



جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

تحت عنوان:

دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المالي من منظور بطاقة الأداء المتوازن

دراسة حالة مؤسسة فرتيال - عنابة -

للفترة 2017 - 2019

إشراف الأستاذة:

إيمان خلفلاوي

إعداد الطلبة:

- عبد الله رحيم مساعدي

- ياسين بوناب

السنة الجامعية 2023 / 2024



جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

تحت عنوان:

دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المالي من منظور بطاقة الأداء المتوازن

دراسة حالة مؤسسة فرتيال - عنابة -

للفترة 2017 - 2019

إشراف الأستاذة:

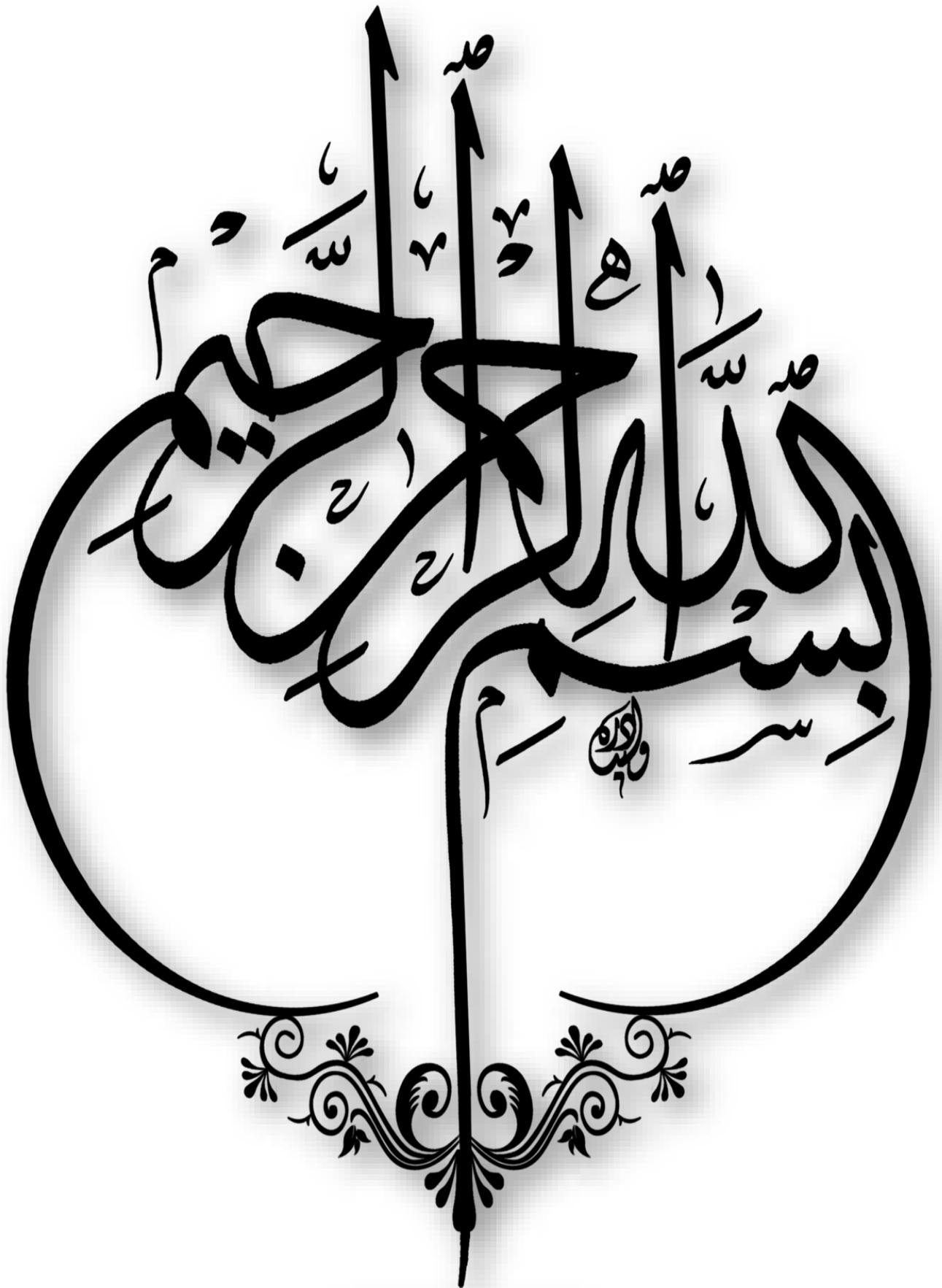
إيمان خلفلاوي

إعداد الطلبة:

- عبد الله رحيم مساعدي

- ياسين بوناب

السنة الجامعية 2023 / 2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾
﴿سورة النمل، الآية 19﴾

الشكر والحمد لله أولا وآخرا، الحمد لله أداءً وقضاءً، الحمد لله صباح مساء، الحمد لله على نعمة الصبر الحمد لله على طريق الطموح. الحمد لله الذي أثار لنا درب العلم ووقفنا على إتمام هذا العمل المتواضع، ونشهد ان لا إله الا الله وحده لا شريك له ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم.

يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: ﴿لا يشكر الله من لا يشكر الناس﴾، وعلى إثر هذا الحديث الجليل نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا إلى أستاذتنا المشرفة "إيمان خلفلاوي" التي وجهتنا في هذا العمل وكانت سندا لنا بنصائحها وتعليماتها خلال إعداد هذا البحث، ونشكر جميع أستاذتنا الافاضل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز واطمام هذا العمل، وكل من علمنا حرفا خلال مشوارنا الدراسي بجامعة قلمة.

كما نتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة وتكبدهم عناء قراءتها وتصحيحها.

كما نتقدم بجزيل الشكر وخالص أماني التوفيق لكل موظفي مؤسسة "فرتيال" عامة وعمال الإدارة خاصة الذين سهلوا لنا الطريق لإنجاز الدراسة التطبيقية.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا أَنْ هَدَانَا اللَّهُ﴾

[الأعراف من الآية 43]

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

سر وجودي إلى منبع الحنان وأعلى ما أملك إلى من كانت الجنة تحت قدميها

أمي الغالية حفظه الله وأطال عمرها؛

إلى من زرع في أعماقي الأخلاق والقيم

أبي الغالي حفظه الله وأطال عمره؛

إلى إخوتي قرة عيني اللذان كانا سندي في الحياة؛

إلى أختي وحيدتي دمتي سندي حفظك الله ويسر طريقك إلى النجاح؛

إلى جدتي رحمها الله؛

إلى جميع الأصدقاء الذين وقفوا بجاني وساعدوني اللذين أحمل لهم الحب والتقدير؛

إلى أخي وزميلتي في هذا العمل ياسين رزقك الله بما يسر خاطرک؛

أقدم لكم هذا العمل وأتمنى أن يجوز على رضاكم.

عبد الله رحيم "عبدو"



بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها التعب والفرح ها أنا اليوم

أقف على عتبة تخرجي فالحمد لله على فرصة البدايات وبلوغ النهايات .

أهدي نجاحي الي من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من سعي طوال حياته

أن أكون أفضل منه، إلى من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل "أبي الغالي"؛

إلى التي ساندتني وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى السراج الذي أنا أنار لي الطريق "أمي الغالية" حفظها الله؛

إلى خيرة أيامي وصفوتها، إلى من كانوا لي سنداً ودعماً، إلى من غمروني بالحب والتوجيه، إلى الذين لظالمًا كانوا الظل

لهذا النجاح "إخوتي"؛

إلى سر سعادتي وتصميمي، هلال وإقبال؛

إلى زميلي عبد الله رحيم الذي شاركني لحظات التعب والفرح طيلة هذا العمل؛

إلى أصدقائي القريبين إلى القلب زاكي، إسلام، أيمن، راغب، رامي، هيثم، هاني، معتر، غاني، لبش، عصام، مصباح،

إدريس، لا فلويدو وكل من أحبائي وأخلائي؛

إلى زملاء دربي في جامعة 08 ماي قالمة .



ياسين بوناب

A decorative border with black and white floral and scrollwork patterns surrounds the central text. The border is composed of repeating motifs of leaves, flowers, and scrolls, creating a classic and elegant frame.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
الصفحة	العنوان
	البسمة
	الشكر والامتنان
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ح	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي
07	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
07	أولاً: نبذة تاريخية عن نشأة وتطور التخطيط الإستراتيجي
08	ثانياً: تعريف التخطيط الإستراتيجي
10	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط الإستراتيجي
10	أولاً: أهمية التخطيط الإستراتيجي
10	ثانياً: أهداف التخطيط الإستراتيجي
11	المطلب الثالث: خصائص التخطيط الإستراتيجي
13	المبحث الثاني: مستويات، متطلبات، خطوات التخطيط الإستراتيجي ومراحله.
13	المطلب الأول: مستويات التخطيط الإستراتيجي وأنواعه
13	أولاً: مستويات التخطيط الإستراتيجي
15	ثانياً: أنواع التخطيط الإستراتيجي
16	المطلب الثاني: المتطلبات الأساسية لتخطيط الإستراتيجي
17	المطلب الثالث: خطوات ومراحل التخطيط الإستراتيجي
17	أولاً: خطوات التخطيط الإستراتيجي
19	

	ثانيا: مراحل التخطيط الإستراتيجي
23	المبحث الثالث: أساليب، نماذج التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته
23	المطلب الأول: أساليب التخطيط الإستراتيجي
25	المطلب الثاني: نماذج التخطيط الاستراتيجي
28	المطلب الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي
29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء
32	المطلب الأول: مفهوم الأداء
32	أولا: التطور التاريخي لمفهوم الأداء
33	ثانيا: تعريف الأداء
34	ثالثا: أهمية الأداء
35	المطلب الثاني: أنواع ومعايير الأداء
35	أولا: أنواع الأداء
38	ثانيا: معايير الأداء
38	المطلب الثالث: أبعاد والعوامل المؤثرة على الأداء
38	أولا: أبعاد الأداء
39	ثانيا: العوامل المؤثرة على الأداء
43	المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي
43	المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي
43	أولا: نبذة عن تطور الفكر المالي والوظيفة المالية
45	ثانيا: تعريف الأداء المالي
45	ثالثا: سمات الأداء المالي
46	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء المالي
46	أولا: أهمية الأداء المالي
46	

	ثانيا: أهداف الأداء المالي
48	المطلب الثالث: معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه
48	أولا: معايير الأداء المالي
49	ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء المالي
52	المبحث الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي.
52	المطلب الأول: عموميات حول بطاقة الأداء المتوازن
52	أولا: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن
56	ثانيا: تعريف بطاقة الأداء المتوازن
57	المطلب الثاني: منظورات بطاقة الأداء المتوازن
62	المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم وتفعيل التخطيط الاستراتيجي
62	أولا: مكونات بطاقة الأداء المتوازن
63	ثانيا: خطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن
65	ثالثا: أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن
67	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة للفترة (2017-2019)	
69	تمهيد
70	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة فرتيال
70	المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة فرتيال
71	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة فرتيال
74	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة فرتيال
79	المبحث الثاني: تشخيص الوضعية المالية لمؤسسة فرتيال
79	المطلب الأول: إعداد وتحليل الميزانية المختصرة لمؤسسة فرتيال
80	المطلب الثاني: حساب مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة فرتيال
82	المطلب الثالث: التحليل المالي بواسطة النسب المالية
88	المبحث الثالث: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة فرتيال
88	المطلب الأول: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة فرتيال
92	المطلب الثاني: مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية في البطاقة وفق كل بعد

98	المطلب الثالث: تحديد الأوزان والأهداف لكل بعد في بطاقة الأداء المتوازن
104	خلاصة الفصل
106	خاتمة
107	نتائج البحث
111	قائمة المراجع
117	الملاحق
133	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
79	الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019)	I
80	رأس المال العامل لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019)	II
81	الاحتياج في رأس المال العامل لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019)	III
81	الخزينة الصافية لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019)	IV
82	نسب السيولة لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019)	V
83	نسب المديونية لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019)	VI
85	نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019)	VII
85	نسبة كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية والاحتياجات النقدية الأساسية لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019)	VIII
86	نسبة صافي التدفق النقدي التشغيلي إلى المبيعات لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019)	IX
86	نسبة تغطية فوائد الديون لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019)	X
86	نسبة تغطية النقدية لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019)	XI
87	نسبة التدفق النقدي بالنسبة للخصوم الجارية لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019)	XII
92	معدل دوران الأصول لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019)	XIII
93	معدل العائد على الاستثمار لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019)	XIV
93	معدل نمو الأرباح لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019)	XV
94	معدل هامش الربح لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019)	XVI
94	معدل نمو المبيعات لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019)	XVII
95	معدل نمو العملاء لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019)	XVIII
95	معدل إنتاجية العامل لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019)	XIX
96	معدل تحسين إنتاجية مؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019)	XX
96	معدل التأطير لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019)	XXI

97	معدل التوظيف لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019)	XXII
97	معدل مصاريف العاملين لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019)	XXIII
97	معدل تكوين العاملين لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019)	XXIV
100	تطبيق النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019)	XXV

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	I
19	خطوات التخطيط الاستراتيجي	II
51	العوامل المؤثرة على الأداء المالي	III
54	الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن	IV
61	العلاقة بين منظورات بطاقة الأداء المتوازن	V
62	محاور بطاقة الأداء المتوازن	VI
66	الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن	VII
74	الهيكلة التنظيمية لمؤسسة فرتيال	VIII
77	المخطط التنظيمي لمؤسسة فرتيال	IX
91	نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة فرتيال	X

A decorative border with black and white floral and scrollwork patterns, featuring leaves, flowers, and butterflies, framing the central text.

مقدمة عامة

تهيد

في عالم يتسم بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة، تعيش المؤسسات حالة شديدة التعقيد في جميع المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية والتكنولوجية والتي تؤثر في أداء العمل، حيث تواجه هذه المؤسسات تحديات وتهديدات كثيرة ومتجددة تتطلب منها اتخاذ جملة من الإجراءات والقرارات التي يجب أن تبنى على أساس مستجدات محيطها، حيث يبرز دور التخطيط الاستراتيجي كأحد أهم الأدوات التسييرية التي تسمح للمؤسسة بمواكبة التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية. فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد أداة إدارية حديثة لتحديد الأهداف والغايات، بل تجاوزتها لتكون فنا وعلما وأحد الأعمدة الرئيسية لأي مؤسسة لتشكل مستقبلها وتحدد رؤاها والمسارات التي تقودها نحو الأداء المنشود والنمو المستمر.

التخطيط الاستراتيجي ليس ككل الأساليب الإدارية التي سبقته فهو عملية ديناميكية متعددة الأبعاد تتطلب الإبداع والابتكار والمرونة والفهم الشامل والعميق للمتغيرات الاقتصادية، إلا أن دوره في تحسين أداء المؤسسة واجه عقبات ومشكلات خاصة من ناحية الثغرة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها على أرض الواقع، وذلك بسبب عجز أنظمة قياس الأداء التقليدية على تقديم صورة كلية وواضحة عن الأداء الحقيقي للمؤسسة.

مما أدى لظهور بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية حديثة تعتمد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تعمل على سد هذه الثغرة من خلال ربطها للأهداف الإستراتيجية بالأداء الحقيقي للمؤسسة، للكشف عن النقائص والمشاكل والعمل على وضع مبادرات وحلول لها من أجل التحسين المستمر والاستمرارية، ويكون ذلك عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف التي تملكها المؤسسة وكذا الفرص والتهديدات التي تواجهها، مما يمكنها من اتخاذ القرارات الإستراتيجية الأمثل وتعديل استراتيجياتها بناء على التغيرات الحاصلة في بيئتها وذلك لتحقيق أهدافها والقدرة على التنبؤ بالتحديات المستقبلية والاستعداد لها.

فتحسين الأداء أصبح ضرورة حتمية لضمان بقاء المؤسسات في ظل المنافسة الشديدة، لاسيما الأداء المالي الذي لا يختلف اثنان على أنه ركيزة ومحور أساسي بالغ الأهمية في رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها وتطورها المستمر، فالتقييم الناجح والشفاف للأداء المالي للمؤسسة وفق مؤشرات ومقاييس كمية وكيفية سيساعدها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة والتصحيحية الواجبة لتحقيق أهدافها المسطرة ومعالجة الانحرافات والاختلافات، وهو ما يمكن أن تقدمه بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة تسمح بتقييم المؤسسة باستخدام مؤشرات مالية وغير مالية من خلال أربعة أبعاد في المؤسسة لا سيما البعد المالي.

مؤسسة فرتيال والتي تعتبر من أهم المؤسسات على الصعيد المحلي والدولي في مجالها، كغيرها من المؤسسات الوطنية فهي تبحث عن تحسين أدائها وتطويره بشكل مستمر لمواجهة التحديات ومواكبة التغيرات.

1. إشكالية الدراسة

بناء على ما تم ذكره سابقاً، يظهر توجه دراستنا بوضوح في سياق التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المالي من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة

"فرتيال" للفترة 2017-2019؟

من خلال هذه الإشكالية يمكن أن نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تهتم مؤسسة "فرتيال" بالتخطيط الإستراتيجي؟
- كيف يمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تساهم في تقييم الأداء المالي لمؤسسة "فرتيال"؟
- كيف تساهم التخطيط الاستراتيجي الجيد لمؤسسة "فرتيال" في تحسين أداءها المالي؟

2. الفرضيات

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة حولها، يمكن أن نعطي إجابات تمهيدية تشكل

الأساس لتوجهات الدراسة:

- تساهم بطاقة الأداء المتوازن بالكشف عن أماكن الخلل والضعف في المؤسسة ومنه اتخاذ التدابير اللازمة لتصحيحها.
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على استخدام المؤسسة للموارد المتاحة بطريقة رشيدة.
- العلاقة التكاملية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تسمح بتنفيذ استراتيجية المؤسسة وفقاً لأهدافها الاستراتيجية عامة والمالية خاصة.

3. أهمية الدراسة

تمثل أهمية هذه الدراسة في إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية عامة ومؤسسة "فرتيال" خاصة، من خلال بطاقة الأداء المتوازن والتي باستخدامها يمكن ترجمة الواقع الحقيقي لأداء المؤسسة عبر جملة من المؤشرات والمقاييس التي تشمل تحليل أربعة أبعاد رئيسية ما يسهل عليها عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذ الأهداف على المدى الطويل والقصير.

4. أهداف الدراسة

في إطار بحثنا حول هذا الموضوع نطمح إلى الوصول للأهداف الآتية:

- التوعية لأهمية تقييم المؤسسة لوضعيتها المالية؛
- بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة "فرتيال" عنابة لمحاولة تحسين أداءها المالي؛
- دراسة الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن وتحليل النتائج المتوصل إليها.

5. سبب اختيار الموضوع

تتمثل أهم أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

- بسبب علاقة الموضوع بتخصص الإدارة المالية؛
- كسب معارف جديدة وتطبيق ما درسناه على أرض الواقع لمعرفة مدى تطابق ما تلقيناه مع الميدان؛
- ضعف اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالأساليب التسييرية الحديثة لتحسين الأداء المالي ونخص بالذكر بطاقة الأداء المتوازن.

6. منهج الدراسة

يهدف الإلمام بشكل شامل للدراسة تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي بهدف جمع البيانات والمعلومات اللازمة لفهم لموضوع محل الدراسة، وتقديم بعض التعاريف والمفاهيم النظرية بالاعتماد على مختلف المؤلفات العلمية ذات العلاقة بالموضوع.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة، لمحاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة "فرتيال" من خلال استعمال المعلومات والوثائق اللازمة والمتوفرة وتحليل نتائجها.

7. حدود الدراسة

الحدود المكانية: أنجزت الدراسة على إحدى أهم المؤسسات الجزائرية الاقتصادية على الوسطين المحلي والدولي في إنتاج وتصدير الأسمدة والمتمثلة في مؤسسة "فرتيال" بمدينة عنابة.

الحدود الزمانية: قمنا بالتربص لمدة 22 يوما بمؤسسة "فرتيال" خلال الفترة من 01 ماي 2024 إلى غاية 22 ماي 2024، حيث تنصب دراستنا على واقع الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء المالي للمؤسسة بالاعتماد على أداة بطاقة الأداء المتوازن خلال الفترة الممتدة (2017-2019) وذلك بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة ومقابلات مع مدراء المصالح المختصة.

8. هيكل الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية والتأكد من الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية التخطيط الإستراتيجي، أما المبحث الثاني خصص لعرض مستويات، متطلبات، خطوات التخطيط الإستراتيجي ومراحلها، بينما المبحث الثالث تكلمنا عن أساليب، نماذج التخطيط الإستراتيجي ونماذجه.

الفصل الثاني كان بعنوان الإطار النظري للأداء المالي وقسم بدوره إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتكلم عن ماهية الأداء (مفهوم، الأنواع، العوامل المؤثرة فيه)، بينما المبحث الثاني عن ماهية الأداء المالي (مفهوم، الأنواع، العوامل المؤثرة فيه)، وأخيرا المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى ماهية بطاقة الأداء المتوازن.

أما الفصل الثالث تمثل في دراسة حالة المؤسسة "فرتيال" عناية حيث اشتمل على ثلاث مباحث، تضمن المبحث الأول معلومات عامة عن المؤسسة (نشأة وتطور، التعريف بنشاط المؤسسة، وهيكل التنظيمي)، أما المبحث الثاني تكلم عن تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة (إعداد الميزانية المختصرة، مؤشرات التوازن، النسب المالية)، أخيرا المبحث الثالث تضمن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة (خطوات تصميم البطاقة، مؤشرات ومقاييس كل بعد، وتحديد الأوزان والأهداف لكل بعد).

9. الدراسات السابقة

توجد العديد من الدراسات الأكاديمية التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن والتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة ومن أبرزها:

1- دراسة أيمن حسن الديراوي (2018) بعنوان: "أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمات وريادة الأعمال متغير وسيط"، دراسة تطبيقية على المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 03: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات وتأثيره في ريادة وأداء المنظمات، وإلى أي مدى تؤثر صياغة الاستراتيجية في ريادة وأداء الأعمال، حيث اشتملت هذه الدراسة على عينة عشوائية على مجتمع دراسة مكون من 227 استبانة، للوصول إلى النتائج التالية: غياب مشاركة العاملين بشكل واضح بعملية الإدارة الاستراتيجية وتقتصر فقط على الإدارات العليا، غياب أدوات قياس الرضا للمستفيدين، التأكيد على زيادة الانفاق المخصص لعملية الإدارة الاستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية.

2- دراسة صالح بلاسكة (2012) بعنوان: "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة استراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف: هدفت هذه الدراسة إلى توصيف الأبعاد الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن وبيان قدرة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تبني هذه البطاقة كأداة حديثة للتقييم الاستراتيجي بغرض الزيادة في قدرتها التنافسية، حيث خلصت الدراسة إلى: وجود اهتمام كبير بالجانب المالي في المؤسسات الجزائرية، لأنه يعد الهدف الأسمى الذي تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيقه، وأنه لا يوجد مسعى مستقبلي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهذا راجع إلى نقص الوعي لدى مدراء وعدم الانفتاح على الأساليب الحديثة.

3- دراسة محمد محمود الخطيب (2010) بعنوان: "الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات" محمد، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى: حيث تناولت هذه لدراسة موضوع الأداء المالي الذي حظي باهتمام واسع على الصعيد المحلي والعالمي، حيث تهدف الدراسة إلى قياس أثر الأداء المالي على عوائد أسهم المؤسسات الصناعية وإلى التعرف على مفهوم الأداء المالي وأهدافه، وكانت من أهم نتائج الدراسة أن الأداء المالي الجيد له دور فعال في تعظيم عوائد أسهم المؤسسات الصناعية، وتساعد النسب في فهم سلوك الأسعار وعوائد الأسهم وكذا العوامل المؤثرة بها.

4- دراسة Kaplan and Norton (1992) بعنوان: "the balanced scorecard measures that drive performance": هذه الدراسة من الدراسات الأولى في هذا المجال حيث أدرجت الأبعاد التي يشتمل عليها النموذج للأداء من خلال مقاييس مالية وأخرى غير مالية والأبعاد تتمثل في البعد المالي وبعد العميل وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو. وخلصت الدراسة إلى أن استخدام نموذج قياس الأداء المتوازن القائم على الأبعاد الأربعة يساهم في دفع المؤسسة نحو تحقيق أهدافها طويلة الأجل.

وبعد كل ما تقدم في الدراسات السابقة، هذه الدراسة الحالية تتشارك معهم في كونها اعتمدت على أربعة أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في المؤسسة، في حين تختلف عنهم في أنها تحاول إيجاد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المالي للمؤسسة بالاستعانة ببطاقة الأداء المتوازن، حيث تناولت دراستنا تحليل الوضعية المالية لمؤسسة "فرتيال" بواسطة أدوات القياس التقليدية (مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية) التي تركز على الجانب المالي فقط، بالإضافة إلى بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر من أحدث أدوات قياس الأداء وأشملها لمعرفة الأسباب المالية وغير المالية التي تؤثر على الأداء الكلي للمؤسسة، كما تتميز هذه الدراسة بمحاولة تطبيق نموذج لبطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة "فرتيال".

10. صعوبات الدراسة

من الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة، ما يلي:

- عراقيل إدارية على مستوى الجامعة؛
- المماطلة والتجاهل في الإمداد بالمعلومات والوثائق المطلوبة من قبل المؤسسة محل الدراسة؛
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات والقوائم المالية بسبب أزمة داخلية مرت بها المؤسسة؛
- عدم التمكن من الحصول على المعلومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (البعد البيئي والتكنولوجي).

الفصل الأول:

الإطار النظري

للتخطيط الإستراتيجي

تمهيد

يعتبر التخطيط العامل الأساسي والسبيل الرئيسي لنجاح المؤسسات وتحقيق ما تريد، حيث يمثل أحد وظائف الإدارة الحديثة، فضلاً عن كونه ركيزة أساسية للوظائف الإدارية الأخرى. وإن نجاح أو فشل المؤسسات يعتمد إلى حد كبير على دقة التخطيط الإستراتيجي الذي يعد من مراحل التخطيط ومطلب أساسي لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ يعمل على ربطها مع محيطها مما يساعدها على اختيار الإستراتيجيات المناسبة للتعامل مع متغيرات المحيط وتعقيدها.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل الخاص الذي جاء تحت عنوان التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاث مباحث أساسية كما يلي:

- المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي؛
- المبحث الثاني: مستويات، متطلبات، خطوات التخطيط الإستراتيجي ومراحلها؛
- المبحث الثالث: أساليب، نماذج التخطيط الإستراتيجي ونماذجه.

المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي

يعد التخطيط الإستراتيجي من أهم الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها المؤسسة، حيث يحدد مسارها الحقيقي ومستقبلها الذي قامت من أجله، وعلى هذا الصدد سنتعرف في هذا المبحث على المفهوم التخطيط الإستراتيجي، أهميته وأهدافه، مع عرض أهم خصائصه.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

تطور التخطيط الاستراتيجي مر بعدة مراحل أساسية ساهمت في تحديد مفهوم شامل له.

أولاً: نبذة تاريخية عن نشأة وتطور التخطيط الإستراتيجي

ظهر التخطيط الاستراتيجي بشكل قوي في بداية الستينيات، ليتطور في منتصفها مستنداً إلى أفكار مدارس الأعمال الأمريكية، ليصبح في مطلع السبعينيات من المواضيع الحيوية حيث شاع استخدامه على مستوى مؤسسات الأعمال والمؤسسات العامة والخاصة طوال ذلك العقد كونه أداة فاعلة من أدوات الإدارة المعاصرة. وقد ساهم في نشوء التخطيط الاستراتيجي وتطوره ما يعرف بالتراكم الفكري والعلمي والمهني في أنظمة التخطيط الأخرى، حيث مارست المؤسسات عملية التخطيط بأشكال مختلفة، وهناك ثلاث مراحل لنشوء وتطور عملية التخطيط الاستراتيجي (مرحلة التخطيط على الأساس المالي أو ما يعرف بتخطيط الموازنات، مرحلة التخطيط على أساس التنبؤ أو التخطيط الطويل الأمد، مرحلة التخطيط الاستراتيجي) كما يأتي:¹

المرحلة الأولى: التخطيط على الأساس المالي أو ما يعرف بتخطيط الموازنات

نشأ هذا النوع من نظم التخطيط في مطلع القرن العشرين، وأصبح التخطيط في ظل هذه المرحلة يعتمد على تحليل وتصحيح الانحرافات عن الموازنات أو ضبطها، ويتضمن أساساً عملية الموازنات العامة والاعتبارات المالية المتعلقة في التنبؤ بالدخل والكلفة... الخ، وذلك بهدف تحقيق رقابة تشغيلية أفضل من خلال الالتزام بهذه الموازنات، إلا أنه وبعد الحرب العالمية الثانية أصبحت الموازنات وحدها غير كافية كأساس للتخطيط وذلك لبروز متغيرات أخرى كثيرة وظهور عدد من النظريات العلمية والمدارس الفكرية الإدارية.

المرحلة الثانية: التخطيط على أساس التنبؤ أو التخطيط الطويل الأمد

مع نشوء هذا النظام من التخطيط في ستينيات القرن العشرين، عملت المؤسسات على تبنيه عندما أصبحت الإدارات تدرك بأن توجيه الأعمال من خلال السيطرة المالية ليس كافياً، وأن الافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا النظام هو أن اتجاهات الماضي وما يحدث بها من تغيرات سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً، لذلك فإن هذا النظام يهدف إلى تخطيط أكثر فاعلية من خلال محاولة التنبؤ بالمستقبل.

شهدت البيئة تغيرات نوعية واسعة أصبح معها التخطيط الطويل الأمد أو القائم على أساس التنبؤ أقل فاعلية ولا يلبي مستوى الطموح للدول المتطورة آنذاك، مما يتطلب نوعاً من التخطيط يعطي في الوقت نفسه شيئاً

¹ حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 65 67.

من المرونة لأجل التجاوب مع البيئة المحيطة بالمؤسسة والعمل على فهمها والتفاعل معها وتفسيرها وتحليلها كعامل مهم وأساس في التخطيط، وحل التخطيط الاستراتيجي تدريجياً محل التخطيط الطويل الأمد.

المرحلة الثالثة: التخطيط الإستراتيجي

نشأ التخطيط الاستراتيجي في السبعينيات من القرن الماضي، إن الافتراض الأساسي الذي يعتمد عليه هذا النظام هو أن تفسيرات الماضي ليست كافية فسوف يحدث بعض الخروج عن ذلك الماضي نتيجة للتغيير في القدرات أو الظروف المحيطة، ويحتاج الأمر في الحالتين إلى إجراء التعديلات الإستراتيجية المطلوبة حيث يجري التعديل في اتجاهات الإستراتيجية.¹

ثانياً: تعريف التخطيط الإستراتيجي

للوصول لتعريف التخطيط الاستراتيجي يجب أولاً معرفة تعريف مفهومي التخطيط والاستراتيجية. ويعرف التخطيط بأنه "عملية عقلية للمواءمة بين الموارد والاحتياجات، واختيار أفضل مسار للفعل من بين مسارات بديلة، ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل. بمعنى أن التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي بإعداد خطة عمل.²

كما يعرف بأنه نشاط إنساني وخيار عقلائي موجه للعمل المستقبلي وهذا في سبيل حل المشكلات.³ بينما اتفق جل الكتاب:⁴ على أن اصل كلمة استراتيجية Strategy يرجع إلى الكلمة اليونانية استراتيجوس Stratigos وتعني: "فنون الحرب وإدارة المعارك" ويعرفها قاموس المورد Almawrid على أنها تعني: "علم أو فن الحرب وإدارة العمليات العسكرية". بينما يشير قاموس أوكسفورد إلى أن الاستراتيجية تعني: "الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة". ومنه يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "الإعداد للمستقبل البعيد لمهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة باستخدام الموارد المخصصة والفرص المتاحة بالرؤية والرسالة الواضحة للمؤسسة، في ضوء التحليل البيئي للفرص والتهديدات والتحليل التنظيمي لنقاط القوة ونقاط الضعف داخل المؤسسة."⁵

¹ حسين محمد جواد الجبوري، المرجع نفسه، ص 65 67.

² مدحت محمد ابو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2009، ص 20.

³ زيد منير عبوي، الاستراتيجية الحديثة في ادارة التخطيط والتطوير، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2017، ص 17.

⁴ محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي منهج المستقبل، دار الجنان للنشر والتوزيع، الاردن، 2016، ص 39.

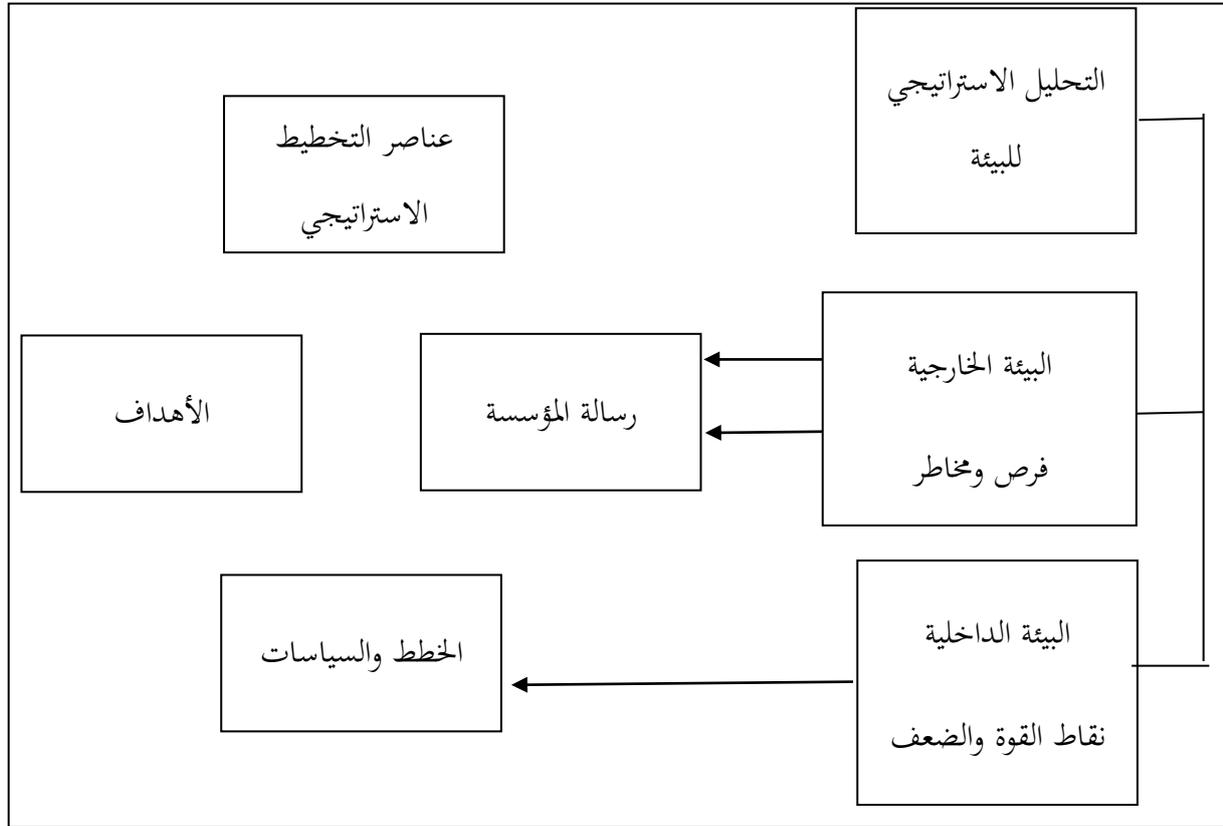
⁵ علي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الأردنية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 31.

كذلك هو "خطة مستقبلية لتحقيق أهداف محددة منشودة للمؤسسة عن طريق حشد قدراتها المادية والبشرية".¹

ويعرف أيضا بأنه "العملية التي تتضمن وضع وتصميم ومن ثم تنفيذ وتقييم الأهداف ذات الأمد البعيد والتي ترمي الى بلوغ المؤسسة أهدافها الأساسية وقد نوجز ذلك فنقول إنها مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المؤسسة".²

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن التخطيط الاستراتيجي هو خطة مصممة بشكل مخصص ينتج عن تنفيذها تحقيق أهداف تطمح المؤسسة للوصول إليها من خلال ما تحوز عليه من موارد.

الشكل (01): مفهوم التخطيط الاستراتيجي



المصدر: أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلوي للنشر، عمان، الأردن، 1996، ص 93.

¹ محمد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام المصفوفة المربعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 22.

² مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، التخطيط الاستراتيجي، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2016، ص 41.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط الإستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة على مستوى المجتمعات بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة، ويؤدي الاهتمام بها لتحقيق الأهداف المسطرة وتصحيح الانحرافات وضمان الاستمرارية.

أولاً: أهمية التخطيط الإستراتيجي

وتتمثل أهميته في:¹

تمثل عملية التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة في كل المجتمعات المتقدمة والمتخلفة، سواء بالنسبة للدولة أو المؤسسات أو حتى على مستوى الفرد، فالتخطيط الاستراتيجي ضرورة لا بد منها للتغلب على العقبات، وتحسين الأوضاع، والتوفيق بين الإمكانيات المتاحة والطموحات والأهداف المطلوب تحقيقها وصولاً إلى المستقبل المنشود.

من الثابت كذلك أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تعمل دون تخطيط الاستراتيجي، فعن طريق تحليل القدرات الذاتية يتم تحديد أوجه قوة وضعف المؤسسة، وتحليل البيئة الخارجية يتم تحديد الفرص والتحديات المحتملة ثم توضع صورة مستقبلية لشكل المؤسسة واتجاهها، وتحديد البدائل وتقييمها لتحديد الإستراتيجية المتبعة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ورسالتها ورؤيتها.

ويكتسب التخطيط الإستراتيجي أهميته من قدرته التحليلية والشرحية والتفسيرية سواء أكان ذلك للبيئة الخارجية أم الداخلية المؤسسة، أو محاولة تحديد القضايا الإستراتيجية الحاكمة، فإن هذا التحليل يقدم معلومات مهمة عن الطاقة الاستيعابية والقدرة العطاءية، كما ترشد القيادة إلى مواطن القوة والضعف في بناء المؤسسة، وإلى مراكز القوى وجماعات الضغط، وأصحاب المصالح المتحمسين للتطوير والمشككين فيه على السواء.

وهكذا يوجد اتفاق عام بشأن أهمية التخطيط الإستراتيجي؛ فهو يجعل المؤسسات تفكر وتتصرف بشكل يتسم بالفعالية والإيجابية والمبادرة بدلا من رد الفعل. وفي هذا الصدد "تؤكد العديد من الدراسات أن عملية التخطيط الإستراتيجي لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسة، بشرط أن تطبق بنجاح."

ثانياً: أهداف التخطيط الإستراتيجي

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي على صعيد المؤسسة إلى تحقيق ما يلي:²

- تغيير اتجاه الإدارة نحو القضايا الاستراتيجية الحاكمة ذات الأولوية مثل تحديد مواطن القوة والضعف والفرص

¹ أحمد محمود الزنغلي، التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2013، ص 63 64.

² يحيى قحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019، ص 33 34.

والتحديات المحتملة؛

- توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل لتحليل واقع المؤسسة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية؛
- تحقيق تنسيق أفضل بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة؛
- احكام الرقابة على العمليات الإدارية والفنية؛
- تحديد اهداف أكثر واقعية وقابلة للقياس بالنسبة للمؤسسة، وقابلة للتحقيق من خلال ما تحوز عليه من موارد؛
- تحسين الاتصال بين مستويات الإدارة في المؤسسة؛
- تدعيم قدرات الموارد البشرية من خلال توفير البيانات وتزويد العاملين بأهداف واتجاهات واضحة. كما تهدف على الصعيد العام إلى تحقيق ما يلي:¹
- رفع المستوى المعيشي لأفراد المجتمع بزيادة الدخل وفرص العمل؛
- رفع المستوى الثقافي والارتقاء بالقيم الإنسانية والثقافية؛
- القضاء على البطالة وإيجاد كوادر بشرية عاملة ومؤهلة؛
- زيادة الإنتاج باستخدام التكنولوجيا الحديثة؛
- زيادة الاستثمار والاكتفاء الذاتي وذلك بتقليل الاعتماد على الخارج.

المطلب الثالث: خصائص التخطيط الإستراتيجي

يتسم التخطيط الاستراتيجي بالخصائص التالية:

1. أهدافه بعيدة المدى وبالتالي فإنه يصبح عملية مستديمة؛
2. إنه تخطيط طوعي سواء كان على مستوى الوحدة التي تتبناه أو على مستوى صناعة أو اقتصاد ما ككل وبالتالي لا يعد التخطيط الإستراتيجي تخطيطاً إلزامياً بالمعنى الذي اعتمد في ظل اقتصادات التخطيط المركزي في الإتحاد السوفييتي ودول أوروبا الشرقية السابقة، بل يأتي الالتزام من الأطراف المنفذة بعد مشاركتها في وضع أسسه وتنضيج أهدافه وطاقاته ومن ثم في إقراره؛²
3. يهتم بالمؤسسة ككل وليس بوحدة تنظيمية معينة؛
4. يتسم بالشمول والتكامل في تناول كافة جوانب المؤسسة، ويتطلب ذلك مرونة وقدرة على التكيف مع المستجدات؛³

¹ هيثم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص30.

² هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص ص26 30.

³ محمد الصطوحي إبراهيم علي موسى، فن التخطيط الاستراتيجي علمياً وتطبيقياً، القاهرة، مصر، 2023، ص ص05 06.

5. يختص بتحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة التي تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية دائمة؛
6. يتم في معظم الأحيان على مستوى الإدارة العليا؛
7. يركز على الفعالية أي على حسن استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة.¹

المبحث الثاني: مستويات، متطلبات، خطوات التخطيط الإستراتيجي ومراحله.

بغرض فهم التخطيط الإستراتيجي بطريقة أكثر عمقا، سنتطرق في هذا المبحث إلى مستويات التخطيط الإستراتيجي ومتطلباته إضافة إلى عرض أهم خطواته ومراحله.

المطلب الأول: مستويات التخطيط الإستراتيجي وأنواعه

تعتمد الخطة الإستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي ستتولى أمر التنفيذ، لأجل تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة لهذا نميز ثلاث مستويات رئيسية للتخطيط الإستراتيجي وأيضا هناك أنواع عديدة للتخطيط الإستراتيجي التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى الهدف المنشود.

أولا: مستويات التخطيط الإستراتيجي

ينقسم التخطيط الإستراتيجي إلى ثلاث مستويات رئيسية وهي حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المؤسسة وهي:

أ) التخطيط الإستراتيجي على المستوى الكلي للمؤسسة

في هذا المستوى من الإستراتيجية تكون الإدارة العليا مسؤولة عن الإشراف والتخطيط لأسواقها المتعددة أو لمنتجاتها المتعددة وهذا ما يتطلب القيام بعملية التنسيق بين أنشطتها المتعددة وتوزيع مواردها المتاحة في مجالاتها الوظيفية المختلفة على وحدات الأعمال في المؤسسة، لذلك فإن الإستراتيجية الكلية لا ينظر إليها على أنها إقرار لنطاق أو مجال عمل المؤسسة فحسب، بل أنها تعبر عن التوزيع الدقيق والمناسب لمواردها وما تمتلكه من ميزة تنافسية تتوافق مع خصوصية كل منتج أو سوق. فضلا عن التنسيق ما بين جميع الوظائف والمهام في المؤسسة، عبر اعتماد مبدأ التعاون ما بين وحدات الأعمال لبلوغ الأهداف المخططة.

ومن هنا فإن الأسئلة المركزية التي تثار عند عملية التخطيط للإستراتيجية على المستوى الكلي هي:²

- ماهي الأعمال التي تقوم بها المؤسسة؟
- ما هي الأعمال التي يجب أن تقوم به المؤسسة؟

¹ غلام جمال الدين، تأثير التخطيط الاستراتيجي على فعالية الأداء في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد أمين دباغين سطيف 02، 2022، ص 168 169.

² تامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار جبهة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 121 122.

- ماهي الموارد التي يجب أن تخصص لإنجاز أهداف المؤسسة؟

وتسعى المؤسسة بهذا النوع من التخطيط الإستراتيجي على وضع مجموعة من الأهداف التي تتمثل في الآتي:¹

-تحديد الخصائص التي تميزها من غيره؛

-تحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة في المجتمع؛

-تحديد المنتج والسوق في المؤسسة؛

-تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة؛

-خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية المختلفة للمؤسسة.

ب) التخطيط الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

وهي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفاعلية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المؤسسة ككل، وتظهر هذه الإستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسة لها استقلالية في الموارد والأهداف، أو يمكن محاسبتها عن نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ إستراتيجيات مناسبة لظروفها (المنافسون، والأسواق، والمنتجات، والاستثمارات المختلفة)، وهي تغطي الفترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات، كما تسعى المؤسسات ذات خطوط المنتجات المتعددة أو الأعمال المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أجل تحقيق أداء عال وميزة تنافسية في السوق، إن الإدارة في مثل هذه المؤسسات أو وحدات الأعمال مطالبة أن تبحث عن إجابات مقنعة لسؤالين أساسيين هما:

- ما هو مقدار الوقت والأموال الذي يجب إنفاقه على أفضل منتجاتنا أو وحدات أعمالنا للتأكد من أنها سوف تستمر في النجاح وتحقيق الميزة التنافسية في السوق؟

- ما هو مقدار الوقت والأموال الذي يجب إنفاقه في تنمية المنتجات الجديدة والمكلفة، والتي معظمها لن يكون ناجحاً.²

ت) التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي

وهي إستراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المؤسسة وهي: الإنتاج والتسويق والموارد المالية، والموارد البشرية، وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه لتحقيق الإستراتيجية ويضع نصب عينيه الإستراتيجية الكلية عند وضعه للإستراتيجية الوظيفية كما أنه هو الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة، أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة والوحدات الإدارية

¹ بلال خلف سكارنة، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 46 47.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 91 92.

والإستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات الجدارة لتزويد المؤسسة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية.¹ فعلى سبيل المثال قسم التسويق يعد واحد من الأقسام الوظيفية في المؤسسة، يكون مسؤول بشكل مباشر عن الاستجابة الدقيقة والواضحة لتحقيق الإستراتيجية الكلية للمؤسسة من خلال إنجاز الأهداف الوظيفية المحددة له أساسا كالتخطيط لحملة ترويجية فعالة أو التحديد الدقيق لأماكن التوزيع المحددة وغيرها.²

ثانيا: أنواع التخطيط الإستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن هذه القرارات وآثارها في المستقبل، وأيضا وضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية، والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة، وتسفر عملية التخطيط عن ثلاثة أنواع من الخطط:³

أ- الخطة الإستراتيجية

الخطة هي خطة إثنائية طويلة الأجل تحدد فيها فلسفة المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف. وتعتبر الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب - مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد والاستثمارات اللازمة، مصادر التمويل الأسلوب التقني المستخدم واحتياجات القوى البشرية ... الخ.

كما تتميز هذه الخطة أنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين 5-15 سنة. ومن خصائصها أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا. كذلك يجب أن تتميز بالمرونة، وتعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية وكإطار لتوجيه القرارات في المؤسسة.

ب- الخطط التكتيكية متوسطة الأجل

يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المؤسسة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيز، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الإستراتيجية. ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين 3-5 سنوات. ومجال الخطط هنا يكون محددًا بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل، وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبيا مقارنة مع الخطط الإستراتيجية.

ج- الخطط التكتيكية قصيرة الأجل

¹ ماجد عبد المهدي، مرجع سبق ذكره، ص92.

² تامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص136.

³ بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص43 44.

تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطا مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير، مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية وبالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات وجداول الإنتاج ... الخ. ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل، وتتميز أنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة. ومن خصائصها أيضا أنها محددة المجال وتقتصر على نشاط معين. كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة.

المطلب الثاني: المتطلبات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي

تحتاج أي مؤسسة عامة إنتاجية أو خدمية أو مؤسسة أعمال إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية تمهيدا للبدء في العمل بنظام التخطيط الاستراتيجي، ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي:¹

- 1. نظم معلومات وقاعدة بيانات:** تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي توافر دراسات وأنظمة لجمع المعلومات وتحليل البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وإعدادها وتنظيمها في تقارير علمية تساعد الإدارة العليا في المؤسسة لمعرفة قدراتها وإمكاناتها الذاتية لتهيئة معلومات حديثة وبيانات علمية دقيقة وصادقة بحيث تكون قاعدة أساسية وخطوة تمهيدية للبدء في التخطيط الاستراتيجي.
- 2. مهارات إدارية:** من الأفضل أن يكون لدى المديرين في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية) مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي من حيث معرفة مضامينه ومبادئه وفلسفته فضلا عن ذلك ينبغي أن تكون لديهم ثقافة إدارية في مجالات الفكر الاستراتيجي عموما والتخطيط الاستراتيجي خصوصا.
- 3. قوة التنظيم في المؤسسة:** يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى فهم لطبيعة أنشطة وفعاليات الوحدات الإدارية والأقسام التنظيمية المختلفة والصلاحيات الممنوحة لهما وأساليب التنسيق بين الوحدات نفسها وبينها وبين الأقسام الأخرى وموقعها في الهيكل التنظيمي ونطاق المسؤوليات المتاحة بعهدة تلك الوحدات والأقسام التنظيمية.
- 4. الحوافز:** يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مجهود إداري وتنظيمي وفي مضاعف وطاقت مبدعة من المديرين في مختلف المستويات الإدارية الأمر الذي يستوجب منح مكافآت مالية وحوافز معنوية تشجيعا لهم لبذل مزيد من الطاقات ومضاعفة الجهود في مختلف ميادين العمل.
- 5. ثقافة المؤسسة:** من الأفضل للمؤسسة أن تعمل جاهدة على تنقيف العاملين في مختلف مستوياتهم الوظيفية والعلمية بخصوص مفاهيم وأسس التخطيط الاستراتيجي واتجاهاته المعاصرة من خلال التحاقهم بدورات أو

¹ حسين محمد جواد جبوري، مرجع سبق ذكره، ص 89 91.

برامج تدريبية مكثفة لتطوير ثقافتهم وزيادة وعيهم في هذا الميدان حتى تزداد قناعتهم بهذا الفكر الإداري المعاصر.

6. **المرونة:** تحتاج المؤسسة إلى القدرة والإمكانية على مواجهة التغيرات البيئية والظروف المحيطة بها حتى يمكن التكيف معها والسيطرة عليها قدر الإمكان.

7. **كفاءة المدير:** كلما كان المدير الأعلى للمؤسسة يمتلك كفاءة عالية في الإدارة والتخطيط وقادراً على تحمل المخاطرة، ساعد ذلك على نجاح التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة.

8. **اقتناع الإدارة العليا:** عندما تقتنع الإدارة العليا في المؤسسة بالتخطيط الإستراتيجي وتؤمن بجدوى أساليبه في مختلف مجالات العمل بحيث يكون لديها تصور واضح عن أفكاره وفلسفته باعتباره فكراً إدارياً معاصراً وبذلك تزداد فرص النجاح بتطبيقه في كل المستويات الإدارية بالمؤسسة.

9. **موارد مالية:** على المؤسسة أن توفر ميزانية تقديرية ومخصصات مالية للإنفاق على الخطط والبرامج والدراسات الإستراتيجية والمستشارين والخبراء والمختصين في ميدان التخطيط الإستراتيجي وكل ما له علاقة بعملية التخطيط الإستراتيجي.¹

المطلب الثالث: خطوات ومراحل التخطيط الإستراتيجي

تعددت خطوات ومراحل التخطيط الإستراتيجي التي يجب معرفتها بصورة شاملة، لأن الهدف الأساسي من التخطيط الإستراتيجي هو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال خطة قابلة للتنفيذ، لذا يجب على كل مدير توضيح هس ذه الخطوات والمراحل لفريق عمله لفهمها والقيام بها على النحو الأمثل.

أولاً: خطوات التخطيط الإستراتيجي

يؤكد بيتر دركر، (1996) أنه قبل البدء في تنفيذ خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي، هناك العديد من الأسئلة التي يجب على المديرين الإجابة عنها، ومن هذه الأسئلة نذكر:²

- 1- ما طبيعة مؤسسة الأعمال؟ وماذا سيكون؟ وماذا يجب أن يكون؟
- 2- ما الغرض الأساسي من استخدام التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة الأعمال؟
- 3- ما الأهداف المرجو تحقيقها من الخطة الإستراتيجية؟
- 4- كيف ستساعد الخطة الإستراتيجية مؤسسة الأعمال في التطوير والتحسين؟
- 5- هل القيادة الحالية مستعدة لاستخدام التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة الأعمال؟
- 6- ما القدرات الموجودة حالياً لدى القيادة لاستخدام التخطيط الإستراتيجي؟

¹ حسين محمد جواد جبوري، نفس المرجع، ص ص 89 91.

² عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 87 90.

7- ما المعوقات التي يمكن أن تواجه القيادة الحالية عند تطبيق التخطيط الإستراتيجية؟
يتضح من الأسئلة السابقة أنه لا بد أن يكون لدى قادة المؤسسة رؤية مستقبلية موحدة عن نتائج القيام بعملية التخطيط، حيث إنها تتناول الواقع الحالي والقائم للمؤسسة وتبين جانب القوة والضعف فيها، وكذلك المتغيرات المحتمل حدوثها مستقبلاً، وذلك حتى يتمكنوا من وضع وصياغة الخطة الإستراتيجية التي تعالج هذه الجوانب وتراعي هذه المتغيرات، وتعمل في النهاية على تطوير عمل المؤسسة بالصورة التي تساعد على تحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجية.

وحتى يكتب للخطوات السابقة النجاح من المهم لإدارة المؤسسة أن تدرك ما يلي:

1. أن يكون هذا التخطيط قادراً على توليد النتائج المرجوة، وأن يكون هناك التزام من قبل العاملين بالمهام المحددة لهم؛
2. إن العمل على تنفيذ الخطة الإستراتيجية لا ينطوي على قيام أحد الأفراد بمزاولة المهام الموكلة إليه فقط، بل المساءلة عنها وتحديد موعد الانتهاء من الأعمال والمهام التي تستند إليه؛
3. ضرورة وجود بدائل وخيارات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بدلا من الاعتقاد بأن الاستمرار في العمل الحالي يكفي؛

من خلال العرض السابق، يمكن تحديد خطوات التخطيط الإستراتيجي كالاتي:

- 1/ تحديد وتعريف الاتجاه الإستراتيجي لمؤسسة الأعمال؛
- 2/ التحليل الإستراتيجي للبيئة وتقييم الموقف البيئي؛
- 3/ صياغة ووضع الخطة الإستراتيجية لمؤسسة الأعمال؛
- 4/ نشر وتنفيذ الخطة الإستراتيجية؛
- 5/ تشكيل فريق العمل لكل عملية أو إجراء بما في ذلك تحديد رئيس الفريق؛¹
- 6/ تحديد وصف دقيق للهدف المطلوب تحقيقه؛
- 7/ تحديد زمن تحقيق الهدف؛
- 8/ تحديد خط سير عمليات تحقيق الهدف؛
- 9/ تحديد وصف دقيق لكل مرحلة والمسؤول عنها؛
- 10/ تحديد الزمن المطلوب لكل مرحلة؛
- 11/ تحديد الميزانية المطلوبة لكل العملية واكل مرحلة؛
- 12/ الرقابة وتقييم النتائج.

والشكل الموالي يوضح هذه الخطوات:

¹ محمد أبو صالح حسين، التخطيط الاستراتيجي القومي، مجموعة النيل العربية، الطبعة الثانية، القاهرة، 2009، ص 134 135.

الشكل (02): خطوات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات

ثانيا: مراحل التخطيط الإستراتيجي

هناك العديد من مراحل التخطيط الإستراتيجي المختلفة، وسوف يتم التطرق إلى أهمها في الآتي:

المرحلة الأولى: تحديد رسالة ورؤية المؤسسة

تعتبر هذه المرحلة البداية الحقيقية للتخطيط الإستراتيجي، تتمثل في تحديد هوية المؤسسة ومجال نشاطها، وهو ما يصطلح عليه بالرسالة أو المهمة، وكذا تحديد صورة النجاح التي تسعى إليها المؤسسة، أو الصورة المرغوبة لمستقبلها، وهو ما يصطلح عليه بالرؤية الإستراتيجية. فهذه المرحلة تمثل حجر الزاوية لعملية التخطيط الإستراتيجي، وهي صلب الخطة الإستراتيجية، كما أنها تقدم المعايير التي يتم الاستناد إليها عند التقويم.

وتعرف الرسالة بأنها: "الغاية النهائية التي من أجلها وجدت المؤسسة، ومن أجلها تبقى وتستمر، وبدون تحقيقها لا يكون هناك مبرر لبقائها ونموها، وبناء على تحديد الرسالة، تتحدد هوية المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وتتحدد توجيهات التفكير ومسارات التحرك لتحقيق هذه الرسالة من خلال إستراتيجيات يتم صياغتها جميعا بما يخدم رسالة المؤسسة أو غايتها النهائية".¹

أما الرؤية فهي: "خريطة لمستقبل المؤسسة الذي تسعى للوصول إليه، فالرؤية تنشدها المؤسسة متطورة، وتجب على سؤال، إلى أين نريد الذهاب؟، كما تعرف بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد

¹ أحمد محمود الزنفلي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز الذي تنوى تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها، إذ تصف الرؤية الصورة المثالية التي تريد المؤسسة أن تبدو عليها في المستقبل، كما تصف النتائج التي تريد إنجازها، والخصائص التي ستحتاجها لإنجاز تلك النتائج".¹

ومن خلال تعريف كل من الرسالة والرؤية، يتضح أن رسالة المؤسسة تمثل غايتها أو غرضها الرئيس وهويتها والسبب أو المبرر في وجودها. أما الرؤية فتجسد الصورة المثالية التي تهدف المؤسسة أن تكون عليها مستقبلاً، ومن هذا لا بد من ملاحظة أن أساس أي رؤية جيدة، هو بيان الرسالة الخاصة للمؤسسة، وبالتالي يتعين تحديد الرسالة أولاً، ثم يتبعه صياغة الرؤية.

المرحلة الثانية: تحديد الأهداف الاستراتيجية

إن عملية تحديد وصياغة الأهداف الاستراتيجية هي بحد ذاتها مرحلة حاسمة ومفيدة لعملية التخطيط الاستراتيجي ككل. حيث يرتبط التخطيط دائماً بالأهداف، فهي بداية الانطلاق للتخطيط السليم، ومنها تبدأ في تحديد الجهد اللازم والموارد المطلوبة، والأهداف هي منطلق التخطيط وعموده الفقري، فلا تخطط بدون أهداف. وفي هذه المرحلة يتم ترجمة رسالة ورؤية المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية بعيدة المدى وذات طبيعة كيفية ومنسقة مع الرسالة والرؤية، وتركز تلك الأهداف الإستراتيجية على النتائج والمخرجات التي تنشدها المؤسسة لإنجازها في السنوات القادمة.

إن وضع الأهداف الإستراتيجية يساعد في تحويل الرسالة والرؤية إلى مستويات مرغوبة للأداء، وبالتالي فهي تمثل شكلاً من أشكال التعهد والالتزام بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات، فهي في النهاية دعوة إلى التصرف الفعال وتحويل الطموحات إلى واقع ملموس، وفي الحقيقة فإنه ما لم يتم ترجمة رسالة المؤسسة وتوجهها المستقبلي إلى مستويات أداء محددة، وما لم يظهر أعضاء المؤسسة وإدارتها سعياً للوصول إلى هذه المستويات، فإنهما تصبحان مجرد شعارات وكلمات لا تأثير لهم.²

المرحلة الثالثة: التحليل البيئي (التحليل الكمي والوصفي)

تستند عملية التخطيط الإستراتيجي على أن المؤسسات يجب أن تراقب الأحداث والاتجاهات الداخلية والخارجية بشكل مستمر لأن التغيرات تحدث بسرعة، من أجل أخذ الإجراءات المناسبة حسب الحاجة وفي الوقت المناسب.

وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل التي تميز عملية التخطيط الإستراتيجي حيث ينبغي على المؤسسات لكي تستجيب وتتكيف مع التغيرات السريعة الحادثة في بيئتها، وأن تكون على دراية كافية بمحتوياتها الداخلية ومضامين بيئتها الخارجية، مستهدفة بصفة خاصة محاولة التوصل إلى جميع ما هو متاح من بيانات ومعلومات

¹ أحمد محمود الزنقلي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

² مرجع نفسه، ص 103 104.

حول المحيطين الداخلي والخارجي للمؤسسة حالياً ومستقبلاً، بمعنى أن تتوفر قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة، لكي يمكن وضع الإستراتيجية الفعالة.¹

يتم التحليل البيئي بالاعتماد على أساليب البرمجة الخطية وغير الخطية ونظرية التوقعات العقلانية والتحليل العنقودي والتحليل العملي وتحليل المسار وتحليل الارتباطات الأمامية والخلفية... إلخ، وذلك اعتماداً على مسوحات ميدانية وحقائق إحصائية وصفية بغرض الكشف عن نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، فتحدد مجالات الأهداف وتفاصيل الموارد المتوقعة.²

ويهتم التحليل البيئي بالتعرف على وضع المؤسسة، من حيث نقاط قوتها وضعفها الداخلية، والفرص والتهديدات التي تواجهها في بيئتها الخارجية، حيث يحدد التحليل الديني نقاط الضعف التي من الضروري أن تقوى، ونقاط القوة التي يمكن الاستفادة منها، والفرص التي يمكن أن تستغل الفائدة المؤسسة، والتهديدات التي تحتاج للحذر منها ومواجهتها، وبالتالي يتم توفير المعلومات اللازمة عن مناطق القوة والضعف الداخلية في المؤسسة، مقارنة بالفرص والتحديات الخارجية التي تواجهها، مما يفيد في المرحلة التالية: وهي التوصل إلى الإستراتيجية.³

المرحلة الرابعة: صياغة الخطة الإستراتيجية:

تعتبر صياغة الخطة الإستراتيجية المرحلة الجوهرية والمحور الرئيسي الذي تدور حوله عملية التخطيط الإستراتيجي، وبموجبها يجري تحويل المهمة الإستراتيجية إلى مجموعة من الخطط ومن ثم يتم تنسيق هذه الخطط وتكاملها في إطار تركيبي واحد يكفل عملية التغيير بعيدة المدى. ولهذا الغرض تعتمد مؤشرات معينة ويمكن الاستفادة من نماذج تفسيرية أو تطبيقية، وقد تتناول صياغة الخطة الإستراتيجية الاعتبارات الخاصة بالزمن والمكان والقطاع والمؤسسة والبيئة والتكنولوجيا وحتى السلوك هذا بالإضافة إلى معالجة القضايا ذات العلاقة بالأنماط الإستراتيجية كتوازن النمو وأحجام الوحدات واتجاهات التسويق... إلخ.⁴

المرحلة الخامسة: تنفيذ الخطة الإستراتيجية

والتي تتضمن وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات التنفيذية المختلفة.⁵

¹ أحمد محمود الزنقلي، المرجع نفسه، ص 107 108.

² هوشيار معروف، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ أحمد محمود الزنقلي، مرجع سبق ذكره، ص 107 108.

⁴ هوشيار معروف، مرجع سبق ذكره، ص 28.

⁵ بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 73.

المرحلة السادسة: متابعة وتقييم التنفيذ

حيث يجري في هذه المرحلة تحليل الفجوة بين مسارات الخطط وبرامجها ومشروعاتها مع وقائع الإنجاز التطبيقي، فتشخص الانحرافات وتوضع المعالجات لتلاقيها. كما وتكشف عن أساليب ووسائل مواجهة التغييرات التي تحدث في الظروف والموارد. وكل ذلك بما يعزز تنفيذ الأهداف الإستراتيجية بأقصى كفاءة وبأدنى تكلفة ممكنة.¹

ومما سبق يلعب التخطيط الإستراتيجي دورا هاما في استمرارية وتطور المؤسسة من خلال تحسين أداءها الكلي عامة والمالي خاصة الذي يقاس بعدة أدوات تقليدية وحديثة ومن أحدثها نجد بطاقة الأداء المتوازن التي تقيس الأداء بالاعتماد على مقاييس كمية وكيفية تعطي الأداء الحقيقي للمؤسسة والتي سنتطرق إليها بعد التعرف على الأداء المالي أولا ثم تليها البطاقة.

¹ هوشبار معروف، مرجع سبق ذكره، ص 29.

المبحث الثالث: أساليب، نماذج التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته

في هذا المبحث سنحاول التطرق لأساليب التخطيط الإستراتيجي، إضافة إلى أهم النماذج الموجودة، كما سنوضح أهم معوقات عملية التخطيط الإستراتيجي.

المطلب الأول: أساليب التخطيط الإستراتيجي

هناك عدة أساليب نذكر منها: ¹

1/ السيناريو (النصوص المستقبلية)

السيناريو (النص) وهو القصة المعدة للإخراج ويشتمل على وصف الشخصوص والتفاصيل الخاصة بالمشهد وعلى الحوار وارشادات أخرى، كذلك هو وصف تفصيلي مكتوب لمستقبل ممكن.

وقد غدا استخدام هذا الأسلوب في إدارة الأعمال منذ عام 1967 أمراً معروفاً. ويعتبر تعدد السيناريوهات المكتوبة عبارة عن بدائل لمواقف مستقبلية. ويميل المخططون حالياً إلى استخدام النصوص المستقبلية أو السيناريوهات لأنها توفر الكثير من الإجابات عن تساؤلات متعددة لها علاقة بالمستقبل، مثل ماهية البيئة المستقبلية للمؤسسة؟ كيف يمكن التعامل مع المواقف المستقبلية للمؤسسة؟ ما هي الإستراتيجيات البيئية المستقبلية للمؤسسة؟ كيف يمكن التعامل مع المواقف المستقبلية للمؤسسة؟ ما هي الإستراتيجيات البديلة التي يجب بناؤها لحماية أو تحويل أو تشجيع أو التعامل مع مستقبلات المؤسسة؟ لذلك فإن السيناريو يصاغ للأغراض التالية:

- توفير ما يمكن توفيره من مؤشرات تخدم في تقييم معطيات إستراتيجيات المؤسسة؛
- توفير منظور واسع للأحداث والمواقف البديلة؛
- المساعدة على تحديد وتشخيص المواقف التي تهدد بناء الخطط الواقعية؛
- مساعدة الأفراد على رؤية المواقف المحتملة بعمومية وترابطية وبمنظار واسع لكل العلاقات المتداخلة لتلك المواقف المستقبلية؛

وفي الأخير يمكن اعتبار السيناريو أداة مفيدة جداً لممتهي التخطيط وإعداد الخطط وبما يمكنهم من تقييم ومقارنة الخطط الأولية مع الإمكانيات والاحتمالات المستقبلية.

2/ طريقة دلفي:

أطلق على هذا الأسلوب التنبؤي بطريقة دلفي اشتقاقاً من كلمة الكاهن الوسيط اليونانية الأصل، حيث ساد الاعتقاد بأن الآلهة تستخدمه للإجابة عن الأمور الغيبية بكونه شخصاً حكيماً وموثوقاً به. ولما كان الخبراء من المخططين يسخرون آراءهم وآراء الآخرين عند ممارسة عملية التخطيط فهم يقومون بتصفيية وغرلة هذه الآراء والأفكار خطوة بخطوة حتى يبلغوا الرأي الحصيف الذي يكون أكثر رجاحة من الرأي الفردي. وقد اعتمد هذا

¹ شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 232 236.

الأسلوب بادئ الأمر في إحدى المؤسسات الصناعية العالمية التي كانت تعنى بدراسة حجم الدمار الممكن حدوثه إذا ما قام الاتحاد السوفياتي سابقا بإلقاء قنبلة ذرية على أمريكا، وفي الوقت الحاضر يعد هذا الأسلوب من الأساليب المهمة لأعمال التخطيط الإستراتيجي في عموم مؤسسات الأعمال.

وتستند طريقة دلفي على ثلاث خطوات أساسية هي:

1. توجيه استبيان إلى مجموعة خبراء يتضمن عددا من الآراء والأفكار على صيغة جمل تعبيرية بشأن إمكانات السوق والتكنولوجيا المستقبلية ثم يطلب من الخبراء تحديد إجابات وبشكل كمي عددي لها مع تأشير مواعيد محتملة لحدوث تلك الإمكانيات؛
 2. بعد استلام الإجابات يتم إعداد تقرير أولي يتضمن خلاصة بالآراء والاستجابات إحصائيا (الوسط، الوسيط، الربع الأول، الربع الثالث، أو أي معالجة إحصائية أخرى). ثم يرسل هذا التقرير مع نسخة منقحة من الاستبيان الأول إلى الخبراء السابقين أنفسهم ويطلب منهم تنقيح تقديراتهم واستجاباتهم الأولى، وتأييد صحة الاستجابات على وفق رأيهم الأول؛
 3. عند هذه الخطوة يتم إعداد التقرير الثاني الذي يعكس التقدم الحاصل في الاستجابات، ويرسل التقرير مرة ثالثة إلى الخبراء لتأكيد تأييدهم لآراء الخبراء النهائية، وتجنبا للموافقات الارتجالية ينبغي على هؤلاء الخبراء تقديم التبريرات العقلانية حول الحالات المختلف عليها.
- إن الجزء المهم في طريقة دلفي هو الاستبيان وتنقيحه، ويوصي الخبراء المهتمون بهذه الطريقة القيام بثلاث جولات استبائية على الأقل، كي تتاح لهم فرصة إسقاط بعض الأفكار والآراء التي يتبنوها في ظروف زمنية مختلفة، كما يوصي الخبراء بأن يصل عدد المستجوبين في مجموعة صغيرة إلى أكثر من مائة مستجوب. كما يمكن الاستفادة من طريقة دلفي لحل المشاكل وصياغة الأهداف وتحديد الأولويات في مختلف المجالات ومتابعة نتائج إستراتيجيات الأعمال.

3/ طريقة المحاكاة

عموما تستخدم طريقة المحاكاة للتنبؤ عن آثار التغيرات البيئية المحتملة وعلاقتها بالقرارات التنظيمية التي قد تصدر عن إدارة المؤسسة أو أحد أقسامها. والهدف من هذا استيعاب المواقف قبل الشروع بالخطوة الأولى، حيث تندفع إدارة المؤسسة إلى التساؤل وبتكرار ملحوظ ماذا لو؟، فمثلاً ما هي الأرباح المتوقعة الممكنة إذا كانت معطيات البيئة كذا وبعد افتتاح موقعين جديدين للصناعة. وحتى تتمكن المؤسسة المعنية من الإجابة على مثل هذه الأسئلة والأخرى، عليها وضع معادلات رياضية معالجة وبالاستعانة بالحاسوب حتى تتمكن من بلوغ أهدافها.

وتمكن طريقة المحاكاة المخططين من التعامل مع ثلاثة أسئلة حيوية هي:

- 1- ما هي المؤثرات العامة التي قد تغير التوليفة الاقتصادية وتنعكس على المؤسسة المعنية إن لم تسع هذه المؤسسة إلى تغيير أو تعديل إستراتيجياتها؟

- 2- ما هي الآثار الأساسية على المؤسسة فيها إذا تم اعتماد إستراتيجية معينة لمواجهة التطور الاقتصادي؟
- 3- هل هناك توليفة معينة من الإستراتيجيات تساند المؤسسة في الاستفادة من التطورات الاقتصادية؟
- ويمكن استخدام طريقة المحاكات من قبل الإدارات الفندقية، والإنتاجية والإدارات الصحية والتعليمية ونحوها.¹

المطلب الثاني: نماذج التخطيط الاستراتيجي

هناك نماذج كثيرة للتخطيط الاستراتيجي ظهرت على مر السنوات نذكر منها ما يلي:²

أولاً: نموذج كوفمان (1996): يتبنى كوفمان نموذجاً يطلق عليه النموذج الشامل والذي ينقسم إلى ثلاثة مستويات تخطيطية تبدأ بالنظرة الكلية ثم التخطيط ثم التطبيق والتطوير، وفي المرحلة الأولى تحدد الرؤية الكلية للمؤسسة وهي التي تحدد إلى أين تريد المؤسسة الذهاب؟ أو بلغة أخرى ما محطة الوصول؟ ومن خلال هذه الرؤية الكلية يتم صياغة الرسالة وهي عبارة عن شرح أكثر تفصيلاً وتحديد المضمون الرؤية، وتحمل في محتواها العناصر الرئيسة التي من شأنها تحقيق الرؤية. ويتم تحديد الرؤية والرسالة في ضوء تحديد احتياجات وفجوات المؤسسة.

والخطوة الأخيرة في هذا المستوى التخطيطي "مستوى النظرة الكلية". يتم تحديد أهداف الرسالة أو ما يمكن تعريفه بالأهداف الاستراتيجية بحيث تعد بشكل دقيق وبصيغة إجرائية ما ينبغي الوصول إليه لتحقيق الرسالة ومن ثم الرؤية، وبهذا يبدأ المستوى التخطيطي الثاني وهو ما يعرف بـ «التخطيط».

وفي هذا المستوى يتم إجراء تحليل الواقع وتشخيصه باستخدام الأسلوب المشهور (SWOT) والذي يحدد جوانب القوة والضعف والمخاطر والفرص المتاحة للمؤسسة، ثم تأتي عملية تحديد الأهداف والذي يحدد جوانب القوة والأهداف بعيدة المدى والأهداف الإجرائية قريبة المدى مقسمة على سنوات الخطة.

عند هذه الخطوة تكون الرؤية أو الخطة الاستراتيجية قد اكتملت أو أصبحت جاهزة لتحويلها للمرحلة التي تليها وهي مرحلة التنفيذ والتي يتم فيها بناء وصياغة الخطة التنفيذية والتي تحدد الأهداف والوسائل وتاريخ البدء والانتهاء والكلفة التقديرية ومسؤوليات التنفيذ والمتابعة. ثم تأتي حسب النموذج خطوة تأمين مستلزمات تنفيذ الخطة من مواد ومتطلبات. ثم تبدأ عملية التطبيق والتقويم والتطوير وتحديد مدى الفاعلية والإتقان ثم إذا احتاج الأمر إعادة التخطيط والتطوير.

ثانياً: نموذج فورد وبين (1999): يعد هذا النموذج من النماذج المباشرة في التخطيط الاستراتيجي، ويتكون هذا النموذج من ستة عناصر أساسية هي الرؤية والقيم، وتحليل الواقع، ثم تحديد الرسالة فالاستراتيجيات أو الوسائل الاستراتيجية.

وتتلخص في ست خطوات كما يلي:

¹ شوقي ناجي جواد، المرجع نفسه، ص 232 236.

² عبد العزيز الحر، أدوات مدرسة المستقبل للتخطيط الاستراتيجي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 2009، ص 30 43.

1. تحليل الواقع أي انطلاقة نحو المستقبل مهما كانت قوتها يجب أن تستند إلى الواقع فلا حاضر بلا ماض ولا مستقبل بلا حاضر؛
 2. القيم وهي تمثل القوة الدافعة في المؤسسة كما تمثل المرجعية الحاكمة لأنشطة وبرامج المؤسسة.
 3. الرسالة تمثل الصورة التفصيلية لما ستقوم به المؤسسة للوصول لرؤيتها وحلمها الأساسي، وهي تركز على المدى الحالي والقريب وصولاً للمستقبل؛
 4. الأهداف الاستراتيجية وهي مجموعة الأهداف الاستراتيجية التي ستحققها المؤسسة أو المدرسة.
 5. الاستراتيجيات وتمثل مجموعة القرارات والإجراءات والنشاطات التي من شأنها تحقيق الرسالة والأهداف الاستراتيجية وبالتالي الرؤية النهائية؛
 6. الرؤية وهي التي تقود المؤسسة للأمام مع وجود تصور لما تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل.
- ثالثاً: نموذج جودستين وآخرون (1999):** يعد هذا النموذج من وجهة نظر أصحابه مثالياً للمؤسسات المتوسطة والصغيرة خاصة الحكومية منها وغير الربحية.
- ويختلف هذا النموذج عن غيره بتركيزه على القابلية للتطبيق والتنفيذ إضافة لتركيزه على عنصر القيم باعتباره الميثاق الأخلاقي للمؤسسة وعلى رسم الصورة المستقبلية للمؤسسة. يتكون النموذج من تسع مراحل متعاقبة، تركز اثنتان منها على تحليل الأداء وتحليل الفجوات، وهناك عملتان مستمرتان هما مراقبة البيئة واعتبارات التطبيق. وتدخل هاتان العملتان في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي من التفكير إلى التنفيذ.
- وهناك أربع عمليات استراتيجية يقترحها النموذج وتتمثل في التخطيط وتحديد القيم وصياغة الرسالة ومن ثم بناء النموذج الاستراتيجي، وينتهي النموذج بإعداد الخطة التنفيذية وإعداد خطة الطوارئ، ثم التطبيق أو التنفيذ.
- رابعاً: نموذج ستينر (1979):** يطرح ستينر نموذجاً شاملاً لعناصر وعمليات التخطيط الاستراتيجي، ويطلق ستينر على نموده "النموذج الوظيفي" للتخطيط الاستراتيجي، فهو كما يقول يشمل المكونات والعمليات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وهو قابل التعديل والتغيير حسب ظروف المؤسسة، وقابل للاستخدام في المؤسسات الربحية وغير الربحية مع ضرورة إحداث بعض التغييرات، لجميع هذه الأسباب بعد هذا النموذج كما يقول صاحبه "النموذج الوظيفي"
- ينقسم هذا النموذج إلى ثلاث مراحل رئيسة هي: مرحلة المقدمة المنطقية، مرحلة بناء الخطة، ومرحلة التطبيق والتقويم، ويمكن تلخيص هذه المراحل كما يلي:¹

¹ عبد العزيز الحر، مرجع سبق ذكره، ص 30 43.

- 1) **مرحلة المقدمة المنطقية:** وفي هذه المرحلة يتم التعامل مع مكونين أساسيين هما التخطيط وهو معنى بفهم ما تريده الإدارة العليا في المؤسسة من التخطيط الاستراتيجي واستيعاب ما لديها من أفكار وتوجهات، والتحقق من الكيفية التي ستسير عليها عمليات التخطيط، ومن ثم يأتي المكون الثاني في هذه المرحلة والذي يتم فيه:
 - تعرف ماذا تريد الأطراف الخارجية مثل الشركاء والمجتمع والزبائن والمجتمع المحيط والموردين من المؤسسة؛
 - تعرف مواصفات الأطراف الداخلية في المؤسسة منها الإدارة العليا والوسيطه والدنيا والعمال؛
 - تعرف بيانات حول أداء المؤسسة في الماضي والحاضر وتوقعاتها المستقبلية؛
 - الوضع التقويمي للمؤسسة من حيث جوانب القوة والضعف فيها والفرص المتاحة لها والمخاطر المتوقعة.
 - 2) **مرحلة بناء الخطة:** وفي هذه المرحلة يتم تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والأهداف الإجرائية ووضع السياسات ووضع الخطة التنفيذية الشاملة، ثم يتم بناء خطة تنفيذية متوسطة المدى وتكون غالبا خطة خماسية، ويتم إعداد خطة أخرى قصيرة المدى وتكون غالبا سنوية وتمثلها خطة تشغيلية تفصيلية جاهزة للتطبيق.
 - 3) **مرحلة التطبيق والتقييم:** وفي هذه المرحلة يتم تطبيق الخطط قصيرة المدى وصولا للمتوسطة، ومن ثم تحقيق الأهداف الاستراتيجية وصولا لتحقيق الرؤية المستقبلية، ويصاحب عملية التطبيق عملية التقييم المستمر واستخدام نتائجه كتغذية راجعة لتعديل الخطة.
 - 4) **تدفق المعلومات ومنهجية القرارات:** يضيف ستينر هذين العنصرين للنموذج ويقول إنه لا بد من ضمان تدفق وانسيابية المعلومات من بداية التفكير في التخطيط الاستراتيجي، ويظل مستمرا ومصاحبا لجميع العمليات اللاحقة.
- فالمعلومات تعد من أهم مدخلات التخطيط الاستراتيجي السليم، وكما ورد سابقا فإن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من القرارات تختلف باختلاف مرحلة التخطيط الاستراتيجي، ولكنها موجودة ومصاحبة لجميع المراحل الكل يجب مراعاة العلمية والمنهجية في اتخاذها.
- هناك نماذج أخرى كثيرة نذكرها على غرار:¹
- نموذج Hambrick and Frerickon:** ويضم خمس مراحل تبدأ بتحديد الرسالة والرؤية والغايات والأهداف من أجل التحليل الاستراتيجي وبلورة الاستراتيجية والتغييرات الاستراتيجية.
- نموذج Pearce II and Robinson:** ويتم على تسع مراحل أولها تحديد الرسالة ثم تحليل القدرات الداخلية وبعدها تحليل البيئة الخارجية كما يتم تحليل استغلال القدرات وتحليل وتحديد الفرص والأهداف بعيدة المدى من أجل اختيار الاستراتيجيات وتنفيذها وأخيرا توزيع الميزانيات.

¹ طارق السويدان، التخطيط الاستراتيجي الحديث خطوة بخطوة، الابداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت، 2023، ص 27 28.

نموذج Bryson: وقد اقترح نموذجاً معقداً من عشرة مراحل تتمثل في الاتفاق على خطوات عملية التفكير الاستراتيجي والحصول على تفويض قيادي والمراسلة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد القضايا الاستراتيجية وأيضاً تحديد الاستراتيجيات وتبني الخطة الاستراتيجية بناءً على الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وبلورة خطة التنفيذ وفي الأخير إعادة النظر في الاستراتيجيات الموضوعة.

نموذج Eadie: وفيه خمس خطوات تبدأ باستعراض البيئة ومراجعة الموارد والأهداف الاستراتيجية لتحديد الاستراتيجيات وتوزيع الموارد وتنفيذ الاستراتيجية المختارة.

المطلب الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي عدة معوقات تواجه القادة وصناع القرار في الإدارة العليا للمؤسسة تمنعهم من وضع خطط استراتيجية تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة من طرفهم، وفهم المشكلات والانحرافات التي تصادفهم لتصحيحها من أجل ضمان الاستمرارية والاستدامة للمؤسسة، ومن هذه المعوقات نذكر ما يلي:¹

- عدم التأكد من الظروف المالية أو مصادر التمويل؛
- عدم رغبة السلطة العليا في المؤسسة في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة عندما يكون في هذه التغيرات مساس بمصالح سائدة مما يؤدي إلى التضارب في عملية التخطيط وعدم وضوح الأهداف؛
- عدم وضوح المسؤوليات في مختلف وحدات المؤسسة؛
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية وإهمال المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بتطور المؤسسة على المدى الطويل؛
- تميل الإدارة إلى أن تقبل نظام التفكير أو التخطيط الإستراتيجي في أوقات الأزمات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النظام التقليدي؛
- الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية؛
- نظام الحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الإستراتيجية المرسومة للأجل الطويل؛
- وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها أي دون تهيئة ثقافة المؤسسة الموائمة لهذه النظم؛
- عدم توفر نظام معلومات متكامل وديناميكي؛
- عدم تشجيع التفكير الابتكاري إجمالاً بسبب سيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة والتخطيط.

¹ بحوث وأوراق عمل الملتقى العربي الأول، التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، القاهرة، 2007، ص 173 174.

خلاصة الفصل:

تعرضنا خلال هذا الفصل إلى مدخل شامل لموضوع التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة وأهم متغيراته الأساسية من حيث: الخصائص، النشأة، المفهوم، الأهمية والأهداف، خطواته ومستوياته، وكذا متطلباته ونماذجه، وصولاً إلى أهم معوقاته، حيث خلصنا إلى:

- التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة يعتبر أساساً للنجاح والتطور والاستمرارية، وهو عملية تحديد الأهداف والغايات طويلة الأمد ووضع الخطط لتحقيقها؛
- التخطيط الإستراتيجي يأخذ بعين الاعتبار القدرات الداخلية للمؤسسة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية عن طريق تحديد الاتجاه العام للمؤسسة وتوطيد علاقتها بالبيئة الخارجية؛
- يقوم التخطيط الإستراتيجي بوضع الأهداف التي تحفز المؤسسة على تحسين أدائها وأداء موظفيها واقتناص فرص الاستثمار الجديدة؛
- كما يقوم التخطيط الاستراتيجي بالتنسيق الفعال بين مختلف أقسام المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

للأداء المالي

تمهيد

يعتبر الأداء المالي من أهم المفاهيم الاقتصادية التي حظيت بأهمية بالغة من قبل المؤسسات باختلاف أحجامها، حيث شملت مقاييس تتعلق بشكل مباشر بنجاح وفشل هذه الأخيرة وتحديد مدى كفاءة الأداء المالي وفعاليتها، ومعرفة الانحرافات والأخطاء التي وقعت فيها المؤسسة لمعالجتها وتصحيحها لتقويم توجه المؤسسة المستقبلي واتخاذ القرارات السليمة التي تضمن الكشف عن الوضع الحقيقي لأداء المؤسسة وضمان تطورها واستمرارها، وذلك عبر عدة أدوات ومؤشرات لذلك على غرار بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر من أهم وأحدث أدوات قياس وتقييم الأداء في المؤسسة.

وفي هذا الفصل سنتطرق لثلاث مباحث تشمل ما يلي:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء؛
- المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي؛
- المبحث الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء

يغطي موضوع الأداء بأهمية بالغة من قبل الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية بصفة عامة ومن قبل المؤسسات بصفة خاصة، حيث يعمل على ضمان استمرارية المؤسسات وتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية بالغتين. وللإلمام بمفهوم الأداء سنحاول في هذا المبحث عرض أهم العناصر الخاصة بالموضوع حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى مفهوم الأداء من تطور تاريخي وتعريف وكذا أهميته، ثم في المطلب الثاني إلى أنواعه ومعاييرها وأخيرا في المطلب الثالث إلى أبعاده وأهم العوامل المؤثرة في الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

مر الأداء بعدة مراحل ومفاهيم تمخض عنها الشكل الحالي للأداء الذي ساهم على الصعيد العام والخاص في تقييمه وتوجيهه وتحسين نشاط المؤسسة ووصولها لتحقيق أهدافها.

أولا: التطور التاريخي لمفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكون في محتواها المعرفي، حيث عرف تطوراً منذ بداية استعمالته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعاً قوياً لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة. وتتجسد النظرة التقليدية (أي القديمة) للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس "فريدريك تايلور" رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة "الحركة والزمن".

مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية.

غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطوراً جديداً في محتواه، فبدلاً من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، تم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء.¹

تتمثل أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الإستراتيجي في الإدارة والاتجاه المتزايد لتطبيق الإستراتيجيات المختلفة في التسيير خصوصاً إستراتيجية التمايز، كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير، وكذا في شروط النجاح في السوق؛ ومن ثم فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة الجزائر، 2010، ص 221 222.

الزبون من تعامله مع المؤسسة. ويمكن تلخيص التطور الذي لحق مفهوم الأداء، إذ يتبين لنا أن مفهوم الأداء توسع وحقق قفزة نوعية ليضم إنتاج القيمة للزبون بعدما اقتصر الزمن على عامل تخفيض التكاليف، ونعني بذلك أن مفهوم الأداء ظل مقتصرًا لمدة معتبرة على المردودية المالية والاقتصادية للمساهمين، لينتقل بعدها في إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح أطراف أخرى من مساهمين، موردين، عمال، المجتمع بصفة عامة ... الخ.¹

ثانياً: تعريف الأداء

إن أصل كلمة أداء ينحدر من اللغة اللاتينية وبالضبط من عبارة "performare" والتي تعني إعطاء الشكل لشيء ما وذلك بأسلوب كلي. ومن اللغة الإنجليزية يتمثل في مصطلح "performance".² وهناك تعاريف كثيرة للأداء سنتطرق لبعضها كما يلي:

الأداء حسب "Lorino" هو قدرة المؤسسة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض للوصول للأهداف المنشودة.³

أما "بولوس" يشير في كتابه:⁴ "الطرق المجربة في تنظيم الاتصالات للأداء" بأنه: "ينطوي على واجبات ومسؤوليات يجب تحقيقها، وهو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة العمل". وهذه الأهداف هي:

- مجموعة الأهداف الروتينية: وهي مجموعة الأهداف المرتبطة بالأعمال التي تحتاج إلى حد أدنى من المهارات؛
- مجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشكلات: وهي مجموعة الأهداف التي تتطلب قدرات ومهارات عالية لحل المشكلات المتنبئ بها مستقبلاً؛
- مجموعة الأهداف الخلاقة: وهذه المجموعات الثلاث من الأهداف موجودة في جميع الأعمال على اختلاف أهميتها من عمل لآخر، وينظر للتعريف السابق للأداء بالشمول وسهولة التطبيق على معظم الوظائف.

¹ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 221 222.

² سبتي إسماعيل، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي scf -دراسة حالة مؤسسة ملينة التل بسطيف للفترة 2016/2014، مجلة حقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 01، عدد34، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2016، ص421.

³ عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2017، ص10.

⁴ محمود سمالي، سعيدة بن عمارة، نعيم بن عمارة، الأساليب الحديثة في تقويم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بين المأمول وواقع التنفيذ في الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 02، جامعة عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، 2019، ص109.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

ويستخدم اصطلاح الأداء في عدد من الميادين والمجالات، ما جعل منه مصطلحا متعدد المعاني والأبعاد، ويرى البعض أن استخدام هذا المصطلح في مجال التسيير مأخوذ عن حقل المالية ويعني: "تقديم نموذج محكم بمعنى إنجاز العمل وفقا لأسس وقواعد ومعايير محددة".¹

تتمثل محددات الأداء فيما يلي:

- **الدافعية الفردية:** يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا؛
- **القدرة على أداء العمل المعين:** يجب ان يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه؛
- **إدراك الدور والمكانة:** يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المؤسسة، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودا فائقة ويكون مقبولا.

مما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل لمفهوم الأداء يتمثل في أنه "مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والبقاء والاستمرارية عن طريق الاستغلال الأمثل والكفؤ للموارد التي تحوزها والمتاحة لديها".²

للأداء نماذج قياس عديدة منها التقليدية مثل: أساليب التحليل الإقطاعي وتحليل المؤشرات المالية، وأخرى حديثة كبطاقة الأداء المتوازن حيث تعتبر من النماذج الحديثة في تقييم الأداء²، وسوف يتم التطرق لها بشكل مفصل في المبحث الثالث من هذا الفصل.

ثالثا: أهمية الأداء

تتلور أهمية الأداء فيما يلي:³

1. يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية؛
2. غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه؛
3. يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

¹ عبد الغني خلادي، أنيس هزلة، مساهمة النظام المحاسبي المالي scf في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، جامعة حمه لخضر، الواد، 2018، ص 66.

² صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012/2011، ص ص 12 17.

³ فايزة عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 45.

المطلب الثاني: أنواع ومعايير الأداء

للأداء أنواع ومعايير عديدة صنفت حسب معايير محددة وملمة سنتطرق لها فيما يلي:

أولاً: أنواع الأداء

نظراً لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة وحسب دراسة كل باحث ولذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء نذكر منها:¹

1. حسب معايير المصدر ينقسم أداء المؤسسة (المؤسسة بشكل عام) إلى ما يلي:

أ- الأداء الداخلي: ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها "Bernard" في ثلاثة أجزاء هي:

✓ الأداء البشري: وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة، فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المؤسسة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقاً من أن الأداء البشري يقصد به "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله". فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لن يستند لمجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

✓ الأداء التقني: وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.

✓ الأداء المالي: ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الاعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية، لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن، والاستغلال السليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، ولتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة والبحث عن مواضع الخلل التي تؤدي إلى المساس بالأموال العامة والأخطاء المرتكبة في الميزانية من طرف الأعوان المكلفين بها من جهة أخرى.

وبشكل شامل فالأداء الداخلي للمؤسسة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية، فمن خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد أو العناصر نتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة.

ب- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن

¹ محمد زرنوح، الأداء في المؤسسة، مجلة سوسيوولوجيا، المجلد 01، العدد 03، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017، ص 32 36.

إدراك أثرها على الأداء، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط فيها. فمن خلال هذين الأداء ين يتضح أن الأداء ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة، وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى، وذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بالحركية والتعقد وسرعة التغيير في نفس الوقت.

فالمؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي، مما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه، إذا تستطيع المؤسسة أن تسيطر على محيطها الداخلي وتتحكم فيه لكن قدرتها على التأثير على محيطها الخارجي محدودة، لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج فيه والتقليل من تهديداته وآثارها السلبية. ويرتبط أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي.

2. حسب معايير الشمولية: ينقسم تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين:

أ- الأداء الكلي: ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة. فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية في كونها تهدف إلى تقديم السلع والخدمات لسد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت.

ب- الأداء الجزئي: يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالباً ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المؤسسة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.¹

3. حسب المعيار الوظيفي

يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المؤسسة والتي يمكن حصرها في الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالإنفراد ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ووظيفة العلاقات العامة.

أ- أداء الوظيفة المالية: يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل: التزوير والاختلاس...) حسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية.

فقد يحدث أن تلجأ بعض المؤسسات العمومية إلى زيادة رسوم الخدمة أو ثمنها العام، ولكن ذلك لا يعني أنها تحاول زيادة ثروتها، فهي إن حققت فائضا فليس لتعظيم الربح وإنما لتوفير موارد تساعد على توسيع دائرة نشاطها العام وتحسين جودة خدماتها لتحقيق المصلحة العامة للجمهور المنتفعين من خدماتها.

¹ محمد زرنوخ، المرجع نفسه، ص 32 36.

ب- أداء وظائف الإنتاج: يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة. فحجم ونوعية الإنتاج السلعي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة، وقد وجدت هذه المؤسسات تقديم خدمات محددة وإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، فتوفر الخدمات بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة هي انعكاس لمدى نجاح المؤسسات وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها.

ج- أداء وظيفة التسويق: ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها. ونجد اليوم أن المؤسسات الخدماتية سواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تعطي اهتماما كبيرا لوظيفة التسويق. فقد بدأ العديد منها مثل المستشفيات العامة أو المؤسسات التعليمية تؤمن بأهمية التسويق لتحقيق الإقبال على خدماتها وتحقيق الاقتناع والرضا عن هذه الخدمات. هذا النوع من التسويق الذي أصبح يعرف باسم "التسويق الاجتماعي" لأن هذه المؤسسات تقوم بصفة عامة بتسويق خدمات اجتماعية كما بدأت في استخدام الإعلان المؤسساتي لتعريف الجمهور بخدماتها وأسعارها.¹

د- أداء وظيفة الأفراد: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة فتحسن مردوديتها بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية. ويتمثل أداء هذه الوظيفة في الجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومسيرين، ومهندسين وغيرهم، ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها:

- كمية الإنتاج والجودة؛
- الخدمات المقدمة للعملاء؛
- المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور؛
- معالجة شكاوى العملاء؛
- المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه؛
- التعاون مع الزملاء.

4. **حسب المعايير الطبيعية:** وتقسم حسب أهداف المؤسسة، لأن أهداف المؤسسة تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوعها فيما يلي:

أ- الأداء الاجتماعي: ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها اتجاهه وأداء مسؤوليتها ويرى البعض أن الفعالية داخل المؤسسة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمؤسسة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية

¹ محمد زرنوخ، المرجع نفسه، ص 32 36.

فالأداء للمؤسسة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها.

ب- الأداء الاقتصادي: إن الدور التنموي للمؤسسات يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات، حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات. ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى.

ثانيا: معايير الأداء

وتختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه:¹

حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يقسم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي (الداخلي) والأداء الخارجي.

حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

حسب معيار الطبيعة: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء تكنولوجي، أداء إداري.

المطلب الثالث: أبعاد والعوامل المؤثرة على الأداء

للأداء أبعاد متنوعة تتحكم فيها عوامل مختلفة تؤثر عليه.

أولا: أبعاد الأداء

الأداء متعدد الأبعاد مما يعني أننا ينبغي أن نفكر في أنواع عديدة مختلفة من السلوكيات لفهم الأداء وهي:²

أ) أداء المهمة

عرف "Motowidlo" أداء المهمة على أنها السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحويل المواد الخام إلى سلع أو تلك السلوكيات التي تسهم في توزيع المنتج النهائي أو التي تسهم في تخطيط إنجاز الأنشطة التي من شأنها تحسين كفاءة أداء العمل، كما أنها السلوكيات التي يرد ذكرها بشكل رسمي في الوصف الوظيفي أي من المتطلبات الأساسية والجوهرية للوظيفة، وبالتالي فهي تختلف من وظيفة لأخرى وفقا لطبيعة كل منها وتختلف أيضا في إطار نفس المؤسسة، وتسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تشغيل النظام التقني للمؤسسة.

¹ مجاوي مفيدة، ساكر دنيا، دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 01، العدد 14، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، صص 107 108.

² سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، صص 116

كما يصف "Sonnentag et al" أداء المهمة بأنه الأداء الذي يغطي وفيه بالمتطلبات التي تشكل جزءاً من العقد بين صاحب العمل والموظف، علاوة على ذلك، يمكن وصف أداء المهمة في حد ذاته بأنه بناء متعدد الأبعاد. وأشار "Daryoush et al" إلى أن أداء المهمة هو القدرة على تلبية التوقعات وإثبات الكفاءة والخبرة.

ب) الأداء السياقي

يرى Sonnentag et al أن الأداء السياقي يتكون من السلوك الذي لا يساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي ولكنه يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية، ويختلف الأداء السياقي عن أداء المهام لأنه يتضمن أنشطة ليست جزءاً رسمياً من الوصف الوظيفي، ويساهم بشكل غير مباشر في أداء المؤسسة من خلال تسهيل أداء المهام.

ويوضح "Reilly and Aronson" أن الأداء السياقي يتضمن التعاون ومساعدة الآخرين، وأداء أنشطة ذات دور إضافي طوعاً، والمثابرة بحماس وتصميم إضافي على إكمال المهام بنجاح، والدفاع عن أهداف المؤسسة، والالتزام بالسياسات التنظيمية حتى عندما يكون الوضع غير مريح، لذا أصبحت سلوكيات الأداء السياقية غير التقليدية أكثر أهمية مع ظهور الفرق الافتراضية المتعددة الثقافات.

ت) الأداء التكيفي

يشير "Charbonnier-Voirin and Roussel" إلى الأداء التكيفي كعنصر من عناصر الأداء العام للموظفين، إلى قدرة الفرد على تغيير سلوكه لتلبية متطلبات بيئة جديدة، وهذا المفهوم مناسب للمؤسسات التي تواجه ظروف عمل معقدة ومتقلبة بشكل خاص.

ويذكر "سليمان أحمد سليمان سعيد" أن الأداء التكيفي أصبح أكثر حضوراً في ظل التغيير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الجديد ليكون قادراً على المنافسة على الوظائف. والمهام المستحدثة، ويشير الأداء التكيفي إلى " ذلك السلوك الذي يعبر عن كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في بيئة العمل مثل الابتكارات التكنولوجية الاندماج، إعادة الهيكلة، تقليص حجم المؤسسة، الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع والانتقال المستمر من حال إلى آخر"، وقد ذكرت الدراسات أن أهم أبعاد القدرة على التكيف تتمثل في القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية، التغلب على الإجهاد في العمل التكيف الثقافي التعامل مع المشاكل بشكل خلاق.¹

ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمراً صعباً للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، وفضلاً عن كثافتها في

¹ عبد العزيز على مرزوق، أنعام السيد فهم خطاب، أثر رفاحية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 01، العدد 01، الجزء 01، جامعة الدمام، القاهرة، مصر، 2020، ص 270 273.

التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها، وكل التعقيدات السابقة تمخضت عنها عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء. فقد صنفها "على السلمي" إلى مجموعتين هما: مجموعة العوامل التقنية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعلم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد. كما صنف "KUKOLECA" العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين هما مجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية، ومجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية. أما "R-A-THIETART" فيرى بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، مستوى العمل والممارسات. ويصنف بعض الباحثين العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية، ومن أهم هذه العوامل ما يلي: ¹

1. العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لتربط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها، ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية.

وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها أو إلى التي

تبدو أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه:

1.1 التحفيز

يعد التحفيز العملية التي حضت باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين هذا ما ترتب عنه العديد من التفسيرات والنظريات، كنظرية تدرج الحاجات نظرية العاملين نظرية الحاجات لـ "Mc Clelland"، نظرية الانتظار... ومعظم أصحاب هذه النظريات هم علماء نفسانيين. ويتمثل التحفيز في المؤسسة الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف. يتبين من التعريف أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجتهم ومحاولة تلبيتها، أو بإشعارهم أو تنبيههم إلى طاقتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم، فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد.

2.1 المهارات

يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:

— مهارة التقليد: وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا؛

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001/2002، ص 22 26.

- مهارة الإسقاط: تسمح انطلاقاً من وضعية معطاة بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين بالوضعية الأولى؛
 - مهارة الإبداع: وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد. فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول، فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.
- الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا لما يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة.

3.1 التكوين

- يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري الذي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة. ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية:
- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل؛
 - يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام؛
 - يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

2. العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها. فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة. ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية. وفي حقيقة الأمر هذا التقسيم يساعد على التوضيح لا أكثر لأن الفصل بين هذه العوامل على درجة عالية من التعقيد.

1.2 العوامل الاقتصادية

تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظروف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يتركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي، كذلك الأسواق والمنافسين.

2.2 عوامل اجتماعية

تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي فئات العمر الأقسام الاجتماعية. ودراسة العوامل

الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق.

3.2 عوامل تكنولوجية

تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة ...، دور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

4.2 عوامل سياسية وقانونية

هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها. تتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات. وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصاً تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها. من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول إن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.¹

¹ عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 22 26.

المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي

يمثل الأداء المالي محورا أساسيا وفعالا لمعرفة نجاح أو فشل المؤسسة في قراراتها وخططها، لأن حسن تسيير الأداء المالي الحالي يساهم مستقبلا في نجاح المؤسسة وخاصة في الجانب المالي، ومن خلال هذا المبحث سنقوم بتسليط الضوء على مصطلح الأداء المالي انطلاقا من تحديد الإطار المفاهيمي له من نشأة وتعريف مروراً بعرض أهميته وأهدافه، وصولاً إلى معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي

مر تطور الأداء المالي بعدة مراحل صاحبت تطوره وبلورته على الشكل الذي نعرفه اليوم، بينما اختلف المفكرون والباحثون في تحديد مفهوم محدد له.

أولاً: نبذة عن تطور الفكر المالي والوظيفة المالية

اهتم المفكرون الماليون في بداية القرن الحالي بعمليات الإدماج وكيفيات إنشاء مؤسسات جديدة، وإجراءات تمويل المشاريع، لكن لم يلبث هذا المفهوم طويلاً حتى انصب حول طرق وإجراءات البحث عن الموارد المالية، لتمويل الاستثمارات في فترة العشرينيات إلى غاية حلول الكساد العظيم خلال الفترة من 1929 إلى 1933، أين توجه الاهتمام بإجراءات الإفلاس، إدارة السيولة، وتفادي المشكلات المالية، الأمر الذي استدعى التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي، وأسفر عن ذلك صدور تشريعات مفادها الإفصاح ونشر المعلومات المالية، بشكل مكن المهتمين بمجال التسيير المالي من تقييم كفاءة الأداء المالي، إلا أن هذه المجالات لم تؤتي أكلها سوى في نهاية الخمسينيات.

وهكذا كان الكساد العظيم عاملاً إيجابياً في الاهتمام باستمرارية المؤسسة الاقتصادية كموضوع يحتل الصدارة بدلا من الاهتمام بالتوسع والنمو.

كما اتسمت فترة الأربعينيات والخمسينيات بكيفية إزالة آثار الكساد، مما وجه الأنظار نحو مواضيع الإفلاس والاندماج وإعادة تأهيل المؤسسات وسبل توفير التمويل للتوسع، واكتسبت هذه المواضيع أهمية خاصة وتزامن ذلك مع الاهتمام بالمسائل الكمية والتحليل المالي والتخطيط للاستثمارات الرأسمالية، وهي الفترة التي ظهرت فيها مسائل بحوث العمليات والبحث عن المثالية والبرمجة الخطية... وكانت هذه الطفرة تحمل في طياتها دلالة هامة وهي التحول من الاهتمام الخارجي للمؤسسة الاقتصادية إلى المستوى الداخلي مما يضع بعض المسؤوليات على عاتق المؤسسة.¹

وشهدت فترة الستينات الاهتمام بتكلفة الأموال، ويعود ذلك إلى أبحاث رواد المالية: (فرانكو مدكلياني، ميرتن ميلر)، بالإضافة إلى موضوع الاستثمار في الأصول المالية وغير المالية بفضل نظرية المحفظة التي وضع أسسها

¹ بن عيسى خضرة، أثر التعلم التنظيمي والابتكار على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة مصطفى إسماعيل، معسكر، 2022/2023، ص 135 136.

(هاري مركوتر) في مطلع الخمسينات وأقام صرحها في منتصف الستينات، وعرف باسم نموذج تسعير الأصول الرأسمالية بإسهام كل من (ولتر، قاما، موزس)، ولم يدم هذا النموذج طويلا إلى أن قدم (ستيفن رس) نموذج نظيرا ومنافسا للأول ويعرف بنظرية تسعير المراجعة وذلك في خلال فترة السبعينات، كما قدم أيضا (فيشر بلاك) و(مايرون سولز) نموذج مماثلا لتقييم الأصول المالية، حيث لاقى قبولا مميذا من قبل الباحثين والأكاديميين والممارسين على حد سواء.

وتميزت فترة الثمانينات بتسليط الضوء على التضخم ومدى تأثيره على أسعار الفائدة والاستثمار، وأيضا تأثير كل من الضرائب على الدخل وتكلفة الوكالة والإفلاس على هيكل رأسمال المؤسسة، ومدى سيطرة الإدارة على مركز الريادة في المؤسسة من حيث تبني القرارات المالية، قرارات التفاوض، وقرارات توزيع الأرباح ... الخ. وفي هذا السياق، يتضح بأن النظرية المالية، واكبت التطورات والأحداث المحيطة بالمؤسسة بخطوات تسير التغييرات البيئية.

كما شهدت الوظيفة المالية تطورا في كلا المجالين النظري والتطبيقي، فبعد أن كان الاهتمام منصبا على تحديد مصادر التمويل، تحول هذا الأخير إلى البحث عن الاستخدام الأمثل لهذه الأموال. وعلى الصعيد العالمي احتل موضوع الإفلاس وإعادة تنظيم المؤسسات إبان الثلاثينات والأربعينات صدارة اهتمام الباحثين، نظرا لنمو الثروات ونمو حجم السكان، مما دعا إلى التنوع في الاستثمارات والحد من العلاقات البنكية والتوجه نحو الأسواق المالية. فجدير بالذكر ان الوظيفة المالية تبحث عن أساس منهجي سليم لتقويم استخدام الأموال بفعالية وبأعلى كفاءة في المؤسسة، كي يتسنى تحقيق الأهداف المالية المنشودة في الأجل الطويل، من خلال معلومات ملائمة.

ويمكن تسجيل التطورات التي حصلت أو تلخيصها في الآتي:

- التركيز على رأس المال قبل 1920؛
- الاهتمام بوظائف الحصول على الأموال خلال العشرينات؛
- بعد أزمة الكساد العالمي توجهت الأبحاث لكيفية استخدام الأموال والتركيز على التدفقات المالية وإدارة النشاط المالي داخل المؤسسة؛
- في بداية الستينات اتسع نطاق وظيفة التمويل ليشمل السياسات المالية واتخاذ القرارات المالية ذات صلة بتعظيم قيمة المؤسسة؛
- تميزت فترة السبعينات بالتضخم وارتفاع تكلفة التمويل وتقييد حركة أسواق رأس مال مما أدى إلى: صعوبة التمويل، ندرة التمويل التي نسبت بدورها إلى تزايد أهمية وظيفة التمويل، بسبب زيادة المديونية في الهيكل التمويلي ظهر الاهتمام بإعادة جدولة الديون¹

¹ بن عيسى خضرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 135 136.

ثانياً: تعريف الأداء المالي

هناك عدة تعاريف للأداء المالي حيث سنحاول التطرق لبعضها في التالي:

ويعرف بأنه: "المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم".¹

ويعرف أيضاً بأنه "يعبر على مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة".²

ويعرفه "Lorrino" على أنه: "الأداة التي تعبر عن أداء الاعمال باستخدام مؤشرات مالية كالربحية مثلاً، ويمثل الركيزة الأساسية لما تقوم به المؤسسات من أنشطة مختلفة".³

ويعرفه "J.Pierre" بأنه: "هو مدى قدرة المسيرين على تحقيق أهدافهم وذلك من خلال نمو معدل السنوي للمبيعات وتحقيقهم لنسب مالية معينة".⁴

ومن خلال التعاريف المعروضة مسبقاً يمكن أن نعرف الأداء المالي بأنه: "يهدف إلى تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة ومدى قدرتها على استغلال الموارد المالية المتاحة لديها بكفاءة وفعالية، للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها وتشكيل الثروة".

ثالثاً: سمات الأداء المالي

إن الأداء المالي يتسم بالآتي:⁵

- ✓ الأداء المالي يحفز الإدارة لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أداء مستقبلي أفضل؛
- ✓ الأداء المالي أداة لتدارك الانحرافات والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة وتحديد مواطن القوة والضعف؛
- ✓ الأداء المالي آلية أساسية وفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ الأداء المالي أداة تعطي صورة واضحة على الوضع المالي القائم في المؤسسة؛

¹ سارة محمد زيد التميمي، أثر إدارة رأس المال على الأداء المالي للشركات الصناعية، دار المجد للتوزيع، عمان-الأردن، طبعة الأولى، 2019، ص66

² حجاج نفيسة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي دراسة حالة المؤسسات البترولية، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017، ص16.

³ Lorrino.Philipe, **contes et récits de la performance**, Edition d'organisation, Paris, 1996, p48.

⁴ Jossée et pierre, **La gestion des pme trévères et pratiques pressent**, d'université de Québec, 1990, p263.

⁵ مهند جعفر حسن حبيب، أساليب التحليل المالي ودورها في رفع كفاءة الأداء المالي للمؤسسات العامة السودانية دراسة تطبيقية، JEA، مجلد 07، عدد 02، جامعة شندي، السودان، 2022، ص59.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

✓ الأداء المالي وسيلة جذب المستثمرين للتوجه في الاستثمار في المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء المالي

للأداء المالي أهمية كبيرة وأهداف معدودة سوف نلقي عليها الضوء في الآتي:

أولاً: أهمية الأداء المالي

تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة لتحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد قرارات المالية للمستخدمين.

وتتبع أهمية الأداء المالي أيضاً وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح اجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسات واستثماراتها وفقاً للأهداف العامة للمؤسسات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب الآتية: تقييم ربحية المؤسسة، تقييم سيولة المؤسسة، تقييم تطور نشاط المؤسسة، تقييم مديونية المؤسسة، تقييم تطورات توزيعات المؤسسة وأخيراً تقييم تطور حجم المؤسسة. ولذلك يتم تحديد المؤشرات التي توفر للمؤسسة أدوات وطرق تحليل الأداء المالي، حيث إن الغرض من تقييم الربحية وتحسينها هو تعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهم، والغرض من تقييم السيولة هو تحسين قدرة المؤسسات في الوفاء بالالتزامات، أما الغرض من تقييم النشاط هو معرفة كيفية توزيع المؤسسة لمصادرهما المالية واستثمارها، والغرض من تقييم الرفع المالي لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي، والغرض من تقييم التوزيعات معرفة سياسة المؤسسة في توزيع الأرباح، أما الغرض من تقييم حجم المؤسسة فهو يزودها بمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للمؤسسات.¹

ثانياً: أهداف الأداء المالي

يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأهداف التالية: التوازن المالي، السيولة واليسر المالي، المرادوية وإنشاء القيمة.²

¹ محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم شركات المساهمة، دار الحامد للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 46 48.

² بن عيسى خضرة، مرجع سبق ذكره، ص 149 154.

– **السيولة واليسر المالي:** تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة، وفق قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة أو قدرتها على التحويل بسرعة الأصول المتداولة، المخزونات والقيم القابلة للتحويل الى أموال المتاحة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة الى عدم المقدرة على الوفاء او مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات. حيث أن هدف السيولة واليسر المالي من الأهداف التي يجب على المؤسسة أن تولى له الأهمية الكافية، لأن المساس بهذا الهدف يؤدي بالمؤسسة إلى سحب الثقة منها أو الإفلاس. ولبلوغ هذا الهدف لا بد للمؤسسة كعامل نجاح أن تحقق مستوى كاف من السيولة لمواجهة الالتزامات القصيرة وتوليد تدفقات نقدية معتبرة لمواجهة الالتزامات الطويلة الأجل.

أما اليسر المالي فهو على خلاف السيولة ويتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة تواريخ استحقاق ديونها الطويلة والمتوسطة الأجل، فهو يتعلق بالافتراض الطويل والمتوسط الأجل الذي تقوم به المؤسسة.

– **التوازن المالي:** التوازن المالي هو الهدف المالي الذي تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس بالاستقرار المالي للمؤسسة، ويمثل التوازن المالي التوازن رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية، ويظهر التوازن المالي كهدف محدد في حياة المؤسسة يتكيف تحقيقه على الدوام مع بقاء واستمرار المؤسسة، ويقصد به أيضا تحقيق الفائض في الخزينة، حيث تمول الأصول الثابتة بالأموال الدائمة، اذ يستوجب إبقاء الموارد المستخدمة في تمويل الأصول لمدة لا تقل عن مدة بقاء الاستثمارات، مما يضمن عدم اللجوء الى تحويل جزء من السيولة لمواجهة مختلف التزامات، وتحقيق تغطية الأموال للأصول الثابتة، وهذا ما يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات، وبالتالي فان التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة، وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي كما يلي:

- تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة؛
- ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي؛
- الاستقرار المالي للمؤسسة اتجاه الغير؛
- تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.
- **المردودية:** تعتبر من الأهداف الرئيسية الاقتصادية للمؤسسة، وتمثل أحد العناصر المحددة لمستوى أدائها، حيث يرى "Peter Drucker" بأنها هدف من الأهداف أو المجالات التي يجب على المؤسسة أن تحدد فيها أهدافها وهي على التوالي: الإنتاجية، المردودية، الموارد المالية، الحصة السوقية، أداء المسيرين، المسؤولية الاجتماعية للأفراد، الموارد الفيزيائية.

فالمردودية كمفهوم تعرف على أنها: ذلك الارتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها، حيث تحدد مستوى مساهمة رأسمال المستثمر في تحقيق النتائج المالية. وإن هدف المردودية الذي يرتبط دائما بالوظيفة المالية هو في حقيقة الأمر هدف للمؤسسة ككل، فتحقيق هذا الهدف لا يتم إلا بتضافر جهود جميع الوظائف، وعامل نجاح المؤسسة لتحقيق هذا الهدف هو التخصيص الأمثل للموارد المتاحة.

- إنشاء القيمة: ظهر مفهوم إنشاء القيمة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتعتبر كميّار لأداء المسيرين ويقصد بإنشاء القيمة عموماً إنشاء القيمة للمساهمين أو أصحاب المؤسسة. فالعمل بهذا المعيار يعني وضع أصحاب الأموال أو المساهمين في مركز عمليات اتخاذ القرار أي أن جميع القرارات تتخذ من أجل تعظيم ثروة الملاك. وإنشاء القيمة للمساهمين تعني القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة حالياً والمردودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في استثمارات أخرى ذات مستوى خطر مماثل، فإذا لم يتمكن فريق المسيرين من إنشاء القيمة فإن المستثمرين يتوجهون إلى توظيفات أخرى أكثر مردودية. ويتبين أن هدف إنشاء القيمة يمنح أهمية كبيرة للمساهمين أو ملاك المؤسسة، ويجعل أهميتهم تحتل الصدارة، إذ يعتبر هدف إنشاء القيمة من الأهداف المالية الأساسية والحديثة، وهو هدف للمؤسسة ككل، وتعود مسؤولية تحقيقه إلى المسيرين بالدرجة الأولى وخاصة أولئك الذين ينتمون إلى الوظيفة المالية لأنهم مطالبون بتحقيق عائد جيد من وراء الأموال المستثمرة. وعامل نجاح المؤسسة لتحقيق هذا الهدف هو التسيير الجيد لمواردها.¹

المطلب الثالث: معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه

هناك معايير وعوامل مؤثرة في الأداء المالي سنتطرق لها على النحو الآتي:

أولاً: معايير الأداء المالي

إن التوصل إلى رقم معين لا يعني شيئاً للمحللين الماليين ما لم تتم مقارنته بغيره من الأرقام، لمعرفة الموقف المالي للمؤسسة. وهناك عدة معايير للمقارنة أشار إليها عدد من الكتاب وهي كما يأتي:

1. **المعايير التاريخية:** تعتمد هذه المعايير على أداء المؤسسة للسنوات السابقة، وأهمية هذا المعيار تستمد من فائدته في إعطاء فكرة عن الاتجاه العام للمؤسسة والكشف عن مواضع الضعف والقوة وبيان وضعها المالي الحالي مقارنة بالسنوات السابقة، وذلك لغرض الرقابة على السنة المطلوبة وتقييم الأداء من قبل الإدارة العليا، فضلاً عما تقدم من فائدة كبيرة في تحسين كفاءة الإدارة المالية، ولكن يعاب على هذا المعيار عدم قدرته على المقارنة بين وضع المؤسسة المالي وأوضاع المؤسسات الأخرى، ويؤخذ عليه أيضاً عدم دقته لاسيما في حالة توسع المؤسسة أو إدخال خدمات جديدة أو مبتكرة.
2. **المعايير المستهدفة:** هذه المعايير تعتمد نتائج الماضي مقارنة بالسياسات والاستراتيجيات والموازنات، كذلك الخطط التي تقوم المؤسسات بإعدادها، أي مقارنة المعايير التخطيطية بالمعايير المتحققة فعلاً لحقبة زمنية ماضية، ويستفاد من هذه المعايير في تحديد الانحرافات من أجل أن تستطيع المؤسسات بعد ذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية لها.²

¹ بن عيسى خضرة، مرجع سبق ذكره، ص 149 154.

² علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص ص

3. **المعايير القطاعية (الصناعية):** وهي المعايير التي تصدرها الاتحادات المهنية والجهات الحكومية أو غيرها من الجهات لأغراض القياس والتقييم لفرع أو أكثر من فروع الصناعة والنشاط، وهي لذلك أكثر قربا إلى الواقع من المعايير المطلقة لأنها تأخذ بالاعتبار متطلبات النشاط في ذلك النوع من الصناعة أو القطاع المهني، ولكنها تنتقد أيضا في أنها تعطي معايير موحدة لكافة المؤسسات في ذلك القطاع أو الصناعة ولا تأخذ بالاعتبار الخصائص الخاصة بالمؤسسات بشكل الفردي.

4. **المعايير المطلقة (النمطية):** ويعني المعيار المطلق حالة متفق عليها بأنها تمثل الصيغة المثالية لحدث معين، وهي لذلك تمثل خاصية متأصلة تأخذ شكل قيمة مالية ثابتة لنسبة معينة مشتركة بين كافة المؤسسات وتقاس بها التقلبات الواقعية. ويعتبر استخدام هذا النوع من المعايير قليلا لابتعادها عن المتطلبات الواقعية لأنشطة الكثير من المؤسسات، وهي لذلك قد تنفع لبعضها وقد لا تكون مؤشرا جيدا في البعض الآخر ومثلها أن نسبة التداول مثلا كمعيار مطلق، ويمكن اللجوء إلى هذه النسب عند عدم وجود معايير أخرى ملائمة للمقارنة.¹

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

تصنف العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسة إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية تتعلق بالمحيط الاقتصادي.

أ/العوامل الداخلية: تتلخص أهم العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي في:²

- **الهيكل التنظيمي:** هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسات اتخاذ القرار بأكثر فاعلية.
- **المناخ التنظيمي:** هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام المؤسسة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، وأما اتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية وتقييمها ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها، وأسلوب الإدارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، أما توجيه الأداء من مدى تأكيد العامل من أدائه وتحقيق مستويات عليا من الأداء. حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، واعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال المؤسسات .

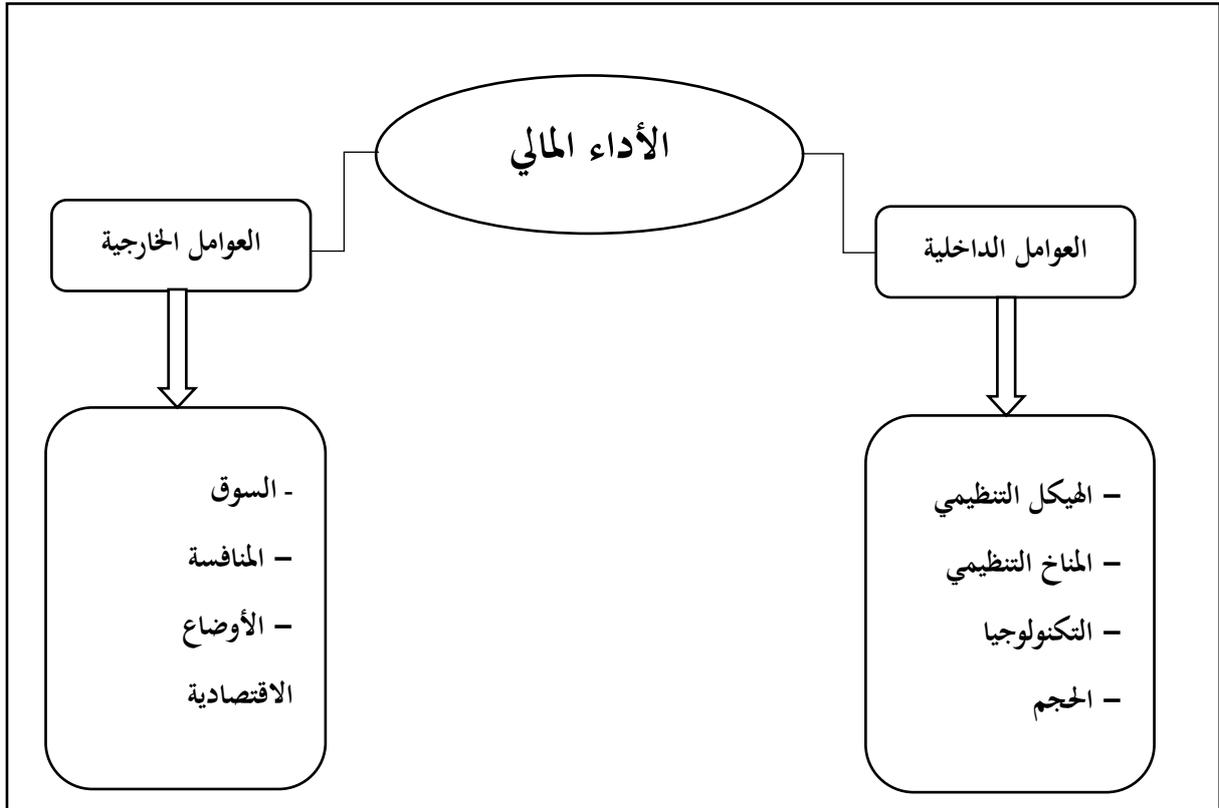
¹ محمد إبراهيم عبد الرحيم، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، دار شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2008، ص 134 135.

² محمد محمود الخطيب، المرجع سبق ذكره، ص 48 51.

- **التكنولوجيا:** هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، وعلى المؤسسات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب ان التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه الشركات والتي لا بد لهذه المؤسسات من التكيف مع التكنولوجيا واستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف الموازنة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنوع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.
- **الحجم:** يقصد بالحجم هو تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لحجم الشركة. ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات سلبا فقد يشكل الحجم عائقا لأداء المؤسسات حيث إن زيادة الحجم فإن عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيدا ومنه يصبح أدائها أقل فعالية، وإيجابا من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالمؤسسة وان سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم المؤسسات، وقد اجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء المؤسسات وبينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية.
- **ب/العوامل الخارجية:** يؤثر في الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجية أي التي تخرج عن نطاق تحكمه كالأوضاع الاقتصادية العامة والسياسات الاقتصادية ... الخ، وعموما تتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي في:¹
 - **السوق:** يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم المؤسسة بإتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح ويؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانوني العرض والطلب فإن تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فان ذلك سيؤثر بإيجابية على الأداء المالي، أما في الحالة العكسية فسنلاحظ تراجع في الأداء المالي.
 - **المنافسة:** تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فراها قد تعتبر المحفز لتعزيزه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أداءها المالي لتواكب هذه التداعيات، أما من جهة أخرى فان لم تكن المؤسسة أهلا لهذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فان وضعها المالي يتدهور وبالتالي الأداء المالي يسوء.
 - **الأوضاع الاقتصادية:** إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد تؤثر على الأداء المالي سواء بطريقة سلبية أو على العكس، فنجدها مثلا في الأزمات الاقتصادية، أو حالات التضخم تؤثر بالسلب على الأداء المالي، أما في حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة لإنتاج ما قد يؤثر بإيجابية على الأداء المالي.

¹ نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص81.

الشكل (03): العوامل المؤثرة في الأداء المالي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات

المبحث الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور الذي أحدثته أساليب الرقابة المالية، إذ ظهرت كأداة لقياس أداء المؤسسة ومدى تحقيقها لرسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وستتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم عامة حول بطاقة الأداء المتوازن من حيث النشأة والتطور إضافة إلى التعريف والأهمية، وأيضاً سنعرض خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن والجوانب النظرية لمنظورتها، كما سنحاول إيضاح العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي.

المطلب الأول: عموميات حول بطاقة الأداء المتوازن

سنحاول في هذا المطلب إيضاح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وفيما تكمن أهميتها وماهي أهدافها.

أولاً: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

1- نشأة بطاقة الأداء المتوازن

تركز الأنظمة التقليدية لتقييم الأداء على القياس المالي لأداء الوحدات الاقتصادية مما يؤدي إلى خلق حالة عدم توافق (انسجام) بين إستراتيجية الوحدة الاقتصادية وطرق قياس الأداء، بالإضافة إلى أنها لا تعكس قيمة أغلب الأصول غير الملموسة التي تمثل جانبا مهما للقيمة السوقية لهذه الوحدات كالمعرفة والمهارة لدى العاملين، والعلاقات مع الزبائن والمديرين، وخبرات الإدارة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها، ولأن المؤشرات المالية تعالج الأداء الماضي والحالي، فقد اتجهت الوحدات الاقتصادية إلى تطوير وابتكار أنظمة ومؤشرات أداء تتجه للمستقبل وتأخذ في اعتبارها الزبائن والعمليات التشغيلية والحاجة إلى الابتكار والتحسين المستمر، بما يوفر مدخلاً أكثر توازناً وتقارير وتفسيرات أفضل لأداء الوحدة الاقتصادية، وهذا ما أدى إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن، إذ كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن عام (1990) على يد الباحثين Robert Kaplan (أستاذ في جامعة هارفارد) و David Norton (خبير استشاري في منطقة بوسطن) وذلك من خلال دراسة دامت عاما كاملا شملت عشرات الوحدات من اجل اكتشاف طرق جديدة لقياس الأداء، إذ انطلق الباحثان من فرضية أن مقاييس الأداء المالية لم تعد فعالة بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وأن اعتماد المؤسسات على المقاييس المالية يؤثر سلباً على قدرتها في خلق القيمة ومن هنا قام الباحثان بمناقشة مجموعة من الخيارات والبدائل انتهت بهم إلى تصميم أداة جديدة لتقييم الأداء أطلق عليها بطاقة الأداء المتوازن.¹

وقد تعرضت بيئة أعمال المؤسسات الاقتصادية إلى مجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء فيها مما دعا المؤسسات إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومن أبرز هذه المتغيرات ما يأتي:

¹ هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي في جامعة القادسية، رسالة ماجستير في علوم المحاسبة، جامعة القادسية، العراق، 2017، ص 22 23.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

— ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف مؤسسات الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، إذ أصبح هدفها الأساسي هو خدمة الزبون والاحتفاظ به، وبدأ الاهتمام بتحليل ربحية الزبون، بالإضافة إلى الاهتمام بالتحسين المستمر في الجودة، وتقديم منتجات متنوعة ومبتكرة، والاستجابة السريعة لطلبات الزبائن مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار.

— زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي على إثر ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية، واندماج منشآت الأعمال في كيانات كبيرة، والتطبيق الفعلي لاتفاقيات تحرير التجارة، وإزالة الحواجز والقيود الجمركية .

— تركز المقاييس المحاسبية التقليدية لتقييم الأداء على النتائج في الأجل القصير، بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، ولاسيما قرارات الاستثمار واقتناء الأصول والقرارات المتعلقة ببرامج التطوير والتحسينات مما يدفع متخذي القرارات إلى تحسين الأداء في الأجل القصير والعمل على تأجيل أو الابتعاد عن اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسينات والتطويرات ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل كالاستثمار في برامج التدريب وأعمال البحث والتطوير ، وتقديم منتجات جديدة تحقق للوحدة الاقتصادية عائداً مرتفعاً في الأجل الطويل.

— أصبحت المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة، وما النتائج المالية المحققة إلا ثمرة لسلسلة من العمليات الأساسية في المؤسسة كالبحث والتطوير والاهتمام بالعنصر البشري، لذا أصبح من الواجب الاهتمام بها ووضع مؤشرات لمتابعتها وتحسينها.

— الهاجس الكبير الذي يواجه المديرين، والمتمثل في وجود فجوة كبيرة بين إستراتيجية المؤسسة وبين النشاطات اليومية التنفيذية.¹

2- تطور بطاقة الأداء المتوازن

تطورت بطاقة الأداء المتوازن منذ تسعينات القرن الماضي، بعد أن أدركت المنظمات أن هناك وسيلة لتحسين أداءها، ويمكن عرض ثلاثة أجيال رئيسية لمراحل تطور البطاقة، وهي كالاتي:

— **الجيل الأول (1992م):** حيث تم وصف بطاقة الأداء المتوازن بأنها عبارة عن أربع منظورات لقياس الأداء، بالإضافة إلى البعد المالي هناك ثلاثة أبعاد أخرى من الأعمال: العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، حيث يتم تقويم الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة.

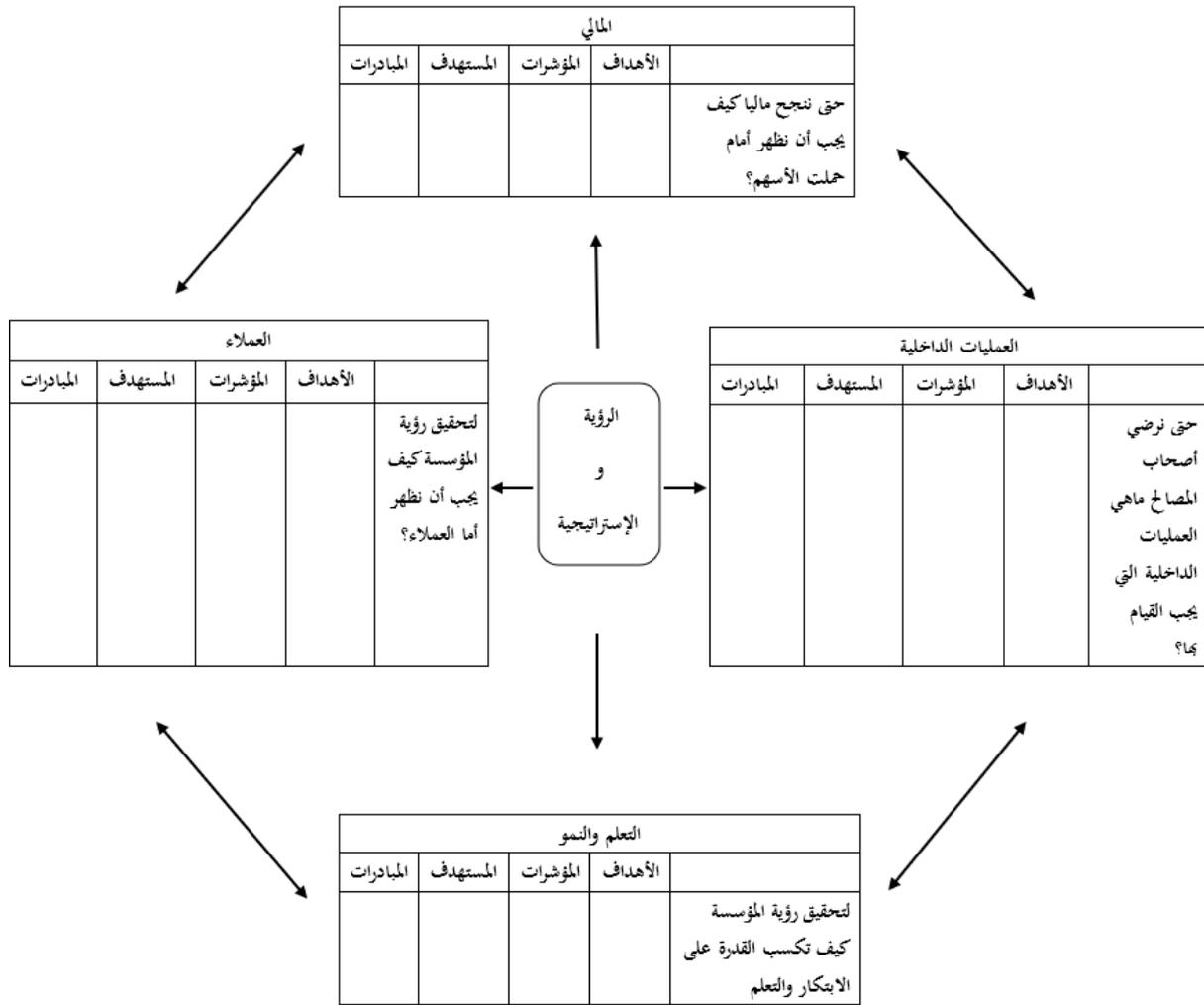
وإن اقتراح ربط رؤية وأهداف المؤسسة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في الغايات المختلفة والأخذ بنظر الاعتبار عمليات ربط التوجه الإستراتيجي بالممارسات اليومية لإدارة مؤسسات الأعمال، لقد ولدت فكرة ربط رؤية وأهداف المؤسسة بالمنظورات إلى إمكانية بناء

¹ هدى مؤيد حاتم سعدون، مرجع سبق ذكره، ص 22 23.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

علاقات السبب والنتيجة بين أهداف المؤسسة ووضع مؤشرات لقياس هذه الأهداف طبقاً لما يسمى بالخارطة الاستراتيجية. وتميزت هذه المرحلة ب: تقسيم رؤية المؤسسة إلى أربعة أبعاد، احتواء كل بعد على مجموعة من مؤشرات الأداء، مؤشرات الأداء تعكس كيف يمكن توجيه أداء المؤسسة، وأخيراً اعتبار البطاقة كنموذج لتطوير أداء المؤسسة فقط وليس كنظام إداري.¹

الشكل (04): الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن



المصدر بودودة مريم، بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة، مذكرة ماجستير، ص40

الجيل الثاني (1996م): في البداية تم ترجمة المنظورات بسؤال أولي رؤية لكيفية اختيار القياسات الملائمة ضمن كل منظور، وهي:²

¹ بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2013/2014، ص40.

² وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 144 150.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

- للنجاح مالياً، كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين وحملة الأسهم (المنظور المالي)؛
- لتحقيق رؤية مؤسسة الأعمال، كيف يجب أن تظهر المؤسسة أمام عملائها (منظور العملاء)؛
- لتحقيق رضا المستثمرين والعملاء، ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها مؤسسة الأعمال (منظور العمليات الداخلية)؛
- لتحقيق رؤية مؤسسة الأعمال، ما هي سبل المحافظة على قدرات المؤسسة للتغيير والتحسين (منظور التعلم والنمو)؛

بعد ذلك تم تطوير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المنظورات لتعطي انعكاساً إيجابياً على الأداء الشمولي للمؤسسة، لقد مثلت هذه الجوانب مفتاح التطور في الجيل الثاني من استخدام بطاقة التقييم المتوازن. إن هذه التأثيرات والتغيرات مثلها كل من "Robert Kaplan" و "David Norton" في عام 1996 بالقول إن بطاقة الأداء المتوازن انتقلت من كونها نظام لتحسين قياس الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة. وفي هذا النظام فإن بطاقة التقييم المتوازن تلعب دوراً أساسياً لتنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة من قبل إدارة المؤسسة، بمعنى أن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت العنصر المركزي في نظام الإدارة الاستراتيجي، وتوالت التطورات لتصبح بطاقة الأداء المتوازن ترسم وتصمم منهجيات فعالة تحسن من عمليات الربط بين الاستراتيجية المختارة والاهداف الواردة في إطارها، وبذلك فقد تجاوزت كونها نظام للقياس فقط، وخاصة أنها تربط بين مختلف المنظورات بمفهوم السببية باتجاه الأهداف الرئيسة ارتباطاً بالنتيجة النهائية في الأداء المالي.

— **الجيل الثالث (2000م):** مثل هذا الجيل نماذج ساهمت بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاؤها صبغة عملية أكثر ارتباطاً بالجوانب الاستراتيجية للأداء. إن هذا التطور مثل قضايا مرتبطة بوضع المستهدفات ومدى موثوقية الأهداف الاستراتيجية المعتمدة، وهنا فإن فريق القيادة العليا للمؤسسة يستطيع مناقشة وإيجاد الروابط بين الأهداف وفي إطار التوجه العام للأعمال. إن هذه الجوانب تتيح للإدارة الإشارة إلى الأهداف بشكل واضح وإمكانية تصميم العمليات المؤدية إلى فحص وتحديد لهذه الأهداف في إطار التوجه العام للمؤسسة بدءاً من الخطوة الأولى وليس في نهاية المطاف. لذلك فإن العمل يأتي في إطار متسلسل بدءاً من التوجه العام للمؤسسة واختيار الأهداف الاستراتيجية في إطار هذا التوجه ثم عملية تمحور للافتراضات والمسببات بشكل واضح، وأخيراً إمكانية تحقيق إجماع في إطار فريق الإدارة بشكل سريع.¹ ويمكن تلخيص المكونات الرئيسة للجيل الثالث من بطاقة التقييم المتوازن بالآتي:²

¹ وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص 144 150.

² مزريق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الإستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلو علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 04، العدد: 28، جامعة حسينية بن بو علي الشلف، الجزائر، 2013، ص 58.

- بيان الاتجاه: والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة وليس الدخول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح لهذا الاتجاه.
- الأهداف الاستراتيجية: والتي تبين مساهمة الاتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المؤسسة ووضع أهداف استراتيجية مترابطة في إطار نظام من التفكير المنهجي وعلاقات السبب والنتيجة بين هذه الأهداف تتسم بالوضوح.
- نموذج الربط الإستراتيجي والمنظورات: حيث يبين أن تحديد الأهداف الاستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة، وهنا يتم الفصل بين نوعين من المنظورات، الأول يركز على المنظور الداخلي للبطاقة والمتمثل بمنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، فيما يركز الثاني على المنظور الخارجي للبطاقة والمتضمن كل من منظور العملاء والمنظور المالي.
- المقاييس والمبادرات: وهذه تبين أنه يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطور المؤسسة ويتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

ثانيا: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

- تعددت تعاريف بطاقة الأداء المتوازن، ومنها:
- ويقصد بها: أن التقييم يجب أن يعكس توازنا بين عدد من العناصر العامة المشتركة لأداء المؤسسة، فإنه يعتمد على الموازنة بين المؤشرات المالية وغير المالية، والأهداف البعيدة والأهداف القصيرة، والبيانات الكمية والبيانات الوصفية، ويعتمد هذا على "علاقة السبب والنتيجة"، الأمر الذي يوفر المعلومات (الأسباب) الحالية والمؤدية إلى نتائج مستقبلية.¹
- وتعرف على أنها: عبارة عن نظام إداري حديث لقياس وتقييم الأداء حيث يعمل هذا النظام على تجسيد رؤية واستراتيجية المؤسسة في مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، والذي يقدم لإدارة المؤسسة نظرة شاملة ومتكاملة عن أداء المؤسسة، تساعد في عملية المتابعة وتمكن من تدارك الفجوات ما بين المنجز والمستهدف مع إمكانية تصحيح هذه الاختلالات.²

كما تعرف أيضا بأنها: نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ، وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع الإستراتيجية ووصل الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولا إلى أهداف

¹ عبد الفتاح محمود أحمد، تقييم أداء المؤسسة في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2013، صص 70 71.

² بلحسن عبد القادر، استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في مؤسسة شلف للخزف العصري، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 06، عدد 01، جوان 2022، ص 46.

المؤسسة.¹

ومن هذه التعاريف الآنفه الذكر يمكن أن نعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "أداة إستراتيجية حديثة المنشأ تعمل على تطوير وتحسين الأداء داخل المؤسسة، بالموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية، والتي تعطي للإدارة العليا نظرة كلية على أداء المؤسسة وتساعد على ترجمة رسالة وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة".

المطلب الثاني: منظورات بطاقة الأداء المتوازن

لبطاقة الأداء المتوازن أربع منظورات تتمثل في: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، ويمكن ذكر هذه المنظورات بمزيد من التفصيل فيما يلي:²

أ. **المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن:** يهتم هذا المنظور بكيفية مظهر مؤسسة الأعمال أمام مساهميه، لذا توضع عدة مقاييس مالية في هذا المنظور المحسن، والسؤال الذي يطرح في هذا الباب هو: هل ينبغي على المديرين أن ينظروا إلى العمل من منظور مالي فقط؟

لقد وجه الكثيرون انتقاداتهم إلى المقاييس المالية وذلك بسبب تركيزها على الماضي، كما أن شروط المنافسة قد تغيرت فالمقاييس المالية التقليدية لا تعمل على تحسين رضا العملاء ولا النوعية ولا حتى تحفيز العاملين، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن القول بعدم ضرورة المقاييس المالية هو قول غير صحيح، فالمقاييس المالية لها أهمية كبيرة يمكن ذكرها في النقاط التالية:

- يتم استخدام المقاييس المالية في عملية تقييم أداء مؤسسات الأعمال، فلا يمكن القيام بتلك العملية بدون استخدام المؤشرات المالية.
- تستخدم كأداة للمقارنة، حيث يتم من خلالها مقارنة أداء المؤسسة بمؤسسات مماثلة.
- تمكن المقاييس المالية المؤسسة من معرفة وضعها المالي في فترات زمنية سابقة الشيء الذي يجعلها تحدد اتجاه الأداء لديها.

● إعطاء صورة واضحة للمؤسسة عن مدى نجاح إستراتيجيتها وهل ستبقى فيها سائرة أم ستعدلها. ومن أهم المؤشرات (المقاييس) وأكثرها استخداما وشيوعا في قياس الأداء من المنظور المالي ما يلي:

- نسبة نمو الأرباح؛
- معدل دوران الأصول؛
- معدل العائد على الاستثمار؛
- معدل هامش الربح؛

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص57.

² يخلف جمال الدين، حامدي محمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 15، العدد 01، المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان، 2020، ص ص202 203.

- إجمالي التكاليف.
- ب. منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن: يتبنى منظور العلماء فلسفة التسيير الحديث الذي يعطي اهتماما كبيرا بإرضاء العملاء، والأداء المنخفض في هذا المجال سيكون سببا رئيسيا للتراجع في المستقبل، حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيدة ويستطيع المسير بفضل هذا المحور تحديد الجوانب المستهدفة من السوق والمؤشرات المعبرة عنها ويسعى هذا المحور إلى تقييم مجموعة من النقاط مثل:
 - كيف ينظر الزبائن إلى المؤسسة ومدى رضاهم عن خدماتها؟
 - هل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين؟
 - هل يتوقع استمرار المنافسة في السوق؟فهو المحور الذي يجمع المؤشرات التي تسمح بقياس كل ما من شأنه خلق رضا حالي ومستقبلي للزبائن، ومن ثم فإن المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال تتمثل عامة في:
 - الحصة السوقية والتي تحدد نسبة مبيعات المؤسسة بالنسبة للمبيعات الإجمالية في القطاع؛
 - اكتساب العميل وقياس معدل جذب المؤسسة لزبائن جدد؛
 - الاحتفاظ بالعميل الذي يقيس معدل احتفاظ المؤسسة بزبائنهم؛
 - رضا العميل وقياس مستوى رضا الزبائن عن السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة؛
 - ربحية العميل والتي تقيس صافي ربح الزبون بعد طرح المصاريف الاستثنائية المطلوبة لدعم ذلك الزبون.تجدر الإشارة إلى أن التحديد الفعال للمؤشرات والأهداف الإستراتيجية على مستوى هذا البعد يعتمد بشكل أساسي على إتباع المؤسسة لتقنية تحليل ربحية العميل، والتي تدعم بناء وصياغة إستراتيجية ناجحة ومن ثم فإنه يجب قياس مقدار الأرباح الممكن تحقيقها من كل فئة من فئات العملاء، ويعتبر أسلوب محاسبة تكلفة النشاط (ABC) أسلوبا مناسباً لتحديد هذه الربحية لكل فئة مع محاولة التأثير على سلوكيات العملاء غير المرغوبين للمؤسسة ثم إعادة ترتيب العملاء المتعاملين مع تعرف المؤسسة على عملائها المستهدفين، فإنها تقوم بتحديد الأهداف والمؤشرات المرتبطة بالقيمة المؤسسة وفق مستوى الربحية المحققة مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم وبعد أن تقترحه للعميل حيث تشمل مجموعة من المميزات التي تقدمها المؤسسة كمواصفات المنتج أو الخدمة، وكذا سعر المنتج ومستوى جودته، إضافة للعلاقة مع الزبون والتي تتضمن زمن الاستجابة لطلبته دون إهمال العوامل المعنوية كالعلامة أو السمعة والتي تجذب الزبائن نحو المؤسسة، وعادة ما يركز العملاء على الاهتمام بالجودة والسعر والوقت المناسب لتقييم المنتج أو الخدمة.¹

¹ سيرة العجلة، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت - عين الكبيرة - مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 09، العدد 01، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2018، ص ص 115 116.

ج. منظور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن: يصف منظور العمليات الداخلية الإستراتيجية اللازمة لتوفير قيمة مضافة للعملاء وزيادة ثروة المساهمين وينطوي على العمليات اللازمة التي تؤثر على رضا العملاء والمساهمين ويتم تحسين الأنشطة القائمة من تطوير للمنتجات والإنتاج والتصنيع والتسليم وخدمات ما بعد البيع، ضمن سلسلة القيمة الداخلية، حيث تمر سلسلة القيمة الداخلية بثلاثة مراحل وهي¹:

- **دورة الإبداع:** تسمى مرحلة الإبداع أو البحث والتطوير، حيث تبحث المؤسسات والبنوك في حاجات العملاء وتسعى إلى إيجاد منتجات وعمليات تتناسب واحتياجات الزبائن، ويتم وفق هذه الدورة تحديد حجم السوق وطبيعة العملاء فيه، ثم إجراء دراسات السوق، وتحديد القطاعات السوقية المستهدفة، ووضع خطة المنتج الجديد ونوعيته والمدة الزمنية اللازمة للإنتاج؛
- **دورة العمليات:** أو مرحلة الإنتاج، حيث يتم تحديد التصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة، وأسلوب الإنتاج وتحديد التكاليف الخاصة بالإنتاج؛
- **دورة ما بعد البيع:** وهي المرحلة الأخيرة، والتي تتركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، ويدخل ضمن هذه المرحلة المدة الزمنية المحددة لتقديم المنتجات، والترويج للمنتجات، بالإضافة إلى استقبال شكاوى العملاء والعمل على حلها ومعالجتها. ويضمن هذا المنظور المسار الذي يسلكه المنتج حتى يصل للزبون.

د. منظور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن" يسهم التعلم في بناء قاعدة الأساسية في المؤسسة تمكنها من تحقيق أهدافها، كما يساعد في تحقيق نتائج متفوقة في باقي المحاور الخاصة بطاقة الأداء المتوازن، إذ ينبثق عن ذلك تحسين قدرة المؤسسة الذي يعد المحور البشري إحدى ركائزها الأساسية ثم يليه ما تبقى من الأمور الأخرى ذات الصلة مثل العمليات والهياكل التنظيمية إلى غير ذلك.

يرتكز منظور التعلم والنمو حول التعلم التنظيمي والنمو والذي يقصد به تشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المؤسسة لإيجاد نمو وتحسين طويل الأجل ويتحقق التعلم التنظيمي والنمو للمؤسسة من خلال ثلاثة موارد أساسية هي²:

1) قدرات ومهارات العاملين

في ظل تحول العمل من نوعية ونشاط إلى نوعية أخرى كما يحدث مثلا في بعض وحدات الجهاز المصرفي

¹ براري الهادي، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بأنشطة التسويق البنكي، مجلة الاقتصاد والتنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة- العدد 02، جامعة بيجي فارس، المدينة، 2014، ص ص150 151.

² بيجي الحصاونة، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي -دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية الأردنية-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص ص33 35.

فإن قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة أو البنك تمثل العمود الفقري لنجاح هذا التحول وقبول متطلبات النشاط الجديد، فالعديد من البنوك التجارية بالوطن العربي تحولت من الاستراتيجية الخاصة بها خلال العقد الأخير من نظام يعتمد بشكل مكثف على تمويل الشركات الضخمة حيث تكون القروض بمئات الملايين أو بالمليارات والتي تمنح الشركات ضخمة والتحول إلى تبني إستراتيجية يتم بها إدخال نظام مصاحب وهو ما يعرف بالتجزئة المصرفية حيث يتم تمويل القطاع العائلي بشكل مكثف من حيث تدبير احتياجات الأسرة من منزل أو سكن وغير ذلك وتتلخص مقاييس الأداء لمنظور التعلم والنمو بما يلي:

- رضا العاملين؛
- المحافظة على العاملين؛
- تدريب العاملين وعمل البنية التحتية اللازمة لذلك؛
- مهارات العاملين والارتقاء بهم.

(2) قدرات أنظمة المعلومات

إن الحوافز المادية والمعنوية وإعادة تأهيل الموظفين وغيرها ضرورية لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المحددة وإنجاز الأعمال الداخلية، ولكنها قد تكون غير كافية خاصة وأن مؤسسات العصر الحالي تعيش في بيئة تنافسية حادة، وبالتالي فهي تحتاج إلى نظام معلومات متفوق يزود الموظفين بالمعلومات التي يريدونها حول إنجاز الأهداف المحددة فالموظفين بحاجة إلى معلومات عن المستهلكين وعن العمليات الداخلية وعن نتائج أعمالهم وقراراتهم المالية إلى غير ذلك.

إن أنظمة المعلومات المتميزة تعتبر متطلب أساسي للتعامل باعتبارها تمثل جانبا مهما في تحسين العمليات ورفد باقي الأنظمة بالمعلومات الدقيقة والصحيحة التي تساهم في النجاح.

(3) الحوافز والدافع للالتزام بالعمل:

إن خلق الدافع لدى العاملين بالالتزام بقواعد ونظم العمل وتحفيزهم على تحسين مستويات الإدارة وتعليم كل ما يفيد في تحقيق نمو جيد لنشاط المؤسسة يعتبر عاملا في تحقيق مراحل النمو داخل نظام التقييم المتوازن لأداء المؤسسة.¹

هـ. **المنظور البيئي والاجتماعي:** يرتبط المفهوم البيئي والاجتماعي، بالتطور الاقتصادي الراهن، حيث أصبحت البيئة والجوانب الاجتماعية والأخلاقية جزء لا يتجزأ من التنمية المستدامة في مختلف المجالات، بما في ذلك مجال إدارة الأعمال بمختلف جوانبها المالية والتسويقية...، ويقصد بالجانب البيئي أو المنظور البيئي، الأخذ بعين الاعتبار كل عناصر البيئة أثناء العملية الإنتاجية كاعتماد وقود صديق للبيئة، أو أغلفة منتجات معينة تكون

¹ يحيى الخصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 33 35.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

صديقة للبيئة، في حين يركز الجانب الاجتماعي على كل ما من شأنه تحقيق المصلحة العامة للأفراد، وغالبا ما تكون لها علاقة بأعمال خيرية تتبعها المؤسسات أثناء عملياتها الإنتاجية أو التسويقية أو المالية..

مما سبق يمكننا القول إن العلاقة بين الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تكمن في تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، بين المؤشرات الكمية والنوعية، وبين الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة. فيمكننا الأخذ بهذا المثال عن كيفية تفاعل هذه الجوانب مع بعضها البعض وكيف يمكننا توجيهها لتحسين الأداء المالي للمؤسسة:

1. المالية والعملاء: الأداء المالي يتأثر بشكل مباشر برضا العملاء وولائهم. عندما تكون الخدمات أو المنتجات متوافقة مع توقعات العملاء، يزداد الطلب وبالتالي تحسن العائدات المالية.

2. العملاء والعمليات الداخلية: الكفاءة في العمليات الداخلية تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات، مما يعزز رضا العملاء ويساهم في الاحتفاظ بهم وجذب عملاء جدد مما يساهم في زيادة الحصة السوقية ومنه زيادة العائد المالي.

3. العمليات الداخلية والتعلم والنمو: تحسين العمليات الداخلية يتطلب تطوير مهارات الموظفين وقدراتهم، وهو ما يتم من خلال التركيز على التعلم والنمو.

4. التعلم والنمو والمالية: استثمار المؤسسة في تطوير مواردها البشرية يؤدي إلى الابتكار وتحسين الأداء، مما ينعكس إيجاباً على النتائج المالية في المدى الطويل.

بهذه الطريقة، تظهر بطاقة الأداء المتوازن كيف أن التحسينات في جانب واحد يمكن أن تؤثر إيجابياً على الجوانب الأخرى، وتساعد على تحقيق التوازن بين مختلف جوانب الأداء في المؤسسة.

الشكل (05): العلاقة بين المنظورات

زيادة العائد على رأس مال المؤسسة	البعد المالي
نمو الأرباح	تخفيض المصاريف
زيادة الإيرادات	
زيادة المبيعات	بعد العملاء
زيادة ولاء العملاء	التميز في خدمة العملاء
جذب عملاء جدد	
كفاءة العمليات	بعد العمليات الداخلية
تقليص فترة تقديم الخدمة	
تطوير المنتجات	بعد التعلم والنمو
تطوير مهارات الموظفين	تحفيز الموظفين
	تدريب الموظفين

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 57.

المطلب الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن والخطوات المنهجية لتصميمها

تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على عدة مكونات وهذه المكونات هي التي تصمم عليها البطاقة الأداء.

أولاً: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

يحتوي كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن على هذه المحاور الرئيسية: الأهداف، القياسات (المؤشرات)، المعايير (النتائج المستهدفة) والمبادرات.¹

الشكل (06): محاور بطاقة الأداء المتوازن

المنظور:			
المبادرات	المعيار المستهدف	مؤشرات القياس	الأهداف

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ياغي، مرجع سبق ذكره ص54.

بالإضافة إلى هذه المحاور هناك مكونات أخرى لبطاقة الأداء المتوازن وهي كالتالي:

- (1) الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
- (2) الاستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت مؤسسة الأعمال بتحديددها.²
- (3) المنظور: أحد الركائز التي يقوم عليه أسلوب قياس الأداء المتوازن وتتمثل في المنظورات التالية: المنظور المالي ومنظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والإبداع، ويحتوي كل منظور على مجموعة من الأهداف التي تصب في اتجاه معين، والمؤشرات، والمعايير، والمبادرات.³
- (4) الأهداف: النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام، موزعة على منظورات بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها.
- (5) مؤشرات القياس: وهي مؤشرات متنوعة تتناسب مع حالة ووضع الهدف المراد تحقيقه، ويتم عن طريق مقارنته بقيمة أو نسبة مالية محددة سلفاً. مثل: مؤشر رضا العملاء (مسح ميداني)، مؤشر نمو الأرباح (نسبة مالية)، مؤشر كفاءة العمليات (نسبة الخطأ في العمليات).

¹ نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ياغي، مرجع سبق ذكره ص ص54 59.

² وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص158 159.

³ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص54 59.

(6) المعيار المستهدف: مقدار محدد أو نسبة محددة يتم القياس بناء عليها لتحديد مقدار الانحراف سلبيًا أو إيجابيًا عن الهدف المقرر تحقيقه، ويتم تحديد هذه النسبة أو المعيار بناءً على أفضل الممارسات في الصناعة، أو قطاع المؤسسة، أو بالاعتماد على البيانات التاريخية للسنوات السابقة، مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع.

(7) المبادرات: تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية، أو المقترحات المقدمة من مديري وموظفي المؤسسة والتي تمت الموافقة عليها من قبل الإدارة، ويتوجب تنفيذها لتحقيق الهدف.

(8) العلاقات السببية: تمثل العمليات علاقات سبب ونتيجة، ولذا يجب على المؤسسة عند تصميم بطاقة الأداء المتوازن أن تبحث عن سلسلة العلاقات التي تنشأ بين مختلف عملياتها، وفقاً لمنظورات البطاقة الأربعة والتي توضح خطة عمل وبرنامج المؤسسة التي تتبناها في مرحلة حياتها، وأن تقوم بتصميم التساؤلات الذكية لتحقيق أهدافها البرنامج، ومحاولة تقديم الإجابات المنطقية عن هذه التساؤلات.

أما فيما يتعلق بالترابط المنطقي لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، فقد أضاف كابلان ونورتون رؤية مبتكرة إلى البطاقة بوصفها حلقة وصل بين منظور المؤسسة الإستراتيجي، وبين خطط المؤسسة وأنشطتها قصيرة الأجل، وأوضح العلاقات بين منظورات الأداء في المنظورات الأربعة وفقاً لعلاقات السبب والنتيجة والتي سميت بالخارطة الإستراتيجية.

(9) دوافع الأداء والنتائج: إن وجود قياس الأداء المتوازن دون توضيح مثيراتها ومحفزاتها لا يوضح كيف تم الوصول إليها، ولا يوضح ما إذا تم نجاح تنفيذ البرنامج أم لا وبالعكس، فإن وجود مثيرات الأداء دون قياس الأداء المتوازن قد يمكن المؤسسة من تحقيق التحسين قصير الأجل في العمليات، ولكنه يفشل في إظهار ما إذا تمت ترجمة التحسين في العمليات إلى نتائج فعلية في ربحية المؤسسة ومركزها على المدى الإستراتيجي، وذلك لأن أي تطوير لن تتم ملاحظته إلا إذا تمت ترجمته إلى زيادة في نتائج المؤسسة المالية.

ثانياً: خطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تلخيص الخطوات التفصيلية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المراحل 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 الأساس 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

¹ نواره محمد، ملوح مرسوم، بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات، ورقة بحثية مقدمة ضمن المنتدى الوطني الأول حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة لونيبي علي، البلدة 02، 25/04/2017، ص 13-14.

إلى هدف ثابت في زمن محدد.

3. تحديد عوامل النجاح المرجحة 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.

ونشير إلى أن مفاتيح النجاح تركز على التغيرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة وهي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية وتساعد على تحديد القياسات الأساسية مثل تنمية قدرات وأداء الموظفين.

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، فعلى سبيل المثال نستعمل مؤشر معدل الغيابات المعرفة رضا الموظفين وانتمائهم للمؤسسة.

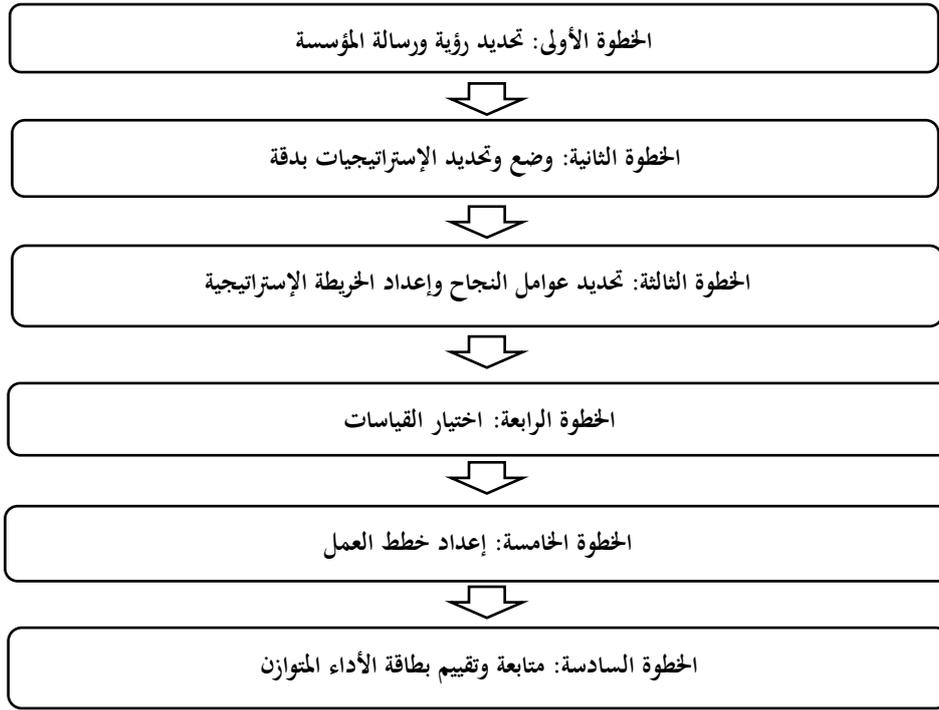
5. إعداد خطط العمل: ونعني بها بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز الأهداف والرؤية الإستراتيجية، يتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج واختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل وتحديد المدة اللازمة للتطبيق ولضمان حسن تطبيق الإستراتيجية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

6. متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن: للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد 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.

ويمكن توضيح الخطوات في الشكل الموالي:

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

الشكل (07): الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن



المصدر بودودة مريم، بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقوم الأداء الشامل للمؤسسة، مذكرة ماجستير، ص60

ثالثاً: أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن

لبطاقة الأداء المتوازن أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة ولها أهداف كثيرة سنحاول أن نتطرق لهم في الآتي:

أ/ أهمية بطاقة الأداء المتوازن: تتمثل أهميتها فيما يلي: ¹

حيث تزود بطاقة الأداء المتوازن الإدارة العليا في المؤسسات بالأدوات التي تمكنهم من التوجه للنجاح المستقبلي، فالمؤسسات الآن تتنافس في بيئات معقدة مما يتطلب الفهم الدقيق لغاياتها والطرق اللازمة لأجل الوصول لهذه الغايات الحيوية. فهي بالتالي تعكس طبيعة التغيير في الميزة التكنولوجية والتنافسية في العقود الأخيرة من القرن الواحد والعشرين. كما تحدد بطاقة الأداء المتوازنة المعرفة، المهارات، والأنظمة التي سيحتاجها الموظفون (التعلم والنمو) للإبداع وبناء القدرات الإستراتيجية الصحيحة والكفاءات (العمليات الداخلية) التي تقدم قيمة خاصة للسوق (العميل)، التي ستفوق في آخر المطاف لرفع قيمة المساهم (المالي). وعند إعطاء الإدارة العليا معلومات من أربع منظورات مختلفة، فإن بطاقة الأداء المتوازن تقلل من حجم المعلومات المتاحة لمتخذ القرار عبر تحديد عدد المقاييس المستخدمة. وفي الأخير تمكن بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات من تعقب النتائج المالية بالإضافة إلى المراقبة الآنية للتقدم في بناء الكفاءات واكتساب الأصول غير الملموسة التي تحتاجها المؤسسات للنمو المستقبلي.

¹ زاير وافية، الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية، دار حامد للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2019، ص 151 153.

ب/ أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

- يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق أهداف كثير نذكر منها:¹
- توجه بطاقة الأداء المتوازن مؤسسات الأعمال إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رسالتها، بعد أن كان مقتصرًا على الأداء المالي الذي يقيس الأداء في المدى القصيرة؛
 - تربط البطاقة بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الإستراتيجيات طويلة الأجل؛
 - تحقق بطاقة الأداء المتوازن فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الإستراتيجية المحددة؛
 - تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة كافة النتائج ليس فقط المالية، بل وحتى قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة؛
 - تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الإستراتيجية، حيث تضمن تخطيط إستراتيجي تنتهي بتحقيق الأهداف والغايات المحددة، في ظل الرقابة والمحاسبة المستمرتين، فتصير هذه الإستراتيجية محور اهتمام كل موظف، وبالتالي يمكن اتخاذ هذا النظام أداة لترجمة الإستراتيجيات إلى أعمال؛
 - يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية، مما يتيح إمكانية التعلم الإستراتيجي.
- ويرى كل من "Kaplan & Norton" أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى ثلاثة أهداف أساسية، وهي:²
1. **إيصال الاستراتيجية:** نشر الإستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة العليا تسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة، كما تسمح بتوجيه الأنشطة ومن ثم اقتناص الفرص واجتنباب التهديدات وبالتالي فالبطاقة تعتبر لغة عملية واضحة، تقلص من مشكلات التفسير الخاطئ للإستراتيجية؛
 2. **التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية:** بطاقة الأداء المتوازن هي المسؤولة عن مختلف العوامل الخاصة بالمؤسسة، فهي تعمل على التنسيق فيما بينهم على مختلف المستويات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
 3. **قياس الأداء:** تحت مقولة "ما يمكن قياسه يمكن إدارته"، فهذا يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأن قياس الأداء يمكن المؤسسة من معرفة حالتها ووضعيتها. وبالتالي اتخاذ القرارات، فبطاقة الأداء المتوازن تعد أداة ونظام للتقييم وكذلك أداة مفتاحية للقيادة والرقابة على الأداء.

¹ ربحي فاطمة وزيني فريدة، بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مجلة المعيار، مجلد13، العدد01، جامعة تيسمسيلت، 2022، ص715.

² مزياي نور الدين، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث، العدد01، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2013، ص246 247.

خلاصة الفصل:

- من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول بأن الأداء مفهوم مركزي يساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها، كما يعتبر العنصر الأكثر أهمية والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، ومنه خلصنا إلى:
- الأداء المالي يعتبر من أهم أنواع الأداء حيث يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية أي تحقيق أقصى ربح بأقل التكاليف ممكنة؛
 - وتكمن أهمية الأداء المالي في عملية متابعة أعمال المؤسسات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءات التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسات واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للمؤسسات؛
 - وأيضاً من المعلومات التي تمت دراستها في هذا الفصل هي بطاقة الأداء المتوازن التي تعد أحدث أدوات قياس أداء المؤسسة وأهمها، حيث تعتبر ترجمة حقيقية للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال أبعادها الأربع (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)؛
 - ومن خلال بطاقة الأداء المتوازن يمكن للمؤسسة تحديد الانحرافات على المستوى المالي وغير المالي عن طريق مقارنة ما تم إنجازه مع ما هو مخطط له، ومحاولة تصحيح هذه الانحرافات بالشكل الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية الموضوعة مسبقاً.

A decorative border with black and white floral and scrollwork patterns surrounds the text.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

تمهيد

تطرقنا في الجانب النظري إلى أهم الأدبيات المتعلقة بمتغيرات البحث، حيث أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تحديد رؤية وإستراتيجية المؤسسة لتحقيق الأهداف، في حين يعرف الأداء المالي بأنه مدى قدرة المؤسسة على استغلال الموارد المالية المتاحة لديها بكفاءة وفعالية، للوصول إلى الأهداف المالية المراد تحقيقها، وأما بالنسبة لبطاقة الأداء المتوازن فهي من أحدث أدوات قياس الأداء حيث تعتمد على الجوانب المالية وغير المالية في تقييم أداء المؤسسة، وسنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تناولناه على إحدى المؤسسات الجزائرية الناشطة على الصعيدين المحلي والدولي، وهي مؤسسة "فرتيال" المتخصصة في إنتاج الأسمدة بكل أنواعها وذلك للفترة الممتدة من سنة 2017 إلى غاية سنة 2019، للتعرف على مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة مستعينين بأحد أهم أدوات تقييم الأداء وهي بطاقة الأداء المتوازن. حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة؛

المبحث الثاني: تحليل الوضعية المالية لمؤسسة فرتيال؛

المبحث الثالث: تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة فرتيال.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة فرتيال

تعد مؤسسة فرتيال مؤسسة جزائرية منتجة للأسمدة بكل أنواعها ويقع مقرها في مدينة عنابة، وفي المبحث سنحاول التطرق إلى نشأة وتطور المؤسسة في المطلب الأول ثم التعريف بالمؤسسة في المطلب الثاني، ثم إلى عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة في المطلب الثالث.

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة "فرتيال"

بعد الاستقلال وجدت الجزائر نفسها تعاني من مشاكل عديدة أهمها التخلف في الميدان الزراعي، فالصناعة الوطنية للأسمدة كانت محدودة في وحدات تستعمل وسائل قديمة وطرق بدائية بحيث تنتج تشكيلة من المنتوجات تفتقر إلى عناصر الخصوبة (éléments fertilisants) فهي لا تتماشى مع متطلبات التنمية الزراعية الحديثة المتطورة، مما أدى إلى إنشاء مصنعين للأسمدة رغبة في تلبية حاجيات القطاع الزراعي، متطلباته لتتمكن من تحسين المنتوج وبالتالي القدرة على المنافسة في السوق الدولية.

ولترقية الزراعة قامت مؤسسة "سوناطراك" بإنشاء مركب أرزيو سنة 1966 مختص في إنتاج الأمونياك والأسمدة الأزوتية.

ثم في سنة 1972 بدأت مؤسسة "سوناطراك" بإنجاز مركب الأمونياك والأسمدة الأزوتية والفسفاتيية بعنابة وبالتالي سوناطراك تحتوي على وحدتين الأولى في عنابة والثانية في أرزيو.

في سنة 1984 قامت الدولة بإعادة هيكلة مؤسسة سوناطراك وإخراج المركبين من هذه المؤسسة، وبهما تم إنشاء مؤسسة أخرى تسمى "أسمدال" بتاريخ: 1984/09/01 المختصة في إنتاج الأمونياك والأسمدة.

ابتداء من سنة 1999 قامت مؤسسة "أسمدال" بإنشاء فروع لها، فأنشأت فرعين هما: صومياص "somias" وكميالك "kimial"، ليتم بتاريخ: 2001/01/01 إنشاء:

فرع "فرتيال" (fertial) مؤسسة ذات أسهم (spa)؛

فرع "ألزوفارت" وفرع "أسفار ترايد".

حيث أن فرع "فرتيال" هو مركب عنابة وفرع "ألزوفارت" هو مركب أرزيو وفرع "أسفار ترايد" مختص في تسويق الأسمدة الفوسفاتيية على مستوى التراب الوطني.

بتاريخ: 2005/08/04 دخلت مؤسسة "أسمدال" شراكة مع مؤسسة إسبانية إسمها "فيلار مير"، مما أدى إلى إدماج فرع "فرتيال" الموجود بعنابة وفرع "ألزوفارت" الموجود بأرزيو لتصبح المؤسسة الجديدة تحت اسم "فرتيال" مؤسسة ذات أسهم (spa) ومعناها مؤسسة مخضبات الجزائر، مقرها الاجتماعي في عنابة ورأس مالها.¹

¹ من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مصلحة المستخدمين

الاجتماعي 17697000000 دج. نسبة مساهمة المؤسسة الإسبانية 49% بمبلغ مساهمة 160 مليون دولار أمريكي و 51% من رأس المال ملكية مجمع "أسمدال".

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة "فرتيال"

"فرتيال"، المؤسسة الجزائرية للأسمدة، هي مؤسسة ناتجة عن شراكة بين مجموعة "أسميدال الجزائرية" والمجموعة الإسبانية "جروبو فيلار مير" سنة 2005. وتقع في الشمال الشرقي لمدينة عنابة يحدها كل من:¹

- الجهة الشمالية: البحر الأبيض المتوسط؛

- الجهة الجنوبية: الطريق الوطني رقم 44؛

- الجهة الشرقية: وادي سيبوس؛

- الجهة الغربية: حي سيبوس.

بعد الاستثمارات الضخمة التي استهدفت تحسين وتجديد وتحديث المعدات والمرافق، تعتبر "فرتيال" واحدة من أكبر الشركات في صناعة البتروكيماويات في الجزائر، حيث تبلغ الطاقة الإنتاجية لأداة الإنتاج المركبة بالموقعين الصناعيين في عنابة وأرزو مليون طن من الأمونيا سنويا، وتلي "فرتيال" كافة احتياجات الفلاحة الجزائرية في هذا المجال.

ويتم إعادة استخدام جزء من هذا الإنتاج لإنتاج مجموعة متنوعة من الأسمدة النيتروجينية والفوسفاتية المخصصة لتغطية جزء كبير من احتياجات الزراعة الجزائرية.

وتقوم مؤسسة "فرتيال" بتصدير جزء من إنتاجها البالغ حوالي 75% من الأمونيا والأسمدة إلى الأسواق الخارجية المختلفة (إسبانيا، فرنسا، ألمانيا، تونس، الهند، بلجيكا، بريطانيا).

مثل الشركات العالمية الكبرى التي تخضع إدارتها للمعايير الدولية، تعد مؤسسة "فرتيال" إحداها بفضل حصولها على شهادات ISO 9001، 14001، OHSAS 18001، ISO 17025 لمختبراتها الزراعية، ودرجة EFQM4، و ISO 50001 لإدارة الطاقة. وقد مكن ذلك المؤسسة من دعم تطورها بثقة وضمن الاحترام الصارم للبيئة، وضمن سلامة موظفيها، وقبل كل شيء تزويد العملاء بانتظام بمنتج ذي جودة لا تشوبها شائبة ومعايير دولية. كما أن "فرتيال" عضو في الاتحاد الدولي للأسمدة (IFA) والاتحاد العربي للأسمدة (AFA).

ومن أهم الأهداف التي يأمل القائمين على مؤسسة "فرتيال" تحقيقها نجد:

- تقليص فاتورة الاستيراد وتحقيق الاكتفاء الذاتي للمنتجات الفوسفاتية والأزوتية.

- المساهمة في تطوير الفلاحة عن طريق تحليل نوعية التربة وتقديم ما يناسبها من أسمدة.

¹ من إعداد الباحثين بالإعتماد على وثائق مؤسسة فرتيال.

● منتجات مؤسسة "فرتيال"

بالنسبة لموقع الإنتاج أرزيو الذي يغطي مساحة 50 هكتارا ويعمل به 550 شخصا. ينتج المصنع:¹

- 1- الأمونيا بطاقة إنتاجية سنوية 660 ألف طن؛
- 2- حمض النيتريك بطاقة إنتاجية سنوية 360 ألف طن؛
- 3- نترات الأمونيوم المحببة بنسبة 34.5% نيتروجين للاستخدام في المستشفيات ولصناعة المتفجرات بطاقة إنتاجية سنوية 250 ألف؛
- 4- نترات الأمونيوم السائلة؛

5- أمونترات الكالسيوم (CAN) مع 27% نيتروجين.

أما بالنسبة لموقع الإنتاج عنابة يغطي المصنع مساحة 103 هكتارات ويعمل به 850 شخصا، ينتج المصنع:

- 1- الأمونيا بطاقة إنتاجية سنوية 330 ألف طن؛
- 2- حمض النيتريك بطاقة إنتاجية سنوية 240 ألف طن؛
- 3- أمونترات الكالسيوم (CAN) بنسبة 27% نيتروجين بطاقة إنتاجية سنوية 300 ألف طن؛
- 4- يوريا أمونترات (UAN) بنسبة 32% نيتروجين وبطاقة إنتاجية سنوية 300 ألف طن؛
- 5- الأسمدة الفوسفاتية البسيطة TSP والأسمدة الثنائية والثلاثية المعقدة (NPK) والسلفازوت بنسبة 26% نيتروجين بطاقة إنتاجية سنوية 300 ألف طن؛
- 6- أسمدة الفوسفات البسيط SSP بطاقة إنتاجية سنوية 264 ألف طن؛
- 7- الأسمدة المركبة الثنائية والثلاثية (NP و PK) بطاقة إنتاجية سنوية 150 ألف طن؛
- 8- نترات الأمونيوم في صورتها السائلة والصلبة.

● وحدات مركب الأسمدة الفوسفاتية والأزوتية "فرتيال" عنابة

يتكون مركب الأسمدة الفوسفاتية والأزوتية "فرتيال" عنابة من الوحدات التالية:

- 1- وحدة ضخ ماء البحر: يضخ ماء البحر من الميناء بمساعدة مضختين للماء: pem1 للمنطقة الفوسفاتية و pem2 لمنطقة الأزوتية.
- 2- وحدة إنتاج الاحتياجات (cu2): تتمثل هذه الاحتياجات في (البخار، ماء منزوع الأملاح المعدنية، ماء منزوع الملح، والكهرباء المنتجة)، وتنتج هذه الاحتياجات على مستوى cu2 .
- 3- وحدة الأمونياك (nh3): الطاقة الإنتاجية لهذه الوحدة 1000 طن في اليوم، المواد الأولية المستعملة فيها هي: الغاز الطبيعي، والكتاليزور "catalyseurs"، أما الاحتياجات فهي: الماء، البخار، الكهرباء، ماء البحر، الماء المنزوع الملح، حمض الكبريت. والتركيبية تتم عن طريق ضغط الغاز الطبيعي مع الكتاليزور والأزوت.

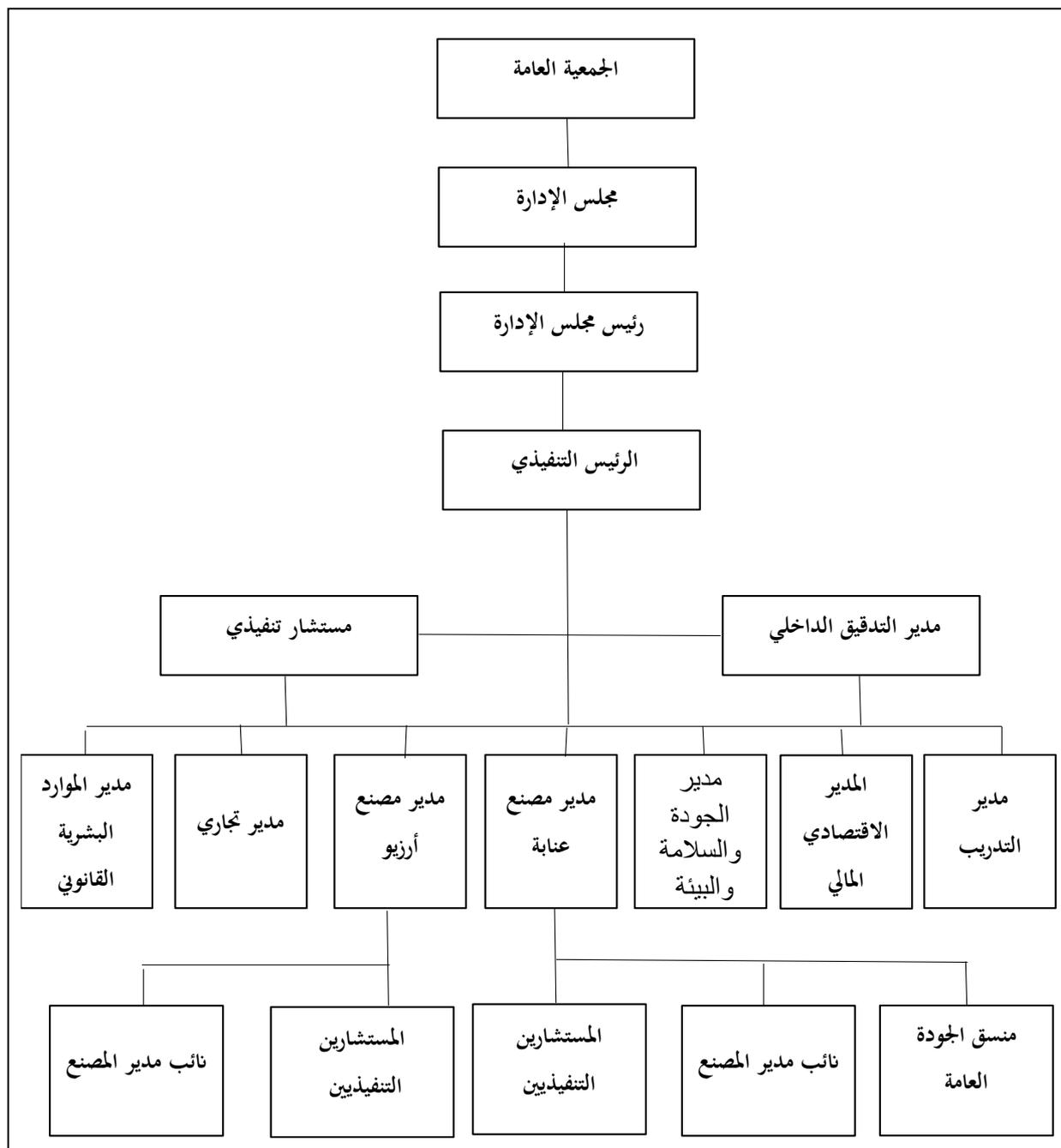
¹ من إعداد الباحثين بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مصلحة المستخدمين.

- 4- وحدة حمض النيتريك:** مركبة من قسمين متماثلين من أجل إنتاج كلي يقدر ب: 2×400 طن في اليوم، والمواد الأولية والمنتجات المستعملة فيها هي: الأمونياك، الكتاليزور، والغاز الطبيعي، أما الاحتياجات فهي: الماء، الكهرباء، ماء البحر، ملء منزوع الأملاح المعدنية.
- التركيبة تستعمل الأمونياك، الهواء والماء.
- الصنع يتم عن طريق أكسدة الأمونياك مع الكتاليزور المركب من البلاتين.
- 5- وحدة نترات الأمونيوم:** الوحدة تحتوي على خط إنتاج الطاقة الإنتاجية لكل واحد منهما هي 2×500 طن في اليوم من نترات الأمونيوم، والمواد الأولية والمنتجات المستعملة: حمض النيتريك، الأمونياك، أما الاحتياجات: الماء، البخار، الكهرباء.
- 6- وحدة الأسمدة الفوسفاتية (npk):** الوحدة مركبة من خط إنتاج متماثلان الطاقة الإنتاجية لكل واحد منهما 1200 طن في اليوم تنتج الوحدة عدة أنواع من الأسمدة الفوسفاتية متمثلة في $NPKS151515$, $NPKC151515$ ، TSP ، $NPKS101010$ ، $SSP GRANULÉ$ ، السيلفو نترات، والمواد الأولية والمنتجات المستعملة هي: nh_3 نترات الأمونيوم، الفوسفات، سلفات البوتاسيوم حمض الفوسفوريك، كلور البوتاسيوم، و $SSP POUUDRE$ ، أما الاحتياجات: الماء، البخار، الغاز الطبيعي، الكهرباء، وماء البحر.
- 7- وحدة (SSP Poudre):** تقدر الطاقة الإنتاجية لهذه الوحدة ب 800 طن في اليوم، والمواد الأولية المستهلكة هي: الفوسفات المشتري من المؤسسة فار فوس -تيسة- والمادة الأولية حمض الكبريت بكميات كبيرة أغلبها مستوردة إضافة إلى الكهرباء والماء.
- 8- وحدة U.a.n:** دخلت هذه الوحدة في مرحلة الإنتاج في مارس 2003، القدرة الإنتاجية المتفق عليها في العقد هي 600 طن في اليوم، ولكن الطاقة الإنتاجية الحقيقية أو الفعلية هي 900 طن في اليوم، والمواد الأولية المستهلكة لهذه الوحدة هي: مادة اليوريا (مستوردة)، ومنتوج نترات الأمونيوم سائل، أما الاحتياجات فهي: الكهرباء، الماء، والبخار.
- 9- وحدة تغليف الأسمدة الفوسفاتية (Ens Npk):** في هذه الوحدة يف الأسمدة الفوسفات: $NPKS151515$ ، $NPKC151515$ ، TSP ، $NPKS101010$ ، $SSP GRANULÉ$ ، السيلفو نترات إضافة إلى الأسمدة المستوردة لغرض بيعها على حالتها وتتمثل هذه الأسمدة في اليوريا وسلفات البوتاسيوم يتم التغليف في أكياس من 50 كلغ.
- 10- وحدة تغليف نترات الأمونيوم (Ens Nitrate):** يتم تغليف نترات الأمونيوم الصلب في أكياس 1500 كلغ "Big bags".

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة فرتيال

فيما يلي سنستعرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة فرتيال

الشكل (08): الهيكل التنظيمي لمؤسسة فرتيال



المصدر: بالاعتماد وثائق مؤسسة فرتيال.

- وعموماً يمكن تلخيص المهام الأساسية لمديريات مؤسسة فرتيال فيما يلي:¹
- **الجمعية العامة:** هي هيئة تضم جميع المساهمين أو الأعضاء في المؤسسة، وتعتبر أعلى سلطة فيها. تعقد الجمعية العامة اجتماعات دورية، عادةً مرة واحدة في السنة، لمناقشة واتخاذ قرارات بشأن الأمور الهامة التي تؤثر على المؤسسة، ويشتمل دورها على: الموافقة على البيانات المالية، انتخاب مجلس الإدارة، اتخاذ القرارات الإستراتيجية، تعديل النظام الأساسي، وتعتبر الجمعية العامة ضرورية لضمان الشفافية والمساءلة في المؤسسة، حيث تمنح المساهمين فرصة للتعبير عن آرائهم والتأثير في مسار المؤسسة.
 - **مجلس الإدارة:** هو جزء حيوي من الهيكل التنظيمي يعمل على توجيه وإشراف الإدارة التنفيذية للمؤسسة. يتكون عادةً من مجموعة من الأفراد الذين يتم انتخابهم من قبل الجمعية العامة للمساهمين، ويشتمل دورها على: وضع السياسات الإستراتيجية، الإشراف على الإدارة، المسؤولية المالية، التواصل مع الجمعية العامة ويعمل مجلس الإدارة كحلقة وصل بين المساهمين والإدارة التنفيذية، ويضمن تحقيق أفضل المصالح للمؤسسة وجميع أصحاب المصلحة.
 - **رئيس مجلس الإدارة:** يشغل منصباً محورياً في المؤسسة، وهو يعتبر القائد والممثل الأعلى لمجلس الإدارة حيث يجب عليه أن يتحلى بالقيادة القوية والنزاهة والقدرة على اتخاذ القرارات الحكيمة التي تخدم مصلحة المؤسسة وجميع أصحاب المصلحة، ويتضمن دوره العديد من المسؤوليات الرئيسية: توجيه الجلسات، تمثيل المؤسسة، التنسيق بين الأعضاء، صنع القرار.
 - **الرئيس التنفيذي:** هو المسؤول الأعلى في الإدارة التنفيذية للمؤسسة، ويقوم بدور حاسم في تحديد الاتجاه الاستراتيجي والإشراف على العمليات اليومية حيث يجب أن يتمتع بمهارات قيادية متميزة، رؤية إستراتيجية، والقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة التي تدفع المؤسسة نحو النجاح والتطور المستمر، ويشتمل دوره على: تنفيذ الاستراتيجيات، القيادة العليا، التمثيل الخارجي، التقارير والمساءلة.
 - **مدير التدقيق الداخلي:** يلعب دوراً مهماً في الحفاظ على النزاهة المالية والتشغيلية للمؤسسة، حيث يتمتع بمهارات تحليلية قوية، فهم عميق للمعايير المحاسبية والمالية، والقدرة على التواصل الفعال مع جميع مستويات الإدارة، ويشتمل دوره على: تقييم المخاطر، مراقبة العمليات، تقارير التدقيق، التوصيات والتحسينات.
 - **المستشار التنفيذي:** هو خبير استراتيجي يقدم المشورة والدعم للإدارة العليا في المؤسسة، يتمتع بمهارات تواصل ممتازة، قدرة على التحليل النقدي، والخبرة في التعامل مع التحديات الإدارية والمالية، دوره يتضمن العديد من الجوانب الهامة: تقديم الاستشارات، تحليل الأداء، دعم صنع القرار، تطوير الاستراتيجيات.

¹ وثائق داخلية للمؤسسة.

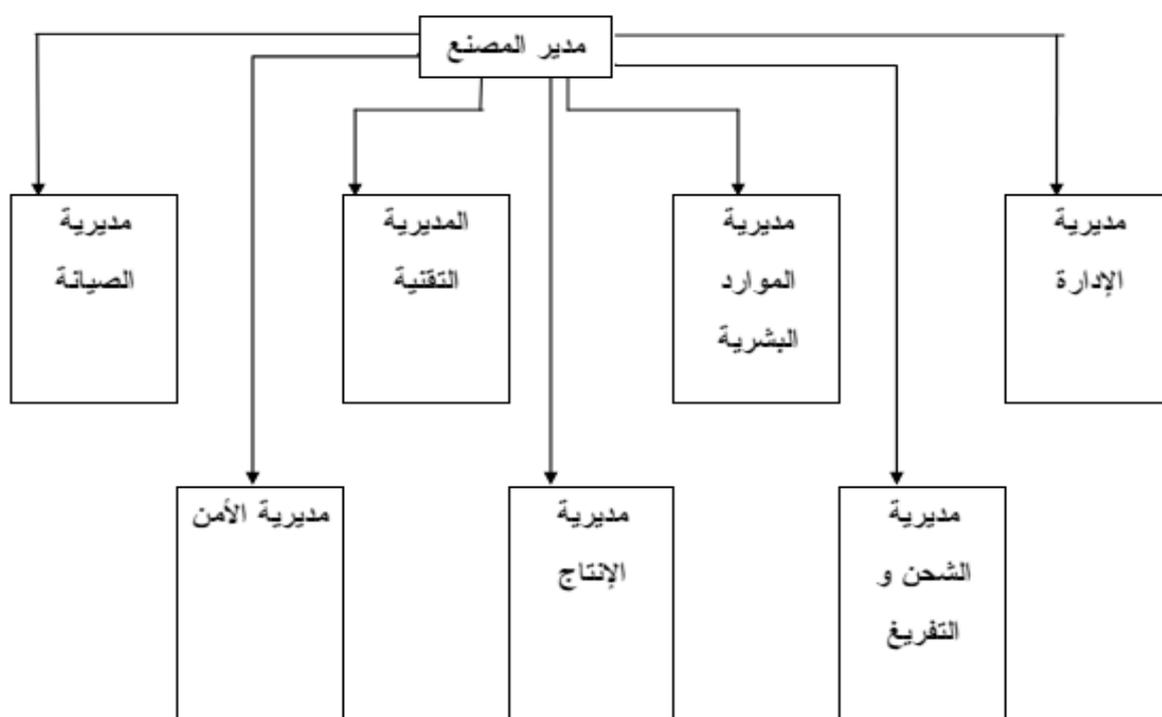
- **مدير التدريب:** يلعب دورًا أساسيًا في تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث يتمتع مدير التدريب بمهارات تواصل قوية، القدرة على التعليم والتوجيه، والفهم العميق للتطوير المهني والشخصي، ويشتمل دوره على: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تقييم الفعالية، تطوير المهارات.
- **المدير الاقتصادي المالي:** ويعرف أيضا بمدير المالية أو المدير المالي، يشغل دورًا حاسمًا في إدارة الشؤون المالية للمؤسسة، ويتمتع بخبرة مالية واسعة، فهم عميق للأسواق المالية، والقدرة على التنبؤ بالتحديات المالية، والتعامل معها بكفاءة، ويشتمل دوره على: التخطيط المالي، إدارة الميزانية، التحليل المالي، التقارير المالية، الإشراف على المعاملات.
- **مدير الجودة والسلامة البيئية:** يشغل دورًا حيويًا في ضمان تطبيق أعلى معايير الجودة والسلامة في المؤسسة، ويتمتع بمعرفة تقنية عميقة في مجالات الجودة والسلامة، بالإضافة إلى القدرة على التواصل الفعال وإدارة الأزمات، من أهم أدواره: تطوير السياسات المراقبة والتدقيق، التدريب والتوعية، التحسين المستمر، الاستجابة للحوادث.
- **مدير المصنع:** يشغل دورًا محوريًا في الإشراف على العمليات الإنتاجية وضمان سير العمل بكفاءة داخل المصنع، حيث يتمتع بمهارات إدارية قوية، فهم عميق لعمليات الإنتاج، والقدرة على التعامل مع التحديات التشغيلية بفعالية، ويكمن دوره في: الإشراف على الإنتاج، ضمان الجودة، إدارة العمال، التحسين المستمر، التنسيق مع الأقسام الأخرى.
- **المدير التجاري:** يشغل دورًا مهمًا في تطوير وتنفيذ استراتيجيات البيع والتسويق للمؤسسة، حيث يتمتع بمهارات تواصل ممتازة، القدرة على التفاوض، والفهم العميق لديناميكيات السوق وسلوك العملاء، من أهم أدواره: تطوير الاستراتيجيات التجارية، الإشراف على المبيعات، التسويق والترويج، العلاقات مع العملاء، التحليل والتقارير.
- **مدير الموارد البشرية القانوني:** والذي قد يعرف أيضا بمدير الشؤون القانونية للموارد البشرية، يجمع بين خبرات الموارد البشرية والمعرفة القانونية لضمان التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح العمالية، يمتاز بمعرفة قوية بالقوانين العمالية، مهارات تواصل فعالة، والقدرة على التعامل مع القضايا القانونية بطريقة مهنية وأخلاقية. ويشمل دوره: الامتثال القانوني، السياسات والإجراءات، الاستشارات القانونية، التدريب والتوعية، التحقيقات والنزاعات.
- **منسق الجودة العامة:** هو الشخص المسؤول عن إدارة وتنسيق جميع الأنشطة والإجراءات اللازمة للحفاظ على مستوى معين من الجودة في المنظمة. يشمل ذلك وضع وتنفيذ سياسات الجودة، والتخطيط لها وضمانها، ومراقبتها، وتحسينها، ويتمثل دور منسق الجودة العامة في أنه: حلقة الوصل بين لجان الجودة وإدارة الجودة الشاملة، حيث يتابع اللجان ويراقب عملها لضمان تطبيق معايير الجودة ويشارك في تطوير وتحسين

أنظمة الجودة داخل المنظمة، كما يعمل على تحقيق التحسين المستمر في الجودة ويساهم في تعزيز رضا العملاء

- **نائب مدير المصنع:** هو الشخص الذي يعمل بشكل وثيق مع مدير المصنع لضمان سير العمليات الإنتاجية بكفاءة حيث يقوم بالإشراف على المديرية العامة واستخلاف المدير في حالة غيابه. يشمل دوره ما يلي:
الإشراف على العمليات اليومية، التنسيق بين الأقسام، التعامل مع المشكلات، التمثيل الإداري، المساهمة في التخطيط الاستراتيجي.

1. المخطط التنظيمي لمؤسسة عنابة "فرتيال"

الشكل رقم (09): المخطط التنظيمي لمؤسسة "فرتيال" عنابة



المصدر: بالاعتماد وثائق مؤسسة فرتيال.

ويمكن تلخيص المهام الأساسية لمديريات مؤسسة فرتيال فرع عنابة فيما يلي:¹

- **مديرية الإدارة:** وتعرف أيضا بالإدارة التنفيذية أو الإدارة العليا، هي الجهة المسؤولة عن توجيه الشركة أو المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، وذلك من خلال وضع الخطط والسياسات والإشراف على تنفيذها بفعالية.

¹ وثائق داخلية للمؤسسة.

- **مديرية الشحن والتفريغ:** تعتبر جزءًا مهمًا من عمليات اللوجستيات والتوزيع حيث تلعب هذه دورًا حيويًا في تحسين سلاسل التوريد وتقليل الوقت اللازم لنقل البضائع، مما يساهم في تعزيز الأداء العام للمؤسسة، حيث تتولى مسؤولية التحكم في تدفق البضائع من وإلى المؤسسة وتشمل مهامها التنسيق بين مختلف الأقسام لضمان الكفاءة والفعالية في عمليات الشحن والتفريغ، وكذلك الإشراف على الامتثال للوائح السلامة والأمان.
- **المديرية التقنية:** هي القسم المسؤول عن تطوير وإدارة الأنظمة التقنية والمعلوماتية داخل المؤسسة، وتشمل مهامها الإشراف على البنية التحتية التقنية، إدارة المشاريع التكنولوجية، وضمان تطبيق أحدث المعايير والممارسات في مجال التكنولوجيا بشكل استراتيجي من أجل تحسين العمليات وزيادة الكفاءة.
- **مديرية الموارد البشرية:** هي القسم الذي يركز على توظيف، تدريب، تقييم، ومكافأة الموظفين، وتعتبر العمود الفقري للمؤسسة فهي تلعب دورًا حاسمًا في كل جانب من جوانب دورة حياة الموظف، من التوظيف إلى التطوير وحتى الخروج، وتعد مديرية الموارد البشرية حلقة الوصل بين الموظفين والإدارة العليا، وتساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي.
- **مديرية الأمن:** هي القسم المسؤول عن الحفاظ على بيئة العمل آمنة ومحمية من أي تهديدات أو مخاطر قد تؤثر على سير العمل أو سلامة الأفراد والممتلكات، وتشمل مهامها الرئيسية الوقاية من المخاطر، التحقيق في الحوادث، وضمان الامتثال للقوانين والتنظيمات الأمنية، مما يساهم في استقرار المؤسسة وكفاءتها.
- **مديرية الصيانة:** هي القسم المسؤول عن الحفاظ على الأصول والمعدات وضمان استمرارية العمليات التشغيلية بكفاءة، حيث تتولى هذه المديرية مسؤولية الإشراف على جميع أنشطة الصيانة والتأكد من أن جميع الأنظمة والمعدات تعمل بأعلى مستويات الأداء والسلامة وذلك من أجل تقليل الأعطال وتعظيم الكفاءة التشغيلية وطول عمر الأصول.
- **مديرية الإنتاج:** القسم المسؤول عن إدارة وتنسيق جميع الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع أو الخدمات في المؤسسة وتعد من الأقسام الأساسية التي تضمن سير العمليات الإنتاجية بكفاءة وفعالية. تتولى هذه المديرية مسؤولية التخطيط للإنتاج، تنظيم العمليات الإنتاجية، وضمان جودة المنتجات وتحقيق أهداف الشركة الإنتاجية.

المبحث الثاني: تحليل الوضعية المالية لمؤسسة فرتيال

من أجل معرفة حقيقة الوضعية المالية للمؤسسة خلال فترة الدراسة، سنقوم بالتحليل المالي للقوائم المالية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بإعداد الميزانية المختصرة ثم حساب مؤشرات التوازن وكذا أهم النسب.

المطلب الأول: إعداد وتحليل الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019)

من خلال القوائم المالية المقدمة من طرف المؤسسة حاولنا إعداد ميزانية مختصرة وسنقوم بتحليل نتائجها.

الجدول (01): الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019) الوحدة (دج)

2019		2018		2017		البيان
النسبة %	المبلغ (دج)	النسبة %	المبلغ (دج)	النسبة %	المبلغ (دج)	
51.62	26 039 920 008.49	43.27	21 844 250 444 .43	45.84	23 341 845 225 .27	أصول غير جارية
48.38	24 407 988 658 .93	56.73	28 638 243 832 .37	54.16	27 572 078 943 .25	أصول جارية
	11 452 007 460 .17		12 670 650 277 .20		11 494 434 064 .45	قيم الاستغلال
	11 860 426 285 .69		16 623 573 555 .18		12 391 629 650 .98	قيم غير جاهزة
	1 095 554 913 .07		655 980 000 .01		3 686 015 227 .82	قيم جاهزة
100	50 447 908 667 .42	100	50 482 494 276 .80	100	50 913 924 168 .52	مجموع الأصول
48.78	24 606 895 449 .46	62.19	31 396 850 734 .14	60.14	30 620 552 111 .58	أموال خاصة
3.40	1 714 412 817 .24	3.50	1 762 883 738 .06	3.36	1 712 034 100 .84	خصوم غير جارية
47.82	24 126 600 400 .72	34.31	17 322 759 804 .60	36.5	18 581 337 956 .10	خصوم جارية
100	50 447 908 667 .42	100	50 482 494 276 .80	100	50 913 924 168 .52	مجموع الخصوم

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على الملاحق رقم (05-06-09-10-13-14) للمؤسسة محل الدراسة.

من خلال الميزانية المختصرة لمؤسسة فرتيال خلال السنوات الثلاث (2017-2019) نلاحظ:

أ. جانب الأصول

نلاحظ أن أعلى نسبة للأصول غير الجارية كانت سنة 2019 بنسبة 51% من مجموع الأصول، تليها

سنة 2017 بنسبة 45% من مجموع الأصول، ثم سنة 2018 بنسبة 43% من إجمالي الأصول.

أما بالنسبة للأصول الجارية فقد سجلت سنة 2019 أصغر نسبة بحوالي 48% من مجموع الأصول وذلك راجع لانخفاض في قيمة المخزون والعملاء مقارنة بالسنتين السابقتين، ثم سنة 2017 بنسبة 54%، ولأخيرا سنة 2018 حيث بلغت النسبة 56%.

ب. جانب الخصوم

بالنسبة للأموال الخاصة نلاحظ أن نسبة 2019 عرفت انخفاضا مقارنة بالسنتين السابقتين حيث بلغت 48% بعدما كانت 60% و62% على التوالي وهذا راجع إلى الانخفاض في النتيجة الصافية وحقوق الملكية الأخرى. بالنسبة للخصوم غير الجارية فقد كانت النسب متقاربة خلال الثلاث سنوات وقد كانت في حدود 3% من إجمالي الخصوم.

أما بالنسبة للخصوم الجارية فقد بلغت سنة 2017 حوالي 36% من إجمالي الخصوم، لتتخفف قليلا سنة 2018 إلى 34%، لتعود للارتفاع بشكل ملحوظ في سنة 2019 لتبلغ نسبة 47% من إجمالي الخصوم وهذا راجع إلى ارتفاع قيمة الديون الأخرى وقيمة خزينة الخصوم.

المطلب الثاني: التحليل المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي للقوائم المالية

وتتمثل مؤشرات التوازن المالي في كل من رأس المال العامل FR، الاحتياج في رأس المال العامل BFR والخزينة الصافية TN. حيث نحكم من خلال هذه المؤشرات التي تعكس وضعية مؤسسة فرتيال على مدى تحقيقها للتوازنات المالية المطلوبة.

1. رأس المال العامل FR: ويستخدم لتقييم قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة، والجدول الموالي يوضح قيم رأس المال العامل خلال فترة الدراسة.

الجدول (02): رأس المال العامل لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019) الوحدة (دج)

2019	2018	2017	البيان / السنة
281 388 258 .21	11 315 484 027 .77	8 990 740 987 .15	رأس المال العامل FR = أموال دائمة - أصول غير جارية

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على الجدول رقم (01).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن رأس المال العامل ($FR > 0$) كان موجب خلال السنوات الثلاثة مما يحقق لنا شرط التوازن الأول، حيث بلغ 8 990 740 987 .15 دج و 11 315 484 027 .77 دج سنة 2017 و 2018 على التوالي، لينخفض إلى 281 388 258 .21 دج سنة 2019 وهذا راجع لانخفاض الأموال الخاصة بالنسبة للسنتين السابقتين، أي أن المؤسسة استطاعت طيلة فترات الدراسة تغطية الأصول غير الجارية باستخدام الأموال الدائمة، مما يدل على أنها تتوفر على هامش أمان يستخدم لتغطية احتياجات الاستغلال.

2. الاحتياج في رأس المال العامل BFR: يقصد به الأموال التي تحتاجها المؤسسة لتغطية احتياجاتها خلال الفترة، والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (03): الاحتياج في رأس المال العامل لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019) الوحدة (دج)

البيان / السنة	2017	2018	2019
الاحتياج في رأس المال العامل BFR = الأصول الجارية ماعدا خزينة الأصول - خصوم جارية ماعدا خزينة الخصوم	5 304 725 759 .33	10 649 504 027 .76	2 685 833 345 .14

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على الجدول رقم (01).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاحتياج في رأس المال العامل (BFR) في السنوات الثلاثة موجب، وقد سجل أصغر قيمة له سنتي 2017 و 2019 حيث بلغ 5 304 725 759 .33 و 2 685 833 345 .14 على التوالي، أما سنة 2018 فقد ارتفع فيها الى 10 649 504 027 .76 وذلك راجع إلى الزيادة في قيمة المخزون والعملاء بالنسبة لجانب الأصول، وانخفاض التزامات المؤسسة اتجاه الموردين بالنسبة لجانب الخصوم. ومقارنة مع نتائج رأس المال العامل فإننا نجد أن $FR > BFR$ خلال سنتي 2017 و 2018 وبالتالي تحقق الشرط الثاني للتوازن والذي ينص على أن رأس المال العامل يجب أن يغطي الاحتياج من رأس المال العامل حيث تعتبر المؤسسة متوازنة ماليا، ونلاحظ أن سنة 2019 لا يتحقق فيها هذا الشرط لأن رأس المال العامل كان أقل من الاحتياج في رأس المال العامل $FR < BFR$.

3 الخزينة الصافية TN: وتبين مدى تحقيق المؤسسة للتوازن المالي، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول (04): الخزينة الصافية لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019) الوحدة (دج)

البيان / السنة	2017	2018	2019
الجزينة الصافية TN = رأس المال العامل - الاحتياج في رأس المال العامل	3 686 015 227 .82	655 980 000 .01	(2 404 445 086 .93)

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على الجدول رقم (02) و (03).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الخزينة الصافية (TN) في سنتي (2017، 2018) موجبة، حيث بلغت في سنة 2017 قيمة 3 686 015 227 .82 دج لتتخفص إلى 655 980 000 .01 دج سنة 2018 وهنا يتحقق لنا شرط التوازن المالي الثالث وهو الخزينة الصافية موجبة $TN > 0$ ، وهذا يعني أن رأس المال العامل مول كامل احتياج رأس المال العامل، ويعني أيضا أن خزينة الأصول قد غطت خزينة الخصوم، أما في ما يخص سنة

2019 فنلاحظ أن الخزينة الصافية سالبة $TN < 0$ ، وهو ما يدل أن رأس المال العامل لهذه السنة لم يستطع أن يمول كامل احتياج رأس المال العامل، بمعنى أن المؤسسة ستلجأ للديون قصيرة الأجل لتمويل احتياجات دورة الاستغلال.

المطلب الثالث: التحليل المالي بواسطة النسب المالية

النسب المالية من أكثر أدوات تحليل الأداء المالي استخداما، وهي مجموعة من المؤشرات الكمية التي تعمل على تحليل أداء المؤسسة وكفاءتها المالية كي توفر أساسا للإدارة والمستثمرين لاتخاذ القرارات الإستراتيجية وأيضا مقارنة الأداء المالي للمؤسسة مع المنافسين.

1. نسب السيولة

هي نسب تقيس قدرة المؤسسة على مواجهة الديون قصيرة الأجل عن طريق أصولها الجارية، ولقياسها نقوم بحساب: نسبة السيولة العامة، نسبة السيولة غير الجاهزة، نسبة السيولة الجاهزة، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول (05): نسب السيولة لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019) الوحدة (%)

البيان / السنة	2017	2018	2019
نسبة السيولة العامة = أصول جارية / خصوم جارية	1.484	1.653	1.012
نسبة السيولة غير الجاهزة = أصول جارية ماعدا المخزون / خصوم جارية	86.50	92.10	53.70
نسبة السيولة الجاهزة = قيم جاهزة / خصوم جارية	19.80	0.40	4.50

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على الجدول رقم (01).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة السيولة العامة في المؤسسة خلال الثلاث سنوات والتي بلغت (1.012، 1.653، 1.484) على التوالي وهي أكبر من الواحد، وهذا يدل على أن المؤسسة استطاعت ان تغطي خصومها الجارية بواسطة أصولها الجارية والوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، وهو ما يؤكد تحقيقها لرأس مال عامل موجب طيلة فترة الدراسة.

النسبة المعيارية هي من [30-50%] بمعنى أن أحسن نسبة كانت سنة 2019 حيث بلغت 53.70% ثم 92.10% سنة 2018 ثم 86.50% سنة 2017، هذا يعني أن المؤسسة تحتفظ بسيولة أكبر من النسبة المعيارية كان من الأفضل أن تستخلصها في تمويل احتياجات أخرى للمؤسسة.

قدرت نسبة السيولة الجاهزة للسنوات الثلاث ب (19.8، 0.40، 4.50%) على التوالي، وهي أقل من النسبة المعيارية والتي تقدر ب [20-30%] بمعنى أن المؤسسة لا تحتفظ بالسيولة الكافية من القيم الجاهزة وهو ما قد يعرضها لمشاكل في التسديد.

2. نسب التمويل

تساعد هذه النسب في دراسة وتحليل مدى مساهمة كل مصدر تمويلي في تمويل الأصول بصفة عامة والأصول الثابتة بصفة خاصة، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول (06): نسب التمويل لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019) الوحدة (%)

البيان / السنة	2017	2018	2019
نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول غير الجارية	1.385	1.518	1.011
نسبة التمويل الخاص = الأموال الخاصة / الأصول غير الجارية	1.312	1.437	0.945
نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / الأموال الدائمة	0.947	0.947	0.935

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على الجدول رقم (01).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم في المؤسسة خلال الثلاث سنوات والتي بلغت (1.385، 1.518، 1.011) على التوالي وهي أكبر من الواحد، وهذا يدل على أن المؤسسة استطاعت ان تغطي أصولها غير الجارية بواسطة أموالها الدائمة.

قدرت نسبة التمويل الخاص للسنوات 2017-2018 ب (1.312، 1.437) على التوالي وهي أكبر من الواحد، مما يعني أن المؤسسة بإمكانها تمويل مختلف استثماراتها بالاعتماد على الأموال الخاصة، بينما في سنة 2019 بلغت النسبة 0.945 وهي أقل من الواحد مما يعني أن المؤسسة أصبحت غير قادرة على تمويل أصولها الغير جارية بواسطة أموالها الخاصة.

بينما قدرت نسبة الاستقلالية المالية للسنوات الثلاث ب (0.947، 0.947، 0.935) على التوالي وهي أكبر من 0.5، مما يعني أن المؤسسة تتمتع بالاستقلالية المالية ومستقلة ماليا اتجاه الدائنين، أي أن نسبة تمويل المؤسسة بالأموال الخاصة أكبر من الديون.

3. تحليل جدول تدفقات الخزينة خلال السنوات (2017-2018-2019)

تبقى المعلومات المستخلصة من رأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل غير كافي باعتبار أنها تمثل أرصدة آنية ولا تظهر ديناميكية النشاط خلال الفترة، وحتى يكون تقييم الوضع المالي لمؤسسة فرتيال ذو دلالة وفعالية، نجد من الضروري تحليل جدول تدفقات الخزينة.

● بالنسبة للتدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة دورة الاستغلال

نلاحظ من خلال جدول تدفقات الخزينة المتأتية (الملاحق 07-12-16) من دورة الاستغلال خلال السنوات (2017-2018-2019) متباينة، أن في سنة 2017 بلغت نتيجة الاستغلال 8 069 342 197 دج، والتحصيلات المقبوضة من الزبائن بلغت 2 334 516 151 دج، بينما قيمة المخزون بلغت 466 823 153 دج، أما المبالغ المدفوعة للديون التجارية قدرت بـ 7 282 677 280 دج، حيث تمثل هذه العناصر أهم مكونات الخزينة المتأتية من أنشطة دورة الاستغلال والتي كانت موجبة بمبلغ 905 662 417 دج.

في حين سنة 2018 فقد كانت تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة دورة الاستغلال موجبة 120967114 دج، وذلك لأن التحصيلات المقبوضة من الزبائن والتي تقدر بـ 4 226 368 211 دج كانت أكبر من الديون التجارية والتي قدرت بـ 1 897 412 746 دج، وبالإضافة إلى ذلك قدرت قيمة المخزون بـ 1 176 216 213 دج ونتيجة دورة الاستغلال: 5 221 458 807 دج.

أما بالنسبة لسنة 2019 فقد كانت نتيجة الاستغلال سالبة بـ 1 643 667 684 دج، والتحصيلات المقبوضة من الزبائن بلغت 6 249 036 717 دج، بينما قيمة المخزون بلغت 1 228 814 286 دج، أما المبالغ المدفوعة للديون التجارية 3 312 703 178 دج، مما أدى إلى الخزينة المتأتية من أنشطة دورة الاستغلال موجبة حيث حققت 3 777 134 504 دج.

● بالنسبة للتدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة دورة الاستثمار

يتبين لنا من خلال الجدول أن تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة دورة الاستثمار حققت خزينة سالبة خلال الفترة (2017-2018-2019) والتي قدرت بـ 2 274 591 226 دج و 1 878 965 128 دج و 5525599591 دج على التوالي وذلك يعود لسياسة المؤسسة في قيامها بحيازة التثبيتات قدرت بـ 2278961226 دج وتنازلت عن تثبيتات ملموسة بقيمة 4 370 000 دج في سنة 2017 و بحيازة تثبيتات قدرت 1 878 965 128 دج و 5 525 599 591 دج في السنوات 2018-2019 على التوالي ولم تشهد على أي تنازل خلال السنتين.

● بالنسبة للتدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة دورة التمويل

في سنة 2017 ولدت تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة دورة التمويل خزينة سالبة بقيمة 1 376 987 361 دج، بينما في سنة 2018 كانت موجبة بـ 583 809 356 دج، ولتعود للانخفاض وتحقق نتيجة سالبة قدرت بـ 957 000 000 دج.

● بالنسبة لتغير الخزينة

ما يمكن ملاحظته أن الخزينة الصافي لسنة 2017 كانت موجبة بـ 3 686 015 228 دج، لتتخف في سنة 2018 وتحقق نتيجة سالبة مقدرة بـ 655 980 000 دج، وتستمر في الانخفاض سنة 2019 لتبلغ 2 705 465 086 دج.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة للفترة (2017-2019) —

من خلال جدول تدفقات مؤسسة فرتيال للسنوات (2017-2018-2019) سنقوم بحساب النسب التالية: نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي، نسبة كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية والاحتياجات النقدية الأساسية، نسبة صافي التدفق النقدي التشغيلي إلى المبيعات، نسبة تغطية فوائده ديون، نسبة تغطية النقدية، نسبة التدفق النقدي بالنسبة للخصوم الجارية.

1.3 نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي، وتبين هذه النسبة مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها لتوليد تدفقات نقدية تشغيلية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (07): نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019)

الوحدة (%)

2019	2018	2017	البيان / السنة
0.075	0.002	0.018	نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي = صافي التدفق النقدي التشغيلي / إجمالي الأصول

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على الملاحق (07-12-16) والجدول رقم (01).

تبين هذه النسبة عدم قدرة أصول المؤسسة في توليد تدفق نقدي تشغيلي حيث أن كل وحدة نقدية مستثمرة من الأصول تولد 0.018 وحدة نقدية في سنة 2017، وتولد 0.002 وحدة نقدية في سنة 2018، وفي سنة 2019 ولدت 0.075 وحدة نقدية.

2.3 نسبة كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية والاحتياجات النقدية الأساسية، وتبين هذه النسبة مدى قدرة أنشطة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية داخلية تغطي التدفقات النقدية الخارجية والإنفاق الرأسمالي وكذا سداد الديون طويلة الأجل، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (08): نسبة كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية والاحتياجات النقدية الأساسية لمؤسسة فرتيال خلال

الفترة (2017-2019) الوحدة (%)

2019	2018	2017	البيان / السنة
0.446	0.279	0.398	نسبة كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية = صافي التدفق النقدي التشغيلي / الاحتياجات النقدية الأساسية

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على الملاحق (07-12-16) للمؤسسة محل الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية أقل من الواحد، مما يعني أن التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية الداخلة غير كافية لتغطية التدفقات النقدية من الأنشطة

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة للفترة (2017-2019)

التشغيلية الخارجة، مما يبين عدم قدرة أنشطة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية داخلية تغطي التدفقات النقدية الخارجة والإنفاق الرأسمالي وكذا سداد الديون طويلة الأجل.

3.3 نسبة صافي التدفق النقدي التشغيلي إلى المبيعات، يوفر نظرة لقدرة المؤسسة على توليد النقد من أنشطتها التشغيلية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (09): نسبة صافي التدفق النقدي التشغيلي إلى المبيعات لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019) الوحدة (%)

البيان / السنة	2017	2018	2019
نسبة صافي التدفق النقدي التشغيلي إلى المبيعات = صافي التدفق النقدي التشغيلي / صافي المبيعات	0.026	0.003	0.191

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على الملاحق (07-12-16) للمؤسسة محل الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة صافي التدفق النقدي التشغيلي إلى المبيعات غير كاف وذلك راجع لكمية الإنتاج بالمقارنة مع المبيعات، مما يفسر عدم كفاءة المؤسسة في توليد المبيعات وتحصيل النقدية من الزبائن.

4.3 نسبة تغطية فوائد الديون، وتبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على دفع نفقات الفائدة على الديون المستحقة والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (10): نسبة تغطية فوائد الديون لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019) الوحدة (%)

البيان / السنة	2017	2018	2019
نسبة تغطية فوائد الديون = صافي التدفق النقدي التشغيلي / الأعباء المالية	2.145	0.651	13.60

المصدر: اعداد الباحثين بناء على الملاحق (07-12-16) للمؤسسة محل الدراسة.

نسبة تغطية الديون موجبة وهذا يعني أن المؤسسة ليس لديها مشكل في السيولة ولديها المقدرة على سداد القروض والفوائد المترتبة عنها بواسطة التدفقات النقدية لأنشطة الاستغلال، وهذا راجع للإنتاج المباع الذي صاحبه تحقيق تدفق نقدي تشغيلي موجب.

5.3 نسبة تغطية النقدية، وتبين هذه النسبة مدى استطاعة المؤسسة في مواجهة التدفقات التشغيلية الخارجة والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (11): نسبة تغطية النقدية لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019) الوحدة (%)

البيان / السنة	2017	2018	2019
نسبة تغطية النقدية صافي التدفق النقدي التشغيلي / إجمالي التدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة الاستثمارية والتمويلية	0.697	0.022	0.612

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على الملاحق (07-12-16) للمؤسسة محل الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة تغطية النقدية موجبة ويرجع ذلك لارتفاع الإنتاج الذي أدى إلى ارتفاع السيولة النقدية من الأنشطة التشغيلية، ومنه قدرة موارد المؤسسة الداخلية على تمويل العمليات الاستغلالية والاستثمارية.

6.4 نسبة التدفق النقدي بالنسبة للخصوم الجارية، تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على الوفاء بكل خصومها الجارية من خلال النقدية المولدة داخليا، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (12): نسبة التدفق النقدي بالنسبة للخصوم الجارية لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019) الوحدة (%)

2019	2018	2017	البيان / السنة
0.156	0.007	0.049	نسبة التدفق النقدي بالنسبة للخصوم الجارية = صافي التدفق النقدي التشغيلي / الخصوم الجارية

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على الملاحق (07-12-16) والجدول رقم (01)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة النقدية بالنسبة للخصوم الجارية موجبة، وهذا يعني قدرة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية على سداد ديونها قصيرة الأجل، وأن المؤسسة قادرة على الوفاء بكل خصومها الجارية من خلال النقدية المولدة داخليا.

مما سبق تبين أن الوضعية المالية للمؤسسة تتسم بالتذبذب ما سبب عدم فهم واضح للأسباب التي أدت إلى ذلك، وهذا راجع بالدرجة الأولى لاعتمادها على أساليب التحليل التقليدية في تقييم الوضعية المالية والتي تعتمد بشكل أساسي على المؤشرات المالية فقط، مما يتوجب على المؤسسة التوجه نحو استعمال أداة أكثر حداثة وأشمل قياسا، ولهذا اعتمدنا على بطاقة الأداء المتوازن لمحاولة معرفة الأسباب الرئيسية لهذا التذبذب عن طريق حساب مؤشرات مالية وغير مالية تؤثر على الأداء الكلي للمؤسسة.

المبحث الثالث: تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة "فرتيال"

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام شامل لتقييم الأداء من المنظور الاستراتيجي حيث تعتمد على أربعة أبعاد رئيسية بدلا من التركيز على البعد المالي الذي أصبح غير قادر على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء، وفي هذا المبحث سنحاول تصميم بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة فرتيال ثم تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية في البطاقة وأخيرا تحديد الأوزان والأهداف المناسبة لكل بعد.

المطلب الأول: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة "فرتيال"

من أجل تصميم بطاقة الأداء المتوازن بشكل متقن ومحكم يجب تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة محل الدراسة أولا، ثم تحديد رؤية وإستراتيجية المؤسسة.¹

1. تحليل البيئة الداخلية والخارجية: يساعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية على تحديد أهم نقاط قوة وضعف المؤسسة، ومعرفة أهم الفرص والتهديدات التي تواجهها.

1.1 تحليل البيئة الداخلية: من خلال تحليلنا لبيئة مؤسسة فرتيال الداخلية وبالاعتماد على نتائج المقابلة التي قمنا بها وبناء على اجابتهم للأسئلة وبعد تحليل وثائق المؤسسة، خلصنا إلى ما يلي:
نقاط القوة: تعبر نقاط القوة عن مصادر المؤسسة وقدراتها التي تمكنها من خلق ميزة تنافسية، ويمكن ذكر نقاط القوة لمؤسسة فرتيال كما يلي:

- تموين محلي من مواد أولية أساسية متمثلة في الغاز الطبيعي والفوسفات وبأسعار جيدة لإنتاج وتصنيع الأسمدة والأمونياك؛
 - إمكانية إنتاج هامة للاستجابة بشكل كبير على طلب السوق الوطنية وتوليد إيرادات وعائدات كبيرة من خلال نشاط التصدير؛
 - معدلات نمو مرتفعة في السوق الوطنية؛
 - خبرتها الطويلة الأمد في مجال تصنيع توزيع وتصدير الأسمدة ومشتقاتها؛
 - توفر تشكيلة واسعة من المنتجات المشتقة؛
 - القدرة على إدارة علاقات العملاء (سياسة الولاء وغيرها)، والتكنولوجيات، سياسة التسعير؛
 - موقع التوزيع، الخدمات اللوجستية الداخلية؛
 - القدرة على تقديم المشورة والتنقيب على الخدمات ذات الصلة.
- نقاط الضعف:** تواجه مؤسسة فرتيال بعض العناصر التي تؤثر على فعاليتها سلبيا نذكر منها:
- ارتفاع التكاليف الاستثمارية والتشغيلية؛
 - بيئة صعبة للتشغيل (انقطاع التيار الكهربائي، تلوث المياه، العبء الإداري)؛

¹ من إعداد الباحثين بالاعتماد على مقابلة مع مدير مصلحة الموارد البشرية.

- قدم بعض الوحدات بالمؤسسة دون إعادة تأهيلها؛
 - استيراد سلعتين من ثلاثة سلع أساسية لإنتاج الأسمدة مما يؤدي الى ارتفاع تكاليف الإنتاج.
- 2.1 تحليل البيئة الخارجية:** وتمثل في الفرص المتاحة أمام المؤسسة وكذا التهديدات التي تهدد نشاطها.
- الفرص:** الفرص التي واجهت مؤسسة فرتيال متمثلة في:
- الشراكة في مجال الإنتاج، التوزيع والتصدير؛
 - ارتفاع معدل نمو استعمال الأسمدة؛
 - التداير والحوافز التي تضع الحكومة في صالح المؤسسة.
- التهديدات:** التهديدات التي واجهتها مؤسسة فرتيال يمكن ذكرها في النقاط الآتية:
- المنافسة الوطنية فيما يتعلق بالتموقع، السعر...؛
 - الأنظمة والمعايير؛
 - المطالبات البيئية؛
 - إلغاء الحواجز الجمركية التي تؤدي إلى منافسة شديدة في السوق الوطنية؛
 - منع بيع بعض الأسمدة في السوق الوطنية.
- 2. تحديد رسالة ورؤية فرتيال:** تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام إداري يساعد على ترجمة رؤية واستراتيجيات المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف المحددة والمقاييس والمعايير، وفيما يلي عرض لرسالة ورؤية واستراتيجية مؤسسة فرتيال.
- 1.2 رسالة مؤسسة فرتيال:** تتمثل رسالة مؤسسة فرتيال في إنتاج، توزيع وتصدير منتجاتها مع ضمان تنفيذ السياسات اللازمة فيما يتعلق بالجودة، الصحة، السلامة والبيئة.
- 2.2 رؤية مؤسسة فرتيال:** تتمثل رؤية مؤسسة فرتيال في تحقيق ما يلي:
- ترقية صناعة الأسمدة الازوتية والفوسفاتية بالجزائر من خلال استعمال تقنيات متطورة وحديثة، إضافة إلى تحويل التكنولوجيا وتوظيفها؛
 - العمل على تلبية الطلب الوطني من الأسمدة وكل المنتجات المرتبطة بها؛
 - المساهمة في تكوين عمال متخصصين في مجال الأسمدة الازوتية والفوسفاتية والأمونياك؛
 - محاولة التصدير إلى الخارج وهذا من أجل تدعيم الصادرات ومنه الزيادة في العائدات الخاصة بإيرادات العامة من العملة الصعبة؛
 - البحث عن الإرضاء الكلي للزبون؛
 - تنوع تشكيلة المنتجات من خلال تحديد سياسة خاصة بالبحث والتطوير المنتجات جديدة.

3. استراتيجية مؤسسة فرتيال: كون مؤسسة فرتيال عنابة وحدة تابعة للمؤسسة الأم فإن رؤيتها واستراتيجيتها

تكون ضمن رؤية واستراتيجية المؤسسة ككل، والتي حددت من طرف الإدارة العليا وفق النقاط الآتية:

- تصميم مؤسسة مكيفة لمتطلبات سوق حرة وتنافسية؛
- ترسيخ موقعها الريادي على الصعيد الوطني من خلال زيادة والحفاظ على حصتها السوقية؛
- تنوع نطاق الإنتاج من خلال تطبيق سياسة البحث والتطوير وتصميم صيغ جديدة للأسمدة؛
- الاعتماد على اليقظة التكنولوجية؛
- تعزيز وتطوير صناعة الأسمدة والأمونياك؛
- تطوير الشراكة، تشارك في مشاريع مع مختبرات مشهورة دولياً؛
- استغلال وتسيير الوسائل البشرية الموارد المادية والمالية المتاحة لها، لتلبية احتياجات السوق الوطنية والدولية؛
- تعزيز دور اليقظة كنظام المعلومات موجه نحو البيئة الخارجية.

اعتماداً على ما سبق يمكننا اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة فرتيال بناء على المعلومات المقدمة

من طرف المؤسسة، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية واعتماداً على رؤيتهم واستراتيجيتهم التي سنحاول ترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس والتقييم بالاعتماد على أربعة أبعاد هي: البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو، حيث لم يتسنى لنا إضافة البعد البيئي والاجتماعي المستدام نظراً لعدم تمكننا من الحصول على المعلومات التي تسمح بحساب مؤشرات هذا البعد، لرفض المؤسسة تقديمها لنا لذا اكتفينا بالأبعاد الأربعة كما يوضحه الشكل.

الشكل (10): نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة فرتيال

المبادرات	المؤشرات	الأهداف	المنظور أو البعد
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة الإنتاجية. - زيادة المبيعات. - تخفيض التكاليف. - القيام باستثمارات جديدة. - الرقابة على المصروف. 	<ul style="list-style-type: none"> - معدل دوران الأصول - معدل العائد على الاستثمار - معدل نمو الأرباح - معدل هامش الربح 	<ul style="list-style-type: none"> - تعظيم العائد على رأس المال - زيادة المبيعات لتعويض وتغطية موجوداتها وتكاليفها الثابتة. - زيادة العائد المالي الذي تحققه من الاستثمارات. - زيادة الإنتاجية وتقليص التكاليف من أجل تحقيق أقصى قدر من الأرباح. 	البعد المالي
<ul style="list-style-type: none"> - تحسين العلاقة بين المؤسسة والعملاء لكسب الولاء. - العمل على إرضاء العملاء. - استقطاب عملاء جدد. 	<ul style="list-style-type: none"> - الحصة السوقية (معدل نمو المبيعات) - معدل نمو العملاء 	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة الإنتاجية وتقليص التكاليف من أجل تحقيق أقصى قدر من الأرباح. - جلب المزيد من العملاء والاحتفاظ بالعملاء الحاليين. 	بعد العملاء
<ul style="list-style-type: none"> - توفير قيمة مضافة للعملاء وزيادة ثروة المساهمين. - احترام معايير الجودة في الإنتاج - التحسين المستمر 	<ul style="list-style-type: none"> - معدل إنتاجية العامل. - معدل التحسين في الإنتاجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز وزيادة إنتاجية عمالها. - زيادة إنتاجيتها من خلال رفع القيمة المضافة. 	بعد العمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة الترقيات، المكافآت... للعاملين. - الارتقاء بثقافة المنظمة. - التعلم والإبداع والابتكار. - تعزيز ثقافة المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> - معدل التأطير. - معدل التوظيف. -معدل مصاريف العاملين. -معدل تكوين العاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعيين إطارات ذوي خبرة ومهارة. - الاحتفاظ بموظفيها لضمان تلبية الطلبات بفاعلية. - كسب رضا موظفيها. - تكوين العاملين ورفع كفاءتهم المهنية. 	بعد التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد على وثائق المؤسسة ومقابلة مقابلة مع مدير مصلحة الموارد البشرية.

في هذا النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة فرتيال قمنا بالاعتماد على أربعة أبعاد رئيسية حيث قمنا بتحديد أهداف كل بعد بناء على رؤية وإستراتيجية المؤسسة اللذان يعتبران حجر الأساس لبناء البطاقة فمن الشكل كانت أهم أهداف البعد المالي تتمثل في تعظيم العائد على رأس المال، زيادة الإنتاجية وتقليص التكاليف

من أجل تحقيق أقصى قدر من الأرباح، ولقياس هذه الأهداف تم الاعتماد على عدة مؤشرات كمعدل دوران الأصول ومعدل نمو الأرباح، في حين تم الاعتماد في بعد العملاء على معدل نمو العملاء والحصة السوقية كمؤشرات لقياس أهداف هذا البعد، والتي أهمها كان جلب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين، أما بالنسبة لبعد العمليات الداخلية فكانت أهم الأهداف التي أسندت له هي تعزيز وزيادة إنتاج المؤسسة بشكل عام وإنتاجية العامل بشكل خاص وكانت أهم المؤشرات لقياس هذا البعد هي معدل إنتاجية العامل ومعدل التحسين في الإنتاجية، وفي الأخير كانت أهداف بعد التعلم والنمو متمثلة في تعيين إطارات ذوي خبرة ومهارة وكسب رضا الموظفين وتكوين العاملين ومن المؤشرات التي استعملت لقياس هذا البعد كانت معدل التأطير ومعدل التوظيف إضافة إلى معدل تكوين العاملين، تم تحديد الجوانب التي سيتم تقييمها الخاصة بكل بعد والمعايير المستعملة أو المؤشرات والتي سيتم التطرق لها بالتفصيل في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية في البطاقة وفق كل بعد

فيما يلي عرض لمؤشرات كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المقترحة كما يلي:

1. مؤشرات الأداء للبعد المالي

اعتمدنا في قياس الأداء لهذا البعد على أربعة مؤشرات هي معدل دوران الأصول، معدل العائد على الاستثمار، معدل نمو الأرباح ومعدل هامش الربح.

1.1 معدل دوران الأصول: يستخدم هذا المؤشر لمعرفة كفاءة استخدام المؤسسة لموجوداتها في تحقيق المبيعات، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (13): معدل دوران الأصول لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019) الوحدة (%)

2019	2018	2017	البيان / السنة
39.20	70.40	67.60	معدل دوران الأصول = (صافي المبيعات / مجموع الأصول) × 100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الملاحق (08-11-15) والجدول رقم (01)

من الجدول أعلاه حققت المؤسسة أعلى معدل سنة 2018 والذي بلغ حوالي 70% مقارنة بسنة 2017 الذي يقدر ب 67.6%، بمعنى أن كل واحد دينار من الأصول يولد 0.7 و 0.6 دينار من المبيعات، لينخفض إلى النصف تقريبا سنة 2019 وهذا راجع لانخفاض رقم الأعمال بسبب توقف المؤسسة عن العمل من بداية السنة لغاية منتصفها، ويبقى معدل دوران الأصول منخفض حتى في سنتي 2017 و 2018 نظرا لارتفاع الأصول أو انخفاض المبيعات وعلى المؤسسة مراجعة ذلك.

2.1 معدل العائد على الاستثمار: يستخدم هذا المؤشر لقياس ربحية المؤسسة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (14): معدل العائد على الاستثمار المؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019) الوحدة (%)

2019	2018	2017	البيان / السنة
(3.26)	10.20	15.93	معدل العائد على الاستثمار = (صافي الربح / مجموع الأصول) × 100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الملاحق (08-11-15) والجدول رقم (01)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة في سنة 2017 حققت معدل عائد على الاستثمار موجب بنسبة 15.93% ويدل هذا على أن استثمار المؤسسة قد كان مريح خلال هذه السنة، أما في سنة 2018 فنلاحظ انخفاض في معدل العائد على الاستثمار حيث حققت نسبة 10.20% بالرغم من تحقيق المؤسسة لربح أفضل من سنة 2017، ويرجع انخفاض المعدل إلى ارتفاع تكلفة المبيعات و الضرائب على الدخل وانخفاض كبير في منتجات الاستغلال الأخرى مقارنة بسنة 2017، وخلال سنة 2019 نلاحظ أن معدل العائد على الاستثمار سالب بنسبة -3.26% أي أن استثمار المؤسسة خلال هذه السنة قد كان خاسراً وذلك بسبب توقف عمل المؤسسة كما ذكرنا سابقاً مما أدى إلى انخفاض شديد في رقم الأعمال مقارنة بسنة 2018.

3.1 معدل نمو الأرباح: يستخدم هذا المؤشر من أجل تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية، ويحسب من خلال

نسبة الربح الصافي المحقق من طرف المؤسسة من سنة لأخرى، وهو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (15): معدل نمو الأرباح المؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019) الوحدة (%)

2019	2018	2017	البيان / السنة
(131.93)	(36.54)	(923.40)	معدل نمو الأرباح معدل نمو الأرباح = (نتيجة السنة الصافية n - نتيجة السنة الصافية n-1) / نتيجة السنة الصافية 100 × (n-1)

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الملاحق (08-11-15) للمؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ من الجدول نتائج الجدول أعلاه أن معدل نمو الأرباح خلال سنة 2017 مرتفع جداً رغم أن النسبة سالبة وقدرت ب -923.40%، ويرجع سبب ظهور النسبة سالبة إلى النتيجة الصافية للسنة السابقة 2016 كانت سالبة أي المؤسسة تكبدت خسارة في هذه السنة، وبالرغم من سلبية النسبة يمكن القول أن المؤسسة حققت معدل نمو أرباح جيد جداً مقارنة بالسنة السابقة وهذا راجع لعدة أسباب منها: زيادة في رقم أعمال سنة 2017 مقارنة بالسنة السابقة، زيادة في منتجات الاستغلال الأخرى للسنة الحالية مقارنة بالسنة السابقة، وأيضاً انخفاض في بعض التكاليف منها: مصاريف العمال ومصاريف التشغيل الأخرى للسنة الحالية مقارنة بالسنة السابقة، ونلاحظ أن معدل نمو الأرباح لسنة 2018 كان سالبا بقيمة -36.54% رغم تحقيق المؤسسة لنتيجة صافية موجبة، وبالتالي النسبة السالبة لا تعني أن المؤسسة حققت خسارة بل تبرر بأن النتيجة الصافية لسنة 2018 انخفضت عن سابقتها التي تخص سنة 2017، وأن معدل نمو الأرباح لهذه السنة انخفض

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة للفترة (2017-2019) —

مقارنة بالسنة السابقة، أما بالنسبة لسنة 2019 فكانت النسبة معبرة عن حالة المؤسسة الواقعية، ففي هذه السنة كانت النتيجة الصافية للمؤسسة سالبة أي حققت خسارة مما أدى إلى ظهور معدل نمو الأرباح سالب بلغ 131.93%- مقارنة بالسنة السابقة وذلك راجع إلى انخفاض رقم الأعمال وأيضاً توقف المؤسسة عن العمل من بداية السنة لغاية منتصفها.

4.1 معدل هامش الربح : سيتم توضيحه في الجدول الموالي :

الجدول (16): معدل هامش الربح لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019) الوحدة (%)

2019	2018	2017	البيان / السنة
(8.30)	14.47	23.56	معدل هامش الربح = (نتيجة الدورة الصافية / صافي المبيعات) 100×

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الملاحق (08-11-15) للمؤسسة محل الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معدل هامش الربح لسنة 2017 كان مرتفع بسبب أن المؤسسة حققت ربحاً معتبراً خلال هذه السنة مقارنة بالسنوات الأخرى، لينخفض سنة 2018 إلى 14.47% وهذا راجع أساساً لانخفاض المسجل في نتيجة الدورة الصافية عن السنة التي قبلها، وذلك بسبب ارتفاع تكاليف المبيعات والضرائب على الدخل وأيضاً الانخفاض في منتجات الاستغلال الأخرى، أما في سنة 2019 فكان معدل هامش الربح سالباً حيث بلغ 8.30%- وذلك راجع لنتيجة الدورة الصافية السالبة التي حققتها المؤسسة أي أنها حققت خسارة في هذه السنة بسبب تعليق العمل في وحدة الإنتاج من بداية السنة إلى منتصفها، وهذا أدى إلى: انخفاض الإنتاج، انخفاض رقم الأعمال، زيادة التكاليف.

2. مؤشرات الأداء لبعده العملاء:

اعتمدنا في قياس الأداء لهذا البعد على مؤشرين هما الحصة السوقية ومعدل نمو العملاء.

1.2 الحصة السوقية (معدل نمو المبيعات): يستخدم هذا المؤشر لتحديد حجم نشاط المؤسسة في سوق معين

ونعبر عنه بالزيادة في حجم المبيعات، وهو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (17): معدل نمو المبيعات لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019) الوحدة (%)

2019	2018	2017	البيان / السنة
(44.42)	3.29	28.59	معدل نمو المبيعات = (مبيعات n - مبيعات n-1 / مبيعات n-1) 100×

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الملاحق (08-11-15) للمؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن معدل نمو المبيعات في سنة 2017 كان كبيراً حيث قدر بـ 28.59% وهذا راجع للارتفاع الكبير المسجل في رقم الأعمال لهذه السنة مقارنة بسنة 2016، ونلاحظ

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة للفترة (2017-2019) —

لينخفض مباشرة سنة 2018 حيث بلغ 3.29% مقارنة بسنة 2017 وهذا راجع أساسا لزيادة التكاليف، ليواصل الانخفاض سنة 2019 ليصبح سالب وبلغ -44.42% وذلك راجع للانخفاض الكبير في رقم الأعمال مقارنة بالسنة التي قبلها وأيضا توقف المؤسسة عن العمل كما ذكرنا سابقا.

2.2 درجة الاحتفاظ بالعميل (معدل نمو العملاء): سنستخدم هذا المؤشر لقياس قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وسنوضح طريقة حسابه في الجدول الموالي:

الجدول (18): معدل نمو العملاء لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019) الوحدة (%)

2019	2018	2017	البيان / السنة
(5.85)	(6.43)	0.961	معدل نمو العملاء = (عدد عملاء n - عدد عملاء n-1) / عدد عملاء n-1 × 100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معلومات المقدمة من طرف وحدة الموارد البشرية ووحدة التسويق بمؤسسة فرتيال. نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد العملاء (معدل نمو عملاء) موجب خلال سنة 2017 وهو يعبر عن زيادة طفيفة مقارنة بسنة 2016، أما في سنتي 2018 و2019 انخفض عدد العملاء نظرا للمنافسة، زيادة الأسعار، تراجع الإنتاج، تراجع سمعة المؤسسة وأيضا عدم احتفاظها بالعملاء الموجودين.

3. مؤشرات الأداء لبعده العمليات الداخلية:

بالنسبة لهذا البعد فقد اخترنا قياسه باستخدام مؤشرين هما معدل إنتاجية العامل ومعدل التحسين في الإنتاجية.

1.3 معدل إنتاجية العامل: وهو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (19): معدل إنتاجية العامل لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019) الوحدة (%)

2019	2018	2017	البيان / السنة
(74.22)	10.78	123.01	معدل إنتاجية العامل = (إنتاجية العامل n - إنتاجية العامل n-1) / إنتاجية العامل n-1 × 100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معلومات من مصلحة المحاسبة والمالية والملحق رقم 15.

حيث: إنتاجية العامل = القيمة المضافة / إجمالي عدد العمال.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معدل إنتاجية العامل لسنة 2017 قد قدر ب 123.01% وهذا راجع للزيادة المعتبرة في القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية، وفي سنة 2018 نلاحظ انخفاض كبير في معدل إنتاجية العامل حيث تراجع إلى 10.78% وهذا لأن المعدل في سنة السابقة كان قياسي بسبب الإجراءات التي اتخذتها المؤسسة لتخفيض تكاليفها وزيادة رقم أعمالها، أما بالنسبة لسنة 2019 كان معدل إنتاج العامل سالب حيث

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة للفترة (2017-2019)

بلغ 74.22% وهذا بسبب التراجع الشديد في القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية بسبب ظروف خارجة عن سيطرة المؤسسة داخل وحدة الإنتاج مما أدى لتراجع الإنتاج وزيادة التكاليف.

2.3 التحسين في الإنتاجية: سيتم إيضاحه في الجدول الموالي:

الجدول (20): معدل تحسين إنتاجية مؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019) الوحدة (%)

2019	2018	2017	البيان / السنة
(73.86)	12.06	80.67	معدل التحسين في الإنتاجية = (القيمة المضافة n - القيمة المضافة n-1) / القيمة المضافة n-1 × 100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معلومات من مصلحة المحاسبة والمالية والملحق رقم 15.

نلاحظ في الجدول أعلاه أن معدل التحسين في الإنتاجية لسنة 2017 قد قدر ب 80.67% وهذا راجع للزيادة الكبيرة في القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية، لينخفض سنة 2018 إلى 12.06% نظرا لانخفاض الإنتاج وارتفاع التكاليف مقرنة مع السنة السابقة، وفي سنة 2019 كان معدل التحسين في الإنتاجية سالب حيث بلغ 73.86% وهذا بسبب تراجع الشديد في القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية للأسباب المذكورة سابقا.

4. مؤشرات الأداء لبعده النمو والتطور: في هذا البعد سنحاول قياسه بأربعة مؤشرات هي: معدل التأطير،

معدل التوظيف، معدل مصاريف العاملين ومعدل تكوين العاملين.

1.4 معدل التأطير: سنتطرق له في الجدول الموالي:

الجدول (21): معدل التأطير لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019) الوحدة (%)

2019	2018	2017	البيان / السنة
8.60	7.80	7.89	معدل التأطير = (عدد الإطارات / إجمالي عدد العمال) × 100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معلومات من وحدة المعلومات بالمؤسسة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل التأطير كان متقارب بين السنوات الثلاث وخاصة سنتي 2017 و2018 حيث قدر بحوالي 7.8% لأن المؤسسة تعتمد على الإطارات القدماء وذوي الخبرة المهنية ولا تقوم بالتغيير إلا في حالة ما استدعى الأمر ذلك، في سنة 2019 ارتفع المعدل قليلا إلى 8.6% حيث عرفت إضافة إطارات جدد لمحاولة مواجهة الظروف التي مرت بها المؤسسة.

2.4 معدل التوظيف: سنتطرق له في الجدول الموالي:

الجدول (22): معدل التوظيف لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019) الوحدة (%)

2019	2018	2017	البيان / السنة
1.38	1.16	(18.98)	معدل التوظيف أو نمو العمال (عدد العمال n - عدد العمال n-1 / عدد العمال n-1) × 100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معلومات من وحدة الموارد البشرية بالمؤسسة

نلاحظ في الجدول أعلاه أن معدل التوظيف في سنة 2017 سالب حيث بلغ 18.98% وهذا يدل على نقص عدد العمال عن السنة السابقة، والذي كان في إطار الإجراءات التي اتخذتها المؤسسة من أجل تخفيض التكاليف وتسريح الفائض من العمال الذي نتج عن التوظيف العشوائي المتراكم من السنوات الماضية، أما في سنة 2018 و2019 نلاحظ عودة معدل التوظيف إلى الارتفاع مقارنة بسنة 2017 إلى أنه بقي في حدود 01% تعافي حالة المؤسسة مقارنة بسنة 2016.

3.4 معدل رضا العاملين: سنتطرق له في الجدول الموالي:

الجدول (23): معدل مصاريف العاملين لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019) الوحدة (%)

2019	2018	2017	البيان / السنة
(9.10)	(0.796)	(0.077)	معدل مصاريف العاملين = (مصاريف العاملين n - مصاريف العاملين n-1) / (مصاريف العاملين n-1) × 100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الملاحق (08-11-15) للمؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ في الجدول أعلاه أن معدل مصاريف العاملين للثلاث السنوات (2017، 2018، 2019) كان سالب حيث قدر ب 0.077%، -0.796%، -9.10%، على التوالي وهذا راجع لاعتماد المؤسسة تخفيض مصاريف العاملين كل سنة محاولة منها لتدنية التكاليف.

4.4 معدل تكوين العاملين : سنتطرق له في الجدول الموالي:

الجدول (24): معدل تكوين العاملين لمؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019) الوحدة (%)

2019	2018	2017	البيان / السنة
60.00	119.95	111.37	معدل تكوين العاملين عدد المتدربين / إجمالي العمال × 100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معلومات من وحدة الموارد البشرية بالمؤسسة

نلاحظ أن معدل تكوين العاملين لسنتي 2017 و2018 كان مرتفع حيث بلغ 111.37%، 119.95% على التوالي، وهذا راجع لطريقة المؤسسة في تكوين عاملها حيث يمكن للعامل الواحد أن يقوم بعدة دورات تكوينية خلال سنة واحدة، فمثلا إشارات هذه المؤسسة يقومون بثلاث إلى أربع دورات تكوينية خلال

السنة، وهذا ما جعل معدل التكوين مرتفع خلال سنتين 2017 و2018، أما في سنة 2019 فقد التزمت المؤسسة بالحد الأدنى لتكوين العاملين لديها وهو 60% وهذا راجع للوضع الذي مرت به المؤسسة خلال هذه السنة.

المطلب الثالث: تحديد الأوزان والأهداف لكل بعد في بطاقة الأداء المتوازن

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أبعاد مختلفة، ولكل بعد أهمية وتأثير على المؤسسة لهذا يجب مراعاة الأوزان والأهداف لضمان تحقيق الهدف والغاية من تطبيق البطاقة.

1. تحديد وزن كل بعد في بطاقة الأداء المتوازن

بعد التطرق لحساب المؤشرات للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في المطلب السابق، سنحاول إبراز أهمية كل بعد من الأبعاد الأربعة لمؤسسة فرتيال وفقا لإستراتيجيتها وأهدافها، وتقسيم الأوزان على المؤشرات كالتالي:

1.1 تحديد وزن البعد المالي: تهتم مؤسسة فرتيال بصفة خاصة بالبعد المالي من أجل تحسين وضعها المالي، ومنه أعطي هذا البعد وزن 40% والتي تم توزيعها على الشكل الموالي:

● معدل دوران الأصول: 10%؛

● معدل العائد على الاستثمار: 10%؛

● معدل نمو الأرباح: 10%؛

● معدل هامش الربح: 10%.

2.1 تحديد وزن بعد العملاء: يحتل هذا البعد المركز الثاني بعد البعد المالي لما تمنحه مؤسسة فرتيال من أهمية، فالاهتمام بالزبون يؤدي إلى زيادة عدد العملاء فينعكس ذلك على زيادة الإنتاج وبالتالي تحقيق الأرباح، والوزن الذي منح لهذا البعد هو 20% وزعت كما يأتي:

● الحصة السوقية: 10%؛

● معدل نمو العملاء: 10%.

1.1 تحديد وزن بعد العمليات الداخلية: في هذا البعد تحاول المؤسسة الجمع بين العميل والجانب المالي لها عن طريق تقديم خدمات للعميل وتعزيز الإنتاجية عبر صيانة الأجهزة وتنمية خبرات العمال، لذا تم تخصيص وزن 20% لهذا البعد، تم توزيعها كما يلي:

● معدل إنتاجية العامل: 10%؛

● معدل التحسين في الإنتاجية: 10%.

4.1 تحديد وزن بعد التعلم والنمو: يركز هذا المنظور على دعم وتطوير العمال وتحفيزهم لتقديم خدمات عالية الجودة، حيث ترى مؤسسة فرتيال بأن التكوين الجيد للعامل يسهل عليها بلوغ الأهداف المسطرة، والوزن الذي يمنح لهذا البعد هو 20% توزع كالتالي:

- معدل التأطير: 05%؛
- معدل التوظيف: 05%؛
- معدل رضا العمال: 05%؛
- معدل تكوين العمال: 05%.

2. تحديد أهداف كل بعد في بطاقة الأداء المتوازن

ترغب مؤسسة فرتيال في الوصول إلى أهدافها من خلال تحديد مؤشرات كل بعد على النحو التالي:

1.2 بالنسبة لأهداف البعد المالي

- معدل دوران الأصول: حددت المؤسسة الهدف ب 45%، حيث تسعى لزيادة المبيعات لتعويض وتغطية موجوداتها وتكاليفها الثابتة.
- معدل العائد على الاستثمار: حددت المؤسسة الهدف ب 40%، حيث تسعى إلى زيادة العائد المالي الذي تحققه من الاستثمارات.
- معدل نمو الأرباح: حددت المؤسسة الهدف ب 50%، حيث تسعى المؤسسة إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف من أجل تحقيق أقصى قدر من الأرباح.
- معدل هامش الربح: حددت المؤسسة الهدف ب 45%، حيث تسعى المؤسسة لزيادة الإيرادات والتقليل من النفقات والتكاليف.

2.2 بالنسبة لأهداف بعد العملاء

- الحصة السوقية: حددت المؤسسة الهدف ب 40%، حيث تريد المؤسسة زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف من أجل تحقيق أقصى قدر من الأرباح.
- معدل نمو العملاء: حددت المؤسسة الهدف ب 60%، حيث تريد المؤسسة جلب المزيد من العملاء والاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

1.2 بالنسبة لأهداف بعد العمليات الداخلية

- معدل إنتاجية العامل: حددت المؤسسة الهدف ب 45%، حيث ترغب المؤسسة في تعزيز وزيادة إنتاجية عمالها.
- معدل التحسين في الإنتاجية: حددت المؤسسة الهدف ب 40%، حيث ترغب المؤسسة إلى زيادة إنتاجيتها من خلال رفع القيمة المضافة.

4.2 بالنسبة لأهداف بعد التعلم والنمو

- معدل التأطير: حددت المؤسسة الهدف ب 30%، حيث تهدف المؤسسة إلى تعيين إطارات ذوي خبرة ومهارة لضمان السير الجيد لعملية التشغيل.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة فرتيال عابدة للفترة (2017-2019)

- معدل التوظيف: حددت المؤسسة الهدف ب 20%، حيث تهدف المؤسسة إلى الاحتفاظ بموظفيها لضمان تلبية الطلبات بفاعلية.
- معدل رضا العمال: حددت المؤسسة الهدف ب 40%، حيث تهدف المؤسسة إلى كسب رضا موظفيها.
- معدل تكوين العاملين: حددت المؤسسة الهدف ب 60%، حيث تهدف المؤسسة لتكوين العاملين ورفع كفاءتهم المهنية.

3. تطبيق النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة فرتيال

فيما يلي تطبيق للنموذج المقترح سابقا لبطاقة الأداء المتوازن حيث تم فيه حساب أهم المؤشرات لكل بعد مع تحديد وزن وهدف كل بعد لحساب النتيجة النهائية بالعلاقة: النتيجة النهائية = (المنجز فعلا × الوزن) / الهدف كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (25): تطبيق النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة فرتيال خلال الفترة (2017-2019) الوحدة (%)

النتيجة النهائية %			المنجز فعلا %			الهدف %	الوزن %	المؤشرات	الأبعاد
2019	2018	2017	2019	2018	2017				
8.71	15.64	15.02	39.20	70.40	67.60	45	10	معدل دوران الأصول	البعد المالي
(0.82)	2.55	3.84	(3.26)	10.20	15.93	40	10	معدل العائد على استثمار	
(26.39)	(7.31)	(184.68)	(131.93)	(36.54)	(923.40)	50	10	معدل نمو الأرباح	
(1.85)	3.22	5.24	(8.30)	14.47	23.56	45	10	معدل هامش الربح	
(20.35)	14.10	(160.58)	-	-	-	-	40	الأداء المالي	
(11.16)	0.82	7.18	(44.42)	3.29	28.59	40	10	الحصة من السوق	بعد العملاء
(0.97)	(1.07)	0.16	(5.85)	(6.43)	0.961	60	10	درجة الاحتفاظ بالعميل	
(12.13)	(0.25)	7.34	-	-	-	-	20	بعد العملاء	
(16.50)	2.40	27.34	(74.22)	10.78	123.01	45	10	معدل إنتاجية العامل	

(18.46)	3.02	20.16	(73.86)	12.06	80.67	40	10	معدل التحسين في الانتاجية	بعد العمليات الداخلية
(34.96)	5.42	47.50	-	-	-	-	20	بعد العمليات الداخلية	
1.43	1.30	1.32	8.60	7.80	7.89	30	05	معدل التأطير	بعد التعلم والنمو
0.34	0.29	(4.74)	1.38	1.16	(18.98)	20	05	معدل التوظيف	
(1.14)	(0.99)	(0.009)	(9.10)	(7.96)	(0.07)	40	05	معدل رضا العاملين	
5	9.99	9.28	60.00	119.95	111.37	60	05	معدل تكوين العاملين	
5.63	10.59	5.85	-	-	-	-	20	بعد التعلم والنمو	
(61.81)	29.86	(99.89)	-	-	-	-	100	الأداء الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على ما سبق.

4. تحليل نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة "فرتيال"

بعد الانتهاء من بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن وتطبيقه على مؤسسة فرتيال، تم الوصول إلى النتائج النهائية المبينة في الجدول أعلاه، لذا سنحاول تحليل وشرح هذه النتائج الخاصة بكل بعد فيما يلي فيما يلي:

1.4 حسب بعد الأداء المالي: من خلال النتائج النهائية المتوصل إليها في النموذج المقترح لبطاقة الأداء نلاحظ أن مستوى الأداء المالي لمؤسسة فرتيال كان مرتفع في سنة 2017 رغم أن النتيجة النهائية للبعد المالي سالبة التي لا تعبر على الواقع الذي شهدته المؤسسة في هذه السنة حيث أن المؤسسة حققت ففزة كبيرة مقارنة بالسنة السابقة 2016، إذ بعد تحقيقها لخسارة استطاعت تحقيق نتيجة صافية موجبة وهذا راجع إلى الزيادة الملحوظة في رقم الأعمال وانخفاض التكاليف والأعباء مقارنة مع 2016، ويرجع سبب ظهور النتيجة النهائية للبعد لمالي سالبة إلى النتيجة الصافية لسنة 2016 التي استعملت في حساب بعض مؤشرات هذا البعد، أما في سنة 2018 فتميز مستوى الأداء المالي بالانخفاض مقارنة بسنة 2017 وسبب هذا الانخفاض يرجع إلى ارتفاع في بعض التكاليف (ارتفاع في سعر المادة الأولية، زيادة في الضرائب على الدخل) وانخفاض في منتجات الاستغلال الأخرى، أما في سنة 2019 فيستمر مستوى الأداء المالي بالانخفاض مقارنة بسنة 2018 ليصبح سالبا، أي أن المؤسسة في هذه السنة تحقق خسارة وذلك راجع إلى الانقطاع في العملية الإنتاجية في بداية السنة إلى غاية منتصفها بسبب توقف

العمل في وحدة الإنتاج الخاصة بالمؤسسة والذي أدى بدوره إلى انخفاض كبير في مبيعاتها، ومنه نستنتج أن أفضل أداء في البعد المالي كان سنة 2017.

2.4 حسب بعد العملاء: فنلاحظ من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها في النموذج أن مستوى أداء بعد العملاء لمؤسسة فرتيال تميز بالانخفاض خلال السنوات الثلاث، حيث أنه في سنة 2017 حققت مستوى أداء مرتفع مقارنة مع السنوات التي تليها وذلك راجع للارتفاع في المبيعات وأيضا الزيادة الطفيفة في عدد العملاء مقارنة بسنة 2016، أما بالنسبة لسنة 2018 فانخفض مستوى بعد الزبائن مقارنة بالسنة السابقة وهذا راجع لفقدان المؤسسة لعدد من زبائنها، وفي سنة 2019 استمر مستوى أداء العملاء في الانخفاض وهذا راجع حسب المسؤولين بالمؤسسة إلى انقطاعها عن العمل من بداية السنة إلى منتصفها الأمر الذي أدى بدوره إلى فقدان عدد من زبائنها وبالتالي انخفاض في حجم مبيعات المؤسسة، ومنه نستنتج أن أفضل أداء في بعد العملاء كان سنة 2017.

3.4 حسب بعد العمليات الداخلية: من خلال النتائج المتحصل عليها في النموذج نلاحظ أن مستوى أداء هذا البعد كان أفضل في سنة 2017 مقارنة بسنتين الموالتين، وهذا ناتج عن ارتقاء أداء العمال حيث قدر إنتاج المؤسسة في هذه السنة ب: 850 956 طن مما أدى إلى ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة السابقة، أما في سنة 2018 فإن مستوى أداء بعد العمليات الداخلية انخفض وهذا راجع إلى الانخفاض في أداء العمال حيث قدر إنتاج المؤسسة في هذه السنة ب: 800 701 طن أي تراجع ب: 50 255 طن مما أدى إلى تراجع القيمة المضافة مقارنة بالسنة السابقة، وفي سنة 2019 فإن مستوى أداء هذا البعد انخفض بشكل كبير، وهذا راجع إلى الانخفاض في أداء العمال حيث قدر إنتاج المؤسسة في هذه السنة ب: 305 513 طن أي تراجع ب: 495 188 طن، ويرجع هذا التراجع الكبير إلى توقف العمل بالمؤسسة خلال هذه السنة، ومنه نستنتج أن أفضل أداء في بعد العمليات الداخلية كان سنة 2017.

4.4 حسب بعد التعلم والنمو: من خلال النتائج المتحصل عليها في النموذج نلاحظ أن مستوى أداء هذا البعد في سنة 2017 منخفض مقارنة بالسنة الموالية وهذا راجع إلى ضعف معدلات التوظيف لهذه السنة وتسريح المؤسسة لعدد كبير من العاملين، و في سنة 2018 ارتفع مستوى أداء بعد التعلم والنمو وهذا راجع للزيادة القليلة في عدد العمال، أما فيما يخص سنة 2019 فنلاحظ عودة مستوى أداء بعد التعلم والنمو للانخفاض مرة أخرى وهذا راجع للانخفاض في معدل تكوين العاملين ومعدل الرضا مقارنة بالسنة، ومنه نستنتج أن أفضل أداء في بعد التعلم والنمو كان سنة 2018.

أما بالنسبة لمستوى الأداء الكلي لمؤسسة فرتيال، فإن تغيرات الأداء للأبعاد الأربعة لا تمثل الأداء المتوازن، نلاحظ أن الأداء الكلي للمؤسسة في سنة 2017 وصل مستوى 99.89- رغم النتيجة السالبة إلى أنها تعبر على ارتفاع في مستوى الأداء الكلي وهذا الارتفاع راجع إلى زيادة البعد المالي، أما في سنة 2018 فنلاحظ أن مستوى الأداء الكلي للمؤسسة قد انخفض عن السنة السابقة حيث وصل إلى مستوى 29.86 وهذا راجع إلى تراجع

مستوى البعد المالي إضافة إلى تراجع كل من بعد العملاء وبعد العمليات الداخلية، أما بالنسبة لسنة 2019 فإن مستوى الأداء الكلي قد انخفض بشكل كبير ليصبح سالب حيث وصل إلى مستوى 61.81- وهذا ناجم عن الانخفاض الكبير في الأبعاد الأربعة وخاصة البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية، وكانت هذه السنة تعتبر سنة خاسرة للمؤسسة نظرا للنتائج المحققة، من الأداء الكلي يمكن القول أن أحسن أداء للمؤسسة كان سنة 2018 الذي يرجع أساسا إلى نتائج سنة 2017 والتي كانت أحسن سنة من حيث النتيجة الصافية المحققة، تحقيق الأرباح، الحصة السوقية، المبيعات وكمية الإنتاج.

ومن خلال نموذج بطاقة الأداء المتوازن المطبق على المؤسسة نلاحظ أن المؤسسة تصب اهتمامها على البعد المالي بينما لا تعطي نفس الاهتمام للأبعاد الأخرى للبطاقة الأمر الذي يجعل مستوى الأداء الكلي للمؤسسة غير متوازن، ورغم ذلك يمكن القول أن البطاقة كان لها دور في التأثير على الأداء المالي للمؤسسة خلال السنوات الثلاث وخاصة سنة 2017 و2019، ففي سنة 2017 قامت المؤسسة بتسريح بعض موظفيها من أجل التخفيض من مصاريف العاملين إضافة إلى القيام بدورات تكوينية للعمال عامة والإطارات خاصة لتنمية معرفتهم ومهاراتهم (بعد التعلم والنمو) مما أدى إلى زيادة إنتاجية العامل وتحسين في المنتج (بعد العمليات الداخلية) الأمر الذي جذب المزيد من العملاء إلى المؤسسة مما أدى إلى زيادة المبيعات لتحقيق حصة سوقية معتبرة (بعد العملاء) أدت إلى زيادة أرباح المؤسسة وتحقيق نتيجة صافية موجبة (البعد المالي)، وبالنسبة لسنة 2019 كانت تأثير البطاقة عكس سنة 2017 حيث اعتمدت المؤسسة تخفيض مصاريف العاملين الأمر الذي أدى إلى عدم رضى الموظفين مما انعكس ذلك على إنتاجية العامل الأمر الذي أدى إلى تأثر إنتاج المؤسسة الذي أصبح لا يرضي العميل مما أدى إلى نفوره من المؤسسة والتوجه إلى المؤسسات الأخرى الأمر الذي أدى إلى انخفاض المبيعات وبالتالي انخفاض الحصة السوقية التي أدت بدورها إلى تراجع الأرباح الأمر الذي جعل المؤسسة تحقق نتيجة خاسرة في هذه السنة، أما بالنسبة لسنة 2018 كان تأثير البطاقة مشابها لسنة التي قبلها 2017 لكنها كانت لتكون أفضل لولا بداية ظهور مشاكل هيكلية في المؤسسة، حيث عرضت للخصوصية من قبل رجل أعمال الأمر الذي أدى إلى نزاعات مع المؤسسة الأم ، استمرت تبعيات تأثيرها على أداءها بصفة عامة لينعكس بالسلب على السنة التي تليها 2019.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل، قمنا بتقييم الوضع المالي لمؤسسة فرتيال من خلال إعداد ميزانية مختصرة للمؤسسة وحساب مؤشرات التوازن المالي، كما أجرينا تحليلاً مالياً باستخدام النسب المالية الأمر الذي أعطانا لمحة عن الحالة المالية للمؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، قمنا بتطبيق نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة فرتيال، معتمدين على رؤية المؤسسة واستراتيجيتها وتحويلها إلى مؤشرات ومقاييس وأهداف استراتيجية تسعى المؤسسة لتحقيقها وفقاً للأبعاد الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

وساعدتنا البطاقة في تحديد النقص الذي كانت تعاني منه المؤسسة الذي كان في كل من بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء بعد التعلم والنمو، وكذا مشاكل أخرى أثرت بصفة غير مباشرة لم تظهر في البطاقة، مما ساعد المؤسسة على معالجة هذه النقائص بهدف تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة

انطلاقاً مما تم التطرق إليه في هذه الدراسة، اتضح أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء المالي للمؤسسة والذي يشير إلى درجة تحقيق أهدافها المالية، إذ أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة ووضع الخطط لتحقيقها بكفاءة، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على المؤسسة.

ومن خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر أداة قياس حديثة النشأة، تستطيع المؤسسات تحويل رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس القابلة للقياس والتحقيق، فبطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد أداة لتقييم وتحسين الأداء المالي، بل تساعد أيضاً في تحديد الفجوات ومعالجتها بفعالية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والإجراءات التصحيحية، من خلال الاستثمار في التعلم والنمو داخل المؤسسة، وتحسين العمليات الداخلية، وتعزيز العلاقات مع العملاء، يمكن تحقيق تحسينات ملموسة في الأداء المالي، هذا النهج يمكن المؤسسة من تقييم أداؤها عبر أبعاد متعددة تشمل البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، مما يضمن تحقيق توازن شامل في الأداء.

وعليه يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، يعد أداة فعالة لتحقيق تحسينات مستدامة وشاملة في الأداء المالي للمؤسسات، مما يعزز قدرتها التنافسية والنجاح في السوق.

ومن أجل التحقق من صحة الفرضيات المقترحة للإجابة على إشكالية الدراسة، أي بحثاً عن مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة "فرتيال" نجد:

● **الفرضية الأولى:** تساهم بطاقة الأداء المتوازن بالكشف عن أماكن الخلل والضعف في المؤسسة ومنه اتخاذ التدابير اللازمة لتصحيحها؛

من خلال ما تم التطرق له في هذه الدراسة تم إثبات صحة هذه الفرضية، لأن تطبيق نموذج لبطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة فرتيال ساعدنا في استخلاص أهم الأسباب التي كانت تؤثر على أداء المؤسسة ووضع إجراءات تصحيحية لها.

● **الفرضية الثانية:** تساعد بطاقة الأداء المتوازن على استخدام المؤسسة للموارد المتاحة بطريقة رشيدة؛
من خلال ما تم التطرق له في هذه الدراسة تم إثبات صحة هذه الفرضية، لأن بطاقة الأداء المتوازن توضح للمؤسسة أن الاهتمام بأكثر أصولها قيمة (الأشخاص) عن طريق بعد التعلم والنمو، والاهتمام بمعداتها عن طريق بعد العمليات الداخلية، يؤثر بصفة مباشرة في تحسين بعد العملاء من خلال الاحتفاظ واستقطاب عملاء جدد،

مما يفضي في الأخير إلى زيادة ربحية المؤسسة وتعظيم تدفقاتها النقدية في البعد المالي، هذه العلاقة المترابطة والمتكاملة لا تبني إلى عن طريق التحليل الجيد للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بناء على فرصها وتحدياتها التي تتخذ على أساسها القرارات الإستراتيجية والإجراءات التصحيحية المناسبة لاستخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة.

● **الفرضية الثالثة:** العلاقة التكاملية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تسمح بتنفيذ استراتيجية المؤسسة وفقا لأهدافها الاستراتيجية عامة والمالية خاصة؛

من خلال ما تم الوصول إليه في الدراسة تم إثبات صحة هذه الفرضية، لأن بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة الرئيسية ما هي إلا ترجمة لرؤية واستراتيجية المؤسسة على أرض الواقع.

نتائج البحث:

1/ نتائج الجانب النظري:

- يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة لا بد منها للتغلب على العقبات وتحسين الأوضاع، فهو يشمل تحليل القدرات الداخلية والبيئة الخارجية، ووضع الرؤية والرسالة المستقبلية للمؤسسة. يتضمن أيضاً تحديد أهداف استراتيجية محددة وتطوير استراتيجيات لتحقيقها، مع التركيز على تنفيذ الخطط ومراقبة الأداء بانتظام؛
- تقوم المؤسسات بتحليل الأداء المالي لمعرفة النقاط القوية والضعيفة واتخاذ القرارات الإدارية بناء على البيانات المالية للسنوات الحالية والسابقة؛
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة النشأة تعمل على نشر إستراتيجية المؤسسة من قبل الإدارة العليا والتوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية كما تعمل على قياس وتقييم الأداء الكلي للمؤسسة لمعرفة النقائص ومعالجتها؛
- التخطيط الاستراتيجي بناء على بطاقة الأداء المتوازن يعزز الأداء المالي للمؤسسة. فبطاقة الأداء المتوازن تحدد المعرفة، المهارات، والأنظمة اللازمة للموظفين (التعلم والنمو) لتعزيز الإبداع وبناء القدرات الاستراتيجية الصحيحة، والكفاءات (العمليات الداخلية) التي توفر قيمة خاصة للسوق (العملاء)، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة قيمة المؤسسة المالية (المالي).

2/ نتائج الجانب التطبيقي:

- ✓ تعتمد مؤسسة فرتيال على الأدوات التقليدية لتحليل وتحسين الأداء وهذا أصبح غير كافي؛
- ✓ حققت مؤسسة فرتيال شروط التوازن المالي في السنتين (2017، 2018) في حين لم تتحقق في سنة (2019)؛
- ✓ من خلال الدراسة توصلنا إلى أن الاحتياجات التمويلية للمؤسسة كافية؛

- ✓ لا تعتمد المؤسسة على مصادر تمويلية مختلفة لتوفير الأموال اللازمة؛
- ✓ المؤسسة تهتم بالجانب المالي فقط وهذا ما تبين في النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن حيث كان البعد المالي للمؤسسة يتفوق على الأبعاد الأخرى؛
- ✓ تقوم مؤسسة فرتيال بعملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية لبناء إستراتيجيتها وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها؛
- ✓ ساعدت بطاقة الأداء المتوازن على تحويل رؤية ورسالة وإستراتيجية المؤسسة إلى مؤشرات لقياس الأداء؛
- ✓ بطاقة الأداء المتوازن تقوم بتقييم الأداء بالاعتماد على الجانب المالي (البعد المالي) وغير المالي للمؤسسة (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو)؛
- ✓ عدم اهتمام مؤسسة فرتيال بالعاملين (رضا العاملين) وبالعملاء (الاحتفاظ بالعميل) مما أدى إلى تأثير نتائج الأداء الكلي للمؤسسة؛
- ✓ لبطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد تؤثر على بعضها تأثيرا متبادلا هذا التأثير يشكل لنا الأداء الكلي للمنظمة، فأبي انخفاض في بعد من الأبعاد يؤدي إلى انخفاض المستوى الكلي للأداء.

التفسيرات:

- بعد توسعنا في البحث على معلومات تخص مؤسسة فرتيال على شبكة الأنترنت، تبين أن الحادث الذي تعرضت له المؤسسة سنة 2019، كان محاولة خوصصة المؤسسة سنة 2018 من قبل رجل أعمال بالشراكة مع رئيس الحكومة، الأمر الذي لم يتم الموافقة عليه من طرف المؤسسة الأم والرئاسة الجزائرية، لتستمر هذه الأزمة سنة 2019 مما أدى إلى توقف العمل لعدة أشهر الأمر الذي انعكس بالسلب على أداء المؤسسة، وهذا يفسر حقيقة الأداء المالي المتعثر لمؤسسة فرتيال خلال السنتين؛
- لم يتم التطرق إلى البعد البيئي والاجتماعي في الدراسة التطبيقية بسبب عدم تقديم المؤسسة للمعلومات اللازمة لحساب مؤشرات هذا البعد (استهلاك الوقود، استهلاك الطاقة والمياه، طرح النفايات).

الاقتراحات:

- تبني نظام الحوكمة في تسيير مختلف وظائف المؤسسة لإضافة طابع الشفافية والمصادقية على عملية اتخاذ القرارات؛
- العمل على زيادة الاستثمارات الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- العمل على خفض في التكاليف والزيادة في الإنتاج خاصة بعد سنة 2019؛
- العمل على الحصول على رضا العملاء من خلال الاهتمام بهم عن طريق توفير منتج مناسب وبسعر مقبول، فكلما زاد رضا العميل زادت إنتاجية المؤسسة؛

- قيام المؤسسة بإعادة النظر في سياسة التكوين المعتمدة داخل المؤسسة بسبب تكاليفه المرتفعة التي أصبحت عبئاً على عاتق المؤسسة، وتسقيف نسبة التكوين فيها؛
- العمل على الحصول على رضا الموظفين من خلال الزيادة في الأجور وأيضاً الترقيات وتقديم حوافز ذات قيمة مادية ومعنوية للعمال وتعزيز ثقافة المؤسسة؛
- على المؤسسة صب تركيزها على الإنتاجية مع ضمان جودة المنتجات لما لها من تأثير على الربحية وبالتالي تحسين الأداء المالي لها؛
- الانتقال من الأدوات التقليدية في تقييم الأداء التي تهتم بالمؤشرات المالية فقط إلى الأدوات الحديثة التي تولي الاهتمام بالمؤشرات المالية وغير المالية؛
- التعريف بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة وبيان أهميتها لدى الموظفين بالمؤسسة، لما لها من فوائد ومزايا تساعد المؤسسة على تحسين أداءها وتعديل الانحرافات؛
- نوصي المؤسسة التي أجريت عليها الدراسة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أجل سهولة تنفيذ الإستراتيجية التي ستساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء؛
- نشر الوعي وتدريب وتأهيل الموظفين من ضمان التطبيق الجيد والفعال للبطاقة داخل المؤسسة.

آفاق الدراسة:

نعتقد بضرورة إتمام البحث ضمن هذا المجال، وذلك فيما يخص:

- إعادة القيام بهذا البحث مع إضافة الأبعاد الأخرى، (البعد الاجتماعي والبيئي)؛
- دراسة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الناشئة.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

الكتب

1. أحمد محمود الزنفلي، التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2013.
2. بلال خلف سكارنة، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
3. تامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار جهينة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
4. حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
5. زيد منير عبوي، الاستراتيجية الحديثة في ادارة التخطيط والتطوير، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2017.
6. سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
7. سارة محمد زيد التميمي، أثر إدارة رأس المال على الأداء المالي للشركات الصناعية، دار المجد للتوزيع، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2019.
8. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
9. طارق السويدان، التخطيط الاستراتيجي الحديث خطوة بخطوة، الابداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت، 2023.
10. عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2017.
11. علي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الأردنية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
12. عبد العزيز الحر، أدوات مدرسة المستقبل التخطيط الاستراتيجي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 2009.
13. علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
14. عبد الفتاح محمود أحمد، تقييم أداء المؤسسة في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2013.

15. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
16. فايزة عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
17. محمد مدحت ابو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2009.
18. محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي منهج المستقبل، دار الجنان للنشر والتوزيع، الاردن، 2016.
19. محمد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام المصفوفة المربعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
20. مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، التخطيط الاستراتيجي، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2016.
21. معروف هوشيار، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
22. محمد الصطوحى إبراهيم علي موسى، فن التخطيط الاستراتيجي علميا وتطبيقيا، القاهرة، مصر، 2023.
23. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
24. محمد أبو صالح حسين، التخطيط الاستراتيجي القومي، مجموعة النيل العربية، الطبعة الثانية، القاهرة، 2009.
25. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم شركات المساهمة، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
26. محمد إبراهيم عبد الرحيم، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، دار شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2008.
27. نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
28. هيثم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
29. وافية زاير، الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2019.

30. وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
31. يحيى قحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019.

المذكرات والرسائل العلمية

1. خضرة بن عيسى، أثر التعلم التنظيمي والابتكار على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة مصطفى إسمببولي، معسكر، 2022/2023.
2. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012/2011.
3. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001/2002.
4. عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف، 2011/2010.
5. غلام جمال الدين، تأثير التخطيط الاستراتيجي على فعالية الأداء في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد أمين دباغين سطيف، 2022، 02.
6. مريم بودودة، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2014/2013.
7. نفيسة حجاج، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي دراسة حالة المؤسسات البترولية، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017.
8. نجلاء نوبلي، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015.
9. هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي في جامعة القادسية، رسالة ماجستير في علوم المحاسبة، جامعة القادسية، العراق، 2017.

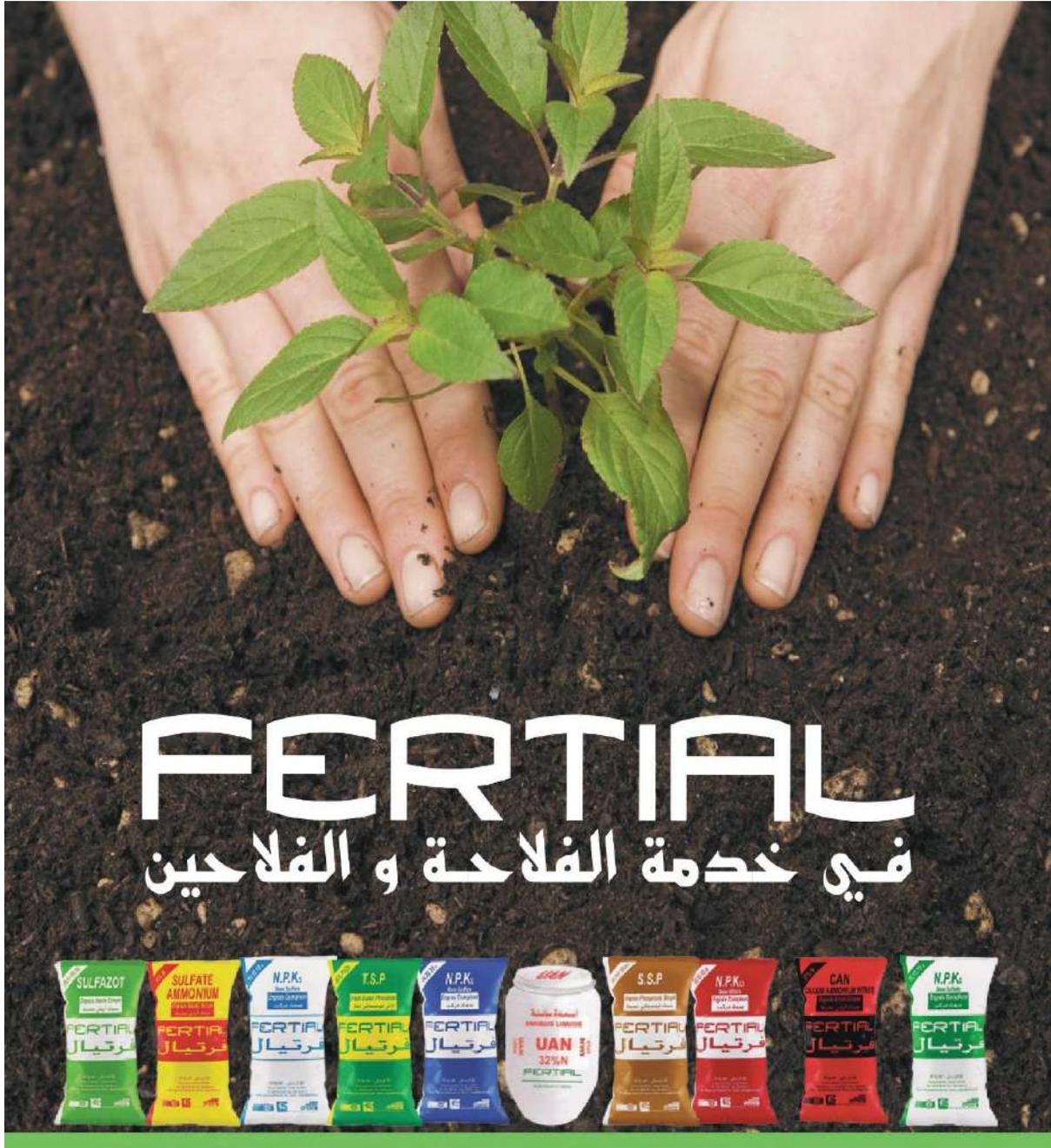
1. إسماعيل سبتي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي scf -دراسة حالة مؤسسة ملبنة التل بسطيف للفترة 2016/2014، مجلة لحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 01، عدد34، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2016.
2. جمال الدين يخلف، حامدي محمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 15، العدد 01، المدرسة العليا لإدارة الاعمال تلمسان، 2020.
3. ستر العجلة، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت -عين الكبيرة -مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 09، العدد01، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2018.
4. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة الجزائر، 2010.
5. عبد الغني خلادي، أنيس هزلة، مساهمة النظام المحاسبي المالي scf في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد 01، العدد01، جامعة حمه لخضر، الواد، 2018.
6. عبد العزيز على مرزوق، أنعام السيد فهم خطاب، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد01، العدد01، الجزء01، جامعة الدمياط، القاهرة، مصر، 2020.
7. عبد القادر بلحسن، استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في مؤسسة شلف للخزف العصري، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد06، عدد01، جوان 2022.
8. عاشور مرزوق، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الإستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد04، العدد:28، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، الجزائر، 2013.
9. فاطمة ربحي وفريدة زيني، بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مجلة المعيار، مجلد13، العدد01، جامعة تيسمسيلت، 2022.
10. محمود سمايلي، سعيدة بن عمارة، نعيم بن عمارة، الأساليب الحديثة في تقويم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بين المأمول وواقع التنفيذ في الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 02، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2019.
11. محمد زرنوح، الأداء في المؤسسة، مجلة سوسيوولوجيا، المجلد 01، العدد03، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017.

12. مفيدة يحياوي، ساكر دنيا، دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 01، العدد 14، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.
13. مهند جعفر حسن حبيب، أساليب التحليل المالي ودورها في رفع كفاءة الأداء المالي للمؤسسات العامة السودانية دراسة تطبيقية، JEA، مجلد 07، عدد 02، جامعة شندي، السودان، 2022.
14. نور الدين مزياني، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث، العدد 01، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2013.
15. نوار محمد، ملوح مرسم، بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة لونيسسي علي، البليدة 02، 25/04/2017.
16. الهادي براري، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بأنشطة التسويق البنكي، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 02، جامعة يحي فارس، المدينة، 2014.
17. يحي الخصاونة، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
18. بحوث وأوراق عمل الملتقى العربي الأول، التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي، المؤسسة العربية للتنمية الادارية أعمال المؤتمرات، القاهرة، 2007.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Jossée et pierre, **La gestion des pme trévères et pratiques pressent**, d`université de Québec, 1990.
- 2- Lorrino.Philipe, **contes et récits de la performance**, Edition d`organisation, Paris, 1996.

الملاحق



الأسمدة المركبة

فوسفات البوتاسيوم كبريتات النيتروجين «أن بي كا أس» (10.10.10)

سماد معقد ثلاثي يتكون من 10 بالمائة من الأزوت، 10 بالمائة من الفوسفور، 10 بالمائة من البوتاسيوم. إنه سماد متعدد التكافؤ يتم استعماله في زراعة الخضروات، الكروم، الأشجار المثمرة و ذلك بمثابة سماد عمق عند الغرس و لكل الغرس. خاصيته أنه يتكيف مع جميع التربة. و يتكون أيضا من مغذيات دقيقة : البورون (30 ppm)، الحديد (1723 ppm).



مكلورة فوسفات النيتروجين البوتاسيوم «أن بي كا سي» (15.15.15)

سماد معقد ثلاثي يتكون من 15 بالمائة من الأزوت، 15 بالمائة من الفوسفور، 15 بالمائة من البوتاسيوم. إنه سماد متعدد التكافؤ يتم استعماله في زراعة الخضروات و الزراعات الصناعية (باستثناء المحاصيل الحساسة للكلور)، كسماد عمق عند الغرس في أترية غير ملحية و لديها قدرة الاحتمال.



فوسفات البوتاسيوم كبريتات النيتروجين «أن بي كا سي» (15.15.15)

سماد معقد ثلاثي يتكون من 15 بالمائة من الأزوت، 15 بالمائة من الفوسفور، 15 بالمائة من البوتاسيوم. إنه سماد متعدد التكافؤ يتم استعماله في زراعة الخضروات، الكروم، الأشجار المثمرة بمثابة سماد عمق عند غرس مختلف المحاصيل. خاصيته أنه يتكيف مع جميع التربة. يتكون أيضا من الكبريت (8 بالمائة)، و من المغذيات الدقيقة: البورون (45 ppm)، الحديد (1723 ppm)، المنغنيز (30 ppm)، الزنك (156 ppm)، النحاس (02 ppm).



فوسفات البوتاسيوم كبريتات النيتروجين «أن بي كا أس» (04.20.25)

سماد معقد ثلاثي يتكون من 4 بالمائة من الأزوت، 20 بالمائة من الفوسفور، و 25 بالمائة من البوتاسيوم. سماد معد للعمق، ويتم استعماله في جميع الزراعات مثل الكروم و الأشجار المثمرة. يتكون أيضا من عناصر ثانوية : الكبريت (12 بالمائة)، و من مغذيات دقيقة: البورون (29 ppm)، المنغنيز (34 ppm)، الزنك (173 ppm)، النحاس (02 ppm).



الأسمدة البسيطة



نترات الأمونيوم الكالسيوم (CAN, 27% de N)

سماد أزوتي معد للتغطية ويتم استعماله في جميع أنواع الزراعات: الحبوب، الخضروات، الأشجار، الكروم. يتكون أيضا من عنصريين ثانويين يتمثلان في الكالسيوم بنسبة 75 بالمائة و المغنيزيوم بنسبة 3.5 بالمائة.

نترات الأمونيوم: (UAN, 32% de N)

عبارة عن سماد سائل متعدد التكافؤ، يتم تحليبه في الماء بين 5 و 10 بالمائة تبعاً لمستوى النمو. يسعمل في كل الزراعات مثل الحبوب، البطاطس، الطماطم الصناعية، الأشجار، الكروم.



السولفازوت (26 % de N)

سماد أزوتي مشبع بالكبريت معد للتغطية ويتم استعماله في جميع أنواع الزراعات: الحبوب، الخضروات، الأشجار، الكروم. يتكون أيضا من عنصر ثانوي يتمثل في الكبريت بنسبة 14 بالمائة.



السوبرفوسفات البسيطة (SSP, 20% de P)

سماد فسفاتي معد للعمق، ويتم استعماله في جميع أنواع الزراعات: الحبوب، الخضار المجففة، زراعة الخضروات، الأشجار، الزراعات الصناعية، محاصيل العلف. يتكون أيضا من عناصر ثانوية تتمثل في الكالسيوم بنسبة 28 بالمائة، الكبريت بنسبة 22 بالمائة، المغذيات الدقيقة: البورون (61ppm)، الحديد (2134 ppm)، المنغنيز (27 ppm)، الزنك (127 ppm)، النحاس (02 ppm).



سولفات الأمونيوم (SA, 21% de N)

سماد أزوتي معد للتغطية ويتم استعماله في جميع أنواع الزراعات: الحبوب، الخضروات، الأشجار، الزراعات الصناعية. يتكون أيضا من عناصر ثانوية تتمثل في الكبريت بنسبة 24 بالمائة.



سولفات الأمونيوم (SA, 21% de N)

سماد أزوتي معد للتغطية ويتم استعماله في جميع أنواع الزراعات: الحبوب، الخضروات، الأشجار، الزراعات الصناعية. يتكون أيضا من عناصر ثانوية تتمثل في الكبريت بنسبة 24 بالمائة.

FERRITAL SPA
ETATS FINANCIERS AU 31 Decembre 2016 ET 2017
(en Dinars Algériens)

FERRITAL SPA Au capital social de 170000000 DA Siège Social: BP 3088 Route des Salines Annaba - Algérie NIF 0001200522209		ACTIF		SCF 31/12/16	SCF 31/12/17
COMPTES	NOTES	Montant Net	Montant Brut	Amort/Provision	Montant Net
20+280					
21+232+281	5.3.1	58 785 676,30	955 796 401,81	909 197 020,71	46 599 381,10
24+282	5.3.2	18 566 558 614,57	67 129 043 279,20	49 542 885 109,81	17 586 178 669,39
	5.3.3	71 172 604,17	237 866 572,20	171 987 793,51	65 918 778,69
26+276+29	5.3.4	5 095 876 135,68	6 274 322 631,26	821 063 613,00	5 453 259 018,26
	5.3.12	-	-	-	-
275		184 216 486,50	189 889 377,83	-	189 889 377,83
TOTAL ACTIF NON COURANT		23 976 607 497,22	74 786 918 762,30	51 445 073 537,03	23 341 845 225,27
3	5.3.5	11 027 610 911,36	12 121 804 335,62	6 272 370 271,17	11 494 434 064,45
4110+4111+425+442+4319+432+4441+467+49	5.3.6	4 166 605 443,94	3 640 638 681,18	6 319 789,00	3 634 318 892,18
4113+4115	58	6 045 758 138,74	8 504 344 433,86	-	8 584 344 433,86
5	537	5 065 002 589,19	3 686 015 227,82	-	3 686 015 227,82
486	538	1 87 444 422,12	1 72 966 324,94	-	1 72 966 324,94
TOTAL ACTIF COURANT		28 490 421 505,35	28 205 769 003,42	6 33 690 060,17	27 572 078 943,25
TOTAL ACTIF		50 467 029 002,57	102 992 687 765,72	52 078 763 597,20	50 913 924 168,52

FERTIAL SPA
ETATS FINANCIERS AU 31 Decembre 2016 ET 2017
(En Dinars Algériens)

FERTIAL SPA Au capital social de 17697000000 DA Siège Social BP 3688 Route des Salines Annaba - Algérie NIF:08012363022109		PASSIF		SCF 31/12/16		SCF 31/12/17	
COMPTE	NOTES	PASSIF	Montant Net	Montant Brut	Amort/Provision	Montant Net	
101	539	Capital social	17697 000 000,00	17 697 000 000,00	-	17 697 000 000,00	
106+110+119	539	Reserves	5 797 637 291,96	4 812 581 851,95	-	4 812 581 851,95	
		Ecart de change	-	-	-	-	
		Ajustement dans patrimoine par évaluat	-	-	-	-	
112 (7+6)	539	Résultat exercice	985 055 540,01	8 110 970 259,63	-	8 110 970 259,63	
		Intérets minoritaires	-	-	-	-	
TOTAL PATRIMOINE NET			22 509 581 851,95	30 620 552 111,58	-	30 620 552 111,58	
13	5310	Impôts différés	173 451 518,52	108 695 673,33	-	108 695 673,33	
15	5310	Provisions LT	2 503 208 569,05	1 820 729 774,17	-	1 820 729 774,17	
		Dettes avec des établissements de crédit	-	-	-	-	
		Dettes de crédits-bail LT	-	-	-	-	
		Obligations et autres valeurs négociables	-	-	-	-	
		Autres passifs financiers LT	-	-	-	-	
		Entreprises du groupe, dettes à LT	-	-	-	-	
1 680	5311	Autres passifs non courants	-	-	-	-	
	5312	Passifs d'impôts différés	-	-	-	-	
TOTAL PASSIF NON COURANT			2 329 757 050,53	1 712 034 100,84	-	1 712 034 100,84	
406		Provisions à CT	-	-	-	-	
		Dettes avec des établissements de crédit	-	-	-	-	
		Dettes de crédits-bail CT	-	-	-	-	
		Obligations et autres valeurs négociables	-	-	-	-	
401+408+409+419+468	56	Entrprises du groupe, dettes à CT	859 293 116,41	1 353 440 158,14	-	1 353 440 158,14	
4445	5312	Dettes commerciales et autres comptes	22 939 899 640,17	15 827 896 830,11	-	15 827 896 830,11	
		Passifs d'impôts sur les revenus courant	-	100 794 613,00	-	100 794 613,00	
404-238+42-425+43-4319-432+447+487+48+445	5311	Autres passifs courants	1 828 497 343,51	1 299 206 354,85	-	1 299 206 354,85	
TOTAL PASSIF COURANT			25 627 690 100,09	18 581 337 956,10	-	18 581 337 956,10	
TOTAL PASSIF ET PATRIMOINE NET			50 467 029 002,57	50 913 924 168,52	-	50 913 924 168,52	

FERTIAL SPA
ETATS FINANCIERS AU 31 DECEMBRE 2016 ET 2017
(En Dinars Algeriens)

FERTIAL, S.P.A. Direction Economique et Financière		
	2016	2017
Résultat exploitation (avant amortissements et provisions)	871 224 815	10 565 659 627
Résultat exploitation	1 252 356 630	8 069 342 197
Dotations amortissements et provisions	2 123 581 445	2 496 317 430
(Impôts sur les bénéfices payés)	-	-
(Augmentation) / diminution du capital courant opérationnel	3 318 028 905	7 766 370 875
(Augmentation)/diminution de stocks	746 050 674	466 823 153
(Augmentation)/diminution de clients	660 309 122	16 870 442
Augmentation/(diminution) de dettes commerciales	3 403 770 457	7 282 677 280
Autres encaissements (paiements) d'opérations d'exploitation	914 550 723	2 366 381 199
(Augmentation)/diminution de créances Groupe	755 480 250	2 317 645 709
Augmentation/(diminution) de provisions	7 640 412	1 584 932 824
Encaissements (paiements) d'autres actifs / passifs courants	166 710 885	1 536 197 334
FLUX NETS DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION	3 274 702 997	432 907 554
(Investissements)	-	-
Immobilisations incorporelles	4 043 466 094	2 278 961 226
Immobilisations	3 349 476	-
Immobilisations de placement	3 577 229 179	1 921 578 343
Actifs financiers non courants	462 887 439	357 382 883
Écarts de change sur la situation nette	-	-
Dividendes encaissés	-	-
Desinvestissements	-	-
Immobilisations incorporelles	-	4 370 000
Immobilisations corporelles	-	-
Immobilisations de placement	-	4 370 000
Actifs financiers non courants	-	-
Autres encaissements (paiements) opérations d'investissement	-	-
FLUX NETS DE TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT	4 043 466 094	2 274 591 226
Encaissements d'apports des associés	-	-
(Dividendes payés)	-	-
Augmentation (diminution) d'endettement financier	-	-
Non courant	-	-
Courant	-	-
Intérêts nets	2 048 075	8 058 553
Encaissés	63 820	34 950
Payés	20 111 896	8 093 503
Augmentation (diminution) d'autres dettes non courantes	-	-
FLUX NETS DE TRÉSORERIE DE FINANCEMENT	788 811 172	1 849 742 224
FLUX NETS TOTAUX DE TRÉSORERIE		
Solde initial de trésorerie et équivalents	6 061 430 768	5 063 002 589
Écarts de change de trésorerie et équivalents	209 617 007	472 754 863
SOLDE FINAL DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS	5 063 002 589	3 686 015 228

FERTIAL SPA
ETATS FINANCIERS AU 31 Decembre 2016 ET 2017
(En Dinars Algériens)

FERTIAL SPA Au capital social de 1'607'000'000 DA Siège Social BP 3088 Route des Saftines Annaba - Algérie NIF 000123063222109		COMTE	NOTES	COMTE DE RESULTAT	SCF 31/12/16	SCF 31/12/17
70						
60+72	5,4,1	Ventes	26 773 231 568,52		34 428 647 432,46	
73+74+757+758	5,4,2	Coûts des ventes	15 950 342 998,90		17 736 951 827,04	
63	5,4,3	Autres produits d'exploitation	100 572 678,38		2 214 294 276,63	
61+62+64+653+656+657	5,4,4	Charges de personnel	3 917 630 990,14		3 914 597 775,98	
68+78	5,4,5	Autres charges d'exploitation	7 015 501 776,99		5 582 128 488,71	
		Dotation à l'amortissement et provisions	1 242 685 111,25		1 339 921 420,06	
RESULTAT D'EXPLOITATION			1 252 356 630,38		8 069 342 197,30	
762+763	5,4,6	Produits financiers	98 582 448,69		152 305 226,09	
661+665	5,4,6	Charges financières	117 719 621,67		4 222 251 568,71	
766+666	5,4,6	Ecart de change	306 182 495,55		4 727 754 863,14	
652+752		Pertes nettes par dépréciation	-		-	
		Résultat d'entités évaluées par le modèle	-		-	
		Résultat, net pour variation de la valeur d'	-		-	
		Résultat de l'alienation d'actifs non cour	33 543 167,14		4 370 000,00	
678+77		Eléments Extraordinaires	-		-	
RESULTAT AVANT IMPOTS			998 854 474,95		8 276 520 717,82	
69	5,3,12	Impôts sur les revenus	13 798 994,94		185 560 458,19	
RESULTAT DE L'EXERCICE			985 055 540,01		8 110 970 259,63	
RESULTAT ATTRIBUABLE A LA SOCIETE MERE		Attribuable à intérêts minoritaires	-		-	
			985 055 540,01		8 110 970 259,63	

FERTIAL SPA Au capital social de 1769700000 DA Siege Social BP 3088 Route des Salines Annaba - Algérie NIF 00012306322209		ACTIF		SCF 31/12/17	SCF 31/12/18	
COMPTE	NOTES	ACTIF	Montant Net	Montant Brut	Amort/Provision	Montant Net
20+280		Fonds de commerce	46 599 381,10	955 796 401,81	-	34 413 085,90
21+232+281	5,3,1	Autres actifs intangibles	17 586 178 669,39	69 008 008 907,88	51 455 640 159,69	17 552 368 748,19
24+282	5,3,2	Immobilisations corporelles	65 918 778,69	237 866 572,20	177 201 618,99	60 664 953,21
	5,3,3	Investissements immobiliers	-	-	-	-
		Investissements dans des entreprises d	-	-	-	-
26+276+29	5,3,4	Investissements comptabilisés par la m	5 453 259 018,26	4 730 131 230,30	683 680 946,00	4 046 450 284,30
		Actifs financiers non courants	-	-	-	-
		Autres actifs financiers à LT	-	-	-	-
275	5,3,12	Actifs d'impôts différés	-	150 353 372,83	-	150 353 372,83
		Entreprises du groupe débitrices LT	189 899 377,83	-	-	-
		Autres actifs non courants	-	-	-	-
TOTAL ACTIF NON COURANT			23 341 845 225,27	75 082 156 485,02	53 237 906 040,59	21 844 250 444,43
3	5,3,5	Stocks	11 494 434 064,45	12 831 667 423,06	161 017 145,86	13 670 650 277,20
4110+4111+425+442+4319+432+4441+467+49	5,3,6	Créances commerciales et autres comp	3 634 318 892,18	4 919 194 602,20	-	4 919 194 602,20
4113+4115	56	Entreprises du groupe débitrices CT	8 584 344 433,86	11 525 836 934,53	-	11 525 836 934,53
		Actifs d'impôts sur les revenus courants	-	-	-	-
		Actifs financiers courants	-	655 980 000,01	-	655 980 000,01
5	537	Numéraires et autres actifs liquides	3 686 015 227,82	1 78 542 018,45	-	1 78 542 018,45
486	538	Autres actifs courants	1 729 663 249,94	-	-	-
TOTAL ACTIF COURANT			27 572 078 943,25	28 799 260 978,23	161 017 145,86	28 638 243 832,37
TOTAL ACTIF			50 913 924 168,52	103 881 417 463,25	53 398 923 186,45	50 482 494 276,80

FERTIAL SPA
ETATS FINANCIERS AU 31 Decembre 2017 ET 2018
(En Dinars Algériens)

FERTIAL SPA Au capital social de 17697000000 DA Siège Social BP 3088 Route des Salines Annaba - Algérie NIF 00012306322209		PASSIF		SCF		SCF	
COMPTE	NOTES	PASSIF	Montant Net	Montant Brut	Amort/Provision	Montant Net	SCF 31/12/18
101	539	Capital social	17 697 000 000,00	17 697 000 000,00	-	17 697 000 000,00	
106+110+119	539	Réserves	4 812 581 851,95	8 552 689 106,06	-	8 552 689 106,06	
		Ecart de change	-	-	-	-	
		Ajustement dans patrimoine par évaluation	-	-	-	-	
12 (7+6)	539	Résultat exercice	8 110 970 259,63	5 147 161 628,08	-	5 147 161 628,08	
		Intérêts minoritaires	-	-	-	-	
TOTAL PATRIMOINE NET			30 620 552 111,58	31 396 850 734,14	-	31 396 850 734,14	
13		Impôts différés	108 695 673,33	121 432 145,25	-	121 432 145,25	
15	5310	Provisions LT	1 820 729 774,17	1 884 315 883,31	-	1 884 315 883,31	
		Dettes avec des établissements de crédit	-	-	-	-	
		Dettes de crédits-bail LT	-	-	-	-	
		Obligations et autres valeurs négociables	-	-	-	-	
		Autres passifs financiers LT	-	-	-	-	
		Entreprises du groupe, dettes à LT	-	-	-	-	
1680	5311	Autres passifs non courants	-	-	-	-	
	5312	Passifs d'impôts différés	-	-	-	-	
TOTAL PASSIF NON COURANT			1 712 034 100,84	1 762 883 738,06	-	1 762 883 738,06	
406		Provisions à CT	-	-	-	-	
401+408+409+419+468	56	Dettes avec des établissements de crédit	-	-	-	-	
		Dettes de crédits-bail CT	-	-	-	-	
		Obligations et autres valeurs négociables	-	-	-	-	
4445	5312	Entreprises du groupe, dettes à CT	1 353 440 158,14	1 471 788 939,66	-	1 471 788 939,66	
		Dettes commerciales et autres comptes	15 827 896 830,11	13 812 135 302,15	-	13 812 135 302,15	
404-238+42-425+43-4319-432+447+487+45+445	5311	Passifs dimpués sur les revenus courants	100 794 613,00	283 195 717,00	-	283 195 717,00	
		Autres passifs courants	1 299 206 354,85	1 755 639 845,79	-	1 755 639 845,79	
TOTAL PASSIF COURANT			18 581 337 956,10	17 322 759 804,60	-	17 322 759 804,60	
TOTAL PASSIF ET PATRIMOINE NET			50 913 924 168,52	50 482 494 276,80	-	50 482 494 276,80	

FERTIAL SPA
EIAS FINANCIERS AU 31 Décembre 2017 ET 2018
(en Dinars Algériens)

FERTIAL SPA Au capital social de 17697000000 DA Siège Social BP 3088 Route des Salines Annaba – Algérie NIF 0001230363222109		COMPTES	NOTES	COMPTES DE RESULTAT	SCF 31/12/17	SCF 31/12/18
COMPTES						
70		5,4,1	Ventes		34 428 647 432,46	35 599 722 633,36
60+72		5,4,2	Coûts des ventes		17 736 951 827,04	19 894 617 422,75
73+74+757+758		5,4,3	Autres produits d'exploitation		2 214 294 276,63	2 214 294 276,63
63		5,4,4	Charges de personnel		3 914 597 775,98	3 905 312,54
61+62+64+653+656+657		5,4,4	Autres charges d'exploitation		5 582 128 488,71	3 883 407 494,08
68+78		5,4,5	Dotation à l'amortissement et provision		1 339 921 420,06	5 093 150 708,02
RESULTAT D'EXPLOITATION					8 069 342 197,30	5 221 458 807,47
762+763	5,4,6		Produits financiers		152 305 226,09	153 799 306,33
661+665	5,4,6		Charges financières		422 251 568,71	185 671 223,09
766+666	5,4,6		Ecart de change		472 754 863,14	228 033 982,45
652+752			Pertes nettes par détérioration		-	-
			Résultat d'entités évaluées par le mode		-	-
			Résultat net pour variation de la valeur		4 370 000,00	-
678.77			Résultat de l'aliénation d'actifs non cou		-	-
			Eléments Extraordinaires		-	-
RESULTAT AVANT IMPOTS					8 276 520 717,82	5 417 620 873,16
69	5,3,12		Impôts sur les revenus		165 590 458,19	270 489 245,08
RESULTAT DE L'EXERCICE					8 110 970 259,63	5 147 161 628,08
RESULTAT ATTRIBUABLE A LA SOCIETE MERE			Attribuable à intérêts minoritaires		8 110 970 259,63	5 147 161 628,08

FERTIAL SPA
ETATS FINANCIERS AU 31 DECEMBRE 2017 ET 2018
(En Dinars Algériens)

FERTIAL, S.P.A. Direction Economique et Financière		
	2017	2018
Résultat exploitation (avant amortissements et provisions)	10 565 659 627	7 312 681 864
Résultat exploitation	8 069 342 197	5 221 458 807
Dotations amortissements et provisions	2 496 317 430	2 091 223 057
(Impôts sur les bénéfices payés)		489 119 641
(Augmentation) / diminution du capital courant opérationnel	10 084 016 584	7 299 997 170
(Augmentation)/diminution de stocks	466 823 153	1 176 216 213
(Augmentation)/diminution de clients	2 334 516 151	4 226 368 211
Augmentation/(diminution) de dettes commerciales	7 282 677 280	1 897 412 746
Autres encaissements (paiements) d'opérations d'exploitation	424 019 373	597 402 061
(Augmentation)/diminution de créances Groupe	-	-
Augmentation/(diminution) de provisions	1 584 932 824	94 229 131
Encaissements (paiements) d'autres actifs / passifs courants	2 008 952 197	691 631 192
FLUX NETS DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION	905 662 417	120 967 114
(Investissements)		
Immobilisations incorporelles		
Immobilisations	1 921 578 343	1 878 965 129
Immobilisations de placement		
Actifs financiers non courants	357 382 883	1 446 344 739
Écarts de change sur la situation nette		
Dividendes encaissés		
Desinvestissements		
Immobilisations incorporelles		
Immobilisations corporelles	4 370 000	
Immobilisations de placement		
Actifs financiers non courants		
Autres encaissements (paiements) opérations d'investissement		
FLUX NETS DE TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT	2 274 591 226	432 620 390
Encaissements d'apports des associés		
(Dividendes payés)		3 868 475 641
Augmentation (diminution) d'endettement financier		
Non courant		
Courant		
Intérêts nets	8 058 553	161 866 311
Encaissés	34 950	23 804 912
Payés	8 093 503	185 671 223
Augmentation (diminution) d'autres dettes non courantes		
FLUX NETS DE TRÉSORERIE DE FINANCEMENT	1 376 987 361	4 341 995 228
FLUX NETS TOTAUX DE TRÉSORERIE		
Solde initial de trésorerie et équivalents	5 063 002 589	3 686 015 228
Écarts de change de trésorerie et équivalents		
SOLDE FINAL DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS	3 686 015 228	655 980 000

Bilan Actif

Arrêté au : Clôture 31 Décembre 2019

Identifiant Fiscal : 000123036322209

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)	N/N-1
ACTIFS NON COURANTS						
Ecart d'acquisition (ou goodwill)						
Immobilisations incorporelles		1 099 584 649,30	987 417 703,93	112 166 945,37	34 413 085,90	
Immobilisations corporelles		65 890 548 801,43	53 054 094 233,05	12 836 454 568,38	10 515 324 364,46	1,22
Terrains		2 171 761,23	-	2 171 761,23	2 171 761,23	1,00
Bâtiments		1 834 294 333,65	1 528 861 534,96	305 432 798,69	323 210 181,37	0,94
Autres immobilisations corporelles		63 816 216 134,35	51 342 777 253,62	12 473 438 880,73	10 129 277 468,65	1,23
Immobilisations en concession		237 866 572,20	182 455 444,47	55 411 127,73	60 664 953,21	
Immobilisations en cours		8 737 138 022,75	-	8 737 138 022,75	7 097 709 336,94	1,23
Immobilisations financières		4 623 362 916,99	269 202 445,00	4 354 160 471,99	4 196 803 657,13	1,04
Titres mis en équivalence						
Autres participations et créances rattachées						
Autres titres immobilisés						
Prêts et autres actifs financiers non courants		4 530 348 631,13	269 202 445,00	4 261 146 186,13	4 196 803 657,13	1,02
Impôt différé actif		93 014 285,86		93 014 285,86	-	
TOTAL ACTIF NON COURANT		80 350 634 390,47	54 310 714 381,98	26 039 920 008,49	21 844 250 444,43	1,19
ACTIF COURANT						
Stocks et encours		11 602 853 136,37	150 845 676,20	11 452 007 460,17	12 670 650 277,20	0,90
Créances et emplois assimilés		11 860 426 285,69	-	11 860 426 285,69	16 623 573 555,18	0,71
Clients		9 537 906 478,17		9 537 906 478,17	15 786 943 196,05	0,60
Autres débiteurs		1 064 851 083,35		1 064 851 083,35	658 088 340,58	1,62
Impôts et assimilés		1 037 363 657,33		1 037 363 657,33	-	#DIV/0!
Autres créances et emplois assimilés		220 305 096,84		220 305 096,84	178 542 018,45	
Disponibilités et assimilés		1 095 554 913,07		1 095 554 913,07	655 980 000,01	1,67
Placements et autres actifs financiers courants						
Trésorerie		1 095 554 913,07		1 095 554 913,07	655 980 000,01	1,67
TOTAL ACTIF COURANT		24 558 834 335,13	150 845 676,20	24 407 988 658,93	28 638 243 832,37	0,85
TOTAL GENERAL ACTIF		104 909 468 725,60	54 461 560 058,18	50 447 908 667,42	50 482 494 276,80	1,00



FERTIAL Spa

SOCIETE DES FERTILISANTS D'ALGERIE
 Au capital social de 17.697.000.000 DA
 NIS 000123036322209 // RC : 0363222 B 01

Bilan Passif

Arrêté au : Clôture 31 Décembre 2019

Identifiant Fiscal : 000123036322209

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent	N/N-1
CAPITAUX PROPRES				
Capital émis		17 697 000 000,00	17 697 000 000,00	1,00
Capital non appelé				
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		8 553 563 134,14	6 385 542 632,85	1,34
Ecart de réévaluation				
Ecart déquivalence (1)				
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		1 643 667 684,68	5 147 161 628,08	0,32
Autres capitaux propres - Report à nouveau			2 167 146 473,21	
Compte de liaison des établissements				
Part de la société consolidante (1)				
Part des minoritaires (1)				
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		24 606 895 449,46	31 396 850 734,14	0,78
PASSIFS NON-COURANTS				
Emprunts et dettes financières				
Impôts (différés et provisionnés)			121 432 145,25	0,91
Autres dettes non courantes				
Provisions et produits constatés d'avance		1 714 412 817,24	1 884 315 863,31	-
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		1 714 412 817,24	1 762 883 738,06	0,97
PASSIFS COURANTS				
Fournisseurs et comptes rattachés		14 179 398 648,79	15 283 924 241,81	0,93
Impôts		274 333 134,23	283 195 717,00	0,97
Trésorerie passif		3 500 000 000,00	-	#DIV/0!
Autres dettes		6 172 868 617,70	1 755 639 845,79	3,52
TOTAL PASSIFS COURANTS III		24 126 600 400,72	17 322 759 804,60	1,39
TOTAL GENERAL PASSIF		50 447 908 667,42	50 482 494 276,80	1,00
(1) à utiliser uniquement pour la présentation détaillée des états financiers consolidés				



FERTIAL Spa

SOCIETE DES FERTILISANTS D'ALGERIE

Au capital social de 17.697.000.000 DA

NIS 000123036322209 // RC : 0363222 B 01

Compte de Résultat

(par Nature)

Arrêté au : Clôture 31 Décembre 2019

Identifiant Fiscal : 000123036322209

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent	N/N-1
Chiffre d'affaires		19 801 590 312,93	35 559 722 633,36	0,56
Variation stocks produits finis et en cours		(704 380 015,58)	199 026 974,62	- 3,54
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		19 097 210 297,35	35 758 749 607,98	0,53
Achats consommés		(11 139 898 903,35)	(20 093 644 397,37)	0,55
Services extérieurs et autres consommations		(5 076 348 696,58)	(4 641 624 972,87)	1,09
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(16 216 247 599,93)	(24 735 269 370,24)	0,66
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		2 880 962 697,42	11 023 480 237,74	0,26
Charges de personnel		(3 529 700 544,37)	(3 741 742 405,40)	0,94
Impôts, taxes et versements assimilés		(164 588 974,01)	(401 664 350,47)	0,41
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		(813 326 820,96)	6 880 073 481,87	- 0,12
Autres produits opérationnels		43 174 786,76	39 065 312,54	1,11
Autres charges opérationnelles		(163 749 309,95)	(49 861 384,68)	3,28
Dotations aux amortissements et aux provisions		(1 841 639 463,32)	(2 261 066 829,25)	0,81
Reprise sur pertes de valeur et provisions		424 649 970,66	613 248 226,99	0,69
V. RESULTAT OPERATIONNEL		(2 350 890 836,81)	5 221 458 807,47	- 0,45
Produits financiers		1 013 276 264,97	681 982 114,89	1,49
Charges financières		(277 635 253,45)	(485 820 049,20)	0,57
VI. RESULTAT FINANCIER		735 641 011,52	196 162 065,69	3,75
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		(1 615 249 825,29)	5 417 620 873,16	- 0,30
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-	(283 195 717,00)	-
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		(28 417 859,39)	12 736 471,92	- 2,23
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		20 578 311 319,74	37 093 045 262,40	0,55
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		(22 221 979 004,42)	(31 945 883 634,32)	0,70
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		(1 643 667 684,68)	5 147 161 628,08	- 0,32
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		-	-	
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		-	-	
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE				
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		(1 643 667 684,68)	5 147 161 628,08	- 0,32
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)				
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)				
Dont part des minoritaires (1)				
Part du groupe (1)				
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés				

Tableau des Flux de Trésorerie (Méthode Indirecte)

 Arrêté au : Clôture
 Identifiant Fiscal : 000123036322209

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Résultat net de l'exercice	-	1 643 667 684,68	5 147 161 628,08
Ajustements pour :			
- Amortissements et provisions		892 733 805,66	1 383 745 698,39
- Variation des impôts différés		28 417 859,39	- 12 736 471,92
- Variation des stocks		1 228 814 286,69	- 709 863 087,44
- Variation des clients		6 249 036 717,88	- 4 041 972 513,99
- Variation autres actifs non courant		350 135 972,00	1 583 727 405,96
- Variation des autres débiteurs	-	448 525 791,06	3 984 886 726,93
- Variation des fournisseurs et autres dettes		3 312 703 178,89	- 5 868 567 690,51
- Impôts et assimilés	-	1 046 226 240,10	414 069 011,80
- Plus ou moins values de cession, nettes d'impôts			
- Dividendes et autres distributions déclarés	-	5 146 287 600,00	- 497 672 362,16
- Intérêts sur placements			
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)		3 777 134 504,67	1 382 778 345,14
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-	5 525 599 591,59	- 1 878 965 128,68
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Encaissements sur placements			
Décaissements sur placements			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)		- 5 525 599 591,59	- 1 878 965 128,68
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement			
Dividendes versés aux actionnaires			- 3 873 190 643,36
Augmentation de capital en numéraire			
Autres distributions effectués			
Emprunts		3 500 000 000,00	4 457 000 000,00
Remboursements d'emprunts	-	4 457 000 000,00	
Opération de trésorerie Inter-Unité			
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)		- 957 000 000,00	583 809 356,64
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		- 2 705 465 086,92	87 622 573,10
Trésorerie d'ouverture		3 801 019 999,99	3 713 397 426,89
Trésorerie de clôture		1 095 554 913,07	3 801 019 999,99
Incidence des variations de cours des devises (1)			
Variation de trésorerie		- 2 705 465 086,92	87 622 573,10

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

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المالي وذلك من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، حيث قمنا بدراسة وضعية مؤسسة "فرتيال" فرع عنابة، لإظهار حالتها المالية في السنوات الثلاث (2017، 2018، 2019)، وذلك بالاعتماد على أدوات القياس التقليدية المتمثلة في مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، وبطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر من أهم الأدوات الحديثة في قياس الأداء عامة عبر مؤشرات كمية وكيفية، حيث تم اقتراح نموذج للبطاقة وتطبيقه على المؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي الجيد والدقيق إضافة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة قادرين على تحسين الأداء الكلي للمؤسسة بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة، حيث أن تأثير بعد واحد من هذه الأبعاد يؤدي إلى تأثير الأبعاد الأخرى ومنه يتأثر الأداء الكلي.

الكلمات المفتاحية: الأداء، الأداء المالي، التخطيط الإستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن.

Abstract

This study aims to know the role of strategic planning in improving financial performance through the application of the balanced scorecard. We studied the situation of the "Fertial" Foundation, Annaba branch, to show its financial situation in the three years (2017, 2018, 2019), relying on measurement tools. The traditional indicators of financial balance and financial ratios, and the balanced score card, which is considered one of the most important modern tools in measuring performance in general through quantitative and qualitative indicators, where a model for the card was proposed and applied to the institution.

The study concluded that good and accurate strategic planning, in addition to the application of the balanced scorecard with its four dimensions, is capable of improving the overall performance of the organization in general and the financial performance in particular, as the impact of one dimension of these dimensions leads to the impact of the other dimensions, and thus the overall performance is affected.