جامعة قاصدي مرباح، ورقلة – الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم المالية و المحاسبية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
فرع: علوم مالية و محاسبية، تخصص: تدقيق و مراقبة التسيير

بعنوان:

بناء بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري

حالة: الصندوق الوطني للسكن بورقلة CNL

من إعداد الطالبين:
محمد تلي
زهير بوطالبي

نوقشت و اجيزت علنا بتاريخ:.....

امام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د.....

د/.....

د/.....

السنة الجامعية 2019–2020

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة – الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم المالية و المحاسبية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
فرع: علوم مالية و محاسبية، تخصص: تدقيق و مراقبة التسيير

بعنوان:

بناء بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري

حالة: الصندوق الوطني للسكن بورقلة CNL

من إعداد الطالبين:
محمد تلي
زهير بوطالبي

نوقشت و اجيزت علنا بتاريخ:.....

امام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د.....

د/.....

د/.....

السنة الجامعية 2019–2020

الإهـــداء

إلى من علمني العطاء بدون إنتظار، إلى من أحما إسمه بكل إفتخار ...والدي العزيز حفظه الله.

إلى فضاء المحبة و بحر الكنان و ريحانة الدنيا و بهجتها... أمي الغالية حفظها الله.

إلى سندي في الحياة و عوني في كل الأوقات و مهجة قلبي...زوجتي الغالية.

إلى فلذات كبدي أبنائي : مرام، مروان و سراج عبد الحميد.

إلى الشموع التي أضاءت حياتي و أجمل ما منت به الدنيا ...إخوتي.

إلى من سرنا سويا لكشف طريق النجاح و الإبداع و تكاتفنا يدا بيد... محمد تلي.

إلى زملاء دفعة الثانية ماستر تدقق و مراقبة التسيير.

زهير بوطالبي

الإهـــداء

إلى من لا ينفصل إسمي عن إسمه أبدا و مصدر الدعم والعطاء و ينبوع الأمل ...أبي العزيز.

إلى من بسمتها غايتي وما تحت أقدامها جنتي ومصدر الحب و الحنان...أمي الغالية.

إلى من أروع من جسدت الحب بكل معانيه فكانت السند و العطاء...زوجتي الغالية.

إلى فلذات كبدي و زهراتي...إياد، أفنان، أويس، آلآء الرحمن و أمنية.

إلى من شاركتهم حياتي إلى المحبة التي لا تنضب و الخير بلا حدود...إخوتي و أخواتي.

إلى من جمعني به القدر فكان نعم الرفيق و الصديق... زهير بوطالبي.

إلى زملاء دفعة الثانية ماستر تدقق و مراقبة التسيير.

محمد تلي

الشكر

نحمد الله و نشكره على نعمه و حسن عونه، و نصلي و نسلم على خاتم الأنبياء و المرسلين صلوات ربي و سلامه عليه، نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل الدكتور دادن عبد الوهاب على قبوله الإشراف على هذا البحث و على ما أسدى من نصح و توجيه طيلة فترة إنجاز البحث، كما لا يفوتنا أن نتوجه بالتحية و الشكر إلى عمال و موظفي الصندوق الوطني للسكن بورقلة على حسن الاستقبال و مساعدتهم لنا في إكمال هذه الدراسة، و الشكر موصول أيضا إلى أعضاء اللجنة على قبولهم إثراء هذا العمل.

محمد و زهير

الملخص:

لقد هدفت هذه الدراسة الى بناء و تقديم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن قصد قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي للصندوق الوطني للسكن –المديرية الجهوية بورقلة– و لأجل بلوغ اهدافها قسمت الدراسة إلى قسم نظري تنولنا فيه المفاهيم النظرية لبطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء الاستراتيجي و قسم تطبيقي تم على مستوى الصندوق الوطني للسكن بورقلة حيث تم تطبيق أبعاد بطاقة الأداء في عملية التقييم و القياس للمؤسسة محل الدراسة و قد توصلت الدراسة الى حتمية اعتماد البطاقة في عملية التقييم سواء المالي و غير المالي و المديين القصير و الطويل و ان الصندوق يعتمد في تقييمه على أساليب تقليدية و يولي اهتماما واضحا للجانب المالي دون بقية الجوانب مما يحتم عليها إعادة النظر في رسم و تنفيذ استراتيجيتها مع استعمال الأدوات الأكثر فعالية و شيوعا لضمان البقاء و الاستمرارية.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن؛ تقييم الأداء؛ استراتيجية المؤسسة؛ الأداء الاستراتيجي.

Abstract:

This study aimed at building and presenting a model for the balanced scorecard in order to measure and evaluate the str7ategic performance of the National Housing Fund - the Regional Directorate of Ouargla. In order to achieve its objectives, the study was divided into a theoretical part in which we dealt with the theoretical concepts of the balanced scorecard and the strategic performance evaluation and an practical part at the level of the National Housing Fund in Ouargla, where the dimensions of the scorecard were applied in the evaluation and measurement process of the institution under study. The study concluded the inevitability of adopting the card in the evaluation process, whether financial or non-financial, and in the short and long terms. Moreover, the fund relies in its evaluation on traditional methods. It pays clear attention to the financial aspect without the rest of the aspects, which makes it inevitable that it reconsiders plotting and implementing its strategy while using the most effective and common tools to ensure survival and continuity.

Key Words: Balanced Scorecard; Performance evaluation; Enterprise strategy; Strategic performance

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	I،II
الشكر	III
الملخص	IV
قائمة المحتويات	VI
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	VIII
قائمة الملاحق	IX
المقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري و التطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء الإستراتيجي	2
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء الاستراتيجي	3
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	21
الفصل الثاني: بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن للصندوق الوطني للسكن بورقلة	28
المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة	29
المبحث الثاني: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الصندوق الوطني للسكن	35
الخاتمة	62
قائمة المراجع	66
الفهرس	86

قائمة الجداول

الجدول	العنوان	الصفحة
1-1	مفهوم الأداء الاستراتيجي	12
2-1	المقارنة بين نظم الأداء التقليدية و الاستراتيجية	14
1-2	حساب معدل هامش الربح	39
2-2	حساب نسبة التعويض	40
3-2	حساب معدل نمو الأرباح	40
4-2	ملخص حساب مؤشرات البعد المالي	41
5-2	حساب معدل شكاوى العمال	41
6-2	حساب موعد تسليم الاعانات	42
7-2	حساب معدل نمو المبيعات	42
8-2	ملخص حساب مؤشرات بعد العملاء	43
9-2	حساب معدل الانتاج اليومي	43
10-2	حساب معدل انتاجية العامل	44
11-2	حساب معدل التسديد في الوقت	44
12-2	ملخص حساب مؤشرات بعد العمليات الداخلية	45
13-2	حساب معدل دوران العمال	45
14-2	حساب معدل التوظيف	46
15-2	حساب معدل التأطير	46
16-2	ملخص حساب مؤشرات بعد التعلم و النمو	47
17-2	نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للصندوق الوطني للسكن	49
18-2	نتائج حساب مؤشرات الأداء لكل هدف و القيم المستهدفة	50
19-2	توزيع الأوزان على المؤشرات	51
20-2	البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن للصندوق الوطني للسكن	52
21-2	بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن للصندوق الوطني للسكن	52
22-2	بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن للصندوق الوطني للسكن	53
23-2	بعد التعلم و النمو لبطاقة الأداء المتوازن للصندوق الوطني للسكن	53

قائمة الأشكال

الشكل	العنوان	الصفحة
1-1	محاور بطاقة الأداء المتوازن	07
2-1	خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن	09
3-1	الأداء= الكفاءة + الفعالية	11
4-1	خطوات تقييم الأداء	18
5-1	الخريطة الاستراتيجية	20
1-2	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للسكن	33
2-2	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بورقلة	34
3-2	الخريطة الاستراتيجية للصندوق الوطني للسكن	38
4-2	منحنى أداء البعد المالي	54
5-2	منحنى أداء بعد العملاء	55
6-2	منحنى أداء بعد العمليات الداخلية	56
7-2	منحنى أداء بعد التعلم و النمو	56
8-2	منحنى الأداء الكلي للمؤسسة	57

قائمة الملاحق

الملحق	العنوان	الصفحة
01	الوضعية المادية و المالية بالبرنامج	72
02	الوضعية المادية لبرنامج السكن الريفي	73
03	الوضعية المالية لبرنامج السكن الريفي	74
04	الوضعية المادية و المالية لكل البرنامج	75
05	الوضعية المادية و المالية للبرنامج	76
06	الوضعية المادية و المالية للبرنامج	77
07	الوضعية المادية و المالية للبرنامج	78
08	ميزانية 2018	79
09	ميزانية 2018	80
10	جدول حسابات النتائج 2018	81
11	ميزانية 2019	82
12	ميزانية 2019	83
13	جدول حسابات النتائج 2019	84

المقدمة

أ. توطـئة:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية عامل أساسي لنجاح المؤسسات فمن خلالها تحقق البقاء و الاستمرارية، و هذا باستغلال الفرص و تجنب التهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية، و كذا الاستفادة من نقاط القوة و التغلب على نقاط ضعفها في ظل التغير السريع للبيئة و اشتداد المنافسة، حيث يعتبر الأداء أحد أهم المحاور الأساسية في نجاح المؤسسة عن طريق تقييم مدى تحقيقها للأهداف و قياس مستويات الأداء المختلفة من خلال عملية التقييم بالاعتماد على أدوات تعرف بأدوات التقييم الاستراتيجي و تمثل بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث أدوات التقييم لما حظيت به من اهتمام كبير من الباحثين و المختصين كونها تقود المؤسسة الى تحليل أدائها على أساس رؤيتها و أهدافها الاستراتيجية.

و فضلا عن ذلك فهي أداة قيادة استراتيجية لاعتمادها على أربعة أبعاد لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة بدلا من التركيز على أداء البعد المالي الذي أصبح غير قادر على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء داخل المؤسسة بل أصبح الاهتمام بأبعاد أخرى ترتبط بالجودة، رضى الزبون، العاملين ...الخ أمرا ضروريا، و عليه فإن دور بطاقة الأداء المتوازن لم يقتصر على تقييم الأداء بل تطور ليعمل على تحويل الأهداف الاستراتيجية الى مقاييس مالية و غير مالية متماسكة تسعى الى توجيه و تحسين الأداء و الرفع من فعالية المؤسسة و المساهمة في كشف الاختلالات و تصحيحها، و ترجمت هذه المقاييس في شكل أبعاد في كل بعد مجموعة من المؤشرات التي تشكل قاعدة القيادة الاستراتيجية للأداء و هي ايضا ترجمة عملية لكل بعد وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، و أخيرا بعد التعليم و النمو.

ما تعرفه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وخاصة العمومية منها من ضعف في الأداء يستدعي بالضرورة البحث بكل جدية للتعرف على طبيعة الأدوات المعتمدة في تقييم الأداء وجوانب القصور فيه، مع إمكانية المساهمة في إحداث التغيير من خلال التحسيس بأهمية أسلوب بطاقة الأداء المتوازن نفسها، هذه الأداة المتطورة في العمل التي أثبتت نجاحها في دول العالم.

ب. إشكالية البحث:

مما سبق ذكره يمكننا صياغة و طرح إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي تحليلي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى إمكانية اعتماد و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس و تقييم الأداء الاستراتيجي للصندوق الوطني للسكن بورقلة؟.

و تدرج تحت هذه الاشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التي سنحاول الإجابة عليها و المتمثلة في:

- هل يمكن تقييم استراتيجية الصندوق الوطني للسكن بورقلة باستعمال مؤشرات اخرى غير مالية؟
- هل يمكن بناء و اعتماد نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في الصندوق الوطني للسكن بورقلة؟
- ما مدى تأثير اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الصندوق الوطني للسكن بورقلة؟

ت. فرضيات الدراسة:

- يركز الصندوق الوطني للسكن في عملية تقييم الأداء على المؤشرات المالية بشكل كبير.
- تتم عملية تقييم الأداء الاستراتيجي انطلاقا من مؤشرات مالية و غير مالية.
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تحسين تقييم الأداء الاستراتيجي للصندوق الوطني للسكن بورقلة.

ث. أسباب اختيار الموضوع:

- توافق الموضوع مع طبيعة التخصص و رغبة الطالبين في المساهمة في أضافة مرجع لهذا التخصص.
- مساعدة الصندوق الوطني للسكن بورقلة في تبني هذا الأسلوب من خلال الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية.
- المساهمة في نشر هدا النوع من الأدوات و الأساليب في المؤسسات الجزائرية و التخلي عن الأساليب التقليدية.

ج. أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في الأهمية الكبيرة التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتحسين الأداء الاستراتيجي في المؤسسة و الارتقاء بمستوياته من خلال الاستفادة من مزاياها و فوائدها و تطبيق ابعادها و الدفع بمقترحاتها نحو جعلها وسيلة فعالة في تقييم العملية الاستراتيجية في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسة و قصور الأنظمة التقليدية التي تعتمد على المعايير المالية فقط.

ح. أهداف البحث:

يهدف البحث الى لفت انتباه المؤسسات الجزائرية لأهمية اعتماد هذه الأدوات في عملية التقييم الاستراتيجي و مدى مساعدتها للإدارة العليا في رسم وتنفيذ و تقييم الأهداف الاستراتيجية و ذلك بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب متكامل يشمل المعايير المالية و غير المالية يقدم يد العون في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

خ. حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: بدأت الدراسة في الفصل الثاني من الموسم الجامعي 2019-2020 و شملت الدراسة مخرجات سنة 2019 و الإستعانة بسنة 2018 بالإضافة إلى مخرجات النظام المعلوماتي الخاص بالمؤسسة.

الحدود المكانية: اهتمت الدراسة على مدى امكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في عملية التقييم الاستراتيجي للصندوق الوطني للسكن بورقلة.

د. **منهج البحث و الأدوات المستخدمة:**

من أجل الوصول الى الاجابة عن الاشكالية اعتمدنا في هده الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعد اكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة و الذي يعتمد على جمع البيانات و المعلومات و من ثم تحليلها للوقوف على نتائج حقيقية، و اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات:

- الكتب باللغتين العربية و الأجنبية.
- المقالات و الدراسات السابقة باللغتين ايضا.
- الانترنت
- الملتقيات
- دراسة الحالة الميدانية واسلوب المقابلات الشخصية مع المسؤولين على مستوى المؤسسة.

ذ. **صعوبات الدراسة:**

جملة من الصعوبات كانت عائقا امام إنجاز هذه الدراسة نذكر منها:

- ✓ صعوبة الوصول الى المراجع ذات الصلة بالموضوع خاصة على مستوى الكلية.
- ✓ جائحة "COVID19" التي كان لها الأثر الكبير على كل المستويات.
- ✓ غياب و نقص بعض المعلومات على مستوى المديرية الجهوية للصندوق لوجودها على مستوى مركزي.

ر. **هيكل البحث:**

قصد الالمام بجوانب البحث قسمت الدراسة الى فصلين:

❖ **الفصل الأول: الإطار النظري و التطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء الإستراتيجي**

قسمنا هذا الفصل الى مبحثين خصص المبحث الأول إلى المفاهيم الأساسية حول بطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء الاستراتيجي، و المبحث الثاني إلى الدراسات السابقة و المقارنة مع الدراسة الحالية.

❖ **الفصل الثاني: بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن للصندوق الوطني للسكن بورقلة**

تطرقنا في هذا الفصل من خلال مبحثين حيث خصص الأول الاطار المنهجي للدراسة، و في المبحث الثاني حولنا تتبع خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن للصندوق و تحليل النتائج و الخروج بتوصيات.

ز. **مرجعية الدراسة:**

لقد تناولت هذه الدراسة مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث بصفة مباشرة أو غير مباشرة، حيث أدرجنا في المبحث الثاني من القصل الأول ملخصا لما مجموعه ستة دراسات ثلاث عربية و مثلها أجنبية.

الفصل الأول: الإطار النظري و التطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي

تمهيد:

إنّ محاولة المؤسسات الوصول إلى الأهداف المتوسّطة والبعيدة المدى يقودها إلى حتمية قياس و توجيه و تحسين أدائها، و الرفع من فعاليتها من خلال الكشف عن الاختلالات و تصحيحها, حيث أُلزَمت مجالس الإدارة على تبني الخطط و السياسات و البرامج الكفيلة بإدارة مواردها بطريقة رشيدة و على تبني اساليب حديثة لتقييم ادائها تجمع بين مقاييس الاداء المالية و غير المالية تستعمل في اتخاذ القرارات و ذلك من اجل ضمان بقائها و تحقيق اهدافها.

و من بين الادوات الحديثة التي تستخدم في مجال تقييم الاداء في المؤسسة و تحقق تلك المقاييس و تقدم للجهاز الاداري صورة واضحة للنتائج التي حققتها خلال السنة المعنية، ونسب تنفيذها والصعوبات التي تواجهها، والانحرافات التي حدثت والسبل اللازمة لمعالجتها نجد "بطاقة الاداء المتوازن".

وسنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول : مفاهيم اساسية حول بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول بطاقة الأداء المتوازن و تقييم الاداء الاستراتيجي

تعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) إحدى الوسائل الادارية المعاصرة التي تستند على فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، وقد وضع فكرة بطاقة الأداء المتوازن كل من (Norton & Kaplan) في عام 1990 الأول بروفسور في المحاسبة في جامعة هارفارد والثاني مستشار أعمال في ولاية بوسطن الامريكية. حيث قاما بدراسة اجريت على (10) شركات لغرض اكتشاف طرق جديدة في قياس الأداء وتوصلت هذه الدراسة الى ان المقاييس المالية للأداء غير كافية بمفردها لتقييم أداء المؤسسات منظمات الأعمال.

لذا كانت الحاجة الى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة الحديثة فضلاً عن دورها في تنظيم المعلومات حيث تمكن تقنية استخدامها في المؤسسات و الشركات من قياس وتقييم أعمالها بنظرة شمولية من خلال اربعة محاور (البعد المالي، بعد العملاء، بعد الإجراءات الداخلية، بعد التعلم والنمو) بدلاً من الاعتماد على محور واحد (البعد المالي) بالرغم من اهميته.

المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن

الفرع الأول: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاداء

يعتمد المسؤولين في مراقبة التسيير داخل المؤسسة على عدة ادوات منها : ادوات التخطيط, ادوات المتابعة و ادوات التحليل و من ادوات المتابعة : نظام المعلومات, المقارنة المرجعية Benchmarking, لوحة القيادة و اخيرا بطاقة الاداء المتوازن التي تعتبر كأداة متابعة ومراقبة و تقييم الأداء و تعد من الأدوات القليلة التي تهتم بالأداء المالي والغير المالي للمؤسسة وتهتم بمختلف جوانب النشاط، مما يساعد المؤسسة على التطوير الدائم لضمان استمراريتها.

و لذلك جاءت بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتواجه التحديات المعاصرة والتحولات المطلوبة في بيئة العمل من تطورات تكنولوجية والضغط المالي والعولمة والتغير في متطلبات العمل ولأجل التخطيط الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة المستقبلية لبلوغ الرؤية المنشودة على كل المستويات, انطلاقا من رسم و صياغة الاهداف مرورا بتأمين الاستعمال الامثل للموارد المتاحة عبر قراءة جيدة للظروف المحيطة بالمؤسسة و المحيط الداخلي لها من خلال معرفة نقاط القوة و الضعف و توقعات الشركاء و العملاء.

و لقد مرت بطاقة الأداء المتوازن منذ نشأتها بعدة مراحل كان لكل مرحلة منها أثر بارز وكبير على تطورها، ابتداء من الجيل الأول والذي ظهر في سنة 1992 م إلى الجيل الثالث سنة 2000 م، مرورا بالجيل الثاني والذي برز للوجود في سنة 1996 م.

الفرع الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

لقد حظيت بطاقة الأداء المتوازن باهتمام الباحثين كونها من الأدوات الإدارية الحديثة؛ فتعددت آراؤهم تبعا لخلفياتهم و نظراتهم العلمية لبطاقة الأداء المتوازن.

يعرف كل من (Robert. S.kaplan et david.p.norton) بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام يقدم:« مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ، وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية من ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تستخدم في مقياس الأعمال فقط ، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الاستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي التنظيمية وانجاز الأهداف العامة».

وعرفت بأنها " : مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الادارات العليا صورة واضحة و شاملة عن أداء منظماتهم، إلا أنه يمكن وصف بطاقة التقييم المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة[1]."

و عرفت أيضا بأنها ": مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة و شاملة عن الاعمال التي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة سابقا و تكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل، العمليات الداخلية، و الإبداع و تحسين أنشطة المؤسسة[2]."

بينما يعرف (Fred R.David) بطاقة الأداء المتوازن بأنها "تقنية تقييم ورقابة استراتيجية تستمد اسمها من حاجة المؤسسات إلى موازنة مؤشراتها المالية التي تستعمل في غالب الأحيان وبشكل حصري في تقييم الاستراتيجية والرقابة مع المؤشرات الغير مالية كنوعية المنهج وخدمة الزبون[3]".

و من خلال ما تقدم يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها "نظام إداري يهدف الى مساعدة المؤسسات و الشركات و منظمات الأعمال على تجسيد استراتيجيتها الى مجموعة من الأهداف و القياسات المترابطة, لتحقيق الانسجام بين الأداء الفردي و أداء المؤسسة لخلق أداء متميز و فعال و مستديم بالإضافة إلى ذلك تعتبر أداة اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة ووسيلة لتبادل المعلومة ".

الفرع الثالث: اهمية و خصائص بطاقة الأداء المتوازن

أولا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي[4]:

---

[1]-عبد الرحيم محمد، **قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر،2008 ، ص:498.

[2]- Pascal Fabre & Autres, **Management &t Contrôle de Gestion, Manuel et Application**, Dunod, Paris, France, 2007, P:27.

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

[4]-حبيب، هبة جعفر حسن. (2017) . **دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تخطيط ورقابة العملية الانتاجية** .اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، جامعة شندي، السودان . ص:106-107.

- ✓ توضيح وترجمة استراتيجية المنظمة: حيث تتم ترجمة استراتيجية المنظمة الى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدمتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العملاء والنجاح المالي والعمليات الداخلية والتعلم والتطوير حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد؛
- ✓ توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية كتسليم الطلبات بما ييسر عمل العاملين فهم و استيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي؛
- ✓ التخطيط ووضع الأهداف وترتيب الأحداث تغيير تنظيمي: ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة ومن خلال العلاقات السببية تصبح الامكانيات المطلوب تحقيقيا مترجمة إلى أداء مالي؛
- ✓ تقييم الاستراتيجية: يساعد في كشف الاختلافات التي تنتج عن تطبيق الاستراتيجية ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف كما تساعد المعايير الواجب تقييميا لتحديد الانحراف الحاصل.

ثانيا: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص كما يلي[5]:

1- العلاقات السببية: ترتبط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن بسلسلة من العلاقات السببية تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض؛

2- الصفات التعددية (متعدد الأبعاد): ينظر إلى المؤسسة خلال أربعة أبعاد:

- ✓ كيف تبدو أمام حملة السهم؟؛
- ✓ كيف يرانا العملاء؟؛
- ✓ بماذا يجب أن تتفوق؟؛
- ✓ هل يمكن الاستمرار في التحسن وخلق قيمة للمؤسسة؟؛

3- الصفة التوازنية: تعتمد البطاقة على الموازنة بين:

- ✓ المقاييس المالية والمقاييس غير المالية؛
- ✓ الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل؛
- ✓ البيانات الكمية والبيانات الوصفية؛
- ✓ المقاييس الناتجة عن أحداث ماضية والمقاييس الناتجة عن التنبؤ بالأداء.

[5] حجاج زينب، بصري ريمة، **بطاقة الأداء المتوازن ولوحات القيادة كأدوات حديثة لمراقبة التسيير**، الملتقى الدولي حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة2، 25/04/ 2017، ص12-13.

4- الصفة المحدودية للمعلومات: تعتمد البطاقة على إتاحة المعلومات بالقدر الذي يلائم متخذ القرار من خلال مجموعة محدودة من المؤشرات المالية وغير المالية، وإن معد بطاقة الأداء المتوازن حدد عدد المقاييس من 3 إلى 4 مقاييس لكل بعد من أبعاد البطاقة، ولتجنب إرهاق الإدارة بالمعلومات الهائلة.

5- صفة الدافعية أو خطة الحوافز والمكافآت: يتم ربط بطاقة الأداء المتوازن مع خطة الحوافز والمكافآت من خلال الأداء الناتج عن تنفيذ البطاقة.

الفرع الرابع: محاورو مكونات بطاقة الأداء المتوازن

اولا: محاور بطاقة الأداء المتوازن

ان بطاقة الأداء المتوازن تعمل دائما على عملية تعزيز التوازن لقياس الأداء الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تقوم بقياس الأداء وفق أربعة محاور والمتمثلة فيما يلي:

1- المحور المالي : يأتي قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الأهداف قصيرة المدى، والتي يمكن ان تتغير بحسب قطاع الأنشطة او استراتيجية المؤسسة (كمعدل نمو رقم الأعمال، رقم الأعمال المحقق من المنتجات الجديدة) وبحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة المنتجات، فإذا كانت في مرحلة النضج فعادة ما يستعمل النتيجة الصافية، معدل العائد على الاستثمار، أما إذا وصلت إلى المرحلة النهائية فغالبا ما يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى كرصيد الخزينة مثلا[6]. ويهدف هذا المحور إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

-هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين ؟

-كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين ؟

2- محور العملاء : ان بطاقة الأداء المتوازن تتطلب من المدراء ترجمة مهمتهم العامة لخدمة الزبون بمقاييس محددة تعكس العوامل المحددة بالفعل بالنسبة للزبون، إذ ان محور الزبون من المحاور التي تهتم بالطرائق التي تخلق القيمة للزبائن، وماهي القيمة التي ترضي الزبون، ولماذا يكون راغبا بالدفع عندها، اذ يقوم هذا المحور بتوجيه العمليات الداخلية، ومحاولات لتطوير المنظمة[7]، ومن المؤشرات المستخدمة في خدمة الزبون نجد:

عدد الزبائن المفقودين =نسبة الزبائن/ المستخدمين

رضا الزبون =التكلفة /الزبون

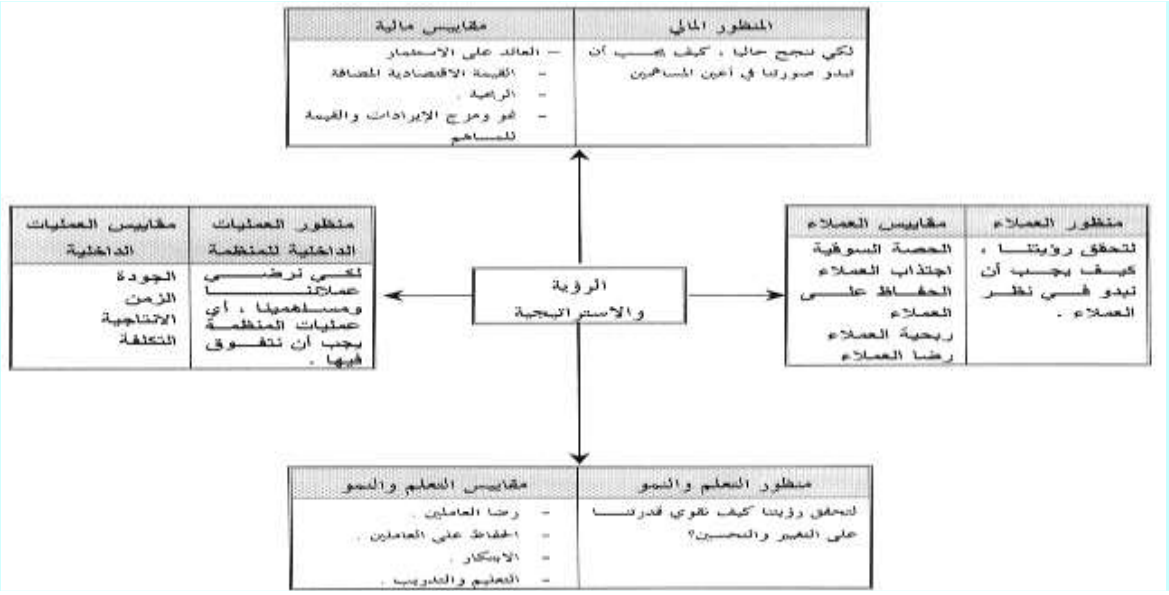
[6]- نعيمة يحياوي، خديجة لدرع، **بطاقة الاداء المتوازن اداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات**، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 ، ص79 .

[7]- بثينة ا رشد الكعبي، قاسم علي عم ا رن، **دور بطاقة الاداء المتوازن في تقويم اداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح**، مجلة الادارة الاقتصاد، العدد87،2011، ص47.

3- محور العمليات الداخلية : ويقصد به جميع الأنشطة والعمليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، ويقيم هذا المحور درجة نجاح المنظمة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات الزبائن، اذ يقيس درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة وكذلك الإنتاجية وغيرها من المؤشرات من اجل قياس الأداء الداخلي للمنظمة، وان لنظم المعلومات اثر في مساعدة منظمات الأعمال الالكترونية على تحقيق ذلك بالدقة والسرعة المطلوب[8].

4- محور النمو والتعلم : يعكس هذا المحور البنية التحتية التي تدعم قدرة تنظيم الاعمال على الاستمرار في خلق القيمة لجميع اصحاب المصلحة في تنظيم الاعمال، وكيفية التكيف مع ديناميكية بيئة الاعمال، ويتم استخدام مقاييس الفعالية التشغيلية والتنظيمية لقياس الإمكانيات والمهارات الداخلية للفرد، والنظم والعمليات والإجراءات لتحديد الفجوة بين وضع التنظيم الحالي وبين أفضل الممارسات في التنظيمات من اجل الحصول على أفضل اداء، ويرتكز هذا المحور في عملية القياس على عدة مقاييس تركز على جوانب التعلم مثل مستوى مهارة العاملين وعدد المقترحات الجديدة المقدمة من كل فرد وعدد المشروعات الجديدة وعدد المنتجات الجديدة ومنحنى التعلم الوظيفي الذي يعكس الزمن اللازم للوصول الى مستوى معقول من المخرجات او الجودة[9].

الشكل رقم (01): محاور بطاقة الأداء المتوازن



Source: R.Kaplan ،D.Norton ،**The balanced scorecard, measures that drive performance**, Harvard business review, Jan- Feb, 1992, P: 73.

[8]- علاء احمد حسن، ميسون عبد الله احمد، **قياس جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الاداء المتوازن**، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد28، المجلد7 ،2011، ص175.

[9]- مزغيش عبد الحليم، بوبعة عبد الوهاب، **العوامل المؤثرة في اختيار مؤشرات بطاقة قياس الاداء المتوازن**، مجلة المؤسسة، العدد02، 2013، ص39.

ثانيا: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تتكون بطاقة الاداء المتوازن مما يلي[10] :

- **الرؤية المستقبلية** : والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها؛
- **الاستراتيجية** : وتتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدها.
- **الأهداف** : ان الهدف بيان عرض(معنى)الاستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.
- **المقاييس: (المؤشرات)**: تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض ان يكون المقياس ذو طابع كمي، وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الاداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.
- **المستهدفات** : والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الاداء في وقت ما في المستقبل.
- **ارتباطات السبب والنتيجة** :والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحداهما بالأخر، ويتم في ظل هذه العلاقة تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للجهد المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة.

و لقد سميت البطاقة ببطاقة الأداء المتوازن لما تخلقه من توازنات بين:

- الأهداف طويلة و قصيرة المدى،
- التوازن بين ما تم التوصل اليه من نتائج والمبادرات التي قامت بها المؤسسة.
- مقاييس الاداء المالية وغير مالية،
- كافة المستخدمين في المنظمة، لأنها تشكل حلقة فعلية حول استراتيجية المنظمة،

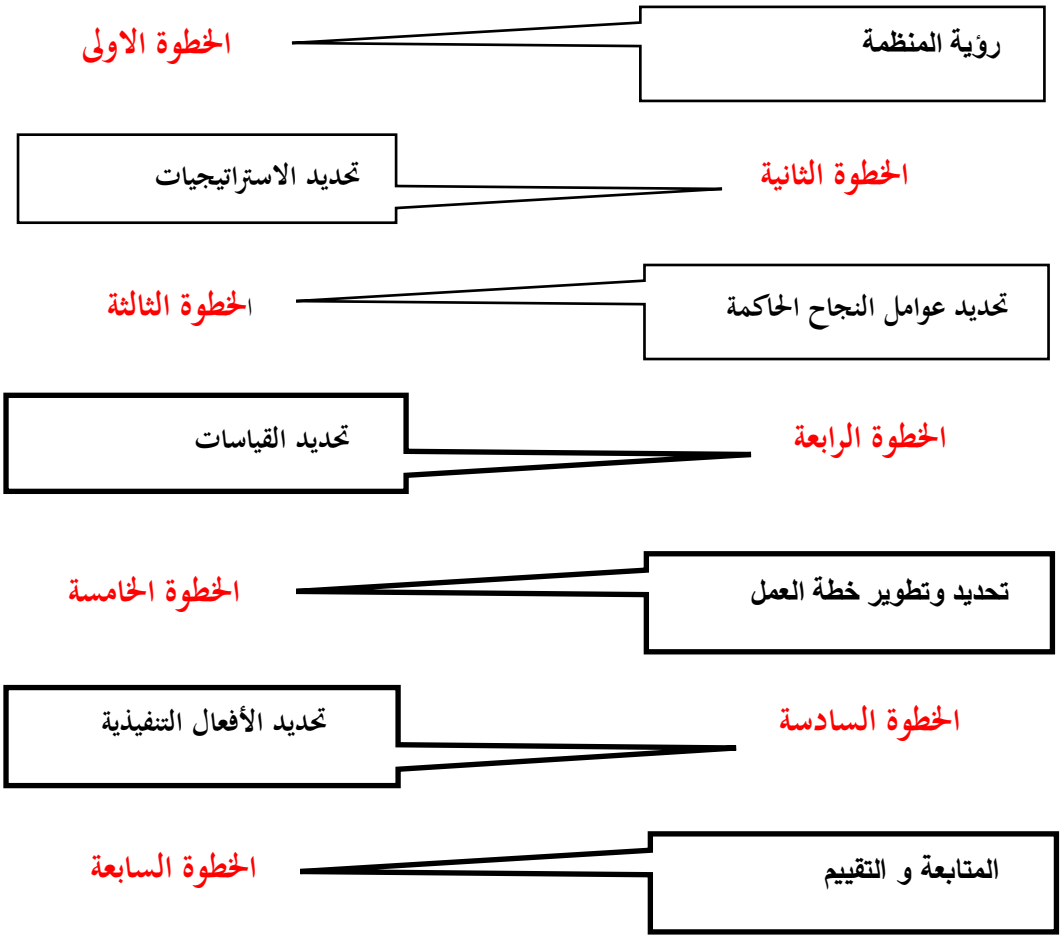
الفرع الخامس: الخطوات المنهجية لبناء بطاقة الأداء المتوازن

إن عملية بناء و تصميم بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءا من تحديد الرؤية الاستراتيجية، وتنتهي بعملية الرقابة و المتابعة و التقييم على الأداء ويمكن تلخيص خطوات تصميمها وتطبيقها من خلال الشكل التالي[11]:

[10]-عريوة محاد، **دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعة الغذائية– دراسة مقارنة بين :ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص ادارة الاعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس–بسطيف، 2010-2011 ، ص:70 .

[11]- نبيله الهادي عبد الرحمن حسن، **بطاقة الاداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي، دراسة حالة :مجموعة شركات معاوية البرير**، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا2016 ، :ص71-73

الشكل رقم (02): خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن



Sources: R. Kaplan, D.Norton, putteng the balanced scorecard to work, harvard business review,sep-oct,1993, P :134.

المطلب الثاني: تقييم الأداء الاستراتيجي

الأداء مفهوم جوهري وهام بالنسبة للمؤسسة، إذ يعبر عن مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها المنشودة ويشمل مختلف جميع جوانب المؤسسة و به يتحدد وجودها من عدمه، و عليه سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى ماهية الأداء و تقييمه و اهمية و خصائص و مؤشرات تقييم الأداء الاستراتيجي.

الفرع الاول: مفهوم الأداء

يوجد اختلاف بين الكتاب والباحثين في تعريف مصط لح الأداء، حيث يرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات النظر وأهداف استعمال هذا المصطلح، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق أخر إلى إعتبار الأداء مصطلحا يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية.

الأداء لغويا مصطلح مستمد من الكلمة اللاتينية "Performance" بينما اللغة الإنجليزية أعطت له معنى واضح ومحدد To Perform بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى آخر القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة[12].

ويعرف الأداء **حسب** ميلار وبروملي (Miller et Bromiley): على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وبالتالي نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال الموارد أي الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام أي الفعالية[13].

ويعرف حسب بيتر دركار (Peter Drucker) **على أنه** قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، أي أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال[14].

ويتمثل الأداء بالنسبة لفيليب لورينو(Philippe Lorino) انه كل من يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حيث لا يكون ذا أداء من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو في رفع القيمة فقط، ولكن يكون ذا أداء من يساهم في تحقيق الهدفين معا[15].

---

[12]– علي عبد الله، **اثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2001 ، ص50 .

[13]-Miller Kent & Bromiley Philip, **Strategic risk and corporate performance: an Analysis of alternative risk measures**, Academy of Management Journal, Vol 33 No (4), 1990, p: 759.

[14]- Peter Drucker, **People and performance**, Harvard Business School Press, 2007, p: 23.

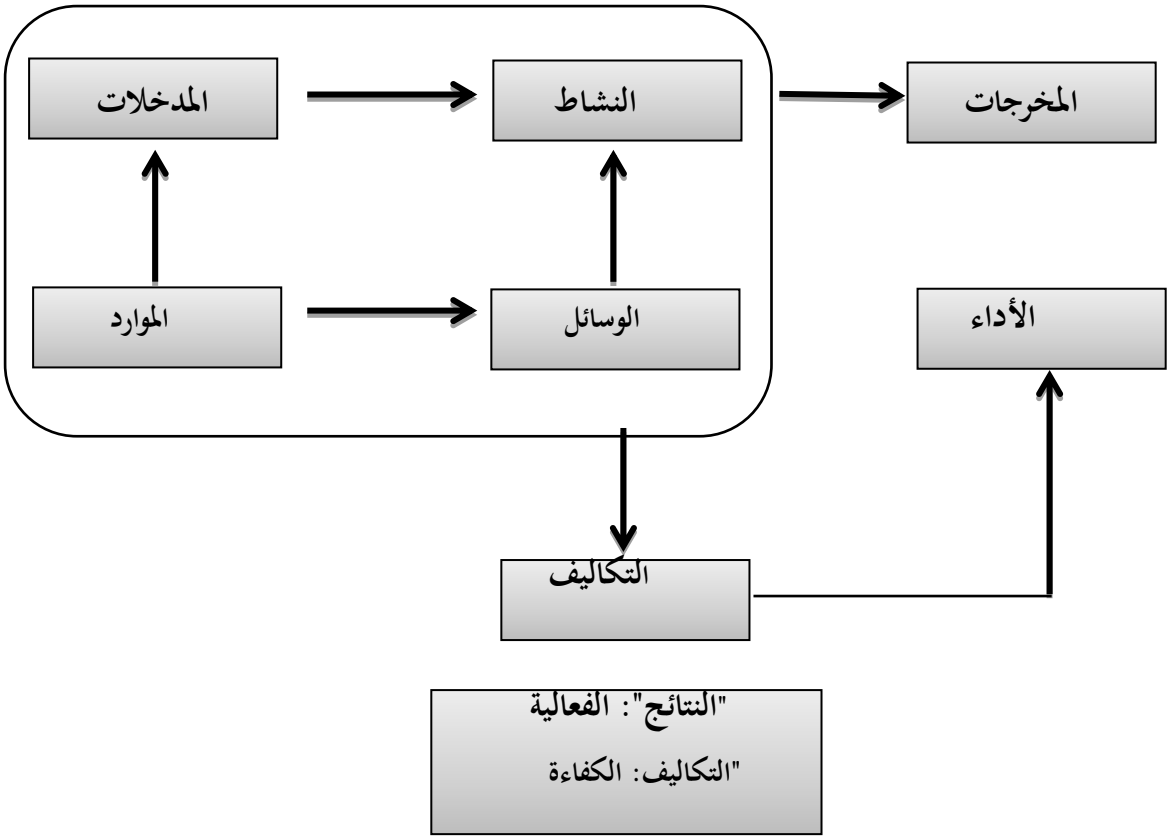
[15] - Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance**, édition d'organisation, 3eme édition, 2003, p:43.

ويستدل مما تقدم، بأن الأداء مفهوم واسع ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم و عليه يمكن القول أن الأداء هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها.

- **العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء**

تعرف الكفاءة بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة ينما تعرف الفعالية على أنها أداء الأعمال الصحيحة، لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدها وتعريفها لنتمكن من أدائها، و عليه فان الفعالية والكفاءة هي : أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، أي أن الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فان الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة وأهداف و استراتيجيات محددة، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما يكون هناك فعالية ولا يوجد كفاءة فان الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاء ة فان الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف و يمكن توضيح العلاقة بين الكفاءة والأداء من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (03) الأداء= الكفاءة + الفعالية



Source : Selmer C, Concevoir le tableau de bord, 4ème édi, Dunod, Paris, 1998, p.41

الفرع الثاني: مفهوم الأداء الاستراتيجي

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة لمنظمات الأعمال والذي يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه، ولقد تم تعريف الأداء الاستراتيجي من قبل العديد من الباحثين إذ يمكن تلخيص أهم التعاريف المقدمة له في الجدول الموالي[16]:

الجدول (01): مفهوم الأداء الاستراتيجي

الرقم	الباحث	التعريف
01	David, 2001	نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة
02	Cokins, 2003	ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية لمتغيرات غير المتوقعة ويمكن النظر إليه على أنه كيف تعمل المنظمة اجمالا
03	Jones & George, 2008	هو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء الزبائن ولتحقيق الأهداف التنظيمية
04	Peng, 2009	هو نتيجة لفعاليات المنظمة والذي يمثل استجابة لهيكل الصناعة الذي تعمل فيه المنظمة والذي يمكن تصنيفه إلى معدل الأداء الطبيعي، ومعدل الأداء تحت الطبيعي، ومعدل الأداء فوق الطبيعي
05	Coulter, & Robbins 2009	النتيجة النهائية المتراكمة لكل نشاطات عمل المنظمة
06	Wheelen & Hunger, 2010	النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية لغرض تحقيق اهدافها

المصدر: أمينة طيباوي، سارة حدة بودربالة، (2019).**استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الاغواط**، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي المجلد:03 العدد:02 _جوان _ 2019 جامعة الأغواط.

[16]-أمينة طيباوي، سارة حدة بودربالة، (2019).**استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الاغواط**، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي المجلد:03 العدد:02 _جوان _ 2019 جامعة الأغواط، ص93-94.

من خلال ما تقدم فإن الاداء الاستراتيجي يمكن تعريفه على انه حصيلة نشاطات المؤسسة لمدة طويلة و هي تعكس مدى استغلال المؤسسة لمواردها المادية و البشرية قصد تحقيق الاهداف الاستراتيجية المسطرة من قبل هذه الاخيرة.

الفرع الثالث: تقييم الأداء الاستراتيجي و اهميته

اولا : مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي

يعد تقييم الاداء الاستراتيجي عنصرا اساسيا من عناصر العملية الادارية، إذ يسهم في تقديم البيانات و المعلومات التي تستخدم في قياس مدى تحقق اهداف المؤسسة، ولقد اختلف الباحثون و المختصون في اعطاء مفهوم شامل لمفهوم تقييم الاداء الاستراتيجي[17]:

فيرى (Lawrence & William, 1989) بأنه أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية التي يحاول المديرون من خلالها ضمان التنفيذ للخيار الاستراتيجي، و التأكد من ان هذا الخيار يتفق مع اهداف المنظمة.

و اشار كل من (Hunger & Wilderom, 2000) و (Blocher et al. 2005) الى تقييم الأداء الاستراتيجي بأنه العملية المنظمة التي تهتم بجمع البيانات لغرض تحديد درجة تحقق الأهداف واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها لمعالجة جوانب الضعف و تحقيق النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة.

و عليه نستنتج مما سبق ان عملية تقييم الاداء الاستراتيجي تعتبر من اهم الوظائف الادارية التي تحدد مستوى اداء المؤسسة من خلال الوقوف على نقاط الضعف و معالجتها و نقاط القوة و تعزيزها.

ثانيا: اهمية تقييم الأداء الاستراتيجي

تكتسي عملية تقييم الاداء الاستراتيجي للمؤسسة اهمية بالغة لما ينجر عنها من فوائد جمة تساعدها على ادخال التحسينات اللازمة على نماذج اعمالها و الاستراتيجيات المتبناة :

- يمثّل الأداء الاستراتيجي محورا مركزيا لتخمين نجاح أو فشل المنظّمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية.
- يوفر تقييم الأداء معلومات هامة عن سير مختلف نشاطات المؤسسة، فهو يتيح لها تقييم أدائها من حيث مدى مطابقة نتائجها للأهداف المسطرة لها.
- يعتبر تقييم الأداء مفتاح لتحسين الأداء، من خلال التحسين المستمر لمؤشرات القياس المستعملة.
- يعمل تقييم الأداء على تفعيل أنظمة الرقابة داخل المؤسسة .
- يساهم تقييم الأداء في إعطاء صورة كمية عن ما حققه كل قسم في المؤسسة، ومدى مساهمة كل فرد فيه، مع تحييد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة .

[17]– صفاء ادريس عبودي، رياض احمد محمد، (2018). **إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في الشركة العامة للسمنت الشمالية في الموصل**، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد:01 العدد:41،ج1، جامعة تكريت، ص:364.

- يوفر تقييم الأداء مدى كفاية المؤسسة في إدارة مواردها (مالية، مادية، بشرية)، وذلك من خلال المعلومات المفصلة والمؤشرات الرقمية المتوفرة .
- تهتم الجوانب الحديثة للأداء بقياس الأداء الاجتماعي والأداء البيئي للمؤسسة، الذي يحدد درجة مسؤولياتها الاجتماعية والبيئية، ومدى مساهمتها في تطوير مجتمعها الذي تتواجد فيه.
- يدعم تقييم الأداء عمليات اتخاذ القرار، من خلال ما يوفره من معلومات ومؤشرات تعكس واقع أداء المؤسسة ووضعيتها التنافسية، كما يسمح لها بالاستفادة من الفرص التي تتوفر لها في بيئة أعمالها، وتجنب مختلف التهديدات الممكنة.

و تبرز اهمية الاداء الاستراتيجي من خلال مقارنته بطرائق تقييم الاداء التقليدية و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (02): المقارنة بين نظم الأداء التقليدية و الاستراتيجية

نظم تقييم الاداء التقليدية	نظم تقييم الاداء الاستراتيجية
• تركز على الاهداف المالية للمنظمة مثل الربحية.	• تركز على الاهداف الاستراتيجية للمنظمة مثل رضا المستهلك و المرونة.
• لا ترتبط مع الخطوات التنفيذية لتحقيق استراتيجية المنظمة.	• التعقب المتزامن لتنفيذ الاستراتيجية لجميع مستويات المنظمة.
• عدم استخدام التحليل النسبي.	• استخدام التحليل النسبي لاختيار افضل البدائل.
• لا تعكس الوصع التنافسي فهي تهتم بالأداء الداخلي.	• تستخدم المقارنة بمنافس نموذجي.
• لا تتناسب مع الاساليب الادارية الاستراتيجية الحديثة.	• تتناسب و تتكامل مع الاساليب الاستراتيجية الحديثة.
• تهدف الى تلبية حاجيات حاملي الاسهم فقط.	• تهدف ال خدمة كل من له مصلحة في المنظمة و تلبية احتياجاته.
• متأخرة لأنها تهتم بقياس الاداء بعد اتمامه كليا على مستوى المنظمة ككل.	• تتناسب مع السرعة المناسبة و اللازمة لاتخاذ القرارات و اقتناص الفرص المتاحة.

المصدر: صفاء ادريس عبودي، رياض احمد محمد، (2018).**إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في الشركة العامة للسمنت الشمالية في الموصل**، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد:01 العدد:41،ج1، جامعة تكريت، ص:365.

الفرع الرابع: خصائص و مؤشرات تقييم الاداء الاستراتيجي

اولا: خصائص تقييم الأداء الاستراتيجي

يتسم الأداء الاستراتيجي بمجموعة من السمات والخصائص، التي نوجزها فيما يلي[18]:

- ✓ ينصب الأداء الاستراتيجي نحو تحقيق الأهداف العامة والشاملة للمؤسسة وليس على أي جزء من أجزائها، وهو الأداء الذي يميز كل المستويات الوظيفية في المؤسسة لا بعض المستويات الوظيفية المنفردة، فما هو مناسب لوظيفة معينة قد لا يكون كذلك على مستوى المؤسسة ككل. وهنا تبرز الإدارة الاستراتيجية باعتبارها فكر تنسيقي يعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف الوظائف المختلفة للمؤسسة لضمان نجاحها واستمرارها في السوق.

- ✓ يتجلى الأداء الاستراتيجي في إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات. ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الأفراد والجماعات والمؤسسات الذين لهم مصلحة في نجاح المؤسسة كالمالكين، العاملين، الزبائن، الموردين، و المجتمع والبيئة بشكل عام. فتركيز المؤسسة اهتماماتها على الاداء المالي و تحقيق مصلحة المالكين قد يكون على حساب راحة العاملين، أو انخفاض جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائنها، أو على حساب بعض الفئات العمرية في المجتمع و البيئة المحيطة بالمؤسسة، و بالتالي فقدانها لجزء من حصتها السوقية.

- ✓ يعطي الأداء الاستراتيجي تصورا متكاملا وشموليا عن مستقبل المؤسسة على المديين القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المؤسسة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب أن لا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية .فالمدراء على مختلف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يضعوا في اعتبارهم تأثير القرارات والنشاطات المختلفة التي يؤدونها على أهداف المؤسسة ككل.

- ✓ يشتمل الأداء الاستراتيجي على تحقيق التوازن بين الفعالية والكفاءة، من خلال تركيز المؤسسة على علاقاتها مع البيئة الخارجية دون إغفال دور العمليات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء والإنتاج والبيع والتوزيع والتمويل، بما يضمن الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة.

---

[18]- وليد لطرش (2018).**دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي : دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر** .أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص عموم تجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر .ص .95-96.

ثانيا: مؤشرات تقييم الأداء الاستراتيجي

تعتبر المؤشرات (المعايير) من أهم الركائز الرئيسية في الإدارة والتخطيط وأهم الوسائل التي تضمن لك تحقيق الاهداف وإنجازها وتساعدك على التركيز وعدم التشتت والانتباه الدائم وهذه المؤشرات هامة جداً ايضا في قياس أداء الأفراد – أداء المؤسسات – أداء الخطط وأيضا أداء البرامج وكل شيء أو أمر يحتاج إلى التقييم والمتابعة بشكل عام.

و تعرف على انها مجموعة من المؤشرات التي تستخدمها المؤسسة لقياس أدائها مع مرور الوقت و تُستخدم تلك المؤشرات لتحديد مدى تقدم المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، وكذلك في مقارنة البيانات المالية للمؤسسة وأداءها مع بيانات وأداء الأعمال التجارية الأخرى في نفس الصناعة.

و يمكن اعتماد العديد من مؤشرات تقييم الاداء سواءا كانت :

- كمية مرتبطة بالإحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة.
- تطبيقية تتعامل مع عمليات الإدارة الموجودة.
- توجيهية توضح إن كانت الإدارة تتحسن وتتقدم أم العكس.
- الفعالية أي تحقيق المتطلبات وفق المواصفات.
- الكفاءة في ما يتعلق بالموارد المالية والطبيعية والبشرية.
- تشغيلية توضح مدى رضا الإدارة عن أسلوب رقابة التغيير الفعال.

و في هذا المجال يجب التفريق بين الاداء المالي و الاداء الاستراتيجي فالأول ركز على جل الجوانب المالية في المؤسسة وسعي نحو تعظيم مؤشراتها بكل السبل، في حين ركز الثاني على تحسين الجوانب غير مالية في المؤسسة وبالأخص على الموارد البشرية باعتباره المستخدم المباشر لجل الموارد الأخرى في المؤسسة، في سبيل تحقيق عوائد مالية دائمة ومستمرة على المدى البعيد، وإرضاء أصحاب المصالح من مستخدمين، ومجهزين، وزبائن...الخ.

الفرع الخامس: منهجية تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن

نلقي الضوء في هذا القرع على الخطوات المنهجية لتقييم الاداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن و تتجسد في[19]:

- **الخطوة الأولى: تحديد ما يجب قياسه**

انطلاقا من المقولة الشهيرة التي تعبر عن قاعدة أساسية في علم الإدارة و هي :"ما لا يمكن وصفه لا يمكن قياسه وما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، وما لا يمكن إدارته لا يمكن تطويره" فانه يتم في هذه الخطوة تحديد المحاور التي سيتم إجراء التقييم عليها، والتي يفترض انها سبب الخلل الحاصل، وتتدخل

[19]- نبيله الهادي عبد الرحمن حسن، مرجع سابق ص71 ص73.

بطاقة الأداء المتوازن هنا لتسهيل تحديد المحاور التي سيتم تقييمها لأن هذه الأخير تقوم على أساس توزيع مختلف جوانب الاستراتيجية على المحاور الاساسية لبطاقة الاداء المتوازن و هي:

- المحور المالي: يحتوي على كل المعايير و المؤشرات والعمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة مثل المردودية، الفوائد وغيرها من المعايير.
- محور العملاء أو الزبائن: يحتوي على المعايير و المؤشرات الخاصة بالعملاء وما يشمله من حصة سوقية، عدد الزبائن، عدد الشكاوى.
- محور العمليات الداخلية: يحتوي على العمليات التي تميز المؤسسة والتي ترى فيها أنها تشكل مزايا تنافسيا مثل: الجودة، الخدمات المقدمة مع المنتج او الخدمة.
- محور النمو والتعلم: ويحتوي على المعايير و المؤشرات الخاصة بنمو الموارد البشرية.

- **الخطوة الثانية: تحديد المعايير–المؤشرات–**

يتعين في هذه الخطوة اختيار وتحديد المعايير و المؤشرات التي سيتم الاعتماد عليها في عملية التقييم، وتكون هذه المعايير موزعة على محاور بطاقة الأداء المتوازن، بحيث يتضمن كل محور مجموعة متنوعة من معايير و مؤشرات سواء النوعية أو الكمية، وينطوي دور بطاقة الأداء المتوازن في هذه الخطوة في تسهيل اختيار المعايير الملائمة لعملية التقييم، و ترجمة الاستراتيجية إلى معايير قابلة للقياس.

- **الخطوة الثالثة: تقييم الأداء**

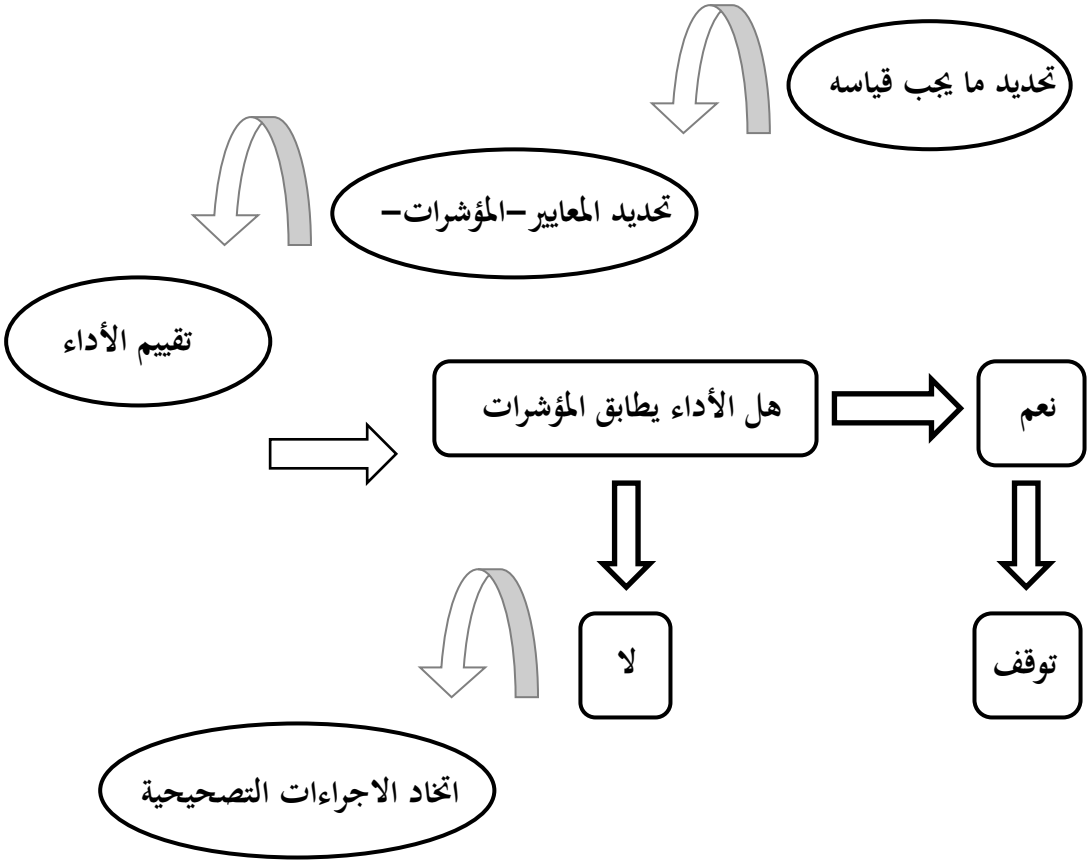
والهدف من هذه الخطوة هو تحديد الانحرافات الحاصلة، من خلال مقارنة النتائج المتحصل عليها مع القيمة المتوقعة لكل معيار او مؤشر تم تحديده، ومن المعلوم دوما أن هناك درجة من التباين بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، وهنا تتدخل بطاقة الأداء المتوازن ايضا لتسهيل عملية تحديد حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، من مزايا بطاقة الأداء المتوازن في هذه الخطوة كذلك هو مساعدة المقيم على إجراء تقييم شامل استراتيجي إذا اقتضى الأمر لذلك لما قد يشوب وضع الاستراتيجية من نقص او اهمال، حيث أن المعايير الموضوعة في كل محور من محاورها تتعرض للتحديث الدوري وهذا تأقلماً مع متطلبات المحيط، وأفضل مثال على هذا إضافة بُعد جديد إلى أبعاد البطاقة وهو البعد البيئي، والاجتماعي.

- **الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية**

ان مباشرة عملية تقييم و قياس الاداء هذا انطلاقا من توزيع المؤشرات على محاور بطاقة الأداء المتوازن، يؤدي إلى كشف الاختلالات، وهذا ما يتيح للمقيم أن يتخذ حلولا وإجراءات تصحيحية ملائمة وذلك للحفاظ على

مستوى جيد ومقبول من الأداء، و نجاح هذه الخطوة يرتبط بمدى استغلال و توظيف المعلومات المتدفقة من المحيط الخارجي والداخلي، حيث تتيح و تقدم هنا بطاقة الأداء المتوازن القدر الكافي من المعلومات بوجود نظام فعال للاتصال لضمان وصولها في الوقت المناسب و اجراء التصحيح اللازم في الاماكن المحددة بأقل وقت.

الشكل رقم (04) خطوات تقييم الأداء



المصدر :محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، قسم المحاسبة والتمويل،2009 ص69 .

الفرع السادس: صعوبات تقييم الاداء الاستراتيجي

تكتسي عملية تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة عدة صعوبات يمكن إيجازها فيما يلي[20]:

- الاعتماد بصفة أساسية على المعلومات المحاسبية المعدة على أساس الاستحقاق والقيم التاريخية والطرق المحاسبية التي قد تصبح قديمة وغير ذات قيمة في حالة التضخم، والتي ينجر عنها عدم فعالية مقاييس الأداء الحالية في كشف حالات التعثر والإفلاس التي قد تتعرض لها المؤسسة.
- صعوبة تحديد الأولويات والجوانب والمتغيرات الأكثر أهمية وارتباطا بالأداء، فغالبا ما يكون التركيز على قياس العناصر السهلة بدلا من التركيز على قياس القضايا الهامة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة.
- سيطرة المقاييس الكمية في عملية القياس نظرا لسهولتها.
- غالبا ما يتم تحديد المقاييس طبقا لسلوك المديرين وتحيزهم الشخصي اتجاه الأهداف قصيرة الأجل والمحدودة على حساب الأهداف الاستراتيجية.
- غياب النظرة الشاملة للمخرجات والنتائج.
- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء.
- مشكلة اختيار الوحدة الزمنية المناسبة لقياس العمل في ضل وجود بدائل عدة لقياس العمل وهي :عامل / ساعة، عامل/ يوم، عامل/شهر، عامل /سنة.
- صعوبة حساب مساهمة كل عنصر من عناصر الإنتاج في الإنتاج نظرا لتداخل عناصر الإنتاج أثناء العملية الإنتاجية.
- صعوبة القياس الكمي لبعض جوانب النشاط في المؤسسة الاقتصادية، كالعوامل السلوكية والبيئية مما يجعلها عرضة

للأحكام الشخصية المزاجية وهذا يضعف مستوى تقييم الأداء وفقا للمقاييس الكمية.

المطلب الثالث: الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن

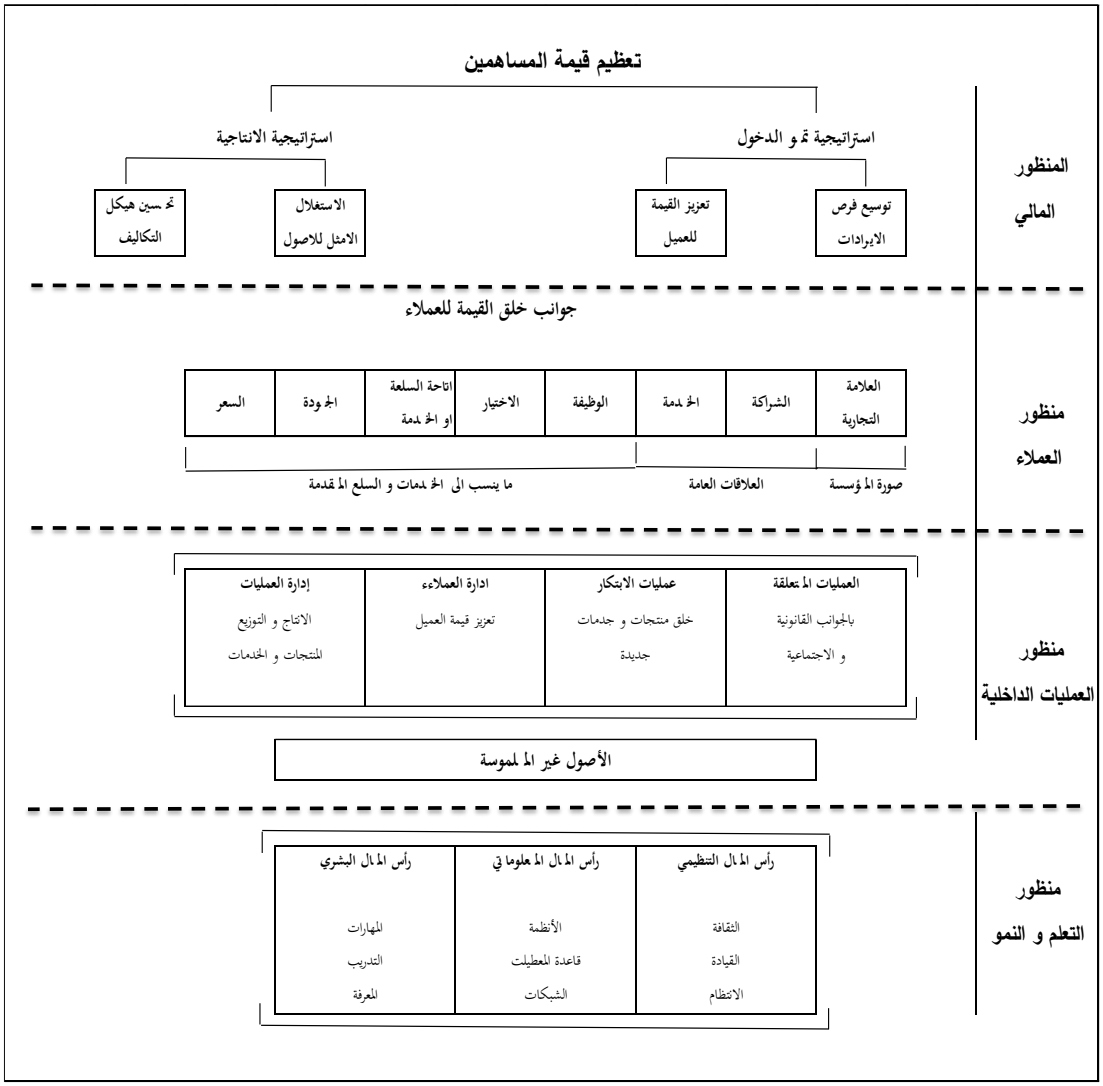
الخريطة الاستراتيجية **(Map Strategy)** "نموذج افتراضي متكامل للأبعاد الرباعية التي تقوم عليها بطاقة الاداء المتوازن، و للأطراف الرباعية التي تؤثر في المؤسسة و ببساطة هي عبارة عن مربعات متصلة ببعضها بعلاقات السبب و النتيجة، تملأ المربعات بعبارات تعبر عن الانشطة و الوظائف التي تقوم بها المؤسسة و عليه فان بنود الاستراتيجية و مكوناتها تختلف من مؤسسة الى اخرى"[21].

[20]- وليد لطرش. مرجع سابق .ص106.

[21]- بولرباح بوخاري، (2019). **بطاقة الأداء المتوازن كنظام معلومات لرسم الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة**، مجلة أفاق للعلوم، العدد الرابع عشر المجلد:04 _ جانفي 2019 _جامعة زيان عاشور الجلفة، ص319-320.

و تعبر الخريطة الاستراتيجية على الرسم التخطيطي الذي يعكس كيفية الربط بين الأهداف من خلال علاقات السبب والنتيجة، فبطاقة الأداء المتوازن يجب أن تقوم على مجموعة مختلطة من مقاييس النواتج ومسببات أداء تلك النواتج، وهذا بدوره يخلق سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل المنظورات الأربعة.

الشكل رقم (05) الخريطة الاستراتيجية



Source: Kaplan and Norton, **Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets**, Harvard Business Review, 2004, p03.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا الجانب الى عرض بعض الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية وتتم مقارنة بينهما والخروج بأوجه التشابه والاختلاف وكذلك مميزات الدراسة الحالية:

المطلب الأول: الدراسات العربية

1- عرقوب وعلي: دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين اداء المؤسسة و تحقيق رضا الزبون في ضل التوجهات نحو حوكمة المؤسسات_ دراسة حالة مجمع صيدال _جامعة أحمد بوقرة _ بومرداس_، الجزائر،2015/2014.

استهدفت الدراسة إبراز دور بطاقة الأداء الوازن كأداة إدارية حديثة، يمكن من خلالها المؤسسة أن تحسن أداءها الشامل وأن تحقق أكثر فأكثر رضا الزبون، وافترضت الدراسة تبني المؤسسات الجزائرية لمبادئ بطاقة الأداء المتوازن و الحوكمة المؤسساتية يمكنه أن يساهم في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة، كما يمكن استخدام الأخير في تطوير وبطاقة الأداء التوازن، واثبت النتائج أن نموذج حوكمة المؤسسات وبطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات تهتم بتحسين الأداء الشامل والمستدام للمؤسسات الاقتصادية وتحقيق رضا الزبون .كما أفرزت الدراسة أفضلية التكامل بين نظام حوكمة المؤسسات وبطاقة الأداء المتوازن في تطوير الأخيرة وإسهامها الجيد في قياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسة.

انطلاقا من هذه النتائج أوصى الباحث على ضرورة تبني مبادئ حوكمة المؤسسات ومبادئ بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الجزائرية وتكيفهما مع ما يتناسب ورؤيتها للمستقبل .والعمل على ربط النموذجين في سبيل تحسين الأداء الشامل.

2- دراسة عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطال- حالة مؤسسة نفطال، مقاطعة الوقود حاسي مسعود-جامعة قاصدي مرباح- ورقلة- الجزائر-2015.

و هدفت إلى البحث في مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسة نفطال، وقد أسندت نتائج البحث إلى تحليل واقع الأنشطة والممارسات التي قامت بها المؤسسة، فضلا عن بعض المقابلات التي تم إجراؤها، وكذلك المؤشرات المستخرجة من وثائق المؤسسة؛ وتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- تلعب بطاقة الأداء المتوازن دورا هاما في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.

– من أدوات التسيير التي تعتمد عليها المؤسسة هي لوحة القيادة لكنها أصبحت غير كافية لتقييم الأداء بسبب أنها شهرية مما أدى إلى الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن التي تقوم بقياس الأداء على المستوى الطويل.

– تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تطوير الفهم التام لكيفية قياس الأداء الإستراتيجي، وذلك من خلال مؤشرات في كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن.

3– هدى مؤيد حاتم السعدون : استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، رسالة. ماجستير، جامعة القادسية، 2017.

يسعى هذا البحث إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة (وليس الأربعة) على جامعة القادسية لأغراض تقييم أدائها بهدف التعرف على نقاط الضعف والقوة في مختلف مفاصل الجامعة . وقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية كان أهمها:

–تفتقر الأساليب التقليدية لتقويم الأداء إلى إمكانية توفير المنفعة الاستراتيجية بسبب التطور السريع في بِيئة الأعمال التنافسية، لذلك ظهرت الحاجة إلى إستعمال مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقويم أداء الوحدات ينسجم مع متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة؛

–إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة في تقويم أداء الجامعة من اجل تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها والعمل على تعزيز ومعالجة ضعفها إن وجد.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1– دراسة 2013PutuSudana, Yessy Christina بعنوان:

PENILAIAN KINERJA PADA PT. ADHI KARYA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

تهدف الدراسة إلى تقييم أداء شركة البناء الإندونيسية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على المؤشرات المالية المنشورة على الموقع الشركة محل الدراسة، وكذلك دليل سوق الإندونيسية (ICMD) في الفترة 2009-2011 وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

– أن أداء الشركة محل الدراسة لسنة 2011 كان أفضل من 2010 وهذا يظهر من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

ومن أهم توصيات الدراسة على الشركات التي تعمل في مجال خدمات البناء الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم أدائها وكذلك تساعد الإدارة في تحسين منتجاتها وخلق القدرة التنافسية.

2- دراسة ANDREW HOLT بعنوان:

"The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies" مقال منشور في المجلة الدولية للأعمال والإدارة، المجلد 8، عدد 14، 2013.

انطلقت هذه الدراسة من فكرة أن BSC يصلح استخدامها داخل المؤسسات الصغيرة ولا يقتصر تطبيقها على المؤسسات الكبيرة الحجم فقط وهذا بسبب محدودية التجارب والأدلة، ومن أجل إثبات صحة الفرضية تم جمع البيانات البحثية من الاستبيانات التي تم توزيعها على 500 شركة في المملكة المتحدة وقبرص وتضمنت هذه الدراسة على أربعة أهداف رئيسية وهي:

-التحقيق فيما إذا كانت الإدارة في الشركات الصغيرة على دراية بنموذج BSC.

-تحديد مستويات تنفيذ BSC داخل الشركات الصغيرة؛

-استكشاف أسباب عدم اعتماد BSC من قبل الشركات الصغيرة؛

-دراسة ما إذا كانت الشركات الصغيرة تستخدم مقاييس أداء مماثلة لتلك المستخدمة في BSC.

وانتهت نتائج الاستطلاع إلى مايلي:

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

3- دراسة (AL Shaikh Ali) بعنوان:

Perfemance Evaluation Of Palastinian Corporations By Using Balanced Scorecard Approach.

دراسة حالة شركتي جوال والاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، والتي هدفت إلى معالجة الإشكالية كيف يتم تحسين أداء شركتي جوال والإتصالات الفلسطينية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ؟ وذلك من خلال تقييم أداء الشركتين في ضوء الأبعاد الأربعة للبطاقة كما قدرها العاملون في الشركتين والمساهمون، وقد تم في هذه الدراسة إستخدام أسلوب الاستبيان وتوزيعه على عينة عشوائية تمثل 185من العاملين في الشركتين والمساهمين من مجتمع دراسة يتكون من 668 من العاملين والمساهمين، تم استرجاع 170 إستبيان من أصل 185 وتمت معالجتها وتحليلها بالاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي SPSS.

خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

-هناك علاقة ارتباط طردية قوية، ذات مغزى بين درجة كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة وتقييم الأداء.

-معظم العاملين والمساهمين في الشركتين يقيمون أداء الشركة في الجانبين المالي والعملاء بشكل متساو وهذا منسجم مع الرؤى والرسائل والأهداف الرئيسية لشركتي جوال والإتصالات الفلسطينية.

-إن معظم العاملين والمساهمين في الشركتين أعطوا تقديرا مختلفا لأداء الشركتين في مجالي العمليات الداخلية والتعلم والنمو.

-إن الموظفين ذوي المؤهلات العلمية العليا يتوقعون من الشركتين أنشطة تعليمية أفضل.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

في هذا المطلب حاولنا ان نجري مقارنة بين دراستنا و بقية الدراسات التي تناولناها في المطلب السابق، و لعل المقارنة فيما بينها تقودنا الى معرفة أوجه التشابه و أوجه الاختلاف بينها.

الفرع الأول: أوجه التشابه و الاختلاف

من خلال التمعن بين دراستنا و بقية الدراسات التي تناولناها جاز لنا ان نسرد اوجه الشبه التي تتفق عليها:

- من حيث تناول المفهوم العام لبطاقة الأداء المتوازن ومحاوره، وخطوات تطبيقها.
- من حيث تناول المفهوم العام ايضا للأداء الاستراتيجي و معايير و خطوات تقييم الأداء و الأداء الاستراتيجي.
- مدى حاجة المؤسسات سواء صناعية، حكومية، خدمية، غير حكومية لهذا النوع من الأنظمة الذي يساعدها في بناء و تقييم استراتيجياتها ومن ثم تطوير ادائها.
- جميع الدراسات أيدت حاجة كل المؤسسات بأشكالها و أحجامها الى هذا النوع من الادوات الادارية الحديثة و الفعالة و مواكبة تطورها من اجل تحسين أدائها و تطوير استراتيجياتها من خلال ايجاد معايير مالية و غير مالية تتلاءم معها.

من جهة اخرى فإن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات المسرودة في بداية هذا المبحث في طبيعة النشاط و حجم المؤسسة محل الدراسات فيما اتجه بعضها الى دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن وربطها بالأبعاد الأربعة عن طريق سلسلة من السبب والنتيجة و بصفة عامة فإن دراستنا اهتمت بتقديم إطار عملي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل تفصيلي بحيث تستطيع المؤسسات الاعتماد عليها.

الفرع الثاني: مميزات الدراسة الحالية

من أهم مميزات هذه الدراسة:

- دراستنا تمت على مستوى الصندوق الوطني للسكن –المديرية الجهوية بورقلة– و تعد أول دراسة في هذا المجال على مستوى الديرية الجهوية للصندوق.
- اعتمدت دراستنا في جمع المعلومات على تقنية المقابلة الشخصية مع المسؤولين و الموظفين لاستقصاء الحقيقة و المعلومة.
- ركزت دراستنا على تقييم الأداء الاستراتيجي و قياس مدى بلوغ المؤسسة محل الدراسة لأهدافها المسطرة سلفا.
- هذه الدراسة بينت اهمية المؤشرات غير المالية في عملية التقييم.
- هذه الدراسة تناولت جميع محاور بطاقة الاداء المتوازن الاربعة و ربطها عن طريق سلسلة السبب و النتيجة.
- حاولت دراستنا بناء نموذج عملي لبطاقة الاداء المتوازن مع رسم الخريطة الاستراتيجية لهذه المؤسسة.

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل المعنون بالأدبيات النظرية و التطبيقية إلى المفاهيم الاساسية لبطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء الاستراتيجي حيث أوضحنا مدى ضرورة و فعالية الاعتماد على بطاقة الاداء المتوازن كنظام شامل و أداة ادارية حديثة في عملية التقييم الاستراتيجي و التي ساهمت في ضبط أداء المؤسسات وفق رؤيتها الاستراتيجية و خلق التوازن بين جميع محاور البطاقة داخل المؤسسة مهما كان نشاطها الاقتصادي و حجمها الانتاجي و شكلها القانوني عمومية كانت او خاصة.

الفصل الثاني: بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن للصندوق الوطني للسكن بورقلة

تمهيد:

بعد تطرقنا من خلال الفصل السابق الى مختلف عناصر تقييم أداء المؤسسة بما فيها بطاقة الاداء المتوازن، سنحاول ايضا من خلال هدا الفصل إسقاط جوانب الدراسة النظرية المتعلقة ببطاقة الاداء المتوازن على احدى المؤسسات الجزائرية –الصندوق الوطني للسكن– عبر المحاور التالية:

- تشخيص عام للمؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بها و بنشاطها و هيكلها التنظيمي.
- محاولة بناء تصوري لنموذج بطاقة الاداء المتوازن و الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة و ذلك من خلال ما توفر لدينا من بيانات حول هده المؤسسة و التي تحصلنا عليها من خلال اتباع اسلوب المقابلات مع أهم مسؤولي المؤسسة و ما تم حيازته من وثائق هذه المؤسسة.

المبحث الاول: الاطار المنهجي للدراسة

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

المطلب الاول: منهج الدراسة و طريقة جمع المعلومات.

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

الفرع الاول: منهج الدراسة

تتطلب اي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود اي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، و للإجابة علي الاسئلة او لفك الغموض او لإيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد الدراسة او البحث عنن ما تحويه متطلبات هذه الاجراءات، و تختلف من دراسة الى اخرى الا ان هذه الاساليب و الاجراءات تساعد على جمع و معرقة المعلومات التي يرجى من خلالها ايجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة.

و للقيام باي دراسة علمية قصد الوصول الى حقيقة علمية او البرهنة على حقيقة وجب اتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة و تشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد العامة و في هذا البحث استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه المناسب لموضوع بحثنا، ذلك لان طبيعة بحثنا تفرض علينا هذا النوع من المناهج، فهو الذي يهدف الى دراسة ظاهرة لها خصائص و ابعاد و اطار معين و يقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول الى اسبابها و العوامل التي تتحكم فيها و بالتالي نتائج قابلة للتعميم.

الفرع الثاني: الادوات المستعملة في الدراسة

- **المقابلة:** تم الاعتماد على اسلوب المقابلة المباشرة مع المسؤولين و الموظفين للحصول على المعلومات اللازمة في البحث او في التشخيص للوصول الى حقيقة محددة عن طريق طرح مجموعة من الاسئلة العامة او الدقيقة.
- **الوثائق و السجلات:** لإتمام عملية البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالشركة لمختلف المصالح و خاصة مصلحة المحاسبة و المالية و كذا مصلحة السكن المدعم و مصلحة الموارد البشرية.

الفرع الثالث: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري -EPIC- التابعة لولاية ورقلة، و كعينة اخترنا المؤسسة الجهوية للصندوق الوطني للسكن بورقلة -CNL- و ذلك لكونها اكبر مديرية جهوية حيث تصم الجنوب و الجنوب الشرقي –خمس ولايات جنوبية– بالإضافة لضمها لأكبر حصة من حيث السكن الريفي –حل الدراسة–

المطلب الثاني: تقديم عام للصندوق الوطني للسكن بورقلة

الفرع الاول: نشأة و تعريف الصندوق الوطني للسكن

بعد قرار تقليص تدخل الدولة في مجال السكن و توجيه دعمها الى الفئات متوسطة الدخل بمنحها اعانات غير قابلة للتسديد أنشئ الصندوق الوطني للسكن -CNL- عند إعادة هيكلة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-145 المؤرخ في 12 ماي 1991[1] المعدل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-111 المؤرخ في 18 ماي 1994[2]، الذي نص على انشاء الصندوق الوطني للسكن في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري -EPIC- تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي[3]، كما يعتبر تاجرا في علاقاته مع الغير و يخضع للقوانين و التنظيمات المعمول بها و لقانونه الاساسي، و قد تم تحويل وصاية الصندوق الوطني للسكن من وزارة المالية الى وزارة السكن و العمران و المدينة وذلك حسب نص المادة الثانية "02" من المرسوم التنفيذي رقم 91-145.

الفرع الثاني: اهداف و مهام الصندوق الوطني للسكن

- **أولا: أهداف الصندوق الوطني للسكن**

بالنظر الى مراسيم إنشاء الصندوق الوطني للسكن -CNL- نجده أول مؤسسة في الجزائر مختصة في السكن وجدت قصد تحقيق اهداف استراتيجية و اخرى فرعية :

- ✓ القضاء على كل اشكال السكنات الغير لائقة و امتصاصها كليا.
- ✓ اعادة الهيكلة العمرانية للمدن و القرى و المداشر.
- ✓ اعادة تأهيل الاطار المبني و صيانته و ترقيته.
- ✓ مساعدة الافراد على الحصول على ملكية السكن و اعانتهم ماليا من خلال تسيير المساعدات التي تقدمها الدولة لهم.

[1]- المرسوم التنفيذي رقم:91-145 المؤرخ في 1991/05/12، المتضمن القانون الأساس للصندوق الوطني للسكن، الجريدة الرسمية، عدد:25 بتاريخ 1991/05/29.

[2]- المرسوم التنفيذي رقم:94-111 المؤرخ في 1994/05/18، المعدل و المتمم للمرسوم 145-91 المتضمن القانون الأساس للصندوق الوطني للسكن، الجريدة الرسمية، عدد:32 بتاريخ 1991/05/25.

[3]- المرسوم التنفيذي رقم:91-145، مرجع سابق.

- ✓ الوصول الى ترقية اشكال التمويل للإسكان بعيدا عن موارد الميزانية.
- ✓ تحسين عمل السلطات العمومية لصالح الاسكان خاصة السكن ذو الطابع الاجتماعي.
- ✓ القصاء على مشكل السكن من خلال طرح مجموعة مختلفة من الصيغ السكنية حسب شرائح المجتمع.
- ✓ تخفيض نسب الفوائد و تمديد مدة القروض[1].
- ✓ توفير الاوعية العقارية للمرقين العقاريين لتحفيزهم على تطوير نشاط الترقية العقارية.
- ✓ القضاء على كل انواع المنافسة في قطاع السكن من خلال احتكار كل انواع متطلبات السكن من تمويل و خدمات و اشغال عمومية وعتاد...الخ.

- **ثانيا: مهام الصندوق الوطني للسكن**

و يمكن ان نلخصها في النقاط التالية:

يتضح من نص المادة السابقة ان الوظيفة الاساسية للصندوق الوطني للسكن هي تقديم الدعم المالي في مجال تطوير السكن بما في ذلك المتعلق بالتمويل.

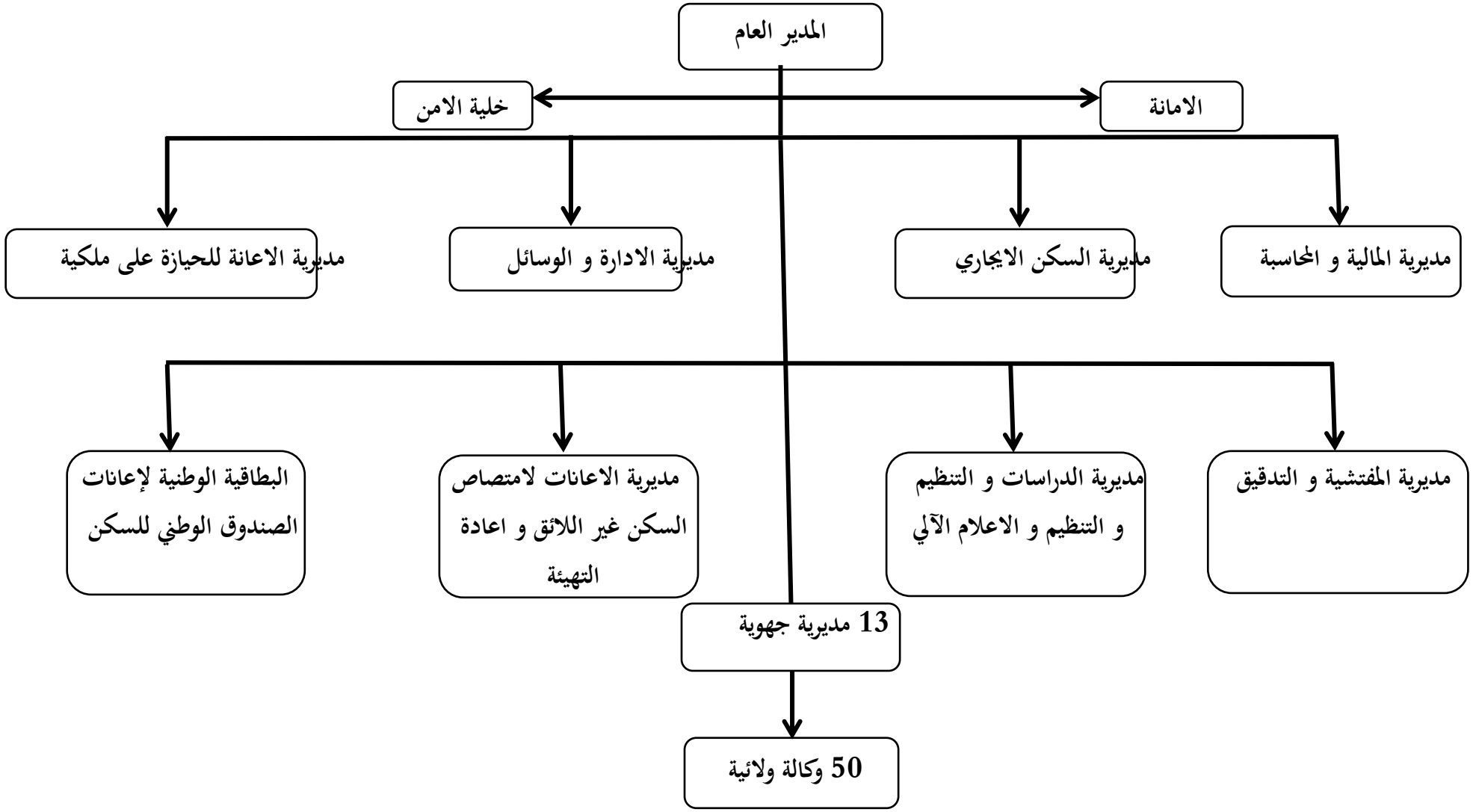
- ❖ تسيير المساهمات و المساعدات التي تقدمها الدولة لصالح السكن لا سيما فب مجال الكراء و امتصاص السكن غير اللائق.
- ❖ اعادة الهيكلة العمرانية و اعادة تأهيل الاطار المهني و صيانته و ترقية السكن ذي الطابع الاجمالي.
- ❖ ترقية كل اشكال تمويل الاسكان لاسيما السكن الاجتماعي عن طريق البحث عن موارد التمويل غير موارد الميزانية و تعبئتها.
- ❖ المشاركة في تحديد سياسة تمويل السكن لاسيما السكن ذي الطابع الاجتماعي.
- ❖ استلام موارد المؤسسة لصالحه بموجب التشريع و التنظيم المعمول بهما و يسيرها.
- ❖ ينشئ كل الفروع و يأخذ جميع المساهمات و يسيرها لاسيما في المؤسسات المالية او التجمعات او المؤسسات ذات الصلة بحقل نشاطه.
- ❖ يقترح كل الدراسات الرامية الى تحسين عمل السلطات العمومية لصالح الاسكان و لا سيما السكن ذي الطابع الاجتماعي.
- ❖ ينجز كل الدراسات و الخبرات و التحقيقات و الابحاث المرتبطة بالسكن و تقديم خبرته التقنية و المالية للمؤسسات العمومية و الهيئات المعنية و تشجيع الاعمال الاعلامية و تبادل التجارب و اللقاءات من اجل ترقية السكن و تطويره.

[1]- المرسوم التنفيذي رقم: 94-308 المؤرخ في1994/10/04، المحدد لقواعد تدخل الصندوق الوطني للسكن في مجال الدعم المالي للأسر، الجريدة الرسمية، عدد:66 بتاريخ 1994/10/11.

هذا وقد تم تكليف الصندوق بمهام جديدة و هذا بعد حل المركز الوطني للدراسات -CNAT- و نقل ممتلكاته و حقوقه و التزاماته و موظفيه الى الصندوق الوطني للسكن بموجب المرسوم التنفيذي رقم 18-309 المؤرخ في 10 ديسمبر 2018، و التي منها:

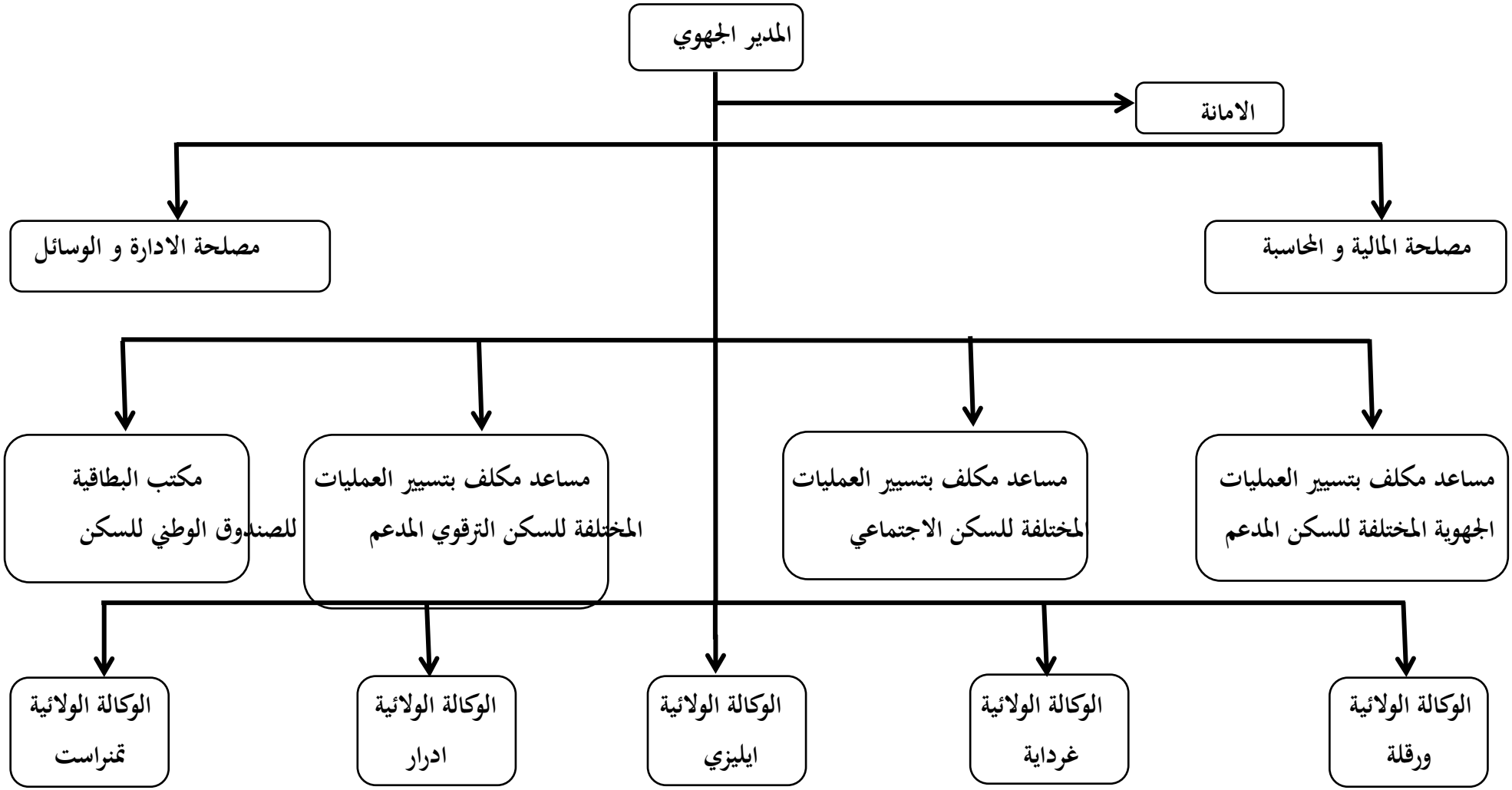
- الأداة الرئيسية للدولة في مجال الدراسات والأبحاث وأعمال التنشيط، قصد رفع نوعية خدمات المؤسسات العاملة في قطاعات البناء والأشغال العمومية والري وتقليص التكاليف الخاصة بها.
- القيام بكل الدراسات والتحقيقات ومعالجة كل الطلبات الخاصة بالمعلومات الاقتصادية ذات الصلة بموضوع الصندوق.
- إعداد الإحصائيات العامة في مجال البناء والأشغال العمومية والري.
- بدراسة احتياجات المؤسسات من المواد والعتاد والتأطير الضرورية لإتمام البرامج المقترحة عن طريق تحليل مؤشراتها.

الشكل رقم-01- الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للسكن



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

الشكل رقم-02- الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بورقلة



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الصندوق الوطني للسكن

سنحاول في هذا المبحث تتبع خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن للوصول الى نموذج تصوري للبطاقة خاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الاستراتيجي

و فيه سنتطرق الى تحديد رؤية المؤسسة و رسالتها و تحديد استراتيجيتها واهدافها ثم المؤشرات و في الأخير الخريطة الاستراتيجية.

الفرع الاول: تحديد رؤية المؤسسة

تتمثل رؤية مؤسسة الصندوق الوطني للسكن CNL في القضاء على مشكلة السكن بكل اشكاله عن طريق دعم مختلف الصيغ و تبني جميع الاعمال المرتبطة بالسكن كالتهيئة و الشبكات و غيرها، و كذا مختلف الصيغ السكنية كالريفي، الترقوي، الاجتماعي، المدعم...الخ، و ذلك نتيجة الطلب المتزايد عليها مما استدعى الأمر الى التركيز على هذه الانواع من الصيغ و لما تسعى من خلاله رؤية المؤسسة :

- تنمية المناطق الريفية و ترقيتها.
- تثبيت السكنات المحلية.
- تشجيع الاسر لإنجاز و اقتناء سكن لائق في محيطهم في إطار البناء الذاتي.
- مشاركة المستفيد في تنفيذ و إنجاز العمل بما يتماشى و تركيبته السوسيولوجية له و كذا تخفيف العبء على الخزينة العمومية.
- تشجيع جوانب اخرى كالزراعة و الفلاحة عن طريق تثبيت السكان في مناطقهم الريفية و الحد من الهجرة نحو المدن خاصة خلال العشرية السوداء.
- انشاء مجمعات سكنية ذات طابع جمالي بما يتماشى و طبيعة كل منطقة.
- اعادة تهيئة الشبكات بأنواعها عن طريق التوسع العمراني.

الفرع الثاني: رسالة المؤسسة

تتمثل رسالة المؤسسة في تعزيز مكانتها كمؤسسة وطنية من خلال تجسيد سياسة السكن الوطنية عن طريق برامج الانجاز المتعددة و التي تشمل:

- دعم مختلف الصيغ السكنية.
- دعم مجموعة من الصيغ السكنية بما يتماشى مع مختلف طبقات المجتمع و المتمثلة في السكن الاجتماعي، الريفي، الترقوي المدعم...الخ.
- الاشراف على جميع انواع الشبكات و الدراسات الخاصة بهذه الصيغ.
- الاشراف على اجاز هده السكنات.

الفرع الثالث: تحديد استراتيجية المؤسسة

بعد تحديد رؤية المؤسسة و رسالتها فهي بذلك ترسم الطريق لتحديد الاستراتيجية اللازمة لبلوغ رؤيتها الاستراتيجية التي تهدف الى بناء ركز تنافسي من خلال تقديم بدائل استراتيجية تمثلت في تنويع الصيغ السكنية إثر دخول منافسين جدد بعدما كان هذا المجال حكرا على الصندوق الوطني للسكن خاصة فيما يخص دعم السكنات، و رغم قلة المنافسة في هذا المجال إلا أن المؤسسة ترسم لبقاء السيطرة على هذا النشاط من خلال:

- ✓ إضافة و تنويع صيغ السكن المدعمة لتوسيع قاعدة الزبائن عبر وكالاتها الولائية الموزعة في الجنوب الشرقي و الجنوب الكبير.
- ✓ إضافة أنشطة جديدة ترتبط بالنشاط الرئيسي كمتابعة المشاريع و تقييم تقدم الأشغال و قياس جودتها.
- ✓ الاعتماد على المقاولات الكبيرة و المؤسسات الوطنية و الدولية المتخصصة في مجال السكن لتخفيض تكاليف الانجاز.
- ✓ التنويع في الصيغ قصد التنويع في التوريد.
- ✓ تحسين التوازن المالي للمؤسسة من خلال التحكم في التكاليف من اجل الوصول الى زبائن جدد.
- ✓ ترقية ظروف العمل التي تشجع على تفتح العمال و تطوير قدراتهم و مؤهلاتهم على جميع المستويات.
- ✓ التحسين المستمر لجودة الخدمات و تخفيض آجال تنفيذ المشاريع و كذا آجال تسديد مستحقات الزبائن.

الفرع الرابع: تحديد الاهداف الاستراتيجية و مؤشرات الأداء للمؤسسة -الخريطة الاستراتيجية-

بعد تحديد الاستراتيجية العامة للمؤسسة نقوم بترجمة هاته الأخيرة الى أهداف استراتيجية بالنظر الى كل بعد من الابعاد الاربعة لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة.

- **الأهداف الاستراتيجية للبعد المالي:**

انطلاقا من الشكل القانوني للمؤسسة و الذي هو أنها ذات طابع تجاري و صناعي فهي من اولوياتها الاستراتيجية في هذا البعد هو:

-زيادة الربحية.

-تخفيض التكاليف و تحسين الربحية.

-التدفق النقدي.

- **الأهداف الاستراتيجية لبعد العملاء:**

اصبحت المؤسسات اليوم تنظر الى العميل على انه شريك حقيقي و يساهم بشكل كبير في نجاحها حيث نجدها تصع حاجيات و متطلبات العملاء ضمن اولوياتها كما تسعى جاهدة الى تلبيتها من أجل البقاء و الاستمرار في بيئتها و محيطها و اصبحت تفرض الاهتمام بالعميل للاحتفاظ به، و عليه نجد بنيت الاهداف الاستراتيجية:

-كسب ولاء العملاء.

-رفع مستوى رضاء العملاء.

-قيمة الخدمة للعميل.

- **الأهداف الاستراتيجية لبعد العمليات الداخلية:**

و التي تعد مفتاحية للمؤسسة حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن و المساهمين من أجل ضمان تحقيق الربحية، كما يركز هذا البعد على العمليات الداخلية و الإجراءات التشغيلية التي تمكن المؤسسة من التميز و قد حددت كالآتي:

-رفع الأداء اليومي.

-زيادة إنتاجية العاملين.

-التسديد في الوقت المحدد.

- **الأهداف الاستراتيجية لبعد التعلم و النمو:**

يركز هذا الجانب على القدرات و المهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق اهداف المؤسسة في الأجل الطويل، حيث تعمل المؤسسة باستمرار على تنمية هذه القدرات لتحقيق قيمة للعملاء و المساهمين و يمكن تحديدها كالآتي:

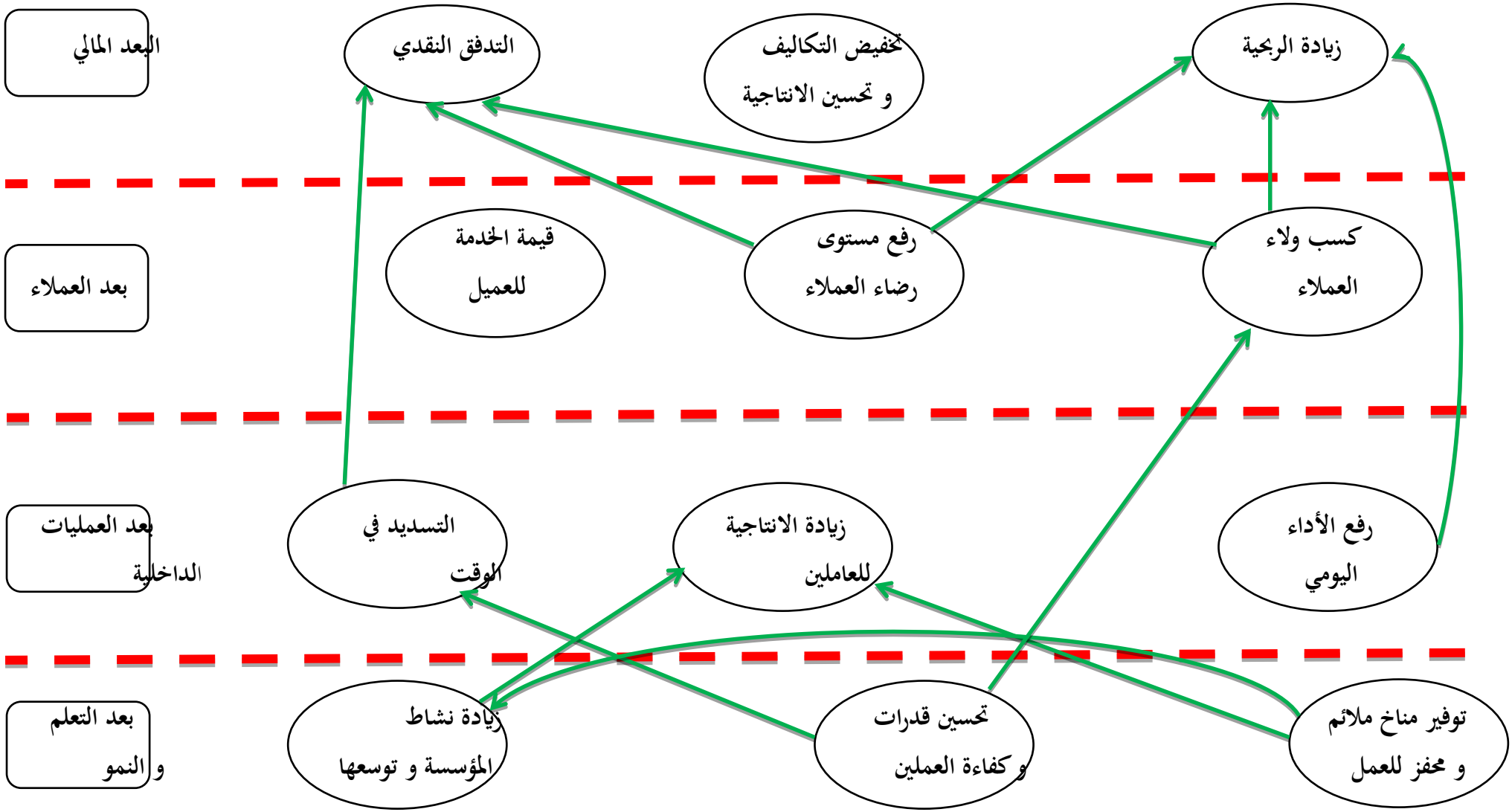
-توفير مناخ ملائم و محفز للعمل.

-تحسين قدرات كفاءة العاملين.

-زيادة نشاط المؤسسة و توسيعها.

من خلال هذه الأهداف يمكن لنا ان نرسم الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة بالاعتماد على الابعاد الأربعة المدروسة عن طريق شبكة من علاقات السبب و النتيجة، حيث ان كل هدف محدد في بطاقة الأداء المتوازن لا بد ان يكون عنصرا ضمن سلسلة من علاقات السبب و النتيجة و التي توضح التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، حيث ان بطاقة الأداء المتوازن تقوم بهيكلة الاستراتيجية بشكل يكون فيه كل بعد معتمد على الآخر.

الشكل رقم-03- الخريطة الاستراتيجية للصندوق الوطني للسكن



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

من الشكل اعلاه نلاحظ ان تأثير السبب و النتيجة على أهداف ابعاد بطاقة الأداء المتوازن من أسفل الى أعلى ، بحيث يؤثر بعد التعليم و النمو في بعد العمليات الداخلية و الذي بدوره سوف يؤثر على بعد الزبائن و هذا الأخير يؤثر على مؤشرات البعد المالي مما يؤدي الى تحسين في الداء الكلي للمؤسسة و المالي بصفة خاصة، و هاته الخريطة ستسمح لنا من تتبع الاختلالات عن التقديرات في المؤشرات المحسوبة و التي ستمكننا من الوصول الى سبب او اسباب اختلالها.

المطلب الثاني: بناء مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن وفق الأهداف الاستراتيجية

بعدما قما بتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة و ربطها بعلاقة السبب و النتيجة ضمن الخريطة الاستراتيجية ينبغي تحديد المؤشرات الملائمة لكل هدف استراتيجي بالنسبة للمؤسسة و تجدر الاشارة هنا الى اعتمادنا في الدراسة التطبيقية على صيغة واحدة من الصيغ المعمول بها في إطار السكن و هي صيغة السكن الريفي لأهميته من جهة و كذا لاحتلال المديرية الجهوية بورقلة على اكبر نسبة وطنيا من جهة اخرى، كما يمكن اسقاط هذه البطاقة على باقي الصيغ على اختلاف مسمياتها و انظمة سيرها.

الفرع الأول: مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

I. مؤشرات الأداء للبعد المالي

1. الهدف الأول: زيادة الربحية

ويعبر عن قدرة المؤسسة عن تحصيل الربح مقابل كل دينار من المبيعات من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل هامش الربح} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{صافي المبيعات}} \times 100$$

الجدول رقم–01– حساب معدل هامش الربح

الوحدة: مليون د.ج

السنة	2019
نتيجة الدورة الصافية	807
صافي المبيعات	4 183
معدل هامش الربح	%19,31
المعدل المستهدف	%5

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

2. الهدف الثاني: التدفق النقدي

و يمثل نسبة 1% من العمليات البنكية و التسديدات وفق النسبة التالية:

$$\text{نسبة التعويض} = \frac{\text{مجموع التسديدات البنكية}}{100} \times 1\%$$

الجدول رقم-02- حساب نسبة التعويض

الوحدة: مليون د.ج

السنة	2019
مجموع التسديدات البنكية	87400
نسبة التعويض	874
النسبة المستهدفة	136

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

3. الهدف الثالث: تخفيض التكاليف و تحسين الانتاجية

و يعبر عنه بمعدل نمو الارباح وفق النسبة التالية:

$$\text{معدل نمو الأرباح} = \frac{\text{ربح السنة}(\text{ن}) - \text{ربح السنة}(\text{ن}-1)}{\text{ربح السنة}(\text{ن}-1)} \times 100$$

الجدول رقم-03- حساب معدل نمو الأرباح

الوحدة: مليون د.ج

السنة	2018	2019
الربح	1 297	807
معدل نمو الارباح		% -37,72

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

الجدول رقم-04- ملخص حساب مؤشرات البعد المالي

الوحدة: مليون د.ج

البعد	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات	النتائج	القيم المستهدفة
	-زيادة الربحية	معدل هامش الربح	%19,31	%5
المالي	-التدفق النقدي	نسبة التعويض	874	136
	-تخفيض التكاليف وتحسين الانتاجية	معدل الارباح	%-37,72	%40

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

II. مؤشرات الأداء لبعد العملاء

1. الهدف الأول: كسب ولاء العملاء

و يمثل معدل شكاوى العملاء و يتم حسابه وفق النسبة التالية:

$$\text{معدل شكاوي العملاء} = \frac{\text{عدد شكاوي العملاء}}{\text{عدد الطلبيات}} \times 100$$

الجدول رقم-05- حساب معدل شكاوى العمال

الوحدة: مليون د.ج

السنة	2019
عدد الشكاوي	4 800
اجمالي الطلبيات	74 156
معدل شكاوي العملاء	%6,47
المعدل المستهدف	%10

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

2. الهدف الثاني: رفع مستوى رضا العملاء

و يمثل عدد الاعانات الممنوحة خلال السنة و يتم حسابه وفق النسبة التالية:

$$\text{موعد تسليم الاعانات (المقررات)} = \frac{\text{عدد المقررات المنجزة خلال السنة}}{\text{عدد المقررات المبرمجة}} \times 100$$

الجدول رقم06– حساب موعد تسليم الاعانات

السنة	2019
عدد المقررات المنجزة خلال السنة	7 989,8
عدد المقررات المبرمجة	14 831,2
موعد تسليم الاعانات	%53,87
المعدل المستهدف	%100

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

3. الهدف الثالث: نمو حجم المبيعات

و هو ما يعبر عن حجم الزيادة في حجم المبيعات و يتم حسابه وفق النسبة التالية:

$$\text{معدل نمو حجم المبيعات} = \frac{\text{مبيعات}(\text{ن}) - \text{مبيعات}(\text{ن}-1)}{\text{مبيعات}(\text{ن}-1)} \times 100$$

الجدول رقم–07– حساب معدل نمو المبيعات

الوحدة: مليون د.ج

السنة	2019
مبيعات السنة (ن)	4 183
مبيعات السنة (ن–1)	4 298
معدل حجم المبيعات	%-2,67
المعدل المستهدف	%15

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

الجدول رقم-08- ملخص حساب مؤشرات بعد العملاء

البعد	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات	النتائج	القيم المستهدفة
العملاء	-كسب ولاء العملاء	معدل شكاوي العملاء	%6,47	%10
	-رفع رضا العملاء	موعد تسليم الاعانات	%53,57	%100
	-نمو حجم المبيعات	معدل نمو حجم المبيعات	% -2,67	%15

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

III. مؤشرات بعد العمليات الداخلية

1. الهدف الأول: رفع الأداء اليومي

و هو يمثل معدل الانتاج اليومي و يتم حسابه وفق النسبة التالية:

$$\text{معدل الانتاج اليومي} = \frac{\text{عدد الوحدات المنتجة}}{\text{عدد أيام السنة}}$$

الجدول رقم-09- حساب معدل الانتاج اليومي

السنة	2019
عدد الوحدات المنتجة	7 989,8
عدد أيام السنة	360
معدل الانتاج اليومي	%22,19
المعدل المستهدف	%41,19

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

2. الهدف الثاني: زيادة إنتاجية العامل

و يتم حسابه وفق النسبة التالية:

$$\text{معدل إنتاجية العامل} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي}}{\text{إجمال عدد العمال}} \times 100$$

الجدول رقم–10– حساب معدل انتاجية العامل

الوحدة: مليون د.ج

السنة	2019
قيمة الإنتاج الكلي	3 471
إجمالي عدد العمال	107
معدل إنتاجية العامل	32
المعدل المستهدف	127

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

3. الهدف الثالث: التسديد في الوقت

على اعتبار أن المدة القانونية محسومة قانونيا بشهر واحد، وعليه يتم حسابه وفق النسبة التالية:

$$\text{معدل التسديد في الوقت} = \frac{\text{عدد الطلبيات المسددة}}{\text{المدة القانونية للتسديد}}$$

الجدول رقم–11– حساب معدل التسديد في الوقت

الوحدة: مليون د.ج

السنة	2019
عدد الطلبيات المسددة	3 471
المدة القانونية للتسديد	12شهر
معدل التسديد في الوقت	%25,40
المعدل المستهدف	%100

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

الجدول رقم-12- ملخص حساب مؤشرات بعد العمليات الداخلية

الوحدة: مليون د.ج

البعد	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات	النتائج	القيم المستهدفة
العمليات الداخلية	-رفع الأداء اليومي	معدل الإنتاج اليومي	%22,19	%41,19
	-زيادة إنتاجية العامل	معدل إنتاجية العامل	32	127
	-التسديد في الوقت	معدل التسديد في الوقت	% 25,40	%100

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

IV. مؤشرات الأداء لبعد التعلم و النمو

1. الهدف الأول: توفير مناخ ملائم و محفز

و هذا من خلال معدل دوران العمال داخل المؤسسة و يتم حسابه وفق النسبة التالية:

$$\text{معدل دوران العمال} = \frac{\text{عدد الموظفين تاركي العمل}}{\text{العدد الإجمالي للعمال}} \times 100$$

الجدول رقم-13- حساب معدل دوران العمال

السنة	2019
عدد العمال تاركي العمل	08
العدد الإجمالي للعمال	107
معدل دوران العمال	%7,47
المعدل المستهدف	%4

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

2. الهدف الثاني: زيادة في نشاط المؤسسة و توسعها

و الذي يعبر في حالة ارتفاعه عن نمو المؤسسة و توسعها و يتم حسابه وفق النسبة التالية:

$$\text{معدل التوظيف} = \frac{\text{عدد الموظفين السنة}(\text{ن}+1) - \text{عدد الموظفين السنة}(\text{ن})}{\text{عدد الموظفين للسنة}(\text{ن})} \times 100$$

الجدول رقم–14– حساب معدل التوظيف

السنة	2018	2019
عدد الموظفين	98	107
معدل التوظيف		%9,18
المعدل المستهدف		%10

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

3. الهدف الثالث: تحسين قدرات و كفاءة العملين

و هو الذي يعطي للمؤسسة روح تنافسية و اعتمادها اسلوب التصرف الناجح و يتم حسابه وفق النسبة التالية:

$$\text{معدل التأطير} = \frac{\text{عدد العمال}(\text{إطارات و تقنيين})}{\text{إجمالي العمال}} \times 100$$

الجدول رقم–15– حساب معدل التأطير

السنة	2019
عدد العمال (إطارات و تقنيين)	73
العدد الإجمالي للعمال	107
معدل التأطير	%68,22
المعدل المستهدف	%70

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

الجدول رقم –16– ملخص حساب مؤشرات بعد التعلم و النمو

البعد	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات	النتائج	القيم المستهدفة
التعلم و النمو	–توفير مناخ ملائم و محفز	معدل دوران العمال	%7,47	%4
	–زيادة نشاط المؤسسة و توسعها	معدل التوظيف	%9,18	%10
	–تحسين قدرات و كفاءة العاملين	معدل التأطير	% 68,22	%70

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: تحديد وزن كل بعد في بطاقة الأداء المتوازن

نحاول في هذا العنصر تحديد وزن و اهمية كل منظور وفقا لاستراتيجية و أهداف المؤسسة و تقييم هذا الوزن على المؤشرات الأساسية التي ينبغي مدى بلوغ الهدف الاستراتيجي، و هذا التقييم جاء بعد جملة من اللقاءات مع مسؤولي المؤسسة و التي حددت كالتالي:

1) **تحديد وزن البعد المالي:** هذا المنظور يعبر عن الهدف الاساسي من وجود المؤسسة، فالتحسين المستمر للوضع المالي يعبر عن استمرارية نجاح المؤسسة و تطورها و بالتالي الأهمية و الوزن الذي يعطى لها البعد هو 30% موزعة كما يلي:
   - معدل هامش الربح 05%
   - نسبة التعويض 15%
   - معدل نمو الأرباح 10%
2) **تحديد وزن بعد العملاء:** بالنسبة للمؤسسة يعتبر هذا البعد بالغ الاهمية، حيث يبقى العميل الهدف الأساسي لبلوغ النتائج المرجوة للمؤسسة و عليه فالوزن الذي يعطى لهذا البعد هو 30% موزعة كما يلي:
   - كسب ولاء العملاء 10%
   - رفع رضا العميل 5%
   - نمو حجم المبيعات 15%
3) **تحديد وزن بعد العمليات الداخلية:** يعتبر هذا البعد مكملا لبعد العملاء و هو الذي يعكس قدرة المؤسسة في إدارة عملياتها بجدارة و فعالية و لهذا فالوزن الذي يعطى لهذا البعد هو 25% موزعة كما يلي:

- رفع الأداء اليومي 10%
- زيادة إنتاجية العامل 10%
- التسديد في الوقت 5%

4) **تحديد وزن بعد التعليم و النمو**: و أكثر ما يعتمد هذا البعد على الموارد البشرية للمؤسسة في شتى المجالات، لذلك تلجأ المؤسسة الى مجموعة من العمليات كالتكوين و تحسين الخدمات و توفير الأجهزة و الأنظمة المعلوماتية الجديدة و التجهيزات ...الخ، و عليه فالوزن الذي يعطى لهذا البعد هو 15% موزعة كما يلي:

- توفير مناخ ملائم و محفز للعمل 5%
- زيادة نشاط المؤسسة 5%
- تحسين قدرات و كفاءة العاملين 5%

الفرع الثالث: مكونات نموذج بطاقة الأداء المتوازن للصندوق الوطني للسكن

من خلال ما سبق نجد ان معالم هذه البطاقة تتكون من أعمدة تتضمن العناصر التالية:

- ✓ **الأبعاد**: تم الاقتصار في هذه الدراسة على الايعاد الاساسية لبطاقة الاداء المتوازن و هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية و بعد التعليم و النمو.
- ✓ **المؤشرات**: و هي ترجمة رؤية و استراتيجية المؤسسة و تكون قابلة للقياس حيث تحدد نسبة بلوغها للهداف الاستراتيجية و على ذلك نتج لدينا مجموعة من المؤشرات بلغت 12 مؤشرا.
- ✓ **الوزن**: تختلف الأوزان باختلاف اهمية البعد في تحقيق استراتيجية المؤسسة، حيث من الممكن ان تكون الأوزان متساوية بالنسبة للأبعاد و لكن من المنطقي ان تختلف الأهمية النسبية للأبعاد باختلاف الأهداف، و بالنظر الى بطاقة الأداء المتوازن فمبدأ التوازن يعتمد أساسا على توزيع النسب على كل بعد ليحقق لنا صفة التوازن و التكامل مع بعضها البعض، و قد اعتمدنا بشكل أساسي على المقابلات التي أجريت مع مسؤولي و مسيري هذه المؤسسة و كذا الوثائق المعتمدة في عملية التحليل لتحديد هذه الأوزان و تصنيفها حسب الأهمية النسبية لكل بعد.
- ✓ **الغاية (الأهداف)**: و هي الهدف المسطر و المنشود تحقيقه من طرف المؤسسة.
- ✓ **النتائج الفعلية**: و هي النتائج التي تم إنجازها فعلا من طرف المؤسسة.
- ✓ **النتائج النهائية**: تمثل هذه النتائج مقارنة الأهداف المسطرة مع النتائج المنجزة فعلا و تجدر الاشارة هنا الى الأهداف قد يكون لها تأثير تصاعدي على نشاط المؤسسة و تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = \frac{\text{النتيجة الفعلية}}{\text{القيمة المستهدفة}} \times \text{الوزن}$$

و قد يكون لها تأثير تنازلي على نشاط المؤسسة، أي كلما انخفض كلا كان له تأثير إيجابي على نشاط المؤسسة و كلما أرتفع كلما كان انحرافا وجب معالجته و النتيجة النهائية تحسب كما يلي:

$$\text{النتيجة النهائية} = \frac{\text{القيمة المستهدفة}}{\text{النتيجة الفعلية}} \times \text{الوزن}$$

و بذلك يكون الشكل المقترح لبطاقة الأداء المتوازن للصندوق الوطني للسكن على الشكل التالي:

الجدول رقم-17- نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للصندوق الوطني للسكن

الوحدة: مليون د.ج

الأبعاد	المؤشرات	الوزن	النتيجة الفعلية	القيمة المستهدفة	النتيجة النهائية
المالي	معدل هامش الربح	%05	%19.31	%05	%19,31
	نسبة التعويض	%15	874	136	%96
	معدل نمو الأرباح	%10	%-37.72	%40	%-9.43
العملاء	معدل شكاوي العملاء	%10	%6,47	%10	%15,45
	معدل تسليم الإعانات -المقررات	%05	%53,87	%100	%2,69
	معدل حجم المبيعات	%15	%-2,67	%15	%-2.67
العمليات الداخلية	معدل الإنتاج اليومي	%10	%22,19	%41,19	%5,38
	معدل إنتاجية العامل	%10	32	127	%2,53
	عدل التسديد في الوقت	%05	%25,40	%100	%1,27
التعلم و النمو	معدل دوران العمال	%05	%7,47	%04	%2,67
	معدل التوظيف	%05	%9,18	%10	%4,59
	معدل التأطير	%05	%68,22	%70	%4,87
الأداء الكلي		%100			%142,66

المصدر: من اعداد الطلبة

الفرع الرابع: تحليل النتائج و مناقشة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الصندوق الوطني للسكن

نتطرق في هذا الجزء الى تحليل النتائج المحصل عليها و عرض أهم المقترحات التي تساعد في تصحيح بعض الفجوات.

❖ **العض الوصفي:**

من خلال الخطوات المنهجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة قمنا بالتحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية عن طريق تحديد نفاط القوة و نقاط الضعف و كذا تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص و التهديدات و من ثم اعتمدنا أداة تحليل القوى التنافسية باستخدام وثائق المؤسسة و ذلك من اجل تحديد استراتيجيتها العامة.

بعد تحديد استراتيجية المؤسسة و رؤيتها قمنا بتحديد الاستراتيجية المتبعة حيث اعتمدت المؤسسة على استراتيجية تهدف الى بناء مركز تنافسي عن طريق تقديم البدائل و التنويع و من ثم تحديد ا\لهداف الاستراتيجية و حساب مؤشرات الأداء لكل هدف استراتيجي موزعة على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وصولا الى تحديد القيم المستهدفة من خلال وثائق المؤسسة و اللقاءات مع مسؤوليها و عليه توصلنا الى النتائج التالية:

جدول رقم-18- نتائج حساب مؤشرات الأداء لكل هدف و القيم المستهدفة

الوحدة: مليون د.ج

الأبعاد	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات	النتائج	القيمة المستهدفة
المالي	زيادة الربحية	معدل هامش الربح	%19.31	%05
	التدفق النقدي	نسبة التعويض	874	136
	تخفيض التكاليف و زيادة الانتاجية	معدل نمو الأرباح	%-37.72	%40
العملاء	كسب العملاء	معدل شكاوي العملاء	%6,47	%10
	رفع رضا العملاء	معدل تسليم الإعانات المقررات	%53,87	%100
	نمو حجم المبيعات	معدل حجم المبيعات	%-2,67	%15
العمليات الداخلية	رفع الأداء اليومي	معدل الإنتاج اليومي	%22,19	%41,19
	زيادة إنتاجية العامل	معدل إنتاجية العامل	32	127
	التسديد في الوقت	معدل التسديد في الوقت	%25,40	%100
التعلم و النمو	توفير مناخ ملائم و محفز للعمل	معدل دوران العمال	%7,47	%04
	زيادة نشاط المؤسسة و توسعها	معدل التوظيف	%9,18	%10
	تحسين قدرات و كفاءة العاملين	معدل التأطير	%68,22	%70

المصدر: من اعداد الطلبة

حيث اصبح بالإمكان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال تحديد الأوزان حسب الأهمية النسبية لكل بعد و بالاعتماد على المقابلات مع مسؤولي المؤسسة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم-19- توزيع الأوزان على المؤشرات

الأبعاد	المؤشرات	الأوزان
المالي	معدل هامش الربح	%05
	نسبة التعويض	%15
	معدل نمو الأرباح	%10
	تقدير وزن البعد المالي	%30
العملاء	معدل شكاوي العملاء	%10
	معدل تسليم الإعانات -المقررات-	%05
	معدل حجم المبيعات	%15
	تقدير وزن بعد العملاء	%30
العمليات الداخلية	معدل الإنتاج اليومي	%10
	معدل إنتاجية العامل	%10
	معدل التسديد في الوقت	%05
	تقدير وزن بعد المليات الداخلية	%25
التعلم و النمو	معدل دوران العمال	%05
	معدل التوظيف	%05
	معدل التأطير	%05
	تقدير وزن بعد التعليم و النمو	%15
إجمالي الأوزان		%100

المصدر: من اعداد الطلبة

❖ عرض نتائج بطاقة الأداء المتوازن للصندوق الوطني للسكن CNL:

أ) نتائج البعد المالي:

يعتبر من أهم المحاور الأساسية في المؤسسة لما يحتويه من مؤشرات ذات دلالة على وضعيتها، فبطاقة الأداء المتوازن تساعد في تحديد الأهداف المراد الوصول إليها لتقييم مستوى أدائها و مقارنة ذلك مع ما خطط له بالإعتماد على مؤشراته.

جدول رقم–20– البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن للصندوق الوطني للسكن

الوحدة: مليون د.ج

الأبعاد	المؤشرات	الوزن	النتيجة الفعلية	القيمة المستهدفة	النتيجة النهائية
المالي	معدل هامش الربح	%05	%19.31	%5	%19,31
	نسبة التعويض	%15	874	136	%96
	معدل نمو الأرباح	%10	%-37.72	%40	%-9.43
					%105,88

المصدر: من اعداد الطلبة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معدل هامش الربح لسنة 2019 كان 19,31% مقارنة مع المعدل المستهدف الذي كان 05%، بينما معدل نسبة التعويض لنقس السنة كان 874 927 360,00د.ج مقارنة بالمستهدف الذي هو 136 707 400,00د.ج، أما معدل نمو الأرباح لنقس السنة فكان 37,72-% مقارنة مع المستهدف الذي كان 40%.

ب) نتائج بعد العملاء:

حيث يعتبر هذا المور ذو أهمية بالنسبة للمؤسسة بإرضاء زبائنها و كسب ولائهم و المحافظة عليهم و تحقيق أكبر من المبيعات، فبطاقة الأداء المتوازن تعطي للمؤسسة رؤية على مركزها لمعالجة الأخطاء و الخلل عن طريق المؤشرات التالية:

جدول رقم-21- بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن للصندوق الوطني للسكن

الأبعاد	المؤشرات	الوزن	النتيجة الفعلية	القيمة المستهدفة	النتيجة النهائية
العملاء	معدل شكاوي العملاء	%10	%6,47	%10	%15,45
	معدل تسليم الإعانات المقررات	%05	%53,87	%100	%2,69
	معدل حجم المبيعات	%15	%-2,67	%15	%-2.67
%15,47					

المصدر: من اعداد الطلبة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن شكاوي العملاء لسنة 2019 كان 6,47% مقارنة بالقيمة المستهدفة 10%، بينما معدل تسليم الإعانات لنفس السنة كان 53,87% مقارنة بالقيمة المستهدفة 100%، اما معدل حجم المبيعات الذي سجل 2,67-% لنفس السنة مقارنة للقيمة المستهدفة 15%.

ج) نتائج بعد العمليات الداخلية:

يسمح هذا المحور من توزيع إنتاجية المؤسسة وفق معايير الجودة التي تسعى المؤسسة لتحسينها من خلال بطاقة الأداء المتوازن التي تمكن من معرفة نقاط القوة و نقاط الضعف بمقارنة أدائها الكلي مع أهدافها المسطرة و فق المؤشرات التالية:

جدول رقم-22- بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن للصندوق الوطني للسكن

الوحدة: مليون د.ج

الأبعاد	المؤشرات	الوزن	النتيجة الفعلية	القيمة المستهدفة	النتيجة النهائية
العمليات الداخلية	معدل الإنتاج اليومي	%10	%22,19	%41,19	%5,38
	معدل إنتاجية العامل	%10	32	127	%2,53
	معدل التسديد في الوقت	%05	%25,40	%100	%1,27
%9,18					

المصدر: من اعداد الطلبة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معدل الإنتاج اليومي لسنة 2019 بلغ 22,19% مقارنة بالقيمة المستهدفة 41,19%، بينما معدل إنتاجية العامل لنفس السنة كان 32 446 358,14 مقارنة بالقيمة المستهدفة 127 763 925,23، اما معدل التسديد في الوقت الذي سجل 25,40% لنفس السنة مقارنة للقيمة المستهدفة 100%.

د) نتائج بعد التعلم و النمو:

يعتبر المورد البشري من اهم محاور الأداء في المؤسسة فمن خلاله تتعرف المؤسسة على مستوى أداء عامليها عن طريق عملية التقييم حسب أهدافها المنشودة وفق المؤشرات التالية:

جدول رقم-23- بعد التعلم و النمو لبطاقة الأداء المتوازن للصندوق الوطني للسكن

الأبعاد	المؤشرات	الوزن	النتيجة الفعلية	القيمة المستهدفة	النتيجة النهائية
التعلم و النمو	معدل دوران العمال	%05	%7,47	%04	%2,67
	معدل التوظيف	%05	%9,18	%10	%4,59
	معدل التأطير	%05	%68,22	%70	%4,87
					%12,13

المصدر: من اعداد الطلبة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معدل دوران العمال لسنة 2019 كان 7,47% مقارنة بالقيمة المستهدفة 04%، بينما معدل التوظيف لنفس السنة كان 9,18% مقارنة بالقيمة المستهدفة 10%، اما معدل التأطير الذي سجل 68,22% لنفس السنة مقارنة للقيمة المستهدفة 70%.

<u>الفرع الخامس:</u> تحليل النتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية

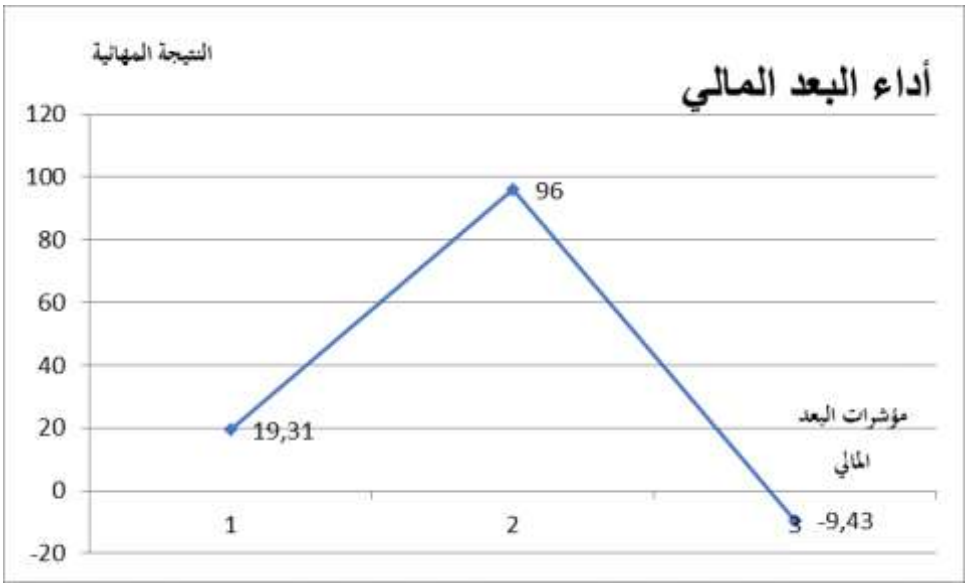
بعد أن تمكنا من الوصول إلى تقديم بطاقة الأداء المتوازن انطلاقا من تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة و من خلال ايضا ما توفر لدينا من معلومات من طرف مصالح المؤسسة، سنعمل في هده المرحلة على تحديد تغيرات و توجهات الانحرافات في مؤشرات الأداء الخاصة بكل بعد، وصولا الى الأداء الكلي الذي من خلاله تظهر

التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة و مدى قدرتها على تحقيق أهدافها لتتمكن بعد ذلك من اتخاذ القرارات الحاسمة و الفعالة على النتائج لبتي تظهرها البطاقة.

أ) تحليل نتائج البعد المالي:

كما يوضح الشكل أدناه و من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها في بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالصندوق الوطني للسكن نلاحظ أن نتائج البعد المالي نتائج جيدة جدا و مرضية، فقد حققت نسبة 105,88% مقارنة ب 30% من إجمالي الوزن المحدد لها و هذا راجع الى الزيادة المعتبرة في حجم التسديدات خاصة سنة 2019 نظرا للتحكم الجيد في إدارة التكاليف و ترشيدها و رفع استخدام أصولها و تفعيل دائرة التسيير بالرغم من الانخفاض الملاحظ على نسبة نمو الارباح الذي شهد تراجع في سنة 2019 مقارنة بسنة 2018 نظرا للسياسة التي فرضتها المؤسسة و توجهها نحو صيغ جديدة لازالت في طور الانجاز.

الشكل رقم-04- منحنى أداء البعد المالي

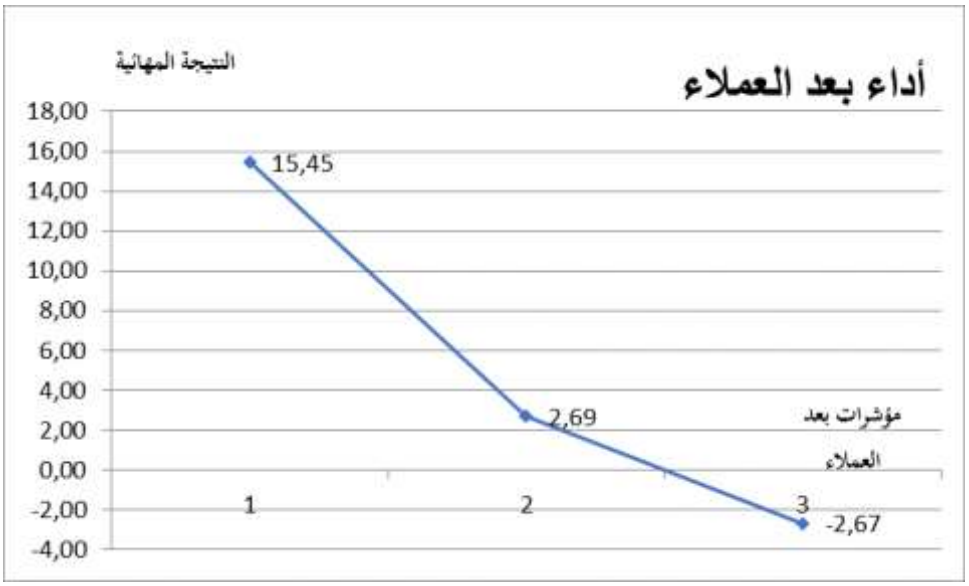


المصدر: مخرجات برنامج EXCEL

ب) تحليل نتائج بعد العملاء:

كما يوضح الشكل ادناه نلاحظ ان نتائج بعد العملاء من خلال بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للصندوق الوطني للسكن لم يحقق النتائج المتوقعة و المرضية كونها حققت نسبة 15,47%مقارنة بالوزن المحدد 30%و هذا راجع بدرجة كبيرة إلى إتمام و استكمال معظم الاعانات و المشاريع في السنوات الاولى من البرنامج الخماسي 2014-2019 مما أدى الى تراجع في المبيعات مقارنة بالسنوات الاولى للبرنامج و كذا استكمال معظم الاعانات نتيجة الى نوعية الطبقة الموجهة لها هذا النوع من المشاريع.

الشكل رقم–05– منحنى أداء بعد العملاء

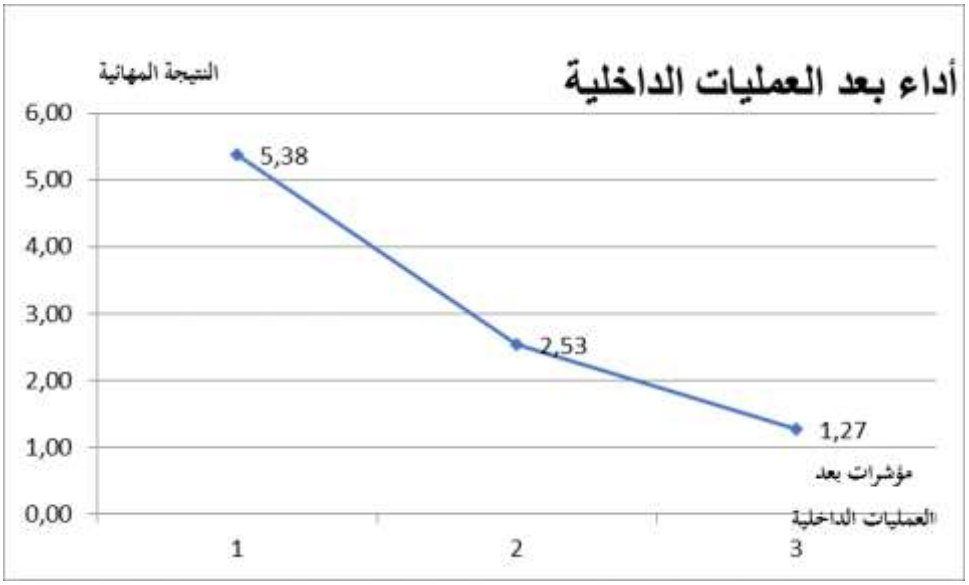


المصدر: مخرجات برنامج EXCEL

ج) تحليل نتائج بعد العمليات الداخلية:

كما يوضح الشكل ادناه ايضا نلاحظ ان نتائج بعد العمليات الداخلية من خلال بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للصندوق الوطني للسكن حققت نسبة 9,18% مقارنة بالوزن المحدد لها وهو 25% حيث تعتبر نتيجة مقبولة و هذا راجع الى رفع الأداء اليومي للعامل و التحكم اكثر في آليات التسيير و كذا التركيز على انتاجية العامل عن طريق تحسين ظروف التشغيل و اختيار الكفاءات و بالإضافة الى معدل التسديد الذي سجل انخفاض بسبب سياسة التمويل المالية للصندوق.

الشكل رقم–06– منحنى أداء بعد العمليات الداخلية

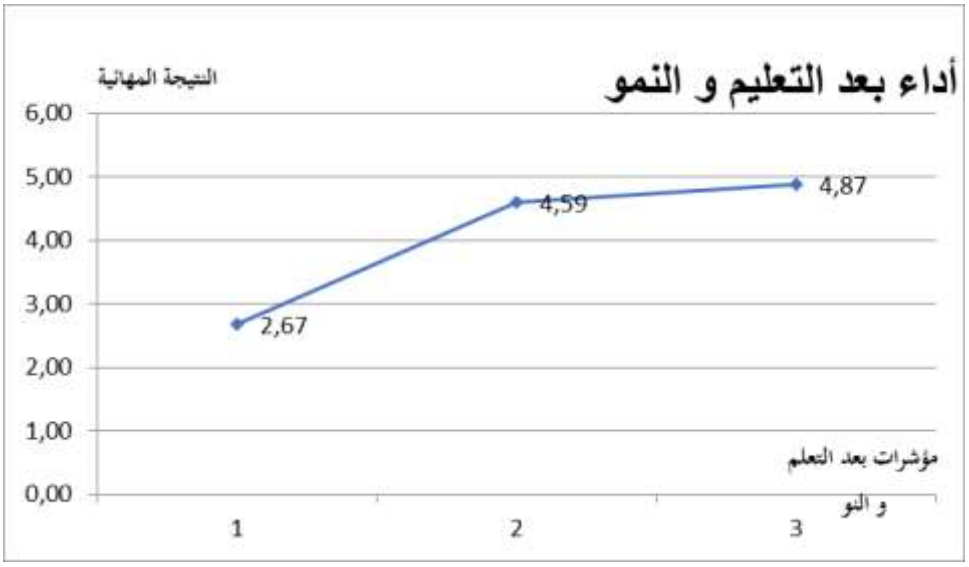


المصدر: مخرجات برنامج EXCEL

د) تحليل نتائج بعد التعلم و النمو:

كما يوضح الشكل ادناه و متابعة أداء بعد التعلم و النمو من خلال بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لاحظنا تقارب في النتيجة إذ حققت نسبة 12,13% مقارنة مع الوزن المحدد له وهو 15% إذ أن التحسن في مستوى الأداء مرتبط بالتحسن في معدلات التوظيف و التأطير و هو مالا يلاحظ حيث أن عدم وجود مناخ ملائم و محفز للعمل –العمل بطريقة روتينية– و كذا عدم وجود تحفيزات مشجعة كالترقية في الرتب و قلة التكوينات المتخصصة و العلاوات و المكافئات الشيء الذي ينعكس سلبا على أداء هذا البعد.

الشكل رقم–07– منحنى أداء بعد العمليات الداخلية



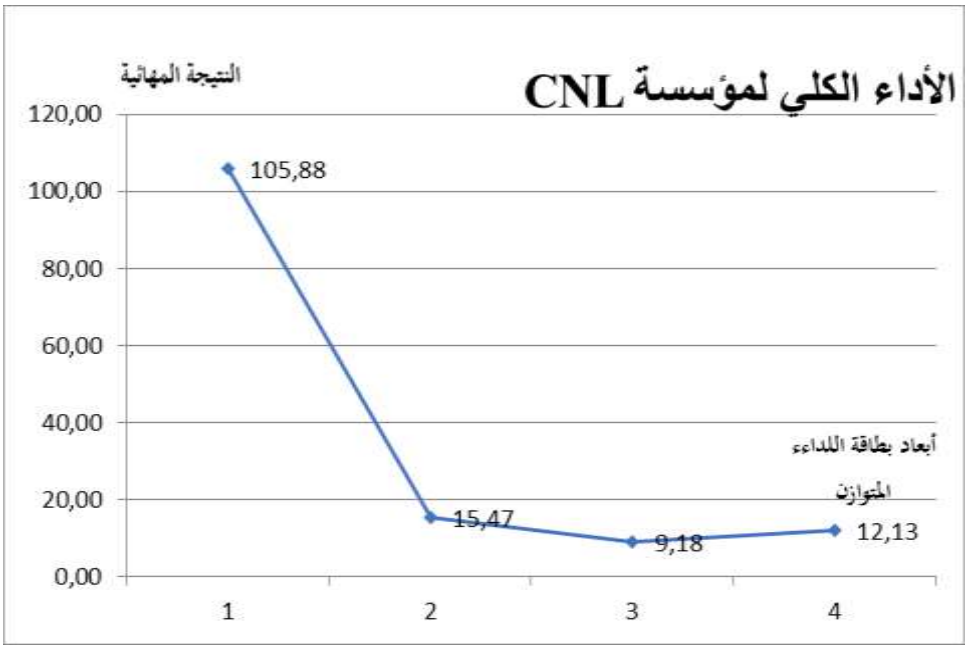
المصدر: مخرجات برنامج EXCEL

تحليل نتائج الأداء الشامل:

من خلال الشكل ادناه و الذي يبين الأداء الكلي للصندوق الوطني للسكن CNL لسنة 2019 إثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة و هو ما يمثل الأداء المتوازن للمؤسسة فإننا نلاحظ أن أدائها الشامل في تناقص نتيجة الانخفاض في مستوى أداء بعد العمليات الداخلية بنسبة 9,18%و أداء بعد التعليم و النمو بنسبة 12,13% و بشكل أقل أداء بعد العملاء بنسبة 5,47اما بالنسبة لأداء البعد المالي الذي وصل 105,88% و هو ما يفسر أ المؤسسة تعتمد بشكل كبير على البعد المالي في تقييم أدائها من خلال أرباحها و مداخيلها المحققة و لا تعتمد على تحديد استراتيجيتها و تحقيق اهدافها بقياس و تقييم الأداء المتوازن بالرغم من أن باقي الأبعاد قد يؤثر بشكل سلبي و كبير على استمراريتها و قد يؤدي الى زوالها رغم الزيادة في بعدها المالي و هو ما يفرض عليها اعتماد تقييم و قياس كلي لأدائها المتوازن من أجل تطبيق استراتيجيتها و تحقيق اهدافها المسطرة.

اما بالنظر الى النتائج المحققة في المؤسسة محل الدراسة فنجد انها قد حققت أداء كلي جيد 142,66% و هذا اعتمادا على ادائها المالي و الذي غطى النقص في باقي الأبعاد كبعد العمليات الداخلية و بعد التعليم و النمو و بعد العملاء الذي يعتبر من اهم محاور هذه المؤسسة على الرغم من النسبة الصغيرة المحققة مقارنة بالوزن المحدد له.

الشكل رقم-08- منحنى الأداء الكلي للمؤسسة



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها استخلصنا في بداية الأمر عجز الأدوات التقليدية على تقييم الأداء و مساعدة المؤسسة في تطبيق استراتيجيتها، إذ يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي وسيلة حديثة مساعدة و ذلك عن طرق تحديد المؤشرات التي تساعد على تطبيق الاستراتيجية و تطوير الأداء و هو ما يؤهلها الى أن تكون أفضل الأساليب في تقييم الأداء.

كما نجد أن بطاقة الأداء المتوازن تشهد تطورا مستمرا نظرا لاعتبارها من أهم الأدوات انتشارا و استعمالا الا انه تختلف من ناحية تطبيقها من مؤسسة الى اخرى، بالرغم من ذلك يجب علينا التعامل مع كل الأبعاد المالية و غير المالية لتحقيق التوازن بين البيئتين الخارجية للمؤسسة المتعلقة بالعملاء و المساهمين و الداخلية الخاصة بالعمليات و التطوير.

إن الاعتماد على المؤشرات غير المالية عن طريق ايجاد و تطوير مؤشرات حديثة و بمختلف المجالات مع ما يتناسب و اهداف المؤسسة من شأنه أن يدفع بالأداء نحو الأحسن، و خاصة منها المتعلقة ببعدي العمليات الداخلية والتعلم و النمو.

الخاتمة

خاتــمة:

لقد تمحور موضوع هذا البحث في جانبيه النظري و التطبيقي في محاولة بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي للصندوق الوطني للسكن –المديرية الجهوية يورقــلة– و في ختام هذا العمل البحثي نستطيع القول أن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائها واستمراريتها في سوق تحكمه المنافسة الشديدة و التقدم التكنولوجي، لابد أن تكون قادرة على مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة للمحيط من خلال وضع استراتيجيات محكمة، حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم المفاهيم الحديثة التي تمثل الحل الأمثل بيدي المسيرين نظرا لما تقدمه من امتيازات دون سواها فتعمل على ترجمة هذه الاستراتيجيات إلى خطط عملية و إلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء التي من شأنها التعبير عن الأداء الشامل للمؤسسة اعتمادا على محاورها الأربعة، وهذا الأداء الذي يعكس طموحات ومطالب جميع فئات أصحاب المصالح، من :عمال، مساهمين، مؤسسات مالية، موردين، زبائن، مجتمع محلي، ... و بالتالي فإن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي تستطيع أن تحقق التوازن بين جميع هذه الأطراف.

و من هذا المنطلق حاولنا من خلال دراستنا إبراز أهمية استخدام هذه الأداة لمراقبة التسيير و إعطاء فاعلية أكبر من ناحية تقييم أداء المؤسسة و في نهاية هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من النتائج والمقترحات على ضوء ما تم التوصل إليه وذلك على النحو التالي:

1. النتائج النظرية:

يمكننا ايجازها في النقاط التالية:

- ✓ إن الاعتماد على الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية غير كاف للإلمام بكل الجوانب والتعاملات المرتبطة بالمؤسسة وبيئتها؛
- ✓ يجب تنويع المؤشرات التي بإمكانها إعطاء صورة شاملة عن مختلف مجالات الأداء في المؤسسة، كما يجب المواظبة على هذه العملية وذلك بهدف التحسين المستمر؛
- ✓ تعتبر عملية تقييم الأداء هامة جدا وضرورية كونها تمثل آلية فعالة لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح استراتيجيتها؛
- ✓ بطاقة الأداء المتوازن توفر للمسيرين إطارا كاملا للعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء؛
- ✓ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن، كونها تشمل بين منظوراتها الأدوات المالية وغير المالية، وتجمع بين القيم الكمية والنوعية، والعوامل الداخلية والخارجية على المدى القصير والطويل، وهو الأمر الذي يساهم ويساعد في تطبيق الإستراتيجية المختارة بفعالية؛
- ✓ تشكل بطاقة الأداء المتوازن مصدرا ثريا للمعلومات وهي بذلك تساهم في تغذية نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة؛

2. النتائج التطبيقية:

بعد إسقاط المفاهيم و الأدبيات النظرية على أرض الواقع باقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للصندوق الوطني للسكن يمكننا ايجازها ايضا في النقاط التالية:

- ✓ من خلال النتائج المتحصل عليها بعد تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن نلاحظ أهمية التوازن والتكامل بين المنظورات الأربعة، فكل منظور أو بعد يخدم الآخر، وكل انخفاض في أي منظور يمكن أن يؤدي إلى الانخفاض في مستوى الأداء الكلي، والفكرة تكمن في أن كل منظور له وزنه الخاص من مجموع وزن الأداء الشامل في بطاقة الأداء المتوازن؛
- ✓ اعتماد كلي من طرف المؤسسة محل الدراسة على أساليب تقليدية كلوحة القيادة في عملية تقييم الأداء و مدى تحقيق الأهداف القصيرة المدى من خلال المؤشرات التي في مجملها تعتبر مالية بحتة؛
- ✓ عدم وجود أي فكرة عند معظم الطاقم الاداري بمسؤوليه عن أسلوب تقييم الأداء عن طريق بطاقة الأداء المتوازن مما يصعب المأمورية في المستقبل؛
- ✓ وجدنا تخصيص مبالغ سنوية من ميزانية المؤسسة لتكوين العمال بالتنسيق مع معاهد ومراكز وطنية مؤشر ايجابي على اهتمامها بالعنصر البشري و لكن محتوى جل هذه التكوينات لا يخدم مصلحة المؤسسة و لا يقدم شيئا لما يحتاجه العامل داخل المؤسسة و هذا ما ينعكس سلبا على أداء العامل؛
- ✓ بالنظر الى النتائج المالية المحققة و التي كانت مرضية، فقد غطت عجز مؤشرات الأبعاد الأخرى؛

3- اختبار الفرضيات:

-الفرضية الأولى: يركز الصندوق الوطني للسكن في عملية تقييم الأداء على المؤشرات المالية بشكل كبير.

تم تأكيد صحتها من خلال النتائج المتحصل عليها في الجانب التطبيقي و الذي سجل ارتفاع كبير في البعد المالي على غرار باقي الأبعاد الأخرى الذي يترجم التوجه المالي للمؤسسة.

-الفرضية الثانية: تتم عملية تقييم الأداء الاستراتيجي انطلاقا من مؤشرات مالية و غير مالية.

انطلاقا من نتائج الفرضية الأولى تحققنا ان عملية تقييم الأداء الاستراتيجي للصندوق لا يمكن ان تقوم على الجانب المالي فقط أي بتشكيل المؤشرات المالية دون غيرها، و إنما بوجود تكامل من مؤشرات غير مالية لها تأثير كبير على أداء العاملين و من ثم الصندوق بصفة مباشرة ممثلة في بعدي العمليات الداخلية و التعليم و النمو.

-الفرضية الثالثة: تساعد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تحسين تقييم الأداء الاستراتيجي للصندوق الوطني للسكن بورقلة.

تم تأكيدها و ذلك على الرغم من تطبيقها لأدوات تقليدية لتقييم الأداء و لكن بعد تطبيق النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن على هذه المؤسسة أعطانا هذا النموذج الصورة الحقيقية لوضعية الصندوق و أدائها الفعلي لجوانب و إهمالها لجوانب أخرى و بالأحرى الغير مالية مما يؤثر على استمراريتها و هذا ما يفسر حاجة المؤسسة محل الدراسة الى نموذج بديل لتقييم و قياس الأداء الاستراتيجي و هي بطاقة الأداء المتوازن.

4- الاقتراحات و التوصيات:

بالنظر إلى النتائج التي ذكرها الطالبين سابقا فانهما يوصيان بمايلي:

- حتمية اعتماد على أسلوب اكثر تطورا و شمولا من الأدوات التقليدية في تقييم الأداء الاستراتيجي و تعد في نظرنا بطاقة الأداء المتوازن البديل الأفضل.
- تغيير اساليب التسيير و أدوات مراقبة التسيير يمر بالضرورة عبر تغيير الذهنيات و معرفة ودراسة طرق التفكير الاستراتيجي و الاحتكاك بالمؤسسات ذات الخبرة في هذا المجال.
- ضرورة تهيئة الاطار التنظيمي و الأرضية لاعتماد بطاقة الأداء المتوازن.
- امتلاك اتجاه استراتيجي واضح المعالم لجميع العملاء و اطارات الصندوق.
- مشاركة اطارات الصندوق في دورات تكوينية خاصة في مجال الادارة الاستراتيجية لتنمية قدراتهم و اكتساب مهارات تمكنهم من تبني و تطبيق مثل هذه الأدوات.
- ضرورة مرافقة الصندوق للجامعة و بناء جسور تواصل معها للاستفادة من الخبرات و الملتقيات و التكوينات.

5- أفاق البحث:

نظرا لحداثة الموضوع و امكانية البحث فيه متجددة فإننا نقترح:

- استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ و متابعة صيغ السكن.
- تقييم الأداء الاستراتيجي للبنوك الاسلامية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن.
- بطاقة الأداء الاستراتيجي مدخل متكامل لتقييم الأداء في المؤسسات الخدمية.

المراجـــع

أولا باللغة العربية:

الكتب:

1-إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن**، مؤسسة الوراقة و التوزيع، الأردن، 2008.

2-ابراهيم بختي، **الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية وفق طريقة IMRAD**، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر، الطبعة الرابعة 1998-2015.

3-محمود عبد الفتاح رضوان، **تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن**، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط1، 2012-2013.

المجلات:

4-آمنة سعودي، شعبان بعيطيش، **نموذج مقترح للخريطة الاستراتيجية لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة بالاعتماد على منظورات بطاقة الأداء المتوازن**، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد:12، العدد:01، 2019.

5-أمينة طيباوي، سارة حدة بودربالة، **استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الاغواط**، مجلة دراسات، جامعة الأغواط-العدد الاقتصادي المجلد:03 العدد:02 _جوان_ 2019 .

6-ايمان احمد الهنيني، محمد زيدات، **استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية**، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، العدد:12، 2014.

7-حمزة الرملي، **قياس الأداء الاستراتيجي لمجمّع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر :نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد عمى بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، 2017.

8-بثينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران، **دور بطاقة الاداء المتوازن في تقويم اداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح**، مجلة الادارة الاقتصاد، العدد:87،.2011

9-بولرباح بوخاري، (2019). **بطاقة الأداء المتوازن كنظام معلومات لرسم الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة**، مجلة أفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد الرابع عشر المجلد:04 _ جانفي_ 2019 .

10-خالدية بوجنان، **محاولة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية**، مجلة دفاتر بوادكس، العدد:09، جوان .2019

11-صفاء ادريس عبودي، رياض احمد محمد، **إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في الشركة العامة للسمنت الشمالية في الموصل**، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد:01 العدد:41،ج1، .2018

12-عاشور مزريق، **بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس و بناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال**، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، العدد:28، المجلد:04، 2013.

13-عبد الرحيم محمد، **قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر،2008 .

14-عريوة محاد، **إشكاليةٌ تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في القطاع العمومي المحلي لقياس و تقييم الأداء المستدام: دراسة عينّة من المجالس الشعبية البلدية بالجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد:15، .2016

15-عريوة محاد، محمد خاوي، **أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة**، Revue Des Recherches En Sciences Financières Et Comptables، عدد:4، 2017.

16-علاء احمد حسن، ميسون عبد الله احمد، **قياس جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الاداء المتوازن**، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد28، المجلد.7،2011

17-العلجة سترة، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة :المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت عين الكبيرة**، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد: 09 ، العدد:01 ، جوان2018 .

18-مزغيش عبد الحليم، بوبعة عبد الوهاب، **العوامل المؤثرة في اختيار مؤشرات بطاقة قياس الاداء المتوازن**، مجلة المؤسسة، العدد02، 2013.

19-وهيبة ضامن، **إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائها الاستراتيجي -دراسة ميدانية شاملة لمتعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف-**،مجلة الاقتصاد الصناعي، 2016.

الملتقيات و المؤتمرات:

20-حجاج زينب، بصري ريمة، **بطاقة الأداء المتوازن ولوحات القيادة كأدوات حديثة لمراقبة التسيير**، الملتقى الدولي حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 24و2017/04/25.

21-نعيمة يحياوي، خديجة لدرع، **بطاقة الاداء المتوازن اداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات**، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.

-محمد زرقون، خالد رجم، **بطاقة الأداء المتوازن كتقنية جديدة للرقابة الاستراتيجية وتقييم الأداء في المنظمة المعاصرة**، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.

الأطروحات:

23-أمال معبدي، **قياس و تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة القياس الأداء المتوازن**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر 2010.

24-حبيب، هبة جعفر حسن . **دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تخطيط ورقابة العملية الانتاجية** .اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، جامعة شندي، السودان2017.

25-صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012.

26-عريوة محاد، **دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعة الغذائية– دراسة مقارنة بين :ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف**، مذكرة ماجستير في تخصص ادارة الاعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس-بسطيف، 2010-2011.

27-علي عبد الله، **اثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2001 .

28-فتيحة قناوة، **مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستَر، علوم تسيير، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، كلية العلو الاقتصادية و التجارية وعلو التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر2009 .

29-محمد أحمد محمد أبو قمر، **تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، قسم المحاسبة والتمويل،2009 .

30-نبيله الهادي عبد الرحمن حسن، **بطاقة الاداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي، دراسة حالة :مجموعة شركات معاوية البربر**، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا 2016 .

31-وليد لطرش.**دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي : دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر** .أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص عموم تجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر 2018.

المحاضرات:

32-خالد رجم ، **محاضرة في مقياس استراتيجية المؤسسة ومراقبة التسيير**، جامعة ورقلة،2017 -2018.

المقابلات:

33-محمد لمين يونس، المدير الجهوي للصندوق الوطني للكن بورقلة -تقديم و توضيح الاستراتيجيات و رؤية الصندوق- 2020/03/11، مقابلة شخصية.

34-رؤوف عزوزي، مدير وكالة ورقلة -تقديم ايضاحات واحصائيات حول صيغ السكن المتبناة ومحل الدراسة- 2020/03/17، مقابلة شخصية.

35-ميلود جودي ،رئيس مصلحة المالية والمحاسبة -تقديم الميزانيات وجداول حسابات النتائج- 2020/03/23، مقابلة شخصية.

36-محمد بوتلي، رئيس مصلحة الموظفين و الوسائل العامة -تقديم احصائيات- 2020/04/02، مقابلة شخصية.

ثانيا باللغة الفرنسية:

01-Fred R. David, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 13th ed., Prentice Hall, New Jersey, 2009.
02-Miller Kent & Bromiley Philip, **Strategic risk and corporate performance: an Analysis of alternative risk measures**, Academy of Management Journal, Vol 33 No (4), 1990.
03-R.Kaplan ،D.Norton ،**The balanced scorecard, measures that drive performance**, Harvard business review, Jan- Feb, 1992.
04-R. Kaplan, D.Norton, **putteng the balanced scorecard to work**, harvard business review, sep-oct.1993.
05-Kaplan and Norton, **Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets**, Harvard Business Review, 2004.
06-Pascal Fabre & Autres, **Management &t Contrôle de Gestion, Manuel et Application**, Dunod, Paris, France, 2007.
07-Peter Drucker, **People and performance**, Harvard Business School Press, 2007.
08-Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance**, édition d'organisation, 3eme édition, 2003.
08-Selmer C, **Concevoir le tableau de bord**, 4ème ed., Dunod, Paris, 1998.

مواقع الانترنت:

- ✓ www.joradp.dz
- ✓ www.sndl.cerist.dz
- ✓ www.fichier-pdf.fr
- ✓ www.cnl.gov.dz

- ✓ www.iqraa.opu.dz
- ✓ www.asjp.cerist.dz
- ✓ www.bibliouniv.cerist.dz
- ✓ www.scholar.google.com

الملاحق

CNL
الصندوق الوطني للسكن
Caisse Nationale du Logement

SITUATION PHYSIQUE ET FINANCIERE PAR PROGRAMME CONSTRUCTIONS

NOUVELLES + AMENAGEMENTS/EXTENTION

WILAYA	AIDES NOTIFIEES		ENGAGEMENTS DECISIONS SIGNEES		TRANCHES PAYEES DU 01/01/2019 AU 31/12/2019														TOTAL LANCES	TOTAL LIVRES	TOTAL MONTANT
					ANCIEN DISPOSITIF						COMPLEMENT				NOUVEAU DISPOSITIF						
					TRANCHE1		TRANCHE2		TRANCHE3		C1		C2		N TRANCHE1		N TRANCHE2				
	NBRE	MT	NBRE	MT	NBR	MT	NBR	MT	NBR	MT	NBR	MT	NBR	MT	NBR	MT	NBR	MT			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(A)	(6)	(B)	(7)	(C)	(8)	(D)	(9)	(E)	(10)	(F)	(11)	(G)	(12)=(5)+(10)	(13)=(7)+(9)+(	(A+B+C+D+E+F+G)
ADRAR	48540	39 599 150,00	1096	1 098 700,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	9	3 140,00	1582	944 900,00	1692	672 140,00	1582	1701	1 620 180,00
TAMANRASSET	30294	25 010 600,00	498	498 300,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	7	2 380,00	680	408 260,00	2405	966 860,00	680	2412	1 377 500,00
OUARGLA	39402	30 360 400,00	3124	3 148 100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	27	5 560,00	2315	1 390 710,00	3065	1 233 110,00	2315	3092	2 629 380,00
ILLIZI	11654	9 792 750,00	977	977 300,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	280,00	515	309 000,00	642	263 220,00	515	643	572 500,00
GHARDAIA	54040	50 222 700,00	913	913 900,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	800,00	2144	1 288 380,00	5836	2 337 160,00	2144	5839	3 626 340,00
TOTAL	183930	154 985 600,00	6608	6 636 300,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	47	12 160,00	7236	4 341 250,00	13640	5 472 490,00	7236	13687	9 825 900,00

الملحق رقم -01- الوضعية المادية و المالية بالبرنامج

CNL
الصندوق الوطني للسكن
Caisse Nationale du Logement

PROGRAMME HABITAT RURALE SITUATION PHYSIQUE CONSTRUCTIONS

NOUVELLES + AMENAGEMENTS/EXTENTION

WILAYAS	AIDES NOTIFIEES		ENGAGEMENT DECISIONS SIGNEES		TRANCHES PAYEES Du 01/01/2019 Au 31/12/2019							TOTAL LANCES	TOTAL LIVRES
					ANCIEN DISPOSITIF			COMPLEMENTS		NOUVEAU DISPOSITIF			
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	TRANCHE 1	TRANCHE 2	TRANCHE 3	C1	C2	N TRANCHE 1	N TRANCHE 2		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)=(5)+(10)	(13)=(7)+(9)+(
ADRAR	48540	39 599 150,00	1096	1 098 700,00	0	0	0	0	9	1582	1692	**1582**	**1701**
TAMANRASSET	30294	25 010 600,00	498	498 300,00	0	0	0	0	7	680	2405	**680**	**2412**
OUARGLA	39402	30 360 400,00	3124	3 148 100,00	0	0	0	0	27	2315	3065	**2315**	**3092**
ILLIZI	11654	9 792 750,00	977	977 300,00	0	0	0	0	1	515	642	**515**	**643**
GHARDAIA	54040	50 222 700,00	913	913 900,00	0	0	0	0	3	2144	5836	**2144**	**5839**
TOTAL	**183930**	**154 985 600,00**	**6608**	**6 636 300,00**	**0**	**0**	**0**	**0**	**47**	**7236**	**13640**	**7236**	**13687**

الملحق رقم -02- الوضعية المادية لبرنامج السكن الريفي

CNL
الصندوق الوطني للسكن
Caisse Nationale du Logement

PROGRAMME HABITAT RURALE SITUATION FINANCIERE CONSTRUCTIONS

NOUVELLES + AMENAGEMENTS/EXTENTION

WILAYAS	AIDES NOTIFIEES		ENGAGEMENT DECISIONS SIGNEES		TRANCHES PAYEES Du 01/01/2019 Au 31/12/2019							TOTAL
					ANCIEN DISPOSITIF			COMPLEMENTS		NOUVEAU DISPOSITIF		
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	TRANCHE 1	TRANCHE 2	TRANCHE 3	C1	C2	N TRANCHE 1	N TRANCHE 2	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)=(5)+(6)+(7)+(8)+(9)+(10)+(11)
ADRAR	48540	39 599 150,00	1096	1 098 700,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3 140,00	944 900,00	672 140,00	**1 620 180,00**
TAMANRASSET	30294	25 010 600,00	498	498 300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 380,00	408 260,00	966 860,00	**1 377 500,00**
OUARGLA	39402	30 360 400,00	3124	3 148 100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5 560,00	1 390 710,00	1 233 110,00	**2 629 380,00**
ILLIZI	11654	9 792 750,00	977	977 300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	280,00	309 000,00	263 220,00	**572 500,00**
GHARDAIA	54040	50 222 700,00	913	913 900,00	0,00	0,00	0,00	0,00	800,00	1 288 380,00	2 337 160,00	**3 626 340,00**
TOTAL	**183930**	**154 985 600,00**	**6608**	**6 636 300,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**12 160,00**	**4 341 250,00**	**5 472 490,00**	**9 825 900,00**

الملحق رقم -03- الوضعية المالية لبرنامج السكن الريفي

CNL
الصندوق الوطني للسكن
Caisse Nationale du Logement

SITUATION PHYSIQUE ET FINANCIERE PAR PROGRAMME CONSTRUCTIONS

NOUVELLES + AMENAGEMENTS/EXTENTION

PROGRAMME	AIDES NOTIFIEES		ENGAGEMENTS DECISIONS SIGNEES		TRANCHES PAYEES DU 01/01/2019 AU 31/12/2019														TOTAL LANCES	TOTAL LIVRES	TOTAL MONTANT
					ANCIEN DISPOSITIF						COMPLEMENT				NOUVEAU DISPOSITIF						
					TRANCHE1		TRANCHE2		TRANCHE3		C1		C2		N TRANCHE1		N TRANCHE2				
	NBRE	MT	NBRE	MT	NBR	MT	NBR	MT	NBR	MT	NBR	MT	NBR	MT	NBR	MT	NBR	MT			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(A)	(6)	(B)	(7)	(C)	(8)	(D)	(9)	(E)	(10)	(F)	(11)	(G)	(12)=(5)+(10)	(13)=(7)+(9)+	(A+B+C+D+E+F+G)
PEC	900	350 500,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	**0,00**
Quinquennal 1 (2005-2009)	3180	1 822 400,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	1 900,00	23	8 920,00	3	23	**10 820,00**
Quinquennal 2 (2010-2014)	41186	40 849 600,00	756	756 400,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2020	1 213 120,00	5511	2 206 800,00	2020	5511	**3 419 920,00**
Spécial Sud	4333	2 786 500,00	0	500,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	800,00	10	6 400,00	43	17 240,00	10	46	**24 440,00**
Spécial Haut Plateaux	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	**0,00**
Spécial Président	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	**0,00**
Complémentaire Quinquennal 1	2661	2 633 700,00	151	151 000,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	85	51 360,00	179	72 200,00	85	179	**123 560,00**
Complémentaire Quinquennal 2	1000	1 000 000,00	6	6 000,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	26	15 600,00	80	32 000,00	26	80	**47 600,00**
Quinquennal Hors Quotas	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	**0,00**
Quinquennal 3 (2015-2019)	780	780 000,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	**0,00**
Spécial conversion	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	**0,00**
Complémentaire Quinquennal 3	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	**0,00**
TOTAL	**54040**	**50 222 700,00**	**913**	**913 900,00**	**0**	**0,00**	**0**	**0,00**	**0**	**0,00**	**0**	**0,00**	**3**	**800,00**	**2144**	**1 288 380,00**	**5836**	**2 337 160,00**	**2144**	**5839**	**3 626 340,00**

الملحق رقم –04– الوضعية المادية و المالية لكل البرامج

CNL
الصندوق الوطني للسكن
Caisse Nationale du Logement

SITUATION PHYSIQUE ET FINANCIERE PAR PROGRAMME CONSTRUCTIONS

NOUVELLES + AMENAGEMENTS/EXTENTION

PROGRAMME	AIDES NOTIFIEES		ENGAGEMENTS DECISIONS SIGNEES		TRANCHES PAYEES DU 01/01/2019 AU 31/12/2019														TOTAL LANCES	TOTAL LIVRES	TOTAL MONTANT
					ANCIEN DISPOSITIF						COMPLEMENT				NOUVEAU DISPOSITIF						
	NBRE	MT	NBRE	MT	TRANCHE1		TRANCHE2		TRANCHE3		C1		C2		N TRANCHE1		N TRANCHE2				
					NBR	MT	NBR	MT	NBR	MT	NBR	MT	NBR	MT	NBR	MT	NBR	MT			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(A)	(6)	(B)	(7)	(C)	(8)	(D)	(9)	(E)	(10)	(F)	(11)	(G)	(12)=(5)+(10)	(13)=(7)+(9)+	(A+B+C+D+E+F+G)
PEC	1400	528 300,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	600,00	6	2 400,00	1	6	**3 000,00**
Quinquennal 1 (2005-2009)	616	403 200,00	0	300,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	11	6 600,00	18	7 200,00	11	18	**13 800,00**
Quinquennal 2 (2010-2014)	1500	1 362 900,00	4	4 000,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	17	10 200,00	71	30 200,00	17	71	**40 400,00**
Spécial Sud	2000	1 385 550,00	1	1 000,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	280,00	9	5 400,00	59	25 020,00	9	60	**30 700,00**
Spécial Haut Plateaux	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	**0,00**
Spécial Président	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	**0,00**
Complémentaire Quinquennal 1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	**0,00**
Complémentaire Quinquennal 2	1900	1 874 800,00	28	28 000,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	58	34 800,00	138	58 400,00	58	138	**93 200,00**
Quinquennal Hors Quotas	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	**0,00**
Quinquennal 3 (2015-2019)	4238	4 238 000,00	944	944 000,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	419	251 400,00	350	140 000,00	419	350	**391 400,00**
Spécial conversion	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	**0,00**
Complémentaire Quinquennal 3	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	**0,00**
TOTAL	**11654**	**9 792 750,00**	**977**	**977 300,00**	**0**	**0,00**	**0**	**0,00**	**0**	**0,00**	**0**	**0,00**	**1**	**280,00**	**515**	**309 000,00**	**642**	**263 220,00**	**515**	**643**	**572 500,00**

الملحق رقم -05- الوضعية المادية و المالية للبرامج

CNL
الصندوق الوطني للسكن
Caisse Nationale du Logement

SITUATION PHYSIQUE ET FINANCIERE PAR PROGRAMME CONSTRUCTIONS

NOUVELLES + AMENAGEMENTS/EXTENTION

PROGRAMME	AIDES NOTIFIEES		ENGAGEMENTS DECISIONS SIGNEES		TRANCHES PAYEES DU 01/01/2019 AU31/12/2019														TOTAL LANCES	TOTAL LIVRES	TOTAL MONTANT
					ANCIEN DISPOSITIF						COMPLEMENT				NOUVEAU DISPOSITIF						
					TRANCHE1		TRANCHE2		TRANCHE3		C1		C2		N TRANCHE1		N TRANCHE2				
	NBRE	MT	NBRE	MT	NBR	MT	NBR	MT	NBR	MT	NBR	MT	NBR	MT	NBR	MT	NBR	MT			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(A)	(6)	(B)	(7)	(C)	(8)	(D)	(9)	(E)	(10)	(F)	(11)	(G)	(12)=(5)+(10)	(13)=(7)+(9)+	(A+B+C+D+E+F+G)
PEC	2100	726 800,00	-1	-500,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	300,00	0	1	**300,00**
Quinquennal 1 (2005-2009)	7227	3 599 000,00	17	24 000,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	14	2 400,00	31	17 050,00	49	15 530,00	31	63	**34 980,00**
Quinquennal 2 (2010-2014)	8000	7 061 600,00	39	43 500,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	560,00	65	40 540,00	197	84 380,00	65	199	**125 480,00**
Spécial Sud	4000	2 530 200,00	7	13 100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	1 440,00	15	9 580,00	21	8 040,00	15	27	**19 060,00**
Spécial Haut Plateaux	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	**0,00**
Spécial Président	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	**0,00**
Complémentaire Quinquennal 1	1000	713 500,00	4	4 300,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	1 920,00	7	3 020,00	3	7	**4 940,00**
Complémentaire Quinquennal 2	5700	4 512 600,00	18	21 300,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	1 160,00	55	33 780,00	95	42 620,00	55	100	**77 560,00**
Quinquennal Hors Quotas	1000	841 700,00	11	13 400,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	17	10 440,00	30	13 220,00	17	30	**23 660,00**
Quinquennal 3 (2015-2019)	9375	9 375 000,00	3029	3 029 000,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2121	1 272 600,00	2602	1 040 800,00	2121	2602	**2 313 400,00**
Spécial conversion	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	**0,00**
Complémentaire Quinquennal 3	1000	1 000 000,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	8	4 800,00	63	25 200,00	8	63	**30 000,00**
TOTAL	**39402**	**30 360 400,00**	**3124**	**3 148 100,00**	**0**	**0,00**	**0**	**0,00**	**0**	**0,00**	**0**	**0,00**	**27**	**5 560,00**	**2315**	1 390 710,00	**3065**	1 233 110,00	**2315**	**3092**	**2 629 380,00**

الملحق رقم –06– الوضعية المادية و المالية للبرامج

CNL
الصندوق الوطني للسكن
Caisse Nationale du Logement

SITUATION PHYSIQUE ET FINANCIERE PAR PROGRAMME CONSTRUCTIONS

NOUVELLES + AMENAGEMENTS/EXTENTION

PROGRAMME	AIDES NOTIFIEES		ENGAGEMENTS DECISIONS SIGNEES		TRANCHES PAYEES DU 01/01/2019 AU 31/12/2019														TOTAL LANCES	TOTAL LIVRES	TOTAL MONTANT
					ANCIEN DISPOSITIF						COMPLEMENT				NOUVEAU DISPOSITIF						
					TRANCHE1		TRANCHE2		TRANCHE3		C1		C2		N TRANCHE1		N TRANCHE2				
	NBRE	MT	NBRE	MT	NBR	MT	NBR	MT	NBR	MT	NBR	MT	NBR	MT	NBR	MT	NBR	MT			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(A)	(6)	(B)	(7)	(C)	(8)	(D)	(9)	(E)	(10)	(F)	(11)	(G)	(12)=(5)+(10)	(13)=(7)+(9)+	(A+B+C+D+E+F+G)
PEC	500	187 500,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	**0,00**
Quinquennal 1 (2005-2009)	3234	1 664 400,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	**0,00**
Quinquennal 2 (2010-2014)	8800	7 193 200,00	-1	-1 000,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	1 120,00	0	260,00	72	32 000,00	0	76	**33 380,00**
Spécial Sud	3000	1 709 200,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	**0,00**
Spécial Haut Plateaux	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	**0,00**
Spécial Président	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	**0,00**
Complémentaire Quinquennal 1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	**0,00**
Complémentaire Quinquennal 2	9000	8 675 400,00	15	15 000,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	560,00	330	198 000,00	1389	556 860,00	330	1391	**755 420,00**
Quinquennal Hors Quotas	1150	970 900,00	1	1 300,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	700,00	1	600,00	5	2 400,00	1	6	**3 700,00**
Quinquennal 3 (2015-2019)	4610	4 610 000,00	483	483 000,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	349	209 400,00	939	375 600,00	349	939	**585 000,00**
Spécial conversion	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	**0,00**
Complémentaire Quinquennal 3	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	**0,00**
TOTAL	**30294**	**25 010 600,00**	**498**	**498 300,00**	**0**	**0,00**	**0**	**0,00**	**0**	**0,00**	**0**	**0,00**	**7**	**2 380,00**	**680**	**408 260,00**	**2405**	**966 860,00**	**680**	**2412**	**1 377 500,00**

الملحق رقم-07- الوضعية المادية و المالية للبرامج

Caisse Nationale du logement

BILAN ACTIF
Du 01/01/2018 au 31/12/2018

ACTIF	NOTE	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV N	MONTANT NET	MONTANT NET N-1
ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		74 231 326.23	56 824 127.21	17 407 199.02	14 614 535.10
Immobilisations corporelles					
- Terrains		330 669 730.26		330 669 730.26	336 941 430.26
- Agencements et aménagements de terrains					
- Construction		2 167 163 993.23	316 217 184.04	1 850 946 809.19	1 470 757 390.67
- Install. tech., matériel et outillage industriels					
- Autres immobilisations corporelles		1 425 145 188.86	1 046 265 055.15	378 880 133.71	467 643 317.18
Immobilisations en concession					
Immobilisation en cours		1 986 960 418.05		1 986 960 418.05	1 776 464 452.89
Immobilisation financiéres					
- Titres mis en équivalence-entreprises assciées					
- Autres participations et créances rattachées		1 000 000.00		1 000 000.00	
- Autres titres immobilisés					
- Prêts et autres actifs financiers non courants		1 000 760 696.21		1 000 760 696.21	980 040.71
Impôts différés actif		209 136 073.66		209 136 073.66	28 277 760.00
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.					
Clients douteux					
TOTAL ACTIF NON COURANT		**7 195 067 426.50**	**1 419 306 366.40**	**5 775 761 060.10**	**4 095 678 926.81**
ACTIF COURANT					
Stock et en cours		15 516 546.82		15 516 546.82	15 499 995.38
Créances et Emplois assimilés					
-Clients		3 126 389 105.51		3 126 389 105.51	4 246 235 326.11
-Autres débiteurs		775 562 050.02		775 562 050.02	1 801 167 758.54
-Impôts et assimilés		409 730 581.00		409 730 581.00	461 521 210.70
-Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
-Placements et autres actifs financiers courants					
-Trésorerie		230 858 827 748.44		230 858 827 748.44	309 961 651 429.92
TOTAL ACTIF COURANT		**235 186 026 031.79**		**235 186 026 031.79**	**316 486 075 720.65**
TOTAL GENERAL ACTIF		**242 381 093 458.29**	**1 419 306 366.40**	**240 961 787 091.89**	**320 581 754 647.46**

الجدول رقم -08- الميزانية 2018(الأصول)

Caisse Nationale du logement

BILAN PASSIF
Du 01/01/2018 au 31/12/2018

PASSIF		NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
CAPITAUX PROPRES Capital émis (ou compte de l'exploitant) Capital non appelé Primes et réserves (Réserves consolidées) (1) Ecart de réévaluation Ecart d'équivalence (1) Résultat net (Résultat part du groupe) (1) Autres capitaux propres-Report à nouveau	**Part de la société consolidante (1) Part des minoritaires (1)**		4 297 160 065.70	4 297 160 065.70
			4 657 493 334.35	4 657 493 334.35
			1 297 001 044.77	1 035 455 551.25
			2 264 242 171.39	1 228 786 620.14
TOTAL I			**12 515 896 616.21**	**11 218 895 571.44**
PASSIFS NON COURANTS Emprunts et dettes financiéres Impôt (différés et provissionés) Autres dettes non courants Provisions et produits constatés d'avance Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			729 172 945.27	747 492 448.80
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II			**729 172 945.27**	**747 492 448.80**
PASSIFS COURANTS Fournisseurs et comptes rattachés			93 047 202.08	82 595 426.73
Impôt			408 324 472.19	473 723 803.80
Autres dettes Trésorerie passif			227 215 345 856.14	308 059 047 396.69
Compte de liaisons des établissement et sociétés de participation				
TOTAL PASSIFS COURANTS III			**227 716 717 530.41**	**308 615 366 627.22**
TOTAL GENERAL PASSIF			**240 961 787 091.89**	**320 581 754 647.46**

الجدول رقم -09- الميزانية 2018 (الخصوم)

Caisse Nationale du logement

COMPTES DE RESULTATS
Du 01/01/2018 au 31/12/2018

Désignation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		4 298 063 802.03	4 417 450 173.93
Variations stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		**4 298 063 802.03**	**4 417 450 173.93**
Achats consommés		-39 727 642.66	-40 095 050.86
Services extérieurs et autres consommations		-174 332 648.97	-183 656 122.32
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**-214 060 291.63**	**-223 751 173.18**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		**4 084 003 510.40**	**4 193 699 000.75**
Charges de personnel		-2 278 343 873.61	-2 247 214 440.30
Impôts, taxe et versement assimilés		-32 632 462.05	-31 185 436.84
IV-EXCEDENT BRUT D EXPLOITATION		**1 773 027 174.74**	**1 915 299 123.61**
Autres produits opérationnels		39 475 748.32	25 926 319.90
Autres charges opérationnelles		-33 804 409.71	-41 466 594.93
Dotations aux amortissement, Provisions et pertes de valeurs		-956 844 210.32	-213 765 586.62
Reprise sur pertes de valeurs et provisions		846 956 785.15	227 618 837.86
V-RESULTAT OPERATIONNEL		**1 668 811 088.18**	**1 913 612 099.82**
Produits financiers			
Charges financières		-159 240 559.86	-197 649 173.89
VI-RESULTAT FINANCIER		**-159 240 559.86**	**-197 649 173.89**
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)		**1 509 570 528.32**	**1 715 962 925.93**
Impôt exigibles sur résultats ordinaires		-393 427 797.21	-455 256 200.16
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires		180 858 313.66	-225 251 174.52
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		**5 184 496 335.50**	**4 670 995 331.69**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**-3 887 495 290.73**	**-3 635 539 780.44**
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**1 297 001 044.77**	**1 035 455 551.25**
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elément extraordinaires (Chrages) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**1 297 001 044.77**	**1 035 455 551.25**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
IX-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE			
Dont part des minoritaire			
Part du groupe			

الجدول رقم -10- جدول حسابات النتائج 2018

CNL
الصندوق الوطني للسكن
Caisse Nationale du Logement

Caisse Nationale du logement

BILAN ACTIF
Du 01/01/2019 au 31/12/2019

ACTIF	NOTE	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV N	MONTANT NET	MONTANT NET N-1
ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		74 231 326.23	62 298 526.46	11 932 799.77	17 407 199.02
Immobilisations corporelles					
- Terrains		336 378 250.26		336 378 250.26	330 669 730.26
- Agencements et aménagements de terrains					
- Construction		2 471 585 424.47	373 061 726.66	2 098 523 697.81	1 850 946 809.19
- Install. tech., matériel et outillage industriels					
- Autres immobilisations corporelles		1 576 028 737.19	1 124 577 894.28	451 450 842.91	378 880 133.71
Immobilisations en concession					
Immobilisation en cours		2 500 841 501.09		2 500 841 501.09	1 986 960 418.05
Immobilisation financiéres					
- Titres mis en équivalence-entreprises assciées					
- Autres participations et créances rattachées		1 000 000.00		1 000 000.00	1 000 000.00
- Autres titres immobilisés					
- Prêts et autres actifs financiers non courants		741 066.01		741 066.01	1 000 760 696.21
Impôts différés actif		110 050 383.09		110 050 383.09	209 136 073.66
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.					
Clients douteux					
TOTAL ACTIF NON COURANT		**7 070 856 688.34**	**1 559 938 147.40**	**5 510 918 540.94**	**5 775 761 060.10**
ACTIF COURANT					
Stock et en cours		13 914 551.38	726 613.42	13 187 937.96	15 516 546.82
Créances et Emplois assimilés					
-Clients		4 417 362 232.34		4 417 362 232.34	3 126 389 105.51
-Autres débiteurs		1 192 010 125.25		1 192 010 125.25	775 562 050.02
-Impôts et assimilés		747 512 813.79		747 512 813.79	409 730 581.00
-Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
-Placements et autres actifs financiers courants					
-Trésorerie		391 330 357 594.58		391 330 357 594.58	230 858 827 748.44
TOTAL ACTIF COURANT		**397 701 157 317.34**	**726 613.42**	**397 700 430 703.92**	**235 186 026 031.79**
TOTAL GENERAL ACTIF		**404 772 014 005.68**	**1 560 664 760.82**	**403 211 349 244.86**	**240 961 787 091.89**

الجدول رقم -11- الميزانية 2019 (الأصول)

Caisse Nationale du logement

BILAN PASSIF
Du 01/01/2019 au 31/12/2019

PASSIF		NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
CAPITAUX PROPRES Capital émis (ou compte de l'exploitant) Capital non appelé Primes et réserves (Réserves consolidées) (1) Ecart de réévaluation Ecart d'équivalence (1) Résultat net (Résultat part du groupe) (1) Autres capitaux propres- Report à nouveau	**Part de la société consolidante (1) Part des minoritaires (1)**		4 297 160 065.70	4 297 160 065.70
			4 657 493 334.35	4 657 493 334.35
			807 741 841.32	1 297 001 044.77
			3 561 243 216.16	2 264 242 171.39
TOTAL I			**13 323 638 457.53**	**12 515 896 616.21**
PASSIFS NON COURANTS Emprunts et dettes financiéres Impôt (différés et provissionés) Autres dettes non courants Provisions et produits constatés d'avance Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			804 075 006.55	729 172 945.27
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II			**804 075 006.55**	**729 172 945.27**
PASSIFS COURANTS				
Fournisseurs et comptes rattachés			116 244 083.33	93 047 202.08
Impôt			366 299 852.38	408 324 472.19
Autres dettes			388 601 089 613.82	227 215 345 856.14
Trésorerie passif			2 231.25	
Compte de liaisons des établissement et sociétés de participation				
TOTAL PASSIFS COURANTS III			**389 083 635 780.78**	**227 716 717 530.41**
TOTAL GENERAL PASSIF			**403 211 349 244.86**	**240 961 787 091.89**

الجدول رقم -12- الميزانية 2019 (الخصوم)

Caisse Nationale du logement

COMPTES DE RESULTATS
Du 01/01/2019 au 31/12/2019

Désignation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		4 183 150 824.34	4 298 063 802.03
Variations stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		**4 183 150 824.34**	**4 298 063 802.03**
Achats consommés		-39 838 508.24	-39 727 642.66
Services extérieurs et autres consommations		-207 189 833.07	-174 332 648.97
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**-247 028 341.31**	**-214 060 291.63**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		**3 936 122 483.03**	**4 084 003 510.40**
Charges de personnel		-2 263 842 080.17	-2 278 343 873.61
Impôts, taxe et versement assimilés		-27 337 811.50	-32 632 462.05
IV-EXCEDENT BRUT D EXPLOITATION		**1 644 942 591.36**	**1 773 027 174.74**
Autres produits opérationnels		30 815 519.50	39 475 748.32
Autres charges opérationnelles		-23 082 513.02	-33 804 409.71
Dotations aux amortissement, Provisions et pertes de valeurs		-1 003 711 597.99	-956 844 210.32
Reprise sur pertes de valeurs et provisions		729 172 945.27	846 956 785.15
V-RESULTAT OPERATIONNEL		**1 378 136 945.12**	**1 668 811 088.18**
Produits financiers		27 000 000.00	
Charges financières		-141 484 300.21	-159 240 559.86
VI-RESULTAT FINANCIER		**-114 484 300.21**	**-159 240 559.86**
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)		**1 263 652 644.91**	**1 509 570 528.32**
Impôt exigibles sur résultats ordinaires		-356 825 113.02	-393 427 797.21
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires		-99 085 690.57	180 858 313.66
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		**4 970 139 289.11**	**5 184 496 335.50**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**-4 162 397 447.79**	**-3 887 495 290.73**
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**807 741 841.32**	**1 297 001 044.77**
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elément extraordinaires (Chrages) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**807 741 841.32**	**1 297 001 044.77**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
IX-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE			
Dont part des minoritaire			
Part du groupe			

الجدول رقم –13– جدول حسابات النتائج 2019

الفهرس

الملخص.....**IV**

قائمة المحتويات .....**VI**

قائمة الجداول.....**VII.**

قائمة الأشكال.....**VIII**

قائمة الملاحق.....**IX**

المقدمة..... أ

الفصل الأول: الإطار النظري و التطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء الإستراتيجي.....**02**

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء الاستراتيجي.....03

المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن.....03

الفرع الأول: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاداء.....03

الفرع الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.....04

الفرع الثالث: اهمية و خصائص بطاقة الاداء المتوازن.....04

الفرع الرابع: محاور و مكونات بطاقة الاداء المتوازن.....06

الفرع الخامس: الخطوات المنهجية لبناء بطاقة الاداء المتوازن.....08

المطلب الثاني: تقييم الاداء الاستراتيجي.....10

الفرع الاول: مفهوم الاداء.....10

الفرع الثاني: مفهوم الاداء الاستراتيجي.....12

الفرع الثالث: تقييم الاداء الاستراتيجي و اهميته.....13

الفرع الرابع: خصائص و مؤشرات تقييم الاداء الاستراتيجي.....15

الفرع الخامس: منهجية تقييم الاداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن.....16

الفرع السادس: صعوبات تقييم الاداء الاستراتيجي.....19

المطلب الثالث: الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن.....19

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....21

المطلب الاول: الدراسات العربية.....21

المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية.....22

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.....24
الفرع الأول:أوجه الشبه والاختلاف.....24
الفرع الثاني:مميزات الدراسة الحالية.....25
الفصل الثاني: بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن للصندوق الوطني للسكن بورقلة.....28
المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة.....29
المطلب الأول: منهج الدراسة و طريقة جمع المعلومات.....29
الفرع الاول: منهج الدراسة.....29
الفرع الثاني: الادوات المستعملة في الدراسة.....29
الفرع الثالث: مجتمع الدراسة.....30
المطلب الثاني: تقديم عام للصندوق الوطني للسكن بورقلة.....30
الفرع الاول: نشأة و تعريف الصندوق الوطني للسكن بورقلة.....30
الفرع الثاني: اهداف ومهام الصندوق الوطني للسكن بورقلة.....30
المبحث الثاني: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الصندوق الوطني للسكن بورقلة.....35
المطلب الأول: التحليل الاستراتيجي.....35
الفرع الاول: تحديد رؤية المؤسسة.....35
الفرع الثاني: رسالة المؤسسة.....35
الفرع الثالث: تحديد استراتيجية المؤسسة.....36
الفرع الرابع: تحديد الاهداف الاستراتيجية و مؤشرات الأداء للمؤسسة –الخارطة الاستراتيجية–.....40
المطلب الثاني: بناء مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن وفق الاهداف الاستراتيجية.....40
الفرع الاول: مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.....40
I. مؤشرات البعد المالي.....40
II. مؤشرات بعد العملاء.....42
III. مؤشرات بعد العمليات الداخلية.....44
IV. مؤشرات بعد التعلم والنمو.....46
الفرع الثاني: تحديد وزن كل بعد في بطاقة الأداء المتوازن.....48

الفرع الثالث: مكونات نموذج بطاقة الأداء المتوازن للصندوق الوطني للسكن.....49
الفرع الرابع: تحليل النتائج و مناقشة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الصندوق الوطني للسكن.....51
الفرع الخامس: تحليل النتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية.....55
الخاتمة.....62
المراجع.....66
الملاحق.....72
الفهرس.....86