العدد 01
المجلد 08 السنة 2023

الأفاق للدراسات الإقتصادية ISSN: 2571-9769, EISSN: 2602-5051
الصفحات 178-203

دور بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تقويم الأداء الشامل للمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة الاسمنت- تبسة

The role of sustainable balanced scorecard in evaluating the overall performance of company
Tebessa Cement corporation Case Study

شرقـي جمعة•
جامعة الشيخ العربي التبسي، الجزائر
djemaa.chergui@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2023/01/10 تاريخ القبول: 2023/04/14

ملخص:
تناولت هذه الدراسة بطاقة الأداء المتوازن المستدام باعتبارها إحدى أهم الأدوات الحديثة لقياس الأداء الشامل؛ والتي تساعد المؤسسات في اتخاذ القرارات، تحقيق الأهداف وتصحيح الانحرافات.
تهدف هذه الدراسة إلى إعطاء صورة واضحة عن الأداء الشامل وبطاقة الأداء المتوازن المستدام، والاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تشجيع المؤسسات على استخدامها.
ومن أهم النتائج المتوصل إليها فعالية بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تقييم الأداء الشامل، حيث تساعد في معرفة مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، تحديد مجالات القوة والضعف واتخاذ القرارات.
الكلمات المفتاحية: الأداء، تقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن المستدام
تصنيف JEL: L19 , M10 , M40

Abstract:
The study deals with the sustainable balanced scorecard as it is one of the most important modern tools for measuring the overall performance; it helps in making decisions and correcting deviations as well as helping to implement the programs and strategies developed by the institution; As this method appeared to cover the deficiency shown by the traditional methods of performance appraisal, which are based on evaluating the financial aspects and neglecting the non-financial aspects.
This research paper aims to give a clear picture of the overall performance and sustainable balanced scorecard, as well as benefit from the results of the filed study in order to encourage the use of sustainable balanced scorecard.
One of the most important results reached is the effectiveness of the sustainable balanced scorecard in evaluating the overall performance, because it helps in assessing the company`s progress towards achieving goals, identifying strength and weakness areas and making decision.
Keywords: Performance; performance evaluation; sustainable balanced scorecard
Jel Classification Codes: L19 , M10 , M40

• المؤلف المرسل: شرقي جمعة

I. تمهيد:

تعددت واختلفت وجهات النظر حول تقديم مفهوم واضح للأداء، إلا أنها اتفقت على أنه يعكس نتائج أعمال المؤسسات في ظل قيامها بعملها وتفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. وقد أظهرت المؤسسات في الآونة الأخيرة اهتماما واسعا بتحليل وتقويم أدائها حتى تكون صورة واضحة عن مدى تحقيقها لأهدافها المسطرة ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ، ومعرفة الصعوبات التي تواجهها واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات إن وجدت.

وفي ظل التطورات الحديثة أضحت المؤسسات تواجه تحديات اقتصادية، اجتماعية وسياسية كبيرة تفرضها البيئة التي تعمل فيها، فلم يعد بإمكانها التركيز على تحقيق الأرباح فقط، بل الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية في نفس الوقت وهذا ما يعرف بالأداء الشامل للمؤسسة، حيث أصبحت هذه الأخيرة تسهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال حماية المجتمع والبيئة وتحقيق الأرباح.

تعددت واختلفت الطرق المتبعة في تقويم الأداء الشامل، حيث تم الاعتماد في بداية الأمر على المؤشرات، ليصل بعدها إلى مختلف الأدوات والأنظمة كبطاقة الأداء المتوازن المستدام، محاسبة المسؤولية الاجتماعية والبيئية وأنموذج سكانديا نافيقاتور.

الإشكالية:

على ضوء ما سبق ذكره؛ يمكن طرح إشكالية هذا البحث على النحو التالي:

إلى أي مدى تسهم بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تقويم الأداء الشامل للمؤسسة؟

وتتفرع عن هذه الاشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بالأداء الشامل؟
- ماهي مختلف الأبعاد التي تشملها بطاقة الأداء المتوازن المستدام؟
- كيف يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تقويم أداء مؤسسة الاسمنت- تبسة؟

الفرضيات:

إنّ مجمل التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث تقود إلى وضع وصياغة بعض الفرضيات بهدف طرحها للتحليل والمناقشة واختبار مدى صحتها وواقعيتها. ويمكن صياغة الفرضية الرئيسية على النحو التالي:

تسهم بطاقة الأداء المتوازن المستدام بشكل فعال في تقويم الأداء الشامل للمؤسسة

وانطلاقا من الفرضية الرئيسية يمكن طرح الفرضيات الفرعية التالية:

- يقصد بالأداء الشامل الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي؛
- تشمل بطاقة الأداء المتوازن المستدام البعد المالي والبعد الاجتماعي؛
- يمكن إعداد بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتقويم أداء مؤسسة الاسمنت –تبسة بالاعتماد على النتائج الفعلية التي حققتها المؤسسة ومقارنتها بالأهداف المسطرة.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث في مجمله إلى تسليط الضوء على دور بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تحسين

الأداء الشامل للمؤسسة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مفهوم الأداء الشامل؛
- معرفة كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتقويم أداء المؤسسات.

منهجية الدراسة

للإجابة على مجمل التساؤلات المطروحة، وإثبات صحة الفرضيات من عدمها؛ تم الاعتماد على المنهج الوصفي وكذا التحليلي لضبط وتحليل مختلف المفاهيم كمفهوم الأداء الشامل، مكوناته، كيفية تقويمه...الخ، وذلك بالاعتماد على جمع ومعالجة المعلومات المتوفرة في المراجع والدراسات السابقة، إلا أن البحث لم يكن مجرد سرد للمعلومات؛ فقد تم الاعتماد أيضا على منهج دراسة الحالة وذلك من خلال جمع المعلومات اللازمة لحساب مختلف المؤشرات وإعداد بطاقة الأداء المتوازن المستدام من جهة أخرى.

أولا: مفهوم الأداء الشامل

إن الأداء لا يعكس فقط تعظيم النتائج المالية للمؤسسة، بل يتطلب أيضا الاهتمام بجميع أصحاب المصلحة من زبائن، مساهمين، أفراد المجتمع وأيضا حماية حقوق الأجيال المستقبلية.

1 ظهور مفهوم الأداء الشامل (Dahou,Berland,2007, p- p: 6- 10)

خلال القرن العشرين؛ لم يعد الأداء المالي كاف لتقييم أداء المؤسسة، وبهذا وسع مفهومه ليأخذ في اعتباره "المسؤولية الاجتماعية" أو "المسؤولية المجتمعية" تجاه أصحاب المصالح.

ظهر مفهوم الأداء الشامل مع انتشار مفهوم التنمية المستدامة، إلا أن بداياته كانت بارزة في المفاهيم القديمة مثل المسؤولية الاجتماعية والتي كانت بداية ظهورها في الولايات المتحدة وأوربا.

قبل دراسة الأداء الشامل، من الضروري الاشارة إلى نشأة وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال عرض مختلف المقاربات سواء في "أمريكا" أو "أوربا".

1.1 الظهور الأمريكي للمسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي ترجمة لـ "Corporate social responsability" الانجليزية، والتي يعود أصل ظهورها إلى عام 1950 في الولايات المتحدة.

توجد اختلافات جوهرية بين المفهوم الأمريكي والمفهوم الأوربي للمسؤولية الاجتماعية، حيث أن المفهوم الأول مشتق من الاعتبارات الأخلاقية والدينية، بينما الثاني فهو بالأحرى سياسي يتبع منظور المساهمة في التنمية المستدامة.

النظرة الأمريكية للمسؤولية الاجتماعية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية تأخذ بعد "الكتاب المقدس التوراة"، الذي ينص على التركيز على الأعمال الخيرية كنتيجة طبيعية لمبدأ المسؤولية الفردية بهدف تجنب الأضرار الناجمة عن نشاط المؤسسة.

في هذا السياق؛ فالأخلاق هي التي تدير العلاقات بين الافراد، فهي تحارب السلوك السيء دون تدخل الدولة.

ففي الأعمال التجارية مثلا، الأخلاق هي وسيلة قانونية لإبراء ذمة المؤسسة في حالة الاجراءات غير القانونية للعامل.

مما سبق؛ يمكن القول أن الاعتبارات الأخلاقية والدينية هي الأساس للمفهوم الأمريكي عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، مما أدى بالعديد من المؤسسات الأمريكية إلى القيام بالأعمال الخيرية الخارجة عن أنشطتها الاقتصادية، وهذا ما يعكس مفهوم الأداء الاجتماعي.

2.1 التوجه الأوربي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وظهور مفهوم الأداء الشامل

خلافا للرؤية الأمريكية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتي تتلخص في العمل الخيري الخارج عن نشاطها الاقتصادي، يميل التوجه الأوربي إلى اعتبار العمل الخيري لا يدخل ضمن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ولا يوجد فصل بين نشاطها ومسؤوليتها الاجتماعية.

ولأجل تحديد النظرة الدقيقة للنهج الأوربي للمسؤولية الاجتماعية؛ من الضروري الاشارة إلى التعريف الذي قدمته المفوضية الأوربية : "هي الاندماج الطوعي من قبل المؤسسات في الاهتمامات الاجتماعية والبيئية".

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مهما كان حجمها؛ تسهم في التوفيق بين الأهداف والطموحات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية وذلك بالتعاون مع شركائها.

يجعل التوجه الأوربي للمسؤولية الاجتماعية مفهوم التنمية المستدامة أكثر عمليا، رغم كونهما مفهومين في مستويين مختلفين. فالتنمية المستدامة مفهوم خاص بالاقتصاد الكلي أما المسؤولية الاجتماعية فهي تخص طرق الاستجابة الاجتماعية للمؤسسات على المستوى الجزئي.

تتحقق المسؤولية الاجتماعية من الناحية العملية من خلال ثلاث أبعاد رئيسية هي: الازدهار الاقتصادي، صداقة البيئة، احترام وتعزيز التماسك الاجتماعي. يعكس هذا المفهوم ثلاث أبعاد للتنمية المستدامة في المؤسسات من خلال تسليط الضوء على ثلاثة أهداف:

- الهدف الأول اقتصادي "خلق الثروة للجميع من خلال أنماط إنتاج واستهلاك مستدامة"؛

الهدف الثاني بيئي "حفظ وإدارة الموارد"؛

- الهدف الثالث اجتماعي "الانصاف والمشاركة من جميع الفئات الاجتماعية".

فمبدأ التنمية المستدامة هو تحقيق التوازن بين الأهداف الثلاثة من أجل تجنب التركيز على هدف واحد على حساب الآخر.

وفي هذا السياق ظهر مفهوم الأداء الشامل كهدف متعدد الأبعاد، اقتصادية، اجتماعية وبيئية، وعرف على أنه "تجمع للأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي" أو هو عبارة عن "تشكيلة من الأداء المالي، الأداء الاجتماعي والبيئي"

2. تعريف الأداء الشامل

تعريف "**Sylvain Berenzard**": "الأداء الشامل هو الأداء الذي يتعدى الأداء الاقتصادي ليدمج الأداء الاجتماعي والأداء البيئي في النشاط نفسه". (Le guide de la performance globale, p: 2)

التعريف الذي قدمه كل من"**Angéle Dahou, Nicolas Berland**": "الأداء الشامل هو تجمع للأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي". (Dahou,Berland,2007, p: 10)

تعريف "**Centre des jeunes dirigeants**": "الأداء الشامل هو الأداء الذي يدمج بين: (Le guide de la performance globale, p: 10

- الأداء الاقتصادي: والذي يعزز ثقة المساهمين والزبائن، ويقاس بمؤشرات مثل الميزانية وجدول حسابات النتائج؛
- الأداء الاجتماعي: والذي يركز على قدرة المؤسسة في جعل مواردها البشرية أكثر فعالية؛
- الأداء البيئي: والذي يعتمد على مساهمة المؤسسة في حماية وتطوير بيئتها.

تعريف "**Yvon Pesqueux**": "الأداء الشامل هو موضوع متعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة". (Pesqueux,2004, p: 06)

من خلال التعاريف سابقة الذكر يمكن القول أن الأداء الشامل هو عبارة عن تجمع وتكامل للأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، فهو لا يركز فقط على كسب ثقة كافة أطراف التعامل "المساهمين، الزبائن...الخ"، بل يهتم أيضا بانعكاسات نشاط المؤسسة على الجانب الاجتماعي وادماج الحوار الاجتماعي مع الأفراد، إلى جانب الاهتمام بالمحافظة على البيئة.

ثانيا: مكونات الأداء الشامل

يتكون الأداء الشامل من الأداء الاقتصادي والذي يعكس مدى تحقيق المؤسسة للأرباح، تعزيز ثقة المساهمين والزبائن ويقاس بمؤشرات الميزانية وجدول حسابات النتائج، إضافة إلى الأداء الاجتماعي من خلال الاهتمام بالمجتمع والعاملين، إلى جانب الأداء البيئي وذلك من خلال المساهمة في حماية البيئة.

1 الأداء الاقتصادي

يعتبر الأداء الاقتصادي المرآة العاكسة للوضع الحقيقي للمؤسسة كما أنه يعزز ثقة المساهمين والزبائن، ويقاس بمؤشرات مثل الميزانية وجدول حسابات النتائج.

1.3 مفهوم الأداء الاقتصادي

يعرف الأداء الاقتصادي على أنه: "تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية، المادية والمالية متحدة، ومدى قدرة إدارة المؤسسة على إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة". (دادن، حفصي، 2014، ص: 24)

2.3 مؤشرات الأداء الاقتصادي: يقاس الأداء الاقتصادي من خلال مجموعة من النسب أهمها: (الخطيب، 2010، ص، ص: 59، 62، 64)

- نسب الربحية

تعرف نسب الربحية على أنها: "النسب التي تقيس كفاءة إدارة المؤسسة في استغلال الموارد استغلالا أمثل لتحقيق الأرباح، وهو مؤشر لتحسين أداء المؤسسة المالي، ويؤكد مدى قدرة المؤسسة على مواكبة النمو والتطور العالمي".

- نسب السيولة هي النسب التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل عند استحقاقها باستخدام أصولها المتداولة دون تحقيق خسائر، أي السهولة والسرعة في التحويل إلى نقد جاهز دون خسائر.

وتعد المؤسسات ذات السيولة المناسبة هي الأكثر جاذبية من حيث قدرتها على الوفاء بالالتزامات والتي تشكل أرضية صلبة ضد أي خلل أو تخلف عن الوفاء بالدين، والمؤسسة التي تفشل في تحقيق السيولة قد تواجه خطر الافلاس في حالة عدم تمكنها من تسديد الالتزامات قصيرة الأجل.

- نسب النشاط

هي النسب التي تقيس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، وتستخدم لتقييم مدى نجاح إدارة المؤسسة في إدارة الموجودات والمطلوبات وقدرتها على الاستخدام الأمثل، وهي مقياس مهم لمدى كفاءة المؤسسة في استخدام المصادر المالية المتاحة.

على الرغم من أهمية الأداء الاقتصادي في إعطاء صورة واضحة عن وضعية المؤسسة إلا أنه لا يعكس الواقع الحقيقي لها، فالأداء الشامل يتكون أيضا من الأداء الاجتماعي والبيئي.

2 الأداء الاجتماعي

قبل التعرض لمفهوم الأداء الاجتماعي لا بد من التعرف بداية على مفهوم المسؤولية الاجتماعية وعناصرها.

1.2 مفهوم المسؤولية الاجتماعية

عرف "Michel Derbelt" المسؤولية الاجتماعية على أنها: "الاهتمام بعلاقة المؤسسة مع بيئة متكاملة من الفئات الاجتماعية: الموردين، الزبائن، المستهلكين، العاملين، المساهمين، المجتمع الوطني، الصحافة والهيئات الدولية. وهذا يعني أن مسؤولية المؤسسة يمكن تحليلها داخليا؛ بما في ذلك انشاء التوازن الاجتماعي وأيضا على مستوى الخارج، بعد ذلك تحليل علاقة المؤسسة مع الطبيعة على أساس العلاقة بين نشاطها الانتاجي والبيئة".

(Derbelt et autres,2006 , P-P: 73-74)

وعرفها "رسلان خضور" على أنها: "الاهتمام بجوانب التنمية المجتمعية وبالجوانب الأخلاقية إلى جانب اهتمامها بالربحية التجارية، وهي التزام تجاه العاملين، تجاه الزبائن، المستهلكين والمجتمع ككل، وهذا يتعدى العمل الخيري التطوعي". (خضور، 2011، ص: 05)

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن "المسؤولية الاجتماعية تعني اهتمام المؤسسة بجميع أطراف التعامل من مساهمين، زبائن والمجتمع ككل إلى جانب اهتمامها بتحقيق الأرباح.

وتتكون المسؤولية الاجتماعية من مجموعة عناصر سيتم ذكرها في النقطة الموالية.

2.2 عناصر المسؤولية الاجتماعية تتكون المسؤولية الاجتماعية من العناصر التالية:

1.2.2 المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

يعتبر المجتمع بالنسبة للمؤسسات شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد مئات العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، من خلال المزيد من الرفاهية العامة (فلاق، 2013، ص: 31)، والتي تشمل: (براق، 2011، ص: 166)

- انجاز المشاريع الأساسية؛
- تقديم الهبات والتبرعات؛
- توفير فرص عمل لأفراد المجتمع؛
- توفير فرص العمل للمعاقين؛
- توفير فرص العمل للنساء؛
- المساهمة في دعم الأنشطة الثقافية والحضارية؛
- المساهمة في دعم الاقتصاد المحلي.

2.2.2 المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن

تعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات بدون استثناء، ومن الأداء الاجتماعي الموجه لهذه الشريحة: (فلاق، 2013، ص: 32)

- تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة؛
- الاعلان لهم بكل صدق وأمانة؛
- تقديم منتجات صديقة لهم وأمينة؛
- تقديم ارشادات واضحة بشأن استخدام المنتج؛
- التزام المؤسسات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع؛
- تطوير مستمر للمنتجات؛
- الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار.

3.2.2 المسؤولية الاجتماعية تجاه حماية البيئة

لقد أعيد التركيز في أدبيات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية، حيث أصبحت المسؤولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتيا أي ضمن فلسفة المؤسسة والتقارير البيئية للمؤسسة (فلاق، 2013، ص: 32) ، وتشمل (براق، 2011، ص: 166) :

- الالتزام بالتشريعات البيئية؛
- الاقتصاد في استخدام الموارد؛
- الاقتصاد في استخدام مصادر الطاقة؛
- تجنب مسببات التلوث؛
- آلية التخلص من النفايات؛
- المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للمواد الخام والطاقة.

4.2.2 المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين (فلاق، 2013، ص: 32)

إذا كانت المؤسسات تولي اهتمامها لرأس المال البشري فلا بد من أن تقدم لهم ما هو أفضل لأن العاملين المهرة على المستوى الوطني والعالمي أصبحوا يركزون على عامل المسؤولية الاجتماعية من بين العوامل الأخرى، وقد أُثبت ذلك تجريبيا حيث أن أكثر الناس يحبذون العمل في المؤسسة التي لديها سياسات بيئية ومجتمعية جيدة، كما أثبت بنفس السياق أن الناس يحبذون التعامل تجاريا مع نفس المؤسسات.

5.2.2 المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين (فلاق، 2013، ص: 32)

ينظر إلى العلاقة ما بين المرودين والمؤسسات على أنها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم المؤسسات تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الاستمرار في التوريد وخاصة لبعض المواد الأولية اللازمة للعمليات الانتاجية؛
- أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة؛
- تسديد الالتزامات؛
- الصدق في التعامل؛
- تدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل.

6.2.2 المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين

تعد فئة المساهمين فئة مهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المؤسسة، وتكمن مسؤولية المؤسسة تجاههم بتحقيق أقصى ربح، تعظيم قيمة السهم، زيادة حجم المبيعات بالإضافة إلى أصول المؤسسة وموجوداتها (فلاق، 2013، ص: 32) .

3.2 مفهوم الأداء الاجتماعي ونماذج قياسه

يعرف الأداء الاجتماعي للمؤسسة على أنه "نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاجتماعية الموضوعة والمحددة سلفا. ويقسم الأداء الاجتماعي إلى قسمين داخلي وخارجي، ففي حين يرتبط الأداء الداخلي بالمالكين والعاملين، فإن الأداء الخارجي هو الأداء تجاه الزبائن، المجتمع المحلي، الحكومة وذوي الاحتياجات الخاصة" (مقدم، 2014، ص: 161).

توجد جملة من المعايير التي تساعد في قياس الأداء الاجتماعي (خضور، 2011،ص: 08):

- مدى الالتزام بأخلاقيات العمل، ظروف العمل، شروط العمل وبالواجبات تجاه العاملين؛
- مدى الالتزام تجاه حماية البيئة؛
- مدى الاندماج في المجتمع والمساهمة في التنمية المجتمعية؛
- مدى الاستثمار في البحث والتطوير؛
- مدى احترام حقوق الانسان ومراعاة القواعد الأخلاقية "عدم التورط في الرشوة والفساد".

كما أن هناك معايير دولية لقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كالايزو "ISO 26000" الذي يشمل المجالات التالية (Turcotte et autres , 2011, p- p : 17-18):

- حوكمة المؤسسات؛

- حقوق الإنسان؛
- العلاقات وظروف العمل؛
- البيئة؛
- عدالة ممارسات العمل؛
- قضايا المستهلكين؛
- المشاركة والتنمية المجتمعية.

إلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يشمل الأداء الشامل على الأداء البيئي والذي تقوم من خلاله المؤسسة باحترام البيئة والمحافظة عليها.

3 الأداء البيئي

يعرف الأداء البيئي على أنه: "نتائج قابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية"(Dahou-Renaud, p :03).

يمكن تحليل الأداء البيئي نتيجة تقاطع محورين اثنين مثلما يوضحه الشكل رقم (01) مما ينتج عنه أربعة أبعاد هي: تحسين المنتجات والعمليات، الامتثال التنظيمي والآثار المالية، العلاقات مع أصحاب المصالح، التأثيرات البيئية وصورة المؤسسة.

الشكل 1: مصفوفة الأداء البيئي

بيئة المؤسسة / العمليات/ النتائج	البيئة الداخلية	البيئة الخارجية
العمليات	تحسين المنتجات والعمليات	العلاقات مع أصحاب المصالح
النتائج	الامتثال التنظيمي والآثار المالية	التأثيرات البيئية وصورة المؤسسة

المصدر:

Angéle Dahou-Renaud, "Les outils d'évaluation de la performance environnementale : audits et indicateurs environnementaux ", https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00459153/document, 04/05/2017, a 16.31, p : 03.

وتعرف مؤشرات الأداء البيئي على أنها: "الأداة التي توفر معلومات حول التقدم المحرز في الأعمال البيئية"(Bauraing et autres, 2000, P: 03).

وتتمثل هذه المؤشرات في (Bauraing et autres, 2000, P: 03) :

- تطور الاستهلاك السنوي للمياه مقارنة مع الأهداف المسطرة؛
- عدد الأهداف "البيئية" المحققة خلال السنة مقارنة مع هدد الأهداف المحددة؛
- تطور حمولة النفايات المدفونة في السنوات الأخيرة.

إن المكونات الثلاث سابقة الذكر تشكل في مجملها الأداء الشامل للمؤسسة والذي من خلاله يمكن الحكم على الوضع الحقيقي للمؤسسة، وذلك من خلال قياسه بالاعتماد على المؤشرات المناسبة.

ثالثا: أدوات قياس الأداء الشامل للمؤسسة

نظرا لما يكتسيه طابع تقويم الأداء الشامل للمؤسسة من أهمية، فقد اختلفت وتعددت الطرق المتبعة فيه، حيث تم الاعتماد في بداية الأمر على المؤشرات –والتي تم التعرض إليها سابقا- ليصل بعدها إلى مختلف الأدوات والأنظمة كبطاقة الأداء المتوازن المستدام، محاسبة المسؤولية الاجتماعية والبيئية وأنموذج سكانديا نافيقاتور.

1 بطاقة الأداء المتوازن المستدام

ان فكرة بطاقة الأداء المتوازن جاءت من خلال العديد من الخبرات الاستشارية في عدة مؤسسات لتحديد طبيعة العملية التخطيطية وعمليات رقابة الأداء الملائمة لهذه المؤسسات.

ان التطور الحاصل في عمل المؤسسات وازدياد حدة المنافسة تطلب من إدارات تلك المؤسسات الاهتمام الشمولي بالعمل، وبذلك لا يمكن اعتماد مقاييس ومؤشرات مالية ومحاسبية فقط للتعبير عن هذه الشمولية. لهذا تطلب الأمر التغلب على هذه التحديات من خلال انتقال المؤسسات في تفكيرها من العصر الصناعي إلى العصر المعرفي حيث الشمولية والتركيز على جوانب متعددة من الأداء، مما يعطي للمؤسسة قدرة أكبر على الاستمرار، المنافسة، ارضاء الزبائن ومختلف أصحاب المصالح.

يعتبر كل من "Robert S.Kaplan & David P.Norton" أساس ظهور فكرة بطاقة التقييم المتوازن وتطوير أسسها، والتي جاءت متزامنة مع تطور العديد من المفاهيم خلال فترة التسعينات من القرن الماضي.

أول بطاقة أداء متوازن تم استخدامها في مؤسسة "Anolog Devices" عام 1987، حيث استخدمت هذه المؤسسة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء، وشملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل: سرعة التسليم للزبون، جودة ودورة العمليات التطبيقية، فعالية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية (إدريس، 2009، ص-ص: 141، 143).

1.1 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها "نظام لقياس الأداء يحتوي على كل من المقاييس المالية وغير المالية، تغطي أربعة مجالات بالمؤسسة هي: الأداء المالي، علاقات الزبائن، العمليات التشغيلية الداخلية وأنشطة التعلم والابتكار. يتضمن كل مجال من تلك المجالات أربعة عناصر أساسية وهي: الأهداف، المقاييس، المستهدفات والمبادرات، ومن ثم يمكن النظر اليها كنظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي" (لحسين، 2011، ص: 325).

كما ينظر إليها على أنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الادارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم" (إدريس، 2009، ص: 151).

من خلال ما سبق تظهر أهمية بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء لما تتضمنه من دمج للمقاييس المالية والغير مالية في آن واحد، كما أنها تشمل أربع محاور رئيسية سيتم التعرض لها في النقطة الموالية.

2.1 المحاور التفاعلية لبطاقة الأداء المتوازن (بريش، يحياوي، 2012، ص-ص: 38-40)

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة محاور هي: المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم.

1.2.1 المحور المالي

يهدف هذا المحور إلى التقييم والإجابة عن جملة من التساؤلات: هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟ وكيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟.

ويأتي قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الأهداف الاقتصادية قصيرة المدى والتي يمكن أن تتغير بحسب قطاع النشاطات أو الاستراتيجية "مثل رقم الأعمال، معدل النمو، رقم الأعمال المحقق من المنتجات الجديدة" وبحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة المنتجات، فإذا كانت في مرحلة النضج فعادة ما يستعمل النتيجة الصافية، الهامش الاجمالي، القيمة المضافة الاقتصادية، المردودية ومعدل العائد على الاستثمار. أما إذا وصلت إلى المرحلة النهائية فغالبا ما يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى كرصيد الخزينة مثلا.

2.2.1 محور الزبائن

تبدي فلسفة التسيير الحديث المزيد من العناية لإرضاء الزبائن، والأداء المنخفض في هذا المنظور مؤشر رئيسي للتراجع المقبل، حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيدة. ويستطيع المسير بفضل هذا المحور تحديد الأجزاء المستهدفة من السوق وكذلك مؤشرات الأداء لهذه الأجزاء. ويسعى هذا المحور إلى تقييم مجموعة من الجوانب مثل: كيف ينظر الزبائن إلى المؤسسة ومدى رضاهم عن خدماتها؟ وهل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين؟.

ويتم قياس هذا المنظور من خلال الحصة السوقية، المردودية حسب الأجزاء، معدل المردودات، رضا الزبائن ومعدل الوفاء لديهم.

3.2.1 محور العمليات الداخلية

يبحث هذا البعد عن كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية، وتسمح بتقديم خدمات تجذب الزبائن وتضمن المردود للمساهمين وذلك من خلال تقييم ماهي مصادر القوة والضعف في العمليات الداخلية والأساسية في المؤسسة؟، كيف يتم ترشيد التكاليف؟، ما هي العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن؟ وما هي العمليات التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة؟.

وتنقسم المؤشرات التي تقيس هذا المحور إلى ثلاثة فروع:

- فرع الابداع

يهتم بخلق منتجات، تخفيض التكاليف وتشجيع النمو. ومن بين المؤشرات المستعملة في هذا الفرع عدد المنتجات الجديدة، آجال تطوير منتجات جديدة وعدد الرخص المودعة.

- فرع العمليات

يركز على تصنيع وتسليم المنتجات للزبائن، تحسين الجودة، تخفيض آجال التسليم من خلال قياس معدل مردودية المنتجات، معدل المعيب، آجال تسليم المنتجات للزبائن، تحسين الجودة، تخفيض آجال التسليم من خلال قياس معدل مردودية المنتجات، معدل المعيب، آجال تسليم المنتجات للزبائن، الأجل المتوسط لإنجاز طلبية وفترات عدم النشاط.

- **فرع ما بعد البيع**يكرس لتوفير الخدمات والمساعدات للزبائن بعد البيع أو عند التسليم، ويقاس أداء هذا الفرع من خلال المدة اللازمة لتعويض أو تصليح المنتجات المعيبة والساعات الضرورية لتعليم الزبائن كيفية استعمال المنتج.

4.2.1 محور التعلم والنمو يحدد هذا البعد المجالات التي يجب أن تبدع فيها المؤسسة من أجل تحسين أدائها وتحقيق نموها في المدى الطويل. يضم التعلم ثلاثة عناصر: الأفراد، الأنظمة والاجراءات.

كما يكشف محور الزبائن ومحور العمليات الداخلية عن الفجوة الموجودة بين الطاقات الحالية للأفراد، الأنظمة والاجراءات والطاقات الضرورية للتقدم الحقيقي في الأداء، وملأ هذه الفجوة على المؤسسة الاستثمار في تكوين عمالها لزيادة مؤهلاتهم.

ويسعى هذا المحور إلى تقييم: هل للمؤسسة القدرة على الابتكار؟ على التعلم؟ كيف تقوي المؤسسة قدرتها على التغيير والتحسين المستمر؟.

ويأتي التقييم على أساس المؤشرات التالية: مقارنة سلوك العاملين على أساس مستوى التكوين والتأهيل، استقصاءات ومؤشرات الرضا لدى العاملين، معدل دوران العمال (نسبة العمال المغادرين)، انتاجية العمال، رقم الأعمال للعامل، فعالية نظام المعلومات؛ والذي يقاس بمعدل العمال الأساسيين الذين تتوفر لديهم معلومات حول الزبائن، التحفيز والاستقلالية والذي يقاس بعدد الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين والتي حضيت بمتابعة جدية من طرف الادارة ومعدل الأجور المحتوية للمكافآت "سواء فردية أو جماعية".

يؤكد كل من "Kaplan وNortan" أن تسجيل وتحقيق المحاور يتم بشكل تسلسلي من أسفل إلى كأعلى، حيث تسمح جهود التعلم والنمو بتحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن وبالتالي يولد في النهاية النتائج المالية التي تحقق رضا المساهمين (بريش، يحياوي، 2012، ص- 40).

بعد التعرض للمحاور الأربع المكونة لبطاقة الأداء المتوازن، لا بد من تناول مختلف المراحل المتبعة لإعدادها والمزايا الناتجة عن استخدامها.

3.1 اعداد بطاقة الأداء المتوازن ومز ايا استخدامها

تؤثر بطاقة الأداء المتوازن على الأبعاد، المكافآت والعلاقات داخل المؤسسة، ومن ثم يجب أن تأخذ إدارة المؤسسة في اعتبارها عند اعداد البطاقة ليس فقط الهيكل التنظيمي والنظم الموجودة، ولكن أيضا تاريخ وأسلوب الادارة وثقافة المؤسسة. ويتم اعداد البطاقة وفقا للخطوات التالية (لحسين، 2011، ص-ص: 327-328):

- تحديد الاستراتيجيات وكيفية تحقيقها؛

- توضيح وترجمة الرؤية والاستراتيجية وتحديد عناصر النجاح؛

- وضع خطط العمل بناء على المستهدف والقيام بعمليات التوصيل والربط؛
- الاهتمام بالتغذية المرتدة والتعلم الاستراتيجي؛
- تقييم بطاقة الأداء للتأكد من صحة القياس ثم تشغيل البطاقة.

وللحصول على أقصى فائدة من بطاقة الأداء المتوازن ينبغي أن يتم اعدادها وفقا لإرشادات خبراء في تطوير المقاييس، المبادرات والاستراتيجيات للتأكد من أنها تعكس استراتيجيات، أهداف ومؤشرات المؤسسة الخاصة مع توفير طريقة لتجميع وتلخيص البيانات التي تستخدم في البطاقة.

إن مزايا بطاقة الأداء المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة التي جاءت نتيجة لتوظيفها في مؤسسات مختلفة، ويمكن إجمال أهمها بالآتي (إدريس، 2009، ص-ص: 153-156):

- تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم؛
- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس؛
- تتمكن المؤسسة من خلال المحاور الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم؛
- تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة ببرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو الزبائن، تدنية وقت الاستجابة، تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي، تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة والادارة على المدى البعيد؛
- مساعدة المؤسسات بالتركيز الشمولي على ما ينبغي عمله لزيادة تحسين مستويات الأداء؛
- التغذية العكسية والتعلم للتقدم نحو الأمام؛ حيث أن اكتشاف الانحرافات بسرعة يمكن من التحديد المبكر، التصحيح وتحسين الاستراتيجيات عند الحاجة.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن أنها أهملت المعلومات الخاصة بالمسائل الاجتماعية، البيئية والمرتبطة بالأداء بالرغم من حاجة أطراف كثيرة لها. وقد أشار "Kaplan وNortan" باختصار إلى الأمور الخاصة بالبيئة، الصحة والسلامة. ويرون أنه عندما تكون تلك الأمور حيوية للاستراتيجية الناجحة؛ فإن المؤسسة تعمل في ظل فرض أن "المؤسسة مواطن جيد" وتدخل تلك الأهداف في البعد الداخلي، وفي رأيهم أن المؤسسات التي تواجه عملياتها مخاطر بيئية تحتاج إلى الاستجابة لقوانين المجتمعات التي تعمل بها وتنشد تحقيق سمعة رائدة في الأداء البيئي لتعظيم قدرتها على تعيين العاملين، الاحتفاظ بالجيدين منهم والاحتفاظ بوجودها في المجتمع ومحاولة توسيع أعمالها (لحسين، 2011، ص: 331).

وبناء على هذه الانتقادات فقد شهدت بطاقة الأداء المتوازن تعديلات من طرف الباحثين من أجل ادماج البعد البيئي والاجتماعي فيها، وأطلق عليها مصطلح "بطاقة الأداء المتوازن المستدام".

4.1 بطاقة الأداء المتوازن المستدام

يمكن تطوير خريطة المهتمين بالبيئة بتحديد أربعة أطراف من ذوي العلاقة بالمؤسسة يهتمون بالأمور البيئية وهم: الإدارة، العاملين، الحكومة والمجتمع المحيط بالمؤسسة. ويركز كلا منهم على أنواع مختلفة من

الأنواع البيئي، فالإدارة تهتم بتغطية المتطلبات البيئية بدون إعاقة الأداء المالي أو التشغيلي، ويهتم العاملون بالأحوال البيئية داخل المؤسسة، أما الحكومة فتهتم بالتأكد من مراعاة المؤسسة للوائح والقوانين، وعادة ما يهتم المجتمع المحيط بما وراء الالتزام بالقوانين بإظهار الحالات التي تؤثر على المجتمعات المحيطة بالمؤسسة رغم عدم تعديها على أي قانون.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن المستدام إطار قوي لإدارة وتقييم كلا من الأمور البيئية والاجتماعية بالإضافة للاقتصادية، ودمج المسائل البيئية في نظام خلق القيمة للمؤسسة بالإضافة إلى كونها أساس نظم الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة (عبد الحليم، 2005، ص: 23).

وهناك آراء متعددة في كيفية إدخال ودمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن، فمنهم من يرى أن هناك ثلاثة امكانيات لدمج الأمور البيئية والاجتماعية في البطاقة وهي(عبد الحليم، 2005، ص: 24).:

- دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة؛
- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي؛
- إضافة محور خامس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان.

غير أن السيناريو الثالث هو الذي كان الأقرب إلى التنفيذ، وهو ما حدث فعلا سنة 2007 عندما أضاف كل من "Kaplan وReisen De Pinho" محور الإدارة البيئية والاجتماعية إلى المحاور الأربعة الكلاسيكية، وهذا إيمانا منهما بأهمية هذين البعدين في عملية تقويم أداء المؤسسة. وبذلك تحولت تسمية هذه الأداة من بطاقة الأداء المتوازن إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام، وقد كان الهدف الأساسي من هذه الأداة هو ربط تسيير المؤسسات باستراتيجية التنمية المستدامة وذلك من أجل تمكين هذه المؤسسات من خلق القيمة بشكل مستدام وعلى المدى الطويل (كواشي، 2012، ص: 244).

وقد اتفقت العديد من الآراء على أن هناك خمسة طرق ممكنة لدمج المسائل البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن المستدام وهي (عبد الحليم، 2005، ص: 25):

1.4.1 بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية

بإدخال واحد أو اثنين من مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية والتي تكون معرضة أكثر لأمور الاستدامة، وذلك النوع قادر على زيادة دمج الإدارة المستدامة ولكن تأثيره محدود من الناحية العملية.

2.4.1 بطاقة الأداء المتوازن المستدام العرضية

يتم ادخال المؤشرات البيئية والاجتماعية في المحاور الأربعة للبطاقة، وتركز على الأمور المستدامة الممكنة أو المحركة للقيمة من أجل النجاح في المستقبل، وذلك المدخل يزيد من تكامل استدامة الإدارة ويتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائدة/ مستقبلية.

3.4.1 بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاعف

يتم إضافة محور خامس خاص بالاستدامة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة، وذلك الحل يطور حالة الاستدامة في المؤسسة ومن الممكن تطبيقه في المؤسسات المعرضة بدرجة كبيرة لأمور الاستدامة.

4.4.1 بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية

وفيها يتم ربط البعد المستدام الخامس بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالمحاور الأربعة كلها ومن ثم يجعل علاقات السببية واضحة، بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية، وهي تهدف إلى إدخال الأمور البيئية والاجتماعية في كل الأبعاد مروجة لفكرة دراية المؤسسة بقوة الاستدامة.

5.4.1 بطاقة الأداء المتوازن المستدام المشاركة

وقد يطلق عليها أيضا بطاقة الأداء للخدمات المستدامة، وهي تعني استخدام المؤسسة لبطاقة الأداء المستدام في بعض أجزاء المؤسسة فقط، فهي تشغل بطاقة الأداء المتوازن لوحدة الخدمات المشاركة المسؤولة عن الاستدامة البيئية.

إلى جانب بطاقة الأداء المتوازن المستدام يمكن للمؤسسة استخدام محاسبة المسؤولية الاجتماعية والبيئية لتقويم أدائها الشامل وذلك أنها تأخذ البعدين البيئي والاجتماعي في عملية التقويم.

II. الطرق والأدوات

من أجل محاولة القياس الكمي للأداء الشامل لمؤسسة الاسمنت – تبسة تم الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن المستدام بهدف محاولة تحقيق التوازن بين المقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الداخلية الرئيسية للمؤسسة، المقاييس الخارجية لعلاقتها مع الزبائن، الوضع المالي للمؤسسة من خلال ما تضيفه من قيمة ومختلف مقاييس التعلم والنمو.

وبناءً على ذلك تم ربط كل منظور بخمس مؤشرات ليكون المجموع 25 مؤشرا، "وعليه فهذه الدراسة لم تخرج على المجال الذي وضعه كل من كابلن ونورتن اللذان يعتبران أن عدد المؤشرات الإجمالية التي يمكن أن تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن من المستحسن أن يتراوح بين 18 و25 مؤشرا".

عند إعداد بطاقة الأداء المتوازن المستدام يتم إعطاء كل منظور أوزانا تختلف باختلاف أهميتها في تحقيق الاستراتيجية، ومن الممكن أن تكون الأوزان متساوية، وهو الخيار المعتمد في هذه الدراسة.

ليتم في مرحلة ثانية توزيع الوزن الإجمالي المعطى لكل منظور على المؤشرات التي وقع عليها الاختيار لتقويم مستوى أداء ذلك المنظور.

وبناء على ما سبق فإن النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام لمؤسسة الاسمنت –تبسة يكون كما هو مبين في الجدول رقم 18 حيث أن:

الغايـــة: تمثل الهدف المسطر والمنشود تحقيقه من طرف المؤسسة

النتائج المنجزة فعلا: تعبر عن ما حققته المؤسسة فعليا

النتيجة النهائية: وذلك بإعادة تقدير الوزن المعطى لكل مؤشر من خلال مقارنة الغايات المسطرة مع النتائج المنجزة فعلا، مع ملاحظة أن الغاية المسطرة قد يكون لها تأثير تصاعدي أو تنازلي على النشاط. فعلى سبيل

المثال معدل تطور إجمالي الأرباح الوارد ضمن المنظور المالي كلما تصاعدت قيمته المنجزة فعلا كان ذلك مرغوبا ومطلوبا، وكلما تناقصت كان ذلك انحرافا يتعين معالجته، وعلى هذا الأساس فإن النتيجة النهائية لمؤشر معدل تطور إجمالي الأرباح تستخرج كالآتي:

النتيجة النهائية لمؤشر معدل تطور إجمالي الأرباح = (النتائج المنجزة فعلا/الغاية) x الوزن

أما نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق الوارد ضمن منظور الزبائن فإنه كلما تناقصت قيمته المنجزة فعلا كان ذلك مرغوبا ومطلوبا، وكلما تصاعدت كان ذلك انحرافا وجب معالجته، وعلى هذا الأساس فإن النتيجة النهائية لمؤشر نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق تستخرج كالآتي:

النتيجة النهائية لمؤشر نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق = (الغاية/النتائج المنجزة فعلا) x الوزن.

1- المنظور المالي:

- مؤشر هامش الربح = $\frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}} \times 100$

جدول رقم 1 :هامش الربح (الوحدة: 10^3 دج)

	2013	2014	2015	2016	2017
صافي الربح	917.945	340.054	510.605	841.866	929.557
المبيعات	3.253.958	2.404.12	4.287.33	3.832.751	3.640.718
هامش الربح	**%28,21**	**%14,14**	**%11,91**	**%21,96**	**%25,53**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من مديرية المالية والمحاسبة.

يلاحظ من الجدول كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها لتحقيق الأرباح، حيث استطاعت استعادة مقدرتها خلال سنة 2017 بعد تراجعها في السنوات الثلاث السابقة وذلك بسبب تحكمها في مختلف التكاليف، وتمكنت من الوصول إلى هامش ربح يقدر بـ 25,53%، أي أن زيادة مبيعاتها بوحدة نقدية واحدة نتج عنه زيادة في الربح الصافي بمعدل 25,53% وتعتبر نسبة جيدة.

- مؤشر تطور رقم الأعمال= $\frac{\text{رقم أعمال السنة ن - رقم أعمال السنة ن-1}}{\text{رقم أعمال السنة ن-1}}$

جدول رقم 2: تطور رقم الأعمال (الوحدة: 10^3 دج)

	2013	2014	2015	2016	2017
رقم الأعمال	3.253.958	2.404.128	4.287.337	3.832.751	3.640.718
رقم أعمال	3.135.865	3.253.958	2.404.128	4.287.337	3.832.751
تطور رقم	**%3,76**	**%-0,002**	**%78,33**	**%-10,60**	**%-5,01**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية المالية والمحاسبة.

من خلال مؤشر إنتاجية العمل يتضح أن القيمة المضافة للشخص الواحد في المؤسسة في ارتفاع ملحوظ باستثناء سنة 2014 وذلك بسبب انخفاض القيمة المضافة نتيجة توقف المصنع لفترة طويلة، وهذا ما يدل على ارتفاع مستوى إنتاجية عمل المؤسسة من سنة لأخرى.

-- **مؤشر القيمة المضافة للعامل** = القيمة المضافة / عدد العاملين

جدول رقم 3 : القيمة المضافة للعامل (الوحدة: 10^3 دج)

	2013	2014	2015	2016	2017
القيمة المضافة	2.031.924	1.281.893	2.637.987	2.342.646	2.253.862
عدد	288	300	333	295	324
القيمة	**7.055,29**	**4.272,98**	**7.921,88**	**7.941,17**	**6.956,36**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية المالية والمحاسبة.

من خلال الجدول يتضح أن القيمة المضافة للشخص الواحد في المؤسسة في ارتفاع ملحوظ باستثناء سنة 2014 وذلك بسبب انخفاض القيمة المضافة نتيجة توقف المصنع لفترة طويلة (6 أشهر).

- **مؤشر تطور كمية الانتاج**= (قيمة إنتاج السنة الحالية - قيمة إنتاج السنة الماضية / قيمة إنتاج السنة الماضية) x 100

جدول رقم 4: تطور كمية الانتاج (الوحدة: طن)

	2013	2014	2015	2016	2017
قيمة إنتاج السنة الحالية	537.500	368.815	614.047	562.700	563.016
قيمة إنتاج السنة الماضية	563.516	537.500	368.815	614.047	562.700
معدل تطور الإنتاج	**%-4,62**	**%-31,38**	**%66,49**	**%-8,36**	**%0,06**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية المالية والمحاسبة .

من خلال المقابلة التي أجريت مع مسؤول دائرة الانتاج أوضح لنا أن سبب تذبذب وعدم استقرار كميات الانتاج السنوية راجع لعدة عوامل كتعطل الآلات، سوء الأحوال الجوية، حوادث العمل...الخ، كما أن سنة 2014 عرفت أدنى المستويات نتيجة كثرة الأعطال والتوقفات خاصة على مستوى ورشة الطحن الأولى ما أدى إلى توقف المصنع لمدة تجاوزت 06 أشهر "5.075 ساعة" ، ليعود بعدها للارتفاع سنة 2015 بمعدل 66,49% وهي أقصى نسبة انتاج حققتها المؤسسة منذ نشأتها وذلك بعد قيامها بعملية اصلاح وصيانة شاملة، أما سنة 2016 فقد شهدت انخفاض في الانتاج بمعدل 8,36% لارتفاع ساعات التوقف إلى 3.023 ساعة بسبب تعطل الفرن وإغلاق المصنع لمدة شهرين، ليعود للارتفاع بعدها بنسبة بـ 0,06% سنة 2017.

- **مؤشر تطور إجمالي الأرباح** = (إجمالي أرباح السنة - إجمالي أرباح السنة السابقة / إجمالي أرباح السنة السابقة) x 100

جدول رقم 5: تطور إجمالي الأرباح (الوحدة: 10^3 دج)

	2013	2014	2015	2016	2017
اجمالي أرباح السنة الحالية	1.383.783	759.569	1.740.407	1.592.445	1.649.645
اجمالي أرباح السنة السابقة	1.354.050	1.383.783	759.569	1.740.407	1.592.445
معدل تطور اجمالي الأرباح	**% 2.20**	**%-45,11**	**%129,13**	**%-8,50**	**%3,59**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية المالية والمحاسبة.

من خلال الجدول يلاحظ أن أرباح المؤسسة الاجمالية في تذبذب وعدم استقرار، حيث يرجع انخفاضها الملحوظ سنة 2014 للتوقف الطويل للمصنع –بسبب الأعطال وإجراء الصيانة الشاملة-، ليعود للارتفاع سنة 2015 بمعدل 129,13%، لينخفض بعدها بمعدل 8,50-% نتيجة توقف الفرن وإغلاق المصنع قُرابة الشهرين.

2- منظور الزبائن

- مؤشر النمو في حجم المبيعات= $\frac{\text{كمية المبيعات للسنة ن- كمية المبيعات للسنة ن-1}}{\text{كمية المبيعات للسنة ن-1}} \times 100$

جدول رقم 6 : معدل النمو في حجم المبيعات (الوحدة: طن)

	2013	2014	2015	2016	2017
كمية المبيعات للسنة ن	528.745	356.560	642.746	546.827	542.699
كمية المبيعات للسنة ن-1	561.820	528.745	365.560	642.746	546.827
معدل النمو في حجم المبيعات	-5,89	-32,56	%75,82	%-14,92	%-0,75

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مديرية التجارة

من خلال الجدول يتضح أن مؤسسة الاسمنت –تبسة– عرفت نموا في المبيعات خلال سنة 2015 بنسبة 75,82% وهي نسبة جد مرتفعة تعكس زيادة الطلب ورضا الزبائن في هذه الفترة، لتنخفض بعدها بمعدل 14,92% سنة 2016، وتستمر بالتراجع حتى 2017 بمعدل 0,75% بسبب مواجهة صعوبة في التوزيع، اشتداد المنافسة وتراجع مختلف المشاريع التنموية مما انعكس سلبا على طلب مادة الاسمنت.

- مؤشر نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق= $\frac{\text{تكاليف التسويق}}{\text{عدد الوحدات المباعة}}$

جدول رقم 7: نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق (الوحدة: 10^3 دج).

	2013	2014	2015	2016	2017
تكاليف التسويق	10.646	6.955	11.240	12.466	13.745
عدد الوحدات المباعة	528.74	365.560	642.746	546.827	542.699
نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق	**0,020**	**0,019**	**0,017**	**0,023**	**0,025**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مديرية التجارة.

من خلال الجدول يلاحظ أن تكاليف التسويق شهدت ارتفاع ملحوظ خلال سنة 2015، 2016 و2017، في المقابل انخفض نصيب الطن الواحد المباع من هذه التكاليف في سنتي 2014 و2015، ليعود بعدها للارتفاع خلال السنتين الأخيرتين 2016 و2017 بسبب فتح نقطتي بيع وتوزيع في كل من ولاية الوادي وخنشلة.

3- منظور العمليات الداخلية

- مؤشر كفاءة عملية الصيانة

يحسب مؤشر كفاءة عملية الصيانة عن طريق تحديد نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف عملية الصيانة كما يلي:

نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف عملية الصيانة = $\frac{\text{تكاليف الصيانة}}{\text{حجم الانتاج الاجمالي}}$

جدول رقم 8: نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف عملية الصيانة (الوحدة: 10^3 دج)

	2013	2014	2015	2016	2017
تكاليف الصيانة	35.327	51.449	46.960	52.523	62.004
حجم الانتاج الاجمالي	537.500	368.815	614.047	562.700	563.016
نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف عملية الصيانة	**0,065**	**0,1394**	**0,076**	**0,093**	**0,110**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مديرية المالية والمحاسبة.

من خلال الجدول يتضح أن نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة غير مستقر وذلك راجع لطبيعتها وصعوبة التحكم فيها على الرغم الجهود المبذولة من طرف المؤسسة لتخفيضها عن طريق الإشراف والمتابعة عليها وتكثيف الدورات التكوينية في هذا المجال.

-مؤشر الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية

يحسب مؤشر الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية عن طريق تحديد معدل الطاقة الإنتاجية المستغلة كما يلي: معدل الطاقة الإنتاجية المستغلة = $\frac{\text{الطاقة الانتاجية الفعلية}}{\text{الطاقة الإنتاجية النظرية}} \times 100$

جدول رقم9 : معدل الطاقة الإنتاجية المستغلة

	2013	2014	2015	2016	2017
الطاقة الانتاجية الفعلية	537.500	368.815	614.047	562.700	563.016
الطاقة الانتاجية النظرية	532.000	520.000	520.000	540.000	540.000
معدل الطاقة الانتاجية المستغلة	**101%**	**70,93 %**	**%118**	**%104**	**%104**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مديرية المالية والمحاسبة.

يتضح من خلال الجدول أن مؤسسة الاسمنت- تبسة تستغل كل طاقتها الانتاجية النظرية وأكثر وذلك لبلوغ الأهداف المسطرة.

- مؤشر إنتاجية العامل = $\frac{\text{حجم الإنتاج الإجمالي}}{\text{عدد العمال الإجمالي}} \times 100$

جدول رقم 10: مؤشر إنتاجية العامل (الوحدة: طن)

	2013	2014	2015	2016	2017
حجم الإنتاج	537.500	368.815	614.047	562.700	563.016
عدد العمال الإجمالي	288	300	333	295	324
معدل إنتاجية العامل	**1.866,32**	**1.229,38**	**1.843,98**	**1.907,46**	**1.737,70**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية المالية والمحاسبة

من خلال الجدول يتضح أن معدل إنتاجية العامل شهدت تطورا خلال سنتي 2015 و2016 لتعود للانخفاض سنة 2017 بسبب تراجع كمية الانتاج وزيادة عدد العمال.

المضافة للسنة ن - القيمة المضافة للسنة ن- 1القيمة
- مؤشر الإنتاجية =

جدول رقم 11: الإنتاجية (الوحدة: 10^3 دج)

	2013	2014	2015	2016	2017
القيمة المضافة للسنة ن	2.031.924	1.281.893	2.637.987	2.342.646	2.253.862
القيمة المضافة للسنة ن-1	1.859.707	2.031.924	1.281.893	2.637.987	2.342.646
الإنتاجية	**%9,26**	**%-36,91**	**%105,79**	**%-11,19**	**%-3,79**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية المالية والمحاسبة.

من خلال الجدول يتضح أن الإنتاجية حققت معدلات منخفضة أقصاها سنة 2014 بسبب التدهور الكبير في حجم الإنتاج نتيجة التوقف الطويل للمصنع وإجراء عملية صيانة شاملة انعكست بالإيجاب على سنة 2015؛ حيث وصلت لأعلى مستويات الإنتاجية بمعدل 105,79% وذلك راجع للارتفاع الملحوظ في كمية الإنتاج، كما حققت معدلات سلبية سنتي 2016 و2017 بسبب تراجع حجم المبيعات.

4- منظور التعلم والنمو

- مؤشر تكرار حوادث العمل= (عدد حوادث العمل/ عدد ساعات العمل الاجمالية)*1.000.000

جدول رقم 12: معدل تكرار حوادث العمل

	2013	2014	2015	2016	2017
عدد حوادث العمل	09	10	08	10	07
عدد ساعات العمل الاجمالية	621.613	621.61	577.181	848.999	892.303
معدل تكرار حوادث العمل	**%14,48**	**%16,09**	**%13,86**	**%11,78**	**%07,84**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية الاستغلال.

من خلال الجدول يتضح أن معدل تكرار حوادث العمل قد انخفض في السنوات الأخيرة (2015، 2016 و2017) وذلك بسبب عملية الصيانة الشاملة التي قامت بها المؤسسة خلال سنة 2014 بالإضافة إلى:

- القيام بدورات تحسيسية لتفادي هذه الحوادث؛
- التركيز على أنشطة الصيانة وتوفير مبالغ مالية هامة لها؛
- الحضور الدائم لأعوان الأمن في المواقع التي شهدت حوادث خطيرة؛
- التطبيق الصارم لإجراءات السلامة والالتزام بالتعليمات؛
- تسليط عقوبات على العمال الغير ملتزمين بقوانين وإجراءات العمل؛
- اقتناء مجموعة هامة من معدات مكافحة الحرائق؛
- تنفيذ برامج للمناورة بالمشاركة مع أعوان الحماية المدنية.

- مؤشر تطور الحوافز والمكافآت $= \frac{\text{قيمة الحوافز والمكافآت للسنة ن-1} - \text{قيمة الحوافز والمكافآت للسنة ن}}{\text{قيمة الحوافز والمكافآت للسنة ن}-1} \times 100$

جدول رقم 13: معدل تطور الحوافز والمكافآت (الوحدة: 10^3 دج)

	2013	2014	2015	2016	2017
قيمة الحوافز والمكافآت للسنة ن	351.117	256.176	506.807	403.761	284.415

قيمة الحوافز والمكافآت للسنة ن-1	249.656	351.117	256.176	506.807	403.761
معدل تطور الحو افز والمكافآت	**%40,64**	**% -0,27**	**% 97,83**	**% -20,33**	**%-29,56**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية المالية والمحاسبة.

يلاحظ من خلال الجدول تطور الحوافز والمكافآت خلال سنة 2013، 2014 و2015، لتتراجع بعدها تدريجيا وذلك بسبب عدم تحكم المؤسسة في هذه التكاليف، حيث أنه وبالرغم من تطور الأرباح خلال سنتي 2015 و2016 انخفضت في المقابل الحوافز والمكافآت.

5- المنظور البيئي والمجتمعي

- مؤشر حصة استهلاك الكهرباء لكل طن منتج من الاسمنت = حجم الاستهلاك الاجمالي من الكهرباء / حجم الإنتاج الإجمالي من الاسمنت

جدول رقم 14: حصة استهلاك الكهرباء لكل طن منتج من الاسمنت (الوحدة: كيلووات ساعي)

	2013	2014	2015	2016	2017
حجم الاستهلاك الإجمالي من الكهرباء	65.106.700	45.599.200	71.069.300	62.474.330	63.152.300
حجم الإنتاج الإجمالي من الاسمنت	537.500	368.815	614.047	562.700	563.016
حصة استهلاك الكهرباء لكل طن منتج	**121,13**	**123,64**	**115,74**	**111,02**	**112,17**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية الاستغلال.

من خلال الجدول يتضح أن حصة استهلاك المؤسسة من الكهرباء قد بلغت 121,13 كيلو وات ساعي خلال سنة 2013، لترتفع بعدها إلى 123,64 كيلو وات ساعي سنة 2014، ثم تنخفض تدريجيا لتصل إلى 115,74 كيلو وات ساعي سنة 2015 و 111,02 كيلو وات ساعي سنة 2016، محققة بذلك هدفها الأساسي وهو تقليص حصة استهلاك الكهرباء لكل طن منتج نتيجة اعتمادها على نظام الإدارة البيئية وبالتالي تخفيض تكاليف استهلاك الكهرباء من جهة والتقليل من استنزاف الموارد الطبيعية من جهة أخرى.

- مؤشر حصة استهلاك الماء لكل طن منتج من الاسمنت= حجم الاستهلاك الاجمالي من الماء / حجم الانتاج الاجمالي من الاسمنت

جدول رقم 15: حصة استهلاك الماء لكل طن منتج من الاسمنت (الوحدة: متر مكعب)

	2013	2014	2015	2016	2017
حجم الاستهلاك الإجمالي من الماء	6.979	11.289	12.793	12.853	3.801
حجم الإنتاج الإجمالي من الاسمنت	537.500	368.815	614.047	562.700	563.016
حصة استهلاك الماء لكل طن منتج	**0,0129**	**0,0306**	**0,0208**	**0,0228**	**0,0067**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية الاستغلال.

من خلال الجدول يتضح أن حصة استهلاك المؤسسة من الماء قد بلغت 0,0129 متر مكعب سنة 2013، لترتفع بعدها إلى 0,0306 متر مكعب سنة 2014، ثم تنخفض تدريجيا لتصل إلى أدنى المستويات سنة 2017 وذلك نتيجة تركيب المصفاة الكهربائية والاعتماد على معايير الأداء البيئي مما أدى إلى تقليص حصة استهلاك الماء لكل طن منتج نتيجة تخفيض هدر المياه.

- مؤشر حصة استهلاك الغاز لكل طن منتج من الكلنكير = حجم الاستهلاك الاجمالي من الغاز / حجم الانتاج الاجمالي من الكلنكير

جدول رقم 16: حصة استهلاك الغاز لكل طن منتج من الكلنكير (الوحدة: متر مكعب)

	2013	2014	2015	2016	2017
حجم الاستهلاك الإجمالي من الغاز	43.388.381	32.054.851	50.808.507	47.226.721	58.093.893
حجم الإنتاج الإجمالي من الكلنكير	431.367	287.169	474.564	435.257	435.844
حصة استهلاك الغاز لكل طن منتج	**100,58**	**111,62**	**107,06**	**108.50**	**133,29**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية الاستغلال.

من خلال الجدول يتضح أن حصة استهلاك المؤسسة من الغاز بلغت 100,58 متر مكعب خلال سنة 2013، لترتفع بعدها إلى 111,62 متر مكعب سنة 2014، ثم تنخفض تدريجيا لتصل إلى 107,06 متر مكعب

سنة 2015 لتعود للارتفاع حتى تصل إلى 133,26 متر مكعب سنة 2017 وهذا ما يدل على أن المؤسسة لم تنجح في التحكم في حصة استهلاك الغاز رغم جهودها المبذولة.

- مؤشر معدل استهلاك المواد الأولية

يوضح الجدول الموالي معدل استهلاك المواد الأولية للفترة 2013-2017:

جدول رقم 17: معدل استهلاك المواد الأولية

	2013	2014	2015	2016	2017
معدل استهلاك الكلس	%1,95	%-31,37	%60,73	%-8,32	%-8,89
معدل استهلاك الطين	%6,29	%-40,94	%61,66	%-6,76	%-11,38
معدل استهلاك الرمل	%18,17	%-14,14	%63,66	%10,79	%-45,31

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية الاستغلال.

يلاحظ من الجدول السابق الانخفاض المعتبر لاستهلاك المواد الأولية خاصة بعد تركيب المصفاة ذات الأذرع والتي تعمل على استرجاع غبار الاسمنت "تصل حسب الشروط النظامية إلى 25 طن/سا" وهذا ما يقلل في حجم المواد الأولية المستهلكة، إلا أنه يلاحظ ارتفاع الكميات المستهلكة خلال سنة 2015 وذلك لارتفاع كميات الإنتاج بنسبة كبيرة لم تحققها المؤسسة منذ نشأتها.

جدول رقم 18: بطاقة الأداء المتوازن المستدام لمؤسسة الاسمنت-تبسة

المنظورات	المؤشرات	الوزن	الغاية	النتائج	النتيجة المرجحة
المنظور المالي	هامش الربح	%4	%38,73	%25,53	%2,63
	معدل تطور رقم الأعمال	%4	%2,47	%-5,01	%-8,11
	القيمة المضافة للعامل	%4	7.775.740	6.956.360 دج	%3,57
	تطور كمية الانتاج	%4	%-4,03	%0,06	%-0,05
	معدل تطور إجمالي الأرباح	%4	%32,84	%3,59	%0,43
	أداء المنظور المالي	**%20**			**%-1,53**
ـ ـ ـ	معدل النمو في حجم المبيعات	%4	%4,90-	%0,75-	%0,61

	نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق	%4	20 دج	25 دج	%3,20
	معدل دوران الزبائن	%4	3 أيام	6 أيام	%2,0
	الوقت اللازم لتلبية الطلبية	%4	45 دقيقة	60 دقيقة	%3,0
	شكاوى الزبائن	%4	03	05	%2,4
	أداء منظور الزبائن	**%20**			**%11,21**
منظور العمليات الداخلية	نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة	%4	92,59 دج	110 دج	%3,36
	معدل الطاقة الانتاجية المستغلة	%4	%100	%104	%4,16
	ساعات التشغيل الفعلية لتجهيزات الانتاج	%4	5400 سا	5.698 سا	%3,78
	إنتاجية العامل	%4	1.543 طن	1.737 طن	%4,50
	الانتاجية	%4	%16,17	%-3,79	%-0,93
	أداء منظور العمليات الداخلية	**%20**			**%14,87**
منظور التعلم والنمو	معدل تكرار حوادث العمل	%4	%7,14	%7,84	%3,64
	معدل تطور الحوافز والمكافآت	%4	%31,56-	%29,56-	%3,74
	معدل التأطير	%4	%36,57	%42	%4,59
	مبلغ التكوين لكل عامل	%4	50.000 دج	63.093 دج	%3,16
	معدل التغيب عن العمل	%4	%2,26	%2,95	%3,06
	أداء منظور التعلم والنمو	**%20**			**%18,19**
المنظور البيئي والمجتمعي	معدل حصة استهلاك الكهرباء	%4	100 كيلو	112,17 كيلو	%3,56
	معدل حصة استهلاك الماء	%4	0,01 م^3	0,0067 م^3	%5,96
	معدل حصة استهلاك الغاز	%4	100 م^3	133,29 م^3	%3
	معدل حصة استهلاك الكلس	%4	%8-	%8,89	%-3,59
	معدل حصة استهلاك الطين	%4	%6-	%11,38	%-2,10
	أداء المنظور البيئي والمجتمعي	**%20**			**%6,83**
الأداء الشامل		**%100**			**%49,57**

من خلال الجدول السابق لبطاقة الأداء المتوازن المستدام يتضح أن المنظور المالي قد حقق نتيجة جد ضعيفة قدرت بـ 1,53-% وذلك نتيجة انخفاض رقم الأعمال، كمية الانتاج وإجمالي الأرباح، بينما توصل منظور الزبائن إلى نتيجة تساوي 11,21 من 20وذلك لزيادة عدد الشكاوى وارتفاع معدل دوران الزبائن، أما منظور أداء العمليات الداخلية فقد شهد نتيجة قدرها 14.87 من 20، وذلك لانخفاض معدل الانتاجية، في المقابل قدرت نتيجة منظور التعلم والنمو 18,19 من 20 وهي نسبة جيدة أهم أسبابها ارتفاع معدل التأطير، أما المنظور البيئي فقد بلغ 6,83 من 20 وذلك بسبب عدم التحكم في التكاليف.

III.نتائج الدراسة

- تهتم المؤسسة بمواردها البشرية وذلك من خلال توفير العديد من الاستراتيجيات التدريبية الهادفة لزيادة معارفهم وتطويرها، كما أنها تشجع لغة الحوار وتبادل المعرفة؛
- تفتقر المؤسسة لثقافة الابداع والتطوير مع غياب تام لأي مخابر بحث؛

- لا تتيح المؤسسة الفرصة لسماع أي فكرة جديدة أو طريقة عمل جديدة؛
- تمتلك مؤسسة الاسمنت – تبسة رأس مال زبوني عالي، وهذا يؤكد حرص المؤسسة على كسب رضا جميع أطراف التعامل، إلا أنها تفتقد لسياسات التسويق الحديثة كإقامة علاقات مع الزبائن؛
- تعمل المؤسسة على تقديم مزايا مختلفة لزبائنها عن طريق تقليل وقت استلام الطلبية، الأولوية في التسليم، إلا أنها تفتقر لسياسات الاشهار والتسويق العلائقي؛
- تهتم المؤسسة بانشغالات ومشاكل زبائنها وتسهر على حلها؛
- تمتلك العديد من التجهيزات المتطورة التي تساعدها في تنفيذ الأعمال إلا أنها تفتقر لإبداعات واختراعات عمالها؛
- تعاني المؤسسة من غياب شبكات الاتصال الداخلية والتي تسهل انتقال وتبادل المعلومات.

IV. الخلاصة:

من خلال الدراسة تظهر مدى فعالية بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تقويم الأداء الشامل للمؤسسة؛ والتي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات ومقارنة النتائج الفعلية مع ما خطط له، وتصحيح الانحرافات اللازمة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يتكون الأداء الشامل من الأداء الاقتصادي والذي يعكس مدى تحقيق المؤسسة للأرباح، تعزيز ثقة المساهمين والزبائن، إضافة إلى الأداء الاجتماعي من خلال الاهتمام بالمجتمع والموظفين، إلى جانب الأداء البيئي وذلك من خلال المساهمة في حماية البيئة؛
- اختلفت وتعددت الطرق المتبعة في تقويم الأداء الشامل، حيث تم الاعتماد في بداية الأمر على المؤشرات ليصل بعدها إلى مختلف الأدوات والأنظمة كبطاقة الأداء المتوازن المستدام، محاسبة المسؤولية الاجتماعية والبيئية وأنموذج سكانديا نافيقاتور؛
- من خلال دراسة مؤشرات الأداء الشامل اتضح أن مؤسسة الاسمنت – تبسة تعاني من مشكل تذبذب التكاليف وعدم التحكم فيها مما ينعكس سلبا على تحقيق الأرباح، في المقابل فهي تبذل جهد كبير في مجال المسؤولية الاجتماعية والمحافظة على البيئة؛

V. التوصيات

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة قيام مؤسسة الاسمنت – تبسة- بـ:

- إدماج أبعاد التنمية المستدامة ضمن أهدافها، والافصاح عن أدائها البيئي والاجتماعي في قوائمها المالية ليسهل الاطلاع عليها من طرف جميع أصحاب المصلحة؛
- تشجيع أنشطة البحث والتطوير وتشجيع الأفكار المبدعة؛
- تطبيق مختلف الأدوات والطرق الحديثة لقياس رأس المال الفكري والأداء الشامل على حد سواء؛
- الاهتمام أكثر بالمسؤولية الاجتماعية بمختلف مجالاتها (المنتج، المجتمع...الخ).

- **الإحالات والمراجع:**

المؤلفات:

- Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD), **Le guide de la performance globale: 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action**, Éditions d'Organisation, Paris, 2004.

- Marie-France Turcotte et autres, **comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000**, institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie, Canada, 2011

-Michel Derbelt et autres, **l'essentiel sur le management**, foucher, paris, 5éme édition, 2006.

- محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة**، دار الحامد، عمان، الأردن. 2010.

- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (1): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.

المجلات:

- عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، "تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العالمي للتمييز (AFD) خلال الفترة 2006- 2011"، مجلة الوحدات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، جامعة غرداية، الجزائر، 2014.

- رسلان خضور، "المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال"، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الرابعة والعشرون حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سوريا، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، سوريا، دمشق، 2011/04/26، ص: 05.

- محمد فلاق، "المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية، شركتي –سونطراك الجزائرية، أرامكو السعودية- أنموذجا"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 12، 2013.

- السعيد بريش، نعيمة يحياوي، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها- دراسة حالة: ملبنة الأوراس"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011- 2012.

- نادي راضي عبد الحليم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد 2، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، ديسمبر 2005.

الأطروحات:

- مراد كواشي، "اشكالية تقويم الأداء الشامل للمؤسسة –دراسة حالة المؤسسات العمومية للإسمنت في الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، قسنطينة، الجزائر، 2012.

- وهيبة مقدم، "تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية- دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بن أحمد، وهران، الجزائر، 2014.

الملتقيات:

-Angéle Dahou, Nicolas Berland, "Mesure de la performance globale des entreprises", Comptabilité et environnement, mai 2007, France

-Angéle Dahou-Renaud, "Les outils d'évaluation de la performance environnementale : audits et indicateurs environnementaux", https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00459153/document, 04/05/2017

-Eddy Bauraing et autres, "Les indicateurs de performances environnementales", document élaboré dans le cadre d'une mission subventionnée par le ministère de la région Wallonne, fondation universitaire Luxembourgeoise, Arlon, Belgique, 2000, p

-Yvon Pesqueux, "La notion de performance globale", 5 forum international ETHICS, Tunis, Tunisie, 2004.

- عبد القادر لحسين، "محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و23 نوفمبر 2011.
- محمد براق، مصطفى قمان، "أهمية الاستثمار المسؤول اجتماعيا والصناديق الاسلامية في تفعيل وتشيط الأسواق المالية للبلدان النامية"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 23/22 نوفمبر 2011.