



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم المالية والمحاسبة



عنوان المذكرة

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي
للمؤسسة الاقتصادية
رواسة ميدانية لمؤسسة SPA-SOMIK - سكيكدة -

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة مالية ومحاسبة
تخصص: محاسبة وتدقيق

تحت اشراف:

- بورفيس هدى

من إعداد:

- بوشارب بولوداني أيمن

- بلواهم عماد

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. بوقفة وفاء	أستاذ محاضر-ب-	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
د. بورفيس هدى	أستاذ محاضر-ب-	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا، مقرر
د. جمال كنزة	أستاذ محاضر-ب-	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم المالية والمحاسبة



عنوان المذكرة

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي
للمؤسسة الاقتصادية
لراسة ميدانية لمؤسسة SPA-SOMIK - سكيكدة -

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة مالية ومحاسبة
تخصص: محاسبة وتدقيق

تحت اشراف:

- بورفيس هدى

من إعداد:

- بوشارب بولوداني أيمن

- بلواهم عماد

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. بوقفة وفاء	أستاذ محاضر-ب-	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
د. بورفيس هدى	أستاذ محاضر-ب-	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا، مقرر
د. جمال كنزة	أستاذ محاضر-ب-	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحن

السنة الجامعية: 2024/2023



السنة الجامعية: 2024 / 2023

شهادة الترخيص بإيداع مذكرة ماستر أكاديمي لدى المكتبة

أنا المعضى أسفله الأستاذ: بـورفيس هدي، الرتبة العلمية: أستاذ محاضر - ب -
المشرف على مذكرة الماستر والموسومة بـ: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء
الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لمؤسسة SONIK - SPA - سكيكدة
من إنجاز الطالبين:

(1) بوشارب بولودانيا أمين

(2) بلواهم عهاد

القسم: العلوم المالية والمحاسبة

التخصص: محاسبة ودقيق

تاريخ المناقشة: 30 جوان 2024

أشهد أن الطالب (ة) قد قام بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة المناقشة، وأن المطابقة بين النسخة
الورقية والنسخة الإلكترونية قد استوفت جميع شروطها. وبإمكانه إيداع النسخ الورقية والإلكترونية.

سكيكدة في: 03 جويلية 2024

تأشيرة رئيس القسم

تأشيرة الأستاذ المشرف



إهداء

إلى من كانوا سنداً ودعماً في مسيرتي الأكاديمية والمهنية...

إلى والدتي العزيزة، التي كانت دائماً رمزاً للتضحية والحنان، وأمدتني بالقوة والإلهام لتحقيق أهدافي.

إلى والدي الكريم، الذي كان مثلاً للجد والاجتهاد، وزرع في نفسي القيم النبيلة والإصرار على النجاح.

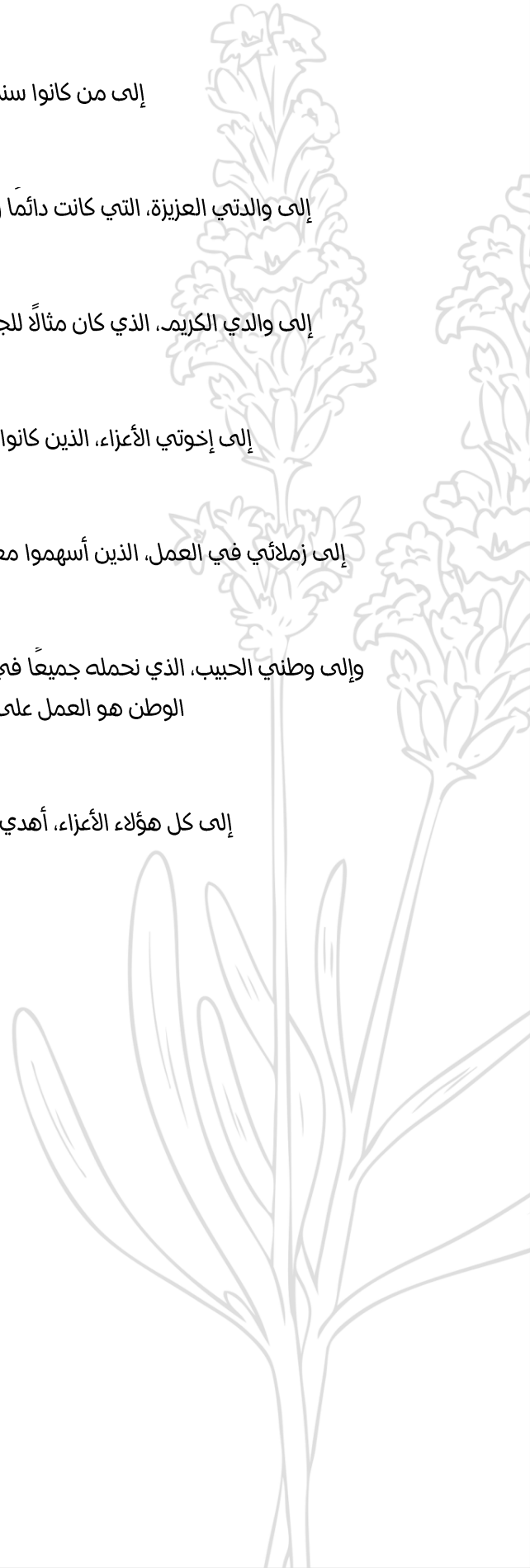
إلى إخوتي الأعزاء، الذين كانوا لي عوناً وسنداً، وشركاء في كل خطوة على هذا الطريق.

إلى زملائي في العمل، الذين أسهموا معي في خلق بيئة عمل متميزة، وشاركوا معي التحديات والنجاحات.

وإلى وطني الحبيب، الذي نحمله جميعاً في قلوبنا، ونعمل على رفعته وخدمته كل على مستواه، مؤمنين بأن حب الوطن هو العمل على تطوره وازدهاره، والحفاظ عليه هو واجبنا جميعاً.

إلى كل هؤلاء الأعزاء، أهدي هذا العمل، تقديراً وعرفاناً لدورهم الكبير في مسيرتي.

بوشارب بولداني امين



إهداء

إلى الوالد المرحوم، رحمه الله وأسكنه فسيح جناته، الذي كان ولا يزال نوراً يضيء دربي.

إلى الوالدة الحبيبة، أسأل الله أن يمد في عمرها ويمنحها الصحة والعافية، شكراً لكِ على كل الدعم والمحبة.

إلى الإخوة والأخوات، أنتم السند والدعم، ولولاكم لما وصلت إلى ما أنا عليه اليوم.

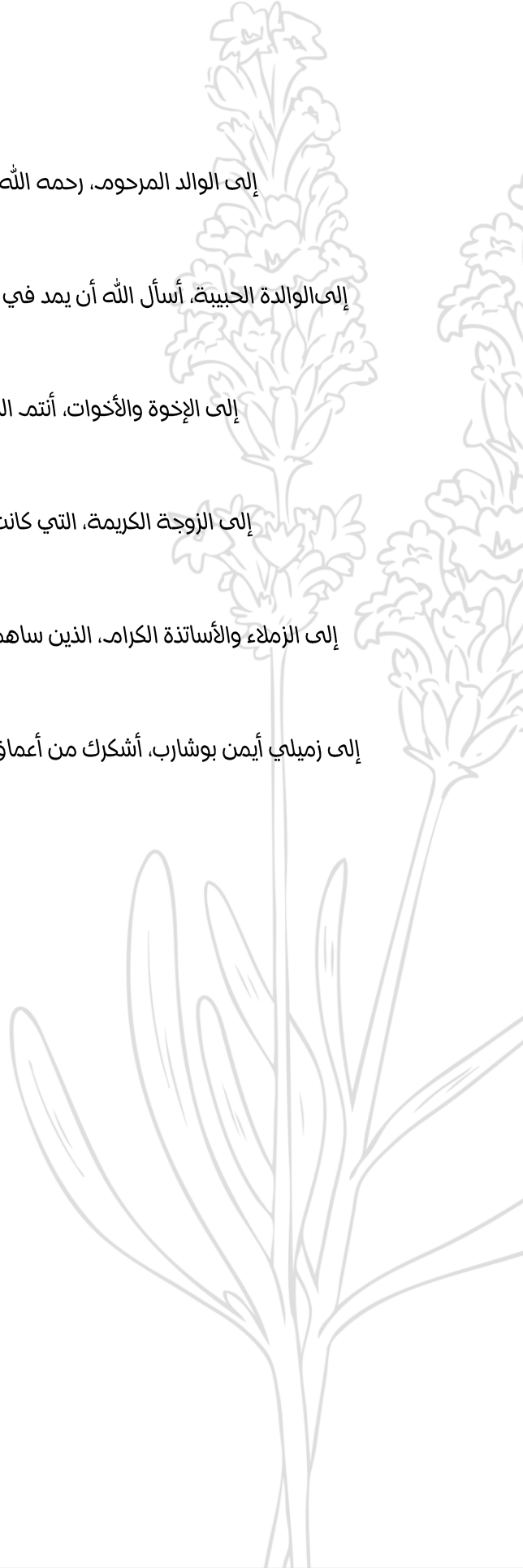
إلى الزوجة الكريمة، التي كانت ولا تزال شريكة الحياة وأفضل داعم لي في كل خطوة.

إلى الزملاء والأساتذة الكرام، الذين ساهموا في تكويني العلمي والمهني، شكراً لكم على كل ما قدمتموه.

إلى زميلي أيمن بوشارب، أشكرك من أعماق قلبي على الأيام التي قضيناها معاً في الدراسة، لقد كنت خير رفيق وصديق.

بكل المحبة والتقدير،

بلواهم عماد



شكر وعرافان

بسم الله الرحمن الرحيم

نتقدم بخالص الشكر والعرافان إلى الأسناذة المؤخرة بورفيس هدى، على قبولها الإشراف على مذكرتنا في هذا الظرف التصير من الزمن، إن توجيهاتها ودعمها كان لهما الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل.

كما نتوجه بالشكر إلى جميع أعضاء لجنة المناقشة، على وقتهم وجهودهم القيمة في مراجعة هذه المذكرة، وتقدير الملاحظات والتوجيهات التي ساهمت في تحسين جودة العمل. ولا يسعنا إلا أن نعبر عن جزيل الشكر والامتنان إلى أساتذة الكلية كافة، لما بذلوه من جهد في تعليمنا وتوجيهنا طوال سنوات الدراسة. كان لدعمهم وتشجيعهم الدور الكبير في تحقيق هذا الإنجاز.

مع فائق الاحترام والتقدير، الإنجاز.

المخلص:

استهدفت هذه المذكرة دراسة دور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء الاستراتيجي لشركة "صوميك" الجزائرية. تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية، تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية لتحقيق رؤية شاملة لأداء المؤسسة. تناولت الدراسة الأبعاد الأربعة الأساسية للبطاقة: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. ركزت المذكرة على أهمية تطبيق هذه الأداة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال توفير إطار متكامل يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما استعرضت الأدبيات المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقاتها في المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على دورها في تعزيز التواصل الداخلي واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، الأداء الاستراتيجي، شركة SPA-SOMIK، التقييم الاستراتيجي.

Abstract:

This memorandum aimed to explore the role of the Balanced Scorecard (BSC) in evaluating the strategic performance of the Algerian company "SOMIK." It examined the four fundamental dimensions: financial, customer, internal processes, and learning and growth. The memorandum highlighted the importance of the BSC as a comprehensive tool that integrates both financial and non-financial measures to assess institutional performance. The study aimed to analyze the application of the BSC at SPA-SOMIK during the period 2019-2021. The findings showed significant improvements in financial performance, customer satisfaction, internal process efficiency, and employee skills development. The memorandum also addressed the challenges and difficulties in implementing the BSC and provided recommendations to enhance its effectiveness.

Keywords: Balanced Scorecard (BSC), strategic performance, SPA-SOMIK company, strategic evaluation.

الفهرس

- ❖ إهداء 6
- ❖ شكر وعرهان 7
- ❖ الملخص: 7
- ❖ الفهرس 7
- ❖ قائمة الجداول: 12
- ❖ قائمة الرسوم التوضيحية(الاشكال): 22
- ❖ مقدمة: 27
- ❖ الفصل الأول:الاطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن و الأداء الاستراتيجي..... 27
- ❖ تمهيد: 29
- ❖ المبحث الأول: مدخل الى بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي. 31
 - المطلب الأول: مفاهيم أساسية لتقييم الأداء الاستراتيجي. 31
 - المطلب الثاني: مدخل الى بطاقة الأداء المتوازن. 32
 - المطلب الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية. 32
- ❖ المبحث الثاني: الدراسات السابقة. 34
 - المطلب الأول: الدراسات المحلية. 34
 - المطلب الثاني: الدراسات السابقة بالأجنبية. 35
 - المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية. 35
- ❖ خلاصة: 37
- ❖ الفصل الثاني:الاطار التطبيقي دراسة ميدانية لمؤسسة "صوميك"-سكيكدة 37
- ❖ تمهيد: 37
- ❖ المبحث الأول: التعريف بالشركة ميدان الدراسة "صوميك"..... 37
 - المطلب الأول: نشأة الشركة. 37
 - المطلب الثاني: تنظيم الشركة ونشاطاتها. 37
 - المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة "صوميك" 37
- ❖ المبحث الثاني: تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة "صوميك" باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. 40

- المطلب الأول تحديد رؤية واستراتيجيه مؤسسة “صوميك” 40
- المطلب الثاني: قياس الأداء وفق كل بعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن. 41
- المطلب الثالث: نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة “صوميك”. 54
- ❖ المبحث الثالث: النتائج ومناقشتها. 57
- ❖ خلاصة: 59
- ❖ خاتمة: 61
- ❖ قائمة المصادر والمراجع 65
- ❖ الملاحق: 69

قائمة الجداول:

- جدول 1 تصنيفات مقاييس الأداء 9
- جدول 2 أمثلة للمحركات والمبادرات التي تحقق الأهداف 21
- جدول 3 مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء 21
- جدول 4 تطور معدل هامش الربح الصافي خلال الفترة 2019-2021 41
- جدول 5 تطور معدل العائد على الأصول لشركة "صوميك" خلال الفترة 2019-2021 42
- جدول 6 نسبة هامش الربح التشغيلي لمؤسسة "صوميك" خلال الفترة 2019-2021 44
- جدول 7 تطور رقم اعمال "صوميك" للفترة 2018-2021 45
- جدول 8 مؤشر درجة الاحتفاظ لشركة SPA-SOMIK خلال الفترة 2019-2021 46
- جدول 9 تطور إنتاجية موظفين شركة "صوميك" خلال السنوات 2018-2021 47
- جدول 10 تطور القيمة المضافة لشركة "صوميك" خلال الفترة 2018-2021 49
- جدول 11 معدل دوران المخزون في المؤسسة 50
- جدول 12 تطور عدد موظفين شركة "صوميك" خلال الفترة 2019-2021 51
- جدول 13 عدد عمليات التكوين المنجزة بالمقارنة بعدد العمال خلال الفترة 2019-2021 52
- جدول 14 تطور مصاريف موظفين شركة "صوميك" خلال الفترة 2019-2021 53
- جدول 15 نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح 55

قائمة الرسوم التوضيحية(الاشكال):

- 14..... رسم توضيحي 1 المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.....
- 19..... رسم توضيحي 2 الترابط بين مكونات بطاقة الأداء المتوازن (BSC) والمنظورات الأربعة
- 23..... رسم توضيحي 3 نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية
- 24..... رسم توضيحي 4 علاقة الأداء الاستراتيجي بمختلف الوظائف.....
- 25..... رسم توضيحي 5 خريطة استراتيجية مبسطة.....
- 26..... رسم توضيحي 6 عوائق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
- 37..... رسم توضيحي 7 الهيكل التنظيمي لمؤسسة صومك
- 39..... رسم توضيحي 8 الهيكل التنظيمي لدائرة المالية والمحاسب.....
- 42..... رسم توضيحي 9 معدل هامش الربح الصافي (%).....
- 43..... رسم توضيحي 10 تطور معدل العائد على الأصول (%).....
- 44..... رسم توضيحي 11 تطور هامش الربح التشغيلي خلال الفترة 2019-2021.....
- 45..... رسم توضيحي 12 تطور رقم الأعمال
- 47..... رسم توضيحي 13 درجة الاحتفاظ بالعميل خلال الفترة 2019-2021.....
- 48..... رسم توضيحي 14 تطور مؤشر نمو عدد الموظفين خلال الفترة 2019-2021
- 49..... رسم توضيحي 15 تطور القيمة المضافة خلال الفترة 2019-2021
- 50..... رسم توضيحي 16 معدل دوران المخزون في المؤسسة خلال الفترة 2019-2021
- 51..... رسم توضيحي 17 تطور مؤشر نمو عدد الموظفين خلال الفترة 2019-2021
- 52..... رسم توضيحي 18 عدد العمال المكونين بالنسبة لعدد العمال خلال الفترة 2019-2021.....
- 53..... رسم توضيحي 19 تطور مصاريف الأجور خلال السنوات الثلاث.....

▪ رسم توضيحي 20 أداء محاور بطاقة الأداء المتوازن.....56

مقدمة

مقدمة:

لطالما اعتمدت المؤسسات الاقتصادية بشكل رئيسي على المقاييس المالية التقليدية لتقييم أدائها، وشملت هذه المقاييس مؤشرات مثل الأرباح، والعائد على الاستثمار، والتكاليف، وكان ينبغي الإقرار بأهمية تقدير هذه المؤشرات، ومع ذلك، تم ترك العديد من العوامل غير المالية التي تؤثر على النجاح الاستراتيجي للمؤسسة على المدى الطويل غير محددة. ولهذا السبب، قام الباحثون والممارسون بتطوير أدوات تقييم أكثر شمولية.

إحدى الأدوات الإدارية الحديثة هي بطاقة الأداء المتوازن التي تم تصميمها لتوفير تقييم شامل للأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن من قبل "كابلان" و"نورتون" في بداية التسعينيات بغرض سد الفجوة بين المقاييس المالية التقليدية واحتياجات الأعمال المعاصرة، وتستخدم بطاقة الأداء المتوازن لترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى مجموعة كاملة من العوامل تشمل الأداء المالي ورضا العملاء والعمل الداخلي والتعلم والنمو.

وهكذا، نتيجة للتحديات الاقتصادية المتغيرة والمنافسة العالمية القوية، أصبح من الضروري للمؤسسات الاقتصادية تطبيق وسائل تقييم فعالة لتحسين الأداء الاستراتيجي. تُعد سوناطراك، أكبر شركة بترول في الجزائر، نموذجًا مناسبًا لعرض تقييم الأداء الاستراتيجي وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في الوقت نفسه في بيئة جزائرية، وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثيرات استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقييم وتحسين الأداء الاستراتيجي لشركة SPA-SOMIK التابعة لمجمع سوناطراك، مع التركيز على التحديات والصعوبات المحتملة.

الإشكالية:

في ضوء ما سبق، نطرح الإشكالية التالية:

ما هو دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لشركة "صوميك" الجزائرية؟

وعليه تلوح لنا عدة تساؤلات في الأفق حول الموضوع وهي كالاتي:

الأسئلة الفرعية:

- ✓ ما علاقة الأداء الاستراتيجي بطاقة الأداء المتوازن؟
- ✓ كيف تساهم الأبعاد الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) الأساسية في تقييم الأداء الاستراتيجي لشركة SPA-SOMIK؟

فرضيات البحث:

- يوجد تأثير إيجابي مباشر لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الاستراتيجي،
- الأبعاد الأربعة الأساسية في بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) تساهم بشكل تكاملي في تعزيز الأداء الاستراتيجي لشركة سوناطراك.

أسباب اختيار الموضوع:

- العمل على هذا الموضوع يساهم في تطوير مهاراتي البحثية والأكاديمية، بما في ذلك القدرة على تحليل البيانات، كتابة التقارير، وتطبيق النظريات الإدارية في سياقات عملية.
- يتيح لي الموضوع فرصة للتعلم العميق حول كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المؤسسي، مما يعزز من معرفتي وقدرتي على تطبيق هذه الأدوات في المستقبل المهني.

اهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم حديث من مفاهيم المحاسبة الإدارية وتوضيح أهميتها وتطورها،
- تحليل تطبيق وتأثير بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركة SPA-SOMIK،
- تطوير استراتيجيات لتحسين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الجزائرية.

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من الحاجة الملحة إلى تطوير أدوات فعالة لتقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، خاصة في ظل البيئة التنافسية العالمية. وتتمثل أهمية هذا البحث فيما يلي:

- توفير إطار نظري شامل لفهم دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي،
- تسليط الضوء على التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع تقديم توصيات لتحسين فعالية تطبيقها،
- المساهمة في تحسين الأداء الاستراتيجي لشركة "صوميك" الجزائرية من خلال تطبيق أفضل الممارسات في استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

بهذا، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إسهامات نظرية وتطبيقية تعزز من فعالية تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية وكفاءة أعلى.

حدود الدراسة:

1. **الحدود الموضوعية:** تناول هذه الدراسة دور بطاقة الأداء المتوازن (كمتغير مستقل) في تقييم الأداء الاستراتيجي (كمتغير تابع) للمؤسسة الاقتصادية، سيتم التركيز بشكل خاص على الأبعاد التالية: البعد المالي، البعد الداخلي، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، سيتم تطبيق هذا النموذج على شركة SPA-SOMIK، لبيان فعاليته في تحسين الأداء الاستراتيجي.
2. **الحدود الزمنية:** تغطي هذه الدراسة الفترة الزمنية لشهر واحد تاريخ البداية 18 ماي 2024 الى 18 جوان 2024 سيتم خلال هذه الفترة جمع وتحليل البيانات المتعلقة بأداء شركة SPA-SOMIK لتقييم فعالية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي.
3. **الحدود المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على شركة SPA-SOMIK، والتي تقع في داخل حدود مجمع سوناطراك سكيكدة وهي واحدة من أهم الشركات في قطاع النفط والغاز في الجزائر.

منهج الدراسة:

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي لتحليل مشكلة الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة، يهدف المنهج الوصفي إلى وصف وتفسير الظواهر من خلال جمع البيانات وتحليلها بطرق منهجية ودقيقة كما سيتم جمع البيانات اللازمة من خلال مراجعة وتحليل المعلومات والوثائق المقدمة من شركة "صوميك".

لتحقيق أهداف الدراسة، سيتم استخدام برنامج Microsoft-Excel. يهدف هذا البرنامج إلى تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن وتحليل الأداء الاستراتيجي للشركة بناءً على الأبعاد المختارة، سيساعد هذا النهج في توفير أداة تحليلية قوية ومرنة تسهل عملية تقييم الأداء وتقديم توصيات لتحسينه.

صعوبات الدراسة:

- من خلال دراستنا لهذا الموضوع واجهتنا بعد الصعوبات نذكر منها خاصة في الجانب التطبيقي:
- صعوبة الوصول إلى البيانات الدقيقة والشاملة المطلوبة من الشركة، خاصة إذا كانت هناك قيود على الوصول إلى المعلومات المالية والإستراتيجية،
 - صعوبة في إجراء مقابلات أو استبيانات مع الموظفين بسبب جداولهم المزدحمة خاصة وأنا أردنا إضافة البعد البيئي والاجتماعي، لكن لم نتحصل على المعلومات،
 - صعوبة إيجاد مكان للترخيص،
 - في نطاق بحثنا صعوبة وجود شركات تطبق بطاقة الأداء المتوازن.

هيكل الدراسة: تم تقسيم البحث إلى فصلين:

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية، حيث تم تناول المفاهيم والنظريات المتعلقة بموضوع الدراسة، مع التركيز على دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة SPA-SOMIK

يتناول هذا الفصل التطبيق العملي لنظريات ومفاهيم الفصل الأول من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة SPA-SOMIK. يشمل هذا الفصل تحليل الأداء الاستراتيجي للمؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مع التركيز على الأبعاد المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، تم جمع البيانات المالية وتحليلها للفترة من 2019 إلى 2021 لتقييم الأداء وتحديد المؤشرات الهامة.



الفصل الأول:

الإطار النظري

لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الإستراتيجي



تمهيد:

يعد الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية أحد أهم المؤشرات التي تقيس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية، في ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات كبيرة تتطلب منها تبني أساليب حديثة وفعالة لتقييم أدائها وضمان استمرارية تطورها ونموها. من بين هذه الأساليب، تبرز بطاقة الأداء المتوازن كأداة شاملة تساهم في تقديم رؤية متكاملة عن الأداء الاستراتيجي من خلال قياسه عبر عدة أبعاد مختلفة.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل لمتغيرات الدراسة، حيث سيتم استعراض المفاهيم الأساسية والنظريات المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء الاستراتيجي. سيتم التركيز على الأبعاد التقليدية للبطاقة مثل البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو،

هذا ما نحاول معالجته في هذا الفصل من خلال استعراض المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل الى بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي،

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: مدخل الى بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي.

في هذا المبحث، سنغوص في استكشاف تعاريف مختلفة تتعلق بتقييم الأداء وأهميته، كما سنتطرق إلى شرح مفصل لبطاقة الأداء المتوازن. سنناقش ليس فقط الأساس النظري لها وفوائدها، بل أيضاً الدوافع وراء تطويرها، والعناصر الأساسية التي تشكلها، سنُعرج على المحاور الأربعة الرئيسية المكوّنة لبطاقة الأداء، وهي: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، لفهم كيف تتكامل هذه المحاور لتوفير صورة شاملة ومتوازنة عن الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية لتقييم الأداء الاستراتيجي.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي وأهميته.

أولاً: تعريف الأداء الاستراتيجي:

عرف بعض الباحثين الأداء على انه مستوى تحقيق الأهداف وهذا المستوى يقاس باستخدام المؤشرات، يحصر هذا التعريف الأداء في نسبة انجاز الأهداف أي ان الأداء هو الفاعلية، وان كان هذا صحيحا الا انه غير كاف، لأنه لا يمكن الحكم على المؤسسة بانها تحقق أداء جيد بمجرد تحقيقها للأهداف المنوطة لها، فالمؤسسة قد تتمكن من ذلك ولكن بالاستغلال المفرط للموارد¹.

يعد الأداء الإستراتيجي عنصراً أساسياً من عناصر العملية الإدارية إذا يسهم في تقديم البيانات والمعلومات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المؤسسة². فالأداء الاستراتيجي يعرف بأنه قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها الطويلة الاجل المتمثلة بالبقاء والنمو والتكيف³.

كما يمكن تعريف الأداء الإستراتيجي على أنه نهج إستراتيجي متكامل لتحقيق النجاح المستدام للمؤسسات التي تركز على تحسين الأداء وتطوير الموظفين وهي إستراتيجية من حيث أنها تهتم بالقضايا الأوسع التي تتيح وظائف ومراكز.

¹ بورايح بوطيبة، حسنة أقاسم، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ترانس كنال"، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2021، ص 126.

² زبير عياش، خلف الله بن يوسف، مسعود سعداوي راد، "دور الأداء الاستراتيجي في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية في البويرة والأغواط"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 07، العدد 02، جانفي 2021، ص 94.

³ أزر صبحي الجبوري، "تقنية بطاقة العلامات المتوازنة ودورها في تقويم الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار"، مقال، مارس 2018، ص 08.

العمل في المؤسسة إذا ما أريد لها أن تعمل بفعالية في بيئتها، وبالتالي دفع الاتجاه العام الذي تعتمزم فيه المؤسسة تحقيق الأهداف الطويلة الأجل¹.

ثانياً: أهمية الأداء الاستراتيجي.

هنالك كثير من المنطلقات تبين أهمية الأداء الاستراتيجي للمؤسسات ومن أهمها:²

- تحديد مدى تمتع المؤسسة بالفاعلية والكفاءة اللازمتين وبالتالي تحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف،
- المساعدة في عمليات التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب،
- يعد القاسم المشترك للجهود المبذولة، من قبل إدارة المؤسسة والعاملين فيها،
- يستخدم كأداة، لمعرفة الخلل الذي يحدث، عند تحقيق الأهداف،
- يساعد في الحد من تزايد الأخطاء وتراكمها فالأخطاء، عادة تبدأ صغيرة فإدا لم تعالج في وقتها قد تتراكم تلك الأخطاء وتصبح كبيرة، ويصعب حلها مما يؤدي الى مواقف حرجة للمؤسسة.

ثالثاً مقاييس الأداء

تنقسم مقاييس الأداء بشكل عام إلى خمسة أنواع وهي على النحو التالي:³

- **مقاييس المدخلات:** وتستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.
- **مقاييس العمليات:** تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة. ففي مجال التدريب مثلاً، يمكن أن يكون مقياس العملية هو عدد الدورات التدريبية المنجزة حسب الجدول الموضوع لها.
- **مقاييس المحصلات:** تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية، فعلى سبيل المثال أن نتيجة التدريب حول السلامة يمكن أن تكون بمثابة التحسين في أداء السلامة وذلك بتقليل عدد الإصابات والأمراض بين العاملين.

¹ Armstrong, M. "Performance Management," Kogan Page Limited, Fourth edition, USA, 2019, p. 55.

² عبد الناصر علك، "تقييم الأداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية باعتماد مؤشرات دولية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 107، المجلد 24، أبريل 2018، ص 89.

³ كامل أحمد أبو ماضي، "بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية"، الطبعة الأولى، مكتبة نيسان للنشر والتوزيع، فلسطين، 2018، ص 22-23.

- **مقاييس التأثير:** وتستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات البرنامج، وعلى سبيل المثال مقارنة نتائج البرامج الفعلية مع تقديرات النتائج التي تحصل في حال عدم تطبيق البرنامج.
 - **مقاييس النتائج:** وهذه المقاييس تقيس الأداء بعد ظهور الحقيقة، مثل مقاييس الإصابات والأمراض الواقعة.
 - **مقاييس الأسباب** وهذه المقاييس تنتبأ بالأداء المستقبلي، مثل مقاييس التكلفة التقديرية على أساس جملة من العوامل ذات العلاقة.
 - **المقاييس السلوكية:** وهذه المقاييس تقيس الثقافة الأساسية للأفراد والمنظمة التي يجري قياسها، مثل تنفيذ برنامج السلامة أو استبانات رضا العاملين.
- من الناحية المثالية يجب التعبير عن مقاييس الأداء بوحدات قياس هادفة وذات فائدة كبيرة للجهات التي تستخدم أو تتخذ القرارات على أساسها. ويمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة وفقاً للجدول الموجود أدناه:¹

جدول 1 تصنيفات مقاييس الأداء

المقاس	الوحدة المقاسة	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مسألة انجاز وحدة العمل بشكل صحيح، وان معايير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسألة انجاز وحدة العمل في الوقت المحدد، وان معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن"، ص 78،

نقلًا عن: Training Resources & Data Exchange, "Performance – Based Management Hand Book Establishing an .Integrated Performance Measurement System", Vol. 00, p. 37

¹ حسين بلعجوز، محاد عريوة، "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بالجزائر"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 03، العدد 2، جوان 2017، ص 135.

الفرع الثاني: الأسس النظرية لتقييم الأداء الاستراتيجي.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي.

عرف تقييم الأداء الاستراتيجي بأنه " مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية ، الهادف الى قياس فاعلية وكفاءة الوحدات الاقتصادية، في تحقيق اهدافها من خلال التحسين المستمر ، والانسجام والتفاعل مع التغيرات الحاصلة، في البيئة الداخلية والخارجية، ويتم ذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية لبيان مدى تحقيق الاهداف الموضوعة" ، او " هي عملية مقارنة النتائج المتحققة ، مع النتائج المرغوب تحقيقها ، وتوفير التغذية العكسية الضرورية للأداء لتقييم النتائج ، واتخاذ التعديلات اللازمة " ، وتركز عملية تقييم الاداء الاستراتيجي على تقييم كل من الاداء المالي والاداء التشغيلي ورضا الزبون والتعلم والنمو، من خلال تحويل رؤية ورسالة المنظمة ، الى اهداف رئيسية (استراتيجية) ومن ثم ترجمة تلك الاهداف الى اهداف أخرى فرعية (تشغيلية).¹

وقد وصفه "بولشر" بأنه نظام محاسبي يستعمل لغرض تقييم أداء مديري المؤسسات من وجهة نظر استراتيجية وهذا النظام يستعمل عندما يتم تفويض المسؤوليات للإدارة العليا لإدارة الاعمال الإستراتيجية. اما (hunger و wheelms) عرفا عملية تقييم الأداء الاستراتيجي: بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المستهدف تحقيقها ،وتوفير التغذية الراجعة الضرورية للأداء وذلك لغرض تقييم النتائج والتعديلات اللازمة.²

ثانيا أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي:

يرى (hill et pullen) أن أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي تكمن في الجوانب الآتية:

- تحقيق اتجاه نظامي لإستراتيجية المؤسسة،
- يعكس درجة الموائمة والانسجام فيما بين أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها،
- تحقيق الإيرادات والأرباح،
- تخصيص موارد المؤسسة بشكل كفوء وفعال.

الفرع الثالث أساليب تقييم الأداء الاستراتيجي

أولاً: الأساليب التقليدية لقياس الأداء :

¹ عبد الناصر علك، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية- دراسة حالة مؤسسة نפטال- مقاطعة الوفود حاسي مسعود"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثالث، ديسمبر 2013، ص 138.

تعتمد الأساليب التقليدية على المقاييس المالية لقياس أداء المؤسسة من خلال أرباحها، معتمدين على مؤشرات مثل الإنتاجية، القيمة المضافة، العائد على الاستثمار، والمردودية الاقتصادية. لكن هذه الأساليب انتقدت لتركيزها على الجانب المالي فقط، مما دفع الباحثين لتطوير أساليب حديثة تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية¹.

ومن أهم الانتقادات التي تعرضت إليها أساليب التقييم التقليدية أن المقاييس المالية التقليدية تعتمد على بيانات تاريخية وبطيئة في الاستجابة للتغيرات، تركز على الأداء الماضي ونتائج قصيرة الأجل، قد توفر معلومات مضللة وتفتقر للنظر إلى الأبعاد الأخرى مثل العلاقات مع العملاء، ولا توضح العلاقة بين نتائج الأداء وأسبابها، ولا تراعي البعد الاستراتيجي، مما يحد من قدرتها على تقييم المنافسين وتعزيز التنافسية².

ثانياً: أساليب تقييم الأداء الإستراتيجي الحديثة.

❖ بطاقة الأداء المتوازن:

اقترح كل من Norton and Kaplan سنة 1992 نموذجاً لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، أطلقاً عليه اسم بطاقة الأداء المتوازن لتوسيع إطار قياس وتقييم الأداء ليشمل بالإضافة إلى الجانب المالي أبعاداً أخرى تتعلق بكل من الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، ليضاف إليها فيما بعد بعداً صخراً هو البعد البيئي والاجتماعي³.

❖ أسلوب لوحة القيادة: أداة قديمة من أدوات مراقبة التسيير تم تحديثها لتعود بقوة، سواء من حيث مبادئها أو من حيث تطبيقه، تنطلق فكرة إعداد هذا الأسلوب من تشخيص وضع المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضع العامة، ويمكن تعريف لوحة القيادة على أنها وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه⁴.

❖ أسلوب المقارنة المرجعية:

شركة Xerox الرائدة في صنع آلات التصوير استخدمت المقارنة المرجعية لتقييم أدائها مقابل منافسيها. نائب رئيس الشركة اكتشف أن السبب الرئيسي لنجاح اليابانيين في بيع منتجاتهم وانحدار حصة السوق لشركته هو

¹ بوطيبة براج، أقاسم حسنة، مرجع سبق ذكره، ص 127.

² منصف شرفي، عز الدين بن تركي، "بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم أداء المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة وحدات إنتاج الحليب ومشتقاته"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 03، 2016، ص 72-73.

³ عبد الحميد مهري، "استخدام تكاليف الجودة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، العدد 2، ديسمبر 2020، ص 76-77.

⁴ بوطيبة براج، أقاسم حسنة، مرجع سبق ذكره، ص 127 128.

اعتمادهم على مقارنة مرجعية داخلية فقط، بدون نظرة خارجية. لذلك، المقارنة المرجعية تسمح بتحديد نقاط مرجعية لمقاييس الأداء وتعزز التنافسية من خلال تركيزها على المقاييس الخارجية، مما يزيد من كفاءة وفعالية وجودة المقاييس الداخلية.¹

❖ أسلوب الأعمال الممتازة:

نموذج يشتمل على تسعة محاور لكل منها وزنه الخاص من حيث الأهمية، خمسة منها تغطي عمل المؤسسة القيادة، الموارد البشرية السياسة والاستراتيجيات الموارد والعمليات وأربعة تركز على النتائج (نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية، نتائج الموارد البشرية).²

المطلب الثاني: مدخل الى بطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها.

بطاقة الأداء المتوازن تم تطويرها من قبل "روبرت كابلان" و"ديفيد نورتون" في عام 1992. في بداية التسعينيات، أطلق كابلان ونورتون مبادرة بحثية ضمت مجموعة من الشركات لاستكشاف منهجيات قياس أداء جديدة، نظراً للمعتقد المتزايد بأن النماذج المالية التقليدية لم تعد كافية لتلبية احتياجات الأعمال المعاصرة. كان المشاركون في الدراسة، بمن فيهم "كابلان" و"نورتون"، مقتنعين بأن الاعتماد على المؤشرات المالية وحدها يمكن أن يعيق قدرتهم على توليد قيمة مستدامة.³

تبنيت العديد من المؤسسات بطاقة الأداء المتوازن على مدى أربع سنوات وحققت نتائج سريعة. اكتشف كابلان "نورتون"، أن هذه المؤسسات لم تستخدم البطاقة فقط كمكمل للمقاييس المالية بل أيضاً للتواصل مع استراتيجياتهم من خلال المقاييس المختارة. أصبحت البطاقة أداة رئيسية لتنفيذ الإستراتيجية. في كتابهما "بطاقة الأداء المتوازن" المنشور عام 1996، لخص كابلان ونورتون هذا المفهوم. منذ ذلك الحين، اعتمدت أكثر من نصف المؤسسات في قائمة "فورتن 1000" البطاقة، واستمر الزخم بقوة، حتى أشادت بها مجلة "هارفرد بزنس ريفيو" كواحدة من الأفكار الـ 75 الأكثر تأثيراً في القرن العشرين.⁴

¹ عبد الحميد مهري، مرجع سبق ذكره، 76-77.

² سعاد الويزة، "بطاقة الأداء المتوازن من أجل القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2013، ص 07.

³ Farshad Akbarzadeh, "The Balanced Scorecard (BSC) Method: From Theory to Practice," Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter), Vol. 2, No. 5, Dec. 2012, p. 87.

⁴ أحمد بن عبد الله الزهراني، "بطاقة الأداء المتوازن خطوة بخطوة للمؤسسات الحكومية وغير الربحية"، معهد الإدارة العامة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 31.

تطور الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن إلى "نظام إدارة استراتيجية" يربط بين الإجراءات قصيرة الأمد والاستراتيجية طويلة الأمد. هذا الربط أفاد العمليات مثل الميزانيات والتعويضات، مما أدى إلى تطوير ميزانيات مرتبطة استراتيجياً وأنظمة حوافز مبنية على مقاييس متوازنة. تُعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة اتصال فعالة، ومع ظهور خرائط الاستراتيجية في منتصف التسعينيات، تمكنت المنظمات من وصف استراتيجياتها بوضوح وبساطة، مما سهل فهمها وتنفيذها على مستوى الموظفين. هذه الأداة حولت الاستراتيجيات من مفاهيم غامضة إلى أهداف ومقاييس محددة تحفز الأفراد على تحقيق نتائج ملموسة.¹

في عام 1987، استخدمت شركة "Analog Devices" أول بطاقة أداء متوازن لتقييم الأداء، متضمنة جوانب مثل سرعة التسليم، جودة العمليات، وفعالية تطوير المنتجات، بالإضافة إلى المقاييس المالية التقليدية. كان هذا بداية لأنظمة القياس المتوازنة، وخاصة بطاقة التقييم المتوازن التي اقترحها "كابلان" و"تورتون" عام 1992. تستوحي البطاقة فكرتها من لوحة القيادة في السيارة، حيث يحتاج المدراء إلى مؤشرات متعددة لضبط سير المؤسسات ومعرفة مستوى أدائها.²

الفرع الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن.

أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن.

تتعدد التعريفات المقدمة لبطاقة الأداء المتوازن، ومن بينها نذكر:³

التعريف الأول: عرفها "كابلان" و"تورتون" بأنها نظام يزود الشركة بمقاييس، وأهداف استراتيجية، تعطي الإدارة القدرة على إدارة أشكال الأداء كلها فيها، وتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية بوصفها محركات للأداء المستقبلي للشركة، وتقيس أداء الشركة من خلال المحاور الأربعة (الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة الأداء التشغيلي، والفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها للتعلم والنمو)، لكن الارتباط بين تلك المحاور يشتق من رؤية الشركة واستراتيجيتها وأهدافها.

التعريف الثاني: وفي تعريف آخر "لكابلان" و"تورتون"، بأن بطاقة الأداء المتوازن إطار عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

¹ Paul R. Niven, "Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance," acid-free paper, Canada, 2005, p 16-17.

² كامل أحمد أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

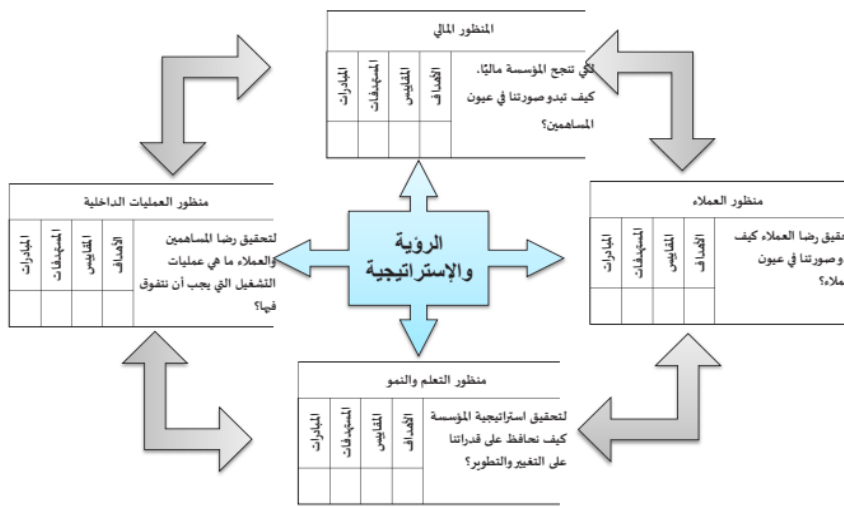
³ نفس المرجع، ص 165.

ويمكن القول هي ترجمة المهام والاستراتيجية للكيان الاقتصادي إلى مجموعة من مقاييس الأداء التي توفر إطارًا لتنفيذ هذه الاستراتيجية، حيث لا تركز بطاقة الأداء المتوازن على الأهداف المالية فقط، بل تُبرز أيضًا الأهداف غير المالية (التشغيلية) التي يجب على الكيان الاقتصادي تحقيقها والحفاظ عليها.¹

ثانياً: منظورات (ابعاد) بطاقة الأداء المتوازن.

يتضمن نظام بطاقة الأداء المتوازن مقاييس أداء متعلقة بأربع منظورات، هذه المنظورات هي: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والابتكار/التعلم، كما يوضحه الشكل 1

رسم توضيحي 1 المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Kaplan, S. Robert, and David P. Norton, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action," Harvard Business Review, 1996, p. 76.

وفقًا لكابلان ونورتون، تستخدم الشركة أربعة أسئلة متعلقة بكل من هذه المقاييس:²

- كيف نظهر للمساهمين؟ (المالية)
- كيف يراونا العملاء؟ (العملاء)
- ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟ (العمليات الداخلية)
- هل يمكننا الاستمرار في التحسين وخلق القيمة؟ (الابتكار والتعلم)

¹ Amer Mansoor, Qassem Lovan Jahil, Ayad Raheem Jalfanm, "The Balanced Scorecard and Its Role in Evaluating the Performance of Economic Entities (An Applied Study in the Directorate of Civil Defense / Al-Muthanna)," American Journal of Business Management, Economics and Banking, Volume 12, May 2023, p. 91.

² J. William Harden, David R. Upton, "An Introduction to the Use of the Balanced Scorecard for Performance Evaluation by Financial Professionals," Society of Financial Service Professionals Journal, Vol. 70, No. 2, February 2016, p. 83.

تساهم بطاقة الأداء المتوازن في توفير المعلومات اللازمة التي تساعد إدارة الكيان الاقتصادي على إنشاء تركيز استراتيجي من خلال ترجمة استراتيجية الكيان الاقتصادي إلى أهداف تشغيلية ومقاييس أداء لأربع منظورات مختلفة: ¹

1. **البعد المالي:** يُركز هذا المنظور على الحالة المالية للمؤسسة الاقتصادية، حيث يجب على الأسئلة التالية: كيف ننظر إلى مساهمينا؟ هل الكيان الاقتصادي متين ماليًا؟ هل تنعكس الاستراتيجيات والجهود المبذولة في الأرقام المالية؟ تشمل المقاييس المالية النموذجية العائد على الاستثمار، وهامش الربح، وقيمة المساهمين، وغيرها. على الرغم من أن هذه هي المقاييس التقليدية لقياس الأداء، إلا أنها لا تزال مهمة لأنها ستحدد ما إذا كانت التحسينات التشغيلية تنعكس في الأرقام المالية، وبالتالي يجب معرفة العلاقة بين المقاييس المالية والتشغيلية ويجب تحقيق توازن جيد بينهما.

2. **بعد الزبائن:** يركز هذا المنظور على العملاء، حيث تُستخدم مقاييسه لتقييم مدى رضا العملاء، وقد تشمل هذه المقاييس بعض المؤشرات مثل التزام الوقت، ومستوى جودة الخدمة المقدمة، ومؤشرات أخرى. الهدف الرئيسي من هذا المنظور هو ضمان رضا العملاء عن الخدمة التي يقدمها المؤسسة الاقتصادية، حيث سيشجع ذلك سلوكهم تجاهه.

3. **بعد العمليات الداخلية:** يُركز منظور العمليات الداخلية على الأنشطة التي يقوم بها الكيان الاقتصادي والتي تمكنه من التميز وبالتالي تحقيق رغبات العملاء المتوقعة بكفاءة وفعالية، فضلاً عن تحقيق نتائج مالية متميزة تُرضي المساهمين، يشمل هذا المنظور أيضًا الابتكارات التي تؤدي إلى تقديم خدمات جديدة تُرضي العملاء الحاليين والجدد.

4. **بعد التعلم والنمو:** يُركز هذا المنظور على البنية التحتية للكيان الاقتصادي المتمثلة في رأس المال البشري، والأنظمة والإجراءات التنظيمية. يتضمن هذا المنظور تحديد كيف يمكن للكيان الاقتصادي أن يستمر في التطوير والابتكار وخلق قيمة أعلى من خلال التركيز على تطوير قدرات موظفيه. هناك عدة مقاييس لهذا المنظور، والتي تشمل: مقياس رضا الموظفين، مقياس الاحتفاظ بالموظفين، مقياس تدريب الموظفين، ومقاييس أخرى متعلقة بكفاءة الكيان الاقتصادي.

ومع التطورات الحديثة، هناك بعض الأبعاد الإضافية التي قد تضيفها المؤسسات إلى بطاقة الأداء المتوازن بناءً على احتياجاتها نذكر منها: ²

¹ Amer Mansoor & Qassem Lovan Jahil & Ayad Rahe, **Op.cit**, 91-92.

² أحلام قراوي، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01، مارس 2020، ص 279-280.

1. **البعد الاجتماعي:** فرضت الظروف الاقتصادية المعاصرة على المؤسسات إضافة البعد الاجتماعي الذي

يدعم متطلبات أصحاب المصلحة، وقد استخدم Council for Sustainable Development The World Business في منشوره تعريفاً عن المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها الالتزام المستمر من جانب قطاع الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في التنمية الاقتصادية مع تحسين نوعية الحياة للأيدي العاملة وأسراهم، فضلاً عن المجتمع المحلي والمجتمع ككل، ويرى « Metwally » أنها لا تقتصر على القيام ببعض الأنشطة اختياريًا ولكنها تشمل كل الأنشطة ذات الطابع الاجتماعي، بغض النظر عما إذا كانت ملزمة بها بحكم القوانين واللوائح أم لا، وجاءت مساهمة « Carroll » في توسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية وبشكل شمولي حيث تناولها بأربعة أبعاد رئيسية هي: المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية، وقد وظف هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح الترابط بينها من جانب ومن جانب آخر يمثل حالة واقعية.

2. **البعد البيئي:** أصبح العالم يشهد حالة حراك بسبب المتغيرات البيئية، هذا ما أضفى على بطاقة الأداء

المتوازن تحديات، وهي فكرة ليست بالجديدة فقد تعرض لها "كابلان" و"نورتون" حينما أشارا إلى أن البطاقة نموذج قابل للتعديل فلم يجعله إطاراً ضيقاً، ويركز البعد البيئي على قياس التأثير الذي تسببه المؤسسة على البيئة المحيطة كما يرتبط باستهلاك الطاقة المواد الخام ومخلفاتها وانبعاثات الملوثات. ويرى «Beiker & Gminder» أن البطاقة يمكن أن تكون أداة أفضل لدمج نظم الإدارة البيئية في العمليات التشغيلية الأساسية للمؤسسات. كما يمكن تطوير المهتمين بالبيئة بتحديد أربعة أطراف من ذوي العلاقة بالمؤسسة وهم الإدارة، العمال، الحكومة وكذا المجتمع.

3. **بُعد المخاطر:** يُنظر إلى المخاطر على أنها احتمالية حدوث حدث غير مرغوب فيه وبالتالي احتمالية

تعرض للخسارة، الضرر، أو المخاطر، أو كاحتمالية تحقيق خسارة بسبب ظروف عدم اليقين.¹

يرى الباحثون أن ابعاد بطاقة الأداء المتوازن كما وضعها كابلان تقل كفاءتها بالتطور في الحياة الاقتصادية والتكنولوجية حيث يتزايد الاعتماد المتبادل بين الدول في الاقتصاد العالمي بالإضافة الى تزايد الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لذا رأى الباحثون إضافة بعد الذكاء الاصطناعي يزيد كفاءة ابعاد بطاقة الأداء المتوازن:

4. **بعد الذكاء الاصطناعي:** بينما لا يُعتبر الذكاء الاصطناعي (AI) بشكل تقليدي بُعداً رسمياً في بطاقة

الأداء المتوازن الأصلية التي طورها "روبرت كابلان" و"ديفيد نورتون"، حيث صرّح الملياردير والمالك الأغلب لفريق "الاس مافريكس"، "مارك كوبان"، بما يلي عن الذكاء الاصطناعي (AI): "الذكاء

¹ Hayder Oudah Kadhim, Rawad Faeal Khalaf, "The Role of the Balanced Scorecard in Evaluating and Improving the Performance of Service Units (Applied Study in the Maysan Passport Office)," Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 2022, pp. 623-624.

الاصطناعي، التعلم العميق، التعلم الآلي - أيًا كان ما تقوم به، إذا لم تكن تفهمه - تعلمه! وإلا، ستصبح كالدنياصور خلال ثلاث سنوات."، بدأت الشركات بدمج الذكاء الاصطناعي في إطار بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتعزيز أدائها الاستراتيجي، يتمثل دور الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء المالي، تعزيز تجربة العميل، تحسين العمليات الداخلية، ودعم التعلم والنمو، يساهم الذكاء الاصطناعي أيضًا في تحليل البيانات والتنبؤات بشكل فعال مما يؤدي إلى تحسين التنفيذ الاستراتيجي وتخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية، وتقديم تدريب مخصص للموظفين، ومراقبة الأداء في الوقت الفعلي¹.

ثالثًا: خصائص بطاقة الأداء المتوازن.

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في المقاييس المالية والمواكبة التطورات في الأداء إذ تميزت بمجموعة من الخصائص ميزتها عن غيرها من الأساليب يمكن تلخيصها بالآتي:²

- إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تتضمن العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية وتوازن المقاييس الخارجية والداخلية وقياس الأداء الحالي والمستقبلي.
- تقدم نظرة شاملة للوحدة وذلك من خلال الربط بين مقاييس الأداء المختلفة مع أهداف المالكين والزبائن.
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على إشباع عدة احتياجات إدارية، لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الاستراتيجية التنافسية للوحدة.
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن بترجمة رؤية الوحدة الاقتصادية واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.

رابعًا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن.

ويمكن عرض أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال النقاط الآتية:³

- تعتبر بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تركز على الفترة الماضية دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها مستقبلاً،
- تعالج عجز الأنظمة عن ربط إستراتيجية المنظمة بعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها قريبة المدى.
- تساعد على تشخيص مجالات تميز المنظمة لتحقيق أهداف العميل والمنظمة.

¹ Sterling, T. (2023, February 28). "How Artificial Intelligence (AI) Will Strengthen the Balanced Scorecard (BSC) Strategy Framework." Balanced Scorecard Institute. Retrieved March 8, 2024, at 11:35 PM, from <https://balancedscorecard.org/blog/how-artificial-intelligence-ai-will-strengthen-the-balanced-scorecard-bsc-strategy-framework/>

² ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة، "أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن BSC في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، المجلد 17، العدد الثاني، 2009، ص 65.

³ عبد الرحمن الجاموس، (22 نوفمبر 2019). "بطاقة الأداء المتوازن". تم الاطلاع في 12 مارس 2024، الساعة 04:22 مساءً، من <https://www.aljamouss.com/ar/details/68/بطاقة-الأداء-المتوازن>

- مساعدة المنظمة بالتركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتبويب المنفصل لبرامج مثل الجودة، وإعادة التصميم، وخدمة الزبون.
- تساعد على التدخل العالي لأصحاب المصالح في صياغة السياسة وربط الإستراتيجية بالنشاطات والمسؤولية الواضحة للأهداف والموارد وتعطي صورة متوازنة عن المنظمة.
- توضح الرؤية وتحسن الأداء ووضع تسلسل للأهداف وتوفير التغذية العكسية للإستراتيجية وربط المكافآت بمعايير الأداء.

الفرع الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن.

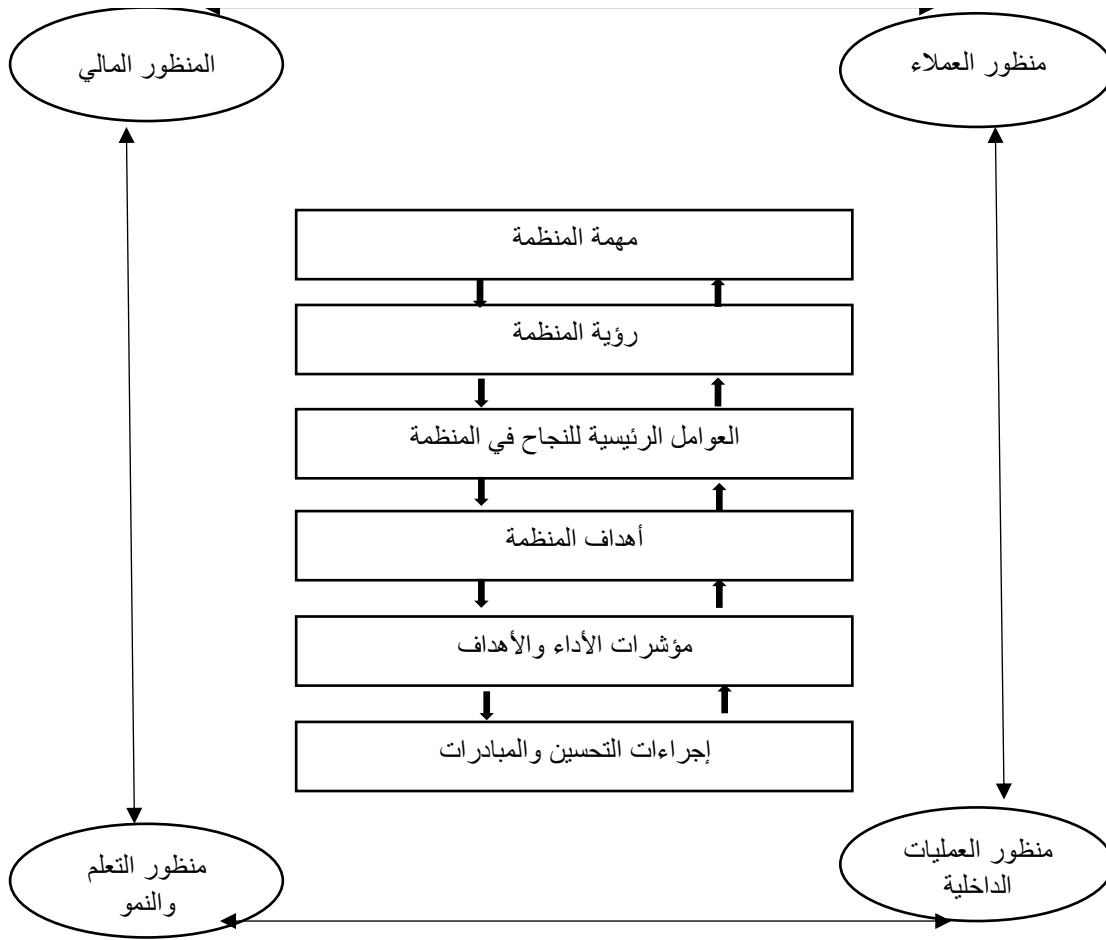
تضم بطاقة الأداء المتوازن عناصر أساسية تتبلور من خلال آلية عمل هذه البطاقة والممثلة في الآتي:¹

- الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها،
- الإستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أوخطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها،
- المنظور (المحور): مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور،
- الأهداف: إن الهدف هو بيان عرض الإستراتيجية ويبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.
- كما تضم أيضا العناصر التالية:²
- المؤشرات: تعكس مدى التقدم في تحقيق الهدف الاستراتيجي،
- القيم المستهدفة: مقدار محدد يتم القياس عليه لتحديد مقدار الانحراف عن القيم المحققة،
- المبادرات الإستراتيجية: تسجل المبادرات لتحقيق الأهداف، مثل زيادة رضا العملاء عبر استطلاع رأي ريع سنوي، وتحسين مظهر العاملين أو تدريبهم على التعامل مع العملاء. مؤشرات الأداء قد تكون كمية، نوعية، أو وصفية.

¹ عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، مرجع سبق ذكره، ص 140.

² قناوة فتيحة، "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ليند غاز- ورقلة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة ورقلة، 2014، ص 7.

رسم توضيحي 2 الترابط بين مكونات بطاقة الأداء المتوازن (BSC) والمنظورات الأربعة



Source: Corina Grosu, Alina Almășan, "Balanced Scorecard: A Tool for Performance Monitoring and Improvement," Timisoara Journal of Economics, West University of Timisoara, Romania, Faculty of Economics and Business Administration, Vol. 1, No. 4, 2008, pp. 311-320.

الفرع الرابع: متطلبات وخطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

أولاً: متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

توجد مجموعة من القواعد الأساسية التي يعتبر توفرها أساسياً لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن تتمثل أهمها في:¹

- دعم الإدارة العليا لتطبيق مقياس الأداء المتوازن.
- فهم جيد لإستراتيجية المؤسسة كنقطة بداية لمشروع البطاقة.
- اعتماد مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل لمواكبة التغيرات المستمرة.

¹ فاطمة الزهراء بوطرودة، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 01، جانفي 2021، ص 278.

- إشراك العاملين لتعزيز الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة، مما يحسن الأداء ويرفع الروح المعنوية.
- وجود رغبة وقابلية للتغيير في المؤسسة لتسهيل التطبيق وتجنب المقاومة.
- وضوح الرؤية والرسالة والأهداف للمؤسسة لتسهيل وضع الهيكل العام للبطاقة.
- اتباع الأساليب الحديثة في القيادة والقياس وتبادل الخبرات مع منظمات أخرى والقيام بدورات تكوينية.
- التنظيم الإداري الجيد والتوزيع الدقيق للمسؤوليات والواجبات لتجنب الفوضى وتضارب المصالح.
- وضع أهداف مالية تتوافق مع إمكانيات المؤسسة وقابلة للتحقيق..

ثانياً: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

وتتكون من الخطوات التالية:¹

(1) **تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وصياغة رسالتها:** تعبر الرؤية عن طموحات المؤسسة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد وهي تساعد في صياغة الرسالة، وهذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة تدل على الغرض الأساسي الذي وجدت المؤسسة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها،

(2) **وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة:** تترجم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل والذي يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد،

(3) **تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الإستراتيجية:** تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية بحيث تحدد المؤسسة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة،

ويمكن إعطاء مثال توضيحي لمجملتها من الاستراتيجيات السابقة الذكر المتعلقة بكل هدف من أهداف

الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في الجدول التالي:

¹ عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية- دراسة حالة مؤسسة نفطال- مقاطعة الوفود حاسي مسعود"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثالث، ديسمبر 2013، ص 140-141.

جدول 2 أمثلة للمحركات والمبادرات التي تحقق الأهداف

الابعاد	البعد المالي	بعد الزبائن	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو
الاهداف	تحسين مردودية المؤسسة	تحقيق رضا الزبائن	تحسين العمليات الانتاجية	تكوين رأس مال بشري
محركات الاداء	استراتيجية النمو وتنويع المداخل	تحديد قواعد التعامل مع الزبائن	إدارة العمليات التشغيلية (سياسات الإنتاج، احتياجات، تصميم مراحل الإنتاج، الرقابة على الجودة، توفير بيئة أمنة)	التعلم والتدريب النوعي المتواصل، تبني التكنولوجيا، تحسين الاتصالات الداخلية

المصدر: وليد لطرش، محمد يحيوي، "تصميم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الاقتصادية - نموذج مقترح"، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، العدد الأول، 2021، ص 39.

4) اختيار القياسات: بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً، أي يجب قياسها، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه (نستعمل مؤشر معدل الغيابات لمعرفة رضا الموظفين وانتمائهم للمؤسسة، ويمكن إعطاء مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء في الجدول الموالي:

جدول 3 مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء

مقاييس الأداء	الأهداف الاستراتيجية	
معدلات العائد على الأصول، معدل نمو المبيعات، فترة الاسترداد، نسب السيولة، معدل كفاية رأس المال.	<ul style="list-style-type: none"> • تعظيم مردودية المؤسسة، • توفير السيولة، • تحقيق التوازن بين المخاطرة والسيولة. 	البعد المالي
رضا الزبائن (استبيان)، عدد الشكاوى المستلمة من الزبائن، نصيب المؤسسة من عدد الزبائن في السوق، عدد الزبائن المفقودين، رقم الأعمال/عدد الزبائن.	<ul style="list-style-type: none"> • تحقيق رضا الزبائن، ولاء الزبائن. 	بعد الزبائن

بعد العمليات الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> تطور الخدمة، رفع مستوى جودة الخدمة، تقديم خدمات جديدة. 	نسبة الطاقة الإنتاجية، معدل دوران المخزونات، حجم وقيمة المردودات، نسبة عدد العاملين إلى الخدمات المقدمة، نسبة الإيرادات من الخدمات المقدمة.
بعد التعلم والنمو	<ul style="list-style-type: none"> رفع قدرات العاملين، التطور التكنولوجي. 	تكلفة المعدات الجديدة، نسبة تكاليف تدريب العاملين، إنتاجية العامل الواحد.

المصدر: علاء محمد ملو العين، "استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية"، دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي / الجامعة الأردنية، المجلد 42، العدد 1، 2015، ص 310.

(5) **اعداد خطط العمل:** ونعني بها بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز الأهداف والروية الإستراتيجية، يتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج واختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل وتحديد المدة اللازمة للتطبيق ولضمان حسن تطبيق الإستراتيجية فيجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر،

(6) **متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن:** للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الإستراتيجية ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمؤسسة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية.

المطلب الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.

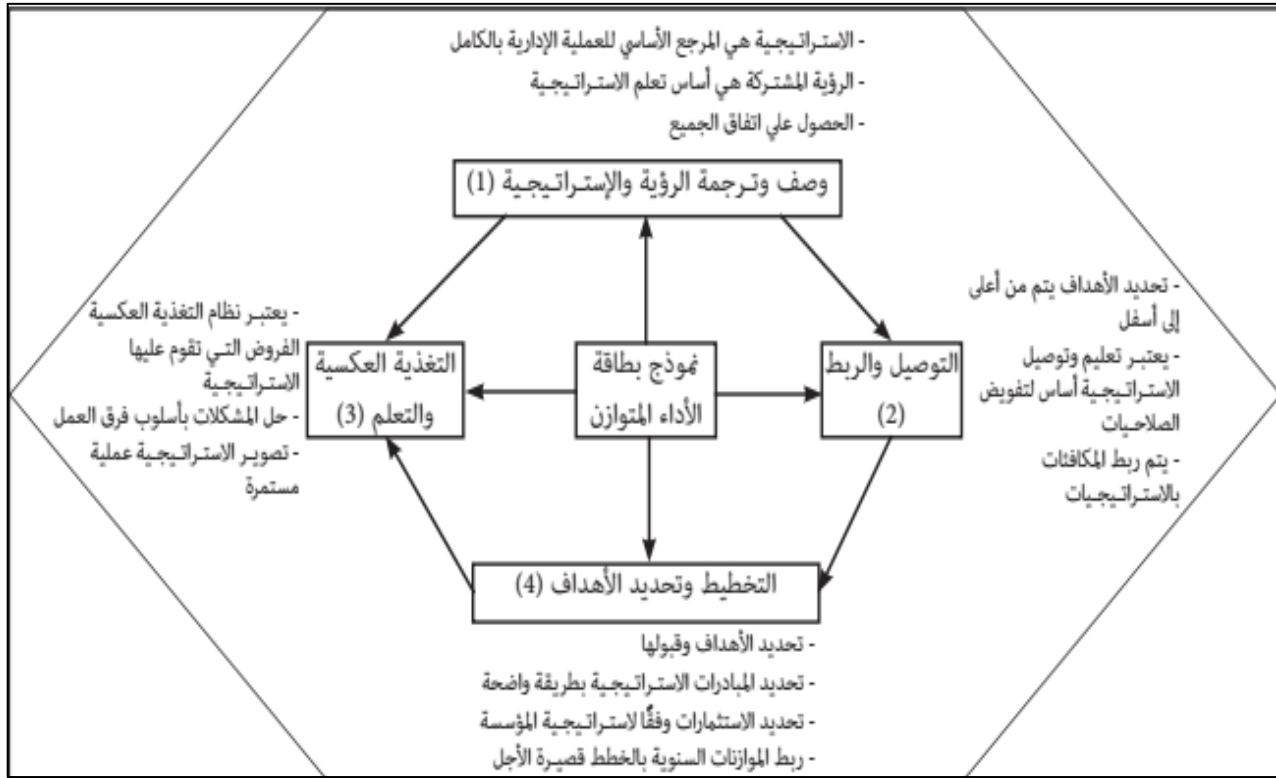
الفرع الأول: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية.

تعد الإدارة الاستراتيجية عملية تصميم وتنفيذ قرارات طويلة الأجل لزيادة قيمة المؤسسة من منظور العملاء والمساهمين والمجتمع، مع التركيز على رضا العملاء وجذبهم لتعزيز المنافسة. المؤسسات التي تسعى لتحقيق الكفاءة والقدرة التنافسية الدولية تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الاستراتيجية، مما يسهم في ربط الأهداف طويلة الأجل بالأعمال قصيرة الأجل عبر أربع عمليات إدارية¹.

ويمكن توضيح هذه العمليات الإدارية الأربعة في الشكل الموالي:

¹ حسين بلعجوز، محاد عريوة، مرجع سبق ذكره، ص 139.

رسم توضيحي 3 نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية



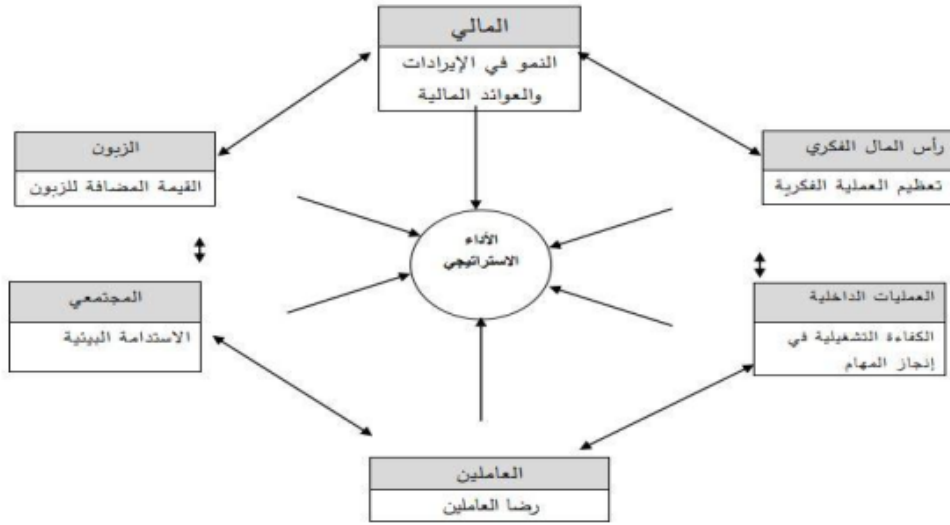
SOURCE: Kaplan, S. Robert, and David P. Norton, *Op. cit.*, p. 197.

تتجسد علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الإستراتيجي في النقاط التالية:¹

- أن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الأداء الإستراتيجي باعتباره نظام لترجمة إستراتيجيات المؤسسة على المدى الطويل،
- تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور تعمل على إدارة العمليات اليومية في المؤسسة، ومراقبتها باستمرار،
- بطاقة الأداء المتوازن تقوم بجمع بين المقاييس المالية وغير المالية مثلاً: الجانب المالي، جانب العملاء،
- تساعد المدراء والمسؤولين على اتخاذ القرارات،
- إيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد،
- خلق إفتاق بين الرؤية والإستراتيجية لدى المؤسسة.

¹ عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، مرجع سابق ذكره، ص141.

رسم توضيحي 4 علاقة الأداء الاستراتيجي بمختلف الوظائف



المصدر : صفاء إدريس ربودي، رياض أحمد محمد، "إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي في الشركة العامة للمنتج الشمالية في الموصل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 10، العراق، 2018، ص 333.

الفرع الثاني: الخريطة الاستراتيجية.

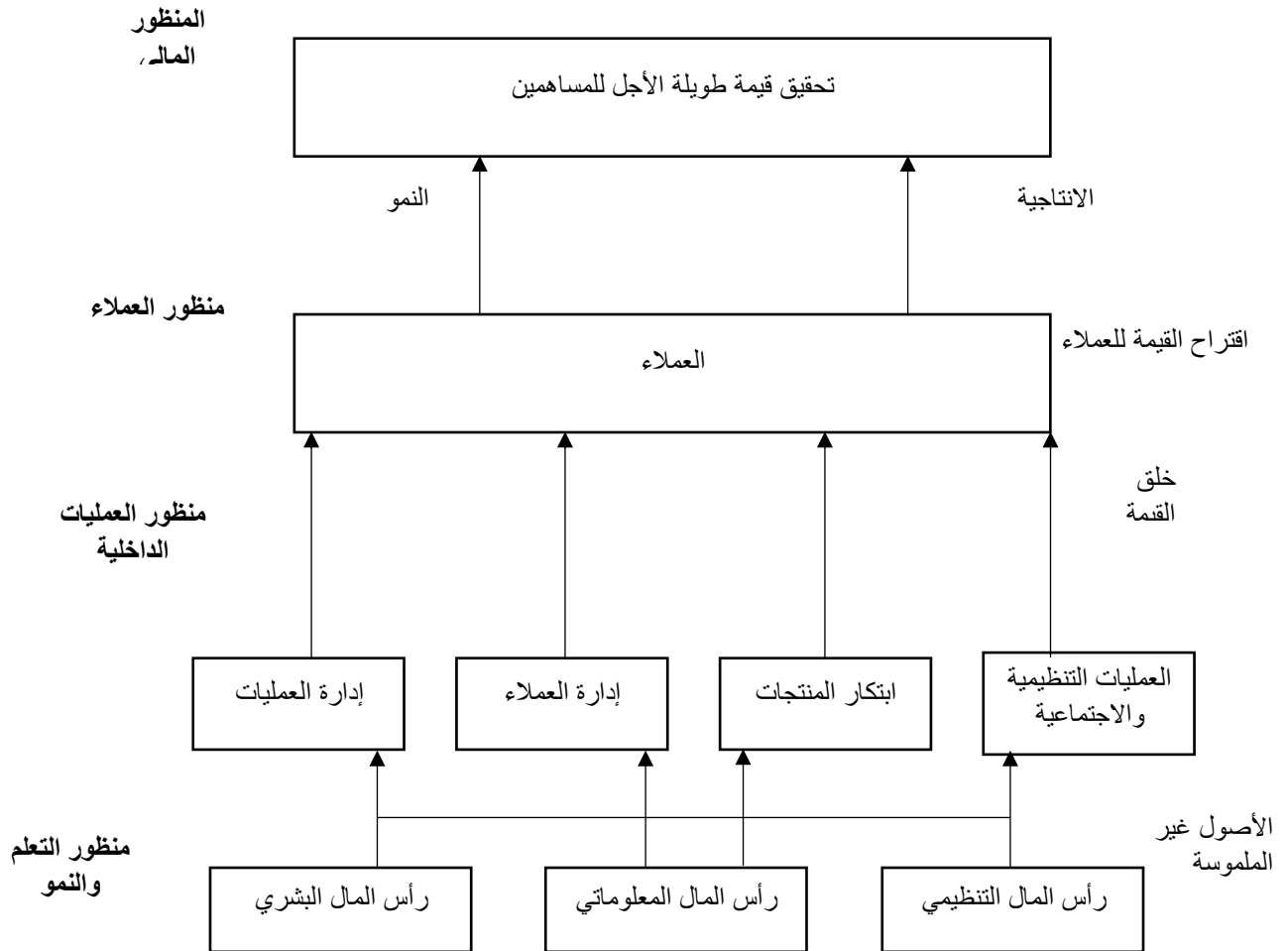
تقدم بطاقة الأداء المتوازن إطاراً عاماً لتوضيح الخطة إلى كافة مستويات الشركة، إذ إنه من الصعب إن لم يكن من المستحيل تنفيذ الخطة بنجاح إن لم تكن قادرين على تفصيلها وتوضيحها، أحد الأساليب التي تساعد على توضيح تفاصيل الخطة وارتباطاتها وفلسفتها هو ما يعرف بخارطة الإستراتيجية « StrategyMap » وهو عبارة عن شكل معماري شمولي ومنطقي للخطة تبين وتوضح علاقة السببية « Cause and Effect Relationship » السبب والمسبب وكيفية تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة (مالية) ،حيث أن خارطة الإستراتيجية تمثل أساس تطوير بطاقة الأداء المتوازن التي بدورها تمثل حجر الزاوية لأنظمة الإدارة الإستراتيجية.¹

تتمثل المبادئ الأساسية للخريطة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، وتحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم قيم مميزة. كما تركز على تحسين العمليات الداخلية لتحقيق الأهداف المالية ورضا الزبائن، وتكامل الأنشطة الاستراتيجية لتعزيز أداء المؤسسة عبر الأصول غير الملموسة مثل رأس المال البشري والمعلوماتي. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الخريطة الاستراتيجية إلى توليد القيمة بطريقة غير مباشرة من خلال المعرفة والتكنولوجيا، وتطوير أطر لتوليد القيمة عبر مواءمة الأصول غير الملموسة

¹ معتز عبد القادر عساف، التميز في التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، موسوعة التميز الإداري-الجزء الأول، اتحاد المصارف العربية، 2008، ص 110.

مع الاستراتيجية. وأخيراً، تهدف إلى تحويل القيمة الكامنة إلى نتائج ملموسة وتوليف القيمة مع الأصول الأخرى لزيادة الفاعلية.¹

رسم توضيحي 5 خريطة استراتيجية مبسطة



Source: Margarita IŠORAITĖ, *The Balanced Scorecard Method from Theory to Practice*, INTELLECTUAL ECONOMICS, Lithuania, P24.

الفرع الثالث: عقبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

تعرض أي مؤسسة في سبيل أعدادها لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في أربعة نقاط أساسية:²

1. عقبات الرؤية: عدم توافق على رؤية واضحة، غموض الأهداف والإستراتيجية، مما يسبب فوضى داخل المؤسسة.

¹ كامل أحمد أبو ماضي، "بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية"، الطبعة الأولى، مكتبة نيسان للنشر والتوزيع، فلسطين، 2018، ص 223-226.

² وليد لطرش، يحيى محمد، مرجع سبق ذكره، ص 46.

2. **العقبات الإدارية:** الترجمة المعقدة لرؤية المؤسسة إلى مقاييس، نقص الموظفين المؤهلين، وتعقيد تحديد المقاييس المناسبة.
3. **عقبات المستخدمين:** غياب نظام الحوافز وعدم الاهتمام بنشاطات الموظفين يعوق تحقيق الأهداف قصيرة الأمد.
4. **العقبات المالية:** عدم ربط الموارد المالية بالإستراتيجيات، انشغال المدراء بالقرارات قصيرة الأجل، وضعف المهارات الإدارية يعوق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

رسم توضيحي 6 عوائق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من اعداد الطلبة نقلا عن:

Paul R. Niven, "Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance," acid-free paper, Canada, 2005 ,p 45.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات المحلية.

1. بن صحراوي عبد الرحمن، مزوار محمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة ملبنة تيارت، 2022، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر.

استهدفت الدراسة تقييم دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة ملبنة تيارت. وتمثلت الأهداف الرئيسية في:

- التعريف ببطاقة الأداء المتوازن: باعتبارها أداة حديثة للتسيير الاستراتيجي.
- تحديد أثر بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الاستراتيجي: من خلال الأبعاد الأربعة الأساسية وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو.
- استكشاف معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: داخل المؤسسة.
- تقديم توصيات لتحسين الأداء الاستراتيجي: باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وبعض الدراسات السابقة كما تم جمعها من خلال استبيانات وزعت على العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى مقابلات لجمع البيانات النوعية.

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- تحسين الأداء المالي: ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي من خلال زيادة الربحية والقيمة الاقتصادية.
- رضا العملاء: أدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين رضا العملاء وزيادة الاحتفاظ بهم.
- تحسين العمليات الداخلية: وفرت بطاقة الأداء المتوازن إطارًا لتحسين جودة العمليات وزيادة الكفاءة التشغيلية.
- التعلم والنمو: ساعدت بطاقة الأداء المتوازن في تطوير مهارات الموظفين وتعزيز التعاون بينهم، مما أدى إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.
- التوازن والتكامل: أشارت النتائج إلى أهمية التوازن والتكامل بين الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

بشكل عام، أثبتت الدراسة أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يكون أداة فعالة لتحسين الأداء الاستراتيجي لمؤسسة ملبنة تيارت من خلال تحسين الأداء المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، وتطوير الموظفين.

2.قناوة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة" في مؤسسة ليند غاز ورقلة، سنة 2014، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

استهدفت الدراسة "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة" في مؤسسة ليند غاز ورقلة، وتضمنت الأهداف التالية:

- معرفة مدى اعتماد المؤسسة على بطاقة الأداء المتوازن: لتقييم أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- تسليط الضوء على أهمية بطاقة الأداء المتوازن: كأداة حديثة لمراقبة التسيير.
- تحليل تأثير بطاقة الأداء المتوازن على الأداء: تحديد كيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

الأدوات المستخدمة في الدراسة منهجية وصفية وتحليلية شملت:

- البيانات الأولية: تم جمعها عبر المقابلات المباشرة مع موظفي المؤسسة.
- البيانات الثانوية: شملت وثائق وتقارير المؤسسة.
- بطاقة الأداء المتوازن: كمحور أساسي لتحليل الأداء عبر الأبعاد الأربعة: المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو.

وأظهرت الدراسة عدة نتائج رئيسية منها:

- تحسين الأداء المالي: ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق زيادة في المبيعات وخفض التكاليف.
- زيادة رضا العملاء: من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة ولاء العملاء.
- تحسين العمليات الداخلية: عبر تبني عمليات إنتاجية أكثر كفاءة وجودة.
- تطوير التعلم والنمو: من خلال برامج تدريبية وتحفيزية للموظفين، مما أدى إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.
- التكامل بين الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن: أسهم في تقديم صورة شاملة عن الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف.

خلصت الدراسة إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يعد أداة فعالة لتقييم وتحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، وأوصت بالاستمرار في تطبيقها وتطويرها لتحسين العمليات وزيادة الكفاءة كما توضح أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة وتقديم إطار شامل لتقييم الأداء عبر مختلف الأبعاد الاستراتيجية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة بالأجنبية.

1. Nihal Ramzy Elgammal, The Role of Using the Balanced Scorecard in Improving Performance in Nonprofit Organizations: The Case Study from The American University in Cairo, EGYPT, 2016.

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في المنظمات غير الربحية: دراسة حالة من مصر:

استهدفت الدراسة تقييم دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في المنظمات غير الربحية، وذلك من خلال دراسة حالة في مصر. وتهدف الدراسة إلى:

- تقييم تصورات المنظمة حول العلاقة بين استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) كأداة لقياس الأداء الاستراتيجي وتحسين الأداء.
- اختبار الفرضية التي تقول بوجود علاقة إحصائية ذات دلالة بين تحسين الأداء الفعال للمنظمة واستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

اعتمدت الدراسة على التحليل الإحصائي لتحديد مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وكذا القرارات الشخصية أو تفسير البيانات بناءً على خبرة المعنيين والمديرين.

استخدمت الدراسة أيضاً المقابلات المنظمة والاستبيانات لجمع البيانات من الأقسام المختلفة والموظفين داخل المنظمة غير الربحية في مصر.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- **البعد المالي:** هناك علاقة إحصائية ذات دلالة بين تحسين الأداء الفعال للمنظمة واستخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.
- **بعد العملاء:** استخدام بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن ساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الفعال للمنظمة.
- **بعد العمليات الداخلية:** هذا البعد أظهر أيضاً علاقة ذات دلالة إحصائية بتحسين الأداء الفعال.
- **بعد التعلم والنمو:** تطبيق هذا البعد كان له تأثير إحصائي كبير في تحسين أداء المنظمة.

خلصت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة مفيدة لتحسين أداء المنظمات غير الربحية وأوصت الدراسة بأن تركز المنظمة غير الربحية على الحفاظ على خفض النفقات وإجراء تدقيقات مالية منتظمة كما يجب التركيز على تطوير السياسات والإجراءات الداخلية، وتوفير التدريب للموظفين لتعزيز الرضا الوظيفي والأداء. بشكل عام، وجدت الدراسة أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن قد حسن بشكل كبير مختلف جوانب أداء المنظمة غير الربحية، جميع أبعاد الأداء المالي والعلماء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو ساهمت في فهم أفضل وإدارة الأهداف الاستراتيجية وعمليات المنظمة اليومية.

2. Abdulsattar M. Alshammari, The Evaluation of the Impact of Balanced using Scorecard on Strategic Performance in Small an Medium Enterprises, Ireland, septembre 2011.

تقييم تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

استهدفت الدراسة تقييم تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في المملكة العربية السعودية بشكل رئيسي، وتهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد استخدامات بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- استكشاف الإدراك لتقنية بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- التعرف على احتياجات العمل التي تدفع الإدارة إلى استخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية،
- استكشاف الصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تقييم دعم الإدارة لبطاقة الأداء المتوازن،

- مقارنة تجربة المؤسسات الكبيرة مع بطاقة الأداء المتوازن مقارنةً بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة استخدمت الدراسة منهجية مختلطة تجمع بين الطرق الكمية والنوعية، تم توزيع استبيانات لجمع البيانات من مديري الشركات، وأجريت مقابلات للحصول على رؤى أعمق حول تطبيق وتأثير بطاقة الأداء المتوازن. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية:

- تحسين الأداء: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى تحسين أداء الموظفين والمنظمات.

- الربحية والقيمة الاقتصادية: حوالي 52.9% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شهدت زيادة في الربحية والقيمة الاقتصادية بعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- النمو في المبيعات: معظم المؤسسات توقعت نموًا في المبيعات نتيجة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- التدفق النقدي: زيادة في التدفق النقدي ناتجة عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- إرضاء العملاء: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ساعد في تحقيق رضا العملاء وزيادة الاحتفاظ بهم.
- الاتصالات الداخلية: ساعدت بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قنوات الاتصال الداخلية وزيادة فهم الأهداف الاستراتيجية على جميع المستويات داخل المنظمة.

باختصار، أثبتت الدراسة أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يكون أداة فعالة لتحسين الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تعزيز التواصل الداخلي، تحسين عملية اتخاذ القرار، وزيادة رضا العملاء والأداء المالي.

المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية.

- **شمولية التحليل:** تناقش الدراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة SPA-SOMIK من خلال تحليل شامل لأربعة أبعاد رئيسية: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو. هذا يضمن رؤية متكاملة وشاملة للأداء الاستراتيجي للشركة.
- **تحليل زمني طويل:** تمتد الدراسة على مدار ثلاث سنوات (2019-2021)، مما يسمح بفهم الاتجاهات والتحويلات في الأداء على مر الزمن، ويقدم نظرة أكثر استدامة وتحليلية للأداء الاستراتيجي.
- **التطبيق العملي:** تركز الدراسة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بيئة عملية حقيقية، مما يعزز من قيمة النتائج ويوفر أمثلة عملية يمكن للشركات الأخرى الاستفادة منها.

خلاصة:

تناول الفصل النظري كيفية تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية باستخدام هذه الأداة الحديثة التي طوّرها "كابلان" و"نورتون" في أوائل التسعينيات.

تُعد بطاقة الأداء المتوازن نظامًا يزود الشركات بمقاييس وأهداف استراتيجية تُمكن الإدارة من إدارة جميع أشكال الأداء بتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية.

تغطي البطاقة أربعة أبعاد رئيسية: الأداء المالي، رضا العملاء، كفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، مما يساعد على تحسين الأداء المالي وزيادة رضا العملاء وتعزيز كفاءة العمليات الداخلية وتطوير مهارات الموظفين. تعتبر البطاقة أداة شاملة لتقييم الأداء الاستراتيجي من خلال تقديم رؤية متكاملة للأداء وتحديد نقاط القوة والضعف، وتساهم في تحويل الاستراتيجيات إلى أهداف ومقاييس قابلة للتتبع والتقييم.

تتناول أيضًا البطاقة أهمية تعزيز النمو والتركيز على الأهداف طويلة الأجل، وتوضح كيفية استخدامها كأداة اتصال فعالة لتحسين فهم الأهداف الاستراتيجية وتنفيذها على جميع مستويات المنظمة. هذا النهج يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية أكبر، مما يساهم في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي

دراسة ميدانية

لمؤسسة "صوميك" - سكيكدة

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بتقييم الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني،

وقد وقع اختيارنا على مؤسسة SPA-SOMIK المتواجدة بولاية سكيدة نموذج للدراسة والتي يتركز نشاطها في الصيانة الصناعية المعقدة بوسائل البتروكيميا، محاولة منا معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي من خلال التعرف على محاور الأداة المطبقة في المؤسسة وفي عملية لتقييم ولإلمام بالموضوع. وسنتناول في هذا الفصل:

المبحث الأول: التعريف بالشركة ميدان الدراسة "صوميك"،

المبحث الثاني: تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة "صوميك" باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول: التعريف بالشركة ميدان الدراسة "صوميك".

المطلب الأول: نشأة الشركة.

أنشئت شركة الصيانة الصناعية "صوميك" بسكيدة في 05-05-1991، بموجب قرار وزاري، وهي شركة ذات أسهم تابعة لمجموعة سوناطراك برأسمال قدره 00,000 000 000 دج مقسم إلى 100000 سهم سعر السهم الواحد 10 000 دج.

تبلغ مساحتها 14 هكتار، وتوجد داخل المنطقة الصناعية بالقرب من وحداتها البتروكيميائية ENIP والمؤسسة الغازية GLN، تبعد عن مدينة سكيدة بـ 4 كلم شرقا.

شركة "ال صوميك" لم يتوقف إبداع نوعية مدخلاتها، بواسطة الإمكانيات وخاصة الإطارات ذوي الكفاءة والخبرة المكتسبة في الوحدات الصناعية الشرق والغرب والجنوب الجزائري، بالطاقات المادية والبشرية للشركة لضرورتها في الصيانة الصناعية المعقدة بوسائل البتروكيميا في صناعة الحديد (HYDROCARBURE) والتحويل المحروقات، كما تتميز أيضا بما يلي:

- ضمان احترام المهلة المحددة لها.
- علاقة حقيقية ودائمة قائمة على الثقة.
- توفر التدخلات السريعة والفعالة.

المطلب الثاني: تنظيم الشركة ونشاطاتها.

الفرع الأول: تنظيم الشركة.

تقوم الجمعية العامة بتعيين أعضاء مجلس الإدارة المكونين من ثمانية أعضاء يمثلون شركة سوناطراك، تجتمع في دورتها العادية والتي تكون مرة في شهر جوان من كل سنة أوفي دورات استثنائية في الحالات الاستعجالية.

يقوم مجلس الإدارة بوضع تخطيط لتحقيق أهداف المؤسسة كما يقوم بتقييم شامل لما حققته المؤسسة من مشاريع وإنجازات، كما تقوم الجمعية العامة بمراقبة ذلك التخطيط وإعادة التوجيهات والاقتراحات.

الفرع الثاني: نشاطات الشركة.

شركة الصيانة الصناعية هي مؤسسة ذات طابع اقتصادي تنموي، أنشئت في إطار برنامج الحكومة لصيانة ورشات سوناطراك، ومنذ تأسيسها تمكنت الشركة من اكتساب معرفة ودراية في مختلف مجالات الصيانة،

وتتجسد هذه المعرفة في مختلف الأعمال التي أتمتها الشركة سواء داخل المنطقة الصناعية بسكيدة أو مختلف ولايات الوطن (عنابة، الجزائر، حاسي مسعود، حوض الحمراء...) وحتى خارج الوطن.

ومن أهم نشاطاتها أنها تضمن لزيائنها:

- أشغال مختلفة داخل الورشات وفي مواقع العمل.
- تهتم بصناعة الصنابير والآلات المدورة التصنيع والتفليف.
- تقوم بمختلف الأعمال الكهربائية والأنشطة الالكتروميكانيكية.
- التمويل بالعتاد كالنقل، التفريغ، إصلاح السيارات بمختلف أنواعها.

ومن أبرز أعمالها:

"من GL2/K2 بسكيدة من 1995 إلى 1999 وكذلك GL1/K في عملية تجديد مركب تمييع الغاز الطبيعي من 2007 إلى 2011، حيث تدخلت الشركة في هذا المشروع الضخم بصورة مباشرة وكمقاول مساعد مع أكبر المجموعات HARE ، VINCOTTE ، SOFREGAZ ، SNIG ، KBR II ، وقد تم في إطار هذا المشروع الانجازات التالية:

- ترميم ودهن 469700 كلم من المنشآت والمعدات،
- تجديد أكثر من 1000 صمام ومضخات،
- التوقيفات السنوية المبرمجة لمختلف وحدات المنطقة الصناعية بسكيدة وخاصة مركب الشريك SAMSUNG والعالمي RA2K وحالياً RKIK للمواد البلاستيكية، ومركب تكرير البترول، و LA CADE FOUR (فرنسا) الدولي،
- تجديد آلات تقطير المياه ووقايتها بصفة مقاول مساعد مع الشريك،
- إنشاء محطة خدمات نفضال ومتابعتها في كل التراب الوطني،
- تلفيف المحركات الكهربائية وأشغال التصنيع المؤسسة الرياض بسكيدة، قسنطينة، قالمة،
- تجديد مسخنة كاملة للمجمع الحراري لشركة الكهرباء والغاز بعنابة في 2001،
- عمليات تجديد مكثفات الكهرباء ومسخنات الهواء سونلغاز بسكيدة، العاصمة، جيجل، عين مليلة،
- تجهيزات مصانع توليد الكهرباء والصيانة في مركب حاسي مسعود S18،
- تنفيذ مشاريع.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة "صوميك".

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي العام

رسم توضيحي 7 الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوميك



المصدر: مديرية الإدارة والمالية لمؤسسة "صوميك"

الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي.

1) المدير العام

يكون الرئيس المدير العام لي قمة الهرم في الليل التنظيمي ويعتبر بمثابة القائد الإداري، فهو الوحيد الذي يوجه ويراجع كل عمليات الشركة ويصادق عليها ويقوم بمساعدة الرئيس المدير العام على إتمام مهامه نائب المدير العام.

الأمانة العامة: تقوم هذه المصلحة بتنفيذ أوامر الرئيس المدير العام، وهي تعتبر همزة وصل بين المدير ومختلف المصالح، بالإضافة إلى أنها تعتبر وسيلة ربط بين المدير ومختلف المصالح بين المؤسسة والزبون، كما تخول لها مهمة فرز البريد الداخلي والخارجي.

2) مساعد الأمن الداخلي:

يسهر على:

- إعلام الإدارة العامة بأي حالة قد تكون خطيرة،
- الحرص على أن جميع القواعد في إطار معايير الجودة والبيئة والأمن معروفة ومطبقة، بالإضافة للتأكد من أن جميع شكاوى الزبائن قد عولجت بكل الاهتمام والمراقبة،
- المشاركة في إحداث تغيير على البرامج الخاصة بالتكوين والبرامج التحسيسية،
- توظيف العمال في إطار سلطة ديناميكية وتقدم مستمر،
- الاتصال بالعمال والمراقبة والتأكد من أن جميع المخاطر المتعلقة بجميع النشاطات قد حددت وأن المعايير الوقائية قد اتخذت،
- السهر على احترام القوانين، والحرص على أن التوجيهات الأمنية المتعلقة بالمخاطر قد تم إبلاغها.

3) مديرية الهندسة والتطوير: وبها ثلاث دوائر:

- أ. دائرة التموين: وتهتم بدراسة ومتابعة عملية الشراء بصفة مستمرة، والاحتياجات من المواد الأولية المتعلقة بالإنتاج وتوفيرها للورشات وتضم مصلحتين مصلحة الشراء ومصلة المخزون والعتاد.
- ب. الدائرة التقنية: تقوم بإبرام الصفقات والعقود وتضم مصلحة التخطيط ومصلة الدراسات والمنهجية.
- ج. الدائرة التجارية: وتهتم بدراسة الصفقات والعقود المبرمة مع الشركات وتهتم بنشاطات المؤسسة من حيث الإنتاج والتسويق وتضم مصلحة تسيير العقود، مصلحة الفوترة ومصلة التقييم والسعر.

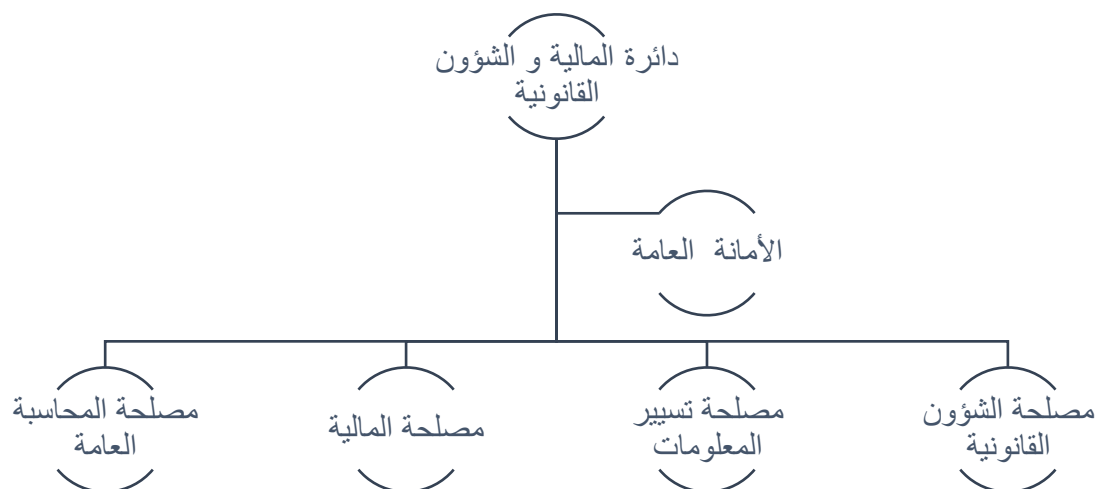
4) المديرية العملية تهتم بالإنتاج وتقديم الخدمات المؤسسات أخرى ولها عدة دوائر وهي:

- أ. دائرة الامدادات: تهتم بنقل المعدات بواسطة وسائل النقل المتوفرة وتضم مصلحة الصفائح مصلحة الصيانة.
- ب. دائرة الدهن، العزل، الصقل: تهتم بدهن المنشآت والهياكل والبنائيات، وكذلك عزل الغاز والبتروول والمحافظة عليها أثناء التخزين، وتضم هذه المصلحة مصلحة الصقل والدهن الصناعي.
- ج. دائرة الكهرباء: والصيانة تقوم بتصنيع قطع الغيار التي تستعمل خلال العملية الإنتاجية وصيانة الوحدات الصناعية، وتضم مصلحة التلحيم والشحن، فرع التصنيع مصلحة المحركات الدورة ومصلة التغليف.
- د. دائرة الهيكلة: المدنية تقوم بأعمال الهندسة الصناعية والبناء، وتضم مصلحة البناء والهندسة المدنية، ومصلة الهياكل المعدنية.

- 1) مديرية الإدارة والمالية: وتتكون من الأمانة العامة وطبيب العمل، وأربع دوائر تتمثل في:
- أ. دائرة المالية: والشؤون القانونية: تشرف على الجانب المالي للمؤسسة، وتضم مصلحة المالية مصلحة المحاسبة، مصلحة تسيير المعلومات، مصلحة الشؤون القانونية.
- ب. دائرة الإدارة: تهتم بالخدمات هذه الدائرة بتسيير ومعالجة ومتابعة الشؤون الاجتماعية للعمال، وتضم: مصلحة التسيير، مصلحة الشؤون الاجتماعية.
- ج. دائرة الوسائل العامة: تهتم بالخدمات العامة للمؤسسة منها الأمن والنقل، وتضم مصلحة النقل ومصلحة النقل، مصلحة الخدمات العامة.
- د. دائرة تسيير الموارد البشرية: مهمتها الإشراف على الشؤون الإدارية والمهنية للعمال، وتضم: مصلحة الرواتب والأجور.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لدائرة المالية والمحاسبة.

رسم توضيحي 8 الهيكل التنظيمي لدائرة المالية والمحاسب



المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة "صوميك" باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

بناء على المعلومات المتوفرة لدينا من جدول حسابات النتائج والميزانية للسنوات المتتالية 2019، 2020، 2021، والمبينة في الملاحق وكذا المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال المقابلة وبناءً على المؤشرات المتوفرة سنحاول تصميم بطاقة أداء متوازن لهذه الشركة ولكن قبل ذلك يجب تحديد رؤية واستراتيجية مؤسسة "صوميك".

المطلب الأول تحديد رؤية واستراتيجيه مؤسسة "صوميك".

إن نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يرتكز أساساً على صياغة رؤية واستراتيجية واضحة المعالم تستند إلى التوجهات المستقبلية. وبما أن شركة SPA-SOMIK تعتبر من أبرز الشركات في قطاع الصيانة الصناعية ذات بعد استراتيجي فيما يخص أهدافها وإنجازاتها، فإن رؤية واستراتيجية المؤسسة تتمثل بناءً على المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال المقابلة مع مديرية الهندسة والتطوير في الآتي:

(1) رؤية شركة SPA-SOMIK: تسعى الشركة أن تكون رائدة في مجال الصيانة الصناعية على المستوى الوطني، كما تهدف إلى توسيع نطاق خدماتها لتشمل المزيد من المشاريع الصناعية المتقدمة في مجالات البتروكيماويات وتحويل المحروقات.

(2) استراتيجية المؤسسة SPA-SOMIK: فيما يخص الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتحقيق رؤيتها فتمثل في:

- تقديم صورة حسنة عن المؤسسة من خلال تنفيذ مشاريع صيانة عالية الجودة وكسب رضا العملاء.
- الالتزام بالسرعة والإتقان في إنجاز المشاريع.
- مواكبة التطورات التكنولوجية واستخدام أحدث التقنيات في عمليات الصيانة.
- الاعتماد على كوادر شابة ومؤهلة من خلال تدريب العمال وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر.
- تعزيز العلاقات مع الشركاء والعملاء من خلال بناء الثقة وتوفير تدخلات سريعة وفعالة.
- ضمان احترام المهلة المحددة لكل مشروع لضمان رضا العملاء والالتزام المؤسسة بوعودها.

المطلب الثاني: قياس الأداء وفق كل بعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن.

1 مؤشرات البعد المالي: يركز هذا المحور على قياس الأداء المالي لمؤسسة "صوميك" في الأجل القصير وإظهار نتائج العمليات والنشاطات المختلفة بالمؤسسة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من مؤشرات الأداء المالي كالتالي:

➤ مؤشر هامش الربح الصافي (Net Profit Margin): ويعد مؤشر من مؤشرات الربحية المالية، الهدف منه قياس نسبة الربح المحقق بعد احتساب جميع المصروفات ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{هامش الربح الصافي} = (\text{صافي الربح} / \text{الإيرادات}) * 100$$

والجدول التالي يبين لنا تطور هذا المؤشر للسنوات الثلاث 2019-2021:

جدول 4 تطور معدل هامش الربح الصافي خلال الفترة 2019-2021

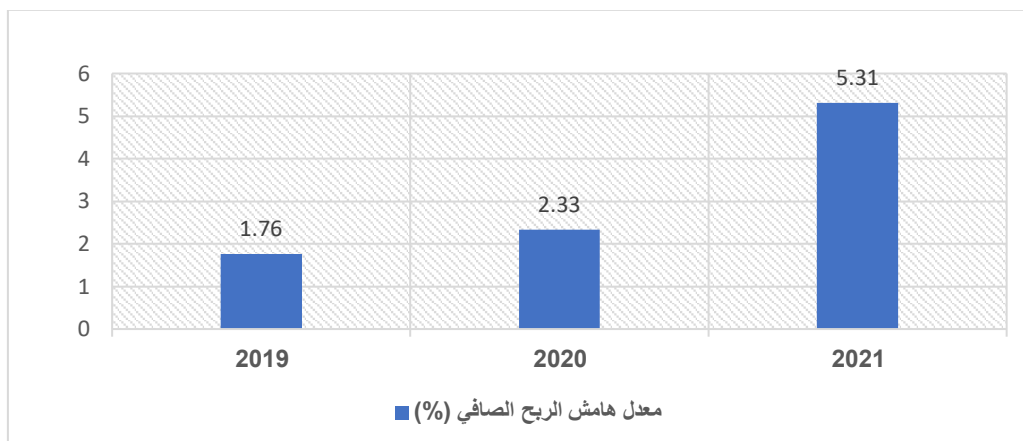
السنة	الإيرادات	صافي الربح	هامش الربح الصافي
2019	4,139,072,096.05 دج	73,006,617.17 دج	1.76%
2020	4,714,459,554.75 دج	109,755,088.50 دج	2.33%
2021	6,530,801,411.00 دج	346,648,243.10 دج	5.31%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على ميزانية وجدول حسابات النتائج للمؤسسة

هامش الربح الصافي يُظهر زيادة ملحوظة على مدار السنوات الثلاث، حيث ارتفع من 1.76% في عام 2019 إلى 5.31% في عام 2021، هذا يشير إلى تحسن في إدارة التكاليف وزيادة في الربحية التشغيلية للشركة، الزيادة في هامش الربح الصافي تعكس قدرة الشركة على التحكم في المصاريف وتخفيض التكاليف بشكل فعال، مما يؤدي إلى زيادة الربحية الصافية.

هذا التحسن قد يكون ناتجاً عن مجموعة من العوامل، مثل تحسين العمليات التشغيلية، زيادة الكفاءة في استخدام الموارد، والتحسينات في سياسات التسعير. زيادة الإيرادات بمعدل نمو مرتفع يشير إلى توسع قاعدة العملاء وزيادة الطلب على خدمات ومنتجات الشركة، من المهم أن تواصل الشركة مراقبة تكاليفها وتحسين كفاءتها التشغيلية لضمان استمرار النمو في الربحية.

رسم توضيحي 9 معدل هامش الربح الصافي (%)



➤ مؤشر العائد على الأصول (Return on Assets – ROA): والهدف من هذا المؤشر هو قياس

كفاءة استخدام الأصول لتحقيق الأرباح ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{العائد على الأصول} = (\text{صافي الربح} / \text{إجمالي الأصول}) * 100$$

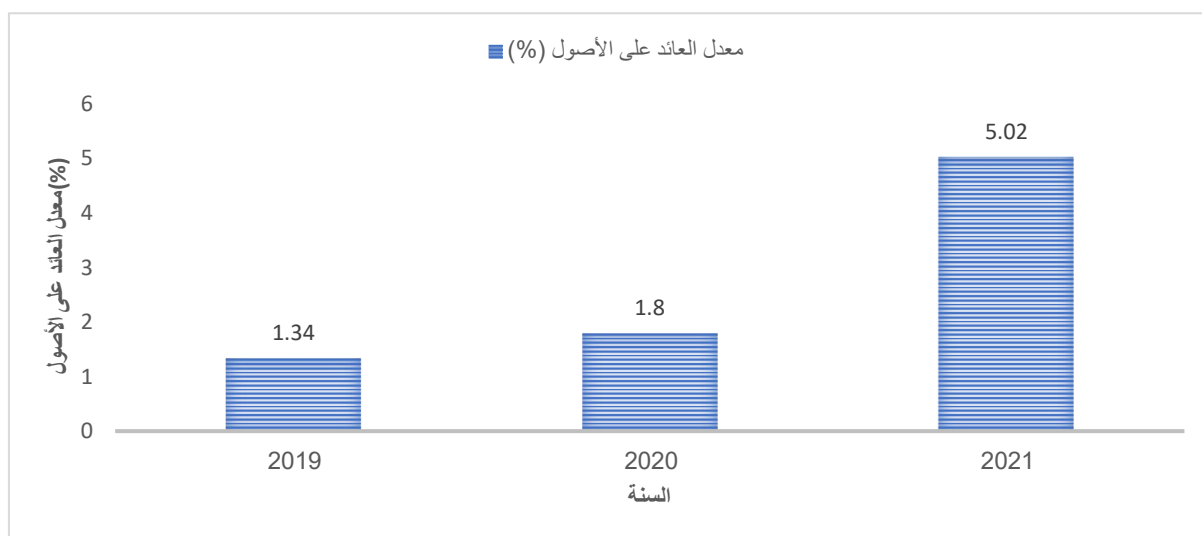
والجدول التالي يبين لنا تطور هذا المؤشر للسنوات الثلاث 2019-2021:

جدول 5 تطور معدل العائد على الأصول لشركة "صوميك" خلال الفترة 2019-2021

السنة	صافي الربح	إجمالي الأصول	العائد على الأصول
2019	73,006,617.17 دج	5,464,475,427.31 دج	1.34%
2020	109,755,088.50 دج	6,104,129,181.76 دج	1.80%
2021	346,648,243.10 دج	6,900,532,745.97 دج	5.02%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على ميزانية وجدول حسابات النتائج للمؤسسة

رسم توضيحي 10 تطور معدل العائد على الأصول (%)



العائد على الأصول يُظهر تحسناً كبيراً، حيث ارتفع من 1.34% في عام 2019 إلى 5.02% في عام 2021، هذا التحسن يعكس كفاءة أكبر في استخدام الأصول لتحقيق الأرباح والتحسين في العائد على الأصول قد يكون نتيجة لتحسينات في الإدارة التشغيلية، الاستثمار في الأصول ذات العائد المرتفع، وتحسينات في كفاءة العمليات.

الزيادة الكبيرة في العائد على الأصول تشير إلى أن الشركة كانت قادرة على تحقيق أرباح أعلى من أصولها، مما يعني أنها تستثمر أصولها بشكل فعال لتحقيق أعلى عائد ممكن، من المهم أن تواصل الشركة استراتيجياتها للاستثمار في الأصول التي تساهم في تحسين العائد وتعزيز كفاءة استخدام الموارد لتحقيق أهداف النمو.

➤ **مؤشر هامش الربح التشغيلي (Operating Profit Margin):** ويقاس كفاءة المؤسسة في تحقيق الأرباح من عملياتها الأساسية، لحسابه نحتاج إلى معرفة الربح التشغيلي وإجمالي الإيرادات لكل عام، المعادلة لحساب هامش الربح التشغيلي هي:

$$\text{هامش الربح التشغيلي} = \left(\frac{\text{الربح التشغيلي}}{\text{إجمالي الإيرادات}} \right) * 100$$

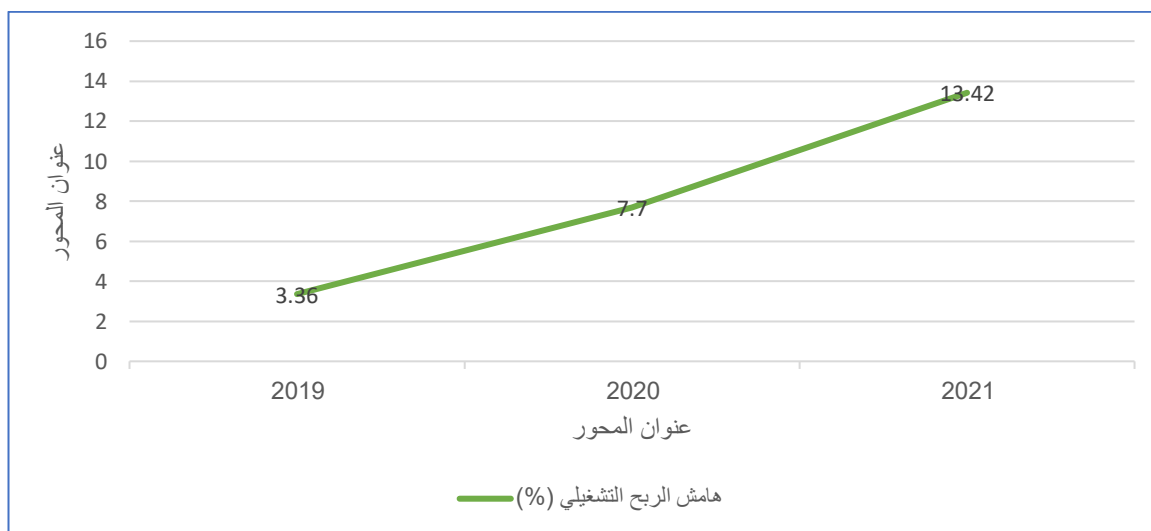
والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 6 نسبة هامش الربح التشغيلي لمؤسسة "صوميك" خلال الفترة 2019-2021

السنة	إجمالي الإيرادات (دج)	الربح التشغيلي (دج)	هامش الربح التشغيلي (%)
2019	4,139,072,096.05	138,896,327.49	3.36%
2020	4,714,459,554.75	362,940,343.87	7.7%
2021	6,530,801,411.00	876,015,084.12	13.42%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية وجدول حسابات النتائج للمؤسسة

رسم توضيحي 11 تطور هامش الربح التشغيلي خلال الفترة 2019-2021



في عام 2019، كان هامش الربح التشغيلي لمؤسسة "صوميك" منخفضًا بنسبة 3.36%، مما يشير إلى تحديات في تحويل الإيرادات إلى أرباح تشغيلية بسبب ارتفاع تكاليف التشغيل. في عام 2020، تحسن الهامش إلى 7.70% بفضل استراتيجيات خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية. وفي عام 2021، وصل الهامش إلى 13.42%، مما يعكس تحسنًا كبيرًا في الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإيرادات، وتحكمًا جيدًا في التكاليف نتيجة لزيادة الطلب وتحسينات في العمليات والتكنولوجيا.

(2) مؤشرات البعد العملاء: تعتبر مؤشرات بعد العملاء أداة حيوية لقياس وتحليل مدى رضا العملاء وولائهم، فضلًا عن أداء المؤسسة في تلبية احتياجات السوق، لمؤسسة "صوميك"، يُعد فهم تجربة العملاء وتحليلها أساسًا لتطوير استراتيجيات تسويقية فعالة وتعزيز علاقات طويلة الأمد مع العملاء.

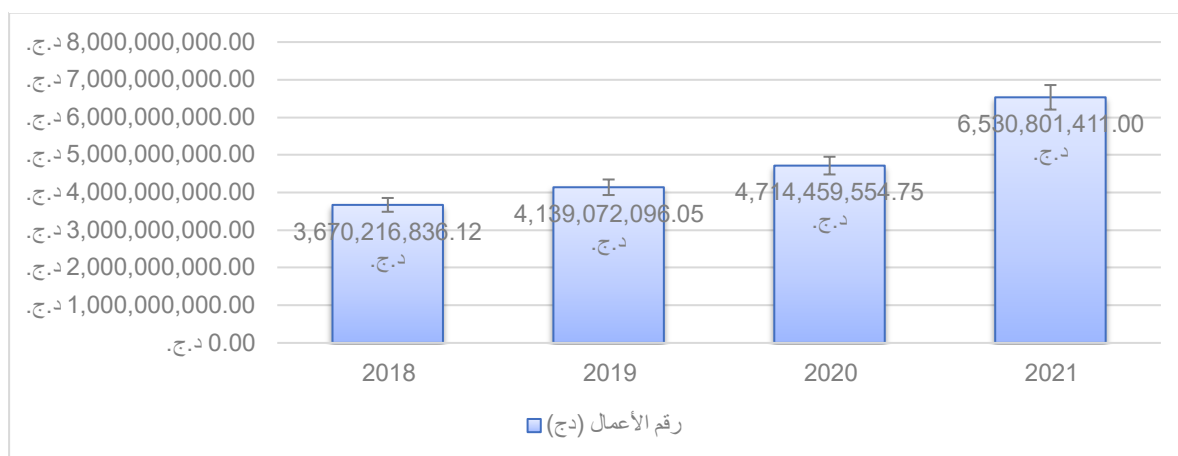
➤ **مؤشر الحصة السوقية:** بما انه لا نمتلك بيانات دقيقة على اجمالي السوق يمكن حساب من خلال معدل النمو السنوي للمبيعات، وهو ما يعبر عن زيادة في حجم المبيعات وبالتالي زيادة في حصة السوق من سنة إلى أخرى، وهو ما يدر أرباحاً وإيرادات تسمح بتغطية التكاليف من جهة والاستمرارية من جهة أخرى كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 7 تطور رقم اعمال "صوميك" للفترة 2018-2021

السنة	رقم الأعمال	معدل تطور رقم الأعمال
2018	3,670,216,836.12 د.ج	-
2019	4,139,072,096.05 د.ج	12.79%
2020	4,714,459,554.75 د.ج	13.91%
2021	6,530,801,411.00 د.ج	38.48%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على جدول حسابات النتائج للمؤسسة

رسم توضيحي 12 تطور رقم الأعمال



نلاحظ انه في عام 2019، حققت الشركة نموًا في رقم الأعمال بنسبة 12.79% مقارنة بعام 2018، مما يعكس زيادة المبيعات ورضا العملاء وتوسيع الحصة السوقية. في عام 2020، ارتفع معدل نمو الأعمال إلى 13.91% مقارنة بعام 2019، مما يشير إلى تعزيز جاذبية الشركة وتحسين كفاءة العمليات والإنتاجية. وفي عام 2021، شهدت الشركة نموًا كبيرًا بنسبة 38.48% مقارنة بعام 2020، مما يعكس نجاح استراتيجيات التوسع والنمو، وزيادة جذب واحتفاظ العملاء، وتحسين جودة الخدمات مما أدى إلى زيادة كبيرة في المبيعات والإيرادات.

➤ **درجة الاحتفاظ بالعملاء :** لحساب مؤشر درجة الاحتفاظ بالعميل (Customer Retention Rate):

لقد تحصلنا من مؤسسة "صوميك" على قائمة لأسماء وعدد العملاء للسنوات الثلاث تم تصنيفها بواسطة برنامج excel ولحساب مؤشر درجة الاحتفاظ بالعميل، نحتاج إلى تحديد معدل الاحتفاظ بالعملاء خلال الفترة الزمنية المعطاة. عادةً ما يُحسب معدل الاحتفاظ بالعملاء باستخدام الصيغة التالية:

مؤشر درجة الاحتفاظ بالعميل = (عدد العملاء في السنة التالية - عدد العملاء في السنة السابقة) / عدد العملاء في السنة السابقة

جدول 8 مؤشر درجة الاحتفاظ لشركة SPA-SOMIK خلال الفترة 2019-2021

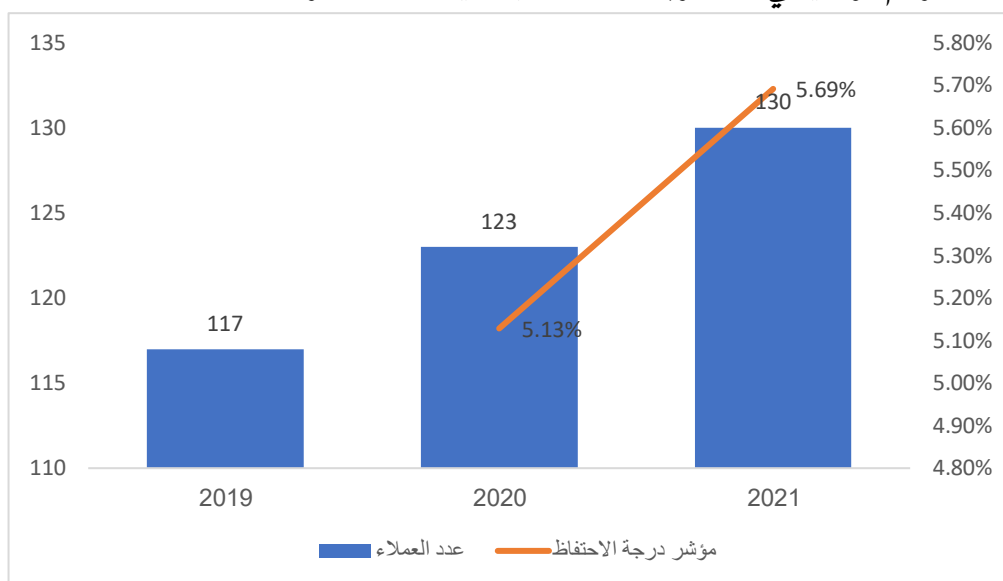
السنة	عدد العملاء	مؤشر درجة الاحتفاظ
2019	117	N/A
2020	123	5.13%
2021	130	5.69%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من 2019 إلى 2020: شهدت مؤسسة SPA-SOMIK زيادة في عدد العملاء بنسبة 5.13%. هذه الزيادة تعكس نجاح المؤسسة في الحفاظ على عملائها الحاليين وجذب عملاء جدد و يمكن اعتبار هذا النمو مؤشراً إيجابياً على رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

اما من 2020 إلى 2021: استمر النمو في عدد العملاء بنسبة 5.69%. يعكس هذا النمو المستمر تحسينات إضافية في جودة الخدمة أو التوسع في الأنشطة المقدمة من قبل المؤسسة.

رسم توضيحي 13 درجة الاحتفاظ بالعميل خلال الفترة 2019-2021



3) بعد العمليات الداخلية: ومن بين المؤشرات التي يمكن ان تتناسب المؤسسة ما يلي:

➤ معدل إنتاجية الموظفين (Employee Productivity Rate): ويقاس كمية الإنتاج لكل موظف

خلال فترة زمنية محددة والهدف منه تحسين الأداء، الكفاءة، وتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين،

لحساب إنتاجية العمال باستخدام المعادلة التالية سنستخدم البيانات المستخرجة من جدول حسابات

النتائج والتي تشمل القيمة المضافة ومصاريف المستخدمين (التكاليف المباشرة) لسنوات 2018-

2021:

معدل إنتاجية الموظفين = القيمة المضافة ÷ مصاريف المستخدمين

جدول 9 تطور إنتاجية موظفين شركة "صوميك" خلال السنوات 2018-2021

السنة	القيمة المضافة (دينار جزائري)	مصاريف المستخدمين (دينار جزائري)	إنتاجية الموظفين	معدل التغير بالنسبة المئوية
2018	2,931,649,520.03	2,444,022,052.83	1.2	-
2019	3,212,157,575.34	2,996,107,895.42	1.072	-10.67%
2020	4,063,645,102.63	3,444,857,461.13	1.18	10.07%
2021	5,565,234,907.22	3,989,704,813.22	1.396	18.31%

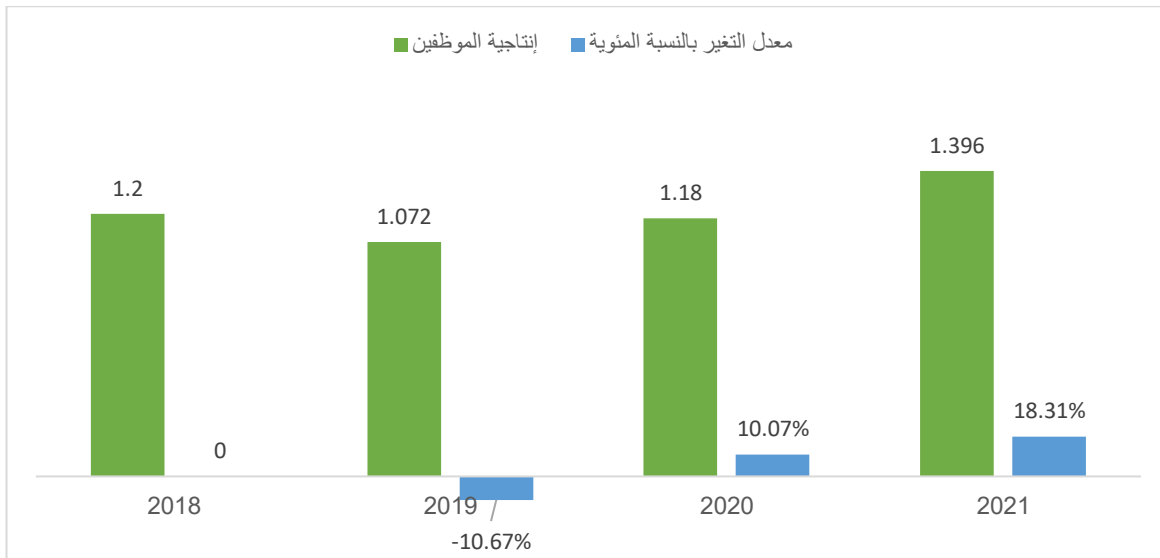
المصدر: من اعداد الطلبة باستخدام وثائق المؤسسة

من الجدول، يمكن ملاحظة أن إنتاجية الموظفين في شركة "صوميك" قد شهدت تقلبات على مدار السنوات

من 2018 إلى 2021، ففي عام 2019 انخفضت إنتاجية الموظفين بنسبة 10.67% مقارنة بعام 2018،

مما يشير إلى تراجع في كفاءة استخدام الموارد البشرية، لكن في عام 2020 شهدت إنتاجية الموظفين زيادة بنسبة 10.07% مقارنة بعام 2019، مما يشير إلى تحسن في الأداء والكفاءة. وفي عام 2021، ارتفعت إنتاجية الموظفين بنسبة أكبر، بلغت 18.31% مقارنة بعام 2020، مما يعكس تحسناً كبيراً في كفاءة الشركة وإدارة مواردها. هذه الزيادة المستمرة في إنتاجية الموظفين تعتبر مؤشراً إيجابياً على الأداء الاستراتيجي للشركة، مما يشير إلى فعالية الإجراءات والتحسينات التي تم تنفيذها خلال هذه السنوات.

رسم توضيحي 14 تطور مؤشر نمو عدد الموظفين خلال الفترة 2019-2021



➤ **مؤشر التحسين في الإنتاجية:** يقيس نسبة الزيادة في إنتاجية الموظفين أو العمليات بمرور الوقت. الهدف منه هو تحديد مدى فعالية تحسينات العمليات وزيادة الكفاءة لتحقيق أهداف الأداء، ويمكن قياس مؤشر التحسين في الإنتاجية من خلال القيمة المضافة حيث تعتبر مقياساً هاماً لمدى قدرة الشركة على تحسين إنتاجيتها وزيادة أرباحها من خلال تحليل القيمة المضافة على مدى فترة الدراسة، يمكن تقييم فعالية استراتيجيات الشركة في تعزيز الكفاءة الإنتاجية وتحقيق النمو.

يمكننا استخراج البيانات المالية لعام 2018 من خلال جدول حسابات النتائج لعام 2019 وإضافتها إلى الجدول لتقييم تطور القيمة المضافة على مدى أربع سنوات.

لنجد تطور القيمة المضافة كما هو موجود في الجدول التالي:

جدول 10 تطور القيمة المضافة لشركة "صوميك" خلال الفترة 2018-2021

السنة	القيمة المضافة (دينار جزائري)	معدل التغير السنوي (%)
2018	2,931,649,520.03	-
2019	3,212,157,575.34	9.57%
2020	4,063,645,102.63	26.51%
2021	5,565,234,907.22	36.96%

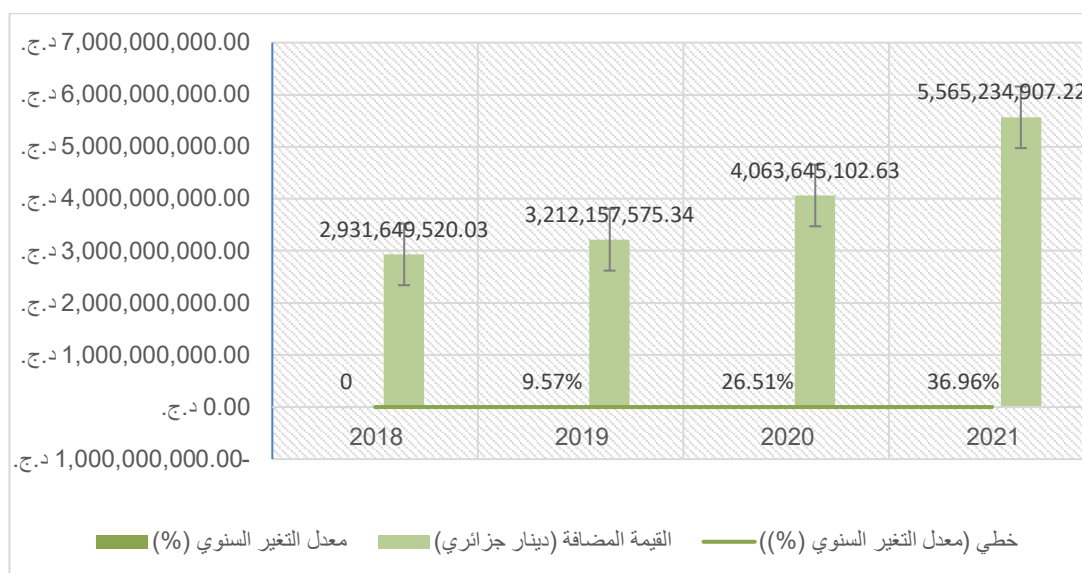
المصدر من اعداد الطلبة باستخدام وثائق المؤسسة

من خلال تحليل معدل التغير السنوي في القيمة المضافة لشركة "صوميك" بين السنوات 2018 و 2021، يمكن ملاحظة تحسن ملحوظ في القيمة المضافة للشركة:

- من 2018 إلى 2019، ارتفعت القيمة المضافة بنسبة 9.57%،
- من 2019 إلى 2020، شهدت زيادة كبيرة بنسبة 26.51%،
- من 2020 إلى 2021، ارتفعت القيمة المضافة بنسبة أكبر وصلت إلى 36.96%.

هذا التحسن المستمر في القيمة المضافة يعكس زيادة كفاءة العمليات الإنتاجية والخدمية في الشركة، مما يدل على نجاح الاستراتيجيات والإجراءات المتبعة لزيادة القيمة المضافة.

رسم توضيحي 15 تطور القيمة المضافة خلال الفترة 2019-2021



➤ **مؤشر دوران المخزون (Inventory Turnover):** يقيس هذا المؤشر مدى فعالية إدارة المخزون في تحويله إلى مبيعات، ويمكن حسابه من خلال البحث عن تكلفة البضاعة المباعة ويمكن الحصول عليها من جدول حسابات النتائج ومتوسط المخزون يمكن حسابه باستخدام مخزون البداية ومخزون النهاية من الميزانية، ويحسب دوران المخزون بالعلاقة التالية:

دوران المخزون = تكلفة البضاعة المباعة ÷ متوسط المخزون

بعد جمع البيانات يمكن الحصول على الجدول التالي:

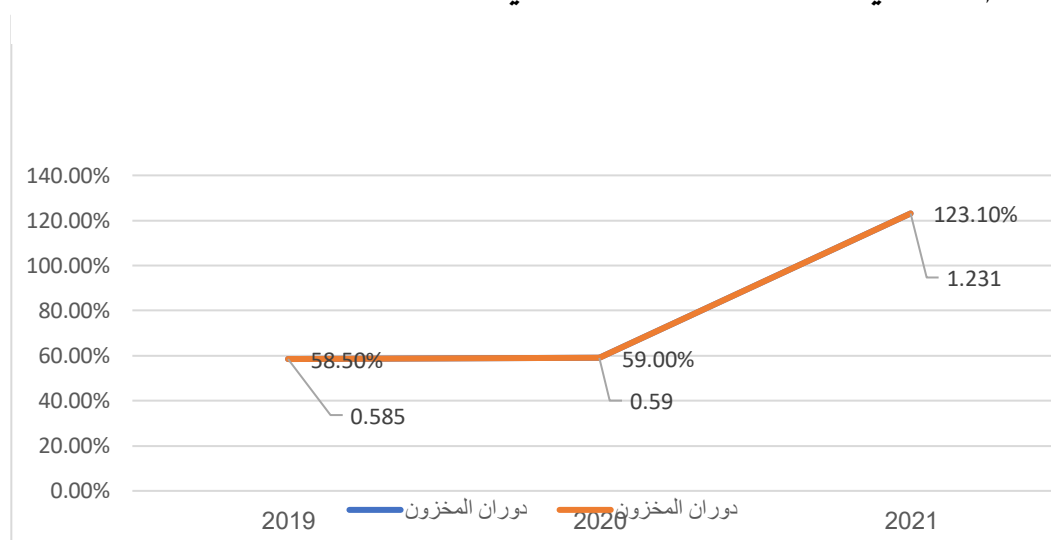
جدول 11 معدل دوران المخزون في المؤسسة

السنة	تكلفة البضاعة المباعة (COGS)	متوسط المخزون	دوران المخزون	معدل دوران المخزون
2019	508,558,281.26	869,143,835.27	0.585	58.50%
2020	328,398,580.60	556,472,895.74	0.59	59.00%
2021	595,589,219.46	483,734,658.22	1.231	123.10%

المصدر من اعداد الطلبة باستخدام وثائق المؤسسة

خلال الفترة من 2019 إلى 2021، أظهرت مؤسسة SPA-SOMIK تحسينات ملحوظة في إدارة المخزون. في عام 2019، كان مؤشر دوران المخزون عند 0.585، مما يشير إلى تباطؤ في تجديد المخزون واحتمالية وجود فائض. شهد عام 2020 تحسناً طفيفاً حيث ارتفع المؤشر إلى 0.590. إلا أن التحول الكبير حدث في عام 2021، حيث قفز دوران المخزون إلى 1.231، مما يعكس تحسينات ملموسة في كفاءة إدارة المخزون وتسريع عمليات البيع. يعزى هذا التحسن إلى استراتيجيات أفضل في إدارة المخزون وزيادة كفاءة العمليات اللوجستية، مما أدى إلى تقليل الفائض وتسريع دوران المخزون.

رسم توضيحي 16 معدل دوران المخزون في المؤسسة خلال الفترة 2019-2021



4) بعد الابتكار والنمو:

➤ **معدل نمو عدد الموظفين (Employee Growth Rate):** ويقاس نسبة الزيادة في عدد الموظفين على مدار فترة زمنية معينة، الهدف منه هو تقييم توسع الشركة واحتياجاتها المتزايدة من الموارد البشرية. لحساب مؤشر نمو عدد الموظفين لمؤسسة "صوميك" بناءً على البيانات المتاحة، سنستخدم المعادلة التالية:

مؤشر نمو عدد الموظفين = (عدد الموظفين في بداية السنة - عدد الموظفين في نهاية السنة) ÷ عدد الموظفين في بداية السنة

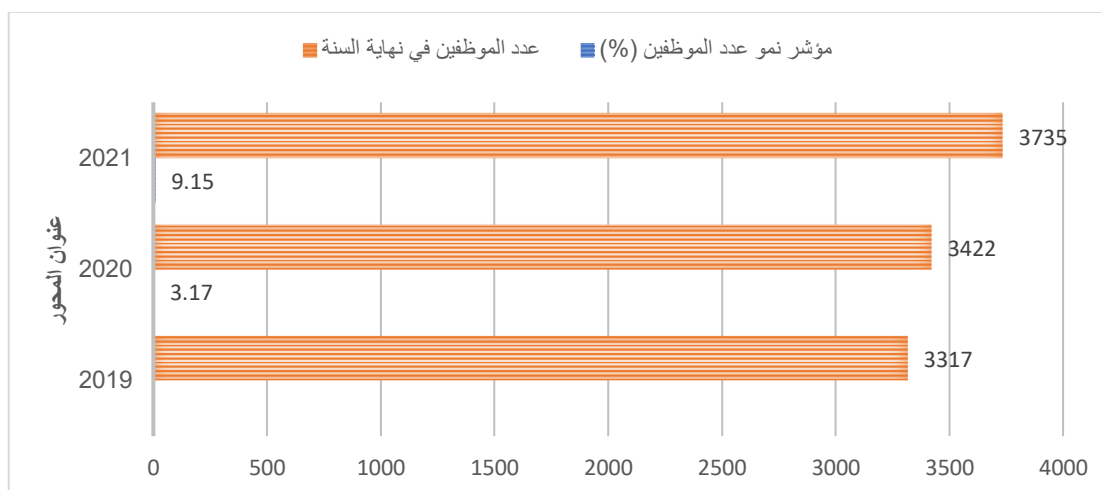
جدول 12 تطور عدد موظفين شركة "صوميك" خلال الفترة 2019-2021

السنة	عدد الموظفين في بداية السنة	عدد الموظفين في نهاية السنة	مؤشر نمو عدد الموظفين
2019	غير متاح	3317	-
2020	3317	3422	3.17%
2021	3422	3735	9.15%

المصدر من اعداد الطلبة باستخدام وثائق المؤسسة

في عام 2019، لم تكن البيانات المتاحة تتضمن عدد الموظفين، لذا لم يكن بالإمكان حساب مؤشر نمو عدد الموظفين. في عام 2020، نما عدد الموظفين بنسبة 3.17% مقارنة بعام 2019، مما يعكس توسع الأنشطة التشغيلية وزيادة الطلب على خدمات المؤسسة. في عام 2021، ارتفع عدد الموظفين بنسبة 9.15% مقارنة بعام 2020، وهو مؤشر على استمرار التوسع في الأعمال وقدرة المؤسسة على جذب المزيد من الموظفين لتلبية الطلب المتزايد وتحسين الكفاءة التشغيلية بفضل الاستثمارات في مشاريع جديدة وتوسيع نطاق الأعمال.

رسم توضيحي 17 تطور مؤشر نمو عدد الموظفين خلال الفترة 2019-2021



➤ **معدل التكوين:** لحساب معدل التكوين لمؤسسة "صوميك"، نحتاج إلى مقارنة عدد العمال المكونين في كل سنة مع إجمالي عدد العمال في نفس السنة. يمكننا استخدام المعادلة التالية لحساب معدل التكوين:

$$\text{معدل التكوين} = (\text{عدد العمال المكونين} \div \text{إجمالي عدد العمال}) \times 100$$

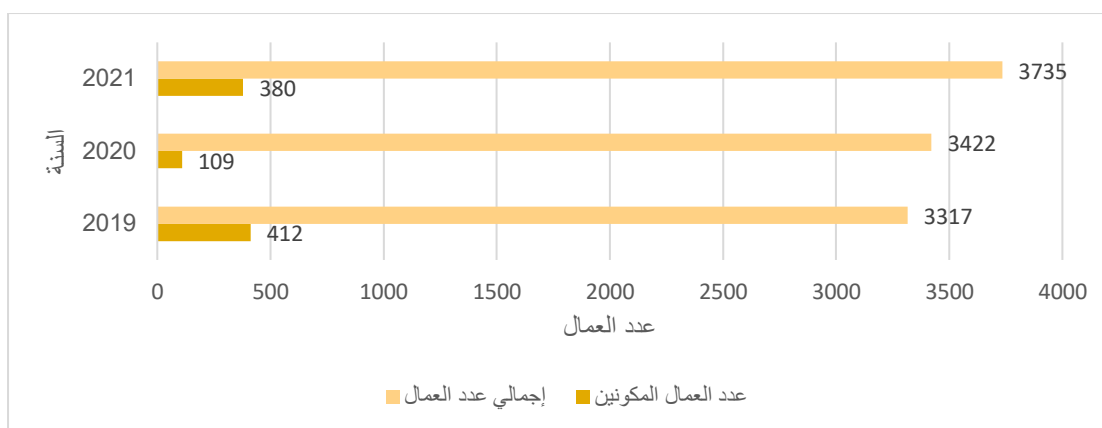
جدول 13 عدد عمليات التكوين المنجزة بالمقارنة بعدد العمال خلال الفترة 2019-2021

السنة	إجمالي عدد العمال	عدد العمال المكونين	معدل التكوين
2019	3317	412	12.42%
2020	3422	109	3.18%
2021	3735	380	10.18%

المصدر من اعداد الطلبة باستخدام وثائق المؤسسة

في عام 2019، كان معدل التكوين لمؤسسة "صوميك" حوالي 12.42%، مما يشير إلى استثمار كبير في تدريب وتطوير الموظفين. في عام 2020، انخفض معدل التكوين إلى 3.18% بسبب تحديات مثل جائحة كوفيد-19، مما أثر على القدرة على تقديم برامج التدريب. في عام 2021، ارتفع معدل التكوين إلى 10.18%، مما يعكس عودة المؤسسة للتركيز على تطوير مهارات الموظفين بعد التحديات السابقة، مشيراً إلى التزامها بتحسين كفاءة موظفيها وزيادة قدراتهم الإنتاجية.

رسم توضيحي 18 عدد العمال المكونين بالنسبة لعدد العمال خلال الفترة 2019-2021



➤ **رضا الموظفين (Employee Satisfaction):** يقيس مستوى السعادة والارتياح بين الموظفين تجاه وظائفهم والبيئة العمل، الهدف منه هو تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران الموظفين. ولحساب مؤشر رضا الموظفين لمؤسسة "صوميك" من خلال مصاريف الأجور وعدد الموظفين، يمكننا استخدام نسبة تطور مصاريف الأجور كمعيار لرضا الموظفين، الزيادة في مصاريف الأجور تشير إلى تحسين الأجور والمزايا المقدمة للموظفين، مما يعكس اهتمام المؤسسة برضاهم والجدول التالي يوضح ذلك:

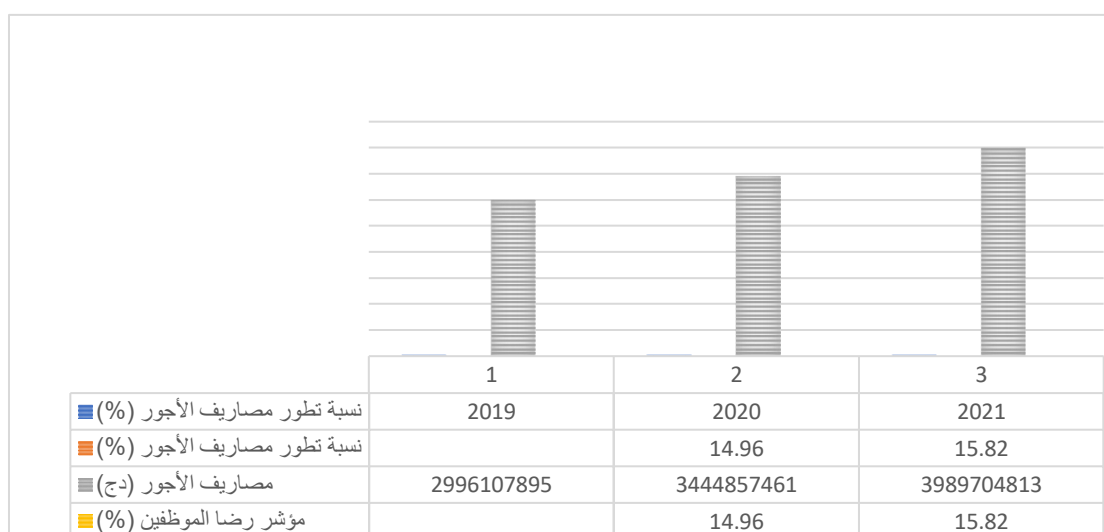
جدول 14 تطور مصاريف موظفين شركة "صوميك" خلال الفترة 2019-2021

السنة	إجمالي عدد الموظفين	مصاريف الأجور (دج)	نسبة تطور مصاريف الأجور	مؤشر رضا الموظفين (النسبة المئوية)
2019	3317	2,996,107,895.42	-	-
2020	3422	3,444,857,461.13	14.96%	14.96%
2021	3735	3,989,704,813.22	15.82%	15.82%

المصدر: من اعداد الطلبة باستخدام وثائق المؤسسة

في عام 2019، بلغت مصاريف الأجور لمؤسسة "صوميك" حوالي 2,996,107,895.42 دج. في عام 2020، زادت مصاريف الأجور بنسبة 14.96% لتصل إلى 3,444,857,461.13 دج، مما يعكس تحسناً في الأجور والمزايا المقدمة للموظفين وزيادة رضاهم، في عام 2021، استمرت الزيادة بنسبة 15.82% لتصل إلى 3,989,704,813.22 دج، مما يعكس التزام المؤسسة بتحسين رضا الموظفين من خلال زيادة التعويضات والمزايا.

رسم توضيحي 19 تطور مصاريف الأجور خلال السنوات الثلاث



المطلب الثالث: نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة "صوميك".

نموذج بطاقة الأداء المتوازن يتكون من عدة أعمدة تتضمن العناصر التالية:

المنظورات: تمثل الأبعاد الأربعة التي تركز عليها بطاقة الأداء المتوازن

المؤشرات: هي مقاييس الأداء التي تُستخدم لقياس التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. تشمل المؤشرات المالية، مؤشرات العملاء، مؤشرات العمليات الداخلية، ومؤشرات التعلم والنمو.

الوزن: يمثل أهمية كل مؤشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. يتم تحديد الأوزان بناءً على الأهمية النسبية لكل مؤشر.

الهدف: هو المستوى الذي يجب أن يتحقق من أجل كل مؤشر.

النتيجة المنجزة فعلاً: هو الرقم الذي تم تحقيقه فعلاً لكل مؤشر في فترة زمنية محددة.

النتيجة النهائية: هي تقييم شامل للأداء، يتم حسابه باستخدام الأوزان والنتائج الفعلية.

من خلال دراستنا لكل مؤشر من مؤشرات محاور سنقدم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة "صوميك" كما يوضحه الملحق 01 وتحسب النتيجة النهائية وفقاً للعلاقة التالية:

النتيجة النهائية = (وزن القياس × المنجز فعلاً) / الهدف

من خلال ما سبق سنقوم بوضع نموذج بطاقة الأداء المتوازن من خلال الأبعاد الرئيسية لمؤسسة SPA-

SOMIK ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال ما يلي:

جدول 15 نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح

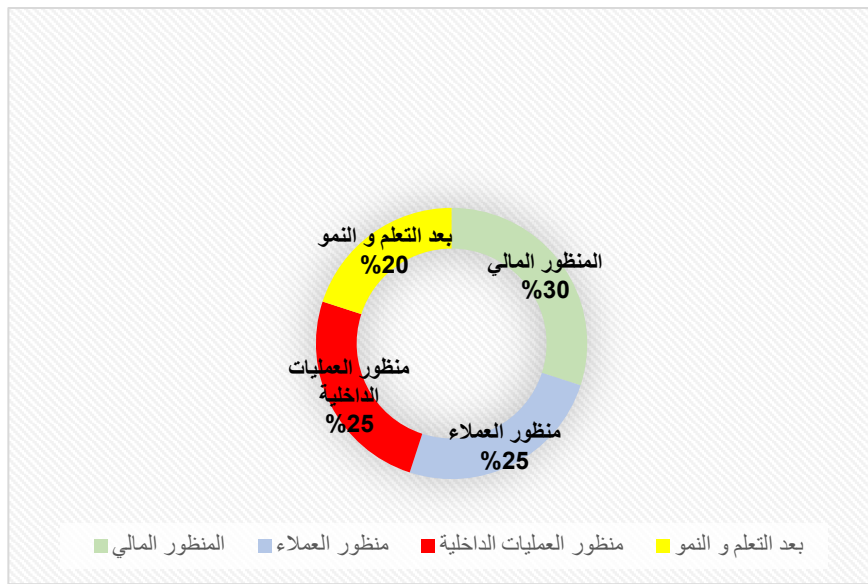
نموذج مقترح بطاقة الأداء المتوازن BSC لمؤسسة SPA-SOMIK

النتيجة النهائية			النتيجة المنجزة فعلا			الهدف	الوزن	المؤشرات	المحور
2021	2020	2019	2021	2020	2019				
8.85%	3.88%	2.93%	5.31%	2.33%	1.76%	6%	10%	مؤشر هامش الربح الصافي	المنظور المالي
7.17%	2.57%	1.91%	5.02%	1.80%	1.34%	7%	10%	مؤشر العائد على الأصول	
13.41%	7.70%	3.36%	13.41%	7.70%	3.36%	10%	10%	مؤشر هامش الربح التشغيلي	
							30%	أداء المنظور المالي	
28.86%	10.43%	9.59%	38.48%	13.91%	12.79%	20%	15%	مؤشر الحصة السوقية	منظور العملاء
5.69%	5.13%	0.00%	5.69%	5.13%	0	10%	10%	درجة الاحتفاظ بالعملاء	
							25%	أداء منظور العملاء	
12.21%	6.71%	-7.11%	18.31%	10.07%	-10.67%	15%	10%	معدل إنتاجية الموظفين	منظور العمليات الداخلية
36.96%	26.51%	9.57%	36.96%	26.51%	9.57%	10%	10%	مؤشر التحسين في الإنتاجية	
51.29%	24.58%	24.38%	123.10%	59.00%	58.50%	12%	5%	مؤشر دوران المخزون	
							25%	أداء منظور العمليات الداخلية	
18.30%	6.34%	0.00%	9.15%	3.17%	0	5%	10%	معدل نمو عدد الموظفين	بعد التعلم والنمو
3.39%	1.06%	4.14%	10.18%	3.18%	12.42%	15%	5%	معدل التكوين	
3.96%	3.74%	0.00%	15.82%	14.96%	0	20%	5%	رضا الموظفين	
							20%	أداء منظور التعلم والنمو	
							100%	الأداء الكلي	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يظهر تحليل بطاقة الأداء المتوازن أن مؤسسة "صوميك" تعتمد على توازن شامل بين الأبعاد المختلفة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. التركيز الأكبر على البعد المالي يعكس أهمية الاستدامة المالية والنمو الربحي، بينما يشير التركيز على العملاء والعمليات الداخلية إلى التزام المؤسسة بتحسين الخدمة والكفاءة التشغيلية. وأخيراً، يبرز البعد الخاص بالتعلم والنمو أهمية الاستثمار في تطوير الموارد البشرية لضمان النمو المستدام. هذا التوزيع المتوازن يساعد مؤسسة "صوميك" على تحقيق أداء مستدام وتحقيق رؤيتها الاستراتيجية بشكل فعال.

رسم توضيحي 20 أداء محاور بطاقة الأداء المتوازن



المبحث الثالث: النتائج ومناقشتها.

النتائج:

الأداء المالي:

شهدت مؤسسة SPA-SOMIK تحسناً كبيراً في الأداء المالي على مدار السنوات الثلاث الأخيرة. ارتفع هامش الربح الصافي من 1.76% في 2019 إلى 5.31% في 2021، مما يعكس القدرة على تحسين الربحية وأخيراً، تجاوز هامش الربح التشغيلي الهدف المحدد بـ10% ليصل إلى 13.41% في 2021، مما يعكس كفاءة تشغيلية عالية وتحكماً جيداً في التكاليف. النتيجة النهائية لأداء البعد المالي بلغت 13.41% في 2021 مقارنة بالهدف المحدد بـ30%.

منظور العملاء:

أظهرت المؤسسة تقدماً ملحوظاً في هذا البعد، حيث ارتفعت الحصة السوقية من 12.79% في 2019 إلى 38.48% في 2021، متجاوزة الهدف المحدد بـ20%. هذا التحسن يعكس زيادة في القدرة التنافسية وجذب العملاء الجدد. بالإضافة إلى ذلك، تحسنت درجة الاحتفاظ بالعملاء من 5.13% في 2020 إلى 5.69% في 2021، مما يشير إلى نجاح استراتيجيات الشركة في زيادة رضا العملاء والاحتفاظ بهم، رغم أنها لا تزال دون الهدف المحدد بـ10%. النتيجة النهائية لأداء بعد العملاء بلغت 28.86% في 2021 مقارنة بالهدف المحدد بـ25%.

منظور العمليات الداخلية:

فيما يتعلق بالعمليات الداخلية، شهدت المؤسسة تحسناً كبيراً في إنتاجية الموظفين، حيث ارتفعت النسبة من 10.67% في 2019 إلى 18.31% في 2021، متجاوزة الهدف المحدد بـ15%. كذلك، ارتفع مؤشر التحسين في الإنتاجية من 9.57% في 2019 إلى 36.96% في 2021، متجاوزاً الهدف المحدد بـ10%. وأخيراً، كان لدى المؤسسة نسبة دوران المخزون العالية بشكل جدير بالذكر، حيث قفزت إلى 123.10% في 2021 مقابل 58.50% في عام 2019. النتيجة النهائية لأداء بعد العمليات الداخلية بلغت 51.29% في 2021 مقارنة بالهدف المحدد بـ25%.

بعد التعلم والنمو:

في هذا البعد، أظهرت المؤسسة نموًا في عدد الموظفين، حيث ارتفعت النسبة من 3.17% في 2020 إلى 9.15% في 2021، متجاوزة الهدف المحدد بـ5%. معدل التكوين شهد تقلبات، حيث انخفض من 12.42% في 2019 إلى 3.18% في 2020، ثم ارتفع إلى 10.18% في 2021، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز استثمارات التكوين، أما رضا الموظفين، فقد ارتفع من 14.96% في 2020 إلى 15.82% في 2021، ولكنه لا يزال أقل من الهدف المحدد بـ20%. النتيجة النهائية لأداء بعد التعلم والنمو بلغت 18.30% في 2021 مقارنة بالهدف المحدد بـ20%.

خلاصة:

الفصل الثاني من مذكرة التخرج بعنوان "الإطار التطبيقي: دراسة ميدانية لمؤسسة SPA-SOMIK" يهدف إلى تطبيق الدراسة النظرية على الجانب الميداني. يتضمن هذا الفصل تعريفاً بشركة SPA-SOMIK من حيث نشأتها وتنظيمها ونشاطاتها. تم إنشاء الشركة في عام 1991 وهي متخصصة في الصيانة الصناعية المعقدة، حيث تم تحليل الأداء الاستراتيجي للمؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. شمل التحليل أربعة أبعاد رئيسية: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، باستخدام بيانات من 2019 إلى 2021. أظهرت النتائج تحسناً ملحوظاً في الأداء المالي وزيادة الربحية، ونمو قاعدة العملاء وزيادة رضاهم، وكفاءة عالية في تحسين العمليات الداخلية مما زاد الإنتاجية وقلل التكاليف، بالإضافة إلى استثمار المؤسسة في تطوير مهارات موظفيها مما حسن الأداء العام. تُظهر الدراسة فعالية بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق توازن شامل بين الأهداف المالية وغير المالية، مما عزز الأداء الاستراتيجي للمؤسسة وساهم في نجاحها المستدام.

خاتمة

خاتمة:

إن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن نظام متكامل لقياس وتقييم الأداء للمؤسسات والذي يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تبين نتائج تنفيذ الأداء وترتبطها بإستراتيجية وأهداف المؤسسة المحددة من خلال أربعة أبعاد هي البعد المالي، بعد العميل، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، ويمكن إضافة أبعاد أخرى لحاجة وطبيعة أداء المؤسسة وإستراتيجيتها. ويعد هذا النموذج منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية وإدارية، يمكن للمؤسسة في حال قامت باستخدامه من تحقيق أهدافها ومن تقييم أدائها وفق إطار متكامل من المقاييس بشكل متوازن وتوفير معلومات شاملة عن أدائه، فركزنا فيه على الدراسة الميدانية لأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسة SPA SOMIK، وانطلاقاً من الفرضيات الأساسية واستخدام الأدوات والمناهج المذكورة، ومن خلال الدراسة النظرية للموضوع وإسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية في مؤسسة SPA-SOMIK تبين خلال بحثنا أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن ساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

شهد الأداء المالي تحسناً ملحوظاً، كما ارتفع رضا العملاء وزادت الحصة السوقية. في بعد العمليات الداخلية، حققت المؤسسة تحسينات كبيرة في الإنتاجية والجودة. وفي بعد التعلم والنمو، كان هناك تطور ملحوظ في مهارات الموظفين والتدريب. النتائج العامة تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق تحسينات مستدامة وشاملة في أدائها الاستراتيجي.

من خلال ما سبق يمكن إثبات الفرضيات الموضوعية كما يلي:

1. تم تأكيد أنه يوجد تأثير إيجابي مباشر لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الاستراتيجي حيث أظهرت النتائج أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن ساهم في تحسين الأداء المالي وزيادة الربحية، بالإضافة إلى تحسين رضا العملاء وكفاءة العمليات الداخلية. كما أدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى تعزيز التعلم والنمو داخل المؤسسة، مما يدل على التأثير الإيجابي المباشر لاستخدام هذه الأداة على الأداء الاستراتيجي.
2. ثبتت صحة فرضية ان الأبعاد الأربعة الأساسية في بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) تساهم بشكل تكاملي في تعزيز الأداء الاستراتيجي لشركة SPA-SOMIK حيث أظهرت الدراسة أن كل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن يساهم بشكل متكامل في تحسين الأداء العام للمؤسسة. التحسينات في الأداء المالي، زيادة رضا العملاء،

تحسين كفاءة العمليات الداخلية، وتعزيز مهارات الموظفين وتدريبهم، جميعها ساهمت في تعزيز الأداء الاستراتيجي لشركة SPA-SOMIK بشكل تكاملي.

❖ النتائج:

• النتائج النظرية:

تبين من الدراسة النظرية أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة شاملة وفعالة لتقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات. من خلال دمج الأبعاد المالية وغير المالية، توفر هذه الأداة رؤية متكاملة وشاملة للأداء. النظريات الأساسية تدعم فكرة أن التركيز المتكامل على الأبعاد الأربعة المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو- يمكن أن يحسن الأداء الاستراتيجي للمؤسسات بشكل كبير. تأكدت هذه الفرضيات من خلال استعراض الأدبيات التي تشير إلى أن التكامل بين هذه الأبعاد يؤدي إلى تحسينات ملحوظة في الأداء الاستراتيجي.

• النتائج التطبيقية:

الأداء المالي:

- ✓ أثبتت الدراسة التطبيقية أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة SPA-SOMIK ساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المالي.
- ✓ شهدت المؤسسة زيادة في الربحية وتحسناً ملحوظاً في كفاءة استخدام الأصول.
- ✓ تم تحقيق تحسينات في إدارة التكاليف والرقابة المالية، مما ساهم في تحقيق استدامة مالية أفضل.

بعد العملاء:

- ✓ أظهر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن نموًا في رضا العملاء وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
- ✓ تم تحقيق ذلك من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة وتلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر فعالية.
- ✓ ساعدت البطاقة في تعزيز التواصل مع العملاء وفهم توقعاتهم بشكل أفضل، مما أدى إلى تعزيز العلاقة بين المؤسسة والعملاء.

بعد العمليات الداخلية:

- ✓ ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق تحسينات كبيرة في الإنتاجية والجودة داخل المؤسسة.
- ✓ تم تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين العمليات والعمليات الإنتاجية.

بعد التعلم والنمو:

- ✓ ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في تطوير مهارات الموظفين وزيادة معدل التدريب داخل المؤسسة.
- ✓ تم تحقيق ذلك من خلال توفير برامج تدريبية مستمرة وتحفيز الموظفين على تطوير مهاراتهم.
- ✓ أدى ذلك إلى تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الرضا بين الموظفين، مما ساهم في تعزيز الروح المعنوية والإنتاجية داخل المؤسسة.

❖ افاق الدراسة:

تفتح هذه الدراسة آفاقاً واسعة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات أخرى وفي قطاعات مختلفة. يمكن أن تستفيد المؤسسات من هذه الأداة لتحقيق تحسينات في الأداء الاستراتيجي. من الممكن إجراء دراسات مستقبلية لاستكشاف تأثير الأبعاد الإضافية مثل البعد البيئي والاجتماعي على الأداء الاستراتيجي، كما يمكن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز فعالية بطاقة الأداء المتوازن وتقديم تحليلات أعمق وأكثر دقة.

❖ التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة، نوصي بما يلي:

- ينبغي للمؤسسات تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة رئيسية لتقييم وتحسين الأداء الاستراتيجي.
- يجب على المؤسسات تحسين أنظمة جمع البيانات لضمان دقة وكمال المعلومات المستخدمة في بطاقة الأداء المتوازن.
- النظر في إضافة أبعاد جديدة مثل البعد البيئي والاجتماعي لتعزيز شمولية التقييم.
- تطوير برامج تدريبية مستمرة للموظفين لتعزيز مهاراتهم وضمان تحقيق أهداف الأداء.
- تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات وتقديم تنبؤات دقيقة لتحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية.



المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

• الكتب:

1. كامل أحمد أبو ماضي، "بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية"، الطبعة الأولى، مكتبة نيسان للنشر والتوزيع، فلسطين، 2018.
2. أحمد بن عبد الله الزهراني، "بطاقة الأداء المتوازن خطوة بخطوة للمؤسسات الحكومية وغير الربحية"، معهد الإدارة العامة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، المملكة العربية السعودية، 2016.
3. معتز عبد القادر عساف، "التميز في التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، موسوعة التميز الإداري - الجزء الأول -، اتحاد المصارف العربية، 2008.

• المجالات:

4. بوطيبة بورايح، أقاسم حسنة، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ترانس كنال"، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2021.
5. زبير عياش، خلف الله بن يوسف، راد مسعود سعداوي، "دور الأداء الاستراتيجي في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية البويرة والأغواط"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 07، العدد 02، جانفي 2021.
6. أزهر صبحي الجبوري، "تقنية بطاقة العلامات المتوازنة ودورها في تقييم الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار"، مقال، مارس 2018.
7. عبد الناصر علك، "تقييم الأداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية باعتماد مؤشرات دولية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 107، المجلد 24، أبريل 2018.
8. عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية- دراسة حالة مؤسسة نفطال - مقاطعة الوقود حاسي مسعود"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثالث، ديسمبر 2013.
9. منصف شرفي وعز الدين بن تركي، "بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم أداء المؤسسات الجزائرية دراسة حالة وحدات إنتاج الحليب ومشتقاته"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 03، 2016.
10. عبد الحميد مهري، "استخدام تكاليف الجودة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، العدد 2، ديسمبر 2020.

11. أحلام قراوي، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01، مارس 2020.
12. درغام، ماهر موسى وأبوفضة، مروان محمد، "أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن BSC في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، المجلد 17، العدد الثاني، 2009.
13. فاطمة الزهراء بوطروة، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 01، جانفي 2021.
14. محمد عبد الرازق أبوزيد، محمد حافظ حجازي، هالة أحمد عبد العال، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن للأداء التنظيمي في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المنظمة"، مجلة الدراسات والأبحاث البيئية، 2018.
15. بلعجوز حسين، عريوة محاد، "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 37، العدد الثاني، 2017.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية.

• الكتب:

16. Armstrong, M. "Performance Management", Kogan Page Limited, Fourth edition, USA, 2019.
17. PAUL R. NIVEN, "Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance", acid-free paper, Canada, 2005.
18. Kaplan S. Robert and David P. Norton, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Harvard Business Review, 1996.

• المجالات:

19. Farshad Akbarzadeh, "THE BALANCED SCORECARD (BSC) METHOD: FROM THEORY TO PRACTICE", Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter) Vol. 2, No. 5, Dec. 2012.
20. Amer Mansoor & Mr. Qassem Lovan Jahil & Ayad Raheem Jalfanm, "THE BALANCED SCORECARD AND ITS ROLE IN EVALUATING THE

PERFORMANCE OF ECONOMIC ENTITIES (AN APPLIED STUDY IN THE DIRECTORATE OF CIVIL DEFENSE / ALMUTHANNA)", American Journal of Business Management, Economics and Banking, Volume 12, May, 2023.

21. J. William Harden, CPA, ChFC, PhD David R. Upton, PhD, "An Introduction to the Use of the Balanced Scorecard for Performance Evaluation by Financial Professionals", Society of Financial Service Professionals Journal, Vol. 70, No. 2, February 2016.
22. Hayder Oudah Kadhim, Rawad Faeal Khalaf, "THE ROLE OF THE BALANCED SCORE CARD IN EVALUATING AND IMPROVING THE PERFORMANCE OF SERVICE UNITS (APPLIED STUDY IN THE MAYSAN PASSPORT OFFICE)", Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 2022.

• المواقع الإلكترونية:

23. Terry Sterling, "How Artificial Intelligence (AI) Will Strengthen the Balanced Scorecard (BSC) Strategy Framework", [https://balancedscorecard.org/blog/how-artificial-intelligence-ai-will-strengthen-the-balanced-scorecard-bsc-strategy-framework./](https://balancedscorecard.org/blog/how-artificial-intelligence-ai-will-strengthen-the-balanced-scorecard-bsc-strategy-framework/)

24. د. عبد الرحمن الجاموس، "بطاقة الأداء المتوازن"،

<https://www.aljamouss.com/ar/details/68/%D8%A8%D8%B7%D8%A7%D9%82%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%B2%D9%86>

ثالثاً: مراجع الدراسات السابقة.

25. بن صحراوي عبد الرحمن، مزوار محمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة ملبنة تيارت، 2022، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر.

26. قناوة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة في مؤسسة ليند غاز ورقلة، سنة 2014، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

27. Nihal Ramzy Elgammal, The Role of Using the Balanced Scorecard in Improving Performance in Nonprofit Organizations: The Case Study from The American University in Cairo, Egypt, 2016.
28. Abdulsattar M. Alshammari, The Evaluation of the Impact of Balanced Scorecard on Strategic Performance in Small and Medium Enterprises, Ireland, September 2011.

الملحق 01: ميزانية الأصول لمؤسسة SPA-SOMIK لسنة 2019.

SOMIK-Spa

SOMIK-Spa

Zone Industrielle de Skikda BP 02 - 21000 Skikda

Exercice allant 01/01/2019 au 31/12/2019

Matricule	0	9	9	2	1	0	1	4	2	4	1	7	3	3
Fiscal	2	1	0	1	9	0	7	0	0	1	1			
Article														

23/05/24 09:47

Bilan Actif

Exercice clos le 31/12/2019

ACTIF	Note	2019 Brut	2019 Amort- Prov.	2019 Net	2018 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles		4 035 000,00	3 983 800,00	51 200,00	825 906,67
Immobilisations corporelles		1 349 014 180,84	1 089 270 354,29	259 743 826,55	117 629 655,14
Terrains		0,00	0,00	0,00	0,00
Bâtiments		187 348 071,87	123 501 034,04	63 847 037,83	72 244 888,90
Autres immobilisations corporelles		1 161 666 108,97	965 769 320,25	195 896 788,72	45 384 766,24
Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations encours		37 658 088,01	0,00	37 658 088,01	58 624 730,85
Immobilisations financières		4 876 580,49	0,00	4 876 580,49	5 454 043,14
Titres mis en équivalence – entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		1 000,00	0,00	1 000,00	0,00
Autres titres immobilisés		0,00	0,00	0,00	0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		4 875 580,49	0,00	4 875 580,49	5 454 043,14
Impôts différés actif		117 196 931,06	0,00	117 196 931,06	144 916 252,07
TOTAL ACTIF NON COURANT		1 512 780 780,40	1 093 254 154,29	419 526 626,11	327 450 587,87
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		616 032 169,01	26 953 194,65	589 078 974,36	1 149 208 696,18
Créances et emplois assimilés		4 450 497 480,20	105 537 742,07	4 344 959 738,13	3 390 876 778,14
Clients		3 334 901 333,26	105 537 742,07	3 229 363 591,19	2 535 375 168,65
Autres débiteurs		257 828 781,40	0,00	257 828 781,40	310 530 830,50
Impôts et assimilés		857 767 365,54	0,00	857 767 365,54	544 970 778,99
Autres actifs courants		0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés		110 910 088,71	0,00	110 910 088,71	250 373 149,13
Placements et autres actifs financiers courants		0,00	0,00	0,00	0,00
Trésorerie		110 910 088,71	0,00	110 910 088,71	250 373 149,13
TOTAL ACTIF COURANT		5 177 439 737,92	132 490 936,72	5 044 948 801,20	4 790 458 623,45
TOTAL GENERAL ACTIF		6 690 220 518,32	1 225 745 091,01	5 464 475 427,31	5 117 909 211,32

الملحق 02: ميزانية الخصوم لمؤسسة SPA-SOMIK لسنة 2019.

SOMIK-Spa

SOMIK-Spa

Zone Industrielle de Skikda BP 02 - 21000 Skikda

.....

Exercice allant 01/01/2019 au 31/12/2019

matricule	0	9	9	2	1	0	1	4	2	4	1	7	3	3
Fiscal	2	1	0	1	9	0	7	0	0	1	1			
Article														

23/05/24 09:53

BILAN PASSIF

Exercice clos le 31/12/2019

Passif	Note	2019	2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000,00	500 000 000,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))		1 154 458 585,15	1 154 458 585,15
Ecart de réévaluation		0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		73 006 617,17	149 162 621,16
Autres capitaux propres - Report à nouveau		(859 016 256,36)	(1 008 178 877,52)
Liason inter unite		0,00	0,00
Part de la société consolidante) (1)		868 448 945,96	795 442 328,79
Part des minoritaires (1)		0,00	0,00
TOTAL I		868 448 945,96	795 442 328,79
PASSIFS NON COURANTS		0,00	0,00
Emprunts et dettes financières		0,00	0,00
Impôts (différés et provisionnés)		0,00	0,00
Autres dettes non courantes		0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance		267 096 759,24	264 684 685,20
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		267 096 759,24	264 684 685,20
PASSIFS COURANTS		0,00	0,00
Fournisseurs et comptes rattachés		1 244 348 995,02	1 173 931 236,51
Impôts		923 772 343,12	689 582 323,24
Autres dettes		2 116 200 216,86	2 194 268 637,58
Trésorerie Passif		44 608 167,11	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		4 328 929 722,11	4 057 782 197,33
TOTAL GENERAL PASSIF		5 464 475 427,31	5 117 909 211,32

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

الملحق 03 : جدول حسابات النتائج لمؤسسة SPA-SOMIK لسنة 2019.

SOMIK-Spa

SOMIK-Spa

Zone Industrielle de Skikda BP 02 - 21000 Skikda

matricule

Fiscal :

Article :

0 9 9 9 2 1 0 1 4 2 4 1 7 3 3

2 1 0 1 9 0 7 0 0 1 1

Exercice allant 01/01/2019 au 31/12/2019

23/05/24 09:54

Compte de resultats
(Par nature)

	Note	2019	2018
Ventes et produits annexes		4 139 072 096,05	3 670 216 836,12
Variation stocks produits finis et en-cours		(13 126 929,60)	(49 489 253,08)
Production immobilisée		4 205 317,68	14 914 952,84
Subventions d'exploitation		0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		4 130 150 484,13	3 635 642 535,88
Achats consommés		(508 558 281,26)	(433 785 736,56)
Services extérieurs et autres consommations		(409 434 627,53)	(270 207 279,29)
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(917 992 908,79)	(703 993 015,85)
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		3 212 157 575,34	2 931 649 520,03
Charges de personnel		(2 996 107 895,42)	(2 444 022 052,83)
Impôts, taxes et versements assimilés		(73 626 786,23)	(77 516 584,77)
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		142 422 893,69	410 110 882,43
Autres produits opérationnels		170 331 927,75	9 871 436,28
Autres charges opérationnelles		(125 804 884,76)	(27 736 121,94)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(48 053 609,19)	(59 256 560,24)
Reprise sur pertes de valeur et provisions		0,00	0,00
V- RESULTAT OPERATIONNEL		138 896 327,49	332 989 636,53
Produits financiers		828 182,41	939,25
Charges financières		(7 515 561,72)	(19 264 270,70)
VI- RESULTAT FINANCIER		(6 687 379,31)	(19 263 331,45)
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		132 208 948,18	313 726 305,08
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		31 483 010,00	134 140 343,96
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		27 719 321,01	(89 576 660,04)
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 301 310 594,29	3 645 514 911,41
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		(4 228 303 977,12)	(3 496 352 290,25)
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		73 006 617,17	149 162 621,16
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		73 006 617,17	149 162 621,16
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		0,00	0,00
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00
Part du groupe (1)		0,00	0,00

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

الملحق 04: ميزانية الأصول لمؤسسة SPA-SOMIK لسنة 2020.

SOMIK-Spa

SOMIK-Spa

Zone Industrielle de Skikda BP 02 - 21000 Skikda

.....

Exercice allant 01/01/2020 au 31/12/2020

matricule 099921014241733
Fiscal :
Article 21019070011

23/05/24 09:56

Bilan Actif
Exercice clos le 31/12/2020

ACTIF	Note	2020 Brut	2020 Amort- Prov.	2020 Net	2019 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles		4 035 000,00	4 022 200,00	12 800,00	51 200,00
Immobilisations corporelles		1 364 622 387,02	1 146 129 195,56	218 493 191,46	259 743 826,55
Terrains		0,00	0,00	0,00	0,00
Bâtiments		187 348 071,87	131 530 885,96	55 817 185,91	63 847 037,83
Autres immobilisations corporelles		1 177 274 315,15	1 014 598 309,60	162 676 005,55	195 896 788,72
Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations encours		28 158 088,01	10 000 000,00	18 158 088,01	37 658 088,01
Immobilisations financières		6 303 580,30	0,00	6 303 580,30	4 876 580,49
Titres mis en équivalence – entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		1 000,00	0,00	1 000,00	1 000,00
Autres titres immobilisés		0,00	0,00	0,00	0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		6 302 580,30	0,00	6 302 580,30	4 875 580,49
Impôts différés actif		168 598 979,67	0,00	168 598 979,67	117 196 931,06
TOTAL ACTIF NON COURANT		1 571 718 035,00	1 160 151 395,56	411 566 639,44	419 526 626,11
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		571 820 011,76	47 953 194,65	523 866 817,11	589 078 974,36
Créances et emplois assimilés		4 555 306 107,32	125 537 742,07	4 429 768 365,25	4 344 959 738,13
Clients		4 107 656 284,16	125 537 742,07	3 982 118 542,09	3 229 363 591,19
Autres débiteurs		292 857 036,39	0,00	292 857 036,39	257 828 781,40
Impôts et assimilés		154 792 786,77	0,00	154 792 786,77	857 767 365,54
Autres actifs courants		0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés		738 927 359,96	0,00	738 927 359,96	110 910 088,71
Placements et autres actifs financiers courants		0,00	0,00	0,00	0,00
Trésorerie		738 927 359,96	0,00	738 927 359,96	110 910 088,71
TOTAL ACTIF COURANT		5 866 053 479,04	173 490 936,72	5 692 562 542,32	5 044 948 801,20
TOTAL GENERAL ACTIF		7 437 771 514,04	1 333 642 332,28	6 104 129 181,76	5 464 475 427,31

الملحق 05: ميزانية الخصوم لمؤسسة SPA-SOMIK لسنة 2020.

SOMIK-Spa

SOMIK-Spa

Zone Industrielle de Skikda BP 02 - 21000 Skikda

matricule 099921014241733
Fiscal :
Article 21019070011

Exercice allant du 01/01/2020 au 31/12/2020

23/05/24 09:58

BILAN PASSIF

Exercice clos le 31/12/2020

Passif	Note	2020	2019
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000,00	500 000 000,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))		1 154 458 585,15	1 154 458 585,15
Ecart de réévaluation		0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		109 755 088,50	73 006 617,17
Autres capitaux propres - Report à nouveau		(786 009 639,19)	(859 016 256,36)
Liason inter unite		0,00	0,00
Part de la société consolidante) (1)		978 204 034,46	868 448 945,96
Part des minoritaires (1)		0,00	0,00
TOTAL I		978 204 034,46	868 448 945,96
PASSIFS NON COURANTS		0,00	0,00
Emprunts et dettes financières		0,00	0,00
Impôts (différés et provisionnés)		50 000 000,00	0,00
Autres dettes non courantes		0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance		273 615 644,75	267 096 759,24
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		323 615 644,75	267 096 759,24
PASSIFS COURANTS		0,00	0,00
Fournisseurs et comptes rattachés		1 114 836 870,69	1 244 348 995,02
Impôts		542 692 987,26	923 772 343,12
Autres dettes		3 144 779 644,60	2 116 200 216,86
Trésorerie Passif		0,00	44 608 167,11
TOTAL PASSIFS COURANTS III		4 802 309 502,55	4 328 929 722,11
TOTAL GENERAL PASSIF		6 104 129 181,76	5 464 475 427,31

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

الملحق 06: جدول حسابات النتائج لمؤسسة SPA-SOMIK لسنة 2020.

SOMIK-Spa

SOMIK-Spa

Zone Industrielle de Skikda BP 02 - 21000 Skikda

matricule

Fiscal : 099921014241733

Article : 21019070011

Exercice allant 01/01/2020 au 31/12/2020

23/05/24 09:59

Compte de resultats
(Par nature)

	Note	2020	2019
Ventes et produits annexes		4 714 459 554,75	4 139 072 096,05
Variation stocks produits finis et en-cours		(1 927 642,62)	(13 126 929,60)
Production immobilisée		0,00	4 205 317,68
Subventions d'exploitation		0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		4 712 531 912,13	4 130 150 484,13
Achats consommés		(328 398 580,60)	(508 558 281,26)
Services extérieurs et autres consommations		(320 488 228,90)	(409 434 627,53)
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(648 886 809,50)	(917 992 908,79)
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		4 063 645 102,63	3 212 157 575,34
Charges de personnel		(3 444 857 461,13)	(2 996 107 895,42)
Impôts, taxes et versements assimilés		(95 570 512,00)	(73 626 786,23)
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		523 217 129,50	142 422 893,69
Autres produits opérationnels		88 817 522,14	170 331 927,75
Autres charges opérationnelles		(84 306 880,99)	(125 804 884,76)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(164 787 426,78)	(48 053 609,19)
Reprise sur pertes de valeur et provisions		0,00	0,00
V- RESULTAT OPERATIONNEL		362 940 343,87	138 896 327,49
Produits financiers		3 704 099,49	828 182,41
Charges financières		(9 979 609,10)	(7 515 561,72)
VI- RESULTAT FINANCIER		(6 275 509,61)	(6 687 379,31)
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		356 664 834,26	132 208 948,18
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		138 311 794,37	31 483 010,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		(51 402 048,61)	27 719 321,01
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 805 053 533,76	4 301 310 594,29
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		(4 695 298 445,26)	(4 228 303 977,12)
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		109 755 088,50	73 006 617,17
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		109 755 088,50	73 006 617,17
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		0,00	0,00
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00
Part du groupe (1)		0,00	0,00

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

الملحق 07: ميزانية الأصول لمؤسسة SPA-SOMIK لسنة 2021.

SOMIK-Spa

SOMIK-Spa

Zone Industrielle de Skikda BP 02 - 21000 Skikda

.....

Exercice allant du 01/01/2021 au 31/12/2021

matricule	0	9	9	2	1	0	1	4	2	4	1	7	3	3
Fiscal	2	1	0	1	9	0	7	0	0	1	1			
Article														

23/05/24 10:02

Bilan Actif
Exercice clos le 31/12/2021

ACTIF	Note	2021 Brut	2021 Amort- Prov.	2021 Net	2020 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles		4 035 000,00	4 035 000,00	0,00	12 800,00
Immobilisations corporelles		1 438 046 110,98	1 206 822 563,36	231 223 547,62	218 493 191,46
Terrains		0,00	0,00	0,00	0,00
Bâtiments		216 153 971,79	159 631 721,07	56 522 250,72	55 817 185,91
Autres immobilisations corporelles		1 221 892 139,19	1 047 190 842,29	174 701 296,90	162 676 005,55
Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations encours		71 100 936,22	10 000 000,00	61 100 936,22	18 158 088,01
Immobilisations financières		1 872 980,30	1 030 400,00	842 580,30	6 303 580,30
Titres mis en équivalence – entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		1 000,00	0,00	1 000,00	1 000,00
Autres titres immobilisés		0,00	0,00	0,00	0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 871 980,30	1 030 400,00	841 580,30	6 302 580,30
Impôts différés actif		268 450 854,99	0,00	268 450 854,99	168 598 979,67
TOTAL ACTIF NON COURANT		1 783 505 882,49	1 221 887 963,36	561 617 919,13	411 566 639,44
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		499 182 938,33	55 580 439,00	443 602 499,33	523 866 817,11
Créances et emplois assimilés		3 609 980 281,08	219 965 257,22	3 390 015 023,86	4 429 768 365,25
Clients		3 286 392 497,09	194 984 032,49	3 091 408 464,60	3 982 118 542,09
Autres débiteurs		222 168 375,05	24 981 224,73	197 187 150,32	292 857 036,39
Impôts et assimilés		101 419 408,94	0,00	101 419 408,94	154 792 786,77
Autres actifs courants		0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés		2 505 297 303,65	0,00	2 505 297 303,65	738 927 359,96
Placements et autres actifs financiers courants		0,00	0,00	0,00	0,00
Trésorerie		2 505 297 303,65	0,00	2 505 297 303,65	738 927 359,96
TOTAL ACTIF COURANT		6 614 460 523,06	275 545 696,22	6 338 914 826,84	5 692 562 542,32
TOTAL GENERAL ACTIF		8 397 966 405,55	1 497 433 659,58	6 900 532 745,97	6 104 129 181,76

الملحق 08: ميزانية الخصوم لمؤسسة SPA-SOMIK لسنة 2021.

SOMIK-Spa

SOMIK-Spa

Zone Industrielle de Skikda BP 02 - 21000 Skikda

Exercice allant du 01/01/2021 au 31/12/2021

23/05/24 10:03

matricule	0	9	9	2	1	0	1	4	2	4	1	7	3	3
Fiscal														
Article	2	1	0	1	9	0	7	0	0	1	1			

BILAN PASSIF

Exercice clos le 31/12/2021

Passif	Note	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000,00	500 000 000,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))		1 154 458 585,15	1 154 458 585,15
Ecart de réévaluation		0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		346 648 243,10	109 755 088,50
Autres capitaux propres – Report à nouveau		(676 254 550,69)	(786 009 639,19)
Liason inter unite		0,00	0,00
Part de la société consolidante) (1)		1 324 852 277,56	978 204 034,46
Part des minoritaires (1)		0,00	0,00
TOTAL I		1 324 852 277,56	978 204 034,46
PASSIFS NON COURANTS		0,00	0,00
Emprunts et dettes financières		0,00	0,00
Impôts (différés et provisionnés)		5 827 822,00	50 000 000,00
Autres dettes non courantes		0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance		423 168 697,76	273 615 644,75
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		428 996 519,76	323 615 644,75
PASSIFS COURANTS		0,00	0,00
Fournisseurs et comptes rattachés		1 192 939 148,23	1 114 836 870,69
Impôts		723 492 876,39	542 692 987,26
Autres dettes		3 230 251 924,03	3 144 779 644,60
Trésorerie Passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		5 146 683 948,65	4 802 309 502,55
TOTAL GENERAL PASSIF		6 900 532 745,97	6 104 129 181,76

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

الملحق 09: جدول حسابات النتائج لمؤسسة SPA-SOMIK لسنة 2021.

SOMIK-Spa

SOMIK-Spa

Zone Industrielle de Skikda BP 02 - 21000 Skikda

matricule
Fiscal : 0 9 9 9 2 1 0 1 4 2 4 1 7 3 3
Article : 2 1 0 1 9 0 7 0 0 1 1

Exercice allant 01/01/2021 au 31/12/2021

23/05/24 10:10

Compte de resultats
(Par nature)

	Note	2021	2020
Ventes et produits annexes		6 530 801 411,00	4 714 459 554,75
Variation stocks produits finis et en-cours		0,00	(1 927 642,62)
Production immobilisée		0,00	0,00
Subventions d'exploitation		0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		6 530 801 411,00	4 712 531 912,13
Achats consommés		(595 589 219,46)	(328 398 580,60)
Services extérieurs et autres consommations		(369 977 284,32)	(320 488 228,90)
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(965 566 503,78)	(648 886 809,50)
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		5 565 234 907,22	4 063 645 102,63
Charges de personnel		(3 989 704 813,22)	(3 444 857 461,13)
Impôts, taxes et versements assimilés		(149 342 527,87)	(95 570 512,00)
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 426 187 566,13	523 217 129,50
Autres produits opérationnels		524 572 870,99	88 817 522,14
Autres charges opérationnelles		(795 462 551,82)	(84 306 880,99)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(343 454 979,18)	(164 787 426,78)
Reprise sur pertes de valeur et provisions		64 172 178,00	0,00
V- RESULTAT OPERATIONNEL		876 015 084,12	362 940 343,87
Produits financiers		991 482,25	3 704 099,49
Charges financières		(4 828 728,48)	(9 979 609,10)
VI-RESULTAT FINANCIER		(3 837 246,23)	(6 275 509,61)
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		872 177 837,89	356 664 834,26
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		238 307 809,08	138 311 794,37
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		(99 851 875,32)	(51 402 048,61)
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 120 537 942,24	4 805 053 533,76
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		(6 773 889 699,14)	(4 695 298 445,26)
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		346 648 243,10	109 755 088,50
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		346 648 243,10	109 755 088,50
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		0,00	0,00
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00
Part du groupe (1)		0,00	0,00

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.