاجية كل عامل (الكمية المنتجة/ عدد العمال)	تطور إنتاجية العامل (الوحدة: %)
2015	105 484	3 106	33,96	-
2016	115 500	2 923	39,51	16.34%
2017	105 337	2 963	35,55	-10.03%
2018	124 404	3 075	40,45	13.78%
2019	121 893	3 094	39,36	-2.69%
2020	112 227	3 093	36,28	-7.82%
2021	102 935	3 094	33,26	-8.32%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن إنتاجية العامل الواحدة قد تحسنت من 33.96 مليار وحدة من الأدوية للعامل الواحد سنة 2015 إلى 39.51 مليار وحدة للعامل الواحدة سنة 2016، أي بزيادة قدرها 16.34%، ثم انخفضت من 39.51 مليار وحدة سنة 2016 إلى 35.55 مليار وحدة سنة 2017 وذلك بسبب عدم تجديد آلات الإنتاج وتقادمها، وأيضا توقف الإنتاج بمجمع الحراش نتيجة إعادة ترميمه، لترتفع إنتاجية العمال سنة 2018 وتبلغ 40.45 مليار وحدة بسبب دخول مصنع الحراش في عملية التصنيع، وأيضا منحت الدولة إعانة للمجمع صيدال من أجل حيازة تجهيزات إنتاجية جديدة وهذا بدوره رفع من إنتاجية العمال، لتتخفف خلال السنوات 2019 و2020 بنسبة 2.69% و7.82% على التوالي، وتعددت الأسباب منها مخلفات أزمة كوفيد19، فخلال سنة 2020 تم تخفيض عدد العمال إلى النصف، حيث تم توقيف العمال ذوي الأمراض المزمنة والأمهات، بالإضافة إلى كبار السن، وأيضا لجأت لقياس درجة حساسية منصب العامل، فإذا كان منصبه غير مهم يتم تسريحه، حيث امتدت فترة التوقيف من شهر مارس 2020 إلى غاية شهر سبتمبر 2020، بالإضافة إلى التأخر في التوريد وعدم توفر بعض المواد الخام والتوقف الطوعي عن إنتاج المنتجات المكدسة بمخازن المجمع، أيضا خلال هذه السنة توقف إنتاج الشراب في موقع قسنطينة لمدة خمسة أشهر بسبب تحديث محطة معالجة المياه المشتركة مع مشروع الأنسولين بقسنطينة، بالإضافة إلى التأخر في الحصول على برنامج استيراد الهرمونات من الشركة الفرعية الطبية زاد من مشاكل الصيانة، وأيضا تم سحب بعض المنتجات من عملية الإنتاج كجزء من تعزيز مراقبة الجودة، لتتخفف مجددا سنة 2021 إلى 8.32% والسبب في ذلك يرجع لتكدس المنتجات بالمخزونات مما أدى بالمجمع إلى التغيير في أهدافه لسنة 2021، وأيضا اضطر لتوقيف الإنتاج في مصنع قسنطينة 01 الذي خصصه لإنتاج لقاح كوفيد19 خلال السداسي الثاني من السنة بسبب تكدس اللقاح بالمجمع وعدم إقبال المواطنين عليه نتيجة انخفاض حالات الإصابة وتحسن الوضع الصحي.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

**4.4. معدل التأطير:** ينقسم العمال بالمجمع إلى إطارات وأعوان تحكم وأعوان تنفيذ، ولقياس درجة تحقيق المجمع لهدفه المتمثل في رفع مستوى التأطير سنعمد على القانون التالي:

$$\text{معدل التأطير} = \text{عدد الإطارات} / \text{إجمالي عدد العمال}$$

والجدول التالي يوضح تطور عدد عمال مجمع صيدال:

جدول رقم (93): توزيع عمال مجمع صيدال للفترة (2015-2021)

السنوات	إطارات (الوحدة: إطار)	معدل تطور الإطارات (الوحدة: %)	أعوان تحكم (الوحدة: عون تحكم)	معدل تطور أعوان تحكم (الوحدة: %)	أعوان تنفيذ (الوحدة: عون تنفيذ)	معدل تطور أعوان التنفيذ (الوحدة: %)	عدد العمال (الوحدة: عامل)	معدل تطور عدد العمال (الوحدة: %)
2015	1 172	-	1 161	-	773	-	3 106	-
2016	1 083	-7.59%	1 004	-13.52%	836	8,15%	2 923	-5,89%
2017	1 122	3.60%	1 016	1.19%	824	-1.43%	2 963	1.36%
2018	1 180	5.16%	1 026	0.98%	869	5.46%	3 075	3.77%
2019	1 207	2.28%	987	-3.8%	900	3.56%	3 094	0.61%
2020	1 218	0.91%	915	-7.29%	954	6%	3 093	-0.03%
2021	1 247	2.38%	902	-1.42%	945	-0.94%	3 094	0.032%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مجمع صيدال يحتوي على تشكيلة مختلفة من العمال ممثلة في إطارات، أعوان تحكم، وأعوان تنفيذ، إذ يشكل الإطارات ما يزيد عن 40% من إجمالي عدد العمال، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة إذ يعتمد القطاع الصيدلاني على الإطارات بشكل أساسي، وذلك بهدف الاستفادة منهم في نقل التكنولوجيا للقطاع والنهوض به، تليها أعوان التحكم بنسبة 27%، أما أعوان التنفيذ فيشغلون 25% من إجمالي عدد العمال.

أما عن معدل التأطير فهو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (94): معدل التأطير بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

السنوات	عدد الإطارات (الوحدة: إطار)	عدد العمال (الوحدة: عامل)	معدل التأطير (عدد الإطارات / عدد العمال)	تطور معدل التأطير (الوحدة: %)
2015	1 172	3 106	37,73%	-
2016	1 083	2 923	37,05%	-1,81%

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

2,20%	%37.86	2 963	1 122	2017
1,33%	%38.37	3 075	1 180	2018
1,65%	%39.01	3 094	1 207	2019
0,94%	%39.37	3 093	1 218	2020
2,34%	%40.30	3 094	1 274	2021

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من خلال تحليل معدل التأطير بالمجمع نلاحظ أنه كان مرتفع خلال الفترة (2015-2021)، إذ ارتفع من 1172 إطار سنة 2015 إلى 1247 إطار سنة 2021 أي بزيادة قدرها 75 إطار وهذا يدل على سعي المجمع للرفع من مستوى التأطير.

**5.4. نسبة نفقات التدريب إلى إجمالي الأجر:** إن الحديث عن التدريب يقودنا بالضرورة إلى الحديث عن سيورة عملية تدريب العمال بالمجمع، إذ تختلف عملية تدريب العمال داخل المجمع باختلاف طبيعة العامل، إذ قد يكون العامل قديم أو حديث التوظيف، فإذا كان العامل حديث التوظيف يتم في بداية الأمر تعريفه بمختلف مصالح المجمع، وتقدم له جميع التوضيحات اللازمة بخصوص وظيفته ويطلع على جميع حقوقه وواجباته ويتم تدريجه في مقر عمله، أما العامل القديم فيتلقى التدريب داخل المجمع وخارجه، إذ يدرّب داخل المجمع من خلال إحصار مدرّبين داخل المجمع لمدة معينة، إذ يتلقى العامل جميع المعلومات التي تفيده وتطور من مهاراته، وقد يرسله المجمع إلى الخارج وهذا يكون حسب نوع الوظيفة التي يشغلها وذلك من خلال التعاقد مع محارب أجنبية أو مراكز تكوين وتعليم، وعليه يقع على عاتق المجمع جميع المصاريف، إذ تعاقد مع العديد من معاهد التكوين والجامعات حيث يرسل لهم من فترة إلى أخرى مجموعة من العمال لتلقي التدريب اللازم وذلك حسب حاجة كل مصلحة، وتختلف مدة التدريب من عامل إلى آخر فقد يرسل إلى دورات تكوينية لا تتعدى مدتها أسبوع، وقد يرسل إلى خارج الوطن لمدة أسبوع أو أسبوعين، وقد يكون تدريب العمال لمدة لا تفوق يوم واحد أو بضع ساعات وهذا الأمر يخص العمال الذين التحقوا بالوظيفة حديثاً أو العمال الذين تم ترقيتهم لمنصب أعلى، وعلى العموم فإن مدة التدريب تكون محددة في العقد المبرم بين المجمع والمدرّب.

والجدول التالي يوضح مجالات التدريب التي اعتمدها مجمع صيدال لتطوير مهارات عماله:

**جدول رقم (95): مجالات التدريب الذي اعتمدها مجمع صيدال لتطوير مهارات عماله للفترة (2015-2021)**

السنة	مجالات التكوين
2015	التدريب على التقنيات الصيدلانية، المحاسبة والمالية، نظام المعلومات، الأنظمة، الاقتصاد والتسيير، الصيانة، البيئة والأمن الصناعي.
2016	التدريب على التقنيات الصيدلانية، المحاسبة والمالية، نظام المعلومات، الأنظمة، الاقتصاد والتسيير، الصيانة، البيئة والأمن الصناعي، التدريب على تحسين اللغة.
2017	تدريب العمال في مواقع الإنتاج الجديدة في مجال التقنيات الصيدلانية والجودة.
2018	التقنيات الصيدلانية، نظام المعلومات، المحاسبة والمالية، الأمن الصناعي والبيئي، التسيير والإدارة، عملية الإنتاج وإدارة المرافق.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

2019	إعلام آلي، إدارة الأمن والبيئة، محاسبة ومالية، تسيير موارد بشرية، الإدارة، إدارة وتسيير المخزونات، تدقيق الجودة، ضمان الجودة، إدارة الجودة، التقنيات الصيدلانية، الصيانة، إدارة المرافق، تسيير التجارة، البيع والتوزيع، مراقبة الجودة، تدريب على التداولات الاستراتيجية والصفقات عالية المخاطر.
2020	تسيير الموارد البشرية، إدارة مالية ومحاسبية، تقنيات صيدلانية، إدارة الجودة، مراقبة الجودة، ضمان الجودة، تدقيق الجودة، تصنيع وتعبئة التخصصات الصيدلانية، إدارة المرافق، البيع والتوزيع، المعلومات التسويقية والطبية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إدارة الصيانة، طرق البرمجة والصيانة، الصيانة الميكانيكية، كهربائي، الإلكترونيات الأجهزة، مكيف الهواء، صيانة المركبات، صيانة المباني.
2021	تسيير موارد بشرية، الإدارة، إدارة وتسيير المخزونات، المحاسبة والمالية، نظام المعلومات، الأنظمة، الاقتصاد والتسيير، التقنيات الصيدلانية، تدقيق الجودة، ضمان الجودة، إدارة الجودة، البيع والتوزيع، المعلومات التسويقية والطبية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن عملية التدريب بمجمع صيدال شملت تقريبا جميع التخصصات وهذا يدل على سعي المجمع لتطوير مهارات عماله.

والجدول التالي يمثل نسبة نفقات التدريب إلى إجمالي أجور العمال التي خصصها المجمع للفترة (2015-2021):

جدول رقم (96): تكاليف تدريب العمال إلى إجمالي الأجور بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

السنوات	نفقات التدريب (الوحدة: مليار دج)	أجور العمال (الوحدة: مليار دج)	نسبة نفقات التدريب إلى إجمالي الأجور (نفقات التدريب / أجور العمال)
2015	23 000	3 056 024	0.75%
2016	75 000	2 873 936	2.6%
2017	23 111	2 709 239	0.85%
2018	26 579	3 186 098	0.83%
2019	19 099	3 360 530	0.56%
2020	4 695	3 465 780	0.13%
2021	23 574	3 801 545	0.62%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ تذبذب نسبة نفقات التدريب إلى إجمالي الأجور بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)، إذ ارتفعت من 0.75% سنة 2015 إلى 2.6% سنة 2016، لترتفع مجددا بنسب متناقصة خلال السنوات 2017، 2018، 2019 على التوالي، بسبب حياة المجمع لتجهيزات جديدة مما يستلزم تدريب العمال عليها، بالإضافة إلى تدريب العمال في مواقع الإنتاج الجديدة في مجال التقنيات الصيدلانية والجودة وهذا بدوره رفع من نفقات التدريب، أما عن سنة 2020 فقد انخفضت كثيرا نفقات التدريب نظير أزمة كوفيد19 وتوقف جميع الأنشطة بالمجمع الأمر الذي حال دون تنفيذ برنامج التدريب المخطط لها من طرف مدير الموارد البشرية، لترتفع مجددا سنة 2021 إلى 23574 مليار دينار جزائري وهذا يدل على مدى اهتمام المجمع

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

بتطوير مهارات عماله وذلك في مختلف التخصصات، وذلك لاعتناقه بأهمية العائد المحقق من التدريب، لذا فهو يسعى لتوفير بيئة عمل مناسبة للعمال.

**6.4. مؤشر تطور المكافآت التشجيعية:** يهتم مجمع صيدال بعماله من خلال تقديم مكافآت تشجيعية بنوعها المادية والمعنوية، بالنسبة للمكافآت المادية فهو يخصص لهم في المناسبات الوطنية أوسمة وشهادات تقدير، أما المكافآت المادية فهي موضحة في الجدول التالي:

**جدول رقم (97): المكافآت التشجيعية التي خصصها مجمع صيدال لعماله للفترة (2015-2021)**

السنة	المكافآت التشجيعية (الوحدة: دج)	تطور المكافآت التشجيعية (الوحدة: %)
2015	198 660 000	-
2016	217 420 000	9.44%
2017	1 745 882 600	-19.7%
2018	1 982 275 104	13.54%
2019	2 093 877 192	5.62%
2020	2 240 029 820	6.98%
2021	2 600 226 615	16.08%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ تذبذب المكافآت التشجيعية التي خصصها مجمع صيدال لعماله للفترة (2015-2021)، إذ ارتفعت سنة 2016 إلى 217420000 دج أي بنسبة زيادة تقدر بـ 9.44% عن سنة 2015، ويعود السبب في ذلك أن ارتفاع أرباح المجمع عن سنة 2015، إذ يخصص المجمع سنويا جزء من أرباحه كمكافآت لعماله وتشمل جميع العمال على اختلاف مستوياتهم، أما عن سنة 2017 فقد انخفضت إلى 19.7% عن سنة 2016، ويعود السبب في ذلك لتراجع الإنتاج بالمجمع بسبب غلق بعض الوحدات الإنتاجية وما نتج عنه من تراجع في الإنتاج الذي أثر بدوره على أرباح المجمع، لترتفع مجددا خلال باقي السنوات بسبب ارتفاع أرباح المجمع، وعليه تعتبر هذه المكافآت تحفيزا للعمال لبذل المزيد من الجهد وتكريما لهم على ما قدموه طوال فترة العمل.

**5. البعد البيئي:** إن مجمع صيدال من المؤسسات الاقتصادية التي تهتم بتحسين أدائها البيئي إلى جانب أدائها المالي، لذا سنحاول من خلال هذا البعد قياس مدى تحقيق المجمع لأهدافه البيئية من خلال دراسة تطور نفايات المجمع ودراسة تطور الضرائب البيئية بالمجمع، بالإضافة إلى دراسة تطور تكاليف استهلاك الموارد الطاقوية.

**1.5. معدل طرح النفايات:** في السابق كان المجمع يتخلص من نفاياته عن طريق حرقها داخل المجمع، أو عن طريق رميها في المزابل العمومية ومع صدور قانون رقم 01-19 المتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها، وقع المجمع اتفاقية مع وزارة البيئة وتهيئة الإقليم حول مخلفاته على البيئة، وباشر في تعيين مندوب بيئي انحصرت مهمته في مراقبة تطور النفايات بالمجمع، وقياس انبعاثات الغاز،

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

وأيضاً إعداد تقرير سنوي عن النشاط البيئي للمجمع، بالإضافة إلى إعداد تصريح حول النفايات، وفيما يلي سنعرض تطور النفايات المجمع:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

جدول رقم (98): تطور كمية النفايات بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	الوحدة	البيان	النوع	الرمز	الوحدات
2814,36	2951	2875,36	2856,55	2450,25	2760,3	2840,22	Kg	نفايات التصنيع	SD	.7.5	وحدة الدار البيضاء
46,98	47,02	48,12	50	50,61	51,18	52,14	Kg	مواد كيميائية	SD	.16.5.3	
80,22	90,15	60,15	82,14	88,16	100,05	102,14	Kg	جثث حيوانات ناتجة عن التجارب	SD	.18.1.3	
<b>2941.56</b>	<b>3088.17</b>	<b>2983.63</b>	<b>2988.69</b>	<b>2589.02</b>	<b>2911.53</b>	<b>2994.5</b>	Kg	إجمالي النفايات الخاصة			
<b>-4,74%</b>	<b>6.52%</b>	<b>-0,16%</b>	<b>15.43%</b>	<b>-11,07%</b>	<b>-2,76%</b>	<b>-</b>	%	تطور النفايات الخاصة			
2800	2480,63	2500,12	2862,65	2620,32	2740,3	2840	Kg	نفايات التعليب الورقية	MA	15.1.3	وحدة جسر قسنطينة
270,62	100	203,66	196,28	160	190	187	Kg	نفايات المطعم	MA	20	
<b>3070.62</b>	<b>2580.63</b>	<b>2703.78</b>	<b>3058.93</b>	<b>2780.32</b>	<b>2930.3</b>	<b>3027</b>	Kg	إجمالي النفايات المنزلية			
<b>18,98%</b>	<b>-4,55%</b>	<b>-11,61%</b>	<b>10,02%</b>	<b>-5,11%</b>	<b>-3,19%</b>	<b>-</b>	%	تطور النفايات المنزلية			
2782,62	2600,95	3982,6	3650,95	2480,65	2500	2600,52	Kg	نفايات التصنيع	SD	.7.5	وحدة جسر قسنطينة
59,36	65,2	68,5	72,58	80,62	68,62	80,16	Kg	مواد كيميائية	SD	16.5.3	
98,95	79,69	80,96	98,58	81,63	120,98	98,63	Kg	جثث حيوانات ناتجة عن التجارب	SD	18.1.3	
<b>2940.93</b>	<b>2745.84</b>	<b>4132.06</b>	<b>3822.11</b>	<b>2642.9</b>	<b>2689.9</b>	<b>2779.31</b>	Kg	إجمالي النفايات الخاصة			
<b>7,10%</b>	<b>-33,54%</b>	<b>8,10%</b>	<b>44,61%</b>	<b>-1,74%</b>	<b>-3,21%</b>	<b>-</b>	%	تطور النفايات الخاصة			
2756,9	2985,9	2900,63	2796	2845,63	2900	3300	Kg	نفايات التعليب الورقية	MA	15.1.3	وحدة جسر قسنطينة
196,52	96	198,95	179,22	181,9	172,56	190,56	Kg	نفايات المطعم	MA	20	
<b>2953.42</b>	<b>3081.9</b>	<b>3099.58</b>	<b>2975.22</b>	<b>3027.53</b>	<b>3072.56</b>	<b>3490.45</b>	Kg	إجمالي النفايات المنزلية			
<b>-4,16%</b>	<b>-0,57%</b>	<b>4,1%</b>	<b>-1,72%</b>	<b>-1,46%</b>	<b>-11,97%</b>	<b>-</b>	%	تطور النفايات المنزلية			
4695,33	4800,02	4600,65	4200,36	3956,22	3901	2980,36	Kg	نفايات التصنيع	SD	7.5	وحدة المدية
150	192,6	130,5	118,6	111,89	102,2	180,95	Kg	مواد كيميائية	SD	16.5.3	
102,6	117	76,89	96,3	75,25	98,6	92,5	Kg	جثث حيوانات ناتجة عن التجارب	SD	18.1.3	
<b>4947.93</b>	<b>5109.62</b>	<b>4808.04</b>	<b>4415.26</b>	<b>4143.36</b>	<b>4101.8</b>	<b>3253.81</b>	Kg	إجمالي النفايات الخاصة			
<b>-3,16%</b>	<b>6,27%</b>	<b>8,89%</b>	<b>6,56%</b>	<b>1,01%</b>	<b>26,06%</b>	<b>-</b>	%	تطور النفايات الخاصة			
4986,5	4780,6	4800,3	4900,95	4300,26	4200,7	3900,36	Kg	نفايات التعليب الورقية	MA	15.1.3	وحدة المدية
198	81	120,6	198,65	169,58	180,69	220,26	Kg	نفايات المطعم	MA	20	
<b>5184.5</b>	<b>4861.6</b>	<b>4920.9</b>	<b>5099.6</b>	<b>4469.84</b>	<b>4381.39</b>	<b>4120.62</b>	Kg	إجمالي النفايات المنزلية			

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بجمع صيدال

6,64%	-1,20%	-3,50%	14,08%	2,01%	6,32%	-	%	تطور النفايات المنزلية			
2800	3900,95	3608,02	3756,6	3956,22	3852,7	3500,9	Kg	نفايات التصنيع	SD	7,5	وحدة قسنطينة 01
110	180,92	185,02	189,6	190,6	230,66	220,36	Kg	مواد كيميائية	SD	16.5.3	
96	100,26	65,9	89,6	96,32	108,22	102,69	Kg	جثث حيوانات ناتجة عن التجارب	SD	18.1.3	
<b>3006</b>	<b>4182.13</b>	<b>3858.94</b>	<b>4035.8</b>	<b>4243.14</b>	<b>4191.58</b>	<b>3823.95</b>	Kg	إجمالي النفايات الخاصة			
-28,12%	8,37%	-4,38%	-4,88%	1,23%	9,61%	-	%	تطور النفايات الخاصة			
1500	3756,33	3789,5	3800,95	3990,6	4300,9	4200,52	Kg	نفايات التعليب الورقية	MA	15.1.3	
8	10,96	12,33	16,33	19,33	18,22	22,86	Kg	نفايات المطعم	MA	20	
<b>1508</b>	<b>3767.29</b>	<b>3801.83</b>	<b>3817.28</b>	<b>4009.93</b>	<b>4319.12</b>	<b>4223.38</b>	Kg	إجمالي النفايات المنزلية			
-59,97%	-0,90%	-0,40%	-4,80%	-7,15%	2,26%	-	%	تطور النفايات المنزلية			
1900,25	1600,95	1800,12	-	-	-	-	Kg	نفايات التصنيع	SD	7.5	وحدة قسنطينة 02
48,3	52,3	76,23	-	-	-	-	Kg	مواد كيميائية	SD	16.5.3	
<b>81,22</b>	75,25	96,36	-	-	-	-	Kg	جثث حيوانات ناتجة عن التجارب	SD	18.1.3	
<b>2029.77</b>	<b>1728.5</b>	<b>1972.71</b>					Kg	إجمالي النفايات الخاصة			
17,42%	-12,37%	-	-	-	-	-	%	تطور النفايات الخاصة			
1798,3	1702,6	1800,6	-	-	-	-	Kg	نفايات التعليب الورقية	MA	15,1,3	
8,3	9,2	10	-	-	-	-	Kg	نفايات المطعم	MA	20	
<b>1806.6</b>	<b>1711.8</b>	<b>1810.6</b>	-	-	-	-	Kg	إجمالي النفايات المنزلية			
5,53%	-5,45%	-	-	-	-	-	%	تطور النفايات المنزلية			
2600,3	3800,25	2700,9	2500,66	2800,2	3500,2	3600,59	Kg	نفايات التصنيع	SD	7,5	وحدة شرشال
178,85	170,25	169,4	168,5	162,9	160,23	150,6	Kg	مواد كيميائية	SD	16.5.3	
96,2	81,8	84,25	80,53	81,28	98,58	76,23	Kg	جثث حيوانات ناتجة ن التجارب	SD	18.1.3	
<b>2875.35</b>	<b>4052.3</b>	<b>2954.55</b>	<b>2749.69</b>	<b>3044.28</b>	<b>3759.01</b>	<b>3827.42</b>	Kg	إجمالي النفايات الخاصة			
-29,04%	37,15%	7,45%	-9,6%	-19,01%	-1,78%	-	%	تطور معدل نفايات خاصة			
2500,69	2200,89	1600,59	1985,3	3800,26	1780,3	1856,23	Kg	نفايات التعليب الورقية	MA	15.1.3	
208,23	108,96	215,63	198,29	190,29	230,96	220,26	Kg	نفايات المطعم	MA	20	
<b>2708.92</b>	<b>2309.85</b>	<b>1816.22</b>	<b>2183.59</b>	<b>3990.55</b>	<b>2011.26</b>	<b>2076.49</b>	Kg	إجمالي النفايات المنزلية			
17,27%	27,17%	-16,84%	-45,28%	98,41%	-3,14%	-	%	تطور النفايات المنزلية			وحدة الحراش

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بجمع صيدال

2600,86	2500,25	2800,26	2750,22	2800,6	-	-	Kg	نفايات التصنيع	SD	16.5.3	
118,95	112,85	117,98	115,95	120,85	-	-	Kg	مواد كيميائية	SD	15.5.3	
74,99	56,3	70,69	65,95	75,22	-	-	Kg	جثث حيوانات ناتجة عن التجارب	SD	18.1.3	
<b>2794.8</b>	<b>2669.4</b>	<b>2988.93</b>	<b>2931.12</b>	<b>2996.67</b>	-	-	Kg	إجمالي النفايات الخاصة			
<b>4,69%</b>	<b>-10,69%</b>	<b>1,93%</b>	<b>-2,15%</b>	-	-	-	%	تطور النفايات الخاصة			
1502,63	1623,63	1892,36	1540,85	1600,23	-	-	Kg	نفايات التعليب الورقية	MA	15.1.3	
198,23	165,96	170,26	190,85	185,95	-	-	Kg	نفايات المطعم	MA	20	
<b>1700.86</b>	<b>1789.59</b>	<b>2062.62</b>	<b>1731.7</b>	<b>1786</b>	-	-	Kg	إجمالي النفايات المنزلية			
<b>-4,95%</b>	<b>-13,23%</b>	<b>19,10</b>	<b>-3,05%</b>	-	-	-	%	تطور النفايات المنزلية			
4200,63	3900,56	3200,66	3500,22	3562,63	3895,6	3600,56	Kg	نفايات التصنيع	SD	7.5	وحدة عناية
175,96	170,56	182,56	196,26	187,26	190,5	120,89	Kg	مواد كيميائية	SD	16.5.3	
150,24	152,89	136,59	122,58	189,26	112,63	115,02	Kg	جثث حيوانات ناتجة عن التجارب	SD	18.1.3	
<b>4526.82</b>	<b>4224.01</b>	<b>3519.81</b>	<b>3819.06</b>	<b>3939.15</b>	<b>4198.73</b>	<b>3836.47</b>	Kg	إجمالي النفايات الخاصة			
<b>7,16%</b>	<b>20%</b>	<b>-7,83%</b>	<b>-3,04%</b>	<b>-6,18%</b>	<b>9,44%</b>	-	%	تطور النفايات الخاصة			
1980,23	1900,23	1875,96	1685,23	1750,96	1500,5	1800,56	Kg	نفايات التعليب الورقية	MA	15.1.3	
156,22	170,25	189,36	190,63	165,26	175,89	190,26	Kg	نفايات المطعم	MA	20	
<b>2136.45</b>	<b>2070.48</b>	<b>2065.32</b>	<b>1875.86</b>	<b>1916.22</b>	<b>1676.39</b>	<b>1990.82</b>	Kg	إجمالي النفايات المنزلية			
<b>3,18%</b>	<b>0,249%</b>	<b>10,09%</b>	<b>-2,10%</b>	<b>14,30%</b>	<b>-15,7%</b>	-	%	تطور النفايات المنزلية			
<b>47132,53</b>	<b>49973.11</b>	<b>49499.52</b>	<b>47404.91</b>	<b>45578.91</b>	<b>40423.57</b>	<b>39444.22</b>	kg	إجمالي النفايات طرح النفايات			الأداء الكلي
<b>-5,68%</b>	<b>0,95%</b>	<b>4.41%</b>	<b>4%</b>	<b>13.25%</b>	<b>2.02%</b>	-	%	تطور إجمالي النفايات			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة البيئة والأمن الصناعي

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مجمع صيدال يقوم بتصنيف النفايات وفق قانون 01-19 بحيث صنفها إلى نفايات صلبة ومنزلية وسائلة، وهذا بدوره سهل عليه تجميعها في مجموعات وذلك بغرض إعادة تدويرها أو حرقها، والملاحظ على تطور النفايات بالمجمع وجود ارتفاع مستمر في الكمية خلال الفترة المدروسة خاصة سنة 2017 ارتفعت النفايات إلى 13.25% عن سنة 2016، ويعود السبب في ذلك لارتفاع نفايات التصنيع، ماعدا سنة 2021 التي سجل فيها انخفاض إلى 5.68% عن سنة 2020، ويرجع سبب ذلك إلى سعي المجمع لتحقيق هدفه المتمثل في صفر نفاية من خلال إعادة تدويرها، بالإضافة إلى ذلك انخفاض الإنتاج هذه السنة وانخفاض الإنتاج تنخفض النفايات.

**2.5. تطور الضرائب البيئية:** بخصوص نفايات المجمع فقد سعى المجمع لتخفيضها للتخلص من الضرائب البيئية والجدول الموالي يوضح مختلف الضرائب البيئية التي فرضت على المجمع:

جدول رقم (99): تطور الضرائب البيئية المفروضة على مجمع صيدال للفترة (2015-2021) الوحدة: دج

البيان	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
جسر قسنطينة	503500	503500	0	6500	0	0	7500
الدار البيضاء	600216	134040	1751050	120000	3391357	142500	185533
قسنطينة 01	0	0	0	2312971	0	1948894	0
قسنطينة 02	0	0	0	0	0	0	0
شرشال	0	0	0	0	0	0	0
عنابة	416000	602161	0	19000	1420000	170000	12500
المدينة	736665	1625000	1625000	1755000	0	3735000	1133350
الحراش	0	0	0	0	0	0	0
إجمالي الضرائب البيئية	2 256 381	2 864 701	3 376 050	4 207 571	4 811 357	5 996 394	967 817
تطور إجمالي الضرائب البيئية	-	26.96%	17.85%	24.63%	14.35%	24.63%	16.14%

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى معلومات مقدمة من طرف مصلحة المالية والحاسبة

من الجدول نلاحظ أن الضرائب البيئية المفروضة على المجمع شهدت تذبذبا خلال الفترة (2015-2021)، إذ ارتفعت سنة 2016 إلى 26.96% عن سنة 2015 وذلك بسبب تراكم نفايات المجمع وتجاوزها المستويات المسموح بها في القوانين والتشريعات البيئية، وبالرجوع إلى تصريح النفايات نجد أنها كانت كبيرة خلال هذه السنة خاصة في وحدة الإنتاج عنابة ووحدة المدينة الذين يعتبران من أقدم الوحدات الإنتاجية بالمجمع، لتتخفف سنة 2017 إلى 17.85% عن سنة 2016، لترتفع مجددا سنة 2018 إلى 24.63%، أما عن سنة 2019 فقد سجلت تراجع في الضرائب البيئية بسبب التحكم النسبي في نفايات المجمع وتخفيض النفايات المخزنة منها نتيجة تعاقدها مع مؤسسات الحرق، لترتفع مجددا سنة 2020، إذ خلال هذه السنة سجل المجمع ارتفاع في قيمة الضريبة البيئية نتيجة تصاعد كمية نفاياته المصروح بها في كل من وحدة عنابة والحراش، كما لاحظنا أن المجمع لم يشهد أي ضريبة بيئية في وحدة شرشال وقسنطينة 02 وأيضا الحراش وذلك بفضل إبرامها اتفاقيات مع مؤسسات الحرق.

3.5. مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء: من أجل تحديد درجة اقتراب المجمع من تحقيق هدف تخفيض تكاليف استهلاك الكهرباء سنعتمد على دراسة تطور تكاليف استغلال الكهرباء، وذلك بالنسبة لنصيب كل وحدة منتجة من الأدوية، وذلك حسب وحداتها الإنتاجية وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء} = \text{تكاليف استهلاك الكهرباء} / \text{الكمية المنتجة}$$

وتم تلخيص ذلك من خلال الجدول التالي:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بجمع صيدال

جدول رقم (100): نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء بجمع صيدال للفترة (2015-2021)

الوحدة	البيان	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
وحدة الدار البيضاء	تكاليف استهلاك الكهرباء (الوحدة: دج)	12 400 216,01	13 423 179,17	15 021 636,25	17 500 214,95	17 215 400,69	11 530 487,22	13 400 218,02
	الكمية المنتجة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	24180	28776	29680	33502	29508	25563	20849
	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء	512,82	466,47	506,11	522,36	583,41	453,13	642,72
جسر قسنطينة	تكاليف استهلاك الكهرباء (الوحدة: دج)	11 284 888	13 423 179	14 671 394	14 507 569	14 280 230	11 583 487	11 726 370
	الكمية المنتجة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	19328	22104	24396	24992	21447	16509	14163
	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء	583,86	607,27	601,38	580,48	665,83	701,64	827,95
وحدة المدينة	تكاليف استهلاك الكهرباء (الوحدة: دج)	75 899 755	98 873 589	101 627 664	9 625 494	101 255 450	101 711 066	10 177 874
	الكمية المنتجة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	39075	38540	41809	54419	57117	54715	46072
	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء	1942,41	2565,47	2430,76	1812,33	1772,77	1858,95	2209,03
وحدة قسنطينة 01	تكاليف استهلاك الكهرباء (الوحدة: دج)	12 256 966	9 623 897	30 456 987	28 440 376	11 741 703	10 117 361	11 072 477
	الكمية المنتجة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	1585	2065	2789	4275	3521	2521	845
	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء	7733,1	4660,48	10920,39	6652,71	3334,76	4013,23	13103,52
وحدة قسنطينة 02	تكاليف استهلاك الكهرباء (الوحدة: دج)	-	-	-	-	16 149 738	14 688 282	14 315 398
	الكمية المنتجة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	-	-	-	-	270	1148	2827

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بجمع صيدال

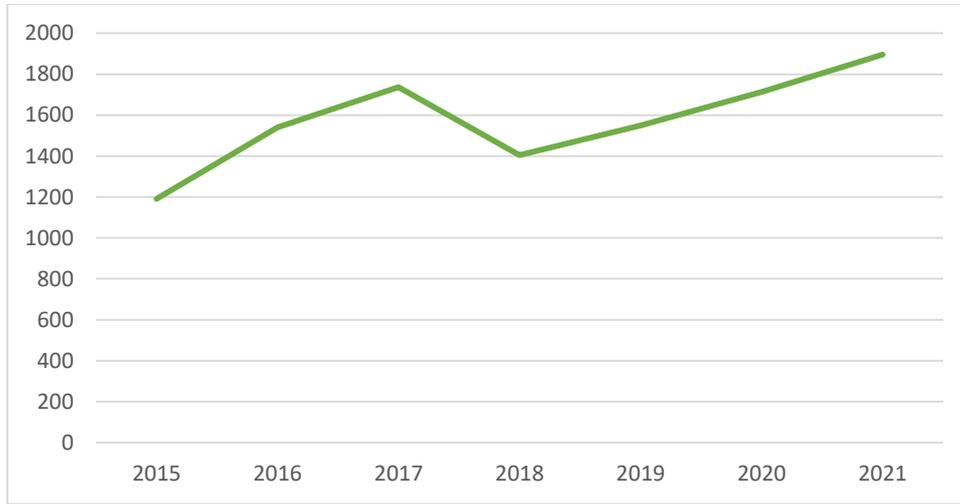
5063,81	<b>12794,67</b>	<b>59813,84</b>	-	-	-	-	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء	
<b>16 327 441</b>	16 291 913	15 565 586	14 339 890	3 249 168	-	-	تكاليف استهلاك الكهرباء (الوحدة: دج)	وحدة الحراش
<b>11241</b>	5223	2876	887	597	515	16941	الكمية المنتجة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	
1452,4	<b>3119,263</b>	<b>5412,23</b>	<b>16166,73</b>	<b>5442,49</b>	-	-	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء	
<b>11 840 789</b>	11 697 911	12 615 652	11 701 667	1 992 271	300 994	363606,36	تكاليف استهلاك الكهرباء (الوحدة: دج)	وحدة شرشال
<b>436</b>	203	416	-	-	-	399	الكمية المنتجة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	
27157,77	<b>57625,17</b>	<b>30326,08</b>	-	-	-	<b>911,294</b>	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء	
<b>14 702 517</b>	14 700 617	14 280 230	15 610 895	15 989 616	15 216 336	13416233	تكاليف استهلاك الكهرباء (الوحدة: دج)	وحدة عنابة
<b>6492</b>	6256	6738	6330	6066	3655	3976	الكمية المنتجة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	
2264,71	<b>2349,84</b>	<b>2119,35</b>	<b>2466,17</b>	<b>2635,94</b>	<b>4163,15</b>	<b>3374,3</b>	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء	
<b>195 160 084</b>	192 321 124	188 823 759	174 726 107	183 008 738	150861173.4	125621664,7	تكاليف استهلاك الكهرباء (الوحدة: دج)	الأداء الكلي
<b>102935</b>	112227	121893	124404	105337	97947	105484	الكمية المنتجة (الوحدة: مليار وحدة)	
1 896	<b>1 714</b>	<b>1 549</b>	<b>1 405</b>	<b>1 737</b>	<b>1540.23</b>	<b>1190,9</b>	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء	
%10.63	<b>%10.62</b>	<b>%10.29</b>	<b>%19.15-</b>	<b>%12.79</b>	<b>%29.33</b>	-	تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء	

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى معلومات مقدمة من طرف مصلحة المالية والمحاسبة

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

من الجدول أعلاه نلاحظ تذبذب تكاليف استهلاك الكهرباء بالمجمع للفترة (2015-2021)، إذ ارتفعت سنة 2016 و2017 إلى 29.33%، 12.79% على التوالي، ويعود ذلك لتقادم الآلات بالمجمع وما نتج عنه من تضاعف كمية استهلاك الكهرباء وأيضا صدور قانون المالية لسنة 2016 الذي رفع تسعيرة الكهرباء، لتتخفف سنة 2018 إلى 19.15% بسبب قيام المجمع بتسطير برنامج من أجل التخفيض في استهلاك الكهرباء وتدارك استهلاكها الغير عقلائي المسجل خلال السنة السابقة، حيث قامت بجائزة أجهزة إنارة أقل استهلاك للطاقة، كما استفاد المجمع من إعانة من الدولة مكنته من إعادة حيازة تجهيزات إنتاجية لبعض الوحدات الإنتاجية منها المدية وشرشال، وهذا من شأنه التقليل من استهلاك الكهرباء، بالإضافة إلى ذلك لجأ المجمع إلى توعية عماله على ضرورة الاقتصاد في الطاقة، ليرتفع مجددا خلال السنوات 2019، 2020، 2021 بـ 10.29%، 10.62%، 10.63% على التوالي، ويعود ذلك لدخول مصنع قسنطينة 02 المختص في إنتاج الأدوية السائلة حيز الإنتاج سنة 2019 وهذا بدوره رفع من تكاليف استهلاك الكهرباء، أما عن نصيب الوحدة المنتجة من الأدوية من تكاليف استهلاك الكهرباء فهي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (39): نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى الجدول رقم (100)

من الشكل أعلاه نلاحظ أن نصيب مليار وحدة منتجة من الأدوية من تكاليف استهلاك الكهرباء قد تراوحت بين 1190.90 دج و1895.95 دج، وأنه شهد تذبذبا خلال فترة الدراسة، إذ ارتفع نصيب مليار وحدة منتجة من 1190 دج سنة 2015 إلى 1451 و1737 دج سنتي 2016، 2017 على التوالي، ويعود ذلك لقدم الآلات بالمجمع وتأكلها وهذا بدوره رفع تكاليف الاستهلاك، أما عن سنة 2018 سعى المجمع جاهدا لتدارك الأوضاع المسجلة في السنوات السابقة واتخذ العديد من الإجراءات وهذا بدوره ساهم في تخفيض تكلفة نصيب مليار وحدة منتجة إلى 19.15%، لكنه لم يثبت كثيرا إلا وارتفع بنسب متقاربة سنة 2019، 2020، 2021 إلى 10.29%، 10.62%، 10.63% على التوالي.

4.5. نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء: تحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء} = \frac{\text{تكاليف استهلاك الماء}}{\text{الكمية المنتجة}}$$

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

جدول رقم (101): نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

الوحدات	البيان	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
وحدة الدار البيضاء	تكاليف استهلاك الماء (الوحدة: دج)	-	600 215	1 283 815	1 200 215	720 382	1 305 989	1 200 124
	الكمية المنتجة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	24180	28776	29680	33502	29508	25563	20849
	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء	-	20,85	43,25	35,82	24,41	51,08	57,56
جسر قسنطينة	تكاليف استهلاك الماء (الوحدة: دج)	-	400 515	1 321 734.17	1 146 008.85	723 208.79	1 305 989.32	1 777 980.18
	الكمية المنتجة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	19328	22104	24396	24992	21447	16509	14163
	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء	-	18,11	54,17	45,85	33,72	79,1	125,53
وحدة المدينة	تكاليف استهلاك الماء (الوحدة: دج)	17 012 377	16 676 844	13 700 222	14 180 621	16 063 705	16 202 038	18 782 756
	الكمية المنتجة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	39075	38540	41809	54419	57117	54715	46072
	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء	435,37	432,71	327,68	260,58	281,24	296,11	407,68
وحدة قسنطينة 01	تكاليف استهلاك الماء (الوحدة: دج)	1 800 215.06	1766 737.54	1 253 678,00	1 664 710,23	1 662 304,44	1 766 737,54	1 606 283,89
	الكمية المنتجة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	1585	2065	2789	4275	3521	2521	845
	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء	1135,78	855,56	449,5	389,4	472,11	700,8	1900,92
	تكاليف استهلاك الماء (الوحدة: دج)	-	-	-	-	113 886,78	783 094,61	1 486 650,37
	الكمية المنتجة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	-	-	-	-	270	1148	2827

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بجمع صيدال

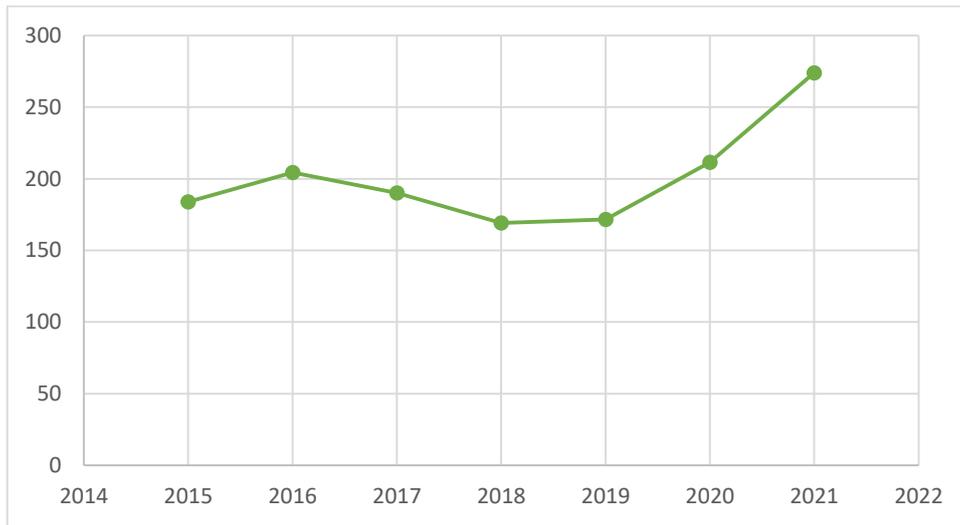
525,87	682,13	421,8	-	-	-	-	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء	وحدة قسنطينة 02
1 250 992,80	424 990,91	547 961,84	600 351,32	341 709,67	-	-	تكاليف استهلاك الماء (الوحدة: دج)	
11241	5223	2876	887	597	515	16941	الكمية المنتجة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	وحدة الحراش
111,28	81,36	190,52	676,83	572,37	-	-	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء	
176 245,5	433 553,2	350 613,0	92 342,7	793 305,9	49 434,0	161 208,8	تكاليف استهلاك الماء (الوحدة: دج)	
436	203	416	-	-	-	399	الكمية المنتجة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	وحدة شرشال
404,23	2135,73	842,81	-	-	-	404,03	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء	
1 900 416,02	1 500 516,98	723 208,79	2 150 263,36	1 321 734,17	516 313,75	416 216,02	تكاليف استهلاك الماء (الوحدة: دج)	
6492	6256	6738	6330	6066	3655	3976	الكمية المنتجة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	وحدة عناية
292,73	239,85	107,33	339,69	217,89	141,26	104,68	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء	
28 181 449	23 722 910	20 905 271	21 034 512	20 016 199	20 010 060	19 390 017	تكاليف استهلاك الماء (الوحدة: دج)	
935 102	227 112	893 121	404 124	337 105	947 97	484 105	الكمية المنتجة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	الأداء الكلي
273.77	211.38	171.50	169.08	190.02	204.29	183.81	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء	
%29.51	%23.25	%1.43	%11.01-	%6.98-	%11.14	-	تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء	

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى معلومات مقدمة من طرف مصلحة المالية والمحاسبة

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

من الجدول أعلاه نلاحظ تذبذب تكاليف استهلاك الماء بالمجمع للفترة (2015-2021)، إذ ارتفعت خلال الثلاث سنوات الأولى بـ 3.19%، و0.030%، و5.08% على التوالي، ويعود ذلك لأعمال الترميم بالمجمع إذ تتطلب استهلاك كميات كبيرة من الماء، لتتخف قليلاً سنة 2019 بـ 0.61% عن سنة 2018، بسبب قيام المجمع بتسطير برنامج من أجل التخفيض في استهلاك الماء واللجوء أيضاً إلى استعمال المياه المتولدة عن محطة المعالجة مما خفض من تكاليف استهلاك المياه، وعليه فالمجمع تدارك استهلاكه الغير عقلائي المسجل خلال السنة السابقة، كما استفاد المجمع من إعانة من الدولة مكنته من إنشاء محطة جديدة لمعالجة المياه في الوحدة الإنتاجية الواقعة في المدينة ووحدة قسنطينة 01، وهذا من شأنه التقليل من استهلاك المياه، ليرتفع مجدداً خلال السنوات 2020، 2021 إلى 13.47%، و18.79% على التوالي، ويعود ذلك لدخول مصنع قسنطينة 02 المختص في إنتاج الأدوية السائلة حيز الإنتاج وهذا بدوره رفع من تكاليف استهلاك الماء، وعند تحليل الاستهلاك حسب خطوط الإنتاج نلاحظ أن تكاليف استهلاك الماء في كل من وحدة قسنطينة 01 ووحدة المدينة قد أخذوا حيز كبير من مجمل التكاليف إذ يعتبرون من أقدم الوحدات الإنتاجية بالمجمع وبلغ متوسط استهلاكهم 1645809.52 دج بالنسبة للخط قسنطينة 01، أما عن خط المدينة فقد بلغ 14231223.31 دج، بمتوسط كمية تقدر بـ 2514.42 مليار وحدة بالنسبة لخط قسنطينة 01، أما المدينة بلغت 47392.42 مليار وحدة. أما عن نصيب الوحدة المنتجة من الأدوية من تكاليف استهلاك المياه فهي موضحة في الشكل التالي:

### شكل رقم (40): تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء بمجمع صيدال لفترة (2015-2021)



المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى الجدول رقم (102)

من الشكل أعلاه نلاحظ أن نصيب مليار وحدة منتجة من الأدوية من تكاليف استهلاك الماء قد تراوحت بين 183.81 دج و 273.77 دج، وأنه شهد تذبذباً خلال فترة الدراسة، إذ ارتفع نصيب مليار وحدة منتجة من 183 دج سنة 2015 إلى 204.29 سنة 2017، لينخفض سنة 2017 إلى 190.02 دج، بسبب إنشاء محطة لمعالجة المياه وهذا بدوره قلل من تكاليف استهلاك الماء، ليرتفع مجدداً سنة 2020 إلى 273.77 دج، ويعود ذلك لدخول مصنع قسنطينة 02 المختص في إنتاج الأدوية السائلة حيز الإنتاج سنة 2019 وهذا بدوره رفع من تكاليف استهلاك الماء، ليتراجع سنة 2020 بسبب انخفاض الكمية المنتجة نتيجة أزمة كوفيد 19 وتوقف الإنتاج بالمجمع.

### 5.5. نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز: تحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز} = \text{تكاليف استهلاك الغاز} / \text{الكمية المنتجة}$$

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

جدول رقم (102): نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

الوحدة	البيان	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
وحدة الدار البيضاء	تكاليف استهلاك الغاز (الوحدة: دج)	4 812 316	4 120 097	4 201 269	1 700 214	5 400 215	2 125 461	2 400 218
	الكمية المنتجة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	24180	28776	29680	33502	29508	25563	20849
	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز	<b>199,020</b>	<b>143,17</b>	<b>141,55</b>	<b>50,74</b>	<b>183,00</b>	<b>83,14</b>	<b>115,12</b>
جسر قسنطينة	تكاليف استهلاك الغاز (الوحدة: دج)	3 075 923	4 120 096,89	3 948 457,85	1 502 723,87	3 911 078,03	2 125 460,79	2 213 199,06
	الكمية المنتجة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	19328	22104	24396	24992	21447	16509	14163
	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز	<b>159,14</b>	<b>186,39</b>	<b>161,84</b>	<b>60,12</b>	<b>182,36</b>	<b>128,74</b>	<b>156,26</b>
وحدة المدية	تكاليف استهلاك الغاز (الوحدة: دج)	10 011 525,4	12 302 156,8	12 655 964,9	13 739 845,7	13 358 384,7	12 241 334,3	12 833 271,8
	الكمية المنتجة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	39075	38540	41809	54419	57117	54715	46072
	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز	<b>256,21</b>	<b>319,20</b>	<b>302,70</b>	<b>252,48</b>	<b>233,87</b>	<b>223,72</b>	<b>278,54</b>
وحدة قسنطينة 01	تكاليف استهلاك الغاز (الوحدة: دج)	1 500 215,06	12 962 342	3 456 987	275 557,26	1 275 685,09	1 038 241,38	1 134 429,45
	الكمية المنتجة (الوحدة: مليار وحدة)	1585	2065	2789	4275	3521	2521	845
	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز	<b>946,50</b>	<b>6277,16</b>	<b>1239,50</b>	<b>64,45</b>	<b>362,30</b>	<b>411,83</b>	<b>1342,52</b>
	تكاليف استهلاك الغاز (الوحدة: دج)	-	-	-	-	2 244 369,69	1 843 460,77	1 840 795,36

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بجمع صيدال

2827	1148	270	-	-	-	-	الكمية المنتجة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	وحدة
<b>651,14</b>	<b>1605,80</b>	<b>8312,48</b>	-	-	-	-	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز	قسنطينة 02
2 713 884,23	2 707 404,68	2095 237,51	1 692 735,19	456 715,1	-	-	تكاليف استهلاك الغاز (الوحدة: دج)	وحدة
11241	5223	2876	887	597	515	16941	الكمية المنتجة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	الحراش
<b>241.42</b>	<b>518,36</b>	<b>728,52</b>	<b>1908,38</b>	<b>765,01</b>	-	-	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز	
2 081 838,97	2 312 355,38	2 426 822,02	1 058 558	1 670 770,07	3800	13 578,31	تكاليف استهلاك الغاز (الوحدة: دج)	وحدة
436	203	416	-	-	-	399	الكمية المنتجة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	شرشال
<b>4774,86</b>	<b>11390,91</b>	<b>5833,70</b>	-	-	-	<b>34,03</b>	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز	
46 163 668	43 659 612	35 866 164	32 684 358	21 371 462	6 534 338	4 621 025	تكاليف استهلاك الغاز (الوحدة: دج)	وحدة عنابة
6492	6256	6738	6330	6066	3655	3976	الكمية المنتجة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	
<b>7110.85</b>	<b>6978.82</b>	<b>5322.96</b>	<b>5163.4</b>	<b>3523.15</b>	<b>1787.78</b>	<b>1162.22</b>	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز	
25217 636,9	24 393 718,1	30 711 792	25 223 627,1	26 390 164,2	33 508 492,6	19 413 558	تكاليف استهلاك الغاز (الوحدة: دج)	الأداء
102935	112227	121893	124404	105337	97947	105484	الكمية المنتجة (الوحدة: 10 <sup>3</sup> وحدة)	الكلبي
<b>244.98</b>	<b>217.36</b>	<b>251.95</b>	<b>202.75</b>	<b>250.53</b>	<b>342.10</b>	<b>184.04</b>	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز	
<b>%12.70</b>	<b>%13.73-</b>	<b>%24.26</b>	<b>%19-</b>	<b>%26.76-</b>	<b>%85.88</b>	-	تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك	

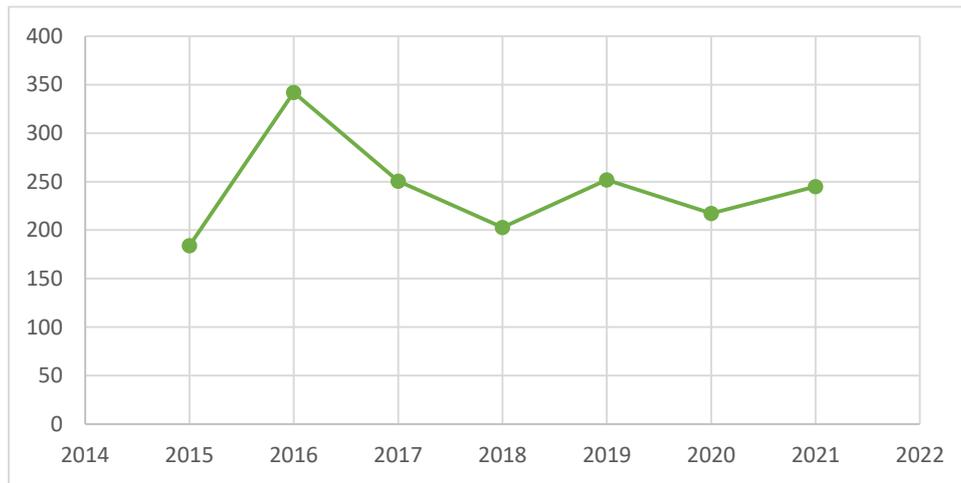
المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى معلومات مقدمة من طرف مصلحة المالية والمحاسبة

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

من الجدول أعلاه نلاحظ تذبذب تكاليف استهلاك الغاز بالمجمع للفترة (2015-2021)، إذ ارتفعت سنة 2016 إلى 22.96% عن سنة 2015، وذلك بسبب صدور قانون المالية 2016 الذي رفع تسعيرة الغاز، لتتخفف سنة 2017 إلى 18.96%، بسبب قيام المجمع بتسطير برنامج من أجل التخفيض في استهلاك الغاز، وأيضا اقتنى فرن ذو طاقة تصل إلى 2.5 طن/ساعة وهذا من شأنه تخفيض كمية الغاز المستهلك، وعليه فالمجمع تدارك استهلاكها الغير عقلائي المسجل خلال سنة 2017، ليرتفع مجددا خلال سنة 2018 و2019 إلى 62.91%، 29.05%، وذلك لدخول مصنع قسنطينة 02 المختص في إنتاج الأدوية السائلة حيز الإنتاج سنة 2019 وهذا بدوه رفع من تكاليف استهلاك الغاز، لتسجل تراجعاً خلال السنتين 2020 و2021. وعند تحليل الاستهلاك حسب خطوط الإنتاج نلاحظ أن تكاليف استهلاك الغاز في كل من وحدة قسنطينة 01 ووحدة المدية نجد أنهم أخذوا حيز كبير من التكاليف، إذ يعتبران من أقدم الوحدات الإنتاجية بالمجمع وبلغ متوسط استهلاكهم 3091922.46 دج بالنسبة للخط قسنطينة 01، أما عن خط المدية بلغ 12448926.23 دج، بمتوسط كمية تقدر بـ 2514 مليار وحدة بالنسبة لخط قسنطينة 01، أما عن المدية فقد بلغت 47392.422 مليار وحدة.

أما عن نصيب الوحدة المنتجة من الأدوية من تكاليف استهلاك الغاز فهي موضحة في الشكل التالي:

### شكل رقم (41): نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)



المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى الجدول رقم (102)

من الشكل أعلاه نلاحظ أن نصيب مليار وحدة منتجة من الأدوية من تكاليف استهلاك الغاز قد تراوحت بين 227 دج و693 دج، وأنه شهد ارتفاعاً مستمراً خلال فترة الدراسة، لذا على المجمع السعي لتدارك أوضاعه المسجلة واتخاذ الإجراءات اللازمة.

6. مؤشرات البعد الاجتماعي: للوقوف على مدى تحقيق المجمع لأهدافه الاجتماعية سنعتمد على المؤشرات التالية:

1.6. تطور عدد حوادث عمل: للتقليل من عدد حوادث العمل بالمجمع قامت مصلحة الموارد البشرية بالتنسيق مع مصلحة الأمن الصناعي بإنشاء مخطط خلال الفترة (2014-2021) هدفه تحسين ظروف العمل من أجل التقليل من عدد حوادث العمل إلى أدنى مستوياتها لتجسيد هدف صفر حادث عمل في مواقع الإنتاج، والجدول التالي يوضح تطور عدد حوادث العمل:

جدول رقم (103): تطور عدد حوادث العمل بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

السنوات	عدد حوادث العمل مع التوقف (الوحدة: حادث)	معدل تطور عدد حوادث عمل (الوحدة: %)
2015	89	-
2016	70	-21.34%
2017	78	11.42%
2018	65	-16.66%
2019	56	-13.84%
2020	46	-17.85%
2021	41	-10.86%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ انخفاض عدد حوادث العمل بالمجمع خلال الفترة محل الدراسة، ويعود ذلك إلى اهتمام المجمع بالسلامة المهنية لعماله، وسعيه الدائم لتنفيذ الإجراءات الوقائية، بالإضافة إلى التدخلات السريعة، وسعيه لتدريب عماله على الإجراءات الوقائية، مع القيام ببرامج تكوينية مكثفة في جميع مواقع المجمع.

**2.6. تطور المساهمات الاجتماعية المقدمة للمجتمع:** إن المجمع لم يقتصر فقط على الالتزام بمسؤوليته اتجاه عماله، بل تعدى ذلك وساهم في تنمية المجتمع المحلي من خلال دعمه للعديد من النشاطات الاجتماعية والإنسانية خلال الفترة (2015-2021)، والجدول التالي يوضح تطور مبالغ رعاية الفرق الرياضية:

جدول رقم (104): تطور مبالغ رعاية الفرق الرياضية بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

السنوات	المبالغ المخصصة لرعاية الفرق الرياضية (الوحدة: مليون دج)	تطور الميزانية المخصصة لرعاية الفرق الرياضية (الوحدة: %)
2015	22 116	-
2016	27 182	22.90%
2017	29 884	9.94%
2018	33 963	13.64%
2019	38 031	11.97%
2020	45 424	19.43%
2021	50 852	11.94%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المجمع قد ساهم في تنمية المجمع المحلي من خلال تخصيص ميزانية معتبرة لتمويل الأنشطة الرياضية، إذ نلاحظ تزايد المبالغ المخصصة لرعاية الفرق الرياضية طيلة فترة الدراسة، وهو ما يثبت لنا مدى التزامها اجتماعيا.

**3.6. تطور المساهمات الاجتماعية المقدمة للعمال:** إيماننا بمسؤوليته اتجاه عماله سعى المجمع منذ نشأته إلى توفير جميع الظروف الملائمة لعماله من أكل ونقل وصحة وأجر...، كون بقاء المجمع مرهون بمدى قدرته على المحافظة على عماله وعلى اعتبارهم يعدون ركيزة المجمع وعامل أساسي في نمو المجمع والقلب النابض له، إذ برضا العامل تزيد ثقته بالمجمع الأمر الذي سينعكس على إنتاجيته وبالتالي سيكسب المجمع ميزة تنافسية، والجدول التالي يمثل المساهمات الاجتماعية التالي استفاد منها عمال المجمع خلال الفترة (2015-2021):

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

جدول رقم(105): تطور المساهمات الاجتماعية لعمال مجمع صيدال للفترة (2015-2021) الوحدة: دج

المجموع	مساهمات اجتماعية أخرى	مساهمات اجتماعية	نقل الع مال	مكافآت نقدية	مكافآت استثنائية أخرى	تبرعات	تكاليف الطعام	منحة التمدرس	البيان	
25991958	-	12559199.76	3216342.22	-	-	-	10216416.02	-	2015	وحدة الدار
138590038.8	21218149.07	70214516.69	37202856.24	19100	-	-	9800216.8	135200	2016	البيضاء
167414198.5	12859316.36	91216002.36	38215693.01	17600	-	-	12400214.6	211300	2017	
158477709	12400214.63	92402200.36	49200142.02	24800	-	-	4200152.01	250200	2018	
164801884	28500416.9	73662838.6	54200412.24	37400	-	-	7200416.02	1200400	2019	
418446446	63698.96	350819612.2	63451656.8	-	-	-	2711278	1400200	2020	
184252018	14800218.02	91210585.69	69212400.23	28000	-	-	7200214.05	1800600	2021	
131141275	9861988	75543213	31992052	17600	2636392	11778907	9784533	127600	2015	وحدة جسر
117569756	9419053	72234658	32114451	17600	907939	2903308	9270600	121200	2016	قسنطينة
129468587	10474035	81025306	36085948	17600	537077	491656	11183400	127600	2017	
137125479	11976167	88358757	40293989	23200	22309	4427444	3998980	800	2018	
133875784	26757251	73662838	50826094	26400	123776	1377385	6740291	1119000	2019	
152635492	11944997	84387261	63451656	24000	91527	802770	2711278	1167000	2020	
121279287	9861988	75543213	31992052	17600	2636392	1177897	9784533	127600	2021	
146490847	8786977,3	119305926	17535334	8800	-	-	245809,7	608000	2015	وحدة المدية
122706043	7912907,64	94606800,5	16995396,3	8800	-	4395,6	2905743	272000	2016	

الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بجمع صيدال

120723200	7638872,41	90271511,8	17670106,1	8000	-	-	5134709,2	-	2017	
155315181	9197734,11	119531970	19131861,9	30000	-	2347329	4616286	460000	2018	
171621230	10393755	131552639	20787999,1	46800	-	2203482	4392554,3	2244000	2019	
185164310	10275479,2	135975902	22273355,2	52800	11936857,9	685605	2035310,5	1929000	2020	
193193165	10206510,3	141097819	26682749,3	46800	1742400	7116105	3408281,7	2892500	2021	
61881388	5215023,81	38152966	16215983,2	17200	1720215.02	-	-	560000	2015	وحدة
70817560,3	7200215,02	42216336,1	19200366	16200	1668443.22	-	-	516000	2016	قسنطينة 01
33026017,9	10856122,1	7263159,77	14896236	10500	-	-	-	-	2017	
73882588,6	8185744,22	50836216,1	14849028,3	11600	-	-	-	-	2018	
82520887,6	8926471,51	53764311	19480905,1	13200	-	-	-	336000	2019	
66161902,3	6619291,61	39165271,7	18232495,8	14400	1668443.22	-	-	462000	2020	
75603707,7	6726699,09	40938181,3	22785782,7	12000	4742044.56	-	-	399000	2021	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	2015	وحدة
-	-	-	-	-	-	-	-	-	2016	قسنطينة 02
-	-	-	-	-	-	-	-	-	2017	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	2018	
4982898,38	402183,99	4407923,81	40292,59	-	-	-	-	132497,99	2019	
21887763	1906622,13	17701621,7	126221,35	21600	1480932,03	352440,8	181325	117000	2020	
25072219,2	2342887,22	21911657,5	157126,47	26400	367563,02	-	107585	159000	2021	

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بجمع صيدال

-	-	-	-	-	-	-	-	-	2015	وحدة
-	-	-	-	-	-	-	-	-	2016	الحواش
22926031,7	-	14372712	7316371,5	6400	537077.84	491656.32	157814	44000	2017	
52490428,7	4706840	24081280	22723828,7	11600	168404.50	0	755675,5	42800	2018	
47949276,4	4514415,9	26128498	16630956	14400	0	21593.54	264413	375000	2019	
58760606,9	5062644,88	30870876	15881031	13200	3235293.24	1731627.73	1509934	426000	2020	
70699020,7	5579395,73	33590052	28255816	13200	221400	2412684.99	218472	408000	2021	
12215073,1	1197916,69	8535699,92	2396189,25	-	70817,23	-	14450	-	2015	وحدة
9097948,63	1330547,42	7767401,21	-	-	-	-	-	-	2016	شرشال
8765977,1	1208492,12	5888038,48	1637706,5	-	-	-	31740	-	2017	
17960413,2	1304170,83	10183019,12	6395863,25	4800	-	-	72560	-	2018	
27939603,8	1516705,2	18749190,13	7459298,42	13200	-	-	201210	-	2019	
28852881,1	1619788,55	19573564,23	7056164,5	10800	-	-	136563,8	456000	2020	
39082195,5	1886328,44	22398566,06	8091869,1	13200	265500	6146375	49357,2	231000	2021	
121571984	8120022.06	62300216.02	41211612.03	22600	-	-	9784533.5	133000	2015	
125990058	10216236.25	70216416.25	37216989.25	17600	-	-	8201616.25	121200	2016	وحدة عنابة
139287991	9852363.36	83616985.96	32949824.85	17600	-	-	12849616.88	1600	2017	
133343455	12415856.25	73662838.61	42615363.36	23200	-	-	4625396.36	800	2018	
177616001	26757251.18	92142363.69	50826094.92	31000	-	-	6740291	1119000	2019	
200769775	96600312.03	91216416.69	92400516.2	32100	-	-	720214.06	1800216.02	2020	
387276026	84958636.36	81965412	133364808	27000	-	-	84559653.6	2400516	2021	

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى معلومات مقدمة من طرف مصلحة المالية والمحاسبة

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

من الجدول أعلاه نلاحظ تنوع المساهمات المقدمة من طرف المجمع (منح التمدرس، علاوة نقل، علاوة الأكل، مكافئات نقدية، مساهمات أعمال اجتماعية، التكاليف استثنائية، تبرعات)، والجدول التالي يلخص إجمالي المساهمات الاجتماعية المقدمة للعمال:

جدول رقم (106): تطور المساهمات الاجتماعية المقدمة للعمال بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

السنوات	المساهمات الاجتماعية (الوحدة: دج)	تطور المساهمات الاجتماعية (الوحدة: %)
2015	499292524.3	-
2016	584771404.5	17.12%
2017	621 612 003	6,30%
2018	728 595 253,60	19,61%
2019	811 307 564,50	11,35%
2020	932 679 176,10	14.96%
2021	1 096 457 639	17.56%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (105)

من الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع المساهمات الاجتماعية طيلة فترة الدراسة، إذ سجلت أعلى نسبة لها سنة 2018 بـ 19,61%، بينما أدنى نسبة سجلت سنة 2017 بـ 6,30%.

4.6. تطور خطورة حوادث العمل: يوضح الجدول التالي تطور درجة خطورة حوادث العمل بالمجمع:

جدول رقم (107): تطور درجة خطورة حوادث العمل بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

السنوات	درجة الخطورة (الوحدة: °)	تطور درجة الخطورة (الوحدة: %)
2015	0.26°	-
2016	0.34°	30.76%
2017	0.26°	-23.52%
2018	0.19°	-26.92%
2019	0.14°	-26.31%
2020	0.13°	-7.14%
2021	0.09°	-30.76%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

بالنظر إلى درجة الخطورة بالمجمع نجد أنها تراوحت بين 0.13° و 0.34° وهي أقل من النسبة المعيارية التي تتراوح بين 0.1° و 0.5° وعليه الوضعية مقبولة وبعيدة عن الخطر.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

7. بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة: تعتبر تكنولوجيا المعلومات الركيزة الأساسية في بناء مجتمع المعلومات، إذ تسهل عملية الاتصال بين المصالح، وتساهم أيضا في الحصول على المعلومات الضرورية، حيث تعددت استخداماتها في التجارة الإلكترونية بما يساهم في تعزيز المركز التنافسي للمجمع، لذا حرص المجمع على تحسين أداءه باستخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال الاعتماد على منظومة حاسوبية يمكن القول أنها لحد ما كافية لأداء مهامه من أجهزة ومعدات كمبيوتر وغير ذلك، وحرص على تجهيز جميع مصالحه، وذلك بمعدل حاسوب ثابت لكل ثلاثة عمال أو اثنان على الأقل في المكتب الواحد، بالإضافة إلى تزويد المجمع بشبكة الأنترنت مما سهل الاتصال بين المصالح، انطلاقا مع هذا التوجه سنستخدم بعض المؤشرات التي توفرت معطياتها لقياس مدى تحقيق المجمع أهدافه المرتبطة بهذا البعد.

1.7. مؤشر نسبة العمال في مصلحة تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى إجمالي العمال: تعددت مهام مصلحة تكنولوجيا المعلومات والاتصال من إعداد خطط وسياسات في مجال أنظمة المعلومات، وإعداد البرمجيات، ضف إلى ذلك برمجة وصيانة الهياكل القاعدية للمعالجة، وأيضا ربط مختلف المصالح بشبكة الأنترنت وتوحيد البرامج، ويوضح الجدول التالي نسبة العمال في مصلحة تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى إجمالي العمال بمجمع صيدال للفترة (2015-2021):

جدول رقم (108): نسبة العمال في مصلحة تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى إجمالي العمال بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

الوحدة: عامل

البيان	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
تقني سامي في الإعلام الآلي	34	31	28	30	33	33	33
تقني في الإعلام الآلي	22	21	23	24	27	27	27
مهندس إعلام آلي	23	20	26	26	30	30	30
مدير مصلحة تكنولوجيا المعلومات	7	7	8	8	9	9	9
مسؤول قواعد البيانات	6	7	9	9	8	8	8
عمال تكنولوجيا المعلومات	92	86	94	97	107	107	107
إجمالي العمال	3106	2923	2963	3075	3094	3093	3094
نسبة العمال في مصلحة تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى إجمالي العمال	2,96%	2,94%	3,17%	3,15%	3,45%	3,45%	3,45%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرق مصلحة الموارد البشرية

تعتبر الكفاءات البشرية محور كل الأنشطة في مختلف المؤسسات الاقتصادية ولها دور مهم في الرقي بنشاط المجمع والحفاظ على ديمومته، ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع عدد العمال المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات خلال الفترة (2015-2021)، مما يدل على اهتمام المجمع بالكفاءات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات، إذ يشكل عدد الموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات في المتوسط 3.22% من مجموع عمال المجمع.

2.7. تطور اشتراكات الأنترنت: يحتاج المجمع إلى نظام مفتوح على البيئة الخارجية من أجل الحصول على المعلومات التي يحتاجها، وذلك لاستخدامها في اتخاذ قراراته خاصة في ظل التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات، لذا فهو يستخدم شبكة البريد الإلكتروني والشبكة الداخلية الخاصة بالمجمع لتبادل المعلومات، كما يستخدم شبكة خارجية للتواصل مع زبائنه، إذ يعتبر الاتصال زبائنه جد مهم لتبادل المعلومات إذ ردود فعل الزبائن

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

على منتجاتهم له فائدة كبيرة في تحسين المنتجات، وهذا بدوره سيساهم في إدخال تحسينات على المنتجات وبالتالي تطوير الحصة السوقية، والجدول التالي يوضح تطور اشتراكات الأنترنت:

جدول رقم (109): تطور اشتراكات الأنترنت بمجمع صيدال للفترة (2015-2021) الوحدة: دج

البيان	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
الدار البيضاء	515 316,00	416 056,00	900 616,96	2 100 216,00	1 393 631,16	3 546 859,63	4 856 123,96
جسر قسنطينة	439 296	1 094 592	2 016 657	1 976 832	1 247 152	728 000	417 000
المدية	1 137 500	1 785 175	1 320 000	1 320 000	1 331 751	1 000 000	800 000
الحراش	-	-	-	472 656	416,96 800 2	1 153 152	500 703
قسنطينة 01	220 200	-	-	-	-	-	2709446.97
قسنطينة 02	-	-	-	-	-	-	800416.96
عناية	512 336	235 553	293 149	1 902 616	200 417	1 188 295	2 800 620
عناية	512 336	235552.55	293149.29	1 902 616	200416.63	1188295.16	2800619.63
شرشال	-	211 848	-	384 000	1 930 698	1 706 510	1 940 738
مجموع تكاليف الأنترنت	2 824 648	3 743 224	4530423,46	5 080 417	7 166 436	9 322 817	11 146 370
معدل تطور تكاليف اشتراكات الأنترنت	-	32.52%	21,03%	12.14%	41,06%	30.09%	19.56%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى معلومات مقدمة من طرف مصلحة المالية والحاسبة

بلغ إجمالي تكاليف الإنفاق على الأنترنت 3743223.55 دج سنة 2016 مسجلا ارتفاع نسبته 32.52% عن سنة 2015، ليسجل تراجع سنة 2017 و2018 مقدار 21.03%، على التوالي، ليرتفع مجددا سنة 2019 إلى 41.06%، ليعاود الانخفاض سنة 2020 و2021 إلى 30.09%، 19.56% على التوالي.

3.7. مؤشر عدد مستخدمي الحواسيب لكل 100 عامل: حرص المجمع على تجهيز جميع مصالحه بالحواسيب اللازمة لتأدية مهامهم، إذ تتوفر في كل مصلحة على الأقل ثلاث حواسيب، لذا حاولنا إجراء مسح شامل للوقوف على عدد الحواسيب التي يمتلكها المجمع من خلال إجراء مقابلة مع المسؤول المكلف بالممتلكات والوسائل، ويتم حساب نسبة مستخدمي الحواسيب لكل 100 عامل من خلال العلاقة التالية:

$$\text{مؤشر عدد مستخدمي الحواسيب لكل 100 عامل} = (\text{عدد الحواسيب} / \text{عدد العمال}) * 100$$

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

والجدول التالي يوضح تطور عدد مستخدمي الحواسيب لكل 100 عامل بمجمع صيدال:

جدول رقم (110): تطور عدد مستخدمي الحواسيب لكل 100 عامل بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

البيان	عدد الحواسيب (الوحدة: حاسوب)	عدد العمال (الوحدة: عامل)	عدد مستخدمي الحواسيب (عدد الحواسيب / عدد العمال)
2015	614	3 106	19,76%
2016	634	2 923	21,69%
2017	675	2 963	22,78%
2018	691	3 075	22,47%
2019	737	3 094	23,82%
2020	758	3 093	24,50%
2021	777	3 094	25,11%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة الوسائل العامة والممتلكات

من الجدول أعلاه نلاحظ تطور مؤشر عدد الحواسيب لكل 100 عامل بواقع 21.69 حاسوب لكل 100 عامل سنة 2016 بارتفاع نسبته 9.72% عن سنة 2015، لتستمر في الارتفاع خلال باقي فترة الدراسة وهذا مؤشر جيد بالنسبة للمجمع.

4.7. مؤشر عدد حالات اختراق بيانات المجمع: يوضح الجدول التالي تطور حالات اختراق بيانات مجمع صيدال:

جدول رقم (111): تطور حالات اختراق بيانات مجمع صيدال للفترة (2015-2021)

السنوات	حالات اختراق البيانات	تطور حالات اختراق البيانات (%)
2015	0	0%
2016	0	0%
2017	0	0%
2018	0	0%
2019	0	0%
2020	0	0%
2021	0	0%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرق مصلحة تكنولوجيا المعلومات والاتصال

حاولنا الوقوف على عدد حالات اختراق بيانات مجمع صيدال من خلال إجراء مقابلة مع مدير مصلحة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أكد لنا أنه لحد تاريخ 2022/07/07 لم يسجل المجمع أي حالة اختراق لبياناته أو بيانات زبائنه.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

5.7. مؤشر عدد مستخدمي الهواتف الثابتة لكل 100 عامل: حرص المجمع على تجهيز جميع مصالحه بالهواتف الثابتة اللازمة لتأدية مهامهم إذ يتوفر في كل مصلحة على الأقل هاتف واحد، لذا حاولنا إجراء مسح شامل للوقوف على عدد الهواتف الثابتة التي يمتلكها من خلال إجراء مقابلة مع المسؤول المكلف بالممتلكات والوسائل، ويتم حساب نسبة مستخدمي الهواتف الثابتة لكل 100 عامل من خلال العلاقة التالية:

$$\text{مؤشر عدد مستخدمي الهواتف الثابتة لكل 100 عامل} = (\text{عدد الهواتف الثابتة} / \text{عدد العمال}) * 100$$

والجدول التالي يوضح تطور نسبة مستخدمي الهواتف الثابتة لكل 100 عامل بمجمع صيدال:

جدول رقم (112): تطور عدد مستخدمي الهواتف الثابتة لكل 100 عامل بمجمع صيدال للفترة (2015-2021)

البيان	عدد الهواتف الثابتة (الوحدة: هاتف ثابت)	عدد العمال (الوحدة: عامل)	عدد مستخدمي الهواتف الثابتة لكل 100 عامل (عدد الهواتف الثابتة / عدد العمال)
2015	201	3106	6,47%
2016	211	2923	7,21%
2017	217	2963	7,32%
2018	228	3075	7,41%
2019	260	3094	8,40%
2020	271	3093	8,76%
2021	274	3094	8,85%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة الوسائل العامة والممتلكات

من الجدول أعلاه نلاحظ تطور مؤشر اشتراكات الهواتف الثابتة لكل 100 عامل بواقع 7.21 هاتف ثابت لكل 100 عامل سنة 2016 بارتفاع نسبته 11.54% عن سنة 2015، لتستمر في الارتفاع خلال باقي فترة الدراسة وهذا مؤشر جيد بالنسبة للمجمع.

المطلب الثالث: تحديد أوزان ومستهدفات مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال.

تم تحديد الأوزان والمستهدفات التي يسعى المجمع لبلوغها بناء على لوحة القيادة للمجمع للفترة (2015-2021)، الخاصة بكل من الإنتاج، المبيعات بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع المكلفين بمراقبة التسيير في كل من وحدة الإنتاج بجسر قسنطينة، الحراش، الدار البيضاء، وعناية ومن خلال التشاور أيضا مع مدير مصلحة الصيانة ومصلحة الموارد البشرية لتحديد المستهدفات توصلنا إلى النسب المستهدفة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (113): نسب المستهدفات والأوزان لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال

الأبعاد	المؤشرات	الأوزان	المستهدفات
البعد المالي	تطور القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)	4%	72%
	Z scoring	4%	13%
	تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الإنتاج	4%	5%

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

معدل تطور المبيعات	%4	%5	بعد الزبائن
معدل المردودية المالية	%4	%5	
معدل تطور تكاليف التسويق	%2	%15	
معدل الحصص السوقية	%3	%3	
معدل كسب رضا الزبون	%2	%2	
معدل المردودية التجارية	%5	%15	
معدل تحقيق المستهدف	%3	%65	
معدل تطور الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	%3	%75	بعد العمليات الداخلية
معدل دوران المخزون	%3	%3	
معدل الرفاعة التشغيلية	%2	%2	
معدل تطور تكاليف البحث والتطوير	%2	%2	
معدل تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الصيانة	%5	%18	
معدل إشراك العاملين	%3	%31	بعد التعلم والنمو
معدل دوران العمال	%3	%0	
تطور إنتاجية العامل	%3	%20	
تطور معدل التأطير	%2	%35	
نسبة نفقات التدريب إلى إجمالي الأجور	%2	%2	
معدل تطور المكافآت التشجيعية	%2	%12	
معدل طرح النفايات	%2	%5	البعد البيئي
معدل تطور الضرائب البيئية	%2	%25	
تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء	%2	%20	
تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء	%2	%25	
تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز	%2	%25	
تطور عدد حوادث العمل	%2.5	%0	البعد الاجتماعي
تطور المساهمات الاجتماعية المقدمة للمجتمع	%2.5	%50	
تطور المساهمات الاجتماعية المقدمة للعمال	%2,5	%50	
تطور درجة الأخطار المرتبطة بحوادث العمل	%2.5	%0	
نسبة العمال في مصلحة تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى إجمالي العمال	%2	%10	
تطور تكاليف اشتراكات الأنترنت	%2	%40	

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة	عدد مستخدمي الحواسيب لكل 100 عامل	2%	30%
	تطور حالات اختراق البيانات	2%	0%
	عدد مستخدمي الهواتف الثابتة لكل 100 عامل	2%	20%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معلومات متحصل عليها من خلال المقابلات

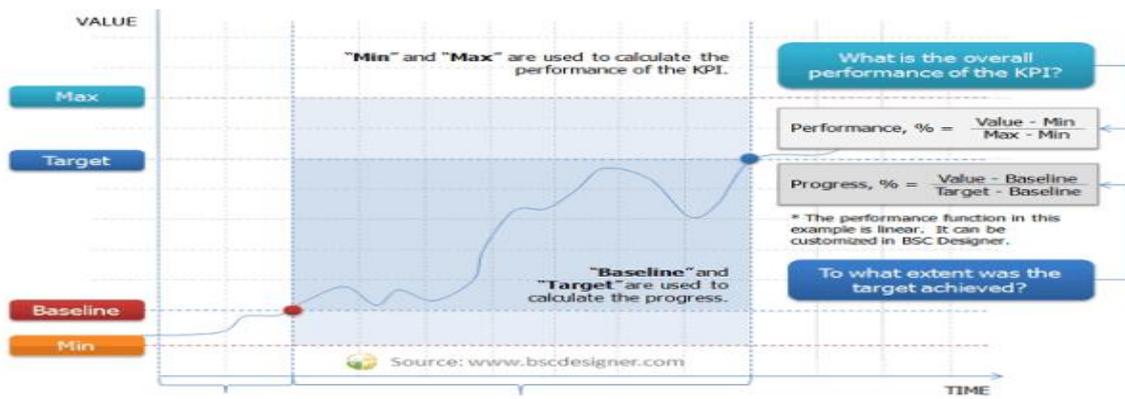
### المطلب الرابع: تصميم الخريطة الاستراتيجية بمجمع صيدال باستخدام برمجية "Bsc designer".

بعدها قمنا بحساب مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن سنقوم باستخدام برمجية "Bsc designer" في تصميم الخريطة الاستراتيجية والنموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن، وتصدر الإشارة أننا اعتمدنا على نتائج مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن كمدخلات لبرمجية "Bsc designer".

#### 1. تقديم عام لبرمجية "Bsc designer".

تعتبر برمجية "Bsc designer" من البرمجيات الحديثة المستخدمة في تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن وتصميم الخرائط الاستراتيجية وأداة سهلة الاستخدام، إذ تحتوي على العديد من المميزات، منها سهولة إدخال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، كما تسمح لنا بإمكانية التعديل فيها، وأيضاً تسمح بتحديد عدد المؤشرات شرط أن لا تتجاوز 36 مؤشراً، كما أنها تسمح بإعداد تقارير حول وضعية المجمع وإعطاء تنبيهات في حالة وجود أية انحرافات، وتسمح للمستخدم بإضافة العديد من المستخدمين، وفي حالة وجود تنبيهات يتلقى المستخدم المضاف إشعاراً بذلك، لذا حاولنا الاعتماد عليها في تصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال للوقوف على مستوى أداءه، ومحاولة تقييمه وذلك للفترة (2016-2021)، وعليه يتم حساب مستوى أداء مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء للمجمع وفق برمجية "Bsc designer" من خلال ما يلي:  
(https://www.webbsc.com/s/pestel-analysis-template، -2023)

#### شكل رقم (42): طريقة حساب الأداء وفق برمجية "Bsc designer"



المصدر: برمجية "Bsc designer"

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

ويمكن تفسير الشكل أعلاه من خلال ما يلي:

في حالة تعظيم أداء المؤشر يتم حساب الأداء وفق العلاقة التالية:

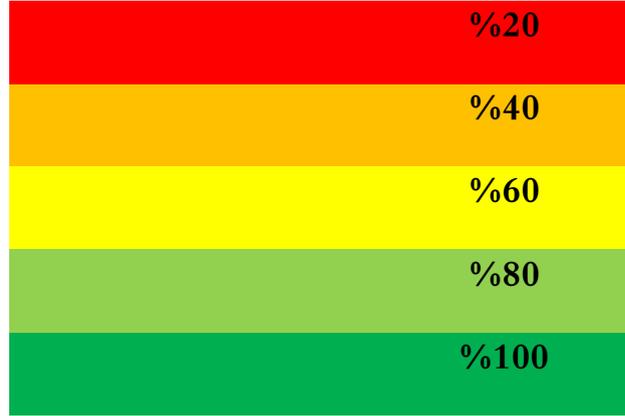
$$\text{أداء المؤشر} = \frac{[\text{القيمة الفعلية} - \text{القيمة الصغرى}]}{[\text{القيمة العظمى} - \text{القيمة الصغرى}]} * 100$$

وفي حالة تدني أداء المؤشر يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{أداء المؤشر} = \frac{[\text{القيمة العظمى} - \text{القيمة الفعلية}]}{[\text{القيمة العظمى} - \text{القيمة الصغرى}]} * 100$$

كما تم الاعتماد على الألوان الموضحة في الشكل التالي لتعطي لنا وضعية كل مؤشر من مؤشرات البطاقة، ودرجة اقترابه أو ابتعاده من الخطر وفق ما يلي:

شكل رقم (43): ألوان توضح قراءة حالة المؤشر



المصدر: برمجية "Bsc designer"

بالنسبة لرؤية واستراتيجية مجمع صيدال فهي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (44): رؤية واستراتيجية مجمع صيدال

Settings

Profile Subscription Integrations Backup Workflow Organization Strategy

Strategy statements (?)

**Mission**

- في النشاطات الاجتماعية • تطوير البنية التحتية • تطوير الحصة السوقية للمجمع • المحافظة على البيئة وتكثيف النفايات الغاز • الاستغلال الأمثل للموارد • التطوير المستمر لمنتجات المجمع • التحكم في التكاليف وترشيدها •

**Vision**

- بمعة منافسة عالية • تحقيق أهدافها التنموية وأن تصبح ممثل رئيسي في تنفيذ السياسة الوطنية للدواء • تحقيق الريادة في صناعة الأدوية الجينية في الجزائر وأن تصبح مرجعا أساسيا وتبركا مفضلا في منطقة افريقيا والشرق الأوسط •

**Values**

النزاهة التضامن الثقافية المساواة

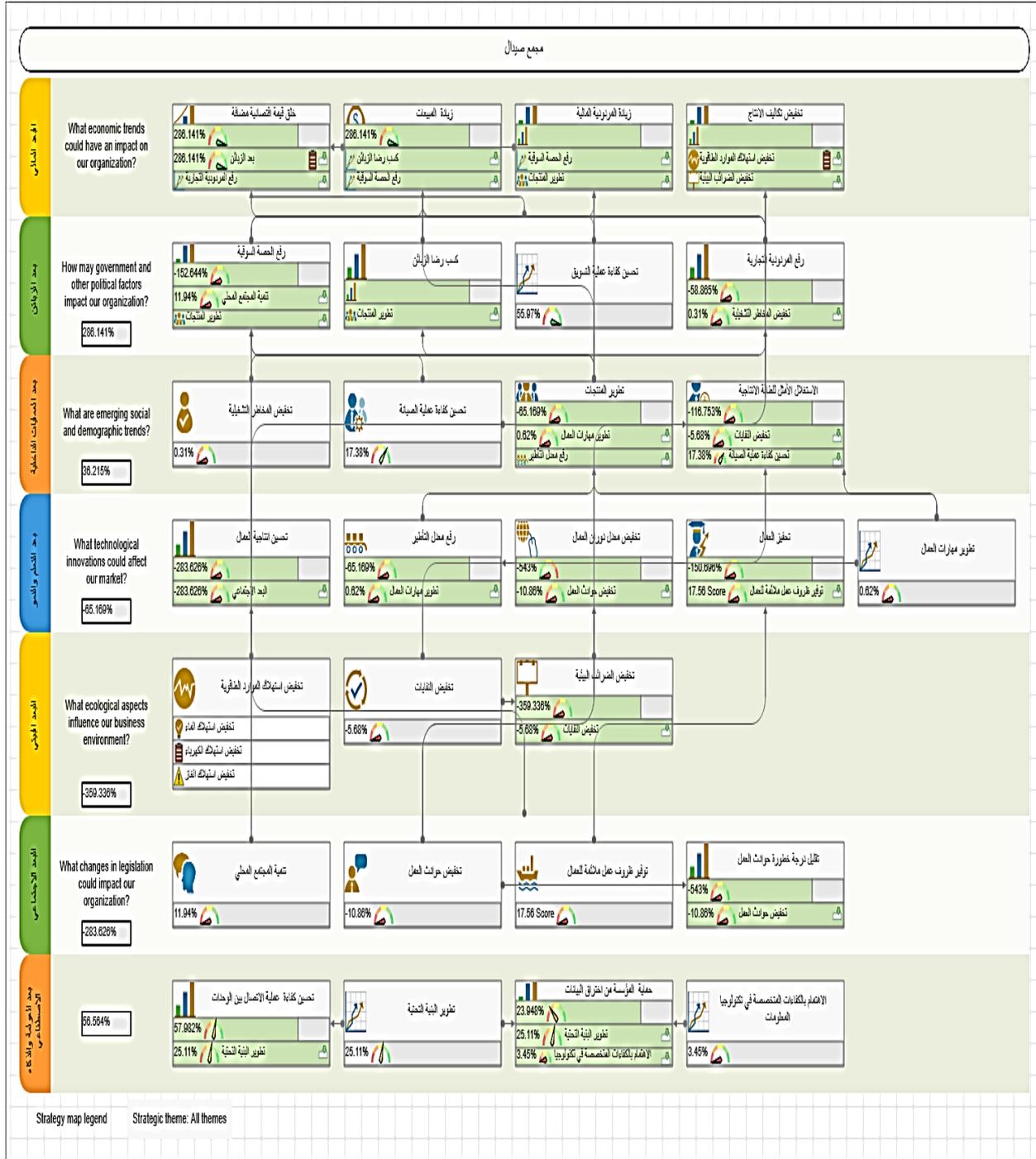
المصدر: برمجية "Bsc designer"

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

### 2. تصميم الخريطة الاستراتيجية بمجمع صيدال باستخدام برمجية "Bsc designer".

بعد تحديد رؤية ورسالة المجمع سنقوم بتصميم الخريطة الاستراتيجية:

شكل رقم (45): الخريطة الاستراتيجية بمجمع صيدال وفق برمجية "Bsc designer"



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

المطلب الخامس: النموذج النهائي المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال باستخدام برمجية "Bsc designer".

فيما يلي سنعرض أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المقترحة:

شكل رقم (46): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال للسنوات (2016-2021) -البعد المالي -

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD 01-01-2016 - 31-12-2016
مجمع صيدال		27.506	%	100	99.09%	27.506
البد المالي	20%	27.506	%	100	99.09%	27.506
خلق قيمة اقتصادية مضاعفة	4%		%	72	137.34%	
مؤشر القيمة الاقتصادية المضاعفة	4%	104.44	%	72	137.34%	104.44
تقليل مخاطر الائتاس	4%		%	13	144.18%	
z scoring	4%	10	%	13	144.18%	10
تخفيض التكاليف	4%		%	5	155.7%	
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الإنتاج	4%	1.31	%	5	155.7%	1.31
رفع المبيعات	4%		%	5	-7.97%	
معدل تطور المبيعات	4%	1.07	%	5	-7.97%	1.07
رفع المردودية المالية	84%		%	5	97.52%	
معدل المردودية المالية	4%	6.18	%	5	97.52%	6.18

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD 01-01-2017 - 31-12-2017
مجمع صيدال		-53.736	%	100	16.52%	-53.736
البد المالي	20%	-53.736	%	100	16.52%	-53.736
خلق قيمة اقتصادية مضاعفة	4%		%		-464.89%	
مؤشر القيمة الاقتصادية المضاعفة	4%	-78.81	%	72	-464.89%	-78.81
تقليل مخاطر الائتاس	4%		%		162.67%	
z scoring	4%	8.12	%	13	162.67%	8.12
تخفيض التكاليف	4%		%		154.74%	
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الإنتاج	4%	-0.71	%	5	154.74%	-0.71
رفع المبيعات	4%		%		-26.87%	
معدل تطور المبيعات	4%	0.014	%	5	-26.87%	0.014
رفع المردودية المالية	84%		%		27.97%	
معدل المردودية المالية	4%	5.33	%	5	27.97%	5.33

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD 01-01-2018 - 31-12-2018
مجمع صيدال		127.123	%	100	520.43%	127.123
البد المالي	20%	127.123	%	100	520.43%	127.123
خلق قيمة اقتصادية مضاعفة	4%		%		135.78%	
مؤشر القيمة الاقتصادية المضاعفة	4%	125.96	%	72	135.78%	125.96
تقليل مخاطر الائتاس	4%		%		1120.7%	
z scoring	4%	-41.69	%	13	1120.7%	-41.69
تخفيض التكاليف	4%		%		232.92%	
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الإنتاج	4%	-8.3	%	5	232.92%	-8.3
رفع المبيعات	4%		%		3.13%	
معدل تطور المبيعات	4%	0.17	%	5	3.13%	0.17
رفع المردودية المالية	84%		%		548.48%	
معدل المردودية المالية	4%	6.81	%	5	548.48%	6.81

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بجمع صيدال

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD
مجمع صيدال		-123.383	%	100	57.48%	-123.383
البد المالي	20%	-123.383	%	100	57.48%	-123.383
خلق قيمة اقتصادية مضاعفة	4%		%		356.62%	
مؤشر القيمة الاقتصادية المضاعفة	4%	-120.43	%	72	356.62%	-120.43
تنظيم مخاطر الائحة	4%		%		8.99%	
z scoring	4%	5.02	%	13	8.99%	5.02
تخفيض التكاليف	4%		%		11.13%	
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الإنتاج	4%	3.52	%	5	11.13%	3.52
رفع المبيعات	4%		%		207.04%	
معدل تطور المبيعات	4%	-9.83	%	5	207.04%	-9.83
رفع المردودية المالية	84%		%		42.54%	
معدل المردودية المالية	4%	4.23	%	5	42.54%	4.23

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD
مجمع صيدال		-46.711	%	100	99.19%	-46.711
البد المالي	20%	-198.815	%	100	310.42%	-198.815
خلق قيمة اقتصادية مضاعفة	4%		%		63.31%	
مؤشر القيمة الاقتصادية المضاعفة	4%	1.39	%	72	63.31%	1.39
تنظيم مخاطر الائحة	4%		%		70.68%	
z scoring	4%	7.36	%	13	70.68%	7.36
تخفيض التكاليف	4%		%		22.93%	
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الإنتاج	4%	1.95	%	5	22.93%	1.95
رفع المبيعات	4%		%		100.67%	
معدل تطور المبيعات	4%	5.1	%	5	100.67%	5.1
رفع المردودية المالية	84%		%		381.82%	
معدل المردودية المالية	4%	1.29	%	5	381.82%	1.29

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD
مجمع صيدال		-206.589	%	100	59.32%	-43.429
البد المالي	20%	-206.589	%	100	59.32%	-206.589
خلق قيمة اقتصادية مضاعفة	4%		%		116.84%	
مؤشر القيمة الاقتصادية المضاعفة	4%	-81.11	%	72	116.84%	-81.11
تنظيم مخاطر الائحة	4%		%		78.9%	
z scoring	4%	8.55	%	13	78.9%	8.55
تخفيض التكاليف	4%		%		77.7%	
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الإنتاج	4%	7.37	%	5	77.7%	7.37
رفع المبيعات	4%		%		1690%	
معدل تطور المبيعات	4%	3.31	%	5	1690%	3.31
رفع المردودية المالية	84%		%		15.36%	
معدل المردودية المالية	4%	1.86	%	5	15.36%	1.86

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

والشكل التالي يوضح النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بجمع صيدال للسنوات (2016-2021) وفقا لبعده الزبائن:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

شكل رقم (47): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال للسنوات (2016-2021) - بعد الزبائن-

My profile   31-12-2016   + Add   Delete							
Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD	01-01-2016 - 31-12-2016
- مجمع صيدال		15.116	%	100	57.9%	15.116	
+ البند المالي	20%	21.302	%	100	88.56%	21.302	
- بعد الزبائن	15%	6.868	%	100	17.03%	6.868	
- تحسين كفاءة عملية التسويق	2%		%	15	41.28%		
معدل تطور تكاليف التسويق	2%	-38.41	%	15	41.28%	-38.41	
- تطوير الحصة السوقية	3%		%	3	-200%		
معدل الحصة السوقية	3%	2.98	%	3	-200%	2.98	
- كسب رضا الزبون	2%		%	2	-168.42%		
معدل كسب رضا الزبون	2%	0.98	%	2	-168.42%	0.98	
- تطوير المرونة التجارية	5%		%	15	155.21%		
معدل المرونة التجارية	5%	16.8	%	15	155.21%	16.8	
- تظليل احوال الإيرادات	3%		%	65	111.22%		
معدل تحقيق المستهدف	3%	78.18	%	65	111.22%	78.18	

My profile   01-12-2017   + Add   Delete							
Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD	01-01-2017 - 31-12-2017
- مجمع صيدال		-18.259	%	100	-17.57%	-18.259	
+ البند المالي	20%	-64.083	%	100	7.5%	-64.083	
- بعد الزبائن	15%	42.84	%	100	-51.01%	42.84	
- تحسين كفاءة عملية التسويق	2%		%	15	61.56%		
معدل تطور تكاليف التسويق	2%	-5.53	%	15	61.56%	-5.53	
- تطوير الحصة السوقية	3%		%	3	-400%		
معدل الحصة السوقية	3%	2.9	%	3	-400%	2.9	
- كسب رضا الزبون	2%		%	2	-4.9%		
معدل كسب رضا الزبون	2%	0.93	%	2	-4.9%	0.93	
- تطوير المرونة التجارية	5%		%	15	-5%		
معدل المرونة التجارية	5%	14.91	%	15	-5%	14.91	
- تظليل احوال الإيرادات	3%		%	65	115.51%		
معدل تحقيق المستهدف	3%	90.62	%	65	115.51%	90.62	

My profile   31-12-2018   + Add   Delete							
Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD	01-01-2018 - 31-12-2018
- مجمع صيدال		-35.775	%	100	-13.74%	-35.775	
+ البند المالي	20%	-30.145	%	100	407.14%	-30.145	
- بعد الزبائن	15%	-43.281	%	100	-574.91%	-43.281	
- تحسين كفاءة عملية التسويق	2%		%	15	-387.58%		
معدل تطور تكاليف التسويق	2%	-85.1	%	15	-387.58%	-85.1	
- تطوير الحصة السوقية	3%		%	3	100%		
معدل الحصة السوقية	3%	3	%	3	100%	3	
- كسب رضا الزبون	2%		%	2	-74.77%		
معدل كسب رضا الزبون	2%	0.13	%	2	-74.77%	0.13	
- تطوير المرونة التجارية	5%		%	15	-1655.56%		
معدل المرونة التجارية	5%	13.42	%	15	-1655.56%	13.42	
- تظليل احوال الإيرادات	3%		%	65	92.94%		
معدل تحقيق المستهدف	3%	88.81	%	65	92.94%	88.81	

My profile   31-12-2019   + Add   Delete							
Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD	01-01-2019 - 31-12-2019
- مجمع صيدال		-78.312	%	100	-73.14%	-78.312	
+ البند المالي	20%	-140.562	%	100	-54.2%	-140.562	
- بعد الزبائن	15%	4.687	%	100	-98.39%	4.687	
- تحسين كفاءة عملية التسويق	2%		%	15	8.18%		
معدل تطور تكاليف التسويق	2%	27.16	%	15	8.18%	27.16	
- تطوير الحصة السوقية	3%		%	3	0%		
معدل الحصة السوقية	3%	2.29	%	3	0%	2.29	
- كسب رضا الزبون	2%		%	2	33.16%		
معدل كسب رضا الزبون	2%	0.75	%	2	33.16%	0.75	
- تطوير المرونة التجارية	5%		%	15	-336.08%		
معدل المرونة التجارية	5%	8.11	%	15	-336.08%	8.11	
- تظليل احوال الإيرادات	3%		%	65	40.61%		
معدل تحقيق المستهدف	3%	74.67	%	65	40.61%	74.67	

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بجمع صيدال

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD
مجمع صيدال		-122.552	%	100	● -171.05%	-122.552
البد المالي	20%	-210.837	%	100	● -312.08%	-210.837
بعد الزبائن	15%	-4.839	%	100	● 16.99%	-4.839
تحسين كفاءة عملية التسويق	2%		%		● 8.18%	
معدل تطور تكاليف التسويق	2%	27.16	%	15	● 8.18%	27.16
تطوير الحصة السوقية	3%		%		● 4.23%	
معدل الحصة السوقية	3%	2.32	%	3	● 4.23%	2.32
كسب رضا الزبون	2%		%		● -20.8%	
معدل كسب رضا الزبون	2%	0.49	%	2	● -20.8%	0.49
تطوير المرونية التجارية	5%		%		● -82.15%	
معدل المرونية التجارية	5%	2.45	%	15	● -82.15%	2.45
تقليل الحراف الإيرادات	3%		%		● 226.06%	
معدل تحقيق المستهدف	3%	86.86	%	65	● 226.06%	86.86

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD
مجمع صيدال		-121.855	%	100	● -11.72%	-121.855
البد المالي	20%	-215.989	%	100	● -61.63%	-215.989
بعد الزبائن	15%	3.657	%	100	● 54.84%	3.657
تحسين كفاءة عملية التسويق	2%		%		● 336.92%	
معدل تطور تكاليف التسويق	2%	55.97	%	15	● 336.92%	55.97
تطوير الحصة السوقية	3%		%		● -1.47%	
معدل الحصة السوقية	3%	2.31	%	3	● -1.47%	2.31
كسب رضا الزبون	2%		%		● 16.56%	
معدل كسب رضا الزبون	2%	0.74	%	2	● 16.56%	0.74
تطوير المرونية التجارية	5%		%		● 8.84%	
معدل المرونية التجارية	5%	3.56	%	15	● 8.84%	3.56
تقليل الحراف الإيرادات	3%		%		● 25.25%	
معدل تحقيق المستهدف	3%	70.52	%	65	● 25.25%	70.52

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

والشكل التالي يوضح بعد النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بجمع صيدال للسنوات (2016-2021) وفقا لبعده العمليات الداخلية:

شكل رقم (48): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بجمع صيدال للسنوات (2016-2021) - بعد العمليات الداخلية-

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD
مجمع صيدال		19.791	%	100	● 56.11%	19.791
البد المالي	20%	21.302	%	100	● 88.56%	21.302
بعد الزبائن	15%	6.868	%	100	● 17.03%	6.868
بعد العمليات الداخلية	15%	30.701	%	100	● 51.93%	30.701
الاستغلال الأمثل للطاقات الانتاجية	3%		%	75	● 201.49%	
معدل الاستغلال الأمثل للطاقات الانتاجية	3%	95.27	%	75	● 201.49%	95.27
تعزيز الميزونات	3%		%	3	● 5.1%	
معدل دوران المخزون	3%	2.07	%	3	● 5.1%	2.07
تقليل المخاطر التشغيلية	2%		%	2	● 9.51%	
معدل الرقعة التشغيلية	2%	1.73	%	2	● 9.51%	1.73
تطوير المنتجات	1%		%	2	● 8.82%	
معدل تطور تكاليف البحث والتطوير	2%	1.07	%	2	● 8.82%	1.07
تحسين كفاءة عملية الصيانة	5%		%	18	● 15.89%	
تصويب الوحدة المنتجة من تكاليف الصيانة	5%	24.67	%	18	● 15.89%	24.67

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

My profile <span style="float: right;">31-12-2017</span> <span style="float: right;">+ Add</span> <span style="float: right;">↑</span> <span style="float: right;">↓</span> <span style="float: right;">Delete</span>							
Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD	01-01-2017 - 31-12-2017
مجمع صيدال		130.337	%	100	173.74%	130.337	
اليد المالي	20%	-64.083	%	100	7.5%	-64.083	
بعد الزيادة	15%	42.84	%	100	-51.01%	42.84	
بعد العمليات الداخلية	15%	477.06	%	100	620.14%	477.06	
الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	3%		%		86.29%		
معدل الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	3%	92.49	%	75	86.29%	92.49	
تصريف المخزونات	3%		%		0%		
معدل دوران المخزون	3%	2.07	%	3	0%	2.07	
تقليل المخاطر التشغيلية	2%		%		1033.33%		
معدل الرافعة التشغيلية	2%	-0.79	%	2	1033.33%	-0.79	
تطوير المنتجات	1%		%		-113.55%		
معدل تطور تكاليف البحث والتطوير	2%	0.014	%	2	-113.55%	0.014	
تحسين كفاءة عملية الصيانة	5%		%		1294%		
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الصيانة	5%	-61.64	%	18	1294%	-61.64	

My profile <span style="float: right;">31-12-2018</span> <span style="float: right;">+ Add</span> <span style="float: right;">↑</span> <span style="float: right;">↓</span> <span style="float: right;">Delete</span>							
Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD	01-01-2018 - 31-12-2018
مجمع صيدال		4.646	%	100	0.45%	4.646	
اليد المالي	20%	-30.145	%	100	407.14%	-30.145	
بعد الزيادة	15%	-43.281	%	100	-574.91%	-43.281	
بعد العمليات الداخلية	15%	98.961	%	100	33.54%	98.961	
الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	3%		%		100%		
معدل الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	3%	95.33	%	75	100%	95.33	
تصريف المخزونات	3%		%		-15.05%		
معدل دوران المخزون	3%	1.93	%	3	-15.05%	1.93	
تقليل المخاطر التشغيلية	2%		%		97.13%		
معدل الرافعة التشغيلية	2%	-0.71	%	2	97.13%	-0.71	
تطوير المنتجات	1%		%		8.16%		
معدل تطور تكاليف البحث والتطوير	2%	0.176	%	2	8.16%	0.176	
تحسين كفاءة عملية الصيانة	5%		%		2.47%		
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الصيانة	5%	16.03	%	18	2.47%	16.03	

My profile <span style="float: right;">31-12-2019</span> <span style="float: right;">+ Add</span> <span style="float: right;">↑</span> <span style="float: right;">↓</span> <span style="float: right;">Delete</span> <span style="float: right;">Values editor</span>							
Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD	01-01-2019 - 31-12-2019
بعد العمليات الداخلية	15%	142.87	%	100	513.44%	142.87	
الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	3%	92.41	%	75	85.64%	92.41	
معدل الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	3%	92.41	%	75	85.64%	92.41	
تصريف المخزونات	3%	1.44	%	3	-45.79%	1.44	
معدل دوران المخزون	3%	1.44	%	3	-45.79%	1.44	
تقليل المخاطر التشغيلية	2%	3.61	%	2	159.41%	3.61	
معدل الرافعة التشغيلية	2%	3.61	%	2	159.41%	3.61	
تطوير المنتجات	2%		%	2	-548.57%		
معدل تطور تكاليف البحث والتطوير	2%	-9.83	%	2	-548.57%	-9.83	
تحسين كفاءة عملية الصيانة	5%		%	18	1672.08%		

My profile <span style="float: right;">31-12-2020</span> <span style="float: right;">+ Add</span> <span style="float: right;">↑</span> <span style="float: right;">↓</span> <span style="float: right;">Delete</span>							
Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD	01-01-2020 - 31-12-2020
مجمع صيدال		-32.053	%	100	-92.47%	-32.053	
اليد المالي	20%	-210.837	%	100	-312.08%	-210.837	
بعد الزيادة	15%	-4.839	%	100	16.99%	-4.839	
بعد العمليات الداخلية	15%	179.113	%	100	90.86%	179.113	
الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	3%		%		140.38%		
معدل الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	3%	99.44	%	75	140.38%	99.44	
تصريف المخزونات	3%		%		0.64%		
معدل دوران المخزون	3%	1.45	%	3	0.64%	1.45	
تقليل المخاطر التشغيلية	2%		%		245.96%		
معدل الرافعة التشغيلية	2%	-0.35	%	2	245.96%	-0.35	
تطوير المنتجات	1%		%		126.2%		
معدل تطور تكاليف البحث والتطوير	2%	5.1	%	2	126.2%	5.1	
تحسين كفاءة عملية الصيانة	5%		%		46.17%		
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الصيانة	5%	2.79	%	18	46.17%	2.79	

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD
مجمع صيدال		-67.71	%	100	-3.9%	-67.71
البعد المالي	20%	-215.989	%	100	-61.63%	-215.989
بعد الزبائن	15%	3.657	%	100	54.84%	3.657
بعد العمليات الداخلية	15%	58.63	%	100	14.33%	58.63
الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	3%		%		14.16%	
معدل الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	3%	78.46	%	75	14.16%	78.46
تصريف المخزونات	3%		%		-16.13%	
معدل دوران المخزون	3%	1.2	%	3	-16.13%	1.2
تطوير المداهم التشغيلية	2%		%		71.91%	
معدل الرافعة التشغيلية	2%	0.31	%	2	71.91%	0.31
تطوير المنتجات	1%		%		42.26%	
معدل تطور تكاليف البحث والتطوير	2%	3.31	%	2	42.26%	3.31
تسييس كفاءة صلية السوقية	5%		%		4.08%	
نسبب الوحدة المنتجة من تكاليف الصيانة	5%	17.38	%	18	4.08%	17.38

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

أما عن الشكل التالي فهو يوضح النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال للسنوات (2016-2021) وفقا لبعيد التعلم والنمو:

شكل رقم (49): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال للسنوات (2016-2021) - بعد التعلم والنمو-

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD
بعد العمليات الداخلية	28.33%		%			
بعد النظم والنمو	15%		%	100	147.66%	
اتسار العاملين في تحقيق أرباح صافية	3%		%	31	342.12%	
معدل اتسار العاملين في تحقيق أرباح صافية	3%	56.18	%	31	342.12%	56.18
تطوير معدل دوران العمل	3%		%	0	0%	
معدل دوران العمل	3%	6.07	%	0	0%	6.07
رفع إنتاجية العمل	3%		%	20	139.76%	
تطوير إنتاجية العمل	3%	39.51	%	20	139.76%	39.51
تطوير مهارات العمل	2%		%	2	148%	
نسبة نفقات التدريب الي اجمالي الأجور	2%	2.6	%	2	148%	2.6
تحفيز العمل	2%		%	12	41.42%	
تطوير المكافآت التشغيلية	2%	9.44	%	12	41.42%	9.44
رفع معدل التطوير	2%		%	35	195.24%	
نسبة التطوير	2%	37.05	%	35	195.24%	37.05

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

My profile <span style="float: right;">31-12-2018</span> <span style="float: right;">+ Add</span> <span style="float: right;">↑</span> <span style="float: right;">↓</span> <span style="float: right; color: red;">Delete</span> <span style="float: right;">Values editor</span>							
Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD	
بداية العمليات الداخلية	28.33%		%				
بداية التعلم والنمو	15%		%		64.48%		
اتساق العاملين في تحقيق أرباح مساهمة	3%		%		43.61%		
مدخل اتساق العاملين في تحقيق أرباح مساهمة	3%	40.55	%	31	43.61%	40.55	
تقليل معدل دوران العمل	3%		%		0%		
معدل دوران العمل	3%	0	%	0	0%	0	
رفع انتاجية العمل	3%		%		131.51%		
تطوير انتاجية العمل	3%	40.45	%	20	131.51%	40.45	
تطوير مهارات العمل	2%		%		-1.74%		
نسبة نفقات التدريب الى اجمالي الأجر	2%	0.83	%	2	-1.74%	0.83	
تحفيز العمل	2%		%		104.86%		
تطوير المكافآت التنشجية	2%	13.54	%	12	104.86%	13.54	
رفع معدل التحفيز	2%		%		117.83%		
نسبة التحفيز	2%	38.37	%	35	117.83%	38.37	

My profile <span style="float: right;">31-12-2019</span> <span style="float: right;">+ Add</span> <span style="float: right;">↑</span> <span style="float: right;">↓</span> <span style="float: right; color: red;">Delete</span> <span style="float: right;">Values editor</span>							
Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD	
بداية العمليات الداخلية	28.33%		%				
بداية التعلم والنمو	15%		%		-38.22%		
اتساق العاملين في تحقيق أرباح مساهمة	3%		%		-73.51%		
مدخل اتساق العاملين في تحقيق أرباح مساهمة	3%	23.98	%	31	-73.51%	23.98	
تقليل معدل دوران العمل	3%		%		0%		
معدل دوران العمل	3%	0	%	0	0%	0	
رفع انتاجية العمل	3%		%		94.67%		
تطوير انتاجية العمل	3%	39.36	%	20	94.67%	39.36	
تطوير مهارات العمل	2%		%		-23.08%		
نسبة نفقات التدريب الى اجمالي الأجر	2%	0.56	%	2	-23.08%	0.56	
تحفيز العمل	2%		%		-414.29%		
تطوير المكافآت التنشجية	2%	5.62	%	12	-414.29%	5.62	
رفع معدل التحفيز	2%		%		118.99%		
نسبة التحفيز	2%	39.01	%	35	118.99%	39.01	

My profile <span style="float: right;">31-12-2020</span> <span style="float: right;">+ Add</span> <span style="float: right;">↑</span> <span style="float: right;">↓</span> <span style="float: right; color: red;">Delete</span> <span style="float: right;">Values editor</span>							
Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD	
بداية العمليات الداخلية	28.33%		%				
بداية التعلم والنمو	15%		%		-17.26%		
اتساق العاملين في تحقيق أرباح مساهمة	3%		%		-237.32%		
مدخل اتساق العاملين في تحقيق أرباح مساهمة	3%	7.32	%	31	-237.32%	7.32	
تقليل معدل دوران العمل	3%		%		0%		
معدل دوران العمل	3%	0.0323	%	0	0%	0.0323	
رفع انتاجية العمل	3%		%		84.09%		
تطوير انتاجية العمل	3%	36.28	%	20	84.09%	36.28	
تطوير مهارات العمل	2%		%		-29.86%		
نسبة نفقات التدريب الى اجمالي الأجر	2%	0.13	%	2	-29.86%	0.13	
تحفيز العمل	2%		%		21.32%		
تطوير المكافآت التنشجية	2%	6.98	%	12	21.32%	6.98	
رفع معدل التحفيز	2%		%		108.98%		
نسبة التحفيز	2%	39.37	%	35	108.98%	39.37	

My profile <span style="float: right;">31-12-2021</span> <span style="float: right;">+ Add</span> <span style="float: right;">↑</span> <span style="float: right;">↓</span> <span style="float: right; color: red;">Delete</span> <span style="float: right;">Values editor</span>							
Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD	
بداية العمليات الداخلية	28.33%		%				
بداية التعلم والنمو	15%		%		82.29%		
اتساق العاملين في تحقيق أرباح مساهمة	3%		%		10.81%		
مدخل اتساق العاملين في تحقيق أرباح مساهمة	3%	9.88	%	31	10.81%	9.88	
تقليل معدل دوران العمل	3%		%		100%		
معدل دوران العمل	3%	0	%	0	100%	0	
رفع انتاجية العمل	3%		%		81.45%		
تطوير انتاجية العمل	3%	33.26	%	20	81.45%	33.26	
تطوير مهارات العمل	2%		%		26.2%		
نسبة نفقات التدريب الى اجمالي الأجر	2%	0.62	%	2	26.2%	0.62	
تحفيز العمل	2%		%		181.27%		
تطوير المكافآت التنشجية	2%	16.08	%	12	181.27%	16.08	
رفع معدل التحفيز	2%		%		121.28%		
نسبة التحفيز	2%	40.3	%	35	121.28%	40.3	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

والشكل الموالي يوضح النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال للسنوات (2016-2021) وفقا للبعد البيئي:

شكل رقم (50): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال للسنوات (2016-2021) - البعد البيئي -

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD 01-01-2016 - 31-12-2016
مجمع صيدال		-45.987	%	100	111.61%	-45.987
Finance	37.5%		%			
بعد العملاء	37.5%		%			
بعد التعلم والنمو	15%		%	100	147.66%	
البعد البيئي	10%	-45.987	%	100	57.54%	-45.987
تقليل النفايات	2%		%		113.31%	
معدل طرح النفايات	2%	2.02	%	5	113.31%	2.02
تخفيض الضرائب البيئية	2%		%		46.01%	
تطور الضرائب البيئية	2%	26.96	%	25	46.01%	26.96
تخفيض استهلاك الكهرباء	2%		%		69.54%	
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء	2%	21.87	%	20	69.54%	21.87
تخفيض استهلاك الماء	2%		%		131.25%	
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء	2%	11.14	%	25	131.25%	11.14
تخفيض استهلاك الغاز	2%		%		-72.42%	
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز	2%	85.88	%	25	-72.42%	85.88

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD 01-01-2017 - 31-12-2017
مجمع صيدال		82.08	%	100	-5.65%	82.08
Finance	37.5%		%			
بعد العملاء	37.5%		%			
بعد التعلم والنمو	15%		%		-105.39%	
البعد البيئي	10%	82.08	%	100	143.95%	82.08
تقليل النفايات	2%		%		-276.85%	
معدل طرح النفايات	2%	13.25	%	5	-276.85%	13.25
تخفيض الضرائب البيئية	2%		%		464.8%	
تطور الضرائب البيئية	2%	17.85	%	25	464.8%	17.85
تخفيض استهلاك الكهرباء	2%		%		116.04%	
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء	2%	19.7	%	20	116.04%	19.7
تخفيض استهلاك الماء	2%		%		230.74%	
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء	2%	-6.98	%	25	230.74%	-6.98
تخفيض استهلاك الغاز	2%		%		185.02%	
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز	2%	-26.76	%	25	185.02%	-26.76

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD 01-01-2018 - 31-12-2018
مجمع صيدال		210.334	%	100	1027.88%	210.334
Finance	37.5%		%			
بعد العملاء	37.5%		%			
بعد التعلم والنمو	15%		%		64.48%	
البعد البيئي	10%	210.334	%	100	2472.98%	210.334
تقليل النفايات	2%		%		112.12%	
معدل طرح النفايات	2%	4	%	5	112.12%	4
تخفيض الضرائب البيئية	2%		%		5.17%	
تطور الضرائب البيئية	2%	24.63	%	25	5.17%	24.63
تخفيض استهلاك الكهرباء	2%		%		12050%	
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء	2%	-16.15	%	20	12050%	-16.15
تخفيض استهلاك الماء	2%		%		112.6%	
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء	2%	-11.01	%	25	112.6%	-11.01
تخفيض استهلاك الغاز	2%		%		85.01%	
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز	2%	-19	%	25	85.01%	-19

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

My profile 31-12-2019 + Add Delete Items: 30 / 36 Initiatives: 2 Risks: 1 Last modified: Jul 18, 2023 9:10 AM

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD
مجمع صيدال		87.569	%	100	219.42%	87.569
Finance	37.5%		%			
بعد العملاء	37.5%		%			
بعد التعلم والنمو	15%		%		-38.22%	
البعد البيئي	10%	87.569	%	100	605.86%	87.569
تقليل النفقات	2%		%		59%	
مدخل طرح النفقات	2%	4.41	%	5	59%	4.41
تخفيض الضرائب البيئية	2%		%		2878.38%	
تطور الضرائب البيئية	2%	14.35	%	25	2878.38%	14.35
تخفيض استهلاك الكهرباء	2%		%		24.8%	
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء	2%	10.29	%	20	24.8%	10.29
تخفيض استهلاك الماء	2%		%		65.45%	
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء	2%	1.43	%	25	65.45%	1.43
تخفيض استهلاك الغاز	2%		%		1.68%	
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز	2%	24.26	%	25	1.68%	24.26

My profile 31-12-2020 + Add Delete Items: 30 / 36 Initiatives: 2 Risks: 1 Last modified: Jul 18, 2023 9:11 AM

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD
مجمع صيدال		80.718	%	100	224.28%	80.718
Finance	37.5%		%			
بعد العملاء	37.5%	67.367	%	100	59.23%	67.367
بعد التعلم والنمو	15%		%		-17.26%	
البعد البيئي	10%	130.783	%	100	1205.54%	130.783
تقليل النفقات	2%		%		686.44%	
مدخل طرح النفقات	2%	0.95	%	5	686.44%	0.95
تخفيض الضرائب البيئية	2%		%		3.47%	
تطور الضرائب البيئية	2%	24.63	%	25	3.47%	24.63
تخفيض استهلاك الكهرباء	2%		%		96.6%	
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء	2%	10.62	%	20	96.6%	10.62
تخفيض استهلاك الماء	2%		%		7.42%	
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء	2%	23.25	%	25	7.42%	23.25
تخفيض استهلاك الغاز	2%		%		5233.78%	
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز	2%	-13.73	%	25	5233.78%	-13.73

My profile 01-01-2021 + Add Delete Items: 30 / 36 Initiatives: 2 Risks: 1 Last modified: Jul 18, 2023 9:12 AM

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD
مجمع صيدال		93.81	%	100	149.35%	93.81
Finance	37.5%		%			
بعد العملاء	37.5%	78.941	%	100	80.94%	78.941
بعد التعلم والنمو	15%		%		82.29%	
البعد البيئي	10%	149.569	%	100	506.45%	149.569
تقليل النفقات	2%		%	5	263.7%	
مدخل طرح النفقات	2%	-5.68	%	5	263.7%	-5.68
تخفيض الضرائب البيئية	2%		%	25	2394.59%	
تطور الضرائب البيئية	2%	16.14	%	25	2394.59%	16.14
تخفيض استهلاك الكهرباء	2%		%	20	99.89%	
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء	2%	10.63	%	20	99.89%	10.63
تخفيض استهلاك الماء	2%		%	25	-257.71%	
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء	2%	29.51	%	25	-257.71%	29.51
تخفيض استهلاك الغاز	2%		%	25	31.76%	
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز	2%	12.7	%	25	31.76%	12.7

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

والشكل التالي يوضح النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال للسنوات (2016-2021) وفقاً للبعد الاجتماعي:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

شكل رقم (51): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال للسنوات (2016-2021) - البعد الاجتماعي -

My profile 31-12-2016 + Add Delete

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD
البعد الاجتماعي	10%	-70.494	%	100	41.59%	-70.494
تنمية المجتمع المحلي	2.5%	-83.277	%	100	16.74%	-83.277
تطور معدل المساهمات المقدمة للمجتمع	2.5%	22.9	%	50	16.74%	22.9
كسب رضا العمال	2.5%	-152.782	%	100	17.71%	-152.782
تطور المساهمات المقدمة للعمال	2.5%	17.29	%	50	17.71%	17.29
تقليل خطورة حوادث العمل	2.5%	-412.667	%	100	11.23%	-412.667
معدل تطور خطورة حوادث العمل	2.5%	30.76	%	0	11.23%	30.76
تقليل حوادث العمل	2.5%	366.75	%	100	120.69%	366.75
معدل تطور حوادث العمل	2.5%	-21.34	%	0	120.69%	-21.34
بعد الذكاء الاصطناعي	32.5%		%			

My profile 31-12-2017 + Add Delete

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD
البعد الاجتماعي	10%	10.217	%	100	10.38%	10.217
تنمية المجتمع المحلي	2.5%	-170.668	%	100	-47.82%	-170.668
تطور معدل المساهمات المقدمة للمجتمع	2.5%	9.94	%	50	-47.82%	9.94
كسب رضا العمال	2.5%	-237.713	%	100	-33.6%	-237.713
تطور المساهمات المقدمة للعمال	2.5%	6.3	%	50	-33.6%	6.3
تقليل خطورة حوادث العمل	2.5%	492	%	100	176.46%	492
معدل تطور خطورة حوادث العمل	2.5%	-23.52	%	0	176.46%	-23.52
تقليل حوادث العمل	2.5%	-42.75	%	100	-53.51%	-42.75
معدل تطور حوادث العمل	2.5%	11.42	%	0	-53.51%	11.42
بعد الذكاء الاصطناعي	32.5%		%			

My profile 31-12-2018 + Add Delete

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD
البعد الاجتماعي	10%	144.103	%	100	100.01%	144.103
تنمية المجتمع المحلي	2.5%	-145.651	%	100	9.26%	-145.651
تطور معدل المساهمات المقدمة للمجتمع	2.5%	13.65	%	50	9.26%	13.65
كسب رضا العمال	2.5%	-134.853	%	100	30.46%	-134.853
تطور المساهمات المقدمة للعمال	2.5%	19.61	%	50	30.46%	19.61
تقليل خطورة حوادث العمل	2.5%	548.667	%	100	114.46%	548.667
معدل تطور خطورة حوادث العمل	2.5%	-26.92	%	0	114.46%	-26.92
تقليل حوادث العمل	2.5%	308.25	%	100	245.88%	308.25
معدل تطور حوادث العمل	2.5%	-16.66	%	0	245.88%	-16.66
بعد الذكاء الاصطناعي	32.5%		%			

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

My profile 31-12-2019 + Add ↑ ↓ Delete

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD 01-01-2019 - 31-12-2019
البعد الاجتماعي	10%	116.517	%	100	41.44%	116.517
تتمية المجتمع المحلي	2.5%	-156.912	%	100	-4.59%	-156.912
تطور معدل المساهمات المقدمة للمجتمع	2.5%	11.98	%	50	-4.59%	11.98
كتب رضا العمال	2.5%	-198.686	%	100	-27.18%	-198.686
تطور المساهمات المقدمة للعمال	2.5%	11.35	%	50	-27.18%	11.35
تقليل خطورة حوادث العمل	2.5%	548.667	%	100	114.46%	548.667
معدل تطور خطورة حوادث العمل	2.5%	-26.92	%	0	114.46%	-26.92
تقليل حوادث العمل	2.5%	273	%	100	83.07%	273
معدل تطور حوادث العمل	2.5%	-13.84	%	0	83.07%	-13.84
بعد النزاهة الإصطناعي	32.5%		%			

My profile 31-12-2020 + Add ↑ ↓ Delete

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD 01-01-2020 - 31-12-2020
البعد الاجتماعي	10%	66.182	%	100	46.27%	66.182
تتمية المجتمع المحلي	2.5%	-106.608	%	100	19.62%	-106.608
تطور معدل المساهمات المقدمة للمجتمع	2.5%	19.44	%	50	19.62%	19.44
كتب رضا العمال	2.5%	-170.788	%	100	9.34%	-170.788
تطور المساهمات المقدمة للعمال	2.5%	14.96	%	50	9.34%	14.96
تقليل خطورة حوادث العمل	2.5%	219	%	100	27.14%	219
معدل تطور خطورة حوادث العمل	2.5%	-7.14	%	0	27.14%	-7.14
تقليل حوادث العمل	2.5%	323.125	%	100	128.97%	323.125
معدل تطور حوادث العمل	2.5%	-17.85	%	0	128.97%	-17.85
بعد النزاهة الإصطناعي	32.5%		%			

My profile 31-12-2021 + Add ↑ ↓ Delete

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD 01-01-2021 - 31-12-2021
البعد الاجتماعي	10%	135.152	%	100	118.64%	135.152
تتمية المجتمع المحلي	2.5%	-157.114	%	100	-24.51%	-157.114
تطور معدل المساهمات المقدمة للمجتمع	2.5%	11.95	%	50	-24.51%	11.95
كتب رضا العمال	2.5%	-150.696	%	100	7.42%	-150.696
تطور المساهمات المقدمة للعمال	2.5%	17.56	%	50	7.42%	17.56
تقليل خطورة حوادث العمل	2.5%	612.667	%	100	430.81%	612.667
معدل تطور خطورة حوادث العمل	2.5%	-30.76	%	0	430.81%	-30.76
تقليل حوادث العمل	2.5%	235.75	%	100	60.84%	235.75
معدل تطور حوادث العمل	2.5%	-10.86	%	0	60.84%	-10.86
بعد النزاهة الإصطناعي	32.5%		%			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

أما الشكل التالي فهو يمثل البعد الأخير لبطاقة الأداء المتوازن:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بجمع صيدال

شكل رقم (52): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بجمع صيدال للسنوات (2016-2021) - بعد الذكاء الاصطناعي والعملة-

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD
بعد الذكاء الاصطناعي	10%	16.507	%	100	30.37%	16.507
تحسين كفاءة عملية الاتصال	2%	6.804	%	100	5.47%	6.804
عدد الهوافف الثابتة لكل 100 عامل	2%	7.21	%	20	5.47%	7.21
تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	2%	39.024	%	100	60.88%	39.024
عدد الحواسيب لكل 100 عامل	2%	21.69	%	30	60.88%	21.69
تزويد جميع وحداته بالإنترنت	2%	54.14	%	100	66.83%	54.14
تطور اشتراكات الإنترنت	2%	32.52	%	40	66.83%	32.52
الاهتمام بالكفاءات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات	2%	2.94	%	10	18.66%	2.94
تطور عدد عمال تكنولوجيا المعلومات	2%	2.94	%	10	18.66%	2.94
تقليل حالات اختراق البيانات	2%	0	%	100	0%	0
عدد حالات اختراق البيانات	2%	0	%	0	0%	0

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD
بعد الذكاء الاصطناعي	10%	6.16	%	100	-25.84%	6.16
تحسين كفاءة عملية الاتصال	2%	7.491	%	100	8.05%	7.491
عدد الهوافف الثابتة لكل 100 عامل	2%	7.32	%	20	8.05%	7.32
تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	2%	45.067	%	100	13.12%	45.067
عدد الحواسيب لكل 100 عامل	2%	22.78	%	30	13.12%	22.78
تزويد جميع وحداته بالإنترنت	2%	-7.634	%	100	-153.61%	-7.634
تطور اشتراكات الإنترنت	2%	21.03	%	40	-153.61%	21.03
الاهتمام بالكفاءات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات	2%	2.94	%	10	3.26%	2.94
تطور عدد عمال تكنولوجيا المعلومات	2%	3.17	%	10	3.26%	3.17
تقليل حالات اختراق البيانات	2%	0	%	100	0%	0
عدد حالات اختراق البيانات	2%	0	%	0	0%	0

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD
بعد الذكاء الاصطناعي	10%	-3.688	%	100	-10.15%	-3.688
تحسين كفاءة عملية الاتصال	2%	8.052	%	100	0.71%	8.052
عدد الهوافف الثابتة لكل 100 عامل	2%	7.41	%	20	0.71%	7.41
تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	2%	43.348	%	100	-4.29%	43.348
عدد الحواسيب لكل 100 عامل	2%	22.47	%	30	-4.29%	22.47
تزويد جميع وحداته بالإنترنت	2%	-55.43	%	100	-46.86%	-55.43
تطور اشتراكات الإنترنت	2%	12.14	%	40	-46.86%	12.14
الاهتمام بالكفاءات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات	2%	2.94	%	10	-0.29%	2.94
تطور عدد عمال تكنولوجيا المعلومات	2%	3.15	%	10	-0.29%	3.15
تقليل حالات اختراق البيانات	2%	0	%	100	0%	0
عدد حالات اختراق البيانات	2%	0	%	0	0%	0

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD
بعد الذكاء الاصطناعي	10%	31.006	%	100	26.8%	31.006
تحسين كفاءة عملية الاتصال	2%	14.232	%	100	7.86%	14.232
عدد الهوافف الثابتة لكل 100 عامل	2%	8.4	%	20	7.86%	8.4
تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	2%	50.831	%	100	17.93%	50.831
عدد الحواسيب لكل 100 عامل	2%	23.82	%	30	17.93%	23.82
تزويد جميع وحداته بالإنترنت	2%	100.054	%	100	103.8%	100.054
تطور اشتراكات الإنترنت	2%	41.06	%	40	103.8%	41.06
الاهتمام بالكفاءات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات	2%	2.94	%	10	4.38%	2.94
تطور عدد عمال تكنولوجيا المعلومات	2%	3.45	%	10	4.38%	3.45
تقليل حالات اختراق البيانات	2%	0	%	100	0%	0
عدد حالات اختراق البيانات	2%	0	%	0	0%	0

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

My profile 31-12-2020 + Add ↑ ↓ Delete Items: 14 / 36 Initiatives: 0 Risks: 0 Last modified: Feb 3, 2023 11:21 AM

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD 01-01-2020 - 31-12-2020
بعد الذكاء الاصطناعي	10%	20.414	%	100	-184.16%	20.414
تحسين كفاءة عملية الاتصال	2%	16.479	%	100	3.1%	16.479
عدد اليرواق الثانية لكل 100 عامل	2%	8.76	%	20	3.1%	8.76
تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	2%	54.601	%	100	11%	54.601
عدد الحواسيب لكل 100 عامل	2%	24.5	%	30	11%	24.5
تزويد جميع وحداته بالإنترنت	2%	41.075	%	100	-934.91%	41.075
تطور اشتراكات الإنترنت	2%	30.09	%	40	-934.91%	30.09
الاعتماد بالكفاءات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات	2%	2.94	%	10	0%	2.94
تطور عدد عمال تكنولوجيا المعلومات	2%	3.45	%	10	0%	3.45
تقليل حالات اختراق البيانات	2%	0	%	100	0%	0
عدد حالات اختراق البيانات	2%	0	%	0	0%	0

My profile 31-12-2021 + Add ↑ ↓ Delete Items: 14 / 36 Initiatives: 0 Risks: 0 Last modified: Feb 3, 2023 11:22 AM

Name	Weight	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD 01-01-2021 - 31-12-2021
بعد الذكاء الاصطناعي	10%	9.88	%	100	-18.87%	9.88
تحسين كفاءة عملية الاتصال	2%	17.041	%	100	0.8%	17.041
عدد اليرواق الثانية لكل 100 عامل	2%	8.85	%	20	0.8%	8.85
تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	2%	57.982	%	100	11.09%	57.982
عدد الحواسيب لكل 100 عامل	2%	25.11	%	30	11.09%	25.11
تزويد جميع وحداته بالإنترنت	2%	-15.538	%	100	-106.26%	-15.538
تطور اشتراكات الإنترنت	2%	19.56	%	40	-106.26%	19.56
الاعتماد بالكفاءات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات	2%	2.94	%	10	0%	2.94
تطور عدد عمال تكنولوجيا المعلومات	2%	3.45	%	10	0%	3.45
تقليل حالات اختراق البيانات	2%	0	%	100	0%	0
عدد حالات اختراق البيانات	2%	0	%	0	0%	0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

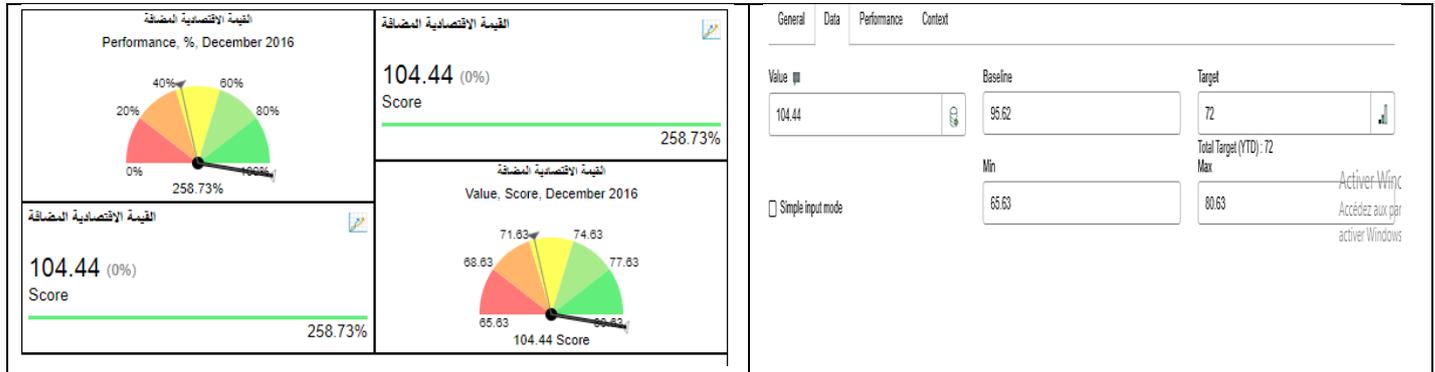
### المطلب الأول: تحليل نتائج مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال للسنوات (2016-2021).

سنقوم من خلال هذا العنصر بإجراء تحليل لنتائج مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال مما يسمح لنا بالوقوف على مستوى أداءه:

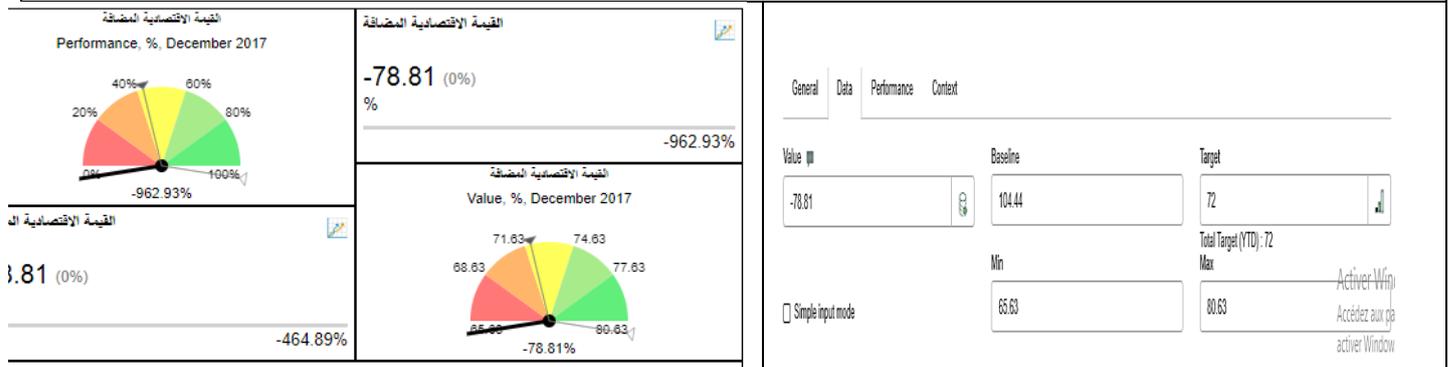
1. تحليل نتائج مؤشرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن: سعى مجمع صيدال للنهوض بأدائه المالي من خلال تقليل حجم تكاليفه، وتطوير مبيعاته بما يسمح بخلق قيمة مضافة لمساهميته، وفيما يلي عرض لمؤشرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن:
  - 1.1. تحليل نتائج مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة: يوضح الشكل التالي تحليل لمؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA بمجمع صيدال:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

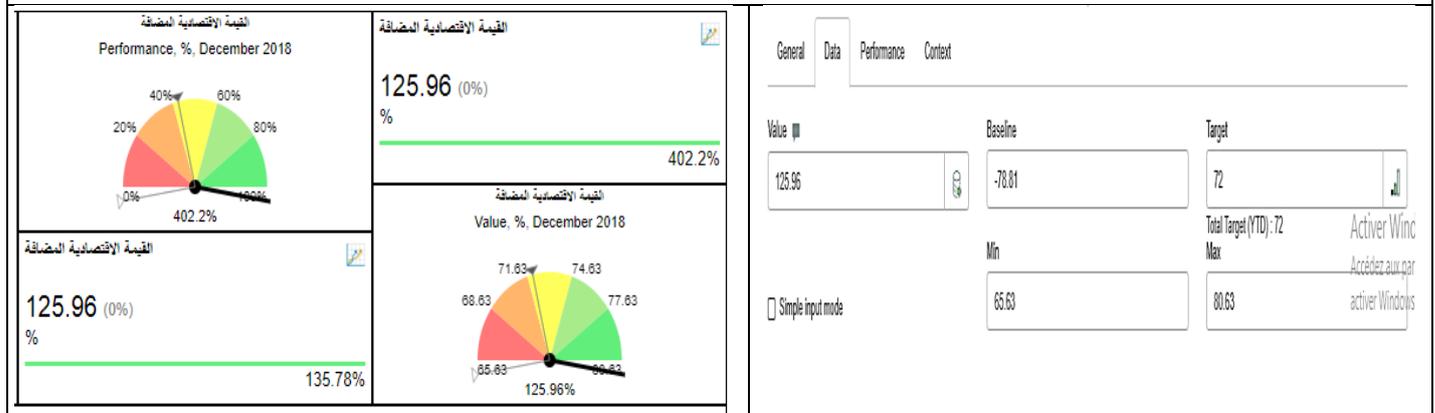
شكل رقم (53): تحليل نتائج مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)



نلاحظ أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2016 بلغت 104.4%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 72%، وهذا راجع إلى الإرتفاع في الأرباح الصافية، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 80.63%، بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 65.63%، وعليه هناك أداء جيد في هذا المؤشر.



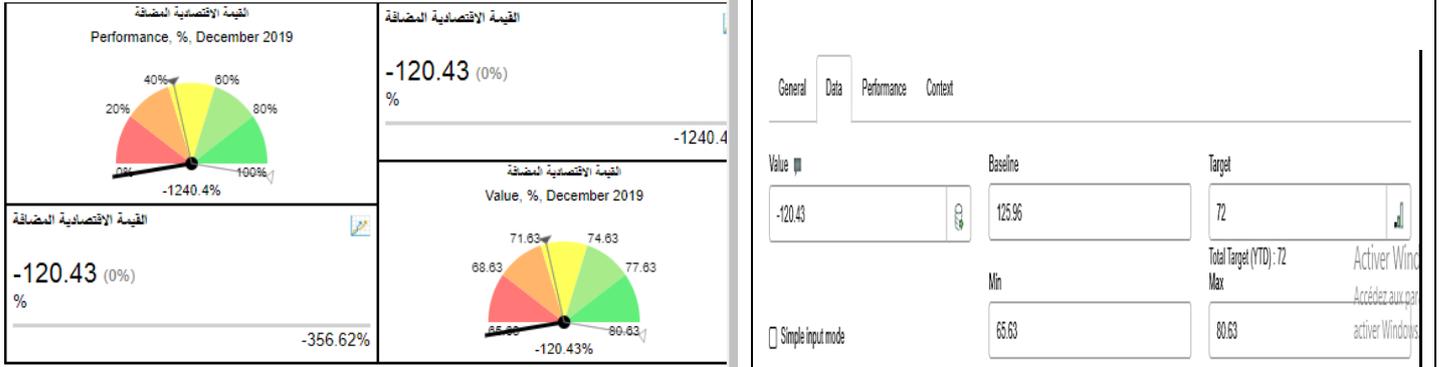
نرى خلال الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، فقد حقق نتيجة سالبة سنة 2017 بلغت (-78.81%)، بعد أن كان يهدف لتحقيق 72%، وهذا راجع إلى إنخفاض وتراجع أرباحه، كما أن معدل تطور القيمة الاقتصادية المضافة قد انخفض سنة 2017 عن سنة 2016 والتي حقق فيها نتيجة موجبة قدرت بـ 104.4%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سيئة جدا.



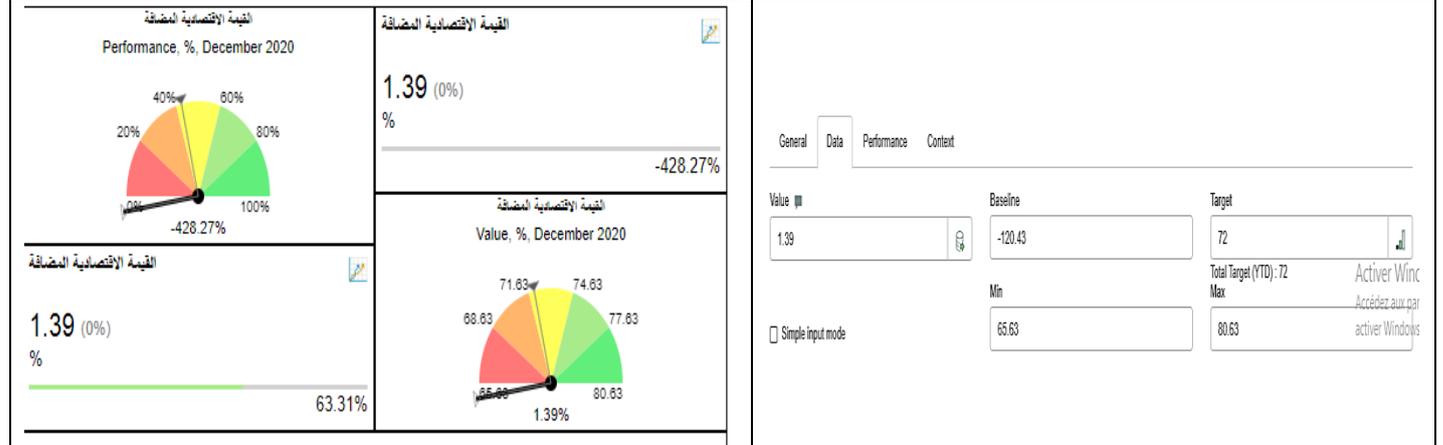
يتضح من خلال الشكل السابق أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2018 بلغت 125.96%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 72%، وهذا راجع إلى الإرتفاع في الأرباح الصافية، كما أن معدل تطور القيمة الاقتصادية

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

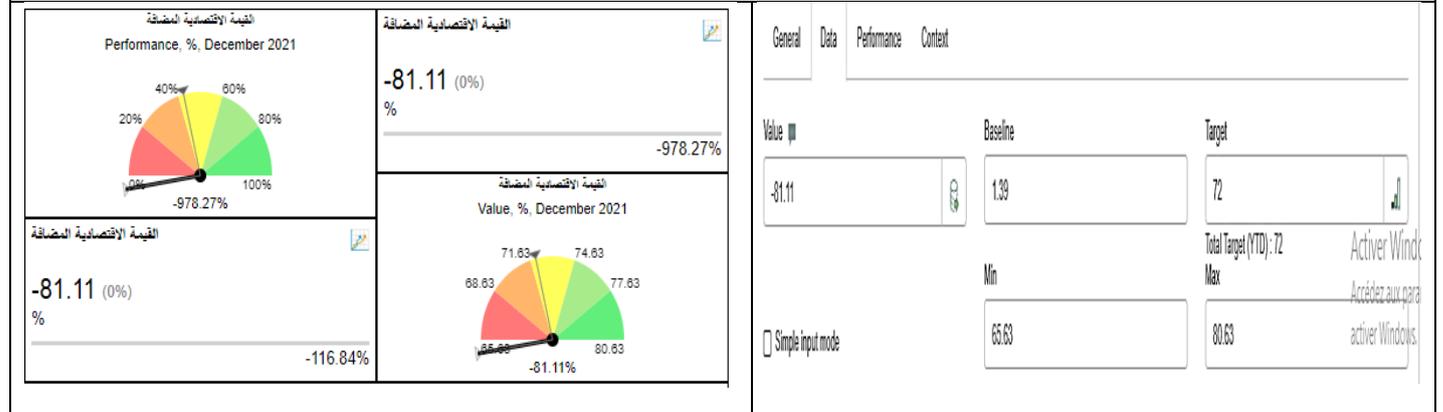
المضافة قد إرتفع سنة 2018 عن سنة 2017 والتي حقق فيها نتيجة سالبة قدرت ب (78.81%)، وعليه حقق مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة أداء جيد.



يلاحظ خلال الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، فقد حقق نتيجة سالبة سنة 2018 بلغت (120.43%)، بعد أن كان يهدف لتحقيق 72%، وهذا بسبب التراجع الكبير في أرباحه، كما أن معدل تطور القيمة الاقتصادية المضافة قد انخفض سنة 2019 عن سنة 2018 والتي حقق فيها نتيجة موجبة قدرت ب 125.96%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سيئة جدا.



نجد أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2018 بلغت 1.39%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 72%، وهذا راجع إلى تراجع وتقهقر أرباحه، كما أن معدل تطور القيمة الاقتصادية المضافة قد إرتفع قليلا سنة 2020 عن سنة 2019 والتي حقق فيها نتيجة سالبة قدرت ب (120.43)، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سيئة.



## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

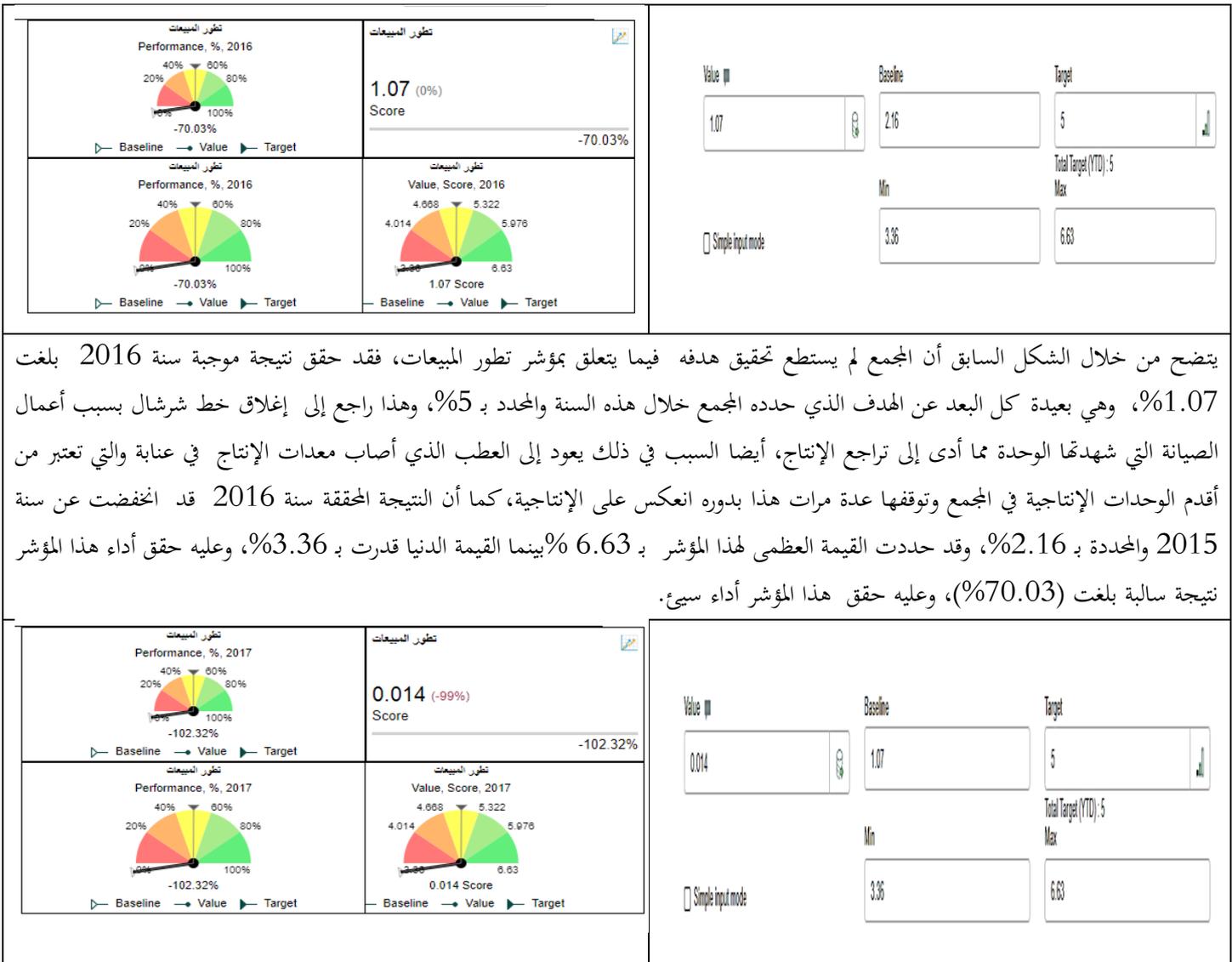
من خلال الشكل السابق نلاحظ أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، فقد حقق نتيجة سالبة سنة 2021 بلغت (81.11%)، بعد أن كان يهدف لتحقيق 72%، وهذا بسبب تراجع أرباحه نتيجة أزمة كوفيد 19 وما صاحبها من تغير عادات المستهلكين، كما أن معدل تطور القيمة الاقتصادية المضافة قد انخفض سنة 2021 عن سنة 2020، والتي حقق فيها نتيجة موجبة قدرت بـ 1.39%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سيئة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الجدول أعلاه نلاحظ أن سنة 2018 هي السنة التي حقق فيها مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) أعلى مستوياته، بينما سنة 2019 هي السنة التي تدهور فيها أداء مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) وبلغ أدنى مستوياته.

2.1 تحليل نتائج مؤشر تطور المبيعات بمجمع صيدال للفترة (2021-2016): يوضح الشكل التالي تطور معدل المبيعات بمجمع صيدال:

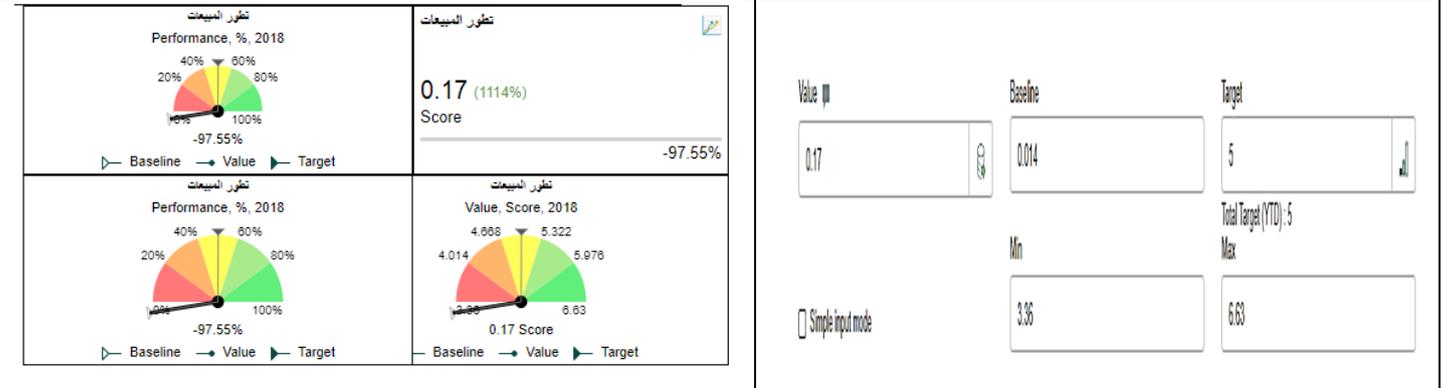
شكل رقم (54): تحليل نتائج مؤشر تطور المبيعات بمجمع صيدال للفترة (2021-2016)



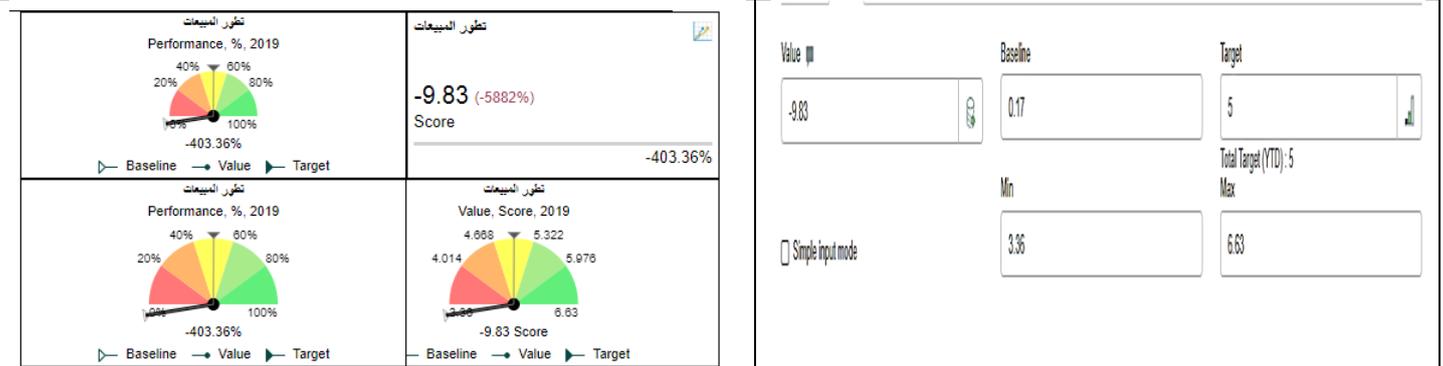
يتضح من خلال الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور المبيعات، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2016 بلغت 1.07%، وهي بعيدة كل البعد عن الهدف الذي حدده المجمع خلال هذه السنة والمحدد بـ 5%، وهذا راجع إلى إغلاق خط شرشال بسبب أعمال الصيانة التي شهدتها الوحدة مما أدى إلى تراجع الإنتاج، أيضا السبب في ذلك يعود إلى العطب الذي أصاب معدات الإنتاج في عناية والتي تعتبر من أقدم الوحدات الإنتاجية في المجمع وتوقفها عدة مرات هذا بدوره انعكس على الإنتاجية، كما أن النتيجة المحققة سنة 2016 قد انخفضت عن سنة 2015 والمحددة بـ 2.16%، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 6.63% بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 3.36%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (70.03%)، وعليه حقق هذا المؤشر أداء سيئ.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

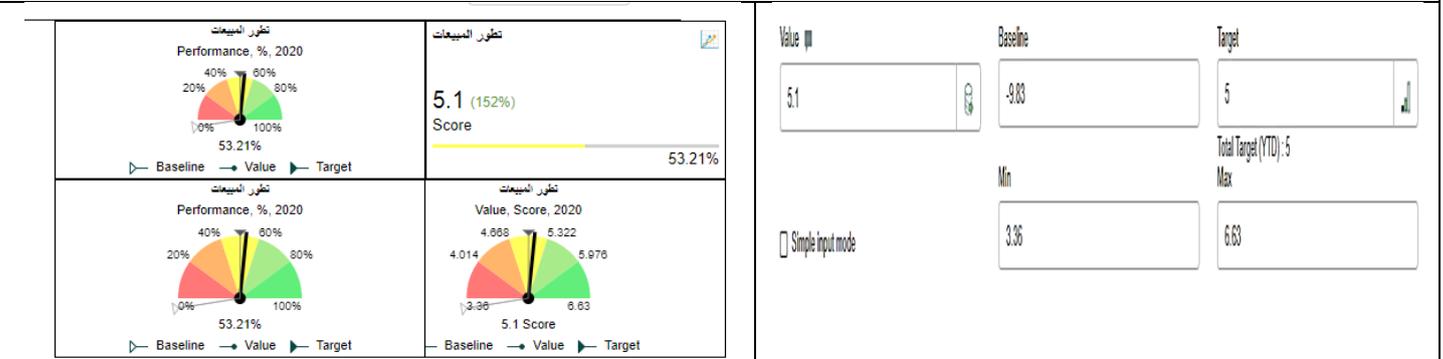
نلاحظ أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور المبيعات، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2017 بلغت 0.014%، وهي بعيدة كل البعد عما إستهدفه المجمع، رغم أنه خلال هذه السنة أبرم المجمع العديد من الاتفاقيات إلا أن مبيعاته كانت منخفضة، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (102.32%) وهو معدل ضعيف جدا بالنسبة للمجمع.



يتضح من خلال الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور المبيعات، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2018 بلغت 0.17%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 5%، وقد ارتفعت بنسبة طفيفة عن سنة 2017، بسبب تسجيل إرتفاع طفيف في مبيعات فرع صوميدال، ويعود سبب عدم بلوغ المجمع مستهدفاته لسنة 2018 إلى تأخره في الحصول على قرارات التسجيل لبعض المنتجات الرئيسية وهذا ما أدى إلى تأخر الإنتاج، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (97.55%)، وعليه حقق هذا المؤشر أداء سيئ جدا.

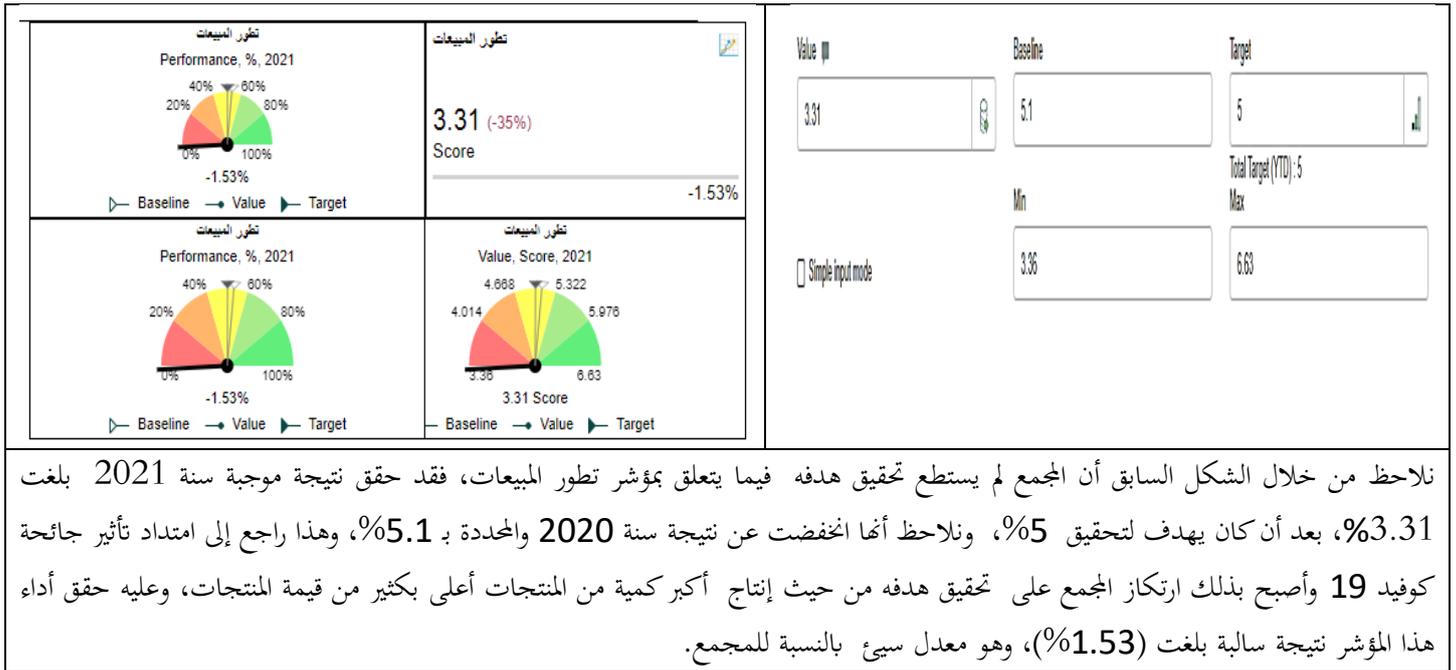


نجد أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور المبيعات، فقد حقق نتيجة سالبة سنة 2019 بلغت (9.83%)، بعد أن كان يهدف لتحقيق 5%، وقد انخفضت عن سنة 2018 والمحددة بـ 0.17%، وعليه حقق هذا المؤشر أداء سيئ.



نرى أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور المبيعات، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2020 بلغت 5.1%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 5%، ونلاحظ أنها تحسنت عن سنة 2019، وعليه بلغ أداء هذا المؤشر 53.21%، وهو معدل مقبول بالنسبة للمجمع.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

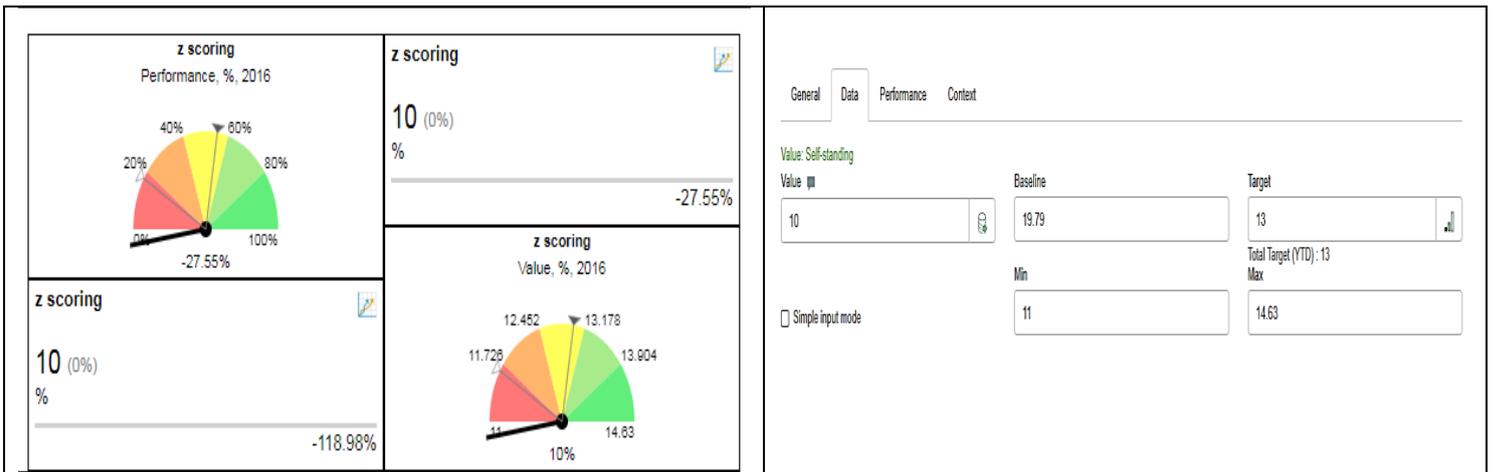


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ أن سنة 2020 هي السنة التي حقق فيها أداء مؤشر تطور المبيعات أعلى مستوياته، بينما نجد سنة 2019 هي أسوأ سنة حقق فيها هذا الأخير أدنى مستوياته.

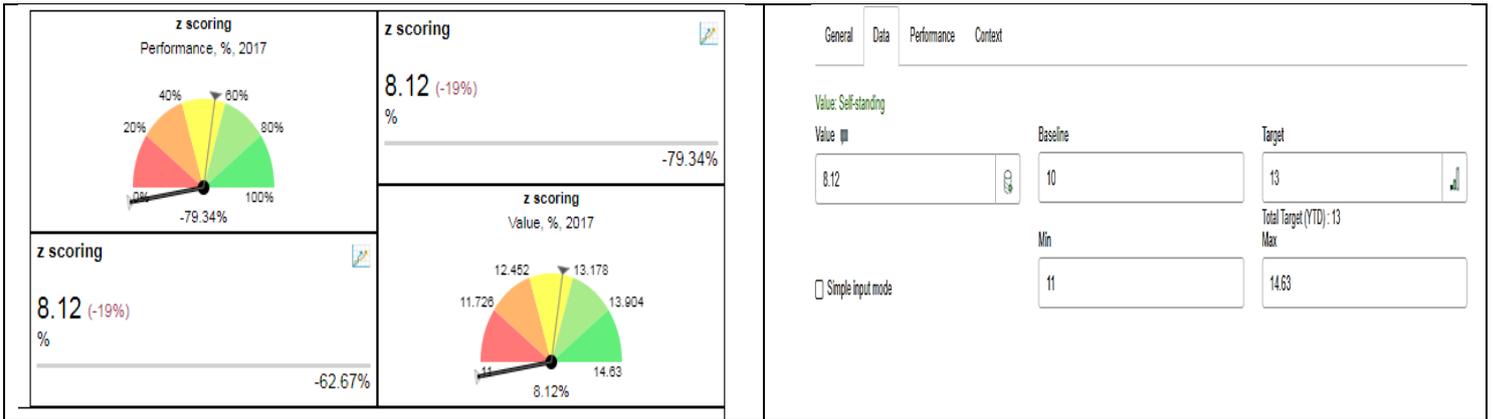
3.1. تحليل نتائج مؤشر تطور معدل Z Scoring بمجمع صيدال للفترة (2016-2021): يوضح الشكل التالي تحليل المؤشر تطور معدل Z Scoring بمجمع صيدال:

شكل رقم (55): تحليل نتائج مؤشر تطور معدل Z Scoring بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)

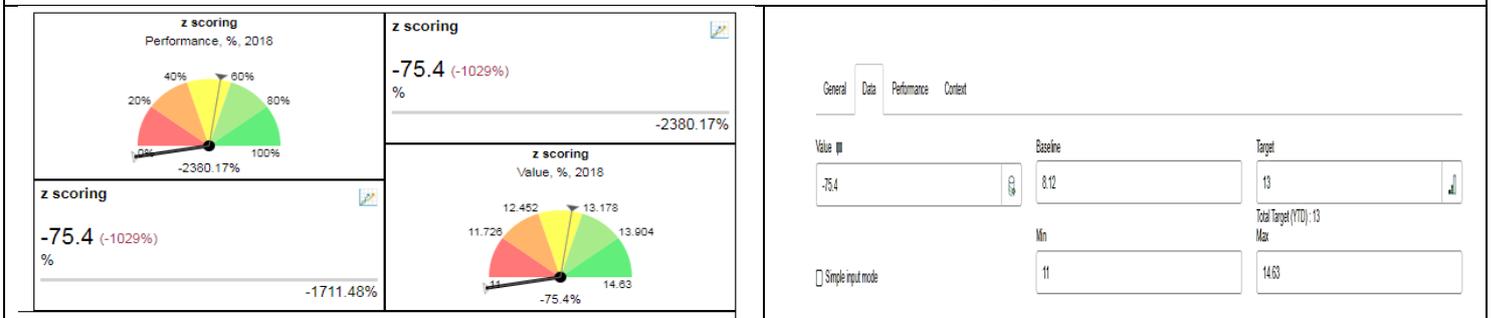


يتضح من خلال الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر Z Scoring، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2016 بلغت 10%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 13%، وهي أقل مما إستهدفه، وهذا دليل على أن هناك صعوبات يواجهها المجمع في توفير السيولة اللازمة للوفاء بالتزاماته، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 14.63%، بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 11%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (27.55%) وهو معدل ضعيف بالنسبة للمجمع.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



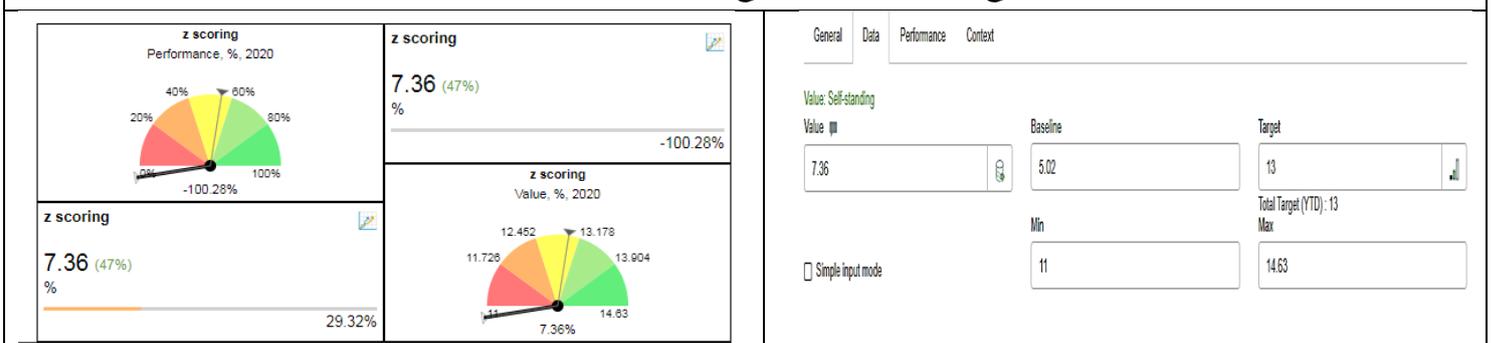
نرى أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر Z Scoring، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2017 بلغت 8.12%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 13%، وقد إنخفضت قليلا عن سنة 2016 بنسبة 1.88%، وهذا راجع إلى الإنخفاض في سيولة المجمع، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (79.34%) وهو معدل ضعيف بالنسبة للمجمع.



نلاحظ أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر Z Scoring، فقد حقق نتيجة سالبة سنة 2018 بلغت (75.4%)، بعد أن كان يهدف لتحقيق 13%، وهذا راجع إلى الإنخفاض المسجل في الأموال الموجودة بالخرزينة، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة.

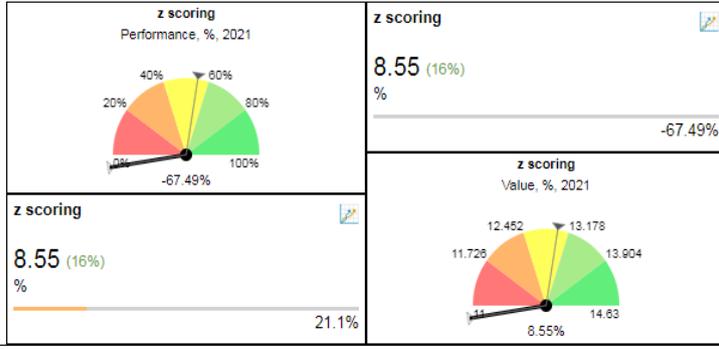


نجد أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر Z Scoring، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2019 بلغت 5.02%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 13%، وقد انخفض عن سنة 2018، وهذا راجع إلى إنخفاض سيولة المجمع، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة.



## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

نرى أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر Z Scoring، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2020 بلغت 7.36%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 13%، وقد ارتفع بنسبة 2.34% عن سنة 2019، وهذا راجع إلى الدعم المالي الذي استفاد منه المجمع للنهوض بنشاطه، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (100.28%) وهو معدل ضعيف جدا بالنسبة للمجمع.



يتضح من خلال الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر Z Scoring، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2021 بلغت 8.55%، وهي أقل مما إستهدفه، وقد ارتفعت قليلا عن سنة 2020، وهذا راجع إلى الإرتفاع في الأموال بالخبزينة، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (67.49%) وهو معدل ضعيف بالنسبة للمجمع، وعليه يمكننا القول أن المجمع يعاني من مشاكل في السيولة.

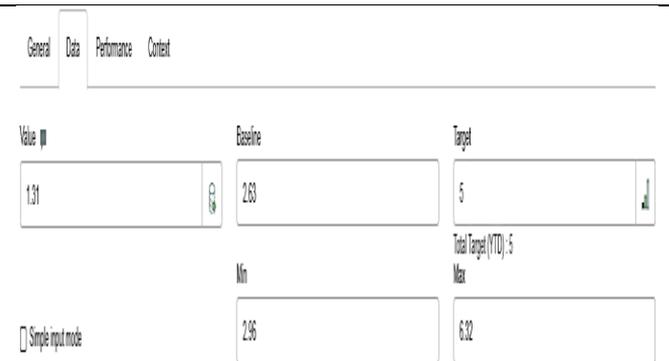
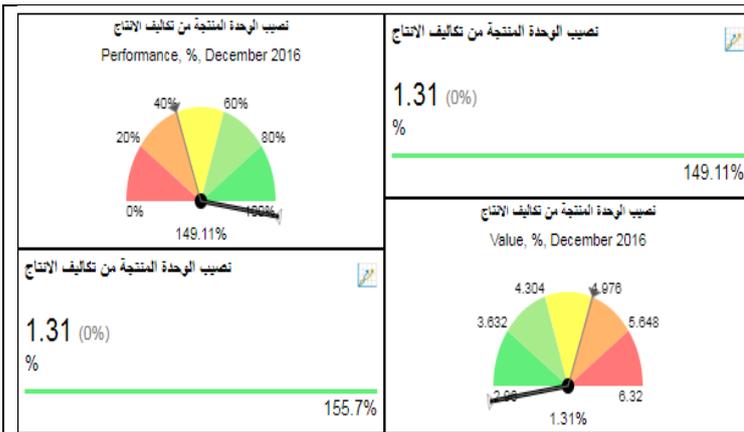
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المجمع لم يستطع بلوغ مستهدفاته طيلة فترة الدراسة.

### 4.1. نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الإنتاج بمجمع صيدال للفترة (2016-2021): يوضح الشكل التالي تحليل لنصيب

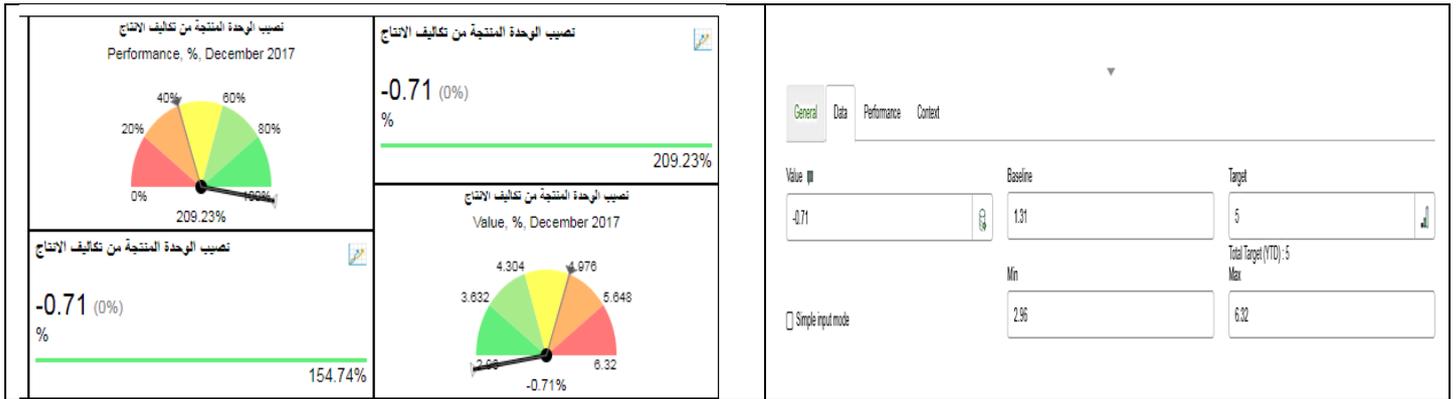
الوحدة المنتجة من تكاليف الإنتاج:

### شكل رقم (56): نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الإنتاج بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)

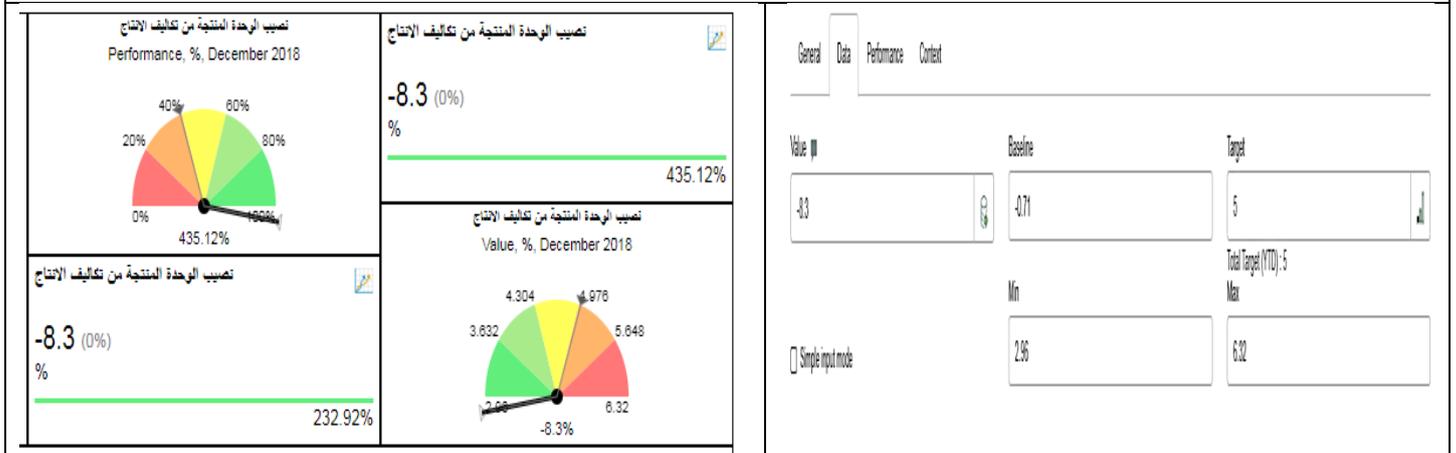


يتضح من الشكل السابق أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نصيب الوحدة من تكاليف الإنتاج، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2016 بلغت 1.31%، وهي أقل من النسبة المستهدفة 5%، وقد انخفضت عن سنة 2015 بـ 1.32%، وهذا راجع إلى السياسة التي تبناها المجمع التي ترمي إلى ترشيد تكاليف الاستغلال، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 6.32%، بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 2.96%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 149.11% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.

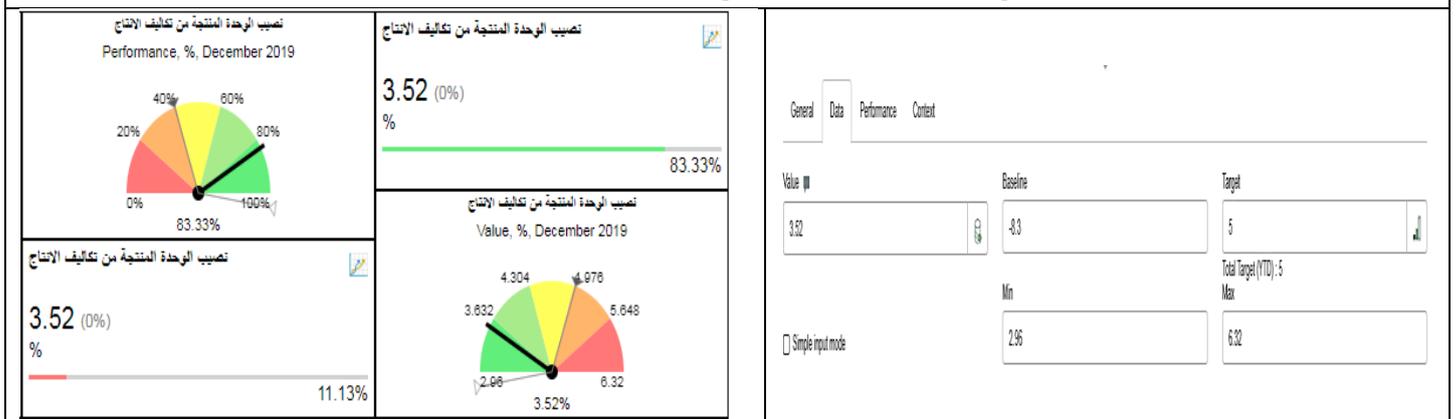
## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



نلاحظ أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نصيب الوحدة من تكاليف الإنتاج، فقد حقق نتيجة سالبة سنة 2017 بلغت (0.71%)، بعد أن كان يهدف لتحقيق 5%، وقد تحسنت كثيرا عن سنة 2016، وهذا راجع إلى انخفاض تكاليف الصيانة بسبب حيازة المجمع لآلات جديدة مما أنجز عنه انخفاض في تكلفة الصيانة، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة.

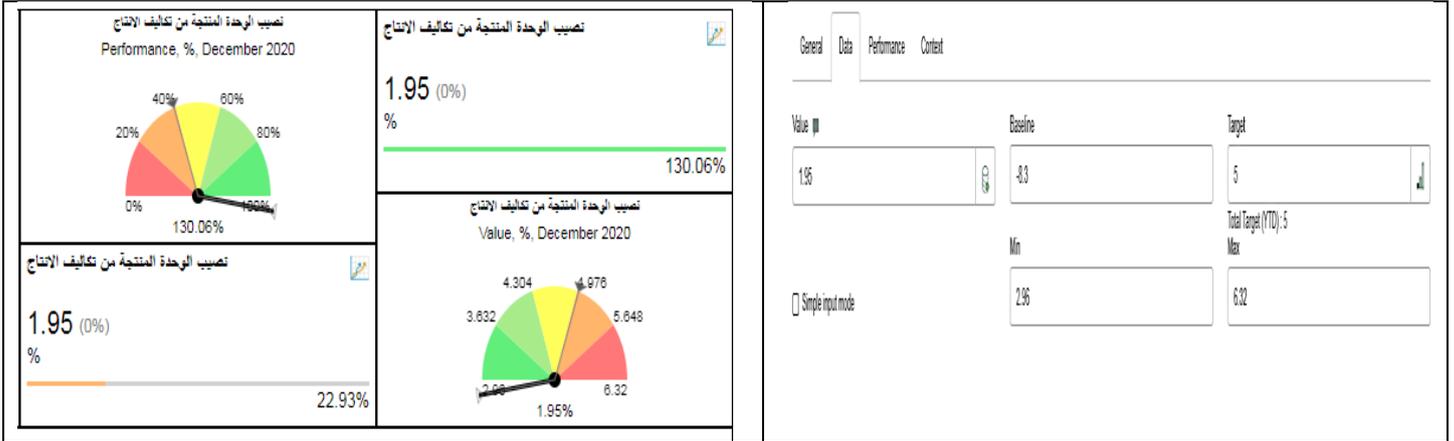


نرى أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نصيب الوحدة من تكاليف الإنتاج، فقد حقق نتيجة سالبة سنة 2018 بلغت (8.3%)، بعد أن كان يهدف لتحقيق 15%، وهذا راجع إلى انخفاض تكاليف الإنتاج، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة جيدة.

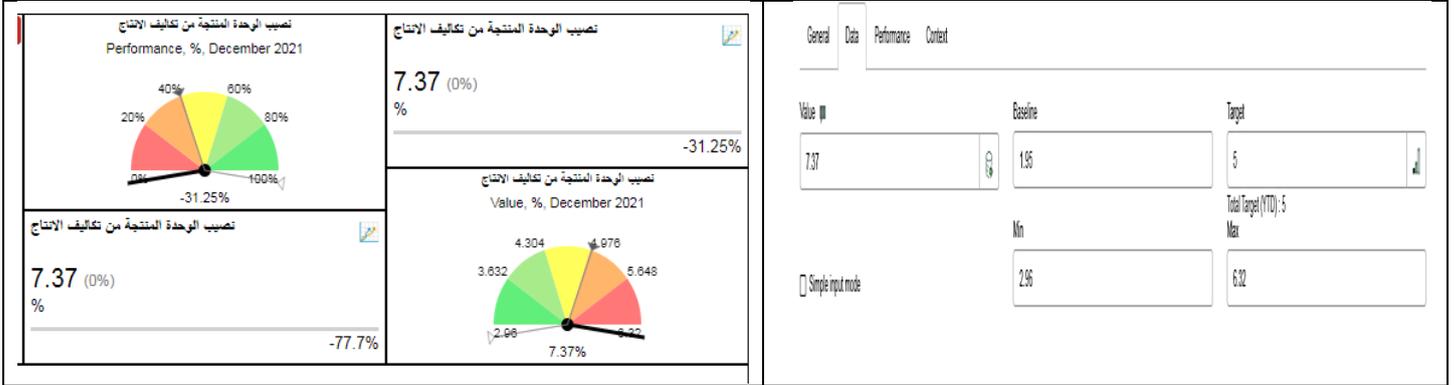


نجد أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نصيب الوحدة من تكاليف الإنتاج، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2019 بلغت 3.52%، وهي أقل مما حددته كنسبة مستهدفة 5%، وهذا دليل على كفاءة المجمع في ترشيد تكاليف الاستغلال، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



نجد أن المجموع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نصيب الوحدة من تكاليف الإنتاج، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2020 بلغت 1.95%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 5%، وهذا راجع إلى انخفاض تكاليف الاستغلال بسبب أزمة كوفيد 19 وما انجر عنها من تخفيض كمية الإنتاج، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة.



نجد أن المجموع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الإنتاج، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2021 بلغت 7.37%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 5%، وقد ارتفعت عن سنة 2020 بسبب حصول المجموع على ترخيص لإنتاج اللقاح المضاد لفيروس كوفيد 19 ومارافقه من ارتفاع تكاليف الإنتاج، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (31.25%) وهو معدل سيئ بالنسبة للمجموع.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

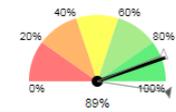
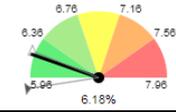
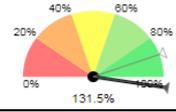
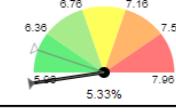
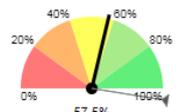
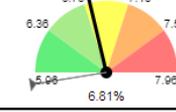
من الجدول أعلاه نلاحظ أن سنة 2018 هي السنة التي بلغ فيها أداء مؤشر نصيب الوحدة من تكاليف الإنتاج أعلى مستوياته، بينما أدنى مستوى حققه هذا الأخير هو سنة 2021 وذلك بنسبة 31.25%.

5.1 تحليل نتائج مؤشر المردودية المالية بمجمع صيدال للفترة (2016-2021): يوضح الشكل التالي تحليل مؤشر المردودية

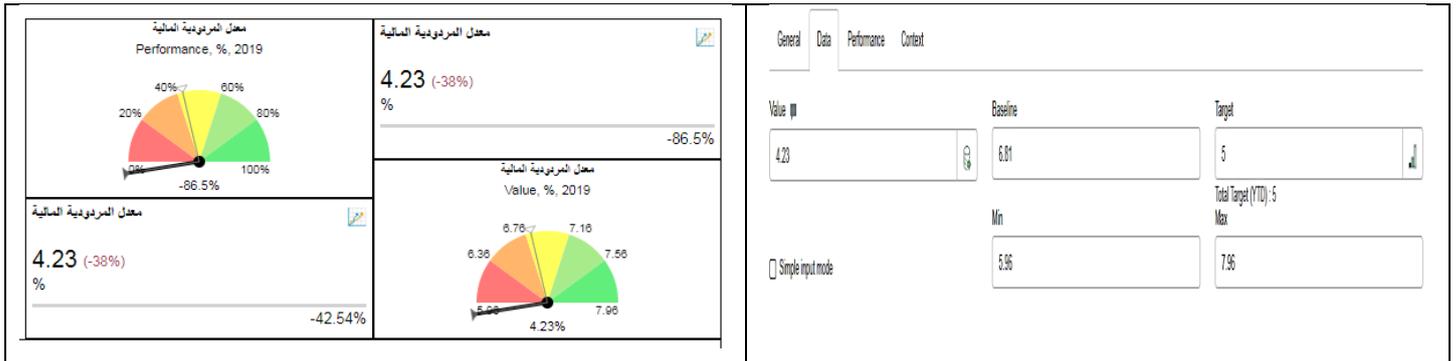
المالية:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

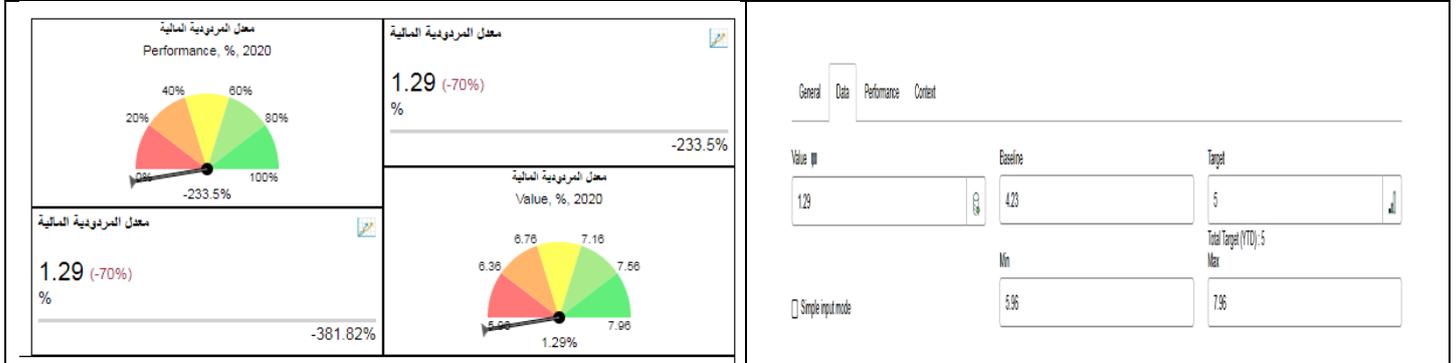
شكل رقم (57): نتائج تحليل نتائج مؤشر المردودية المالية بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)

<p>معدل المردودية المالية Performance, %, 2016</p>  <p>معدل المردودية المالية 6.18 (0%) %</p> <p>2.48%</p>	<p>معدل المردودية المالية</p> <p>6.18 (0%) %</p> <p>89%</p> <p>معدل المردودية المالية Value, %, 2016</p> 	<p>General Data Performance Content</p> <p>Value: 6.18</p> <p>Baseline: 6.21</p> <p>Target: 5</p> <p>Min: 5.96</p> <p>Max: 7.96</p> <p>Total Target (YTD): 5</p> <p>Simple input mode</p>
<p>يتضح من خلال الشكل السابق أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر المردودية المالية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2016 بلغت 6.18%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 5%، كما أنه خفض بنسبة 0.03% عن سنة 2015، وهذا راجع إلى الإرتفاع في الأموال الخاصة والنتيجة الصافية، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر 7.96%، بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 5.96%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 89% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.</p>		
<p>معدل المردودية المالية Performance, %, 2017</p>  <p>معدل المردودية المالية 5.33 (-14%) %</p> <p>72.03%</p>	<p>معدل المردودية المالية</p> <p>5.33 (-14%) %</p> <p>131.5%</p> <p>معدل المردودية المالية Value, %, 2017</p> 	<p>General Data Performance Content</p> <p>Value: 5.33</p> <p>Baseline: 6.18</p> <p>Target: 5</p> <p>Min: 5.96</p> <p>Max: 7.96</p> <p>Total Target (YTD): 5</p> <p>Simple input mode</p>
<p>نرى أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر المردودية المالية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2017 بلغت 5.33%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 5%، وقد انخفضت عن سنة 2016 بـ 0.85%، وهذا راجع إلى الإرتفاع في النتيجة الصافية بالتزامن مع إرتفاع الأموال الخاصة بالمجمع، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 131.5% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.</p>		
<p>معدل المردودية المالية Performance, %, 2018</p>  <p>معدل المردودية المالية 6.81 (28%) %</p> <p>-448.48%</p>	<p>معدل المردودية المالية</p> <p>6.81 (28%) %</p> <p>57.5%</p> <p>معدل المردودية المالية Value, %, 2018</p> 	<p>General Data Performance Content</p> <p>Value: 6.81</p> <p>Baseline: 5.00</p> <p>Target: 5</p> <p>Min: 5.96</p> <p>Max: 7.96</p> <p>Total Target (YTD): 5</p> <p>Simple input mode</p>
<p>نجد أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر المردودية المالية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2018 بلغت 6.81%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 5%، وقد إرتفعت قليلا عن سنة 2017 بـ 1.48%، وهذا راجع إلى الإرتفاع في الأموال الخاصة، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 57.5% وهو معدل مقبول بالنسبة للمجمع.</p>		

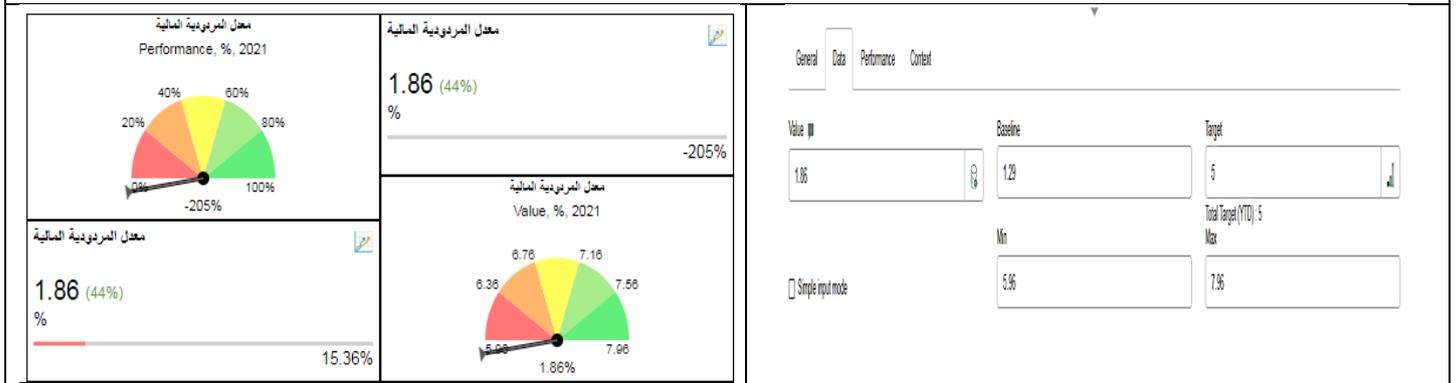
## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



نلاحظ أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر المردودية المالية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2019 بلغت 4.23%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 5%، وقد إنخفضت عما حققته سنة 2018 بـ 2.58%، وهذا راجع إلى الإنخفاض المسجل في النتيجة الصافية، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (85.5%) وهو معدل ضعيف جدا بالنسبة للمجمع.



يتضح من خلال الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر المردودية المالية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2020 بلغت 1.29%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 5%، وهو بعيد كل البعد عما إستهدفه سنة 2020، كما نلاحظ أنه سجل إنخفاض عما حققه سنة 2019 والمحدد بـ 4.23%، وهذا راجع إلى الإنخفاض في الأرباح الصافية والأموال المستثمرة، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة، وهو معدل ضعيف جدا بالنسبة للمجمع، وتعتبر سنة 2020 هي أسوء سنة بالنسبة للمجمع حيث إنخفضت فيها المردودية المالية لأدنى مستوياتها، إذ من كل 1 دج مستثمر يحقق لهم 1.29 دج.



نجد أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر المردودية المالية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2021 بلغت 1.86%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 5%، وقد ارتفعت قليلا عن سنة 2020 بـ 0.57%، وهذا راجع إلى الإرتفاع في الأموال الخاصة والأرباح الصافية، وعليه حقق هذا المؤشر أداء ضعيف.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

من الجدول أعلاه نلاحظ أن سنة 2018 هي السنة التي بلغ فيها أداء مؤشر المردودية المالية أعلى مستوياته وذلك بنسبة 131.5%، بينما أدنى مستوى حققه هذا الأخير هو سنة 2020 وذلك بنتيجة سالبة.

2. تحليل نتائج مؤشرات بعد الزبائن: وضع المجمع الأهداف التسويقية في قلب استراتيجيته، لذا سنحاول الوقوف على مدى بلوغه لمستهدفاته من خلال تحليل نتائج مؤشرات بعد الزبائن:

1.2 تحليل نتائج مؤشر تطور تكاليف التسويق بمجمع صيدال للفترة (2021-2016): يوضح الشكل التالي تحليل لمؤشر تطور تكاليف التسويق:

شكل رقم (58): نتائج تحليل نتائج مؤشر تطور تكاليف التسويق بمجمع صيدال للفترة (2021-2016)

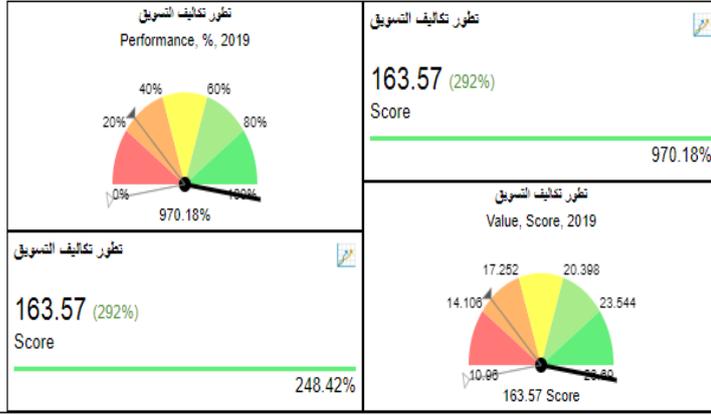
<p>معدل تطور تكاليف التسويق Performance, % December 2016</p> <p>معدل تطور تكاليف التسويق Value, % December 2016</p> <p>-38.41 (0%) %</p> <p>41.28%</p>	<p>معدل تطور تكاليف التسويق</p> <p>-38.41 (0%) %</p> <p>-313.86%</p> <p>معدل تطور تكاليف التسويق Value, % December 2016</p> <p>17.252 20.398 23.544 26.69 -38.41% 14.106</p>	<p>General Data Performance Content</p> <p>Value # Baseline Target</p> <p>-38.41 -75.95 15</p> <p>Min Max</p> <p>10.96 26.69</p> <p>Simple input mode</p>
<p>معدل تطور تكاليف التسويق Performance, % December 2017</p> <p>معدل تطور تكاليف التسويق Value, % December 2017</p> <p>-5.53 (0%) %</p> <p>61.56%</p>	<p>معدل تطور تكاليف التسويق</p> <p>-5.53 (0%) %</p> <p>-104.83%</p> <p>معدل تطور تكاليف التسويق Value, % December 2017</p> <p>17.252 20.398 23.544 26.69 -5.53% 14.106</p>	<p>General Data Performance Content</p> <p>Value # Baseline Target</p> <p>-5.53 -38.41 15</p> <p>Min Max</p> <p>10.96 26.69</p> <p>Simple input mode</p>
<p>معدل تطور تكاليف التسويق Performance, % December 2018</p> <p>معدل تطور تكاليف التسويق Value, % December 2018</p> <p>-85.1 (0%) %</p> <p>-387.58%</p>	<p>معدل تطور تكاليف التسويق</p> <p>-85.1 (0%) %</p> <p>-610.68%</p> <p>معدل تطور تكاليف التسويق Value, % December 2018</p> <p>17.252 20.398 23.544 26.69 -85.1% 14.106</p>	<p>General Data Performance Content</p> <p>Value # Baseline Target</p> <p>-85.1 -5.53 15</p> <p>Min Max</p> <p>10.96 26.69</p> <p>Simple input mode</p>

يتضح من الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور تكاليف التسويق، فقد حقق نتيجة سالبة سنة 2016 بلغت (38.41%)، بعد أن كان يهدف لتحقيق 15%، و هذا دليل على عدم اهتمام المجمع بالترويج لمنتجاته رغم أهميته الكبيرة في التعريف بها، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 26.69%، بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 10.96%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة.

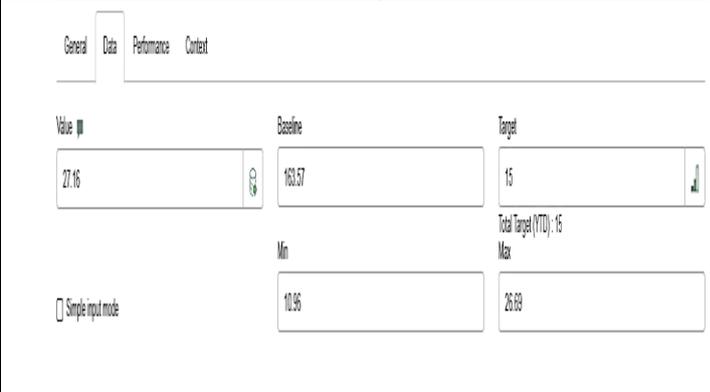
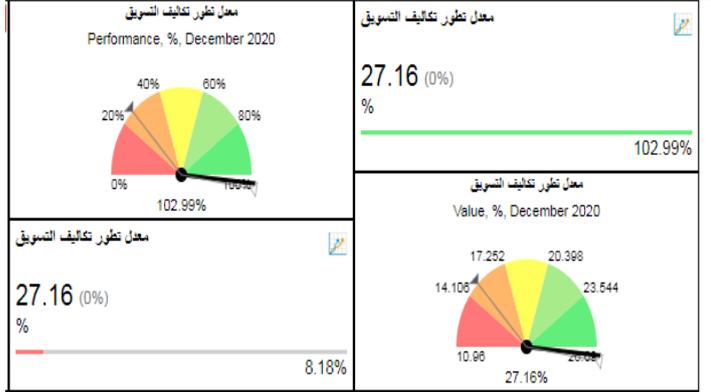
نرى أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور تكاليف التسويق، فقد حقق نتيجة سالبة سنة 2017 بلغت (5.53%)، بعد أن كان يهدف لتحقيق 15%، وهذا راجع إلى انخفاض الميزانية المخصصة للتسويق، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

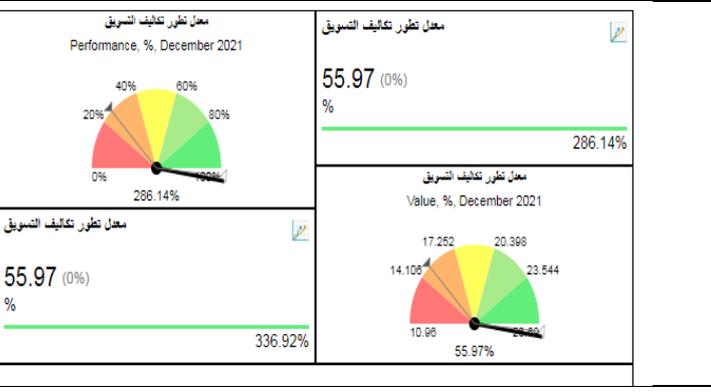
نلاحظ أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور تكاليف التسويق، فقد حقق نتيجة سالبة سنة 2018 بلغت (85.1%)، بعد أن كان يهدف لتحقيق 15%، وهذا بسبب تراجع الحصص التدريجية المبرمجة للمندوبين الطيبين، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة جدا.



يلاحظ أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور تكاليف التسويق، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2019 بلغت 163.57%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 15%، أي أضعاف ما استهدفه وهذا دليل على إهتمام المجمع بهذا الجانب نظرا لأهميته الشديدة في الترويج لمنتجاته وتطوير حصته السوقية، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة جيدة.



يلاحظ أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور تكاليف التسويق، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2021 بلغت 27.16%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 15%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة جيدة بلغت 102.99%.



نرى أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور تكاليف التسويق، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2021 بلغت 55.97%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 15%، وهذا راجع إلى إدراكه بأهمية التسويق لمنتجاته، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة جيدة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

من الشكل أعلاه نلاحظ أن سنة 2019 هي السنة التي بلغ فيها أداء مؤشر تطور تكاليف التسويق أعلى مستوياته، وتجاوز بذلك ما إستهدفه، بينما أدنى مستوى حققه هذا الأخير هو سنة 2016.

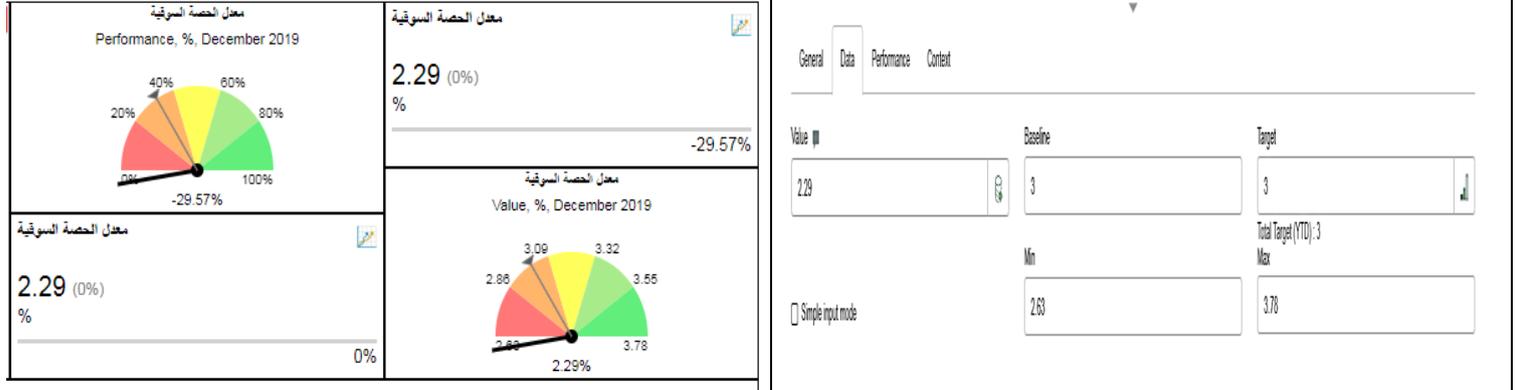
### 3.2. تحليل نتائج مؤشر الحصة السوقية: يوضح الشكل التالي تحليل لمؤشر الحصة السوقية:

شكل رقم (59): تحليل نتائج مؤشر الحصة السوقية بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)

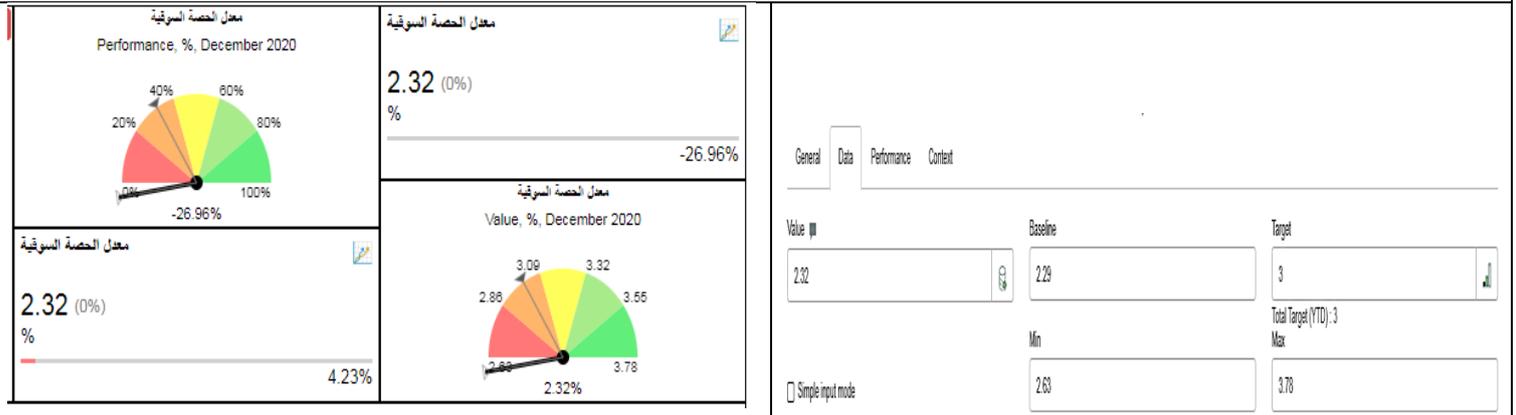


## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

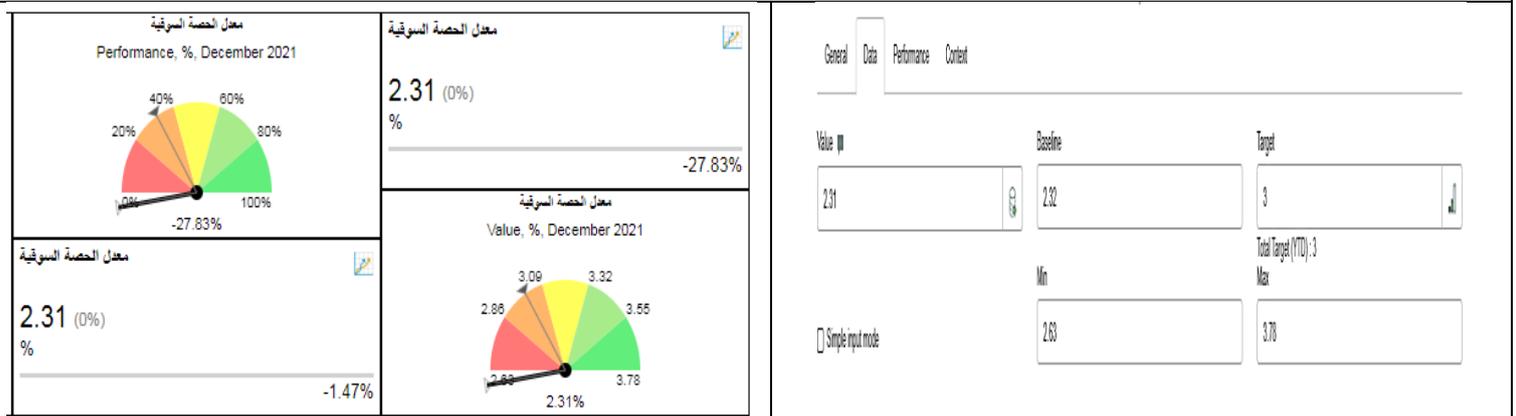
نلاحظ من الشكل السابق أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر الحصة السوقية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2018 بلغت 3%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 3%، وبذلك قد تساوت النتيجة المحققة مع النتيجة المستهدفة، وقد تحسنت عن سنة 2017 بـ 0.09%، بسبب عودة بعض الخطوط الإنتاجية للعمل، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 100% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.



نجد أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر الحصة السوقية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2019 بلغت 2.29%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 3%، وقد سجلت تراجع طفيف عن سنة 2018 بـ 0.71%، وهذا راجع إلى الإجراءات الجديدة التي اتخذتها الدولة لتحديد سعر الدواء وهذا بدوره أثر على مواعيد التسجيل وبالتالي إنخفضت كمية الإنتاج، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة قدرت بـ (29.57%) وهو معدل سيئ جدا بالنسبة للمجمع.



نرى أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر الحصة السوقية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2020 بلغت 2.32%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 3%، وقد سجلت إرتفاع طفيف عن سنة 2019 وذلك بنسبة 0.03%، وهذا راجع إلى فتح خطوط إنتاج جديدة في قسنطينة وكما هو الحال بخصوص بلقاح سينوفاك "Sinovac"، ولقاح "Sputnik" وهذا بدوره ساهم في الرفع من الحصة السوقية قليلا، بالإضافة إلى توسيع المجمع لتشكيلته منتجاته من خلال إضافة منتجات جديدة، وعليه بلغ أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (26.96%) وهو معدل ضعيف جدا بالنسبة للمجمع.



## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

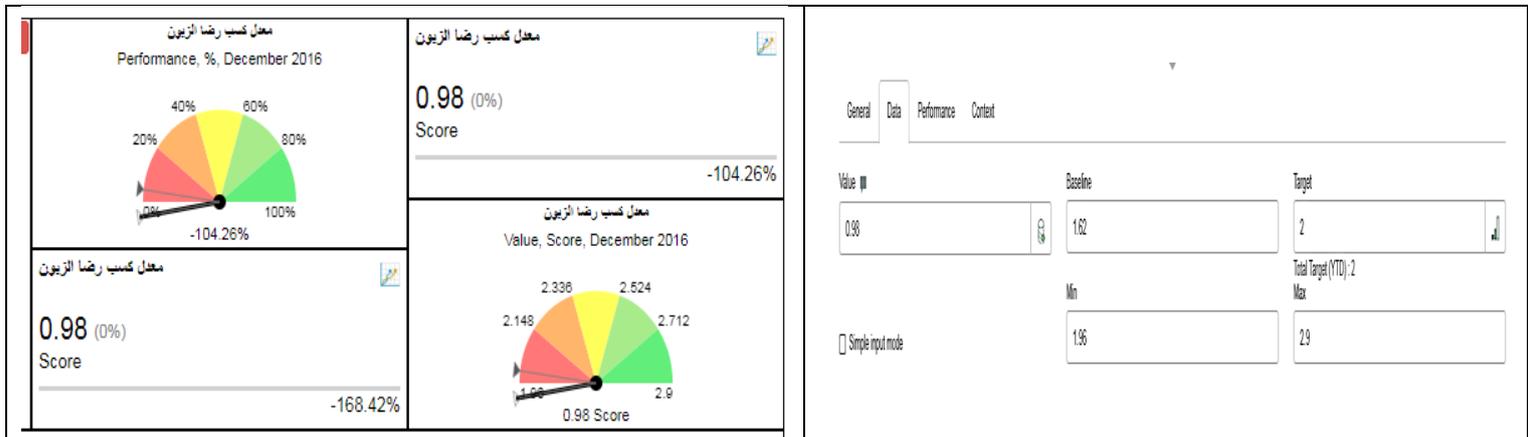
نلاحظ أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر الحصة السوقية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2021 بلغت 2.31%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 3%، وهذا راجع إلى قيام المجمع بتغيير خطته الإنتاجية وهذا بدوره أدى إلى تخفيض إنتاج بعض المنتجات مما ساهم في تراجع حصته في السوق، وعليه بلغ أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (27.83%) وهو معدل سيئ جدا بالنسبة للمجمع.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

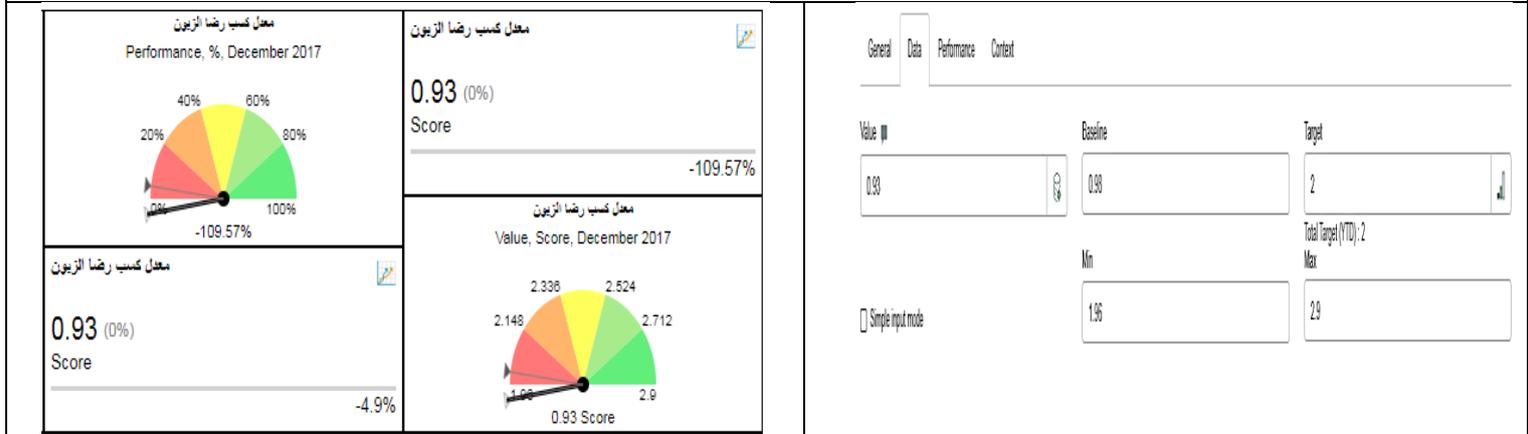
من الشكل أعلاه نلاحظ أن سنة 2018 هي السنة التي بلغ فيها أداء مؤشر الحصة السوقية أعلى مستوياتها وذلك بنسبة 100%، وتساوت بذلك مع ما استهدفه، بينما أدنى مستوى حققه هذا الأخير هو سنة 2019 وذلك بنسبة (29.57%).

4.2. تحليل نتائج مؤشر كسب رضا الزبون بمجمع صيدال للفترة (2021-2016): يوضح الشكل التالي تحليل لمؤشر كسب رضا الزبون بمجمع صيدال:

شكل رقم (60): تحليل نتائج مؤشر كسب رضا الزبون بمجمع صيدال للفترة (2021-2016)

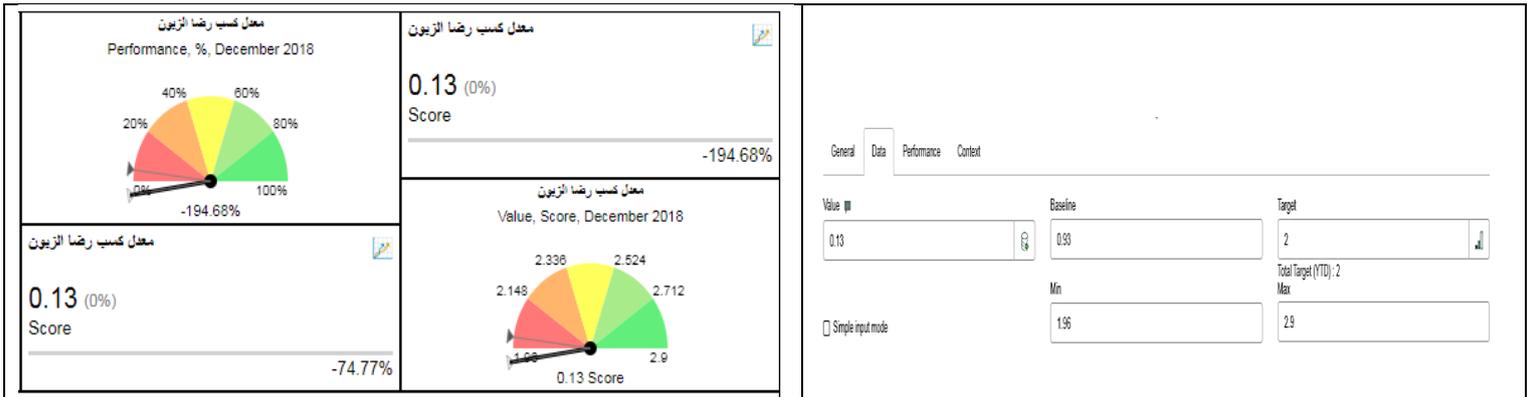


يتضح من الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر كسب رضا الزبون، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2016 بلغت 0.98%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 2%، وقد انخفضت عن سنة 2016 بنسبة 0.64%، وهذا بسبب تراجع الخدمات التي يقدمها المجمع لزيائته من رقم أعماله، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 2.9% بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 1.96%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة.

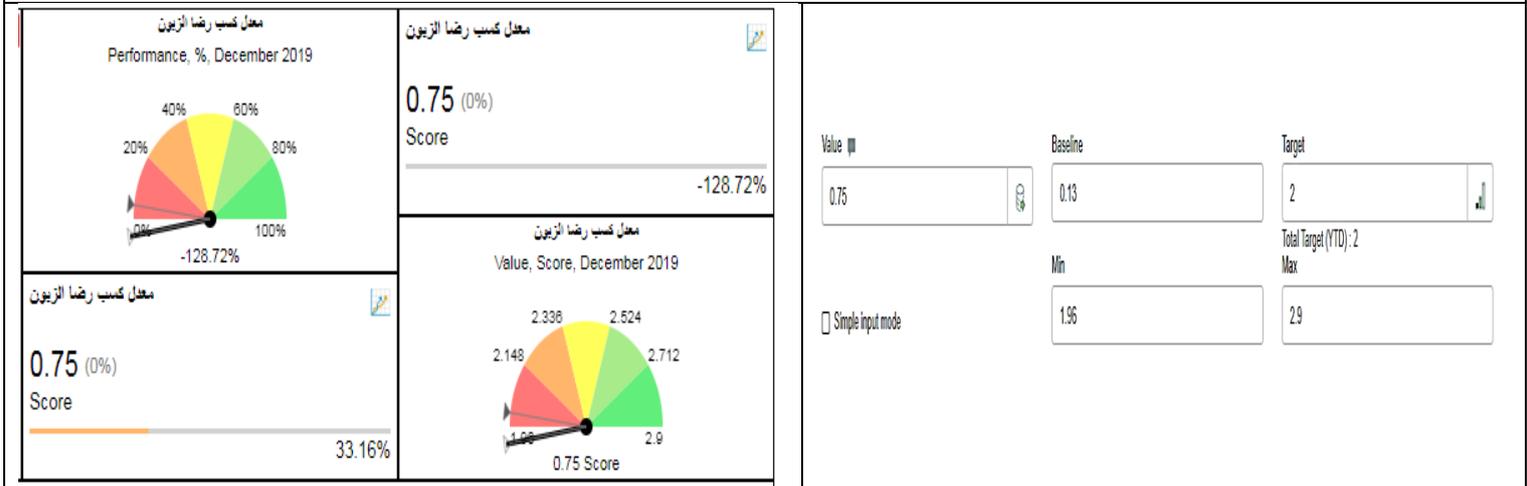


نرى أن المجمع حققت نتيجة موجبة سنة 2017 بلغت 0.93%، وقد تراجعت قليلا عن سنة 2016، وهذا راجع إلى ضعف قيمة خدماته التي يقدمها لزيائته من رقم أعماله، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (109.57%) وهو معدل سيئ بالنسبة للمجمع.

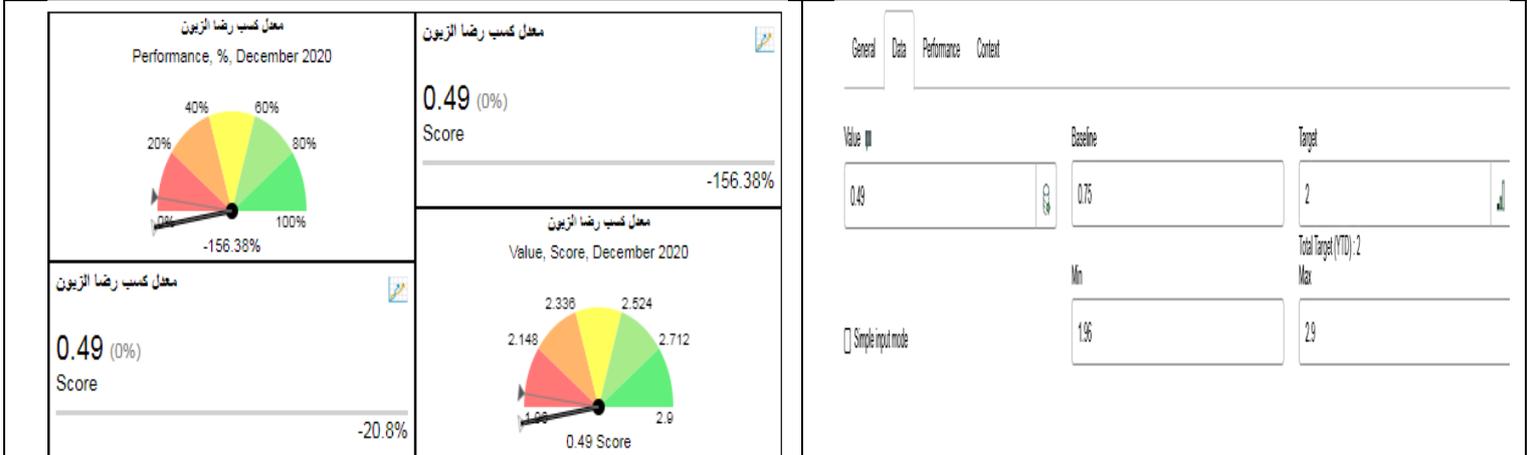
## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



نلاحظ أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر كسب رضا الزبون، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2018 بلغت 0.13%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 2%، وقد تراجعت عن سنة 2017 وذلك بنسبة 0.8%، وهذا يدل على عدم تمكنه من توسيع قاعدة زبائنه والتغلب على منافسيه، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (194.68%).

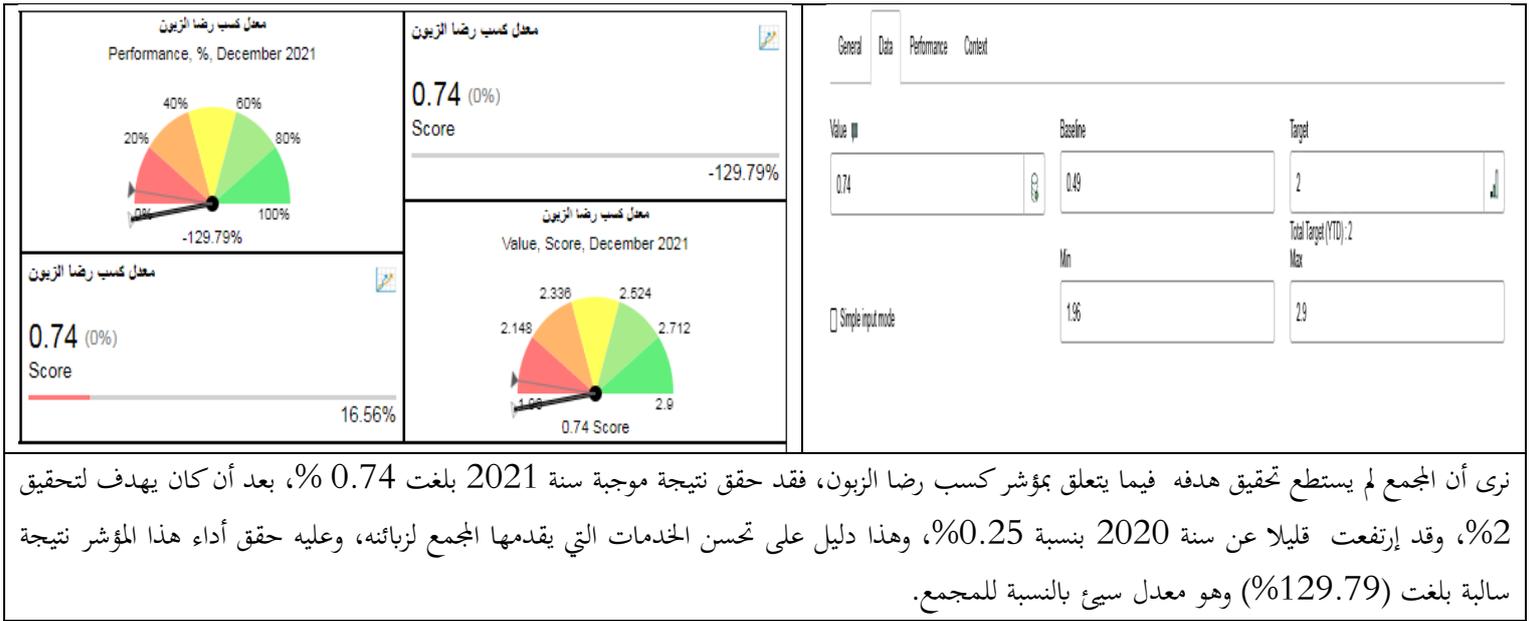


نجد أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر كسب رضا الزبون، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2019 بلغت 0.75%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 2%، وقد ارتفعت عن سنة 2018 بنسبة 0.62%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (128.72%) وهو معدل سيئ بالنسبة للمجمع.



يتضح من الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر كسب رضا الزبون، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2020 بلغت 0.49%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 2%، وقد انخفضت عن سنة 2019 بنسبة 0.29%، وهذا دليل على ضعف الأداء التسويقي للمجمع الأمر الذي أدى إلى عدم تمكنه من توسيع قاعدة زبائنه، حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (156.36%) وهو معدل ضعيف بالنسبة للمجمع.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



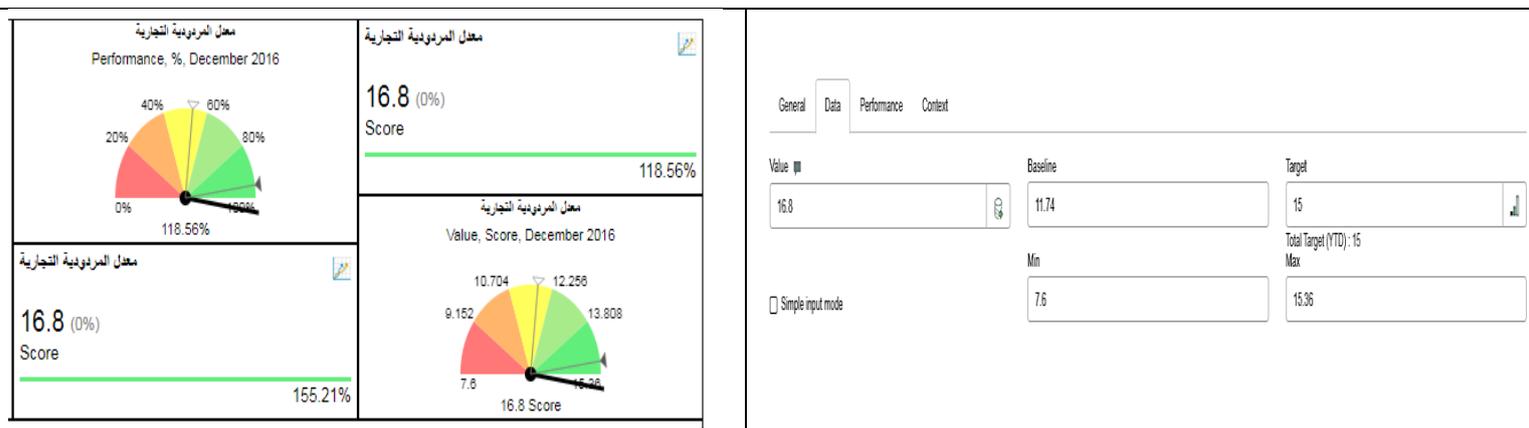
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ أن مجمع صيدال لم يصل إلى مستهدفاته طيلة فترة الدراسة.

5.2. تحليل نتائج مؤشر المردودية التجارية بمجمع صيدال للفترة (2016-2021): يوضح الشكل التالي تحليل مؤشر المردودية

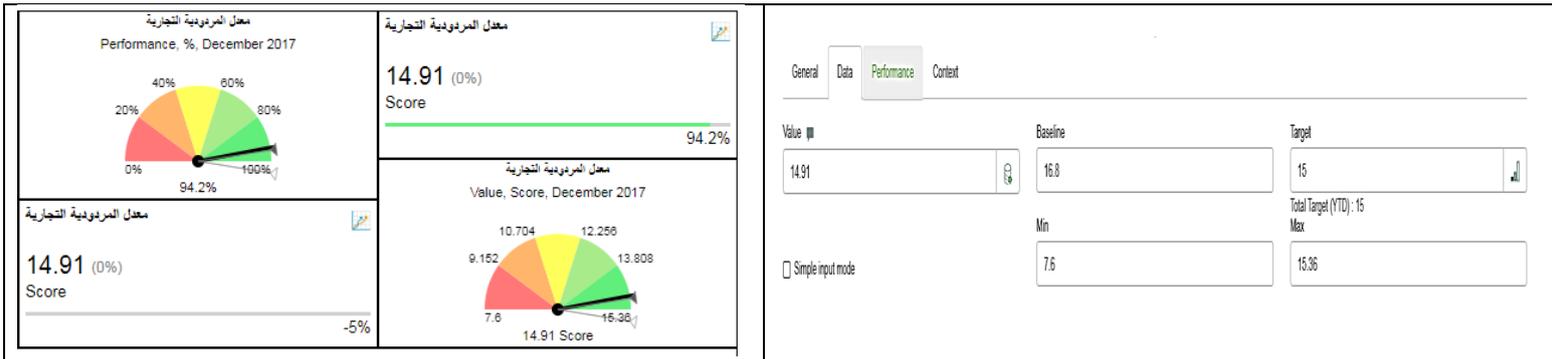
التجارية:

شكل رقم (61): تحليل نتائج مؤشر المردودية التجارية بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)

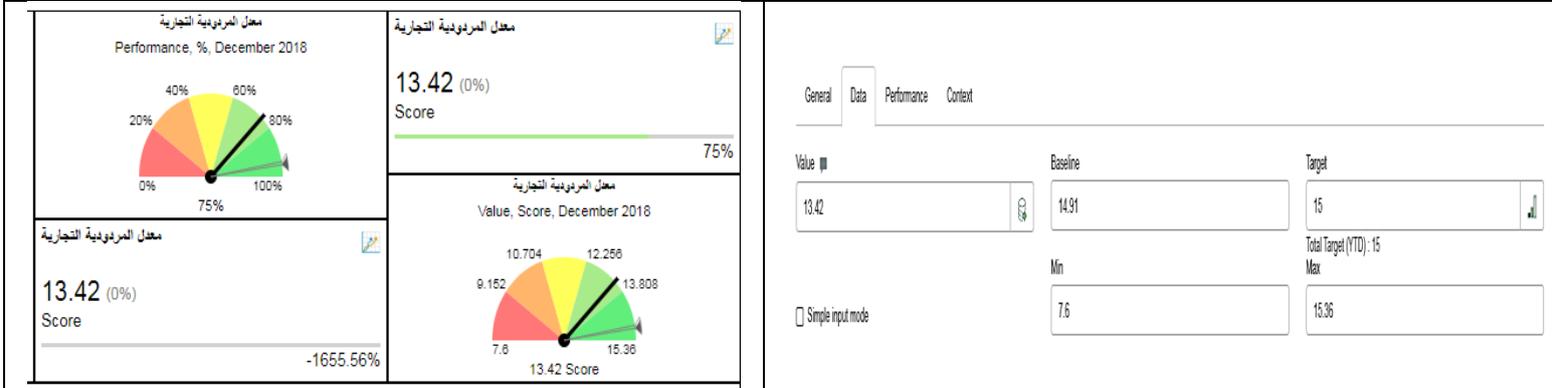


يتضح من الشكل السابق أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر المردودية التجارية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2016 بلغت 16.8%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 15%، وقد ارتفعت بنسبة 5.06% عن سنة 2015، وهذا راجع إلى تحسن عملية الترويج لمنتجاته وتحقيق نتائج مالية جيدة خلال هذه السنة، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 16.36%، بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 7.6%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 118.56% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع ودليل على كفاءته في تحقيق أرباح من نشاطه الإنتاجي.

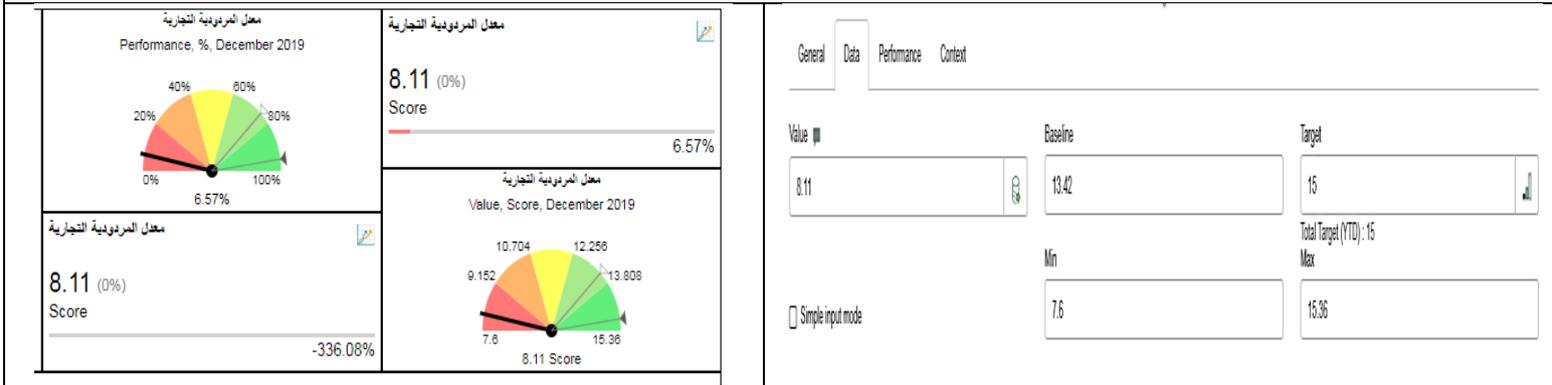
## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



نرى أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر المردودية التجارية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2017 بلغت 14.91%، وقد سجلت تراجع طفيف عن سنة 2016 بـ 1.89%، وهذا راجع إلى الإنخفاض في النتائج المالية المحققة بالإضافة إلى تراجع مبيعات المجمع، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 94.2% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.

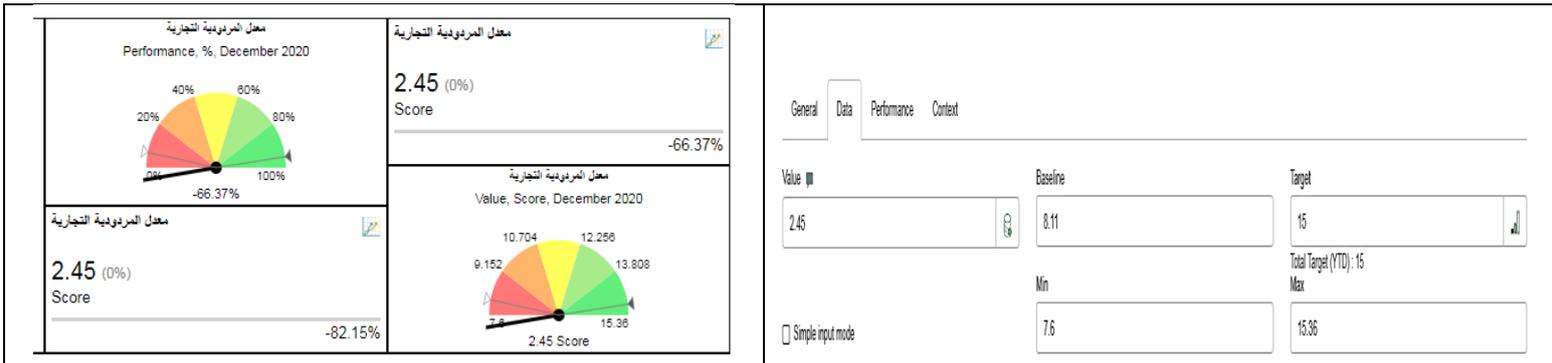


نلاحظ أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر المردودية التجارية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2018 بلغت 13.42%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 25%، و قد سجلت تراجع طفيف عن سنة 2017 بـ 1.52%، وهذا راجع إلى تسجيل تراجع في مبيعات المجمع بالإضافة إلى ضعف نتائجه المالية المحققة، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 75% هو معدل جيد بالنسبة للمجمع.

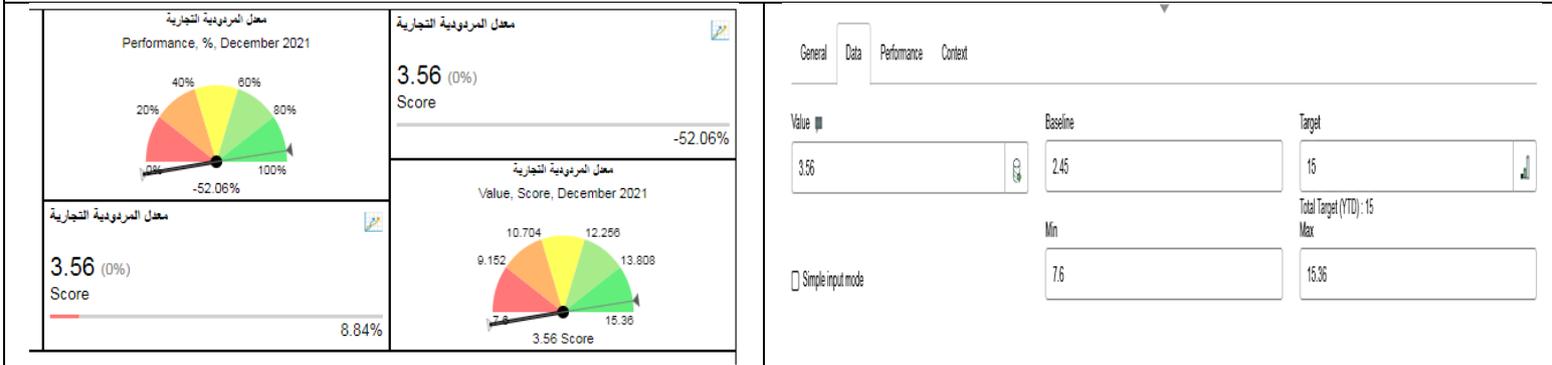


نجد أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر المردودية التجارية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2019 بلغت 8.11%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 15%، وقد سجلت تراجعا عن سنة 2018 بنسبة 5.31%، وهذا راجع إلى ضعف الترويج لمنتجات المجمع من طرف المندوبين الطبيين وهذا بدوره خفض من مبيعاته، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 6.57% وهو معدل سيئ جدا بالنسبة للمجمع.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



يلاحظ أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر المردودية التجارية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2020 بلغت 2.45%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 15%، إذ من الملاحظ أنه لم يصل حتى إلى ربع الأداء المستهدف، وقد سجلت تراجع كبيراً عن سنة 2019 بـ 5.66%، وهذا راجع إلى تأثير أزمة كوفيد 19 وما صاحبها من توقيف للتظاهرات والنشاطات العلمية ومنع المندوبين من الدخول للمستشفيات بسبب الإجراءات الاحترازية التي تبنتها المستشفيات، وهذا بدوره أدى إلى ضعف الترويج للمنتجات، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (66.37%) وهو معدل سيئ جداً بالنسبة للمجمع.



نرى أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر المردودية التجارية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2021 بلغت 3.56%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 15%، وقد سجلت إرتفاع طفيف عن سنة 2020 بنسبة 1.11%، ويعود سبب عدم بلوغ المجمع لمستهدفاته إلى تراجع مبيعات العديد من المنتجات، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (52.06%) وهو معدل سيئ جداً بالنسبة للمجمع.

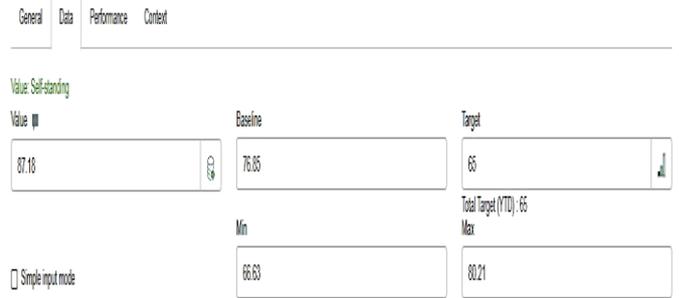
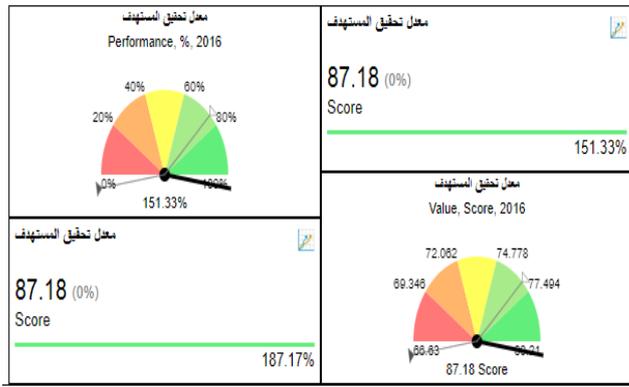
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ أن سنة 2016 هي السنة التي بلغ فيها أداء مؤشر المردودية التجارية أعلى مستوياتها وذلك بنسبة 118.56% متجاوزاً بذلك ما إستهدفه، بينما أدنى مستوى حققه هذا الأخير هو سنة 2021 وذلك بنتيجة سالبة بلغت (52.06%).

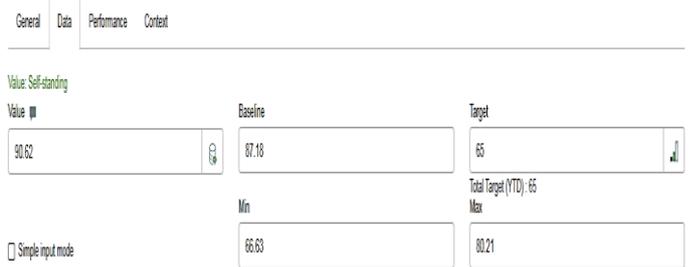
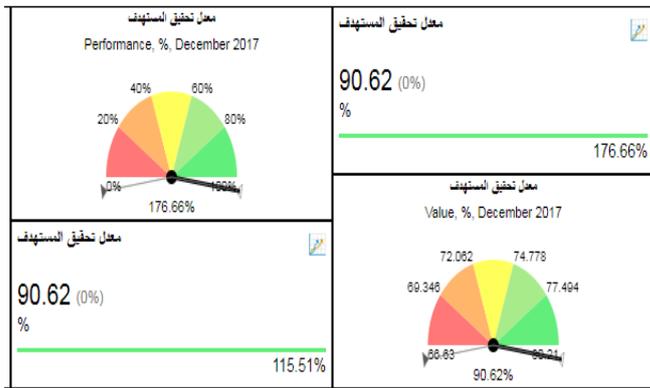
6.2 تحليل نتائج مؤشر تحقيق المستهدف بمجمع صيدال للفترة (2016-2021): يوضح الشكل التالي تحليل مؤشر تحقيق المستهدف:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

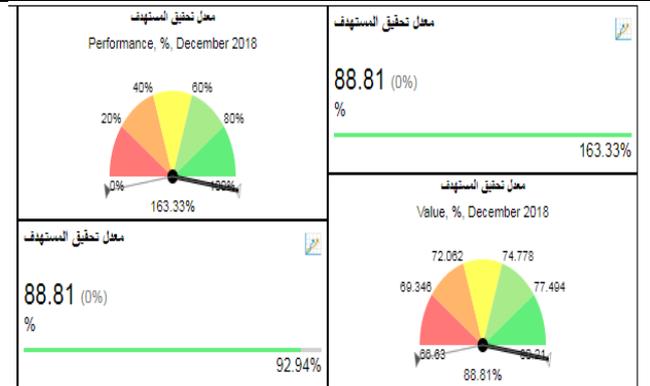
شكل رقم (62): تحليل نتائج مؤشر تحقيق المستهدف بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)



يتضح من الشكل السابق أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تحقيق المستهدف، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2016 بلغت 70.02%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 65%، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 80.21%، بينما القيمة الدنيا قد قدرت بـ 66.63%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 24.96% وهو معدل سيء بالنسبة للمجمع.

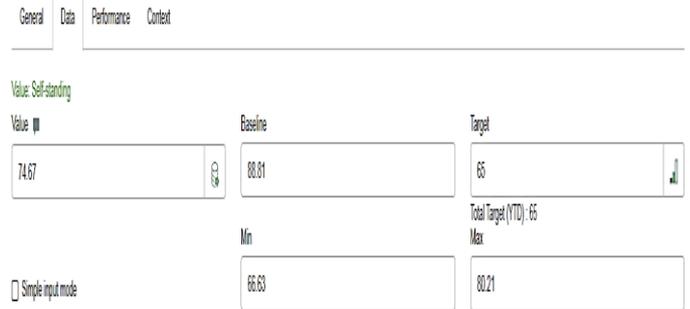
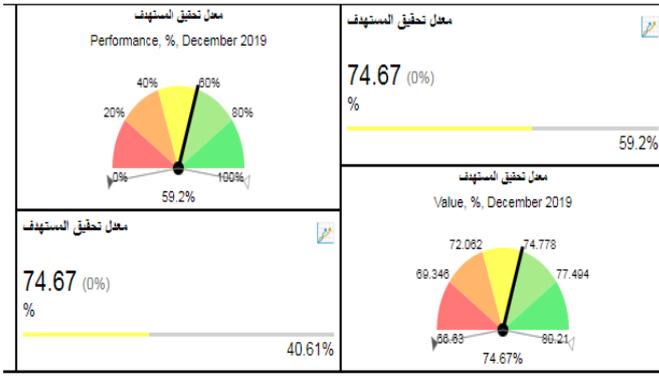


نرى أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تحقيق المستهدف، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2017 بلغت 90.62%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 65%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 176.66% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.

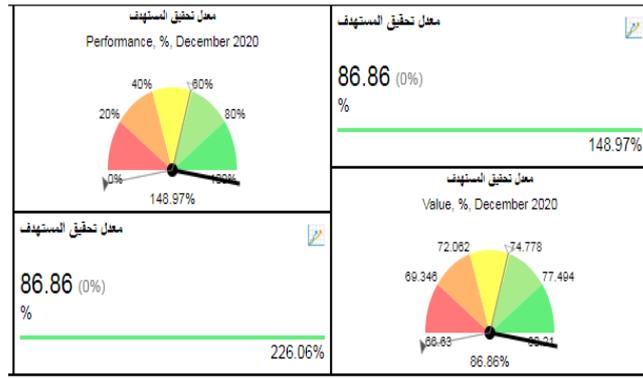


## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

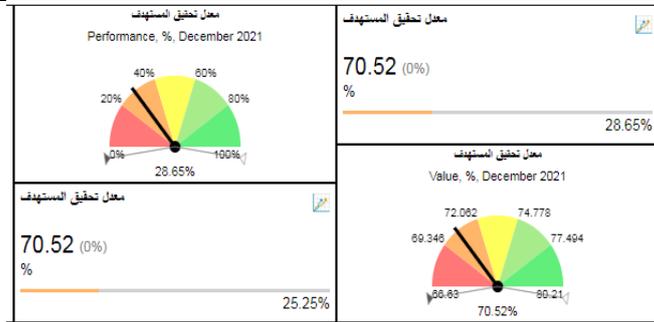
نجد أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تحقيق المستهدف، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2018 بلغت 88.81%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 65%، وهذا راجع إلى تحسن أداء المندوبين الطبيين والذي أسفر عنه ارتفاع مبيعاته، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 163.33% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.



نلاحظ أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تحقيق المستهدف، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2019 بلغت 74.67%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 65%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 59.2% وهو معدل مقبول بالنسبة للمجمع.



نرى أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تحقيق المستهدف، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2020 بلغت 86.86%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 65%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 148.97% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.



نجد أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تحقيق المستهدف، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2021 بلغت 70.52%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 65%، وقد تراجعت عن سنة 2020 بنسبة 16.34%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 28.65% وهو معدل سيئ بالنسبة للمجمع.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

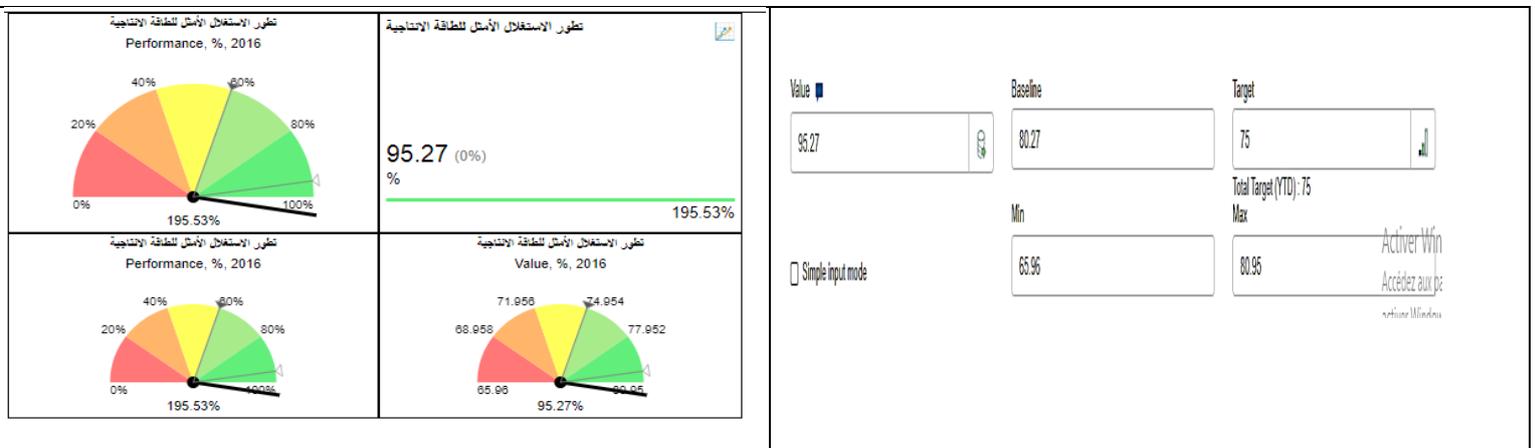
من الجدول أعلاه نلاحظ أن سنة 2017 هي السنة التي بلغ فيها أداء مؤشر تحقيق المستهدف أعلى مستوياته وذلك بنسبة 176.66 %، بينما أدنى مستوى حققه هذا الأخير هو سنة 2016 وذلك بنسبة 24.96%.

**3. بعد العمليات الداخلية:** حرص المجمع على تحسين كفاءة عملياته الداخلية لما لها من أهمية بالارتقاء بأدائه التسويقي والمالي وعليه سنحاول الوقوف على هذا الجانب من خلال مقارنة مستهدفاته مع منجزاته:

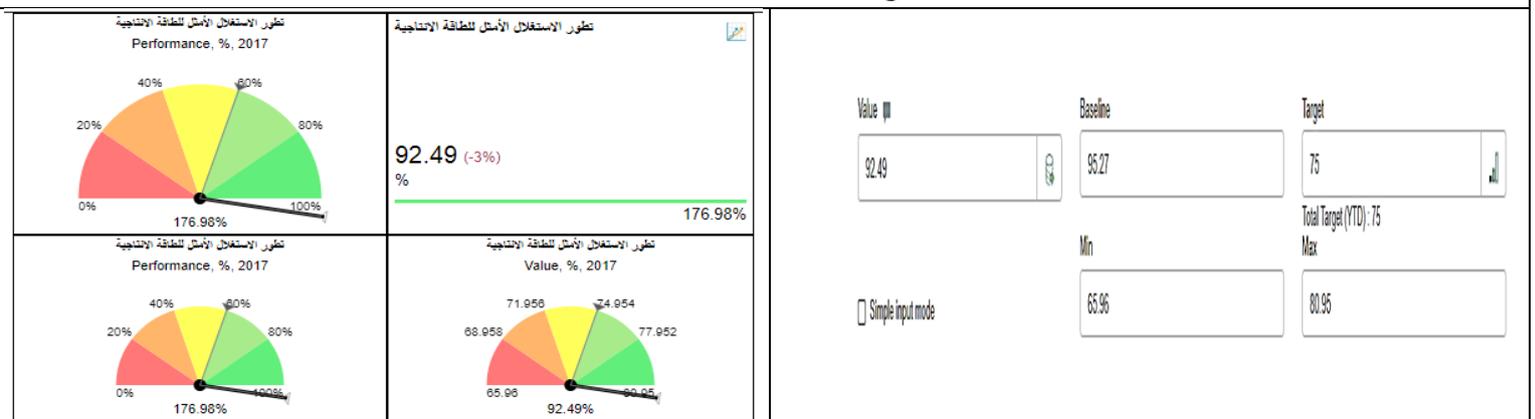
**1.3. تحليل نتائج مؤشر الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية بمجمع صيدال للفترة (2016-2021):** يوضح الشكل التالي

تحليل لمؤشر الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية:

شكل رقم (63): تحليل نتائج مؤشر الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)

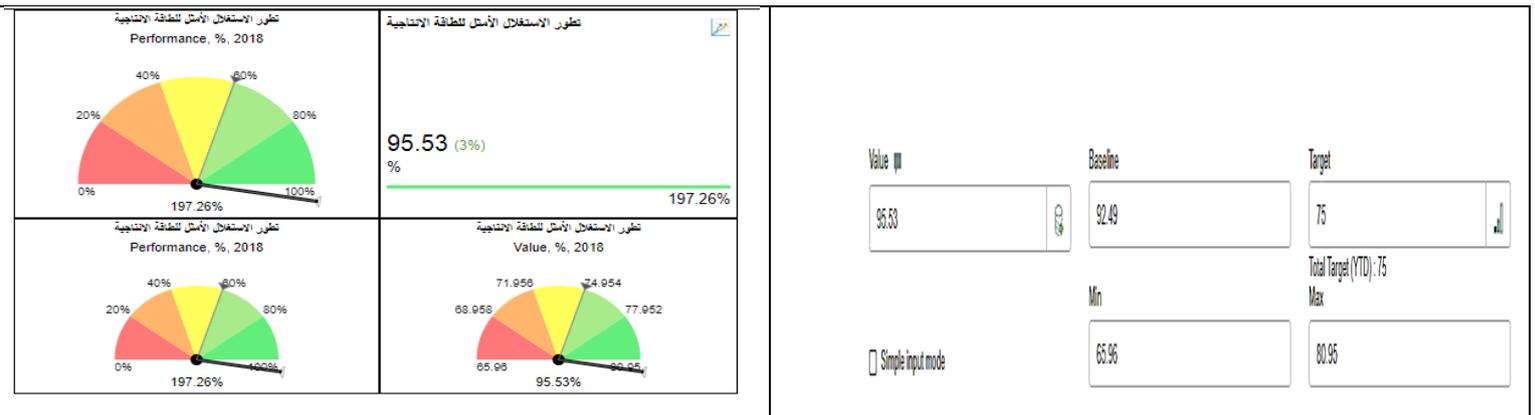


يتضح من الشكل السابق أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2016 بلغت 95.27%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 75 %، وهذا دليل على كفاءة الإدارة في استغلال الطاقة الإنتاجية أحسن استغلال، وأيضاً يدل ذلك على الطلب المتزايد على منتجات المجمع، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 80.95 %، بينما القيمة الدنيا حددت بـ 65.96 %، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 195.53% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.

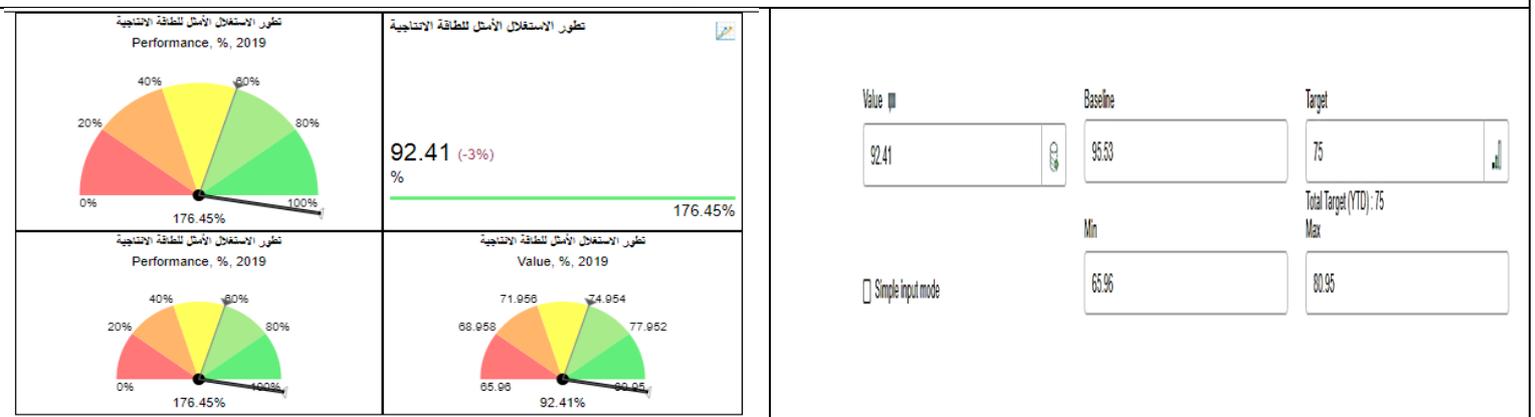


نلاحظ أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2017 بلغت 92.49%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 75 %، وهذا راجع إلى كفاءة الإدارة في استغلال الطاقة الإنتاجية، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 176.98% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.

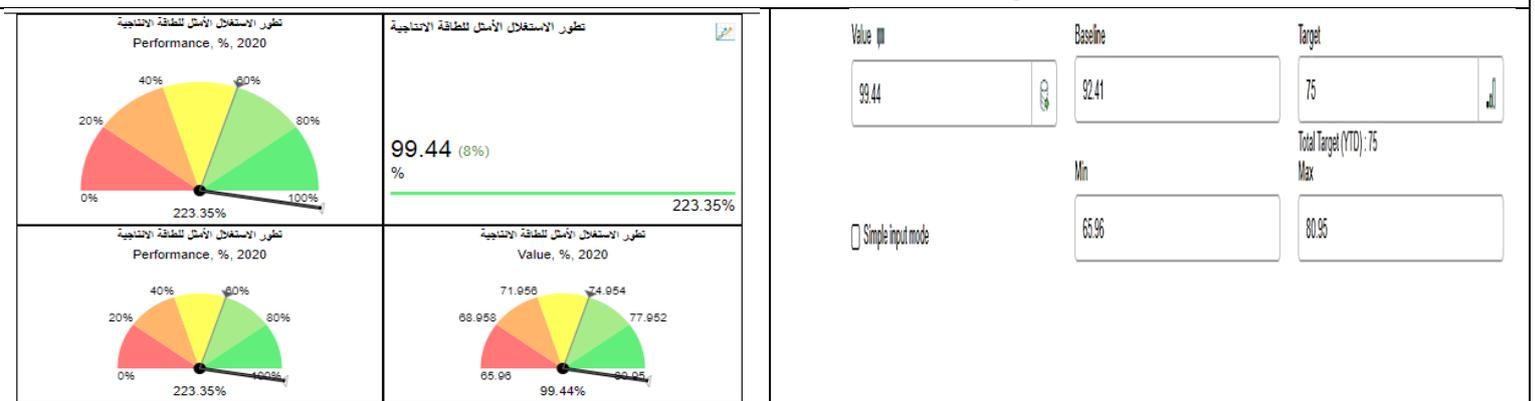
## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



نرى أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2018 بلغت 95.53%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 75%، وقد إرتفعت قليلا عن سنة 2017، وهذا راجع إلى حرصه المستمر على الموازنة بين مستهدفاته ومنجزاته في ما يخص الإنتاج، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 197.26% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.

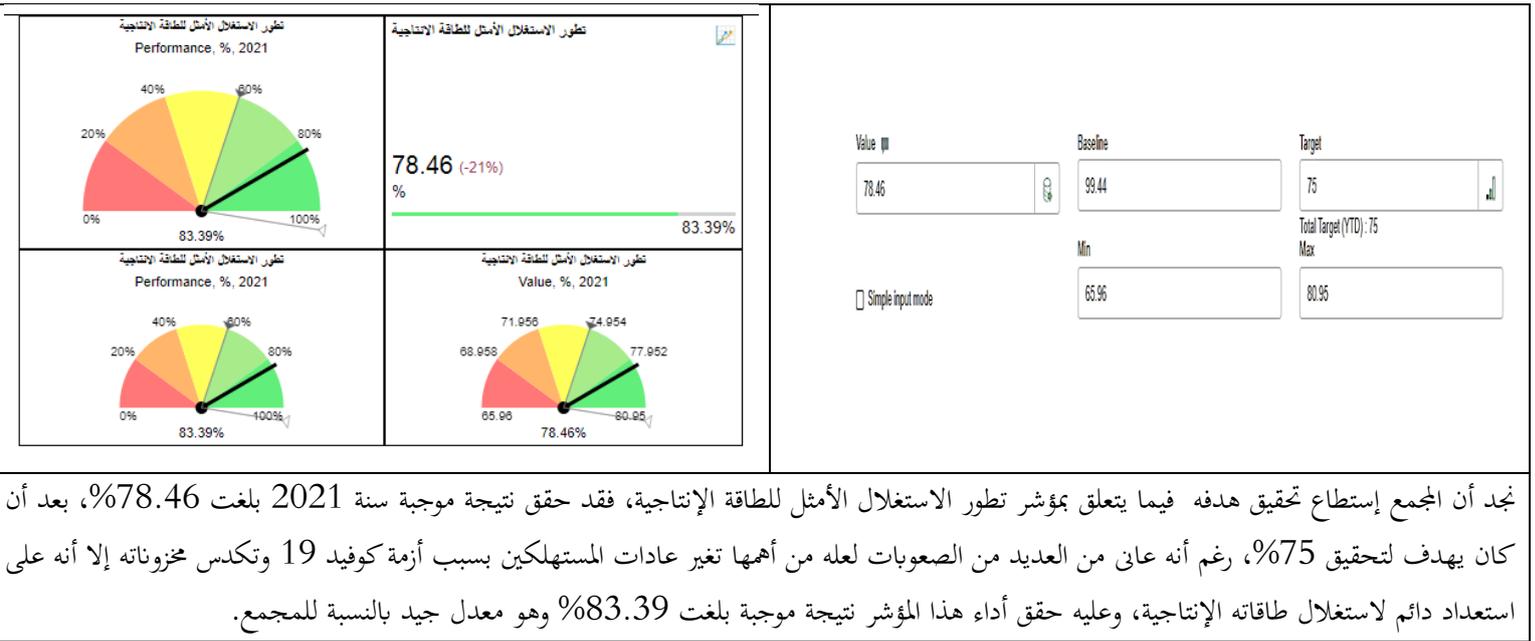


نجد أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2019 بلغت 92.41%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 75%، وهذا راجع إلى تسخير المجمع لجميع موارده من أجل الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 176.45% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.



نلاحظ أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2020 بلغت 99.44%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 75%، وقد إرتفعت عن سنة 2019، رغم أن هذه السنة واجه المجمع العديد من الصعوبات لعله من أهمها حدوث تأخر في التوريد بسبب أزمة كوفيد 19 إلا أنه استطاع تحقيق هدفه، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



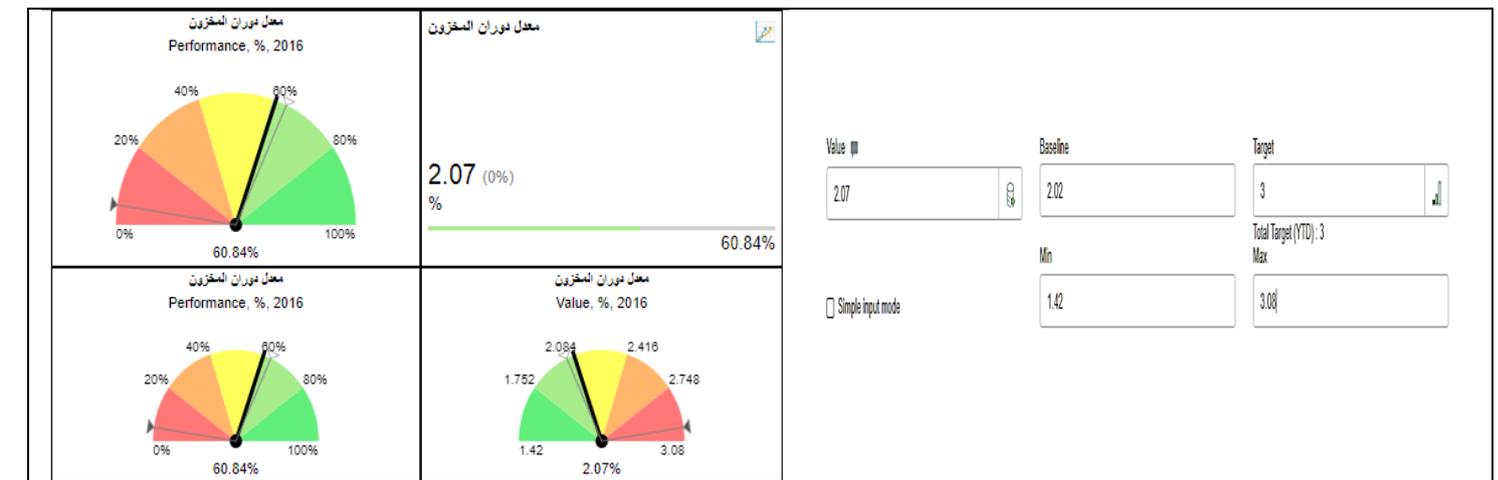
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من خلال تحليل نتائج مؤشر الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية نلاحظ أنها تجاوزت مستهدفاتها طيلة فترة الدراسة.

### 2.3. تحليل نتائج مؤشر دوران المخزون بمجمع صيدال للفترة (2021-2016): يوضح الشكل التالي تحليل نتائج مؤشر

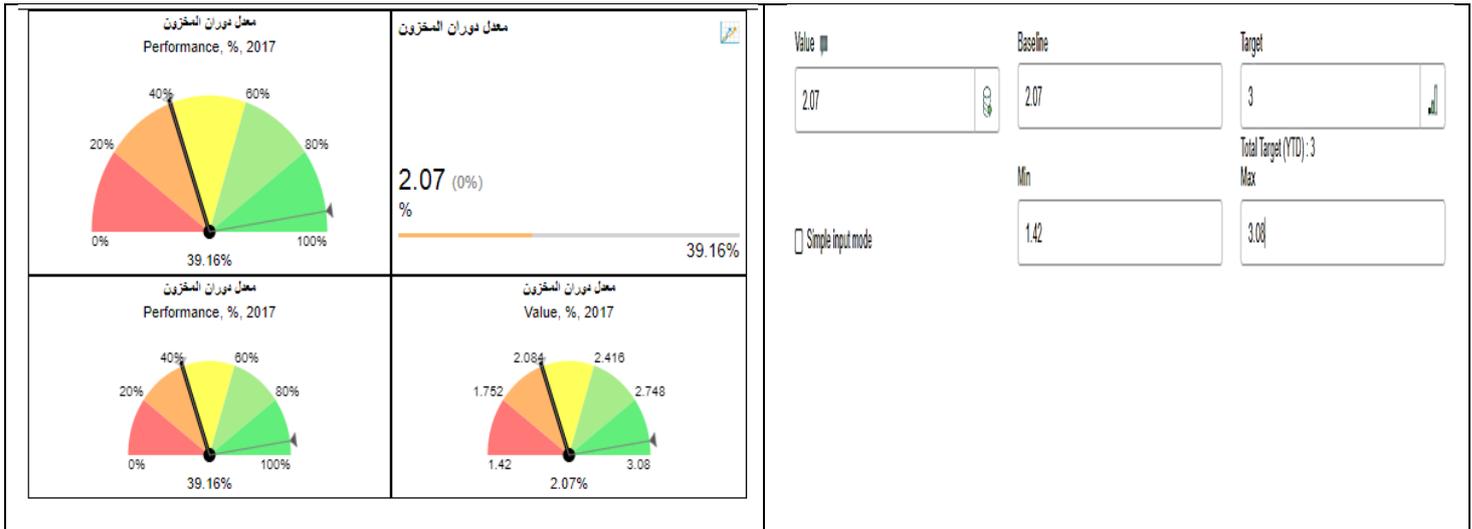
معدل دوران المخزون:

شكل رقم (64): تحليل نتائج مؤشر دوران المخزون بمجمع صيدال للفترة (2021-2016)

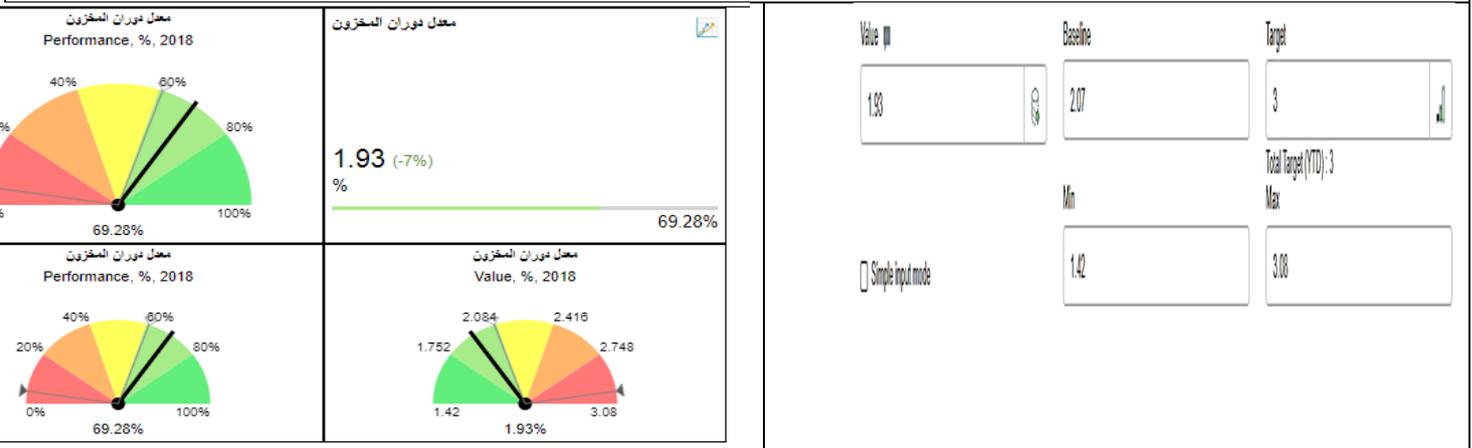


يتضح من الشكل السابق أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر دوران المخزون، فقد حقق نتيجة جيدة سنة 2016 بلغت 2.07%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 3%، وعليه فالمخزون تم تصريفها في أقل من المدة المستهدفة، وهذا دليل على كفاءة المجمع في تصريف مخزوناته، وهذا الأمر في صالح المجمع لاعتبارات عديدة من أهمها انخفاض تكلفة التخزين وتعرض منتجاته للتلف، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 3.08%، بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 1.42%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 60.84% وهو معدل مقبول بالنسبة للمجمع.

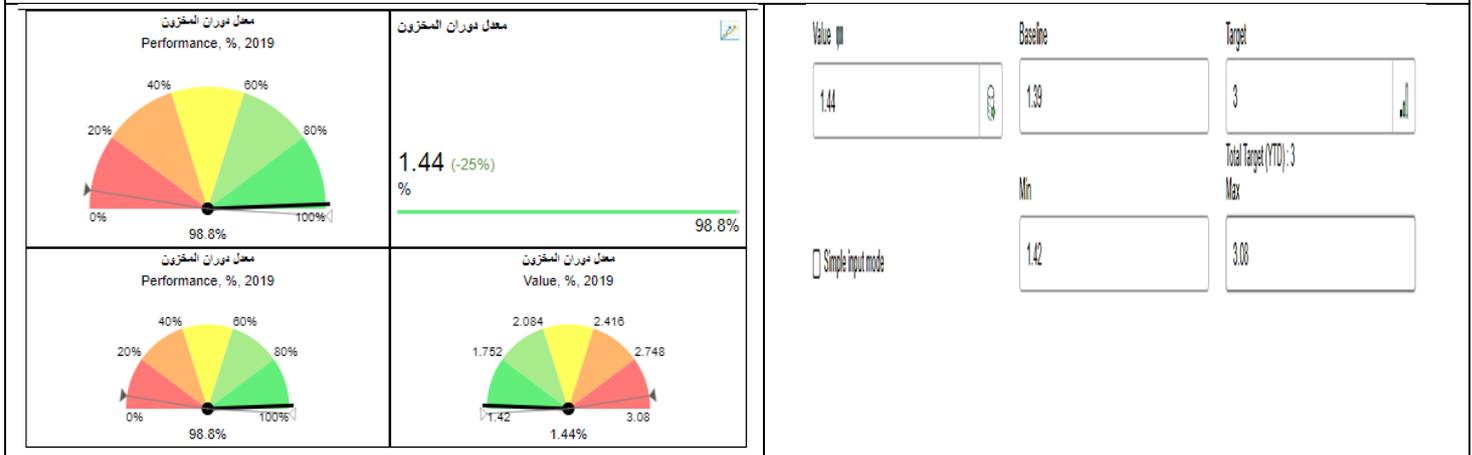
## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



نلاحظ أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر دوران المخزون، فقد حقق نتيجة جيدة سنة 2017 بلغت 2.07%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 3%، وعليه فالمخزون تم تصريفها في أقل من المدة المستهدفة، وهذا راجع إلى الطلب المتزايد على منتجاته وهذا في صالحه وسيجنبه مشكلة إنتهاء مدة صلاحية منتجاته، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 39.16% وهو معدل ضعيف بالنسبة للمجمع.

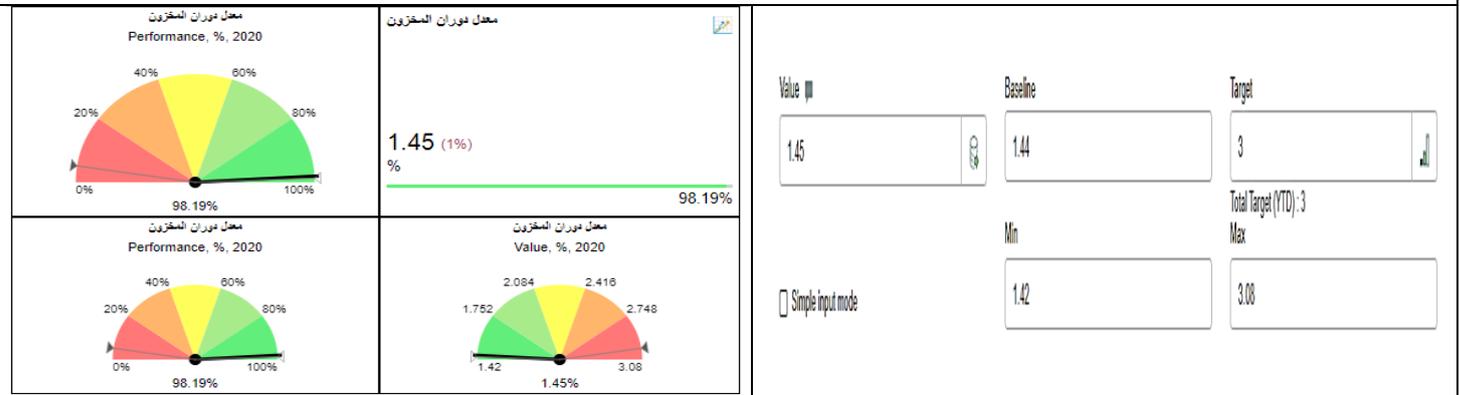


نرى أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر دوران المخزون، فقد حقق نتيجة جيدة سنة 2019 بلغت 1.93%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 3%، وهذا راجع إلى الطلب المتزايد على منتجات المجمع خصوصا مع قانون الاستثمار الذي يشجع على الاستثمار المحلي ومنع استيراد الأدوية المنتجة محليا، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 69.28% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.

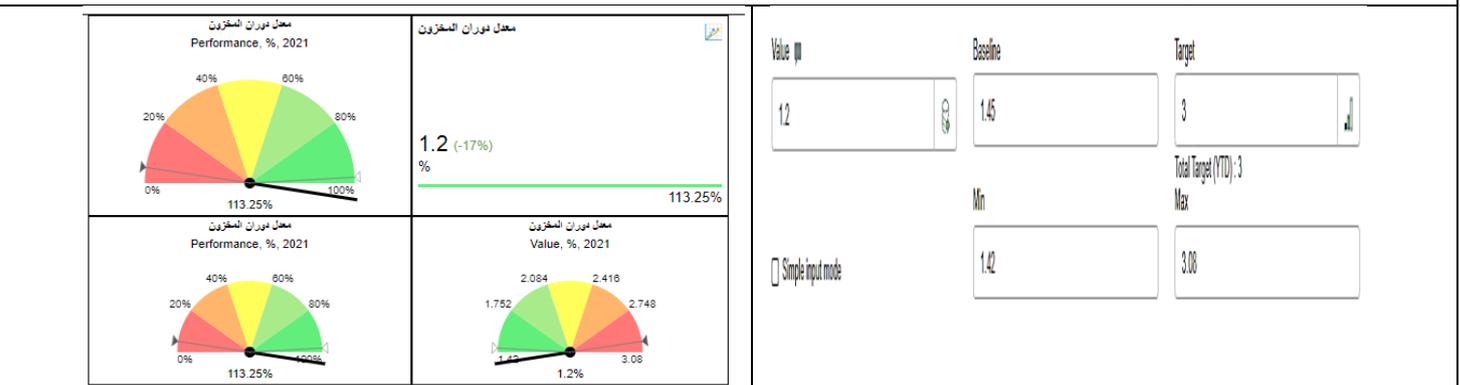


## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

نجد أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر دوران المخزونات، فقد حقق نتيجة جيدة سنة 2020 بلغت 1.44%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 3%، وهذا يدل على كفاءته في تصريفه لمخزونات، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 98.8% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.



يتضح من الشكل السابق أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر دوران المخزونات، فقد حقق نتيجة جيدة سنة 2020 بلغت 1.45%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 3%، وهذا من شأنه المساهمة في تخفيض تكاليف التخزين، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 98.19% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.



نرى أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور دوران المخزونات، فقد حقق نتيجة جيدة سنة 2021 بلغت 1.2%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 3%، وهذا من شأنه المساهمة في تخفيض تكاليف التخزين، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 113.25% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ أن سنة 2021 هي السنة التي بلغ فيها أداء مؤشر دوران المخزون أعلى مستوياته وذلك بنسبة 113.25%، وتجاوز بذلك ما إستهدفه، بينما أدنى مستوى حققه هذا الأخير هو سنة 2017 وذلك بنسبة 39.16%.

3.3 تحليل نتائج مؤشر الرافعة التشغيلية بمجمع صيدال للفترة (2021-2016): يوضح الشكل التالي تحليل لمؤشر الرافعة

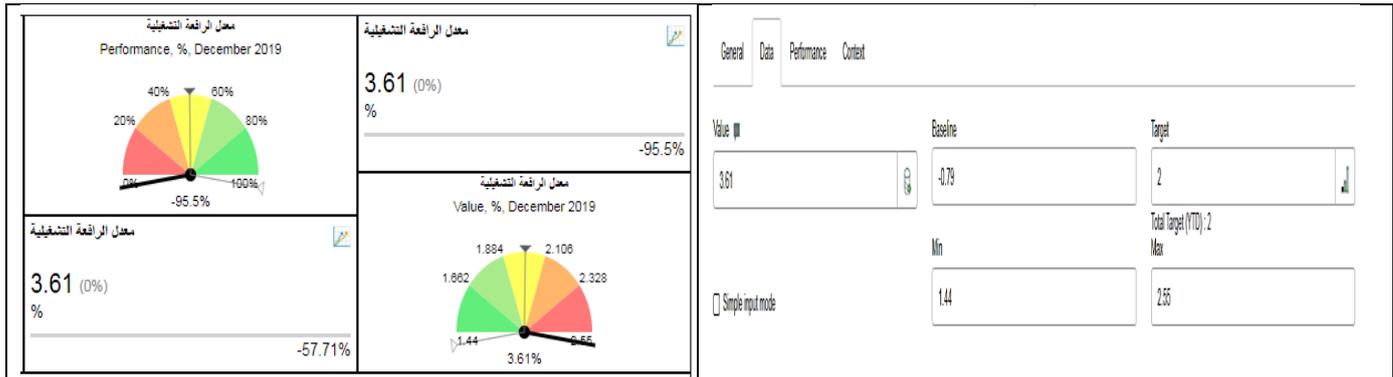
التشغيلية:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

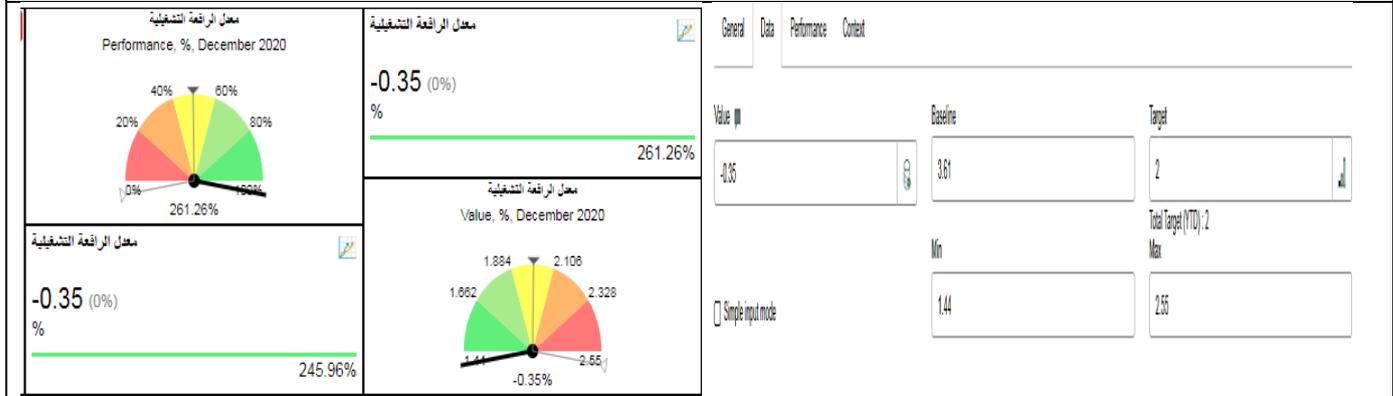
شكل رقم (65): تحليل نتائج مؤشر الرافعة التشغيلية بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)

<p>معدل الرافعة التشغيلية Performance, % December 2016</p> <p>73.87%</p> <p>معدل الرافعة التشغيلية 1.73 (0%) %</p> <p>9.51%</p>	<p>معدل الرافعة التشغيلية 1.73 (0%) %</p> <p>73.87%</p> <p>معدل الرافعة التشغيلية Value, % December 2016</p> <p>1.73%</p>	<p>General Data Performance Context</p> <p>Value # Baseline Target</p> <p>1.73 -0.04 2</p> <p>Min Max</p> <p>1.44 2.55</p> <p>Total Target (TTO): 2</p> <p>Simple input mode</p>
<p>يتضح من الشكل السابق أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور الرافعة التشغيلية، فقد حقق نتيجة موجبة بلغت 1.73% وذلك سنة 2016، بعد أن كان يهدف لتحقيق 2%، وهذا راجع إلى إرتفاع رقم أعمال المجمع مقابل إنخفاض تكاليف الاستغلال مما أدى إلى رفع نتيجة الاستغلال، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 2.55%، بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 1.44%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 73.87% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.</p>		
<p>معدل الرافعة التشغيلية Performance, % December 2017</p> <p>300.9%</p> <p>معدل الرافعة التشغيلية -0.79 (0%) %</p> <p>1033.33%</p>	<p>معدل الرافعة التشغيلية -0.79 (0%) %</p> <p>300.9%</p> <p>معدل الرافعة التشغيلية Value, % December 2017</p> <p>-0.79%</p>	<p>General Data Performance Context</p> <p>Value # Baseline Target</p> <p>-0.79 1.73 2</p> <p>Min Max</p> <p>1.44 2.55</p> <p>Total Target (TTO): 2</p> <p>Simple input mode</p>
<p>نرى أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور الرافعة التشغيلية، فقد حقق نتيجة سالبة بلغت (-0.79%) وذلك سنة 2017، بعد أن كان يهدف لتحقيق 2%، وعليه حقق هذا المؤشر أداء موجب.</p>		
<p>معدل الرافعة التشغيلية Performance, % December 2018</p> <p>293.69%</p> <p>معدل الرافعة التشغيلية -0.71 (0%) %</p> <p>97.13%</p>	<p>معدل الرافعة التشغيلية -0.71 (0%) %</p> <p>293.69%</p> <p>معدل الرافعة التشغيلية Value, % December 2018</p> <p>-0.71%</p>	<p>General Data Performance Context</p> <p>Value # Baseline Target</p> <p>-0.71 -0.79 2</p> <p>Min Max</p> <p>1.44 2.55</p> <p>Total Target (TTO): 2</p> <p>Simple input mode</p>
<p>نجد أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور الرافعة التشغيلية، فقد حقق نتيجة سالبة بلغت (-0.71%) وذلك سنة 2018، بعد أن كان يهدف لتحقيق 2%، وهذا راجع إلى إنخفاض تكاليف الاستغلال، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة جيدة.</p>		

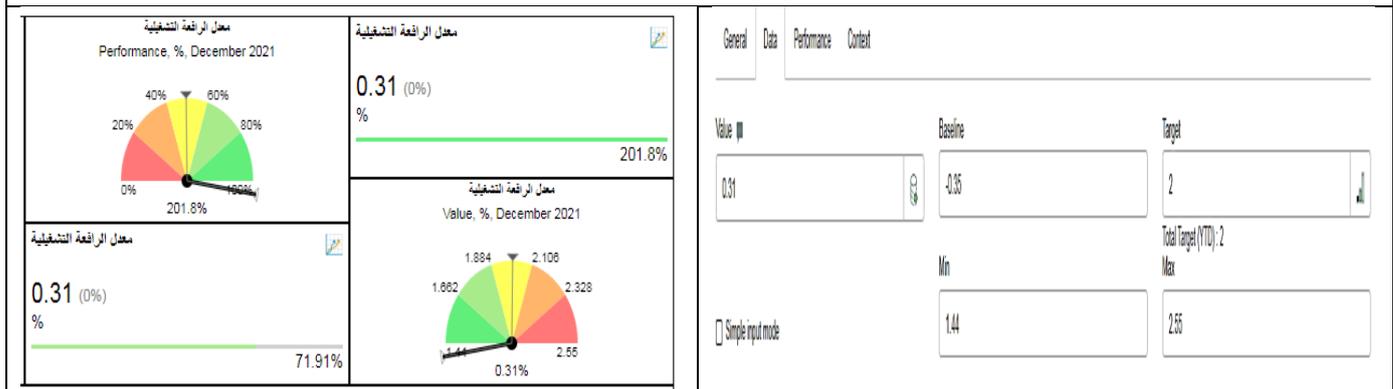
## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



يلاحظ أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور الرافعة التشغيلية، فقد حقق نتيجة موجبة بلغت 3.61% وذلك سنة 2019، بعد أن كان يهدف لتحقيق 2%، وهذا راجع إلى انخفاض رقم أعماله، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (95.5%) وهو معدل سيئ بالنسبة للمجمع.



يتضح من الشكل السابق أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور الرافعة التشغيلية، فقد حقق نتيجة سالبة بلغت (0.35%) وذلك سنة 2020، بعد أن كان يهدف لتحقيق 2%، وهذا بسبب ارتفاع الطلب على منتجات المجمع، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة جيدة.



نرى أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور الرافعة التشغيلية، فقد حقق نتيجة موجبة بلغت 0.31% وذلك سنة 2021، بعد أن كان يهدف لتحقيق 2%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة جيدة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ أن سنة 2017 هي السنة التي بلغ فيها أداء مؤشر الرافعة التشغيلية أعلى مستوياته، بينما أدنى

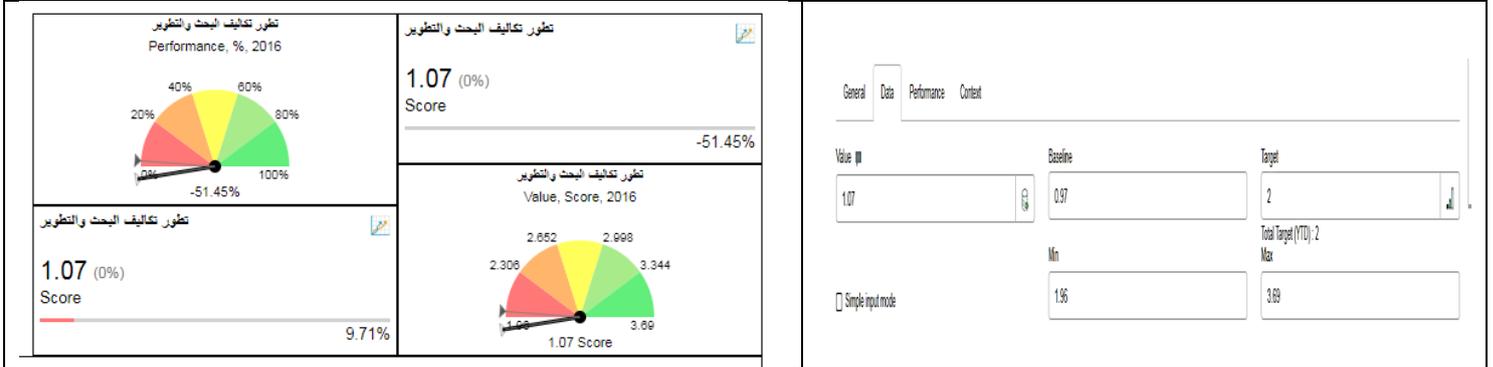
مستوى حققه هذا الأخير هو سنة 2019.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

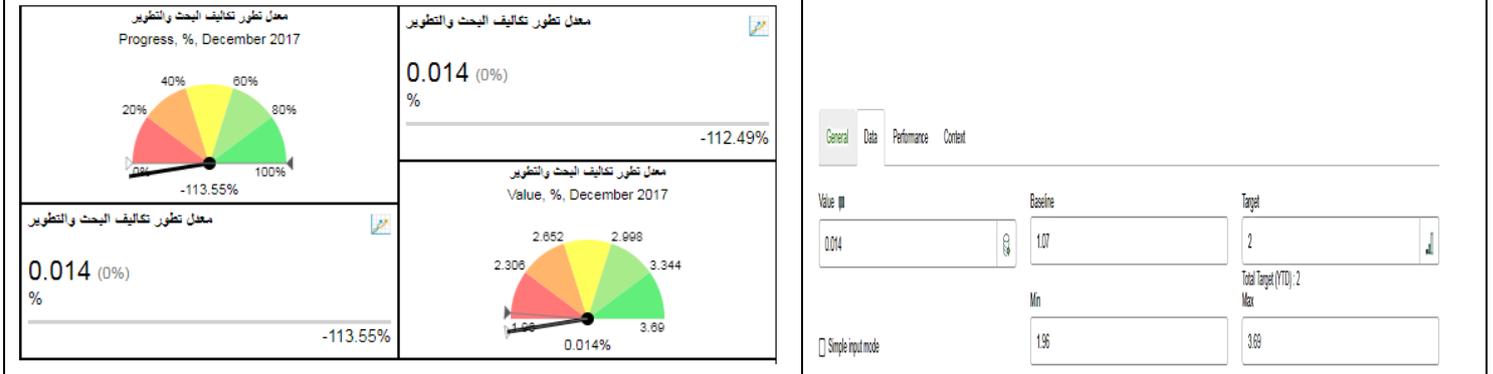
4.3. تحليل نتائج مؤشر تطور تكاليف البحث والتطوير بمجمع صيدال للفترة (2016-2021): يوضح الشكل التالي تحليل

لنتائج تطور مؤشر تكاليف البحث والتطوير:

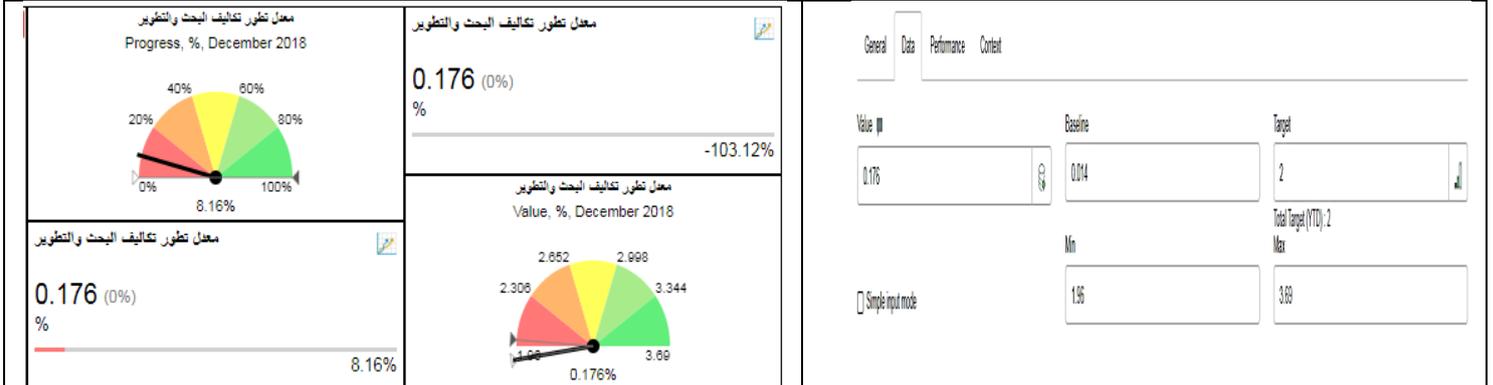
شكل رقم (66): تحليل نتائج تطور مؤشر تكاليف البحث والتطوير بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)



يتضح من الشكل السابق أن المجموع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور تكاليف البحث والتطوير، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2016 بلغت 1.07%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 2%، وقد ارتفعت قليلا عن سنة 2016 بـ 0.09%، وهذا راجع إلى انخفاض رقم أعمال المجموع وهو ما أثر على انخفاض تكاليف البحث والتطوير إذ يخصص المجموع سنويا 3% من رقم أعماله لتطوير منتجاته، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 3.59%، بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 1.96%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (51.45%) وهو معدل سيئ بالنسبة للمجموع.

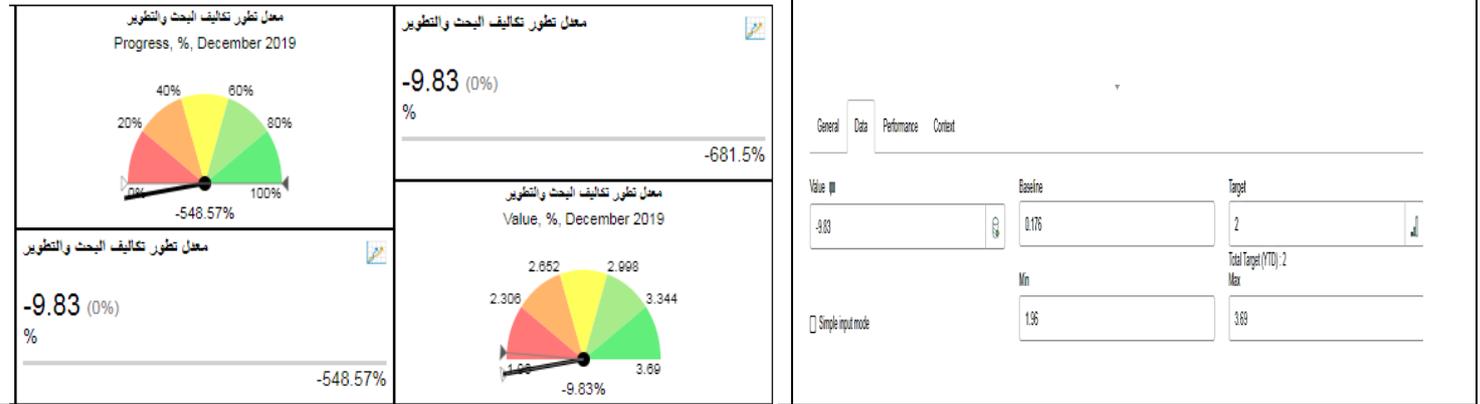


يلاحظ أن المجموع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور تكاليف البحث والتطوير، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2017 بلغت 0.014%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 2%، وقد تراجعت قليلا عن سنة 2016 بـ 1.056%، وهذا راجع إلى انخفاض أرباح المجموع وهذا من شأنه التأثير على الحصة السوقية للمجموع، لذا لا بد عليه من الرفع في ميزانية البحث والتطوير خاصة مع حساسية وطبيعة نشاطه التي تستلزم التطلع إلى آخر المستجدات فيما يخص الأدوية، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (113.15%) وهو معدل سيئ بالنسبة للمجموع.

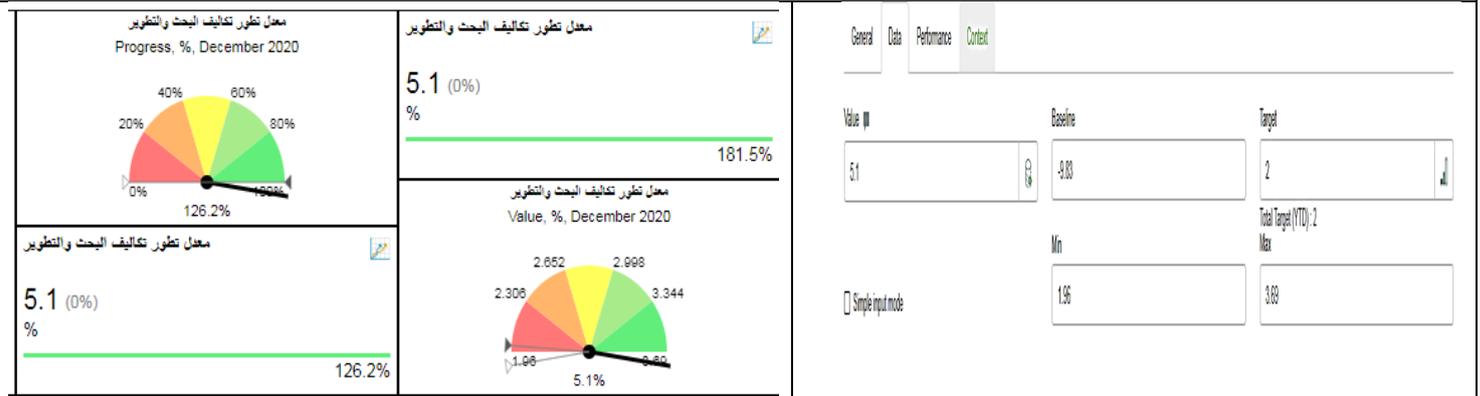


## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

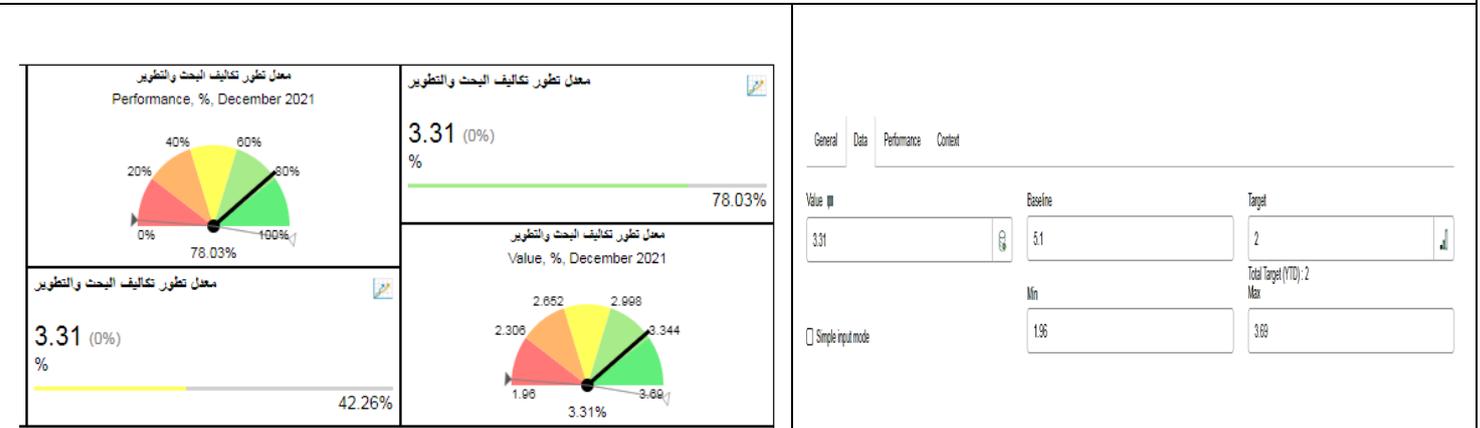
نرى أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور تكاليف البحث والتطوير، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2018 بلغت 0.176%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 2%، وقد ارتفعت عن سنة 2017 بـ 0.162%، وهذا بسبب تراجع مبيعاته، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 18.16% وهو معدل سيئ بالنسبة للمجمع.



يتضح من الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور تكاليف البحث والتطوير، فقد حقق نتيجة سالبة سنة 2019 بلغت 9.83%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 3%، وهذا بسبب تراجع أرباحه بسبب اشتداد حدة المنافسة للمجمع و بروز مؤسسات منافسة لها، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة.



نجد أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور تكاليف البحث والتطوير، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2020 بلغت 5.1%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 2%، وقد ارتفعت عن سنة 2019 بحوالي 5%، ويعود ذلك إلى إنتعاش أرباح المجمع ورواج منتجاته، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 126.2% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.



## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

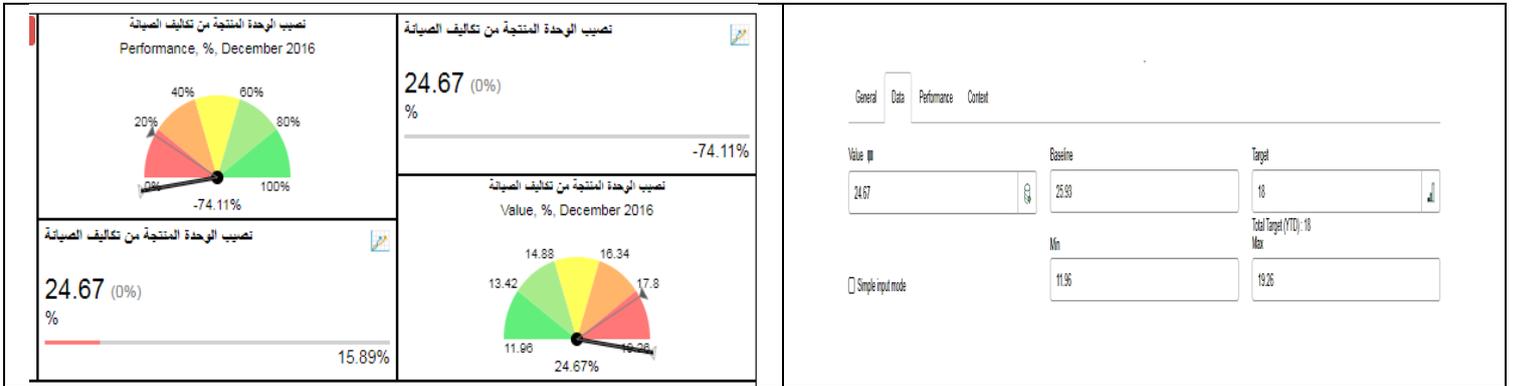
يتضح من الشكل السابق أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور تكاليف البحث والتطوير، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2021 بلغت 3.31%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 2%، وقد إنخفضت قليلا عن سنة 2020 وذلك بنسبة 1.79%، ويعود ذلك إلى تكس المنتوجات بالمخازن وهذا بدوره أدى إلى تقليص أرباحه، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 78.03% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

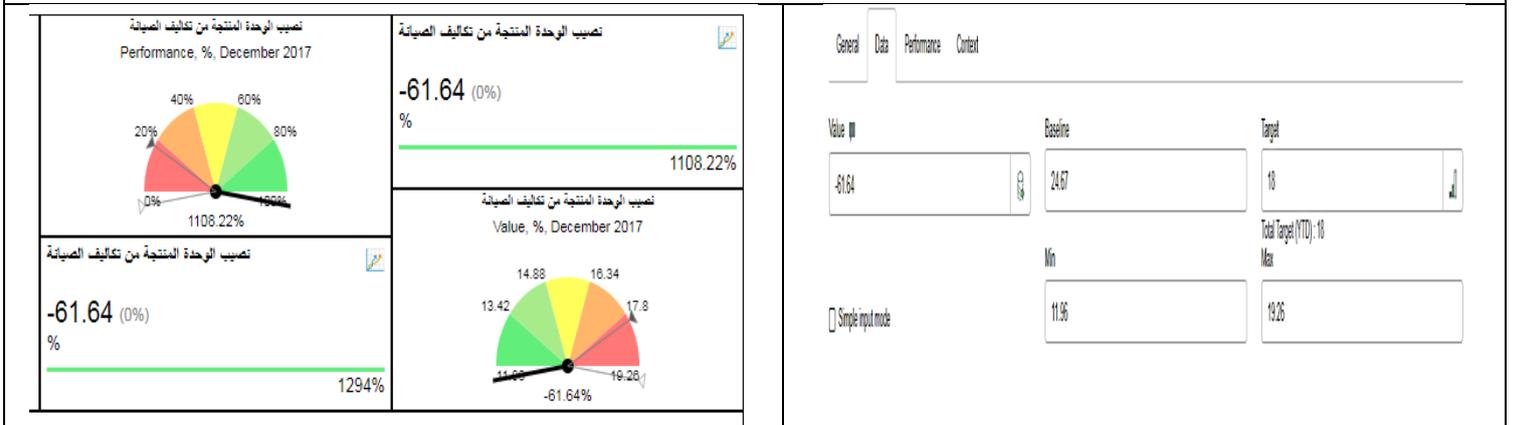
من الشكل أعلاه نلاحظ أن سنة 2020 هي السنة التي بلغ فيها أداء مؤشر تطور تكاليف البحث والتطوير أعلى مستوياته وذلك بنسبة 126.2%، بينما أدنى مستوى حققه هذا الأخير هو سنة 2019.

5.3. تحليل نتائج مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الصيانة بمجمع صيدال للفترة (2016-2021): يوضح الشكل التالي تحليل لمؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الصيانة:

شكل رقم (67): نتائج تحليل نتائج مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الصيانة بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)

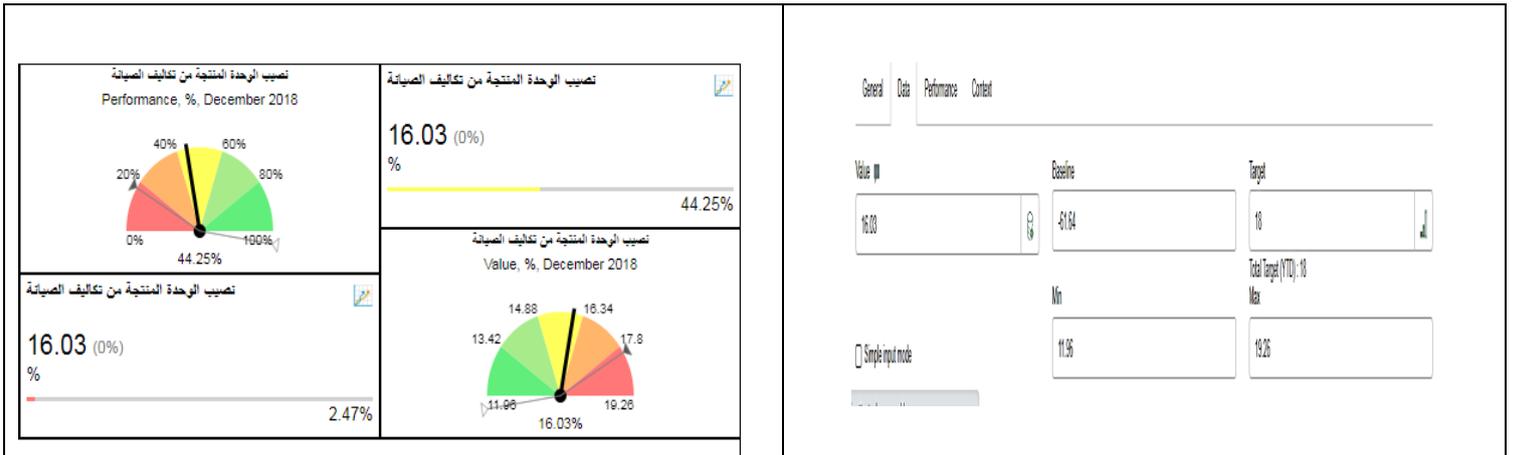


يتضح من الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الصيانة، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2016 بلغت 24.67%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 18%، وهذا راجع إلى تقادم الآلات وتآكلها الأمر الذي ساهم في رفع تكاليف الصيانة، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 19.25%، بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 11.96%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (74.11%) وهو معدل سيئ جدا بالنسبة للمجمع.

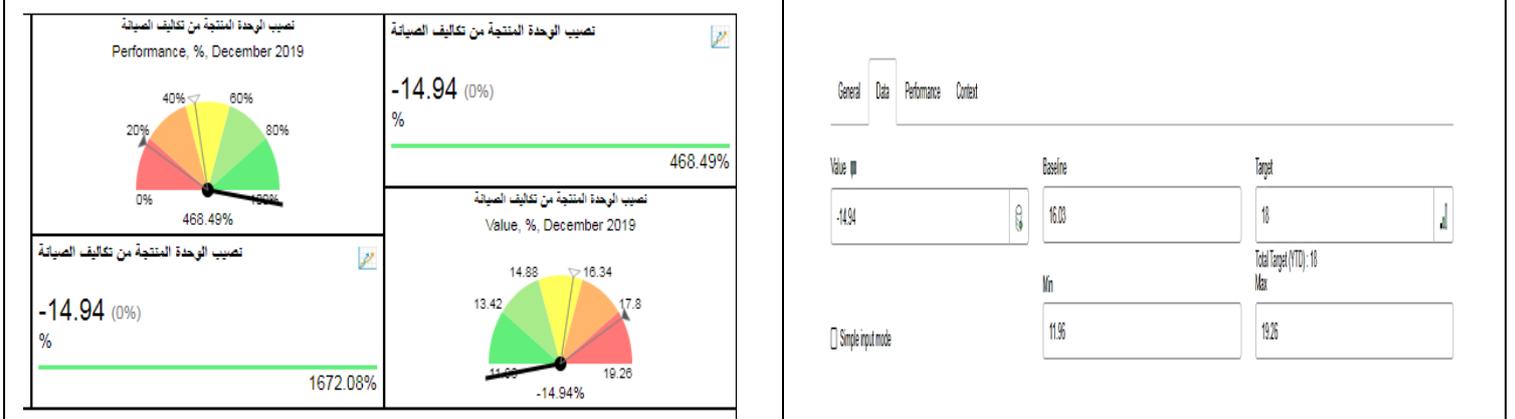


يلاحظ أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الصيانة، فقد حقق نتيجة سالبة سنة 2017 بلغت 61.64%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 15%، وهذا راجع إلى الدعم المالي الذي تلقاه المجمع من أجل إعادة تجهيز بعض وحداته، وعليه حقق أداء هذا المؤشر معدل جيد.

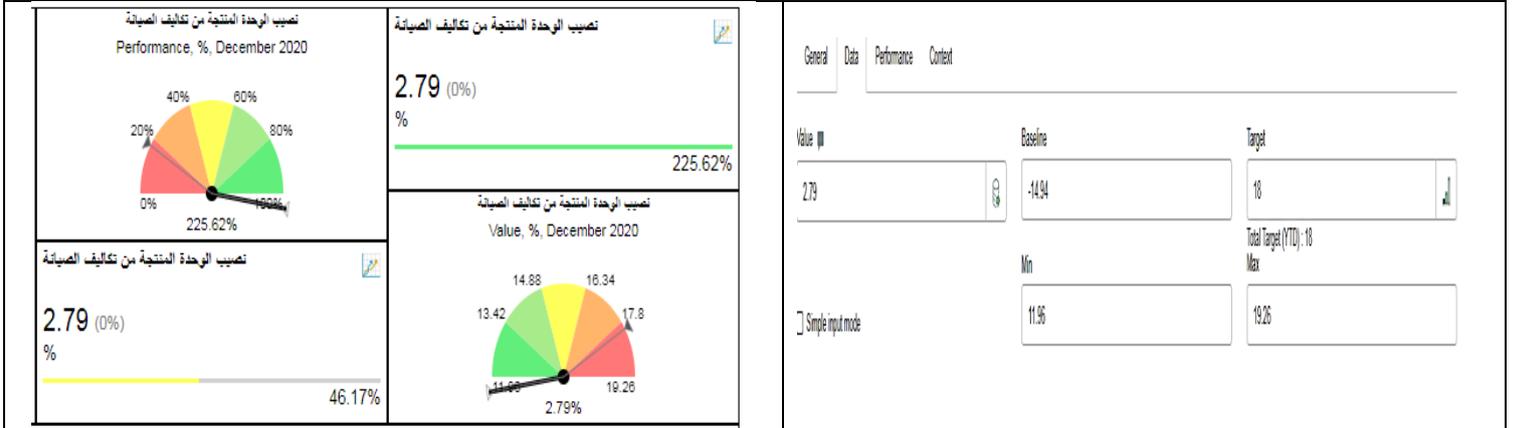
## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



نرى أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الصيانة، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2018 بلغت 16.03%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 18%، وهذا راجع إلى إرتفاع تكاليف حيازة قطع غيار الآلات خاصة أن المجمع يلجأ إلى استيرادها من الخارج الأمر الذي أدى إلى الرفع من تكاليف الصيانة، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 44.25% وهو معدل سيئ بالنسبة للمجمع.

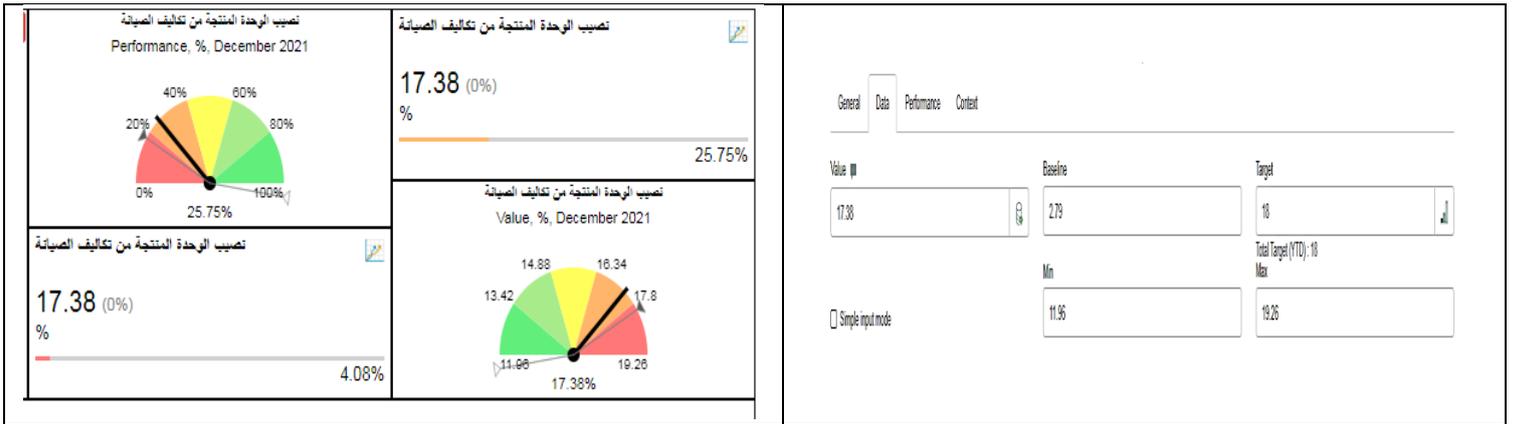


نجد أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الصيانة، فقد حقق نتيجة سالبة سنة 2019 بلغت 14.94%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 18%، وهذا راجع إلى إنخفاض تكاليف الصيانة، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة، وتعتبر سنة 2019 هي أحسن سنة بالنسبة للمجمع استطاع من خلالها تخفيض تكاليف الصيانة إلى أدنى مستوياتها.



يتضح من الشكل السابق أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الصيانة، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2020 بلغت 2.79%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 18%، وهذا راجع إلى الإنخفاض في تكاليف الصيانة، وعليه حقق هذا المؤشر أداء جيد.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



نجد أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الصيانة، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2021 بلغت 17.38%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 18%، وهذا راجع إلى انخفاض تكاليف الصيانة، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 25.75% وهو معدل سيء بالنسبة للمجمع.

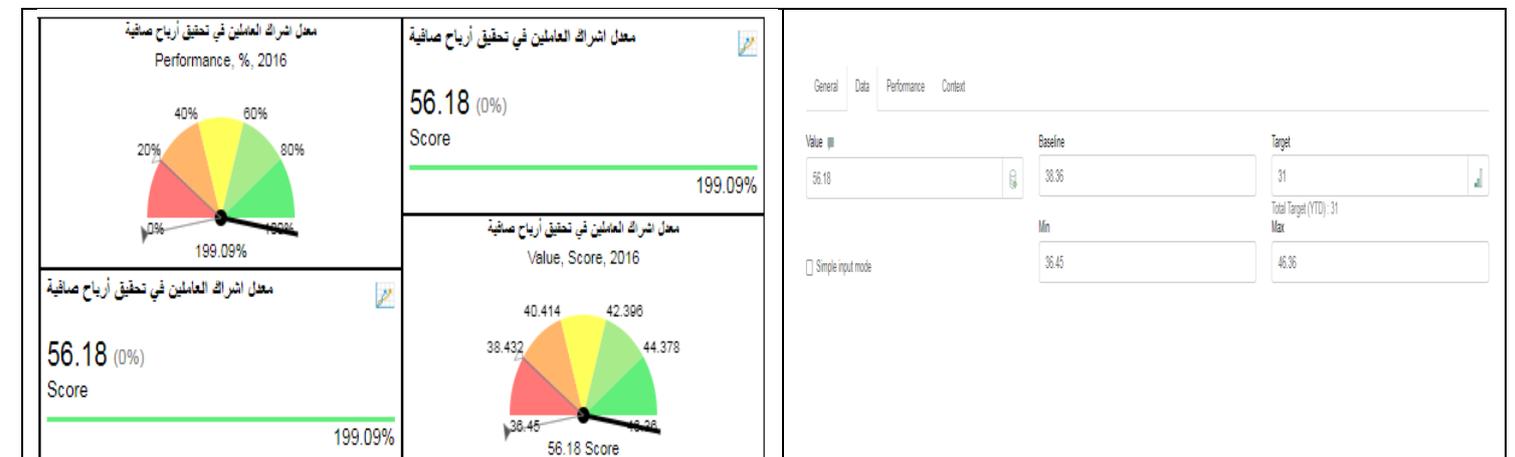
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ أن سنة 2017 هي السنة التي بلغ فيها أداء مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الصيانة أعلى مستوياته، بينما أدنى مستوى حققه هذا الأخير هو سنة 2021.

**4. بعد التعلم والنمو:** إن التحديات التي تفرضها شدة المنافسة تستوجب على مجمع صيدال الاهتمام بموارده البشرية باعتبارهم المحرك الأساسي لنشاطه، لذا سنحاول الوقوف على هذا الجانب من خلال تحليل نتائج مؤشرات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن:

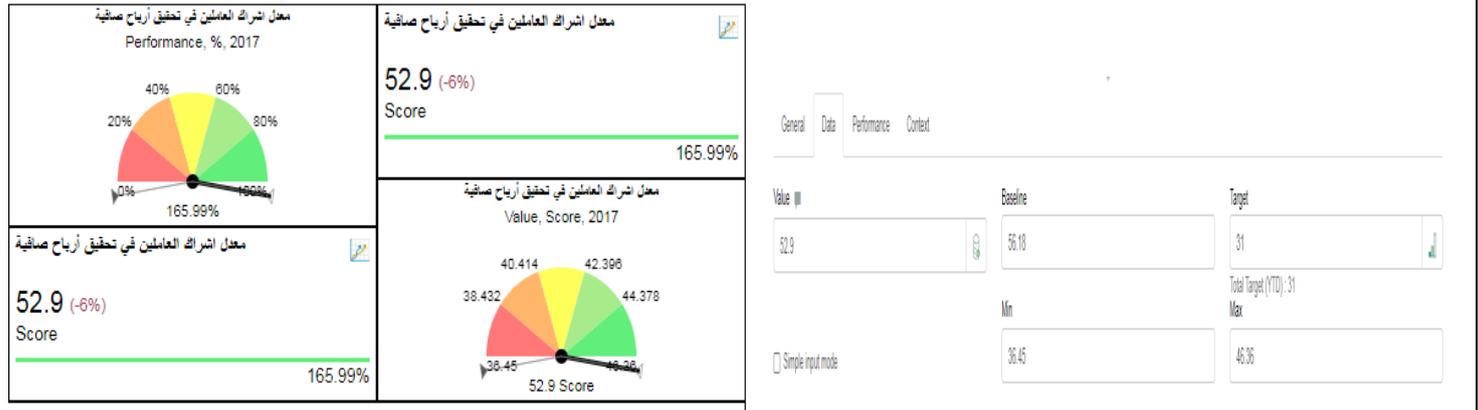
**1.4. تحليل نتائج مؤشر إشراك العمال في تحقيق أرباح صافية بمجمع صيدال للفترة (2016-2021):** يوضح الشكل التالي تحليل لمؤشر إشراك العمال في تحقيق أرباح صافية:

شكل رقم (68): تحليل نتائج مؤشر إشراك العمال في تحقيق أرباح صافية بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)

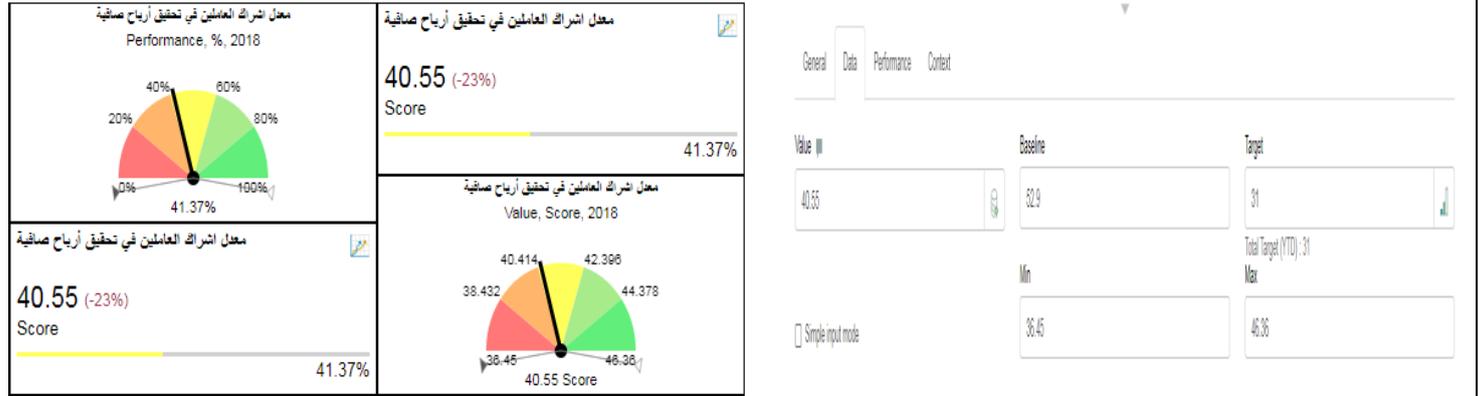


## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

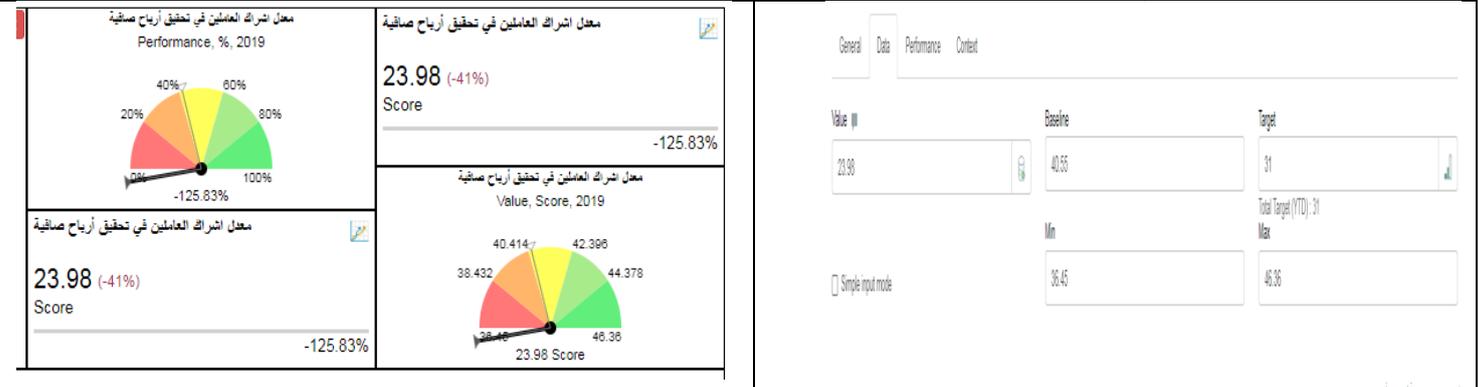
يتضح من الشكل السابق أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر إشراك العاملين في تحقيق أرباح صافية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2016 بلغت 55.18%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 31%، وقد ارتفعت عن سنة 2015 بـ 17.82%، وهذا دليل على حرص المجمع على توطيد علاقته مع عماله وتحفيزهم، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 46.36%، بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 36.45%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 199.09% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.



نرى أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر إشراك العاملين في تحقيق أرباح صافية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2017 بلغت 52.9%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 31%، وهذا دليل على أن النسبة التي تمثلها مصاريف العمال من رقم الأعمال جد مرتفعة، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 165.99% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.

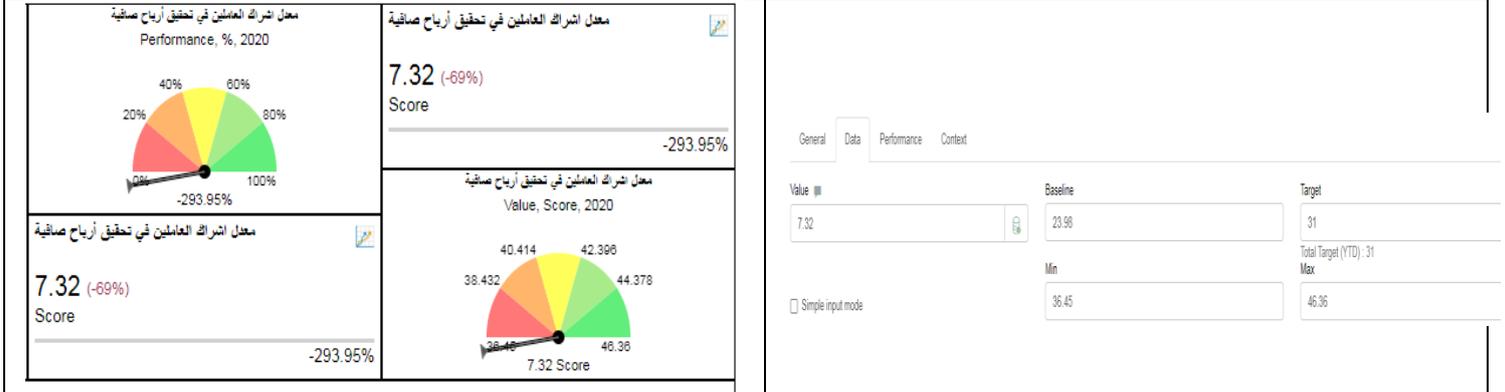


نلاحظ أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر إشراك العاملين في تحقيق أرباح صافية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2016 بلغت 40.55%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 31%، وهذا راجع إلى حرص المجمع على توفير جميع ظروف العمل الملائمة لعماله من أجور وغيرها لضمان بقاءهم والرفع من إنتاجيتهم، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 41.37%.

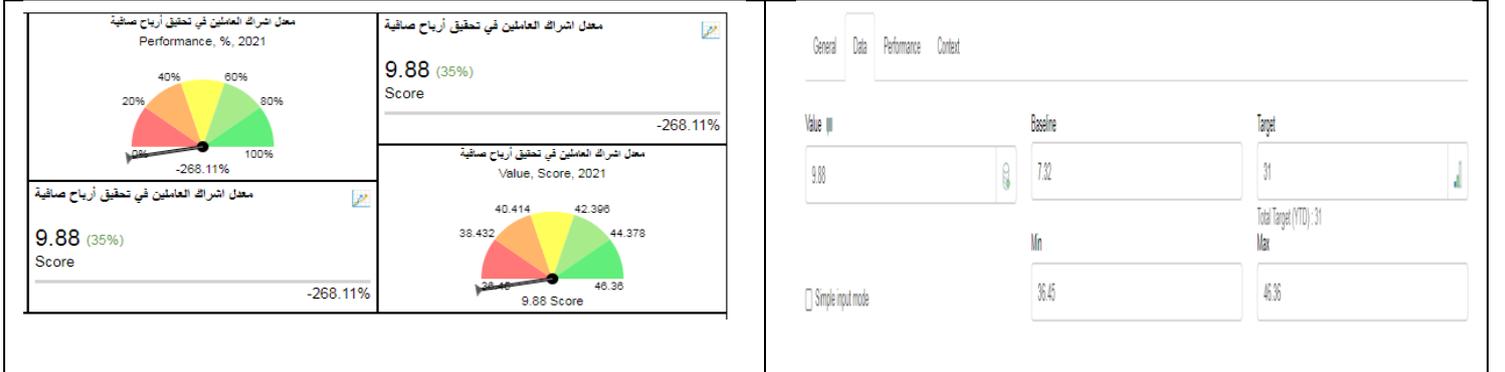


## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

نجد أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر إشراك العاملين في تحقيق أرباح صافية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2019 بلغت 23.98%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 31%، وقد انخفضت عن سنة 2018 بـ 16.57%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (125.83%) وهو معدل سيء بالنسبة للمجمع.



يلاحظ أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر إشراك العاملين في تحقيق أرباح صافية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2020 بلغت 7.32%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 31%، وهذا راجع إلى تأثير أزمة كوفيد 19 وما صاحبها من انخفاض في مبلغ المردودية الفردية والجماعية التي يتقاضاها العمال والاكتفاء بمنحهم أجر المنصب فقط، وذلك لتوقيفهم عن العمل لمدة 6 أشهر تقريبا، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة.



يتضح من الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر إشراك العاملين في تحقيق أرباح صافية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2021 بلغت 9.88%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 31%، وهذا يدل على أن النسبة التي تمثلها مصاريف العمال من رقم أعمال المجمع جد منخفضة، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة .

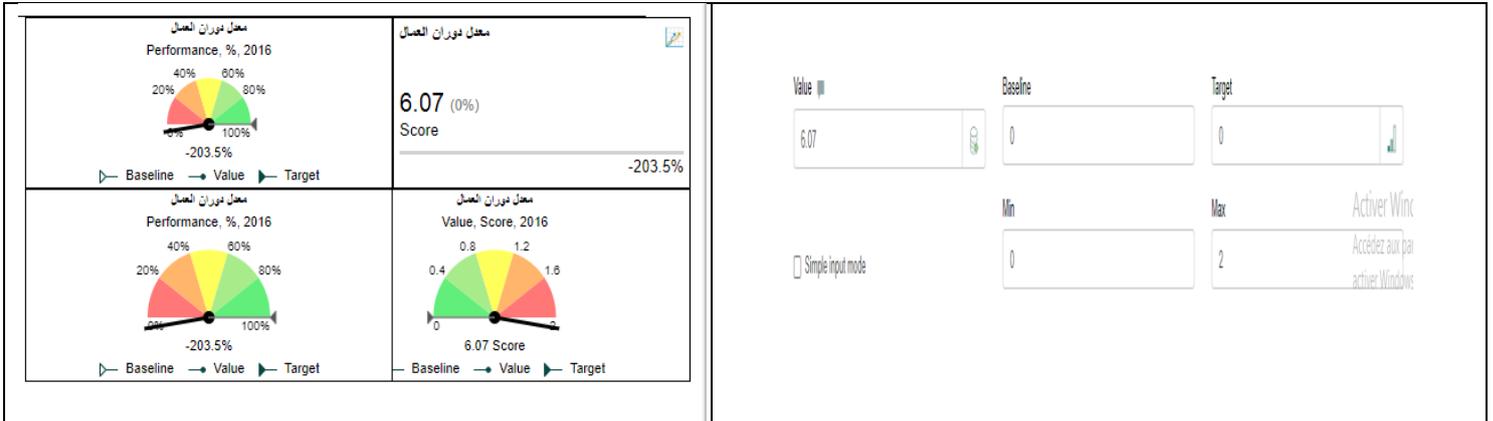
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ أن سنة 2016 هي السنة التي بلغ فيها أداء مؤشر إشراك العاملين في تحقيق أرباح صافية بمجمع صيدال أعلى مستوياته، بينما أدنى مستوى حققه هذا الأخير هو سنة 2021.

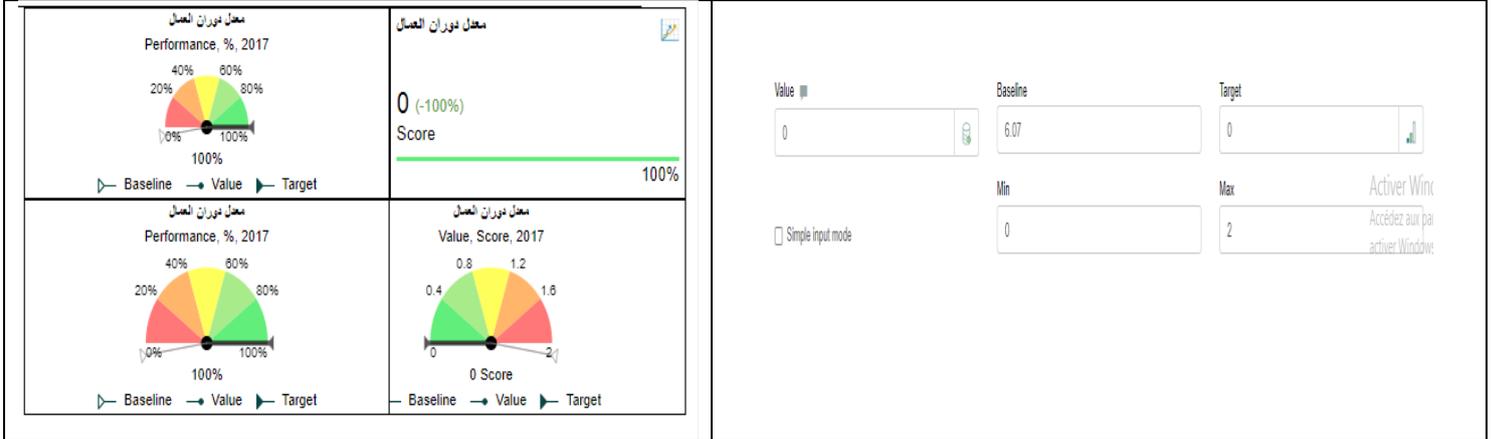
2.4 تحليل نتائج مؤشر دوران العمال بمجمع صيدال للفترة (2016-2021): يوضح الشكل التالي تحليل لمؤشر دوران العمال:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

شكل رقم (69): تحليل نتائج مؤشر دوران العمال بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)



يتضح من الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر دوران العمال، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2016 بلغت 6.07%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 0%، وقد ارتفعت كثيرا عن سنة 2015 بنسبة 6.07%، وهذا راجع إلى قيام المجمع بتخفيض عدد عماله وتوجيههم لمهام أخرى وذلك لعدم وجود مساحة كافية لاستيعاب جميع القوى العاملة، و أيضا خلال هذه السنة سجل المجمع تضخم كبير في عدد عماله مما إنجر عنه إرتفاع تكاليف العمال لذا قام بتسريحهم، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 2%، بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 0%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (203.5%) وهو معدل سيئ بالنسبة للمجمع.

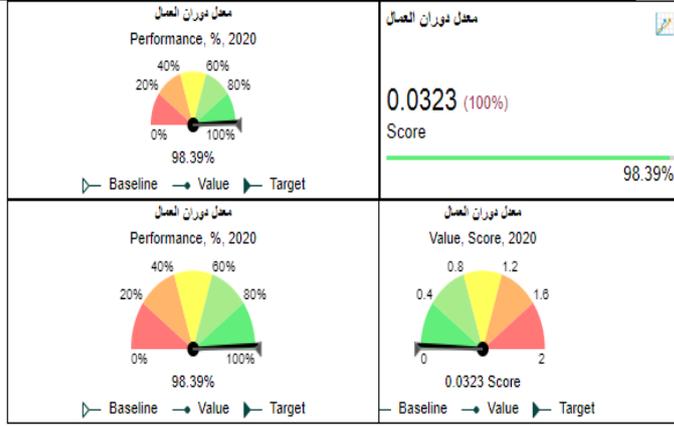


يلاحظ أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر دوران العمال، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2016 بلغت 0%، وتطابقت بذلك مع ما إستهدفه وقد انخفضت عن سنة 2016 بـ 6.07%، وهذا دليل على سعي المجمع للحفاظ على طاقته البشرية وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 100% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.

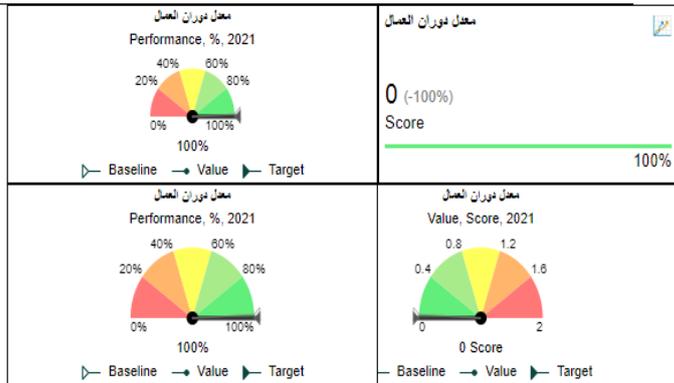


## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

نرى أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر دوران العمال، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2019 بلغت 0%، وتطابقت بذلك مع ما إستهدفه، وهذا دليل على سعي المجمع للحفاظ على طاقته البشرية وتوفير جميع الظروف الملائمة للعمال، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 100% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.



يتضح من الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر دوران العمال، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2020 بلغت 0.0323% بعد أن كان يهدف لتحقيق 0%، ونلاحظ أنها ارتفعت قليلا عما إستهدفه، وعلى العموم فهو لم يتعد كثيرا عما إستهدفه، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 98.39% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.



نجد أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر دوران العمال، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2021 بلغت 0%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 0% وهذا دليل على كفاءة المجمع على الاحتفاظ بموارده البشرية، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 100% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.

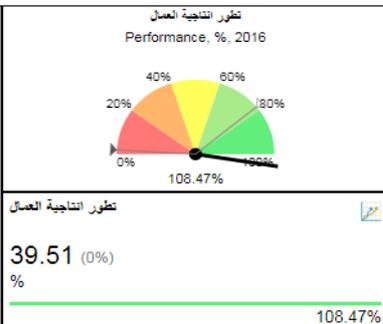
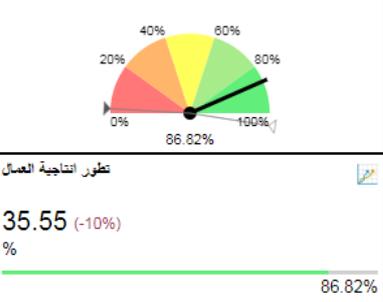
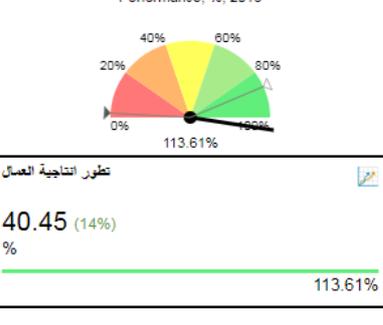
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ أن أدنى مستوى حققه مؤشر دوران العمال هو سنة 2016.

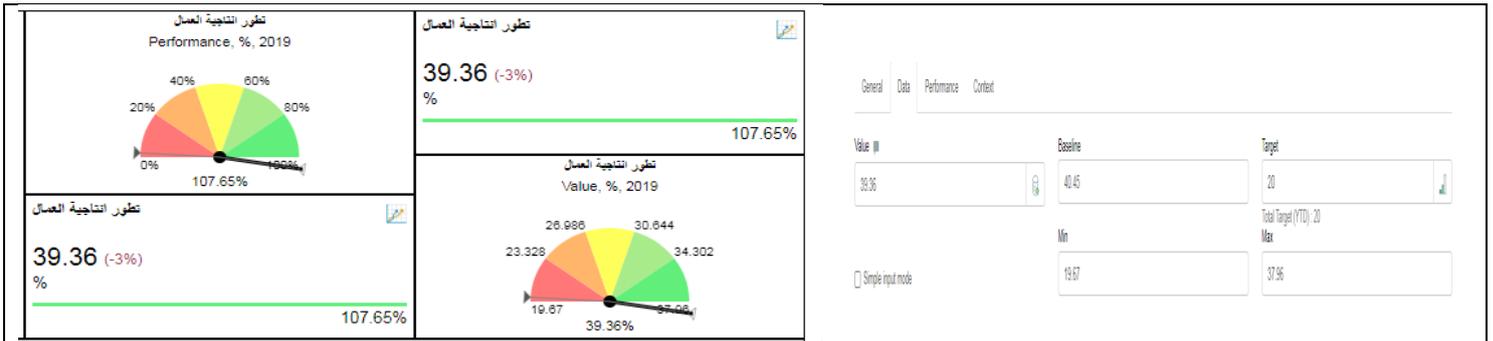
3.4 تحليل نتائج مؤشر إنتاجية عمال مجمع صيدال للفترة (2016-2021): يوضح الشكل التالي تحليل نتائج مؤشر إنتاجية عمال مجمع صيدال:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

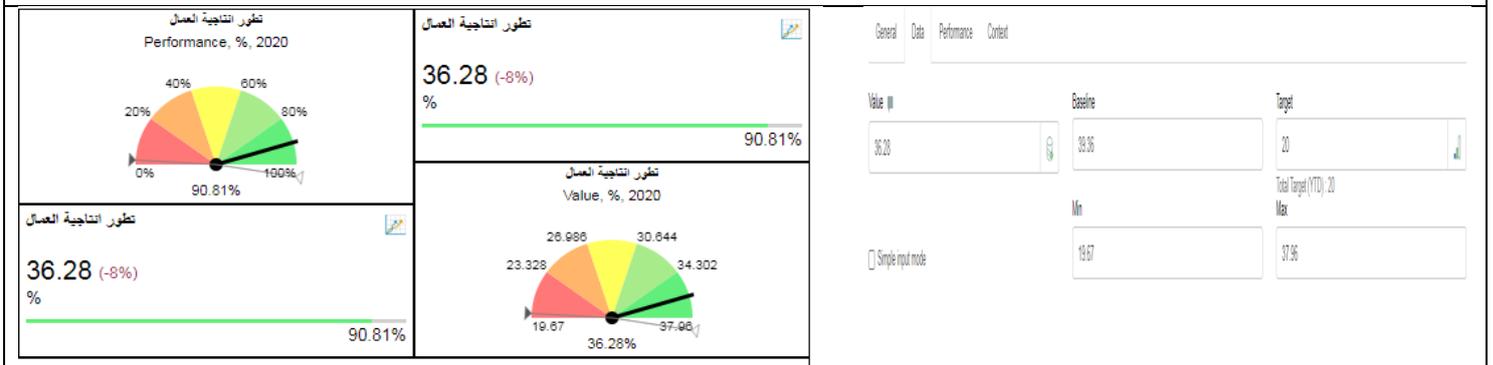
شكل رقم (70): تحليل نتائج مؤشر إنتاجية عمال مجمع صيدال للفترة (2016-2021)

 <p>تطور إنتاجية العمال Performance, %, 2016</p> <p>39.51 (0%) %</p> <p>108.47%</p>	<p>General Data Performance Context</p> <p>Value: 39.51 Baseline: 30.96 Target: 20</p> <p>Total Target (YTD): 20</p> <p>Min: 19.67 Max: 37.96</p> <p>Simple input mode</p>
<p>يتضح من الشكل السابق أن المجمع إستطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر إنتاجية العمال، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2016 بلغت 39.51%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 20%، و قد إرتفعت عن سنة 2015 ب 5.55%، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر ب 37.96% بينما القيمة الدنيا قدرت ب 19.67%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 108.47% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.</p>	
 <p>تطور إنتاجية العمال Performance, %, 2017</p> <p>35.55 (-10%) %</p> <p>86.82%</p>	<p>General Data Performance Context</p> <p>Value: 35.51 Baseline: 30.96 Target: 20</p> <p>Total Target (YTD): 20</p> <p>Min: 19.67 Max: 37.96</p> <p>Simple input mode</p>
<p>نلاحظ أن المجمع إستطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر إنتاجية العمال، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2017 بلغت 35.55%، بعد ما كان يهدف لتحقيق 20%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة جيدة بلغت 86.82%.</p>	
 <p>تطور إنتاجية العمال Performance, %, 2018</p> <p>40.45 (14%) %</p> <p>113.61%</p>	<p>General Data Performance Context</p> <p>Value: 40.45 Baseline: 35.55 Target: 20</p> <p>Total Target (YTD): 20</p> <p>Min: 19.67 Max: 37.96</p> <p>Simple input mode</p>
<p>نجد أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر إنتاجية العمال، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2018 بلغت 40.45%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 20%، وقد إرتفعت عن سنة 2016، وهذا راجع إلى الدعم المالي التي تلقاه المجمع والذي ساهم في رفع إنتاجية العمال من خلال حيازة آلات جديدة، وأيضا دخول مصنع الحراش حيز الإنتاج، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 113.61% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.</p>	

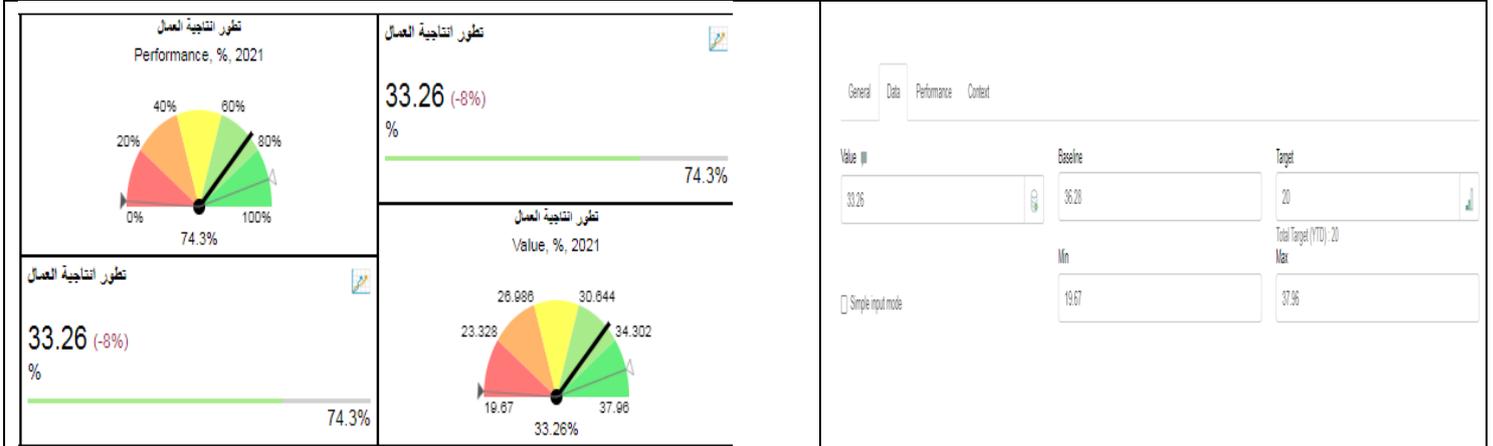
## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



نرى أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر إنتاجية العمال، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2019 بلغت 39.36%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 20%، وقد إنخفضت عن سنة 2018، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 107.65% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.



نلاحظ أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر إنتاجية العمال، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2020 بلغت 36.28%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 20%، وقد انخفضت قليلا عن سنة 2019، وهذا راجع إلى انخفاض التوريد بالمجمع، بالإضافة إلى الإجراءات التي اتخذها المجمع لتسريح جزء من عماله بسبب أزمة كوفيد 19، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 90.81% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.



نجد أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر إنتاجية العمال، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2021 بلغت 33.26%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 20%، وقد انخفضت عن سنة 2020 بـ 3.02%، وهذا راجع إلى التوقف الطوعي عن إنتاج بعض المنتجات المكسدة بالمخزونات، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة جيدة بلغت 74.3%

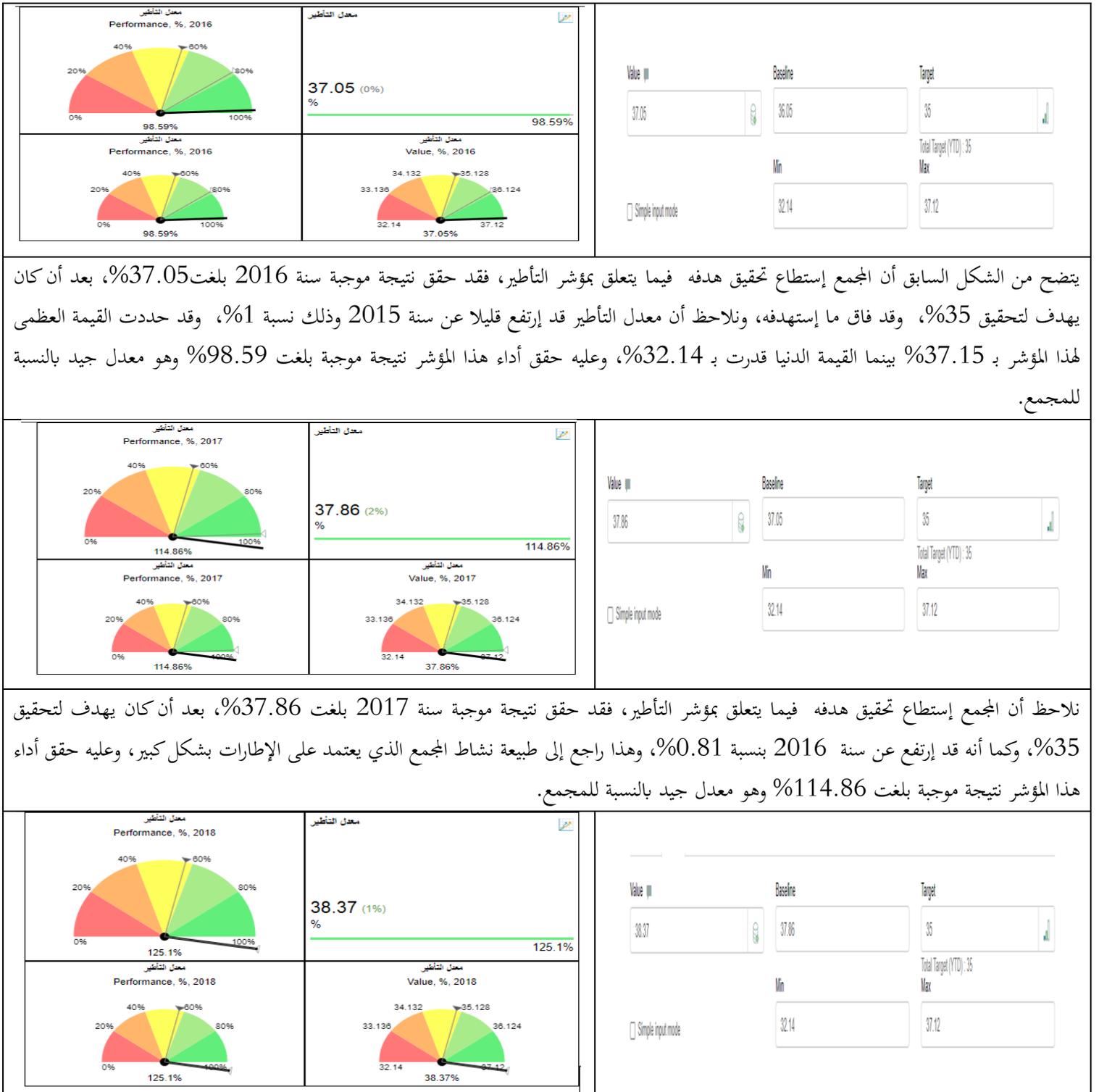
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

من الجدول أعلاه نلاحظ أن سنة 2018 هي السنة التي بلغ فيها أداء مؤشر إنتاجية العمال أعلى مستوياته وذلك بنسبة 118.6%، بينما أدنى مستوى حققه هذا الأخير هو سنة 2021 بنسبة 74.3%.

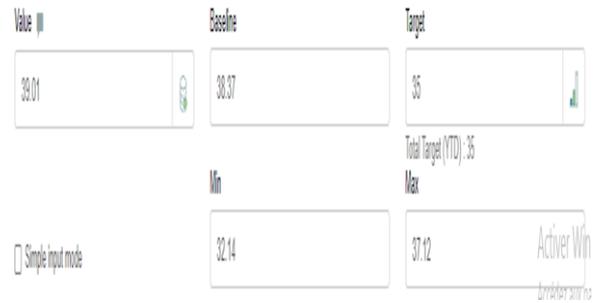
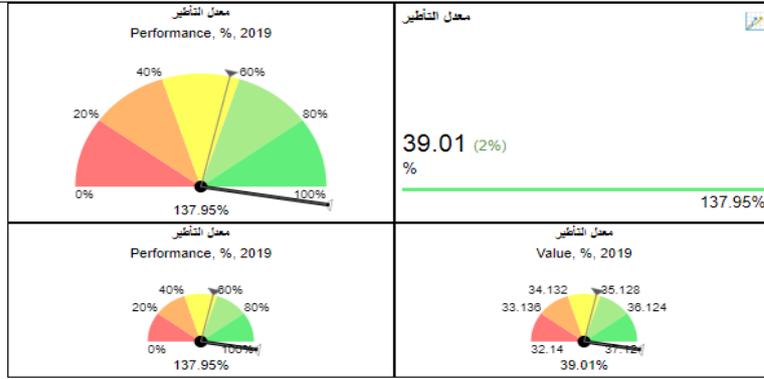
4.4 تحليل معدل التأخير بمجمع صيدال للفترة (2021-2016): يوضح الشكل التالي تطور معدل التأخير بمجمع صيدال:

شكل رقم (71): نتائج تحليل معدل التأخير بمجمع صيدال للفترة (2021-2016)

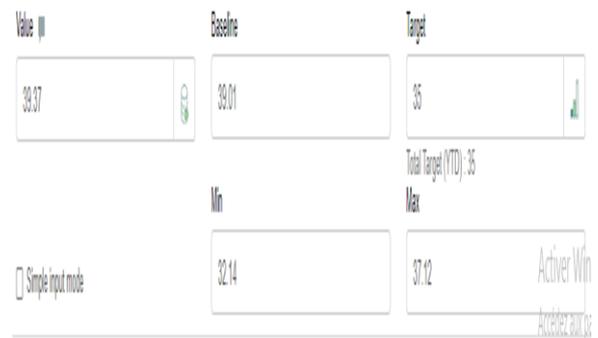
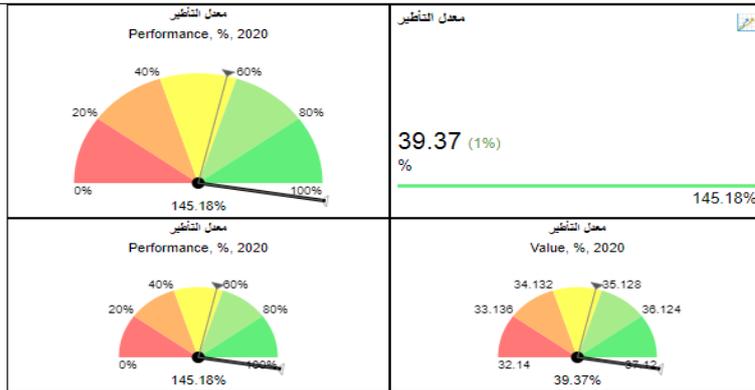


## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

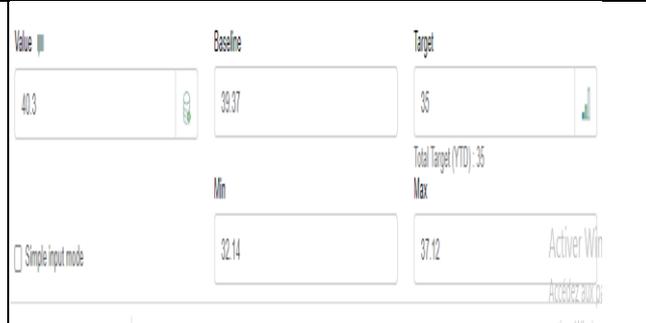
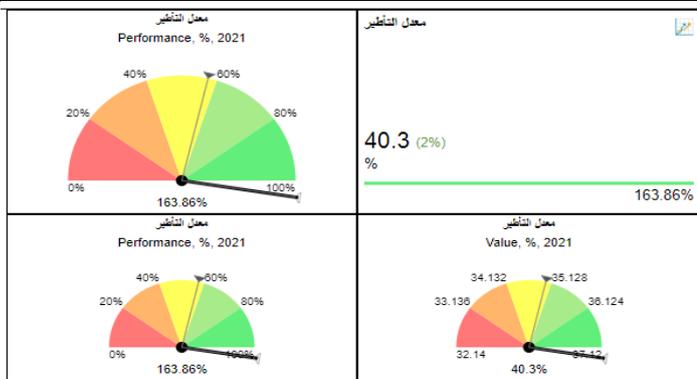
نجد أن المجمع إستطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر التأخير، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2018 بلغت 38.37%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 35% وقد إرتفع قليلا عن سنة 2017، وتجاوز بذلك النسبة المستهدفة، وهذا راجع إلى حرص المجمع على ترقية عماله من أجل الاستفادة منهم في نقل التكنولوجيا، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 125.1% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.



يتضح من الشكل السابق أن المجمع إستطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر التأخير، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2019 بلغت 39.01%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 35%، وكما أنه قد إرتفع عن سنة 2018 وتجاوز بذلك ما إستهدفه، مما يدل على سعي المجمع للرفع من مستوى التأخير، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 137.95% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.



نرى أن المجمع إستطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر معدل التأخير، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2020 بلغت 39.37%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 35%، وقد إرتفع قليلا عما حققه سنة 2019، متجاوزا بذلك ما إستهدفه، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 145.18% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.



## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

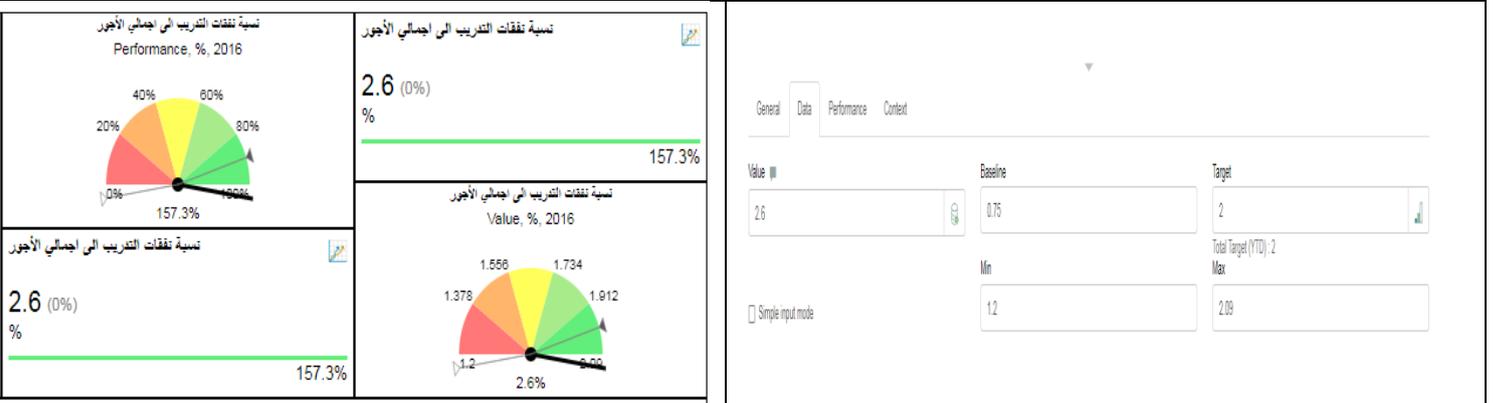
يتضح من الشكل السابق أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر معدل التأخير، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2021 بلغت 40.3%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 35%، وقد ارتفع قليلا عما حققه سنة 2020، متجاوزا بذلك ما إستهدفه، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 163.86% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

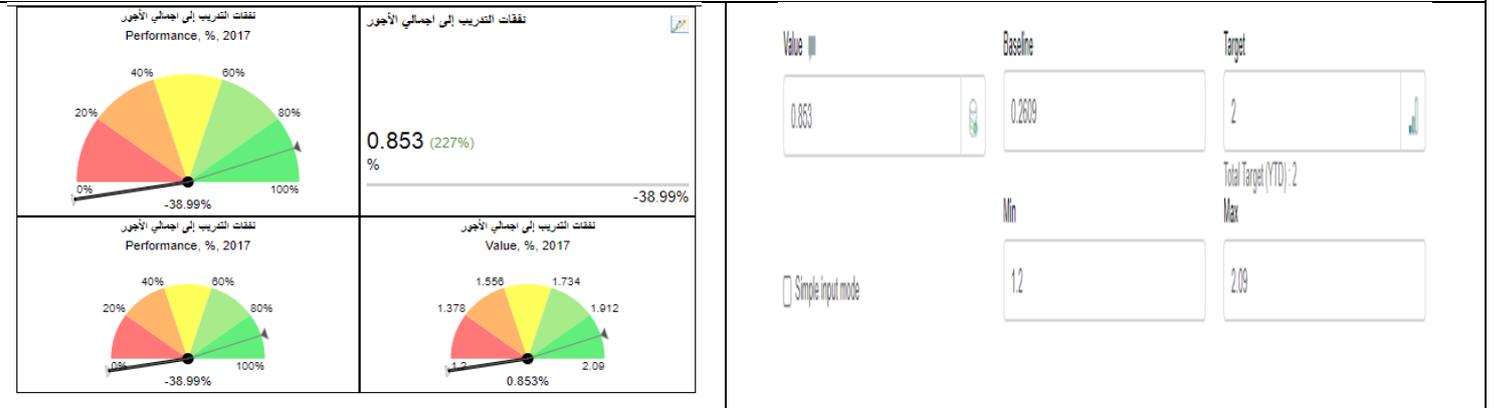
من الجدول أعلاه نلاحظ أن سنة 2021 هي السنة التي بلغ فيها أداء مؤشر معدل التأخير أعلى مستوياته وذلك بنسبة 163.86% متجاوزا بذلك ما إستهدفه، بينما أدنى مستوى حققه هذا الأخير هو سنة 2016 وذلك بنسبة 98.53%.

5.4. تحليل نتائج مؤشر نفقات التدريب إلى إجمالي الأجور بمجمع صيدال للفترة (2021-2016): يوضح الشكل التالي تحليل نتائج مؤشر نفقات التدريب إلى إجمالي الأجور بمجمع صيدال:

شكل رقم (72): نتائج تحليل نتائج مؤشر نفقات التدريب إلى إجمالي الأجور بمجمع صيدال للفترة (2021-2016)



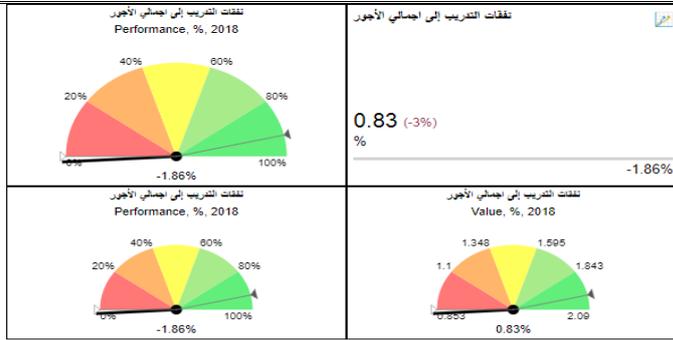
يتضح من الشكل السابق أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نفقات التدريب إلى إجمالي الأجور، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2016 بلغت 2.6%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 2%، وهذا راجع إلى إهتمام المجمع بهذا الجانب نظرا لأهميته الكبيرة في الارتقاء بأداء العمال، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 2.09%، بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 1.2%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة 157.3% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.



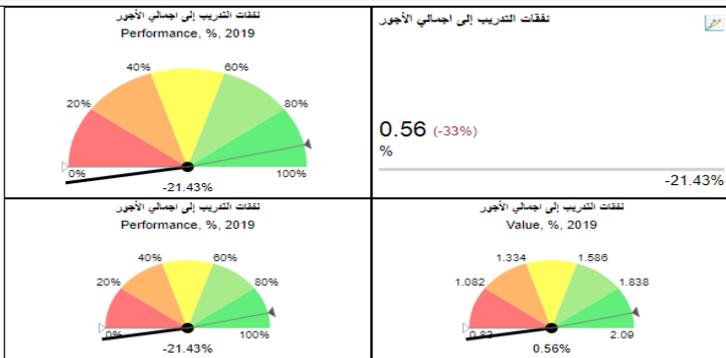
نرى أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نفقات التدريب إلى إجمالي الأجور، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2017 بلغت 0.853%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 2%، وهي لازالت بعيدة كل البعد عما إستهدفته، و نلاحظ أنه أعلى مما حققته سنة 2016 والمحدد بـ 2.60%، وهذا راجع إلى حياة

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

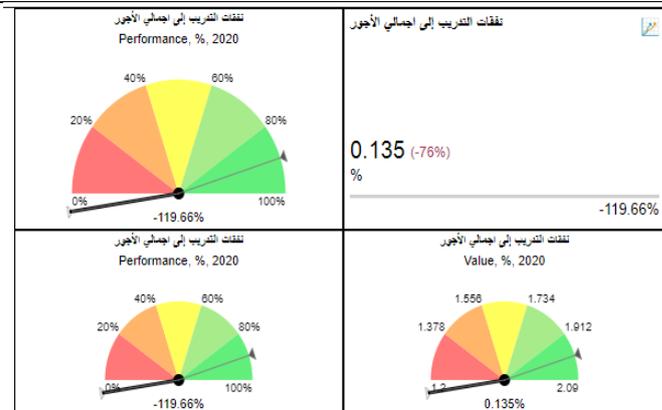
المجمع لآلات جديدة مما يستوجب عليه تدريب عماله على كيفية تشغيلها، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (38.99%) وهو معدل ضعيف بالنسبة للمجمع.



نلاحظ أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نفقات التدريب إلى إجمالي الأجرور، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2018 بلغت 0.83%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 2%، و عليه هو بعيد كل البعد عما إستهدفته، وهذا راجع إلى إنخفاض ميزانية التدريب، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت 1.86% وهو معدل ضعيف بالنسبة للمجمع.

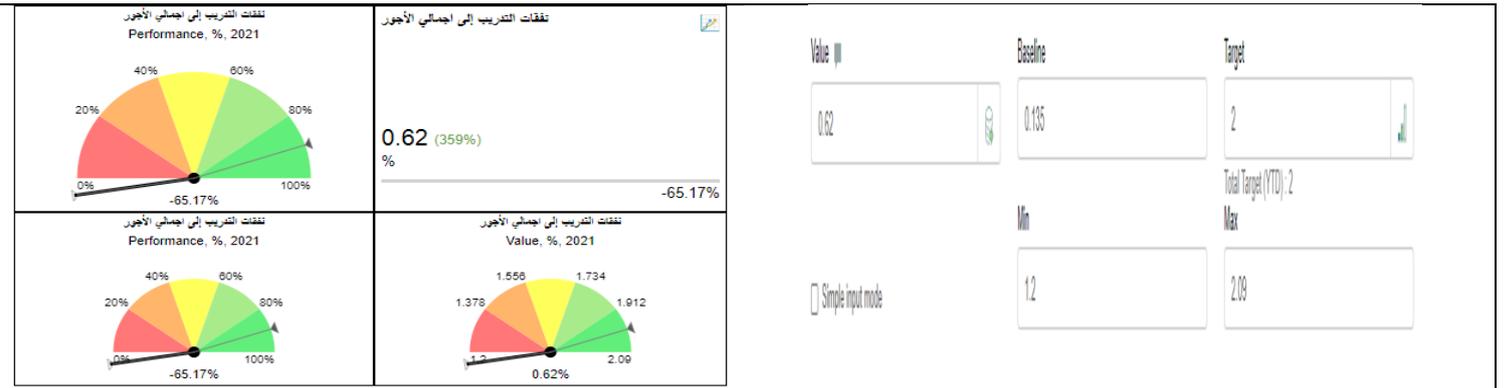


نجد أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نفقات التدريب إلى إجمالي الأجرور، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2019 بلغت 0.56%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 2%، وقد انخفض عن سنة 2018 والمحدد بـ 0.83%، وهذا دليل على أن المجمع لا يهتم بجانب تدريب العمال رغم طبيعة نشاط المجمع التي تستلزم مواكبة آخر المسجعات، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (21.43%) وهو معدل ضعيف بالنسبة للمجمع.



يتضح من الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نفقات التدريب إلى إجمالي الأجرور، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2020 بلغت 0.135%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 2%، وكما أنه قد إنخفض عن سنة 2018 والمحدد بـ 0.56%، ويعود ذلك لتأثير أزمة كوفيد 19 ومارافقتها من توقيف لجميع الأنشطة التدريبية بالمجمع، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (119.66%) وهو معدل ضعيف بالنسبة للمجمع.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



نلاحظ أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نفقات التدريب إلى إجمالي الأجر، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2021 بلغت 0.62%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 2%، وقد إرتفع عن سنة 2020 والمحدد بـ 0.83%، وذلك بسبب اقتناع المجمع بأهمية العائد المحقق من التدريب، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (65.17%) وهو معدل ضعيف جدا بالنسبة للمجمع.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ أن سنة 2016 هي السنة التي بلغ فيها أداء مؤشر نفقات التدريب إلى إجمالي الأجر أعلى مستوياته وذلك بنسبة (157.3%)، وهو أقل مما إستهدفه، بينما أدنى مستوى حققه هذا الأخير هو سنة 2020 وذلك بنسبة (119.66%).

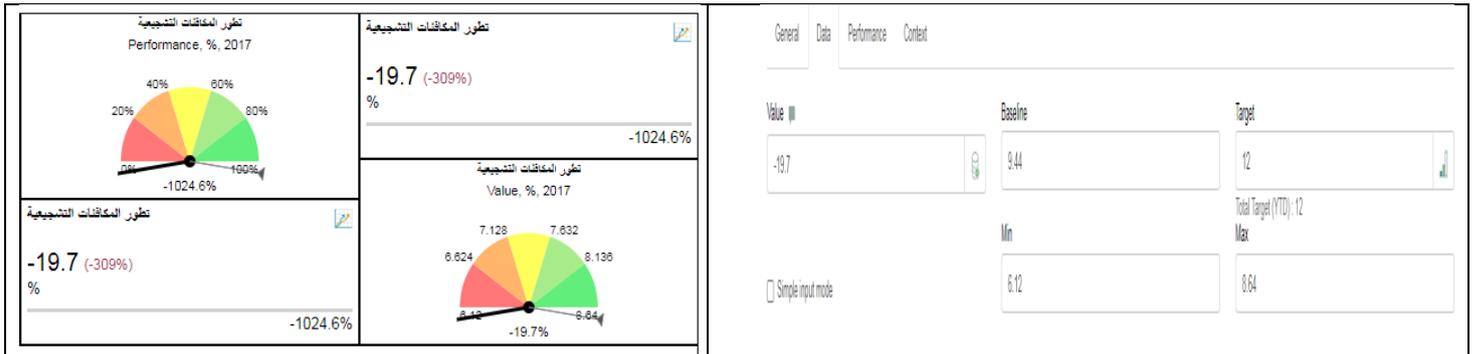
6.4 تحليل نتائج مؤشر تطور المكافآت التشجيعية بمجمع صيدال للفترة (2016-2021): يوضح الشكل التالي تطور المكافآت التشجيعية:

شكل رقم (73): تحليل نتائج مؤشر تطور المكافآت التشجيعية بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)

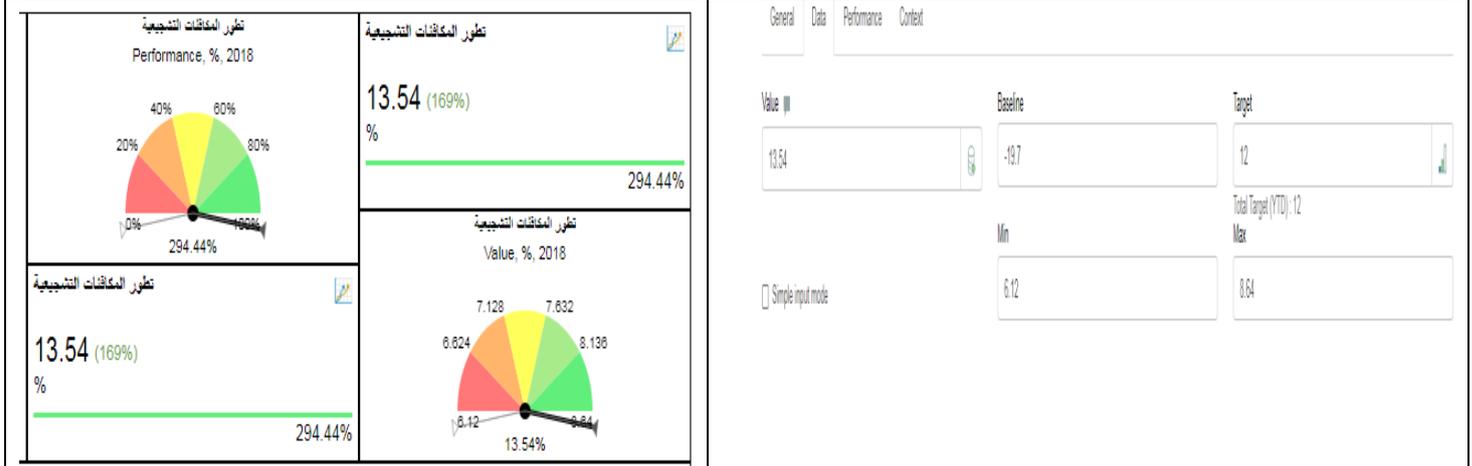


يتضح من الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور المكافآت التشجيعية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2016 بلغت 9.44%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 12%، إذ تجاوز نصف الأداء المستهدف، وقد إرتفعت قليلا عن سنة 2015، وهذا راجع إلى إنخفاض أرباح المجمع مما أدى إلى تحفيز الميزانية المخصصة للمكافآت التشجيعية، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 8.54%، بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 6.12%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 131.75% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



نلاحظ أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور المكافآت التشجيعية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2017 بلغت 7.19%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 12%، وقد تراجعت عن سنة 2016، وهذا راجع إلى غلق بعض الوحدات التابعة للمجمع بسبب أعمال الترميم مما ساهم في انخفاض الإنتاجية وبالتالي تراجعت الأرباح، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة.

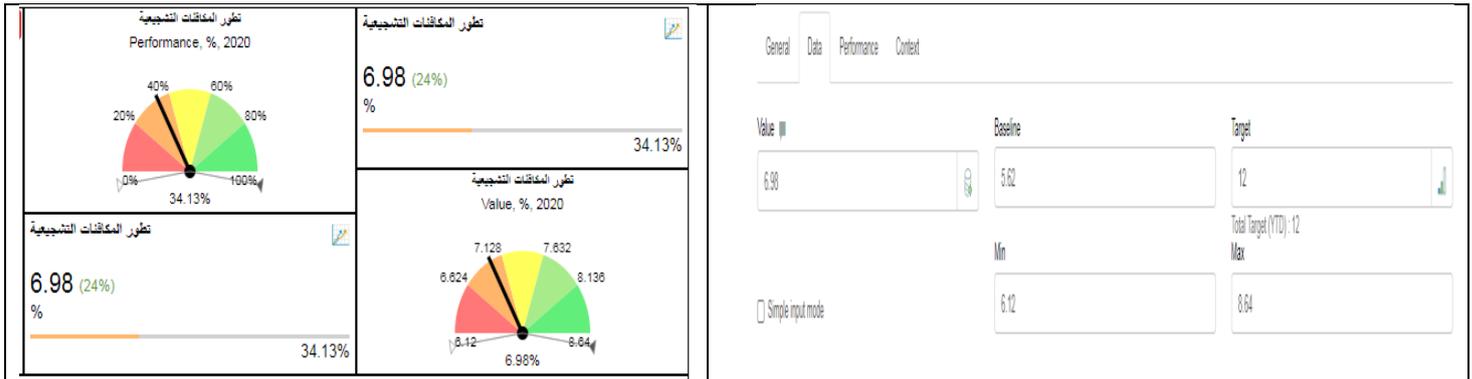


نجد أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور المكافآت التشجيعية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2018 بلغت 13.54%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 12%، وهذا بسبب ارتفاع أرباح المجمع، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة جيدة بلغت 294.44%.

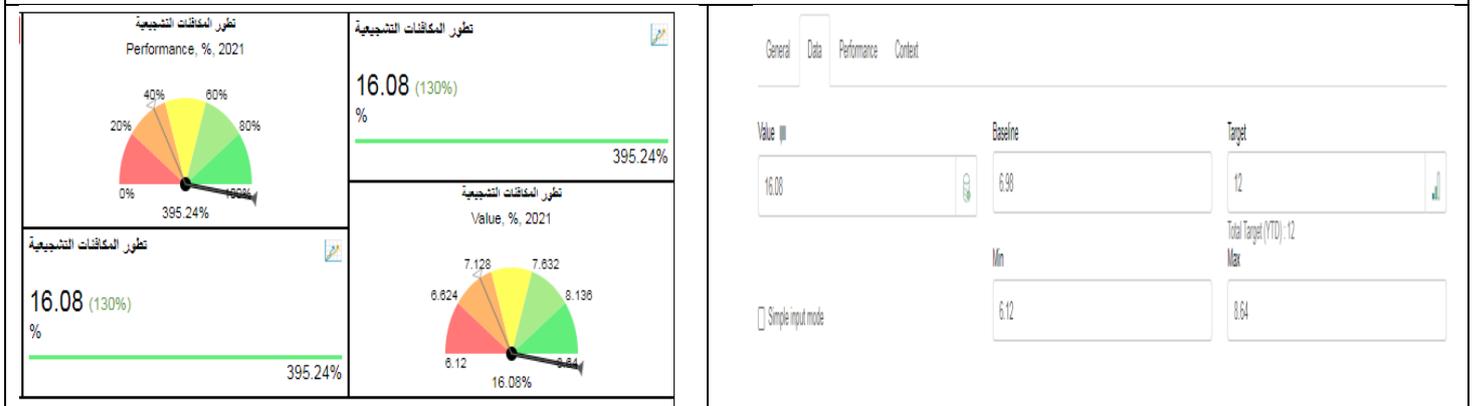


نرى أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور المكافآت التشجيعية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2019 بلغت 5.62%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 12%، وقد إنخفضت كثيرا عن سنة 2018 ولذلك بنسبة 4.92%، وهذا راجع إلى تراجع وتفقر أرباح المجمع، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (19.84%) وهو معدل سيء بالنسبة للمجمع.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



يتضح من الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور المكافآت التشجيعية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2020 بلغت 6.98%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 12%، وهذا بسبب تراجع أرباحه، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 34.13% وهو معدل سيء بالنسبة للمجمع.



نرى أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور المكافآت التشجيعية، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2021 بلغت 16.08%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 12%، وقد إرتفعت عن سنة 2020، وهذا راجع إلى إنتعاش أرباح المجمع هذه السنة، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة جيدة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ أن سنة 2021 هي السنة التي بلغ فيها أداء مؤشر تطور المكافآت التشجيعية أعلى مستوياته متجاوزا بذلك ما إستهدفه، بينما أدنى مستوى حققه هذا الأخير هو سنة 2019.

5. تحليل نتائج مؤشرات البعد البيئي: استخدمنا خمسة مؤشرات لقياس مدى إلتزام المجمع بمسؤوليته البيئية وذلك وفق ما يلي:

1.5 تحليل نتائج مؤشر تطور النفايات بمجمع صيدال لفترة (2016-2021): يوضح الشكل التالي تحليل لمؤشر تطور نفايات

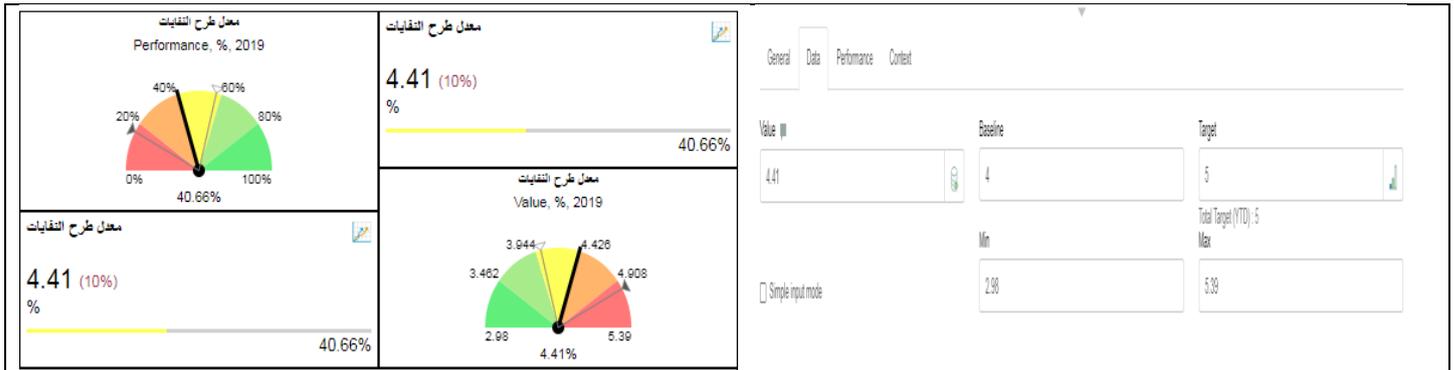
مجمع صيدال:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

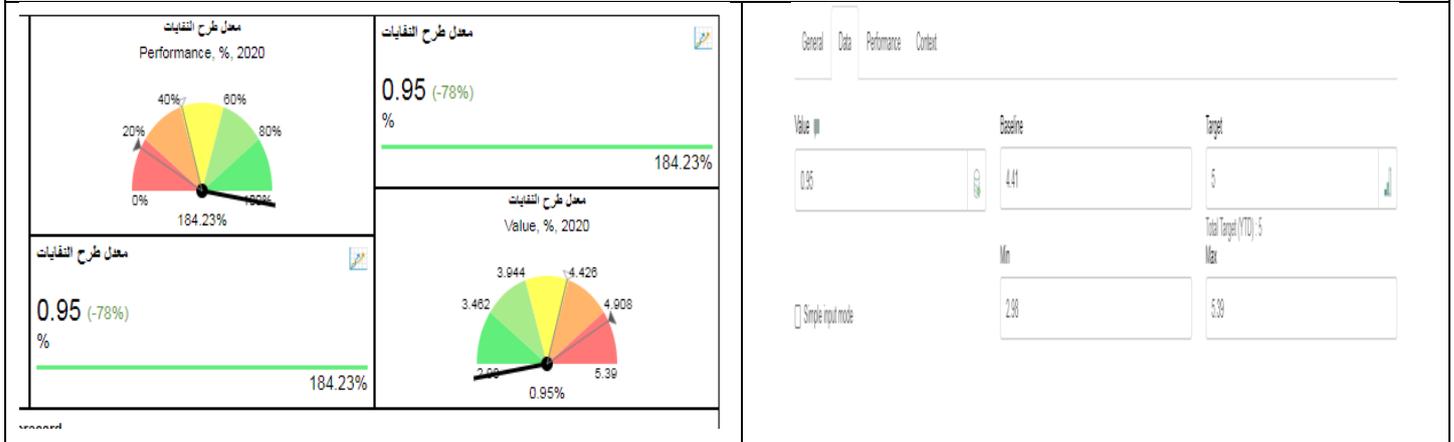
شكل رقم (74): نتائج تحليل نتائج مؤشر تطور النفايات بمجمع صيدال لفترة (2016-2021)

<p>معدل طرح النفايات Performance, %, 2016</p> <p>معدل طرح النفايات 2.02 (0%) %</p> <p>139.83%</p>	<p>معدل طرح النفايات</p> <p>2.02 (0%) %</p> <p>139.83%</p> <p>معدل طرح النفايات Value, %, 2016</p> <p>3.944 4.426 3.482 4.908 2.98 5.39</p> <p>2.02%</p>	<p>General Data Performance Context</p> <p>Value Min: 2.02 Baseline: 2.07 Target: 5</p> <p>Total Target (YTD): 5</p> <p>Min: 2.98 Max: 5.39</p> <p>Simple input mode</p>
<p>معدل طرح النفايات Performance, %, 2016</p> <p>2.02 (0%) %</p> <p>139.83%</p>	<p>معدل طرح النفايات</p> <p>2.02 (0%) %</p> <p>139.83%</p> <p>معدل طرح النفايات Value, %, 2016</p> <p>3.944 4.426 3.482 4.908 2.98 5.39</p> <p>2.02%</p>	<p>General Data Performance Context</p> <p>Value Min: 2.02 Baseline: 2.07 Target: 5</p> <p>Total Target (YTD): 5</p> <p>Min: 2.98 Max: 5.39</p> <p>Simple input mode</p>
<p>يتضح من خلال الشكل السابق أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور النفايات سنة 2016، حيث بلغت 2.02%، وهي أدنى مما حددته كهدف لنفس السنة والمقدر بـ5%، وهذا راجع إلى الانخفاض في نفايات التصنيع، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ5.39%، بينما القيمة الدنيا قدرت بـ2.98%، وعليه أداء مؤشر تطور النفايات موجب وقد بلغ 139.83%، وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.</p>		
<p>معدل طرح النفايات Performance, %, 2017</p> <p>معدل طرح النفايات 13.25 (556%) %</p> <p>-326.14%</p>	<p>معدل طرح النفايات</p> <p>13.25 (556%) %</p> <p>-326.14%</p> <p>معدل طرح النفايات Value, %, 2017</p> <p>3.944 4.426 3.482 4.908 2.98 5.39</p> <p>13.25%</p>	<p>General Data Performance Context</p> <p>Value Min: 13.25 Baseline: 2.02 Target: 5</p> <p>Total Target (YTD): 5</p> <p>Min: 2.98 Max: 5.39</p> <p>Simple input mode</p>
<p>معدل طرح النفايات Performance, %, 2017</p> <p>13.25 (556%) %</p> <p>-326.14%</p>	<p>معدل طرح النفايات</p> <p>13.25 (556%) %</p> <p>-326.14%</p> <p>معدل طرح النفايات Value, %, 2017</p> <p>3.944 4.426 3.482 4.908 2.98 5.39</p> <p>13.25%</p>	<p>General Data Performance Context</p> <p>Value Min: 13.25 Baseline: 2.02 Target: 5</p> <p>Total Target (YTD): 5</p> <p>Min: 2.98 Max: 5.39</p> <p>Simple input mode</p>
<p>نرى أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور النفايات سنة 2017، حيث بلغت 13.25%، وهي أعلى مما حددته كهدف لنفس السنة والمقدر بـ5%، وهذا راجع إلى الإرتفاع في نفايات المجمع، وعليه أداء مؤشر تطور النفايات سالب وقد بلغ (326.14%)، وهو معدل سيئ جدا بالنسبة للمجمع.</p>		
<p>معدل طرح النفايات Performance, %, 2018</p> <p>معدل طرح النفايات 4 (-70%) %</p> <p>57.68%</p>	<p>معدل طرح النفايات</p> <p>4 (-70%) %</p> <p>57.68%</p> <p>معدل طرح النفايات Value, %, 2018</p> <p>3.944 4.426 3.482 4.908 2.98 5.39</p> <p>4%</p>	<p>General Data Performance Context</p> <p>Value Min: 4 Baseline: 13.25 Target: 5</p> <p>Total Target (YTD): 5</p> <p>Min: 2.98 Max: 5.39</p> <p>Simple input mode</p>
<p>معدل طرح النفايات Performance, %, 2018</p> <p>4 (-70%) %</p> <p>57.68%</p>	<p>معدل طرح النفايات</p> <p>4 (-70%) %</p> <p>57.68%</p> <p>معدل طرح النفايات Value, %, 2018</p> <p>3.944 4.426 3.482 4.908 2.98 5.39</p> <p>4%</p>	<p>General Data Performance Context</p> <p>Value Min: 4 Baseline: 13.25 Target: 5</p> <p>Total Target (YTD): 5</p> <p>Min: 2.98 Max: 5.39</p> <p>Simple input mode</p>
<p>نجد أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور النفايات سنة 2018، حيث بلغت 4%، وهي أدنى مما حددته كهدف لنفس السنة والمقدر بـ5%، وهذا دليل على قدرته على التحكم في نفاياته الخاصة، وعليه أداء مؤشر تطور النفايات موجب وقد بلغ 57.68%، وهو معدل مقبول بالنسبة للمجمع.</p>		

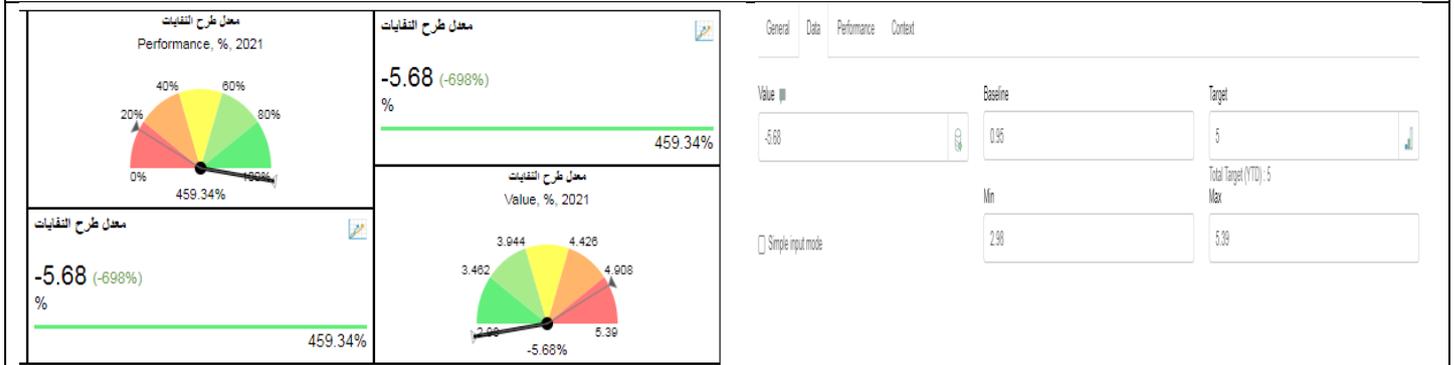
## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



نلاحظ أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور النفايات سنة 2019، حيث بلغت 4.41%، وهي أدنى مما حددته كهدف لنفس السنة والمقدر بـ5%، وهذا دليل على قدرته على التحكم في النفايات، وعليه أداء مؤشر تطور النفايات موجب وقد بلغ 40.66%، وهو معدل ضعيف بالنسبة للمجمع.



نرى من خلال الشكل السابق أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور النفايات سنة 2020، حيث بلغت 0.95%، وهي أدنى مما حددته كهدف لنفس السنة والمقدر بـ5%، ومن خلال المقارنة مع سنة 2019 نلاحظ أنها انخفضت بنسبة 3.46%، وهذا دليل على كفاءته في تخفيض نفاياته، وعليه أداء مؤشر تطور النفايات موجب وقد بلغ 184.23%، وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.



يتضح من خلال الشكل السابق أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور النفايات سنة 2021، حيث بلغت (5.68%)، وهي أدنى مما حددته كهدف لنفس السنة والمقدر بـ5%، ونلاحظ أنها إنخفضت قليلا عن سنة 2020 وهذا راجع إلى لجوء المجمع لصرف المنتجات غير المتوافقة والمنتهاية الصلاحية في جميع مواقع المجموعة من قبل منظمة معتمدة، بالإضافة إلى تزويد المجمع بفرن لحرق النفايات التي لا تلوث الجو، وعليه أداء مؤشر تطور النفايات موجب.

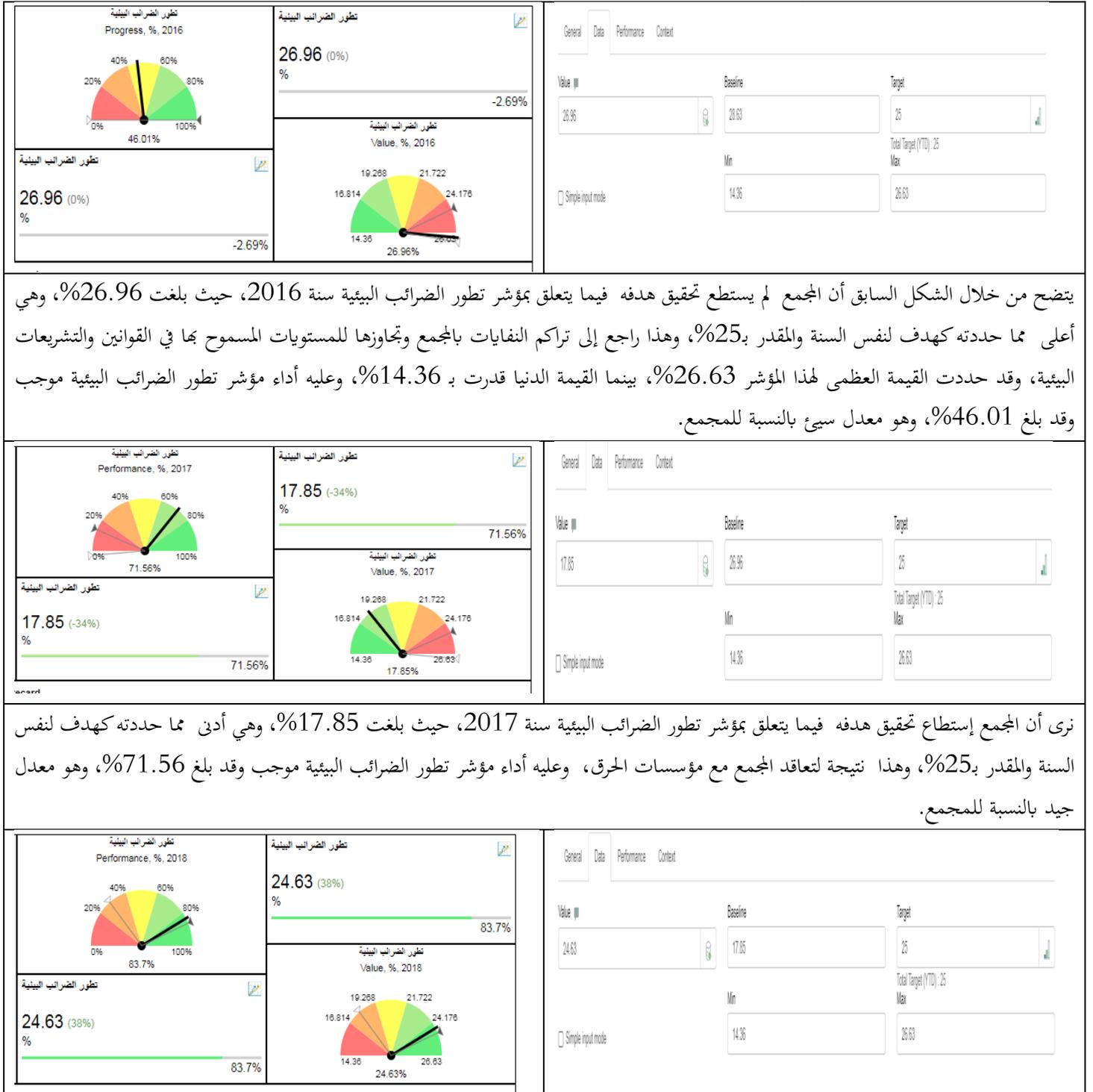
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

من الشكل أعلاه نلاحظ أن سنة 2021 هي السنة التي بلغ فيها أداء مؤشر تطور النفايات بمجمع صيدال أعلى مستوياته، بينما أدنى مستوى حققه هذا الأخير هو سنة 2017.

2.5. تحليل نتائج مؤشر تطور الضرائب البيئية بمجمع صيدال للفترة (2021-2016): يوضح الشكل التالي تحليل لمؤشر تطور الضرائب البيئية:

شكل رقم (75): تطور الضرائب البيئية بمجمع صيدال للفترة (2021-2016)

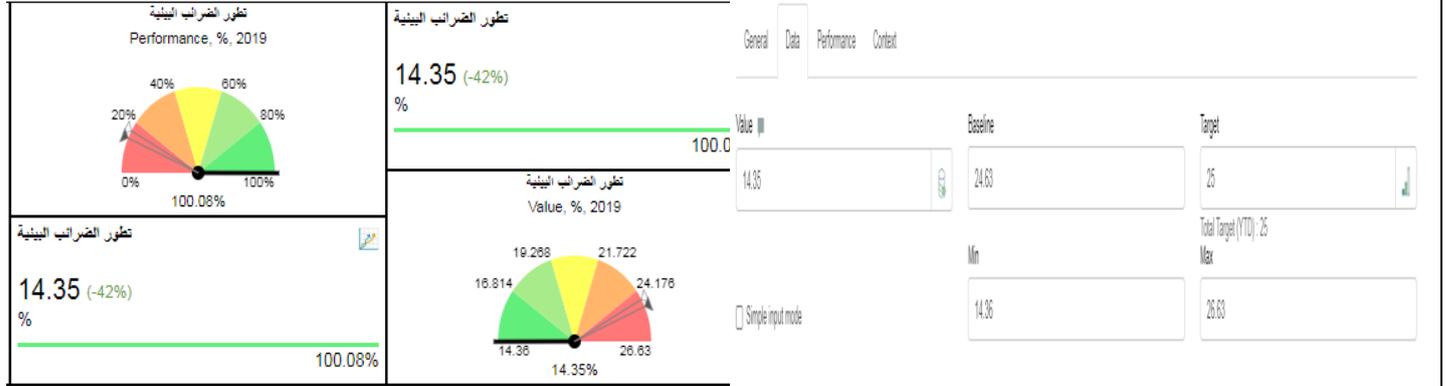


يتضح من خلال الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور الضرائب البيئية سنة 2016، حيث بلغت 26.96%، وهي أعلى مما حددته كهدف لنفس السنة والمقدر بـ 25%، وهذا راجع إلى تراكم النفايات بالمجمع وتجاوزها للمستويات المسموح بها في القوانين والتشريعات البيئية، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 26.63%، بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 14.36%، وعليه أداء مؤشر تطور الضرائب البيئية موجب وقد بلغ 46.01%، وهو معدل سيء بالنسبة للمجمع.

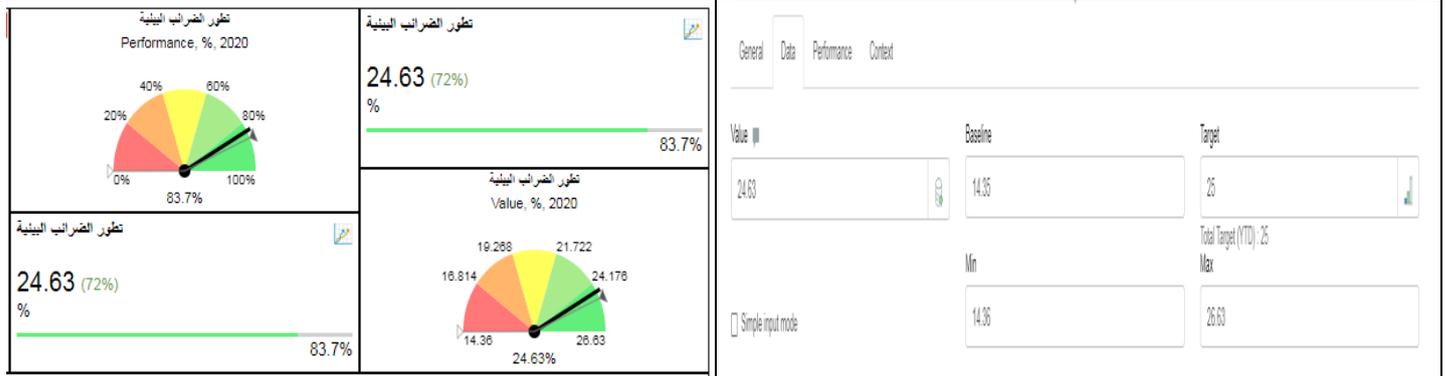
نرى أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور الضرائب البيئية سنة 2017، حيث بلغت 17.85%، وهي أدنى مما حددته كهدف لنفس السنة والمقدر بـ 25%، وهذا نتيجة لتعاقد المجمع مع مؤسسات الحرق، وعليه أداء مؤشر تطور الضرائب البيئية موجب وقد بلغ 71.56%، وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

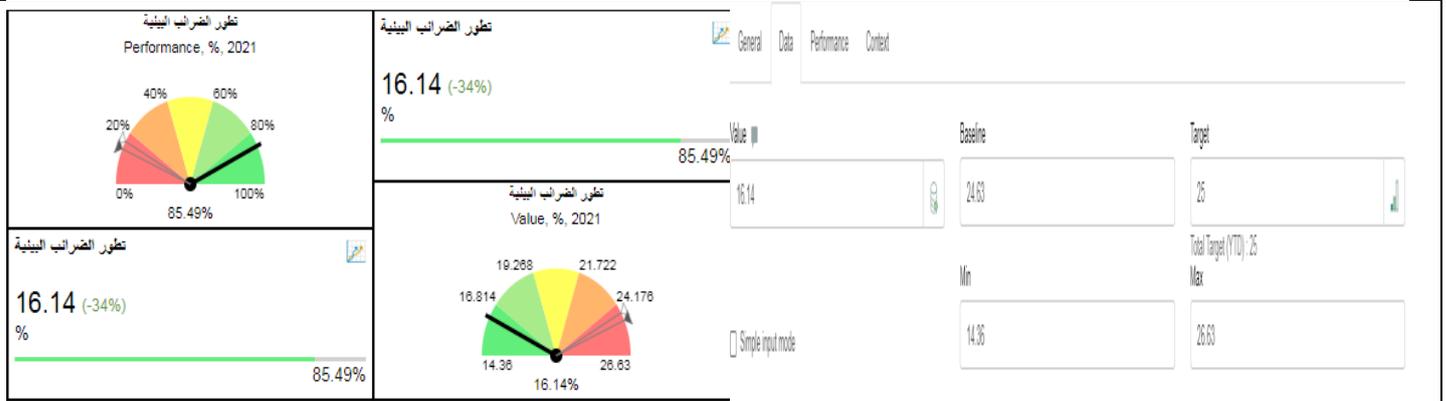
نجد أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور الضرائب البيئية سنة 2018، حيث بلغت 24.63%، وهي أدنى مما حددته كهدف لنفس السنة والمقدر بـ25%، وقد ارتفعت عن سنة 2017 بنسبة 6.78%، وهذا راجع إلى الإرتفاع في كمية نفايات المجمع، وعليه أداء مؤشر تطور الضرائب البيئية موجب وقد بلغ 83.7%، وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.



يتضح من خلال الشكل السابق أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور الضرائب البيئية سنة 2019، حيث بلغت 14.35%، وهي أدنى مما حددته كهدف لنفس السنة والمقدر بـ25%، وقد انخفضت عن سنة 2018 بـ 10.28%، هذا بسبب إبرامه لعقود مع مؤسسات الحرق وهذا ساهم في تخفيض حجم مخلفاته، وعليه أداء مؤشر تطور الضرائب البيئية موجب وقد بلغ 100.08%، وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.



نلاحظ أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور الضرائب البيئية سنة 2020، حيث بلغت 24.63%، وهي أدنى مما حددته كهدف لنفس السنة والمقدر بـ 25%، وهذا راجع إلى مراجعته المستويات المسموح بها في القوانين والإجراءات البيئية، وعليه أداء مؤشر تطور الضرائب البيئية موجب وقد بلغ 83.7%، وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.



## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

نرى أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور الضرائب البيئية سنة 2021، حيث بلغت 16.14%، وهو أدنى مما حددته كهدف لنفس السنة والمقدر بـ25%، وهذا راجع إلى تداركها أخطائها المسجلة في سنواتها السابقة وحرصها على تقليل نفقاتها، وإجراء تدريب لعمال مصلحة البيئة والأمن الصناعي، وعليه أداء مؤشر تطور الضرائب البيئية موجب وقد بلغ 85.49%، وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.

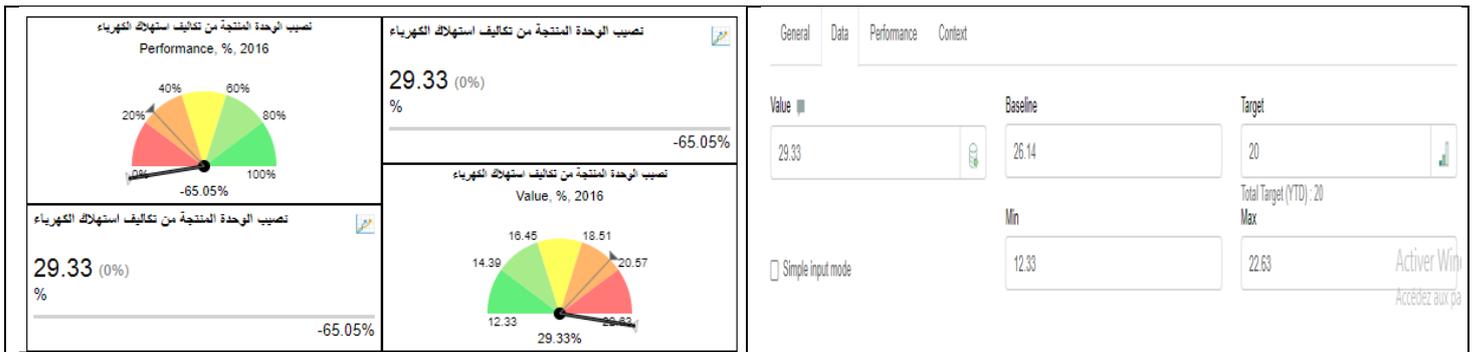
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ أن سنة 2019 هي السنة التي بلغ فيها أداء مؤشر تطور الغرامات والضرائب البيئية بمجمع صيدال أعلى مستوياته وذلك بنسبة 100.08%، متجاوزا ما إستهدفه، بينما أدنى مستوى حققه هذا الأخير هو سنة 2016 بنسبة 46.01%.

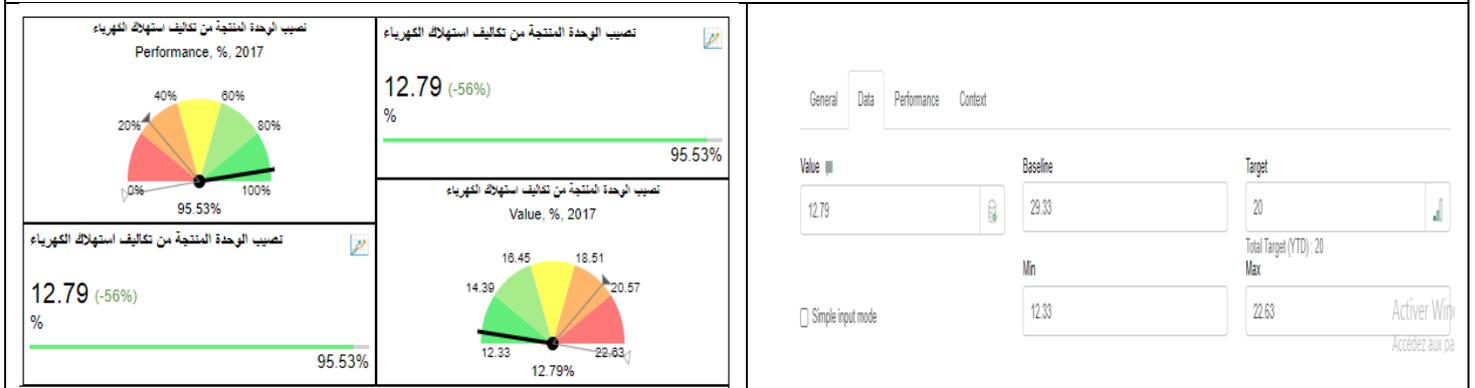
3.5. تحليل نتائج مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء بمجمع صيدال للفترة (2021-2016):

بدل مجمع صيدال قصار جهده لتخفيض تكاليف استهلاك الكهرباء والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (76): تحليل نتائج مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء بمجمع صيدال للفترة (2021-2016)



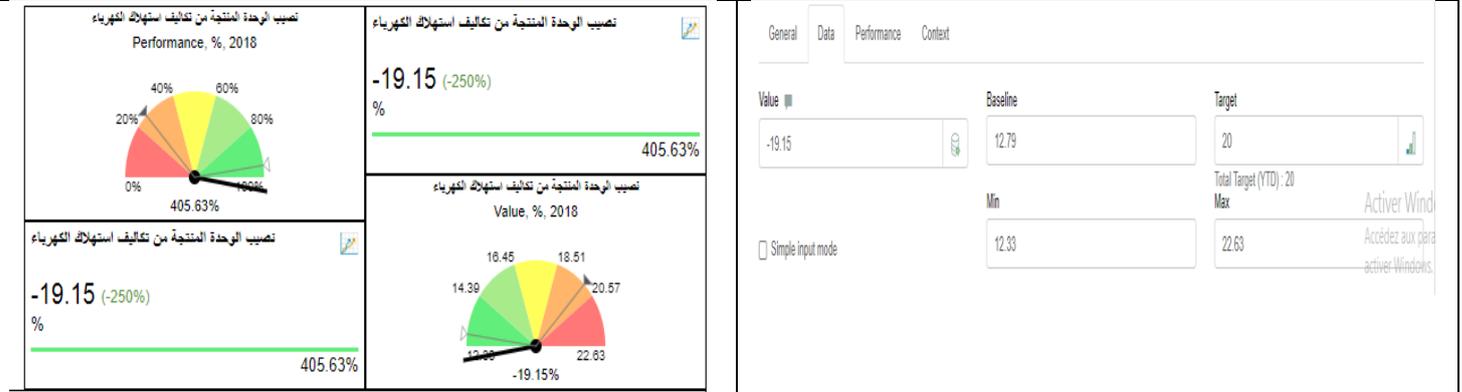
يتضح من خلال الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء سنة 2016، حيث بلغت 21.87%، وهي أعلى مما حددته كهدف لنفس السنة 20%، وهذا راجع إلى تدهور الآلات وتقادمها مما ينجر عنه إستنزاف كميات كبيرة من الكهرباء، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ22.63%، بينما القيمة الدنيا قدرت بـ12.33%، وعليه أداء مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء قد بلغ 7.38%، وهو معدل سيئ بالنسبة للمجمع.



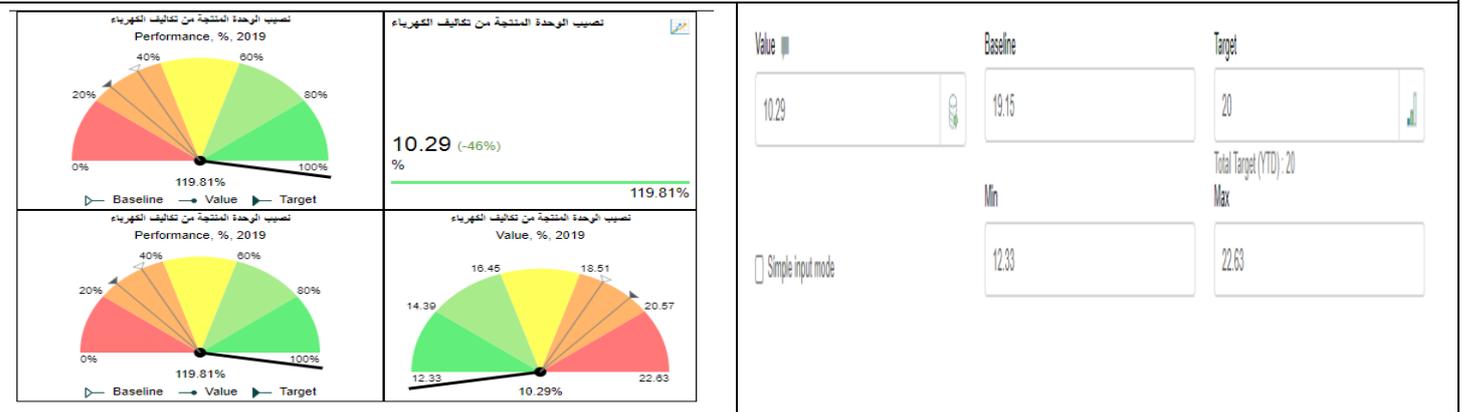
نرى أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء سنة 2017، حيث بلغت 19.7%، وهي أقل مما حددته كهدف لنفس السنة، وهذا راجع إلى الإرتفاع في تسعيرة استهلاك الكهرباء بسبب التحديثات الجديدة التي برزت في قوانين المالية التي ترمي

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

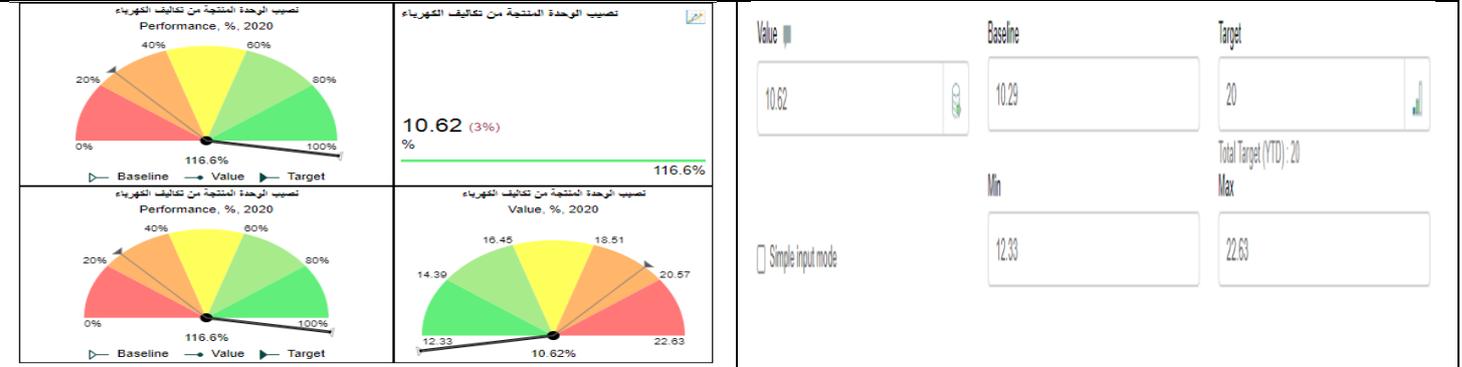
بضرورة رفع تسعيرة الكهرباء، وعليه أداء مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء قد بلغ 28.45%، وهو معدل سيء بالنسبة للمجمع.



نلاحظ أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء سنة 2018، حيث بلغت (15.61%)، وهي أقل مما حددته كهدف لنفس السنة، وهذا دليل على سعيه للسيطرة على تكاليف استهلاك الكهرباء، وعليه حقق أداء مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء نتيجة جيدة.

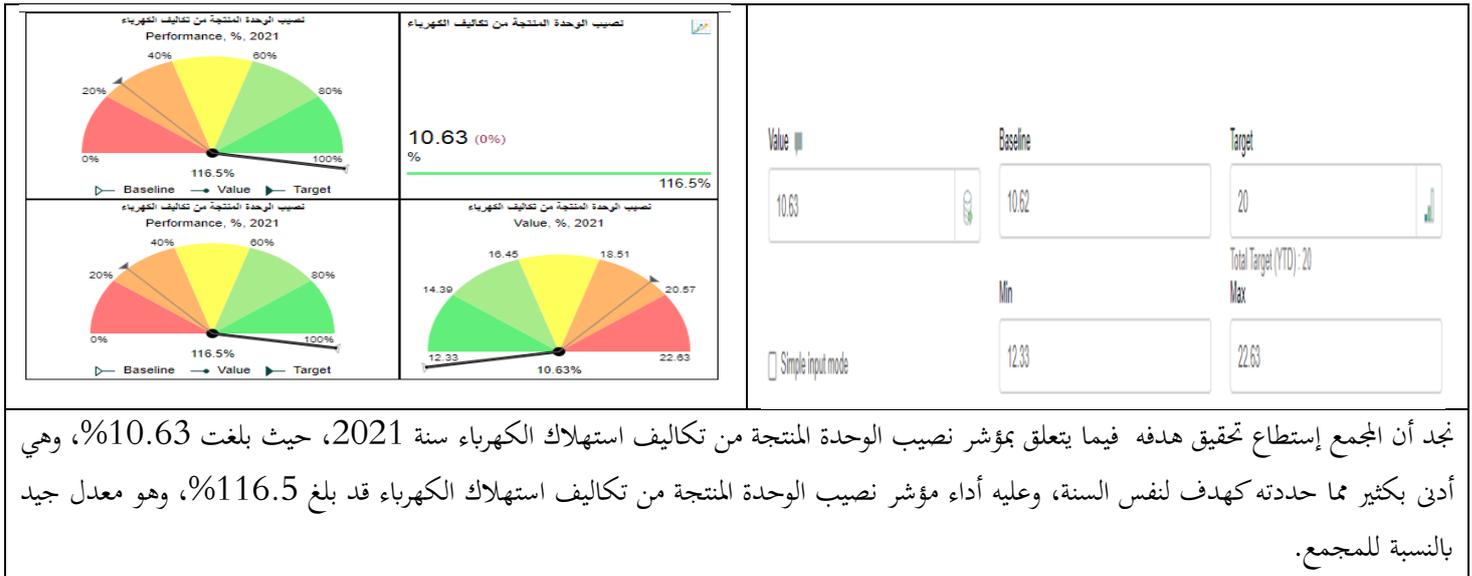


نرى أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء سنة 2019، حيث بلغت 10.29%، وهي أدنى بكثير مما حددته كهدف لنفس السنة، وهذا ناتج عن حيازة آلات جديدة بالمجمع وهو ما خفض من تكاليف استهلاك الكهرباء، وعليه أداء مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء قد بلغ 119.81%، وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.



يتضح من خلال الشكل السابق أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء سنة 2020، حيث بلغت 10.62%، وهي أدنى بكثير مما حددته كهدف لنفس السنة، وهذا دليل على نجاح البرنامج الذي سطره المجمع لتخفيض استهلاك الكهرباء، وعليه أداء مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء قد بلغ 116.6%، وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

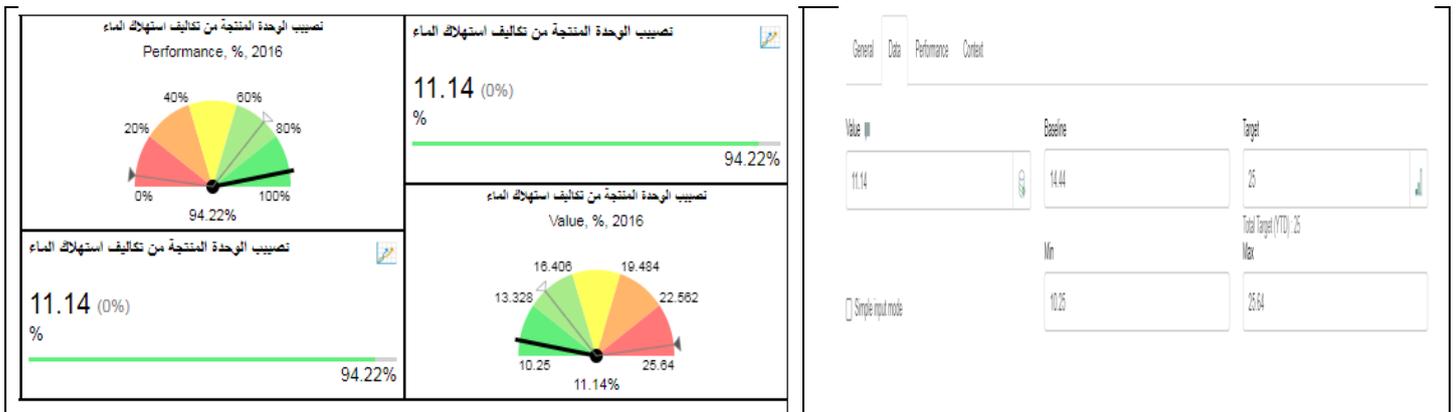


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الجدول أعلاه نلاحظ أن سنة 2019 هي السنة التي بلغ فيها أداء مؤشر تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء بمجمع صيدال أعلى مستوياته وذلك بنسبة 119.81%، بينما أدنى مستوى حققه هذا الأخير هو سنة 2016 وذلك بنسبة 7.38%.

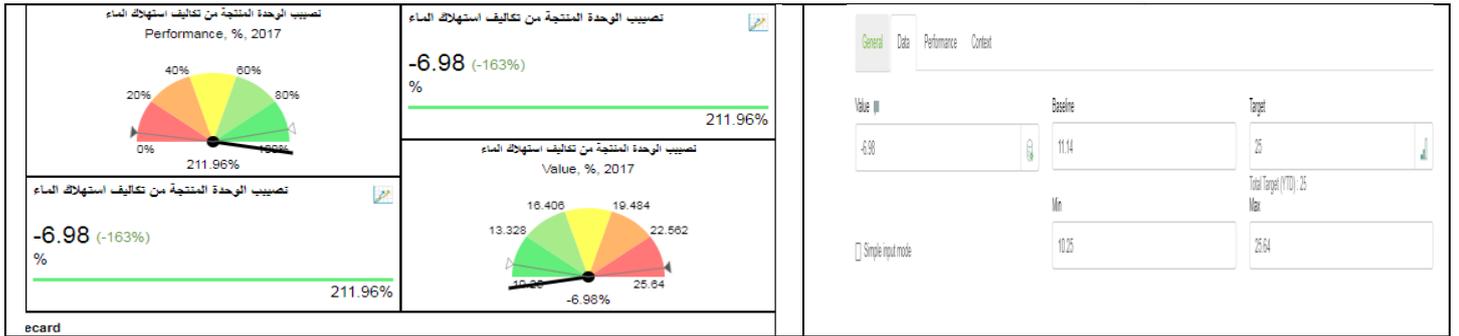
4.5 تحليل نتائج مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء بمجمع صيدال للفترة (2021-2016): يوضح الشكل التالي تحليل لمؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء:

شكل رقم (77): تحليل نتائج مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)

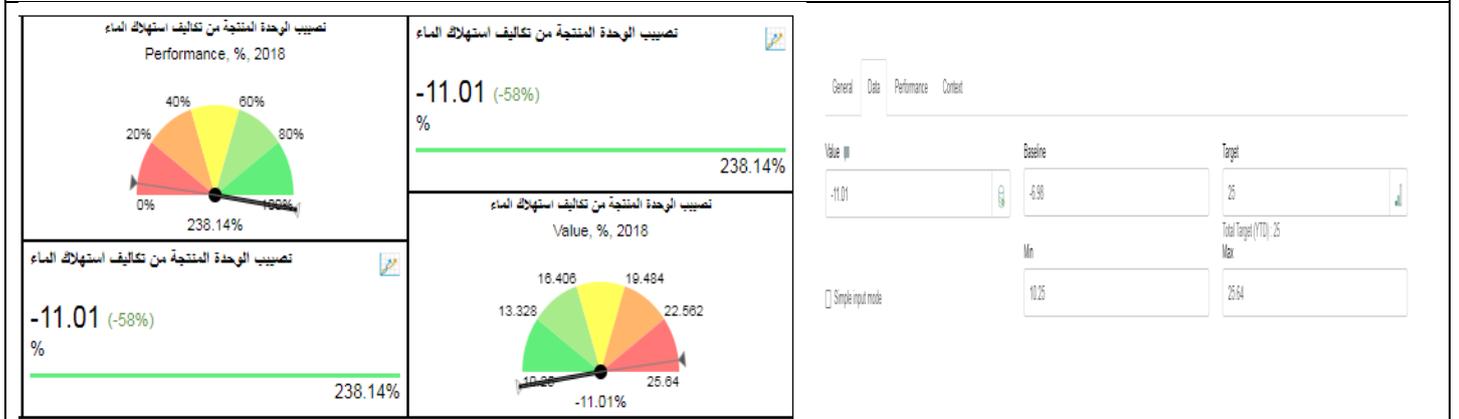


يتضح من خلال الشكل السابق أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء سنة 2016، حيث بلغت 11.14%، وهي أدنى مما حددته كهدف لنفس السنة والمقدر بـ 25%، وقد انخفضت عن سنة 2015 وذلك بنسبة 3.3%، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 25.54%، بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 10.25%، وعليه أداء مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء موجب وقد بلغ 94.22%، وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.

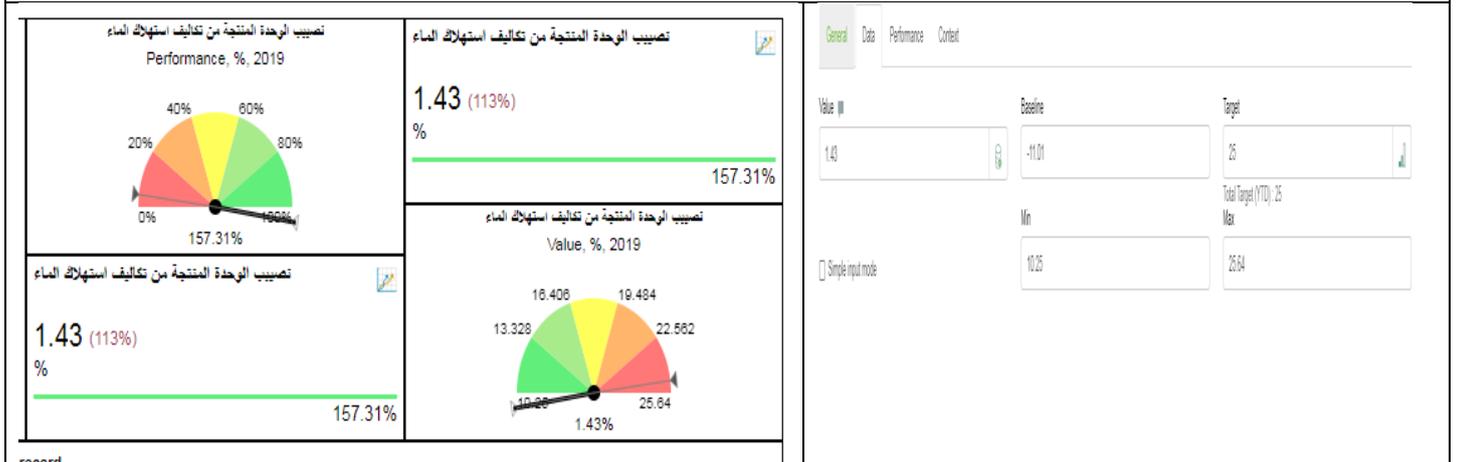
## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



نلاحظ أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء سنة 2017، حيث بلغت (6.98%)، وهي أقل مما حددته كهدف لنفس السنة والمقدر بـ25%، وعليه أداء مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء موجب وقد بلغ 211.96%، وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.

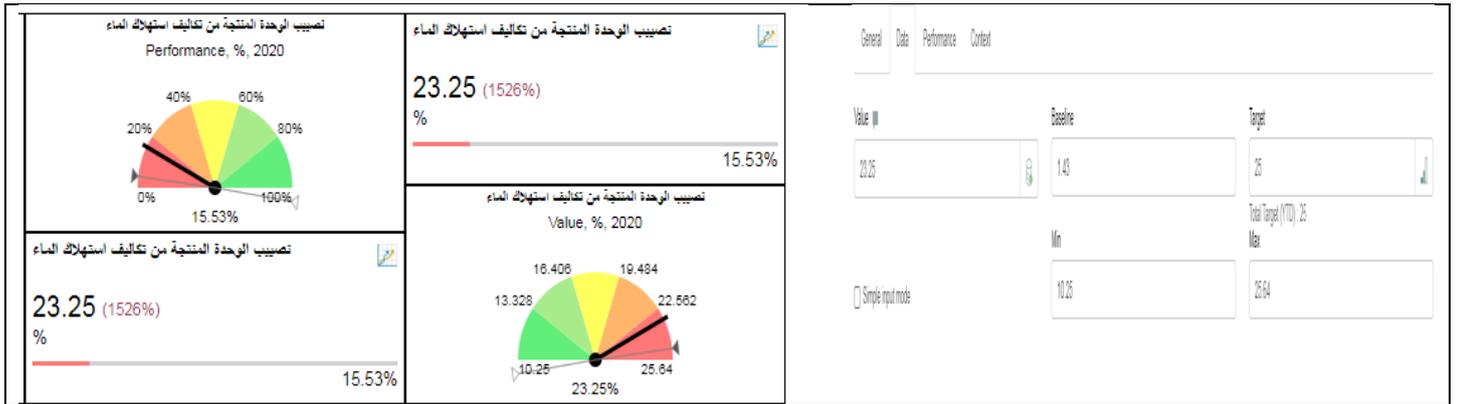


نرى أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء سنة 2018، حيث بلغت (11.01%)، وهي أقل مما حددته كهدف لنفس السنة والمقدر بـ25%، ويعود ذلك إلى انشاء محطة لمعالجة المياه لبعض وحداته وهو ما ساهم في تخفيض تكاليف استهلاك المياه، وعليه أداء مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء موجب.

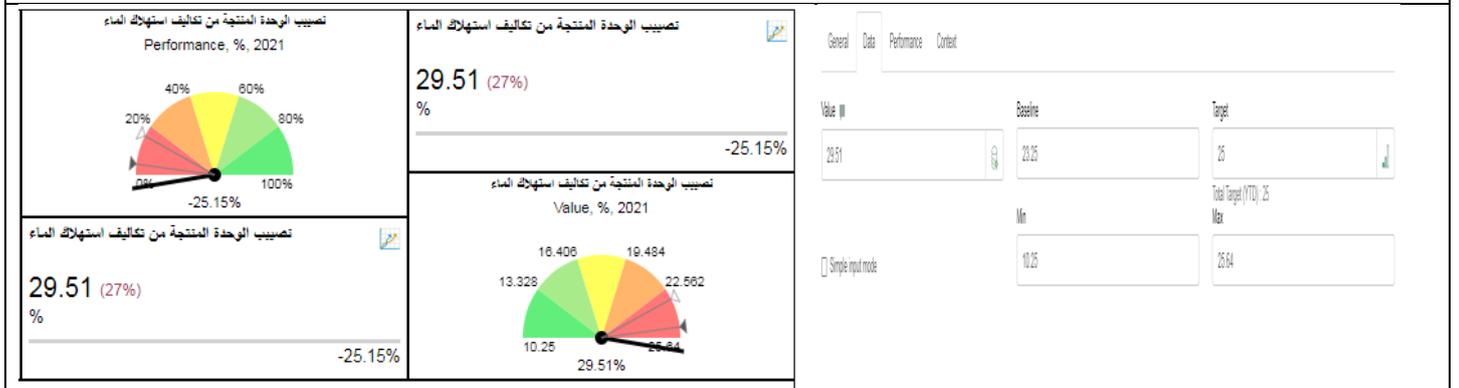


نجد أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء سنة 2019، حيث بلغت 1.43%، وهي أدنى مما حددته كهدف لنفس السنة والمقدر بـ25%، وعليه أداء مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء موجب وقد بلغ 157.31%، وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



نرى أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء سنة 2020، حيث بلغت 23.25%، وهي أدنى مما حددته كهدف لنفس السنة والمقدر بـ 25%، وعليه أداء مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء موجب قد بلغ 15.53%، وهو معدل سيئ بالنسبة للمجمع.



يتضح من خلال الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء سنة 2021، حيث بلغت 29.51%، وهي أعلى مما حددته كهدف لنفس السنة والمقدر بـ 25%، وهذا راجع إلى الإرتفاع في تكاليف استهلاك الماء مقابل إنخفاض عدد الوحدات المنتجة، وعليه أداء مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء سالب وقد بلغ (25.15%)، وهو معدل سيئ بالنسبة للمجمع.

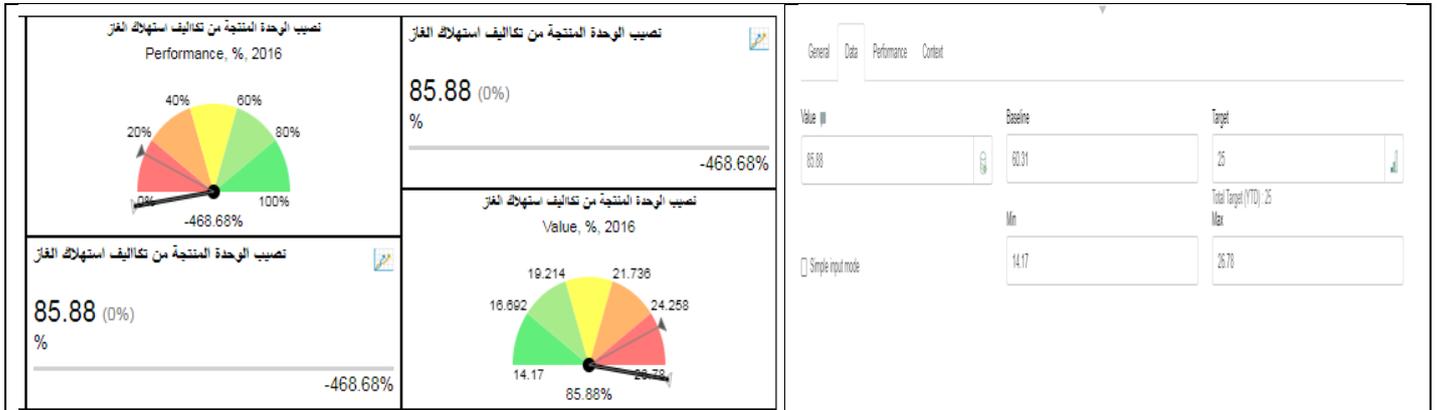
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الجدول أعلاه نلاحظ أن سنة 2018 هي السنة التي بلغ فيها أداء مؤشر تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء بمجمع صيدال أعلى مستوياته وذلك بنسبة 238.14%، متجاوزا بذلك ما إستهدفه، بينما أدنى مستوى حققه هذا الأخير هو سنة 2021 وذلك بنسبة (25.14%).

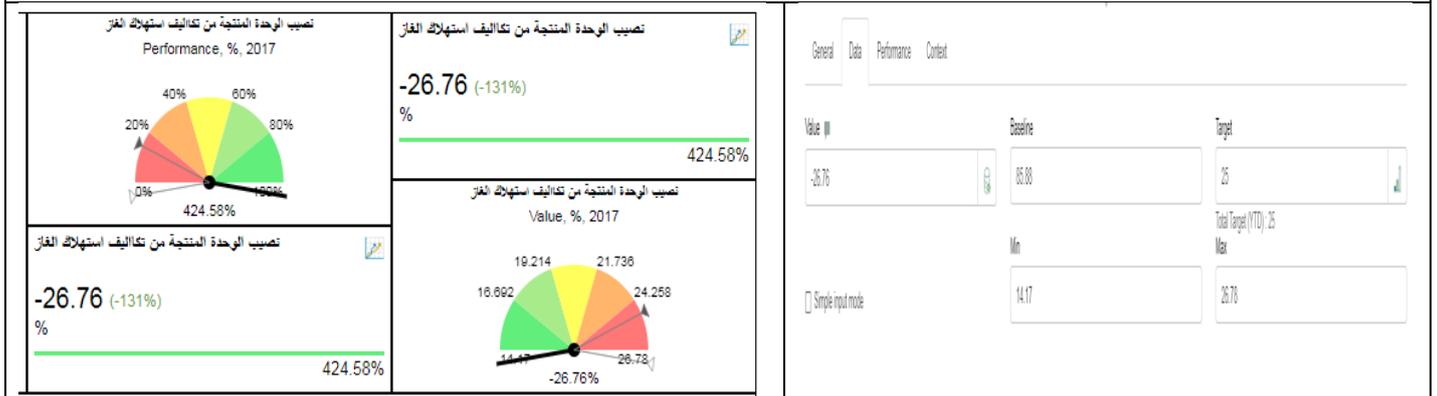
5.5. تحليل نتائج مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز بمجمع صيدال للفترة (2021-2016): يوضح الشكل التالي تحليل لمؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

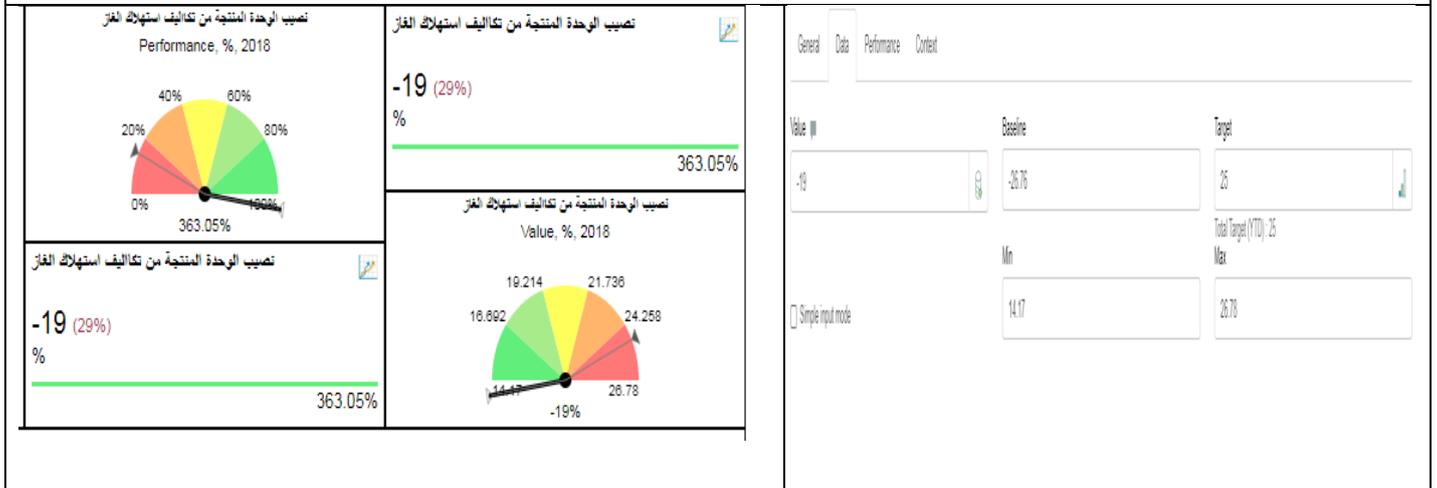
شكل رقم (78): تحليل نتائج مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)



يتضح من خلال الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز سنة 2016، حيث بلغت 85.88%، وهي أعلى مما حددته كهدف لنفس السنة، وهذا دليل على ضعف السياسة التي تبناها المجمع والتي تقضي بتخفيض موارده الطاقوية، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 26.78%، بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 14.17%، وعليه أداء مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز سالب جدا.

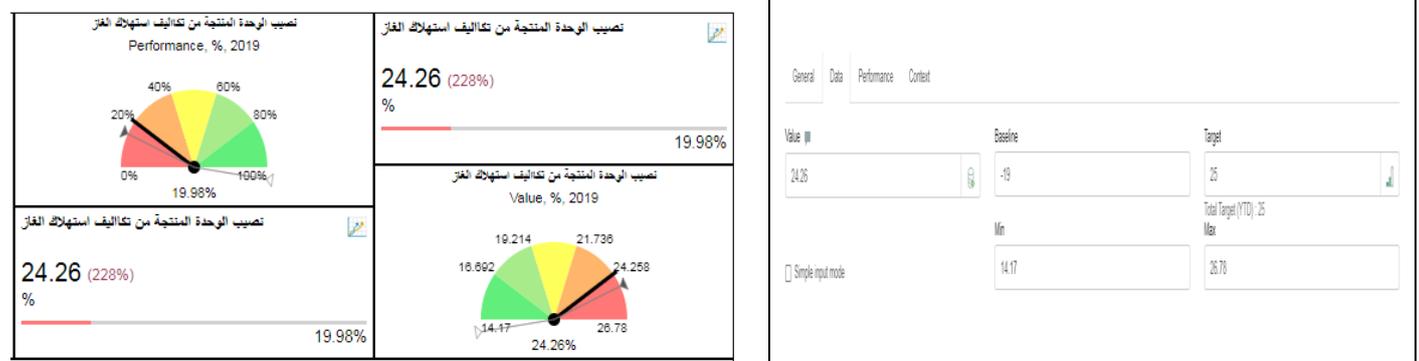


نرى أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز سنة 2017، حيث بلغت (-26.76%)، وهذا بسبب البرنامج الذي سطره المجمع والذي يقضي بضرورة تخفيض تكاليف استهلاك الغاز، وأيضاً خلال هذه السنة قام المجمع بجائزة فرن جديد وهذا من شأنه تخفيض تكاليف استهلاك الغاز، وعليه أداء مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز جيد.

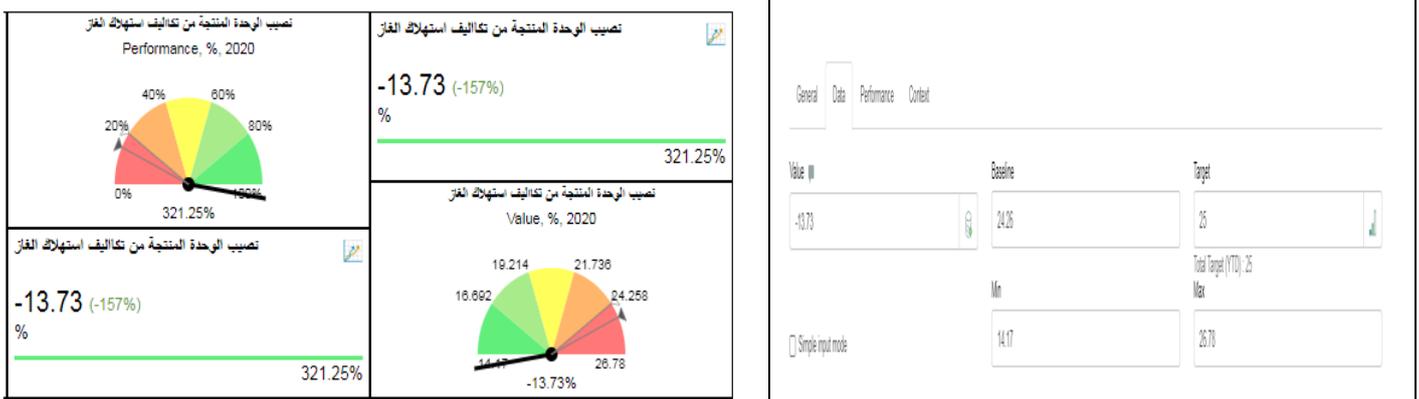


## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

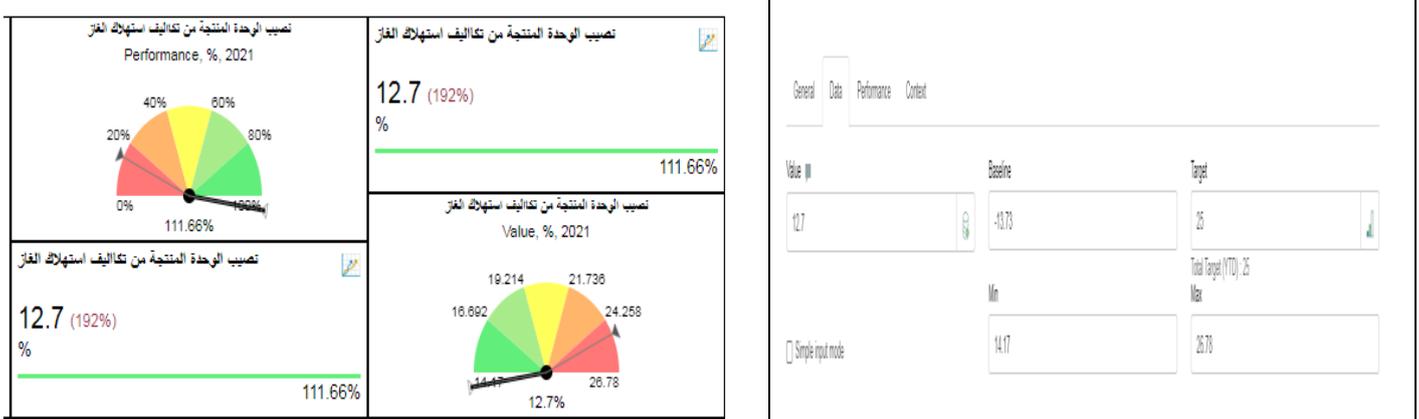
نجد أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز سنة 2018، حيث بلغت (19%)، وهي أدنى مما حددته كهدف لنفس السنة، وهذا راجع إلى قدرته على التحكم في تكاليف الغاز، وعليه أداء مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز موجب.



نرى أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز سنة 2019، حيث بلغت 24.26%، وهي أدنى مما حددته كهدف لنفس السنة، وعليه أداء مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز موجب وقد بلغ 19.98%، وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.



يتضح من خلال الشكل السابق أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز سنة 2020، حيث بلغت (13.73%)، وهي أدنى مما حددته كهدف لنفس السنة، وهذا دليل على سعي المجمع لتدارك أخطائه المسجلة في سنوات سابقة وإتخاذ العديد من الإجراءات التي تساهم في ترشيد تكاليف الاستغلال، وعليه أداء مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز موجب.



## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

نلاحظ أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز سنة 2021، حيث بلغت 12.7%، وهي أدنى مما حددته كهدف لنفس السنة، وهذا دليل على حرصه على الاستغلال العقلاني للموارد الطاقوية، وعليه أداء مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز موجب وقد بلغ 111.66%، وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.

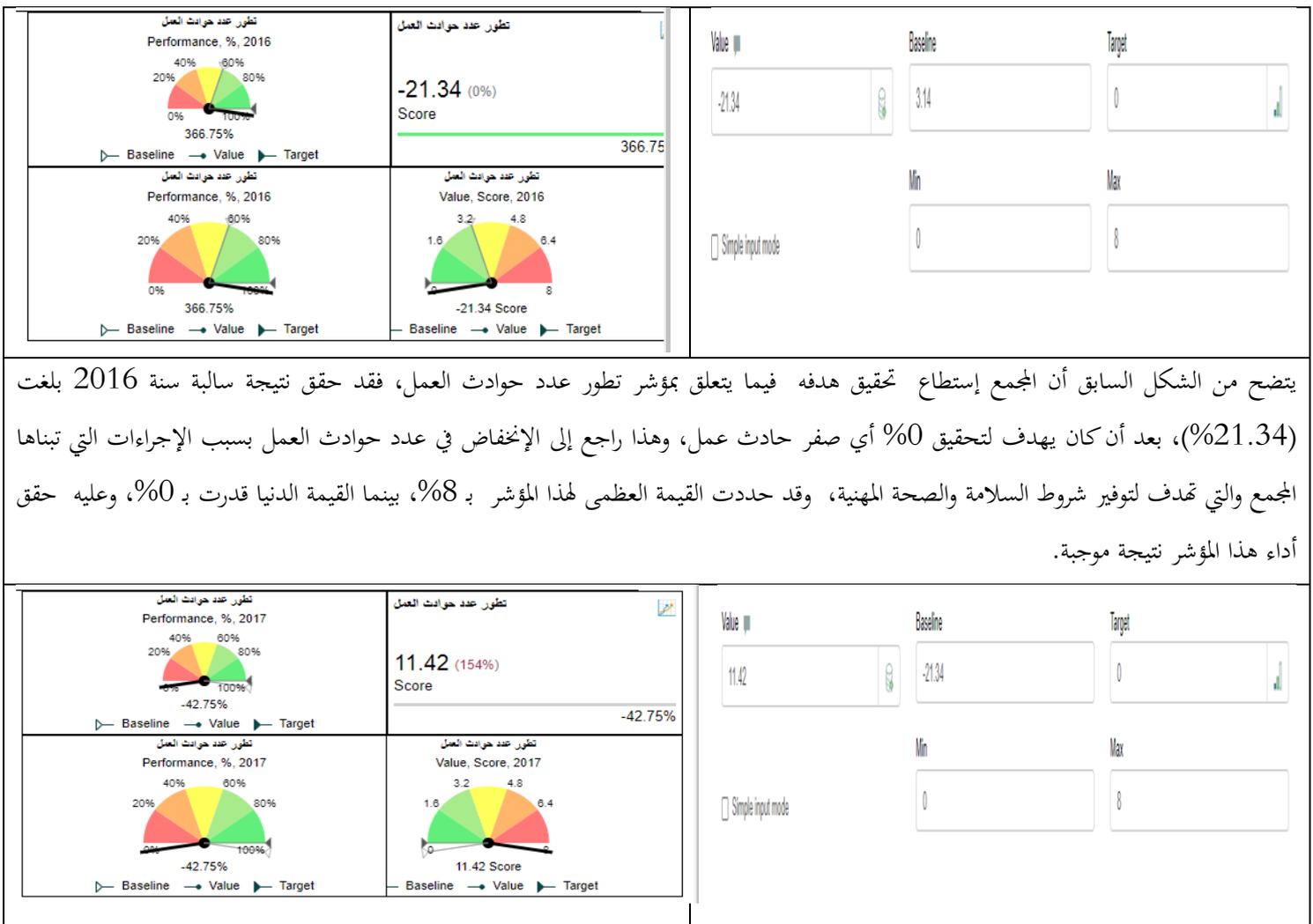
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الجدول أعلاه نلاحظ أن سنة 2017 هي السنة التي بلغ فيها أداء مؤشر تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز بمجمع صيدال أعلى مستوياته، ومتجاوزا بذلك ما إستهدفه، بينما أدنى مستوى حققه هذا الأخير هو سنة 2016.

6. تحليل نتائج مؤشرات البعد الاجتماعي بمجمع صيدال: إستخدمنا أربعة مؤشرات لقياس مدى التزام المجمع بمسؤوليته الاجتماعية وذلك وفق ما يلي:

1.6. نتائج تحليل نتائج مؤشر تطور عدد حوادث العمل بمجمع صيدال للفترة (2021-2016): يوضح الشكل التالي تحليل لتطور عدد حوادث العمل بالمجمع:

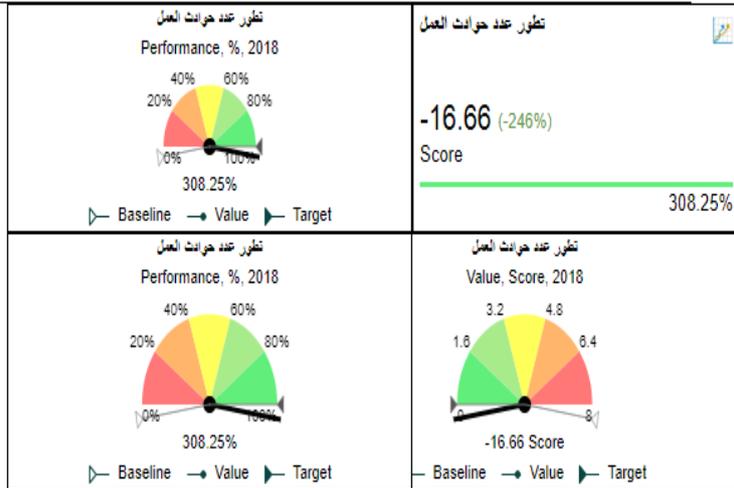
شكل رقم (79): تحليل نتائج مؤشر تطور عدد حوادث العمل بمجمع صيدال للفترة (2021-2016)



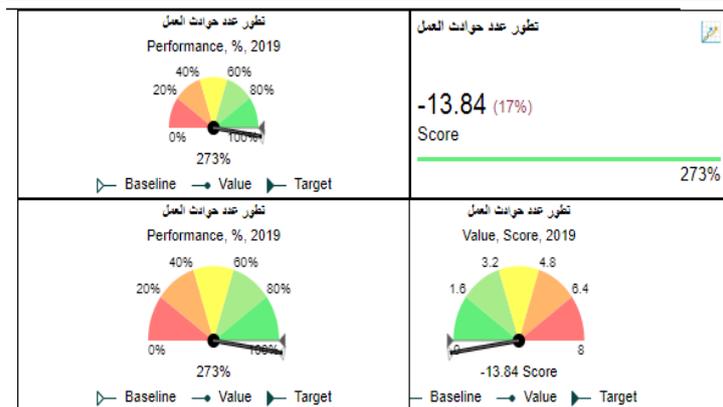
يتضح من الشكل السابق أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور عدد حوادث العمل، فقد حقق نتيجة سالبة سنة 2016 بلغت (21.34%)، بعد أن كان يهدف لتحقيق 0% أي صفر حادث عمل، وهذا راجع إلى الإنخفاض في عدد حوادث العمل بسبب الإجراءات التي تبناها المجمع والتي تهدف لتوفير شروط السلامة والصحة المهنية، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 8%، بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 0%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

نرى أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور عدد حوادث العمل، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2017 بلغت 11.42%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 0% أي صفر حادث عمل، وهذا راجع إلى الإرتفاع في عدد حوادث العمل بسبب ضعف شروط السلامة والصحة المهنية، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 8%، بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 0%، وعليه بلغ أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (42.75%) وهو معدل سيئ بالنسبة للمجمع.

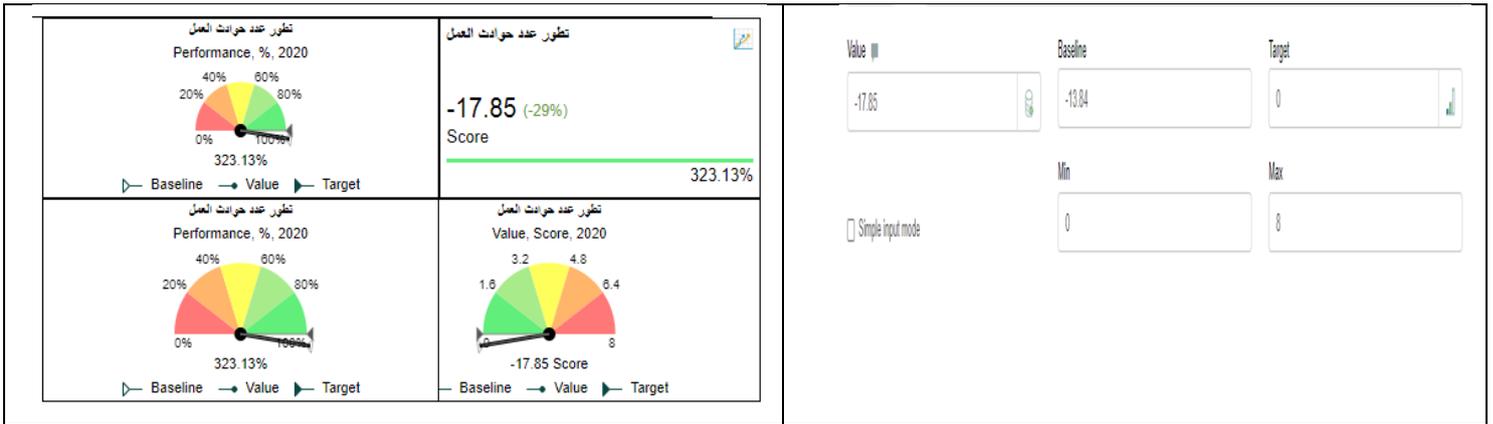


نجد أن المجمع إستطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور عدد حوادث العمل، فقد حقق نتيجة سالبة سنة 2018 بلغت (16.66%)، بعد أن كان يهدف لتحقيق 0% أي صفر حادث عمل، وهذا راجع إلى الانخفاض في عدد حوادث العمل بسبب الإجراءات التي تبناها المجمع والتي تهدف لتوفير شروط السلامة والصحة المهنية، وتركيب نظام الكشف عن الحرائق، وتدقيق الطاقة في مواقع الإنتاج، وأيضا تطبيق تمارين المحاكاة بالتعاون مع الحماية المدنية، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة.

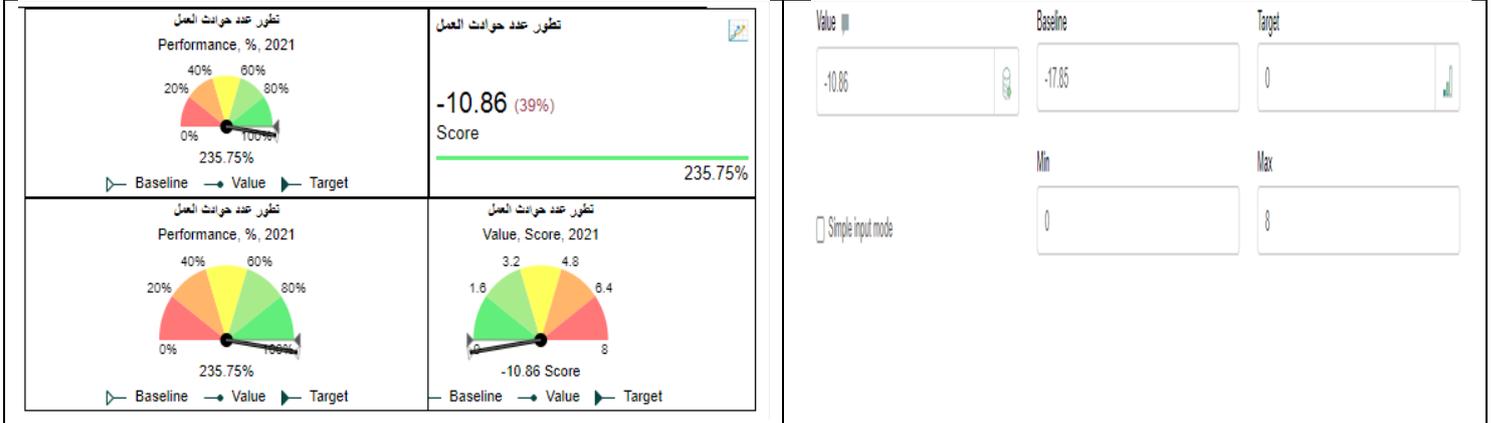


نرى أن المجمع إستطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور عدد حوادث العمل، فقد حقق نتيجة سالبة سنة 2019 بلغت 13.84%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 0% أي صفر حادث عمل، وهذا راجع إلى الاخفاض في عدد حالات حوادث العمل بسبب الإجراءات التي تبناها المجمع والتي تهدف لتوفير شروط السلامة والصحة المهنية، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 8%، بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 0%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



يتضح من الشكل السابق أن المجمع إستطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور عدد حوادث العمل، فقد حقق نتيجة سالبة سنة 2020 بلغت (17.85%)، بعد أن كان يهدف لتحقيق 0% أي صفر حادث عمل، وهذا راجع إلى الإنخفاض في عدد حوادث العمل بسبب الإجراءات التي تبناها المجمع والتي تهدف لتوفير شروط السلامة والصحة المهنية، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة.



نلاحظ أن المجمع إستطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور عدد حوادث العمل، فقد حقق نتيجة سالبة سنة 2018 بلغت 10.86%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 0% أي صفر حادث عمل، وهذا راجع إلى الإنخفاض في عدد حوادث العمل بسبب تحديث الإجراءات الأمنية، وتמיד نظام الكشف عن الحرائق ليشمل المباني التي تظم مركز البحث والتطوير، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة.

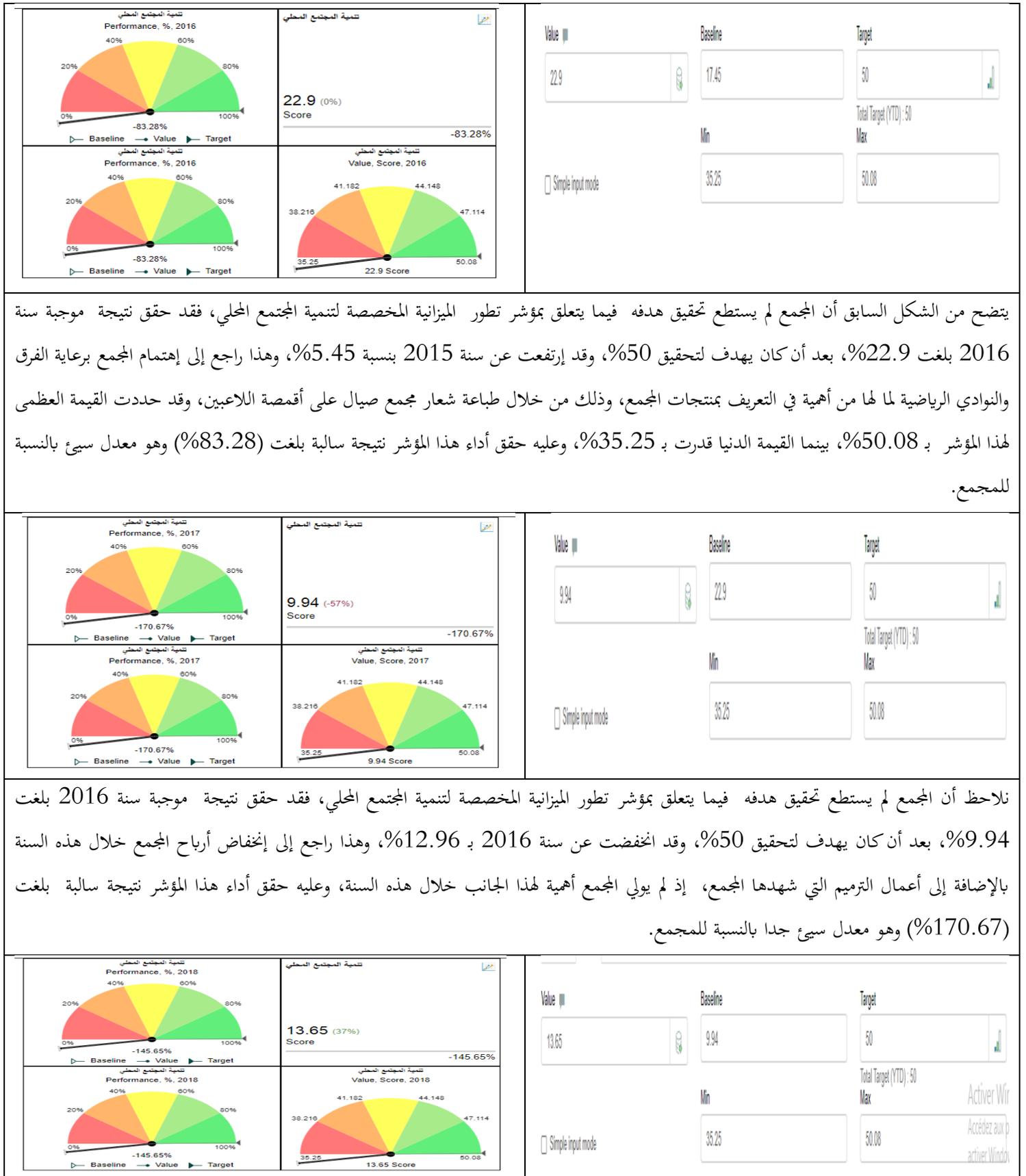
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الجدول أعلاه نلاحظ أن سنة 2016 هي السنة التي بلغ فيها أداء مؤشر تطور عدد حوادث العمل بمجمع صيدال أعلى مستوياته، وتجاوز بذلك ما إستهدفه، بينما أدنى مستوى حققه هذا الأخير هو سنة 2017 وذلك بنسبة (42.75%).

**2.6. مؤشر تطور المساهمات المقدمة للمجتمع:** يوضح الشكل التالي تحليل لمؤشر تنمية المجتمع المحلي بمجمع صيدال للفترة (2016-2021):

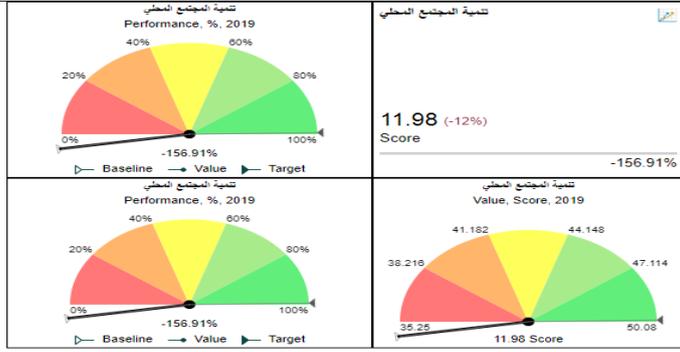
## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

شكل رقم (80): تحليل لمؤشر تنمية المجتمع المحلي بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)

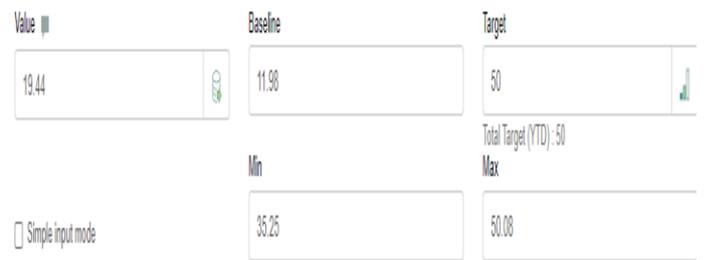
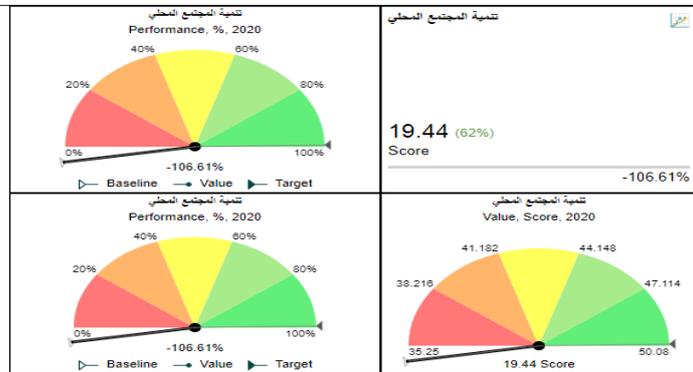


## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

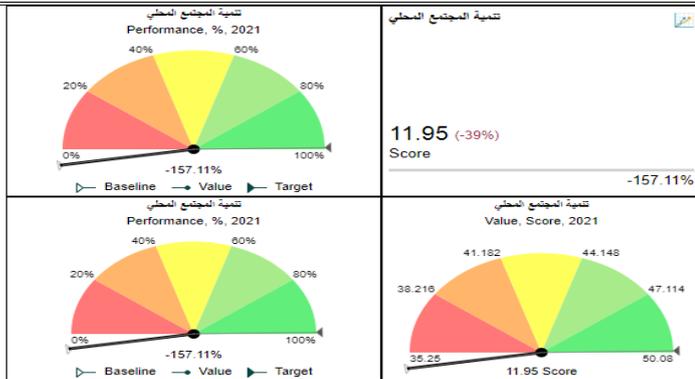
نجد أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور الميزانية المخصصة لتنمية المجتمع المحلي، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2016 بلغت 13.65%، وهذا راجع إلى إنخفاض الميزانية الموجهة لرعاية الفرق الرياضية، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (145.65%) وهو معدل سيئ جدا بالنسبة للمجمع.



نرى أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور الميزانية المخصصة لتنمية المجتمع المحلي، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2019 بلغت 11.98%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 50%، وقد انخفضت عن سنة 2018 بنسبة 1.67%، وهذا بسبب تراجع مبيعاته، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (156.91%) وهو معدل سيئ جدا بالنسبة للمجمع.



يتضح أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور الميزانية المخصصة لتنمية المجتمع المحلي، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2020 بلغت 19.44%، وعليه حقق هذا المؤشر أداء سيئ.



## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

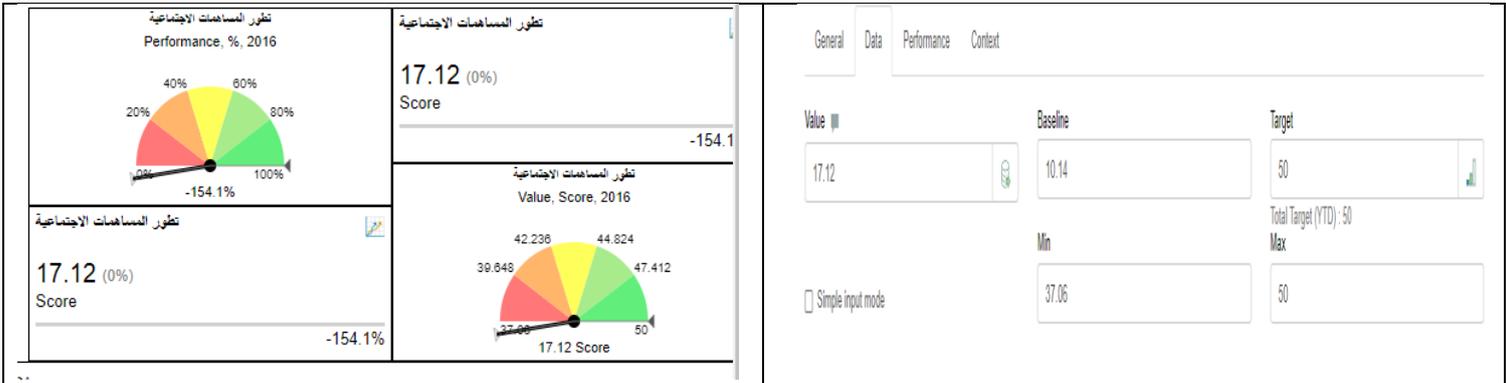
نرى أن المجمع لم يستطع هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور الميزانية المخصصة لتنمية المجتمع المحلي، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2021 بلغت 11.95%، وقد انخفضت عن سنة 2020 بنسبة 7.49%، وهذا راجع إلى إنخفاض وتراجع أرباحه، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (157.11%) وهو معدل سيئ بالنسبة للمجمع.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

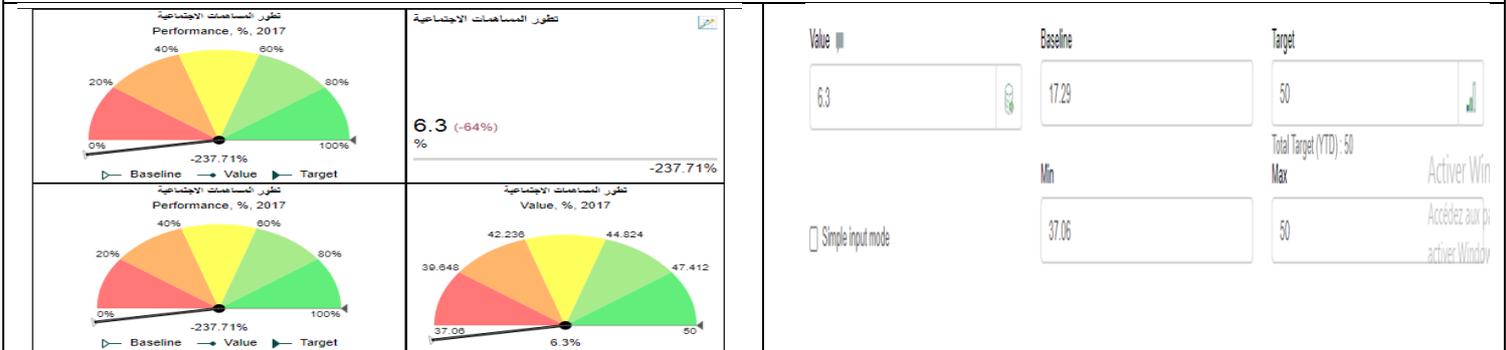
من الشكل أعلاه نلاحظ أن أداء مؤشر تطور المساهمات الاجتماعية المقدمة للمجمع بمجمع صيدال حقق أداء سالب طيلة فترة الدراسة.

**3.6. تحليل نتائج مؤشر تطور المساهمات الاجتماعية بمجمع صيدال:** يوضح الشكل التالي تحليل لمؤشر تطور المساهمات الاجتماعية المقدمة للعمال:

شكل رقم (81): تحليل نتائج مؤشر تطور المساهمات الاجتماعية المقدمة للعمال بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)

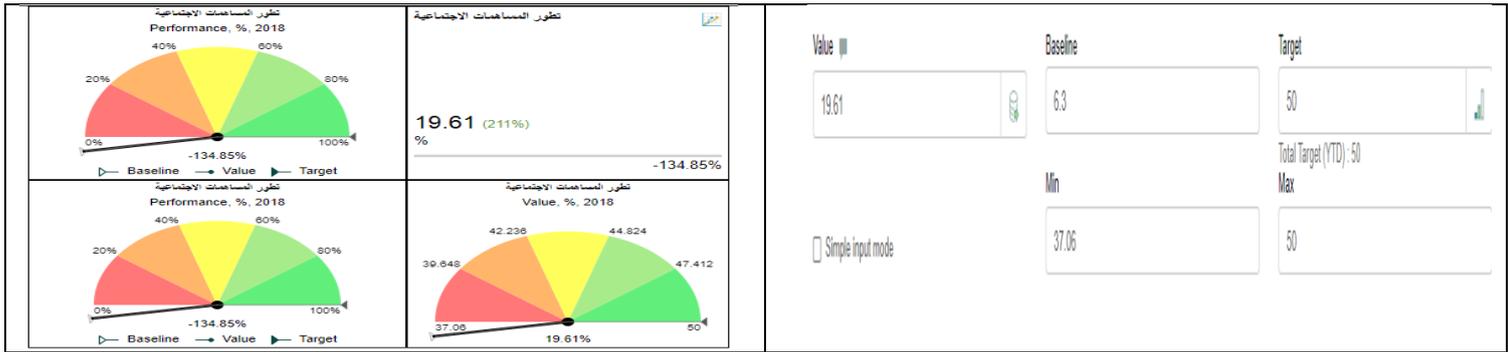


يتضح من الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور المساهمات الاجتماعية المقدمة للعمال فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2016 بلغت 17%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 50%، وقد إرتفعت قليلا عن سنة 2015، وهذا راجع إلى إيمانه بمسؤوليته إتجاه عماله وحرصه على توفير جميع الظروف الملائمة لهم من نقل وأجر وصحة..، وكون بقاءه مرهون ببقاء عماله، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 50%، بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 37.06%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (154.1%)، وهو معدل سيئ بالنسبة للمجمع.

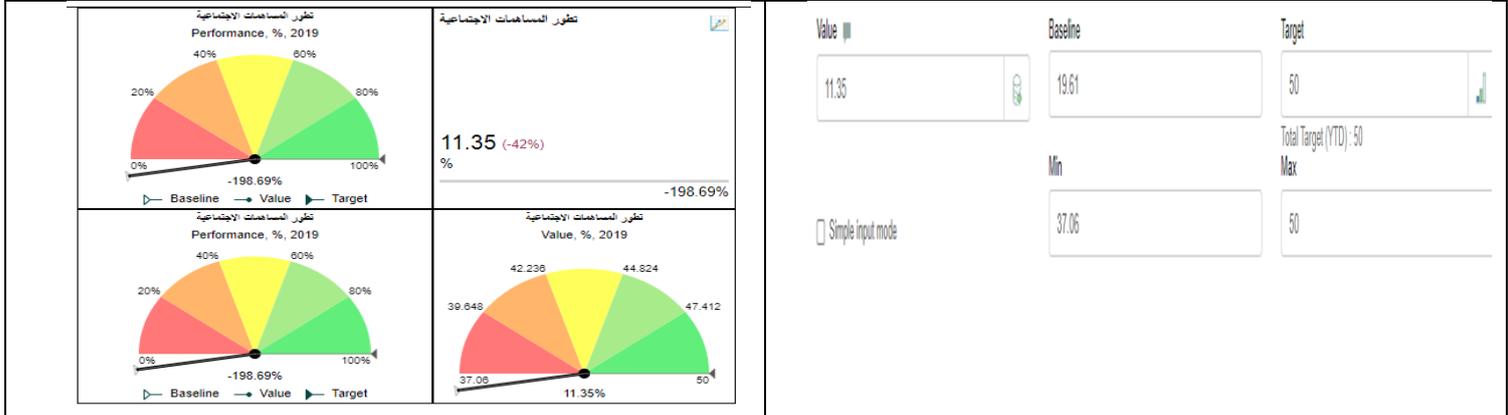


نرى أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور المساهمات الاجتماعية المقدمة للعمال فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2016 بلغت 6.3%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 50%، وقد انخفضت عن سنة 2016 بـ 10.99%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة.

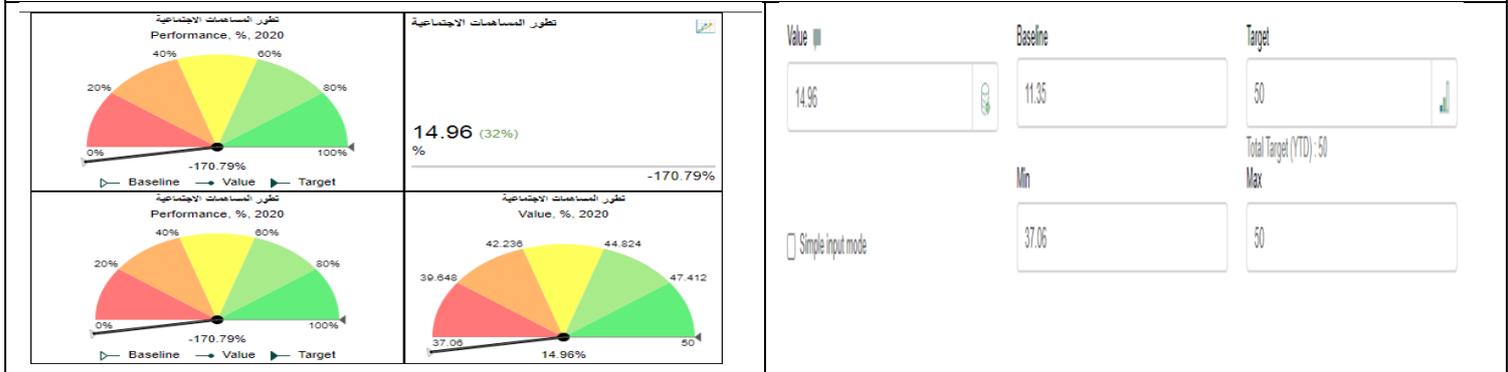
## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



نجد أن المجموع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور المساهمات الاجتماعية المقدمة للعمال فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2018 بلغت 19.61%، ونلاحظ أنها قد ارتفعت عن سنة 2017 بنسبة 13.31%، وهذا راجع إلى توسيع خطوط نقل العمال لتغطي مناطق أخرى وبالتالي إضطر إلى إبرام إتفاقيات مع مؤسسات النقل وتحصل بذلك على حافلات إضافية، بالإضافة إلى توسيع منحة التمدرس مع العلم أنه سابقاً لم تتلقى جميع الوحدات التابعة له هذه المنحة، إلا أنه في سنة 2018 تدارك الوضع وقام بتخصيصها لجميع الوحدات، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (134.85%) وهو معدل سيئ بالنسبة للمجموع.

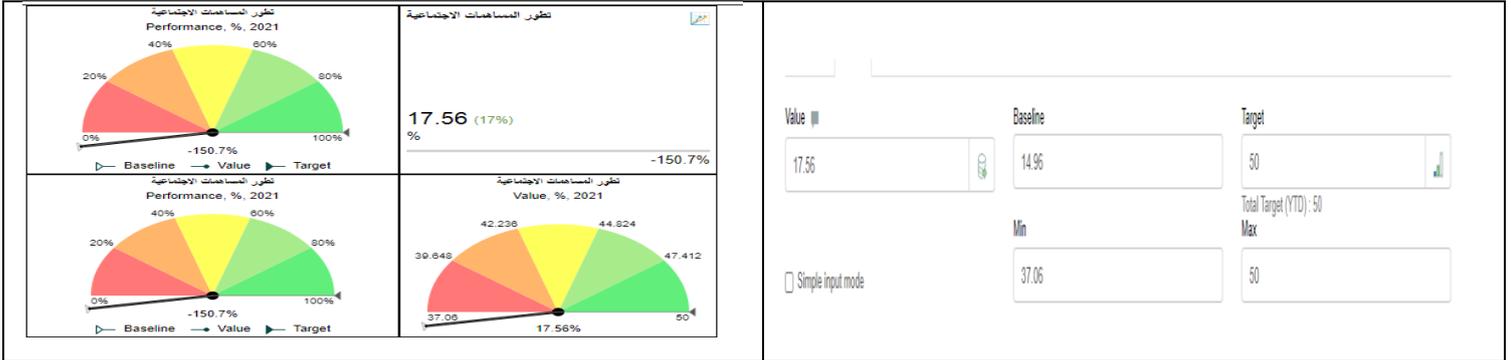


يتضح من الشكل السابق أن المجموع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور المساهمات الاجتماعية المقدمة للعمال فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2019 بلغت 11.35%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 50%، وقد إنخفضت كثيرا عن سنة 2018 وذلك بنسبة 8.26%، وهذا راجع إلى قيام المجموع بتخفيض عدد حافلات النقل الزائدة لعدم الحاجة لها، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (198.69%) وهو معدل سيئ جدا بالنسبة للمجموع.



نرى أن المجموع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور المساهمات الاجتماعية المقدمة للعمال فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2020 بلغت 14.96%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 50%، وقد ارتفعت عن سنة 2019 بنسبة 3.61%، بسبب دخول خط قسنطينة 02 حيز الإنتاج وهو ما ساهم في ارتفاع حجم المساهمات الاجتماعية، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (170.79%) وهو معدل سيئ بالنسبة للمجموع.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



يتضح من الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور المساهمات الاجتماعية المقدمة للعمال فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2021 بلغت 17.56%، وقد إرتفعت عن سنة 2020 بنسبة 2.6%، وهذا دليل على إيمان المجمع بمسؤوليته إتجاه عماله، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (150.7%) وهو معدل سيئ بالنسبة للمجمع.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أداء مؤشر تطور المساهمات الاجتماعية المقدمة للعمال بمجمع صيدال كان سالبا طيلة فترة الدراسة.

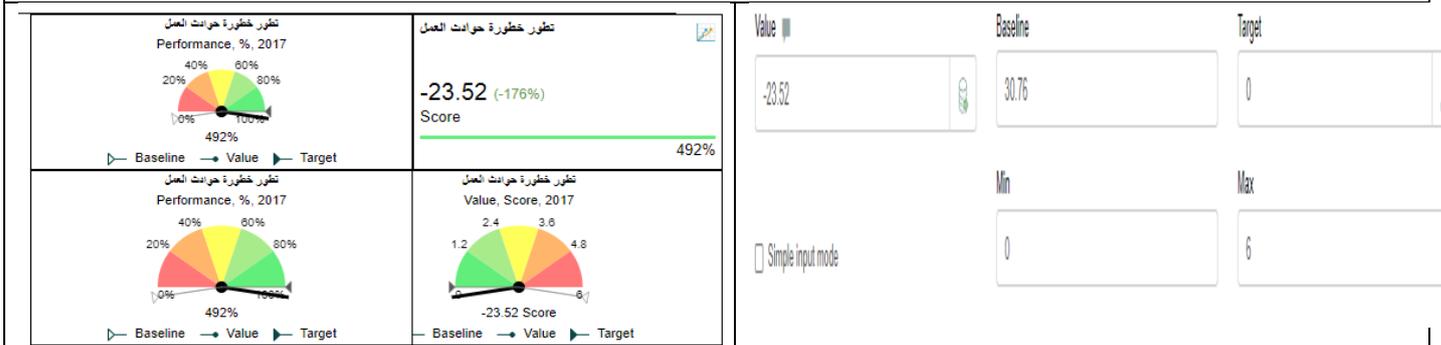
4.6 تحليل نتائج مؤشر خطورة حوادث العمل بمجمع صيدال للفترة (2016-2021): يوضح الشكل التالي تحليل لنتائج

تطور خطورة حوادث العمل:

شكل رقم (82): تحليل نتائج مؤشر خطورة حوادث العمل بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)

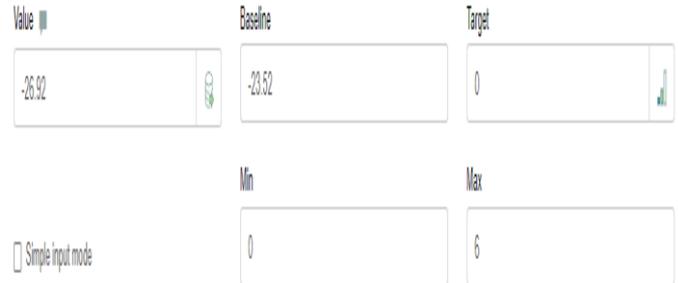
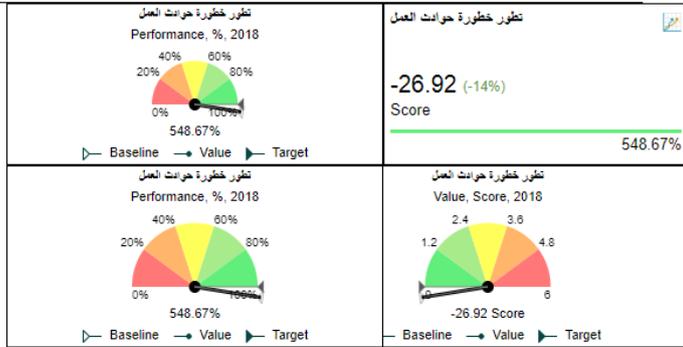


يتضح من الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور خطورة حوادث العمل، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2016 بلغت 30.76%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 0%، وهذا راجع إلى الإرتفاع الكبير في عدد حوادث العمل بسبب ضعف شروط السلامة والصحة المهنية، وأيضا تقصير العمال أحيانا في ارتداء الألبسة الوقائية، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 6%، بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 0%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة.

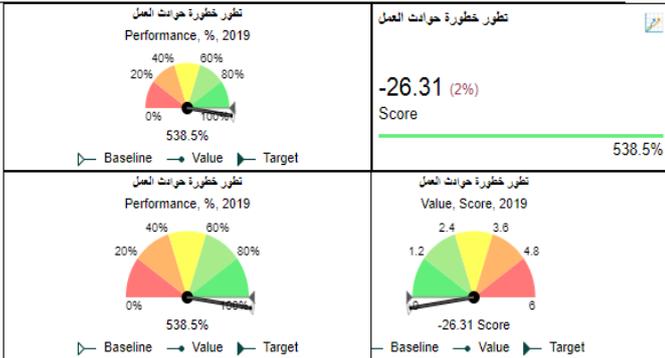


## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

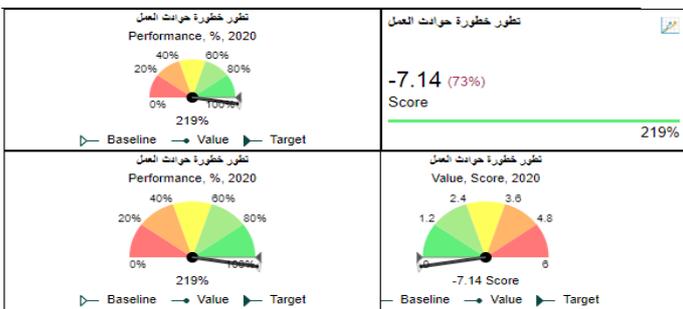
نرى أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور خطورة حوادث العمل، فقد حقق نتيجة سالبة سنة 2016 بلغت 23.52%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 0%، وهذا راجع إلى الإنخفاض في عدد حوادث العمل بسبب الاجراءات التي تبناها المجمع والتي ترمي لتوفير شروط السلامة والصحة المهنية وتوعية العمال، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة.



نجد أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور خطورة حوادث العمل، فقد حقق نتيجة سالبة سنة 2018 بلغت (26.92%)، بعد أن كان يهدف لتحقيق 0%، وهذا راجع إلى الإنخفاض في عدد حالات حوادث العمل بسبب الإجراءات التي تبناها المجمع والتي تهدف لتوفير شروط السلامة والصحة المهنية، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة.

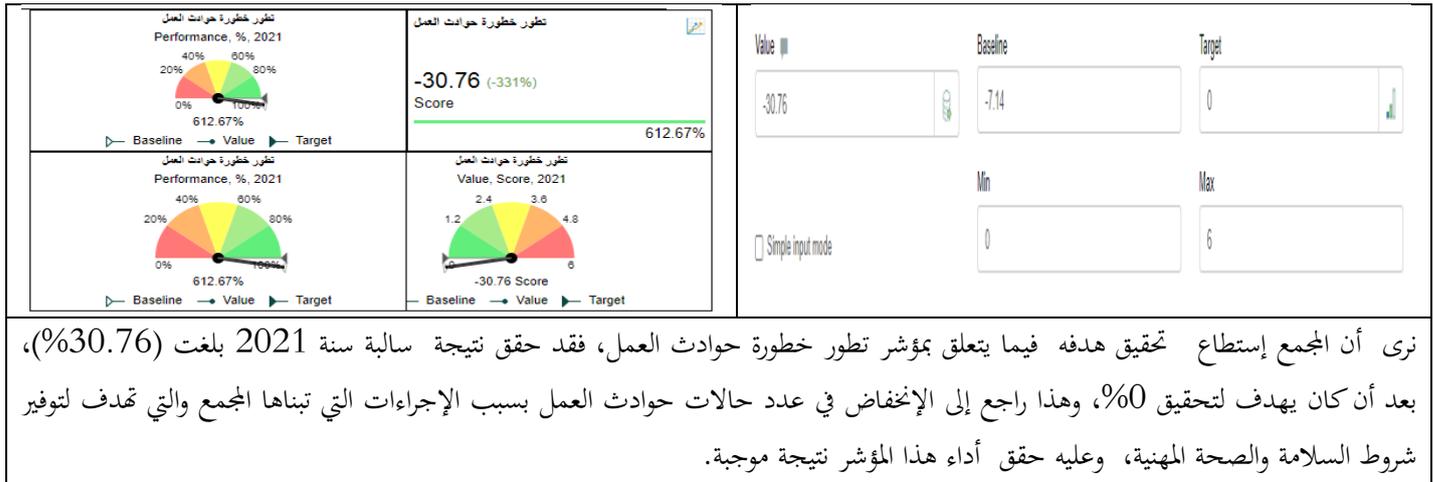


نلاحظ أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور خطورة حوادث العمل، فقد حقق نتيجة سالبة سنة 2019 بلغت (26.31%)، بعد أن كان يهدف لتحقيق 0%، وهذا راجع إلى الإنخفاض في عدد حالات حوادث العمل بسبب الإجراءات التي تبناها المجمع والتي تهدف لتوفير شروط السلامة والصحة المهنية، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة.



يتضح من الشكل السابق أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور عدد حوادث العمل، فقد حقق نتيجة سالبة سنة 2018 بلغت (7.14%)، بعد أن كان يهدف لتحقيق 0% أي صفر حادث عمل، وهذا راجع إلى الإنخفاض في عدد حالات حوادث العمل بسبب الإجراءات التي تبناها المجمع والتي تهدف لتوفير شروط السلامة والصحة المهنية، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



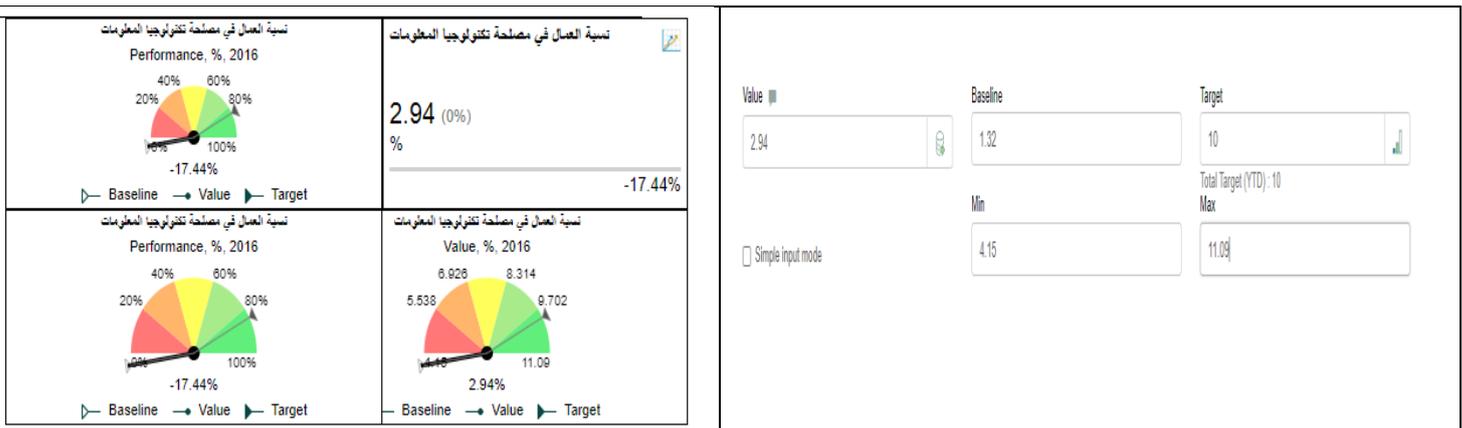
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ أن سنة 2021 هي السنة التي بلغ فيها أداء مؤشر تطور خطورة حوادث العمل بمجمع صيدال أعلى مستوياته، وتجاوز بذلك أضعاف ما إستهدفه، بينما أدنى مستوى حققه هذا الأخير هو سنة 2016.

**7. تحليل نتائج مؤشرات بعد الذكاء الاصطناعي:** حاولنا الاعتماد على خمسة مؤشرات لقياس مدى تحقيق المجمع لأهدافه المرتبطة بالذكاء الاصطناعي والعمولة.

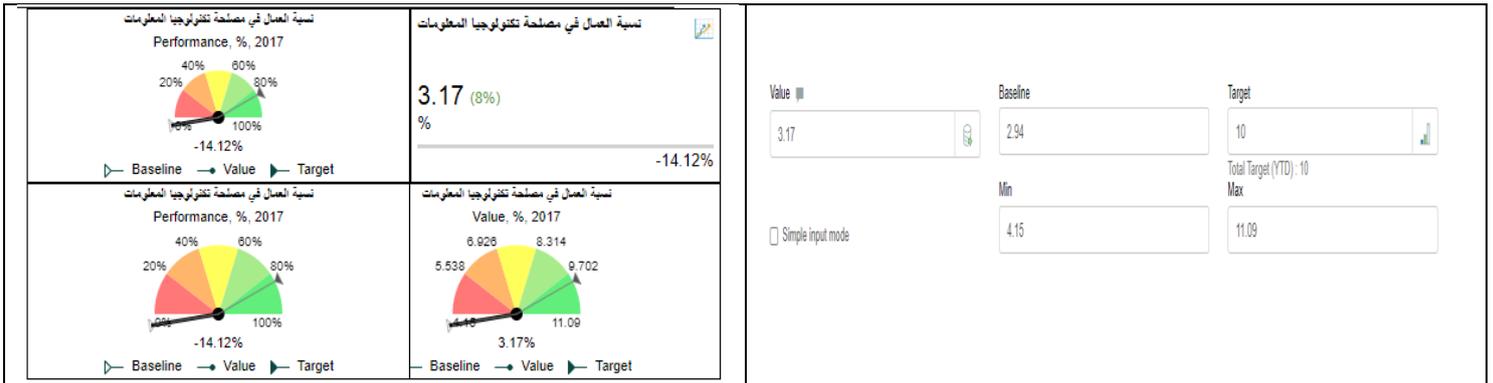
**1.7. تحليل نتائج مؤشر عدد عمال تكنولوجيا المعلومات بمجمع صيدال للفترة (2021-2016):** يوضح الشكل التالي تحليل مؤشر عدد عمال تكنولوجيا المعلومات:

شكل رقم (83): تحليل نتائج مؤشر تطور عدد عمال تكنولوجيا المعلومات بمجمع صيدال للفترة (2021-2016)

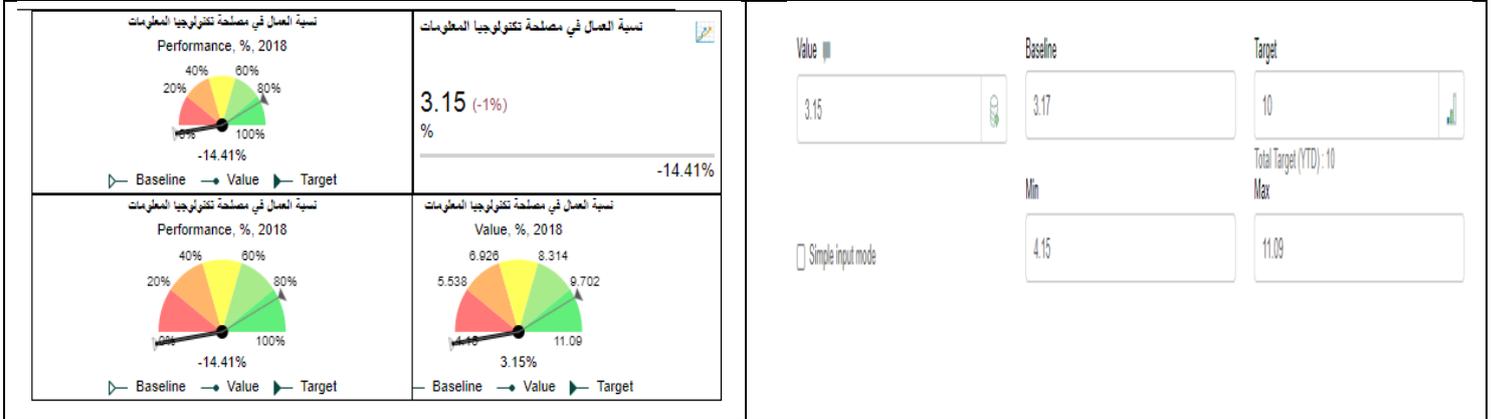


يتضح من الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نسبة عمال تكنولوجيا المعلومات إلى إجمالي العمال، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2016 بلغت 2.94%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 10%، وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بما إستهدفه، وهذا دليل على عدم اهتمامه بالكفاءات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 11.09%، بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 4.15%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (17.44%) وهو معدل ضعيف بالنسبة للمجمع.

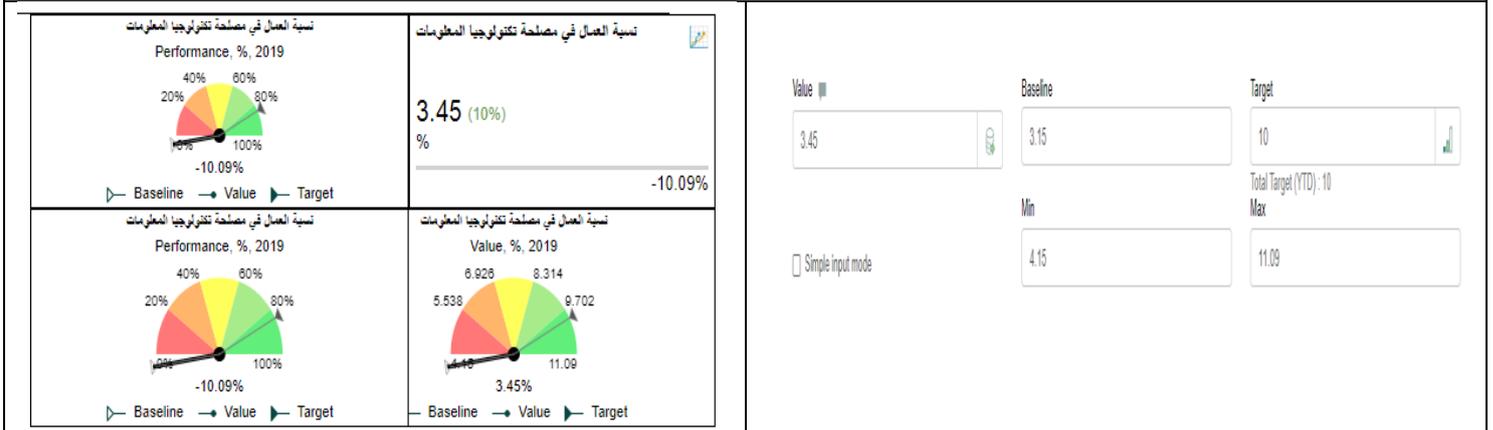
## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



نلاحظ أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نسبة عمال تكنولوجيا المعلومات إلى إجمالي العمال، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2017 بلغت 3.17%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 10%، وقد ارتفعت عن سنة 2016 بنسبة 0.83%، وهذا نتيجة توظيف 8 عمال جدد في مصلحة تكنولوجيا المعلومات في وحدة الحراش، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (14.12%) وهو معدل ضعيف جدا بالنسبة للمجمع.



نرى أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نسبة عمال تكنولوجيا المعلومات إلى إجمالي عدد العمال، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2018 بلغت 3.15%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 10%، وهي بعيدة كل البعد عما إستهدفه، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (14.41%) وهو معدل ضعيف بالنسبة للمجمع.

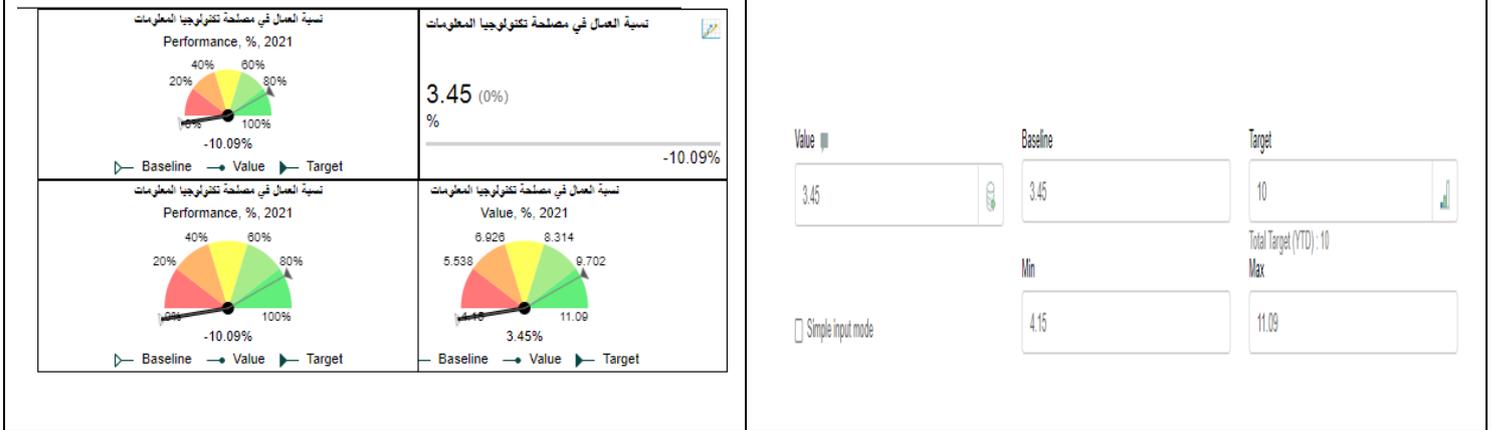


نجد أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نسبة عمال تكنولوجيا المعلومات، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2019 بلغت 3.45%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 10%، وقد ارتفعت عن سنة 2017 بنسبة 0.3%، وهذا نتيجة توظيف 10 عمال جدد في مصلحة قسنطينة 02، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (10.09%) وهو معدل ضعيف بالنسبة للمجمع.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



يتضح من الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر نسبة عمال تكنولوجيا المعلومات، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2020 بلغت 3.45%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 10%، وقد تساوت مع ماحققه سنة 2019 بسبب تجميد مسابقات التوظيف بالمجمع، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (10.09%) وهو معدل ضعيف بالنسبة للمجمع.



نرى أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر عدد عمال تكنولوجيا المعلومات، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2021 بلغت 3.45%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 10%، وتساوت بذلك مع النتيجة المحققة سنتي 2019 و2020 بسبب عدم فتح مسابقات توظيف، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (10.09%) وهو معدل ضعيف بالنسبة للمجمع.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

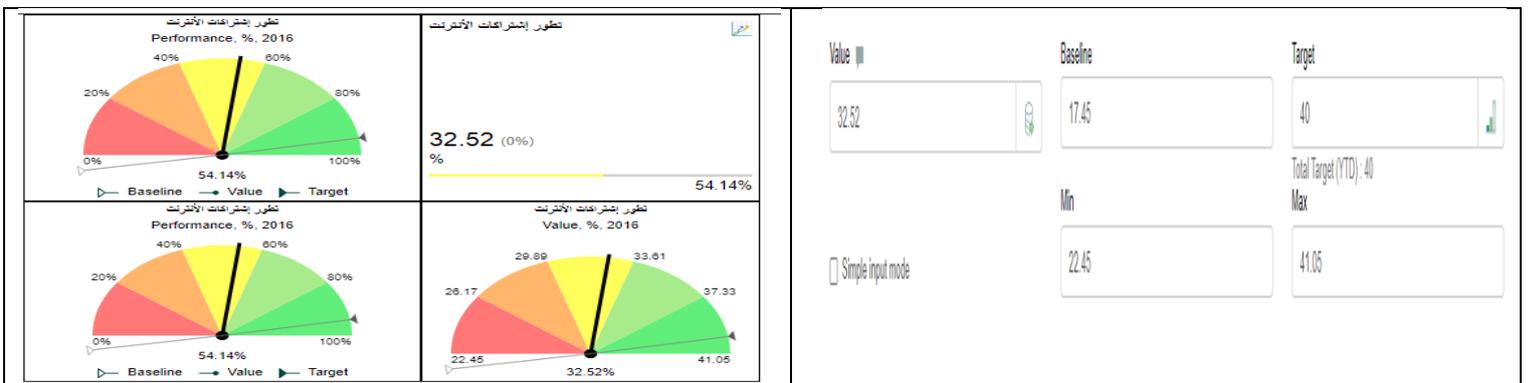
من الجدول أعلاه نلاحظ أن أداء مؤشر نسبة العمال في مصالحة تكنولوجيا المعلومات متدني طيلة فترة الدراسة.

2.7. تحليل نتائج مؤشر تطور اشتراكات الأنترنت بمجمع صيدال للفترة (2016-2021): يوضح الشكل التالي تحليل المؤشر

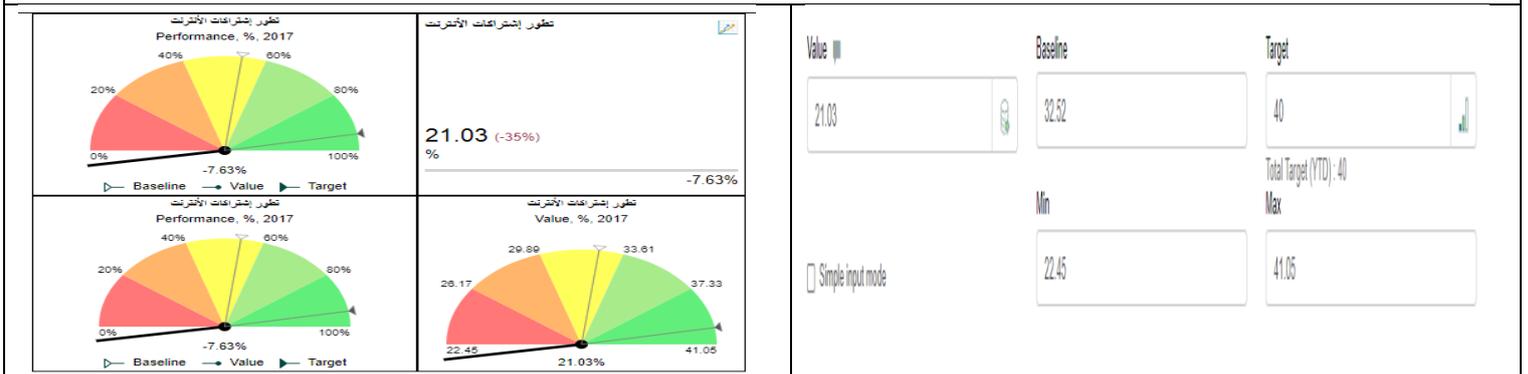
الإنفاق على الأنترنت بمجمع صيدال:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

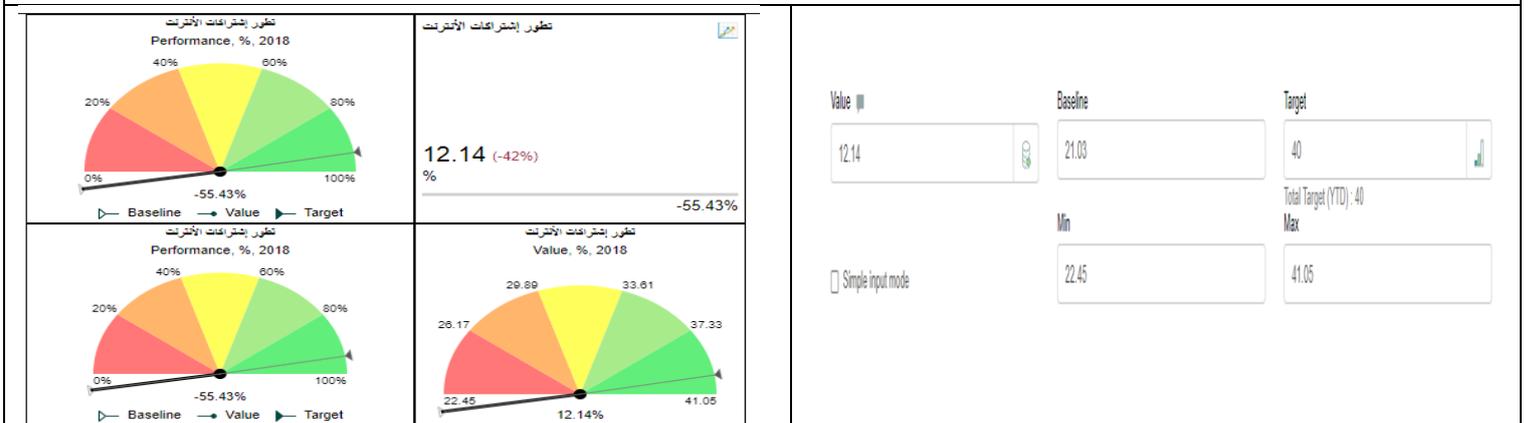
شكل رقم (83): تطور مؤشر اشتراكات الأنترنت بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)



يتضح من الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور الإنفاق على الأنترنت، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2016 بلغت 32.52%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 40%، وقد ارتفعت عن سنة 2015 بـ 15.07%، وذلك بسبب توصيل وحدة عناية بالأنترنت، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 41.05%، بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 22.45%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 54.14% وهو معدل مقبول بالنسبة للمجمع.

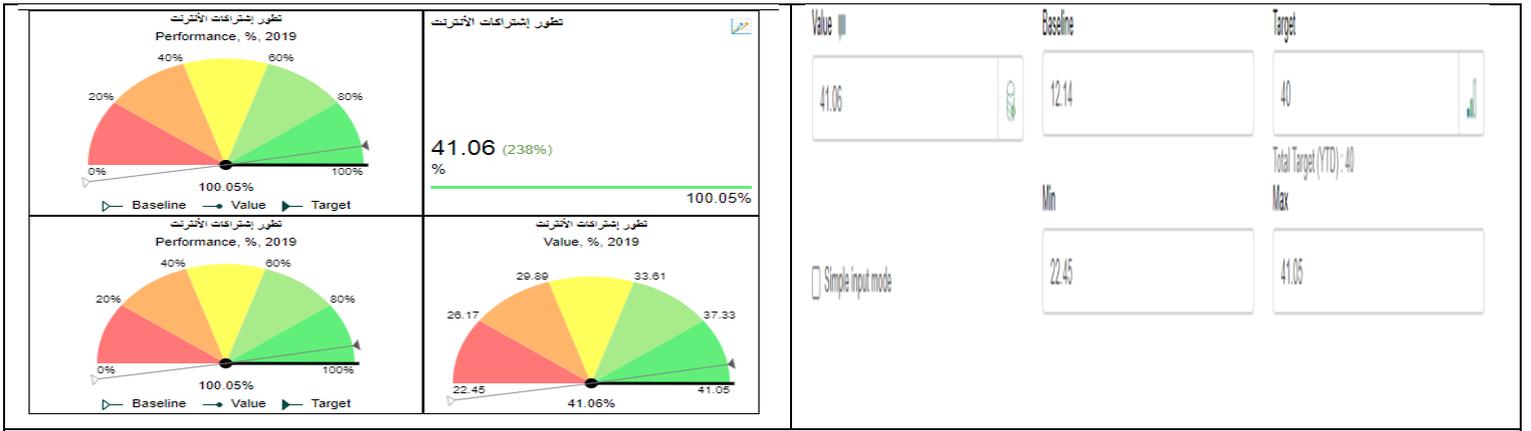


نرى أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور الإنفاق على الأنترنت، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2017 بلغت 21.03%، وقد انخفضت عن سنة 2016 بنسبة 11.49%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 40%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (7.63%) وهو معدل سيئ بالنسبة للمجمع.

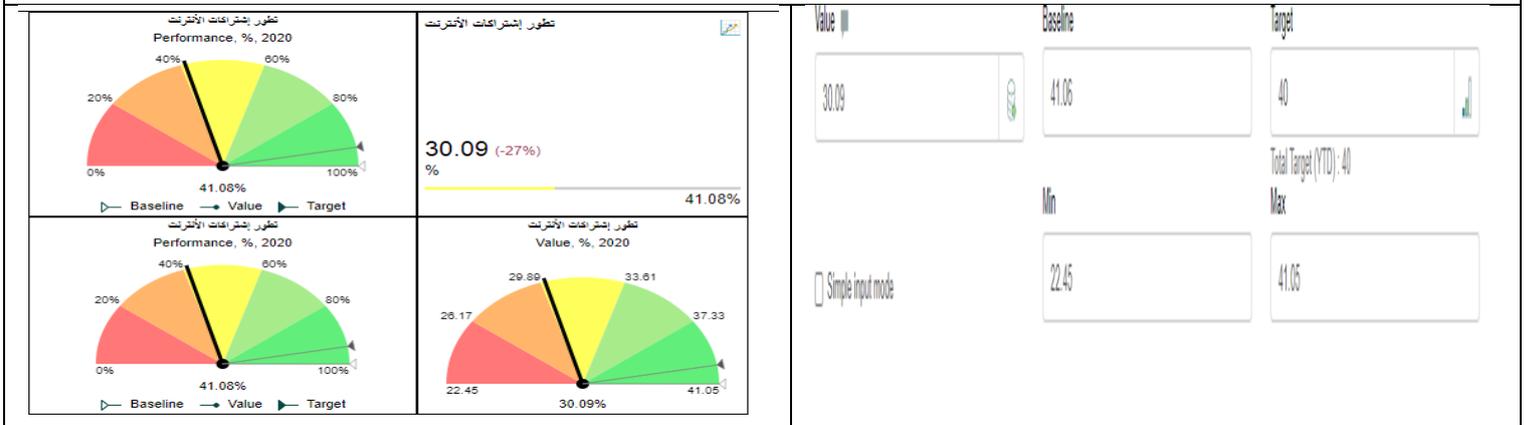


نجد أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور الإنفاق على الأنترنت، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2018 بلغت 12.14%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 40%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت (55.43%) وهو معدل سيئ بالنسبة للمجمع.

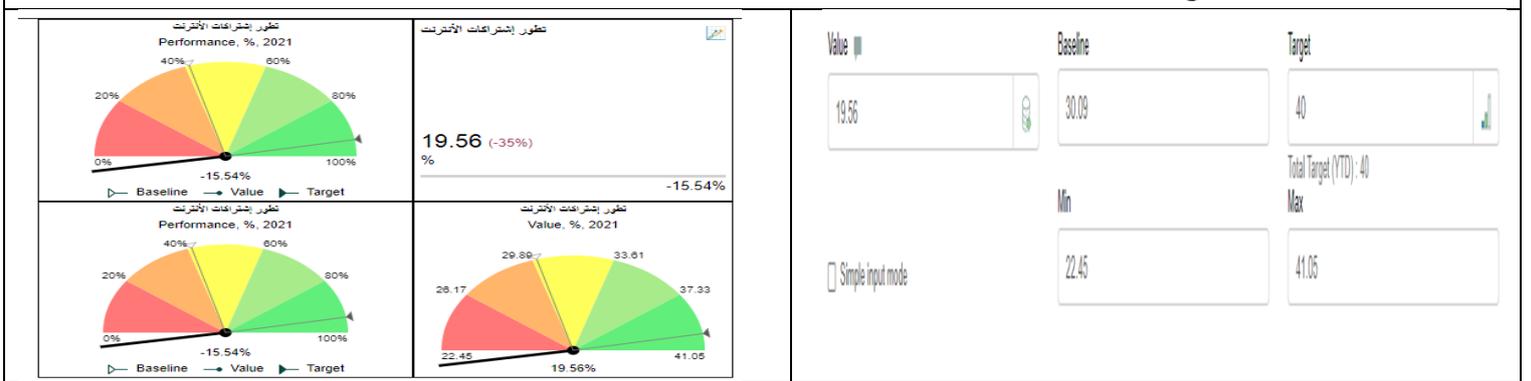
## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



نرى أن المجموع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور الإنفاق على الأنترنت، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2019 بلغت 41.06%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 40%، وهذا راجع إلى توصيل خط قسنطينة 02 بالأنترنت، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 100.05% وهو معدل جيد بالنسبة للمجموع.



يتضح من الشكل السابق أن المجموع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور الإنفاق على الأنترنت، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2020 بلغت 30.09%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 40%، وهذا دليل على سعيه لتطوير بنيته التحتية، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 41.08% وهو معدل مقبول بالنسبة للمجموع.



نلاحظ أن المجموع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور الإنفاق على الأنترنت، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2021 بلغت 19.56%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 40%، وقد انخفضت عن سنة 2020 بنسبة 10.53%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة سالبة بلغت 15.54% وهو معدل سيئ بالنسبة للمجموع.

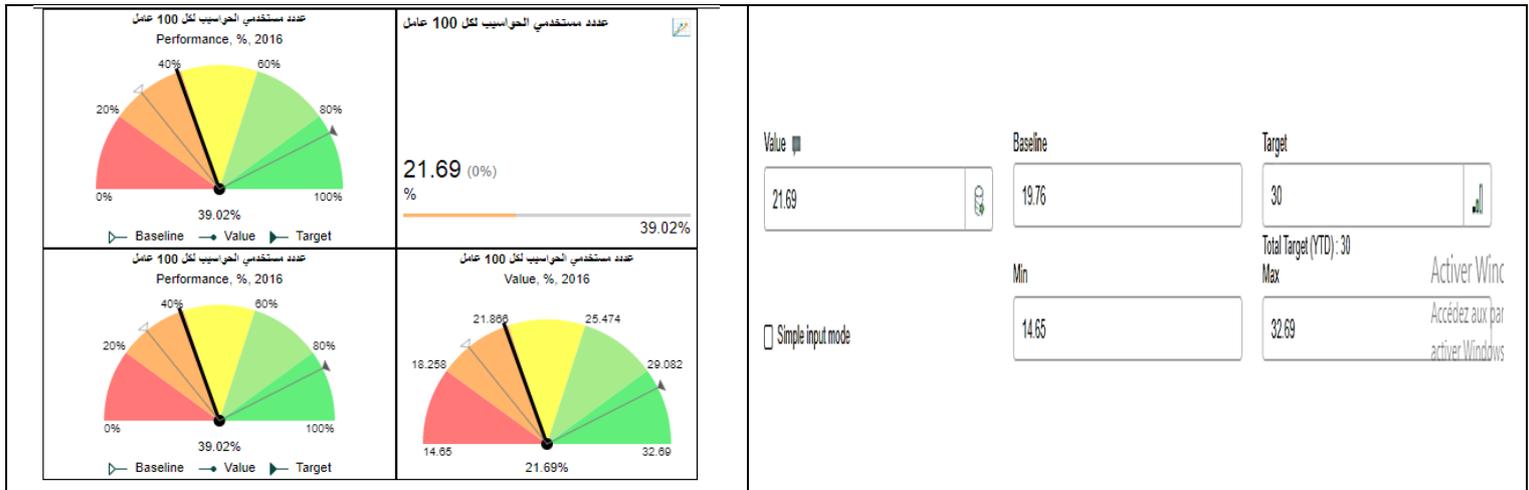
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

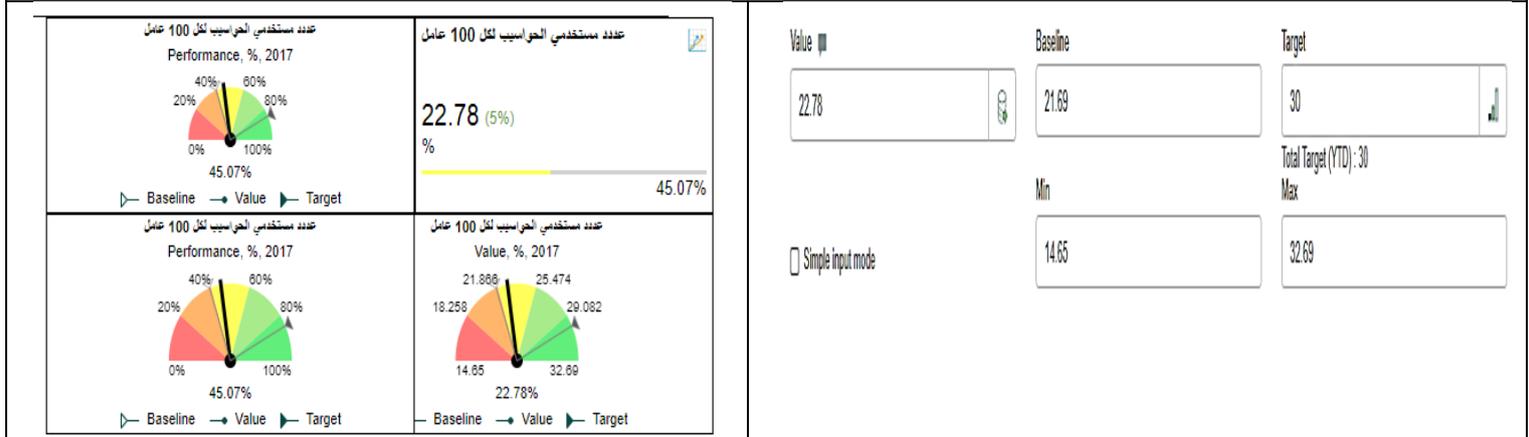
من الشكل أعلاه نلاحظ أن سنة 2019 هي السنة التي بلغ فيها أداء مؤشر تطور اشتراكات الأنترنت بمجمع صيدال أعلى مستوياته وذلك بنسبة 100.05%، متجاوزا بذلك ما إستهدفه، بينما أدنى مستوى حققه هذا الأخير هو سنة 2018 وذلك بنسبة (55.43%).

3.7. تحليل نتائج مؤشر عدد الحواسيب لكل 100 عامل بمجمع صيدال للفترة (2016-2021): يوضح الشكل التالي تحليل لمؤشر عدد الحواسيب لكل 100 عامل:

شكل رقم (85): تطور مؤشر عدد الحواسيب لكل 100 عامل بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)

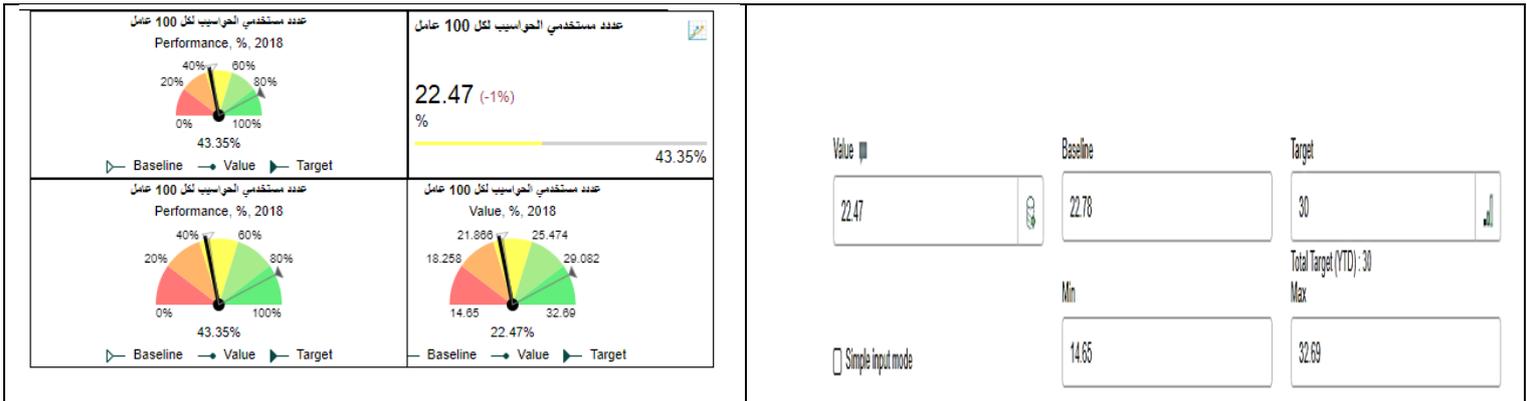


يتضح من الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور عدد مستخدمي الحواسيب لكل 100 عامل، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2016 بلغت 21.69%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 30%، وقد ارتفعت قليلا عن سنة 2015 بنسبة 1.93%، وهذا دليل على سعي المجمع لتجهيز أغلب وحداته بالحواسيب على الأقل ثلاث حواسيب في كل مصلحة، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 32.69% بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 14.65%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 39.02% وهو معدل سعي بالنسبة للمجمع.

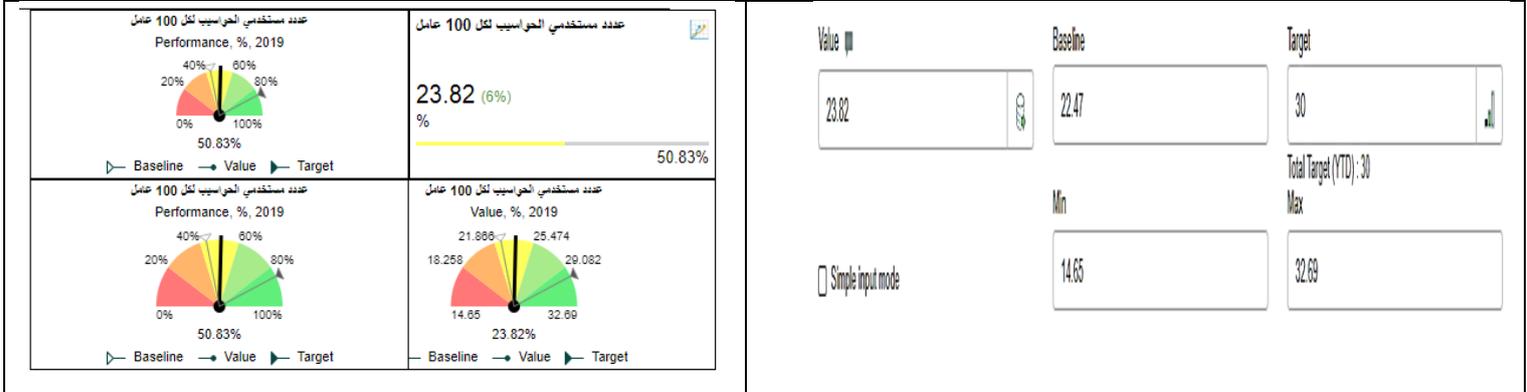


نرى أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور عدد مستخدمي الحواسيب لكل 100 عامل، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2017 بلغت 22.78%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 30%، وقد ارتفعت عن سنة 2016 بـ 1.09%، وهذا راجع إلى توصيل وحدة الحراش بالحواسيب، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 45.07% وهو معدل مقبول بالنسبة للمجمع.

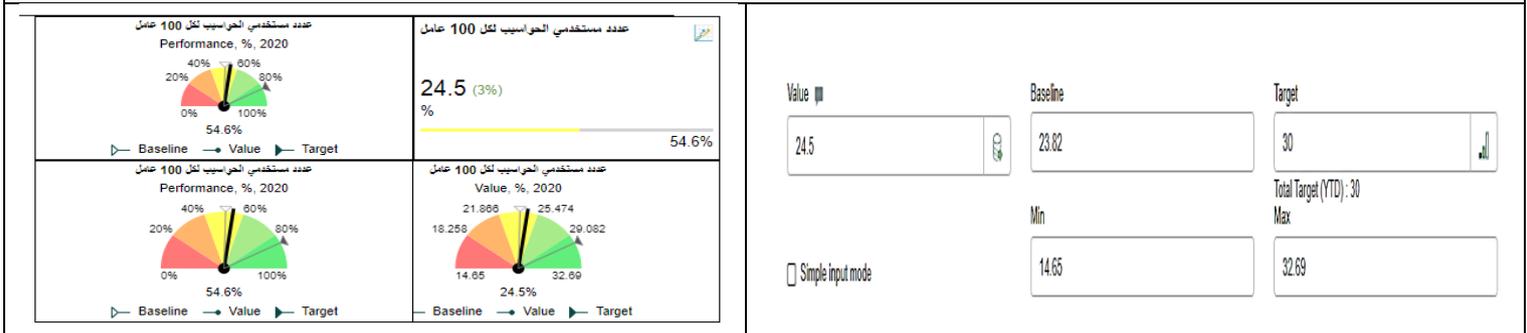
## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



نجد أن المجموع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور عدد مستخدمي الحواسيب لكل 100 عامل، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2018 بلغت 22.47%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 30%، وقد انخفضت عن سنة 2017، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 43.35% وهو معدل مقبول بالنسبة للمجموع.

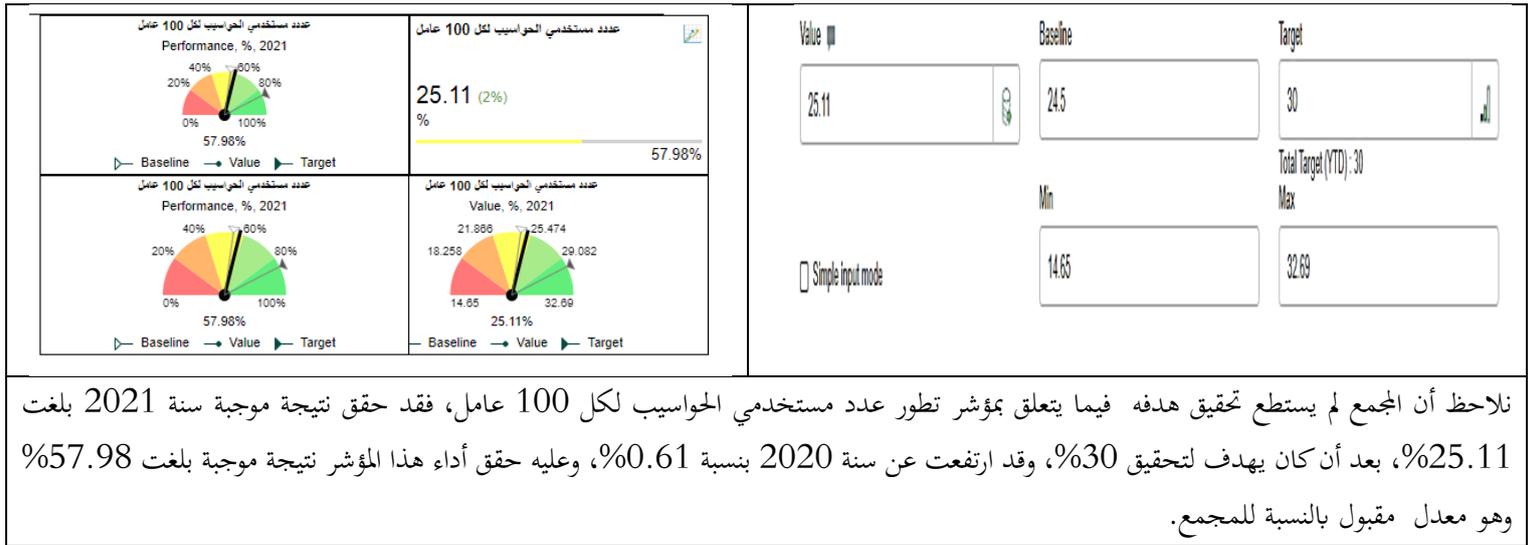


نرى أن المجموع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور عدد مستخدمي الحواسيب لكل 100 عامل، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2019 بلغت 23.82%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 30%، وقد ارتفعت قليلا عن سنة 2018 وذلك بنسبة 1.35%، وهذا راجع إلى تجهيز مصنع قسنطينة 02 بالحواسيب، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 50.83% وهو معدل مقبول بالنسبة للمجموع.



يتضح من الشكل السابق أن المجموع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور عدد مستخدمي الحواسيب لكل 100 عامل، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2020 بلغت 24.5%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 30%، وقد ارتفعت عن سنة 2019 بنسبة 0.68%، وهذا يدل على سعي المجموع لتطوير بنيته التحتية، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 54.6% وهو معدل مقبول بالنسبة للمجموع.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

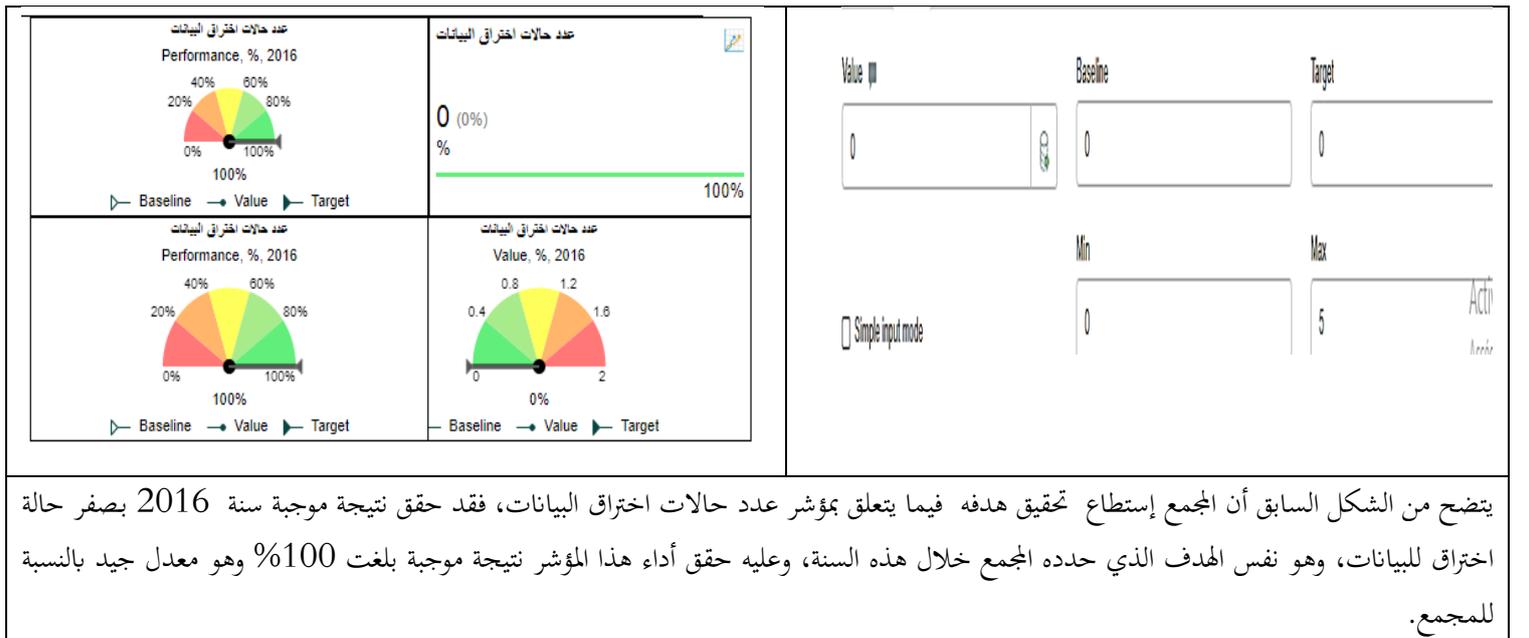


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ أن سنة 2021 هي السنة التي بلغ فيها أداء مؤشر تطور عدد مستخدمي الحواسيب لكل 100 عامل بمجمع صيدال أعلى مستوياته وذلك بنسبة 57.98%، بينما أدنى مستوى حققه هذا الأخير هو سنة 2016 وذلك بنسبة 39.02%.

4.7. تحليل نتائج مؤشر تطور حالات اختراق البيانات بمجمع صيدال للفترة (2021-2016): يوضح الشكل التالي تحليل لحالات اختراق بيانات مجمع صيدال:

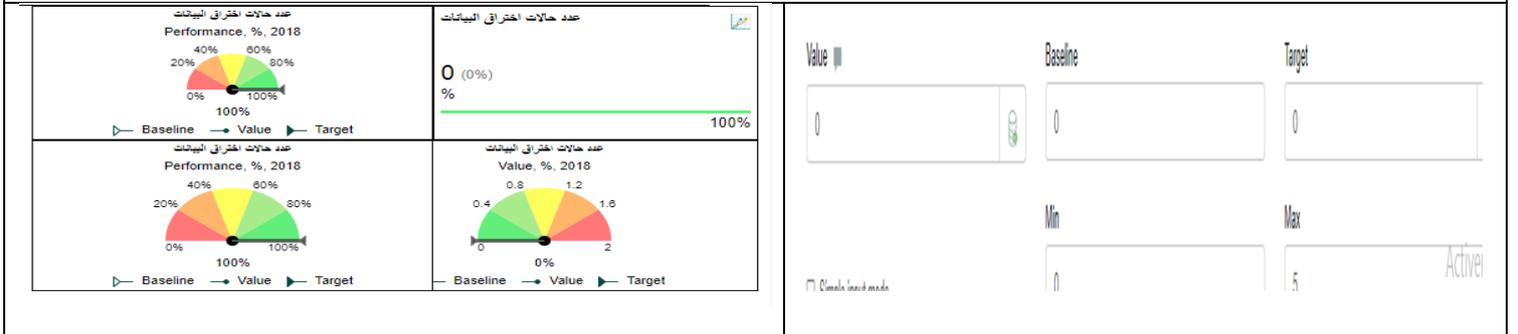
شكل رقم (86): تحليل نتائج مؤشر تطور حالات اختراق البيانات بمجمع صيدال للفترة (2021-2016)



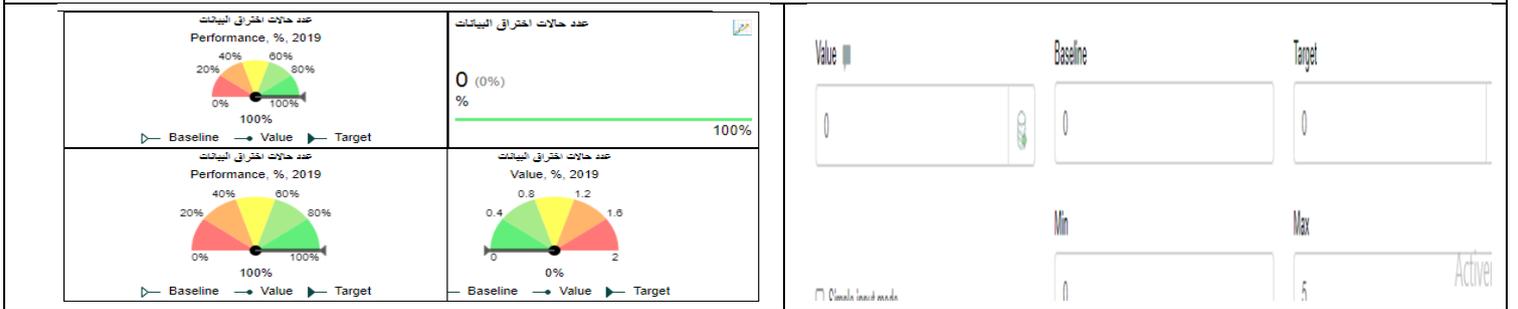
## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



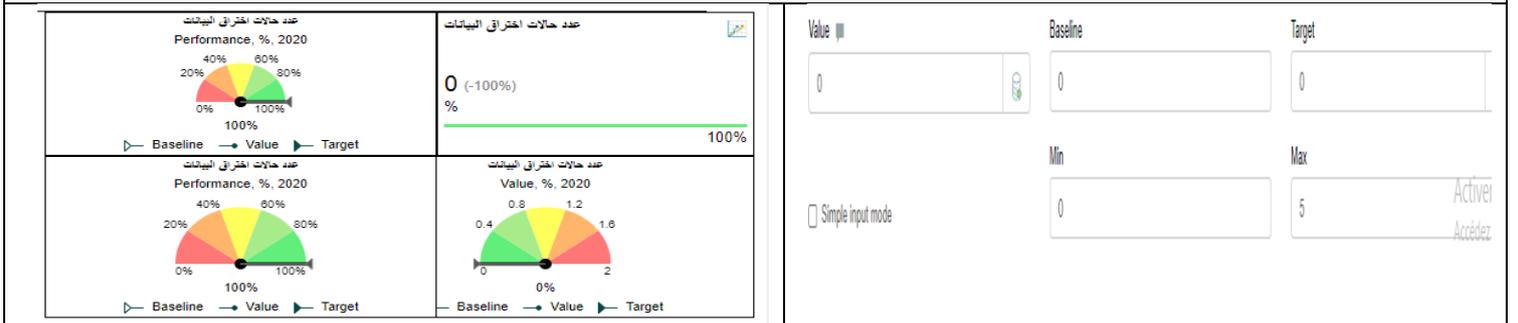
نلاحظ أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر عدد حالات اختراق البيانات، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2017 بصفر حالة اختراق للبيانات، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بصفر حالة اختراق للبيانات، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 100% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.



نرى أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر عدد حالات اختراق البيانات، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2016 بصفر حالة اختراق للبيانات، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 100% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.

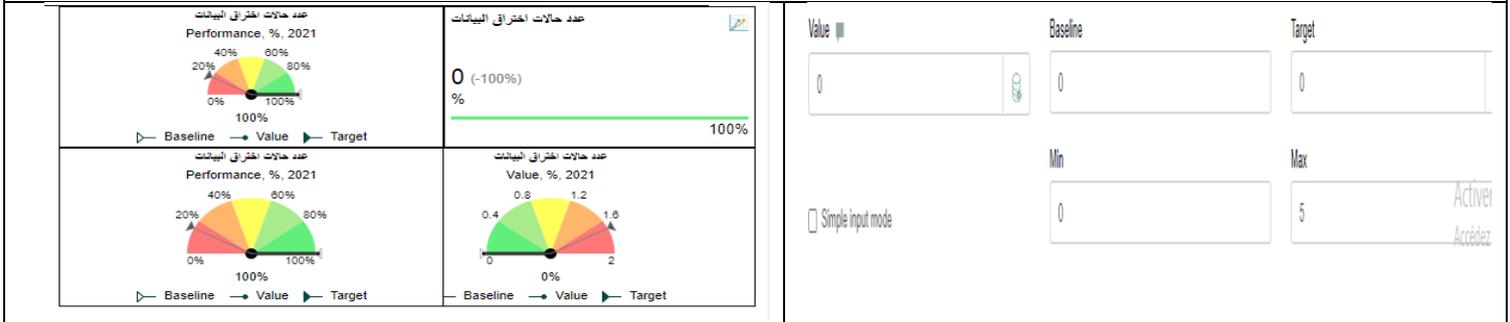


نجد أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر عدد حالات اختراق البيانات، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2019 بصفر حالة اختراق للبيانات، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 100% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.



## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

نلاحظ أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر عدد حالات اختراق البيانات، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2020 بصفر حالة اختراق للبيانات، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 100% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.



يتضح من الشكل السابق أن المجمع استطاع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر عدد حالات اختراق البيانات، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2021 بصفر حالة اختراق للبيانات، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 100% وهو معدل جيد بالنسبة للمجمع.

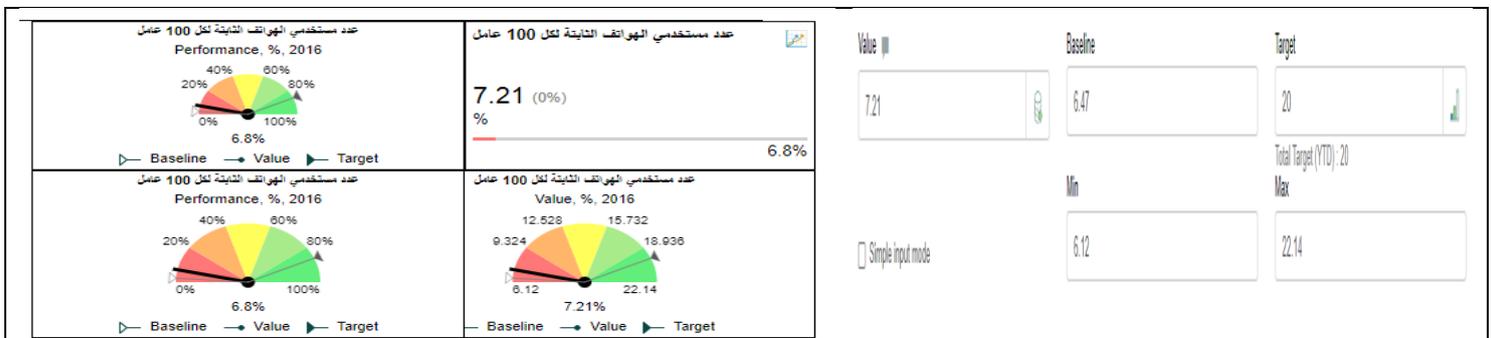
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ تطابق عدد حالات اختراق البيانات مع ما استهدفه.

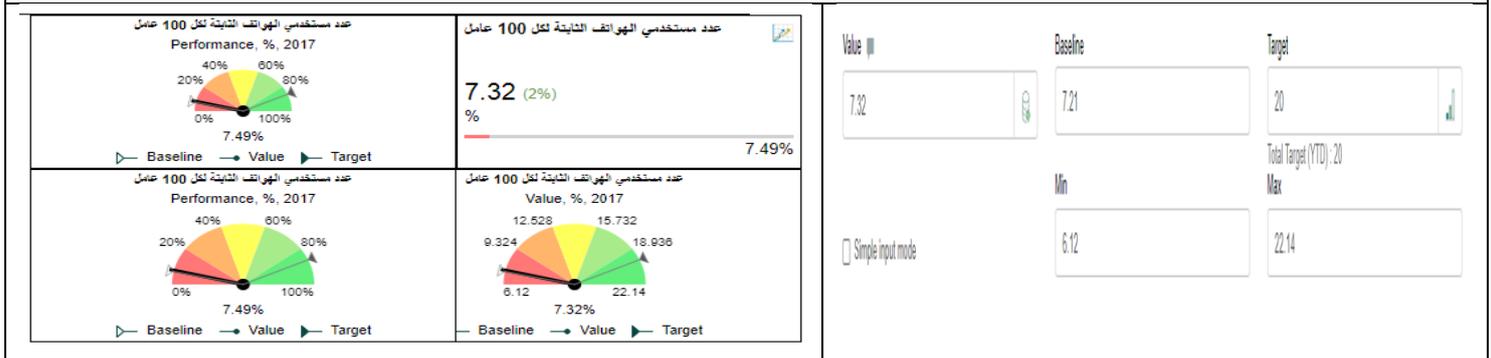
### 5.7. تحليل نتائج مؤشر استخدام الهواتف الثابتة لكل 100 عامل بمجمع صيدال للفترة (2016-2021): يوضح الشكل

التالي تحليل لمؤشر استخدام الهواتف الثابتة لكل 100 عامل:

### شكل رقم (87): تحليل نتائج مؤشر استخدام الهواتف الثابتة لكل 100 عامل بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)

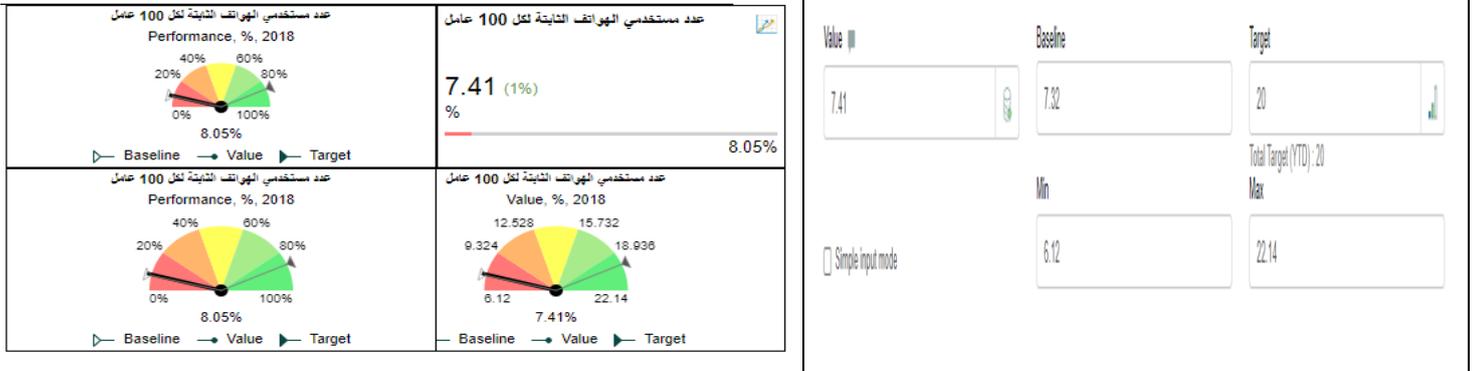


يتضح من الشكل السابق أن المجمع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور عدد مستخدمي الهواتف الثابتة لكل 100 عامل، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2016 بلغت 7.21%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 20%، وهذا راجع إلى انخفاض عدد العمال بالمجمع، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 22.14%، بينما القيمة الدنيا قدرت بـ 6.12%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 6.8% وهو معدل سيئ بالنسبة للمجمع.

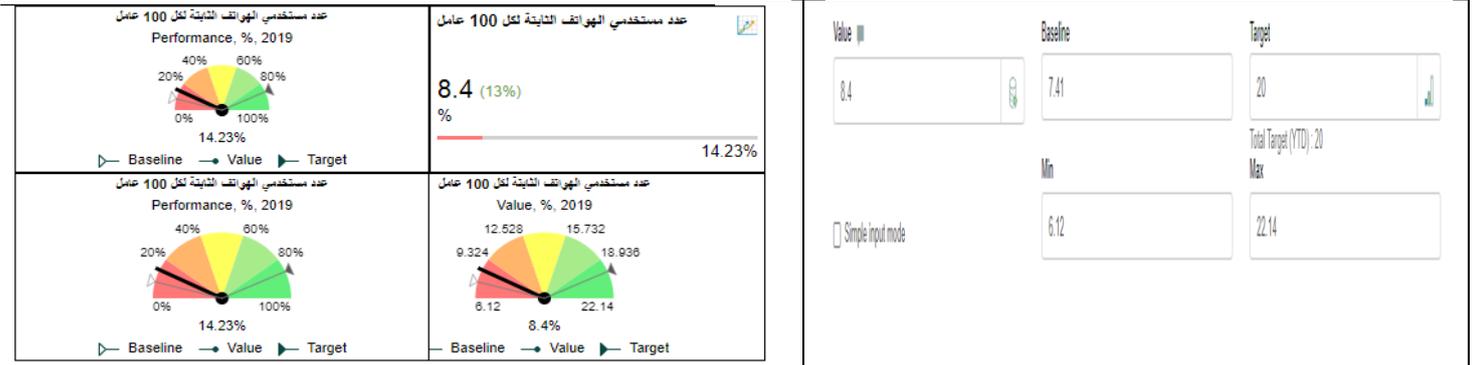


## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

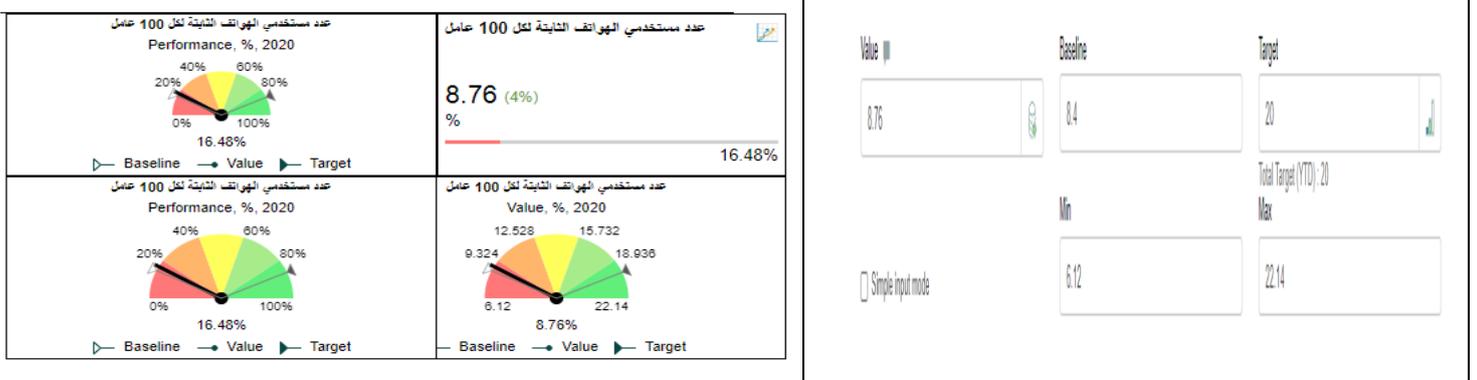
نرى أن المجموع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور عدد مستخدمي الهواتف الثابتة لكل 100 عامل، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2017 بلغت 7.32%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 20%، وقد إرتفعت قليلا عن سنة 2016 بـ 0.11%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 7.49% وهو معدل سيئ بالنسبة للمجموع.



نلاحظ أن المجموع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور عدد مستخدمي الهواتف الثابتة لكل 100 عامل، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2018 بلغت 7.41%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 20%، وقد إرتفعت عن سنة 2017 بـ 9%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 8.05% وهو معدل سيئ بالنسبة للمجموع.

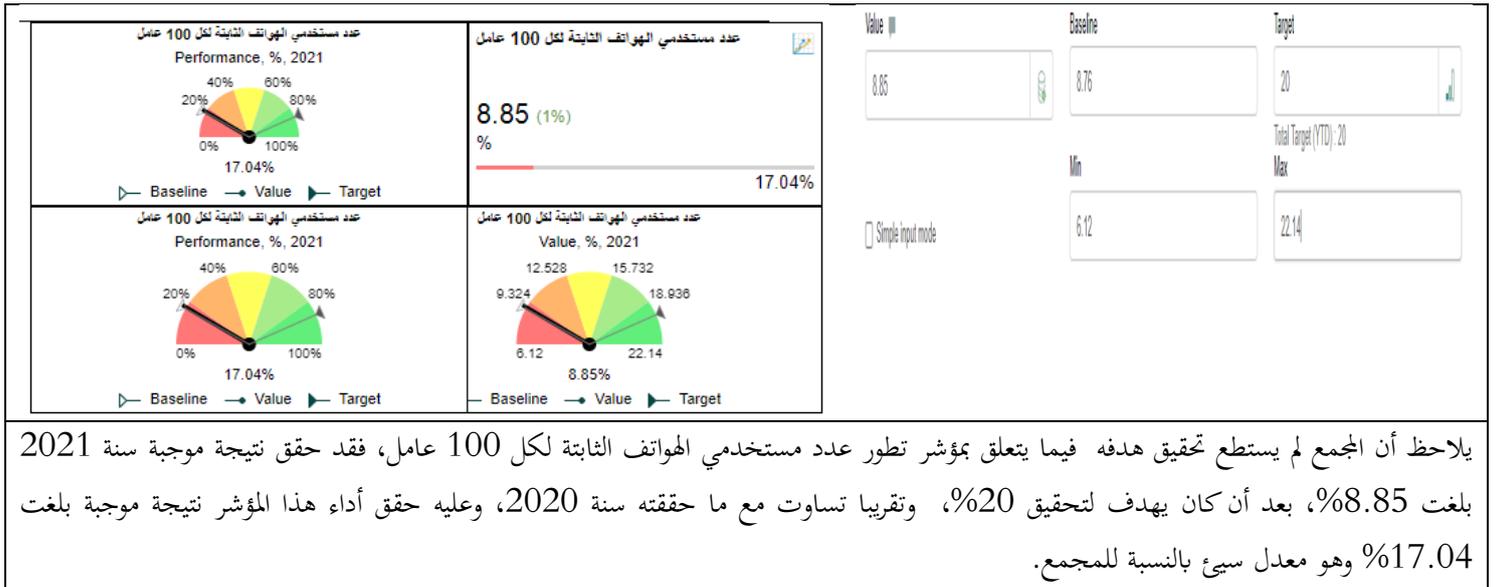


نجد أن المجموع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور عدد مستخدمي الهواتف الثابتة لكل 100 عامل، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2019 بلغت 8.4%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 20%، وقد إرتفعت عن سنة 2019 بـ 1%، بسبب تزويد وحدة قسنطينة 02 الهواتف الثابتة، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 14.23% وهو معدل سيئ بالنسبة للمجموع.



يتضح من الشكل السابق أن المجموع لم يستطع تحقيق هدفه فيما يتعلق بمؤشر تطور عدد مستخدمي الهواتف الثابتة لكل 100 عامل، فقد حقق نتيجة موجبة سنة 2020 بلغت 8.76%، بعد أن كان يهدف لتحقيق 20%، وقد ارتفعت قليلا عن سنة 2019 بـ 0.36%، وعليه حقق أداء هذا المؤشر نتيجة موجبة بلغت 16.48% وهو معدل سيئ بالنسبة للمجموع.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ أن سنة 2021 هي السنة التي بلغ فيها أداء مؤشر تطور عدد مستخدمي الهواتف الثابتة لكل 100 عامل بمجمع صيدال أعلى مستوياته وذلك بنسبة 17.04%، بينما أدنى مستوى حققه هذا الأخير هو سنة 2016 وذلك بنسبة 6.8%.

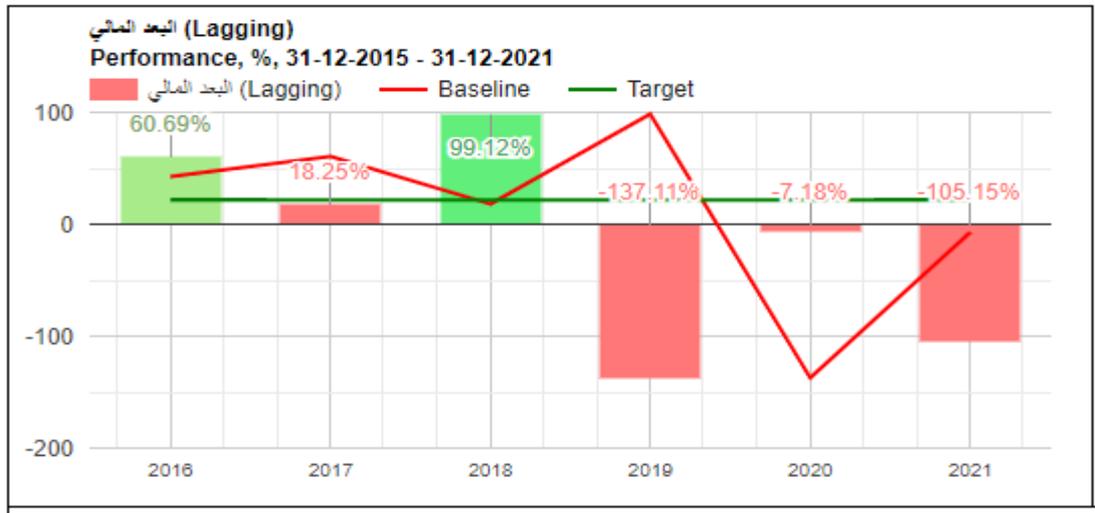
المطلب الثاني: تحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

سنعرض فيما يلي تحليل لكافة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

1. تحليل البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن: منذ نشأة المجمع عمل جاهدا إلى تحسين أدائه المالي من خلال تخفيض تكاليف نشاطه بالإضافة إلى تحقيق أرباح مالية وخلق قيمة لمساهميته، وتوفير السيولة اللازمة لتغطية نشاطه، لذا حرصنا على انتقاء مجموعة من المؤشرات التي تسمح لنا بالكشف عن مدى وصول المجمع لأهدافه المالية، والشكل التالي يوضح تطور المؤشرات المختارة في البعد المالي:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

شكل رقم (88): تطور أداء البعد المالي بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)

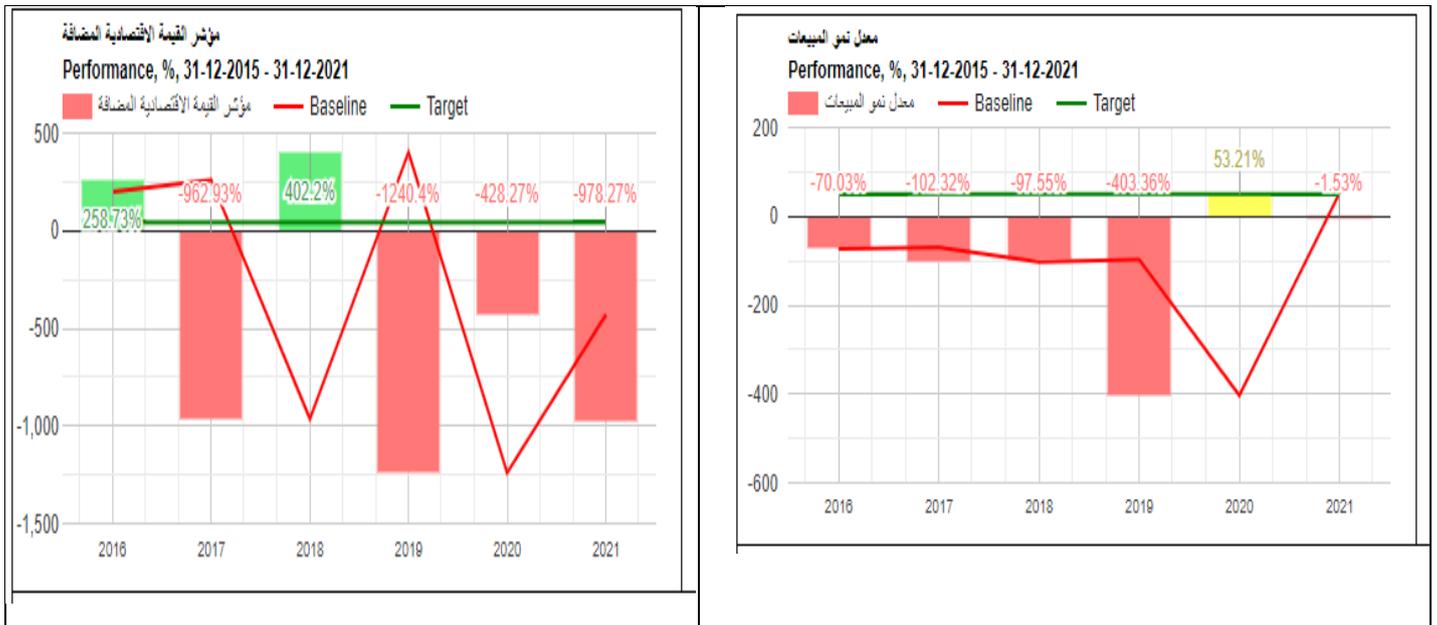


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

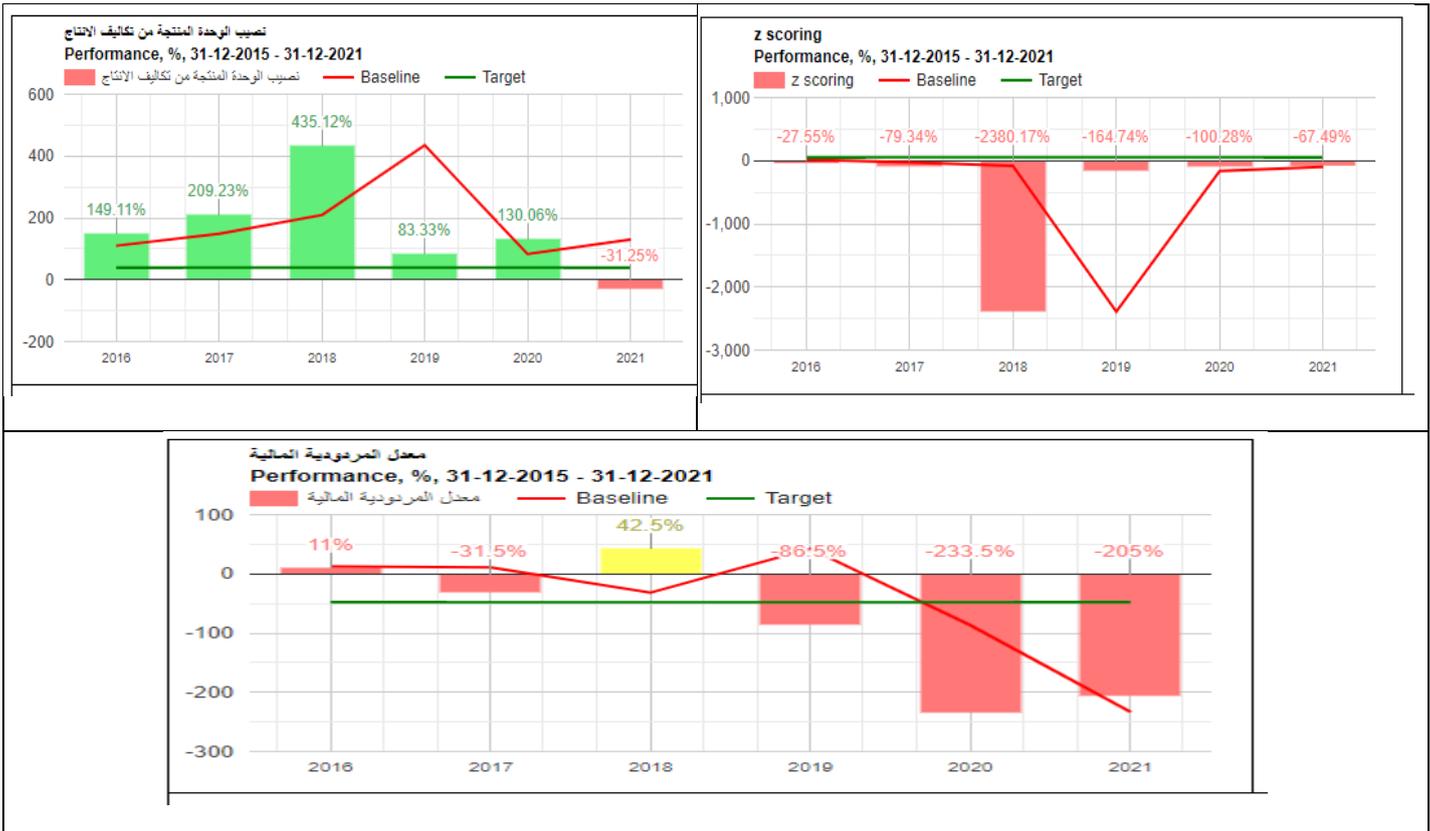
من الشكل أعلاه نلاحظ أن الأداء المالي المحقق بمجمع صيدال قد استطاع تجاوز الأداء المالي المستهدف خلال سنتين فقط وهي سنة 2016 و 2018، وذلك بفضل سياسته الاستثمارية والتمويلية التي اعتمدها، في حين تعتبر سنة 2019 هي أسوأ سنة بالنسبة للمجمع إذ ابتعد فيها تماما عن الأداء المالي المستهدف، وذلك نتيجة تراجع حصته السوقية، إلا أنه تحسن قليلا سنة 2020 مقارنة بسنة 2019.

والشكل التالي يوضح تطور مؤشرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن:

شكل رقم (89): تطور مؤشرات البعد المالي بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)



## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن المجمع حقق أداء مالي جيد سنة 2016 إذ بلغ 60.69%، وتجاوز بذلك الأداء المالي المستهدف، وهذا نتيجة تحقيق أداء جيد في مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة ومؤشر تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الإنتاج، بالمقابل هناك تراجع هنالك تراجع في مؤشر Z Scoring إذ حقق نتيجة ضعيفة بلغت 27.55%.

إلا أنه خلال سنة 2017 إنهار الأداء المالي للمجمع وحقق نتيجة ضعيفة بلغت 16.25%، وهذا يرجع إلى تحقيق نتيجة سلبية جدا في مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة إذ تراجعت كثيرا عن سنة 2016، وأيضا تحقيق نتائج سلبية في معدلات المردودية المالية بلغت (31.5%)، كما حقق تراجع في معدل المبيعات إذ بلغت (102.32%) بسبب تراجع حصته في السوق، كما سجل نتائج ضعيفة في مؤشر Z Scoring حيث بلغت (79.34%).

إلا أنه سرعان ما تدارك الوضع سنة 2018 وحقق أداء مالي جيد بلغ 92.12% متجاوزا بذلك الأداء المالي المستهدف، وذلك نتيجة تحسن مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة، كما سجل خلال هذه السنة تحسن في معدل المردودية المالية إذ بلغت 42.5% وقد ارتفعت عن سنة 2017، أما عن مؤشر Z Scoring لا يزال بعيد كل البعد عن الأداء المستهدف.

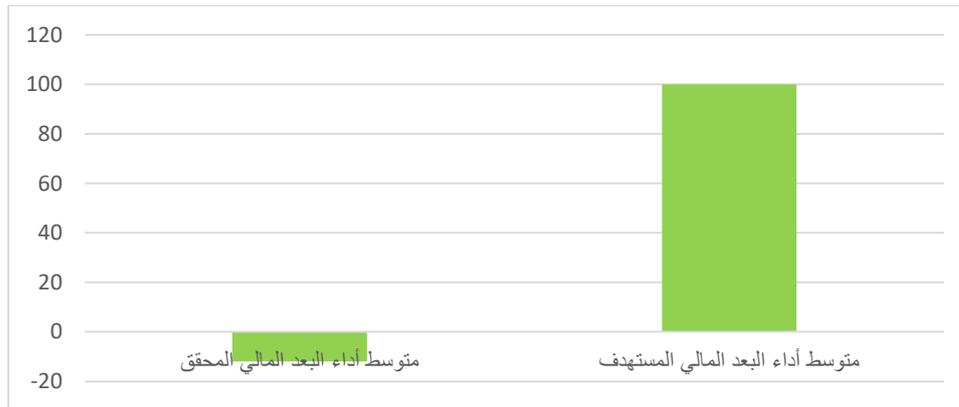
لينهار الأداء المالي خلال سنة 2019 وحقق أداء سالب، وهذا ناتج عن تراجع الحصة السوقية للمجمع وما نتج عنه من تراجع أرباحه مقابل ارتفاع تكاليفه وهو بدوره أثر على معدل المردودية المالية ومؤشر القيمة الاقتصادية المضافة وأيضا مؤشر Z Scoring.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

ليستمر الأداء المالي في الانخفاض سنة 2020 وبحقق أداء سالب وأقل من الأداء المستهدف إذ بلغ (7.18%)، وهذا ناتج عن تراجع إيراداته كما عرفت مؤشرات الأخرى تفهقرا.

أما عن سنة 2021 فقد استمر الأداء المالي للمجمع في الانخفاض محققا نتيجة سالبة جدا وبعيد عن الأداء المستهدف، وذلك بسبب تراجع معدل القيمة الاقتصادية المضافة مما يدل على وجود تآكل في ثروة المساهمين بالمجمع، ضف إلى ذلك تحقيق مستويات متدنية في باقي المؤشرات. والشكل التالي يوضح مقارنة بين متوسط أداء البعد المالي المحقق والمستهدف:

شكل رقم (90): مقارنة بين متوسط الأداء المالي المحقق بالمستهدف بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)



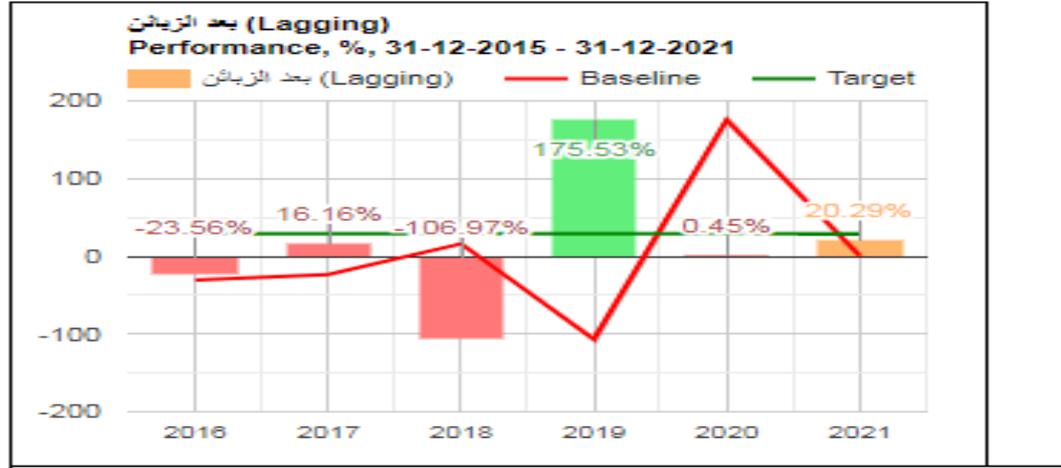
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج "Bsc designer"

نجد من خلال الشكل السابق أن متوسط الأداء المالي المحقق بمجمع صيدال سالب إذ بلغ (11.89%)، وهو أقل من الأداء المستهدف له 100%، وعليه فالمجمع لم يستطع على الأقل بلوغ ربع الأداء المالي المستهدف، وهذا ناتج عن ضعف سياسته التمويلية والاستثمارية، ضف إلى ذلك أدى تراجع مبيعاته إلى انخفاض كل من مؤشر المردودية المالية ومؤشر القيمة الاقتصادية المضافة ومؤشر Z Scoring، إذ حقق متوسط أداء سالب في مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة بلغ (491.42%)، كما سجل متوسط أداء سالب في معدل المردودية المالية بلغت (100.6%)، وأيضا متوسط أداء سالب في معدل المبيعات بلغت (103.59%)، لذا على المجمع الوقوف على أدائه المالي من خلال مراجعة سياسته التمويلية والاستثمارية والسعي لتحسين مردوديته المالية.

2. تحليل نتائج بعد الزبائن: سطر مجمع صيدال مجموعة من الأهداف التسويقية وسعى لإنجازها لذا حرصنا على انتقاء مجموعة من المؤشرات التي تسمح لنا بالكشف عن مدى وصول المجمع لأهدافه التسويقية، والشكل التالي يوضح تطور أداء بعد الزبائن:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

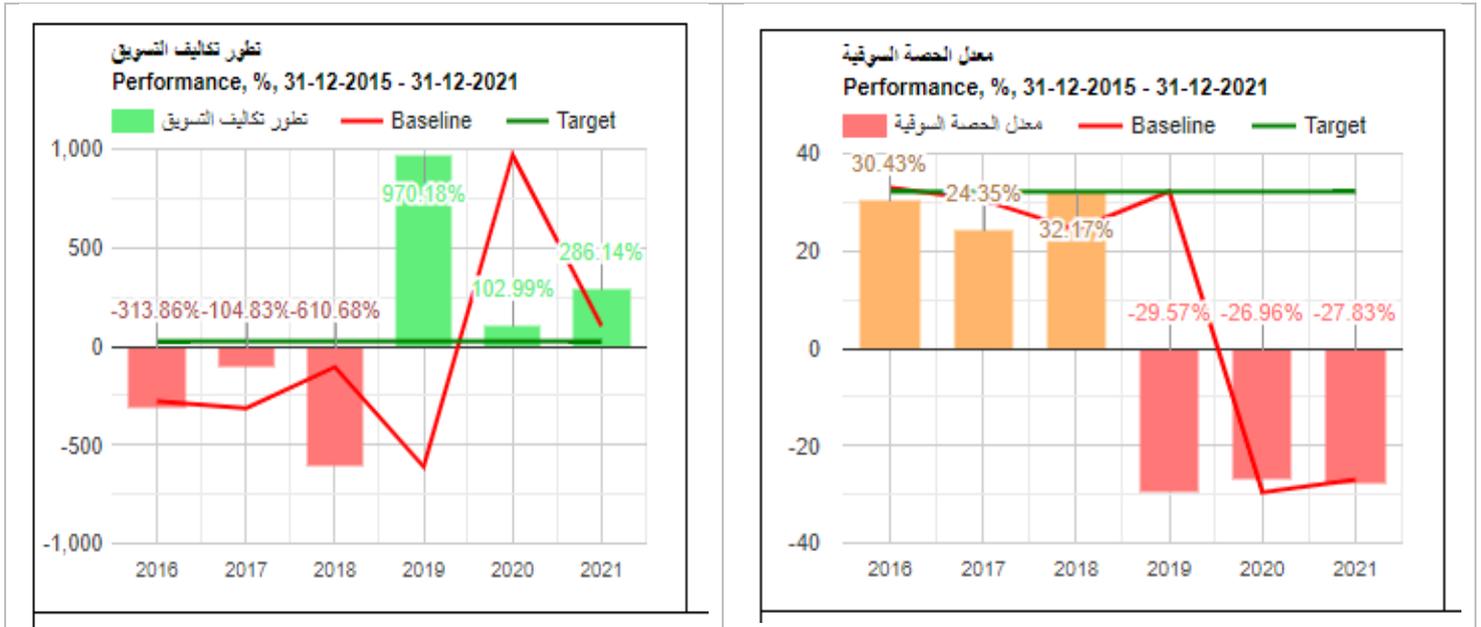
شكل رقم (91): تطور أداء بعد الزبائن بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)



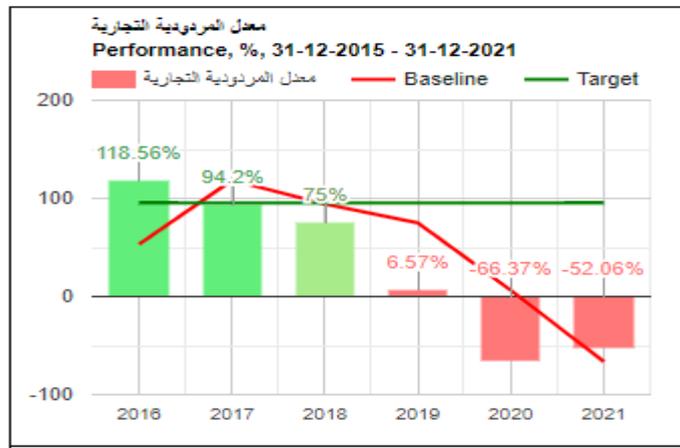
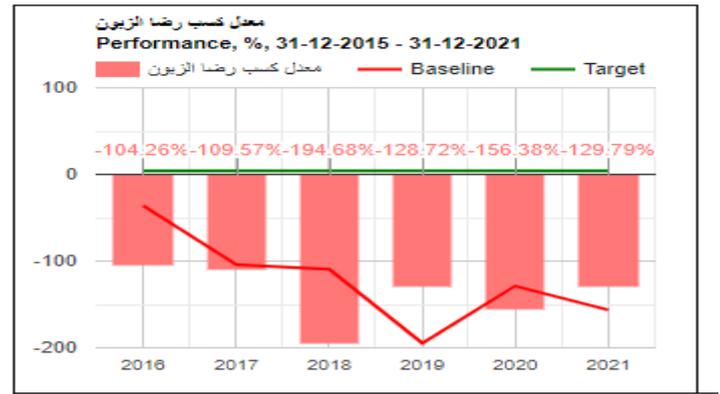
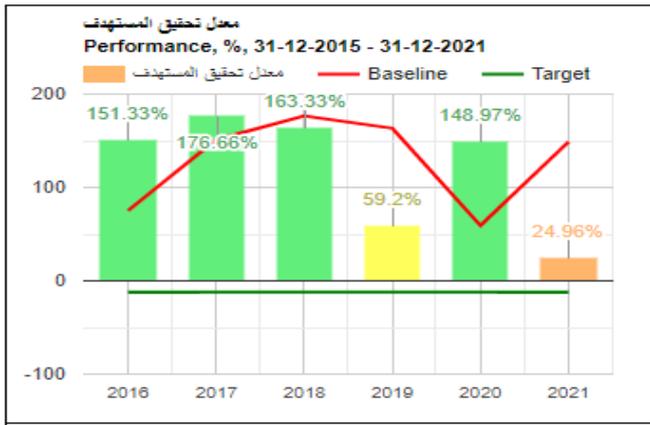
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ أن المجمع تمكن من بلوغ مستوى الأداء المستهدف في سنة واحدة فقط وهي 2019، وتعتبر سنة 2018 أسوأ سنة بالنسبة للمجمع، حيث ابتعد فيها كثيرا عما استهدفه، وهذا يدل على أن الاستراتيجية التسويقية للمجمع ماتزال جد قاصرة في بلوغ المجمع مستهدفاته، والشكل التالي يوضح تطور أداء مؤشرات بعد الزبائن:

شكل رقم (92): تطور مؤشرات بعد الزبائن بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)



## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ أن المجموع حقق أداء تسويقي ضعيف خلال سنة 2016 بلغ (23.56%)، إذ لم يتمكن من تجاوز حتى ربع الأداء المستهدف، وهذا نتيجة تحقيق نتائج سلبية في معدل تطور تكاليف التسويق إذ لم يولي لهذا الجانب أية أهمية، ضف إلى ذلك تحقيق نتائج ضعيفة في مؤشر الحصة السوقية إذ بلغت 30.43%، وذلك بسبب حدة المنافسة الأجنبية الشديدة على هذا القطاع وهو ما دفع المستهلكين لتفضيل استهلاك الأدوية الأجنبية المستوردة على منتجاتهم، كما حقق المجموع نتائج سلبية في مؤشر كسب رضا الزبون إذ بلغ (104.26%)، مما يدل على ضعف سياسته التسويقية خلال هذه السنة وعدم قدرته على الاحتفاظ بزبائنه الحاليين ومحاولته كسب زبائن جدد.

وفي سنة 2017 تحسن قليلا أداء بعد الزبائن عن سنة 2016، وحقق نتائج إيجابية بلغت 16.6%، لكن بعيدة عن مستهدفاته وذلك نتيجة تراجع كل من معدل كسب رضا الزبون إذ حقق نتائج سلبية بلغت (109.57%)، بالإضافة إلى تحقيق نتائج سلبية في تكاليف التسويق إذ لم يولي هذا الجانب أي اهتمام رغم أهميته الكبيرة في استقطاب المزيد من الزبائن والتعريف بالمنتجات، كما سجل نتائج ضعيفة فيما يخص الحصة السوقية بلغت 24.35% نتيجة عزف المستهلكين عن اقتناء منتجاته.

أما عن سنة 2018 فقد انهار أداء بعد الزبائن عن سنة 2017 وحقق نتائج سلبية بلغت (106.97%)، وهذا نتيجة إهماله الجانب التسويقي إذ انخفضت حجم الميزانية المخصصة للتسويق محققا بذلك نتائج سلبية لم ترقى حتى لربع الأداء المستهدف،

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

بالإضافة لتحقيق نتائج سلبية في مؤشر كسب رضا الزبون، أما عن معدل الحصة السوقية فمازالت بعيدة عن الأداء المستهدف له إذ بلغت 32.17%.

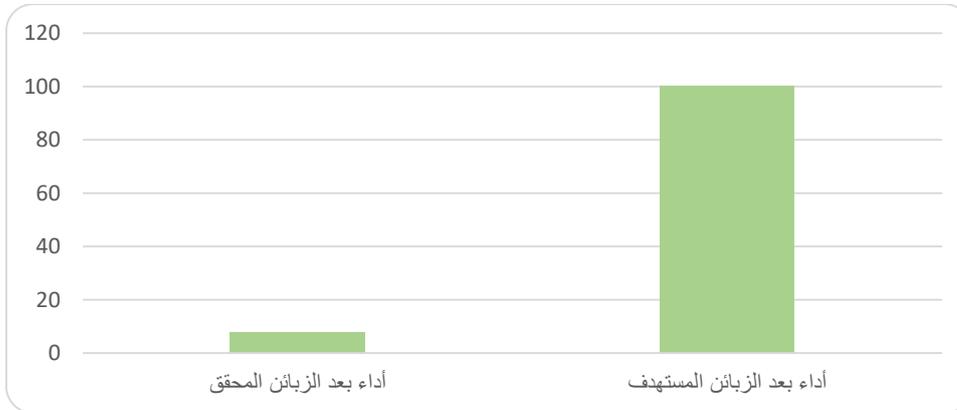
أما بخصوص سنة 2019 فقد تحسن أداء بعد الزبائن عن سنة 2018 محققا نتيجة إيجابية بلغت 175.53%، وهذا بسبب تحسن مؤشر تطور تكاليف التسويق متجاوزا ما استهدفه، ويرجع ذلك لاقتناع المجمع بأهمية الترويج لمنتجاته، بالمقابل تحقيق مستويات ضعيفة وسلبية في كل من مؤشر تطور الحصة السوقية ومعدل كسب رضا الزبون.

لينهار أداء بعد الزبائن سنة 2020 محققا نتائج ضعيفة بلغت 0.45%، وذلك ناتج عن تسجيل نتائج سلبية في كل من مؤشر المردودية التجارية ومؤشر كسب رضا الزبون، أما بخصوص معدل الحصة السوقية فلم تصل حتى إلى ربع النتيجة المستهدفة.

ليتحسن أداء بعد الزبائن سنة 2021 عن سنة 2020 إذ حقق نتيجة إيجابية بلغت 20.29% إلا أنها لازالت ضعيفة، وهذا نتيجة تسجيل نتائج سلبية في كل من مؤشر المردودية التجارية إذ بلغت (52.06%)، ومؤشر كسب رضا الزبون إذ بلغت (129.79%)، بالإضافة إلى تراجع مؤشر كسب رضا الزبون نتيجة المنافسة الشديدة التي يشهدها القطاع، مقابل تحقيق مستويات جيدة فيما يخص مؤشر تطور تكاليف التسويق إذ تجاوزت الأداء المستهدف.

والشكل التالي يوضح مقارنة بين متوسط أداء بعد الزبائن المحقق بالمستهدف:

شكل رقم (93): مقارنة متوسط أداء بعد الزبائن بالمستهدف



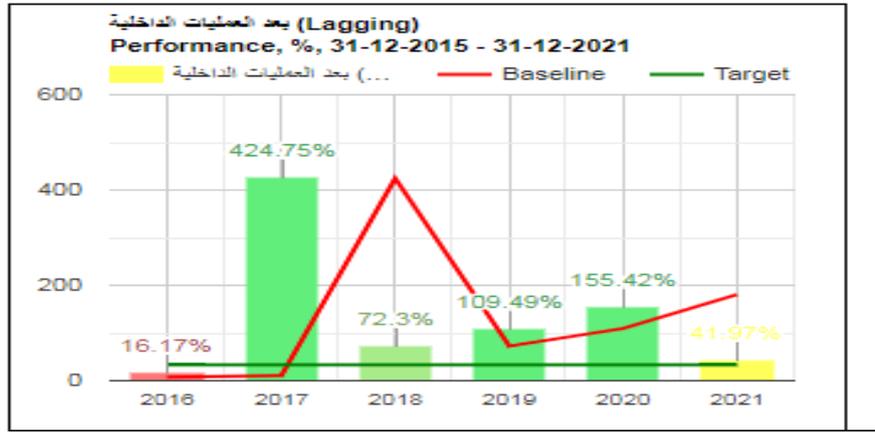
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ أن المجمع حقق أداء جد ضعيف ولم يقترب حتى من ربع الأداء المستهدف، ويعود ذلك لتحقيق مستويات متدنية في كل من متوسط معدل المردودية التجارية نتيجة تراجع مبيعاته إذ بلغت 29.31%، كما حقق نتائج متوسطة في متوسط معدل تطور تكاليف التسويق بلغت 54.99%، أيضا حقق نتائج متدنية في متوسط معدل الحصة السوقية إذ بلغت 0.44%، كما سجلت أيضا نتائج سلبية في متوسط معدل كسب رضا الزبون بلغت (137.23%)، لذا على المجمع السعي لتطوير ومراجعة سياسته التسويقية التي تقضي بضرورة المحافظة على زبائنه الحاليين ومحاوله كسب زبائن جدد.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

3. تحليل بعد العمليات الداخلية: عمل المجمع على تحسين أنشطته الداخلية للارتقاء بأدائه المالي، من خلال تخصيص ميزانية للبحث والتطوير، وإعادة تجهيز وحداته وآلات ومعدات متطورة بما يساهم في تخفيض تكاليف الصيانة، وللوقوف على الأهداف التي سطرها المجمع بخصوص عملياته الداخلية اخترنا مجموعة من المؤشرات، والشكل التالي يوضح تطور أداء بعد العمليات الداخلية:

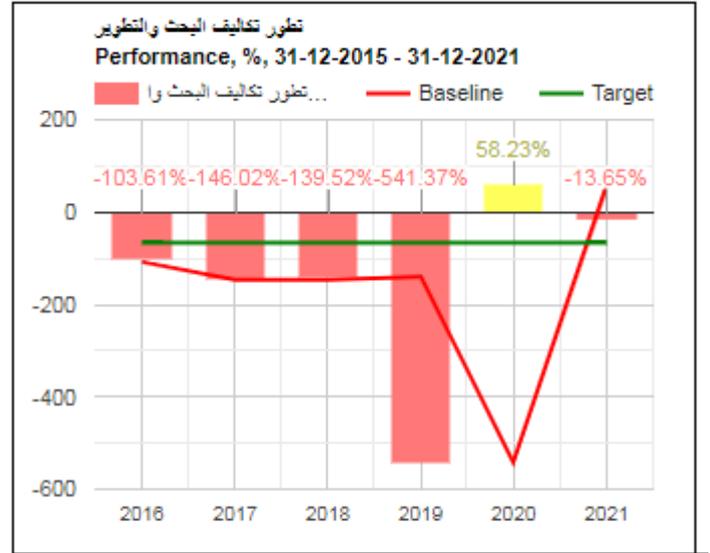
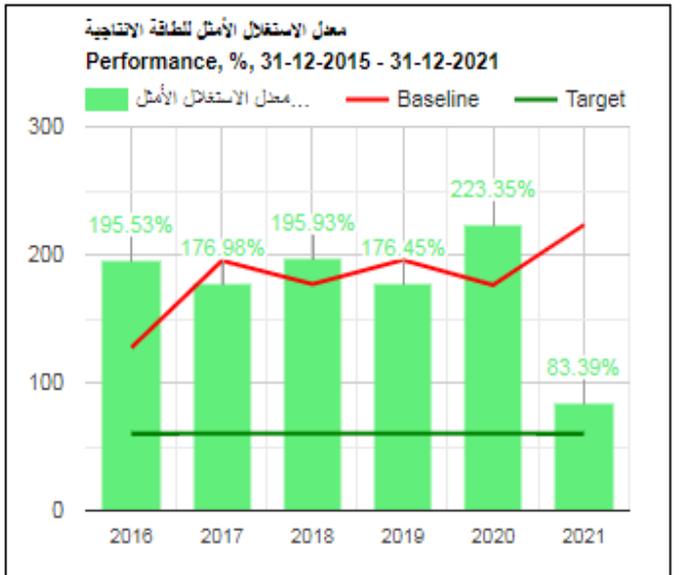
شكل رقم (94): تطور أداء بعد العمليات الداخلية بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)



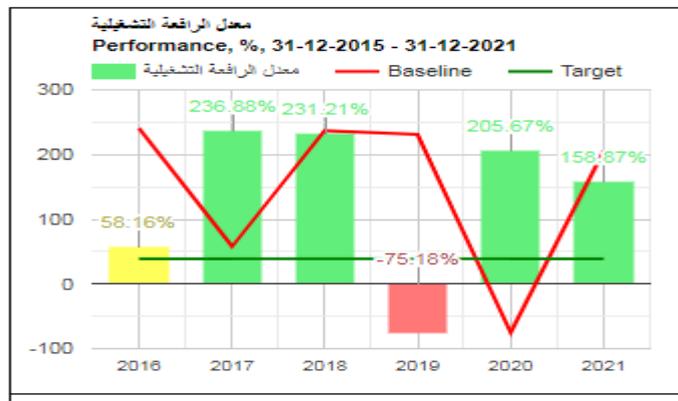
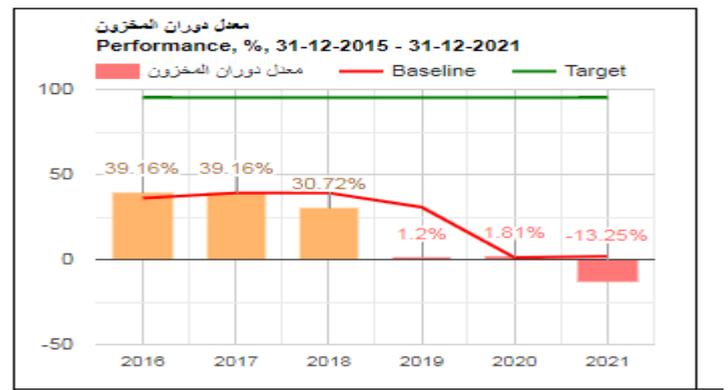
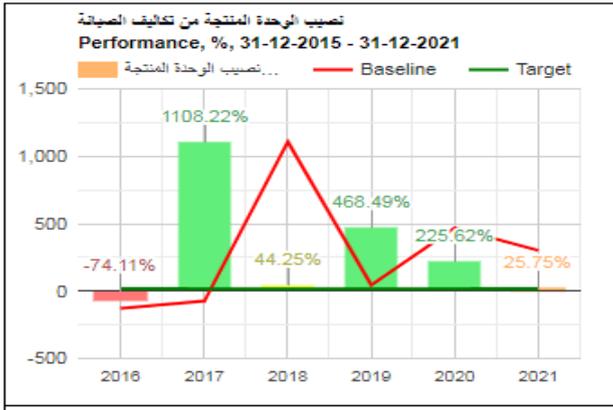
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ أن سنة 2017 هي السنة التي حقق فيها المجمع أداء جيد وأضعاف ما استهدفه، بينما سنة 2016 هي السنة التي حقق فيها المجمع مستويات متدنية، والشكل التالي يوضح تطور أداء مؤشرات بعد العمليات الداخلية:

شكل رقم (95): تطور أداء مؤشرات بعد العمليات الداخلية بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)



## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ أن المجمع حقق أداء تشغيلي ضعيف جدا سنة 2016 إذ بلغ 16.7%، وهذا ناتج عن ضعف إدارة عملية الصيانة حيث لم يستطع تخفيض تكاليف الصيانة خلال هذه السنة، وحقق بذلك أداء ضعيف جدا في مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الصيانة، أما بخصوص المؤشرات الأخرى (تطور تكاليف البحث والتطوير، معدل دوران المخزون) فقد حقق مستويات بعيدة كل البعد عن المستهدفات، مقابل تحقيق مستويات جيدة في كل من مؤشر الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية حيث بلغت 195.53%، ومعدل مقبول في مؤشر الرافعة التشغيلية إذ بلغ 58.16%.

ليتحسن سنة 2017 محققا نتائج جيدة جدا، ويعود ذلك لتحقيق مستويات جيدة في مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الصيانة، وهذا ما يدل على سعي المجمع في التحكم في تكاليف الصيانة خلال هذه السنة، والسبب في ذلك هو الدعم المالي الذي تلقاه المجمع من أجل إعادة تجهيز وحداته وهذا ما ساهم في تخفيض تكاليف الصيانة، مقابل ثبات أداء مؤشر دوران المخزون مقارنة بسنة 2016.

لينخفض الأداء التشغيلي سنة 2018 قليلا عن سنة 2017 إذ بلغ 72.3%، وهذا نتيجة تراجع أداء كل من مؤشر دوران المخزون ومؤشر تطور تكاليف البحث والتطوير.

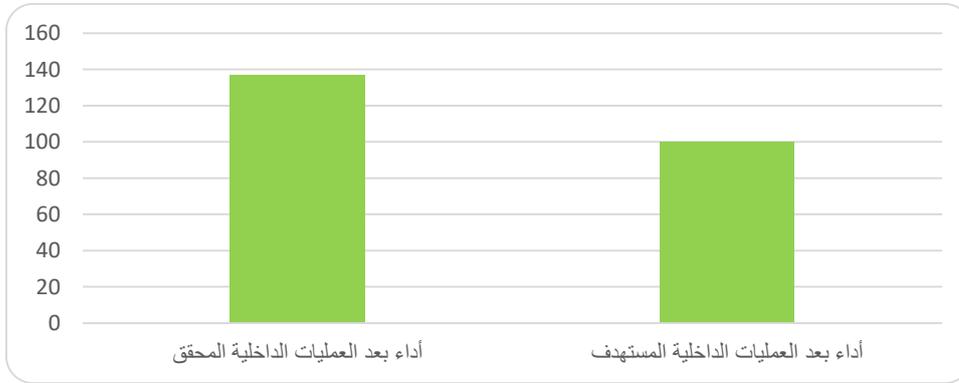
## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

وفي سنة 2019 تحسن الأداء التشغيلي مقارنة بسنة 2018 إذ بلغ 109.49%، نتيجة تحقيق نتائج جيدة في مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الصيانة، بالمقابل هناك تراجع في مؤشر دوران المخزونات إذ بلغ أدائه 1.2%، بالإضافة إلى تحقيق مستويات متدنية في أداء مؤشر تطور تكاليف البحث والتطوير، أيضا تحقيق نتائج سلبية جدا في مؤشر الرافعة التشغيلية.

وفي سنة 2020 حقق الأداء التشغيلي مستويات جيدة إذ بلغ 155.42%، بسبب تحسن مؤشر الرافعة التشغيلية.

لي تراجع الأداء التشغيلي قليلا سنة 2021، وذلك نتيجة تحقيق نتيجة سلبية في كل من مؤشر البحث والتطوير، ومعدل دوران المخزون.

شكل رقم (96): مقارنة بين متوسط أداء بعد العمليات الداخلية بالمستهدف بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)



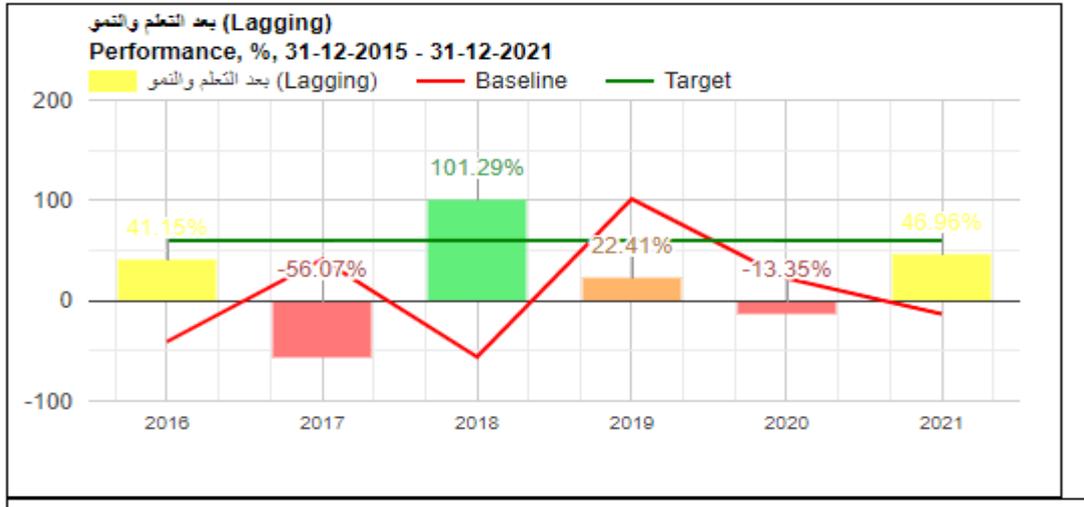
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

يوضح الشكل أعلاه أن المجمع حقق متوسط أداء جيد وتجاوز بذلك متوسط الأداء المستهدف، وهذا نتيجة تحقيق مستويات جيدة في متوسط مؤشر الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية، ومتوسط معدل الرافعة التشغيلية.

4. تحليل نتائج مؤشرات بعد التعلم والنمو: تعتبر الموارد البشرية محرك نشاط المجمع وعامل أساسي لبقائه والتصدي لمنافسيه، لذا حرصنا على انتقاء مجموعة من المؤشرات التي تسمح لنا بالكشف عن مدى وصول المجمع لأهدافه المتعلقة بموارده البشرية، والشكل التالي يوضح تطور أداء بعد التعلم والنمو:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

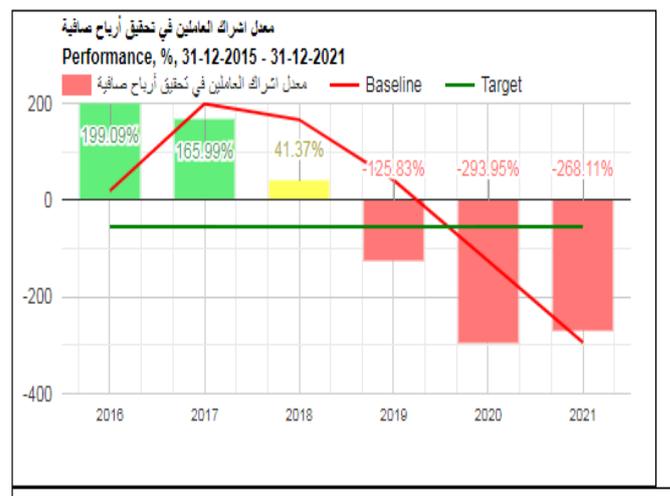
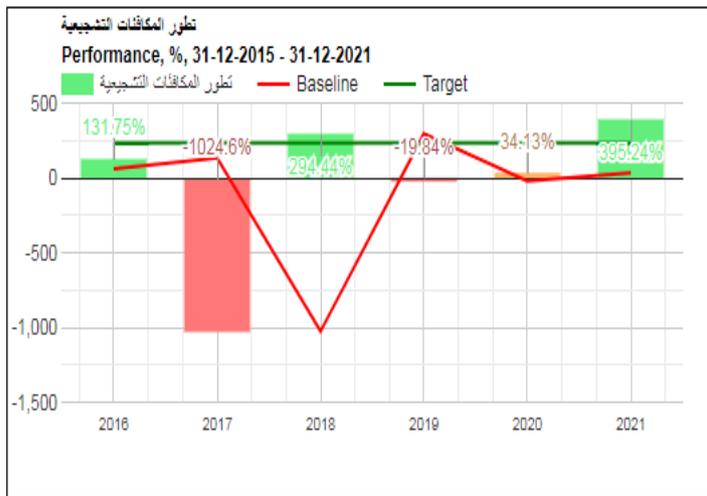
شكل رقم (97): تطور أداء بعد التعلم والنمو بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)



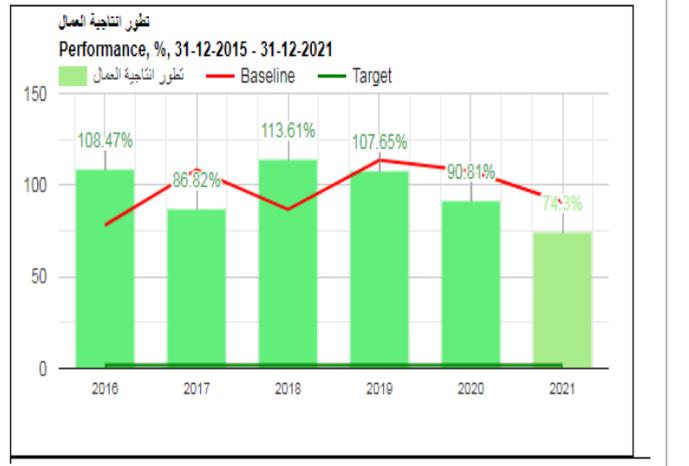
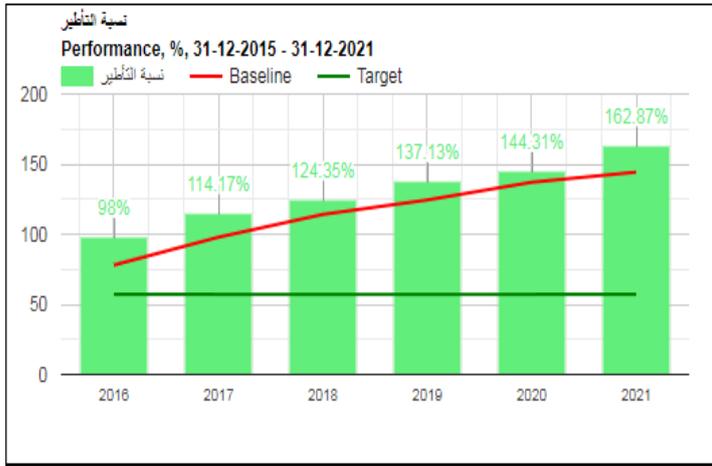
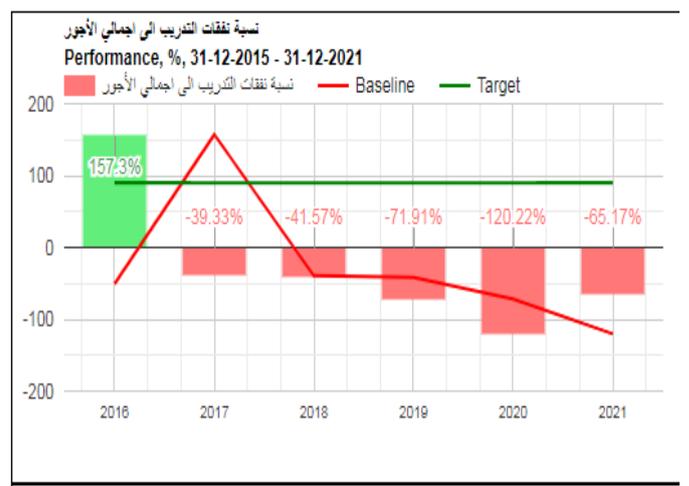
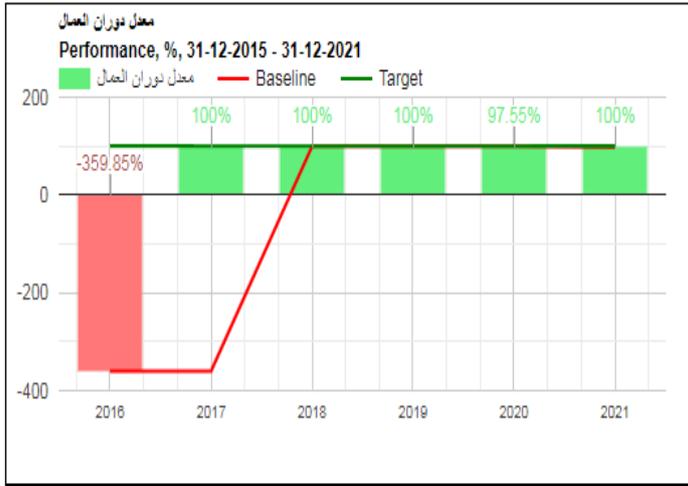
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ أن مجمع صيدال حقق أداء جيد وتجاوز الأداء المستهدف في سنة واحدة فقط وهي 2018، والشكل التالي يوضح تطور أداء مؤشرات بعد التعلم والنمو:

شكل رقم (98): تطور أداء بعد التعلم والنمو بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)



## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer".

من الشكل أعلاه نلاحظ أن أداء المجمع فيما يخص بعد التعلم والنمو كان ضعيف سنة 2016 وحقق بذلك تقريبا نصف الأداء المستهدف، حيث بلغ 41.15%، وذلك نتيجة تحقيق مستويات جد متدنية فيما يخص مؤشر دوران العمال، إذ حقق مؤشر إشراك العاملين في تحقيق أرباح صافية نتيجة جيدة مما يدل على مساهمة العمال في تحقيق أرباح، بالمقابل حقق نتيجة جيدة بلغت 88% فيما يخص معدل التأطير، مما يدل على اهتمام المجمع باستقطاب الكفاءات، بالإضافة لذلك حقق مؤشر تطور المكافآت التشجيعية أداء جيد إذ بلغ 131.4% نتيجة اقتناع المجمع بضرورة تحفيز عماله، ونفقات التدريب هي الأخرى سجلت أداء جيد بلغ 157.3%، في حين حقق مؤشر معدل دوران العمل أداء منخفضا وبعيد تماما عن الأداء المستهدف له ولم يصل حتى إلى ربع الأداء المستهدف نتيجة تسريح العديد من العمال لوجود عمالة فائضة.

أما عن سنة 2017 فقد انحدر أداء بعد التعلم والنمو وحقق نتائج سلبية بلغت (56.07%)، والسبب في ذلك يعود لتحقيق نتائج سلبية في مؤشر تطور المكافآت التشجيعية، كما سجلت تراجعا وانخفاضا في مستوى نفقات التدريب، بالمقابل تسجيل تحسن في مؤشر دوران العمال إذ بلغ 100%.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

وفي سنة 2018 تحسن أداء بعد التعلم والنمو وحقق نتائج جيدة بلغت 101.29%، وهذا نتيجة تحسن مؤشر تطور المكافآت التشجيعية إذ تجاوزت بذلك النسبة المستهدفة، أما عن مؤشر نفقات التدريب إلى إجمالي الأجور ومؤشر إشراك العمال في تحقيق أرباح صافية فقد حققا أداء سالب وبعيد تماما عن الأداء المستهدف له.

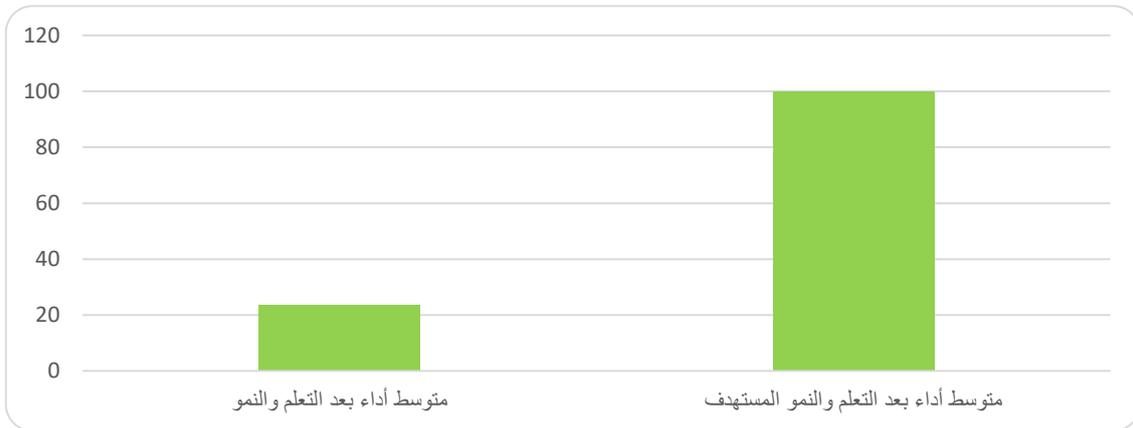
أما عن سنة 2019 فقد انخفض أداء بعد التعلم والنمو وحقق نتائج ضعيفة بلغت 22.41%، وسبب هذا الانخفاض هو تحقيق نتائج سلبية في مؤشر تطور المكافآت التشجيعية إذ بلغت (19.84%)، وأيضا بخصوص مؤشر نفقات التدريب إلى إجمالي الأجور فقد حقق نتائج سلبية بلغت (125.83%) حيث أنها لم تصل حتى إلى ربع الأداء المستهدف، وهذه عوامل كلها ساهمت في تحقيق أداء ضعيف.

كما حقق بعد التعلم والنمو أداء سالب سنة 2020 إذ بلغ (13.35%)، وذلك بسبب تحقيق نتائج ضعيفة في كل من مؤشر المكافآت التشجيعية المقدمة للعمال إذ بلغت 34.14%، بالإضافة إلى تحقيق نتائج سلبية فيما يخص إشراك العمال في تحقيق أرباح صافية، وأيضا تسجيل أداء سالب في مؤشر نفقات التدريب إلى إجمالي الأجور إذ بلغت (120.22%).

ليستحسن أداء المجمع سنة 2021 قليلا عن سنة 2020 إذ حقق أداء موجب بلغ 46.96%، لكن لا يزال بعيد عن الأداء المستهدف، وذلك بسبب تسجيل نتائج سلبية في مؤشر إشراك العمال في تحقيق أرباح صافية إذ بلغ (66.17%)، مقابل تسجيل ارتفاع أداء مؤشر تطور المكافآت التشجيعية.

والشكل التالي يوضح مقارنة بين الأداء المستهدف والمحقق فيما يخص بعد التعلم والنمو:

شكل رقم (99): مقارنة بين الأداء المستهدف والمحقق فيما يخص بعد التعلم والنمو بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)



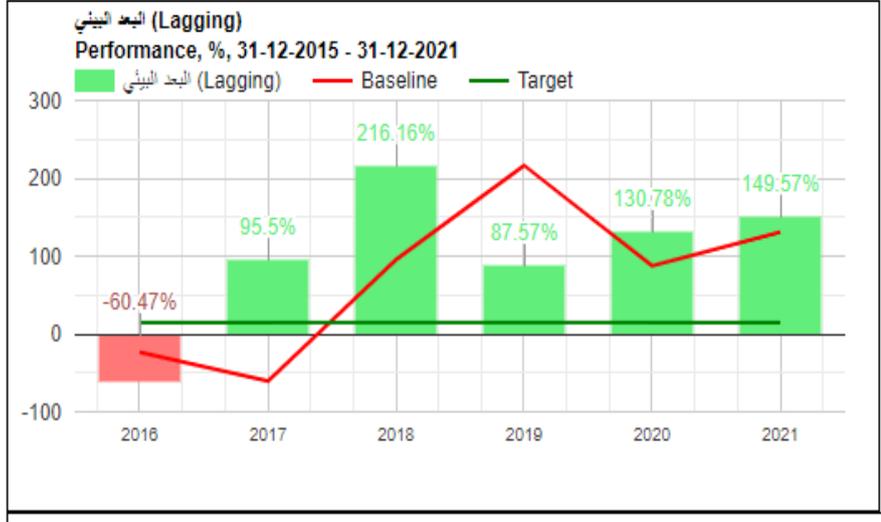
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ أن المجمع لم يستطع بلوغ ربع الأداء المستهدف فيما يخص بعد التعلم والنمو، لذا لا بد عليه من بذل المزيد من الجهود وإعادة تسطير برامج تكوينية بما يتوافق مع التطورات الحالية، بالإضافة إلى تكثيف الاهتمام بموارده البشرية للرفع من إنتاجيتهم وصولا لتحقيق أهدافه، والعمل على تحسين ظروف العمل بما يضمن له تحفيز معدل دوران العمال.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

5. تحليل نتائج مؤشرات البعد البيئي: سعى المجمع لتخفيض مخلفات نشاطه على البيئة ووضعا كهدف أساسي يسعى إليه، لذا حرصنا على انتقاء مجموعة من المؤشرات التي تسمح لنا بالكشف عن مدى وصول المجمع لأهدافه المتعلقة بسياسته البيئية، والشكل التالي يوضح تطور أداء البعد البيئي:

شكل رقم (100): تطور أداء البعد البيئي بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)

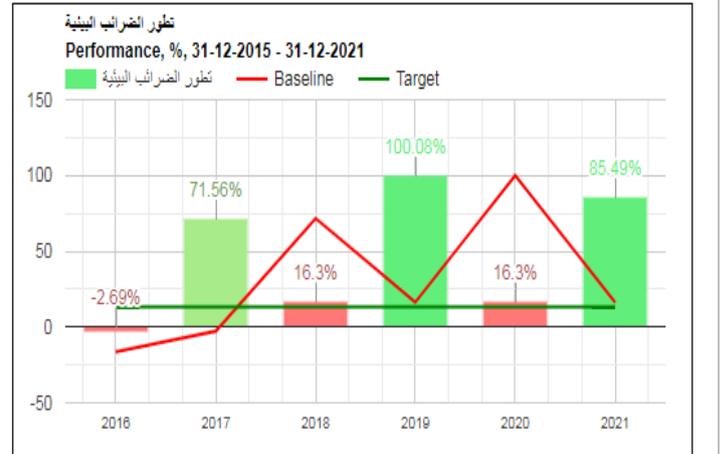
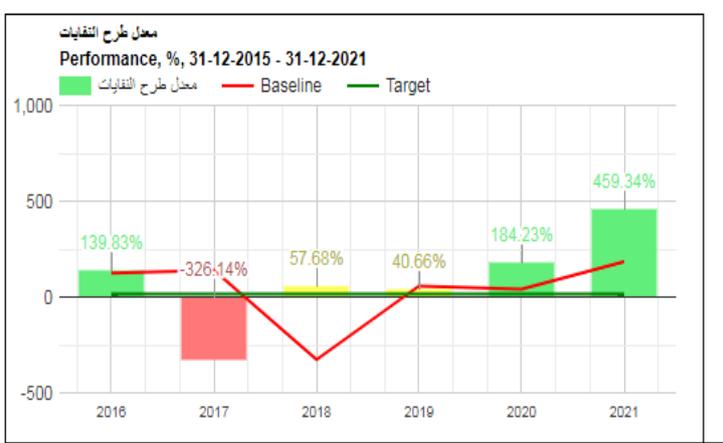


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ أن المجمع قد حقق مستويات أداء فاقت المستهدف له خلال الخمس سنوات الأخيرة، وتعتبر سنة 2016 هي أسوأ سنة حقق فيها أداء بيئي جد ضعيف وأهمل تماما هذا الجانب ولم يوله أية أهمية رغم أهميته الكبيرة في تخفيض التكاليف، بينما أحسن سنة بالنسبة له هي سنة 2018 حقق فيها مستويات جيدة.

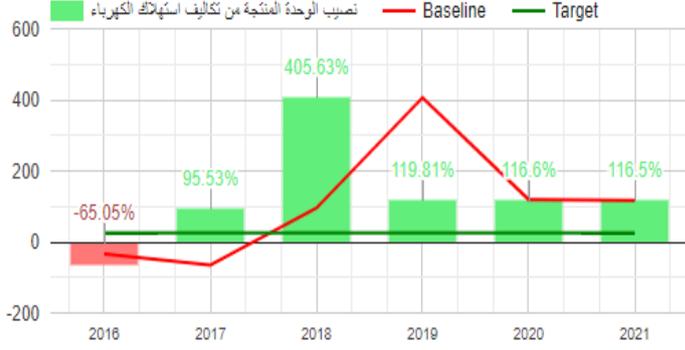
والشكل التالي يوضح تطور أداء مؤشرات البعد البيئي:

شكل رقم (101): تطور أداء مؤشرات البعد البيئي بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)

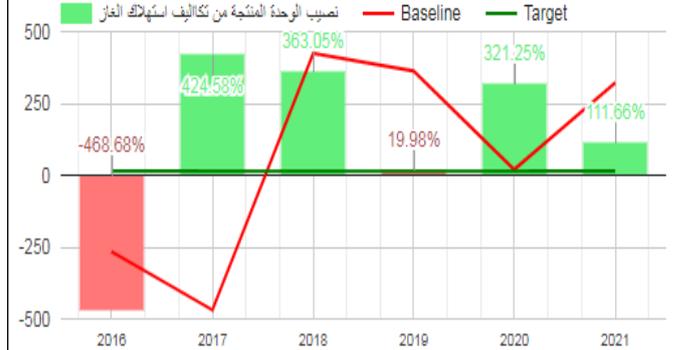


## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

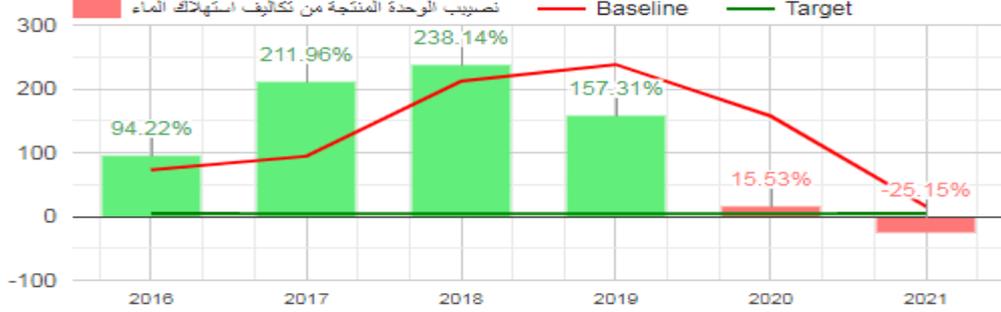
تصبيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء  
Performance, %, 31-12-2015 - 31-12-2021



تصبيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز  
Performance, %, 31-12-2015 - 31-12-2021



تصبيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء  
Performance, %, 31-12-2015 - 31-12-2021



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

يتضح لنا من الشكل أعلاه أن المجمع حقق أداء بيئي ضعيف سنة 2016 وبعيد جدا عن الأداء المستهدف إذ بلغ (60.47%)، وهذا دليل على عدم اهتمامه بمسؤوليته البيئية، وغير مراعيًا لمخلفات نشاطه على البيئة، وأيضا يدل على عدم التزامه بالقوانين والإجراءات البيئية إذ حقق أداء مؤشر الغرامات والضرائب البيئية أداء سالب بلغ (2.69%)، كما لاحظنا إسرافه في استهلاكه للموارد الطاقوية إذ حقق أداء مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز أداء ضعيف جدا.

وفي سنة 2017 تحسن الأداء البيئي عن سنة 2016 إذ بلغ 95.9%، مما يدل على أن المجمع خلال هذه السنة اهتم بالجانب البيئي وركز على حماية البيئة، وفيما يخص المؤشرات (نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز ونصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الماء، وتطور الضرائب البيئية) فقد حقق نتائج جيدة تجاوزت الأداء المستهدف له، بالمقابل حقق المجمع أداء جد ضعيف فيما يخص مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء، وكذا معدل طرح النفايات.

وفي سنة 2018 استمر المجمع في تحقيق أداء بيئي جيد محققا نتيجة بلغت 216.16%، بسبب تحقيق مستويات أداء جيدة في مؤشرات استهلاك الموارد الطاقوية.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

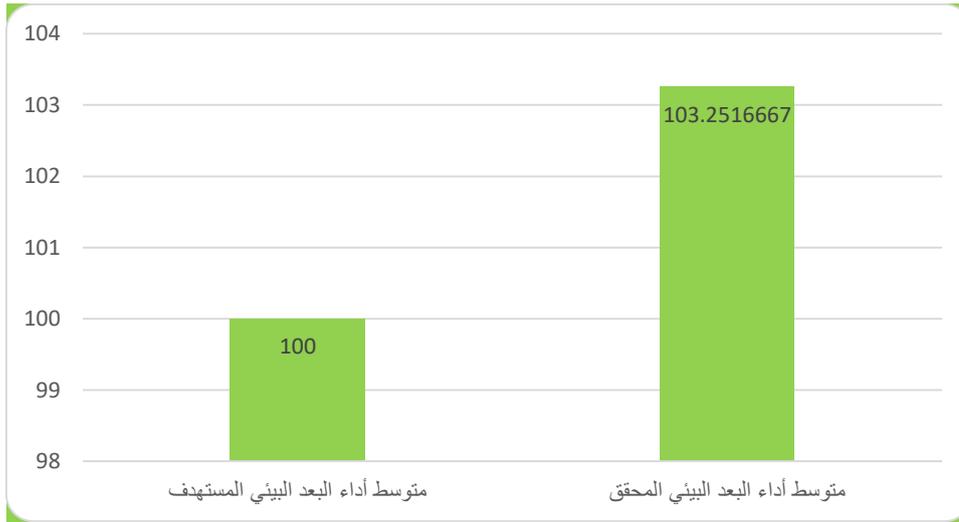
ليواصل المجمع في تحقيق مستويات جيدة فيما يخص أداءه البيئي، إذ بلغ أدائه 87.57% سنة 2019، ونلاحظ أنه تراجع قليلا عن سنة 2018، إلا أنه لا يزال متجاوزا ما استهدفه، بسبب تحقيق مستويات جيدة في مؤشر نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء والماء، بالمقابل سجل المجمع تراجع في مؤشر طرح النفايات إذ بلغ 40.66%.

ليتحسن الأداء البيئي سنة 2020 عن سنة 2019 إذ حقق نتيجة بلغت 130.87%، نتيجة تسجيل نتائج جيدة في مؤشري نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء والغاز، مقابل تحقيق مستويات متدنية في مؤشر تطور الضرائب البيئية إذ بلغت 16.3%.

وفي سنة 2021 حقق الأداء البيئي قفزة نوعية متجاوزا بذلك ما كان مخططا له إذ حقق نتيجة بلغت 149.57%، وهو دليل على وعي المجمع بضرورة الاهتمام بالبيئة والعمل على تحقيق التنمية المستدامة وترشيد موارد الطاقة.

والشكل التالي يوضح مقارنة بين متوسط أداء البعد البيئي بالمستهدف:

شكل رقم (102): مقارنة بين متوسط أداء البعد البيئي بالمستهدف بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)



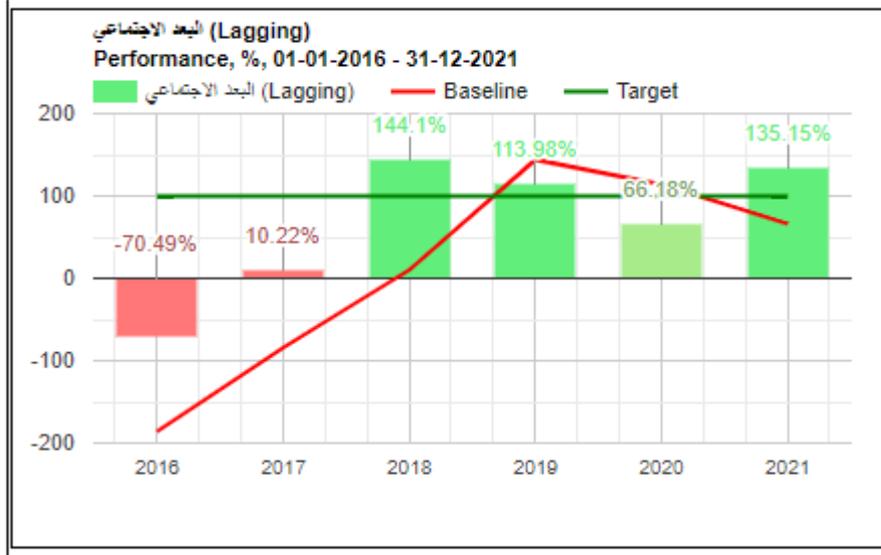
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ أن المجمع قد تجاوز متوسط الأداء الذي يسعى لبلوغه، وهذا مؤشر جيد بالنسبة له ودليل على اهتمامه بالبيئة وترشيده لتكاليف استهلاك الموارد الطاقوية.

**6. تحليل أداء البعد الاجتماعي:** سعى المجمع منذ نشأته لتجسيد صورته كمؤسسة مواطنة من خلال تبنيه العديد من برامج المسؤولية الاجتماعية، لذا حرصنا على انتقاء مجموعة من المؤشرات التي تسمح لنا بالكشف عن مدى وصول المجمع لأهدافه المتعلقة بمسؤوليته الاجتماعية، والشكل التالي يوضح تطور أداء البعد الاجتماعي:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

شكل رقم (103): تطور أداء البعد الاجتماعي بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)

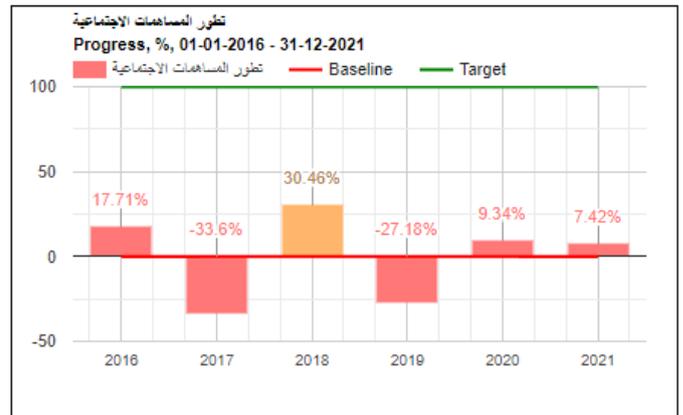
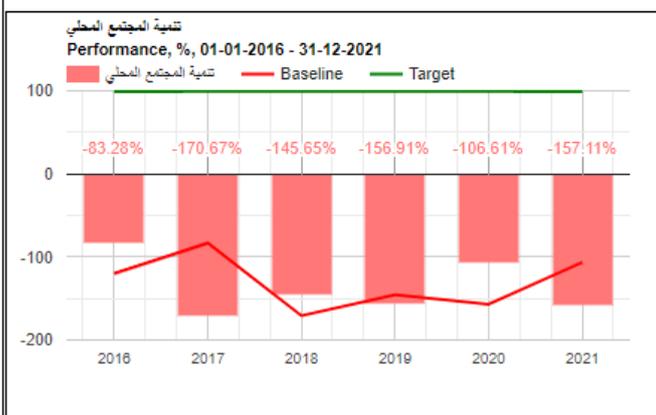


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

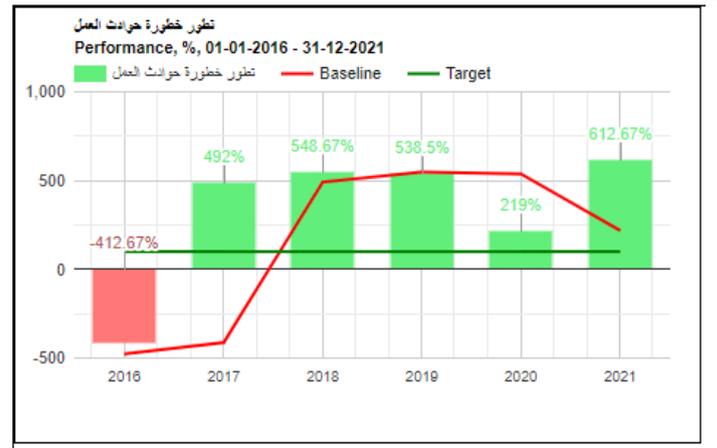
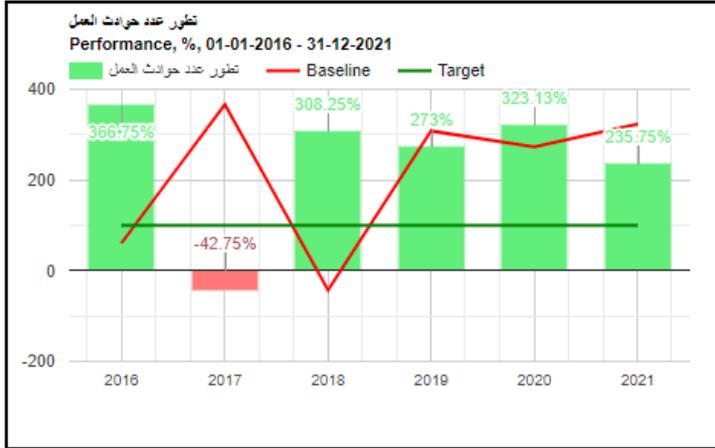
من الشكل أعلاه نلاحظ أن المجمع قد استطاع تجاوز الأداء المستهدف له في ثلاث سنوات 2018 و 2019 و 2020، في حين تعتبر سنة 2016 هي أسوأ سنة بالمجمع حقق فيهما أداء سالب وبعيد كل البعد عن الأداء المستهدف له، مما يدل على ضعف مساهمته اتجاه المجتمع خلال هذه السنة.

والشكل التالي يوضح تطور أداء مؤشرات البعد الاجتماعي:

شكل رقم (104): تطور أداء مؤشرات البعد الاجتماعي بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)



## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ أن المجمع قد حقق سنة 2016 نتيجة سلبية في أداء البعد الاجتماعي بلغت (70.49%)، حيث حقق أداء سالب في معدل خطورة حوادث العمل بسبب ضعف برامج السلامة والصحة المهنية بالمجمع، بالإضافة إلى أنه أحرز نتيجة سلبية في مؤشر تطور المساهمات الاجتماعية بسبب إهمال المجمع هذا الجانب، كما حقق نتيجة سلبية في معدل تنمية المجتمع المحلي.

أما عن سنة 2017 فقد تحسن أداء البعد الاجتماعي عن سنة 2016، لكن لم يصل حتى إلى ربع الأداء المستهدف له، إذ بلغ 10.22%، ويعود ذلك لتحقيقه نتائج سلبية في كل من تطور حوادث العمل، بسبب عدم توفير إجراءات الوقاية بالمجمع، وأيضاً بسبب تراجع مؤشر المساهمات الاجتماعية المقدمة للعمال ومعدل تطور تنمية المجتمع المحلي، إذ حقق نتيجة سلبية وبعيدة كل البعد عن الأداء المستهدف له، بالمقابل سجل المجمع تحسن في مؤشر خطورة حوادث العمل فاق ما استهدفه.

في حين سنة 2018 انتعش أداء البعد الاجتماعي عن السنوات السابقة متجاوزاً بذلك الأداء المستهدف له وقد بلغ 144.1%، ويعود ذلك لتحقيق مستويات جيدة في مؤشر تطور حوادث العمل ودرجة خطورة حوادث العمل، إذ سجل نتائج موجبة وفاق ما استهدفه المجمع.

ليستمر أداء البعد الاجتماعي في الارتفاع سنة 2019 محققاً أداء جيد بلغ 113.98%، بسبب تحقيق مستويات جيدة في كل من مؤشر خطورة حوادث العمل ومؤشر عدد حوادث العمل نتيجة الإجراءات التي نظمها المجمع والتي ترمي للحفاظ على السلامة والصحة المهنية.

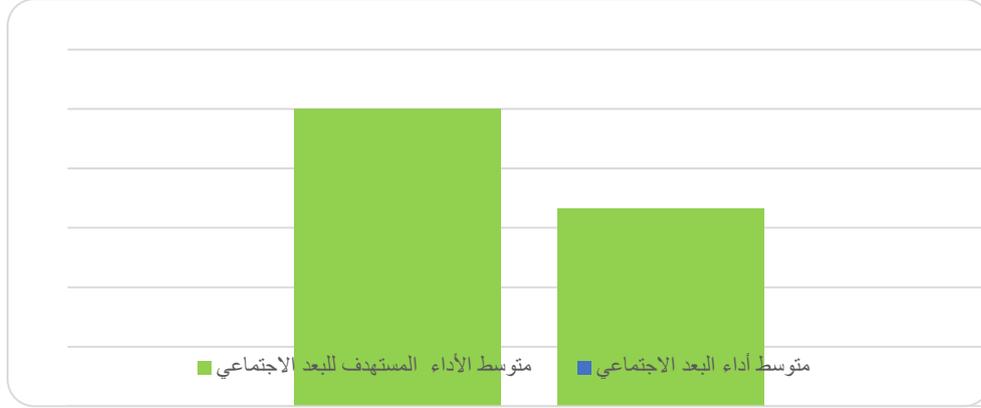
ليترجع أداء البعد الاجتماعي سنة 2020 قليلاً عن سنة 2019 إلى 66.18%، وهذا بسبب تراجع مؤشر تنمية المجتمع المحلي لانخفاض الميزانية المخصصة لرعاية الفرق الرياضية نتيجة تراجع مبيعات المجمع، بالإضافة إلى تراجع المساهمات الاجتماعية المقدمة للعمال.

أما في سنة 2021 انتعش أداء البعد الاجتماعي متجاوزاً الأداء المستهدف له وقد بلغ 135.15%، بسبب انخفاض عدد حوادث العمل وما أنجز عنه من تراجع معدل خطورة حوادث العمل، وذلك في إطار سعيه لتوفير ظروف عمل مناسبة لعماله.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

والشكل التالي يوضح مقارنة بين متوسط أداء البعد الاجتماعي بالمستهدف:

شكل رقم (105): مقارنة أداء البعد الاجتماعي بالمستهدف بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)

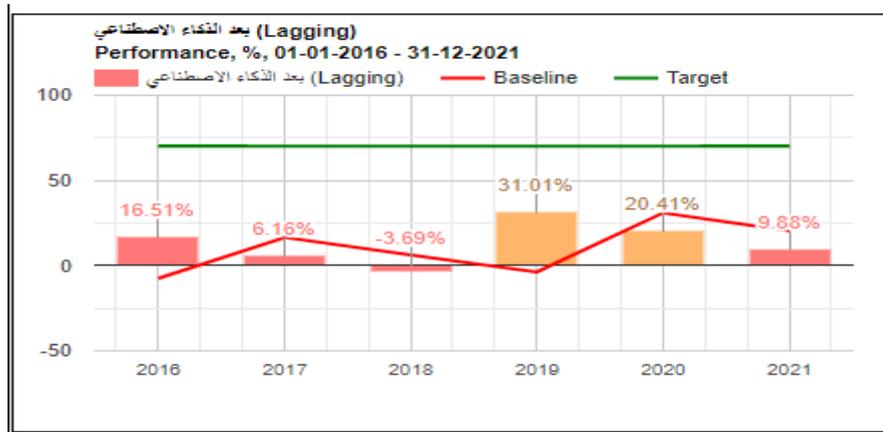


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ أن المجمع قد حقق متوسط أداء مقبول في هذا البعد، حيث استطاع تجاوز نصف مستوى الأداء المستهدف، ويعود ذلك لتحقيق نتائج جيدة في كل من مؤشر حوادث العمل ومؤشر خطورة حوادث العمل، مقابل تراجع الميزانية المخصصة للمساهمات الاجتماعية المقدمة للعمال والميزانية المخصصة لتنمية المجتمع المحلي، لذلك على المجمع مراجعة سياسته المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه مجتمعه وعماله وهو ما يساهم في تحسين أداء هذا البعد.

7. تحليل نتائج مؤشرات بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة: سعى المجمع لتطوير بنيته التحتية لمواكبة التطورات التكنولوجية، لذا حرصنا على انتقاء مجموعة من المؤشرات التي تسمح لنا بالكشف عن مدى وصول المجمع لأهدافه المتعلقة بالذكاء الاصطناعي والعمولة، والشكل التالي يوضح تطور أداء بعد الذكاء الاصطناعي:

شكل رقم (106): تطور أداء بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)



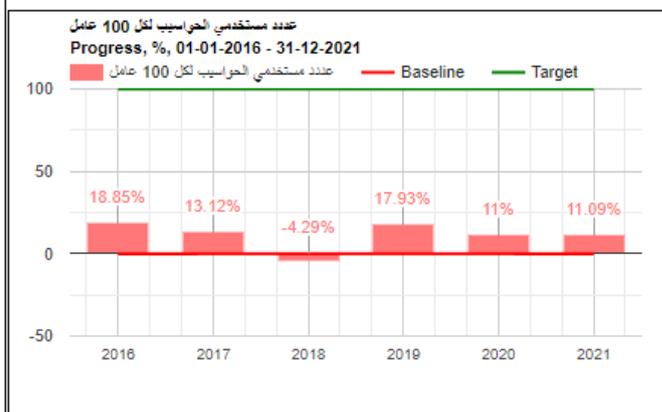
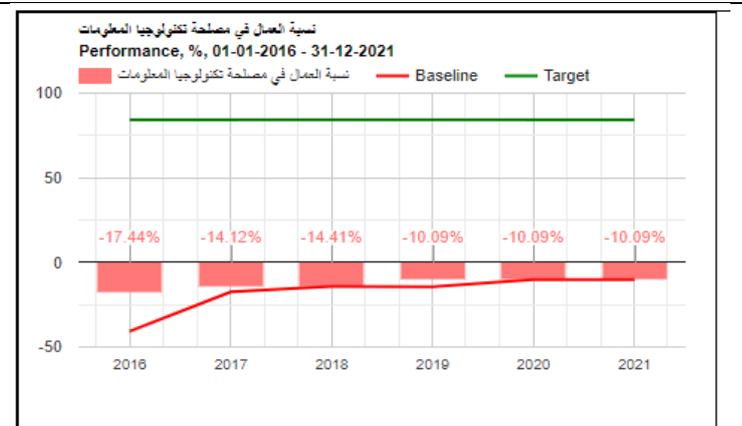
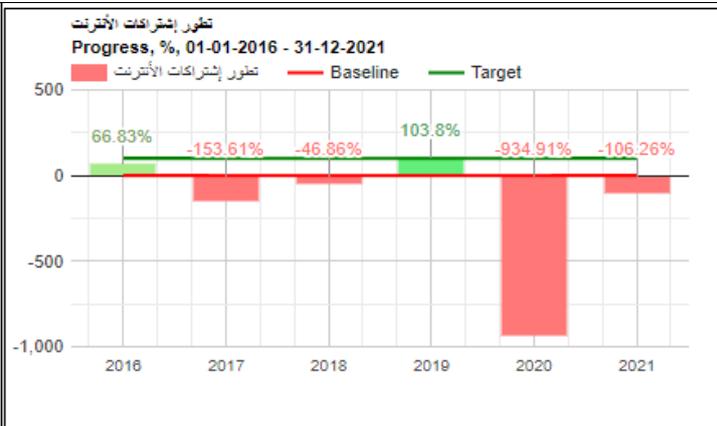
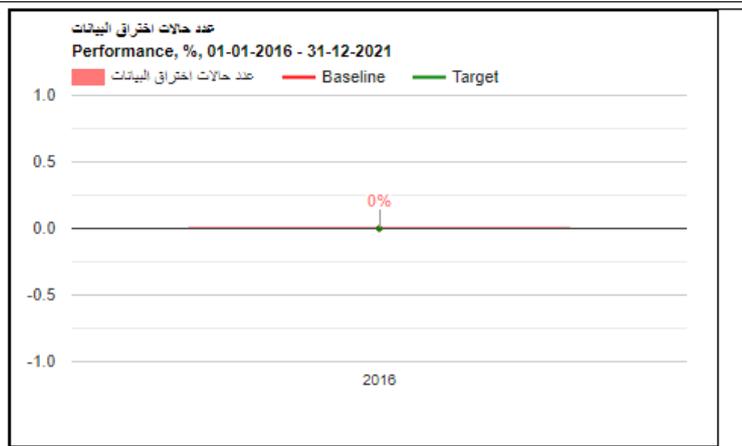
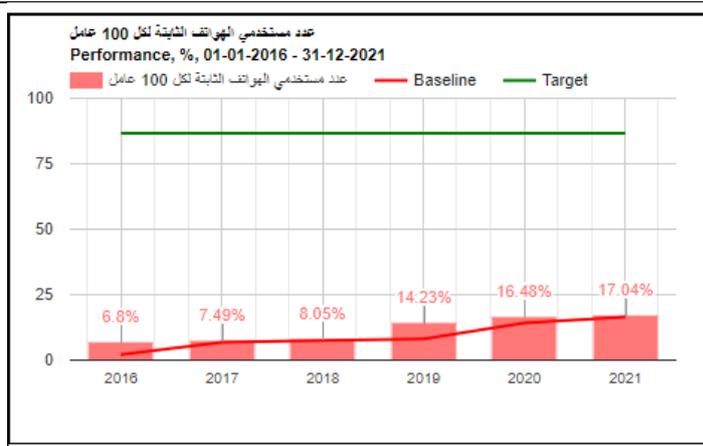
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

من الشكل أعلاه نلاحظ أن المجمع لم يستطع تجاوز الأداء المستهدف خلال فترة الدراسة (2016-2021)، وتعتبر سنة 2018 هي أسوء سنة بالمجمع حقق فيها أداء سالب وبعيد كل البعد عن الأداء المستهدف له مما يدل على ضعفه في تطوير بنيته التحتية.

والشكل التالي يوضح تطور أداء مؤشرات بعد الذكاء الاصطناعي:

شكل رقم (107): تطور أداء مؤشرات بعد الذكاء الاصطناعي بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

من الشكل أعلاه نلاحظ أن المجمع حقق أداء ضعيف جدا سنة 2016 في بعد الذكاء الاصطناعي قدر بـ 16.51%، وهذا دليل على ضعفه في إدارة بنيته التحتية خلال هذه السنة، إذ حقق نتائج متدنية في مؤشر عدد العمال في مصلحة تكنولوجيا المعلومات حيث بلغت 17.44%، ومؤشر عدد الهواتف الثابتة لكل 100 عامل، أما بخصوص عدد حالات اختراق البيانات فلم يسجل المجمع أية حالة، بالمقابل سجل المجمع ارتفاع في مؤشر تطور تكاليف الإنفاق على الأنترنت بسبب تزويد بعض وحداته بالأنترنت إذ حققت معدل تجاوز 54.14%.

أما عن سنة 2017 فقد تراجع أداء بعد الذكاء الاصطناعي إلى 6.16%، وهذا نتيجة تحقيق مستويات متدنية في جميع مؤشرات لم تبلغ حتى ريع الأداء المستهدف، باستثناء تحقيق أداء مقبول في مؤشر عدد الحواسيب لكل 100 عامل، حيث حقق في مؤشر عدد العمال في مصلحة تكنولوجيا المعلومات والاتصال أداء سالب بلغ 14.12%، كما حقق مستوى متدني في مؤشر الإنفاق على الأنترنت لم يتجاوز 7.63%، أما بخصوص مؤشر عدد الهواتف الثابتة لكل 100 عامل فقد حقق مستوى أداء لا تتجاوز 7.49%، وبخصوص عدد حالات الاختراق فلا يوجد أي حالة، وعموما هناك ضعف في إدارة البنية التحتية للمجمع خلال هذه السنة.

أما عن سنة 2018 فقد انهار أداء بعد الذكاء الاصطناعي انهيار شديدا وحقق أداء سلبي بلغ (3.69%)، وهو دليل على عدم إعطاء المجمع أية أهمية لهذا الجانب رغم أهميته الكبيرة في النهوض بأداء المجمع، إذ حقق نتائج سلبية في مؤشر الإنفاق على الأنترنت بلغت (55.43%)، كما حقق مستويات ضعيفة جدا في مؤشر عدد عمال مصلحة تكنولوجيا المعلومات.

وفي سنة 2019 تحسن أداء بعد الذكاء الاصطناعي عن سنة 2018 محققا نتيجة قدرت بـ 31.01% لكن لا يزال ضعيف، ويعود ذلك لتحسن مؤشر الإنفاق على الأنترنت إذ تجاوزت 100.05%، كما تحسن مؤشر عدد الحواسيب إذ بلغ 50.83%، مقابل تراجع مؤشر عدد العمال في مصلحة تكنولوجيا المعلومات إذ حقق أداء سالب بلغ (10.09%)، كما سجل أداء ضعيف في مؤشر عدد مستخدمي الهواتف الثابتة.

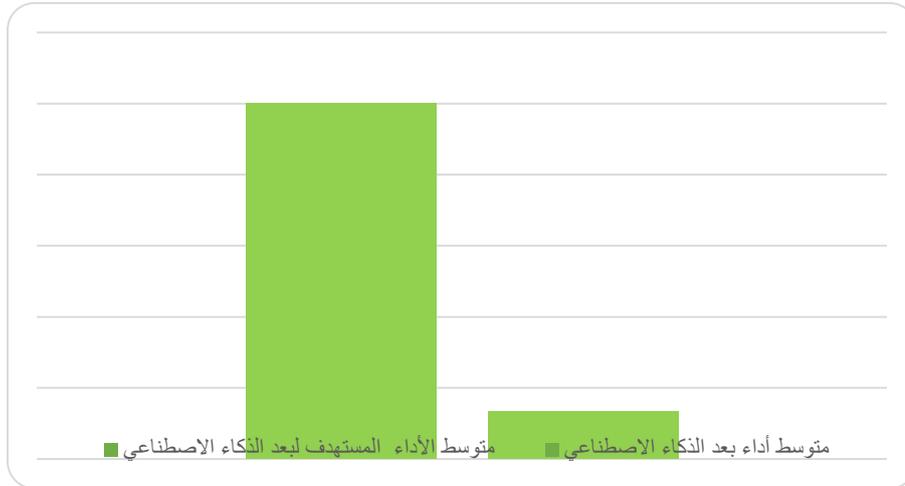
أما عن سنة 2020 فقد انهار أداء بعد الذكاء الاصطناعي إلى 20.41%، ويعود ذلك لتراجع معدل الإنفاق على الأنترنت إذ بلغ 41.08%، كما حقق نتائج بعيدة عن المستهدفات في كل من مؤشر عدد العمال في مصلحة تكنولوجيا المعلومات ومؤشر عدد مستخدمي الهواتف الثابتة لكل 100 عامل.

ليستمر أداء بعد الذكاء الاصطناعي في الانخفاض والتقهقر محققا نتيجة تقدر بـ 9.88%، وهذا يعود لتحقيق نتائج سلبية في مؤشر الإنفاق على الأنترنت، وتحقيق مستويات متدنية في باقي المؤشرات.

والشكل التالي يوضح مقارنة بين متوسط أداء بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة بالمستهدف:

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

شكل رقم (109): مقارنة متوسط أداء بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة بالمستهدف بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)



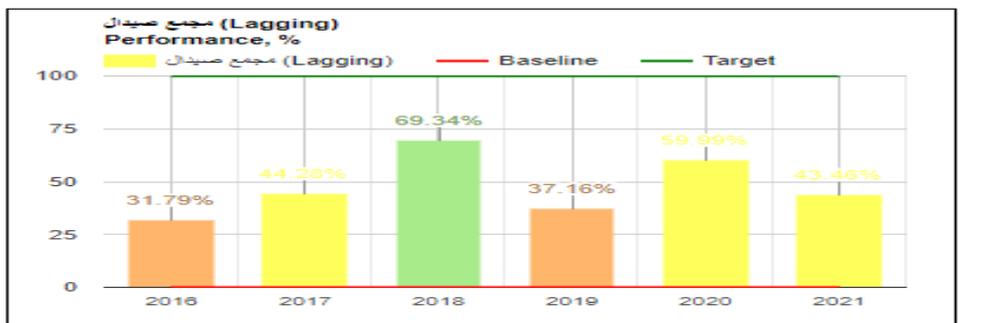
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ أن المجمع قد حقق أداء ضعيف نسبيا في هذا البعد، حيث أنه لم يستطع على الأقل بلوغ ربع مستوى الأداء المستهدف إذ حقق 13.38%، وهذا يعود لضعف إدارته في تطوير بنيته التحتية إذ بلغ متوسط الأداء 13.38% كما يعود ذلك لتراجع معدلات الإنفاق على الأنترنت إذ بلغ متوسط الأداء 19.44% وهي بعيدة كل البعد عن الأداء المستهدف، وأيضا تحقيق نتائج ضعيفة جدا في كل من معدل تطور عدد عمال مصلحة تكنولوجيا المعلومات إذ بلغ متوسط الأداء 12.24%، ومؤشر عدد الحواسيب لكل 100 عامل إذ بلغ متوسط الأداء 48.47%، كما حققت نتائج جد متدنية في مؤشر عدد الهواتف الثابتة إذ بلغ متوسط الأداء 11.68%، لذلك على المجمع مراجعة سياسته المتعلقة بتطوير بنيته التحتية.

### 8. تحليل نتائج الأداء الكلي بمجمع صيدال.

يعتبر الأداء الكلي محصلة أداء جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ويمكننا عرض تحليل نتائج الأداء الكلي من خلال الاستعانة بالشكل التالي:

شكل رقم (110): الأداء الكلي بمجمع صيدال للفترة (2016-2021)



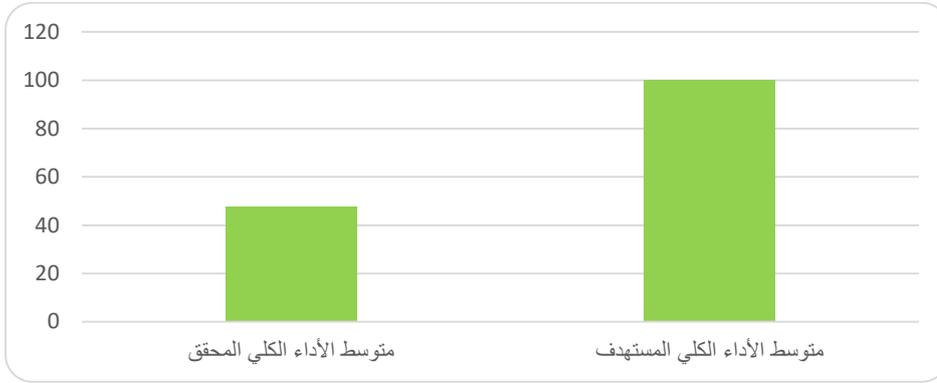
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

من الشكل أعلاه نلاحظ أن المجمع حقق أداء كلي موجب وأقل من الأداء الكلي المستهدف سنة 2016، ثم ارتفع قليلا سنة 2017 و2018 ولكن لا يزال أقل من الأداء الكلي المستهدف، لينخفض مجددا سنة 2019 ويحقق أداء موجب، ويعود ذلك لانخفاض الأداء الاجتماعي والمالي عن المستهدف، إلا أنه تحسن نسبيا سنة 2020 و2021 عن سنة 2019 ولكن لا يزال أقل من الأداء المستهدف.

وعلى العموم لم يصل المجمع إلى الأداء المستهدف طيلة فترة الدراسة. والشكل التالي يوضح مقارنة متوسط مستوى الأداء الكلي المحقق بالمستهدف بمجمع صيدال:

شكل رقم (111): مقارنة متوسط مستوى الأداء الكلي المحقق بالمستهدف بمجمع صيدال



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Bsc designer"

من الشكل أعلاه نلاحظ أن الأداء الكلي المحقق أقل من الأداء المستهدف لذا لا بد على المجمع من إعادة النظر في سياسته التمويلية والاستثمارية والتسويقية وبذل المزيد من الجهود لتطوير بنيته التحتية.

إذن من خلال تحليل مؤشرات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن لم تقتصر فقط على تقييم الأداء المالي بل تعدته لتقييم الأداء التسويقي والتشغيلي بالإضافة إلى أداء الموارد البشرية، وأيضاً الأداء البيئي والاجتماعي، وتقيس أيضاً مختلف المخاطر التي من الممكن أن تواجه المجمع بما يساهم في الارتقاء بالأداء المالي للمجمع ككل.

### المطلب الثالث: مشاكل وصعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال.

تسمح بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء المالي وقيادته نحو خلق القيمة من خلال مقارنة المستهدفات بما حققه المجمع، وعند محاولتنا تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال واجهتنا العديد من الصعوبات لعله من أهمها:

1. من الصعوبات التي واجهتنا عند تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مجمع صيدال هو عدم الحصول على بعض المعلومات كنتلك المتعلقة بقياس نسبة إنبعاثات الغازات، ذلك أن المجمع لا يمتلك المعدات اللازمة لقياسها مما حال دون الحصول عليها، رغم أهمية هذا المؤشر في قياس مدى التزام المجمع بمسؤوليته البيئية.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

2. أيضا من الصعوبات التي واجهتنا هي صعوبة تحديد بعض المستهدفات كتلك المتعلقة بالبعد البيئي والبعد الاجتماعي كون المجمع لا يعتمد على الموازنات التقديرية في تقييم أدائه ويلجأ إلى استخدام لوحات القيادة الخاصة قسم الإنتاج والمبيعات والموارد البشرية، وبالتالي هذا الأمر شكل عائق لنا واضطرنا الأمر لإجراء العديد من المقابلات مع العديد من المكلفين بمراقبة التسيير والمسؤولين للحصول على المعلومات الكافية حول كيفية تحديد المستهدفات، لكن ما لاحظناه وجود تضارب في كيفية تحديد المستهدفات بين مختلف المكلفين بمراقبة التسيير.
3. تعدد مؤشرات تقييم الأداء هذا الأمر صعب علينا اختيار أهم المؤشرات لكل بعد من أبعاد البطاقة لذا حرصنا على اختيار المؤشرات المهمة والبعيدة عن التعقيد، وذلك من أجل تجنب فقدان المؤشرات للدور الذي وضعت من أجله، بالإضافة إلى نقص العديد من المعلومات وأحيانا تماطل المسؤولين عن تقديم المعلومات الكافية.
4. الجهل الكلي من طرف المدراء حول كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، فمن خلال إجراء مقابلة معهم استنتجنا عدم وعيهم بهذا النموذج.

### المطلب الرابع: آفاق تحسين الأداء المالي بمجمع صيدال.

رغم المجهودات التي بذلها المجمع للارتقاء بأدائه إلى أنه لم يصل إلى مستوى الأداء المخطط له وذلك بسبب وجود بعض الفجوات التي حالت دون ذلك، لذلك سنقترح مجموعة من المتطلبات التي لا بد على المجمع من إتباعها للنهوض بأدائه المالي:

1. لاحظنا من خلال دراستنا الميدانية بالمجمع والاستفسار من مدير مصلحة الإنتاج عن سبب انحراف الإنتاج المستهدف عن المحقق أن أغلب الأسباب ترجع إلى ضعف وتراجع سلسلة التوريد، إذ ببطيء عملية التوريد تتلف أغلب المنتجات نصف المصنعة، لذا ننصح المجمع بتحديد احتياجاته مسبقا من المواد الأولية والعمل على تأمينها لتفادي الوقوع في مثل هذه المشاكل مجددا.
2. على المجمع عدم التركيز على التدريب الميداني فقط بل لا بد عليه اللجوء إلى التدريب عن بعد خاصة مع التقدم التكنولوجي وظهور العديد من تقنيات التواصل بما يساهم في تخفيض نفقات التدريب خاصة تلك المواضيع المتعلقة بالإدارة المالية، مراقبة التسيير.. إلخ.
3. على المجمع مراجعة سياسته التسويقية بما يضمن له اكتساح المزيد من الأسواق الجديدة بما يساهم في تحقيق المزيد من الأرباح.
4. على المجمع الرفع من الميزانية المخصصة للبحث والتطوير والعمل على الاختراع وعدم الاكتفاء بالتطوير فقط، وهذا بدوره سينعكس على تطور الحصة السوقية للمجمع بما يساهم في تحقيق المزيد من الأرباح.
5. نظرا لحساسية القطاع الذي ينشط فيه المجمع لا بد عليه من مواكبة آخر المستجدات فيما يخص الأدوية في العالم لتفادي تكس المخزونات بالمجمع، إذ أغلبية المخزونات المكسدة سببها ظهور منتجات جديدة ذات فعالية عن المنتجات التي سبق له إنتاجها، وهذا بدوره سيؤدي إلى تخفيض أرباح المجمع.
6. على المجمع الاهتمام أكثر بمساهمته إذ لاحظنا تسجيل قيم سالبة في معدل القيمة الاقتصادية المضافة وهذا من شأنه تدمير المساهمين.

## الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال

7. على المجمع إعادة النظر في برنامجه الإنتاجي لمحاكاة التطورات الحاصلة في الصناعة الصيدلانية كما في الشركات الأجنبية.
8. على المجمع الحرص على التدريب المستمر لعمال مصلحة البيئة، إذ من خلال دراستنا الميدانية وإجراء مقابلة مع المسؤولين المكلفين بالبيئة استنتجنا نقص البرامج التدريبية المخصصة لهم وعدم إعطاء هذه المصلحة أهمية كبيرة، لذا لا بد من تدريبهم على كيفية إدارة المخلفات الصناعية بما يساهم في تخفيض الضرائب البيئية وبالتالي تحقيق هامش ربح.
9. من خلال إجراء مقابلة مع مدير مصلحة الموارد البشرية عن البرامج التدريبية المخصصة للعمال أكد لنا أنه يبذل قصار جهده ليشمل التدريب جميع العمال، لكل هناك تماطل من طرف العمال أحيانا للذهاب إلى الحصص المبرمجة لهم، لذلك على المجمع اتخاذ إجراءات ردية في حقهم منها الخصم من الراتب، لأن التدريب سيساهم في تنمية وتطوير مهاراتهم وبالتالي ستتحسن إنتاجيتهم وبالتالي تحقيق هامش ربح.
10. على المجمع الاعتماد على مساءلة المدوبين الطبيين حول المبيعات التي يحققونها، إذ من خلال إجراء الدراسة الميدانية بوحدة التسويق بباتنة أكد لنا المسؤول عن المبيعات على أن تراجع مبيعات المجمع سببه ضعف التسويق وعدم اللجوء إلى المساءلة، وهذا بدوره ساهم في انخفاض الربحية.
11. على المجمع اللجوء إلى فتح وحدة توزيع في الجنوب وهذا من شأنه تخفيض تكاليف نقل المنتوجات بين الولايات.
12. على المجمع العمل على توجيه استبيان لقياس مستوى رضا زبائنه فأغلب المؤسسات الاقتصادية تلجأ إلى ذلك، لكن هذا الأمر غير متوفر في المجمع وبالتالي لا توجد تغذية عكسية، ولا بد أن يمس هذا الاستبيان الجوانب المتعلقة بكل من جودة المنتج، جودة التغليف، سرعة التوصيل، وفعالية المنتج.
13. على المجمع التجديد المستمر لآلاته لتفادي توقف الإنتاج.
14. على المجمع إعادة النظر في سياسته الإنتاجية وضبط مواعيد استلام المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج لتفادي تلفها.
15. ما لاحظناه من خلال دراستنا الميدانية بالمجمع هو اعتماده على استيراد أكثر من 95% من مواد الأولية من الخارج، لذا على المجمع اللجوء إلى إنتاج بعض المواد داخل المجمع خاصة أنه يتوفر على جميع المقومات اللازمة لإنتاجها محليا، وهو بدوره سيساهم في الاستفادة من فروقات أسعار الصرف مما يساهم في زيادة الأرباح.
16. من خلال إجراء مقابلة مع عمال مصلحة الإدارة المالية لاحظنا نقص معرفتهم بأساليب تقييم الأداء المالي الحديثة، لذا ننصح المجمع بضرورة تدريب عماله على الطرق الحديثة لتقييم الأداء المالي، لتمكينهم من اكتشاف الانحرافات وتجنبيه الوقوع في خسائر بما يعود عليه بفوائد كبيرة، كما يسمح لهم باقتناص الفرص والتدخل في الوقت اللازم، وهو بدوره سيساهم في الارتقاء بالأداء المالي.
17. على المجمع التركيز على عمال مصلحة الإنتاج والعمل على تطوير مهاراتهم بما يساهم في تخفيض التكاليف، ففي حالة وقوع مشكلة في مواقع الإنتاج سيسعى عمال مصلحة الإنتاج إلى حلها، أيضا يمكن فتح باب الحوار معهم والاستفادة من ملاحظاتهم حول سيرورة عملية الإنتاج.
18. على المجمع بذل المزيد من الجهود لإبرام المزيد من الاتفاقيات مع المخابر الأجنبية للاستفادة من نقل التكنولوجيا والتخفيف من حدة المنافسة، وبالتالي تطوير حصته السوقية والارتقاء بأدائه المالي.
19. على المجمع مراجعة سياسته التمويلية والعمل على المحافظة على استقرار أرباحه لضمان أداء مالي متطور باستمرار.

### خلاصة الفصل:

تعرضنا في الدراسة التطبيقية إلى دراسة حالة مؤسسة اقتصادية متخصصة في تصنيع وتوزيع الأدوية، ألا وهو مجمع صيدال، من خلال التطرق لأهم الأسباب التي أدت لبروزه كمؤسسة إنتاجية، وأهم المهام التي يقوم بها لتحقيق أهدافه، كما وقفنا على الأدوات التي يستخدمها المجمع في تقييم أداءه المالي، وذلك من خلال إجراء مقابلة مع المكلفين بمراقبة التسيير والاطلاع على التقارير والوثائق الرسمية للمجمع، إذ يعتمد على كل من المحاسبة العامة، والمحاسبة التحليلية، بالإضافة إلى جداول القيادة وبعض النسب المالية.

لذا حاولنا تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال باستخدام برمجية "Bsc designer"، إذ يعتبر هذا الأخير من البرمجيات المحاسبية الحديثة النشأة والذي يمكن من تصميم بطاقة الأداء المتوازن، وذلك للفترة الممتدة من 2016 إلى غاية 2021.

كما تطرقنا إلى سبل الارتقاء بالأداء المالي للمجمع كمراجعة سياسته التسويقية بما يضمن له اكتساح المزيد من الأسواق الجديدة، وأيضاً الرفع من الميزانية المخصصة للبحث والتطوير والعمل على الاختراع وعدم الاكتفاء بالتطوير فقط، وهذا بدوره سينعكس على تطور حصة السوقية، بالإضافة إلى بذل المزيد من الجهود لإبرام المزيد من الاتفاقيات مع المخابر الأجنبية للاستفادة من نقل التكنولوجيا والتخفيف من حدة المنافسة، وضرورة اللجوء لإنتاج بعض المواد المستوردة داخل المجمع خاصة أنه يتوفر على جميع المقومات اللازمة لإنتاجها محلياً، وهو بدوره سيساهم في الاستفادة من فروقات أسعار الصرف مما يساهم في زيادة الأرباح، وأيضاً على المجمع إعادة النظر في سياسته الإنتاجية وضبط مواعيد استلام المواد الأولية المستخدمة في إنتاج المنتوجات لتفادي تلف المنتوجات.

كما تطرقنا إلى عرض صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال لعله من أهمها صعوبة تحديد بعض المستهدفات كتلك المتعلقة بالبعد البيئي والبعد الاجتماعي كون المجمع لا يعتمد على الموازنات التقديرية في تقييم أداءه، ويلجأ إلى استخدام لوحات القيادة الخاصة بقسم الإنتاج والمبيعات والموارد البشرية، وبالتالي هذا الأمر شكل عائق لنا.

ومما سبق على المجمع إعادة تصميم نظام مراقبة التسيير، وذلك بالاستعانة بمختلف الخبراء بما يضمن له الكشف على أداءه المالي، وذلك من خلال تكاثف الجهود بالمجمع ودعم الإدارة العليا، وصولاً لتحقيق أهدافه، وحفاظاً على مركزه التنافسي، ومحاولاً بذلك الاستفادة قدر الإمكان من الفرص المتاحة أمامه، وضرورة الاستعداد لمختلف التهديدات التي من الممكن أن تواجهه.

الخاتمة العامة

شهدت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العديد من التغيرات والتحويلات الاقتصادية التي أدت إلى ظهور تحديات كثيرة أمامها، وهو ما أوجب عليها التصدي لها من خلال السعي لتحسين أدائها، وفي ظل هذه التغيرات فإن تحقيق أداء متميز لم يعد متوقفاً على ما تمتلكه المؤسسة من إمكانيات وموارد، وإنما تتحدد فعاليته بدرجة أساسية على مدى قدرتها على الاستفادة من مواردها المتاحة (البشرية، المالية، التنظيمية..)، وصولاً لتحقيق الريادة والاستحواذ على أكبر حصة سوقية، بما يضمن لها الحفاظ على مكانتها، ولعله من أنجع الأساليب التي اعتمدها هذه الأخيرة في قياس مدى تحقيقها لأداء مالي جيد نجد بطاقة الأداء المتوازن، التي تعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة المستخدمة في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية، وأصبحت أكثر ملائمة لعمليات المؤسسات واستراتيجيتها في ظل البيئة الحديثة، إذ برزت سنة 1992 على يد كل من كابلان ونورتن وتعمل على ترجمة الاستراتيجية العامة للمؤسسة إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، ويتم قياس درجة تحقيق هذه الأهداف من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات، شريطة ألا يتجاوز عدد المؤشرات 36 مؤشراً، إذ تعمل هذه الأخيرة على الموازنة بين الأهداف المالية وغير المالية.

ومن خلال ما سبق حاولت هذه الدراسة التطرق لبطاقة الأداء المتوازن من خلال استعراض أسباب نشأتها وعرض أبعادها وخطوات تصميمها، بالإضافة إلى استعراض أبعادها بشيء من التفصيل، وكذا عرض مؤشرات كل بعد من أبعاد البطاقة، ومحاولة ربطها بعملية تقييم الأداء المالي، إذ وقع اختيارنا على القطاع الصيدلاني الذي يعد من أهم القطاعات الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي، وهو غير بعيد عن مخاطر المنافسة مع الشركات الأجنبية أو الوطنية من خلال التركيز على مجمع صيدال، إذ قمنا بعرض تاريخ نشأته والأهداف التي يسعى لبلوغها، كما استعرضنا أهم الأدوات التي يعتمد عليها في تقييم أدائه المالي، وأيضاً حاولنا تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال انطلاقاً من البيانات التي تحصلنا عليها من خلال إجراء عدة مقابلات، واعتمدنا أيضاً على التقارير والسجلات المحاسبية للمجمع، وقمنا في الأخير بتصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن من خلال الاستعانة ببرمجية "Bsc designer"، وتوصلنا إلى العديد من النتائج سواء تلك المتعلقة بالجانب النظري أو التطبيقي، وحاولنا اختبار صحة فرضياتنا، كما حاولنا أيضاً اقتراح العديد من التوصيات التي من الممكن أن تفيد المؤسسات الاقتصادية في الارتقاء بأدائها المالي، وفي الأخير وضعنا مجموعة من المواضيع التي تعتبر بمثابة امتداد لهذا البحث.

**نتائج الدراسة:** في الأخير خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج سواء في الجانب التطبيقي أو النظري نوجزها فيما يلي:

**نتائج الدراسة النظرية:** في إطار تحليل الجانب النظري تم التوصل إلى:

- ❖ إن عملية تقييم الأداء المالي تعتبر أشمل وأدق من عملية الرقابة على الأداء، لأنها لا تعني فقط بتبيان النتائج وإنما تعتمد على تحليل هذه النتائج والتأكد من أنها تسير وفق الأهداف المخطط لها.
- ❖ تعمل بطاقة الأداء المتوازن على إيجاد روابط بين مختلف العمليات والأبعاد، وكذلك بين مسببات الأداء ومسببات النواتج من خلال الخرائط الاستراتيجية.

- ❖ تعتبر بطاقة المتوازن من أهم أدوات مراقبة التسيير في الوقت الحالي، إذ لازالت تحظى باهتمام العديد من الباحثون منذ ظهورها، وخير دليل على ذلك هو محاولة إدخال تعديلات عليها في كل مرة لتتلاءم مع مختلف التغيرات، وأيضاً محاولة توسيع استخدامها لتشمل العديد من القطاعات.
- ❖ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أنجع الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء لتركيزها على ثمانية أبعاد تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، مما يسمح لها بتقييم الأداء من عدة جوانب.
- ❖ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب المتكاملة في تقييم الأداء وفق منظور متعدد الأبعاد، بما يمكن من أخذ نظرة شاملة حول أداء المؤسسة.
- ❖ نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية يعتمد على الدعم المقدم من طرف الإدارة العليا.
- ❖ يعتبر تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية وسيلة لتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات الكافية التي سترشدها في تقييم استراتيجيتها والنهوض بأدائها.
- ❖ لضمان نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية لا بد أن تكون الأهداف ذات موضوعية وقابلة للقياس وخالية من الغموض.
- ❖ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات المستخدمة في الرقابة الداخلية لأنشطة المؤسسات الاقتصادية وتحديد المسؤوليات في حالة وجود اختلالات.
- ❖ يمكن إضافة كل من بعد الذكاء الاصطناعي وإدارة المخاطر في بطاقة الأداء المتوازن، وهما لا يتجزآن من استراتيجية المجمع وبالتالي إن أهداف ومؤشرات هذين البعدين يعدان جزئين مكملان للبطاقة.
- ❖ يختلف ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حسب طبيعة المؤسسة الاقتصادية، إذ نجد في المؤسسات الربحية يكون البعد المالي هو أول أبعاد البطاقة، بينما في المؤسسات غير الربحية يكون بعد العمليات الداخلية هو البعد الأول.
- ❖ من عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات هو وضوح الرؤية والرسالة.
- ❖ إن تحقيق أداء مالي جيد ما هو إلا ترجمة لما حققته المؤسسة في الأبعاد الأخرى (الزبائن، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، الذكاء الاصطناعي، البيئي، الاجتماعي، المخاطر)، والذي ينبع من استراتيجية واضحة تقود نحو أداء مالي جيد.
- ❖ تكتسي عملية قياس وتقييم الأداء أهمية بالغة في المؤسسات باعتبارها من أهم الخطوات التي تساعد في التعرف على مواطن القوة والضعف.
- ❖ تعددت أساليب وطرق تقييم الأداء، من أساليب تقليدية اهتمت بالقياس الكمي، وأخرى حديثة دجت القياس الكمي والنوعي، إذ سعت لتدارك النقص المسجل في الأساليب التقليدية ولتتماشى مع مختلف المتغيرات التي تؤثر في الأداء.

نتائج الدراسة التطبيقية: في إطار تحليل الجانب التطبيقي تم التوصل إلى:

- ❖ يعاني مجمع صيدال من مركزية اتخاذ القرارات باعتباره من المؤسسات الاقتصادية العمومية وهذا بدوره ساهم في إعاقة حركة الإبداع، مما نتج عنه وجود مشاكل في التسيير.
- ❖ إن استخدام برنامج "Bsc designer" في تقييم الأداء المالي لمجمع صيدال سيسهل تحديد العلاقة السببية بين أبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن من خلال الاعتماد على الخريطة الاستراتيجية.
- ❖ ساهمت الخريطة الاستراتيجية التي تم تصميمها باستخدام برنامج "Bsc designer" في الكشف عن مواطن الخلل في أداء المجمع.
- ❖ توزيع مؤشرات قياس الأداء وفق ثمانية أبعاد يمكن من الوقوف على مستوى الأداء الكلي للمجمع، وذلك من خلال إجراء مقارنة بين ما وضعه المجمع من أهداف وما حققه، مما يساهم في الكشف عن الانحرافات.
- ❖ تعتبر الخريطة الاستراتيجية بمجمع صيدال الدعامة الأساسية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن.
- ❖ يعتمد مجمع صيدال على الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير في تقييم أداءه المالي ممثلة في المحاسبة التحليلية بالإضافة إلى المحاسبة العامة، وأيضاً يعتمد على لوحة القيادة الخاصة بقسم الموارد البشرية والتسويق، الإنتاج، إضافة إلى استخدام بعض النسب المالية المستوحاة من القوائم المالية.
- ❖ يهتم مجمع صيدال بالجانب الاجتماعي من خلال رعاية ودعم الفرق والأندية الرياضية.
- ❖ ينشط مجمع صيدال في محيط واعد يقدم لها مجموعة من الفرص التي تسمح له بتطوير أدائه على غرار القوانين التي تسانده منها الاستفادة من الدعم الحكومي، وقانون الاستثمار الذي يمنع استيراد الأدوية المنتجة محلياً وهذا بدوره سيؤدي إلى نمو المبيعات، وبالمقابل يفرض عليه مجموعة من القيود التي تعيق تطوره على غرار تخفيض أسعار العديد من المنتجات مقارنة بأسعار المنافسين.
- ❖ حوالي 90% من المواد الأولية التي يستعملها المجمع في عملياته الإنتاجية يلجأ لاستيرادها من الخارج، وفي ظل انخفاض قيمة العملة الوطنية مقابل ارتفاع قيمة العملة الأجنبية فإن هذا بدوره سيرفع من تكاليف الإنتاج.
- ❖ لضمان نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال لابد من توفر كفاءات متخصصة.
- ❖ يتوفر بمجمع صيدال جميع المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، على اعتبار وجود متخصصين في مراقبة التسيير بالمجمع ينقصهم فقط تدريب حول كيفية استخدامها.
- ❖ يمتلك مجمع صيدال رؤية واستراتيجية وهي منشورة على موقعها الإلكتروني ومعلن عنها لدى الجميع.
- ❖ مجمع صيدال لا يعتمد على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداءه المالي.

- ❖ لا يتم إجراء دراسة استقصائية بمجمع صيدال لمعرفة مدى رضا زبائنه عن منتجاته.
- ❖ يعتمد مجمع صيدال على أسلوب التسيير التقليدي للوظائف والكفاءات (GPEC)، والذي يعد أسلوب فعال في تحديد حاجة مجمع صيدال للكفاءات، وذلك من خلال دراسة تطور الوظائف ومناصب العمل.
- ❖ لا يمتلك مجمع صيدال استراتيجية بيئية محددة واضحة، إذ ما يقوم به من أنشطة بيئية تدرج ضمن التشريعات والقوانين البيئية فقط، لكن من خلال المقابلة التي أجريناها مع المسؤولين المكلفين بالبيئة أكدوا لنا أن المجمع بصدد التحضير لتصميم برنامج بيئي يختص بالجوانب البيئية.
- ❖ لضمان نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال لابد من إشراك جميع الفاعلين، ذلك أن المسؤولين عن استخدام هذا النظام هم معنيون بتحقيق هذه الأهداف (المسؤول المكلف بإدارة الموارد البشرية، المسؤول عن قسم الصيانة، المسؤول عن قسم المحاسبة، المسؤول عن قسم التسويق، المسؤول عن قسم البيئة... إلخ)، إذ لابد من إشراكهم في وضع الأهداف.
- ❖ تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تزويد مسيري المجمع بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بما يمكن من تحديد الانحرافات وتفسيرها.
- ❖ نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال يتوقف على مدى صحة المعلومات ومدى توفرها في الوقت اللازم.
- ❖ استطاع المجمع تحقيق مستويات جيدة فيما يخص توفير ظروف عمل جيدة للعمال طيلة فترة الدراسة (2016-2021) مما أنجز عنه انخفاض عدد حوادث العمل.
- ❖ من خلال الاطلاع على التقارير المالية للمجمع المتوفرة على الموقع الإلكتروني الخاص به لاحظنا أن المجمع قد أدرج بعض المؤشرات منها المتعلقة بالبعد المالي (نمو المبيعات)، وأيضا بعد الزبائن (الحصة السوقية، تكاليف التسويق) بالإضافة إلى بعض المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية (المكافآت التشجيعية، نفقات التدريب)، ضف إلى ذلك البعد الاجتماعي (عدد حوادث العمل، خطورة حوادث العمل، المساهمات المقدمة للمجتمع)، بالمقابل لاحظنا غياب مؤشرات البعد البيئي والذكاء الاصطناعي، وأيضا بعد إدارة المخاطر.
- ❖ متوسط أداء البعد المالي المحقق بمجمع صيدال سالب، وعليه المجمع لم يستطع على الأقل بلوغ ربع الأداء المالي المستهدف، وهذا ناتج عن ضعف سياسته التمويلية والاستثمارية، ضف إلى ذلك أدى تراجع مبيعاته إلى انخفاض كل من مؤشر المردودية المالية ومؤشر القيمة الاقتصادية المضافة ومؤشر Z Scoring.
- ❖ حقق المجمع متوسط أداء جد ضعيف ولم يقترب حتى من ربع الأداء المستهدف فيما يخص بعد الزبائن، ويعود ذلك لتحقيق مستويات متدنية في كل من متوسط معدل المردودية التجارية نتيجة تراجع مبيعاته، كما حقق نتائج متوسطة في متوسط معدل تطور تكاليف التسويق، وأيضا حقق نتائج متدنية في متوسط معدل الحصة السوقية، وسجل أيضا نتائج سلبية في متوسط معدل كسب رضا الزبون.

- ❖ حقق المجمع متوسط أداء جيد وتجاوز متوسط الأداء المستهدف فيما يخص بعد العمليات الداخلية، وهذا نتيجة تحقيق مستويات جيدة في متوسط مؤشر الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية، ومتوسط معدل الرافعة التشغيلية.
  - ❖ تجاوز مجمع صيدال متوسط الأداء الذي يسعى لبلوغه فيما يخص البعد البيئي، وهذا مؤشر جيد بالنسبة له ودليل على اهتمامه بالبيئة وترشيده لتكاليف استهلاك الموارد الطاقوية.
  - ❖ حقق المجمع متوسط أداء مقبول فيما يخص البعد الاجتماعي، حيث استطاع تجاوز نصف مستوى الأداء المستهدف ويعود ذلك لتحقيق نتائج جيدة في كل من مؤشر حوادث العمل ومؤشر خطورة حوادث العمل، مقابل تراجع الميزانية المخصصة للمساهمات الاجتماعية المقدمة للعمال والميزانية المخصصة لتنمية المجتمع المحلي.
  - ❖ حقق المجمع أداء ضعيف نسبيا فيما يخص بعد الذكاء الاصطناعي والعمولة، حيث أنه لم يستطع على الأقل بلوغ ربع مستوى الأداء المستهدف، وهذا يعود لضعف بنيته التحتية، كما يعود ذلك لتراجع معدلات الإنفاق على الأنترنت، بالإضافة إلى تحقيق نتائج ضعيفة جدا في معدل تطور عدد عمال مصلحة تكنولوجيا المعلومات.
  - ❖ إن محاولة استخدام برنامج "Bsc designer" في تقييم أداء مجمع صيدال للفترة (2016-2021)، أظهر لنا أن الأداء الكلي المحقق خلال هذه الفترة أقل من المستهدف بسبب ضعف سياسته التمويلية والاستثمارية والتسويقية.
- مناقشة الفرضيات:** بناء على نتائج الدراسة سنقوم بمناقشة فرضيات الدراسة:
- ❖ **مناقشة الفرضية الأولى:** نصت الفرضية الأولى على: "توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات أفضل من المعلومات التي تمنحها أدوات مراقبة التسيير التقليدية"، بناء على ما جاء في هذه الدراسة فقد تأكدت هذه الفرضية بشكل كلي.
- فقد تناولت الدراسة في فصولها النظرية أن بطاقة الأداء المتوازن برزت لتجاوز القصور المسجل في الأدوات التقليدية، إذ اعتبرت من أفضل النماذج المستخدمة في تقييم الأداء من عدة جوانب، والأوسع انتشارا على المستوى العالمي، وتعمل على الموازنة بين المؤشرات المالية وغير المالية، وأيضاً أداة لترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف التي تحقق رؤية ورسالة المؤسسة الاقتصادية.
- ❖ **مناقشة الفرضية الثانية:** نصت الفرضية الثانية على: "يتوفر في مجمع صيدال جميع المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن"، بناء على ما جاء في هذه الدراسة فقد تأكدت هذه الفرضية بشكل كلي.
- فمن خلال الدراسة الميدانية تمكنا من تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال انطلاقاً من المعلومات المتوفرة في التقارير المالية والسجلات المحاسبية.
- ❖ **مناقشة الفرضية الثالثة:** نصت الفرضية الثالثة على: "تعتبر المؤشرات غير المالية ذات أهمية عالية في قياس أداء مجمع صيدال ولا تقل أهمية عن المؤشرات المالية"، بناء على ما جاء في هذه الدراسة فقد تأكدت هذه الفرضية بشكل كلي.
- فمن خلال الدراسة النظرية والميدانية وقفنا على أهمية استخدام المؤشرات المالية في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، لكن هذا لا يكفي لوحده لابد من إحداث التكامل مع المؤشرات غير المالية لإعطاء نظرة شاملة عن أداء المؤسسة.

❖ مناقشة الفرضية الرابعة: نصت الفرضية الخامسة على: " يمكن الاعتماد على مخرجات برنامج " Bsc designer " في تقييم الأداء المالي بمجمع صيدال"، وبناء على ما جاء في هذه الدراسة فقد تأكدت هذه الفرضية بشكل كلي.

فقد تناولت الدراسة في فصلها التطبيقي فعالية برنامج " Bsc designer " في تقييم الأداء بمجمع صيدال، إذ حاولنا استخدام هذه البرنامج الحديث في تصميم نموذج لبطاقة الأداء.

❖ مناقشة الفرضية الخامسة: نصت الفرضية السادسة على: " لا يعتمد مجمع صيدال على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداءه المالي"، بناء على ما جاء في هذه الدراسة فقد تأكدت هذه الفرضية بشكل كلي.

فقد أكدت الدراسة الميدانية التي أجريناها أن المجمع يعتمد على الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير في تقييم أداءه المالي ممثلة في المحاسبة التحليلية بالإضافة إلى المحاسبة العامة، وأيضاً يعتمد على لوحة القيادة لكل من قسم الموارد البشرية، التسويق، الإنتاج، إضافة إلى استخدام بعض النسب المالية المستوحاة من القوائم المالية.

❖ مناقشة الفرضية الرئيسية: نصت الفرضية الرئيسية على: " تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي وتحسينه من خلال ما توفره من معلومات مالية وغير مالية"، بناء على ما جاء في هذه الدراسة فقد تأكدت هذه الفرضية بشكل كلي.

وقد أكدت الدراسة النظرية والتطبيقية ذلك، إذ بتطوير البنية التحتية بالمجمع فإن ذلك سيسهل عملية الاتصال الداخلية والخارجية، بما يساعد في الحصول على المعلومات في الوقت اللازم، وهذا بدوره يساهم في الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية مما يؤدي إلى تطوير الحصة السوقية ومنه تحسن الأداء المالي للمجمع، فعلى سبيل المثال في حالة وجود تأخر في وصول بعض المواد الأولية وكان هناك ضعف في الاتصال بين الوحدات، فإن ذلك سيؤدي إلى تلف بعض المنتجات وترتفع بذلك حجم النفائات مصحوبة بارتفاع الضرائب البيئية المفروضة على المجمع، وهذا سيؤدي إلى انخفاض الإنتاجية ومنه تراجع الحصة السوقية وبالتالي تراجع المبيعات، وفي حالة تراجع مبيعاته فإنه حتماً سيقوم بتخفيض الميزانية المخصصة للمساهمات الاجتماعية. وعلى العموم إن كل بعد من أبعاد البطاقة يخدم البعد الآخر وحدوث انخفاض في بعد ما سيؤدي حتماً إلى انخفاض الأداء الكلي للمجمع.

الإضافة العلمية: قدمت الدراسة الحالية بعض المساهمات في بعض النقاط المحددة منها:

❖ اقتراح نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة اقتصادية وتحليلها، انطلاقاً من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

❖ اقتراح مؤشرات لبعدها المخاطر، انطلاقاً من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، والعمل على مقارنتها مع ما يسعى المجمع لتحقيقه.

❖ اقتراح مؤشرات لبعدها الذكاء الاصطناعي، ومن خلال إجراء مسح شامل لمختلف الكتب والأطروحات تعتبر دراستنا أول دراسة تطرقت لهذا البعد.

❖ توفير نموذج يمكن للمؤسسات الاقتصادية الناشطة في القطاع الصيدلاني الاعتماد عليه في تقييم أداءها.

- ❖ الاعتماد على برنامج مخصص في تصميم بطاقة الأداء المتوازن "bsc designer".
- ❖ محاولة تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن ذات ثمانية أبعاد (المالي، الزبائن، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، البيئي، الاجتماعي، إدارة المخاطر، الذكاء الاصطناعي والعمولة).
- ❖ **التوصيات:** تأسيسا لما سبق، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، يمكن تقديم جملة من التوصيات الموجهة إلى المسؤولين في المؤسسات الاقتصادية من أجل ضمان أداء مالي جيد.
- ❖ ينشط مجمع صيدال في قطاع عالي التنافسية لذلك يتوجب عليه دائما تحسين أداءه المالي وتنافسيته، وذلك من خلال وضع نظام لقياس الأداء المالي، وتكثيف جهوده لتبني أحدث الأساليب.
- ❖ ضرورة الاعتماد على برنامج " Bsc designer " كآلية لتقييم أداء مجمع صيدال، مع ضرورة إجراء تعديلات على النموذج المقترح بما يتوافق مع خصوصية نشاطه.
- ❖ على المجمع تخصيص تحفيزات لصالح الفريق الذي أوكلت له مهمة تصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
- ❖ على المجمع الاستعانة بالخبراء من أجل تصميم بطاقة الأداء المتوازن بالمجمع وعدم الاستعجال في تصميمها، خاصة أن المجمع يتوفر على قسم مراقبة التسيير به، لذا لا بد عليه من الاستفادة من هذا القسم من خلال تطوير مهارات المكلفين بمراقبة التسيير والاستفادة من خبراتهم.
- ❖ على المجمع الاعتماد على الخريطة الاستراتيجية في تقييم أدائه من أجل الحصول على تصور حول العلاقة بين أبعاده ومؤشراته وأهدافه.
- ❖ يعاني مجمع صيدال من صعوبات في استيراد الموارد الأولية، وهذا بدوره أدى إلى حدوث تلف في المنتجات النصف المصنعة الأمر الذي يستدعي التقليل من الاستيراد واللجوء إلى إنتاجها محليا.
- ❖ على المجمع اللجوء إلى مساءلة المندوبين الطبيعيين حول مبيعاته، وأيضا العمل على تدريبهم من أجل زيادة حصتها السوقية.
- ❖ على المجمع العمل على تحديث بطاقة الأداء المتوازن دوريا بما يتماشى بالمستجدات في البيئة المحيطة بها.
- ❖ على المجمع الاستفادة من التجارب الناجحة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية، واستعراض هذه التجارب بالدراسة والتحليل، ومحاولة تكييفها مع واقعه.
- ❖ على المجمع إنشاء موقع إلكتروني لاستقبال شكاوي زبائنه.
- ❖ ضرورة توعية مسيري مجمع صيدال بالمزايا المتأتية من استخدام بطاقة الأداء المتوازن ومحاولة تطبيقها.
- ❖ يتوجب على مجمع صيدال أن يولي أهمية كبيرة لإدارة المخاطر، وذلك بخلق قسم خاص بإدارة المخاطر وتكليفه بمهمة متابعة كل المخاطر التي من الممكن أن تواجهه، وذلك من خلال وضع استراتيجية للتحوط من جميع المخاطر.

- ❖ على المجمع إعطاء أهمية لبعدها التعلم والنمو، إذ له دور فعال في التأثير على كل الأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن.
- ❖ إن اعتماد المجمع على المقاييس المالية فقط يعطي صورة غير شاملة عن الأداء الكلي للمجمع، لذا على المجمع الاعتماد على الأنظمة الحديثة التي تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية.
- ❖ على المجمع السعي لتحسين كفاءة عملية الاتصال بين كافة المستويات بالمجمع، وذلك من أجل توضيح الأهداف الاستراتيجية التي يسعى لها من خلال عقد ندوات لتوضيح هذه الأهداف.
- ❖ على المجمع إعادة النظر في أدوات مراقبة التسيير التي يستخدمها وإنشاء فريق متخصص بالتشاور مع رؤساء المصالح (الموارد البشرية، الصيانة، التسويق، التموين، المحاسبة والمالية... إلخ)، والعمل على مواكبة آخر المستجدات في أدوات مراقبة التسيير من خلال الاحتكاك بالجامعات والمعاهد.
- ❖ ضرورة نشر ثقافة بطاقة الأداء المتوازن في المجمع، وذلك من خلال ربط كافة المستويات الإدارية بالبطاقة وهذا بدوره سيؤدي بالعمال إلى المشاركة في تصميمها وتنفيذها.
- ❖ على المجمع السعي المستمر للاستثمار في مختلف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإقامة برامج تدريبية متطورة في تكنولوجيا المعلومات من أجل زيادة مهارات العاملين في تأدية مهامهم.
- ❖ على المجمع تعزيز بنيته التحتية ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين كفاءة عملية الاتصال بين الوحدات.
- ❖ على المجمع الاهتمام أكثر بموارده البشرية من خلال التركيز على جذب الكفاءات العالية، والعمل على تطويرها للتماشي مع التطور في تكنولوجيا المعلومات.
- ❖ ضرورة إشراك الموارد البشرية في وضع الخريطة الاستراتيجية لأنه في الأخير هم المسؤولون عن تحقيق الأهداف وإمدادهم بالتغذية العكسية لاتخاذ القرارات.
- ❖ ضرورة تحسين نظام تحفيز الموارد البشرية من أجل تشجيعهم على بذل المزيد من الجهود وربطها بنظام الترقيات.
- ❖ على المجمع الاحتكاك بالمؤسسات الجامعية، من أجل الحصول على جميع المعلومات الكافية في البيئة المحاسبية، وتبادل الخبرات معهم، وطرح المشكلات التي تواجههم على مختلف الأكاديميين من أجل إيجاد حل لمشكلاتهم.

#### آفاق الدراسة:

يمكن تحسين الدراسة الحالية من خلال تطبيقها على مؤسسة اقتصادية تنشط في قطاع آخر (خدمي)، فالأهداف الاستراتيجية تختلف حسب طبيعة نشاط واستراتيجية كل مؤسسة، فالدراسة الحالية تم تطبيقها على مؤسسة اقتصادية تنشط في القطاع الصناعي، والتي خرجت بمجموعة من النتائج التي قد تختلف إن تم تطبيقها في مؤسسة اقتصادية أخرى على سبيل المثال القطاع الخدمي (البلديات)، كما يمكن تطوير هذه الدراسة بإدخال متغير وسيط يتمثل في تحليل مغلق البيانات، كما يمكن اقتراح المواضيع التالية:

- ❖ تكاملية أدوات مراقبة التسيير في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية.
  - ❖ فعالية بطاقة الأداء المتوازن في إدارة المشاريع.
  - ❖ فعالية بطاقة الأداء المتوازن في إدارة سلسلة التوريد.
  - ❖ بطاقة الأداء المتوازن والمقارنة المرجعية كنظام متكامل لتقييم الأداء.
  - ❖ بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصحية.
  - ❖ فعالية بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- وعليه، يمكن أن تشكل هذه الجوانب التي لم تتناولها الأطروحة ومواضيع لأبحاث أخرى لاحقة.

## قائمة المراجع

1. أحمد القطامين، (2009)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
2. أحمد محمود الزنقلى، (2013)، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، مصر، The Anglo Egyptian Bookshop.
3. أحمد محي خلف صقر، (2019)، المسؤولية المجتمعية في العالم العربي والعالمي دراسة تحليلية، مصر، دار التعليم الجامعي.
4. أكرم الجنابي سالم، (2016)، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع.
5. أندرو سمارت وجيمس كريلمان، (2018)، إدارة الأداء على أساس الدمج بين الاستراتيجية وإدارة المخاطر، (فيصل بن عبد الله البواردي، وخالد بن عبد الله صالح الدخيل الله، المترجمون)، السعودية، مركز البحوث للنشر والتوزيع.
6. باديس بن يحيى بوخلوه، (2013)، الأمثلة في تسيير الخزينة، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.
7. بدر الدين رسلان، (2020)، استراتيجيات الإصلاح الإداري: دراسة تطبيقية، سوريا، دار رسلان للنشر والتوزيع.
8. بكر ابراهيم عبد الله الشديقات، (2020)، أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
9. بن عنتر عبد الرحمان، (2020)، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس والأبعاد والاستراتيجيات، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
10. بول آر نيفين، (2016)، بطاقة الأداء المتوازن بخطوة بخطوة للمؤسسات الحكومية وغير الربحية. (أحمد بن عبد الله الزهراني، المترجمون) السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية.
11. جعفر عبد الله موسى إدريس، (2013)، الإدارة الاستراتيجية، السعودية، خوارزم العلمية ناشرون ومكتبات.
12. حسن محمد القاضي، (2014)، الإدارة المالية العامة، الأردن، الأكاديميون للنشر والتوزيع.
13. حسين أحمد الطراونة، وتوفيق صالح عبد الهادي، (2011)، الرقابة الإدارية، عمان، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع.
14. حسين الحكيم سلمان، (2017)، تحليل القوائم المالية مدخل صناعة القرارات الإستثمارية والإنتمان، سوريا، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
15. حكمت رشيد سلطان، ومحمود محمد أمين عثمان، (2021)، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
16. حيدر علي المسعودي، (2010)، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
17. حيدر يونس الموسوي، (2018)، المصارف الإسلامية أداؤها المالي وأثرها في سوق الأوراق المالية، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
18. خالد محمد بني حمدان، ووائل محمد ادريس، (2019)، المسؤولية الاجتماعية، الأردن، دار اليازوري.
19. داليدا محمد عادل الدوياتي، (2017)، أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء وإدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء التنافسي للبنوك دراسة تجريبية على عينة من البنوك التجارية، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
20. رائد محمد عبد ربه، (2012)، نظرية المنظمة والمؤسسات، عمان، الجنادرية للنشر والتوزيع.
21. رهام محمد إبراهيم الشيراوي، (2018)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين إنتاجية المنظمات العامة " دراسة تطبيقية"، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
22. روبرت س كابلان، وديفيد ب نورتن، (2009)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتكوين جهود مشتركة داخل الشركة، السعودية، مكتبة العبيكان.
23. روفيد جوناثان، (2008)، إدارة مخاطر الأعمال، (علاء الدين إصلاح، المترجمون)، مصر، مجموعة النيل العربي.
24. زيد منير عبودي، (2009)، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
25. زيد منير عبوي، (2017)، الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، عمان، دار المتعز للنشر والتوزيع.
26. سامة سعيد عبد الصادق، (2022)، المراجعة الاستراتيجية والإدارية والتحليلية، مصر، دار إسراء للنشر والتوزيع.
27. سعد علي ربحان المحمدي، (2019)، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية متكاملة، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
28. سعد علي ربحان المحمدي، (2020)، الإدارة الاستراتيجية والإدارات المعاصرة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
29. سمية بن عامر بوران، (2016)، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي.

## قائمة المراجع

30. سهام محمد موسى، ونوال ابراهيم شين، (2017)، الإدارة الاستراتيجية والأداء المفاهيم ونماذج القياس دراسة حالة تطبيقية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
31. سيد محمد جاب الرب، (2016)، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع.
32. شعيب شنوف، (2012)، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي ifrs، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
33. شهدان عادل عبد الطيف الغرابوي، (2020)، التنمية المستدامة بين أطر التنمية الاجتماعية والاقتصادية وعلاقتها بالموارد البشرية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
34. شهدان عادل عبد اللطيف الغرابوي، (2020)، إدارة الجودة الشاملة وفق المعايير الدولية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
35. شيخة خميسي، (2013)، التسيير المالي للمؤسسة دروس وتمارين محلولة، الجزائر، دار هومه.
36. صاحب عبد مرزوك الجنابي، (2019)، استراتيجيات القيادة والإشراف، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
37. صالح طاهر الزرقان، (2009)، العوامل المالية والإقتصادية المؤثرة في عوائد الأسهم، عمان، دار جليس الزمان.
38. صلاح الدين حسين السيسي، (2011)، الموسوعة المصرفية العلمية والعملية الجزء الثاني، مصر، مجموعة النيل العربية.
39. صلاح عبد القادر النعيمي، (2021)، الإستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
40. طاهر محسن منصور الغالبي، ووائل محمد صبحي ادريس، (2013)، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، عمان، دار عمان للنشر والتوزيع.
41. طلال محمد علي البجاوي، وفؤاد عبد المحسن الجبوري، (2019)، نظم المعلومات المحاسبية وفعاليتها في ظل الدور الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
42. عادل الغرابوي شهدان، (2020)، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
43. عائشة يوسف الشميلي، (2017)، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع.
44. عبد الرحمان بن عنتر، (2018)، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية مدخل تحليلي، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
45. عبد الرحمان عليان، علي طلبة، عبد الحميد ممدوح، وماجدة حسين، (2010)، محاسبة التكاليف المتقدمة، مصر، جامعة عين الشمس كلية التجارة.
46. عبد العزيز النخيل، (2010)، سوق الأسهم السعودي، بيروت، دار الفرابي للنشر والتوزيع.
47. عبد القادر محمد الأسطة، (2016)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الأردن، الأكاديميون للنشر والتوزيع.
48. عبد القوي علي مصري عبد الصبور، (2012)، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات دراسة مقارنة، السعودية، مكتبة القانون والاقتصاد.
49. عدنان تايه النعيمي، وأرشد فؤاد التميمي، (2008)، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
50. عريوة محاد، وطلال زغبة، (2020)، بطاقة الأداء المتوازن المستدام، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
51. علاء الدين ناظورية، (2009)، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
52. علي السلمي، (2017)، الإدارة في عصر العولمة والمعرفة، الإمارات، سما للنشر والإنتاج والتوزيع.
53. علي فلاح الزعبي، (2019)، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
54. فارس جميل الصوفي، (2011)، المعايير المحاسبية الدولية والأداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة، عمان، دار جليس الزمان.
55. فريد فهيم زيارة، (2020)، وظائف منظمات الأعمال، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
56. كمال عفانة، (2019)، إدارة الائتمان المصرفي، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
57. لحسن عبد الله باشيو، (2019)، روائع التميز المؤسسي، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

58. ماهر موسى درغام، (2013)، تقويم أداء البنوك الإسلامية الفلسطينية استخدام بطاقة العلامات المتوازنة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
59. مبارك لسوس، (2012)، التسيير المالي تحليل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
60. مجيد الكرخي، (2010)، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
61. مجيد الكرخي، (2015)، مؤشرات الأداء الرئيسية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
62. مجيد الكرخي، (2016)، الطرق الشائعة في التحليل الاستراتيجي، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
63. محسن محمد حاكم، (2020)، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
64. محمد أحمد الكايد، (2010)، الإدارة المالية الدولية والعالمية، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
65. محمد الجيزاوي، (2018)، الإدارة الاستراتيجية والأعمال الإلكترونية، لندن، E-Kutub LTD.
66. محمد الحسين أديوي، (2004)، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
67. محمد السيد البدوي، (2017)، إدارة الجودة الشاملة كيف تطور مشروعك ومنتجك؟، مصر، دار العلوم للنشر والتوزيع.
68. محمد العلي عبد الستار، وفايز جمعة صالح النجار، (2010)، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
69. محمد الفاتح المغربي، (2018)، التمويل والإستثمار في الإسلام (الإصدار 01)، مصر، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
70. محمد الفاتح بشير المغربي محمود، (2020)، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، القاهرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
71. محمد الفيومي، كمال خليفة أبو زيد، ومحمد عادل الدوياتي داليد، (2014)، آليات مقترحة للتكامل بين القياس المتوازن للأداء وإدارة المخاطر المتكامل دراسة استكشافية على عينة من البنوك التجارية المصرية، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
72. محمد بن براك الفوزان، (2018)، الأحكام العامة للشركات دراسة مقارنة طبقا لنظام الشركات السعودية الصادر عام 1437 دراسة مقارنة، السعودية، مكتبة القانون والاقتصاد.
73. محمد سرور الحريري، (2016)، المحاسبة الإدارية المتقدمة، عمان، الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
74. محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف كافي، وهبة مصطفى كافي، (2017)، الإدارة الاستراتيجية (الإصدار 01)، الجزائر، دار المناهج للنشر والتوزيع.
75. محمد عبد الرحمان رحاب، (2015)، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
76. محمد فلاق، (2019)، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
77. محمد محمود يوسف، (2005)، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
78. محمد موسى لفته عربي، ورشيد عباس الجزراوي، (2015)، إدارة رؤوس الأموال وأثرها في تشغيل المنشآت، مصر، مركز الكتاب الأكاديمي.
79. محمد هاني محمد، (2014)، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، الأردن، دار المعزز للنشر والتوزيع.
80. محمود الخطيب، (2010)، الأداء المالي وأثره على عوائد الأسهم الشركات المساهمة، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
81. محمود حسن الهواسي، وحيدر شاكر البرزنجي، (2014)، مبادئ علم الإدارة الحديثة، مصر، دار الكتب والوثائق.
82. مدحت أبو النصر، (2010)، الأداء الإداري المتميز، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
83. مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، وهاشم فوزي العبادي، (2012)، بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة، لبنان، دار الكتب العلمية.
84. مصطفى محمد الجربوعة، (2018)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
85. مصطفى محمد، (2018)، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، عمان، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
86. مصطفى يوسف، (2015)، إدارة الأداء، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.

## قائمة المراجع

87. نايف الجابري، (2020)، الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصناعية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
88. نبيل سعد خليل، (2015)، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية (الإصدار 01)، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع.
89. هيثم ذيب، (2020)، أصول التخطيط الاستراتيجي، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
90. وافية زاير، (2019)، الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع.
91. وائل محمد صبحي إدريس، وظاهر محسن منصور الغالي، (2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن (الإصدار 01)، الأردن، دار وائل للنشر.
92. وفاء رايس، (2020)، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
93. وليد الحيايالي ناجي، (2015)، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي.
94. وليد الحيايالي، (2015)، التحليل المالي واستخداماته للرقابة على الأداء والكشف عن الإنحرافات، الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.
95. وليد بن محمد الشباتي، (2014)، مبادئ المحاسبة والتقدير المالي، الرياض، العبيكان للنشر والتوزيع.
96. وهيبه مقدم، (2020)، الإدارة الاستراتيجية من خلال لوحة القيادة، مصر، دار التعليم الجامعي.
97. الياس بن ساسي، ويوسف قريشي، (2011)، التسيير المالي الإدارة المالية الجزء الثاني (الإصدار 02)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
98. يوسف قريشي، وإلياس بن ساسي ساسي، (2006)، التسيير المالي الإدارة المالية دروس وتطبيقات، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

### مذكرات ورسائل جامعية:

1. ابتسام بن غزال، (2020/2019)، أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمجمعات الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. بكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد خيضر.
2. ابتسام قويدر، (2021/2020)، استخدام نموذج camels في قياس الأداء المصرفي ودعم نظام الرقابة دراسة مقارنة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02.
3. إبراهيم بن يمينة، (2018/2017)، التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة أحمد درارية.
4. ابراهيم قدرى، (2015/2014)، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، سوريا، كلية الاقتصاد، سوريا، جامعة دمشق.
5. أحلام قراوي، (2020/2019)، محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الإسمنت عين الكيرة سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة فرحات عباس.
6. أحمد السعيد محمد السعيد بهجت، (2018)، إطار مقترح للتكامل بين بطاقات الأداء المتوازن والستة سيجما لتحسين بيئة الأداء الاستراتيجي لبنك التنمية والائتمان الزراعي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الفلسفة في العلوم البيئية، مصر، قسم التنمية المتواصلة للبيئة وإدارة مشروعاتها، مصر، جامعة مدينة السادات.
7. أحمد الصغير ريغة، (2014/2013)، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة قسنطينة 02.
8. أحمد بوديسة، (2021/2020)، دراسة تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، بلية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، جامعة بلية 02.

## قائمة المراجع

9. أحمد بونقيب، (2017/2016)، بطاقة التقييم المتوازن: مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة فرحات عباس سطيف1.
10. أسماء بوزاغزو، (2021/2020)، أثر النظام المعلوماتي المالي على أداء المؤسسة دراسة حالة لواقع النظام المعلوماتي المالي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية والمحاسبية، معسكر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة مصطفى اسطمبولي.
11. آسيا طويل، (2014/2013)، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحديات العولمة قطاع البتروكيماويات دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر03.
12. إيمان بن عزوز، (2016)، تأثير المسؤولية الإجتماعية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خلال الفترة 2009-2013، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
13. إيمان صحراوي، (2020/2019)، أثر اعتماد معايير جودة المعلومات المالية في اعداد القوائم المالية في الجزائر دراسة حالة مجمع صيدال وبيوفارم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، الجزائر، جامعة الجزائر 03.
14. ايمان عميروش، (2017/2016)، مدى استخدام الإجراءات التحليلية في التحكم في مخاطر التدقيق الخارجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في المحاسبة، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة فرحات عباس سطيف.
15. إيمان نعمون، (2018/2017)، تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد خيضر.
16. بدرة بومسجد، (2017/2016)، اشكالية الملائمة بين مراقبة التسيير والاستراتيجية في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، سيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة جيلالي ليابس.
17. براهيم بن يمينة، (2018)، التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية لولاية معسكر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة أحمد درارية.
18. بن فضة ويسام، (2023)، لوحة القيادة الاستشرافية كألية لتسيير المشاريع العمومية الكبرى دراسة حالة مشروع مترو الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، الجزائر، جامعة أحمد بوقرة.
19. بوخاري بولرباح، (2017/2016)، اقتراح نموذج لقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلی.
20. جعفر سعدي، (2020)، إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح.
21. جليلة صحراوي، (2021)، أثر تطبيق حوكمة الشركات على الأداء المالي في قطاع البنوك دراسة حالة دول مجلس التعاون الخليجي 2010-2018، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في المحاسبة، عين تيموشنت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة عين تيموشنت.
22. جمال الدين بن يخلف، (2017/2016)، تأثير نظام الإدارة البيئية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي.
23. جمال حسنت محمد أبو شرح، (2012)، مدى امكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، غزة، كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية غزة.

## قائمة المراجع

24. جنات دكار، (2020/2019)، مدى التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالإفصاح عن عناصر المسؤولية الاجتماعية دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في المحاسبة، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، جامعة فرحات عباس سطيف1.
25. حمزة بن خليفة، (2018/2017)، دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية للفترة (2011-2015)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في المحاسبة، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد خيضر.
26. حمزة بن مثير، (2021/2020)، أهمية لوحة القيادة الإستراتيجية في إدارة التكاليف واتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية والمحاسبية، بليدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة بليدة2.
27. حمزة رملي، (2017/2016)، دور البقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية مقارنة بين المؤسسات الجزائرية والأردنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة فرحات عباس.
28. حياة بلعيد، (2016/2015)، التطوير التنظيمي وأثره على أداء المؤسسات دراسة حالة المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بشار والمديريات العمليانية التابعة لها في كل من ولايتي بشار تيندوف أدرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر03.
29. حيزية بنية، (2017/2016)، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة يحي فارس.
30. خليفة الحاج، (2018/2017)، التحليل المالي: أداة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية والتننبؤ بالمخاطر باستخدام الأساليب الإحصائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، وهران، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة وهران 02.
31. خيرة داود، (2017/2016)، تفعيل حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وانعكاس ذلك على أدائها دراسة حالة مؤسسة اقتصادية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم المالية والمحاسبة، بليدة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، الجزائر.
32. رشيد علاب، (2017)، نظم الإدارة البيئية ISO1400 واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد بوضياف.
33. رفيق يوسف، (2016/2015)، دور النظام المحاسبي المالي في تفعيل طرق تقييم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة NCA - Rouiba، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة يحي فارس بالمدية.
34. رمضان إيمان، (2019-2020)، أنشطة البحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار-دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر03.
35. رمضاني زينب مومني، (2019/2018)، إمكانية تحسين الاداء المالي للبنوك العمومية الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر 3.
36. رميصاء بوستة، (2017)، التنبؤ بالتعثر المالي باستخدام مؤشرات التحليل المالي دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خلال الفترة 2009-2014، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة غرداية.
37. ريم حساني، (2021)، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، البليدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة البليدة 02.
38. ريناتا حدادين، (2014)، أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، عمان، كلية الاقتصاد، الأردن، جامعة الشرق الأوسط.
39. زينب بوقابة، (2010/2011)، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر 03.

40. زينة زواغي، (2021/2020)، إدارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة ألكي محمد أولحاج
41. سامي عمري، (2021/2020)، دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة فرحات عباس.
42. سامي هباشن (2017/2016)، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد بوضياف.
43. سعاد بوجلال، (2019/2018)، مدى مساهمة عملية اندماج الأعمال وفق Ifrs3 في تحسين الأداء المالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة باتنة1.
44. سعدية بن أحمد، (2017)، أثر التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية على أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، سيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجيلالي اليابس.
45. سمارة ياقوتة، (2020/2019)، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء المصارف الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الاقتصاد، المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، جامعة يحي فارس.
46. سناء حم عبده، (2021/2020)، أثر تبني الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر 03.
47. سهام شوشان، (2018/2017)، أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير.باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة باتنة1.
48. سيد أحمد، (2018) رأس المال الفكري ودوره في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعللي الشلف.
49. سيف الدين قحاييرة، (2016/2015)، التمويل بالسندات وأثره على الأداء المالي للمؤسسة دراسة حالة سونالغاز الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، عنابة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة عنابة
50. الشيخ ساوس، (2013/2012)، أثر تطبيق الإدارة البيئية في إطار إدارة سلسلة الإمداد على الأداء دراسة تطبيقية على عينة من شركات الصناعة الغذائية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة أبي بكر بلقايد.
51. صبرينة راصدي، (2017/2016)، أثر المحاسبة الإبداعية على قياس وتقييم أداء المؤسسات دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لولاية بجاية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، بليدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة بليدة02.
52. صبرينة لطرش، (2019/2018)، إدارة التغيير كمدخل لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة قطاع الموانئ بالشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد خيضر
53. صبرينة مخالفي، (2020/2019)، دراسة تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة فرحات عباس.
54. صفية يخلف، (2020)، التدقيق المالي والمحاسبي كآلية لإرساء مبادئ الحوكمة من أجل تحسين الأداء المالي للشركات في الجزائر دراسة حالة عينة من المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعللي الشلف.
55. صلاح بلاسكة، (2017/2016)، فعالية المجالس في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة الجزائرية دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة فرحات عباس سطيف.
56. طارق أحمد أبو القاسم، (2016)، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مخاطر الائتمان المصرفي في المصارف السودانية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في المحاسبة، السودان، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، السودان، جامعة الرباط الوطني.

57. عادل جواد الرفاتي، (غزة، 2011)، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية التجارة، غزة، الجامعة الإسلامية غزة.
58. عائشة طاسين، (2018/2017)، دور الحوكمة المؤسسية في خلق القيمة في المؤسسة دراسة عينة من المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة سطيف 01.
59. عائشة هديبل، (2018/2017)، أثر الأدوات المحدثة لمراقبة التسيير على قياس وقيادة أداء الموارد البشرية حالة المؤسسات العمومية للقطاع الصناعي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر 03.
60. عبد الحكيم جري، (2018/2017)، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية لوحدة سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة فرحات عباس سطيف 01.
61. عبد الحليم سعدي، (2015/2014)، محاولة تقييم افصح القوائم المالية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي دراسة عينة من المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، الجزائر.
62. عبد الرؤوف حجاج، (2015)، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
63. عبد القادر محرز، (2019/2018)، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقيادة وتعزيز تنافسية مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة الجامعة الإسلامية ماليزيا أنموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، جامعة الجزائرية.
64. عبد القادر مغربي، (2020/2019)، قياس أثر المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة على تنافسية المؤسسات الصناعية والخدماتية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر.
65. عبد الكريم زرفاوي، (2017)، استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الرقابة وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة يحي فارس المدية.
66. عبد الله سايح، (2020)، دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة الأتابيب الحلزونية alfapipe بغرداية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة غرداية.
67. عبد المالك المهري، (2017/2016)، تقييم فعالية اختيار المشروعات الاستثمارية المادية في تحسين جودة الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الوطنية سوناطراك للفترة 2010-2015، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، تبسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة العربي التبسي.
68. عبد المجيد ماجي، (2019/2018)، تقييم الأداء المالي لأنشطة المصارف الإسلامية دراسة حالة بنك البركة الجزائري للفترة 2018-2019، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر 3.
69. عبد المجيد موازين، (2021)، متطلبات تعزيز جودة القياس والافصح المحاسبي في القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي دراسة حالة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
70. عبد النور جعفر، (2020/2019)، حدود استخدام أدوات التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية الدائمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، جامعة الجزائر 03.
71. عبلة قنطاس، (2021/2020)، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة العربي بن مهيدي.
72. عماد مساعدي، (2020/2019)، استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة فرحات عباس سطيف 01.

## قائمة المراجع

73. عمر الفاروق زرقون، (2016/2017)، محاولة قياس أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي لمؤسسات القطاع البيئرولي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر 03.
74. عمر بلجاية، (2017/2018)، أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة داسة ميدانية لشركات الإتصالات في الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد خيضر.
75. عيسى قروش، (2016/2017)، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد بوضياف.
76. فاروق سحنون، (2017/2018)، استخدام الأساليب الكمية لإتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة فرحات عباس.
77. فراس عبد القادر غفير، (2015)، دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، حلب، كلية إدارة الأعمال، حلب، جامعة حلب.
78. فيصل فقاير، (2017/2018)، أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل على تحسين الأداء الكلي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، بلبدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة بلبدة 02.
79. قمري حياة، (2016/2017)، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة باتنة.
80. كامل أحمد ابراهيم أبو ماضي، (2015)، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غرزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، لبنان، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان.
81. كريمة بن سعدة، (2015/2016)، قياس الأداء في مؤسسات الضمان الإجتماعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة تلمسان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.
82. كريمة بوكرومة، (2018/2019)، أثر قرارات الإستثمار وتوزيع الأرباح على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالي للفترة 2000-2018، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة العربي بن مهيدي.
83. لزهاري زاويد، (2017/2018)، قياس أثر التغيرات في التدفقات النقدية على مستوى الأداء المالي في مؤسسات قطاع الصناعة دراسة حالة لبعض المؤسسات الجزائرية خلال الفترة 2011-2015، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة غرداية.
84. لبيدي فلاح، (2020/2021)، استخدام أدوات التحليل المالي في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية والتنبؤ بالفشل المالي دراسة حالة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، برج بوعرييج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج.
85. محمادي وليد، (2022)، دور المحاسبة البيئية في تحقيق أداء بيئي متوازن ومستدام في المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الاسمنت عين الكييرة بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، الجزائر، جامعة فرحات عباس سطيف.
86. محمد أحمد مظهر، (2010)، تقويم ومراجعة الأداء المتوازن في نظم الأعمال وأكثر ذلك على نظرية المراجعة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، السودان، كلية الدراسات العليا، السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
87. محمد العززي، (2016)، أثر التكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة وبطاقة الأداء المتوازن في رفع كفاءة العمليات الداخلية دراسة تطبيقية في المنشآت السياحية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا، جامعة دمشق.
88. محمد بوهالي، (2017/2018)، أثر القرارات المالية على الأداء المالي للمؤسسة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر 03.

## قائمة المراجع

89. محمد جواد بلقايد، (2019/2018)، دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال وحوكمة الشركات، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.
90. محمد حسن كرار، (2016)، التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط وأثره في تقويم أداء المصارف التجارية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، السودان، كلية الدراسات العليا، السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
91. محمد رزقي، (2018/2017)، تحليل تأثير رأس المال الفكري على الأداء المالي للمؤسسة دراسة تجريبية على عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
92. محمد رضا طيبة، (2021)، أثر القياس المحاسبي على جودة القوائم المالية المعدة للأغراض الجبائية وفق النظام المحاسبي المالي دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة أحمد درارية.
93. محمد رقامي، (2015/2014)، أثر اليقظة الاستراتيجية والذكاء الإقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، عنابة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة باجي مختار عنابة.
94. محمد زغيش، (2020/201)، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة استقصائية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية، عنابة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة باجي مختار عنابة.
95. محمد عز الدين نعمون، (2019/2018)، مساهمة مراقبة التسيير في قيادة الأداء حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، جامعة الجزائر 03.
96. محمد عمر نسمان، (2017)، أثر التكامل بين تطبيق محاسبة الموارد البشرية واستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق فرض الاستمرارية دراسة حالة على الشركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. فلسطين، جامعة الأزهر بغزة.
97. محمد منير قاسمي، (2020)، أثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة غرداية.
98. مراد حجاج، (2019)، دراسة قدرة المؤشرات المالية على تفسير الكفاءة النسبية للأداء المالي لمؤسسات الإسمنت الجزائرية دراسة تطبيقية لمؤسسات المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر خلال الفترة 2011-2016، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة غرداية.
99. مراد كواشي، (2012/2011)، إشكالية تقويم الأداء الشامل للمؤسسة دراسة حالة المؤسسات العمومية للإسمنت في الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة قسنطينة 02.
100. مريم بودودة، (2013)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، جامعة قسنطينة 02.
101. منال بنت عبد الرحمان بن محمد سفر، (2017)، مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء مهجية بطاقة الأداء المتوازن. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، السعودية، كلية الاقتصاد، السعودية، جامعة أم القرى.
102. منير عوادي، (2020/2019)، استخدام التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صيدال للفترة 2013-2017، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر 3.
103. مهاوات لعبيدي، (2015/2014)، القياس المحاسبي للتكاليف البيئية والإفصاح عنها في القوائم المالية لتحسن الأداء البيئي دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد خيضر.
104. نادية سعودي، (2018/2017)، مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد بوضياف.

105. نادية مشاش، (2021/2020)، أثر سلسلة التوريد وإدارة التكاليف الإستراتيجية على أداء المؤسسات الصناعية دراسة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، بليدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة بليدة02.
106. ناريمان بن عياد، (2018/2017)، القياس والإفصاح المحاسبي في القوائم المالية للبنوك ودورها في ترشيد قرارات الاستثمار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في المحاسبة، الأغواط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة عمار ثلجي بالأغواط.
107. نبيلة الهادي عبد الرحمان، (2016)، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البرير، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، السودان، كلية الدراسات العليا، السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
108. نجوم قمازي، (2018/2017)، مساهمة الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية دراسة استقصائية على المؤسسات الإنتاجية لولاية سطيف، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة فرحات عباس
109. نزيهة مرسل، (2018/2017)، أثر الهيكل المالي على الأداء المالي في البنوك التجارية بالجزائر دراسة مقارنة بين مجموعة من البنوك العمومية والخاصة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة غرداية.
110. نصر الدين بن اعمارة، (2017/2016)، تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال رضا الزبائن دراسة حالة عينة من المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر 03.
111. نصر الدين بوريش، (2013/2012)، تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جينيرال كابل بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد خيضر.
112. نعيمة بوزيدة، (2018)، مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، عنابة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة باجي مختار.
113. نوال شين، (2017/2016)، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال دراسة حالة شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد خيضر.
114. نور الدين نجيب، (2018/2017)، شروط التسيير المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتطبيق المعايير الدولية للإبلاغ المالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المحاسبية، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، جامعة أحمد بوقرة.
115. هاجر زرارقي، (2020/2019)، أثر مخاطر السيولة على الأداء المالي للمصارف الإسلامية دراسة تطبيقية مقارنة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر 3.
116. هالة عبد الهادي بليله، (2018)، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء المالي والإداري دراسة ميدانية بشركة سوداتل للاتصالات المحدودة. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، السودان، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين.
117. هبة جعفر حسن حبيب، (2017)، دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تخطيط ورقابة العملية الإنتاجية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، السودان، جامعة شندي.
118. الواحد عبد الله فويدر، (2015/2014)، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر 03.
119. الواحشي وردة، (2016/2015)، محاولة بناء نظام متوازن لتعزيز الأداء المالي في البنوك الإسلامية دراسة تطبيقية على بنك البركة الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر 03.
120. وعلی عرقوب، (2015/2014)، دور لوحة القيادة المستقبلية bsc في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، جامعة أحمد بوقرة.

121. وليد لطرش، (2018)، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة مسيلة.
  122. وهيبه سراج، (2021)، أثر جودة تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة فرحات عباس سطيف01.
  123. وهيبه ضامن، (2017/2018)، أثر التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية على تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة الأعمال الحديثة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة فرحات عباس.
- ### الجرائد والمجلات:
1. ابراهيم على حمد أشهر، والهادي آدم محمد إبراهيم، (2019)، أثر تطبيق أسلوبي القياس المرجعي وبطاقة الأداء المتوازن على تحسين كفاءة الأداء في المؤسسات الخدمية جامعة سرت نموذجاً، مجلة الدراسات العليا، 14(56).
  2. أحلام خليفة، وعلي مكيد، (2016)، دور الإدارة المالية في مواجهة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، (05).
  3. أحمد زرنوح، (2017)، الأداء في المنظمة، مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، 01(03).
  4. أحمد شعشوع، بوسالم أبو بكر، وعبد الخالق أودينة، (2021)، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم الأداء والرفع من القيمة السوقية للمؤسسة دراسة تحليلية مقارنة بين القيمة الاقتصادية المضافة EVA ومؤشرات المالية التقليدية ROE، ROI، مجلة التكامل الإقتصادي، 09(01).
  5. أحمد يوسف دودين، (2009)، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء، 09(02).
  6. أسعد المحاميد، أمجد طويقات، وريثا حدادين، (2015)، أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11(03).
  7. اسماعيل السبتي، أحمد المهدي الزواوي، والأخضر لقلبي، (2021)، استخدام مؤشرات التسيير المالي والمحاسبي في ترشيد قرارات المؤسسة الإعلامية الرياضية، حوليات جامعة الجزائر 01، 35(04).
  8. اسماعيل سبتي، (2014)، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي دراسة حالة مؤسسة ملبنة التل سطيف للفترة 2014/2016، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، 01(34).
  9. أشرف صلاح عبد الرؤوف، وعلي عبد الله حريد، (2019)، دراسة تأثير القيمة الاقتصادية المضافة EVA والقيمة السوقية المضافة MVA على أسعار أسهم شركات مؤشر EGX30 المدرجة في البورصة المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 10(03).
  10. أمينة بن علي، (2021)، أثر استخدام الخريطة الاستراتيجية على النطاق التنافسي المؤسساتي دراسة حالة حول مؤسسة موبيليس، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، 4(2).
  11. ايمان أحمد الهنيبي، ومحمد زيادات، (2014)، استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 04(12).
  12. ايمان راغب أحمد زغلول، (2018)، خريطة استراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الاستراتيجي المعاصر، مجلة كلية التربية، 03(42).
  13. أيمن سليمان أبوسويح، وهبة حمادة أبو عرب، (2020)، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن Bsc على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية فلسطين، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 05(02).
  14. بشير محمد علون، (2012)، دور المؤسسات المالية في تحفيز النشاط الاقتصادي في ظل الأزمات الاقتصادية المعولم. مجلة دراسات مالية ومحاسبية، 09(11).
  15. بكاري بلخير، (2017)، دراسة أثر الرفع المالي على المردودية المالية دراسة عينة من المؤسسات بمنطقة حاسي مسعود خلال الفترة 2009-2014، دراسات العدد الاقتصادي، 08(01).
  16. بوبكر فرج شريعة، ايمان علي هاشم طه، ووائل محمد جبريل، (2019)، مدى امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية، المجلة الاقتصادية، 02(45).

## قائمة المراجع

17. بوجنان خالدية، (2018)، محاولة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية، مجلة دفاتر(09)، 205.
18. بوخاري بولرباخ، (2019)، بطاقة الأداء المتوازن كنظام معلومات لرسم الخريطة الاستراتيجية للمؤسسات، مجلة آفاق للعلوم، (14)04.
19. التاج مزيان، (2016)، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة دراسة حالة مؤسسة انتاج الاسمنت بن صاف SCIBS، مجلة الاستراتيجية والتنمية، (03)02.
20. تحسين كاظم الخفاجي، وصلاح مهدي جواد الكواز، (2017)، دور التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة وإعادة هندسة العمليات في تحسين وتقويم وتحسين الأداء الاستراتيجي، مجلة المثني، (03)01.
21. تيقاوي العربي، (2017)، مقارنة نظرية تكاملية بين مقاييس الأداء المتوازن ورأس المال الفكري في منظمات الأعمال الحديثة. مجلة الحقيقة، (40)03.
22. ثائر صبري الغبان، ونادية شاكر حسين، (2009)، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (22)03.
23. ثائر صبري، ومحمود كاظم الغضبان، (2014)، نحو بناء تصورات وصفية وإجرائية للأصول المعرفية في محور التعلم والنمو لتقنية بطاقة الأداء المتوازن على ضوء مفاهيم الخريطة الاستراتيجية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، (29)9.
24. حسن رضوان كتلو، (2014)، بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في المنظمات الخدمية دراسة تطبيقية، مجلة تنمية الراقدين، (117)36.
25. حمزة بن خليفة، (2017)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، (10)03.
26. حواس مولود، وهدى حفصة، (2020)، أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، مجلة أبعاد اقتصادية، (01)10.
27. حيدر علي جرادي المسعودي، محمد هاشم علي الموسوي، (2020)، إمكانية توظيف لغة تقارير الأعمال الموسعة XBRL للإفصاح عن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة الكترونياً، مجلة الإقتصاد، (01)02.
28. داليا حسين الدياسطي، ممدوح محمد عرفه، وزينب عباس زعزوع، (2021)، تكامل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة والإدارة الاستراتيجية ودورهما في تحسين الأداء التنافسي للموانيء المصرية، Journal of Environmental Studies and Researches، (03)11.
29. رامز رمضان محمد حسين، (2019)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة دراسة ميدانية، المجلة الإدارية، (4)1.
30. رامي كوثر، ومراد كواشي، (2018)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، (01)04.
31. رضا زهواني، فائزة خير الدين وصيف، وسمير بوعافية، (2017)، دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية، مجلة العلوم الادارية والمالية، (01)01.
32. رضية بوشعور، (2017)، الموارد البشرية وأبعادها الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتوازن، مجلة دفاتر اقتصادية، (01)02، 52.
33. ستر العجيلة، (2018)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الإسمنت، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، (01)09.
34. سحر طلال إبراهيم، (2013)، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة أداء متوازن دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (35)02.
35. السعيد بريكة، وفريد خميلي، (2017)، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تطبيق إستراتيجية المؤسسة دراسة حالة المجمع الشرقي لأغذية الأنعام ONAB بأم البواقي، مجلة التواصل في الإقتصاد والإدارة والقانون، (51)03.
36. سلمى عمارة، ونعيمة بارك، (2018)، الأداء البيئي كمدخل حديث لاكتساب مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية شركة نوكيا نموذجان مجلة اقتصاديات المال والأعمال، (06)02.
37. سليم بودليو، وهشام كلو، (2020). الإطار القانوني والتنظيمي لإنشاء ومرافقة المؤسسات الصغيرة في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، (01)31.

## قائمة المراجع

38. سليم هلال، ويزيد تفرارات، (2021)، أثر خصائص الفريق الإداري على تبني بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصناعية الجزائرية المدخل الموقفي ومدخل نظرية تقييم المراتب العليا، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، 06(02).
39. سليمان بن بوزيد، (2020)، قياس الأداء في البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب المقارنة المرجعية دراسة ميدانية لعينة من المديرات الجهوية للبنوك التجارية في الجزائر، مجلة دفاتر اقتصادية، 11(01).
40. سمير عباس أحمد، وعبد علي حنظل، (2012)، استخدام النسب المالية كأداة لتقييم كفاءة الأداء، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 34(32).
41. صافيناز محمود محمد صالح، (2015)، التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة مخاطر الشركات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 06(04).
42. صالح ابراهيم الشعباني، (2011)، المنظور الاستراتيجي لإستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبيا وأوجه القصور، مجلة بحوث مستقبلية، 01(33).
43. صالح زابي، وشعبان بعيطيش، (2020)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل استراتيجية النمو دراسة حالة شركة لافراج اسمنت المسيلة، مجلة المنهل الاقتصادي، 03(02).
44. صبري مقيم، (2019)، تقييم الأداء البيئي بمنظمات الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق، مجلة الإقتصاد والمالية، 05(02).
45. صبرينة ترغيني، (2017)، دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة: دراسة تطبيقية مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية، مجلة نماء للإقتصاد والإدارة، 03(02).
46. صفاء ناصر علي العبيدي، وخالد مظهر حسين العدواني، (2021)، خارطة استراتيجية مقترحة لتفعيل التدريب الإلكتروني في الجامعة اليمنية الحكومية، مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعي والرياضية، 05(02).
47. ظاهر شاهر القشي، وزياد محمد سعيدات، (2015)، أثر تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على جودة المعلومات المحاسبية في الشركات المدرجة في بورصة عمان، مجلة دفاتر اقتصادية، 06(01).
48. العالية غالمي، (2018)، التحليل المالي وأدوات التوازن المالي في إطار ميزانية المؤسسة، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية، 01(01).
49. عبد الباقي بضياف، عبد القادر شماخي، وعائشة بخالد، (2009)، تحديد العوامل المؤثرة على الأداء المالي للبنوك التجارية دراسة قياسية على البنوك التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، 18(01).
50. عبد الحفيظ لعور، (2018)، مشروع بناء وتنفيذ بطاقة أداء المشروع بالإعتماد على منهج بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، 01(36).
51. عبد الرحمان العايب، وأسماء جعفري، (2017)، تأصيل نظري لأثر التدقيق الداخلي المتكامل على تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، 08(02).
52. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، (2019)، الخرائط الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الترافف وقياس الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية رؤية مقترحة، المجلة العربية للإدارة، 39(02).
53. عبد الرزاق حمد حسين حسين، وعلي خضير عباس، (2012)، العولمة وآثارها الاقتصادية على الجهاز المصرفي في البلدان النامية الجزائر حالة دراسية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 08(24).
54. عبد السلام إبراهيم عبيد، (2009)، تقويم الأداء الاستراتيجي على وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 11(01).
55. عبد العزيز بوخرص، ولمين علوطي، (2018)، العمل على انشاء نظام إنذار مبكر للأزمات بالاستعانة بمقاييس ومؤشرات لوحة القيادة المستقبلية دراسة تحليلية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 14(19).
56. عبد الغني دادان، (2006)، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية. مجلة الباحث، 04(04).
57. عبد الله سايج، سليمان بلعور، (2020)، تقييم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي الجامعية الجزائرية جامعة غرداية أنموذجا، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 13(02).
58. عبد الله محمد أثير، (2013)، تأثير مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والمهندسين والفنيين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 08(23).

## قائمة المراجع

59. عبد النور شنين، ومحمد زرقون، (2015)، دراسة قدرة المؤشرات التقليدية على تفسير الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية المسعرة في البورصة دراسة حالة بورصة الجزائر للفترة 2000-2013، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 04(01).
60. علاء الدين الوافي، وفضيلة بوطورة، (2021، 12 31)، دور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تفعيل الإنتاج الأنظف بالمؤسسات الصناعية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية، 05(02).
61. على أحمد رزكار، عدنان خضر كارزان، وجبار عزيز نيكار، (2019)، دور بطاقة الأداء المتوازن كأساس للمقارنة المرجعية في عينة من الشركات السياحية في إقليم كوردستان، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية، 11(24).
62. على ابراهيم حسين، وحمد عبد مصطفى، (2019)، تحسين جودة التقارير المالية باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن المعززة بتكنولوجيا المعلومات Bsc-IT، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 15(48).
63. علي بحري، (2016)، تحليل الأداء المالي بالنسب المالية للمؤسسة الاقتصادية دراسة تطبيقية في مؤسسة مطاحن الحظنة للفترة 2011-2016، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، 01(35).
64. علي عبد الله الزعبي، (2018)، أثر معدلات دوران الأصول على عوائد أسهم الشركات غير المالية المساهمة المدرجة في بورصة عمان، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، 04(02).
65. عمر بونار، واسلام خليفة، (2020)، أثر تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة نماء للإقتصاد والإدارة، 04(01).
66. عمران الزين، وأحسين عثمان، (2018)، أثر إدارة المعرفة على الإداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية بالإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث، مجلة ميلاف للعلوم الاقتصادية، 04(01).
67. عيسى قروش، سمية فضيلي، وعز الدين عبد الرؤوف، (2021)، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية باستخدام النسب المالية دراسة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية خلال الفترة 2015/2019، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 14(01).
68. فاطمة الزهراء بوطورة، وليندة رقام، (2021)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، 01(10).
69. فائق مشعل قدوري العبيدي، وكفاح عباس محييميد الجنابي، (2018)، قياس أداء المنظمات التعليمية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن على وفق الخارطة الاستراتيجية رؤية مفتوحة، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية، 07(02).
70. كمال بن معزوز، (2016)، لوحة القيادة ودورها في إدارة المنظمات وطريقة انشائها، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، 03(21).
71. كززة حامدي، وسامية عواج، (2020)، المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بالمؤسسة الخدمية ooredoo سطيف، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، 17(02).
72. مجدي وائل الكبيجي، وسندس نزار شعراوي، (2020)، إمكانية التكامل بين منهج سيجما ستة وبطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، 23(01).
73. محمد زرقون، (2014)، إثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 03(01).
74. محمد سفير، يمينة حمانة، وبوعلام مولاي، (2018)، أليات قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات وطرق الإفصاح عنه، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 03(04).
75. محمد عربوة، وحسين بلعجوز، (2017)، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بالجزائر، المجلة العربية للإدارة، 37(01).
76. محمد عز الدين نعمون، و طاهير بعلة، (2020)، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في قيادة استراتيجية المؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 05(02).
77. محمد هبول، صلاح الدين كروش، وحمزة وريدة، (2020)، أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق هرم carool، مجلة أوراق اقتصادية، 04(02).
78. محمود عبد الفتاح ابراهيم رزق، وحسناء حامج عطية عطية، (2017)، بطاقة القياس المتوازن كأداة لتقييم الإفصاح المحاسبي لمحتوى تقارير الأعمال، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 08(04).
79. مراد مسعود سعداوي، فتيحة مختاري، ومحمد لخضر بوساحة، (2020)، مدى مساهمة التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة المعيار، 11(4).

## قائمة المراجع

80. مصطفى كاظمي نجفي، وهديل رياض جاسم، (2019)، تكاليف الجودة وأثرها في تقييم الأداء الاستراتيجي بإستعمال بطاقات العلامات المتوازنة وتطبيقها على إحدى المصانع العراقية، مجلة الإدارة والإقتصاد، 42(120).
81. معتصم فصل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح عبد الرحمن الحسن منصور، (2015)، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالصندوق الوطني القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، 16(02).
82. نادية سعودي، وحسين بلعجوز، (2017)، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 04(1).
83. نادية عبد الحلیم راضي، (2005)، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(02).
84. ناهد بنت عبد الله الموسى، (2017)، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية " تصور مقترح"، مجلة الإدارة التربوية، 04(14).
85. الهادي براي، (2014)، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بأنشطة التسويق، مجلة الإقتصاد والتنمية، 03(02).
86. الهام بن عيسى، (2021)، اعداد وتصميم لوحة القيادة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة أعمال، 10(1).
87. هشام بوريش، وحجلة سعيدة حازم، (2016)، استخدام المقاييس المالية والمقاييس غير المالية لتقييم أداء المنظمات من خلال بطاقة الأداء المتوازن، مجلة دراسات، 39).
88. وفاء جبلاحي، وفؤاد سعيد منصور، (2019)، أثر عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة في تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة الإقتصاد الجديد، 11(01).
89. وهبية مقدم، (2019)، أهمية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال نظم الإدارة البيئية، مجلة دفاتر بوداكس، 08(02).
90. الياس بدوي، شافية قرني، وبن مالك محمد حسان، (2018)، أثر تطبيق البعد البيئي على الأداء المالي لمؤسسات الشروبات الغازية والعصائر الجزائرية دراسة قياسية للفترة 2009-2013، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 06(14).
91. يوسف خروبي، (2021)، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للدراسات المالية والمحاسبية، 07(02).

لقاءات علمية وندوات :

1. أحمد السعيد محمد بهجت، وغريب جبر غنام، (35-37 فبراير، 2015)، إطار مقترح للتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والستة سيكما لتحسين بيئة الأداء الاستراتيجي للمصارف، المؤتمر الدولي الثالث للدراسات والبحوث البيئية الموارد الطبيعية والتحديات المستقبلية.

تقارير سنوية:

1. Rapport de conseil d'administration. (2015-2021). Algeria: saidal.ظ.

مواقع إلكترونية:

1. www.saidalgroup.dz (2022). الموقع الرسمي لمجمع صيدال. Consulté le 06 29, 2022, sur www.saidalgroup.dz: 9:37

الكتب باللغة الأجنبية:

1. Biazzo Stefano ,Garengo Patrizia .(2012) .Performance measurement with the balanced scorecard. new york: springer briefs in business.
2. Chai, N. (2009). Sustainability performance Evaluation System In Government. london: National Audit office.
3. Hansen Erik G, Schaltegger Stefan .(2012) .Pursuing sustainability with the balanced scorecard between shareholder value and multipeGoal optimisation .Germany: center for sustainability management.

4. Jean Helms Mills, Dye Kelly, j.mills Albert .(2009) .**Understanding Organizational Change** .New York: Routledge.
5. Kaplan Robert s., Norton David P .(2001) .**The strategy focused organization** .America: Harvard Business School Publishing corporation.
6. Keyes Jessica .(2011) .**Implementing the Projct Management Balanced Scorecard** .Taylor and francis Group: America.
7. Maria joao Major .(2008) .**t he balanved scorecard in a pharmaceutical company**.france: ISCTE Business school.
8. obert, K., & Norton, D. (2008). **the execution premium linking strategy to operations for competitive advantage**. america: Harvard Business school publishing corporation.
9. P.N Kotze «F.N.S Vermaak «E Kristen .(2015) .**Including risk in the balanced scorecard : adoption rate and implimentation methods of johannesburgstoch exchange listed organizations**. america : southern african business review special editin accounting.
10. Paul R Niven .(2003) .**Balanced scorecard steps by steps** .canada: john wiley and sons.
11. Paul R Niven .(2006) .**Balanced scorecard step by step** .canada: john wiley&sons.
12. piere, J. S. (2005). **les indicateurs de performance financière et non financière : complémentarité sur les PME manufacturières**. France: association francophone de comtabilite AFC lille .
13. Pim Roest .(1997) .**The golden rules for implementing the balanced scorecard business scorecard university press**. Australia: information management and computer security.
14. price Christopher, Adam Jorgensen .(2014) .**Building performance dashboards and balanced scorecards whith SQL server reporting services**.canada: John wiley and sonc Inc.
15. Robert S Kaplan, David P Norton.(2001) .**the strategy focused organization: haw balanced scorecard companies thrive in the newbusiness environement** .America: Harvard Business school publishing corporation.
16. Robert S Kaplan, David P Norton .(2006) .**Aligment Using the balanced scorecardto crate corporate synergies** .America: Harverd Business School publishing corporation.
17. Robert s. Kaplan, anthony A. Atkinson .(1998) .**advanced management accounting**. Boston: harverd business school.
18. Robert S. Kaplan, David p. Norton .(2004) .**Strategy maps converting intangible assets into tangible outcomes** .Boston: Harvard business school publising corporation.
19. Robert s., K., & David p., N. (1996). **Translating Strategy Into Action The Balanced scorecard**. America: The President and Fellows of Harvard college All rights reserved.
20. Robert, K., & Norton, D. (2008). **the execution premium linking strategy to operations for competitive advantage**. america: Harvard Business school publishing corporation.
21. Youshikawa Takeo, Innes John, Mitchell Falconer .(2002) .**Strategic Value Analysis Organize your company for strategic success** .Britain: Edinburgh Gate.

### رسائل جامعية:

1. Manel Benzerafa .(2007) .**l universalité un outil de gestion an question: cas de balanced scorecard dans les administrations de l etat**. these de doctorat .paris, science et gestion, paris: universitéde paris.

### المقالات والمجلات:

1. Ahmed Deghash .(2020) .**Balanced scorecard application and its challenges** . The international journal of business Ethics and Governance.(01)02 .
2. Xiaoye, F., & Xiaoting, Q. (2020). **the influence of the application of the balanced scorecard on the financial performance of entrepriise**. social science education and humanities research.(04)02.
3. Frank Figge, Hahn Tobas, Stefan Schaltegger, Marcus wanger.(2002) .**The sustainability balanced scorecard theory and application of a tool for value based sustainability management** .corpotate social responsinility governance for sustainability.
4. Chiara Moi, antonio costantini, Silvia panfilo .(2021) .**performance measurement tools for sustainable business: a systemic literature review on the sustainability balanced scorecard use** . wileyonlinelibrary.com/journal/crs.3 /
5. Ahmed fathi Abdlrzek .(2019) .**sustainability balanced scorecard :a comprehensive tool to measure sustainability performance** .international journal of social science and economic research.(02)04 .
6. Ardelan Zangoie, Yousefi Hamayoum, Razmjooie Damoon, Betvandie Ziba .(2017) .**The Role Balanced Scorecard For Measuring Competitive Advantage Of Container Terminals**. International journal Of Business and Invention.(03)06 .
7. Asta dounorienté, dusra simanaviciene.(2011) .**integration of sustanaible development principles into the balanced scorecard** .Intelektiné Economica intellectual economics ,(03)05 .
8. Brudan, A. (2005). **balanced scorecard typology and organisational impact**. octkm Online Journal of Knowledge Management, 02(01).
9. Buthaina Rahid Al kaabi, Bayan Jowner .(2018) .**the use of sustainable balanced scorecard as a tool for strategic planing and resource efficiency improvement : an empirical study in the mustansiriya university**. the journal of social sciences research.01(17) .
10. Chiara Moi, antonio costantini, Silvia panfilo .(2021) .**performance measurement tools for sustainable business: a systemic literature review on the sustainability balanced scorecard use** . wileyonlinelibrary.com/journal/crs.3 /.
11. costa oliveria Helena maria .(2014) .**the balanced scorecard operating as a risk management tool** . review of economic studies and research virgil madgearu.49 (02) .
12. Diana Bagdoniene, asta Dounorienté, ausra simanviciene .(2011) .**integration of sustainable development principles into the balanced scorecard** .intelektiné economica intellectual economics .(3)5
13. Frank Figg, Hahm Tobias, stefan Schaltegger, Wagner Marcus .(2002) .**the sustainability balanced scorecard linking sustainability management to business strategy** .business strategy and the environnement.(11).
14. ahmed Deghash .(2020) .**Balanced scorecard application and its challenges** . The international journal of business Ethics and Governance.(01)02 .
15. G Lawrie Gavin .(2004) .**Third-generation balanced scorecard: Evaluation of an effective Strategic control tool** .International Journal of Productivity and performance Management(07)53 .
16. Lawrie Gavin, Cobbold Ian .(2004) .**Third Generation balanced scorecard: Evaluation of an effective strategic control tool** .International journal of productivity and performance management.(07)53 .
17. Maria Radu .(2012) .**Empirical study of the indicators of sustainable performance the sustainability balanced scorecard effect: of strategic organizational change** .amfiteatru economic journal.(32)14 .
18. Max Moullin .(2017) .**improving and evaluating performance whith the public sector scorecard** . international journal of productivity and performance management.(66)04 .

## قائمة المراجع

19. Md zin Norlaila, aliza rambi suzanasulaimand, nawawi anuar .(2012) **.balanced scorecard implimentation whithin a malaysian government -linked company**. management accounting journal .(01)07
20. Nadjia Dahak .(2020).**L'adaptation du Balanced Scorecardàl'établissement hospitalier Adaptation of the Balanced Scorecard to the specialized hospital**. Revue DIRASSAT Numéro Economique.(01)11 .
21. Robert Kaplan.(2009) **.Risk management and the strategy execution system** .report balanced scorecard the strategy execution source.(6)11 .
22. osta oliveria Helena maria .(2014) **.the balanced scorecard operating as a risk management tool** . review of economic studies and research virgil madgearu.49 (02) .
23. Robert s. Kaplan, David p. Norton .(1996) **.linking the balanced scorecard to strategy** .California management review.(01)39 .
24. Robert s., K., & David p., N. (2001). **Transforming The Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: part1**. Accounting Horizons. 15(01).
25. Subhash Sharma .(1999) **.A Framework for monitoring customer satisfaction: An empirical illustration** . industrial marketing management.34 (28)

### لقاءات علمية وندوات:

1. Thomas Biker, bernhard waxenberger 23 june 2002 **.sustainability balanced scorecard and business ethics 10** .the international conference of the greening of industry.07 (117)

## قائمة الملاحق





الرقم: 445 / ن، م، ج، ع، خ / 2022

إلى السيد المحترم/ مدير مجمع صيدال  
- SAIDAL - ولاية بسكرة -

### الموضوع: طلب ترخيص للقيام بدراسة ميدانية

تحية طيبة و بعد،

في إطار التعاون العلمي بين الجامعة والمؤسسات الوطنية الاقتصادية و الخدمية، يسعدنا أن نطلب منكم تقديم التسهيلات و المساعدات الممكنة للطالب (ة):  
الاسم و اللقب: مبروكي مروة  
الرتبة: طالبة مسجلة في السنة الثانية دكتوراه  
كلية: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم: العلوم التجارية  
تخصص: محاسبة و مالية

بغرض القيام بدراسة ميدانية لاستكمال الجانب التطبيقي لمذكرة الدكتوراه المعنونة :  
"مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية  
- دراسة حالة مجمع صيدال -"

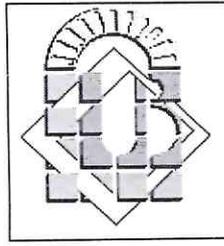
ولكم مني سيدي فائق عبارات الاحترام و التقدير

بسكرة في : 27 - 02 - 2022

نائب مدير الجامعة المكلف بالتنشيط و الاتصال  
و العلاقات الخارجية و التعاون و التظاهرات العلمية

أ.د / محمود دبابش





الرقم: /ن،م،ج،ع،خ/2022

إلى السيد المحترم/ مدير مجمع صيدال  
وحدة الحراش

الموضوع: طلب ترخيص للقيام بدراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد،

في إطار التعاون العلمي بين الجامعة والمؤسسات الوطنية والاقتصادية والخدمية، يسعدنا أن نطلب منكم  
تقديم التسهيلات والمساعدات الممكنة للطالب (ة):

الاسم واللقب: مبروكي مروة

الرتبة: طالبة مسجلة في السنة الثانية دكتوراه

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

تخصص: مالية وحاسبة

بغرض القيام بدراسة ميدانية لاستكمال الجانب التطبيقي لمذكرة الدكتوراه المعنونة:

"مساهمة بطاقة الأداء في المتوازن في قياس وتقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية"

ولكم مني سيدي فائق عبارات الاحترام والتقدير

بسكرة في: 14-07-2022

ع/ نائب مدير الجامعة المكلف بالتنشيط والاتصال والعلاقات الخارجية  
والتعاون والتظاهرات العلمية



أ. د. بيطام سليمان  
نائب مدير مكلف بالتنشيط والاتصال والعلاقات الخارجية  
والتعاون والتظاهرات العلمية  
باننيابسة

Mr ASKRI Mohamed  
Sous Directeur  
Finances et Comptabilité



إلى السيد المحترم/ مدير مجمع صيدال  
وحدة شرنشال

## الموضوع: طلب ترخيص للقيام بدراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد،

في إطار التعاون العلمي بين الجامعة والمؤسسات المحلية والوطنية، الاقتصادية والخدمية، يسعدنا أن نطلب منكم تقديم التسهيلات ومساعدات الممكنة للطالب (ة):

الاسم واللقب: مبروكي مروة

طالبة مسجلة في السنة الثانية دكتوراه

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التجارية

تخصص: مالية ومحاسبة

بغرض القيام بدراسة ميدانية لاستكمال الجانب التطبيقي لأطروحة الدكتوراه المعنونة بـ:

"مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقسيم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية"

تقبلوا من فائق عبارات الاحترام والتقدير

بسكرة في : 06-07-2022

نائب مدير الجامعة المكلف بالتنشيط والاتصال

نائب المدير المكلف بالعلاقات الخارجية والتعاون والتظاهرات العلمية  
والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

أ.د/ محمود دبابيس





الرقم: 95/ن،م،ج،ع،خ/2022

إلى السيد المحترم/ مدير مجمع صيدال  
وحدة قسنطينة 2

## الموضوع: طلب ترخيص للقيام بدراسة ميدانية

تحية طيبة و بعد،

في إطار التعاون العلمي بين الجامعة والمؤسسات الوطنية الاقتصادية و الخدمية، يسعدنا أن نطلب منكم تقديم التسهيلات و المساعدات الممكنة للطالب (ة):

الاسم و اللقب: مبروكي مروة

الرتبة: طالبة مسجلة في السنة الثانية دكتوراه

كلية: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

تخصص: مالية و محاسبة

بفرض القيام بدراسة ميدانية لاستكمال الجانب التطبيقي لمذكرة الدكتوراه المعنونة :  
"مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقسيم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية"

ولكم مني سيدي فائق عبارات الاحترام و التقدير

ببسكرة في : 14 - 07 - 2022

نائب مدير الجامعة المكلف بالتنشيط و الاتصال

و العلاقات الخارجية و التعاون و التظاهرات العلمية



زاي بالموافق

M. SBARTAI Mohamed Rochdi  
Directeur du Site de Production

## I. AGRÉGATS DE GESTION

### 1. Chiffre d'Affaires

#### 1.1. chiffre d'affaires mensuel

Quantités : Milliers d'UV Valeurs : Milliers de DA

Chiffres d'affaires	Réalisation janv N-1	Objectif janv N	Réalisation janv N	Taux de réalisation	Evolution janv N/ janv N-1
Quantité					
Valeur					

Le chiffre d'affaires du mois de xxx est de **xxxx Milliers** de DA pour un volume de **XXX** Milliers d'UV, soit une réalisation de **xx%** en valeur et **xx%** en quantité, représentant une évolution ou régression de **xx%** et **xx%** par rapport à la même période de l'exercice n-1.

**Commentaire :**

#### 1.2. Chiffre d'affaires cumulé

Quantités : Milliers d'UV Valeurs : Milliers de DA

Chiffres d'affaires	Réalisation N-1	Objectif N	Réalisation N	Taux de réalisation	Evolution N/ N-1
Quantité					
Valeur					

Le chiffre d'affaires cumulé est de **xxxx Milliers** de DA pour un volume de **XXX** Milliers d'UV, soit une réalisation de **xx%** en valeur et **xx%** en quantité, représentant évolution ou régression de **xx%** et **xx%** par rapport à la même période de l'exercice n-1.

**Commentaire :**

### 2. Production

#### 1.1 Production Mensuelle

Quantités : Milliers d'UV Valeurs : Milliers de DA

Désignation	Réalisation janv N-1	Objectif janv N	Réalisation janv N	Taux de réalisation	Evolution janv N/ janv N-1
Quantité					
Valeur					

La production réalisée durant le mois de janvier N est de **xx** Milliers d'unités vente, pour une valeur de **xxx** Milliers de DA. Soit **xx %** de l'objectif en quantité et **xx %** en valeur représentant respectivement une hausse ou régression de **xx %** et **xx%**.

Commentaire :

### 1.2 Répartition de la production par forme galénique

La production par forme galénique réalisée durant le mois de janvier N est comme suit :

Quantités : Milliers d'UV Valeurs : Milliers de DA

Désignation	Objectif (Q)	Objectif (V)	Réalisation (Q)	Réalisation (V)	Taux de réalisation (Q)	Taux de réalisation (V)	Taux d'évolution (Q)	Taux d'évolution (V)	Taux de contribution
Comprimé									
injectables									
Pommade & crème									
Sirop									
Suppositoire									
Solutés massifs									
Gélule									
Pâte									
Poudre pour sirops									
Gel									
suspension buvable									
Solution dermique									
Solution antiseptique									
Ampoule buvable									
Gouttes buvables									
Poudre orale									
<b>Total</b>									<b>100,00%</b>

Commentaire :

### 1.3 Production cumulée au xx N

Quantités : Milliers d'UV Valeurs : Milliers de DA

Désignation	Réalisation cumulée au xx N-1	Objectif cumulé au xx N	Réalisation cumulée au xx N	Taux de réalisation	Evolution N/ N-1
Quantité					
Valeur					

La production réalisée durant mois de janvier N est de **xx** Milliers d'unités vente, pour une valeur de **xxx** Milliers de DA. Soit **xx** % de l'objectif en quantité et **xx** % en valeur représentant respectivement une hausse ou régression de **xx** % et **xx**% comparativement à .

Commentaire :

## 1.4 Répartition de la production cumulée au xx N par forme galénique

La production cumulée par forme galénique est comme suit :

Quantités : Milliers d'UV Valeurs : Milliers de DA

Désignation	Objectif (Q)	Objectif (V)	Réalisation (Q)	Réalisation (V)	Taux de réalisation (Q)	Taux de réalisation (V)	Taux d'évolution (Q)	Taux d'évolution (V)	Taux de contribution
Comprimé									
injectables									
Pommade & crème									
Sirop									
Suppositoire									
Solutés massifs									
Gélule									
Pâte									
Poudre pour sirops									
Gel									
suspension buvable									
Solution dermique									
Solution antiseptique									
Ampoule buvable									
Gouttes buvables									
Poudre orale									
<b>Total</b>									<b>100,00%</b>

Commentaire :

## 3. Stocks

### 3.1. Stock de produits finis

Le stock de produits finis au xx est de : **xxx** Millions d'U.V, soit une évolution ou régression de xx par rapport au mois précédent. Ils sont répartis comme suit :

- Unités commerciales : **xx** Millions d'UV
- Sites de production : **xx** Millions d'U.V

Les produits constituant 80% de la valeur globale du stock se présentent comme ci-dessous :

Quantités : Milliers d'UV Valeurs : Milliers de DA

Produits	Quantité	% du stock	Valeur	% du stock
<b>Total</b>				

### 3.2. Stock de produits finis

- Matières premières :
- Articles de conditionnement :
- Pièce de rechange :
- Réactifs et autres :

## 4. Approvisionnements

Le montant des approvisionnements s'élève à **xxxx Milliers de DA**.

Les importations représentent **xxx%** du montant global des approvisionnements.

Tableau synthétique des approvisionnements par nature :

Valeurs : Milliers de DA

Désignation	Matières premières	Article de conditionnement	Pièces de rechange	Autres	Total
Locaux					
Etrangers					
s/total					

## 5. Consommations

### 5.1. Consommations mensuelles

Le montant des consommations au mois de xx N, s'élève à xxx Milliers de DA, soit une évolution de xx% par rapport au mois précédent.

Valeurs : Milliers de DA

Désignation	Matières premières	Article de conditionnement	Pièces de rechange	Autres	Total

### 5.2. Consommations cumulées au xx N

Le montant des consommations cumulées au xx N, s'élève à xxx Milliers de DA, soit une évolution de xx% par rapport au mois précédent.

Valeurs : Milliers de DA

Désignation	Matières premières	Article de conditionnement	Pièces de rechange	Autres	Total

## 6. Ressources Humaines

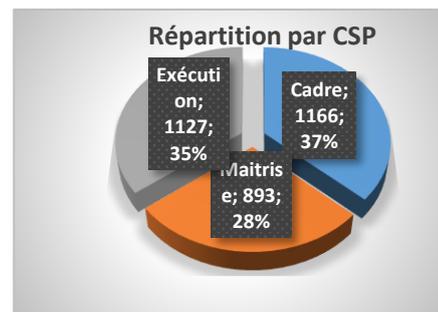
### 6.1. Effectif

Les effectifs du groupe arrêtés au xx sont de **xx agents**, enregistrant ainsi une baisse **xx agents** comparativement au n-1.

### a) Effectif par catégorie socioprofessionnelle

La répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle se présente comme suit :

Catégorie socioprofessionnelle	CDI	CDD	CTA	Total	%
Cadres					
Maîtrises					
Exécutions					
<b>Total</b>					<b>100%</b>



### b) Effectif par activité

La répartition des effectifs, par catégorie socioprofessionnelle et activité se présente comme suit

Effectif par activité	Cadres	Maîtrises	Exécutions	Total	%
Administration					
Production					
Soutien					
<b>Total</b>					<b>100%</b>

### 6.2. Masse salariale :

La masse salariale au xxx N est de **xxxx** milliers de DA, en diminution de **xx%** par rapport à la même période de l'année N-1.

27/12/2021

LA PRODUCTION			LA PRODUCTION PAR FORME			
I- PRODUCTION	UM	TOTAL PRODUCTION	FORME SECHE	AMPOULES BUVABLES	SUPPOSITOIRES	SOLUTES MASSIFS
Objectif jour	Q	83 894	14 803	2 727	28 182	38 182
	V	6 445 560,00	2 246 034,55	519 970,91	1 581 845,45	2 097 709,09
Réalisations jour	Q	104 251	35 677	4 045	36 434	28 095
	V	10 677 756,49	6 174 797,17	817 170,90	2 045 040,42	1 640 748,00
Ecart	Q	20 357	20 874	1 318	8 252	-10 087
	V	4 232 196,49	3 928 762,62	297 199,99	463 194,97	-456 961,09
Taux de Réalisation	Q	124,27%	241,01%	148,32%	129,28%	73,58%
	V	165,66%	274,92%	157,16%	129,28%	78,22%
<b>Annuel</b>						
Objectif Mensuel	Q	1 845 666	325 666	60 000	620 000	840 000
	V	141 802 320,00	49 412 760,00	11 439 360,00	34 800 600,00	46 149 600,00
Réalisations Mensuelles	Q	1 472 044	414 623	54 257	516 450	486 714
	V	132 975 859,37	65 973 377	9 590 046	28 988 339	28 424 098
Ecart	Q	-373 622	88 957	-5 743	-103 550	-353 286
	V	-8 826 460,63	16 560 617,09	-1 849 313,82	-5 812 261,50	-17 725 502,40
Taux de Réalisation	Q	80%	127%	90%	83%	58%
	V	93,78%	133,51%	83,83%	83,30%	61,59%
<b>Trimestriel</b>						
Objectif Cumulé Annuel	Q	18 015 000	3 700 000	600 000	6 700 000	7 015 000
	V	1 684 292 100,00	803 484 500,00	111 742 000,00	369 379 000,00	399 686 600,00
Réal Cumul Annuel	Q	13 858 295	3 419 047	413 286	5 785 581	4 240 381
	V	1 349 295 843,22	725 421 174	74 621 981	302 931 852	246 320 836
Ecart	Q	-4 156 705	-280 953	-186 714	-914 419	-2 774 619
	V	-334 996 256,78	-78 063 325,98	-37 120 018,84	-66 447 147,56	-153 365 764,40
Taux de Réalisation	Q	76,93%	92,41%	68,88%	86,35%	60,45%
	V	80,11%	90,28%	66,78%	82,01%	61,63%

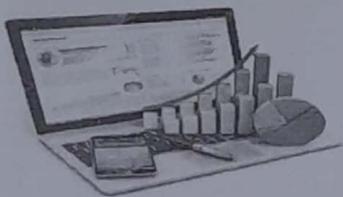
NOMBRE DE JOUR RESTANT PAR FORME		
RESTE A PRODUIRE PAR JOUR PAR FORME		3
NOMBRE DE JOUR RESTANT		3
RESTE A PRODUIRE PAR JOUR		-124 541

NOMBRE DE JOUR RESTANT PAR FORME		
RESTE A PRODUIRE PAR JOUR PAR FORME		3
NOMBRE DE JOUR RESTANT		3
RESTE A PRODUIRE PAR JOUR		-117 762

Produits Fabriqués : VIACETAL 50MG B/2,ZANITRA 5 mg,ENERMAG 1,5 G/10ML B/20 , NACL ISO 0,9 PO/ 500 ML,CLOFENAL 100 MG

LES VENTES AU 27/12/2021

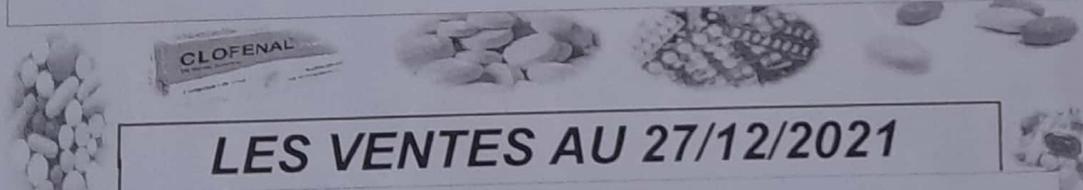
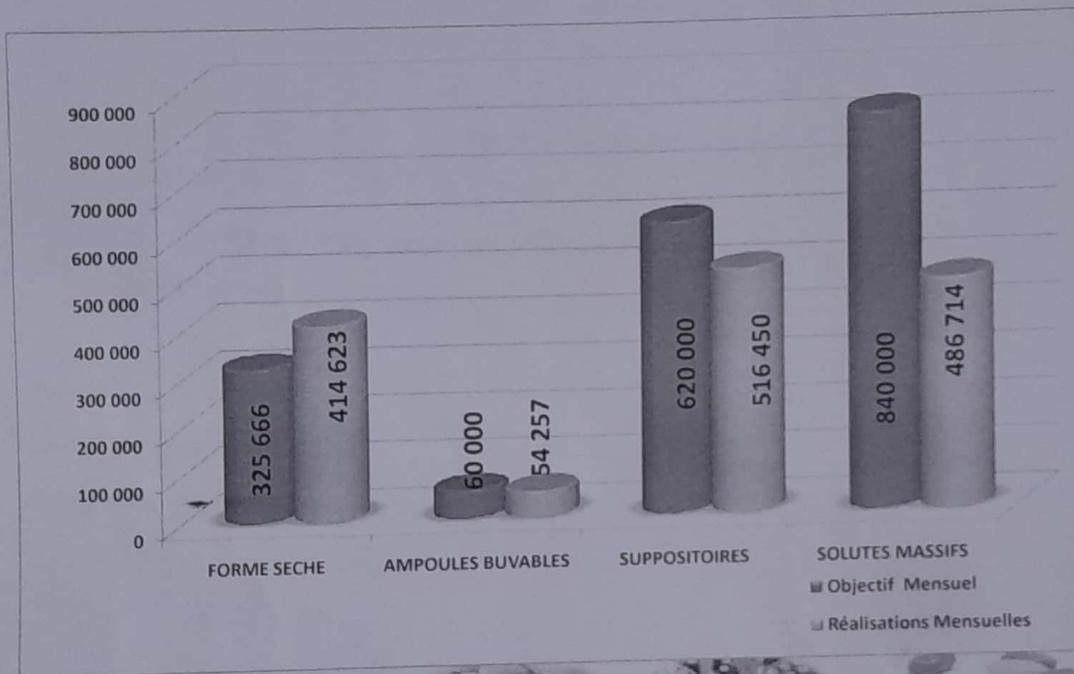
LES VENTES	Désignation	UM	Objectif Mensuel	Réalisations Mensuelles	Ecart	Taux de Réalisation
	Chiffre d'affaire	Q	2 029 491	1 290 556	-738 935	63,59%
	V	243 179 361	139 500 678,71	-103 678 682,29	57,37%	



## LA PRODUCTION

LA PRODUCTION DU MOIS DE DECEMBRE AU

27/12/2021



## LES VENTES AU 27/12/2021

