

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
التخصص: تدقيق و مراقبة تسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
بعنوان:

مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة  
( 2016 - 2012 )

من إعداد الطالب: محمد أمين بوعافية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ يوسف كودي..... رئيسا  
الدكتور/ أحمد بن عيشاوي..... (أستاذ محاضر جامعة قاصدي مرباح - ورقلة) مشرفا ومقررا  
الأستاذ/ محمد الاخضر قريشي..... مناقشا

السنة الجامعية 2016-2017



جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

التخصص: تدقيق و مراقبة تسيير

الشعبة: علوم التسيير

بعنوان:

مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة

( 2016 – 2012 )

من إعداد الطالب: محمد أمين بوعافية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/يوسف كودي..... رئيسا

الدكتور/ أحمد بن عيشاوي..... (أستاذ محاضر جامعة قاصدي مرباح-ورقلة) مشرفا ومقررا

الأستاذ/محمد الاخضر قريشي..... مناقشا

السنة الجامعية 2016-2017

## الإهداء

بكل ما يحمل القلب من معاني يعجز اللسان عن نطقها و القلم عن كتابتها  
أهدي ثمرة جهدي إلى من أعطيا فعلماني العطاء إلى من أوفيا فعلماني الوفاء  
إلى من ترعرعت في كنفها رمز العطاء و الحياء "أمي"  
أعذب كلمة ينطق بها اللسان وهي أعظم شيء في الوجود.  
إلى من علمني التواضع والشجاعة والاعتذار و العفو "أبي" العزيز  
كما لا أنسى أخوتي أتمنى لهم النجاح في الدراسة  
و إلى كل أصدقائي الذين لازموني في مشوار الدراسة من بعيد ومن قريب "  
المهدي، سناء، صباح ، خولة . نجيب ، هاني ، كرزو"  
وخاصة من ساعدني في إنجاز هذا العمل وبالأخص  
"بشير" و"مرضية "  
إلى جميع طلبة دفعة تدقيق ومراقبة التسيير 2017".  
والى زملائي في العمل بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية كل باسمه.

محمد أمين

## الشكر والتقدير

أسهب شكري العظيم لله سبحانه وتعالى على فضله أن يسر لي إتمام هذه الدراسة و إلهامه لي هبة الصبر وتحمل عناء هذا المشوار .

أتقدم بشكري الخاص إلى:

الأستاذ أحمد بن عيشاوي لتكرمه بالإشراف على هذا البحث و مساهمته في إثرائه من خلال تقديمه النصائح القيمة و التوجيهات و الآراء السديدة.  
جميع عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة , أخص بالذكر السيد : سبتي مهيري .

إلى كل من مد لي يد العون لإتمام هذه الدراسة .

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية كتقنية حديثة في مجال قياس الأداء ، حيث طبقت هذه الدراسة على مستوى المديرية العملية للاتصالات الجزائر بورقلة أين تم الاعتماد في جميع المعلومات على دراسة الحالة و كذا المقابلة إضافة إلى و وثائق المؤسسة ، كما اعتمدنا على مجموعة من البحوث العلمية التي تناولت موضوع قياس الأداء و بطاقة الأداء المتوازن بشكل مباشرة أو غير مباشرة.

كما تناولت الدراسة المحور الأربع لبطاقة الأداء المتوازن (المالي العماليات الداخلية، محور العملاء ن التطور و النمو ، و كفاءت تطبقها و إسهامها في قياس و تحسين الأداء و في الأخير توصلنا إلى مجموعة من النتائج :

- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على توفير إطار كامل للعمل على ترجمة إستراتيجية إلى خطط عملية و الى مجموعة متكاملة من مؤشرات للقياس.

- بالرغم من أن المؤسسة تنشط في مجال حساس جدا وهو الاتصالات إلا انه هناك وجود خلل بنسبة لتوقيت إجراء التقييم.

**الكلمات المفتاحية :** قياس الأداء, أداء , بطاقة الأداء المتوازن , انحرافات .

## Résumé :

Cette étude thématique vise à déterminer la contribution du tableau de bord équilibré pour évaluer la performance économique de l'institution technique moderne dans le domaine de la mesure du rendement, où cette étude appliquée à l'opération au niveau du district de l'Algérie Telecom Port peu où il comptait sur toutes les informations sur l'étude de cas et ainsi que l'ajout correspondant à des documents l'entreprise, comme nous l'avons adopté un ensemble de la recherche scientifique sur le sujet de la mesure du rendement et tableau de bord directement ou indirectement

L'étude a également porté sur les quatre axes du tableau de bord équilibré (Alamaghiat financier interne, les clients axe n développement et de croissance, et appliquée cuvette et sa contribution à la mesure et l'amélioration de la performance et le dernier nous sommes arrivés à une série de résultats:

-Tableau de bord prospectif travaille à fournir un cadre complet d'action pour traduire la stratégie en plans pratiques et d'un ensemble intégré d'indicateurs mesurer

-Que l'organisation est active dans une zone très sensible, une communication, mais qu'il ya un défaut au moment de l'évaluation.

**Mots-clés:** mesure du rendement, performance, Balanced Scorecard, écarts.

# قائمة المحتويات

قائمة المحتويات :

الصفحة	
I	الإهداء
II	الشكر والتقدير
III	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
02	الفصل الأول : مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
03	المبحث الأول : الأدبيات النظرية
13	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
18	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
19	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة
31	المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها
34	الخاتمة
37	قائمة المراجع
40	قائمة الملاحق
52	الفهرس



قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
21	جدول محاور بطاقة الأداء المتوازن لمديرية العملية اتصالات الجزائر بورقلة	1.1
22	جدول يبين تطور معدل دوران الأصول	2.1
23	جدول يبين تطور أرباح المؤسسة	3.1
24	جدول يبين تطور حجم المبيعات	4.1
25	جدول يبين نسبة زيادة العملاء	5.1
26	جدول يبين تطور حجم الطاقة الإنتاجية	6.1
27	جدول يبين معدل المبيعات اليومي	7.1
28	جدول يبين تطور معدل التوظيف	8.1
29	جدول يبين تطور معدل التأطير	9.1
30	جدول بطاقة الأداء المتوازن لمديرية العملية اتصالات الجزائر بورقلة	10.1

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
03	شكل يوضح المتغيرات الثلاث للأداء	1.2
08	شكل يوضح بطاقة الأداء المتوازن	2.2
11	شكل يوضح المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	3.2
30	شكل الهيكل التنظيمي لمديرية العملية اتصالات الجزائر بورقلة	4.2
22	شكل يوضح تطور معدل دوران الأصول	5.2
23	شكل يوضح تطور أرباح المؤسسة	6.2
24	شكل يوضح تطور حجم المبيعات	7.2
25	شكل يوضح نسبة زيادة العملاء	8.2
26	شكل يوضح تطور حجم الطاقة الإنتاجية	9.2
27	شكل يوضح معدل المبيعات اليومي	10.2
28	شكل يوضح تطور معدل التوظيف	11.2
29	شكل يوضح تطور معدل التأطير	12.2

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
40	ميزانيات المؤسسة من سنة (2016 – 2012)	01
45	جدول حسابات نتائج المؤسسة من سنة (2016– 2012)	02

# المقدمة

## أ: توطئة

يعد تقييم الأداء هاما جدا خاصة و إن المؤسسات اليوم تواجه ظروف بيئية صعبة تتصف بحدة المنافسة و سرعتها التغير ، حيث أن الظروف التقليدية المستعملة في قياس أداء المؤسسة الاقتصادية لم تعد تعكس الطبيعة المتغيرة لطبيعة العمل ، تطور الأنشطة ، تكنولوجيا المعلومات لنظام يساعد على ترجمة الاتجاه الاستراتيجي إلى خطط عمل و يسمح بقياس الأداء من عدة مجالات (رضاء العميل ، جودة العمليات ..) حيث من خلال تحقق أهداف المؤسسة التشغيلية و الإستراتيجية و عليه فان جميع هذه الأسباب جعلت من ظهور بطاقة الأداء المتوازن ضرورة حتمية حيث تقتصر على مقياس المالي فقط فهذا المدخل يسمح بتقديم معلومات مالية و أخرى غير مالية تكشف عن مدى سير العمليات الإدارية و يسمح بمعرفة مستوى الأداء و كذا اكتشاف الانحرافات السلبية المؤثرة في الأداء بغية اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

## ب : طرح الإشكالية

ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ؟  
الأسئلة الفرعية :

- ما المفاهيم المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن ، محورها و أبعادها ؟

- كيف تيم عملية تقييم الأداء من خلال محاور بطاقة أداء المتوازن؟

- كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في المؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ؟

## ت/فرضيات البحث

1- بطاقة الأداء المتوازن هي مجموعة من المقاييس التي تعطي للإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال والتي تشمل المقاييس المالية التي تخبرها عن نتائج الأنشطة المحددة مسبقا وتكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل ، العمليات الداخلية، الإبداع وتحسين أنشطة المؤسسة ؛

2- تيم عملية تقييم الأداء من خلال المقاييس المالية و المقاييس غير المالية؛

3- تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في المؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة من خلال محاور الأربعة لبطاقة؛

## ث/أهمية البحث

1- إبراز مدى تأثير بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء؛

2- إبراز ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة أساسي في المؤسسة الاقتصادية ؛

3- إعطاء أفكار أوضح عن بطاقة الأداء المتوازن؛

## ج/حدود البحث

- الإطار المكاني : على مستوى المؤسسة المديرية العملية للاتصالات الجزائر بورقلة؛

- الإطار الزمني : تمت الدراسة خلال شهر أبريل 2016؛

## ح/ أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- معرفة نظرية موجزة لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء؛
- 2- التعرف على واقع العمل بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية؛
- 3- معرفة مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء و تحسنه؛
- 4- تسليط الضوء على موضوع بطاقة الأداء المتوازن كتقنية حديثة في تقييم الأداء؛

## خ/ أسباب اختيار الموضوع

أما عن مبررات اختيارنا لهذا الموضوع فكانت كالتالي :

## اعتبارات ذاتية:

- 1- توافق الموضوع مع طبيعة التخصص تدقيق و مراقبة التسيير؛
- 2- محاولة الباحث في اكتساب معرفة حول آليات و أساليب تقييم الاداء قصد تطبيقها في الحياة المهنية مستقبلا؛

## اعتبارات موضوعية :

- 1- إعطاء فكرة أوسع عن الرقابة الإستراتيجية كنظام يضمن التحكم في الأداء والرفع من كفاءته؛
- 2- صرف نظر الكثير من المؤسسات الجزائرية عن تطبيق الرقابة الإستراتيجية واقتصرهم على استخدام أساليب الرقابة التقليدية

## د/ منهج البحث والأدوات المستخدمة:

للإجابة على إشكالية البحث و الوصول إلى أهدافه تم الاعتماد على جانين هما:

- الجانب النظري: اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لغرض ما هو متوفر أكاديميا و توثيقا عن موضوع الدراسة؛
- الجانب التطبيقي: اعتمدنا على منهج دراسة الحالة والتي أجريت على مستوى اتصالات الجزائر وحدة العملية بورقلة. فتم جمع المعلومات من خلال الأدوات التالية :

- مختلف الوثائق المعدة من طرف المؤسسة محل الدراسة؛

- الملاحظة ؛

- المقابلة؛

## ذ/ صعوبات البحث

خلال إعدادنا لهذه الدراسة واجهتنا مجموعة من الصعوبات تمثلت في:

- 1- صعوبة العثور على مؤسسة اقتصادية لإجراء الدراسة الميدانية ؛
- 2- عدم إدراك اطارة المؤسسة بموضوع بطاقة الأداء متوازن ؛

## ر/هيكل البحث

- من أجل التعرض لكل جوانب الدراسة ، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين ويتضمن الفصلين ما يلي :
- الفصل الأول : تناولنا في المبحث الأول مفاهيم حول الأداء و بطاقة الأداء المتوازن. أما المبحث الثاني فكان عبارة عن أهم الدراسات السابقة التي تخص موضوع دراستنا .
  - الفصل الثاني : عالجنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المديرية العملية للاتصالات الجزائر بور قلة. حيث قدمنا نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة و حولنا اكتشاف مدى دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء

## ز/مرجعية الدراسة :

- تناولت الدراسة بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمجهر الموضوع وهذا من خلال المبحث الثاني للفصل الأول ، حيث تطرقنا إلى أربع دراسات سابقة ودراستين أجنبيتين .
- و احتتمنا هذا البحث بعرض نتائج الدراسة و مناقشتها كما قمنا بتقديم بعض التوصيات؛

## الفصل الأول

مساهمة بطاقة الأداء المتوازن

في تقييم الأداء في المؤسسة

الاقتصادية



تمهيد :

يعتبر الأداء موضوع حيوي وحساس في المؤسسة، ويعد مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يحدد اتجاهات سير نشاط المؤسسة سلبا أو إيجا ، ويحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية، وبذلك يعكس مدى نجاح المؤسسة أو إخفاقها، فالمؤسسة تواجه اليوم تحديات تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققة من إنجازات، ولتفادي الوقوع في المشاكل والخسائر، تسعى المؤسسة دائما للارتفاع بمستوى أدائها مما يضمن الديمومة والاستمرار. وستعرض في هذا الفصل إلى مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء و بطاقة الأداء المتوازن من خلال :

\_ المبحث الأول : الأدبيات النظرية

\_ المبحث الثاني : الدراسات السابقة

## المبحث الأول : الأدبيات النظرية

في هذا المبحث سوف نتناول المفاهيم الأداء و بطاقة الأداء المتوازن .

### المطلب الأول : ماهية الأداء

المطلب الأول يتعرض لبعض المفاهيم حول الأداء

### الفرع الأول : مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال ، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمامات المديرين ، حيث -أن الأداء من بين المصطلحات التي لم يتفق الباحثين في تحديد تعريف موحد له ، لذا لا بد من عرض مجموعة من التعاريف للوصول إلى المفهوم الذي يفرض الدراسة .

- التعريف الأول : « مصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية ( to perform ) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من

اللغة اللاتينية ( performer ) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.<sup>1</sup>

- تعريف حسب ( Miller et Bromily ) : يرى الكاتبان على أن الأداء هو : « انعكاس لكيفية استخدام المنظمة

لمواردها المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

من خلال هذه التعاريف نستنتج بأن:

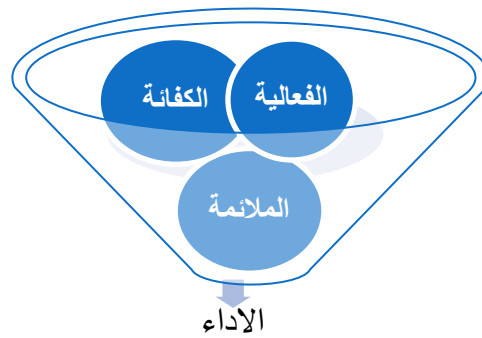
أن الأداء هو الاستغلال العقلاني للتكاليف وكافة الموارد للبلوغ للأهداف المرجوة للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة.

### الفرع الثاني : مكونات الأداء

عرف الأداء بكونه " فعالية عملية وكفاءة استخدام الموارد"<sup>3</sup> . هذا التعريف يشير إلى أن الأداء يتكون من متغيرين اثنين هما

الفعالية والكفاءة . مع إضافة متغير ثالث هو الملائمة . حيث أن:

شكل رقم :1.2 يوضح المتغيرات الثلاث للأداء.



Source: AliDebbi, Lamesuredelaperformancedanslesmairies indicateurs. Workshop Ville-Management, La performancepublique locale: composants et mesures, Décembre 2005, p15.

<sup>1</sup> حنان تركمان : " الرقابة الاستراتيجية و اثرها على زيادة فعالية اداء المنظمات " ، مجلة تسرين للدراسات و البحوث العلمية ، سلسلة علم الاقتصاد و القانون ص 130 .

<sup>2</sup> الداوي الشيخ : " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء " ، مجلة الباحث ، الجزائر العدد 7 ، 2009-2010 ، ص : 217.

<sup>3</sup> عبد الوهاب سويبي : " الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة " ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2004/2003 ، ص 31.

## 1-الفعالية:

كأي مفهوم يخضع لحكم إنساني، اختلفت المفاهيم والتعاريف التي تناولت الفعالية. فقد عرفها الباحث عبد الحميد المغربي بأنها "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بحيث يتم الاهتمام برعاية مصالح كافة الأفراد ذوو العلاقة بالمؤسسة".<sup>1</sup> أو هي "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية".<sup>2</sup> كما عرفها كل من Narayanan وNath بكونها "الحكم الإنساني عن مدى ممارسة المؤسسة لعملها بشكل مرضي".<sup>3</sup>

رغم اختلاف تعاريف الفعالية إلا أن معظم الباحثين يتفقون على كون الفعالية عمل الأشياء الصحيحة.

### الفعالية = النتائج / الأهداف

مما سبق تكون المؤسسة فعالة إذا استطاعت أن:

- تحقق الأهداف التي وجدت من أجلها ؛
- ترتبط الفعالية بأصحاب المصالح الذين تتعامل معهم .

## 2-الكفاءة

مثل مفهوم الفعالية اختلف الباحثون حول مفهوم الكفاءة لكنهم يتفقون على كونها "مدى توفر الموارد المادية والبشرية عند القيام بالعمليات والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف مقارنة بالمخرجات أو النتائج التي تحققها المؤسسة".<sup>4</sup> وبالتالي فإنها "القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة" أما بمفهوم تقني فتعرف الكفاءة بأنها "مجموعة المخرجات المحصل عليها (النتيجة المنتظرة) لوحدة من المدخلات(الوسائل) المستخدمة".<sup>5</sup>

رغم اختلاف مفاهيم الكفاءة إلا أن جميعها تشير إلى أنها عمل الأشياء بشكل صحيح .

### نتائج / الوسائل = الكفاءة

مما سبق تكون المؤسسة كفؤة إذا استطاعت:

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

## 3-الملاءمة

الملائمة هي ترجمة للتخصيص الأمثل للموارد. وهي تظهر كمشكلة للعلاقة بين الأهداف والوسائل. فالأهداف (من حيث المستوى والجودة) في علاقة مع الوسائل الموجودة أو مدى قابلية هذه الموارد للتعبئة في وقت قصير.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: " الإدارة الإستراتيجية"، مجموعة النيل، القاهرة، مصر، 1999، ص41 .

<sup>2</sup> سعد صادق بحيري: " إدارة توازن الأداء"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص201 .

<sup>3</sup> كاظم نزار الركابي: " الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص320 .

<sup>4</sup> سمير أسعد مرشد: " مفهوم الكفاية والفعالية في الإدارة العامة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، الد الأول، 1988، ص.277

<sup>5</sup> Michel Gervais, Contrôle de Gestion, Economica, Édition 8,2005.p13.

<sup>6</sup> Michel Gervais, Op.cit. , p14.

الفرع الثالث: ابعاد الاداء

بعد أن تطرقنا إلى مجموعة من التعاريف التي لها علاقة بمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا الأخير.

1- البعد التنظيمي للأداء

يقصد لأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في الاداء التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة باهيكلة التنظيمية والممارسات التنظيمية والتسييرية وليس لنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني مكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر نتائج عن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية.

2- البعد الاجتماعي للأداء

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً وفاق الأفراد لمستوتهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح عطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، مقاومة التغيير، الرضا، تمكين الأفراد...)<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى أبعاد الأداء الأخرى هناك من يضيف أبعاد أخرى تتعلق بـ:

1- الأداء الاقتصادي

ويعرف نه قدرة المؤسسة على البقاء وعلى تحقيق أهدافه، حيث يعبر الأداء الاقتصادي عن السبب الأساسي لوجود المؤسسة والمتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من خلال تعظيم نتائجها (الإنتاج، رقم الأعمال، القيمة المضافة، الربح... ) وتدنية استخدام الموارد (رأس المال، المواد الأولية، التكنولوجيا...)

2- الأداء الإستراتيجي

لقد حظي هذا النوع من الأداء اهتماما كبيرا على مستوى الإدارة الإستراتيجية كونه يعكس التوجه الإستراتيجي للمؤسسات ويقاس مدى فعالية الإستراتيجيات المنتهجة من طرفها، كما يشكل الأداء الإستراتيجي الأساس الذي تقوم عليه عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية وأن أي خلل أو إخفاق في أي هذه العمليات أو المراحل لا بد أن يشير إليه الأداء الاستراتيجي، وهذا ما قاد العديد من الباحثين إلى اعتباره قلب الإدارة الإستراتيجية. ومن بين العوامل الضرورية لتحقيق هذا النوع من الأداء نجد: صياغة إستراتيجية فعالة، تنمية أنشطة المؤسسة، توفر ثقافة ديناميكية، تحفيز الأفراد داخل المؤسسة، خلق القيمة لنسبة للعملاء، ووضع نظام إدارة يستهدف المدى البعيد وينصب على تحسين تنافسية المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الداوي الشيخ: نفس المرجع السابق، ص 2019.

<sup>2</sup> ريغة أحمد الصغير: " تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014، ص 11.

المطلب الثاني: تقييم و قياس الأداء

الفرع الأول: تقييم الأداء

ينطوي مفهوم تقييم الاداء على العديد من المفاهيم الجوهرية ذات العلاقة بالنجاح والفشل والكفاية والفاعلية والمخطط والفعلي كما ونوعا، 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 النتائج مع المتحققة النتائج مقارنة عملية بأنها الإستراتيجي الأداء تقييم عملية عرفا: (Hunger et Wheelem) أما المستهدف تحقيقها، وتوفير التغذية الراجعة الضرورية للأداء، وذلك لغرض تقييم النتائج والتعديلات اللازمة.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: مفهوم وأهمية قياس الأداء

اختلفت المفاهيم حول قياس الأداء والمؤشرات التي تستخدم في قياسه. فقياس أداء المؤسسة كان دائما موضوع مثير بسبب الدور الحاسم الذي يلعبه في تحسين الجودة والإنتاجية. وكما يقول Mintzberg ليس من السهولة أن يكون الأداء مقاس في الهيكل الوظيفي.

يعرف قياس الأداء كنظام يتكون من :

- قواعد بيانات مؤقتة يُمكن استخدامها في تسهيل التحسين في المؤسسة
- عمليات جمع، تحليل، ونشر هذه المقاييس من مستويات متعددة ؛
- مجموعة مقاييس العملية و/أو مقاييس نتيجة الأداء .

عرف قياس الأداء بأنه "عملية اكتشاف وتحسين الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر"<sup>2</sup>؛ كما يعرف بأنه "المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا"

عرف Neely وآخرون قياس الأداء بكونه عملية تقيس كفاءة وفعالية النشاط، ومقياس الأداء كوزن يستخدم لتحديد مقدار ذلك النشاط. وعرف قياس الأداء أيضا بأنه "عملية تقييم التقدم نحو تحقيق غايات محددة مسبقا، تتضمن معلومات عن كفاءة استخدام الموارد التي تحول إلى سلع وخدمات (مخرجات).  
وتكمن أهمية قياس الأداء في النقاط التالية :

- للبرنامج فضلا عن غاياته ومستوى أدائه ؛
- يؤدي قياس الأداء إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء ؛
- عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة، فهي توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية<sup>2</sup>

1 KHALED Mohammed BA-ABAAD, Review OF The Literature Of Balanced Scorecard And Performance Measurement: The Case Of Healthcare Organizations, Business e-Bulletin, Vol. 1, Issue 1, 2009, p34.

<sup>2</sup> عبد الرحيم محمد: " قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية"، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، فبراير 2007 ، ص499 .

الفرع الثالث : خصائص نظام قياس الأداء الفعال

خصائص نظام قياس الأداء الفعال تتمثل في:

- هيكل تصوري مطلوب لقياس وإدارة الأداء. كل مؤسسة، بغض النظر عن نوعها، تحتاج مدخل واضح ومتناسك ؛
- لقياس الأداء، يكون مفهوم من طرف كل المستويات في المؤسسة، ويدعم الأهداف و مجموعة النتائج ؛
- المسؤولية عن النتائج يجب أن تحدد بوضوح وتفهم جيدا. المؤسسات ذات الأداء العالي تحدد بشكل واضح ما هو مطلوب للنجاح و تأكيد أن كل المدراء والموظفين يدركون ما هم مسؤولون عنه لانجاز الغايات التنظيمية ؛
- أنظمة قياس الأداء يجب أن تزود صانعي القرار بالتفكير، ليس فقط جمع لبيانات. مقاييس الأداء يجب أن تحدد البيانات التي تتعلق بالغايات والأهداف الإستراتيجية، والتي تقدم في الوقت المناسب معلومات موجزة ومناسبة للاستعمال من طرف صانعي القرار - على كل المستويات- لتقييم التقدم في تحقيق الغايات المحددة مسبقا. هذه المقاييس يجب أن تنتج معلومات ذات كفاءة مع الموارد التي تحول إلى سلع وخدمات، وكيف سيتم مقارنة النتائج ببرنامج الرسالة المطلوب، وبفعالية الأنشطة والعمليات التنظيمية من ناحية مساهمتها في الأهداف المخططة ؛
- التعويضات والمكافآت يجب أن تربط بقياس الأداء. تعويضات ومكافآت الأداء يجب أن تربط بمقاييس خاصة - للنجاح من خلال ربط الحوافز المالية وغير المالية مباشرة بالأداء. مثل هذا الربط يرسل رسالة واضحة وغير غامضة للمؤسسة عما هو مهم ؛
- أنظمة قياس الأداء يجب أن تكون إيجابية، وليست تأديبية. أكثر أنظمة قياس الأداء نجاحا ليست أنظمة "عقاب"، لكن أنظمة "تعلم" فهي تساعد المؤسسة على تحديد ماذا تعمل - وما لا تعمل - لكي تستمر مع الذي يعمل بشكل جيد وتحسن وتصلح أو تستبدل الذي لا يعمل بشكل جيد ؛
- النتائج والتقدم نحو التزامات البرنامج يجب أن تشترك بشكل مفتوح مع الموظفين، العملاء، وأصحاب المصلحة.
- معلومات نظام قياس الأداء يجب أن تكون مشتركة بشكل مفتوح وواسع مع الموظفين، والعملاء، أصحاب المصلحة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Jessica, KeyesImplementing the IT balanced scorecard: **aligning IT with corporate strategy**, Auerbach Publications Taylor & Francis Group, Boca Raton,2005,p5-6.

المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن

الفرع الأول : تعريف بطاقة الأداء المتوازن

عرفت عدة تعارف منها :

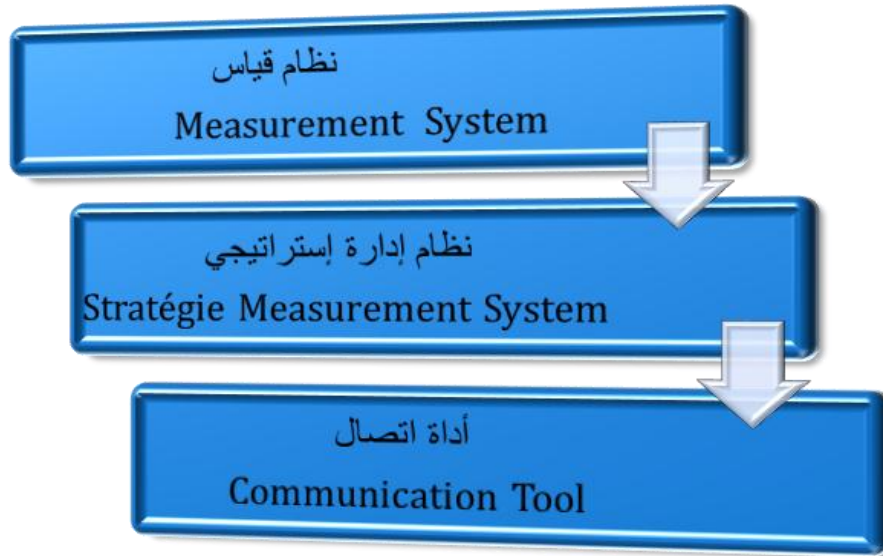
عرفه Kaplan et Norton على أنها : " مجموعة من المقاييس التي تعطي للإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال والتي تشمل المقاييس المالية التي تخبرها عن نتائج الأنشطة المحددة مسبقا وتكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل ، العمليات الداخلية، الإبداع وتحسين أنشطة المؤسسة"<sup>1</sup>.

بطاقة الأداء المتوازن هي : " إطار عام يساعد مختلف مستويات المؤسسة على ترجمة أهدافها وخططها الإستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة مع توجيه أداء السلوك الفردي وذلك من خلال ربط رسالة و رؤية المؤسسة بمهام الموظفين من خلال الأبعاد الأربعة ( عملاء - المالية - العمليات - التعلم و النمو ) "<sup>2</sup>

من خلال التعارف السابقة نستنتج أن :

بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنشآت، وهي تعد نظاما إداريا وخطوة إستراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المنشأة وفق رؤيتها وإستراتيجيتها، يوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية ورضا العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المنشأة سواء كانت ربحية أو غير ربحية، خدمية أو صناعية، حكومية أو غير حكومية، بالإضافة إلى ذلك تعتبر أداة اتصال فعالة بين المستويات الإدارية التنظيمية و وسيلة لتبادل المعلومة .

الشكل رقم 2.2 : يوضح بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور العالبي ، " أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن " ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ، 2009.

<sup>1</sup> عائشة زيان : " بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية " ، ماستر مالية مؤسسة ، جامعة ورقلة ، 2011 - 2012 ، ص: 38 .

<sup>2</sup> فتيحة بن قناوة : " مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية " ، ماستر تدقيق ومراقبة التسيير ، جامعة ورقلة ، 2014 ، ص: 5 .

<sup>3</sup> Kaplan and Norton, The Balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard business review, 1992, p 72

### الفرع الثاني : مكونات بطاقة الأداء المتوازن<sup>1</sup>

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة و المتمثلة بالآتي :

- الرؤية المستقبلية " **Futur Vision** " : هي تصور للحالة التي ستكون عليها المؤسسة في المستقبل وبالتالي تبين إلى أين تتجه المؤسسة؛
- الإستراتيجية " **stratégie** " : والتي تتألف من مجمل الأفعال و الإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديددها ؛
- المنظور " **Perspective** " : مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل المؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور ؛
- الأهداف " **Objectives** " : إن الهدف هو بيان عرض الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة , ويعبر عنها بالمستويات المحددة و القابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية ؛
- المقاييس " **Measures** " : 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 ؛
- المستهدفات " **Targets** " : والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل ؛
- المبادرات الإستراتيجية " **Stratégique Initiatives** " : هي برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ ولايجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس , ظاهر محسن الغالي : " أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن " , ط 1 , دار وائل للنشر و التوزيع , 2009 , ص: 158 – 159.



### الفرع الثالث : محاور بطاقة الأداء المتوازن

يتم في بطاقة الأداء المتوازن ترجمة رؤية المؤسسة و إستراتيجيتها إلى أهداف و مقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بقياس الأداء من منظور مختلف تتمثل هذه الأبعاد في:

**أولاً : المحور المالي :** يقيس هذا الجانب ربحية الإستراتيجية لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين و الغير هي المبادرات الإستراتيجية الأساسية للمنظمة و يعتمد هذا الجانب علي كم من الدخل التشغيلي و العائد علي رأس المال سيتم توزيعهم نتيجة لتقليل التكاليف و بيع وحدات أكثر من منتجات المنظمة.  
من أهم مؤشراتته:

✓ تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية %؛

✓ معدل دوران الأصول؛

✓ هامش الربح %.

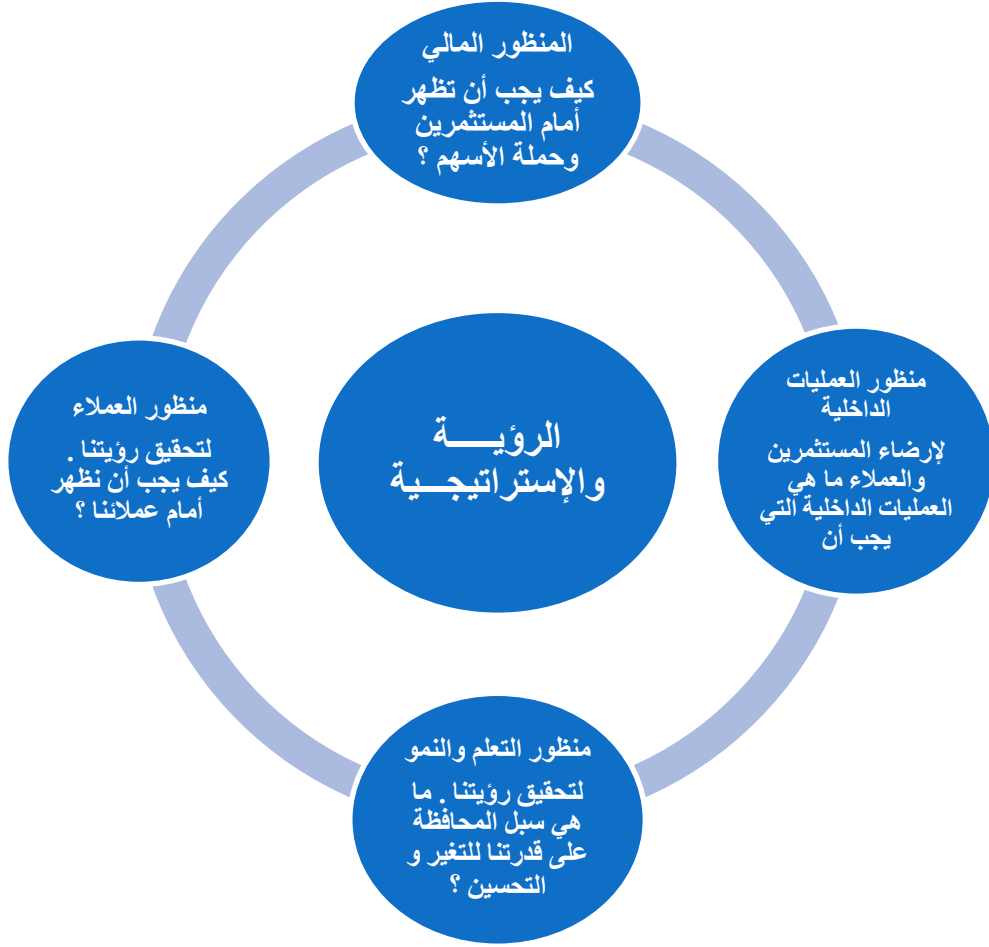
**ثانياً : محور العملاء :** يهتم هذا المحور بالطرائق التي تخلق قيمة للزبائن و ما القمة التي ترضى الزبون و لماذا سيكون راغب بالدفع عندها, و إذ يقوم المحور بتوجيه العمليات الداخلية و محاولات التطوير المؤسسة و بذلك نعتبر هذا الجزء من العملية قلب بطاقة الأداء المتوازن لأنه لا تستطيع المؤسسة تقديم الخدمات 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 هذه المؤشرات: عدد الزبائن, رضا الزبائن.

**ثالثاً : محور العمليات الداخلية :** يعتمد هذا 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؛

**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 تأطيره 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. من بين المؤشرات التي تترجم منظور التعلم و النمو أهمها: مؤشر القيادة, دوران الموظفين, متوسط سنوات خدمة الموظف كذلك يتعلق هذا البعد بالوسائل التي تستعمل لبلوغ الأهداف الإستراتيجية, ترتبط مركبات هذا البعد بكل ما يتعلق بالمستخدم إنتاجية العمل, دوران العمل, التحفيز و بالنظام المعلوماتي الذي يجب أن يسهل التعلم التنظيمي كما يركز هذا البعد على نشر المعرفة داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فتيحة فناوة : "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية" , ماستر تدقيق ومراقبة التسيير , جامعة ورقلة , 2014 , ص:8

الشكل رقم 3.2 : المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



Source : Ropert S. Kaplan et David p. Norton (cités par H. Loning, V. Malleret ...) Extrait modifié

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

1/الأثر الايجابي :

- ✓ ربط أهداف العامة بأهداف القسم و الأهداف الشخصي ؛
- ✓ تسهل الاتصال و فهم أهداف العمل؛
- ✓ مساعدة المدراء في اتخاذ القرار ؛
- ✓ 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.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الأول : الدراسات العربية

اولا : دراسة حنان نبيه تركمان , 2006 .

الدراسة بعنوان : "استخدام بطاقة التصويب المتوازنة كتقنية جديدة للرقابة الإستراتيجية بالتطبيق على منظمات الأعمال " مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال , جامعة دمشق سوريا , خلال الموسم الجامعي 2007/2006 .

ركزت هذه الدراسة على إشكالية مفادها : هل تزداد فعالية المنظمات في الوصول إلى أهدافها باستخدام أسلوب الرقابة

الإستراتيجية ؟ وللإجابة على هذا التساؤل صاغت الباحثة الفرضيات التالية :

- ✓ تلتزم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أساليب الرقابة الإستراتيجية .
- ✓ تزداد كفاءة و فعالية المنظمات باستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية .
- ✓ هناك علاقة بين مستوى الأداء ونوع التقنية المستخدمة في قياس الأداء اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي مستعملة في ذلك تقنية الاستبيان وذلك بهدف اختبار فرضيات البحث وجمع المعلومات حول بطاقة الأداء المتوازن .

خلصت نتائج هذه الدراسة إلى :

- ✓ لا تلتزم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أساليب الرقابة الإستراتيجية , بالنسبة لأدوات قياس الأداء هي أدوات تقليدية ومنها الملاحظة المباشرة وتقارير الأداء والانحراف عما هو مخطط والترتيب و المقارنة.
- ✓ كما أن رضا العاملين يؤثر على الأداء فتزداد كفاءة و فعالية المنظمات باستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية .
- ✓ هناك علاقة بين مستوى الأداء ونوع التقنية المستخدمة في قياس الأداء إذا تعتبر الأدوات التقليدية لقياس الأداء غير كافية لقياس مستوى الأداء.

ثانيا : سناء أونيس 2015 :

الدراسة بعنوان : " مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة " دراسة حالة مطحنة الأوراس – وحدة أريس ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم تسير ، جامعة بسكرة . خلال الموسم الجامعي 2016/2015 .

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على ماهية بطاقة الأداء المتوازن.
- دراسة الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن.
- التعرف على كيفية إعداد بطاقة الأداء المتواز اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للربط بين بطاقة.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✓ إن الأداء من منظور إستراتيجي يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومدى تحويل وترجمة هذه الأهداف في شكل سلوكيات وتصرفات عملية.
- ✓ تعمل بطاقة الأداء المتوازن على توفير للمسيرين إطارا كاملا للعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات القياس .

رابعا : شنن نبيل , 2009 :

الدراسة بعنوان : "استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية , مذكرة شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية , جامعة ورقلة خلال الموسم الجامعي 2009\_2010.

تهدف هذه الدراسة إلى :

- ✓ التعريف بمدخل حديث لقياس وتحسين الأداء هو بطاقة الأهداف الموزونة و إظهار أهمية تطبيقها في المؤسسة .
  - ✓ تسليط الضوء على أسس و مقومات بطاقة الأهداف الموزونة .
  - ✓ حث المؤسسات الجزائرية على تطبيق نماذج و مداخل حديثة لقياس وتحسين الأداء و تكييفها مع ظروف كل مؤسسة .
- وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :
- مدخل بطاقة الأهداف الموزونة بالإضافة إلى كونها مدخل لقياس الأداء يمكن أن تستخدم كأداة لتحقيق مجموعة من الوظائف الإدارية التي تؤدي إلى تحسين الأداء حيث يمكن أن تستخدم :
  - كأداة لجعل المؤسسة ذات تركيز إستراتيجي .
  - كنظام تعلم وليس نظام رقابة تقليدي .
  - تقوم المؤسسة بتحليل الأداء من خلال المنظورات الأربع لمدخل بطاقة الأهداف الموزونة , وهذا لا يعني أنها تطبق هذا المدخل .
- المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

أولا : دراسة Norton & Kaplan في 1993 :

الدراسة بعنوان : "Putting the balanced Scorecard to work"

الدراسة كانت عبارة عن مقالة في " Harvard business Review " قدم الباحثان فيها نموذج لمؤسستين طبقتا مدخل بطاقة الأداء المتوازن حيث طبقت مؤسسة " Rock water " هذا المدخل استجابة للتغير في الصناعة , أين تم ترجمة أهدافها الإستراتيجية إلى غايات وأنشطة ملموسة , كما تم وضع المقاييس التي يمكن أن تكون أداة لإيصال أهمية بناء العلاقات مع العملاء .

أما المؤسسة الثانية فهي مؤسسة " Apple Computer " التي طبقت هذا المدخل لتعديل " Adjusting " و لتخطيط الأداء طويل الأجل و ليس كوسيلة لقيادة التغيرات التشغيلية , حيث تم تبني المقاييس التي تشجع على التوجه نحو العملاء .

ثانيا : دراسة: Al Shaikh Ali 2007

« Performance evaluation of Palestininiantelecommuniton corporation by using balanced scorecard approach »

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء مؤسستي جوال و الاتصالات الفلسطينية على ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربع ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :

- ✓ هناك علاقة طردية بين درجة فعالية كل بعد و درجة فعالية الأداء المتوازن .
- ✓ يتم تقييم المؤسسات من الجانب المالي و جانب العميل و هذا يتوافق و أهداف المؤسسات .
- ✓ إن الموظفين ذو المؤهلات العليا يتوقعون من المؤسسات أنشطة تعليمية أفضل .

**المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**

سنقوم بتحديد كل من أوجه الشبه و الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

**الفرع الأول :أوجه الشبه والاختلاف**

تشابهت الدراسات السابقة مع دراستنا في :

- . توضيح المفهوم العام للرقابة الإستراتيجية ومدى استفادة المؤسسات من مزاياها.
- . كل الدراسات تحث المؤسسات على ضرورة الأخذ بأسلوب تقييم الاداء من أجل تحسين و تطوير أداء المؤسسات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

. كما تختلف دراستنا مع الدراسات السابقة في ميدان الدراسة ، حيث أن هذه الدراسة تهدف إلى تحديد تقييم الاداء في تحسين الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن، كما قدمت دراستنا نموذجاً لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة يمكن الباحثين والمهنيين الاعتماد عليه.

**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 ذلك 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 الأول

خلال هذا الفصل حاولنا التطرق إلى ماهية بطاقة الأداء المتوازن التي تعد إحدى الأدوات الحديثة المساهمة في ضبط و ترشيد الأداء كما أنها تعتبر إطارا عاما يساعد المؤسسات على ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية و التي بدورها تغير السلوك والأداء.

## الفصل الثاني

مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء

المديرية العملية اتصالات الجزائر بورقلة



تمهيد :

سنقوم في هذا الفصل بتطبيق بعض المؤشرات المتعلقة بكل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومساهمة كل بُعد في تحسين أداء الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، وسنحاول اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة، و لدراسة أعمق وأكثر تفصيلا تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة

### المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة

سوف نقوم في هذا المبحث بالتعرف على الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية ثم الخروج بالنتائج ومناقشتها .

#### المطلب الأول : طريقة جمع المعلومات

سيتم في هذا المطلب عرض لكل من منهج الدراسة , مجتمع الدراسة وعرض لمخاور بطاقة الأداء المتوازن للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

#### الفرع الأول : المنهج

تستدعي طبيعة موضوع الدراسة استخدام مناهج متعددة تفي بأغراض الموضوع الذي يدخل ضمن الدراسات الاقتصادية، ولهذا قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي نحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة ( مساهمة بطاقة الأداء متوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ).

و تحليل بياناتها و بيان العلاقة بين مكوناتها ، وهو أحد أشكال التحليل و التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها و إخضاعها للدراسات الدقيقة . كما تم الاستعانة بمنهج دراسة الحالة الذي سنتعرض من خلاله للدراسة الميدانية محاور بطاقة الأداء المتوازن .

#### الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المديرية العملية اتصالات الجزائر ورقلة، حيث يتمثل نشاط المؤسسة اتصالات الجزائر في تقديم خدمة الهاتف و الانترنت.

#### تقديم :

جاءت الوحدة العملية لاتصالات الجزائر لتحل محل المدير الولائي للبريد والمواصلات ابتداء من 03 2003 المؤرخ في / التاريخ الذي تم فيه إبرام الاتفاقية الجماعية بتقسيم البريد والمواصلات وفقا للقانون رقم 05/08/2000 بين المؤسسة العمومية الاقتصادية لاتصالات الجزائر شركة ذات أسهم بقدر مال قدره 1000.000.000 دج 14 ليؤكد ميلاد بريد الجزائر /01/ 02 المؤرخ في 2002 / السجل التجاري برقم B. 43 المقيدة في 12083

- (ANF) الوكالة الوطنية للدبلجات؛

- (ATM) اتصالات الجزائر للنقل؛

#### التعريف بالوحدة

هي ثالث مستوى بعد المديرية الإقليمية، تتمتع بسلطات واسعة ومهام تسيير وإشراف على الوكالات التجارية التابعة لها، التي يمكن من تسيير أنشطتها بنفسها دون العودة للمديرية وكما اشرنا سابقا تسعى الدولة إلى توزيع وزيادة مهامها وسلطا لإقليمية، هذا التغيير سيؤدي حتما إلى زيادة إنتاجيتها وبالتالي تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، وهي تحتوي على مصالح رئيسية هامة جدا كمصلحة الوسائل، مصلحة المستخدمين، مصلحة الزبائن والتسويق، مصلحة الشبكات القاعدية ومصلحة شبكة المشتركين، ويبين الشكل الموالي هيكلها التنظيمي:

شكل رقم: 4.2 يبين الهيكل التنظيمي لدرية العملية اتصالات الجزائر بورقلة



مصدر: وثائق المؤسسة

### 1.1. مصلحة المالية والمحاسبة :

هذه المصلحة تقوم بمتابعة كل العمليات المتعلقة بمخروج ودخول النقد ، فهي تشرف على إعداد الشيكات و تسليمها إلى أصحابها ، وكذلك تحصيل المقبوضات و إيداعها في البنك ، كما تشرف على العمليات المحاسبية بدأ من تجميع الوثائق إلى إعداد الميزانية .

### 2.1. مصلحة الزبائن و تسويق :

تسهر هذه المصلحة على متابعة طلبات العملاء ، تسويق السلع إلى أصحابها و إعداد الفواتير، فهذه المصلحة لها علاقة مباشرة بمصلحة المخازن .

### 3.1 مصلحة المستخدمين : هي مصلحة مستقلة عن مصلحة المالية، لها علاقة مباشرة بمديرية، وتسهر هذه المصلحة على

تسيير الموارد البشرية ، فيما يتعلق بالتوظيف، الترقية و التكوين . كما تقوم بمتابعة حركة العمال اليومية (دخول، خروج، غيابات .....الخ) وهذه المصلحة مسؤولة كذلك على إعداد الأجور في نهاية كل شهر .

### الفرع الثالث: محاور بطاقة الأداء المتوازن مديرية العملية اتصالات الجزائر ورقلة

تمثلت رؤية المؤسسة في أن :

تحقق المؤسسة ربح بأقل تكلفة .

ويمكن تجسيد رسالة المؤسسة في النقاط التالية :

✓ الاستقرار و الاستمرارية بالحفاظ على الزبائن ؛

✓ توسيع نطاق الشبكة ؛

✓ الحفاظ على جودة الخدمة بتطبيق تقنيات حديثة؛

أما بالنسبة للأهداف الإستراتيجية المؤسسة فيمكن توضيحها في مايلي :

✓ جذب أكبر عدد من المتعاملين؛

✓ العمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية.

الجدول رقم (1.1): محاور بطاقة الأداء المتوازن في مديرية العملية لاتصالات الجزائر بور قلة

المحور	الأهداف	المؤشرات	المبادرات
المالي	تخفيض سعر تكلفة المنتج تحقيق أعلى عائد التقليل من التكاليف	معدل دوران الأصول مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	غلق المنافذ أمام المنافسين تخفيض التكاليف
العملاء	إرضاء العملاء كسب عملاء جدد المحافظة على العملاء الحاليين	مؤشر الحصة السوقية نسبة زيادة العملاء	العمل على إرضاء العملاء تلبية الطلبات بالحجم المطلوب وفي الوقت المحدد
العمليات	توسيع نطاق التخزين تقديم المساعدة لتسهيل عمليات الإنتاج	الطاقة الإنتاجية معدل المبيعات اليومي	صيانة العتاد الحفاظ على جودة المنتج
التعلم والنمو	تكوين العمال وضع نظام محفز للعمال	معدل التوظيف معدل التأطير	ترقية الكفاءات تشجيع وتحفيز العمال

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة؛

المطلب الثاني: مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن مستوى اتصالات الجزائر وحدة العمليات ورقلة

في ضوء ما تطرقنا إليه في الجانب النظري لأهم مؤشرات قياس الأداء المالية وغير المالية حسب كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن و تجسيدها في الميدان كالتالي :

أولا : تقييم المحور المالي

سنركز في هذا المحور على أهم مؤشرات الأداء المالي الموجودة في المؤسسة محل الدراسة وهي :

أولاً: معدل دوران الأصول : يقيس مدى قدرة المؤسسة على استغلال كافة الأصول المتاحة في تحقيق وزيادة المبيعات، و يشير إلى أن المؤسسة تستخدم موجوداتها بكفاءة عالية و يحسب بالعلاقة التالية :

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

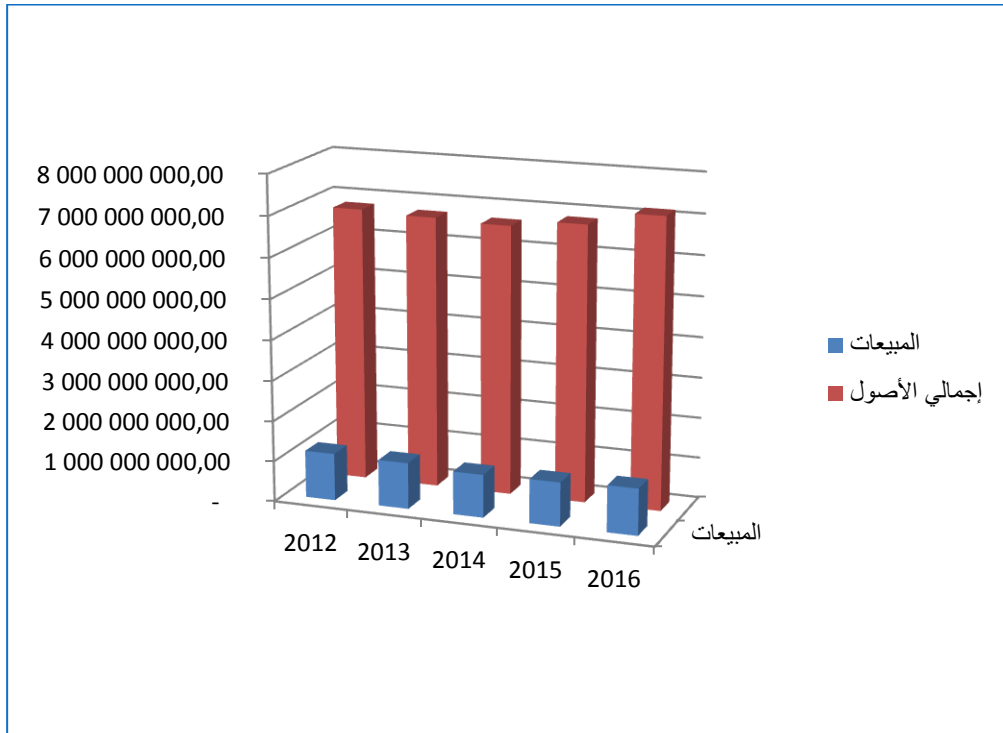
و يتم تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات المقدمة لنا من طرف التعاونية في الجدول التالي :

الجدول رقم (2.1): يمثل تطور معدل دوران الأصول (الوحدة : دج) :

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
المبيعات	1165883584.63	1139466127.46	1059703688.66	1084336711.76	1148540197.38
إجمالي الأصول	6773053076.53	6708318275.19	6648746055.87	6818969486.30	7158622188.95
المعدل %	%7,5	% 8.62	%7,5	%15	%16

المصدر : ميزانيات , جدول حسابات النتائج بالمؤسسة ( 2012 – 2013 – 2014 – 2015 – 2016 ) مصلحة المالية والمحاسبة , الملحق رقم ( 1 ) , (2).

شكل رقم (5.2): يوضح تطور معدل دوران الأصول



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نلاحظ في سنة 2012 سجل بمعدل 7.5 % وفي سنة 2013 ارتفع ليصل إلى 8.62 % و أما سنة 2014 انخفضت المعدل ليصل إلى 7.5 و يعود ارتفاع سنتي 2015 و 2016 على التوالي بنسبة 15% و 16% وهذا راجع للأسباب التالية :

- ✓ زيادة الطلب على خدمات الانترنت .
- ✓ تحسن جودة الخدمات .

## الفصل الثاني مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر

ثانيا : مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية : يتم تحديد هذا المؤشر من خلال نسبة الربح الصافي المحقق من وحد من سنة لأخرى , و يحسب بالعلاقة التالية :

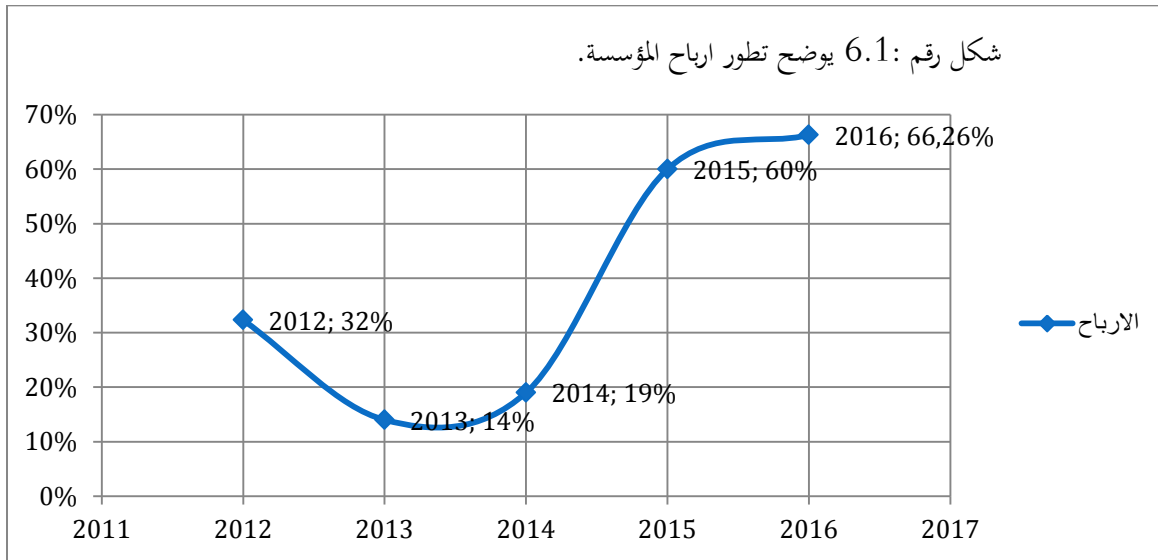
$$\text{الربح الصافي} = (\text{الربح للسنة } n+1 - \text{الربح للسنة } n) / \text{الربح للسنة } n \times 100$$

الجدول رقم (3.1) : يبين تطور أرباح المؤسسة (الوحدة : دج )

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
الأرباح	123374792.59	522200743.76	450202854.53	451062604.96	721722728.16
التغير	%32.30	%14	%19	%60	%66.26

المصدر : ميزانيات المؤسسة ( 2012 - 2013 - 2014 - 2015 - 2016 ) مصلحة المالية والمحاسبة . الملحق رقم (1).  
المقدر لسنة 2017 : 1200000000.00

شكل رقم (6.2) : يوضح طور أرباح المؤسسة.



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و التمثيل البياني أن نسبة التغير سنة 2012 سجلت ارتفاعا كبيرا حيث قدرة بـ 32.30 % بينما سنة 2013 عرفت انخفاض كبيرا جدا وصل إلى 14 %، ليعود ويتحسن سنة 2014 حيث قدرة النسبة بـ 19% وفي سنة 2015 و 2016 على التوالي تضاعفت نسبة التغير حيث وصلت إلى 66.26 %، وترجع أسباب هذا التطور إلى الأسباب التالية :

- ✓ إعادة التهيئة الحضريّة لمدينة مما أدى إلى حدوث إعطاب في شبكة سنة 2013؛
- ✓ إنجاز بعض المشاريع العالقة سنة 2014؛
- ✓ تفعيل خدمات جديدة سنة 2016 .

ثالثا : تقييم محور العملاء

سنركز في هذا المحور على أهم المؤشرات التي يحتوي عليها محور العملاء و متوفرة في مديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة وهي كما يلي :

أولا : مؤشر الحصة السوقية : وهو ما يعبر عن زيادة في حجم المبيعات و بالتالي زيادة في حصة السوق من سنة لأخرى ، و يمكن التعبير عنه من خلال معدل النمو السنوي للمبيعات ، يحدد هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

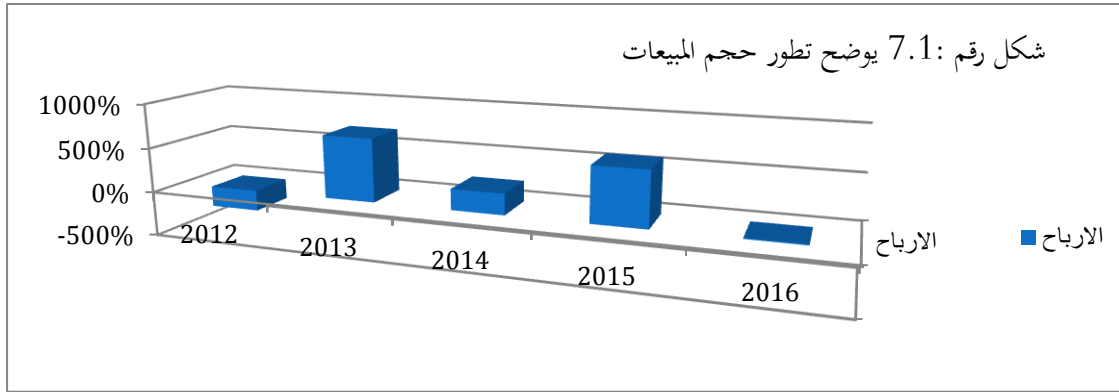
$$\text{معدل النمو السنوي للمبيعات} = \frac{\text{مبيعات السنة } n+1 - \text{مبيعات السنة } n}{\text{مبيعات السنة } n} \times 100$$

الجدول رقم 4.1 : يبين تطور حجم المبيعات ( الوحدة : دج )

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
مبيعات	1165883584.6	1139466127.46	1059703688.66	1084336711.7	1148540197.38
	3			4	
معدل النمو	%-2.3	%7	%2.3	%6	%11.81

المصدر: ميزانيات ، جدول حسابات النتائج بالمؤسسة ( 2012 - 2013 - 2014 - 2015 - 2016 ) المصلحة التجارية. المقدر لسنة 2017: 1285000000.00.

شكل رقم (7.2): يوضح تطور حجم المبيعات.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و التمثيل البياني أن سنة 2012 شهدت انخفاض في مؤشر الحصة السوقية حيث قدر ب : % -2.3 ليرتفع سنة 2013 و يسجل ارتفاع ب : %7 ، و يعود و ينخفض سنة 2014 بنسبة %2.3 أما سنتي 2015 و 2016 فقد شهدت تطورا ملحوظا قدر ب : %6 و %11.81 على التوالي و ترجع أسباب هذه النتائج إلى مايلي :

- ضعف في الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة بالنسبة لسنة 2013؛

- تحسن الخدمة المقدمة من طرف الوحدة؛

الذي أدى إلى زيادة في إقبال على الخط هاتف الثابت لأنه يتضمن الخدمة.

- إقبال على خدمة ADSL

## الفصل الثاني مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر

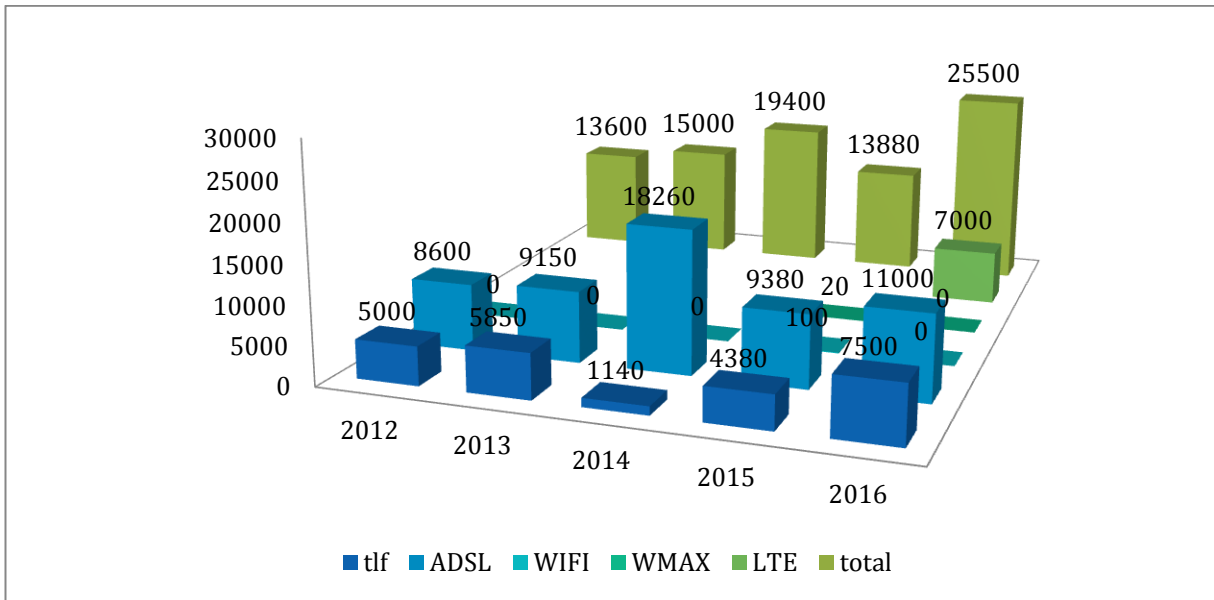
ثانيا: نسبة زيادة العملاء : يقيس هذا المؤشر نسبة زيادة العملاء من سنة لأخرى.  
الجدول رقم (5.1): يبين تطور نسبة زيادة العملاء للمؤسسة (الوحدة : خ).

Indicateurs	2012	2013	2014	2015	2016
Tif	5000	5850	11.140	4.380	7.500
ADSL	8600	9150	18.260	9.380	11.000
WIFI	00	00	00	100	00
WMAX				20	00
LTE					7000
TOTAL	13.600	15.000	29400	13880	25500
TAUX	%10	%96	%52	%83.71	%88.23

المصدر : لوحة قيادة المؤسسة الملحق رقم (3).

المقدر لسنة 2017: 30000.

شكل رقم (8.2): يوضح المؤشر نسبة زيادة العملاء.



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و التمثيل البياني أن نسبة زيادة العملاء في تزايد من سنة 2012 إلى 2014 حيث عرفت هذه الفترة زيادة في عملاء خدمة ADSL مقارنة بالهاتف أما سنة 2015 فقد عرفت انخفاض في نسبة عملاء الهاتف و في سنة 2016 سجلت ارتفاع ملحوظ بالنسبة لعملاء الهاتف و كذلك ADSL و هذا راجع للأسباب التالية:

- الزيادة المسجلة في خدمة الهاتف سنة 2012 إلى 2014 كان سببها انه لا يمكن الربط بالانترنت الا باقتناء خط هاتف؛
- الانخفاض الملحوظ لعملاء الهاتف و خدمة ADSL سنة 2015 كان سببه ظهور خدمة WIFI، WMAX؛
- في سنة 2016 كان ظهور خدمة LTE كتقنية جديدة جعل العملاء يقبلون عليها.



ثالثا: تقييم محور العمليات

من بين المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا المحور ما يلي :

أولا : مؤشر الطاقة الإنتاجية : يقيس هذا المؤشر حجم الإنتاج ، والطاقة الإنتاجية

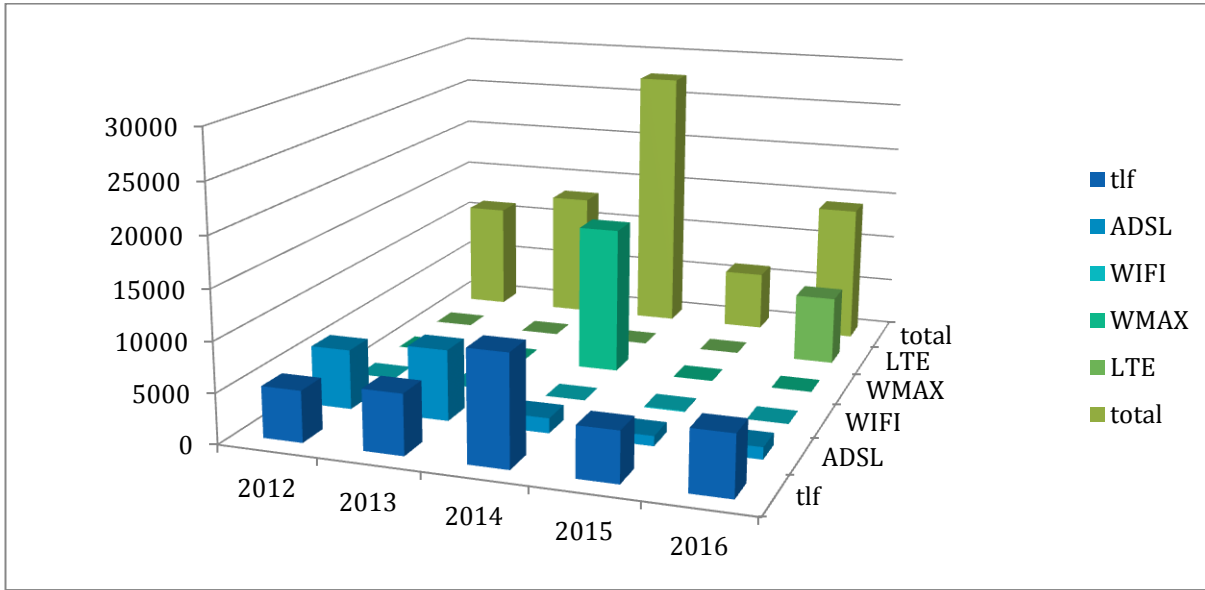
الجدول رقم (6.1) : يبين تطور حجم الطاقة الإنتاجية (الوحدة : خ)

Indicateurs	2012	2013	2014	2015	2016
tlf	5100	6000	11.000	5000	6000
ADSL	6000	7100	1500	1000	1200
WIFI	00	00	00	100	00
WMAX			15000	20	00
LTE					7000
TOTAL	11.100	13.100	20.600	6.120	14.200
TAUX	%18	%57	%65	%96	%111.12

المصدر : لوحة قيادة المؤسسة الملحق رقم (3) .

المقدر لسنة 2017: 30000.

شكل رقم (9.2): يوضح تطور حجم الطاقة الإنتاجية.



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و التمثيل البياني لحجم الطاقة الإنتاجية بالنسبة لخطوط الهاتف سنة 2012 جيدة وكذا بالنسبة لADSL سنة 2013 شهدت ارتفاع كبير بالنسبة للهاتف وخدمة ADSL حيث كان حجم الطاقة الإنتاجية سنة 2012 بالنسبة للهاتف و ADSL : 5100، 6000 على التوالي أما سنة 2013 فقد سجلت 6000، و 7100 على التوالي ،أما سنة 2014 فقد شهدت انخفاض و في سنة 2015 شهدت ارتفاع و هذا راجع للأسباب التالية :

- كان هناك إقبال على خدمة ADSL ومن ثم زيادة في إقبال على خدمة الهاتف أنها تربط بينهما؛

- زيادة في عدد ورشات العمل؛

- إنجاز شبكة الألياف البصرية للبلديات والمناطق النائية ضمن اتفاقية بين اتصالات الجزائر و وزارة الداخلية.

## الفصل الثاني مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر

ثالثا: معدل المبيعات اليومي : يحسب هذا المؤشر عدد الوحدات المباعة في السنة و يحدد بالعلاقة التالية :

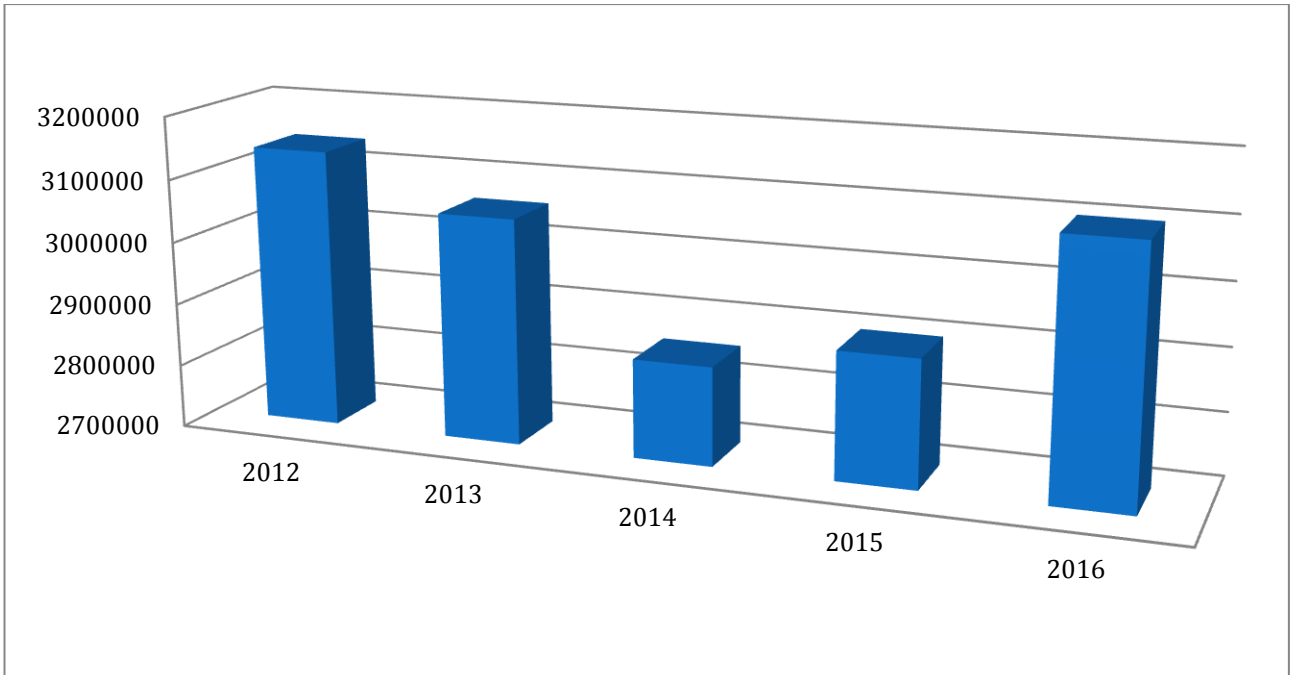
$$\text{معدل المبيعات اليومي} = \frac{\text{عدد الوحدات المباعة}}{\text{عدد أيام السنة}}$$

الجدول رقم (7.1): يبين تطور معدل المبيعات اليومي للمؤسسة ( الوحدة : دج ).

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
الأرباح	1146735545.56	1116409	1042692	1059076	1132202
عدد أيام سنة	365	365	365	365	365
المعدل	3141741	3058657	2856690.6	2901580	3101925

المصدر: ميزانيات, جدول حسابات النتائج بالمؤسسة ( 2012 - 2013 - 2014 - 2015 - 2016) المصلحة التجارية.

شكل رقم: (10.2) تطور المبيعات اليومي للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و التمثيل البياني نلاحظ أن معدل المبيعات اليومي لسنة 2012 جيد قدر ب: 3141741 و في سنة 2013 انخفض إلى 3058657 ليتواصل هذا الانخفاض كذلك إلى سنة 2014 حيث سجل انخفاض بـ 2856690.60 أما سنة 2015 شهدت ارتفاعا قدر بـ 2901580 ليتمدد هذا الارتفاع إلى سنة 2016 حيث قدر بـ 3101925 و يرجع هذا إلى الأسباب التالية:

- الاعتماد على الهاتف و خدمة ADSL فقط ؛
- ظهور تقنيات جديدة في خدمة الانترنت ؛
- مشروع رقمته وثائق الحالة المدنية .

رابعا: تقييم محور التعلم والنمو

من بين أهم المؤشرات التي تقيم محور التعلم والنمو وموجودة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة:  
أولا : معدل التوظيف : يقيس هذا المؤشر نسبة التوظيف بالمؤسسة من سنة لأخرى ، و تحدد هذه النسبة بالعلاقة التالية :

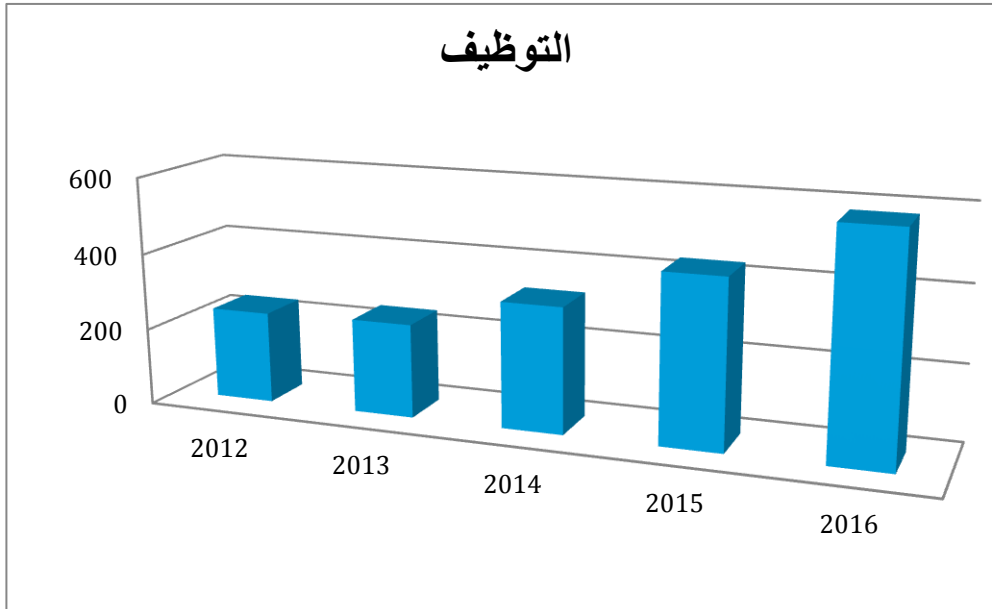
$$\text{معدل التوظيف} = \left( \text{عدد موظفين السنة } n + \text{عدد موظفين السنة } (n) - \text{عدد موظفين السنة } (n) \right) \times 100$$

الجدول رقم(8.1): يبين تطور معدل التوظيف؛

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
إجمالي الموظفين	239	245	327	436	582
المعدل	%2.51	%34	%33	%34	%25

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية .

شكل رقم (11.2): تطور المبيعات اليومي للمؤسسة.



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و التمثيل البياني أن سنة 2012 قدرت نسبة التوظيف فيها 10% ليرتفع سنة 2013 إلى 34% أما سنة 2014 فقد انخفضت نسبة التوظيف بـ 33% يرتفع ارتفاع طفيف سنة 2015 قدر بـ 34% و في سنة 2016 قدر بـ 25% هذا يرجع للأسباب التالية:

-وجود كفاية من الموظفين مع العلم أن سياسة المؤسسة تسمح بزيادة 25% من كتلة العمالة.

-اعتماد سياسة التعاقدية مع الخواص مما أداء إلى تقليص من الاعتماد على عمال المؤسسة في ورشات .

ثانيا : معدل التأطير

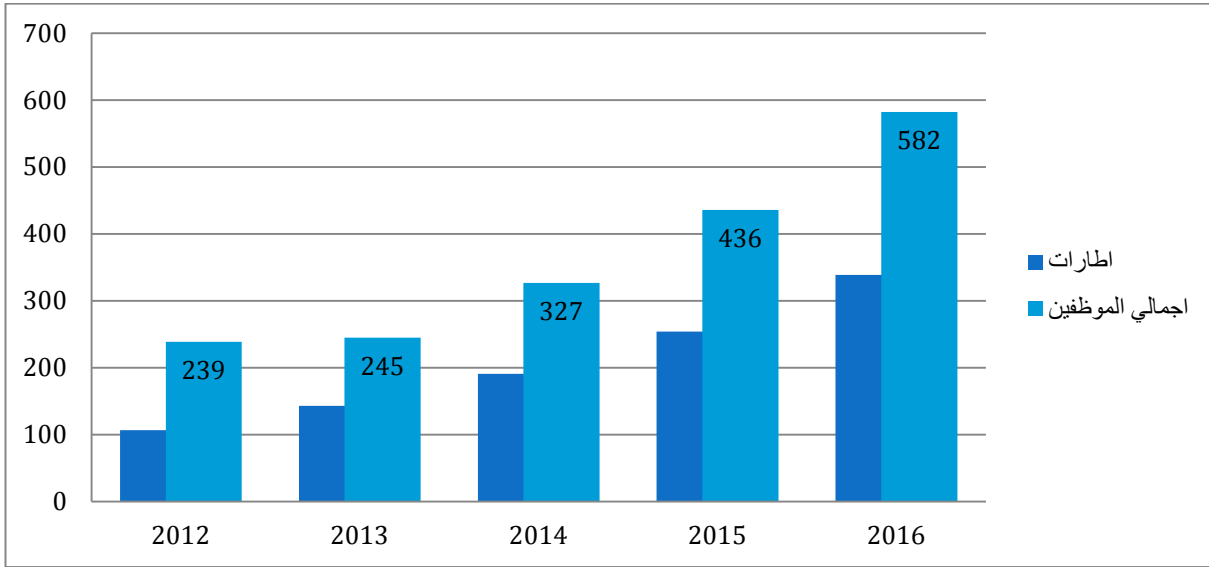
يقيس هذا المؤشر نسبة التأطير الموجودة في المؤسسة إذ يعتبر مؤشرا هاما في تقييم العمال، و يحدد بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل التأطير} = \text{عدد العمال (الإطارات , تقنيين... الخ)} / \text{إجمالي العمال}$$

الجدول رقم (9.1): يبين نسبة التأطير في المؤسسة؛

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
إطارات	107	143	191	254	339
إجمالي الموظفين	239	245	327	436	582
المعدل	%45	%58	%58.40	%58.20	%58.20

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية .  
شكل رقم (12.1) : يوضح تطور نسبة التأطير.



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

التعليق :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان سنة 2012 قدرة نسبة التأطير بـ : 45 % و في سنة 2013 قدر بـ % 58 و كذا سنة

2016، 2015، 2016 بنسبة %58 وهد راجع للأسباب التالية :

- سياسة الترقية المنتهجة من طرف المؤسسة؛
- الدورات التكوينية ؛
- حاجة المؤسسة إلى إطارات ذوي كفاءة للتعامل مع التغيرات السريعة في التقنيات المستخدمة.

## الفصل الثاني مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر

النتيجة = (الوزن × المنجز فعلا) / الهدف

الجدول رقم (10.1) : نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة ؛

النتيجة النهائية %					النتيجة المنجزة فعلا %					الهدف %	الوزن %	المؤشرات	المحور	
														2016
%6.4	%7.56	%63	%3.44	%03	%16	%15	%7.5	%8.62	%7.5	%50	%20	معدل دوران الأصول	المالي	
%26.50	%24	%0.76	%5.6.-	%12.92	%66.2	%60	%1.9	%14	%32.3	%50	%20	تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية		
%32.904	%30	%3.76	%2.152	%132.2							%40	<b>01</b> أداء المحور الأول		
%50	%50	%0.575	%1.75	%0.575	%11	%06	%2.3	%07	%2.3	%40	%10	الحصة السوقية	العملاء	
%50	%50	%12.23	%22.5	%2.35	%88	%83.71	%52	%96	%10	%85	%20	نسبة زيادة العملاء		
%23.71	%1.85	%12	%24								%30	<b>02</b> أداء المحور الثاني		
%50	%19.2	%13	%11.4	%3.6	%11.1	%96	%65	%57	%18	%50	%10	الطاقة الإنتاجية	العمليات	
516987.5	483859.60	476115.10	50977.83	523623.50	310192.5	290180	285669.0.60	305865.7	31474.10	%60	%10	معدل المبيعات اليومية	الداخلية	
											%20	<b>03</b> أداء المحور الثالث		
%4.61	%5.66	%55	%5.66	%1.66	%25	%34	%33	%34	%10	%30	%05	معدل التوظيف	التعلم والنمو	
%9.66	%9.66	%9.66	%9.66	%2.25	%58	%58	%58	%58	%45	%30	%05	معدل التأطير		
%13.98	%15.32	%15.16	%15	%3.91									<b>04</b> أداء المحور الرابع	
											%100	الأداء الكلي		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

## المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها

### المطلب الأول : عرض النتائج

ومن خلال الدراسة الميدانية لمحاوّر بطاقة الأداء المتوازن في اتصالات الجزائر بوحدة العملية بور قلة ، توصلنا إلى النتائج التالية :

-تعمل بطاقة الأداء المتوازن على توفير إطار كامل للعمل على ترجمة استراتيجيه إلى خطط عملية والى مجموعة متكاملة من مؤشرات للقياس.

- تقييم الأداء من خلال الأدوات التقليدية أصبح غير كافي لأنها تعتمد بالدرجة الأولى على المؤشرات المالية و تخفيض التكاليف بينما الأدوات الحديث تركز على مزيج من المؤشرات المالية و غير المالية كجودة العمليات ،رضا الزبون بالإضافة إلى أن الأدوات التقليدية على الأجل القصيرة في التخطيط كاستخدام لوحة القيادة.

- بالرغم من إن المؤسسة تنشط في مجال حساس جدا وهو الاتصالات إلا انه هناك وجود خلل بالنسبة لتوقيت إجراء التقييم.

- تعتمد المؤسسة على معايير مالية و أخرى غير مالية لتقييم الأداء أن المعايير غير المالية تركز فقط حول العملاء و صرف نظر عن جودة الخدمة .

- الهدف من تقييم الأداء هو اكتشاف الانحرافات السلبية بغية اتخاذ الإجراءات التصحيحية لكن هذا الإجراء غير موجود لدى المؤسسة حيث من المفترض أن كثير من المشاريع كانت ستنجز خلال سنة 2012 و 2013 لكنها لم تنجز و أنجزت سنة 2016 وكذا في كثر من سنوات يوجد انحرافات من حيث شكاوى و لكن لم يأخذ في اعتبار معيرا اقل من شكاوى من مجمل الخدمة مقدمة 30%.

- تعمل المؤسسة على توسيع شبكات الانترنت من خلال إطلاق مجموعة من التقنيات الجديدة

\* بما أن مجال نشاط المؤسسة يتميز بجدة المنافسة خاصة و إننا في عصر التكنولوجيا فتسعى المؤسسة إلى انتهاز مجموعة من السياسات كالسياسة التسعيرة.

- تعمل المؤسسة على إجراء دورات تكوينية لإطاراتها بحكم أن نشاط المؤسسة و تغيرات التكنولوجيا و ظهور تقنيات جديدة .

### خلاصة الفصل الثاني

تم التعرض في هذا الفصل لميدان الدراسة و هو المديرية العملية لاتصالات الجزائر بور قلة 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 كذا 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.

ومن أجل ذلك قمنا باقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن خاص بالمؤسسة وذلك بدراسة كل مؤشر من محاورها الأربعة ( المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم و النمو ) ومحاولة إسقاط هذه المؤشرات على المؤشرات الموجودة في المؤسسة .

الخاتمة



حاولنا من خلال هذا البحث معالجة الإشكالية الأساسية تستهدف دراسة " كيف يمكن أن يساهم اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية , " حيث تعتبر المديرية العملية اتصالات الجزائر بورقلة كميدان للدراسة من خلال , فصلين لها 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 المديرية العملية اتصالات الجزائر بورقلة و انطلاقا من الاشكالية الأساسية و باستخدام الأدوات و المناهج المذكورة سابقا, سوف نقدم أهم النتائج التي تم التوصل إليها على المستويين النظري و الفرضيات 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 المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة تم التوصل إلى جملة من النتائج:

### أ - نتائج اختبار الفرضيات: الفرضية الأولى

بطاقة الأداء المتوازن هي : إطار عام يساعد مختلف مستويات المؤسسة على ترجمة أهدافها وخططها الإستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس حيث تم التوصل الى النتائج التالية :

- ✓ أن بطاقة الأداء المتوازن نموذج يقوم 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؛

و هذا ما يثبت صحة الفرضية.

### الفرضية الثانية :

تتم عملية تقييم الأداء من خلال المقاييس المالية و المقاييس غير المالية حيث تم التوصل الى النتائج التالية :

- ✓ عملية تقييم التقدم نحو تحقيق غايات محددة مسبقا، تتضمن معلومات عن كفاءة استخدام الموارد التي تحول إلى سلع وخدمات (مخرجات)؛
- ✓ عملية تقييم الأداء استخدام بطاقة الأداء المتوازن التي تقوم على مؤشرات مالية وغير مالية تدرس على المد البعيد ؛

وهذا ما يثبت صحة الفرضية .

### الفرضية الثالثة:

تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة من خلال المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن حيث تم التوصل الى النتائج التالية :

- ✓ وجود مقاييس مالية وأخرى غير مالية لقياس الأداء و باعتبار أن نشاط المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على الجانب المالي و جانب العملاء و جانب العمليات، حيث أن هذه الجوانب بالإضافة لجانب التعلم والنمو تشكل نموذج بطاقة الأداء المتوازن؛
- ✓ ظهور بطاقة الأداء المتوازن ساهم كثيرا في تجاوز قصور الأدوات التقليدية المركزة على الجانب المالي فقط وهذا ما يثبت صحة الفرضية .

### ب- التوصيات :

- ✓ ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة
- ✓ على المؤسسة انتهاز استراتيجيه تنافسية قوية باعتبارها تنشط في قطاع يتميز بشدة المنافسة ؛
- ✓ على المؤسسة اعتماد إستراتيجية الجودة العالية للخدمة لأن الزبون اليوم أصبح واعي و يبحث عن الجودة بغض النظر عن السعر؛
- ✓ على المؤسسة إجراء استقصاء عن مدي رضا الزبون عن الخدمة المقدمة و جودتها؛
- ✓ بما أن المؤسسة تنشط في مجال الاتصالات فعليها العمل بتكنولوجيا عالية؛
- ✓ العمل أكثر على تدريب و تكوين عمال.

### ج- أفاق الدراسة :

- ✓ مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات العمومية ؛
- ✓ استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لإدارة المخاطر.

المراجع

- 1 - سمير أسعد مرشد, مفهوم الكفاية والفعالية في الإدارة العامة , مجلة جامعة الملك عبد العزيز , كلية الاقتصاد و الإدارة .1988,
- 2 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : " إدارة توازن الأداء . مجموعة النيل , القاهرة- مصر , 1999.
- 3 سعد صادق بحيري : " إدارة توازن الأداء " , الدار الجامعية , الاسكندرية - مصر , 2004 .
- 4 - كاظم نزار الركابي : الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان الأردن , 2004.
- 5 - طاهر محسن الغالي , وائل صبحي ادريس : " الإدارة الاستراتيجية " , منظور منهجي متكامل , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان - الأردن , 2007.

## المذكرات :

- 6 - عبد الوهاب سويسي : "الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة " أطروحة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية , جامعة الجزائر , 2003-2004.
  - 7 - عبد الرحيم محمد, قياس الأداء المنسأة و التطور التاريخي و الأهمية , ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي , المنظمة العربية للتنمية الادارية , شرم الشيخ - مصر , 2007 .
  - 8 - عائشة زيوان : " بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية " , ماستر مالية مؤسسة , جامعة ورقلة , 2011 - 2012 .
  - 9 - فتيحة قناوة : " مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية " , ماستر تدقيق ومراقبة التسيير , جامعة ورقلة , 2014 .
  - 10 - ريعة أحمد الصغير : "تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن\_ " , ماجستير علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير , جامعة قسنطينة 2 , الجزائر , 2014.
- المجلات :
- 11 - الداوي الشيخ : " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء " مجلة الباحث , الجزائر , العدد 7 , 2009 - 2010 . ماجستير علوم اقتصادية و تجارية وعلوم التسيير .

12-Jessica, Keyes, Implementing the IT balanced scorecard: aligning IT with corporate strategy, Auerbach Publication, Taylor & Francis Group, Boca Raton,2005,p5-6.

13- Michel Gervais, Contrôle de Gestion, Economica, Édition 8,2005

14-KHALED Mohammed BA-ABAAD, Review OF The Literature Of Balanced Scorecard And Performance Measurement: The Case Of Healthcare Organizations, Business e-Bulletin, Vol. 1, Issue 1, 2009.

الملاحق

الملحق رقم (1): ميزانيات المؤسسة

.GERIE TELECOM SPA  
 Num: 5 Cinq Maisons Mohammadia  
 : 02B18083  
 : 000 216 001 808 337 16001  
 : 16293838021

**BILAN ACTIF**

Exercice clos le : 31-DECEMBRE 2012

IT DOT\_OUARGLA EDITE LE : 23-AVR-17 09:01:35

ACTIF	Note	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
<b>ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)</b>					
CART D"ACQUISITION OU GOODWILL		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		6 308 720 990.20	3 455 465 931.93	2 853 255 058.27	0.00
IMMOBILISATIONS EN COURS		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES TITRES IMMOBILISES		0.00	0.00	0.00	0.00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		201 214.42	0.00	201 214.42	0.00
IMPOTS DIFFERES ACTIF		162 337 838.65	0.00	162 337 838.65	0.00
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>6 471 260 043.27</b>	<b>3 455 465 931.93</b>	<b>3 015 794 111.34</b>	<b>0.00</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
STOCKS ET EN COURS		176 841 859.88	6 096 981.15	170 744 878.73	0.00
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS		3 479 050 202.83	0.00	3 479 050 202.83	0.00
AUTRES DEBITEURS		387 950.52	0.00	387 950.52	0.00
IMPOTS		23 845 506.49	0.00	23 845 506.49	0.00
AUTRES ACTIFS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
RESERVE		83 230 426.62	0.00	83 230 426.62	0.00
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>3 763 355 946.34</b>	<b>6 096 981.15</b>	<b>3 757 258 965.19</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>10 234 615 989.61</b>	<b>3 461 562 913.08</b>	<b>6 773 053 076.53</b>	<b>0.00</b>

GERIE TELECOM SPA

Num: 5 Cinq Maisons Mohammadia

: 02B18083

: 000 216 001 808 337 16001

: 16293838021

## BILAN ACTIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2013

IT

DOT\_OUARGLA

EDITE LE :23-AVR-17 09:01:49

A C T I F	Note	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
<b>ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)</b>					
CART D'ACQUISITION OU GOODWILL		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		6 497 409 458.22	3 609 291 151.76	2 888 118 306.46	2 853 255 058.1
IMMOBILISATIONS ENCOURS		2 420 750.00	0.00	2 420 750.00	0.00
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES TITRES IMMOBILISES		0.00	0.00	0.00	0.00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		201 214.42	0.00	201 214.42	201 214.42
IMPOTS DIFFERES ACTIF		0.00	0.00	0.00	162 337 838
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>6 500 031 422.64</b>	<b>3 609 291 151.76</b>	<b>2 890 740 270.88</b>	<b>3 015 794 111</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
STOCKS ET ENCOURS		76 167 684.25	1 010 742.54	75 156 941.71	170 744 878.1
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS		3 660 223 372.80	0.00	3 660 223 372.80	3 479 050 202
AUTRES DEBITEURS		299 750.61	0.00	299 750.61	387 950
IMPOTS		22 401 504.51	0.00	22 401 504.51	23 845 506
AUTRES ACTIFS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0
TRESORERIE		59 496 434.68	0.00	59 496 434.68	83 230 426
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>3 818 588 746.85</b>	<b>1 010 742.54</b>	<b>3 817 578 004.31</b>	<b>3 757 258 965</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>10 318 620 169.49</b>	<b>3 610 301 894.30</b>	<b>6 708 318 275.19</b>	<b>6 773 053 076</b>



.GERIE TELECOM SPA  
 Num: 5 Cinq Maisons Mohammadia  
 : 02B18083  
 : 000 216 001 808 337 16001  
 : 16293838021

## BILAN ACTIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2014

IT

DOT OUARGLA

EDITE LE :23-AVR-17 09:02:01

A C T I F	Note	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
<b>ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)</b>					
CART D'ACQUISITION OU GOODWILL		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		6 717 315 997.90	3 912 408 970.95	2 804 907 026.95	2 888 118 306.4
IMMOBILISATIONS EN COURS		6 876 176.42	0.00	6 876 176.42	2 420 750.00
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES TITRES IMMOBILISES		0.00	0.00	0.00	0.00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		201 214.42	0.00	201 214.42	201 214.42
IMPOTS DIFFERES ACTIF		0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>6 724 393 388.74</b>	<b>3 912 408 970.95</b>	<b>2 811 984 417.79</b>	<b>2 890 740 270.00</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
STOCKS ET EN COURS		99 245 897.18	2 547 517.23	96 698 379.95	75 156 941.18
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS		3 678 600 459.31	0.00	3 678 600 459.31	3 660 223 372.00
AUTRES DEBITEURS		1 163 589 16.00	0.00	1 163 589 16.00	299 750.00
IMPOTS		607 301.91	0.00	607 301.91	22 401 504.00
AUTRES ACTIFS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
TRESORERIE		59 691 907.75	0.00	59 691 907.75	59 496 434.00
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>3 839 309 155.31</b>	<b>2 547 517.23</b>	<b>3 836 761 638.08</b>	<b>3 817 578 004.00</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>10 563 702 544.05</b>	<b>3 914 956 488.18</b>	<b>6 648 746 055.87</b>	<b>6 708 318 275.00</b>

GERIE TELECOM SPA

Num: 5 Cinq Maisons Mohammadia

: 02B18083

: 000 216 001 808 337 16001

: 16293838021

## BILAN ACTIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2015

IT

DOT\_OUARGLA

EDITE LE :23-AVR-17 09:02:14

A C T I F	Note	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
CART D'ACQUISITION OU GOODWILL		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		7 124 210 121.95	4 187 364 978.60	2 936 845 143.35	2 804 907 026.55
IMMOBILISATIONS EN COURS		1 540 884.00	0.00	1 540 884.00	6 876 176.44
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES TITRES IMMOBILISES		0.00	0.00	0.00	0.00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		201 214.42	0.00	201 214.42	201 214.42
IMPOTS DIFFERES ACTIF		0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>7 125 952 220.37</b>	<b>4 187 364 978.60</b>	<b>2 938 587 241.77</b>	<b>2 811 984 417.99</b>
ACTIF COURANT					
STOCKS ET EN COURS		114 421 310.62	15 132 348.49	99 288 962.13	96 698 379.54
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS		3 634 121 137.34	0.00	3 634 121 137.34	3 678 600 459.98
AUTRES DEBITEURS		1 213 539.11	0.00	1 213 539.11	1 163 589.98
IMPOTS		10 140 354.36	0.00	10 140 354.36	607 301.00
AUTRES ACTIFS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
TRESORERIE		135 618 251.59	0.00	135 618 251.59	59 691 907.00
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>3 895 514 593.02</b>	<b>15 132 348.49</b>	<b>3 880 382 244.53</b>	<b>3 836 761 638.98</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>11 021 466 813.39</b>	<b>4 202 497 327.09</b>	<b>6 818 969 486.30</b>	<b>6 648 746 055.97</b>

.GERIE TELECOM SPA

Num: 5 Cinq Maisons Mohammadia

: 02B18083

: 000 216 001 808 337 16001

: 16293838021

## BILAN ACTIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2016

DOT_OUARGLA		EDITE LE :23-AVR-17 09:02:26			
A C T I F	Note	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
<b>ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)</b>					
CART D'ACQUISITION OU GOODWILL		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		7 512 499 832.00	4 279 465 458.21	3 233 034 373.79	2 936 845 143.00
IMMOBILISATIONS ENCOURS		0.00	0.00	0.00	1 540 884.00
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES TITRES IMMOBILISES		0.00	0.00	0.00	0.00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		0.00	0.00	0.00	201 214.00
IMPOTS DIFFERES ACTIF		0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>7 512 499 832.00</b>	<b>4 279 465 458.21</b>	<b>3 233 034 373.79</b>	<b>2 938 587 241.00</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
STOCKS ET ENCOURS		75 151 960.86	1 656 880.58	73 495 080.28	99 288 962.00
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS		3 800 075 232.17	0.00	3 800 075 232.17	3 634 121 137.00
AUTRES DEBITEURS		331 413.65	0.00	331 413.65	1 213 539.00
IMPOTS		1 184 752.92	0.00	1 184 752.92	10 140 354.00
AUTRES ACTIFS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
TRESORERIE		50 501 336.14	0.00	50 501 336.14	135 618 251.00
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>3 927 244 695.74</b>	<b>1 656 880.58</b>	<b>3 925 587 815.16</b>	<b>3 880 382 244.00</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>11 439 744 527.74</b>	<b>4 281 122 338.79</b>	<b>7 158 622 188.95</b>	<b>6 818 969 486.00</b>

الملحق رقم (02) جدول حسابات النتائج للمؤسسة

.GERIE TELECOM SPA  
 I NUM: 5 Cinq Maisons Mohammadia  
 : 02B18083  
 : 000 216 001 808 337 16001  
 : 16293838021

**COMPTE DE RESULTAT  
 ( Par nature )**

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2012

IT DOT\_OUARGLA

EDITE LE :23-AVR-17 09:06:02

	Note	N	N - 1
ENTE ET PRODUITS ANNEXES		1 146 735 545.56	0.0
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		0.00	0.0
PRODUCTION IMMOBILISEE		19 148 039.07	0.0
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION		0.00	0.0
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 165 883 584.63</b>	<b>0.0</b>
CHATS CONSOMMES		- 192 020 965.21	0.0
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		- 136 243 502.55	0.0
<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>- 328 264 467.76</b>	<b>0.0</b>
<b>III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>837 619 116.87</b>	<b>0.0</b>
CHARGES DE PERSONNEL		- 800 603 508.38	0.0
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		- 23 273 045.67	0.0
<b>IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>13 742 562.82</b>	<b>0.0</b>
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		107 150 807.83	0.0
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		- 2 532 054.64	0.0
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS		- 234 712 990.30	0.0
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		0.00	0.0
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>- 116 351 674.29</b>	<b>0.0</b>
PRODUITS FINANCIERS		0.00	0.0
CHARGES FINANCIERES		0.00	0.0
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>0.00</b>	<b>0.0</b>
<b>VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>- 116 351 674.29</b>	<b>0.0</b>
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		0.00	0.0
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		0.00	0.0
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 273 034 392.46</b>	<b>0.0</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>- 1 389 386 066.75</b>	<b>0.0</b>
<b>VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>- 116 351 674.29</b>	<b>0.0</b>
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)		0.00	0.0
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)		- 7 023 118.30	0.0
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		<b>- 7 023 118.30</b>	<b>0.0</b>
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>- 123 374 792.59</b>	<b>0.0</b>
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1)		0.00	0.0
<b>I - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>		<b>0.00</b>	<b>0.0</b>
<b>DONT PART DES MINORITAIRES (1)</b>		<b>0.00</b>	<b>0.0</b>
<b>PART DU GROUPE (1)</b>		<b>0.00</b>	<b>0.0</b>

) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDES.

GERIE TELECOM SPA  
 I NUM: 5 Cinq Maisons Mohammadia  
 : 02B18083  
 : 000 216 001 808 337 16001  
 : 16293838021

## COMPTE DE RESULTAT ( Par nature )

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2013

IT DOT\_OUARGLA

EDITE LE :23-AVR-17 09:06:12

	Note	N	N - 1
ENTE ET PRODUITS ANNEXES		1 116 409 828.83	1 146 735 545.6
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		0.00	0.0
PRODUCTION IMMOBILISEE		23 056 298.63	19 148 039.0
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION		0.00	0.0
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 139 466 127.46</b>	<b>1 165 883 584.6</b>
CHATS CONSOMMES		- 227 643 581.30	- 192 020 965.2
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		- 70 568 587.62	- 136 243 502.5
<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>- 298 212 168.92</b>	<b>- 328 264 467.7</b>
<b>III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>841 253 958.54</b>	<b>837 619 116.8</b>
CHARGES DE PERSONNEL		- 1 127 334 770.09	- 800 603 508.3
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		- 22 616 056.58	- 23 273 045.6
<b>IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>- 308 696 868.13</b>	<b>13 742 562.8</b>
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		13 176 277.69	107 150 807.8
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		- 2 623 179.40	- 2 532 054.6
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS		- 241 006 743.35	- 234 712 990.3
PREPRIETE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		5 086 238.61	0.0
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>- 534 064 274.58</b>	<b>- 116 351 674.2</b>
PRODUITS FINANCIERS		0.00	0.0
CHARGES FINANCIERES		0.00	0.0
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>0.00</b>	<b>0.0</b>
<b>VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>- 534 064 274.58</b>	<b>- 116 351 674.2</b>
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		0.00	0.0
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		0.00	0.0
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 157 728 643.76</b>	<b>1 273 034 392.4</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>- 1 691 792 918.34</b>	<b>- 1 389 386 066.7</b>
<b>VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>- 534 064 274.58</b>	<b>- 116 351 674.2</b>
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)		11 863 530.82	0.0
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)		0.00	- 7 023 118.3
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		<b>11 863 530.82</b>	<b>- 7 023 118.3</b>
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>- 522 200 743.76</b>	<b>- 123 374 792.5</b>
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1)		0.00	0.0
<b>XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>		<b>0.00</b>	<b>0.0</b>
DONT PART DES MINORITAIRES (1)		0.00	0.0
PART DU GROUPE (1)		0.00	0.0

) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDES.

.GERIE TELECOM SPA  
 I NUM: 5 Cinq Maisons Mohammadia  
 : 02B18083  
 : 000 216 001 808 337 16001  
 : 16293838021

**COMPTE DE RESULTAT**  
**( Par nature )**  
 Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2014

IT DOT\_OUARGLA

EDITE LE :23-AVR-17 09:06:28

	Note	N	N - 1
ENTE ET PRODUITS ANNEXES		1 042 692 033.07	1 116 409 828.€
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		0.00	0.0
PRODUCTION IMMOBILISEE		17 011 655.59	23 056 298.€
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION		0.00	0.0
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 059 703 688.66</b>	<b>1 139 466 127.4</b>
CHATS CONSOMMES		- 219 493 823.41	- 227 643 581.3
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		- 86 574 049.28	- 70 568 587.6
<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>- 306 067 872.69</b>	<b>- 298 212 168.9</b>
<b>III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>753 635 815.97</b>	<b>841 253 958.5</b>
CHARGES DE PERSONNEL		- 1 017 967 304.07	- 1 127 334 770.0
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		- 21 179 140.66	- 22 616 056.5
<b>IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>- 285 510 628.76</b>	<b>- 308 696 868.1</b>
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		2 932 115.70	13 176 277.€
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		- 2 334 759.51	- 2 623 179.4
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS		- 171 568 020.06	- 241 006 743.3
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		1 010 742.54	5 086 238.€
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>- 455 470 550.09</b>	<b>- 534 064 274.5</b>
PRODUITS FINANCIERS		0.00	0.0
CHARGES FINANCIERES		0.00	0.0
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>0.00</b>	<b>0.0</b>
<b>VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>- 455 470 550.09</b>	<b>- 534 064 274.5</b>
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		0.00	0.0
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		0.00	0.0
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 063 646 546.90</b>	<b>1 157 728 643.7</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>- 1 519 117 096.99</b>	<b>- 1 691 792 918.3</b>
<b>VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>- 455 470 550.09</b>	<b>- 534 064 274.5</b>
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)		5 267 695.56	11 863 530.€
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)		0.00	0.0
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		<b>5 267 695.56</b>	<b>11 863 530.€</b>
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>- 450 202 854.53</b>	<b>- 522 200 743.7</b>
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1)		0.00	0.0
<b>XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>		<b>0.00</b>	<b>0.0</b>
DONT PART DES MINORITAIRES (1)		0.00	0.0
PART DU GROUPE (1)		0.00	0.0

) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDES.

GERIE TELECOM SPA  
 I NUM: 5 Cinq Maisons Mohammadia  
 S : 02B18083  
 : 000 216 001 808 337 16001  
 : 16293838021

## COMPTES DE RESULTAT ( Par nature )

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2015

IT DOT\_OUARGLA

EDITE LE :23-AVR-17 09:06:32

	Note	N	N - 1
ENTE ET PRODUITS ANNEXES		1 059 076 703.36	1 042 692 033.0
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		0.00	0.0
PRODUCTION IMMOBILISEE		25 260 008.38	17 011 655.5
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION		0.00	0.0
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 084 336 711.74</b>	<b>1 059 703 688.5</b>
CHARGES CONSOMMES		- 167 391 937.45	- 219 493 823.4
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		- 124 918 980.91	- 86 574 049.2
<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>- 292 310 918.36</b>	<b>- 306 067 872.6</b>
<b>III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>792 025 793.38</b>	<b>753 635 815.9</b>
CHARGES DE PERSONNEL		- 968 867 677.02	- 1 017 967 304.0
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		- 22 033 654.07	- 21 179 140.6
<b>IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>- 198 875 537.71</b>	<b>- 285 510 628.7</b>
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		8 391 424.32	2 932 115.7
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		- 4 550 746.46	- 2 334 759.5
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS		- 264 815 399.94	- 171 568 020.0
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		0.00	1 010 742.5
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>- 459 850 259.79</b>	<b>- 455 470 550.0</b>
PRODUITS FINANCIERS		0.00	0.0
CHARGES FINANCIERES		0.00	0.0
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>0.00</b>	<b>0.0</b>
<b>VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>- 459 850 259.79</b>	<b>- 455 470 550.0</b>
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		0.00	0.0
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		0.00	0.0
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 092 728 136.06</b>	<b>1 063 646 546.5</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>- 1 552 578 395.85</b>	<b>- 1 519 117 096.9</b>
<b>VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>- 459 850 259.79</b>	<b>- 455 470 550.0</b>
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)		8 787 654.83	5 267 695.5
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)		0.00	0.0
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		<b>8 787 654.83</b>	<b>5 267 695.5</b>
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>- 451 062 604.96</b>	<b>- 450 202 854.5</b>
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1)		0.00	0.0
<b>XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>		<b>0.00</b>	<b>0.0</b>
DONT PART DES MINORITAIRES (1)		0.00	0.0
PART DU GROUPE (1)		0.00	0.0

\*) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDES.

GERIE TELECOM SPA  
 NUM: 5 Cinq Maisons Mohammadia  
 : 02B18083  
 : 000 216 001 808 337 16001  
 : 16293838021

**COMPTE DE RESULTAT**  
**( Par nature )**  
 Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2016

IT DOT\_OUARGLA

EDITE LE : 23-AVR-17 09:06:48

	Note	N	N - 1
ENTE ET PRODUITS ANNEXES		1 132 202 681.68	1 059 076 703.3
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		0.00	0.0
PRODUCTION IMMOBILISEE		16 337 515.70	25 260 008.3
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION		0.00	0.0
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 148 540 197.38</b>	<b>1 084 336 711.7</b>
CHATS CONSOMMES		- 395 715 751.07	- 167 391 937.4
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		- 169 285 675.26	- 124 918 980.9
<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>- 565 001 426.33</b>	<b>- 292 310 918.3</b>
<b>III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>583 538 771.05</b>	<b>792 025 793.3</b>
CHARGES DE PERSONNEL		- 1 049 104 582.48	- 968 867 677.0
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		- 22 983 053.64	- 22 033 654.0
<b>IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>- 488 548 865.07</b>	<b>- 198 875 537.7</b>
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		17 499 347.66	8 391 424.3
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		- 19 312 497.45	- 4 550 746.4
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS		- 245 411 751.77	- 264 815 399.9
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		14 051 038.47	0.0
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>- 721 722 728.16</b>	<b>- 459 850 259.7</b>
PRODUITS FINANCIERS		0.00	0.0
CHARGES FINANCIERES		0.00	0.0
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>0.00</b>	<b>0.0</b>
<b>VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>- 721 722 728.16</b>	<b>- 459 850 259.7</b>
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		0.00	0.0
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		0.00	0.0
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 180 090 583.51</b>	<b>1 092 728 136.0</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>- 1 901 813 311.67</b>	<b>- 1 552 578 395.8</b>
<b>VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>- 721 722 728.16</b>	<b>- 459 850 259.7</b>
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)		0.00	8 787 654.8
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)		0.00	0.0
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		<b>0.00</b>	<b>8 787 654.8</b>
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>- 721 722 728.16</b>	<b>- 451 062 604.9</b>
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1)		0.00	0.0
<b>XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>		<b>0.00</b>	<b>0.0</b>
DONT PART DES MINORITAIRES (1)		0.00	0.0
PART DU GROUPE (1)		0.00	0.0

) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDES.



الملحق رقم (03) لوحة قيادة للمؤسسة

Direction Opérationnelle Des Télécommunications de Ouargla Principaux Objectifs de Production 2014			
Domaine	Objectifs 2014	Total	Indicateurs Chiffrés
			Janvier
Réseaux	Nouveaux raccordement Télép.	11140	1013
	Nouveaux raccordement ADSL	18260	1238
Qualité de service	VRD à 24h	>80%	
	Nombre de dérangement/	<0,3	
	Délais de raccordement de	<48H	
	Taux de disponibilité des	>99,99%	
Commerciale	Chiffre d'affaire Téléphonique	321,168,061.25	2,968,835.11
	Chiffre d'affaire ADSL	419,032,278.38	33,073,517.27
	Recouvrement Année 2014	757,736,096.03	58,365,223.00
	Recouvrement Année 2013	132,343,409.77	9,479,400.17
	Recouvrement ant.à l'année 2013	91,778,021.86	8,572,540.73

Délégation Régionale des Télécommunications de Ouargla Direction Opérationnelle Des Télécommunications de Ouargla Principaux Objectifs de Production 2013			
Domaine	Objectifs 2012	Total	Indicateurs Chiffrés
			Janvier
Réseaux	Nouveaux raccordement Télép.	5850	534
	Nouveaux raccordement ADSL	9150	790
	Reprise de lignes téléphoniques	1469	228
Qualité de service	VRD à 24h	>80%	>80%
	Nombre de dérangement/ Parc x 12	<0,3	<0,3
	Délais de raccordement de ligne	<48H	<48H
	Taux de disponibilité des syst.Trans.	>99,99%	>99,99%
Commerciale	Chiffre d'affaire Téléphonique	290,463,216.09	48,079,716.43
	Chiffre d'affaire ADSL	329,650,729.78	30,730,072.81
	Recouvrement Année 2013	635,973,219.61	51,550,903.27
	Recouvrement Année 2012	295,061,405.14	59,268,091.65
	Recouvrement ant.à l'année 2012	77,074,739.19	26,436,473.30
	Taux de rétention des clients		50%
Taux de satisfaction des clients		80%	

Délégation Régionale Des Télécommunications de OUARGLA Direction Opérationnelle Des Télécommunications de Ouargla Principaux Objectifs de Production 2015				
Domaine	Objectifs 2015	Total	Indicateurs Chiffrés	
			Objetifs	Janvier
Production	Nouveaux raccordement Télép.	TLP	11,700	863
		ADSL	9,380	774
	Nouveaux raccordement Internet	LTE	4,380	362
		WIFI	100	
		WMAX	20	
Commerciale	Chiffre d'affaires Téléphonique	293,400,000	2,712,150	
	Chiffre d'affaires Internet	510,818,000	40,318,010	
	Recouvrement Année 2015 en TTC	583,730,177,928,865	36,788,522	
	Recouvrement de l'année 2014 en TTC	111,370,241	16,705,536	
	Recouvrement ant.à l'année 2014 en TTC	92,095,249	13,814,787	
Qualité de service	VRD à 24h	dérangements ligne	80%	

Délégation Régionale des Télécommunications de Ouargla Direction Opérationnelle de Ouargla Principaux Objectifs de Production 2016			
Domaine	Indicateurs		Total objectifs 2016
Production	Nouveaux raccordement Télép.	TLP	7,500
		ADSL	18,000
Commerciale	Nouveaux raccordement Internet	LTE	11,000
		WIFI	7,000
		WMAX	
		Chiffre d'affaires Téléphonique	361,690,000.00
Commerciale	Chiffre d'affaires Internet	593,800,000.00	
	total (CA TQ+CA ADSL)	955,490,000.00	
	Recouvrement Année 2016 en	913,258,733.00	
	Recouvrement de l'année 2015	107,805,366.50	
	Recouvrement ant.à l'année	94,818,050.92	
Qualité de service	VRD à 24h		80%

# الفهرس

## الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر والتقدير
III	الملخص
V	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
02	الفصل الأول : مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الأدبيات النظرية
03	المطلب الأول : ماهية الأداء
03	الفرع الأول : مفهوم الاداء
03	الفرع الثاني : مكونات الاداء
05	الفرع الثالث : أبعاد الاداء
06	المطلب الثاني : تقييم و قياس الأداء

06	الفرع الأول : تقييم الأداء
06	الفرع الثاني : مفهوم وأهمية قياس الأداء
07	الفرع الثالث : خصائص نظام قياس الاداء الفعال
08	المطلب الثالث : بطاقة الاداء متوازن
08	الفرع الأول : تعريف بطاقة الاداء متوازن
09	الفرع الثاني : مكونات بطاقة الاداء متوازن
10	الفرع الثالث : محاور بطاقة الاداء متوازن
12	المطلب الرابع : علاقة بطاقة الاداء بطاقة الاداء متوازن
13	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
13	المطلب الأول : الدراسات العربية
14	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
15	المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
15	الفرع الأول : أوجه الشبه و الاختلاف
15	الفرع الثاني : مميزات الدراسة الحالية
16	خلاصة الفصل الأول
18	الفصل الثاني :مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المديرية العملية اتصالات الجزائر بورقلة
18	تمهيد
19	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة
19	المطلب الأول : طريقة جمع المعلومات

19	الفرع الأول : المنهج
19	الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
20	الفرع الثالث : محاور بطاقة الأداء المتوازن مديرية العملية اتصالات الجزائر ورقلة
21	المطلب الثاني : مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن مستوى مديرية العملية اتصالات الجزائر ورقلة
31	المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها
32	خلاصة الفصل الثاني
34	الخاتمة
37	قائمة المراجع
40	الملحق الأول : ميزانيات المؤسسة (2012 - 2016 )
45	الملحق الثاني : جدول حسابات النتائج للمؤسسة (2012 - 2016 )
52	الفهرس