

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



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي
ميدان : علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية
قسم علوم التسيير
التخصص : تدقيق ومراقبة تسيير
إعداد الطالب
سفيان مصطفى
بعنوان

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة

الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية-وحدة ورقلة-

من 2014 إلى 2016

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذة مساعدة أ	أ/دشاش أم الخير
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر أ	أ/قريشي محمد الصغير
مشرفا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر ب	أ/بابنات عبد الرحمان ..

2016-2017

الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف الخلق وسيد المرسلين
إلى اللذين قال الله تعالى فيهما " وبالوالدين إحسانا " وأمرنا بالدعاء لهما
فقال " قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"
أهدي ثمرة جهدي إلى أعلى جوهرة في الوجود إلى منبع الحب والحنان
إلى التي منحتني سر الحياة إلى أحلى هدية أهداني إياه القدر
إلى أحلى درة قد استحت منها الدرر
إلى منبع حبي وفؤادي أُمي
الغالية بارك الله فيها وأمد في عمرها
إلى من زرع فيّ قوة العزم وروح الحزم والإرادة وحب العمل والمثابرة
إلى من علمني الصبر والاحتمال إلى رمز العطاء وأعز ما في الكون أبي الفاضل أطال الله
في عمره
إلى أعز ما في الوجود إخوتي كل واحد باسمه
وإلى جميع العائلة وجميع الأهل والأقارب
وإلى كل زملائي دفعة تدقيق ومراقبة التسيير إلى كل الأساتذة المحترمين
وإلى كل طالب علم وإلى أسرة الجامعة

الشكر

نشكر الله عز وجل الذي أمدنا بالقوة والعزيمة والصبر لإتمام هذا العمل كما نتوجه بجزيل الشكر والامتنان وخالص التقدير والاحترام إلى أستاذنا طينات عبد الرحمان الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة بدون أن يخل علينا بالتوجيهات والنصائح القيمة البحث عن مصادر المعلومات التي يطلبها إنجاز هذا العمل نشكره على تعبه معنا وحسن المعاملة فكان بذلك في درجة الأخ وليس الأستاذ..

دون أن ننسى جميع الأساتذة الكرام الذين رافقونا طيلة مشوار الدراسة الجامعية .

ولا يفوتنا في الأخير أن نقدم تشكراتنا إلى كافة دفعة 2017 تدقيق ومراقب التسيير ونتمنى لهم حياة

موفقة بإذن الله

ملخص:

إن اشتداد المنافسة وتسارع وتيرة التغيرات البيئية، أدى إلى إدخال تغييرات على أنظمة الإدارة، والبحث عن طرق جديدة تسمح للمؤسسة بإجراء تغييرات داخلية وإعادة ترتيب أمورها، تماشياً والتطور الحاصل، فالأنماط الإدارية التقليدية لم تعد قادرة على مواكبة هذه التغيرات لأنها صممت وفق البيئة الاقتصادية المستقرة، مما أدى إلى ظهور العديد من الأدوات الحديثة التي تساعد المؤسسات الاقتصادية في تحسين أدائها من بينها بطاقة الأداء المتوازن.

وتهدف من هذه الدراسة معرفة مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، ولقد توصلنا إلى عدة نتائج منها: أن بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة التي تساعد المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية على تحسين أدائها، وكذا سد الفجوة الموجودة بين المستوى الإستراتيجي والمستوى التنفيذي.

الكلمات المفتاحية: تحسين الأداء ، بطاقة الأداء المتوازن ، المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

Résumé:

L'intensification de la concurrence et le rythme accéléré des changements environnementaux, a conduit à l'introduction de changements aux systèmes de gestion, et à la recherche de nouvelles façons permettre à l'entreprise de faire des changements internes et réorganiser ses affaires. Les modèles administratifs traditionnels ne sont plus en mesure de rester en ligne et le développement avec ces changements, car ils sont conçus en fonction de l'environnement économique stable, ce qui a conduit à l'émergence de nombreux outils modernes qui aident les entreprises économiques pour améliorer leur performance, y compris le tableau de bord.

Le but de cette étude est de connaître l'étendue de la contribution du tableau de bord équilibré afin d'améliorer la performance économique de l'entreprise nationale des véhicules industriels, et nous avons atteint plusieurs conclusions, notamment: le tableau de bord équilibré a contribué à l'amélioration de la performance de l'entreprise nationale des véhicules industriels, ainsi que de combler le fossé entre niveau stratégique et le niveau opérationnel.

Mots-clés: amélioration des performances, BalancedScorecard, l'entreprise nationale des véhicules industriels.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر
III	ملخص البحث
V-VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
VIII	قائمة الاختصارات والرموز
أ	المقدمة
	الفصل الأول :بطاقة الأداء المتوازن وأداء المؤسسة الاقتصادية
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية بطاقة الأداء المتوازن وأداء المؤسسة الاقتصادية
3	المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن
3	الفرع الأول : مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن
4	الفرع الثاني :مكونات ومحاور بطاقة الأداء المتوازن
7	المطلب الثاني :أداء المؤسسة الاقتصادية
7	الفرع الأول:مفهوم أداء المؤسسة الاقتصادية
8	الفرع الثاني :أهمية تحسين الأداء
9	المطلب الثالث :بطاقة الأداء المتوازن وتحسين أداء المؤسسة
11	المبحث الثاني :الأدبيات التطبيقية
11	المطلب الأول :الدراسات السابقة
11	الفرع الأول :الدراسات الوطنية
11	دراسة شن نبيل 2010
11	دراسة صلاح بلاسكة 2012
12	دراسة عائشة زيوان 2012

12	دراسة مومن شرف الدين 2012
13	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
13	دراسة Jakobson 2008
13	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
13	الفرع الأول: أوجه التشابه والاختلاف
14	الفرع الثاني: مميزات الدراسة الحالية
15	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
17	تمهيد
18	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
18	المطلب الأول: طريقة جمع المعلومات
18	أولا: المنهج
18	ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة
19	ثالثا: تقسيم عام للمؤسسة
24	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
25	الثالث: نموذج بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة المطلب
26	المطلب الرابع: تحسين الأداء بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن
26	أولا: البعد المالي
27	ثانيا: بعد العملاء
28	ثالثا: بعد العمليات
29	رابعا: بعد التعلم والنمو
30	المبحث الثاني: النتائج و مناقشتها
32	خلاصة الفصل
34	الخاتمة
38-39	قائمة المراجع
41-43	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	يبين كل وحدات المؤسسة الأم	الجدول رقم 1
25	يبين النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية	الجدول رقم 2
26	يبين نمو رقم أعمال الوحدة لسنتي 2015 و2016	الجدول رقم 3
27	يبين تطور عدد الزبائن وعدد الشكاوى	الجدول رقم 4
27	يبين عدد الزبائن	الجدول رقم 5
28	يبين التوزيع في الورشتين	الجدول رقم 6
29	يبين رقم أعمال متوسط للعامل لسنوات 2014 و2015 و2016	الجدول رقم 7

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة 840 - ورقة	الشكل رقم 1:

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
41	RAPPROCHEMENT /PREV2015	الملحق رقم 1
42	RAPPROCHEMENT /PREV2016	الملحق رقم 2
43	رقم الأعمال 2014	الملحق رقم 3
44	إحصائيات عمال الوحدة	الملحق رقم 4

قائمة الاختصارات والرموز

الرمز	الدلالة
SNVI	المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

مقدمة

تشهد المؤسسات الاقتصادية عدة تحولات تشكل بالنسبة لها تحديا هاما في مجال أعمالها، وذلك من أجل ضمان بقائها واستمرارها في ظل التغيرات التي يشهدها العالم والتي تمتاز بعدم الاستقرار كان من الضروري عليها الرمي بكل ثقلها والبحث عن الوسائل والأساليب والإستراتيجيات على تحقيق ذلك.

كما تلقى عملية تحسين الأداء اهتماما كبيرا من طرف الكتاب والباحثين، حيث عملوا على تطوير مؤشرات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وهذا التطور يأخذ في الحسبان المشاكل التي واجهتها الأدوات التقليدية، فالأداء يعتبر مفهوما هاما بالنسبة لمنظمات الأعمال، كما أن تحسينه أصبح ضروريا خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة في مختلف قطاعات الأعمال الأمر الذي ألزم المؤسسات على تبني أدوات إدارية حديثة تمكنها من تحقيق أهدافها وضمان بقائها.

ولقد ظهرت عدة محاولات لتطوير نماذج ومؤشرات قياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، وتوصلت جهود هذه الأبحاث إلى استحداث نماذج لتحسين الأداء من أهمها بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر أهم هذه الأدوات كونها تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها الإستراتيجية، حيث كان أول ظهور لها سنة 1992 من قبل العالمان كاب لان ونورتن، ذات الاعتماد على الرؤية والأهداف كنقطة قاعدية، وترجم في شكل أربعة أبعاد في كل بعد عدد من المؤشرات التي تشكل قاعدة القيادة الإستراتيجية للأداء، وتمثل هذه المؤشرات ترجمة عملية لكل بعد، وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، وبعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو فهي تعمل على إحداث التوازن بين الأهداف طويلة الأجل و قصيرة الأجل وأبعاد داخلية وأخرى خارجية، إذ تعد نظاما يسعى إلى توجيه وتحسين الأداء والرفع من فاعلية المؤسسة.

مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للموضوع بالشكل التالي:

"كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية؟"

❖ وتتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

- ✓ كيف تحسن بطاقة الأداء المتوازن أداء المؤسسة الاقتصادية؟
- ✓ ماهي القيمة المضافة التي تقدمها بطاقة الأداء المتوازن لإدارة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة لتحسين أدائها؟
- ✓ ماهي معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة؟

❖ وللإجابة على الإشكالية المطروحة نقوم بصياغة الفرضيات الآتية :

- ✓ الفرضية الأولى: تحسن بطاقة الأداء المتوازن أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال أربع أبعاد.
- ✓ الفرضية الثانية: تقدم بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات تطور الأداء باستمرار لإدارة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة.
- ✓ الفرضية الثالثة: لبطاقة الأداء المتوازن معوقات في تطبيقها كغيره من المؤشرات والنماذج في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة.

❖ مبررات اختيار الموضوع:

- ✓ توافق الموضوع وتخصص تدقيق ومراقبة التسيير
- ✓ أهمية بطاقة الأداء المتوازن كونها أداة حديثة وفعالة

❖ أهداف الدراسة:

- ونسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :
- ✓ تعزيز مفهوم تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية .
- ✓ التعرف على بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين أداء المؤسسة .
- ✓ معرفة مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على بطاقة الأداء المتوازن .
- ✓ مدى الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة في تحسين الأداء.

❖ أهمية الدراسة :

- ✓ ترجع أهمية هذه الدراسة إلى حاجة المؤسسة الملحة إلى محيط يساعدها على تحمل مسؤ وليتها في تحقيق أهدافها وتطبيق السياسات والإجراءات والمحافظة على كيان المؤسسة وضمان لها الاستمرار والنمو في ظل عدم الاستقرار من خلال :
- ✓ تحليل بطاقة الأداء المتوازن كأداة تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية ؛
- ✓ محاولة إبراز أهمية تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية ؛
- ✓ محاولة تحديد أثر بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؛

❖ حدود الدراسة :تنقسم حدود الدراسة إلى قسمين:

- ✓ **الحدود المكانية:** تتضمن الجانب الميداني للبحث وذلك على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة .

✓ **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة للبحث من خلال القيام بعدة زيارات ميدانية للمؤسسة وإجراء مقابلات ميدانية مع المسيرين في الإدارة، وتم من خلال ذلك جمع المعلومات الضرورية للفترة من سنة 2016 إلى 2017 لإعداد هذه الدراسة التطبيقية من 19-03-2017 إلى 19-04-2017

❖ المنهجية والأدوات المستخدمة للدراسة :

لتحقيق أهداف البحث في تحديد مدى أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة من أجل محاولة الجمع بين المؤشرات المالية والغير مالية للحصول على نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ومن خلال هذا تم الاعتماد على جانبين هما:

- ✓ **الجانب النظري:** يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي
- ✓ **الجانب الميداني:** يعتمد على منهج دراسة حالة وذلك لمحاولة جمع المعلومات اللازمة من أجل معرفة ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقة
- ✓ أما الأدوات المستخدمة للدراسة فهي المقابلة وبعض المعلومات المقدمة من المؤسسة والمتمثلة في وثائق المؤسسة.

❖ تقسيمات البحث :

تم تقسيم البحث إلى :

❖ الفصل الأول :

يتناول هذا الفصل الأول الإطار النظري المتعلق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء وقد تطرقنا إلى كل ما يتعلق بطاقة الأداء المتوازن من مفهوم وأهمية وكذا لك إلى مفهوم تحسين الأداء وأهميته كما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة .

❖ الفصل الثاني :

يتناول هذا الفصل ويعالج الدراسة التطبيقية التي أجريت على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقة وذلك من خلال التطرق إلى تقديم عام للمؤسسة و نموذج بطاقة الأداء المتوازن وأهم المؤشرات التي تعتمد عليها في عملية تحسين الأداء ونتائج الدراسة التطبيقية، إتمام واختتام البحث بخاتمة عامة حول الموضوع.

❖ صعوبات الدراسة :

- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بالدراسة مما ساهمت في تعطل في إنجاز الدراسة التطبيقية إضافة إلى فترة المحدودة لتقديم البحث مقارنة بأهميتها.
- ✓ صعوبة الحصول على مؤسسة يتم فيها إجراء الدراسة.

الفصل الأول

بطاقة الأداء المتوازن وأداء المؤسسة

الاقتصادية

❖ تمهيد:

تعتبر عملية تحسين الأداء نظام متكامل يبدأ بتحديد المستوى المطلوب من الأداء، و لا انطلاق إلى تصميم آليات سد الفجوة لتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.

ولذا ومع تطور البيئة التنافسية واجهت المؤسسات مشاكل عديدة في مقدرتها على تنفيذ خططها طويلة الأجل مما أدى إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن، والتي تهدف بشكل أساسي إلى توجيه المؤسسات وتمكينها من تنفيذ خططها.

وعليه سنعرض في هذا الفصل :

بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء وذلك من خلال مفاهيم أساسية حول

المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وأداء المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وأداء المؤسسة الاقتصادية

سنتناول في هذا المبحث مفاهيم حول بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها إضافة إلى محاورها ومكوناتها وكذا مفاهيم حول تحسين الأداء وأهميته وكذا العلاقة الموجودة بينهما.

المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن

الفرع الأول: مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن :

1: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: لقد تعددت المفاهيم المقدمة لبطاقة الأداء المتوازن نذكر منها:

تعرف بأنها 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 رؤية النشاط بمهام الموظفين من خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (بعد العملاء، البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).¹

كما تعرف: على أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة.²

كما تعرف على أنها هي بطاقة مؤشرات تعمل الإدارة على وضعا مسبقا تحدد فيها مؤشرات القبول للأبعاد المختلفة، بحيث يتم الحكم على الأداء الفعلي في ضوء تحقيق هذه المؤشرات.³

مما سبق نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المؤسسة، وهي تعد نظاما إداريا وخطوة إستراتيجية لتقييم أداء ونشاط المؤسسة وفق إستراتيجيتها.

2: أهمية بطاقة الأداء المتوازن: تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن في:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن ذات أهمية بالغة تترجم في ما يلي:⁴

- ✓ تعطي للإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال
- ✓ تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء

¹ إيهاب عاشور، بطاقة الأداء المتوازن أحد قياسات الأداء الإستراتيجي في بيئة التشغيل الإلكترونية، بدون بلد النشر، ط 1، 2010، ص 22

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي) المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط 1، 2009، ص 57

³ وصفي عبد الكريم كسا سقا، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، عمان - الأردن، ص 107

⁴ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور أفعالي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، طبعة 2009، ص 1، ص 153

- ✓ تعمل بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة لترجمة الاتجاه الإستراتيجي
 - ✓ هدف بطاقة الأداء المتوازن هو قياس الأداء بشكل فعال وتنفيذ الإستراتيجية بشكل ناجح.
 - ✓ تحديد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومطالبات التنافس.
 - ✓ تتمكن المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة التقييم المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة .
 - ✓ تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعدم قبول التحسن الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر
 - ✓ تشجع الحوار ضمن المؤسسة حول الأهداف والتوقعات الإستراتيجية
- كما تكمن أهميتها كذلك فيما يلي ¹ :

- ✓ إن بطاقة الأداء المتوازن تقيس الأداء المالي الحالي للمؤسسة
- ✓ تمكن بطاقة الأداء المتوازن من تعقب المؤسسات على النتائج المالية بالإضافة إلى المراقبة للتقدم في بناء الكفاءات واكتساب الأصول غير ملموسة التي تحتاجها للنمو المستقبلي
- ✓ مساعدة المنظمات بالتركيز الشمولي على ما ينبغي عمله لزيادة تحسين مستويات الأداء.

الفرع الثاني: مكونات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن :

1: تتكون بطاقة الأداء المتوازن من خمسة عناصر أساسية وهي: ²

- الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة التي ستكون عليها مستقبلاً.
- الأهداف: تمثل نتائج المراد تحقيقها والتي تساهم في الوصول إلى رؤية المؤسسة، حيث يتم توزيع وتخصيص الأهداف على الأبعاد الأربعة حيث يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للقياس ومحددة بإطار زمني.
- المؤشرات: تعكس مدى التقدم في تحقيق الهدف الإستراتيجي .
- القيم المستهدفة: مقدار محدد يتم القياس عليه لتحديد مقدار الانحراف عن القيم المحققة.

¹ شن نيل، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2009-2010، ص 45

² محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، دون دار النشر، مصر، 2005، ص 136

المبادرات الإستراتيجية :

تسجل فيها المبادرات أو الأشياء التي ستقوم بها لتحقيق الهدف، قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو نتيجة استطلاع للرأي ثم تنفيذه بشكل ربع سنوي مثلاً، ويقيس مستوى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة وقد تكون هناك مبادرة مثل تدريب العاملين على التعامل مع العملاء أو غير ذلك، وأن مؤشرات الأداء لا يجب أن تكون كمية، بل قد تكون نوعية أو وصفية¹.

2- تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد تتمثل فيما يلي:²

2-1: البعد المالي :

تمثل القياسات والمؤشرات المالية تقليداً لمحط اهتمام إدارات المؤسسات باعتبارها تمثل حصيلة للأفعال والجهود المبذولة على مختلف المستويات في المؤسسة، كما أنها تعبر عن قدرة نجاح جيدة للمؤسسة، ومع التطور الحاصل بإضافة المؤشرات غير المالية إلا أن المؤشرات المالية بقيت بذات الأهمية باعتبار أن الأبعاد الأخرى للأداء في الحصيلة النهائية بهذه المؤشرات وفي إطار بطاقة التقييم المتوازن يمثل البعد المالي بعداً أساسياً والذي تعيره الإدارة أهمية تتوازى مع بقية الأبعاد الأخرى والذي يتركز على (مستوى الدخل التشغيلي، والعائد على رأس المال المستثمر، ونمو حجم المبيعات ومتوسط الإيرادات لكل قناة توزيع)، فالأهداف المالية الإستراتيجية تتماشى مع الأرباح وقيمة المساهمين مقارنة مع الأداء المالي في المنظمات، وإن أهم مؤشرات البعد المالي تتمثل في معدل العائد على الاستثمار، ونمو رقم الأعمال، معدل هامش الربح، نتيجة الاستغلال هذه المؤشرات تساعد في تفسير وتعزيز المؤشرات المالية العامة وتستخدم لقياس النسب المالية حيث تستخدم في تشخيص المشكلات الإدارية وتحديد الحل المناسب باستخدام المؤشرات المالية يجب أن تقارن أداء المؤسسة بوضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء لديها؛

– **معدل العائد على الاستثمار:** هذا المؤشر يندمج ويدخل الأموال المستثمرة في حسابه ويعتبر أكثر انتشاراً

ويحسب بالعلاقة التالية:³ **معدل العائد على الاستثمار = صافي الربح بعد الضريبة / الأموال المستثمرة**

نمو رقم الأعمال: وهي نسبة المبيعات الصافية خلال سنة مالية معينة بالقياس مع السنة الماضية وتحسب بالعلاقة التالية:

$$x = \frac{n - (n - 1)}{n - 1} * 100$$

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره ص 158

² نفس المرجع السابق، ص 185

³ نعمة عباس خلفاحي وإحسان محمد باغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية (منظور متعدد الأبعاد)، الطبعة العربية، عمان - الأردن، 2014، ص 43

- حيث x نمو رقم الأعمال

- و n تمثل مبيعات السنة الحالية

- و $n-1$ تعبر عن مبيعات السنة الماضية

معدل هامش الربح: يعبر هامش الربح من المؤشرات المالية الأكثر انتشارا واستعمالا وتحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل هامش الربح} = \text{نتيجة الاستغلال} / \text{رقم الأعمال} \times 100$$

2-2: بعد العملاء¹:

كثيرة هي المؤشرات المهمة في محور العملاء في إطار بطاقة التقييم المتوازن، ورغم أهمية هذه المؤشرات وتعددتها إلا أنه يجب على الإدارة وحسب طبيعة المؤسسة والبيئة المحيطة أن تختار ما هو أساسي وينعكس إيجابا على رضا وولاء العملاء وتحقيق النجاح، إن العملاء وحسب مؤشراهم يمثلون مركز الثقل الأساسي للعمل لذلك يجب أن تمتلك الإدارة معلومات محدثة ودقيقة حولهم تأتي من مصادر كثيرة تقع في إطار إدارة البحوث والدراسات المتخصصة بسلوك العملاء وغيرها، والذي يركز على (رضا العملاء، اكتساب عملاء جدد، المحافظة على العملاء الحاليين ، الحصة السوقية وحصة العملاء)

وتتمثل مؤشرات العملاء فيما يلي:

رضا العملاء: يمثل نتيجة التقييم الذي يجربه العملاء لتبادل بين ما تم اتفاهه وما تم الحصول عليه

اكتساب عملاء جدد: هو مقياس لقدرة المؤسسة في حصول على عملاء جدد ويقاس بطرق متعددة حيث تكون نسبة العملاء الجدد إلى العملاء الحاليين أو نسبة العملاء الجدد إلى العملاء ككل

المحافظة على العملاء الحاليين: لقد اكتشفت المؤسسة حديثا حقيقة هامة تتمثل في أن خسائر عميل تعني خسارة تيار متدفق له مردود إيجابي على نجاح المؤسسة واستمرارها

الحصة السوقية وحصة العملاء: بأنها الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في تلك السوق وتقاس بعدد العملاء أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المنظمة لكل السوق.

3-2: بعد العمليات الداخلية: يعطي محور العمليات الداخلية في بطاقة التقييم المتوازن قدرات مهمة وعالية المساهمة في تشكيل القدرات التنافسية وتعزيز جوانب الأداء في مختلف المجالات، ويعتمد على كل العمليات التي

¹ وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور ألعالي، مرجع سبق ذكره، ص 209

تحقق كل من رضا العملاء عن طريق خلق قيمة الزبائن والذين يعتبرون نقطة هامة وحساسة بالنسبة للمؤسسة من خلال العلمان كاب لان ونورتن فإن هذا الجانب يهتم بثلاث دورات هي ¹:

- ✓ **دورة الابتكار والإبداع:** يقصد بها خلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء من خلال تحسين تكنولوجيا الصنع؛
- ✓ **دورة التشغيل والعمليات:** تتمثل في عملية الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة والمبادرات الاستراتيجية للمؤسسات الرائدة من خلال تحسين جودة التصنيع وتقليل وقت التوصيل للعملاء
- ✓ **دورة خدمات ما بعد البيع:** تهتم إدارة المبيعات في المؤسسات الرائدة بمراقبة وفهم كيف تتماشى وخصائص المنتج مع احتياجات العميل؛ إن العمليات الداخلية تلعب دورا فعالا في تعزيز قدرة منظمة الأعمال على الإنجاز والوصول إلى الأهداف ولديها أهم مؤشرات:
- ✓ **التسليم في الوقت المحدد:** يقصد به تسليم المؤسسة منتجاتها/خدماتها لعملائها
- ✓ **سرعة الاستجابة للطلبات:** تعيين مدى سرعة المؤسسة في تلبية طلبات عملائها لمنتجاتها/خدماتها
- ✓ **الطاقة الإنتاجية:** يحدد حجم المبيعات /إنتاج المؤسسة السنوي

2-4: بعد التعليم والنمو:

يمثل محور التعليم والنمو بعدا مهما في بطاقة التقييم المتوازن ، حيث الدور المهم للمؤشرات الواردة في هذا المحور وانعكاسها على الأداء الفعلي للمؤسسة والقيمة النهائية ممثلة بالأداء المالي، إن الاهتمام بالتعلم والنمو وزيادة الخبرة والتجربة وتعلم المؤسسات يؤدي إلى تحسين الأداء في محاور بطاقة التقييم المتوازن الأخرى والمتعددة من قبل المؤسسات بكافة أشكالها. ²

وإن هذا المؤشر يركز على ماهو مهم وفعال ويساهم في إيجاد قيمة حقيقية لها من خلال سلاسل الأنشطة المختلفة فيها ؛ كما أن هذا الأمر يختلف من مرحلة إلى أخرى بإخلاف زمن المؤشرات ومن أهم مؤشرات التعليم والنمو (رضا العمال ،فرص الترقيات الداخلية ،ساعات العمل،تكوين الموظفين للعمل)

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 114

وائل محمد صبحي إدريس ،محسن منصور الغالي ، مرجع سبق ذكره، ص 252

المطلب الثاني: أداء المؤسسة الاقتصادية:

الفرع الأول: مفهوم تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية:

يعتبر تحسين الأداء من أهم مخرجات إدارة الأداء، حيث أصبح نجاح المؤسسة مرهون بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، لدى وفي ظل الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء والإنتاجية بطريقة تقنية ومنظمة، أصبح حاجة ضرورية وضمانا لمنافسة قوية في عالم متقلب.

كما يعرف على أنه: المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، ويتم التوصل إليها من خلال توفير مجموعة من الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تبتغيها المؤسسة، ويتطلب الأداء المتميز المحقق للغرض منه توفير العناصر التالية:¹

- ✓ توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من موارد، ومعدات، وغير ذلك من معدات يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع.
- ✓ تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق و متطلبات التنفيذ السليم.
- ✓ متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أو الأفراد أثناء العمل، وتزويده بالمعلومات المتجددة والمساندة بما يساعده على تصحيح مسار التنفيذ وتخطي ما قد يصادفه من عقبات.
- ✓ رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، ومكافأة الأفراد عن أدائهم وفق نتائج التقييم.

كما يعرف بأنه: نظام متكامل يبدأ بتحديد المستوى المطلوب من الأداء، ثم قياس المستوى الفعلي للأداء، وتحديد الفجوة التي قد تفصل بين المستويين، والانطلاق إلى تصميم آليات سد الفجوة بتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.

كما يعرف بأنه: استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.²

ويعرف أيضا: أن عملية تحسين الأداء بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.³

¹ محمد قنري حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة الأزطرية، الإسكندرية، مصر، 2014-2015، ص402،

² عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، الجزء 3، مكتبة ابن سينا القاهرة، 1999، ص11.

³ محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد موسى، إدارة أعمال، مبادئ المهارات والوظائف، مكتبة ألقسري، الرياض، السعودية، الطبعة 3، 1999، ص248.

ومما سبق نستنتج إن تحسين الأداء هو النموذج الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف

الفرع الثاني: أهمية تحسين الأداء :

بعد تقييم الأداء تظهر الحاجة إلى تحسين الأداء، خاصة في الحالات التي لا تحقق مستوى الأداء المتوقع لذلك تظهر أهمية وضع الخطط لتحسين الأداء.

تعتبر نتائج تقييم الأداء الأساس في التعرف على جوانب الضعف في أداء المنظمات والعاملين بها، وبناء عليها يتم وضع خطط تحسين الأداء، وهنا يجب على المسؤولين اتخاذ الإجراءات والأفعال والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء، وتكون الخطوة الأولى في ذلك تحديد مصادر الأداء غير الفعال¹.

المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن وتحسين أداء المؤسسة :

تعد بطاقة الأداء المتوازن إطار عملي مستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي وذلك من خلال عدد من المقاييس ضمن أربع أبعاد والمتمثلة في البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، وبعد التعلم والنمو مع ضرورة التأكيد على التفاعلات فيما بينها، والتي من خلالها يظهر الأداء المتوازن .

1-علاقة البعد المالي بتحسين الأداء

يعد البعد المالي أحد المحاور الأساسية في قياس وتقييم الأداء، حيث تمثل نتائج هذا البعد مؤشرات موجهة لبلوغ أهداف المؤسسة والوقوف على مستوى النتائج المحققة بإتباع إستراتيجيتها، كما تقدم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة الذي يسمح بالتأكد من ما إذا كان تنفيذ إستراتيجيتها يساهم فعلا في تحسين نتائج المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة، وحتى تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها المالي عليها إتباع الإستراتيجيات التالية:

- ✓ **إستراتيجية نمو المبيعات:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تعميق علاقة المؤسسة بعملائها وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتنوعة إلى جانب السعي إلى جذب عملاء جدد ومحاولة الدخول في الأسواق الجديدة، كما تسعى المؤسسة إلى تركيز الاهتمام على العملاء الأكثر ربحية.
- ✓ **إستراتيجية نمو الإنتاجية:** تعتبر هذه الإستراتيجية من أهم إستراتيجيات تحسين الأداء المالي ويتم تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال:

¹ محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص 403

- الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية

- تخفيض تكاليف المؤسسة إلى أدنى قدر ممكن

2-علاقة بعد العملاء بتحسين الأداء

إن المؤسسة الناجحة هي التي تركز على زبائنها من خلال تحقيق رغباتهم والاستماع إلى تطلعاتهم، وذلك من خلال تحسين أداء المؤسسة، واستمرارية نشاطها ، وللمحافظة على ذلك لابد على المؤسسة من أن تكون قادرة على الاستجابة إلى التغيرات الحاصلة في أذواقهم واحتياجاتهم ورغباتهم وهذا يزيد من رضاهم وولائهم للمؤسسة إلى جانب ضرورة إطلاعهم على جميع التغيرات الحاصلة في بيعتها، وبذلك تكون قادرة على توفير منتجات ذات جودة عالية وأسعار معقولة، فهذا سيزيد من رضا وولاء العملاء عنها، وبالتالي زيادة حصتها السوقية.

3-علاقة بعد العمليات الداخلية بتحسين الأداء

إن أنشطة العمليات الداخلية للمؤسسة تقيم درجة نجاح المؤسسة ومدى قدرتها في تلبية رغبات العملاء، إذ يقيس مستوى تقديم الخدمة من أجل قياس الأداء الداخلي للمؤسسة وتحسينه، كما أن أنشطة العمليات الداخلية تمر بثلاثة دورات وكل دورة تعطي قيمة للعملاء، وتبدأ بالدورة الأولى وتسمى (دورة الإبداع) بما يعنيه من خلق السلع والخدمات الملبية لحاجيات ورغبات المستهلكين، ثم الدورة الثانية التي تسمى (دورة العمليات والإنتاج) والتي تعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الأولى إلى فعل سلع مادية أو خدمات، ثم الدورة الثالثة (خدمات ما بعد البيع) بما تشمله من وضع الضمان للمستهلك والصيانة إلى غير ذلك .

4-علاقة بعد التعلم النمو بتحسين الأداء

يعتبر بعد التعلم والنمو الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن وهو معرفة البنية التحتية للأعمال التي يجب أن تعمل على بناء التحسين والتطوير المستمر للسلع والخدمات والبحث عن ابتكارات جديدة، وإن استثمار رأس المال الفكري يعد من العوامل الهامة التي تساعد المؤسسة على بيئة حديثة في التصنيع وتحقيق النجاح باعتبار المورد البشري أداة للبناء وبالتالي تدريبه وتعليمه سوف يقود إلى تحسينات كبيرة على المؤسسة، ويمكن تحديد عوامل نجاح هذا البعد من خلال الآتي :

- زيادة قدرة نظام المعلومات من حيث كمية وتوقيت الحصول على المعلومات
- التجديد والابتكار في المنتجات مثل زيادة عدد المنتجات الجديدة والحصول على براءات الاختراع
- كفاءة وفاعلية استخدام العاملين وتوجيههم والإشراف عليهم

كما يهدف هذا البعد باعتباره البعد القاعدي والجوهرى الذي تحدد على أساسه باقي الأدوات إلى التركيز والاهتمام بكفاءات الأفراد ومهرتاهم وعن سبل تطويرها وتكيفها، وفي كيفية المحافظة عليها، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب وكذا الهيكل والبنى القاعدية تماشياً مع الآفاق المستقبلية للمؤسسة، وهذا ما يتماشى أكثر مع المقاربات الإدارية الحديثة كمقاربة الموارد، والمقاربة المبنية على المعرفة، ورأس المال الفكري الذي تزايد الاهتمام به أكثر على حساب الأصول المادية وأن التفوق والتميز في الأداء يرجع بدرجة كبيرة إلى بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية :

المطلب الأول: الدراسات السابقة:

الفرع الأول: الدراسات الوطنية:

❖ دراسة شن نبيل 2010¹:

✓ دراسة أجراها شن نبيل وهي بعنوان " استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية "

- حاولت الدراسة الإجابة على إشكالية "مدى إمكانية استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الجزائرية .
- ولقد توصل الباحث إلى نتائج أهمها :

- تعتمد المؤسسات على منظورات متعددة لقياس أدائها بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط الذي رغم أهميته إلا أنه غير كافي لإعطاء صورة شاملة عن أنشطة خلق القيمة في المؤسسة؛
- على المؤسسات الاقتصادية استخدام بطاقة الأهداف الموزونة لقياس وتحسين أدائها ؛
- من الضروري على الإدارة أن تركز على التكامل والشمولية في قياس الأداء وهذا التركيز على المقاييس بدلا من التركيز على المقاييس المالية لوحدها فقط؛
- ظهور بطاقة الأهداف الموزونة ساهم إلى حد كبير في التغلب على مشكلتين رئيسيتين تواجه المؤسسة المعاصرة، الأولى تتمثل في قياس الأداء بشكل فعال والثانية التنفيذ الإستراتيجي بشكل ناجح، حيث سعت بطاقة الأهداف الموزون في هذا المجال إلى محاولة التغلب على العوائق التي تواجه التنفيذ الجيد للإستراتيجية.

¹ شن نبيل، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، سنة 2010

❖ دراسة صالح بلا سكة 2012/2011

✓ دراسة بعنوان "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"

- كانت إشكالية الدراسة: "مدى قابلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كأداة لتقييم الإستراتيجية؟"

- ولقد توصل الباحث إلى نتائج أهمها:

- بطاقة الأداء المتوازن تعد من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل عناصر الأداء الكلي .
- ضرورة الانتقال من أدوات مراقبة التسيير القديمة والتقليدية للإدارة إلى أدوات حديثة القائمة على مفاهيم تلاؤم تطورات الوقت الراهن .
- تستخدم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الأدوات التقليدية في تقييم الأداء وعلى رأسها الميزانية التقديرية وبالتالي التطرق إلى جانب وحيد وهو الجانب المالي وأن هذه المؤسسات لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن سوى في العملية الإستراتيجية أو كأداة للتقييم.
- لا يوجد مسعى مستقبلي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهذا راجع لنقص الوعي لدى المدراء وعدم الانفتاح على الأساليب الحديثة¹

❖ دراسة عائشة زيوان: 2011-2012

✓ دراسة بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية"

- كانت إشكالية الدراسة: "ما مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية؟"

- ولقد توصلت الباحثة إلى نتائج أهمها:

- بطاقة الأداء المتوازن مكونة من أربع منظورات، هذه المنظورات تجمع بين المقاييس المالية والغير مالية لقياس وتحسين الأداء
- أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة لترجمة الاتجاه الإستراتيجي
- هدف بطاقة الأداء المتوازن هو قياس الأداء بشكل فعال وتنفيذ الإستراتيجية بشكل ناجح .²

❖ دراسة مومن شرف الدين: 2011-2012

✓ دراسة بعنوان: "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية"

- كانت إشكالية الدراسة "كيف يساهم اعتماد الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"

صالح بلا سكة، " قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكر ماجستير، غير منشورة، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، سنة 2012،

² عائشة زيوان، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية "مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر سنة 2012

- ولقد توصل الباحث إلى نتائج أهمها:

- الإدارة بالعمليات هي نمط إداري شامل، يعتمد على الإدارة العرضية الموجهة نحو الزبون، ويطبق على جميع أنواع المؤسسات وفي جميع مستوياتها؛
- تساهم الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء، باعتبارها كمدخل لقيادة المؤسسة، واهتمامها بإشباع جميع الأطراف ذات المصلحة؛
- معظم مداخل تحسين الأداء تعتمد على العمليات، باعتبار العملية كأداة إدارية¹.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Jakobson 2008)² بعنوان

"Balanced scorecard Développement in lithuanien compagnie – case study of the lithuanien consulting engineering compagne"

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الشركات الهندسية الاستشارية وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية وتعزيز المركز التنافسي لتلك الشركات، كما قد هدفت إلى تزويد تلك الشركات بالخطوط العريضة لتطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال التركيز على المنافع المتوقعة من الناحية النظرية والعلمية، ومعرفة جدوى توافق بطاقة قياس الأداء المتوازن مع نظام الحوافز والمكافآت للموظفين، وكذا استخدام طريقة من الأعلى إلى أسفل تعتبر طريقة معقولة من الناحية النظرية ولكنها غير فعالة وهذه الطريقة معمول بها في الشركات الهندسية الاستشارية في ليتوانيا في تطوير بطاقة الأداء المتوازن من خلال التغذية العكسية.

- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية
- تطبيق الشركات الهندسية الاستشارية أسلوب الإدارة الموجه

مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، سنة 2012 مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية،

²Gakobsen, Balanced scorecard Development in Lithuanian – case study of the lithuanian consulting engineering company, Aarhus school of business, university of Aarhus july 2008.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة :

الفرع الأول :أوجه التشابه والاختلاف:

✓ أوجه التشابه : تتمثل في :

- أ: من ناحية الهدف :لقد اشتركت جل الدراسات حول هدف معين هو مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة ومعرفة الأدوات والتقنيات المستعملة ومدى تحقيقها الأهداف المسطرة وهو ما تهدف له دراستنا ولكن لكل طريقته الخاصة في صياغة أهدافه وأسلوب معالجته .

✓ أوجه الاختلاف :تتمثل في :

- بالنسبة للمنهج المستخدم للمعالجة ،أن الدراسات السابقة تختلف من حيث المنهج الوصفي لتوضيح الجانب النظري والمنهج التحليلي لمعرفة دقيقة ومفصلة للجانب التطبيقي ، أما دراستنا استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي ؛

أما بالنسبة لعينة الدراسة فوجدنا اختلاف بين الدراسات فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة،معظمها في مؤسسة محل دراسة،وبعض الآخر أسقط دراسته على مجموعة من المؤسسات ؛

مع كل هذه الاختلافات الموجودة بين هذه الدراسات إلا أنها اجتمعت على استنتاج واحد وهو أن بطاقة الأداء المتوازن تحدد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية وهذا ما سيتم اختباره على مؤسسة الدراسة

الفرع الثاني :مميزات الدراسة الحالية :

بعد طرح أهم الدراسات السابقة يمكن أن نعرض ما يميز دراستنا عن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع :

يمكن عرض هذه المميزات في النقاط التالية :

✓ محاولة التعرف على أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الجزائرية

✓ دراستنا تمت على مستوى مؤسسة اقتصادية هي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة واعتمادنا على تقنية المقابلة

✓ تناولت دراستنا جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي ، بعد العملاء ،بعد العمليات الداخلية ،بعد التعلم والنمو)

✓ مميزات الدراسة التطبيقية يختلف عن ذلك في الدراسات السابقة حيث ركزت دراستنا على معرفة ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

✓ محاولة التعرف على واقع تطبيق عملي لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم بشكل كبير في التغلب على المشاكل التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية ، كما أنها تعتبر أسلوب حديث لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وهذا لأنها ملمة بجميع الجوانب المتعلقة بالمؤسسة، وفيما يخص الدراسات السابقة تناولت دراستنا لبعض الدراسات من أجل معرفة النتائج السابقة التي توصل إليها الباحثون كان هناك اشتراك معهم حول المفهوم وبينت مدى حاجة المؤسسة للبطاقة .

وسنحاول في الأخير إسقاط الدراسة النظرية على الجزء التطبيقي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني .

الفصل الثاني:

دراسة أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين

أداء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

الفصل الثاني : دراسة أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

تمهيد :

يعد ظهور بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتحسين أداء المؤسسات، وتعظيم قيمة المؤسسة، فلقد تطرقنا في الفصل الأول لمفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن وكذا مفهوم تحسن الأداء وأهميته، سوف نقوم بإسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذا الفصل، من خلال محاولتنا لدراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ب ورقة لمعرفة ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة من خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، سنتناول في هذا الفصل إلى :

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة ؛

المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها .

الفصل الثاني : دراسة أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة :

المطلب الأول : طريقة جمع المعلومات :

الفرع الأول : منهج الدراسة :

تتمثل طبيعة الدراسة في استخدام مناهج متعددة تفي بأغراض الموضوع، لهذا فإن الجانب النظري يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي والجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة وذلك لمحاولة جمع المعلومات اللازمة من أجل محاولة التطبيق الميداني لنموذج بطاقة الأداء المتوازن ومساهمتها في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة، وكما استعملنا أيضا تقنية المقابلة لتزويدنا بمعلومات، بالإضافة إلى وثائق المؤسسة.

الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية في ولاية ورقلة وكعينة اخترنا المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة، وذلك لنوعية منتجاتها وهذا ما مكننا من دراسة الموضوع.

الفصل الثاني : دراسة أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

الفرع الثالث: مدخل تعريفي بالمؤسسة:

بعد اختيارنا لمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بورقلة SNVI باعتبارها أحد المؤسسات التي تنشط في الاقتصاد الوطني و التي تعمل على تدعيمه بمختلف السيارات الصناعية و الشاحنات التي هي بحاجة إليها في استمرار نشاطها، و في هذا سوف نتعرض لتقدم عام حول المؤسسة بصفة عامة ووحدة ورقلة بصفة خاصة و دراسة نشاطها من خلال هيكلها التنظيمي.

التعريف بالمؤسسة الأم

تعتبر المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية قديمة النشأة، تم تأسيسها سنة 1959م أين كانت تابعة في ذلك الوقت للمؤسسة الفرنسية BERLIER و بعد الاستقلال تحول اسمها إلى SONACOM وهذا في سنة 1971، و باقية على هذا الاسم إلى غاية 1981م حيث تم إعادة هيكلتها و أصبحت تسمى بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، وتقع هذه المؤسسة بالجزائر العاصمة و بالضبط في الرويبة و تعتمد في تسيير منتجاتها على تسعة وحدات و هي موزعة على التراب الوطني.

الجدول رقم (1) يبين كل وحدات المؤسسة الأم

رمز الوحدة	اسم الوحدة
825	حسين داي
835	قسنطينة
833	سطيف
840	ورقلة
801	عنابة
824	بشار
845	وهران
831	تلمسان
832	تيزي وزو

المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI.

الفصل الثاني : دراسة أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

التعريف بوحدة ورقلة 840 و أهدافها

تفرعت وحدة ورقلة 840 عن مؤسسة الأم سنة 1983م من جراء تطبيق سياسة إعادة هيكلة المؤسسات و هي تتوفر على نقاط بيع في كل من عين أميناس و جانت، فهي مؤسسة جهوية ذات طابع اقتصادي تجاري تقع في الطريق الرابط بين ولاية غرداية الطريق رقم 49، وتقدر المساحة الإجمالية 67269 م². المساحة المغطاة 74363 م²، المساحة غير مغطاة 259806م². كانت في الماضي تشتغل ما يقدر بـ 2039 عامل منذ تاريخ بدا الاستغلال فيها، أما حالياً فتشغل 92 عامل، ذات رأس مال قدره:

. 2.200.000.000 دج و التي تقوم بالأنشطة التالية:

- بيع الشاحنات؛
- تصليح الحافلات و الشاحنات؛
- بيع قطع الغيار؛
- المراقبة التقنية للشاحنات بعد عملية التصليح و التجديد.

أهداف المؤسسة

و تهدف المؤسسة أساساً إلى ضمان توزيع المنتج المصنع و قطع الغيار، و كذلك المساعدة الدائمة لصيانة العتاد، كما تعمل على تسويق المنتجات المصنعة و تنمية دور التسويق، و تسجيل طلبات الزبون حسب حاجته و استعماله للمنتج، كما تقوم بتوزيع المنتج حسب المخطط الوطني للتوزيع وكذلك الاهتمام بشكاوي الزبائن بنوعية المنتج، إرسال المعلومات المتحصل عليها إلى وحدات الإنتاج والهياكل المركزية الأخرى.

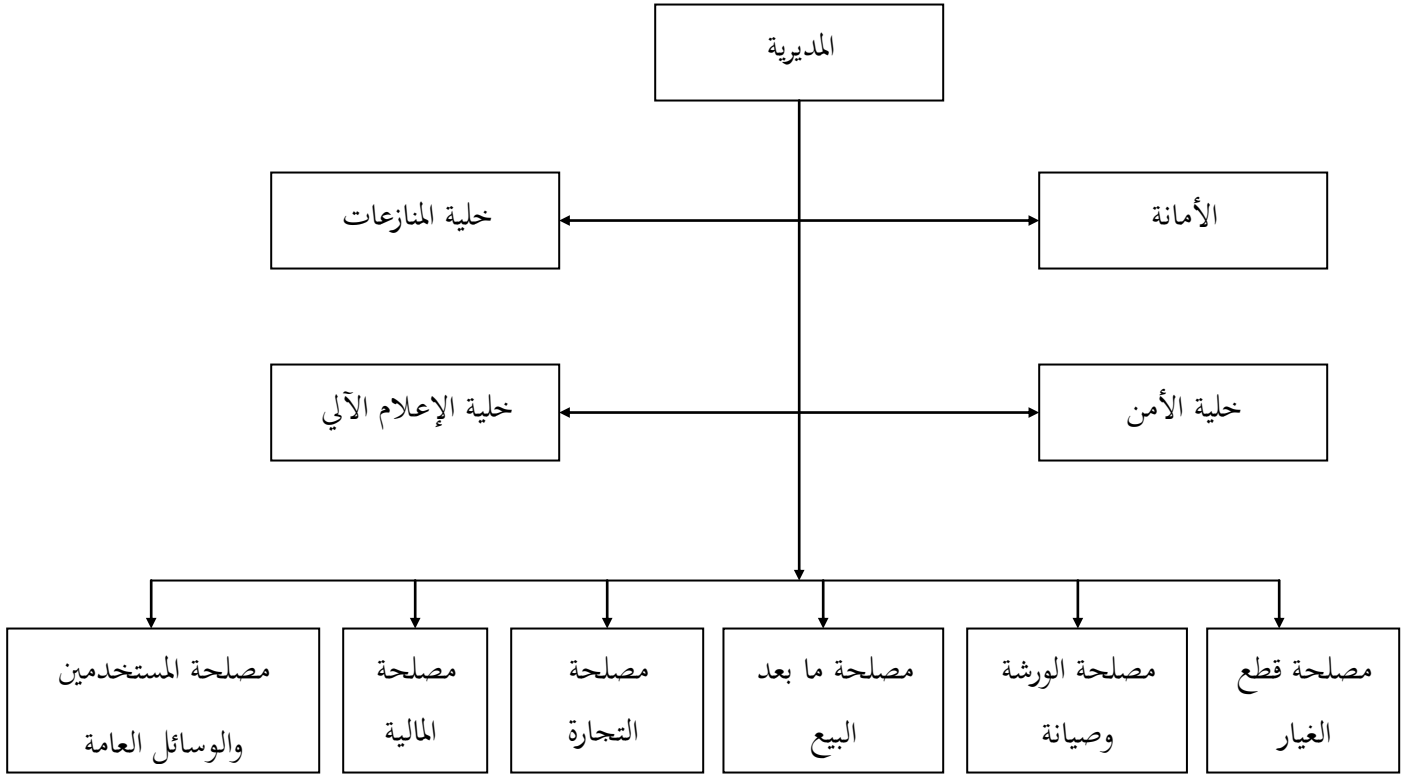
أما فيما يخص الصيانة فالوحدة يجب عليها أن تضمن تدفق منتظم لقطع الغيار و كذلك تحليل متطلبات و طلبات و مساعدتهم عبر الهياكل المختلفة في الصيانة، كما يجب عليها أن تقوم بإعلام المستهلك حول التطور التقني للإنتاج كذلك التكنولوجيا الحديثة للتصليحات.

كما أنها أبرمت عدت عقود مع عدد من المؤسسات و من بينها المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية في القطاع العسكري لتجديد العتاد حيث تعتبر المؤسسة مورداً أساسياً في تغطية حاجيات المؤسسة في الإقليم الجنوبي.

الفصل الثاني : دراسة أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة 840 ورقة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

من خلال دراستنا للهيكل التنظيمي للمؤسسة (SNVI): بوحدة ورقة استنتجنا أنه ينقسم إلى ثلاثة مستويات و هي المديرية، الخلايا، المصالح، و سنحاول فيما يلي دراسة هذا الهيكل التنظيمي.

● المديرية:

و يرأسها المدير العام و الذي يقوم بالإشراف على رؤساء المصالح و السهر على تسيير الوحدة و يعمل على حل المشاكل الصعبة كما يقوم على إبرام العقود التي تضمن الاستمرارية و النجاح للمؤسسة و من صلاحياته اتخاذ القرارات العليا و هي أعلى مصلحة في المخطط التنظيمي.

الفصل الثاني : دراسة أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

● مصلحة المنازعات:

و تقع في المرتبة الثانية بعد المديرية و من مهام هذه المصلحة الدفاع عن حقوق المؤسسة و متابعة ديونها والإعداد للصفقات من الناحية القانونية و هي تهتم بكل المشاكل القانونية للمؤسسة و كذلك جميع العمليات القانونية للمؤسسة.

● الأمانة:

وهي تقع في نفس المرتبة مع مصلحة المنازعات و من مهام هذه المصلحة أنها تقوم بتنظيم مواعيد استقبال الزبائن و الموردين و الاتصال المباشر مع المدير و هي تهتم بجميع العمليات المتعلقة بالمديرية.

● مصلحة الأمن الوقائي:

و هي تقع في المرتبة الثالثة من المخطط التنظيمي للمؤسسة و تتمثل صلاحيتها في الحفاظ على أمن المؤسسة الداخلي و وقايتها من جميع الأخطار المحتملة مثل: الحرائق، السرقة،.... الخ، و ذلك بتوفير أشخاص مكلفين لهذه العملية.

● مصلحة الإعلام الآلي:

و هي تقع في نفس المرتبة مع مصلحة الأمن و هي مصلحة تحتوي على حاسوب واحد مركزي يقوم بالاتصال المباشر من جميع الحواسيب الأخرى الموجودة في المؤسسة حيث يتم الاتصال بحاسوب المخزن والاتصال بمصلحة ما بعد البيع الموجودة بمصلحة الفوترة حيث تمر به جميع الفواتير كما يقدم نظام معلوماتي لمختلف مصالح المؤسسة.

● مصلحة قطع الغيار:

و هي تقع في المرتبة الرابعة من المخطط و من صلاحياتها بيع قطع الغيار للزبائن و ذلك بتقديم وصل للزبائن يتم من خلال تسليم طلبه من المخزن و يقدم له هذا الأخير نسخة من هذا الوصل إلى مصلحة المالية ونسخة تبقى في الأرشيف و تقدم نسخ أخرى إلى بعض المصالح حسب حالة الزبون و هي تنقسم إلى قسمين:
- قسم التسيير: و هو قسم تابع لمصلحة قطع الغيار حيث يعتبر المسئول على متابعة العمليات التي يقوم بها المخزن و كذلك يقوم بتمويل قطع الغيار.

الفصل الثاني : دراسة أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

- قسم التخزين: و يقوم هذا القسم بتخزين و تنظيم و ترتيب قطع الغيار في الرفوف المخططة لها حسب السعة و الحجم و تكون هذه الرفوف مرقمة بطريقة خاصة لتسهيل عمليات البحث.

● مصلحة الصيانة:

و تقع في نفس المرتبة مع مصلحة قطع الغيار و من مهامها صيانة الآلات و تنظيمها و تصليح كل عطب موجود في آلات المؤسسة و التجديد و التحقيق في جميع الأعمال و تحسين الإنتاج و القيام بعمليات التصليح.

● مصلحة ما بعد البيع:

تقع في نفس المرتبة مع مصلحة الصيانة و قطع الغيار و من مهامها متابعة الشاحنات بعد شرائها من طرف الزبون و هي المسؤولة على إعطاء الإرشادات حول كيفية الاستعمال كما تعطي هذه المصلحة ضمانات للعبوات الصناعية و تنقسم هذه المصلحة إلى رئيس الفصيلة و الأمانة.

● المصلحة التجارية:

و هي تقع في نفس المرتبة مع المصالح السابقة و من مهامها الاتصال مع الزبون و تقديم توضيحات له على تنوع الشاحنات التي يرغب في شرائها و كيفية تقديم التسييق الذي يمثل 10% من مبلغ الشراء .

● مصلحة المستخدمين:

و هي تقع في نفس المرتبة مع المصالح السابقة و من مهامها تنظيم الأجور و الترقية و استقبال طلبات العمل و المتبرصين و الإشراف على عمليات التوظيف كما تقوم بحل المشاكل المتعلقة بالعمال فيما يخص الضمان الاجتماعي و في أساس المؤسسة و الركيزة لها كما تقوم هذه المصلحة بتسجيل و مراقبة العمليات التي طرأت خلال الشهر و ذلك بمسك يومية الأجور و إعداد كشف الأجر لكل عامل في المؤسسة و يكون ذلك بإتباع إجراءات هامة.

● مصلحة المالية

تقوم بمراقبة جميع العمليات المحاسبية و الفحص الدقيق لدفاتر و الصندوق و مراقبة انتظام و صحة الجرد والتغطية و متابعة و تنقسم إلى فصائل:

الفصل الثاني : دراسة أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

- فصيلة التحصيل و الزبائن: تهتم باستقبال فتواتر الزبون و صفقات البيع بالحاضر و المؤجل و تقييد عمليات الحساب بأرقام خاصة داخل الجدول؛
- فصيلة التنازل بين الوحدات: تهتم بتحويل قطع الغيار و الشاحنات بين الوحدات؛
- فصيلة الخزينة: يقوم بجمع أموال المؤسسة عند البيع أو التسليم سواء كان نقدا أو صك بريدي و سجل في جدول المدفوعات أو المقبوض يوميا؛
- فصيلة الموردين: تقوم بتمويل المؤسسة بالمستلزمات الضرورية (ماء- كهرباء) كما يقوم بتسديد فواتير شراء استثمارات مختلفة لصالح المؤسسة و يكون ذلك بإعداد طلب شراء خارجي سند تسليم الفاتورة تشغيل يومية للمخالصة؛
- فرع المحاسبة العامة: جميع أعمال المصلحة عند التطرق للوثائق المحاسبية و كل وثائق الأمر بالمتابعة والتسجيل الأمر بالكتابة و إعداد دفتر الأستاذ و إعداد اليومية المركزية و إعداد دفتر الجرد الشهري والميزانيات الختامية .

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة :

بعد اختيارنا للمنهج و جب علينا تحديد أدوات البحث المستعملة في جمع المعلومات والبيانات ،ولهذا هناك عدة أدوات مستخدمة للوصول إلى نتائج الدراسة هي :

✓ المقابلة الشخصية :

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المستعملة في جمع المعلومات اللازمة التي لا يمكن الحصول عليها بطريقة أخرى حيث من خلالها تعرفنا على طريقة العمل بالمؤسسة، ومختلف الهيئات الموجودة بها، وهذا من خلال المقابلة الشخصية مع العديد من أفراد مصالح من إدارة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، المتمثلة في مصلحة مراقب التسيير ومصلحة المستخدمين، كان لاستكشاف مدى انسجام المعلومات التي حصلنا عليها والمرتبطة بموضوع الدراسة للوصول إلى نتائج دقيقة.

✓ الملاحظة :

استخدمنا في هذا البحث الملاحظة كوسيلة ثانية للتأكد من فرضيات البحث وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة والتي اقتصرت على اعتماد المؤسسة على أدوات تقليدية وهذا غير كافي للحكم على أداء المؤسسة .

الطلب الثالث: نموذج المقترح وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

الفصل الثاني : دراسة أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

✓ النموذج المقترح وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يبين رؤية المؤسسة ورسالتها وأهداف كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة بالإضافة إلى مؤشرات القياس والمبادرات والشكل الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2) يبين النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

رؤية المؤسسة		تغطية السوق الجنوبي للوطن	
رسالة المؤسسة		-رقم الأعمال على الخدمات المقدمة -رقم الأعمال على قطع الغيار	
الأبعاد	الأهداف	المؤشرات	المبادرات
البعد المالي	تحقيق نسبة مرد وديتي عالية زيادة الربحية تحسين عمليات الإنتاج	نمو رقم الأعمال نتيجة الاستغلال قيمة مضافة	زيادة المبيعات تخفيض التكاليف
بعد العملاء	المحافظة على العملاء الحاليين جلب عملاء جدد رضا العملاء	عدد العملاء عدد الطالبات المستجاب لها الحصة السوقية	تحسين علاقة المؤسسة مع زبائننا لكسب ولائهم السعي لإرضاء العملاء
بعد العمليات الداخلية	تخفيض التكاليف	سرعة الاستجابة للطالبات الطاقة الإنتاجية	تخفيض التكاليف صيانة العتاد
بعد التعلم والنمو	تكوين موظفي وعمال المؤسسة التحسين المستمر للعمليات	رقم الأعمال المتوسط للعمال الإنتاجية المتوسطة للعمال	تكوين دوري للعمال والموظفين ترقية الكفاءات في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفصل الثاني : دراسة أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

هذا الجدول يوضح رؤية الإستراتيجية للمؤسسة والتي يتوجب عليها توضيح رؤيتها الإستراتيجية المستقبلية في مجموعة أهداف طويلة المدى ويتطلب تحقيقها وترجمتها إلى أهداف قصيرة الأجل ؛ في شكل أربعة أبعاد (البعد المالي ؛ بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ؛ بعد التعلم والنمو) ، وتحقيقها من خلال وضع أهداف إستراتيجية والتي تعبر عن النتائج المراد الوصول إليها ؛ ولهذه الأهداف مؤشرات تقاس بها من خلالها تقيس المؤسسة مدى تقدمها في تحقيق تلك الأهداف ، وفي الأخير تكون هناك مبادرات والتي تعبر عن اقتراحات تسهل تحقيق الأهداف .

المطلب الرابع :تحسين الأداء بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن :

أولا:البعد المالي

يعتبر البعد المالي من أهم المحاور الأساسية للمؤسسة لما يحتويه من مؤشرات وأرقام ذات دلالة على وضعيتها فبطاقة الأداء المتوازن تساعد المؤسسة على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها لتحسين مستوى أدائها مع ما قد خطط له بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات منها التي سنتناولها في هذا المحور للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

والجدول التالي يبين لنا نمو رقم الأعمال للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

جدول رقم (3) يبين نمو رقم أعمال الوحدة لسنتي 2015 و2016 الوحدة ب (1000 دج)

المقدر	الفعلي	الانحراف	% نسبة الانحراف	
سنة 2015	149460	37469	25.06	
سنة 2016	170471	31220	18.31	
				معدل نمو رقم الأعمال 12.32%

من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة أنظر الملحق رقم 01 و 02

من خلال الجدول يتضح لنا أن المبلغ المقدر لسنة 2015 كان يقدر ب 186929 والفعلي كان بقيمة 14960 حيث كانت قيمة الانحراف تقدر ب 37469 أما نسبة الانحراف تقدر ب 25.06 بالمائة، وفي سنة

الفصل الثاني : دراسة أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

2016 أن رقم الأعمال المقدر كان 201691 والفعلي كان يقدر ب 170471 أما نسبة الانحراف تقدر ب18.31 بالمئة

أما فيما يخص معدل نم ورقم أعمال الوحدة فيقدر 12.34 بالمائت

- ويعود هذا الارتفاع إلى زيادة مبيعات الوحدة بعد استرجاع قطع الغيار المحجوزة من طرف الجمارك

ثانيا : بعد العملاء

إن الهدف الأساسي لهذا البعد بالنسبة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية هو إرضاء زبائنها والمحافظة عليهم وتستطيع المؤسسة من خلال هذا البعد التعرف على كيفية نظر زبائنها ،والذي يعبر عنه بمجموعة من المؤشرات منها عدد الزبائن،عدد الشكاوي وهذا ما سنتطرق له في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية من خلال الجداول التالية:

جدول يوضح تطور عدد الزبائن لورشة التصليح والشكاوي المقدمة

الجدول (4) يبين تطور عدد الزبائن وعدد الشكاوي

السنة	2014	2015	2016
عدد الزبائن	165	126	150
عدد الشكاوي	00	00	00

المصدر :مقابلة شخصية مع رئيس ورشة التصليح

والجدول الموالي يوضح تطور عدد الزبائن وعدد الشكاوي لورشة قطع الغيار

الجدول(5) يبين عدد الزبائن

السنة	2014	2015	2016
عدد الزبائن	600	320	462
عدد الشكاوي	00	00	0

المصدر :مقابلة شخصية مع رئيس ورشة قطع الغيار

الفصل الثاني : دراسة أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ هناك تراجع في عدد زبائن الوحدة حيث نلاحظ أن عدد الزبائن الخاص بورشة التصليح مرتفع في سنة 2014 مقارنة بالسنتين الأخيرتين حيث كان عدد الزبائن الورشة في هذه السنة ب165 زبون وبعدها سجل تراجع حيث كان سنة 2015 ب126 زبون ثم سجل ارتفاع طفيف ب150 زبون وذلك سنة 2016

أما فيما يخص ورشة قطع الغيار فنلاحظ كذلك نفس الشيء مقارنة بورشة التصليح حيث نلاحظ أن عدد الزبائن الخاص بورشة قطع الغيار مرتفع في سنة 2014 مقارنة بالسنتين الأخيرتين حيث كان عدد الزبائن الورشة في هذه السنة ب600 زبون وبعدها سجل تراجع حيث كان سنة 2015 ب320 زبون ثم سجل ارتفاع طفيف ب462 زبون وذلك سنة 2016

ويعود السبب الأول والأخير في هذا التراجع بالنسب للورشتين إلى ندرة المادة الأولية المتمثلة في قطع الغيار وفيما يخص المؤشر الثاني المتمثل في عدد الشكاوي فنلاحظ أنه لا توجد شكاوي من طرف عملاء الوحدة في كلتا الورشتين أي ورشة التصليح وورشة قطع الغيار وهذا راجع إلى المعاملة الخاصة التي يحضها بها الزبون في الوحدة

بعد العمليات الداخلية

يبحث هذا البعد عن كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الداخلية التي تحقق الأهداف الإستراتيجية فإن تحسين أداء الوحدة من خلال بطاقة الأداء المتوازن ضمن بعد العمليات الداخلية وفي دراستنا سننظر على مؤشر التوزيع ورشتي التصليح وقطع الغيار

والجدول التالي بين التوزيع في ورشتي التصليح وقطع الغيار لسنتي 2015 و2016 الوحدة ب (1000 دج) كالتالي :

الجدول (6) يبين التوزيع في الورشتين

المقدر	الفعلي	الانحراف	نسبة الانحراف
مبيعات ورشة التصليح 2015	30973	8485	27.71%
مبيعات لورشة قطع الغيار 2015	118487	28984	24.46%
مبيعات لورشة التصليح 2016	30054	10177	33.86%
مبيعات ورشة قطع الغيار 2016	140417	21043	14.98%

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة أنظر الملحق رقم 01 و 02

الفصل الثاني : دراسة أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

من خلال الجدول يتضح :

بالنسبة المبيعات لورشة التصليح لسنة 2015 فالمبلغ المقدر كان 39458 أما الفعلي كان 30973 بانحراف يقدر ب 8485 ونسبة انحراف تقدر ب 27.71 بالمئة، أما المبيعات بالنسبة لورشة قطع الغيار لنفس السنة فالمبلغ المقدر كان ب 147471 والفعلي ب 118487 أي بانحراف 28984 أي بنسبة 24.46 بالمئة وفيما يخص ورشة التصليح لسنة 2016 فالمبلغ المقدر كان 40231 والفعلي ب 30054 بانحراف يقدر ب 10177 أي بنسبة 33.86 بالمئة، وكذا ورشة قطع الغيار لنفس الفترة فالمبلغ المقدر كان 161460 أما الفعلي كان ب 140417 أي بانحراف يقدر ب 21043 أي بنسبة 14.98 بالمئة

بعد التعلم والنمو:

يحدد هذا البعد الأماكن التي يجب على المؤسسة أن تحسن فيها أدائها، فيعتمد تحسين الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية على عدة مؤشرات، سنتطرق لرقم الأعمال المتوسط للعامل وهذا ما سنعرضه في الجدول التالي من خلال السنوات الأخيرة التالية

الجدول (7) يبين رقم الأعمال المتوسط للعامل لسنوات 2014 و2015 و2016 ب (1000 دج)

السنة	2014	2015	2016
رقم الأعمال المتوسط للعامل	5408783.56	1451068	1959436.78

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة أنظر الملحق رقم 01 و02 و03 و04

من خلال الجدول يتضح أن رقم الأعمال المتوسط للعامل في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مرتفع مقارنة بما هو عليه في السنتين الأخيرتين، حيث أن رقم الأعمال المتوسط للعامل كان سنة 2014 ب 5408783.56 وأما في سنة 2015 سجل تراجع كبير حيث كان رقم أعمال متوسط للعامل في هذه السنة ب 1451068 دج ويعود هذا التراجع إلى ندرة المادة الأولية بالنسبة للوحدة والمتمثلة في قطع الغيار، أما في سنة 2016 نلاحظ أنه هناك انتعاش قليل مقارنة بالسنة الماضية حيث كان رقم الأعمال المتوسط للعامل في هذه السنة ب 1959436.78 دج ويعود هذا الارتفاع إلى عودة عجلة مبيعات الوحدة إلى التحرك من جديد.

الفصل الثاني : دراسة أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها :

من خلال الدراسة التطبيقية لمساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء توصلنا إلى النتائج التالية :

البعد المالي :

معدل نمو رقم الأعمال

من خلال ما سبق نلاحظ أن نمو رقم الأعمال في سنة 2015 حقق انحراف موجب ب 25.06 بالمئة ويعود ذلك إلى زيادة المبيعات بينما بلغت المؤسسة في سنة 2016 انحراف موجب ب 18.31 بالمئة ولو أنه تراجع عن السنة السابقة، بينما بلغ معدل نمو رقم أعمال الوحدة 12.32 بالمئة ويعود السبب في ذلك إلى :

- ندرة المادة الأولية المتمثلة في قطع الغيار

- كذلك حجز كمية معتبرة من طرف الجمارك لقطع الغيار

بعد العملاء :

1: عدد العملاء

نلاحظ مما سبق أن عدد العملاء بالنسبة لورشة التصليح سنة 2014 كان 165 زبون وفي سنة 2015 كان عدد زبائن الوحدة في نفس الورشة ب 126 زبون أي بانحراف سالب يقدر ب 39 زبون ويعود السبب الأول والأخير في هذا التراجع في قلة التعامل مع الزبائن في هذه الفترة وهذا راجع إلى ندرة المادة الأولية، وفي سنة 2016 سجل ارتفاع ملحوظ مقارنة بالسنة الماضية حيث كان عدد الزبائن في هذه السنة ب 150 زبون أي بانحراف موجب يقدر ب 24 زبون والسبب في هذا التحسن يعود إلى عودة نشاط الوحدة للبروز من جديد وذلك بزيادة مبيعات الوحدة.

نلاحظ مما سبق أن عدد العملاء بالنسبة لورشة قطع الغيار سنة 2014 كان 600 زبون وفي سنة 2015 كان عدد زبائن الوحدة في نفس الورشة ب 320 زبون أي بانحراف سالب يقدر ب 280 زبون ويعود السبب الأول والأخير في هذا التراجع في قلة التعامل مع الزبائن في هذه الفترة وهذا راجع إلى ندرة المادة الأولية المتمثلة في قطع الغيار، وفي سنة 2016 سجل ارتفاع ملحوظ مقارنة بالسنة الماضية حيث كان عدد الزبائن في هذه السنة ب 462 زبون أي بانحراف موجب يقدر ب 142 زبون والسبب في هذا التحسن يعود إلى عودة نشاط الوحدة للبروز من جديد وذلك لاسترجاع الوحدة نشاطها من جديد.

الفصل الثاني : دراسة أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

2: عدد الشكاوى

نلاحظ مما سبق أن الوحدة لم تتلقى أي شكاوى من طرف زبائنها خلال ثلاث السنوات الأخيرة في كلتا الورشتين ويعود ذلك المعاملة التي يحضها بها الزبون في الوحدة وهذا دليل على أن المؤسسة تهتم براحة زبائنها، زيادة على ذلك فمنتجات المؤسسة تعتبر ذات جودة عالية.

بعد العمليات الداخلية

التوزيع في ورشة التصليح

نلاحظ أن مبيعات في ورشة التصليح في سنة 2015 سجلت انحراف بقيمة 8485 دج أي بنسبة انحراف تقدر ب 27.71 بالمائة كما نلاحظ أيضا في سنة 2016 سجل انحراف موجب بقيمة 10177 دج بنسبة 33.86 بالمائة ويعود ذلك إلى زيادة المبيعات

كما نلاحظ أن مبيعات في ورشة قطع الغيار في سنة 2015 سجلت انحراف بقيمة 28984 دج أي بنسبة انحراف تقدر ب 24.46 بالمائة كما نلاحظ أيضا في سنة 2016 سجل انحراف بقيمة 21043 دج بنسبة 14.98 بالمائة

بعد التعلم والنمو

نلاحظ مما سبق أنه هناك تذبذب في رقم الأعمال المتوسط للعامل في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، حيث كان رقم الأعمال المتوسط للعامل سنة 2014 ب 5408783.56 دج ثم سجل انخفاض في سنة 2015 حيث سجل هاته السنة رقم الأعمال المتوسط للعامل ب 1451068 دج ثم سجل ارتفاع ولو طفيف وذلك سنة 2016 حيث سجلت هذه السنة رقم الأعمال المتوسط للعامل ب 1959436.78 دج ويعود السبب في هذا التراجع إلى نقص مبيعات الوحدة ويرجع ذلك إلى ندرة قطع الغيار في هاته الفترة.

الفصل الثاني : دراسة أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

خلاصة الفصل

انطلاقاً من دراسة الحالة التي قمنا بها في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وما يمكننا قوله أن عملية تحسين الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لم تصل إل الأهداف المخطط لها بما يخدم إستراتيجيتها وذلك من خلال تغطية السوق الجنوبي وذلك من خلال الخدمات المؤديات ، كما تبين أن بطاقة الأداء المتوازن لم يتم تطبيقها في المؤسسة رغم وجود كل المقومات لتطبيقها ، وكذا اهتمام المؤسسة بالمؤشرات المالية فقط.

خاتمة

حاولنا من خلال هذا البحث معالجة الإشكالية المتعلقة ب"كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" حيث تم اختيار المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقة للدراسة من خلال، فصلين حيث تناولنا في الفصل الأول المفاهيم النظرية المتعلقة بتحسين الأداء وببطاقة الأداء المتوازن من مفهوم وأهمية وكذا العلاقة بينهما بالإضافة إلى بعض الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني تناولنا الدراسة الميدانية لأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وانطلاقاً من الفرضيات الأساسية وباستخدام الأدوات والمناهج المذكورة سابقاً، سوف نقدم أهم النتائج التي توصلنا إليها في الجانب النظري والتطبيقي ثم تقدم أهم التوصيات التي نراها ضرورية ومن خلال الدراسة النظرية للموضوع وإسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقة تم التوصل إلى النتائج التالية:

أ: نتائج اختبار الفرضيات

- 1- تتمثل الفرضية الأولى في: تؤدي بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال أربع أبعاد ولقد تأكد لدينا صحة الفرضية حيث أن بطاقة الأداء المتوازن هي نموذج لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال مؤشرات كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن رغم وجود جل الأبعاد الخاصة بطاقة الأداء المتوازن إلا أن المؤسسة لا تطبقها
- 2- تتمثل الفرضية الثانية في: تحقق بطاقة الأداء المتوازن لإدارة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مؤشرات تطور الأداء باستمرار وبالتالي لم تتأكد لدينا صحة الفرضية وذلك كون أن المؤسسة تعتمد على أداة واحدة في تطوير أدائها وهي لوحة القيادة وهذا غير كافي بالنسبة للمؤسسة بهذا الحجم
- 3- تتمثل الفرضية الثالثة في: لبطاقة الأداء المتوازن معوقات غيرها من المؤشرات والنماذج ولقد تأكد لدينا صحة الفرضية كون أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية لديها كل مؤشرات الخاصة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن رغم ذلك فهي لا تعتمد عليها رغم أهميتها بالنسبة للمؤسسة، عدم وجود بيعة تساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن منها:

- صعوبة تعظيم كل مؤشرات الوحدة في آن واحد المتمثلة في البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو
- تأثير المحيط الاجتماعي في كيفية استعمال بطاقة الأداء المتوازن من مؤسسة إلى أخرى
- بالإضافة إلى الثقافة السائد داخل المؤسسة مما يعيق تطبيق الأداة بكل جوانبها .

- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال داخل المؤسسة
- عدم إدراك عمال الوحدة لنظام بطاقة الأداء المتوازن
- عدم إدراك الإدارة لأهمية استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن

❖ النتائج النظرية:

- من خلال دراستنا للجانب النظري لقد توصلنا إلى النتائج التالية:
- تتمكن المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة التقييم المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة .
- تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعدم قبول التحسن الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر
- تشجع الحوار ضمن المؤسسة حول الأهداف والتوقعات الإستراتيجية

❖ النتائج التطبيقية

- تتمثل في :

- أن رقم الأعمال المتوسط للعامل لم يحقق كذلك نمو
- مساهمة ورشة التصليح في نمو مبيعات ورشة قطع الغيار
- تراجع عدد زبائن الوحدة من سنة إلى أخرى

❖ الاقتراحات والتوصيات :

- من خلال النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي والمتعلق بمدى مساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية يمكننا الخروج بالعديد من الاقتراحات والتوصيات:
- ضرورة اعتماد المؤسسة على بطاقة الأداء المتوازن وهذا يعود إلى الإدارة العليا
- التدريب والتكوين المستمر للعاملين
- على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بصفة خاصة والمؤسسات الاقتصادية عامة بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أدائها
- ضرورة مواكبة التطورات الحاصلة في المؤسسات المتفوقة

❖ آفاق البحث:

- في تمام هذه الدراسة يتبين أن هناك بعض المواضيع تستحق البحث والدراسة نذكر منها:
- تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
- بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين أداء العاملين

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- 1- إيهاب عاشور، بطاقة الأداء المتوازن أحد قياسات الأداء الإستراتيجي في بيئة التشغيل الإلكترونية، بدون بلد النشر، ط1، 2010،
- 2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي) المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2009
- 3- وصفي عبد الكريم كسا سبق، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، عمان-الأردن
- 4- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور أغالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، طبعة 2009، 1،
- 5- محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، دون دار النشر، مصر، 2005
- 6- نعمة عباس لخصافي وإحسان محمد باغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية (منظور متعدد الأبعاد)، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2014
- 7- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة الأزرقية، الإسكندرية، مصر، 2014
- 8- عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، الجزء 3، مكتبة ابن سينا القاهرة، 1999
- 9- محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد موسى، إدارة أعمال، مبادئ المهارات والوظائف، مكتبة ألقسري، الرياض، السعودية، الطبعة 3، 1999

الرسائل الجامعية :

1- شن نبيل ، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، سنة 2010

المقابلات :

1 - صبيحي عبد الرحمان ، رئيس ورشة قطع الغيار ، كل مايتعلق بزبائن لورشة ، في SNVI ، في 13-04-2017

2- بن دلالي عماد ، رئيس ورشة التصليح ، كل مايتعلق بزبائن الورشة ، في SNVI ، في 13-04-2017
باللغة الأجنبية

¹Jacobson ,Balanced scorecard DevelopmenteinLithuanian –case study
of the lithuanian consulting engineering company, Aarhus school of
business,unversity of Aarhus july2008

قائمة الملاحق

ملحق رقم 1

SNVI/SPA
UNITE: 840 OUARGLA

RAPPROCHEMENT CAHT REIA/PREV 2015

EN MILLIERS DA

CAHT	REIALISE	PRIV	ECART	REIALISE	PRIV	ECART
MOIS	PR			ATELIER		
JANVIER	2 352	10 360	-8 008	315	2 772	-2 457
FEVRIER	1 948	12 188	-10 240	151	3 261	-3 110
MARS	14 939	14 016	923	3 695	3 750	-55
AVRIL	13 163	13 406	-243	3 542	3 587	-45
MAI	8 241	12 797	-4 556	3 511	3 424	87
JUIN	14 075	13 406	669	2 549	3 587	-1 038
JUILLET	11 015	12 797	-1 782	2 630	3 424	-794
AOUT	10 326	7 313	3 013	2 209	1 957	252
SEPTEMBRE	11 097	12 797	-1 700	3 630	3 424	206
OCTOBRE	7 838	12 188	-4 350	2 782	3 261	-479
NOVEMBRE	8 660	12 797	-4 137	2 857	3 424	-567
DECEMBRE	14 833	13 406	1 427	3 102	3 587	-485
TOTAL	118 487	147 471	-28 984	30 973	39 458	-8 485

ملحق رقم 2

SNVI/SPA
 UNITE: 840 OUARGLA
RAPPROCHEMENT CAHT REIA/PREV 2016
 EN MILLIERS DA

CAHT	REIALISE	PRIV	ECART	REIALISE	PRIV	ECART
MOIS	PR			ATELIER		
JANVIER	1 893	12 315	-10 422	0	3 069	-3 069
FEVRIER	20 232	14 367	5 865	3 109	3 580	-471
MARS	11 976	15 736	-3 760	2 548	3 921	-1 373
AVRIL	14 108	13 683	425	3 622	3 409	213
MAI	14 820	15 051	-231	2 436	3 750	-1 314
JUIN	10 245	10 262	-17	2 456	2 557	-101
JUILLET	11 245	13 683	-2 438	3 545	3 409	136
AOUT	7 210	8 210	-1 000	2 451	2 046	405
SEPTEMBRE	9 242	12 999	-3 757	2 542	3 239	-697
OCTOBRE	13 452	14 367	-915	2 546	3 580	-1 034
NOVEMBRE	12 452	14 367	-1 915	2 445	3 580	-1 135
DECEMBRE	13 542	16 420	-2 878	2 354	4 091	-1 737
TOTAL	140 417	161 460	-21 043	30 054	40 231	-10 177

ملحق رقم 3

SNVI OUARGLA

BALANCE GENERALE

PAGE:1

R N 49 ROUTE DE GHARDAIA OGX
OUARGLAEDITION DU 03/04/2017 14:46
EXERCICE:01/01/14 AU 31/12/14

COMPTES	LIBELLE	MVM DU 01/01/14 AU 31/12/14		TOT.MVM AU 31/12/14		SOLDE AU 31/12/14	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
700100000	VENTE PF REVENTE EN L'ETAT TAX	0,00	56 179 060,00	0,00	56 179 060,00		56 179 060,00
700120000	VENTE PF REVENTE EN L'ETAT EXO	0,00	343 217 940,00	0,00	343 217 940,00		343 217 940,00
700200000	VENTE PR REVENTE EN L'ETAT TAX	0,00	121 176 182,73	0,00	121 176 182,73		121 176 182,73
700210000	VENTE PR REVENTE EN L'ETAT TAX	0,00	440 354,03	0,00	440 354,03		440 354,03
700220000	VENTE PR REVENTE EN L'ETAT EXO	0,00	10 715 844,92	0,00	10 715 844,92		10 715 844,92
700*****	VENTE DE MARCHANDISES	0,00	531 729 381,68	0,00	531 729 381,68		531 729 381,68
700100000	AUTRES PRESTATIONS FOURNIES TA	0,00	23 696 843,06	0,00	23 696 843,06		23 696 843,06
700110000	PRESTATIONS FOURNIES TAXABLES	0,00	18 207,60	0,00	18 207,60		18 207,60
700120000	PRESTATIONS FOURNIES EXONERES	0,00	1 650 675,34	0,00	1 650 675,34		1 650 675,34
700122000	PRESTATION FOURNIE VERS FILIALES	0,00	9 600,00	0,00	9 600,00		9 600,00
700*****	AUTRES PRESTATIONS DE SERVICES	0,00	25 375 326,00	0,00	25 375 326,00		25 375 326,00
	TOTAL GENERAL	0,00	557 104 707,68	0,00	557 104 707,68	0,00	557 104 707,68



 المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

 Entreprise nationale des véhicules industriels

S.N.V.I GROUPE

 Societé mère - Unité commerciale de Ouargla

جدول الإحصائيات السنوية:

الغيابات	عدد العمال	التوقيات	السنة
36 يوم	103	12	2014
16 يوم	103	0	2015
9 أيام	87	04	2016
61 يوم	/	16	المجموع

