جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم تسيير

التخصص : تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالبة : قناوة فتيحة

بعنوان :

مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة ليند غاز- ورقلة-
(خلال شهر أفريل2014)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : **2014/06/09**

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور / عرابة الحاج أستاذ محاضر " أ " جامعة قاصدي مرباح –ورقلة – رئيسا

الدكتور / قريشي محمد الصغير أستاذ محاضر " أ " جامعة قاصدي مرباح – ورقلة – مشرفا

الدكتور / أولاد حيمودة عبد اللطيف أستاذ محاضر " أ " جامعة قاصدي مرباح – ورقلة – مناقشا

السنة الجامعية **2014/2013**

الإهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر الذي لم أجد عبارات تجزيه حقه بالتقدير و الاحترام الذي علمني كيف يكون الصبر طريق النجاح إلى قدوتي و مفخرتي والدي الحبيب أطال الله في عمره

إلى من حملتني تسعة أشهر و تحملتني العمر كله صاحبة القلب الكبير إلى من لها أكبر و عليها أعتمد والدتي الغالية أطال الله في عمرها

إلى من شاركوني الذكريات و أحلام الطفولة و بهم أستمد القوة و العزيمة أهديهم محبتي و إخلاصي إخوتي و أخواتي

إلى جميع الأهل و الأقارب

إلى جميع دفعة سنة ثانية ماستر تدقيق و مراقبة التسيير

إلى من يجمع بين سعادتي و حزني و من أحن إليه وطني الحبيب

فتيحة

الشكر

أحمد الله تعالى و أشكره على نعمه و حسن عونه ، و أصلي و أسلم على خاتم الأنبياء و المرسلين صلوات ربي و سلامه عليه

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل قريشي محمد الصغير على قبوله الإشراف على هدا العمل و تقديمه لنا النصح و التوجيه طيلة فترة البحث فبارك الله فيه

كما لا يفوتني أن أتوجه بالتحية و الشكر إلى الأستاذ مناصريه رشيد

على إرشاداته و نصائحه جزاه الله خيرا

و شكر إلى جميع عمال مؤسسة ليند غاز و على رأسهم بوطبة محمد

فتيحة

الملخص:

تعد عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية من المواضيع الهامة نتيجة التغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية حيث نجد بطاقة الأداء المتوازن من أدوات مراقبة التسيير الحديثة التي تساعد في عملية التقييم مما يستدعي الاهتمام بها، إن الهدف من هدا الموضوع هو معرفة كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية في مؤسسة ليند غاز ورقلة ، و ذلك لان بطاقة الأداء المتوازن أحد الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير ، و قد اعتمدنا في دراستنا لهدا الموضوع على تقنية المقابلة إضافة إلى وثائق المؤسسة ، و قد اختصرت الدراسة على دراسة جميع محاور بطاقة الأداء المتوازن ، و في الأخير توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها أن المؤسسة تعتمد على المحور المالي و محور العملاء قصد تحقيق أداء مالي .

الكلمات المفتاحية : تقييم الأداء , بطاقة الأداء المتوازن , المحور المالي , محور العمليات الداخلية , محور التعلم و النمو , محور العملاء .

Résumé:

Le processus d'évaluation de la performance dans les institutions économiques des sujets aussi importants que la suite des changements imposés par l'environnement extérieur, où l'on retrouve le tableau de bord prospectif des outils de suivi de la gestion moderne qui aident dans le processus d'évaluation, qui demande de l'attention, que le but de ce sujet est de savoir comment contribuer à la Balanced Scorecard dans l'évaluation performance des institutions économiques de la Fondation Lindh gaz Ouargla, et parce que les Scorecard A outils modernes équilibrés pour surveiller la gestion, et ont adopté dans notre étude de ce sujet sur entretien technique, en plus des documents de l'organisation, et a raccourci l'étude pour étudier tous les axes de la Balanced Scorecard, et dans nous sommes arrivés à la dernière phrase des résultats les plus importants que l'institution s'appuie sur le centre financier et le centre de la clientèle afin d'obtenir une performance financière.
Mots-clés: évaluation de la performance, Balanced Scorecard, le centre financier, le centre des processus internes, l'apprentissage et l'axe de croissance, l'axe des clients.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
الإهداء	**I**
الشكر	**II**
ملخص البحث	**III**
قائمة المحتويات	**IV**
قائمة الجداول	**VI**
قائمة الأشكال	**VII**
قائمة الملاحق	**VIII**
قائمة الاختصارات و الرموز	**IX**
المقدمة	ب
الفصل الأول :تقييم الأداء و بطاقة الأداء المتوازن	**1**
تمهيد	**2**
المبحث الأول :الإطار النظري للدراسة	**3**
المطلب الأول :تقييم الأداء	**3**
الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء	**3**
الفرع الثاني أهمية تقييم الأداء	**4**
المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن	**4**
الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن و أهميتها	**5**
الفرع الثاني :أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن	**6**
الفرع الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن	**6**
الفرع الرابع :المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	**7**
المطلب الثالث :علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء	**10**
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية	**10**
المطلب الأول :عرض الدراسات السابقة	**10**
1-دراسة شنن نبيل 2010	**10**
2- دراسة عريوة محاد 2011/2010	**12**
3- دراسة بلاسكة صالح 2012/2011	**12**
4- دراسة مريم شكري محمود نديم 2013/2012	**13**
5- دراسة alshaikh ali 2007	**14**
المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	**15**

الفرع الأول : أوجه الشبه و الاختلاف	15
أولا : الدراسات العربية	15
ثانيا : الدراسات الاجنبية	16
الفرع الثاني : مميزات الدراسة الحالية	16
خلاصة الفصل	17
الفصل الثاني :الدراسة الميدانية لأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة	18
تمهيد	19
المبحث الأول : الطريقة و الأدوات	20
المطلب الأول : طريقة جمع المعلومات	20
أولا : المنهج	20
ثانيا : مجتمع و عينة الدراسة	20
ثالثا : تقديم عام للمؤسسة	20
رابعا : نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة ليند غاز	21
المطلب الثاني : تقييم الأداء بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	22
الفرع الأول : تقييم المحور المالي و محور العمليات الداخلية	22
أولا : تقييم المحور المالي	22
ثانيا : تقييم محور العمليات الداخلية	23
الفرع الثاني : تقييم محور العملاء و محور التعلم و النمو	24
أولا : تقييم محور العملاء	24
ثانيا : تقييم محور التعلم و النمو	25
المبحث الثاني : النتائج و مناقشتها	25
خلاصة الفصل	28
الخاتمة	29
قائمة المراجع	33
قائمة الملاحق	37

قائمة الجداول---

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
2-1	بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم المحور المالي	23
2-2	بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم محور العمليات الداخلية	23
2-3	بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم محور العملاء	24
2-4	بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم محور التعلم و النمو	25

-قائمة الأشكال -

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	محاور بطاقة الأداء المتوازن	09
1-2	نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة ليند غاز	21

- قائمة الملاحق -

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	المؤشرات (مؤشر فعالية التكوين , مؤشر معدل الغياب ,مؤشر النزاعات الاجتماعية مؤشر احترام مخطط التكوين)

– قائمة الاختصارات و الرموز –

الاختصار	الدلالة
Gi	الغازات الصناعية
SPA	شركة المساهمة

المقدمة العامة

أ–توطئة:

طبقت طرق التقليدية لقياس الأداء في المؤسسات في ظروف ميزها الاستقرار، اقتصرت عملية التقييم على المعايير المالية .غير أن هذه الأساليب أصبحت غير قادرة على العمل في البيئة الجديدة التي تتميز بالاضطراب والتغيير السريع، بل أضحت عائقا أمام قدرة المؤسسة على خلق قيمة اقتصادية في المدى الطويل.وشكلت هذه الظروف الدافع الأساسي في البحث عن أنظمة جديدة تواكب هذا التغيير.

وتوصلت جهود هذه الأبحاث إلى استحداث هذه الأدوات لتقييم الأداء في المؤسسات تضم مؤشرات جديدة إلى جانب المؤشرات المالية وتعنى بمجالات مختلفة تم تجميعها في أربعة محاور رئيسية هي :المالية ، العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم و النمو في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم "بطاقة الأداء المتوازن "

ب–الإشكالية:

كيف يمكن أن يساهم اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

و بناء ا على هده الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي مداخل تحسين أداء المؤسسة؟
- ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء ؟
- ما مدى تأثير اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسة ليند غاز ورقلة ؟

ت–فرضيات البحث :

- من أهم مداخل تحسين أداء المؤسسة استخدام تقنيات حديثة لمراقبة التسيير متمثلة في بطاقة الأداء المتوازن ؛
- يتم تصميم بطاقة الأداء المتوازن علي أساس تكامل بين مؤشرات مالية و غير مالية مما يظهر مستوى الأداء الحقيقي للمؤسسة ؛
- تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسة ليند غاز و قدرتها على تحقيق أهدافها .

ث–أسباب اختيار الموضوع :

- توافق الموضوع مع طبيعة التخصص تدقيق و مراقبة التسيير؛
- أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة في عملية التقييم ؛
- محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسة الاقتصادية بموضوع بطاقة الأداء المتوازن ؛
- اهتمام الباحثة بموضوع بطاقة الأداء المتوازن لإبراز المؤشرات الغير مالية من أجل تقييم الأداء .

ج–أهداف البحث و أهميته :

✓ **الأهداف :**

- معرفة مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية علي بطاقة الأداء المتوازن ؛
- تسليط الضوء علي موضوع بطاقة الأداء المتوازن و ربطها بمجال التخصص ؛
- مدى الاعتماد علي بطاقة الأداء المتوازن كتقنية حديثة من أدوات مراقبة التسيير ؛
- شرح لكيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسة ليند غاز .

✓ **الأهمية :**

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لأنها تساعد علي التطبيق الجيد للإستراتجية من خلال ترجمتها إلي أهداف قابلة للقياس عن طريق ما توفره من معلومات تتعلق بمحاورها الأربعة.

ح–حدود الدراسة:

- الإطار المكاني :تمت الدراسة علي مستوى مؤسسة ليند غاز– ورقلة –
- الإطار الزماني :تمت الدراسة خلال شهر أفريل 2014

خ–منهج البحث و الأدوات المستخدمة :

قصد الوصول إلي الإجابة عن الإشكالية و لإثبات أو نفي صحة الفرضيات و للوصول إلي فهم أدق و أفضل استخدمنا المنهج الوصفي الذي يعد أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة من خلال تناولنا لبعض التعاريف و المفاهيم بشكل تفصيلي و لاختبار مدى صحة الفروض قمنا بدراسة ميدانية من خلال واقع مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في مؤسسة ليند غاز ورقلة إلي جانب أسلوب المقابلة المباشرة و كدا جمع المعلومات المقدمة من وثائق المؤسسة .

د–تقسيمات البحث :

انطلاقا من الأهداف المرجوة من الموضوع و لمعالجة الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية و لاختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى فصلين :

- **الفصل الأول** :يتناول هدا الفصل الأدبيات النظرية و التطبيقية المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء و قد تطرقنا فيه إلي تقييم الأداء مفهومه و أهميته كما تطرقنا إلي بطاقة الأداء المتوازن مفهومها و جوانبها و كدا أسباب ظهورها و أهميتها كما قمنا باستعراض لبعض الدراسات السابقة .
- **الفصل الثاني** :يتناول هدا الفصل و يعالج الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة ليند غاز ورقلة و دلك بالتطرق إلي تقديم عام للمؤسسة و قدمنا نموذج لبطاقة الأداء المتوازن و أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التقييم و نتائج الدراسة الميدانية .

و قد تم اختتام هدا البحث بخاتمه عامه للموضوع دراسة الحالة استعرضنا فيها نتائج الدراسة حسب الفرضيات قدمنا توصيات و أفاق للبحث.

ذ–مرجعية الدراسة :

المراجع المستخدمة في هدا البحث متنوعة متمثله في :

- ✓ الكتب العربية و الأجنبية؛
- ✓ مذكرات و محاضرات؛
- ✓ مجلات علمية؛
- ✓ ملتقيات؛
- ✓ مواقع الكترونية .

ر–صعوبات الدراسة :

- ❖ تتمثل بالدرجة الأولي في الحصول علي المعلومات الخاصة بالدراسة التي أخدت جزءا كبيرا مما ساهم في التأخر في انجاز الدراسة التطبيقية بالإضافة إلي الفترة المحددة لتقديم هدا البحث تعتبر قصيرة مقارنة بأهميتها ؛
- ❖ الدراسة النظرية كانت باللغة العربية أما الدراسة التطبيقية على مستوى المؤسسة كانت باللغة الأجنبية مما أدى إلي إيجاد صعوبات في ترجمتها ؛
- ❖ صعوبة الحصول على بعض المعلومات من طرف المسؤول بالمؤسسة محل الدراسة و دلك راجع للتحفظ و السرية في إعطاء المعلومات و كدا بعض الوثائق لاستخدامها كملاحق ؛
- ❖ عدم التزام المؤطر الميداني بمواعيد التربص .

الفصل الأول: تقييم الأداء و بطاقة الأداء المتوازن

تمهيد :

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحديد تقييم مدى نجاحها في تحقيق أهدافها , باعتبار أن أداء المؤسسات الاقتصادية يعكس النتيجة المنتظرة من مختلف أنشطتها حيث تتيح عملية تقييم الأداء الكشف عن سلامة أداء مختلف الوظائف و محاولة تحسين الأداء الغير جيد للوصول إلى تطوير الأداء الكلي؛

و لا يمكن الاعتماد على المؤشرات المالية و بيانات محاسبية فقط لتعبير عن وضعية المؤسسة لهدا ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة قصور في الأنظمة التقليدية فظهورها جاء من خلال أبحاث و خبرات من قبل الباحثين كابلان و نورتن سنة 1992 حيث تعمل على الجمع بين المقاييس المالية و الغير مالية في تقييم أداء المؤسسة .

و عليه سنتعرض في هدا الفصل إلى :

مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء و بطاقة الأداء المتوازن و ذلك من خلال مبحثين :

المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المبحث الأول :الإطار النظري للدراسة

سنتناول في هدا المبحث تعاريف حول تقييم الاداء و أهميته إضافة إلى تعاريف حول بطاقة الأداء المتوازن و أهميتها اضافة إلى أسباب ظهورها و مكوناتها و محاور الاربعة المكونة لها

المطلب الأول: تقييم الأداء

لقد تعددت تعاريف حول مفهوم تقييم الأداء بتعدد الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء , رغم ذلك لم يتم التوصل إلي تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية , فقد اختلفت التعريفات من كاتب لأخر و من باحث لأخر , و هدا ما توضحه التعريفات الأكثر انتشارا لهدا المفهوم

الفرع الأول :تعريف تقييم الأداء

إن تقييم الأداء هو تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين و صلاحيتهم و انجازاتهم و سلوكهم في عملهم الحالي للتعرف علي مدي مقدرتهم علي تحمل المسؤوليات الحالية و استعدادهم لتقلد مناصب اعلي مستقبلا ؛[1]

كما يعرف بأنه : مجموعة من العمليات التي تستخدم لغرض قياس و تقويم كفاءة أداء العاملين في المنظمة و اتخاذ مجموعة من الإجراءات ؛[2]

كما يعرف بأنه :فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط و أهداف , طرق التشغيل و استخدام الموارد البشرية و المادية بهدف التحقق من كفاءة و فعالية استخدام الموارد المتاحة و يمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء :

علي مستوى الاقتصاد : متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقا و بيان الانحرافات الحاصلة أسبابها و اقتراح الحلول ؛

على مستوى المؤسسة : الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من الأهداف و استخراج الانحرافات ؛

على مستوى الفرد : تتبلور عملية تقييم الأداء الفرد في المؤسسة في تقدير المنتظم و المستمر لانجاز الفرد للعمل و توقعات تنميته و تطويره في المستقبل .[3]

---

[1]: حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان- الأردن،ط1 ، 2013 ، ص 169 .

[2]: عبد العزيز بدر النداوي، **عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية**، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان-الأردن، ط1 ، 2009 ، ص 49 .

[3]: حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء، "**مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة** "، الملتقي الدولي العلمي حول الأداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009 ، ص 04 .

كما يعرف بأنه :عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في المنظمة , و بعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة و معايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل و موضوعي و غير متحيز عن أداء العامل؛[4]

كما عرف بأنه :تعبير عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة ,و هي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة و المحددة مقدما و ثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام المواد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية ؛[5]

كما يعرف بأنه : هو عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبدلها العاملون و السلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقا .[6]

نستنتج من خلال ما سبق أن عملية تقييم الأداء هي عملية دورية الهدف منها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبدلها العاملون و سلوكيات التي يمارسونها في موقف خططت له المنظمة سابقا .

الفرع الثاني :أهمية تقييم الأداء

تكمن أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية :

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين و المدراء ومدي فاعليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الدين يعملون تحت إشرافهم؛
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم؛
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل علي تفادي و التخلص من جوانب القصور و الضعف؛
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين و توطيد الصلات و العلاقات بين الرئيس و المرؤوس؛
- يسهم في رسم خطة القوي العاملة للمنشأة و ما تتطلبه من تنمية و تدريب و توفير المكافآت و الحوافز للعاملين.[7]

[4]: خالد رجم، **أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، غير منشورة، أنظمة المعلومات و مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2012 ، ص 58 .

[5]: عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر، 2001 ، ص 95 .

[6]: نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة،غير منشورة، تخصص: علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2005 ، ص 75 .

[7]: حنا نصر الله، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 170 171 .

المطلب الثاني :بطاقة الأداء المتوازن

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1992 علي يد الباحثين الأمريكيين كابلات و نورتن ذات الأبعاد الأربعة :البعد المالي و بعد العمليات الداخلية و بعد العاملين و بعد الزبائن العملاء لسد الهوة الموجودة بين المستوى الاستراتيجي و المستوى التنفيذي.

الفرع الأول :تعريف بطاقة الأداء المتوازن و أهميتها

أولا: تعريفها لقد تعددت تعاريفها منها :

عرفت بأنها مجموعة من المقاييس المالية و غير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة و شاملة عن أداء منظماتهم ,إلا أنه يمكن وصف بطاقة التقييم المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة ؛[8]

كما عرفت بأنها :علي أنها نظام إداري يهدف إلي مساعدة الملاك و المديرين علي ترجمة رؤية و استراتيجيات شركاتهم إلي مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة ؛[9]

كما عرفت بأنها :عرفت بطاقة الأهداف الموزونة من طرف كابلان و نورتن علي أنها :مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة و شاملة عن الأعمال و 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 ؛[10]

كما عرفت بأنها: إطار عام يساعد مختلف المستويات المنظمة على ترجمة أهدافها و خططها الإستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة مع توجيه الأداء السلوك الفردي و دلك من خلال ربط رسالة و رؤية النشاط بمهام الموظفين من خلال الأبعاد الأربعة (العملاء, المالية, العمليات, التطوير).[11]

نستنتج من خلال ما سبق أن بطاقة الأداء لمتوازن عبارة عن مجموعة مختارة بعناية من المقاييس المشتقة من إستراتيجية المؤسسة هده المقاييس تمثل أداة للمديرين لاستعمالها في توصيل نتائج الموظفين و أصحاب المصلحة الخارجيين و دوافع الأداء من خلالها المؤسسة ستنجز رسالتها و أهدافها الإستراتيجية .

---

[8]: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، ط1 ، 2009 ، بدون بلد النشر، ص 151 .

[9]: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)**، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، ط1 ، 2009 ، ص 57 .

[10] : :Kaplan Robert david Norton**, the balanced scorecard : measures that drive performance**, Harvard business review , vo170, no1, January/ February, 1992, p71.

[11]:إيهاب عاشور، **بطاقة الأداء المتوازن أحد قياسات الأداء الاستراتيجي في بيئة التشغيل الالكترونية**، بدون بلد النشر، ط1 ، 2010 ، ص 22 .

ثانيا :أهميتها

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن ذات أهمية بالغة يمكن إدراجها في ما يلي :

- أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب و مؤشرات النتيجة عن منظماتهم ؛
- تحديد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الإستراتيجية للمنظمة و متطلبات التنافس ؛
- تتمكن المنظمة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة التقييم المتوازن من مراقبة النتائج المالية و بنفس الوقت مراقبة التقدم لبناء القدرات و اكتساب الموجودات الغير ملموسة ؛
- تعمل علي إيجاد ترابط بين الأهداف و مقاييس الأداء ؛
- تعطي للإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال .[12]

الفرع الثاني :أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن نتيجة قصور الأدوات التقليدية في مراقبة تنفيذ الإستراتيجية و من بين أسباب ظهورها نذكر منها مايلي :

- ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لتغطية العجز المعايير المالية التقليدية في مراقبة مدى تنفيذ الإستراتيجية بالإضافة إلى المتغيرات التي طرأت على مختلف نواحي الأداء و من أبرزها ؛
- المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة و ما النتائج المالية المحققة إلا ثمرة لسلسلة من العمليات الأساسية في المؤسسة كالبحث و التطوير و الاهتمام بها و وضع مؤشرات لمتابعتها و تحسينها؛
- الهاجس الكبير الذي يواجه المدراء , و المتمثل في وجود هوة كبيرة بين إستراتيجية المؤسسة و بين النشاطات اليومية التنفيذية ؛
- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج و نظم المعلومات بالإضافة إلى شدة المنافسة .[13]

الفرع الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

قدم كل من كابلان و نورتن عناصر بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

- **الرؤية المستقبلية:** و التي تبين إلى أين تتجه المنظمة و ما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها؛

[12]: وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 153 154 .

[13]: محمد أحمد محمد أبو قمر، **تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، مذكرة ماجستير محاسبة،غير منشورة، جامعة غزة، 2009 ، ص 36 .

- **الإستراتيجية**: تتألف من مجمل الأهداف و الخطط الطويلة المدى؛
- **الأهداف**: تمثل نتائج المراد تحقيقها التي تساهم في الوصول إلى رؤية المنظمة, حيث بتم توزيع و تخصيص الأهداف على الأبعاد الربعة حيث يجب أن تكون الأهداف واقعية و قابلة للقياس و محددة باطار زمني؛
- **المؤشرات**: تعكس مدى التقدم في تحقيق الهدف الاستراتيجي؛
- **القيم المستهدفة**: مقدار محدد يتم القياس عليه لتحديد مقدار الانحراف عن القيم المحققة؛
- **المبادرات الإستراتيجية**: تسجل فيها المبادرات أو الأشياء التي ستقوم بها لتحقيق الهدف, مثلا قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو نتيجة استطلاع للرأي تم تنفيذه بشكل ربع سنوي مثلا, ويقيس مدى رضي العملاء عن الخدمة المقدمة و قد تكون هناك مبادرة مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء أو غير دلك, لاحظ أن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية, بل قد تكون نوعية أو وصفية.[14]

الفرع الرابع :المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

تتمثل المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في المحور المالي و محور العملاء و محور العمليات الداخلية و محور التعلم و النمو و سنوجزها في مايلي :

1-المحور المالي :يقيس هدا الجانب ربحية الإستراتيجية لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين و الغير هي المبادرات الإستراتيجية الأساسية للمنظمة و يعتمد هدا الجانب علي كم من الدخل التشغيلي و العائد علي رأس المال سيتم توظيفهم نتيجة لتقليل التكاليف و بيع وحدات أكثر من منتجات المنظمة .[15]

2-محور العملاء :يهتم هدا المحور بالطرائق التي تخلق قيمة للزبائن و ما القمة التي ترضى الزبون و لماذا سيكون راغب بالدفع عندها, و اد يقوم المحور بتوجيه العمليات الداخلية و محاولات التطوير المؤسسة و بدلك نعتبر هدا الجزء من العملية قلب بطاقة الأداء المتوازن لأنه لا تستطيع المؤسسة تقديم الخدمات بشكل يحقق لها السلم في المدى القصير و الطويل لأنها المؤشرات نتيجة طبيعية للاختيار الاستراتيجي و التي ستزودنا برؤية شاملة عن محور الزبائن و من بين هده المؤشرات: عدد الزبائن, رضا الزبائن.

3-محور العمليات الداخلية: يعتمد هدا المحور على مختلف العمليات الداخلية التي تحقق كل من رضا العملاء عن طريق خلق قيمة للزبائن و الذي يعتبر نقطة حاسمة و حساسة بالنسبة للمؤسسة.

ومن خلال كل من كابلان و نورتن فان هدا الجانب يهتم على ثلاث دورات و هي:

[14]: وائل محمد صبحي إدريس، **سلسلة الأداء الاستراتيجي**، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2009 ، ص 158 .

[15]: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **مرجع سبق ذكره**،ص 61 .

- **دورة الابتكار و الإبداع:** و يقصد بها خلق المنتجات و الخدمات و العمليات التي ستقابل احتياجات العملاء من خلال تحسين تكنولوجيا الصنع؛
- **دورة التشغيل و العمليات:** تتمثل في عملية الإنتاج و توصيل المنتج و الخدمات المتواجدة و المبادرات الأساسية الإستراتيجية للمؤسسات الرائدة من خلال تحسين جودة التصنيع و تقليل وقت التوصيل للعملاء؛
- **دورة الخدمات ما بعد البيع:** تهتم إدارة المبيعات في المؤسسات الرائدة بمراقبة و فهم كيف تتماشى خصائص المنتج مع احتياجات العميل.

4-محور التعلم والنمو: تتعلم مؤسسات الأعمال و تتطور من خلال تجربتها و قدرتها في وضع أفكار موارد البشرية و الإدارة

فيها موضع تطبيق, و هكذا يرتبط التعلم بالتغيير الايجابي في سلوكيات الفردية و الجماعية و التنظيمية أن التعلم والنمو في مؤسسات اليوم من المفترض أن يتم تاطيره في فرق عمل كفؤ و تفكير ايجابي مستمر وثقة عالية في تجربة و فهم شفاف و واسع لطبيعة تواجد المؤسسة في بيئتها وهكذا جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتطوير مجمل الجوانب في منظور ضمن منظورات بطاقة الأداء المتوازن أطلق عليه مسمى محور التعلم و النمو.[16]

من بين المؤشرات التي تترجم منظور التعلم و النمو أهمها: مؤشر القيادة,دوران الموظفين,متوسط سنوات خدمة الموظف؛[17]

كذلك يتعلق هدا البعد بالوسائل التي تستعمل لبلوغ الاهدف الإستراتيجية, ترتبط مركبات هدا البعد بكل ما يتعلق بالمستخدم (إنتاجية العمل, دوران العمل, التحفيز,.....) و بالنظام المعلوماتي الذي يجب أن يسهل التعلم التنظيمي كما يرتكز هدا البعد على نشر المعرفة داخل المؤسسة.[18]

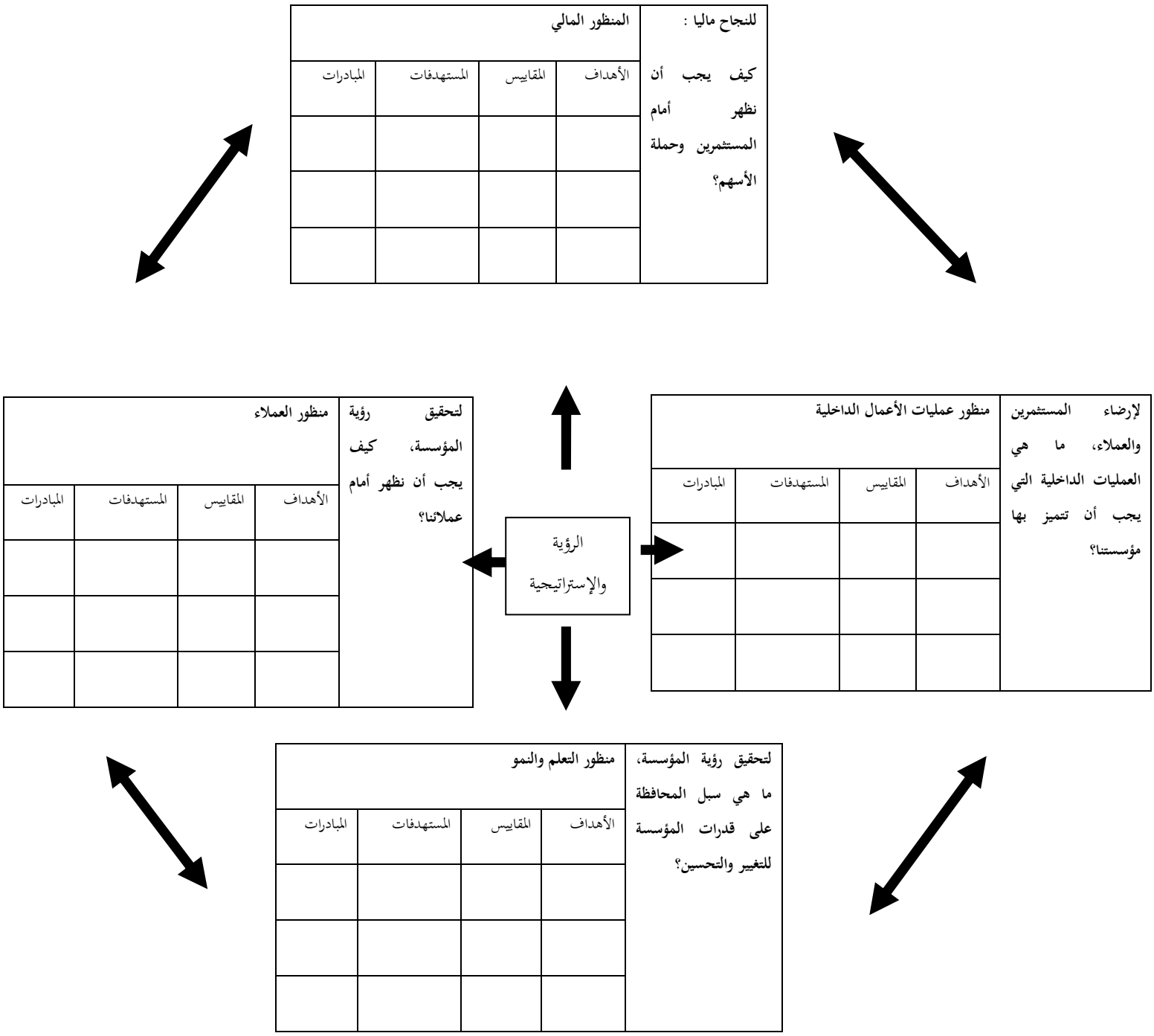
1: حنان نبيه بركمان، **استخدام بطاقة التصويب المتوازنة كتقنية جديدة للرقابة الإستراتيجية بالتطبيق على بعض منظمات الأعمال**،أطروحة دكتوراه،غير منشورة، جامعة دمشق، 2006 -2007 ، ص ص 87 88 .

[17]: معبدي أمال، **قياس و تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة القياس الأداء المتوازن**، مذكرة ماستر،غير منشورة، جامعة ورقلة، 2010 ، ص 44 .

[18]: مقدم وهيبة، مداخلة، **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة و تنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة**، الملتقي الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية، غير منشور، يومي 08 و09 نوفمبر 2010 ، جامعة حسيبة بن بوعلي بشلف، ص 7 .

و الشكل التالي: يوضح المحاور الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن

الشكل (1–1) :المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Kaplan Robert, David Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review (january- February) 1996,p77

المطلب الثالث :علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد و بين التكلفة و العائد في تعامل مع الأفراد و اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم فالأفراد لها طاقات و قدرات ذهنية حقيقية تميز بها المؤسسة ؛

ظهر تطور جديد في أسلوب الرقابة و تقييم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن و التي هي احدي التقنيات الجديدة و التي تجمع بين المقاييس المالية و مقاييس غير مالية التي تتصف بسهولة و بذلك نذكر منها بعض الايجابيات و السلبيات

1/الأثر الايجابي :

- ✓ ربط أهداف العامة بأهداف القسم و الأهداف الشخصية ؛
- ✓ تسهل الاتصال و فهم أهداف العمل؛
- ✓ مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات ؛
- ✓ تساعد على نشر ثقافة المؤسسة .

2/الأثر السلبي :

- ✓ عدم وجود نظام خاص بوضع الأهداف ؛
- ✓ صعوبة الحصول على بيانات المطلوبة في الوقت المناسب ؛
- ✓ الربط الغير واضح بين المقاييس و القيمة المحققة ؛
- ✓ وضع مقاييس بدون الاعتماد على نظام بطاقة الأداء المتوازن .[19]

[19]: معبدي أمال، **مرجع سبق ذكره**، ص 60 .

المبحث الثاني:الأدبيات التطبيقية

سنتناول في هدا المبحث بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة

المطلب الأول :عرض الدراسات السابقة

1–دراسة شن نبيل : 2010

دراسة أجراها الباحث شن بنيل و هي بعنوان :"**استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس و تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية** "مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص :اقتصاد و تسيير المؤسسة ,دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية –تيندال المسيلة–خلال الموسم الجامعي **2010/2009**

الدراسة مركزة على إشكالية مفادها ما مدى إمكانية استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس و تحسين الأداء في المؤسسة الجزائرية ؟

و للوصول إلي أهداف هدا البحث تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي لغرض ما هو متوفر أكاديميا و توثيقيا عن موضوع الدراسة كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة التي أجريت على مستوى المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية ,المسيلة – تيندال .

تم جمع المعلومات من خلال المسح المكتبي من كتب أو مقالات أو رسائل و بعدة لغات

كما تم الاعتماد على تقارير النشاط ,تقارير الجودة ,مختلف الوثائق المحاسبية (ميزانية ختامية ,جداول حسابات النتائج ,الميزانيات المالية) الاستبيان ,المقابلة (رسمية ,غير رسمية) الملاحظة

خلصت نتائج هده الدراسة إلي أنه:

- ✓ على المؤسسات الاقتصادية استخدام بطاقة الأهداف الموزونة لقياس و تحسين أدائها ؛
- ✓ على المؤسسة العمل على إعادة صياغة أو تأكيد الاتجاه الاستراتيجي كأساس جوهري لتطبيق مدخل بطاقة الأهداف الموزونة و العمل أن يكون مفهوم و مطلع عليه من طرف الموظفين مما يمكنهم من الالتزام به و التصرف وفقه لتحسين الأداء؛
- ✓ من الضروري على الإدارة العليا أن تركز على التكامل و الشمولية في قياس الأداء و هدا بالتركيز على المقاييس الغير مالية بدلا من التركيز على المقاييس المالية لوحدها فقط؛

- ✓ على مؤسسة تيندال لكي تستفيد بشكل فعال من تطبيق مدخل بطاقة الأهداف الموزونة أن تعمل على استخدامه لأداء عدد من الوظائف السابقة الذكر في نتائج الدراسة النظرية .[20]

2–دراسة عريوة محاد: 2010–2011:

دراسة أجراها الباحث عريوة محاد وهي بعنوان:"**دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية**" , مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتجية للتنمية المستدامة و دراسة حالة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة و ملبنة التل بسطيف **2011/2010**

الدراسة مركز على إشكالية مفادها: كيف يمكن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس وتقييم الأداء المتوازن المستدام.

و للوصول إلى أهداف هدا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي تحليلي في جانب نضري أما الجانب الميداني تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة و دلك لمحاولة جمع المعلومات اللازمة من اجل محاولة التطبيق الميداني لنموذج بطاقة الأداء المستدام في مؤسستين متوسطي الحجم للصناعات الغذائية ثم محاولة المقارنة بين نتائج المتحصل عليها

خلصت نتائج هده الدراسة على انه:

- ✓ إن اعتماد على الأدوات التقليدية لقياس و تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية غير الكاف للإلمام لكل جوانب و التعاملات المرتبطة بالمؤسسة و بيئتها و تحديد تأثيرها و تأثرها بها مما يظهر النقص و عدم وجود الشمولية في توفر المعلومات السليمة؛
- ✓ يجب الاعتماد على العديد من المؤشرات المتنوعة و التي بإمكانها إعطاء صورة شاملة عن مختلف مجالات الأداء في المؤسسة, كما يجب المواظبة على هده العملية بهدف تحسين المستمر؛
- ✓ تعبر بطاقة الأداء المتوازن من احدث الأدوات و أكثرها فعالية و الخاصة بقياس و تقييم الأداء المتوازن كونها تشمل بين منظوراتها الأدوات المالية و الغير المالية و تجمع بين القيم الكمية و النوعية و العوامل الداخلية و الخارجية على المدى القصير و الطويل؛
- ✓ تعتبر إدارة الأداء عملية هامة جدا و ضرورية كونها تمثل آلية إدارية فعالة لتوجيه الأداء و تطويره و تحسينه و ترشيده بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة و النجاح إستراتجيتها.[21]

[20]: شنن نبيل، **استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس و تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، الموسم الجامعي 2009 / 2010 .

[21]: عريوة محاد، **دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2010 /2011 .

3-دراسة صالح بلا سكة 2011-2012:

دراسة أجراها الباحث صالح بلا سكة بعنوان:"**قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير التخصص: الإدارة الإستراتجية دراسة حالة بعض المؤسسات

الدراسة المركزة على إشكالية مفادها:ما مدى قابلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كأداة لتقييم الإستراتيجية

وللوصول إلى أهداف هدا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع الحقائق و البيانات إن الظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير الحقائق و تحليلها للوصول إلى إبداء اقتراحات و بالاعتماد على الكتب العربية و الأجنبية و بعض الدراسات و البحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث و في الجانب التطبيقي تم اعتماد أسلوب دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية و دلك باستخدام استمارة أسئلة موجهة إلى هده المؤسسات.

خلصت نتائج هده الدراسة إلى:

- ✓ ضرورة الانتقال من أدوات التقليدية للإدارة إلى أدوات الحديثة القائمة على مفاهيم تلاءم تطورات الوقت الراهن؛
- ✓ عد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل العناصر الأداء الكلي؛
- ✓ تستخدم المؤسسات الاقتصادية و الجزائرية الأدوات التقليدية في تقييم و على رأسها الميزانية التقديرية و بالتالي التطرق إلى جانب وحيد و هو الجانب المالي و إن هده المؤسسات لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن سوى في العملية الإستراتجية أو كأداة لتقييم؛
- ✓ لا يوجد مسعى مستقبلي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و هدا راجع إلى نقص الوعي لدى المدراء و عدم الانفتاح على الأساليب الحديثة.[22]

4-دراسة مريم شكري محمود نديم 2012-2013 :

دراسة أجرتها الباحثة مريم شكري محمود نديم بعنوان :"**تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن** " رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة الماجستير في المحاسبة قسم المحاسبة و التمويل كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط الفصل الثاني **2013/2012** دراسة اختباريه في شركة طيران الملكية الأردنية .

الدراسة مركزة علي إشكالية مفادها :"هل يوجد تأثير لتطبيق و استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة علي الأداء المالي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ؟

هدفت هده الدراسة إلي التعرف علي واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية إذ تم إخضاع قوائمها المالية المنشورة لعامي 2012/2011

للدراسة و المقابلات الشخصية مع المعنيين بالشركة و دلك بهدف تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

[22]: بلا سكة صالح، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، 2011 /2012 .

و خلصت نتائج الدراسة إلي:

- ✓ وجود تأثير لتطبيق و استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته (معدل العائد على الأصول ,معدل العائد على حقوق الملكية)في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية؛
- ✓ كذلك وجود تأثير لتطبيق و استخدام مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته (مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة ,القيمة السوقية المضافة)في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية .[23]

5 -Al shaikh ali **,2007 « PERFORMANCE EVALUATION OF PALESTINIAN TELECOMMUNICATION** TORPORATIONS BY USING BALANCED APPROACP SCORECORD

هدفت هده الدراسة إلى تقييم أداء مؤسستي جوال و الاتصالات الفلسطينية على ضوء الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن و من أهمم النتائج المتوصل إليها :

- ✓ هناك علاقة طردية بين درجة فعالية كل بعد و درجة فعالية بطاقة الأداء المتوازن الكلية؛
- ✓ يتم تقييم أداء المؤسستين من الجانب المالي و الجانب العميل و هدا يتوافق و أهداف بطاقة و أهداف لمؤسستين؛
- ✓ إن معظم العاملين و المساهمين في المؤسستين اعطو تقديرا مختلف للأداء في مجالي العمليات الداخلية و النمو و التعلم؛
- ✓ إن الموظفين دو المؤهلات العليا يتوقعون من المؤسستين أنشطة التعليمية أفضل.[24]

1. : مريم شكري محمود ندم،**تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، 2012 /2013

TELECOMMUNICATION TORPORATIONS BY _2-Al sheikh ali **,2007 « PERFORMANCE EVALUATION OF PALESTINIAN** APPROACP SCORECORD USING BALANCED

المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

سنحاول في هدا المطلب مقارنة دراستنا الحالية بالدراسات السابقة من خلال أوجه الشبه و الاختلاف في ما يلي :

الفرع الأول : أوجه الشبه و الاختلاف :

أولا : الدراسات العربية

- ✓ **دراسة شن نبيل :**

تتشابه الدراستين من حيث المضمون و الهدف من حيث أن كلي الدراستين مركزتين على استخدام بطاقة الأهداف الموزونة في قياس و تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية و للوصول إلى أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة ، في حين يبرز الاختلاف في العينة حيث تمت الدراسة على مستوى مؤسسة جزائرية للأقمشة الصناعية و بالاعتماد على تقنية الاستبيان في حين دراستنا تمت على مستوى مؤسسة مختصة في الغازات الصناعية و بالاعتماد على تقنية المقابلة و وثائق المؤسسة .

- ✓ **دراسة عريوة محاد :**

تتشابه الدراستين من حيث المضمون و الهدف من حيث أن كلي الدراستين مركزتين على استخدام بطاقة الأهداف الموزونة في قياس و تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية و للوصول إلى أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة ، في حين يبرز الاختلاف في مؤسسة الدراسة حيث تمت دراسة مقارنة بين مؤسستين متوسطي الحجم للصناعات الغذائية و توزيع استمارة الاستبيان و دراستنا تمت على مستوى مؤسسة للغازات الصناعية باستعمال المقابلة و بالاعتماد على وثائق المؤسسة .

- ✓ **دراسة بلاسكة صالح :**

تتشابه الدراستين من حيث الهدف حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي و بالاعتماد على الكتب العربية و الأجنبية ومنهج دراسة الحالة و الدراسة في مؤسسات اقتصادية ، إلا أننا نلمس بعض الاختلافات من حيث العينة تمت على مستوى بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باستخدام استمارة أسئلة و كذا الدراسة مركزة على تقييم الإستراتيجية ، و دراستنا اعتمدت على مؤسسة واحدة استخدمنا فيها المقابلة و اعتمدنا على وثائق المؤسسة .

✓ **دراسة مريم شكري محمود نديم :**

تتشابه الدراستين من حيث موضوع الدراسة بطاقة الأداء المتوازن إلا أننا لمسنا اختلاف فالدراسة هدفت إلى تقييم الأداء المالي و كانت الدراسة في شركة طيران و اعتمدت على القوائم المالية ، و دراستنا ألمت بجميع جوانب بطاقة الأداء المتوازن و تمت على مستوى مؤسسة مختصة في الغازات الصناعية باستخدام وثائق المؤسسة .

ثانيا: الدراسات الأجنبية

✓ **دراسة** Al shaikh ali

تتشابه الدراستين من حيث دراسة جميع محاور بطاقة الأداء المتوازن و كانت النتائج متشابهة في اعتماد المؤسستين على الجانب المالي و جانب العملاء ، و تختلف من حيث المؤسسة تمت على مستوى مؤسسة اتصالات ، و دراستنا كانت على مستوى مؤسسة اقتصادية .

الفرع الثاني : مميزات الدراسة الحالية

بعد طرح أهم الدراسات السابقة ، التي تناولت الموضوع يمكن عرض مميزات دراستنا عن الدراسات السابقة في النقاط التالية :

- ميدان الدراسة التطبيقية يختلف عن ذاك في الدراسات السابقة حيث ركزت دراستنا على معرفة مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية؛
- دراستنا أبرزت أهمية المؤشرات الغير مالية في عملية التقييم ؛
- محاولة التعرف على واقع تطبيق عملي لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية ؛
- دراستنا تمت على مستوى مؤسسة اقتصادية مختصة في الغازات الصناعية ، و اعتمدت على تقنية المقابلة و وثائق المؤسسة؛
- تناولت دراستنا جميع محاور بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي ، محور العملاء ، محور العمليات الداخلية ، محور التعلم و النمو).

خلاصة الفصل:

في هدا الفصل استنتجنا التعريف بعملية تقييم الأداء و أهميتها كونها عملية مستمرة و مهمة بالنسبة للمؤسسة لما توفره من معلومات لادراة المؤسسة و لاتخاذ الإجراءات و القرارات المناسبة

من بين الأدوات الحديثة لعملية تقييم الأداء نجد بطاقة الأداء المتوازن التي ظهرت من قبل الباحثين كابلان و نورتن ؛

تعرضنا إلى المفاهيم و أسباب ظهورها و مكوناتها و كدا التعريف بالمحاور الأربعة المكونة لها ؛

ظهور بطاقة الأداء المتوازن ساهم إلى حد كبير في التغلب على المشاكل التي تواجه المؤسسات الاقتصادية , حيث سعت الأداة إلى أخد الانتقادات الموجهة للمقاييس المالية بعين الاعتبار للتخفيف من استخدامها لوحدها في عملية التقييم ؛

و فيما يخص الدراسات السابقة تناولت دراستنا لبعض الدراسات من أجل معرفة النتائج السابقة التي توصل إليها الباحثون كان هناك اتفاق معهم حول المفهوم و بينت مدى حاجة المؤسسة للبطاقة لتقييم الأداء .

و للإلمام بالموضوع سنحاول إسقاط الدراسة النظرية عل الجانب الميداني في مؤسسة ليند غاز و هدا ما سنتناوله في الفصل الثاني .

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

تمهيد :

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بتقييم الأداء و بطاقة الأداء المتوازن سنحاول في هدا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني

وقد وقع اختيارنا على مؤسسة ليند غاز ورقلة نموذج للدراسة و التي يتركز نشاطها في إنتاج و توزيع مختلف الغازات الصناعية محاولة منا معرفة مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء من خلال التعرف على محاور الأداة المطبقة في المؤسسة و في عملية التقييم للإلمام بالموضوع .

و سنتناول في هدا الفصل :

المبحث الأول :الطريقة و الأدوات

المبحث الثاني :النتائج و مناقشتها

المبحث الأول :الطريقة و الأدوات

المطلب الأول :طريقة جمع المعلومات

أولا: المنهج

تستدعي طبيعة موضوع الدراسة استخدام مناهج متعددة تفي بأغراض الموضوع, لهدا يكون منهج دراسة الحالة الذي يعمل على الكشف على الدراسة الميدانية لبطاقة الأداء المتوازن وكدا استعمال تقنية المقابلة للتمكن من الحصول على معلومات مكملة للدراسة من خلال إجراء مقابلة مع مدير المؤسسة و رئيس مصلحة الإدارة و المستخدمين قاما بتزويدنا بمعلومات تخص دراستنا كما تم الاعتماد على وثائق المؤسسة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية التابعة لولاية ورقلة و كعينة اخترنا مؤسسة ليند غاز و دلك لمكانتها فهي تعد من المؤسسات الرائدة في إنتاج و توزيع مختلف الغازات الصناعية و الطبية و هدا ما ساعدنا على دراسة الموضوع.

ثالثا: تقديم عام للمؤسسة

برأسمال قدره 1500مليون دج , وهي مؤسسة متواجدة في جميع أنحاء SAP هي مؤسسة تندرج تحت شركة المساهمة GI

الوطن من خلال شبكة تتألف من تسعة (9) وحدات و هدا بعد ما كانت تتكون من 7 وحدات : الجزائر, عنابه , قسنطينة, رغاية, وهران, البويرة, سيدي بلعباس, ارزيو, سكيكدة, و العديد من نقاط البيع المتواجدة في ولايات الوطن.

وهي تضمن إنتاج و توزيع مختلف الغازات الصناعية و الطبية لمختلف القطاعات الاقتصادية مثلا: الرياضة, الصناعة, الصحة, الفلاحة, والبحوث التكنولوجية.

رابعا:نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة ليند غاز

الشكل (2-1):نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن

رؤية المؤسسة و إستراتيجيتها

(أقل جهد و تكلفة لتحقيق أكبر ربح)

المحور	الأهداف	المؤشرات	المبادرات
المالي	-تحقيق نسبة مردودية عالية -تحسين عمليات الإنتاج -التحكم في الأعباء	-رقم الأعمال - القيمة المضافة - تحصيل الإيرادات - معدل المبيعات	- زيادة المبيعات - تخفيض التكاليف - تحسين ظروف العمل
العمليات الداخلية	- توسيع مخازن المؤسسة - إنتاج منتوج وفق مواصفات الجودة - زيادة العمال المشرفين	- سرعة الاستجابة للطلبيات - احترام مواعيد التسليم - الطاقة الإنتاجية -معدل إنتاج القيمة	- احترام معايير الجودة في إنتاج المنتجات - زيادة و تعدد منتجات المؤسسة
العملاء	- إرضاء العملاء - المحافظة على العملاء الحاليين - جلب عملاء جدد	- شكاوى الزبائن - الحصة السوقية - رضا الزبون	- العمل على إرضاء الزبون - تحسين علاقة المؤسسة مع زبائنها لكسب الولاء
التعلم و النمو	- تكوين العمال - وضع نظام للحوافز - التحسين المستمر للعمليات	- معدل فعالية التكوين - معدل الغياب - معدل احترام مخطط التكوين - معدل النزاعات الاجتماعية	- الترقية و العلاوات - تكوين جيد للعمال - التشجيع و الثناء للكفاءات -تحسين المستمر

المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

يعبر الشكل عن بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة ليند غاز و هي تضم :

- ✓ **الرؤية و الإستراتيجية** : يتوجب على المؤسسة توضيح رؤيتها و إستراتيجيتها المستقبلية في مجموعة أهداف طويلة المدى و يتطلب تحقيقها ترجمتها إلى أهداف قصيرة الأجل؛
- ✓ **المحاور الأربعة** :تضم بطاقة الأداء المتوازن :المحور المالي , محور العمليات الداخلية , محور العملاء , محور التعلم و النمو؛
- ✓ **الأهداف** :تعبر عن النتائج المراد الوصول إليها و التي تساهم في تحقيق رؤية و إستراتيجية المؤسسة يتم توزيعها على المحاور الأربعة؛
- ✓ **المقاييس** :عبارة عن مؤشرات تقيس مدى التقدم في تحقيق الأهداف؛
- ✓ **المبادرات** : عبارة عن اقتراحات تسهل تحقيق الأهداف .

المطلب الثاني :تقييم الأداء بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

سنتطرق في هدا المطلب إلى تقييم أداء مؤسسة ليند غاز من خلال المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن المطبقة في المؤسسة , و سنتطرق إلى هده المحاور و مؤشرات قياسها .

الفرع الأول :تقييم المحور المالي و محور العمليات الداخلية

سنتناول في هدا المطلب تقييم المحور المالي و تقييم محور العمليات الداخلية للمؤسسة محل الدراسة

أولا :تقييم المحور المالي

يعتبر المحور المالي من أهم المحاور الرئيسية بالنسبة للمؤسسة لما يحتويه من مؤشرات و أرقام ذات دلالة على وضعيتها فبطاقة الأداء المتوازن تساعد المؤسسة من تحديد الأهداف المراد الوصول إليها لتقييم مستوي أدائها و مقارنته مع ما خطط له بالاعتماد على مجموعة مؤشرات من بينها معدل المبيعات الطبية و معدل المبيعات الصناعية التي سنتناولها في هدا المحور لمؤسسة ليند غاز

الجدول(2–1): يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم المحور المالي لمؤسسة ليند غاز لسنتي 2012/ 2013

المحور	السنوات	المؤشر	المستهدف	المحقق سنة 2012	المحقق سنة 2013
المحور المالي	2012	معدل المبيعات الطبية	%100	63%	75%
	2013	معدل المبيعات الصناعية		111%	115%

المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول(**2–1**) أعلاه أن معدل المبيعات الطبية لسنة 2012 كان بنسبة 63%و في سنة 2013 ارتفع إلى نسبة75% مقارنة بالمستهدف 100% , أما معدل المبيعات الصناعية لسنة 2012 كان بنسبة 111%و في سنة **2013** ارتفعت النسبة إلى **115%**مقارنة بالمستهدف **100%**.

ثانيا :تقييم محور العمليات الداخلية

يمثل هدا المحور العمليات الداخلية للمؤسسة من إنتاج و توزيع وفق معايير الجودة و التي لا وجود للمؤسسة من دونها فبطاقة الأداء المتوازن تسعي المؤسسة من خلالها من معرفة نقاط ضعفها بمقارنة أدائها الكلي مع أهدافها المسطرة للتقييم من خلال جملة مؤشرات من بينها معدل إنتاج القيمة و مؤشر نسبة المنتجات المعيبة التي سنتناولها في هدا المحور لمؤسسة ليند غاز

الجدول(2–2): يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم محور العمليات الداخلية لمؤسسة ليند غاز لسنتي 2012/ 2013

المحور	السنوات	المؤشر	المستهدف	المحقق سنة 2012	المحقق سنة 2013
محور العمليات الداخلية	2012	معدل إنتاج القيمة	100%	80%	90%
	2013	نسبة المنتجات المعيبة	%5	%3	2%

المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول(**2–2**) أعلاه أن معدل إنتاج القيمة لسنة 2012 كان بنسبة 80%و في سنة 2013 ارتفع إلى نسبة 90% مقارنة بالمستهدف 100%, أما نسبة المنتجات المعيبة لسنة **2012** قدرت ب **3%** وفي سنة **2013** انخفضت إلى نسبة **2%** مقارنة بالمستهدف **5%** .

الفرع الثاني :تقييم محور العملاء و محور التعلم و النمو

سنتناول في هدا المطلب تقييم لمحور العملاء و محور التعلم و النمو للمؤسسة محل الدراسة

أولا :تقييم محور العملاء

يمثل هدا المحور الهدف الأساسي بالنسبة للمؤسسة و هو إرضاء زبائنها لكسب الولاء و لجلب عملاء جدد و المحافظة عليهم فبطاقة الأداء المتوازن تتيح للمؤسسة من التعرف على مركزها من خلال عملية تقييم أدائها و معرفة أين يوجد الخلل بالاعتماد على جملة مؤشرات من بينها شكاوى الزبائن و معدل امتلاكها للحصة السوقية التي سنتناولها في هدا المحور لمؤسسة ليند غاز

الجدول(2–3): يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم محور العملاء لمؤسسة ليند غاز لسنتي 2012/ 2013

المحور	السنوات	المؤشر	المستهدف	المحقق سنة 2012	المحقق سنة 2013
محور العملاء	2012	شكاوى الزبائن	5	1	2
	2013	الحصة السوقية	%100	90%	90%

من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول (**2–3**) أعلاه أن شكاوى الزبائن لسنة 2012 كانت قد سجلت شكوى واحدة و في سنة 2013 كانت 2 مقارنة بالمستهدف 5, و امتلاك المؤسسة لحصة سوقية بنسبة% 90 لسنة **2012** و **2013** مقارنة بالمستهدف 100%.

ثانيا :تقييم محور التعلم و النمو

يعتبر المورد البشري أهم محاور الأداة بالنسبة للمؤسسة فمن خلاله تتعرف المؤسسة على مستوى الأداء و تقوم بعملية التقييم حسب أهدافها و مصالحها و إنتاجيتها و كفاءاتها بمجموعة مؤشرات ذات دلالة على المورد البشري من بينها معدل فعالية التكوين و معدل الغياب التي سنتناولها في هدا المحور لمؤسسة ليند غاز

الجدول(2–4): بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم محور التعلم و النمو لمؤسسة ليند غاز لسنتي 2013/2012

المحور	السنوات	المؤشر	المستهدف	المحقق سنة 2012	المحقق سنة 2013
محور التعلم و النمو	2012	معدل فعالية التكوين	100%	80%	80%
	2013	معدل الغياب	%90	80%	80%

من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول(**2–4**) أعلاه أن معدل فعالية التكوين لسنتي 2012 و2013 كان ثابت و بمعدل 80% مقارنة بالمستهدف 100% و معدل الغياب 80% لسنة 2012 و2013 على التوالي مقارنة بالمستهدف 90% .

المبحث الثاني :النتائج و مناقشتها

من خلال الدراسة الميدانية لمحاور بطاقة الأداء المتوازن توصلنا إلى جملة من النتائج نوجزها في مايلي :

- **نتائج المحور المالي :**

تعتبر نتائج المحور المالي لسنة 2012 و2013 جيدة بالنسبة للمؤسسة فمعدل المبيعات الصناعية تجاوز المستهدف في حين أن معدل المبيعات الطبية تزايد بشكل طفيف و يعود هدا الارتفاع إلى :

زيادة قيمة مبيعات السنة الحالية مقارنة بالسنة الماضية ضف إلى دلك زيادة الطلب على منتجات المؤسسة نتيجة تطبيقها لمعايير الجودة و جودة المادة الأولية هدا يعني أن مبيعات المؤسسة في تزايد و بالتالي تحقيق المؤسسة لرقم أعمال أكبر مقارنة مع الأهداف المسطرة و هدا ما يوضح على أن هناك ترابط وثيق و علاقة ايجابية بين أداء المؤسسة و تبنيها لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها .

- **نتائج محور العمليات الداخلية :**

تعتبر نتائج محور العمليات الداخلية لسنة 2012 و2013 مقبولة بالنسبة للمؤسسة فمعدل إنتاج القيمة لكل من السنتين جيد مقارنة مع ما استهدف و يعود هدا إلى :

زيادة طلبيات المؤسسة نتيجة تطبيق نظام الجودة في الإنتاج ما يقابله زيادة في عدد الوحدات المباعة و بالتالي تحقيق معدلات مرتفعة في حجم الإنتاج ، كذلك التحسين المستمر للعمليات ، و أيضا اكتساب عمال مؤسسة ليند غاز لطرق حديثة لإنتاج الغازات نتيجة التكوين في الخارج ؛

أما عن نسبة المنتجات المعيبة منخفضة مقارنة مع ماهو مخطط لكلي السنتين نتيجة الجهود المبذولة لنجاح تطبيق نظام الجودة و هدا ما يوضح على أن هناك ترابط وثيق و علاقة ايجابية بين أداء المؤسسة و تبنيها لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها .

- **نتائج محور العملاء :**

تعتبر نتائج شكاوى العملاء مقبولة نوعا ما لسنة 2012 و2013 بالرجوع إلى ما هو مستهدف وهدا لي :

الشكاوى ليست بسبب أن المنتج غير مطابق للمواصفات و إنما بسبب عدم وصولها إلى من طلبها لنقص وسائل النقل بالمؤسسة ؛

أما عن الحصة السوقية معدل جد مقبول لكل من سنة 2012 و 2013 لعدم وجود منافسين و لاحتكارها السوق المحلية و هدا ما يوضح على أن هناك ترابط وثيق و علاقة ايجابية بين أداء المؤسسة و تبنيها لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها .

- **نتائج محور التعلم و النمو :**

تعتبر نتائج معدل فعالية التكوين لسنة 2012 و2013 ثابتة و جيدة مقارنة مع ما أستهدف و هدا لي :

أن المؤسسة كل ثلاثي تقيس هدا المؤشر بقسمة تكوين الايجابي على التكوين المحقق و اذا كانت نتائجه ايجابية يعني أنها حققت نسبة جيدة من الهدف المراد الوصول إليه و أيضا فعالية نظام التكوين المطبق في المؤسسة سواء على العمال أو على الموظفين لأنه يعتبر جيد بالنسبة للمؤسسة بالنظر إلى توقعاتها و أهدافها الموضوعة لأنها تربط مخطط التكوين بقدرات الأفراد ؛

أما عن معدل الغياب لسنة 2012 و 2013 على التوالي ثابت و لكنه جيد و هدا بالرجوع إلى :

أن المؤسسة لها حدود بالنسبة إلى هدا المؤشر فاذا كان عدد الغياب من 0 إلى 3 أيام هدا يمثل نسبة 80%

يعني جيد و هدا ما تحقق في السنتين أيضا التزام العمال بالوقت و هدا ما يوضح على أن هناك ترابط وثيق و علاقة ايجابية بين أداء المؤسسة و تبنيها لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها .

نستنتج من خلال ما سبق أن المؤسسة تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها و هدا ما يظهر مستوى الأداء و النتائج التي حققتها جراء اعتمادها على الأداة فهي ساعدت المؤسسة على تعزيز مواطن القوة و معالجة مواضع الضعف و بالتالي تحقيق أهدافها المسطرة .

خلاصة الفصل :

تم التعرض في هدا الفصل لميدان الدراسة و هو مؤسسة ليند غاز من خلال التعرف على منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية إلى جانب التطرق إلى تعريف بالمؤسسة ومن بين النتائج المتوصل إليها أن عملية تقييم الأداء في المؤسسة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن تشمل على جميع المؤشرات المالية و الغير مالية و كدا التأكد من فهم المؤسسة لعملية تقييم الأداء ، و لمسنا أن المؤسسة تعتمد على المحورين المالي و العملاء ؛

كما أظهرت الدراسة وجود تكامل بين المؤشرات لتقييم الأداء و التأكيد على أن المؤشرات المالية لوحدها غير كافية لتقييم الأداء .

الخاتمة

الخاتمة:

حاولنا من خلال هدا البحث معالجة الإشكالية الأساسية تستهدف دراسة " كيف يمكن أن يساهم اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية " , حيث تم اختيار مؤسسة ليند غاز بورقلة كميدان للدراسة من خلال , فصلين لهدا البحث الفصل الأول تناولنا فيه المفاهيم النظرية المتعلقة بتقييم الأداء و بطاقة الأداء المتوازن من حيث المفهوم و الأهمية و العلاقة بينهما كما قمنا باستعراض لبعض الدراسات السابقة من أجل معرفة أهم النتائج التي توصلت إليها البحوث السابقة أما الفصل الثاني تناولنا الدراسة الميدانية لأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في مؤسسة ليند غاز و انطلاقا من الفرضيات الأساسية و باستخدام الأدوات و المناهج المذكورة سابقا , سوف نقدم أهم النتائج التي تم التوصل إليها على المستويين النظري و التطبيقي , ثم نقدم أهم التوصيات التي نراها ضرورية و في الأخير نقوم باقتراح مواضيع لبحوث مستقبلية

و من خلال الدراسة النظرية للموضوع و إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية في مؤسسة ليند غاز بورقلة تم التوصل إلى جملة من النتائج :

أ- نتائج اختبار الفرضيات:

1- **تتمثل الفرضية الأولي في** : من أهم مداخل تحسين أداء المؤسسة استخدام تقنيات حديثة لمراقبة التسيير متمثلة في بطاقة الأداء المتوازن و هدا ما يؤكد لنا صحة الفرضية و كانت النتائج :

- تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل عناصر الأداء ؛
- تعد بطاقة الأداء المتوازن من أدوات التقييم كما تساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة؛
- تستعمل مؤسسة ليند غاز الأدوات الحديثة لتقييم الأداء من بينها لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن .

2- **تتمثل الفرضية الثانية في** : يتم تصميم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تكامل بين المؤشرات المالية و الغير مالية مما يظهر مستوى الأداء الحقيقي للمؤسسة و هدا ما يؤكد لنا صحة الفرضية و كانت النتائج كالتالي :

- الأدوات التقليدية لم تعد كافية لإعطاء صورة واضحة عن أداء المؤسسة ؛
- تعتبر الأداة مجموعة مؤشرات تترجم الرؤية و الإستراتيجية إلى أهداف ؛
- تعتمد مؤسسة ليند غاز على المؤشرات المالية و الغير مالية .

3- **تتمثل الفرضية الثالثة في** : تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسة ليند غاز و قدرتها على تحقيق أهدافها و هدا ما أكد لنا صحة الفرضية و كانت النتائج في :

- تقوم مؤسسة ليند غاز بتقييم أدائها من خلال الاعتماد على جميع المحاور ؛
- ظهور بطاقة الأداء المتوازن ساهم كثيرا في تجاوز قصور الأدوات التقليدية المركزة على الجانب المالي فقط؛
- تهتم مؤسسة ليند غاز بالجانب المالي و جانب العملاء و هدا لطبيعة نشاطها للحفاظ بدرجة كبيرة على عملائها و لتحقيق رقم أعمال أكبر.

ب- النتائج النظرية :

- ✓ تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة في المؤسسة محل الدراسة ؛
- ✓ المؤسسة في القديم كانت تطبق لوحة القيادة لتقييم أدائها كل ثلاثي أو سداسي إلا هده الأداة أضحت غير كافية بعد تغير التفكير و التوجه للمؤسسة في أي وقت و في إطار تحسين أنظمة المعلومات في محيطها ، أي الحصول على معلومة أنية في مختلف الوحدات ، و التعرف على وضعية المؤسسة من : رقم الأعمال ، تحصيل الإيرادات ..... ؛
- ✓ الهدف من تقييم الأداء هو معرفة نقاط القوة لتعزيزها و نقاط الضعف من نقص معارف و مهارات لمعالجتها ؛

ج- النتائج الميدانية :

- ✓ التوجهات المحيطة بها من الخارج (البيئة الخارجية) من رضا الزبون ، احتياجات الزبائن ،التعرف و التصرف اتجاه الزبون فهي عوامل تمثل الجو العام للمؤسسة ، و كدا تحليل البطاقة اتجاه العميل ، الإجراءات المتخذة ،كيف تكون تعتبر أهداف منتظرة من بطاقة الأداء المتوازن ؛
- ✓ المؤسسة تولي أهمية بالغة بالنسبة إلى المحور المالي و محور العملاء يمثل الأهم و الأساس ؛
- ✓ التكوين المستمر للعمال و الإطارات في المؤسسة ساعد في تحقيق نتائج جيدة بالنسبة للمؤسسة ؛
- ✓ في المؤسسة محل الدراسة وجدنا أن رئيس مصلحة الإدارة و المستخدمين هو المسئول عن تقييم محور التعلم و النمو , بينما بقية المحاور (العملاء , العمليات الداخلية , المحور المالي) فمدير المؤسسة هو المسئول عنها .

د- التوصيات:

بناءا على معلومات الدراسة النظرية و الميدانية المتعلقة بأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء تمكنا من وضع مجموعة من الاقتراحات و التوصيات المتمثلة في :

- على الإدارة العليا أن تركز على التكامل و التنسيق في تقييم الأداء و هدا بالتركيز على المقاييس المالية و الغير مالية
- ضرورة الاطلاع على أهم التطورات الحاصلة في المؤسسات الرائدة ؛
- تطبيق روح التعاون بين الجميع في المؤسسة في تحديد الأهداف و وضع الاستراتيجيات ؛
- لا بد على المؤسسات من العمل على زيادة ترسيخ هده الأداة التي تعتبر من الأدوات الرقابية للتسيير في المؤسسة ؛
- ضرورة الربط بين التعلم الأكاديمي لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن و بين ما هو مطبق في المؤسسات .

هـ- أفاق البحث :

في ختام هده الدراسة تبين لنا أن هناك بعض المواضيع التي تستحق المزيد من البحث و الدراسة و نذكر منها :

- ➢ بطاقة الأداء المتوازن و أهميتها في تحقيق التغيير التنظيمي ؛
- ➢ تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ؛
- ➢ دور لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا –باللغة العربية:

أ–الكتب:

1–إيهاب عاشور , **بطاقة الأداء المتوازن أحد قياسات الأداء الاستراتيجي في بيئة التشغيل الالكترونية** , بدون بلد النشر , طبعة 2010 .

2–حنا نصر الله ,**إدارة الموارد البشرية** , دار زهران للنشر و التوزيع , عمان – الأردن ط1, 2013.

3–عبد العزيز بدر النداوي , **عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية** , دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان – الأردن ط1, 2009.

4–عبد الحميد عبد الفتاح المغربي, **بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)** , المكتبة العصرية للنشر و التوزيع, مصر ط1, 2009.

5– وائل محمد صبحي إدريس , طاهر محسن منصور الغالبي , **سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن** , دار وائل للنشر ط1, 2009.

6–وائل محمد صبحي إدريس , **سلسلة الأداء الاستراتيجي** , دار وائل للنشر , عمان – الأردن , 2009 .

ب–الرسائل الجامعية :

7–حنان نبيه بركمان, **استخدام بطاقة التصويب المتوازنة كتقنية جديدة للرقابة الإستراتيجية بالتطبيق على بعض منظمات الأعمال**, أطروحة دكتورة, جامعة دمشق 2006 2007

8–خالد رجم , **أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين** , مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير , أنظمة المعلومات و مراقبة التسيير , جامعة ورقلة , 2012 .

9–معبدي أمال, **قياس و تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة القياس الأداء المتوازن**, مذكرة ماستر, جامعة ورقلة 2010

10– محمد أحمد محمد أبو قمر , **تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن** , مذكرة ماجستير محاسبة , جامعة غزة 2009 .

11–نور الدين شنوفي, **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**, أطروحة لنيل درجة دكتورة دولة, جامعة الجزائر 2005.

ج–المجلات :

12–عبد المليك مزهودة, **الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم**, مجلة العلوم الإنسانية, جامعة محمد خيضر بسكرة, 2001

د–ملتقيات و مؤتمرات :

13–حمادي نبيل, عبادي فاطمة الزهراء, **مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة**, الملتقى الدولي العلمي حول الأداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة, جامعة محمد بوضياف, المسيلة, الجزائر 2009

14– مقدم وهيبة , مداخلة , **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة و تنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة** , الملتقي الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية , يومي 08 و 09 نوفمبر 2010 , جامعة حسيبة بن بوعلي , الشلف .

ذ– المقابلات :

15– عمران محمد صلاح , مدير مؤسسة ليند غاز , **كيفية تقييم محاور بطاقة الأداء المتوازن** , ليند غاز , 22 /04 /2014 , (مقابلة شخصية).

16– بوطبة محمد , رئيس مصلحة الإدارة و المستخدمين, **كيفية تقييم المورد البشري** , ليند غاز ,2014/04/15 , (مقابلة شخصية).

ثانيا–باللغة الأجنبية:

17- Kaplan Robert , David Norton **, The Balanced scorecard : Measures Ehat Drive performance**, Harvard Business Review, voi 70,No1, January/February, 1992.

18- Kaplan Robert, David Norton**, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Managemant System** Harvard Business Review, January- February, 1996.

ثالثا– المواقع :

19- http://ar.wikipedia.org/wiki/وثيقة التقييم المتوازنة le 19/02/2014 a 11 :35

20- http://www.slammemo.cc/fam-el-edara human-resources-management/2011/04/25/22471-htm/ le 19/02/2014 a 11:40

21-http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=3//202 le 19/02/2014 a 11:30

الملاحـق

الملحق (**1–1**)

LINDE GAS ALGERIE

SITE DE OUARGLA

FICHE DE SUIVI

PROCESSUS GERER LES COMPETENCES ANNEE 2013

Les indicateurs	Prevision mens/ann	realisation												Realisa-ann moyen
Les indicateurs		janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	aout	sept	octo	nov	déce	
Ip35-taux d efficacite de la formation	100%			80.00%			80.00%			80.00%				80.00%
Ip 36-taux d absentiesme	80%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%				80.00%
Ip 37-taux de conflits clima social	100%			100%			100%			100%				100%
Ip38- respect du plan de formation	80%			30%			30%			0%				38%