



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية ومحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسات
الاقتصادية دراسة حالة لمؤسسة-كهرغاز-وحدة تفرقت

من إعداد الطلبة

❖ حمزي يزيد

❖ كدة إسحاق

نوقشت وأجرت علنا بتاريخ: 2023/06/21

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ / صالح قريشي (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ / محمد كويسي (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

أ / بخالد عائشة (أستاذة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2023/2022



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية ومحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسات
الاقتصادية دراسة حالة لمؤسسة-كهرغاز-وحدة تفرقت

من إعداد الطلبة

❖ حمزي يزيد

❖ كدة إسحاق

نوقشت وأجرت علنا بتاريخ: 2023/06/21

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ / صالح قريشي (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ / محمد كويسي (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

أ / بخالد عائشة (أستاذة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2022/2023

الإهداء

إلى سيدة حياتي ومن أخرجتني إلى هذه الدنيا أُمي الغالية
إلى من كد وتعب وشقا ليلا نهارا ليوصلني إلى ما وصلت إليه أُمي
إلى من تسابقنا في الحياة معهم في ظل سقف ومنزل واحد

إخوتي

إلى من تشارك معنا مراحل الحياة وكانوا رفقة جيدة أصدقائي
إلى من رافقني في هذا العام وساندني بانجاز هذا العمل زميلي

وصديقي

إلى صاحب لمسات العلمية الذي رافقنا في هذا العمل
أستاذي المشرف.

حمزي يزيد

الإهداء

إلى الأهل الذين ساندونا ووقفوا إلى جانبنا

إلى الإخوة والأخوات الذين رافقونا في حلو الحياة ومرها

إلى الأصدقاء ورفقاء الدرب.

إلى الأستاذ المشرف "كويسي محمد" الذي لم يبخل علينا بنصائحه

إلى كل الأستاذة المسؤولين عن تكويننا كل باسمه

وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

كدة اسحاق

شكر وعرفان

أولا نشكر الله عز وجل الذي أعطانا قوة صبر وتحمل لإنهاء

هذا العمل

كما نشكر الأهل والاخوة على وقوفهم معنا ودعواتهم لنا

بإستمرار بنجاح

كما نشكر الأستاذ المشرف الذي لم يبخل عنا بنصائحه

وارشاداته ونشكر أستاذتنا الذين لم يبخلوا علينا

بالنصح والإرشاد وعلى مرافقتهم لنا حتى وضع اللمسات

الأخيرة لهذا العمل .

كما لا نفوت الفرصة لشكر الأصدقاء والزملاء على مساندتهم لنا

ونشكر أساتذتنا الكرام وعلى تكوينهم لنا

والى كل زملاء دفعتنا دفعة 2022-2023

ملخص

تكمن مشكلة الدراسة في تحديد دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، وكان الغرض من الدراسة إلى تقييم مدى استخدام المؤسسات الاقتصادية لبطاقة الأداء المتوازن وتحديد مدى تأثيرها على الأداء المالي لتلك المؤسسات، وقد انتهجنا في هذا: المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في وجود المراجعة الميدانية، حيث تم إجراء دراسة حالة بمؤسسة كهرباء وتحليل وثائقها وإجراء مقابلات.

أظهرت نتائج الدراسة جملة من النتائج أهمها: بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تساعد في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، وأن النجاح المالي يعتمد على توفيق المؤسسة بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (الأبعاد المالية والعملاء والعمليات الداخلية وتطوير الموارد البشرية)، وقد تمكنت مؤسسة كهرباء من تحسين أدائها المالي بفضل زيادة إنتاجيتها وتحسين جودة خدماتها وتحفيز موظفيها بمكافآت.

الكلمات المفتاحية: الأداء المالي، بطاقة الأداء المتوازن، المؤسسات الاقتصادية.

Résumé

Le problème de l'étude réside dans la détermination du rôle du tableau de bord prospectif dans l'amélioration de la performance financière des institutions économiques, et le but de l'étude était d'évaluer la mesure dans laquelle les institutions économiques utilisent le tableau de bord prospectif et de déterminer l'étendue de son impact sur la performance financière de ces institutions, et nous avons adopté ceci: l'approche descriptive dans l'aspect théorique et l'approche analytique en présence d'un examen sur le terrain, où une étude de cas a été menée dans l'institution de l'électricité, l'analyse de ses documents et des entretiens.

Les résultats de l'étude ont montré un certain nombre de résultats, à savoir: le tableau de bord prospectif peut aider à améliorer la performance financière des institutions économiques, et que le succès financier dépend du rapprochement de l'institution entre les quatre dimensions du tableau de bord prospectif (dimensions financières, clients, processus internes et développement des ressources humaines), et Kahragas a été en mesure d'améliorer sa performance financière grâce à l'augmentation de sa productivité, à l'amélioration de la qualité de son service et à la motivation de ses employés avec des récompenses, et les résultats indiquent que le tableau de bord prospectif peut être un outil puissant pour améliorer la performance financière des institutions économiques.

Mots-clés : performance financière, tableau de bord prospectif, institutions économiques.

فهرس المحتويات

IV.....	ملخص
V.....	فهرس المحتويات
VII.....	فهرس الجداول
VIII.....	فهرس الأشكال
IX.....	قائمة المختصرات
X	قائمة الملاحق
أ.....	مقدمة

الفصل الاول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي

2.....	المبحث الأول: الإطار النظري حول بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي
2.....	المطلب الأول: مدخل حول بطاقة الأداء المتوازن:
8.....	المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي حول الأداء المالي
14	المطلب الثالث: علاقة بطاقة الاداء المتوازن بالأداء المالي
17	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
17	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة وتحليلها
23	المطلب الثاني: علاقة دراستنا بالدراسات السابقة
26.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية: دراسة حالة لمؤسسة -كهرغاز- وحدة تقريت.

29	المبحث الأول: الايطار المنهجي للدراسة
29	المطلب الأول: الطريقة والمنهج المستخدم
30	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة
30	المطلب الثالث: عينة الدراسة (تقديم المؤسسة)
34	المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها
34	المطلب الأول: عرض بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة كهرغاز

46	المطلب الثاني: تحليل النتائج.....
48	المطلب الثالث: مناقشة النتائج.....
50	خلاصة الفصل.....
Erreur ! Signet non défini.....	خاتمة.....
55	قائمة المصادر والمراجع.....

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	يوضح بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة كهرباء	33
2-2	يوضح معدل دوران الأصول في (2020-2022)	35
3-2	يوضح معدل نمو الأرباح	36
4-2	يوضح معدل نمو المبيعات	37
5-2	يوضح مؤشر الحصة السوقية.	38
6-2	يوضح معدل شكاوى العملاء.	39
7-2	يوضح معدل التسليم في الوقت المحدد.	39
8-2	يوضح دوران المخزون.	40
9-2	يوضح معدل الإنتاجية العمل	41
10-2	يوضح معدل التوظيف	41
11-2	يوضح معدل تطور المكافأة.	42

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
6	يوضح محاور بطاقة الأداء المتوازن.	1-1
8	يوضح مكونات بطاقة الأداء المتوازن	1-2
11	يوضح خطوات تقييم الأداء المالي	1-3
32	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية كهرغاز	1-2
33	الهيئة العامة كهرغاز.	2-2

قائمة المختصرات

الرموز والمختصرات	Expression en Français	العبارة
C de P é	Tableau de bord équilibré	بطاقة الأداء المتوازن
P-F	Performance Financière	الأداء المالي
I-é	Institutions économiques	المؤسسات الاقتصادية
O-C	Orientation client	محور العملاء
O-I	Opérations Internes	العمليات الداخلية
G-A	Croissance et éducation	النمو والتعليم
V-S	Vision stratégique	الرؤية الإستراتيجية

الصفحة	المحتوى	الرقم
58	جدول المشاريع	01
58	إنتاجية العمال	02
58	نتائج نمو المبيعات	03
59	نتائج الأرباح	04
59	تقرير حسابات العمال للفترة من 2020 إلى 2022	05

المقدمة

مقدمة

في السنوات الأخيرة، شهدت المؤسسات الاقتصادية تحولات كبيرة في البيئة الاقتصادية مما أدى إلى تدهور الوضع المالي لبعضها، ويتجلى هذا التدهور في أدائها المؤسسي. لهذا السبب، ابتكرت بعض المؤسسات الاقتصادية طرقًا واستراتيجيات لتعزيز التوازن الأدائي داخلها، وذلك لتحسين أدائها المالي. في بداية التسعينات، ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب استراتيجي مهم يساعد على تحقيق التوازن الأدائي داخل المؤسسات الاقتصادية، إذ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الرسالة الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق التوازن الأدائي داخل المؤسسات الاقتصادية.

يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في بطاقة الأداء المتوازن، ويتم اتباعه بالمتغير التابع المتعلق بالأداء المالي، وتعتبر هذه التركيبة التنسيقية الأساسية للأداء في جميع المؤسسات الاقتصادية.

أ. إشكالية الدراسة:

ومن خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية؟

ويتفرع عن الإشكالية الرئيسية للدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

- ما هي أهمية تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية كهرغاز؟
- ما واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات الاقتصادية؟
- كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي لمؤسسة كهرغاز؟

ب. الفرضيات الدراسية:

ومن خلال سياق التساؤل الرئيسي تصاغ جملة من التخمينات والفرضيات:

• تكمن أهمية تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية كهرغاز من خلال تطبيق مؤشرات الأداء المتوازن

من خلال بطاقته.

• واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات الاقتصادية على حسب تعامل المؤسسات والاستراتيجية التابعة لها.

• تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي لمؤسسة كهرغاز من خلال دراسة المؤشرات الخاصة به.

ت. أهمية الدراسة.

لدرستنا اهميات عديدة ولعل اهمها:

تهتم هذه الدراسة إلى تقييم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على الأداء المالي حيث تشكل بطاقة الأداء المتوازن استراتيجية حديثة وغير شائعة في الإدارات الجزائرية. وتساعد هذه الدراسة في تعريف المؤسسات الجزائرية على هذه الاستراتيجية وكيفية استخدامها لتحسين أدائها المالي.

كما تساعد الدراسة في ملء الفراغ في المصادر والأبحاث حول هذا الجانب في السياق الجزائري، وتعزز المعرفة والوعي بفعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية.

ث. اهداف الدراسة.

لدرستنا اهداف عديدة ولعل اهمها:

تقييم فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها البطاقة وتحليل كيفية تأثير كل بعد على الأداء المؤسسي. وتتمثل الأهداف الأخرى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء داخل شركة كهرغاز الجزائرية، وتحليل النتائج المستخلصة من هذا التطبيق. كما تهدف الدراسة إلى مساعدة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تبني استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية مهمة في تحسين أدائها المالي.

وأخيرًا، تهدف الدراسة إلى عرض أداة حديثة لقياس وتقييم الأداء التي يمكن أن تساعد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في صياغة وتقييم استراتيجيتها بشكل أكثر ملائمة.

ج. أسباب الدراسة.

لا تخلو أي دراسة من دوافع، تجعل الطالب يبحث وينجز دراسته بسببها، وعليه فهذه الدراسة لها دوافع ذاتية وكذا موضوعية وهي موضحة في النقاط التالية:

✓ الأسباب الذاتية:

- يرجع سبب الرغبة في دراسة هذا الموضوع إلى اهتمامنا بموضوع بطاقة الأداء المتوازن، ورغبته في التعرف على هذا الموضوع بشكل أكبر وفهمه بشكل أفضل.
- الرغبة في احداث اضافة على مستوى مكتبة جامعتنا، وكذا للدراسات السابقة وتساهم في تقديم اضافة للدراسات المستقبلية، وحديثه عن بطاقة الأداء المتوازن.

✓ الأسباب الموضوعية:

- توافق الموضوع مع طبيعة التخصص: يرتبط هذا السبب بأن بطاقة الأداء المتوازن تندرج تحت مجال إدارة الأعمال والمحاسبة، وهو المجال تخصصنا نحن الطالبين، وبالتالي فإن هذا الموضوع يتناسب مع طبيعة التخصص.
- السعي إلى تحسين مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتحسين النظم الإدارية الحالية: يرتبط هذا السبب بأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات، وبالتالي تحسين مستواها الاقتصادي.
- وجود إهمال في استعمال بطاقة الأداء المتوازن في كثير من المؤسسات الجزائرية والاعتماد على أدوات تقليدية حيث يرتبط هذا السبب بضرورة تحسين النظم الإدارية في المؤسسات الجزائرية، وتطبيق أساليب حديثة وفعالة مثل بطاقة الأداء المتوازن، وتجاوز الاعتماد على الأساليب التقليدية التي لم تعد كافية لتحسين الأداء المؤسسات.

ح. حدود الدراسة:

تشتمل حدود الدراسة بما يلي

✓ **الحدود الزمنية:** بدأت الدراسة منذ اختيار الموضوع أي من جانفي 2022 إلى غاية ماي 2023، وبدأت بالشكل الاستطلاعي والمرجعي منذ 15 فيفري 2023م، إلى غاية ماي 2023.

✓ **الحدود المكانية:** بمؤسسة-كهرغاز-وحدة تقرت، التابعة لولاية ورقلة.

✓ **الحدود الموضوعية:** وتمثلت في فرع ومصلحة المحاسبة، ورئيس مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، على مستوى هاته الاخيرة حاولنا فهم دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي لذات المؤسسة.

خ. منهجية الدراسة:

بهدف الإجابة عن الإشكالية المطروحة في الدراسة وكذلك إختبار صحة الفرضيات، فإننا اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي في عرض وتفسير كافة متغيرات الدراسة من خلال جمع معلومات حول المشكلة وتصنيفها ومعالجتها.

بينما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة، وذلك بجمع المعلومات اللازمة من خلال وثائق ومستندات الشركة وكذا إحصائياتها.

د. صعوبات الدراسة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع صادفتنا جملة من الصعوبات نذكر منها :

- تحفظ المؤسسة بعدم التزويد بالوثائق والمستندات اللازمة أثر بشكل ما إلى صعوبة في تحصيل المعلومات اللازمة لإجراء الدراسة وتطبيق الجانب التطبيقي بشكل صحيح.
- التحفظ في التجاوب في بعض الأمور خاصة في التقييم وجزئية المدونات وعدم سماح بتصوير لبعض الوثائق بحجة السرية من طرف المؤسسة.

• قلة مراجع التي تتناول موضوع دراستنا خاصة المراجع الورقية، مما يجعل الاعتماد على المراجع الإلكترونية هو الخيار الأفضل.

ذ. هيكل البحث:

انطلاقاً من الأهداف المرجوة من الموضوع ولمعالجة الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية واختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى مقدمة وفصلين وأخيراً خاتمة كالتالي:

مقدمة رسمنا فيها خارطة بحثنا تطرقنا فيها إلى إشكالية الدراسة وفرضياتها، الأسئلة الفرعية وأهمية وأهداف الدراسة ثم أسباب، حدود، منهج، وصعوبات الدراسة وأخيراً هيكل الدراسة.

وأما الفصل الأول المعنون بـ الأدبيات النظرية والتطبيقية حول بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي، من خلال مبحثين، المبحث الأول كان بعنوان الإطار النظري حول بطاقة الأداء المتوازن وأما المبحث الثاني بـ الدراسات السابقة.

وأما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية لتحديد مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية وقد وقع الاختيار على مؤسسة -كهرغاز- وحدة تفرقت من خلال مبحثين أساسيين، أين تناول المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة والمبحث الثاني عرض النتائج ومناقشتها. وأخيراً خاتمة تطرقنا فيها إلى نتائج الدراسة ونتائج اختبار الفرضيات ثم اقتراحاتها وافاقها.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

حول بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي

تمهيد:

ان بطاقة الأداء المتوازن هي إطار عمل يستخدم لتحليل وتحسين الأداء في المنظمات، وتعتمد على تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية في أربعة مجالات: الرؤية والاستراتيجية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتطوير والابتكار، ويتم تقييم الأداء المالي من خلال مؤشرات مالية مثل العائد على الاستثمار والربحية. يهدف استخدام البطاقة إلى تحقيق توازن بين الأداء المالي والأداء المتوازن الآخر لتحقيق النجاح الشامل والاستمرارية في العمل.

يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحليل وتحسين الأداء المالي، عن طريق تحديد المؤشرات الرئيسية للأداء المالي في إطار الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها لتحسين الأداء في هذه المؤشرات.

وعليه سنتطرق فيه هذا الفصل التمهيد والابتدائي لدرستنا والموسوم ب الأدبيات النظرية والتطبيقية حول بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي، على مبحثين، الأول الإطار النظري حول بطاقة الأداء المتوازن (مدخل حول بطاقة الأداء المتوازن ثم مدخل حول الأداء المالي ويليهِ العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي) واما المبحث الثاني ب الدراسات السابقة (الدراسات السابقة ثم علاقة درستنا بالأخرى).

المبحث الأول: الإطار النظري حول بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي.

تعد بطاقة الأداء المتوازن اداة عمل حديثة ومهمة حيث تستخدم في المنظمة لتحليل وتحسين الأداء بشكل شامل، وتستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية في أربعة مجالات (الرؤية والاستراتيجية والعملاء والعمليات الداخلية والتطوير والابتكار)، بينما يتم تحليل الأداء المالي على أساس مؤشرات مثل العائد على الاستثمار والربحية ونسبة الديون إلى حقوق الملكية وتعد هذه الأدوات مفيدة لتحليل الأداء واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

يتضمن هذا المبحث المعنون ب الايطار النظري حول بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي ثلاث مطالب، مدخل حول بطاقة الاداء المتوازن (مطلبا اول)، مدخل مفاهيمي حول الاداء المالي (مطلبا ثاني)، العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي (مطلبا ثالث).

المطلب الأول: مدخل حول بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن، بمثابة أحد أساليب الإستراتيجية الإدارة الحديثة، حيث تتضمن عدة مؤشرات تمساهم في رسم الخطط والأهداف على المدى القريب والبعيد.

الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

يوجد عدة تعريفات لبطاقة الأداء المتوازن نذكر منها:

حيث يعرفها "روبرت كابلان" و "ديفيد نورتن" كما يلي :

هي بطاقة تترجم مهمة المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات الأداء، وتعتبر أداة لتقييم الأداء وذلك بالاعتماد على أربعة مناظر لتقييم أداء المنظمة¹.

كما عرفت بأنها: بطاقة تسجيل ذات الأبعاد الأربعة هي: المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو، تقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي، فضلا عن قيادة الأداء المنظمة المستقبلي².

¹ - فارس نصيب الشبيري، غسان سالم الطالب، "المبادئ المالية"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص143.

² - ابراهيم الخلوف الملكاوي، "ادارة الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 85.

وفي تعريف آخر: هي عبارة عن مجموعة الأهداف، التي تعطي الإدارة العليا نظرة سريعة ولكن شمولية بالنسبة لمجال أعمال المنظمة، وهي تكمل الأهداف المالية بمجموعة من الأهداف التشغيلية، المتعلقة برضا العميل والعمليات الداخلية بالمنظمة، وكذلك أنشطة الابتكار أو التحسين داخل المنظمة¹.

الفرع الثاني: خصائص بطاقة الأداء المتوازن :

يمكن تجميع الخصائص الأساسية التي تميز بطاقة الأداء المتوازن في مجموعة من النقاط الأساسية التالية²

- تقسم بطاقة الأداء المتوازن إلى خمس مكونات رئيسية وهي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية.
- تقوم بطاقة الاداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات الغير مالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كماً ومالياً
- تربط بطاقة الاداء المتوازن مؤشرات الاداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل بعد مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من استراتيجيه تنظيم الأعمال.
- تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الرئيسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية وبعضها البعض، وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.

¹-نبيل محمد مرس، "الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس"، الدار الجامعية الجديدة للنشر-الاسكندرية، 2003، ص 184.

²- معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحليم، فتح الرحمن الحسن منصور: "بطاقة الاداء المتوازن ودورها في تقويم الاداء بالصندوق القومي للمعاشات"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 02، ص16.

- تتطلب بطاقة الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راق وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً في الوقت المحدد.
- تتطلب بطاقة الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة، وتتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي.

الفرع الثالث: فوائد بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن من بين الأدوات التي تساعد الإدارة على تحديد أهدافها، ومعرفة الأنشطة المطلوبة منها، حيث تظهر فوائد بطاقة الأداء المتوازن في الصور التالية:

- ✓ تمكن المنظمة من الإدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة (العمال، الزبائن).
- ✓ تحسن النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق الغير المالية والأكثر نوعية.
- ✓ تساعد الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.
- ✓ تمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المشروع.
- ✓ تسهل وتحسن طريق تدفق المعلومات، وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المؤسسة¹

الفرع الرابع: محاور بطاقة الأداء المتوازن:

إن بطاقة الأداء المتوازن تعمل دائماً على عملية تعزيز التوازن لمقياس الأداء الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث تقوم بقياس الأداء وفق أربعة المتمثلة فيما يلي:

أولاً: المحور المالي :

يأتي قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الأهداف قصيرة المدى، والتي يمكن ان تتغير بحسب قطاع الأنشطة او إستراتيجية المؤسسة (كمعدل نمو رقم الأعمال، رقم الأعمال المحقق من المنتجات الجديدة) وبحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة المنتجات، فإذا

¹ - بلال خلف سكارنة: التخطيط الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع - الأردن، ط01، م2001، ص335.

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.¹

ثانيا: محور العملاء :

إن بطاقة الأداء المتوازن تتطلب من المدراء ترجمة مهمتهم العامة لخدمة الزبون بمقاييس محددة تعكس

العوامل المحددة بالفعل بالنسبة للزبون، إذ إن محور الزبون من المحاور التي تهتم بالطرائق التي تخلق القيمة

للزبائن، وماهي القيمة التي ترضي الزبون، ولماذا يكون راغبا بالدفع عندها، إذ يقوم هذا المحور بتوجيه العمليات

الداخلية، ومحاولات لتطوير المنظمة²، ومن المؤشرات المستخدمة في خدمة الزبون نجد في المعادلة التالية:

$$\text{عدد الزبائن المقوودين} = \text{نسبة الزبائن المستخدمين رضا الزبون} = \frac{\text{التكلفة/ الزبون}}{\text{الزبون}}$$

ثالثا: محور العمليات الداخلية:

ويقصد به جميع الأنشطة والعمليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، ويقوم هذا المحور بدرجة

نجاح المنظمة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات الزبائن، إذ يقيس درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة

وكذلك الإنتاجية وغيرها من المؤشرات من أجل قياس الأداء الداخلي للمنظمة، وإن لنظم المعلومات أثر في

مساعدة منظمات الأعمال الالكترونية على تحقيق ذلك بالدقة والسرعة المطلوبة³.

رابعا: محور النمو والتعلم:

ينعكس هذا المحور البنية التحتية التي تدعم قدرة تنظيم الأعمال على الاستمرار في خلق القيمة لجميع

أصحاب المصلحة في تنظيم الأعمال، وكيفية التكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال، ويتم استخدام مقاييس الفعالية

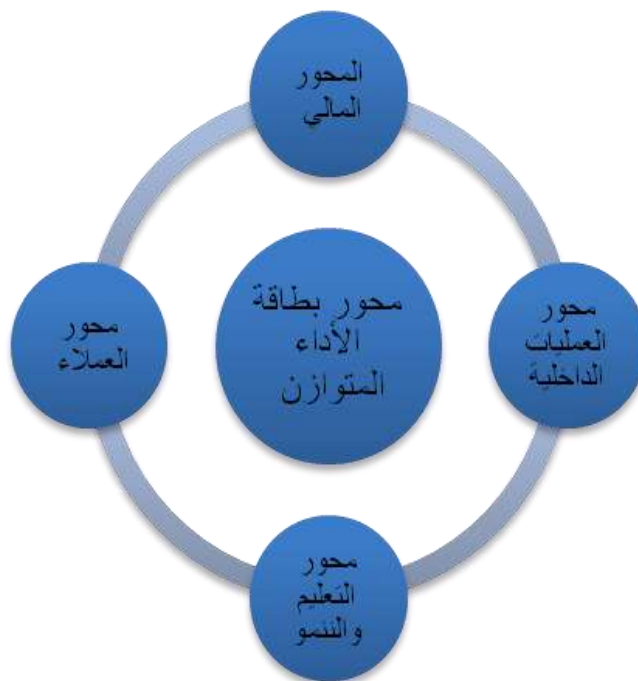
¹- نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، "بطاقة الاداء المتوازن اداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات"، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22-23 نوفمبر 2011، ص79.

²- بثينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران، "دور بطاقة الاداء المتوازن في تقويم اداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 87-2011، ص47.

³- علاء احمد حسن، ميسون عبد الله احمد، "قياس جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الاداء المتوازن"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 28، المجلد 07، 2011، ص175.

التشغيلية والتنظيمية لقياس الإمكانيات والمهارات الداخلية للفرد، والنظم والعمليات والإجراءات لتحديد الفجوة بين وضع التنظيم الحالي وبين أفضل الممارسات في التنظيمات من أجل الحصول على أفضل أداء، ويرتكز هذا المحور في عملية القياس على عدة مقاييس وهي رضا العاملين والاحتفاظ بهم ونتاجيتهم وتدريبهم، ومقاييس أخرى 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 إلى مستوى معقول من المخرجات أو الجودة¹

الشكل رقم 01-01: يوضح محاور بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: مزغيش عبد الحليم، بوبعة عبد الوهاب، "العوامل المؤثرة في اختيار مؤشرات بطاقة قياس الاداء المتوازن"، مجلة

المؤسسة، العدد 02، 2013م، ص39.

¹ - مزغيش عبد الحليم، بوبعة عبد الوهاب، "العوامل المؤثرة في اختيار مؤشرات بطاقة قياس الاداء المتوازن"، مجلة المؤسسة، العدد 02، 2013م، ص39.

الفرع الخامس: مكونات بطاقة الأداء المتوازن:¹

تتكون بطاقة الأداء المتوازن مما يلي:

1. الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
2. الإستراتيجية: وتتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها.
3. الأهداف: إن الهدف بيان عرض (معنى) الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.
4. المقاييس: 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 الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.
5. المستهدفات: والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
6. ارتباطات السبب والنتيجة: والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر، ويتم في ظل هذه العلاقة تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للجهد المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة²

¹ - مزغيش عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص39

² -عريوة محاد، "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعة الغذائية -دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل سطيف"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس-بسطيف، 2010-2011م، ص72.

الشكل رقم 02-01: يوضح مكونات بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عريوة محاد، مرجع سبق ذكره، ص72.

المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي حول الأداء المالي.

يعتبر الأداء المالي أحد شروط والمكونات الأساسية المؤسسة وسيفصل في ذلك خلال الأتي:

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء المالي.

لقد تعددت بالتعاريف التي تطرقت إلى تقييم الأداء المالي وفيما يلي بعضها:

يقصد ب تقييم الأداء المالي للمؤسسة بتقديم حكم ذو قيمة حول تسيير الإدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتحدة. أي عملية قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه، ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة¹.

¹ -دادن عبد الغني، "قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية-حالة بورصتي الجزائر وباريس"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر-الجزائر، ص 39.

كما يعرف: على انه مدى تحقيق القدرة الايرادية والكسبية في المؤسسة، حيث أن الأولى تعني قدرة المؤسسة على توليد الإيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، بينما تعني الثانية قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها من اجل مكافئة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة، والبعض يعرفه بمدى تمتع وتحقيق المؤسسة لهامش الأمان ليزيل العسر المالي¹.

وفي تعريف آخر بأنه عبارة عن: وسيلة لتزويد الإدارة الشركة بالتغذية الراجعة، التي تسترشد بها في صياغة استراتيجياتها والنهوض بمستوى أدائها، كما أن تقييم الأداء يزود المؤسسة بتغذية عكسية عن الأداء المالي من اجل تطويره بخطط مستقبلية، ويزودها بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأمور المالية².

الفرع الثاني: شروط تقييم الأداء المالي

حتى تتم عملية تقييم الأداء المالي على المؤسسة ان تقند بالشروط التالية³:

- التزام المؤسسة بتوجيه طاقات كافة أعضائها لتحقيق الأهداف المرجوة، لان تقويم الأداء يتطلب إلزامية لإجراء الرقابة في المؤسسة من اجل تصحيح وتعديل الاستراتيجية وترشيد استخدام الموارد المتاحة.
- ستلزم على المؤسسة قياس أدائها ديناميكيا ومتعدد المجالات من اجل الحصول على مستويات الأداء مرتفعة والذي يقوي دافعية المؤسسة أطرافها والتي بدورها ازدياد الفعالية إلى مستوى النجاح المطلوب.
- على المؤسسة أن تركز على خطة تمويلية واستثمارية كما عليها القيام بإعداد نظام لتقويم أدائها للكشف عن نقاط القوة والضعف وباعتبار أن الأداء الجيد والصحيح يسمح للمؤسسة للبقاء في البيئة التنافسية.
- حتى تصبح المؤسسة رائدة في الأداء يتوجب عليها ان تستخدم طرق تحليل وقرارات رسمية ومنهجية.

¹-صابر عباسي، "أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية-دراسة تحليلية قياسية لعينة من

المؤسسات في ولاية بسكرة، مذكرة ماجيستر في العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر، 2011-2012-ص 90.

²-مشعل جهاز المطيري، "تحليل وتقييم الاداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية"، رسالة ماجيستر المحاسبة، جامعة الشرق

الايوسط، الأردن، 2010-2011، ص، 27.

³- السعيد فرحات جمعة، "الاداء المالي لمنظمات الاعمال"، دار المريخ، الرياض، 2000، ص 40.

- من أجل تقييم قرارات المؤسسة عليها القيام بتحديد الهدف الوظيفي الذي يحث على تعظيم القيمة السوقية لها.
- يجب عدم تجاهل المظاهر الرئيسية لتقييم الأداء الاجتماعي والتنظيمي وان لا تكفي فقط بالتقييم المحاسبي التاريخي بل حتى سلوك الأفراد والبيئة الاجتماعية والتقدم الاقتصادي تعتبر هامة ولها اثر في المؤسسة.
- التركيز على الخصائص النوعية يعد هدفاً حقيقياً للمؤسسات ويساعد على تحسين تنافسيتها وجذب المزيد من العملاء والمستثمرين، فالجودة تعكس مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء وتوفير منتجات وخدمات عالية الجودة، بينما تفهم احتياجات العملاء تعني القدرة على فهم احتياجات العملاء وتلبيتها بشكل فعال، وبالإضافة إلى ذلك، الابتكار والإبداع يعدان جوهرًا لتحسين تنافسية المؤسسات، حيث يمكن للشركات الابتكار في المنتجات والخدمات والعمليات لتحسين جودتها وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، وبالتالي تحقيق تنافسية أكبر في السوق.¹

الفرع الثالث: خطوات تقييم الأداء المالي

للقيام بعملية تقييم الاداء المالي للمؤسسة من اجل تحديد الانحرافات وتجنبها مستقبلا وكيفية تصحيحها ان وجدت يجب اتباع الخطوات التالية:²

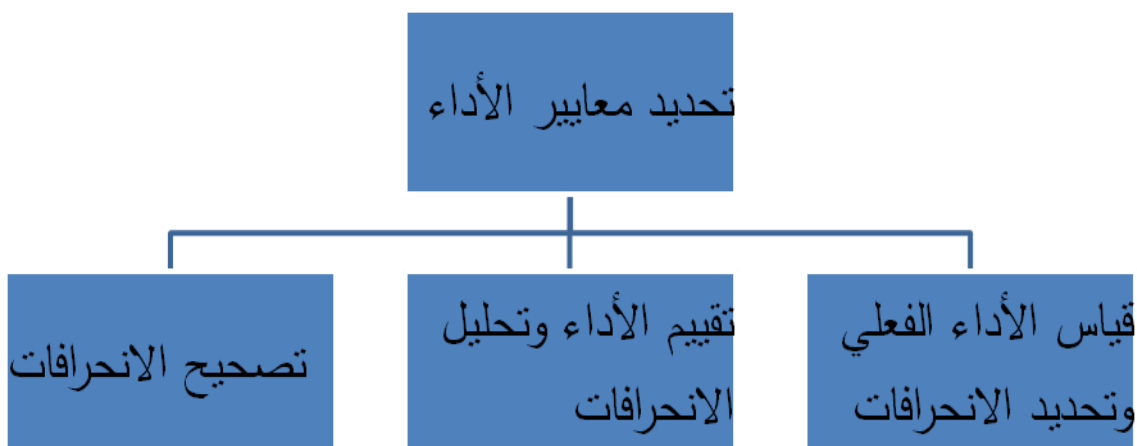
- **تحديد معايير الاداء:** ويقصد بتحديد معايير الاداء تحديد اداء معياري(مقدر) يمثل الهدف المرجو تحقيقه، حيث يمكن من المقارنة بالأداء الفعلي وتحديد الانحرافات الموجودة، هذه الخطوة تعد الحجر الأساس في عملية تقييم الاداء المالي، فغيابها يجعل عملية التقييم لا معنى لها.

¹- مزغيش عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 40.

²- نوبلي نجلاء، "استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة"، مذكرة دكتوراه تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2014-2015 م، ص 165.

- **قياس الاداء الفعلي وتحديد الانحرافات:** بعد تحديد معايير الاداء المتوقع، تأتي هذه الخطوة والتي تتجلى في الحصول على مختلف المعلومات المالية من الكشوف المالية والتقارير السنوية المتعلقة بالأداء المالي للمؤسسة، ثم قياس الاداء المالي الفعلي من خلالها وفق مؤشرات ومقاييس محددة سلفاً، ومن ثم مقارنة الاداء المالي الفعلي بالأداء المعياري وتحديد مختلف الانحرافات والفروقات ان وجدت.
- **تقييم الاداء وتحليل الانحرافات:** يقصد بتقييم الاداء إجراء عملية تحليل دقيق له، وعيه يتم بهذه الخطوة تحليل دقيق لمخرجات القياس والبحث في مسببات الانحرافات هل كان سببها قصور من طرف العمال، الموردين او قصور في القياس وقد يكون قصور في تحديد الاداء المعياري الذي يكون غير واقعي، وتحديد درجة الانحراف (خطير او انحراف سطحي)
- **تصحيح الانحرافات:** في الأخير تأتي هذه الخطوة على ضوء ماتم في الخطوات السابقة، هنا يتم وضع التوصيات والاقتراحات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة الأهداف المؤسسة وخططها من اجل القضاء على هذه الفر وقات، وهنا يتجلى الدور الكبير والفعال لعملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الأهداف المرسومة لها¹.

الشكل رقم 03-01: يوضح خطوات تقييم الأداء المالي



المصدر: نوبلي نجلاء، مرجع سبق ذكره ، ص165.

¹ نوبلي نجلاء، مرجع سبق ذكره، ص 165.

الفرع الخامس: مؤشرات تقييم الاداء المالي

هي نسب تساعد المسير المالي على تقييم وترشيد الاداء المالي في المؤسسة وان دراستها تسمح بمتابعة التغير في الهيكل المالي وهي عبارة عن علاقات بين عناصر الميزانية المختلفة وجدول حسابات النتائج وهي كالتالي:

أ. نسبة التداول

التي تقيس كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول المتداولة لتحقيق المبيعات، وتعتبر الأصول المتداولة عن الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقد خلال العام الواحد، مثل النقد والاستثمارات القصيرة الأجل والحسابات الدائنة، في حين تعبر الخصوم المتداولة عن الالتزامات المالية الدائنة التي يجب سدادها خلال العام الواحد، مثل الديون الدائنة والحسابات الدائنة والأجور المستحقة.¹

المعادلة:

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

ب. نسب الدوران:

وتتمثل في:

✓ **معدل دوران مجموع الموجودات:** هو مؤشر مالي يقيس كفاءة المؤسسة في استخدام مجموع الأصول لتحقيق المبيعات. ويتم حساب هذا المؤشر عن طريق تقسيم إجمالي المبيعات على مجموع الأصول.

المعادلة:

$$\text{معدل دوران مجموع الموجودات} = \frac{\text{إجمالي المبيعات}}{\text{مجموع الأصول}}$$

¹- سمير محمد عبد العزيز، "اقتصاديات الاستثمار - التمويل - التحليل المالي"، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2006، ص232.

✓ **معدل دوران رأس المال العامل:** هو مؤشر مالي يقيس كفاءة المؤسسة في استخدام رأس المال العامل لتحقيق المبيعات، ويتم حساب هذا المؤشر عن طريق تقسيم إجمالي المبيعات على رأس المال العامل.¹

المعادلة:

$$\text{معدل دوران رأس المال العامل} = \text{إجمالي المبيعات} \div \text{رأس المال العامل}.$$

ت. **نسب الربحية**

فمؤشرات الربحية هي مؤشرات تقيس القدرة الاقتصادية والمالية للمؤسسة في تحقيق الأرباح وتحقيق العوائد على الاستثمارات، وتشمل مؤشرات مثل نسبة الربح الإجمالي ونسبة الربح الصافي ومعدل العائد على الاستثمار ونسبة العائد على حقوق المساهمين، وغيرها من المؤشرات التي تقيس الأداء المالي للمؤسسة:

✓ **معدل العائد على الاستثمار:** يقيس كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المالية المتاحة لديها لتحقيق الأرباح، ويتم حسابه بقسمة الربح الصافي على إجمالي الأصول، وتعتبر نسبة 1% إلى 4% نسبة عائد مقبولة على الاستثمار، ويمكن استخدامها للمقارنة مع شركات أخرى في نفس الصناعة:²

المعادلة:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = (\text{الأرباح الصافية} \div \text{إجمالي الأصول}) \times 100x$$

✓ **معدل العائد على الاموال الخاصة (حقوق الملكية):** وتظهر هذه النسبة ربحية الاموال الخاصة وكلما كانت هذه النسبة مرتفعة كلما كان ذلك ايجابيا وتهتم هذه النسبة مالكي المنشأة(المساهمين) لان صافي الارباح سوف يوزع عليهم بالنتيجة، والطبيعي ان يكون معدل العائد على الاموال الخاصة أكبر من معدل

¹ - مجيد الكرخي، "تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية"، دار المنهاج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص123.

² - منير شاكر وآخرون، "التحليل المالي(مدخل صناعة القرار)"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة، عمان-الأردن، 2008ص 63.

العائد على ارس المال المستثمر، وإذا كانت متساويتان فهذا يعني ان عائد الأموال الخاصة يساوي معدل الفائدة المدفوع للديون¹.

المعادلة:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \text{صافي الارباح بعد الضريبة} \div \text{الأموال الخاصة} \times 100$$

✓ هامش الربح من المبيعات: ويحسب بقسمة صافي الدخل بعد الضرائب على المبيعات ويعني ما تحصل عليه المؤسسة من ربح للدينار الواحد من المبيعات الصافية، والنسبة النمطية 3-5%².

المعادلة:

$$\text{هامش الربح من المبيعات} = \text{صافي الدخل بعد الضرائب} \div \text{المبيعات} \times 100$$

✓ نسبة نمو المبيعات³: وهي نسبة تؤشر المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة، بالقياس مع السنة الماضية.

المعادلة:

$$\text{نمو المبيعات} = \text{صافي المبيعات الحالية} \div \text{صافي المبيعات السنة الماضية}.$$

المطلب الثالث: علاقة بطاقة الاداء المتوازن بالأداء المالي.

من جهة، بطاقة الأداء المتوازن تساعد في تحسين الأداء المالي للمؤسسة بطرق عدة، فهي تهدف إلى تحسين الأداء الشامل للمؤسسة وتحديد الأهداف والمؤشرات الرئيسية التي يجب تتبعها لتحقيق النجاح. وبالتالي، يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال:

¹-وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص181.

²-مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

³-وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص181

1. **تحسين إدارة الموارد المالية:** يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحديد المؤشرات المالية المهمة التي ينبغي متابعتها وتحسينها، مثل نسبة الربح الإجمالي ونسبة العائد على الاستثمار ونسبة العائد على حقوق المساهمين وبالتالي، يمكن تحسين إدارة الموارد المالية وزيادة العائد على الاستثمار.

2. **تطوير خطط العمل:** يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة وتحديد الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وبذلك، يمكن تطوير خطط العمل الفعالة وتحسين الأداء المالي للمؤسسة.¹

3. **تحسين جودة الخدمة ورضا العملاء:** يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحديد المؤشرات المتعلقة بجودة الخدمة ورضا العملاء، وبالتالي تحسين جودة الخدمة وزيادة رضا العملاء، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات والأرباح.

4. **تحسين العمليات الداخلية:** يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحديد المؤشرات المتعلقة بالعمليات الداخلية للمؤسسة، وبالتالي تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح.

وبالتالي، يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن تساعد في تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال تحسين الأداء الشامل للمؤسسة وتحديد الأهداف والمؤشرات الرئيسية التي يجب تتبعها لتحقيق النجاح المالي. ومن جهة أخرى، تتمثل علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء المالي بشطرين هما:²

أ. **الأثر الإيجابي:** تتمثل في:

- ربط الأهداف العامة بأهداف القسم والأهداف الشخصية.
- تسهيل الاتصال وفهم أهداف العمل.

¹ - ماهر موسى درغام مروان محمد وأبو فضاء، أثر تطبيق نموذج الأداء في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، المجلد 17، العدد 02، 2009م ص374.

- مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات.

- تساعد على نشر ثقافة المؤسسة.

ب. الأثر السلبي: تتمثل في:

- عدم وجود نظام خاص بوضع الأهداف.

- صعوبة الحصول على البيانات المطلوبة في الوقت المناسب

- الربط غير واضح بين المقاييس والقيمة المحققة.

- وضع مقاييس بدون الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن¹.

¹ - مرجع سبق ذكره.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول بطاقة الأداء المتوازن

تكتسي الدراسات السابقة في أي موضوع دورة هام وبارز فهي التي توفر مصادر ذات مصداقية للباحثين والمهتمين بالموضوع، وتوفير قاعدة علمية موثوقة للتعرف على المفاهيم والمتغيرات المرتبطة بالموضوع، كما تساعد الدراسات السابقة في تحديد الثغرات في الأبحاث السابقة وتوجيه الباحثين إلى المناطق التي تحتاج إلى دراسات أعمق.

ولعل هذا المبحث جاء بعنوان الدراسات السابقة، تطرقنا من خلاله الى ثمينه دراسات سابقة محلية ودراستين سابقتين اجنبية وهذا في المطلب الاول منه، اما في المطلب الثاني فقد تطرقنا الى علاقة دراستنا بالدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة وتحليلها.

تطرقنا في هذا المطلب الاول الى جملة من الدراسات وتحليلها المحلية والأجنبية وهي مفصلة كتالي:

الفرع الاول: الدراسات المحلية

تعد الدراسات السابقة من أهم المراجع التي يلجأ لها الباحث أكانت تشترك في متغيرها التابع أو المستقل وذلك لتأكيد فاعلية الدراسة من جهة ومن جهة أخرى التعمق في جوانب أخرى للدراسات الحديثة بتطلعات أخرى التي تندرج ضمن حتمية الزمان والمكان:

1. دراسة (باعربي رفيقة 2016): المعنونة ب تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة

الأداء المتوازن (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-وحدة الإنتاج بأدرار)، جامعة ادرار.

حيث تمثل اشكالية الدراسة في: ما مدى مساهمة استخدام بطاقة الاداء المتوازن في عملية تقييم الاداء

المالي في المؤسسات الاقتصادية. حيث كان هدف الدراسة في تحديد تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وقد توصلت الدراسة الى: يعبر الأداء المالي عن القدرة الحقيقية للمؤسسة على تحقيق هامش أمان من اجل مواجهة العسر المالي الذي يمكن حدوثه. وعملية تقييم الأداء المالي تحديدا للانحرافات التي قد تحدث بين النتائج المخططة والنتائج المتوصل إليها.

2. دراسة (بوعظيم أيمن 2019): الموسومة بدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي المؤسسة"، جامعة سكيكدة.

تناولت الدراسة: دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسات، حيث يعد قياس وتقييم الأداء وتحسينه من العمليات الأساسية التي تساعد المؤسسات في كشف الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة، ويعتبر قياس وتقييم الأداء المالي من العمليات الأساسية التي يجب على المؤسسات القيام بها، وذلك من أجل تحسين الأداء المالي والوصول به إلى أقصى درجة ممكنة.

وأوضحت الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تعد من أهم وأحدث أدوات مراقبة التسيير التي تساعد في قياس وتقييم أداء المؤسسة بصفة عامة وأدائها المالي بصفة خاصة، ويجب على مسؤولي المؤسسات الاطلاع عليها وتكوين موظفين وإطارات في هذا الاختصاص لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة من خلال مختلف الأبعاد (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، حيث تعتبر هذه الأبعاد مكملة للبعد المالي، وتحسينها يؤدي حتمًا إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة بشكل عام.

3. دراسة (رايس وفاء 2016): والمعونة بمساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن، جامعة بسكرة.

تبحث هذه الدراسة عن مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة المحلية للدراسة، وكذلك المناخ المناسب لتطبيقها، بالإضافة إلى مدى توفر الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة المحلية.

وقد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج، منها أن مؤسسة سوناطراك يمكن أن تبني النموذج المقترح لتقييم أداء مديرية الصيانة كخطوة أولى لتعميمه على هياكل المؤسسة الأخرى، على الرغم من أن هذه الهياكل قد تختلف في مؤشرات الأداء بسبب اختلاف طبيعة النشاط وحجم العمليات المنجزة.

كما أشارت الدراسة إلى ضرورة منح المؤسسة المحلية درجة من الاستقلالية في تحديد الاستراتيجية والرؤية والأهداف الخاصة بها، حتى تتمكن من الاندماج في ثورة المنافسة وتحسين أدائها وتنويع نشاطها لتلبية احتياجات العملاء وزيادة حصتها السوقية.

4. دراسة (ريغة أحمد الصغير 2015) بعنوان: تقييم أداء المؤسسات الصناعية استخدام بطاقة الأداء

المتوازن. دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PM - جامعة قسنطينة.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

ووجهت الدراسة انتباه المؤسسات الجزائرية بشكل عام والصناعية بشكل خاص إلى أهمية دمج المؤشرات غير المالية في عملية تقييم الأداء، وذلك للحصول على وجهة نظر أكثر شمولية تعكس الأداء الفعلي والحقيقي لهذه المؤسسات.

وخلصت الدراسة إلى أن أدوات التقييم المستخدمة في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية تعد في مجملها أدوات تقليدية ترتكز على المحور المالي وتغفل محاور الأداء الأخرى، وأظهرت الدراسة أن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن قد أثبتت فعاليتها ونجاحتها في تقييم أداء المؤسسة وتحسينه.

5. الدراسة (صالح بلاسكة 2012)، كانت بعنوان: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم

الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، جامعة سطيف.

تناولت الدراسة موضوع قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتركزت

الدراسة على استخدام دراسة حالة لتحليل هذا الموضوع.

وكان هدف الدراسة: تحليل قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتحديد أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية. وأبرزت الدراسة أهمية الجانب المالي في المؤسسات الجزائرية، وأنه يعد الهدف الأسمى الذي تسعى هذه المؤسسات لتحقيقه.

ايضا، كشفت الدراسة عن عدم رضا المساهمين عن النتائج المالية المحققة بسبب عدم تحقيق الأهداف المرجوة ووجود فجوات كبيرة. وأظهرت الدراسة أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية يمكن أن يساعد المؤسسات الجزائرية على تحقيق أهدافها المرجوة وتحسين أدائها المالي، ويمكن أن يسهم في زيادة رضا المساهمين عن النتائج المالية المحققة.

5. الدراسة (طرش ول يد2016)، الموسومة ب دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء

الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، جامعة الجزائر.

حيث تمثل بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب الإدارية المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي، التشغيلي والاستراتيجي الخاص بالمؤسسات الاقتصادية. تمثل بطاقة الأداء المتوازن منظومة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية، تساند بعضها البعض وتحقق التفاعل والتكامل مع بعضها البعض، تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالأداء في الأجل القصير كما في الأجل الطويل. تلعب بطاقة الأداء المتوازن دور أساسيا في ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف وغايات قصيرة وطويلة الأجل، تم الربط بينها في إطار متكامل ومتناسق، تلخصه الخارطة الاستراتيجية موضع التنفيذ.

6. الدراسة (دادان عبد الغني2009)، الموسومة ب: قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات

الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، حالة بورصتي الجزائر و باريس، جامعة الجزائر.

تطرقت هاته الدراسة الى اشكالية قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، حيث هدفت الى قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، بالبحث عن إرساء نموذج للإنذار المبكر باستخدام المحاكاة المالية في بورصتي الجزائر وباريس، وذلك باستخدام المعلومات المالية والاقتصادية وبيانات السوق المالي.

وقد توصل الباحث إلى وجود اختلاف في وجهات النظر حول تقييم الأداء المالي في المؤسسات، حيث يعتمد البعض على النظام المحاسبي المغلق، بينما يعتمد البعض الآخر على المعلومات النابعة من الميزانية المالية والاقتصادية وبيانات السوق المالي، والتي توسع من دائرة تفسير مفهوم الأداء المالي.

كما توصل أيضًا، إلى أن معدل النمو الداخلي للمؤسسة يساهم في رفع قيمتها، وبالتالي في تحسين أدائها المالي، وأن الضرائب تعد القاسم المشترك بين مختلف دول العالم، وتختلف أهميتها من بلد لآخر ومن قطاع لآخر.

7. الدراسة (بن خروف جلييلة 2009)، المعنونة: دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة

واتخاذ القرارات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات، جامعة الجزائر.

الدراسة تناولت اشكالية دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، وقد هدفت إلى تحليل دور القوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وأهمية القياس المقارن في تحسين تنافسية المؤسسات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن القوائم المالية تعتبر أداة مهمة لتوفير المعلومات المالية اللازمة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات المالية الصحيحة، وأن استخدام القياس المقارن في تنافسية المؤسسات يعد أمراً مهماً.

ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى أن استعمال هذا الأسلوب في المؤسسات الجزائرية محدود، ويتطلب تحسين جودة البيانات المالية وزيادة الوعي والتدريب والتعليم حول أهمية القياس المقارن واستخدام القوائم المالية في تقييم الأداء

المالي واتخاذ القرارات المالية الصحيحة. وبالتالي فإن تحسين جودة البيانات المالية وتوعية المؤسسات حول أهمية القوائم المالية والقياس المقارن يمكن أن يؤدي إلى تحسين تنافسية المؤسسات وتعزيز أدائها المالي.

8. الدراسة (لواج عبد الرحيم، لطرش بلال 2009)، بعنوان: تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن،

دراسة حالة المؤسسة المينائية جيبل جن جن، جامعة جيبل.

يتطلب نموذج بطاقة الأداء المتوازن من كل مؤسسة أن تنظر لنفسها من أربعة جوانب أساسية هي: الجانب المالي، جانب العملاء، جانب العمليات الداخلية، جانب التعلم والنمو، وقلة الفهم للمقاييس غير المالية كالمؤشرات الاجتماعية مثلا. من خلال النتائج المحصل عليها أيضا وبعد تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن برز لنا أهمية التكامل والتوازن بين الأبعاد الأربعة.

الفرع الثاني: الدراسات الاجنبية.

1. دراسة (مريم شكري ومحمود نديم 2013): بعنوان: تقييم الأداء المالي استخدام بطاقة الأداء المتوازن .

دراسة اختباريه في شركة طيران الملكية الأردنية، جامعة الأردن.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل المفاهيم الأساسية المرتبطة بتقنية بطاقة الأداء المتوازنة وإبراز فوائدها الرئيسية كأداة إدارية، وتتمثل هذه الفوائد في التركيز على جوانب الأداء المختلفة دون التفريط في جانب واحد، حيث تقيس الأداء في أربعة مجالات رئيسية وهي المالية، والزبائن، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وذلك من خلال تحقيق الأهداف والخطط المحددة لكل مجال.

وتوصل

ت الدراسة إلى النتائج التالية:

• وجود ثير لتطبيق واستخدام المحور المالي على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته في شركة طيران

الخطوط الجوية الملكية الأردني

• وجود ثير لتطبيق واستخدام المحور المالي على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

• وكذا لتطبيق واستخدام محور الزئ على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

2. دراسة (محمد السيف ومحمد الصمعاني)، المعنونة بدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للشركات السعودية.

تطرق هاته الدراسة الى اشكالية: تحليل دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للشركات السعودية، وتشير الدراسة إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يحسن أداء المؤسسات الاقتصادية وتحقيق أهدافها المالية، وأنه يساعد على تحديد وقياس العوامل المختلفة التي تؤثر في أداء المؤسسات الاقتصادية، وقد لخصنا هاته الدراسة على النحو التالي:

اشكالية الدراسة: مشكلة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات السعودية.

هدف الدراسة: تحليل دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للشركات السعودية.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يساعد في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية وتحقيق أهدافها المالية، وأنه يمكن تطبيقه بنجاح في الشركات السعودية، وأن العوامل المختلفة المتعلقة بالمالية والعملاء والعمليات والنمو والتطوير تؤثر بشكل مباشر في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الثاني: علاقة دراستنا بالدراسات السابقة.

✓ أوجه التشابه الدراسة مع الدراسات السابقة:

يمكن القول إن دراستنا التي تتطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بالأداء المالي للمؤسسة لها تشابهات مع الدراسة التي تناولت جملة المدونات الخاصة بالبطاقة، حيث تهدف دراستنا إلى تحليل وتقييم

الأداء المالي للمؤسسة واستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين الأداء المالي من خلال تحديد وتصنيف المؤشرات الرئيسية والجوانب المختلفة للأداء الشامل للمؤسسة، ومن الجدير بالذكر أن إضافة التقييم والمراجعات للمؤسسة تعتبر إضافة مهمة للدراسة، حيث تساعد على تحديد المزايا والعيوب في أداء المؤسسة وتحسينها لتحقيق أفضل النتائج المالية والأداء الشامل، وعلاوة على ذلك، فإن التقييم والمراجعات يساعدان على تقييم فاعلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحديد ما إذا كانت تساهم بشكل كافي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة أم لا.

✓ أوجه الاختلاف الدراسة مع الدراسات السابقة:

تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة من ناحية المنهج وهذا لكون الموضوع المتناول واحد المتمثل في البطاقة الأداء المتوازن أو الأداء المالي فالمناهج تختلف تارة بين الوصفي وتارة بين التحليلي واخرة تدمج بينهما، وهذا يعكس تنوع وتعدد الطرق المتاحة لدراسة هذا الموضوع المحدد، والتي يمكن أن تعطي نتائج وتحليلات مختلفة تبعاً للمنهج المستخدم.

واختيارنا في الجانب النظري للمنهج الوصفي التحليلي وفي الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة منهج يمكن ان يساهم في توسيع وتعميق المعرفة حول هذا الموضوع المحدد وتعزز فهمنا للعلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي للمؤسسة.

كذلك من جانب المؤسسة محل الدراسة والتي تختلف عن الاخرى من الدراسات السابقة والتي كانت بمؤسسة-كهرغاز-وحدة تقريت.

✓ ما أضافته الدراسات على الدراسات السابقة:

تعد دراستنا اضافة واسهام على الدراسات السابقة في هذا المجال: ومن أبرز الإسهامات التي قدمتها دراستنا هي.

- 1- توضيح العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي لمؤسسة-كهرغاز-وحدة تقرت بشكل مفصل، من خلال تحليل العوامل الأربعة المختلفة المتعلقة بالمالية والعملاء والعمليات والنمو والتطوير.
- 2- استخدام منهج دراسة الحالة وجمع الوثائق وتحليل تدفقات المؤسسة وتقييم الاستراتيجي المتعلق بالمرجات والمدخلات والميزانية، وهذا يعتبر إضافة مهمة على الدراسات السابقة في هذا المجال.
- 3- تحديد النقاط القوية والضعف في أداء مؤسسة-كهرغاز-وحدة تقرت بشكل دقيق، وذلك من خلال تحليل البيانات المجمعّة من المصادر المختلفة.
- 4- توصيات مفصلة وعملية لتحسين أداء المؤسسة المالي وزيادة قدرتها على تحقيق الأهداف المالية والاستراتيجية، وذلك من خلال التركيز على تحسين العوامل المختلفة المتعلقة بالمالية والعملاء والعمليات والنمو.

خلاصة الفصل.

وفي نهاية هذا الفصل النظري التمهيدي فإنه توصلنا الى بعض النتائج اهمها:

تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على الأهداف الاستراتيجية للشركة وتقوم بتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية في أربعة مجالات رئيسية (الرؤية والاستراتيجية والعملاء والعمليات الداخلية والتطوير والابتكار) ويتم قياس الأداء في كل من هذه المجالات باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية.

يتم تحليل الأداء المالي على أساس مؤشرات محددة كالعائد على الاستثمار والربحية ونسبة الديون إلى حقوق الملكية، ويعتبر ذلك جزءًا من بطاقة الأداء المتوازن ويتم تحديد مؤشرات الأداء المالي في إطار الأهداف الإستراتيجية الأوسع.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي مترابطين ويمكن القول إن الأداء المالي هو جزء من بطاقة الأداء المتوازن فعندما يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية للشركة، يتم تحليل الأداء في أربعة مجالات رئيسية، بما في ذلك الأداء المالي ويتم تحليل الأداء المالي على أساس مؤشرات محددة، مثل العائد على الاستثمار والربحية ونسبة الديون إلى حقوق الملكية.

الدراسات السابقة حول بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي قد أظهرت فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسات والشركات كما تبين بعض الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء المالي، حيث يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية وتحليل الأداء في مجالات مختلفة، بما في ذلك الأداء المالي.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

دراسة حالة لمؤسسة -كهرغاز- وحدة تقرت.

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني من خلال التطرق في المبحث الأول الى الإطار المنهجي للدراسة ومن ثم تحليل النتائج ومناقشتها في المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة كهرغاز وحدة تقرت في الأخير كحوصلة لما تم التوصل إليه، حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين مباحث بالشكل التالي:

المبحث الأول: الايطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها.

المبأ الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

يتمحور هذا المبأ إلى الجزء الخاص بالطريقة المتمثلة في المنهج المعتمد لهذه الدراسة، والأدوات المعتمدة في الوصول إلى النتائج هذه الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة والمنهج المستخدم.

ويشير هذا المطلب إلى الطريقة التي استخدمت في الوصول إلى نتائج الدراسة.

الفرع الأول: تعريف المنهج:

يتوقف اختيار منهج الدراسة على طبيعة الظاهرة المدروسة وعلى مدى مناسبة أدواته وتقنياته في حل الإشكال أو تفسير الظاهرة، وفي إطار دراسة التوظيف تبين أن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي التحليلي حيث يعرف على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة مشكلة موضوع البحث، ويجب عليها، كما يعرفه غريب سيد أحمد على أنه: «الدراسة الوصفية تتضمن الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة من الأوضاع.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة.

تحتوي الدراسة على آدتين هما:

- **المقابلة:** تم إجراء مقابلات غير مهيكلة مع إطارات الوحدة، من أجل معرفة نظام العمل داخل الوحدة، والحصول على وثائق الوحدة

- **السجلات والوثائق:** تعتبر السجلات والوثائق أحد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها أثناء جمع البيانات، وفي بحثنا هذا تمت الاستعانة بالوثائق والسجلات من طرف المؤسسة من بينها تعريف المؤسسة وهيكلها التنظيمي والسجلات.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

يعتمد معظم الباحثين في دراستهم على عينة ممثلة للمجتمع الأصلي أو مجتمع البحث ويتم اختيار حجم ونوع العينة على حسب عدة اعتبارات من بينها طبيعة المجتمع الأصلي ومن خلال تتبع عدة مراجع أن العينة تعرف على أنها: مجموعة أفراد تؤخذ من المجتمع الأصلي.

وفي هذا المقام كان نوع عينة الدراسة قصدية، ومن هنا تعرف العينة القصدية: هي العينة التي تم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من طرف الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرها لكون تلك الخصائص من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية التابعة لولاية ورقلة كعينة اخترنا الشركة الجهوية للجنوب الشرقي لأشغال الكهرباء كهريف تقرت ذلك لمكانتها الوطنية، فهي تعد من المؤسسات الرائدة في إيصال شبكات الكهرباء للضغط العالي ولمتوسط لسبع ولايات جنوبية وهذا ما ساعدنا في إجراء هاته الدراسة.

المطلب الثالث: عينة الدراسة (تقديم المؤسسة).

يتضمن هذا الجزء عينة الدراسة، والذي يحتوي مضمونه على تقديم للمؤسسة بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي، ومهام المؤسسة كهرغاز فرع تقرت.

الفرع الاول: تعريف كهريف فرع كهرغاز

انبثقت الشركة الوطنية لأشغال الكهرباء باختصار <كهريف> عن مجمع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز <SONALGAZ> أكتوبر سنة 1982 إذ تعتبر أكبر شركة وطنية لإنجاز مشاريع الكهرباء. وفي سنة 1989 تحولت شركة كهريف إلى شركة ذات أسهم <SPA> برأس مال يقدر ب 500 مليون دج وبرقم أعمال ب 5 مليار دج.

فقد أنجزت هذه المؤسسة المسماة **كهرغاز** في عام 2016 كأول ظهور لها أكثر من **130.000** كم من شبكة التوزيع ما يقارب **80%** من شبكة الكهرباء بالجزائر كما كانت واحدة من أكبر الشركات خلال ربع قرن في مجال الدراسات وإنجاز شبكات الكهرباء والغاز.

فشهدت تطورا ملحوظا في وتيرة الإنجاز والنوعية عاما بعد عام حيث سجلت معدلات نمو مرتفعة في مجال نقل الطاقة الكهربائية والإنارة العمومية والغاز إلخ، حيث توجت بالحيارة على شهادة الجودة العالمية **<iso-9001>** في 2002.

الفرع الثاني: هيكلتها

تقع المديرية العامة للكهريف الفرع الرئيسي **لكهرغاز**، بولاية المدية حيث قسمت التراب الوطني إلى خمس مقاطعات، تتأسسها مديرية جهوية بمختلف هيكلها من أجل ضمان تواجدها وهذا ما يمكنها من حسن المتابعة للدراسات والإنجاز، واقتربها أكثر من الزبائن ومن مهامها:

- دراسة وإنجاز المشاريع لشبكات الضغط العالي والمتوسط والمنخفض.

- دراسة وإنجاز شبكات الغاز.

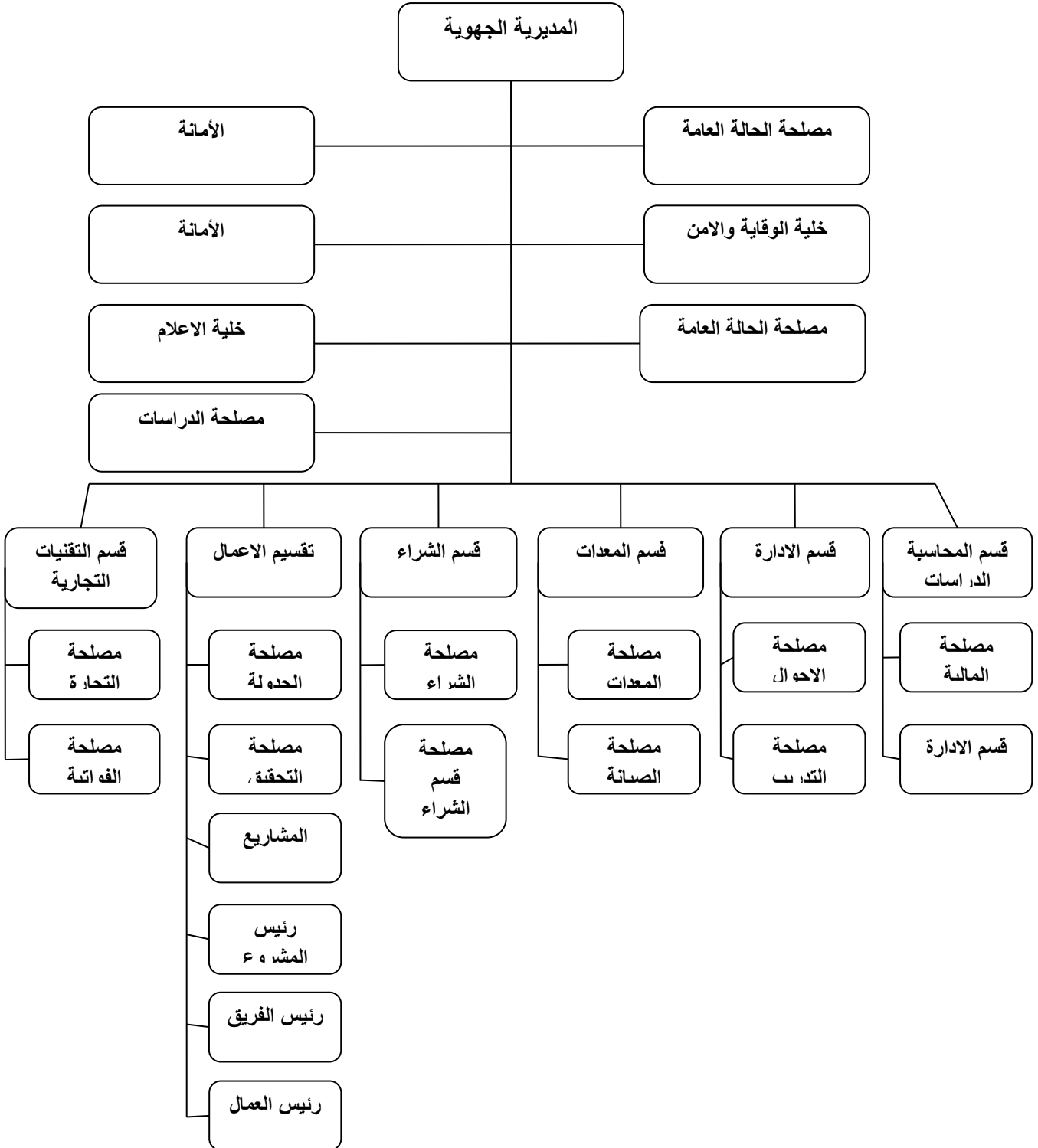
- القيام بأشغال الصيانة (شبكات الغاز والكهرباء والإنارة العمومية).

- إذ تعتبر شركة كهرغاز من كبرى الشركات المتخصصة في توصيل الكهرباء والغاز.

لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي الذي يخصها ويناسبها سواء كانت عمومية أو خصوصية وهذا التنظيم يبدأ من أول طرح فكرة وضع أو إنشاء المؤسسة. ومن منطلق آخر أنه يجب على كل شركة أو مؤسسة وضع هيكلها التنظيمي الذي يعيل وينظم ويحدد الوظائف للمؤسسة وذلك من أجل تسهيل عملية الحفظ للمهام وترتيبها لسير العمل بدقة وإتقان وبأقل جهد.

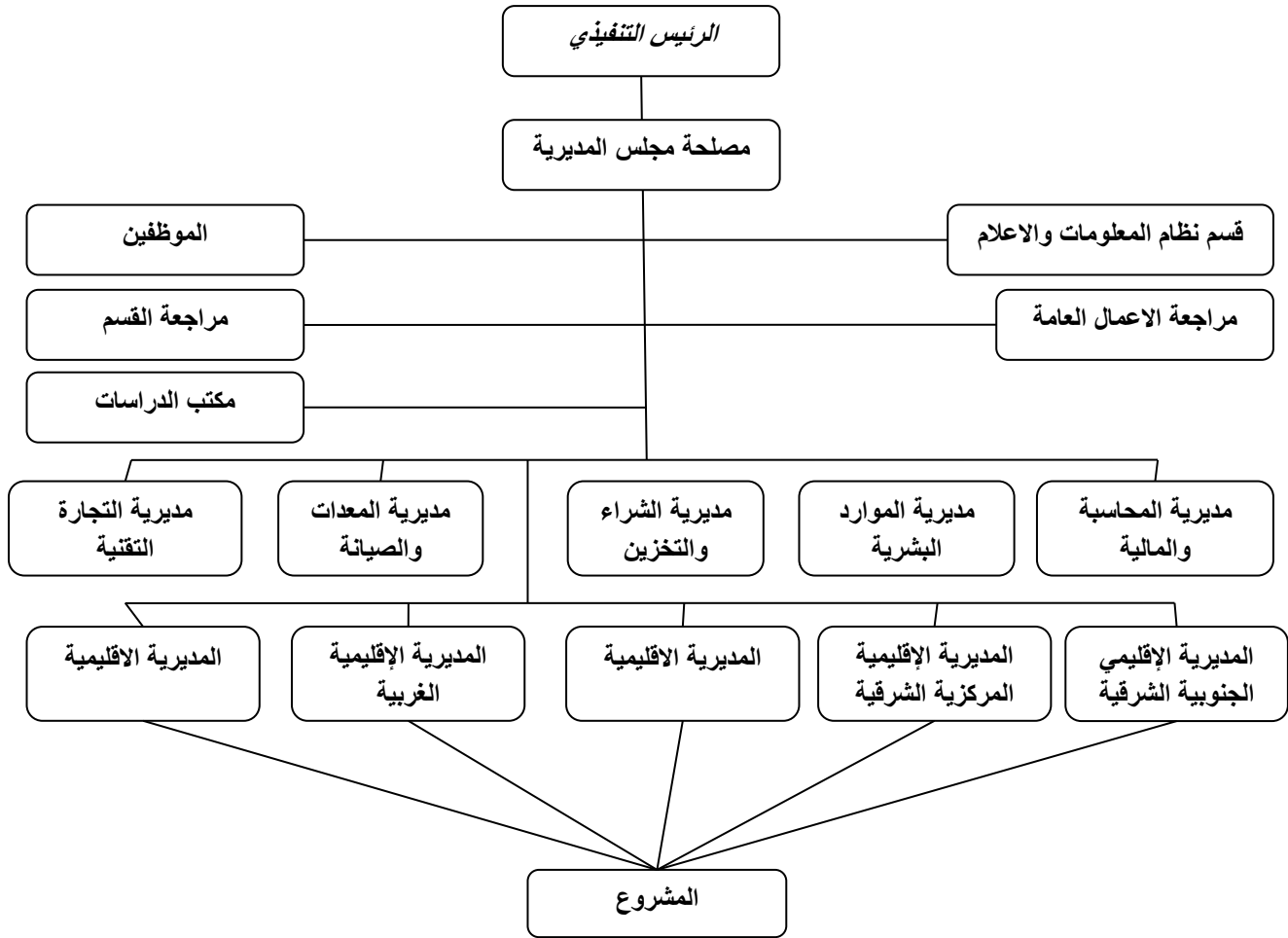
وهيكلها التنظيمي وفق التنظيم التالي:

الشكل رقم 1-2 الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية كهغاز



المصدر: من انجاز الطالبان بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

الشكل رقم 2-2: الهيئة العامة كهغاز.



المصدر: من انجاز الطالبان بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن مدخلا فعالا يسمح بترجمة رؤية المؤسسة، وإستراتيجيتها إلى أهداف ملموسة، بشكل يمكن قياس وتقييم الأداء، لذلك في هذا المبحث توضيح خطوات التصميم والتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة .كهرغاز، وذلك بإسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذه المؤسسة، إن نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن هو تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، من أجل تحديد رؤيتها وإستراتيجيتها، ثم صياغة أهدافها وتحديد العناصر الحرجة لنجاحها، ليتم بناء مؤشرات الأداء لكل منظور، وإعطاء كل منظور وزنه في البطاقة.

المطلب الأول: عرض بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة كهرغاز.

برغم من حداثة فرع كهرغاز بتقرت، غير أن هذه الأخيرة تعتمد على إستراتيجية خاصة، مسطرة من خلال بطاقة الأداء المتوازن بطاقة، من خطوات تصميمها لها، إلى غاية تطبيقها والتي ستناولها في هذا الجانب.

الفرع الاول: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة كهرغاز.

➤ **عملية تحليل البيئة:** أي تحليل البيئة الداخلية والخارجية، فالبيئة الداخلية تساعد المؤسسة على التعرف على نقاط القوة التي يجب التركيز عليها، ونقاط الضعف التي يجب معالجتها، والبيئة الخارجية تمكننا من تحديد الفرص التي تتيحها هذه البيئة للمؤسسة مما يسمح باقتناصها، وكذلك الأخذ في الحسبان التهديدات التي يجب معالجتها.

1. **تحليل البيئة الداخلية:** من خلال الدراسة الميدانية تبين لنا أن للمؤسسة بعض نقاط القوة التي من

خلالها تستطيع في المستقبل اكتساب موضع جيد في بيئتها، وهي كالأتي:

❖ تسمح هذه الشهادة للمؤسسة بأولوية الحياة على المشاريع سواء كانت داخل القطر الوطني أو خارجه.
امتلاك المؤسسة حاصلة على شهادة الجودة العالمية في مجال التسيير والأمن من خلال معيار 2008 ISO 9001 version والتي تدوم إلى غاية 2017 وهو ما يعني ان المؤسسة تتمتع بحسن متابعة الدراسات والإنجاز وكذا اقترابها أكثر من الزبائن.

❖ إنجاز 3000 كلم من خطوط كهرباء العالية، متوسطة ومنخفضة التوتر.

❖ تركيب 1000 وحدة من المحولات الكهربائية صغيرة وكبيرة الحجم.

❖ إنجاز شبكات الكهربائية الهوائية منخفضة التوتر ligne basse tension.

❖ إنجاز شبكات الكهربائية الهوائية متوسطة التوتر ligne moyenne tension.

❖ إنجاز شبكات الكهربائية الهوائية العالية التوتر ligne haute tension.

❖ إنجاز شبكات الكهربائية تحت أرضية منخفضة التوتر (BTS) ligne basse tension

❖ إنجاز شبكات الكهربائية تحت أرضية متوسطة التوتر (MTS) ligne moyenne tension.

❖ إنجاز شبكات الكهربائية تحت أرضية العالية التوتر (HTS) ligne haute tension.

❖ الإنارة العمومية éclairage public

❖ شبكات توزيع الغاز réseau de distribution

❖ محولات كهربائية ذات التوتر العالي poste moyenne et basse tension

(المصدر: من انجاز الطالبان من خلال المقابلة مع رئيس فرع المحاسبة للمؤسسة)

2. البيئة الخارجية للمؤسسة تفرز البيئة الخارجية للمؤسسة مجموعة من الفرص من أهمها :

- ارتفاع الطلب على جميع المنتجات.
- تحديد الدولة للأسعار بشكل مثبت لا يتغير.
- الأسعار مقننة من طرف الدولة.

❖ أما التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة فتتمثل في :

❖ التضخم الضريبي من طرف الدولة.

➤ تحديد رؤية المؤسسة

من خلال المقابلات التي أجريناها مع مختلف إطارات المؤسسة وانطلاقا من معلم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تبين أن رؤية المؤسسة تتمثل في السعي لتحقيق النمو والتنمية المستدامة من خلال تأمين وتسيير الموارد البشرية الملائمة وذات الخبرة اللازمة لتحقيق الأهداف وتطوير الشركة. ويتم ذلك من خلال وضع برامج التدريب وتحسين الكفاءة للموظفين، مما يساعد على تعزيز كفاءتهم وتحسين أدائهم، وبالتالي تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

وبالنسبة لوحدات المؤسسة، تتكون من خمس وحدات جهوية عملية يتم توزيعها في مختلف مناطق القطر الجزائري، وتقوم بإنجاز المشاريع المسندة إليها في مجال عملها في كل منطقة. ويمكن تفسير هذا بأن المؤسسة تسعى إلى توسيع نطاق عملها والتواجد في مختلف مناطق البلاد، مما يساعد على تعزيز مكانتها في السوق وزيادة فرصها في الحصول على المزيد من المشاريع.

(المصدر: من انجاز الطالبان من خلال المقابلة مع رئيس فرع المحاسبة ورئيس مصلحة الموارد

البشرية للمؤسسة)

1. تحديد استراتيجيه المؤسسة كهرغاز:

وذلك بتحقيق الريادة من خلال:

- تقديم خدمات متفوقة للعملاء.
- يتولى تقديم هذه الخدمات جهاز بمستوى رفيع ويعمل في بيئة محفزة.
- دعم الجهاز بمنتجات ذات جودة عالية.
- العمل على استمرارية تحقيق العوائد.

- استهداف أكبر عدد ممكن من الزبائن.

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مقابلة مع رئيس قسم المصلحة الموارد البشرية.

الفرع الثاني: تحديد عناصر الاستراتيجية لمؤسسة كهرغاز من خلال بطاقة الأداء المتوازن:

وعليه فانه ومن خلال ما ذكر أعلاه فان المؤسسة الفرعية كهرغاز مؤسسة حديثة جديدة ذو مؤشرات تسطر أهدافها ضمن المدى البعيد والقصير من خلال عدة احتميات متعلقة بزبون والموظفين وسنحاول إظهار ذلك من خلال الجدول التالي بناء على عناصر بطاقة الأداء المتوازن:

الجدول رقم 2-1 يوضح بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة كهرغاز

المحور	المحور المالي	العملاء	العمليات الداخلية	النمو والتعلم
الأهداف والاستراتيجية	تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الوحدة، وتحضير كل الملفات التنفيذية للمشاريع -متابعة ومراقبة انجاز المشاريع	رفع رضا العملاء تحسين الكفاءة الخدمات	توفير السلع والمواد الأولية الاستراتيجية. تحسين طرق الأداء من حيث التشغيل	الحرص على كسب رضا العاملين. التطوير الداخلي في المؤسسة
عناصر النجاح	وضع حصر لكل مبيعات المربحة. رفع الأعمال بالتوجه نحو مديريات الفلاحة، مؤسسات المحروقات	اقحام وسائل ونظام معلوماتية حديثة	الرقابة الفعالية بغرض الالتزام بالاداء	استقطاب الكفاءات من خلال خبرات
المبادرات	زيادة المبيعات تنسيق الضريبي	إعطاء الأولوية لتوفير الوثائق اللازمة للفتورة الحرص على متابعتها حتى، الوصول إلى المصالح المالية للزبون. تقديم تخفيضات والدائم مع الزبون من أجل توطيد العلاقات وتحسين دورة دراسة الفاتورة.	تحسين عدة برامج وعمليات التطوير من برامج الصرامة ادخال عدة وسائل بموجب اتفاقية المؤسسة	تنمية معارف التكوين للموظفين واقامة دورات تدريبية للموظفين القدام بغرض مواكبة
خطة العمل	المدى القريب. المدى البعيد.	اتقاننا التعامل مع برمجيات المعلومات	توفير الآلات والمعدات اللازمة لبلوغ واستدراك	التوظيف عن طريق الإدماج وتخفيض تكاليف المستخدمين ، على اقامة دورات

المصدر: من انجاز الطالبان بناء على نتائج المقابلة مع رئيس الموارد البشرية.

الفرع الثالث: مؤشرات الأداء المالي لمؤسسة كهرغاز حسب بطاقة الأداء المتوازن

يتضمن هذا المطلب الحديث على الأداء المالي للمؤسسة بناء على معطيات بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات وهي كالتالي:

أولاً: مؤشرات البعد المالي:

يتلخص هذا البعد من خلال مقاييس مالية مرتبطة بين الإستراتيجية من جهة والمبيعات من جهة أخرى بالإضافة إلى النمو ويحدد قياس الأداء هنا من خلال مؤشرات القياس الربحية والمبيعات ويندرج هذا القياس ضمن ثلاث مؤشرات الأساسية (معدل دوران الأصول -معدل نمو الإرباح وتطورها-معدل نمو المبيعات) وهي مفصلة كالتالي:

أ. معدل دوران الأصول الصافي:

يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على استغلال كافة الأصول المتاحة في تحقيق المبيعات وارتفاع هذه النسبة يشير إلى أن المؤسسة تستخدم موجوداتها بكفاءة عالية في تحقيق المبيعات ويحسب بالعلاقة التالية:

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

حيث:

صافي المبيعات: هو الإجمالي المبيعات بعد خصم التخفيضات والمرتجات والضرائب.

إجمالي الأصول: هو مجموع الأصول التي تمتلكها المؤسسة وتستخدمها في عملياتها التجارية

ومن خلال هذه العلاقة نحدد ذلك خلال السنوات (2021-2020-2022):

جدول 2-2: يوضح معدل دوران الأصول في (2020-2022)

السنة	2020	2021	2022
معدل الأصول الصافي	% 65	% 75	% 95

المصدر: من انجاز الطالبان بالاعتماد على وثائق من للمؤسسة.

التعليق على الجدول: يمثل الجدول أعلاه معدل دوران الأصول الصافي لمؤسسة كهزغاز على مدار السنوات الثلاث، والذي يشير إلى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها في تحقيق الإيرادات. ويظهر الجدول تبايناً في معدل الدوران الأصول الصافي للمؤسسة خلال الفترة المذكورة، حيث تراوحت النسبة بين 65% في عام 2020 إلى 95% في عام 2022. ويمكن القول بأن هذا التباين يشير إلى نجاعة المبيعات للمؤسسة، حيث بدأت المؤسسة في استخدام أصولها بشكل أكثر كفاءة خلال السنوات الأخيرة، وهو ما أدى إلى زيادة معدل الدوران الأصول الصافي بشكل ملحوظ.

ب. معدل نمو الأرباح وتطورها:

حيث تعتمد هذه الأخيرة على قياس الأرباح وتطورها والتي تحدد من خلالها صحة المالية للمؤسسة وتكون العلاقة كالتالي:

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

حيث:

ربح السنة (ن): هو الأرباح التي تم تحقيقها في السنة الحالية.

ربح السنة (ن-1): هو الأرباح التي تم تحقيقها في السنة السابقة.

ومن خلال هذه العلاقة نحدد ذلك خلال السنوات (2021-2020-2022):

الجدول رقم 2-3: يوضح معدل نمو الأرباح

السنة	2020	2021	2022
معدل نمو الأرباح	0,22	0,24	0,30

المصدر: من انجاز الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

التعليق على الجدول: يمثل الجدول أعلاه معدل نمو الأرباح لمؤسسة ما على مدار السنوات الثلاث الماضية،

حيث بلغ متوسط المعدل السنوي لنمو الأرباح خلال هذه الفترة 0.25 أو 25%.

ويشير هذا التقرير إلى تحسن أداء المؤسسة على مدى السنوات الثلاث الماضية، حيث ارتفع معدل نمو

الأرباح على مدار السنوات الثلاث، وبشكل خاص في العام 2022 حيث بلغ 0.30 أو 30%، مما يعكس نجاح

المؤسسة في تحقيق أرباح أكبر عن السنوات السابقة.

ويمكن استنتاج أن المؤسسة تتمتع بثبات ونجاح في أدائها المالي على مدى السنوات الثلاث الماضية، وأنها

قادرة على تحقيق نمو مستدام في الأرباح في المستقبل.

ت. معدل نمو المبيعات

وتتحدد هذه الأخيرة على أن المؤسسة ما ان كانت لها الاستمرارية من جهة وتحقيقها للإيرادات والأرباح

وتغطية التكاليف من جهة أخرى وتكون العلاقة كالتالي:

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

حيث:

مبيعات السنة (ن): هو حجم المبيعات الذي تم تحقيقه في السنة الحالية.

مبيعات السنة (ن-1): هو حجم المبيعات الذي تم تحقيقه في السنة السابقة.

ومن خلال هذه العلاقة نحدد ذلك خلال سنتين (2021-2022):

الجدول رقم 2-4: يوضح معدل نمو المبيعات.

السنة	2020	2021	2022
معدل نمو حجم المبيعات	-0,11	-0,10	-0,09

المصدر: من انجاز الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

التعليق على الجدول: يوضح الجدول أعلاه معدل نمو المبيعات بشكل لعكسي (بالسالب) حيث كانت مرتفعة في 2022 بمعدل 0,09- وتليها في عام 2021 بمعدل 0,10- وفي عام 2020 بمعدل 0,11- ويبدل الارتفاع الدرجات في المعدل المبيعات دلالة على نجاح المبيعات وإستراتيجية المبيعات في محور الأداء المالي في مؤسسة ناجحا.

ثانيا: مؤشرات الأداء لمنظور العملاء

حيث يعتبر العملاء أحد المفاتيح الأساسية لنجاح المؤسسة، وترتكز هذه الجزئية على الأرباح والإيرادات وتعتمد على مؤشر العملاء وسنشير إلى زيادة حجم المبيعات (الحصة السوقية)، كسب ولاء العملاء، رضا العملاء (احترام مواعيد التسليم) كتالي:

أ. زيادة حجم المبيعات (الحصة السوقية)

والذي يعبر عنه من خلال معدل النمو السنوي للمبيعات، الذي يعرض زيادة في حجم المبيعات والتي تنعكس عن زيادة في الحصة السوقية من سنة إلى أخرى، حيث يحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{مؤشر الحصة السوقية} = \frac{[(\text{رقم الأعمال لسنة } (ن+1) - \text{رقم الأعمال لسنة } (ن)) / \text{رقم الأعمال لسنة } (ن)] \times 100}{100}$$

حيث:

رقم الأعمال لسنة (ن+1): وهو حجم مبيعات المؤسسة أو الإيرادات التي حققتها المؤسسة خلال العام الذي يلي العام المرجعي.

رقم الأعمال لسنة (ن): وهو حجم مبيعات المؤسسة أو الإيرادات التي حققتها المؤسسة خلال العام المرجعي.

ومن خلال هذه العلاقة نحدد ذلك خلال السنة (2021):

الجدول 2-5: يوضح مؤشر الحصة السوقية.

السنوات	2021
رقم الأعمال	3,640,175,539.84
معدل الحصة السوقية	35%
المعدل المستهدف	25%

المصدر: من انجاز الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

بناءً على هذه المؤشرات، يمكن القول إن رقم الأعمال حقق نجاحًا ملحوظًا في السوق المحدد، حيث بلغ معدل حصة السوق 35% وهو أعلى من المستوى المستهدف. ولتحقيق هذا المستوى، يمكن أن يكون العمل قدم خدمات أو منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة للعملاء.

ب. كسب ولاء العملاء.

يتم استخدام هذا المؤشر لتحديد مدى شكاوى العملاء عن الخدمات التي تقدمها المنظمة، حيث يزيد معدل الشكاوى عندما يكون هناك عدد كبير من الشكاوى المقدمة من العملاء، وهذا يمكن أن يشير إلى عدم رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

والذي يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل شكاوى العملاء} = (\text{عدد شكاوى العملاء} \div \text{إجمالي الطلبات}) \times 100$$

ومن خلال هذه العلاقة نحدد ذلك خلال سنة (2021):

الجدول 2-6: يوضح معدل شكاوى العملاء.

السنوات	2021
معدل شكاوى العملاء	07.39%
المعدل المستهدف	22%

المصدر: من انجاز الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يمكن ملاحظة أن معدل شكاوى العملاء للمؤسسة هو 7.39% في عام 2021، بينما المعدل المستهدف هو 22%، يمكن أن يكون هذا الانخفاض في معدل شكاوى العملاء بسبب تحسين خدمة العملاء أو تحسين جودة المنتجات أو تحسين عمليات التوزيع.

ت. رضا العملاء (احترام مواعيد التسليم)

هو مؤشر يقيس قدرة العمل على تلبية المواعيد المحددة لتسليم المنتجات أو الخدمات للعملاء.

والذي يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{مؤشر التسليم في الوقت المحدد} = (\text{عدد الطلبات في الوقت المحدد} \div \text{عدد الطلبات المبرمجة}) \times 100$$

ومن خلال هذه العلاقة نحدد ذلك خلال سنة (2021):

الجدول 2-7: يوضح معدل التسليم في الوقت المحدد.

السنوات	2021
معدل التسليم في الوقت المحدد	56,67%
المعدل المستهدف	100%

المصدر: من انجاز الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يمكن ملاحظة أن معدل التسليم في الوقت المحدد للمؤسسة هو 56.67% في عام 2021، بينما المعدل المستهدف هو 100%، يمكن أن يكون هذا الانخفاض في معدل التسليم في الوقت المحدد بسبب عدة عوامل مثل زيادة الطلب على المنتجات أو عدم توفر الموارد اللازمة لإنتاج المنتجات بشكل فعال.

ثالثاً: المؤشر الأداء لمنظور العمليات الداخلية:

ومن بين المؤشرات التي يعتمد عليها هذا العنصر (معدل دوران المخزون-معدل إنتاجية العامل).

أ. **معدل دوران المخزون:** وهي عبارة عن تصريف المخزون المؤسسة حيث كلما زادت النسبة كان المؤسسة

في أحسن حال وتجسد في العلاقة التالية:

الجدول 2-8: يوضح دوران المخزون.

السنوات	2020	2021	2022
معدل دوران المخزون	2054	2087	2389

المصدر: من انجاز الطالبان بالاعتماد على وثائق من المؤسسة.

التعليق على الجدول: يوضح الجدول دوران المخزون حيث بلغت أعلى درجة إلى 2389 في سنة 2022 لتليها

2087 درجة في سنة 2021 أما في 2020 بلغت 2054 درجة ويعود هذا الارتفاع على أن المؤسسة تتحكم في

التكلفة المبيعات ومعدل التخزين كإيماء لتكوين القدرة الاقتصادية كجزء مهم لمنظور العمليات الداخلية.

ب. **معدل إنتاجية العمل:** هو مؤشر يُستخدم لقياس الكفاءة في استخدام الموارد البشرية والمادية في تحقيق

الإنتاج ويمكن حساب معدل الإنتاجية باستخدام العلاقة التالية:

$$\text{معدل الإنتاجية} = \frac{\text{حجم الإنتاج الإجمالي}}{\text{عدد العمال}}$$

ومن خلال هذه العلاقة نحدد ذلك خلال السنوات (2021-2020-2022):

جدول رقم 2-9 يوضح معدل الإنتاجية العمل

السنوات	2020	2021	2022
معدل الإنتاجية العمل	45,50	85,13	220,36

المصدر: من انجاز الطالبان بالاعتماد على وثائق من المؤسسة.

التعليق على الجدول: يوضح الجدول معدل الإنتاجية العمل للمؤسسة كهرغاز حيث كانت أعلى درجة 220,36 درجة في سنة 2022 لتليها 2021 بمعدل 85,13 درجة أما في 2020 بلغت 45,50 درجة وهذا الارتفاع يؤكد نجاح المؤسسة في حجم الإنتاج وكفاءة العمل مع تناسبية عدد العمال للمؤسسة.

رابعاً: المؤشر الأداء لمنظور التعلم والنمو:

ويتضمن هذا الجزء تفاصيل حول الموارد البشرية المتعلقة بالعمال والعمل من ناحية التوظيف وتكوين الخبرات والدورات التدريبية بالإضافة الى المبادرات والتحفيزات التي تقوم بها المؤسسة لتشجيع الأداء للعمال واعتمدا في هذا الجزء على مؤشرين مهمين هما (معدل التوظيف. معدل تطور المكافأة)

أ. **معدل التوظيف:** ويكون ضمن العلاقة التالية:

$$\text{معدل التوظيف} = (\text{عدد الموظفين في السنة الحالية} - \text{عدد الموظفين في الستة السنوات السابقة}) \div \text{عدد الموظفين للسنة الحالية} \times 100\%$$

الجدول 2-10 يوضح معدل التوظيف

السنوات	2020	2021	2022
معدل التوظيف	07	10	12

المصدر: من انجاز الطالبان بالاعتماد على تحليل الوثائق من المؤسسة.

التعليق على الجدول: يوضح الجدول أعلاه معدل التوظيف في المؤسسة حيث بلغ أعلى معدل 12 درجة في سنة 2022 ليتليها 10 درجات في 2021 ليتذيل 07 درجات في 2020 وهذا يؤكد أن المؤسسة على مدار ثلاث سنوات تزيد من عدد عمالها مما يؤكد نجاح معدل إنتاجها.

ب. معدل تطور المكافأة: ويتضمن العلاقة التالية:

$$\text{معدل تطور المكافأة} = ((\text{قيمة تطور المكافأة في الفترة الحالية} - \text{قيمة حوافز ومكافآت الفترة السابقة}) \div \text{قيمة حوافز ومكافآت الفترة السابقة}) \times 100\%$$

الجدول 2-11 يوضح معدل تطور المكافأة.

السنوات	2022	2021	2020
معدل تطور الكفاءة	27	24	19

المصدر: من انجاز الطالبان بالاعتماد على تحليل الوثائق من المؤسسة

التعليق على الجدول: يوضح الجدول معدل تطور الكفاءة في المؤسسة حيث بلغت اعلى معدل 27 درجة في عام 2022 لتليها 24 درة في 2021 و 19 في عام 2020، ويعود سبب ارتفاع الكفاءات على مستوى السنوات الثلاث إلى الحوافز التي تقدمها المؤسسة لعمالها أكانت حوافز مادية أو معنوية.

المطلب الثاني: تحليل النتائج.

من خلال عرض النتائج في الجداول أعلاه ومن خلال اعتماد هذه النتائج على مكونات بطاقة الأداء المتوازن

لمؤسسة كهرغاز خلصت النتائج إلى جملة تحليلات مفادها التالي

1. من حيث مؤشرات الأداء المالي:

والذي اعتمد فيه على ثلاثة مؤشرات من دوران الأصول الصافي بالإضافة إلى معدل نمو

الأرباح حيث شهدت المؤسسة، تنامي تدريجي على المستويات الثلاثة خلال السنوات الثالث الأخيرة

الممتدة من (2020-2022) بشكل عام، يمكن استنتاج أن المؤسسة قد حققت تحسناً في أدائها المالي خلال السنوات الثلاث الماضية، حيث ارتفع معدل نمو الإيرادات ونمو الأرباح، ورغم انخفاض معدل المبيعات بشكل عكسي، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة فشل المؤسسة، ويمكن أن يكون هناك عوامل أخرى تؤثر على معدل نمو المبيعات، ويمكن استخدام هذه البيانات كأحد المقاييس المهمة لتقييم أداء المؤسسات وتحديد ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تحقيق النجاح المالي في المستقبل.

2. من حيث مؤشرات الأداء لمنظور العملاء

بناءً على الجداول الثلاثة، يمكن استنتاج أن الشركة تحظى بنجاح جيد في السوق المحدد وحصلت على حصة كبيرة من السوق، ويمكن أن يرجع هذا النجاح إلى جودة الخدمات أو المنتجات والأسعار التنافسية والاستراتيجيات التسويقية الناجحة. وعلى الرغم من أن أداء الشركة في التعامل مع شكاوى العملاء هو جيد نسبياً، إلا أن هناك مجالاً للتحسين في هذا المجال، والعمل على تحسين أداء الشركة في هذا المجال يمكن أن يزيد من رضا العملاء وتعزيز العلاقات معهم. علاوة على ذلك، يوضح جدول التسليم في الوقت المحدد أن هناك مجالاً لتحسين أداء الشركة في تسليم الطلبات في الوقت المحدد، وتحسين هذا المؤشر سيزيد من رضا العملاء ويساهم في نمو العمل في المستقبل. لذلك، ينبغي على الشركة العمل على تحسين أداءها في هذين المجالين لتحقيق نمو مستدام وتعزيز مكانتها في السوق.

3. من حيث المؤشر الأداء لمنظور العمليات الداخلية:

يمكن استنتاج أن المؤسسة تحقق أداءً جيداً في إدارة المخزون وزيادة حجم الإنتاج وتحسين كفاءة العمل. حيث أظهر الجدول الأول أن المؤسسة تحكم بشكل جيد في التكلفة والمبيعات ومعدل التخزين، وتسعى لتحقيق القدرة الاقتصادية وتحسين نظام العمليات الداخلية، بينما أوضح الجدول الثاني أن المؤسسة تحقق

كفاءة عالية في العمل وزيادة حجم الإنتاج وهذا يعكس جهود المؤسسة في تحسين عمليات الإنتاج وتحسين كفاءة العمال.

وبالتالي، فإن المؤسسة تعمل بشكل فعال على تحسين إدارة المخزون وزيادة الإنتاجية والإيرادات من خلال تحقيق مستويات عالية من الجودة والكفاءة في العمليات، وهذا يساعد على تحسين سمعة المؤسسة في السوق وتعزيز مكانتها وتحقيق نمو مستدام. ولذلك، ينبغي على المؤسسة الاستمرار في جهودها لتحسين الأداء وتحسين العمليات الداخلية وإدارة المخزون بشكل فعال، وذلك من خلال تطوير استراتيجيات جديدة وتحسين عمليات الإنتاج وتحسين كفاءة العمالة، وبالتالي تحقيق مستويات أعلى من الجودة والكفاءة في العمليات وزيادة الإنتاجية والإيرادات.

4. من حيث المؤشر الأداء لمنظور التعلم والنمو:

اعتمد المؤشر على جزئية التوظيف والكفاءة، وخصص هذا الجانب من المؤشر بمعيار العمال وتعامل المؤسسة، و التي تجلت من خلال ذلك إلى معدلات التوظيف وحركة زيادة العمال والتي ظهرت في تحليل السابق في زيادة من الإنتاجية في المؤسسة، والتي كانت سبب في تعامل المؤسسة من خلال المكافآت المقدمة، والتي تمثلت في المادية من حيث الأجور والمعنوية من حيث الترقيات، و هي الإستراتيجية المعتمدة بالمقابل تخصيص دورات تكوينية في المجال من اجل رفع الإنتاجية ورفع معدل الأرباح.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج.

يتمحور هذا الجزء من الدراسة حول مناقشة النتائج وتفسيرها باعتبارها خطوة مبدئية نحو الإجابة النهائية على الموضوع و خلاصة التحليل.

تكمن مساهمة ومن خلال المؤشرات الأربع، و أهم ما توصلت فيه بنتائج الدراسة ، فان الأداء المالي الذي سجل الأرباح والذي كان مرتبطا أساسا بإنتاجية العمال من جهة، والذي كان سببه التوظيف وارتفاع عدد العمال الذي رفع نسبة الإنتاجية والأرباح، من خلال المكافآت التي عرضت على العمال،

أكانت في ترقيات أو رفع الأجور، وهذا النجاح أدى إلى استقطاب العملاء ، ومن هنا تتجلى نجاح المؤسسة في التوفيق المؤسسة بين الأركان الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن من خلال إسقاطها وتطبيقها على نجاحات البارزة للمؤسسة .

1. تكمن أهمية تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية كهرغاز، باعتباره عملية مقارنة بين والأهداف المتوصل إليها، كما يقيم الأداء المالي في حال توفر عدة شروط وعلاقات تتضمن دوران الأصول، والمبيعات وتطور المبيعات بالإضافة إلى تحسين الصورة لدى العملاء، من خلال تحقيق الأهداف المرجوة والتي تكون ناتجة عن رضا العامل، و الذي يتجلى في الأهمية من خلال تطبيق المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن والتي توافقت مع دراسة الباحثان الدراسة. لوج عبد الرحيم- لطرش بلال.

2. واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية على حسب نوعية المؤسسة من جهة وأستراتيجيتها من جهة أخرى ، وهذه الأخيرة تجعل المؤسسة تلتزم بمجموعة شروط وقواعد، تسنها المؤسسة ضمن جملة أنظمة تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء ، من خلال دراسة المؤشرات والتي توصلنا إليها من خلال قراءة التحليلية ويتوافق مع نتيجة دراسة الباحثة والباحث مريم شكري و محمود نديم.

3. تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي لمؤسسة كهرغاز، في ارتباطه علاقة مؤشرات ومحاور بطاقة الأداء المتوازن مع الأداء المالي للمؤسسة ، والذي يثبت وجود نوع من العلاقة الايجابية، والتي توفرت بشكل كامل وتجلت في ثلاث النقاط التالية: (تسهيل الاتصال و فهم أهداف العمل، مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات، تساعد على نشر ثقافة المؤسسة) والتي توافقت نتيجتها مع نتائج دراسة الباحث لطرش وليد.

خلاصة الفصل.

من خلال الدراسة الميدانية، تم عرض مجموعة الجداول والوثائق ومعلوماتها وبياناتها، حيث عرض في هذا الجزء ما ارتكزت عليه الدراسة من داخل المؤسسة والتي اشتملت على جمع معلومات حول المؤسسة، وتم تزويد الدراسة بمجموعة الوثائق التي قمنا بتحليلها لاحقاً ضمن السلم التدفقات والأرقام.

حيث تم تناول في هذا الجانب من الدراسة تقديم شامل للمؤسسة، مع عرض الهيكل التنظيمي لها، ثم تم التنقل إلى تحليل الوثائق من عدة نواحي والتي كانت مطلوبة في الدراسة بداية من خطة البطاقة الأداء المتوازن، ضمن مؤشرات الأربعة إلى غاية إسقاط هذه المؤشرات على الأداء. وبعد تحليلنا توصلنا إلى كفاءة الأداة والتحليل وصولاً إلى كفاءة الفرضيات من خلال صحتها

الخاتمة

الكثير من المؤسسات استقادت من بطاقة الأداء المتوازن أكثر من لوحة القيادة نظرا لشاعتها وإمامها بكل شيء إذ تعد هذه الأخيرة بمثابة الرؤية والتخطيط الاستراتيجي في المستقبل، من خلال ضبط وظائفها ومهامها عن طريق المدونات، والقوانين، والمراسيم إدارة لضبط وتكافئ العلاقة بين الصادرات والواردات (المبيعات والأصول)، من خلال توازن الأصول الخاصة بالمؤسسة المتمثلة في تنسيق المتعاملين، والسيطرة على مخارج المؤسسة برغم من بعض العراقيل الذي تجاوز التعامل مع المؤسسات الاقتصادية والانتقال إلى المؤسسات الخدمات، وكمحاوله لتسليط الضوء على مؤسسة كهرغاز، من خلال الأسس و المعايير التي تقوم عليها، وكذا دراسة الأداء المالي والمهني لها باعتبارها الأداة التي تسمح بمعرفة الوضعية المالية لهذه المؤسسات.

نتائج اختبار الفرضيات:

1. تكمن أهمية تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية كهرغاز، في تحقيق النتائج من ناحية زيادات الأرباح بالإضافة إلى الاحتفاظ على العملاء، وكذا ارتفاع المعدل الإنتاجية وارتفاع نسبة التوظيف، هذه النتائج والتي تحققت بتنسيق مع مؤشرات بطاقة الأداء متوازن والتي تجلت أهميتها في تطبيق مؤشراتها وهذا ما أكد صحة فرضيتنا الأولى.
2. واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات الاقتصادية، تجلت في تحقيق جل الأهداف والتي كانت بنوعها طويلة الأمد وقصيرة الأمد، والتي كانت مترادفة مع الأوضاع المؤسسة من خلال الاستراتيجيات وتعامل المؤسسة معها.
3. تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي لمؤسسة كهرغاز، من خلال إنتاجية العمل والتي تؤثر في انقضاء والاحتفاظ بالمستهلك والعملاء، والتي تؤدي إلى ارتفاع المر دودية المالية التي تجلت، في نسبة المبيعات من جهة ونسبة الأرباح من جهة أخرى، ما يؤكد صحة فرضيتنا.

نتائج الدراسة المتصلة إليها: وتم استنتاج أن مؤسسات هيئات عمومية ذات تسيير خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتمسك محاسبة تجارية حسب نظام خاص كبطاقة الأداء المتوازن، إلا

أنها تطبق بعض قواعد المحاسبة العمومية لإعداد الميزانيات التقديرية في إطار الميزانية السنوية للدولة الموجهة لتمويل هذه المؤسسات في جانب التحويلات الاجتماعية. وتم التوصل في الأخير إلى ثلاث نقاط أساسية :

- وجود تطبيقي وفعلي لتطبيق مؤشرات الأداء المالي في ظل بطاقة الأداء المتوازن
- التضخيم الضريبي والذي نجم عنه عدة مشاكل للمؤسسة كالمعدات والكوادر المادية.
- ومراقبة التدفقات الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلال تنظيمه عن طريق تطبيق الأداء المالي ضمن المؤشرات بطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى المراجعة التقييمية لها.

توصيات الدراسة :

- تمثلت الخطوات التي من خلالها قامت المؤسسة بتصميم بطاقة الأداء المتوازن ضمن إمكانيات المؤسسة (المادية والبشرية)، والتي ارتكزت عليها تصميمًا لبطاقة الأداء بعناصره الكاملة،
- ومن خلال هذا خاصة في سنتين 2020 و 2021 انها اقل نسبا ومعدلا وتخزينا وربحا، ذلك أن كهرغاز مؤسسة متفرعة من كهريف، والتي جاءت منسجمة بين الغاز والكهرباء.
- ويلاحظ أن سنة 2020 و 2021 ، كانت هناك فيروس كورونا والذي كان ينعكس سلبا على مؤسسة من ناحية المقاييس والمؤشرات الأربعة ، وتجلى ذلك من خلال التطور المحتشم في سنة 2022،

آفاق الدراسة:

- تنوع الأهداف والتي ارتبطت بتعدد الرؤية والإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.
- حركة تبادل الخبرات وسط الموظفين في المؤسسة عزز من التكوين واكتساب خبرات للموظفين الجدد.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع.
المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

- 1) ابراهيم الخلوف الملكاوي، "ادارة الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 2) بلال خلف سكارنة: التخطيط الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع - الأردن، ط1، م2001.
- 3) السعيد فرحات جمعة، "الاداء المالي لمنظمات الاعمال"، دار المريخ، الرياض، 2000.
- 4) سمير محمد عبد العزيز، "اقتصاديات الاستثمار-التمويل-التحليل المالي"، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2006.
- 5) فارس نصيب الشبيري، غسان سالم الطالب "المبادئ المالية، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 6) مجيد الكرخي، "تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية"، دار المنهاج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 7) منير شاكر وآخرون، "التحليل المالي (مدخل صناعة القرار)"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة، عمان-الأردن، 2008.
- 8) نبيل محمد مرس، "الادارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس"، الدار الجامعية الجديدة للنشر-الاسكندرية، 2003.

2. المذكرات:

- 1) دادن عبد الغني، "قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية-حالة بورصتي الجزائر وباريس"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر-الجزائر.
- 2) صابر عباسي، "أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية-دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر، 2011-2012.
- 3) عريوة محاد، "دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعة الغذائية -دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل سطيف"، مذكرة مقدمة

- كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس-بسطيف، 2010-2011م.
- (4) مشعل جهاز المطيري، "تحليل وتقييم الاداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية"، رسالة ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق الاوسط، الأردن، 2010-2011.
- (5) نوبلي نجلاء، "استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة"، مذكرة دكتوراه تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2014-2015 م.

3. المجالات:

- (1) بثينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران، "دور بطاقة الاداء المتوازن في تقويم اداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 87-2011.
- (2) علاء احمد حسن، ميسون عبد الله احمد، "قياس جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الاداء المتوازن"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 28، المجلد 07، 2011.
- (3) ماهر موسى درغام مروان محمد وأبو فصة، أثر تطبيق أنموذج الأداء في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، المجلد 17، العدد 02، 2009.
- (4) مزغيش عبد الحليم، بوبعة عبد الوهاب، "العوامل المؤثرة في اختيار مؤشرات بطاقة قياس الاداء المتوازن"، مجلة المؤسسة، العدد 02، 2013م.
- (5) معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحليم، فتح الرحمن الحسن منصور: "بطاقة الاداء المتوازن ودورها في تقويم الاداء بالصندوق القومي للمعاشات"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 02.

4. الملتقيات والمداخلات العلمية:

- (1) نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، "بطاقة الاداء المتوازن اداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22-23 نوفمبر 2011.

الملاحق

1. Qualité De La Productivité Du Travail :

DESIGNATION	NB	OBS
Projet ER BISKRA	03	Base de vie(01) chantier (02)
Projet ER ELOUED	05	Base de vie(02) chantier (03)
Projet ER OUARGLA	06	Base de vie(03) chantier (03)
Projet ER GHARDAIA	02	Base de vie(01) chantier (01)
Projet ER LAGHOUAT	04	Base de vie(02) chantier (02)
Projet NVHMD	02	Base de vie(01) chantier (01)
Magasin P30	03	Siège
Atelier maintenances	03	Siège
AFAL	03	Siège
TOTAL	31	

2. Effectuées au niveau des projets et siège

N° IQ	LIBELLÉ	PÉRIODE	OBJECTIF	RÉSULTAT	ÉTAT
IQ 15	Taux de fréquence	T4 2016	≤ 10	0.00	A
IQ 16	Taux de gravité	T4 2016	≤ 0,30	0.00	A

3. Réalisation Cumulée Par Segment et Par Ouvrage DRSE :

ACTIVITE	MT	BT	MT + BT	POSTE	BRTS	UE
TOTAL ER	34,995	6,807	41,802	3	153	59,991
RCN	310,554	82,982	393,536	106	986	610,650
REHABIL,	0,000	69,347	69,347	10	3057	299,658
TOTAL RCN	310,554	152,329	462,883	116	4043	910,308
S1:ER+RCN	345,549	159,136	504,685	119	4196	970,299
HT 400 KV	10,435		10,435			146,093
HT 220 KV	15,284		15,284			152,840
HT 60 KV	0,000		0,000			0,000
S2: HT	25,719		25,719			298,933
(C, MAINT)		2,571	2,571			8,999
S/TERRAIN	19,164	2,601	21,765			106,224
S3: STE	19,164	5,172	24,336			115,223
P,CAB,GC				0		0,000
P,CAB,EQ				23		23,000
S5: PTE				23	0	23,000
T/ GENERAL	390,432	164,308	554,740	142	4196	1407,454

4. Réalisation Cumulée Par Segment et Par Ouvrage NVHMD :

ACTIVITE	MTS	BTS	MTS + BTS	P,CAB,GC	P,CAB,EQ	UE
S/TERRAIN OUVER TRA ET POSE PE DIAM, 200	19,997	0,000	19,997			116,335
S3: STE	19,997	0,000	19,997			116,335
P, CAB, GC				13		39
S5: PTE				13		39
TOTAL GENERAL	19,997	0,000	19,997	13		155,335

5. Bilan Des Exercices Ouvriers De 2020 à 2022

ACTIVITE	OBJECTIF ANNUEL		REALISATION 2020		REALISATION 2021		TAUX DE REAL ANNUEL 2022		EVOLUTION 2020/2022			
	KM	UE	KM	UE	KM	UE	TX KM	TX UE	KM	UE	TX KM	TX UE
TOTAL ER	70	126	41,8	59,99	14,3	27,30	60%	48%	27,6	32,7	193%	120%
RCN + PP	530	711	462,9	910,31	495,9	803,09	87%	128%	-33,0	107,2	-7%	13%
S1:ER+RCN+PP	600	838	504,7	970,30	510,2	830,38	84%	116%	-5,5	139,9	-1%	17%
HT 400 KV	11	154	10,4	146,1	16,5	230,7	95%	95%	-6,0	-84,6	-37%	-37%
HT 220 KV	75	750	15,3	152,8	31,8	318,4	20%	20%	-16,6	-165,5	-52%	-52%
HT 60 KV	44	220	0,0	0,0	4,7	23,6	0%	0%	-4,7	-23,6	-100%	-
S2: TOTAL HT	130	1124	25,7	298,9	53,0	572,7	20%	27%	-27,3	-273,8	-52%	-48%
MTS+BTS	20	95	24,3	115,22	12,5	58,36	122%	121%	11,9	56,9	95%	97%
S3: S/TERRAIN	20	95	24,3	115,22	12,5	58,36	122%	121%	11,9	56,9	95%	97%
P,CAB,GC	0	0	0	0	0	0	0%	0%	0,0	0,0	0%	0%
P,CAB,EQ	40	40	23	23	19	19	58%	58%	4,0	4,0	21%	21%
S5: PTE	40	40	23	23	19	19	58%	58%	4,0	4,0	21%	21%
TOTAL	750	2097	555	1407	576	1480,5	74%	67%	-20,9	-73,0	-4%	-5%



قائمة المحتويات

IV.....	ملخص
V.....	فهرس المحتويات
VII.....	فهرس الجداول
VIII.....	فهرس الأشكال
IX.....	قائمة المختصرات
X	قائمة الملاحق
أ.....	مقدمة

الفصل الاول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي

2	المبحث الأول: الإطار النظري حول بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي
2	المطلب الأول: مدخل حول بطاقة الأداء المتوازن:
8	المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي حول الأداء المالي
14	المطلب الثالث: علاقة بطاقة الاداء المتوازن بالأداء المالي
17	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
17	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة وتحليلها
23	المطلب الثاني: علاقة دراستنا بالدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية: دراسة حالة لمؤسسة -كهرغاز- وحدة تفرقت.

29	المبحث الأول: الايطار المنهجي للدراسة
29	المطلب الأول: الطريقة والمنهج المستخدم
30	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة
30	المطلب الثالث: عينة الدراسة (تقديم المؤسسة)

34	المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها.
34	المطلب الأول: عرض بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة كهرباء.
46	المطلب الثاني: تحليل النتائج.
48	المطلب الثالث: مناقشة النتائج.
50	خلاصة الفصل.
	Erreur ! Signet non défini.
55	قائمة المصادر والمراجع.