



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

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي،الطور الثاني

في ميدان : علوم اقتصادية و التسيير وعلوم تجارية

فرع علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

بغنوان:

بطاقة الأداء المتوازن نموذج مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة الشركة الوطنية لأشغال الكهرباء كهريف وحدة الجنوب الشرقي

من إعداد الطالب : شقوة ربيع

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/قويدري ميادة.....(أستاذ،جامعة ورقلة)رئيسا

د/ بن الحبيب محسن (أستاذ محاضر "أ" جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

د/ خامرة بوعمامة(أستاذ محاضر "أ" جامعة ورقلة)مناقشا

السنة الجامعية 2018 - 2019

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى أسباب الصلاح و النجاح إلى الولدين الكريمين حفظهما

الله ورعاهما ورحمهما في الدنيا و الآخرة.

كما أهديتها إلى الذين لم يدخروا جهداً في سبيل مساعدتي ومساندتي إلى أفراد العائلة

إلى كل الأصدقاء والأحباب والزملاء

(محمد زوخ، سويسبي موسى، بولفارغ حمزة....)

إلى دفعة ماستر إدارة أعمال كل بأسمه

وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل



تُشكرات

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا محمد أشرف الأنبياء والمرسلين أما بعد

أشكر الله العلي القدير على توفيقني لإتمام هذا العمل.

كما لا يسعني في هذا المقام إلا أن ننسب الفضل لأصحابه فأخص بالذكر الأستاذ المشرف

"بن الحبيب محسن" لإشرافه على هذا البحث من خلال نصحه و إرشاده و ثراء محتواه.

وكذا كلمة شكر وامتنان لابد منها لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

والشكر موصول أيضا لكل عمال الشركة الجهوية لأشغال الكهرباء كهريف.

و لكل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة ولكل أساتذة و عمال جامعة قاصدي مرباح ورقلة.



ملخص: تكتسي عملية قياس الأداء في المؤسسات أهمية بالغة من أجل التوجيه السليم وإيضاح الرؤية لبلوغ أهدافها الإستراتيجية ،لدى جاءت هذه الدراسة لكي تتناول ما أصبح يشوب الأدوات التقليدية من عجز في استيعاب المتغيرات الجديدة والتي هدفت إلى دراسة إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم الأداء الاستراتيجي بتطبيق أبعادها الأربعة (البعد المالي ،بعد العملاء،بعد العمليات الداخلية،بعد التعلم والنمو) في الشركة الجهوية لأشغال الكهرباء – كهريف-.

ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي في الجانب النظري وكذا منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي للوصول إلى النتائج من خلال اعتماد طريقة المقابلة مع مختلف رؤساء المصالح بالإضافة إلى المؤشرات المستخرجة من الوثائق والسجلات التي تبين واقع الأنشطة والممارسات التي قامت بها الشركة في الفترة 2018.

توصلت الدراسة إلى أن الشركة يمكنها اعتماد هته الآلية في تقييم الأداء الاستراتيجي، كما أظهرت النتائج أن هناك مساهمة كبيرة لبطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي للشركة، كما أن أدوات قياس الأداء المستعملة في الشركة لا تعطي صورة واضحة عن وضعية الشركة الحقيقية، عدم اعتماد الشركة رغم كبرها على أدوات تحليل إستراتيجية لبيئة الأعمال لديها. **الكلمات المفتاحية:** بطاقة أداء متوازن، أداء إستراتيجي، تقييم الأداء، قياس الأداء .

Abstract: The performance evaluation process is very important for good management and achieving the strategic vision, this study aims to address the difficulties of traditional management tools which unable to analyze new variables, where it aimed to study the applicability the Balanced Scorecard as a mechanism for measuring and evaluating the strategic performance by applying the four dimensions (Financial dimension, clients dimension, internal processes dimension and learning and growth dimension).

The study was based on descriptive analytical approach to reach te results by adopting the method of interviewing with different heads of departments as well as indicators extracted from documents and records that showing the activities and practices of the company in 2018.

We have concluded that the company can adopt this mechanism to evaluate of strategic performance.

The results showed that There is a significant contribution to the Balanced Scorecard in measuring and evaluating the company's strategic performance,that the performance measurement tools used in the company do not give a clear picture of the status of the real company ,the company does not rely on strategic analysis tools for its business environment.

Keywords: Balanced Scorecard ،Strategic Performance,Performance evaluation, performance measurement.

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء.....
IV	التشكر.....
V	ملخص البحث.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال.....
IX	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي	
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.....
24	المبحث الثاني: تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.....
30	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم الأداء الاستراتيجي لشركة أشغال الكهرباء - كهريف - باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.	
43	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
50	المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن نموذج مقترح كآلية لتقييم الأداء الاستراتيجي لشركة أشغال الكهرباء كهريف....
69	المبحث الثالث : تحليل نتائج ومناقشة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركة الكهرباء - كهريف -.....
77	خلاصة.....
78	الخاتمة.....
81	قائمة المراجع.....
85	قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول.

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
57	: حساب معدل العائد على الإستثمار.	جدول رقم (1.2)
58	حساب معدل هامش الربح.	جدول رقم (2.2)
58	حساب معدل الربح الصافي	جدول رقم (3.2)
59	إجمالي مؤشرات البعد المالي	جدول رقم (4.2)
59	حساب معدل الحصة السوقية	جدول رقم (5.2)
60	حساب معدل شكاوي العملاء.	جدول رقم (6.2)
60	حساب معدل التسليم في الوقت المحدد	جدول رقم (7.2)
61	إجمالي مؤشرات بعد العملاء	جدول رقم (8.2)
61	حساب معدل الإنتاج اليومي	جدول رقم (9.2)
62	حساب معدل إنتاجية العامل.	جدول رقم (10.2)
62	إجمالي مؤشرات بعد العمليات الداخلية.	جدول رقم (11.2)
63	حساب معدل دوران العامل.	جدول رقم (12.2)
63	حساب معدل تكوين العاملين	جدول رقم (13.2)
64	حساب معدل التوظيف.	جدول رقم (14.2)
64	إجمالي مؤشرات بعد التعلم و النمو	جدول رقم (15.2)
65	المبادرات التي تحقّق الأهداف حسب بطاقة الأداء المتوازن BSC .	الجدول رقم (16.2)
68	النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن لشركة أشغال الكهربية - كهريف-	الجدول رقم (17.2)
69	نتائج حساب مؤشرات الأداء لكل هدف والقيم المستهدفة لنفس السنة (2018)	جدول رقم (18.2)
70	توزيع الأوزان	جدول رقم (19.2)
71	يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للبعد المالي لشركة أشغال الكهربية - كهريف-	جدول رقم (20.2)
71	يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لبعد العملاء لشركة أشغال الكهربية - كهريف-	جدول رقم (21.2)
72	يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لبعد العمليات الداخلية لشركة أشغال الكهربية - كهريف-	جدول رقم (22.2)
72	يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لبعد التعلم و النمو لشركة أشغال الكهربية - كهريف-	جدول رقم (23.2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة	الشكل رقم (1.1)
10	يوضح الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	الشكل رقم (2.1)
19	محاور قياس جدول القياس المستقبلي	الشكل رقم (3.1)
47	الهيكل التنظيمي العام للشركة	الشكل رقم (1.2)
48	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية تقرت	الشكل رقم (2.2)
52	القوى التنافسية الخمس المؤثرة للشركة - كهريف -	الشكل رقم (3.2)
56	الخريطة الإستراتيجية للشركة.	الشكل رقم (4.2)
73	أداء البعد المالي لشركة أشغال الكهربية - كهريف -	الشكل رقم (5.2)
74	أداء البعد المالي لشركة أشغال الكهربية - كهريف -	الشكل رقم (6.2)
74	أداء بعد العمليات الداخلية لشركة أشغال الكهربية - كهريف -	الشكل رقم (7.2)
79	أداء بعد العمليات الداخلية لشركة أشغال الكهربية - كهريف -	الشكل رقم (8.2)
76	الأداء الكلي لشركة أشغال الكهربية - كهريف -	الشكل رقم (9.2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
85	جدول حسابات النتائج لشركة أشغال الكهرباء- كهريف - 2018 المديرية الجهوية تقرت	الملحق رقم 1
86	جدول حسابات النتائج لشركة أشغال الكهرباء- كهريف - 2016/2017 المديرية الجهوية تقرت	الملحق رقم 2
87	أصول الميزانية لشركة أشغال الكهرباء- كهريف - 2018 المديرية الجهوية تقرت	الملحق رقم 3
88	كلمة المدير العام والتي يبرز فيها الرؤية الاستراتيجية و رسالة الشركة	الملحق رقم 4

مقدمة

توطئة:

تتطلب بيئة التصنيع الحديثة ضرورة تبني مفهوم التوجه الاستراتيجي وما يتضمنه من عوامل داخلية وخارجية بحيث يتم الاستفادة منها في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتقييم الأداء وهو الأمر الذي يساهم في قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار، أين تتزايد أهمية إيجاد طرق لقياس و تقييم الأداء في المؤسسة.

فعملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مهمة في الإدارة لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى، كما أن الكثير من المؤسسات تبحث عن نموذج الأداء الملائم الذي يتماشى مع التنفيذ المثالي لإستراتيجيتها في ضل توجيهات المؤشرات المختلفة التي يحدد على أساسها المسار والقرار السليم.

ونتيجة لذلك ظهر نموذج القياس المتوازن للأداء (Balanced Scorecard) على يد (Kaplan and Norton) كإطار منهجي يعتمد على الموضوعية في تقويم الأداء الداخلي والخارجي من منظور استراتيجي حيث أنه يهتم بتحقيق الأهداف سواء في الأجل القصير أم الطويل من خلال التعبير عن استراتيجيه المؤسسة بمجموعة متوازنة من المؤشرات التي ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية، كما أنها تصف بوضوح الخطوات الضرورية للوصول إلى النجاح من خلال الربط بين الإستراتيجية وسلوك العاملين في المستويات التنفيذية.

رغم أن عملية قياس الأداء ليست هدفا في حد ذاتها بل وسيلة لتحقيق الأهداف المنشودة لدى بدأت تحظى باهتمام متزايد على المستوى العلمي و العملي مما جعلنا نبحث عن إمكانية تطبيقها في المؤسسة.

أ- إشكالية الدراسة: بناء على ما تقدم يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسة أشغال الكهربية كهريف؟ وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التي سنحاول الإجابة عنها والمتمثلة في:

- هل يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لإدارة الأداء الاستراتيجي في مؤسسة أشغال الكهربية كهريف ؟
- ما مساهمة كل بعد من أبعاد البطاقة في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسة أشغال الكهربية كهريف ؟
- ما هي القيمة المضافة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن مقارنة بأدوات التقييم المستعملة في مؤسسة أشغال الكهربية كهريف ؟
- ما مدى فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي المتعمد في تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسة أشغال الكهربية - كهريف؟

ب- الفرضيات :

- في ظل متغيرات بيئة الأعمال الحديثة يعتبر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن البديل الأفضل لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي.
 - هناك مساهمة واضحة لكل بعد من أبعاد البطاقة في قياس الأداء الإستراتيجي.
 - لا تعبر أدوات التقييم المستعملة على الأداء الفعلي لشركة أشغال الكهربية كهريف فهي تتميز بالنقص و غير كافية.
 - ينتظر في تطبيق بطاقة الأداء تطوير نظام التخطيط الإستراتيجي مع اعتماد أدوات تحليلي لبيئة الأعمال.
- ت- مبررات اختيار موضوع البحث: إن إختيارنا لهذا الموضوع، كان مرده للأسباب التالية.

-توافق الموضوع مع طبيعة التخصص؛

-وجود إهمال في استعمال بطاقة الأداء المتوازن في كثير من المؤسسات الجزائرية والاعتماد على أدوات تقليدية؛

- تحسين مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتحسين النظم الإدارية الحالية؛

ث- أهداف الدراسة:

- عرض أداة قياس وتقييم للأداء حديثة تحتاج منا المزيد من الإيضاح ليسهل تبينها من قبل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وكذا في صياغة و تقييم الاستراتيجية بشكل أكثر ملائمة؛
- دراسة الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تأثير كل بعد على أداء المؤسسة؛
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء داخل الشركة الوطنية لأشغال الكهربية - كهريف-؛
- الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في مساعدة المؤسسة الإقتصادية الجزائرية في تبني هذا الأسلوب.

ج- أهمية الدراسة:

لعل أبرز ما يميز هذه الدراسة أنها بحثت في المساهمة المحتملة لتطبيق مقاييس الأداء الإستراتيجية التي تتضمنها الجوانب الأربعة لأنموذج (BSC) في تعزيز الأداء داخل الشركة الوطنية لأشغال الكهربية - كهريف- ، كما أنها تتصف بكونها ذات طابع تطبيقي، يسعى إلى إثبات وجود مقاييس الأداء الإستراتيجي ، فهي تتبنى أحدث الأدوات المستعملة في هذا المجال ،فهي في الأخير تقدم دليلا ميدانيا إضافيا إلى المؤسسات الجزائرية حول أهمية تطبيق هته الأداة كأنموذج له فاعلية في تحقيق الرؤية و الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ح- حدود الدراسة: وهي تنقسم إلى حدود زمانية و مكانية وكذا الحدود الموضوعية:

الحدود المكانية :

يتضمن الجانب الميداني للبحث دراسة حالة تتمثل في محاولة التطبيق الميداني لنموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن في شركة أشغال الكهرباء - كهريف - المتواجدة في الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ولاية المدية، وحدة الجنوب الشرقي تفرت.

الحدود الزمانية: تمت هته الدراسة من خلال الإعتماد على المعلومات الضرورية لفترة النشاط لسنة 2018.

الحدود الموضوعية: محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس و تقييم الأداء من خلال أبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم و النمو).

خ- منهجية البحث:

بغية الإجابة عن الإشكالية المطروحة في الدراسة و كذا إختبار الفرضيات، إعتدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي في عرض وتفسير كافة متغيرات الدراسة من خلال جمع معلومات حول المشكلة و تصنيفها ومعالجتها.

بينما اعتدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة، وذلك بجمع المعلومات اللازمة من خلال وثائق ومستندات الشركة وكذا إحصائياتها، لنتمكن من دراسة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الشركة الوطنية لأشغال الكهرباء - كهريف-.

د- مرجعية الدراسة : يمكن حصر هذه الأدوات فيما يلي:

-المراجع والكتب باللغتين العربية والأجنبية المتاحة على مستوى المكتبات؛

- مذكرات وأطروحات تخرج جامعي؛

- الوثائق الخاصة بالشركة محل الدراسة وكذا المقابلات المجرى على مستواها؛

-الدراسات السابقة؛

-البحوث، المجالات والمقتنيات العلمية.

ذ- صعوبات البحث: من خلال دراستنا لهذا الموضوع صادفتنا جملة من الصعوبات نذكر منها:

- تتمثل بالدرجة الأولى في الحصول على المعلومات كون الدراسة تشمل جوانب تشغيلية عدة في المؤسسة (الجانب

المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) مما أخذنا للاكتفاء ببيانات متعلقة بموسم نشاط واحد لإجراء الدراسة؛

- عدم تبني المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن مما جعلنا نعتمد مقاربات لإسقاط البيانات المتوفرة ومن أسلوب الرقابة

المستخدم في اقتراح نموذج للبطاقة في المؤسسة؛

- ضيق الوقت المحدد لإنجاز هته الدراسة.

ر- هيكل البحث:

انطلاقا من الأهداف المرجوة من الموضوع و معالجة الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية و لاختبار الفرضيات تم

تقسيم البحث إلى مقدمة و فصلين أساسيين كالآتي:

الفصل الأول : حيث سنتناول من خلاله الأدبيات النظرية و التطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن من خلال ثلاث مباحث ،أين

يتناول المبحث الأول الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة أما المبحث الثاني سيخصص

لغرض تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن أما المبحث الثالث أعد للعرف الأدبيات التطبيقية من

خلال الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: فقد خصص للدراسة الميدانية لتقييم الأداء الاستراتيجي لشركة أشغال الكهربية -كهريف- باستخدام بطاقة الأداء

المتوازن من خلال مبحثين أساسيين ،أين تناول المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة و المبحث الثاني تناول النتائج و المناقشة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية و

التطبيقية لأنموذج بطاقة

الأداء المتوازن في تقييم

الأداء الاستراتيجي.

تمهيد:

يكتسي مفهوم قياس و تقييم الأداء أهمية بالغة من طرف المفكرين والباحثين و صناع القرار في مجال إدارة الأعمال ، فهو من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحديد تقييم مدى نجاحها في تحقيق أهدافها باعتبار أن أداء المؤسسات الاقتصادية يعكس النتيجة المنتظرة من مختلف أنشطتها حيث تتيح عملية تقييم الأداء الكشف عن سلامة أداء مختلف الوظائف و محاولة تحسين الأداء الغير جيد للوصول إلى تطوير الأداء الكلي وبالتالي الأداء الاستراتيجي.

مما طرح لدى العديد من المؤسسات إشكالية اختيار الأداة الأمثل في قياس الأداء الكلي للمؤسسة حيث أصبح الاعتماد على المؤشرات المالية و البيانات المحاسبية فقط لا يعطي الصورة الدقيقة للأداء و كذا وضعية المؤسسة مما أدى ببعض الباحثين بعرض أساليب أخرى لقياس الأداء ومنها بطاقة الأداء المتوازن التي جاء بها كل من كابلان ونورتن سنة 1992 حيث تعمل على الجمع بين المقاييس المالية و الغير مالية في عملية التقييم.

وعليه سنتعرض في هذا الفصل إلى مبادئ و أساسيات الأداء و تقييمه داخل المنظمة ثم ماهية بطاقة الأداء المتوازن من خلال المبحث الأول أما في المبحث الثاني فسوف نتطرق إلى تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وفي المبحث الثاني فسننتظر فيه إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة.

تعددت نماذج تطوير أداء المنظمات ومشروعات الأعمال في السنوات الأخيرة، وتحديدًا منذ أواخر التسعينيات، إذ ظهرت أساليب وأفكار ونظريات مختلفة حول ترجمة الإستراتيجية الخاصة بالمنشأة ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة توضح عمل إطار الإدارة والقياس الاستراتيجي ومن هنا جاءت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كثمرة للدراسات وجهود علماء وباحثين في مجال الإدارة والأعمال.

أين سنعرض في هذا المبحث أكثر مبادئ و أساسيات الأداء وتقييمه في المنظمة في المطلب الأول ومن ثم أساسيات بطاقة الأداء محل الدراسة في المطلب الثاني.

المطلب الأول: مبادئ و أساسيات الأداء و تقييمه في المؤسسة.

الفرع الأول: ماهية الأداء و أهميته

أولاً: ماهية الأداء

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة و التحديد الدقيق بشكل جامع و متفق عليه، و يرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات الباحثين من جهة، و من جهة أخرى إلى طبيعة الموضوع في حد ذاته.

الأداء لغة: أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Performare و منها اشتقت اللفظة الانجليزية Performance و التي تعني إنجاز العمل و تأديته.¹

الأداء اصطلاحاً: يقصد بالأداء اصطلاحاً العديد من التعريفات فمنهم من عرف الأداء على أنه:"المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها " و هذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء من حيث الفعالية و مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها فقد تم تعريفه على أنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال و قابليتها على تحقيق أهدافها و هذا من منطلق النظرة المستندة إلى الموارد.

¹ صبرينة ترغيني، دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة، مجلة نماء للاقتصاد و التجارة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس الجزائر، العدد الثاني ديسمبر 2017، ص 71.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

هو النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلافها أنواعها ، والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها.¹

يرى **Miller and Bromiley** أن " الأداء هو محصلة أو إنعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها." ²

من خلال هذين التعريفين تم حصر الأداء في مفهومين رئيسين يرتبطان بالأداء عموماً و هو الكفاءة و الفعالية حيث أن:

الكفاءة **Efficiencie**:

و تعني القدرة على تذنية الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة ،وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب ،وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة³ ، فهي تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج ، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود ، بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.

الفعالية **Efficacité**:

وتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسن أداء الأنشطة المناسبة ، بمعنى آخر هل يحسن العاملون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف ، أم أن هناك أنشطة تؤدي دون مبرر.⁴

- إبدأ فأداء أي مؤسسة هو المقارنة ما بين النتائج الرقمية المحققة، والنتائج التي تم تعريفها في إطار إستراتيجيتها، ويتم التقييم من قبل جميع أصحاب المصلحة كالمساهمين والعملاء والموظفين.⁵
- هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها⁶

ثانياً : أهمية الأداء.

يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها؛

- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة؛

¹ سميحة تريكي، اقتراح تطبيق احد نماذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الخدمية، مذكرة الماستر غير منشورة، جامعة المسيلة ، 2013 ، ص 10.

² وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محمد منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009 ، ص 38.

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 2002 ، ص 415.

⁴ المرجع السابق، ص 219.

⁵ Jean-Paul Bailly, **comment accroître les performance par un meilleur management**, fnep , Pangloss n°35, 2005, p28

⁶ طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي ادريس ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، عمان، 2009 ، ص 38 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف؛
- تحديد سبل لتطوير العاملين و دفعهم نحو تطوير أنفسهم¹.

الفرع الثاني : تقييم و قياس الأداء

أولاً: تقييم الأداء.

إن تقييم الأداء عملية مهمة حيث تشمل تقييم أداء الفرد، المؤسسة والاقتصاد ككل، وترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وفيما يلي عرض لمفهوم تقييم الأداء وأهميته.

تقييم الأداء هو "فحص تحليلي انتقادي شامل لخطة، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، تهدف إلى التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة" ويمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء:

- **على مستوى الاقتصاد** : متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقا وبيان الانحرافات الحاصلة، أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها؛

- **على مستوى المؤسسة** : الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة وتمهيد تشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل؛

- **على مستوى الفرد** : تتبلور عملية تقييم أداء الفرد في المؤسسة في التقدير المنتظم والمستمر لإنتاج الفرد للعمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.²

ثانياً: قياس الأداء.

يعرف قياس الأداء بأنه "المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً"³

كما يعرف كذلك بأنه "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية."⁴

¹ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج ماجستير، مطبوعة غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 4.

² المرجع السابق، ص 6.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 4.

⁴ عيسى مرازقة، " مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 11 نوفمبر 2009، ص 02.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

ويعتبر نظام قياس الأداء ضروري من أجل اكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها، كما أن قياس الأداء يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المنظمة، وتجدر الإشارة إلى أن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فأما الرقم فيبين الجانب الكمي، وأما الوحدة فتعطي لذلك الرقم معنى معين.

الفرع الثالث: صعوبات تقييم وقياس الأداء

- صعوبة تحديد المعايير المساهمة في الأداء؛
- صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء، خاصة الأداء الناتج عن سلوكه؛
- الاهتمام بالنتائج دون الاهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج؛
- كثرة المعايير وتشعبها، مما يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها، وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة؛
- خلق جو من لا ثقة والفوضى عند الأفراد نتيجة شعورهم بالرقابة والمحاسبة الدائمة؛
- زيادة تكاليف العملية الرقابية بالنظر إلى الإيرادات المرجوة من ورائها¹.

الفرع الرابع : أساليب قياس الأداء

لقد كان القياس التقليدي قائما على أساس مقاييس مالية بحتة تركز على النتيجة النهائية و بالذات الربح المحقق في النشاط، وهو بالطبع ليس كافيا، الأمر الذي فرض بالضرورة وجوب تكاملها في مقياس موحد يعطي صورة شاملة ومتوازنة عن أداء المؤسسة، ومن ضمن طرق ووسائل قياس و تقييم الأداء²

أولا: أسلوب أصحاب المصالح: يجب أن تكون نتائج قياس و تقييم الأداء تشمل جميع الأصعدة ومتجاوبة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة، ويبرز أهمية الأطراف ذات المصلحة كأهداف يجب أن توضع لها مقاييس أداء رئيسية.³

فصاحب المصلحة هو كل طرف داخلي أو خارجي عن المؤسسة ومسئول عن الإدارة الجيدة لهذه المؤسسة، وهنا يجب أن نميز بين نوعين من أصحاب المصلحة.

النوع الأول هم الذين لهم علاقة مباشرة بالنشاط الاقتصادي ولهم عقد ظاهر مع الشركة وهم المساهمون المصارف العاملون الزبائن ، الموردون.

¹ صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 7.

² عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المتسدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعة الغذائية، مذكرة ماجستير، مطبوعة غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 12.

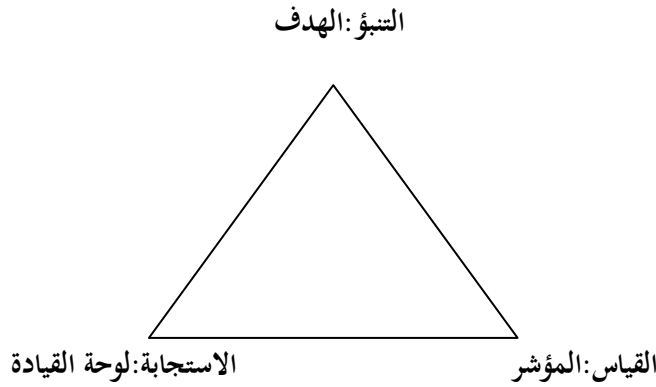
³ المرجع السابق، ص 13.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

النوع الثاني : وهم الثانويين الذين لهم علاقة سواء طوعية أو مع المؤسسة في إطار غير تعاقدية كمؤسسات حماية البيئة.

ثانيا: أسلوب لوحة القيادة: لوحة القيادة هي أداة مرنة تسمح بعرض ، بشكل سريع وبسيط و ديناميكي لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها ، فهي وسيلة لتجميع المعلومات المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب¹، وتعرف أيضا بأنها ، "وسيلة قياس الأداء الضرورية لاتخاذ القرار من كل أعوان المؤسسة.

الشكل رقم (1.1): مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة



المصدر.: Bouin Xavier, **les Nouveaux Visages du Contrôle de Gestion**, édition Dunod, paris 2004, p86.

ثالثا: أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة:

يمثل هذا الأسلوب مقياس مركب من مؤشرات الأداء المالي و هو يزود المؤسسة بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية لأداء مثل (الربح المحاسبي ،العائد على رأس المال)، و الحقيقة أنها لا تمثل علاج شافي ،وعليه يمكن عدم النظر إليها كأسلوب بديل لإدارة المؤسسة.

إن أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة يساعد الإدارة العليا للمؤسسة على وضع الحوافز و أنظمة المراقبة لزيادة فرص التغييرات والتي تم كل المدراء في بناء قيمة لأصحاب المصالح و الحقوق ،فمعظم المؤسسات تستخدم معايير مختلفة للتعبير عن الأهداف المالية، و النتيجة الحتمية لعدم الاتساق في القياسات والأهداف و المفاهيم غالبا ما تكون التفكك في التخطيط و الإستراتيجية و القرارات ، ولكن "القيمة الاقتصادية المضافة" تجنبنا مثل هذا التفكك والتشويش باستخدام معيار مالي واحد يربط بين جميع أنواع القرارات ويجعلها مركزة على شيء واحد يتمثل في تحسين القيمة الاقتصادية المضافة.²

¹ Claude Alazard, Sabine Sépari, **Contrôle de Gestion**, Dunod, Paris, 5ème édition, 2001, pp590-591.

² عروبة محاد، مرجع سبق ذكره، ص 16.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

رابعا: أسلوب التميز في الأعمال: يشتمل هذا الأسلوب على ثمانية عناصر لكل واحد منها وزنه الخاص وهي:

- أ. القيادة: تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة و الخاصة على حد سواء، وفي ظل كبر حجم المؤسسات و تعقد العلاقات في البيئة الداخلية و الخارجية و تشابكها استلزم إحداث تطوير و تغيير وهذا لا يتحقق إلا في ظل قيادة واعية.
- ب. الموارد البشرية: أي الكيفية التي تمكن العاملين في المؤسسة من تطوير جميع الإمكانيات و كيفية توحيدهم مع أهداف المؤسسة.
- ج. السياسة و الإستراتيجية: أي كيفية تحديد المؤسسة للإتجاه الاستراتيجي و لخطط العمل الرئيسية.
- د. الشراكة والموارد: و تتمثل في اختيار الأساليب الملائمة للتحالفات و الشراكة مع الآخرين.
- هـ. العمليات: أي دراسة جوانب كيفية تصميم و إدارة تحسين العمليات الأساسية في عمليات الإنتاج و الإسناد و التسليم.
- و. نتائج العملاء: أي كيف تحدد المؤسسة متطلبات و توقعات العملاء، و تبني معهم العلاقات و كسب العملاء و محاولة إرضائهم و المحافظة عليهم.
- ز. نتائج الأداء الرئيسية: أي مستوى تحسن أداء المؤسسة في محاور عملها الرئيسية.
- ح. نتائج المجتمع: والتي تشير إلى الاحتياجات و توقعات و طموحات المجتمع و جوانب المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية من قبل المؤسسة إتجاه المجتمع.
- ط. أسلوب بطاقة الأداء المتوازن: عرفت بأنها إطار عام يساعد مختلف المستويات المنظمة على ترجمة أهدافها و خططها الإستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة مع توجيه أداء السلوك الفردي و ذلك من خلال ربط رسالة و رؤية النشاط بمهام الموظفين من خلال الأبعاد الأربعة (العملاء ، المالية ، العمليات ، التطوير).¹

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 2009، ص61.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

الفرع الأول: ماهية بطاقة المتوازن: تعددت مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن إلا أننا سنحاول حصر بعض المفاهيم منها.

التعريف الأول: تعريف الباحثين كابلان ونورتن على أنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار و المبادئ و خارطة مسار شمولي

لشركات تتبع ترجمة الرؤية لمجموعة مترابطة لمقاييس الأداء ، تساهم المقاييس في إنجاز الأعمال ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال

الإستراتيجية بالأعمال والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي و التنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة.¹

التعريف الثاني: بطاقة الأداء المتوازن هي مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، و هي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة

و إستراتيجيتها و من تحديد العوامل الحرجة للنجاح و تنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف و قياس الأداء في المجالات

الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات.²

التعريف الثالث: تعرف بأنها ترجمة الإستراتيجية، الرسالة والرؤية إلى مقاييس ملموسة لاستخدامها من قبل متخذي القرار.³

التعريف الرابع: هي نظام إداري يترجم الرؤية والرسالة إلى أداة فعالة ترتبط و تتصل بالإستراتيجية، كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة

الأداء في مقابل الأهداف المنجزة حيث ترتبط الأهداف الإستراتيجية بقياسات العملية الأدائية ، كما تساعد بطاقة الأداء على

تطبيق الخطط و ضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيهما كافة الأهداف الإستراتيجية.⁴

الفرع الثاني: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها.

منذ تقديم بطاقة الأداء المتوازن كأداة جديدة بديلة لأنظمة القياس والتقييم التقليدية ، عرفت عدة تغيرات في

الخصائص و المفاهيم ، وكذا التقييم الصحيح والشامل لكل هياكل المؤسسة على المدى القصير والطويل، حيث يضيف الجيل

الجديد عدة خصائص ومفاهيم تغطي النقص الحاصل في الجيل القديم وصولاً إلى الجيل الأخير.

¹ زرفاوي حدة، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية، مذكره ماستر، مطبوعة غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2014-2015، ص 23.

² عبد اللطيف عبد اللطيف و حنان تركمان، بطاقة النصوص المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد (28)، العدد (1)، 2006، ص 144.

³ سلطاني عادل، دور لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري بالمنظمة، مذكره ماجستير، مطبوعة غير منشورة، جامعة المسيلة، 2015، ص 53.

⁴ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012، ص 70

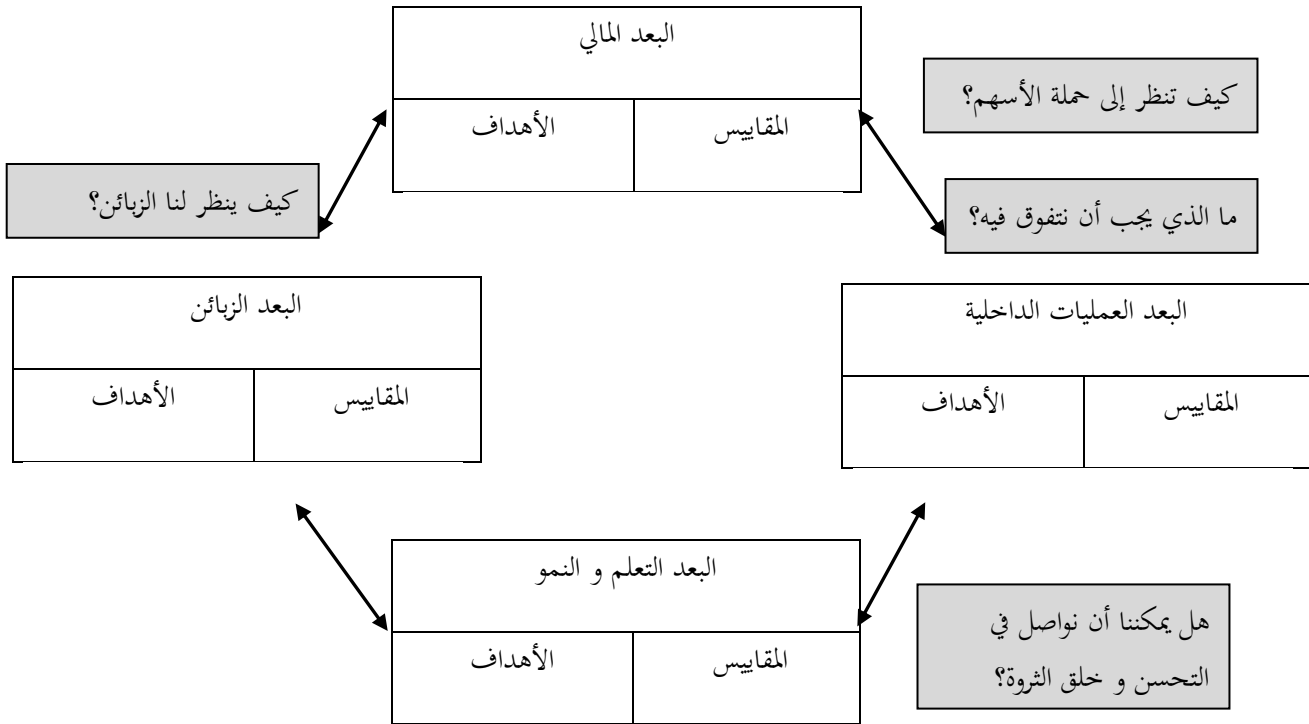
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

أولا: الجيل الأول: قياس الأداء (1992 – 1996).

في هذه المرحلة ظهرت لأول مرة بطاقة الأداء المتوازن كنظام بديل لأنظمة الرقابة الإدارية تعمل على قياس أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام جملة من المقاييس المالية وغير مالية، والموزعة على أربعة أبعاد أساسية وهي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو¹.

وهذا الشكل يوضح الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم (2.1): يوضح الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، مذكرة دكتوراه، مطبوعة غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017، ص 31.

ثانيا: الجيل الثاني: ثانيا: الجيل الثاني: نظام إداري (1997 – 2000).

ركز التعريف الذي أعطاه كل من **Norton و Kaplan** لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1996 على إختبارها نظام إداري متماسك تترجم فيه الرؤية الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء على أن يتحقق ذلك الربط بمراعات النقاط التالية:

1. الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن: ويتعلق الأمر بالأبعاد الأربعة التي تم شرحها سابقا.

¹ لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، مذكرة دكتوراه، مطبوعة غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017، ص 30.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

2. العناصر المكونة لكل عنصر: في كل بعد من الأبعاد السابقة تحدد بطاقة الأداء المتوازن النقاط الآتية:

-الأهداف: الموزعة بشكل متساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحل تقريبا نفس الأهمية الإستراتيجية، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس والتحقق، ومعقولة، ومحددة بوقت زمني لإتمامها.

-المقاييس: وهي بمثابة المحس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا.

-المقاييس المستهدفة: مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلبا أو إيجابا) عن الهدف المقرر تحقيقه.

-المبادرات: تكمن في جميع الآليات والمشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

3. العلاقة السببية: يبرز نموذج الجيل الثاني الإرتباط المنطقي بين الأبعاد الرئيسية للبطاقة، إذ أن التعلم والنمو التنظيمي

يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على تكوين عمالة راغبة في العمل وقادرة عليه، ومن المنطقي أن ذلك يؤدي إلى زيادة

قدرتها على تحسين أداء العمليات الداخلية. هذا الأخير ينعكس على تحقيق درجة عالية من رضا متلق الخدمة والذي

بدوره سوف ينعكس في تحسين الأداء المالي.

ثالثا: الجيل الثالث: الخرائط الاستراتيجية (2001 – 2006).

تدل الإستراتيجية على حركة المؤسسة من موقعها الحالي إلى الموقع المستقبلي المرغوب و المجهول في نفس الوقت ومرور

الإستراتيجية من الحاضر إلى المستقبل يتطلب منها صياغة سلسلة من الفرضيات المرتبطة بالإبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن،

مشكلة بذلك ما يسمى بالخارطة الإستراتيجية التي تعمل على إحداث العلاقات واستخلاص النتائج في شكل واضح ومستقر.¹

رابعا: الجيل الرابع: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

من أهم الإنتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن إهمالها للأبعاد الإجتماعية والبيئية، نظرا لإرتباطها المباشر بأداء

المؤسسة و حاجة العديد من الأطراف لهذا النوع من الأبعاد ، وكونها كذلك موضعا للعديد من اللوائح والتشريعات التي تنظم

وتقييم السلوك الإجتماعي والبيئي للمؤسسات الإقتصادية.

في هذا السياق تم إدراج جملة من التحسينات على بطاقة الأداء المتوازن لتوائما الاستدامة للمؤسسة، وأعتبرت بطاقة

الأداء المتوازن في هذه المرحلة كأداة لقياس وإدارة الأداء الإستراتيجي، تعمل على دمج الإستراتيجيات المتعلقة بإستدامة المؤسسة (

نظم الإدارة البيئية والإجتماعية) مع الأهداف المصممة لكل قسم.

¹ لطرش وليد، المرجع السابق، ص 34.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

الفرع الثالث: أثر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة.

تجمع جميع الأبحاث التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن بالدراسة والتحليل، على أهميتها الإدارية كأداة للرقابة وقياس الأداء وسبل تطويره إنطلاقاً من تحقيق الأهداف المرجوة أو المسطرة من طرف المؤسسات الإقتصادية، وذلك بالإعتماد على مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من مقاييس الأداء الأخرى.

أولاً : أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

و يمكن تحديد أهمية بطاقة الأداء المتوازن، إنطلاقاً من مجموعة من الزوايا البارزة ومفصلة كالآتي:

أ. النتائج المرجوة من تقييم الأداء الإستراتيجي: لخص كل من " Kaplan و Norton " أهمية بطاقة الأداء المتوازن في

أربعة نقاط رئيسية، إنطلاقاً مما تحققه من نتائج عند تطبيقها في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية.¹

توضيح وترجمة الرؤية والإستراتيجية	وضع خطة، وتحديد الأهداف الإستراتيجية.
ربط وتوصيل الأهداف الإستراتيجية بالمقاييس التابعة لها	تعزيز إستراتيجية التغذية العكسية والتعلم.

ب. نظام للرقابة الإدارية: يمكن التعبير على أهمية البطاقة من خلال الأهداف المتوخاة من تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية ، وهو الأمر الذي ذهب إليه كل من " محسن الغالي ومنصور العامري " اللذان إعتبرى بطاقة الأداء المتوازن نظام للرقابة الإدارية تتجلى أهميته في :

- إعطاء تقرير إداري موحد ودقيق لوصف الأداء العملي وفق أربعة أبعاد مختلفة؛

- الروابط السببية بين المقاييس تساعد في إضافة معنى وملاءمة أكثر للمقاييس وتسهل عملية تحديد الأهداف؛

- الجمع بين المقاييس وفق الأبعاد الأربعة المكونة للنظام يساعد من نقل أثر المبادرة في تحسين الأداء في أحد الأبعاد إلى

جميع العمليات في المؤسسة ككل؛

- مناقشة التوقعات الخاصة بالأداء والأمور العملية الأخرى التي تعد جزءاً من النظام عند تصميمه تزيد من الفهم

¹ علي السلمي: إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، دار غريب، القاهرة، 2002، ص110

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

والوعي لدى فريق الإدارة¹.

ج. نظام للرقابة الإستراتيجية: أما من وجهة الرقابة الإستراتيجية فإن دور البطاقة يعد حيويًا ، حيث أنها تتماشى و المراحل

المختلفة لوضع الاستراتيجية ، وبالتالي تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن كنظام للرقابة الاستراتيجية في :²

- تساعد على الربط المحوري لمجموعة الأهداف الإستراتيجية في إطار واحد وشامل ، ضمن رؤية المؤسسة المستقبلية؛

- تساعد على ربط الأهداف الإستراتيجية و الإتصالات وكذلك بين الخطط ومعدات الأداء المستخدمة داخل المؤسسة؛

- تساعد على تفسير العلاقة السببية بين الأهداف والمتطلبات المالية للمؤسسة ، كما يمكن أن تشخص المجالات التي

تحصل فيها المتبادلة بين الأهداف مثل تخفيض التكاليف من جانب وزيادة الإستثمار في الجوانب التسويقية؛

- تعمل على خلق الحوار داخل المؤسسة حول تحديد الأهداف الإستراتيجية والتوقعات المتعلقة بالأداء.

د. أهمية بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة للمستويات التنظيمية: يمكن توضيح أهمية بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة لكل فريق من

الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالآتي:

- فريق القيادة العليا:

تساعد على توضيح الأهداف وتوزيعها على الأبعاد الأربعة الرئيسية؛

تساعد الفريق على تمييز الأعمال و التخطيط لها بغية تحقيق الأهداف المرجوة؛

تساعد على نشر الأهداف في كافة أقسام فريق القيادة العليا؛

الترخيص بإنجاز الأعمال لفريق المستوى التشغيلي.

- الفريق المستوى التشغيلي:

تسهيل إنجاز الأعمال المنوطة به ، والإجتماع بفريق القيادة العليا؛

تساعد الفريق على تمييز الأعمال والتخطيط لها بغية تحقيق الأهداف المرجوة؛

تساعد على نشر الأهداف في كافة أقسام فريق المستوى التشغيلي؛

تساعد الفريق في إعداد وتنظيم الأعمال لفريق المستوى التنفيذي.

¹ صالح مهدي محسن العامري ومحسن منصور الغالي: بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات - نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 27، العدد 3، مصر، 2003، صص 159-160.

² لطرش وليد، مرجع سبق ذكره، ص 26.

- فريق المستوى التكتيكي

تسهيل إنجاز الأعمال المكلف بما العاملون على هذا المستوى لتفادي الوقوع في الأخطاء، مع الاجتماع بفريق العمل لحل المشاكل والعراقيل التي تقف دون إنجاز الأعمال؛

تساعد الفريق على تمييز الأعمال والتخطيط لها بغية تحقيق الأهداف المرجوة في تنفيذ الأعمال.¹

ثانيا : أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

- الربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل؛
- مراقبة العمليات اليومية و أثرها على التطورات المستقبلية؛
- التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي؛
- تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية؛
- تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية و العمليات؛
- تهيئة و توضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين؛
- دعم التواصل بين الإستراتيجية وتنفيذ العمليات و التأكد من توافر المتطلبات؛
- تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الإستراتيجية؛
- توحيد وتقوية الإتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة؛
- الرقي بجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المنظمة؛
- إدخال الاستدامة (البعد البيئي) في العمليات التشغيلية للمنظمة؛
- تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج المالية، ولكن كذلك قيادة النمو و الحصول على موارد غير ملموسة.²

¹ لطرش وليد، المرجع السابق، ص 26.

² R. Kaplan, D. Norton, "Using the balanced scorecard as strategic management system", (Harvard business review, Jan –Feb, 1996), P.13.

ثالثا: خصائص بطاقة الأداء المتوازن :

وفيما يلي عرض لأهم خصائص البطاقة المصممة بشكل جيد:

أ. المساعدة في توصيل وإعلام الإستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة : ويتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى

مجموعة مترابطة ومتصلة من الأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة، وعملا ببطاقة الأداء المتوازن يتخذ المديرين و الموظفين

أفعالا وقرارات تهدف إلى تحقيق إستراتيجية المؤسسة.¹

ب. علاقات السبب والنتيجة (Cause and Effect) في بطاقة الأداء المتوازن: تقوم بطاقة الأداء المتوازن على

مجموعة من مقاييس النواتج ، ومحركات أداء تلك النواتج، الأمر الذي يعكس سلسلة علاقات السبب و النتيجة التي

تتخلل الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ، كما يمكن التعبير عن علاقة السبب والنتيجة بمجموعة متتابعة من عبارتي

إذا - عندها ، أي إذا حدث تغير في عنصر ما سيحدث تغير آخر في عنصر الذي يرتبط به أو يعتمد عليه.

ج. الإهتمام بالأهداف المالية: في كثير من الحالات تعمل المبادرات والتحسينات الناجحة والمتكاملة كليا في العمليات

الداخلية للمؤسسة الإقتصادية على تقديم منتجات ذات جودة عالية وبسعر معقول من منطلق التركيز على تدريب ورفع

مهارات الموظفين، وصولا إلى تحقيق الأهداف المالية التي تعتبر المحصلة النهائية لكافة التغيرات في العوامل الأخرى.

د. دور الأصول المعنوية في خلق القيمة: إن مدقق النظر في الأصول الحقيقية للمؤسسات التي يمكن أن نقيس قدرتها

على خلق القيمة بتقنيات المحاسبة العادية ، نجد أنها تساهم بأقل من الربع في خلق القيمة لكامل القطاع الذي يمكن أن

تشغله أي مؤسسة إقتصادية، بعبارة أخرى أن 75 % من مصادر القيمة داخل المؤسسات الإقتصادية ليست مدروسة

أو مدونة في سجلاتهم المحاسبية.

المطلب الثالث : أبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى

المنظمة لتحقيقها و ذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي ، و يتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة و استراتيجياتها إلى أهداف و

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، البنك الإسلامي للتنمية - المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ط1 ، جدة، 2004، ص 27 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

مقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف ، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين و العملاء و العمليات التشغيلية الداخلية و التعلم و النمو.¹

الفرع الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

أولا :البعد المالي:

يعتبر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن أحد محاور قياس و تقييم الأداء حيث تمثل نتائجه مؤشرات لبلوغ أهداف المؤسسة حيث تعطي المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة و تؤكد مدى مساهمة تنفيذ الإستراتيجية في بلوغ الأهداف المخططة.²

ويهدف البعد المالي على تخفيض مستوى التكاليف إضافة تحقيق هدف النمو و يركز على حجم و مستوى الدخل و العائد على رأس المال المستثمر الناتج عن تخفيض التكاليف و نمو حجم المبيعات، و العائد على حقوق الملكية و العائد على إجمالي الأصول و القيمة الاقتصادية المضافة.

و تختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المؤسسة في ثلاث مراحل هي:

مرحلة النمو: هي المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المؤشرات المالية على زيادة المبيعات و الدخول إلى أسواق جديدة و اجتذاب العملاء و الاحتفاظ بمستوى مناسب للإنتاج على التطوير و البحث و تنمية قدرات العاملين.

مرحلة الاستقرار: تحاول إعادة استثمار أموالها و تركز المؤشرات المالية على المؤشرات التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر و الدخل التشغيلي و القيمة الاقتصادية المضافة.

مرحلة النضج: ترغب المؤسسة في هذه المرحلة في جني نتائج المؤشرات المرحلتين السابقتين فتركز المؤشرات المالية على التدفق النقدي ، حجم الإيرادات و فترة الإسترداد .

كما يمكن تحديد الاستراتيجية المالية للمؤسسة و تعديل الأهداف و المؤشرات المالية لتناسب معها.³

¹ محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الاستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد الواحد و العشرون، العدد الأول، 2005، ص 26.

² فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، نظريات مداخل أمنلة وقضايا معاصرة، دار الصفاء، ط1 عمان، 2014، ص 59.

³ نعمة عباس الحفاجي، إحسان محمد ياغي، إستخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس المصارف التجارية ، منظور متعدد الأبعاد ، دار الايام ، عمان ط1، 2014، ص 46.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

في الاخير لا بد أن نشير بأن التركيز على البعد المالي لا يكفي لعدة أسباب هي ¹ :

- وجود زبائن أمر ضروري وحتمي لوجود المؤسسة ومشترياتهم أساس وجودها.
- تفهم حاجيات الزبائن ضروري لإستمار المؤسسة.

ثانيا: بعد الزبائن (العملاء).

يكتسي هذا البعد أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة وبقائها فتعتمد المؤسسات على أخذ حاجيات زبائنهم في الاعتبار عند وضع إستراتيجياتها وذلك من خلال تقديم أفضل منتجات بأقل سعر فأخذت بطاقة الأداء المتوازن رغبات الزبائن وأفردت لهم بعد خاص بهم ².

ثالثا: بعد العمليات الداخلية:

يركز هذا البعد على العمليات التي تعزز كل من بعد الزبائن وبعد العملاء وتحديد الحلقات التي تحسن الأهداف وتساعد على معالجة الإنحرافات وتطور الأداء لكسب رضا الزبون والمساهمين ومحاوّل هذا البعد إلى الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما الذي يجب أن تتفوق فيه المؤسسة؟

- ما الذي يجب عمله داخليا لتحقيق احتياجات الزبائن.

وعليه فإن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن تنبثق من العمليات التي لها تأثير على رضا الزبون وتؤثر بدورها على زمن الإنتاج و مهارات العاملين كما أن وضع الأهداف يتطلب مقاييس تتأثر بأداء العاملين فالهدف من هذا البعد هو التعامل مع الكفاءة والفعالية والجودة وإدارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات وهي الأنشطة والعمليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها التي تلبّي الحاجات للعملاء وأهداف المالكين، ويمكن بناء العمليات الداخلية من خلال الدورات التالية ³ :

دورة الإبداع : يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم السوق التي تستوعب المنتج أو الخدمة ونوعية المستهلك لها، ويتمثل الإبداع هنا بقدرة المؤسسة وعملياتها الداخلية الأخذ بعين الاعتبار تلبية حاجات العملاء من خلال تطوير منتجات جديدة ومتطورة.

دورة العمليات: تبدأ بتحديد التصميم المطلوب وأسلوب الإنتاج.

¹ صالح بلاسكة: مرجع سبق ذكره ، ص ص ، 144، 145.

² أحمد مخان، سفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر مطبوعة غير منشورة، جامعة العربي التبسي تبسة، 2017، ص 62.

³ المرجع السابق، ص 64.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

دورة ما بعد البيع: تركز الأنشطة فيها على تحديد طبيعة الخدمات ونوعيتها المقدمة للعميل بعد عملية التجهيز، كما أن المؤسسة تقوم بتدريب العملاء على استخدام المنتجات المقدمة لهم.¹

رابعاً: بعد التعلم والنمو:

يعتبر هذا البعد الأساس الذي تبني عليه بطاقة المتوازن حيث يحدد البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة بناؤها لخلق نمو طويل الأجل وحسب (NORTON.KAPLAN) فان التعلم التنظيمي والنمو يأتيان من ثلاث مصادر أساسية وهي الأفراد، الأنظمة و الإجراءات التنظيمية.

فيرتكز هذا البعد على اهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات و الإجراءات الإدارية ومواءمتها مع محيط المؤسسة.²

فهو يعد أساسي لكل المنظورات السابقة ويقصد به تجديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المؤسسة لتحسين أدائها وتحقق نمو طويل الأجل ويتحقق من ثلاثة موارد هي:

أ. **قدرة العاملين:** أي تحسين وتطوير قدرات العاملين من خلال توفير مناخ تنظيمي إيجابي وتكنولوجي وإرضائهم.

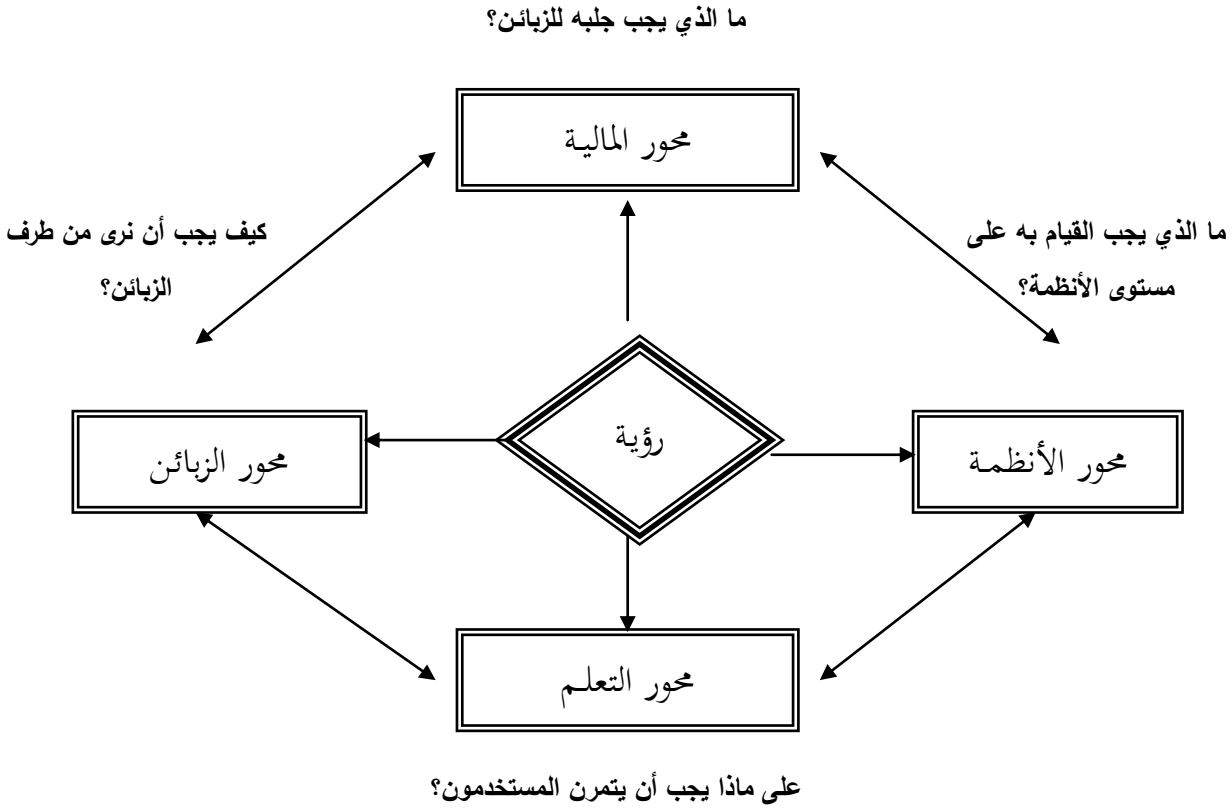
ب. **قدرة أنظمة المعلومات:** أي وجود أنظمة معلومات قادرة على تزويد العاملين بما هو ضروري (معلومات حول العملاء وخلال الوقت المناسب والنوعية الملائمة).

ج. **الإجراءات التنظيمية (التحفيز والتمكين والاندماج):** أي وجود انسجام وتفاعل بين العاملين ومهاراتهم وطبيعة الإجراءات التنظيمية (أي لا تتعارض الأهداف مع الأهداف الفردية).

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 224-225.

² فاضل حمد القيسي، مرجع سبق ذكره، ص 583.

الشكل (3.1) : محاور قياس جدول القياس المستقبلي



Source : Robert Kaplan et David Norton ; le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique : les quatre axes du succès) ; éditions d'organisation ; Paris ; France ; 1998. ;p :69

الفرع الثاني: مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.

إن العمل في الجوانب الأربعة السابقة يتطلب استخدام مقاييس أو مؤشرات لتقييم الأداء نبينها فيما يلي:

أولاً: مؤشرات المنظور المالي: هنالك ثلاث جوانب للمقاييس المالية تتمثل في:¹

✓ قياس نمو الدخل؛

✓ تحديد تكلفة الإدارة؛

✓ بيان استخدامات الأصول.

وفيما يلي مجالات القياس الفرعية الفردية لمجالات القياس العامة:

أ. مجالات قياس نمو الدخل:

✓ مبيعات المؤسسة وحصتها من السوق؛

¹ 2. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، مصر، 2004، ص 86.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

✓ عدد المنتجات الجديدة أو الاستخدامات الجديدة للمنتج أو للخدمة الحالية ؛

✓ عدد العملاء الجدد والأسواق الجديدة؛

✓ عدد منافذ التوزيع الجديدة ومدى التنوع في تقديم الخدمات وأنماط التسليم والتسعير؛

✓ عدد إستراتيجيات التسعير.

ب. مجالات قياس تكلفة الإدارة

✓ الدخل المحقق لكل موظف؛

✓ ما تحققه من انخفاض في تكلفة المنتج؛

✓ نسبة الأعمال ذات التكلفة المتدنية؛

ج. مجالات قياس استخدامات الأصول

✓ مقدار ما تحقق من انخفاض المخزون وزيادة معدل دورانه؛

✓ معدل دوران النقدية؛

✓ العائد على رأس المال؛

✓ الإنتاجية والكفاية.

ثانيا: مؤشرات منظور العملاء :يمكن استخدام بعض المؤشرات لقياس الأداء بالنسبة للعملاء منها:¹

✓ شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة؛

✓ درجة الاحتفاظ بالعميل؛

✓ مستويات رضا العملاء؛

✓ القدرة على جذب عملاء جدد؛

✓ ربحية العميل.

يمكن أن تعد المؤشرات الخاصة بمحور العملاء على ضوء المجموعات الأساسية لأهداف هذا المحور وارتباطها بإستراتيجية

المؤسسة على النحو الآتي:

¹ المرجع سابق، ص 87

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

أ. شريحة السوق: تمثل هذه الشريحة نشاط المؤسسة في سوق محدد والتي يمكن أن يتم التعبير عنها من خلال:

✓ عدد العملاء؛

✓ قيمة الإيرادات؛

✓ حجم المبيعات.

ب. اكتساب عملاء جدد: يمثل هذا المقياس قدرة المؤسسة على زيادة عدد العملاء حيث يمكن قياس هذا الجانب عن

طريق:

✓ عدد العملاء الجدد؛

✓ عدد العملاء المرتقبين.

ج. الاحتفاظ بالعملاء: يقاس بمعدل احتفاظ المؤسسة بالعملاء المتصلين بها بشكل مستمر.

د. رضا العملاء: يتم تحقيق رضا العملاء من خلال إشباع احتياجاتهم من حيث مستوى جودة المنتج أو الخدمة ووقت

التسليم والتعامل فيما يخص خدمات ما بعد البيع.

هـ. ربحية العميل: يقيس هذا الجانب صافي ربح العميل أو وحدة النشاط المرتبطة به بعد خصم المصروفات التي تم إنفاقها

لتدعيم هذا النشاط أو العميل.

ثالثاً: مؤشرات العمليات الداخلية: يتضمن كل نشاط داخل المؤسسة مجموعة من الأعمال والتي بدورها تخلق قيمة محددة

للعلاء، وينعكس أثرها المالي على الأهداف المالية الإستراتيجية للمؤسسة ككل.

ويمكن استخدام بعض المؤشرات لقياس الأداء بالنسبة للعمليات الداخلية منها¹

✓ التسليم في الوقت المحدد؛

✓ زمن العملية؛

✓ نسبة نفاذ المخزون أو معدل دوران المخزون؛

✓ نسبة نفقات تكنولوجيا المعلومات إلى المصروفات الإدارية؛

✓ متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات؛

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غربية، التخطيط الإستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص: 87.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

✓ معدل إنتاجية العامل؛

✓ معدل الطاقة الإنتاجية؛

✓ تكاليف التسويق؛

✓ نسبة المصروفات الإدارية إلى إجمالي المصروفات؛

✓ الوقت المعياري لتطوير المنتج؛

✓ الوقت المعياري من إصدار الطلبية إلى التسليم؛.....

رابعاً: مؤشرات منظور التعلم والنمو: يقاس عادة مدى تحقق أهداف العاملين داخل المؤسسة من خلال مقياس مركب يتضمن

مجموعة من المحاور الأساسية التي تمثل محركات ذات تأثير واضح على مخرجات الأداء لهؤلاء العاملين داخل المؤسسة، وهذه

المؤشرات تكون المقياس المركب لأداء العاملين في مجال التعلم والنمو، ويمكن أن نذكر منها:¹

أ. رضا العاملين: ويقاس رضا العاملين بظروف وجوده ضمن فريق العمل الذي يتبعه العامل ومجال المنافسة القائمة بين

أفراد الفريق، بالإضافة إلى القاعدة المتاحة من التكنولوجيا ومدى شعور العامل بأنه يستفيد من هذه البيئة التحتية

لتدعيم قدراته وخبراته يوماً بعد يوم، وإرضاء العامل في الأصل يكون محصلة لكل من:

✓ المنافسة داخل فريق العمل؛

✓ البيئة التحتية للتكنولوجيا داخل المؤسسة؛

✓ مناخ العمل.

ويمكن قياس رضا العامل باستخدام أحد المؤشرات الآتية :

✓ مدى اندماج العامل واشتراكه في القرارات داخل المؤسسة؛

✓ التركيز نحو أداء العامل بشكل جيد؛

✓ القدرة على اطلاع العامل على معلومات تفيد في أداء الوظيفة بشكل سليم؛

✓ نشاط العامل بالقدر الذي يمكنه من الخلق والابتكار؛

✓ الدعم الذي تقدمه له الوظائف المعاونة.

¹ محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر، 2005 ص ص-156. 155

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

ب. درجة الاحتفاظ وبقاء العاملين بالمؤسسة: قد يبقى العامل مرتبطا بالمؤسسة نظرا لعدم وجود فرص بديلة للتوظيف في مؤسسات أخرى متاحة أمامه وليس بهدف حبه وانتمائه لهذه المؤسسة ، ولذلك فإن الاهتمام في مجال تطبيق نظام التقييم المتوازن لأداء المؤسسة يتجه نحو تحديد درجة الاحتفاظ بالعامل وانتمائه لها بسبب قناعة العامل بأن جانبا كبيرا من أهدافه وتطلعاته المستقبلية يمكن تحقيقها من خلال وجوده بهذه المؤسسة، ويمكن أن يتم قياس هذا الجانب بمايلي:

✓ نسبة العاملين الجدد إلى إجمالي العاملين؛

✓ معدل دوران قيادات العاملين.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

يمثل موضوع الأداء الاستراتيجي في الفكر التنظيمي أهمية حاسمة لاعتبارات تتعلق بكونه:

يمثل محورا مركزيا لتحسين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الإستراتيجية ، ولعدم توافق المعايير التي يمكنها تفسير كل جوانب أداء المنظمة ، كما توجه دراسة الأداء وقياسه تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الإستراتيجية التي تؤثر تباين المفهوم و مؤشرات القياس على وفق اختلاف أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المتعلقة بها.¹

المطلب الأول: قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي.

الفرع الأول: تقييم الأداء الاستراتيجي.

يعرف (Hunger et Wheelem) عملية تقييم الأداء الإستراتيجية بأنها عملية مقارنة النتائج المحققة مع النتائج

المستهدف تحقيقها ،وتوفير التغذية الراجعة الضرورية للأداء وذلك لغرض تقييم النتائج والتعديلات اللازمة.²

كما وصفه (Bolcher) بأنه محاسبي يستعمل لغرض تقييم أداء مديري المؤسسات من وجهة نظر إستراتيجية وهذا

النظام يستعمل عندما يتم تفويض المسؤوليات للإدارة العليا لإدارة الأعمال الاستراتيجية.³

أولا : مفهوم الأداء الاستراتيجي: هو المرآة التي تعكس صورة الشركة من خلال تنفيذ استراتيجياتها بمجموعة من

الالتزامات المتعلقة بوظيفة الشراء وكذلك الوظائف الأخرى وصولا إلى الأهداف التي تسعى لها الشركة.⁴

¹ سيد محمد حاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص 274.

² عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثالث، ديسمبر

2015 ص 138.

³ نفس المرجع.

⁴ أكرم أحمد الطويل، الشراء وفقا RIGHTS SEVEN للأداء الاستراتيجي، ط 1، دار اليازوري، مصر،، 2017، ص 83.

الفرع الثاني: قياس الأداء الاستراتيجي

قياس و تقييم الأداء الإستراتيجي حسب (THOMPSON AND STRICLAND) ذهب كل منها

في تحديد جوانب عملية قياس و تقييم الأداء الإستراتيجي إلى طرح عدة تساؤلات ترتبط بمجموعة من المؤشرات التي تتم بموجبها عملية التقييم الإستراتيجي في الجوانب الرئيسية .

المطلب الثاني: الخطوات المنهجية لتصميم و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الأول : خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن.

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

أولا :تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة و صياغة رسالتها:

تعبّر 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.

ثانيا :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 ملائمة¹

تمر هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية:

أ- 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، زبائننا، موردوها، منافسوها، شركاؤها..)
- إلى أين نود الاتجاه التعبير عن الأهداف المرجوة.

¹ Alain Fernandez ; les nouveaux tableaux de bord des décideurs ; éditions d' organisation ; Paris ; France ; 2^{ème} édition ; 2002; pp:190-191

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

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

ب- وضع الأهداف الإستراتيجية:

انطلاقاً من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها، تقوم المؤسسة بتحديد عدد من الأهداف الكلية على المستوى الاستراتيجي، بحيث تحدد عدداً محدداً من الأهداف مقابل كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

و يجب أن يتميز الهدف بالخصائص التالية: أن يكون محدداً، 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 لزيائنها"، هذا الهدف يمكن أن يترجم إلى سلسلة من الأهداف التكتيكية، مثل: تحسين مستوى الجاهزية لخدمة الزبون من خلال معالجة الطلبية في زمن قصير.

ثالثاً: 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 الأساسية¹.

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 وبالنظم 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.

¹ 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 .

رابعاً: اختيار القياسات:

بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، يجب التعبير عن هذه العوامل كميًا، 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.¹

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

خامساً: إعداد خطط العمل:

يجب على إدارة المنظمة إعداد خطط العمل أي بيان الأنشطة و الأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز 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.

سادساً: 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.

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.

الفرع الثاني: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

يتطلب إدخال بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات تهيئة المقدمات المنطقية لفهم فعال لمفردات عمل البطاقة من جانب وإعداد الموارد البشرية المؤهلة والمتحمسة لهذا الإدخال في عمليات المؤسسة من جانب آخر.

¹ Jaques de guerny et Jean Claude Guiriec ; contrôle de gestion et choix stratégiques ; Delmas ; Paris ; 6^{ème} édition ; 1998; p:76.

أولاً: عملية التخطيط لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

يتطلب تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وجود برنامج واضح المعالم ومحدد يستوعب الأسس العامة للبطاقة يأتي منسجماً مع قدرة المؤسسة ورغبتها في تطوير نظام إدارة جديد قادر على التكيف مع تغيرات البيئة والمنافسة، ويعطي مؤشرات إيجابية للتطوير والتحسين المستمر، لذلك من المفترض الابتعاد عن جعل تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن يهدف إلى مجرد تطوير مجموعات جديدة من قياسات لأبعاد مختلفة.

ثانياً: مستويات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

تشير مستويات التنفيذ في بطاقة الأداء المتوازن إلى الترابط المنطقي لمراحل التنفيذ المختلفة بدءاً مما يفترض القيام به أولاً وصولاً إلى إيجاد نظام إدارة متكامل يركز على القياس ووسائل التحسين لغرض تنفيذ فعال لإستراتيجيات المؤسسة، ولقد حدد الباحثين سبعة مستويات لتنفيذ فعال لبطاقة الأداء المتوازن:

المستوى الأول: متضمن " أداة إدارة المشروع لضمان المساءلة تجاه التقدم خلال الخطة"

المستوى الثاني: متضمن أداة تدريب لتعليم العاملين بكيفية استخدام المقاييس والمؤشرات الغير مالية

المستوى الثالث: "أداة اتصال وتواصل لترجمة الإستراتيجية على تعابير يفهمها العاملين بسهولة"

المستوى الرابع: متضمن " أداة لمراقبة إجراءات السيطرة على العمليات الرئيسية"

المستوى الخامس: متضمن " أداة لإدارة المبادلات غير المرغوبة رغم أهمية هذه المبادلات"

المستوى السادس: " مدخل لنشر الغايات لمحاذاة وسائل التنفيذ نزولاً لمختلف مستويات المؤسسة"

المستوى السابع: " نظام إدارة للتركيز على الموارد النادرة والمرتبطة بالتحسينات الإستراتيجية اللازمة لتنفيذ ناجح

للإستراتيجية المعتمدة¹"

¹ إنيسام عنانة، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تطبيق إستراتيجية المؤسسة، مذكرة ماستر ،مطبوعة غير منشورة، جامعة العربي بين مهدي ،أم البواقي ،2012-2013، ص 99 98.

المطلب الثالث: العلاقة الإرتباطية بين الأداء الاستراتيجي و بطاقة الأداء المتوازن

نظرا لأهمية تحديد الأهداف وما يرتبط بكل منها كمؤشرات لقياس مستوى تحقيق الهدف فإنه أصبح من الأهمية ربط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن مع إستراتيجية المؤسسة، ويتم تحقيق الربط بين مقاييس الأداء للأهداف المختلفة داخل المؤسسة بالإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة من خلال ثلاث علاقات أساسية هي:¹

الفرع الأول:علاقة السبب والنتيجة

ويتم في ظل هذه العلاقة تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للمجهود المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة، فإذا كان الهدف هو تقديم خدمة ما بعد البيع للعملاء فإن مقاييس الأداء هنا قد تكون نسبة شكاوى العملاء ومحاولة خفض نسبة هذه الشكاوى إلى أدنى حد ممكن، يجعل نشاط الصيانة الدورية والمتابعة ذو جودة عالية مع هؤلاء العملاء، وبالتالي فإن ما يبذل من مجهودات وينفق من تكاليف في مجال الصيانة ينعكس أثره في ضوء علاقة السبب والنتيجة إلى وضع أفضل كمؤشر نسبة شكاوى العملاء طالما الهدف الإستراتيجي للمؤسسة هو تحقيق رضا العميل.

الفرع الثاني:محركات الأداء

يمثل محرك الأداء العامل الذي إذا تحرك بشكل معين يساعد في تحسين مستوى الأداء، فأداء العامل في المصنع، أو الموظف عند تقديمه الخدمة، أو المدير في إدارته لقسم يتوقف على المحرك الأساسي لهذا الأداء مثل وجود حافز مادي أو معنوي أو علاقة إرتباطية بين مستوى الإنتاجية للفرد أو القسم ومستوى هذا الأداء.

الفرع الثالث : العلاقة الإرتباطية والمتداخلة ذات التأثير المالي على المؤسسة

يؤثر مستوى الأداء في المنظورات الثلاثة الأخيرة من بطاقة الأداء المتوازن) منظور التعلم والنمو ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور العملاء (في نهاية الأمر على الجانب المالي من حيث تعظيم المنفعة المالية للمؤسسة وتحسين أدائها ككل.

¹ محمد محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 163.

المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية

تناول هذا البحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التقييم الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن سواء باقتراحها كأداة حديثة أو دراسة إمكانية تطبيقها ولأجل إثراء الدراسة اعتمدنا دراسات مختلفة ثم قمنا بإجراء مقارنة بين هته الدراسات و الدراسة الحالية وتحديد القيمة المضافة لهته الدراسة.

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة.

الفرع الأول : عرض الدراسات السابقة المحلية.

أولاً:دراسة عبد الرؤوف حجاج و أحلام بن رنو 2015

دراسة أجراها الباحثان بعنوان " دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية ،دراسة حالة مؤسسة نفطال مقاطعة الوقود حاسي مسعود 2011 – 2014،دراسة منشورة في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ،عدد 03/ديسمبر 2015.

وقد هدفت الدراسة إلى توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة النفطية، واختيرت مؤسسة نفطال مجال للبحث وفق دراسة الحالة،استندت نتائج البحث إلى تحليل واقع الأنشطة والممارسات التي قامت بها المؤسسة في الفترة 2011 – 2014.

وقد طرحت الإشكال التالي:ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء الإستراتيجي في مؤسسة نفطال؟
وقد خلصت الدراسة إلى :

تلعب بطاقة الأداء المتوازن دور هام في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة؛

من أدوات التسيير التي تعتمد عليها المؤسسة هي لوحة القيادة لكنها أصبحت غير كافية لتقييم الأداء بسبب أنها شهرية ما أدى بالمؤسسة إلى الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن التي تقوم بقياس الأداء على المدى الطويل؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تطوير الفهم التام لكيفية قياس الأداء الإستراتيجي وذلك من خلال مؤشرات في كل محور من محاور هذه البطاقة.

ثانيا : دراسة قناة فتيحة ، 2013 – 2014

دراسة قامت بها الباحثة بعنوان " مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية،دراسة حالة مؤسسة

ليند غاز – ورقلة – شهر فبراير 2014" ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي علوم تسيير .

وقد طرحت الإشكال التالي: كيف يمكن أن يساهم اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

وقد هدفت الدراسة إلى : معرفة كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية في مؤسسة ليند غاز

ورقلة ، و ذلك لان بطاقة الأداء المتوازن أحد الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير.

وقد اعتمد في هته الدراسة استعمال تقنية المقابلة للتمكن من الحصول على معلومات مكملة للدراسة من خلال إجراء مقابلة مع

مدير المؤسسة و رئيس مصلحة الإدارة و المستخدمين قاما بتزويدنا بمعلومات تخص دراستنا كما تم الاعتماد على وثائق المؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى :

- المؤسسة تولي أهمية بالغة بالنسبة إلى المحور المالي و محور العملاء يمثل الأهم و الأساس ؛
- التكوين المستمر للعمال و الإطارات في المؤسسة ساعد في تحقيق نتائج جيدة بالنسبة للمؤسسة ؛
- في المؤسسة محل الدراسة وجدنا أن رئيس مصلحة الإدارة و المستخدمين هو المسئول عن تقييم محور التعلم و النمو ، بينما بقية المحاور (العملاء ، العمليات الداخلية ، المحور المالي) فمدير المؤسسة هو المسئول عنها.
- تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة في المؤسسة محل الدراسة ؛
- المؤسسة في القديم كانت تطبق لوحة القيادة لتقييم أدائها كل ثلاثي أو سداسي إلا هذه الأداة أضحت غير كافية بعد تغير التفكير و التوجه للمؤسسة في أي وقت و في إطار تحسين أنظمة المعلومات في محيطها ؛
- الهدف من تقييم الأداء هو معرفة نقاط القوة لتعزيزها و نقاط الضعف من نقص معارف و مهارات لمعالجتها.

وعرضت الدراسة مجموعة من التوصيات وهي:

- على الإدارة العليا أن تركز على التكامل و التنسيق في تقييم الأداء و هذا بالتركيز على المقاييس المالية و الغير مالية ؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

- ضرورة الاطلاع على أهم التطورات الحاصلة في المؤسسات الرائدة ؛
- تطبيق روح التعاون بين الجميع في المؤسسة في تحديد الأهداف و وضع الاستراتيجيات ؛
- لا بد على المؤسسات من العمل على زيادة ترسيخ هذه الأداة التي تعتبر من الأدوات الرقابية للتسيير في المؤسسة ؛
- ضرورة الربط بين التعلم الأكاديمي لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن و بين ما هو مطبق في المؤسسات.

ثالثا : دراسة ريغة أحمد الصغير 2013 - 2014.

دراسة قام بها الباحث بعنوان تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن،دراسة حالة المؤسسة الوطنية

لانتاج الآلات الصناعية - PMO - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.

وقد طرحت تساؤل رئيسي وهو:مامدى ملاءمة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في المؤسسات الصناعية بالجزائر؟

وقد هدفت الدراسة إلى :محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية و لفت أنظار كافة

المؤسسات الجزائرية بشكل عام و الصناعية منها بشكل خاص إلى أهمية دمج المؤشرات و المداخل الغير مالية في تقييم الأداء.

وخلصت الدراسة إلى: ينبغي على المؤسسة مواكبة التطور الحاصل في علم الإدارة الحديثة وبالتحديد في مجال مراقبة التسيير من

خلال إعادة النظر في نظام تقييم الأداء الخاص بها.

بالإضافة إلى سعى المؤسسة إلى تحقيق رضا جميع عملائها على حد سواء و ذلك بما يتماشى مع استراتيجيتها المحددة ،كما تولى

إهتمام بالموارد البشري باعتباره المحرك الاساسي للأداء،وتسمح بتوصيل استراتيجيتها و أهدافها إلى كافة الأفراد العاملين.

و أن وجه المؤسسة اهتمامها إلى المدى البعيد من أجل تحقيق رؤيتها واستراتيجيتها.

ومن أهم الاقتراحات التي قدمتها الدراسة وهي:

- ينبغي على المؤسسة مواكبة التطور الحاصل في علم الإدارة الحديثة؛
- يجب على المؤسسة أن تسعى إلى تحقيق رضا جميع عملائها على حد سواء؛
- يجب على المؤسسة أن تولي اهتمام أكبر لمواردها البشرية باعتبارهم المحرك الأساسي للأداء؛
- ينبغي على المؤسسة وضع آليات تسمح بتوصيل إستراتيجيتها وأهدافها إلى كافة الأفراد العاملين بها؛
- يجب على المؤسسة أن توجه اهتمامها إلى المدى البعيد من أجل تحقيق رؤيتها و إستراتيجيتها.

رابعا: : دراسة صالح بلا سكة 2011 – 2012

دراسة أجراها الباحث صالح بلا سكة بعنوان: "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير التخصص: الإدارة الإستراتيجية دراسة حالة بعض المؤسسات.

وقد هدفت الدراسة إلى :

✓ محاولة إيجاد أنجع الأدوات التي تساعد المؤسسة على تقييم إستراتيجيتها؛

✓ بيان كيفية تقييم الإستراتيجية في المؤسسات؛

✓ بيان قدرة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية على تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للتقييم

الإستراتيجي، بغرض الزيادة من قدرتها التنافسية؛

✓ تحديد الأسباب الكامنة وراء عدم قدرة المؤسسات الجزائرية على تبني الأسلوب؛

وقد استخدم في هته الدراسة منهجين وهما الوصفي من خلال جمع الحقائق و المادة العلمية في أشكالها المختلفة وكذلك في تحليل نتائج الاستثمارات و التعليق عليها و الثاني هو منهج دراسة الحالة.

و خلصت نتائج هذه الدراسة إلى:

ضرورة الانتقال من أدوات التقليدية للإدارة إلى أدوات الحديثة القائمة على مفاهيم تلائم تطورات الوقت الراهن؛

عد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل العناصر الأداء الكلي؛

تستخدم المؤسسات الاقتصادية و الجزائرية الأدوات التقليدية في تقييم و على رأسها الميزانية التقديرية و بالتالي التطرق إلى جانب

وحيد و هو الجانب المالي و إن هذه المؤسسات لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن سوى في العملية الإستراتيجية أو كأداة لتقييم؛

لا يوجد مسعى مستقبلي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و هذا راجع إلى نقص الوعي لدى المدراء

و عدم الانفتاح على الأساليب الحديثة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

وكانت من أهم التوصيات المقترحة كآآتي:

- العمل بالمنهج الاستراتيجي ومحاولة تطبيق مفاهيمه في المؤسسة؛
- ضرورة انتهاز التوجه الإستراتيجي بكل جوانبه والخروج من العزلة التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية؛
- الابتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة؛
- ضرورة الاهتمام ورد الاعتبار للموارد البشرية وخلق ظروف عمل تسهم في إشباع حاجات الأفراد؛
- ضرورة تكوين العمال وتدريبهم وفسح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات وتشجيع الإبداع والعمل الجماعي؛
- ضرورة إشراك العمال في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها واتخاذ القرارات ، ضرورة توظيف الكفاءات المتخصصة؛
- زيادة كفاءة نظام الاتصالات تحسين وتطوير نظم المعلومات، التوجه نحو الزبون؛
- فسخ المجال للإبداع والاقتراح لجميع العاملين في المنظمة على مختلف المستويات.

خامسا: دراسة عريوة محاد 2010 / 2011

دراسة أجراها الباحث عريوة محاد وهي بعنوان: "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية , "مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة و دراسة حالة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة و ملبنة التل بسطيف 2010 / 2011 .

وقد طرحت الإشكال التالي: كيف يمكن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس وتقييم الأداء المتوازن المستدام؟ هدفت الدراسة إلى: محاولة إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المتوازن المستدام في المؤسسات المتوسطة الصناعية الغذائية، في محاولة لدمج أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة كآليات فعالة في مراقبة التسيير وتوجيه المؤسسات لتصحيح مسارها وبلوغ أهدافها.

وقد استخدم المنهج الوصفي في تحليلي الجانب النظري بينما الجانب الميداني فقد إعتد على منهج دراسة الحالة لجمع البيانات اللازمة لتطبيق هذا الأنموذج في الأداء المستدام في مؤسستين للصناعات الغذائية ومن ثم المقارنة بينهما في الخاتمة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى :

- إن اعتماد على الأدوات التقليدية لقياس و تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية غير الكاف للإلمام لكل جوانب والتعاملات المرتبطة بالمؤسسة و بيئتها و تحديد تأثيرها و أثرها بها مما يظهر النقص و عدم وجود الشمولية في توفر المعلومات السليمة؛
- يجب الاعتماد على العديد من المؤشرات المتنوعة و التي بإمكانها إعطاء صورة شاملة عن مختلف مجالات الأداء في المؤسسة ، كما يجب المواظبة على هذه العملية التي تهدف إلى التحسين المستمر؛
- تعبر بطاقة الأداء المتوازن من احدث الأدوات و أكثرها فعالية و الخاصة بقياس و تقييم الأداء المتوازن كونها تشمل بين منظوراتها الأدوات المالية و الغير المالية و تجمع بين القيم الكمية و النوعية و العوامل الداخلية و الخارجية على المدى القصير و الطويل؛
- تعتبر إدارة الأداء عملية هامة جدا و ضرورية كونها تمثل آلية إدارية فعالة لتوجيه الأداء و تطويره و تحسينه و ترشيده بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة و النجاح إستراتيجيتها.

كما قدمت الدراسة بعض التوصيات:

- يجب على المؤسسة أن تواكب التطور الحاصل في المحاسبة الإدارية الحديثة.
- يجب على المؤسسة أن تعمل على تحسين جودة منتجاتها و تلقي الرضا من طرف العملاء.
- يجب على المؤسسة أن تكيف كل عناصر نشاطاتها في إطار ضوابط التنمية المستدامة.
- في إطار ترشيد استهلاك المواد الأولية و تحسين الأداء من خلال التخفيض في التكاليف وبالتالي الزيادة في القيمة المضافة.
- دمج بطاقة الأداء المتوازن من خلال برامج حاسوب لتعمل آليا.

الفرع الثاني : عرض الدراسات السابقة الأجنبية.

دراسة ثورة عزات أبو مارية 2017-2018.

دراسة قام بها الباحث بعنوان "تكاملية بطاقة الأداء المتوازن و إدارة الجودة الشاملة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل. مذكرة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

وقد طرحت الاشكال التالي: هل تؤثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة) البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد

التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع (على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل؟

و قد هدفت الدراسة إلى : تكاملية بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في(بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو،

البعد المالي، بعد البيئة والمجتمع) وإدارة الجودة الشاملة والمتمثلة .

وقد خلصت الدراسة إلى :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة؛
- ضرورة قيام الشركات الصناعية بتبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بشكل متكامل وبأبعادها الخمسة؛
- العمل على تكامل وت ا ربط بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة.

أما توصيات الدراسة فكانت:

- ضرورة قيام الشركات الصناعية بتبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بشكل متكامل وبأبعادها الخمسة؛
- العمل على تكامل وت ا ربط بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة؛
- يمكن لإدارة الشركات الصناعية الاعتماد على نموذج الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها.

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

الفرع الأول : أوجه الشبه و الاختلاف

أولا: الدراسات المحلية:

أ- دراسة عريوة محاد 2010 / 2011: تلاقت الدراستان في دراسة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء

كأداة بديلة عن الأدوات التقليدية بصفة عامة وباستخدام المنهج الوصفي في تحليل الجانب النظري واعتماد دراسة حالة

في الدراسة الميدانية إلا أن الاختلاف يكمن في اقتصار الدراسة الحالية في تطبيقها للنموذج على مؤسسة واحدة فقط

من خلال تحليل واقع الأنشطة الممارسة لموسم 2018 بينما كانت دراسة عريوة محاد عبارة عن دراسة مقارنة بين

مؤسستين، وهذا لخمس سنوات نشاط من 2004 إلى 2008.

ب-دراسة صالح بلا سكة 2011 – 2012

تشابه الدراسات بشكل كبير من خلال المتغيرات التابعة و المستقلة وفي الهدف الرئيسي وهو دراسة امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال أبعادها الأربعة باستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري و منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، إلا أن الاختلاف يكمن في تطبيق دراسة صالح بلا سكة على مجموعة من المؤسسات ومنه اختلاف في طريقة جمع البيانات والتي اعتمدت على الاستبيان وعلى خلاف الدراسة الحالية التي اعتمدت على بيانات و مستندات شركة واحدة وهي شركة أشغال الكهرباء كهريف.

ت-دراسة عبد الرؤوف حجاج و أحلام بن رنو 2015.

تشابه مع الدراسة الحالية في المتغيرين كما أنها تدرس دور نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي على مؤسسة واحدة من خلال الأبعاد الأربعة الرئيسية لبطاقة الأداء (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو)، وذلك باستخدام منهج الوصفي في الجانب النظري و منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، كما يتشابهان في الأدوات المستعملة من خلال الاعتماد على وثائق المؤسسة، أما الاختلاف فيكمن في سنوات التي طبقت عليها الدراسة فقد اعتمدت دراسة كل من عبد الرؤوف حجاج و أحلام بن رنو 2015 على مواسم نشاط من 2011 إلى 2014 كونها ركزت على تقييم الأداء الاستراتيجي بينما اعتمدت الدراسة الحالية على موسم نشاط 2018 كونها تدرس امكانية تطبيق النموذج من خلال القياس و التقييم للأداء الاستراتيجي.

ث-دراسة ريفعة أحمد الصغير 2013 – 2014.

تشابه الدراسات من حيث الهدف و المضمون حيث تشتركان في المتغيرين التابع و المستقل كما أن الدراسة حاولت تطبيق الأداة على مؤسسة اقتصادية من خلال أبعادها الأربعة كما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية وذلك باستخدام منهج الوصفي في الجانب النظري و منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، كما يتشابهان في الأدوات المستعملة من خلال الاعتماد على وثائق المؤسسة، أما الاختلاف فيكمن في نوع المؤسسة أين كانت في الدراسة الحالية في شركة كهريف بينما في الدراسة المقارنة كانت في المؤسسة الوطنية لانتاج الآلات الصناعية.

ج- دراسة قناة فتيحة، 2013 - 2014

تتفق الدراسات من حيث الهدف الرئيسي أين يدرسان تطبيق النموذج المقترح على مؤسسة اقتصادية من خلال ابعادها الأربع كما تتفقان في المتغيرات التابعة و المستقلة ، وذلك باستخدام منهج الوصفي في الجانب النظري و منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، كما يتشابهان في الأدوات المستعملة من خلال الاعتماد على وثائق المؤسسة، أما الاختلاف في طبيعة المؤسسة، بالإضافة إلى اقتصار الدراسة الحالية على موسم نشاط واحد بينما الدراسة المقارنة طبقت الدراسة لموسمي 2012/2013.

ثانيا : الدراسات غربية

أ- دراسة ثورة عزات أبو مارية 2017-2018.

تشابه الدراسات من خلال اعتماد نفس المتغير المستقل وهي بطاقة الأداء المتوازن تم الاعتماد على المنهج الوصفي و ومنهج دراسة الحالة في مؤسسات اقتصادية، ألا أن أوجه الاختلاف تبدو جلية من خلال اعتماد الدراسة المقارنة على مجموعة مؤسسات في الخليل (فلسطين)، وكذا الاختلاف في طريقة جمع البيانات والتي اعتمدت على الاستبيان على خلاف الدراسة الحالية التي اعتمدت على بيانات و مستندات شركة، كما أن الدراسة المقارنة درست ارتباط نموذج بطاقة الأداء المتوازن والجودة الشاملة علاقتها بتحقيق ميزة تنافسية بينما الدراسة الحالية درست امكانية تطبيق النموذج من خلال التقييم والقياس الاستراتيجي.

الفرع الثاني : مميزات الدراسة الحالية

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها:

- تمت الدراسة على مستوى الشركة الجهوية لأشغال الكهرباء كهريف أحد أهم المؤسسات الوطنية حيث تغطي سبع ولايات في الجنوب الجزائري ؛
- تمت الدراسة على شركة تعتمد المزج بين الجانب المالي في تقييم الأداء وبين جوانب أخرى ولاكن بشكل أقل وبصفة غير متناسقة مما أضافت الدراسة نموذج يمزج وينسق بين الأدوات المستعملة في تقييم الأداء من خلال فلسفة السبب والنتيجة لبطاقة الأداء المتوازن؛

الفرع الثالث: الإستفادة من الدراسات السابقة

- كانت الدراسات السابقة مرجع لي في تحديد خطة واضحة للمذكرة وتحديد إطار عام للبحث؛
- توجيهي إلى كثير من المراجع المتعلقة بموضوع المذكرة كونها تشترك الكثير منها في المتغيرات المستقلة أو التابعة؛
- توجيهي في طريقة دراسة الحالة والاسترشاد بها في طريقة التحليل و المناقشة؛
- كما ساعدتني في الاختيار الأمثل لأدوات البحث المؤدية إلى النتائج المحققة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

خلاصة الفصل :

يعتمد نجاح أي مؤسسة اقتصادية في بيئة يعد التسارع أبرز مميزاتا في شتى المجالات إلى الآليات الإدارية التي تعتمدها وهنا عرضنا أحد أهم الآليات في قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة وهي بطاقة الأداء المتوازن من خلال عرض مفاهيم حول مبادئ وأساسيات الأداء وتقييمه داخل المنظمة ثم تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي لنموذج بطاقة الأداء المتوازن من خلال التطور التاريخي لها والتعريف بأبعادها ومؤشرات القياس المعتمدة، لنعرض في الأخير آلية قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكذا العلاقة بين الأداء الاستراتيجي و بطاقة الأداء لنختتم بعرض مفصل لدراسات سابقة تناولت نفس الموضوع.

وحسب كابلان فإن العامل الأساسي الذي يساهم في نجاح بطاقة الأداء المتوازن هي قدرتها على ربط كل من رؤية

المؤسسة وإستراتيجيتها مع النشاطات اليومية للعاملين بها، أين سنحاول تطبيق هته المفهوم من خلال الفصل الموالي.

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية لتقييم
الأداء الاستراتيجي لشركة
أشغال الكهربية باستخدام
بطاقة الأداء المتوازن.

تمهيد الفصل:

بعدها تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن وكذا مفاهيم قياس و التقييم الاستراتيجي سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني من خلال عرض لمحة عامة عن الشركة ومن ثم تطبيق الخطوات المنهجية لبطاقة الأداء في الشركة المقترحة واقتراح نموذج لبطاقة الأداء خاص بالشركة حسب المعطيات و المؤشرات المستقاة من الشركة ليتم عرض النتائج و مناقشتها في الأخير كحوصلة لما تم التوصل إليه وهذا من خلال مبحثين :

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن نموذج مقترح كآلية لتقييم الأداء الإستراتيجي لشركة أشغال الكهرباء كهريف

المبحث الثالث : تحليل نتائج ومناقشة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركة الكهرباء – كهريف –

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عن ما تحويه طياته وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أن هذه الأساليب و الإجراءات تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة .

المطلب الأول: المنهج و طريقة جمع المعلومات

الفرع الأول: المنهج

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة، وحب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها، من خلال تتبع مجموعة من القواعد العامة، وفي هذا البحث استخدمنا منهج الوصفي التحليلي لأنه المناسب لموضوع بحثنا ، ذلك لأن طبيعة بحثنا تفرض علينا هذا النوع من المناهج،فهو الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها و أبعادها و إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمع حولها،ثم محاولة الوصول إلى أسبابها و العوامل التي تتحكم فيها و بالتالي نتائج قابلة للتعميم.

الفرع الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة :

المقابلة: تم الاعتماد على أسلوب المقابلة فهي "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر بمهدف الحصول على المعلومات اللازمة في البحث أو في التوجيه أو التشخيص و العلاج أو من أجل معرفة حقيقة أمر محدد. وقد استعملت في ذلك المقابلة المفتوحة والمقفلية ، وهي التي تتطلب أسئلتها إجابات مزيجا بين أسئلة تتطلب إجابات دقيقة و محددة و بين أسئلة إجاباتها غير محددة.

الوثائق و السجلات: لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالشركة لكل من مصلحة المحاسبة والمالية و كذا مصلحة الموارد البشرية و المصلحة التقنية التجارية.

الفرع الثالث : مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية التابعة لولاية ورقلة و كعينة اخترنا الشركة الجهوية للجنوب الشرقي لأشغال الكهرباء - كهريف - تفرقت ذلك لمكائنها الوطنية، فهي تعد من المؤسسات الرائدة في إيصال شبكات الكهرباء للضغط العالي و المتوسط لسبع ولايات جنوبية و هذا ما ساعدنا في إجراء هته الدراسة.

المطلب الثاني : تقديم عام لشركة.

يأخذ قطاع الكهرباء اليوم في الجزائر نصيبا وافرا من اهتمامات الحكومة، من خلال توفير هذا المورد الحيوي للقطاع العائلي والقطاع الصناعي والخدمي والمرافق العامة، كما أنها تسعى إلى التكييف الدائم بين العرض والطلب على سلعة الكهرباء بما أنها سلعة غير قابلة للتخزين وهذا لمواجهة الطلب المتزايد على الطاقة الكهربائية فيسعى قطاع الكهرباء في الجزائر إلى زيادة الإنتاج ممثلا في مجمع سونلغاز من خلال فروعها والتي من بينها شركة أشغال الكهرباء كهريف وكذلك توسيع شبكات نقل الطاقة الكهربائية، زيادة محطات التوليد وكذا الحرص على انتهاج سياسة ترشيد استخدام الطاقة الكهربائية.

الفرع الأول: لمحة عن الشركة الجهوية لأشغال الكهرباء - كهريف -

تعد الكهرباء أحد مصادر الطاقة الهامة والرئيسية للبشرية فهي تساهم في دفع عملية التنمية للبلاد، وقد كانت صناعة توليد الكهرباء في بداية ظهورها بالجزائر متواضعة، قدراتها محدودة وإنتاجها قليل وذلك لتدني مستويات الطلب على الكهرباء وقد لعبت الشركة دور هام في إنجاز مشاريع عبر كامل التراب الوطني من حيث كانت استخدامات المشتركين للطاقة محدودة وشركة أشغال الكهرباء - كهريف - تعتبر الرائدة وطنيا في هذا المجال سواء من ناحية تاريخ تأسيسها أو من جهة إنجازاتها، كما أن لها إمكانيات بشرية و قاعدية تمكنها بالتدخل في جميع أنحاء الوطن، حيث أن الشركة لها أكثر من 3000 عامل منهم 850 إطار وعامل تنفيذي.

الفرع الثاني : نشأة و تطور المؤسسة الوطنية لأشغال الكهرباء - كهريف - و هيكلها التنظيمي.

أولا : الإطار القانوني للشركة.

إن التحولات الكبرى التي عرفتها شركة سونلغاز، خاصة تلك التي حولتها من مؤسسة تكتلية إلى مجمع صناعي ، تسجل في إطار القانون رقم 01 - 02 المؤرخ في 05 فيفري المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز بواسطة القنوات ، والمرسوم الرئاسي رقم

195-02 المؤرخ في 01 جوان 2002 المتضمن تغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة إلى شركة ذات أسهم ، وأخيرا المرسوم الرئاسي المعدل و المتمم رقم 212 - 11 المؤرخ في 02 جوان 2011 والمتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة "سونلغاز ش.ذ.أ" هذه التحولات أدت في مرحلة أولى إلى إنشاء فروع المهن المحيطة،متبوعة في مرحلة ثانية إلى إنشاء فروع المهن ، وفي الأخير إعادة إدماج مؤسسات الأشغال في شكل شركات تابعة.

ثانيا: نشأة و تطور الشركة.

انبثقت المؤسسة الوطنية لأشغال الكهرباء باختصار " كهريف " عن مجمع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ " أكتوبر سنة 1982 إذ تعتبر أكبر شركة وطنية لإنجاز مشاريع الكهرباء و الغاز. وفي سنة 1989 قد حدث تطور مهم بالنسبة لهذه الشركة وذلك بتغير وضعيتها القانونية إلى شركة ذات أسهم (SPA) برأسمال يقدر ب 500 مليون دينار جزائري. وفي الفترة الممتدة ما بين سنة 1996-2005 شهدت الشركة منافسين كثيرين في إطار السوق المفتوحة حيث فكرت خلالها المؤسسة مواكبة التطور انطلاقا من تحسين ظروف و نوعية العمل، حيث توجت الجهود المبذولة في الحصول على شهادة معايير التسيير الجودة العالمية (ISO 9001/2000) في يوم 23 نوفمبر 2002 يتم تجديدها كل ثلاث سنوات لتتحصل عليه مرة أخرى في يوم 2005/12/08 قد سلمت لها من طرف مكتب معتمد أجنبي فرنسي AFAQ ، حيث تسمح هذه الشهادة للمؤسسة بأولوية الحياة على المشاريع سواء كانت داخل القطر الوطني أو خارجه، و قد حصلت على معيار (ISO 9001 version 2008) و حاليا المؤسسة حاصلة على شهادة الجودة العالمية في مجال التسيير و الأمن من خلال معيار (ISO 9001 version 2015) .

تقع المديرية العامة لمؤسسة كهريف بولاية المدية حيث قسمت التراب الوطني إلى خمس مقاطعات تترأسها مديريات جهوية بمختلف هياكلها (المديرية الجهوية وسط " بالجزائر " ، المديرية الجهوية شرق "بقسنطينة " ، المديرية الجهوية وسط شرق " سطيف " ، المديرية الجهوية للجنوب الشرقي " تقرت" ، المديرية الجهوية غرب "وهران") وذلك من أجل ضمان تواجدها على جميع أقطار التراب الوطني مما يمكنها من حسن متابعة الدراسات والإنجاز وكذا اقتراحها أكثر من الزبائن.

ثالثا : الهيكل التنظيمي للشركة.

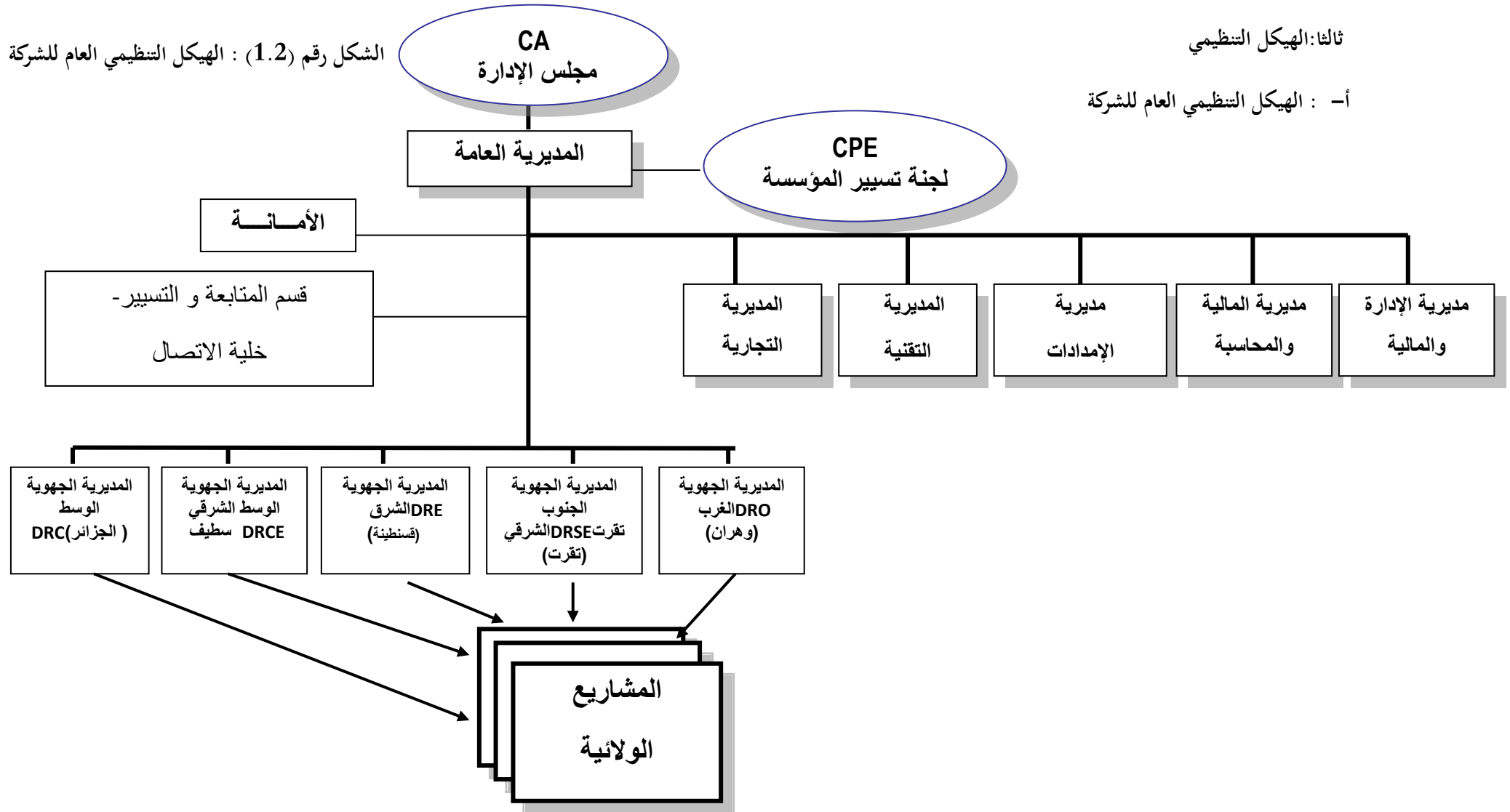
في إطار برنامج تطبيق هيكلية المجمع وفروعه ، كل الشروط يجب أن تتوفر لهدف تأمين كل حظوظ نجاح هذه الهيكلية ، وقيادة التغيير عن طريق تنسيق محكم يتبلور في عمليات تقريب وتجميع "عائلة سونلغاز" القائمة في إطار الثقافة الخاصة للمؤسسة حول مهن الكهربائي و الغازي.

أعمال موافقة وتكييف قواعد و إجراءات التسيير قد بوشرت في جميع الميادين التقنية والتسيير ، كذلك من بين المحاور الإستراتيجية التي بدأ العمل عليها على مستوى المجمع هي بالتأكيد تلك التي تنظم علاقات العمل في الشركات و الفروع التابعة للمجمع ، وذلك تطبيقا للتدابير القانونية ، التنموية والإتفاقية السارية المفعول.

وهي تتكون من خمسة إدارات عامة (DTC –DAS – DRH – DFC –DEM) و خمس مديريات جهوية وهي (المديرية الجهوية وسط – الجزائر – ، المديرية الجهوية شرق – قسنطينة – ، المديرية الجهوية وسط شرق – سطيف – ، المديرية الجهوية للجنوب الشرقي – تقرت- ، المديرية الجهوية غرب – وهران -).

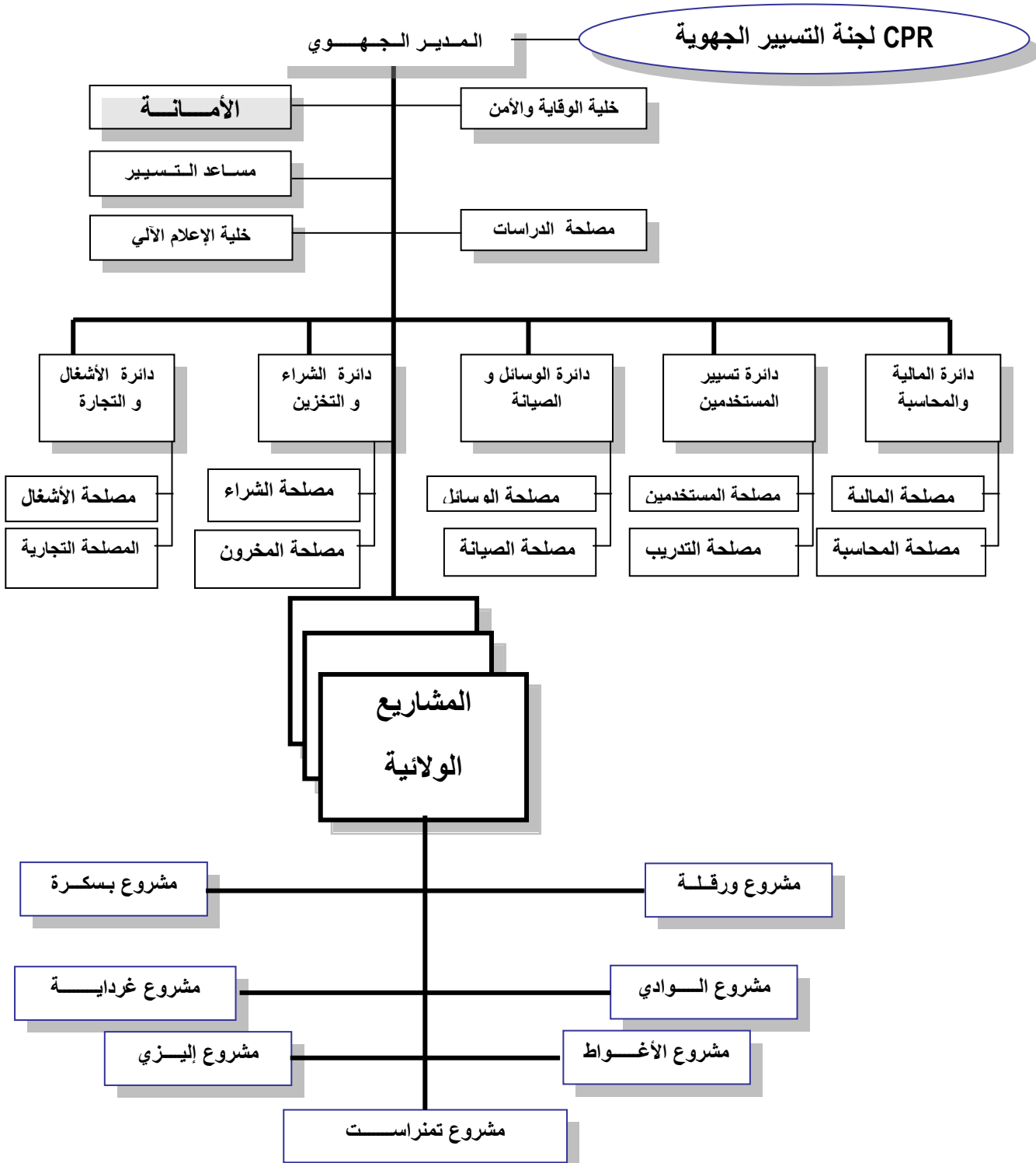
ثالثا: الهيكل التنظيمي

أ- الهيكل التنظيمي العام للشركة



ب- الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية تقرت

الشكل رقم (2.2) الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية تقرت



KAHRIF/DG : Décision d'aménagement de l'organisation N° 364 du 26/10/2009

رابعاً: مجالات نشاط المؤسسة:

تحتوي المديرية الجهوية للجنوب الشرقي على مصالح ودوائر خاصة بالدراسات، بالإمداد، الإنجاز، المحاسبة،... الخ تسمح

لها بالاستجابة إلى كل طلبات إنجاز شبكات توزيع الطاقة الكهربائية. ولها قدرة إنتاجية سنوية تتعدى:

- 3000 كلم لشبكات الكهرباء للضغط المتوسط و المنخفض.
- 500 كلم لشبكات الكهرباء للضغط العالي و الضغط الجذ عالي.
- تركيب 1000 وحدة من المحولات الكهربائية صغيرة و كبيرة الحجم.
- 30000 ربط زياتن بشبكة الكهرباء.

كما تساهم الشركة سنويا بإنجاز ما يقارب 80 % من شبكة الكهرباء على مستوى القطر الوطني بالإضافة إلى إنجاز أكثر

من 110000 كلم من خطوط كهرباء العالية، متوسطة ومنخفضة التوتر حتى سنة 2015-06-22 على مستوى الشركة ككل بكامل وحداتها عبر تراب الوطن.

نشاطات الشركة:

- 1- إنجاز شبكات الكهربائية الهوائية منخفضة التوتر. ligne Basse Tension.
- 2- إنجاز شبكات الكهربائية الهوائية متوسطة التوتر. ligne Moyenne Tension.
- 3- إنجاز شبكات الكهربائية الهوائية العالية التوتر. ligne Haute Tension.
- 4- إنجاز شبكات الكهربائية تحت أرضية منخفضة التوتر. ligne Basse Tension(BTS).
- 5- إنجاز شبكات الكهربائية تحت أرضية متوسطة التوتر. ligne Moyenne Tension(MTS).
- 6- إنجاز شبكات الكهربائية تحت أرضية العالية التوتر. ligne Haute Tension (HTS).
- 7- الإنارة العمومية Eclairage Public
- 8- شبكات توزيع الغاز Réseau de distribution de gaz
- 9- محولات كهربائية ذات التوتر المتوسط و المنخفض Poste Moyenne et Basse Tension
- 10- محولات كهربائية ذات التوتر العالي Poste Haute Tension

المبحث الثاني : بطاقة الأداء المتوازن نموذج مقترح كألية لتقييم الأداء الاستراتيجي

لشركة أشغال الكهربية - كهريف - .

من خلال تحليلنا لنظام التقييم في شركة أشغال الكهربية - كهريف - تبين أنها تعتمد بشكل كبير على التحليل المالي في تقييم الأداء مما جعلنا نقترح أداة جديدة للشركة تجعلها تلم بمجموعة كبيرة من المؤشرات تعطي لها صورة أوضح عن الحالة العامة للمؤسسة مما يساعدها على اتخاذ القرار الأنسب في تسيير الشركة.

المطلب الأول: التحليل الاستراتيجي لبيئة الشركة.

من متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هو معرفة الشركة التام ببيئتها الداخلية والخارجية و بالعوامل المؤثرة فيهما، واعتمدنا في ذلك على وثائق المؤسسة الخاصة بتطبيق نظام إدارة الجودة - آيزو 9001 - 2015، و التي استعمل فيها نظام التحليل SWOT في تحليل البيئة للشركة.

الفرع الأول: تحليل SWOT

أولاً: البيئة الداخلية:

أ- نقاط القوة:

تغطية كامل التراب الوطني؛

القدرة على التحكم في العمليات التشغيلية ضمن مجال نشاط الشركة؛

متحكمة في مد الشبكات المتوسطة والمنخفضة؛

أحد فروع الشركات الرائدة سولنغاز؛

شركة وطنية؛

التحكم في إنجاز الدراسات الخاصة بمجال الشركة؛

التحكم في برامج خاصة بإنجاز الدراسات PLS ، CAD .

ب- نقاط الضعف:

حظيرة المعدات المنقولة قديمة؛

الهيكل التنظيمي غير منسجمة و غير مناسب مقارنة لطبيعة الأشغال؛

القيام بالدراسة الخاصة بأشغال الخاصة بشبكات الضغط العالي على مستوى المديرية العامة (مركزية انجاز الدراسات)؛

عدم كفاية الاستثمارات والتجهيزات؛

الطبقة العاملة على مستوى التشغيلي تمتاز بكبر السن؛

عدم تناسب مواضيع التكوين المبرمجة مع نشاط شركة كهريف؛

نزيف على مستوى كفاءات الشركة؛

ضعف الاتصال الداخلي و الخارجي.

ثانيا : البيئة الخارجية.

أ- الفرص:

فرص خاصة بالتنافسية؛

فرصة الحصول على صفقات بالتراضي مع الشركات الوطنية؛

إمكانية تصنيع منتجات ذات خصائص عالمية.

ب- التهديدات :

تقليص في سوق الصفقات بالتراضي؛

إزدیاد المنافسة في صفقات الشبكات الأرضية؛

غياب رؤية إستراتيجية لصناعات الخاصة بالطاقات المتجددة.

الفرع الثاني: تحليل القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر

يقوم هذا الإطار على فكرة أن هناك خمس قوى تنافسية أساسية تشكل كل صناعة، وتساعد على تحديد حدة المنافسة وجاذبية السوق، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة في الأعمال، مما يساعد على فهم مدى قوة المركز التنافسي الحالي للشركة، ومدى قوة المركز الذي تتطلع للوصول إليها.

الشكل رقم (3.2): القوى التنافسية الخمس المؤثرة للشركة – كهريف -

الداخليين المحتملين

نظرا لطبيعة الأشغال في هذا المجال خاصة فيما يخص مشاريع الضغط العالي بالإضافة إلى الإمكانيات الكبيرة، فإنه من الصعب دخول هذا السوق لدى فهو تهديد ضعيف

العملاء

بعد ما كانت المؤسسة تعتمد بشكل كبير على المشاريع الممنوحة بالتراضي وتقلصها خاصة من الشركة الأم سونلغاز وبعد تدهور الحالة الاقتصادية للبلاد في 2018 أصبح من الضروري التوجه إلى عملاء آخرين وخاصة شركة سونطراك وهنا نجد تنوع في العملاء في سوق لا يوجد فيه الكثير من المنافسين
قدرة تفاوضية قوية لشركة

المنافسة داخل الصناعة

نظرا لطبيعة الأشغال في مجال شبكات الكهرباء خاصة الضغط العالي و المتوسط و التي تحتاج إلى إمكانيات ضخمة مادية و يد عاملة مدربة و من جهة أخرى فإن ما تمتلكه المؤسسة من إمكانيات و خبرة تمتد لعقود فإننا لا نجد منافسة كبيرة.

قدرة تنافسية قوية للشركة

الموردون

تعتمد شركة سونلغاز على التكامل الداخلي من خلال فروعها الموزعين على كامل التراب الوطني، ومن بينهم شركة GAMEG التي تزود الشركة بالموارد اللازمة والأساسية في مجال نشاطها، بالإضافة إلى القيام بمناقصات التأهيل المسبق كل سنة في حالة الحاجة.
قدرة تفاوضية قوية لشركة

المنتجات البديلة

في الوقت الحالي لا توجد منتجات تحل محل المنتجات الحالية خاصة بالنسبة لشبكات الضغط العالي.

تهديد ضعيف

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف الشركة.

المطلب الثاني : خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة - كهريف-

من خلال تحديد رؤية واضحة لتوجهات الشركة المستقبلية تمكنها من تحديد رسالتها، وهذه الرؤية تتم من خلالها صياغة الإستراتيجية التي بدورها تترجم إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية و التي تتوزع على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ليتم اختيار المؤشرات الملائمة تعبيراً عن هته الأهداف لنصل إلى عملية التقييم.

الفرع الأول : تحديد رؤية شركة - كهريف-

تتمثل رؤية الشركة في أن تكون فاعلاً رئيسياً في السوق الجزائرية لإنجاز المنشآت الطاقوية ، لاسيما إنجاز الشبكات وهو ما يعد الهدف الرئيسي لوجودها.

الفرع الثاني :تحديد رسالة شركة - كهريف -

تمثلت رسالة شركة أشغال الكهرباء - كهريف - في تعزيز مكانتها كشركة وطنية من خلال مشاركتها في تجسيد سياسة الطاقة الوطنية من خلال برامج إنجاز متعددة في ميدان الكهرباء من خلال دراسة و إنجاز الأشغال الطاقوية التي تشمل :

أ- إنجاز الشبكات الكهربائية المعلقة (منخفضة و متوسطة و عالية الضغط إلى غاية 400 كلف)

ب- إنجاز مراكز التحويل (عالية و متوسطة و منخفضة الضغط)؛

ج- إنجاز مشاريع الإنارة العمومية.

الفرع الثالث : تحديد استراتيجية شركة - كهريف-

بعد تحديد الرؤية و رسالة الشركة ،فهي بذلك ترسم الطريق لتحديد الاستراتيجيات اللازمة لبلوغ رؤيتها الاستراتيجية ،لدى اعتمدت الشركة استراتيجية هجومية تحدف إلى بناء مركز تنافسي من خلال تقديم بدائل استراتيجية تمثلت في تنوع المنتج إثر دخول منافسين جدد بعد ما كان هذا المجال حكر على الشركات الوطنية خاصة فيما يخص مد شبكات الضغط العالي ،ورغم قلت المنافسين في هذا الأخير إلا أن الشركة ترسم لبقاء السيطرة على هذا النشاط من خلال:

أولاً :إضافة اسواق جديدة من خلال التوسيع في قاعدة الزبائن ،بالتوجه إلى أسواق جديدة خارج النطاق المرسوم لها من قبل المديرية العامة ،حيث تمتلك الشركة خمس ورشات موزعة على سبع ولايات في الجنوب الشرقي .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم الأداء الاستراتيجي لشركة أشغال الكهرباء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

بالإضافة إلى زيادة أنشطة جديدة ترتبط بالنشاط الرئيسي كإنشاء مراكز التحويل عالية الضغط واسترجاع نشاط مد خطوط الغاز.

ثانيا: الاعتماد على المقاوله من الباطن لتخفيض تكاليف الإنجاز .

ثالثا: التنوع في قنوات التوريد خاصة فيما يخص التجهيزات المختلفة الأخرى المستعملة على غرار المشتراة من شركة

.GAMEG

رابعا: تحسين التوازن المالي للشركة من خلال التحكم في التكاليف من أجل الوصول إل أسواق وزبائن جدد.

خامسا: ترقية ظروف العمل التي تشجع على تفتح العمال و تطوير قدراتهم و مؤهلاتهم على جميع المستويات.

سادسا: التحسين المستمر لجودة الخدمات و تخفيض آجال تنفيذ المشاريع.

الفرع الرابع: تحديد الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء لشركة أشغال الكهرباء – كهريف-

بعد تحديد الاستراتيجيات العامة للشركة نقوم بترجمة هته الأخيرة إلى أهداف إستراتيجية وذلك بالنسبة لكل بعد من الأبعاد

الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة.

أولا: الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي:

تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة الأجل للمنظمة، وتشير إلى مدى إسهامها في تنفيذ الإستراتيجية، وفي

التحسين المستمر لأهدافها ونشاطاتها من وجهة النظر المالية وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمنظمة بالاعتماد

على عدة مقاييس ،حيث نحدد منها أهداف إستراتيجية لهذا البعد تتمثل فيما يلي :

أ- تعظيم العائد على الاستثمار؛

ب-زيادة ربحية المبيعات؛

ت-تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية.

ثانيا:الأهداف الإستراتيجية لبعده العملاء:

أصبحت المؤسسات اليوم تنظر إلى العميل على أنه شريك حقيقي ومساهم بشكل كبير في نجاحها ، لدى نجدها

تضع حاجيات و متطلبات العملاء ضمن أولوياتها كما تسعى جاهدة إلى تلبيتها من أجل البقاء و الاستمرار في بيئة تنافسية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم الأداء الاستراتيجي لشركة أشغال الكهربية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

أصبحت تفرض الاهتمام بالعمل للاحتفاظ به ، و نجد أن بطاقة الأداء المتوازن أخذت بعين الإعتبار هذا الجانب ، وهنا نحدد أهداف العملاء كالآتي:

أ- زيادة حجم المبيعات للشركة؛

ب- كسب ولاء العملاء ؛

ت-الرفع من مستوى رضا العملاء.

ثالثا: الأهداف الإستراتيجية لبعء العمليات الداخلية.

والتي تعد مفتاحية للمؤسسة، حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن والمساهمين من أجل ضمان تحقيق

الربحية، كما يركز هذا البعد على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المنظمة من التميز،وقد حددت كالآتي :

أ- رفع الأداء اليومي؛

ب- زيادة إنتاجية العاملين.

رابعا: الأهداف الاستراتيجية لبعء التعلم و النمو.

يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، حيث

تتطلب المنافسة أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين،ويمكن تحديدها كالآتي:

أ- توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل؛

ب-تحسين قدرات و كفاءة العاملين؛

ت- الزيادة في نشاط المؤسسة و توسعها.

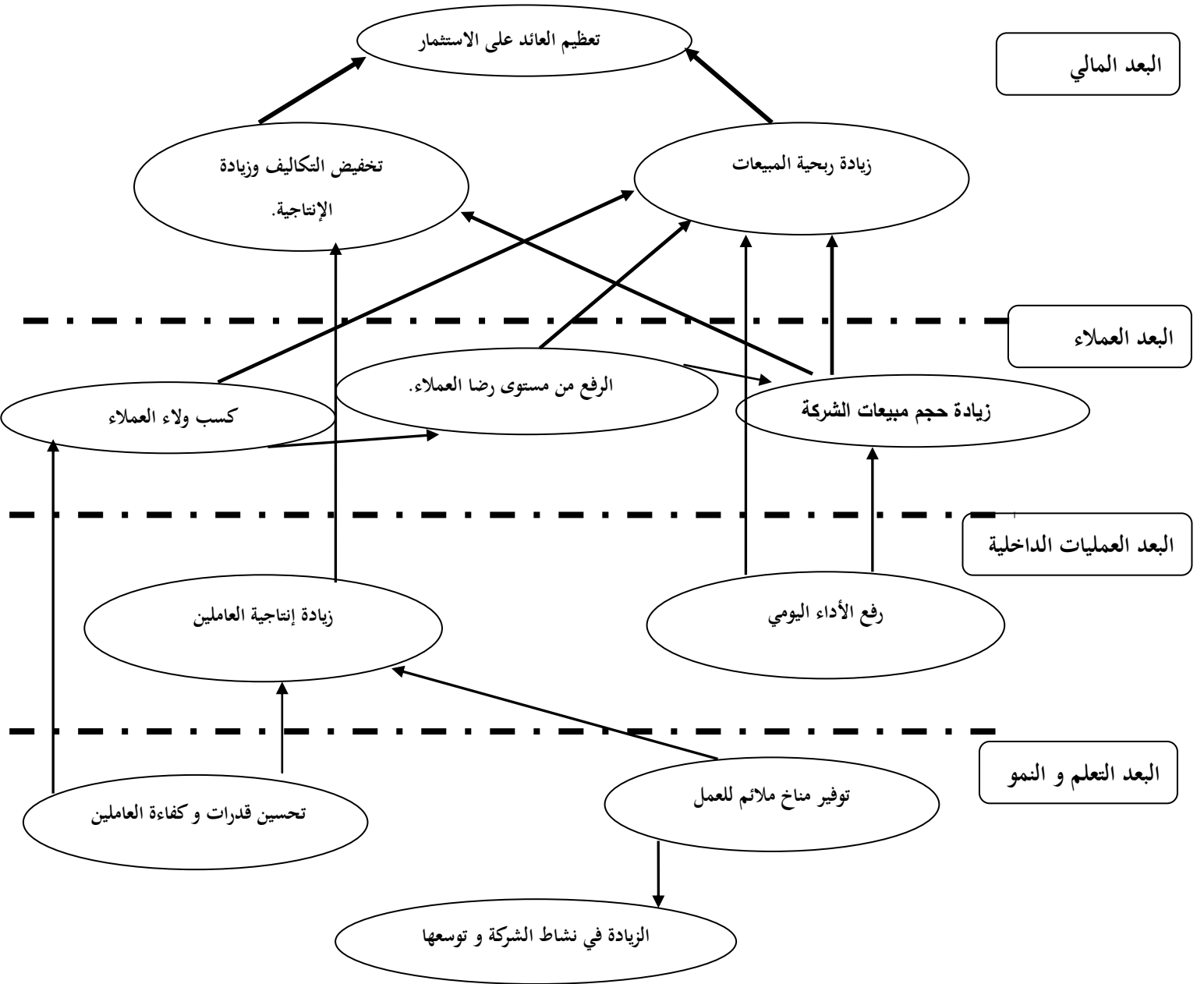
ومن خلال هته الأهداف يمكن رسم الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال التنسيق الشامل للأبعاد الأربعة

المدروسة عن طريق شبكة من علاقات السبب و النتيجة ،حيث أن كل هدف محدد في بطاقة الأداء المتوازن لا بد أن يكون

عنصرا ضمن سلسلة من علاقات السبب و النتيجة التي توضح التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.

حيث أن بطاقة الأداء المتوازن تقوم ببيكلة الإستراتيجية بشكل يكون فيه كل بعد معتمد على الآخر.

شكل رقم(4.2): الخريطة الإستراتيجية للشركة.



المصدر : من إعداد الطالب.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن تأثير السبب والنتيجة على الأهداف للأبعاد البطاقة من أسفل إلى أعلى أي أن بعد التعلم النمو سوف يؤثر على بعد العمليات الداخلية الذي بدوره سوف يؤثر على بعد الزبائن الذي في الأخير سوف يؤثر على مؤشرات البعد المالي مما يؤدي إلى التحسن في الأداء الكلي للمؤسسة والمالي بصفة خاصة، هته الخريطة التي ستسمح لنا من تتبع الاختلالات عن التقديرات في المؤشرات المحسوبة والتي ستمكننا من الوصول إلى سبب أو أسباب اختلالها.

خامسا: بناء مؤشرات الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لشركة أشغال الكهرباء وفق كل منظور:

بعد ما قمنا بتحديد الأداء الإستراتيجي للشركة موضوع الدراسة وربطها بعلاقات السبب و النتيجة ضمن الخريطة الإستراتيجية ينبغي تحديد المؤشرات الملائمة لكل هدف استراتيجي لشركة أشغال الكهرباء كهريف، وتحدد الاشارة إلى أنه بالنسبة لكل مؤشر مختار سوف يتم تحديد غاية أو قيمة مستهدفة كمعيار للتقييم ، حيث تم الحصول على هذه القيم المستهدفة من خلال الموازنات التقديرية للشركة و كذا الميزانيات التقديرية و مقابلات المجلات مع المسئولين بشركة.

أ- مؤشرات الأداء للبعد المالي:

الهدف الأول : تعظيم العائد على الاستثمار.

سوف نقوم بحساب العائد على الاستثمار لسنة 2018 و الذي يقيس ربحية الدينار الواحد المستثمر في أصول

المؤسسة وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

جدول رقم (1.2): حساب معدل العائد على الاستثمار. الوحدة: دج

السنة	2018
نتيجة الدورة الصافية	328 540 235,03
إجمالي الأصول	3 290 823 820,96
معدل العائد على الاستثمار	% 09,98
المعدل المستهدف	%13

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على وثائق الشركة

الهدف الثاني: زيادة ربحية المبيعات.

معدل هامش الربح لسنة 2018 يعبر عن قدرة الشركة من تحصيل الربح مقابل كل دينار من المبيعات من خلال

العلاقة التالي:

$$\text{معدل هامش الربح} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{صافي المبيعات}} \times 100$$

جدول رقم (2.2): حساب معدل هامش الربح. الوحدة: دج

السنة	2018
نتيجة الدورة الصافية	328 540 235,03
صافي المبيعات	2227235112,17
معدل هامش الربح	% 14,75
المعدل المستهدف	% 5 .

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق الشركة

الهدف الثالث: تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية.

و الذي يعبر عن الحصة المالية للمؤسسة من جهة و ما تصبو إليه المؤسسة من جهة أخرى ، ويقاس بالعلاقة التالية:

$$\text{مؤشر الربح الصافي} = \frac{\text{الربح لسنة (ن) - الربح لسنة (ن)}}{\text{الربح لسنة (ن)}} \times 100$$

جدول رقم (3.2): حساب معدل الربح الصافي. الوحدة: دج

السنة	2017	2018
الربح الصافي	110 339 112,14	328 540 235,03
معدل الربح الصافي		% 197,76
المعدل المستهدف		% 124

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق الشركة.

جدول رقم (4.2): إجمالي مؤشرات البعد المالي

البعد	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات	النتائج	القيم المستهدفة
المالي	تعظيم العائد على الاستثمار،	معدل العائد على الاستثمار	09,98 %	13 %
	زيادة ربحية المبيعات،	معدل هامش الربح	14,75 %	5 %
	تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية	الربح الصافي	197,76 %	124 %

المصدر : من إعداد الطالب.

ب- مؤشر الأداء لبعد العملاء.

الهدف الأول:زيادة حجم المبيعات (الحصة السوقية).

و الذي يعبر عنه من خلال معدل النمو السنوي للمبيعات, الذي يعرض زيادة في حجم المبيعات و التي تنعكس عن

زيادة في الحصة السوقية من سنة إلى أخرى، حيث يحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{مؤشر الحصة السوقية} = \text{رقم الأعمال لسنة (ن + 1)} - \text{رقم الأعمال لسنة (ن)} / \text{رقم الأعمال لسنة (ن)} \times 100$$

الوحدة :دج

جدول رقم (5.2): حساب معدل الحصة السوقية.

السنة	2017	2018
رقم الأعمال	2083909120,66	2227235112,17
معدل الحصة السوقية		6,88 %
المعدل المستهدف		8 %

المصدر : من إعداد الطالب إعتماذا على وثائق الشركة

الهدف الثاني: كسب ولاء العملاء.

والذي يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل شكاوي العملاء} = \frac{\text{عدد شكاوي العملاء}}{\text{إجمالي الطلبات}} \times 100$$

جدول رقم (6.2): حساب معدل شكاوي العملاء.

السنة	2018
عدد شكاوي العملاء	6
إجمالي الطلبات	119
معدل شكاوي العملاء	05,04 %
المعدل المستهدف	10 % .

المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على وثائق الشركة.

الهدف الثالث : رضا العملاء (إحترام مواعيد التسليم) :

ويتم حسابه وفق العلاقة التالية.

$$\text{مؤشر التسليم في الوقت المحدد} = \frac{\text{عدد الطلبات في الوقت المحدد}}{\text{عدد الطلبات المبرمجة}} \times 100$$

جدول رقم (7.2): حساب معدل التسليم في الوقت المحدد.

السنة	2018
عدد الطلبات في الوقت المحدد	67
عدد الطلبات المبرمجة	119
معدل التسليم في الوقت المحدد	56,30 %
المعدل المستهدف	100 % .

المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على وثائق الشركة.

جدول رقم (8.2): إجمالي مؤشرات بعد العملاء

القيم المستهدفة	النتائج	المؤشرات	الأهداف الاستراتيجية	البعد
% 8	% 6,88	معدل الحصة السوقية	زيادة حجم المبيعات للشركة	العملاء
% 10	% 05,04	معدل شكاوي العملاء	كسب ولاء العملاء	
% 100	%56,30	معدل التسليم في الوقت المحدد	الرفع من مستوى رضا العملاء	

المصدر : من إعداد الطالب.

ت-مؤشر الأداء لبعء العمليات الداخلية.

الهدف الأول: رفع الأداء اليومي.

والذي يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل الإنتاج اليومي} = \frac{\text{عدد الوحدات المنتجة}}{\text{عدد أيام السنة}}$$

جدول رقم (9.2): حساب معدل الإنتاج اليومي. الوحدة: كلم²

السنة	2018
عدد الوحدات المنتجة	602 كلم ²
عدد أيام السنة	365 يوم
معدل الإنتاج اليومي	1,64 كلم ²
المعدل المستهدف	1,80 كلم ²

المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على وثائق الشركة.

الهدف الثاني: زيادة إنتاجية العاملين.

يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل إنتاجية العامل} = 100 \times \frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي}}{\text{إجمالي عدد العمال}}$$

جدول رقم (10.2): حساب معدل إنتاجية العامل. الوحدة: دج

السنة	2018
قيمة الإنتاج الكلي	2557141214,21
إجمالي عدد العمال	695
معدل إنتاجية العامل	3679339,87 دج
المعدل المستهدف	3646125,17 دج

المصدر: من إعداد الطالب إعتامادا على وثائق الشركة.

جدول رقم (11.2): إجمالي مؤشرات بعد العمليات الداخلية.

البعد	الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات	النتائج	القيم المستهدفة
العمليات	رفع الأداء اليومي	معدل الإنتاج اليومي	1,64 كلم	1,80 كلم
الداخلية	زيادة إنتاجية العامل	معدل إنتاجية العامل	3679339,87 دج	3646125,17 دج

المصدر: من إعداد الطالب.

ث- مؤشر الأداء لبعث التعلم و النمو.

الهدف الأول: توفير مناخ ملائم و محفز داخل الشركة.

من خلال حساب معدل دوران العاملين داخل الشركة و يحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران العمال} = \frac{\text{عدد الموظفين تاركي العمل}}{\text{العدد الإجمالي للعاملين}} \times 100$$

جدول رقم (12.2): حساب معدل دوران العامل.

لسنة	2018
عدد الموظفين تاركي العمل	17
العدد الإجمالي للعاملين	695
معدل دوران العمال	2,44%
المعدل المستهدف	2%

المصدر : من إعداد الطالب إعتماذا على وثائق الشركة.

الهدف الثاني: تحسين قدرات وكفاءة العاملين.

من خلال حساب مؤشر تكوين العاملين داخل الشركة و يحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{مؤشر تكوين العاملين} = \frac{\text{مصاريف التكوين}}{\text{رقم الأعمال}} \times 100$$

جدول رقم (13.2) : حساب معدل تكوين العاملين. الوحدة: دج

السنة	2018
مصاريف التكوين	6254640,12
رقم الأعمال	2227235112,17
معدل تكوين العاملين	0.28%
المعدل المستهدف	2%

المصدر : من إعداد الطالب إعتماذا على وثائق الشركة.

الهدف الثالث: الزيادة في نشاط الشركة و توسعها.

و الذي يعبر في حالة ارتفاعه عن نمو الشركة و توسعها ، و يحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل التوظيف} = \frac{\text{عدد الموظفين لسنة (ن + 1) - عدد الموظفين لسنة (ن)}}{\text{عدد الموظفين لسنة (ن)}} \times 100$$

جدول رقم (14.2): حساب معدل التوظيف.

السنة	2017	2018
عدد الموظفين	614	695
معدل التوظيف		%13,19
المعدل المستهدف		% 15

المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على وثائق الشركة.

جدول رقم(15.2) : إجمالي مؤشرات بعد التعلم و النمو.

البعد	الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات	النتائج	القيم المستهدفة
التعلم	توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل	معدل دوران العمال	% 2,44	% 2
والنمو	تحسين قدرات و كفاءة العاملين	معدل تكوين العاملين	% 0,28	% 2
	الزيادة في نشاط المؤسسة و توسعها	معدل التوظيف	% 13,19	% 15

المصدر : من إعداد الطالب

الفرع الخامس: الحالة العملية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لشركة كهربف.

حسب نموذج القيادة التازلي التي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن (Top Down Model) ومن خلال ماسبق فقد تم الإطلاع على رسالة شركة أشغال الكهرباء كهريف وصياغة إستراتيجيتها ومن ثم ترجمة هته الاستراتيجيات إلى مجموعة أهداف إستراتيجية و التي تم توزيعها على أربعة أبعاد،ومن ثم وضع مجموعة من المؤشرات و القيم المستهدفة للتعبير عن الأهداف المحددة ضمن كل بعد لتصبح جميع عناصر الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن متوفرة.

أولاً:تحديد عوامل النجاح الحاكمة:

يعني الانتقال من التوصيفات في الخطوة السابقة إلى الحكم على ما يكون مطلوباً لتحقيق النجاح، أي تحديد المبادرات والعوامل الأكثر تأثيراً على النتائج المنشود تحقيقها ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وترتيبها حسب الأولوية. ويمكن عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (16.2):المبادرات التي تحقق الأهداف حسب بطاقة الأداء المتوازن BSC .

المبادرات	الأهداف الاستراتيجية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة القصوى من أصول الشركة، من خلال زيادة الفعالية - إدارة التكاليف و ترشيدها عن طريق تفعيل دائرة التسيير - تخفيض التكاليف المتغيرة (مصاريف التسيير) 	<ul style="list-style-type: none"> تعظيم العائد على الاستثمار زيادة ربحية المبيعات تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية 	المالي
<ul style="list-style-type: none"> - نظام معلومات فعال وتوظيف كل الإمكانيات للحصول على الصفقات - العمل على الالتزام الدقيق بدفتر الشروط المتفق عليه. - العمل على إتمام المشاريع في الوقت المحددة ووفق للمعايير المتفق عليها. 	<ul style="list-style-type: none"> زيادة حجم المبيعات للشركة كسب ولاء العملاء الرفع من مستوى رضا العملاء 	العملاء
<ul style="list-style-type: none"> - التحكم أكثر في آليات الإنتاج. - تحسين طرق التشغيل واختيار الكفاءات 	<ul style="list-style-type: none"> رفع الأداء اليومي زيادة إنتاجية العامل 	العمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> - نظام تحفيز مشجع، وتحسين في سلم الأجور. - زيادة معدلات التكوين استثمارات جديدة و توسع في السوق 	<ul style="list-style-type: none"> توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل تحسين قدرات و كفاءة العاملين الزيادة في نشاط المؤسسة و توسعها 	التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا : تحديد الأوزان لبطاقة الأداء المتوازن.

تجدر الإشارة هنا أنه يقتضي إعطاء أوزان لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن و التي تختلف حسب أهمية كل بعد بالنسبة للشركة، و من خلال المقابلات المجرى مع رؤساء الدوائر و المصالح و كذا مدير الشركة فقد تم تحديد وزن لكل بعد وفقا لأهميته ليمت توزيع الوزن المعطى لكل بعد على المؤشرات المحددة ضمنه كالاتي.

أ- **البعد المالي**: وكما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية فإن الهدف الأساسي و الأهم هو التحسين المستمر للوضع المالية للشركة بالكيفية التي تضمن لها الاستمرارية و التطور ،وحسب مسيري شركة أشغال الكهربية كهريف فإن البعد المالي يمثل الحلقة الأهم مقارنة بالأبعاد الأخرى و الذي أعطيت له وزن 35 % وزعت على النحو التالي:

- تعظيم العائد على الاستثمار : 5 %

- زيادة ربحية المبيعات : 15 %

- تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية: 15%

ب- **بعد العملاء**: بالنسبة للشركة يعتبر هذا البعد ذو أهمية لا تقل عن البعد المالي ،فهو الوسيلة لبلوغ النتائج المرجوة له ،لدى فقد أعطيت له وزن 30 % وزعت كالاتي:

- زيادة حجم المبيعات للشركة: 12 %

- كسب ولاء العملاء : 10 %

- الرفع من مستوى رضا العملاء 8 % .

ج- **بعد العمليات الداخلية**: وهو البعد الذي يبين قدرة المؤسسة في إدارة عملياتها الداخلية بجدارة و فعالية و التي بدورها تعطي دفع وخلق قيمة للعملاء وكذا الجانب المالي للشركة، حيث أعطية له وزن 20 % موزع كالاتي :

- رفع الأداء اليومي : 10 %

- زيادة إنتاجية العاملين 10 %

د- **بعد التعلم و النمو**: يرتبط التسيير الاستراتيجي بالموارد البشرية من خلال مجالات عديدة كثقافة المؤسسة و تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية و تنميتها و تحفيزها... الخ و باعتباره عنصر مهم في أي مؤسسة ،حيث تم إعطائه وزنا قدر ب 15 % وزعت كالاتي :

- توفير مناخ ملائم و محفز للعمل: 5 %

- تحسين قدرات و كفاءة العاملين 5 %

- الزيادة في نشاط المؤسسة و توسعها 5 %

ثالثا- بطاقة الأداء المتوازن لشركة أشغال الكهرباء - كهريف-.

مما سبق تتضح لنا معالم بطاقة الأداء المتوازن لشركة أشغال الكهرباء - كهريف- ممثلة في جدول التالي من خلال ستة أعمدة يمثل كل منها :

أ- الأبعاد: تم الاختصار على الأبعاد الأربعة الأساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهي البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم و النمو .

ب- المؤشرات : وهي تعبر عن الأهداف الإستراتيجية المحددة لكل بعد في بطاقة الأداء المتوازن ، فكل هدف يقابله مؤشر ليكون قابل للقياس ، مما ينتج عنه مجموعة مؤشرات تبلغ 11 مؤشر .

ت- الوزن : إعتد بشكل أساسي على المقابلات المحرات مع مسؤولي الشركة و كذا المدير بالإضافة إلى وثائق الشركة التي تم من خلالها عملية التحليل الاستراتيجي للشركة ممثلة في (وثائق إدارة الجودة المتبع في الشركة) تم تحديد الأوزان حسب الأهمية النسبية لكل بعد ،ويمكننا القول أن التخلي عن ربط الأوزان بالأبعاد سينزع صفة التوازن على بطاقة الأداء، حيث تصبح النتائج المتحصل عليها غير صحيحة لأننا أهملنا أهمية البعد انطلاقا من أهمية الأهداف الإستراتيجية.

كما أن عدم توزيع الأوزان يجعلنا نعتد في تحليلنا لنتائج على الانحرافات الناتجة عن الفرق في عملية القياس بين المستهدف و الحقيقي.

ث- الأهداف: وهي الأهداف الإستراتيجية المسطرة و المراد تحقيقها.

ج- النتائج الفعلية: وهي النتائج التي تم إنجازها فعلا من طرف الشركة.

ح- النتيجة النهائية: وهي عملية المقارنة ما بين النتائج الفعلية التي تم إنجازها من طرف الشركة و النتائج المستهدفة وهنا تجدر الإشارة إلى ما إذا كانت القيم المستهدفة لها تأثير تصاعدي على نشاط الشركة فعلى سبيل المثال نجد أن مؤشر الربح الصافي في البعد المالي كلما كان مرتفع كان ذلك في صالح الشركة وبدلك يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{النتيجة الفعلية} / \text{القيمة المستهدفة}) \times \text{الوزن}$$

وقد تم تطبيقها على كل الأهداف ماعدا:

- كسب ولاء العملاء(معدل شكاوي العملاء) المحددة في الأهداف الإستراتيجية لبعء العملاء.
- توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل(معدل دوران العمال) المحددة في الأهداف الإستراتيجية لبعء التعلم و النمو،و الذي تم حسابها بالعلاقة الموالية.

أما إذا كانت للقيمة المستهدفة تأثير تنازلي على نشاط الشركة ،أي كلما أنخفض كلما كان له تأثير إيجابي على نشاط

الشركة وكلما ارتفع كلما كان ذلك انحرافا ووجب معالجته ، ومنه فإن النتيجة النهائية تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{القيمة المستهدفة} / \text{النتيجة الفعلية}) \times \text{الوزن}$$

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم الأداء الاستراتيجي لشركة أشغال الكهرباء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وبذلك فإن النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن لشركة أشغال الكهرباء - كهريف - تكون على الشكل التالي:

الجدول رقم : (17.2) النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن لشركة أشغال الكهرباء - كهريف -

الأبعاد	المؤشرات	الوزن	النتيجة الفعلية	القيمة المستهدفة	النتيجة النهائية
PERSPECTIVE	INDICATORS	WEIGHT	ACHIEVED	TARGET	RESULT
البعد المالي	معدل العائد الاستثمار	% 5	% 09,98	% 13	% 3,84
	معدل هامش الربح	% 15	% 14,75	% 5	% 44,25
	الربح الصافي	% 15	% 197,76	% 124	% 23,92
	أداء البعد المالي	% 35	-	-	% 72,01
بعد العملاء	معدل الحصة السوقية	% 12	% 6,88	% 8	% 10,32
	معدل شكاوي العملاء	% 10	% 05,04	% 10	% 19,84
	معدل التسليم في الوقت المحدد	% 8	% 56,30	% 100	% 4,50
	أداء بعد العملاء	% 30	-	-	% 34,67
بعد العمليات الداخلية	معدل الإنتاج اليومي	% 10	1,64	1,80	% 09,11
	معدل إنتاجية العامل	% 10	3679339,87 دج	3646125,17 دج	%10,09
	أداء بعد العمليات الداخلية	% 20	-	-	%19,20
بعد التعلم و النمو	معدل دوران العامل	% 5	% 2,44	% 2	%04,10
	معدل تكوين العاملين	% 5	% 0,28	% 2	%0,70
	معدل التوظيف	% 5	% 13,19	% 15	% 04,40
	أداء بعد التعلم و النمو	% 15	-	-	% 09,20
الأداء الكلي		%100			% 135,08

المصدر : من إعداد الطالب

المبحث الثالث: تحليل نتائج ومناقشة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركة أشغال الكهرباء كهريف

تنطرق في هذا المبحث، إلى النتائج المحققة والمتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ، وكذلك عرض أهم المقترحات التي من الممكن أن تساعد في سد بعض الفجوات وتصحيح بعض الأمور.

المطلب الأول: العرض الوصفي للنتائج المتوصل إليها.

الفرع الأول: مراحل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

من خلال الخطوات المنهجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركة قمنا بالتحليل الاستراتيجي لبيئة الشركة من خلال استخدام أداة التحليل SWOT لتحليل البيئة الداخلية بتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف وبعد ذلك قمنا بتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص و التهديدات ومن ثم اعتمدنا أداة تحليل القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر وكان ذلك ممكننا من خلال وثائق المؤسسة والتي كانت تعتمد تطبيق نظام إدارة الجودة - آيزو 9001 - 2015، الذي يفرض على عليها القيام بتحليل لبيئتها من أجل تحديد إستراتيجيتها العامة.

بعد تحديد إستراتيجية الشركة و رؤيتها قمنا بتحديد الإستراتيجية المتبعة حيث اعتمدت الشركة إستراتيجية هجومية تهدف إلى بناء مركز تنافسي من خلال تقديم بدائل إستراتيجية تمثلت في تنوع ومن بعد ذلك تم تحديد الأهداف الإستراتيجية و حساب المؤشرات الأداء لكل هدف استراتيجي موزعة على الأبعاد الأربعة للبطاقة بالإضافة إلى تحديد القيم المستهدفة من خلال وثائق الشركة إذ توصلنا إلى النتائج التالية:

جدول رقم(18.2): يوضح نتائج حساب مؤشرات الأداء لكل هدف والقيم المستهدفة لنفس السنة (2018)

القيم المستهدفة	النتائج	المؤشرات	الأهداف الإستراتيجية	البعد
13 %	09,98 %	معدل العائد على الاستثمار	تعظيم العائد على الاستثمار	المالي
5 %	14,75 %	معدل هامش الربح	زيادة ربحية المبيعات	
124 %	197,76 %	الربح الصافي	تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية	
8 %	6,88 %	معدل الحصة السوقية	زيادة حجم المبيعات للشركة	العملاء
10 %	05,04 %	معدل هامش الربح	كسب ولاء العملاء	
100 %	56,30 %	الربح الصافي	الرفع من مستوى رضا العملاء	
1,80 كلم	1,64 كلم	معدل الإنتاج اليومي	رفع الأداء اليومي	العمليات
3646125,17 دج	3679339,87 دج	معدل إنتاجية العامل	زيادة إنتاجية العامل	الداخلية
2 %	2,44 %	معدل دوران العمال	توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل	التعلم والنمو
2 %	0,28 %	معدل تكوين العاملين	تحسين قدرات و كفاءة العاملين	
15 %	13,19 %	معدل التوظيف	الزيادة في نشاط المؤسسة و توسعها	

المصدر : من إعداد الطالب

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم الأداء الاستراتيجي لشركة أشغال الكهرباء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

حيث أصبح بالإمكان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال تحديد الأوزان في الجدول الموالي حسب الأهمية النسبية لكل بعد بالاعتماد على المقابلات المجرى مع المدير و رؤساء المصالح.

جدول رقم (19.2): توزيع الأوزان

الأبعاد PERSPECTIVE	المؤشرات INDICATORS	الوزن WEIGHT
البعد المالي	معدل العائد الاستثمار	5 %
	معدل هامش الربح	15 %
	الربح الصافي	15 %
	تقدير وزن البعد المالي	35 %
بعد العملاء	معدل الحصة السوقية	12 %
	معدل شكاوي العملاء	10 %
	معدل التسليم في الوقت المحدد	8 %
	تقدير وزن بعد العملاء	30 %
بعد العمليات الداخلية	معدل الإنتاج اليومي	10 %
	معدل إنتاجية العامل	10 %
	تقدير وزن بعد العمليات الداخلية	20 %
بعد التعلم و النمو	معدل دوران العامل	5 %
	معدل تكوين العاملين	5 %
	معدل التوظيف	5 %
	تقدير وزن بعد التعلم و النمو	15 %
إجمالي الأوزان		100 %

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: عرض نتائج بطاقة الأداء المتوازن لشركة أشغال الكهرباء - كهريف -

أ- نتائج البعد المالي:

يعتبر المحور المالي من أهم المحاور الرئيسية بالنسبة للمؤسسة لما يحتويه من مؤشرات و أرقام ذات دلالة على وضعيتها فبطاقة الأداء المتوازن تساعد المؤسسة من تحديد الأهداف المراد الوصول إليها لتقييم مستوي أدائها و مقارنته مع ما خطط له بالاعتماد على مجموعة مؤشرات من بينها معدل العائد على الاستثمار ، معدل هامش الربح و الربح الصافي.

جدول رقم (20.2): يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للبعد المالي لشركة أشغال الكهرباء - كهريف -

الأبعاد	المؤشرات	الوزن	النتيجة الفعلية	القيمة المستهدفة	النتيجة النهائية
PERSPECTIVE	INDICATORS	WEIGHT	ACHIEVED	TARGET	RESULT
البعد المالي	معدل العائد الاستثمار	5 %	09,98 %	13 %	3,84 %
	معدل هامش الربح	15 %	14,75 %	5 %	44,25 %
	الربح الصافي	15 %	197,76 %	124 %	23,92 %
	أداء البعد المالي	35 %	-	-	72,01 %

المصدر : من إعداد الطالب استنادا على وثائق الشركة

نلاحظ من الجدول رقم (20.2) أعلاه أن معدل العائد على الاستثمار لسنة 2018 كان 09,98 % مقارنة بالمستهدف الذي كان 13 %، بينما معدل هامش الربح لنفس السنة كان 14,75 % مقارنة بالمستهدف 5 %، أما معدل الربح الصافي فكان 197,76 % مقارنة بالمستهدف 124 %.

ب- نتائج بعد العملاء

يعتبر هذا المحور مهم بالنسبة للمؤسسة و هو إرضاء زبائننا لكسب الولاء و جلب عملاء جدد و المحافظة عليهم فبطاقة الأداء المتوازن تتيح للمؤسسة من التعرف على مركزها من خلال عملية تقييم أدائها و معرفة أين يوجد الخلل بالاعتماد على جملة مؤشرات كما هي في الجدول الموالي:

جدول رقم (21.2): يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لبعده العملاء لشركة أشغال الكهرباء - كهريف -

الأبعاد	المؤشرات	الوزن	النتيجة الفعلية	القيمة المستهدفة	النتيجة النهائية
PERSPECTIVE	INDICATORS	WEIGHT	ACHIEVED	TARGET	RESULT
بعد العملاء	معدل الحصة السوقية	12 %	6,88 %	8 %	10,32 %
	معدل شكاوي العملاء	10 %	05,04 %	10 %	19,84 %
	معدل التسليم في الوقت المحدد	8 %	56,30 %	100 %	4,50 %
	أداء بعد العملاء	30 %	-	-	34,67 %

المصدر : من إعداد الطالب استنادا على وثائق الشركة

نلاحظ من الجدول رقم (21.2) أعلاه أن معدل الحصة السوقية لسنة 2018 كان 6,88 % مقارنة بالمستهدف الذي كان 08 %، بينما معدل شكاوي العملاء لنفس السنة كان 05,04 % مقارنة بالمستهدف 10 %، أما معدل التسليم في الوقت المحدد فكان 56,30 % مقارنة بالمستهدف 100 %.

ت-نتائج بعد العمليات الداخلية

يمثل هذا المحور العمليات الداخلية للمؤسسة من إنتاج و توزيع وفق معايير الجودة و التي لا وجود للمؤسسة من دونها فبطاقة الأداء المتوازن تسعى المؤسسة من خلالها من معرفة نقاط ضعفها بمقارنة أدائها الكلي مع أهدافها المسطرة للتقييم من خلال جملة مؤشرات كما في الجدول الموالي:

جدول رقم (22.2): يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لبعء العمليات الداخلية لشركة أشغال الكهرباء -كهريف-

الأبعاد	المؤشرات	الوزن	النتيجة الفعلية	القيمة المستهدفة	النتيجة النهائية
PERSPECTIVE	INDICATORS	WEIGHT	ACHIEVED	TARGET	RESULT
بعء العمليات الداخلية	معدل الإنتاج اليومي	10 %	1,64 كلم	1,80 كلم	09,11 %
	معدل إنتاجية العامل	10 %	3679339,87 دج	3646125,17 دج	10,09 %
	أداء بعء العمليات الداخلية	20 %	-	-	19,20 %

المصدر : من إعداد الطالب استنادا على وثائق الشركة

نلاحظ من الجدول رقم (22.2) أعلاه أن معدل الإنتاج اليومي لسنة 2018 كان 1,64 كلم مقارنة بالمستهدف الذي كان 1,80 كلم ،بينما كان معدل إنتاجية العامل لنفس السنة كان 3679339,87 دج مقارنة بالمستهدف 3646125,17 دج.

ث-نتائج بعء التعلم والنمو

يعتبر المورد البشري أهم محاور الأداة بالنسبة للمؤسسة فمن خلاله تعرف المؤسسة على مستوى الأداء و تقوم بعملية التقييم حسب أهدافها و مصالحها و إنتاجيتها و كفاءتها بمجموعة مؤشرات ذات دلالة على المورد البشري.

جدول رقم (23.2): يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لبعء التعلم و النمو لشركة أشغال الكهرباء -كهريف-

الأبعاد	المؤشرات	الوزن	النتيجة الفعلية	القيمة المستهدفة	النتيجة النهائية
PERSPECTIVE	INDICATORS	WEIGHT	ACHIEVED	TARGET	RESULT
بعء التعلم و النمو	معدل دوران العامل	5 %	2,44 %	2 %	04,10 %
	معدل تكوين العاملين	5 %	0,28 %	2 %	0,70 %
	معدل التوظيف	5 %	13,19 %	15 %	04,40 %
	أداء بعء التعلم و النمو	15 %	-	-	09,20 %

المصدر : من إعداد الطالب استنادا على وثائق الشركة

نلاحظ من الجدول رقم (23.2) أعلاه أن معدل دوران العامل لسنة 2018 كان 2,44 % مقارنة بالمستهدف الذي كان 02 % ،بينما معدل تكوين العاملين لنفس السنة كان 0,28 % مقارنة بالمستهدف 02 % ،أما معدل التوظيف فكان 13,19 % مقارنة بالمستهدف 15 %.

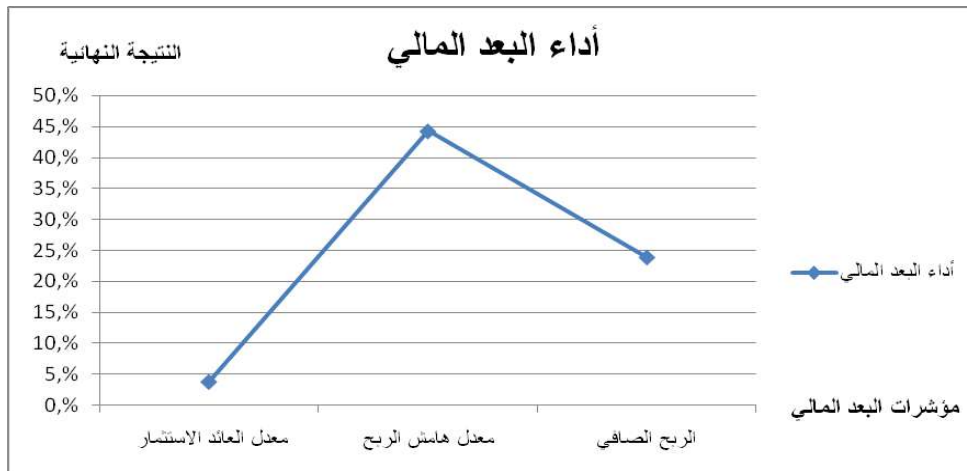
المطلب الثاني: تفسير و تحليل النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية.

بعدها توصلنا إلى تقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة أشغال الكهرباء - كهريف- انطلاقاً من تحديد الأهداف الإستراتيجية للشركة ومن خلال ما توفر لدينا من معلومات من طرف مصالح الشركة سنعمل في هذه المرحلة على تحديد التغيرات و التوجهات الانحرافات في مؤشرات الأداء الخاصة بكل بعد وصولاً إلى الأداء الشامل الذي بدوره يظهر التوجهات الإستراتيجية للشركة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها ليتمكن صانع القرار من إتخاذ القرارات الحاسمة والفعالة بناء على النتائج المحققة في البطاقة .

الفرع الأول: تحليل نتائج أداء البعد المالي

كما يوضح الشكل رقم (5.2) أدناه من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها في بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بشركة أشغال الكهرباء - كهريف- نلاحظ أن نتائج البعد المالي جد مرضية وبشكل كبير فقد حققت 72,01% مقارنة بـ 35% من إجمالي الوزن المحدد لها وهذا راجع بدرجة كبيرة إلى تحقيق هدف زيادة ربحية المبيعات من خلال إدارة التكاليف و ترشيدها عن طريق تفعيل دائرة التسيير بالإضافة إلى هدف تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية الذي ترتب عليها زيادة ربحية الشركة، وهذا رغم ضعف في نتيجة تعظيم العائد على الإستثمار.

شكل رقم (5.2): أداء البعد المالي لشركة أشغال الكهرباء - كهريف -



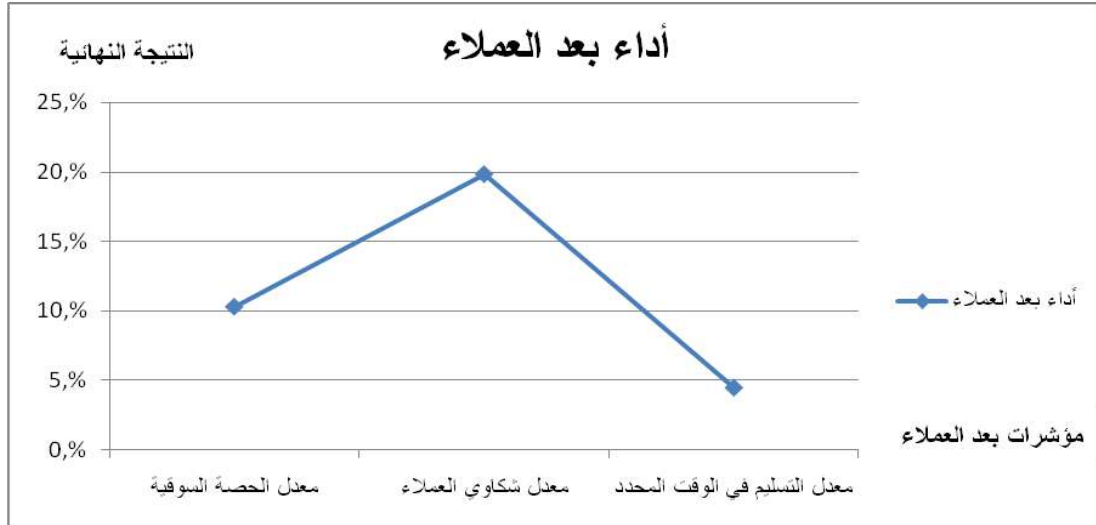
المصدر : مخرجات برنامج Excel لنتائج جدول رقم (17.2)

الفرع الثاني: نتائج تحليل بعد العملاء

كما يوضح الشكل رقم (6.2) أدناه نلاحظ أن نتائج بعد العملاء من خلال بطاقة الأداء المقترحة للشركة جيدة و مرضية كونها حققت نسبة 34,67% مقارنة بالوزن المحدد وهو 30% وهذا راجع بدرجة كبيرة إلى كسب ولاء العملاء من خلال العمل على الإلتزام الدقيق بدفتر الشروط المتفق عليه، ومن جهة أخرى تحقيق حجم مبيعات مقبول للشركة، إلا أن معدل

الرفع من مستوى رضا العملاء لم يحقق نتائج جيدة إذ قدر ب 4,50 % والذي يعرض عدم إتمام المشاريع في الوقت والمحدد وفق للمعايير المتفق عليها.

شكل رقم (6.2): أداء البعد المالي لشركة أشغال الكهرباء - كهريف -

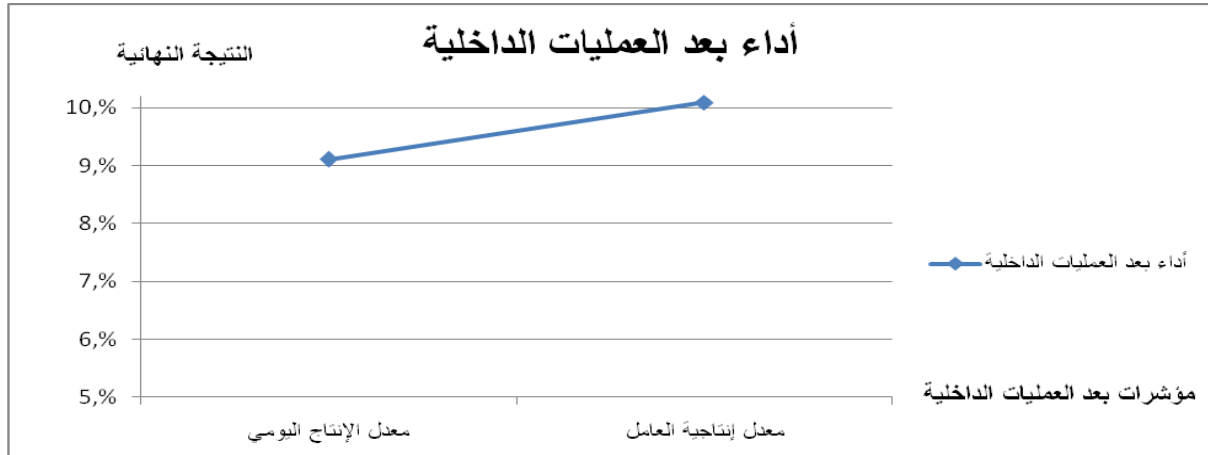


المصدر: مخرجات برنامج Excel لنتائج جدول رقم (17.2)

الفرع الثالث: نتائج تحليل بعد العمليات الداخلية

كما يوضح الشكل رقم (7.2) أدناه ومن خلال بطاقة الأداء المتوازن لشركة أشغال الكهرباء - كهريف - فقد حققت الشركة أداء جيد على مستوى العمليات الداخلية إذا ما قرنا النتيجة المقدرة ب 19,20 % بالوزن المحدد وهو 20 % حيث قاربت تحقيق هذا الوزن وهذا راجع إلى رفع من الأداء اليومي من خلال التحكم أكثر في آليات الإنتاج بالإضافة إلى زيادة إنتاجية العامل من خلال تحسين طرق التشغيل واختيار الكفاءات.

شكل رقم (7.2): أداء بعد العمليات الداخلية لشركة أشغال الكهرباء - كهريف -

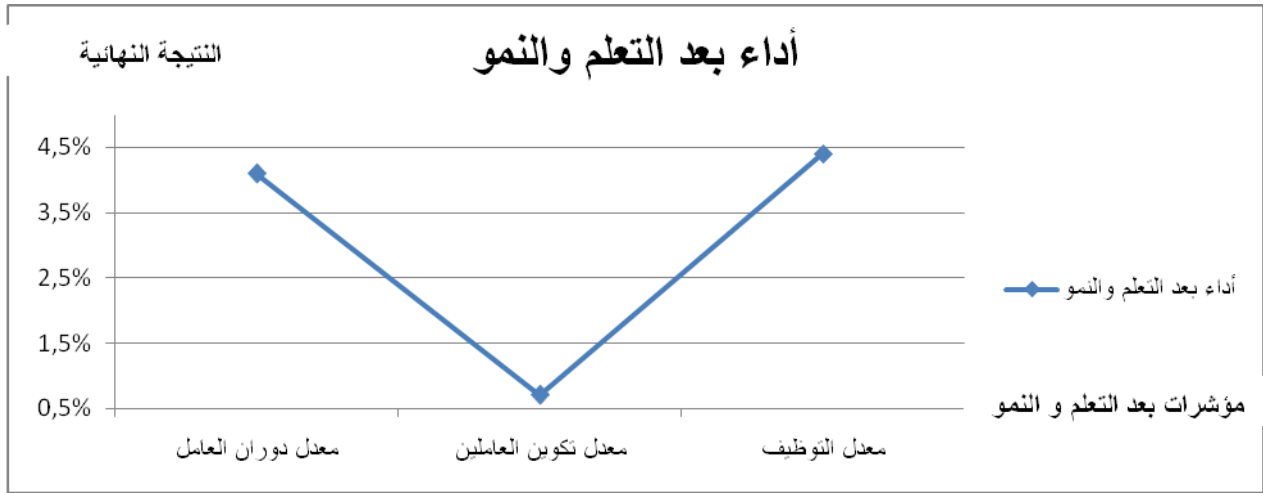


المصدر: مخرجات برنامج Excel لنتائج جدول رقم (17.2)

الفرع الرابع: نتائج تحليل بعد التعلم والنمو.

كما يوضح الشكل رقم (8.2) أدناه و من خلال متابعة أداء بعد التعلم و النمو من خلال بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لاحظنا ضعف في النتيجة إذا حقق 09,20% من الوزن المحدد له وهو 15% وهذا راجع إلى عدم توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل من خلال عدم وجود نظام تحفيز مشجع وسلم أجور ضعيف، بالإضافة إلى ضعف في تحسين قدرات كفاءة العاملين بعدم الزيادة في معدلات التكوين .

شكل رقم (8.2): أداء بعد العمليات الداخلية لشركة أشغال الكهربية – كهريف –



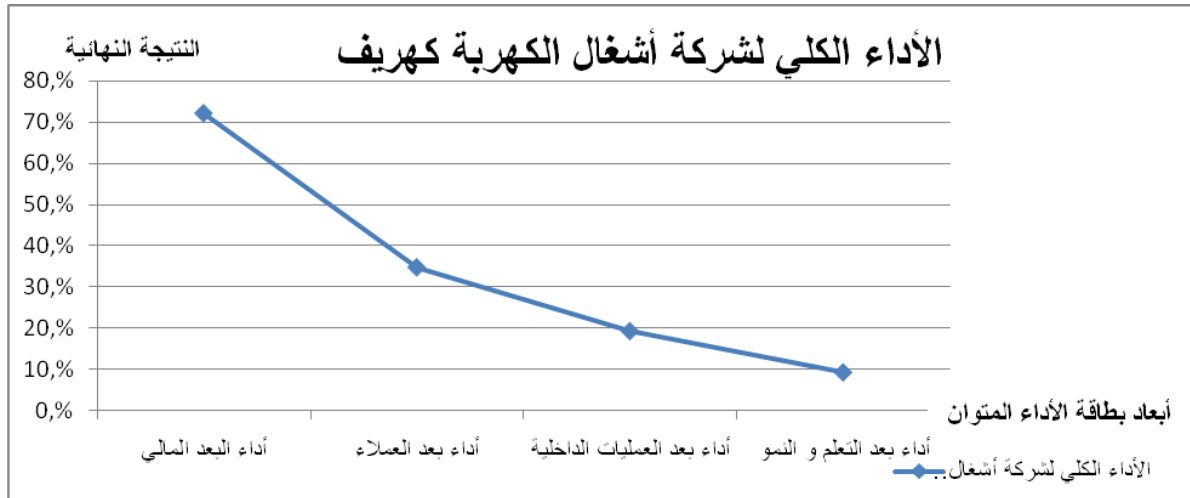
المصدر : مخرجات برنامج Excel لنتائج جدول رقم (17.2)

الفرع الخامس: تحليل نتائج الأداء الشامل:

نلاحظ من الشكل أدناه رقم (9.2) والذي يبرز الأداء الكلي لشركة أشغال الكهرباء -كهريف- لسنة 2018 من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة، وهو ما يمثل الأداء المتوازن، و بالنسبة للشركة محل الدراسة نلاحظ أن أدائها الشامل يتناقص نتيجة الإنخفاض في مستوى أداء التعلم والنمو بنسبة 09,20 %، أداء بعد العمليات الداخلية بنسبة 19,20 %، وبشكل أقل أداء العملاء 34,67 %، بينما الأداء المالي أخذ أكبر نسبة وهي 72,01 %، مما يفسر أن الشركة تعتمد بشكل كبير على البعد المالي في تقييم أدائها ولا تعتمد في تحديد إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها على قياس وتقييم الأداء المتوازن، ذلك أن تلك الأبعاد الغير مالية يمكن أن تؤدي إلى زوال الشركة نتيجة الاستمرار في تناقص أدائها رغم الزيادة في البعد المالي، وهو ما يفرض اعتماد فكرة اعتماد قياس وتقييم الأداء الكلي المتوازن من أجل تطبيق الاستراتيجية.

أما بالنسبة لتقييم نتيجة الأداء المحققة من طرف الشركة فقد حققت أداء كلي جد مرضي وبشكل كبير و بنسبة **135,08 %** وهذا على راجع إلى زيادة الكبيرة في الأداء المالي و زيادة بشكل أقل في بعد العملاء غطت على الضعف في أداء بعد التعلم والنمو، بالإضافة إلى أداء العمليات الداخلية قارب أن يساوي الوزن المحدد له.

شكل رقم (9.2): الأداء الكلي لشركة أشغال الكهرباء -كهريف -



المصدر : مخرجات برنامج Excel لنتائج جدول رقم (17.2)

خلاصة الفصل:

- من خلال الدراسة التي أجريناها تبين لنا ما أثبتته الدراسات السابقة بعجز الأدوات التقليدية على تقييم الأداء و مساعدة المؤسسة في تطبيق إستراتيجيتها في ظل اشتداد المنافسة في بيئة الأعمال، لذلك يمكننا القول أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن هي أحد أهم الوسائل الحديثة التي يمكن اعتمادها في تقييم و قياس الأداء ، كما تساعد في تطبيق الإستراتيجية وتطوير الأداء مما يتناسب مع المستجدات ، فقد تبين لنا من خلال تطبيقها على شركة أشغال الكهرباء - كهريف - ما يلي:
- أصبح من الضروري الأخذ بعين الاعتبار المؤشرات الغير مالية من أجل خلق توازن استراتيجي للمؤسسة لأنها لا تقل أهمية عن المؤشرات المالية؛
 - أثبت تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كآلية لقياس و تقييم الأداء الاستراتيجي أنها من أهم الآليات التي يمكن اعتمادها في رسم التوجهات الكلية من خلال رسم الخطط الإستراتيجية وتحديد الأهداف وترجمتها على ارض الواقع؛
 - كما تبين لنا أثر الأبعاد الأربع (البعد المالي ، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم و النمو) ، في قياس الأداء؛
 - عدم الاهتمام بالموارد البشري مع ضعف التكوين خاصة في ما يخص الإدارة؛

من خلال هذا البحث و مقارنة بالدراسات السابقة نجد أن بطاقة الأداء المتوازن تتميز بكثير عن الأنظمة التقليدية والتي أصبحت عاجزة في ظل تغيرات بيئة الأعمال وزيادة حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات الاقتصادية على عرض الحالة الحقيقية للمؤسسة ، وعليه أصبحت بطاقة الأداء المتوازن الحل الأمثل بيد مسيرين هذه المؤسسات نظرا لما تتيحه هذه الأخيرة من امتيازات دون سواها، فتعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء، وذلك من خلال محاورها الأربعة التي تعمل على تحقق التوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة الأجل.

نتائج الجانب النظري:

لقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث ماهية الأداء وأهمية قياسه وتقييمه ،أين تبين أن مفهوم الأداء يعد من المفاهيم المعقدة التي اختلف العديد من الباحثين في تحديدها،لدى فإن عملية تقييم الأداء تكنسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة ،ومن أجل تقييم الأداء فإن المؤسسة تتوفر على مجموعة متنوعة من أساليب وأنظمة التقييم ،وقد تم التطرق إلى مختلف هذه الأساليب انطلاقا من الأساليب التقليدية وصولا إلى الأساليب الحديثة ،أين تبين لنا أن نجاح العملية التقييمية يتقوى مرهونا بمدى قدرة المؤسسات على الاستعانة بأجمع أدوات التقييم ومن بينها بطاقة الأداء المتوازن.

وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للدراسة ،تم إسقاطها على ارض الواقع من خلال اقتراح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على شركة أشغال الكهربية - كهريف - أين أسفرت الدراسة التطبيقية على النتائج التالية:

نتائج الجانب التطبيقي:

- فقد تم اعتبار بطاقة الأداء المتوازن من بين أكثر الأنظمة الحديثة فعالية في تقييم أداء المؤسسات نظرا لتركيزها على أربعة جوانب مختلفة للأداء تجمع بين المؤشرات المالية و الغير مالية ،وكذا العوامل الداخلية و الخارجية وتهتم بالمدى القصير والبعيد وهو الأمر الذي يساهم في تنفيذ الاستراتيجية بنجاح ويدفع المؤسسة نحو مستويات متميزة من الأداء.

- أدوات التقييم المستعملة في شركة أشغال الكهربية كهريف تعد من الأدوات التقليدية تركز على المحور المالي وتحمل محاور الأداء الأخرى.

- سجلنا غيابا تاما للمحاسبة التحليلية داخل الشركة مما يجعلها عاجزة عن تحديد التكاليف بدقة وهو ما يؤدي إلى التخفيض من فعالية تقييم الأداء.

- كون الشركة فرع من شركة سونلغاز الأم فهي تعتمد بشكل كبير على المشاريع المنبثقة منها لدى فهي تحمل بذلك العملاء الآخرين وتقلص من الحصة السوقية لديها.

- كشفت بطاقة الأداء المتوازن عن عدم اهتمام الشركة بمواردها البشرية ،مما يعد أمر بالغ الخطورة يعود بالسلب على نوعية الخدمة المقدمة لنقص الكفاءة والخبرة العلمية ،وهذا ما عرضها بعد التعلم و النمو حيث سجل نقص كبير في مصاريف التكوين.

- لاحظنا من خلال دراسة حالة الشركة أنّها لا تعتمد نظام إداري في التخطيط والدراسات الإستراتيجية، سواء على المدى البعيد أو القصير، ما عدا بعض المؤشرات التي يفرضها تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو.
- من خلال النتائج المالية المحققة من طرف الشركة في سنة الدراسة وهي 2018 والتي حققت من خلالها نتائج جد مرضية بشكل كبير، فقد غطت بذلك عن المؤشرات الأخرى عند حساب الأداء الكلي للشركة، أين تجدر الإشارة أنّها نتائج بطاقة الأداء لا تعطي الصورة الحقيقية للشركة.

ومقارنة مع الدراسات السابقة :

- نرى أنّ هناك تشابه كبير في النتائج المحققة والتي تمثلت بشكل كبير في إهمال الشركات الجزائرية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لجهلهم بها.
- اعتماد المؤسسات الجزائرية وحتى الأجنبية على الجانب المالي في تقييم وقياس الأداء.
- كما تتفق على ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية للإدارة إلى الأدوات الحديثة القائمة على مفاهيم تلائم تطورات الوقت الراهن؛
- ضرورة الاهتمام بتقييم الإستراتيجية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها والتقليل من حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع؛

اختبار الفرضيات:

أولاً: الفرضية الأولى :

- تم تأكيد صحة هذه الفرضية وذلك من خلال تطبيق ما جاء في الجانب النظري على شركة أشغال الكهربية - كهريف- على الرغم من عدم تبني الشركة لهته الأداة، كونها تعتمد على الأدوات التقليدية، غير أنّها غير كافية ولا تعطي الصورة الحقيقية لوضعية الشركة وأدائها الفعلي مما يشكل خطر حتى على وجودها واستمراريتها.

ثانياً : الفرضية الثانية :

- تم إثبات هته الفرضية من خلال اعتماد الأبعاد الأربعة الرئيسية لبطاقة الأداء داخل الشركة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وبغض النظر على النتائج إلى أنّ هناك إمكانية تطبيق هته الأبعاد بكل سهولة لتوفر المعطيات اللازمة في تطبيقها، فهي بذلك تجمع بين القيم الكمية النوعية بالإضافة إلى علاقة السبب والنتيجة بين مؤشرات التابعة لكل بعد مع بعضها البعض.

الثالثا: الفرضية الثالثة:

تم إثباتها حيث أن المؤشرات المالية أضحت عاجزة لوحدها عن تقديم صورة صادقة وشاملة عن أداء الشركة، مما يجب تبني آليات جديدة تأخذ في الحسبان مختلف المؤشرات نظرا لظروف المنافسة في بيئة الأعمال، الأمر الذي يجعل من هذه الأنظمة التقليدية غير ملائمة.

رابعا: الفرضية الرابعة:

تم إثبات النظرية حيث تم تسجيل نقص في نظام إدارة الإستراتيجية في الشركة عند اقتراح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ورغم أن الشركة تستخدم أدوات التحليل الاستراتيجي في تحليل بيئتها الداخلية والخارجية وبالتحديد أداة التحليل SWOT إلى أنها غير كافية كونها تدخل فقط ضمن متطلبات الإحتفاظ بنظام إدارة الجودة ISO ولا تستخدم للإستفادة منها في تحديد وضعية الشركة واتخاذ القرارات الحاسمة.

الاقتراحات والتوصيات:

- على الإدارة العليا أن تركز على التكامل والتنسيق في تقييم الأداء وهذا بالتركيز على المقاييس المالية وغير المالية؛
- لابد على المؤسسة من العمل على زيادة ترسيخ هذه الأداة التي تعتبر من الأدوات الرقابية للتسيير في المؤسسة؛
- ضرورة التكامل بين الشركة و الجامعة لترسيخ المفاهيم العلمية لبطاقة الأداء المتوازن وبين ماهو مطبق في المؤسسات؛
- ضرورة تبني هته الأداة في قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي داخل الشركة كونها تجمع بين المؤشرات المالية و الغير مالية؛
- ضرورة تبني مفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية بتكوين رؤية مستقبلية وتحديد رسالة واضحة المعالم للشركة وأهداف إستراتيجية؛
- الإهتمام أكثر بالموارد البشري كونه الأساس التي تقوم عليه إي عملية من خلال تحقيق التحفيز والتكوين ورفع من قدراتهم.

أفاق الدراسة :

في النهاية نجد أن البحث مازال مفتوحا بكل الجوانب المختلفة للموضوع، لذلك يبقى في مجالات البحث، لذلك نختتم دراستنا ببعض النقاط البحثية التي تأمل أن تكون دراسات في المستقبل على النحو التالي:

- دراسة إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الخاصة ذات الطابع الإقتصادي؛
- دراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية؛

أولا : المراجع باللغة العربية

أ- الكتب :
1. أحمد سيد مصطفى ،إدارة البشر،مكتبة الأنجلو المصرية ،القاهرة ،2002 .
2. وائل محمد صبحي ادريس ، طاهر محمد منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009 .
3. أكرم أحمد الطويل،الشراء وفقا RIGHTS SEVEN للأداء الاستراتيجي، ط 1، دار اليازوري،مصر،2017.
4. سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، مصر، 2004 .
5. سيد محمد جاد الرب ،التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي،دار الفجر للنشر والتوزيع،مصر،2016.
6. نعمة عباس الخفاجي ،إحسان محمد ياغي، إستخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس المصارف التجارية ، منظور متعدد الأبعاد ، دار الايام ، عمان ط1، 2014.
7. علي السلمي :إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، دار غريب، القاهرة، 2002 .
8. صالح عبد الرضا رشيد و أحسان دهش جلاب :الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل- ، دار المناهج للنشر والتوزيع،الأردن، 2008 ، .
9. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي :الادارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية، البنك الإسلامي للتنمية - المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ط1 ، جدة، 2004 .
10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع،مصر ،ط1،2009.
11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، رمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006 .
12. محمود عبد الفتاح رضوان ، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ،المجموعة العربية للتدريب و النشر،2012.

13.فاضل حمد القيسي ، على حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، دار الصفاء، ط عمان،2014 .
14.محمد محمود يوسف ، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر، 2005.
15.طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر ، عمان،2009 .
ب-البحوث الجامعية :
1. صالح بلاسكة ،قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية،مذكرة تخرج ماجستير،مطبوعة غير منشورة،جامعة فرحات عباس ،سطيف،2011.
2. سميحة تريكي ،اقتراح تطبيق احد نماذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الخدمية،مذكرة الماستر غير منشورة،جامعة المسيلة ، 2013 .
3. ثورة عزات أبو مارية ، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن و إدارة الجودة الشاملة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة ماجستير ،مطبوعة غير منشورة،جامعة الخليل ،فلسطين،2017-2018.
4. أحمد خمّان ،سفيان حمدان،بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية،مذكرة ماستر مطبوعة غير منشورة،جامعة العربي التبسي تبسة،2017.
5. ريغة أحمد الصغير ، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن،مذكرة ماجستير،مطبوعة غير منشورة،جامعة قسنطينة 2 ،قسنطينة،2013 - 2014.
6. زرفاوي حدة ،بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية ،مذكرة ماستر،مطبوعة غير منشورة،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،2014-2015.
7. سلطاني عادل ،دور لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري بالمنظمة،مذكرة ماجستير، مطبوعة غير منشورة

،جامعة المسيلة،2015.
8. عريوة محاد ، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المتسدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعة الغذائية،مذكرة ماجستير ،مطبوعة غير منشورة،جامعة فرحات عباس ،سطيف،2011.
9. إبتسام عنانة ،بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تطبيق إستراتيجية المؤسسة، مذكرة ماستر ،مطبوعة غير منشورة،جامعة العربي بين مهدي ،أم البواقي ،2012- 2013 .
10.قناوة فتيحة ، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية،مذكرة ماستر،مطبوعة غير منشورة،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2013 – 2014.
11.لطرش وليد ،دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، مذكرة دكتوراه ،مطبوعة غير منشورة ،جامعة محمد بوضياف المسيلة،2017.
ت-المقال المقبول للنشر :
1. صبرينة ترغيني ،دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة،مجلة نماء للاقتصاد و التجارة،جامعة أحمد بوقرة بومرداس الجزائر،العدد الثاني ديسمبر 2017 .
2. حجاج عبد الرؤوف ،أحلام بن رنو،دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية،العدد الثالث،ديسمبر 2015 .
3. عبد اللطيف عبد اللطيف و حنان تركمان،بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد (28)، العدد (1)، 2006.
4. صالح مهدي محسن العامري ومحسن منصور الغالي :بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات - نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، المجلة المصرية للدراسات التجارية،المجلد 27،العدد 3،مصر ،2003.
5. محمد حسن محمد عبد العظيم ، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية و

الإدارية، المجلد الواحد و العشرين، العدد الأول، 2005.

ث-التظاهرات العلمية:

عيسى مرازقة، " مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 11 نوفمبر 2009 .

ج- المقابلات الشفوية:

1. بن حميدة إسماعيل، مكلف بالدراسات في مصلحة تسيير المستخدمين، عرض مخرجات نهاية السنة المتعلقة بالموارد البشري و التكوين، شركة أشغال الكهربية - كهريف - تقرت، (مقابلة شخصية).

2. بوسحابة لزهر، مساعد مدير، عرض نتائج وثائق أعمال نهاية السنة ومقارنت بالمتوقع، شركة أشغال الكهربية - كهريف - تقرت، (مقابلة شخصية).

3. بوعيش رضوان، رئيس مصلحة المحاسبة، عرض جداول حسابات النتائج ومخرجات المحاسبة الخاصة بالدراسة، شركة أشغال الكهربية - كهريف - تقرت، (مقابلة شخصية).

4. دبة يحيى، مكلف بالدراسات في المصلحة التقنية التجارية، عرض مخرجات نهاية السنة المتعلقة بالعملاء، شركة أشغال الكهربية - كهريف - تقرت، (مقابلة شخصية).

5. قندوز زين العابدين: مسؤول تسيير إدارة الجودة في المؤسسة، التعريف بالإدارة الاستراتيجية المتبعة لدى الشركة، شركة أشغال الكهربية - كهريف - تقرت، (مقابلة شخصية).

ح- منشورات المؤسسة:

1. شركة أشغال الكهربية - كهريف -، الإتفاقية الجماعية لشركة كهريف، عين الذهب المدية الجزائر، 2013.

2. شركة أشغال الكهربية - كهريف -، السجل التجاري لشركة كهريف، عين الذهب المدية الجزائر، 2013.

الملحق رقم 1 : بين جدول حسابات النتائج لشركة أشغال الكهربية-كهريف - 2018 المديرية الجهوية تقرت

TABLEAU DES RESULTATS COMPTABLE :

RUBRIQUES	EXERCICE 2017	BUDGET 2018	BILAN PREV 2018	EXERCICE 2018
VENTES ET PRODUITS ANNEXES	2 083 909	2 259 027	2 113 386	2 227 235
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS	120 483	275 030	190 439	329 906
PRODUCTION IMMOBILISEE				
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION				
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE	2 204 392	2 534 057	2 303 825	2 557 140
ACHATS CONSOMMES	1 227 901	1 320 736	1 161 539	1 405 500
Taux des consommations	56%	52%	50%	55%
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS	84 569	86 828	92 217	96 600
Taux des services	4%	3%	4%	4%
II- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	1 312 471	1 407 564	1 253 756	1 502 100
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	891 921	1 126 493	1 050 069	1 055 040
Taux de VA	40,5%	44,5%	45,6%	41%
CHARGES DU PERSONNEL	628 065	649 250	710 624	690 000
Taux des FP	28%	26%	31%	27%
Taux FP/VA	70%	58%	68%	65%
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES	14 464	17 946	13 900	13 500
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	249 392	459 297	325 545	351 540
Taux de L'EBE	11,3%	18,1%	14,1%	14%
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS	9 756	25 000	24 660	24 000
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES	128 831	7 000	1 000	1 000
DOTATIONS AUX AMORT., PROV.ET PERTES DE VALEURS	175 655	76 000	75 000	46 000
REPRISES SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS	155 678			
V- RESULTAT OPERATIONNEL	110 339	401 297	274 205	328 540
Taux de R.O.E	5%	16%	12%	13%

الملحق رقم 2 : بين جدول حسابات النتائج لشركة أشغال الكهربية-كهريف - 2016/2017 المديرية الجهوية تقرت

SOCIETE Société de Travaux d'Electrification

EXERCICE 2017

CENTRE DRSE TOUGGOURT

DATE 30/04/2019 14.52.25

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2017	2016
Ventes et produits annexes		2 083 908 825,09	2 083 883 902,23
Variation stocks produits finis et en cours		120 482 794,52	- 98 593 043,28
Subventions d'exploitation		0,00	
PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 204 391 619,61	1 985 290 858,95
Achats consommés		1 227 901 323,82	798 958 928,84
Services extérieurs et autres consommations		84 569 295,24	95 023 755,09
CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 312 470 619,06	893 982 683,93
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		891 921 000,55	1 091 308 175,02
Charges de personnel		628 064 907,16	507 054 499,90
Impôts , taxes et versements assimilés		14 464 189,91	8 598 757,49
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		249 391 903,48	575 654 917,63
Autres produits opérationnels		9 755 870,41	4 493 756,96
Autres charges opérationnelles		128 831 384,18	238 052 114,39
Dotations aux amortissements, provision et perte de valeur		175 655 229,38	157 839 410,67
Reprise sur pertes de valeur et provisions		155 677 871,17	75 819 928,63
RESULTAT OPERATIONNEL		110 339 031,50	260 077 078,16
Charges financières		0,15	0,00
RESULTAT FINANCIER		- 0,15	0,00
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS		110 339 031,35	260 077 078,16
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		0,00	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 369 825 361,19	2 065 604 544,54
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 259 486 329,84	1 805 527 466,38
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		110 339 031,35	260 077 078,16
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	
RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	
RESULTAT NET DE L'EXERCICE		110 339 031,35	260 077 078,16
Part dans les résultats nets des sociétés mise en équivalence (1)			
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE			
Dont part des minoritaires (1)			
part du groupe (1)			

الملحق رقم 3 : يبين أصول الميزانية لشركة أشغال الكهرباء-كهريف - 2018 المديرية الجهوية تقرت

SOCIETE Société de Travaux d'Electrification

EXERCICE 2018

CENTRE DRSE TOUGGOURT

DATE 02/05/2019 13.45.07

BILAN ACTIF

Provisoire

ACTIF	note	brut 2018	amort 2018	2018	2017
ACTIF NON COURANT					
Immobilisations incorporelles		66 501,82	66 501,82	0,00	0,00
Immobilisations corporelles		1 256 649 560,25	1 033 793 059,53	222 856 500,72	266 039 728,21
Immobilisations en cours		0,00		0,00	0,00
Prêt et autres actifs financiers non courants			0,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIF NON COURANT		1 256 716 062,07	1 033 859 561,35	222 856 500,72	266 039 728,21
ACTIF COURANT					
Stocks et cours		567 945 529,03	9 066 073,13	558 879 455,90	453 273 772,31
Créances et emplois assimilés					
Clients		2 389 700 734,18	30 592 939,38	2 359 107 794,80	2 402 215 940,95
Autres débiteurs		5 277 158,46	4 962 438,46	314 720,00	392 720,00
Impôts		81 189 967,18		81 189 967,18	96 632 708,83
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		68 475 382,36		68 475 382,36	86 196 070,22
TOTAL ACTIF COURANT		3 112 588 771,21	44 621 450,97	3 067 967 320,24	3 038 711 212,31
TOTAL GENERAL ACTIF		4 369 304 833,28	1 078 481 012,32	3 290 823 820,96	3 304 750 940,52



KAHRIF

شركة أشغال الكهرباء
Société de Travaux d'Electrification

كهريف



سياسة تسيير الجودة بكهريف ش.ذ.أ

زباننا ومن أجل تجسيد مبدأ "رابح رابح" الذي نطبقه في جميع علاقات الأعمال عندنا.

- فنحن عازمون على مواصلة سياسة تسيير الجودة من خلال التزام في مستوى التحديات الموجودة ومن خلال وضع الوسائل اللازمة للتحسين المستمر لمجمل إنجازات مؤسستنا.

لهذا ننتهج سياسة تسيير تعتمد على الجودة من خلال منح واسع الصلاحيات لمسؤول تسيير الجودة في المؤسسة لتطبيق نظام تسيير الجودة والوقوف عليه، والمدراء الجهويون هم أيضا مدعوون للأخذ بسياسة الجودة هذه وإخضاع جميع المشاريع لها.



المدية في 04 أوت 2013

الرئيس المدير العام

يزيد جلولي

والأمر هذا ينطبق على كهريف أيضا فلا يمكنها أن تستمر في الاعتماد على سمعتها فقط كما أنه لا يمكنها أن تعيش على هامش هذه التغييرات.

فمنذ إنشاء شركة كهريف، ش.ذ.أ، كان مبدأها الدائم هو الإشراف، كما أن وضع نظام تسيير للجودة حسب مرجع المواصفات العالمية (إيزو) رقم 9001/2008 سيعزز هذا الخيار الرامي إلى البحث عن الامتياز.

كما أن هذه الشهادة التي لا تمثل غاية في حد ذاتها تفتح الطريق للتسيير من خلال الجودة الكاملة وتعزيز الالتزام اتجاه:

- ترقية ظروف العمل التي تشجع على تفتح العمال وتطوير قدراتهم ومؤهلاتهم على جميع المستويات.
- احترام المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تسيير نشاطات شركة كهريف، ش.ذ.أ.
- التأكد من أن جميع المومنين والمتعاملين تتوفر فيهم متطلبات شركة كهريف، ش.ذ.أ، فيما يتعلق بالجودة، والمتطلبات الخاصة التي يشترطها مجمع سونلغاز والتي نعمل بها نحن.

- التعرف على الخلل الموجود في جميع المستويات ومعالجته من أجل الرضا التام لزباننا والوفاء لهم.

- التحسين المستمر لجودة خدماتنا وتخفيض آجال تنفيذ مختلف مشاريعنا.

- التحكم في التكاليف من أجل الوصول إلى أسواق وزبانن جدد.
- تحسين نجاعة وفعالية جميع مساراتنا من أجل تلبية تطلعات

تعتبر شركة أشغال الكهرباء، المسماة باختصار "كهريف، ش.ذ.أ" فاعلا رئيسيا في السوق الجزائري لإنجاز المنشآت الطاقوية، لاسيما إنجاز الشبكات، وهي تعزز مكانتها كشركة وطنية من خلال مشاركتها في تجسيد سياسة الطاقة الوطنية من خلال برامج إنجاز متعددة في ميدان الكهرباء.

وتعتبر الشركة فرعا لمجمع سونلغاز وهي من أكبر شركات إنجاز الشبكات الكهربائية الناشطة كمؤسسات اقتصادية عمومية تجارية، ويتمثل مجال عملها في دراسة وإنجاز الأشغال الطاقوية التي تشمل:

- الشبكات الكهربائية الجوية (منخفضة ومتوسطة وعالية الضغط إلى غاية 400 كلف).
- الشبكات الكهربائية تحت الأرض (منخفضة ومتوسطة الضغط إلى غاية 300 كلف).
- مراكز التحويل (عالية ومتوسطة ومنخفضة الضغط).
- الإنارة العمومية.

يتميز السوق الذي تنمو فيه شركتنا بالتطور السريع للمعارف والتقنيات والتكنولوجيا وأنظمة الاتصال والنتيجة المباشرة لذلك هي أننا نواجه اليوم عولمة الأسواق على المستوى العالمي.

ولا يمكن أن تستمر في الوجود سوى المؤسسات القادرة على التأقلم السريع مع التغييرات المتسارعة لهذا المحيط العام الجديد ولعالم الأعمال اليوم.

الصفحة	فهرس المحتويات
III	الإهداء.....
IV	التشكر
V	ملخص البحث.....
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال.....
IX	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي	
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة.....
3	المطلب الأول : مبادئ و أساسيات الأداء و تقييمه داخل المنظمة.....
3	الفرع الأول : ماهية الأداء و أهميته
5	الفرع الثاني : تقييم و قياس الأداء.....
6	الفرع الثالث: صعوبات تقييم وقياس الأداء.....
6	الفرع الرابع : أساليب قياس الأداء.....
9	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن.....
9	الفرع الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن.....
9	الفرع الثاني: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها.....
12	الفرع الثالث: أثر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة.....
15	المطلب الثالث: أبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.....
16	الفرع الأول : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.....
19	الفرع الثاني: مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.....
24	المبحث الثاني: تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.....
24	المطلب الأول: قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي.....
24	الفرع الأول :تقييم الأداء الاستراتيجي.....

24	الفرع الثاني: قياس الأداء الاستراتيجي.....
25	المطلب الثاني: الخطوات المنهجية لتصميم و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....
25	الفرع الأول: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن.....
27	الفرع الثاني: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....
29	المطلب الثالث: العلاقة الارتباطية بين الأداء الاستراتيجي و بطاقة الأداء المتوازن.....
29	الفرع الأول:علاقة السبب و النتيجة.....
29	الفرع الثاني:محركات الأداء.....
29	الفرع الثالث : العلاقة الارتباطية و المتداخلة ذات التأثير المالي على المؤسسة.....
30	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية.....
30	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.....
30	الفرع الأول : عرض الدراسات السابقة المحلية.....
35	الفرع الثاني:عرض الدراسات السابقة الأجنبية.....
36	المطلب الثاني :موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....
36	الفرع الأول : أوجه الشبه و الإختلاف.....
38	الفرع الثاني : مميزات الدراسة الحالية.....
39	الفرع الثالث:الإستفادة من الدراسات السابقة.....
40	خلاصة.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم الأداء الاستراتيجي لشركة أشغال الكهرباء - كهريف - باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.	
42	تمهيد.....
43	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
43	المطلب الأول: المنهج و طريقة جمع المعلومات.....
43	الفرع الأول :المنهج.....
43	الفرع الثاني :الأدوات المستعملة في الدراسة :.....
44	الفرع الثالث : مجتمع الدراسة.....
44	المطلب الثاني : تقديم عام لشركة.....
44	الفرع الأول: لحة عن الشركة الجهوية لأشغال الكهرباء - كهريف -.....
44	الفرع الثاني : نشأة و تطور المؤسسة الوطنية لأشغال الكهرباء - كهريف - و هيكلها التنظيمي...

50	المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن نموذج مقترح كآلية لتقييم الأداء الاستراتيجي لشركة أشغال الكهرباء كهريف....
50	المطلب الأول: التحليل الاستراتيجي لبيئة الشركة.....
50	الفرع الأول: تحليل SWOT
52	الفرع الثاني: تحليل القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر
53	المطلب الثاني : خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة - كهريف-.....
53	الفرع الأول : تحديد رؤية شركة - كهريف-.....
53	الفرع الثاني: تحديد رسالة شركة - كهريف -.....
53	الفرع الثالث : تحديد استراتيجية شركة - كهريف-
54	الفرع الرابع: تحديد الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء لشركة أشغال الكهرباء - كهريف-.....
65	الفرع الخامس : الحالة العملية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لشركة كهريف.....
69	المبحث الثالث : تحليل نتائج ومناقشة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركة الكهرباء - كهريف-.....
69	المطلب الأول: العرض الوصفي للنتائج المتوصل إليها.....
69	الفرع الأول :مراحل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....
70	الفرع الثاني: عرض نتائج بطاقة الأداء المتوازن لشركة أشغال الكهرباء - كهريف-.....
73	المطلب الثاني: تفسير و تحليل النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية.....
73	الفرع الأول :تحليل نتائج أداء البعد المالي.....
73	الفرع الثاني:نتائج تحليل بعد العملاء.....
74	الفرع الثالث:نتائج تحليل بعد العمليات الداخلية.....
75	الفرع الرابع:نتائج تحليل بعد التعلم والنمو.....
76	الفرع الخامس :تحليل نتائج الأداء الشامل.....
77 خلاصة
78 الخاتمة
81 قائمة المراجع
85 قائمة الملاحق
89 فهرس المحتويات