وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم مالية ومحاسبة. الرقم التسلسلي: ..... /2020

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2020

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

الفرع: محاسبة ومالية.

التخصص: مالية المؤسسة.

عنوان المذكرة:

# دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

## دراسة حالة مؤسسة الاسمنت-تبسة-


من إعداد الطالبتان:

- أميمة عوابد.
- شيماء قوسم.

تحت إشراف:

أ.مسعودي حسام.



جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tebessa


أعضاء لجنة المناقشة

| الإسم واللقب | الرتبة العلمية | الصفة |
|---|---|---|
| قتال عبد العزيز | أستاذ محاضر-أ- | رئيسا |
| مسعودي حسام | أستاذ مساعد-أ- | مشرفا ومقررا |
| العيفة محمد | أستاذ محاضر-أ- | عضوا مناقشا |

السنة الجامعية: 2020/2019

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم مالية ومحاسبة. الرقم التسلسلي: ..... /2020

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2020

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

الفرع: محاسبة ومالية.

التخصص: مالية المؤسسة.

عنوان المذكرة:

# دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

## دراسة حالة مؤسسة الاسمنت-تبسة-


من إعداد الطالبتان:

- أميمة عوابد.
- شيماء قوسم.

تحت إشراف:

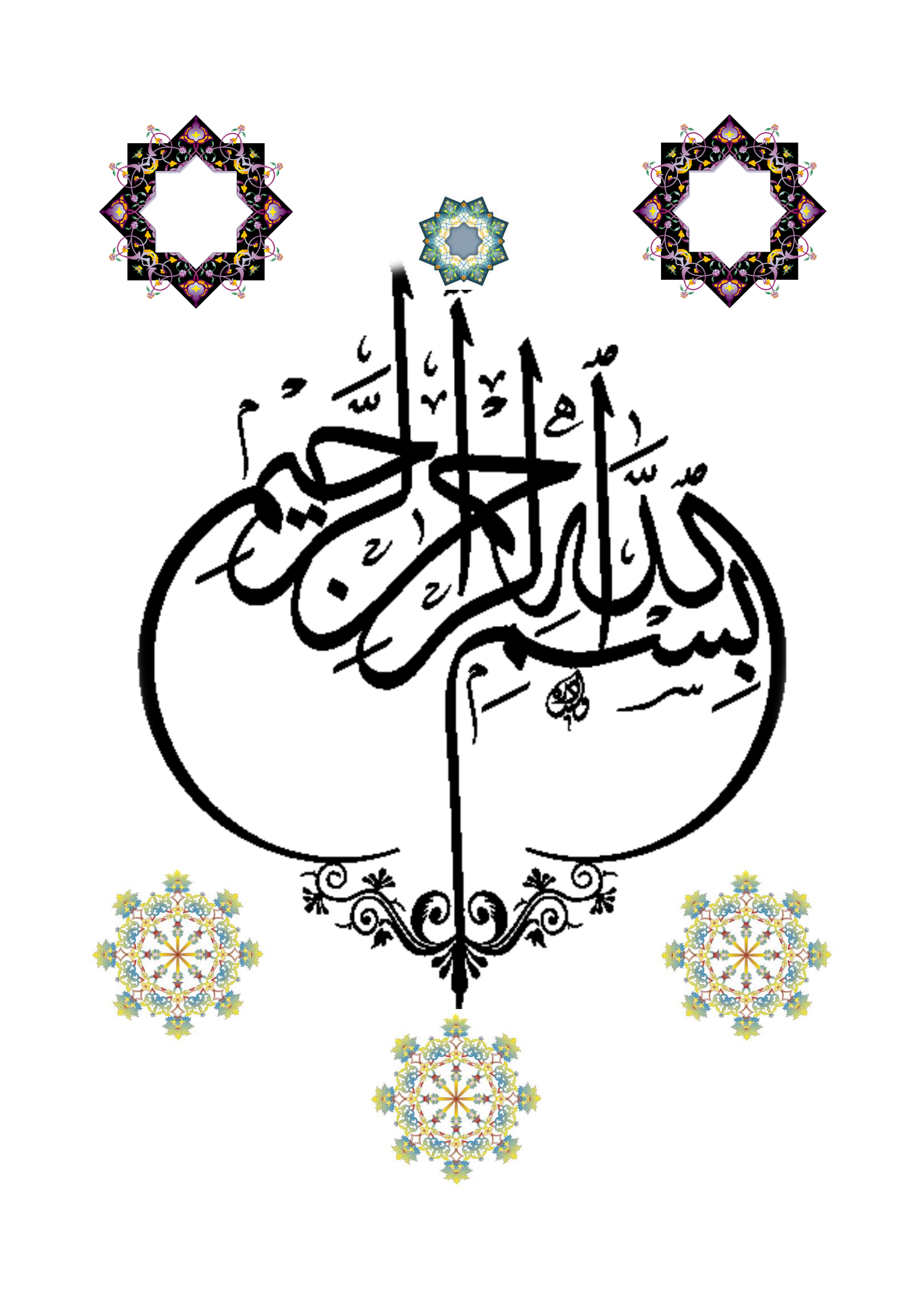
أ.مسعودي حسام.


جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tebessa

أعضاء لجنة المناقشة

| الإسم واللقب | الرتبة العلمية | الصفة |
|---|---|---|
| قتال عبد العزيز | أستاذ محاضر-أ- | رئيسا |
| مسعودي حسام | أستاذ مساعد-أ- | مشرفا ومقررا |
| العيفة محمد | أستاذ محاضر-أ- | عضوا مناقشا |

السنة الجامعية2020/2019


بسم الله الرحمن الرحيم

# شكر وعرفان

**«من لم يشكر الناس لم يشكر الله»**

**أتوجه إلى الله بالشكر على ما منحني من إرادة وصبر لإنجاز هذا البحث فلله الشكر أولاً وأخيراً.**

**أوجه شكري وامتناني إلى من لا تسعه كلمات الشكر ولا عبارات الامتنان**

**الي الأستاذ المشرف حفظه الله وأدام عليه موفور الصحة والعافية ،الذي ساهم بقدر كبير في إنجاز هذا العمل.**

**شكري وامتناني موصولان إلى السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة وإثرائها بأفكارهم وآرائهم النيرة.**

**كما أتوجه بالشكر والامتنان إلى كل أساتذة الكلية**

**إلى كل من قدم لي نصحاً أو أجاد علي برأي أثناء إنجاز هذا العمل.**

# إهـــداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك.

الى ضياء قلبي ونور بصري وسيدي وخير خلق الله....محمد صلوات الله وسلامه عليه.

الى سندي العتيد ومرافقي دربي ونعم الرفيق ,الوتين والوريد,ابي "علي"حفظه الله .

الى بحر الحنان وصانعة الامال و حلو الايام ونور الظلام,امي"سعاد"حفظها الله.

الى توائم الروح اخواتي "سارة,اسماء,هيفاء"واخوتي"ايمن,امجد نزار."

الى مساندي وملهمي "محمد"

الى مرافقة الدرب "اميمة عوابد "

الى صديقاتي"شادية,خولة ,ربيعة،شيماء"والى دفعة مالية المؤسسة

الى جميع اساتذتي الكرام الذين لم يتوانوا فيمد العون لي وعلى رأسهم الأستاذ« شعبان اسامة حسام الدين »

الى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

شيماء

# اهداء

**الحمد و الشكر لله الذي اعاننا و وفقنا على اتمام هذا العمل و إخراجه الى النور رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ (19)**

**الى قدوتي ومعلمي وحبيبي رسول الله عليه الصلاة و السلام**

**الى من قال فيهما الله تعالى**

**(وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُل رَّبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا (24)**

**الى أمي التي بدفئها احتميت و بحنانها ارتويت التي افنت عمرها لإسعادي**

**الى أبي ركيزة عمري و صدر كبريائي و كرامتي**

**اطال الله عمركما و امدكم بالصحة و العافية**

**الى اخوتي محمد علي و حسام الدين وأحمد ضياء الدين الذين قاسموني حلو الحياة و مرها**

**الى زوجة أخي ليديا**

**الى مدلله المنزل سيدرا**

**الى كل افراد عائلتي الكبيرة (عوابد)**

**الى روح ابن عمي أيوب وروح أجدادي التي سنضل نسقيها بالدعاء**

**الى صديقات الطفولة و المرح سلمى و مروة**

**الى من قاسمتني هذا العمل شيماء قوسم**

**الى صديقات الجامعة اللاتي جمعتني بهم الأيام خولة ،ربيعة ،شادية ،سلمى ،خولة ،صورية،وردة ،شيماء م.**

**الى كل دفعة مالية المؤسسة.**

**الى كل من علمني حرفا اساتذتي الكرام خاصة استاذ شعبان الذي ساهم بشكل كبير في هذا العمل.**

**الى كل من جمعتني يهم الايام ووسعهم قلبي و لم يسعهم قلمي**

**الملخص:**

نظرا لأهمية بطاقة الاداء المتوازن في تطبيق إستراتيجية ومتابعة خطط المؤسسة. فقد هدفت هته الدراسة الى اختبار دور تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. وذلك باختبار العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن على مجموعة من المؤشرات المالية .ومن أجل تحقيق الاهداف المرسومة،قامت هته الدراسة بتطوير استبيان تم تقسيمه الى محورين ،وقد تم توزيعه على 30 موظف متخصصين في مجالي المالية و المحاسبة. حيث تم تحليل نتائج الدراسة عن طريق المنهج الاحصائي الوصفي ،باستعمال اختبار الانحدار الخطي البسيط. لتتوصل الدراسة الا ان نظام بطاقة الاداء المتوازن هو نظام حديث ومتكامل ،و له أربعة ابعاد داخلية وأخرى خارجية تتفاعل فيما بينها لضمان تحقيق الاستراتيجيات بما يكفل الوصول الى الاهداف المسطرة و التقييم الأمثل للأداء العام للمؤسسة. كما توصل البحث الى وجود علاقة موجبة ذات تأثير ذو دلالة احصائية معنوية ،لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي لمؤسسة الاسمنت -تبسة-

**الكلمات المفتاحية:**

بطاقة الأداء المتوازن ،مؤشرات الأداء المالي ،أبعاد داخلية ،أبعاد خارجية.

**Absrtact :**

Due to, the high importance of the balanced scorecard in implementing the firm's strategy and following up it's plans. The current study, aimed to examine the relationship between balanced scorecard and firm's financial performance. By examining the relationship between the balanced scorecard and firm's financial performance indicators. In order to achieve the goals set, this study developed a questionnaire that was divided into two sections and distributed this former to 30 employees specialized in the fields of finance and accounting. Where the results of the study were analyzed by the descriptive statistical method, using simple linear regression test. This research, found that the balanced scorecard system is a modern and integrated system, and it has four internal and external dimensions that interact with each other to ensure that firm's strategies are achieved and ensures better evaluation of firm's performance. The stydy also found a significant statistical association between the balance scorecard and firm's ( Tebessa ciment corporation) financial performance indicators

**Key Words:**

Balance scorecard ,Financial performance ,Internal dimensions ,External dimensions.

# فهرس

# المحتويات

| المحتويات | الصفحة |
|---|---|
| **شكر وعرفان** | |
| **محتويات الفهرس** | I |
| **فهرس الجداول** | IV |
| **فهرس الأشكال** | VI |
| **مقدمة عامة** | أ – ك |
| **الفصل الأول: الأسس النظرية للأداء المالي وتقييمه في المؤسسة** | |
| **تمهيد** | 02 |
| **المبحث الأول:الأسس النظرية للأداء** | 03 |
| المطلب الأول:ماهية الأداء | 03 |
| المطلب الثاني:أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة | 07 |
| المطلب الثالث:تعريف الأداء المالي في المؤسسة | 10 |
| **المبحث الثاني:أساسيات تقييم الأداء المالي في المؤسسة** | 12 |
| المطلب الأول:مفهوم تقييم الأداء المالي | 12 |
| المطلب الثاني:مبادئ ومراحل تقييم الأداء المالي | 14 |
| المطلب الثالث:صعوبات تقييم الأداء المالي | 16 |
| **المبحث الثالث:مؤشرات وأساليب تقييم الأداء في المؤسسة** | 18 |
| المطلب الأول:مؤشرات تقييم الأداء المالي | 18 |
| المطلب الثاني:الأساليب القديمة لتقييم الأداء المالي | 24 |
| المطلب الثالث:الأساليب الحديثة لتقييم الأداء المالي | 27 |
| **خلاصة** | 29 |
| **الفصل الثاني: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن** | |
| **تمهيد** | 31 |
| **المبحث الأول:ماهية بطاقة الأداء المتوازن** | 32 |
| المطلب الأول:نشأة ومراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن | 32 |
| المطلب الثاني:مفهوم بطاقة الأداء المتوازن | 37 |
| المطلب الثالث:العوامل المؤثرة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن | 40 |
| **المبحث الثاني :أبعاد بطاقة الأداء المتوازن** | 42 |

| | |
|---|---|
| المطلب الأول :الأبعاد الخارجية لبطاقة الأداء المتوازن | 42 |
| المطلب الثاني :الأبعاد الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن | 44 |
| المطلب الثالث :العلاقة بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن | 46 |
| **المبحث الثالث:إعداد وتقييم بطاقة الأداء المتوازن** | 47 |
| المطلب الأول:خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن | 47 |
| المطلب الثاني:مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن | 48 |
| المطلب الثالث:الصعوبات والانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن | 49 |
| **خلاصة** | 52 |
| **الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء مؤسسة الاسمنت تبسة** | |
| **تمهيد** | 57 |
| **المبحث الأول:تقديم عام لمؤسسة اسمنت تبسة.** | 55 |
| المطلب الأول:نشأة المؤسسة. | 55 |
| المطلب الثاني:التعريف بالمؤسسة. | 57 |
| المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي للمؤسسة. | 59 |
| **المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.** | 63 |
| المطلب الأول:تحديد مجتمع وعينة الدراسة. | 63 |
| المطلب الثاني:أدوات الدراسة. | 66 |
| **المبحث الثالث:عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.** | 69 |
| المطلب الأول:عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية. | 69 |
| المطلب الثاني:عرض وتحليل بيانات المحاور. | 73 |
| المطلب الثالث:نتائج اختبار فرضيات الدراسة. | 80 |
| **خلاصة** | 68 |
| **خاتمة** | 88 |
| **قائمة المصادر والمراجع** | 94 |
| **الملاحق** | 99 |

# فهرس الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | تداول الاستبيان | 63 |
| 02 | توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة | 65 |
| 03 | معايير تحديد الاتجاه | 66 |
| 04 | قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة | 66 |
| 05 | توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 69 |
| 06 | توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية | 70 |
| 07 | توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة | 71 |
| 08 | توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة | 72 |
| 09 | تحليل بيانات البعد المالي | 74 |
| 10 | تحليل بيانات بعد العملاء | 75 |
| 11 | تحليل بيانات بعد العمليات الداخلية | 76 |
| 12 | تحليل بيانات بعد التعليم والنمو | 77 |
| 13 | تحليل بيانات إجمالي المحور | 78 |
| 14 | تحليل بيانات محور الأداء المالي | 79 |
| 15 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي | 80 |
| 16 | نتائج اختبار الفرضيات الفرعية | 81 |
| 17 | نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى | 84 |

# فهرس الأشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | مراحل تقييم الأداء المالي | 16 |
| 02 | مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن | 34 |
| 03 | الجيل الأول للبطاقة الأداء المتوازن | 35 |
| 04 | محركات القيمة لدى الزبون | 44 |
| 05 | العلاقة بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن | 45 |
| 06 | موقع المصنع بالنسبة لمصادر المواد الأولية | 57 |
| 07 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت –تبسة– | 60 |
| 08 | نموذج الدراسة | 64 |
| 09 | توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 69 |
| 10 | توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية | 71 |
| 11 | توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة | 72 |
| 12 | توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة | 73 |

# مقدمة

في ظل التطور الكبير الذي تشهده الحياة الاقتصادية ونظرا لتزايد التحديات العالمية التي تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم ،والمتمثلة في المنافسة ونظم التكنولوجيا المعلوماتية إضافة الى ظهور الإدارة بمفاهيمها وأساليبها المتعددة يتزايد دور كل من الإدارة والمدراء في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها المسطرة بكفاءة وفعالية ،فمن أهم التغيرات الحاصلة في الإدارة خلال السنوات الماضية هو التركيز على الأداء في المؤسسات ومحاولة ايجاد آليات موثوقة لقياس هذا الأداء.

مع كل هذه الظروف أصبح تطوير وتحسين وترشيد الأداء في المؤسسات أمرا مهما لإيجاد نظم رقابية وادارية قوية ومتطورة ،تمنحها الحفاظ على وجودها ،وتسهل عليها الاستخدام أو التوظيف الكفء لمواردها المتاحة مما يكسبها ميزة تنافسية تمكنها من فرض اسمها في السوق ،وبتالي المحافظة على مكانتها واستقرارها.

تكتسي عملية قياس الأداء في المؤسسات أهمية بالغة من أجل التوجيه السليم لها وإيضاح الرؤية لبلوغ أهدافها وتنفيذها المثالي والفعال لاستراتيجيتها ،وهذا من أجل تطورها والمحافظة على استمراريتها حيث تعد عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تقوم عليها المؤسسة في مجال الرقابة من أجل التحقق من بلوغ الأهداف المرغوبة ،والتي ازدادت أهميتها في ظل تعقد وتوسع أنشطة المؤسسات الاقتصادية ،وعلى هذا الأساس نجد أن الإدارة تعتمد على عدة أساليب لمراقبة التسيير التي تواكب التغيرات الاقتصادية ومن بينها نظام الموازانات التقديرية ،المحاسبة العامة ،المحاسبة التحليلية ،حيث سميت هذه الأساليب بالأساليب التقليدية والتي استعملت أساسا لقياس الأداء في المؤسسات في ظل الاستقرار،واقتصرت عملية التقييم على المعايير المالية ،غير أن هذه الأساليب أمست غير قادرة على العمل في البيئة الجديدة التي تتميز بالاضطراب والتغير السريع ،وشكلت هذه الظروف الدافع الأساسي في البحث عن أنظمة جديدة تواكب هذا التغيير،وقد أوجدت هذه البحوث استحداث أدوات لتقييم الأداء المالي في المؤسسات تضم مؤشرات جديدة الى جانب المؤشرات المالية التي تم بدورها تجميعها في أربع محاور رئيسية هي :المالية ،العملاء ،العمليات الداخلية ،النمو والتعلم ،في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم"بطاقة الأداء المتوازنBSC".

ان بطاقة الأداء المتوازن هي أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة ،والتوازن بين مواردها وأهدافها ،إضافة الى توازن المؤسسة وواقعها الاجتماعي ،وبين القدرات والواجبات والتوازن بين الأجل الطويل والأجل القصير،حيث يرى العديد من الاقتصاديين ومن بينهم "رائد خالد عبد الله أبو عون"في مقاله "التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي وأثره في تقييم كفاءة

الأداء المالي"بأن بطاقة الأداء المتوازن واستمرارية اعتماد محاورها الأربعة أسلوب فعال يمكن استخدامه بهدف تقييم الأداء المالي للمؤسسات وهذا الأخير من شأنه مساعدة الإدارة في التعرف على مواطن الضعف والعمل على معالجتها ومواطن القوة والعمل على تعزيزها.

ومنه تقوم بطاقة الأداء المتوازن على مفهوم محوري وهو التوازن ،أي لايطغى جانب واحد على جانب أخر في صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها فقد واجهت المؤسسات صعوبات عديدة على المدى البعيد.

**الإشكالية**

تعرضت المؤسسات الاقتصادية في الجزائر خاصة الصناعية منها الى ضغوطات عديدة في السنوات الأخيرة وخاصة بعد تطبيق سياسة التقشف اذ تم تعديل القانون المالي سنة 2020/2018/2017/2016 والمتعلق بالإجراءات الجبائية ،مما أضاف تعقيدات مالية جعلت الدولة تتبنى معايير المحاسبة الدولية التي تفرض بدورها تطبيق التقييم المالي وتكوين نظام المجموعات ،حيث ولد كل هذا منافسة شديدة بين المؤسسات وأدى الى تعقد السوق الوطني ،مما فرض تقييم الأداء عن طريق استخدام bsc من أجل التحكم في المؤشرات المالية ومنه تحسين الوضع المالي للمؤسسة.وبناءا على ما سبق فان اشكالية بحثنا تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

" ما مدى تأثير بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادي؟"

- ✓ وتتفرع الاشكالية الى مجموعة من الأسئلة الفرعية يمكن حصرها فيما يلي:
- ✓ فيما تتمثل مؤشرات التوازن المالي وبطاقة التوازن المالي؟
- ✓ ما مدى تأثير بطاقة الأداء المتوازن على مؤشرات التوازن المالي؟
  - فيما يتمثل تأثير مؤشرات الأداء المالي على البعد الداخلي لبطاقة الأداء المتوازن؟
  - فيما يتمثل تأثير مؤشرات الأداء المالي على البعد الخارجي لبطاقة الأداء المتوازن؟

**الفرضيات**

- ✓ تتمثل مؤشرات التوازن المالي في مؤشر الربحية ،ومؤشرالسيولة،ومؤشرالإنتاجية ،أما بالنسبة لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن فترتبط بكل من الأبعاد التالية"المالي ،العملاء ،العمليات الداخلية ،النمو والتعلم".
- ✓ توجد علاقة وطيدة وطرديه بين مؤشرات الأداء المالي بطاقة الأداء المتوازن.
  - توجد علاقة موجبة بين مؤشرات الأداء المالي والبعد الداخلي لبطاقة الأداء المتوازن.
  - توجد علاقة موجبة بين مؤشرات الأداء المالي والبعد الخارجي لبطاقة الأداء المتوازن.

**أسباب اختيار الموضوع**

- حداثة الموضوع واتجاه المؤسسات نحو الأساليب التسييرية الحديثة.
- أهمية الأداء في المؤسسة واعتباره الأساس الذي تبنى عليه السياسات المالية بمختلف أنواعها.
- التعقيبات القانونية والجبائية والمنافسة الحادة في السوق الوطنية ،بالإضافة الى سياسة التقشف والتي أثرت على الوضعيات المالية للمؤسسات العامة والخاصة ،مما أدى الى انتهاج سياسات حديثة بهدف مواكبة الوضع الاقتصادي الجديد للبلاد كتبني استخدام "بطاقة الأداء المتوازن".
- تقديم قيمة مضافة للمؤسسات الاقتصادية ومساعدتها على تحسين أدائها.
- محاولة تسليط الضوء حول تأثير نموذج بطاقة الأداء المتوازن ودوره في تقييم الأداء المالي في المؤسسة.

**أهمية الدراسة**

نظرا للأهمية البالغة للأداء المالي على المؤسسة أصبحت هناك ضرورة لازمة لاعتماد أدوات حديثة لتحسينه والارتقاء بمستوياته وهو ما تجسده بطاقة الأداء المتوازن وتتجلى أهمية البحث في:

- التعرف على التطورات التي أضافها تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
- فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة ،ودورها في تقييم الأداء المالي.
- بيان أهمية وفوائد استعمال بطاقة الأداءالمتوازن وتأثيرها على مختلف القرارات في المؤسسة.

**أهداف الدراسة**

من خلال دراستنا فإننا نسعى الى تحقيق الأهداف التالية:

- كشف ماهية بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات التوازن المالي.
- الكشف عن العلاقة بين كل من بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء المالي.
- كشف العلاقة بين مؤشرات الأداء المالي والبعد الداخلي لبطاقة الأداء المتوازن.
- كشف العلاقة بين مؤشرات الأداء المالي والبعد الخارجي لبطاقة الأداء المتوازن.

**منهجية الدراسة:**

- **الجانب النظري**

بهدف الاجابة عن الاشكالية الرئيسية للبحث والتأكد من صحة الفرضية من عدمها اعتمادنا على المنهج الوصفي الذي يسعى الى جمع البيانات والحقائق وذلك استنادا الى مجموعة من الكتب وبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع بحثنا.

- **الجانب التطبيقي**

تم من خلاله التطرق الى الدراسة الميدانية باستخدام استمارة أسئلة موجهة الى اطارات ومسيري المؤسسة وتم تحليلها بناءا على نموذجSPSS وذلك باستخدام المنهج التحليلي.

- ✓ المجتمع:شركة الاسمنت–تبسة–
- ✓ العينة:مصلحة مراقبة التسيير.

**أدوات الدراسة:**وتتمثل فيما يلي :

- ✓ الاستبيان.
- ✓ ✓المستندات والوثائق.

**صعوبات الدراسة:**

- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات نظرا لصعوبة التنقل وانغلاق جميع المكتبات والمؤسسات الجامعية على المستوى الوطني بسبب الحجر الصحي المنجر على وباء كوفيد 19 (كورونا) على المستوى الوطني والعالمي.

**هيكلة الدراسة**

سعيا منا للإحاطة بكل جوانب وأساسيات البحث وكذا الاجابة على الاشكالية المطروحة،فقد قسمنا البحث كما يلي:"ثلاث فصول الأول يشمل مفاهيم حول الأداء المالي إضافة الى أساسيات تقييم الأداء ومؤشرات وأساليب تقييمه ،أما الثاني فيضم مفاهيم نظرية لبطاقة الأداء المتوازن وأبعادها وإعداد وتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية–بينما تم التطرق في الفصل الثالث الى دراسة حالة مؤسسة الاسمنت–تبسة– فقد تم بواسطتها اسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة وهذا لمعرفة مدى مساهمة المؤشرات والمعطيات المستخرجة من القوائم المالية في تقييم الأداء المالي لهذه المؤسسة،وتم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث تطرقنا في الأول الى تقديم عام حول المؤسسة(الاسمنت)لتعريف بها،وفي الثاني تم تحديد متغيرات الدراسة وأدوات جمع البيانات والأساليب الاحصائية لدراسة المتغيرات،أما بالنسبة للمبحث الثالث تم تحليل البيانات وتفسير النتائج ومناقشتها.وفي الأخير كانتالخاتمة أين عرضنا نتائج البحث المتوصل اليها وطرح اقتراحات وأبعاد الدراسة.

**الدراسات السابقة**

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وتناولته من زوايا مختلقة،وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية.

وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها. مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية. ويود الباحث أن نشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية "الالفينات"وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى التنوع،حيث تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة وحسب كونها دراسات عربية أو أجنبيةً نقدم عرضا لهذه الدارسات،ثم نبين جوانب الاتفاق والاختلاف بينها،ثم توضح الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة. وأخيرا جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

**الدراسات العربية التي تناولت محور الأداء المالي:**

- دراسة جزائرية بعنوان دور **استخدام ادوات التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة** والتي هدفت الى ابراز دور استخدام التحليل المالي في تقييم الأداءالمالي للمؤسسة من خلال أدوات بطاقة الأداء المتوازن وكانت عينتها هي مؤسسة اقتصادية جزائرية تمثلت في مؤسسة التسوية وأشغال الطرقات بورقلة خلال الفترة 2014/2012 واستخدمت القوائم المالية لتحليل النتائج وتم اعتماد المنهج الوصفي والاستقرائي ومن أبرز النتائج:

من بين ادوات التحليل المالي المعتمدة في هذه الدراسة نسب النمو،النسب المالية،المردودية ،وجدول الأرصدة الوسطية اما في هذه الدراسة اعتمدنا في تقييم الأداء المالي على النسب المالية ونسب التوازن وتحليل جدول تدفق الخزينة.

- دراسة عربية بعنوان:**العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات الغير المالية في بورصة فلسطين باستخدام نموذج Tobin' S q** والتي هدفت الى التعرف على العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات الغير مالية المدرجة في بورصة فلسطين خلال الفترة 2010 الى 2016 ،حيث تمثل مجتمع الدراسة في 16 شركة وقد تم اعتماد الباحثة على المنهج القياسي التحليلي ومن أبرز النتائج :

*هناك أثر ايجابي وذا دلالة احصائية للمتغيرات المستقلة (انتاجية المؤسسة،نسبة توزيعات الأرباح)على الأداء المالي للشركة.

*هناك اثر سلبي وغير دال احصائيا لكل من عمر المؤسسة ونسبة التداول ومعدل دوران المخزون ومعدل نمو مبيعات المؤسسة على الأداء المالي لتلك المؤسسات

- دراسة أحنبية **Cash flow ratio as a measure of performance ofAmazu listed companies in emerging economic : The Giana example** 2010.تهدف الدراسة إلى تقييم الأداء و القدرة التنافسية للمؤسسات باستخدام جدول التدفق النقدي،و شملت الدراسة عينة تتكون من مجموعة من المؤسسات المدرجة في بورصة غانا ،وقد تم اعتماد المنهج التحليلي وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- فيما يخص تحليل السيولة فان المؤشرات النقدية هي أكثر موثوقية من المؤشرات المستنبطة من الميزانية وجدول حسابات النتائج ،كون بيانات الميزانية ثابتة وبيانات جدول النتائج يحتوي على العديد من المخصصات غير نقدية.
- التدفق النقدي يمكن أن يحدد كمقياس واحد لتقييم المؤسسة كونه يركز على العمليات الفعلية والنقدية حيث يستثني المصاريف غير النقدية،ويعد من المقاييس المهمة المستخدمة من قبل المستثمرين لتقييم الشركات.
- يمكن اعتماد بيانات ونسب التدفقات النقدية كأساس لاتخاذ قرارات الاستغلال والاستثمار كون المستمر يبحث عن الاستثمارات الأكثر تدفق نقدي كونه يكون أكثر أمان-
- توصل الباحث أن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو أفضل نافذة للاستثمار في غانا.

**<u>الدراسات العربية التي تناولت محور بطاقة الأداء المتوازن</u>**

- دراسة جزائرية بعنوان **إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصال الجزائرية** والتي هدفت الى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لشركات الاتصال في الجزائر في فترة 2015/2014 وتمثلت عينتها في 10وكالات واستخدمت أداة الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات والمعلومات وفق المنهج الوصفي التحليلي ومن أبرز النتائج:

- نظام بطاقة الأداء المتوازن يعد وسيلة رقابية بيد الإدارة الاستراتيجية بالإضافة الى كونها أداة للرقابة العملياتية ،وهذه الميزة تخلو من مقاييس الأداء المالية التقليدية.
- ان نظام بطاقة الأداء المتوازن يتمتع بمرونة عالية ،حيث يمكن إضافة مقاييس وحذف اخرى. كما يمكن تعديل الأهداف وفق ظروف عمل المنظمة.

- دراسة عربية بعنوان:**إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي** والتيهدفت الى التعرف على المفهوم الأداء الاستراتيجي وإبراز أهم المستويات التي يقوم عليها وتحديد المنافع المتأتية من استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لسنة2018.

تمثلت عينتها في 48 عامل واستخدمت أداة الاستبيان والمقابلة لجمع المعلومات وفق المنهج الوصفي التحليلي ومن أبرز النتائج:

- امتلاك افراد الشركة المبحوثة قدرة التمييز بين منظورات بطاقة الأداء المتوازن وقراءتها والاتفاق على العوامل المكونة لها
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن إدارة الشركة في تقييم أدائها الاستراتيجي.

**2-<u>الدراسات الأجنبية التي تناولت محور بطاقة الأداء المتوازن</u>**

**1**-دراسة أجنبية بعنوان **بطاقة الأداء المتوازن لتسهيل الاتصال داخل البنك بترجمة الإستراتيجية الى أفعال 2008**،هدفت الدراسة على تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على المصارف المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك من خلال الخطوات الثلاث التالية:

- تحديد شامل لإستراتيجية المصرف.
- تحديد شامل لمقاييس الأداء المستخدمة في المصرف.
- تطوير الأهداف الإستراتيجية وقياس الأداء في شكل نموذج BSC.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- أهمية إجراء التحليل الاستراتيجي الشامل للمصرف ،وذلك من أجل التأكيد على الاستراتيجيات المقدمة العامة والحالية لتطوير استراتيجيات إضافية ،وقد ساعد التحليل الإستراتيجي الإدارة في تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية للمحاور الأربعة التي يقوم عليها النموذج.

**2**-دراسة اجنبية بعنوان **تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الأسترالية2007**،استهدفت الدراسة **الوضع** الحالي لتطبيق النموذج في المستقبل القريب،وقد اشتملت عينة الدراسة على 50 مؤسسة أسترالية واعتمد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وقد تم اعتماد المنهج التحليلي ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- على الرغم من إدراك ومعرفة إدارات المؤسسات الأسترالية بالنموذج إلا أن هناك ضعف في المبادرة والتخطيط من قبل الإدارة العليا.
- ان إدارة الشركات تعتقد أن النموذج هو نظام لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي ،وان له قيمة عالية.

**ثالثا:الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية**

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير أن الدراسة السابقة اتفقت مع دراستنا في الهدف الرئيسي إلا أنها اختلفت في عدة جوانب تمثلت في الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة:

في ظروف الأوضاع السياسية التي تعيشها البلاد وانعكاسها على الوضع الاقتصادي الذي نجم عنه تعقد الوضع المالي في المؤسسات الاقتصادية وبالتالي التركيز على ما يلي:

1. التركيز الدقيق على الأبعاد الداخلية والخارجية لبطاقة الأداء المتوازن(العمليات الداخلية/النمو والتعلم/المالي/الزبائن).
2. دراسة دور بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين التحكم في مؤشرات التوازن المالي،حيث تأتي في فترة تعاني فيها المؤسسات الجزائرية الكثير من الضغوطات الضريبية التي شهدتها السوق الوطنية ،وبدورها هي نفس الفترة التي تغطيها الدراسة الحالية.
3. الدراسة الحالية تتميز بتناول أثر بطاقة الأداء المتوازن على مؤشرات التوازن المالي بشركة الاسمنت–تبسة–وهو ما لم يتم فالدراسات السابقة ،حيث غطت الدراسات السابقة الموضوع المشار اليه بمؤسسات مختلفة عبر التراب الوطني غير المؤسسة محل البحث في دراستنا.

| الدراسة | المشكلة البحثية | العينة | المنهج | الأدوات | البلد | أبرز النتائج |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **دراسة سابقة 2005/2003** | Cash flow ratio as a measure of performance of maswel samuel amazu listed companies in emerging ;the Gianaexample | المؤسسات المدرجة في البورصة "مؤسستين من كل قطاع" | التحليلي | مستندات ووثائق | غانا | •فيما يخص تحليل السيولة فان المؤشرات النقدية هي أكثر موثوقية من المؤشرات المستنبطة من الميزانية وجدول حسابات النتائج،كون بيانات الميزانية ثابتة وبيانات جدول النتائج يحتوي على العديد من المخصصات غير نقدية.<br>•التدفق النقدي يمكن أن يتحدد كمقياس واحد لتقييم المؤسسة كونه يركز على العمليات الفعلية النقدية ويستثني المصاريف غير النقدية،ويعد من المقاييس المهمة المستخدمة من قبل المستثمرين لتقييم الشركات.<br>•يمكن اعتماد بيانات ونسب التدفقات النقدية كأساس لاتخاذ قرارات الاستغلال والاستثمار كون المستمر يبحث عن الاستثمارات الأكثر تدفق |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | نقدي كونه يكون أكثر أمان.<br>•توصل الباحث أن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو أفضل نافذة للاستثمار في غانا. |
| **دراسة سابقة 2007** | تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الأسترالية | 50 مؤسسة | التحليلي | الاستبيان | أستراليا | •على الرغم من إدراك ومعرفة إدارات المؤسسات الأسترالية بالنموذج إلا أن هناك ضعف في المبادرة والتخطيط من قبل الإدارة العليا.<br>•ان إدارة الشركات تعتقد أن النموذج هو نظام لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي ،وان له قيمة عالية. |
| **دراسة سابقة 2008** | بطاقة الأداء المتوازن لتسهيل الاتصال داخل البنك بترجمة الاستراتيجية الى أفعال | المصارف المحلية | التحليلي | / | الولايات المتحدة الأمريكية | أهمية إجراء التحليل الاستراتيجي الشامل للمصرف،وذلك من أجل التأكيد على الاستراتيجيات المقدمة العامة الحالية وتطوير استراتيجيات إضافية وقد ساعد التحليل الإستراتيجي الإدارةفي تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية للمحاور الأربعة التي يقوم عليها النموذج. |
| **دراسة سابقة 2016/2010** | العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات غير المالية المدرجة في البورصة | 16 شركة | القياسي التحليلي | الوثائق والمستندات | فلسطين "غزة" | •هناك أثر ايجابي وذا دلالة احصائية للمتغيرات المستقلة (انتاجية المؤسسة، نسبة توزيعات الأرباح) على الأداء المالي للشركة.<br>•هناك أثر سلبي وغير دال احصائيا لكل من عمر المؤسسة ونسبة |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | التداول ومعدل دوران المخزون ومعدل نمو مبيعات المؤسسة على الأداء المالي لتلك المؤسسات. |
| **دراسة سابقة 2014/2012** | دور استخدام أدوات التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة | مؤسسة التسوية وأشغال الطرقات بورقلة | الوصفي والاستقرائي | الوثائق والمستندات | الجزائر "ورقلة" | من بين ادوات التحليل المالي المعتمدة في هذه الدراسة نسب النمو النسب المالية المرد ودية وجدول الأرصدة الوسطية اما في هذه الدراسة اعتمدنا في تقييم الأداء المالي على النسب المالية ونسب التوازن وتحليل جدول تدفق الخزينة. |
| **دراسة سابقة 2015/2014** | إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصال الجزائرية | 10 وكالات | الوصفي التحليلي | الاستبيان المقابلة | الجزائر | • نظام بطاقة الأداء المتوازن يعد وسيلة رقابية بيد الإدارة الاستراتيجية بالإضافة الى كونها أداة للرقابةالعملياتية ،وهذه الميزة تخلو من مقاييس الأداء المالية التقليدية.<br>• ان نظام بطاقة الأداء المتوازن يتمتع بمرونة عالية ،حيث يمكن إضافة مقاييس وحذف اخرى.كما يمكن تعديل الأهداف وفق ظروف عمل المنظمة. |
| **دراسة سابقة 2018** | إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي | 48 عامل | الوصفي التحليلي | الاستبيان المقابلة | العراق | • امتلاك افراد الشركة المبحوثة قدرة التمييز بين منظورات بطاقة الأداء المتوازن وقراءتها والاتفاق على العوامل المكونة لها.<br>• تساعد بطاقة الأداء المتوازن إدارة الشركة في تقييم ادائها الاستراتيجي. |

# الفصل الأول

# الأسس النظرية للأداء المالي وتقييمه في المؤسسة

## تمهيد

ان تسارع مجموعة من التغيرات عبر السنوات القليلة الماضية غيرت أسس النظام الاقتصادي والعالمي في ترسيخ كيان عالمي جديد سمته التغير المستمر في مجالات الحياة عموما ،وكانت التطورات التكنولوجية والعلمية وتعقد البيئة المالية هي المظهر الخاص لتلك التغيرات الأمر الذي انعكس على الأداء الكلي بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص.

يعد مفهوم الأداء عموما والأداء المالي خصوصا من أكثر المفاهيم الاقتصادية سعة وشمولا حيث أنه ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي مؤسسة لأنه يرتبط بجوانب مهمة في مسيرة نشاطها ،والمؤسسات على اختلاف أنواعها وخاصة المؤسسات الاقتصادية تعاني من النقائص في أدائها لذلك فان مفهوم الأداء يعتبر من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية ،أما من الناحية العلمية فقد اهتمت جميع المؤسسات بهذا الموضوع وقد سعت قديما وحديثا الى تحقيق أهدافها المتمثلة في الكفاءة والفعالية التي تمثل عنصرا هاما لاستمراريتها وتحقيق أرباحها.

ان عملية تقييمالأداء المالي تنعكس في مجموعة من المؤشرات التي تقيس مدى نجاح المؤسسة وتطورها ،بحيث تعد هذه المؤشرات بمثابة معايير يمكن بواسطتها تقدير مدى تحقيق أهدافها ،عند تحديد المؤشرات المناسبة للحكم على الأداء المالي.

وللإلمام بهذا الموضوع قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث كمايلي:

**المبحث الأول:الأسس النظرية للأداء**

**المبحث الثاني:أساسيات تقييم الأداء المالي في المؤسسة**

**المبحث الثالث:مؤشرات وأساليب تقييم الأداء المالي في المؤسسة**

## المبحث الأول :الأسس النظرية للأداء

يعتبر الأداء المالي من المواضيع المهمة في الجانب المالي، والتي تطرح كثيرا من طرف الباحثين بغرض فهمها أكثر والتوسع فيها إضافة الى طرق قياسه التي نجدها دائما في تعديل وتحسين.

### المطلب الأول :ماهية الأداء

بغرض فهم الأداء المالي سنتطرق بداية الى عرض بعض التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء ثم نتطرق الى تعريف الأداء المالي.

**تعريف الأداء:**

يعد الأداء محور رئيسي في بحوث التسيير.[1] وسنقوم بعرض بعض التعريفات له:

ينحدر من اللغة اللاتينية PERFORMER والتي تعني المنح والإعطاء،بعدها اشتقت اللغة الانجليزية منها مصطلح PERFORMANCEوالتي أعطتها معناها الخاص بها والذي تعني به إنجاز،تأدية أو اتمام شي ما،عمل نشاط،تنفيذ مهمة...الخ.[2]

يعرف على أنه:"العلاقة بين النتيجة والتكاليف المترتبة عن تحقيق هذه النتيجة"؛[3]

على أنه"تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة،بمعنى القيام بفعل يساعدA-Kherakhemيعرف على حسب الوصول الى الأهداف المسطرة"؛[4]

يعرف Kaplanو Nortonالأداء من أربع جوانب مختلفة:"المالي ،الزبون ،عمليات التحسين الداخلية،التعلم والنمو".[5]

---

[1] GAUZENTE Claire.Mesurer La Performance des entreprises en L'absence d'indicateurs objectifs ;quelle Validite ? Analyase de la pertinence de certains indicateurs.**contrôle strategie**. Volume 3N°2.2000.p145.

[2]ددان عبد الوهاب، حفصي رشيد،**تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام ط التحليل العاملي التميزي(AFD)**خلال 2001/2006،مجلة الواحات للبحوث والدراسات،المجلد 7،العدد2014،2،ص24.

[3]Aissat Amina. **La gestion des rèmunèration. Un outil de motivation au service de la performance au travail¨cas de l'enterprise privée algérienne cevital**. Mémoire de magister en science economiques. Université Mouloud Mammeri de tizi-ouzou.2012.P97.

[4]الداودي الشيخ،**تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**،مجلة الباحث العدد7 ،2010/2009،ص 218.

[5]Vimrova Hana. Financial anlysis tools.from traditional indicatros through contemporary instrument to complex performance measurement and management systems in the czech business practice**. Procedia economics and finance**.25.2015.P167**.**

ومن بين هذه التعاريف يمكننا تعريف الأداء على أنه:"عملية تعكس مدى استغلال المؤسسة لجميع مواردها بغية تحقيق أهدافها".

**أنواع الأداء:**

بعد التعرض الى مفهوم الأداء ننتقل الى عرض أنواع الأداء ،ولتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم ،هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي :معيار مصدر الأداء ،معيار الشمولية ،المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة.

**1. حسب معيار المصدر:**

وفقا لهذا المعيار ،يمكن تقسيم أداء البنوك الى نوعين: الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

**1.1. الأداء الداخلي**

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه البنوك من الموارد، فهو ينتج أيضا من التوليفة التالية:

- الأداء البشري:هو أداء أفراد البنوك الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛
- الأداء التقني:ويتمثل في قدرة البنوك على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛
- الأداء المالي:ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة؛
- الأداء الداخلي:هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية ،موارد مالية ،موارد مادية.

**2.1. الأداء الخارجي**

هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للبنوك ،فالبنوك لاتتسبب في احداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ،فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها البنوك كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين ،فكل هذه التغيرات ينعكس على الأداء سواء بالأداء الايجاب أو بالسلب.

**2. حسب معيار الشمولية:**

حسب هذا المعيار ينقسم الأداء داخل البنوك الى أداء كلي وأداء جزئي:

### 1.2. الأداء الكلي

يتمثل الأداء الكلي للبنوك في النتائج التي ساهمت جميع عناصرها أو الأنشطة التحتية في تكوينها ولكن المحيط الخارجي دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها ،فتعرض الأداء الكلي لها يعني الحديث عن قدرتها على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة ومثال ذلك :الأهداف الرئيسية الربحية التي لايمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف ،فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر ،ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتجات بأقل التكاليف وأحسن جودة ،ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق اقصى مايمكن تسويقه.[1]

### 2.2. الأداء الجزئي

على خلاف الأداء الكلي فان الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.فالنظام التحتي يسعى الى تحقيق أهدافه الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى وبتحقيق مجموع أداء الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للبنك ،كما سبق الاشارة اليه فان أهداف البنوك يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

### 3. حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار بشدة بالتنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها البنوك وينقسم الى:

### 1.3. أداء الوظيفة المالية

يتمثل هذا الأداء في قدرة البنوك على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

### 2.3. أداء وظيفة الأفراد

قبل تحديد ماهية هذا الأداء يتوجب الاشارة الى أهمية الموارد البشرية داخل البنوك فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف الأهداف ،فضمان استخدام مواردها بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد ،كذلك وجودها واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم ،فلكي تضمن البنوك بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا.

1 عادل عشي،**الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية :قياس وتقييم**،مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،جامعة محمد خيضر – بسكرة– ،2000،ص 18–20

وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا اذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

**4. حسب معيار الطبيعة:**

تبعا لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم البنوك أهدافها الى أهداف اقتصادية ،أهداف اجتماعية ،أهداف تكنولوجية ،أهداف سياسية...يمكن تصنيف الأداء الى أداء اقتصادي ،أداء اجتماعي ،أداء تكنولوجي.

**1.4. الأداء الاقتصادي**

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى البنوك الى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية استخدام مواردها.

**2.4. الأداء الاجتماعي**

في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها البنوك أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضتها عليها أفراد البنوك أولا وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا.

**3.4. الأداء التكنولوجي**

يكون للبنوك أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها البنوك أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.[1]

**أهداف الأداء :**

يرى Ficher إذا كانت الدراسات التي تم اجرائها على العاملين دقيقة بشكل كاف فيجب أن تكون البنوك قادرة على خلق الأجواء المتعلقة بالعاملين لتحسين أدائهم كما يلي:[2]

- خفض معدل التغيب؛
- خفض التكاليف؛
- ابتكار أفكار تؤدي الى مستوى أعلى من الكفاءة؛
- دعم العمل الجماعي والولاء للبنوك؛
- دعم التعاون بين الأقسام المختلفة للبنوك؛

[1] عادل عشي ،**مرجع سابق** نص 20-22.

[2] حنفي عبد الغفار،تقييم **الأداء المالي ودراسات الجدوى** ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2009 ،ص 203.

- تحسين النظام الأمني؛
- خفض معدلات الوقت المستغرق في إنجاز المهام؛
- تحسين نوعية استخدام التقنيات الحديثة؛
- التأكد من الروح المعنوية للعاملين ومن فعالية عمل تدريبهم.

## المطلب الثاني :أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه

سنتناول في هذا المطلب أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه

**أولا:**أبعاد الأداء.

نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم،حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء بينما يعمد البعض الأخر الى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي،وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل،اذ تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

**1. البعد التنظيمي للأداء**

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ،ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الاشارة الى أن هذا القياسي يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية المعتمدة وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل الى مستوى فعالية أخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بفعالية التنظيمية.

اذ نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء ،حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم ادراكها من خلال تأثيرها الاقتصادي.[1]

**2. البعد الاجتماعي للأداء**

يشير البعد الاجتماعي للأداء الى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ،لأن مستوى رضا العاملين مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد اذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي،وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية،فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة

[1] عبد المالك مزهوده،**الأداء بين الكفاءة والفعالية**،مجلة العلوم الانسانية،العدد 01،الجزائر 2001 ،ص90.

التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية،لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة،أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة(صراعات،أزمات...).[1]

**ثانيا:العوامل المؤثرة على الأداء**

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخلي والأخر خارجي بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى وبتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا.

ان دراستها وتحليلها أمر ضروري لمنهجية سليمة في تقييم الأداء لهذا سيتم التطرق اليها من خلال تقسيمها الى مصدرين أو عاملين أساسيين هما:

**1. العوامل الداخلية:**

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية.[2]

ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

**أ. العوامل التقنية:**وهي مختلف القوى للمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:[3]

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن،الورشات،التجهيزات والآلات.
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

[1] الشيخ الداوي،**تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء** ،مجلة الباحث،العدد07،الجزائر ،2001،ص219.

[2] بريش السعيد،يحياوي نعيمة،**أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها**،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية،العدد2011،01/2012،الجزائر ،ص30.

[3] عبد المالك مزهوده،**مرجع سابق**،ص 93-94.

- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

**ب. الهيكل التنظيمي:**

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد وعدد المجموعات الوظيفية،وكذا عدد المستويات الإدارية،ولمن يتبع كل شخص ومن حكم الأشخاص الذين يتبعون له،وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم وأقسامهم.[1]

**ج. الموارد البشرية:**هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

- هيكل القوى العاملة؛
- نظام الاختيار والتعيين؛
- التدريب والتأهيل والتنمية؛
- نظام الأجور والمكافأت؛
- نظم تقييم الأداء.

**2. العوامل الخارجية:**

يقصد بالعوامل الخارجية"مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة"،وبتالي قد تؤثر بشكل مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة (PESTEL) ما يلي:[2]

**أ. العوامل السياسية:**ان علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب،التأمينات،الخطر على بعض المؤسسات كالانقلابات،كلها عوامل مؤثرة على أداء المؤسسة.

**ب. العوامل الاقتصادية:**تشمل كل من معدلات الفائدة،معدلات التضخم،معدلات البطالة،واتجاهات الأجور،توفر الطاقة وتكلفتها...

**ج. العوامل الاجتماعية:**تتمثل في التركيبة السكانية،التوزيع الجغرافي،الأنماط الاستهلاكية،مستوى التعليم...الخ.

[1] **المنظمة العربية للتنمية الادارية قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي**،2009،ص 15-20.

[2] محمد أكرم العدلوني ،**العمل المؤسسي** ،دور النشر والإبداع الخليجي ،قرطبة للإنتاج الفني،دار ابن حزم ،لبنان،2000،ص203.

**د. العوامل التكنولوجية:**وتشمل معدلات الانفاق على البحوث وتطوير وسائل الاتصال وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

**هـ. عوامل البيئة التشريعية:**منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين،والقوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث،القوانين الخاصة بدفاع عن حقوق المستهلكين.

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير على أداء قرارات المؤسسة منها العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة،الموردين،النقابات،المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة.

## المطلب الثالث :تعريف الأداء المالي

يعد الأداء المالي من الجوانب الهامة في تقييم أداء المؤسسات عموما،وتزداد تلك الأهمية اذا انطلقنا من فكرة غياب مفهوم تام للأداء المالي ومحدداته،فكل طرف يفسره بما يخدم مصالحه،فالمساهم يسعى لتعظيم ثروته فيما تهدف المؤسسة الى الاستمرار والبقاء،والموظف يعزف على وتر رفع الأجور والحوافز ،والجهاز الحكومي يهدف الى انماء حصيلة الضرائب،والمجتمع يود وينتظر الرخاء الاقتصادي ورفاهية الأفراد وتحقيق العدالة الاجتماعية،كما يعد استخدام الأداء المالي القاسم المشترك بين الكتاب والباحثين والمديرين في عمليات تقييم الأداء في مختلف المؤسسات.

- **تعريف الأداء المالي:**

ان الأداء المالي الصادر من نفس الوحدة ولنفس السنة يختلف وفقا لفترة الملاحظة والمكان الملاحظ،ويهتم كثيرا بالأرباح والمنافع المنشأة من طرف المؤسسة،كما أنه ليس مفهوم عالمي موحد،وسنكتفي بذكر بعض التعاريف كالتالي:[1]

- ❖ يعرف على أنه"مقياس للتغيرات في الوضع المالي للمؤسسة"؛
- ❖ يعرف أيضا بتسليط الضوء في العوامل التالية:
  - العوامل المؤثرة في المردودية المالية؛
  - أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة؛
  - مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في انجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض أرباح؛
  - مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.

[1]عمر بلال فايز الشعار،أسحق محمود وزلوم نضال عمر،**أثر الافصاح عن محاسبة المسؤولية الاجتماعية على الأداء للشركات الصناعية لمساهمةالعامة الاردنية**،دراسات العلوم الادارية،المجلد 41،العدد 02،الجامعة الأردنية ،2014 ،ص245،244.

ومنه فانه يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصدرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة.

ومن كل هذا يمكننا تعريف الأداء المالي على أنه"مدى قدرة المؤسسة على استغلال جميع الموارد المتاحة لها بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة".

- **متطلبات الأداء:**

يتعين على القائم بتحليل معرفة مكونات القوائم المالية الى جانب القوانين والتشريعات ذات الصلة بالموضوع نظرا لما يكتسبه القطاع من حيوية وحساسية في أن واحد.ويحمل مفهوم الأداء عدة مضامين وفي مقدمتها معاينة كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المرسومة،وتأتي الحاجة لمعاينة قياس الأداء المالي نظرا لاحتكاك الموضوع بباقي القطاعات الأخرى نتيجة أيضا لتداعيات التقدم في طرق وأساليب التمويل الحديثة التي فرضتها ظروف اقتصاد السوق الجديدة وما أفرزته العولمة المالية من نتائج.[1]

- **مستويات الأداء المالي:**

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة من خلالها التعرف على مستوى أدائها المالي وهي على الترتيب بدءا من الأحسن فالأسوأ كمايلي:[2]

- الأداء الاستثنائي Extraordinary performance؛
- الأداء البارز Outstanding performance؛
- الأداء الجيد Good performance؛
- الأداء المعتدل faire performance؛
- الأداء الضعيف Weak performanc؛
- الأداء المتأزم Crisis performance.

[1] رسمية قرياقص،**أسواق المال**،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،القاهرة،1999،ص353.

[2] غريب صليحة،**دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية** "دراسة حالة مؤسسة batisou (2012/2009)،مذكرة ماستر أكاديمي في مالية المؤسسة غير منشورة،جامعة ورقلة،الجزائر،2013/2012،ص 06.

## المبحث الثاني:أساسيات تقييم الأداء المالي في المؤسسة

تناولنا في هذا المبحث تقييم الأداء من خلال اظهار مفهومه،أهميته،أهدافه مع ابراز مراحل وأسس التقييم إضافة بتطرق الى الصعوبات المرتبطة به.

### المطلب الأول:مفهوم تقييم الأداء المالي

تطرقنا في هذا المطلب الى مفهوم الأداء وأهميته بإضافة الى أهدافه.

- ✓ **مفهوم تقييم الأداء المالي:**

**التعريف الأول:**يعرف تقييم الأداء بأنه:"وظيفة ادارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر تشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة لتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم وبأعلى درجة من الكفاءة".[1]

**التعريف الثاني:**يعرف "ريكر"وأخرون تقييم الأداء أنه"تحديد الى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها ومعرفة أسباب الانحرافات عن قياس الأداء المحدد واقتراح الأساليب لمعالجة النواحي الخارجية عن نطاق تحكم الإدارة وتقرير واعتماد الحوافز لتحسين الأداء".[2]

**التعريف الثالث:**ويعرف تقييم الأداء بأنه"قياس مدى كفاءة البنوك في استخدام الموارد المتاحة لديها".[3]

- من التعاريف السابقة يمكن تعريف تقييم الأداء المالي على النحو التالي:

هو عبارة عن عملية رقابية تخص مراحل العمليات في المؤسسة،ومجموعة من الإجراءات وهذا باستخدام الموارد المتاحة لديها.

- ✓ **أهمية تقييم الأداء المالي:**

تحظى عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة يمكن ابرازها فيما يلي:[4]

[1] علاء فرحات طالب،ايمان شيحان المشهداني،**الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**،طبعة أولى،دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان- الأردن،ص75.

[2] نصر محمود مزنان فهد،**أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية**،الطبعة الأولى،دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان-2009،ص26.

[3] ابراهيم محمد المحاسنة،**ادارة وتقييم الأداء الوظيفي**،دار جرير-البحرين-2013،ص15.

[4]نصر محمود مزنان فهد،**مرجع سابق**،ص 28،30.

- يبين تقييم الأداء في البنوك قدرته على تنفيذ ما مخطط له من أهداف ومن خلال مقارنة النتائج المتحققة والمستهدفة منها،والكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها مما يعزز أداء البنوك التجارية بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل؛
- يساعد تقييم الأداء في الكشف عن التطوير الذي حققه البنك في مسيرته نحو الأفضل أو نحو الأسوأ،وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنيا في البنك من مدة الى أخرى؛
- تساعد عملية تقييم الأداء في الإفصاح عن الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للبنك؛
- يقدم تقييم الأداء صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء البنك،تحدد دوره في الاقتصاد الوطني وأليات تعزيزه؛
- يوضح تقييم الأداء كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للبنك؛
- يساعد تقييم الأداء على تحقيق الأهداف المحددة في المخطط والعمل على ايجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والحوافز؛
- يعمل تقييم الأداء على ايجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة للبنك مما يسهم في تحسين مستوى كبر الأداء فيه؛
- يكشف تقييم الأداء عن مدى اسهام البنك في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال،مما يعود على الاقتصاد والمجتمع بالفائدة؛
- يقدم تقييم الأداء ايضاحا في كيفية أداء مهامهم الوظيفية ،ويعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأداء الناجح الذي يمكن قياسه والحكم عليه.

**أهداف تقييم الأداء المالي:**

هناك أهداف رئيسية لعملية تقييم الأداء في البنوك يمكن اظهارها كالتالي:[1]

- متابعة تنفيذ أهداف البنك المحددة،الأمر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة كما ونوعا ضمن الخطة المرسومة والمحددة لها،ويتم ذلك بالاستناد الى البيانات والمعلومات المتوافرة عن سير الأداء؛
- قياس مدى نجاح البنك من خلال سعيه لمواصلة نشاطه بغية تحقيق أهدافه وتوفر المعلومات للجهات الأخرى خارج البنك؛

[1] علاء فرحات طالب،ايمان شيحان الشهداني،**مرجع سابق**،ص77.

- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط البنك وإجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها وذلك بهدف منح الحلول اللازمة لها وتصحيحها والعمل على ايجاد الأخطاء مستقبلا؛
- توفير البيانات والمعلومات الاحصائية عن نتائج تقييم الأداء في البنوك الى الأجهزة الرقابية مما يسهل عملها ويمكنه من إجراء المتابعة الشاملة والمستمرة لنشاط البنك لضمان تحقيق الأفضل والمتناسق؛
- تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء البنك ،تسهم في البيانات والدراسات والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين تمط الأداء ورفع كفاءته.

## المطلب الثاني :مبادئ ومراحل تقييم الأداء المالي

**مبادئ تقييم الأداء المالي:**

لا تقوم عملية التقييم إلا إذا توفرت أسس عامة والتي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار ومن بينها:[1]

1. عملية التقييم لابد أن تكون مفهومة وبسيطة؛
2. استمرار عملية التقييم لايقتصر على فترة زمنية معينة بل لفترات متتالية من أجل احداث مقارنات ومستخلصات تفيد البنك مستقبلا؛
3. تقترن عملية التقييم بوجود أنظمة مساعدة للرقابة المالية والمحاسبية؛
4. لابد أن يصاحب نظام التقييم نظام الأجور حيث يكون دافع قوي للموظفين لزيادة نشاطهم ورفع كفاءتهم على الأداء؛
5. عند إجراء عملية التقييم لابد من عدم فصل الأنشطة المختلفة للبنوك عن بعضها البعض لأن البنك وحدة متكاملة لا يمكن الفصل بين مصالحها وأنشطتها الى أجزاء بل هناك تجانس ونرابط في المصالح من أجل تحقيق هدفها؛
6. التثبيت من تأكد الترابط والتوازن والتكامل بين مختلف أنشطة البنك وكذا تفاعلها فيما بينها؛
7. لابد أن تقتدي عملية تقييم الأداء بنظام الحوافز حيث يقرر الدوافع الإيجابية والسلبية مما يجعل من مصلحة القائمين بالأداء تنفيذها على درجة كفاءة عالية؛

- من خلال ماسبق نصل الى أنه حتى يحصل البنك على تحقيق أهدافه لابد أن يتبع مراحل ومبادئ معينة حتى يتمكن من وضع الأسس التي يتمكن البنك من مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المقررة

[1] شراد محمد ،**تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية**،مذكرة لنيل شهادة ماستر،كلية علوم التسيير،جامعة محمد خيضر –بسكرة– 2014/2013،ص 41.

والمطلوبة في الخطة هذا يتطلب فعالية تنفيذ عملية متابعة الأداء وضرورة وجود جهاز يختص بعملية المتابعة والرقابة على الأداء الفعلي ويتولى تسجيل نتائجه للتنفيذ.

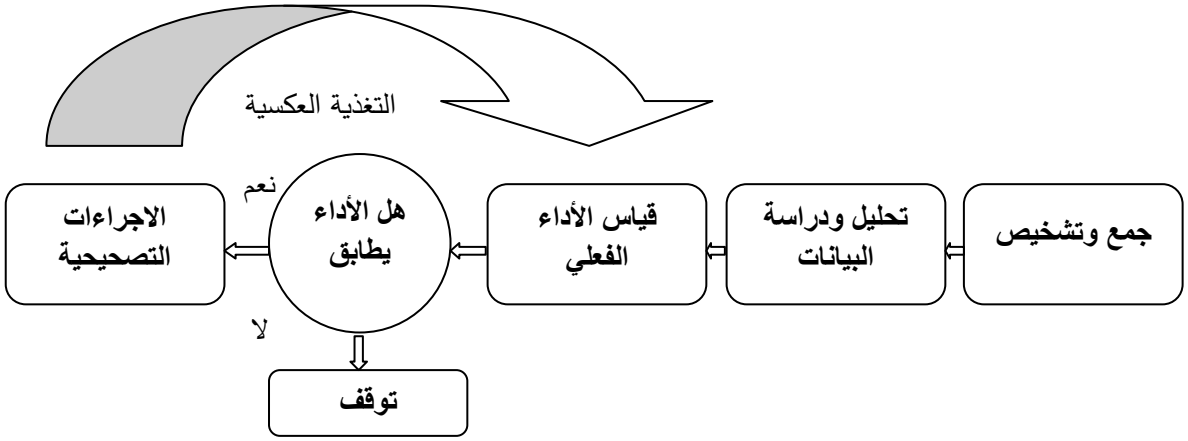
**مراحل تقييم الأداء المالي:**

يمكن تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية وذلك بإتباع المراحل التالية:[1]

1. **مرحلة جمع البيانات الاحصائية والمعلومات:**تشمل هذه المرحلة في جمع كافة المعلومات والبيانات الضرورية المتعلقة بالبنك موضوع التقييم وتتمثل المصادر في الوثائق المالية والمحاسبية وغير ذلك من الاحصاءات التي تنبثق من مجريات التنفيذ الفعال والتي تضم كافة بيانات التكاليف المتحصل عليها أثناء وبعد فترة الاستغلال حيث أنها تحدد الربح على الخسارة.
2. **مرحلة قياس الأداء الفعلي:**هي المرحلة الثانية في عملية التقييم ،ومن خلالها تتمكن البنوك من قياس نهايتها وفعاليتها والعقبة التي يمكن مواجهتها في هذه المرحلة هي المعايير والمؤشرات التي يتم اللجوء اليها ،فالبنوك تواجه مشكلة اختيار المعايير والمؤشرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد قياسه. ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسئولي البنوك بقيم رقمية فيما يخص أدائها بناءا على معايير الفعالية والكفاءة وهذا يعني أن عملية قياس الأداء الفعلي مرهونة باختيار المعايير والمؤشرات فعلا الأداء المراد تقييمه.
3. **مرحلة الحكم على النتائج:**إن تقييم الأداء يتم بغرض التأكد من المواصفات والمعايير التي أخذت الاقامة عملية التقييم قد جاءت على نحو مكانة مسعى وان التنفيذ يسير نحو النشاط وبالتالي اقتراح إجراءات مالية على البنك لمحاولة الخروج من الوضع الصعب أو القضاء على نقاط الضعف إذا كانت حالة البنك سيئة ماليا أو جيدة فتقترح إجراءات تسمح باستمرارها والتعسف أكثر وعليه فان الحكم على نتائج التحليل يمكننا اتخاذ إجراءات شخصية.

[1] عادل عشي،**الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية:قياس وتقييم**،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،كلية علوم التسيير،جامعة محمد خيضر–بسكرة– 2002/2000،ص 57.

**شكل رقم 1: مراحل تقييم الأداء المالي**




**المصدر**:تجيني سمية، **محولة بناء نموذج للأداء المالي لمؤسسة اقتصادية**،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستار اكاديمي,شعبة علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ،دفعة 2016 ،ص5.

## المطلب الثالث :صعوبات تقييم الأداء المالي

من خلال هذا المطلب سنتطرق الى مجموعة الصعوبات والعراقيل التي ترتبط بعملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

**صعوبات تقييم الأداء المالي:**

عند القيام بعملية الأداء تبرز العديد من الصعوبات والعراقيل قد ترتبط بعدم احترام القائمين بعملية التقييم لشروط هذه العملية ومن بينها ما يلي:[1]

1. **صعوبات متعلقة بتكاليف المؤسسة:**تختلف تكاليف المؤسسات من مؤسسة الى أخرى فتختلف المؤسسة الاقتصادية عن المؤسسة الحكومية فالثانية مثلا لا تخضع لمنطق السوق،حيث ستواجه صعوبة في التمييز بين التكاليف التي تتحملها المؤسسة الحكومية فعلا والتكاليف التي يتحملها المتعاملون الخارجيون.
2. **صعوبات متعلقة بالأهداف:**تسعى المؤسسة الى تحقيق أهدافها المسطرة مسبقا وتعمل على تحقيقها،وتجعل من عملية التقييم معقدة في بعض جوانبه حيث تظهر صعوبات بسبب تعدد الأهداف التي سطرها مختلف أفراد المؤسسة،فيصل كل طرف الى الأهداف التي تناسبه على حساب الآخرين.

[1] مجيد كرخي، **تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية**، دار المناهج-عمان-2007، ص 34.

3. **المتعاملون الاجتماعيون:**تختلف عملية التقييم حسب الطرق والمناهج المستهلكة فنشاط كل مؤسسة لا يقدم امتيازات إلا لعدد محدود من الأشخاص ،بعكس ذلك فتكاليف تتحملها قاعدة أوسع من ذلك ،فيعتبر المستفيدون أن نتائج المؤسسة إيجابية وآخرون غير ذلك ونادرا ما يتحقق جميع الأطراف فالمنتجات ذات السعر المرتفع والنوعية الرديئة نادرا ما يقتنيها الزبون بينما الطرف المالي والجبائي يرى أن المؤسسة مكلفة من طرف الدولة فكل طرف يحاول تعظيم نصيبه وبالتالي تزيد عملية التقييم تعقيدا.
4. **صعوبات متعلقة بالعوامل الخارجية:**لقد حظيت المسائل البيئية المطروحة على المستوى الدولي باهتمام متزايد من المنظمات الدولية،وصارت تفرض شروط للحد من الآثار السلبية لبعض المشاريع عن البيئة الأمر الذي يرغم المؤسسة على تحديد سلوكها حسب محيطها.فتأخذ عملية التقييم العوامل الخارجية سواء كانت إيجابية أو سلبية وعلى سبيل المثال عن تقييم الربحية الاجتماعية تبرز مشكلة احتساب الآثار غير المباشرة،حيث أن العديد من المتغيرات الظاهرة أثناء عملية التحليل يصعب قياسها أو التعبير عنها كميا.
5. **صعوبات أخرى:**

- تخلق صعوبات نتيجة عدم توفر المعلومات الضرورية في الوقت المناسب؛
- صعوبات متعلقة بطبيعة البيانات المالية من طرف المؤسسة؛
- انحراف التقييم عن الأهداف المحددة؛
- اتجاهات المديرين السلبية لمدى قصر نظرهم؛
- مبالغة المؤسسات في التحليل على مستوى الفرد والمؤسسة،حيث تفقد السرية الخاصة بالبيانات التي تحوزها المؤسسة.

## المبحث الثالث :مؤشرات وأساليب تقييم الأداء المالي في المؤسسة

إن الحديث عن موضوع تقييم الأداء المالي للمؤسسة ومعاييره،لا يتوقف عند تحديد المفاهيم المتعلقة به،بل يتعدى الى دائرة أوسع تسلط الضوء على الدور الذي تلعبه هذه المعايير في تقييم الأداء المالي الذي يتضح من خلال المؤشرات المالية والأساليب التي تعكس بشكل كاف وواف على مستوى تقييم الأداء المالي.

### المطلب الأول :مؤشرات تقييم الأداء المالي

من أجل فهم ومعرفة كيفية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية،سيتم عرض أهم المؤشرات المالية التي تساعد في ذلك.

1. **الميزانية المالية:**هي عبارة عن جدول يتضمن جانبين،جانب الأصول وجانب الخصوم. وتترتب الأصول حسب مبدأ السيولة ودرجة السنوية،وترتب الخصوم حسب تاريخ الاستحقاق ومبدأ السنوية.[1]

وهناك نوع أخر من الميزانية ويعرف "بالميزانية المختصرة"وهي الجدول الذي يظهر لنا المجاميع الكبرى للميزانية المرتبة حسب مبدأ الاستحقاقية(الخصوم)،والسيولة(الأصول)ويراعى في عملية التقييم التجانس بين عناصر كل مجموعة،وتستعمل هذه المجاميع في عملية التحليل.[2]

2. **التحليل بواسطة النسب المالية:**أسلوب النسب المالية هو دراسة العلاقة بين القوائم المالية،ثم تفسر مدلول تلك العلاقة من مقارنتها مع النسب المعيارية المتعارف عليها بين المحللين الماليين أو السائدة في القطاع الذي تنتمي اليه المؤسسة كما يطلق عليها النماذج المعيارية أو القياسية،وهناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من النسب المالية التي تساعد على تقديم الوضع المالي للمؤسسة ومن أهم هذه النسب نجد:

**1.2. نسبة السيولة المختصرة:**تقيس هذه النسبة قدرة سداد المؤسسة على الدى القصير وذلك عن طريق أبعاد المخاطر التجارية التي تأثر على المخزون وتحسب كما يلي:[3]

[1] بوشاشي بوعلام،**المنير في التحليل المالي وتحليل الاستغلال**،دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع،الجزائر،1997،ص99.

[2] حسن لبيهي،**التحكم المالي في المؤسسة الصناعية**،رسالة ماجستير علوم التسيير ،معهد العلوم الاقتصادية،الجزائر،2004،ص39.

[3] بوخزار عمار،**مبادئ التسيير المالي والمحاسبة التحليلية**،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،ص40.

**2.2. نسبة السيولة الفورية:**تقيس هذه النسبة قدرة السداد للمؤسسة وذلك عن طريق استعمال المخزون النقدي المتاح،وذلك دون أن تكون هناك ضرورة لتصفية أو بيع المخزون والذمم في المدى القصير،أو بعبارة أخرى تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على الدفع الفوري من موجوداتها على سداد ديونها وتحسب بالعلاقة التالية:

**3.2. نسب السيولة**

تشير السيولة الى قدرة المؤسسة على سداد التزامتها التجارية عندما يحين ميعاد استحقاقها،أي أن الأصول تتحول الى نقدية وتتحول النقدية بدورها الى سداد التزاماتها قصيرة الأجل.

تهدف هذه المجموعة من النسب الى تحليل وتقييم رأس المال العامل والتعرف على درجة عناصره،والهدف الرئيسي لتحليل هذه النسب هو الحكم على مقدرة المؤسسة مقابلة التزاماتها وتدخل ضمن هذه المجموعة عدة أنواع من النسب اهمها:[1]

**1.3.2. السيولة العامة:**تعبر هذه النسبة عن الأصول قصيرة الأجل مع الخصوم قصيرة الأجل،وتحسب كما يلي:

**2.3.2. نسب قابلية السداد:**تقيس هذه النسبة مدى تمويل المؤسسة لأصولها من خلال الاقتراض،وتحسب بالعلاقة التالية:

**4.2. نسب النشاط:**تقيس نسبة النشاط الكفاءة التي تستخدم فيها المؤسسة الموجودات أو الموارد المتاحة لها عن طريق إجراء مقارنات فيما بين مستوى المبيعات ومستوى الاستثمار في عناصر الموجودات ونسب النشاط تعتبر مهمة لكل من له اهتمام بكفاءة والربحية للمؤسسة على المدى البعيد.

[1] أحمد عطا الله القطانين،**التخطيط الاستراتيجي(مفاهيم،ونظريات،وحالات تطبيقية)**،الطبعة الأولى،دار مجد لاوي للنشر والتوزيع-الأردن-1996 ،ص167.

**5.2. نسبة تمويل الاستقلالية:**تعتبر هذه المجموعة من النسب عن الهيكل التمويلي للمؤسسة ومكوناته ومدى اعتمادها على مختلف المصادر للتمويل سواء داخلية أو خارجية ومن أهم هذه النسب نجد:

**1.5.2. نسب التمويل الذاتي:**توضح هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة في تمويل استثماراتها بإمكانياتها الخاصة،وتحسب بالعلاقة التالية:

- كلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد كان ذلك مؤشرا على الاستقلالية المالية.

**2.5.2. نسبة الاستقلالية المالية:**تقيس هذه النسبة درجة استقلالية المؤسسة عن دائنيها،وتحسب بالعلاقة التالية:

- على ما يفضله الماليون أن تكون هذه النسبة محصورة بين1و2،إذا كانت كذلك فان البنك يوافق على اقراض المؤسسة.

**3.5.2. نسبة التمويل الخارجي:**تعبر هذه النسبة عن مدى اعتماد المؤسسة على الأموال الخارجية في عملية التمويل،وتحسب بالعلاقة التالية:

- كلما قلت هذه النسبة زادت قدرة الممولين في قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها.

**6.2. نسب المردودية:**تعبر هذه النسب عن قدرة مسيري المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بفعالية وكفاءة للحصول على العائد،وأهم هذه النسب نجد:[1]

**1.6.2. المردودية المالية:**تمثل هذه النسبة الربح المتحصل عليه مقابل كل وحدة نقدية من الأموال الخاصة المستعملة،وتحسب بالعلاقة الأتية:

[1] محمد صادق البحيري،**ادارة توازن الأداء**،دار نشر الثقافة ،الإسكندرية ،2004،ص295.

- من الأحسن ان تكون هذه النسبة مرتفعة حتى لا تواجه المؤسسة صعوبات في جذب مساهمين جدد إذا كانت بحاجة الى ذلك.

**2.6.2. المردودية الاقتصادية:**تعبر هذه النسبة عن كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق الأرباح،وتحسب بالعلاقة التالية:

- لا يتوقف استعمال هذه النسبة على دراسة المؤسسة ذاتها فقط،انما تتسع الى حد مقارنتها مع نسب المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع لأن ضعف هذه النسبة أمام المؤسسات الأخرى يعني ضعف وضعها التنافسي في قطاع نشاطها.

**3. التوازن المالي:**ان الإدارة المالية في أي مؤسسة تسعى لتحقيق التوازن المالي بصفة مستمرة حتى تتمكن من مواجهة التزاماتها من جهة وتمويل استثماراتها من جهة أخرى.

**1.3. رأسمال العامل:**يعتبر رأسمال العامل أفضل المؤشرات المالية التي تبين مدى احترام قاعدة التوازن المالي.

**1.1.3. تعريف رأسمال العامل:**هو جزء من الأموال الدائمة المخصص لتمويل جزء من الأصول المتداولة،وذلك لمواجهة تذبذبات دورة الاستغلال،وهوعبارة عن هامش الأمان.[1]

- ويمكن حساب رأسمال العامل بطريقتين هما:

- من أعلى الميزانية:

- من أسفل الميزانية:

**2.1.3. أنواع رأسمال العامل:**عموما هناك 3 أنواع لرأسمال العامل وهي كالتالي:[1]

[1]منير شاكر وأخرون،**التحليل لمالي مدخل صناعة القرارات**،الطبعة الأولى،دار وائل للنشر-الأردن-2005،ص122.

- **رأسمال العامل الخاص:**وهو المقدار الاضافي من الأموال الخاصة الموجهة أو التي تسمح بتمويل الأصول الثابتة،وتحسب بالعلاقة التالية:

- **رأسمال العامل الاجمالي:**يقصد به مجموع الأصول المتداولة التي يتكلف بها النشاط الاستغلالي للمؤسسة،ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:

- **رأسمال العامل الأجنبي:**هو ذلك الجزء من الأموال الخارجية التي تستعملها المؤسسة في تمويل أصولها،ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:

**3.1.3. التفسير المالي لرأسمال العامل:**يمكن تقديم التفسير المالي لرأسمال العامل كما يلي:[2]

- **رأسمال العامل الموجب:**في هذه الحالة يمكن ملاحظة أن هناك زيادة في السيولة قصيرة الأجل على الالتزامات قصيرة الأجل تدل على وجود هامش أمان لدى المؤسسة،وهي وضعية مناسبة بالنسبة للمؤسسة وهو مؤشر ايجابي يدل على قدرة المؤسسة عن تسديد ديونها،كما يدل على أن المؤسسة تمول استثماراتها بالأموال الدائمة.
- **رأسمال العامل المعدوم:**أي الأموال الدائمة تساوي الأصول الثابتة،وهي حالة نادرة الحدوث لعدم إمكانية المطابقة بين السيولة والالتزامات لمدة طويلة،وهي حالة التوازن الأمثل على المدى الطويل،لكن دون تحقيق فائض.
- **رأسمال العامل السالب:**معناه أن المؤسسة تعرف صعوبات مالية في الأجل القصير،لأنها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها عند مواعيد استحقاقها،وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية لتحقيق الاستقرار المالي.

**2.3. احتياجات رأسمال العامل:**هو المؤشر الثاني من مؤشرات التوازن المالي ويرتبط أساسا بدورة الاستغلال.

---

[1]حمزة محمود الزبيدي،**أساسيات الادارة المالية**،دار الورق للنشر والتوزيع،2006 ،ص 78

[2]ناصر دادي عدون،**التحليل المالي**،دار البحث للطباعة والنشر،الجزائر،1990،ص 45.

**1.2.3. تعريف احتياجات رأسمال العامل:**هي قسط أو جزء من الاحتياجات الضرورية المرتبطة ارتباطا مباشر بدورة الاستغلال التي لم تغطى من طرف الموارد البشرية.[1]

**2.2.3. حساب احتياجات رأسمال العامل:**يمكن حساب احتياجات رأسمال العامل بطريقتين هما:

- على مستوى دورة الاستغلال:

ات

- على مستوى الميزانية:

احتياجات رأسمال العامل = (قيم الاستغلال+قيم قابلة لتحقيق) – (ديون قصيرة الأجل+السلفات المصرفية).

**3.2.3. تغيرات احتياجات رأسمال العامل:**تتمثل احتياجات رأسمال العامل فيما يلي:[2]

- احتياجات رأسمال العامل الموجب:هذا يدل على أن المؤسسة بحاجة الى مصادر أخرى تزيد عن السنة،وذلك لتغطية احتياجات الدورة،وتقدر قيمة تلك المصادر قيمة احتياجات رأسمال العامل،مما يتوجب وجود رأسمال العامل موجب لتغطية العجز.
- احتياجات رأسمال السالب:هذا يعني أن المؤسسة غطت احتياجات الدورة،ولا تحتاج الى موارد أخرى ونقول أن الحالة المالية جيدة.
- احتياجات رأسمال المعدومة:عندما تكون موارد الدورة التي تغطي احتياجات الدورة،هنا يتحقق نوازن المؤسسة مع الاستغلال الأمثل للموارد.

**3.3. الخزينة:**

يمكن تعريف الخزينة بأنها محصلة بالتدفقات النقدية الخارجة والداخلة من والى المؤسسة في لحظة معينة.3

**1.3.3. حساب الخزينة:**يمكن حسابها بالطريقة التالية:[3]

الخزينة = رأسمال العامل – احتياجات رأسمال العامل.

الخزينة = القيم الجاهزة – السلفات المصرفية.

من خلال العلاقة نلاحظ أن الخزينة ترتبط برأسمال العامل واحتياجات رأسمال العامل.

**2.3.3. أوضاع الخزينة:**يمكن التمييز بين ثلاث أنواع للخزينة:[1]

[1]ناصر دادي عدون،**مرجع سابق**،ص 50

[2]حمزة محمود الزبيدي،**مرجع سبق ذكره**،ص 20

[3]كراجة عبد الحكيم،**الادارة والتحليل المالي**،دار الصحافة للنشر ،مصر ،الطبعة2،2006،ص120

- **الخزينة الموجبة:**هذا يدل على أن رأسمال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة وهناك فائض يضم الى الخزينة،إلا أن عملية تجميد الأموال ليست في صالح المؤسسة،لذلك ينبغي على المؤسسة استعمال هذه الأموال لتسديد ديونها قصيرة الأجل وتحويلها الى استثمارات.
- **الخزينة السالبة:**نجد أن احتياجات رأسمال العامل أكبر من رأسمال العامل،إلا أن المؤسسة تفتقر الى أموال تمول بها عملية الاستغلال،فتلجأ الى اقتراض قصير الأجل هذه الوضعية تعني أن رأسمال العامل لا يغطي جزء من احتياجات الدورة،وهذا ما يسبب اختلال الخزينة نتيجة نقص الأموال السائلة لمواجهة الديون الفورية.
- **الخزينة المعدومة:**هذا يعني أن رأسمال العامل مساوي لاحتياجات رأسمال العامل،وهي الوضعية المثلى للخزينة لأنه لا يوجد افراط وتبذير في الأموال مع عدم وجود احتياجات في نفس الوقت.

## المطلب الثاني :الأساليب التقليدية لتقييم الأداء المالي

من المعلوم أن هناك عدد كبير من المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم الأداء ومن أهمها وأكثرها شيوعا مايتعلق بالإنتاجية،الربحية،السيولة.

**الأساليب التقليدية لتقييم الأداء المالي**

1. **مؤشر الإنتاجية:**الإنتاجية تعني كفاء استخدام الموارد المتاحة،وتساوي حسابيا النسبة بين المدخلات والمخرجات ويعبر عنها كما يلي:[2]

| الإنتاجية = المخرجات – المدخلات |
|---|

2. **مؤشر الربحية:**ان الربحية هي المحصلة النهائية لعدد كبير من السياسات والقرارات،وتستعمل مؤشرات الربحية لتقييم أداء المنظمات عن طريق نسبة صافي العمليات الى الاستثمارات،وهناك أربعة مؤشرات للربحية تتمثل فيما يلي:

**1.2. هامش الربح:**يعطي هذا المعيار مؤشرا للإدارة عن الربح الذي حققه كل دينار مستثمر في المبيعات، ويحسب كالاتي:

| هامش الربح = اجمالي الربح – الايرادات |
|---|

[1]ناصر دادي عدون،**مرجع سبق ذكره**،ص120.

[2] قاسم نايف علوان المحياوي،**ادارة الجودة الشاملة في الخدمات**،دار الشروق ،الأردن ،الطبعةالأولى ،2006،ص 360-376.

**2.2. القدرة الايرادية:**ويقصد بها قدرة المؤسسة على توليد أرباح خلال فترة زمنية محددة،وتأخذ هنا الأرباح قبل خصم الفوائد منها،ويحسب كمايلي:

| القدرة الايرادية = صافي الربح /اجمالي الاستثمارات |
|---|

- حيث يوضح هذا المعيار كيف تحقق المؤسسة أرباحا جراء استخدام مواردها المتاحة بغض النظر عن مصادرها من تمويل هذه الموارد،وهو ما يعبر عن كفاءة استخدام الموارد في المؤسسة.

**3.2. العائد على الاستثمار:**يقيس هذا المعيار مدى فعالية استخدام موارد المؤسسة،ويعتمد الى حد كبير على مقدار الأرباح التي حققتها هذه الموارد،ويعرف أيضا بالعائد على الأصول،ويحسب كالأتي:

| معدل العائدعلى الاستثمار = نتيجة الدورة الصافية – اجمالي الأصول |
|---|

**4.2. العائد على حقوق الملكية:**يقاس العائد على استثمار المالكين بقسمة نتيجة الدورة الصافية على حقوق الملكية،ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

| العائد على حقوق الملكية = نتيجة الدورة الصافية / حقوق الملكية. |
|---|

**3. مؤشرات السيولة:**تقيس مؤشرات السيولة مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل عند استحقاقها باستخدام أصولها السائلة (الأصول المتداولة)دون تحقيق الخسائر،أي السهولة والسرعة في التحويل الى نقد جاهز دون خسائر،ومن أهم مؤشرات السيولة ما يلي:

**1.3. نسبة التداول:**وتحسب بالعلاقة التالية:[1]

- وتشير هذه النسبة الى مقدرة المؤسسة على سداد التزاماتها،أما اذا كانت الأصول المتداولة أقل من الخصوم المتداولة فان هذا يبين أن المؤسسة ستواجه مشاكل في تسديد التزاماتها.

**2.3. السيولة السريعة:**وتحسب كما يلي:[2]

[1] محمد محمود الخطيب،**الأداء المالي ودوره على عوائد الأسهم**،دار حامد للنشر والتوزيع–عمان–الأردن ،2009،ص 62.

[2] اسماعيل اسماعيل،**التحليل المالي–مدخل صناعة القرارات**،دار وائل للنشر ،عمان ،الطبعة 1،2005،ص 72–73.

- تعتبر هذه النسبة أضيق من نسبة التداول،وتظهر درجة السيولة التي تتمتع بها المؤسسة في وقت محدد ،وقد تم استبعاد أصعب العناصر تحولا الى نقدية كي تعبر هذه النسبة عن السيولة الحقيقية للمؤسسة.

**3.3. السيولة النقدية:**وتحسب كمايلي:

- تظهر هذه النسبة مقدرة المؤسسة النقدية المتاحة في لحظة معينة لتسديد التزامات قصيرة الأجل وهذه النسبة تختلف عن النسبتين السابقتين لأنها تهتم بالعناصر النقدية أو ما في حكمها فقط.

**4. مؤشرات النشاط:**وهي مقاييس تشير الى مدى كفاءة الإدارة في استخدام موجوداتها لتوليد العوائد بواسطة مقارنة المبيعات المتحققة لأنواع مختلفة من الموجودات للوصول الى مدى سرعة المؤسسة لبيع موجوداتها،وهناك العديد من المؤشرات المستخدمة في النشاط أهمها: "دوران المخزون،مدة البيع،دوران رأسمال،دوران الموجودات الثابتة،مجموع الموجودات".[1]

**5. مؤشر المردودية:**ويحسب كما يلي:

## المطلب الثالث:الأساليب الحديثة لتقييم الأداء المالي

كانت النقائص الموجهة للمؤشرات المالية بمثابة تمهيد لبروز مؤشرات جديدة لتقييم الأداء المالي وهي المؤشرات غير المالية(الحديثة)،وسيتم عرض ذلك من خلال هذا المطلب.

**1. الميزة التنافسية**

[1] فلاح حسن الحسني،مؤيد ع الرحمان الدوري،**ادارة البنوك–مدخل كمي واستراتيجي معاصر**،دار وائل للنشر ،عمان ،الطبعة 1،2000،ص 232.

يقصد بالميزة التنافسية قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد،أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين اتباعها حاليا أو مستقبلا.[1]

ويمكن تحديد أهم المصادر التي يمكن من خلالها قياس الميزة التنافسية في:

- الكلفة:حيث تمكن المنظمة من البيع بسعر أقل من معدل السوق وتتفوق على المنافسين.
- الجودة:وتتجلى في مواصفات الأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها.
- المرنة:وتتمثل في التكيف لمتقلبات الطلب والقدرة على الاستجابة له.
- الاعتمادية:وتتجلى في اتاحة المنتج لزبون عند الطلب.
- الابتكارية:تقديم منتجات جديدة للزبون.
- السرعة:وتتمثل بسرعة تسليم المنتج لزبون.

**2. رضا الزبون**

ان رضا الزبون يحدد القيمة الاقتصادية للمؤسسة،كما أنه يحدد قيمة رأسمال الفكري لديه،وارتفاع رضا الزبون لدى المؤسسة يعزز موقعها التنافسي،ويزيد من قيمتها الاقتصادية،ويمكن قياس رضا الزبون من خلال عدة عوامل نذكر منها:

- عدد الشكاوي المقدمة من الزبائن.
- عدد الوحدات المعادة من الزبائن.
- زمن الاستجابة لطلب الزبون.
- خدمات ما بعد البيع.
- تكاليف الفشل الخارجي مثل تكاليف الضمان والمطالبات بالمؤسسة القانونية،وانخفاض ربح العمليات والأسعار.[2]

**3. الجودة**

يقصد بتحسين الجودة تحسين مواصفات المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة،وهذا يتطلب وضع خطط تهدف الى إجراء تحسينات محددة على منتجات المنظمة.

[1] قاسم نايف علوان المحياوي،**ادارة الجودة الشاملة في الخدمات**،دار الشروق ،الأردن ،الطبعة 1،2006،ص 370.

[2] عمرو صفي عقيلي،**ادارة الموارد البشرية المعاصرة**،دار وائل ،الأردن ،الطبعة 1،2005،ص452.

ولتحديد وحصر أهم المتغيرات والعناصر التي يمكن الاعتماد عليها لقياس وتحسين الجودة ضمن إدارة الجودة الشاملة بذكر ما يلي:[1]

- وجود قيادة ادارية واعية بأهمية الجودة.
- التدريب المستمر على الجودة.
- الرؤية المشتركة بمسؤولية الجودة لدى جميع العاملين بالمنظمة.
- غرس قيم التحسين والتطوير المستمر لدى جميع العاملين بالمنظمة.
- العمل الجماعي.
- التركيز على العمليات.

[1] قاسم نايف علوان المحياوي،**مرجع سبق ذكره**،ص372.

## خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل الى مختلف المفاهيم الأساسية حول الأداء المالي بالإضافة الى أهم المؤشرات المالية المستخدمة في عملية تقييم المؤسسات الاقتصادية.

من خلال ذلك تم التوصل الى أن الأداء المالي أسلوب في غاية الأهمية ويتصف بدقة كبيرة عند استخدامه في التقييم حيث يمكن بواسطته تحديد مراكز القوة ونقاط الضعف والفعالية في تحقيق الأهداف التي تسعى اليها المؤسسة الاقتصادية.

وكذلك تم التوصل الى أن المؤشرات المالية والنسب على وجه الخصوص من الأدوات المهمة في تقييم أداء المؤسسات وقدرتها على مواجهة التزاماتها المستحقة عليها حاليا ومستقبلا لأنها تمثل أداة من أدوات التحليل المالي الذي يعتبر البداية لقياس الأداء والنهاية في تقييمه.

# الفصل الثاني

# الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

## تمهيد

في ظل التطور السريع والبيئة المعقدة التي تعمل فيها المؤسسات الاقتصادية وجب عليها العمل على تحقيق التوافق بين البيئة الداخلية والخارجية وذلك من خلال ترجمة رؤيتها إلى مجموعة من المؤشرات التي تسمح لها بقياس وتقييم الأداء بشكل أفضل وأكثر فعالية من الانظمة التقليدية حيث ظهر اسلوب جديد للتقييم أطلق عليه "بطاقة الأداء المتوازن"،وسنحاول خلال هذا الفصل التطرق الى كل ما يخص هذا النظام.

للإلمام بهذا الفصل تم تقسيمه الى ثلاث مباحث كالتالي:

- ✓ **المبحث الأول:ماهية بطاقة الأداء لمتوازن.**
- ✓ **المبحث الثاني:أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.**
- ✓ **المبحث الثالث:إعداد وتقييم بطاقة الأداء المتوازن.**

## المبحث الأول:ماهية بطاقة الأداء المتوازن

### المطلب الأول:نشأة بطاقة الأداء المتوازن ومراحل تطورها

#### أولا:نشأة بطاقة الأداء المتوازن

ترتكز الأنظمة المحاسبية التقليدية على القياس المالي لأداء المنظمات،مما يؤدي إلى خلق حالة خلط بين إستراتيجية المنظمة وطرق قياس الأداء،بالإضافة إلى أنها لا تعكس قيمة أغلب الأصول غير الملموسة التي تمثل جانبا مهما للقيمة السوقية،كالمعرفة والمهارة لدى العاملين،العلاقات مع الزبائن والمديرين وغيرها،ولأن المؤشرات المالية تعالج الأداء المتوازن الحالي والماضي فقد اتجهت المنظمات الى تطوير وابتكار أنظمة ومؤشرات أداء تعالج المستقبل وتأخذ في اعتبارها الأصول غير الملموسة. وقد تعرضت بيئة الأعمال الداخلية والخارجية مجموعة من التغيرات،استدعت بالمنظمات إلى إيجاد أداة قياس تتماشى وهذه التغيرات،ومن أبرز هذه التغيرات ما يلي:

1. زيادة حدة المنافسة على المستوي المحلي والدولي؛[1]
2. ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات؛
3. ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف المنظمات للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة،حيث أصبح العميل هدفها الأساسي؛
4. حدوث تغيرات جذرية في نظام وفلسفة لإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج ترتب عليها تطبيق الإدارة الاستراتيجية فلسفة التوقيت المنضبط للمخزون ،الجودة الشاملة؛
5. تركيز المقاييس التقليدية على النتائج في الأجل القصير،وبالتالي أصبحت المنظمات تركز كذلك على الأجل الطويل نظرا لأهميته البالغة؛

وبالتالي على إثر هذه المتغيرات ظهرت ما يعرف بطاقة الأداء المتوازن ( Scorecard Balanced)وقد كان ظهورها كما يلي:[2]

وفي بداية 1983 كتب Robert Kaplan عن كيفية قياس المنظمات أدائها،وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية،وفي سنة 1987 ظهر كتاب بعنوان Relevant Loss

---

[1] فاطمة رشدي سويلم عوض،**تأثير الربط والتكامل بيم مقاييس الأداء المتوازن BSCونظام التكاليف على الأنشطة ABCفي تطوير أداءالمصارف الفلسطينية**،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير كلية التجارة ،الجامعةالاسلامية،غزة ،2007 ،ص 78.

[2] صالح بلاسكة،**قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** دراسة حالة بعض المؤسسات ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير،جامعة فرحات عباس –سطيف–تخصص الادارة الاستراتيجية ص 18.

لكل منKaplan et junshion حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت إلى المدخل التقليدي.

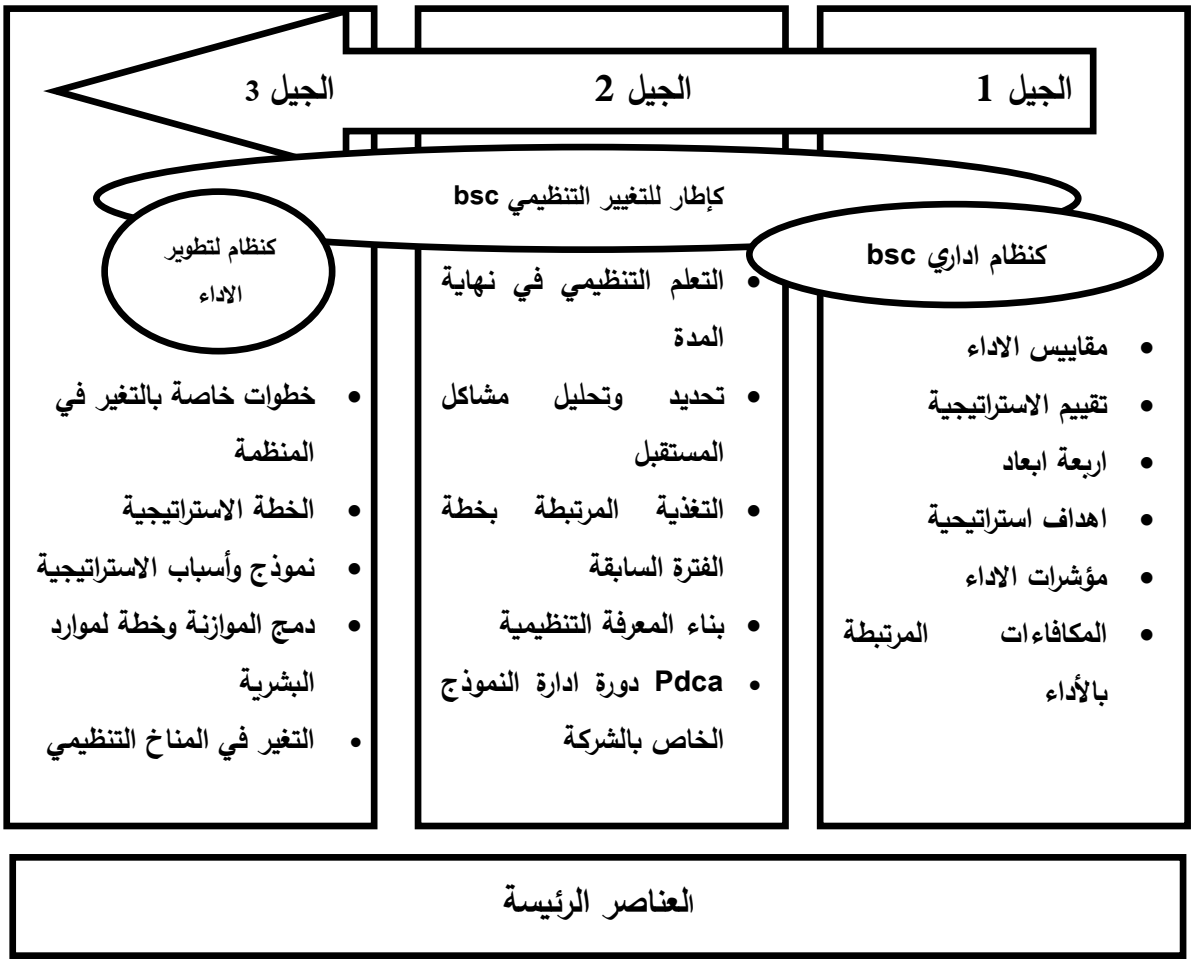
ولا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تحديد مطلق في أساليب تقييم الأداء بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينات أين قام Herbert Simoun وبمجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية،وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبيفحسب،بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته بالإضافة إلى استخدام المؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج.

كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل سنة 1992،بأمريكا الشمالية على يد المستشار Robert Kaplan والمستشار المؤسس لوحدة البحث (KPMG) David Norton وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية،من أجل تقييم أدائها ،وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معينا في التقييم على حساب الآخر،بل يبحثون عن تقييم يوازن بين المالي والعملي (غير المالي),وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.

إن أول بطاقة تقييم متوازن تم استخدامها هي في شركة Analog Devices عام1987حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء،ولقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل:سرعة السليم للعميل،جودة ودورة العمليات التطبيقية،فاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية وبالتالي يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن الحالية هو مفهوم طور من قبل كل من Kaplan & Norton حيث يعتبران أول من وضع هذا التصور في طريقة للقياس ،حيث اعتمدت هذه البطاقة على الاهتمام بالمحاور الزمنية الثلاثة:الحاضر والماضي والمستقبل.

**ثانيا :مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن**

**شكل رقم 2 :مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن**




**المصدر**:وليد سلمان كامل عبيد،**مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة** ،بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في المحاسبة والتمويل من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة ،قسم المحاسبة والتمويل ،2014 ،ص 20.

**الجيل الأول 1992:**[1]

حيث تم وضع بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء،إن هذا الجيل تميز بإضافة ثلاثة منظورات أخرى وهي العملاء,العمليات الداخلية،النمو والتعلم إضافة للمنظور المالي،حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة،إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بأبعاد البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المستويات المختلفة،ولذلك عرفت هذه المرحلة

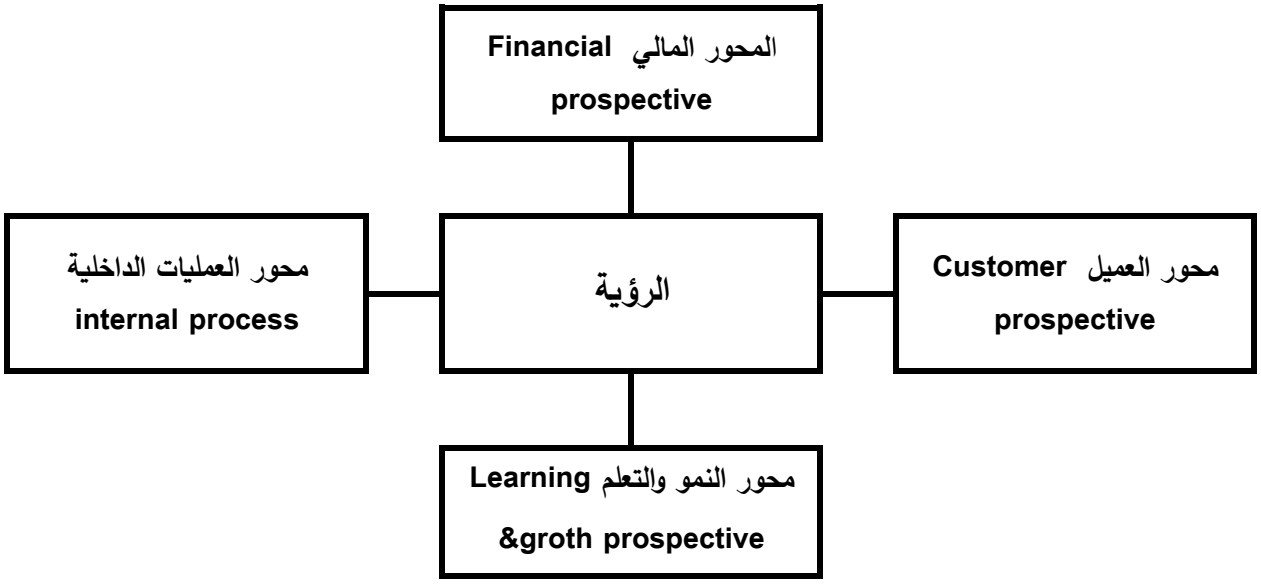
[1]وليد سلمان كامل عبيد ،**مدى امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة**،بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستار في المحاسبة والتمويل من كلية التجارة في الجامعة الاسلامية غزة،قسم المحاسبة والتمويل 2014،ص 20.

البطاقة واعتبرتها كنظام لتطوير الأداء حيث تعطي مؤشرات للمنظورات الأربعة انطلاقا من الرؤية والأهداف الموضوعة وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية الإستراتيجية ،وتميزت هذه المرحلة ب:

- إعطاء الصورة العامة للطاقة
- اختيار البطاقة كأداة القياس وتطوير الأداء فقط
- تقييم الإستراتيجية إلى أربعة محاور
- ربط التوجه الإستراتيجي بالممارسات اليومية

الشكل التالي يوضح الجيل الأول للبطاقة الأداء المتوازن:

**شكل رقم 3 :الجيل الأول للبطاقة الأداء المتوازن**




**المصدر :** وليد سلمان كامل عبيد,**مرجع سبق ذكره** ص20

## الجيل الثاني 1996[1]

نليدتيجة لتطبيق الجيل الأول من البطاقة في العديد من المنظمات،ظهرت عدة عيوب ومشاكل في تطبيق هذا الجيل ومن أهمها:

- أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعا وغامضا وله رؤى وتصورات متباينة
- كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب وذلك بإقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات البطاقة
- اعتبارها أداة لتطوير الأداء وليس لقيادة الأداء،وبالتالي إهمالها لجانب كبير من المؤسسة

[1] وليد سلمان عبيد ،**مرجع سبق ذكره** ،ص 21.

في هذا الجيل تم تجاوز كل هذه المشاكل وجاءت بطاقة الأداء المتوازن في شكل جديد واعتبرته كنظام للإدارة يساعد في اتخاذ القرارات،وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح وجاءت لتجيب عن السؤال الموضوع لها في كل منظور من أجل وضع المعايير المناسبة للإجابة عن هذه الأسئلة،وهذه الأخيرة تتمثل في:

1. النجاح المالي:كيف يجب أن نبدو أمام المساهمين وحملة الأسهم؟
2. لتحقيق رؤية المنظمة كيف يجب أن نبدو أمام عملائنا وماذا ينتظرون منا؟
3. ما هي العمليات الأساسية التي يجب أن نتميز فيها حتى نشبع رغبات عملائنا وتحقق رضى مساهمينا؟
4. ما هي قدرة المنظمة على قيادة التحسين والتغير وزيادة إبداعها؟

قد كانت هذه المرحلة مهمة جدا لأنه مع هذا التطور ظهر ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة التي أصبحت تتولد من خلال علاقة المحاور الأربعة مع بعضها البعض،كما أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية فعالة خاصة في مجال اتخاذ القرارات الإستراتيجية بسبب العلاقة الموجودة بين الرؤية والمحاور الأربعة.

**الجيل الثالث 2000**

يتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر المهمة التي لا توجد في الجيل الثاني والأول وهذه العناصر هي:

- الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح.
- استبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل التدفق الإستراتيجي في الخريطة الإستراتيجية.
- عند تنفيذ التخطيط الإستراتيجي بطريقة مناسبة تتوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة والمفيدة للمتابعة الإستراتيجية والرقابة الإدارية في المنظمة.

وقد ساهمت نماذج الجيل الثالث بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاؤها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الإستراتيجية للأداء ويتميز هذا الجيل من البطاقة ما يلي:[1]

- يتميز بكونه أكثر بساطة وأقل تعقيد من الجيل الأول.

[1] وليد سلمان عبيد،**مرجع سبق ذكره**،ص 22-23.

- يعتبر كإطار للتغيير التنظيمي لأنه يبين الخطوات الخاصة بالتغيير في المنظمة من خلال تغيير استراتيجياتها.
- اتضاح العلاقة السببية الموجودة بين محاورها أفضل مما كانت في الجيل الثاني.
- يبين الاتجاه بوضوح حتى يتمكن الأفراد من الوصول إلى الرؤية المرجوة.

وما يلاحظ على هذا النموذج الأخير للجيل الثالث أن الشكل العام لم يتغير بل بقي كما في الجيل الثاني وإنما تغيرت فلسفته وطريقة عمله وأصبح أكثر دقة وشموليه وهناك من يضيف جيلا رابعا البطاقة الأداء المتوازن،وذلك بإضافة بعد خامس وهو ما يعرف بالبعد البيئي،خاصة بعد التوجه الجديد للمؤسسات نحو فلسفة جديدة (المؤسسة الخضراء)،وبالتالي ظهرت ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن المستدامة.

ويرى الباحث ان بطاقة الأداء المتوازن تأخذ رؤية وفلسفة المنظمات من النظرية الى العقل،وهي ليست نظام قياس فقط،بل أداة توجيهية ارشادية من اجل ترجمة الاستراتيجية إلى فعل في كل مستويات المنظمة.

## المطلب الثاني :مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

### اولا :تعريف بطاقة الأداء المتوازن

لقد ادى التطور الحاصل في عمل المنظمات وحدة المنافسة إلى ازدياد الاهتمام بالمقاييس والمؤشرات المالية،فجاءت بطاقة الأداء المتوازن نتيجة التقاء عدة تيارات في الفكر الإداري والمالي حيث نتج تراكم فكري ومعرفي وخبرات استشارية قادها العديد من المفكرين والباحثين حيث عرفت عدة تعاريف نذكر منها:

عرفها Kaplan &Norton بأنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال الى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات اجرائية تمهيدية واضحة. (Kaplan &Norton1992)[1]

وعرفها عبد المحسن بأنها اول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء ويهتم بترجمة استراتيجية المنظمة الى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر،كما انها توحد المكونات الأساسية لنجاح المنظمة وأعمالها وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:[2]

[1] وليد سلمان عبيد،**مرجع سبق ذكره**،ص 16.

[2] مريم شكري محمود نديم،**تقييم الاداء المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن**،دراسةاختباريه في شركة طيران الملكية الأردنية،رسالة قدمت لاستكمال متطلبات ماجستار في المحاسبة ,جامعة الشرق الاوسط ,قسم المحاسبة والتمويل ,2012.ص16.

1. البعد الاستراتيجي:تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الاطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.
2. البعد المالي والغير مالي:حيث تراقب النسب المالية والغير مالية بصورة متواصلة.
3. البعد البيئي:تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية استراتيجية المنشأة طويلة المدى.
4. البعد الزمني:تهتم عملية قياس الأداء بالأبعاد الزمنية الثلاث:الامس،الغد،اليوم.

كما عرفتها Claude Alazard,Sabine Separiانها مجموعة مؤشرات في لوحة القيادة توفر اطارا شاملا للمديرين لترجمة مشروع مستقبلي الى مؤشرات اداء ,حيث تختص بالجوانب المالية ،العمليات الداخلية ،التعلم والنمو[1]

ومنه نقول ان بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من المقاييس والمؤشرات المالية وغير المالية تقوم على أربعة ابعاد (بعد مالي،نمو والتعلم،العمليات الداخلية،الزبائن)جاءت لمساعدة المسيرين في اتخاذ القرارات وتحسين اداء المؤسسات الاقتصادية.

**ثانيا:خصائص بطاقة الأداء المتوازن**

يمكن استخلاص اهم الخصائص المميزة لهذا نموذج وهي:[2]

- الارتباط بإستراتيجية ورؤية المؤسسة ،وإستراتيجيتها الى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساس عملية التقييم وبالتالي يتحقق التوازن
- عرض نتائج البيانات المالية (تصور الماضي)وكذلك تقييم محركات الأداء(تصور مستقبلي)ومن ثم يحقق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة
- توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من اعادة توحيد الأداء مما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات اصحاب المصلحة
- تعدد ابعاد التقييم حيث يتعامل النظام مع ابعاد تشكل تقييم متكامل فيما بينها ،وهذه الابعاد هي:البعد المالي،العمليات الداخلية ،العملاء ،النمو والتعلم.
- تعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات لاسيما الاستراتيجية منها
- تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدية

[1] لطرش بلال،**تقييم بطاقة الاداء المتوازن –دراسة حالة المؤسسة الميناائية**،مجلة نماء للاقتصاد والتجارة،العدد1،ص 77.

[2] صلاح بلاسكة،**مرجع سبق ذكره**،ص 25.

**ثالثا :أهمية بطاقة الأداء المتوازن**

يمكن ابراز هذه الأهمية من خلال:[1]

- الخرائط الاستراتيجية كقاعدة لاتخاذ القرار:تسمى هذه الأداة الخريطة الاستراتيجية التي عرفها David Norton على انها طريق منطقي متناسق يشرح ويوضح استراتيجية المؤسسة من خلال تحديد الانشطة قصيرة الاجل التي بدورها تخلق القيمة طويلة الاجل للعملاء والمساهمين
- دور بطاقة الداء المتوازن في تصميم وتطبيق ومتابعة استراتيجية المؤسسة:تعرف الاستراتيجية على انها خطط وأنشطة تضعها المؤسسة بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها ,وبين رسالتها والبيئة التي تعمل المؤسسة فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية في حين يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على انها العملية التي تضمن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الاثر طويل الاجل التي تهدف لزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.
- بطاقة الأداء المتوازن تساعد على التنبؤ بالمستقبل:ينبغي لوحدة القيادة الفعالة ان تساعد على التوفيق بين عدة محاور ترى للإمام والخلف،تفكر وتتصرف تخلق ديناميكية في المؤسسة ومنه تكون أداة لإدارة الأداء تربط بين الاستراتيجية(الأهداف،عوامل النجاح الحرجة)والتنفيذ (مؤشرات قياس النشاط).
- بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الإدارية:ويتجلى ذلك من خلال:[2]
  - ان بطاقة الأداء المتوازن تعد تقرير اداري موحدا ودقيقا لوصف الأداء العملياتي وفقا لأربعة ابعاد
  - ان الروابط السببية بين المؤشرات تسهل عملية تحديد الأهداف
  - ان الجمع بين المؤشرات وفق الابعاد الأربعة المكونة للنظام تمكن من نقل إثر المبادرة لتحيين الأداء في أحد الابعاد الى جميع العمليات في المؤسسات ككل
  - ان مناقشة التوقعات الخاصة بالأداء والأمور العملياتية الأخرى التي تعتبر جزء من النظام عند تصميمه يزيد من الفهم والوعي لدى فريق الإدارة

**رابعا:أهداف بطاقة الأداء المتوازن**

يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن الى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي:[1]

---

[1] لطرش بلال،**مرجع سبق ذكره**،ص77.

[2] مراد كواشي،كوثر رامي،**دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من منظور التعلموالنمو،دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات–تبسه**–مجلد ميلاف للبحوث والدراسات،المجلد4،العدد1،جوان 2018 ،ص517

- تهدف البطاقة الى للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الاستراتيجية على المدى الطويل
- التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي
- تهيئة الإطار العملي لترجمة الاستراتيجية الى مفاهيم تنفيذية
- تطوير منهج تكاملي بين الاستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات
- تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الاستراتيجية
- توحيد وتقوية الاتصال بين الاطراف ذوي المصلحة من المنظمة
- ادخال البعد البيئي في العمليات التشغيلية

## المطلب الثالث :العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن

تخضع انظمة التقييم لتأثير مجموعة من العوامل تجعلها تختلف من محيط لآخر من اهم هذه العوامل حجم المؤسسة ،محيطها وتنظيمها:[2]

1. **حجم المؤسسة** :يؤثر هذا العامل على محتوى وسائل التقييم والرقابة وقد توصل Dupuyمن خلال ابحاثه الى وجود علاقة بين خصائص المؤسسة وأنظمة المراقبة ويبين Merchant ان تقنيات الرقابة تصبح أكثر تطور كلما زاد حجم المؤسسة ،في حين يؤكد Nobre على ان المؤسسات تضم اقل من 100 عامل لا تستعمل مؤشرات الأداء المالي وهو ما لخص اليه كل من hoque James من خلال دراسة تمت على 66 مؤسسة استرالية ,حيث اوضحا ان المؤسسة الكبيرة تستعمل مقاييس الأداء قريبة من بطاقة الأداء المتوازن ,في حين تغيب في المؤسسات المتوسطة والصغيرة ومنه فان مقاييس الأداء يكون اكثر شمولا وتوازنا كلما كان حجم المؤسسة هاما.
2. **المحيط**:يلعب المحيط دورا هاما في تحديد انظمة الرقابة ,فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المؤسسات تؤثر على الاسلوب الذي تستعمله هذه الاخيرة في الرقابة كما خلصت اليه نتائج عديد من الابحاث ,فقد بين Berland ان نظام الرقابة تطور في فترة من التاريخ الاقتصادي اذ تميز محيط المؤسسات بالاستقرار النسبي وقلة المنافسة والتعقيد ,في حين تبين نتائج البحث الذي قدمه Gordon&Nasayon فيلاحظ ان ارتفاع مستوى عدم اليقين يؤدي الى أهمية اللجوء الى المعلومات

[1]Jean brilman,jasquee héavard, **les meilleurs pratiques de management**, 6eme édition, organisation, paris, 2008, p 210.

[2] نعيمة يحياوي،خديجة لدرع ،**بطاقة الأداء المتوازن BSCكأداة لتقييم الأداء الشامل للمنظمات**،دراسة ميدانية مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات المنعقد بجامعة ورقلة ،2011،ص 81.

الخارجية والغير مالية ,وهذا يدل على ان المؤسسات تواجه مستوى مرتفع من عدم اليقين تلجا الى استعمال مؤشرات الأداء الغير مالية على عكس المؤسسات التي تنمو في محيط ثابت وقليل التعقيد التي تركز على المؤشرات المالية وكنتيجة لذلك يكون قياس الأداء اكثر توازنا وشمولية كلما كان المحيط غير اكيد.

3. **التنظيم**:يشكل هذا الاخير أحد متغيرات التحليل في الرقابة ،حيث تتوفر لدى المؤسسات التي تكون أكثر تنويعا وغير ممركزة انظمة أكثر تطورا في التخطيط والرقابة. وهي النتيجة التي توصل اليها كل من Water house&Bruns الذي لاحظ يكون اكثر تطورا في الهياكل غير ممركزة وتوصل Merchantالى نفس النتيجة عندما بين ان العملية تكون اكثر رسمية وتعقيدا وأكثر مساهمة في المؤسسات اللامركزية .ومنه فان قياس الأداء سيكون اكثر شمولية وتوازنا كلما كان التنظيم المؤسسة لا مركزيا.

## المبحث الثاني :ابعاد بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن هي أداة تمكن المنظمات من تقييم الأداء على نحو متكامل وربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم مواقفها التنافسية ،ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمات واستراتجياتها الى أهداف ومقاييس يتم تقسيمها الى أربعة ابعاد وهذا ما سيتم توضيحه في هذا المبحث

### المطلب الأول :الأبعاد الخارجية لبطاقة الأداء المتوازن

**اولا :البعد المالي**[1]

يعتمد البعد المالي على جوانب مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار وتكلفة المنتجات الربحية والتدفق النقدي،ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة ،ومن المهم اختيار الارقام المالية المهمة والمعبرة عن اداء العمل،فمثلا لو تم التركيز على قيمة صافي الأرباح لما كان ذلك كافيا لان صافي الأرباح قد يكون كبيرا،ولكن العائد على الاستثمار قليل،كذلك قد يكون بعض الارقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في اوقات الازمات.

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المنظمة وهذه المراحل هي:مرحلة النمو ،مرحلة الاستقرار ،مرحلة النضج.

ففي مرحلة النمو حيث تكون المنظمة في المرحلة الأولى من دورة حياتها ،تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في اسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم.

اما في مرحلة الاستقرار،تحاول المنظمة إعادة استثمار اموالها واجتذاب المزيد من الاستثمار ،وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية:مثل العائد على رأس المال المستثمر ،الدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة والقيمة الاقتصادية المضافة.

اما في مرحلة النضج فان المنظمة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي للمنظمة بالإضافة الى مقاييس اخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.

[1] أحمد فؤاد مدهون،**أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين**،بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على ماجستير في برنامج المحاسبة والتمويل،كلية التجارة ،الجامعةالإسلامية ،غزة ،2017 ،ص 23-24.

ورغم انتقاد عدد كبير من الكتاب والباحثين للمقاييس المالية ودعمهم الكبير للمقاييس الغير مالية فإنهم لا ينكرون دون المقاييس المالية في تقييم الأداء ،ولا يمكن تجاهل المقاييس المالية المختلفة بل ان تستخدم جنبا الى جنبا مع المقاييس الغير مالية،ويعتب البعد المالي البعد الأول والاهم في البطاقة الأداء الاستراتيجي ،حيث تعمل ابعاد البطاقة الأخرى على دعم هذا البعد

**ثانيا :بعد العملاء**[1]

يهتم بعض العملاء بالجوانب المتعلقة بجودة خدمة العملاء ورضا العملاء مثل تحقيق رغبات العملاء عن طريق منتجات او خدمات جديدة والاستجابة لاحتياجات او شكاوى العملاء،وتحسين الخدمة او اساليب التسويق والبيع ،وزيادة المعرفة بالمنتجات ،وهذا البعد يساعد على تغطية قصور كبير في كثير من الشركات والمنظمات التي لا تقوم بقياس مثل هذه الأهداف ،فنادرا ما نجد شركة تطلب ابداء رأي في الخدمة بعد تلقيها ،في حين ان الشركات في الدول المتقدمة ترسل استطلاعات مستمرة للتعرف على رغبة واحتياج العميل.

كما يعكس محور العملاء المميزات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها ,ويترتب عليها ولاء العميل ورضاه ،وقد يكون من بين هذه الخدمات:التطوير المستمر في المنتجات وإدخال منتجات جديدة او تخفيض الاسعار وغيرها من الخدمات والاختبارات ,حيث يعد مقياس رضا الزبون مؤشرا على كفاءة المنظمة ومدى نجاحها في تحقيقه ,فرضاه يؤدي الى تكرار الشراء من المنظمة ,ويمكن القول ان الاحتفاظ بالعملاء وكسب عملاء جدد يرتبطان بتحقيق احتياجاتهم ,ويوفر مقياس الاحتفاظ بالعميل صورة عن مدى ولاء العملاء والذي يقاس بنسبة النمو في المبيعات مع العملاء الحاليين.

وتهتم معظم المؤسسات (الربحية منها بشكل خاص)في الوقت الراهن بوضع متطلبات وحاجات العملاء على رأس اولوياتها لما لذلك من انعكاسات كبيرة على نجاح المؤسسات في المنافسة والبقاء والاستمرارية حيث ان الشركات التي لا تتابع طلبات العملاء واقتراحاتهم وشكاواهم مهددة بأن يذهب هؤلاء العملاء تدريجيا الى منافس اخر يحقق رغباتهم.

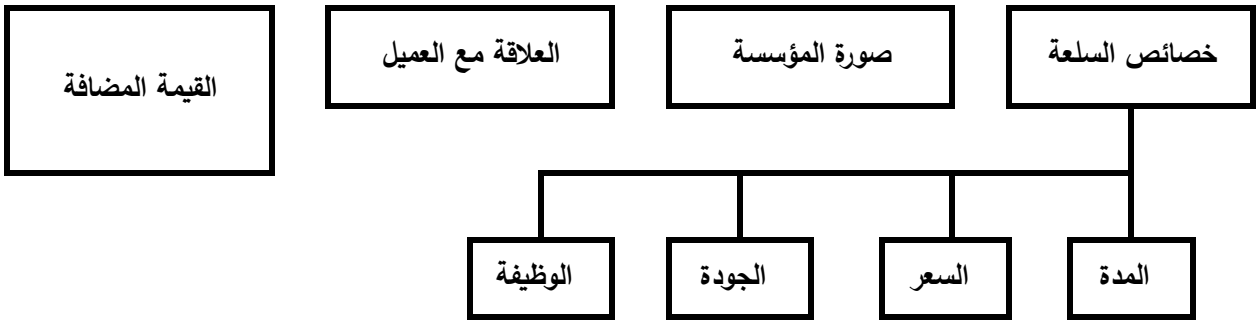
وقد أخذت بطاقة الأداء المتوازن بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائها على بعد العملاء الذي يشمل على مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين مثل:رضا العملاء،الاحتفاظ بالعملاء ،اكتساب عملاء جدد.

[1] أحمد فؤاد المدهون،**مرجع سبق ذكره** ،ص25-26

وقد أوضح Norton&Kaplan سنة 1996 ان هناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر العملاء في المؤسسات المختلفة وهي:

- الخصائص والصفات التي تميز السلعة او الخدمة المقدمة
- طبيعة العلاقة بين المنظمة والعميل
- الانطباع لدر العميل من تقديم السلعة او الخدمة او السمعة والشهرة التي تتمتع بها المنظمة في السوق ويمكن توضيح محركات القيمة لدى الزبون في الشكل التالي:

**شكل رقم 4 :محركات القيمة لدى الزبون**




أحمد فؤاد المدهون،**مرجع سبق ذكره** ،ص26

## المطلب الثاني :الابعاد الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن

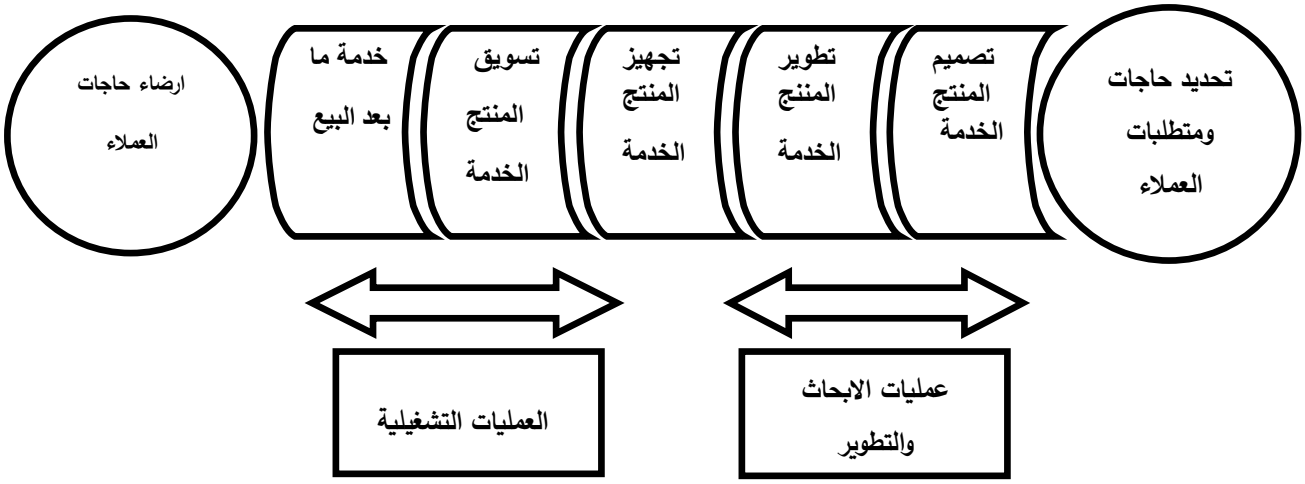
### اولا :بعد العمليات الداخلية[1]

يقصد ببعد العمليات الداخلية لوحدة الأعمال جميع الانشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن وغاية وأهداف حملة الاسهم المالكين ،وان الأداء الجيد لخدمات العملاء ينشا من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل المنشأة ,ومن ثم يطلب من المسيرين التركيز على العمليات الداخلية الأساسية وتحقيق التناسق بينهما لإيجاد قيمة للعملاء والمساهمين ،ويمكن ان يتوسع هذا العنصر الى تحديد سلسلة قيم كاملة للعمليات الداخلية التي تتضمن احتياجات العملاء الحاليين والمرتقبين ووضع حلول لهذه الاحتياجات

ويمكن تقسيم الانشطة الرئيسة للعمليات الداخلية في المنظمات التي تضع العملاء على رأس اولوياتها إلى الانشطة الموضحة في الشكل التالي:

[1]أحمد فؤاد المدهون،**مرجع سبق ذكره**،ص26-27.

**شكل رقم 5 :العلاقة بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن**




**المصدر**:أحمد فؤاد المدهون،**مرجع سبق ذكره** ،ص27

**ثانيا:بعد التعلم والنمو**[1]

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب ان تنمو فيها المنظمة من اجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى والتي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين ويركز هذا الجانب على قياس قدرات كل من العاملين الأفراد ومستوى مهاراتهم ورضاهم عن العمل،وتقيس كذلك قدرات نظام المعلومات واخيرا تقيس نظام المكافآت والحوافز بالإضافة الى هذا الجانب فان كل جانب او محور يتكون من أربعة اقسام متكاملة فيما بينها ويختلف كل قسم من محور لآخر وهي:

أ. **الأهداف:**وهي النتائج المنشود تحقيقها والأهداف بشكل عام موزعة على ابعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية ويجب ان تكون محدودة وقابلة للقياس وقابلة لتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لتحقيقه.

ب. **القياسات والمؤشرات:**تمثل الجانب الذي يحدده حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا.

ج. **المعيار والمستهدفات:**معيار محدد يتم القياس بناءا عليه لتحديد مقدار الانحراف سلبا او ايجابا عن الهدف المراد تحقيقه.

د. **المبادرات:**تشير المبادرات الى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف اي الإجراءات اللازمة والمساعدة على تحقيق الأهداف.

[1] صلاح بلاسكة ،**مرجع سبق ذكره** ،ص29-30.

## المطلب الثالث :العلاقة بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

ترتبط الابعاد الأربعة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في سلسلة من العلاقات السببية ،حيث أن الأهداف الاستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية والغير مالية ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات للأداء ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية فعلى سبيل المثال يؤدي اشباع رغبات العملاء الحاليين يؤدي الى انتمائهم للمنظمة وأيضا الحصول على زبائن جدد ،مما يؤدي الى زيادة الحصة السوقية وبالتالي تحقيق عائد أفضل.

وقد افترض Norton & Kaplan وجود سلسلة من العلاقات السببية بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي:[1]

ان مقاييس النمو والتعلم تعتبر محرك لمقاييس عمليات التشغيل الداخلي وتؤدي الى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي الى رضا العملاء والتي تعتبر ايضا محركات للمقاييس المالية وبالتحديد العلاقات السببية بين مجالات مقياس الأداء المتوازن ،يتم ترجمة الهدف المالي مثل زيادة العائد على رأس المال المستثمر الى عوامل تشغيلية تؤدي الى تحقيق الهدف ،وبتقييم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في كل من الجوانب الأربعة لمقاييس الأداء المتوازن ،يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويتضح مما سبق ان العلاقة السببية بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن تتكامل فيما بينها بشكل كبير جدا ،فعلى سبيل المثال تحقيق الأهداف المالية المنظمة كتعظيم الربح مثلا تقع ضمن البعد المالي ولكن هذا يتطلب زيادة المبيعات للعملاء الحاليين من زيادة ولائهم ومحاولة اجتذاب عملاء جدد وعلى افتراض ولاء العملاء يتحقق من خلال انتاج منتجات ذات جودة عالية وتقديمها للعملاء في الوقت المناسب يجب ان تتميز العمليات التشغيلية الداخلية بالمنظمة بالجودة العالية وهذا يقع ضمن بعد العمليات التشغيلية.

ويمكن تحقيق جودة العمليات التشغيلية الداخلية من خلال التدريب المستمر للعاملين في المنظمة وذلك يقع ضمن محور التعلم والنمو والشكل التالي يوضح العلاقة السببية بين الابعاد.

[1] أحمد فؤاد المدهون،**مرجع سبق ذكره** ،ص 30-31.

## المبحث الثالث :إعداد وتقييم بطاقة الأداء المتوازن

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق غلى كيفية اعداد بطاقة الأداء المتوازن وكذلك عرض المقومات والصعوبات التي تواجه المؤسسة عند قيامها بإعداد بطاقة الأداء المتوازن

### المطلب الأول :خطوات اعداد بطاقة الأداء المتوازن

حدد Norton&Kaplan اربع خطوات رئيسة لمنهجية بناء وتطبيق bsc وهي على النحو التالي:[1]

- ✓ **الخطوة الأولى :تحديد هيكل البطاقة**

ان المطلوب في هذه الخطوة فهم أعمق للأداء المؤسسي القائم حتى تكون البطاقة انعكاس على الاستراتيجية ويكون ذلك من خلال:

1. تحديد وحدة الأعمال التي سوف تبنى عليها البطاقة ومستويات البطاقة في الشركة والصعوبات المحتملة.
2. تحديد وحدة الأعمال وعلاقاتها بالنواحي المالية والأهداف وبالإطار العام للشركة والربط بين الوحدات.

- ✓ **الخطوة الثانية :تحديد الأهداف الاستراتيجية**

1. الحصول على الاستراتيجية التنظيمية من خلال المعلومات والأهداف التي تساعد الإدارةأعلى ترجمة الاستراتيجية والأهداف في اشكال تنفيذية مع تعليم الأفراد المعنيين بذلك.
2. الحصول على الاستجابة وقائمة تربط بين الأهداف بين المنظور الرباعي اخذا في الاعتبار استراتيجية وحدة الأعمال والربط بين الأهداف وعلاقة السبب بالتأثير.
3. تقوم الإدارة العليا بتقسيم الفريق الى أربعة مجموعات وكل منها مسئولة عن منظور من الأربعة والاحتياجات من المخرجات تكون محددة في استراتيجية الأهداف لكل منظور وتشمل التفاصيل في عبارات وقائمة متوقعة للمقاييس المحتملة لكل هدف.

- ✓ **الخطوة الثالثة :تحديد المقاييس الاستراتيجية**

تطوير عمل البطاقة التي تحقق علاقات الربط واتصالات تتابع إنجازات وتقدم الاستراتيجيات وذلك من خلال:

[1] مريم شكري محمود نديم،**مرجع سبق ذكره**،ص 25-26

1. تصميم المقاييس او المقاييس الافضل التي تتصل بالأهداف ،وتحديد مصدر المعلومات لكل مقياس وتصميم علاقات البين المقاييس الربط بين المقاييس الداخلية لكل منظور وبين المناظير الأخرى في البطاقة ،وتحديد المخرجات النهائية التي يجب ان توضع مع وصف لأهداف والمقاييس لكل منظور ووضع نموذج جغرافي لكل المقاييس الداخلية والخارجية والربط بينهما.
2. عمل ورشة عمل للمنفذين يؤخذ فيها الرؤية التنظيمية والاستراتيجي والأهدافوالمقاييس بBSCوالاتصالات وأعمال الأفراد في وحدة العمل

✓ **الخطوة الرابعة :وضع خطة العمل والتطبيق بشكل متكامل**

المطلوب التحديد الواضح للخطة لكافة فريق العمل والإدارات والأقسام ،ويتم ذلك من خلال ما يلي:

1. وضع إطار لأهداف الفريق وتطوير خطة الإنجاز لأجل بطاقة الأداء المتوازن والتي تشمل الإطار للربط بين قاعدة البيانات ونظم المعلومات وعملية الاتصال بالبطاقة من التنظيم.
2. مقابلات فريق الإدارة العليا للموافقة على الرؤية والأهداف والمقاييس ،وسلامة الأهداف الاستراتيجية وبرنامج الاتصال والإنجاز وتكامل البطاقة مع فلسفة الإدارة والتي سوف توافق عليها خلال الوقت ونظم المعلومات التي يدعم هذا البرنامج.

يجب ان تتكامل بطاقة الأداء المتوازن مع نظام إدارة المنظمة طالما يكون كذلك ممكن مع التأكيد على الفلسفة السائدة ونظام الافضل للمعلومات المستخدمة

ان بطاقة الداء المتوازن يجب ان تبنى على الاحساس السائد كطريق لتأكيد التركيز التنظيمي في إطار رؤية المنظمة واستراتيجياتها بحيث يصبح الأفراد مهمين بالتوجه نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن ،وتكون البطاقة في كل المستويات في البناء التنظيمي ونتابع نتائج الأفراد اولا بأول

## المطلب الثاني :مقومات بطاقة الأداء المتوازن

من خلال تبني وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بعض المؤسسات ظهرت عدة ملاحظات فيما يخص التطبيق الفعال لها حيث ينبغي توفر عدة مقومات اهمها:[1]

- وضع برنامج واضح المعالم يستوعب الاسس العام للبطاقة.
- دعم وتبني الإدارة العليا لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
- ضرورة تحديد وفهم استراتيجية المؤسسة واختيار المؤشرات والمقاييس المناسبة.

[1] محفوظ أحمد،**جودةتطبيق بطاقة الاداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركةالالمنيوم الاردنية**،المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية،المجلد11،العدد2،سنة 2008 ،ص280.

- إدراك انه لا يوجد حلول معيارية تناسب كل المؤسسات لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية.
- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكلي لكل مؤشرات الأداء.
- ضرورة الاعتماد على مدخل من الاسفل الى الاعلى ومن الاعلى لأسفل التنظيم لإدراك التغيرات المستمرة.
- البدء بالتحليلات البسيطة والتقريبية بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج على ان لا تكون فجوة بين التحليل والتطبيق.
- تحديد عناصر الأداء التي تربط الرؤيا والإستراتيجية بنتائج الأعمال.
- تطوير مقاييس معايير فعالة على المدى القصير.
- تطوير موازنة دقيقة وتكنولوجيا المعلومات وأنظمة اتصال واعتبار المعايير الخاصة بالأداء كعملية مستمرة تتطلب اعادة التقييم.
- اعتبار بطاقة الأداء المتوازن عامل وسيط لمواجهة التغييرات التي تحدث في المؤسسة من المتفق التي ستولدها.

## المطلب الثالث :صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والانتقادات الموجهة لها

قد تواجه المؤسسة عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المعوقات والصعوبات التي ترجع في غالب الاحيان الى ضعف تحضير المؤسسة لتبني هذا النموذج ومن اهمها نجد:[1]

- نقص المعرفة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
- عدم الإضافة لها أساسيات ومبادئ بطاقة الأداء المتوازن بشكل عائق في سبيل تطبيق البطاقة وقد تؤدي الى فشلها
- يحتاج اعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن الى رؤية استراتيجية متفق عليها،لذلك قد لا تكون هناك رؤية متفق عليها وقد لا تكون واضحة بالنسبة لكل المستويات الإدارية.
- وقد تكون تكاليف بطاقة الأداء المتوازن أكبر من المتفق التي ستولدها البطاقة لذلك لابد من إدراك الحاجة الفعلية للمؤسسة والذي يتم من خلال دراسة العوامل المؤثرة على البطاقة.

[1] نعيمة يحياوي،خديجة لدرع،**مرجع سبق ذكره**،ص83-84.

- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام البطاقة مما يؤدي الى مقاومة تطبيق لهذا النظام كما قد تتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الأداء وخاصة ان كانوا لا يدركون أهدافها.
- صعوبة تحديد الوزن المرغوب فيه للأهداف الأساسية التي تكون ذات ابعاد متعددة لذلك ينبغي وضع مجموعة من الأهداف الثانوية تمثل موجهات للأداء وفقا للأهدافالأساسية.
- صعوبة قياس بعض المتغيرات.

✓ **الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن**

- انطلاقا من الصعوبات التي واجهتها المؤسسات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وجهت لها مجموعة من الانتقادات نذكرها فيما يلي:
- علاقة السبب والنتيجة بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن تعد أحادية الاتجاه فهي بسيطة وهو امر انتقده العديد من الباحثين الذين اعتبروا ان ليست هناك علاقة نسبية بين ابعاد البطاقة، بل هي فقط علاقة منطقية مشيرا الى ان رضا العملاء على سبيل المثال قد لا يؤدي بالضرورة الى تحسين النتائج المالية.

- كما لوحظ ان إهمال الجانب الزمني ضمن العلاقة السببية فهذه الاخيرة تتطلب وجود فاصل زمني بين السبب والتأثير وهو ما لم يتم اخذ بعين الاعتبار في بطاقة الأداء المتوازن اين يتم قياس السبب والتأثير في نفس الوقت دون الاشارة الى الفاصل الزمني الذي يفصلها
- عدم وجود تكامل بين المستويات الإدارية العليا والمستويات التشغيلية بالمؤسسة ما قد يكون يؤدي الى مشاكل في فهم وتنفيذ الاستراتيجية حيث يرى البعض ان الفرضية التي قدمها kaplan &norton حول ضرورة مساهمة الإدارة السفلى في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية تتناقص مع الاسلوب الرقابي الذي تقوم عليه البطاقة والذي يعد أسلوبا ميكانيكيا هرميا هو ما يرتكز عليه الاتصال النازل وهو ما قد يؤدي دون نجاح الخطط الاستراتيجية نتيجة الضعف في التكامل ما بين مختلف المستويات

- اقتصار البطاقة على عدد محدود من المؤشرات يجعل منها موضوع للنقد حيث يشير العديد من الباحثين ان إيجابية اختيار عدد قليل من المؤشرات قد تحول الى سلبية في حالة عدم اختيار العدد الملائم نظرا الى إمكانية تقوية او إهمال بعض المؤشرات الحرجة [1]

[1] نعيمة يحياوي،**أدوات مراقبة التسيير النظرية والتطبيق،دراسة حالة قطاع صناعة الحديد والصلب**،أطروحةدكتوراه ،في العلوم الاقتصادية ،تخصص تسيير المؤسسات ،جامعة الحاج لخضر باتنة،2003 ،ص208،207.

## خلاصة

لقد طرقنا في هذا الفصل الى كل ما يخص بطاقة الأداء المتوازن ،حيث توصلنا الى ان بطاقة الأداء المتوازن اداة مهمة لتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية تهتم بالمقاييس المالية والغير المالية ،تؤثر البطاقة بثلاث عوامل وهي حجم المؤسسة ومحيطها وتنظيمها إضافة الى تميزها بمجموعة من الخصائص : توفير المعلومات،تعرض البيانات المالية والغير مالية تساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات

تقوم بطاقة الأداء المتوازن على اربعة ابعاد منها ابعاد داخلية (العمليات الداخلية ،التطور والنمو)وأبعاد خارجية(البعد المالي،الزبائن)تتفاعل هذه الابعاد فيما بينها في سلسلة من العلاقات من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.

# الفصل الثالث

# بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على الأداء المالي لمؤسسة الاسمنت تبسة

**تمهيد**

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين الى الجوانب النظرية لتقييم وقياس الأداء من حيث أساليب وأدوات القياس القديمة والحديثة ،وذلك من خلال تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازنBSC ،والذي يلعب دورا هاما في تنفيذ استراتيجية المؤسسة في ظل كل من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها ،مما يوفربدوره النجاح مستقبلا لتفادي العراقيل والمعوقات قدر الامكان والمحافظة على استمراريتها في ظل المنافسة.

وبناءا على ما سبق سيتم في هذا الفصل عرض دراسة ميدانية أجريت على مؤسسة الاسمنت بولاية تبسة(SCT) ،حيث هدفنا من خلال هذه الدراسة الى تسليط الضوء على دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداءالمالي ،وقد قسمنا الفصل الى ثلاث المباحث التالية:

**المبحث الأول:تقديم عام لمؤسسة اسمنت تبسة.**

**المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.**

**المبحث الثالث:عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.**

## المبحث الأول :تقديم عامة بشركة الاسمنت تبسة

من خلال هذا المبحث يمكن تقديم شركة الاسمنت بولاية تبسة(SCT) في ثلاث مطالب تتمحور حول هاته الشركة:

### المطلب الأول:نشأة شركة الاسمنت

النشأة:[1]

شركة الأسمنت تبسة(SCT)هي مؤسسة عمومية إقتصادية ،وليدة أحد برامج المخطط الرابع للتنمية (1976-1980),ووضع حجر أساسها سنة 1985وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء EDIMCO وفي سنة 1988تم تحويل المشروع لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته للشرق ERCE الكائن مقرها بمدينه قسنطينة.

تطلب إنجاز المشروع 60 شهرا ابتدءا من 25 فيفري 1990 الى غاية انتهاء الأشغال بتاريخ 11فيفري 1995 ,وذلك وفقا للعقد المبرم بين مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق و شركة FLSالدنمركية بتاريخ 15أوت 1990 وبتكلفة إنجاز قدرها 6963 مليون دينار منها 113.25في شكل قرض مقدم من طرف البنك الجزائري للتنميةBAD.

أسندت مهمة الانجاز لفرع الشركة الدنمركية FLS باسبانيا،حيث تكفلت هذه الاخيرة بتوريد المعدات و التجهيزات بالإضافة الى نصبها و تركيبها اجراء اختبارات الانتاج وتقديم المساعدة التقنية،كما كان للعديد من الشركات الوطنية نصيب في انجاز المشروع و يظهر ذلك في:

1.تركيب الهياكل المعدنية وورشات الميكانيك،والتي اوكلت لشركة البناءات المعدنية الجزائريةBATEMETAL

2.الاشغال الهندسية والمعمارية والتي انجزت من طرف مؤسسة البناء لصناعة الحديد والصلب cosider

3.تركيب الاجهزة الميكانيكية:أوكلت لشركةENCC

4.تركيب الأجهزة الكهربائية:أوكلت لشركة MERLIN GERIN الفرنسية

5. التموين والمياه:وهذا بقوة ضخ 16ل /سا والتي أوكلت لمقاولة الهندسة المعمارية والتحويلات البرية ETVART

6.الغاز الطبيعي والكهرباء:اوكلت لشركة SONELGAZ حيث تم تزويد المصنع بالغاز الطبيعي عن طريق انبوب الغاز (الجزائر –ايطاليا)بينما الكهرباء بواسطة خط (تبسة–جبل للعنق)بضغط عالي 90 كيلو فولط.

[1] أحمد خمان,سفيان حمدان,**أثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**,دراسة حالة مؤسسة الاسمنت تبسة,مذكرة مقدمة لنيل متطلبات ماستر اكاديمي,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تبسة,قسم التسيير,تخصص ادارة أعمال المؤسسات ص83-84

وقد تأسست شركة الأسمنت تبسة كشركة مساهمة بتاريخ 28نوفمبر 1993 برأس مال اجتماعي قدره 800مليون دينار جزائري مكون من8000سهم قيمة كل منها 100000 ،وقدرت المساهمات من الرأسمال الابتدائي ب200ملبون دج على النحو التالي:

| المؤسسات المساهمة | عدد الأسهم | نسبة المساهمة% |
|---|---|---|
| مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق ERCE | 1200 | 60 |
| مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للغرب ERCO | 400 | 20 |
| مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE | 400 | 20 |
| **المجموع** | 2000 | 100 |

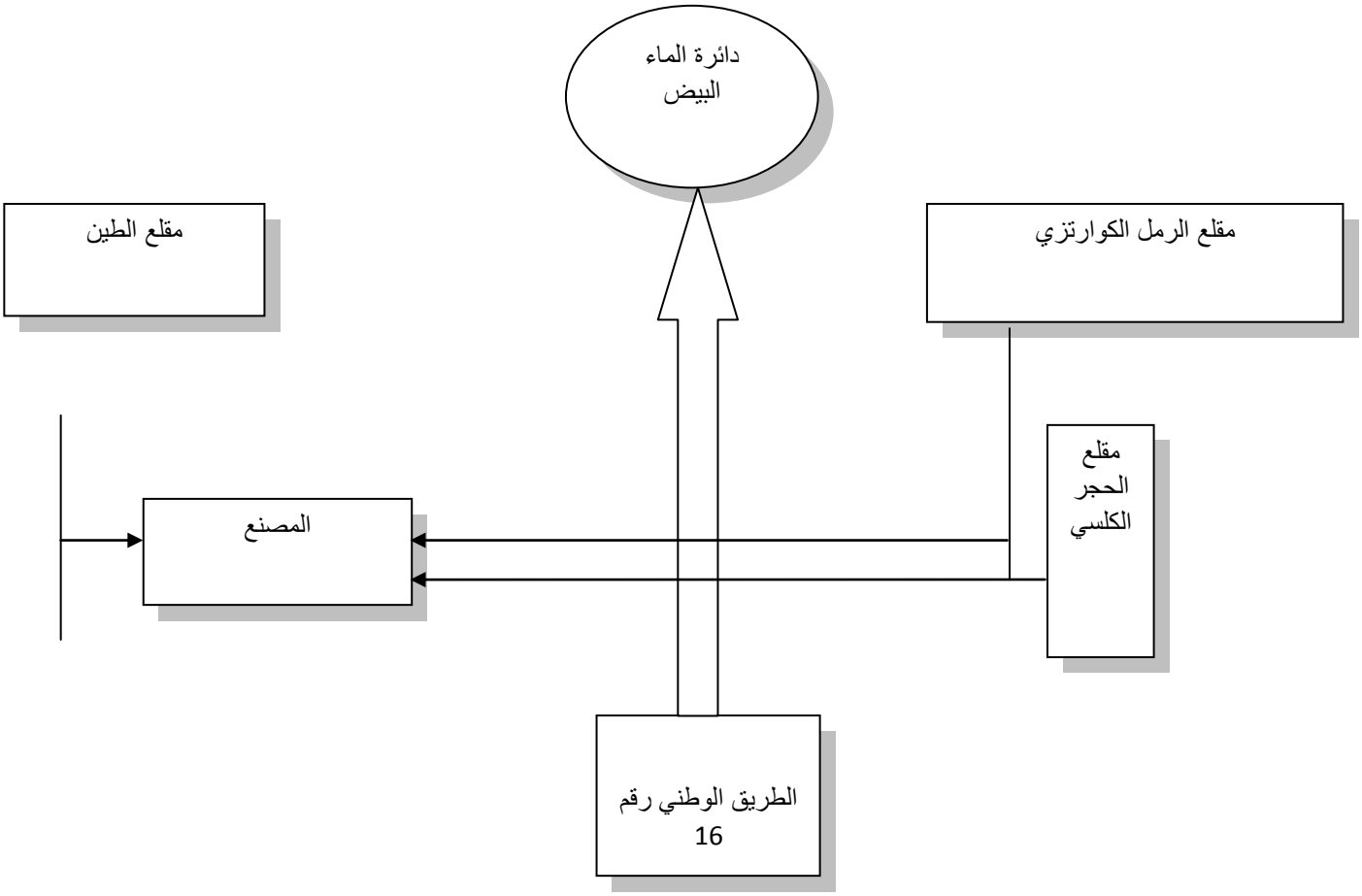
وفي سنة 1997 أصبحت مؤسسة الاسمنت –تبسة– ومشتقاته ERCEالمساهم الوحيد بشرائها قي الأسهم ليرتفع رأس المال بالشركة سنة2002 الي1200مليون دج،وابتداء من 2002 اصبح رأسمال الشركة 2700مليون دج.

أ–الموقع والإمكانيات:[1]

يتواجد المقر الاجتماعي الشركة إسمنت تبسة بطريق بلقاسم يوسف مدينة تبسة، في حين أنشأ المصنع بدائرة الماء الأبيض على بعد 26 كلم جنوب مقر الولاية،بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16،ويتربع المصنع على مساحة 32 هكتارا،ويختل موقعا إستراتيجيا يتوسط مصادر المواد الأولية الأساسية الداخلة في إنتاج مادة الإسمنت،بحيث لا تريد المسافة الفاصلة بين مكان استخراجها والمصنع عن العشر كيلومترات ( 10 كلم ) . وتجدر الإشارة إلى أن المواد الخام المستخدمة في صناعة الإسمنت في مكونات طبيعية وتتوزع على المقالع الثلاثة بالشكل التالي:

[1] أحمد خمان,سفيان حمدان,**مرجع سبق ذكره** ص86

**شكل رقم 6 :موقع المصنع بالنسبة لمصادر المواد الأولية**




## المطلب الثاني: التعريف بشركة الاسمنت

➢ التعريف بمصنع المؤسسة:[1]

يقع مصنع اسمنت –تبسة– بدائرة الماء الأبيض على بعد 25 كيلومتر جنوب مدينة تبسة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16 ويتربع على مساحة 32 هكتار ،تطلب إنجاز المصنع 86 شهرا ابتداء من تاريخ 25 فيفري 1990 الى غاية انتهاء الأشغال 11 فيفري 1995 ،وذلك وفقا للعقد المبرم بين شركة الاسمنت ومشتقاته للشرق والشركة الدانمركية بتاريخ 15 أوت 1990 وبتكلفة انجاز قدرها 2963 مليون دينار منها مليون دولار في شكل قرض مقدم من البنك الجزائري للتنمية (BAD) ،ويتكون المصنع من سلسلة انتاجية تقدر بحوالي 1600 طن يوميا من مادة الكلنكار ،أما طاقته الانتاجية السنوية تقدر بحوالي 525 ألف

[1] أحمد خمان,سفيان حمدان ,**مرجع سبق ذكره** ص 87

طن من الاسمنت البوتلاندي والمصنع مجهز بتكنولوجيا حديثة وعتاد ونظم المراقبة والتشغيل والصيانة والتسيير ومجهز بحاسوب الكتروني يوفر قيادة أوتوماتيكية.

ويتوفر المصنع على ما يلي:

1-**مقالع المصنع**:يتوفر المصنععلى المقالع الموالية.

أ*مقالع الحجر الكلسي: يقع شرق المصنع ويتربع على مساحة 230 هكتار ويحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الحجر الكلسي.

ب*مقلع الرمل الكوارتزي: يقع شمال شرق الدائرة على بعد 6 كيلو متر ،مساحته 21 هكتار ،ويحتوي على 9 مليون طن كاحتياطي من مادة الكوارتي ،وتعتبر هذه المقالع مصادر المواد الأولية لصناعة مادة الاسمنت.

أما بالنسبة لمادتي الجبس والحديد الخام فيتحصل على الجبس من وحدة منجم العنق(بئر العاتر) ،أما الحديد الخام فيتحصل على المادة الأولية من وحدة منجم عين الروي بسطيف التابعة لشركة الحديد والفوسفات حيث يتم شراءها بالتنسيق مع دائرة التموين.

ج*المقلع الطيني: يقع شمال الدائرة على بعد 10 كيلو متر ،مساحته حوالي 70 هكتار ويحتوي على احتياطي يقدر ب:33200طن من الطين.

**2-تجهيزات المصنع**:يتوفر المصنع على تجهيزات انتاج موزعة ومتسلسلة ومتماشية وفقا لطبيعة العملية الانتاجية وسير مراحلها على النحو التالي:

أ*مراكز التكسير والتنقيب:يتوفر المصنع على ثلاث كسارات بطاقة اجمالية متاحة تختلف من كسارة الى أخرى حيث:

- الكسارة الأولى 500 طن/سا.
- الكسارة الثانية:350 طن /سا.
- الكسارة الثالثة:150 طن /سا.

ب*الفرن:بطاقة متاحة قدرها 1600 طن /سا.

ج*مخطط ساحق:بطاقة متاحة قدرها 50 طن /سا.

د*مخطط الكلنكار:بطاقة متاحة قدرها 120 طن /سا.

ه*مركز التوزيع : يحتوي على ثلاث حاويات لتعبئة الإسمنت على خط مخصص لشحن المنتج غير المغلف بطاقة اجمالية 200 طن في اليوم ،وتمثل نسبة الاسمنت المعبأ 65 % أما الساكب 35 %.

➢ أهداف المؤسسة:

أنشئت هذه الشركة أساسا لتموين الاقتصاد الوطني بمادة الاسمنت ومن ثم يكون الهدف الأكبر هو تحقيق التنمية الاقتصادية في هذا المجال ،وتتمثل أهدافها فيما يلي:

1. أهداف مالية واقتصادية :تتمثل هذه الأهداف في:

- الزيادة في رأسمال وتسديد الديون وشراء استثمارات جديدة لتوفير مناصب شغل؛
- انتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية مما يسمح بالمنافسة؛
- تنمية الاقتصاد الوطني مع امكانية المساهمة في انشاء مصانع جديدة؛
- تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الاسمنت ومواد البناء والتقليل من استيرادها من الخارج؛
- تحقيق الأرباح والمساهمة في تطوير الشركة كإنشاء خط انتاج تكنولوجيا جديدة.

2. أهداف اجتماعية وبيئية :تتمثل في:

- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل ومن ثم تخفيض البطالة؛
- توفير مادة الاسمنت بأسعار مقبولة ومعقولة مقارنة بأسعار المنتجات المستوردة ومن ثم المساهمة في خفض أسعار السكن الى حد ما؛
- تحسين المستوى المعيشي من خلال توزيع من الأرباح على لعمال؛
- إضافة الى ذلك تسعى الشركة الى المحافظة على البيئة من خلال تجهيز المصنع بمجموعة من المصافي لمنع وصول المواد والغازات المتطايرة من المداخن الى البيئة.

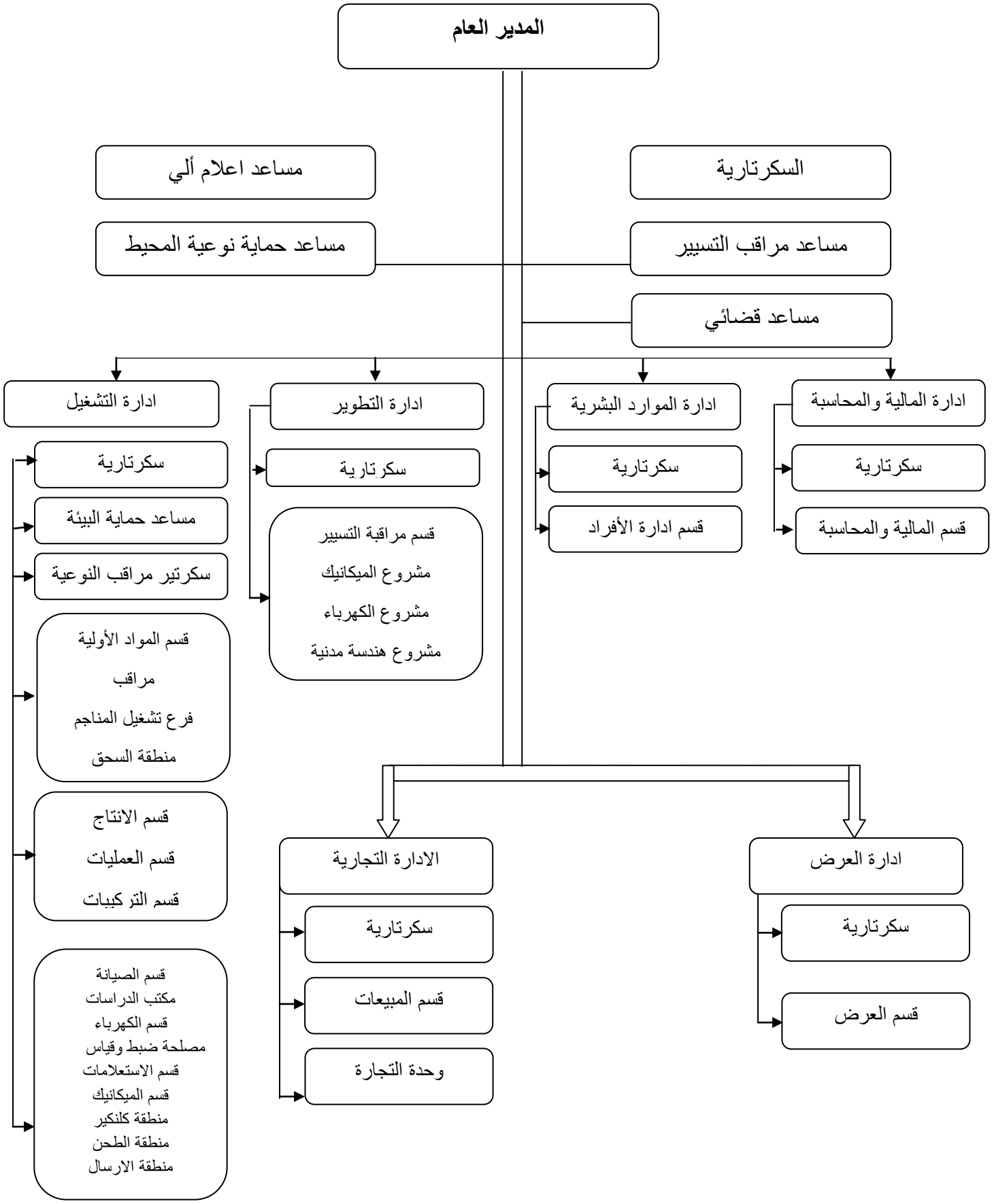
أما الهدف الرئيسي الذي تركز عليه الشركة فيتمثل في ضمان النوعية والكمية وكذا الحفاظ على استقرار الأسعار هذا من الناحية الاقتصادية ،أما من الناحية الاجتماعية فالهدف واحد عند كل الشركات وهو توفير مناصب عمل ،وكذلك الاستفادة من توظيف الاطارات عالية المستوى والكفاءة.

## المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي للمؤسسة[1]

للتأكد من سير الأشغال بمؤسسة الاسمنت-تبسة – تم الاعتماد على الهيكل التنظيمي التالي:

[1] أحمد خمان,سفيان حمدان,**مرجع سبق ذكره** ص 88

**شكل رقم7: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت –تبسة–**



**تصنيف الوظائف:**[1]

تم تصنف الوظائف في شركة الاسمنت بولاية تبسة كما يلي:

**1 –مدير الإستغلال** :مراقبة سير الأعمال في الدوائر الآتية :دائرة المواد الأولية ،دائرة الإنتاج ،دائرة الصيانة.

**2 –المستشار القانوني** :الإشراف على القضايا القانونية والمنازعات الخاصة بالشركة .

3–**المصلحة التجارية**:الإشراف على عمليات بيع الإسمنت.

**4 –مصلحة مراقبة الجودة** :يمكن معرفة مهام هذه المصلحة من خلال إسمها فهي المرشح الوحيد الذي يعطي النوعية الخاصة ،وذلك بتحليلها في المختبر المجهز بآلات حديثة.

**5 –دائرة المالية والمحاسبة** :تقوم هذهالدائرة بمسايرة النشاط المالي للشركة ،وكذا المحاسبية وكذلك بالتدرج تحت المصالح المعهودة وهي مصلحة تسيير الميزانية ومصلحة المحاسبة العامة ومصلحة المحاسبة التحليلية.

**6–دائرة الإدارة والمستخدمين** :يسير هذه الدائرة عدة مستخدمين موزعين على ثلاثة مصالح هي:

- مصلحة المستخدمين؛
- مصلحة الوسائل العامة؛
- مراسل إجتماعي.

**7 –دائرة التموين** :دورها تسيير عملية صناعة الإسمنت ،وذلك بتوفير كل المواد التي تدخل في عملية الإنتاج ،كما تحتوي على

مخزن خاص ،وهذه الدائرة تحتوي على مصلحتين هما:

- مصلحة المشتريات :تقوم بجلب متطلبات المصنع
- مصلحة تسيير المخزون :من خلالها يتم توزيع المخزون وتقسيمه على شكل حصص للدوائر المعنية

**8 –دائرة الإنتاج** :وهي الدائرة المسؤولة عن العتاد وتوفير كل الألات التي تسهل عملية الإنتاج والتي تنقسم حسب مهامها إلى عدة مصالح

- مصلحة مكتب الدراسات؛
- مصلحة الورشات العامة؛
- مصلحة ضبط والقياس؛

[1] بوطرفة صورية,**دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية,دراسة حالة:شركة الاسمنت تبسة**,مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماجستار,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ,جامعة المسيلة ,قسم علوم التسيير,تخصص ادارة المنظمات ص132

- مصلحة الميكانيك.

**9-دائرة المواد الأولية** :وهي الأساس الذي يرتكز عليه المصنع ،حيث توفر المواد الخام التي تدخل في صناعة الإسمنت وتنقسم بدورها إلى ثلاثة كسارات :كسارة الطين وكسارة الجبس وكسارة الكلس ،كما أنها تنقسم إلى مصلحتين:

*مصلحة الصيانة والعتاد.

*مصلحة الإستغلال وألة التكسير.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تخضع الدراسات العلمية لمنهجية تكون بمثابة المسار الذي يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه وكذا تجسيد أفكاره وفق رؤية علمية تكون مدروسة و واضحة، وأيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عن ما تحتويه طيات وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أن هذه الأساليب والإجراءات تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بمتغيرات الدراسة والتي تشتمل مايلي:

### المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من جميع القائمين على تسيير مؤسسة الاسمنت –تبسه – ، حيث بلغ عدد المبحوثين (32) مبحوث [1] أي بنسبة 100% من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع 32 استبيان بما يوافق أغلبية عينة الدراسة ، تم استرجاع 30 منها، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

**جدول رقم 1: تداول الاستبيان**

| الاستبيانات | العدد | النسبة (%) |
|---|---|---|
| **الموزعة** | **32** | **100** |
| **التي لم يتم استرجاعها** | **02** | **6.25** |
| **الصالحة للتحليل** | **30** | **93.75** |

**المصدر**: من إعداد الطلبة.

يلاحظ من الجدول رقم (01) أنه تم توزيع 32 استبيان بما يوافق أغلبية مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع 30 منها أي بنسبة 93.75% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

**1-نموذج الدراسة**

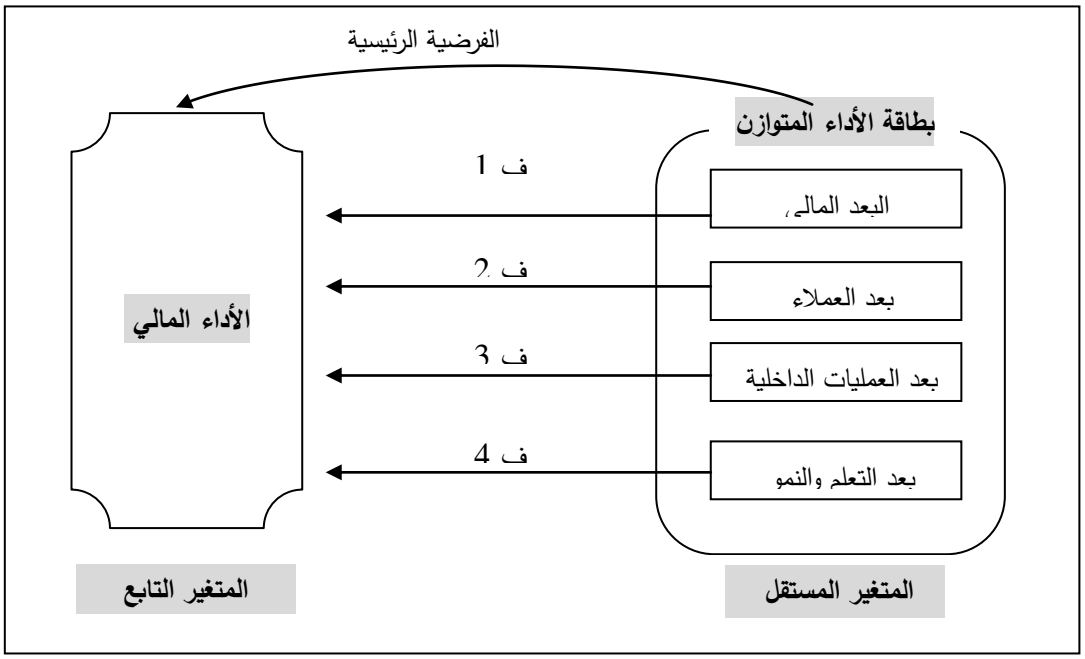
تتناول الدراسة البحث في دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- **المتغيرات المستقلة:** بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)
- **المتغيرات التابعة:**الأداء المالي

[1] – معلومات مأخوذة من مؤسسة الاسمنت بتبسة.

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

**شكل رقم 8: نموذج الدراسة**




**المصدر:** من إعداد الطلبة.

الشكل يوضح العلاقة بين متغيري الدراسة المتغير المستقل يتمثل في بطاقة الاداء المتوازن والمتكونة من اربعة ابعاد بعدين داخليين هما بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم وبعدين خارجيين هما البعد المالي وبعد الزبائن,اما المتغير التابع يتمثل في الاداء المالي الذي هو عبارة عن مجموعة من المؤشرات(السيولة,الانتاجية,الربحية )التي ترتبط ارتباط وطيد بابعاد البطاقة الاربعة

وبالتالي تم اعتماد جملة من الإجراءات الموضوعة بغية الوصول إلى نتائج دقيقة.

**2- أدوات الدراسة**

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في كل من المقابلة وذلك من خلال المقابلات المباشرة التي تم إجراءها مع مسيري الشركة، كما تم الاعتماد على السجلات والوثائق التي تم تسلمها من الشركة والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي.

**3-الأدوات المستخدمة في الدراسة**

**3-1- الوثائق والسجلات:**

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالمؤسسة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة لهيكلها التنظيمي.

### 3-2- استمارة الاستبيان

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يمكن اختبارها عمليا لتحقيق أغراض الدراسة[1]، وقد اشتملت على جزأين أساسيين، يمكن وصفهما كما يلي:[2]

- **الجزء الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (المستوى التعليمي، التخصص، الوظيفة، سنوات الخبرة)

- **الجزء الثاني:**ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 28 عبارة تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (02) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

**جدول رقم 2: توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة**

| محاور الدراسة | عدد الأسئلة ( الفقرات ) | |
|---|---|---|
| بطاقة الأداء المتوازن | البعد المالي | 05 |
| | بعد العملاء | 05 |
| | بعد العمليات الداخلية | 05 |
| | بعد النمو والتعلم | 05 |
| مجموع المحور الأول | 20 | |
| المحور الثاني: الأداء المالي | 08 | |
| المجموع الكلي | 28 | |

**المصدر:** من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان.

### 3-3- صدق أداة الدراسة

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى،

[1]- مصطفى صلاح فوال، **مناهج البحث العلمي الاجتماعية**، دار غريب، مصر، 1998، ص: 305.

[2]- الملحق رقم (02).

وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذة المشرف للتحكيم وفقا لسلم ليكارت الخماسي.[1] وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

**جدول رقم 3: معايير تحديد الاتجاه**

| المتوسط المرجح | [1,79-1 ] | [2,59-1,80] | [3,39-2,60] | [4,19-3,40] | [5-4,20] |
|---|---|---|---|---|---|
| اتجاه الإجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
| المستوى | منخفض جدا | منخفض | متوسط | مرتفع | مرتفع جدا |

**المصدر:** بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

### 3-4- ثبات أداة الدراسة

تم استخدام 30استمارةتم استرجاعها من مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

**جدول رقم 4: قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة**

| رقم الفقرة في استمارة الاستبيان | اسم المتغير | معامل الثبات ألفا كرومباخ (%) |
|---|---|---|
| من الفقرة 01 إلى 20 | بطاقة الأداء المتوازن | 87.2 |
| من الفقرة 17 إلى 27 | الأدار المالي | 71.1 |
| من الفقرة 01 إلى 27 | معامل الثبات الكلي | 89.7 |

**المصدر:** تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (04) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 89.7% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، وجاءت نسب محاور الدارسة كذلك أعلى من مستوى الدلالة المقدر بـ (60%)، ومنه يمكن اعتماد هذه الاستمارة والوثوق في نتائجها.

[1]- الملحق رقم (03).

## المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات

من خلال طبيعة الدراسة يمكن اعتماد الأساليب الإحصائية الموالية:

- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)**: لاختبار ثبات أداة الدراسة، تكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمة ألفا أكبر من (0,6)، وكلما اقتربت من (1) دل ذلك على درجة ثبات أعلى.
- **معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson)**: لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.
- **الانحدار البسيط**: لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.[1]
- **اختبار ( One Sample t-test)**: يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم اعتماد مستوى معنوية (0,05) لقبول الفرضيات أو رفضها، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات.[2]

ويتم حساب هاته الأساليب وفقا لما يلي:

**-التكرارات والنسب المئوية**

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسةوتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

**-معامل ألفا كرونباخ**

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1}\left(1 - \frac{\sum vi}{vt}\right)$$

حيث:

A: يمثل ألفا كرونباخ.

N: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

---

[1]- وليد عبد الرحمن خالد الفراء، **تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS**، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص: 15 (تم تحميل الملف من الموقع: www.guidespss.com )

2- ثائر فيصل شاهر، **اختبار الفرضيات الإحصائية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص: 71.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

- **الوسط الحسابي (Mean):** مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة.[1]

- **الانحراف المعياري (Déviation Standard):** لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.[2]

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(\mathrm{Xi} - \overline{\mathrm{X})2}}}{\mathrm{N}}$$

- **اختبار التوزيع الطبيعي: (1-Sample Kolmogrov-Smirnov)**

استخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

**-اختبارT للعينات المستقلة:(Independent-Samples T-Test)**

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ترتبط بالخصائص الشخصية والوظيفية (المتغيرات ذات مستويين: الجنس في الدراسة).

- **الانحدار الخطي البسيط:(Simple Regression Analysis)**

يتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحلل احد المتغيرات (المتغير التابع) متأثرا بعامل أخر أو أكثر من عامل مستقل، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي لمؤسسة اسمنت تبسة.

---

- عبد اللاه إبراهيم الفقي، **مرجع سابق**، ص ص : 95-1.142

- إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، **مرجع سابق**، ص: 2.121

## المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي لمؤسسة اسمنت تبسة.

### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

**أولا: متغير المستوى التعليمي**

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد مجتمع الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي:

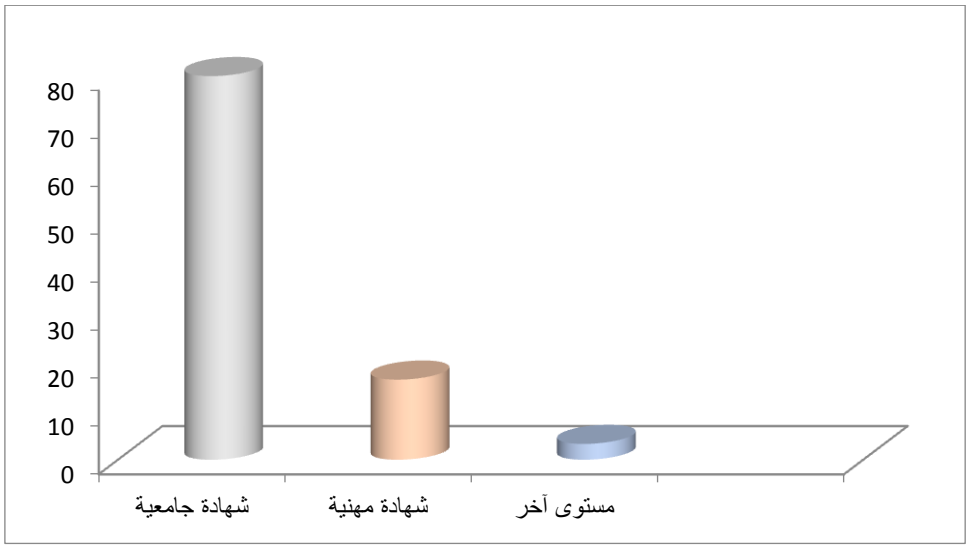
**جدول رقم 5: توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي**

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة (%) |
|---|---|---|
| شهادة جامعية | 24 | 80.0 |
| شهادة مهنية | 5 | 16.7 |
| مستوى آخر | 1 | 3.3 |
| المجموع | 30 | 100 |

**المصدر**: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال ما سبق يلاحظ أن أعلى نسبة محققة بالنسبة للمستوى التعليمي كانت من فئة (الجامعيين) بنسبة قدرت بـ 80%، واحتلت فئة (الشهادات المهنية) المرتبة الثانية بنسبة ضعيفة قدرت بـ: 16.7% ، وجاءت الفئة (مستوى آخر) في المترية الأخيرة بنسبة ضعيفة جدا قدرت بـ 3.3، إجمالا يمكن القول أن المؤسسة تمتلك كفاءة عالية، تساعدها في تحسين مختلف مهامها، وهذا دليل كذلك على أن الشركة تعتمد على الكفاءات في أغلب وظائفها.

**شكل رقم9: توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي**




**المصدر**: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (05).

**رابعا: متغير التخصص**

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة من خلال متغير سنوات الخبرة المهنية:

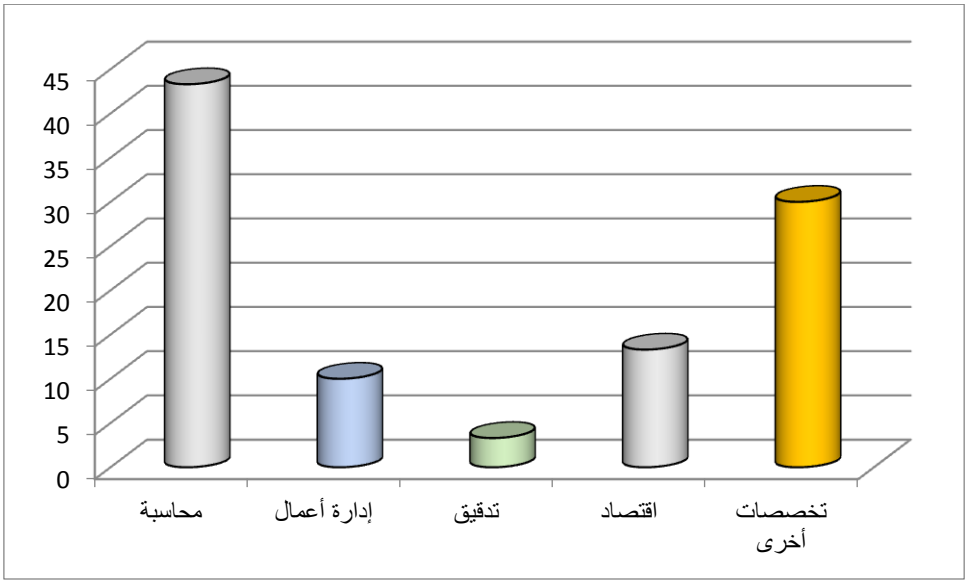
**جدول رقم 6: توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية**

| سنوات الخبرة المهنية | التكرار | النسبة (%) |
|---|---|---|
| **محاسبة** | **13** | **43.3** |
| **إدارة أعمال** | **3** | **10.0** |
| **تدقيق** | **1** | **3.3** |
| **اقتصاد** | **4** | **13.3** |
| **تخصصات أخرى** | **9** | **30.0** |
| **المجموع** | **30** | **100** |

**المصدر**: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن جميع التخصصات الموضوعة محققة، وقد احتل تخصص (محاسبة) أعلى تكرار وبنسبة قدرت بـ 43.3%، ويمكن تفسير ذلك بنوع المصلحة التي أجريت عليها الدراسة الميدانية والتي تضم هذا التخصص وبقوة، وقد جاءت باقي النسب متفاوتة كما هي موضحة في مشاهدات الجدول أعلاه، في حين نلحظ أن فئة (التخصصات الأخرى) سجلت نسبة لا بأس بها والتي قدرت بـ: 30%، ويرتبط هذا بنوع الوظائف الأخرى، وجاءت باقي النسب ضعيفة كما هي موضحة في نتائج الجدول، ويمكن توضيح ذلك وفقا للشكل الموالي:

**شكل رقم10: توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية**




**المصدر**: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (06).

**ثالثا: الوظيفة**

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة من خلال متغير الوظيفة

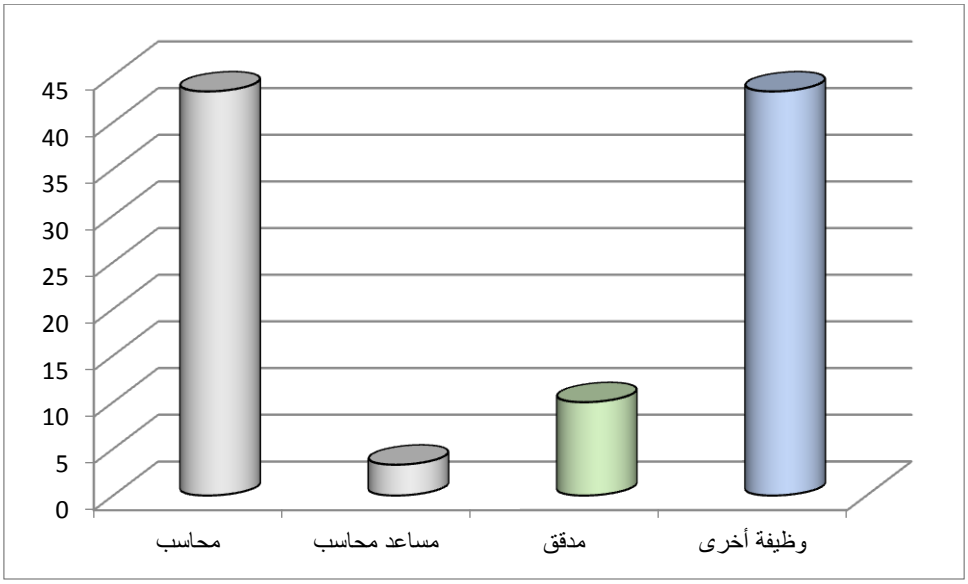
**جدول رقم 7: توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة**

| المركز الوظيفي | التكرار | النسبة (%) |
|---|---|---|
| محاسب | 13 | 43.3 |
| مساعدمحاسب | 1 | 3.3 |
| مدقق | 3 | 10.0 |
| وظيفةأخرى (موظفي التسويق,مدراء ماليين,مسؤول التخزين ) | 13 | 43.3 |
| المجموع | 30 | 100 |

**المصدر**: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من خلال الجدول أن غالبية عينة الدراسة كانت من فئتي (محاسب والوظائف الأخرى) بنسبة متساوية بينهما قدرت بـ: 43.3%، وجاءت باقي النسب كما هي موضحة في الجدول، ويرجع هذا بالأساس إلى متغير التخصص الذي كانت في الأغلبية لتخصص المحاسبة والتخصصات الأخرى. ويمكن توضيح ذلك وفقا للشكل الموالي:

**شكل رقم11: توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة**




**المصدر**: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (07).

**رابعا: سنوات الخبرة**

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة من خلال متغير سنوات الخبرة:

**جدول رقم 8: توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة**

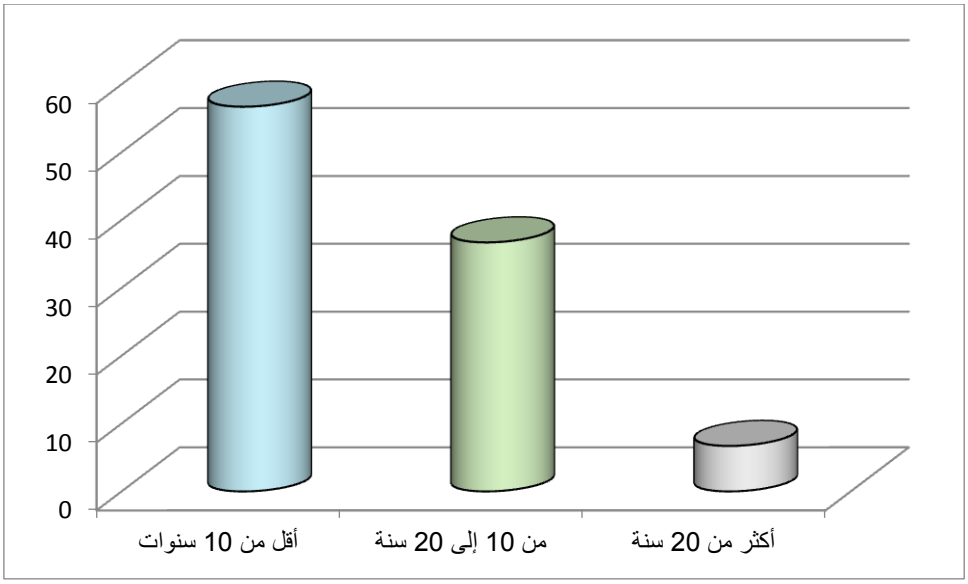
| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة (%) |
|---|---|---|
| **أقل من 10 سنوات** | **17** | **56.7** |
| **من 10 إلى 20 سنة** | **11** | **36.7** |
| **أكثر من 20 سنة** | **2** | **6.7** |
| **المجموع** | **30** | **100** |

**المصدر**: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من خلال الجدول أن غالبية عينة الدراسة بالنسبة لمغير الوظيفة كانت من الفئة (أقل من 10 سنوات)، بنسبة مئوية قدرت بـ 56.7%، وهنا يمكن القول أن عامل الخبرة يعتبر منخفض بالمؤسسة، وقد تم تحقيق هذا العامل في الفئة (من 10 إلى 20 سنة) بنسبة قدرت بـ 36.7%، واحتلت الفئة أكثر من 20 سنة المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ 6.7%، إجمالا يمكن القول أن المؤسسة يتوفر بها عامل خبرة لا بأس به يمكن أن يساهم في دعم الفئات الأقل خبرة.

ويمكن توضيح متغير سنوات الخبرة ذلك وفقا للشكل الموالي:

**شكل رقم12: توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة**




**المصدر**: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (08).

## المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المحاور

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل بيانات المحاور، بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار One Sample T- testالمعلمي كون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

### 1- عرض و تحليل بيانات أبعاد المحور الأول (بطاقة الأداء المتوازن)

تم تقسيم المحور الأول إلى أربعة أبعاد وفقا لمقتضيات الدراسة والتي سيتم عرضها وتحليلها وفقا لما يلي:

#### 1-1- عرض وتحليل البعد المالي

بعد معالجة البيانات التي تعكس إجابات أفراد العينة حول مدى توفر البعد المالي، والذي تضمن 05عبارات مرقمة من 1 إلى05، وقد كانت جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى معنوية T | التربة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **01** | تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا | 3.83 | .9500 | .000 | **2** | مرتفع |
| **02** | يتم استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة بآلية تمكن من تحقيق أرباح | 3.57 | 1.278 | .022 | **4** | مرتفع |
| **03** | لا تلجأ المؤسسة غالبا إلى الاستدانة | 3.90 | .7120 | .000 | **1** | مرتفع |
| **04** | تعمل المؤسسة على تجميع الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة لتخفيض التكاليف | 3.57 | 1.251 | .019 | **3** | مرتفع |
| **05** | تهتم إدارة المؤسسة بقياس جميع المؤشرات المتعلقة بالمردودية والربحية | 3.47 | 1.167 | .037 | **5** | مرتفع |
| **إجمالي درجة المحور** | | **3.66** | **.7860** | **0.000** | / | **مرتفع** |

المصدر: بناء على مخرجات برنامج spss(v:20)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يبدو أن أفراد العينة يتفقون على أن هناك تواجد فعال للبعد المالي بمؤسسة اسمنت تبسة، حيث أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات الـ 05 تجاوز الحد الأدنى للمستوى المرتفع وفق خلايا سلم ليكارت الخماسي والذي قدر بـ 3.66، وما يؤكد ذلك هو قيم مستوى المعنوية لاختبار one sample T- test التي لم تتجاوز 5%.في كل العبارات حيث كانت كلها دالة معنويا، حيث تجاوزت مستوى الدلالة 05%، وما يلاحظ بشكل إجمالي أن كل عبارات المحور محققة بشكل مرتفع، حيث أن أغلب المتوسطات الحسابيةتقع في المجال [3.40-4.19]،وهو ما يؤكد أن هناك اتفاق بين جميع المبحوثين على أن البعد المالي محقق بشكل جيد ضمن محور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة اسمنت – تبسة–

**1-2-عرض وتحليل بعد العملاء**

يمكن توضيح البيانات التي تعكس إجابات أفراد العينة حول مدى توفر بعد العملاء من عدمه وفقا للمعطيات توجهات عينة الدراسة، والذي تضمن 05عبارات مرقمة من 06 إلى 10 وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

**جدول رقم 9: تحليل بيانات بعد العملاء**

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى معنوية T | التربة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **06** | يتم دراسة ومواكبة متطلبات واحتياجات العملاء بهدف الحفاظ على ولائهم | 3.13 | 1.332 | 0.588 | **4** | متوسط |
| **07** | تحرص المؤسسة على تقديم منتج له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك | 3.40 | 1.329 | 0.110 | **3** | مرتفع |
| **08** | تقوم المؤسسة بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبون | 3.00 | 1.114 | 1.000 | **5** | متوسط |
| **09** | تسعى المؤسسة باستمرار لاكتساب عملاء جدد | 3.40 | 0.9680 | 0.031 | **2** | مرتفع |
| **10** | تسعى المؤسسة للقيام بعملية التوزيع بواسطة وسائلها الخاصة وبالتالي تتجنب اللجوء إلى الغير | 3.60 | 1.070 | 0.005 | **1** | مرتفع |
| **إجمالي درجة المحور** | | **3.30** | **0.600** | **0.009** | / | **متوسط** |

المصدر: بناء على مخرجات برنامج spss(v:20).

من خلال الجدول يتضح أن مستوى متوسط لدرجة رضا المبحوثين على أن بعد العملاء محقق بمؤسسة اسمنت تبسة، حيث تم تحقيق متوسط حسابي 3.30 وانحراف ميعاري ((0.600)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60-3.39] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو (الحياد)، وبنسب متوسطة، وقد كان هناك توجه للموافقة فيما يخص العبارات (07، 09 و10)، وهو ما يدل على أن المؤسسة تحرص فعلا على تقديم منتج له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، وأنها تسعى باستمرار لاكتساب عملاء جدد وتقوم بعملية التوزيع بواسطة وسائلها الخاصة وبالتالي تتجنب اللجوءإلى الغير، إجمالا يمكن القول أن عينة الدراسة التزمت الحياد ولم توافق على تحقق بعد العملاء ضمن محور بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة اسمنت تبسة.

### 1-3-عرض وتحليل بعد العمليات الداخلية

يمكن توضيح البيانات التي تعكس إجابات أفراد العينة حول مدى توفر بعد العمليات الداخلية من عدمه وفقا للمعطيات توجهات عينة الدراسة، والذي تضمن 05عبارات مرقمة من 11 إلى 15 وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

**جدول رقم 10: تحليل بيانات بعد العمليات الداخلية**

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى معنوية T | التربة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **11** | بعد القيام بعمليتي الرقابة والمراجعة يتم تحديد نقاط الضعف ومعالجتها ونقاط القوة ودعمها | 3.57 | 1.223 | .0170 | **3** | مرتفع |
| **12** | تعتمد المؤسسة سياسة تفويض السلطات والصلاحيات | 3.40 | 1.133 | .0630 | **4** | مرتفع |
| **13** | | 3.33 | 1.446 | .2170 | **5** | متوسط |
| **14** | تهتم المؤسسة بقياس تكلفة المنتج لتوفير المعلومات عن تكلفة مكونات المنتج والتكلفة الكلية لإنتاج المنتج | 3.70 | 1.236 | .0040 | **2** | مرتفع |
| **15** | تعمل المؤسسة على إنتاج منتجات ذات جودة باقل تكلفة | 3.77 | .8980 | .0000 | **1** | مرتفع |
| **إجمالي درجة المحور** | | **3.55** | **826.0** | **0.001** | / | **مرتفع** |

المصدر: بناء على مخرجات برنامج spss(v:20).

من خلال نتائج الجدول أعلاه يبدو أن أفراد العينة يتفقون على أن هناك تواجد فعال لبعد العمليات الداخلية بمؤسسة اسمنت تبسة، حيث أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات الـ 05 تجاوز الحد الأدنى للمستوى المرتفع وفق خلايا سلم ليكارت الخماسي والذي قدر بـ 3.55، وما يؤكد ذلك هو قيم مستوى المعنوية لاختبار one sample T- test التي لم تتجاوز 5%.في أغلب العبارات، وما يلاحظ بشكل إجمالي أن أغلب عبارات المحور محققة بشكل مرتفع، في حين التزمت عينة الدراسة الحياد فيما يخص العبارة (13)، وما يدل على ان عينة الدراسة لم توافق على أن الشركة على التوجه نحو أنشطة جديدة كإنتاج موادأولية

بوسائلهاالخاصة، إجمالا تم التوصل إلى أن أغلب المتوسطات الحسابية للعبارات والإجمالي تقع في المجال [3.40-4.19]،وهو ما يؤكد أن هناك اتفاق بين جميع المبحوثين على أن بعد العمليات الداخلية محقق بشكل جيد ضمن محور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة اسمنت -تبسة-

**1-4-عرض وتحليل بعد التعليم والنمو**

يمكن توضيح البيانات التي تعكس إجابات أفراد العينة حول مدى توفر بعد العملاء من عدمه وفقا للمعطيات توجهات عينة الدراسة، والذي تضمن 05عبارات مرقمة من 16 إلى 20 وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

**جدول رقم 11: تحليل بيانات بعد التعليم والنمو**

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى معنوية T | التربة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **16** | تقوم الشركة بشكل دوري بحيازة آلات أكثر حداثة محل الآلات المستخدمة القديمة | 3.23 | 1.006 | .2140 | **2** | متوسط |
| **17** | تعمل الشركة على تعزيز قيم الإبداع والابتكار لدى الموظفين للقيام بالتطوير والتحسين المستمر | 2.80 | 1.215 | .3750 | **5** | متوسط |
| **18** | هناك دورات تدريبية متقدمة في الشركة تعمل على تنمية مهارات العاملين باستمرار | 2.83 | 1.085 | .4070 | **4** | متوسط |
| **19** | تعتمد المؤسسة على أساليب تسويق جديدة | 2.90 | 1.447 | .7080 | **3** | متوسط |
| **20** | تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير جودة المنتج حتى يستطيع المنافسة في السوق | 3.50 | 1.333 | .0490 | **1** | مرتفع |
| **إجمالي درجة المحور** | | **3.05** | **926.0** | **0.009** | / | **متوسط** |

المصدر: بناء على مخرجات برنامج spss(v:20).

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى متوسط لدرجة رضا المبحوثين على أن بعد التعلم والنمو محقق بمؤسسة اسمنت تبسة، حيث تم تحقيق متوسط حسابي 3.05 وانحراف ميعاري (0.926)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60-3.39] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو (الحياد) وبنسب متوسطة، وهو ما تشير إليه أيضا القيم

المعنوية لـ T، والتي لم تكن دالة معنويا وتجاوزت مستوى الدلالة 05%، وقد كان هناك توجه للموافقة فيما يخص العبارة (20)، وهو ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تحسين وتطوير جودة المنتج حتى يستطيع المنافسة في السوق، إجمالا يمكن القول أن عينة الدراسة التزمت الحياد ولم توافق على تحقق بعد التعلم والنمو ضمن محور بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة اسمنت تبسة.

**1-5- عرض وتحليل إجمالي درجة محور بطاقة الأداء المتوازن**

**جدول رقم 12: تحليل بيانات إجمالي المحور**

| المحور المستقل الرئيسي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى معنوية T | المستوى |
|---|---|---|---|---|
| **بطاقة الأداء المتوازن** | 3.39 | 0.6340 | .0020 | متوسط |

المصدر: بناء على مخرجات برنامج spss(v:20).

يتضح من خلال نتائج الجدول أن هناك مستوى متوسط لدرجة رضا المبحوثين على أن محور بطاقة الأداء المتوازن محقق بمؤسسة اسمنت تبسة، حيث تم تحقيق متوسط حسابي 3.39 وانحراف ميعاري (0.634)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60-3.39] حسب مقياس ليكارت الخماسيوعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو (الحياد) وبنسب متوسطة، ما يعني عدم تحقق محور بطاقة الأداء المتوازن وفقا لعينة الدراسة،، وقد كانت قيمة T دالة معنويا، حيث سجلت قيمة (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة، وهو ما يؤكد وجود دلالة إحصائية للمحور وأنه مؤثر ضمن إطار الدراسة.

**1-4-عرض وتحليل المحور الثاني الأداء المالي**

يمكن توضيح البيانات التي تعكس إجابات أفراد العينة حول مدى توفر بعد العملاء من عدمه وفقا للمعطيات توجهات عينة الدراسة،والذي تضمن05 عبارات مرقمة من 20 إلى 28 وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

**جدول رقم 13: تحليل بيانات محور الأداء المالي**

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى معنوية T | التربة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **21** | تتوفر السيولة بشكل دائم وبمستوى مناسب لدى المؤسسة | 3.20 | 0.805 | .184 | **6** | متوسط |
| **22** | تساعد نسب النشاط في إجراء مقارنة بين مستوى المبيعات ومستوى الاستثمار | 3.33 | 0.922 | .057 | **5** | متوسط |
| **23** | يؤدي استخدام الأساليب الحديثة لتحليل المالي لمحاولة زيادة الحصة السوقية | 3.37 | 1.273 | .125 | **4** | متوسط |
| **24** | تعتبر المؤسسة الأساليب التقليدية غير كافية لتقييم أدائها المالي | 3.87 | 0.900 | .000 | **1** | مرتفع |
| **25** | يستطيع محاسبو الشركة تحديد نقاط العجز والفائض في المؤسسة بشكل سهل من خلال المؤشرات المالية | 3.47 | 1.224 | .046 | **3** | مرتفع |
| **26** | تزداد مبيعات المؤسسة بشكل كبير في الفترات الاخيرة | 2.30 | 1.393 | .010 | **8** | منخفض |
| **27** | تحقق المؤسسة ارباح متتالية في الفترات الأخيرة | 2.87 | 1.456 | .620 | **7** | متوسط |
| **28** | تسعى المؤسسة الى تقليص تكاليف المستخدمين | 3.47 | 1.042 | .020 | **2** | مرتفع |
| **إجمالي درجة المحور** | | **3.23** | **0.661** | **0.063** | / | **متوسط** |

المصدر: بناء على مخرجات برنامج (spss(v:20.

يتضح من خلال نتائج الجدول أن هناك مستوى متوسط لدرجة رضا المبحوثين على أن محور الأداء المالي محقق بمؤسسة اسمنت تبسة، حيث تم تحقيق متوسط حسابي 3.23 وانحراف ميعاري (0.661)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60-3.39] حسب مقياس ليكارت الخماسي وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو (الحياد) وبنسب متوسطة، ما يعني عدم تحقق محور الأداء المالي وفقا لعينة الدراسة،، وقد كانت قيمة T غير دالة معنويا، حيث سجلت قيمة (0.063) وهي أكبر من مستوى الدلالة، وهو ما يؤكد عدم وجود دلالة معنوية للمحور وأنه غير مؤثر ضمن إطار الدراسة.

## المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم) والأداء المالي في مؤسسة اسمنت تبسة، حيث تم الإستناد إلى مستوى الدلالة α≥5% عند تحليل فرضيات الدراسة وبمستوى ثقة 95%.

**أولا: تحليل التوزيع الطبيعي**

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيةا لرئيسية تم إجراءا ختبار كلمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Simirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينةا لدراسة،وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

**جدول رقم 14: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي**

| محاور الاستبيان | محتوى المحور | قيمة Z | مستوى الدلالة (sig) |
|---|---|---|---|
| **المحور الأول** | **بطاقة الأداء المتوازن** | **1.285** | **0.074** |
| **المحور الثاني** | **الأداء المالي** | **0.664** | **0.770** |
| **الاستبيان ككل** | | **0.792** | **0.558** |

**المصدر**:من إعداد الطالبينبناءا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن (sig<0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

**ثانيا: عرض وتحليل نتائج إختبار الفرضيات الفرعية**

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم) مع الأداء المالي في مؤسسة اسمنت تبسة، حيث لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Y= ax+b) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين أبعاد المتغير المستقلبطاقة الأدناء المتوازنوالمتغير التابعالأداء المالي، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط(R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد($R^2$)لمعرفة نسبة التغير والتفسير التي تحدثها المتغيرات المستقلة في المتغيرالتابع نتيجة ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:[1]

**جدول رقم 15: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية**

| المتغيرات المستقلة | المتغير التابع | ثابت الانحدار($\alpha$) | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد($R^2$) | قيمة(t) | القيمة المحسوبة(F) | مستوى الدلالة(sig) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| البعد المالي | **الأداء المالي** | 0.541 | 0.644 | 0.414 | 4.450 | 19.798 | 0.000 |
| بعد العملاء | | 0.433 | 0.393 | 0.155 | 2.263 | 5.122 | 0.032 |
| بعد العمليات الداخلية | | 0.432 | 0.540 | 0.291 | 3.391 | 11.497 | 0.002 |
| بعد التعلم والنمو | | 0.437 | 0.612 | 0.375 | 4.100 | 16.807 | 0.000 |

**المصدر**: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات المستقلة الجزئية في أداء مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة تبسة–، حيث تبين أنه:

**1- الفرضية الفرعية الأولى**

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

– الفرضية التالية: أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للبعد المالي على أداء الأداء المالي لمؤسسة اسمنت – تبسة–

[1]- الملحق رقم (06).

يوضح الجدول رقم (....) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين البعد الماليالأداء المالي، وعليه تبين أنه يوجد هناك أثر للبعد المالي على الأداء المالي للمؤسسة،إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.541) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.644)، وهو ارتباط قوي جدا وهذه المعاملات – معامل الانحدار والارتباط –يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الأداء المالي للمؤسسة يتحقق بشكل جيد من خلال من خلال البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ($R^2$) فقد بلغت (0.414) مما يعني أن نسبة (41.4%) من التغيرات في الأداء للمؤسسة ترجع بشكل كبير للبعد المالي، وقد أظهر اختبار(F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للبعد المالي على الأداء المالي لمؤسسة اسمنت –تبسة–

**2– الفرضية الفرعية الثانية**

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

– الفرضية التالية: أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لبعد العملاء على أداء الأداء المالي لمؤسسة اسمنت – تبسة–

يوضح الجدول رقم (....) نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين بعد العملاء والأداء المالي، وعليه تبين أنه يوجد هناك دور لبعد العملاء في الأداء المالي للمؤسسة،إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.433) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.393)، وهو ارتباط إيجابي وهذه المعاملات – معامل الانحدار والارتباط –يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الأداء المالي للمؤسسة يتحقق بشكل جيد من خلالمن خلال البعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ($R^2$) فقد بلغت (0.155) مما يعني أن نسبة (15.5%) من التغيرات في الأداء للمؤسسة ترجع للبعد العملاء ، وقد أظهر اختبار(F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.032) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≥ 0.05) لبعد العملاء على الأداء المالي لمؤسسة اسمنت –تبسة–.

**3- الفرضية الفرعية الثالثة**

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

– الفرضية التالية: أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≥ 0.05) لبعد العمليات الداخلية على أداء الأداء المالي لمؤسسة اسمنت – تبسة–

يوضح الجدول رقم (....) نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين بعد العمليات الداخلية والأداء المالي، وعليه تبين أنه يوجد هناك دور لبعد العمليات الداخلية في الأداء المالي للمؤسسة،إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.432) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.540)، وهو ارتباط إيجابي وهذه المعاملات – معامل الانحدار والارتباط –يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥0.05)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الأداء المالي للمؤسسة يتحقق بشكل جيد من خلال بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ($R^2$) فقد بلغت (0.291) مما يعني أن نسبة (29.1%) من التغيرات في الأداءللمؤسسة ترجعلبعد العمليات الداخلية، وقد أظهر اختبار(F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.002) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≥ 0.05) لبعد العمليات الداخلية على الأداء المالي لمؤسسة اسمنت –تبسة–.

**4- الفرضية الفرعية الرابعة**

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 ≥α) لبعد التعلم والنمو على أداء الأداء المالي لمؤسسة اسمنت - تبسة-

يوضح الجدول رقم (....) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين بعد التعلم والنمو والأداء المالي، وعليه تبين أنه يوجد هناك دور لبعد التعلم والنمو في الأداء المالي للمؤسسة،إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.437) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.612)، وهو ارتباط إيجابي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط-يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الأداء المالي للمؤسسة يتحقق بشكل جيد من خلال بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ($R^2$) فقد بلغت (0.375) مما يعني أن نسبة (37.5%) من التغيرات في الأداء الماليللمؤسسة ترجعلبعد التعلم والنمو، وقد أظهر اختبار(F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 ≥α) لبعد التعلم والنمو على الأداء المالي لمؤسسة اسمنت -تبسة-.

**ثالثا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية**

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي:[1]

**جدول رقم 16: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى**

| المتغير المستقل | المتغير التابع | ثابت الإنحدار(α) | معامل الإرتباط (R) | معامل التحديد($R^2$) | قيمة (t) | القيمة المحسوبة(F) | مستوى الدلالة(sig) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| بطاقة الأداء المتوازن | **الأداء المالي** | **0.722** | **0.692** | **0.479** | **5.074** | **25.748** | **0.000** |

**المصدر**: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 ≥α) لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء الماليلمؤسسة اسمنت -تبسة-.

[1]- الملحق رقم (06).

- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي لمؤسسة اسمنت –تبسة–.

يوضح الجدول رقم (....) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين محور بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي، وعليه تبين أنه يوجد هناك دور لمحور بطاقة الأداء المتوازن في الأداء المالي للمؤسسة،إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.722) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.692)، وهو ارتباط إيجابي وقوي وهذه المعاملات – معامل الانحدار والارتباط–يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الأداء المالي للمؤسسة يتحقق بشكل جيد من خلال محور بطاقة الأداء المتوازن، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ($R^2$) فقد بلغت (0.479) مما يعني أن نسبة (47.9%) من التغيرات في الأداء المالي للمؤسسة ترجع لمحور بطاقة الأداء المتوازن، وقد أظهر اختبار(F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لمحور بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي لمؤسسة اسمنت –تبسة–.

ويمكن كتابة العلاقة بينبطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: **$Y= 0.629\ x+0.722$**، حيث أن:

**X:**بطاقة الأداء المتوازن ؛

**Y:**الأداء المالي

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن بطاقة الأداء المتوازن لها أثر على الأداء المالي لمؤسسة اسمنت –تبسة–.

## خلاصة

يعبر الفصل عن تجسيد اهم ما تم التطرق اليه في كل من الفصل الأول والثاني على أرض الواقع وذلك من خلال دراسة دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية خلال سنة 2020\2019،حيث قمنا بتحليل مؤشرات الأداء والمالي ومحاولة ربطها بالأبعاد الاربعة لبطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالمؤسسة خلال هذه الفترة والتي أثبتت بوجود أثر لتطبيق bsc على الأداء المالي للمؤسسة الاسمنت~تبسة~

# الخاتمة

ختاما يمكننا القول أن بطاقة الأداء المتوازن من اهم الاساليب الحديثة التي أصبحت من الواجب تبنيها لتسيير المؤسسات الاقتصادية الانتاجية نظرا لتسارع وتيرة التقدم التكنولوجي واشتداد المنافسة بين المؤسسات الوطنية وظهور مشاكل في السياسة المالية التي أدت الى صدور قوانين ومراسيم مالية وجبائية أرهقت كاهل المؤسسات الوطنية إضافة الى فشل الأدوات التقليدية في تقييم الأداء المالي التي كانت تعتمد فقط على تقييم الجانب المالي قصير المدى وتحقيق أهداف قصيرة الأجل واهمال الجوانب غير المالية كالعنصر البشري(التكوين ،التحفيز...)الذي له دور بالغ في بقاء واستمرارية المؤسسة في ظل البيئة المعقدة .كل هاته العوامل أدت بالمؤسسات الوطنية الى تبنيبطاقة الأداء المتوازن والاهتمام بها بشكل كبيرا نظرا لأهميتها في دراسة كل جوانب المؤسسة سواءا في محيطها الداخلي او الخارجي (زبائن,سوق,أموال من الغير,منافسين...)ونظرا لأهمية الموضوع هدفت هذه الدراسة الى الأهداف التالية :كشف ماهية بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء المالي ،كما هدفت كذلك الى كشف العلاقة بين كل من بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء المالي ،والذي بدوره تفرع عنه هدفينتمثلافي علاقة البعد الداخلي لبطاقة الأداء المتوازن بمؤشرات الأداء المالي ،وعلاقة البعد الخارجي لبطاقة الأداء المتوازن بمؤشرات الأداء المالي.

-ومن خلال هاته الأهداف اعتمدنا الفرضيات التالية:

فالنسبة للفرضية الأولى التي جاء فيها:"تتمثل مؤشرات التوازن المالي في مؤشر الربحية، مؤشر السيولة، مؤشرا لانتاجية، أما بالنسبة لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن فهي مرتبطة بأبعادها الأربعة (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعلم).فهي فرضية ايجابية: لأنه هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية حيث يعبر عن التوازن المالي من خلال تحقيق هدفين أساسين وهما:هدف الربحية، هدف السيولة والذي يتم عن طريق تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح، وذلك بناءا على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.أما بالنسبة للفرضية الثانية التي جاء فيها :توجد علاقة طردية ووطيدة بين مؤشرات الأداء المالي وبطاقة الأداء المتوازن وقد تفرعت بدورها الى فرضيتين فرعيتين كانت الأولى أنها توجد علاقة موجبة بين مؤشرات الأداء المالي والبعد الداخلي لبطاقة الأداء المتوازن، أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية تمثلت في وجود علاقة موجبة بين مؤشرات الأداء المالي والبعد الخارجي لبطاقة الأداء المتوازن.فهي فرضية ايجابية: لأنه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء المالي سواء المتعلقة منها بالأبعاد الداخلية (العمليات الداخلية، النموالتعلم) أو تلك المتعلقة بالأبعاد الخارجية (المالي، الزبائن) ويتأكد ذلك من خلال العلاقة التالية:

$$Y=0.629x+0.722$$

وأخيرا وليس أخرا بالنسبة لحدود الدراسة لا يخلو أي بحث علمي مهما كانت درجة كفاءته العلمية والمعرفية والمنهجية من النقائص ،اذ اتضح لنا أن الموضوع فيه بعض النقائص المنهجية حيث اعتمادنا فقط على الاستبيان بينما يستحسن اتباع المنهجية المختلطة Mix Méthode (المقابلة +الاستبيان)إضافة الى دراسة الموضوع لفترة أطول (5سنوات)حتى يكون الموضوع أكثر اثراء ولذا نقترح أن تكون الدراسات المستقبلية دراسات استقرائية لمجموعة من المؤسسات الوطنية(سون طراك ،سوميفوس ،الحديد والصلب) لتكون أكثر شمولية وعدم الاكتفاء فقط بدراسة أثر بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي بل يجب أن تتوسع لتشمل البعد البيئي والمسؤولية الاجتماعية.

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية والتساؤلات التي تم طرحها والإجابة عليها تمكن من استخلاص ما يلي:

بالنسبة للهدف الأول المتمثل في كشف ماهية بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء المالي تم استنتاج أن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو أسلوب حديث ومتكامل يساهم في دمج التصور المالي مع عوامل السوق ،الانتاج ،التشغيل من أجل ضمان تحقيق السياسات والاستراتيجيات والرقابة عليها بما يكفل تحقيق الأهداف وتقييم الأداء ،إضافة الى أن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من أربعة أبعاد تتفاعل فيما بينها بشكل متبادل من خلال ما تتضمنه من مقاييس وأهداف تصب في تحقيق وتنفيذ استراتيجية مؤسسة الاسمنت ،مع عدم وجود اهتمام بالمؤشرات غير المالية كالمؤشرات الاجتماعية المتعلقة ببعد النمو والتعلم وبعد العملاء.و بالنسبة للهدف الثاني المتمثل في الكشف عن العلاقة بين مؤشرات الأداء المالي والأبعاد الاربعة للبطاقة الأداء المتوازن (الأبعاد الداخلية والخارجية )توصلنا الى أنه توجد علاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء المالي المتعلقة بالأبعاد الداخلية لها (العمليات الداخلية,النمو والتعلم )وكذلك المتعلقة بالأبعاد الخارجية للبطاقة(الزبائن ,البعد المالي)،حيث هناك أهمية للتوازن والتكامل بين الأبعاد الأربعة للبطاقة فكل بعد يخدم الاخر ،ففي حالة انخفاض أي بعد يؤدي الى انخفاض البعد الأخر ومنه انخفاض الأداء الكلي في المؤسسة ،إضافة الى أن هناك أثر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي لمؤسسة الاسمنت بولاية تبسة.

وفي ظل النتائج المتوصل اليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات أولها أنه يجب على المؤسسة الاستغلال الامثل للمورد البشري وذلك عن طريق الاهتمام بالجانب الاجتماعي كالتكوين و المشاركة في اتخاذ قرارات لأن كل هذه العوامل تؤدي الى تشجيع العمال وتحفيزهم لتحسن أدائهم ومنه تحسين الأداء الكلي و الصورة العامة للمؤسسة في نظر الجمهور ،إضافة الى الاهتمام بالجانب التسويقي والاعتماد على سياسة تقديم امتيازات للزبائن الأوفياء والدائمين للحفاظ على ولائهم اتجاه المؤسسة ،وذلك باعتمادها على خبراء و كفاءات وتقديم منتجات ذات جودة عالية تمكنها من منافسة المؤسسات الوطنية و الاجنبية على حد

سواء ،مع ضرورة الربط بين التعلم الاكاديمي والعملي لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن والمفهوم المطبق في المؤسسة دون أن تنسى التركيز على وضع خطط استراتيجية تساهم في رفع و تحسين مستويات ومؤهلات العاملين وفتح باب الدورات التأهيلية داخل الوطن وخارجه الأمر الذي يسهم في خلق الامكانات اللازمة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

من خلال ما سبق نقترح بعض المواضيع القيمة لتكون مشاريع مستقبلية:

- ✓ علاقة البعد البيئي لبطاقة الأداءالمتوازن بالمسؤولية الاجتماعية.
- ✓ اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤشرات الأداء المالي على المدى الطويل.

كما يمكن تلخيص كل من الأهداف ،الفرضيات ،النتائج ،التوصيات في الجدول التالي:

| الهدف | سؤال الدراسة | فرضية الدراسة | النتيجة |
|---|---|---|---|
| كشف ماهية بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء المالي | فيما تتمثل مؤشرات التوازن المالي وبطاقة الأداء المتوازن | تتمثل مؤشرات التوازن المالي في مؤشر الربحية،مؤشر السيولة ،مؤشر الانتاجية ,اما بنسبة لمؤشرات bscفترتبط بالأبعاد الاربعة للبطاقة (المالي,النمو والتعلم,الزبائن,العمليات الداخلية) | 1.إن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو أسلوب حديث ومتكامل يساهم في دمج التصور المالي مع عوامل السوق,الانتاج ,التشغيل من أجل ضمان تحقيق السياسات والاستراتيجيات والرقابة عليها بما يكفل تحقيق الأهداف وتقييم الأداء<br>2.تتكون بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد تتفاعل فيما بينها بشكل متبادل من خلال ما تتضمنه من مقاييس وأهداف تصب في تحقيق وتنفيذ استراتيجية مؤسسة الاسمنت.<br>3.عدم وجود اهتمام بالمؤشرات الغير المالية كالمؤشرات الاجتماعية المتعلقة ببعد النمو والتعلم وبعد العملاء . |
| كشف العلاقة بين كل من ابعاد bscومؤشرات الأداء المالي | ما مدى تأثير بطاقة الأداء المتوازن على مؤشرات الأداء المالي | توجد علاقة موجبة بين مؤشرات الأداء المالي وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن | .وجود علاقة بين الابعاد بطاقة الأداء ومؤشرات التوازن المالي المتعلقة بالأبعاد الداخلية للبطاقة (العمليات الداخلية, النمو والتعلم ).<br>2.وجود علاقة بين ابعاد بطاقة الأداء ومؤشرات التوازن المالي المتعلقة بالأبعاد الخارجية للبطاقة(الزبائن ,البعد المالي).<br>3.هناك أهمية للتوازن والتكامل بين الابعاد الاربعة للبطاقة فكل بعد يخدم الاخر,حيث انخفاض في بعد يؤدي الى انخفاض البعد الاخر ,ومنه انخفاض الأداء |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | الكلي في المؤسسة.<br>4.هناك أثر لتطبيق بطاقة الأداء المتـــوازن علـــى الأداء المـــالي لمؤسسة الاسمنت |

# قائمة المراجع

**أولا:المراجع باللغة العربية**

- الكتب:

1- أحمد عطا الله القطانين، **التخطيط الاستراتيجي(مفاهيم، ونظريات، وحالات تطبيقية)**، الطبعة الأولى، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع-الأردن-1996

2- اسماعيل اسماعيل، التحليل المالي-مدخل صناعة القرارات-، دار وائل للنشر-عمان- الطبعة 1، 2005.

3- ابراهيم محمد المحاسنة، **ادارة وتقييم الأداء الوظيفي**، دار جرير-البحرين-2013

4- بوخزار عمار، مبادئ التسيير المالي والمحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر

5- حمزة محمود الزبيدي، **أساسيات الادارة المالية**، دار الورق للنشر والتوزيع،2006

6- رسمية قرياقص،**أسواق المال**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.

7- ددان عبد الوهاب، حفصي رشيد، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام ط التحليل العاملي.

8- علاء فرحات طالب، ايمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**،طبعة أولى، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان- الأردن

9- عمر بلال فايز الشعار، أسحق محمود وزلوم نضال عمر، **أثر الافصاح عن محاسبة المسؤولية الاجتماعية على الأداء للشركات الصناعية لمساهمة العامة الاردنية**، دراسات العلوم الادارية، المجلد 41،العدد 02، الجامعة الأردنية ، 2014

10- عمرو صفي عقيلي، **ادارة الموارد البشرية المعاصرة**، دار وائل -الأردن- الطبعة 1، 2005،

11- فلاح حسن الحسني، مؤيد ع الرحمان الدوري، ادارة البنوك-مدخل كمي واستراتيجي معاصر-، دار وائل للنشر-عمان- الطبعة 1، 2000

12- قاسم نايف علوان المحياوي، ادارة الجودة الشاملة في الخدمات، دار الشروق-الأردن- الطبعة1، 2006

13- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دور النشر والابداع الخليجي، قرطبة للانتاج الفني،دار ابن حزم، لبنان،2000

14- محمود الخطيب، الأداء المالي ودوره على عوائد الأسهم، دار حامد للنشر والتوزيع-عمان- الأردن، 2009

15- منير شاكر وأخرون، **التحليل لمالي مدخل صناعة القرارات**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر- الأردن-2005

16- ناصر دادي عدون، **التحليل المالي**، دار البحث للطباعة والنشر-الجزائر-1990

17- نصر محمود مزنان فهد، **أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع-عمان-2009

18- وشاشي بوعلام، المنير في التحليل المالي وتحليل الاستغلال، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 1997،ص99.

- الأطروحات والمذكرات:

1- أحمد فؤاد مدهون,**أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين**, بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على ماجستار في برنامج المحاسبة والتمويل,كلية التجارة ,الجامعة الإسلامية ,غزة,2017

2- حسن لبيهي، التحكم المالي في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية الجزائر،2004،

3- صالح بلاسكة,**قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** دراسة حالة بعض المؤسسات ,مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستار,جامعة فرحات عباس -سطيف-تخصص الادارة الاستراتيجية

4- عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية:قياس وتقييم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير**، كلية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-2002/2000،

5- غريب صليحة، **دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة batisou "**،2012/2009، مذكرة ماستر أكاديمي في مالية المؤسسة غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر،2013/2012،

6- فاطمة رشدي سويلم عوض ,**تأثير الربط والتكامل بيم مقاييس الأداء المتوازن BSCونظام التكاليف على الأنشطة ABCفي تطوير أداءالمصارف الفلسطينية** ,مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستار كلية التجارة ,الجامعة الاسلامية,غزة ,2007

7- وليد سلمان كامل عبيد,**مدى امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة** ,بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستار في المحاسبة والتمويل من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة ,قسم المحاسبة والتمويل ,2014

- **المجلات:**

1. أحمد جودة,**تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركةالالمنيوم الاردنية**,المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ,المجلد11,العدد2,سنة2008
2. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد07، الجزائر،2001
3. الداودي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد/2009/2010،7
4. ددان عبد الوهاب، حفصي رشيد، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام ط التحليل العاملي التميزي(AFD)خلال 2001/2006، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد7، العدد2014
5. عمر بلال فايز الشعار، أسحق محمود وزلوم نضال عمر، **أثر الافصاح عن محاسبة المسؤولية الاجتماعية على الأداء للشركات الصناعية لمساهمة العامة الاردنية**، دراسات العلوم الادارية، المجلد 41،العدد 02، الجامعة الأردنية، 2014
6. لطرش بلال ,**تقييم بطاقة الأداء المتوازن –دراسة حالة المؤسسة المينائية**,مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ,العدد1
7. أحمد جودة,**تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركةالالمنيوم الاردنية**,المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ,المجلد11,العدد2,سنة2008
8. مراد كواشي,كوثر رامي,**دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من منظور التعلموالنمو ,دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات–تبسه**–مجلد ميلاف للبحوث والدراسات ,المجلد 4,العدد 1,جوان 2018
9. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي ودوره على عوائد الأسهم، دار حامد للنشر والتوزيع–عمان–الأردن، 2009

**ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية:**


1. 3 Aissat Amina. **La gestion des rèmunèration. Un outil de motivation au service de la performance au travail¨cas de l'enterprise privée algérienne cevital**. Mémoire de magister en science economiques. Université Mouloud Mammeri de tizi-ouzou.2012.P97.
2. GAUZENTE Claire.Mesurer La Performance des entreprises en L'absence d'indicateurs objectifs ;quelle Validite ? Analyase de la pertinence de certains indicateurs.**contrôle strategie**. Volume 3N°2.2000.p145.
3. Jean Brilman Jasquee herarad.**les meilleurs pratiques de management** ,6eme édition ,édition organisation ,paris 2008,
4. Vimrova Hana. Financial anlysis tools.from traditional indicatros through contemporary instrument to complex performance measurement and management systems in the czech business practice**. Procedia economics and finance**.25.2015.P167**.**

# الملاحق

## البيانات الشخصية

**التعليمي_المستوى**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | شهادة جامعية | 24 | 80.0 | 80.0 | 80.0 |
| | شهادة مهنية | 5 | 16.7 | 16.7 | 96.7 |
| | مستوى آخر | 1 | 3.3 | 3.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**التخصص**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | محاسبة | 13 | 43.3 | 43.3 | 43.3 |
| | إدارة أعمال | 3 | 10.0 | 10.0 | 53.3 |
| | تدقيق | 1 | 3.3 | 3.3 | 56.7 |
| | اقتصاد | 4 | 13.3 | 13.3 | 70.0 |
| | تخصصات أخرى | 9 | 30.0 | 30.0 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**الوظيفة**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | محاسب | 13 | 43.3 | 43.3 | 43.3 |
| | مساعد محاسب | 1 | 3.3 | 3.3 | 46.7 |
| | مدقق | 3 | 10.0 | 10.0 | 56.7 |
| | وظيفة أخرى | 13 | 43.3 | 43.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**الخبرة_سنوات**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | أقل من 10 سنوات | 17 | 56.7 | 56.7 | 56.7 |
| | من 10 إلى 20 سنة | 11 | 36.7 | 36.7 | 93.3 |
| | أكثر من 20 سنة | 2 | 6.7 | 6.7 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

# معامل ألفا كرونباخ الاجمالي

**Récapitulatif de traitement des observations**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Observations | Valide | 30 | 100.0 |
| | Exclus[a] | 0 | .0 |
| | Total | 30 | 100.0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .897 | 28 |

# معامل الفا كرونباخ لمحور بطاقة الأداء المتوازن

**Récapitulatif de traitement des observations**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Observations | Valide | 30 | 100.0 |
| | Exclus[a] | 0 | .0 |
| | Total | 30 | 100.0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .872 | 20 |

# معامل الفا كرونباخ لمحور الأداء المالي

**Récapitulatif de traitement des observations**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Observations | Valide | 30 | 100.0 |
| | Exclus[a] | 0 | .0 |
| | Total | 30 | 100.0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .711 | 8 |

# المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

**المحور الأول: بطاقة الأداء المتوازن**

**البعد الأول: البعد المالي**

**Statistiques sur échantillon unique**

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|---|---|---|---|---|
| تقوم المؤسسة بتحديد الاهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا | 30 | 3.83 | .950 | .173 |
| يتم استخدم الموارد والإمكانيات المتاحة بآلية تمكن من تحقيق ارباح | 30 | 3.57 | 1.278 | .233 |
| لا تلجأ المؤسسة غالبا الى الاستدانة | 30 | 3.90 | .712 | .130 |
| تعمل المؤسسة على تجميع الانشطة المهمة والمنتجة للقيمة بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة لتخفيض التكاليف | 30 | 3.57 | 1.251 | .228 |
| تهتم إدارة المؤسسة بقياس جميع المؤشرات المتعلقة بالمردودية والربحية | 30 | 3.47 | 1.167 | .213 |

**Test sur échantillon unique**

| | Valeur du test = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | Inférieure | Supérieure |
| تقوم المؤسسة بتحديد الاهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا | 4.805 | 29 | .000 | .833 | .48 | 1.19 |
| يتم استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة بالية تمكن من تحقيق ارباح | 2.429 | 29 | .022 | .567 | .09 | 1.04 |
| لا تلجأ المؤسسة غالبا الى الاستدانة | 6.924 | 29 | .000 | .900 | .63 | 1.17 |
| تعمل المؤسسة عل بتجميع الانشطة المهمة والمنتجة للقيمة بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة لتخفيض التكاليف | 2.482 | 29 | .019 | .567 | .10 | 1.03 |
| تهتم إدارة المؤسسة بقياس جميع المؤشرات المتعلقة بالمردودية والربحية | 2.191 | 29 | .037 | .467 | .03 | .90 |

البعد الثاني: ابعد العملاء

**Statistiques sur échantillon unique**

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|---|---|---|---|---|
| يتم دراسة ومواكبة متطلبات واحتياجات العملاء بهدف الحفاظ على ولائهم | 30 | 3.13 | 1.332 | .243 |
| تحرص المؤسسة على تقديم منتج له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك | 30 | 3.40 | 1.329 | .243 |
| تقوم المؤسسة باجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبون | 30 | 3.00 | 1.114 | .203 |
| تسعى المؤسسة باستمرار لاكتساب عملاء جدد | 30 | 3.40 | .968 | .177 |
| تسعى المؤسسة للقيام بعملية التوزيع بواسطة وسائلها الخاصة وبالتالي تتجنب اللجوء إلى الغير | 30 | 3.60 | 1.070 | .195 |

**Test sur échantillon unique**

| | Valeur du test = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | Inférieure | Supérieure |
| يتم دراسة ومواكبة متطلبات واحتياجات العملاء بهدف الحفاظ على ولائهم | .548 | 29 | .588 | .133 | -.36- | .63 |
| تحرص المؤسسة على تقديم منتج له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك | 1.649 | 29 | .110 | .400 | -.10- | .90 |
| تقوم المؤسسة باجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبون | .000 | 29 | 1.000 | .000 | -.42- | .42 |
| تسعى المؤسسة باستمرار لاكتساب عملاء جدد | 2.262 | 29 | .031 | .400 | .04 | .76 |
| تسعى المؤسسة للقيام بعملية التوزيع بواسطة وسائلها الخاصة وبالتالي تتجنب اللجوء إلى الغير | 3.071 | 29 | .005 | .600 | .20 | 1.00 |

البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية

**Statistiques sur échantillon unique**

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|---|---|---|---|---|
| بعد القيام بعمليتي الرقابة والمراجعة يتم تحديد نقاط الضعف ومعالجتها ونقاط القوة ودعمها | 30 | 3.57 | 1.223 | .223 |
| تعتمد المؤسسة سياسة تفويض السلطات والصلاحيات | 30 | 3.40 | 1.133 | .207 |
| تحرص الشركة على التوجه نحو انشطة جديدة كإنتاج مواد اولية بوسائلها الخاصة | 30 | 3.33 | 1.446 | .264 |
| تهتم المؤسسة بقياس تكلفة المنتج لتوفير المعلومات عن تكلفة مكونات المنتج والتكلفة الكلية لإنتاج المنتج | 30 | 3.70 | 1.236 | .226 |
| تعمل المؤسسة على انتاج منتجات ذات جودة باقل تكلفة | 30 | 3.77 | .898 | .164 |

**Test sur échantillon unique**

| | Valeur du test = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | Inférieure | Supérieure |
| بعد القيام بعمليتي الرقابة والمراجعة يتم تحديد نقاط الضعف ومعالجتها ونقاط القوة ودعمها | 2.538 | 29 | .017 | .567 | .11 | 1.02 |
| تعتمد المؤسسة سياسة تفويض السلطات والصلاحيات | 1.934 | 29 | .063 | .400 | -.02- | .82 |
| تحرص الشركة على التوجه نحو انشطة جديدة كإنتاج مواد اولية بوسائلها الخاصة | 1.262 | 29 | .217 | .333 | -.21- | .87 |
| تهتم المؤسسة بقياس تكلفة المنتج لتوفير المعلومات عن تكلفة مكونات المنتج والتكلفة الكلية لإنتاج المنتج | 3.102 | 29 | .004 | .700 | .24 | 1.16 |
| تعمل المؤسسة على انتاج منتجات ذات جودة باقل تكلفة | 4.678 | 29 | .000 | .767 | .43 | 1.10 |

البعد الرابع: بعد النمو والتعلم

**Statistiques sur échantillon unique**

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|---|---|---|---|---|
| تقوم الشركة بشكل دوري بحيازة آلات اكثر حداثة محل الالات المستخدمة القديمة | 30 | 3.23 | 1.006 | .184 |
| تعمل الشركة على تعزيز قيم الابداع والابتكار لدى الموظفين للقيام بالتطوير والتحسين المستمر | 30 | 2.80 | 1.215 | .222 |
| هناك دورات تدريبية متقدمة في الشركة تعمل على تنمية مهارات العاملين باستمرار | 30 | 2.83 | 1.085 | .198 |
| تعتمد المؤسسة على اساليب تسويق جديدة | 30 | 2.90 | 1.447 | .264 |
| تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير جودة المنتج حتى يستطيع المنافسة في السوق | 30 | 3.50 | 1.333 | .243 |

**Test sur échantillon unique**

| | Valeur du test = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | Inférieure | Supérieure |
| تقوم الشركة بشكل دوري بحيازة آلات اكثر حداثة محل الالات المستخدمة القديمة | 1.270 | 29 | .214 | .233 | -.14- | .61 |
| تعمل الشركة على تعزيز قيم الابداع والابتكار لدى الموظفين للقيام بالتطوير والتحسين المستمر | -.902- | 29 | .375 | -.200- | -.65- | .25 |
| هناك دورات تدريبية متقدمة في الشركة تعمل على تنمية مهارات العاملين باستمرار | -.841- | 29 | .407 | -.167- | -.57- | .24 |
| تعتمد المؤسسة على اساليب تسويق جديدة | -.379- | 29 | .708 | -.100- | -.64- | .44 |
| تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير جودة المنتج حتى يستطيع المنافسة في السوق | 2.055 | 29 | .049 | .500 | .00 | 1.00 |

**المحور الثاني: الأداء المالي**

**Statistiques sur échantillon unique**

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|---|---|---|---|---|
| تتوفر السيولة بشكل دائم وبمستوى مناسب لدى المؤسسة | 30 | 3.20 | .805 | .147 |
| تساعد نسب النشاط في اجراء مقارنة بين مستوى المبيعات ومستوى الاستثمار | 30 | 3.33 | .922 | .168 |
| يؤدي استخدام الاساليب الحديثة لتحليل المالي لمحاولة زيادة الحصة السوقية | 30 | 3.37 | 1.273 | .232 |
| تعتبر المؤسسة الاساليب التقليدية غير كافية لتقييم ادائها المالي | 30 | 3.87 | .900 | .164 |
| يستطيع محاسبو الشركة تحديد نقاط العجز والفائض فى المؤسسة بشكل سهل من خلال المؤشرات المالية | 30 | 3.47 | 1.224 | .224 |
| تزداد مبيعات المؤسسة بشكل كبير في الفترات الاخيرة | 30 | 2.30 | 1.393 | .254 |
| تحقق المؤسسة ارباح متتالية في الفترات الاخيرة | 30 | 2.87 | 1.456 | .266 |
| تسعى المؤسسة الى تقليص تكاليف المستخدمين | 30 | 3.47 | 1.042 | .190 |

**Test sur échantillon unique**

| | Valeur du test = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | Inférieure | Supérieure |
| تتوفر السيولة بشكل دائم وبمستوى مناسب لدى المؤسسة | 1.361 | 29 | .184 | .200 | -.10- | .50 |
| تساعد نسب النشاط في اجراء مقارنة بين مستوى المبيعات ومستوى الاستثمار | 1.980 | 29 | .057 | .333 | -.01- | .68 |
| يؤدي استخدام الاساليب الحديثة لتحليل المالي لمحاولة زيادة الحصة السوقية | 1.578 | 29 | .125 | .367 | -.11- | .84 |
| تعتبر المؤسسة الاساليب التقليدية غير كافية لتقييم ادائها المالي | 5.277 | 29 | .000 | .867 | .53 | 1.20 |
| يستطيع محاسبو الشركة تحديد نقاط العجز والفائض في المؤسسة بشكل سهل من خلال المؤشرات المالية | 2.088 | 29 | .046 | .467 | .01 | .92 |
| تزداد مبيعات المؤسسة بشكل كبير في الفترات الاخيرة | -2.752- | 29 | .010 | -.700- | -1.22- | -.18- |
| تحقق المؤسسة ارباح متتالية في الفترات الاخيرة | -.502- | 29 | .620 | -.133- | -.68- | .41 |
| تسعى المؤسسة الى تقليص تكاليف المستخدمين | 2.454 | 29 | .020 | .467 | .08 | .86 |

# اجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاسبيان

**Statistiques sur échantillon unique**

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|---|---|---|---|---|
| الإجمالي | 30 | 3.3488 | .59943 | .10944 |

**Test sur échantillon unique**

| | Valeur du test = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | Inférieure | Supérieure |
| الإجمالي | 3.187 | 29 | .003 | .34881 | .1250 | .5726 |

# إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور والأبعاد

**Statistiques sur échantillon unique**

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|---|---|---|---|---|
| بطاقة_الأداء_المتوازن | 30 | 3.3950 | .63414 | .11578 |
| الأداء_المالي | 30 | 3.2333 | .66122 | .12072 |
| البعد_المالي | 30 | 3.6667 | .78667 | .14363 |
| بعد_العملاء | 30 | 3.3067 | .60054 | .10964 |
| بعد_العمليات_الداخلية | 30 | 3.5533 | .82660 | .15092 |
| بعد_التعلم_والنمو | 30 | 3.0533 | .92615 | .16909 |

**Test sur échantillon unique**

| | Valeur du test = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | Inférieure | Supérieure |
| بطاقة_الأداء_المتوازن | 3.412 | 29 | .002 | .39500 | .1582 | .6318 |
| الأداء_المالي | 1.933 | 29 | .063 | .23333 | -.0136- | .4802 |
| البعد_المالي | 4.642 | 29 | .000 | .66667 | .3729 | .9604 |
| بعد_العملاء | 2.797 | 29 | .009 | .30667 | .0824 | .5309 |
| بعد_العمليات_الداخلية | 3.667 | 29 | .001 | .55333 | .2447 | .8620 |
| بعد_التعلم_والنمو | .315 | 29 | .755 | .05333 | -.2925- | .3992 |

# اختبار التوزيع الطبيعي

**Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon**

| | | الإجمالي | بطاقة_الأداء_المتوازن | الأداء_المالي |
|---|---|---|---|---|
| N | | 30 | 30 | 30 |
| Paramètres normaux[a,b] | Moyenne | 3.3488 | 3.3950 | 3.2333 |
| | Ecart-type | .59943 | .63414 | .66122 |
| Différences les plus extrêmes | Absolue | .145 | .235 | .121 |
| | Positive | .133 | .137 | .121 |
| | Négative | -.145- | -.235- | -.090- |
| Z de Kolmogorov-Smirnov | | .792 | 1.285 | .664 |
| Signification asymptotique (bilatérale) | | .558 | .074 | .770 |

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

# نتائج اختبار الفرضيات

## - الفرضية الرئيسية

**Variables introduites/supprimées[a]**

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|---|---|---|---|
| 1 | بطاقة_الأداء_المتوازن[b] | . | Entrée |

a. Variable dépendante : المالي_الأداء

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statistiques | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1 | .692[a] | .479 | .460 | .48569 | .479 | 25.748 | 1 | 28 | .000 |

a. Valeurs prédites : (constantes), بطاقة_الأداء_المتوازن

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 6.074 | 1 | 6.074 | 25.748 | .000[b] |
| | Résidu | 6.605 | 28 | .236 | | |
| | Total | 12.679 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : الأداء_المالي

b. Valeurs prédites : (constantes), بطاقة_الأداء_المتوازن

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | .783 | .491 | | 1.595 | .122 |
| | بطاقة_الأداء_المتوازن | .722 | .142 | .692 | 5.074 | .000 |

a. Variable dépendante : الأداء_المالي

**الفرضية الفرعية الأولى**

**Variables introduites/supprimées[a]**

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|---|---|---|---|
| 1 | البعد_المالي[b] | . | Entrée |

a. Variable dépendante : الأداء_المالي

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statistiques | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1 | .644[a] | .414 | .393 | .51504 | .414 | 19.798 | 1 | 28 | .000 |

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد_المالي

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 5.252 | 1 | 5.252 | 19.798 | .000[b] |
| | Résidu | 7.427 | 28 | .265 | | |
| | Total | 12.679 | 29 | | | |

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1.250 | .456 | | 2.743 | .010 |
| | البعد_المالي | .541 | .122 | .644 | 4.450 | .000 |

a. Variable dépendante : الأداء_المالي

**الفرضية الفرعية الثانية**

**Variables introduites/supprimées[a]**

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|---|---|---|---|
| 1 | العملاء_بعد[b] | . | Entrée |

a. Variable dépendante : الأداء_المالي

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statistiques | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1 | .393[a] | .155 | .124 | .61871 | .155 | 5.122 | 1 | 28 | .032 |

a. Valeurs prédites : (constantes), بعد_العملاء

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 1.961 | 1 | 1.961 | 5.122 | .032[b] |
| | Résidu | 10.719 | 28 | .383 | | |
| | Total | 12.679 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : الأداء_المالي

b. Valeurs prédites : (constantes), بعد_العملاء

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1.802 | .643 | | 2.804 | .009 |
| | بعد_العملاء | .433 | .191 | .393 | 2.263 | .032 |

a. Variable dépendante : الأداء_المالي

**الفرضية الفرعية الثالثة**

**Variables introduites/supprimées[a]**

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|---|---|---|---|
| 1 | بعد_العمليات_الداخلية[b] | . | Entrée |

a. Variable dépendante : الأداء_المالي

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statistiques | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1 | .540[a] | .291 | .266 | .56658 | .291 | 11.497 | 1 | 28 | .002 |

a. Valeurs prédites : (constantes), بعد_العمليات_الداخلية

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 3.691 | 1 | 3.691 | 11.497 | .002[b] |
| | Résidu | 8.988 | 28 | .321 | | |
| | Total | 12.679 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : الأداء_المالي

b. Valeurs prédites : (constantes), بعد_العمليات_الداخلية

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1.700 | .464 | | 3.664 | .001 |
| | بعد_العمليات_الداخلية | .432 | .127 | .540 | 3.391 | .002 |

a. Variable dépendante : الأداء_المالي

**الفرضية الفرعية الرابعة**

**Variables introduites/supprimées[a]**

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|---|---|---|---|
| 1 | بعد_التعلم_والنمو[b] | . | Entrée |

a. Variable dépendante : الأداء_المالي

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statistiques | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1 | .612[a] | .375 | .353 | .53195 | .375 | 16.807 | 1 | 28 | .000 |

a. Valeurs prédites : (constantes), بعد_التعلم_والنمو

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 4.756 | 1 | 4.756 | 16.807 | .000[b] |
| | Résidu | 7.923 | 28 | .283 | | |
| | Total | 12.679 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : الأداء_المالى

b. Valeurs prédites : (constantes), بعد_التعلم_والنمو

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1.898 | .340 | | 5.586 | .000 |
| | بعد_التعلم_والنمو | .437 | .107 | .612 | 4.100 | .000 |

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم العلوم المالية والمحاسبة تخصص:مالية المؤسسة**

**استمارة استبيان خاصة بموضوع"دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت تبسه**

بعد التحية والسلام...

يشرفني أن أتقدم الى سيادتكم بهذا الاستبيان لنيل شهادة ماستر تخصص مالية المؤسسة تحت عنوان"دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية".

ونظرا لأهمية الموضوع أردنا التعرف على الواقع الفعلي للبطاقة وتأثيره على أداء مؤسستكم،لذلك نرجو منكم التعاون معنا من خلال الاجابة على أسئلة الاستبيان بكل شفافية وموضوعية وذلك بوضع اشارة(x) أمام العبارة التي تناسب رأيكم.

شكرا لكم منا فائق الاحترام والتقدير.

Balenced score carde:يقصد بها مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تعطي نظرة حول أداء المؤسسات لاتخاذ القرارات المناسبة.

من إعداد الطالبتين: تحت اشراف:

- أميمة عوابد. أ. مسعودي حسام.
- شيماء قوسم.

## الجزء الأول:المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة ✓ ام الإجابة المناسبة:

### 1. المستوى التعليمي:

شهادة جامعية ☐ شهادة مهنية ☐ اخر حدد ☐

### 2. التخصص:

محاسبة ☐ إدارة أعمال تدقيق ☐ اقتصاد ☐

اخر حدد ☐ ☐

### 3. الوظيفة:

محاسب ☐ مساعد محاسب ☐ خبير محاسبي ☐ حدد اخر ☐

☐

### 4. سنوات الخبرة:

أقل من 10 سنوات ☐ من10-20 سنة ☐ أكثر من 20سنة ☐

**الجزء الثاني:محاور الدراسة**

**يرجى وضع علامة(x)أمام الإجابة المناسبة:**

**I. الابعاد الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن**

**المحور الاول:المحور المالي**

| الـرقم | العبـــــــارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تقوم المؤسسة بتحديد الاهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا | | | | | |
| 2 | يتم استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة بآلية تمكن من تحقيق ارباح | | | | | |
| 3 | لا تلجأ المؤسسة غالبا الى الاستدانة | | | | | |
| 4 | تعمل المؤسسة على تجميع الانشطة المهمة والمنتجة للقيمة بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة لتخفيض التكاليف | | | | | |
| 5 | تهتم إدارة المؤسسة بقياس جميع المؤشرات المتعلقة بالمردودية والربحية | | | | | |

**المحور الثاني :محور العملاء**

| الـرقم | العبـــــــارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يتم دراسة ومواكبة متطلبات واحتياجات العملاء بهدف الحفاظ على ولائهم | | | | | |
| 2 | تحرص المؤسسة على تقديم منتج له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | تقوم المؤسسة باجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبون | | | | | |
| 4 | تسعى المؤسسة باستمرار لاكتساب عملاء جدد | | | | | |
| 5 | تسعى المؤسسة للقيام بعملية التوزيع بواسطة وسائلها الخاصة وبالتالي تتجنب اللجوء إلى الغير | | | | | |

**المحور الثالث: محور العمليات الداخلية**

| الـرقم | العبـــــــارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | بعد القيام بعمليتي الرقابة والمراجعة يتم تحديد نقاط الضعف ومعالجتها ونقاط القوة ودعمها | | | | | |
| 2 | تعتمد المؤسسة سياسة تفويض السلطات والصلاحيات | | | | | |
| 3 | تحرص الشركة على التوجه نحو انشطة جديدة كإنتاج مواد اولية بوسائلها الخاصة | | | | | |
| 4 | تهتم المؤسسة بقياس تكلفة المنتج لتوفير المعلومات عن تكلفة مكونات المنتج والتكلفة الكلية لإنتاج المنتج | | | | | |
| 5 | تعمل المؤسسة على انتاج منتجات ذات جودة بأقل تكلفة | | | | | |

**المحور الرابع :محور التعلم والنمو**

| الـرقم | العبـــــــارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق جدا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تقوم الشركة بشكل دوري بحيازة آلات اكثر حداثة محل الالات المستخدمة القديمة | | | | | |
| 2 | تعمل الشركة على تعزيز قيم الابداع والابتكار لدى الموظفين للقيام بالتطوير والتحسين المستمر | | | | | |
| 3 | هناك دورات تدريبية متقدمة في الشركة تعمل على تنمية مهارات العاملين باستمرار | | | | | |
| 4 | تعتمد المؤسسة على اساليب تسويق جديدة | | | | | |
| 5 | تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير جودة المنتج حتى يستطيع المنافسة في السوق | | | | | |

**II. محور الاداء المالي**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تتوفر السيولة بشكل دائم وبمستوى مناسب لدى المؤسسة | | | | | |
| 2 | تساعد نسب النشاط في اجراء مقارنة بين مستوى المبيعات ومستوى الاستثمار | | | | | |
| 3 | يؤدي استخدام الاساليب الحديثة لتحليل المالي لمحاولة زيادة الحصة السوقية | | | | | |
| 4 | تعتبر المؤسسة الاساليب التقليدية غير كافية لتقييم ادائها المالي | | | | | |
| 5 | يستطيع محاسبو الشركة تحديد نقاط العجز والفائض في المؤسسة بشكل سهل من خلال | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | المؤشرات المالية | | | | | |
| 6 | تزداد مبيعات المؤسسة بشكل كبير في الفترات الاخيرة | | | | | |
| 7 | تحقق المؤسسة ارباح متتالية في الفترات الاخيرة | | | | | |
| 8 | تسعى المؤسسة الى تقليص تكاليف المستخدمين | | | | | |

تحكيم الاستبيان

| الاستاذ(ة) | الامضاء |
| --- | --- |
| [illegible] | [illegible] |
| [illegible] | [illegible] |
| عزايزية سارة | |
| شعبان أسامة حسام الدين | |
| | |
| | |
| | |

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
CIMENTERIE ELMALABIOD
Exercice 2018

DATE 17/03/2021
HEURE 10:17
PAGE 1/2

# Bilan Actif

Arrêté à Clôture < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal : 099812058209320

| Libellé | Note | Brut | Amort. / Prov. | Net | Net (N-1) |
|---|---|---|---|---|---|
| **ACTIF NON COURANT** | | | | | |
| Ecarts d'acquisitions (ou goodwill) | | | | | |
| **Immobilisations incorporelles** | | 35 723 642,17 | 33 419 035,43 | **2 304 606,74** | 3 033 096,03 |
| **Immobilisations corporelles** | | 11 244 382 804,25 | 9 442 951 956,48 | **1 801 430 847,77** | 1 975 421 898,56 |
| Terrains | | 56 242 878,36 | | 56 242 878,36 | 56 242 878,36 |
| Batiments | | 1 992 581 415,28 | 1 737 623 969,27 | 254 957 446,01 | 232 602 127,63 |
| Agencement et installation terrain | | | | | |
| Autres Immobilisation corporelles | | 9 151 694 162,39 | 7 698 178 459,12 | 1 453 515 703,27 | 1 642 712 544,14 |
| Immobilisations en concession | | 43 864 348,22 | | 43 864 348,22 | 43 864 348,22 |
| **Immobilisations encours** | | 360 919 718,30 | | **360 919 718,30** | 80 329 597,79 |
| **Immobilisations Financieres** | | 2 043 706 573,40 | | **2 043 706 573,40** | 2 036 166 082,16 |
| Titres mis en equivalence | | | | | |
| Autres participations et creances rattachées | | | | | |
| Autres titres immobilisés | | 1 000 000 000,00 | | 1 000 000 000,00 | 1 000 000 000,00 |
| Prets et autres actifs financiers non courants | | 1 043 706 573,40 | | 1 043 706 573,40 | 1 036 166 082,16 |
| Impots differes actif | | 97 807 149,88 | | 97 807 149,88 | 98 475 879,20 |
| **TOTAL ACTIF NON COURANT** | | 13 782 539 686,00 | 9 476 370 991,91 | **4 306 168 896,09** | 4 193 426 555,74 |
| **ACTIF COURANT** | | | | | |
| Stocks et encours | | 2 033 178 072,84 | 45 617 429,18 | 1 987 560 643,66 | 1 865 046 110,30 |
| Creances et emplois assimilés | | | | | |
| Clients | | 594 984 909,02 | | 594 984 909,02 | 37 467 370,51 |
| Autres débiteurs | | 76 148 263,35 | | 76 148 263,35 | 67 319 162,89 |
| Impots et assimilés | | 8 268 036,28 | | 8 268 036,28 | 109 803 489,56 |
| Autres creances et emplois assimilés | | 61 666 666,72 | | 61 666 666,72 | 61 666 666,72 |
| Disponibilités et assimilées | | | | | |
| Placement et autres actifs financiers courants | | | | | |
| Tresorerie | | 753 011 567,93 | 88 769,76 | 752 922 818,17 | 1 097 703 777,35 |
| **TOTAL ACTIF COURANT** | | 3 527 257 536,14 | 45 706 198,94 | **3 481 551 337,20** | 3 239 006 577,33 |
| **TOTAL GENERAL ACTIF** | | 17 309 797 424,14 | 9 522 077 190,85 | **7 787 720 233,29** | 7 432 433 133,07 |

S.C.T Société des Ciments de Tébessa
SERVICE COMPTABILITE GENERALE
Cimenterie El-Malabiod

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
CIMENTERIE ELMALABIOD
Exercice 2018

DATE 17/03/2020
HEURE 10:17
PAGE 2

# Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal : 099812058209320

| Libellé | Note | Exercice | Exercice Précédent |
|---|---|---|---|
| **CAPITAUX PROPRES** | | | |
| Capital émis | | 2 700 000 000,00 | 2 700 000 000,00 |
| Capital non appelé | | | |
| Primes et reserves/(reserves consolidées(1)) | | 3 304 770 979,16 | 2 572 219 852,00 |
| Ecart de réevaluation | | | |
| Ecart d'équivalence (1) | | | |
| Resultat net / (resultat net part du groupe(1)) | | 0,00 | 0,00 |
| Autres capitaux propres-report a nouveau | | -74 263 757,20 | 105 815 071,25 |
| Resultat de l'exercice | | 923 236 403,80 | 602 990 032,40 |
| Part des societés consolidante(1) | | | |
| Part des minontaires(1) | | | |
| TOTAL CAPITAUX PROPRES I | | **6 853 743 625,76** | **5 981 024 955,65** |
| **PASSIFS NON COURANT** | | | |
| Laison inter unités | | -395 237 265,72 | -42 109 156,42 |
| Emprunts et dettes financieres | | | |
| Impots (differès et provisionnés) | | 11 716 666,33 | 11 716 666,33 |
| Autres dettes non courants | | | |
| Provisions et produits constatés d'avance | | 512 165 075,80 | 518 977 391,77 |
| TOTAL PASSIFS NON COURANTS II | | **128 644 476,41** | **488 584 901,68** |
| **PASSIFS COURANTS** | | | |
| Fournisseurs et comptes rattaches | | 259 761 672,87 | 337 728 857,81 |
| Impots | | 76 789 246,44 | 39 144 000,34 |
| Autres dettes | | 468 781 211,81 | 585 950 417,59 |
| Tresorerie passif | | | |
| TOTAL PASSIFS COURANTS III | | **805 332 131,12** | **962 823 275,74** |
| TOTAL GENERAL PASSIF | | **7 787 720 233,29** | **7 432 433 133,08** |

(1) a utiliser uniquement pour la présentation des etats financiers consolidés

S.C.T. Société des Ciments de Tebessa
SERVICE COMPTABILITE GENERALE
Cimenterie El Malabiod

**SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA**
CIMENTERIE ELMALABIOD
Exercice 2018

DATE 17/03/2020
HEURE 10:18
PAGE 1

# Comptes de Résultat

**(par Nature)**

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal : 099812058209320

| Libellé | Note | Exercice | Exercice Précédent |
|---|---|---|---|
| **Chiffre d'affaires** | | **2 987 434 554,56** | **2 411 347 737,04** |
| Variation stocks produits finis et en cours | | 77 179 512,18 | 719 016 271,53 |
| Production immobilisée | | 6 776 934,18 | 1 518 662,47 |
| Subventions d'exploitation | | 20 080 060,00 | |
| **I. PRODUCTION DE L'EXERCICE** | | **3 091 471 060,92** | **3 131 882 671,04** |
| Achats consommes | | 714 848 951,19 | 881 700 507,81 |
| Services extérieurs et autres consommations | | 444 875 083,92 | 468 732 615,29 |
| **II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE** | | **1 159 724 035,11** | **1 350 433 123,10** |
| **III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)** | | **1 931 747 025,81** | **1 781 449 547,94** |
| Charges de personnel | | 468 751 891,68 | 453 282 195,97 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | | 73 261 942,91 | 56 067 088,53 |
| **IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION** | | **1 389 733 191,22** | **1 272 100 263,44** |
| Autres produits opérationnels | | 53 316 261,16 | 39 284 724,14 |
| Autres charges opérationnelles | | 25 948 412,21 | 33 368 389,42 |
| Dotations aux amortissements et provisions | | 428 077 477,57 | 470 373 391,95 |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions | | 31 677 634,98 | 8 625 283,83 |
| **V RESULTAT OPERATIONNEL** | | **1 020 701 197,58** | **816 468 490,04** |
| Produits financiers | | 94 136 362,37 | 94 319 485,96 |
| Charges financieres | | 1 325 049,11 | 624 655,08 |
| **VI RESULTAT FINANCIER** | | **92 811 313,26** | **93 694 830,88** |
| **VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)** | | **1 113 512 510,84** | **910 163 320,92** |
| Interessement des travailleurs au résultat | | 81 000 000,00 | 90 000 000,00 |
| Impots sur le bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires | | 107 791 368,00 | 216 431 306,00 |
| Impots differés (variation)sur resultats ordinaires | | 1 484 739,04 | 741 982,52 |
| **TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES** | | **3 270 601 319,43** | **3 274 312 164,97** |
| **TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES** | | **2 347 364 915,63** | **2 671 322 132,57** |
| **Viii RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES** | | **923 236 403,80** | **602 990 032,40** |
| Elements extraordinaires(produits) a preciser | | | |
| Elements extraordinaires(charges) a preciser | | | |
| **IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE** | | | |
| **X RESULTAT NET DE L'EXERCICE** | | **923 236 403,80** | **602 990 032,40** |
| Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1) | | | |
| **XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)** | | | |
| Dont part des minoritaires(1) | | | |
| Part du groupe (1) | | | |
| (1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolides | | | |

S.C.T Société des Ciments de Tébessa
SERVICE COMPTABILITE GENERALE
Cimenterie Elmalabiod

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
CIMENTERIE ELMALABIOD
Exercice 2018

DATE 17/03/2025
HEURE 10:16
PAGE 1

# Tableau des Flux de Trésorerie

**(Méthode Directe)**

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifient Fiscal : 099812058209320

| Intitulé | Note | Exercice | Exercice Précédent |
|---|---|---|---|
| **Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles** | | | |
| Encaissement reçus des clients | | 7 225 446 912,66 | 9 300 367 742,85 |
| Sommes versées aux fournisseurs et au personnel | | -6 860 225 877,43 | -8 490 658 850,78 |
| Intérêts et autres frais financiers payés | | -3 684 942,06 | -8 089 657,27 |
| Impôts sur les résultats payés | | -212 681 306,00 | -207 097 485,00 |
| Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires | | 148 854 787,17 | 594 521 749,80 |
| Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser) | | | |
| Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A) | | 148 854 787,17 | 594 521 749,80 |
| **Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement** | | | |
| Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles | | -294 826 716,35 | -281 202 594,37 |
| Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles | | 12 190 970,00 | |
| Autres encaissements | | | |
| Encaissements sur cessions d'immobilisations financières | | | |
| Intérêts encaissés sur placements financiers | | 89 000 000,00 | 89 000 000,00 |
| Dividendes et quote-part de résultats reçus | | | |
| Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B) | | -193 635 746,35 | -192 202 594,37 |
| **Flux de trésorerie provenant des activités de financement** | | | |
| Encaissements suite à l'émission d'actions | | | |
| Dividendes et autres distributions effectués | | -300 000 000,00 | -300 000 000,00 |
| Encaissements provenant d'emprunts | | | |
| Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés | | | |
| Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C) | | -300 000 000,00 | -300 000 000,00 |
| Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités | | | |
| **Variation de trésorerie de la période (A+B+C)** | | **-344 780 959,18** | **102 319 155,43** |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice | | 1 097 703 777,35 | 995 384 621,92 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice | | 752 922 818,17 | 1 097 703 777,35 |
| **Variation de trésorerie de la période** | | **-344 780 959,18** | **102 319 155,43** |
| Rapprochement avec le résultat comptable | | | |

S.C.T. Société des Ciments de Tébessa
SERVICE COMPTABILITE GENERALE
Cimenterie El Malabiod