جامعة قاصدي مرباح، ورقلة – الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية و التسيير وعلوم تجارية
فرع: علوم مالية ومحاسبة، تخصص: مالية مؤسسة

بعنوان:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار –حاسي مسعود–ورقلة خلال الفترة 2015

من اعداد الطالبة : راشد بثينة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 15- 05-2017

أما اللجنة المكونة من السادة:

أ. بن شنة فاطمة (أستاذ محاضر– جامعة ورقلة) رئيسا
د.غريب بولرباح (أستاذ محاضر–جامعة ورقلة) مشرفا
أ. دشاش أم الخير (أستاذ محاضر– جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2017/2016

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة – الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية و التسيير وعلوم تجارية
فرع علوم مالية ومحاسبة، تخصص: مالية مؤسسة

بعنوان:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار –حاسي مسعود–ورقلة خلال الفترة 2015

من اعداد الطالبة : راشد بثينة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 15-05-2017

أما اللجنة المكونة من السادة:

أ. بن شنة فاطمة (أستاذ محاضر– جامعة ورقلة) رئيسا
د.غريب بولرباح (أستاذ محاضر–جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
أ. دشاش أم الخير (أستاذ محاضر– جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2017/2016

الشكر وتقدير

" من اجتهد وأصاب فله أجران ، ومن اجتهد وأخطأ فله أجر واحد"

الحمد الله الذي وهبنا نعمة العقل سبحانه، والشكر له على كل نعمة وفضله وكرمه

تبارك الله ذوا لجلال والإكرام

أتقدم أولا الشكر إلى الولدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ "غريب بولرباح" لإشرافه على هذا البحث ونوجه الشكر إلى كل من ساعدني في ميدان التربص

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

فالحمد الله الذي تتم بنعمته الصالحات

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مامدى اعتماد وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية.

حيث تم اختيار مؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار وتم الاعتماد على المنهج الوصفي في جانب النظري، أما الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة وكذلك على تقنية المقابلة وجمع الوثائق من مصالح المؤسسة وتمت دراسة بعض المؤشرات من كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن

وفي الأخير توصلنا إلى النتائج ولعل من أهمها أن المؤسسة ترتكز على المحور العملاء ومحور العمليات الداخلية

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، محور مالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو.

Résumé:

L'étudea visé la connaissance à quel point l'adoption et l'application de la balanced scorecard dans l'évaluation La performance des entreprises économique.

Où il s'accomplit le choix d'une **Entreprise Nationale des Travaux aux Puits**, et il s'accomplit l'adoption de la méthode descriptive dans le côté théorique, mais le côté pratique sur l'étude de cas, et aussi sur la technique de la comparaison et la collection des documents chez les sévices de l'entreprise. Comme il s'accomplit une étude de quelques indicateurs de la balanced scorecard.

En conclusions, on est arrivé à des résultats, et résultat le plus intéressant c'est que l'entreprise se concentre sur l'axe clients et l'axe processus internes.

Mots clés :

évaluation des performances, balanced scorecard, Axe financier, Axe clients Axe processus internes, Axe apprentissage et croissance.

قائمة المحتويات

شكر وتقدير

الملخص: IV

قائمة المحتويات V

قائمة الجداول VI

قائمة الأشكال VII

قائمة الملاحق VIII

قائمة الاختصارات والرموز IX

مقدمة ..... **Erreur ! Signet non défini**

الفصل الأول: مفاهيم الأساسية حول تقييم أداء وبطاقة الأداء المتوازن

تمهيد: 2

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن 3

المبحث الثاني: الدراسات السابقة 16

خلاصة الفصل 22

الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

تمهيد : 24

المبحث الأول: الطريقة والأدوات 25

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها 30

خلاصة الفصل الثاني: 32

الخاتمة 34

قائمة المراجع 38

قائمة الملاحق 41

الفهرس 52

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجداول	الصفحة
جدول 1.1	أهداف بطاقة الأداء المتوازن حسب Kaplanو Norton	10
جدول 2.2	تعريف بالمؤسسة محل الدراسة	26
جدول 2. 3	محاور بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار	28
جدول 2. 4	أداء محاور بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة	29

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل1.1	مخطط يلخص الأبعاد الأربعة ومكونتها الأساسية.	12
شكل2.1	العلاقة السببية والنتيجة لبطاقة الأداء المتوازن.	14

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	42
2	الميزانية جانب الأصول سنة 2015	43
3	الميزانية جانب الخصوم سنة 2015	44
4	جدول حسابات النتائج سنة 2015	45
5	بطاقة الأداء المتوازن المعتمدة في المؤسسة	47

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصارات/الرمز	الدلالة
BSC	بطاقة الأداء المتوازن
ENTP	المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار
QHSE	نوعية، الأمن، الصحة، البيئة
DTM	تفكيك ونقل وتركيب

مقدمة

طرح الإشكالية:

إن عملية تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية يعتبر من العمليات الجد هامة ولا يمكن استغناء عليها فهي تسمح للمؤسسات بمعرفة مدى بلوغها لأهداف التي سطرتها، ومع التحديات لمختلفة التي واجهت المؤسسات من التغيرات البيئية واشتداد المنافسة أصبحت النماذج التقليدية غير كافية للحكم على أدائها ما أدى إلى ظهور نماذج وأساليب جديدة لقياس وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية.

ومن النماذج الحديثة في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية نجد بطاقة الأداء المتوازن، إذ يعتمد النموذج مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء المالية التي تقدم وصفا لنتائج الأحداث المالية إلى جانب المقاييس غير المالية التي تعمل كمؤشرات للأداء المستقبلي.

عليه فإن بطاقة الأداء المتوازن تمكن المؤسسات الاقتصادية من تقييم أدائها من خلال أربعة أبعاد وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

وعليه يمكننا طرح الإشكالية التالية:

- **مامدى فعالية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في المؤسسة الوطنية لأشغال في الآبار؟**

وتندرج تحت هذه الإشكالية تساؤلات فرعية وهي:

1. ماهي مداخل تحسين أداء في المؤسسة ؟
2. على أي اساس تعتمد بطاقة الأداء المتوازن ؟
3. كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار؟

الفرضيات:

1. من أهم مداخل تحسين أداء المؤسسة استخدام تقنيات حديثة ومتطورة متمثلة في بطاقة الأداء المتوازن؛
2. تعتمد المؤسسة من خلال البطاقة على أساس مؤشرات مالية فقط مما يظهر مستوى الأداء الحقيقي؛

3. تساهم بطاقة الأداء المتوازن من خلال أربعة أبعاد لتحسين الأداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

أسباب إختيار الموضوع:

إن الدوافع وراء إختيار الموضوع تتمثل في:

1. محاولة تطبيق هذه الأداة في مؤسسة اقتصادية؛
2. بحكم أن بطاقة الأداء المتوازن احد أدوات الحديثة لتقييم.
3. الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث على المستوى العلمي في أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء المؤسسة، أما على المستوى العملي في معرفة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.

أهداف البحث:

1. معرفة الاتجاهات الحديثة في مؤشرات قياس وتقييم أداء المؤسسات؛
2. التعرف على ماهية بطاقة الأداء المتوازن؛
3. مامدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الوطنية لأشغال في الآبار بهدف تحسين أدائها.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: باعتبار ان البطاقة الأداء المتوازن المتحصل عليها سنة 2015 فقط
- الحدود المكانية: المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.

منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

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

أما في مايخص أدوات الدراسة فقد اعتمدنا على:

- الكتب والبحوث؛
- المقالات و الدراسات السابقة؛
- وكذلك أسلوب دراسة الحالة من خلال المقابلة الذي قمنا بها في المؤسسة.

صعوبة الدراسة

- صعوبة الحصول على مراجع المتعلقة بالموضوع في الكلية؛
- صعوبة الحصول على بيانات لأكثر من سنة بالبطاقة في المؤسسة؛

هيكل البحث:

تم تقسيم الدراسة إلى:

- **الفصل الأول**: تم عرض مفاهيم الأساسية حول تقييم أداء المؤسسات وبطاقة الأداء المتوازن.
- **الفصل الثاني**: تعرضنا إلى هذا الفصل إلى المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بشكل مفصل مع تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
- أما **الخاتمة** لقد استعرضنا فيها النتائج الدراسة حسب الفرضيات قدمنا نتائج وتوصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول:

المفاهيم الأساسية حول تقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن

تمهيد:

إن تقييم الأداء وقياسه يعدان من أهم الركائز الرئيسية لنجاح المؤسسة، حيث أن تقييم الأداء بالنسبة لها هو التقييم الحالي والماضي والمستقبلي من خلال قياس بطرق ونماذج بسيطة وبمؤشرات مالية فقط، ولكن مع تطور السريع في بيئة الأعمال المؤسسات، أصبحت المؤشرات التقليدية غير كافية لأسباب منها: تجاهل المؤشرات العوامل الخارجية مثلا ، ما أدى في البحث عن طرق ونماذج جديدة تواكب هذا التغيير.

ومن خلال الأبحاث ظهرت أداة حديثة لتوسيع إطار القياس الأداء ليشمل الجوانب المالية وغير المالية وتتمثل في "**بطاقة الأداء المتوازن**".

وسنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

- ✓ المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن.
- ✓ المبحث الثاني: دراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن

سنتناول في هذا الجانب مفهوم تقييم الأداء وطرق قياسه وحول بطاقة الأداء المتوازن إضافة إلى محاورها وخطوات تطبيقها.

المطلب الأول: تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء هاما و ضروريا لأي مؤسسة حيث يعكس مدى نجاحها أو فشلها، وسنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم تقييم الأداء وأهميته، أهدافه ومقاييسه.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

في بداية الأمر نتطرق إلى مفهوم الأداء أولا:[1]

- حيث يعرف على انه "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرفقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء 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 بمد بلوغ هذه الأخيرة أهدفا أحيانا، وأحيانا أخر بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية، وبعبارة أخر يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.

ومن التعاريف السابقة:

- يتجسد تعريف الأداء في القيام بالأعمال والأنشطة والمهمات بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

[1]/ عبد الماليك مزهوده، **الأداء بين الكفاءة والفعالية –مفهوم وتقييم** – مجلة العلوم الإنسانية،جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001 ص86

ويعرف تقييم الأداء بأنه:

- فحص تحليلي انتقادي الشامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من الكفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة.[2]
- هي عملية قياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة، أي مقارنة النتائج المنجزة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو مخطط الوصول إليها.[3]
- وحسب المنظمة العربية للتنمية فإن تقييم الأداء هو التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة، من خلال دراسة مدى جودة الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بما يحقق الأهداف المرجوة منها.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج ان تقييم الأداء هو عملية تهدف إلى قياس نشاط المؤسسة والوقوف على نتائج الحقيقية باستخدام مؤشرات التي تعكس إنجاز الأهداف المرسومة للمؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

1. أهمية تقييم الأداء

إن تقييم الأداء يقدم تشخيصا للمشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءتها في إنجاز أعمالها، وتبرز أهميته في:[4]

- تساعد عملية تقييم الأداء في التحقق مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتمكنها من البقاء والاستمرارية.
- إمكانية توفير التغذية العكسية عن عملية سير التقدم نحو الأهداف و التحليل وإجراء التعديلات.

[2]/ صالح بلا سكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص6

[3]/ ريغة أحمد الصغير، **تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة2، قسنطينة، 2014،ص21

[4]/ مرجع نفس، ص، ص23-25

- ❖ إن تقييم الأداء يحسن من الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجي بين المنظمة وعملائها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها.
- ❖ يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.

2. أهداف تقييم الأداء

تحتاج المؤسسة لتقييم الأداء من أجل تحقيق الأهداف التالية: [5]

- ❖ التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة؛
- ❖ التركيز على حسن سير الخطة الإستراتيجية للمؤسسة؛
- ❖ التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقا للأهداف المرسومة ؛
- ❖ تحقيق أفضل عائد ودفع حركة التنمية من خلال التوسيع وتعزيز قدرات المؤسسة لتحسين أدائها؛
- ❖ يهدف تقييم الأداء إلى تحسين إدارة المنتجة والخدمات وعملية إيصالها للعملاء؛
- ❖ يهدف تقييم الأداء إلى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها وتحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها، وكل ذلك من أجل الدفع بعجلة الأداء نحو الأمام.

الفرع الثالث: مقاييس تقييم الأداء

تساعد مقاييس الأداء الجيدة على تطابق أهداف الوحدات الفرعية مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتسهل المقارنات عبر الوحدات الفرعية المختلفة، ومن ثم فإنه يجب أن يتضمن نظام قياس الأداء كلا من المقاييس الأداء المالية وغير المالية.

[5] / مرجع نفس،ص،ص25-26

1- مقاييس الأداء المالية:[6]

هناك العديد من المقاييس التي تستخدمها الكثير من المؤسسات في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية مثل: العائد على الاستثمار، ربحية السهم العادي، العائد على الأصول والعائد على المبيعات.

وتتمثل فوائد استخدام مقاييس الأداء المالية في:

- ❖ توضح تكاليف المبادلات بين الموارد، ومن ثم يبقى الأداء المالي مؤشرا ضروريا لقياس الأداء.
- ❖ إمكانية القياس الكمي للأداء بربط نظام الأجور والحوافز بالأداء والانجازات الفعلية، مما يؤدي إلى تطوير أداء الموظفين بما يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية، مع حسن الاستغلال الموارد لتحقيق الأهداف المحددة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة

2- مقاييس الأداء الغير المالية: [7]

تعتبر المقاييس لتحسين أداء المستمر في أداء المؤسسات الحديثة، وتقوم على تحقيق الأهداف التشغيلية الجديدة مثل: ارتفاع مستوى الجودة، وزيادة المرونة والابتكارات، تحسين أداء التسليم وتقصير زمن الإنتاج، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء وتخفيض مستويات المخزون.

ومن أهم مقاييس الأداء غير المالية مايلي:

- ❖ **مقاييس الجودة:** ويقوم على فلسفة الأداء المستمر والمتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل إنتاج خال من العيوب وإرضاء العملاء.
- ❖ ولقياس الجودة نستخدم :مقاييس رضا العملاء، مقاييس جودة عملية إنتاج.

[6]/ أبو عجيلة رمضان عثمان الغربي، **مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية**، رسالة لاستكمال الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2012، ص17

[7]/ نفس المرجع، ص،ص 19-21

- **مقاييس الإنتاج في الوقت المحدد:** وهو خط إنتاج تتبعه المؤسسة للإنتاج سلع أو الخدمات بأقل وقت ممكن وبأقل تكلفة إجمالية.
- **مقاييس أداء التسليم:** ويتم ذلك من خلال تسليم المنتجات وأداء الخدمات في وقت المحدد للزبائن وبالسرعة المطلوبة، للمحافظة على مستوى رضا العملاء.
- **مقاييس البحوث والتطوير:** تشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العملية والبحثية التي تقود في النهاية إلى تحسين وإبداع في مخرجات المؤسسة ، وتهدف إلى تخفيض التكلفة وزيادة العوائد المالية. وترتكز المؤسسات على المقاييس البحوث والتطوير لضمان البقاء والاستمرارية.
- **مقاييس التكلفة:** إن عملية إدارة التكلفة تحتاج إلى استخدام الأساليب الإستراتيجية لإدارتها مثل: التكلفة حسب الأنشطة وتكلفة المستهدفة. ونعني بإدارة التكلفة هو التحكم من المنبع عند النقطة نشأة هذه التكلفة وتخطيطها بدون حدوثها.

المطلب الثاني: مفهوم وأفاق بطاقة الأداء المتوازن

سنتطرق إلى تعريف بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها وأهدافها وخطوات تطبيقها .

الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن (BSC)*

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 في أمريكا الشمالية من طرف المستشارين R.**Kaplan** و **D.Norton** من جامعة هارفارد، ونشر عبر مجلة **Harvard Business Review** عام 1992، حيث أصبحت نموذجا شاملا لقياس الأداء المؤسساتي يجمع بين الجوانب المالية وغير المالية.

وهناك عدة تعاريف لبطاقة الأداء المتوازن نذكر أهم منها:

*هناك من يسميها **ببطاقة النتائج المتوازنة**BLANCED SCORE CARD

- حيث عرفها الباحثون **R.Kaplan** و **D.Norton** على أنها: نظام شامل لقياس الأداء المؤسسات، حيث يتم ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها إلى الأهداف، مقاييس، قيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة.[8]
- أما مأمون العمري فيعرفها بأنها"عبارة عن طرفين الجزء منها هو الدرجة والتسجيل ويعني الرقم المنجز في بطاقة القياس وفق المعايير الموضوعة للأهداف والنتائج، والآخر التقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة في المؤسسة المشاركة في تحقيق عملية الأداء الفعال.[9]
- وهناك من يرى أن بطاقة الأداء المتوازن بإضافة إلى أنه أسلوب لقياس الأداء فإنه أيضا طريقة لتحقيق أعلى ربحية وزيادة القدرة تنافسية في آجل الطويل، وذلك عن طريق تحقيق التوازن بين المسببات المختلفة للربح.[10]

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن :

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن احد الأدوات الحديثة في تقييم أداء المؤسسات التي تضم مؤشرات الغير المالية إلى جانب المؤشرات المالية وذلك من خلال أربعة أبعاد: البعد المالي الذي يهتم بأصحاب حقوق الملكية، البعد العميل الذي يرتكز على درجة رضا العميل ونظرته إلى المؤسسة، البعد العمليات الداخلية الذي يركز على الأداء التشغيلي، والبعد التعلم والنمو الذي يركز على المجالات التعلم والابتكار داخل المؤسسة، حيث تعكس هذه المؤشرات أداء المؤسسة من منظور مختلف ومدى تحقق أهدافها الإستراتيجية.

7/ فاطمة رشدي سويلم عوض، **تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC)ونظام التكاليف على أساس الأنشطة(ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية**، مذكرة لاستكمال ماجستير في محاسبة والتمويل، جامعة إسلامية ، فلسطين ،2009، ص76

8/ عمر تيمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية –دراسة حالة كوندور–**، مذكرة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2013،ص73

[10]/ رحاب محمد عبد الرحمان، **أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن**، طبعة الأولى، دار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص168

الفرع الثاني: أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن

1. أهمية بطاقة الأداء المتوازن

بما أن بطاقة الأداء المتوازن تعد مفهوما جديدا بترجمة مهمة إدارة المؤسسة وإستراتيجياتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء وتقييمها بشكل شامل ومتوازن، حيث تتلخص أهميتها في: [11]

- ❖ عبارة عن قاعدة أساسية للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، بعكس المعايير المالية التقليدية التي تفيد بما حدث سابقا دون الاستفادة منها في تحسين الأداء المؤسسة.
- ❖ تتضمن بطاقة قياس العديد من التوازنات، فهي توازن بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة، وتوازن بين المقاييس المالية والغير المالية، وتوازن بين المقاييس الخارجية والمقاييس الداخلية.
- ❖ تهتم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها بحيث يمكنها من تشخيص وتحديد بصورة لعملية المجالات جديدة وربطها بالمؤشرات الأداء.
- ❖ ترتكز على الأهداف والمؤشرات المالية، في حين تظهر المؤشرات غير المالية كمقدمة منطقية للنتائج المالية.
- ❖ توضح الرؤية وتحسن الأداء، وتضع تسلسلا للأهداف، كما أنها توفر التغذية العكسية للإستراتيجية، بالإضافة إلى كونها تسمح بربط المكافآت بمعايير الأداء.
- ❖ تعتمد بطاقة الأداء المتوازن إلى تقديم المؤشرات الأساسية من أجل منع تشتت المسيرين، وجعلهم يركزون على المؤشرات المحددة لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية.
- ❖ تساعد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة على تحقيق التكامل بين عناصر منظوراتها الأربعة والتي تؤدي في النهاية إلى الرفع من قيمة المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأنظمة والمهارات اللازمة للعمال وهنا يتحقق منظور التعلم والنمو، وهذه الأنظمة والمهارات تساعد على القيام بوظائفهم والتي من بينها بناء القدرات الإستراتيجية وكيفية تطبيقها والذي يشكل منظور العمليات الداخلية، وهو ما يعطي المؤسسة ميزة خاصة في عملياتها تجذب من خلالها العملاء وبالتالي الحصول على قيمة خاصة لها ضمن السوق

[11]/ مراد كواشي، السعيد بريكة، **مداخلة بطاقة الأداء المتوازن المستدام: أداة فعالة لقياس الأداء والتشخيص الاستراتيجي**، الملتقى الطرق الكمية في قياس الأداء والتشخيص الاستراتيجي، جامعة أم البواقي،غير منشور،ص7.

وبالتالي حققت أهداف منظور العملاء، ومن خلال هذه القيمة السوقية سوف يؤدي حتما إلى الرفع من قيمتها المحاسبية وبالتالي الرفع من قيمة المساهمين وهنا يتجسد المنظور المالي.[12]

2. **أهداف بطاقة الأداء المتوازن**

حدد (Kaplan & Norton، 1992) مجموعة من الأهداف لبطاقة الأداء المتوازن وتتمثل في:[13]

الجدول(1.1)– أهداف بطاقة الأداء المتوازن حسب Kaplan & Norton

الأهداف	أهداف جزئية	المقاييس
الأهداف المالية	– تحسين العائد – توسيع مزيج العملاء – تخفيض تكاليف	– العائد على المقاييس – نمو العائد – التغير في التكلفة السلع المنتجة
أهداف مرتبطة بالعملاء	– زيادة رضا العملاء – زيادة الرضا عن الخدمة ما بعد البيع	– زيادة الحصة السوقية – الاحتفاظ بالعملاء
أهداف مرتبطة بالعمليات الداخلية	– فهم العملاء – ابتكار منتجات جديدة – تحويل العملاء لقنوات أقل تكلفة – تخفيض المشكلات إلى أدنى حد – الاستجابة السريعة	– إيرادات منتجات جديدة – معدل بيع المنتجات الجديدة – عدد العملاء الحاليين – التغير في مزيج القنوات التوزيع – معدل أخطاء الخدمات – معدل الزمني للاستجابة

[12]/لويزة سعادة، **بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013،ص22

[13]/معاوية عوض الغزاوي، **البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة جدارا، الأردن ،2015،ص34

أهداف مرتبطة بالعاملين (التعلم والنمو)	- تنمية المهارات - توفير المعلومات الإستراتيجية - توجيه الأهداف الشخصية وربطها بالهدف أساسي للشركة	- رضا العاملين - العائد لكل موظف

الفرع الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تم تقسيم البطاقة إلى أربعة محاور لقياس الأداء الكلي للمؤسسة، وهذا من خلال الترابط والتنسيق بين المحاور، وفي كل محور يتم تحديد الأهداف وإظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة ودمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية. وتتمثل الأبعاد الأربعة للبطاقة في: [14]

❖ البعد المالي

يمثل البعد المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء، إذ يعطي للمؤسسة صورة واضحة عن مدى نجاح إستراتيجيتها، وحتى يمكن تحقيق النجاح المالي للمؤسسة يجب عليها أن تحدد بدقة ما هو المطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف وكيف يمكن أن تحقق أهدافها، أي كيف يمكن للمؤسسة أن تقيس النجاح في تحقيق هذه الأهداف وتتمثل المؤشرات في: العائد على الاستثمار، الربحية والتدفق النقدي.

❖ بعد العملاء

يعتبر هذا الجانب من أهم مقاييس غير المالية، حيث تقوم المؤسسة على وضع احتياجات ورغبات العملاء في صدارة إستراتيجياتها، تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال تحقيق رضا العميل وتتمثل أهم مؤشرات هذا المحور فيما يلي: رضا العملاء، الحصة السوقية، درجة الولاء والقدرة على الاحتفاظ بالزبون.

[14]/ مريم شكري نديم، **تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص،ص27-30

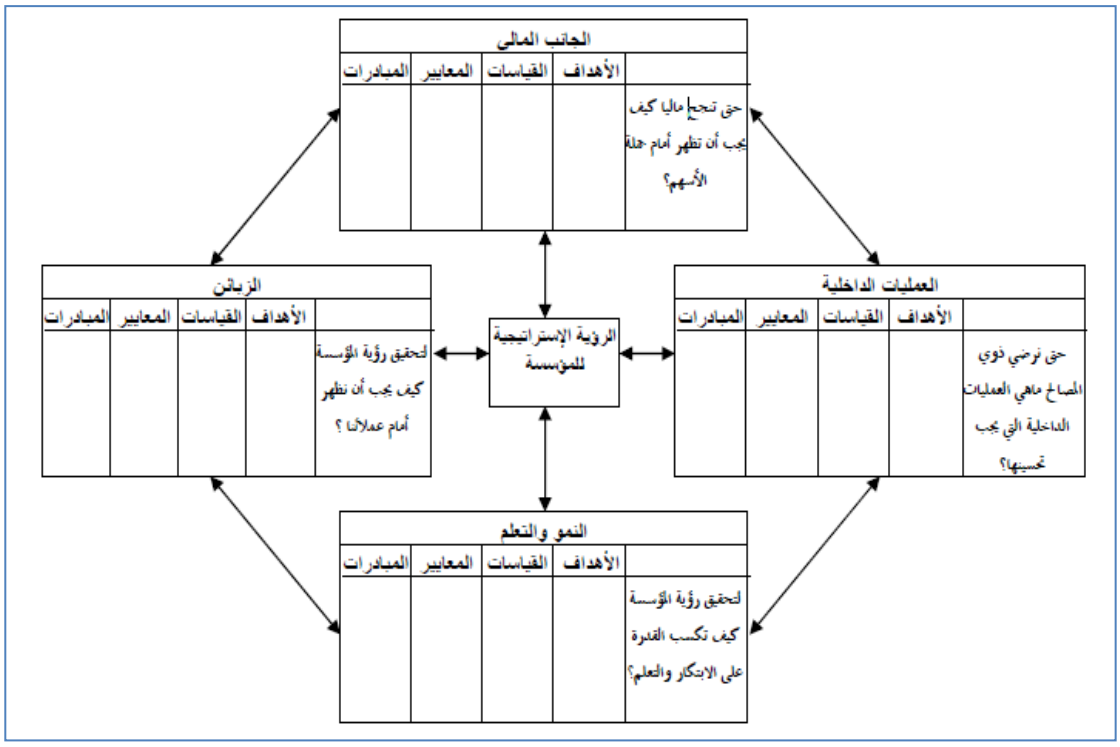
❖ بعد العمليات الداخلية

يقصد بها الموارد الاقتصادية المتاحة للمؤسسة، ويقيس هذا المحور الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال إجراءات العمل والأنشطة الرئيسية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء وتتمثل في: العمليات التجديد، نظام الإنتاج ونظام الخدمة ما بعد البيع والمقاييس التي يعتمد عليها هي: التسليم في وقت المحدد، دوران المخزون، تحسين الإنتاجية، معدل الأداء اليومي للعامل والوقت المعياري من إصدار الطلبية إلى التسليم.

❖ بعد التعلم والنمو

يعتبر هذا جانب احد المحددات لنجاح المؤسسة واستمرارها والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا المحور إلى توجيه العاملين نحو التطوير و التحسين المستمر، ومن بين المؤشرات التي تطبق في هذا المحور هي: معدل التأطير، معدلات التوظيف، مؤشر رضا العاملين، الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب.

الشكل (1.1): مخطط يلخص الأبعاد الأربعة ومكونتها الأساسية



المصدر: إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008،ص،79

كما نرى ان كل بعد لديه أربعة أعمدة تتمثل في: [15]

1. الأهداف: تسجل فيه الأهداف الخاصة بالبطاقة.
2. القياسات(المؤشرات): تسجل فيه المؤشرات التي تستخدم لقياس كل هدف.
3. المعايير: تسجل فيه قيمة المؤشر.
4. المبادرات: تسجل فيه المبادرات أو أشياء التي ستقوم بها لتحقيق الهدف.

وتتم فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن على مدى منطقية الأهداف الموضوعة لكل مؤشر

العلاقة السببية والنتيجة محاور بطاقة الأداء المتوازن:[16]

إن بطاقة الأداء المتوازن تعتمد على العلاقات السببية بين المحاور فمخرجات محور سيكون مدخل للمحور التالي والتطورات التي تحصل في أحد المحاور يؤدي إلى تطور في المحاور أخرى، فنظام قياس في بطاقة الأداء المتوازن يتم من خلال العلاقة بين الفرضيات والأهداف وسلسلة السبب والنتيجة يجب أن يتخللها جميع المحاور بطاقة الأداء المتوازن، فمثلا إن التحسين في التعليم والنمو يؤدي إلى تطوير المهارات واكتساب الخبرات التي تعمل على حسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلي وتحسين العمليات الإنتاجية و لتالي تؤدي إلى رضاء العملاء، وفي النهاية يؤدي إلى تحسين النتائج أو الأداء المالي.

[15]/ صالح الياس، بن أحمد سعدية، **استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدماج أبعاد التنمية المستدامة داخل المؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات وأبحاث**، جامعة الجلفة ، العدد 2، 22 مارس2016، ،ص99

[16]/ أحمد هاني، أمال سرحان ، **إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات مجلة تكريت للعلوم إدارية اقتصادية** ،جامعة تكريت ،مصر، العدد 19، 2010،ص120

شكل (2.1)– يبين العلاقة السببية والنتيجة لبطاقة الأداء المتوازن

المصدر: وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**،ط1، وائل للنشر،عمان، 2009، ص140

الفرع الرابع: خطوات لبناء بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تلخيص الخطوات لتصميم وبناء بطاقة الأداء المتوازن كمايلي:

أولا /تحديد الرؤية و صياغة الرسالة المؤسسة المستقبلية: تعبر رؤية المؤسسة عن رغبات وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد، وهي تساعد في صياغة الرسالة التي تظهر على شكل وثيقة مكتوبة، حيث تساعد كل من الرؤية والرسالة في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ثانيا /وضع الاستراتيجيات وتحديد أهدافها بدقة: تترجم صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل، حيث تصف النشاطات اللازمة للقيام بها من خلال الوسائل والقيود من أجل بلوغ الهدف في زمن محدد.

ثالثا /تحديد عوامل النجاح وإعداد الخريطة الإستراتيجية: تمثل هذه المرحلة الانتقال من إستراتيجيات المخطط لها إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية، وتحديد العوامل التي تأثر على نجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن.[17]

[17]/ عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة النفطية –دراسة حالة مؤسسة نفطال – مقاطعة الوقود– حاسي مسعود، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية**، العدد 3، 2015، ص140

رابعا /اختيار القياسات: بعد تحديد عوامل النجاح التيتم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة تتم قياسه بدقة ، من خلال اختيار المؤشر المناسب. ويعرف المؤشر على انه المعلومة يتم اختيارها من أجل التقييم عند مجالات متقاربة لتنفيذ المهمة وتحديد الأهداف المرافقة.

خامسا /اعداد خطط العمل: يجب على المؤسسة إعداد خطط العمل من خلال بيان الأنشطة الواجب القيام بها لانجاز الأهداف والرؤية الإستراتيجية، من خلال تحديد الأهداف السنوية، تخصيص الموارد، تحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم برامج مع اختيار العاملين لإتمام خطة العمل وتحديد المدة لتطبيق الإستراتيجية وضمان مراقبتها لحسن تطبيقها.

سادسا /متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن: من أجل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجب متابعتها بشكل مستمر لتأكد من إنجازها باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الإستراتيجية، وضرورة استخدامها في العمليات اليومية للمؤسسة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية.[18]

المطلب الثالث: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء

تتجسد علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء في مايلي:[19]

- ❖ إن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الأداء الإستراتيجي باعتباره نظام لترجمة إستراتيجيات المؤسسة على المدى الطويل.
- ❖ تشمل بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور حيث تعمل على إدارة العمليات اليومية في المؤسسة، ومراقبتها باستمرار.
- ❖ تقوم بطاقة الأداء المتوازن 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.

[18]/ مقدم وهيبة –**مداخلة بعنوان" استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة** "،الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية يومي 12.16 نوفمبر، 2010، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف،ص

[19]/ عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو،مرجع السابق، ص141.

❖ خلق اتفاق بين الرؤية والإستراتيجية لدى المؤسسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سيتم في هذا الجانب عرض الدراسات بالغتين العربية والأجنبية وتتم مقارنة بينهما والخروج بأوجه الشبه والاختلاف.

المطلب الأول: دراسات العربية

أولا: دراسة عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو2015

الدراسة بعنوان: **دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية– دراسة حالة مؤسسة نفطال– مقاطعة الوقود حاسي مسعود(2011–2014)**.

وتتمحور إشكالية الدراسة حول ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في عملية التقييم الاستراتيجي في مؤسسة نفطال؟

وهدفت الدراسة إلى توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة النفطية. وللوصول إلى النتائج اعتمدوا على المنهج الوصفي،أما الأدوات جمع البيانات والمعلومات تم الاعتماد على الكتب والبحوث السابقة، بعض المقابلات التي أجرياها وأيضا على أسلوب دراسة الحالة.

وتوصلوا إلى النتائج التالية:

❖ تلعب بطاقة الأداء المتوازن دور هام في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.
❖ 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 نقل التوجهات الإستراتيجية لكافة الجهات في المنشأة والمساعدة على تنفيذ الإستراتيجية.

ثانيا: دراسة رايس وفاء 2015.

الدراسة بعنوان: **أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاستشفائية.**

وتتمحور إشكالية الدراسة حول: مامدى أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاستشفائية؟

وهدفت من خلال الدراسة إلى: إبراز مؤشرات تقييم أداء المؤسسات الاستشفائية، وكذا مدى أهمية استخدام بطاقات الأداء المتوازن في المستشفيات وللوصول إلى النتائج تم استناد على المنهج الوصفي، وأما الأدوات جمع البيانات والمعلومات تم خلال الكتب والبحوث السابقة وأيضا أسلوب دراسة الحالة(مقارنة بين المستشفى الجامعي الكندي والمستشفى الإقليمي).

وتوصلت إلى نتائج التالية:

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحد أدوات وتقنيات تقييم الأداء، غير أنها مثل غيرها من الأساليب والأدوات في التطوير والتقييم لأداء المستشفيات لها مزايا وعيوب، ولها مؤيدون و معارضون، وهي ما زالت تخضع لتطوير مستمر.
- برغم من أن البطاقة لا تحل كل مشكلات أداء وتطوير المؤسسات الإستشفائية، ولكنها وسيلة حديثة مساعدة، فهي تحدد مؤشرات الأداء، وبالتالي تساعد على تحقيق الإستراتيجية وتحسين أداء هذا النوع من المؤسسات.
- برغم من تواجد المؤسستين المعروضتين في نفس مجال النشاط، إلا أنهما لا تمتلكان نفس بطاقة الأداء المتوازن، سواء من حيث الأبعاد والمؤشرات المعتمدة، أو من حيث الرؤية والتوجه الاستراتيجي لكل منهما.

ثالثا:دراسة أحمد ريغة الصغير 2014

الدراسة بعنوان: **تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن–دراسة الحالة المؤسسة للإنتاج الآلات الصناعية–PMO-**

وتتمحور إشكالية الدراسة في: مامدى ملائمة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

ويهدف الباحث إلى:

- محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة الوطنية
- تبيان ماهية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة في تقييم الأداء الاستراتيجي
- دراسة الأبعاد أربعة التي تقوم عليها بطاقة وكيفية تأثير كل بعد على الأداء داخل المؤسسة

وللوصول إلى النتائج تم الاعتماد على المنهج الوصفي وأيضا على أسلوب دراسة حالة المؤسسة.

تلخصت النتائج إلى:

- تستطيع بطاقة الأداء المتوازن كشف عن مستوى الأداء الفعلي للمؤسسات الصناعية.
- إمكانيتها تحديد كافة الانحرافات عن مسار الإستراتيجية والأهداف المسطرة ومن تم معالجتها.
- وأنها تعد من أكثر الأدوات ملائمة لتقييم أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية.

رابعا: دراسة صالح بلا سكة 2012:

دراسة بعنوان" : **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة بعض المؤسسات–**

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.

ووصلت النتائج الباحث إلى:

- ❖ صعوبة الوصول إلى المسؤولين في المؤسسات وبالخصوص المدراء العاملون، 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 للمدراء حيث نجد أن أغلبهم ذوي دراسات ثانوية وربما أقل.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

أولا:(al shaikh ali ,2007)

الدراسة بعنوان: (Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء شركتي محل الدراسة (جوال، الاتصالات الفلسطينية) في ضوء الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن كما يقدرها العاملون في الشركتين والمساهمون، واعتمدت الدراسة على الاستبيان وتم تحليله باستخدام التحليل الإحصائي (SPSS).

وتمثلت النتائج في مايلي:

- ❖ هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين درجة كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة و درجة الكلية للبطاقة.
- ❖ معظم العاملين والمساهمين في الشركتين يقيمون أداء الشركة في الجانبين المالي والزبائن بشكل متساو وهذا منسجم مع الرؤى والرسائل والأهداف الرئيسية ل شركتي جوال و الاتصالات الفلسطينية.
- ❖ إن معظم العاملين والمساهمين في الشركتين أعطوا تقديرا مختلفا لأداء الشركتين في مجالي العمليات الداخلية والتعليم والنمو.

ثانيا: دراسة R.Kaplan 2007 و D.Norton:

الدراسة بعنوان: " Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System "

لقد اقترحت بطاقة قياس الأداء المتوازن لأول مرة على يد الباحثين **R.Kaplan** و **D.Norton**، حيث تم عرض منهجا يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية.

ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسية: البعد الأول" البعد المالي "كيف ننظر إلى المساهمين؟، البعد الثاني "بعد العملاء "كيف ينظر إلينا العملاء؟، البعد الثالث" بعد العمليات الداخلية "ما الذي يجب أن نتفوق به؟، البعد الرابع" بعد النمو والتعلم "هل يمكن أن نتسمر في التحسين وخلق القيم؟، ويوضح الباحثين أهمية بطاقة الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بعد معين من الأبعاد المختلفة.

المطلب الثالث : أوجه الاختلاف والتشابه

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 فعالة للكشف عن مستوى الأداء الفعلي للمؤسسات وأيضا من أجل تحسين وتطوير مقاييس الأداء المالية وغير المالية.

كما تختلف مع الدراسات السابقة في أمور أخر حيث أن هذه الدراسة تهدف إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن من خلال تطبيقها على الأداء المؤسسة،كما اهتمت بتقديم إطار عملي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل.

خلاصة الفصل

من خلال تناولنا للفصل الأول استنتجنا ان نجاح مهمة تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية متوقف على دقة وملائمة المؤشرات والمعايير، وعلى مدى قابلية القياس لتؤدي الغرض المطلوب.

أيضا إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر أحد الاتجاهات الحديثة ذات نظرة شمولية لتقييم أداء المؤسسات من ناحية الجوانب المالية والغير المالية.

فيما يتعلق بالدراسات السابقة تناولنا بعض منها لأجل معرفة النتائج التي توصل إليها الباحثون حيث لاحظوا الحاجة إلى تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة تساعد على تقييم أداء المؤسسات على المد الطويل.

وللإلمام بالموضوع سنحاول إسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني في مؤسسة محل الدراسة وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

تمهيد :

بعد ما تطرقنا في الفصل الأول إلى مفاهيم النظرية المتعلقة بتقييم أداء المؤسسات وبطاقة الأداء المتوازن سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني

وفي إطار استكمال بحثنا تم اختيار المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، والذي يرتكز نشاطها في مجال الحفر الآبار لمختلف زبائنها، ومن ثم إسقاط المعلومات المحصل عليها في الجانب النظري على أرضية الواقع من خلال الدراسة تقيمية لبطاقة الأداء المتوازن ومدى استخدامه في تقييم أداء المؤسسة.

سنتناول في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات.
- المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

سنقوم في هذا البحث 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 المعتمدة في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.

الفرع الأول: المنهج و طبيعة المتغيرات

المنهج: تستدعي طبيعة الدراسة استخدام مناهج متعددة تفي بأغراض الموضوع ولهذا يكون أسلوب دراسة الحالة الذي يعمل على الكشف الدراسة الميدانية لبطاقة الأداء المتوازن، وكذا استعمال تقنية المقابلة للتمكن من الحصول على المعلومات مكملة للدراسة مع الاعتماد على وثائق المؤسسة.

طبيعة المتغيرات: تحقيقا للهدف من الدراسة والذي يتمثل في دراسة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وبالتالي فإن المتغير التابع هو تقييم أداء المؤسسات اقتصادية، بينما المتغير المستقل يتمثل في الإبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن(البعد المالي، بعد العملاء، بعد عمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات البترولية الناشطة في مدينة صناعية حاسي مسعود ولاية ورقلة ، وبصفة خاصة مؤسسة سونا طراك التي تمثل المؤسسة الأم وكعينة اخترنا المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار،وذلك لمكانتها وكبر حجمها وامتلاكها لعديد من الخبراء، فهي تعد مثال للمؤسسات الكبرى و الناجحة في الجزائر وذلك في مجال حفر وصيانة الآبار حيث تعد هذه المؤسسة الرائدة في هذا المجال ولها فروع خارج الوطن. الجدول الموالي يعرف المؤسسة بإيجاز:

جدول(2.2): تعريف المؤسسة محل الدراسة

التسمية	المؤسسة الوطنية للأشغال ف الآبار
الطبيعة القانونية	مقتضى المرسوم التنفيذي 171/81 في 1أوت 1981
رأس المال الإجمالي	14 800 000 000 دج
عدد العمال	7940 عامل سنة 2016
المقر الاجتماعي	المنطقة الصناعية 20 أوت 1955- حاسي مسعود- ولاية ورقلة
نشاط المؤسسة	نشاطات أساسية: حفر وصيانة الآبار نشاطات مكملة: نشاطات النقل، نشاطات الفندقة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة يبين تقسيمات المؤسسة حيث نجد في قمة الهرم رئيس مجلس الإدارة والذي تتفرع منه أربعة أقسام أساسية:مديرية العمليات، مديرية اللوجستية والتسويق، مديرية التطوير ومديرية المالية. انظر للملحق(1).

الفرع الثالث: محاور بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

تمثلت رؤية المؤسسة في البقاء على الصعيد الإقليمي رائد في مجال الحفر .

ويمكن تجسيد رسالة المؤسسة في:

- أن تكون مؤسسة متميزة في مجال الحفر والأشغال؛
- رفع المستوى التكنولوجي لآلات الحفر وصيانة الأنابيب؛
- تطبيق والحفاظ بصرامة على QHSE.

أما بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة ENTP وفق الأبعاد بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في:

❖ الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي وهي:

- تحسين في الإنتاجية؛
- زيادة في المردودية المؤسسة.

❖ الأهداف الإستراتيجية للبعد العملاء:

- رفع رضاء العملاء الداخليين والخارجيين؛
- تلبية احتياجات العملاء الداخليين و الخارجيين.

❖ الأهداف الإستراتيجية للبعد العمليات الداخلية:

- تحسين إدارة الشركة؛
- تفعيل برامج المراقبة؛
- تطوير نظام المعلومات و اتصال في المؤسسة.

❖ الأهداف الإستراتيجية لبعد التعلم والنمو:

- تأهيل وتعزيز كفاءة العمال.

- المحاور بطاقة الأداء المتوازن المعتمدة المؤسسة محل الدراسة:

الجدول(3.2): محاور لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

الأبعاد	الأهداف العملياتية	المؤشرات	المبادرات
البعد المالي	-تحقيق نسبة مرد ودية عالية -تحكم في الأعباء	-نمو رقم الأعمال -مؤشر تخفيض تكاليف	-تحسين في الإنتاجية -تخفيض تكاليف
بعد العملاء	-رفع رضا العملاء	-معدل شكاوى الزبائن	-تحسين علاقة المؤسسة مع الزبائن
بعد العمليات الداخلية	-تطوير البنية التنظيمية -تطوير الأجهزة المعلوماتية	-تقليص الوقت (DTM) -تقوية الاستثمارات	-تنشيط وتسريع العمليات -تطوير وتحسين برامج الصيانة
بعد التعلم والنمو	-تكوين العمال -وضع نظام الحوافز	-معدل فعالية التكوين	-تقييم وترقية كفاءات الموجودة

- **المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة**

المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة من خلال بطاقة الأداء المتوازن

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

وسنركز على المؤشرات التي توجد في المؤسسة محل الدراسة كما يبينه الجدول التالي:

الجدول (2. 4): أداء محاور في المؤسسة

الوحدة:ملياردج

المحاور	المؤشرات	الأداء المستهدف	الأداء المحقق	الانحراف
البعد المالي	تحقيق رقم الأعمال	53 600	52 414	%- 2.26
	تحكم في المشتريات	2 725	3 373	
	تحكم في مصاريف خدمات	11 899	12 793	
	تحكم في مصاريف المستخدمين	18 936	17 918	
	فائض الإجمالي للاستغلال/رقم أعمال	%37.2	%32.2	
	القيمة المضافة/ رقم الأعمال	%73.8	%69.15	
بعد العملاء	معدل شكاوى الزبائن	%100	%100	-
بعد العمليات الداخلية	تقليص الوقت انتظار	أقل من20%	%7.56	%18.9
	حجم الاستثمارات	99 152	108 922	%109.85
بعد التعلم والنمو	عدد المؤطرين	529 مؤطر	420 مؤطر	%79.39
	أيام التدريب	73 245يوم	54 983 يوم	%75.06

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة .

من خلال بطاقة الأداء المتوازن يتبين لنا أن المؤسسة الوطنية لأشغال في الآبار قد أظهرت سنة 2015 أداء متباينا، كان جيدا في كل من البعد العملاء والعمليات الداخلية إلا أنها لم تحقق نفس المستوى من الأداء في البعد المالي والبعد التعلم والنمو اللذان أظهر مستوى أداء متدهور نوعا ما.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

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

❖ **نتائج المحور المالي**

من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها خلال سنة 2015 كان مستوى أداء غير جيد حيث كان مقدَر لرقم الأعمال ان يفوق أو يساوي 53600 مليار دج ولكن حققت 52414 مليار دج أي بفارق 1186مليار دج، ما أدى إلى انخفاض في نسب الحسابات الوسيطة للتسيير وهذا راجع لعدم ترشيد في تكاليف حيث فاقت المتوقع.

❖ **نتائج محور العملاء**

بالنسبة لأداء محور العملاء فنتائجه خلال سنة 2015 كان مستوى أداء إيجابي خلال مؤشر معدل شكاوي الزبائن حيث فقط حققت 100% أي عدم تلقي أي شكاوي من قبل الزبائن، وهذا راجع لتحسين الخدمات المقدمة لهم .

❖ **نتائج محور العمليات الداخلية**

أما محور العمليات الداخلية مستواها كان جيدا أيضا من خلال مؤشرين: تقليص وقت انتظار بنسبة 18.9% وهي أقل من 20% المتوقعة، أما حجم استثمارات تزايد بنسبة 109.65 %وهذا راجع إلى كراء وسائل النقل جديدة لربح الوقت لنقل وسائل الحفر إلى مكان آخر.

❖ **نتائج محور التعلم والنمو**

أما بالنسبة لمحور التعلم والنمو فقد كان مستوى أداء منخفض من خلال مؤشر عدد تأطير العمال لهذا العام وصل إلى420 مؤطر حيث كان توقع تحقيق 529مؤطر وهذا راجع لنقص في الاختصاصات المطلوبة، أما أيام تكوين فقد تقلصت أيام إلى 54938 يوم على حسب ماكان متوقع ان يكون 73245يوم .

خلاصة الفصل الثاني:

انطلاقا من الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار والتي كان الهدف منها تطبيق ما جاء في الجانب النظري، حيث تبين إلى كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والتي تشمل جميع المؤشرات المالية والغير المالية ومن خلال البطاقة تبين ان المؤسسة اهتمت بمحورين وهما: العملاء والعمليات الداخلية أهملت محورين وهما: المحور المالي ومحور التعلم والنمو.

الخاتمة

الخاتمة

حاولنا من خلال البحث ومعالجة الإشكالية الأساسية المتعلقة بمدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية بغية التوجيه وتصحيح مسارها وبلوغ أهدافها من خلال هذه الأداة، وتم التطرق إلى الجوانب النظرية إلى أهمية تقييم الأداء الذي يعتبر التقييم الحالي والمستقبلي للمؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراجية من خلال التقييم الجيد عن طريق بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر أداة هامة للقياس و تقييم الأداء من خلال محاور الأربعة للبطاقة التي تبني عليها، وتم إسقاط هذه الجوانب على أرض الواقع من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة محل الدراسة وذلك بدراسة مؤشرات لكل محور من محاور البطاقة .

وعليه يمكن اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج كمايلي :

نتائج اختبار الفرضيات:

1. **الفرضية الأولى ومفادها:** من أهم مداخل تحسين أداء المؤسسة استخدام تقنيات حديثة ومتطورة متمثلة في بطاقة الأداء المتوازن حيث كانت النتائج:

- ❖ تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل عناصر الأداء؛
- ❖ تستعمل مؤسسة الأدوات الحديثة لتقييم الأداء من بينها لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن

وهي ما تثبت صحة الفرضية.

2. **الفرضية الثانية ومفادها:** تعتمد المؤسسة من خلال البطاقة على أساس مؤشرات مالية فقط مما يظهر مستوى الأداء الحقيقي حيث تمثلت النتائج إلى:

- ❖ إن بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة لتوسيع إطار قياس الأداء الكلي؛
- ❖ تتضمن بطاقة الأداء المتوازن على مؤشرات مالية وغير المالية.

وهي ما ينفي صحة الفرضية.

3. **الفرضية الثالثة ومفادها:** تساهم بطاقة الأداء المتوازن من خلال أربعة أبعاد لتحسين الأداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها وتوصلت النتائج إلى:

❖ تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور وهم محور مالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو؛

❖ تعتمد المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار على محاور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها.

وهي ما تثبت صحة الفرضية.

النتائج:

❖ **النتائج النظرية:**

- إن بطاقة الأداء المتوازن تعني ترجمة الاستراتيجيات إلى مقاييس دقيقة من خلال محاور تقوم على الأهداف؛
- تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى توجيه وتحسين الأداء ورفع من فعالية المنظمة والمساهمة في كشف إختلالات وتصحيحها؛
- اعتمدت المؤسسة لتقييم أدائها على لوحة القيادة لكنها أصبحت غير كافية ما أدى إلى الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن تقوم بقياس الأداء على المدى البعيد.

❖ **النتائج التطبيقية**

وتتمثل في:

- إن المؤسسة محل الدراسة تأخذ بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن كنظام شامل لتقييم الأداء؛
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على محاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن ؛
- جانب العملاء والعمليات الداخلية يمثلان الأهم بالنسبة للمؤسسة في سنة 2015.

❖ **الاقتراحات وتوصيات:**

- أن تطبق الإدارة العليا بطاقة الأداء المتوازن وتتخذها أداة لتقييم الأداء على المدى الطويل؛
- توحيد توجهات الإدارة العليا لكافة فرق العمل نحو تحقيق أداء مقبول؛
- على المؤسسة تطوير إنتاج وزيادة لحجم استثمارات لإرضاء العملاء وتحسين المردودية من خلال تفعيل دور الرقابة وتأهيل العمال وتحسين مرد ودية كل عامل.

❖ **آفاق الدراسة:**

- مساهمة في إعداد نموذج عملي لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الجزائرية؛
- دراسة مقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن ونموذج أو مجموعة من نماذج القياس.

قائمة المراجع
والمصادر

قائمة المراجع

الكتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
2. رحاب محمد عبد الرحمان، **أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن**، طبعة الأولى، دار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015
3. وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**،ط1، وائل للنشر،عمان، 2009

البحوث الجامعية

1. ريغة أحمد الصغير، **تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة2، قسنطينة،2014
2. صالح بلا سكة، صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012
3. عمر تيمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية –دراسة حالة كوندور** مذكرة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2013
4. لويزة سعادة، **بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013
5. معاوية عوض الغزاوي، **البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة جدارا، الأردن،2015

المؤتمرات والتظاهرات العلمية

1. مراد كواشي، السعيد بريكة، **مداخلة بطاقة الأداء المتوازن المستدام: أداة فعالة لقياس الأداء والتشخيص الاستراتيجي**، الملتقى الطرق الكمية في قياس الأداء والتشخيص الاستراتيجي، جامعة أم البواقي، غير منشورة.
2. مقدم وهيبة، **مداخلة بعنوان" استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة** "، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية يومي 12.16 نوفمبر2010، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

المجالات:

1. أبوعجيلة رمضان عثمان الغربي، **مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية**، رسالة غير منشورة لاستكمال الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2012
2. صالح الياس، بن أحمد سعدية، **استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدماج أبعاد التنمية المستدامة داخل المؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات وأبحاث**، جامعة الجلفة ، العدد 2، 22 مارس2016
3. عبد الماليك مزهوده ، **الأداء بين الكفاءة والفعالية – مفهوم وتقييم–** مجلة العلوم الإنسانية،جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001
4. فاطمة رشدي سويلم عوض، **تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC)ونظام التكاليف على أساس الأنشطة(ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية**، رسالة غير منشورة لاستكمال ماجستير في محاسبة والتمويل، جامعة إسلامية ، فلسطين ،2009
5. مريم شكري نديم، **تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير**، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013

المقابلات

1. كريم بن زرهودة، رئيس مصلحة المحاسبة، **تقديم الميزانيات وجدول حسابات النتائج**، المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار،02/03/2017، مقابلة شخصية

2. كمال بوسعيد، مدير التخطيط ومراقبة التسيير، **إعطاء نظرة لمحاور بطاقة الأداء المتوازن**، 17/04/2017، مقابلة شخصية.

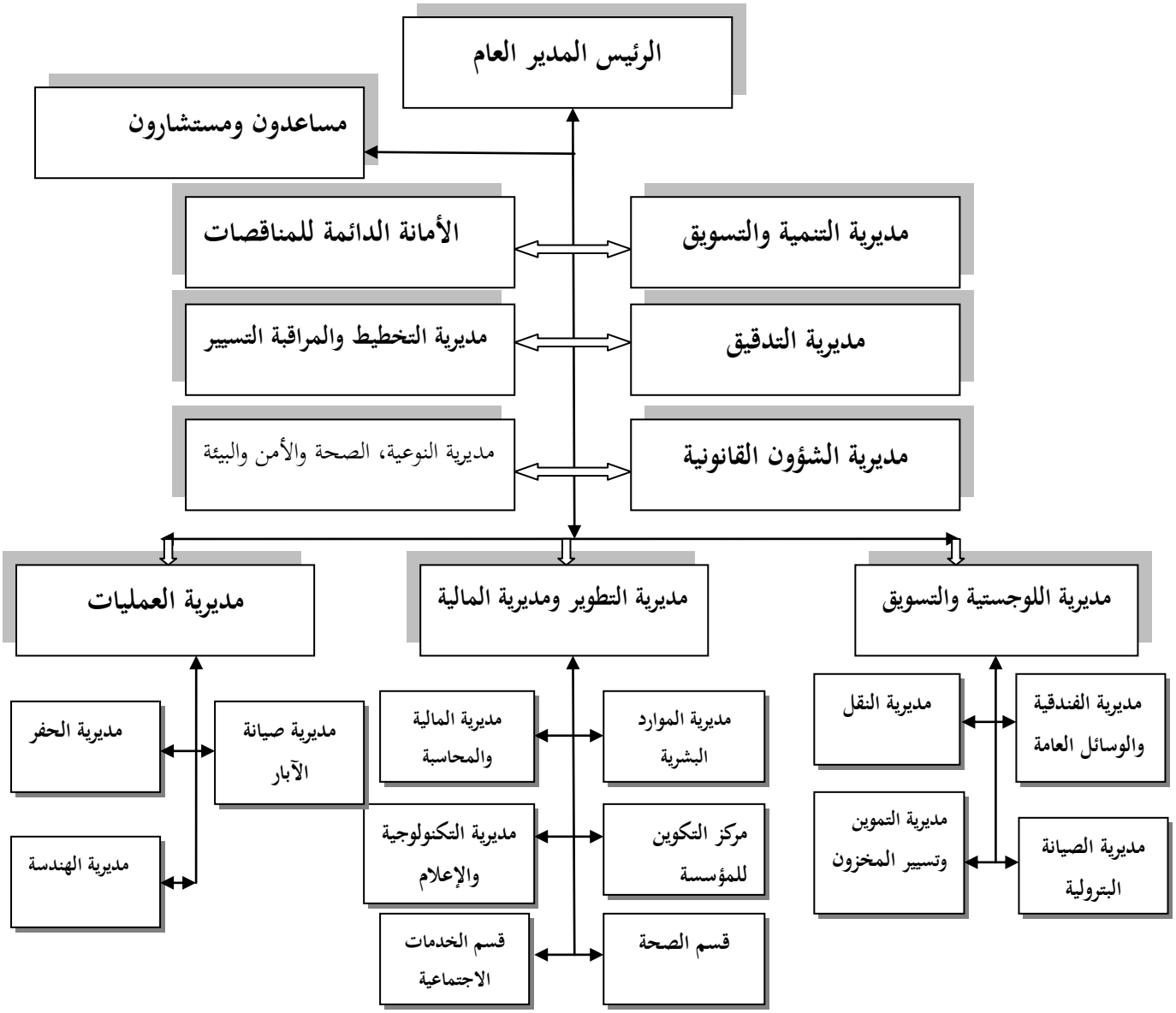
التقارير المالية

1. التقرير المالي للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار سنة 2015.

قائمة

الملاحق

الملحق 1: هيكل التنظيمي



الملحق1 : الميزانية سنة 2015(جانب الاصول)

BILAN

Exercice clos le : Décembre–2015

ACTIF	NOTE	2015	2015	2015
		Brut	Amort– Prov	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition (Goodwill)				
Immobilisations incorporelles	**01**	**330 093 302,72**	**329 681 622,51**	**411 680,21**
Immobilisations corporelles		**104 241 395 729,87**	**74 333 557 555,75**	**29 907 838 174,12**
Terrains	**02**	178 402 161,99	63 438 783,71	114 963 378,28
Bâtiments	**03**	11 634 575 619,30	6 226 925 859,40	5 407 649 759,90
Installations techniques, matériel et outillage industriel	**04**	80 615 629 619,12	59 125 267 168,12	21 490 362 451,00
Autres immobilisations	**05**	11 812 788 329,46	8 917 925 744,52	2 894 862 584,94
Immobilisations en cours	**06**	**4 350 746 594,69**		**4 350 746 594,69**
Immobilisations financières		**383 097 371,25**	**36 292 585,00**	**346 804 786,25**
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	**07**	95 315 010,00	36 292 585,00	59 022 425,00
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	**08**	287 782 361,25		287 782 361,25
TOTAL ACTIF NON COURANT (I)		**109 305 332 998,53**	**74 699 531 763,26**	**34 605 801 235,27**
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	**09**	**14 026 092 397,60**	**2 194 652 721,82**	**11 831 439 675,78**
Créances et emplois assimilés		**29 471 721 151,30**	**1 563 272 922,49**	**27 908 448 228,81**
Clients	**10**	24 559 537 934,14	1 563 272 922,49	22 996 265 011,65
Autres débiteurs	**11**	1 349 646 039,27		1 349 646 039,27
Impôts et assimilés	**12**	3 562 537 177,89		3 562 537 177,89
Autres actifs courants				
Disponibilités et assimilés	**13**	**14 812 489 156,07**	**203 525 000,00**	**14 608 964 156,07**
Placements et autres actifs financiers courants		13 000 000 000,00		13 000 000 000,00
Trésorerie		1 812 489 156,07	203 525 000,00	1 608 964 156,07
TOTAL ACTIF COURANT (II)		**58 310 302 704,97**	**3 961 450 644,31**	**54 348 852 060,66**
TOTAL GENERAL ACTIF		**167 615 635 703,50**	**78 660 982 407,57**	**88 954 653 295,93**

الملحق2: الميزانية سنة2015 (جانب الخصوم)

BILAN PASSIF

Exercice clos le : Decembre-2015

PASSIF	NOTE	2015	2014
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	**14**	14 800 000 000,00	14 800 000 000,00
Primes et réserves (réserves consolidées) (1)	**15**	46 695 023 083,75	35 125 568 559,07
Ecart de réévaluation			
Résultat net (résultat net du groupe) (1)		9 775 626 975,60	12 308 591 500,62
Autres capitaux propres – Report à nouveau	**16**	-2 119 938 224,46	-239 136 975,94
TOTAL CAPITAUX PROPRES		**69 150 711 834,89**	**61 995 023 083,75**
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunt et dettes financières	**17**	521 953 259,06	529 453 259,06
Impôts (différés et provisionnés)	**18**	-1 072 460 749,66	-943 950 396,53
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés D'avance	**19**	3 785 841 544,34	3 787 919 295,63
TOTAL PASSIFS NON COURANT		**3 235 334 053,74**	**3 373 422 158,16**
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	**20**	5 043 933 632,99	5 154 080 020,85
Impôts	**21**	2 402 945 377,21	4 968 510 635,63
Autres dettes	**22**	9 121 728 397,10	13 150 980 462,19
Trésorerie passif			
TOTAL PASSIFS COURANT		**16 568 607 407,30**	**23 273 571 118,67**
TOTAL GENERAL PASSIF		**88 954 653 295,93**	**88 642 016 360,58**

الملحق4: جدول الحسابات النتائج سنة 2015

COMPTE DE RESULTATS (Par nature)

Période du Janvier-2015 au Decembre-2015

	NOTE	N	N-1
Chiffre d'affaire	23	52 414 633 002,22	53 429 189 231,16
Production immobilisée		0	0
Subventions d'exploitation		0	0
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		**52 414 633 002,22**	**53 429 189 231,16**
Achats consommés	24	3 373 408 053,36	2 884 955 207,24
Services extérieurs et autres consommations	25	12 793 839 531,63	11 326 856 042,77
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**16 167 247 584,99**	**14 211 811 250,01**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		**36 247 385 417,23**	**39 217 377 981,15**
Charge de personnel	26	17 918 850 040,69	15 820 102 202,44
Impôts, taxes et versements assimilés	27	1 167 407 541,72	1 301 295 065,12
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**17 161 127 834,82**	**22 095 980 713,59**
Autres produits opérationnels	28	438 348 002,48	1 796 429 277,61
Autres charges opérationnels	29	171 004 316,39	1 521 661 644,93
Dotations aux amortissements et aux provisions	30	6 948 637 548,31	8 180 732 676,45
Reprises sur pertes de valeur et provisions	31	283 580 432,47	2 214 962 850,98
V-RESULTAT OPERATIONNEL		**10 763 414 405,07**	**16 404 978 520,80**
Produits financiers	32	547 548 306,24	73 705 421,29
Charges financières	33	941 694,84	35 240 837,99
VI-RESULTAT FINANCIER		**546 606 611,40**	**38 464 583,30**
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)		**11 310 021 016,47**	**16 443 443 104,10**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	34	1 662 904 394,00	3 957 109 210,00
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	35	-128 510 353,13	177 742 393,48
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		**53 684 109 743,41**	**57 514 286 781,04**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**42 374 088 726,94**	**41 070 843 676,94**

VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**9 775 626 975,60**	**12 308 591 500,62**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0	0
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0	0
XV-RESULTAT EXTRAORDINAIRES		**0**	**0**
V-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**9 775 626 975,60**	**12 308 591 500,62**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence		0	0
VI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE		**0**	**0**
Dont part des minoritaires		**0**	**0**
Part du groupe		**0**	**0**

الملحق 5: بطاقة الأداء المتوازن المعتمدة في المؤسسة

2015

AXE FINANCE

Objectif stratégique	Cible	Objectif Opérationnel	Cible	Responsable	Processus concernés	Indicateurs	Moyens	Délai
1.Améliorer la productivité de l'entreprise	VA/CA ≥ 73,8 % (Budget)	Réaliser un chiffre d'affaires annuel ≥ 53 600 681 KDA	CA prévu : 53 600 681 KDA : _ DF : 30 377 179 KDA _ DWO : 23 223 502 KDA	DF, DWO, DHMC, UET, DMP, DT	"Forage & work over" "Gestion de la prestation hôtelière"; "transport" "Maintenance"	CA réalisé /CA prévu	Disponibilité des appareils (nbre d'appareils) et du personnel. Moyens humains	31/12/2015
		Maitriser les consommations	≤ 2 725 737 KDA	DF, DWO, DHMC, UET, DMP, DT		Consommations réalisées / prévu		31/12/2015
		Maitriser les services	≤ 11 899 738 KDA	DF, DWO, DHMC, UET, DMP, DT		Services réalisés / prévu		31/12/2015
2.Améliorer la rentabilité de l'Entreprise	EBE/CA ≥ 37,2 % (Budget)	Maitriser les charges du personnel	≤ 18 936 120 KDA	DRH	Ressources humaines	Montant Réalisés/ Montant Prévus	Personnel Service paie	31/12/2015

E.741/05

Page 2 sur 7

AXE CLIENT

Objectif stratégique	Cible	Objectif Opérationnel	Cible	Responsable	Processus concernés	Indicateur	Moyens	Délai
C1.Satisfaire les clients internes et externes à 100%	100%	Assurer la satisfaction client interne au niveau des chantiers DFO et DWO	_ Taux de satisfaction des clients(DF/DWO) = 100% (Perception du client) _ Taux de satisfaction des réclamations client =100%	DAGS, DMP, DT, DRH, DHMC, DAG, DUET, DQHSE.	Tous les processus	_ Taux de satisfaction clients : Résultat questionnaires auprès des clients internes (aux niveaux des chantiers DFO & DWO) _ Taux réclamations clients= Nbre de réclamations satisfaites/reçues	_ Questionnaire _ Canevas réclamations	31/12/2015
	100 %	Assurer la satisfaction client externe	_ Taux de satisfaction clients = 100% _ Taux de satisfaction des réclamations client =100%	DF, DWO, DT, DMK	"Forage & work over" Transport Maintenance	**DEV** = moyenne = 4puits par appareil **EXPL** =moyenne=1,9 puits par appareil _ Taux satisfaction client top management (2 enquêtes par an auprès des clients qui seront réalisées par DMK)	_ PR _ Moyens de transport _ Equipements échange standard Questionnaire	31/12/2015

AXE CLIENT

Objectif stratégique	Cible	Objectif Opérationnel	Cible	Responsable	Processus concernés	Indicateur	Moyens	Délai
C1.Satisfaire les clients internes et externes à 100%	100%	Assurer la satisfaction client interne au niveau des chantiers DFO et DWO	_ Taux de satisfaction des clients(DF/DWO) = 100% (Perception du client) _ Taux de satisfaction des réclamations client =100%	DAGS, DMP, DT, DRH, DHMC, DAG, DUET, DQHSE.	Tous les processus	_ Taux de satisfaction clients : Résultat questionnaires auprès des clients internes (aux niveaux des chantiers DFO & DWO) _ Taux réclamations clients= Nbre de réclamations satisfaites/reçues	_ Questionnaire _ Canevas réclamations	31/12/2015
	100 %	Assurer la satisfaction client externe	_ Taux de satisfaction clients = 100% _ Taux de satisfaction des réclamations client =100%	DF, DWO, DT, DMK	"Forage & work over" Transport Maintenance	**DEV** = moyenne = 4puits par appareil **EXPL** =moyenne=1,9 puits par appareil _ Taux satisfaction client top management (2 enquêtes par an auprès des clients qui seront réalisées par DMK)	_ PR _ Moyens de transport _ Equipements échange standard Questionnaire	31/12/2015

الملاحق

AXE PROCESSUS INTERNES:

Objectif stratégique	Cible	Objectif Opérationnel	Cible	Responsable	Processus concernés	Indicateur	Moyens	Délai
P1.Améliorer les performances de gestion de l'entreprise	100 %	Diminuer les attentes entrepreneur (sur puits et DTM).	< à 20% par rapport à 2014	DF, DWO, DT, DMP	"Forage & work over" "Transport " "Maintenance " "Achat & Gestion des stocks"	Attentes en jrs 2015/ Attentes en jrs 2014	Equipements et moyens humains contractuels	31/12/2015
		Assurer l'acquisition des investissements et PR par rapport au budget	100 %	DMP DAGS SPCOM	"Maintenance " "Achat & Gestion des stocks"	_ Investissements réalisés/ Prévus _ P/R Réalisées / Prévues	_ Budget et PMT _ Moyens humains	31/12/2015
		Assurer la Certification des Mâts et l'installation des Top Drive sur les appareils programmés	_ 05 appareils (mat et substructure) _ 06 appareils (TDS)	DMP	"Forage & work over" "Maintenance " "Achat & Gestion des stocks"	_ Nbre d'Appareil certifiés /5 Nbre TDS installé / 6 appareils	_ Contrat _ moyen matériel _ Moyens humais _ Disponibilité matières	31/12/2015
P2. Réaliser les programmes de surveillance	100 %	Réaliser les programmes d'audit et d'inspection	100%	DAudit, DQHSE, DAG	"Mesure, analyse et amélioration"	réalisé/prévu	_ programme et planning approuvés _ Auditeurs, inspecteurs	31/12/2015
P3.Améliorer les systèmes d'information et de communication de l'Entreprise	100 %	Développer les modules complémentaires pour l'ERP (suivi des marchés, gestion de l'hébergement, gestion carburant)	03 modules (100%)	DTIC DHMC DT SPCOM	"Système d'information"	Nbre de modules développés = (03)	_ Humains _ Logistiques	31/12/2015

E.741/05

AXE APPRENTISSAGE ET CROISSANCE

Objectif stratégique	Cible	Objectif Opérationnel	Cible	Responsable	Processus concernés	Indicateur	Moyens	Délai
A. Développer la composante humaine et renforcer les compétences	100 %	Recruter le personnel prévu dans le budget des effectifs de l'année 2015 : Production : 382 Maintenance : 69 HSE : 42 Transport : 13 Gestion : 23	529 Agents 420 = V	DRH	"Ressources humaines"	Taux de recrutement (%) : Nombre total de recrutement réalisé /total de recrutement prévu	_ Budget de recrutement 2015 _ Plan de recrutement 2015	31/12/2015
	100 %	Réaliser le plan de formation 2015: - Forage, - HSE, - Maintenance - Transport - Gestion - Santé	**Jours formation prévus = 73 245 jours** Forage : 13 970 jrs HSE : 47 697 jrs Maint. : 11 578 jrs Traspt : 1 440 jrs Gestion : 7 065 jrs Santé : 90 jrs	DRH, CFE	"Ressources humaines"	J/F réalisées / J/F prévues	_ Budget de formation 2015 _ Plan de formation 2015	31/12/2015

أيام تكوين

- الرقابة

الفهرس

شكر وتقدير

الملخص: IV

قائمة المحتويات..... V

قائمة الجداول..... VI

قائمة الأشكال..... VII

قائمة الملاحق..... VIII

قائمة الاختصارات والرموز..... IX

المقدمة ..... **Erreur ! Signet non défini**

الفصل الأول: مفاهيم الأساسية حول تقييم أداء وبطاقة الأداء المتوازن

تمهيد:..... 2

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن..... 3

المطلب الأول: تقييم الأداء 3

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء..... 3

الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء 4

الفرع الثالث: مقاييس تقييم الأداء 5

المطلب الثاني: مفهوم وأفاق بطاقة الأداء المتوازن..... 7

الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن (BSC)..... 7

الفرع الثاني: أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن 9

الفرع الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن..... 11

الفرع الرابع: خطوات لبناء بطاقة الأداء المتوازن..... 14

المطلب الثالث: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء..... 15

المبحث الثاني: الدراسات السابقة 16

المطلب الأول: دراسات العربية 16

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية 19
المطلب الثالث : أوجه الاختلاف والتشابه..... 20
خلاصة الفصل..... 22

الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

تمهيد :..... 24
المبحث الأول: الطريقة والأدوات..... 25
المطلب الأول: طريقة جمع المعلومات..... 25
الفرع الأول: المنهج و طبيعة المتغيرات..... 25
الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة 25
الفرع الرابع: محاور بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار 26
المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة من خلال بطاقة الأداء المتوازن..... 28
المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها..... 30
خلاصة الفصل الثاني: 32
الخاتمة..... 34
قائمة المراجع..... 38
قائمة الملاحق..... 41
الفهرس..... 52