



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
فرع علوم إقتصادية، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير

بمعنوان:

**إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء
الإستراتيجي للمؤسسات البترولية
"حالة المؤسسة الوطنية للتقيب ENAFOR"
خلال فترة 2012-2016**

من إعداد الطالبة: حياة بن يربح

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2018/05/15.

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ / خليدة دلوم..... (أستاذ مساعد أ، جامعة ورقلة) رئيسا
د / محمد الهاشمي حجاج (أستاذ محاضر ب، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
أ / عبد الرؤوف حجاج (أستاذ مساعد أ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2018/2017



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
فرع علوم إقتصادية، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان:

**إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء
الإستراتيجي المؤسسات البترولية
"حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR"
خلال فترة 2012-2016**

من إعداد الطالبة: حياة بن يربح

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2018/05/15.

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ / خليدة دلوم..... (أستاذ مساعد أ، جامعة ورقلة) رئيسا
د / محمد الهاشمي حجاج (أستاذ محاضر ب، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
أ / عبد الرؤوف حجاج..... (أستاذ مساعد أ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2018/2017

الإهداء

على الصدق و الإخلاص إلى من دعائها سر نجاحي و توفيقي في هذه
الحياة إلى أطيب نساء الأرض، إلى التي وفرت لي الإمكانيات "أمي"
الغالية حفظها الله، أطال الله في عمرها عرفانا ورضوانا
إلى من علمني أن الحياة كفاح وأن العلم سلاح وأن العمل شرف ونجاح
إلى "أبي" رحمه الله

إلى من دعائهما سر نجاحي جدتي حفظهما الله لنا
إلى قرّة عيني وسندي في هذه الحياة إخوتي الأعزاء
إلى البراءة الصغيرة التي فارقة الحياة بأجمل الإبتسامات تاركة كل الحزن في
قلوبنا أختي الحبيبة رحمها الله
إلى كل الأهل والأقارب
إلى كل أصدقائي وزملائي
إلى أساتذتي الكرام

إلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة
إلى كل هؤلاء جميعا أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

حياة بن يربح

الشكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ' من لا يشكر الناس لا يشكر الله '،
أشكر الله سبحانه تعالى أولاً وأخيراً الذي مكّني من إنجاز هذا العمل
المتواضع؛

أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور ' حجاج محمد الهاشمي '
لإشرافه على هذا البحث من خلال إرشاده وتقديم توجيهاته الدقيقة
والموضوعية التي ساعدتني في إتمام هذه الدراسة؛
وأشكر الأستاذ "خالي" شعباني بوبكر على الجهود الذي بذله معي من
أجل إتمام هذه الدراسة؛

كما أتوجه بالشكر إلى كل عمال مؤسسة *Enafor* عينة الدراسة
على حسن استقبالهم ومساعدتهم لي؛

كما لا أنسى شكر الأساتذة الكرام د. طاهر خامرة ود. عبد الرؤوف
حجاج ود. خالد رجم ود. فارس مختاري على مساعدتهم لي بالنصح
والإرشاد؛

وأشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة أو دعوة
صادقة.

حياة بن يربح

ملخص

تهدف الدراسة إلى معرفة واقع إستخدام بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء المؤسسة البترولية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة حيث تم الإختيار المؤسسة الوطنية للتنقيب "Enafor" خلال الفترة ما بين 2012 إلى 2016م،

وخلُصت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تُوفر مجموعة محددة ومهيكلية من مؤشرات الأداء الأساسية التي تحقق التوازن والترابط فيما بينها وتسمح للمؤسسات البترولية بتصحيح المسار العملياتي والإستراتيجي، كما يمكن إستخدام بياناتها في المقارنات المرجعية. وتستخدم مؤسسة بيترولية "Enafor" نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل جزئي في تقييم أداءها، وهذا بسبب غياب الرؤية الشاملة والمتوازنة التي تسمح بحصر مؤشرات الأداء في أبعاد محددة وذات دلالة.

الكلمات الفاتحة : بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء، أداء إستراتيجي، قياس الأداء، مؤشر الأداء، مؤسسة.

▪ Abstract

The objective of this study is to identify the reality of using the Balanced Scorecard and its role in evaluating the performance of the Petroleum Corporation. In order to achieve the objectives of this study, the descriptive approach and the case study method were selected. The National Enafor Corporation was chosen during the period between 2012 and 2016,

The study concluded that the Balanced Scorecard provides a specific and structured set of basic performance indicators that balance and interconnect and allow the petroleum institutions to correct the operational and strategic path, and their data can be used in reference comparisons. Enafor uses the Balanced Scorecard model partially to assess its performance, due to the lack of a comprehensive and balanced vision that allows performance indicators to be measured in specific and meaningful dimensions.

Light words: Balanced Scorecard, Performance Appraisal, Strategic Performance, Performance Measurement, Performance Indicator, Enterprise.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
III	ملخص
IV	المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
2	تمهيد
25-3	المبحث الأول: ماهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء
33-25	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
33	خلاصة الفصل
34	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
35	تمهيد
42-36	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
64-43	المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها
64	خلاصة الفصل
65	الخاتمة
68	المراجع
71	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان	الجدول
14	نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن	1-1
31	أوجه الإختلاف وتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	2-1
37	تقديم عام للمؤسسة	1-2
43	تطور معدل دوران الأصول	2-2
44	معدل العائد على الإستثمار	3-2
44	مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	4-2
46	نسبة الحصة السوقية في المؤسسة	5-2
46	معدل نمو رقم الأعمال	6-2
47	درجة رضا العميل في المؤسسة	7-2
48	معدل إنتاجية العامل	8-2
48	معدل دوران المخزون في المؤسسة	9-2
49	التحسين في الإنتاج في المؤسسة	10-2
50	معدل التأخير في المؤسسة	11-2
50	معدل التوظيف في المؤسسة	12-2
51	رضا العاملين في المؤسسة	13-2
51	معدل نمو تكوين العاملين	14-2
52	معدل استهلاك الوقود في المؤسسة	15-2
53	معدل التلوث البيئي في المؤسسة	16-2
53	معدل تكرار حوادث العمل	17-2
54	معدل فحصات طب العمل	18-2
55	أداء المتوازن كنموذج مقترح للمؤسسة الوطنية للتنقيب	19-2
57	مؤشرات البعد المالي خلال فترة 2012-2016	20-2
58	مؤشرات بعد العملاء خلال فترة 2012-2016	21-2
59	مؤشرات بعد العمليات الداخلية خلال فترة 2012-2016	22-2
60	مؤشرات بعد التعلم والنمو خلال فترة 2012-2016	23-2
62	مؤشرات بعد البيئي والصحة والسلامة خلال فترة 2012-2016	24-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان	الشكل
4	بطاقة الأداء المتوازن كمدخل إداري جديد	1-1
6	الصورة العامة التي تظهر عليها بطاقة الأداء المتوازن	2-1
7	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	3-1
9	نموذج مقترح لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	4-1
13	خطوات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن	5-1
16	مثلث الأداء	6-1
19	سلسلة السببية في بطاقة الأداء المتوازن	7-1
23	خطوات عملية تقييم الأداء	8-1
37	مرحلة تطور المؤسسة	1-2
38	الهيكل التنظيمي لمؤسسة "ENAFOR"	2-2
40	الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة "ENAFOR"	3-2
41	أهمية (وزن) أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	4-2
45	مؤشرات الأداء البعد المالي	5-2
47	مؤشرات الأداء بعد العملاء	6-2
49	مؤشرات الأداء بعد العمليات الداخلية	7-2
52	مؤشرات الأداء بعد التعلم والنمو	8-2
54	مؤشرات الأداء بعد البيئي والصحة والسلامة	9-2
58	أداء البعد المالي	10-2
59	أداء بعد العملاء	11-2
60	أداء بعد العمليات الداخلية	12-2
61	أداء بعد التعلم والنمو	13-2
63	أداء بعد البيئي والصحة والسلامة	14-2
63	مؤشرات الأداء الكلي للمؤسسة " ENAFOR "	15-2

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان	الملحق
74-77	ميزانيات المؤسسة من السنة (2012-2016)	1
78-80	جدول حسابات النتائج من السنة (2012-2016)	2
81-82	مدخلات ومخرجات أول مدة وآخر مدة من سنة (2012-2016)	3
83	لوحة القيادة الإستراتيجية للمؤسسة لسنة 2018	4

مقدمة

أ. توطئة:

تواجه المؤسسة البترولية ضغوطات وتحديات كبيرة في ظل التغيرات المستمرة والسريعة في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية، مما جعل من الأدوات والمؤشرات التقليدية المستخدمة في تقييم الأداء المالي عاجزة عن التقييم السليم الذي يعكس حجم الموارد المستهلكة في الأنشطة المادية والمالية والبشرية.

أدى ظهور بطاقة الأداء المتوازن من طرف "Kaplan & Norton" خلال الخمسة وعشرون سنة الماضية إلى إحداث أثر في تصحيح هذه النظرة من خلال التوجه نحو الأداء المتعدد الأبعاد. وأعتبرت بمثابة نظام متكامل لقياس الأداء الحالي مع التركيز على محركات الأداء في المستقبل، كما تُركز على قياس النواحي المالية وغير المالية، وتعمل على تزويد المديرين في المؤسسات بالنظرة الواقعية لما يحدث داخل وخارج المؤسسة، كما تعمل أيضا على تحقيق التوازن والتوافق ما بين قياس الأداء الإستراتيجي والأداء العملياتي من خلال خمسة أبعاد رئيسية هي: النتائج المالية، رضا العملاء، العمليات الداخلية، التطور والنمو لدى العاملين وأخيرا البعد البيئي.

كما إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام بأبعادها الخمس يمثل في واقع الأمر أسلوب لقيادة المؤسسة والتحكم في أدائها من خلال فرض تقييم الأداء شامل جميع أنشطة المؤسسة وتسمح بمقابلة الأداء بالهدف ومن ثم حساب الإنحرافات وتصحيحها.

ما تشهده المؤسسة البترولية الجزائرية وخصوصا المؤسسة العمومية من ضعف الأداء يستدعي البحث جديا في التعرف على واقع أساليب التسيير المتبعة وطبيعة الأدوات المعتمدة في تقييم الأداء وجوانب القصور فيه، مع إمكانية تقديم تصور لإحداث التغيير من خلال التحسيس بأهمية أسلوب بطاقة الأداء المتوازن نفسها، هذا الأسلوب المتطور في العمل الذي يتطلب أدوات ومؤشرات قياس محددة وملائمة وأثبت نجاحه في معظم دول العالم.

ب. إشكالية البحث:

بعد الإطلاع على إطار هذا البحث، وأهمية القيام به، والتعرف على الأهداف التي نسعى للوصول إليها، بالإضافة إلى المبررات والدوافع التي كانت وراء تحمل مشاق ومسالك البحث العلمي، نصل إلى طرح إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي تحليلي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

✓ ما مدى تطبيق مؤسسة ENAFOR لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء؟

ومن أجل معالجة الإشكالية الرئيسية فإنه يمكن تجزئتها إلى إشكاليات فرعية كما يلي:

✓ التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تتحقق الكفاءة والفعالية فقط بالإعتماد على المؤشرات المالية ؟
- ما مدى إستخدام مؤسسة ENAFOR لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها؟
- ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المتعددة الأبعاد؟

ت. الفرضيات:

- وكمحاولة أولية سنضع بعد الفرضيات للتساؤلات المطروحة
- **الفرضية الأولى:** تتحقق الكفاءة والفعالية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال إستخدام مؤشرات قياس مالية وغير مالية ذات أبعاد متعددة وتعتبر المؤشرات المالية التقليدية عاجزة عن تقييم الأداء؛
 - **الفرضية الثانية:** تعتمد مؤسسة "ENAFOR" جزئيا على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.
 - **الفرضية الثالثة:** تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأكثر فعالية في تقييم الأداء الشامل المتعدد الأبعاد؛

ث. أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هاته الدراسة إلى:

- تنمية الوعي بآليات وأسلوب تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن؛
- تحسيس مسيرري المؤسسة محل الدراسة بأهمية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة في لتقييم الأداء؛
- واقع أساليب التسيير المطبقة في المؤسسة البترولية محل الدراسة؛
- توضيح مستويات الأداء وقدرة نموذج الأداء المتوازن على تقييمها من تحقيق الترابط والانسجام ما بينها.

ج. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية أسلوب بطاقة الأداء المتوازن نفسها فبالرغم من ظهور نظام بطاقة الأداء المتوازن كمفهوم أخذ حيز في التطبيق في المؤسسات في العالم الغربي من عام 1996م، إلى أن مؤسساتنا لازالت لا تعي أهمية هذا النظام كأداة تخطيطية وتقييمية حديثة، إضافة لكون هذا البحث محاولة لسد النقص في المكتبة العربية.

ح. أسباب إختيار الموضوع:

- توافق الموضوع مع طبيعة التخصص المتمثل في تدقيق ومراقبة التسيير؛
- ميولي الشخصي لدراسة الموضوع المتعلقة بمراقبة التسيير وإكتشاف الجديد فيه؛
- الإهتمام المتزايد بنظام بطاقة الأداء المتوازن في العالم؛
- الإرتقاء بالمؤسسة البترولية الجزائرية نحو مستويات أداء أفضل؛

- تقديم قيمة مضافة للمؤسسات البترولية ومساعدتها على تحسين أداءها.

خ. الأدوات والمنهج المستخدم:

من أجل الإطلاع على درجة إستخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسة، ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة تم الإعتماد على المنهج الوصفي في الأدبيات النظرية وفي الجانب التطبيقي سيتم إستخدام أسلوب دراسة حالة، أما فيما يخص أدوات الدراسة فقد إعتمدت على:

- وثائق المؤسسة؛
- تحليل بيانات المؤسسة؛
- المقابلة؛
- الملاحظة.

د. حدود الدراسة :

✓ **الحدود المكانية:** تقتصر على مجتمع الدراسة والمتمثل في المؤسسة الوطنية للتنقيب "ENAFOR" حاسي مسعود ولاية "ورقلة".

✓ **حدود زمانية:** بدأت الدراسة في الفصل الثاني من الموسم الجامعي 2018/2017 من خلال دراسة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأخذ النتائج المتحصل عليها في السنوات الخمسة السابقة من 2012م إلى 2016م.

ذ. هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالتنا قسمنا البحث إلى فصلين، حيث سنتناول في فصل الأول أدبيات نظرية وتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء إضافة الى ذلك سنتناول الدراسة التطبيقية في الفصل الثاني حيث سنتطرق في المبحث الاول الى الطريقة والأدوات وفي المبحث الثاني الى عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية

لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء

تمهيد:

ضرورة توجيه الموارد نحو الأنشطة التي تخلق القيمة بإعتبار هذه الأخيرة من محركات الأداء الواجب قياسه والتقييمه من خلال مؤشرات أساسية في إطار رؤية شاملة ومتوازنة، يجعل من بطاقة الأداء المتوازن مطلب الكثير من مسيري المؤسسات إستخدامها كأداة حديثة لقياس الأداء وتقييمه من خلال أصناف المؤشرات الأساسية المتمثلة في المؤشرات المالية وغير المالية المتعلقة بمؤشرات رضا العملاء ومؤشرات العمليات الداخلية ومؤشرات النمو والتعلم والمؤشرات البيئية والاجتماعية. إن هذه الأصناف مرتبطة في ما بينها بروابط السبب والنتيجة، ويمثل الصنف المالي فيها الهدف النهائي في بطاقة الأداء ضمن رؤية وإستراتيجية شاملة.

محدودية تصور المسيرين لأفاق تطور مؤسساتهم وتركيزهم على تقييم الأهداف العملياتية القصيرة الأجل، لوضوح تأثيرها ونتائجها مهملين بذلك التصورات الإستراتيجية التي تتلشى مع زخم الأنشطة اليومية، يجعل من إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة قادرة على فرض تقييم الأداء من أجل إكتشاف الإنحرافات ما بين المخطط والمنجز وقياس مستوى التقدم في إنجاز الأهداف الإستراتيجية.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تعتمد على فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء بإتجاه تحقيق الأهداف، وقد وضع فكرة بطاقة الأداء المتوازن كل من Kaplan & Norton في عام 1990م.

لذلك فالحاجة إلى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة من خلال نظرة شمولية ومتوازنة بين أبعادها الأربعة المتمثلة في البعد المالي، وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتطور كما يمكن إضافة أبعاد أخرى من خلال ما تتمتع به هذه الأداة من خصائص تسمح لها بالتكيف مع بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير، وستعرف في هذا المطلب إلى التعريف ببطاقة الأداء المتوازن من خلال التعرف عليها.

الفرع الأول: بطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديث إداري جديد

تطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن منذ أن تم طرح هذا المدخل سنة 1992م، حيث بدأ العمل بها كإطار لقياس الأداء في المؤسسات، من أجل تدارك النقص الملحوظ على الأنظمة التقليدية التي تعتمد على المؤشرات المالية فقط، ورغم كونها مؤشرات تابعة إلا أنها لا تعطي شيئا عن مؤشرات الأداء المستقبلية، كما أنها لا توضح آلية خلق القيمة من خلال الإستثمار في الأفراد أو التكنولوجيات، ولا حتى في جانب العملاء ومن هنا قدمت بطاقة الأداء المتوازن كإطار ملائم لتقييم إستراتيجية خلق القيمة من خلال أربعة أبعاد، كما تسمح هذه البطاقة بإضافة أبعاد أخرى.

إن نظام بطاقة الأداء المتوازن يمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها من خلال قدرة هذه الأداة على الإنتقال من نظام مراقبة التسيير المصمم حول إطار مالي قصير الأجل موجه للرقابة والتحكم إلى نظام إدارة إستراتيجي مصمم حول الرؤية الإستراتيجية الطويلة الأجل¹، هذا الأخير يعمل لمساعدة متخذي القرار على تقييم تنفيذ وتعديل الإستراتيجية، كما يضم أربعة عمليات إدارية أساسية:

¹ - سامي هباش، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر 2017: ص 86.

1. ترجمة الرؤية؛

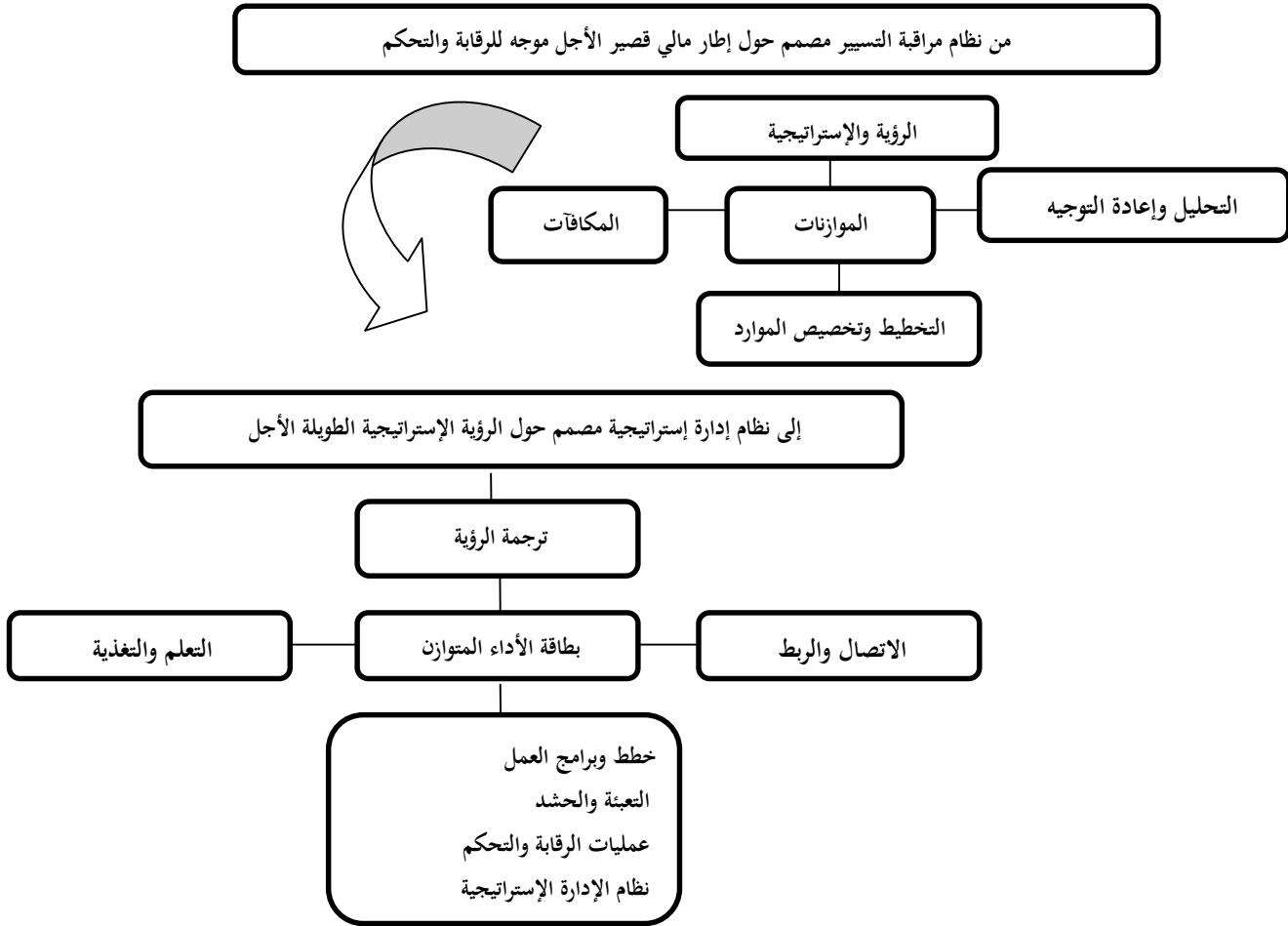
2. الإتصال والربط؛

3. تخطيط الأعمال؛

4. التغذية العكسية والتعلم.

لقد مرت بطاقة الأداء المتوازن منذ نشأتها بعدة مراحل كان لكل مرحلة منها أثر بارز وكبير على تطورها، ابتداء من الجيل الأول والذي ظهر في سنة 1992م إلى الجيل الثالث سنة 2000م، مروراً بالجيل الثاني والذي برز للوجود في سنة 1996م، ويمثل الشكل التالي مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كمدخل إداري جديد.

الشكل رقم (1-1) بطاقة الأداء المتوازن كمدخل إداري جديد



المصدر: هباش سامي، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة الدكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، تخصص إدارة مالية، 2017، ص 87.

الفرع الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن balanced scorecard جاءت من خلال العديد من الخبرات الإستشارية في عدة شركات لتحديد طبيعة العملية التخطيطية وعمليات تقييم الأداء الملائمة لهذه المؤسسة¹. فهي تعد كإحدى التقنيات التي تمكن المؤسسات من تقييم أعمالها بنظرة شمولية ومن خلال أربعة أبعاد هي البعد المالي وبعد الزبائن وبعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتطور بدلا من الاقتصار على البعد المالي²

وقد تم تطويرها من خلال إضافة بعد خامس يتمثل في البعد الاجتماعي والبيئي لتأخذ اسم بطاقة الأداء المتوازن المستدام، ولقد وردت تعريفات عديدة لبطاقة الأداء المتوازن نذكر منها³

يعرّف Kaplan and Norton بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة. وذلك من خلال الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية"⁴.

كما يعرّف Kaplan and Norton بطاقة الأداء المتوازن أيضا بأنها: "إحدى أدوات نظام المحاسبة الإدارية الحديثة، تهتم بقياس الأداء في المؤسسات لزيادة قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة"⁵.

وفي تعريف آخر تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة"⁶.

بينما يعرف (Fred R.david) بطاقة الأداء المتوازن بأنها "تقنية تقييم ورقابة إستراتيجية تستمد إسمها من حاجة المؤسسات إلى موازنة مؤشرات المالية التي تستعمل في غالب الأحيان وبشكل حصري في تقييم الإستراتيجية والرقابة مع المؤشرات الغير مالية كنوعية المنهج وخدمة الزبون"⁷.

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، لطبعة الأولى 2009: ص141.

² - محمد أثمار عبد الرزاق، إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015: ص205.

³ - مراد رابع كواشي، مريم السعيد بودودة، نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 2، 2017: ص239.

⁴ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، فهم غربية رمضان، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006: ص192.

⁵ - مراد رابع كواشي، مريم السعيد بودودة، نفس المرجع أعلاه، ص237.

⁶ - محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، قياس الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015: ص257.

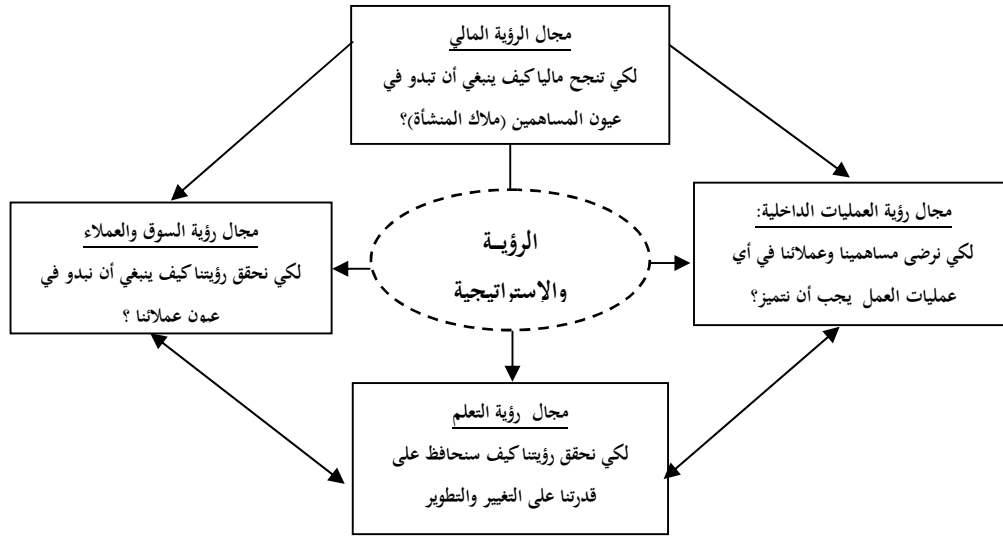
⁷ - Fred R. David, Strategic Management: Concepts and Cases, 13th ed., Prentice Hall, New Jersey, 2009 : P. 135.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء

من التعاريف السابقة، نستنتج بأن بطاقة الأداء المتوازن :

- بأنها نظام إداري يعمل على نشر رؤية وإستراتيجية المؤسسة.
- تعمل على ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات وأفعال.
- تعتبر تقنية تقييم ورقابة إستراتيجية وعملياتية من خلال تحقيق التوازن بين مؤشرات مالية وغير مالية.

الشكل رقم (1-2) : الصورة العامة التي تظهر عليها بطاقة الأداء المتوازن



Source : Kaplan, R.S. & Norton , D.P The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, Harvard Business Review Jan- Feb , 1992:p72.

الفرع الثالث: مكونات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

أولا: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة بالأتي¹:

1- الرؤية المستقبلية (**Future Vision**): والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

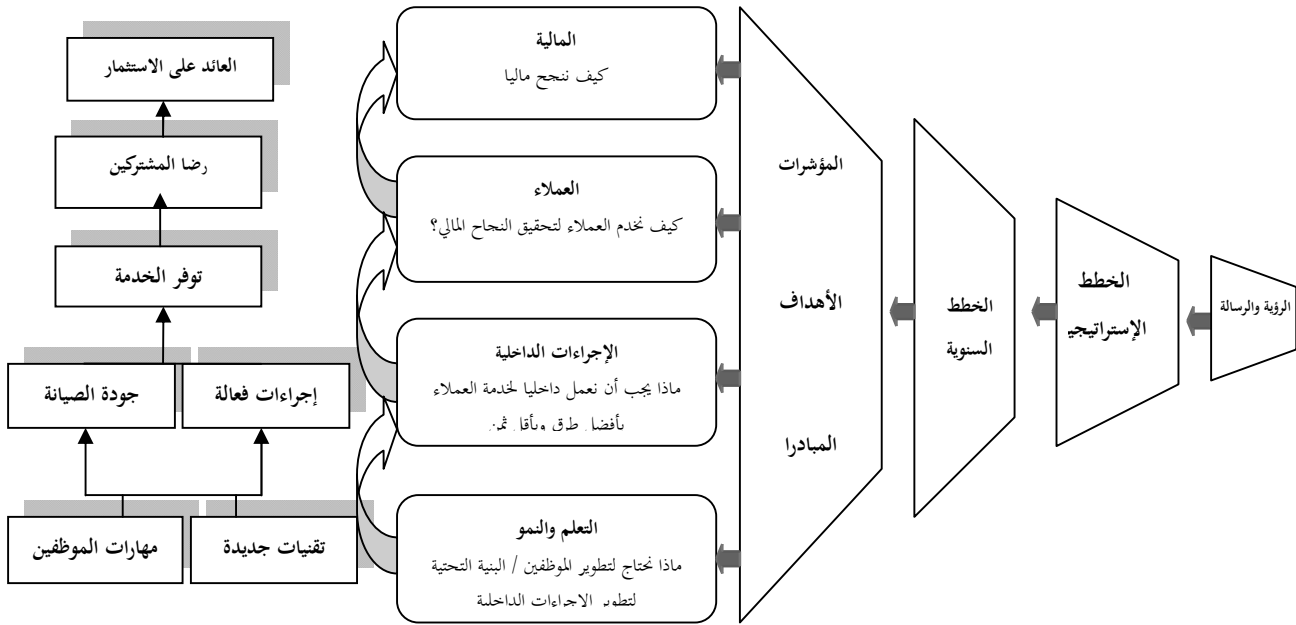
2- الإستراتيجية (**Strategy**): تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها.

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، المرجع السابق، ص158.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء

- 3- البعد (Perspective): مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا البعد أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في البعد، والبعد هو عنصر رئيس في الإستراتيجية غالبا يمثل فئة حملة الأسهم أو وجهة نظر المستخدمين.
- 4- الأهداف (Objectives): إن الهدف، بيان عرض (معنى) الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.
- 5- المقاييس (Measures): تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- 6- المستهدفات (Targets): والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
- 7- ارتباطات السبب والنتيجة (Cause and Effect Linkages): والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا - إذن).
- 8- المبادرات الإستراتيجية (strategic initiatives): هي برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

الشكل رقم (1-3) يوضح مكونات بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: خالد رجم ، محاضرة في مقياس إستراتيجية المؤسسة ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2017-2018.

ثانيا: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يتكون مدخل بطاقة الأداء المتوازن من الأبعاد الآتية¹:

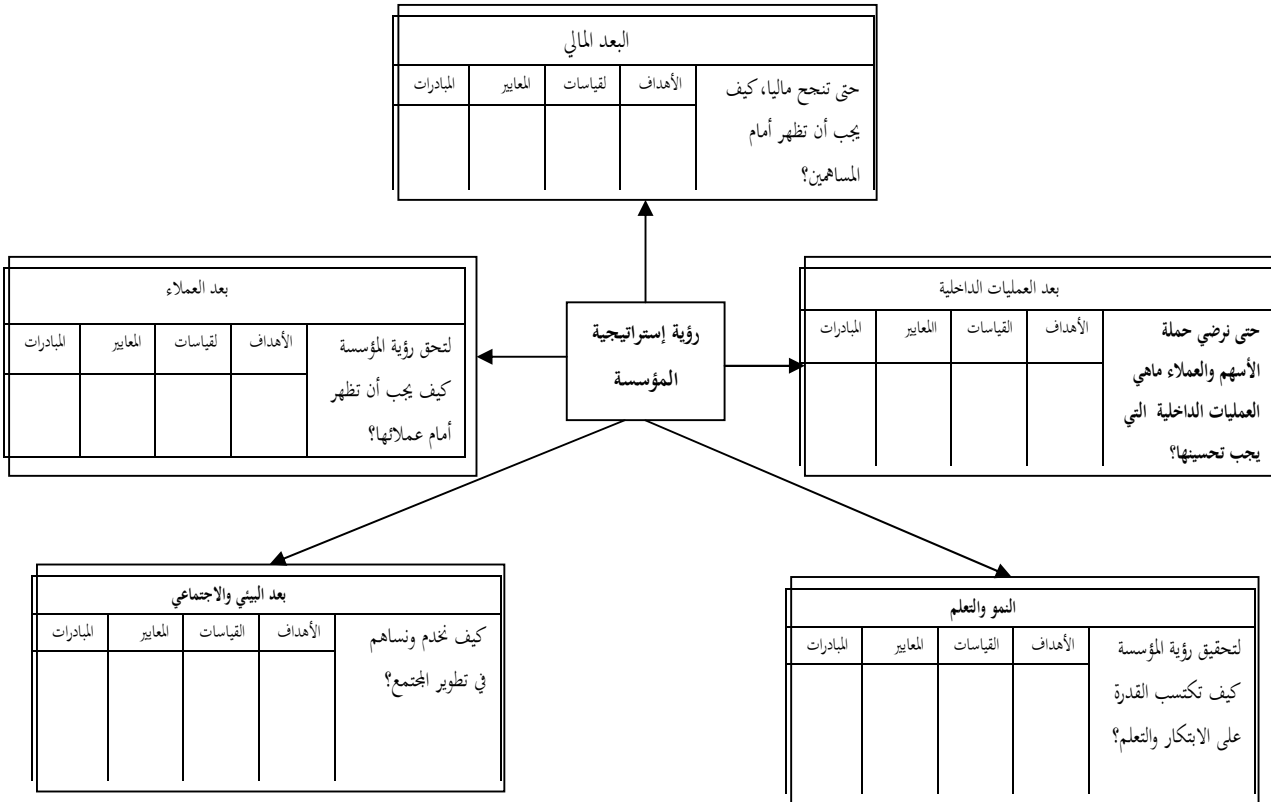
1. **البعد المالي**: تمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف ، والوقوف علي مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية منظمة الأعمال بالعمل علي تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف لمؤسسة منافسة، ويشتمل على مجموعة من مقاييس التقليدية لقياس الأداء المالي.
 2. **بعد العملاء**: يعرف بأنه قدرة المنظمة على الإيفاء بمتطلبات وحاجات العملاء بتقديم سلع وخدمات ذات قيمة وجودة عالية تنال رضاهم و تلبى طموحهم ورغباتهم.
 3. **بعد العمليات الداخلية**: يقصد به جميع العمليات والأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من تنظيمات الأعمال والتي من خلالها يتم مقابلة رغبات العملاء والمالكين.
 4. **بعد النمو والتعلم**: يعرف بأنه قدرة المنظمة في تطوير قدرات العاملين وتشجيع نظم الابتكار داخل المنظمة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المنظمة وتطويرها في الأجل الطويل.
 5. **بعد الأداء البيئي والاجتماعي**: يعرف بأنه مجموعة من المبادرات التي تقوم بها المؤسسة تجاه المجتمع بتقديم خدمات في الرعاية الاجتماعية ومجالات الصحة والتعليم وتأهيل البنية التحتية.
- فهناك آراء متعددة في كيفية دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة، ويرى البعض أن تقوم ميكانيكية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على تحديد الأهداف البيئية والاجتماعية وربطها ببعضها البعض عن طريق سلسلة من السبب والنتيجة².

¹ - عبد الحميد معتصم فضل عبد الرحيم، منصور فتح الرحمن الحسن، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد2، 2015.

² - مراد رايح كواشي، مريم السعيد بودودة ، نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل، مرجع سابق، ص 239-241.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء

الشكل رقم (1-4) نموذج مقترح لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس ، الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن . دار زهران للنشر والتوزيع .عمان .2007.ص166.

الفرع الرابع: أهمية وخصائص بطاقة الأداء المتوازن

سنتطرق في هذا الفرع إلى أهمية وخصائص بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية:

أولاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تكتسي بطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة ونستطيع تلخيصها في النقاط الآتية¹:

- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً؛
- تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى؛

¹ - مراد رايح كواشي، مريم السعيد بودودة، مرجع سابق، نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل، ص 131-132.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء

- تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة؛
- مساعدة المؤسسات بالتركيز الكلي (الكامل) على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء، وتعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة، مثل الجودة، إعادة التصميم، وخدمة العميل؛
- التدخل العالي لأصحاب الحصص أو الأسهم في صياغة السياسة وربط صورة الإستراتيجية بالنشاطات والمسؤولية الواضحة للأهداف و الموارد وتغطي صورة متوازنة عن المؤسسة؛
- توضح الرؤية وتحسين الأداء ووضع تسلسل للأهداف وتوفير التغذية العكسية للإستراتيجية وربط المكافآت بمعايير الأداء؛
- تبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العمل والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين العملاء والعمليات الداخلية والعاملين والأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

ثانيا: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

هناك مجموعة من الخصائص تميز هذا النظام عن الأنظمة الأخرى، نذكر منها¹:

1. **خاصية التوازن:** إن خاصية التوازن التي يتمتع بها هذا النظام هي ابرز ما يميزه، حيث انه يعالج جوانب المؤسسة المختلفة كنظام واحد تتفاعل مكوناته فيما بينها لتحقيق مستوى أداء معين، ويشمل التوازن ما يلي:
 - التوازن بين منظورات التقييم الأداء الأربعة، حيث أنها تعمل على معالجة جميع الجوانب بالقدر نفسه من الأهمية؛
 - التوازن بين تقييم الأداء الحالي للمؤسسة والأداء المستقبلي؛
 - التوازن بين مختلف المؤشرات، المالية والغير مالية، الإستراتيجية والتشغيلية، الطويلة الأجل والقصيرة الأجل، الداخلية والخارجية، المؤشرات التي تقيس الكفاءة وتلك التي تقيس الفعالية؛
 - تربط بين الغايات والأهداف الإستراتيجية وبين الأنشطة والخطط والأهداف القصيرة الأجل؛
 - توضيح العلاقة السببية بين خطط العمل ونتائجها على مستوى كل منظور من المنظرات الأربعة؛
 - التوازن بين نتائج التقييم، بين مؤشرات السبب ومؤشرات النتائج.
2. **خاصية تعدد المنظورات والمستويات:** إن اعتماد النموذج على أربعة منظورات متفاعلة فيما بينها هي المنظور المالي منظور العملاء منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو كان بهدف معالجة الجوانب المهمة في

¹ - هباش سامي، مرجع سابق، ص 96_97.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء

المؤسسة، الأمر الذي أضفى عليه طابع الشمولية والتكامل في تقييم الأداء كما إن استحداث بطاقات خاصة بكل مركز مسؤولية وكل نشاط من أنشطة المؤسسة، أضاف بعدا آخر لصفة الشمولية التي يتميز بها .

3. خاصية العلاقة السببية بين المنظورات والمؤشرات: أسس الباحثان هذا النموذج على فكرة وجود علاقة سببية بين المنظورات الأربعة للبطاقة، بحيث تؤثر هذه العلاقة في اختيار المؤشرات المختلفة لكل منظور، حيث أن أنشطة منظور التعلم والنمو التي تترجم إلى مؤشرات وأهداف محددة، التي تؤثر بشكل فعلي في كفاءة وفعالية أنشطة منظور العمليات التشغيلية، والتي بدورها تنعكس على الاستجابة الجيدة لاحتياجات العملاء، مما يؤثر على مستوى رضاهم و ولائهم للمؤسسة، وفي الأخير ينتقل التأثير إلى الجانب المالي باعتباره المحصلة النهائية لكفاءة وفعالية العمليات السابقة في كل منظور.

4. خاصية التعلم من خلال حلقة الإدارة المزدوجة: للتأكد من إمكانية إستراتيجية الشركة على التكيف مع المتغيرات البيئية، يجب إن يكون هناك تكامل بين نظام مراقبة التسيير ونظام التعلم الاستراتيجي، عن طريق حلقتي التغذية العكسية، حيث توفر الحلقة الأولى معلومات عن الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ككل، فيما توفر الحلقة الثانية معلومات عن الإجراءات الدورية للتأكد من أن تنفيذ الإستراتيجية يسير كما خطط له.

إن خاصية استغلال المعلومات التي توفرها التغذية في جعل الإستراتيجية عملية مستمرة، توفر القدرة الدائمة للمؤسسة على تعديل الإستراتيجية أو تعديل الوسائل والطرق المستخدمة في تنفيذه، للانتقال بالمؤسسة لمستوى المؤسسات المتعلمة.

الفرع الخامس: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

إن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءا من تشكيل فريق العمل المكلف بالتطبيق، وتنتهي بعملية الرقابة على الأداء ويمكن عرض وتلخيص خطوات تصميمها وتطبيقها كالتالي¹:

1. تكوين فريق العمل: وجوب اختيار فريق العمل من داخل المؤسسة ومن مستويات مختلفة ومن خارج المؤسسة كمستشارين وخبراء تسند إليهم مهمة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ويتمتعون بخصائص تسمح لهم بالقدرة على التفكير التحليلي والتخطيط الاستراتيجي وعلى إحداث التغيير.

2. تعليم وتدريب أفراد فريق العمل بألية بطاقة الأداء المتوازن: تسمح هذه الخطوة بتدريب فريق العمل وتوفير المعلومات التي تساعد على بناء بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها كأداة من أدوات المحاسبة الإدارية المتقدمة.

¹ - محمد أحمد محمد أبو قمر ، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص ص 68_81.

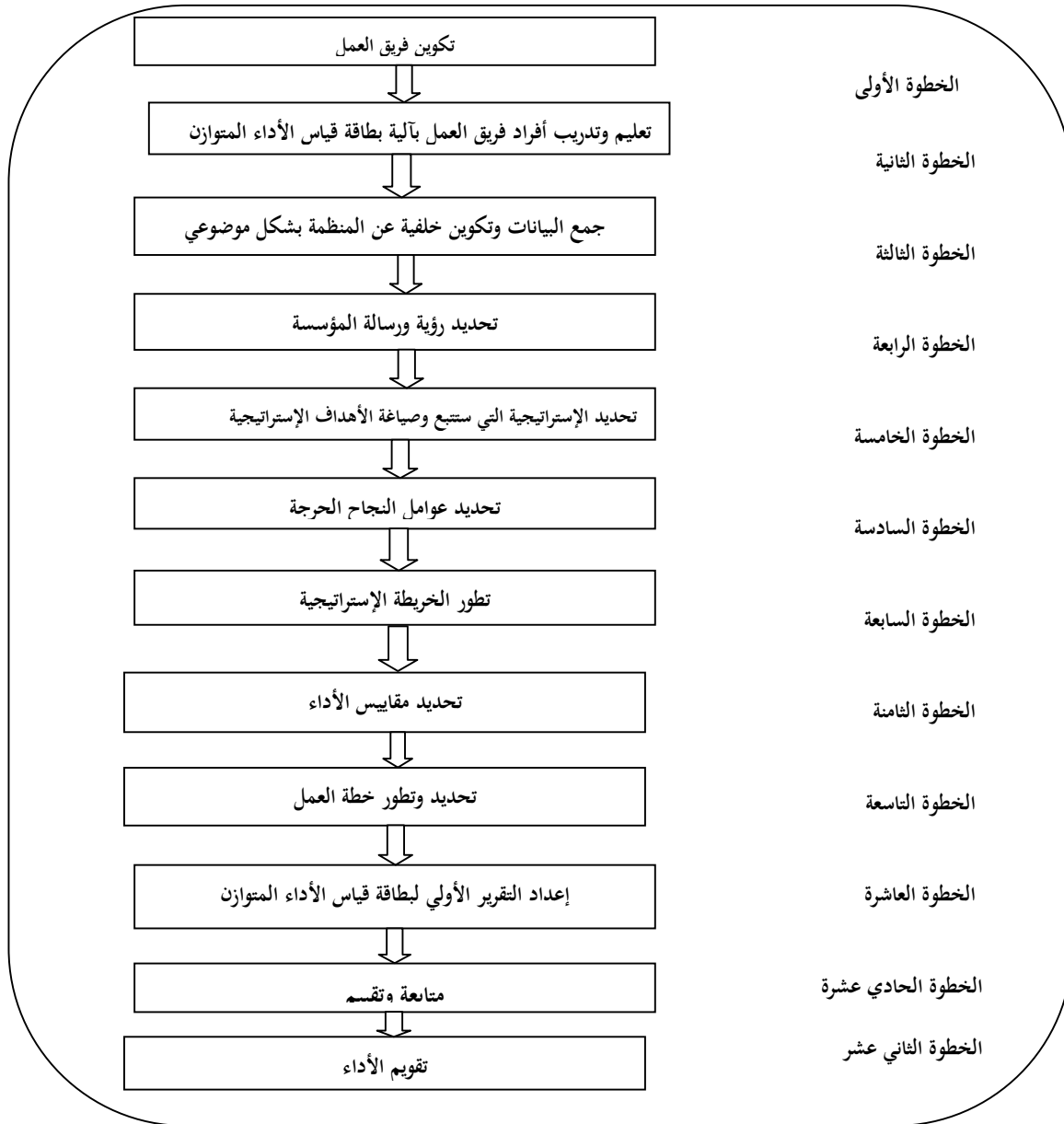
3. جمع البيانات وتكوين خلفية عن المنظمة بشكل موضوعي: يجب توفير كافة البيانات عن الأداء الحالي للمؤسسة وعن الفترات السابقة، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، مما يسمح بتصوير ورسم إستراتيجية المؤسسة المستقبلية.
4. تحديد رؤية ورسالة المؤسسة: تتطلب هذه الخطوة تحديد رؤية ورسالة المؤسسة التي تعكس تصور المؤسسة لما سيكون عليه وضعها في المدى الطويل، بحيث تحظى بإجماع وتوافق في الآراء، مع وجوب مراجعتها وتحديثها.
5. تحديد الإستراتيجية التي سيتم إتباعها: تحديد الإستراتيجية التي يجب أن إتباعها والمجالات التي يجب التركيز عليها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية بما ينسجم مع رؤية المؤسسة ورسالتها.
6. تحديد عوامل النجاح الحرجة: تعني هذه الخطوة الانتقال من الإستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما تحتاجه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بما يساهم في تحقيق رؤية المؤسسة.
- بمعني آخر يجب أن تحدد المؤسسة ما هي أكثر المبادرات والعوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
7. رسم وتطوير الخريطة الإستراتيجية: إن الخريطة الإستراتيجية تعمل على تحديد العلاقات بين الأهداف ومسبباتها (محركات الأداء) وأثرها، وتساعد في خلق توازن بين الأهداف والمقاييس والمبادرات، وبهذا توفر الخريطة الإستراتيجية تغذية عكسية.
8. تحديد مقاييس الأداء: يتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس Measurement الرئيسة التي سنستخدمها في عملنا لاحقاً، حيث يتم اختيار مقياس لكل هدف من الأهداف وذلك بهدف التعرف على مدى التقدم في تحقق تلك الأهداف خلال الفترة. ويقوم فريق العمل بترجمة جميع الأهداف الإستراتيجية الموجودة في الخريطة الإستراتيجية إلى مقاييس يمكن من خلالها تتبع تنفيذ الأهداف، وهذا من أجل الحصول على معلومات عن التنفيذ الفعلي.
9. تحديد وتطوير خطة العمل: في هذه الخطوة يتم تحديد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ورؤية المؤسسة، وينبغي أن يشارك في إعداد خطة العمل أفراد الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني لإعداد التقارير المرحلية والنهائية وذلك من أجل بيان أي انحراف تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة.
10. إعداد التقرير الأولي لبطاقة الأداء المتوازن: حتى يتم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل جيد، يجب عقد لقاء بين فريق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والإدارة العليا، وهذا من أجل معرفة جدوى تطبيق البطاقة، ومن أجل إعداد التقرير الأولي يتطلب جمع البيانات عن الأداء خلال الستين يوم الماضية لاختبار مدى فاعليتها وإسهامها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
11. المتابعة والتقييم: إن متابعة تحقيق المقاييس وتقييم الأداء يتطلب إجراء مقارنة بين الأداء بعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن والأداء الماضي، وكذلك إجراء مقارنة بين أداء الوحدات التنظيمية "الفروع"، وأيضاً مقارنة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء

أداء المؤسسة بأداء المؤسسات الأخرى وخاصة المنظمات المنافسة الرائدة، كما يفضل الاستعانة بتكنولوجية الاتصالات لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات.

12. رقابة الأداء: الغرض من رقابة الأداء تحديد الأنشطة والعمليات التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة وفرصة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتشخيص الأنشطة والعمليات التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المؤسسة. للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة ديناميكية للإدارة.

الشكل: رقم (1-5) خطوات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن



المصدر: أبو قمر، محمد أحمد محمد، تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ص 69.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء

الفرع السادس: نموذج بطاقة الأداء المتوازن

إستناد إلى ما تناولناه في المبحث الأول نستخلص معلوماتنا في إنجاز نموذج معياري لبطاقة الأداء المتوازن مع تكيفها بإضافة بعد خامس المتمثل في بعد البيئي والاجتماعي في الشكل التالي:

الجدول رقم (1-1) نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن

صياغة الرؤية الإستراتيجية:						
<p>الرؤية</p> <p>- تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة؛</p> <p>- تحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي؛</p> <p>- توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام.</p>						
<p>الرسالة</p> <p>الإجابة عن التساؤلات التالية:</p> <p>- لماذا وجدت المؤسسة؟</p> <p>- ماهي طبيعة عملها؟</p> <p>- من هم عملاؤها؟</p> <p>- ما هي القيم التي تحكم عمل المؤسسة؟</p>						
الأبعاد	الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات	المبادرات	الأداء المستهدف	الأداء المنجز	الانحراف
بعد المالي	تحقيق أعلى العوائد. تعزيز الربحية. نمو وتنوع رقم الأعمال تخفيض التكاليف. التحكم في الأصل المتعهد به.	العائد على الاستثمار القيمة الاقتصادية المضافة؛ الربحية؛ العائد على إجمالي الأصول؛ العائد على حقوق المالكين.	زيادة المبيعات تخفيض التكاليف	البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل		
بعد العملاء	رضاء العملاء.	الحصة السوقية؛ الحفاظ على العملاء؛ إكتساب عملاء جدد؛ ربحية العملاء؛ رضا العملاء.	التأثير على سلوكيات العملاء الغير مرجحين.			
بعد العمليات الداخلية	كفاءة ودقة الإجراءات الداخلية في العمل.	الوقت المستغرق لتلبية طلب العملاء. التكلفة المعقولة للوحدة المنتجة.	ترشيد استخدام وسائل الإنتاج. صيانة دورية للعتاد.			

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء

			مؤشر الجودة. الإبداع الإنتاجية	الإبداع ونوعية المنتج. خدمات مابعد البيع	
		تدريب والتطور المستمر. ظروف عمل جيدة ورعاية صحية.	كفاءة العاملين نسبة دوران العاملين إنتاجية العاملين الولاء الوظيفي للعاملين مناخ العمل في المؤسسة الحفاظ على العاملين الإبتكار التعليم والتدريب	رضا العاملين فعالية نظام المعلومات الاهتمام بالبحث والتطوير.	بعد التعلم والنمو
		التوعية بأهمية الحفاظ على البيئة والسلامة المهنية. الحد من التلوث على كافة المستويات. إحترام مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.	مؤشرات التلوث البيئي. عدد المخالفات البيئية. عدد حوادث العمل.	المحافظة على البيئة السلامة والأمن الصناعي احترام وترقية قيم المجتمع	البعد البيئي والاجتماعي

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: تقييم الأداء المؤسسة

يتوقف نجاح أو فشل أي مؤسسة على مدى قدرتها إنجاز نظام رقابة فعال يسمح لها بتقييم أداء المؤسسة وتحويل رؤية ورسالة المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية وعملية من خلال تحديد النشاط المراد قياسه ومراقبته باستخدام معايير واختيار مؤشرات أداء تتناسب بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

أولا مفهوم الأداء: تشير الإتجاهات العامة في الفكر الإداري إلى أن الأداء مفهوم ذا أبعاد شمولية، حيث تنطلق الإتجاهات الحديثة من ستة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي¹:

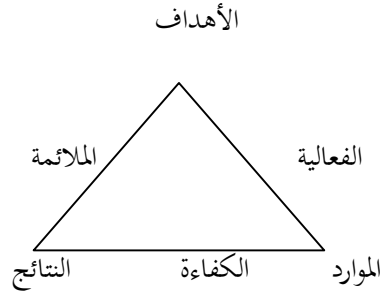
- الأداء بمعنى النجاح، في هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه "انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق الأهداف".

¹ - وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 38_40.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء

- الأداء من منطلق النظرة المستمد للموارد هو "الانعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"
- ينطلق أصحاب هذا الإتجاه من إعتبار الأداء كنتيجة منجزة بالمقارنة مع أهداف محددة، وهو "النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها".
- الأداء هو "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على إختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها".
- بين مدخل النظم أن الأداء هو "مخرجات الأنشطة والإحداث التي تشكل داخل المؤسسة".
- الأداء كمفهوم شمولي حيث وصف بأنه "نتائج الأنشطة تقابل الأهداف الموضوعية".
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف الشامل بأن الأداء يعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها من خلال أنشطتها المختلفة.
- ويمكن توضيح مفهوم الأداء من خلال مثلث الأداء Gilbert الذي يوضح العلاقة بين مفهوم الكفاءة والفعالية والملاءمة الذي يحدث بين كل من الأهداف والموارد والنتائج في الشكل التالي¹:

الشكل رقم (1-6) مثلث الأداء



Source : Stéphane Jacquet, Management de la performance : des concepts aux outils, P4.

من خلال الشكل السابق يمكن القول أنه بتحليل أضلاع مثلث الأداء يمكن فهم العلاقات التي تربط مختلف المفاهيم ببعضها كما ما يلي²:

- ويشير الضلع الذي يربط النتائج بالأهداف إلى الفعالية ويسمح بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها أم لا؛

¹ - Stéphane Jacquet, Management de la performance : des concepts aux outils, P4, sur :

http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_des_concepts_aux_outils.pdf, Consulté Le, 31 aout 2017.

² - Stéphane Jacquet, opcit ,p⁴

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء

- ويشير الضلع الذي يربط النتائج بالموارد إلى الكفاءة ويسمح بمعرفة مدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف والموارد؛
 - أما الضلع الذي يربط الأهداف بالموارد في رمز للملاءمة ويسمح بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قد استخدمت أحسن الموارد وأكثرها ملاءمة لتحقيق أهدافها أم لا.
- وفيما يتعلق بالأداء فهو يعكس من مفهوم الكفاءة والفعالية والملائمة الذي يحدث بين كل من الأهداف والموارد والنتائج.

الفرع الثاني: مفهوم وأهمية قياس الأداء

أولاً: مفهوم قياس الأداء (Performance Measurement) :

يعرف قياس الأداء بأنه¹ :

يعرف قياس الأداء بأنه: "المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق الغايات موضوعة مسبقاً".

كما يعرف على أنه: " عملية إكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر² .

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إستخلاص التعريف التالي: هو نظام لإكتشاف الأخطاء وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها وتوفير المعلومات الضرورية لترشيد القرارات³ .

ثانياً: أهمية قياس الأداء:

من الضروري أن تقيس المؤسسة نتائج أعمالها حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المؤسسة إلى الأحسن ، حيث أن عدم قدرة المؤسسة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم الرقابة عليها⁴ .

¹ - وسيلة عبد العزيز العاشق، التخطيط الإستراتيجي "بطاقة الأداء المتوازن"، المجلة الدولية للحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، المجلد2، العدد2، يونيو2016 : ص27.

² - Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan, Management Control Systems, 9th Edition, (New York: MacGraw-Hill, 1998): P461.

³ - وسيلة عبد العزيز العاشق، مرجع سابق، ص27.

⁴ - مرجع نفسه، ص27_28.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء

كما لا يمكن أن يكون هناك تطوير بدون قياس، فإذا كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع علمياتها لا يمكن أن تعرف مستقبلها، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى حيث تريد من حيث تحقيق الأهداف الإستراتيجية ويمكن التعبير عن ذلك من خلال المقولة المشهورة "من لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته"، ويمكن إنجاز أهمية قياس الأداء في النقاط التالية¹:

✓ **التقرير:** إن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة.

✓ **إتخاذ القرارات:** إن نتائج القياس تساهم في إتخاذ القرارات التصحيحية.

✓ **تنفيذ الخطط:** إن نتائج القياس تعمل على إتخاذ قرارات تحسن من وضع المنظمة للإستمرار في تطبيق إستراتيجيتها والخطط المرسومة.

✓ **تطوير الأداء:** إن قياس الأداء يحسن واقع العلاقات الداخلية بين العاملين، وكذلك العلاقات الخارجية مع العملاء.

الفرع الثالث: مؤشرات الأداء

إن توحيد مرجعية مسيري المؤسسات في اختيار النموذج المناسب لقياس وقيادة أداء يتطلب منهم بذل جهد لترجمة النموذج إلى مجموعة من مؤشرات القياس، وتعتبر لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن أداتين في توجيه إختيار هذه المؤشرات².

أولاً: تعريف مؤشرات الأداء

هي مجموعة من المقاييس الكمية و النوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبيته لمستويات الأداء المتفق عليه وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير³، ويختلف مؤشر الأداء عن مصطلح المعيار حيث يقصد بهذا الأخير ما يتم القياس بناءً عليه. وهو الإنجاز المخطط أو المستهدف بشكل كمي، وهو المرشد والموجه لعملية القياس والضبط، والإصلاح⁴.

¹ - محمد أحمد محمد أبو قمر ، مرجع سابق، ص22_23.

² -Patrice Mateau, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, gualino éditeur, paris, Juillet 2003, p67.

³ - فاطمة بنت محمد العبودي ، مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، كتيب 4، 2013: ص14، WWW.AL-MEEDAD.NET.

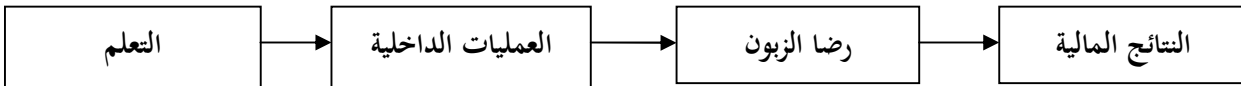
⁴ - محمد الحمدي ماضي ، نحو إدارة اقتصادية للقطاع العام والحكومي وقياس الأداء بروح القطاع الخاص، مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 15-17 مارس 2004: ص 30.

ثانياً: أصناف مؤشرات الأداء

توجد أنواع كثيرة من مؤشرات الأداء يختلف تصنيفها حسب النموذج والأداة المستخدمة في مراقبة التسيير، ففي المقاربة الأنجلوسكسونية عدد المؤشرات أكثر هيكلية ومحدود كما مستخدم في نموذج بطاقة الأداء المتوازن مقارنة بلوحة القيادة وجاء هذا نتيجة الانتقادات التي وجهها كل من ونورتن لأدوات القياس التقليدية التي تركز أكثر على المؤشرات المالية فقط، فبحثا عن ترقية إختيار المؤشرات التي تكون أكثر إنسجاما مع إستراتيجية المؤسسة وقد تم تصنيفها إستنادا إلى مبدأ الروابط السببية والرؤية المتوازنة في تحقيق الأداء إلى أربعة أصناف من المؤشرات هي¹:

1. **مؤشرات النتائج المالية:** وهي تترجم ما ينتظره المساهمون من المؤسسة وتتوافق مع المؤشرات التقليدية لقياس الأداء.
 2. **مؤشرات رضا الزبائن:** وهي تتوافق مع مستهدف مختلف تعني قياس الأداء لصالح الزبائن، واستنادا إلى مبدأ السببية لكابل ونورتن فمؤشرات هذا الصنف والمؤشرات المالية تعني أن رضا الزبائن محدد للأداء المالي.
 3. **مؤشرات العمليات الداخلية:** تسمح للمؤسسة بإدارة النوعية في العمليات الأساسية إعطاء أهمية خاصة لمنظومة الإنتاج والإبداع، وخدمات ما بعد البيع، هذا الصنف هو كذلك محدد لرضا الزبائن.
 4. **مؤشرات التعلم:** وهو يخص الكفاءات والتحفيزات الممنوحة للعاملين وكذا أداء أنظمة المعلومات وهي القاعدة التي تركز عليها جميع الأصناف الأخرى (السابقة الذكر).
- كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-7): سلسلة السببية في بطاقة الأداء المتوازن



Source : Patrice Mateau, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, p97.

ثالثاً: خصائص مؤشرات الأداء الأساسية

يمكن ذكر خصائص مؤشرات الأداء الأساسية في النقاط التالية²:

- يجب أن تمثل مقاييس مالية ومقياس غير مالية؛
- يجب أن يتم إستخدامها في قياس الأداء على نحو متكرر وخلال مدى زمني ربما يكون قصير جدا (ربع سنوي، شهري، يومي، على مدار الساعة)؛

¹ - Patrice Mateau , Opcit ,p97.

² -جودت عبد الرؤوف محمد زغلول ، إستخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، 2010: ص11، ص28.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء

- يجب أن يتم متابعة مدى تنفيذها من جانب الإدارة، حتى يمكن تصحيح المسار التشغيلي ومن ثم المسار الإستراتيجي أولاً بأول؛
- يجب أن تكون مفهومة من جانب العاملين، بمعنى أن يفهم الأفراد مضمون الرسالة الإعلامية والتأثيرية التي تحملها هذه المؤشرات، وهي التوجه التصحيحي كلما كان هناك انحرافاً سالباً عن المسار الإستراتيجي؛
- يجب أن تكون أداة للمساءلة المحاسبية، بمعنى أن يفهم الأفراد المنفذين أنها معياراً للأداء، وأنه قد يتم محاسبتهم إذا انخرّف أداؤهم سلباً عن الأهداف الموضوعّة؛
- يجب أن يكون لها تأثير جوهري على التوجه الإستراتيجي لتنظيم الأعمال نحو خلق القيمة للأطراف ذات العلاقة بتنظيم الأعمال؛
- يجب أن يكون لها نتائج إيجابية مؤثرة على المقاييس الأخرى في مسارها الرأسي السببي المتجه من أدنى إلى أعلى، أي من المؤشرات غير المالية للأصول الفكرية إلى المؤشرات المالية لأداء المالي.

الفرع الرابع: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

يعد التقييم عملية أوسع بإعتباره ينظر إلى الأسباب ويهتم بالأهداف وبذلك يمكن القول أن تقييم الأداء يعد مفهوماً أشمل وأوسع من قياس الأداء، كما يعتبر هذا الأخير مكونة أساسية من مكونات تقييم الأداء¹

أولاً مفهوم تقييم الأداء:

حسب المنظور التقليدي تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء². ومن خلال ذلك يمكن طرح التعاريف التالية:

يعرف تقييم الأداء على أنه "العملي التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة"³.

كما يعرف على أنه "عملية إتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بما يحقق الأهداف المحددة من قبل"¹.

¹ - ريفعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO، شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص 21.

² - السعيد بريش، نعيمة بجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، 2011-2012، ص 30.

³ - صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، شهادة الماجستير، جامعة سطيف، 2012، ص 6.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء

كما يمكن القول أن التقييم هو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة ويعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المؤسسة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعية².

نجد من خلال التعاريف السابقة أن تقييم الأداء يعتبر تحديد ما إذا كان أداء المؤسسة مرتبطاً مع الهدف، فالمدير يجب أن يطور ويستعمل معايير أداء لمساعدة أداء الأفراد ونظم المعلومات وتستطيع من تزويد تغذية عكسية عن كفاءة استعمال المصادر المالية والمادية في سبيل الوصول أهداف المؤسسة .

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

بما أن تقييم الأداء يقدم تشخيصاً للمشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءة في قيامها بأعمالها لذلك فهو له أهمية بالغة، يمكن إبرازها في النقاط التالية³ :

- تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها؛
- يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة؛
- إكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها؛
- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات؛
- تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة الأساس في تحديد الإستراتيجية الحالية أو تعديلها؛
- يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل؛
- تحديد سبيل لتطوير المؤسسة بالقضاء على نقاط ضعفها؛
- ترتبط أهمية التقييم إرتباطاً وثيقاً بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني القطاعي وكذا على مستوى المؤسسة؛
- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة؛
- تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعية؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها.

¹ - جمال حسن محمد أبو شرح، مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، درجة الماجستير، جامعة الإسلامية - غزة، 2012، ص21.

² - جين عبد الوهاب محمد، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، درجة الدكتوراه في جامعة سانت كليمينتس العالمية، تخصص إدارة صحية، سورية، 2009، ص25.

³ - صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص7.

الفرع الخامس: منهجية تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

حددت خطوات تقييم الإستراتيجية بأربعة خطوات أساسية وتمثل في¹:

الخطوة الأولى: تحديد ما يجب قياسه

يتم على مستوى هذه الخطوة تحديد الجوانب التي سيتم إجراء التقييم عليها، والتي يتوقع مركز أو سبب الخلل الحاصل، ويتمثل دور بطاقة الأداء المتوازن في تسهيل تحديد الجوانب التي سيتم تقييمها، لأن هذه الأخير تقوم على أساس توزيع مختلف جوانب الإستراتيجية على خمسة محاور حيث يكون في كل محور جوانب متجانسة، وهذه الجوانب هي:

1. الجوانب المالي: يحتوي على المعايير والعمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة مثل المردودية، الفوائد وغيرها من المعايير.
2. جانب العملاء أو الزبائن: يحتوي على المعايير الخاصة بالعملاء وما يشمله من حصة سوقية، عدد الزبائن، عدد الشكاوى.
3. جانب العمليات الداخلية: تحتوي على العمليات التي تميز المؤسسة والتي ترى فيها أنها تشكل مزايا تنافسيا مثل: الجودة، الخدمات المقدمة مع المنتج او الخدمة.
4. جانب النمو والتعلم: ويحتوي على المعايير الخاصة بنمو الموارد البشرية.
5. جانب البيئي والإجتماعي: ويحتوي على جوانب تحدد دوة المؤسسة في حماية البيئة وترقية المجتمع ويتكون من معايير مثل: مستوى التلوث، دور المنتج في خدمة المجتمع.

الخطوة الثانية: تحديد المعايير

يتم في هذه الخطوة تحديد المعايير التي سيتم الاستعانة بها في عملة التقييم، وذلك إنطلاقا من الجوانب الكبرى التي سيتم تقييمها والتي حددت في الخطوة الأولى، تكون المعايير موزعة على المحاور بطاقة الأداء المتوازن، بحيث يتضمن كل محور مجموعة متنوعة من معايير سواء النوعية أو الكمية، ويتجلى دور بطاقة الأداء المتوازن في هذه الخطوة تسهيل الاختيار للمعايير المستعملة في عملية التقييم، كما أن الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن والمتمثل في ترجمة الإستراتيجية إلى معايير قابلة للقياس.

الخطوة الثالث: تقييم الأداء

تشتمل هذه الخطوة على مقارنة النتائج المتحصل عليها مع القيمة المتوقعة لكل معيار تم تحديده، والقصد من هذه الخطوة هو تحديد الإنحرافات الحاصلة، ومن المعلوم دوما أن هناك درجة من التباين بين الأداء الفعلي والأداء

¹ - نبيله الهادي عبد الرحمن حسن، بطاقة الاداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي، دراسة حالة: مجموعة شركات معاوية البرير، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016: صص 73، 71.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء

المتوقع، لذا يجب تحديد الحدود المقبولة (حدود السماح)، ومن هنا يتجلى دور بطاقة الأداء المتوازن وهو تسهيل تحديد حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، من مزايا بطاقة الأداء المتوازن في الخطوة كذلك أنها تساعد المقيم في إجراء تقييم شامل إستراتيجي إذا إقتضى الأمر لذلك، لأن محاورها الخمسة تترجم الإستراتيجية بصورة كلية وهذا مالا يدع مجال لوجود نقص أو إهمال لجانب من جوانب الإستراتيجية، كما أن المعايير الموضوعية في كل محور من محاورها تتعرض للتحديث الدوري وهذا تأقلاً مع متطلبات المحيط، وأفضل مثال على هذا إضافة بُعد جديد إلى أبعاد البطاقة وهو البعد البيئي، والإجتماعي.

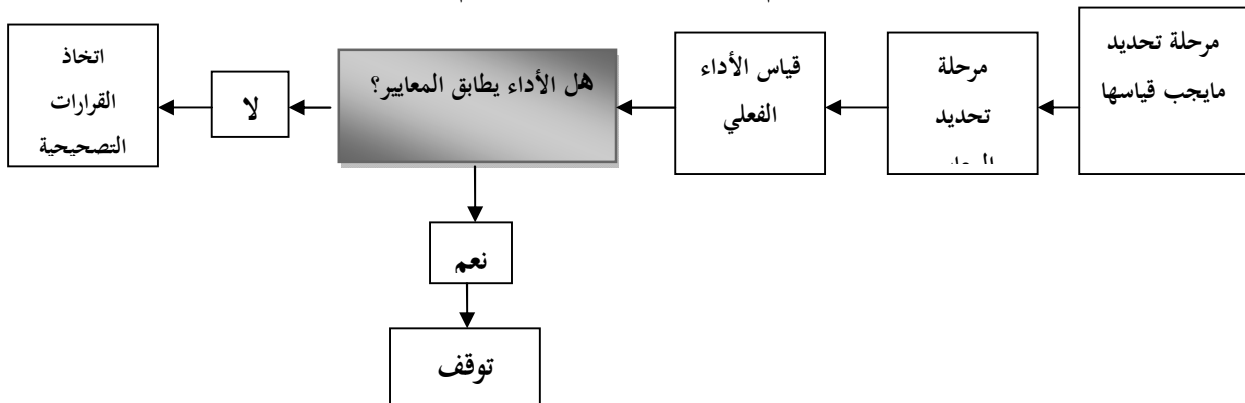
الخطوة الرابعة: إتخاذ الإجراءات التصحيحية

إن قياس وتقييم الأداء، إنطلاقاً من المعايير الموزع على بطاقة الأداء المتوازن، يؤدي إلى كشف الإختلالات، وهذا ما يتطلب من المقيم أن يتخذ حلولاً وإجراءات تصحيحية وذلك للحفاظ على مستوى جيد ومقبول من الأداء، إن نجاح هذه الخطوة متعلق بالمعلومات المتدفقة من المحيط الخارجي والداخلي، حيث تتيح هذه المعلومات إمكانية عرض مختلف البدائل التي تساعد في التصحيح، ومن هنا يظهر الدور الذي تقدمه بطاقة الأداء المتوازن وهو توفير القدر الكافي من المعلومات. ويتطلب نجاح هذه المرحلة وجود نظام فعال من الإتصال من أجل ضمان إيصال المعلومات والإجراءات المقترحة إلى أماكنها المحددة بأقل وقت، كما يبرز كذلك دور البطاقة في تحديد حجم الإنحراف حيث كلما كان حجم الإنحراف كبير إستوجب ذلك السرعة في التصحيح.

كما أن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الإستراتيجية لأنها أداة مرافقة لجميع مراحل عملية التقييم، كما تزود المقيم بالمعلومات اللازمة من أجل إقتراح حلول وإجراءات تصحيح، هذه الأخيرة تساعد في سد الفجوات الحاصلة وبالتالي التحسين والرفع من الأداء.

ويمكن توضيح خطوات عملية التقييم الأداء في الشكل رقم (2) التالي:

الشكل رقم (1-8) خطوات عملية تقييم الأداء



المصدر : أبو قمر، محمد أحمد محمد، تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ص 69.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء

الفرع السادس: مزايا وصعوبات تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

إن لستخدام بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء الإستراتيجي الخاص بالمؤسسة العديد من المزايا إلى أن تطبيقها يتواجه العديد من الصعوبات أثناء تطبيقها.

أولاً: مزايا تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في التقييم الإستراتيجية، وذلك من خلال مزايا التي تمنحها أثناء التقييم عن غيرها من الأدوات، ويمكن إبراز أهم هذه المزايا في النقاط التالية¹:
- الشمولية، حيث أن تقييم الإستراتيجية بإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، يركز على جميع جوانب الأداء في المؤسسة؛
 - إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم يكون باستمرار (خاصية الاستمرارية) لأنها تبقى ترافق الإستراتيجية حتى تحقيقها لأهداف المسطرة؛
 - الفعالية، لأنها تساعد في كشف الاختلافات والاقتراح الحلول؛
 - التنظيم، وذلك لأنها تساعد في تنظيم النتائج وسهولة قراءات، وبالتالي يسهل كشف الخلل ومصدره وكيفية تصحيحه؛
 - تساعد طريقة توزيع المعايير على مختلف محاور بطاقة الأداء المتوازن في كشف الاختلافات في وقتها، حيث يركز كل محور على جانب معين من الأداء؛
 - تعطي للمؤسسات القدرة على التعلم الاستراتيجي والاستفادة من الأخطاء وكذلك من الحلول المقترحة بغرض تنمية المهارات؛
 - التحديث، حيث أن بطاقة الأداء المتوازن تجدد المعايير الموضوعية في محاورها باستمرار وذلك تكيفاً مع متطلبات البيئة؛
 - الاهتمام بالبعد البيئي، حيث أصبحت المؤسسات تقيم مدى مساهمتها في تحقيق الاستدامة وكذلك مساهمتها في مجال المسؤولية الاجتماعية، وهذه هي النظرة الحديثة في مجال ترقية البيئة والمجتمع؛
 - ترتيب الأولويات عند البدء في عملية التقييم الإستراتيجية؛
 - المساهمة في إتخاذ القرارات؛
 - يؤدي تقييم الإستراتيجية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين الأداء، لان الإجراءات التصحيحية المتخذة تقوم على كم من المعلومات عن المشكلة، بالإضافة إلى شمولية التقييم والتحسين.

¹ - نبيلة الهادي عبد الرحمن حسن، مرجع سابق، ص 75، 73.

ثانيا: صعوبات تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

بالرغم من الأهمية الواضحة لتقييم أداة المؤسسة فان هناك عدد من الصعوبات التي تكتنف عملية التقييم، وهذه الصعوبات لا تحل دون إجراء التقييم بل ينبغي على من يقوم بالتقييم أن يعي هذه الصعوبات كي يتمكن من تناول هذه المهمة بشكل موضوعي، ومن هذه الصعوبات¹ :

- **التباين في الأهداف:** تتباين إهتمامات حملة الأسهم في ذات المؤسسات، ويترتب على هذا التباين، التنوع في النتائج المتوخاة من أداء المؤسسات، وهو ما يؤثر على نوع المعيار المستخدم في تقييم الأداء؛
- **التباين في الاستراتيجيات:** إن طبيعة العمل ومصالح المؤسسات تتطلب وضع بعض الإستراتيجيات التي في واقعها تعبر عن إهتمامات الإدارة، وجب أخذ بإعتبار خصوصيات كل مؤسسة عند إجراء عملية تقييم للأداء في نهاية كل سنة.
- **التباين في مدة التقييم:** تتباين الوحدات الزمنية لتقييم أداء المؤسسة، يجب أن تعتمد المؤسسة على وحدات زمنية طويلة من أجل تحقيق تفوق الأداء والحفاظ عليه.
- **تنوع نشاط المنظمات:** إن تنوع وإختلاف أنشطة المؤسسات يتعذر مقارنات الأداء لذلك يجب أن تقوم عملية المقارنة بين مؤسستين تمارسان نفس النشاط. فلكل مؤسسة واقع خاص بها.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

لأبحاث العلميّة تأتي دائماً في سياق البحث عن أجوبة للأسئلة التي تدور في خلد الباحث العلميّ، لهذا فقد كان من الضروريّ للباحث أن يستعين بدراسات ومؤلفات ومراجع سابقة، حيث تبرز أهميتها في إعطاء الباحث إهتماما كاملا وشاملا بالموضوع الذي يكون بصدد دراسته، فتجميع المعلومات من مصادرها المختلفة والمتنوعة يساعد وبشكل كبير على فهم الموضوع، والوصول إلى أدق التفاصيل والنتائج.

المطلب الأول: عرض الدراسات باللغة العربية

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن بصفة عامة، مع إختلاف العينة وبيئة العمل الأمر الذي يوضح التباين المتزايد لهذه الأداة كآلية فعالة لمعالجة النقص الموجود في أنظمة التقييم التقليدية ومن الدراسات التي عالجتها إشكالية بطاقة الأداء المتوازن بعض باللغة العربية والبعض الأخرى باللغة الأجنبية، سأحاول عرض بعض الدراسة العربية في ما يلي:

¹ - باسم الحميري، الإدارة الوظائف والممارسة، الطبعة الاولى، عمان_دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2015: صص 261_263.

الفرع الأول: دراسة الجودة عبد الرؤوف محمد زغلول

بعنوان: "إستخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية"، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، جامعة ملك سعود، 2010.

قامت هذه الدراسة على أساس إجراء تكامل بين الأصول الفكرية ومقياس الأداء المتوازن، وإستخدام هذا التكامل في بناء نموذج قياس رباعي المسارات، من خلال إجراء دراسة تطبيقية لشركة الاتصالات السعودية، وقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- تزايد الأهمية النسبية للأصول الفكرية مقارنة بالأصول المادية المنظورة، ولا سيما في الاقتصاديات القائمة على أساس المعرفة والتكنولوجيا؛
- قلة الأطر المفاهيمية التي تحدد ماهية الأصول الفكرية؛
- وجود تكامل شبه تام بين الأصول الفكرية بمكوناتها الثلاثة البشرية والمعلوماتية والتنظيمية ومقياس الأداء المتوازن بمنظوراته المختلفة؛
- ربط الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لتنظيم الأعمال بأحد مؤشرات الأداء الأساسية المالية.

الفرع الثاني: دراسة نعيمة يحيى و السعيد بريش

بعنوان: "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها"، دراسة حالة ملبنة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 01، 2012.

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة في ظل التحولات الهامة التي تشهدها بيئة الأعمال للمنظمات، وما تميزت به من تسارع في الأحداث جعل كل ميزة تنافسية سريعة الزوال. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الدراسة أن تقييم الأداء باستعمال بطاقة الأداء المتوازن وإن كان يتميز بقدرة كبيرة على تحقيق التوازن بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، غير أن هذا التقييم يبقى ذا فائدة وفاعلية محدودة للمنظمة إن لم يدعم بالأدوات التقليدية وهذا يؤكد أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير المختلفة في تقييم أداء المنظمات.

الفرع الثالث: دراسة ريغة أحمد الصغير

بعنوان: "تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية

لإنتاج الآلات الصناعية-PMO-، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2014.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء

لقد هدفت هذه الدراسة إلى مدى قدرة وملاءمة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في المؤسسات الصناعية بالجزائر، وذلك من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، ومحاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة محل الدراسة، كذلك لفت أنظار كافة المؤسسات الجزائرية بشكل عام والصناعية منها بشكل خاص على أهمية دمج المؤشرات والمداخل الغير مالية في عملية تقييم الأداء، وذلك بهدف الحصول على وجه نظر أكثر شمولية تعكس الأداء الفعلي والحقيقي لهذه المؤسسات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو أن بطاقة الأداء المتوازن تستطيع الكشف عن مستوى الأداء الفعلي للمؤسسات الصناعية، الأمر الذي أخفقت فيه جميع أنظمة التقييم التقليدية التي تتبناها تلك المؤسسات، كما تستطيع البطاقة على تحديد كافة الانحرافات عن مسار الإستراتيجية والأهداف المسطرة ومن ثم معالجتها.

الفرع الرابع: دراسة رعد حسن الصرون وعبيد الغريب

بعنوان: "أثر بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الإستراتيجية في تحسين الأداء"، دراسة حالة على الهيئة العامة لمشفى جراحة الكلية في دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد38، العدد6، 2016.

يهدف هذا البحث إلى تقييم الأداء في مشفى الهيئة العامة لجراحة الكلية بإستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم إستبيان وتطبيقه على عينة من العاملين في المشفى وإنتهى البحث إلى النتائج التالية:

- يعد نموذج الأداء المتوازن الأداة الأفضل والأشمل لتقييم الأداء في مشفى لأنه يتيح التعرف على ما تم تحقيقه من نتائج مالية وغير مالية؛
- عدم وجود تطبيق متكامل لنموذج الأداء المتوازن في الهيئة العامة لجراحة الكلية بسبب عدم الاهتمام المثل بالعملاء والبيئة المحيطة بالمشفى ولأن العمل لا يشبع بشكل فعلي الحاجات المادية والمعنوية للعاملين، كما لا تقوم الأداء بتدريب الموظفين حول تقييم الاستراتيجي؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الجنس والشهادة العلمية.

الفرع الخامس: هدى مؤيد حاتم السعدون

بعنوان: "إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية"، رسالة الماجستير، جامعة القادسية، 2017.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء

يسعى هذا البحث إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة (وليس الأربعة) على جامعة القادسية لأغراض تقييم أدائها بهدف التعرف على نقاط الضعف والقوة في مختلف مفاصل الجامعة.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية كان أهمها:

- تفتقر الأساليب التقليدية لتقييم الأداء إلى إمكانية توفير المنفعة الإستراتيجية بسبب التطور السريع في بيئة الأعمال التنافسية، لذلك ظهرت الحاجة إلى إستعمال مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقويم أداء الوحدات ينسجم مع متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة؛
- إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة في تقويم أداء الجامعة من اجل تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها والعمل على تعزيز قوتها ومعالجة ضعفها إن وجد.

الفرع السادس: دراسة هباش سامي

عنوان: "مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء

المتوازن"، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2017.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة حال وواقع بطاقة الأداء المستخدمة في بعض البنوك، وكذا حجم الاستفادة المحقق من استعمال هذه الأداة؛
 - محاولة التعريف بطاقة الأداء المتوازن وتبيان أهمية استخدامها في عملية مراقبة التسيير؛
 - تقويم الأداء في البنوك الجزائرية العمومية منها والخاصة.
- إستخدمة هذه الدراسة المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، وخلصت إلى النتائج التالية:
- مواكبة التغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية في ما يخص القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة المخاطر المصرفية؛
 - إعتقاد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك العمومية، مع ضرورة توفير الموارد المادية والمالية والبشرية وكذا الموارد المعلوماتية والمعرفية؛
 - دمج إدارة المخاطر في منظورة بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الثاني: عرض الدراسات الأجنبية

من خلال العرض السابق لبعض الدراسة باللغة العربية، سنقوم بإضافة الدراسة بعض باللغة الأجنبية كما يلي:

بعنوان L'universalité d'un outil de gestion en question : Cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat. 2007، جامعة باريس، أطروحة دكتوراة،

تبحث هذه الدراسة في إشكالية نقل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة تسيير من سياق تنظيمي إلى آخر وإمكانية إدخالها إلى الإدارات العمومية بفرنسا من خلال أسلوب دراسة حالة. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

تساهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة في معرفة شروط وحدود نقل أداة لتوجيه الأداء في المجال العمومي. كما أنها تساهم في فهم خصوصية إدارة الأداء في الحكومات المركزية، كما تأتي هذه الدراسة في إطار تطبيق القانون الأساسي الجديد لقوانين المالية (LOLF).

الفرع الثاني: دراسة RESHITAJ & TIKHONOVA

بعنوان "municipality managerial views on the use of Balanced Scorecard in Kristianstad The. 2013، رسالة ماجستير، جامعة كريستيانستاد (السويد)،

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء من قبل المقدمين والمستخدمين لها في بلدية سويدية، وكذلك دراسة وجهات نظر مختلفة من مقدمي ومستخدمي بطاقة الأداء المتوازن في مختلف الإدارات. واعتمدت الدراسة على استخدام BSC في دراسة حالة واحدة في بلدية كريستيانستاد. نتائج الدراسة التالية:

- البلديات قد بدأت في إدخال نظام بطاقة الأداء المتوازن بسبب الضغط المؤسسي. من أجل تنشيط إدارتها؛
- بينت هذه الدراسة أيضا أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يستخدم من أجل تحقيق إدارة الحكم المتوازن في جميع البلديات ينبغي أن يفكر بنفس الطريقة فيما يتعلق بالأهداف والاستراتيجيات والأداء.

الفرع الثالث: دراسة ANDREW HOLT

بعنوان "The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies" مقال

منشور في المجلة الدولية للأعمال والإدارة، المجلد 8، عدد 14، 2013.

إنطلقت هذه الدراسة من فكرة أن BSC يصلح إستخدامها داخل المؤسسات الصغيرة ولا يقتصر تطبيقها على المؤسسات الكبيرة الحجم فقط وهذا بسبب محدودية التجارب والأدلة، ومن أجل إثبات صحة الفرضية تم جمع

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء

البيانات البحثية من الاستبيانات التي تم توزيعها على 500 شركة في المملكة المتحدة وقبرص تضمنت هذه الدراسة على أربعة أهداف رئيسية وهي:

- التحقيق فيما إذا كانت الإدارة في الشركات الصغيرة على دراية بنموذج BSC ؛
 - تحديد مستويات تنفيذ BSC داخل الشركات الصغيرة؛
 - استكشاف أسباب عدم اعتماد BSC من قبل الشركات الصغيرة؛
 - دراسة ما إذا كانت الشركات الصغيرة تستخدم مقاييس أداء مماثلة لتلك المستخدمة في BSC.
- وانتهت نتائج الاستطلاع إلى مايلي:

أن تلك الشركات التي لا تستخدم BSC أو لا تدرك وجودها، قد تستخدم في الواقع مقاييس لقياس الأداء مشابهة لتلك التي يتم النظر إليها في BSC، ونتيجة لذلك، فإن هذه الشركات الصغيرة تقوم في نفس الوقت بقياس بعض أو كل مجالات العمل الأربعة التي حددتها BSC، باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والأدبيات التطبيقية

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مقارنة دراستنا مع الدراسات السابقة وهذا من خلال المنهج والهدف والعينة.

الجدول رقم (1-2): أوجه الاختلاف وتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه الاختلاف		
الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	
دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للتقريب "ENAFOR"		
الاختلاف من حيث طبيعة نشاط المؤسسة؛ إكتشاف درجة إستخدام BSC من قبل المؤسسات البيروقراطية.	دراسة حالة الإدارات العمومية بفرنسا؛ بتحليل مختلف التجارب التي قامت بتطبيق البطاقة وإمكانية تغير بيئة تطبيقها؛ - توجيه الأداء في الإدارات العمومية.	Manel BENZERFA 2007،
دراسة تناولت شمولية الربط بين الأداء الاستراتيجي والأداء العملي من خلال آلية نظام bsc ومن خلال تحليل خطوات تقييم الأداء.	دراسة تطبيقية لشركة الإتصالات السعودية؛ بناء نموذج ل bsc يتناول ربط الأداء التشغيلي بالأداء الاستراتيجي من خلال دمج الأصول الفكرية وربط الأداة بالموازنات التقديرية؛ التكامل بين مكونات الأصول الفكرية.	جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، 2010
التركيز على بطاقة bsc كأداة حديثة في مراقبة التسيير.	دراسة تطبيقية على ملبنة الأوراس (باتنة)؛ أهمية ربط أدوات مراقبة التسيير التقليدية بنظام .bsc.	نعمة يحيوي والسعيد بريش، 2012
إستخدام bsc لقياس الأداء المتوازن وتقييمه في المؤسسة الإقتصادية؛	دراسة حالة واحدة في بلدية كريستيانستاد (السويد)؛ تحقيق إدارة الحكم المتوازن في جميع في البلديات؛ تحفيض الضغط المؤسسي من أجل تنشيط إدارة البلدية.	Reshita & Tikhonova 2013
الإختلاف من حيث حجم المؤسسة؛ إستكشاف واقع إستخدام BSC من قبل المؤسسات الكبيرة.	دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة المملكة المتحدة وقبرص؛ إستكشاف أسباب عدم إعتداد BSC من قبل المؤسسات الصغيرة،	Andrew Holt 2013،
توعية مسيري المؤسسات الجزائرية بأهمية ربط بين المؤشرات المالية والغير مالية في ما بينها	لفت أنظار كافة المؤسسات الجزائرية بشكل عام	ريفة أحمد الصغير،

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والأدبيات التطبيقية

بروابط السبب والنتيجة في عملية تقييم الأداء.	واصناعية منها بشكل خاص على أهمية دمج المؤشرات والمدخل الغير مالية في عملية تقييم الأداء	2014
تناولت الدراسة مستويين قياس وتقييم الأداء المؤسسة.	دراسة حالة على الهيئة العامة لمشفى جراحة الكلية في دمشق؛ إقتصار الدراسة على مستوى واحد يتمثل في الرقابة الاستراتيجية.	رعد حسن الصرن وعبير الغرير، 2016
دمج البعد البيئي والإجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن وربطها بالأبعاد الأربعة عن طريق سلسلة من السبب والنتيجة.	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمناظرها الستة على جامعة القادسية لأغراض تقويم أدائها بهدف التعرف على نقاط الضعف والقوة في مختلف مفاصل الجامعة.	هدى مؤيد حاتم السعدون، 2017
دمج البعد البيئي والاجتماعي في أبعاد بطاقة الاداء المتوازن. استخدام bsc في تحديد مستويات الرقابة على الأداء؛	دراسة تطبيقية في البنوك الجزائرية؛ إستخدام bsc في تحسين وظيفة مراقبة التسيير؛ دمج بعد إدارة المخاطر في منظورات بطاقة الأداء المتوازن.	هباش سامي، 2017
الهدف وهو الإتفاق العام حول ضرورة إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس وتقييم الأداء الفعلي مع إختلاف ميدان تطبيقها (مؤسسات إقتصادية خاصة، عمومية، هيأت وإدارات حكومية، صغيرة وكبيرة الحجم..إلخ)؛ إن المؤسسات التي لا تطبق نموذج بطاقة الأداء المتوازن فهي تستخدم في الواقع مقاييس لقياس الأداء الكمية والنوعية وتغرق في كثرت عددها وتعدد أبعادها ومشابهة لتلك التي يتم النظر إليها في BSC، فهي تستخدم جزئيا أو كليا لهذه الأداة في غياب تصور لنموذج أداء شامل ومتوازن.	- أوجه التشابه	

الفرع الثاني: مميزات الدراسة الحالية

سيتم عرض مميزات دراستنا عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- تناولت دراستنا لجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع دمج البعد البيئي والإجتماعي في بطاقة وربطها بالأبعاد الأربعة عن طريق سلسلة من السبب والنتيجة ؛
- تناولت الدراسة مستويين قياس وتقييم الأداء المؤسسة ؛
- محاولة التعرف على تطبيق عملي لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات البترولية ؛
- دراستنا تمت على مستوى مؤسسة Enafor وتعتبر أول دراسة حسب إطلاعنا، واعتمدنا على تقنية المقابلة مع مختلف المصالح وكذلك على وثائق المؤسسة ؛
- موضوع الدراسة يختلف عن موضوع الدراسات السابقة حيث ركزت دراستنا على تقييم الأداء الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة للتقييم أداء المؤسسات الإقتصادية من خلال أربعة أبعاد هي البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتطور، كما يمكن توسعة هذه الأبعاد بإضافة بعد بيئي واجتماعي وترتبط فيما بينها بعلاقات سببية وتتمتع بخصائص معينة، مما تعطيها القدرة على مساعدة المؤسسات في خلق القيمة وتحقيق التوازن بين الأداء الاستراتيجي والعملي من خلال عدد محدود من مؤشرات الأداء الأساسية في إطار الرؤية والإستراتيجية الشاملة.

الفصل الثاني:

إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات البترولية

" حالة المؤسسة ENAFOR "

تمهيد:

بعدها تم التطرق في الجانب النظري إلى تحديد إشكالية الدراسة وتحديد التساؤلات وتوضيح أهميتها وأهدافها واهم الدراسات السابقة، والتعاريف الإجرائية التي كانت ضمنيا في الفصل النظري، وبعد التطرق لأهم الجوانب التي لها علاقة بتقييم الأداء بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن سنحاول في هذا الفصل عرض المنهج المستخدم في الدراسة إضافة إلى عينة الدراسة، وكذا أدوات الدراسة تقتضي الضرورة التطرق إلى الجانب التطبيقي الذي يعتبر من أهم الخطوات في البحث العلمي الذي يعتمد عليها الباحث ، وذلك لتوظيف والتأكد من المعطيات التي وردت في الفصول النظرية ، وإعطاء الدراسة جانب كمي أي تحويل المعطيات الكيفية إلى معطيات كمية بواسطتها يستطيع الباحث أن ينفى أو يثبت فرضيات الدراسة.

وستتناول في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

سنتناول في هذا المبحث إلى كيفية معالجة الدراسة الميدانية من خلال إختيار مجتمع الدراسة والتعريف بالأدوات المستخدمة في جمع البيانات من المؤسسة وطرق تحليلها و التوصل للنتائج، مع التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة وعينة الدراسة

يتناول هذا المطلب نظرة عامة على المؤسسة، من خلال إعطاء لمحة تاريخية، وتوضيح أهداف الجامعة، ورؤيتها، ورسالتها، وهيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: منهج وأدوات جمع البيانات

تستدعي طبيعة الدراسة استخدام مناهج متعددة تفي بأغراض الموضوع، لهذا يكون منهج دراسة الحالة الذي يعمل على الكشف على الدراسة الميدانية لبطاقة الأداء المتوازن من خلال استعمال تقنيات أخرى هي:

أ. **المقابلة** : تعتبر المقابلة من أهم الطرق المستعملة في جمع البيانات والمعلومات، وقد قمنا بإجراء العديد من المقابلات مع رئيس مصلحة تدقيق ومراقبة التسيير ورئيس مصلحة المالية والمحاسبة من أجل التعرف على الأسلوب المعتمد لتقييم الأداء في المؤسسة.

ب. **الإطلاع على الأرشيف**: تم الاعتماد على وثائق المؤسسة التي تم إجرائها في الخمس السنوات السابقة من 2012 إلى 2016م.

ج. **الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة** : بعد جمع المعلومات بأدوات مختلفة اعتمدنا على أساليب وبرامج إحصائية تناسب وفرضيات الدراسة ومتغيراتها، وقمنا بإستخدام برنامج Excel لمعالجة المعطيات في شكل جداول وأشكال بيانية، من اجل توضيح هاته المعطيات بشكل أكبر.

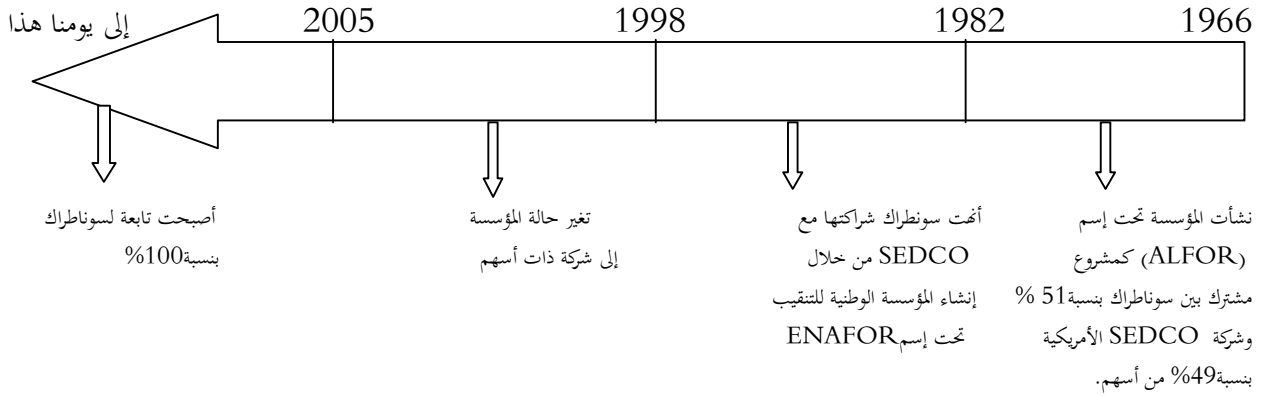
الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة يتمثل مجتمع دراسة في المؤسسات الإقتصادية الوطنية في حاسي مسعود ولاية ورقلة.

ثانياً: العينة تتمثل العينة المستهدفة في المؤسسة الوطنية للتقيب "ENAFOR".

1. تعريف المؤسسة تعتبر في المؤسسة الوطنية للتنقيب "ENAFOR" شركة ذات أسهم "SPF" وذات روس أموال تجارية تابعة لسوناطراك ، فهي مؤسسة إقتصادية عمومية يقع مقرها الاجتماعي في بلدية حاسي مسعود ولاية ورقلة ولها ملحق بالجزائر العاصمة الكائن بساحة بئر خادم الأبيار.

الشكل رقم(2-1) مرحلة تطور المؤسسة

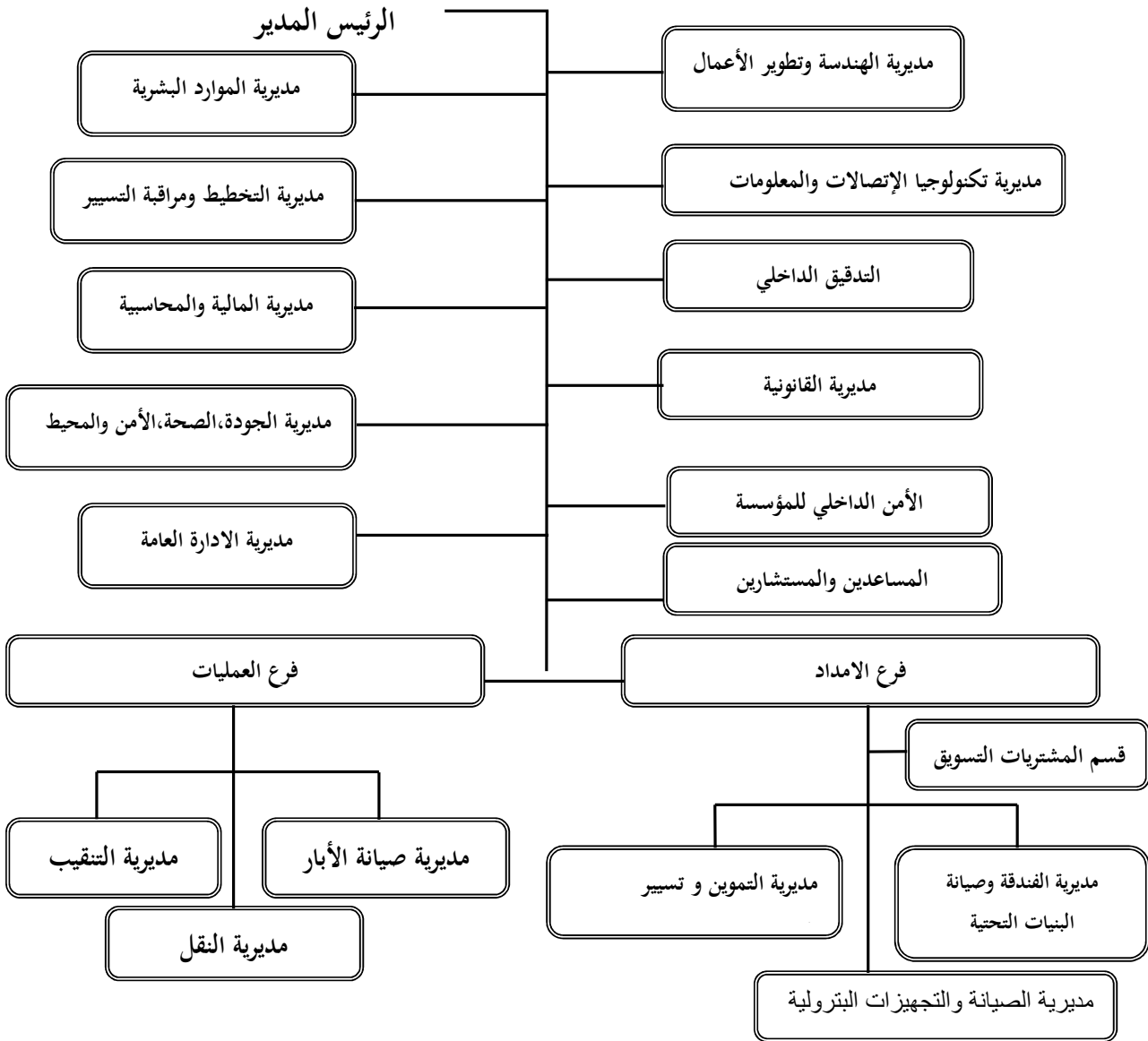


الجدول رقم (2-1): تقديم عام للمؤسسة

التسمية	سنة التأسيس	الطبيعة القانونية	رأس مال إجمالي	نوع المؤسسة	طبيعة النشاط	عدد آلات التنقيب	عدد العمال
المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR	982	بمقتضى المرسوم رقم 170/81	14.800000.00	إقتصادية ذات طابع عمومي	الإنتاجي بنشاطها تتميز بتطوير وإستغلال تقوم حيث الخدماتي الوسائل لإستخراج النفط وصيانة الآبار المنتجة للنفط والغاز WORK_OVER	52تنقيب	7000

تحليل ودراسة الهيكل التنظيمي حتى تتمكن من بلوغ الأهداف التي أنشأت من أجلها تمت هيكله مؤسسة كما يلي:

الشكل (2-2) الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENAFOR



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معطيات المؤسسة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

يهتم هذا المطلب بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائها من أجل معرفة واقع أداء المؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية، حيث حاولنا تقييم أداء المؤسسة الوطنية للتنقيب من خلال خمسة أبعاد بدلا من أربعة كما كانت في أغلب الدراسات الأخرى

الفرع الأول: الإطار العام لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في "ENAFOR"

يتطلب مشروع بطاقة الأداء المتوازن لشركة ذات الأسهم "ENAFOR" في البداية تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة من أجل ترجمتها إلى مجموعة من مؤشرات قياس أداء المؤسسة لتحديد درجة بلوغ الأهداف التي سطرتها المؤسسة، بحكم العلاقة الأساسية بين الإستراتيجية المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

1. تحدد رؤية المؤسسة في نقطتين أساسيتين هما :

- تشكل المرجع المهني في الحفر والتنقيب في الجزائر؛
- تصبح شركة الخدمات النفطية ذات البعد الدولي.

2. تحديد رسالة مؤسسة "ENAFOR":

- الإحتراف والقدرة التنافسية.
- إحترام الالتزامات التي تم التعهد بها.
- روح الفريق والشفافية.
- الإعتراف بالجدارة.
- تشكيل المرجع وخط سير كل من في ENAFOR

3. تحديد إستراتيجية المؤسسة في:

- الرؤية المستقبلية للدولة في تطوير القطاع المحروقات، والذي من شأنه توفير دفتر طلبيات ثابت ودائم؛
- فرص التطور في مختلف أشكال الشراكة بهدف رفع وزيادة حصتها في السوق؛
- التحسن التكنولوجي عن طريق تطوير تجهيزات وطرق التنقيب.

4. تحديد أهداف المؤسسة:

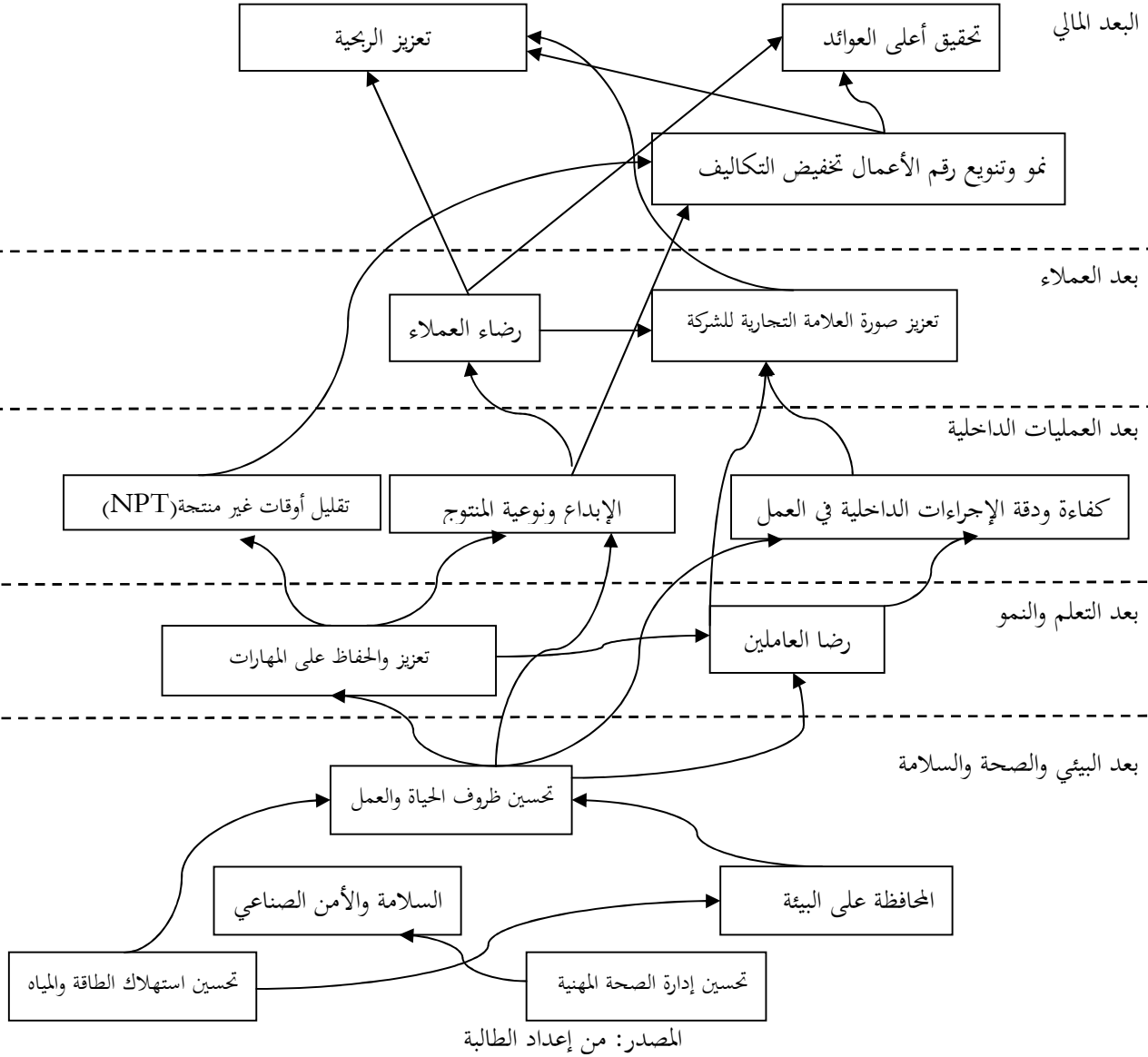
طبقا للقانون الأساسي للمؤسسة الوطنية للتنقيب، هذه الأخيرة مكلفة بإنجاز عمليات التنقيب لحساب العميل، وذلك لغرض إكتشاف وأستغلال النفط والطبقات المائية وكذا عمليات صيانة الابار المنتجة للزيت والغاز الأمر الذي جعلها تنفرد بإنجازات الموكلة لها في جميع المجالات اختصاصها وذلك داخل الوطن وخارجه.

الفرع الثاني: الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة "ENAFOR"

بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة حول ترجمة الإستراتيجية العامة إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية وذلك لكل بعد من أبعاد الخمسة التي تستخدمها المؤسسة في اداة التقييم (لوحة القيادة) وهي نفسها المتعرف عليه في بطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى التنسيق الشامل مابين الأبعاد بعلاقة السبب والنتيجة، ومنحلا مسابق وماتم الإشار له في الإطار النظري فإن كل هدف محدد في بطاقة الأداء المتوازن لابد أن يكون عنصرا من

إستراتيجية المؤسسة، ومن خلال ذلك سنقوم برسم خريطة بسيطة توضح إستراتيجية المؤسسة وكيفية تنفيذها كما هو في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة "ENAFOR"



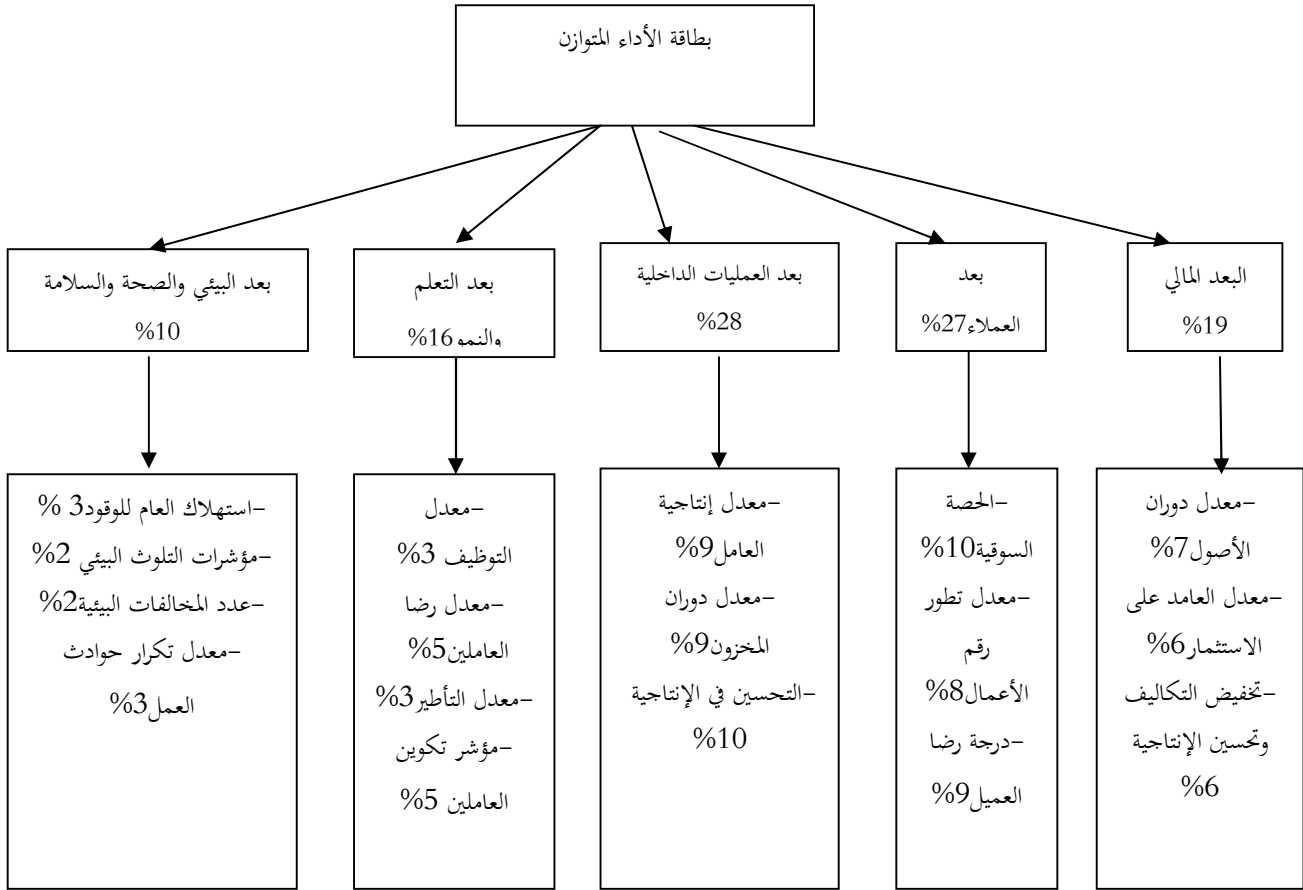
الفرع الثالث: تحديد مؤشرات تقييم الأداء

من خلال المقابلة مع رؤساء مصلحة مراقبة التسيير ومصلحة المالية يمكن القول أن المؤسسة الوطنية للتقريب تعتمد أساسا على إستراتيجية وأهداف أساسية تسعى لتحقيقها مع العلم أن المؤسسة تستخدم لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير لقياس وتقييم أدائها، بناء على أبعاد خمسة وهي نفسها المعمول بها في بطاقة الأداء المتوازن مع عدم أخذ بعين الاعتبار معيار السبب والنتيجة في ترتيب الأبعاد لذلك قمت بعرض كنموذج مقترح لبطاقة الأداء

المتوازن ويتم ذلك بالطرق الكلاسيكية المعتمدة على المؤشرات ونسب مالية إنطلاقا من ميزانيات السنوية، وفيما يلي سنقوم بتحديد مؤشرات أساسية التي تتوافق مع طبيعة نشاط المؤسسة وتحديد وزن (أهمية) كل بعد وفقا لإستراتيجية وأهداف المؤسسة وتقسيم هذا الوزن إلى مؤشرات التي تبين مدى بلوغ الهدف الإستراتيجي الرئيسي.

وبناء على ما ذكر تم توزيع الأوزان على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تسلسليا كما يلي:

الشكل رقم (2-4): تحديد أهمية (وزن) أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المقابلة

الفرع الرابع: تحديد الحالة العملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

بناء على مسابق فإن الشكل المقترح كنموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الوطنية للتنقيب "Enafor" يكون كما هو موضح في الجدول رقم (1)، حيث يظهر الشكل جدول مكون من خمسة أعمدة يمكن تفسير كل عمود بما يلي¹:

1 أحمد ريفعة الصغير ، مصدر سابق، ص167_168.

1. الأبعاد: تعتمد المؤسسة أساسا على خمسة أبعاد التي جاءت بها بطاقة الأداء المتوازن بشكلها الأصلي إضافة بعد خامس نظرا لأهمية البعد البيئي و صحة وسلامة المهنية لمعرفة مدى ملاءمتها في المؤسسة .
2. المؤشرات: وتمثل ترجمة كمية للأهداف الإستراتيجية المحددة على مستوى كل بعد من الأبعاد البطاقة، حيث تم التعبير عن كل هدف بمؤشر واحد بالرغم من عدم بلوغ العدد الذي أوصى به كل من Kaplan and Norton.
3. الوزن: حيث تم إعطاء أوزان مختلفة لأبعاد البطاقة بحسب أهميتها في بلوغ أهداف المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن مبدأ التوازن في بطاقة الأداء المتوازن يعتمد بشكل كبير على توزيع نسبة الأهمية على الأبعاد المحددة في البطاقة حتى يشكل مجموع الأوزان التوازن الكلي لأبعاد البطاقة، ويمكن القول أن التخلي عن ربط الأبعاد بالأوزان سوف يجعلنا نعتمد في نتائجنا على الإنحرافات الناتجة ما بين القيم الفعلية والقيم المستهدفة وهي الطريقة المستخدمة في لوحة القيادة التي تستعملها المؤسسة.
4. القيمة المستهدفة: تمثل الأهداف المسطرة والمنشود تحقيقها من طرف المؤسسة.
5. النتيجة الفعلية: تعبر عن ما تم إنجازه فعلا من طرف المؤسسة.
6. النتيجة النهائية: وتتمثل في المقارنة ما بين النتائج الفعلية والقيم المستهدفة، وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{النتيجة الفعلية} \div \text{القيمة المستهدفة}) \times \text{الوزن}$$

ويتم استخدام هذه العلاقة في حالة ما إذا كانت القيمة المستهدفة لها تأثير تصاعدي على نشاط المؤسسة، فعلى سبيل المثال فإن مؤشر معدل الإنتاجية الوارد في بعد العمليات الداخلية كلما ارتفعت قيمته كان ذلك في صالح المؤسسة، وكلما تناقصت كان ذلك انحرافا يجب معالجته، لذلك نحصل على النتيجة النهائية لمؤشر معدل الإنتاجية بقسمة قيمة الفعلية على القيمة المستهدفة.

أما إذا كانت للقيمة المستهدفة تأثير تنازلي على نشاط المؤسسة، ومثال على ذلك مؤشر معدل شكاوي العملاء، حيث كلما انخفض هذا المعدل كلما كان ذلك مرغوبا وكلما ارتفع كلما دل ذلك على انحراف يجب معالجته، ففي هذه الحالة فإن النتيجة النهائية تحسب وفق الأسلوب العكسي المعبر عليه بالعلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{القيمة المستهدفة} \div \text{النتيجة الفعلية}) \times \text{الوزن}$$

وعليه فان نفس هذه العلاقة تطبق على المؤشرات التالية:

- معدل دوران العاملين
- نمو استهلاك العام للوقود
- مؤشر التلوث البيئي

- معدل تكرار الحوادث

المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها

يهدف هذا البحث إلى عرض النتائج المتعلقة بمؤشرات المستخدمة في عملية تقييم أداء المؤسسة الوطنية للتنقيب، وهذا من خلال تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن حسب ما تم دراسته في الجانب النظري على إطار تطبيقي بالمؤسسة الوطنية للتنقيب، لنقوم بعدها بمناقشة النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: نتائج الدراسة

بعد ما قمنا بتحديد المؤشرات كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن سنتطرق في هذا المطلب بعرض نتائج لتطبيقها في شكل نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة Enafor

الفرع الأول: مؤشرات قياس الأداء لنظام بطاقة الأداء المتوازن

حسب ما تطرقنا إليه في الجانب النظري، سنقوم بعرض مؤشرات قياس الأداء حسب الأبعاد الخمسة للنموذج المقترح من خلال تطبيقها على الواقع كالتالي:

أولاً: البعد المالي

يعد البعد المالي من أهم الأبعاد في بطاقة الأداء المتوازن إذ يصف هذا البعد النتائج الملموسة للإستراتيجية من الناحية المالية التقليدية وتمثل نتائجه مقاييس موجهة نحو تحقيق الأهداف المالية، ويوجد العديد من المؤشرات المستخدمة لتقييم الأداء المالي، ولكن اختارت أهم المؤشرات المتاحة للاستخدام وفقاً لما موجود في ميدان التطبيق وذلك بالاعتماد على البيانات التي حصلت عليها من مديرية المالية والمحاسبية في المؤسسة، وسيتم تطبيقه وفق المؤشرات الآتية:

1. معدل دوران الأصول: يصف مدى قدرة المؤسسة على الاستفادة القصوى من الأصول في تحقيق وزيادة المبيعات، بهدف قياس مدى تقدم المؤسسة في تحقيق أهدافها وحسب هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول} = (\text{صافي المبيعات} \div \text{إجمالي الأصول}) \times 100$$

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة في الجدول التالي:

الجدول (2-2): يمثل تطور معدل دوران الأصول

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
المبيعات	25 857 775 309,08	28 386 911 937,96	32 945 172 837,85	36 421 189 524,45	39 643 512 546,62

الفصل الثاني: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات البترولية " حالة المؤسسة ENAFOR "

101 846 066 093,61	85 905 022 638,30	63 301 803 618,55	50 304 555 473,72	47 096 801 814,88	إجمالي الأصول
38,92	42,40	52,04	56,43	54,90	معدل دوران الأصول

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2012_2016)، مديرية المالية والمحاسبة

تعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن معدل دوران الأصول يرتفع بنسبة %54 و %56 خلال السنتين 2012 و 2013 على التوالي ثم إنخفض نتيجة لزيادة الأصول وذلك بنسبة %52 و %42 و %38 لسنوات الأخيرة 2014 و 2015 و 2015 على التوالي.

2. **المعدل العائد على الإستثمار:** يقيس ربحية المؤسسة على مستوى الكلي، كما يستخدم هذا المؤشر في رقابة وتخطيط ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الإستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

الجدول رقم (2-3): يمثل معدل العائد على الإستثمار

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
صافي الربح	2 092 646 970,60	3 645 646 501,71	6 672 743 945,62	6 872 814 515,81	3 565 226 173,25
رأس المال/م	14 800 000 000,00	14 800 000 000,00	14 800 000 000,00	14 800 000 000,00	14 800 000 000,00
معدل	14,14	24,63	45,09	46,44	24,09

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2012_2016)، مديرية المالية والمحاسبة.

تعليق: نلاحظ من خلال الجدول تطور ملحوظ في معدل العائد على الإستثمار خلال السنوات الأربعة الأولى 2012 و 2013 و 2014 و 2015 بنسب %14 و %24 و %45 و %46 على التوالي أما في سنة 2016 فإنخفض بنسبة %24 وهذا يدل على الإنخفاض في الإستثمار أدى إلى إنخفاض في تحقق عوائد في السنة 2016م .

3. **مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية:** يقيس هذا المؤشر نسبة الربح الصافي المحقق من طرف المؤسسة من سنة إلى آخر، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{الربح الصافي} = \frac{(\text{الربح سنة } (n+1) - \text{الربح سنة } (n))}{\text{الربح سنة } (n)} \times 100$$

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة كالتالي

الجدول رقم (2-4): تطور مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
صافي الربح	2 092 646 970,60	3 645 646 501,71	6 672 743 945,62	6 872 814 515,81	3 565 226 173,25
تطور الإرباح	-4,38	74,21	83,03	3,00	-48,13

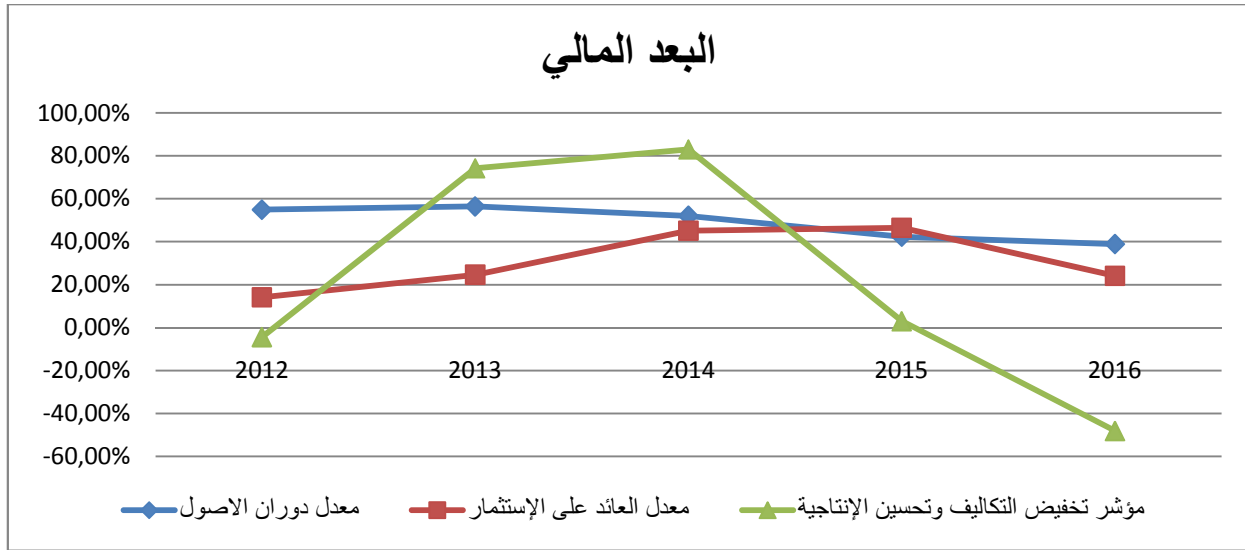
المصدر: ميزانيات المؤسسة (2012_2016)، مديرية المالية والمحاسبة.

قدرت نتيجة الربح في سنة ب : 2 188 584 504,97 دج

تعليق: نلاحظ أن معدل تطور الأرباح تتراوح بين أدنى نسبة والتي تمثل -4% في سنة 2012 وأعلى قيمة 83% في سنة 2014 خلال الفترة قيد الدراسة وذلك، أما بنسبة لسنتين 2015 و2016 فهي في تدهور ملحوظ وصولاً إلى -48% وهذا ما يوضحه الجدول أعلاه.

يوضح الشكل التالي ملخص عن تطور النتائج المحققة لمؤشرات الأداء البعد المالي من طرف المؤسسة لسنوات الخمسة 2012-2016

الشكل رقم(2-5): يبين تطور مؤشرات الأداء البعد المالي



المصدر: مخرجات برنامج Excel

ثانيا: بعد العملاء

تعتبر المؤسسة الوطنية للتنقيب فرع من فروع سوناطراك حيث تقوم بإنتاج المحروقات وتقديمها لسوناطراك في شكل خدمات وهي تمثل العميل الأول والأخير لها، تعتبر كذلك إلية تحقيق الإيرادات، وتتمثل أهم المؤشرات هذا البعد في تقييم درجة رضا العملاء ومدى ولائهم، مايسمح بتوسيع الحصة السوقية وزيادة رقم الأعمال المؤسسة ويمكن قياس بعض المؤشرات المطابقة مع المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة كما يلي:

1. **الحصة السوقية:** يعبر هذا المؤشر عن هدف المؤسسة في تحقيق زيادة الحصة السوقية ولتحقيق هذا الهدف نقوم بمقارنة عدد الآلات الحفر الخاصة بالمؤسسة مقارنة بآلات الخاصة بالمنافسين لها ويمكن تحديد نسبة الحصة السوقية من خلال المعلومات المقدمة من المؤسسة كالتالي:

الجدول رقم (2-5): يبين نسبة الحصة السوقية في المؤسسة

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
Enafor	36	38	40	42	46
Entp	53	58	60	62	62
منافس آخر	43	43	43	43	43
إجمالي	132	139	143	147	151
نسبة enafor	27,27%	27,34%	27,97%	28,57%	30,46%

المصدر: مديرية التخطيط ومراقبة التسيير

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الحصة السوقية للمؤسسة في إرتفاع من سنة إلى أخرى خلال فترة الدراسة، حيث حققت في سنة 2012م نسبة 27.27% كأقل قيمة، وبنسبة 30.46% كأعلى قيمة محقق في 2016م وهذا راجع لزيادة في أصول المؤسسة.

2. **معدل النمو في رقم الأعمال:** يعبر هذا المؤشر عن هدف المؤسسة في تحقيق زيادة رقم الأعمال من سنة إلى أخرى ولتحقيق هذا الهدف نقيس معدل النمو السنوي لرقم الأعمال بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل النمو في رقم الأعمال} = \left[\frac{\text{رقم الأعمال المحقق سنة } (n+1) - \text{رقم الأعمال المحقق سنة } (n)}{\text{رقم الأعمال المحقق سنة } (n)} \right] \times 100$$

ويمكن تحديد تطور معدل نمو في رقم الأعمال من خلال المعلومات المقدمة من المؤسسة كالتالي:

الجدول رقم (2-6) معدل نمو رقم الأعمال

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
المبيعات	25 857 775 309,08	28 386 911 937,96	32 945 172 837,85	36 421 189 524,45	39 643 512 546,62
معدل نمو %	9,73%	9,78%	16,06%	10,55%	8,85%

المصدر: جدول حسابات النتائج المؤسسة (2012_2016)، مديرية المالية والمحاسبة.

قدرت مبيعات المؤسسة في سنة 2011 ب: 23 565 584 463,91 دج

تعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن معدل نمو رقم الأعمال كان ثابت خلال السنوات 2012م و2013م و2015م و2016م بمعدل تقريبي 10% وهذا راجع إلى أن الإنتاج محدد بكمية معينة. أما في سنة 2014م شهد نمو كبير في النشاط المقدر بـ 16% وهذا راجع لزيادة طلب على أعمال الحفر والتنقيب وبتالي الزيادة في الإنتاج الذي يعطي للمؤسسة أفضلية كبيرة في إمكانية تمويل احتياجاتها المالية ذاتيا.

2. **درجة رضا بالعميل:** بالنسبة للمؤسسة الوطنية للتنقيب لها عميل واحد وهو سوناطراك، في هذه الحالة تقيس المؤسسة هذا المؤشر حسب معايير تقوم بإعدادها وفقا نسبة رضا تحدها سوناطراك للمؤسسة من سنة إلى أخرى المتوفرة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-7) يبين درجة رضا العميل في المؤسسة

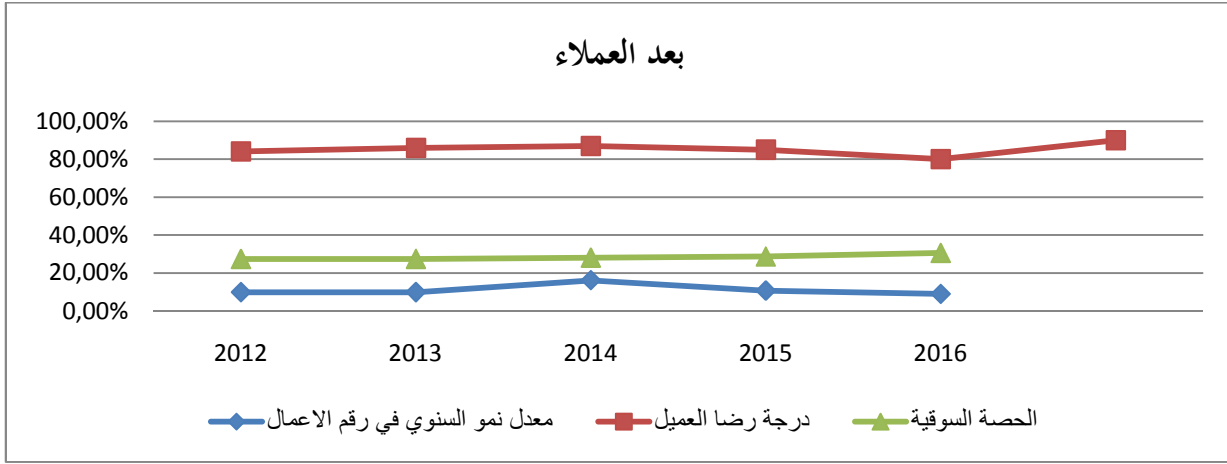
السنة	2012	2013	2014	2015	2016
نسبة رضا العميل %	84	86	87	85	80

المصدر: مديرية التخطيط والمراقبة والتسيير

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل رضا العميل في تطور مستمر من نسبة 82% إلى 87% خلال الفترة الدراسة الأولى من سنة 2012م إلى 2014م وهذا بناءً على تقييم العميل للمؤسسة ومدى قدرة المؤسسة على المحافظة عليه، ثم إنخفضت نسبة رضا العميل في السنوات الأخيرة من فترة الدراسة 2015م و2016م بنسبة 85%، 80% على التوالي وهذا يعود لعدم إتمام الطلب في الوقت المحدد.

يوضح الشكل التالي تطور النتائج المحققة من مؤشرات الأداء لبعده العملاء لسنوات الخمسة 2012-2016

الشكل رقم (2-6) يبين تطور مؤشرات الأداء بعد العملاء



المصدر: مخرجات برنامج Excel

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية

تهدف المؤسسة إلى تحسين وتطوير جودة العمليات الداخلية من خلال الابتكار والإبداع وهذا مايمكنها من التميز وتحقيق أهدافها ومتطلبات عملائها، وسيتم إختيار بعض من مؤشرات هذا البعد حسب المعلومات المقدمة من المؤسسة :

1. **معدل إنتاجية العامل:** يقيس مدى قدرة المؤسسة تحقيق أهدافها من طرف كل عامل في المؤسسة وذلك بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل إنتاجية العامل} = (\text{قيمة الإنتاج الكلي} \div \text{إجمالي عدد العمال}) \times 100$$

الفصل الثاني: إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات البترولية " حالة المؤسسة ENAFOR "

الجدول رقم (2-8) يمثل معدل إنتاجية العامل

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
قيمة الناتج الكلي	26 118 920 334,08	28 608 869 437,85	33 323 548 006,01	37 089 200 531,85	40 595 096 181,81
إجمالي العمال	4588	4734	5068	5574	6093
إنتاج العامل	5 692 877,14	6 043 276,18	6 575 285,72	6 653 964,93	6 662 579,38
معدل إنتاج العامل:	13,23	6,16	8,80	1,20	0,13

المصدر: جدول حسابات النتائج المؤسسة (2012_2016)، مديرية المالية والمحاسبة.

حيث كانت إنتاج العمال سنة 2011م في المؤسسة ب: 5 027 703,52 دج

تعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن معدل نمو الإنتاج للعامل كان نمو تنازلي أو ببطئ نوعن ما وذلك لتدهور نسبة كل سنة كما نلاحظ سنة 2012م تمثل أعلى نسبة بـ 13.23% وهذا بسبب الزيادة في الطلب ثم إنخفاض في النمو سنة 2013 بنسبة 6.16% أما في سنة 2014م زاد معدل نمو الإنتاج بـ 8.80% وهذا ما يدل على تقلبات زيادة الإنتاج لذلك نلاحظ في السنتين الأخيرة 2015م و 2016م تطور معدل إنتاجية العامل بنسبة 1.20% و 0.13% على التوالي حيث أنهما تمثل أقل نسبة.

2. معدل دوران المخزون : يقيس عدد مرات تصريف المخزون لدى المؤسسة وكلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح المؤسسة لتحقيق أرباح كبيرة باستخدام هامش ربح أقل من المؤسسات المماثلة والتي لديها معدل دوران مخزون أقل، ويحدد هذا المعدل بالعملية كالتالي:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة المبيعات} \div \text{متوسط المخزون}$$

جدول رقم (2-9) يبين معدل دوران المخزون في المؤسسة

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
تكلفة المبيعات	5 421 099 914,29	4 681 384 583,72	5 636 922 219,77	6 818 636 903,75	8 801 587 675,97
متوسط المخزون	6 928 568 855,82	7 776 707 557,86	9 155 179 446,28	11 085 463 651,82	14 304 858 640,66
معدل الدوران %	78,24	60,20	61,57	61,51	61,53

المصدر : مديرية المالية والمحاسبة

تعليق: نلاحظ أن معدل دوران المخزون ينخفض من سنة إلى أخرى، حيث سجل نسبة 78% في سنة 2012 كأعلى نسبة و صول إلى 61% في سنة 2016 حيث تمثل سنة 2013 كأقل نسبة 60.20% وهذا يدل على عدم قدرة المؤسسة على تحويل المخزون إلى مبيعات.

التحسين في الإنتاجية: إن عملية تحسين الإنتاجية هي عامل نجاح أي مؤسسة والزيادة في أرباحها، ويمكن قياسها عن طريق قياس القيمة المضافة المحقق من طرف المؤسسة بالعلاقة التالية:

$$\text{التحسين في الإنتاجية} = \frac{(\text{القيمة المضافة للسنة } (n+1) - \text{القيمة المضافة للسنة } (n))}{\text{القيمة المضافة للسنة } (n)} \times 100$$

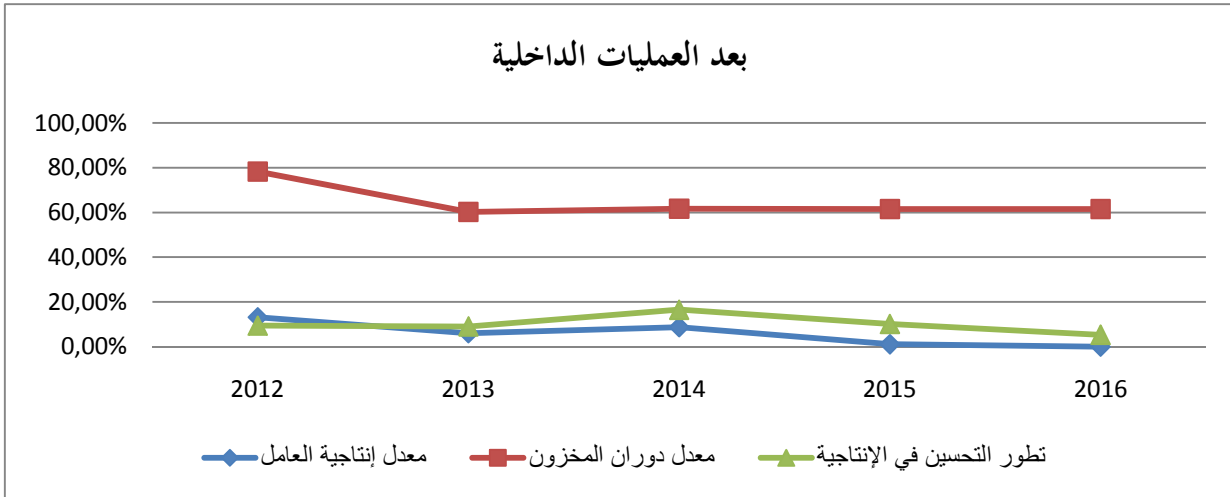
جدول رقم(2-10) يبين التحسين في الإنتاج في المؤسسة

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
القيمة المضافة	19 459 337 733,61	21 243 715 389,16	24 770 971 300,63	27 306 841 562,43	28 790 640 118,32
معدل الزيادة	9,49	9,17	16,60	10,24	5,43

المصدر: جدول حسابات النتائج المؤسسة (2012_2016)، مديرية المالية والمحاسبة.

قدرت القيمة المضافة في سنة 2011 ب: 17 772 136 020,96 دج

تعليق: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المضافة في المؤسسة ثابتة خلال سنتي 2012 و2013 بمعدل 9% و هذا بسبب ثبات الإنتاج والإستهلاك، أما في سنة 2014 زاد معدل القيمة المضافة ب25% وهذا راجع الى زيادة إنتاج السنة المالية وهذا يدل على قدرة المؤسسة على تحقيق فائض قيمة مرتفع. يوضح الشكل الموالي تطورات أداء المؤشرات المختارة لبعده العمليات الداخلية لسنوات الخمسة 2012-2016 الشكل رقم(2-7) يبين تطور مؤشرات الأداء بعد العمليات الداخلية



المصدر: مخرجات برنامج Excel

رابعا: بعد التعلم والنمو

يعتبر التركيز على الأصول الفكرية من أهم عوامل نجاح المؤسسة التي تجعلها تقوم بتنمية قدرات الموظفين داخل المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها، وسيتم تطبيق بعض من مؤشرات هذا البعد في المؤسسة بالاعتماد على البيانات الفعلية التي حصلت عليها كما يأتي:

1. **معدل التأطير:** يقيس هذا المؤشر مدى تحسين أسلوب التصرف الناجع في الموارد البشرية الذي يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها، ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل التأطير} = \text{عدد الإطارات} / \text{إجمالي العمال} * 100$$

ويمكن تحديد نسبة التأطير في المؤسسة وفق المعلومات المقدمة من مصلحة الموارد البشرية في الجدول التالي:
الجدول رقم (2-11) يبين معدل التأطير في المؤسسة

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
عدد الإطارات	1065	1140	1219	1352	1349
إجمالي العمال	4588	4734	5068	5574	6093
المعدل	23,21	24,08	24,05	24,26	22,14

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

تعليق: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن معدل التأطير في المؤسسة خلال السنوات الخمسة مستقر حيث تتراوح نسبه مايبية %22.14 في سنة 2016 كأقل نسبة إلى %24.26 في سنة 2015 كأعلى نسبة، أما السنوات الثلاثة الأولى كانت ثابتة بنسبة تقريبية %24 وهذا يعود لإكتساب العمال خبرات مهنية أدى ذلك إلى ترقيةهم.

2. **معدل دوران العمال:** يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك مايجعلها تهتم بالموارد البشرية لذا فزيادة في معدلات التوظيف في المؤسسة يعبر على توسعها من جهة كما تساهم في القضاء نسبيا على البطالة من جهة أخرى، ويمكن تحديد ه المؤشر عن طريق تحديد نسبة التوظيف من سنة إلى آخر كما يلي:

$$\text{معدل دوران العمال} = \left(\text{إجمالي العمال في السنة } (n+1) - \text{إجمالي العمال في السنة } (n) \right) \div \text{إجمالي العمال في السنة } (n) \times 100$$

الجدول رقم (2-12) يبين معدل التوظيف في المؤسسة

السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016
إجمالي العمال	4721	4588	4734	5068	5574	6093
معدل الزيادة		-2,82	3,18	7,06	9,98	9,31

المصدر: مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة

تعليق: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن معدل نمو العمال في المؤسسة مرتفع خلال السنوات الخمسة حيث يتراوح نسبه مايبية %2.82- في سنة 2012 كأقل نسبة إلى %9.81 في سنة 2015 كأعلى نسبة، أما السنوات 2016 كانت بنسبة %9.31 إنخفضت بنسبة قليلة وهذا يعود إلى زيادة في التوظيف لتقليل من نسبة البطالة مع إحتياج المؤسسة إلى عمال أكثر من أجل الإرتفاع في مستوى الإنتاج.

3. مؤشر رضا العاملين: يقيس هذا المؤشر معدل رضا العاملين داخل المؤسسة حيث كلما إرتفع مستوى رضا الموظفين أدى بذلك إلى إرتفاع مستوى الأداء الوظيفي، ويقدر على أساس رضا عن الأجر ، عن مستوى العمل ، المكافآت، ويمكن تحديد هذا المؤشر عن طريق تحديد مقدار الزيادة في مصاريف العاملين بالمؤسسة من سنة إلى أخرى كما يلي:

$$\text{رضا العاملين} = \left[\frac{\text{مصاريف العاملين في السنة } (n+1) - \text{مصاريف العاملين في السنة } (n)}{\text{مصاريف العاملين في السنة } (n)} \right] \times 100$$

الجدول رقم(2-13) يبين رضا العاملين في المؤسسة

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
مصاريف العاملين	8 890 130 553,35	9 055 645 532,29	9 332 079 125,48	11 257 204 215,19	12 395 148 213,75
معدل الزيادة%	6,56	1,86	3,05	20,63	10,11

المصدر: نفس المصدر السابق

قدرت مصاريف العاملين لسنة 2011: 8 343 099 950,58 دج

تعليق: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن معدل رضا العاملين في نمو متغير من سنة إلى أخرى خلال فترة الدراسة، حيث قدرة في سنة 2013م بنسبة 1.86% كأقل نسبة وفي سنة 2015م أعلى نسبة بـ 20.63%، وهذا بسبب زيادة في معدل التوظيف داخل المؤسسة أدى إلى زيادة في مصاريف العاملين بالإضافة إلى بعض الترقيات.

4. **معدل تكوين العاملين:** من أجل قياس مدى قدرة المؤسسة من تحقيق أهدافها نقيس نسبة نمو عدد التكوين

العاملين من عدد الإجمالي للعمال ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل تكوين العاملين} = \frac{\text{عدد متدربين}}{\text{إجمالي العمال}} \times 100$$

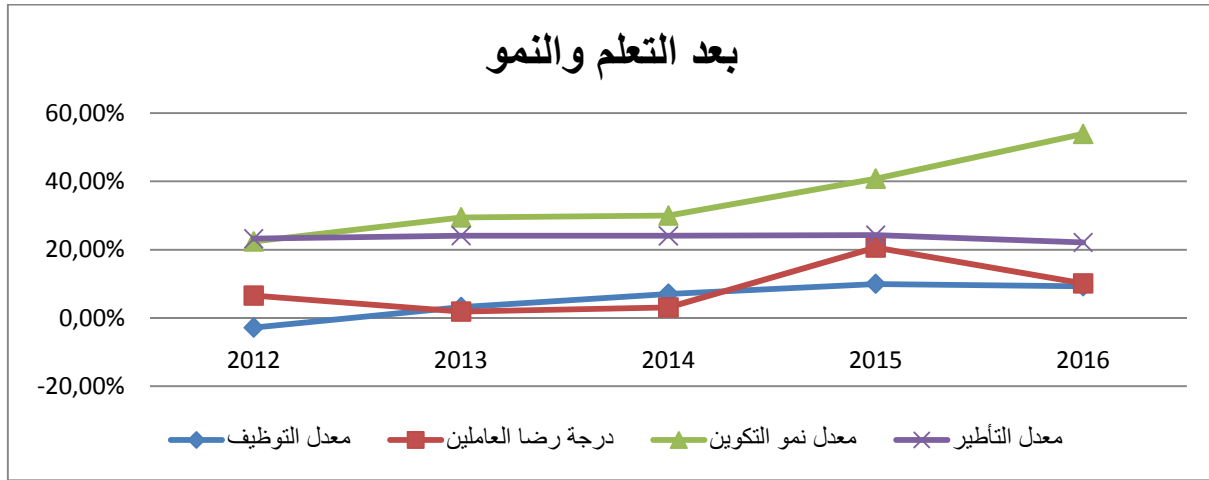
الجدول رقم(2-14) يبين معدل نمو تكوين العاملين

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
عدد متكونين	1030	1397	1523	2277	3286
إجمالي العمال	4594	4573	4907	5417	6093
معدل نمو%	22,42	30,55	31,04	42,03	53,93

المصدر: نفس المصدر السابق

تعليق: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن معدل نمو تكوين العاملين في المؤسسة مرتفع خلال السنوات الخمسة فترة الدراسة حيث تتراوح نسبه ماية 22.42% في سنة 2012م كأقل نسبة إلى 53.93% في سنة 2016 كأعلى نسبة، وهذا يعود لقيام المؤسسة بدورات تكوينية مستمرة مما جعلها تعمل على تخطيط بفتح مندرسه خاصة بنشاط المؤسسة.

يوضح الشكل الموالي النتائج المحققة تطور مؤشرات الأداء لبعء التعلم والنمو لسنوات الخمسة 2012-2016
الشكل رقم(2-8) يبين تطور مؤشرات الأداء بعد التعلم والنمو



المصدر: مخرجات برنامج Excel

خامسا: بعد البيئي والصحة وسلامة

تهتم المؤسسة الوطنية للتنقيب بثلاثة معايير عالمية " البيئة، الصحة والسلامة المهنية، الجودة" من أجل تحقيق أهدافها، وبذلك تعتبر بعد من الأبعاد التي تطبق عليها عملية التقييم في المؤسسة ومن أجل التأكد من ضمان إدارة والحفاظ على أداء نظام إدارة الجودة والصحة والسلامة والبيئة للمؤسسة، وسيتم اختيار بعض من مؤشرات هذا البعد حسب المعلومات المقدمة من المؤسسة:

1. **معدل استهلاك العام للوقود:** يقيس هذا المؤشر كمية الإستهلاك الوقود الكلي في مؤسسة ENAFOR حيث كلما إرتفع الإستهلاك أدى بذلك إلى إنخفاض مستوى الأداء الوظيفي، ويمكن تحديد هذا المؤشر عن طريق تحديد مقدار الزيادة في إستهلاك الوقود بالمؤسسة من سنة إلى آخر كما يلي:

$$\text{معدل استهلاك} = \left[\text{معدل استهلاك الوقود في السنة } (n+1) - \text{معدل استهلاك الوقود في السنة } (n) \right] \div \text{معدل استهلاك الوقود في السنة } (n) \times 100$$

الجدول رقم (2-15) يبين معدل استهلاك الوقود في المؤسسة

السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016
لاستهلاك الوقود	42 568	45 816	45 587	57 997	62 482	65 896
معدل العام		7,63%	-0,50%	27,22%	7,73%	5,46%

المصدر: مديرية الجودة والصحة والسلامة في المؤسسة

تعليق: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معدل إستهلاك الوقود في المؤسسة مرتفع من سنة إلى أخرى خلال فترة الدراسة، حيث قدرة في سنة 2014م بنسبة 27.22% أعلى نسبة وفي سنة 2013م بـ 1.50% كأقل نسبة، وذلك بسبب كثافة نشاط المؤسسة في تلك الفترة.

2. مؤشر التلوث البيئي: يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على تثقيف الموظفين حول حماية البيئة من

التلوث، ويمكن تحديد هذا المؤشر عن طريق تحديد نسبة طرح النفايات الصلبة من المؤسسة من سنة إلى أخرى كما يلي:

$$\text{معدل التلوث البيئي} = \left[\frac{\text{طرح النفايات الصلبة في السنة (n+1)} - \text{طرح النفايات الصلبة في السنة (n)}}{\text{طرح النفايات الصلبة في السنة (n)}} \right] \times 100$$

الجدول رقم (2-16) يبين معدل التلوث البيئي في المؤسسة

السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016
طرح النفايات الصلبة	6 785	6977	6903	9878	9935	9 865
معدل الزيادة		2,83%	-1,06%	43,10%	0,58%	-0,70%

المصدر: مديرية الجودة والصحة والسلامة في المؤسسة

تعليق: من خلال الجدول أعلاه لاحظنا أن نمو معدل التلوث البيئي في المؤسسة يتغير من سنة إلى أخرى خلال فترة الدراسة، حيث تمثل سنة 2014م نسبة 43.10% كأعلى نسبة وهذا راجع لزيادة في إستهلاك الوقود وكثرة نشاط المؤسسة يؤدي إلى زيادة في طرح نفايات، أما بالنسبة لسنوات الأخرى إنخفض معدل نمو طرح النفايات وهذا بسبب قلة في نشاط المؤسسة في تلك الفترة.

1. معدل تكرار حوادث العمل: تنفذ المؤسسة خطط الطوارئ في حالة وقوع كارثة داخل المؤسسة بهدف الحد من

حوادث العمل ولتحقيق هذا الهدف نقيس هذا المؤشر المستعمل داخل المؤسسة وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل حوادث العمل} = \frac{\text{عدد حوادث العمل}}{\text{إجمالي ساعات العمل العمال}}$$

جدول رقم (2-17) يبين معدل تكرار حوادث العمل

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
عدد حوادث مع توقف	53	63	70	63	92
إجمالي ساعات العمل (1000000 سا)	10,49	10,30	11,07	11,94	13,23
معدل حوادث العمل	5,05	6,12	6,32	5,28	6,95

المصدر: مديرية الجودة والصحة والسلامة في المؤسسة

تعليق: نلاحظ من خلال الجدول إرتفاع عدد حوادث العمل من سنة 2012 إلى غاية سنة 2016، ما يمثل من نسبة 5.05% إلى غاية 6.95%، وذلك راجع لعدد إجراءات التحسيس، والتوعية و المراقبة المستمرة وعدم توفير ظروف عمل ملائمة للعمل الآمن.

2. معدل فحصات طب العمل : يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على حماية العاملين من المخاطر وتوفير الفحصات الطبية من أجل التأكد من سلامتهم، ويمكن تحديد هذا المؤشر عن طريق تحديد نسبة فحصات طب العمل في المؤسسة مقارنة بعدد الإجمالي للعمال كما يلي:

$$\text{معدل فحصات طب العمل} = \frac{\text{عدد الفحصات الطبية}}{\text{إجمالي العمال}} \times 100$$

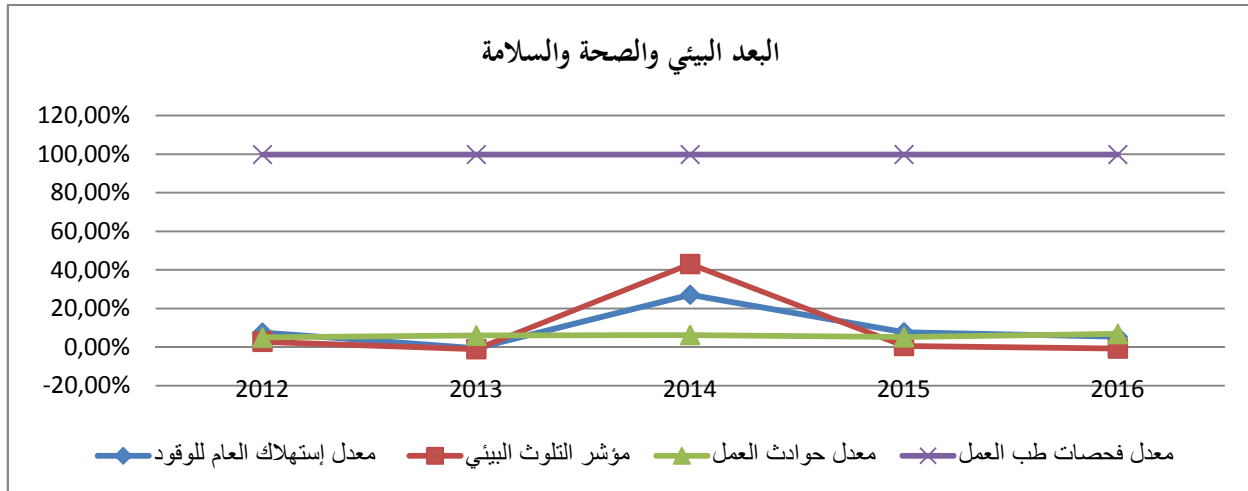
جدول رقم (2-18) يبين معدل فحصات طب العمل

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
عدد الزيارات	4579	4725	5058	5563	6081
إجمالي العمال	4588	4734	5068	5574	6093
معدل الزيارة الطبية	99,8%	99,8%	99,8%	99,8%	99,8%

المصدر: مصلحة التدقيق ومراقبة التسيير في المؤسسة

تعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن معدل فحصات طب العمل ثابت طوال فترة الدراسة من سنة 2012م إلى غاية سنة 2016م يمثل نسبة 99.8%، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بصحة العمال وتوفير مراكز طبية خلال كل سنة.

يوضح الشكل الموالي تطور النتائج المحققة المؤشرات لبعء البيئي والصحة والسلامة من طرف المؤسسة لسنوات الخمسة 2012-2016 الشكل رقم (2-9) يبين تطور مؤشرات الأداء بعد البيئي والصحة والسلامة



المصدر: مخرجات برنامج Excel لنتائج الجدول رقم

الفرع الثاني: نموذج تطبيقي لإقتراح بطاقة الأداء المتوازن

بناء على ما سبق فقد تم تحديد النتائج النهائية لكل المؤشرات ضمن الأبعاد الخمسة للبطاقة، كما تم تمييزها بألوان مختلفة تعطي فكرة سريعة وواضحة عن وضع كل مؤشر ودرجة إقترابه عن القيمة المستهدفة. وبذلك فإن النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة للمؤسسة الوطنية للتنقيب تكون على الشكل المبين في الجدول الموالي¹:

الجدول رقم (2-19) بطاقة الأداء المتوازن كنموذج مقترح للمؤسسة الوطنية للتنقيب

البعد	المؤشرات	الوزن	الهدف	النتيجة المنجز فعلا					النتيجة النهائية				
				2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
المالي	معدل دوران الأصول	7%	60%	54,90%	56,43%	52,04%	42,40%	38,92%	6,41%	6,58%	6,07%	4,95%	4,54%
	معدل العائد على رأس المال المستثمر	6%	25%	14,14%	24,63%	45,09%	46,44%	24,09%	3,39%	5,91%	10,82%	11,15%	5,78%
	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	6%	80%	4,38-	74,21%	83,03%	3,00%	48,13-	0,33-	5,57%	6,23%	0,22%	3,61-
	أداء البعد الأول	19%							9,47%	18,06%	23,12%	16,32%	6,71%
العملاء	الحصة السوقية	10%	30%	27,27%	27,34%	27,97%	28,57%	30,46%	9,09%	9,11%	9,32%	9,52%	10,15%
	معدل تطور رقم الأعمال	8%	12%	9,73%	9,78%	16,06%	10,55%	8,85%	6,48%	6,52%	10,71%	7,03%	5,90%
	درجة رضا العميل	9%	90%	84%	86%	87%	85%	80%	8,40%	8,60%	8,70%	8,50%	8,00%

¹ استخدام اللون الأخضر للتعبير عن النتيجة الجيدة، واللون البرتقالي للتعبير عن النتيجة المتوسطة، واللون الأحمر للتعبير عن النتيجة السيئة التي توجي بالخطر.

الفصل الثاني: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات البترولية " حالة المؤسسة ENAFOR "

%24,05	%25,06	%28,73	%24,23	%23,98							%27	أداء البعد الثاني	
%9,23	%9,23	%9,24	%9,03	%11,74	%61,53	%61,51	%61,57	%60,20	%78,24	%60	%9	معدل دوران المخزون	العمليات الداخلية
%0,12	%1,08	%7,92	%5,54	%11,91	%0,13	%1,20	%8,80	%6,16	%13,23	%10	%9	معدل انتاج العامل	
%4,53	%8,53	%13,84	%7,64	%7,91	%5,43	%10,24	%16,6	%9,17	%9,49	%12	%10	التحسين في الانتاجية	
%13,87	%18,83	%31,00	%22,21	%31,55							%28	أداء البعد الثالث	
%3,22	%3,00	%4,25	%9,43	%10,65-	%9,31	%9,98	%7,06	%3,18	%2,82-	%10	%3	معدل التوظيف	التعلم والنمو
%5,05	%10,31	%1,53	%0,93	%3,28	%10,11	%20,63	%3,05	%1,86	%6,56	%10	%5	معدل رضا العاملين	
%3,24	%2,45	%1,80	%1,77	%1,35	%53,93	%40,85	%30,05	%29,51	%22,45	%50	%3	معدل نمو التكوين	
%5,54	%6,06	%6,01	%6,02	%5,80	%22,14	%24,26	%24,05	%24,08	%23,21	%20	%5	معدل التأطير	
%17,05	%21,83	%13,59	%18,15	%0,22-							%16	أداء البعد الرابع	
%0,18	%0,13	%0,04	%2,00-	%0,13	%5,46	%7,73	%27,22	%0,50-	%7,63	0,5%	%2	استهلاك العام للوقود	الصحة والسلامة
%2,84	%3,47-	%0,05-	%1,89	%0,71-	%0,70-	%0,58	%43,10	%1,06-	%2,83	-1%	%2	مؤشر التلوث البيئي	
%0,43	%0,57	%0,47	%0,49	%0,59	6,95	5,28	6,32	6,12	5,05	1	%3	معدل حوادث العمل	
%2,99	%2,99	%2,99	%2,99	%2,99	%99,80	%99,80	%99,80	%99,80	%99,80	100%	%3	معدل فحصات طب العمل	
%6,45	%0,23	%3,46	%3,37	%3,01							%10	أداء البعد الخامس	
68,13%	82,27%	99,90%	86,02%	67,79%							%100	الأداء الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل مناقشة النتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة

بعد نجاح عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة "ENAFOR" المتمثلة في الجدول رقم ، ومن أجل فهم النتائج التي تم توصل إليها من البطاقة سنقوم بعملية مقارنة بين النتائج كل بعد من أبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن، حيث تم تطبيق هذا النموذج من سنة 2012 إلى 2016 لتحديد التغيرات وتوجيهات الانحرافات في مؤشرات الأداء الخاصة بكل بُعد وخلال كل سنة مرتبطة بخمسة أبعاد متوازنة وصولاً إلى الأداء الكلي للمؤسسة.

الفرع الأول: تحليل نتائج البعد المالي

من خلال النتائج النهائية التي تم التوصل إليها نلاحظ تغيرات في انحرافات النتائج بالنسبة لكل سنة من السنوات الخمسة، وقد حققت أداءً جيداً في سنة 2014، ويوضح الجدول الموالي ملخص عن كل من الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي وتطورات المؤشرات المستخدمة وكذلك النتائج المحققة والقيم المستهدفة من طرف المؤسسة من سنة 2012 م إلى غاية 2016م كما يلي:

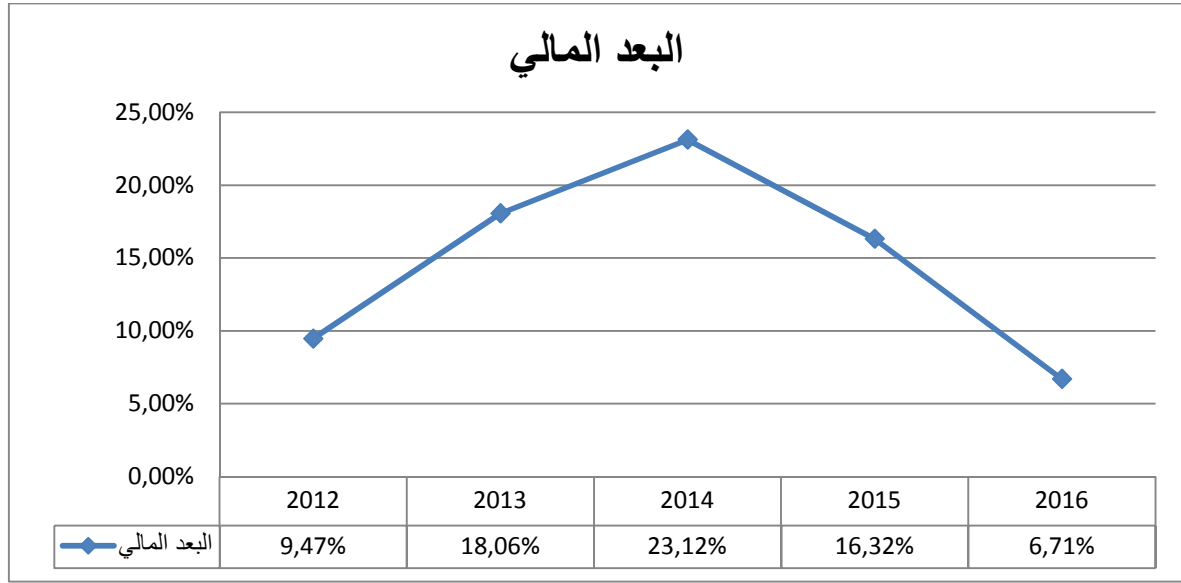
الجدول رقم (2-20) تطور مؤشرات البعد المالي خلال فترة 2012-2016

2016	2015	2014	2013	2012	المستهدفة	المؤشرات	الأهداف الإستراتيجية
%38,92	%42,40	%52,04	%56,43	%54,90	60%	معدل دوران الأصول	تعزيز الربحية
%24,09	%46,44	%45,09	%24,63	%14,14	25%	معدل العائد على رأس المال المستثمر	تحقيق أعلى العوائد
%48,13-	%3,00	%83,03	%74,21	%4,38-	80%	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	نمو وتنوع رقم الأعمال تخفيض التكاليف

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نتائج مؤشرات البعد المالي لم يكن الأداء المالي للمؤسسة في المستوى المستهدف، حيث نلاحظ تطور كبير في الأداء من سنة 2012 إلى غاية سنة 2014 وهذا راجع لارتفاع في الأرباح إضافة إلى استغلال كافة الأصول لزيادة المبيعات، في حين نرى تراجعاً في مستوى الأداء في سنة 2015 و2016 بنسبة كبيرة مقارنة بالسنوات السابقة وهذا نتج عن زيادة كبيرة في أصول المؤسسة مع عدم دمجها في مشاريع الإستثمار، أما بالنسبة لأرباح المؤسسة فقد عرفت تطوراً مستمراً وملحوظاً خاصة خلال ثلاثة سنوات 2015، 2014، 2013 نتيجة لارتفاع سعر الخدمة، في حين نلاحظ تدهوراً ملحوظاً في سنة 2016 بنسبة 48% وهذا راجع لانخفاض أسعار النفط، ويمكن توضيح تطور أداء البعد المالي بشكل أحسن من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم(2-10) يبين تطور الأداء البعد المالي



المصدر: مخرجات برنامج Excel

الفرع الثاني: تحليل نتائج بعد العملاء

أما بالنسبة ل بعد العملاء نلاحظ أداء المؤسسة في تحسن مستمر إلا أنها متغير بالنسبة لكل سنة من السنوات الخمسة ،ويوضح الجدول الموالي ملخص عن كل من الأهداف الإستراتيجية لبعده العملاء وتطورات المؤشرات المستخدمة وكذلك النتائج المحققة والقيم المستهدفة من طرف المؤسسة من سنة 2012 م إلى غاية 2016م كما يلي:

الجدول رقم (2-21) تطور مؤشرات بعد العملاء خلال فترة 2012-2016

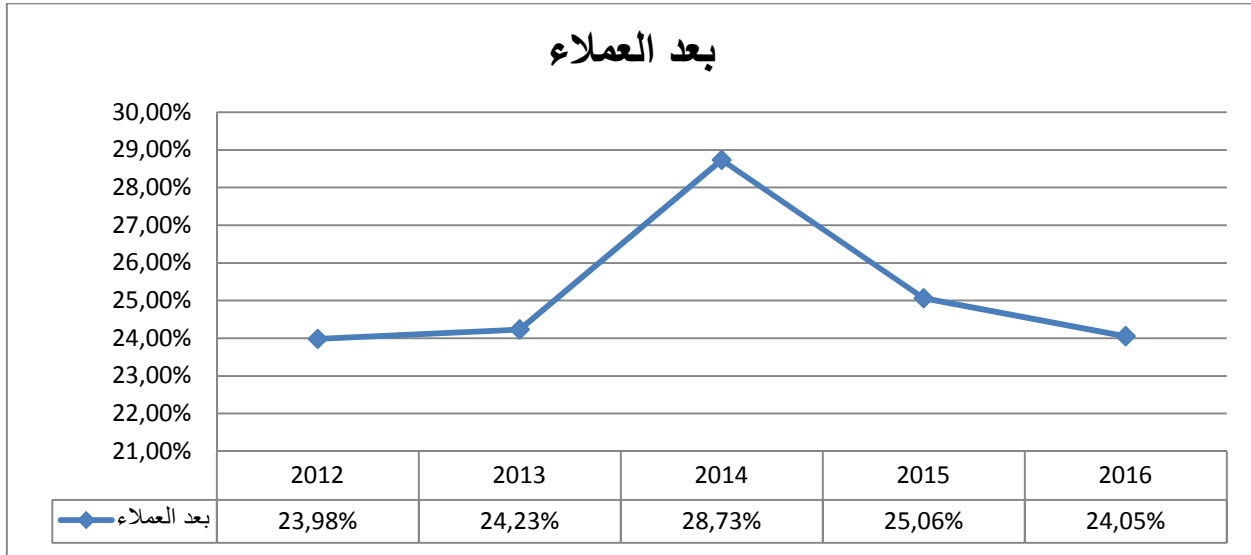
2016	2015	2014	2013	2012	المستهدف	السنوات	الأهداف الإستراتيجية
%30,46	%28,57	%27,97	%27,34	%27,27	30,00%	الحصة السوقية	رضا العملاء
%80	%85	%87	%86	%84	90%	درجة رضا العميل	
%8,85	%10,55	%16,06	%9,78	%9,73	12%	معدل تطور رقم الأعمال	تعزيز صورة العلامة التجارية للشركة

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نتائج مؤشرات بعد العملاء رغم عدم إستقرار أداء المؤسسة إلا أنها تمثل نتيجة إيجابية في السنوات الخمسة مقارنة بالقيمة المستهدفة، حيث نلاحظ إرتفاع في الحصة السوقية من سنة إلى أخرى حيث قدرة في سنة 2016 (بنسبة 30.46 % في حين كانت المؤسسة تهدف إلى 30%) نتيجة لزيادة (عدد آلات الحفر من 36ألة إلى 46ألة حفر) مما أدى إلى زيادة قدرة التنافسية للمؤسسة، إضافة إرتفاع المستمر لرقم الأعمال إلى أنه لم يكن بنفس المستوى حيث قدرة في سنة 2014 أعلى قيمة من القيمة المستهدفة وهذا راجع

لزيادة حجم المبيعات بنسبة 16.06% في حين تهدف المؤسسة بـ12%، كما نلاحظ تراجعاً في مستوى الأداء في سنة 2015 و2016 مقارنة بالسنوات السابقة وهذا نتيجة انخفاض في نسبة رضا العميل وعدم قدرة المؤسسة في استثمار كافة أصولها لزيادة رقم أعمال المستهدف له، ويمكن توضيح تطور أداء بعد العملاء بشكل أحسن من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-11) يبين تطور الأداء بعد العملاء



المصدر: مخرجات برنامج Excel

الفرع الثالث: تحليل نتائج بعد العمليات الداخلية

أما بالنسبة لبعد العمليات الداخلية نلاحظ أن أداء المؤسسة في تطور مستمر بشكل طفيف، إلا أنها تمثل نتيجة إيجابية بالنسبة لكل سنة من السنوات الخمسة، ويوضح الجدول الموالي ملخص عن كل من الأهداف الإستراتيجية لبعد العمليات الداخلية وتطورات المؤشرات المستخدمة وكذلك النتائج المحققة والقيم المستهدفة من طرف المؤسسة من سنة 2012 م إلى غاية 2016م كما يلي:

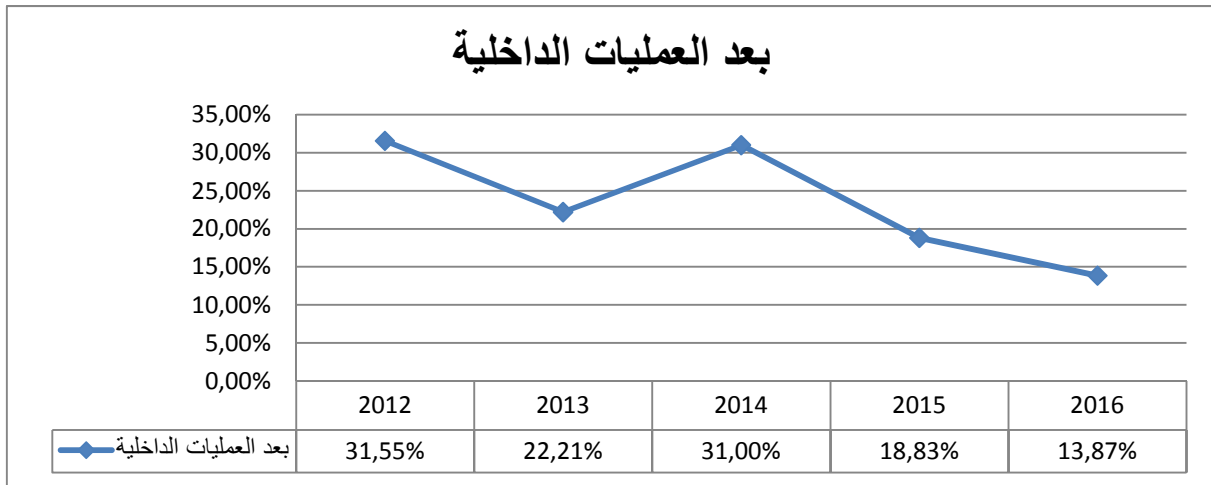
الجدول رقم (2-22) تطور مؤشرات بعد العمليات الداخلية خلال فترة 2012-2016

2016	2015	2014	2013	2012	المستهدف	السنوات	الأهداف الإستراتيجية
%61,53	%61,51	%61,57	%60,20	%78,24	60%	معدل دوران المخزون	كفاءة ودقة الإجراءات الداخلية في العمل
%0,13	%1,20	%8,80	%6,16	%13,23	10%	معدل إنتاج العامل	تقليل أوقات غير منتجة (NPT)
%5,43	%10,24	%16,6	%9,17	%9,49	12%	التحسين في الإنتاجية	الإبداع ونوعية المنتج

المصدر: من إعداد الطالبة

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نتائج مؤشرات بعد العمليات الداخلية تمثل نتيجة إيجابية بالرغم من انخفاض في الأداء خلال السنوات الخمسة، حيث نلاحظ انخفاض في معدل دوران المخزون من (سنة 2012 بنسبة 78.24% إلى سنة 2016 بنسبة 61.53%) إلا أن هذا الانخفاض أعلى من ما تهدف المؤسسة إلى تحقيق بنسبة 60% وهذا راجع إلى حسن تسيير المؤسسة لمخزونها، أما بالنسبة إلى معدل إنتاج العامل شهد تطورا منخفض في الأداء نتيجة لزيادة التوظيف حيث يساهم في التحسين الإنتاجية وتحقيق قيمة مضافة مما يؤدي هذا إلى زيادة معدل دوران المخزون، ويمكن توضيح تطور أداء بعد العمليات الداخلية بشكل أحسن من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-12) يبين تطور الأداء بعد العمليات الداخلية



المصدر: مخرجات برنامج Excel

الفرع الرابع: تحليل نتائج بعد التعلم والنمو

كذلك بالنسبة لبعء التعلم والنمو نلاحظ أيضا أن أداء المؤسسة في تحسن مستمر بالنسبة لكل سنة من السنوات الخمسة، حيث نلاحظ أن المؤسسة تسعى إلى تكوين برامج تدريب تتوافق مع مستوى المشاريع الاستثمارات لتحقيق الأهداف المستقبلية لها، ويوضح الجدول الموالي ملخص عن كل من الأهداف الإستراتيجية لبعء العمليات الداخلية وتطورات المؤشرات المستخدمة وكذلك النتائج المحققة والقيم المستهدفة من طرف المؤسسة من سنة 2012 م إلى غاية 2016م كما يلي:

الجدول رقم (2-23) تطور مؤشرات بعد التعلم والنمو خلال فترة 2016-2012

الأهداف الإستراتيجية	السنوات	المستهدف	2012	2013	2014	2015	2016
رضا العاملين	معدل دوران العمال	10%	-2,82%	3,18%	7,06%	9,98%	9,31%
	معدل رضا العاملين	10%	6,56%	1,86%	3,05%	20,63%	10,11%
تعزير والحفاظ على	معدل نمو التكوين	50%	22,45%	29,51%	30,05%	40,85%	53,93%

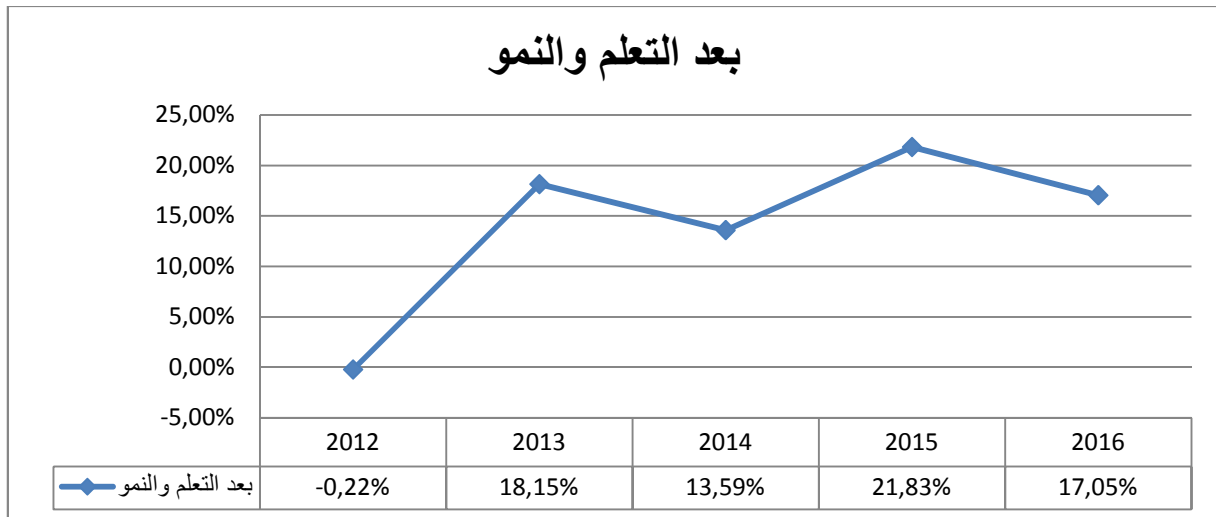
الفصل الثاني: إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات البترولية " حالة المؤسسة ENAFOR "

المهارات	معدل التأطير	%20	%23,21	%24,08	%24,05	%24,26	%22,14
----------	--------------	-----	--------	--------	--------	--------	--------

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نتائج أداء مؤشرات بعد التعلم والنمو تمثل نتيجة إيجابية وتتطور مستمر في الأداء خلال السنوات الخمسة، حيث نلاحظ ارتفاع ملحوظ في معدل دوران العمال خلال السنوات الأربعة وصل الى 9% لما كان عليه في سنة 2012 بنسبة 2% وهذا الإنخفاض راجع لتقدم العديد من العمال بطلب التقاعد المسبق إضافة الى انتهاء العقود دون تجديدها، اما بالنسبة لسبب الإرتفاع في السنوات الأخيرة نتيجة للتوظيف الواسع الذي قامت به الشركة لسد العجز و نظرا للاستثمارات التي قامت بها المؤسسة، كما أدى هذا الإرتفاع إلى زيادة معدل التكويني للعمال وصل إلى نسبة 53% مما تهدف المؤسسة إلى تحقيق 50% وهذا راجع لإهتمام المؤسسة بتحديد إحتياجات التدريب لكل فرد من المؤسسة، إشارة إلى أنها تسعى من أجل توفير مركز تدريب تقدم فيه تكوين في جميع التخصصات خاصة بما يتعلق بالنشاط الأساسي للمؤسسة، كما يؤثر هذا التحسن المستمر في زيادة معدل رضا العاملين من أقل نسبة في سنة 2013 قدرة بـ 1.86% إرتفاعا إلى نسبة 10.11% في سنة 2016 حيث كانت القيمة المستهدفة للمؤسسة 10% وهذا يعود للتطور ارتفعت أجور العمال بعض الشيء مع إضافة عمال جدد، يعود للتطور الذي شهدته نظام التأطير حيث كانت نتيجة هذا المؤشر تفوق بنسبة كبيرة عن القيمة المستهدفة وهذا راجع إلى حسن تسيير الموارد البشرية للمؤسسة ، ويمكن توضيح تطور أداء هذا البعد من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-13) يبين تطور الأداء بعد التعلم والنمو



المصدر: مخرجات برنامج Excel

الفرع الخامس: تحليل نتائج بعد البيئي والصحة والسلامة

بالنسبة لبعء البيئي والصحة والسلامة نلاحظ أن أداء المؤسسة في تطور مستمر وإستقرار في السنوات الثلاثة الأولى ثم تدهور في سنة 2015 إلا أنه إرتفع مجددا في سنة 2016 ولمعرفة نتيجة هذه التغيرات بالنسبة لكل سنة من السنوات الخمسة موضح الجدول الموالي ملخص عن كل من الأهداف الإستراتيجية وتطورات المؤشرات المستخدمة في هذا البعد وكذلك النتائج المحققة والقيم المستهدفة من طرف المؤسسة من سنة 2012 م إلى غاية 2016م كما يلي:

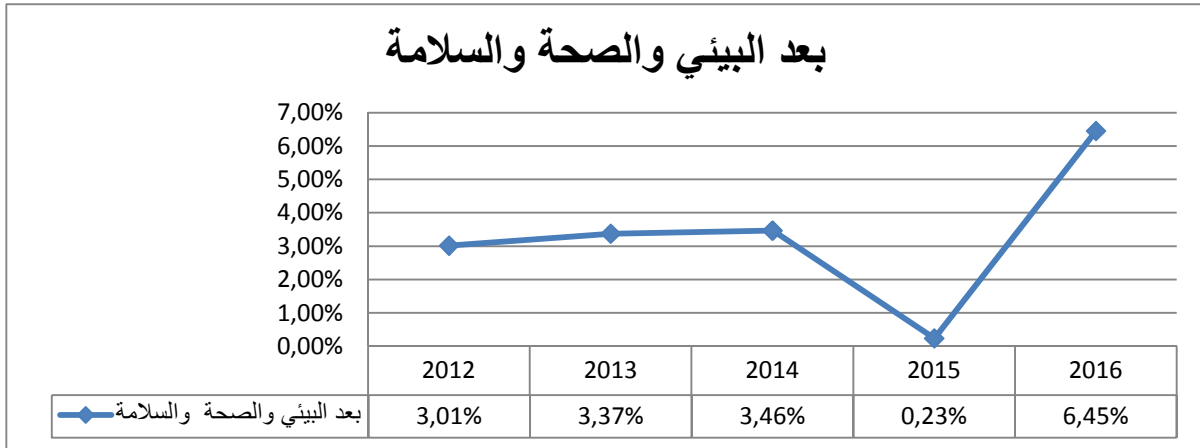
الجدول رقم (2-24) تطور مؤشرات بعد البيئي والصحة والسلامة خلال فترة 2012-2016

2016	2015	2014	2013	2012	المستهدف	السنوات	الأهداف الإستراتيجية
%5,46	%7,73	%27,22	%0,50-	%7,63	0,5%	استهلاك العام للوقود	تحسين استهلاك الطاقة والمياه
%0,70-	%0,58	%43,10	%1,06-	%2,83	-1%	مؤشر التلوث البيئي	الحفاظة على البيئة
6,95	5,28	6,32	6,12	5,05	1%	معدل حوادث العمل	السلامة والأمن الصناعي
%99,80	%99,80	%99,80	%99,80	%99,80	100%	معدل فحصات طب العمل	تحسين ظروف الحياة والعمل

المصدر: من إعداد الطالبة

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نتائج مؤشرات بعد البيئي والصحة والسلامة تمثل نتيجة مرتفعة بالرغم من إنخفاض في الأداء خلال السنة 2015، حيث نلاحظ سبب هذا الإنخفاض راجع إلى إرتفاع معدل التلوث البيئي بنسبة 43% في سنة 2014 و بنسبة 0.58% في سنة 2015 مع إرتفاع في معدل الحوادث العمل بنسبة 6.95% وذلك لعدت أسباب نذكر منها (المعدات الكهربائية، معدات الحفر، الشاحنات ورافعة، المعدات الميكانيكية، الكابلات أو الرافعات إلخ) بينما تهدف المؤسسة إلى تقليل من نسبة النفايات المتولدة إلى 1%، كما سجلت مؤسسة ENAFOR لارتفاع في معدل إستهلاك الوقود حيث ارتفع من نسبة -0.50% في سنة 2013 إلى نسبة 27.22% في سنة 2014، مع إستقرار معدل الفحصات الطب العمل بنسبة 99.80% بنفس النتيجة في السنوات الخمسة وهذا راجع لإهتمام المؤسسة بتحسين الرعاية الصحية في العمل، ويمكن توضيح تطور أداء هذا البعد من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم(2-14) يبين تطور الأداء بعد البيئي والصحة والسلامة

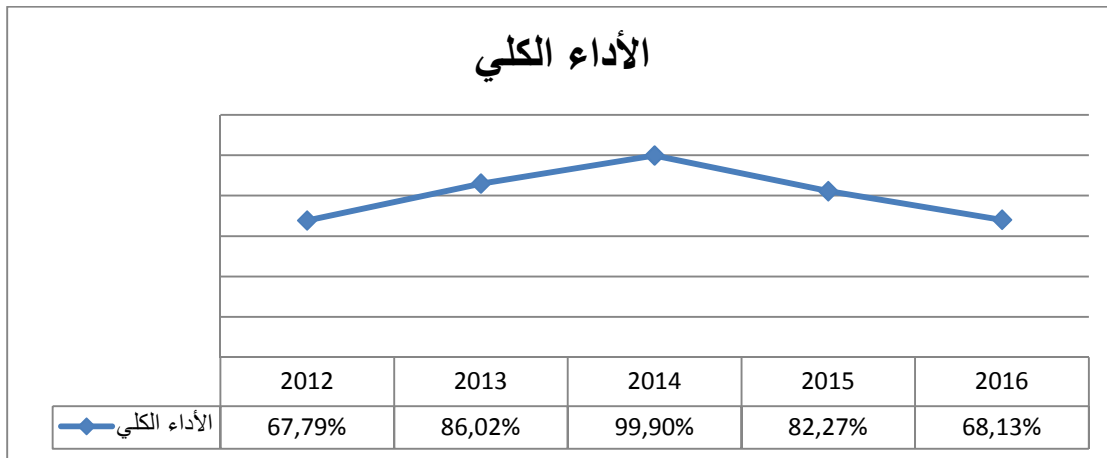


المصدر: مخرجات برنامج Excel

الفرع السادس: تحليل نتائج الأداء الكلي للمؤسسة ENAFOR

بالنسبة للأداء الكلي للمؤسسة ENAFOR نلاحظ من خلال المنحنى البياني ارتفاع في السنوات الثلاثة الأولى من سنة 2012 إلى 2014م نتيجة تفوق توقعاتها بكثير أي من نسبة 67.79% وصولاً إلى نسبة 99.90% وهذا نتيجة لتحسن مستوى أداء كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن خاصة بعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية حيث نلاحظ تأثير هذه الأبعاد في الأداء الكلي بشكل كبير، أما بالنسبة إلى السنتين الأخيرة 2015 و2016م فنلاحظ تراجع في مستوى الأداء الكلي بنسبة 82.27% و68.13% على التوالي، وهذا نتيجة لإنخفاض في أرباح السنة المالية بنسبة 48%، وهذا ما يبرهن أهمية مبدأ التوازن في الأداء حيث نلاحظ أن الأبعاد التي لا تعطىها المؤسسة اهتمام في قياس وتقييم أدائها لها أهمية كبيرة في تغيير اتجاه أدائها الكلي. ويمكن توضيح تطور نتائج الأداء الكلي لبطاقة الأداء المتوازن من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم(2-15) يبين تطور مؤشرات الأداء الكلي للمؤسسة ENAFOR



المصدر: مخرجات برنامج Excel لنتائج الجدول رقم (2-19)

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل إقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للتقييم أداء المؤسسة الوطنية للتنقيب "ENAFOR" وذلك بالإعتماد على مجموعة من الخطوات التي توضح كيفية عملية تقييم الأداء بالإعتماد على خمسة أبعاد مختلفة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئي والصحة والسلامة). وليس الأداء المالي فقط في تقييم الأداء الشامل. وتحقيق التوازن بين الأداء الاستراتيجي والعملي من خلال عدد محدود من مؤشرات الأداء الأساسية في إطار الرؤية والإستراتيجية الشاملة.

الختامة

تعمل بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات مراقبة التسيير من خلال عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات، فهي إذن تسمح بتقييم الأداء الاستراتيجي من خلال التركيز وتقوم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب أي أنها تضمن التأكد من كون النتائج المخططة يجرى تنفيذها بشكل فعلي، لذلك لا يمكن حصره فقط في المؤشرات المالية بل كأداة تسمح لجميع المؤسسات بتوضيح رؤيتهم الشاملة وتحويل استراتيجياتهم إلى أفعال قابلة للانجاز والقياس، فهي إذن تمكن المنفذين من تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مؤشرات قابلة للقياس ومن ثم تستطيع أن تكون أداة لتقييم الأداء الاستراتيجي لتسمح بعد ذلك من إعداد وتصميم استراتيجية جديدة، لذا فان وجود بطاقة أداء متوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها.

وعليه حاولنا من خلال دراستنا تقييم بطاقة الأداء المتوازن من خلال دمج أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة البترولية، وبعد التعرف في الجوانب النظرية طبيعة عملية تقييم الأداء المتوازن والخطوات إعدادها، نتمكن من إسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع من خلال

اقترح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة "ENAFOR" وذلك لتأكد من كفاءة كل بعد من أبعاد البطاقة. ومن خلال ما تم تناوله في دراسة يمكن تقديم مايلي:

أولاً: إختبار الفرضيات

- الفرضية الأولى:** تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأكثر فعالية في تقييم الأداء الشامل المتعدد الأبعاد؛
- تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى التقنيات التي تمكن المؤسسات من تقييم أعمالها بنظرة شمولية ومن خلال خمسة أبعاد هي البعد المالي وبعد الزبائن وبعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتطور وبعد البيئي والصحة والسلامة، بدلا من الاقتصار على البعد المالي. وهو ما أثبتته صحة الفرضية الأولى.
 - **الفرضية الثانية:** تتحقق الكفاءة والفعالية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال إستخدام مؤشرات قياس مالية وغير مالية ذات أبعاد متعددة وتعتبر المؤشرات المالية التقليدية عاجزة عن تقييم الأداء؛
 - تعتبر بطاقة الأداء المتوازن تقنية تقييم ورقابة استراتيجية وعملياتية من خلال تحقيق التوازن بين مختلف المؤشرات، المالية وغير مالية، الطويلة الأجل والقصيرة الأجل، الداخلية والخارجية، المؤشرات التي تقيس الكفاءة وتلك التي تقيس الفعالية؛
 - تعرف بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتحكم في الأداء لا تقتصر على المؤشرات المالية بل إنه يسمح بتحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مؤشرات قابلة للقياس. وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- الفرضية الثالثة: تعتمد مؤسسة "ENAFOR" جزئياً على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.
- غالبية المؤسسات البترولية في الجزائر لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن رسمياً أو غير مدركين لوجودها، إلا أنها تعتمد على أبعاد ومؤشرات الرئيسية التي يتبناها مؤلفو BSC في تقييم أدائها؛
 - تستخدم مؤسسة "ENAFOR" في تقييم أدائها لوحة القيادة بخمسة أبعاد المتشابهة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وغير مدركين ذلك.
- ومن هنا يمكن القول أن المؤسسة تطبق BSC بشكل جزئياً إذا الفرضية الثالثة صحيحة.

ثانياً: نتائج الدراسة

إستهدفت هذه الدراسة إلى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كنموذج في مؤسسة بترولية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. أداة بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة متكونة من أربعة أبعاد مع دمج البعد البيئي تحقق التكامل والتوازن فيما بينها وكل بعد يكمل الآخر في الجمع بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة والمخطط لها مسبقاً وكذا تقييم الأداء؛
2. إن إدارة المؤسسة تقوم على تطوير وإدارة بطاقة الأداء الاستراتيجي وتوحيد الجداول العملياتي (TBO) للهيكل ولا تأخذ بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية.
3. رؤية ورسالة وأهداف مؤسسة "Enafor" تتركز حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث تطبق المؤسسة في قياس أدائها مؤشرات أداء إستراتيجية واضحة، منها مؤشرات مالية تقليدية وأخرى غير مالية، فهي تركز تلك المؤشرات على الأهداف الإستراتيجية ضمن أبعاد البطاقة الخمسة وهي: (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، والبعد البيئي والصحة والسلامة). حيث إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تحقيق مزايا عديدة، وهذا ما تبينه الدراسة؛
4. إن إهتمام مؤسسة "Enafor" بخمسة أبعاد البطاقة يتبين من خلال إعطاء كل بعد وزن معين (البعد المالي 19%، وبعد العملاء 27%، وبعد العمليات الداخلية 28%، وبعد التعلم والنمو 16%، والبعد البيئي والصحة والسلامة 10%) ومن خلال هذا التوزيع نلاحظ أن تركيز إهتمام مؤسسة ببعد العمليات الداخلية وبعد العملاء وبعد المالي على التوالي أكثر من الإهتمام بالإبعاد الأخرى.
5. يوجد وعي وإدراك لدى الموظفين المؤسسة حول إستراتيجيتها وأهدافها وهذا ما سهل علينا عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كنموذج مقترح.

ثالثاً: مقترحات

إستناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال دارستها النظرية والتطبيقية فإنها توصي بالآتي:

1. على المؤسسة السعي نحو تبني أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداءها الإستراتيجي والعملياتي؛
2. الإطلاع على ثقافة المؤسسات العالمية في تطبيق البطاقة من أجل إقامة دورات تدريبية متخصصة في بطاقة الأداء المتوازن وتعريف الموظفين بالنظام وكيفية تطبيقه بشكل فعال والمزايا التي تحققها المؤسسة من وراء ذلك؛
3. التأكيد على أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يوفر صورة واضحة وشاملة لأداء المؤسسة من خلال التركيز على المؤشرات المالية وغير المالية؛
4. إن سدّ الفجوة بين المدى الطويل والمدى القصير يتم من خلال تبني التوجه الإستراتيجي وربطه بالأدوات مراقبة التسيير، بانه رغم المميزات التي توفرها بطاقة الأداء المتوازن لا تعني بالضرورة إلغاء والقضاء على الأدوات التقليدية الأخرى ومن بينها الموازنة التقديرية ولوحة القيادة فقد تكمل النقص الذي ورد فيهم، وأنه من الأفضل للمؤسسات أن تستعين بأدوات مراقبة التسيير في آن واحد.

رابعاً: أفاق الدراسة

- أثر تقييم الأداء الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات حكومية؛
- إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي لجامعة ورقلة؛
- دور لوحة القيادة في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن.

المراجع

أولاً: باللغة العربية:

الكتب:

- 1- أثمار عبد الرزاق محمد، إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015؛
- 2- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2001؛
- 3- باسم الحميري، الإدارة الوظائف والممارسة، الطبعة الأولى، عمان_دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2015؛
- 4- وسيلة عبد العزيز العاشق ، التخطيط الإستراتيجي "بطاقة الأداء المتوازن"، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، المجلد2، العدد2، يونيو2016؛
- 5- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، لطبعة الأولى، 2009؛
- 6- طاهر محسن منصور الغالي، ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007؛
- 7- محمد هاني محمد ، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، قياس الأداء المتوازن ، الطبعة الأولى، عمان ،الأردن، 2015؛
- 8- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006؛
- 9- فاطمة بنت محمد العبودي ، مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، كتيب4، 2013: ص14، WWW.AL-MEEDAD.NET.

المجلات:

- 10- مراد رابح، بودودة كواشي ، مريم السعيد، نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 2، 2017؛
- 11- معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد وفتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة ، العلوم الاقتصادية المجلد 16، العدد2، 2015؛
- 12- رعد حسن الصرن وعبير الغرير، أثر بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الإستراتيجية في تحسين الأداء، دراسة حالة على الهيئة العامة لمشفى جراحة الكلية في دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد38، العدد6، 2016.
- 13- السعيد بريش ونعيمة يحياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، 2011-2012؛

الملتقيات والمؤتمرات:

- 14- جودت عبد الرؤوف محمد زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، 2010؛
- 15- محمد المحمدى ماضى ، نحو إدارة اقتصادية للقطاع العام والحكومي وقياس الأداء بروح القطاع الخاص، مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 15-17 مارس 2004؛

أطروحات:

- 16- جمال حسن محمد أبو شرح، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة الماجستير، لجامعة الإسلامية - غزة، 2012؛
- 17- هباش سامي، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة الدكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، تخصص إدارة مالية، 2017؛
- 18- هدى مؤيد حاتم السعدون، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، رسالة الماجستير، جامعة القادسية، 2017.
- 19- محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، قسم المحاسبة والتمويل، 2009؛
- 20- نعيمة يجاوي، مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009؛
- 21- نبيله الهادي عبد الرحمن حسن، بطاقة الاداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي، دراسة حالة: مجموعة شركات معاوية البربر، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016؛
- 22- عبد الوهاب محمد جبين ، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة الدكتوراه في جامعة سانت كليمنتس العالمية، تخصص إدارة صحية، سورية، 2009؛
- 23- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، رسالة الماجستير ،جامعة فرحات عباس سطيف، 2011؛
- 24- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة الماجستير، جامعة سطيف، 2012 ، ص6؛
- 25- ربيعة أحمد الصغير ، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO ، رسالة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014.

المحاضرات:

- 26- خالد رجم ، محاضرة في مقياس إستراتيجية المؤسسة ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2017-2018.

مراجع باللغة الاجنبية:

- 1- Andrew Holt, The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies, International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 14; 2013;
- 2- Fred R. David, Strategic Management: Concepts and Cases, 13th ed, Prentice Hall, New Jersey, 2009;
- 3- Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance . Harvard Business Review Jan- Feb, 1992 ;

- 4- Manel BENZERAFI, L'universalité d'un outil de gestion en question : Cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat, Thèse de Doctorat, Université de Paris X – Nanterre, 2007;
- 5- Patrice Mateau, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, gualino éditeur, Paris, Juillet 2003;
- 6- Reshitaj & Tikhonova, municipalitym anagerial views on the use of Balanced Scorecard in Kristianstad The, Master, Christianstad University (Sverige), 2013;
- 7- Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan, Management Control Systems, 9th Edition, (New York: MacGraw-Hill, 1998);
- 8- Stéphane Jacquet, Management de la performance : des concepts aux outils, P4, sur : http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_des_concepts_aux_outils.pdf, Consulté Le, 31 aout 2017.

مواقع الأنترنت

- ✓ <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/1285/recent-submissions?offset=60>
- ✓ http://bdt.d.ibict.br/vufind/Record/FGV_f0afab07dcf2bdf0d1d56eb502409f95
- ✓ WWW.AL-MEEDAD.NET
- ✓ http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_des_concepts_aux_outils.pdf, Consulté Le, 31 aout 2017.
- ✓ www.enafor.over-blog.com.

الملاحق

الملحق رقم 1: ميزانيات المؤسسة من السنة (2012-2016)

ENTREPRISE NATIONALE DE FORAGE
ENAFOR
N° D'IDENTIFICATION (N I F) : 099930012272041

BILAN ACTIF AU 31 DECEMBRE 2012

ACTIF	Notes	Exercice 2012			Exercice 2011
		Brut	Amortissements et provisions (à déduire)	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles:		329 286 197,31	393 873 552,50	5 385 544,75	2 985 231,90
Immobilisations corporelles		47 371 017 155,34	58 737 220 880,02	10 943 793 868,02	15 889 018 348,07
- Terrains		36 268 077,75	0,00	36 268 077,75	36 268 077,75
- Bâtimens		6 419 830 884,31	4 887 774 927,77	1 532 055 956,54	1 910 449 744,72
- Autres immobilisations corporelles		60 914 918 193,48	51 839 448 660,85	9 075 469 532,63	14 042 300 522,60
- Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations encours		942 974 737,66	0,00	942 974 737,66	311 438 810,29
Immobilisations financières		2 194 517 483,17	1 431 786 429,57	762 731 053,60	770 409 830,30
- Titres mis en équivalence - entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
- Autres participations et créances rattachées		1 305 326 880,00	875 172 923,79	430 153 956,21	484 134 627,00
- Autres titres immobilisés		0,00	0,00	0,00	0,00
- Prêts et autres actifs financiers non courants		558 553 015,94	556 593 520,78	1 959 495,16	1 959 495,16
- Impôts différés actif		330 638 089,17	0,00	330 638 089,17	293 405 156,14
TOTAL ACTIF NON COURANT I		70 887 776 085,82	64 402 850 638,75	12 404 915 376,07	17 085 421 486,66
ACTIFS COURANTS					
Stocks et en-cours		7 308 070 893,07	285 388 959,76	7 042 681 843,31	5 205 482 710,74
Créances et emplois assimilés:		18 335 704 416,51	1 782 890 295,29	13 872 814 120,22	12 140 163 729,56
- Clients		8 489 633 305,62	1 520 939 130,42	6 968 694 175,20	5 422 836 858,80
- Autres débiteurs		5 157 262 792,82	121 545 590,79	5 035 717 202,03	5 341 861 049,74
- Impôts		1 688 808 318,07	120 405 575,08	1 568 402 742,99	1 375 485 821,02
- Autres créances et emplois assimilés		0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés		14 077 011 408,09	1 625 923,81	14 075 385 484,28	9 045 055 479,13
- Placements et autres actifs financiers courants		0,00	0,00	0,00	0,00
- Trésorerie		14 077 011 408,09	1 625 923,81	14 075 385 484,28	9 045 055 479,13
TOTAL ACTIF COURANT II		36 721 786 624,67	2 028 900 179,86	34 692 485 444,81	27 420 701 919,43
TOTAL GENERAL ACTIF I-II		107 609 562 710,49	66 431 750 818,61	47 097 400 820,88	44 506 123 406,09

ENTREPRISE NATIONALE DE FORAGE
ENAFOR
N° D'IDENTIFICATION (N I F) : 099930012272041

BILAN PASSIF AU 31 DECEMBRE 2012

PASSIF	NOTES	Exercice 2012	Exercice 2011
CAPITAUX PROPRES			
- Capital émis		14 800 000 000,00	14 800 000 000,00
- Capital non appelé		0,00	0,00
- Primes et réserves		14 217 227 440,27	11 923 619 933,77
- Ecart de réévaluation		0,00	0,00
- Résultat net		2 092 646 970,60	2 188 584 504,97
- Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	125 023 001,53
TOTAL I		31 109 874 410,87	29 037 227 440,27
PASSIFS NON COURANTS			
- Emprunts et dettes financières		8 933 208 734,84	8 830 911 041,47
- Impôts (différés et provisionnés)		0,00	0,00
- Autres dettes non courantes		0,00	0,00
- Provisions et produits comptabilisés d'avance		1 325 225 182,37	1 184 043 898,95
TOTAL PASSIF NON COURANT II		10 258 433 917,21	10 014 954 940,42
PASSIFS COURANTS			
- Fournisseurs et comptes rattachés		2 846 874 228,11	2 124 386 820,02
- Impôts		986 630 833,53	996 469 746,69
- Autres dettes		1 814 988 425,16	2 331 084 468,69
- Trésorerie passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIF COURANT III		5 648 493 486,80	5 451 941 035,40
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		47 097 801 814,88	44 506 123 386,09

المؤسسة الوطنية للتقريب ENAFOR
رقم القيد الجبائي: 0999930012272041
ميزانية الأصول في: 31/12/2013

السنة 2012	السنة 2013		ملاحظات	الأصول
	القيمة المساتية	القيمة الصافية		
0,00	0,00	0,00	0,00	الأصول المثبتة (غير جارية)
5 395 544,75	13 947 964,39	347 926 132,92	361 874 097,31	فارق الشراء
10 643 793 566,92	8 361 672 275,39	62 666 806 361,79	71 017 677 627,18	التثبيتات المخفضة
36 268 077,75	36 268 077,75	0,00	36 268 077,75	التثبيتات الجارية
1 532 055 956,54	1 248 571 883,85	5 245 521 960,29	6 494 093 844,14	الأراضي
9 075 469 532,63	7 067 032 313,79	57 420 283 391,50	64 487 315 705,29	المباني
0,00	0,00	0,00	0,00	تثبيتات عمولة أخرى
992 974 737,86	6 994 406 231,64	0,00	6 994 406 231,64	تثبيتات في شكل مستأجر
762 751 520,54	3 101 298 888,78	1 451 589 719,23	4 552 888 308,01	التثبيتات الجارية إنجلافا
0,00	0,00	0,00	0,00	التثبيتات المالية
430 153 936,21	502 330 981,56	894 998 196,45	1 397 326 860,00	سندات موزعة موضوع معاملة
0,00	0,00	0,00	0,00	مساهمات أخرى وحسابات دائنة ملغمة بها
1 959 495,16	1 989 375 736,86	556 593 520,78	2 545 969 257,64	العمولات أخرى ملغمة
330 638 089,17	609 592 190,37	0,00	609 592 190,37	قروض و أصول مالية أخرى غير جارية
12 404 915 370,07	18 461 624 060,20	64 466 321 203,94	82 926 846 264,14	مجموع الأصول غير الجارية
7 043 686 840,31	8 027 679 366,98	216 664 869,66	8 244 344 316,64	الأصول الجارية
13 572 814 120,22	20 714 714 601,63	1 825 152 185,57	22 539 866 667,10	المخزونات و المنتجات قيد التصنيع
6 968 694 175,20	17 275 306 987,66	1 409 781 131,84	18 685 088 019,70	الحسابات الدائنة و الإستهلاكات المسالمة
5 035 717 202,03	2 304 309 156,46	122 769 892,69	2 427 079 052,15	القرضات
1 568 402 742,99	1 136 098 454,21	262 901 141,04	1 427 899 595,25	المدفونون الآخرون
0,00	0,00	0,00	0,00	الضرائب و مبالغها
14 075 385 484,28	3 100 637 566,01	1 626 923,81	3 102 263 479,82	حسابات دائنة و إستهلاكات مسالمة أخرى
0,00	652 080 000,00	0,00	652 080 000,00	الموجودات و ما يمثلها
14 075 385 484,28	2 448 557 566,01	1 626 923,81	2 450 183 479,82	قروض و أصول مالية جارية أخرى
34 691 886 444,81	31 843 931 413,52	2 043 443 049,04	33 886 474 462,56	التأخرات
47 096 801 814,88	50 304 666 473,72	66 508 764 262,98	116 813 319 726,70	مجموع الأصول الجارية

المؤسسة الوطنية للتقريب FNAFOR
رقم القيد الجبائي: 0999930012272041
ميزانية الخصوم في: 31/12/2013

السنة 2012	السنة 2013	ملاحظات	الخصوم
14 800 000 000,00	14 800 000 000,00		رؤوس الأموال الخاصة
0,00	0,00		رأس المال الصادر
14 217 227 440,27	16 309 874 410,87		رأس المال المكتتب غير المطلوب
0,00	0,00		علاوات و الإحتياطيات
2 092 646 970,60	3 645 646 501,71		فارق إعادة التقييم
0,00	-831 821 529,96		نتيجة السنة المالية
31 109 874 410,87			رؤوس أموال خاصة أخرى - ترحيل من جديد
			المجموع
8 933 208 734,84	4 589 463 544,46		الخصوم الغير جارية
0,00	0,00		القروض والديون المالية
0,00	0,00		الضرائب الموجلة - خصوم
1 325 225 182,37	1 331 146 213,88		الديون أخرى غير جارية
10 258 433 917,21			الموزونات و المنتوجات المقيدة سلفا
			مجموع الخصوم الغير جارية
2 846 874 228,11	2 825 599 801,83		الخصوم الجارية
966 630 833,53	1 687 862 299,81		الموردون و الحسابات المرتبطة بها
1 914 988 425,16	5 946 784 231,12		الضرائب
0,00	0,00		ديون أخرى
			خزينة سلبية
5 728 493 486,80			مجموع الخصوم الجارية
47 096 801 814,88			

SPA/EPÉ - E.V.E.R					
ZONE DES PARCS BP 273 BOUIRA				EXERCICE: 01/01/15 AU 31/12/15	
N° D'IDENTIFICATION:098410010018057				PERIODE DU: 01/01/15 AU 31/12/15	
BILAN (ACTIF)					
LIBELLE	NO	BRUT	AMO/PROV	NET 2015	NET 2014
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négati					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains					
275 509 000,00					
Bâtiments					
41 585 616,89					
Autres immobilisations corporelles					
111 708 640,82					
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours					
434 560,00					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
24 515 809,15					
Impôts différés actif					
2 136 230,83					
TOTAL ACTIF NON COURANT					
456 168 857,69					
106 368 573,38					
349 800 284,31					
372 348 442,64					
ACTIF COURANT					
Stocks et encours					
128 355 726,27					
1 765 351,44					
126 590 374,83					
82 314 310,62					
Créances et emplois assimilés					
Clients					
352 720 253,09					
42 422 357,59					
310 297 895,50					
397 829 864,52					
Autres débiteurs					
33 769 134,67					
33 769 134,67					
12 833 574,53					
Impôts et assimilés					
38 581 430,05					
38 581 430,05					
54 757 066,90					
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie					
61 067 622,40					
61 067 622,40					
623 739,53					
TOTAL ACTIF COURANT					
614 494 226,48					
44 187 709,03					
570 306 517,45					
548 358 556,10					
TOTAL GENERAL ACTIF					
1 070 663 084,17					
150 556 282,41					
920 106 801,76					
920 706 998,74					

SPA/EPÉ - E.V.E.R					
ZONE DES PARCS BP 273 BOUIRA				EXERCICE: 01/01/15 AU 31/12/15	
N° D'IDENTIFICATION:098410010018057				PERIODE DU: 01/01/15 AU 31/12/15	
BILAN (PASSIF)					
LIBELLE	NOTE	2015	2014		
CAPITAUX PROPRES					
Capital émis					
427 120 000,00					
427 120 000,00					
Capital non appelé					
Primes et réserves - Réserves d					
65 739 317,49					
65 739 317,49					
Ecart de réévaluation					
Ecart d'équivalence (1)					
Résultat net - Résultat net du gro					
34 567 272,96					
5 589 601,40					
Autres capitaux propres - Repc					
- 299 533 163,94					
-					
305 122 765,34					
de la société consolidante (1)					
Part des minoritaires (1)					
TOTAL I					
227 893 426,51					
193 326 153,55					
PASSIFS NON-COURANTS					
Emprunts et dettes financières					
419 831 023,15					
433 845 973,85					
Impôts (différés et provisi					
3 255 438,00					
Autres dettes non courantes					
Provisions et produits constatés					
11 941 409,00					
13 679 608,32					
TOTAL II					
435 027 870,15					
447 525 582,17					
PASSIFS COURANTS:					
Fournisseurs et comptes rattach					
165 123 017,34					
209 958 451,09					
Impôts					
53 156 556,60					
55 219 959,48					
Autres dettes					
38 905 931,16					
14 674 625,46					
Trésorerie passif					
2 226,99					
TOTAL III					
257 185 505,10					
279 855 263,02					
TOTAL GENERAL PASSIF					
920 106 801,76					
920 706 998,74					

« ENAFOR.....BILAN AU 31 DECEMBRE 2016 »

ACTIF	Exercice 2016			Exercice 2015
	Brut	Amort-Prov.	Net	Net -I
ACTIF NON COURANT				
Ecart d'acquisition (ou goodwill)	0	0	0	0
Immobilisations incorporelles	379 690 121	371 844 986	7 755 135	12 825 150
Immobilisations corporelles	107 993 931 838	80 786 901 318	27 207 030 521	22 605 018 255
Terrains	36 268 078	0	36 268 078	36 268 078
Bâtimens	9 183 010 164	6 317 386 636	2 865 623 528	1 952 882 312
Autres immobilisations corporelles	98 776 651 597	74 469 514 682	24 307 138 915	20 613 867 865
Immobilisations en concession	0	0	0	0
Immobilisations en cours	28 745 745 366	0	28 745 745 366	16 417 578 547
Immobilisations financières	4 464 810 998	791 057 494	3 673 753 504	3 670 765 150
Titres mis en équivalence-entreprise associées	0	0	0	0
Autres participations et créances rattachées	2 468 250 000	235 063 973	2 233 186 027	1 982 328 051
Autres titres immobilisés	506 250 000	0	506 250 000	0
Prêts et autres actifs financiers non courants	1 601 814 124	555 993 521	535 820 603	1 295 150 107
Impôts différés actif	398 496 874	0	398 496 874	393 286 993
TOTAL ACTIF NON COURANT (I)	141 584 088 323	81 949 803 797	59 634 284 526	42 703 887 101
ACTIF COURANT				
Stocks et en cours	16 504 894 555	166 428 376	16 338 379 179	11 929 029 208
Créances et emplois assimilés	20 362 738 195	1 795 202 968	18 567 535 227	17 598 425 477
Clients	15 502 241 081	1 222 753 196	14 279 487 885	12 980 484 884
Autres débiteurs	2 580 283 689	572 449 772	2 007 833 917	2 749 230 437
Impôts et assimilés	2 280 210 423	0	2 280 210 423	1 859 710 157
Autres créances et emplois assimilés	0	0	0	0
Disponibilités et assimilés	7 307 496 086	1 625 924	7 305 870 162	13 675 680 852
Placements et autres actifs financiers courants	210 180 000	0	210 180 000	214 080 000
Trésorerie	7 088 316 086	1 625 924	7 086 690 162	13 459 600 852
TOTAL ACTIF COURANT (II)	44 175 035 835	1 963 254 268	42 214 781 867	43 201 135 537
TOTAL GENERAL ACTIF (I+II)	185 759 124 158	83 913 058 065	101 846 066 094	85 905 022 638



« ENAFOR.....BILAN AU 31 DECEMBRE 2016 »

PASSIF	Notes	Exercice 2016	Exercice 2015
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		14 800 000 000	14 800 000 000
Capital non appelé		0	0
Primes et réserves		31 819 257 844	25 346 443 328
Ecart de réévaluation		0	0
Résultat net		3 565 226 173	6 872 814 516
Autres capitaux propres-Report à nouveau		0	0
TOTAL (I)		50 184 484 017	47 019 257 844
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		34 172 061 454	22 313 211 146
Impôts (différés et provisionnés)		0	0
Autres dettes non courantes		0	0
Provisions et produits comptabilisés d'avance		1 327 762 691	1 305 214 550
TOTAL PASSIFS NON COURANTS (II)		35 499 824 145	23 618 425 695
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		6 602 147 706	4 492 839 106
Impôts		1 561 452 775	2 627 492 536
Autres dettes		7 998 157 450	8 147 007 457
Trésorerie Passif		0	0
TOTAL PASSIFS COURANTS (III)		16 161 757 931	15 267 339 099
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		101 846 066 094	85 905 022 638



الملحق رقم 3: جدول حسابات النتائج من السنة (2012-2016)

ENTREPRISE NATIONALE DE FORAGE
ENAFOR
N° D'IDENTIFICATION (N.I.F.): 099930012072041

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS EXERCICE 2012

CPTE	DESIGNATION DES COMPTES	NOTES	Exercice 2012	Exercice 2011	CRS
70	Ventes et produits annexes		25 857 775 308,08	25 565 584 461,51	70+74
72	Variations stocks produits finis et en cours		0,00	0,00	
73	Production immobilisée		261 145 025,90	170 320 810,69	73
74	Subventions d'exploitation		0,00	0,00	
	PRODUCTION DE L'EXERCICE		26 118 920 334,98	25 735 905 272,20	
80	Achats consommés		3 179 435 704,92	3 240 755 418,74	80+81+820
815,82	Services extérieurs et autres consommations		4 288 146 895,55	3 723 196 854,93	82+83+88
	CONSUMMATION DE L'EXERCICE		7 467 582 600,47	6 963 952 273,67	
	VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION		18 651 337 734,51	18 771 952 998,53	
63	Charges de personnel		8 593 130 153,35	8 543 095 050,08	63
64	Impôts, taxes et versements assimilés		537 628 958,05	518 150 820,80	64
	EXCÉDENT/AVANT D'EXPLOITATION		10 020 578 623,11	10 010 687 127,65	
75	Autres produits opérationnels		175 900 088,38	843 895 581,11	77
66	Autres charges opérationnelles		128 702 070,16	171 047 051,39	625+668
68	Dépenses aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		10 138 829 024,83	9 649 178 038,55	88+89
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions		2 985 438 796,58	3 272 459 021,51	79
	RESULTAT OPÉRATIONNEL		2 934 418 284,01	3 307 818 139,28	
76	Produits financiers		229 334 682,02	177 456 895,40	770+798
69	Charges financières		460 907 863,76	553 584 971,45	800+898
	RESULTAT FINANCIERS		-231 573 181,74	-376 128 076,05	
	RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS		2 702 845 102,27	2 931 690 063,23	
695-699	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		750 328 725,00	712 232 623,00	666
690-693	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		-37 233 931,03	20 088 994,25	
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES		1 915 282 446,24	2 239 546 434,48	
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITÉS ORDINAIRES		12 518 658 993,07	12 519 015 287,18	
	RESULTAT NET DES ACTIVITÉS ORDINAIRES		-1 063 376 546,83	-1 000 000 000,00	
77	Éléments extraordinaires (produits)		0,00		78
87	Éléments extraordinaires (charges)		0,00		85
	RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00	
	RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-1 063 376 546,83	-1 000 000 000,00	

COMPTE DE RESULTAT/NATURE			
LIBELLE	NOTE	2015	2014
Ventes et produits annexes		236 954 786,69	274 313 746,54
Variation stocks produits finis et en cours		47 779 828,40	- 35 342 441,63
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		284 734 615,09	238 971 304,91
Achats consommés	-	120 711 286,03	- 114 572 604,71
Services extérieurs et autres consommations	-	18 530 562,14	- 23 376 572,88
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		- 139 301 848,17	- 144 549 177,59
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		145 432 766,92	94 422 127,32
Charges de personnel	-	60 969 786,87	- 55 261 209,06
Impôts, taxes et versements assimilés	-	5 439 747,38	- 10 152 132,27
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		78 963 232,67	29 008 785,99
Autres produits opérationnels		1739 841,28	4 751 029,77
Autres charges opérationnelles	-	2 940 333,01	- 3 915 026,17
Dotations aux amortissements, provisions et pertes d'exploitation	-	38 652 726,51	- 51 955 363,41
Reprise sur pertes de valeur et provisions		38 000,00	33 846 406,09
V- RESULTAT OPERATIONNEL		39 147 954,43	11 735 832,27
Produits financiers			
Charges financières	-	4 580 681,47	- 6 100 440,27
VI-RESULTAT FINANCIER		- 4 580 681,47	- 6 100 440,27
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS		34 567 272,96	5 635 392,00
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			- 45 730,60
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		286 512 456,37	277 568 740,77
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 251 945 183,41	- 271 979 139,37
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		34 567 272,96	5 589 601,40
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		34 567 272,96	5 589 601,40

« ENAFOR.....COMPTE DE RESULTATS AU 31 DECEMBRE 2016 »

Désignation des comptes	Notes	Exercice 2016	Exercice 2015
Ventes et produits annexes		39 643 512 547	36 421 189 524
Variation stocks produits finis et en cours		0	0
Production immobilisée		951 583 635	668 011 007
Subvention d'exploitation		0	0
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		40 595 096 182	37 089 200 532
Achats consommés		3 774 471 361	3 195 963 491
Services extérieurs et autres consommations		8 029 984 703	6 586 395 479
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		11 804 456 063	9 782 358 969
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		28 790 640 118	27 306 841 562
Charges de personnel		12 395 148 214	11 257 204 215
Impôts, taxes et versements assimilés		840 640 404	765 607 107
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		15 554 851 500	15 284 030 240
Autres produits opérationnels		537 876 620	207 173 162
Autres charges opérationnelles		141 559 809	36 991 548
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		12 149 701 030	8 326 860 999
Reprise sur pertes de valeurs et provisions		2 531 574 713	2 649 709 467
V-RESULTAT OPERATIONNEL		6 333 041 994	9 777 060 322
Produits financiers		57 035 695	356 869 492
Charges financières		1 614 766 848	842 391 612
VI-RESULTAT FINANCIER		-1 557 731 154	-485 522 121
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)		4 775 310 840	9 291 538 201
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise		0	0
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		1 215 294 548	2 449 332 492
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-5 209 881	-30 608 807
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		43 721 583 210	40 302 952 652
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		40 156 357 037	33 430 138 136
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 565 226 173	6 872 814 516
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0	0
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0	0
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0	0
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		3 565 226 173	6 872 814 516

الملحق رقم 4: مدخلات ومخرجات أول مدة وأخر مدة من سنة (2012-2016)

ENAPOR Soldes cptes gén. Heur 16:33:11 Date 14.03.2018
HASSI-MESSAOUD RFSLLD00/ASBGRHIR Page 2
Périodes de report 00-00 2012 Périodes reporting 01-16 2012

Sté	Cpte gén.	Désignation	Dev.	DonA	Report de solde	Solde périodes précé.	Débit interv. reporting	Créd. interv.report.	Solde cum.
1000	32210000	COMBUSTIBLES	DZD		47 101 601,62	0,00	1 520 694 748,12	1 519 541 559,87	48 254 789,87
1000	32220000	PRODUIT.D'ENTRETIEN	DZD		197 320 436,91	0,00	368 629 402,87	327 108 274,96	238 841 564,82
1000	32230000	FOURNIT.ATELIE.USINE	DZD		5 989 967 009,96	0,00	3 458 405 258,20	2 850 959 077,72	6 597 413 190,44
1000	32240000	PRODUITS PHARMAC.	DZD		0,00	0,00	10 721 809,93	10 721 809,93	0,00
1000	32250000	FOURNITURE BUREAU	DZD		3 734 374,19	0,00	6 235 212,36	6 600 708,57	3 368 877,98
1000	32260000	PRODUIT RAVITAILL.	DZD		28 468 017,87	0,00	445 880 047,69	451 598 842,59	22 749 222,97
1000	32270000	STOCK EMBALLAGE	DZD		0,00	0,00	2 955 590,00	2 955 590,00	0,00
1000	32280000	FOURNITURE INFORM;	DZD		44 229 967,84	0,00	21 868 315,40	14 368 547,48	51 729 735,76
*	Sous-total 3 00322	DZD			6 310 821 408,39	0,00	5 835 390 384,57	5 183 854 411,12	6 962 357 381,84
**	Sous-total 2 0032	DZD			6 310 821 408,39	0,00	5 835 390 384,57	5 183 854 411,12	6 962 357 381,84
1000	37000000	STOCK A L'EXTERIEUR	DZD		237 245 503,17	0,00	304 852 711,11	237 245 503,17	304 852 711,11
1000	37009970	FRAIS.APPROC.REP.EXE	DZD		0,00	0,00	41 860 707,12	0,00	41 860 707,12
*	Sous-total 3 00370	DZD			237 245 503,17	0,00	346 713 418,23	237 245 503,17	346 713 418,23
**	Sous-total 2 0037	DZD			237 245 503,17	0,00	346 713 418,23	237 245 503,17	346 713 418,23
***	Sous-total 1 003	DZD			6 548 066 911,56	0,00	6 182 103 802,80	5 421 099 914,29	7 309 070 800,07
****	1000	DZD			6 548 066 911,56	0,00	6 182 103 802,80	5 421 099 914,29	7 309 070 800,07

ENAPOR Soldes cptes gén. Heur 16:32:15 Date 14.03.2018
HASSI-MESSAOUD RFSLLD00/ASBGRHIR Page 2
Périodes de report 00-00 2013 Périodes reporting 01-16 2013

Sté	Cpte gén.	Désignation	Dev.	DonA	Report de solde	Solde périodes précé.	Débit interv. reporting	Créd. interv.report.	Solde cum.
1000	32210000	COMBUSTIBLES	DZD		48 254 789,87	0,00	1 138 310 089,43	1 111 245 267,87	75 319 611,43
1000	32220000	PRODUIT.D'ENTRETIEN	DZD		238 841 564,82	0,00	300 388 489,92	340 133 072,37	199 096 982,37
1000	32230000	FOURNIT.ATELIE.USINE	DZD		6 597 413 190,44	0,00	3 317 434 965,80	2 495 685 815,44	7 419 162 340,80
1000	32240000	PRODUITS PHARMAC.	DZD		0,00	0,00	17 282 871,24	7 335 010,96	9 947 860,28
1000	32250000	FOURNITURE BUREAU	DZD		3 368 877,98	0,00	6 231 892,05	6 904 671,28	2 696 098,75
1000	32260000	PRODUIT RAVITAILL.	DZD		22 749 222,97	0,00	384 548 507,84	381 174 846,03	26 122 884,78
1000	32270000	STOCK EMBALLAGE	DZD		0,00	0,00	1 452 770,00	1 452 770,00	0,00
1000	32280000	FOURNITURE INFORM;	DZD		51 729 735,76	0,00	20 317 091,99	16 919 071,31	55 127 756,44
*	Sous-total 3 00322	DZD			6 962 357 381,84	0,00	5 185 966 678,27	4 360 850 525,26	7 787 473 534,85
**	Sous-total 2 0032	DZD			6 962 357 381,84	0,00	5 185 966 678,27	4 360 850 525,26	7 787 473 534,85
1000	37000000	STOCK A L'EXTERIEUR	DZD		304 852 711,11	0,00	430 691 421,02	304 852 711,11	430 691 421,02
1000	37009970	FRAIS.APPROC.REP.EXE	DZD		41 860 707,12	0,00	0,00	15 681 347,35	26 179 359,77
*	Sous-total 3 00370	DZD			346 713 418,23	0,00	430 691 421,02	320 534 058,46	456 870 780,79
**	Sous-total 2 0037	DZD			346 713 418,23	0,00	430 691 421,02	320 534 058,46	456 870 780,79
***	Sous-total 1 003	DZD			7 309 070 800,07	0,00	5 616 658 099,29	4 681 384 583,72	8 244 344 315,64
****	1000	DZD			7 309 070 800,07	0,00	5 616 658 099,29	4 681 384 583,72	8 244 344 315,64

ENAPOR Soldes cptes gén. Heur 16:31:09 Date 14.03.2018
HASSI-MESSAOUD RFSLLD00/ASBGRHIR Page 2
Périodes de report 00-00 2014 Périodes reporting 01-16 2014

Sté	Cpte gén.	Désignation	Dev.	DonA	Report de solde	Solde périodes précé.	Débit interv. reporting	Créd. interv.report.	Solde cum.
1000	32210000	COMBUSTIBLES	DZD		75 319 611,43	0,00	837 303 519,17	810 252 939,66	102 370 190,94
1000	32220000	PRODUIT.D'ENTRETIEN	DZD		199 096 982,37	0,00	486 746 381,08	493 034 350,88	192 809 012,57
1000	32230000	FOURNIT.ATELIE.USINE	DZD		7 419 162 340,80	0,00	4 849 290 090,62	3 436 906 700,79	8 831 545 730,63
1000	32240000	PRODUITS PHARMAC.	DZD		9 947 860,28	0,00	11 220 266,69	10 422 072,40	10 746 054,57
1000	32250000	FOURNITURE BUREAU	DZD		2 696 098,75	0,00	11 228 588,92	11 232 591,64	2 692 096,03
1000	32260000	PRODUIT RAVITAILL.	DZD		26 122 884,78	0,00	403 826 698,20	402 242 611,54	27 706 971,44
1000	32270000	STOCK EMBALLAGE	DZD		0,00	0,00	1 282 710,00	1 282 710,00	0,00
1000	32280000	FOURNITURE INFORM;	DZD		55 127 756,44	0,00	31 120 690,36	14 677 462,07	71 570 984,73
*	Sous-total 3 00322	DZD			7 787 473 534,85	0,00	6 632 018 945,04	5 180 051 438,98	9 239 441 040,91
**	Sous-total 2 0032	DZD			7 787 473 534,85	0,00	6 632 018 945,04	5 180 051 438,98	9 239 441 040,91
1000	37000000	STOCK A L'EXTERIEUR	DZD		430 691 421,02	0,00	826 573 536,00	430 691 421,02	826 573 536,00
1000	37009970	FRAIS.APPROC.REP.EXE	DZD		26 179 359,77	0,00	0,00	26 179 359,77	0,00
*	Sous-total 3 00370	DZD			456 870 780,79	0,00	826 573 536,00	456 870 780,79	826 573 536,00
**	Sous-total 2 0037	DZD			456 870 780,79	0,00	826 573 536,00	456 870 780,79	826 573 536,00
***	Sous-total 1 003	DZD			8 244 344 315,64	0,00	7 458 592 481,04	5 636 922 219,77	10 066 014 576,91
****	1000	DZD			8 244 344 315,64	0,00	7 458 592 481,04	5 636 922 219,77	10 066 014 576,91

ENAFOR Soldes cptes gén. Heur 16:29:39 Date 14.03.2018
 HASSI-MESSAOUD RFSSLD00/ASEGHIR Page 2
 Périodes de report 00-00 2015 Périodes reporting 01-16 2015

Sté	Cpte gén.	Désignation	Dev.	DomA	Report de solde	Solde périodes précéd.	Débit interv. reporting	Créd. interv.report.	Solde cum.
1000	32210000	COMBUSTIBLES	DZD		102 370 190,94	0,00	1 139 425 077,88	1 163 123 222,96	78 672 045,86
1000	32220000	PRODUIT.D'ENTRETIEN.	DZD		192 809 012,57	0,00	478 562 342,80	482 250 106,65	189 121 248,72
1000	32230000	FOURNIT.ATELIE.USINE	DZD		8 831 545 730,63	0,00	5 433 742 292,54	3 878 483 519,14	10 386 804 504,03
1000	32240000	PRODUITS PAHRMAC.	DZD		10 746 054,57	0,00	12 592 771,15	11 693 858,05	11 644 967,67
1000	32250000	FOURNITURE BUREAU	DZD		2 692 096,03	0,00	12 989 836,28	13 111 886,90	2 570 045,41
1000	32260000	PRODUIT RAVITAILL.	DZD		27 706 971,44	0,00	426 180 383,41	429 949 789,75	23 937 565,10
1000	32270000	STOCK EMBALLAGE	DZD		0,00	0,00	1 549 240,00	1 549 240,00	0,00
1000	32280000	FOURNITURE INFORM;	DZD		71 570 984,73	0,00	9 128 738,07	11 901 744,30	68 797 978,50
*	Sous-total 3 00322		DZD		9 239 441 040,91	0,00	7 514 170 682,13	5 992 063 367,75	10 761 548 355,29
**	Sous-total 2 0032		DZD		9 239 441 040,91	0,00	7 514 170 682,13	5 992 063 367,75	10 761 548 355,29
1000	37000000	STOCK A L'EXTERIEUR	DZD		826 573 536,00	0,00	1 343 364 371,43	826 573 536,00	1 343 364 371,43
*	Sous-total 3 00370		DZD		826 573 536,00	0,00	1 343 364 371,43	826 573 536,00	1 343 364 371,43
**	Sous-total 2 0037		DZD		826 573 536,00	0,00	1 343 364 371,43	826 573 536,00	1 343 364 371,43
***	Sous-total 1 003		DZD		10 066 014 576,91	0,00	8 857 535 053,56	6 818 636 903,75	12 104 912 726,72
****	1000		DZD		10 066 014 576,91	0,00	8 857 535 053,56	6 818 636 903,75	12 104 912 726,72

ENAFOR Soldes cptes gén. Heur 16:22:53 Date 14.03.2018
 HASSI-MESSAOUD RFSSLD00/ASEGHIR Page 2
 Périodes de report 00-00 2016 Périodes reporting 01-16 2016

Sté	Cpte gén.	Désignation	Dev.	DomA	Report de solde	Solde périodes précéd.	Débit interv. reporting	Créd. interv.report.	Solde cum.
1000	32210000	COMBUSTIBLES	DZD		78 672 045,86	0,00	1 273 453 423,12	1 206 069 882,59	146 055 586,39
1000	32220000	PRODUIT.D'ENTRETIEN.	DZD		189 121 248,72	0,00	840 887 509,95	785 515 420,91	244 493 337,76
1000	32230000	FOURNIT.ATELIE.USINE	DZD		10 386 804 504,03	0,00	7 374 011 071,20	4 934 282 974,33	12 826 532 600,90
1000	32240000	PRODUITS PAHRMAC.	DZD		11 644 967,67	0,00	20 991 173,09	9 802 293,91	22 833 846,85
1000	32250000	FOURNITURE BUREAU	DZD		2 570 045,41	0,00	14 339 215,28	13 675 978,75	3 233 281,94
1000	32260000	PRODUIT RAVITAILL.	DZD		23 937 565,10	0,00	494 685 893,33	490 417 858,44	28 205 599,99
1000	32270000	STOCK EMBALLAGE	DZD		0,00	0,00	1 850 420,00	1 850 420,00	0,00
1000	32280000	FOURNITURE INFORM;	DZD		68 797 978,50	0,00	25 872 160,51	16 608 475,61	78 061 663,40
*	Sous-total 3 00322		DZD		10 761 548 355,29	0,00	10 046 090 866,48	7 458 223 304,54	13 349 415 917,23
**	Sous-total 2 0032		DZD		10 761 548 355,29	0,00	10 046 090 866,48	7 458 223 304,54	13 349 415 917,23
1000	37000000	STOCK A L'EXTERIEUR	DZD		1 343 364 371,43	0,00	3 154 480 451,86	1 343 364 371,43	3 154 480 451,86
1000	37009970	FRAIS.APPROC.REP.EXE	DZD		0,00	0,00	908 185,50	0,00	908 185,50
*	Sous-total 3 00370		DZD		1 343 364 371,43	0,00	3 155 388 637,36	1 343 364 371,43	3 155 388 637,36
**	Sous-total 2 0037		DZD		1 343 364 371,43	0,00	3 155 388 637,36	1 343 364 371,43	3 155 388 637,36
***	Sous-total 1 003		DZD		12 104 912 726,72	0,00	13 201 479 503,84	8 801 587 675,97	16 504 804 554,59
****	1000		DZD		12 104 912 726,72	0,00	13 201 479 503,84	8 801 587 675,97	16 504 804 554,59

الملحق رقم 5: لوحة القيادة الإستراتيجية للمؤسسة لسنة 2018

ENAFOR		AXES & BUTS STRATEGIQUES ET OBJECTIFS OPERATIONNELS												Annexe : 02															
		Exercice 2018												Page : 1/2															
														Indice: 04															
														Date: 01.04.2018															
N°	AXE	BUTS STRATEGIQUES	N°	CODE	OBJECTIFS OPERATIONNELS 2018	Chef de file	OBJ 2018	DOSE	SE	DOAO	DGAL	DFOE	DWOK	DTRB	DAGE	DHE	DMEP	DESD	DTC	DFF	DRHU	DPG	DAGE	DAMP	DUR				
01	APPRENTISSAGE & CROISSANCE	Professionaliser les ressources humaines	1	A.101	Réaliser le programme annuel de certification et/ou d'habilitation du personnel, à au moins 90%.	DRHU	≥ 90%																						
			2	A.102	Réaliser tous les recrutements prévus en 2018	DRHU	100%																						
			3	A.103	Le taux d'absentéisme ne doit pas dépasser le niveau limité (voir %)	DRHU	≤ 1%																						
			4	A.104	Réaliser le plan de formation 2018 de l'Entreprise à au moins 90%	DRHU	≥ 90%																						
		Valoriser et préserver les compétences	5	A.105	Assurer la formation d'habilitation des chauffeurs & conducteurs de forgerwork	DAGE	100%																						
			6	A.201	pourvoir tous les postes organiques vacants	DRHU	100%																						
			7	A.202	réaliser le plan annuel des actions sociales	DAGE	100%																						
			8	A.101	Réaliser le marque des effectifs contractuels nécessaires pour les appareils de forgerwork	DRHU	100%																						
02	CLIENTS	Améliorer l'image de marque de l'entreprise	9	A.101	Assurer la formation des nouvelles recrues occupants les postes critiques affectés sur les appareils de forgerwork over	DRHU	100%																						
			10	C.101	Améliorer le taux de satisfaction client d'au moins 82,26% par rapport à 2017.	DESD	≥ 82%																						
		Multiplier la qualité des prestations reçues (sans attendre)	11	C.102	Assurer la communication interne avec les parties intéressées en réalisant le plan de communication à 100%.	DRHU	100%																						
			12	C.103	Assurer la communication externe avec les parties intéressées en assurant la participation à toutes les manifestations commerciales	DRHU	100%																						
			13	C.201	Satisfaire à 100% les besoins additionnels exprimés par le client	DESD	100%																						
			14	C.202	Offrir au moins un nouveau service en matière de ForgerWork-Over	DESD	≥ 1																						
			15	C.301	Réduire le nombre de réclamations en matière de catering sous-traité de 20% par rapport à 2017.	DGAL	-20%																						
			16	C.302	N'enregistrer aucun accident et/ou incident tiers en matière de transport de matériel	DGAG	0																						
			17	C.303	Aucun vol ou agression ne doit être enregistré sur les sites gérés.	SE	0																						
			18	C.304	Réduire le nombre de réclamations en matière de transport de personnel sous-traité de 20% par rapport à 2017.	DAGE	-20%																						
03	FINANCES	Améliorer les performances opérationnelles	19	F.101	Réaliser le programme annuel de réactivation des équipements de forage	DGAL	100%																						
			20	F.201	Prendre en charge les sollicitations pressants des Etats et participations	DFIN	100%																						
		Dynamiser les filiales et participations	21	F.201	Ne pas dépasser le niveau des charges propres (réalisables) prévues en 2018	DFIN	≤ 7																						
			22	F.301	Réaliser le chiffre d'affaire prévu pour l'année 2018	DFIC	100%																						
		Augmenter la capacité d'autofinancement	23	F.301	Obtenir au moins le taux d'emprunt préétabli au niveau du groupe SONATRACH	DFIN	≤ 1,5																						
			24	F.401	L'âge moyen des créances ne doit pas dépasser 90 jours (hors WEDEX)	DESD	≤ 90																						
			25	F.402	Le niveau des ventes ne doit pas dépasser 2,8 mois de chiffre d'affaires mensuel	DESD	≤ 2,8 mois																						
			26	F.403	Mettre sur le marché, les appareils 210t HSE et 32	DGAG	100%																						



ENAFOR		AXES & BUTS STRATEGIQUES ET OBJECTIFS OPERATIONNELS												Annexe : 02															
		Exercice 2018												Page : 2/2															
														Indice: 04															
														Date: 01.04.2018															
N°	AXE	BUTS STRATEGIQUES	N°	CODE	OBJECTIFS OPERATIONNELS 2018	Chef de file	OBJ 2018	DOSE	SE	DOAO	DGAL	DFOE	DWOK	DTRB	DAGE	DHE	DMEP	DESD	DTC	DFF	DRHU	DPG	DAGE	DAMP	DUR				
04	PROCESSUS INTERNES	Réduire les durées DTB	28	F.101	Réduire le nombre de jours perdus lors des DTB (rap DTB à apart) de 30% (activité forage et activité work over)	DGAG	-30%																						
			29	F.201	Diminuer le T ₂ et T ₃ de 10% par rapport à 2017	DGAG	-10%																						
			30	F.302	Réaliser les activités entrepreneur de 15% par rapport à 2017 pour l'activité forage et ne pas dépasser un taux de 5% pour l'activité work over (T ₁ , T ₂ et activités internes)	DGAG	-15% P ≤ 5% WO																						
			31	F.303	Mettre le programme de maintenance préventive à 100%	DGAL	100%																						
		Diminuer les délais de processus de réalisation des investissements	32	F.301	Réduire les délais d'approvisionnement 2018 de (voir %) par rapport à ceux enregistrés en 2017 pour le processus à charge.	DGAL	≤ 1%																						
			33	F.401	Accroître les études d'impact sur 03 mouvements depuis 18 ans et plus (identification, analyse et actions)	DGAL	100%																						
		Améliorer la chaîne des approvisionnements	34	F.402	Assurer la disponibilité de la PDR stratégoquée (type Stout Down Paris (pas de rupture de stock)	DGAL	0 rupture																						
			35	F.403	S'assurer de la réalisation de tous les investissements inscrits en 2018 (réceptions)	DGAL	100%																						
		Améliorer la gestion opérationnelle	36	F.501	Réduire le taux d'insécurité de parc rodant en attente réparation de 50% par rapport à 2017	DGAG	-50%																						
			37	F.301	regarder au moins 3 semaines d'avance pour les structures opérationnelles (CFOR-DWOK-DTRB)	DGAG	≥ 3																						
38	H.101		sensibiliser tout le personnel fortement exposé aux risques	DGSE	100%																								
39	H.102		Clôture zéro accident de travail et adépter comme seul une réduction de 20% par rapport à 2017	DGSE	-20%																								
05	HSE	Développer une forte culture HSE au sein de l'entreprise	40	H.101	Réaliser au moins deux (02) exercices de simulation PHE par an et par site de travail	DGSE	≥ 2																						
			41	H.104	Réaliser le planning annuel des inspections d'Hygiène et de sécurité des sites de travail et centres de vie (bars et camps)	DGSE	100%																						
		Optimiser la consommation de l'énergie et de l'eau	42	H.201	Maîtriser l'utilisation des ressources naturelles non renouvelables : en réduisant la consommation d'eau de 5% et d'énergie de 1% par rapport à 2017 pour les bases et les chantiers work over	DGSE	-5% -1%																						
			43	H.202	Maîtriser l'utilisation des ressources naturelles non renouvelables : en limitant la consommation d'eau à 20 m ³ par chantier de forage	DGAG	100 = 30/30																						
		Améliorer la prise en charge de la santé au travail	44	H.301	Mettre en place les moyens pour l'efficacité énergétique pour toutes les nouvelles infrastructures fixes	DGAL	100%																						
			45	H.302	Mettre en place au moins une campagne de sensibilisation et d'éducation sanitaire	DGSE	≥ 1																						
		Améliorer les conditions de vie et de travail	46	H.303	Réaliser les VP1 et VP2 à 100%	DGSE	100%																						
			47	H.303	Réaliser au moins 1 campagne de sensibilisation sur les gestes et postures recommandés aux lieux de travail	DGSE	≥ 1																						
			48	H.401	Prendre en charge toutes les réclamations du personnel en matière d'hébergement et de restauration	DGAL	100%																						
			49	H.402	Réaliser tout le programme prévisionnel 2018 de rénovation des infrastructures : être aux conditions de prise en charge des travailleurs dans les bases de vie et chantiers.	DGAL	100%																						
50	H.403	Réaliser au moins le nombre de visites par chantier de forage/work over fixé (voir le nombre de visites fixé pour les structures concernées)	DFIC	≥ 7																									

Le Président Directeur Général

Signature et tampon de Medjber Slimane, Directeur Général.

Le Chef de file est chargé de la coordination, de l'analyse des données, du reporting et de la proposition d'améliorations sur la base des informations émanées par les structures participantes à la réalisation de l'objectif

الفهرس

III.....	ملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI.....	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ.....	مقدمة
1.....	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
3.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء
3.....	المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن
3.....	الفرع الأول: بطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديث إداري جديد
5.....	الفرع الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
6.....	الفرع الثالث: مكونات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن
9.....	الفرع الرابع: أهمية وخصائص بطاقة الأداء المتوازن
11.....	الفرع الخامس: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن
14.....	الفرع السادس: نموذج بطاقة الأداء المتوازن
15.....	المطلب الثاني: تقييم الأداء المؤسسة
15.....	الفرع الأول: مفهوم الأداء
17.....	الفرع الثاني: مفهوم وأهمية قياس الأداء
18.....	الفرع الثالث: مؤشرات الأداء
20.....	الفرع الرابع: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
22.....	الفرع الخامس: منهجية تقييم الأداء الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
24.....	الفرع السادس: مزايا وصعوبات تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
25.....	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
25.....	المطلب الأول: عرض الدراسات باللغة العربية
26.....	الفرع الأول: دراسة الجودة عبد الرؤوف محمد زغلول
26.....	الفرع الثاني: دراسة نعيمة يحياوي والسعيد بريس
26.....	الفرع الثالث: دراسة ريغة أحمد الصغير

27	الفرع الرابع: دراسة رعد حسن الصرن وعبير الغزير
27	الفرع الخامس: هدى مؤيد حاتم السعدون
28	الفرع السادس: دراسة هباش سامي
28	المطلب الثاني: عرض الدراسات الأجنبية
29	الفرع الأول: Manel BENZERFA
29	الفرع الثاني: دراسة Reshitaj & Tikhonova
29	الفرع الثالث: دراسة Andrew Holt
31	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
35	الفصل الثاني: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات البترولية "حالة المؤسسة ENAFOR"
36	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
36	المطلب الأول: الطريقة وعينة الدراسة
36	الفرع الأول: منهج وأدوات جمع البيانات
36	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
38	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
39	الفرع الأول: الإطار العام لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في "enafor"
39	الفرع الثاني: الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة "ENAFOR"
40	الفرع الثالث: تحديد مؤشرات تقييم الأداء
41	الفرع الرابع: تحديد الحالة العملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
43	المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها
43	المطلب الأول: نتائج الدراسة
43	الفرع الأول: مؤشرات قياس الأداء لنظام بطاقة الأداء المتوازن
55	الفرع الثاني: نموذج تطبيقي لإقتراح بطاقة الأداء المتوازن
57	المطلب الثاني: تحليل مناقشة النتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة
57	الفرع الأول: تحليل نتائج البعد المالي
58	الفرع الثاني: تحليل نتائج بعد العملاء
59	الفرع الثالث: تحليل نتائج بعد العمليات الداخلية
60	الفرع الرابع: تحليل نتائج بعد التعلم والنمو
62	الفرع الخامس: تحليل نتائج بعد البيئي والصحة والسلامة
63	الفرع السادس: تحليل نتائج الأداء الكلي لمؤسسة ENAFOR

65.....	الخاتمة.....
69.....	المراجع.....
73.....	الملاحق.....
84.....	الفهرس.....

