



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية

تخصص : مالية المؤسسة

قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام

بطاقة قياس الأداء المتوازن

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية الإقليمية بورقلة -

(2010-2007)

من إعداد الطالبة:

معبدى آمال

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ: 2011/09/29

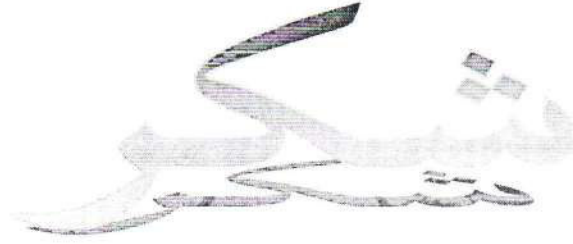
أمام اللجنة المكونة من:

د/ زرقون محمد.....رئيسا

أ/ بن تفات عبد الحق.....مشرفا

أ/ عرابة الحاج.....مناقشا

السنة الجامعية 2011/2010



الشكر و الحمد لله و الفضل كل الفضل له سبحانه تعاظمت صفاته و تعالت درجاته على توفيقه لنا في إتمام هذا البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف، على توجيهاته و نصائحه. و أخص بالشكر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر. كما أشكر كل من ساعدني في إتمام هذا العمل.

## الملخص

تكتسي عملية قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية أهمية بالغة، و في ظل التطور الحاصل في بيئة عمل المؤسسات و محيطها ازدادت أهميته. و فرض ذلك على المؤسسة تبني أنظمة قياس أداء تعطي صورة واضحة عن أدائها و تمكنها من المنافسة و الاستمرار.

و هدفت هذه الدراسة إلى قياس و تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، من خلال إبراز أهمية عملية تقييم الأداء المالي و التعرف على بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لقياس و تقييم أداء المؤسسة و محاولة تقييم الأداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر باستخدام هذه البطاقة.

وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج هي أن اعتماد المؤسسات على الطرق التقليدية لقياس أدائها المالي لم يعد يفي بالغرض، وأن بطاقة قياس الأداء المتوازن تعد أداة مهمة لقياس الأداء، كما أن اعتماد المؤسسة على المحور المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن يمكنها من قياس مدى تحقق أهدافها المالية و إستراتيجيتها.

الكلمات المفتاحية: بطاقة قياس الأداء المتوازن، المحور المالي، الأهداف المالية، المستهدفات.

## المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الشكر
IV	الملخص
V	المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
XI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
	الفصل الأول: مفاهيم حول تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: الأداء في المؤسسة الاقتصادية
03	المطلب الأول: مفهوم الأداء
08	المطلب الثاني: أنواع الأداء
10	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
12	المبحث الثاني: قياس و تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية
12	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
14	المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء
16	المطلب الثالث: شروط التقييم الجيد للأداء
17	المطلب الرابع: مشاكل عملية تقييم الأداء
18	المبحث الثالث: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
18	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي
20	المطلب الثاني: مصادر معلومات عملية تقييم الأداء المالي
25	المطلب الثالث: أدوات تقييم الأداء المالي
30	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: مفاهيم حول بطاقة قياس الأداء المتوازن



32	مقدمة الفصل
33	المبحث الأول: ماهية بطاقة قياس الأداء المتوازن
33	المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن و أسباب ظهورها
38	المطلب الثاني: مراحل تطور بطاقات الأداء المتوازن
42	المطلب الثالث: العناصر المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن
45	المبحث الثاني: تصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن و أهميتها
45	المطلب الأول: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن
48	المطلب الثاني: الأبعاد الواجب مراعاتها لتصميم بطاقة الأداء المتوازن
49	المطلب الثالث: أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
50	المبحث الثالث: المنظور المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن
50	المطلب الأول: مفهوم المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن
53	المطلب الثاني: المقاييس المالية لبطاقة الأداء المتوازن
60	المطلب الثالث: مشاكل تطبيق بطاقات الأداء المتوازن
62	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية الإقليمية بورقلة-
64	مقدمة الفصل
65	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
65	المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر
67	المطلب الثاني: تقديم المديرية العامة لاتصالات الجزائر
70	المطلب الثالث: تقديم المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر -ورقلة
75	المبحث الثاني: إعداد و تصميم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة
75	المطلب الأول: نموذج بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة
77	المطلب الثاني: النموذج المقترح لبطاقة أداء المؤسسة- المحور المالي-
84	المبحث الثالث: عرض وتقييم نتائج المؤسسة
84	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المؤسسة
91	المطلب الثاني: التقييم والتوصيات
93	خلاصة الفصل

95	خاتمة
99	قائمة المراجع
104	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	لوحة القيادة المالية	1.1
80	بطاقة الأداء المقترحة لتقييم الأداء المالي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر لسنة 2007	1.3
81	بطاقة الأداء المقترحة لتقييم الأداء المالي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر لسنة 2008	2.3
82	بطاقة الأداء المقترحة لتقييم الأداء المالي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر لسنة 2009	3.3
83	بطاقة الأداء المقترحة لتقييم الأداء المالي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر لسنة 2010	4.3
89	نسبة التداول المحققة لسنوات 2010-2009-2008-2007	5.3
90	معدل العائد على الأصول المحقق للمؤسسة خلال سنوات 2007-2010-2009-2008	6.3

## قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	الأداء حسب Bouquin	1.1
19	الأطراف المستفيدة من عملية تقييم الأداء المالي	2.1
22	الميزانية المالية	3.1
23	البنية العامة للميزانية الاقتصادية	4.1
36	المحاور الأساسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن	1.2
40	الجيل الأول لبطاقة قياس الأداء المتوازن	2.2
41	الجيل الثاني لبطاقة قياس الأداء المتوازن	3.2
42	الجيل الثالث لبطاقة قياس الأداء المتوازن	4.2
52	المحور المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن	5.2
69	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر	1.3
71	الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بورقلة	2.3
73	الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر بورقلة	3.3
74	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بورقلة	4.3
76	نموذج مقترح لبطاقة قياس الأداء المتوازن	5.3
78	بطاقة قياس الأداء المتوازن - المحور المالي - للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بورقلة	6.3
84	نتيجة الاستغلال المستهدفة و المحققة للمؤسسة لسنوات 2007-2008-2010	7.3
85	تكاليف الاستغلال للمؤسسة لسنوات 2007-2008-2009-2010	8.3
86	إيرادات الاستغلال للمؤسسة لسنوات 2007-2008-2009-2010	9.3
87	رقم الأعمال المحقق و المستهدف للمؤسسة لسنوات 2007-2008-2009-2010	10.3
88	النتيجة الصافية المحققة و المستهدفة للمؤسسة لسنوات 2007-2008-2009-2010	11.3

## قائمة الملاحق

رقم الملاحق	عنوان الملاحق
01	الميزانية الختامية لسنة 2007
02	جدول حسابات النتائج لسنة 2007
03	الموازنات التقديرية لسنة 2007
04	الميزانية الختامية لسنة 2008
05	جدول حسابات النتائج لسنة 2008
06	الموازنات التقديرية لسنة 2008
07	الميزانية الختامية لسنة 2009
08	جدول حسابات النتائج لسنة 2009
09	الموازنات التقديرية لسنة 2009
10	الميزانية الختامية لسنة 2010
11	جدول حسابات النتائج لسنة 2010
12	الموازنات التقديرية لسنة 2010



# مقدمة

## إشكالية البحث

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الوظائف الإدارية، إذ أنها تكشف عن مدى سلامة الأداء في مختلف جوانب النشاط من جهة، و تحدد مدى نجاح المسيرين في تعبئة الموارد و الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف من جهة أخرى.

و حيث أن المؤسسات اليوم تعمل في بيئة جد متطورة و بشكل سريع و غير مستقرة. أثر ذلك على أهداف و استراتيجيات المؤسسة، وقادها إلى البحث عن طرق و أنظمة لقياس أداؤها تحقق التوازن بين مختلف جوانب النشاط. فالاعتماد على أنظمة القياس التقليدية لم يعد يفي بالغرض في ظل ازدياد حدة المنافسة و ظهور مفاهيم جديدة كالجودة الشاملة وغيرها.

و اتضح من خلال أبحاث و دراسات "روبرت كابلان" و "ديفيد نورتون" " Robert Kaplan & David Norton" أن الهدف العام للمؤسسات الاقتصادية هو تحقيق قيمة اقتصادية مضافة على المدى الطويل، و قد توصل الباحثان إلى أن الكثير من المؤسسات تدرك أن أنظمة القياس التقليدية لم تعد دقيقة، وهذا ما قاد إلى بروز مفهوم جديد هو بطاقة قياس الأداء المتوازن التي ظهرت في بداية التسعينات على يد " Kaplan & Norton"، و هي أداة لمتابعة و قياس الأداء في مقابل الأهداف المنجزة.

و يعد تقييم الأداء المالي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، والاعتماد الكلي على الأرقام و الحسابات لم يعد يفي بالغرض و يجعل المسير يتخذ قرارات بناء على معلومات لا تظهر جميع الأبعاد المطلوبة. و هذا ما يطرح أمامه مشكل اختيار الأداة أو الأدوات و الطرق الأنسب التي تقيس أداء المؤسسة مالياً. بما يخدم إستراتيجية المؤسسة و ما يكفل تحقيق أهدافها و خططها لتحقيق رؤيتها المستقبلية.

و من هنا يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة:

"كيف يمكن الاعتماد على بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؟"

و تعالج هذه الإشكالية الرئيسية من خلال الإشكاليات الجزئية التالية:

- ما المقصود بقياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية و طرق قياسه؟
- ما هي بطاقة قياس الأداء المتوازن و أبعادها؟
- كيف يمكن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية كأداة لقياس الأداء المالي؟

## فرضيات البحث

وتتم هذه الدراسة بناء على الفرضيات التالية:

1. أن قياس الأداء المالي باستخدام الأدوات التقليدية لم يعد ينفي بالغرض؛
2. أن بطاقة قياس الأداء المتوازن هي أداة أكثر شمولاً وتسمح بقياس أدق للأداء؛
3. أن تطبيق هذه الأداة في المؤسسة الاقتصادية يساهم في قياس مدى تحقق الأهداف و تطبيق الخطط و الاستراتيجيات.

## مبررات اختيار الموضوع

1. الرغبة في معالجة موضوع قياس وتقييم الأداء المالي لكن بأدوات و تقنيات حديثة؛
2. قلة البحوث والدراسات المتعلقة بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها مفهوم جديد؛
3. تزويد مكتبتنا بدراسات تطبيقية أكثر منها نظرية.

## أهداف الدراسة و أهميتها

### أهداف الدراسة:

ونسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

1. التطرق إلى قياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية و تحديد أوجه القصور فيه؛
2. التعرف على بطاقة الأداء المتوازن و كيفية بنائها و تصميمها؛
3. محاولة تطبيق هذه الأداة في المؤسسة الاقتصادية و تحديد فعاليتها في قياس الأداء المالي.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذا الموضوع من كونه يحاول تقديم دراسة عن قياس أداء المؤسسة الاقتصادية لكن باستخدام هذه الأداة الحديثة، فهو يبين كيفية تصميمها وتطبيقها كأداة لقياس الأداء المالي. و بذلك يشكل أهمية للمسيرين و المهتمين بموضوع قياس الأداء.

### منهج الدراسة:

بالنسبة للجانب النظري تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهذا ما يتناسب و طبيعة الموضوع، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة الذي يعتمد على الدراسة التطبيقية و الميدانية.

## تقسيمات البحث:

لدراسة هذا الموضوع تناولنا فيه ثلاث فصول تسبقهم في ذلك مقدمة و تليهم خاتمة.

يتناول الفصل الأول مفاهيم أساسية حول الأداء في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال تقسيم هذا لفصل إلى ثلاث مباحث، خصص الأول منه لمفهوم الأداء و أنواعه والعوامل المؤثرة فيه من عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة و عوامل غير خاضعة لتحكمها. أما المبحث الثاني فقد خصص لدراسة قياس و تقييم الأداء من حيث مفهوم قياس الأداء و مراحل عملية التقييم وخصائص التقييم و شروط التقييم الجيد للأداء، و أهمية تقييم الأداء و معوقاته. أما المبحث الثالث من هذا الفصل فقد تم تخصيصه لدراسة الأداء المالي وذلك من خلال التطرق لمفهوم عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية و مصادر معلومات عملية تقييم الأداء المالي و كذلك أدوات متابعة و تقييم الأداء المالي.

أما الفصل الثاني فيتم فيه تناول مفاهيم متعلقة بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث هو الآخر، خصص المبحث الأول منه لماهية بطاقة الأداء المتوازن من خلال مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن و أسباب ظهورها و مراحل تطور البطاقة و العناصر المكونة لها. أما المبحث الثاني فنخصص لتصميم بطاقة الأداء المتوازن و أهميتها و تم التطرق فيه إلى خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن و الأبعاد الواجب مراعاتها لتصميم بطاقة الأداء المتوازن و أهمية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن. و خصص المبحث الثالث للمنظور (المحور) المالي لبطاقة الأداء المتوازن من خلال التعرف على مفهوم المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن و المقاييس المالية للبطاقة و مشاكل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

و الفصل فتم فيه الدراسة التطبيقية، حيث يتم اقتراح نموذج بطاقة أداء متوازن بالتركيز على محورها المالي لقياس و تقييم أداء مؤسسة اتصالات الجزائر- المديرية الإقليمية بورقلة للفترة (2007-2010) باعتبارها المؤسسة محل دراسة الحالة. حيث يتم في المبحث الأول تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال التعرض لنشأة و تطور مؤسسة اتصالات الجزائر و تقديم المديرية العامة لاتصالات الجزائر ثم تقديم المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر، أما المبحث الثاني فيتم فيه إعداد و تقييم بطاقة قياس الأداء المتوازن للمؤسسة من خلال اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن، وكذلك اقتراح نموذج لبطاقة أداء مالية للمؤسسة. و في المبحث الثالث يتم عرض و تقييم نتائج المؤسسة من خلال عرضها و تحليلها ثم تقييم الوضعية المالية للمؤسسة و تقديم توصيات.

## صعوبات الدراسة

من بين أهم الصعوبات التي واجهتني في عملية البحث نذكر ما يلي:

- قلة الدراسات و البحوث المتخصصة في هذا الموضوع باللغة العربية، وإن توفرت فهي مترجمة عن الإنجليزية أو الفرنسية.
- عدم توفر معلومات دقيقة حول تقديرات المؤسسة لبعض المؤشرات الهامة، وغياب تام لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة.



## الفصل الأول:

مفاهيم حول تقييم الأداء في المؤسسة

الاقتصادية

## تمهيد الفصل:

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحديد (تقييم) مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، باعتبار أن أداء المؤسسات الاقتصادية يعكس النتيجة المنتظرة من مختلف أنشطتها. حيث تتيح عملية قياس و تقييم الأداء الكشف عن سلامة أداء مختلف الوظائف، و محاولة تحسين الأداء غير الجيد للوصول إلى تطوير الأداء الكلي.

و رغم الاهتمام الذي حظي به مصطلح الأداء من قبل المفكرين و الباحثين، إلا أنه لا يوجد اتفاق أو إجماع حول تعريف محدد له. وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء وقياسه و الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية و ضبطها بما يتناسب مع موضوع البحث، و من أجل ذلك سيتم معالجة هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث، المبحث الأول سيتم فيه دراسة الأداء في المؤسسة الاقتصادية من خلال تحديد مفهومه و أنواعه و العوامل المؤثرة فيه. و في المبحث الثاني سنتناول قياس و تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية من خلال تحديد مفهوم تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية و مراحل عملية تقييم الأداء و كذا شروط التقييم الجيد للأداء. أما المبحث الثالث سنتناول فيه الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية و ذلك من خلال تحديد مفهوم تقييم الأداء المالي و مصادر معلومات عملية تقييم الأداء المالي و كذلك بعض نماذج تقييم الأداء المالي.

وعليه ستكون خطة الفصل الأول من هذا البحث على النحو التالي:

المبحث الأول: أداء المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: قياس و تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

## المبحث الأول: الأداء في المؤسسة الاقتصادية

يحتل موضوع الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له. نحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الأداء في المؤسسة الاقتصادية وأنواعه و العوامل المؤثرة فيه ضمن ثلاث مطالب.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء

رغم كثرة استعمال مصطلح الأداء في الأدب التسييري، إلا أنه لا يوجد اتفاق حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في الموارد. كما نجد يعبر عن إنجاز المهام.

1. الأداء لغة مشتق من الكلمة الإنجليزية **to perform** والتي اشتقت بدورها من الكلمة اللاتينية **performer** و الذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.<sup>1</sup>

2. أما حسب **A.Khemakhem** فإن "أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها".<sup>2</sup>

الفعالية تحدد مستوى تحقق الأهداف، و الإنتاجية تتمثل في المقارنة بين النتائج المحققة و الوسائل المستخدمة لذلك.

3. فيما اعتبره البعض بأنه: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه. و الأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين..."<sup>3</sup>

حسب هذا التعريف اقتصر الأداء على المورد البشري للمؤسسة من مسيرين وعمال، حيث يرى **Chevalier** و آخرون معه " أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كـ رأس المال، العمل، المعرفة... أما الأداء ينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته وطبيعة عمله"

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، مجلة صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2009، ص217.

<sup>2</sup> Abdellatif Khemakhem", "La dynamique de contrôle de gestion", Dunod, 2e édition, Paris, 1976.P311

<sup>3</sup> حنداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر جامعة قالة، الجزائر، 2004، ص123.

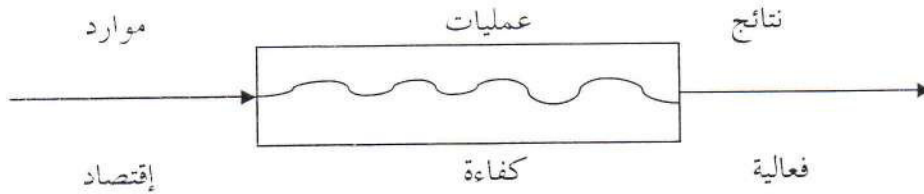
إن أداء المورد البشري جزء هام من أداء المؤسسة ككل لكنه لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها.<sup>1</sup>

4. كما عرف على أنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة.<sup>2</sup>

فالأداء حسب هذا التعريف يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال الاستخدام الكفء والفعال للموارد.

5. و عرف الأداء حسب Bouquin بأنه الحصول على الموارد بأقل تكلفة (الاقتصاد)، و تعظيم النتائج من خلال الاستغلال الأمثل للموارد (الكفاءة)، وتحقيق الأهداف والغايات (الفعالية).<sup>3</sup> حيث مثل الأداء بالشكل التالي:

### الشكل 1.1: الأداء حسب Bouquin



المصدر: Angèle Dahou et Nicols Berland, p 04

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن هناك ربط للأداء بالاقتصاد والكفاءة والفعالية و يكون قياس الأداء من خلال قياس العناصر الثلاثة المكونة له. أي من خلال قياس كفاءة المؤسسة وذلك من خلال الربط بين النتائج المحققة و الموارد المستخدمة، وكذلك قياس فعاليتها من خلال الربط و مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المرغوبة، للحكم على درجة تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> عبد الملك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، الجزائر، 2001، ص 86-87.

<sup>2</sup> يوسف بومدين، "إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد الخامس، الجزائر، 2007، ص 33.

<sup>3</sup> Angèle Dahou et Nicols Berland, "Mesure de la performance globale des entreprises", consulter à [http:// www.iae-univ-poitiers.fr](http://www.iae-univ-poitiers.fr), date de consultation 13/04/2001 à 10 :52

6. كما يعرف أيضا على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام (المؤسسة) إلى تحقيقها، لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

ما يلاحظ على هذا التعريف أنه ربط الأداء بين أهداف المؤسسة و الوسائل اللازمة لبلوغها.

7. فيما عرف آخرون الأداء استراتيجياً على أنه " يعبر عن قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها و تمكنها من مواجهة القوى التنافسية"

- فهو يجسد قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة و الفعالية<sup>2</sup>

ومما سبق يمكن تعريف الأداء بأنه يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط و الأهداف المرسومة بالإستغلال الأمثل للموارد المتاحة إذاً فالأداء هو تقييم مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة أي الجمع بين الكفاءة و الفعالية.

ترتبط بمفهوم الأداء مصطلحات عدة تتداخل معه في المعنى منها الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية.

1. الكفاءة: يرتكز مفهوم الكفاءة على تعظيم كمية البضائع أو الخدمات المنتجة في ظل كمية محدودة من الموارد، أي إنجاز الكثير بأقل ما يمكن.

فمفهوم الكفاءة يتعلق بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة و كمية النتائج المتحققة، فكلما كانت المدخلات أقل و المخرجات أكثر تحقق عنصر الكفاءة في الأداء.

تعد التكلفة وسيلة أساسية لبلوغ مستوى جيد من الأداء، فالكفاءة هي عنصر من الأداء. و تقاس الكفاءة كما يلي:<sup>3</sup>

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات } R_m}{\text{المدخلات } M_r}$$

<sup>1</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الاداء مداخل جديدة...لعالم جديد"، دار الفكر العربي، مصر، 2003-2004، ص 3.

<sup>2</sup> عبد الملك مزهودة، مرجع سابق، ص 88.

<sup>3</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 221.



حيث:

$R_m$ : النتائج المتحققة (الأهداف المتحققة)

$M_r$ : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)

تقيس هذه النسبة الكفاءة المتحصل عليها. كما يمكن قياس الكفاءة من خلال النتائج و الموارد المتنبأ بها.

$$\frac{R_p}{M_p} = \text{الكفاءة}$$

حيث:

$R_p$ : النتائج المتنبأ بها.

$M_p$ : الموارد المتوقع استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

مما سبق تكون المؤسسة كفؤة إذا استطاعت:

- أن تركز على العمل بشكل صحيح؛
- أن ترفع النسبة بين المخرجات والمدخلات على اعتبار أن الكفاءة نسبة بينهما؛
- الربط الدائم للعمليات والأنشطة بالموارد المتاحة وتوزيعها بشكل أمثل.

2. **الفعالية:** تتمثل في القدرة على تحقيق الأهداف و الغايات.<sup>1</sup>

فالفعالية تستخدم لقياس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وعليه تقاس الفعالية بمقارنة نسبة ما تحقته المؤسسة من نتائج فعلية مع ما ترغب في تحقيقه.

تعتمد الفعالية في قياسها على طريقتين:<sup>2</sup>

الطريقة الأولى:

$$\frac{R_m}{R_p} = \text{الفعالية}$$

<sup>1</sup> Angèle Dahou et Nicols Berland, Op.Cit. p 4.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، المرجع السابق، ص 220.

حيث:

$R_m$ : النتائج المحققة.

$R_p$ : النتائج المتوقعة.

الطريقة الثانية: تعتمد هذه الطريقة في قياسها لنسبة الفعالية على عاملي الإمكانيات المستخدمة و الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة، و عليه:

$$\frac{M_m}{M_p} = \text{الفعالية}$$

حيث:

$M_m$ : الإمكانيات المستخدمة.

$M_p$ : الإمكانيات المتوقعة.

مما سبق تكون المؤسسة فعالة إذا استطاعت أن:

- تحقق الأهداف التي وجدت من أجلها؛

- تربط الفعالية بأصحاب المصالح الذين تتعامل معهم المؤسسة.

تشابه الفعالية مع الأداء بشكل كبير من حيث التعريف، إلا أن للفعالية مستويات كلما ارتفعت كلما اقتربنا من مستوى الأداء.

3. الإنتاجية: هي كمية الإنتاج منسوبة لعنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج، أي ناتج استخدام عناصر الإنتاج خلال فترة زمنية محددة. و الإنتاجية ما هي إلا مقياس للكفاءة التي تتمتع بها المؤسسة في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات تأخذ شكل سلع وخدمات.

وبذلك تكون الإنتاجية إحدى المؤشرات الدالة على مدى تطور المؤسسة في استخدام الجوانب الفنية في رفع إمكانيات و فعالية العاملين و زيادة قدرات الإدارة و تنشيط العمليات الإنتاجية.

إلا أنه لا يمكن اعتبار الإنتاجية و حدها مؤشراً لتقدم و نجاح المؤسسة و ذلك لأنها لا تكفي للتعبير عن جميع

العوامل التي تقف وراء نجاح المؤسسة ومنها:

أ- طبيعة النشاط الذي تمارسه؛

ب- علاقة نشاط المؤسسة و الأهداف التي تسعى لتحقيقها بالمؤشرات و المعايير المستخدمة في تقييمها.<sup>1</sup>  
تعتبر عمليات تقييم الإنتاجية جزء من تقييم الأداء، أي أن تقييم الأداء أشمل و أوسع من قياس الإنتاجية و هي إحدى مفرداته.

### المطلب الثاني: أنواع الأداء

إن تحديد أنواع الأداء في المؤسسة الاقتصادية مبني على عدة معايير من بينها الشمولية و الطبيعة و الوظيفة، و عليه حسب هذين المعيارين يمكن تقسيم الأداء إلى:<sup>2</sup>

حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى كلي و جزئي:

1. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر دون مساهمة باقي العناصر.
  2. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.
- إن الأداء الكلي للمؤسسة في الواقع هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية.

حسب معيار الطبيعة: حسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى أداء اقتصادي و اجتماعي و تكنولوجي...:

1. الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها و يتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها و تدنية استخدام مواردها .
2. الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث من بين أهداف المؤسسة على المستوى الاجتماعي نذكر مساهمتها في بعض الأنشطة الاجتماعية و الثقافية و تطوير المجتمعات المحيطة بها.

<sup>1</sup> محمد الكرخي، "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"، دار الناهاج للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 32.

<sup>2</sup> عبد الملك مرهودة، مرجع سابق، ص 89.

3. الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تتبنى أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

حسب معيار الوظيفة: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار حسب وظائف المؤسسة و المتمثلة أساساً في الوظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التمويل، فيما يضيف البعض الآخر وظيفة البحث و التطوير و وظيفة العلاقات العامة.

أ- أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية، ويتجسد ذلك من خلال تحقيق توازن مالي، وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية أعلى بأقل التكاليف الممكنة؛  
ب- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة من خلال تحقيق معدلات إنتاجية مرتفعة، مقارنة بالمؤسسات المنتمية لنفس القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة. و كذلك إنتاج منتجات بجودة عالية و بتكاليف أقل تمكنها من المنافسة.

ج- أداء وظيفة التمويل: يتمثل أداء هذه الوظيفة في قدرتها على الحصول على الموارد بجودة عالية و في آجال قياسية، و بشروط دفع مرضية و الحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق إستغلال جيد لأماكن التخزين.

د- أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أحد أهم موارد المؤسسة، نظراً لأهميته في المؤسسة وقدرته على توجيه الموارد الأخرى للمؤسسة نحو أهداف المؤسسة. و لا يتحقق ذلك إلا من خلال موظفين أكفاء، ويتم قياس أداء وظيفة الأفراد بناء على مؤشرات منها:

- مردودية الأفراد باعتبارهم أحد عوامل الإنتاج؛
- عدد الحوادث و الإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دلّ ذلك على الأداء الجيد للأفراد؛
- المواظبة و الحضور إلى مكان العمل في الأوقات المحددة للعمل؛
- العلاقة بين أرباب العمل و نقابات العمال ويكون ذلك من خلال الإضرابات الحاصلة في المؤسسة، وانعدامها يدل على توفر جو ملائم للعمل.

هـ- أداء وظيفة البحث و التطوير: يتم دراسة أداء هذه الوظيفة بناء على مؤشرات منها:

- مدى توفر الجو الملائم للابتكار و التجديد؛
- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين؛
- التنوع و قدرة المؤسسة على طرح منتجات جديدة؛



- درجة التحديث و مواكبة التطور.
- أداء وظيفة التسويق: وهو يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، يتم دراسة هذا الأداء بالاستناد إلى عدة مؤشرات منها الحصة السوقية، إرضاء العملاء، ...
- في الواقع أن الأداء الكلي للمؤسسة هو نتاج تفاعل أداء كل وظائفها.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

إن تحديد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية و الاتفاق حولها أمر صعب للغاية، نظرا لترابط و تداخل هذه العوامل فيمم بينها و تعقدتها، و صعوبة تحديد معيار محدد أو الاتفاق على مجموعة معايير يتم بناء عليها التمييز بين مختلف هذه العوامل.

يرى البروفسور **R-A-THIETART** بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، مستوى العمل والممارسات.<sup>1</sup>

فيما اعتمد الكثير من الباحثين على معيار مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل داخلية و عوامل خارجية، وعلى الرغم من أنه يحظى بالقبول لدى الكثير من الباحثين إلا أنه يطرح إشكالية الحدود الفاصلة بين ما هو داخلي وما هو خارجي.

وصنفها البعض الآخر إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة و عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة، وسيتم تقسيم العوامل المؤثرة على أداء المؤسسات في هذا البحث بناء على هذا التصنيف.

#### أولاً: العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة

باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بكل ما يحيط بها و العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة هي كل ما هو خارج محيط المؤسسة و لا يخضع لرقابتها، وتمثل في :

1. **العوامل الاقتصادية:** وتمثل في النظام الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة و الظروف الاقتصادية المحيطة بها كالأزمات الاقتصادية و تدهور الأسعار و نقص المواد الأولية، ارتفاع الطلب الخارجي...، هذه الظروف قد تتيح للمؤسسة فرصاً كما قد تشكل لها تهديداً.

<sup>1</sup> عادل عشي، " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم الأداء"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر 2001، ص-7-11



2. **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بسلوك المستهلكين، و العلاقات بين مختلف مستويات المجتمع والتأثير الذي يمارسه على المؤسسة. فالعوامل الاجتماعية و الثقافية تؤثر في أداء المؤسسة نظراً لأهمية البعد الاجتماعي في محيط المؤسسة، فهي تعبر عن مواقف و رغبات الأفراد، وقيمهم الأخلاقية وعاداتهم و من بين هذه العوامل النمو الديمغرافي، فئات العمر، مستوى الوعي و الثقافة لدى أفراد المجتمع... الخ. فدراسة هذه العوامل من شأنه أن يقدم معلومات هامة للمؤسسة عن محيطها الاجتماعي و يساهم في تحكمها فيه، لأن الضوابط الاجتماعية كثيراً ما تقف عائقاً أمام انتشار منتوجات المؤسسة مما ينعكس سلباً على أدائها.<sup>1</sup>

3. **العوامل التكنولوجية:** تتمثل في التغيرات و التطورات التي تحدثها التكنولوجيا، كإيجاد طرق جديدة لتحويل المواد إلى سلع و خدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو ساعات الإنتاج... ويبقى دور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة و تشجيع الإبداع و التجديد داخل المؤسسة.

4. **العوامل السياسية و القانونية:** تتمثل عموماً في الاستقرار السياسي، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين و التشريعات، القرارات... كل هذه العوامل يمكن أن تشكل للمؤسسة مناخاً جيداً يساهم في تحسين أدائها كما يمكن أن تشكل لها صعوبات و مخاطر يتطلب التكيف معها للتقليل من حدتها.<sup>2</sup>

#### ثانياً: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة

تتمثل هذه العوامل في العناصر التي تقع في محيط المؤسسة الداخلي و التي تخضع لتحكمها إلى حد ما وهي تشمل مختلف المتغيرات المؤثرة في الأداء سلباً أو إيجاباً و تتميز هي الأخرى بصعوبة الحصر الدقيق لها و يمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين هما:<sup>3</sup>

1) **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى و المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة و تضم ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو في معالجة المعلومات؛
- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة مع عدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، الآلات؛
- نوعية المنتج و شكله ومدى مناسبة التغليف له؛
- التوافق بين منتوجات المؤسسة و رغبات طالبيها؛
- التناسب بين طاقتي التخزين و الانتاج في المؤسسة؛

<sup>1</sup> عبد المليك مرهودة، مرجع سابق، ص 92

<sup>2</sup> عادل عشي، مرجع سابق، ص 13

<sup>3</sup> عبد المليك مرهودة، مرجع سابق، ص 93-94

- توعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛
- مستويات الأسعار؛
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

(2) العوامل البشرية: وهي مختلف القوى و المتغيرات التي تؤثر في استخدام المورد البشري في المؤسسة و من أهمها ما يلي:

- التركيبة البشرية من حيث السن و الجنس؛
  - مستوى تأهيل الأفراد؛
  - التوافق بين مؤهلات العمال و المناصب التي يشغلونها؛
  - نظامي المكافآت و الحوافز؛
  - الجو السائد بين العمال و العلاقة بين المشرفين و المنفذين.
- ما يمكن قوله أن أداء المؤسسة يتأثر بعوامل عدة منها ما يمكن التحكم فيه إلى حد ما ومنها ما هو خارج عن نطاق إرادتها.

### المبحث الثاني: قياس و تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

بعد تطرقنا للمفاهيم المتعلقة بالأداء في المؤسسة الاقتصادية في المبحث الأول، نتعرض في هذا المبحث إلى عملية قياس و تقييم الأداء من خلال التطرق لمفهوم تقييم الأداء و أهدافه و مراحل عملية التقييم وكذلك شروط التقييم الجيد للأداء.

#### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

##### أولاً: تعريف تقييم الأداء

قياس الأداء "يعبر عن العملية التي تقوم بها المؤسسات بغرض تقييم مدى قدرتها على إنجاز الأهداف المحددة بشكل موضوعي و فعال".

كما يعرف قياس الأداء بأنه "تحديد كمية أو طاقة عنصر معين أو هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة".

أما التقييم في أبسط معانيه هو "تقدير موقف ما في ضوء دراسة مدى تحقيق هذا الموقف أو المجال لهدف محدد، و التقييم عادة يتم في اتجاهين: الأول تقييم الشيء محل التقييم و الثاني الهدف من التقييم".  
أما تقييم الأداء فله عدة تعاريف، منها ما يلي:

" تقييم الأداء هو التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام، لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بما يحقق الأهداف المرجوة منها".<sup>1</sup>

1. كما يعرف تقييم الأداء بأنه " استخدام المنطق وأساليب التقييم الموضوعية للحكم على الإنجازات المحققة بعد تنفيذ المشروعات والأنشطة المختلفة".<sup>2</sup>

2. "عملية تقييم الأداء هي مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقاً للوقوف على الانحرافات ثم اتخاذ الخطوات اللازمة لتصحيحها، وتكون المقارنة عادة بين ما هو متحقق فعلاً وبين ما هو مستهدف في نهاية المدة عادة تكون سنة".<sup>3</sup>

3. كما يعرف تقييم الأداء بأنه "جميع العمليات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة و كفاءة استخدامها من قبل المؤسسة، مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترة زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف و المتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس و معايير محددة".<sup>4</sup>  
ومما سبق يمكن أن نستنتج بأن قياس الأداء هو عملية ضرورية لتقييم الأداء.  
لكن في الغالب يشار إلى مفهوم قياس الأداء للتعبير عن تقييم الأداء.

يمكن القول أن تقييم الأداء هو عملية قياس إنجازات المؤسسة أي ما تم تحقيقه فعلاً باستخدام مؤشرات للتعبير عن النتائج الفعلية للمؤسسة، تسمح بمقارنتها مع تلك المعيارية (التقديرية) لتحديد الانحرافات و إصدار الأحكام.

<sup>1</sup> عمرو حامد، "تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 121

<sup>2</sup> أحمد الكردي، "كيفية تقييم الأداء في المنظمات"، على الخط: <http://www.kenanaonline.com/users/ahmedkordy/>، تاريخ الإطلاع: 03/22

<sup>3</sup> فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان النوري، "إدارة البنوك مدخل كمي و استراتيجي معاصر"، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 231

<sup>4</sup> علي فاضل جابر، "التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء - دراسة تحليلية للبيانات المالية لشركة الخزف السعودية-"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية،

الدماركة، 2006، ص 13. على الخط: [http://www.Research.kfu.edu.sa/doc\\_files/385.doc](http://www.Research.kfu.edu.sa/doc_files/385.doc)، تاريخ الإطلاع: 2011/05/31، على الساعة:

### ثانياً: أهداف تقييم الأداء

تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ما يلي:

- الوقوف على مستوى إنجازات المؤسسة مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية؛
- الكشف عن مواطن الخلل و الضعف في نشاط المؤسسة و إجراء تحليل شامل لها و بيان مسبباتها و ذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها و تصحيحها؛
- تحديد مسؤولية كل مصلحة داخل المؤسسة عن مواطن النقص الحادث في النشاط الموكل إليه، عن طريق قياس العمل المنجز في كل قسم، واستخراج النتائج الإيجابية و السلبية التي من شأنها خلق منافسة لتحسين الأداء؛
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل و بنوعية جيدة؛
- تمكن من تصحيح الموازنات التخطيطية و وضع مؤشرات في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح و الإمكانيات المتاحة حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات و الخطط بموضوعية.

### المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل نجملها فيما يأتي:

#### 1. مرحلة جمع البيانات و المعلومات الإحصائية

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات و المعلومات و التقارير و المؤشرات اللازمة لحساب النسب و المعايير المطلوبة و التي يمكن الحصول عليها من الميزانية و جدول حسابات النتائج و الملاحق و المعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية و رأس المال و عدد العمال و أجورهم، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة و البيانات عن أنشطة المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع أو المتعلقة بالإقتصاد الوطني و ذلك لأهميتها في إجراء المقارنات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الكرجي، مرجع سابق، ص- ص 32- 39



## 2. مرحلة قياس الأداء الفعلي

و يتم في هذه المرحلة قياس أداء المؤسسة بالاعتماد على مؤشرات و معايير معينة، نذكر منها:

- المؤشرات المالية (النقدية): ويعبر عنها في شكل تكاليف، موازنات، ...
- المؤشرات غير النقدية (العينية): وهي عديدة ومتعددة منها: مؤشرات اليد العاملة (الوقت المحقق و الوقت المعياري)، مؤشرات الأمن (عدد حوادث العمل، ...)، مؤشرات أداء الآلات (عدد القطع المصنوعة يوميا، ...)

## 3. مرحلة مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب

بعد أن تنتهي المؤسسة من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في مقارنة أدائها الفعلي أو المحقق بمستوى الأداء المرغوب أو المستهدف، وتعتمد المؤسسة على عنصر الزمن، أداء الوحدات الأخرى، الأهداف، المعايير كمراجع لمقارنة الأداء.

- الزمن: حسب هذا المرجع فإنه تتم مقارنة قيم المؤشرات الحالية بقيم نفس المؤشرات لفترات سابقة، وتعرف هذه المقارنة بالمقارنة الأفقية؛
- أداء الوحدات الأخرى: يمكن اعتباره مرجعاً مهماً في عملية المقارنة، حيث تقوم المؤسسة بمقارنة قيم مؤشرات مؤسستها بمؤشرات المؤسسات المنتمية لنفس القطاع و هذا النوع من المقارنة يمكن المؤسسة من معرفة مكانتها بالنسبة للمنافسين؛
- الأهداف: حيث تقوم المؤسسة بمقارنة أدائها الفعلي بالأهداف المخططة لتحديد نسبة إنجاز أهدافها؛
- المعايير: و هي وحدات تستخدم كمراجع للمقارنة كالتكلفة المعيارية للمادة الأولية، واليد العاملة التي تقارن بالإستهلاكات الفعلية ومن ثم تحديد الانحرافات و دراستها، هذا الأسلوب يسمح بمعرفة مدى فعالية و كفاءة المؤسسة.

## 4. مرحلة دراسة الانحراف و إصدار الحكم:

تفصح عملية المقارنة عن ثلاث أنواع من الانحرافات هي: إنحراف موجب، إنحراف سلبي، إنحراف معدوم. فالحكم على المؤسسة من خلال الإنحراف الكلي يعد من الأحكام غير العادلة و يجب على المسؤولين تحليل الإنحراف الكلي و الوقوف على الأسباب الفعلية للانحراف لتشجيع ما هو إيجابي و معالجة ما هو سلبي. و عملية التحليل تسمح للمؤسسة بمعرفة مصدر أدائها إن كان داخلي أو خارجي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عادل عشي، مرجع سابق، ص 16-17



## المطلب الثالث: شروط التقييم الجيد للأداء

يقصد بها مجموعة الخصائص والمتطلبات التي يلزم توفرها للحكم على مدى جودة عملية تقييم الأداء، وهذه المقومات أو الشروط هي:

أ - الإدارة الإستراتيجية: هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء استراتيجيات المؤسسة بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وتحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعة. ويتحقق ذلك من خلال:

- وجود هيكل تنظيمي سليم ومناسب: يتضمن توبيخ وتوصيف سليم للوظائف، وتوضيح للمهام والمسؤوليات.

- وجود نظام للمتابعة وتقييم الأداء الذاتي يمكن من خلاله متابعة تنفيذ النشاط، وكشف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح أولاً بأول، ورصد المظاهر الإيجابية في الأداء والسعي إلى تعميمها، وترسيخ السبل التي ساهمت في إيجادها بما يحقق رقابة الكفاءة والفعالية.

ب - الشفافية: هي الحق في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار، وهي مطلب ضروري لما تؤدي إليه من الثقة.

ج - إقرار مبدأ المساءلة الفعالة: وممارسته فعلياً من الإدارة العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء فالموظف الذي يعطى مسؤوليات وصلاحيات أداء وظيفة محددة يكون مسؤولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقاً لما هو محدد سلفاً، فعند استخدام المساءلة كآلية لتقييم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، ومدى فعالية نظام المساءلة الذي تم إتباعه.

د- تطوير النظم المحاسبية: إذ أن وجود نظام محاسبي سليم ومتطور يمكن من الحصول على البيانات المالية والمحاسبية السليمة التي تعتبر إحدى مرتكزات تقييم الأداء، ويسهل عمليات التدقيق والرقابة التي تمارسها الجهات المختصة، هذا إلى جانب استخدام هذه النظم في إعداد الموازنات لتزويد متخذي القرار بالبيانات والمعلومات اللازمة للحكم على كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أكرم إبراهيم حماد، "تقييم أداء الإدارة المالية في مؤسسات السلطة الفلسطينية"، على الخط <http://www.ao.academy.org/docs/muhasaba> تاريخ

الإطلاع: 2011/03/22، على الساعة 10:45

### المطلب الرابع: مشاكل عملية تقييم الأداء

هناك العديد من المشاكل و الصعوبات التي يمكن أن تعرقل عملية تقييم الأداء في تحقيق أهدافها، وتتمثل هذه المشاكل في:

1. عدم وضوح أهداف عملية تقييم الأداء: يجب تحديد الأهداف لأي نظام تقييم أداء قبل تصميم هذا النظام، كما يجب أن يُأخذ بعين الاعتبار في ذلك كل الموظفين و المشرفين بهدف كسب تأييدهم، و إطلاعهم على ما هو مطلوب منهم، وبذلك يكون كل فرد مدرك بشكل واضح لما يحاول النظام أن يحققه؛
2. سرية التقييم: يعتبر التقييم عاملاً يهدف إلى مساعدة الموظفين على تحسين أدائهم، ولتحقيق هذا الهدف فإنه من الضروري أن يطلع الموظفون على الأحكام التي صدرت عنهم، كما ينبغي أن يحصلوا على التغذية المرتدة عن تلك الأحكام. فإذا كانت المؤسسة تهدف إلى مساعدة موظفيها على تطوير و تنمية أدائهم فإنه يجب الإعلان عن نتائج تقييم الأداء.
3. عدم موضوعية المقوم: مهما كان نظام تقييم الأداء فإنه يصعب التحكم في موضوعية عملية التقييم، ذلك أنه يشمل إصدار حكم على إنسان من قِبَل إنسان آخر، له سلبياته و إيجابيات، ويتأثر بعوامل داخلية و خارجية، وعدم موضوعية المقوم قد تنجم عن المؤثرات التالية:
  - أثر الحالة: يتمثل في تأثر المقوم ( من يقوم بعملية التقييم) بشعوره الشخصي و ليس بالاعتبارات الموضوعية، أو تقديمه ملاحظات عن الأداء من خلال تقييم جانب واحد للأداء دون مراعاة الجوانب الأخرى و إهمال أدائها، بمعنى أن تقييم أداء عامل ما يكون من خلال تقييم جانب معين فقط دون مراعاة جوانب أخرى، أو أن يكون تقييم أدائه على أساس صفة يجبها أو يكرهها.
  - الميل نحو المركزية أو الوسطية: ويعني ذلك أن يميل القائم بعملية التقييم لتقييم جميع الموظفين بشكل متشابه، ويتم تصنيفهم جميعاً بنفس الدرجة.
  - التساهل أو التشدد: يميل بعض المقيمين على التساهل في عملية التقييم إما لأنهم غير ملمين بعمل الموظفين المعنيين بالتقييم، أو غير متمكنين من عملية تقييم الأداء...، فيما يميل مقيمون آخرون إلى التشدد و الصرامة في عمليات تقييم الأداء، اعتقاداً منهم بأن كلما كانوا متشددين زاد خوف موظفيهم منهم و طاعة لهم و اعتبار ذلك من أساليب القيادة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://www.hrdiscussion.com/hr18564.html#ixzz1NkT1n4P2>, date de consultation 26/05/2011, à 14:30.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء المالي

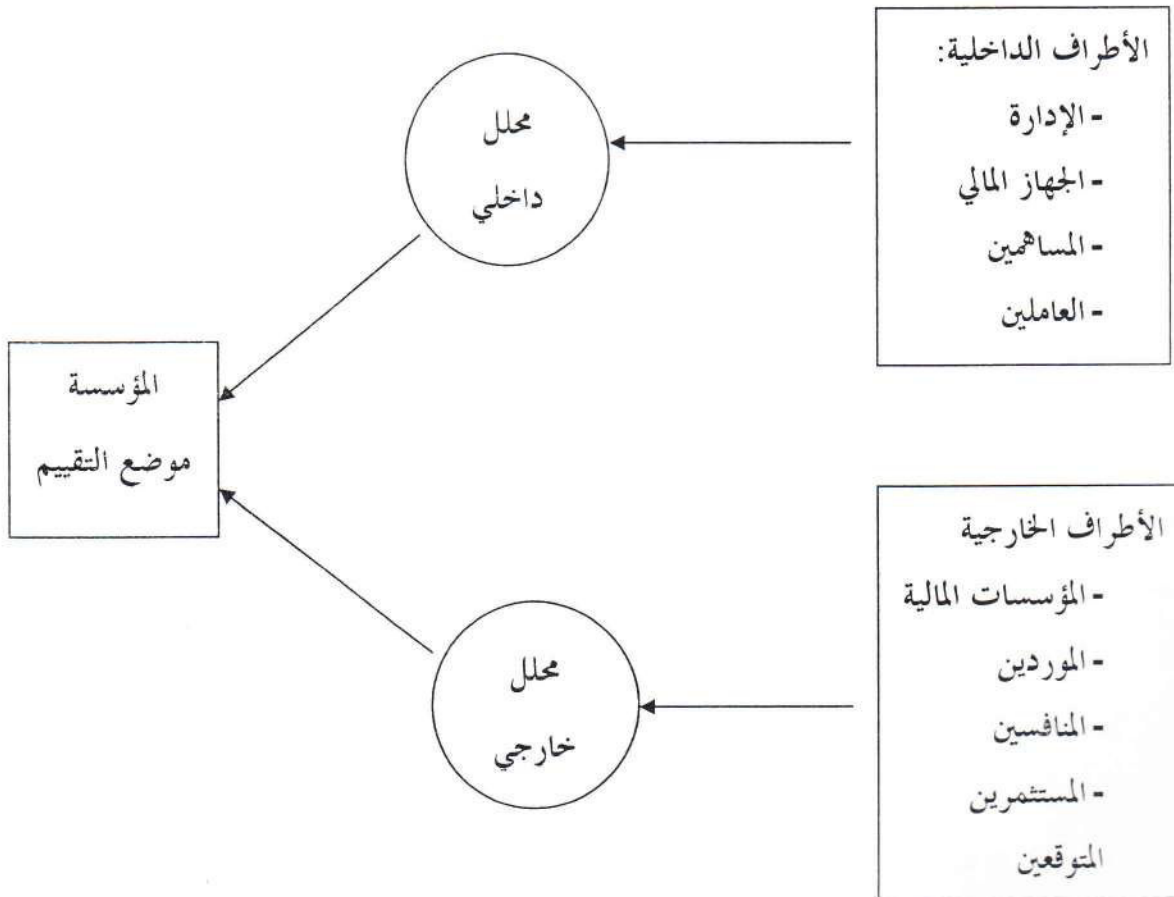
و تكمن أهمية تقييم الأداء المالي فيما يلي:

- متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة و طبيعته؛
- متابعة ومعرفة الظروف المالية و الاقتصادية المحيطة؛
- المساهمة في إجراء عملية التحليل و المقارنة و تقييم البيانات المالية؛
- المساعدة في فهم البيانات المالية.

الفرع الثاني: الأطراف المستفيدة من عملية تقييم الأداء المالي

يمكن إظهار وضع المحلل و الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي كما يلي:

الشكل 2.1: الأطراف المستفيدة من عملية تقييم الأداء المالي



المصدر: جمال الدين المرسي و آخرون، الإدارة المالية "مدخل اتخاذ القرار"، الدار الجامعية، 2006، ص 98

من خلال هذا الشكل يمكن التمييز بين فئتين من المحللين الماليين، المحلل المالي الداخلي وهو من يقوم بالتقييم باعتباره عضواً في المؤسسة التي تخضع للتقييم، أما الفئة الثانية فتتمثل في المحلل الخارجي وهو من يقوم بعملية التقييم ولا ينتمي إلى المؤسسة موضع التقييم.

كما أن الأطراف المستفيدة من عملية تقييم الأداء المالي يمكن تصنيفها إلى فئتين، الأولى تتمثل في الأطراف الداخلية وتضم: الإدارة، الجهاز المالي، المساهمين، العاملين. و الفئة الثانية تتمثل في الأطراف الخارجية وتضم كل من المؤسسات المالية، الموردين، المنافسين، المستثمرين المتوقعين.

### المطلب الثاني: مصادر معلومات عملية تقييم الأداء المالي

إن أول مرحلة في عملية التقييم هي مرحلة جمع المعلومات، ويشترط للمعلومات أن تكون ذات مصداقية و موثوقية وفي الوقت المناسب. وتقسيم مصادر المعلومات يختلف حسب كل باحث، فمنهم من يقسمها إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية ويقسمها باحث آخر إلى المعلومات العامة، المعلومات القطاعية، المعلومات الخاصة بالمؤسسة... والتقسيم الذي سيتم اعتماده هو: مصادر خارجية ومصادر داخلية.

#### أولاً: المصادر الخارجية

وهي المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من محيطها الخارجي، ويمكن تصنيفها إلى نوعين:

- 1) المعلومات العامة: وهي جميع المعلومات التي تخص أو تتعلق بالحالة الاقتصادية للبلد، و يعود سبب إهتمام المؤسسة بهذه المعطيات الكلية لأن نتائجها تتأثر بالحالة العامة كفترات التضخم أو الكساد...
- 2) المعلومات القطاعية: و تتمثل في المعلومات التي تنشر في تقارير بعض المنظمات الاقتصادية الدولية أو في بعض المجالات الاقتصادية المتخصصة أو النشرات...، وهي معلومات يتم تجميعها و تحليلها بغرض استخراج نسب قطاعية يتم بناء عليها إجراء مقارنات<sup>1</sup>.

#### ثانياً: المصادر الداخلية

تتمثل هذه المعلومات أساساً في مخرجات نظام المعلومات المحاسبي، وهي الميزانية، جدول حسابات النتائج، الملاحق.

<sup>1</sup>Jossette Peyrard, 'Analyse financière', Librairie Vuibert, 8<sup>e</sup> édition, Paris, 1999, P10



## (1) الميزانية (Le bilan):

هي جدول يظهر في جانبه الأيمن مجموعة الأصول و في جانبه الأيسر الخصوم التي تمتلكها المؤسسة، حيث يحافظ على تساوي الطرفين.

وتعبر الميزانية على مجموعة مصادر أموال المؤسسة (الخصوم)، و مجموعة استعمالات الأموال (الأصول).<sup>1</sup> وترتب الأصول المحاسبية تبعا لمدة استعمالها، فنجد على رأس عناصر الأصول الاستثمارات بنوعيتها المعنوية والمالية وتليها المخزونات (بضائع، مواد أولية، منتجات تامة... ) وفي أسفل الأصول نجد الحقوق (القابلة للتحقيق كالزبائن، أوراق القبض، سندات المساهمة والأموال الجاهزة كالبنك والصندوق). أما الخصوم فتتشكل من مجموعة من العناصر يكون ترتيبها تنازليا حسب درجة استحقاقها، أي ابتداء من الأموال التي تستغرق مدة طويلة جدا لإعادتها إلى أصحابها إلى غاية الأموال التي تعاد إلى أصحابها في أدنى الآجال، فنجد الأموال الخاصة ثم الديون الطويلة والمتوسطة الأجل ثم الديون الأقصر مدة بوجودها في المؤسسة.

وتكمن قيمة الميزانية المحاسبية في اعتبارها وسيلة كمية وقانونية تظهر إلتزامات المؤسسة نحو الغير من جهة، واستعمالات مواردها المالية وحقوقها على الغير من جهة أخرى.<sup>2</sup>

إلا أن ما يخدم عملية التحليل المالي ( المخلل المالي ) هو قراءة الميزانية قراءة مالية أو قراءة اقتصادية.

- الميزانية المالية: تعبر عن مجموع الاستثمارات التي هي بحوزة المؤسسة ( الأصول الثابتة و الأصول المتداولة ) من جهة، ومجموع الأموال الخاصة و الديون ( الأموال الدائمة و القروض القصيرة الأجل). حيث يتم تصنيف الأصول حسب درجة السيولة من الأعلى نحو الأسفل، أما عناصر الخصوم فيتم تصنيفها حسب درجة استحقاقها المتزايدة من الأعلى نحو الأسفل. ويمكن تمثيلها برسم توضيحي:

<sup>1</sup> محمد بوتين، " المحاسبة العامة للمؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، الجزائر، 2005، ص 9.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، نواصر محمد فنحي، " دراسة الحالات المالية"، دار الآفاق، الجزائر، 1991، ص 11.



الشكل 3.1 : الميزانية المالية

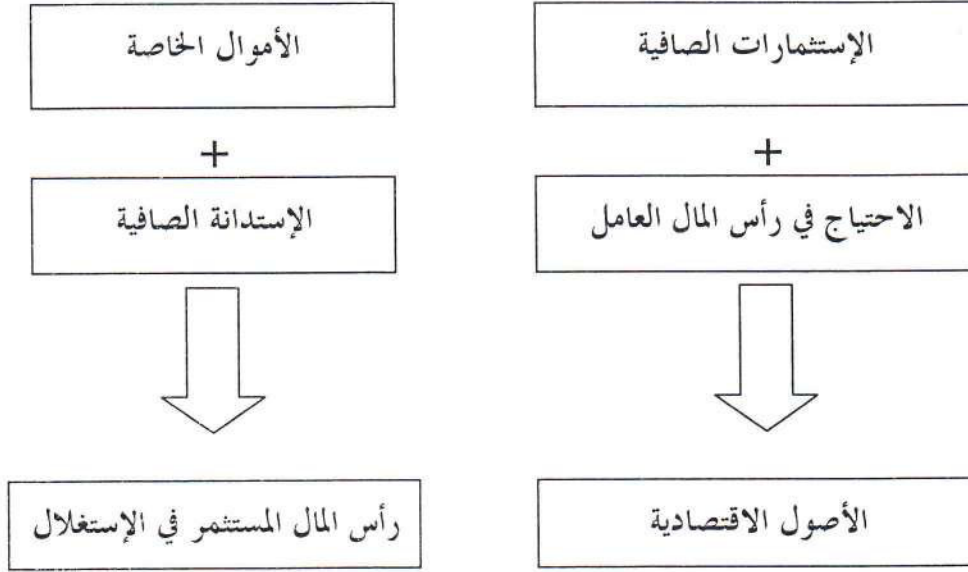
الأصول	الخصوم
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأصول الدائمة (الثابتة)</li> <li>- القيم الثابتة</li> <li>- القيم الثابتة المؤقتة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأموال الخاصة</li> <li>• الديون الطويلة و المتوسطة الأجل</li> </ul>
مجموع القيم الثابتة	مجموع الأموال الدائمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأصول المتداولة</li> <li>- قيم استغلال</li> <li>- قيم غير جاهزة</li> <li>- قيم جاهزة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ديون قصيرة الأجل</li> </ul>
مجموع الأصول المتداولة	مجموع الديون قصيرة الأجل
مجموع الأصول	مجموع الخصوم

المصدر: K. chiha, "Finance d'entreprise-Approche stratégique-", Houma édition, 2009, Alger, p55

- الميزانية الاقتصادية: وتعبر عن مجموع الاستخدامات (الاستثمارات الصافية و الاحتياج في رأس المال العامل) و مصادر تمويل هذه الاستخدامات (الأموال الخاصة و الاستدانة الصافية)<sup>1</sup> و يمكن توضيح بنيتها من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص ص 66-137

الشكل 4.1: البنية العامة للميزانية الاقتصادية



المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 138

## 2) جدول حسابات النتائج:

- يعتبر جدول حسابات النتائج حسب النظام المحاسبي الجزائري وثيقة محاسبية مهمة تشمل أعباء المؤسسة وإيراداتها خلال الدورة، وعن طريق المقارنة بين هذه الإيرادات و الأعباء يمكن إظهار النتيجة التي حققتها المؤسسة خلال دورة الاستغلال.
- ويضم جدول حسابات النتائج عمليات المؤسسة من عمليات الإستغلال و العمليات المالية و العمليات الإستثنائية، ويعد أساساً لإبراز الهوامش و الأرصدة.
- و بذلك يعد وسيلة جد مهمة للمسيرين لدراسة وتحليل نشاط المؤسسة من جهة، ولتحديد مجاميع المحاسبة الوطنية من جهة أخرى. ولقد وضع الجدول ليعطي النتائج على خمسة مستويات.
- الهامش الإجمالي: يعتبر عنصر مهم في تحليل نشاط المؤسسات التجارية، وينتج عن الفرق بين العنصرين الأساسيين في هذا النشاط وهما: مبيعات البضائع وتكلفة البضائع المباعة.
  - القيمة المضافة: تعد مفهوما اقتصاديا أكثر منه محاسبيا، ويعني القيمة التي تم إنتاجها بواسطة مختلف عوامل الإنتاج خلال العملية الإنتاجية. ويمكن النظر إليها من زاويتين مختلفتين، فهي الفرق بين ما تم إنتاجه

والاستهلاك الوسيط من جهة، وأما تمثل مجموعة عوائد عوامل الإنتاج من جهة أخرى. ويتم حسابها محاسبيا بموجب العلاقة التالية:

- القيمة المضافة = المامش الإجمالي + إنتاج الدورة - (مواد ولوازم مستهلكة + خدمات)

- نتيجة الاستغلال: وتتمثل في الربح الناتج عن نشاط الاستغلال الذي قامت به المؤسسة، ويمكن حسابه بالعلاقة:

نتيجة الاستغلال = القيمة المضافة + نواتج مختلفة وتحويل تكاليف الاستغلال - (مصاريف المستخدمين + ضرائب ورسوم + مصاريف مالية + مصاريف مختلفة + مخصصات الاهتلاكات والمؤونات).

- النتيجة خارج الاستغلال: وتنتج عن الفرق بين نواتج خارج الاستغلال ومصاريف خارج الاستغلال.

- نتيجة الدورة: هي نتيجة الجمع الجبري بين نتيجة الاستغلال ونتيجة خارج الاستغلال.

ولقد روعي في إعداد هذا الجدول مبدئين أساسيين:

1- الاستغلال العادي وغير العادي (الاستثنائي): حسب هذا المبدأ يجب التفريق بين مصاريف ونواتج نشاط الاستغلال العادي ومصاريف ونواتج النشاط الاستثنائي في إعداد الجدول.

2- مقابلة كل عنصر إيراد بعنصر المصاريف المقابل له أي كل عنصر من الإيراد و العنصر المتسبب فيه من التكاليف<sup>1</sup>.

### 3) الملاحق:

وهي وثائق تحتوي على تفاصيل ضرورية ومعلومات مكملة لتلك الموجودة في الميزانية و جدول حسابات النتائج، حيث يشترط في الملاحق أن تقدم توضيحات عن العناصر الضرورية وذلك احتراماً لمبدأ الصورة الوافية.

وتتعلق هذه المعلومات بالقواعد و الأسس المحاسبية المطبقة من قبل المؤسسة (مثل طرق تقييم المخزون، طريقة الإهلاك المتبعة،...) وكذلك بعض التعليقات الخاصة بالأرقام و الحسابات الموجودة في الميزانية و جدول حسابات النتائج<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، مرجع سابق، ص ص 75-84

<sup>2</sup> Pierre Conso, Farouk Hemici, "gestion financière de l'entreprise", 9<sup>e</sup> édition, Dunod éducation, Paris, 2009, p p 107-156

- و للإشارة فإنه حسب النظام المحاسبي المالي الجديد ألزم المشرع الجزائري المؤسسات الجزائرية بإعداد قوائم مالية أخرى إضافة إلى تلك التي كان معمولاً بها في المخطط المحاسبي الوطني، وهي جدول تدفقات الخزينة و جدول تغيرات الأموال الخاصة.<sup>1</sup>
- و عليه فإن كل مؤسسة جزائرية ملزمة بإعداد القوائم المالية التالية لكل دورة مالية، وتضم:
  - الميزانية؛
  - جدول حسابات النتائج؛
  - جدول تدفقات الخزينة؛
  - جدول تغيرات الأموال الخاصة؛
  - الجداول الملحقّة و الإيضاحات.

### المطلب الثالث: أدوات تقييم الأداء المالي

تستخدم المؤسسات عدة طرق لقياس أدائها و تهدف من خلال ذلك إلى التعرف عن مستوى أدائها الفعلي، و تعد الموازنات التقديرية و لوحات القيادة الكلاسيكية ( المالية ) من أهم طرق قياس الأداء المالي و أكثرها استعمالاً بين المؤسسات، كما تعد من الطرق التقليدية لقياس الأداء و التي واجهت العديد من الانتقادات و ظهرت على إثرها طرق حديثة لقياس و تقييم الأداء المالي و تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن أحدث الطرق في هذا المجال.

#### أ- الموازنات التقديرية

استخدمت الموازنات التقديرية كأداة للرقابة و تقييم الأداء لأول مرة سنة 1912، و تعد الموازنات التقديرية أول خطوة نحو متابعة الأداء المالي و من ثم نحو تسيير الأداء، و إن كانت اليوم غير كافية في المنطق القيادي.

- تركز الموازنات التقديرية على المقاربة المحاسبية مع حساب للانحرافات و كذلك على المنطق الاقتصادي و المالي، و تمر بالمراحل التالية:

- قياس الأداء؛
- حساب الانحراف من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المقدر؛
- البحث عن الأسباب و المسؤولين عن الانحرافات؛

<sup>1</sup> بن حروف حليّة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة و اتخاذ القرارات-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات KANAGAZ- (2005-2008) - مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2008-2009، ص 69.



- اتخاذ الإجراءات التصحيحية للأوضاع غير المرغوب فيها.<sup>1</sup>

- أهمية الموازنات التقديرية: بما أن الموازنات التقديرية تتركز أكثر على حساب الانحرافات فإن ذلك يسمح بـ:

- التحفيز من خلال جعل الموازنات التقديرية ممكنة عن طريق إعداد تقديرات التكاليف؛
- التقييم السريع للتدفقات المادية و بالتالي إعداد سريع للنتيجة التي نريد تقييمها في نهاية الفترة؛
- التحكم انطلاقاً من تحليل الانحرافات وتحديد أسبابها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.<sup>2</sup>

- أهم الانتقادات الموجهة للموازنات التقديرية:

تعرضت الموازنات التقديرية كأداة لتقييم الأداء المالي إلى انتقادات عدة، نذكر منها:

1. أداة بطيئة معقدة و ثقيلة: إن كثرة الانحرافات التي يتم حسابها تؤدي في النهاية إلى مجموعة كبيرة و ثقيلة من القيم، و الانحرافات، كما أن نتائجها تتأخر و بالتالي و صول معلومة متأخرة تجعل من الأعمال التصحيحية لا معنى لها.

2. الاعتماد على تحديد المعايير: يطرح تحديد المستويات المرجعية مشكلاً كبيراً أمام المسؤولين، فالمسؤولين التنفيذيين ( العمليين ) هم أكثر الأشخاص علماً بالأهداف الطموحة والتي يمكن تحقيقها في الواقع، غير أن هذا غالباً ما يكون غائباً عند تحديد المستويات المعيارية و بالتالي يعكس العجز في تحقيقها.

عملت هذه الصعوبات وغيرها على فسح المجال لظهور أساليب أخرى تحاول تفادي هذه النقائص و تكمل أسلوب الموازنات التقديرية.

ب- لوحة ( جداول ) القيادة

جاءت جداول القيادة في إطار الخصائص الجديدة المنتظرة من أدوات تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، و قد أخذ مفهوم لوحة القيادة عدة تعاريف نذكر منها:

- "وسيلة قياس الأداء الضرورية لاتخاذ القرار من كل أعوان المؤسسة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نعيمة بجاوي، "أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة: قطاع صناعة الحليب"، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص 231-233.

<sup>2</sup> Lonig, H et autres, " Le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre", 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris 2003, p131.

<sup>3</sup> Fernandez. A, " Les nouveaux tableaux de bord de décideurs", 2<sup>ème</sup> édition, édition organisation, 2000, p 4.



- " مجموعة مؤشرات قليلة العدد ( من خمسة إلى عشرة) وجدت من أجل السماح للمسيرين بمعرفة وضعية و تطور الأنظمة التي يديرونها و الاتجاهات التي تؤثر عليها".
- "لوحة القيادة هي أداة مرنة تسمح بعرض، بشكل سريع و بسيط و ديناميكي لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهو إذن وسيلة لتجميع المعلومة المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب، و عادة ما يقارن جدول قيادة التسيير بجدول قيادة السيارة هذا الأخير يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة و يقودنا في الاتجاه الصحيح".
- و يمكن أن نستنتج بأن لوحة القيادة:
- تشكل وثيقة معلومات في شكل خلاصة حول وضعية المؤسسة.
- تتجه نحو مراقبة التسيير واتخاذ القرار.
- تسمح للمسؤول في المؤسسة بتحليل الوضعيات وتوقع التطورات والاستجابة في الوقت الفعلي.
- تعتبر وسيلة اتصال متجانسة بالنسبة لمختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة.
- تمثل أداة مخاطبة بين الرئيس والمؤوس انطلاقاً من الأهداف المسطرة التي يسعيان لتحقيقها.
- تبرز الغاية منها في تحقيق الأهداف المحددة ( أين تشكل المؤشرات التعبير الرقمي لهذه الأهداف).

#### ب-1 لوحة القيادة المالية كأداة لقياس الأداء المالي

يمكن أن نعرف لوحة القيادة المالية بأنها " خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة".

وتشكل لوحة القيادة المالية سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها، اتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بقرارات خاصة بالاستثمار و السياسة التجارية والسياسة المالية.

وتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات المالية الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، وتهدف إلى:

- قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع (التقديري)، واستخراج الانحرافات وإبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة.
- تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة: الاستثمارات، أساليب التمويل، متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المخزونات وتطور الهوامش وما إلى ذلك.

وتسمح لوحة القيادة المالية من خلال مؤشراتهما المالية بانتقال المعلومات بشكل نمطي بين مختلف المصالح ومنه إلى المستويات الأعلى في الهرم التنظيمي بشكل أسرع وأكثر تجانساً، وهذا ما يسهل عملية المقارنة بين مختلف الفروع والأنشطة.

تحتوي لوحة القيادة المالية: على مجموعة مؤشرات تتعلق بالخرينة والهيكلة المالية و المردودية المالية لرؤوس الأموال.

### الجدول 1.1: لوحة القيادة المالية

النسب	كيفية القياس	ن	1+ن
الاستقلالية المالية	أموال خاصة / الديون (قصيرة، متوسطة، طويلة) الأجل		
تغطية القيم الثابتة	أموال ثابتة / القيم الثابتة الصافية		
الخرينة الصافية	( القيم المحققة+المتاحات ) / الديون قصيرة الأجل		
مردودية الأموال الخاصة	النتيجة / رؤوس الأموال الخاصة		
دوران رؤوس الأموال	رقم الأعمال / رؤوس الأموال الخاصة		

المصدر: بن خروف جلييلة، مرجع سابق، ص 113.

فلوحة القيادة المالية تسمح بتحويل مختلف المعطيات المالية إلى معلومات، تبين مختلف التطورات في مجموع المصالح المشكلة للمؤسسة وفعاليتها في استعمال رؤوس الأموال. لذلك تشكل لوحة القيادة المالية ملحق هام لرئيس المؤسسة في قيامه بمهامه.

## ب-2 حدود لوحة القيادة المالية

تظهر على مستوى لوحة القيادة المالية مجموعة من نقاط الضعف تتمثل في:

- أنها تمثل أداة تخص طرف واحد فقط على مستوى المؤسسة يتمثل في الإدارة العامة، وبمعنى آخر فهي تخدم احتياجات الإدارة العامة من المعلومات وتهمل احتياجات المصالح الأخرى، هذه الأخيرة تعتبر منتجة للمعلومات، وليست المرسل إليها المعلومات.

- انطلاقاً من رفض فكرة أن النتائج المالية تخص فقط المسيرين، بل تهم كل أطراف المؤسسة، هذا يعني أن لوحة القيادة المالية تصبح ذات فائدة لكل المستويات التنظيمية، وباعتبار أن النتائج المحققة " الربح " تساهم فيه مختلف الأطراف التي تكون المؤسسة، هذا يعني تعدد مراكز الربح، ومنه فإن لوحة القيادة لا تخدم فقط الإدارة العامة وإنما كل المصالح اللامركزية.

لكن في حقيقة الأمر فإن مفهوم مركز الربح لا معنى له إلا بوجود نشاطات مستقلة نسبياً عن بعضها البعض وتملك نطاق إشراف أوسع، هذا يعني أن تواجدها يرتبط بمستويات مسؤولية أعلى، ومن هذا الجانب فإن الأهداف المالية للمؤسسة حتى يمكن تطبيقها، تتطلب ترجمتها إلى مؤشرات محلية " على مستوى المصالح " تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل مصلحة، ومنه تتحول إلى مؤشرات خاصة بالمصلحة وليس معطيات مالية. تترجم على أنها حشو للمسؤوليات أو غموض في درجة تفويض القرارات. ومنه يمكن الحديث عن خلل في التنظيم، انطلاقاً من صعوبة تحديد طبيعة المؤشرات التي يتم وضعها لكل مسؤول.

- تعتمد لوحة القيادة المالية على مؤشرات مالية تقليدية تعبر عن الأداء في الماضي، وبالتالي هذه المؤشرات لا تعكس التوجه المستقبلي للمؤسسة.

فهذه الأدوات أصبحت غير ملائمة خصوصاً في ظل بيئة الأعمال الحديثة، و التي تتميز بالتطور السريع و التعقيد، أدى هذا إلى تزايد الاهتمام بأدوات لقياس الأداء بما يخدم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، إلى أن ظهرت بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لقياس و تقييم الأداء والتي تقوم على التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، والأهداف قصيرة الأجل و الأهداف طويلة الأجل.

## خلاصة الفصل:

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل، هو أن الأداء يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج و بلوغ الأهداف المرسومة و ذلك من خلال ضمان تحقق كل من الفعالية و الكفاءة، و أن مستويات الأداء الجيد للمؤسسات الاقتصادية تتحقق من خلال تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية ولا يتحقق ذلك إلا بتكليف المؤسسة مع محيطها و الحد من التأثيرات السلبية لعناصره و تعزيز ما يعود بالإيجاب على أدائها.

إضافة إلى ذلك يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء هي عملية رقابة على الكفاءة و الفعالية تبرز أهميتها من خلال الكشف عن الانحرافات و تحديد أسبابها قصد معالجتها لمنع تكرارها، ولتحقيق عملية تقييم الأداء الأهداف المرجوة منها ينبغي توفير شروط اللازمة و الالتزام بالقواعد الأساسية لعمليات تقييم الأداء.

فتعتبر عملية تقييم الأداء المالي وسيلة فعالة لدراسة بيانات المؤسسة، و خطوة هامة للكشف عن حالة المؤسسة و تحديد وضعيتها. وقد اقترحت في هذا الصدد عدة طرق و نماذج لقياس (تقييم) الأداء المالي الذي يبقى يعبر عن جزء من الأداء العام للمؤسسة.

## الفصل الثاني:

مفاهيم أساسية حول بطاقة قياس الأداء

المتوازن



## تمهيد الفصل:

إن التطور الحاصل في عمل المؤسسات وازدياد حدة المنافسة بينها تطلب من مسيرتها اهتمام أكثر شمولية بأنشطة المؤسسة. و بذلك لا يمكن الاعتماد على المؤشرات المالية و البيانات المحاسبية فقط للتعبير عن وضعية المؤسسة و مستوى أدائها، لهذا تطلب الأمر من المؤسسات الانتقال في تفكيرها من العصر الصناعي إلى العصر المعرفي (اقتصاد المعرفة) حيث التركيز على جوانب متعددة تعطي صورة واضحة عن أداء المؤسسة تمكنها من المنافسة و الاستمرار.

و جاءت بطاقة تقييم الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة قياس الأداء و الرقابة التقليدية، فظهر هذه البطاقة جاء من خلال أبحاث وخبرات استشارية قادها العديد من الباحثين، وقد استخدم هذا المفهوم من قبل Robert Kaplan & David Norton و نوقشت أول مرة في جامعة هارفارد سنة 1992، حيث تعمل على تكوين أهداف إستراتيجية واضحة يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء.

نتناول في هذا الفصل مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال ثلاثة مباحث.

وعليه ستكون خطة الفصل الثاني من هذا البحث على النحو التالي:

-المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

-المبحث الثاني: تصميم بطاقة الأداء المتوازن و أهميتها

-المبحث الثالث: المنظور المالي لبطاقة الأداء المتوازن

## المبحث الأول: ماهية بطاقة قياس الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الطرق الحديثة لقياس الأداء، استناداً إلى فلسفة واضحة في تحديد إستراتيجية المؤسسة. فبطاقة الأداء المتوازن مدخل مبني على فرض مهم وهو أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح.

ونحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفاهيم متعلقة ببطاقة الأداء المتوازن أو بطاقة الأهداف الموزونة كما يطلق عليها، من خلال تناول مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ضمن المطلب الأول، مراحل تطور بطاقة الأداء في المطلب الثاني، أما في المطلب الثالث فضم العناصر الأساسية المكونة لبطاقة الأهداف الموزونة.

## المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن و أسباب ظهورها

### الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

- تضمن المفهوم الأساسي لتقنية البطاقات المتوازنة المقدم من قِبَل Kaplan & Norton دمج وتوحيد المؤشرات المالية التقليدية مع المؤشرات غير المالية لتوفير معلومات أكثر غنى وملائمة لمستخدميها وذلك كرد فعل عن تنامي شعور عدم القناعة بكفاية المؤشرات التقليدية لأغراض تقييم الأداء. حيث عرفا بطاقة الأداء المتوازن كما يلي: ( مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تزود الإدارة العليا برؤية واضحة وشاملة وسريعة عن أداء الوحدة الاقتصادية ).<sup>1</sup>

- كما قدم Kaplan & Norton تعريف آخر شامل للبطاقة باعتبارها منظومة متكاملة تتكون من عدة فروع تتفاعل مع بعضها لتحقيق أهداف تقييم الأداء حيث عرفاها على أنها: نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة تبين توجه الوحدات الاقتصادية في إتباع ترجمة رسالتها من خلال مجموعة مترابطة

<sup>1</sup> تأثر صبري الغبان، " التكامل بين تقني بطاقة العلامات المتوازنة و المقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22، العراق، 2009، ص 11، على الخط:

[www.gsite.univ-provence.fr/.../AMBLARD%20M.%20\(2007\),%201,%20juin.pdf](http://www.gsite.univ-provence.fr/.../AMBLARD%20M.%20(2007),%201,%20juin.pdf)

تاريخ الإطلاع: 2011/05/19، على الساعة: 14:20

من مؤشرات الأداء التي تساهم بتأدية الأعمال ووضع إستراتيجيتها وبالتالي توصيل الإستراتيجية بتلك الأعمال والمساعدة في خلق الانسجام بين الأداء الفردي وأداء الوحدة الاقتصادية لأجل الوصول إلى أهدافها.<sup>1</sup>

- وتعتبر بطاقة تقييم الأداء المتوازن واحدة من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس نشاطات ومستوى أداء المؤسسة وهي تهدف إلى تطوير مقاييس تستند في فلسفتها إلى أربع منظورات أساسية وهي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو.<sup>2</sup>

- يمكن تعريفها بأنها " نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية وإستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة"، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

فهي بذلك تعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، المقاييس المالية وغير المالية.<sup>3</sup>

- وتعتبر بطاقة الأهداف الموزونة عن إستراتيجية المؤسسة عن طريق مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء، فهي تزود مسيري المؤسسة بوضعية أنشطة المؤسسة، كما أنها لا تهتم بتحقيق الأهداف المالية فقط بل توضح الأهداف غير المالية المنتظرة من المؤسسة بعد تحقيق أهدافها المالية، وهي أداة لقياس أداء المؤسسة بالاعتماد على أربعة محاور: المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، ومحور التدريب والابتكار.<sup>4</sup>

- يمكن وصف بطاقة الأداء المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة، حيث يمكن اعتبارها:

• نظام قياس: إن الانتقاد الموجه لمؤشرات قياس الأداء المالي في الاستخدام باعتبارها تعطي صورة عما حدث في الماضي قاد إلى ضرورة الأخذ في عين الاعتبار مؤشرات أخرى تمثل أسباباً تقود إلى الأداء العام للمؤسسة، وهكذا فإن بطاقة التقييم المتوازن تتيح إمكانية لترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف أكثر تحديداً ومؤشرات أكثر دقة في القياس.

• نظام إدارة إستراتيجي: توصف بطاقة التقييم المتوازن بأنها نظام إدارة إستراتيجي لكونها توازن و تربط بين رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة و انعكاسها من خلال تجسيدها في المنظورات الأربعة لبطاقة التقييم المتوازن.

<sup>1</sup> Kaplan Robert, Norton David, "Using the Balanced Scorecard: Translating strategy into Action", consulter à [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org), date de consultation 14/04/2011 à 09:30

<sup>1</sup> خالد محمد بن حمدان وآخرون، "الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 396

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)"، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2009، ص 57

<sup>3</sup> Charles Horngren et autres, "Contrôle de gestion et gestion budgétaire", 3e édition, Nouveaux Horizons, Paris, 2006, p 81

• أداة اتصال وتواصل: من خلال قدرة بطاقة التقييم المتوازن على ترجمة الاستراتيجيات إلى أفعال حقيقية فإنها تساهم في عمليات التواصل بين مختلف المستويات و الجوانب الضرورية من العمل.<sup>1</sup>  
تطرح بطاقة قياس الأداء المتوازن منظومة متكاملة لتقييم أداء المؤسسات من خلال أربع جوانب تتيح للمسيرين إمكانية اختيار المقاييس المناسبة:

- المنظور المالي: ما هي صورتنا في عيون حملة الأسهم (كيف يرانا المساهمون)؟
- منظور العملاء: ما هي صورتنا في عيون العملاء (كيف يرانا العملاء)؟
- منظور العمليات الداخلية: ما هي العمليات الداخلية التي يمكن أن تحقق لنا الانطلاق و التميز لو تم التركيز عليها ( في أي مجال يمكن أن نتفوق)؟
- منظور التعلم و النمو و الابتكار: كيف السبيل إلى مواصلة تطوير أداؤنا (هل يمكننا الاستمرار في تحقيق و تحسين القيمة)<sup>2</sup>؟

- و تعرف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها و من تحديد العوامل الحرجة للنجاح و تنظيم المقاييس التي تساعد على وضع الأهداف و قياس الأداء بالنسبة للإستراتيجيات.

- و تعرف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها طريقة لتحويل رسالة المؤسسة و إستراتيجيتها إلى مقاييس أداء، وأن أساس هذه البطاقة يقوم على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها، وإجراء عملية القياسات بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.<sup>3</sup>

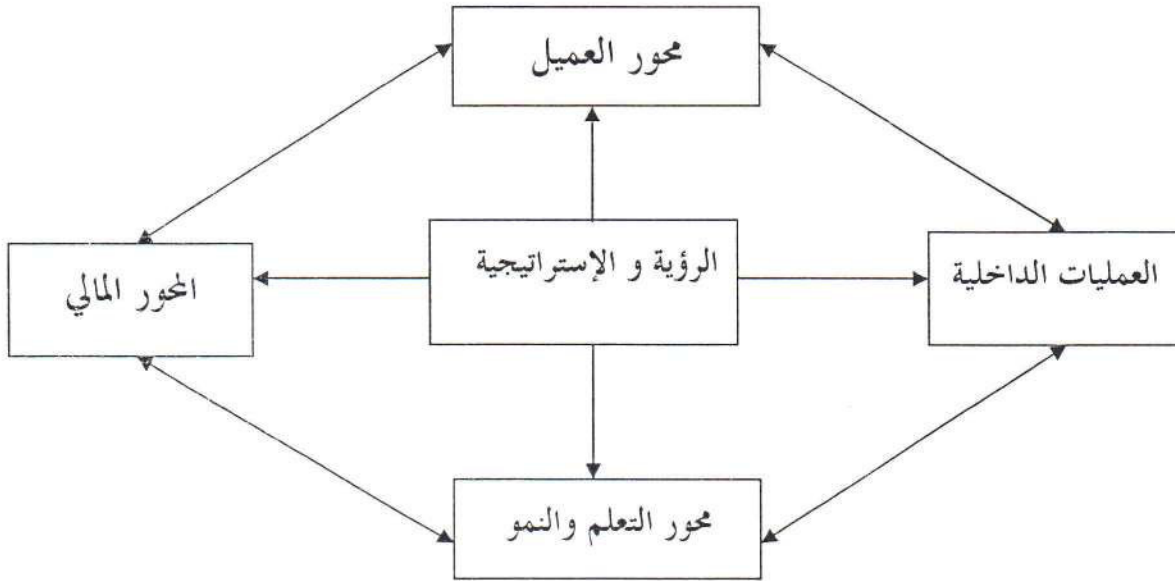
<sup>1</sup> وائل محمد صبحي و آخرون، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص ص 151-152

<sup>2</sup> عادل مبروك، "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص 95

<sup>3</sup> محمد أحمد أبو قمر، "تقوم أداء بنك فلسطين بالحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009،



الشكل 1.2: المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عادل مبروك، مرجع سابق، ص 97.

و الأساس في مدخل قياس الأداء المتوازن هو استخدام مجموعة متكاملة من المقاييس و المؤشرات الخاصة بالأداء، تضم مؤشرات مالية و مؤشرات غير مالية لتبين الجوانب المختلفة لقدرة المؤسسة على الأداء. وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بشكل متوازن من خلال التركيز على المحاور الأربعة التالية:

- **المحور المالي Financial Prospective**: يعرف المنظور المالي بأنه ذلك المرتبط بتحقيق الأرباح، زيادة الحصة السوقية، توليد التدفقات النقدية ويركز على إستراتيجية النمو و الربحية و رؤية أصحاب المصلحة (الملاك و الساهمين) للمؤسسة؛
- **محور العميل Customer Prospective**: يعبر عن معدل الزيادة في التعامل مع المؤسسة ونسبة الأرباح المكتسبة من كل عميل وذلك كنتيجة للجهود التسويقية التي تبذلها المؤسسة سعياً وراء تحسين مستوى رضا العميل وذلك عن طريق تقديم منتجات/خدمات ذات جودة عالية؛
- **محور العمليات الداخلية Internal Process Prospective**: يركز على مختلف العمليات التي تحقق الرضا للعملاء والتي تعتبر حاسمة وحساسة بالنسبة للمؤسسة، هذه العمليات هي التي تساعد المؤسسة في تحقيق قيمة فردية لعملائها، وتحقيق الأهداف المالية.

و وفقاً لكل من Kaplan & Norton فإن هذا المنظور يأخذ في الاعتبار ثلاث دورات، وهي: دورة الإبداع، دورة العمليات، دورة خدمات ما بعد البيع.<sup>1</sup>

• محور التعلم والنمو Learning and Growth Prospective: ويركز على الأولويات لخلق المناخ الذي يدعم التغيير التنظيمي و الابتكار و النمو.

إن بطاقة قياس الأداء المتوازن هي عبارة عن أداة لتوسيع مجالات القياس التقليدي المستخدم من قبل المؤسسات، ولا يمكن أن نعتبرها نظام قياس فقط بل هي أيضاً نظام للرقابة و وسيلة لتعزيز الاتصال داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

تعرضت بيئة عمل المؤسسات داخليا وخارجيا لمجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف جوانب الأداء فيها، مما استوجب على المؤسسات الاتجاه نحو تطبيق أنظمة لقياس الأداء تحقق التوازن في عمليات تقييم الأداء. ومن أبرز هذه المتغيرات:<sup>3</sup>

1. زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي و العالمي، وظهور التكتلات الاقتصادية الدولية، واندماج المؤسسات في كيانات كبيرة، و التطبيق الفعلي لاتفاقيات تحرير التجارة.
2. ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف المؤسسات للحفاظ على بقائها في ظل ظروف المنافسة الشديدة، فأصبح الزبون يشكل محور اهتمامها، وأصبح هدفها خدمته و الاحتفاظ به. كما أصبحت المؤسسات تهتم أكثر بالتحسين المستمر في الجودة، وتقديم منتجات متنوعة، والاستجابة السريعة لطلبات الزبائن ومواجهة تحديات خفض التكاليف و الأسعار.
3. تركيز اهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء على النتائج في الأجل القصير، بالرغم من أن معظم القرارات التي تتخذها المؤسسة لها تأثير طويل الأجل، وبصفة خاصة قرارات الاستثمار و اقتناء الأصول، وتلك القرارات المتعلقة ببرامج التطوير و التحسين. مما يدفع متخذي القرار إلى تحسين الأداء في الأجل القصير و الابتعاد عن

<sup>1</sup> خالد محمد بن حمدان و آخرون، مرجع سابق، ص 399

<sup>2</sup> عبد الرحيم محمد، "الأساليب الحديثة لقياس الأداء الحكومي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص 514

<sup>3</sup> فاطمة رشدي سويلم عوض، "تأثير الربط و التكامل بين مقياس الأداء المتوازن و نظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية (دراسة تطبيقية بنك فلسطين)، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 76

القرارات ذات البعد الاستراتيجي كالاستثمار في مجال التحسين و التطوير وتقديم منتجات جديدة تحقق للمؤسسة عوائد أكبر في الأجل الطويل.

4. التطور الحاصل في نظام وفلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرار، و أساليب الإنتاج ترتب عليها تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وظهور فلسفة الجودة الشاملة، حيث مثلت مدخلا انصب التركيز فيه على العملاء من خلال توفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية لتشكل هذه الجودة وسيلة مناسبة لديمومة الميزة التنافسية للمؤسسات.

و قد ترتب على كل هذه المتغيرات ظهور انتقادات كثيرة لنظام تقييم الأداء التقليدي الذي أصبح أداة غير مناسبة للكشف عن سلامة الأداء في مختلف جوانب النشاط، وغير فعالة في توجيه الإدارة إلى مواطن الخلل و نقص الكفاءة. و أصبحت المؤسسات تبحث عن نظام جديد لتقييم أدائها بما يلائم بيئة عملها.

ومن هنا قدم Kaplan and Norton فكرة قياس الأداء المتوازن لسد النقص في النماذج التقليدية لقياس الأداء. فبطاقة الأداء المتوازن كما يرى كلا من Kaplan و Norton هي الأداة الأفضل لجعل إستراتيجية المؤسسة مفهومة من قِبَل الجميع بدءاً من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي. و ذلك من خلال تمثيل هذه الإستراتيجية بمجموعة من مؤشرات قياس الأداء.

### المطلب الثاني: مراحل تطور بطاقات الأداء المتوازن

تسعى المؤسسات إلى إحداث تغيير في سياساتها و خططها بما يضمن تحسين وضعيتها و انتقالها من الوضع القائم إلى وضع تسعى أن تكون فيه، و قد سعى العديد من الباحثين في مجال التسيير إلى تقديم مختلف الحلول و الطرق التي تساعد المسيرين في إدارة مؤسساتهم لبلوغ أهدافها، فنجد أنه في بدايات القرن العشرين كان التركيز واضحاً على التطوير من خلال زيادة فعالية العنصر البشري العامل، فظهرت على سبيل المثال دراسات توضح كيف أن الإنتاجية تزداد مع زيادة قوة وجود الإضاءة في المصانع، إلا أن هذا الأمر لم يدم طويلاً. ثم بعد ذلك وفي سنوات الستينات والسبعينات والثمانينات بدأت مرحلة قياس الأداء من خلال التحليل المالي ودراسة المؤشرات والنسب المالية، إلا أن هذه النسب والمؤشرات كانت تعتمد على بيانات وقعت في الماضي، الأمر الذي يصفه البروفسور "روبرت كابلان" بأنه كمن يقود سفينة وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلاً من النظر إلى مقدمتها وفي بدايات التسعينات ظهر أسلوب جديد في تقييم الأداء وهو ما يعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن وهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية والمحرك الذي يدفع النمو،

التوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، التوازن بين التكتيك والإستراتيجية. ففي العام 1992 قدم لنا "كابلان ونورتن" بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة: البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد العملاء وبعد التطور و النمو<sup>1</sup>.

- وقد حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات، من خلال ثلاثة أجيال:

- الجيل الأول: حيث تم وصف بطاقة التقييم المتوازن بأنها مصنوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء. هنا تم إضافة قياسات غير مالية و بمؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم من قياسات مالية. تجسد هذا الجيل في إضافة ثلاث منظورات أخرى وهي العملاء، العمليات الداخلية، التعلم و النمو إضافة إلى المنظور المالي حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة. و الشكل الموالي يوضح الجيل الأول من بطاقة التقييم المتوازن.<sup>2</sup> بعد ذلك تم تطوير علاقات السبب و النتيجة بين هذه المنظورات لتعطي انعكاساً إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة.

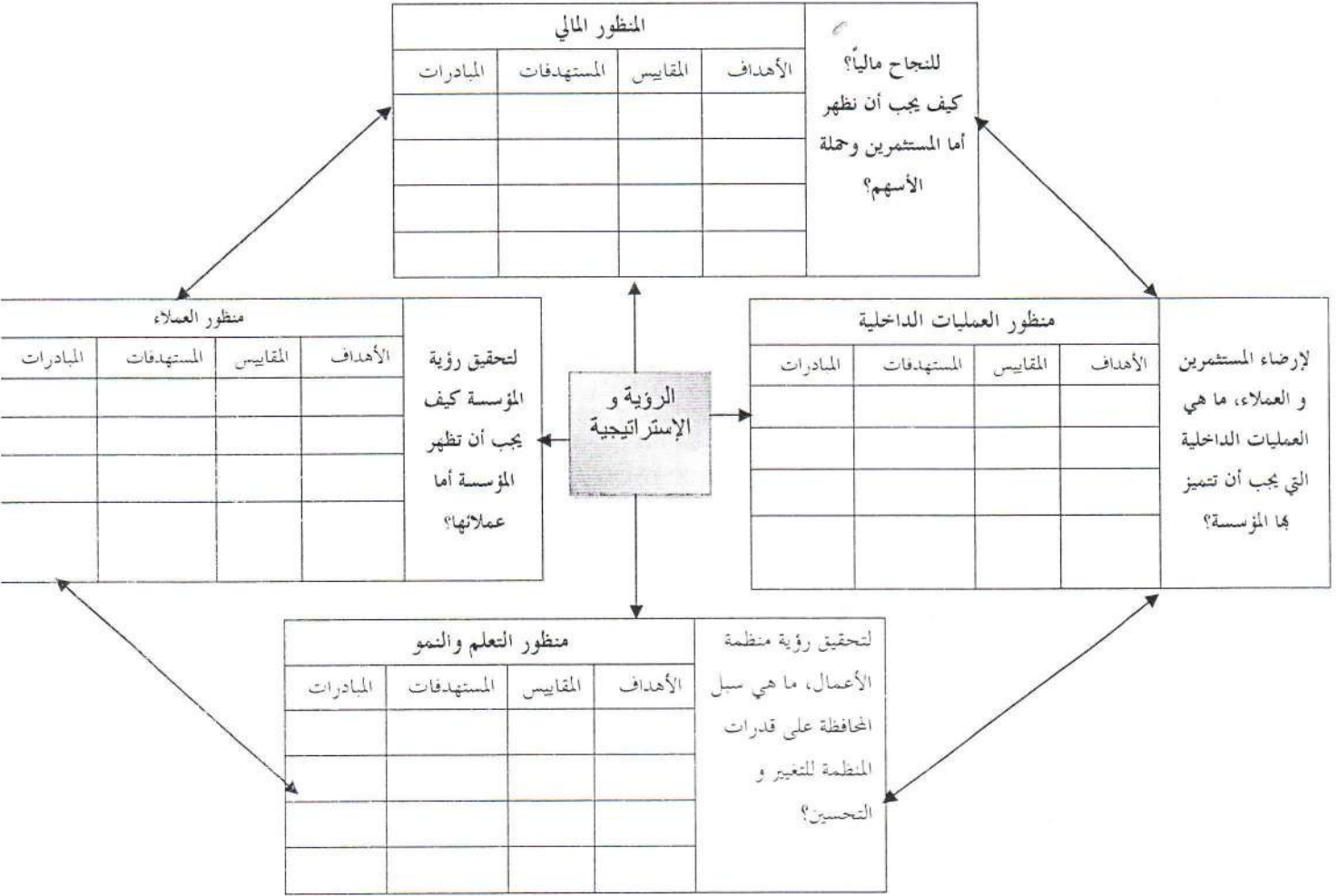
<sup>1</sup> أحمد الكردى، \* بطاقة الأداء المتوازن - أسلوب حديث في تقييم أداء المنشآت\*، على الخط: <http://www.kenanaonline.com/> ، تاريخ

الإطلاع: 2011/05/12، على الساعة: 14:20

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص145



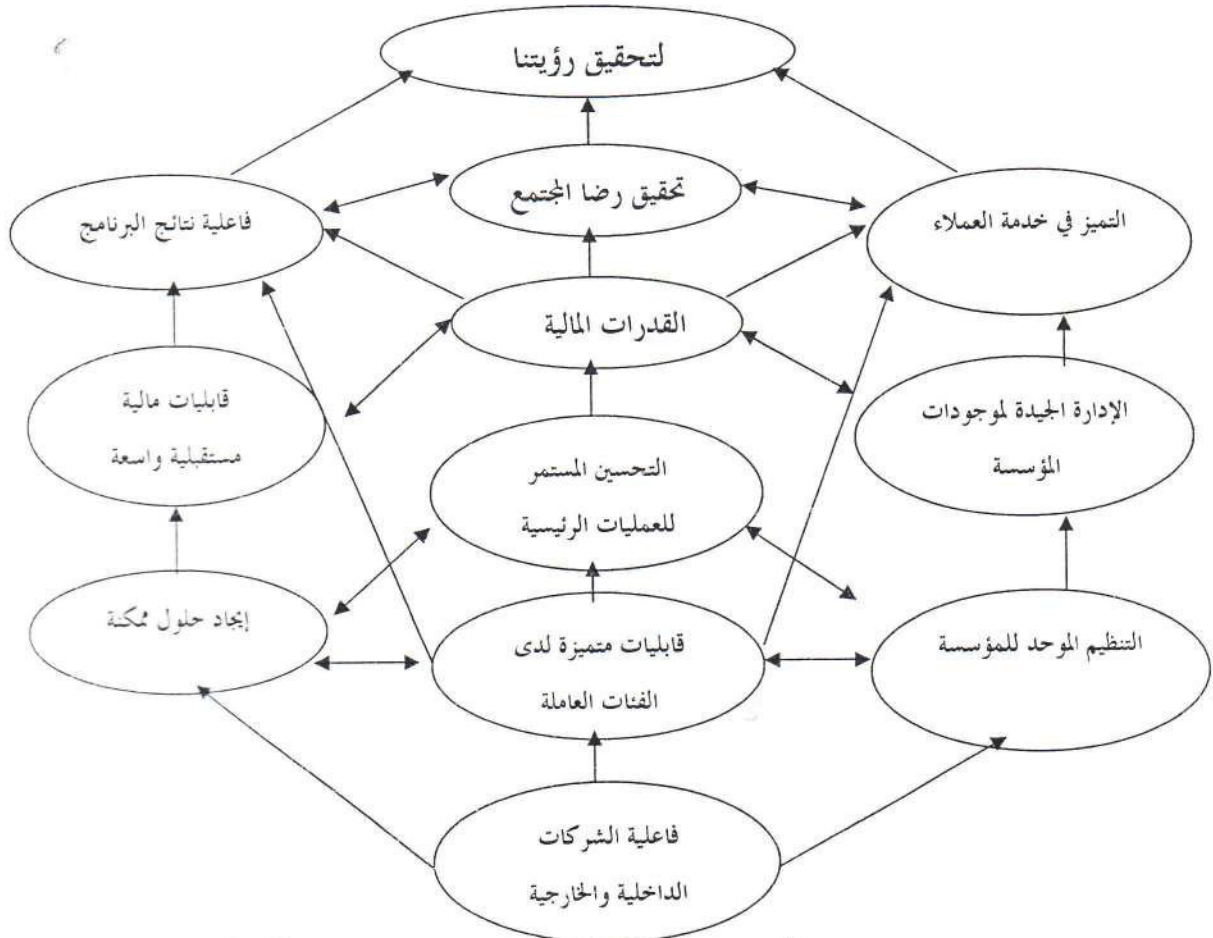
الشكل 2.2: الجيل الأول من بطاقة التقييم المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي، مرجع سابق، ص 146

- الجيل الثاني: بعد تطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن في العديد من المؤسسات ظهرت عدة مشاكل، فجاء الجيل الثاني وتميز بترجمة المنظورات الأربعة بسؤال أولي يعطي رؤية لكيفية اختيار القياسات الملائمة ضمن كل منظور:
  - ✓ للنجاح مالياً، كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين و حملة الأسهم (المنظور المالي)؛
  - ✓ لتحقيق رؤية المؤسسة: كيف يجب أن تظهر المؤسسة أمام عملائها (منظور العملاء)؛
  - ✓ لتحقيق رضا المستثمرين و العملاء، ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها المؤسسة (منظور العمليات الداخلية)؛
  - ✓ لتحقيق رؤية المؤسسة، ما هي سبل المحافظة على قدرات المؤسسة للتغيير و التحسين.

الشكل 3.2: الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي، مرجع سابق، ص 148

الجيل الثالث: ظهر ما يسمى بالخريطة الاستراتيجية والتي جعلت من الإستراتيجيات نقطة الارتكاز لمفهوم بطاقات الأداء المتوازن، فلا يمكن تطبيق بطاقات الأداء المتوازن دون وجود إستراتيجيات واضحة نابعة من رؤية ورسالة المؤسسة. وأهم ما ميز الجيل الثالث للبطاقات هو نموذج الربط الاستراتيجي و المنظورات حيث يبين أن تحديد الأهداف الاستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة، وهنا تم الفصل بين نوعين من المنظورات، الأول يركز على المنظور الداخلي للبطاقة و المتمثل بمنظور العمليات الداخلية و منظور التعلم والنمو، فيما يركز الثاني على المنظور الخارجي للبطاقة و المتضمن كل من منظور العملاء و المنظور المالي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عبد السلام بن عبد الله ابوملحه، "بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية والتطبيق - تجربة شركة الاتصالات السعودية-"، على الخط: www.bae-

co.com/twtwiss/22 تاريخ الإطلاع 2011/03/21 على الساعة: 11:20

الشكل 4.2: الجيل الثالث لبطاقات الأداء المتوازن

	المحور الخارجي		
	محور العملاء	المحور المالي	
المحور التشغيلي	↑		المحور الإستراتيجي
	محور العمليات الداخلية	محور التعلم والنمو	
	المحور الداخلي		

المصدر: وائل محمد صبحي، مرجع سابق، ص 150

المطلب الثالث: العناصر المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن

تضم بطاقة التقييم المتوازن عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة و المتمثلة في الآتي:

1- الرؤية المستقبلية: "هي حلم أو صورة المستقبل الذي يثيرنا."

كما أن الرؤية "هي الصورة التي تعتقد المؤسسة أن يكون عليها المستقبل."<sup>1</sup>

كما تعرف الرؤية على أنها "المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط لتنميتها."<sup>2</sup>

نلاحظ أن هذه التعاريف ركزت على عنصر تصور المستقبل الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في تعريفها للرؤية المستقبلية للمؤسسة. فالرؤية ما هي إلا تصور للحالة التي ستكون عليها المؤسسة في المستقبل وهي تبين اتجاه المؤسسة و ما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها المؤسسة.

وتكمن أهمية الرؤية في ما يلي<sup>3</sup>:

➤ تزود الرؤية القوية كل شخص في المؤسسة بإطار عقلي مشترك الذي يساعد على إعطاء شكل للمستقبل.

<sup>1</sup> Mohan Nair, Essentials of balanced scorecard, Jhon Wiley & Sons, Inc, p 73.

<sup>2</sup> موييد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 72

<sup>3</sup> طاهر محسن العالي و آخرون، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، لأردن، 2007، ص 211.

- الرؤية يمكن أن تشير إلى ربط العمل بثقافة المؤسسة، خلق معيار مشترك للقيم و للأداء الفردي للموظفين.
- تستعمل الرؤية كأداة اتصالات تجذب الأفراد والمساهمين.
- تحث على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المؤسسة وفي نماذج السلوك الأساسية، وتعطي مبررا مقبولا لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا تطلبت ظروف العمل ذلك.
- أعمال الأفراد المختلفين في كافة أنحاء المؤسسة تكون منسقة بطريقة سريعة و كفؤة بالاعتماد على بيان الرؤية.

2- الإستراتيجية: هي مجموعة الخطط و الإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة لنفسها. كما يعرفها علي السلمي بأنها: "الخطوة الرئيسية الشاملة التي تحدد: كيف تحقق المؤسسة غرضها (Mission)، و أهدافها (objectives) من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا و تدنئة ما تعانیه من مساوئ".<sup>1</sup> و يمكن أن نعرف الإستراتيجية بأنها "تصور مستقبلي للمؤسسة أو مسار يحدد اتجاهها بشكل يحقق المواءمة بين المؤسسة وبيئتها للوصول إلى وضع مستقر يعزز بقاء و استمرار ونمو المؤسسة وهذا باعتماد خطة رئيسية شاملة".<sup>2</sup>

فالإستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات الطويلة الأجل للمؤسسة، وتبني طرق للنشاط وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الغايات.

3- المحور (المنظور): وهو أحد الركائز المهمة و الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، حيث يحوي هذا المحور مجموعة من الأهداف التي تصب في اتجاه معين.

فالمحور مكون يدفع بتبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات في هذا المنظور ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول للمؤشرات الواردة في هذا المنظور، وهناك أربعة منظورات أساسية في بطاقة التقييم المتوازن و تتمثل في المحور المالي، ومحور العمليات الداخلية، ومحور العملاء، ومحور التعلم والنمو. و تضم بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور أساسية تشكل بنيتها، وهي: المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو.

❖ المحور المالي: يهدف هذا المحور إلى التقييم و الإجابة عن التساؤلات التالية:

– هل حققت المؤسسة المنافع و النتائج التي ترضي المساهمين؟

<sup>1</sup>علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، دار غريب للطباعة و النشر، مصر، ص 131.

<sup>2</sup>أوبكر صبيح، "الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر 2010، ص 9.



- موقف المؤسسة من سوق المال؟

- كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟

وسنفضل في هذا المحور من خلال المبحث الثالث.

❖ **محور الزبون (العميل):** تبدي فلسفة التسيير الحديث المزيد من العناية لإرضاء الزبائن، و الأداء

المنخفض في هذا المحور ( الجانب ) مؤشر رئيسي للتراجع المقبل، حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية

جيدة. و يستطيع المسير بفضل هذا المحور تحديد الأجزاء المستهدفة من السوق. ويسعى محور الزبون

( منظور العملاء) إلى تقييم مجموعة من الجوانب مثل:

- كيف ينظر الزبائن إلى المؤسسة و مدى رضاهم عن خدماتها؟

-هل تبحث المؤسسة في مواجهة المنافسين؟

هل يتوقع استمرار المنافس في السوق مع المؤسسة؟

ويتم قياس هذا المحور من خلال الحصة السوقية، المردودية حسب الأجزاء، معدل المردودات، رضا

الزبائن و معدل وفائهم.

❖ **محور العمليات الداخلية:** يبحث ها البعد عن كيفية زيادة كفاءة و فعالية العمليات الأساسية التي

تحقق الأهداف الإستراتيجية و تسمح بتقديم خدمات تجذب الزبائن و تضمن المردود للمساهمين و

ذلك من خلال تقييم ما يلي:

-ما هي مصادر القوة و الضعف في العمليات الداخلية و الأساسية في المؤسسة؟

-كيف يتم ترشيد التكاليف؟

-ما هي العمليات المحورية و مدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن؟

-ما هي العمليات التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة؟

❖ **محور التعلم والنمو:** يحدد هذا البعد المجالات التي يجب أن تطور و وتبدع فيها المؤسسة من أجل

تحسين أدائها و تحقيق نمو في المدى الطويل، يسعى هذا المحور إلى تقييم:

-هل للمؤسسة القدرة على الابتكار؟

-هل للمؤسسة القدرة على التعلم؟

-كيف تنمي المؤسسة قدرتها على التحسين و التغيير المستمر؟

- و يأتي التقييم على أساس مؤشرات منها: مقارنة سلوك العاملين على أساس مستوى التكوين و التأهيل، استقصاءات و مؤشرات الرضا لدى العاملين، إنتاجية العمال، رقم الأعمال للعامل،... الخ.<sup>1</sup>
- 4- الأهداف: الهدف بين كيفية القيام بالإستراتيجية المعتمدة، و يجب أن تكون الأهداف بشكل عام موزعة بالتساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و لها نفس درجة الأهمية تقريبا، كما يجب أن تكون محددة و قابلة للقياس و قابلة للتحقيق و معقولة و محددة بمدة زمنية للتحقيق.
- 5- المقاييس: وهي بمثابة الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً.
- 6- المستهدفات: مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف ( سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه.
- 7- المبادرات: هي برامج عمل توجه الأداء و تسهل عملية التنفيذ و الإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

### المبحث الثاني: تصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن و أهميتها

إن عملية بناء بطاقة قياس الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءاً بإستراتيجية المؤسسة حيث تترجم البطاقة إلى أهداف و قياسات أداء ملموسة تمثل توازناً بين كل من قياس الأداء للجوانب الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعليم و النمو).

#### المطلب الأول: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن

تعددت آراء الكتاب و الباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم و تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، ونستعرض فيما يلي خطوات تصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن.

##### 1. صياغة الرؤية (رؤية المؤسسة)

يقوم نموذج قياس الأداء المتوازن على رؤية شاملة، لذا من الضروري وجود رؤية معتنقة نظراً لأن المقاييس سيتم بنائها و صياغتها في ضوء تلك الرؤية، مما يساهم في تركيز جهود المؤسسة و اهتماماتها بصورة أقوى من ذي قبل.

<sup>1</sup> نجمة بجاوي، مرجع سابق، ص 265-267.

يمكن طرح تعاريف لمصطلحات جوهرية في هذا الصدد:

➤ **الرؤية Vision**: تصور يجمع بين الخيال و الواقع، الحلم والحقيقة، ينطوي على تحديات للدور والغايات المستقبلية للمؤسسة ما، تتجاوز إلى حد كبير بيئتها و وضعها التنافسي الحاليين.

➤ **الرسالة Mission**: تحدد مجال العمل أو النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة أو ينبغي أن تعمل فيه بالقياس إلى قيم و توقعات الأطراف أصحاب المصالح.

➤ **الإستراتيجيات Strategies**: التصور العام لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد، فهي تمثل المسار الأساسي للمؤسسة و الذي من خلاله يمكن للمؤسسة أن تجيب من خلاله على التساؤل: ما الذي يجب أن نكون عليه مستقبلاً؟

➤ **الغايات و الأهداف Objectives**: تمثل النتائج المرغوب في تحقيقها، وتتميز كل منها عن الأخرى من حيث المدى الزمني والتحديد في نطاق معين، وتبنى الغايات و الأهداف على ضوء رسالة المؤسسة. إن اعتبار صياغة الرؤية أمراً هاماً لا يعني السماح للتخطيط الإستراتيجي بتقييد المؤسسة ببرنامج عمل يتسم بالجمود، بل يجب أن تركز المؤسسة على مسار مشترك يتسم بالمرونة.

## 2. تحديد الإستراتيجيات وبناء الأهداف الإستراتيجية العامة

يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها العلاقة بين رؤية المؤسسة و الخطط المستقبلية الواجب إتباعها، بعبارة أخرى تصف الإستراتيجية القواعد و الإجراءات و القرارات الأساسية المطلوبة لكي تنتقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه.

إن عملية صياغة الإستراتيجية هي عملية تتسم بالتعقيد و لا يوجد اتفاق حول الإجراء المناسب لصياغة الإستراتيجية في المؤسسة، ومع ذلك يثور سؤال جوهري وهو كيف يمكن للمؤسسة أن تكتسب ميزة مناسبة أفضل من منافسيها وتحافظ عليها؟ هذا السؤال يعد جوهر عملية إعداد وصياغة الإستراتيجية، وأعظم مزايا نموذج قياس الأداء المتوازن تكمن في أنه يسهل عملية تحليل الرؤية إلى استراتيجيات محددة و مستندة إلى الواقع، مما يمكن الأفراد من فهمها و العمل من خلالها.<sup>1</sup>

## 3. تحديد عوامل النجاح الحاكمة

تمثل هذه الخطوة في الانتقال من التوصيفات و الإستراتيجيات إلى تحديد ما يكون مطلوباً لنجاح المقياس و ماهية العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها. بعبارة أخرى يجب على المؤسسة أن تقرر ما

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ص ص 104-109

هي عوامل النجاح الحاكمة و ترتبها حسب الأولوية، وهي تتمثل في العوامل الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.<sup>1</sup>

#### 4. تحديد القياسات

في هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس للتعرف على الأسباب و النتائج و إيجاد توازن فيما بينها، و تشمل هذه الخطوة على المراحل الفرعية التالية:

**4.1** إعداد المقاييس و التعرف على الأسباب و النتائج و إيجاد توازن بين المقاييس المختلفة: يتم في هذه المرحلة إعداد مقاييس رئيسية، ويشكل التوازن بين مختلف مجالات التركيز و المقاييس عنصراً هاماً في تصميم القياسات، والتحدي الأكبر يكمن في إيجاد علاقات سبب و نتيجة واضحة و تحقيق توازن بين المقاييس المختلفة في مجالات الرؤية المحدد.

**4.2** صياغة المقاييس الشاملة: يتم تجميع المقاييس و عرضها للموافقة عليها، ولتسهيل التنفيذ يجب إطلاع كل فرد من المؤسسة بطريقة ما على المقاييس.

**4.3** تحليل المقاييس: ويكون ذلك تبعاً لحجم المؤسسة و تنظيمها، و أحد أغراض المقاييس هو تمكين الأفراد من معرفة الكيفية التي تؤثر بها رؤية المؤسسة و أهدافها العامة على العمليات اليومية بوضوح، فمن الضروري تحليل المقاس إلى مستوى يصبح عنده ملموس و قابل للفهم بدرجة كافية.

#### 5. تحديد وتطوير خطة العمل

و فيها يتم تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف، و وضع خطة عمل.

**1.5** صياغة الأهداف: يجب أن توضع أهداف لكل مقياس مستخدم، و تحتاج المؤسسة إلى أهداف قصيرة المدى و أهداف طويلة المدى حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصلة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. و من الضروري أن تكون الأهداف منسجمة مع الرؤية الشاملة و الإستراتيجية العامة و ألا يكون هناك تناقض أو تعارض بينها، ولهذا السبب ينبغي إحداث ترابط و تكامل بين الأهداف أفقياً و رأسياً على حد سواء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نفس المرجع السابق، ص 119

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص 121-127.



2.5 وضع خطة عمل: لتكتمل المقاييس يجب أيضا تحديد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف و الرؤية التي تمت صياغتها، وينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية و النهائية.

### 6. تحديد الأفعال التنفيذية

وتتطلب بيان الأنشطة و الأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف و الانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية و توزيع و تخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات و الأدوات.

### 7. المتابعة و التقييم

من الضروري أن تتابع المؤسسة المقاييس لتحقيق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة، ومن المهم أيضاً أن تحوي خطة التنفيذ قواعد و أساليب مقترحة من جزء من العمل اليومي للشركة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الأبعاد الواجب مراعاتها لتصميم بطاقة الأداء المتوازن

يجب أن يسمح تصميم بطاقة الأداء المتوازن بالربط بين مجموعة الأهداف و القياسات داخل المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال مراعاة ما يلي:

1. الجوانب الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن
  - الجانب المالي: يتضمن مؤشرات و نسب تقيس ربحية المؤسسة؛
  - جانب العملاء: يتم تحديد العملاء و قطاعات السوق المستهدفة ثم تحديد مقاييس (مؤشرات) الأداء لهذا الجانب؛
  - العمليات الداخلية: يحدد المدراء التنفيذيون العمليات الداخلية المطلوب إيجادها و التي تمكن من الوصول للأهداف المقدمة، و إرضاء الملاك و المساهمين؛
  - النمو والتعلم: إن المنافسة الشديدة و عدم استقرار محيط المؤسسة يحتم على المؤسسة تطوير مهاراتها و أدائها من خلال إعادة تطوير الأفراد، تطوير النظم... الخ.
2. المحاور التي يحتوي عليها كل جانب: فلكل جانب من جوانب بطاقة الأداء المتوازن تحدد المؤسسة العناصر التالية:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نفس المرجع، ص 128.

- الأهداف؛
- المقاييس (المؤشرات)؛
- المعايير ( النتائج المستهدفة)؛
- المبادرات.

3. العلاقات السببية: إن العمليات داخل المؤسسة تمثل علاقات سبب و نتيجة، لذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها و التأكد من صحتها، ويجب أن تتضمن العلاقة الجوانب الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقات قياس الأداء المتوازن من أهم أنظمة تقييم الأداء التي تم تطويرها حديثاً، و تسعى هذه الأداة إلى توحيد أربعة أبعاد مختلفة لتقييم الأداء. وذلك لنفادي التركيز على بعد واحد على حساب الأبعاد الأخرى. فبطاقة الأداء المتوازن لم تتجاهل أساليب القياس المالية التي تم المساهمين، كما أنها تأخذ بالاعتبار المؤشرات غير المالية و التي تم العملاء و العمليات الداخلية و التعلم والنمو.

و قد أكدت الكثير من المؤسسات التي طبقت نموذج بطاقة الأداء المتوازن أن اعتمادها كنظام لتقييم الأداء يحقق للإدارة مزايا عدة منها:

- توضيح وإدخال وتحديث الإستراتيجية في المؤسسة؛
- ربط الأهداف الخاصة بالمؤسسة والأهداف الفرعية بالإستراتيجية؛
- تحقيق مراجعة الأداء الدورية والتعلم لتحسين الإستراتيجية؛
- ويمكن تلخيص الفوائد التي تحققها بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:
- تمد الإدارة بصورة شاملة عن أنشطة المؤسسة؛
- تمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة؛

<sup>1</sup> عبد السلام بن عبد الله ابوملحه، نفس المرجع السابق، ص 14-15.

- تسهّل وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المؤسسة؛
  - تحسن النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال المقاييس غير المالية والأكثر نوعية؛
  - تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء؛
  - تساعد على تكوين مقاييس الأداء الحاكمة المتفقة مع الإستراتيجية على كل مستويات المؤسسة.<sup>1</sup>
- كما أن استخدام بطاقات الأداء المتوازن كأداة لقياس وتقييم الأداء يحقق للمؤسسة عدة مزايا منها:
- التركيز على المؤسسة ككل؛
  - تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل: الجودة، إعادة الهندسة،
  - تسيير خدمة العملاء؛
  - تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدة العاملين، وكما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: المنظور المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن

يعد المنظور المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء، باعتبار أن الجانب المالي يمثل محور اهتمام المؤسسة الاقتصادية حيث أن تحقيق مستويات جيدة من الأداء المالي يعطي انطباعاً إيجابياً على نمو أنشطة المؤسسة و توسعها من جهة و نجاح خطط مسيرتها من جهة أخرى.

نتناول في هذا المبحث الجانب (المحور) المالي لبطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال التطرق لأهم المؤشرات و النسب المالية التي تضمها بطاقة الأداء المتوازن ضمن محورها المالي باعتباره المعنى بالدراسة كمطلب

<sup>1</sup>نادية راضي عبد الحليم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد

الثاني، مصر، 2005، ص 19، على الخط: [http://www.jeas.cbe.ac.ae/jeas2005\\_dec/4.pdf](http://www.jeas.cbe.ac.ae/jeas2005_dec/4.pdf)

<sup>2</sup>الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 224.

أول، ثم في المطلب الثاني نتعرض لأهم المشاكل والعراقيل التي تعيق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية.

### المطلب الأول: مفهوم المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن

يعد الجانب المالي الأكثر اهتماماً من جانب المسيرين، وهو من المكونات المهمة في بطاقة قياس الأداء المتوازن، وخاصة في المؤسسات الاقتصادية لأنها تقوم بتلخيص النتائج الاقتصادية لعملية تنفيذ إستراتيجيتها، كما يساهم هذا المنظور في التركيز على الأهداف والمقاييس المتعلقة ببقية محاور بطاقة الأداء المتوازن، وبالتالي يؤدي إلى تحسين النتائج المالية التي تطمح إليها المؤسسات الاقتصادية.

المحور المالي: تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة، ويشير إلى مدى إسهام تنفيذ إستراتيجية المؤسسة في التحسين المستمر لأهدافها ونشاطاتها من وجهة النظر المالية وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمؤسسة فيما يخص المساهمين من حيث العائد على الاستثمار والتدفقات والدخل الناتج من التشغيل، والقيمة الاقتصادية المضافة ونصيب السهم من الأرباح وغير ذلك من المقاييس المالية.

ويتم تقييم الأداء هنا بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية للمؤسسات المنافسة ومع معايير تاريخية للمؤسسة نفسها.

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المؤسسة الاقتصادية وقد لخص Kaplan and

Norton هذه المراحل في ثلاثة مراحل رئيسية هي مرحلة النمو ومرحلة النضج ومرحلة الاستقرار.

- مرحلة النمو: تكون المؤسسة في المرحلة الأولى من دورة حياتها، فتركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والحفاظ على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم.

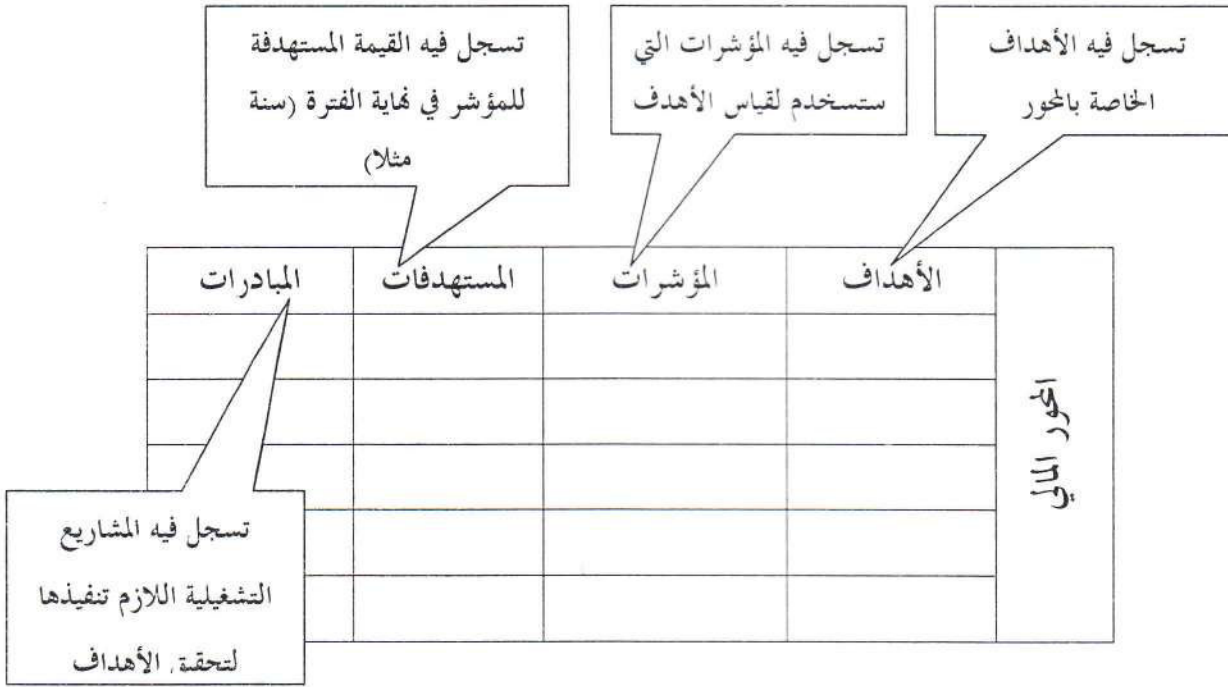
- مرحلة الاستقرار: تحاول المؤسسة في هذه المرحلة إعادة استثمار أموالها وجلب المزيد من الاستثمارات، وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل وعوائد الأسهم والتدفقات النقدية المخصصة، والقيمة الاقتصادية المضافة.

- مرحلة النضج: ترغب المؤسسة في هذه المرحلة في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخلى للمؤسسة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.



مكونات المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن: يضم المحور المالي كباقي المحاور الأخرى الأهداف و المؤشرات و المستهدفات و المبادرات.  
ويمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل 5.2: المحور المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن



المصدر: عبد السلام بن عبد الله ابوملحة، مرجع سابق، بتصرف، ص 14

ومن الجدير بالذكر انه بإمكان المؤسسات الاقتصادية تركيز جميع الطاقات والإمكانات المتاحة لتحسين أهدافها مثل (رضا الزبون والجودة والتسليم في الوقت المحدد) ولكن تلك الأهداف ستكون محدودة القيمة في حالة عدم الإشارة إلى مدى مساهمتها في تحقيق العوائد المادية للمؤسسة. وبالتالي ستصبح قاصرة عن تأدية مهمتها ولكن يمكن إظهار مدى تأثيرها على تحقيق تلك العوائد من خلال استخدام هذا المحور.

يمكن القول بأن البعد المالي يعد البعد الأول في بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي. ويتم تقييم الأداء المالي من خلال استخدام النسب المالية المستندة إلى القوائم المالية، ويتم الاستنتاج منها الربح المتحقق وحجم المبيعات، و يجب هذا البعد عن التساؤل في إيجاد آلية تعمل على خلق قيمة للمالكي المؤسسات، وليس من الضروري أن تؤخذ المقاييس المالية دائماً من النظام المحاسبي للمؤسسة، فقد تكون القيمة أو السعر السوقي

للسهم الواحد من أسهم الشركة مقياساً مهماً للنجاح، وذلك في حالة ما إذا كانت الشركة مسعرة في البورصة.

### المطلب الثاني: المقاييس المالية لبطاقة الأداء المتوازن

تُعد النسب و المؤشرات المالية من أهم أدوات تحليل المالي في عملية قياس وتقييم الوضع المالي للمؤسسات خلال فترة زمنية معينة، ولا يمكن استعمالها للتقييم إلا بمقارنتها مع النسب النموذجية (المعيارية) التي تضعها المؤسسة أو الموضوع من طرف القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.

- ويمكن أن نعرف النسبة المالية على أنها " علاقة بين قيمتين من عناصر القوائم المالية، وتسمح هذه النسب للمحلل المالي بمتابعة تطور المؤسسة، وتحديد صورتها للمتعاملين معها و المهتمين بها كالمساهمين و البنوك".<sup>1</sup> ويمكن تقسيم النسب المالية إلى خمسة أنواع وهي:

#### 1. نسب السيولة:

وتشير هذه النسب إلى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها الجارية عندما يحين موعد استحقاقها، فالأصول تتحول إلى نقدية و تستخدم هذه النقدية في سداد التزاماتها قصيرة الأجل، والهدف الرئيسي من تحليل هذه النسب هو الحكم على قدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها الجارية. فهي تهدف إلى تقييم القدرة المالية للمؤسسة على المدى القصير.<sup>2</sup>

#### أهم نسب السيولة:<sup>3</sup>

أ- نسبة التداول: وتمثل النسبة بين الأصول المتداولة و الخصوم المتداولة، حيث يتم سداد الأولى من الثانية.

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

ويقوم المحلل المالي بالحكم على مؤشرات هذه النسبة من خلال مقارنتها بالنسبة النمطية لها وهي (2: 1)، حيث تشير هذه النسبة إلى ضرورة أن تحتفظ المؤسسة بدينارين على الأقل من الأصول المتداولة لكل دينار

<sup>1</sup> Patrice Vizzavona, "gestion financière", 8<sup>ème</sup> Edition, Alger, 1995, p141.

<sup>2</sup> سعد صادق بحيري، "إدارة توازن الأداء"، دار نشر الثقافة، مصر، 2004، ص 295

<sup>3</sup> مؤيد راضي حنفر وآخرون، "تحليل القوائم المالية: مدخل نظري وتطبيقي"، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 131

واحد من الالتزامات، وهو ما يساعد المؤسسات على سداد ديونها في الأجل القصير دون أن تتأثر أنشطة المؤسسة بهذا السداد.

ب- نسبة السيولة السريعة: وهي النسبة التي تربط بين الأصول المتداولة الشديدة السيولة و الخصوم المتداولة. حيث تأخذ بعين الاعتبار التفاوت في درجات السيولة للأصول المتداولة، وهو ما تجاهلته نسبة التداول، حيث لا يمكن مقارنة درجة سيولة المتاحات و الاستثمارات بدرجة سيولة المخزون.

نسبة السيولة السريعة = ( الأصول المتداولة - المخزون - المدفوعات مقدماً) / الخصوم المتداولة

ويحكم على مؤشرات هذه النسبة من خلال المعيار النمطي (1:1)، حيث يفترض المعيار ضرورة أن تتوفر على الأقل دينار واحد من الأصول السريعة دون اللجوء للمخزون لتغطية كل دينار من الالتزامات المتداولة، دون أن تتأثر الأنشطة التشغيلية للمؤسسة بذلك السداد.

إن تحقيق المعيار النمطي لا يعني بالضرورة مؤشراً جيداً على سيولة المؤسسة حيث يمكن أن تتعرض عملية تحويل بعض الأصول السريعة إلى نقد لإشكالات معينة، وانخفاض هذه النسبة عن المعيار النمطي قد لا يعني بالضرورة ضعف السيولة في المؤسسة، فالإدارة الكفأة للمخزون وطبيعته تمكن المؤسسة من تحقيق سيولة عالية في المؤسسة.

ج- نسبة النقدية: تدرس النسبة مقدار ما يتوفر من النقدية لسداد الالتزامات المتداولة، ويمكن احتسابها من خلال الصيغة التالية:

نسبة النقدية = (نقدية + استثمارات في الأوراق المالية) / الخصوم المتداولة

إن الحصول على نسبة نقدية عالية يكون مؤشراً لاحتفاظ المؤسسة بسيولة ونقدية عالية، و لكن ارتفاع هذه النسبة بشكل كبير قد يعطي مؤشراً على فشل هذه المؤسسة في استغلال أموالها و استثماراتها.

د- رأس المال العامل: يمثل رأس المال العامل الفرق بين الأصول المتداولة و الخصوم المتداولة، ويستخدم رأس المال العامل كمؤشر للحكم على سيولة المؤسسة، وقدرتها على سداد التزاماتها في المدى القصير.

صافي رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة

إن الحصول على رأس مال عامل كبير يعتبر مؤشراً إيجابياً على سيولة المؤسسة، ويقوم المحلل المالي بمقارنة رأس المال العامل المتحقق خلال السنة مع ما تحقق خلال السنوات الماضية للحكم على هذا المؤشر.

2. **نسب النشاط:** وهي تقيس كفاءة استخدام المؤسسة لأصولها، وتستند هذه النسب إلى أساس العلاقة ما بين مستوى النشاط ومستوى الموجودات المختلفة. و أهم هذه النسب هي معدل دوران الأصول، معدل دوران رأس المال العامل، معدل فترة التحصيل<sup>1</sup>

أ- **معدل دوران الأصول:** تشير هذه النسبة إلى مدى استخدام الأصول في تحقيق المبيعات، حيث أن ارتفاع هذه النسبة يعني أن المؤسسة تعمل قريبا من مستوى الطاقة الكاملة مما يعني أنه لن يمكن زيادة حجم النشاط دون زيادة رأس المال المستثمر.<sup>2</sup>

$$\text{معدل دوران الأصول} = \text{صافي المبيعات} / \text{إجمالي الأصول}$$

ب- **معدل دوران رأس المال العامل:** توضح هذه العلاقة إذا كانت المؤسسة متوسعة في نشاطها أو تحتفظ بأصول سائلة أكثر من حاجتها، ويعكس معدل دوران رأس المال العامل المنخفض عدم كفاءة المؤسسة في حين يعكس معدل الدوران المرتفع كفاءة جيدة مع أخذ احتمالات التوسع بعين الاعتبار.

$$\text{معدل دوران رأس المال العامل} = \text{صافي المبيعات} / \text{رأس المال العامل}$$

ج- **معدل فترة التحصيل:** وهي النسبة التي تقيس مدى سرعة العملاء في سداد مستحقاتهم وقد يكون انخفاض النسبة دليلا على كفاءة إدارة التحصيل ونشاطها و لكنه قد يدل أيضا على إتباع سياسة ائتمانية متشددة ويتم حسابها بالشكل التالي<sup>3</sup>:

$$\text{معدل فترة التحصيل} = \text{معدل رصيد الحسابات المدينة} / \text{معدل المبيعات اليومية}$$

3. **نسب الربحية:** تستخدم هذه النسب للحكم على كفاءة استخدام المؤسسة لأصولها، إن الربحية تمثل تقيس مدى كفاءة و فاعلية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح عن طريق استخدام أصولها بكفاءة.

أ- **هامش صافي الربح:** تساعد هذه النسبة على معرفة النسبة من المبيعات التي تتحول إلى أرباح صافية.

$$\text{هامش صافي الربح} = \text{الأرباح القابلة للتوزيع} / \text{المبيعات}$$

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس و آخرون، مرجع سابق، ص 179

<sup>2</sup> محمد صالح الخناوي و آخرون، "الإدارة المالية: التحليل المالي لمشروعات الأعمال"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص 70

<sup>3</sup> مفلح محمد عقل، "مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي"، المجتمع العربي، الأردن، 2006، ص 326



2. **نسب النشاط:** وهي تقيس كفاءة استخدام المؤسسة لأصولها، وتستند هذه النسب إلى أساس العلاقة ما بين مستوى النشاط ومستوى الموجودات المختلفة. و أهم هذه النسب هي معدل دوران الأصول، معدل دوران رأس المال العامل، معدل فترة التحصيل<sup>1</sup>

أ- **معدل دوران الأصول:** تشير هذه النسبة إلى مدى استخدام الأصول في تحقيق المبيعات، حيث أن ارتفاع هذه النسبة يعني أن المؤسسة تعمل قريبا من مستوى الطاقة الكاملة مما يعني أنه لن يمكن زيادة حجم النشاط دون زيادة رأس المال المستثمر.<sup>2</sup>

$$\text{معدل دوران الأصول} = \text{صافي المبيعات} / \text{إجمالي الأصول}$$

ب- **معدل دوران رأس المال العامل:** توضح هذه العلاقة إذا كانت المؤسسة متوسعة في نشاطها أو تحتفظ بأصول سائلة أكثر من حاجتها، ويعكس معدل دوران رأس المال العامل المنخفض عدم كفاءة المؤسسة في حين يعكس معدل الدوران المرتفع كفاءة جيدة مع أخذ احتمالات التوسع بعين الاعتبار.

$$\text{معدل دوران رأس المال العامل} = \text{صافي المبيعات} / \text{رأس المال العامل}$$

ج- **معدل فترة التحصيل:** وهي النسبة التي تقيس مدى سرعة العملاء في سداد مستحقاتهم وقد يكون انخفاض النسبة دليلا على كفاءة إدارة التحصيل ونشاطها و لكنه قد يدل أيضا على إتباع سياسة ائتمانية متشددة ويتم حسابها بالشكل التالي<sup>3</sup>:

$$\text{معدل فترة التحصيل} = \text{معدل رصيد الحسابات المدينة} / \text{معدل المبيعات اليومية}$$

3. **نسب الربحية:** تستخدم هذه النسب للحكم على كفاءة استخدام المؤسسة لأصولها، إن الربحية تمثل تقيس مدى كفاءة و فاعلية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح عن طريق استخدام أصولها بكفاءة.

أ- **هامش صافي الربح:** تساعد هذه النسبة على معرفة النسبة من المبيعات التي تتحول إلى أرباح صافية.

$$\text{هامش صافي الربح} = \text{الأرباح القابلة للتوزيع} / \text{المبيعات}$$

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس و آخرون، مرجع سابق، ص 179

<sup>2</sup> محمد صالح الخناوي و آخرون، "الإدارة المالية: التحليل المالي لمشروعات الأعمال"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص 70

<sup>3</sup> مفلح محمد عقل، "مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي"، المجتمع العربي، الأردن، 2006، ص 326

ب- معدل العائد على إجمالي الأصول: تشير هذه النسبة إلى نسبة الدخل المتحقق عن إجمالي الأصول المستثمرة في المؤسسة ويتم من خلالها رصد كفاءة المؤسسة في توليد الأرباح من الأصول.

$$\text{العائد على إجمالي الأصول} = \frac{\text{الأرباح القابلة للتوزيع}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

ج- معدل العائد على حقوق الملكية: تبين هذه النسبة مدى النجاح الذي تحقته المؤسسة في استخدام مصادر الأموال الداخلية في تحقيق الأرباح.<sup>1</sup>

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{الأرباح القابلة للتوزيع}}{\text{حقوق الملكية}}$$

4. نسب المديونية: تقيس هذه النسب درجة اعتماد المؤسسة على الأموال المقترضة في تمويل أنشطتها بالتمويل باستخدام الاقتراض قد يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة مقارنة بالتمويل عن طريق الملكية حيث يسمح بخضوع فوائد القروض من وعاء الضريبة على الدخل إلا أنه تكتنف عملية الاقتراض المتزايد والاعتماد عليها في تمويل أنشطة المؤسسة مخاطر تمثل في احتمال عدم قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها من القروض وفوائدها الأمر الذي قد يؤدي إلى إفلاسها. وأهم نسب الاقتراض:<sup>2</sup>

أ- نسبة المديونية ( الاقتراض ): وهي تعبر عن نسبة إجمالي القروض إلى إجمالي الأصول، وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة الاقتراض} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

وتتمثل الديون في كل من الخصوم قصيرة الأجل و الخصوم طويلة الأجل ويفضل الدائون انخفاض هذه النسبة باعتبار أن ذلك يعني ارتفاع قدرة المؤسسة على سداد ديونها ومن ناحية أخرى يفضل الملاك ارتفاع هذه النسبة - إلى حد معين- لما لها من تأثير إيجابي على ربحية المؤسسة.

ب- نسبة القروض إلى حقوق الملكية: وهي تعبر عن النسبة المئوية لإجمالي القروض إلى حقوق الملكية وتمثل القروض مجموع القروض طويلة الأجل في حين تمثل حقوق الملكية مجموع كل من رأس المال و الاحتياطات و الأرباح المحتجزة، فإذا كانت النسبة تعادل 100% هذا يعني تساوي الوزن النسبي لكل من مصادر التمويل بالدين و أموال الملكية أما إذا كانت النسبة أقل من 100% فمعنى ذلك ارتفاع الوزن النسبي للتمويل عن

<sup>1</sup>وليد ناحي الحياي، "التحليل المالي"، الأكاديمية العربية، الدمام، 2007، ص 148 .

<sup>2</sup>عاطف وليم أندراوس، "التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، ص 101.

طريق أموال الملكية، بينما إذا تجاوزت النسبة 100% فيعني ذلك ارتفاع الوزن النسبي للتمويل عن طريق الاقتراض مقارنة بأموال الملكية.

نسبة القروض إلى حقوق الملكية = إجمالي القروض / حقوق الملكية

ت- نسبة تغطية الفوائد: تشير هذه النسبة إلى قدرة المؤسسة على خدمة و سداد أعبائها الثابتة من الدخل المتاح، وتحسب وفق العلاقة التالية:

معدل تغطية الفوائد = صافي الربح قبل الفوائد و الضرائب / مدفوعات الفوائد

### 5. نسب السوق

يمكن لبطاقة قياس الأداء المتوازن أن تضم نسب السوق وهذا إذا كانت المؤسسة مسعرة في البورصة، حيث تعتبر القيمة السوقية للمؤسسة أهم مؤشرات أدائها. و أهم نسب السوق نذكر:

أ- ربحية السهم الواحد:

يوفر هذا المقياس مقدار الأرباح المتاحة لحملة الأسهم العادية ، وتحسب ربحية السهم الواحد وفق الصيغة الآتية:<sup>1</sup>

ربحية السهم الواحد = صافي الربح القابل للتوزيع / عدد الأسهم العادية المكتتب بها

نلاحظ من خلال هذه الصيغة أنه تم استبعاد أرباح السهم الممتاز لأنها تمثل التزاما على المؤسسة يستحق من صافي الدخل قبل حملة الأسهم العادية، أما مقام النسبة فهو يمثل عدد الأسهم القائمة والمصدرة فعلا وفي الغالب تكون مساوية لرأس المال المدفوع في الميزانية عندما تكون القيمة الاسمية للسهم دينار واحد.

ب- نسبة السعر إلى ربحية السهم الواحد :

وتأخذ هذه النسبة الصيغة التالية:

نسبة السعر إلى ربحية السهم الواحد = سعر السهم في السوق / ربحية السهم الواحد

<sup>1</sup> عدنان تابة النعيمي وآخرون، 'الإدارة المالية'، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص 87.

تبين هذه النسبة مدى ارتفاع سعر السهم أي عدد مرات سعر السهم مقارنة بالأرباح التي تحققها وكلما كان سعر السهم أقل كلما كانت النسبة جيدة لأن مقدار العائد يزداد مقارنةً بالمبلغ المستثمر في السهم.

ج- نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية:

ويتم حسابها وفق الصيغة التالية:

$$\text{نسبة القيم السوقية إلى القيمة الدفترية} = \frac{\text{القيمة السوقية للسهم}}{\text{القيمة الدفترية للسهم}}$$

و هي تبين قيمة الاستثمار في الأسهم مقارنة بالقيمة الدفترية لها.

بالإضافة إلى هذه النسب توجد مؤشرات أخرى تعتبر أكثر إستراتيجية وتعبيراً عن أداء المؤسسات مقارنة بتلك النسب، ومنها:

- 1- فائض الاستغلال الخام: و هو يعبر عن رصيد التدفقات الحقيقية لدورة الاستغلال، أي الفرق بين الإيرادات المحصلة أو التي ستحصل في الأجل القريب و المصاريف المسددة أو التي ستدفع في الأجل القريب.<sup>1</sup> أي أنه يمثل الفائض الاقتصادي الناتج عن النشاط الأساسي للمؤسسة.
- 2- النتيجة الصافية: وهي تعكس مقدار الربح أو الخسارة التي حققتها المؤسسة خلال دورة نشاطها. وتعد النتيجة الصافية مقياساً لمردودية المؤسسة، والذي يسمح بقياس أدائها من جانب المساهمين والمحللين الماليين.<sup>2</sup>
- 3- معدل العائد على الاستثمار: و هو النسبة بين النتيجة الصافية و الأموال المستثمرة، حيث تقيس لنا هذه النسبة مقدار الأرباح المحققة من خلال رأس المال المستثمر. و يعطى بالعلاقة التالية:

النتيجة الصافية

العائد على الاستثمار =

الأموال المستثمرة

يعتبر هذا المؤشر الأكثر انتشاراً لدمج الأموال المستثمرة ضمن مؤشرات قياس الأداء، كما يعبر عن مدى نجاح المؤسسة في استثمار أموالها (أي يقيس كفاءة المؤسسة في استثمار أموالها).

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 177

<sup>2</sup> [http://www.vermmen.net/html/definition\\_resultat\\_net](http://www.vermmen.net/html/definition_resultat_net), date de consultation 02/05/2011, à 18:00



4- القيمة الاقتصادية المضافة: وهو مؤشر يتعلق بخلق القيمة و تحقيق قيمة اقتصادية يساعد المسيرين على التركيز على خلق القيمة للمساهمين. و تحسب من خلال العلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{القيمة المضافة الاقتصادية} = \text{نتيجة الاستغلال بعد الضريبة} - [\text{التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال} \times (\text{إجمالي الأصول} - \text{الديون المتداولة})]$$

و تعد القيمة الاقتصادية المضافة أداة تسيير كون أن تطبيقها يسمح بتحقيق عدة مزايا منها:

- مقياس العائد الاقتصادي ومن بينها القيمة الاقتصادية المضافة أكثر وضوحاً من النتيجة المحاسبية في عملية قياس الأداء؛

- القيمة الاقتصادية المضافة تسمح بتحديد عناصر الإنتاج غير الموظفة بطريقة مثلى؛

- أنها تحفز متخذي القرار بالعمل على تحقيق نمو على مستوى النتائج بما يكفي لتغطية تكلفة رأس المال.

5- المردودية المالية: و هي تتعلق بتقدير العائد من الأموال التي جلبها الملاك من خلال ربطها بالأرباح الناتجة عنها. تحسب المردودية المالية بنسبة النتيجة الصافية إلى الأموال الخاصة. و يعبر عنها بالعلاقة التالية<sup>2</sup>:

النتيجة الصافية

$$\text{المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

الأموال الخاصة

### المطلب الثالث: مشاكل تطبيق بطاقات الأداء المتوازن

إن بطاقة الأداء المتوازن ليست حل لكل مشاكل المؤسسة ولا وسيلة لتطويرها، إنما هي وسيلة (أداة) مساعدة على تحديد مؤشرات الأداء و تحقيق الإستراتيجية، و رغم ذلك فإن تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية يواجه مشاكل و صعوبات منها:

➤ تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى الموازنة بين الأهداف المالية و غير المالية، الأهداف قصيرة المدى و الأهداف طويلة المدى، لكن من الممكن أن نجد مؤسسات تبني بطاقة الأهداف المتوازنة ولكن لا توازن بين الأهداف.

<sup>1</sup> Charles Horngren et autres Op.cit. p39-40

<sup>2</sup> K.Chiha, Op.cit. p 96.

- عدم شرح الأهداف و ربطها بالإستراتيجية وبالتالي لا يحدث التفاف حول الأهداف و الإستراتيجية.
- مبالغة بعض المؤسسات في وضع مؤشرات الأداء، فالمؤشرات يجب أن تكون واضحة وقليلة حتى تكون هدفاً للعاملين.<sup>1</sup>
- فيما يرى بعض الكتاب أن هناك أسباب محددة في حالة وجودها مجتمعة أو وجود بعضها تؤدي إلى فشل بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية منها:
1. عدم تحديد المتغيرات غير المالية بشكل دقيق كمحركات أولية للأداء لتحقيق أهداف أصحاب المصالح، فتحديد هذه العوامل ( غير المالية ) يتسم بصعوبة كبيرة نظراً لمستويات الجودة العالية و توصيل الخدمة و الأداء المطلوبة؛
  2. التحديد غير الدقيق لمقاييس الأداء، من خلال زيادة عدد المقاييس فلا توجد إجابة محددة عن عدد المقاييس الهامة التي يستطيع مسير واحد تحديدها و التركيز عليها، فإذا كانت قليلة جداً فسوف يتم تجاهل معايير هامة من الممكن أن تؤدي إلى النجاح. و لو كانت كثيرة جداً ففي هذه الحالة سيفقد المسير السيطرة على هذه المقاييس؛
  3. ضعف الارتباط بين المقاييس غير المالية و النتائج. من المشاكل المتعلقة بمدخل بطاقات الأداء المتوازن هي علاقة السببية بين المحاور المختلفة للنموذج فهي سهلة من الناحية النظرية، ولكن الصعوبة في الناحية العملية. وبالتالي يجب على المؤسسة تحقيق الارتباط بين المقاييس غير المالية والأداء المالي؛
  4. أن النجاح في تحسين الأهداف يعتمد على المفاوضات بدلاً من تحديدها على أساس متطلبات أصحاب المصلحة؛
  5. عدم وجود نظام لترجمة الأهداف العامة إلى أنشطة فرعية في مختلف مستويات المؤسسة. فلو أن الهدف هو التحسين فهنا يجب التفكير في تحسين العمليات وقدرات المؤسسة، وعلى هذا فإن الأهداف العامة يجب ترجمتها حسب العمليات و القدرات المتاحة؛
  6. عدم استخدام طرق لتحسين الأهداف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> [http://www.bankofpalestine.com/tc/digital\\_library](http://www.bankofpalestine.com/tc/digital_library), date de consultation 02/05/2011, à 17:30

<sup>2</sup> عبد الرحيم محمد، مرجع سابق، ص 550

## خلاصة الفصل

مثلت بطاقة الأداء المتوازن نقلة نوعية في مجال قياس أداء المؤسسات الاقتصادية، ولقد جاءت بطاقة التقييم المتوازن نتيجة لجهود مثمرة و متواصلة للعديد من الخبراء و الباحثين من جانب و تلبية لمتطلبات التطور الحاصل في محيط المؤسسة و قصور أنظمة قياس الأداء المعتمدة على المؤشرات المالية البحتة من جانب آخر.

ويمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن من خلال توفرها على أربعة محاور تزود المسيرين بنظرة أوسع عن أداء المؤسسة، كما أنها تساهم في تبني المؤسسات لإستراتيجيات واضحة يتم بناءً عليها تحديد مؤشرات أداء تربط بين أهداف المؤسسة قصيرة المدى (التكتيكية) و طويلة المدى (الإستراتيجية)، و نجاح بطاقة قياس الأداء في تنفيذ دورها يتطلب صياغتها بطريقة واضحة و تحديد الأهداف و المؤشرات المناسبة.

ويعتبر الجانب المالي محط اهتمام مسيري المؤسسات باعتباره حصيلة لأنشطة و الجهود المبذولة من طرف مختلف المستويات في المؤسسة، كما أنه يعبر عن مدى نجاح المسيرين في إدارة المؤسسة. و رغم التطور الحاصل بإضافة مؤشرات غير مالية إلا أن المؤشرات المالية بقيت بذات الأهمية، باعتبار أن الأبعاد الأخرى للأداء تصب في النهاية في هذه المحصلة. و بقي المنظور المالي يمثل البعد الأساسي الذي يحظى بأهمية حتى في إطار بطاقات الأداء المتوازن.

## الفصل الثالث:

قياس وتقييم الأداء المالي لمؤسسة اتصالات

الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

(2007-2010)



**تمهيد الفصل:**

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الأسس و المفاهيم النظرية المتعلقة بالأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية و المفاهيم المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع. وقد وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر- المديرية الإقليمية- بورقلة محاولين التعرف على وضعيتها المالية ( مدى تحقق أهدافها المالية) باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن مركزين في ذلك على المحور المالي لها. و من أجل الوصول إلى ذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ثم اقتراح نموذج لبطاقة أداء متوازن للمؤسسة ثم تحليل و تقييم الوضعية المالية للمؤسسة و تقديم توصيات.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

تحتل المؤسسة اليوم دوراً هاماً في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية، حيث أن استقرارها يؤدي إلى الاستقرار الاقتصادي و الاجتماعي، و على حياة المواطن اليومية لما توفره من خدمات ومنتجات و فرص عمل...، لذا سعت الجزائر إلى إنشاء مؤسسات عمومية في جميع المجالات و تعد مؤسسة اتصالات الجزائر أحد هذه المؤسسات و التي تنشط في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية.

سنحاول خلال هذا المبحث تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال التعرض إلى نشأة و تطور مؤسسة اتصالات الجزائر في المطلب الأول، و تقدم المديرية العامة لاتصالات الجزائر ضمن المطلب الثاني، أما المطلب الثالث فنتعرض فيه لتقديم المديرية الإقليمية (الجهوية) لاتصالات الجزائر بورقلة.

## المطلب الأول: نشأة و تطور مؤسسة اتصالات الجزائر

مع ظهور ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات على المستوى العالمي. شرعت الجزائر كغيرها من دول العالم في مجموعة من الإصلاحات تخص سوق الاتصالات و ذلك منذ أوت 2000، فأصبح لزاماً على مؤسسات الاتصال مواكبة التطور التكنولوجي، وهذا ما يؤكد ضرورة الإصلاحات من أجل الاندماج في السوق.

جاءت هذه القوانين لإنهاء احتكار الدولة لقطاع البريد و المواصلات، و تطبيقاً لهذا المبدأ تم إنشاء متعاملين أحدهما يتكفل بالخدمات البريدية و الخدمات المالية (بريد الجزائر)، و آخر يتكفل بخدمات الاتصالات (اتصالات الجزائر).<sup>1</sup>

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لتواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل المنشآت الأساسية لتدارك التأخر المتراكم.

<sup>1</sup> روجام بن زيان، "إعادة تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة ساعة الإصلاحات - حالة قطاع اتصالات الجزائر"، المنقش الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و الممارسة التسويقية، يومي 20-21 أبريل 2004، المركز الجامعي بشار، بشار، الجزائر، ص 160.

- نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم تنشط في مجال الاتصالات.
- كان على اتصالات الجزائر و إطارها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ. حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم يتميز بالمنافسة الشديدة و البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات للمنافسة<sup>1</sup>.
- مرت مؤسسة اتصالات الجزائر في تطورها بعدة مراحل لتصل إلى شكلها الحالي، ويمكن أن نميز المراحل التالية لتطور هذه المؤسسة:
- أ- من **1962-1974**: وكانت تسمى بمؤسسة البريد و المواصلات، تميزت هذه الفترة بجملة من الصعوبات نظراً للظروف التي كانت سائدة و الموروثة عن الاستعمار الفرنسي، ونتيجة لنقص الخبرة و الإطارات آنذاك في مجال التسيير أدى ذلك إلى ضعف فاعلية هذه المؤسسة و تدهور وضعيتها. مما استدعى إجراء إصلاحات شاملة في المؤسسة بما يتماشى مع التوجه الاقتصادي و إمكانيات الدولة و الظروف العامة.
- ب- من **1975-1990**: عرفت هذه الفترة إصدار المرسوم رقم 75-89 المؤرخ في 30-12-1975 و المتعلق بتوسيع صلاحيات و تخصصات هذه الإدارة في إطار احتكاكها بخدمة البريد و المواصلات، ورغم ذلك بقيت هذه الإدارة تعاني من مشاكل خلال هذه الفترة فيما يخص تنفيذ المهام الموكلة إليها.
- ت- من **1991-1999**: شهدت هذه المرحلة إعادة هيكلة القطاع، حيث تم تقسيم المديرية الولائية إلى ثلاث مجموعات و ذلك حسب المنطقة، حيث يعين لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص، وهذا طبقاً للمرسوم 92-129 المؤرخ في 28-03-1992.
- ث- ما بعد **2000**: أهم ما تميزت به هذه المرحلة هي جملة الإصلاحات الاقتصادية التي تدخلت في إطار تحرير الاقتصاد و فتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي المباشر للاستثمار في مختلف المجالات بما فيها قطاع الخدمات، و كذلك في إطار انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة. فإصدار قانون 2000-03 المؤرخ في 06-08-2000 أعاد تحديد القواعد العامة للبريد و المواصلات وجعلها في السياق المعمول به عالمياً، كما أقر نظام التسيير المركزي بحيث تصدر القرارات من المديرية العامة لاتصالات الجزائر بالجزائر العاصمة، وتطبق تسلسلياً على باقي مستويات الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر: www.Algerie telecom.dz

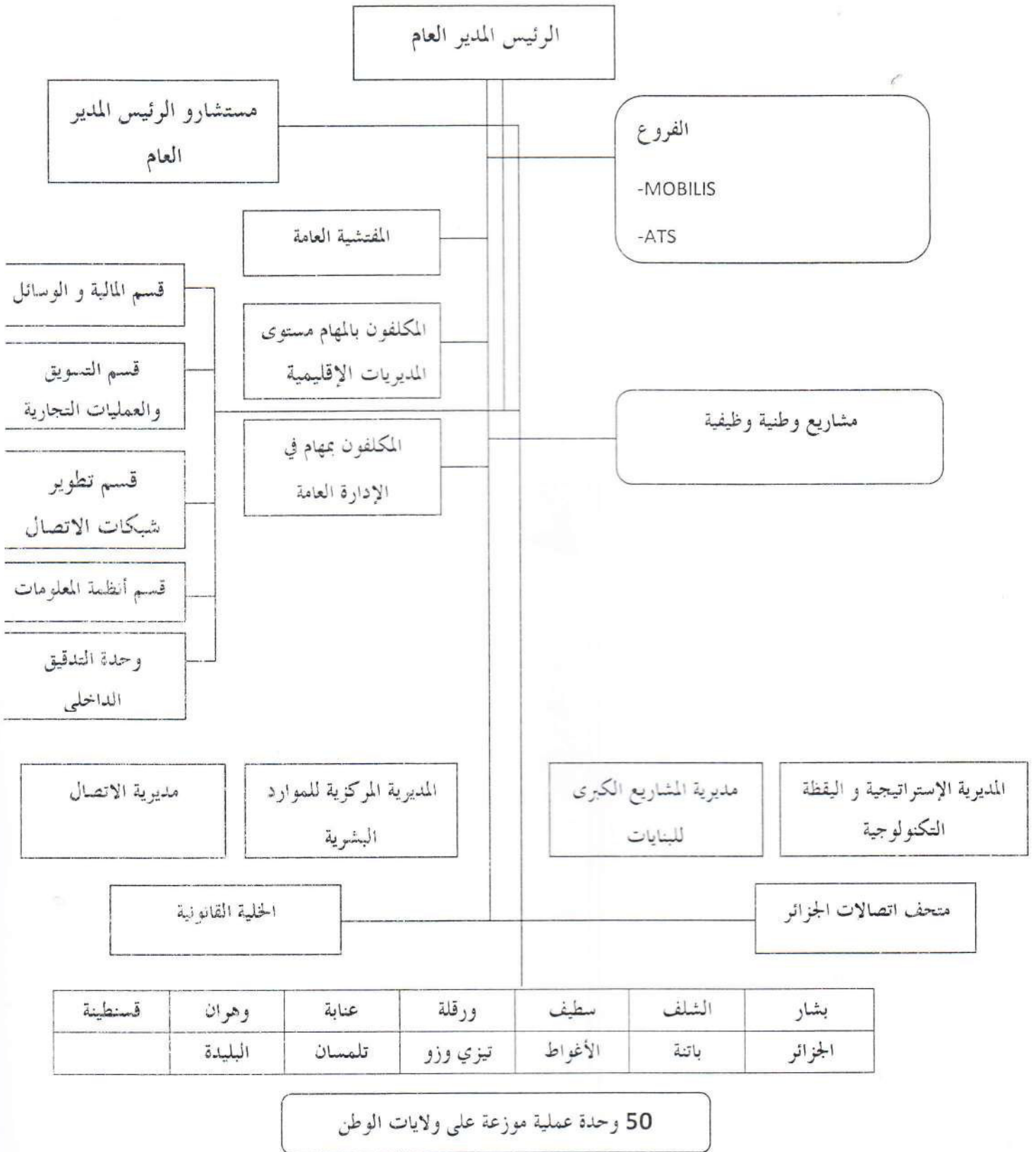
## 2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

قسمت المؤسسة في هيكلها التنظيمي إلى 04 مستويات رئيسية خلال إصلاحات 2003، وهي المديرية العامة بالعاصمة و المديريات الجهوية و الوحدة العملية الولائية و الوكالة التجارية، واستمر العمل به إلى غاية سنة 2010، حيث شهد بعض التعديلات.

تعتبر المديرية العامة أعلى سلطة بالمؤسسة، و رأس هيكلها التنظيمي تمارس سلطة الإشراف و وضع الاستراتيجيات و البرامج الكلية للمؤسسة يرأسها المدير العام، ويمكن توضيح هيكلها التنظيمي من خلال الشكل التالي:



الشكل 1.3: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر



المصدر: وثائق المؤسسة

## المطلب الثالث: تقديم المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر -ورقلة

هو ثاني مستوى بعد المديرية العامة بالعاصمة، تشرف كل مديرية على أكثر من ولاية، حيث انتقل عددها من ثماني مديريات جهوية، إلى ثلاثة عشر مديرية بإضافة خمس مديريات، بعد تعديلات 2007 إلا أنه لم يتم تغيير مسؤوليات وسلطات هذه الأخيرة، تتمتع بسلطات إشراف وتسيير واسعة على الوحدات العملية والمراكز التابعة لها في حدود منطقتها الجغرافية، كما تحتوي على مديريات فرعية تشرف على معظم العمليات والأنشطة في مجال اختصاصها، مثل المديرية الفرعية للمحاسبة والمديرية الفرعية للمستخدمين والمديرية الفرعية للوسائل وأخرى خاصة بالاتصالات، كما تجدر الإشارة إلى أن هذه السلطات والمهام تحاول المؤسسة اليوم تفويضها للوحدات العملية الولائية، بحيث تصبح كل وحدة لها إشراف مباشر لمهامها، جاءت هذه الخطوة كاستمرارية لمجموعة الإصلاحات التي تقوم بها المؤسسة ابتداء من 2009 إلى أن صدر قرار في مارس 2010 بتقليص مهام المديرية الإقليمية و يفوض هذه المهام للمستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي ألا وهي الوحدة العملية، وهذه الخطوة تعتبر دعم للامركزية.

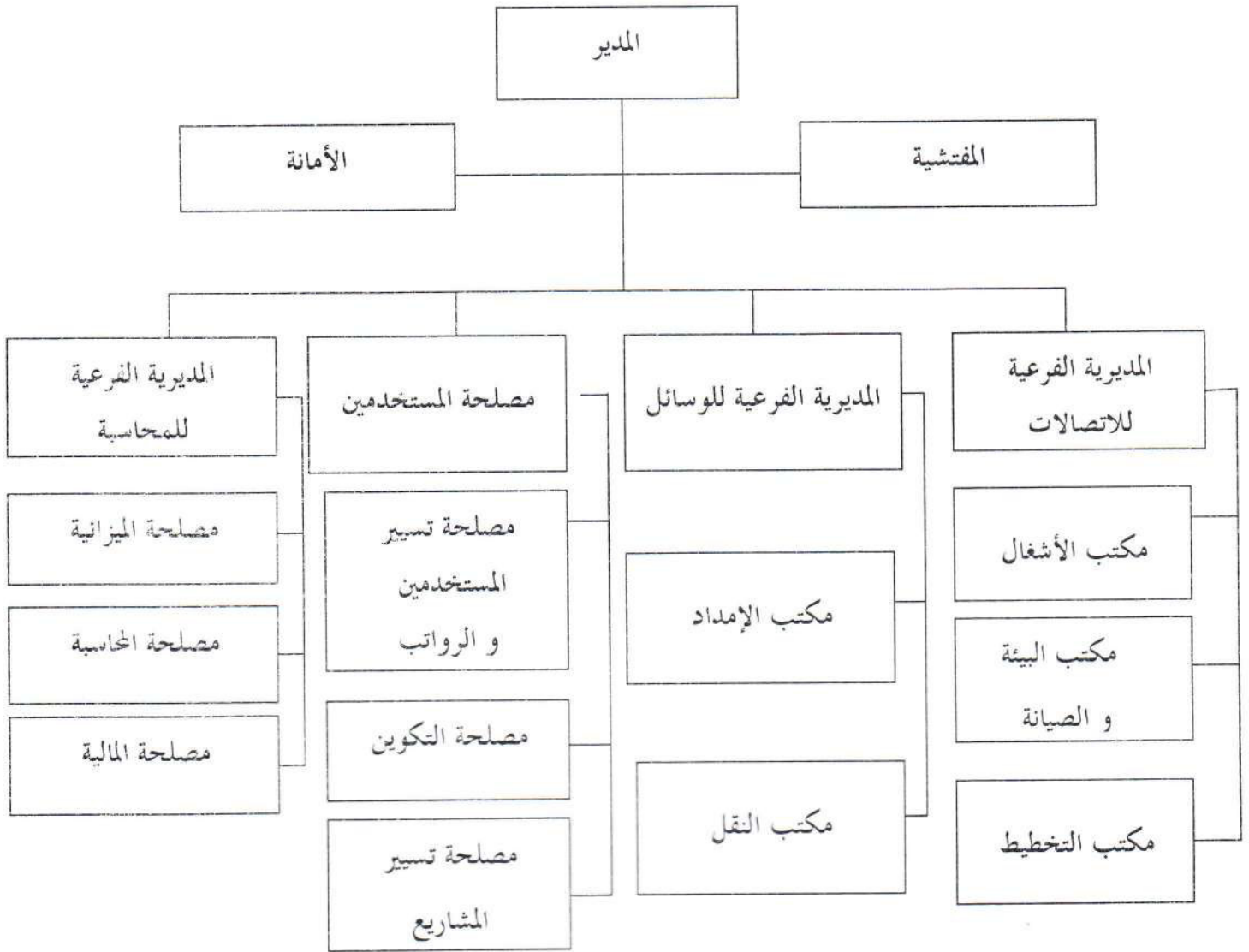
-جاءت الوحدة الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة لتحل محل المديرية الولائية للبريد و المواصلات، وقد كانت المؤسسة تقدم منتج وحيد وهو الهاتف الثابت، أما الآن فقط أصبحت تملك سلة من المنتجات المتنوعة، من أهمها:

- الهواتف القاعدية: منذ فترة وجيزة كان السوق المحلي يركز على وسيلة وحيدة للاتصال تعتمد في ربطها على الأسلاك و النواقل، ومن هذه الوسائل:
  - الهاتف الثابت؛
  - الفاكس و التيلكس.
- الهواتف اللاسلكية: هي أيضاً تدخل ضمن سلة منتجات المؤسسة، جاءت كبديل للهواتف الثابتة، وتحتوي على:
  - خدمات هاتفية؛
  - شبكة داخلية PABX؛
  - شبة داخلية عامة ISPS.
- الإنترنت: تعتبر جميع الشبكات من منتجات اتصالات الجزائر بالإضافة إلى شبكة الانترنت بجميع أشكالها، ومن أهم الخدمات التي تقدمها الشبكة:
  - جواب DJAWAB؛
  - XDSL؛
  - تشكيلة Mobiconnect؛

- منتجات (مركبة تكميلية).

ويمكن توضيح هيكلها التنظيمي من خلال الشكل التالي:

الشكل 2.3: الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر - ورقلة



المصدر: وثائق المؤسسة

و سنتناول شرح مختصر لمختلف هذه المصالح :

**الرئيس المدير العام:**

هو رئيس مجلس الإدارة و يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة و من مهامه السهر على ما يلي :

- الحفاظ على الحصص في السوق.
- تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة .
- تطوير التسويق العملي.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح.
- المحافظة على السير الحسن و العادي في الشركة.

**المفتشية العامة :**

و هي تحت الرقابة المباشرة للمدير و هي مكلفة بـ:

- مراقبة قاعدة الأعمال السنوية.
- تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا.
- القيام بتحقيقات في حالة أي مضرة للشركة.
- تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

**المديرية الفرعية للمحاسبة :**

و هي مكلفة بـ :

- تقديم المساعدة للهيكل العملية .
- تنشيط السير المحاسبي و المالي للشركة .
- تسيير الميزانية و الجباية.
- إعداد و وضع القواعد و الإجراءات و السهر على تطبيقها .

**المديرية الفرعية للوسائل:**

و هي مكلفة بـ :

- تصور وتنظيم المعلومات الموجهة للعمامة و الزبائن.
- اقتراح مواضيع الإشهار و المعلومات للزبائن.
- المحافظة على العلاقات الوثيقة مع وسائل الإعلام.



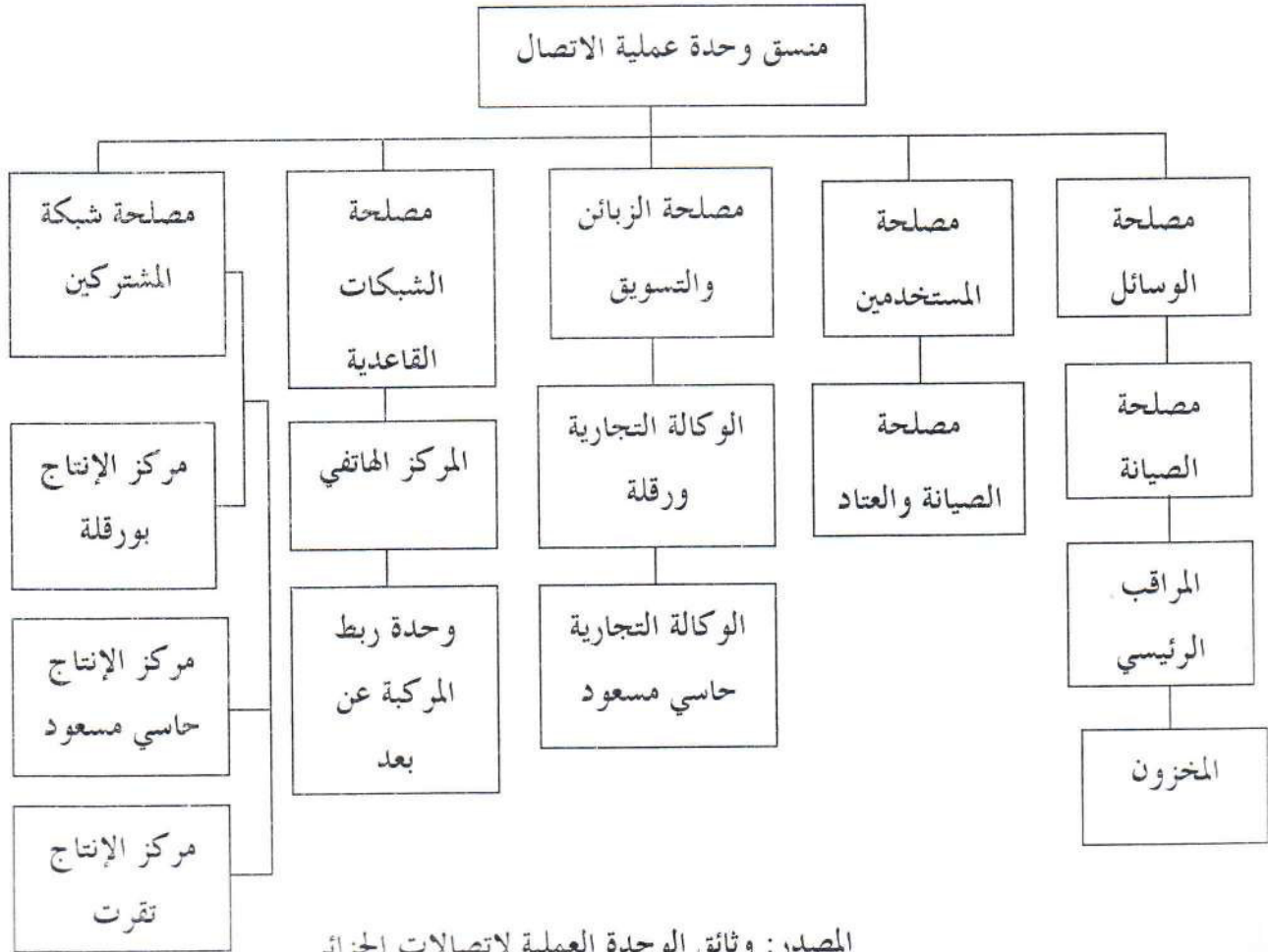
مصلحة المستخدمين:

و تسهر هذه المصلحة على كل ما يتعلق بالمستخدمين من حيث تكوينهم وتسيير ومتابعة أجورهم و عطلمهم، و القيام بمسابقات التوظيف، وتسيير المسار المهني لهم... الخ.

الهيكل التنظيمي للوحدة العملية:

تعد الوحدة العملية ثالث مستوى بعد المديرية الإقليمية، تتمتع بسلطات واسعة ومهام تسيير وإشراف على الوكالات التجارية التابعة لها. و تسعى الدولة إلى توسيع وزيادة مهامها وسلطاتها لتمكين من تسيير أنشطتها بنفسها دون العودة للمديرية الإقليمية، هذا التغيير سيؤدي حتما إلى زيادة إنتاجيتها وبالتالي تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، وهي تحتوي على مصالح رئيسية هامة جدا كمصلحة الوسائل، مصلحة المستخدمين، مصلحة الزبائن والتسويق، مصلحة الشبكات القاعدية ومصلحة شبكة المشتركين، ويبين الشكل الموالي هيكلها التنظيمي:

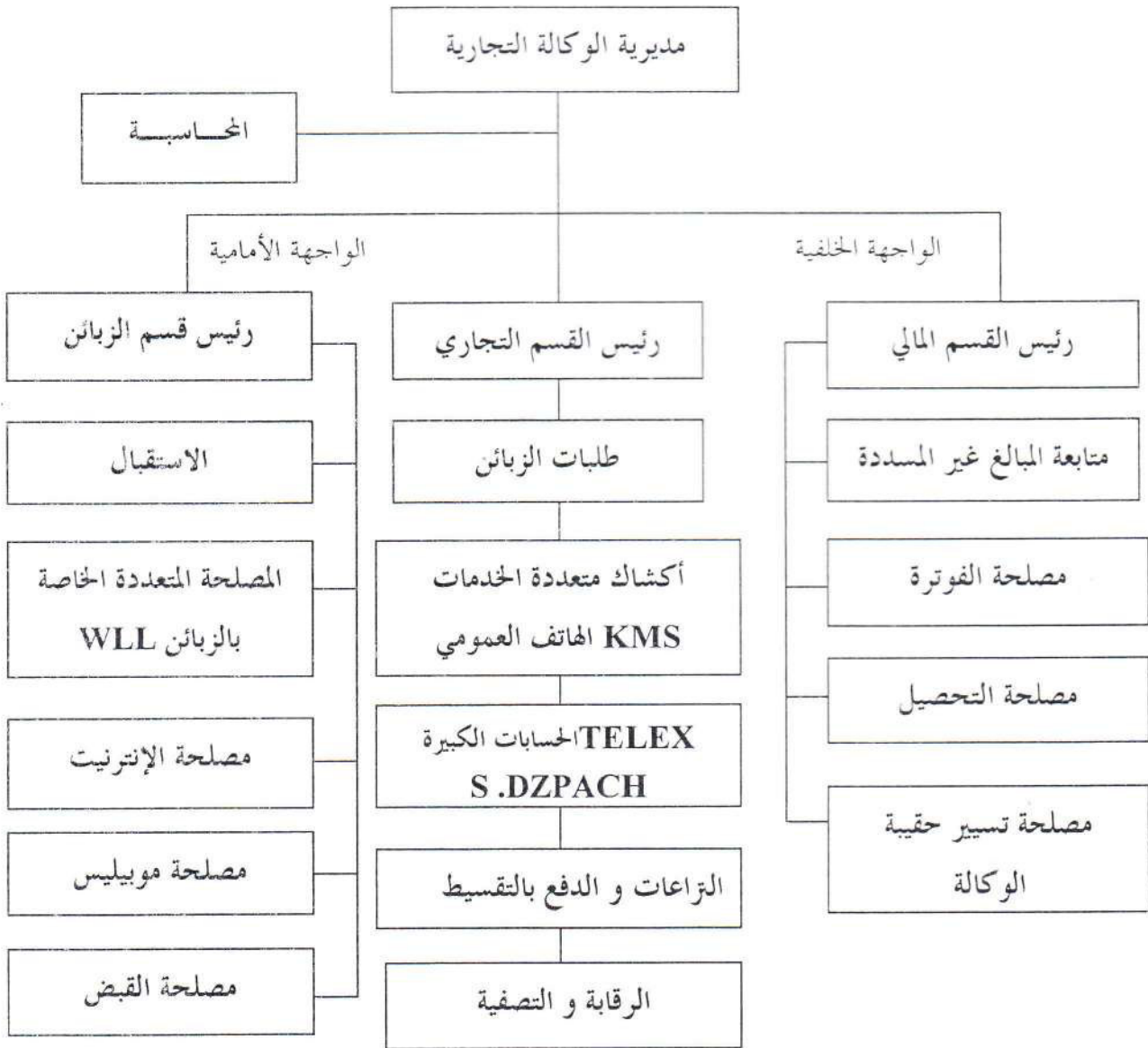
الشكل 3.3: الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر بورقلة



الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية:

تعتبر الوكالة التجارية رابع مستوى بعد الوحدة العملية، و مهمتها الرئيسية تسويق وبيع المنتجات والخدمات وتحصيل إيرادات المؤسسة وتسعى للوصول لرضا وولاء الزبائن عن طريق خدمتهم بكفاءة وفعالية، وهي عنصر الوصل بين المؤسسة وزبائنها، تحتوي على مكاتب أمامية تقابل وتحتك بالزبون ومكاتب خلفية تسهر على دعم الأنشطة الأخرى. تتكون من ثلاث أقسام رئيسية هي القسم المالي والقسم التجاري وقسم خاص بالزبائن. يمكننا تلخيص هذا كله في الهيكل التنظيمي الموالي:

الشكل 4.3: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بورقلة



المصدر: وثائق المؤسسة

## المبحث الثاني: إعداد و تصميم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة

نحاول من خلال هذا المبحث تصميم (إعداد) بطاقة أداء مالية لمؤسسة اتصالات الجزائر-المديرية الإقليمية بورقلة-

### المطلب الأول: نموذج بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة

إن أهم ما تحققه بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات هو ترجمة رسالة المؤسسة واستراتيجياتها إلى أهداف ملموسة.

و سنحاول اقتراح نموذج لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من الجانب المالي فقط ( المحور المالي) بهدف قياس و تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للمؤسسة:

الشكل 5.3: نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن

الرؤية المستقبلية

(الهيئة التي ستكون عليها المؤسسة مستقبلاً)

الإستراتيجية

(خطة تحقيق الأهداف)

ارتباطات السبب و النتيجة والتي تعبر عن علاقة الأهداف أحدهما بالآخر

المحور المالي      محور العملاء      محور العمليات الداخلية      محور التعلم والنمو

المحور	المحور المالي	محور العملاء	محور العمليات الداخلية	محور التعلم والنمو
	"للنجاح مالياً، كيف يجب أن تبدو أمام المساهمين" ؟	"لتحقيق رؤيتنا، كيف يجب أن تبدو أمام عملائنا" ؟	"لتحقيق رضا المستثمرين و العملاء، ما هي الأعمال التي يجب أن تتميز فيها" ؟	"لتحقيق رؤيتنا، كيف يمكن أن نحافظ على قدراتنا للتغيير و التحسين" ؟
<b>الأهداف</b>	المستويات المستهدفة المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية			
<b>المقاييس</b>	تعكس أداء التقدم باتجاه تحقيق الأهداف ويفترض أن تكون كمية			
<b>المستهدفات</b>	تصور كمي لمقياس الأداء في وقت ما في المستقبل			
<b>المبادرات</b>	برامج عمل توجه الأداء وتسهل عمليات التنفيذ على المستويات الدنيا			

المصدر: من إعداد الطالبة



- يعبر الشكل أعلاه عن بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة اقتصادية، وهي تضم :
- الرؤية المستقبلية للمؤسسة: يتوجب على المؤسسة بيان وتوضيح رؤيتها، حيث يتم التعبير عنها من خلال مجموعة من الأهداف الطويلة المدى، ويتطلب تحقيقها ترجمتها إلى أهداف متكاملة قصيرة الأجل وذلك لتحقيق التكامل في جوانب الأداء و الظروف المحيطة بالمؤسسة.
  - المحاور الأربعة: المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو.
  - الأهداف: تعبر الأهداف عن النتائج المنشود تحقيقها و التي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة. يتم توزيع و تخصيص الأهداف على المحاور الأربعة للبطاقة و تحمل نفس الأهمية، ويجب أن تكون الأهداف محددة و قابلة للقياس و معقولة و محددة بوقت زمني لتنفيذها.
  - المقاييس: وهي تعكس مدى التقدم نحو الهدف المحدد، ويفترض أن تكون كمية.
  - المستهدفات: هي تصور كمي لمقياس الأداء في وقت ما في المستقبل، فهي مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف.
  - المبادرات: و هي برامج العمل التي توجه الأداء و تسهل عملية تنفيذ الأهداف و إنجازها على المستويات التنظيمية الدنيا.

#### المطلب الثاني: النموذج المقترح لبطاقة أداء المؤسسة- المحور المالي-

- على أساس النموذج السابق، سيتم إعداد نموذج لبطاقة أداء متوازن للمؤسسة، تخص المحور المالي ويتضمن:
- ربط التوجهات بالأهداف و هذا يعني تحديد أهداف المؤسسة و التعريف بها؛
  - التعريف بمؤشرات الأداء المعتمدة (المطبقة)؛
  - تحديد الأهداف المعيارية و وصف الاختلافات.
- وعليه يجب أولاً تحديد أهداف المؤسسة على مستوى الجانب المالي، و الناتجة عن إستراتيجيتها و إعدادها ضمن بطاقة أداء مالية.
- سنقتصر في دراستنا هذه على المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن، بهدف قياس و تقييم الأداء المالي للمؤسسة (أي قياس مدى تحقق الأهداف المالية المؤسسة)، و سنعتمد في ذلك على عدد محدد من المؤشرات في حدود ما توفر لدينا من معلومات عن المؤسسة.
  - و نوضح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل 6.3: بطاقة قياس الأداء المتوازن - المحور المالي - للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بورقلة

الرؤية المستقبلية

أن تكون مؤسسة اتصالات الجزائر الرائدة في مجال خدمات الهاتف الثابت (السلكي و اللاسلكي)

و الانترنت

الاستراتيجية

تحقيق الريادة من خلال:

- زيادة العروض من الخدمات و تسهيل الحصول عليها.
- الجودة و النوعية في الخدمات المقدمة.
- العمل على استمرار تحقيق العوائد.

↓ المنظور المالي ( المحور المالي)	المنظور
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز الربحية.</li> <li>- تحقيق أعلى العوائد.</li> <li>- تحقيق الانتفاع من الموجودات.</li> </ul>	الأهداف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نتيجة الاستغلال.</li> <li>- رقم الأعمال.</li> <li>- النتيجة الصافية.</li> <li>- معدل العائد على الأصول.</li> </ul>	المقاييس
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نمو رقم الأعمال.</li> <li>- التحكم في التكاليف.</li> <li>- تحديد المنتجات المرعبة.</li> </ul>	عوامل النجاح
<ul style="list-style-type: none"> <li>- خطط مالية طويلة الأجل</li> <li>- زيادة عدد المنتجات و التنوع فيها.</li> </ul>	المبادرات

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل 6.3: بطاقة قياس الأداء المتوازن - المحور المالي - للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بورقلة

الرؤية المستقبلية

أن تكون مؤسسة اتصالات الجزائر الرائدة في مجال خدمات الهاتف الثابت (السلكي و اللاسلكي)

و الانترنت

الاستراتيجية

تحقيق الريادة من خلال:

- زيادة العروض من الخدمات و تسهيل الحصول عليها.
- الجودة و النوعية في الخدمات المقدمة.
- العمل على استمرار تحقيق العوائد.

↓	المنظور
المنظور المالي ( المحور المالي)	الأهداف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز الربحية.</li> <li>- تحقيق أعلى العوائد.</li> <li>- تحقيق الانتفاع من الموجودات.</li> </ul>	المقاييس
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نتيجة الاستغلال.</li> <li>- رقم الأعمال.</li> <li>- النتيجة الصافية.</li> <li>- معدل العائد على الأصول.</li> </ul>	عوامل النجاح
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نمو رقم الأعمال.</li> <li>- التحكم في التكاليف.</li> <li>- تحديد المنتجات المرعبة.</li> </ul>	المبادرات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نخطط مالية طويلة الأجل</li> <li>- زيادة عدد المنتجات و التنوع فيها.</li> </ul>	

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن بطاقة قياس الأداء للمؤسسة تتضمن ما يلي:

- الرؤية المستقبلية للمؤسسة: أهم ما يقوم عليه نموذج قياس الأداء المتوازن هو تحديد المؤسسة لرؤيتها المستقبلية، فمن الضروري وجود رؤية واضحة من شأنها تحديد مجال عمل المؤسسة و التصور العام لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد.

بالنسبة للمؤسسة محل دراسة الحالة - مؤسسة اتصالات الجزائر- المديرية الإقليمية-ورقلة- فتتمثل الرؤية المستقبلية لمسيرها ( رؤيتها المستقبلية) في أن تكون مؤسسة اتصالات الجزائر الرائدة في مجال خدمات الهاتف الثابت و اكتساب أكبر حصة سوقية.

- استراتيجية المؤسسة: وهي تمثل المسار الرئيسي للمؤسسة و الذي من خلاله يمكن للمؤسسة أن تحقق رؤيتها، وتتمثل أهم استراتيجيات مؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق الريادة من خلال:

- \* زيادة العروض من الخدمات و تسهيل الحصول عليها؛
- \* الجودة والتنوع في الخدمات المقدمة؛
- \* العمل على استمرارية تحقيق العوائد.

- عوامل النجاح الحاكمة ( عناصر النجاح): وهي تتمثل في أهم العناصر و العوامل ذات التأثير الأكبر على أهداف المؤسسة.

وبما أن دراستنا تقتصر على المحور المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن، فإننا نركز على عوامل النجاح ذات التأثير المباشر على تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

و تتمثل عناصر النجاح بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية الجهوية بورقلة- في نمو رقم الأعمال و التحكم في التكاليف و تحديد المنتجات المرهبة (التي تحقق المساهمة الأكبر في رقم الأعمال).

- تحديد المقاييس ( المؤشرات): ويتم صياغة هذه المؤشرات تبعا لحجم المؤسسة وتنظيمها و طبيعتها نشاطها... الخ.

فيما يخص المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة فقد تم اعتماد بعض المؤشرات، وذلك في حدود ما أتاحتها الدراسة الميدانية وما توفر لدينا من معطيات حول المؤسسة.

و أهم هذه المؤشرات: نتيجة الاستغلال، رقم الأعمال، النتيجة الصافية، نسبة التداول، معدل العائد على الاستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة.



- المبادرات: و تتمثل مبادرات المؤسسة في الخطط و الأفعال التنفيذية لتحقيق أهداف المؤسسة و تجسيدها في الواقع. كما تسعى جاهدة لتنويع سلة منتجاتها وزيادة عددها. و تتمثل أهم مبادرات المؤسسة على المستوى المالي في الخطط المالية و التي تكون غالباً طويلة الأجل. و عليه ستكون بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة خلال سنوات الدراسة 2007، 2008، 2009، 2010 على النحو التالي:

الجدول 1.3: بطاقة الأداء المقترحة لتقييم الأداء المالي للمديرية الإقليمية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لسنة 2007

المبالغ مقدرة بالمليون دينار جزائري

المحور	الأهداف	المقاييس	المستهدفات	المتحقق
المحور المالي	تعزيز الأرباح	نتيجة الاستغلال	2166832	1170089
	تحقيق نسب سيولة عالية	رقم الأعمال	5891530	3249768
	تحسين الانتفاع من الموجودات (أصول المؤسسة)	النتيجة الصافية	1182815	1147331
		نسبة التداول	( 1:2 )	7.85
		معدل العائد على الأصول		%13

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة (الملحقين 1 و 2)

- بالنسبة لنتيجة الاستغلال و رقم الأعمال و النتيجة الصافية فقد تم استخراجها من جدول حسابات نتائج المؤسسة لسنة 2007. أما فيما يخص نسبة التداول و معدل العائد على الاستثمار فقد تم احتسابهما طبقاً للعلاقة الخاصة بكل منهما.

\*نسبة التداول: وتم احتسابها وفقاً للعلاقة التالية:

نسبة التداول = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

$$\text{نسبة التداول} = 5435479267.91 / 692114861.52 = 7.85$$

\*معدل العائد على الأصول: و تم احتسابه وفق العلاقة التالية:

معدل العائد على الأصول = النتيجة الصافية / مجموع الأصول

$$\text{معدل العائد على الأصول} = 1147331026.05 / 8869782761.98 * 100\% = 13\%$$

الجدول 3.3: بطاقة الأداء المقترحة لتقييم الأداء المالي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بورقلة لسنة 2009

المبالغ مقدرة بالمليون دينار جزائري

المحور	الأهداف	المقاييس (المؤشرات)	المستهدفات	المحقق
السيولة	تعزيز الأرباح	نتيجة الاستغلال	1872142	1722998
	تحقيق نسب سيولة عالية	رقم الأعمال	2648061	2923288
	تحسين الانتفاع من الموجودات	النتيجة الصافية	2338124	1710626
	(أصول المؤسسة)	نسبة التداول	(1:2)	7.84
	السيولة	معدل العائد على الأصول		%17.65

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة (الملحقين 5 و 6)

- بالنسبة لنتيجة الاستغلال و رقم الأعمال و النتيجة الصافية فقد تم استخراجها من جدول حسابات نتائج المؤسسة لسنة 2009. أما فيما يخص نسبة التداول و معدل العائد على الاستثمار فقد تم احتسابهما طبقا للعلاقة الخاصة بكل منهما.

\*نسبة التداول: وتم احتسابها وفقا للعلاقة التالية:

نسبة التداول = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

$$\text{نسبة التداول} = 5015616757.53 / 639715811.99 = 7.84$$

\*معدل العائد على الأصول: و تم احتسابه وفق العلاقة التالية:

معدل العائد على الأصول = النتيجة الصافية / مجموع الأصول

$$\text{معدل العائد على الأصول} = 9690115371.46 / 1710626891.42 = \%17.65$$

الجدول 4.3: بطاقة الأداء المقترحة لتقييم الأداء المالي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بورقلة لسنة 2010

المبالغ مقدرة بالمليون دينار جزائري

المحور	الأهداف	المقاييس (المؤشرات)	المستهدفات	المحقق
السيولة	تعزيز الأرباح	نتيجة الاستغلال	1400106	715575
	تحقيق نسب سيولة عالية	رقم الأعمال	2119125	2440999
	تحسين الانتفاع من الموجودات (أصول المؤسسة)	النتيجة الصافية	821223709	715575540
	السيولة	نسبة التداول	(1:2)	8.29
		معدل العائد على الأصول		%4

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة ( الملاحق 7 و 8 و 9)

- بالنسبة لنتيجة الاستغلال و رقم الأعمال و النتيجة الصافية فقد تم استخراجها من جدول حسابات نتائج المؤسسة لسنة 2010. أما فيما يخص نسبة التداول و معدل العائد على الاستثمار فقد تم احتسابهما طبقا للعلاقة الخاصة بكل منهما.

\*نسبة التداول: وتم احتسابها وفقا للعلاقة التالية:

نسبة التداول = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

$$\text{نسبة التداول} = 669349391.34 / 5553063834.87 = 8.29$$

\*معدل العائد على الأصول: و تم احتسابه وفق العلاقة التالية:

معدل العائد على الأصول = النتيجة الصافية / مجموع الأصول

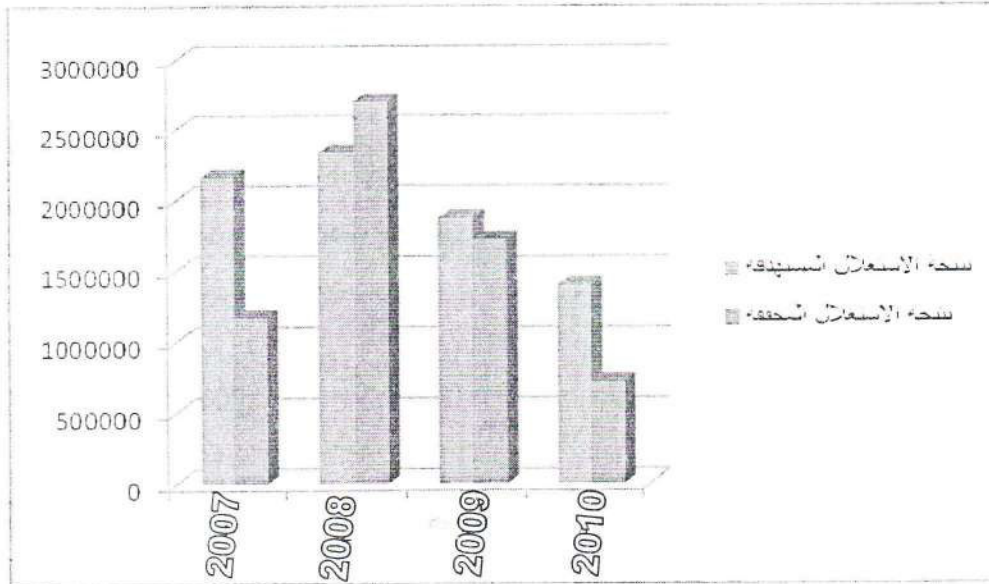
$$\text{معدل العائد على الأصول} = 17008023708.84 / 715575540.8 = 100 * \%4$$

## المبحث الثالث: عرض وتقييم نتائج المؤسسة

## المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المؤسسة

1. نتيجة الاستغلال: يقصد بنتيجة الاستغلال إيرادات الاستغلال ناقص مصاريف الاستغلال، حققت المؤسسة خلال سنة 2007 نتيجة استغلال قدرت بـ 1170089 مليون دينار جزائري، وتمثل هذه النتيجة نسبة 54% من النتيجة المتوقعة تحقيقها، أما خلال سنة 2008 فكانت قيمة نتيجة الاستغلال المحققة 2706154 مليون دينار جزائري، وهي تمثل ما نسبته 115% من نتيجة الاستغلال المستهدفة. وحققت المؤسسة خلال سنة 2009 نتيجة استغلال قدرت بـ 1722998 مليون دينار جزائري، وهي تمثل نسبة 90% من نتيجة الاستغلال المتوقعة أو المستهدفة من قبل المؤسسة. و خلال سنة 2010 قدرت نتيجة الاستغلال المحققة بـ 715575 مليون دينار جزائري، وهي تمثل نسبة 51% من قيمة النتيجة المستهدفة.

## الشكل 7.3: نتيجة الاستغلال المستهدفة و المحققة للمؤسسة لسنوات 2008-2009-2010



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجداول أعلاه.

- من التمثيل البياني يتبين لنا أن نتيجة استغلال المؤسسة المحققة خلال سنوات المؤسسة تذبذباً خلال سنوات الدراسة. ففي سنة 2007 حققت المؤسسة 1170089 مليون دينار جزائري و ارتفعت هذه القيمة خلال سنة 2008 فحققت المؤسسة خلال هذه السنة نتيجة استغلال مقدرة بـ 2706154 مليون دينار جزائري، و في سنة 2009 تراجعت هذه القيمة بمقدار 983156 مليون دينار جزائري فحققت المؤسسة

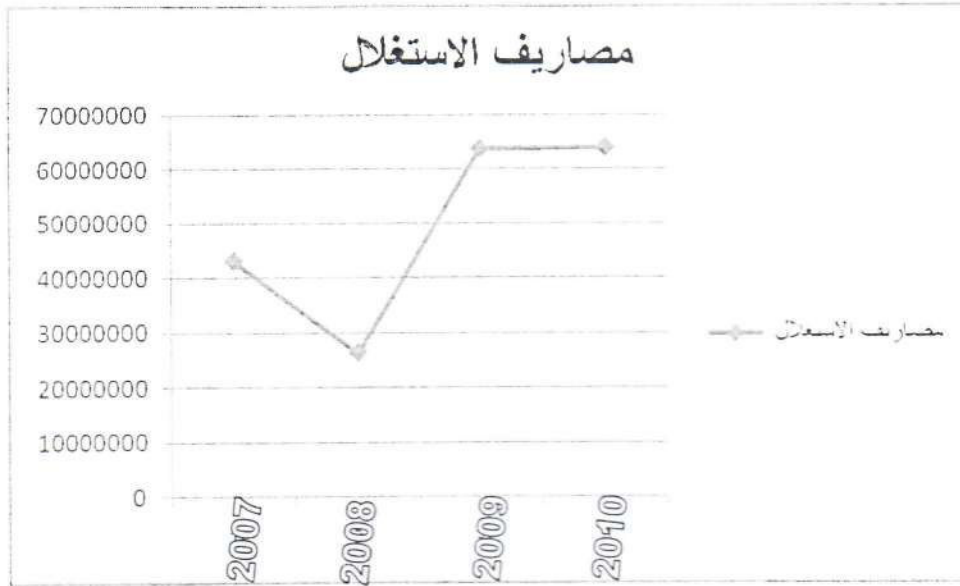


1722998 مليون دينار جزائري و في سنة 2010 حققت المؤسسة محل دراسة الحالة نتيجة استغلال قدرت بـ 715575 مليون دينار جزائري و قُدر تراجع هذه النتيجة بـ 1007423 مليون دينار جزائري. وتكمن أسباب هذا التراجع في:

- ارتفاع تكاليف ( مصاريف ) الاستغلال على مدى سنوات الدراسة 2007-2008-2009-2010، وذلك نتيجة لارتفاع أسعار المواد الأولية اللازمة لتقديم الخدمة للزبون من جهة، وكذلك حرص المؤسسة على تقديم أجود خدمة لزيائنها للحفاظ عليهم و كسب ولائهم و الذي تطلب منها اقتناء أجود المواد و الاستهلاكات الوسيطة التي تحقق ذلك.

ويمكن توضيح ذلك من خلال التمثيل البياني التالي:

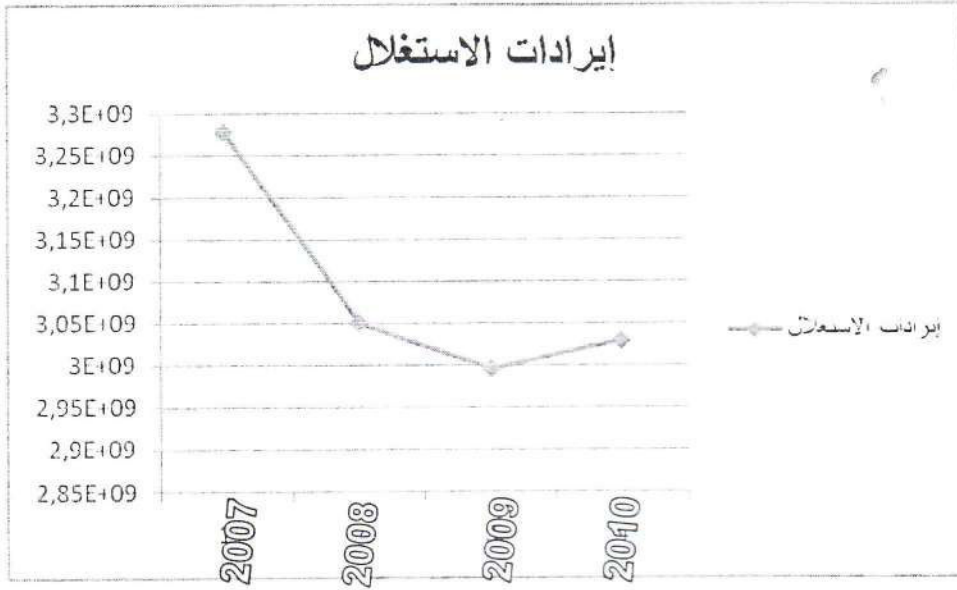
الشكل 8.3: تكاليف الاستغلال للمؤسسة لسنوات 2007-2008-2009-2010



المصدر: من إعداد الطالبة

- و التدبذب الذي شهدته إيرادات الاستغلال خلال فترة الدراسة ويعود ذلك إلى تخفيض المؤسسة لأسعار خدماتها خاصة خدمات الانترنت وذلك لاستقطاب أكبر عدد من الزبائن، وتعميم هذه الخدمة. ويمكن توضيح ذلك من خلال التمثيل البياني التالي:

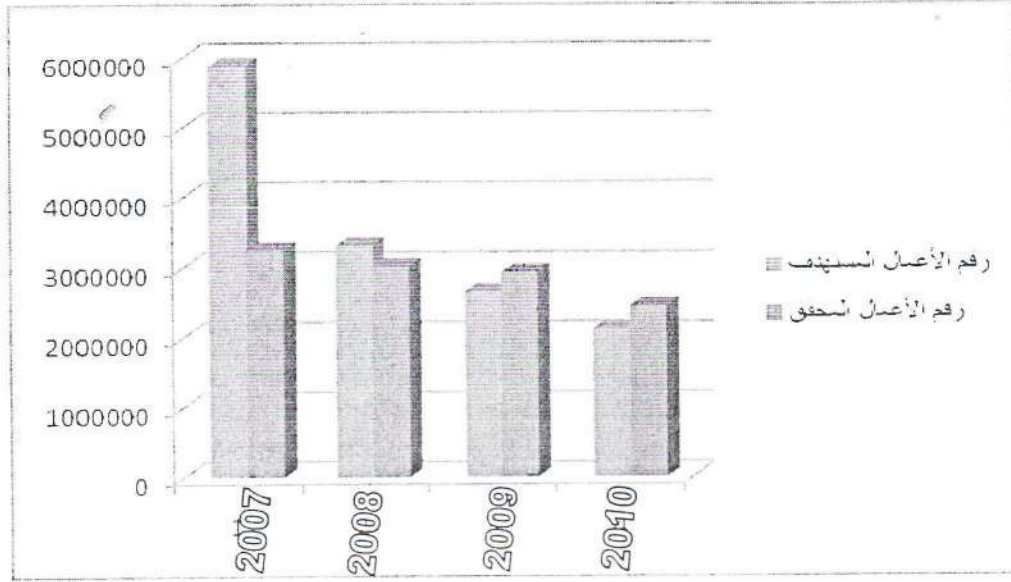
## الشكل 9.3: لإيرادات الاستغلال للمؤسسة لسنوات 2007-2008-2009-2010



المصدر: من إعداد الطالبة

2. رقم الأعمال: حققت المديرية الجهوية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة سنة 2007 رقم أعمال قدر به 3249768 مليون دينار جزائري و تمثل هذه القيمة نسبة 55.16% من رقم الأعمال المستهدف أو المراد تحقيقه، أما خلال سنة 2008 فقدر رقم الأعمال المحقق بـ 3009161 مليون دينار جزائري، ويمثل نسبة 91% من رقم الأعمال التقديري. و في سنة 2009 حققت المؤسسة رقم أعمال قدر به 2923288 مليون دينار جزائري، وتمثل هذه القيمة ما نسبته 110% من رقم الأعمال المستهدف. و خلال سنة 2010 حققت المديرية الجهوية بورقلة رقم أعمال قدره 715575 مليون دينار جزائري أي نسبة 51% من رقم الأعمال المستهدف لهذه السنة.

## الشكل 10.3: رقم الأعمال المحقق و المستهدف لسنوات 2007-2008-2009-2010



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجداول أعلاه.

- نلاحظ أن رقم أعمال المؤسسة المحقق شهد تراجعاً خلال سنوات الدراسة، ففي سنة 2007 حققت المؤسسة 3249768 مليون دينار جزائري، وتراجعت هذه القيمة خلال سنة 2008 بمقدار 240607 مليون دينار جزائري و يكون بذلك رقم الأعمال الذي حققته المؤسسة خلال هذه السنة 3009161 مليون دينار جزائري، بينما في سنة 2009 قدر رقم الأعمال المحقق بـ 2923288 مليون دينار جزائري، لتتراجع هذه القيمة سنة 2010 بمقدار 482289 مليون دينار جزائري وتحقق بذلك رقم أعمال قدره 2440999 مليون دينار جزائري. وتكمن أسباب هذا التراجع في:

- إعادة الهيكلة التي قامت بها المديرية الإقليمية، فبعد ما كانت ينطوي تحتها 13 ولاية أصبحت تضم 9 ولايات فقط، ويدخل هذا الإجراء ضمن الإصلاحات التي باشرتها المؤسسة منذ 2009، ونتج عن ذلك انخفاض عدد زبائن المؤسسة.

- تحول رغبة المستهلك من الهاتف الثابت وخدماته التقليدية إلى الهاتف النقال وخدماته الأحسن.

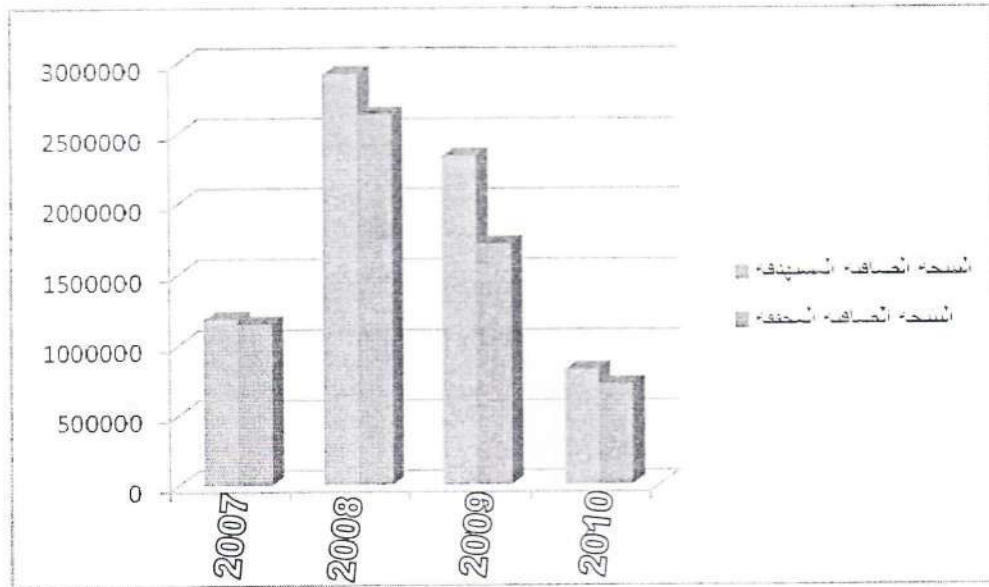
- عدم مسايرة خدمات المؤسسة للتطور التكنولوجي و رغبات زبائنها.

- في المقابل نجد أن المديرية الإقليمية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة حققت نسبة كبيرة من رقم أعمالها المقدر على مدى سنوات الدراسة، ففي سنة 2007 حققت المؤسسة 55.16% من رقم أعمالها المستهدف وتعد هذه النسبة مقبولة، و في سنة 2008 حققت المؤسسة 91% من رقم الأعمال المقدر والمخطط له.

وفي سنة 2009 حققت المؤسسة 110 % و هي نتيجة موجبة و مرتفعة تعكس جهود المؤسسة نحو بذل المزيد من الجهد لتحسين الخدمة. و في سنة 2010 حققت المؤسسة نسبة 115 % من رقم الأعمال التقديري أو المتوقع و هي نسبة مرتفعة و إيجابية.

**3. النتيجة الصافية:** بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر- المديرية الإقليمية بورقلة- حققت خلال سنة 2007 نتيجة صافية قدرت بـ 1147331 مليون دينار جزائري وهي تمثل 97 % من النتيجة المقدرة لهذه السنة. و خلال سنة 2008 قدرت النتيجة الصافية المحققة بـ 2630390 مليون دينار جزائري وهي تمثل 91% من النتيجة المستهدفة. أما خلال سنة 2009 فقد حققت المؤسسة 1710626 مليون دينار جزائري وهي تمثل تقريبا 73% من قيمة النتيجة المستهدفة. و خلال سنة 2010 قدرت النتيجة الصافية المحققة بـ 715575540 مليون دينار جزائري وهي تمثل 87% من النتيجة المستهدفة.

### الشكل 11.3: النتيجة الصافية المستهدفة و المحققة لسنوات 2007-2008-2009-2010



المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن النتيجة الصافية المحققة للمؤسسة في تذبذب بين ارتفاع و انخفاض خلال سنوات الدراسة و يعود ذلك إلى الأسباب السالفة الذكر و التي كان لها التأثير المباشر على النتيجة الصافية للمؤسسة.

- رغم ذلك يبدو أن المؤسسة حققت نسب فعالية مقبولة فيما يخص النتيجة الصافية المتوقع تحقيقها أو المستهدفة من قِبَل المؤسسة، فخلال سنة 2007 حققت المؤسسة نسبة 97% من النتيجة الصافية المستهدفة



لنفس السنة و هي نسبة إيجابية ومقبولة. و في سنة 2008 حققت المؤسسة نسبة 90% من النتيجة المستهدفة و هي تعبر عن نسبة فعالية مقبولة إلى حد ما و إن كانت تتطلب مراجعة للوقوف على الأسباب الكامنة وراء عدم تحقق نسبة أكبر من تلك. أما في سنة 2009 حققت المؤسسة ما نسبته 73% من النتيجة الصافية المتوقع تحقيقها. و خلال سنة 2010 حققت المؤسسة 87% من النتيجة المستهدفة و رغم أنها نسبة مقبولة لكنها تتطلب مراجعة و إعادة النظر في الأسباب التي تحول دون تحقق النتائج المستهدفة، وخاصة أن المؤسسة تنشط في محيط تزداد فيه حدة المنافسة، وهذا التراجع يترجم الضعف الداخلي في هيكل و تسيير المؤسسة.

4. نسبة التداول: تم احتساب هذه النسبة بناء على العلاقة التالية:

نسبة التداول = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

و الهدف من استخدام هذه النسبة ضمن المحور المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن للمؤسسة كقياس أو مؤشر هو اختبار قدرة المؤسسة على تلبية التزاماتها باعتبارها أحد نسب السيولة فالمؤسسة تهدف إلى تحقيق نسبة سيولة مرتفعة.

- تم اعتماد النسبة النمطية (1:2) لهذا المقياس و ذلك كنسبة تهدف المؤسسة إلى تحقيقها، فهي تشير إلى ضرورة أن تحتفظ المؤسسة بدينارين على الأقل من الأصول المتداولة لكل دينار واحد من الخصوم المتداولة. بالنسبة للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بورقلة و خلال سنوات الدراسة نلاحظ أنها حققت نسب تداول مرتفعة مقارنة بتلك المستهدفة.

و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول 5.3: نسبة التداول المحققة لسنوات 2007-2008-2009-

2010

السنة	2007	2008	2009	2010
نسبة التداول المحققة	7.85	7.31	7.84	8.29

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول أعلاه و بطاقة قياس الأداء المتوازن المقترحة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة على مدى سنوات الدراسة نلاحظ أنه في سنة 2007 كانت نسبة التداول المحققة 7.85 أي أن المؤسسة قادرة على سداد التزاماتها في الأجل القصير، فنسبة التداول المحققة تفوق تلك المستهدفة. و في سنة 2008 كانت نسبة التداول المحققة تقدر بـ 7.31. أما خلال سنة 2009 فحققت المؤسسة نسبة تداول قدرت بـ 7.84، وخلال

سنة 2010 حققت المؤسسة 8.29 كنسبة تداول و شهدت ارتفاع خلال سنوات الدراسة و فاقت النسبة المستهدفة.

5. معدل العائد على الأصول: يعكس هذا المؤشر مردودية أصول المؤسسة، وتم احتساب هذا المؤشر انطلاقاً من العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مجموع الأصول}}$$

و يمكن توضيح معدل العائد على الأصول المحقق خلال سنوات الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول 6.3: جدول يبين معدل العائد على الأصول المحقق للمؤسسة خلال سنوات 2007-2008-2010

السنوات	2007	2008	2009	2010
النتيجة الصافية	1147331026	2630390115	1710626891	715575540
مجموع الأصول	8869782761	6277628883	9690115371	17008023708
معدل العائد على الأصول المحقق	13%	41.90%	17.65%	4.2%

المصدر: من إعداد الطالبة

- من خلال بطاقة قياس الأداء المقترحة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة، نلاحظ بأن المؤسسة حققت معدل عائد على الأصول قدره 13% و ذلك خلال سنة 2007 أي أن كل وحدة نقدية من أصول المؤسسة حققت عائد قدره 0.13 دج، أما خلال سنة 2008 فقد ارتفع معدل العائد على أصول المؤسسة المتحقق بثلاثة أضعاف تقريباً و قدر بـ 41.9%، و كان ذلك نتيجة لارتفاع النتيجة الصافية المحققة خلال السنة و انخفاض قيمة مجموع أصول المؤسسة عن السنة الماضية. وفي سنة 2009 شهد هذا المعدل تراجعاً إلى أقل من النصف مقارنة بالسنة الماضية حيث قدر معدل العائد المتحقق من أصول المؤسسة بـ 17.65% و يعود السبب في ذلك إلى انخفاض النتيجة الصافية المحققة خلال السنة و في المقابل ارتفاع قيمة أصول المؤسسة. و استمر هذا الانخفاض خلال سنة 2010 حيث كان معدل العائد على الأصول 4.2% و هذا دوماً نتيجة استمرار النتيجة الصافية في الانخفاض و كذلك ارتفاع قيمة مجموع أصول المؤسسة.

## المطلب الثاني: التقييم والاقتراحات

## التقييم:

استهدفت هذه الدراسة تقييم الأداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر- المديرية الإقليمية بورقلة- و من خلال عرض و تحليل نتائج المؤسسة، ومقارنة المحققة منها مع تلك المستهدفة توصلنا إلى النتائج التالية:

1. من خلال بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة لسنة 2007 (الجدول 3.1) نلاحظ أن المؤسسة حققت ما يقارب 62% من أهدافها المالية لهذه السنة، و أقل نسبة فعالية سجلت على مستوى نتيجة الاستغلال فكانت نسبة المحقق منها 54% وهذا يتطلب من المؤسسة ترشيد استهلاكاتها و الحرص على تحصيل جميع مستحقاتها من الزبائن المتهربين من دفع ما عليهم لصالح المؤسسة، كما يتوجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بالزبون وجعله محور اهتمامها و السعي وراء تحقيق رغباته باعتباره مركز حقيقي لنشاطات المؤسسة.

2. و من خلال الجدول (2.3) نلاحظ بأن المؤسسة حققت 80% من أهدافها المالية المخطط لها لسنة 2008، ورغم أن هذه النسبة مقبولة فهي تستدعي دوماً الاستفسار عن عدم تحقق أكثر منها أو تجاوز تلك المتوقع، وهذا يتطلب من المؤسسة الدقة في عملية التقديرات، وتكثيف جهودها التسويقية ومنح الزبون ثقة أكبر.

3. وخلال سنة 2009 حققت المؤسسة 74.6% من أهدافها المالية لهذه السنة وذلك بناء على نتائج و معطيات الجدول (3.3)، يمكن القول أن هذه النسبة مقبولة رغم انخفاضها عن السنة السابقة، و ما ينبغي على المؤسسة القيام به لتحقيق نسب أعلى أو المحافظة على هذه على الأقل، هو مواصلة الإصلاحات التي بدأتها و المتمثلة في رفع جودة خدمة الانترنت و تخفيض أسعارها و طرح خدمات جديدة، كلها جهود يمكن أن تحقق عوائد على المدى البعيد و تسهم في تحسين أداء المؤسسة مالياً.

4. وبالنسبة لسنة 2010 حققت المؤسسة خلالها نسبة 70.6% من أهدافها المالية المتوقعة لهذه السنة وذلك من خلال نتائج الجدول (4.3)، و أهم ما يمكن تسجيله خلال هذه السنة هو الانخفاض الكبير لمعدل العائد على الأصول نتيجة لارتفاع قيمة أصول المؤسسة خلال سنة 2010، يمكن أن يكون ذلك نتيجة لخطة اعتمدها المؤسسة لتحقيق عوائد أكبر على المدى البعيد.

5. بالنسبة للمديرية الإقليمية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة و من خلال نتائجها المحققة خلال سنوات الدراسة 2007-2008-2009-2010 نلاحظ أنها حققت نسب مقبولة من خططها و أهدافها المالية على اعتبار أنه إذا كان الانحراف يفوق 50% يعتبر مقبول، وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة نجحت في تحقيق أهدافها المالية و أن أدائها مالياً يتماشى و خططها الموضوعية، وهي بذلك تسير نحو تحقيق أهدافها المالية بما يتماشى و إستراتيجيتها في سبيل تحقيق رؤيتها ورسالتها.

## الاقتراحات:

- من خلال الدراسة التطبيقية و الميدانية والنتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم جملة من الاقتراحات:
1. استخدام الأساليب التحليلية و الكمية لتحديد التقديرات لتكون أكثر تناسقاً مع النتائج.
  2. تأهيل العاملين المسؤولين عن وضع التقديرات للمؤسسة ببعض التربصات في هذا المجال.
  3. وضع خطة تسويقية شاملة تبدأ بنوعية الخدمة المقدمة للزبون بهدف الرفع من المبيعات.
  4. الاستغناء عن الأصول الزائدة عن حاجة المؤسسة، فكما يتبين لنا من خلال معطيات المؤسسة أن أصولها في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى.
  5. أن تسعى المؤسسة إلى تبني هذه البطاقة كأداة حديثة لتقييم الأداء المالي و أداء الوظائف الأخرى، وتهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقها.
  6. يمكن للمؤسسة أن تعتمد على هذه البطاقة كأداة لترشيد القرارات و توجيهها.
  7. أن تسعى المؤسسة إلى تدريب عمالها و الرفع من كفاءتهم في استخدام طرق قياس و تقييم الأداء الحديثة.



## خلاصة الفصل

ما يمكننا قوله في نهاية هذا الفصل أن عملية تقييم الأداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية الإقليمية بورقلة- باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، يبين أن المؤسسة حققت نسب مقبولة من أهدافها المالية المخطط لها بما يخدم إستراتيجيتها، وذلك لتحقيق الريادة في مجال خدمة الاتصالات.

وتباين الأداء المالي للمؤسسة من سنة لأخرى نتيجة لعدة أسباب منها ما هو داخلي و يتعلق بالمؤسسة، ومنها ما هو خارجي و يتعلق الأمر بالمنافسة و عدم استغلال المؤسسة للفرص التي يتيحها المحيط.

و أهم ما قدمته بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لقياس و تقييم الأداء المالي هو ضرورة تبني المؤسسة لإستراتيجية واضحة وخطط و أهداف مالية و العمل على تحقيقها. و تمكين المؤسسة من تحديد أهم المؤشرات ذات التأثير الأكبر على أدائها.

و رغم النقائص التي تحسب على المؤسسة، إلا أنه يمكن القول بأن أدائها المالي كان مقبول خلال سنوات الدراسة، ذلك أن وضعيتها المالية تسمح لها بالقيام بوظائفها دون أي مشاكل أو صعوبات.

الخاتمة

على ضوء ما تم التطرق إليه في الجانب النظري من هذا البحث يتبين لنا الأداء كمفهوم متعدد الأبعاد، فالبعض يرى بأن الأداء يعبر عن تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة، فيما يعتبر آخرون بأن أداء المؤسسة يتمثل في الحصول على الموارد بأقل تكلفة و تعظيم النتائج من خلال الاستغلال الأمثل للموارد. بينما يحصره آخرون في أداء العنصر البشري في المؤسسة دون أداء الوظائف الأخرى للمؤسسة. و يمكن القول أن الأداء يعبر في مجمله عن قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج و بلوغ الأهداف المخطط لها بكفاءة و فعالية، فهو تقييم لمدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة. و أن بلوغ مستويات جيدة من الأداء داخل المؤسسة يتحقق من خلال تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية. و تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة في الكشف عن الانحرافات و توجيه القرارات. كما يعد لعملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دور كبير وهام في حياة المؤسسة.

و تعددت طرق قياس و تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية بين ما هو تقليدي وما هو حديث، فالأدوات الحديثة ظهرت نتيجة للانتقادات التي تعرضت لها الطرق التقليدية، و تغير بيئة الأعمال و ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات. و تعد بطاقات قياس الأداء المتوازن أحدث طرق قياس أداء المؤسسات. فهي أداة فعالة تسمح بقياس و تقييم أداء المؤسسات في ضوء استراتيجياتها و أهدافها، فالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة تقسم إلى أهداف مخططة تبعا لمحاور البطاقة و التي تتحقق على مراحل زمنية. و التحسن في التعليم و النمو يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات الداخلية، وبالتالي زيادة رضا الزبائن وهذا يؤدي في النهاية إلى تحسين النتائج أو الأداء المالي، و من ثم تبرز أهمية هذه الأداة في كونها تساهم في تحسين الأداء المالي على المدى الطويل، و يعد الجانب المالي أهم محاور بطاقات قياس الأداء المتوازن.

و بناء عليه يمكن تقييم الأداء المالي للمؤسسة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن اعتمادا على محورها المالي دون المحاور الأخرى، وذلك من خلال اقتراح نموذج لبطاقة قياس الأداء المتوازن (بطاقة أداء مالية) لمؤسسة اتصالات الجزائر يمكن الاعتماد عليه في عملية تقييم الأداء المالي. و تم تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وهي أن تكون المؤسسة الرائدة في مجال خدمات الهاتف الثابت، و تحديد استراتيجياتها المالية لتحقيق رؤيتها المستقبلية. ثم تحديد الأهداف المالية المتبناة من طرف المؤسسة و المقاييس (المؤشرات) التي يمكن من خلالها قياس مدى تحقق الأهداف و تم حصرها في نتيجة الاستغلال و رقم الأعمال و النتيجة الصافية و معدل العائد على الأصول، ثم تم تحديد عوامل النجاح و التي يتم التركيز عليها لبلوغ المؤسسة لأهدافها المالية و اعتماد المبادرات التي تعمل على تحقيق الأهداف و المتمثلة في خطط مالية طويلة الأجل.

### أولا- النتائج:

و من خلال الدراسة النظرية للموضوع و إسقاطها على مؤسسة اتصالات الجزائر- المديرية الإقليمية بورقلة- في الجانب التطبيقي، تم التوصل للنتائج النظرية و التطبيقية التالية:

- توصلنا إلى أن استخدام الموازنات التقديرية و لوحات القيادة المالية ( الكلاسيكية ) كأدوات لقياس و تقييم الأداء المالي في مؤسسة اتصالات الجزائر، له عدة نقائص و عيوب أهمها:
  - أنه استخدام لوحات القيادة الكلاسيكية لا يُظهر إستراتيجية المؤسسة، و لا يسمح بتحديدتها.
  - أن هذه الأدوات لم تعد قادرة على إعطاء صورة واضحة عن الأداء.
  - أن الموازنات التقديرية لمؤسسة اتصالات الجزائر لا تتضمن معلومات و مؤشرات تسمح بتقييم أدق لأداء المؤسسة، و أهم ما تتضمنه هو تقديرات لرقم أعمال المؤسسة و تحصيلاتها و نفقاتها.
  - أن لوحة القيادة المعتمدة في المؤسسة تعبر عن وضعية المؤسسة خلال مدة زمنية معينة (شهر، ثلاثي، سداسي،...)، وهي تضم إيرادات المؤسسة و نفقاتها.وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- توصلنا كذلك إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تعد أداة مهمة لقياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، رغم ما تعانیه من مشاكل وصعوبات:
  - أن الاعتماد على بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لقياس و تقييم الأداء المالي يساعد المؤسسة على اختيار و تحديد أهم مؤشرات قياس الأداء المالي و التحكم فيه.
  - أن الاعتماد عليها يعمل على إلزام المؤسسة على التعرف على أهم عوامل نجاحها و التركيز عليها.
  - أن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية من خلال تقييم أدائها المالي و التشغيلي و الاستراتيجي.وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- تكمن أهمية الاعتماد على المحور المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء المالي في مؤسسة اتصالات الجزائر، في كونه يساهم في قياس مدى تحقق الأهداف المالية و تطبيق الخطط و الاستراتيجيات من خلال:
  - ففي سنة 2007 حققت المؤسسة نسبة 62% من أهدافها المالية المخططة، و بالنسبة لسنة 2008 حققت المؤسسة 80% من ذلك. و خلال سنة 2009 حققت 74.6% من الأهداف المالية المخططة لها، و في سنة 2010 حققت المؤسسة 70.6%.
  - من خلال مقارنة المستهدفات بالحقق تبين لنا أن المؤسسة تسعى لتحقيق رسالتها ورؤيتها عن طريق تحقيق أداء مالي جيد.وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.
- هناك عدة نقائص في جانب الأداء المالي للمؤسسة، و يتطلب من المؤسسة التركيز عليها و السعي لتحسينها و استغلالها استغلالاً أمثل.



ثانيا- التوصيات:

أهم ما يمكن تقديمه من خلال هذه الدراسة كتوصيات:

- أن تعتمد المؤسسة على طرق علمية في وضع تقديراتها المستقبلية، وتراعي إمكانيات و قدرات المؤسسة في ذلك.
- أن يكون هناك إستراتيجية واضحة وخطط عمل ومبادرات يمكن من خلالها قياس أداء المؤسسة ماليا عن طريق مقارنة المخطط بالحقق.
- أن تعتمد المؤسسة خطة تسويقية فعالة، تبدأ بنوعية الخدمات المقدمة حتى ترقى لتطلعات الزبون و تحقيق ولائه، باعتبار أن الزبون هو المحور الحقيقي لنشاط المؤسسة.
- أن تسعى المؤسسة إلى الاستفادة أكثر من أصولها و زيادة مردوديتها.
- أن تحاول المؤسسة تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن و اعتمادها كأداة لقياس أدائها تمكنها من تحديد أهدافها.

ثالثا- آفاق البحث:

و في الأخير، يمكن القول أن عملية قياس و تقييم الأداء المالي لها جوانب متعددة و طرق عدة لقياسه، وينبع هذا من الأهمية التي تكتسيها عملية قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، وعلى هذا الأساس نأمل أن يكون هذا البحث منطلق أو نقطة بداية لبحوث و دراسات أخرى أوسع وأعمق من ذلك، وكأمثلة عن ذلك نذكر:

- تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن.
- قياس و تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية بين الأدوات التقليدية و الأدوات الحديثة، كدراسة مقارنة.

# قائمة المراجع

- الكتب:

باللغة العربية:

1. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، "التسيير المالي: الإدارة المالية"، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
2. توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء مداخل جديدة... لعالم جديد"، دار الفكر العربي، مصر، 2003-2004.
3. جمال الدين المرسي وآخرون، "الإدارة المالية - مدخل اتخاذ القرار"، الدار الجامعية، 2006.
4. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
5. خالد محمد بني حمدان وآخرون، "الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
6. سعد صادق بحيري، "إدارة توازن الأداء"، دار نشر الثقافة، مصر، 2004.
7. طاهر محسن الغالي وآخرون، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، لأردن، 2007.
8. عاطف وليم أندراوس، "التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008.
9. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)"، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2009.
10. علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، دار غريب للطباعة و النشر، مصر.
11. عمرو حامد، "تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
12. فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، "إدارة البنوك مدخل كمي و استراتيجي معاصر"، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
13. مؤيد راضي خنفر وآخرون، "تحليل القوائم المالية: مدخل نظري و تطبيقي"، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2009.
14. مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
15. مجيد الكرخي، "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
16. محمد بوتين، "المحاسبة العامة للمؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، الجزائر، 2005.
17. محمد صالح الحناوي وآخرون، "الإدارة المالية: التحليل المالي لمشروعات الأعمال"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008.
18. مفلح محمد عقل، "مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي"، المجتمع العربي، الأردن، 2006.

19. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، مصر، 2008.
20. ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، "دراسة الحالات المالية"، دار الآفاق، الجزائر، 1991.
21. وائل محمد صبحي و آخرون، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
22. وليد ناجي الخيالي، "التحليل المالي"، الأكاديمية العربية، الدانمارك، 2007.

باللغة الأجنبية:

23. Abdellatif Khemakhem, "La dynamique de contrôle de gestion", Dunod, 2e édition, Paris, 1976.
24. Charles Horngren et autres, "Contrôle de gestion et gestion budgétaire", 3e édition, Nouveaux Horizons, Paris, 2006.
25. Fernandez. A, "Les nouveaux tableaux de bord de décideurs", 2eme édition, édition organisation, 2000.
26. Jossette Peyrard, "Analyse financière", Librairie Vuibert, 8e édition, Paris 1999.
27. K. chiha, "Finance d'entreprise-Approche stratégique-", Houma édition, 2009, Alger.
28. Kaplan Robert, Norton David, "Using the Balanced Scorecard: Translating strategy into Action", consulter à [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)
29. Loning, H et autres, "Le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre", 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris 2003.
30. Mohan Nair, "Essentials of balanced scorecard", Jhon Wiley & Sons, Inc.
31. Patrice Vizzavona, "gestion financière", 8eme Edition, Alger, 1995
32. Pierre Conso, Farouk Hemici, "gestion financière de l'entreprise", 9 édition, Dunod éducation, Paris, 2009.

الدوريات:

33. الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009.
34. بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد الخامس، الجزائر، 2007.
35. ثائر صبري الغبان، "التكامل بين تقني بطاقة العلامات المتوازنة و المقارنة المرجعية لأغراض تقييم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22، العراق، 2009.
36. دادن عبد الغني، "قراءة في الأداء المالي و القيمة في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الباحث، الجزائر، العدد الرابع، 2006.



47. أحمد الكردي، " بطاقة الأداء المتوازن - أسلوب حديث في تقييم أداء المنشآت"، على الخط:  
<http://www.kenanaonline.com>
48. أحمد الكردي، " كيفية تقييم الأداء في المنظمات"، على الخط:  
<http://www.kenanaonline.com/users/ahmedkordy>
49. أكرم إبراهيم حماد، " تقويم أداء الإدارة المالية في مؤسسات السلطة الفلسطينية"، على الخط :  
<http://www.ao.academy.org/docs/muhasaba>
50. عبد السلام بن عبد الله ابوملحه، " بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية والتطبيق - تجربة شركة الاتصالات السعودية-"، على الخط:  
<http://www.bae-co.com/twtwiss/22>
51. Angèle Dahou et Nicols Berland, "Mesure de la performance globale des entreprises". on line:  
<http://www.iae-univ-poitiers.fr>, date de consultation 13/04/2001 à 10 :52.
- المواقع الإلكترونية:
52. <http://www.hrdiscussion.com/hr18564.html#ixzz1NkT1n4P2>  
تاريخ الإطلاع: 2011/05/26، على الساعة: 14:30 .
53. <http://www.businessdictionary.com/.../financial-performance.html>.  
تاريخ الإطلاع: 2011/05/28.
54. [http://www.bankofpalestine.com/tc/digital\\_library](http://www.bankofpalestine.com/tc/digital_library)  
تاريخ الإطلاع: 2011/05/02، على الساعة: 17:30 .
55. [http://www.vernmmen.net/html/definition\\_resultat\\_net](http://www.vernmmen.net/html/definition_resultat_net).  
تاريخ الإطلاع: 2011/05/02، على الساعة: 18:00 .
56. الموقع الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر: [www.Algerie telecom.dz](http://www.Algerie telecom.dz)

الملاحق

DTT: OUARGLA

COMPTE	LIBELLE	MONTANT BRUT	AMORTI/PROV	MONTANT NET	TOTAUX PARTIELS
<b>INVESTISSEMENTS</b>					
220	TERRAINS DE CONSTRUCTION ET CHANTIERS	1,488,394,779.33	0.00	1,488,394,779.33	
240	BATIMENTS	1,858,329,905.76	220,923,401.00	1,637,406,504.76	
243	MATERIEL ET OUTILLAGE	8,893,064.13	0.00	8,893,064.13	
244	MATERIEL DE TRANSPORT	119,466,364.31	103,219,062.71	16,247,301.60	
245	EQUIPEMENTS DE BUREAU ET DE COMMUNICAT	232,062,719.24	144,828,148.60	87,234,570.64	
247	AGENCEMENTS ET INSTALLATIONS	234,928,371.84	49,204,585.23	185,723,786.61	
251	MATERIEL SOCIAL	5,560,963.79	820,591.90	4,732,371.89	
252	MOBILIER ET EQUIPEMENTS MENAGERS	2,046,705.32	518,386.28	1,528,319.04	
257	AMENAGEMENTS	5,514,258.00	1,371,461.93	4,142,796.07	
	<b>Total INVESTISSEMENTS</b>	<b>3,955,197,131.72</b>	<b>520,893,637.65</b>	<b>3,434,303,494.07</b>	<b>3,434,303,494.07</b>
<b>STOCKS</b>					
310	MATIERES ET FOURNITURES DE PRODUCTION	506,383,945.89	6,295,850.41	500,088,095.48	
311	Matériel et fournitures de bureau	5,979,585.00	30,143.00	5,949,442.00	
312	MATIERES ET FOURNITURES AUTOMOBILES	20,354,483.78	658,166.47	19,696,317.31	
313	MATIERES ET FOURNITURES DE BUREAUX	7,481,451.13	30,239.94	7,451,211.19	
316	MATIERES ET FOURNITURES DIVERS	79,482,933.44	9,582,864.42	69,900,069.02	
	<b>Total STOCKS</b>	<b>619,682,399.24</b>	<b>16,597,264.24</b>	<b>603,085,135.00</b>	<b>4,037,388,629.07</b>
<b>CREANCES</b>					
426	CAUTIONNEMENTS VERSEES	201,214.42	0.00	201,214.42	
430	AVANCES AUX FOURNISSEURS	4,023,814.67	0.00	4,023,814.67	
457	TAXES RECUPERABLES ET PRECOMPTEs	32,846,107.56	0.00	32,846,107.56	
462	Avances sur services	475.03	0.00	475.03	
468	FRAIS COMPTABILISES D'AVANCE	8,505,037.79	0.00	8,505,037.79	
470	CLIENTS	4,224,287,066.01	0.00	4,224,287,066.01	
478	FACTURES A ETABLIR	444,662,674.21	0.00	444,662,674.21	
485	COMPTES BANCAIRES	80,015,930.33	0.00	80,015,930.33	
486	COMPTES POSTAUX	36,699,527.70	0.00	36,699,527.70	
487	CAISSES	1,152,285.19	0.00	1,152,285.19	
	<b>Total CREANCES</b>	<b>4,832,394,132.91</b>	<b>0.00</b>	<b>4,832,394,132.91</b>	<b>8,869,782,761.98</b>

Période au : DEC\_2007

Edité le: 07-APR-11 14:19:07

DTT: OUARGLA

Page 3 de 3

COMPTE	LIBELLE	MONTANT BRUT	TOTAUX PARTIELS
<b>FONDS PROPRES</b>			
174	CREANCES INTER DTT	-24.722.207,579,55	
175	DETTES INTER DTT	31.752.544,453,96	
	Total FONDS PROPRES	7.030.336,874,41	7.030,336,874,41
<b>DETTES</b>			
524	FOURNISSEURS RETENUES DE GARANTIE	756,172,87	
547	TAXES DUES SUR VENTES	620.918,913,37	
562	CREDITEURS DE SERVICES	11,681,759,85	
564	IMPOTS D'EXPLOITATION DUS	58,758,015,43	
	Total DETTES	692,114,861,52	692,114,861,52
	Résultat de l'exercice		1,147,331,026,05
	TOTAL PASSIF	7,722,451,735,93	8,869,782,761,98



ALGERIE TELECOM  
RN N°5 Cinq Maisons Mohammadia  
IE: 000216299033049  
AI: 16293838021  
RC: 02B18083

ETAT DE BILAN  
ACTIF  
Période au : DEC\_2007

TABLEAU N°1

Edité le: 07-APR-11 14:19:07

Page 2 de 3

DTT: OUARGLA

COMPTE	LIBELLE	MONTANT BRUT	AMORTI/PROV	MONTANT NET	TOTAUX PARTIELS
	TOTAL ACTIF	9,407,273,663.87	537,490,901.89	8,869,782,761.98	8,869,782,761.98

الملحق رقم - 2

Période DEC\_2007

DTT OUARGLA

Edité le : 07-APR-11 14:20:31

Page : De 1 a 1

Compte Comptable	Désignation	Débit	Crédit
70	VENTES DE MARCHANDISES	0.00	0.00
60	MARCHANDISES CONSOMMEES	0.00	0.00
80	MARGE BRUTE	0.00	0.00
80	MARGE BRUTE	0.00	0.00
73	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE POUR ELLE MEME	0.00	72,376,070.09
74	PRESTATIONS FOURNIES	0.00	3,249,768,148.79
75	TRANSFERT DE CHARGES DE PRODUCTION	0.00	12,026,547.28
61	MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES	69,100,245.83	0.00
62	SERVICES	261,732,612.90	0.00
81	VALEUR AJOUTEE	0.00	3,003,337,907.43
81	VALEUR AJOUTEE	0.00	3,003,337,907.43
77	PRODUITS DIVERS	0.00	15,622,482.66
78	TRANSFERT DE CHARGES D'EXPLOITATION	0.00	403,350.00
63	FRAIS DE PERSONNEL	395,000.02	0.00
64	IMPOTS ET TAXES	68,060,384.67	0.00
65	FRAIS FINANCIERS	141,471.36	0.00
66	FRAIS DIVERS	30,518,177.58	0.00
68	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	1,750,159,367.59	0.00
83	RESULTAT D'EXPLOITATION	0.00	1,170,089,338.87
79	PRODUITS HORS EXPLOITATION	0.00	129,810,222.27
69	CHARGES HORS EXPLOITATION	152,568,535.09	0.00
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	22,758,312.82	0.00
83	RESULTAT D'EXPLOITATION	0.00	1,170,089,338.87
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	22,758,312.82	0.00
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE	0.00	1,147,331,026.05
88	RESULTAT DE L'EXERCICE	0.00	1,147,331,026.05

ETAT DE BILAN  
ACTIF

TABLEAU N°1

ALGERIE TELECOM  
RN N°5 Cinq Maisons Mohammadia  
IF: 000216299033049  
AI: 16293838021  
RC: 02B18083

المصنف رقم -3

Edité le: 07-APR-11 14:19:21

Période au : DEC\_2008

Page 1 de 3

DTT: OUARGLA

COMPTE	LIBELLE	MONTANT BRUT	AMORT/PROV	MONTANT NET	TOTAUX PARTIELS
<b>INVESTISSEMENTS</b>					
220	TERRAINS DE CONSTRUCTION ET CHANTIERS	1,090,502,167.33	0.00	1,090,502,167.33	
240	BATIMENTS	1,245,917,900.00	176,576,064.97	1,069,341,835.03	
243	MATERIEL ET OUTILLAGE	26,134,166.39	16,012,505.14	10,121,661.25	
244	MATERIEL DE TRANSPORT	95,675,498.93	91,451,427.55	4,224,071.38	
245	EQUIPEMENTS DE BUREAU ET DE COMMUNICAT	204,026,825.99	145,173,251.76	58,853,574.23	
247	AGENCEMENTS ET INSTALLATIONS	252,155,255.07	56,720,364.17	195,434,890.90	
251	MATERIEL SOCIAL	5,571,963.79	1,943,351.33	3,628,612.46	
252	MOBILIER ET EQUIPEMENTS MENAGERS	2,477,205.32	992,302.34	1,484,902.98	
257	AMENAGEMENTS	6,324,392.00	2,618,284.66	3,706,107.34	
284	INVESTISSEMENTS DE PRODUCTION EN COURS	46,891,767.48	0.00	46,891,767.48	
	<b>Total INVESTISSEMENTS</b>	<b>2,975,677,142.30</b>	<b>491,487,551.92</b>	<b>2,484,189,590.38</b>	<b>2,484,189,590.38</b>
<b>STOCKS</b>					
310	MATIERES ET FOURNITURES DE PRODUCTION	327,164,827.51	6,295,850.41	320,868,977.10	
311	Matériel et fournitures de bureau	3,382,254.00	30,143.00	3,352,111.00	
312	MATIERES ET FOURNITURES AUTOMOBILES	30,493,264.33	658,166.47	29,835,097.86	
313	MATIERES ET FOURNITURES DE BUREAUX	10,619,281.57	30,239.94	10,589,041.63	
314	rien	8,768,078.51	0.00	8,768,078.51	
316	MATIERES ET FOURNITURES DIVERS	38,146,076.35	9,582,864.42	28,563,211.93	
	<b>Total STOCKS</b>	<b>418,573,782.27</b>	<b>16,597,264.24</b>	<b>401,976,518.03</b>	<b>2,886,166,108.41</b>
<b>CREANCES</b>					
426	CAUTIONNEMENTS VERSES	201,214.42	0.00	201,214.42	
430	AVANCES AUX FOURNISSEURS	2,343,958.30	0.00	2,343,958.30	
457	TAXES RECUPERABLES ET PRECOMPTE	16,413,641.75	0.00	16,413,641.75	
470	CLIENTS	2,719,337,198.20	0.00	2,719,337,198.20	
478	FACTURES A ETABLIR	592,021,695.67	0.00	592,021,695.67	
485	COMPTES BANCAIRES	44,846,686.28	0.00	44,846,686.28	
486	COMPTES POSTAUX	15,379,189.21	0.00	15,379,189.21	
487	CAISSES	919,191.68	0.00	919,191.68	
	<b>Total CREANCES</b>	<b>3,391,462,775.51</b>	<b>0.00</b>	<b>3,391,462,775.51</b>	<b>6,277,628,883.92</b>

-106-

DTT: OUARGLA

COMPTE	LIBELLE	MONTANT BRUT	TOTAUX PARTIELS
<b>FONDS PROPRES</b>			
174	CREANCES INTER DTT	-31,400,841,418.18	
175	DETTES INTER DTT	34,529,249,765.19	
	<b>Total FONDS PROPRES</b>	<b>3,128,408,347.01</b>	<b>3,128,408,347.01</b>
<b>DETTES</b>			
524	FOURNISSEURS RETENUES DE GARANTIE	731,675.08	
547	TAXES DUES SUR VENTES	434,956,239.55	
562	CREDITEURS DE SERVICES	1,203,367.24	
564	IMPOTS D'EXPLOITATION DUS	76,827,016.06	
579	RECETTES EN ATTENTE D'IMPUTATION	5,112,123.57	
	<b>Total DETTES</b>	<b>518,830,421.50</b>	<b>518,830,421.50</b>
	<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>2,630,390,115.41</b>
	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>3,647,238,768.51</b>	<b>6,277,628,883.92</b>



ALGERIE TELECOM  
RN N°5 Cinq Maisons Mohammadia  
IF: 000216299033049  
AI: 16293838021  
RC: 02B18083

Période au : DEC\_2008

Edité le: 07-APR-11 14:19:21

DTT: OUARGLA

Page 2 de 3

COMPTE	LIBELLE	MONTANT BRUT	AMORT/PROV	MONTANT NET	TOTAUX PARTIELS
	<b>TOTAL ACTIF</b>	6,785,713,700.08	508,084,816.16	6,277,628,883.92	6,277,628,883.92

الملحق رقم -4-

Période DEC\_2008

Edité le : 07-APR-11 14:21:12  
 Page : De 1 a 1

DTT QUARGLA

Compte Comptable	Désignation	Débit	Crédit
70	VENTES DE MARCHANDISES	0.00	0.00
60	MARCHANDISES CONSOMMEES	0.00	0.00
80	MARGE BRUTE	0.00	0.00
80	MARGE BRUTE	0.00	0.00
73	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE POUR ELLE MEME	0.00	38,489,686.09
74	PRESTATIONS FOURNIES	0.00	3,009,161,483.41
75	TRANSFERT DE CHARGES DE PRODUCTION	0.00	0.00
61	MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES	116,904,409.29	0.00
62	SERVICES	74,980,940.32	0.00
81	VALEUR AJOUTEE	0.00	2,855,765,819.89
81	VALEUR AJOUTEE	0.00	2,855,765,819.89
77	PRODUITS DIVERS	0.00	2,834,195.00
78	TRANSFERT DE CHARGES D'EXPLOITATION	0.00	0.00
63	FRAIS DE PERSONNEL	54,280.00	0.00
64	IMPOTS ET TAXES	62,660,813.49	0.00
65	FRAIS FINANCIERS	47,609.34	0.00
66	FRAIS DIVERS	8,680,918.98	0.00
68	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	81,001,642.62	0.00
83	RESULTAT D'EXPLOITATION	0.00	2,706,154,750.46
79	PRODUITS HORS EXPLOITATION	0.00	3,704,578.56
69	CHARGES HORS EXPLOITATION	79,469,213.61	0.00
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	75,764,635.05	0.00
83	RESULTAT D'EXPLOITATION	0.00	2,706,154,750.46
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	75,764,635.05	0.00
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE	0.00	2,630,390,115.41
88	RESULTAT DE L'EXERCICE	0.00	2,630,390,115.41

DTT: OUARGLA

COMPTE	LIBELLE	MONTANT BRUT	AMORT/PROV	MONTANT NET	TOTAUX PARTIELS
<b>INVESTISSEMENTS</b>					
220	TERRAINS DE CONSTRUCTION ET CHANTIERS	1,090,502,167.33	0.00	1,090,502,167.33	
240	BATIMENTS	1,245,917,900.00	201,494,422.97	1,044,423,477.03	
243	MATERIEL ET OUTILLAGE	11,374,124,101.31	9,106,597,264.02	2,267,526,837.29	
244	MATERIEL DE TRANSPORT	94,055,498.93	95,367,209.67	-1,311,710.74	
245	EQUIPEMENTS DE BUREAU ET DE COMMUNICAT	214,304,858.48	172,538,699.65	41,766,158.83	
247	AGENCEMENTS ET INSTALLATIONS	260,436,485.45	83,313,479.27	177,123,006.18	
251	MATERIEL SOCIAL	5,612,963.79	2,231,089.51	3,381,874.28	
252	MOBILIER ET EQUIPEMENTS MANAGERS	2,477,205.32	1,116,162.61	1,361,042.71	
257	AMENAGEMENTS	6,409,442.00	3,575,448.46	2,833,993.54	
284	INVESTISSEMENTS DE PRODUCTION EN COURS	46,891,767.48	0.00	46,891,767.48	
	<b>Total Investissements</b>	<b>14,340,732,390.09</b>	<b>9,666,233,776.16</b>	<b>4,674,498,613.93</b>	<b>4,674,498,613.93</b>
<b>STOCKS</b>					
310	MATIERES ET FOURNITURES DE PRODUCTION	416,614,275.54	4,556,479.03	412,057,796.51	
311	Matériel et fournitures de bureau	875,315.20	72,660.00	802,655.20	
312	MATIERES ET FOURNITURES AUTOMOBILES	14,687,707.03	421,620.22	14,266,086.81	
313	MATIERES ET FOURNITURES DE BUREAUX	7,874,919.87	36,192.00	7,838,727.87	
314	rien	352,461.36	0.00	352,461.36	
316	MATIERES ET FOURNITURES DIVERS	29,280,948.32	107,795.28	29,173,153.04	
	<b>Total STOCKS</b>	<b>469,685,627.32</b>	<b>5,194,746.53</b>	<b>464,490,880.79</b>	<b>5,138,989,494.72</b>
<b>CREANCES</b>					
426	CAUTIONNEMENTS VERSES	201,214.42	0.00	201,214.42	
430	AVANCES AUX FOURNISSEURS	507,989.96	0.00	507,989.96	
457	TAXES RECUPERABLES ET PRECOMPTES	17,657,155.28	0.00	17,657,155.28	
459	AUTRES AVANCES POUR COMPTE/DEBITEURS C	1,795,510.75	0.00	1,795,510.75	
462	Avances sur services	8,682.96	0.00	8,682.96	
470	CLIENTS	4,134,903,767.87	0.00	4,134,903,767.87	
478	FACTURES A ETABLIR	339,409,880.41	0.00	339,409,880.41	
485	COMPTES BANCAIRES	42,657,145.16	0.00	42,657,145.16	
486	COMPTES POSTAUX	13,796,108.48	0.00	13,796,108.48	
487	CAISSES	188,421.45	0.00	188,421.45	

ALGERIE TELECOM  
 RN N° 5 Cinq Maisons Mohammadia  
 IF: 000216299033049  
 AI: 16293838021  
 RC: 02B18083

ETAT DE BILAN  
 ACTIF

Période au : DEC 2009

Edité le: 07-APR-11 14:19:39

TABLEAU N°1

Page 2 de 3

DTT: OUARGLA

COMPTE	LIBELLE	MONTANT BRUT	AMORT/PROV	MONTANT NET	TOTAUX PARTIELS
	Total CREANCES	4.551.125,876,74	0,00	4.551.125,876,74	9.690.115,371,46
	TOTAL ACTIF	19.361.543,894,15	9.671,428,522,69	9.690,115,371,46	9.690,115,371,46



Période au : DEC\_2009

Edité le: 07-APR-11 14:19:39

Page 3 de 3

DTT: OUARGLA

COMPTE	LIBELLE	MONTANT BRUT	TOTAUX PARTIELS
<b>FONDS PROPRES</b>			
174	CREANCES INTER DTT	-35,398,278,887.92	
175	DETTES INTER DTT	42,738,051,555.97	
	<b>Total FONDS PROPRES</b>	<b>7,339,772,668.05</b>	<b>7,339,772,668.05</b>
<b>DETTES</b>			
522	CREDITS D'INVESTISSEMENT	253,376.00	
524	FOURNISSEURS RETENUES DE GARANTIE	484,445.32	
530	FOURNISSEURS	1,220,778.00	
545	COTISATIONS SOCIALES RETENUES	5,416,948.73	
547	TAXES DUES SUR VENTES	524,285,266.61	
562	CREDITEURS DE SERVICES	1,760,532.50	
564	IMPOTS D'EXPLOITATION DUS	89,958,508.57	
568	ORGANISMES SOCIAUX	15,648,963.01	
579	RECETTES EN ATTENTE D'IMPUTATION	686,993.25	
	<b>Total DETTES</b>	<b>639,715,811.99</b>	<b>639,715,811.99</b>
	<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>1,710,626,891.42</b>
	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>7,979,488,480.04</b>	<b>9,690,115,371.46</b>

Période DEC\_2009

DTT OUARGLA

Edité le : 07-APR-11 14:21:19

Page : De 1 a 1

Compte Comptable	Désignation	Débit	Crédit
70	VENTES DE MARCHANDISES		0.00
60	MARCHANDISES CONSOMMEES	0.00	0.00
80	MARGE BRUTE	0.00	0.00
80	MARGE BRUTE		24,428,889.42
73	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE POUR ELLE MEME	0.00	2,923,288,294.00
74	PRESTATIONS FOURNIES	0.00	20,596,175.01
75	TRANSFERT DE CHARGES DE PRODUCTION		0.00
61	MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES	152,642,850.83	0.00
62	SERVICES	126,423,366.22	0.00
81	VALEUR AJOUTEE	0.00	2,689,247,141.38
81	VALEUR AJOUTEE	0.00	2,689,247,141.38
77	PRODUITS DIVERS	0.00	26,932,145.00
78	TRANSFERT DE CHARGES D'EXPLOITATION		0.00
63	FRAIS DE PERSONNEL	268,814,901.92	0.00
64	IMPOTS ET TAXES	61,917,520.03	0.00
65	FRAIS FINANCIERS	88,510.38	0.00
66	FRAIS DIVERS	26,180,574.00	0.00
68	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	636,179,147.66	0.00
83	RESULTAT D'EXPLOITATION	0.00	1,722,998,632.39
79	PRODUITS HORS EXPLOITATION	0.00	70,668,729.41
69	CHARGES HORS EXPLOITATION	83,040,470.38	0.00
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	12,371,740.97	0.00
83	RESULTAT D'EXPLOITATION	0.00	1,722,998,632.39
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	12,371,740.97	0.00
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE	0.00	1,710,626,891.42
88	RESULTAT DE L'EXERCICE	0.00	1,710,626,891.42

ALGERIE TELECOM SPA  
 RN N°: 5 Cinq Maisons Mohammadia  
 RC : 02B18083  
 IF : 000216299033049  
 AI : 16293838021

## BILAN ACTIF

الملحقات رقم -7

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2010

DTT OUARGLA

Edité le : 22-JUN-11 09:32:16

A C T I F	Note	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
<b>ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)</b>					
Ecart d"acquisition (ou goodwill)		0.00			0.00
Immobilisations incorporelles		0.00	0.00	0.00	0.00
Immobilisations corporelles		22,128,110,929.04	10,875,639,941.02	11,252,470,988.02	0.00
Immobilisations encours		0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence - entreprise associées		0.00	0.00	0.00	0.00
Autres participations et créances rattachées		0.00	0.00	0.00	0.00
Autres titres immobilisés		0.00	0.00	0.00	0.00
Prêts et autres actifs financiers non courants		201,214.42	0.00	201,214.42	0.00
Impôts différés actif		202,287,671.53	0.00	202,287,671.53	0.00
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>22,330,599,814.99</b>	<b>10,875,639,941.02</b>	<b>11,454,959,873.97</b>	<b>0.00</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et encours</b>					
Stocks et encours		476,049,239.67	5,194,746.53	470,854,493.14	0.00
<b>Créance et emplois assimilés</b>					
Clients		4,935,394,936.30	0.00	4,935,394,936.30	0.00
Autres débiteurs		533,749.23	0.00	533,749.23	0.00
Impôts		22,040,940.09	0.00	22,040,940.09	0.00
Autres actifs courants		0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants		0.00	0.00	0.00	0.00
Trésorerie		124,239,716.11	0.00	124,239,716.11	0.00
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>5,558,258,581.40</b>	<b>5,194,746.53</b>	<b>5,553,063,834.87</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>27,888,858,396.39</b>	<b>10,880,834,687.55</b>	<b>17,008,023,708.84</b>	<b>0.00</b>



ALGERIE TELECOM SPA  
 RN N°: 5 Cinq Maisons Mohammadia  
 RC : 02B18083  
 IF : 000216299033049  
 AI : 16293838021

## COMPTE DE RESULTAT ( Par nature )

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2010

الملحق رقم - 8

DR OUARGLA

Edité le : 24-MAI-11 14:24:45

	Note	N	N - 1
Vente et produits annexes		2,276,551,010.97	0.00
Variation stocks produits finis et en cours		0.00	0.00
Production immobilisée		134,589,755.31	0.00
Subventions d'exploitation		0.00	0.00
<b>I - Production de l'exercice</b>		<b>2,411,140,766.28</b>	<b>0.00</b>
Achats consommés		-82,505,607.70	0.00
Services extérieurs et autres consommations		-138,716,862.50	0.00
<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-221,222,470.20</b>	<b>0.00</b>
<b>III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>2,189,918,296.08</b>	<b>0.00</b>
Charges de personnel		-1,450,544,563.90	0.00
Impôts, taxes et versements assimilés		-46,541,942.52	0.00
<b>IV EXCEDENT BRUT D D'EXPLOITATION</b>		<b>692,831,789.66</b>	<b>0.00</b>
Autres produits opérationnels		29,858,317.28	0.00
Autres charges opérationnelles		-7,114,566.14	0.00
Dotations aux amortissements et aux provisions		0.00	0.00
Reprise sur pertes de valeur et provisions		0.00	0.00
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>715,575,540.80</b>	<b>0.00</b>
Produits financiers		0.00	0.00
Charges financières		0.00	0.00
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		0.00	0.00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		0.00	0.00
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2,440,999,083.56</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-1,725,423,542.76</b>	<b>0.00</b>
<b>VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>715,575,540.80</b>	<b>0.00</b>
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0.00	0.00
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0.00	0.00
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>715,575,540.80</b>	<b>0.00</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		0.00	0.00
<b>XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Dont part des minoritaires (1)		0.00	0.00
Part du groupe (1)		0.00	0.00

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





**PREVISIONS BUDGETAIRES D'INVESTISSEMENTS  
EXERCICE 2010**

ALGERIE TELECOM SPA  
Capital Social  
50 000 000 000 DA

DTT: OUARGLA

U:KDA

Code Budget	DESIGNATION	Siège DTT	Tamanrasset	PREVISIONS 2010					TOTAL DTT
				Ouar gla	Illizi	El ouad	Chardala		
A	Frais Préliminaires								0
B	Valeurs Incorporées								0
C	Terrain	15 000						15 000	0
D	Bâtiments de Production				50 000			10 000	40 000
E	Bâtiments Sociaux								0
F	Equipements de Production	50 000	5 000	10 000	5 000	10 000	10 000	10 000	90 000
G	Equipements Sociaux		600						0
H	Aménagements et Installations	40 000	10 000	10 000	8 000	5 000	15 000		2 000
I	Travaux de Canalisation et Pose de Cable	30 000	24 000	50 000	28 500	62 500	45 000		88 000
J	Raccordement des Abonnés		1 000	2 000	1 000	3 000	3 000		0
	<b>TOTAL</b>	<b>135 000</b>	<b>40 600</b>	<b>82 000</b>	<b>92 500</b>	<b>80 500</b>	<b>99 400</b>		<b>530 000</b>



**PREVISIONS BUDGETAIRES DE FONCTIONNEMENT  
EXERCICE 2010**

ALGERIE TELECOM SPA  
Capital Social  
50 000 000 000 DA

**DTT: Ouargla**

**U:KDA**

Code Budget	DESIGNATION	PREVISIONS 2010						TOTAL DTT
		Siège DTT	Tamanrasset	Quargla	Illizi	EI oued	Ghardaia	
010	Combinés téléph. et accessoires							0
011	Combinés téléph. et accessoires pour wll							0
012	Cartes mère prépayées fixe							0
013	Cartes de recharges prépayées fixe							0
019	Autres marchandises ( à détailler si							0
<b>60</b>	<b>Total Marchandises Consommées</b>							<b>0</b>
100	Câbles téléph. et accessoires pour maintenance							2 000
121	Carburants pour mat. roulant	2 000	1 600	3 500	2 000	2 000	2 500	13 600
122	Pieces de rech./autres fourn. pour mat. roul.	11 340	2 000	5 500	2 000	2 500	1 500	24 840
140	Eau, gaz, électricité	6 000	4 000	14 000	5 000	8 000	8 000	45 000
150	Fournitures bureau	5 500	900	2 500	500	600	1 500	11 500
160	Fournitures d'imprimerie	3 000	500	1 000	300	300	500	5 600
170	Autres matières et fournitures ( à détailler si nécessaire)	3 300	3 000	2 000	1 500	600	1 500	11 900
<b>61</b>	<b>Total Matières et Fournitures</b>	<b>31 140</b>	<b>12 000</b>	<b>28 500</b>	<b>11 300</b>	<b>14 000</b>	<b>17 500</b>	<b>114 440</b>
200	Transport de personnel							0
205	Transport			300				300
210	Location des immeubles	1 000	2 500	1 000	2 000	100	500	7 100
215	Location du materiel	2 000	1 000	500	2 000	200	700	6 400





PREVISIONS BUDGETAIRES D'INVESTISSEMENTS  
EXERCICE 2010

ALGERIE  
TELECOM SPA  
Capital Social  
50 000 000 000 DA

DTT: Ouargla.

U:KDA

Code Budget	DESIGNATION	PREVISIONS 2010							TOTAL DTT
		Siège DTT	UOT El Oued	UOT Ghardala	UOT Illizi	UOT Ouargla	UOT Tamrasset	TOTAL DTT	
A	Frais Préliminaires								0
B	Valeurs Incorporées								0
C	Terrain	7 281		7 280		4 790			19 351
D	Bâtiments de Production			4 886	23 855				28 741
E	Bâtiments Sociaux								0
F	Equipements de Production	24 142	4 742	4 742	2 586	4 742	2 587		43 541
G	Equipements Sociaux			671			287		958
H	Aménagements et Installations	18 968	2 529	7 166	3 793	4 636	4 636		41 728
I	Travaux de Canalisation et Pose de Câble	14 945	29 391	21 843	13 795	24 414	11 497		116 385
J	Raccordement des Abonnés		1 437	1 437	479	958	479		4 790
<b>TOTAL</b>		65 336	38 599	48 025	44 508	39 540	19 486		255 494



**ALGERIE TELECOM**  
 Etat de suivi des réalisations budgétaires -fonctionnement  
 Situation Au 31/03/2010  
 Structure: DTT OUARGLA



Code	Charges de fonctionnement	Prévision de l'exercice 2010	Situation Début Période	Situation Période (Marché)	Situation Cumulée	Taux réel/pré
			Réalisé	Réalisé		
100	CABLE TELEPH ET ACCESSOIRES POUR MAINTENAN	2 140 000,00				0,00%
121	CARBURANTS POUR MAT. ROULANT	14 555 000,00	1 607 308,37	759 525,00	2 366 833,38	16,26%
122	PIECES DE RECHANGES.	26 585 000,00	4 625 885,65	273 033,96	4 898 919,61	18,43%
140	EAU,GAZ,ELECTRICITE	48 161 000,00	4 859 922,73	4 227 173,84	9 087 096,57	18,87%
150	FOURNITURES BUREAU	12 308 000,00	812 060,85		812 060,85	6,60%
190	FOURNITURES D'IMPRIMERIES	5 993 000,00	38 610,00	51 948,00	90 558,00	1,51%
170	AUTRE MATIERES ET FOURNITURES	12 736 000,00	2 293 777,74	345 328,63	2 639 106,37	20,72%
61	<b>Total matières et fournitures</b>	<b>122 478 000,00</b>	<b>14 237 565,34</b>	<b>5 657 009,44</b>	<b>19 894 574,78</b>	<b>16,24%</b>
205	TRANSPORT	321 000,00				0,00%
210	LOYERS ET CHARGES LOCATIVES	7 599 000,00				0,00%
215	LOCATION DU MATERIEL	6 849 000,00				0,00%
220	ENTRETIEN ET REPARATIONS	19 970 000,00	806 574,70	547 698,26	1 354 272,96	6,78%
230.1	TRAVAUX SOUS-TRAITES (PROJET MICL ET AUTRES		1 882 828,94	1 882 828,84	3 765 657,88	3,85%
230.2	TRAVAUX SOUS-TRAITES (GARDIENNAGE)	97 926 000,00	8 808 888,77	4 812 688,50	14 621 577,27	14,93%
230.3	TRAVAUX SOUS-TRAITES (NETTOYAGE)					0,00%
241	DOCUMENTATION GENERAL	546 000,00				0,00%
242	DOCUMENTATION TECHNIQUE	440 000,00				0,00%
250	REMU DES TIERS HONORAIRES	24 615 000,00	1 839 904,16	1 198 818,10	3 038 722,26	12,35%
251	FRAIS D'ACTE ET CONTENTIONX	21 405 000,00	229 665,00	616 399,27	846 064,27	3,95%
260	PUBLICITE ANNONCES ET INSERTIONS	6 528 000,00	126 700,00	144 531,27	273 231,27	4,19%
261	FRAIS DE FOIRES EXPOSITIONS	107 000,00				0,00%
270	DEPLACEMENT NATIONAUX	88 829 000,00	5 799 343,54	1 685 786,50	7 485 130,04	8,78%
275	RECEPTIONS	2 611 000,00	517 588,09	88 669,58	606 257,67	23,22%
280	FRAIS DE POSTE ET TELECOM	1 637 000,00		30 000,00	30 000,00	1,83%
299	AUTRES SERVICES (ADETAILLER SI NECESSAIRE)	1 445 000,00				0,00%
62	<b>Total services</b>	<b>280 828 000,00</b>	<b>21 013 593,20</b>	<b>11 307 432,62</b>	<b>32 321 025,72</b>	<b>11,51%</b>
321	INDEMNITES(DECES,LICENCIEMENT,...)	39 783 000,00				0,00%
300	REMUNERATION DU PERSONNEL		16 166 132,25	5 428 385,72	21 594 517,97	
350	COTISATIONS SOCIALES	249 464 000,00	46 702 159,84	15 682 003,22	62 384 163,06	25,01%
63	<b>Total frais personnel</b>	<b>289 227 000,00</b>	<b>46 702 159,84</b>	<b>15 682 003,22</b>	<b>62 384 163,06</b>	<b>21,57%</b>
410	TAXE SUR L'ACTIVITE PROFESSION	60 000 000,00	6 383 195,40	4 066 185,00	10 449 380,40	17,42%
480	AUTRE IMPOTS DROITS ET TAXE	3 790 000,00		654 300,00	654 300,00	17,26%
64	<b>Total impôt et taxes</b>	<b>63 790 000,00</b>	<b>6 383 195,40</b>	<b>4 720 485,00</b>	<b>11 103 680,40</b>	<b>17,41%</b>
501	COMMISSIONS BANCAIRES	30 000,00		14 939,73	14 939,73	49,80%
503	COMMISSIONS SUR CREDIT DOCUMENTAIRES					
65	<b>Total frais financiers</b>	<b>30 000,00</b>		<b>14 939,73</b>	<b>14 939,73</b>	<b>49,80%</b>
601	ASSURANCES LOCAUX					
603	ASSURANCES MATERIELS					
64	ASSURANCES MATERIELS ROULANT		125 331,78		125 331,78	
69	AUTRES FRAIS DIVERS					
66	<b>Total frais divers</b>		<b>125 331,78</b>		<b>125 331,78</b>	
691	Autres charges hors exploitations					
699	Autres					
69	<b>Total charges hors exploitation</b>					
	<b>TOTAL FONCTIONNEMENT</b>	<b>756 353 000,00</b>	<b>88 461 845,56</b>	<b>37 381 869,91</b>	<b>125 843 715,47</b>	<b>16,64%</b>





DIVISION DES FINANCES ET DES MOYENS  
SOUS DIRECTION DU CONTROLE DE GESTION  
Réf. : DFM / N° 298 / 2008



SDBE

Le 21 DEC 2008

A  
MONSIEUR LE DIRECTEUR  
TERRITORIAL DES TELECOMMUNICATIONS  
OUARGLA

Objet : V / Demande de réaménagement budgétaire.

En réponse à votre correspondance N°DTT/SDBC/095/08 du 17/12/2008 relative au réaménagement du fonctionnement que vous sollicitez au titre de l'exercice 2008, nous vous confirmons notre accord pour un réaménagement budgétaire du fonctionnement qui se présente selon le tableau ci-après :

U : DA

Code Budget	DESIGNATION	Prévisions de l'Exercice 2008 (1)	MONTANT TRANSFERE (2)	Prévisions réaménagées de l'Exercice 2008 (1)+(2)
100	Câbles téléph. et accessoires pour maintenance	1 821 114,38		1 821 114,38
121	Carburants pour mat. roulant	10 250 272,34	2 000 000,00	12 250 272,34
122	Pièces de rech./autres fourm	11 134 813,61	1 000 000,00	12 134 813,61
140	Eau, gaz, électricité	28 721 575,29	18 000 000,00	46 721 575,29
150	Fournitures bureau	6 047 088,41	1 000 000,00	6 047 088,41
160	Fournitures d'imprimerie	3 923 403,87	3 000 000,00	6 923 403,87
170	Autres matières et fournitures (à détailler si nécessaire)	9 105 571,88	1 000 000,00	10 105 571,88
61	Total Matières et fournitures	70 008 839,77	26 000 000,00	96 008 839,77
270	Déplacements nationaux	141 399 185,17	-26 000 000,00	115 399 185,17
63	Total Frais de personnel	262 338 983,67	0,00	262 338 983,67
64	Total Impôts et Taxes	92 465 612,16		92 465 612,16
65	Total Frais financiers	10 498,53		10 498,53
66	Total Frais divers	35 070 223,71		35 070 223,71
69	Total Charges hors exploitation	0,00		0,00
	<b>TOTAL</b>	<b>821 223 709,85</b>	<b>0,00</b>	<b>821 223 709,85</b>

Le montant total du fonctionnement déjà notifié qui s'élève à 821 223 709,85 DA reste sans changement.

Meilleures Salutations.



Chef de la Division Finances et Moyens  
 Hocine OUKID

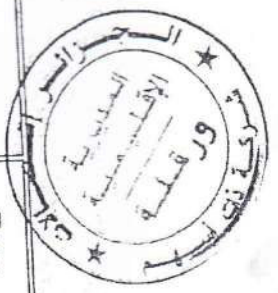
- Copie : Monsieur le Président Directeur Général : A titre de compte rendu.

ALGERIE-TELECOM SPA

Au capital social de 100.000.000 DA Siège Social: Route Nationale n°5, Cinq-Maisons, Mohammadia 16130 Alger



**ALGERIE TELECOM**  
**Etat de suivi des réalisations budgétaires - Investissement**  
**Situation Au 31/03/2010**  
**Structure: DTT OUARGLA**



CODE	Designation	prévision de l'exercice 2010	Situation Début Période		Situation Période (Mars)		Situation Cumulée	Taux réel/pré
			réalisé		réalisé			
A	FRAIS PRELIMINAIRES DONT	19 351 000,00					-	0,00%
C	TERRAIN	28 741 000,00					-	0,00%
D	BATIMENT DE PRODUCTION							
E	BATIMENT SOCIAUX	43 541 000,00	2 396 891,30		4 800 042,00		7 196 933,30	16,53%
F	EQUIPEMENTS DE PRODUCTION	958 000,00	-				2 817 414,57	6,75%
G	EQUIPEMENTS SOCIAUX	41 728 000,00	2 136 376,39		681 038,28		6 085 286,54	5,23%
H	AMENAGEMENTS ET INSTALATIONS	116 385 000,00	5 250 467,08		834 819,46		-	0,00%
I	TRAVAUX CANALISATION ET POSE CABLE	4 790 000,00						
J	RACCORDEMENT DES CLIENTS		4 790 000,00				16 099 634,51	6,30%
<b>TOTAL INVESTISSEMENT</b>		255 494 000,00	9 783 734,77		6 315 899,74		141 943 349,98	14,03%
<b>TOTAL GENERAL (fonctionnement+investissement)</b>		1 011 847 000,00	98 245 580,33		43 697 769,65			