



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم المالية والمحاسبة

الرقم التسلسلي:/2022

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

شعبة: العلوم المالية والمحاسبة

التخصص: مالية مؤسسة

المذكرة موسومة بـ:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء نظام المعلومات المحاسبي

دراسة حالة: مؤسسة الإسمنت مصنع الإسمنت الماء الأبيض - تبسة

إشراف الأستاذ(ة):

- أ. العيفة محمد.

من إعداد:

- عبيدي نورة.

- يونس خولة.

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	أستاذ مساعد. ب	زعيم باهية
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر. أ	أ. العيفة محمد
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد. ب	العمري ريم

السنة الجامعية: 2021-2022

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية، أهدي ثمرة جهدي إلى من ارتبط بهم اسمي رضي الله عنهما وقال عنها في كتابه عز وجل "ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قول كريما" - حفظهما الله وأطال عمرهما.

لكن العائلة الكريمة التي ساندتني من إخوة وأخوات وإلى أصدقائي وزملائي.

وإلى كل قسم مالية ومحاسبة دفعة 2022 م.

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي، وإلى كل من أحبهم قلبي، ونسيهم قلبي.

خولة

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين ... سيدنا محمد صل الله عليه وسلم.

إلى فضاء المحبة وبحر الحنان، ريحانة الدنيا وبهجتها أمي الغالية (فتيحة) حفظها الله.

إلى سندي في الحياة وعوني في كل الأوقات أخي العزيز.

إلى الشموع التي أنارت حياتي وأجمل ما منت عليا به الدنيا أخواتي الغاليات.

إلى من عشت معها أروع اللحظات وتقاسمت معها أصعب الأوقاب رفيقة دربي الغالية "سناء"

إلى الذين آزروني من أجل تحقيق الآمال ... الأهل والأصدقاء والزملاء جميعا.

إلى أساتذتي الذين غرسوا في حب في كل مراحل حياتي.

أهدي إليكم ثمرة جهدي، راجية المولى عز وجل أن ينفعنا من علمنا وأن يزدنا علما.

نورة

الملخص

استهدفت الدراسة البحث في مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء نظام المعلومات المحاسبي في مؤسسة الإسمنت - الماء الأبيض - تبسة، وذلك من خلال البحث في مدى كفاية المعلومات التي تقدمها بطاقة الأداء المتوازن لغاية تحسين وتطوير أداء نظام المعلومات المحاسبي، كما عملت الدراسة على البحث في أهم المعوقات التي تحول دون تطبيقها في مؤسسة الإسمنت محل الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ضرورة العمل على تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن لكونها توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بوضوح وسهولة، مما يؤثر على أداء نظام المعلومات المحاسبي، كما أن الدراسة توصلت إلى عدة توصيات أهمها ضرورة توسيع فكرة استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن من طرف المحاسبين.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الأداء، نظام المعلومات، نظام المعلومات المحاسبي.

Abstract:

The study aimed to research the extent to which the Balanced Scorecard can be used to improve the accounting information system in the Cement Corporation – ELMA LABYADH – Tebessa, by researching the adequacy of the information that the balanced scoreboard provides to improve the performance of the accounting information system, also pointing out the most important obstacles that prevent its application in the cement institution under study.

The study reached a set of results, the most important of which is the need to work on the application of the balanced scorecard system because it provides the necessary information to make decisions more clearly and easily, which affects the performance of the accounting information system. Also, the need to expand the idea of using the balanced scorecard system by accountants.

Keywords: balanced scorecard, performance, information system, accounting information system

الفهرس العام

الفهرس العام

الإهداء	
الملخص	
I..... الفهرس العام	
III قائمة الجداول	
IV..... قائمة الأشكال	
V..... قائمة الملاحق	
أ..... مقدمة	

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن ونظام المعلومات المحاسبي

المبحث الأول: أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن.....	3
المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن	3
المطلب الثاني: الأبعاد المكونة لبطاقة الأداء المتوازن	12
المطلب الثالث: إعداد وتقييم بطاقة الأداء المتوازن	16
المبحث الثاني: الصلة التي تربط بين بطاقة أداء المتوازن ونظام المعلومات المحاسبي	22
المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات المحاسبي.....	22
المطلب الثاني: وظائف ومقومات نظام المعلومات المحاسبي	26
المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....	31
المطلب الأول: دراسات باللغة العربية	31
المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية	35
المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	38

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة الإسمنت مصنع الإسمنت الماء الأبيض - تبسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت الماء الأبيض - تبسة	42
المطلب الأول: نشأة مؤسسة الإسمنت	42
المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة الإسمنت الماء الأبيض - تبسة.....	43

46	المطلب الثالث الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
48	المبحث الثاني: تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة الإسمنت - الماء الأبيض - تبسة
48	المطلب الأول: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الإسمنت الماء الأبيض - تبسة.....
49	المطلب الثاني: تصميم مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الإسمنت الماء الأبيض - تبسة
60	المطلب الثالث: حوصلة نتائج الدراسة التطبيقية
67	خاتمة
70	قائمة المراجع
74	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

- جدول 1: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة 38
- جدول 2: المساهمات في رأس المال الابتدائي 42
- جدول 3: المؤسسات المساهمة في إنجاز المشروع 43
- جدول 4: تطور معدل العائد على الأصول للمؤسسة خلال الفترة (2018-2021) 49
- جدول 5: تطور معدل العائد على الاستثمارات خلال الفترة 2018-2021 50
- جدول 6: تطور معدل المردودية المالية خلال الفترة 2018-2021 51
- جدول 7: تطور معدل نمو الأرباح للمؤسسة خلال الفترة 2018-2021 51
- جدول 8: تطور معدل المردودية التجارية خلال الفترة 2018-2021 52
- جدول 9: تطور معدل نمو رقم الأعمال خلال الفترة 2018-2021 53
- جدول 10: تطور معدل نمو العملاء خلال الفترة 2018-2021 54
- جدول 11: تطور معدل نمو الإنتاج خلال الفترة 2018-2021 55
- جدول 12: تطور معدل نمو القيمة المضافة خلال الفترة 2018-2021 56
- جدول 13: تطور معدل تحسين الكفاءة الإدارية في الفترة 2018-2021 57
- جدول 14: تطور معدل تحسين الكفاءة الإدارية المالية في الفترة 2018-2021 57
- جدول 15: تطور معدل تفعيل العلاقة مع العاملين في الفترة 2018-2021 59
- جدول 16: تطور معدل تحفيز العاملين في الفترة 2018-2021 59
- جدول 17: تطور معدل تحفيز العاملين في الفترة 2018-2021 60
- جدول 18: نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الإسمنت 64

قائمة الأشكال

- شكل 1: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن 4
- شكل 2: الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن 5
- شكل 3: الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن 6
- شكل 4: المقاييس الأساسية لبعء العملاء 14
- شكل 5: سلسلة القيمة للعمليات الداخلية 15
- شكل 6: مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت الماء الأبيض - تيسة 46

قائمة الملاحق

- ملحق 1: القوائم المالية لمؤسسة الإسمنت (2018-2021) 74
- ملحق 2: جدول حساب النتائج لمؤسسة الإسمنت (2018-2021) 78

مقدمة

1. توطئة

في ظل التطور السريع لبيئة الأعمال وزيادة شدة التنافسية في مختلف المؤسسات وفي قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لوقت أطول.

ومن بين أهم تلك الأدوات، أدوات قياس الأداء. لقد اعتمد المسيرون عليها إلا أن عملية التقييم اقتصرت على المعايير المالية التي أصبحت غير قادرة على إعطاء صورة متكاملة على الأداء، فالتركيز عليها أصبح غير ملائم لبيئة الأعمال المعاصرة، الأمر الذي شكل عائق أمام قدرة المؤسسة في خلق قيمة اقتصادية في المدى الطويل. مما استدعى البحث عن أدوات جديدة لقياس أداء المؤسسات ومن بين أهم وأحدث هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم وأحدث أدوات تقييم الاستراتيجية لما تمثله كنظام إداري متكامل يربط الرؤية الاستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة أي يشمل مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية، ويتم توزيعها إلى أربعة أبعاد: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، وهي تعمل على إحداث التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وأبعاد داخلية وأخرى خارجية، إذ تعد نظاما يسعى إلى توجيه وتحسين الأداء والرفع من فعالية المؤسسة.

وبما فيه نظام المعلومات المحاسبي الذي يعتبر عاملا أساسيا في نجاح أو فشل أي مؤسسة اقتصادية يعتمد على جمع البيانات الناتجة عن العمليات المستمرة للمؤسسات الاقتصادية ويقوم بتسجيلها ومعالجتها وعرضها كمخرجات في حسابات تضمنها وثائق محاسبية، وتقارير مالية تساهم فيما بعد اتخاذ القرارات المناسبة.

2. طرح الإشكالية

مما تقدم يمكن صياغة إشكالية الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

- ما مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء نظام المعلومات المحاسبي في مؤسسة الإسمنت؟

ويمكن تدعيم الإشكالية الرئيسية بمجموعة من الأسئلة الفرعية نذكر منها:

أ. الأسئلة الفرعية

- ما مدى فعالية كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في أداء المؤسسة؟
- ماهي الإضافات التي تقدمها بطاقة الأداء المتوازن عن باقي الأدوات الأخرى للتقييم والتحسين؟
- لماذا لا تستخدم مؤسسة الإسمنت بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها؟
- ماهي العقبات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

3. الفرضيات

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن بجميع أبعادها الأكثر فعالية في تحسين وتقييم الأداء.
- تقدم بطاقة الأداء المتوازن ربط بين المؤشرات وذلك من خلال تصنيفها في مجموعة من الأبعاد.
- لا يوجد لدى مؤسسة الإسمنت إدراك ووعي كاف ببطاقة الأداء المتوازن وذلك لاعتمادها على أساليب قديمة لتقييم أدائها.
- وجود عقبات تعيق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية.

مبررات اختيار الموضوع:

إن اختيار معالجة هذا الموضوع له مبرراته التي تحفز على اختياره دون غيره من المواضيع التي نلخصها فيما يلي:

أ. الأسباب الذاتية:

- الميول الشخصي إلى الموضوع وحب التطلع على كل ما هو جديد.

ب. الأسباب الموضوعية:

- تقديم قيمة مضافة للمؤسسات الاقتصادية ومساعدتها على تحسين أدائها.
- التطورات الحاصلة والتغيرات الاقتصادية واحتدام المنافسة التي تفرض على المؤسسات ضرورة إتباعها.
- حداثة الموضوع واتجاه المؤسسات نحو الأساليب التسييرية الحديثة.

4. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أحدث الأدوات والأساليب الحديثة والمتطورة ألا وهي بطاقة الأداء المتوازن.
- تنمية الوعي بالبيانات وأسلوب بطاقة الأداء المتوازن.
- الوقوف على أهم المفاهيم المشكلة لنظام المعلومات المحاسبي لاعتبارها من أهم النظم الفرعية لنظام المعلومات الإداري.
- بيان دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء نظام معلومات المحاسبي بشكل يسمح بتحسين الأداء والوضع التنافسي للمؤسسات الاقتصادية.

5. أهمية الدراسة

تتحلى الدراسة في أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم المؤسسات الاقتصادية من خلالها التحسين من قدرتها التنافسية والرفع من أدائها من مختلف الجوانب، من خلال دمج المقاييس المالية وغير المالية، تتشكل نظام أكثر شمولية للتعبير عن الوضع الفعلي للمؤسسة، يمكنها من فهم وإدراك المتغيرات المتعلقة ببيئتها بما تشمله من نقاط قوة وضعف وفرص وتهديدات، لذلك فإن الحاجة إلى اعتماد أساليب وأدوات حديثة، أصبح أمرا ضروريا.

6. حدود الدراسة

– **الحدود المكانية:** تناولت هذه الدراسة واحدة من أهم المؤسسات الاقتصادية وهي مؤسسة الإسمنت – الماء الأبيض – تبسة.

– **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة الميدانية من 15 مارس إلى 15 أبريل 2022.

7. منهج الدراسة

لمعالجة إشكالية البحث، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الوصفي من أجل عرض ما هو متوفر من معلومات حول بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين أداء نظام معلومات المحاسبي للمؤسسة الاقتصادية.

أما المنهج التحليلي تم الاعتماد عليه لتحليل مختلف المعطيات وكذا محاولة إسقاط الجانب النظري لمؤسسة الإسمنت – الماء الأبيض – تبسة وذلك من خلال الدراسة الميدانية.

8. مرجعية البحث

بالنسبة للجانب النظري تمت الاستعانة بمجموعة من الكتب والمذكرات والمجلات باللغة العربية والأجنبية في موضوع بطاقة الأداء المتوازن ونظام معلومات المحاسبي وكذلك الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة.

أما في الجانب التطبيقي تمت الاستعانة بالقوائم المالية والمقابلات الشخصية.

9. هيكل الدراسة

كأي بحث أو دراسة سواء نظري أو تطبيقي لابد من وجود خطة واضحة من أجل ضبط العمل ويتمثل هيكل الدراسة فيما يلي:

الفصل الأول: تم التطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية حول بطاقة الأداء المتوازن ونظام معلومات المحاسبي وهذا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، يتعلق المبحث الأول بأساسيات بطاقة الأداء المتوازن، وفي المبحث الثاني إلى الصلة التي تربط بين الأداء المتوازن ونظام معلومات محاسبي، أما المبحث الثالث لقد كان حول الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

بينما الفصل الثاني يعالج الدراسة التطبيقية التي أجريت على مستوى مؤسسة مصنع الإسمنت الماء الأبيض - تبسة وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم عام حول المؤسسة. أما المبحث الثاني فتناولنا تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة.

وفي الأخير كانت الخاتمة أين عرضنا نتائج البحث المتوصل إليها تقديم جملة من التوصيات.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء

المتوازن ونظام المعلومات المحاسبي

تمهيد

في ظل عدم قدرة الأنظمة التقليدية لتقييم الأداء على توفير مقاييس تمكن من قياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، وعدم اهتمامها بمسببات النتائج، فضلا عن تركيزها على الجوانب المالية فقط، دون الاهتمام بالجوانب غير المالية المؤثرة بصفة جوهرية على عملية التقييم بالمؤسسة، باتت هناك الحاجة لاستخدام نظم تقييم أداء تساعد على الحد من القصور في أساليب التقييم التقليدية، ومن أهم هذه الأساليب بطاقة الأداء المتوازن: الذي يعتبر من أهم وأحدث أساليب التقييم الحديثة، فبطاقة الأداء المتوازن ما هي إلا نظام إداري يترجم رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المقاييس والمعايير والمبادرات للتحسين المستمر وتوحيد جميع القياسات التي تستخدمها المؤسسة.

حيث تعمل بطاقة الأداء المتوازن على إحداث التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، إذ تعد نظاما قياديا يسعى إلى توجيه وتحسين الأداء والرفع من فعالية المؤسسة بما في ذلك نظام المعلومات المحاسبي وبناءا على هذا تم التطرق في هذا الفصل للمباحث التالية:

- **المبحث الأول:** أساسيات بطاقة الأداء المتوازن.
- **المبحث الثاني:** الصلة التي تربط بين بطاقة الأداء المتوازن ونظام المعلومات المحاسبي.
- **المبحث الثالث:** الدراسات السابقة.

المبحث الأول: أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن

فرض حصر المعلومات واقتصاد المعرفة والظروف المتغيرة المحيطة بالمؤسسة طبيعة منافسة تختلف عن سابقتها، فباتت المعلومات المالية أو غير المالية ضرورية في عمليات اتخاذ القرارات التي تحقق المؤسسة من خلالها أهدافها والتي تمكنها من الاستمرار والبقاء وعليه اتجهت المؤسسات نحو إيجاد علاقات مرتبطة بين الغاية الأساسية للمؤسسة ورؤية هذه المؤسسة في تحقيق تلك الغاية وكيفية ترجمة ذلك في إطار الاستراتيجي.

ومن هنا جاءت فكرة بطاقة الأداء المتوازن فهي تعد من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في تقديم نشاطات المؤسسة ومستوى أدائها وإستراتيجيتها الموضوعية.

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

مع تطور أهداف المؤسسات وتنوع استراتيجياتها أدى إلى ظهور ضعف الأساليب التقليدية وتقويم الأداء المالي للمؤسسة، لتظهر مؤشرات ومقاييس جديدة لتعوض القصور وتزيل النقص القائم في المؤشرات المالية القائمة على أساس تعظيم الربحية دون النظر إلى المؤشرات الأخرى ذات الأثر من خلال استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن.

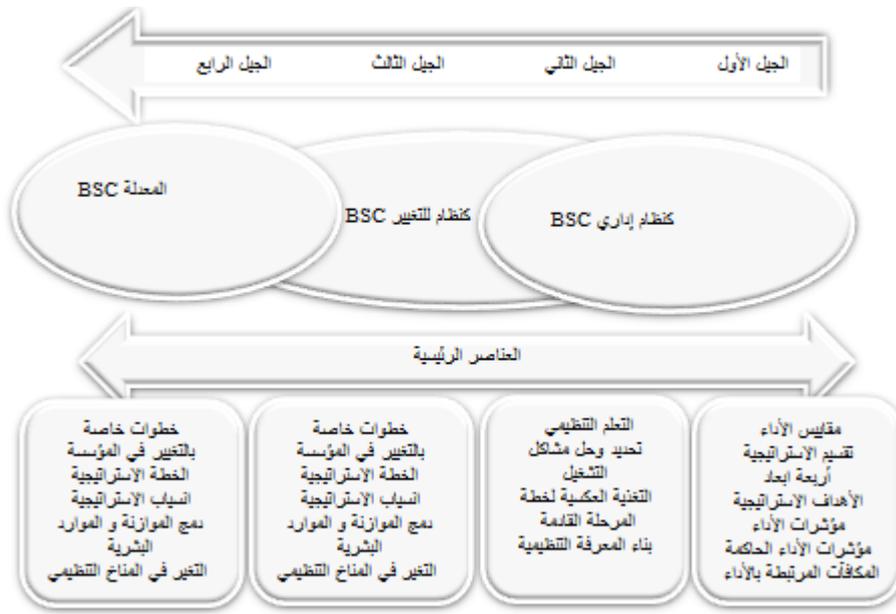
الفرع الأول: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

على اعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن لا تعد عملية تجديد مطلق في أساليب تقويم الأداء، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى السنوات الخمسينيات أين قام H-A Simon ومجموعة من الباحثين بدراسة استعمال المعلومة المحاسبية وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستوفي منها معلوماته بالإضافة إلى استخدام للمؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج.¹

¹ بن خليفة حمزة، دور القوائم في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (2011-2015)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: محاسبة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2017، ص: 100.

ولدراسة نشأة بطاقة الأداء المتوازن يجب تتبع الجذور التاريخية لها، بالإضافة إلى إعطاء لمحة عن تطورها عند ذلك الأجيال ويمكن عرض مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن عبر ثلاثة أجيال مبنية في الشكل أدناه:

شكل 1: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: ضامن وهيبية، أثر التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية على التقييم الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة الأعمال الحديثة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2018/2017، ص 154.

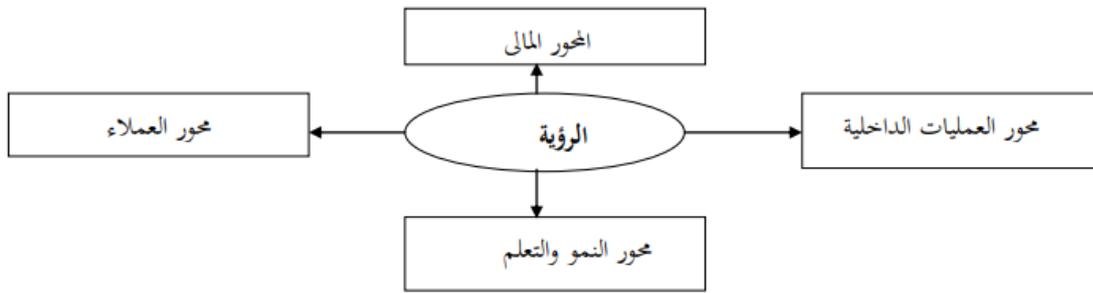
الجيل الأول (1992-1996): حيث تم وضع بطاقة الأداء المتوازن المصنوفة ذات الأربعة منظورات لقياس الأداء، إن هذا الجيل تميز بإضافة ثلاث منظورات وهي، العملاء، العمليات الداخلية النمو والتعلم إضافة للمنظور المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة، إن اقتراح ربط الرؤية وأهداف المنظمة لمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في الماديات المختلفة،¹ ولذلك عرفت هذه المرحلة البطاقة واعتبرتها كنظام لتطوير الأداء حيث تعطي مؤشرات للمنظومات

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للطباعة ونشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 145.

الأربعة انطلاقاً من الرؤية والأهداف الموضوعية وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية الإستراتيجية وتميزت هذه المرحلة ب:¹

- إعطاء الصورة العامة للبطاقة.
 - اعتبار البطاقة أداة لقياس وتطوير الأداء فقط.
 - تقسيم الإستراتيجية إلى أربعة محاور.
 - ربط التوجه الاستراتيجي بالممارسة اليومية.
- ويمكن إعطاء شكل بياني للجيل الأول، كالآتي:

شكل 2: الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



Source : Fabienne Guerra, Pilotage stratégique de l'entreprise, le rôle du tableau de bord prospectif, de Boeck, Paris, 2007, P 122.

الجيل الثاني (1996-2000): نتيجة لتطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن في العديد من منظمات الأعمال ونتيجة للمشاكل التي رافقت تطبيق هذا الجيل، والتي يمكن الإشارة إلى أهمها:²

- إن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة الأداء المتوازن جاء واسعاً وغامضاً وله رؤى وتصورات متباينة عنها.
- كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب وذلك بإقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطارات من منظورات البطاقة.

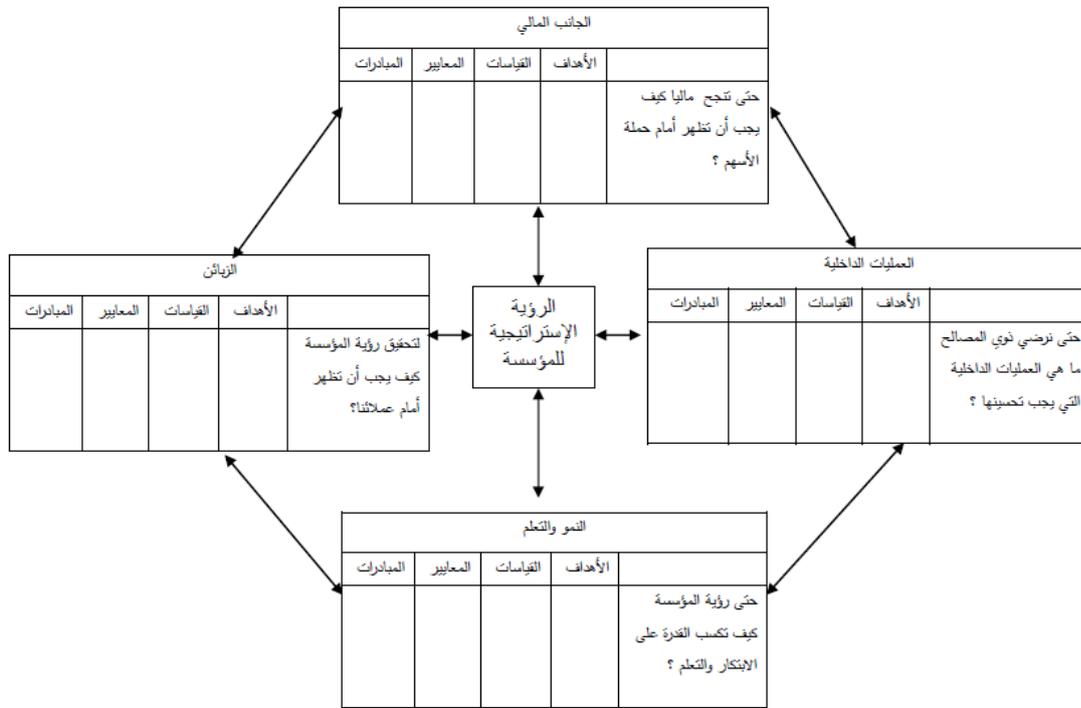
¹ بن خليفة حمزة، مرجع سابق، ص 102.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 146-147.

- اعتبارها أداة لتطوير الأداء وليس لقيادة الأداء وبالتالي إهمالها لجانب كبير من المؤسسة.

وبعدها تم تجاوز كل هذه المشاكل، وجاءت بطاقة الأداء المتوازن في شكل جديد واعتبرت كنظام للإدارة يساعد في اتخاذ القرارات، وقد 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 وهي موضحة في الشكل التالي:

شكل 3: الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Mohammad Hassan Azizkhani, HahdiAzizkhani; Evaluation and ranking balanced Case study: Welfare organization of Zanjan province, score card (BSC) International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Vol, 7, 2013,

P:412.

الجيل الثالث: (2000)

في هذا الجيل ظهر ما يسمى بالخريطة الإستراتيجية ونقطة ابتكار لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، فلا يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن دون وجود استراتيجيات واضحة تابعة من رؤية ورسالة المؤسسة يتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر الهامة التي لا توجد في الجيل الثاني والأول من بطاقة الأداء المتوازن وهذه العناصر هي:

- الارتباط وتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء الملي بوضوح.
- استبعاد المبادرات غير المرتبطة بتشكيل التدفق الاستراتيجي من الخريطة الإستراتيجية.
- عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بطريقة مناسبة نتوصل إلى مؤشرات الأداء المناسب والهادف والمعيد للمتابعة الإستراتيجية والرقابة الإدارية في المؤسسة.¹

أما المكونات الأساسية للجيل الثالث من البطاقة يمكن إيجازها على النحو التالي:²

- بيان الاتجاه: والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة وليس الدخول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح لهذا الاتجاه.
- الأهداف الاستراتيجية: والتي تبين مساهمة الاتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المنظمة ووضع أهداف استراتيجية مترابطة في إطار نظام من التفكير المنهجي وعلاقات السبب والنتيجة بين هذه الأهداف تتسم بالوضوح.
- نموذج الربط الإستراتيجي والمنظورات: حيث يبين أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة، وهنا يتم فصل بين نوعين من المنظورات، الأول يركز على المنظور الداخلي للبطاقة والممثل في منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، فيما يركز الثاني على المنظور الخارجي للبطاقة والمتضمن كل من منظور العملاء، والمنظور المالي.

¹ نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، المجلد 21، العدد 2، مصر، 2005، ص 17.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 149-150.

- المقاييس والمبادرات: وهي تبين أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطور المؤسسة تجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

الفرع الثاني: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

وقد تعددت التعاريف التي أعطيت لهذه الأداة وكانت كما يلي:

تعريف 1: عرفت بطاقة الأداء المتوازن على أنها: نظام يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.¹

تعريف 2: أشار (JAISKON AND SANUJES) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن هي: منهج لقياس الأداة يستخدم مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية ذات الصلة بعوامل النجاح المهمة المشتركة، ودمج المقاييس المالية لكل عوامل نجاح الشركة.²

تعريف 3: لقد عرفها (كابلان ونوركن) بأنها نظام يعطي مجموعة مترابطة من الأفكار والمبادئ وخارطة طريق تمويلية للمنظمات لترجمة رؤيتها الإستراتيجية من خلال مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي لا ينحصر استخدامها في مجال الأعمال فحسب، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الإستراتيجية بالأعمال وتساعد وتنسق الجهود الفردية والتنظيمية وإنجاز الأهداف العامة.³

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها أول نظام إداري ساعد المؤسسة على ترجمة إستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف المحددة وكذا توحيد جميع مقاييسها، بهدف تحقيق هذه الأهداف وتقسيم مدى تطبيقها من خلال مشاركتها مع الموظفين ومختلف أصحاب المصالح.

¹ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2012/2011، ص 23.

² طلال سليمان جريرة، مدى تقييم الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن - دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، الأردن، 2014، ص 261.

³ R. Kaplan, D. Norton, the balanced scorecard, measures that drive performance, Harvard business review, 1992, P 71.

الفرع الثالث: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية:¹

- تزويد المدراء بمقاييس السبب ومقاييس النتيجة عن مؤسساتهم.
- تتمكن المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة من بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة.
- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس.
- تجمع البطاقة وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء، تدنية وقت الاستجابة، تحسين النوعية وتأكيد العمل الجماعي.
- تترجم الرؤية الإستراتيجية.
- تعرف الارتباطات الاستراتيجية لتكامل الأداء.
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء.
- المبادرة بالتنسيق الاستراتيجي.
- تقدم للإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.²

¹ وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 153.

² عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية - دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2011، ص 69.

الفرع الرابع: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة التي تميزها عن غيرها من مقاييس الأداء الأخرى وفيها يلي عرض مفصل لأهم خصائص البطاقة المصممة بشكل جيد:¹

- المساعدة في توصيل وإعلام على الإستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة: ويتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة ومتصلة من الأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة وبعبارة أخرى تقوم بطاقة الأداة المتوازن على إعلام كل الموظفين بالاستراتيجيات الرئيسة والأهداف المرجوة من تطبيق هذه الاستراتيجيات وفي خضم هذا التطبيق تقوم المؤسسة بربط وتوصيل استراتيجياتها الطويلة الأجل بأهدافها بواسطة استخدام مؤثرات القياس لكل بعد من أبعاد بطاقة المتوازن.

- علاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن: تقوم بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من مقاييس النواتج ومحركات أداء تلك النواتج الأمر الذي يعكس سلسلة علاقات السبب والنتيجة التي تشمل الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن كما يمكن التعبير عن علاقة السبب والنتيجة بمجموعة متتابعة من عبارتي <<إذ - عندها>>، أي إذا حدث التغيير في عنصر ما سيحدث تغير آخر في عنصر الذي يربط به أو يعتمد عليه في ظل هذه العلاقة يتم تحديد مؤشرات القياس الخاصة بكل هدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للجهد المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة.

- دور الأصول المعنوية في خلق القيمة: إن مدقق النظر في الأصول الحقيقية في المؤسسات التي يمكن أن تقيس قدرتها على خلق القيمة لتقنيات المحاسبية العادية نجد أنها تساهم بأقل من الربع في خلق القيمة لكامل القطاع الذي يمكن أن تشغله أي مؤسسة اقتصادية حيث أكد (NIVEN) على أهمية الأصول المعنوية وتعاضم دورها عبر الزمن على حساب الأصول الحقيقية، فالمهتمين بطاقة الأداء المتوازن أكدوا على أهمية تقييم الأصول المعنوية لعلمهم أن حجب هذه الأخيرة في تقييم الجهاز الإنتاجي أو تنظيم المؤسسة سينجر عنه الكثير من المشاكل والأخطار قد تؤدي في الأخير إلى زوالها.

¹ لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017، ص 27، 29.

الفرع الخامس: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن 08 عناصر أساسية تتبلور من خلال آلية عمل هذه البطاقة وهي:¹

- الرؤية المستقبلية (FUTUR VISION) والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

- الإستراتيجية (STRATEGY) والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو الخطط التي قامت المؤسسة بتحديدتها.

- البعد (PERSPECTIVE) مكون يدفع باتجاه إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مقاييس مهمة في هذا البعد، ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى مقاييس الوارد في البعد.

- الأهداف (OBJECTIVES) إن الهدف بيان وعرض الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة لقياس لتحقيق إستراتيجية.

- المقاييس (MEASURES) تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف ويفترض إن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف ممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

- المستهدفات (TARGETS) والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

- ارتباطات السبب والنتيجة (CAUSE AND EFFECT LINKAGES) والتي تعبر عن علاقات الأهداف إحداها بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا، إذن).

- المبادرات الإستراتيجية (STRATEGIC INITIATIVES) هي برامج عمل توجه الأداء وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية.

¹ نوي سماح، دور نظام المعلومات المحاسبي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019، ص 180-181.

المطلب الثاني: الأبعاد المكونة لبطاقة الأداء المتوازن

تشمل بطاقة الأداء المتوازن على أبعاد وهي (البعد المالي، الزبائن العمليات الداخلية، التعلم والنمو) ولكل بعد من هذه الأبعاد الأربعة أهداف إستراتيجية ترتبط بتحقيق المهام الأساسية لتنظيم العمل داخل المؤسسة.

الفرع الأول: البعد المالي

يرتكز هذا البعد على قياس الأداء المالي في الأجل القصير، وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها بالوعد، ويتضمن هذا البعد عددا من المعايير الاستراتيجية منها، معيار تحقيق الربح العادل، ومعيار النمو المتوازن معيار تخفيض التكاليف الى أقصى حد ممكن، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة وغيرها.¹

ويتم تقييم الأداء المالي من خلال استخدام النسب المالية والتحليل المالي المستند الى القوائم المالية، ويستنتج منها الربح المتحقق وحجم المبيعات، ويجب هذا البعد عن التساؤل في إيجاد آلية تعمل على خلق قيمة لمالكي منظمات الأعمال.

ويمكن للمنظمات تحقيق استراتيجياتها من خلال ثلاث أساليب رئيسية:

1. نمو الإيرادات ومزيج المنتجات Revenue Growth and mix Products ويقصد بنمو

الإيرادات ومزيج المنتجات التوسع في المنتجات والخدمات، ومحاولة اجتذاب عملاء جدد، والتغلغل في أسواق جديدة، وتغيير مزيج الإنتاج والخدمات بالتركيز على تلك الخدمات التي تحقق قيمة مضافة أعلى، وإعادة تسعير المنتجات والخدمات.

2. تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية Cost Reduction and productivity ويقصد بتخفيض

التكاليف وتحسين الإنتاجية ومحاولة تخفيض التكاليف المباشرة للمنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف غير المباشرة، وتوزيع الموارد العامة أو المشتركة على وحدات أو قطاعات المنظمة.

¹ ثورة عزت أبو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2017/2018، ص 25، 27.

3. استغلال الأصول **Assets utilization** ويقصد بالاستغلال الأموال تخفيض مستويات رأسي المال المطلوب لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال، ويؤكد (KAPLAN AND WORTON, 1996) على أن هذه الأساليب المالية يمكن استخدامها بالارتباط مع أي استراتيجية عامة سواء في مراحل النمو أو الاستقرار أو النضج، ولكن قد تختلف المقاييس باختلاف استراتيجية كل وحدة نشاط.

الفرع الثاني: بعد العملاء

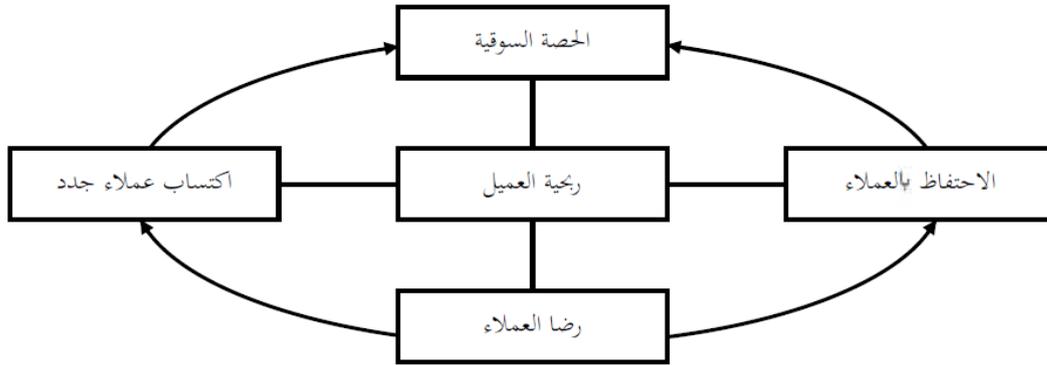
تعتمد معظم منظمات الأعمال في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجياتها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة، الأمر الذي يتحقق من خلال القدرة على تقديم منتجات بنوعية عالية وبأسعار معقولة، لذلك فقد أخذت بطاقة الأداء المتوازن بعين الاعتبار حاجات ورغبات العملاء من خلال المنظور الخاص بهم تمثل في بعد العملاء.

يهدف بعد العملاء الى تحقيق مقاطعات السوق التي يمكن للمؤسسة التركز فيها وكذلك مؤشرات الأداء المتعلقة بهؤلاء العملاء داخل المقاطعات المستهدفة (target Customer) ويرى كابلان ونورتن أنه بالنسبة لكل مقاطعة يمتلك المنفذون خمسة مؤشرات أساسية للتغيير عن الأداء ضمن هذا البعد، والتي تشمل الحصة السوقية، اكتساب العميل، الاحتفاظ بالعميل، رضا العميل، ربحية العميل، وتتضمن هذه المؤشرات مجموعة من المعلومات التي يمكن تحديدها في:

- الحصة السوقية: تحدد الحصة السوقية نسبة مبيعات المؤسسة بالنسبة للمبيعات الإجمالية في القطاع.
 - اكتساب العميل: يقيس معدل جذب أو ربح المؤسسة لزبائن جدد.
 - رضا العميل: تقيس مستوى رضا الزبائن عن السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
 - ربحية العميل: تقيس صافي ربح الزبون بعد طرح المصاريف الاستثنائية المطلوبة لدعم ذلك الزبون.¹
- والشكل التالي يوضح المؤشرات الأساسية لبعد العملاء.

¹رمز رمضان، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة - دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 10، العدد 4، الجزء 1، 2019، ص 49-50.

شكل 4: المقاييس الأساسية لبعدها العملاء



Source : Robert's Kaplan, David P. Norton, Le Tableau de bord prospectif (pilotage stratégique : les 4 axes du succes), Quatrième tirage, édition d'organisation, 2000, paris, p 84.

الفرع الثالث: بعد العمليات الداخلية

يعكس هذا المحور كافة العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب أن تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، والتي لها تركيز على رضا العملاء، وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، ولتتمكن إدارة المؤسسة من تقسيم أدائها من منظور العمليات الداخلية، فإنها تقوم بتحليل كافة الأنشطة التي تقوم بها الأقسام، ووحدات العمل بشكل دقيق وتفصيلي، بهدف تكوين صورة واضحة للأداء تساعد المديرين في كافة المستويات على تصحيح نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة والتميز والتفوق على المنافسين.¹

وتقسم الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسة التي تخلق قيمة للعميل الى ثلاثة مراحل:²

1. الإبداع: يتم في هذه المرحلة تحديد السوق المستهدف، وتطوير منتج جديد يلبي احتياجات السوق.
2. الإنتاج: يتم إنتاج وتسليم المنتجات الى العملاء، ويتم التركيز في هذه الحالة على الجودة، التكاليف، الأجل.

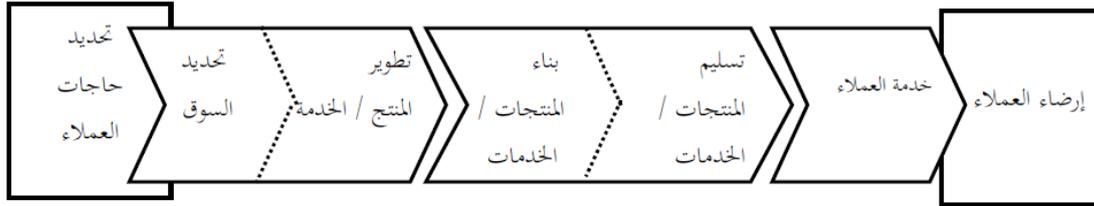
¹ نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية (منظور متعدد الأبعاد)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 48.

² Robert's Kaplan, David P. Norton, Le tableau de bord prospectif, 2eme ed, 2003, P 111.

3. خدمات ما بعد البيع: وتتمثل في الخدمات التي توجه للعملاء بعد عملية الشراء للحفاظ على رضاهم وولائهم وتتمثل في الضمان، التركيب، الصيانة.

والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة للعمليات الداخلية:

شكل 5: سلسلة القيمة للعمليات الداخلية



Source: Robert S. Kaplan, David P. Norton, Translation strategy into action the Balance Scorecard, Harvard Business School press, 1996, p: 96.

الفرع الرابع: بعد التعلم والنمو

يعتبر جانب التعلم والنمو أحد محددات نجاح المنشأة، ويركز هذا البعد على البنية التحتية للمنشأة التي يتوجب على المنشأة بنائها لتسهم في تحقيق النمو البعيد المدى والذي يتحقق من خلال مدى قدرتها على الاستمرار في المنافسة في ظل سوق عالمية مفتوحة، حيث يركز هذا البعد على مدى إمكانية استمرار المنشأة في كماليات الإبداع والتطوير وتكوين القيمة، لذا فإنه لكي تحقق المنشأة النجاح في هذا المجال وعليها تحديد كيفية تعزيز قدرتها نحو التغيير والتطوير.¹

وتدور الممارسات الإدارية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية حول الاستقطاب والاحتفاظ بالمصادر البشرية المؤهلة وتدريبهم وتنمية معارفهم ومهاراتهم، وتنفيذ حزمة من الحوافز والبرامج لضمان رضا العاملين وحفزهم على زيادة الإنتاجية وتطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات لمساعدة الموارد البشرية على العمل بكفاءة وزيادة سرعة الاستجابة وتنفيذ البرامج التي تنمي الثقافة التنظيمية والفريق والإخلاص في العمل وبالتالي فإن المنشأة بحاجة إلى كل من العاملين والأنظمة والتسهيلات لدعم تحقيق الأهداف وبدون التعلم والنمو تصبح المنشأة غير قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية بنجاح.

¹ طلال سليمان جريرة، مرجع سابق، ص 263.

المطلب الثالث: إعداد وتقييم بطاقة الأداء المتوازن

سنتطرق في هذا المطلب إلى خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن، وأهم المقومات اللازمة لتطبيقها ثم الصعوبات المرافقة لتطبيق هذا النموذج.

الفرع الأول: الخطوات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات الأساسية اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وسنعرض أهم هذه الخطوات:

أ. **تكوين فريق العمل:** يتطلب تصميم وتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن تكوين فريق ويتم اختيار فريق العمل ضمن معايير معينة وهي كما يلي:

- أن يكون أعضاء فريق العمل من المستويات الإدارية كافة.
- أن يشمل فريق العمل على أفراد خارج المؤسسة كخبير وفريق أصحاب المصلحة أو الممثلين عنهم.
- تفويض الصلاحيات من الإدارة العليا لأعضاء فريق العمل.

ب. **تعليم وتدريب أفراد العمل بآلية بطاقة الأداء المتوازن:** حيث يجب في هذه الخطوة تزويد فريق العمل بأسس بطاقة الأداء المتوازن ويجب العمل على إثراء فريق العمال بكل ما يتعلق ببطاقة الأداء المتوازن، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد دورات تدريبية لأعضاء الفريق، كما أنه لا بد من العمل على تشجيعهم لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة.

ج. **جمع البيانات وتكوين خلفية عن المؤسسة بشكل موضوعي:** تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لرسم إستراتيجية المؤسسة أو حتى يتم القيام لذلك لا بد من توافر البيانات الخاصة بالأداء الحالي للمؤسسة والأداء الخاص بالفقرات السابقة، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، ومن الأمور التي يجب مراعاتها في عملية جمع البيانات عن المؤسسة هي:

- المستوى الحالي للمؤسسة من حيث تحديد نقاط القوة والضعف التي تمتلكها المؤسسة والفرص والتهديدات التي تحيط بها.

- معرفة العملاء المباشرين وغير المباشرين للمؤسسة وتحديد احتياجاتهم.

- تحديد أصحاب المصلحة.

- المنتجات التي تقدم للعملاء، زمن تقديم الخدمة.

- جودة المنتج وثقة العملاء.

- العلاقة بين المؤسسة والعملاء وآلية التواصل وسمعة المؤسسة.

د. **تحديد رؤية ورسالة المؤسسة:** اعتمادا على المعلومات التي تم جمعها في الخطوة سابقة يجب تحديد رؤية المؤسسة بحيث تحظى بإجماع وتوافق في الآراء وخاصة في البنود الحرجة، فالرؤية المستقبلية في المؤسسة تعبر عن الوضع التي تصبو المؤسسة أن تصل إليه خلال الفترة القادمة، فإذا كانت الرؤية المحددة سابقا، يمكن مراجعتها وتحديثها، فالرؤية تعبر عن المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب بالوصول إليها، فقد تصدر الرؤية من ذهن المدير أو من مجموعة من الأفراد.

هـ. **وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة:** تترجم عملية صياغة الاستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل، هذا المخطط يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد، حيث إن هذا المخطط سيكون إطارا للقرارات المتخذة لبلوغ أفضل إستراتيجية ملائمة، حيث تحدد الإدارة العليا إستراتيجية المؤسسة في ضوء دورة حياة المؤسسة، ودورة حياة منتجاتها أو مستوى المنافسة الذي تتعرض لها وإمكانياتها ومواردها الداخلية، فإذا كانت جديدة وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة شديدة فإنها تتركز على محركات الأداء الخارجية مثل إرضاء العملاء، الأداء البيئي، تجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا الإنتاج، في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، أما إذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتمتع باستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب فان الإدارة العليا تحدد استراتيجياتها على أساس العمليات الداخلية، من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية، وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى.¹

و. **تحديد العناصر الحرجة للنجاح:** تعني هذه الخطوة الانتقال من الإستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بما يساهم في تحقيق رؤية المؤسسة بمعنى آخر يجب أن تحدد

¹ نوي سماح، مرجع سابق، ص: 200-202.

المؤسسة ما هي أكثر المبادرات والعوامل تأثير على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لما يعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.¹

ز. رسم وتطوير الخريطة الإستراتيجية: حيث يتم في هذه الخطوة رسم خريطة إستراتيجية للمؤسسة تصف مختلف الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مقسمة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مع بيان ارتباطات السبب والنتيجة حيث إن الخريطة الإستراتيجية تعمل على تحديد العلاقات بين الأهداف ومسبباتها وأثرها، وتساعد في خلق توازن بين الأهداف والمقاييس والمبادرات، وتعمل على الاتساق المنطقي لبطاقة الأداء المتوازن في التسلسل في تحقيق الأهداف وتقوم الخريطة بالعمل على بيان الأهداف الإستراتيجية وتخصيصها وترجمتها إلى أهداف تشغيلية لتبين الأعمال اليومية للعاملين، وهنا تبرز أهمية الخريطة الإستراتيجية من خلال مقارنة التنفيذ الفعلي للأداء مع الخريطة الإستراتيجية.²

ح. اختيار المقاسات: تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية السابقة، تحديدها لمعوقات الأداء الأربعة، ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية فإنه يلزم أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه، ويراعى أن يكون عدد المقاييس مناسباً للهدف الاستراتيجي ومعبراً عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة.³

ط. إعداد وتطوير خطة العمل: في هذه الخطوة، يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل التي تشمل خطة العمل، الأفراد والمسؤولين، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تقادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة.⁴

ي. تحديد الأفعال التنفيذية: هنا يتم الانتقال بالخطة إلى الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخفيض الموارد، وتحديد المسؤوليات وتدعيم البرامج، ويقوم فريق من المنظمة على تنفيذ مقاييس

¹ عريوي محاد، مرجع سابق، ص: 101.

² نوي سماح، مرجع سابق، ص 203.

³ آمنة سعودي، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي - دراسة حالة مؤسسة اقتصادية جزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020/2019، ص 28.

⁴ شاهر عبيد، علاقة بطاقة الأداء المتوازن في فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية في محافظات شمال الضفة الغربية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 03، عدد 04، فلسطين، 2017، ص 5.

الأداء المتوازن، ويشمل ذلك ربط المقياس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المنظمة بمقياس الأداء المتوازن، ويتم في هذه المرحلة وضع وتنفيذ نموذج BSC.

ك. المتابعة والتقييم: وفي هذه المرحلة تقوم المنظمة بمتابعة تحقيق المقاييس، من خلال مرحلة إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية، وعرضه على الإدارة العليا ومراجعته ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة مقياس الأداء المتوازن سنويا كجزء من العمليات، التخطيط الاستراتيجي، ورسم الأهداف وتخصيص الموارد.¹

الفرع الثاني: مقومات وعوامل النجاح لبطاقة الأداء المتوازن

توجد مقومات عديدة يجب توفرها في المؤسسة حتى يمكنها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وتتمثل في:²

1. تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية: المحور الأساسي في استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو اختيار الأهداف الإستراتيجية والتي يجب توافر فيها مجموعة من المعايير:

- الأهمية الإستراتيجية التي تعني أن يرتبط الهدف الاستراتيجي بميزة تنافسية.
- إمكانية التطوير التي تعني أن تكون الأهداف الطموحة في حدود الممكن.
- درجة التأثير التي تعني أن يتوافر في المؤسسة الخبر والقدرة على تحقيق الهدف.
- القياس: يقصد به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة.
- جدوى التنفيذ يقصد به قابلية كل الأهداف للقياس العملي أو الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة مالية وطاقات إدارية متاحة وممكنة.

2. الأخذ بمنهج النظام: تتوقف إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام على

أن يستخدم هذا المقياس كنظام للقياس وهذا يعني إدماج كل الجوانب الأربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة، يتم من خلالها تطبيق المبادئ الأساسية للنموذج، وهي ترجمة الإستراتيجية إلى عمليات تشغيلية، تجهيز المؤسسة لتحقيق الإستراتيجية إلى عمليات تشغيلية، تجهيز المؤسسة لتحقيق الإستراتيجية وجعلها محور

¹ بن خليفة حمزة، مرجع سابق، ص 122.

² المرجع نفسه، ص 122-123.

عمل أو هدف لكل أفرادها وعملياتها، وكذلك جعلها عملية مستمرة تقود إدارة التغيير من خلال قيادة تنفيذية فعالة.

3. وجود الدافعية لاختيار بطاقة الأداء المتوازن: استجابة لتغيرات البيئية والضغط التي تتعرض لها من المؤسسات مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل، وحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، فقد كان من الضروري أن تبحث المؤسسات عن أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه التغيرات والضغط، ولذلك كان هناك دافع قوي لدى هذه المؤسسات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

4. دعم والتزام الإدارة العليا: من أجل إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجب توفر دعم من قبل الإدارة العليا، ويتمثل الدعم في الدعم المادي والدعم المعنوي، الدعم المادي يكون بإمدادها بالمعلومات اللازمة والمكافآت وأما الدعم المعنوي فيتمثل في التحفيز والتشجيع على النجاح.

5. وجود نظام الاتصال والتواصل: يعتبر من العناصر ذو أهمية بالغة لان أهم شرط حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هو وجود معلومات كافية عن المحيط الداخلي والمحيط الخارجي، حتى تتمكن من وضع معايير مناسبة، كما أن تدفق المعلومات، والقرارات بين مختلف الإدارات على مختلف المستويات مطلوب من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في وقتها.

6. اليد العاملة المتخصصة: ويقصد بها وجود كفاءات متخصصة في هذا المجال خاصة أن هذه البطاقة تعتبر من الأساليب الحديثة، وبالتالي فإن نجاحها يتطلب وجد يد عاملة كفؤة متخصصة تحيط بجوانب كل هذه البطاقة وتستطيع تحديد متطلباتها وعوامل نجاحها.

الفرع الثالث: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعض المشاكل التي يجب تفاديها أو العمل على التكيف معها، ومن بينها نذكر ما يلي:¹

- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية، يؤدي إلى شلل كامل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها، تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع للأداء.
- صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين الأهداف الإستراتيجية.

¹ بن خليفة حمزة، مرجع سابق، ص 123-124.

- ثقافة المؤسسة: من المؤسسات من يرى ضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن بشيء من المرونة والبعض الآخر يرى تطبيقها يتم دون إدماج العناصر الإستراتيجية مما جعلها مصدرا للنقاش أكثر منها قوة للتكامل والقيادة.
- نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء أو عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج.
- يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مشتركة إستراتيجية متفق عليها، لذلك قد لا تكون رؤية واضحة معينة متفق عليها، إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة لكل المستويات الإدارية.
- يمكن إن تفوق تكاليف بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المنفعة التي يمكن الحصول عليها.
- صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجّهات للأداء، وفق الأهداف الأساسية.
- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يؤدي بالنهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام وتتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وخاصة أنهم لا يدركون أهداف واضحة لها.
- عملية وضع المقاييس وتحديدّها في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جدا إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل كامل.
- عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث إن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضوع التنفيذ، وبالتالي فإن عدم وجود المقاييس المستخدمة لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أداؤها.

المبحث الثاني: الصلة التي تربط بين بطاقة أداء المتوازن ونظام المعلومات المحاسبي

المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات المحاسبي

في بداية هذا المطلب سيتم التعرض إلى عدة مصطلحات تمثل النظام system والمعلومات information، ثم سيتم الانتقال إلى نظام المعلومات المحاسبي، وخصائصه، وأهميته، وأهدافه.

الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات

1. تعريف النظام: هو مجموعة (اثنان أو أكثر) من العناصر المترابطة والتي تتفاعل مع بعضها من أجل تحقيق هدف معين. وفي الغالب تتألف الأنظمة الفرعية أصغر تؤدي كل منهما وظيفة مهمة محددة وداعمة للنظام الأكبر التي هي جزء منه، فمثلا آلية الأعمال هي نظام يتألف من أقسام مختلفة يشكل كل منها نظاما فرعيا، ذلك يمكن اعتبار الكلية نفسها هي أيضا نظاما فرعيا للجامعة.¹

2. تعريف المعلومات: هي البيانات التي تمت معالجتها وأصبحت ذات دلالة وذات قيمة، وهي عبارة عن مجموعة من الحقائق والمفاهيم والآراء التي تتعلق بموضوع ويكون الهدف منها زيادة المعرفة ويمكن الحصول من خلال القراءة، أو الرؤية، أو السمع، أو الذوق، أو الحس.²

3. تعريف نظام المعلومات:

يعرف نظام المعلومات بأنه إطار يتم من خلاله تنسيق الموارد (البشرية والآلية) لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (المعلومات) لتحقيق أهداف المشروع.³

¹ بول. ج ستينبارت، مارشال رومني، نظم معلومات المحاسبة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص 248.

² د. سليمان مصطفى الدلاهمة، نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 31.

³ كمال الدين مصطفى الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية في ظل تكنولوجيا المعلومات، مكتبة جامعي، الإسكندرية، 2008، ص 25.

4. خصائص نظم المعلومات:¹

يمكن إجمال خصائص نظم المعلومات في العناصر الآتية:

- شبكة اتصال؛
- وسيلة تحويل البيانات وتخزينها؛
- إدخال البيانات وإخراج المخرجات؛
- مستخدمو المعلومات؛
- الأهداف؛
- الموارد.

الفرع الثاني: مفهوم نظام المعلومات المحاسبي

1. تعريف نظام المعلومات المحاسبي AIS: هو نظام يسجل ويعالج البيانات من أجل تقييم معلومات

لمتخذي القرار.²

- نظام المعلومات المحاسبي له مواصفات خاصة بنظم المعلومات بصفة عامة. كما أن له مواصفات متميزة عن بقية نظم المعلومات وهذه الملامح ترتبط بالوظيفة المحاسبية. فنظام المعلومات المحاسبي يتعلق بالبيانات الاقتصادية الناتجة من الأحداث الخارجية أو العمليات الداخلية ومعظم هذه البيانات يعبر عنها في صورة مالية.³

ويمكن تعريف نظم المعلومات المحاسبية بأنها:

"أحد مكونات تنظيم إداري يختص بجمع Accumulate وتبويب Classify ومعالجة process وتحليل Analyze وتوصيل Communicate المعلومات المالية الملائمة لاتخاذ القرارات إلى الأطراف الخارجية (كالجهات الحكومية والدائنين والمستثمرين) وإدارة المؤسسة.⁴

¹ ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، رمل الإسكندرية، 2002-2003، ص 10.

² بول. ج ستينبارت، مارشال رومنين مرجع سابق، ص 27.

³ كمال الدين مصطفى الدمراوي، مرجع سابق، ص 63.

⁴ د. سليمان مصطفى الدلاهمة، مرجع سابق، ص 25.

2. خصائص نظام المعلومات المحاسبي: يتصف نظام المعلومات المحاسبية بمجموعة من الخصائص

التي تميزه عن الأنظمة الأخرى، نذكر منها ما يلي:¹

- هو نظام متخصص في جميع البيانات المحاسبية وتحليلها وإنتاج المعلومات المحاسبية.

- نظام المعلومات المحاسبي يتصف بالشمولية حيث يمتد إلى كل الأنشطة داخل المؤسسة، فلا يمكن

تصور أي نشاط في المؤسسة لا يمس نظام المعلومات المحاسبية بطريقة أو أخرى باعتبار أن كل حركات هذه الأنشطة لها أثر مالي، هذا الأثر الذي يقيسه ويسره نظام المعلومات المحاسبية.

- يعتبر هذا النظام هو الأساس المعتمد في عملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرار في المؤسسة

الاقتصادية.

- التداخل والتفاعل مع مختلف الأنظمة الفرعية الأخرى، حيث يمتاز نظام المعلومات المحاسبية بالتغلغل

في الأنظمة الأخرى بحيث يمدّها بالمعلومات الضرورية وهي بدورها تمدّه بالبيانات الضرورية حول كل التصرفات المادية والمالية التي أحدثتها.

- هذا النظام لا يقتصر دوره على توفير المعلومات للمستخدمين الداخليين فقط وإنما حتى للمستخدمين

الخارجيين من العملاء، موردين وبنوك، مساهمين، حملة السندات، من خلال القوائم المالية وبعض التقارير.

3. أهداف نظام المعلومات المحاسبي:²

إن الغرض الرئيسي لأي نظام معلومات محاسبية هو توفير معلومات محاسبية لمختلف المستخدمين

الداخليين كالإدارة أو الخارجيين كالزبائن، وتوجد ثلاث أهداف معينة يمكن تحديدها لمساعدة إنجاز الغرض الرئيسي.

¹ هلايلي إسلام، أحمد قايد نور الدين، دور نظام المعلومات المحاسبية في تحسين جودة المعلومات في مؤسسة اقتصادية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 4، العدد 1، جامعة الشهيد حمة الأخضر بالواد، الجزائر، جوان 2019، ص 241-252.

² أ.د. إبراهيم الجزراوي، د. عامر الجنابي، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية، دار النشر اليازوري العلمية 2009، ص 27، 28، 29.

- الهدف الأول: الدعم اليومي للعمليات

إن أي وحدة اقتصادية تقوم يوميا بعدد من الأنشطة والأحداث التي تسمى عمليات Transactions، والعمليات المحاسبية Accounting transactions، ويقصد بالعمليات المحاسبية العمليات المالية المتبادلة أي انتقال قيمة أو منفعة بين طرفين نتيجة قرار أو عمل إداري وتتضمن أحداث أو عمليات تبادل القيمة الاقتصادية مثلا عمليات البيع التي تحدث في الوحدات الاقتصادية ... تمثل عملية محاسبية والتي أساسا يحتويها ويعالجها نظم المعلومات المحاسبية، ومن الجدير بالذكر أن تشير إلى أغلب العمليات غير المحاسبية Non-Accounting transactions.

- الهدف الثاني: دعم اتخاذ القرارات

يتمثل الهدف في توفير معلومات لعملية اتخاذ القرار والذي عادة يجب أن يتخذ بالتناسب مع عمليات الوحدة الاقتصادية كالتخطيط والرقابة وأن هذا الهدف غالبا ما يطلق عليه بمعالجة المعلومات.

- الهدف الثالث: إنجاز الالتزامات المتعلقة بالإدارة

إن أهمية الالتزامات تتحدد بتوفير المعلومات اللازمة إلى المستفيدين الخارجيين عن الوحدات الاقتصادية.

4. مكونات نظام المعلومات المحاسبي:¹

نظام المعلومات المحاسبي كأي نظام يتكون من مجموعة من العناصر لتحقيق هدفه الذي قام لأجله، وهذه العناصر تتمثل فيما يلي:

- المستندات وأوراق الثبوتية التي تؤيد العمليات المالية التي تحدث في المنشأة الاقتصادية.

- قواعد البيانات التي تخزن فيها البيانات المالية الخاصة بالعملية المالية.

- البرامج التطبيقية الحاسوبية التي تعالج البيانات لتحويلها لمعلومات مفيدة وملائمة.

- الإجراءات المحاسبية المرسومة والمكتوبة لتسلسل العمليات المالية في المنشأة.

- الأفراد المتعاملون مع واحد أو أكثر من عناصر نظام المعلومات المحاسبي.

¹ محمد ظاهر علي سعد، فوزي محمود اللافي الحسومي، نظم المعلومات المحاسبية وأثرها على اتخاذ القرار، المعهد العالي للعلوم والتقنية صرمان، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، العدد 3، 2017، ص 11.

- الوسائل الإلكترونية والاتصالات التكنولوجية المستخدمة في نظام المعلومات المحاسبي.

5. أهمية دراسة نظام المعلومات المحاسبية:¹

تتجلى أهمية نظم المعلومات المحاسبية من خلال مفهوم المحاسبة المالية والذي بموجبه عرفت لجنة المعايير المحاسبية FASB المحاسبة على أنها نظام للمعلومات، وإن الهدف الرئيس للمحاسبة هو تزويد المعلومات المفيدة لمتخذي القرارات، لذلك فإن اللجنة تعديل المنهج المحاسبي أوصت بأن منهج تعليم المحاسبة يجب أن يؤكد بأن المحاسبة هي عملية تحديد (توصيف) للمعلومات، تهيئتها، قياسها وتوصيلها ... وقد افترضت بأن المنهج المحاسبي يجب أن يصمم لتزويد المفاهيم الأساسية التالية:

- استخدام المعلومات في عملية اتخاذ القرار.

- طبيعة تصميم، استخدام وتنفيذ نظم المعلومات المحاسبية.

- عملية إعداد (إبلاغ) تقارير المعلومات المالية.

المطلب الثاني: وظائف ومقومات نظام المعلومات المحاسبي

عند تصميم النظام المحاسبي لأي منشأة بصرف النظر عن حجمها وشكلها ومجال نشاطها لا بد لها من توفر وظائف ومقومات.

الفرع الأول: وظائف نظام المعلومات المحاسبي

تتمثل فيما يلي:

* **تشغيل البيانات:**² وتشمل عملية تجميع البيانات عدة خطوات منها استخلاص البيانات وإدخالها للنظام (فإن لم تكن البيانات ... فيجب تحويلها إلى معلومات كمية) ثم يتم تقييد البيانات على المستند، ويتم التحقق من هذه البيانات ثم تبويبها في مجموعات كما قد يتم تحويل البيانات أو تحريكها من نقطة الحصول عليها إلى نقطة تشغيلها.

¹ أ. د. إبراهيم الجزراوي، د. عامر الجنابي، مرجع سابق، ص 272.

² نوي سماح، مرجع سابق، ص 31.

* **محافظة (صيانة البيانات):**¹ وهذه الوظيفة (تتجز خلال مرحلة المراجعة) تتضمن الخطوات التالية:

- تصنف البيانات المجمعة في فئات في فئات رئيسية.
- نسخ البيانات في مستند أو وسيلة أخرى.
- فرز أو ترتيب عناصر البيانات حسب صفة واحدة أو أكثر.
- جمع المعاملات ذات الطبيعة الواحدة.
- توحيد أو ضم اثنان أو أكثر من الحزم (مجموعات) من البيانات.
- احتساب أو تنفيذ عمليات الجمع، الطرح، الضرب والقسمة.
- تلخيص أو إجمال عناصر البيانات الكاملة.
- مقارنة أو اختبار المفردات ضمن الدفعات أو الملفات المستقلة.

* **إدارة البيانات Data Management:**

وتشمل هذه الوظيفة ثلاث خطوات هي: التخزين والمحافظة واسترجاع البيانات.

- **التخزين:** يتضمن وضع البيانات في مستودعك تسمى ملفات وقواعد بيانات، إن البيانات يجب أ، تخزن عادة ليتم الرجوع إليها مستقبلاً كذلك فالبيانات تعالج لتحويل إلى معلومات يحتفظ بها لغاية احتياجها من قبل المستخدمين.

- **محافظة (صيانة) البيانات:** تتضمن تسوية ومعالجة البيانات لتعكس أحداث وعمليات وقرارات تقع حديثاً.

- **الاسترجاع Retrieving للبيانات:** يمثل وصول واستخراج البيانات إما لمعالجة إضافية أو للتقرير للمستخدمين.

¹ إبراهيم الجزراوي، عامر الجنابي، مرجع سابق، ص 30-33.

* رقابة البيانات Data Control:

إن هذه الوظيفة لها غرضين هما:

- لحماية وأمن موجودات الوحدات الاقتصادية المتضمنة لتلك البيانات.

- للتأكد من أن البيانات التي تم الحصول عليها؛ دقيقة وكاملة لتعالج بشكل صحيح.

* توليد المعلومات Information generation: إن هذه الوظيفة تتضمن كل خطوة كالتفسير، التقرير

والاتصال للمعلومات، هذه الوظيفة تدعم المخرجات من خلال معالجة العمليات ومعالجة المعلومات.

الفرع الثاني: مقومات نظام المعلومات المحاسبي

عند تصميم النظام المحاسبي لأي منشأة بصرف النظر عن حجمها ومجال نشاطها لا بد من توافر

بعض المقومات ومن أهمها ما يلي:¹

أ. الوحدة المحاسبية Account Unit:

أي المنشأة (الوحدة الاقتصادية) التي يراد وضع نظام محاسبي لها وبيان شكلها القانوني (فردية، شركة

تضامن، شركة مساهمة) بالإضافة إلى تحديد مجال نشاطها، حيث إن الحجم ونوع النشاط يؤثران على تصميم

النظام المحاسبي.

ب. الوثائق والمستندات Documents and vouchers:

وتتمثل في النماذج والأوراق والفواتير وجميع المستندات المتعلقة بالعمليات المالية من حيث المبالغ

والأطراف التي تأثرت بها وتاريخ حدوثها.

ج. الدفاتر والتسجيلات Books and records:

وهي عبارة عن مجموعة الدفاتر والتسجيلات (دفاتر يومية، دفتر الأستاذ) حيث يتم بهذه الدفاتر إثبات

وتسجيل القيود وتبويبها ومجموعة الدفاتر والتسجيلات تستخدم في حال استخدام المنشأة لنظام محاسبي يدوي.

¹ الدكتور سليمان دلاهمة، مرجع سابق، ص 29-31.

د. طريقة القيد المزدوج Double entry system:

وهي طريقة القيد المستخدمة في تسجيل العمليات المالية في جميع المنشآت سواء كان النظام المحاسبي المستخدم يدياً أو آلياً.

هـ. أنظمة الضبط والرقابة Control systems:

وتحقق وظيفة الرقابة والضبط على البيانات هدفان رئيسان هما:

- حماية أصول المنشأة وممتلكاتها من الضياع.

- التأكد من حسن سير وتنفيذ الأعمال بدقة.

وتتعدد الإجراءات والأساليب المستخدمة في ظل نظام المعلومات المحاسبي لأغراض فرض الرقابة على البيانات مثل عملية الفحص والاختبار للمدخلات ومراجعة البيانات المخزنة بالحاسب واستخدام كلمة السر Password وهذه الإجراءات تهدف إلى التقليل من الأخطاء والغش ومنعهما وهذا يتطلب وجود نظام رقابة داخلية، سليم وقائم على وجود تنظيمي جيد.

و. أفراد مؤهلون Employees:

إن تنفيذ الأعمال والإجراءات المحاسبية تحتاج إلى وجود أفراد مؤهلين وقادرين على إدامة الدفاتر والسجلات وتشغيل النظام بشكل يساعد على معالجة العمليات المالية وتوفير معلومات وتوصيلها للجهات المستفيدة منها لتلبية احتياجات المستفيدين المختلفين (الداخليين والخارجيين)، فقد يكون المستخدمون يعملون في كافة المستويات الإدارية بالمنشأة أو عملاء وجهات حكومية وغيرهم وتعتبر عملية توفير المعلومات Information generation الوظيفة النهائية لنظام المعلومات المحاسبي وتتضمن هذه الوظيفة خطوات عديدة منها التفسير والتقارير والتوصيل.

ي. الأجهزة والآلات Machines and equipment.

المطلب الثالث: علاقة نظام المعلومات المحاسبي بطاقة الأداء المتوازن

على المؤسسات اختيار مقاييس الأداء المناسبة لأداء أنشطتها من خلال ربط هذه المقاييس برسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية ضمن إطار عمل متكامل وناجح، يسعى فيه نظام المعلومات المحاسبي إلى إضافة قيمة للمؤسسة من خلال توفير مؤشرات ومقاييس حول عناصر النجاح في المؤسسة، ويمكن توضيح المؤشرات والمقاييس المرجوة من نظام المعلومات المحاسبي من منظور بطاقة الأداء المتوازن في الآتي:¹

- مؤشرات المحور المالي:

تكمن أهمية البعد في إمكانية التعبير من خلاله على مجموعة من القضايا الاقتصادية للأحداث والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، وتشمل المؤشرات المالية التي تعبر عن صافي أرباح التشغيل ومعدل الفائدة على رأس المال المستثمر، والنمو في المبيعات والتدفق النقدي وهناك استراتيجيتين يمكن للمؤسسة اتباعهما لزيادة القيمة الاقتصادية في مجال الأداء المالي، هما استراتيجية نمو الإيرادات وتحسين الإنتاجية.

- مؤشرات محور العملاء:

تعتمد معظم المؤسسات على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجيتها لما يعكسه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المؤسسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة، ومقاييس الأداء المتوازن أخذ بنظر الاعتبار تلك الخصائص من خلاله احتوائه على محور العملاء الذي يشتمل على مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين وهي تتضمن مقاييس متعددة مثل: الاحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد وربحية العميل، والنصيب في السوق في القطاعات المستهدفة.

- مؤشرات محور العمليات الداخلية:

في هذا البعد يحدد المديرون التنفيذيون العمليات الداخلية التي يجب على المؤسسة أن تتفوق فيها وتمثل العمليات الداخلية مجموعة النشاطات التي تعطي المؤسسة ميزة تنافسية في السوق، وعليه فإن العمليات الداخلية: مجموعة النشاطات التي تعطي المؤسسة ميزة تنافسية في السوق، وعليه فإن العمليات الداخلية التي تحددها الإدارة تنطلق من بعد المستهلك بشكل رئيسي أي تقديم المؤسسة للسلعة أو الخدمة حسب المواصفات

¹ أ. نوي سماح، د. يحيوي مفيدة، دور نظام المعلومات المحاسبي في إعداد بطاقة الأداء المتوازن، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 24، ديسمبر 2018، ص 164-165.

التي تحقق له إشباع مختلف حاجاته بهدف الحصول على رضاه وولاءه، وفيما يلي بعض المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها:

التسليم في الوقت المحدد، معدل دوران المخزون، التحسين في الإنتاجية، معدل الأداء اليومي للعامل، الوقت المعياري من إصدار الطلبية إلى التسليم.

- مؤشرات محور التعلم والنمو:

تهتم المقاييس في هذا المجال بتوصيل إستراتيجية المؤسسة إلى الأفراد العاملين بها وقد يتمثل التطوير في توسيع دائرة قدراتها، أو أداء عمليات تجريبية في مجالات عمل جديدة أو في أي أسواق جديدة، تغيير التنظيم أو نظام الرقابة، ومن أمثلة ذلك، معدل التأخير، معدل التوظيف، مؤشر رضا العاملين.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

توجد عدة دراسات تضمنت بطاقة الأداء المتوازن ونظام المعلومات المحاسبي، وفي هذا المبحث تم التطرق إلى أهم هذه الدراسات السابقة سواء الأجنبية أو العربية كما سنتطرق في آخر المبحث إلى مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة

المطلب الأول: دراسات باللغة العربية

1. دراسة (مريم شكري محمود نديم) بعنوان (تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية)، رسالة ماجستير في قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، جامعة الشرق الأوسط، 2013/2012.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بتقنية بطاقة الأداء المتوازن وإظهار أهم مزايا استعمال هذه الأداة والتي منها أنها لا تركز على قياس جانب معين من جوانب الأداء على حساب الجوانب الأخرى، فهي تقيس الأداء في أربع مجالات هي: (المالية، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) من خلال تحقيق الأهداف والخطط المرورية والإستراتيجية التي يمكن استخدامها الأداء في جميع دوائر وأقسام ووحدات شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، يتمثل مجتمع الدراسة بشركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذ تم إخضاع قوائمها المالية المنشورة لعامي (2011-2012) للدراسة والمقابلات الشخصية مع المعنيين بالشركة وذلك بهدف تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشرات (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

- وجود تأثير لتطبيق واستخدام مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات (مقياس القيمة المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

2. دراسة (محمد الطاهر علي سعيد، أفوزي محمود اللافي الحسومي) بعنوان نظم المعلومات

المحاسبية وأثرها على اتخاذ القرار، مجلة الدراسات الإنسان والمجتمع، 2017.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على استخدام نظم المعلومات المحاسبية.

- التعرف على استخدام نظم المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرار.

- التعرف على المشاكل التي تواجه استخدام نظام المعلومات المحاسبي في المصانع.

ولتحقيق أهداف الدراسة؛ اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع

المعلومات.

توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج:

- لا يتم استخدام نظم المعلومات في المصنع.

- لا يوفر المصنع الأجهزة لتطبيق نظام المعلومات.

- يوجد قصور في استخدام نظام المعلومات.

3. دراسة (لطرش وليد) بعنوان (دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي)،

أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى شمولية ومنفعة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل في

قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لدى شركات خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وذلك من خلال تحديد مكونات

ومستويات الأداء الاستراتيجي الذي يشكل المتغير التابع في هذه الدراسة، والمقاييس التي يتكون منها كل مكون من مكوناته التي تم قياسه من خلالها.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، ثم تم استعمال أسلوب دراسة الحالة، بوصفه منهجيا يساعد على تحديد وتحليل مشكلات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- تمثل بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب الإدارية المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي، التشغيلي والاستراتيجي الخاص بالمؤسسات الاقتصادية.

- تمثل بطاقة الأداء المتوازن منظومة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية تساند بعضها البعض، وتحقق التفاعل والتكامل.

- تهتم بطاقة الأداء المتوازن في الأجل القصير كما في الأجل الطويل.

- تلعب بطاقة الأداء المتوازن دورا أساسيا في ترجمة رؤية استراتيجية المؤسسة إلى أهداف وغايات قصيرة وطويلة الأجل، ثم الربط بينها في إطار متكامل ومتناسق تلخصه خارطة الاستراتيجية للمؤسسة.

4. دراسة (ط. نوي سماح) بعنوان (دور نظام المعلومات المحاسبي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة

اقتصادية)، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018 - 2019.

هدفت الدراسة الى التعرف على ماهية الأداء المالي ونظام المعلومات المحاسبي عن قريب. وإلقاء

الضوء على معرفة تقييم الأداء المالي وتشخيص واقع استخدام نظام المعلومات المحاسبي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الموافق للجانب النظري من خلال

عرض معلومات حول نظام معلومات المحاسبي والأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج:

- يعتبر نظام المعلومات المحاسبي أحد مكونات تنظيم إداري يختص بجمع وتبويب وتحليل وتوصيل

المعلومات المالية.

- نظام المعلومات المحاسبي المستخدم في المؤسسة يوفر للإدارة المعلومات الملائمة لتقييم الأداء المالي لها واتخاذ القرارات بشكل سليم.

- يساعد نظام المعلومات المحاسبي المستخدم على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

5. دراسة (بلباي حبيب) بعنوان (دور نظام المعلومات المحاسبي في تسيير المؤسسة)، 2020.

هدفت الدراسة الي تحديد نظام المعلومات المحاسبي ودوره في المؤسسة الاقتصادية وبما يمكن أن يساهم في تحقيق الهدف العام بصورة أكثر فاعلية. تعددت الأهداف وأصبحت تشمل: خفض التكاليف ومنع الانحراف. تحسين الإنتاجية. إرضاء المستهلكين. الأمر الذي أدى إلى ازدياد الحاجة إلى المعلومات المحاسبية وتحقيق أداء نظام المعلومات المحاسبي وما مدى استجابة المؤسسة الاقتصادية لهذا النظام.

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يناسب استعراض ووصف مضمون نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تأدية المهام المتعلقة به، كما نستعين بالمنهج التحليلي الذي يناسب شرح وتحليل الإحصائيات والجداول المتعلقة بالدراسة.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج:

- إن جودة المعلومات المحاسبية كميّار للمفاضلة بين البدائل المتاحة والمقبولة لاختيار البديل المناسب للمعالجة المحاسبية.

- جودة المعلومات المحاسبية تتأثر بموجب العوامل البيئية.

- أهمية الثبات في الطرق المحاسبية التي تستخدمها المؤسسات والمعالجة وعرض المعلومات المحاسبية في التقارير المالية.

6. دراسة (د. سولم صلاح الدين) بعنوان (أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين نظام

المعلومات المحاسبي)، مجلة التكامل الاقتصادي، 2021.

هدفت الدراسة الي التعرف على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين كفاءة المعلومات المحاسبي ويتضمن الهدف الرئيسي على التعرف على أحدث الأدوات والأساليب المتطورة في عالم الأعمال. والوقوف على أهم المفاهيم المشكلة لنظام المعلومات المحاسبي على اعتبارها من أهم النظم الفرعية لنظام المعلومات الإداري. وكذلك بيان دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين ورفع كفاءة النظام المعلومات المحاسبي.

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقف عند حدود وصف الظاهر موضوع الدراسة. تم جمع المعلومات بالاعتماد على الاستمارة الاستبانة التي صممت لقياس تصورات الإطارات المشكلة لعينة الدراسة وتم الاستعانة ببرنامج SPSS في تحليل البيانات.

توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج:

- تكمن أهمية نظام المعلومات المحاسبي في توفير المعلومات المحاسبية والمالية التي تلخص وتشمل مختلف أنشطة المؤسسة.

- إن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يؤدي الي تنفيذ الدقيق للأنشطة الداخلية للمؤسسة مما يؤدي الى جودة مخرجات نظام المعلومات المحاسبي.

المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة (Ismail and king, 2007) بعنوان:

Factors influencing the alignment of accounting information systems in small and medium sized Malaysian manufacturing firms.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة في حالة نظم المعلومات المحاسبية في الشركات الصناعية الماليزية صغيرة ومتوسطة الحجم، وأجريت الدراسة على 214 شركة، بحيث شملت الاستبانة الموزعة على تسعة عشر من خواص المعلومات المحاسبية لكل من الاحتياجات والقدرات لاستكشاف العوامل المؤثرة على حالة نظم المعلومات المحاسبية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج أهمها أن هناك عدة عوامل تؤثر في نظم المعلومات المحاسبية تتمثل في تقنية ومستوى تكنولوجيا المعلومات؛ مستوى المحاسبين ومدى معرفتهم بتكنولوجيا المعلومات؛ الخبرات الفنية المكتسبة من الوكالات الحكومية وشركات المحاسبة وتكنولوجيا المعلومات الداخلية وجهود الموظفين.

وأوصت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة زيادة وتعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات وتعزيز قدرات المحاسبين الخاصة بمعرفتهم واستخدامهم لتكنولوجيا المعلومات.

2. دراسة HAYALE & ABU KHADRA بعنوان:

Investigating perceived Security threats of Computerized Accounting Information System, 2008.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المخاطر الأمنية المتعلقة بنظم المعلومات المحاسبية المحوسبة والتي تواجه قطاع المصارف المحلية الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء هذه الدراسة في المصارف الأردنية المحلية باستخدام استمارات الاستبانة. وتوصل الباحثان الى أن هناك أربعة أخطار تواجه هذه المصارف أبرزها قيام الكوادر المصرفية بكل من الإدخال العرضي للبيانات الخاطئة أو التخريب العرضي للبيانات أو الإدخال المتعمد للبيانات الخاطئة أو مشاركة كلمة المرور بين الكوادر المصرفية وكذلك تم التوصل الى الاستنتاج القائل بأن أكثر المخاطر الأمنية التي تواجه المصارف المحلية الأردنية هي من داخل المصرف نفسه بالإضافة الى كونها أخطار تم التسبب بها بشكل غير مقصود بشكل أساسي.

3. دراسة SAIRA KHATOON, AYESHA FAROOQ بعنوان:

Balanced score card as a tool to influence organizational performance: Evidence from Indian companies, 2015.

الغرض من هذه الدراسة: هو استكشاف مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التصنيع وصناعة الخدمات مقابل القطاعين العام والخاص في الهند واستكشاف العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتركيباتها مع الأداء التنظيمي. تم تطبيق الأدوات الإحصائية مثل اختبار الارتباط لتحقيق الأهداف.

أشارت النتائج المتحصل عليها: إلى وجود علاقة إيجابية بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء التنظيمي مع الأداء بالاعتماد على المناظير الأربعة وخلص الباحثون إلى أن اعتماد الشركات لبطاقة الأداء المتوازن.

4. دراسة TRAN TRUNG TUAN بعنوان:

The impact of balanced scorecard on performance: the case of Vietnamese commercial banks, 2020.

هدفت الدراسة إلى استكشاف التطبيق باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات وفقاً لمنظور 4 لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الفيتنامية.

تم استخدام SPSS لجمع البيانات وتحليلها استنادا إلى نتائج 109 استبانة للمديرين ورؤساء الأقسام من البنوك التجارية الفيتنامية.

أظهرت الأبحاث تأثير بطاقة الأداء المتوازن على أداء البنوك التجارية الفيتنامية، هذا هو الأساس العلمي للمؤسسات في فيتنام بشكل عام وشركة البنوك التجارية الفيتنامية بشكل خاص لديها تطبيق ناجح لبطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء الأعمال.

5. دراسة DUCDINH TRUONG, HOEN NGUYEN THE QUYNH LIEN DUONG

بعنوان:

Factors Influencing Balanced Scorecard Application in Evaluating the Performance of Tourist Firms, 2020.

تبحث هذه الدراسة في مستويات تأثير المحددات على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء شركات السياحة في هانوي، لا تعمل صناعة السياحة على تعزيز التنمية الاقتصادية فحسب، بل تساهم أيضا في توسيع التبادلات الثقافية في تحسين معرفة الناس. ومع ذلك، فإن صناعة السياحة في فيتنام تتعرض لضغوط تنافسية، يحدث التنافس بقوة في العديد من الجوانب مثل المنتجات والموارد البشرية، لذلك فإن شركات السياحة في حاجة ماسة إلى وجود طرق فعالة لتقييم أدائها من أجل تحسين كفاءة الأعمال والتنمية.

تستخدم هذه الدراسة بيانات شركات السياحة في هانوي خلال 2018 - 2019 وتتكون البيانات المستخدمة للتحليل والانحدار من 135 ملاحظة.

أظهرت النتائج أن عاملين محددتين بما في ذلك العوامل الداخلية لشركات السياحة (IF) والعوامل الخارجية لشركات السياحة (EF) لها علاقات إيجابية مع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.

6. دراسة Jong-Min Choe, Jinjoo Lee بعنوان:

Factors affecting relationships between the contextual variables and the information characteristics of accounting information systems.

وهي عبارة من جهد استكشافي لاختبار تجريبي لمعرفة تفاعل العوامل المؤثرة بين المتغيرات المقترنة وخصائص البيانات في نظم المعلومات المحاسبية في المستويات الفرعية. ومن خلال هذه الدراسة تبين أن

هناك علاقة انسجام واضحة بين المتغيرات المقترنة وخصائص البيانات في نظم المعلومات المحاسبية في الهيكليات التنظيمية والوصف الوظيفي، كذلك فإن العوامل المؤثرة مثل مشاركة المستخدمين في العملية التطويرية ومشاركة الإدارة العليا وقدرات نظم معلومات شؤون الموظفين ووجود لجنة توجيه لها أثر كبير على المتغيرات المقترنة وخصائص البيانات في نظم المعلومات المحاسبية مثل مستوى المعلومات وتجمعاتها.

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بعد عرض كل من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، يتم مقارنتها مع الدراسات الحالية:

والجدول الآتي يبين أهم الفروق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

جدول 1: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	مجال المقارنة
أجريت في الوقت الحالي: 2022/2021	انحصرت بين سنة (2021/2007)	الفترة
من خلال تحليل القوائم المالية لعينة من المؤسسة الاقتصادية مؤسسة الإسمنت الماء الأبيض-تبسة	معظم الدراسات استخدمت من تحليل القوائم المالية والاستبيانات في التحليل	أداة البحث المستخدمة
اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الدراسة الميدانية.	معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لاختبار الفرضيات بالاعتماد على الدراسة الميدانية	المنهجية
استخدمت أسلوب دراسة حالة.	معظم الدراسات استخدمت التحليل الإحصائي SPSS	طريقة معالجة الدراسة
تم إجراؤها في البيئة المحلية لولاية تبسة وبالتحديد مؤسسة الإسمنت الماء الأبيض-تبسة.	أجريت في بيئة مختلفة (محلية/دولية)	بيئة الدراسة
عينة من مؤسسة الإسمنت الماء الأبيض-تبسة (قسم المحاسبة)	شركة الطيران الأردنية / البنوك التجارية الفيتنامية /الشركات الصناعية والخدماتية	مجتمع وعينة الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما قدمناه في هذا الفصل يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن نظام إداري فعال ومتكامل يعمل على ترجمة رسالة المؤسسة وإستراتيجياتها إلى أهداف قصيرة وطويلة الأجل، تغطي الجوانب المالية وغير المالية بصورة شاملة ومتوازنة، من خلال مقاييس توزع على الأبعاد لتسهيل متابعة الأداء الفعلي لتحليله وتقييمه.

وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن أداة تسعى جميع المؤسسات من خلالها إلى تحسين كفاءة نظام معلوماتها المحاسبي الذي يساعدها في تحسين قدرتها التنافسية والرفع من كفاءة أدائها من مختلف جوانبها.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية في مؤسسة الإسمنت

مصنع الإسمنت الماء الأبيض - تبسة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الجوانب النظرية لنظام المعلومات المحاسبي، والمفاهيم الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن وشرح الجوانب المختلفة لهاته الأداة الحديثة لتقييم الأداء وكيفية تصميمها بما يتناسب مع متطلبات المؤسسة وأيضاً مختلف الصعوبات المصاحبة لتطبيقها.

حيث خصص هذا الفصل للدراسة التطبيقية لإسقاط مختلف المفاهيم وبلورتها في نموذج بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل التربص "مؤسسة الإسمنت مصنع الإسمنت الماء الأبيض - تبسة، وهذا ما سيظهر في مبحثين كالآتي:

- **المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة الإسمنت مصنع الإسمنت الماء الأبيض - تبسة.
- **المبحث الثاني:** تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الإسمنت - الماء الأبيض - تبسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت الماء الأبيض - تبسة

تعرف صناعة الإسمنت نموًا متسارعًا في الدول النامية، نظرًا لأهميتها البالغة في البناء الاقتصادي باعتبارها الوسيلة الأساسية لباقي الأنشطة الاقتصادية والصناعية الأخرى، وتعد مؤسسة الأسمنت تبسة (SCT) من أبرز المؤسسات على المستوى الجهوي التي تزود المنطقة بمادة الإسمنت نظرًا لاحتياجات السوق المتزايدة، فهي تعد من أهم المؤسسات الوطنية المنتجة لمادة الإسمنت ذات الجودة العالية، إذ تتوفر على موارد عدة تساعدها على تحقيق أهدافها بالإضافة إلى توفر الكفاءات البشرية، موقعها الإستراتيجي المميز.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة الإسمنت

مؤسسة الأسمنت تبسة (SCT) مؤسسة عمومية اقتصادية؛ وليدة برنامج المخطط الرباعي للتنمية (1976 - 1980)، تموضع حجر الأساس سنة 1985، وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتزويد مواد البناء (EDIMC)، وفي سنة 1988 تم تحويل المشروع المؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE) الكائن مقرها بمدينة قسنطينة.

تأسست مؤسسة الإسمنت تبسة SCT كمؤسسة مساهمة بتاريخ 28 نوفمبر 1993، برأس مال إجمالي قدره 800 مليون دينار جزائري مكون من 8000 سهم، قيمه كل منها 100000 دينار جزائري وقدرت المساهمات في رأس المال الابتدائي بـ 200 مليون دينار جزائري على النحو التالي:

جدول 2: المساهمات في رأس المال الابتدائي

المؤسسات المساهمة	عدد الأسهم	نسبة المساهمة
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق ERCE	1200	60
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب ERCO	400	20
مؤسسة الإسمنت بالثلف ECPE	400	20
المجموع	2000	100

المصدر: معلومات مقدمة من مصلحة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت - تبسة.

أسندت مهمة الإنجاز لفرع الشرطة الدانمركية (FLS)، بإسبانيا حيث تكلفت هذه الأخيرة بتوريد المعدات والتجهيزات بالإضافة إلى نصبها وتركيبها وإجراء اختبارات الإنتاج وتقديم المساعدة التقنية، كما كان للمؤسسات الوطنية نصيبها في إنجاز المشروع ويظهر ذلك في:

- تركيب الهياكل المعدنية وورشات الميكانيك: أوكلت لمؤسسة البناءات المعدنية الجزائرية.
- الأشغال الهندسة والمعمارية من طرف مؤسسة البناء لصناعة الحديدي والصلب COSIDER.
- تركيب الأجهزة الكهربائية لشركتي ETTERKIB و ENCC.
- التموين بالمياه: وهذا بقوة ضخ 16 ل/ثانية والتي أوكلت لمقولة الهندسة المعمارية والتحويلات البرية ETVART.
- الغاز الطبيعي والكهرباء: أوكلت لشركة SONELGAZ حيث تم تزويد المصنع بالغاز الطبيعي عن طريق أنبوب الغاز (الجزائر - إيطاليا) بينما الكهرباء بواسطة خط (تبسة - جبل للعنق) بضغط عالي 90 كيلو فولط.

جدول 3: المؤسسات المساهمة في إنجاز المشروع

المؤسسات المنجزة	الأشغال
FREDERIC LOURSON	لدراسة ... والمراقبة وتوفير التجهيزات
MERLINGETIN	التركيب الكهربائي
BATEMETAL	صناعة العوارض المعدنية والهيكلمعدني
ENCC et ETTERKIB	التركيب الميكانيكي
ETUART	التمويل بالماء بقوة 16 ل في الثانية
COSIDER	إنجاز مخطط الهندسة المدنية القاعدية للمياه

المصدر: معلومات مقدمة من مصلحة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت - تبسة.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة الإسمنت الماء الأبيض - تبسة

أولاً: التعريف بمصنع المؤسسة.

يقع مصنع الإسمنت تبسة وحدة الماء الأبيض على بعد 26 كلم جنوب مدينة تبسة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16. يتربع على مساحة تقدر ب 32 هكتار، تطلب إنجاز المصنع 86 شهر ابتداء من تاريخ 25 فيفري 1990 الي غاية انتهاء الأشغال 11 فيفري 1995،

وذلك وفقا للعقد المبرم بين مؤسسة الإسمنت ومشقاته المؤسسة الدانمركية بتاريخ 15 أوت 1990 وبتكلفة إنجاز قدرها 2963 مليون دينار منها مليون دولار في شكل قرض مقدم من البنك الجزائري للتنمية (BAD) ويتكون المصنع من سلسلة إنتاجية تقدر بحوالي 1600 طن يوميا من مادة الكلنكر، أما طاقته

الإنتاجية السنوية تقدر حوالي 525 ألف طن من الإسمنت البورتلاندي والمصنع مجهز بتكنولوجيا حديثة ومعدات ونظم المراقبة والتشغيل والصيانة والتسيير ومجهز بحاسوب الكرتوني يوفر قيادة أوماتيكية.

ويتوفر المصنع على ما يلي:

1. مقالع المصنع: يتوفر المصنع من المقالع التالية:

- أ. **مقلع 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 يحتوي على 9 مليون طن كاحتياطي من مادة الكوارتزي وتعتبر هذه المقالع مصادر المواد الأساسية لصناعه مادة الإسمنت.

أما بالنسبة لمادتي الجبس والحديد الخام فيحصل على الجبس من وحدة منجم العنق (بئر العاتر)، أما الحديد الخام فيحصل على المادة الأولية من وحدة منجم عين الروي بسطيف التابعة لمؤسسة الحديد والفسفات حيث يتم شراؤها بالتسويق مع دائرة التموين.

ج. **المقلع الطيني:** يقع مال الدائرة على بعد 10 كيلو متر مساحته حوالي 70 هكتار ويحتوي على احتياط يقدر بـ 33200 طن من الطين.

2. **تجهيزات المصنع:** يتوفر المصنع على تجهيزات إنتاج موزعه ومتسلسلة ومتماشية وفقا لطبيعة العملية الإنتاجية وسير مراحلها على النحو المالي:

أ. **مراكز التكسير والتنقيب:** يتوفر المصنع على ثلاث كسارات بطاقة إجمالية متاحة تختلف من كسارة الي أخرى حيث:

– الكسارة الأولى: 500طن/س.

– الكسارة الثانية: 350طن/س.

– الكسارة الثالثة: 150طن/س.

ب. الفرن بطاقة متاحة قدرها 1600طن/سا.

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

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

هـ. مركز التوزيع: يحتوي على ثلاث حاويات التعبئة الإسمنت على خط مخصص لشحن المنتج غير الملف بطاقة إجماليه 200 طن في اليوم، وتمثل نسبة الإسمنت المعبأ 65% أما الساكب 35%.

ثانيا: الأهمية الاقتصادية للمصنع

جاء إنشاء المصنع لتغطية الطلب المتزايد على هذه المادة الحيوية في الصناعة، كما أن دورها في البناء الوطني يبرز من خلال الزيادة المفرطة في الطلب عليها، وترجع هذه الزيادة إلى أكبر حجم المشاريع وتعددتها وزيادة توسع عمليات البناء والتسيير وتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية.

كما أن صناعة الإسمنت محليا تحد من هدر العملة الصعبة الموجهة لتغطية الطلب الوطني المتزايد على هذه المادة والذي وصل الجزء المستورد منها سنة 1980 إلى 8.5 مليون طن، بينما كان الإنتاج الوطني 6 مليون طن بنسبة 45% و55% مستورد وفي سنة 1996 غطى الإنتاج الوطني 90% من الطلب المحلي وبقية 10% فقط كإنتاج مستورد، وعليه نلاحظ أنه بفضل إنشاء مصنع الماء الأبيض أصبح من الممكن تغطية الطلب بإنتاج محلي، كما ساهم في امتصاص البطالة وتوفير مناصب عمل مختلفة.

ثالثا: أهداف مؤسسة الإسمنت الماء الأبيض - تبسة.

في إطار عمل إعادة هيكلة المؤسسات الحكومية فإن مؤسسة الإسمنت تبسة تهدف إلى:

تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل.

توسيع نشاط المؤسسة وإنشاء خط إنتاج جديد، تغطيه العجز الجهوي خاصة في مجال الإسمنت ومواد البناء.

إنتاج منتج يتصف بالموصفات الدولية يسمح بالمنافسة.

الزيادة في راس المال وتسديد الديون وشراء استثمارات جديدة لتوفير مناصب شغل أخرى.

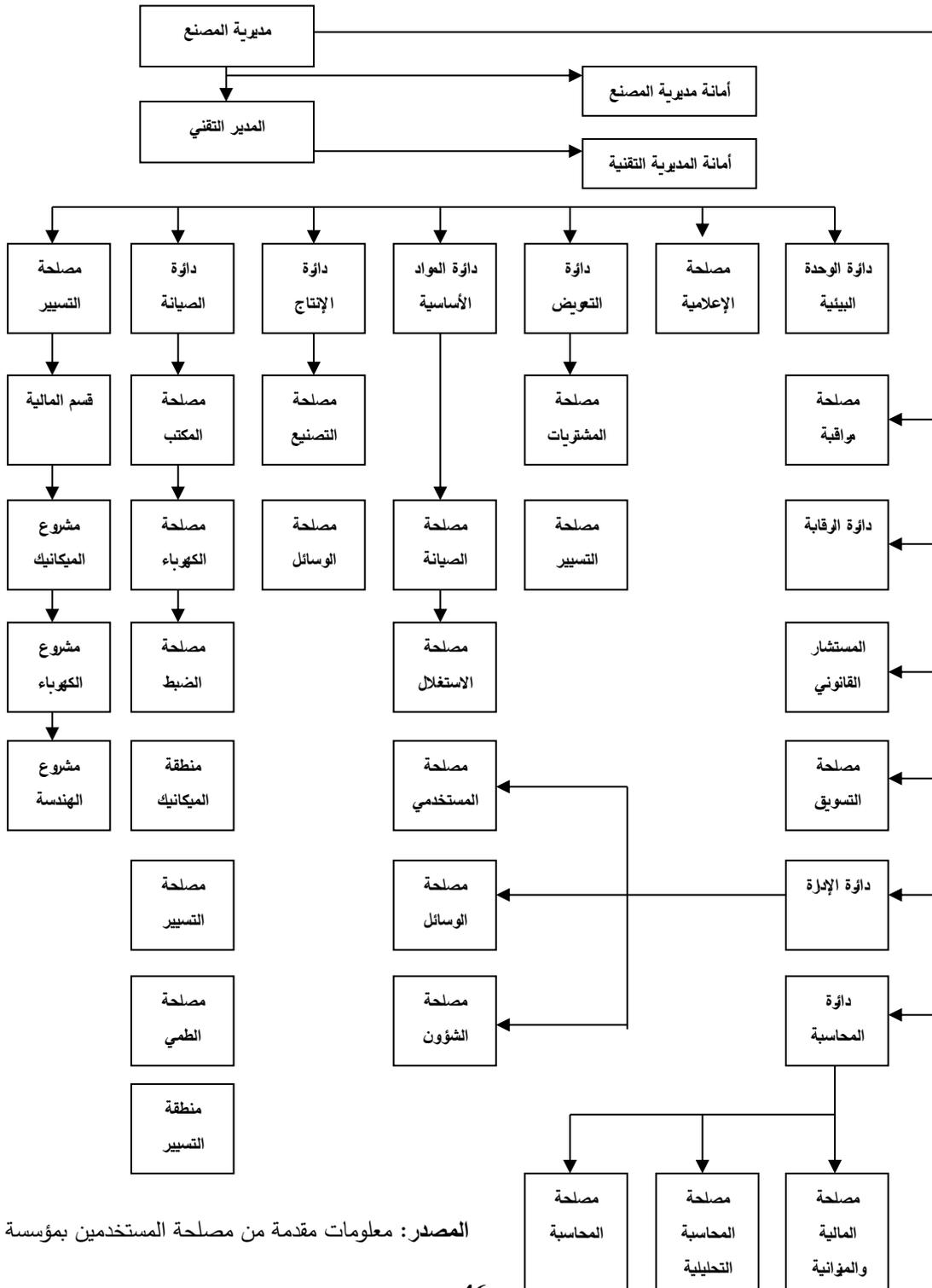
تتمية الاقتصاد الوطني مع إمكانية المساهمة في إنشاء مصانع أخرى.

ومما جاء في الوثائق القانونية أن مؤسسة إسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج، نقل، تسويق، وممارسة جميع النشاطات الخاصة بصناعة مادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية المرتبطة ارتباطا مباشر بمادة الإسمنت.

المطلب الثالث الهيكل التنظيمي للمؤسسة

لضمان سير الأشغال لمؤسسة الإسمنت استوجب إعداد هيكل تنظيمي يبرز فيه جميع الأقسام والمراكز، تربطهم علاقات وأنشطة متعددة فيما بينهم، كل ذلك من أجل تحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرار واستمرار النشاط، حيث يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت - الماء الأبيض من:

شكل 6: مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت الماء الأبيض - تبسة



المصدر: معلومات مقدمة من مصلحة المستخدمين بمؤسسة الإسمنت - تبسة

يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة مستويات مختلفة تنقسم بداخلها المهام وتمثل مهام كل وظيفة فيما يلي:

1. المديرية العامة:

يقوم بالإشراف على إدارة المؤسسة ومراجعة سير الأعمال وتنقسم إلى:

- مديرية المحاسبة والمالية: تهتم بمراقبة الأعمال المحاسبية والتخطيط

- مديرية الموارد البشرية: تتمثل أهم مهامها في جميع البيانات والإحصائيات الخاصة بالموظفين وتنظيمها وتوثيقها، وإعداد عقود الموظفين ابتداء من إجراءات التعيين إلى إجراءات نهاية الخدمة، وكذلك الإشراف على الإجراءات الإدارية المتعلقة بالخدمات المقدمة للموظفين.

- مديرية التجارة والتموين: الإشراف على العمليات شراء مستلزمات الإنتاج من مواد أولية ومعدات، وكذا توزيع عقود الإسمنت

2. مديرية المصنع:

تقع بالماء الأبيض وتقوم بالإشراف عليه ومراقبة الأعمال وتضم الفروع الموالية.

- الإدارة التقنية: تهتم بعمليتي التموين والصيانة وتقوم بالإشراف على جميع الأعمال الخاصة بذلك.

- دائرة التموين: تقوم بعمليات الشراء من النوع الصغير، ك شراء المواد واللوازم والتجهيزات الإنتاجية الصغيرة.

- دائرة الإنتاج: تقوم أساسا بتحويل المواد المكسرة إلى إسمنت وإرساله إلى قسم التوزيع.

- دائرة الصيانة: تقوم بصيانة العتاد الثابت والتجهيزات.

- دائرة المواد الأولية: تقوم بالإشراف على عمليات تموين قسم الإنتاج بالمواد الأولية.

- دائرة الجودة والأمن والبيئة: توجد في النظام الداخلي الهيكلي للمصنع، وهي ذات ثلاثة مصالح:

- مصلحة الجودة: تهتم بمراقبة نوعية وجودة الإسمنت، مصلحة المراقبة: مهمتها الحماية من الأخطار الطبيعية.

- مصلحة البيئة: مهمتها الحفاظ على البيئة وحماية الأفراد من آثار التلوث.
- دائرة المالية والمحاسبة: تقوم بمسايرة النشاط المالي المحاسبي للمؤسسة.
- دائرة الإدارة والمستخدمين: تعمل على إعداد كشوفات بأجور العمال، وتهتم بنظافة المراكز وإطعام العمال.

3. مديرية البحث والتطوير:

تقوم بتوليد أفكار جديدة وتساعد على تطوير العمل، تضم سكرتارية وقسم المتابعة والإنجاز.

المبحث الثاني: تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة الإسمنت - الماء الأبيض -

تبسة

تسعى مؤسسة الإسمنت تبسة كأحد أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في مجال إنتاج وصناعة الإسمنت إلى تحقيق ميزة تنافسية والتفوق على المؤسسات المنافسة في مجال إنتاج وصناعة الإسمنت ومشتقاته، وهذا ما يحتم عليها إتباع أحدث الأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق ذلك ومن بين هاته الأساليب بطاقة الأداء المتوازن.

وسنحاول في هذا المبحث توضيح خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة الإسمنت

- الماء الأبيض - تبسة

المطلب الأول: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الإسمنت الماء الأبيض - تبسة

من أجل تحقيق رسالتها، ينبغي على مؤسسة الإسمنت الماء الأبيض، تبسة أن تمتلك رؤية واضحة حول توجهاتها المستقبلية، وبناء على هذه الرؤية تتم صياغة استراتيجيتها التي بدورها تتم ترجمتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، ومن هنا يظهر لنا أن تصميم بطاقة الأداء المتوازن يتم وفق الخطوات التالية:

- تحديد رؤية ورسالة مؤسسة الإسمنت الماء الأبيض - تبسة: تتمثل رؤية ورسالة المؤسسة في تدعيم

سمعة المؤسسة من خلال إثبات قدرة متميزة على الابتكار والتجديد والاستجابة لطلبات العملاء، وتقديم

الخدمات المتميزة للعميل، وكذا تطوير وتنمية قدرات العاملين بما ينعكس ذلك على تحسين مستوى

الأداء وبالتالي ارتفاع الإنتاجية وترشيد التكاليف.

- **تحديد الاستراتيجيات:** تقوم مؤسسة الإسمنت الماء الأبيض - تبسة بصياغة الاستراتيجيات التي تترجم رؤية المؤسسة ورسالتها وتقوم استراتيجيات المؤسسة أساسا على المحاور الأتية: تعظيم العوائد، تحقيق الأرباح، البحث عن أسواق جديدة، تطوير الكفاءة الإنتاجية والتسويقية.
- **تحديد الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة الإسمنت الماء الأبيض - تبسة:** تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية أهمها: تخفيض التكاليف، تحقيق جودة العمليات الداخلية، تحقيق رضا الزبائن، تطوير مهارات وقدرات العاملين، تحسين الأداء.
- **تحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية:** حتى تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية فإنه يلزم أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي التي تعبر عن حقيقته التطويرية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة بمؤسسة الإسمنت الماء الأبيض - تبسة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الثاني: تصميم مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الإسمنت الماء الأبيض - تبسة

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متوافقة ومتوازنة من مقاييس الأداء سواء المالية أو غير المالية مما يحقق لها ميزة تنافسية وزيادة فعالية تقييم الأداء المالي داخل المؤسسة.

1. **البعد المالي:** تركز في هذا البعد على قياس الأداء المالي لمؤسسة الإسمنت الماء الأبيض - تبسة - في الأجل القصير وإظهار نتائج العمليات والنشاطات المختلفة بالمؤسسة ولقياس هذا البعد طيلة الأربع سنوات من (2018-2021) بالاعتماد على القوائم المالية من ميزانيات وجداول حسابات نتائج المؤسسة قمنا بإعداد المؤشرات التالية:

أ. **معدل العائد على الأصول:** هو مؤشر يقيس مدى ربحية المؤسسة بنسبة إلى إجمالي أصولها ويحسب بالعلاقة التالية: **معدل العائد على الأصول/إجمالي الأصول × 100.**

الجدول التالي يوضح تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2018-2021) كما يلي:

جدول 4: تطور معدل العائد على الأصول للمؤسسة خلال الفترة (2018-2021)

السنوات	2018	2019	2020	2021
النتيجة الصافية	923236403.80	475620979.67	352330564.32	244152409.38
إجمالي الأصول	7787720233.29	5025386037.28	5517518933.19	5496675706.34
المعدل %	11.85	9.46	6.38	4.44

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة في الفترة (2018-2021)

لوحظ من خلال الجدول السابق أن هذا المؤشر في انخفاض مستمر في الفترة (2018-2021) حيث كان في سنة 2018 بنسبة 11.85%، ثم تراجع في سنة 2019 بنسبة 9.46% حتى يصل في سنة 2021 بنسبة 4.44%، وهذا راجع إلى انخفاض عائدات المؤسسة نتيجة لانخفاض المبيعات التي شهدت تراجع كبير خلال الفترة المدروسة.

ب. **معدل العائد على الاستثمار:** هو من مؤشرات قياس ربحية المؤسسة، ويقاس مدى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها ومدى فعاليتها سياستها الاستثمارية في تحقيق الأرباح ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{المعدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{النتيجة الصافية} / \text{إجمالي الاستثمارات (أصول ثابتة)}}{100} \times 100$$

والجدول التالي يوضح تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2018/2021) كما يلي:

جدول 5: تطور معدل العائد على الاستثمارات خلال الفترة 2018-2021

السنوات	2018	2019	2020	2021
النتيجة الصافية	923236403.80	475620979.67	352330564.32	244152409.38
إجمالي الاستثمارات (أصول ثابتة)	4306168896.09	2207442626.06	2002664866.75	2169926959.28
المعدل %	21.43	21.54	17.59	11.25

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة في الفترة (2018-2021)

لوحظ من خلال الجدول السابق أن هذا المؤشر ارتفع من سنة 2018 إلى سنة 2019 عندما كانت نسبته 21.43% إلى نسبة 21.54% ارتفاعا طفيفا، ثم تراجع في سنة 2020 بنسبة 17.59% يستمر في الانخفاض في سنة 2021 بنسبة 11.25% وهذا التغير راجع إلى الانخفاض في الاستثمار الذي أدى إلى انخفاض العوائد.

ج. معدل المردودية المالية:

يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، وهي تعبر عن مردودية المؤسسة بالنسبة لملاكها أي مقارنتها برأس المال الخاص وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل المردودية المالية: (النتيجة الصافية / الأموال الخاصة)} \times 100$$

والجدول التالي يوضح تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2021/2018) كما يلي:

جدول 6: تطور معدل المردودية المالية خلال الفترة 2021-2018

السنوات	2018	2019	2020	2021
النتيجة الصافية	923236403.80	475620979.67	352330564.32	244152409.38
الأموال الخاصة	6853743625.76	420843408.13	352929890.74	254152409.66
المعدل %	13.47	113.01	99.83	99.06

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة في الفترة (2021-2018)

لوحظ من خلال الجدول السابق أن تطور معدل المردودية المالية شهد قفزة كبيرة جدا خلال الفترة (2019-2018)، حيث انطلق من المعدل 13.47% إلى 113.01%، وهذا يدل على القدرة الكبيرة في زيادة الأرباح التي شهدتها المؤسسة خلال تلك الفترة، ولكنها تراجعت قليلا في سنة 2020 لنسبة 99.83%، وكذلك أخذ في التراجع في السنة الموالية حيث انخفض بنسبة قليلة جدا إلى 99.06%.

د. معدل نمو الأرباح: يمثل هذا المؤشر أحد أهم المؤشرات الربحية، حيث يقيس تطور نمو الأرباح من سنة إلى أخرى وتحديد مدى ارتفاع أو انخفاض مستوى ربحية المؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل نمو الأرباح: $\frac{\text{النتيجة الصافية للسنة الحالية} - \text{النتيجة الصافية للسنة السابقة}}{\text{النتيجة الصافية للسنة السابقة}}$

والجدول التالي يوضح تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2021/2018) كما يلي:

جدول 7: تطور معدل نمو الأرباح للمؤسسة خلال الفترة 2021-2018

السنوات	2018	2019	2020	2021
النتيجة الصافية	923236403.80	475620979.67	352330564.32	244152409.38
المعدل %	53.10	-48.48	-25.92	-30.70

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة في الفترة (2021-2018)

لوحظ من خلال الجدول السابق أن ربحية المؤسسة في تطور، حيث نجد أنه في سنة 2018 حققت المؤسسة معدل جيد يصل إلى 53.10%، ولكنها انخفضت في السنوات الموالية حيث شهدت انخفاض شديد سنة 2019 بنسبة -48.48% ولكنها تداركت الوضع وارتفعت بنسبة ملحوظة في السنة الموالية لتصل إلى

25.92%، ولكنها انخفضت مجددا في سنة 2021 بـ 30.70% وهذا راجع إلى انخفاض المبيعات التي أدت إلى انخفاض الأرباح المحققة.

2. بعد الزبائن (العملاء)

تعتمد المؤسسة على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجيتها ما يجعلها تبحث دوما عن تصميم وتحديد مقاييس ملائمة تعكس مدى تطورها أدائها التسويقي ومستوى وغايتها في تحقيق رضا زبائنهم. وللوقوف على مدى تطور وتحسين نتائج أداء المؤسسة المرتبطة لهذا البعد الاستراتيجي الأساسي وتحدد مدى نجاحها في إرضاء مختلف زبائنهم، اعتمدنا على مؤشرات تعكس أدائها التسويقي والتي تتمثل في العناصر التالية:

أ. معدل المردودية التجارية:

يعتبر هذا المؤشر من أهم مؤشرات بعد الزبائن المرتبطة بالبعد المالي، حيث إنه يعكس الجانب المالي للأداء التسويقي، وهو يمثل أحد المؤشرات الأساسية لتحديد مستوى مردودية المؤسسة، ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

معدل المردودية التجارية: (النتيجة الصافية / رقم الأعمال) × 100

والجدول التالي يوضح تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2021/2018) كما يلي:

جدول 8: تطور معدل المردودية التجارية خلال الفترة 2021-2018

السنوات	2018	2019	2020	2021
النتيجة الصافية	923236403.80	475620979.67	352330564.32	244152409.38
رقم الأعمال	2987434554.56	2256003483.58	1550150697.05	1617621506.69
المعدل %	30.90	21.08	22.72	15.09

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة في الفترة (2021-2018)

لوحظ من خلال الجدول السابق أن هذا المؤشر انخفض من سنة (2018-2019) نسبة ما كانت 30.90% إلى 21.08% انخفاضا طفيفا، وهذا راجع إلى الانخفاض الكبير في النتيجة الصافية، ثم ارتفع بنسبة قليلا في سنة 2020 بـ 22.72% لينخفض إلى 15.09% سنة 2021.

ب. معدل نمو رقم الأعمال: يعبر هذا المؤشر عن هدف المؤسسة في تحقيق زيادة في نمو رقم الأعمال من سنة إلى أخرى، حيث إن زيادة المبيعات وما ينجر عنها من زيادة رقم الأعمال تعتبر انعكاسا مباشرا لرضا زبائننا، ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو رقم الأعمال} = (\text{رقم الأعمال للسنة الحالية} - \text{رقم الأعمال للسنة السابقة}) / \text{رقم الأعمال للسنة السابقة}.$$

والجدول التالي يوضح تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2021/2018) كما يلي:

جدول 9: تطور معدل نمو رقم الأعمال خلال الفترة 2021-2018

السنوات	2018	2019	2020	2021
رقم الأعمال	2987434554.56	2256003483.58	1550150697.05	1617621506.69
المعدل %	23.89	-24.48	-31.28	4.35

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة في الفترة (2021-2018)

رقم الأعمال لسنة 2017: 2411347737.04

لوحظ من خلال الجدول السابق أن تطور مؤشر نمو رقم الأعمال ارتفع بنسبة 23.89% في سنة 2018، ولكنه انخفض في السنوات الموالية، حيث شهدت انخفاض شديد في سنة 2019 بنسبة -24.48% ليستمر في الانخفاض سنة 2020 بنسبة -32.28% وهذا راجع إلى انخفاض في رقم الأعمال، ثم يرتفع في سنة 2021 بنسبة 4.35% وهذا راجع إلى زيادة الإنتاج التي أدت إلى زيادة رقم الأعمال.

3. درجة الاحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد: يقاس بمعدل احتفاظ المؤسسة بالعملاء المتصلين بها بشكل

مستمر، وقدرتها على زيادة عدد العملاء الجدد ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو العملاء} = (\text{عملاء السنة الحالية} - \text{عملاء السنة السابقة}) / \text{عملاء السنة السابقة}.$$

والجدول التالي يوضح تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2021/2018) كما يلي:

جدول 10: تطور معدل نمو العملاء خلال الفترة 2021-2018

السنوات	2018	2019	2020	2021
عدد العملاء	709	447	165	114
المعدل %	33.27	-36.95	-63.08	-30.90

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة في الفترة (2021-2018)

عدد العملاء لسنة 2017: 532

لوحظ من خلال الجدول السابق أن درجة احتفاظ المؤسسة بالعملاء واكتساب عملاء جدد، فإنه في سنة 2018 كان عدد العملاء مرتفع مقارنة بالسنوات الموالية حيث كانت نسبته 33.27%، أما في سنة 2019 فانخفض عدد العملاء بشكل كبير حتى وصل إلى نسبة -36.95% وهذا يعني أن المؤسسة فقدت جزئياً من عملائها القدم ولم تكسب عملاء جدد وهذا راجع لانخفاض الطلبات لمنتجات المؤسسة، وأما في سنة 2020 فزاد تناقص عدد العملاء ليصل إلى نسبة -63.08%، ولكنه في سنة 2021 ارتفع بنسبة قليلة لتصل إلى -30.90%.

- منظور العمليات الداخلية:

يعتبر هذا البند شديد الأهمية لمؤسسة الإسمنت نظراً لأنه يحدد العمليات الداخلية التي هي بحاجة إلى تحسين وتطوير جميع الأطراف والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين، ويؤثر هذا البعد بصفة مباشرة على كل من البعد المالي وبعد الزبائن، حيث إنه يحدد مدى كفاءة الإدارة في المؤسسة في تحقيق التميز في مختلف أنشطتها وانعكاس ذلك على إرضاء زبائنها.

ولتحديد مدى كفاءة إدارة المؤسسة في تسيير عملياتها الداخلية والقيام بأنشطتها، وقياس مستوى تحسين إنتاجها درجة خلقها للقيمة المضافة، وإيضاح مدى نجاحها في تفعيل هذا البعد لها، ثم تصميم مؤشرات لقياس كفاءة العمليات الداخلية للفترة ما بين 2021-2018 والموضحة في العناصر الآتية:

1. معدل نمو الإنتاج:

يمثل هذا المؤشر أحد أهم مؤشرات الإنتاج، حيث يحدد ويقاس إنتاج مؤسسة الإسمنت SPS من سنة إلى أخرى ويعمل على تحليل مدى تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

ويحسب بالاعتماد على العلاقة الآتية:

$$\text{معدل نمو الأرباح} = (\text{قيمة إنتاج السنة الحالية} - \text{قيمة إنتاج السنة السابقة}) / \text{قيمة إنتاج السنة السابقة}$$

والجدول التالي يوضح تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2021/2018) بالكيلو دج

جدول 11: تطور معدل نمو الإنتاج خلال الفترة 2021-2018

السنوات	2018	2019	2020	2021
قيمة الإنتاج	309147106092	26660607353	222988774951	190924060420
المعدل %	01.29	15.68	14.45	14.37

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة في الفترة (2021-2018)

قيمة الإنتاج سنة 2017: 3131882671.04 كيلو دج

لوحظ من خلال الجدول السابق أن معدل الإنتاج في سنة 2018 منخفض بقيمة 01.29 % وهذا بسبب عدم الطلب على المنتج، ولكنها ارتفعت في سنة 2019 بنسبة 15.68 % ولكن سرعان ما انخفضت مجددا سنة 2020 بـ 14.45 % وسنة 2021 بنسبة 14.37 % وهذا راجع لنفس العامل السابق (عدم الطلب على المنتج).

2. معدل نمو القيمة المضافة:

يعتبر هذا المؤشر من أهم مؤشرات قياس إنتاجية المؤسسة وتحسين مدى تحسنها وتطورها، ويقاس مستوى تطور القيمة المضافة للسنة الحالية، ومقارنتها بالسنة السابقة، وتكمن أهميته في تحليل مدى خلق المؤسسة للقيمة المضافة التي تمكنها من التميز وتحقيق ميزة تنافسية وتدعم موقفها في السوق من خلال إرضاء زبائنهم من خلال العلاقة الآتية.

معدل نمو القيمة المضافة: (القيمة المضافة للسنة الحالية - القيمة المضافة للسنة السابقة) / القيمة المضافة للسنة السابقة.

والجدول التالي يوضح تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2021/2018) بالكيلو دج

جدول 12: تطور معدل نمو القيمة المضافة خلال الفترة 2021-2018

السنوات	2018	2019	2020	2021
القيمة المضافة	1931747025.81	1304246389.42	1166206462.62	858336423.28
المعدل %	08.43	32.48	10.58	36.01

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة في الفترة (2021-2018)

قيمة الإنتاج سنة 2017: 1781449547.94 كيلو دج

لوحظ من خلال الجدول السابق أن هناك انخفاض في سنة 2018 بنسبة 08.43% بسبب المركز المالي، ولكن سرعان ما ارتفعت سنة 2019 في حين عرفت تحسن ملحوظ بقيمة 32.48% وانخفضت مجددا سنة 2020 بنسبة 10.58% وارتفعت مجددا في سنة 2021 بنسبة 36.01% وفضل الإنتاج وتحقيق نتائج مقبولة.

3. معدل تحسن الكفاءة الإدارية:

يمثل هذا المعدل أحد أهم مؤشرات النشاط، حيث إنه يحدد مدى كفاءة الإدارة للمؤسسة في تسيير عملياتها وأنشطتها ويحلل مدى تمكنها من تعظيم العوائد المتأتية من عملياتها الداخلية وتخفيض تكاليفها، ويقيس تطور النتيجة العملياتية من سنة إلى أخرى، وهذا للوقوف على مدى تطور الأداء الإداري للمؤسسة من خلال تجديد مدى فاعلية المناهج والأساليب الإدارية المتبعة في المؤسسة تحسب بالعلاقة الآتية:

معدل تحسن الكفاءة الإدارية = (النتيجة العملياتية السنة الحالية - النتيجة العملياتية للسنة السابقة) / النتيجة العملياتية للسنة السابقة.

والجدول التالي يوضح تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2021/2018) بالكيلو دج

جدول 13: تطور معدل تحسن الكفاءة الإدارية في الفترة 2021-2018

السنوات	2018	2019	2020	2021
النتيجة العملية	1020701197.58	552784917.44	389126008.66	269599946.06
المعدل %	87.49	41.70	29.60	30.71

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة في الفترة (2021-2018)

النتيجة العملية لسنة 2017: 816468490.04 كيلو دج

لوحظ من خلال الجدول السابق أن المؤشر ارتفع في سنة 2018 بنسبة 87.49% ثم سرعان ما انخفض سنة 2019 بنسبة 41.57%، ثم بنسبة 29.60% سنة 2020، ثم انخفض بنسبة قليلة إلى 30.71 سنة 2021 بسبب نقص الطلب على المنتج.

4. معدل تحسين الكفاءة الإدارية المالية:

يمثل هذا المعدل أحد أهم المؤشرات النشاط، حيث إنه يحدد مدى كفاءة الإدارة المالية لمؤسسة الإسمنت من خلال قياس تطور نتائجها المالية، وهو ما يساهم في تعظيم أرباحها وإكسابها ميزة تنافسية مصدرها تفعيل أساليب ومناهج تسيير وإدارة مواردها وأصولها المالية ويعتبر هذا المؤشر جد هام في إنجاز استراتيجيات المؤسسة كما أنه يؤثر على أدائها المالي ويتفاعل مع مؤشراتها ويحسب بالعلاقة الأتية:

$$\text{معدل تحسين كفاءة الإدارة المالية} = \frac{\text{النتيجة المالية للسنة الحالية} - \text{النتيجة المالية للسنة السابقة}}{\text{النتيجة المالية للسنة السابقة}}$$

والجدول التالي يوضح تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2021/2018) بالكيلو دج

جدول 14: تطور معدل تحسن الكفاءة الإدارية المالية في الفترة 2021-2018

السنوات	2018	2019	2020	2021
النتيجة المالية	92811313.26	-589750.56	-927965.96	2013587.25
المعدل %	94	36.45	57.34	78.30

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة في الفترة (2021-2018)

النتيجة المالية لسنة 2017: 93694830.88 كليون دج

لوحظ من خلال الجدول السابق أن معدل النتيجة المالية في سنة 2018 بنسبة 94 % مرتفعة، ولكن سرعان ما انخفضت سنة 2019 بنسبة 34.45% بسبب عجز الإدارة في تسيير الموارد ثم ارتفعت مجددا في سنة 2020 بنسبة 57.34 % وسنة 2021 بنسبة 78.30% بسبب ارتفاع الطلب على المنتج من قبل الزبائن.

• منظور النمو والتعلم:

يحتل هذا البعد مكانة هامة نظرا لارتباطه القوي بالأبعاد الأخرى بعلاقات سببية وتأثيره عليمًا، حيث أن المؤسسة لا تستطيع تحسين مختلف عملياتها الداخلية وأنشطتها لتحقيق رضا مساهميها وزبائنها وتحسين أدائها المالي والتسويقي و الإنتاجي والإداري إلا بتفعيلها لعملية الابتكار والإبداع وتوفيرها على موارد بشرية مؤهلة ومحفزة لذا فإنه من المهم للمؤسسة قياس مدى قدرتها على دفع مواردها البشرية نحو الابتكار والإبداع من خلال ترسيخ موارد بشرية تمتلك القدرة على اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مصدرها الكفاءات والمعرفة والابتكار والوقوف على مدى فعالية الابتكار والتعلم والتمهين التنظيمي في المؤسسة، وتحديد مدى نجاحها في تكوين وتحيز مواردها البشرية ودرجة التزامها بمسئوليتها الاجتماعية، صمنا مؤشرات لقياس فعالية التعلم والنمو في السنوات المدروسة ما بين 2018-2021 والمتمثلة في العناصر الآتية:

1. معدل تفعيل العلاقة مع العاملين:

يعتبر هذا المؤشر من أهم المؤشرات الائتمانية المرتبطة بأعمال المؤسسة ومواردها البشرية، ويقاس مدى تفعيل المؤسسة لعلاقاتها مع عمالها، وذلك من خلال تحديد النسبة التي تشكلها مصاريفهم المكونة من أجورهم وعلاوتهم من رقم أعمالها، وتتبع التطور السنوي لهذا النسبة وتتمثل أهميته في أنه يحدد مدى تحفيز المؤسسة لعمالها وعملها على التقرب منهم، ويحلل جانبا هاما، من أدائها الائتماني ويحسب المؤشر بالعلاقة الآتية:

معدل تفعيل العلاقة مع العاملين = مصاريف مستخدمين / رقم الأعمال

والجدول التالي يوضح تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2021/2018) بالكيلو دج

جدول 15: تطور معدل تفعيل العلاقة مع العاملين في الفترة 2018-2021

السنوات	2018	2019	2020	2021
مصاريف مستخدمين	468751891.68	428562186.23	418686604.67	367968278.83
رقم الأعمال	2987434554.56	2256003483.58	1550150697.05	1617621506.69
المعدل %	15.69	18.99	27.00	22.74

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة في الفترة (2018-2021)

لوحظ من خلال الجدول السابق أن المؤشر مرتفع في سنوات الدراسة وهذا راجع إلى تطور عدد العمال والموظفين في المؤسسة وزيادة أجورهم ما عدا في سنة 2021 انخفض بنسبة قليلة وهذا بسبب زيادة رقم الأعمال.

2. مؤشر تحفيز الموظفين:

يمثل هذا المؤشر أحد أهم مقاييس الأداء الائتماني للمؤسسة تجاه عمالها، حيث يهتم بتحديد مدى نجاح المؤسسة في تميز المواد البشرية بغية تحقيق رضائهم ورفعهم نحو تحسين أدائهم وقياس التطور السنوي لمصاريف المستخدمين، يحلل مدى اهتمام المؤسسة بالالتزام بمسؤوليتها الائتمانية تجاه مواردها البشرية.

ويحسب بالعلاقة الآتية:

$$\text{معدل تحفيز العاملين} = (\text{مصاريف المستخدمين للسنة الحالية} - \text{مصاريف المستخدمين للسنة السابقة}) / \text{مصاريف المستخدمين للسنة السابقة}$$

والجدول التالي يوضح تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2021/2018) بالكيلو دج

جدول 16: تطور معدل تحفيز العاملين في الفترة 2018-2021

السنوات	2018	2019	2020	2021
مصاريف مستخدمين	468751891.68	428562186.23	418686604.67	367968278.83
المعدل %	03.41	08.57	02.30	12.11

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة في الفترة (2018-2021)

لوحظ من خلال الجدول السابق أن المؤشر انخفض في سنة 2018 إلى 3.41 % ثم ارتفع سنة 2019 بنسبة 8.57 % بين زيادة العمال لينخفض مجددا سنة 2020 بنسبة 2.30 % بسبب الزيادة الطفيفة في مصاريف العاملين ثم ارتفع مجددا في 2021 بنسبة 12.11 % نفس العامل سبب زيادة العمال.

3. معدل إشراك العاملين (2021-2018)

يعتبر هذا المؤشر من أهم المؤشرات التي تقيس الأداء الائتماني للمؤسسة المتعلق بأعمالها، ويقيس مدى إسهام مواردها البشرية في نتائجها وتحسين أدائها المالي وذلك من خلال تحديد المردودية مصاريف المستخدمين وتحليل مساهمتها الصافية، وتتمثل أهميته أنه يبين مدى نجاح المؤسسة في إشراك مواردها بشرية وتعظيم أرباحها وتطوير نتائجها المالية ويحسب معدل إشراك العاملين بالعلاقة التالية:

معدل إشراك العاملين: النتيجة الصافية / مصاريف المستخدمين

والجدول التالي يوضح تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2021/2018) بالكيلو دج

جدول 17: تطور معدل تحفيز العاملين في الفترة 2021-2018

السنوات	2018	2019	2020	2021
النتيجة الصافية	923236403.80	475620979.67	352330564.32	244152409.38
مصاريف مستخدمين	468751891.68	428562186.23	418686604.67	367968278.83
المعدل %	96.95	10.98	84.15	66.35

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة في الفترة (2021-2018)

لوحظ من خلال بيانات الجدول السابق أن المؤشر طيلة الدراسة منخفض نسبيا خلال سنوات 2019 - 2020 و 2021 وهذا راجع إلى عدم إشراكه في الأمور المهمة في المؤسسة.

المطلب الثالث: حوصلة نتائج الدراسة التطبيقية

في هذا المطلب سنحاول دمج مختلف الأبعاد المدروسة سابقا في جدول واحد يمكننا من قراءة مختلف المؤشرات.

الفرع الأول: تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات أبعاد البطاقة الأداء المتوازن

نقوم في العنصر بتحديد وزن (أهمية) كل بعد وفق الأساسية التي تبين مدى بلوغ الهدف الاستراتيجي الرئيسي.

1. الأوزان النسبية لمؤشرات البعد المالي:

يعتبر هذا الهدف الأساسي بالنسبة للمسيرين والعمال على حد سواء، حيث إن التحسين المستمر لهذا البعد يدل على نجاح المؤسسة واستمرارها وتطورها وبالتالي الأهمية والوزن الذي يعطى لهذا البعد هو 40% من الأداء الكلي، ثم توزيعها بالتساوي على المؤشرات الأربعة المكونة.

– معدل العائد على الأصول: تم تحديد وزنه النسبي 10%

– معدل العائد على الاستثمار: تم تحديد وزنه النسبي 10%

– معدل المردودية المالية: تم تحديد وزنه النسبي 10%

– معدل نمو الأرباح: تم تحديد وزنه النسبي 10%

2. الأوزان النسبية لمؤشرات بعد العملاء (الزبائن):

بالنسبة لهذا البعد فإنه لا يقل أهمية مقارنة بالبعد السابق، حيث يبقى العميل الهدف الأساسي لنشاط المؤسسة، وبالتالي فالأهمية والوزن الذي يعطى لهذا البعد هو 30%.

– معدل المردودية التجارية: تم تحديد وزنه بـ 10%

– معدل نمو رقم الأعمال: تم تحديد وزنه النسبي 5%

– درجة الاحتفاظ بالعملاء وانتساب عملاء جدد تحدد وزنها النسبي بـ 5%.

3. الأوزان النسبية لمؤشرات بعد العمليات الداخلية:

هذا البعد شديد الأهمية بالنسبة للمؤسسة حيث يتفاعل أو يؤثر بصفة مباشرة عن البعد المالي وبعد الزبائن ويحلل مدى كفاءة مسيري المؤسسة والموظفين بأصنافهم وبالتالي الوزن الذي يعطى لهذا البعد هو 25% من الأداء الكلي تم توزيعها على المؤشرات الأربعة 4 له:

– معدل نمو الإنتاج 10%

- معدل نمو القيمة المضافة 5%
- معدل تحسن الكفاءة الإدارية 5%
- معدل تحسين الكفاءة الإدارية المالية 5%

4. تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات بعد التعلم والنمو:

لهذا البعد أهمية ومكانة في بطاقة الأداء المتوازن لتحسين مختلف العمليات والأنشطة ولابد من تركيز على موارد بشرية مؤهلة للقيام بذلك. ويتم ذلك من خلال تفعيل أنظمة تكوين وتحفيز في المؤسسة وكذلك تشجيع الابتكار والتعلم والتمهين والمعرفة مما يقود المؤسسة إلى التميز في نشاطها وبالتالي الوزن الذي يعطى لهذا المنظور هو 15% من الأداء الكلي، تم توزيعها على المؤشرات الثلاثة (3) له:

- معدل تفعيل العلاقة مع العاملين 5%
- مؤشر تحفيز الموظفين 5%
- معدل إشراك العاملين 5%

الفرع الثاني: تحديد النسب المستهدفة لمختلف مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

بعد تحديد مراحل مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن تأتي مرحلة تحديد النسب المستهدفة لكل مؤشر، حيث إن كل نسبة تمثل هدف تسعى المؤسسة إلى تحقيقه.

1. تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات البعد المالي:

تسعى المؤسسة دائما إلى تعظيم أرباحها وتحسين مردوديتها ونتائجها المالية، والعمل على توسيع حصتها السوقية، وهي أهم أهداف هذا البعد الاستراتيجي وبهدف قياس مستوى أداءه وتحليله تم تحديد النسبة المستهدفة لمؤشرات هذا البعد بالآتي:

- معدل العائد على الأصول: حددت نسبة المستهدفة 25%
- معدل العائد على الاستثمار: حددت نسبته المستهدفة 20%
- معدل المردودية المالية: حددت نسبته المستهدفة 20%
- معدل نمو الأرباح: حددت نسبته المستهدفة 30%.

2. تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات بعد العملاء (الزبائن):

تهدف المؤسسة إلى توسيع حصتها السوقية وتسيّد مجال الإنتاج في الجزائر، وهو ما يتم إلا برضاء زبائننا والحفاظ عليهم وكسب زبائن جدد وكذلك التطلع إلى زيادة مبيعاتها وبالتالي زيادة رقم أعمالها وتحسين مردوديتها التجارية لذا تم تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات هذا البعد كالاتي:

- معدل المردودية التجارية: حددت نسبته المستهدفة 25%
- معدل نمو رقم الأعمال: حددت نسبته المستهدفة 30%
- درجة الاحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد حددت نسبته المستهدفة 15%

3. تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات أبعاد البطاقة

3.1. تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات بعد العمليات الداخلية:

- معدل نمو الإنتاج: حددت نسبة الاستهداف ب 25%
 - معدل نمو القيمة المضافة: حددت نسبة الاستهداف ب 15%
 - معدل تحسن الكفاءة الإدارية: حددت نسبة الاستهداف ب 10%
 - معدل تحسن الكفاءة الإدارية المالية: حددت نسبة الاستهداف ب 10%
- الفرع الثالث: عرض بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الإسمنت ماء الأبيض - تبسة-

تم تصميم بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الإسمنت من خلال تحدد خطواتها، وتحديد مختلف الأوزان والمؤشرات والنسب المستهدفة لتقديم عرض كامل لمختلف الجوانب، لتحديد النتائج النهائية للمؤشرات تستخدم العلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{النتيجة المحققة} \times \text{الوزن النسبي للمؤشر}) / \text{النسبة المستهدفة}.$$

ويكون النموذج النهائي كما يلي:

جدول 18: نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الإسمنت

البيداء	المقياس	الوزن المؤشر %	النسبة المستهدفة %	النتائج النهائية				متوسط الأداء %
				2018	2019	2020	2021	
البعد المالي	معدل العائد على الأموال	10	25	4.74	3.78	2.55	1.77	3.21
	معدل العائد على الاستثمار	10	20	10.71	10.77	8.79	5.62	8.97
	معدل المردودية المالية	10	20	6.73	56.50	49.91	49.53	40.66
	معدل نمو الأرباح	10	30	17.7	-16.16	-8.64	-10.23	-4.33
بعد العملاء	أداء البعد الأول	40		39.88	54.89	52.61	46.69	48.51
	معدل المردودية التجارية	10	25	12.36	8.43	9.08	6.03	8.97
	معدل نمو رقم الأعمال	5	30	3.98	-4.08	-5.21	0.72	-1.14
	درجة الاحتفاظ بالعملاء واكتساب عملاء جدد	5	15	11.09	-12.31	-21.02	-10.3	-8.13
بعد العمليات الداخلية	أداء البعد الثاني	20		27.43	-7.96	-17.15	-3.55	-0.3
	معدل نمو إنتاج	10	25	0.51	6.27	5.78	5.74	13.99
	القيمة المضافة	5	15	2.81	10.82	3.52	12.00	7.28
	الكفاءة الإدارية	5	10	43.74	20.78	14.8	15.35	23.66
	الكفاءة الإدارية المالية	5	10	47	18.22	28.67	39.15	33.26
بعد النمو والتعلم	أداء البعد الثالث	25		94.06	56.09	52.77	72.24	78.19
	معدل تفعيل العلاقة مع العاملين	5	10	7.84	9.49	13.5	11.37	10.55
	تحفيز العاملين	5	10	1.70	4.28	1.15	6.05	3.29
	إشراك العاملين	5	10	48.47	5.49	42.07	33.17	32.3
	أداء البعد الرابع	15		58.01	19.26	56.72	50.59	46.14
الأداء الكلي				219.38	122.28	144.95	165.97	163.14

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة في الفترة (2018-2021).

خلاصة الفصل الثاني:

تم في هذا الفصل تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على مستوى مؤسسة الإسمنت، وتحليل نتائجه عبر دراسة مجموعة من المؤشرات مثلت أربعة أبعاد بداية بالبعد المالي، حيث استطاعت المؤسسة تحقيق النسبة المستهدفة في هذا البعد بفضل المردودية المالية أما في البعد الثاني وجدنا أن المؤسسة لم تحقق نتائج جيدة في جميع المؤشرات، وفي بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو استطاعت تحقيق نتائج جيدة، ثم إرفاق هاته النتائج بالتعليقات لشرح أكبر قدر ممكن بالنتائج المحصلة، وفي الأخير تجميع المعلومات والمعطيات في نموذج بطاقة الأداء المتوازن وتحليلها من عدة نواحي مما يسمح برؤية أفضل النتائج المتوصل إليها.

خاتمة

خاتمة

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام إداري فعال ومتكامل يعمل على ترجمة رسالة المؤسسة، تسعى المؤسسة من خلاله تحسين أدائها من خلال جمع قرارات متخذة ومبنية أساسا على مخرجات النظام باكتساب المؤسسة لنظام معلومات المحاسبي، وذلك لتوفيره معلومات محاسبية ذات جودة عالية. تقدم صورة شفافة عن الوضع المالي للمؤسسة وترشد القرارات، وبالتالي ضمان حقوق الأطراف المستفيدة.

كما أن تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن يوفر مجموعة من المزايا وذلك بتطبيق ما جاء به مختلف الأبعاد والمنظورات في المؤسسة الاقتصادية لتحسين نظامها.

ويمكن القول إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لها دور فعال نظرا لأهميتها الكبيرة التي تكتسبها للرفع من فعالية المؤسسة حيث تسعى إلى تحقيق كل ما يساعد على ثبات المؤسسة.

1. اختبار الفرضيات:

- يمكن اعتبار بطاقة الأداء المتوازن من بين الأدوات الأكثر فعالية في تقييم وتحسين الأداء، لأنها تعد إحدى التقنيات التي تمكن المؤسسات من تقييم أعمالها بنظرة شمولية من خلال أربعة أبعاد وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم. بدلا من الاقتصار على البعد المالي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- يظهر الترابط بشكل واضح في بطاقة الأداء المتوازن من خلال تطويرها في عدة أجيال لمختلف تناغم أكثر بين الأبعاد، حيث تعد أسلوبا حديثا في تقييم أداء المؤسسات، فهي تشمل أبعادا مالية وغير مالية، أي أنها لا تعتمد على الجانب المالي فقط، فهي تجمع القيم الكمية والنوعية للعوامل الداخلية والخارجية على المدى الطويل والقصير، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- مؤسسة الإسمنت لا تعمل بنظام بطاقة الأداء المتوازن، وتعتمد على الأدوات التقليدية في عملية التقييم التي تركز على الجانب المالي دون الجوانب الأخرى وعدم وجود الوعي الكامل لدى المسؤولين، ضرورة الأخذ بهذا النموذج، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.
- وجود عقبات تقف وراء عدم إمكانية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تطبيق النموذج، ولعل أهمها التفكير التقليدي للمدراء، وكذا ضعف الاحتكاك والتواصل مع المؤسسات التي تطبق مثل هذه النماذج، وفي الأخير نقول أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حاليا، غير قادرة على تطبيق بطاقة

الأداء المتوازن، نظرا للعقبات الحائلة دون ذلك والتي ينبغي على هذه المؤسسات أن تسعى للتغلب عليها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

2. عرض نتائج الدراسة:

- بطاقة الأداء المتوازن نظام إداري فعال ومتكامل، يغطي الجوانب المالية وغير المالية بصورة شاملة ومتوازنة، من خلال مقاييس توزع على الأبعاد لتسهيل متابعة الأداء الفعلي لتحليله وتقييمه.
- نموذج بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى التنفيذ، التدقيق للأنظمة الداخلية للمؤسسة مما يؤدي إلى جودة مخرجات نظام المعلومات المحاسبي.
- تكمن مكانة وأهمية نظام المعلومات المحاسبي في توفير معلومات مالية ومحاسبية التي تشمل مختلف أنشطة المؤسسة والتي تعكس الوضع المالي لها.
- نجحت المؤسسة في تحقيق أدائها الشامل المطلوب منها والمتوقع بنسبة جيدة، كذلك تبني المؤسسة لأساليب قديمة في تقييم أدائها وعدم وجود بطاقة الأداء المتوازن حقيقة على مستوى الإدارة.
- يوجد العديد من الصعوبات التي تواجه تطبيق هذا النموذج في المؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع لارتباطه بالأدوات التقليدية وعدم التطلع لاستخدام الوسائل الحديثة التي تتواءم مع التغييرات البيئية والتكنولوجية.

3. التوصيات:

- اعتبار عملية تطوير نظام المعلومات عملية مستمرة بسبب تطور المستمر لتقنيات المعلومات.
- تعميم الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن لتطوير نظام معلومات المحاسبي.
- تدريب العاملين وتحسين كفاءتهم بالمستوى التعليمي والفني لإدراك المعرفة وتأثيرها على المؤسسة.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن للوصول إلى ممارسات وتطبيقات متكاملة لعملياتها وأبعادها.
- السعي نحو استدام النموذج المقترح لرفع كفاءة نظام المعلومات نتيجة لاستخدام المؤشرات قياس الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

1. إبراهيم الجزراوي، د. عامر الجنابي، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية، دار النشر اليازوري العلمية 2009.
2. بول. ج ستينبارت، مارشال رومني، نظم معلومات المحاسبة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
3. ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، رمل الإسكندرية، 2002-2003.
4. سليمان مصطفى الدلاهمة، نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
5. كمال الدين مصطفى الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية في ظل تكنولوجيا المعلومات، مكتبة جامعي، الإسكندرية، 2008.
6. نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية (منظور متعدد الأبعاد)، الأيتام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
7. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للطباعة ونشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

ب. الأطروحات:

1. أمينة سعودي، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي - دراسة حالة مؤسسة اقتصادية جزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020/2019.
2. بن خليفة حمزة، دور القوائم في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (2011-2015)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: محاسبة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2017.

3. ضامن وهيبة، أثر التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية على التقييم الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة الأعمال الحديثة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2018/2017، ص 154.

4. لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017.

5. نوي سماح، دور نظام المعلومات المحاسبي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018.

6. ثورة عزت أبو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2018/2017.

7. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2012/2011.

8. عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية - دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2010.

ج. المجالات والمقالات:

1. رامز رمضان، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة - دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 10، العدد 4، الجزء 1، 2019.

2. شاهر عبيد، علاقة بطاقة الأداء المتوازن في فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية في محافظات شمال الضفة الغربية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 03، عدد 04، فلسطين، 2017.
3. طلال سليمان جريرة، مدى تقييم الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن - دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، الأردن، 2014.
4. محمد ظاهر علي سعد، فوزي محمود اللافي الحسومي، نظم المعلومات المحاسبية وأثرها على اتخاذ القرار، المعهد العالي للعلوم والتقنية صرمان، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، العدد 3، 2017.
5. نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2005.
6. نوي سماح، د. يحيوي مفيدة، دور نظام المعلومات المحاسبي في إعداد بطاقة الأداء المتوازن، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 24، ديسمبر 2018.
7. هلايلي إسلام، أحمد قايد نور الدين، دور نظام المعلومات المحاسبية في تحسين جودة المعلومات في مؤسسة اقتصادية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 4، العدد 1، جامعة الشهيد حمة الأخضر بالواد، الجزائر، جوان 2019.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Fabienne Guerra, Pilotage stratégique de l'entreprise, le rôle du tableau de bord prospectif, de Boeck, Paris, 2007.
2. Mohammad Hassan Azizkhani, HahdiAzizkhani; Evaluation and ranking balanced Case study: Welfare organization of Zanjan province, score card (BSC) International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Vol, 7, 2013.
3. R. Kaplan, D. Norton, the balanced scorecard, measures that drive performance, Harvard business review, 1992.
4. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Translation strategy into action the Balance Scorecard, Harvard Business School press, 1996.

5. Robert's Kaplan, David P. Norton, Le Tableau de bord prospectif (pilotage stratégique : les 4 axes du succes), Quatrième tirage, édition d'organisation, 2000, paris.
6. Robert's Kaplan, David P. Norton, Le tableau de bord prospectif, 2eme ed, 2003.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

ملحق 1: القوائم المالية لمؤسسة الإسمنت (2018-2021)

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
CIMENTERIE ELMALABIOD
Exercice 2018

DATE: 22/02/2022
HEURE: 14:29
PAGE: 1/2



Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisitions (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		35 723 642,17	33 419 035,43	2 304 606,74	3 033 098,03
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	232 602 127,83
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 Financières		2 043 706 573,40		2 043 706 573,40	2 036 166 082,16
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		1 000 000 000,00		1 000 000 000,00	1 000 000 000,00
Prets et autres actifs financiers non courants		1 043 706 573,40		1 043 706 573,40	1 036 166 082,16
Impôts différés actif		97 807 149,88		97 807 149,88	98 475 879,20
TOTAL ACTIF NON COURANT		13 782 539 888,00	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
Créances 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
Impôts et assimilés		8 268 036,28		8 268 036,28	109 803 489,56
Autres créances et emplois assimilés		61 666 666,72		61 666 666,72	61 666 666,72
Disponibilités et assimilées					
Placement et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		753 011 587,93	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



Bilan Actif

Préparé à la Clôture < Etat Définitif >
 le 22/02/2022
 N° d'Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisitions (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		35 598 762,17	33 257 235,68	2 341 526,49	2 304 606,74
Immobilisations corporelles		11 506 557 228,56	9 741 063 123,81	1 765 494 104,75	1 801 430 847,77
Terrains		45 710 378,36		45 710 378,36	56 242 878,36
Batiments		1 930 071 884,43	1 747 670 542,64	182 401 341,79	254 957 446,01
Autres Immobilisations corporelles		9 486 910 617,55	7 986 243 053,08	1 500 667 564,47	1 453 515 703,27
Immobilisations en concession		43 864 348,22	7 149 528,10	36 714 820,12	36 714 820,12
Immobilisations encours		312 119 410,72		312 119 410,72	360 919 718,30
Immobilisations Financieres		53 362 644,76		53 362 644,76	2 043 706 573,40
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					1 000 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		53 362 644,76		53 362 644,76	1 043 706 573,40
Impôts différés actif		74 124 939,34		74 124 939,34	97 807 149,88
TOTAL ACTIF NON COURANT		11 981 762 985,55	9 774 320 359,49	2 207 442 626,06	4 306 168 896,09
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		2 009 114 133,42	45 617 429,18	1 963 496 704,24	1 987 560 643,66
Créances et emplois assimilés					
Clients		412 425 225,51		412 425 225,51	594 984 909,02
Autres débiteurs		87 059 091,10		87 059 091,10	76 148 263,35
Impôts et assimilés		5 737 475,81		5 737 475,81	8 268 036,28
Autres créances et emplois assimilés					61 666 666,72
Disponibilités et assimilés					
Placement et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		349 224 914,57		349 224 914,57	752 922 818,17
TOTAL ACTIF COURANT		2 863 560 840,40	45 617 429,18	2 817 943 411,22	3 481 551 337,20
TOTAL GENERAL ACTIF		14 845 323 825,95	9 819 937 788,67	5 025 386 037,28	7 787 720 233,29

Bilan Actif



Arreté Clôture < Etat Définitif >
 Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisitions (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		35 598 762,17	33 859 312,97	1 739 449,20	2 341 526,49
Immobilisations corporelles		11 570 231 292,08	10 057 796 784,46	1 512 434 507,62	1 765 494 104,75
Terrains		45 710 378,36		45 710 378,36	45 710 378,36
Batiments		1 930 283 070,30	1 761 342 589,86	168 940 480,44	182 401 341,79
Autres Immobilisations corporelles		9 550 373 495,20	8 289 304 666,51	1 261 068 828,69	1 500 667 564,47
Immobilisations en concession		43 864 348,22	7 149 528,10	36 714 820,12	36 714 820,12
Immobilisations encours		342 828 390,21		342 828 390,21	312 119 410,72
Immobilisations Financieres		60 492 564,76		60 492 564,76	53 362 644,76
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prets et autres actifs financiers non courants		60 492 564,76		60 492 564,76	53 362 644,76
Impôts différés actif		85 169 954,96		85 169 954,96	74 124 939,34
TOTAL ACTIF NON COURANT		12 094 320 964,18	10 091 656 097,43	2 002 664 866,75	2 207 442 626,06
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		2 340 683 630,80	45 617 429,18	2 295 066 201,62	1 963 496 704,24
Créances et emplois assimilés					
Clients		193 904 085,50		193 904 085,50	412 425 225,51
Autres débiteurs		94 239 583,69		94 239 583,69	87 059 091,10
Impôts et assimilés		12 153 922,70		12 153 922,70	5 737 475,81
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placement et autres actifs financiers courants					
Tresorerie		919 490 272,85		919 490 272,85	349 224 914,57
TOTAL ACTIF COURANT		3 560 471 495,53	45 617 429,18	3 514 854 066,35	2 817 943 411,22
TOTAL GENERAL ACTIF		15 654 792 459,71	10 137 273 526,61	5 517 518 933,10	5 025 386 037,28



Bilan Actif

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

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisitions (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		35 598 762,17	34 402 590,26	1 196 171,91	1 739 449,20
Immobilisations corporelles		11 804 628 894,79	10 263 843 485,53	1 540 785 409,26	1 512 434 507,62
Terrains		45 710 378,36		45 710 378,36	45 710 378,36
Batiments		1 930 283 070,30	1 774 887 954,09	155 395 116,21	168 940 480,44
Autres Immobilisations corporelles		9 784 771 097,91	8 481 806 003,35	1 302 965 094,56	1 261 068 828,69
Immobilisations en concession		43 864 348,22	7 149 528,10	36 714 820,12	36 714 820,12
Immobilisations encours		488 883 248,84		488 883 248,84	342 828 390,21
Immobilisations Financieres		62 807 522,24		62 807 522,24	60 492 564,76
Titres mis en equivalence					
Autres participations et creances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prets et autres actifs financiers non courants		62 807 522,24		62 807 522,24	60 492 564,76
Impôts différés actif		76 254 607,03		76 254 607,03	85 169 954,96
TOTAL ACTIF NON COURANT		12 468 173 035,07	10 298 246 075,79	2 169 926 959,28	2 002 664 866,75
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		2 172 503 405,94	28 457 762,03	2 144 045 643,91	2 295 066 201,62
Creances et emplois assimilés					
Clients		362 466 558,68		362 466 558,68	193 904 085,50
Autres débiteurs		218 916 895,24	9 769 650,21	209 147 245,03	94 239 583,69
Impôts et assimilés		70 338 744,31		70 338 744,31	12 153 922,70
Autres creances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placement et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		526 528 843,41		526 528 843,41	919 490 272,85
TOTAL ACTIF COURANT		3 350 754 447,58	38 227 412,24	3 312 527 035,34	3 514 854 066,35
TOTAL GENERAL ACTIF		15 818 927 482,65	10 336 473 488,03	5 482 453 994,62	5 517 518 933,10

ملحق 2: جدول حساب النتائج لمؤسسة الإسمنت (2021-2018)

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
CIMENTERIE ELMALABIOD
Exercice 2018

DATE: 22/02/2022
HEURE: 14:30
PAGE: 1



Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant 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 consommés		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	8 825 283,83
V RESULTAT OPERATIONNEL		1 020 701 197,58	816 468 490,04
Produits financiers		94 136 362,37	94 319 485,96
Charges financières		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
Intéressement des travailleurs au résultat		81 000 000,00	90 000 000,00
Impôts sur le bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires		107 791 368,00	216 431 306,00
Impôts différés (variation) sur résultats 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 consolidés			

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
 Identifiant Fiscal : 099812058209320



Libellé	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires	2 256 003 483,58	2 987 434 554,56
Variation stocks produits finis et en cours	346 764 290,60	77 179 512,18
Production immobilisée	3 838 299,35	6 776 934,18
Subventions d'exploitation		20 080 060,00
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	2 606 606 073,53	3 091 471 060,92
Achats consommés	813 670 796,84	714 848 951,19
Services extérieurs et autres consommations	488 688 887,27	444 875 083,92
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	1 302 359 684,11	1 159 724 035,11
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	1 304 246 389,42	1 931 747 025,81
Charges de personnel	428 562 186,23	468 751 891,68
Impôts, taxes et versements assimilés	55 040 423,95	73 261 942,91
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	820 643 779,24	1 389 733 191,22
Autres produits opérationnels	99 448 048,75	53 316 261,16
Autres charges opérationnelles	50 122 347,98	25 948 412,21
Dotations aux amortissements et provisions	357 517 760,76	428 077 477,57
Reprise sur pertes de valeur et provisions	40 333 198,19	31 677 634,98
V RESULTAT OPERATIONNEL	552 784 917,44	1 020 701 197,58
Produits financiers	110 630,32	94 136 362,37
Charges financières	700 380,88	1 325 049,11
VI RESULTAT FINANCIER	-589 750,56	92 811 313,26
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	552 195 166,88	1 113 512 510,84
Intéressement des travailleurs au résultat	40 000 000,00	81 000 000,00
Impôts sur le bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires	24 608 643,00	107 791 368,00
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires	11 965 544,21	1 484 739,04
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	2 746 497 950,79	3 270 601 319,43
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	2 270 876 971,12	2 347 364 915,63
VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	475 620 979,67	923 236 403,80
Elements extraordinaires(produits) a preciser		
Elements extraordinaires(charges) a preciser		
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE	475 620 979,67	923 236 403,80
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		
Dont part des minoritaires(1)		
Part du groupe (1)		
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés		



Comptes de Résultat

(par Nature)
 Arrêté - Clôture < Etat Définitif >
 Identifiant Fiscal: 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		1 550 150 697,05	2 256 003 483,58
Variation stocks produits finis et en cours		679 553 158,09	346 764 290,60
Production immobilisée		183 894,37	3 838 299,35
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 229 887 749,51	2 606 606 073,53
Achats consommés		642 686 122,09	813 670 796,84
Services extérieurs et autres consommations		420 995 164,80	488 688 887,27
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 063 681 286,89	1 302 359 684,11
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		1 166 206 462,62	1 304 246 389,42
Charges de personnel		418 686 604,67	428 562 186,23
Impôts, taxes et versements assimilés		44 743 496,96	55 040 423,95
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		702 776 360,99	820 643 779,24
Autres produits opérationnels		106 534 022,63	99 448 048,75
Autres charges opérationnelles		35 582 226,84	50 122 347,98
Dotations aux amortissements et provisions		385 434 148,12	357 517 760,76
Reprise sur pertes de valeur et provisions		832 000,00	40 333 198,19
V RESULTAT OPERATIONNEL		389 126 008,66	552 784 917,44
Produits financiers		96 862,64	110 630,32
Charges financières		1 024 828,60	700 380,88
VI RESULTAT FINANCIER		-927 965,96	-589 750,56
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		388 198 042,70	552 195 166,88
Intéressement des travailleurs au résultat		40 000 000,00	40 000 000,00
Impôts sur le bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires		6 912 494,00	24 608 643,00
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires		-11 045 015,62	11 965 544,21
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 337 350 634,78	2 746 497 950,79
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 985 020 070,46	2 270 876 971,12
VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		352 330 564,32	475 620 979,67
Elements extraordinaires(produits) a preciser			
Elements extraordinaires(charges) a preciser			
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		352 330 564,32	475 620 979,67
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires(1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire
 Identifiant Fiscal : 099812058209320



Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		1 617 621 506,69	1 550 150 697,05
Variation stocks produits finis et en cours		291 239 467,24	679 553 158,09
Production immobilisée		379 630,27	183 894,37
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 909 240 604,20	2 229 887 749,51
Achats consommés		623 437 683,18	642 686 122,09
Services extérieurs et autres consommations		441 605 895,88	420 995 164,80
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 065 043 579,06	1 063 681 286,89
III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)		844 197 025,14	1 166 206 462,62
Charges de personnel		363 208 278,83	418 686 604,67
Impôts, taxes et versements assimilés		33 405 701,06	44 743 496,96
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		447 583 045,25	702 776 360,99
Autres produits opérationnels		55 116 432,81	106 534 022,63
Autres charges opérationnelles		23 901 286,45	35 582 226,84
Dotations aux amortissements et provisions		295 066 532,32	385 434 148,12
Reprise sur pertes de valeur et provisions		70 993 437,16	832 000,00
V RESULTAT OPERATIONNEL		254 725 096,45	389 126 008,66
Produits financiers		2 079 342,97	96 862,64
Charges financières		65 755,72	1 024 828,60
VI RESULTAT FINANCIER		2 013 587,25	-927 965,96
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		256 738 683,70	388 198 042,70
Intéressement des travailleurs au résultat			40 000 000,00
Impôts sur le bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires			6 912 494,00
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires		8 915 347,93	-11 045 015,62
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 037 429 817,14	2 337 350 634,78
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 789 606 481,37	1 985 020 070,46
Viii RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		247 823 335,77	352 330 564,32
Elements extraordinaires(produits) a preciser			
Elements extraordinaires(charges) a preciser			
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		247 823 335,77	352 330 564,32
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires(1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			