

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم إقتصادية و التسيير وعلوم تجارية
فرع علوم مالية و محاسبة، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان :

تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء

المتوازن

دراسة تطبيقية في مؤسسة نفضال - مقاطعة الوقود حاسي مسعود -
خلال الفترة الممتدة (2011-2014)

من إعداد الطالبة : أحلام بن رنو

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2015/05/28

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ. بشير بن شويحة (أستاذ محاضر- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

د. عبد الرؤوف حجاج (أستاذ محاضر- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا و مقررا

أ. خالد رجم (أستاذ محاضر- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2015/2014

الامهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الولدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما ورحمها في الدنيا والآخرة.

إلى من شاركوني الذكريات وأحلام الطفولة وبهم أستمد القوة والعزيمة أهديهم محبتي وإخلاصي أخواتي وإخوتي .

إلى زوجي الحبيب الذي ساعدني وشجعني في دراستي.

إلى جميع دفعة سنة ثانية ماستر تدقيق ومراقبة التسيير.

الشكر

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

أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور 'حجاج عبد الرؤوف' لإشرافه على هذا البحث من خلال إرشاده وتقديم توجيهاته الدقيقة والموضوعية التي ساعدتني في إتمام هذه الدراسة.

كما أتوجه بالشكر إلى كل عمال مؤسسة نفضال وعلى رأسهم السيد : شبلي احمد، وعورة بلقاسم الذين لم ييخلوا على بأية معلومة أو إستفسار .

وأشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إعداد وإتمام هذا العمل المتواضع.

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف تتم مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية. حيث تم إختيار مؤسسة نفظال- حاسي مسعود-، وتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة وكذلك على تقنية المقابلة وجمع الوثائق من مصالح المؤسسة وتمت دراسة بعض مؤشرات من كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن. وفي الأخير توصلنا إلى جملة من النتائج ولعل من أهمها أن المؤسسة تركز على المحور المالي ومحور العملاء باعتبارها وحدة توزيع تهدف لكسب العملاء وتحقيق عوائد أكثر. الكلمات المفتاحية : تقييم الأداء ، استراتيجية ، بطاقة الأداء المتوازن ، محور مالي ، محور العملاء ، محور العمليات الداخلية ، محور التعلم والنمو.

Résumé :

L'objectif attendu à travers cette étude est de savoir comment la balanced scorecard a contribué dans l'évaluation de la performance stratégique dans l'entreprise économique.

Acte effet il a été chéris l'entreprise Naftal -Hassi Massaoud- en utilisant la méthode a d'étude de cas les technique de communia ainsi que la document utilisé et l'étude de quelques indicateurs des axes de la balanced scorecard.

En conclusions on a absents à en ensemble de résultat à savoir le plus impartial est que l'entreprise ace, tue sur l'axe financier et de la clientèle.

Mots clés :

Evaluation des performances ,stratégie , balanced scorecard , Axe financier ,axe les client ,Axe des processus internes , Axe de l'apprentissage et de l'amélioration.

قائمة

المحتويات

قائمة المحتويات:

الصفحة	
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
11	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
22	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
33	المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها
36	الخاتمة
40	قائمة المراجع
44	قائمة الملاحق
57	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
23	محاور بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة نفضال -مقاطعة الوقود-	1-2
24	تطور معدل دوران الأصول	2-2
25	تطور الأرباح لمؤسسة	3-2
26	تطور حجم المبيعات	4-2
27	درجة الاحتفاظ بالعميل في المؤسسة	5-2
28	معدل دوران المخزون في المؤسسة	6-2
28	معدل المبيعات اليومي	7-2
29	معدل التأخير في المؤسسة	8-2
30	معدل التوظيف في المؤسسة	9-2
31	نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة نفضال-مقاطعة الوقود-	10-2

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
4	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	1-1
9	عناصر قياس الأداء المتوازن (كما حددها كابلان و نورتن)	2-1
32	أداء محاور بطاقة الأداء المتوازن	3-2

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الملحق
44	ميزانيات المؤسسة من سنة (2011-2014)	01
48	جدول حسابات النتائج المؤسسة من (2011-2014)	02
52	المشتريات، مخزون أول المددة، مخزون ثاني المددة(2011-2014)	03

المقدمة

أ: توطئة:

يعد تقييم الأداء الاستراتيجي أسلوباً شاملاً لتقييم الأداء، لأنه يعد عنصر أساسي من عناصر العملية الإدارية ومكملاً لعملية الرقابة، وعليه فإن عملية تقييم الأداء الاستراتيجي تسهم في تقديم البيانات والمعلومات التي تستعمل في قياس مدى تحقق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، والتعريف على مستوى الأداء ومعرفة الأسباب المؤثرة فيه لغرض اتخاذ الخطوات التصحيحية للحد من التحديات التي تواجه المؤسسة ورفع كفاءة استعمال الموارد، وعليه ذلك فإن تقييم الأداء الاستراتيجي يعني بتقييم الأداء الحالي و الماضي و المستقبلي للمؤسسة من خلال التفاعل ما بين المقاييس المالية وغير المالية التي يتضمنها، وقد أدت التطورات الاقتصادية في ظروف بيئية تتصف بتعقيد عملية المنافسة إلى الحاجة لمعلومات غير مالية فضلاً عن المعلومات المالية لاستعمالها كمقاييس موجهة لاتخاذ قرارات سليمة، تتحقق من خلالها أهداف المؤسسة التشغيلية و الاستراتيجية المتمثلة بالنمو والاستمرار في موقع تنافسي متميز في السوق، وجميع الأسباب أعلاه ساعدت على ظهور بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب الحديثة التي تستخدم في مجال تقييم الأداء الاستراتيجي.

ب: الإشكالية:

ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء الإستراتيجي في مؤسسة نفضال؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الأخرى وهي:

1. ماهي محددات بطاقة الأداء المتوازن؟
2. كيف تتم عملية تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة؟
3. كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة نفضال؟

ت: الفرضيات:

1. تركز بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للمؤسسة؛
2. تتم عملية تقييم الأداء الاستراتيجي من خلال مؤشرات مالية وغير مالية؛
3. تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة نفضال من خلال المحاور الأربعة لهذه البطاقة.

ث: أسباب اختيار الموضوع:

إن الدوافع وراء اختيار الموضوع تتمثل في:

1. رغبة الطالبة في الموضوع ومحاولة تطبيق هذه الأداة في مؤسسة إقتصادية؛
2. بحكم إن بطاقة الأداء المتوازن أحد أدوات التقييم الحديثة؛
3. محاولة إضافة مرجع إضافي في تخصص تدقيق ومراقبة والتسيير.

ج: أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من أهمية وفوائد عملية تقييم الأداء للمؤسسات، لاسيما أن هذه المؤسسات أصبحت تواجه العديد من التطورات والتغيرات السريعة التي تتطلب منها الاستجابة وبالشكل الذي يكفل نجاحها والحفاظة عليه وذلك من خلال دراسة

واقترح منهجية أكثر شمولية لتقييم أداء المؤسسات في ظل التحديات و الضغوطات التي شخصت قصور الأنظمة التقليدية التي تعتمد على المقاييس المالية .

ح: أهداف البحث:

يرمي البحث إلى تسليط الضوء على طبيعة الدور الجوهري الذي يقوم بتقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات في تقديم العون للإدارات وذلك بالاعتماد على مدخل استراتيجي متكامل كبطاقة الأداء المتوازن بحيث ينطوي على المقاييس والمؤشرات المالية وغير المالية وبالشكل الذي يساهم في تفعيل دور الإدارة العليا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

خ: حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: بدأت الدراسة في الفصل الثاني من الموسم الجامعي 2015/2014 حيث تم الدراسة من سنة 2011 إلى غاية 2014.

الحدود المكانية : تسلط هذه الدراسة على مدى تأثير بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسة نفضال -مقاطعة الوقود- حاسي مسعود.

د. منهج البحث والأدوات المستخدمة :

للإجابة على مشكلة البحث اتبعنا المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات و المعلومات التي تساعد على الوصف الدقيق للمشكلة و تحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة.

أما فيما يخص أدوات الدراسة فقد اعتمدنا على:

- الكتب و البحوث؛
- المقالات؛
- الدراسات السابقة و الإنترنت؛
- وكذلك منهج دراسة الحالة من خلال المقابلة الذي قمنا بها في مؤسسة.

ك: صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث سواء تعلق بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية ،لعل أهمها ما يلي:

- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع خاصة على مستوى الكلية؛

- صعوبة إيجاد مؤسسة إقتصادية للقيام بدراسة ميدانية؛
- تحفظ بعض المسؤولين في الكشف على المعلومات التي تخص المصالح التي يعملون بها.

ذ. هيكل البحث:

من أجل التعرض لكل جوانب الدراسة، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين بعد المقدمة كما يلي:

- **الفصل الأول:** سنتطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم حول الأداء الاستراتيجي و أهميته دراسته، مؤشرات، وكذلك إلى تعريف بطاقة الأداء المتوازن، أبعادها ، وظائفها الأساسية، وخطوات تصميمها. والمبحث الثاني عبارة عن أهم الدراسات السابقة التي تسلط الضوء على دراستنا.
- **الفصل الثاني:** تعرضنا في هذا الفصل إلى المؤسسة نفضال بشكل مفصل وقدمنا نموذج عن بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة.
- أما **الخاتمة** لقد استعرضنا فيها النتائج الدراسة حسب الفرضيات قدمنا بعض نتائج و التوصيات وأفاق البحث.

ر. مرجعية الدراسة:

لقد تناولت الدراسة بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، من خلال المبحث الثاني في الفصل الأول، حيث أعطينا ملخص عن ستة دراسات عربية و ثلاثة دراسات أجنبية الذي تناولت الموضوع بصفة مباشرة وغير مباشرة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

إن بلوغ الأهداف والغايات التي تسعى إليها المؤسسة الاقتصادية يقتضي وضع الخطط والسياسات والبرامج الكفيلة بإدارة مواردها بطريقة رشيدة، ومتابعة نتائج أعمالها .

وهذا لا يمكن أن يتم إلا بالاستعانة بنظام تقييمي شامل لأداء هذه المؤسسة، والذي من شأنه أنه مؤشر لمتخذي القرارات فيها على المستوى الأدائي الذي بلغته، وكم يقدم لجهازها الإداري صورة واضحة عن النتائج التي حققتها خلال السنة المعنية، ونسب تنفيذها والصعوبات التي تواجهها، والانحرافات التي حدثت والسبل اللازمة لمعالجتها.

ومن أجل تحسين أداء المؤسسات ظهرت أداة حديثة تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية وتعرف باسم "بطاقة الأداء المتوازن".

وستعرض في هذا الفصل إلى:

مفاهيم أساسية حول الأداء الاستراتيجي و بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

سنتناول في هذا الجانب تعاريف حول الأداء والأداء الإستراتيجي وتعريف حول بطاقة الأداء المتوازن إضافة إلى محاورها وخطواتها.

المطلب الأول: الأداء الاستراتيجي

سنترك في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء، ومفهوم تقييم الأداء الإستراتيجي وأهميته، أهدافه ومؤشراته

الفرع الأول: مفهوم الأداء¹

يعرف الأداء على أنه : "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرفقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة"

أما من منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافا أحيانا وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.

حيث يقصد بالكفاءة: مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة.

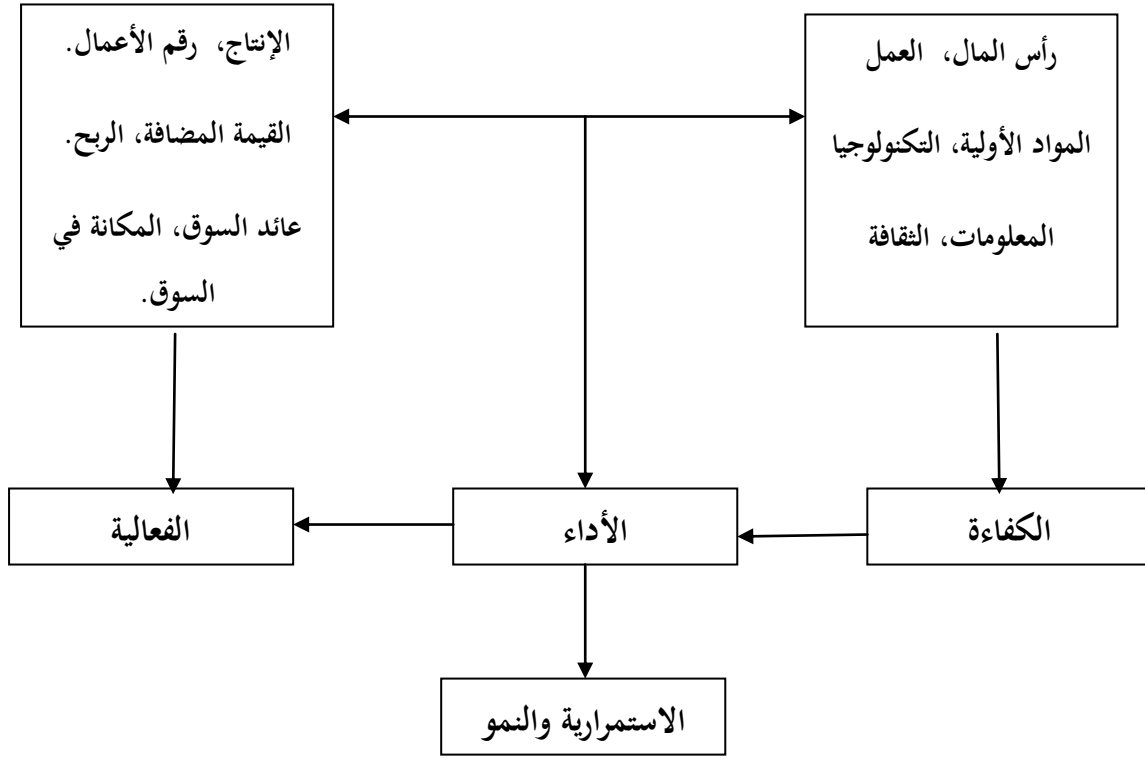
في حين يقصد بالفعالية: القدرة على تدنيه مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة.

ومن التعاريف السابقة نستنتج مايلي:

*أن الأداء هو الإستغلال العقلاني للتكاليف وكافة الموارد المادية والمعنوية للبلوغ للأهداف المرجوة للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة.

¹ عبد المالك مزهوده-الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)-مجلة العلوم الإنسانية -جامعة محمد خضير بسكرة، العدد الأول نوفمبر 2001ص68 .

الشكل رقم 1.1: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المالك مزهوده - الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم) - مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خضير بسكرة، العدد الأول 2001 ص 88.

الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي وأهميته

أولاً: مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي¹

ينطوي مفهوم تقييم الاداء على العديد من المفاهيم الجوهرية ذات العلاقة بالنجاح والفشل والكفاية والفاعلية والمخطط والفعلي كما ونوعاً، فتقييم الأداء يميز ويفصل العمل الجيد عن العمل السيئ بهدف تطوير العمل وتحسينه ويعد أحد الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

أما تقييم الأداء الإستراتيجي فقد وصفه (Bolcher) : بأنه نظام محاسبي يستعمل لغرض تقييم أداء مديري المؤسسات من وجهة نظر إستراتيجية وهذا النظام يستعمل عندما يتم تفويض المسؤوليات للإدارة العليا لإدارة الأعمال الإستراتيجية

أما (Hunger et Whelem): عرفا عملية تقييم الأداء الإستراتيجي بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المستهدفة تحقيقها، وتوفير التغذية الراجعة الضرورية للأداء، وذلك لغرض تقييم النتائج والتعديلات اللازمة.

¹ جنان عبد العباس باقر الدليمي وآخرون - استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي - معهد بابل ص 176

ونستنتج مما سبق:

*أن وجود المؤسسة واستمرار مرهونا بمدى تنفيذها للأهداف والخطط الموضوعة لها، ولغرض تحقيق هذه الأهداف ينبغي لها أن تمتلك المستلزمات الأساسية لأداء أعمالها وبالشكل الذي يحقق الكفاءة والفاعلية المطلوبة.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي

تختلف رؤية لأهمية تقييم الأداء الإستراتيجي باختلاف توجهات الباحثين ومنها مايلي:¹

حيث يرى الباحثين (hill et pullen) أن أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي تكمن في الجوانب الآتية:

- تحقيق إتجاه نظامي لإستراتيجية المؤسسة؛
- يعكس درجة الموائمة والإنسجام فيما بين اهداف المؤسسة وإستراتيجيتها؛
- تحقيق الإيرادات والأرباح؛
- تخصيص موارد المؤسسة بشكل كفاء وفعال.

أما (Muralidharan) فقط ربط أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي بأهمية الرقابة وقد حدد أهميته في ثلاث اتجاهات:

1. يساعد على تحسين مرتكزات الإستراتيجية، والمتضمنة بناء رؤية مستقبلية للوحدة من خلال مدة إعداد التوجه الإستراتيجي المحدد ومن خلال هذه المرتكزات تتأثر الأهداف القصيرة والمتوسطة الأمد بالتوجه الإستراتيجي العام للوحدة الاقتصادية؛
2. يساعد على تحسين وتطوير الاتصال الاستراتيجي والتغذية الراجعة، كأدوات تستطيع جعل المنشأة تعمل بصورة موحدة تجاه تحقيق الأهداف الواردة في الخطط المستقبلية؛
3. يساعد تقييم الأداء الإستراتيجي على التقدم، والعمل على تحفيز الإدارة على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية.

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء الإستراتيجي

يمكن تحديد أهداف تقييم الأداء الإستراتيجي كالآتي:²

- التكامل مع التخطيط الإستراتيجي للوحدة الاقتصادية؛
- تعظيم أفضل ما تقوم به المؤسسة من أعمال؛
- كسر الروتين والإجراءات التقليدية غير الفعالة؛
- تكوين إستراتيجيات دفع أجور مناسبة للعاملين؛
- التركيز على الأسبقيات وإيجاد خطط العمل الحاضرة؛
- التحرك إلى أبعد من التخطيط باتجاه التفكير الإستراتيجي؛
- جعل المؤسسة متميزة وذلك بإكسابها ميزة تنافسية في الأمد البعيد.

^{1,2} جنان عبد العباس باقر الدليمي وآخرون، نفس المرجع السابق ص177.

الفرع الرابع: مؤشرات الأداء الاستراتيجي

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور رئيسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها والأخر لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها، ومن خلال كل محور سنتطرق لمؤشرات الأداء الإستراتيجي:¹

أولاً: المحور المالي: يعد المنظور المالي أحد أهم محاور قياس وتقييم الأداء، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المؤسسة. ومن أهم مؤشرات ما يلي:

1. إجمالي الأصول؛

2. الإيرادات / إجمالي الأصول (%).

3. تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية (%).

4. معدل دوران الأصول؛

5. هامش الربح (%).

ثانياً: محور العملاء: يستلزم على المؤسسات في الوقت الحاضر وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في تصميم إستراتيجيتها، لما يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة مع منافسيها وبقائها وإستمرارية نشاطها في السوق، ويعتمد ذلك على قدرتها بتقلص السلع والخدمات بجودة عالية وأسعار معتدلة، ومن خلال هذا المحور في هذه البطاقة يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم. وتتمثل أهم مؤشرات هذا المحور فيما يلي:

1. عدد العملاء؛

2. درجة الإحتفاظ بالعميل؛

3. مؤشر رضا العملاء؛

4. عدد الشكاوى؛

5. نفقات وتكاليف التسويق.

ثالثاً: محور العمليات الداخلية: يهتم هذا المحور بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء، فيما يلي بعض المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها في هذا المحور:

1. التسليم في الوقت المحدد؛

¹ عريوة محاد- دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدم بالمؤسسات المتوسطة الصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين ملينة الحضنة بالمسيلة وملينة التل سطييف- مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، الموسم الجامعي 2010/2011 ص من 81 إلى 86.

2. دوران المخزون ؛

3. التحسين في الإنتاجية؛

4. معدل الأداء اليومي للعامل(%)؛

5. الوقت المعياري من إصدار الطلبية إلى التسليم.

رابعا: محور التعلم والنمو: إن محور التعلم والنمو يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا المحور إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء، وفيما يلي بعض الأمثلة من المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق محور التعلم والنمو:

1. معدل التأخير ؛

2. معدلات التوظيف؛

3. مؤشر رضا العاملين؛

4. الإستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب؛

5. الإستثمار في تطوير أسواق جديدة.

المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن

سيتم التطرق في المطلب إلى تعريف بطاقة الأداء المتوازن ومحاورها، مكوناتها وخطوات بناءها:

الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

هناك عدة تعاريف لبطاقة الأداء المتوازن ونذكر منها:

تعريف الباحثين (كابلان ونورتن) على أنها: أداة لقياس الأداء الإستراتيجي، حيث يتم ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف إستراتيجية، ومقاييس وقيم مستهدفة، وخطوات إجرائية واضحة وذلك من أجل تنفيذ الإستراتيجية¹

عرفها (نبيل محمد مرسى، 2003): "على أنها 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 المنظمة"²

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي- بطاقة الأداء المتوازن(المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)-مكتبة العصرية للنشر والتوزيع مصر الطبعة الأولى 2009 ص57.

² تقييم الأداء التنظيمي باستخدام أسلوب بطاقة المتوازن في شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلعاز)-الجزائر، مجلة الباحث جامعة ورقلة، عدد10/ 2012 ص3.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج مايلي:

*أن بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها و ذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، و يتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة و استراتيجياتها إلى أهداف و مقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف.

الفرع الثاني: محاور بطاقة الأداء المتوازن

إن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربع مجالات هي:¹

أولاً: المحور المالي : يتضمن هذا المحور أهدافا مالية بحتة مثل : العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، و يستخدم لقياس ذلك النسب المالية و الأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يتخلف الأمر و لكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.

ثانياً: محور العملاء : إن المنظمة تحتاج إلى إن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات و رغبات عملائها لان هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف و تحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل : رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، و ربحية العميل.

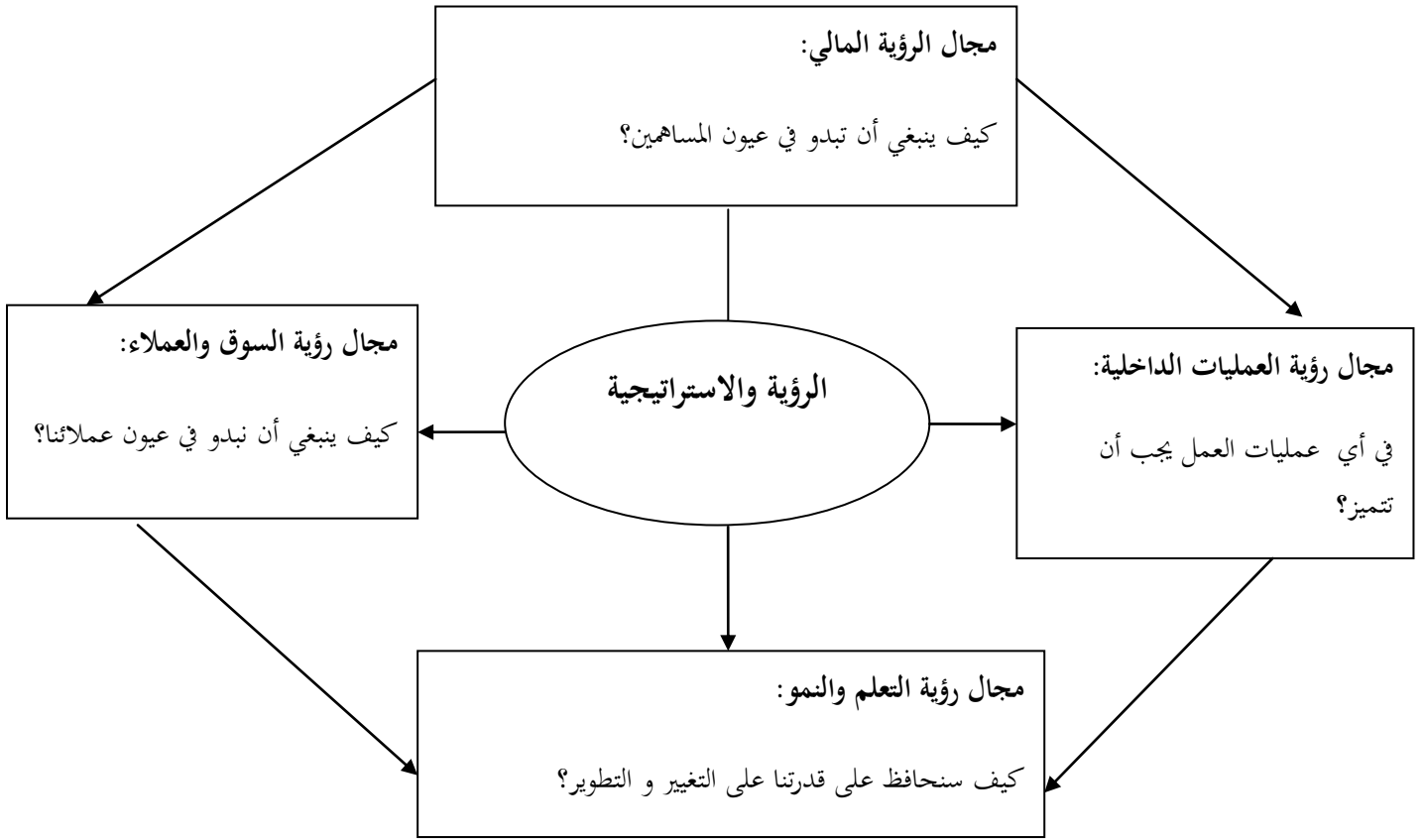
ثالثاً: محور العمليات الداخلية : حيث يتم قياس فعالية العمليات الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد(البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة...)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج(جودة المنتجات، آجال الإنتاج...)، و نظام خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، أجل حل المشكلات...).

رابعاً: محور التعلم والنمو : يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء و المساهمين، يؤكد جانب النمو و التعلم على ثلاث قدرات : قدرات الموظف و إعادة توجيهها (تعليم و تطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين...)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز و تحمل الأجراء للمسؤولية.

وبالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف و إظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة و دمج المبادرات من أجل التعديل من خلال رؤية عرضية لنشاطاتها من أجل تنسيق الاستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية.

¹مقدم وهبية- مداخلة بعنوان "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ و تقييم استراتيجية المؤسسة"، المنتدى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع الخروقات بالدول العربية يومي 8-9 نوفمبر 2010-جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف ص 6-7

الشكل رقم 2.1 : عناصر قياس الأداء المتوازن (كما حددها كابلان و نورتن)



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي-بطاقة الأداء المتوازن-المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي-المكتبة العصرية، 2009 ص61.

الفرع الثالث : مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن عناصر أساسية تتبلور من خلال آلية عمل هذه البطاقة والمثلة في الآتي:¹

أولاً: الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

ثانياً: الاستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها.

ثالثاً: المنظور (المحور): مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور.

¹ وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي-سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجية(أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن)-دار وائل للنشر الأردن- الجزء الأول -ط01 2009 ص158.

رابعا: الأهداف: إن الهدف هو بيان عرض الاستراتيجية وبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.

خامسا: المقاييس: تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

سادسا: المبادرات الإستراتيجية: هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.¹

الفرع الرابع: خطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن؛

يمكن تلخيص الخطوات التفصيلية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المراحل التالية:²

أولا: تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وصياغة رسالتها: تعبر الرؤية عن طموحات المؤسسة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد وهي تساعد في صياغة الرسالة، وهذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة تدل على الغرض الأساس الذي وجدت المؤسسة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها.

ثانيا: وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة: تترجم عملية صياغة استراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل و الذي يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد.

ثالثا: تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الاستراتيجية: تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية بحيث تحدد المؤسسة ما هي أكثر العوامل تأثيرا على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

تركز مفاتيح النجاح على التغيرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة وهي خطوة سابقة لوضع المخطط العملية وتساعد على تحديد القياسات الأساسية (تنمية قدرات وأداء الموظفين مثلا).

رابعا: اختيار القياسات: بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يجب التعبير عن هذه العوامل كميا، أي يجب قياسها، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه (نستعمل مؤشر معدل الغيابات لمعرفة رضا الموظفين و انتمائهم للمؤسسة مثلا).

خامسا: إعداد خطط العمل: ونعني بها بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعيا لإنجاز الأهداف و الرؤية الإستراتيجية و يتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج واختيار الأفراد المسؤولين عن

¹ وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي- سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (توجيه الأداء الاستراتيجي الرصيف و المحاذاة) دار وائل للنشر الأردن- الجزء الثاني- ط 2009 01 ص 76.

² مريم شكري محمود ندم- تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن- رسالة غير منشورة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في المحاسبة ، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط الأردن (2012-2013)، ص.24.

إتمام خطة العمل وتحديد المدة اللازمة للتطبيق ولضمان حسن تطبيق الاستراتيجية فيجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر.

سادسا: متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن: للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الاستراتيجية ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمؤسسة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية.¹

المطلب الثالث : علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الاستراتيجي

تنجسد علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الاستراتيجي في النقاط التالية:

- أن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الأداء الاستراتيجي باعتباره نظام لترجمة إستراتيجيات المؤسسة على المدى الطويل؛
- تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور تعمل على إدارة العمليات اليومية في المؤسسة، ومراقبتها باستمرار؛
- بطاقة الأداء المتوازن تقوم بجمع بين المقاييس المالية وغير المالية (مثلا: الجانب المالي، جانب العملاء)؛
- تساعد المدراء و المسؤولين على اتخاذ القرارات ؛
- إيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد؛
- خلق إفتاق بين الرؤية والإستراتيجية لدى المؤسسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سيتم في هذا الجانب عرض الدراسات بالعنتين العربية والأجنبية وتتم مقارنة بينهما والخروج بأوجه الشبه والاختلاف وكذلك مميزات الدراسة الحالية:

المطلب الأول: الدراسات العربية

أولا: دراسة سحر طلال إبراهيم 2013:

الدراسة بعنوان : تقييم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن-دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات مجلة كلية العلوم الاقتصادية بغداد (العدد 35)، 2013.

وتمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

- دراسة مفهوم وأهداف تقييم الأداء والنماذج الحديثة المتبعة في هذا المجال في ظل متغيرات بيئة الاعمال المعاصرة؛
- توضيح بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها إحدى نماذج الحديثة في تقييم الأداء .

¹مرجع سبق ذكره ص16

وللوصول هذه النتائج تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في مؤسسة محل الدراسة.

ولخصت أهم نتائجها في ما يلي:

- ظهرت الحاجة إلى استعمال مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقويم أداء الوحدة الاقتصادية ينسجم مع متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة من جانب وبما يساعد في توفير معلومات شاملة عن أداء الوحدة الاقتصادية من جانب آخر؛
- لغرض تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح في الوحدات الاقتصادية يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات من أهمها أن تكون الأهداف الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية قابلة للقياس الكمي باستعمال مقاييس ملائمة فضلا عن وجود الدافعية لدى الوحدة الاقتصادية لاختيار وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- تجلّى وجه الاختلاف في ميدان الدراسة، حيث تمت هذه الدراسة في شركة زين السعودية للاتصالات أما بالنسبة لدراستنا فقد أُنجزت في مؤسسة نفضال، أما وجه التشابه فقد تمثل في منهج دراسة الحالة وكذلك في موضوع الدراسة المتمثل في تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن.

ثانيا: دراسة صالح بلاسكة 2012:

أجرها الباحث صالح بلاسكة بعنوان " قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، التخصص: الإدارة الاستراتيجية-دراسة حالة بعض المؤسسات - جامعة فرحات عباس سطيف -خلال الموسم الجامعي: 2011/2012.

وتمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

- بيان كيفية تقييم الإستراتيجية في المؤسسات ؛
 - بيان قدرة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للتقييم الإستراتيجي، بغرض الزيادة من قدرتها التنافسية،
 - تحديد الأسباب الكامنة وراء عدم قدرة المؤسسات الجزائرية على تبني أسلوب بطاقة الأداء المتوازن.
- وللتأكد من هذه الأهداف تم اعتماد على المنهج الوصفي وعلى العديد من الكتب العربية والأجنبية بعض الدراسات السابقة وتم أيضا اعتماد أسلوب دراسة الحالة في بعض من المؤسسات.

وأهم نتائج هذه الدراسة تمثلت في:

- ✓ صعوبة الوصول إلى المسؤولين في المؤسسات وبالخصوص المدراء العامون، بسبب تخوفهم من المساءلة وكشف النقائص وسرية المعلومات على حد قولهم؛
- بالرغم من الخبرة الكبيرة لمدراء المؤسسات لكن تبقى هناك مشاكل عالقة في أغلب هذه المؤسسات وعلى رأسها سوء التسيير رغم الخبرة المتراكمة؛

- ضعف المستوى التعليمي للمدرء حيث نجد أن أغلبهم ذوي دراسات ثانوية وربما أقل.
- تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في تبنيها لنفس أدوات الدراسة المتبعة وكذلك للموضوع المتمثل في قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية، لكن إحتلافت معها في ميدان الدراسة التي كانت في بعض المؤسسات أما بالنسبة لدراستنا كانت على مستوى مؤسسة نفعال.

ثالثا: دراسة عريوة محاد 2011:

دراسة أجراها الباحث عريوة محاد وهي بعنوان " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية "دراسة مقارنة بين : ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، خلال الموسم الجامعي: 2010/2011.

وتمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

- استعراض أساليب قياس الأداء وإبراز أهميتها في توجيه وقيادة المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية نحو التطوير والاستمرارية؛
- طرح نماذج قياس الاداء الحديثة والمطورة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن؛
- محاولة تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن في مؤسسة محل الدراسة.

وللوصول إلى هذه النتائج تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة التي أجريت على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

ولخصت نتائج الدراسة في الآتي:

- يمثل بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن،
- تعتبر إدارة الأداء عملية هامة جدا وضرورية كونها تمثل آلية إدارية فعالة لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح استراتيجيتها؛
- قلة فهم للمقاييس غير المالية كالمؤشرات الاجتماعية مثلا، فالإدارة تنظر إلى عدم وجود مؤشرات كتحفيز العمال وذلك كون المؤسسة تعاني من ضائقة مالية، إلا أنه يمكن وضعها كهدف استراتيجي يمكن من زيادة فعالية العامل.

- تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع المتمثل في دور بطاقة الأداء المتوازن تقييم وقياس الأداء المستدام، وكذلك إعتما على نفس أدوات الدراسة، في حين كان هناك إختلاف في ميدان الدراسة حيث كانت الدراسة عبارة عن مقارنة بين مؤسستين لصناعات الغذائية وهما ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، بالنسبة لهذه الدراسة أما بالنسبة لميدان دراستنا كانت على مستوى مؤسسة نفعال.

رابعا: دراسة: بشينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران 2011:

وعنوان الدراسة: دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح -دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي-مجلة الإدارة والاقتصاد-العدد 87-2011.

وتمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

- تحديد المنافع المتأتية من تطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة محل الدراسة؛
- ربط الاهداف الفرعية للمؤسسة محل الدراسة مع إستراتيجيتها.

وللوصول لنتائج هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج العلمي الاستنباطي والمنهج الاستقرائي في دراسة حالة.

ولخصت نتائج هذه الدراسة في:

- تعد عملية تقويم الأداء أساسية لمعرفة قدرات وفعاليات المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح لكشف عن مدى تطور الأداء فيها من فترة لأخرى؛
- تعد بطاقة الأداء المتوازن نظاما متكاملا لتقويم الأداء من خلال اعتمادها على مجموعة من المنظورات.

- كان الاختلاف في هذه الدراسة مع دراستنا يتجلى في ميدان الدراسة فكانت هذه الأخيرة قد تمت على مستوى مؤسسة خدمية (مستشفى الدكتور كمال السامرائي)، حيث كان وجه التشابه يكمن في منهج دراسة الحالة وكذلك في الموضوع المتمثل في دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح.

خامسا: دراسة هشام أبو حشيش :

تمثلت عنوان الدراسة "دراسة وتحليل وتقييم الأداء الإستراتيجي في المستشفيات الأردنية باستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة (دراسة حالة) إصدار أولي - عمان -

ومن بين أهم أهداف الدراسة مايلي:

- عرض موجز لمفهوم الأداء الإستراتيجي،
- توصيف الأبعاد الأساسية لأسلوب قياس الأداء المتوازن،
- حث المنظمات على استخدام قياس الأداء المتوازن كأسلوب لقياس الأداء المتوازن.

وللوصول إلى نتائج هذه الدراسة تم الاعتماد على منهج الوصفي التحليلي وكذلك على منهج دراسة الحالة في المؤسسة محل الدراسة.

وتلخصت نتائج هذه الدراسة فيمايلي:

- أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي، وتقبل التغيير والسعي للاعتماد على المقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات،
- مساندة ودعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن،

- الإهتمام بصياغة إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة على مدى زمني مناسب، مع نصيب وافر من التركيز على المسارات والتوجهات المستقبلية.

- تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع المتمثل في دراسة وتحليل وتقييم الأداء الإستراتيجي باستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة، وكذلك إعتما على نفس أدوات الدراسة، في حين كان هناك إختلاف في ميدان الدراسة و الذي تم على مستوى المستشفيات الأردنية بالنسبة لهذه الدراسة أما بالنسبة لميدان دراستنا كانت على مستوى مؤسسة نفعال.

سادسا:دراسة م.جنان علي حمودي، م.د إيمان شاكر محمد:

تمثلت عنوان الدراسة: "إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية " هيئة التعليم التقني (عهد الإدارة التقني)،معهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية/ جامعة بغداد.

وتمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

- دراسة أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي؛
- سد الفجوة في النموذج المستخدم حاليا لقياس الأداء الذي يركز على مقاييس تقليدية لا تعكس عوامل النجاح الرئيسية للجامعة وبين مقاييس الأداء الشاملة التي تقيس عوامل النجاح والتفوق الجامعي في ظل تبني بطاقة الأداء المتوازن؛
- تقديم إطار مقترح لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن تعكس رسالة ورؤية وأهداف مؤسسات التعليم.

وللوصول إلى نتائج هذه الدراسة تم الاعتماد على منهج الوصفي التحليلي وكذلك على منهج دراسة الحالة في المؤسسة محل الدراسة.

وتمثلت نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- أن نظام تقويم الأداء الجامعي المطبق حاليا في المؤسسات التعليمية، يتضمن نسبة كبيرة من المؤشرات التي تعكس أداء العملية التعليمية وعوامل النجاح بشكل دقيق التي تسهم في تميز الاداء الجامعي؛
- عدم معرفة الجامعات بالمؤشرات والمعايير التي تتضمنها نظام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي والتي تضيف قيم بهدف تحقيق التميز الجامعي؛
- عدم وجود إطار للسياسات الخاصة في تحديد مؤشرات الأداء، مما يدفع إلى الإندفاع بعدد المؤشرات دون أن تكون هناك سياسة واضحة ومعلنة لإرشاد و توجيه جهود تطوير وتحديد وقياس المؤشرات الخاصة بالأداء.

- تجلّى وجه الاختلاف في ميدان الدراسة، حيث تمت هذه الدراسة في المؤسسات التعليمية أما بالنسبة لدراستنا فقد أنجزت في مؤسسة نفعال،أما وجه التشابه فقد تمثل في منهج دراسة الحالة وكذلك في موضوع الدراسة المتمثل في إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة .

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

أولاً: دراسة (Jakobsen,2008) بعنوان:

« Balanced scorecard Development in Lithuanian companien –case study of thelithuanian consulting engineering company »

هذه الدراسة هدفت إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الشركات الهندسية الاستشارية وذلك لتحقيق الكفاءة و الفعالية وتعزيز المركز التنافسي لتلك الشركات، كما هدفت إلى تزويد تلك الشركات بالخطوط العريضة لتطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال التركيز على المنافع المتوقعة من الناحية النظرية والعملية، ومعرفة جدوى توافق بطاقة قياس الأداء المتوازن مع نظام الحوافز و المكافآت للموظفين.

وللوصول إلى هذه النتائج تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في مؤسسة محل الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية؛
- تطبق الشركات الهندسية الاستشارية أسلوب الإدارة الموجه بالمهام ؛
- يوجد تأييد لفكرة وجود توافق بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وبين نظام المكافآت و الحوافز.
- تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الهدف المتمثل في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة محل الدراسة، وكذلك اعتماداً على نفس أدوات الدراسة، في حين كان هناك إختلاف في ميدان الدراسة حيث كانت الدراسة في الشركات الهندسية الاستشارية بالنسبة لهذه الدراسة، أما بالنسبة لميدان دراستنا كانت على مستوى مؤسسة نفضال.

ثانياً: دراسة (al shaikh ali ,2007) بعنوان:

« Performance evaluation of palestininian telecommunication corporation by using balanced scorecard approach ».

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم أداء شركتي محل الدراسة(جوال، والاتصالات الفلسطينية) في ضوء الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن كما قدرتها العاملون في الشركتين والساهمون واقتراح الحلول والتوصيات للمشكلات المتعلقة بأداء الشركتين، وكذلك اقتراح مقاييس مناسبة لقياس وتقييم أداء الشركتين.

وللوصول إلى نتائج الدراسة تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في مؤسسة محل الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- هناك علاقة ارتباط طردية قوية، ذات مغزى بين درجة كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة والدرجة الكلية للبطاقة؛

- معظم العاملين والمساهمين في الشركتين يقيمون أداء الشركة في الجانبين المالي والزبائن بشكل متساو وهذا منسجم مع الرؤى والرسائل والأهداف الرئيسية لشركتي جوال و الإتصالات الفلسطينية،
- إن معظم العاملين والمساهمين في الشركتين أعطوا تقديرا مختلفا لأداء الشركتين في مجالي العمليات الداخلية والتعليم والنمو.
- تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في تبناها لنفس أدوات الدراسة المتبعة وكذلك للهدف المتمثل في تقويم أداء شركتي في ضوء الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن، لكن إختلافت معها في ميدان الدراسة التي كانت عبارة عن دراسة مقارنة بين الشركتين الجوال، والاتصالات الفلسطينية أما بالنسبة لدراستنا كانت على مستوى مؤسسة نفعال.

ثالثا: دراسة (RobertS.Kaplan2007) :

الدراسة بعنوان. «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System»

في هذه الدراسة تم تقديم منهاج يعتمد كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية.

ويتمثل المنهج المقترح في بطاقة الأداء المتوازن التي تحتوى على أربعة أبعاد رئيسية :

- البعد الأول "البعد المالي" ويركز كيف ننظر إلى المساهمين؛
- البعد الثاني "بعد العملاء" ويركز كيف ينظر إلينا العملاء؛
- البعد الثالث "بعد العمليات الداخلية" ويركز ماالذي يجب أن نتفوق به؛
- البعد الرابع "بعد النمو والتعلم" ويركز هل يمكن أن نتسمر في التحسين وخلق القيم؛

ويوضح كذلك الباحثين أهمية بطاقة الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بعد معين من الأبعاد المختلفة .

- تشابها موضوع هذه المقالة مع موضوع دراستنا بحيث تطرقت إلى بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وكيفية مساهمتها في تقييم الأداء.

المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

نقوم بتحديد كل من أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الفرع الأول: أوجه الشبه والاختلاف

يمكن القول أن هذه الدراسة كغيرها من الدراسات تتفق معها في بعض الأمور مثلا:

- توضيح المفهوم العام لبطاقة الأداء المتوازن ومحاوره، وخطوات تطبيقها وتبين مدى حاجة المؤسسات سواء صناعية، حكومية، خدمية، غير حكومية لتلك الأنظمة؛

- أن كل الدراسات السابقة وحتى الدراسة الحالية أيدت تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، واعتبرته أداة إدارية إستراتيجية مهمة من أجل تحسين وتطوير مقاييس الأداء المالية وغير المالية للمؤسسات؛

كما تختلف مع الدراسات السابقة في أمور أخرى حيث أن هذه الدراسة تهدف إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن من خلال تطبيقها على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة كما اهتمت بتقديم إطار عملي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل تفصيلي بحيث تستطيع المؤسسات الاعتماد عليها.

الفرع الثاني: مميزات الدراسة الحالية

سيتم عرض مميزات دراستنا عن الدراسات السابقة في النقاط التالية :

- تناول دراستنا لجميع محاور بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم)؛
- دراستنا أبرزت أهمية المؤشرات غير المالية في عملية التقييم؛
- محاولة التعرف على تطبيق عملي لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية ؛
- دراستنا تمت على مستوى مؤسسة نفعال وتعتبر من دراسات القلائل حسب إطلاعنا، واعتمدنا على تقنية المقابلة مع مختلف المصالح وكذلك على وثائق المؤسسة ؛
- موضوع الدراسة يختلف عن موضوع الدراسات السابقة حيث ركزت دراستنا على تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى ماهية تقييم الأداء الإستراتيجي والذي يعتبر جزء من عملية الرقابة على المدى البعيد، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فإن تقييم الأداء الإستراتيجي هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية التي تكون على المدى البعيد.

وكذلك لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن الذي تعتبر أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المؤسسات وهي تعد نظاما إداريا و خطة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة وفق رؤيتها وإستراتيجيتها، ويوازن هذا النظام ما بين جوانب المالية و رضا العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والتطوير في المؤسسة سواء كانت ربحية أو غير ربحية، خدمية أو صناعية، حكومية أو غير حكومية، صغيرة أو كبيرة بالإضافة إلى ذلك تعتبر أداة اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة ووسيلة لتبادل المعلومة.

وفيما يتعلق بالدراسات السابقة تناولت دراستنا لبعض الدراسات من أجل معرفة النتائج السابقة التي توصل إليها الباحثون حيث لاحظوا الحاجة إلى تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة تساعد على تقييم الأداء الاستراتيجي على المدى الطويل .
وللإلمام بالموضوع سنحاول إسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني في مؤسسة نفضال وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بتقييم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني.

وفي إطار استكمال بحثنا أردنا التأكد من إدراك ذلك الشيء بداخل مؤسستنا والمتمثلة في مؤسسة نفضال -مقاطعة الوقود - حاسي مسعود -، والذي يتركز نشاطها في توزيع المواد البترولية لمختلف زبائننا،ومن ثم إسقاط المعلومات المحصل عليها في الجانب النظري على أرضية الواقع من خلال الدراسة التقييمية لبطاقة الأداء المتوازن ومدى استخدامه في تقييم الأداء الإستراتيجي.

وستتناول في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

سنقوم في هذا المبحث بالتعرف على الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية ومن ثم الخروج بالنتائج وسنقوم بمناقشتها.

المطلب الأول: طريقة جمع المعلومات

سيتم في هذا المطلب عرض لكل من منهج ومجتمع وعينة الدراسة ومحاور بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة نפטال.

الفرع الأول : المنهج

تستدعي طبيعة الدراسة استخدام مناهج متعددة تفي بأغراض الموضوع ،لهذا يكون منهج دراسة الحالة الذي يعمل على الكشف على الدراسة الميدانية لبطاقة الأداء المتوازن ،وكذا استعمال تقنية المقابلة للتمكن من الحصول على معلومات مكتملة للدراسة من خلال إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة تدقيق ومراقبة التسيير ورئيس مصلحة المالية والمحاسبة اللذان قاما بتزويدنا بمعلومات تخص دراستنا ، كما تم الاعتماد على وثائق المؤسسة.

الفرع الثاني:مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية التابعة لدائرة حاسي مسعود وكعينة اخترنا مؤسسة نפטال -مقاطعة الوقود- التي تعد من أبرز وأهم الفروع التي تقوم بتوزيع المواد البترولية في السوق الوطنية (الوقود، الغاز و الزيوت) ،وتعد أيضا من أكبر المقاطعات التي تغطي ستة ولايات:ورقلة ، تمنراست، إليزي، غرداية، الأغواط، عين صالح ، وتقوم بتوزيع المواد البترولية على كل الصحراء الجزائرية على مسافة تفوق 1900 كلم.

وتحتوي على أربعة دوائر رئيسية والمتمثلة في:

أولا:دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة:وتشمل على كل الملفات الخاصة بالمستخدمين ويندرج تحت هذه الأخيرة أربعة مصالح التي تسهر على تسيير ومساعدة في شؤون المستخدمين.

ثانيا:دائرة التقنية والنقل:التي تعد همزة وصل في المواد البترولية بين مختلف الوحدات وكامل تراب الصحراء الجزائرية، كما تقوم بصيانة أجهزة التوزيع وشبكة المحركات المتحركة والثابتة ودراسة المشاريع.

ثالثا:دائرة المحاسبة والمالية:وتقوم هذه الدائرة بالتسيير المحاسبي والمالي للمؤسسة وعلاقتها مع المؤسسات الأخرى (بنوك مثلا) ،والقيام بالتسجيلات المحاسبية وفقا للقواعد المحاسبية المعترف عليها.

رابعا:دائرة التسويق: و تعد من أهم الدوائر في المؤسسة التي تقوم بتسويق و بيع المواد البترولية بين الوحدات على مستوى المنطقة و كذلك على مستوى الجزائر ككل.

الفرع الثالث: محاور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة نפטال-مقاطعة الوقود-

تمثلت رؤية المؤسسة في أن: تكون مؤسسة متميزة ومتخصصة في مجال المواد البترولية.

ويمكن تجسيد رسالة المؤسسة في:

- ✓ أن تكون مؤسسة متميزة في مجال توزيع المواد البترولية ؛
- ✓ مواكبة التطور التكنولوجي والإتجاهات الحديثة في مجال تكرير البترول؛
- ✓ المساهمة في عملية التنمية والتطور الإقتصادي.

أما بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة فيمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

- ✓ الزيادة المستمرة لحصة المؤسسة في السوق؛
- ✓ الزيادة العالية في تحقيق المبيعات؛
- ✓ تقديم مواد بترولية ذات جودة عالية؛
- ✓ مواكبة التطور التكنولوجي العالمي بما يحسن التوزيع هذه المواد ويخدم مصالح العملاء والإرتقاء بمكانة المؤسسة .

سنقوم باقتراح نموذج لمحاور بطاقة الأداء المتوازن من خلال إعتادنا على وثائق المؤسسة محل الدراسة :

الجدول 1.2: محاور بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة نפטال -مقاطعة الوقود-

المحور	الأهداف	المؤشرات	المبادرات
المالي	-تحقيق نسبة مرد ودية عالية. -تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية. -التحكم في الأعباء.	-معدل دوران الأصول. -مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية .	-زيادة المبيعات . -تخفيض التكاليف. -تحسين ظروف العمل.
العملاء	-إرضاء العملاء. --المحافظة على العملاء الحاليين. -جلب عملاء جدد.	-الحصة السوقية -معدل شكاوى الزبائن. -درجة الاحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد.	-العمل على إرضاء الزبون . -تحسين علاقة المؤسسة مع زبائننا وذلك لكسب ولائهم.
العمليات الداخلية	-توسيع مخازن المؤسسة. -زيادة العمال المشرفين.	-سرعة الاستجابة للطلبات. - احترام مواعيد التسليم.	-زيادة وتعدد المواد البترولية. - مطابقة هذه المواد لمواصفات الإيزو.
التعلم والنمو	-تكوين العمال. -وضع نظام الحوافز.	معدل فعالية التكوين. -معدل الغياب.	-الترقية والعلوات. -التشجيع والثناء للكفاءات.

-معدل النزاعات الاجتماعية.	-التحسين المستمر.
----------------------------	-------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: تقييم الأداء الاستراتيجي من خلال بطاقة الأداء المتوازن

في ضوء ما تطرقنا إليه في الجانب النظري، سنقوم بتحديد مؤشرات الأداء الإستراتيجي لنظام بطاقة الأداء المتوازن حسب كل محور من محاور هذه البطاقة ، وتسجيلها على الواقع الميداني كالتالي:

الفرع الأول: تقييم المحور المالي

لقد تطرقنا في الجانب النظري لأهم المؤشرات التي يحتوي عليها المحور المالي ، وسنركز على المؤشرات التي توجد في المؤسسة محل الدراسة وهي:

أولاً: **معدل دوران الأصول**: ويقيس مدى قدرة المؤسسة على إستغلال كافة الأصول المتاحة في تحقيق وزيادة المبيعات، ويشير إلى ان المؤسسة تستخدم موجوداتها بكفاءة عالية في تحقيق المبيعات ويحسب العلاقة التالية:

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

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

الجدول 2.2: يمثل تطور معدل دوران الأصول (الوحدة: دج) (أنظر الملحق رقم 01)

السنة	2011	2012	2013	2014
المبيعات	19365494655.16	20928413975.44	20732141626.82	21686293272.88
إجمالي الأصول	885654692.31	797109758.02	718258559.29	717013093.55
المعدل (%)	21.86	26.25	28.86	30.24

المصدر: ميزانيات، جدول حسابات النتائج بالمؤسسة (2011-2014)، مصلحة المالية والمحاسبة

التعليق:

نلاحظ أن معدل دوران الأصول في تطور مستمر، حيث أنه سجل بمعدل **21.86%** في سنة **2011** كأقل معدل وفي سنة **2014** بمعدل: **30.24%** كأعلى معدل، وهذا كله من خلال زيادة حجم المبيعات عبر السنوات. وهذا راجع للأسباب التالية منها:

- زيادة الطلب ؛

- ارتقاء المواد البترولية إلى مستوى الجودة المطلوبة؛
- احتكارها لسوق المواد البترولية.

ثانيا: مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية: ويتم تحديد هذا المؤشر من خلال نسبة الربح الصافي المحقق من طرف المؤسسة من سنة إلى أخرى، ويعبر أيضا عن الحصة المالية للمؤسسة من جهة وما تصبو إليه المؤسسة من جهة أخرى. ويحسب حسب العلاقة التالية:

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

الجدول 3.2: يبين تطور الأرباح لمؤسسة (الوحدة: دج) (أنظر الملحق رقم 02)

السنة	2011	2012	2013	2014
الأرباح	1707223724.24	1690510037.46	19117252364.58	1995529660.34
التغير (%)	-0.97	1.03	-89.56	1.01

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2011-2014)، مصلحة المالية والمحاسبة.

وقد تدرت نتيجة المؤسسة في 2015 بـ: 2015712432.15 دج

التعليق:

نلاحظ أن نسبة الأرباح في سنة 2011 سجلت بنسبة 0.97 - % كأقل قيمة، و1.03 % كأعلى معدل سجل في سنة 2012 وهذا التغير راجع لعدة أسباب نذكر منها :

- عدم استقرار أسعار البترول ؛
- تواجه المؤسسة بعض المشاكل في التوزيع (جاء العوامل الطبيعية على سبيل المثال)؛
- عدم الاعتماد على دراسة السوق.

الفرع الثاني : تقييم محور العملاء

من أهم المؤشرات التي يحتوي عليها محور العملاء وموجودة في المؤسسة ما يلي:

أولا: مؤشر الحصة السوقية: ويمكن التعبير عنها من خلال معدل النمو السنوي للمبيعات، وهو ما يعبر عن زيادة في حجم المبيعات وبالتالي زيادة في حصة السوق من سنة إلى أخرى وهو ما يدور أرباحا وإيرادات تسمح بتغطية التكاليف من جهة وبالاستمرارية من جهة أخرى، ويحدد هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

معدل النمو السنوي للمبيعات (%) = [مبيعات السنة (n+1) - مبيعات السنة (n)] / مبيعات السنة (n) × 100

ويمكن تحديد تطور حجم مبيعات المؤسسة من خلال المعلومات المقدمة لنا في الجدول التالي:

الجدول 4.2 : يبين تطور حجم المبيعات (الوحدة: دج) (أنظر الملحق رقم 01)

السنة	2011	2012	2013	2014
المبيعات	19365494655.16	20928413975.44	20732141626.82	21686293272.88
معدل النمو (%)	8.07	-0.93	4.60	-84.64

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2011-2014)، مصلحة المالية والمحاسبة

وقد تراجعت مبيعات المؤسسة في سنة 2015 بـ: 3329884276.07 دج

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل النمو السنوي للمبيعات قدر بنسبة 8.07% كأعلى قيمة سجلت في سنة 2011 وفي سنة 2014 إنخفض معدل بـ 84.65% ويعود عدم الإستقرار هذه النسب لعدة أسباب منها:

- زيادة الطلب على المواد البترولية؛
- مواجهة مشاكل في التوزيع؛
- إحتكار الأسواق الوطنية.

ثانيا : درجة الاحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد: يقاس بمعدل احتفاظ المؤسسة بالعملاء المتصلين بها بشكل مستمر وقدرتنا على زيادة عدد العملاء الجدد حيث يتم تحديد هذا المؤشر وفقا للمعلومات المتوفرة لدينا في الجدول التالي:

الجدول 5.2: يبين درجة الاحتفاظ بالعميل في المؤسسة

السنة	2011	2012	2013	2014
عدد العملاء	124	136	148	160
المعدل (%)	9.67	8.82	8.10	7.5

المصدر: مصلحة التسويق

حيث قدر عدد العملاء في سنة 2015 بـ: 172 زبون.

التعليق:

من خلال معدل درجة الإحتفاظ بالعميل لاحظنا أن المؤسسة تفقد العديد من العملاء كل سنة، حيث كانت النسبة في 2011 تقدر ب : 9.67% ، و بعد ذلك انخفضت لتصل إلى 7.5% في 2014. وكل هذا يعود للأسباب التالية ومنها:

- وجود بعض المشاكل في التوزيع ؛
- عدم مواكبة وسائل المؤسسة للتطور؛
- عدم قدرة المؤسسة على تلبية كل الطلبات.

الفرع الثالث: تقييم محور العمليات الداخلية

ومن بين المؤشرات التي يعتمد عليها المؤسسة بالنسبة لهذا المنظور ما يلي:

أولاً: معدل دوران المخزون : وتشير هذه النسبة إلى عدد مرات تصريف المخزون لدى المؤسسة وكلما زادت هذه النسبة كلما كان هناك تحقيق لأرباح كبيرة باستخدام هامش ربح أقل من المؤسسات المماثلة والتي لديها معدل دوران مخزون أقل، ويحدد هذا المعدل كما يلي:

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

ويتم حساب تكلفة المبيعات حسب العلاقة التالية:

$$\text{تكلفة المبيعات} = \text{مخزون أول مدة} + \text{صافي المشتريات} - \text{مخزون آخر مدة}$$

وصافي المشتريات = المشتريات - مردوداتها.

ويتم حساب متوسط المخزون وفقاً للعلاقة التالية:

$$\text{متوسط المخزون} = (\text{مخزون أول مدة} + \text{مخزون آخر مدة}) / 2$$

ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال المعلومات المتوفرة في الجدول التالي:

الجدول 6.2: يبين معدل دوران المخزون في المؤسسة (الوحدة: دج) (أنظر الملحق رقم 03)

السنة	2011	2012	2013	2014
تكلفة المبيعات	1212856190.90	13855408521.83	13537435935.31	12054879468.58
متوسط المخزون	99584957.46	121011110.12	167527021.13	503628203.08
معدل الدوران (%)	121.79	114.50	80.81	23.94

المصدر: مصلحة المالية والمحاسبة

التعليق:

نلاحظ أن معدل دوران المخزون غير مستقر، حيث سجل نسبة **121.79%** في سنة **2011** كأعلى نسبة و **23.94%** كأقل نسبة في سنة **2014** ومن أسباب ذلك مايلي:

- كثرة الطلب،
- زيادة العملاء.

ثانيا: معدل المبيعات اليومية: ويقدر عدد الوحدات المباعة في السنة ويحسب وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{معدل المبيعات اليومي} = \text{عدد الوحدات المباعة} / \text{عدد أيام السنة}$$

الجدول 7.2: يبين معدل المبيعات اليومية في المؤسسة (الوحدة: دج) (أنظر الملحق 01)

السنة	2011	2012	2013	2014
الوحدات المباعة	11850802.70	13304187.80	14141039.41	15894957.25
أيام السنة	365	365	365	365
معدل المبيعات اليومي	324.67	364.49	387.42	435.46

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2011-2014)، مصلحة المالية والمحاسبة

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل المبيعات اليومي للمؤسسة في تحسن مستمر، حيث كان هذا المعدل محصور ما بين **324.67%** في سنة **2001** و **435.46%** في سنة **2014** وكل هذا راجع للأسباب التالية:

- كثرة الطلبات؛
- تعتبر مركز التوزيع الوحيد في المنطقة الصحراوية.

الفرع الرابع: تقييم محور التعلم والنمو

ومن بين أهم المؤشرات الذي يعتمد عليها هذا المحور في المؤسسة محل الدراسة ما يلي:

أولا: معدل التأطير: إن تنافسية المؤسسة الإقتصادية ترتبط علاوة عن اعتماد أسلوب التصرف الناجع في الموارد البشرية بتحسين مؤشرات التأطير بها، ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل التأطير} = \text{عدد العمال (إطارات، تقنيين) / إجمالي العمال}$$

ويمكن تحديد نسبة التأطير في المؤسسة وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول 8.2: يبين معدل التأطير في المؤسسة

السنة	2011	2012	2013	2014
عدد الإطارات	150	134	127	135
إجمالي العمال	571	508	475	461
المعدل (%)	26.26	26.37	26.73	29.28

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه لاحظنا أن معدل التأطير في المؤسسة في إرتفاع حيث قدرت أقل معدل في سنة 2011 بـ: 26.26% وكأعلى معدل بـ 29.28% في 2014 وكل هذا الإرتفاع سببه مايلي:

- قيام المؤسسة بالدورات تكوينية؛
- إكتساب العمال لخبرات مما أدى إلى ترفيتهم إلى إطارات.

ثانيا: معدل التوظيف : تعبر زيادة في معدلات التوظيف في المؤسسة على نموها وتوسعها من جهة كما تساهم في القضاء نسبيا على البطالة من جهة أخرى ، ويمكن تحديد هذا المؤشر عن طريق تحديد نسبة التوظيف بالمؤسسة من سنة إلى أخرى كما يلي:

$$\text{معدل التوظيف} = [\text{عدد الموظفين في السنة } (n+1) - \text{عدد الموظفين في السنة } (n)] / \text{عدد الموظفين في السنة } (n) \times 100$$

ويمكن تحديد معدل التوظيف من خلال المعلومات المتوفرة كالتالي:

الجدول 9.2: يبين معدل التوظيف في المؤسسة

السنة	2011	2012	2013	2014
إجمالي العمال	571	508	475	461
المعدل (%)	-11.03	-6.49	-2.94	-1.30

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

وقدر إجمالي العمال في سنة 2015 بـ: 455 عاملا.

التعليق:

من خلال الجدول (9.2) نلاحظ أن معدل التوظيف في انخفاض مستمر حيث كانت نسب محصور ما بين -11.03% في سنة 2011 وبمعدل -1.03% في سنة 2014 وكل هذا الانخفاض راجع لما يلي:

- ✓ اعتماد المؤسسة في التوظيف على عقود محددة المدة؛
- ✓ استقالة العمال (بسبب الأجر مثلا).

الفرع الخامس: نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة نفعال؛

من خلال دراستنا لكل مؤشر من مؤشرات محاور سنقدم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة كما يلي:
وتحسب النتيجة النهائية وفقا للعلاقة التالية:

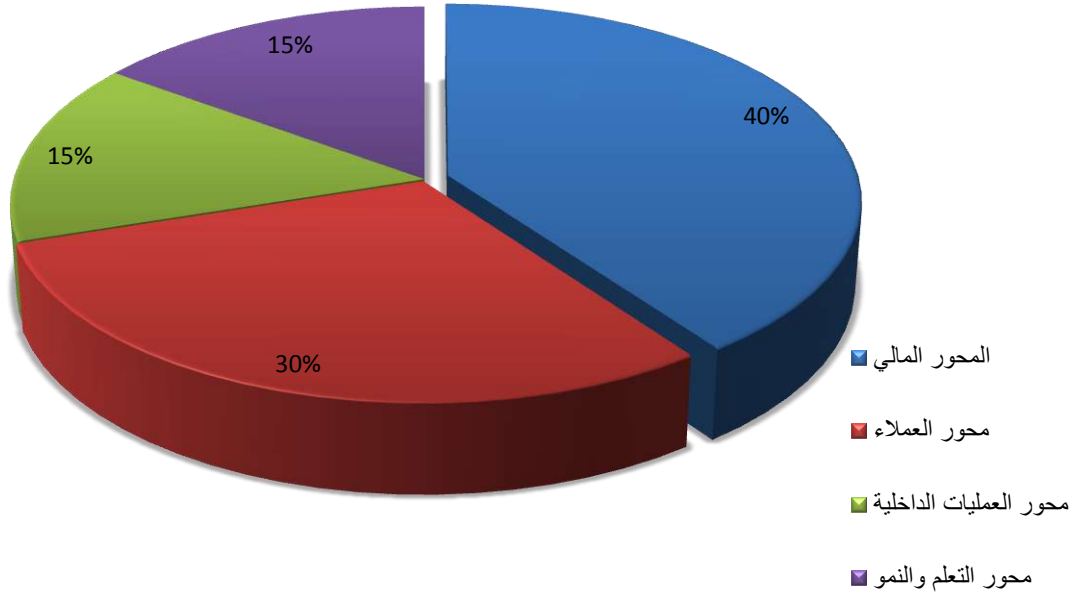
$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{وزن القياس} \times \text{المنجز فعلا}) / \text{الهدف}$$

الجدول رقم 2-10: نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة -نفتال-

النتيجة النهائية				النتيجة المنجز فعلا				الهدف	الوزن	المؤشرات	المحور
2014	2013	2012	2011	2014	2013	2012	2011				
15.12	14.43	13.12	10.93	30.24%	28.86%	26.25%	21.86%	40%	20%	معدل دوران الأصول	المالي
0.25	-22.39	0.25	-0.24	1.01%	-89.56%	1.03%	-0.97%	80%	20%	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	
15.37	-7.96	13.37	10.15						40%	أداء المحور الأول	1
-25.39	1.38	-0.27	2.42	-84.64%	4.60%	-0.93%	8.07%	50%	15%	الحصة السوقية	العملاء
1.40	1.51	1.65	1.81	7.5%	8.10%	8.82%	9.67%	80%	15%	درجة الإحتفاظ بالعميل	
26.79	2.89	1.92	4.23						30%	أداء المحور الثاني	2
4.78	16.16	22.9	24.35	23.94%	80.81%	114.50%	121.79%	50%	10%	معدل دوران المخزون	العمليات الداخلية
43.54	38.74	364.49	32.46	435.46%	387.42%	3644.98%	324.76%	50%	5%	معدل المبيعات اليومي	
48.32	54.9	387.39	56.81						15%	أداء المحور الثالث	3
73.2	66.82	65.92	6.56	29.28%	26.73%	26.37%	26.26%	40%	10%	معدل التوظيف	التعلم والنمو
-16.25	-36.75	-81.12	-13.78	-1.30%	-2.94%	-6.49%	-11.03%	40%	5%	معدل التأخير	
56.95	30.07	-15.2	-7.22						15%	أداء المحور الرابع	4
									100%	الأداء الكلي	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الشكل رقم 2-3: أداء محاور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على وثائق المؤسسة

التعليق:

الشكل (2-3) يبين أداء محاور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة نفضال، حيث نلاحظ أن المحور المالي ومحور العملاء كان أدائهم يقدر بـ 40% و 30% على الترتيب وهذا لأن المؤسسة تعتمد على كلا المحورين في قياس أداءها، بينما كل من محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو قدرت نسبة أدائهم بـ 15% وهذا لأن المؤسسة لا تعيرهما أهمية كبيرة.

المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها

من خلال الدراسة الميدانية لمحاوَر بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- نتائج المحور المالي:

من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها خلال السنوات الأربعة (2011-2014) كان مستوى الأداء في تزايد وهذا راجع لمعدل دوران الأصول الناتج عن قدرة المؤسسة على إستغلال كافة أصولها في تحقيق وزيادة المبيعات، ومن جهة أخرى كان مستوى الأداء في إنخفاض وهذا من خلال مؤشر تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية أي نسبة تطور الأرباح في إنخفاض من سنة إلى أخرى وهذا راجع لعدم ترشيد التكاليف وتدبدب التوزيع.

- نتائج محور العملاء؛

بالنسبة لأداء محور العملاء فنتائج متغيرة خلال أربعة سنوات، ففي سنة 2011 و 2013 كان الأداء إيجابياً وهذا راجع لزيادة حجم المبيعات، و ذلك من خلال مؤشر الحصة السوقية لكن في سنة 2014، 2012 انخفض الأداء بنتيجة سلبية و كل هذا من خلال عدم إستقرار في السوق، وكذلك أنه في كل سنة من سنوات الأربعة كانت المؤسسة تكتسب عملاء جدد وهذا راجع لتقدم مواد بترولية ذات جودة عالية وبحكم أنها محتكرة في السوق.

- نتائج محور العمليات الداخلية:

من متابعتنا لأداء محور العمليات الداخلية من سنة 2011 إلى غاية سنة 2014: نلاحظ أن مستوى الأداء متزايد من سنة إلى أخرى، وذلك من خلال: زيادة في معدل دوران المخزون الناتج عن تسويق وبيع مواد بترولية، وأن معدل المبيعات اليومي يتزايد يومياً وهذا راجع لكثرة الطلبات على المؤسسة، ووفاء العملاء لها.

- نتائج محور التعلم والنمو:

بالنسبة لمستوى الأداء في هذا المحور، ففي السنوات الأربعة من 2011 إلى غاية 2014: كان مرتفع من خلال مؤشر التأطير الذي يقوم بتكوين وتأهيل العمال وهذا يرجع على المؤسسة بالأحسن وزيادة في حجم المبيعات. بينما هناك إنخفاض في مستوى الأداء خلال السنوات الأربعة من 2011 إلى غاية 2014: وذلك من خلال معدل التوظيف وهذا راجع لصعوبة إختبارات التوظيف وكذا الشروط الموضوعية من أجل ظفر بالمنصب المقترح .

خلاصة :

تم التطرق في هذا الفصل إلى كيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي وذلك من خلال إتبعنا لمنهج دراسة حالة هذه المؤسسة والمتمثلة في مؤسسة نفضال -وحدة الوقود- حاسي مسعود، حيث تعتمد هذه الأخيرة على مؤشرات مالية وغير مالية في تقييم الأداء الإستراتيجي إلا أنها غير كافية للتقييم .

لذلك قمنا باقتراح بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الإستراتيجي حيث تم الاعتماد على محاور هذه البطاقة وذلك بدراسة كل مؤشر من محاورها الأربعة (المالي، العملاء ، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

الخاتمة

تمحور موضوع المذكرة في محاولة إبراز تأثير بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الإستراتيجي، وذلك من خلال لدمج أدوات مراقبة التسيير القديمة والحديثة في المؤسسة الاقتصادية وتوجيه هذه الأخيرة لتصحيح مسارها وبلوغ أهدافها، وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للبحث والتي تم من خلالها تحديد ماهية الأداء الإستراتيجي وأهمية تقييمه إضافة لدور الفعال الذي يلعبه في المؤسسة الذي من خلاله يتم زيادة في الأرباح، وتم التطرق أيضا إلى بطاقة الأداء المتوازن التي اعتبرت كأداة لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي من خلال المحاور الأربعة التي تبني عليها، لتتم بعد ذلك عملية إسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع من خلال اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة وذلك بدراسة مؤشرات لكل محور من محاور البطاقة.

ومن خلال ما تم تناوله في البحث يمكن تقاسم مجموعة من النتائج والمقترحات على النحو التالي:

أولاً: النتائج

أ. اختبار الفرضيات:

1. الفرضية الأولى ومفادها: ترتكز بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للمؤسسة، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن بطاقة الأداء المتوازن نموذج على مؤشرات مالية وغير مالية؛
- تتكون من أربعة محاور (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)؛
- بطاقة الأداء المتوازن تمكن المؤسسة من تقييم الأداء الكلي لها.

وهو ما ينفي صحة الفرضية الأولى.

2. الفرضية الثانية ومفادها: تتم عملية تقييم الأداء الاستراتيجي من خلال مؤشرات مالية وغير مالية، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- عملية تقييم الاداء الإستراتيجي هي عملية مقارنة النتائج الموضوعية مع النتائج المنجزة فعلا في المدى الطويل؛
- عملية تقييم الأداء الإستراتيجي تقوم على مؤشرات مالية وغير مالية تدرس على المدى البعيد.

وهذا ما أثبت صحة الفرضية الثانية.

3. الفرضية الثالثة ومفادها: تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة نفضال باعتماد على مؤشرات محاور البطاقة وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- بطاقة الأداء المتوازن أداة من أدوات التسيير التي تقوم بتقييم الأداء الإستراتيجي على المدى الطويل؛
- تتكون بطاقة الأداء المتوازن من محاور، التي بدورها تعتمد على مؤشرات لتقييم الأداء على المدى البعيد؛
- مؤسسة نفضال تعتمد على محاور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها.

وهو ما أثبت صحة الفرضية الثالثة.

ب. النتائج:

من خلال الجانب الميداني توصلنا إلى النتائج التالية:

- من أدوات التسيير التي تعتمد عليها المؤسسة هي لوحة القيادة لكنها أصبحت غير كافية لتقييم الأداء بسبب أنها شهرية ما أدى بالمؤسسة إلى الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن التي تقوم بقياس الأداء على المدى الطويل؛
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تطوير الفهم التام لكيفية قياس الأداء الإستراتيجي وذلك من خلال مؤشرات في كل محور من محاور هذه البطاقة.
- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على إطار العمل المثالي في لنقل التوجهات الإستراتيجية لكافة الجهات في المنشأة والمساعدة على تنفيذ الإستراتيجية؛
- تعتبر مؤسسة نفضال رائدة في مجال توزيع المواد البترولية ؛
- تعتمد المؤسسة على عدة مؤشرات لتقييم الأداء الإستراتيجي حيث كل مصلحة يتم فيها هذا التقييم (مصلحة المالية والمحاسبة هي المسؤول على تقييم المحور المالي مثلا)؛
- نشر الوعي بين الموظفين وربط أداءهم بالمقاييس ومستويات الأداء على المدى البعيد.

د. الإقتراحات:

بناء على معلومات الدراسة النظرية والميدانية المتعلقة بأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي سنقوم بإعطاء الإقتراحات التالية:

- أن تبني الإدارة العليا بطاقة الأداء المتوازن وتتخذها أداة لتقييم الأداء الإستراتيجي على المدى البعيد؛
- تركيزها على محفزات الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة؛
- توحيد توجهات الإدارة العليا وكافة فرق العمل نحو تحقيق أداء إستراتيجي مقبول؛
- يجب نشر ثقافة المسؤولية بين كافة العمال وهذا من اجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية والأداء المقبول؛
- على المؤسسات قيام بدورات تكوينية لتعريف بهذه الأداة التي تقيس الأداء على المدى البعيد وذلك من أجل ضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

هـ. أفاق البحث:

- تقييم الأداء الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تقييم الأداء بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الخدمي؛
- مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي في البنوك.

قائمة

المراجع

أولاً: باللغة العربية:

الكتب:

1. وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي- سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجية(أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن)- دار وائل للنشر الأردن- الجزء الأول - ط01 2009
2. الحميد عبد الفتاح المغربي- بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)- مكتبة العصرية للنشر و التوزيع -مصر ط1 2009.
3. وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي- سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي(توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف و المحاذاة) دار وائل للنشر الأردن- الجزء الثاني- ط01 2009

المجالات:

4. سحر طلال إبراهيم - تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن مجلة كلية العلوم الاقتصادية بغداد (العدد 35)، 2013.
5. هشام أبو حشيش- دراسة وتحليل وتقييم الأداء الإستراتيجي في المستشفيات الأردنية باستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة -إصدار أولي، عمان، بدون سنة النشر.
6. جنان عبد العباس باقر الدليمي و آخرون- إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي - المعهد التقني . بابل، بدون سنة النشر.
7. د.بشينة راشد الكعبي ، قاسم علي عمران- دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح -مجلة الإدارة والاقتصاد-العدد -2011.
8. محفوظ أحمد جودة ، تطبيق نظام الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية (دراسة ميدانية)،مجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد2 ، 2008.
9. م.جنان علي حمودي ،م.د إيمان شاكر محمد- إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية - هيئة التعليم التقني (عهد الإدارة التقني)،معهد العالي للدراسات الحاسبية والمالية/ جامعة بغداد. بدون سنة النشر.

10. عبد المالك مزهوده-الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)-مجلة العلوم الإنسانية -جامعة محمد خضير بسكرة، العدد الأول نوفمبر 2001.

11. مريم شكري محمود ندم-تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن- رسالة غير منشورة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في المحاسبة ،كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط ،الأردن (2012-2013).

12. تقييم الأداء التنظيمي باستخدام أسلوب بطاقة المتوازن في شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)-الجزائر ، مجلة الباحث -جامعة ورقلة - عدد 2012/10.

الملتقيات والمؤتمرات:

13. محمد زرقون ،خالد رجم ،المداخلة ،بطاقة الأداء المتوازن ك تقنية جديدة للرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء في المنظمة المعاصرة ،المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،الطبعة الثانية،نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء يومي 22 و23 نوفمبر 2011،جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

14. مقدم وهيبة- مداخلة بعنوان "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ و تقييم استراتيجية المؤسسة" ،الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية يومي 08.09 نوفمبر 2010-جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.

مذكرات الماجستير:

15. صالح بلا سكة - قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،الموسم الجامعي:2011/2012.

16. عريوة محاد - دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف - ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة فرحات عباس سطيف، الموسم الجامعي: 2010/2011.

المقابلات:

19. عريوة بلقاسم ،رئيس مصلحة المالية والمحاسبة- تقديم الميزانيات وجدول حسابات النتائج - مؤسسة نפטال- 03/03/2015، مقابلة شخصية.

20. أحمد شبلي ، رئيس مصلحة تدقيق ومراقبة التسيير-شرح لوظيفة مراقبة التسيير وإعطاء نظرة على المحاور بطاقة الأداء المتوازن- مؤسسة نפטال- 08/03/2015، مقابلة شخصية.

21.Mohammed N. al sheikh ali –**performance evaluation of palestinian telecommunication corporation by using balanced scorecard approach**- the Islamic university(gaza),college of commerce 2007.

22.Morten Jakobsen – **Balanced scorecard development in lithuanian companien**- Aarhus scool of business, university of Aarhus- july 2008.

23.Roberts.kaplan and David Norton- **Usin the balanced scorecard as a strategic management system**- Harvard business review ,july-August 2007.

قائمة

الملاحق

A C T I F				P A S S I F					
Rubrique	Note	Mont Brut	Amort/Prov	Mont Net	M. Net N-1	Rubriques	Note	Mont Net	M. Net N-1
### ACTIFS NON COURANTS						### CAPITAUX PROPRES ###			
Ecart d'acquisition (goodwill)						Capital émis (ou compte de l'exorbitant)			
Immobilisations incorporelles						Primes et réserves			
Immobilisations corporelles	3 890 362,463,18	3 890 362,463,18	3 597 611 726,63	292 750 736,55	324 115 394,92	Ecart de réévaluation			
Immobilisations en cours						Résultat net		-1 995 529 660,34	-1 917 252 364,58
Immobilisations Financières		11 652 331,94		11 652 331,94	11 894 830,83	Autres capitaux propres - Report à			
Impôts différés						TOTAL CAPITAUX PROPRES I		-1 995 529 660,34	-1 917 252 364,58
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 902 014 795,12	3 597 611 726,63	304 403 068,49	336 010 225,75				
### ACTIFS COURANTS ###						### PASSIFS NON COURANTS			
Stocks et en cours		336 609 925,64		246 479 911,86	335 383 294,84	Dettes rattachées à des participations			
Créances et emplois assimilés			90 130 013,78			Impôts (différés et provisionnés)			
Clients		57 265 541,16				Autres dettes non courantes			
Autres débiteurs		14 322 206,26	13 360 175,34	962 030,92	1 224 752,97	Provisions et produits comptabilisés		1 110 000,00	1 230 000,00
Impôts et assimilés		18 244 147,57		18 244 147,57	8 893 192,62	TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		1 110 000,00	1 230 000,00
Autres actifs courants						### PASSIFS COURANTS ###			
Disponibilités et assimilés						Fournisseurs et compte rattachés		1 224 080 062,08	545 628 341,69
Placements et autres actifs financiers						Impôts			
Trésorerie		145 677 783,17		145 677 783,17	34 693 250,57	Autres dettes		1 487 352 691,81	2 088 652 582,18
TOTAL ACTIF COURANT		572 119 603,80	159 509 578,74	412 610 025,06	382 248 333,54	Trésorerie Passif		2 711 432 753,89	2 634 280 923,87
						TOTAL PASSIFS COURANTS III			
TOTAL GENERAL ACTIF		4 474 134 398,92	3 757 121 305,37	717 013 093,55	718 258 559,29	TOTAL GENERAL PASSIF		717 013 093,55	718 258 559,29

الملحق رقم (03): المشتريات، مخزون أول مدة، مخزون آخر مدة

COS	PRODUCTS	STOCKS INITIAL		ACHATS MAJENTA		STOCKS FINAL	
		QTE	PRIX	QTE	PRIX	QTE	PRIX
1304	GAS OIL	4 471,50	4 336 728,99			2 504,00	2 420 291,28
	ESS SANS PLOMB						
	ESS NORMALE	2 201,00	3 300 685,63			1 049,50	1 570 010,02
	ESS SUPER						
1307	GAS OIL	21 087,00	20 451 437,82	4 911 064,89	4 658 979 932,95	6 242,68	6 033 987,21
	ESS SANS PLOMB			50 620,00	75 030 482,60		
	ESS NORMALE	16 669,00	24 997 332,47	15 750,00	23 561 370,00	21 964,12	32 857 444,96
	ESS SUPER			174 691,06	291 925 240,66		
1308	GAS OIL	774,20	750 865,61	949 484,38	900 747 346,78	132,29	127 867,55
	ESS SANS PLOMB			26 085,00	38 663 969,55		
	ESS NORMALE	949,00	1 423 148,87	31 067,00	46 474 989,32	1 237,00	1 850 502,52
	ESS SUPER	1 837,80	3 101 508,04	335 035,00	559 907 141,65	98,07	165 656,90
1398	GAS OIL	3 549,98	3 442 983,60	1 117 867,00	1 060 486 886,88	897,16	867 167,94
	ESS SANS PLOMB			36 180,00	53 627 081,40		
	ESS NORMALE	1 782,49	2 673 075,48	79 485,00	118 906 380,60	887,73	1 328 008,57
	ESS SUPER	338,66	571 529,39	359 040,00	600 024 057,60	278,00	469 589,26
1304	GAS OIL	13 273,70	12 873 630,68	82 311,97	78 086 896,40	14 124,35	13 652 172,98
	ESS SANS PLOMB			270,00	400 202,10		
	ESS NORMALE	3 582,58	5 372 544,45	72 011,50	107 726 323,52	4 064,40	6 080 179,82
	ESS SUPER	750,47	1 266 508,18	21 180,00	35 362 380,40	1 043,45	1 762 564,44
1308	GAS OIL	4 825,04	4 679 613,29	131 617,71	124 861 772,74	2 195,30	2 121 911,12
	ESS SANS PLOMB						
	ESS NORMALE	842,34	1 263 198,33	7 748,93	11 592 089,33	520,72	778 976,29
	ESS SUPER			10 265,00	17 154 765,35		
103A	GAS OIL	5 622,72	5 453 251,22	1 122 609,89	1 064 986 324,32	10 021,31	9 686 297,61
	ESS SANS PLOMB			47 010,00	69 679 632,30		
	ESS NORMALE	1 160,13	1 239 665,75	24 780,62	37 070 816,28	1 047,51	1 567 033,06
	ESS SUPER	1 532,78	2 586 750,18	232 821,46	389 088 895,87	1 316,30	223 454,47
1477	GAS OIL	4 664,59	4 523 999,25	1 203 408,55	1 141 637 589,23	4 092,57	3 955 755,38
	ESS SANS PLOMB			37 413,84	55 455 916,06		
	ESS NORMALE	1 853,03	2 778 859,38	26 475,52	39 606 318,82		
	ESS SUPER	1 324,67	2 235 539,59	303 218,30	506 735 390,71	1 082,24	1 828 087,34
	TOTEL		109 822 956,20		12 107 780 193,42		89 346 958,72

الملحق رقم (1-3)

CDS	PRODUITS	QTE	STOCKS INITIAL		QTE	ACHATS PARTIAL		QTE	STOCKS FINAL	
			PRIX			PRIX			PRIX	
1304	GAS OIL	2 504,00	2 420 291,28		218 712,00	207 485 513,04		3 593,00	3 501 019,20	
	ESS SANS PLOMB				36 669,00	54 855 357,24		2 093,00	3 145 109,24	
	ESS SUPER	1 049,50	1 570 010,02		6 005,00	10 035 495,95				
1307	GAS OIL	6 242,68	6 033 987,21		4 188 765,82	3 973 756 470,47		55 927,27	54 495 531,89	
	ESS SANS PLOMB				74 690,00	110 707 758,70		20 472,88	30 764 187,32	
	ESS SUPER	21 964,12	32 857 444,96		17 220,00	25 760 431,20				
1308	GAS OIL	132,29	127 867,55		881 049,41	835 825 143,78		209,00	203 649,60	
	ESS SANS PLOMB				35 825,00	53 100 889,75		21,00	31 556,28	
	ESS SUPER	1 237,00	1 850 502,52		65 432,37	97 884 208,19		84,00	142 542,12	
1398	GAS OIL	897,16	867 167,94		1 110 043,50	1 053 064 967,01		4 038,67	3 935 280,05	
	ESS SANS PLOMB				45 900,00	68 034 357,00		1 431,63	2 151 281,77	
	ESS SUPER	278,00	469 589,26		418 840,00	699 766 139,20		414,78	703 852,63	
130A	GAS OIL	14 124,35	13 652 172,98		909 785,73	863 086 427,19		13 110,11	4 967 995,32	
	ESS SANS PLOMB				840,00	1 245 073,20		3 306,09	4 967 995,32	
	ESS SUPER	4 064,40	6 080 179,82		327 461,96	489 869 993,52		1 071,87	1 818 888,36	
130B	GAS OIL	2 195,30	2 121 911,12		191 955,99	182 102 888,71		1 893,22	1 844 753,57	
	ESS SANS PLOMB				19 004,81	28 430 435,55		1 773,01	2 664 266,67	
	ESS SUPER	520,72	778 976,29		18 663,89	31 190 906,33				
103A	GAS OIL	10 021,31	9 686 297,61		1 298 498,46	1 231 846 536,26		10 561,31	10 290 940,46	
	ESS SANS PLOMB				58 995,00	87 444 158,85		1 547,85	2 325 923,24	
	ESS SUPER	1 047,51	1 567 033,06		14 518,45	21 719 020,48		719,08	1 220 228,42	
1477	GAS OIL	4 092,57	3 955 755,38		1 677 448,44	1 591 345 011,56		22 573,09	21 995 218,90	
	ESS SANS PLOMB				43 512,10	64 494 399,98				
	ESS SUPER	1 082,24	1 828 087,34		811,10	1 213 973,16		886,92	1 505 041,16	
TOTEL		89 346 958,72		13 918 736 824,63		152 675 261,52				

الملحق رقم (2-3)

الملحق رقم (3-3)

CDS	PRODUITS	STOCKS INITIAL		ACHATS NAFLAL		STOCKS FINAL	
		QTE	PRIX	QTE	PRIX	QTE	PRIX
1304	GAS OIL	3 593,00	3 501 019,20	239 215,00	218 682 138,55	1 357,00	1 979 401,62
	ESS SANS PLOMB						
	ESS NORMALE	2 093,00	3 145 109,24	37 845,00	55 482 116,80	3 835,50	3 549 947,02
	ESS SUPER			7 100,00	11 702 961,50		
1307	GAS OIL	55 927,27	54 495 531,89	4 349 714,82	3 978 207 367,47	98 345,22	91 023 418,37
	ESS SANS PLOMB						
	ESS NORMALE	20 472,88	30 764 187,32	80 211,21	116 464 310,30	1 435,25	2 093 541,77
	ESS SUPER			15 518,92	22 778 920,22		
				352 153,00	579 344 644,17		
1308	GAS OIL	209,00	203 649,60	799 750,00	731 450 260,78	2 230,00	2 063 976,50
	ESS SANS PLOMB						
	ESS NORMALE	21,00	31 556,28	47 585,00	69 045 476,80	653,00	952 504,98
	ESS SUPER	84,00	142 542,12	44 646,99	65 090 559,75	1 063,00	1 749 921,23
				309 465,00	507 988 203,40		
1398	GAS OIL	4 038,67	3 935 280,05	909 304,00	832 519 898,98	1 258,84	1 165 119,36
	ESS SANS PLOMB						
	ESS NORMALE	1 431,63	2 151 281,77	71 910,00	104 425 828,20	204,91	298 894,02
	ESS SUPER	414,78	703 852,63	60 745,61	88 687 892,31	503,12	828 241,18
				424 170,00	696 347 592,20		
130A	GAS OIL	13 110,11	4 967 995,32	861 008,28	787 883 097,38	16 848,70	15 594 314,29
	ESS SANS PLOMB						
	ESS NORMALE	3 306,09	4 967 995,32	840,00	1 221 307,80	4 044,74	5 899 900,45
	ESS SUPER	1 071,87	1 818 888,36	300 683,14	441 632 004,02	484,61	797 769,83
				59 648,32	98 072 103,21		
130B	GAS OIL	1 893,22	1 844 753,57	188 350,95	173 586 695,40	2 272,11	2 102 951,11
	ESS SANS PLOMB						
	ESS NORMALE	1 773,01	2 664 266,67	21 907,36	32 073 902,40	1 670,52	2 436 720,70
	ESS SUPER			20 643,00	33 932 918,67		
103A	GAS OIL	10 561,31	10 290 940,46	1 316 707,66	1 205 863 689,12	11 668,07	10 799 382,19
	ESS SANS PLOMB						
	ESS NORMALE	1 547,85	2 325 923,24	83 477,13	121 172 298,98	1 646,21	2 393 836,10
	ESS SUPER	719,08	1 220 228,42	34 498,41	50 168 967,74	2 586,51	4 257 938,63
				248 333,01	407 566 511,49		
1477	GAS OIL	22 573,09	21 995 218,90	1 613 417,48	1 478 701 375,19	29 279,87	27 099 983,68
	ESS SANS PLOMB						
	ESS NORMALE	886,92	1 505 041,16	53 110,00	77 171 203,10	3 214,06	5 291 017,71
	ESS SUPER			390,00	567 153,60		
	TOTEL		152 675 261,52	353 030,31	579 308 115,00		182 378 780,74

الفهرس

الفهرس

الصفحة	
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
3	المطلب الأول: تقييم الأداء الإستراتيجي
3	الفرع الأول: مفهوم الأداء
4	الفرع الثاني: مفهوم الأداء الإستراتيجي و أهميته
5	الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء الإستراتيجي
6	الفرع الرابع: مؤشرات الأداء الإستراتيجي
7	المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن
7	الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
8	الفرع الثاني: محاور بطاقة الأداء المتوازن
9	الفرع الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن
10	الفرع الرابع: الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن
11	المطلب الثالث: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الإستراتيجي
11	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
11	المطلب الأول: عرض الدراسات العربية
16	المطلب الثاني: عرض الدراسات الأجنبية
17	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
1	الفرع الأول: أوجه الشبه والاختلاف
18	الفرع الثاني: مميزات الدراسة الحالية
19	خلاصة الفصل

	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
21	تمهيد
22	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
22	المطلب الأول: طريقة جمع المعلومات
22	الفرع الأول: المنهج
22	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
23	الفرع الثالث: محاور بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة نفضال
24	المطلب الثاني: تقييم الأداء الإستراتيجي من خلال محاور بطاقة الأداء المتوازن
24	الفرع الأول: تقييم المحور المالي
26	الفرع الثاني: تقييم محور العملاء
27	الفرع الثالث: تقييم محور العمليات الداخلية
29	الفرع الرابع: تقييم محور التعلم والنمو
30	الفرع الخامس: نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة - نفضال -
33	المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها
34	خلاصة
36	الخاتمة
40	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	الملحق الأول: أسئلة المقابلة
44	الملحق الثاني: ميزانيات المؤسسة من سنة (2011-2014)
48	الملحق الثالث: جدول حسابات النتائج من سنة (2011 - 2014)
52	الملحق الرابع: المشتريات، مخزون أول المدة، مخزون آخر المدة (2011-2014)
57	الفهرس