



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
شعبة: علوم مالية ومحاسبية، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان:

# تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

دراسة تطبيقية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار

- حاسي مسعود - خلال الفترة ( 2012-2015 )

من إعداد الطالب: المهدي بن الدين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ.....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د /.....(أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا

أ.د / محمد زرقون (أستاذ ، جامعة ورقلة) مشرفا و مقــــرا

د/.....(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2017/2018



# الإهداء

إلى من تعب وشقي على تربيتنا رغم جميع الظروف

إلى روح والدي العزيز "احمد" رحمة الله عليه واسكنه فسيح جناته, وإلى والدتي الغالية حفظها الله أسعد

إنسان بتخرجي

إلى روح أخي جلول رحمه الله وإلى جميع إخوتي وأخواتي وأبناء أخواتي وأبناء إخواني وإلى كل من عائلة

بن الدين, بوسعيد

إلى خطيبي الغالية إيمان

جميع من وقف معي في ظروف الصعبة ولو بكلمة " لكم هذا العمل "

جميع الأصدقاء والأحباب

خاصة نور الدين حجيري , رضواني عبد الكريم "تعجز الكلمات"

إلى كل من عاد من بعيد, وبعيد جدا جدا , هذه المذكرة مهدى إليك

إلى أحلى دفعة ماستر تدقيق ومراقبة التسيير (2016-2018)

المهدي

# الشكر

الحمد لله في الأول والأخر, الحمد لله في الظاهر والباطن,

الحمد لله حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه

والله لولا الله ما درسنا ولا وصلنا ولا واصلنا ولا تخرجنا فالحمد والشكر لله دائما وأبدا

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل زرقون محمد على قبوله

الإشراف على هذا العمل و تقديمه لنا النصح و التوجيه طيلة فترة البحث فبارك الله فيه

كما لا يفوتني أن أتوجه بالتحية و الشكر إلى الأستاذ رجم خالد والأستاذ عبد الرؤوف حجاج

والأستاذ شربي محمد لمين والأستاذ عرابة الحاج ، على إرشاداتهم و نصائحهم جزاهم الله خيرا

والى إخوتي طه ياسين بوسعيد و زينب على مساهمته في تنظيم هذا العمل

والى كل عمال المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار و اخص بالذكر " الحاج قويدر عطاب " وكذلك المؤطر

الخلوق رئيس دائرة مراقبة التسيير بالمؤسسة " بوراس نورالدين "

## المهدي

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، حيث وقع اختيارنا على "المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار Ensp" -حاسي مسعود- باعتبارها واحدة من أكبر المؤسسات النفطية، وقد اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة وعلى تقنية المقابلة، وقد تم دراسة جميع محاور بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة. وفي الأخير توصلنا إلى جملة من النتائج من أهمها أن المؤسسة تعتمد على جميع محاور بطاقة الأداء المتوازن في قياس أدائها الاستراتيجي، وذلك لارتباط كل المحاور ببعضها داخل المؤسسة.

## الكلمات المفتاحية:

تقييم، أداء استراتيجي، بطاقة أداء المتوازن، محور مالي، محور عملاء، محور عمليات داخلية، محور تعلم و نمو.

## abstract :

This study aimed at finding out how the balanced performance card contributes to the evaluation of the strategic performance of the institution ,Where we have chosen " the National Corporation for wells services (Ensp) " -HASSI MESSAOUD- , one of the larges oil institutions, and we have relied on the case study methodology and the technique of the interview has been studied all the axes of balanced performance card.

In the latter we reached a number of results of the most important that the institution depends on all axes of balanced performance In the measurement of its performance, because of the association of all axes together within the institution .

## Key words :

Evaluation, strategic performance, balanced performance card , financial axe , customer axe, internal process axe , learning and growth axe .

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
III	الإهداء
IV	شكر وعرفان
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الاختصارات والرموز
X	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي
3	المبحث الأول: الجوانب النظرية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي
17	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
23	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة Ensp خلال الفترة (2012/2015)
25	المبحث الأول : الطريقة والأدوات
39	المبحث الثاني : النتائج ومناقشتها
42	الخاتمة
46	قائمة المراجع
53	الفهرس

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
28	محاور بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة Ensp	1.2
29	تطور رقم الأعمال لمؤسسة Ensp بين سنوات (2015-2012)	2.2
30	القيمة المضافة للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار Ensp (2015-2012)	3.2
30	معدل الهامش الصافي لمؤسسة Ensp بين (2015-2012)	4.2
31	نسبة رضا العملاء على أداء مؤسسة Ensp بين (2015-2012)	5.2
32	معدل النمو السنوي لرقم الاعمال في مؤسسة Ensp بين (2015-2012)	6.2
33	الحجم الساعي في قسم سنوبينج لمؤسسة Ensp بين (2015-2012)	7.2
33	حجم العمل اليومي في قسم وايرلاين لمؤسسة Ensp بين (2015-2012)	8.2
34	مساهمة العاملين في رقم الأعمال لمؤسسة Ensp بين (2015-2012)	9.2
34	مساهمة العاملين في القيمة المضافة ل Ensp بين سنة (2015-2012)	10.2
35	ميزانية التكوين في مؤسسة Ensp بين ((2012-2015)	11.2
35	عدد العمال في مؤسسة Ensp بين (2012-2015)	12.2
36	مساهمة ميزانية التكوين في تحقيق قيمة مضافة ل Ensp بين (2015-2012)	13.2
38	نموذج بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار Ensp	14.2

## قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
6	محاور بطاقة الأداء المتوازن	1.1
8	مكونات مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	2.1
11	خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن	3.1
12	الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)	4.1
26	بطاقة فنية على المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار	5.2



قائمة الإختصارات والرموز

الدلالة	اختصار-رمز
المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار	Ensp

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
51	ملحق يوضح الأرقام المستهدفة من طرف Ensp في كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن بين سنوات (2015-2012)	01
52	ملحق يوضح النتائج الفعلية لمؤسسة Ensp في كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن بين سنوات (2015-2012)	02

المقدمة

## أ - توطئة:

إن التغيرات الإستراتيجية التي شهدتها بيئة الأعمال المعاصرة خلال العقدين الماضيين و المتمثلة بالمنافسة الشديدة، الانفتاح الكبير في التجارة و الاستثمار، و التقدم التكنولوجي، و ظهور العولمة، حاجة الزبون إلى منتجات و خدمات ذات جودة عالية و غيرها، قد شكلت تحديا يواجه العديد من الوحدات الاقتصادية و إزاء هذه التغيرات، أصبحت معظم الوحدات الاقتصادية تستخدم العديد من التقنيات الحديثة لمراقبة التسيير مثل التكاليف على أساس النشاط، الإدارة على أساس النشاط، المقارنة المرجعية، إدارة الجودة الشاملة، بطاقة الأداء المتوازن، التحسين المستمر، التكاليف المستهدفة، و ذلك من أجل البقاء في بيئة الأعمال التنافسية و ما فرضته عليهم من ضغوطات تستلزم إدخال هذه التقنيات و تطبيقها في مجال التخطيط و الرقابة و تقييم الأداء

و تعد بطاقة الأداء المتوازن من بين أهم التقنيات الحديثة لمراقبة التسيير التي ثبت تفوقها على الأسلوب التقليدي لتقييم الأداء بسبب تغطيتها لمساحة واسعة للأداء الاستراتيجي و التي لا تشتمل على المقاييس المالية فحسب كما هو مطبق في الأسلوب التقليدي و إنما تعدته لتشتمل على المقاييس غير المالية أيضا و التي تهتم بالعمليات الداخلية للوحدة الاقتصادية، العلاقة مع الزبائن، و النمو و الابتكار في مجال تقديم المنتجات و الخدمات.

لذلك ارتأينا توضيح دور المحاور الأربعة لتقنية بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.Ensp

## ب- الإشكالية :

وانطلقا مما سبق ذكره، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية فيما يلي:

"كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP؟"

تتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية :

1\_ ما هي مرتكزات بطاقة الأداء المتوازن؟

2\_ كيف يتم تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار؟

3- ما مدى فعالية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار؟

## ت-الفرضيات :

1 -ترتكز بطاقة الأداء المتوازن على محاور مالية وغير مالية.

2 -يتم تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار على مؤشرات مالية فقط.

3-تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الوسيلة الأكثر فعالية في قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.

## ث-مبررات اختيار الموضوع

## الجانِب الشخصي :

- ✓ اهتمام الطالب بالمواضيع الحديثة و التي تتطابق مع تخصصي تدقيق و مراقبة التسيير؛
- ✓ رغبة الطالب في التعمق بجوانب هذا الموضوع .

## الجانِب الموضوعي :

- ✓ الحدائة النسبية للموضوع محل الدراسة حيث أن تقييم الأداء الاستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن لا يزال في مراحله التمهيديّة في الجزائر؛
- ✓ محاولة معرفة الصعوبات التي تواجه المؤسسة الجزائرية الاقتصادية في استخدام هذه الأداة.

## ج-أهداف الدراسة :

- ✓ - إبراز أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كإحدى التقنيات الحديثة لمراقبة التسيير في تقييم الأداء الاستراتيجي و ذلك لاعتمادها على المقاييس المالية و غير المالية؛
- ✓ السعي من أجل إبراز دور الأداء الاستراتيجي في خدمة تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

## ح-أهمية الدراسة :

- ✓ توسيع المعارف حول بطاقة الأداء المتوازن؛
- ✓ معرفة واقع الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية؛
- ✓ أهمية موضوع الأداء الاستراتيجي و الذي يعبر عن إمكانيات و قدرات المؤسسة.

## خ-حدود الدراسة :

الحدود المكانية: تمت الدراسة بالمؤسسة الوطنية لخدمة الآبار ENSP حاسي مسعود -ورقلة-

الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال شهر أفريل 2018 وقد تمت دراسة بيانات المؤسسة للفترة بين (2012-2015)

## د-منهج و أدوات الدراسة :

قصد الوصول إلى الإجابة على الإشكالية أو في صحة الفرضيات و الوصول إلى فهم أفضل استخدمنا المنهج الوصفي الذي يعد أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة ، و في الجانب التطبيقي قمنا بإستخدام أسلوب دراسة الحالة الميدانية من خلال واقع مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار إلى جانب أسلوب المقابلة المباشرة مع مسؤولي المؤسسة مع جمع معلومات من المؤسسة.

## ذ - مرجعية الدراسة

ارتكزت هذه الدراسة على مجموعة من المراجع العلمية منها :

- ✓ الكتب العربية و الأجنبية؛
- ✓ مذكرات ماجستير وماستر؛
- ✓ مجلات علمية؛
- ✓ ملتقيات.

## هـ - صعوبات الدراسة :

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

- ✓ صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع خاصة على مستوى الكلية؛
- ✓ التأخر في إيجاد مؤسسة اقتصادية للقيام بدراسة ميدانية؛
- ✓ التحفظ والسرية لدى المسؤولين في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار في إعطاء المعلومات اللازمة.

## و- هيكل الدراسة :

على أساس ما تم ذكره من قبل وللإجابة على الإشكالية وتأكيد الفرضيات تم تناول الدراسة وفق فصلين بعد المقدمة حيث كان :

ـ **الفصل الأول** تناول الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي حيث تطرقنا في المبحث الأول مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها ومكوناتها وبرز محاورها، ثم تطرقنا إلى مفهوم الأداء الاستراتيجي وتقييم الأداء الاستراتيجي وأهمية تقييم الأداء الاستراتيجي ومظاهره وإبعاده والعلاقة بينهما ، أما المبحث الثاني فشمّل الدراسات التطبيقية التي اعتنت بموضوع الدراسة؛

ـ **الفصل الثاني** تناول الدراسة الميدانية للموضوع والتي تمت في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار Ensp تم تقسيمه هو أيضا إلى مبحثين تم في المبحث الأول شرح الطريقة المتبعة في المؤسسة، أما المبحث الثاني فابرز ما توصلت إليه الدراسة من النتائج وتفسيرها

أما الخاتمة لقد استعرضنا فيها نتائج الدراسة حسب الفرضيات وقدمنا بعض التوصيات المقترحة والأفاق المقترحة للبحث.

الفصل الأول:

الإطار النظري لبطاقة الأداء

المتوازن وتقييم الأداء

الاستراتيجي

تمهيد:

إن بلوغ الأهداف والغايات التي تسعى إليها المؤسسة الاقتصادية يقتضي وضع الخطط والسياسات والبرامج الكفيلة بإدارة مواردها بطريقة رشيدة، ومتابعة نتائج أعماله، وهذا لا يمكن أن يتم إلا بالاستعانة بنظام تقييمي شامل لأداء هذه المؤسسة، والذي من شأنه أنه مؤشر لمتخذي القرارات فيها على المستوى الأدائي الذي بلغته، وكم يقدم لجهازها الإداري صورة واضحة عن النتائج التي حققتها خلال السنة المعنية، ونسب تنفيذها والصعوبات التي تواجهها، والانحرافات التي حدثت والسبل اللازمة لمعالجتها، ومن أجل تحسين أداء المؤسسات ظهرت أداة حديثة تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية وتعرف باسم "بطاقة الأداء المتوازن".

وستعرض في هذا الفصل إلى مفاهيم أساسية حول الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال:

**المبحث الأول: الجوانب النظرية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الإستراتيجي .**

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة.**



### المبحث الأول: الجوانب النظرية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي

تعتمد اغلب المؤسسات في عملية تقييم أداءها على الأساليب التقليدية فقط وهذا بدوره لا يعطي صورة شاملة عن أداء المؤسسة ، مما دعت الحاجة إلى تبني أساليب حديثة في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي ومنه أسلوب بطاقة الأداء المتوازن الذي يستند على استخدام المقاييس المالية وغير المالية في إطار عملي واحد.

#### المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن

في ظل قصور أنظمة الرقابة المالية التقليدية التي لم تعد تكفي لتحقيق طموحات الشركات الرائدة في ظل التحديات المعاصرة ظهرت ما يسمى بطاقة الأداء المتوازن والتي مكنت المنظمات من قياس أدائها الكلي باستعمال بيانات مالية وغير مالية، والمساعدة في تخطيط وترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس أداء.

#### الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

عرفت بطاقة الأداء المتوازنة من طرف كابلان ونورتن على أنها مجموعة من المقاييس التي تعطي للإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال والتي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة سابقا وتكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل، العمليات الداخلية، والإبداع وتحسين أنشطة المؤسسة؛<sup>1</sup> كما عرفت على أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية وإستراتيجية شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة؛<sup>2</sup> كما عرفت على أنها إطار عام يساعد مختلف المستويات المنظمة على ترجمة أهدافها وخططها الإستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة مع توجيه الأداء السلوك الفردي و ذلك من خلال ربط رسالة و رؤية النشاط بمهام الموظفين من خلال الأبعاد الأربعة ( العملاء، المالية، العمليات، التطوير)؛<sup>3</sup> من خلال التعاريف السابقة نستنتج بان بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن أداة إدارية تحتوي على مجموعة من المؤشرات والمقاييس تمكن الإدارة العليا للمؤسسة من تقييم إستراتيجيتها وأهدافها طويلة المدى حيث تشمل جميع العمليات في المؤسسة مالية وغير مالية.

#### الفرع الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن .<sup>4</sup>

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي و لا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا؛
- تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى؛

<sup>1</sup>Kaplan robert david norton ,the balanced scorecard :measures review ,vol170,nol.january /february,1992,p71.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغرب، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2009، ص57.

<sup>3</sup> إيهاب عاشور، بطاقة الأداء المتوازن احد قياسات الأداء الاستراتيجي في بيئة التشغيل الالكترونية، بدون بلد النشر، ط1، 2010، ص22.

<sup>4</sup> مقدم وهيبه، مداخلة بعنوان استخدام بطاقة الاداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات بالدول العربية يومي 08 و09 نوفمبر 2010، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف، ص9،10.

- تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة ؛
- المساعدة في التركيز على ما لذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة و إعادة التصميم وخدمة الزبون؛
- توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وترتبط المكافآت بمعايير الأداء؛
- تبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعماليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

### الفرع الثالث: محاور بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس أداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربع مجالات

هي:

#### المحور المالي:

يهدف هذا المحور إلى الإجابة على التساؤلات التالية :

- هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟
- كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟

ويأتي قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الأهداف قصيرة المدى والتي يمكن أن تتغير بحسب قطاع الأنشطة أو الإستراتيجية (كمعدل نمو رقم الأعمال، رقم الأعمال المحقق من المنتجات الجديدة) وبحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة المنتجات، فإذا كانت في مرحلة النضج فعادة ما يستعمل النتيجة الصافية، الهامش الإجمالي، معدل العائد على الاستثمار. أما إذا وصلت إلى المرحلة النهائية فغالبا ما يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى كرصيد الخزينة مثلا<sup>5</sup>.

#### محور الزبائن:

إن المنظمة تحتاج إلى إن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات و رغبات عملائها لان هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف و تحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل : رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، و ربحية العميل<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> طارق عبد العال حماد، الموزانات التقديرية، (نظرة متكاملة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص184.

<sup>6</sup> زينب احمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح)، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في إدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية 6-8 نوفمبر 2001، القاهرة جمهورية مصر العربية، ص276.

### محور الأنظمة الداخلية:

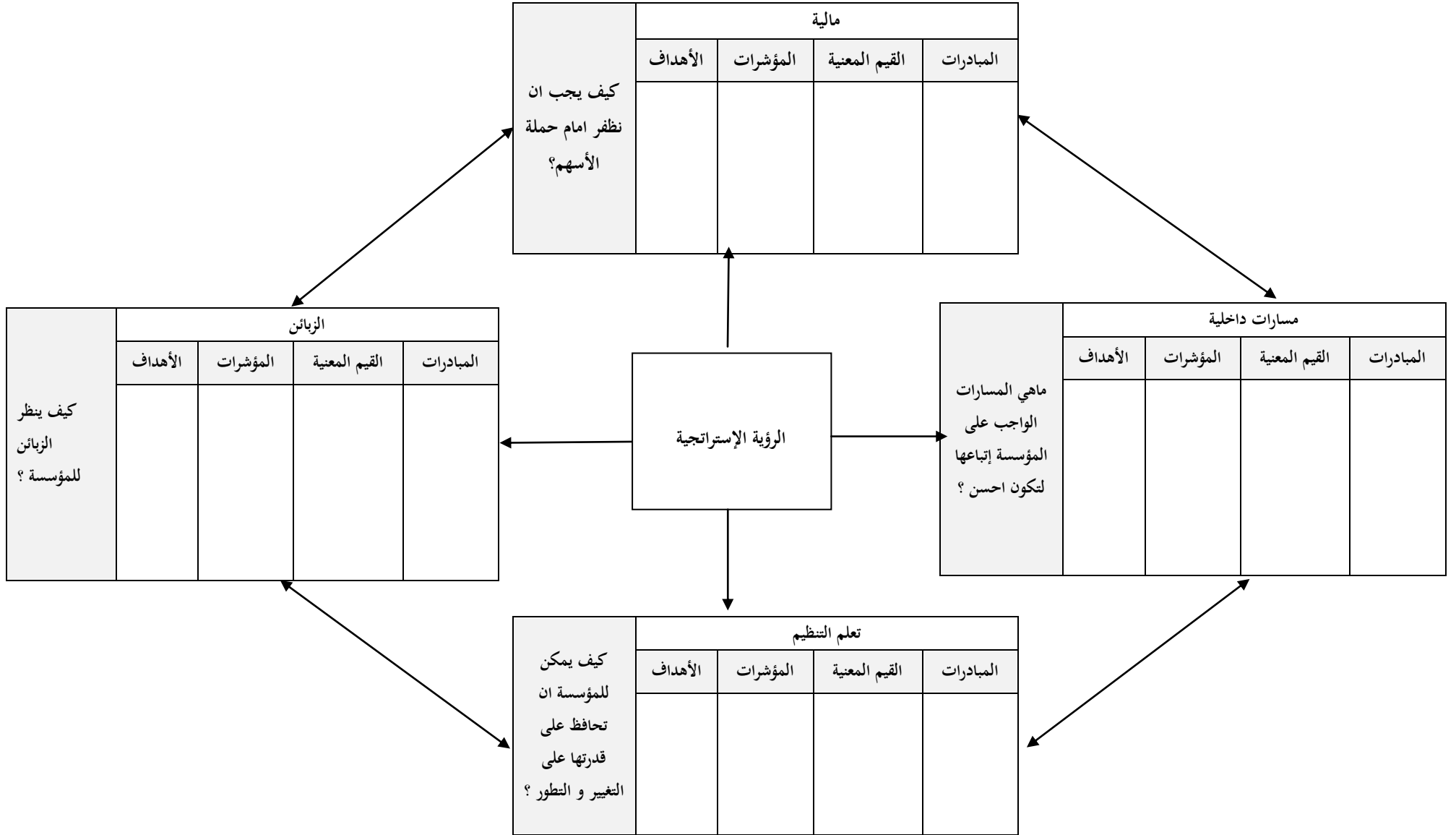
حيث يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها ، ومن أهمها نظام التجديد(البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة...)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة المنتجات، آجال الإنتاج...)، و نظام خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، أجل حل المشكلات...).

### محور التعلم التنظيمي:

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء و المساهمين، يؤكد جانب النمو و التعلم على ثلاث قدرات : قدرات الموظف و إعادة توجيهها (تعليم و تطوير الموظفين ، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين...)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز و تحمل الأجراء للمسؤولية . بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف و إظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة و دمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية، الانسجام الكلي بين المحاور الأربعة يعرض نموذجا لقياس أداء المؤسسة من خلال رؤية عرضية لنشاطاتها من أجل تنسيق الإستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> وهيبية مقدم , مرجع سبق ذكره , ص 7

شكل 1.1 محاور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: KAPLAN ET NORTON ,1992 ,P222

### الفرع الرابع: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

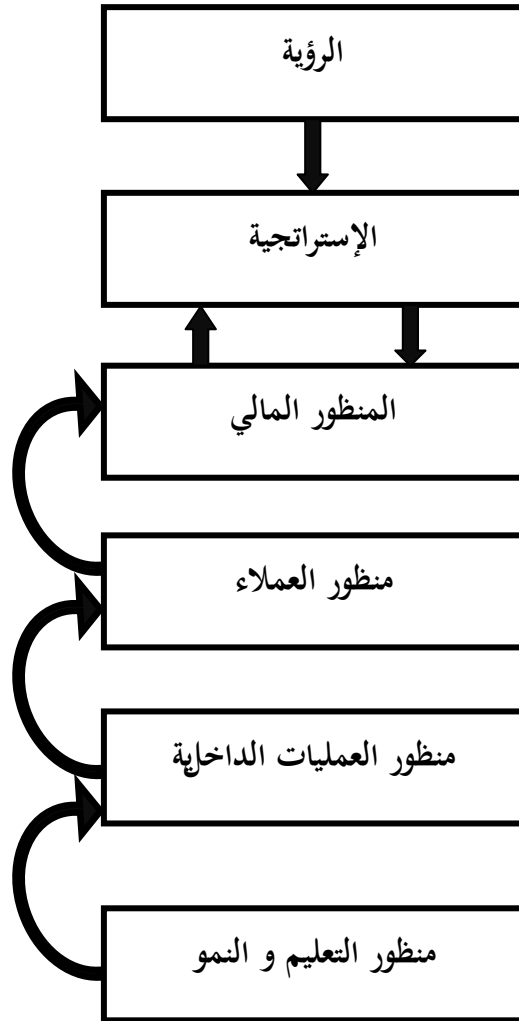
تضم بطاقة الأداء المتوازن ستة عناصر أساسية، تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وهي على النحو التالي :

- 1- **الرؤية الإستراتيجية** : والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
- 2- **الإستراتيجية** : والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها.
- 3- **الأهداف** : أن الهدف بيان عرض معنى الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.
- 4- **المقاييس** : تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف، ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية فالمقاييس ماهي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.
- 5- **المستهدفات**: والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل<sup>8</sup>
- 6- **المبادرات** : تسجل فيها المبادرات أو الأشياء التي ستقوم بها لتحقيق الهدف، مثلا قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو نتيجة استطلاع للرأي تم تنفيذه بشكل ربع سنوي مثلا، ويقاس مدى رضي العملاء عن الخدمة المقدمة وقد تكون هناك مبادرة مثلا تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء أو غير ذلك، لاحظ أن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية بل قد تكون نوعية أو وصفية<sup>9</sup>

<sup>8</sup> منى ابراهيم خليل المدهون، عبير عياد احمد البطنيخي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، مذكرة مقدمة لاستكمات متطلبات الحصول على الدبلوم العالي في ادارة متطلبات المجتمع المدني، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2013، ص 47، 48.

<sup>9</sup> وائل محمد صبحي ادريس، سلسلة الاداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان-الاردن، 2009، ص 158.

شكل 2.1 مكونات مفهوم بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عبد الرضا بدرأوي، وائل محمد صبحي إدريس، بطاقة التقديرات المتوازنة أداة حديثة لتقييم أداء المنظمات، دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، دارزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 131 .

## الفرع الخامس : كيفية إعداد وتصميم بطاقة الأداء المتوازن .

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

### 1. تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة و صياغة رسالتها:

تعتبر الرؤية عن طموحات المنظمة و تصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد، و هي تساعد في صياغة الرسالة، هذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة، تدل على الغرض الأساس الذي وجدت المنظمة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها و استمرارها، وهي أيضا تعبير عن الرؤية العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات و مصالح المنظمة وقيمها الأساسية، تساعد كل من الرؤية و الرسالة في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة

### 2. وضع الاستراتيجيات و تحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة :

ترجم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل، هذا المخطط يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل و القيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد، هذا المخطط سيكون إطارا لمصب القرارات المتخذة لبلوغ أفضل إستراتيجية ملائمة.<sup>10</sup> تمر هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية:

#### 1.2 المرحلة الأولى: صياغة الاستراتيجيات الملائمة

و فيها يتم الإجابة عن التساؤلات التالية:

- من نحن؟: تحليل كيان المؤسسة (مواردها، هيكلها، المستخدمين، التجهيزات...)
- أين نحن؟: تحليل المحيط (سوق المؤسسة، زبائنها، موردوها، منافسوها، شركاؤها..)
- إلى أين نود الاتجاه التعبير عن الأهداف المرجوة.

الإجابات عن هذه الأسئلة تسهل وضع الاستراتيجيات و اختيار تلك الملائمة للمؤسسة اختيار الاستراتيجيات الأكثر ملائمة من بين مجموعة من السيناريوهات للاستراتيجيات المحتملة.

#### 2.2 المرحلة الثانية: وضع الأهداف الإستراتيجية:

انطلاقا من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها، تقوم المؤسسة بتحديد عدد من الأهداف الكلية على المستوى الاستراتيجي، بحيث تحدد عددا محددًا من الأهداف مقابل كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة ، و يجب أن يتميز الهدف بالخصائص التالية: أن يكون محددًا، قابلاً للقياس، واقعي (يمكن بلوغه)، محل إجماع، و أن يرتبط بإستراتيجية المنظمة. مثال : إذا رغبت في توسيع حصتها السوقية يمكن أن يكون هدفها الاستراتيجي هو: "تقديم أفضل خدمة لزبائنها"، هذا الهدف يمكن أن يترجم إلى سلسلة من الأهداف التكتيكية، مثل: تحسين مستوى الجاهزية لخدمة الزبون من خلال معالجة الطلبية في زمن قصير .

<sup>10</sup> Alain Fernandez , **les nouveaux tableaux de bord des décideurs** , éditions d' organisation , Paris , France , 2<sup>ème</sup> édition , 2002, pp:190-191.

### 3. تحديد عوامل النجاح الحرجة و إعداد الخريطة الإستراتيجية

تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية، بحيث تحدد المنظمة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة. تركز مفاتيح النجاح على التغييرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة و هي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية و تساعد على تحديد القياسات الأساسية.<sup>11</sup>

أمثلة: تنمية قدرات و أداء الموظفين، إيجاد قنوات استثمارية جديدة، اقتحام أسواق جديدة.

يعتمد على هذه العوامل في رسم الخريطة الإستراتيجية، و التي تعتبر أداة اتصال منطقية تربط الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة بعملياتها وبالمنظم التي تساعد في إنجاز تلك الاستراتيجيات و أهميتها تكمن في تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة لرؤية كيف تربط الأعمال التي يقومون بها مع كل أهداف المنظمة، ليتمكنوا من أن يعملوا بشكل منسق و باتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة.

### 4. اختيار القياسات:

بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً، أي يجب قياسها، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه. و يعرف المؤشر بأنه معلومة تكون عموماً رقمية و يتم اختيارها من أجل التقييم عند مجالات متقاربة لتنفيذ المهمة و تحديد الأهداف الموافقة.<sup>12</sup>

و من أمثلة ذلك: مثلاً نستعمل مؤشر معدل الغيابات لمعرفة رضا الموظفين وانتمائهم للشركة

### 5. إعداد خطط العمل:

يجب على إدارة المنظمة إعداد خطط العمل أي بيان الأنشطة و الأعمال الواجب القيام بها سعياً لانجاز الأهداف و الرؤية الإستراتيجية، و يتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية و تخصيص الموارد و تحديد المسؤوليات و الأدوات و تدعيم البرامج، و اختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل، و تحديد المدة اللازمة للتطبيق، و لضمان حسن تطبيق الإستراتيجية فيجب متابعتها و مراقبتها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.

### 6. متابعة و تقييم بطاقة الأداء المتوازن:

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الإستراتيجية، و من الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمنظمة و على مستوى كل المستويات الإدارية في المنظمة.

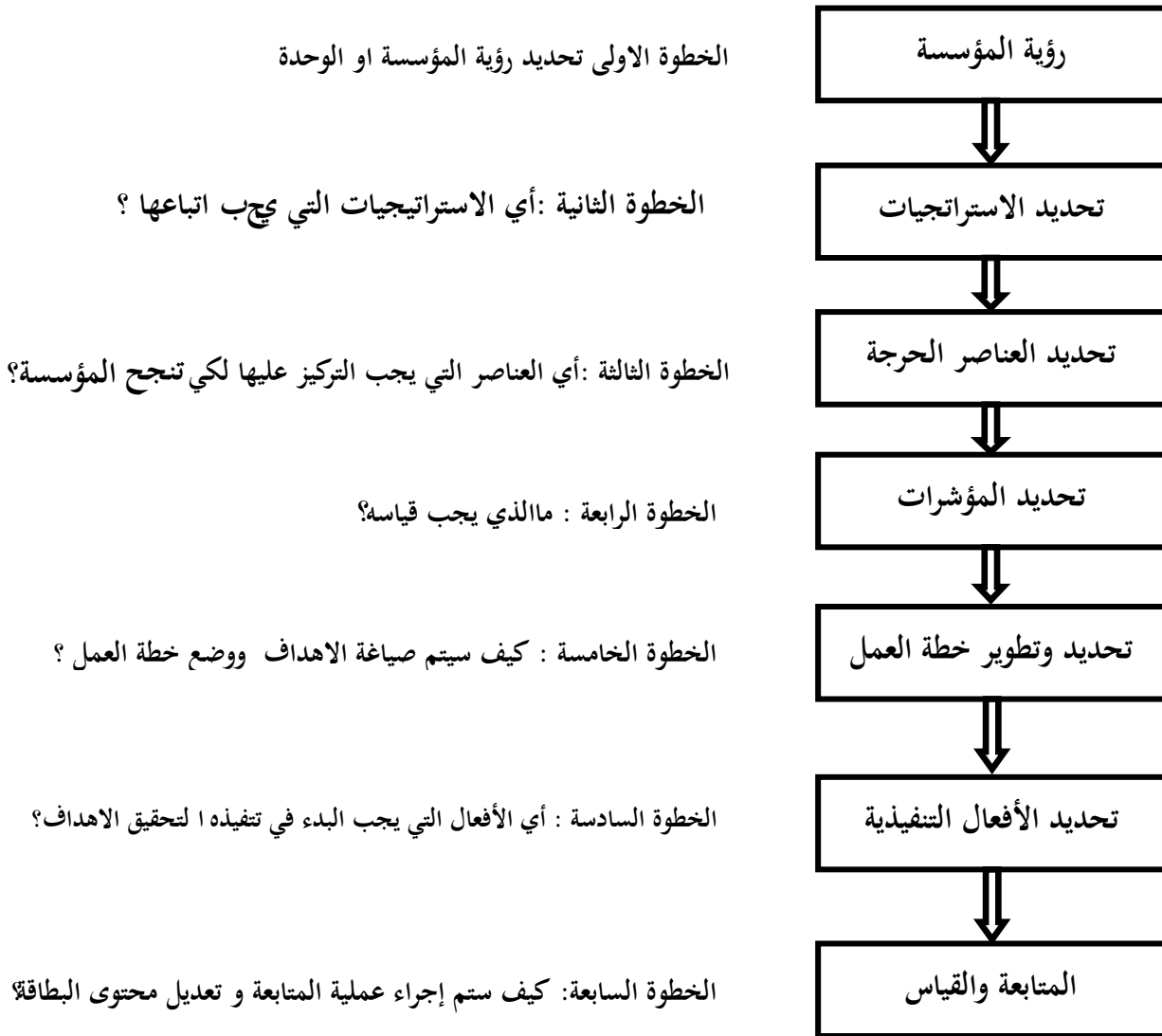
<sup>11</sup>Patrick Iribarne , **les tableaux de bord de la performance (comment les concevoir)**, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès), Dunod , Paris , 2003, pp:57-58 .

<sup>12</sup> Jaques de guerny et Jean Claude Guiriec , **contrôle de gestion et choix stratégiques**, Delmas ,Paris , 6<sup>ème</sup> édition , 1998, p:76.



يتم ذلك من خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات الإدارية و الحرص على اللجوء إليها بشكل مستمر في العمليات اليومية للإدارة، إذن يجب أن تكون عملية تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن جزء من العمل اليومي للشركة. و من خلال إتباع هذه الخطوات نكون قد خطونا خطوة إستراتيجية على مستوى العملية الإدارية للمنظمة.

### شكل 3.1 خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غربية : "التخطيط الاستراتيجي بقياس أداء المتوازن ،المكتبة العصرية المنصورة ، مصر، 2006، ص221 ، 222.

**المطلب الثاني: تقييم الأداء الاستراتيجي .**

يعد تقييم الأداء من أهم وظائف الإدارة التي تحدد مستوى أداء وحداتها للتعرف على مواطن القوة والضعف فيها، فضلا عن انه يساهم في تقديم البيانات والمعلومات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المؤسسة الاقتصادية، ولقد تطور مفهوم تقييم الأداء واتسع نطاق تطبيقه بحيث لم يصبح احد أهم عناصر العملية الإدارية فحسب بل من عناصر العملية الإستراتيجية التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال مراقبة التسيير.

**الفرع الأول : مفهوم الأداء**

هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.<sup>13</sup>

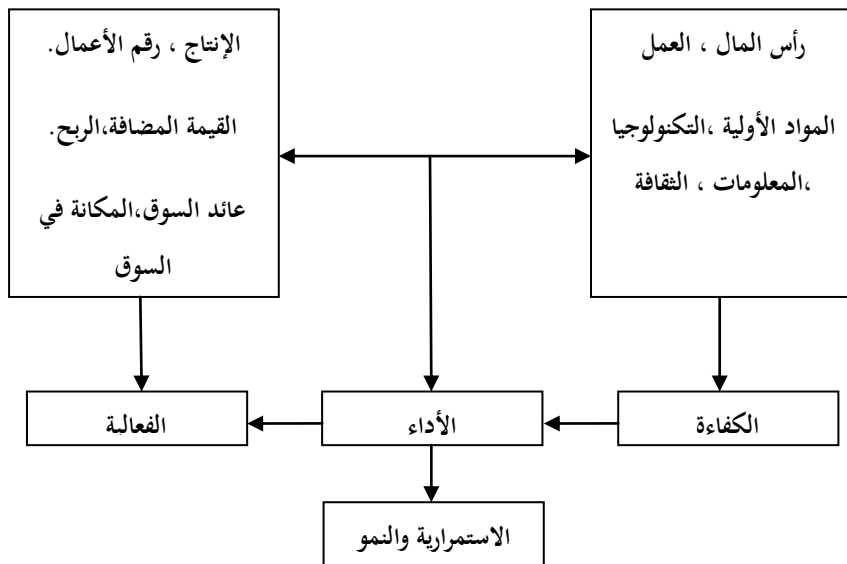
كما يعرف بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية وبالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ويأتي هنا التأكيد على التوليفة (كفاءة، فعالية) لتفسير مفهوم الأداء من زاويتين :

1-فعالية النظام من اجل تحقيق الأهداف المحددة؛

2-الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة بشكل صحيح<sup>14</sup>.

نستنتج أن الأداء هو عملية انعكاس مدى استغلال المؤسسة لمختلف الموارد الموجودة لديها (مادية، بشرية ) ومقارنتها بالأهداف الموضوعية من طرفها، فالأداء يرتبط بمفهومي الكفاءة والفعالية .

**الشكل 4.1 الأداء من منظور الكفاءة والفعالية**



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

<sup>13</sup> عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1989، ص35

<sup>14</sup> أبو بكر صبيح، الاداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2010، ص69

### الفرع الثاني : الأداء الاستراتيجي

عرفه Mc donnel et Ansoff على انه الأداء الذي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد على وفق مؤشري دورة حياة المنظمة ومستوى ربحيتها؛ كما يعرف على انه ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة ويمكن النظر إليه على انه كيف تعمل المنظمة إجمالاً؛ كما عرف على انه النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها البشرية والمادية لغرض تحقيق أهدافها<sup>15</sup>؛

نستنتج أن الأداء الاستراتيجي هو حصيلة نشاطات المؤسسة لمدة طويلة الأمد وهو يعكس مدى استغلال المؤسسة لكافة مواردها المادية والبشرية بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعة من طرفها.

### الفرع الثالث : تقييم الأداء الاستراتيجي

ينطوي مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي على العديد من المفاهيم الجوهرية ذات العلاقة بالنجاح والفشل والكفاية والفاعلية والمخطط والفعل كما ونوعاً فتقييم الأداء يميز ويفصل العمل الجيد عن العمل السيئ بهدف تطوير العمل وتحسينه ، ويعد احد الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. أما تقييم الأداء الاستراتيجي فقد وضعه (Bochler) بأنه نظام محاسبي يستعمل لغرض تقييم أداء مديري المؤسسات من وجهة نظر إستراتيجية وهذا النظام يستعمل عندما يتم تفويض المسؤوليات للإدارة العليا وإدارة الأعمال الإستراتيجية؛ أما (Hunger et Wheelem) عرفوا عملية تقييم الأداء الاستراتيجي بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المستهدفة تحقيقها ، وتوفر التغذية الراجعة الضرورية للأداء ، وذلك لغرض تقييم النتائج والتعديلات اللازمة<sup>16</sup>.

### الفرع الرابع : أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي

تبرز أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي في كل المجتمعات والنظم الاقتصادية من خلال ما تتميز به الموارد الاقتصادية من ندرة بالنسبة للاحتياجات المتزايدة والمتنافس عليها ولذلك تظهر باستمرار الحاجة إلى تحقيق أقصى العوائد الناتجة عن الاستغلال الكفء للموارد وتأثيرها على أهداف المؤسسة ويمكن إنجاز أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي بالجوانب التالية<sup>17</sup> :  
1- يوفر تقييم الأداء مقياساً لنجاح المؤسسة من خلال سعيها مواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها ، ذلك أن النجاح مقياس مركب بين الكفاءة والفاعلية وبالتالي فهو أشمل من أي منهما وحتى تضمن المؤسسة لنفسها البقاء والاستقرار والنمو؛

<sup>15</sup> حمزة رملي، قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال ،مجلة الإستراتيجية والتنمية ، العدد 12، 2016 ، ص 300.

<sup>16</sup> أحلام بن رنو ،تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،الجزائر ،2015، ص4.

<sup>17</sup> اوبكر صتي ،الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، ص 110 و111

- 2- يظهر تقييم أداء مدى أسهم المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من إنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع وفي الوقت والجهد والمال، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط ورفع مستوى القدر الشرائية وزيادة الدخل القومي، مما يعود بالنفع على الجميع الأطراف؛
- 3- يوفر النظام تقييم الأداء لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة أغراض التخطيط والرقابة وأتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق علمية وموضوعية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات في خدمة الجهات الأخرى خارج المؤسسة؛
- 4- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققه المؤسسة في مسيرتها سواء نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، ذلك عن طريق مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي للأعمال في المؤسسة زمنيا ومكانيا بالمؤسسة الناجحة؛
- 5- يساعد على إيجاد نوع من التنافس بين مختلف الأقسام والإدارات في المؤسسة، وهذه بدوره يدفع إلى تحسين مستوى أداء المؤسسة ككل؛
- 6- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفاء ووضعها في المواقع أكثر إنتاجية، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الطموح و الاستغناء عن العناصر غير الكفاء؛
- 7- يسهم في تحقيق الأهداف المحددة في الخطط العمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز الشخصية؛
- 8- تحدد عملية تقييم الأداء، المركز الإستراتيجي للمؤسسة ضمن البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها.

### الفرع الخامس : قياس الأداء الإستراتيجي

باعتبار الأداء الاستراتيجي نتيجة لأنشطة المؤسسة و التي يجب أن توافق أهدافها ، يظهر أمامنا تساؤل جوهري حول كيفية قياس هذه النتيجة، أي كيفية قياس الأداء الاستراتيجي و هنا نجد الكثير من النماذج التي اعتمد عليها المفكرون للقياس. و من هذه النماذج نذكر:<sup>18</sup>

1. **النموذج المالي التقليدي** : و يتضمن مقاييس القدرة على تحقيق الأرباح وهي: العائد على رأس المال المستثمر، ربحية السهم الواحد، العائد على حق الملكية ، التدفق النقدي الحر. غير أنّ هذا النموذج لم يثبت الكفاءة المنتظرة باعتبار أن المقاييس السابقة لا يمكن الاعتماد عليها فيما يخص القيمة الاقتصادية للمنظمة، و عليه تستخدم معظم المنظمات نموذجا آخر يُعنى بقيمة حاملي الأسهم.
2. **نموذج المقارنة المرجعية**: يعتمد هذا النموذج على تحديد العوامل التي تمكن المنظمات من تفعيل قدرتها التنافسية مقارنة بالمنافسين وفق عدد من المجالات المتمثلة في التركيز على : الزبون ، الجودة، الموارد و تحقيق القيمة).
3. **نموذج ( Delancy & Huselid , 1996 )**: يتم بموجبه قياس الأداء وفق مقياسين:

<sup>18</sup>أكرم محسن الياسري، علي كريم الخفاجي وظفر ناصر حسين، اثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي ،دراسة لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة بابل ، العدد1، 2012، ص5،6

أ. المقياس الأول : وقياس الأداء المنظمي باعتماد عدة مؤشرات منها: الجودة ، القدرة على تطوير منتجات جديدة ، رضا الزبائن وكذا القدرة على إدامة علاقات إيجابية بين العاملين الإدارة.  
ب. المقياس الثاني : يركز على أداء السوق و يظم مؤشرات تعبر عن الأنشطة التسويقية و منها : الربحية، نمو المبيعات و الحصة السوقية.

4. نموذج أصحاب المصلحة: لكل فئة من أصحاب المصالح مجموعة من المقاييس الخاصة لتحديد كيفية أداء المنظمة ،هذه المقاييس من شأنها أن تحدد الأثر المباشر و غير المباشر لنشاطات المنظمة في اهتمامات أصحاب المصالح، و على الإدارة العليا أن تضع واحدا أو أكثر من المقاييس البسيطة لكل فئة من فئاتهم و بذلك يمكن أن تحافظ على جذب اهتمامهم  
5. نموذج بطاقة الأداء المتوازن **Balanced Scorecard**: و يعتبر أهم نماذج قياس الأداء الاستراتيجي، و قد قدمه كل من (Norton & Kaplan)، حيث يعرفان هذه البطاقة باعتبارها إطارا جديدا لقياس أداء المنظمة يستخدم للتغلب على القيود الناتجة عن استخدام المقاييس المالية فقط، و ذلك من خلال استخدام عدة مقاييس تساعد في توليد القيمة من خلال الاستثمار في الزبائن، الموردن، التكنولوجيا و الإبداع.

#### الفرع السادس : أبعاد الأداء الاستراتيجي ( أبعاد بطاقة الأداء المتوازن)

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أهم المداخل لقياس الأداء الاستراتيجي، و تتضمن أربع منظورات ( أبعاد) رئيسية نوجزها فيما يلي<sup>19</sup>:

1. المنظور المالي: تمثل نتائج هذا المنظور مقياسا للوقوف عند مستوى الأرباح المحققة لإستراتيجية الشركة من خلال خفض مستوى التكاليف، و تعدّ الأهداف المالية محور تركيز أهداف مقاييس المنظورات الأخرى للبطاقة، و عليه يعدّ هذا المنظور المحصلة النهائية لكلّ التغيرات و التحليلات التي تتمّ فيها و التي قد تكون في شكل تعظيم للربحية.

2. منظور الزبائن: يحتل الزبائن اليوم المرتبة الأولى في تحقيق المنافسة السوقية و عليه فمعظم الشركات تعتمد على وضع متطلبات زبائنها في قلب إستراتيجيتها، و يحتوي هذا المنظور على عدة مقاييس منها:

أ. الحصة السوقية : تعد الحصة السوقية إحدى المقاييس المستخدمة في تقييم المنافسة الحالية ، و تقاس على أساس نسبة مبيعات الشركة إلى المبيعات الكلية للسوق.

ب. الاحتفاظ بالزبائن الحاليين : يعدّ من المبادرات التي تحافظ أو تزيد الحصة السوقية ، باعتبار أن الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أسهل من إقناع زبائن جدد، و يتم عن طريق إرضائهم.

ج. كسب الزبائن : يمثلّ هذا المقياس قدرة الشركة على زيادة زبائن جدد، يقاس بنسبة المبيعات للزبائن الجدد من المبيعات الكلية خلال مدّة معيّنة ، و كذلك من خلال معدّل إيرادات الزبائن الجديد إلى مصاريف البحث عن الزبائن.

د. رضا الزبائن : يتمّ هنا التركيز على قياس نظرة الزبائن إلى المنتجات و الخدمات التي تقدّمها لهم الشركة فضلا عن بيان المشاكل التي يواجهونها عند التعامل مع الشركة.

<sup>19</sup> صالح إبراهيم الشعباني، المنظور الاستراتيجي لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبيا وأوجه القصور، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 33 و34، 2011، ص7، 8.

3. منظور العمليات الداخلية: يركز هذا البعد على عمليات التشغيل الداخلي التي تعمل على خلق قيمة الزبون فتضاف إلى بعد الزبون و إلى البعد المالي عن طريق زيادة قيمة السهم ، و يعتمد هذا البعد على الأداء المرجعي ( Benchmarking ) في تحسين عمليات التشغيل الداخلي، وعلى إعادة الهندسة ( Reengineering ) لإجراء التغير الجوهري، و إعادة تصميم مقاييس الأداء الأساسية مثل التكلفة و الجودة و الخدمة و السرعة في إرضاء الزبون ، و يتضمن هذا البعد ثلاث عمليات :- عملية الابتكار the innovation Process -عملية التشغيل The Operation Process -خدمة ما بعد البيع Post Sales Service .

4. منظور التعلّم و التّموّ: يحدد هذا المنظور البنية التي يجب على الشركة بناءها من أجل التّموّ و التحسين على المدى الطويل، إذ أن ظروف المنافسة تحتم على الشركات اعتماد التحسين المستمرّ بهدف تحسين قيمة الزبون حملة الأسهم و يشمل التّموّ و التعلّم ثلاثة عناصر أساسية هي: الأفراد و النظمّ و الإجراءات إذ من خلال الأبعاد الثلاثة الأخرى يتمّ اكتشاف الفجوات بين القدرات المتاحة و بين ما يجب توفيره لتحقيق هذه الأهداف من أداء متميّز . و لتقليص هذه الفجوة يجب تهيئة الكوادر البشرية ذات المهارة العالية و تعزيز نظم المعلومات و تقنياتها و الترتيب الملائم لإجراءات العمل ، و هذا يمثل الأهداف المنفصلة لمنظور التعلّم .

### المطلب الثالث: العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي

مع التطور الحاصل في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي ومع العجز الواضح للمؤشرات المالية وحدها في إعطاء الصورة الحقيقية لأداء المنظمة ,وجب اللجوء إلى أسلوب جديد لتقييم الأداء الاستراتيجي يشتمل على مؤشرات مالية وغير مالية والتي تمثلت في بطاقة الأداء المتوازن ,وتبرز العلاقة بين الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن في :

- مساعدة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات<sup>20</sup>؛
- تساعد على الربط والفهم الجيد ما بين رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها؛
- ربط الأهداف قصيرة المدى مع الأهداف الإستراتيجية؛
- متابعة وتقييم مدى التقدم الحاصل في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- الجمع ما بين المقاييس المالية وغير مالية والتي ينتج عنها معرفة وضع الأداء الحقيقي للمنظمة.

<sup>20</sup>قناة فتيحة ، مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،الجزائر ،2014،ص 10.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

سنستعرض في هذا المبحث مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية السابقة التي اهتمت بهذا الموضوع

#### المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

##### 1-دراسة (مهدي صلاح جواد،2011)<sup>21</sup>

الدراسة عبارة عن مقال بعنوان "دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي " تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة إثبات عجز الأسلوب التقليدي لتقييم الأداء مع التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة وضرورة استخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية استخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن كإحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تقييم الأداء الاستراتيجي وذلك لاعتمادها على المقاييس المالية وغير المالية. للوصول إلى أهداف البحث اعتمد الباحث في الجانب النظري على المنهج الوصفي من خلال الاستفادة من المصادر العلمية العربية و الأجنبية وفي الجانب التطبيقي اعتمد على أسلوب دراسة الحالة من خلال تحليل بيانات مصرف الاستثمار العراقي بين سنوات (2004-2008)، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى التقنيات الحديثة للمحاسبة الإدارية الإستراتيجية؛
- تعتبر المصارف بصفة عامة و مصرف الاستثمار العراقي بصورة خاصة النظام الشامل بعكس الرؤية المستقبلية والإستراتيجية؛
- إجراء عملية تقييم الأداء الاستراتيجي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن بعكس مدى الكفاءة الإستراتيجية في استثمار الأصول المستقطب

##### 2 -دراسة (صلاح بلاسكة ،2012)<sup>22</sup>

الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان " قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"

تمثلت إشكالية الدراسة في محاولة مدى معرفة ما مدى قابلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كأداة لتقييم الإستراتيجية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إيجاد أنجع الأدوات التي تساعد المؤسسة على تقييم إستراتيجيتها وتوصيف الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن ، كما هدفت إلى إبراز قدرة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لتقييم الإستراتيجية وكذلك تقديم بعض الاقتراحات التي تساعد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تبني هذا الأسلوب (التقييم الاستراتيجي)، للوصول إلى أهداف الدراسة استعمل الباحث المنهج الوصفي في

<sup>21</sup>مهدي صلاح جواد ، دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي (دراسة حالة مصرف الاستثمار العراقي 2004-2008)،مجلة العراقية للعلوم الإدارية ،جامعة كربلاء العراق ، العدد 28 ، 2011.

<sup>22</sup>صلاح بلاسكة ، قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض المؤسسات)، رسالة ماجستير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، 2012.

الجانب النظري، وكذا أسلوب دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية وذلك باستخدام استمارة أسئلة موجهة إلى هذه المؤسسات وقد توصل إلى مجموعة من النتائج منها:

-وجود اهتمام من قبل المؤسسات الجزائرية لتقييم الإستراتيجية؛

-البيئة الداخلية للمؤسسات تعيق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛

-عدم الوعي الكافي لدى مسؤولي المؤسسات بضرورة الأخذ بهذا النموذج لما تفرضه البيئة حتى أن بعض المدراء لا يعرفون هذا النموذج؛

-وجود اهتمام كبير بالجانب المالي فقط في المؤسسات الجزائرية.

### 3- دراسة (ريغة أحمد صالح, 2014)<sup>23</sup>

الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان "تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" تمثلت إشكالية الدراسة في محاولة معرفة ما مدى ملائمة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في المؤسسات الصناعية في الجزائر وكانت ابرز أهداف الدراسة هي دراسة الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وكيفية تأثير كل بعد على الأداء داخل المؤسسة ومحاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية.

اتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وكذا أسلوب دراسة الحالة وذلك من اجل جمع المعلومات اللازمة والمنهج المقارن من خلال مقارنة نظام التقييم القائم في المؤسسة مع بطاقة الأداء المتوازن.

توصل الباحث إلى جملة من النتائج ، كان من أبرزها أن الأدوات المستخدمة في التقييم داخل المؤسسة في مجملها تقليدية ، وكذلك أن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن قد أثبتت فعاليتها ونجاحها في تقييم أداء المؤسسة وان مفهوم النجاح في المؤسسة يرتبط بتحقيق أعلى رقم أعمال ممكن لذلك تهتم بكبار العملاء على حساب العملاء الآخرين.

### 4- دراسة (حمزة رملي ، 2016)<sup>24</sup>

الدراسة عبارة عن مقال بعنوان " قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر بالاعتماد على

#### نموذج 3"

تمثلت إشكالية الدراسة في محاولة معرفة ما هو مستوى الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية وفق المؤشرات الكمية والنوعية لبطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث، كما هدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذج متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي وتحديد مؤشرات لكل منظور من منظورات الأداء المتوازن ومحاولة تحديد مدى وصول المجمع لأهدافه، للوصول إلى هذه الأهداف اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في الجانب النظري، كما اعتمد على المنهج التحليلي في قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع

<sup>23</sup> ريغة أحمد صالح، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية )، رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة 2، 2014.

<sup>24</sup> حمزة رملي ، قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر (نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث )، مجلة الإستراتيجية والتنمية ، جامعة مستغانم ، العدد 12 ، 2016.



صيدال ومقارنة الأهداف المحددة مع تلك المحققة فعلا، وقد توصل إلى أن هناك مستويات متوسطة للأداء الاستراتيجي في مجمع صيدال لصناعة الأدوية، وذلك في مجمل أبعاده على الرغم من إظهار مؤشرات قوية في بعد العمليات الداخلية والنمو .

#### 5-دراسة (هدى مؤيد حاتم السعدون, 2017)<sup>25</sup>

-الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية".  
-تتركز مشكلة الدراسة في عدم اعتماد الجامعات العراقية على الأساليب العلمية الحديثة في تقويم أدائها ومنها بطاقة الأداء المتوازن، والاستمرار في استخدام الأساليب التقليدية التي تعتمد على المؤشرات المالية والتي لا تتلاءم مع المرحلة الراهنة مما ينعكس سلبا على تقويم أداء هذه الجامعات بشكل صحيح و دقيق . وهدفت هذه الدراسة إلى عرض الأطر النظرية والمرتكزات المعرفية لبطاقة الأداء المتوازن ومناظيرها المختلفة باعتبارها أسلوب حديث لتقويم الأداء الاستراتيجي ، والقيام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة (وليس الأربعة كما هو الحال في الدراسات السابقة) على جامعة القادسية لأغراض تقويم أدائها من خلل هذه المناظير ، وتقديم بعض الاستنتاجات والتوصيات التي تساعد إدارة الجامعة في إجراء عملية تقويم الأداء السنوي للجامعة أو الكليات التابعة لها والوحدات الفرعية الأخرى بما يمكن إدارة الجامعة من التعرف على نقاط الضعف والقوة في مختلف نواحي الجامعة، للوصول إلى أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي بالاعتماد على المراجع الأكاديمية وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة والاستبيان والمقابلة الشخصية ، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في إمكانية تطوير بطاقة الأداء المتوازن، من خلال إضافة منظور أو أكثر لتتكامل مع المناظير الأربعة وذلك حسب حاجة الوحدة وبما يتلاءم مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما تعد عملية تقويم الأداء ذات أهمية كبيرة، فهي تساعد على تطوير أداء الوحدة ومعرفة مدى تقدمها وتحقيقها للأهداف المحددة مسبقا والتحقق من انه يجري تنفيذ الخطة وفقاً لما هو مرسوم له ، وإمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة لتقويم أداء الجامعة من اجل تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها والعمل على تعزيز قوتها ومعالجة ضعفها إن وجد .

#### المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

#### 1-دراسة (Rashed UI Hassan ,Tai Mei Chyi) (2017)<sup>26</sup>

الدراسة عبارة عن مقال بعنوان " دراسة تطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن (دراسة تطبيقية لأربع مؤسسات) " حاول الباحث معرفة ما مدى ملائمة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بعض المؤسسات الصناعية واستعمل في ذلك المنهج الوصفي في تحليل الجانب النظري و أسلوب دراسة الحالة في التوصل إلى نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وكذا منهج المقارنة في التحليل من خلال تطبيق هذه التقنية في كل المؤسسات الصناعية الأربعة وقد توصل إلى النتائج التالية :

<sup>25</sup>هدى مؤيد حاتم السعدون ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية ،رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علوم

المحاسبة ، كلية الإدارة والإقتصاد جامعة القادسية ،العراق ، 2017

<sup>26</sup> Rashed Ui Hasan ,Tai Mei Chyi, practical application of balanced scorecard-a litiature review, journal of strategy et performance management ,vol5,2017.

- أثبتت النتائج أن تطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن ملائمة ومساعدة على إستراتيجية حديثة في المؤسسات الصناعية المختلفة؛  
- كما توصل إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أصبح مطلب هام لتحسين أداء المؤسسة في هذا العصر.

## 2-دراسة (Ma. Cristina G. Naguit، 2017)<sup>27</sup>

الدراسة عبارة عن مداخلة قام بها الباحثان بعنوان "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة

في محافظة بامبانجا "

تمثلت إشكالية الدراسة في ما مدى نجاح تبني تقنية بطاقة الأداء المتوازن كتقنية حديثة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات المتوسطة والكبيرة في بامبانجا ، وكان الهدف الأساسي محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة في بامبانجا وفق المناظير الأربعة، واستعان الباحث في محاولة الوصول إلى أهداف الدراسة بالمنهج الوصفي والتحليلي في قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسات المتوسطة والكبيرة في بامبانجا وكذلك بالمنهج المقارن من خلال مقارنة أوجه التشابه و الاختلاف بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وبين المؤسسات الكبيرة والمتوسطة في تطبيق تقنية الأداء المتوازن داخل كل مؤسسة وقد توصل الباحث الى النتائج التالية :

-أثبتت الدراسة نجاح تبني تقنية بطاقة الأداء المتوازن وفعاليتها في قياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المتوسطة والكبيرة في بامبانجا؛

-ارتباط نجاح المؤسسات بمدى تبنيها لهذه التقنية .

### المطلب الثالث : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

#### الفرع الأول : مميزات الدراسات السابقة

تطرقت الدراسات السابقة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كأداة إدارية إستراتيجية م مهمة لتحسين وتطوير الأداء الاستراتيجي باستخدام المقاييس المالية وغير المالية للمؤسسات بما يدعم القدرة التنافسية، وأن مقاييس الأداء المالية التقليدية تتعرض للعديد من الانتقادات أهمها أنها تاريخية وتعود للماضي، وتركز على النتائج المالية فقط، وتقيس الأداء داخليا في الأجل القصير. كما اتفقت أغلب هذه الدراسات على ضرورة استخدام مقاييس أخرى تساند مقاييس الأداء المالية التق لهدية تتمثل في مقاييس الأداء غير المالية والتي تقيس الأداء خارجياً في الأجل الطويل وتركز على مسببات ومحركات الأداء، وأن هذه المقاييس يجب أن تشمل على جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة، وأن تغطي الجوانب المالية وغير المالية بالمؤسسة أو المنظمة.

أما عن مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة، فإنه يمكن القول أنها تمثل تراكما فكريا يتيح للباحث الفرصة للانطلاق منها بقصد المساهمة في تطوير عملية تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار خاصة في الجانب المنهجي .

<sup>27</sup> Ma cristina G.Naguit , **Balanced scorecard pratics of Medium and large Enterprices in the province of Pampanga** , DLSU research congress,University Manila,Philippines,June 20 to 22 2017.

الفرع الثاني: مميزات الدراسة الحالية

- تعتبر الدراسة الحالية امتدادا للدراسات السابقة في مجال استخدام الأساليب الحديثة في تقويم الأداء الاستراتيجي لل مؤسسات الاقتصادية ومنها أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، لكن هذه الدراسة تشكل إضافة جديدة ومهمة لكونها :
- ✓ تناولت دراسة جميع محاور بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة (المالية،العملاء،العمليات الداخلية ، التعلم والنمو)؛
  - ✓ إضافة فيما يخص المؤشرات المستخدمة في قياس أداء المؤسسة مثل : (مؤشر القيمة المضافة ، معدل الهامش الصافي، مؤشر التكوين في القيمة المضافة ..)،عكس الدراسات السابقة التي كانت تعتمد على مؤشرات تقليدية ؛
  - ✓ الدراسة تمت في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار وهي من المؤسسات الكبيرة والرائدة في سوق النفط في الجزائر ولديها الكثيرين من المنافسين العالميين في السوق مثل (شلومبيرجر، هاليبرتون.....)؛
  - ✓ في دراستنا قمنا باقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.

## خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها تعد من الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير والتي تساعد على ربط رؤية و إستراتيجية المؤسسة مع إستراتيجية مختلف الأنشطة في المؤسسة، وكذلك لمفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي الذي يعد جزء العملية الرقابية طويلة المدى والذي يهدف إلى الحكم على أداء المؤسسة مقارنة بمواردها بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات مالية وغير مالية.

كما تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، وتم استعراض أهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في إشكالية البحث والهدف من الدراسة وطريقة المعالجة وكذا عرض أهم النتائج الموصل إليها في نهاية كل دراسة ، حيث أجمعت جميع الدراسات على ضرورة تبني المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أدائها الاستراتيجي.

**الفصل الثاني:**

**الدراسة الميدانية لمؤسسة**

**Ensp خلال الفترة**

**(2015-2012)**

تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي ، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني.

وقد وقع اختيارنا على المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار Ensp حاسي مسعود نموذج للدراسة، و التي يتركز نشاطها في تقديم الخدمات المختلفة في المجال البترولي في محاولة منا لمعرفة مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي من خلال التعرف على محاور الأداة المطبقة في المؤسسة وفي محاولة منا لإسقاط المعلومات المحصلة في الجانب النظري على أرض الواقع، و سنتناول في هذا الفصل:

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات

المبحث الثاني: النتائج و مناقشتها

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

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

المطلب الأول: طريقة جمع المعلومات

سيتم في هذا المطلب عرض كل من منهج ومجتمع وعينة الدراسة ومحاور بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للمؤسسة الوطنية للخدمات الآبار.

الفرع الأول : المنهج

تستدعي طبيعة الدراسة استخدام مناهج متعددة تفي بأغراض الموضوع، لهذا يكون أسلوب دراسة الحالة الذي يعمل على الكشف على الدراسة الميدانية لبطاقة الأداء المتوازن، وكذا استعملت تقنيات المقابلة للتمكن من الحصول على معلومات مكتملة للدراسة من خلال إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة مراقبة التسيير و رئيس مصلحة التوجيه والإستراتيجية اللذان قاما بتزويدنا بمعلومات تخص دراستنا، كما تم الاعتماد على وثائق المؤسسة.

الفرع الثاني:التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة

تقتل مؤسسة الدراسة في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP -حاسي مسعود- وذلك لمكانتها وكبر حجمها فهي تعد مثال للمؤسسات الكبرى و الناجحة في الجزائر وذلك في مجالات مختلفة و هذا ما يؤكد أن المؤسسة تسعى دائما للتطور و التقدم و التحسين و هذا ما يساعد على دراسة الموضوع المتعلق بدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي.

الفرع الثالث : تقديم عام للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار

المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP هي مجمع بترولي لخدمات حقول النفط، تابعة لسوناطراك بنسبة 100% أنشأت في 01 أوت 1981 تبعا للقانون الصادر الذي ينص على إعادة هيكلة قطاع المحروقات في الجزائر. رأسها يقدر بـ 8مليار دينار جزائري، كما اكتسبت خبرة واسعة في مجال الخدمات النفطية، الأمر الذي مكنها من الدخول في الأسواق المختلفة لسوناطراك و شركائها.

### الشكل 5.2 بطاقة فنية على المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار Ensp

- اسم الشركة وغرضها الاجتماعي : المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار Ensp
- الشركة الأم : سوناتراك .
- الشكل القانوني: مؤسسة اقتصادية ذات طابع خدماتي (Spa/Epe).
- رأس المال الاجتماعي : شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 8000000000 دج .
- عدد العمال : أكثر من 3000 عامل .
- رقم السجل التجاري: 99B0122445 بتاريخ 2009/07/12.
- الرقم الضريبي: 099930012254543.
- عنوان ومقر الشركة : المنطقة الصناعية ، ص.ب: 83 ، حاسي مسعود ، 30500 ، ولاية ورقلة /الجزائر
- المقرات الرئيسية : حاسي مسعود / الجزائر .
- موقع الانترنت : www.enspgroup.com

من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

### الفرع الرابع: محاور بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار Ensp

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP كل من رؤية وقيم المؤسسة بالإضافة إلى رسالة وإستراتيجية المؤسسة .

#### 1-رؤية المؤسسة :

- اكتساب السوق الدولية هو هدف جوهري في التوسع الجغرافي ل ENSP؛
- استكشاف عوامل النمو الرئيسية من خلال تنفيذ خطط التنمية بدعم من الشركة الأم
- التركيز على مشاريع النمو القائمة على التعاون الطويل الأجل والمتوسط والتحالف الاستراتيجي للشركة.

#### 2-رسالة المؤسسة :

-تمتيز إستراتيجية المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار بسلسلة القيمة التي تجعل من الممكن تقييم مساهمة كل من خطوط العمل في قيمة العميل؛

- ضمان الاستدامة والنمو من خلال اقتراح الخدمات والحلول المهمة في الأسواق التي تتواجد بها المؤسسة مما يعزز قدرة الشركة على إنشاء وتقديم حلول مبتكرة تلبي مصالح واحتياجات العملاء؛
- استهداف مجالات الأعمال الإستراتيجية؛



- تقديم قيمة أكبر لعملائها من أجل كسب الاحترام والولاء .

### 3- قيم المؤسسة :

- الاحتراف المكتسب ؛

- أفاق التنمية الهامة والمستمرة .

### 4- إستراتيجية المؤسسة :

- تأكيد موقعها على كل من الأسواق المرجعية والحفاظ على ميزتها التنافسية وتعزيزها ؛

- تحسين أداء وربحية الخدمات والمنتجات أولوية بالنسبة للمؤسسة؛

- الحفاظ على النمو بشكل مطرد؛

- تقليل التكاليف الذي يؤدي إلى تحسين النتائج؛

- تطوير جميع المستويات في الشركة ؛

- تخصيص الموارد التي تمكن من الاستثمار في أعمال ناشئة جديدة .

5- الأبعاد الأربعة : وهم كل من بعد المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.

6- الأهداف الإستراتيجية: وهي الأهداف طويلة المدى لكل بعد من هذه الأبعاد.

7- المؤشرات: هي عبارة عن مقاييس تقيم لنا مدى التقدم في إنجاز الأهداف الموضوعية.

8- المبادرات: هي عبارة عن الجهود والحلول التي قامت بها المؤسسة لإنجاز هذه الأهداف.

الفرع الخامس: نموذج لمحاوور بطاقة الأداء المتوازن

وعليه سنقوم باقتراح نموذج لمحاوور بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة Ensp بالاعتماد على وثائق المؤسسة :

جدول 1.2 محاور بطاقة الاداء المتوازن المقترحة لمؤسسة Ensp

المبادرات	المؤشرات	الأهداف	البعد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القيام باستثمارات جديدة</li> <li>- ربط نظام الحوافز بمقياس القيمة</li> <li>- التأكيد على فهم الأفراد العاملين لكيفية تطبيق مقياس القيمة المضافة</li> <li>- محاولة السيطرة على التكاليف وتقليلها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطور رقم الأعمال</li> <li>- مقياس القيمة المضافة</li> <li>- معدل الهامش الصافي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق أكبر رقم أعمال ممكن</li> <li>- تحسين تقييم السوق المالي للمؤسسة</li> <li>- زيادة ثروة حملة الأسهم في المؤسسة</li> <li>- تحقيق المرودية التجارية</li> </ul>	المالي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستجابة السريعة لطلبات العملاء</li> <li>- محاولة جلب عملاء جدد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مقياس رضى العملاء</li> <li>- معدل الحصة السوقية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحفاظ على العملاء الحاليين</li> <li>- إرضاء العملاء</li> <li>- المحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة</li> </ul>	العملاء
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير الكفاءات القادرة على تسيير مختلف نشاطات المؤسسة</li> <li>- عملية الصيانة الدورية للآلات</li> <li>- ربط المنح التي يحصل عليها العامل بتحقيقه لأعلى رقم أعمال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد ساعات العمل</li> <li>- عدد أيام العمل</li> <li>- نسبة الإيراد لكل عامل</li> <li>- نسبة مساهمة العاملين في القيمة المضافة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنهاء العمليات بالشكل المطلوب</li> <li>- تحسين سرعة إنجاز العمليات</li> <li>- الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية</li> <li>- تحسين إنتاجية العمال</li> </ul>	العمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القيام بمجموعة من التكوينات في الداخل والخارج</li> <li>- زيادة معدلات التوظيف بالمؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مؤشر تكلفة التكوين</li> <li>- مؤشر عدد العمال</li> <li>- مؤشر مساهمة التكوين في القيمة المضافة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحصول على المعرفة</li> <li>- التحسين المستمر للعمال</li> <li>- تطوير قدرات الأفراد في المؤسسة</li> </ul>	التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة .

المطلب الثاني: قياس الأداء الاستراتيجي من خلال محاور بطاقة الأداء المتوازن

سنتطرق في هذا المطلب إلى تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار من خلال محاور بطاقة الأداء المتوازن المطبقة في المؤسسة وفق المؤشرات الموجودة في المؤسسة .

الفرع الأول: تقييم المحور المالي

يعتبر المحور المالي من المحاور الرئيسية في المؤسسة فهو في النهاية الهدف الذي تسعى له جميع الأنشطة في المؤسسة، ويقاس الأداء المالي وفق مؤشرات تقيس مدى الوصول في الأهداف المالية الموضوعية من طرف المؤسسة، وسنتطرق في هذا المحور إلى ثلاثة مؤشرات تعتمد عليها المؤسسة وهي تطور رقم الأعمال، مقياس القيمة المضافة، معدل الهامش الصافي.

**1: مؤشر رقم الأعمال**

يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة في تحقيق رقم الأعمال المستهدف من طرفها، ويمكننا قياس هذا المؤشر من خلال المعطيات الممنوحة لنا من طرف المؤسسة ، والتي من خلالها نقارن بين المستهدف والحقيقي، ونقيس الانحراف الموجود بينهم.

**الجدول 2.2 يبين تطور رقم الأعمال ل Ensp بين سنوات (2012-2015)/ الوحدة: مليون دج**

السنة	2012	2013	2014	2015
المستهدف	13884	16729	17468	18299
الحقيقي	14469	16504	18366	19001
الانحراف	585	225-	898	702

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المؤسسة

**التعليق :**

يظهر الجدول تطور ملحوظ في رقم أعمال المؤسسة فمن 14469 سنة 2012 ، إلى 19001 سنة 2015 وهذا راجع إلى التطور الملحوظ في سوق النفط في تلك الفترة ، بالإضافة إلى التنافسية الكبيرة التي تتمتع بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها ، وكذلك إلى زيادة عدد الخدمات التي تقدمها المؤسسة ويعود كذلك لكمية الاستثمارات الكبيرة التي قامت بها المؤسسة خلال هذه الفترة بزيادة بعض الأنشطة الجديدة مثل نشاط mudlogging .

وقد سجلت خلال سنوات 2012، 2014، 2013 انحراف موجب، لأنه يتعلق بزيادة كبيرة أكثر من رقم الأعمال الذي كان متوقع من طرف المؤسسة .

2: مؤشر القيمة المضافة

يعتبر هذا المؤشر من أهم المؤشرات التي تقيس أداء نشاط المؤسسة وثروتها المالية لأنه يتضمن رقم الأعمال بعد تغطية مصاريف الاستغلال المباشرة

الجدول 3.2 يبين القيمة المضافة للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار Ensp / الوحدة: مليون دج

السنة	2012	2013	2014	2015
المستهدف	12297	12904	13535	14016
الحقيقي	10305	12313	13999	14625
الانحراف	-1992	-591	464	609

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المؤسسة

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول تطور ملحوظ للقيمة المضافة للمؤسسة ما بين سنوات 2012 و 2015، حيث ارتفعت من 10305 سنة 2012 إلى 14625 سنة 2015 بمعدل زيادة يقدر ب أكثر من 40%، وكذلك نلاحظ تناقص كبير للانحراف بين سنوات 2012 و 2015 وهذا يدل على الأداء الجيد لدورة الاستغلال للمؤسسة ، ويدل تطور القيمة المضافة للمؤسسة على المساهمة الكبيرة لرقم الأعمال في زيادتها.

3- معدل هامش صافي الربح :

ويتم حسابه من خلال قسمة صافي الربح على رقم الأعمال \* 100 ، ويستخدم في قياس ربحية المؤسسة وكذلك يدل على قدرة المؤسسة في تحقيق ربح من رقم الأعمال.

$$\text{معدل الهامش الصافي} = (\text{صافي الربح} / \text{رقم الأعمال}) * 100$$

الجدول 4.2 يوضح معدل الهامش الصافي لمؤسسة Ensp بين (2012- 2015) / الوحدة: %

السنة	2012	2013	2014	2015
المستهدف	%14	%14.60	%14.90	%15.60
الحقيقي	%15.97	%19.83	%18.95	%19.09
الانحراف	%1.97	%5.23	%4.05	%3.49

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المؤسسة

التعليق :

من خلال الجدول نلاحظ تطور ملحوظ لمعدل الهامش الصافي بين سنتي 2012 و 2013 وهذا يعود إلى قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليفها في تلك الفترة ، وسجل تراجع سنة 2014 بنسبة 1.12% وهذا قد يعود إلى زيادة تكاليف معينة على حساب الأرباح لزيادة الانتشار والتوسع .

الفرع الثاني : تقييم محور العملاء

في ظل المنافسة الشرسية بين المؤسسات ، يظل هدف كسب رضا العملاء وولائهم هدفاً أساسياً بالنسبة للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ، فهي دائماً تأخذ بعين الاعتبار الشكاوى المقدمة من طرف العملاء كما دائماً تأخذ مؤشراً رضى العملاء في الاعتبار.

في هذا المحور سنقوم بدراسة مؤشرين هما مؤشر رضى العملاء، ومؤشر النمو السنوي برقم الأعمال.

**1-مؤشر رضى العملاء**

ويتمثل في الجهود التي تبذلها المؤسسة لكسب رضى عملائها في ظل المنافسة الشرسية من طرف المؤسسات المنافسة ويقاس بمجموعة من المقاييس منها : نسبة الشكاوي ، معدل الاستجابة لشروط العميل... الخ

الجدول 5.2 يبين نسبة رضا العملاء على أداء مؤسسة Ensp بين ( 2012 – 2015 ) / الوحدة %

السنة	2012	2013	2014	2015
المستهدف	%95	%95	%95	%95
الحقيقي	%85	%88	%92	%92
الانحراف	%10-	%7-	%3-	%3-

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المؤسسة

التعليق :

يظهر من خلال الجدول تحسن ملحوظ في نسبة رضى العملاء من طرف المؤسسة فمن نسبة 85% مقارنة بالمستهدف الذي هو 95% سنة 2012 إلى 92% سنة 2015 وهذا راجع إلى الاهتمام الذي توليه المؤسسة بالعميل فبعد كل عملية تقوم المؤسسة بإرسال نسخة إلى العميل لمعرفة رأيه ومدى رضاه على العملية، ومحاولة تفادي الأخطاء التي حدثت في المرة السابقة ، وكذلك يرجع هذا التحسن إلى الخبرة الكبيرة التي اكتسبتها المؤسسة في مجالها ، والجانب البشري الكفء الموجود في المؤسسة ، ويعود الانحراف المسجل إلى بعض الأخطاء الفردية التي يقوم بها العمال خلال إنجاز مهامهم لدى العملاء مما يؤدي إلى تسجيل بعض الشكاوي من طرفهم.

## 2- مؤشر النمو السنوي لرقم الأعمال:

ويمكن التعبير عنه بمعدل النمو السنوي لرقم الأعمال، ما يعني الزيادة في رقم الأعمال من سنة لأخرى أي محافظة المؤسسة على حصتها السوقية ومحاوله زيادتها.  
ويحسب كالتالي :

$$\text{معدل النمو السنوي لرقم الأعمال} = \frac{(\text{رقم أعمال السنة } n+1) - (\text{رقم أعمال السنة } n)}{\text{رقم أعمال السنة } n} \times 100$$

## الجدول 6.2 يبين معدل النمو السنوي لرقم الأعمال في مؤسسة Ensp بين (2012-2015)

السنة	2012	2013	2014	2015
المعدل المستهدف	6%	20%	4%	5%
المعدل الحقيقي	33%	14%	11%	3%
الانحراف	27	-6	7	-2

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المؤسسة

### التعليق :

من خلال الجدول نلاحظ تراجع في نمو رقم أعمال المؤسسة من سنة 2012 إلى سنة 2015 فقد تراجع معدل النمو من 33% سنة 2012 إلى 14% سنة 2013 واستمر في سلسلة التراجع إلى غاية 3% سنة 2015 ما يعني تراجع في الحصة السوقية للمؤسسة ما بين سنة 2012 و 2015.

### الفرع الثالث: تقييم محور العمليات الداخلية

يبحث هذا المحور في كيفية زيادة وكفاءة العمليات التي تحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والتي تقوم بجلب الزبائن وزيادة المردودية للمؤسسة.

## 1- مؤشر السرعة في انجاز العمليات

ويقاس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المستهدف من قبلها في كل نشاط من أنشطتها والجدول التالي يبين الحجم الساعي المستهدف في انجاز العمليات ومقارنته بالحجم الساعي الحقيقي .

الجدول 7.2 يبين الحجم الساعي في قسم سنوينغ لمؤسسة Ensp بين (2012-2015) / الوحدة: ساعة يد عاملة

السنة	2012	2013	2014	2015
عدد الساعات المستهدفة في قسم سنوينغ	67320	80710	80870	81490
عدد الساعات الحقيقية في قسم سنوينغ	62557	63070	68697	63664
الانحراف	4763-	17640-	12173-	17826-

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المؤسسة

الجدول 8.2 يبين حجم العمل اليومي في قسم وايرلاين بين (2012 - 2015) / الوحدة: يوم عمل

السنة	2012	2013	2014	2015
الأيام المستهدفة في قسم واير لاين	9363	10264	10432	10891
عدد الأيام الفعلية في قسم واير لاين	8006	7575	8332	7595
الانحراف	1357-	2689-	2100-	3296-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق :

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ زيادة كبيرة في معدل قيمة الانحراف بين المستهدف والحقيقي في كل من قسمي سنوينغ ووايرلاين، ففي قسم سنوينغ سجلت انحراف ب - 4763 ساعة يد عاملة سنة 2012 ليبلغ - 17826 سنة 2015 وفي قسم وايرلاين سجلت انحراف ب - 1357 يوم عمل سنة 2012 ليبلغ - 3296 سنة 2015. وهو انحراف غير مقبول لأنه انحراف كبير والمعضلة الأكبر أن هذا الانحراف في تصاعد كبير، وقد يكون هذا الانحراف بسبب عدم المقدرة الجيدة في تقدير إمكانيات المؤسسة ا وان هناك خلل ما في إحدى هذين النشاطين.

2 : مؤشر الإيراد لكل عامل

ويقيس هذا المؤشر ما مدى مساهمة كل عامل في تحقيق رقم الأعمال وبحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{مؤشر الإيراد لكل عامل} = \text{رقم الأعمال} / \text{عدد العاملين}$$

## الجدول 9.2 يبين مساهمة العاملين في رقم الأعمال لمؤسسة Ensp بين (2012 - 2015) /الوحدة: مليون دج

السنة	2012	2013	2014	2015
المستهدف	4.98	5.62	5.72	5.83
الفعلي	5.31	5.86	6.32	6.31
الانحراف	0.33	0.24	0.60	0.48

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات المؤسسة

التعليق :

من خلال الجدول يتبين ارتفاع مساهمة العاملين في رقم الأعمال فمن 31.5 مليون دج سنة 2012 ارتفعت لتبلغ 6.31 مليون دج سنة 2015 .

## 3- مؤشر مساهمة العاملين في تحقيق القيمة المضافة

ويبين هذا المؤشر مدى مساهمة كل عامل في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة وبحسب العلاقة التالية :

مؤشر مساهمة العاملين في القيمة المضافة : القيمة المضافة / عدد العمال

## الجدول 10.2 يبين مساهمة العاملين في القيمة المضافة ل Ensp بين سنة (2012-2015) /الوحدة: مليون دج

السنة	2012	2013	2014	2015
المستهدف	3,61	4,13	4,22	4,31
الفعلي	3,78	4,38	4,82	4,86
الانحراف	0.17	0.25	0.60	0.55

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة

التعليق :

من خلال الجدول يتبين تزايد مساهمة العاملين في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة فمن 3.78 مليون دج سنة 2012 ارتفعت إلى 4.86 مليون دج سنة 2015، ما يعني أن إستراتيجية المؤسسة فيما يخص الموارد البشرية سياسة نؤتي بشمارها من جانب تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.



الفرع الرابع : تقييم محور التعلم والنمو

يهتم هذا المحور بتحسين القدرات الفكرية والمهارية للعاملين وتحسين النمو المستقبلي للمؤسسة ويمكننا قياسه بمؤشر تكلفة التكوين والتدريب، ومؤشر الزيادة في عدد العمال، ومدى مساهمة تكلفة التكوين في تقديم قيمة مضافة .

**1-مقياس تكلفة التكوين**

يبين هذا المقياس ما مدى الجهود التي تبذلها المؤسسة لتحسين القدرات المهارية لعمالها، ويهدف لتحديد المعلومات وإثرائها والتي تبرز من خلال ميزانية التكوين الكبيرة التي تقوم بتخصيصها المؤسسة

**الجدول 11.2 يبين ميزانية التكوين في مؤسسة Ensp بين ((2012 - 2015 )/الوحدة:مليون دج**

السنة	2012	2013	2014	2015
ميزانية التكوين	132	127	202	135

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المؤسسة

**التعليق :**

يظهر من خلال الجدول مدى اهتمام المؤسسة بتكوين عمالها وذلك من خلال الميزانية الضخمة التي تخصصها لكل سنة، خاصة في سنة 2014 حيث سجلت أعلى رقم مقارنة بالسنوات الأخرى بمبلغ قدره 202 مليون دج، كما سجلت أقل ميزانية سنة 2013 بمقدار 127 مليون دج، وهذا يرجع إلى الاهتمام بزيادة الاستثمارات في سنة 2013 على حساب بعض الميزانيات منها ميزانية التكوين.

ويهدف التكوين في المؤسسة لكسب الرضا الوظيفي للعمال وتحقيق الاستقرار الوظيفي وتحقيق الشعور بالأهمية من طرف المؤسسة

**2-مؤشر نمو عدد العمال**

يدل هذا المؤشر على مدى تطور عدد العمال من سنة لأخرى، كما انه في حالة الزيادة يدل على نموها وتوسعها والعكس في حالة تراجع عدد العمال و الجدول التالي يبين وضعية العمال في المؤسسة بين سنتي 2012 و 2015 :

**الجدول 12.2 يبين عدد العمال في مؤسسة Ensp بين (2012 - 2015)**

السنة	2012	2013	2014	2015
عدد العمال	2725	2814	2904	3010

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات المؤسسة

التعليق :

يظهر من خلال الجدول أعلاه زيادة كبيرة في عدد العمال في المؤسسة بين سنتي 2012 و 2015 فمن 2725 عامل سنة 2012 إلى 3010 عامل سنة 2015 بزيادة 285 عامل وترجع هذه الزيادة :

- المحيط الداخلي المريح داخل المؤسسة مما يقلل من نسبة الاستقالة داخل العاملين؛
- توفير البيئة الوظيفية الجالبة للعمال مثل (الأجور المرتفعة, الجانب الاجتماعي... الخ )
- النمو والتوسع الذي تشهده المؤسسة.

**3- مؤشر مساهمة التكوين في القيمة المضافة :**

ويستخدم هذا المؤشر لمعرفة ما مدى مساهمة المجهودات التي تقوم بها المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار في الجانب التكويني مقارنة بالقيمة المضافة المحققة للمؤسسة.

$$\text{مؤشر مساهمة التكوين في القيمة المضافة} = (\text{تكلفة التكوين} / \text{القيمة المضافة}) \times 100$$

الجدول 13.2 يوضح مساهمة ميزانية التكوين في تحقيق قيمة مضافة ل Ensp بين ( 2012-2015 ) /الوحدة: %

السنة	2012	2013	2014	2015
المستهدف	%2.05	%1.76	%2.13	%1.74
الفعلي	%1.28	%1.03	%1.44	%0.24
الانحراف	%0.77	%0.73-	%0.69-	%1.50-

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات المؤسسة

التعليق :

من خلال الجدول يتبين التأثير بين زيادة أو نقصان تكلفة التكوين على القيمة المضافة للمؤسسة ففي سنة 2012 كانت ميزانية التكوين عند مبلغ 132 مليون دج، وكان المعدل عند 1.28 %، وعند قيام المؤسسة في سنة 2013 بالخفض من ميزانية التكوين إلى 127 مليون دج ، انخفض المعدل إلى 1.03 % ، وفي سنة 2014 قامت المؤسسة برفع ميزانية التكوين إلى 202 مليون دج ليرتفع المؤشر إلى 1.44 %، وفي سنة 2015 خفضت المؤسسة من ميزانية التكوين إلى 35 مليون دج لينزل معها المعدل إلى 0.24 %

**الفرع الخامس: نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP**

من خلال قيامنا بدراسة المؤشرات في كل محور من محاور المؤسسة بين سنوات (2012-2015)، سنقوم باقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار Ensp

الجدول 14.2 نموذج بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار

نسبة تحقيق الهدف %				الفعلي				المستهدف				الوحدة	المؤشرات	الأهداف	المحور
2015	2014	2013	2012	2015	2014	2013	2012	2015	2014	2013	2012				
103.83	105.14	98.65	104.21	19001	18366	16504	14469	18299	17468	16729	13884	مليون دج	-تطور رقم الأعمال	-تحقيق أكبر رقم أعمال ممكن	المالية
104.34	103.42	95.42	83.80	14625	13999	12313	10305	14016	13535	12904	12297	مليون دج	-مقياس القيمة المضافة	-تحسين تقييم السوق المالي للمؤسسة -زيادة ثروة حملة الأسهم في المؤسسة	
122.37	127.18	135.8	114.07	19.09	18.95	19.83	15.97	15.60	14.90	14.60	14.00	%	-معدل الهامش الصافي	-تحقيق المردودية التجارية	
96.84	96.84	92.63	89.47	92	92	88	85	95	95	95	95	%	-مقياس رضي العملاء	-الحفاظ على العملاء الحاليين -إرضاء العملاء	العملاء
60	275	70	550	3	11	14	33	5	4	20	6	%	-معدل نمو رقم الأعمال	-المحافظة على الحصة السوقية	
78.12	84.94	78.14	92.92	63664	68697	63070	62557	81490	80870	80710	67320	ساعة	-عدد ساعات العمل	العمليات الداخلية	
94.86	79.86	73.80	85.50	7595	8332	7575	8006	10891	10432	10264	9363	يوم	- أيام العمل		- تحسين سرعة إنهاء العمليات - زيادة مساهمة العاملين في رقم الأعمال
112.76	114.21	106.05	104.70	4.86	4.82	4.38	3.78	4.31	4.22	4.13	3.61	مليون دج	مؤشر مساهمة العمال في القيمة المضافة		
108.23	110.48	104.27	106.62	6.31	6.32	5.86	5.31	5.83	5.72	5.62	4.98	مليون دج	-مؤشر الإيراد لكل عامل		
14.89	73.45	58.52	64.07	35	202	127	132	235	275	217	206	مليون دج	-مؤشر ميزانية التكوين	-الحصول على المعرفة للعمال -تطوير قدرات الأفراد	التعلم والنمو
95.92	95.05	94.46	97.81	3010	2904	2814	2725	3138	3055	2979	2786	عدد	-نمو عدد العمال	تحسين مساهمة التكوين في رفع القيمة المضافة	
13.79	67.60	58.52	62.43	0.24	1.44	1.03	1.28	1.74	2.13	1.76	2.05	%	-تكلفة التكوين إلى القيمة المضافة		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال دراستنا لمخاور بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة توصلنا إلى النتائج التالية :

المطلب الأول : نتائج المحور المالي ومحور العملاء

ستتطرق من خلال هذا المطلب إلى أهم نتائج ودلالات محوري المالية والعملاء في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار

الفرع الأول : نتائج المحور المالي :

يظهر الأداء المالي للمؤسسة خلال سنوات (2012-2015) أداء جيداً، وذلك بالنظر لنتائج المنظور المالي،

غير أن الحكم على أداء المؤسسة من جهة مالية فقط يؤدي بنا إلى نتائج مضللة وهو المبدأ الذي جاءت به بطاقة الأداء المتوازن حيث استطاعت المؤسسة إن تضاعف من رقم أعمالها بأكثر من 30% بين سنتي 2012 و 2015، كما حققت ثروة مالية كبيرة من خلال تزايد معدل القيمة المضافة من سنة لأخرى وكذا زيادة ربحية المؤسسة وهذا ما ظهر من خلال زيادة معدل الهامش الصافي مما يدل على قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليفها.

الفرع الثاني : نتائج محور العملاء:

تظهر نتائج هذا المحور عدم الاستقرار فعند قياسنا لمؤشر رضى العملاء ظهر تطور كبير في نسبة رضى العملاء على أداء المؤسسة خاصة في سنوات 2014 و 2015، لكنه لازال ليس في المستوى الكبير الذي يحقق للمؤسسة المحافظة على عملائها وخلق سمعة جيدة بين باقي العملاء. أما مؤشر نمو رقم الأعمال فيشكل تراجع من سنة لأخرى وهذا ما يظهر على وجود منافسة شديدة موجودة في السوق من طرف الشركات المنافسة.

المطلب الثاني : نتائج محوري العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو

ستتطرق في هذا المطلب إلى أهم نتائج ودلالات محوري العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو

الفرع الأول: نتائج محور العمليات الداخلية :

تعتبر نتائج محور العمليات الداخلية هي الأقل مابين جميع محاور بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة من حيث مستوى الأداء وهذا يرجع إلى الانحراف الموجود مابين عدد الساعات و الأيام المستهدفة وتلك الفعلية حيث ظل مؤشر الانحراف في ارتفاع مع توالي السنوات , وهو مؤشر خطير لوجود ضعف في تقدير موارد المؤسسة وكفايتها لتحقيق الأهداف الموضوعة.

الفرع الثاني: نتائج محور التعلم والنمو

كان مستوى الأداء في هذا المحور عاليا بين سنوات 2012 و 2015 وذلك من خلال ارتفاع مؤشر تكلفة التكوين خاصة في سنة 2014 حيث بلغت 202 مليون دج وهو رقم كبير، يدل على اهتمام كبير من طرف المؤسسة بتكوين عمالها للاستفادة منهم مستقبلا وأيضا من خلال مؤشر تزايد عدد العمال والذي يبين بان هناك توافق بين إستراتيجية الموارد البشرية للمؤسسة وإستراتيجية النمو والتوسع للمؤسسة , فعدد العمال ارتفع من 2725 عامل سنة 2012 إلى 3010 عامل سنة 2015.

## خلاصة الفصل :

تم التعرض في هذا الفصل لميدان الدراسة و هو المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار من خلال التعرف على منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية إلى جانب التطرق إلى تعريف بالمؤسسة وكذلك اقتراح بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة ,ومن بين النتائج المتوصل إليها أن عملية تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن تشمل على جميع المؤشرات المالية و الغير مالية و كذا التأكد من فهم المؤسسة لعملية تقييم الأداء ، و لمسنا أن المؤسسة تعتمد على جميع محاور بطاقة الأداء المتوازن , كما أظهرت الدراسة وجود تكامل بين المؤشرات لتقييم الأداء و التأكيد على أن المؤشرات المالية لوحدها غير كافية لتقييم الأداء.

الخاتمة



## الخاتمة

حاولنا من خلال هذه المذكرة إظهار مدى مساهمة طاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي باعتبارها من أحدث أدوات مراقبة التسيير وقد تمت هذه الدراسة على فصلين الأول تناولنا فيه المفاهيم النظرية والأدبيات التطبيقية للدراسة حيث تم تقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول تناولنا فيه مفاهيم حول بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي والعلاقة بينهما والمبحث الثاني قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات الحديثة التي تطرقت لهذا الموضوع أما الفصل الثاني فقد قمنا بإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال اختيارنا المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار كميدان للدراسة حيث قمنا باقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة ودراسة كل محور من محاور البطاقة على المؤسسة .  
ومن خلال ما تم دراسته تم التوصل إلى جملة من النتائج :

## أ - نتائج اختبار الفرضيات :

**1-تمثل الفرضية الأولى في:** تركز بطاقة الأداء المتوازن على محاور مالية وغير مالية ، وقد تم إثبات صحة الفرضية الأولى وذلك من خلال التوصل إلى النتائج التالية :

-بطاقة الأداء المتوازن هي أداة لقياس الأداء تعتمد على مؤشرات مالية وغير مالية؛  
-تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم أنظمة تقييم الأداء الاستراتيجي حيث تعتمد أربعة محاور المالية , العملاء, العمليات الداخلية, التعلم والنمو؛  
-تساعد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة في الوصول إلى إستراتيجيتها المنشودة وذلك من خلال متابعتها وتقييمها من خلال المؤشرات المالية وغير المالية؛

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات الحديثة لقياس الأداء الاستراتيجي الشامل والمتكامل للمؤسسة؛  
- إن مداخل تقييم الأداء الاستراتيجي التقليدية تفتقر إلى إمكانية تحقيق المنافع الإستراتيجية نتيجة للتطورات الحاصلة والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية وعليه ظهر الحاجة إلى استخدام أداة تقوم بقياس الأداء الاستراتيجي بواسطة مقاييس مالية وغير مالية بإمكانها أن تعطي صورة حقيقية عن وضعية الأداء الاستراتيجي للمؤسسة

**2- تتمثل الفرضية الثانية في:** يتم تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار على مؤشرات مالية فقط ،

وقد تم نفي صحة الفرضية الثانية وذلك من خلال التوصل إلى النتائج التالية :

- إن مداخل تقييم الأداء الاستراتيجي التقليدية تفتقر إلى إمكانية تحقيق المنافع الإستراتيجية نتيجة للتطورات الحاصلة والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية وعليه ظهر الحاجة إلى استخدام أداة تقوم بقياس الأداء الاستراتيجي بواسطة مقاييس مالية وغير مالية بإمكانها أن تعطي صورة حقيقية عن وضعية الأداء الاستراتيجي للمؤسسة  
- وجود مقاييس لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسة؛

-تم عملية تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار من خلال خطة طويلة الأجل يتم فيها مقارنة النتائج المنجزة فعلا مع الأهداف الموضوعه ويتم تعديلها من خلال الميزانية السنوية على حسب الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة ؛

-تم عملية تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار على مؤشرات مالية وغير مالية (العملاء , العمليات الداخلية ,التعلم والنمو).

**3- تتمثل الفرضية الثالثة في:** تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الوسيلة الأكثر فعالية في قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار , وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية وذلك من خلال التوصل إلى النتائج التالية :

-تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير؛

-تقوم بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء الاستراتيجي الشامل والمتكامل لجميع العمليات في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار؛

-تساعد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار على ربط الإستراتيجية الكلية لمؤسسة مع إستراتيجية كل محور من محاور البطاقة, والقيام بتقييم مدى التقدم في تنفيذ الإستراتيجية من خلال المؤشرات الموضوعه

-وجود إستراتيجية خاصة بكل قسم من أقسام المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار وهو ما تتضمنه بطاقة الأداء المتوازن؛

- وجود إستراتيجية واضحة للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (2012-2016), والتي تتغير كل سنة حسب الأحداث المحيطة بالمؤسسة بواسطة الميزانية السنوية ,ولكن تبقى الخطوط العريضة نفسها؛

- يحقق الجانب المالي للمؤسسة اداءا عاليا مقارنة بباقي الجوانب؛

- أظهرت بطاقة الأداء المتوازن بعض العيوب في الأداء بالنسبة للمؤسسة منها :

**في محور العمليات الداخلية** فشل متواصل للمؤسسة في تحقيق عدد الساعات وأيام العمل اللازمة والمخطط لها ؛

**في جانب العملاء** تراجع في معدل نمو رقم أعمال المؤسسة وهو مؤشر على تراجع في بعض حصص المؤسسة في السوق؛

-تحقق المؤسسة دائما انحرافات سلبية بين المستهدف والفعلي بإستثناء محور المالية , وهو ما يبين ان المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار تعاني عيبا واضحا في التوقعات المستقبلية؛

-تقوم المؤسسة باستخدام لوحة القيادة في تقييم أدائها والتي تعد كل ثلاثي أو سداسي إلا أن هذه الأداة لم نعد كافية وذلك لافتقارها للأهداف طويلة المدى والخطة الإستراتيجية .

### ج- التوصيات :

- ضرورة تبني الإدارة العليا للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها الاستراتيجي؛

- ضرورة توعية العاملين إلى أهمية اثر المؤشرات المالية؛

- وضع مؤشرات لقياس رضا العاملين في المؤسسة؛

- إصلاح الانحرافات الموجودة في محور العمليات الداخلية خاصة فيما يخص الانحرافات الكبيرة والمتزايدة المسجلة في عدد ساعات العمل؛

- العمل على زيادة الميزة التنافسية للمؤسسة والذي يعطي لها مكانة في السوق, يمكنها من زيادة حصتها السوقية في ظل تراجعها؛

-العمل على تحسين جانب التوقعات وتقريب الأهداف الموضوعة مع موارد المؤسسة.

### د- أفاق البحث :

-إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري؛

- قياس تحسن أداء المؤسسات في ظل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛

-دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمصارف.

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

اولا : المراجع باللغة العربية

الكتب :

1- إيهاب عاشور ، بطاقة الأداء المتوازن ، احد قياسات الأداء الإستراتيجي في بيئة التشغيل الإلكترونية ، بدون بلد النشر، ط1، 2010.

2- طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية، (نظرة متكاملة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

3- عايدة خطاب ، التخطيط الإستراتيجي، ذو الفكر العربي، القاهرة، 1989.

4- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي) ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، ط1، 2009.

5- عبد الرضا بدرأوي ، وائل محمد صبحي إدريس، بطاقة التقديرات المتوازنة أداة حديثة لتقييم أداء المنظمات دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 .

6- وائل محمد صبحي إدريس ، سلسلة الأداء الإستراتيجي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2009

المجلات:

7- أكرم محسن الياسري، علي كريم الخفاجي وظافر ناصر حسين ، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي (دراسة لأراء عينة من القيادات الأردنية في جامعات الفرات الأوسط) ، مجلة بلب ، العدد 1 ، 2012.

8 - حمزة رملي ، قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال ، مجلة الإستراتيجية والتنمية ، العدد 12، 2016.

9- عبد المالك مزهودة ، \_ الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم) \_ ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 1 ، 2001.

10- مهدي صلاح جواد، دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد، 28.

11- صالح إبراهيم الشعباني، المنظور الإستراتيجي لإستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبي وأوجه القصور ، مجلة بحوث مستقبلية العدد 33 و34، 2011.

## الرسائل الجامعية :

- 12- إبراهيم خليل المدهون، عيبر احمد عياد البطيني، التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة الدبلوم العالي في إدارة متطلبات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2013 .
- 13- أبو بكر صيتي، الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية ، كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير ، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2010 .
- 14- أحلام بن رنو، تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015.
- 15- ريغة احمد صالح، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة2، 2014 .
- 16- صلاح بلاسكة ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، جامعة فرحات عباس ، الجزائر، 2012.
- 17- فناوة فتيحة ، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، 2014.
- 18- هدى مؤيد حاتم السعدون ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي في جامعة القادسية ، مذكرة ماجستير ، جامعة القادسية، العراق، 2017.

## الملتقيات والمؤتمرات:

- 19- زينب احمد عزيز حسين ، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح )، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في إدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية 6-8، القاهرة جمهورية مصر العربية.،، نوفمبر 2001.
- 20- مقدم وهيبية ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2010.

- 1- Alain Fernandez , **les nouveaux tableaux de bord des décideurs** , éditions d'organisation , Paris , France , 2<sup>ème</sup> édition , 2002.
- 2- Rashed Ui Hasan ,Tai Mei Chyi, **practical application of balanced scorecard-a literature review**, journal of strategy et performance management ,vol5,2017.
- 3- -Jaques de guerny et Jean Claude Guiriec , **contrôle de gestion et choix stratégiques**,Delmas ,Paris , 6<sup>ème</sup> édition , 1998.
- 4- <sup>1</sup>Kaplan robert david norton ,**the balanced scoread :measure review** vol170,nol,january /february,1992.
- 5 - Patrick Iribarne , **les tableaux de bord de la performance(com les concevoir ,les alligner et les déployer sur les facteurs clés de succès)**, Dunod , Paris , 2003.

الملاحق



## Objectifs

	Unité de mesure	2012	2013	2014	2015	
Chiffre d'affaires	MDA	13 884	16 729	17 468	18 299	1
Valeur ajoutée	MDA	12 297	12 904	13 535	14 016	
Résultat net / Chiffre d'affaires		14,00%	14,60%	14,90%	15,60%	
Satisfaction clients	%	95%	95%	95%	95%	2
Evolution du chiffre d'affaires	%	6%	20%	4%	5%	
Snubbing	Heure	67 320	80 710	80 870	81 490	3
Wire Line	Jour	9 363	10 264	10 432	10 891	
Chiffre d'affaires / Effectif	MDA	4,98	5,62	5,72	5,83	
Valeur ajoutée / Effectif	MDA	3,61	4,13	4,22	4,31	
Effectif	Nombre	2 786	2 979	3 055	3 138	4
Coût formation	KDA	206	217	275	235	
Coût formation / Valeur ajoutée	%	2,05%	1,76%	2,13%	1,74%	

## Réalisations

	Unité de mesure	2012	2013	2014	2015	
Chiffre d'affaires	MDA	14 469	16 504	18 366	19 001	1
Valeur ajoutée	MDA	10 305	12 313	13 999	14 625	
Résultat net / Chiffre d'affaires	%	15,97%	19,83%	18,95%	19,09%	
Satisfaction clients	%	85%	88%	92%	92%	2
Evolution du chiffre d'affaires	%	33%	14%	11%	3%	
Snubbing	Heure	62 557	63 070	68 697	63 664	3
Wire Line	Jour	8 006	7 575	8 332	7 595	
Chiffre d'affaires / Effectif	MDA	5,31	5,86	6,32	6,31	
Valeur ajoutée / Effectif	MDA	3,78	4,38	4,82	4,86	
Effectif	Nombre	2 725	2 814	2 904	3 010	4
Coût formation	MDA	132	127	202	35	
Coût formation / Valeur ajoutée	%	1,28%	1,03%	1,44%	0,24%	

الفهرس

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
III	الإهداء
IV	شكر وعرافان
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الاختصارات والرموز
X	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الجوانب النظرية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي
3	المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن
3	الفرع الأول : تعريف بطاقة الأداء المتوازن
3	الفرع الثاني : أهمية بطاقة الأداء المتوازن
4	الفرع الثالث : محاور بطاقة الأداء المتوازن
7	الفرع الرابع : مكونات بطاقة الأداء المتوازن
9	الفرع الخامس : كيفية إعداد وتصميم بطاقة الأداء المتوازن
12	المطلب الثاني: تقييم الأداء الإستراتيجي
12	الفرع الأول : مفهوم الأداء
13	الفرع الثاني : الأداء الاستراتيجي
13	الفرع الثالث : تقييم الأداء الاستراتيجي
13	الفرع الرابع : أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي
14	الفرع الخامس : قياس الأداء الاستراتيجي
15	الفرع السادس : أبعاد الأداء الاستراتيجي
16	المطلب الثالث: العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الإستراتيجي
17	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
17	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية .
17	1-دراسة مهدي صلاح جواد 2011

17	2-دراسة صلاح بلاسكة 2012
18	3-دراسة ريغة صالح 2014
18	4-دراسة حمزة رملي 2016
19	5-دراسة هدى مؤيد حاتم السعدون 2017
19	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية .
19	1- 2017 Rashed Ui Hassan , Tai Mei Chyi
20	2- 2017 Ma.cristina ,G.Naguit
20	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدارسات السابقة .
20	الفرع الأول : مميزات الدراسات السابقة
21	الفرع الثاني : مميزات الدراسة الحالية
22	خلاصة الفصل الأول
23	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمؤسسة Ensp خلال الفترة (2015/2012)
24	تمهيد
25	المبحث الأول:الطريقة و الأدوات .
25	المطلب الأول:طريقة جمع المعلومات .
25	الفرع الأول: المنهج
25	الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة
25	الفرع الثالث: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار
25	الفرع الرابع: محاور بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار
27	الفرع الخامس: نموذج محاور بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار
29	المطلب الثاني: قياس الأداء الإستراتيجي من خلال محاور بطاقة الأداء المتوازن
29	الفرع الأول: تقييم المحور المالي
31	الفرع الثاني: تقييم محور العملاء
32	الفرع الثالث: تقييم محور العمليات الداخلية
35	الفرع الرابع: تقييم محور التعلم والنمو
37	الفرع الخامس: نموذج بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار
39	المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها
39	المطلب الأول : نتائج محور المالية العملاء
39	الفرع الأول : نتائج محور المالية
39	الفرع الثاني : نتائج محور العملاء
39	المطلب الثاني : نتائج محور العمليات الداخلية محور التعلم والنمو

39	الفرع الأول : نتائج محور العمليات الداخلية
40	الفرع الثاني : نتائج محور التعلم والنمو
40	خلاصة الفصل الثاني
42	الخاتمة
46	قائمة المراجع
53	الفهرس