



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

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم المالية والمحاسبة

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالبين:

- مخرمش حمزة

- حجاج يونس

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة سونلغاز شركة توزيع الكهرباء والغاز وسط

بمدرية التوزيع ورقلة حضري

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ./..... (أستاذ....، جامعة ورقلة) رئيسا

د./ حجاج عبد الرؤوف..... (أستاذ محاضر-أ-، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

د./..... (أستاذ.....، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2019

## الاهداء

أهدي ثمرة هذا العمل

إلى ..... الوالدين حفظهما الله.

إلى الزوجات الكريمات

إلى أبنائنا الكرام

إلى جميع إخوتي وأخواتي وعائلاتهم، وإلى جميع الأهل والأقارب.

إلى الأصدقاء والزملاء

إلى الأساتذة الكرام



## شكر وتقدير

"ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتوجه إلى الله بالشكر على ما منحني من إرادة وصبر لإنجاز هذا

البحث، فله الشكر أولاً وأخيراً

أوجه شكري وامتناني إلى من لا تسعه كلمات الشكر ولا عبارات

الامتنان إلى الدكتور

عبد الرؤوف حجاج حفظه الله وأدام عليه موفور الصحة والعافية

الذي ساهم بقدر كبير في إنجاز هذا العمل.

إلى كل من قدم لي نصحا أو أجاد علي برأي أثناء إنجاز هذا

العمل.



## ملخص

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى شمولية ومنفعة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لدى شركة توزيع الكهرباء والغاز في ورقلة، وذلك من خلال تحديد مكونات ومستويات الأداء الإستراتيجي خلال الفترة 2017-2019. وقد أوصت الدراسة بضرورة سعي شركات قطاع الكهرباء والغاز إلى تبني هذا النموذج وتطبيقه بشكل متكامل، وقد أوصت الدراسة بضرورة سعي شركات قطاع الكهرباء والغاز إلى تبني هذا النموذج وتطبيقه بشكل متكامل، لتفعيل عملية التطبيق، وذلك إذا أرادت هذه الشركة تقييم أنفسها والعمل على تحقيق أداء إستراتيجي يمتاز بالديمومة. **الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن، أداء، أداء إستراتيجي، سونلغاز.

## Abstract

This study aims to determine the comprehensiveness and utility of applying the Balanced performance of the sonelgaz. Through the identification of strategic components and performance levels Which is the dependent variable, And the measurements that each component consists of which it is measured (2017-2019).

The study recommended that the companies of the sonelgaz adopt this model and its application in an integrated manner, The application of this model provides appropriate tools for strategic performance management. Also, The study recommends that the necessary conditions should be provided to activate the application process, if these companies want to evaluate themselves and work to achieve strategic performancesustainable.

**Key Words:** Balanced Scorecard model, performance, the strategic performance, de SONELGAZ .

	الإهداء
	الشكر
I	الملخص
III	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
IV	قائمة الإشكال
IV	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن ولأداء الإستراتيجي	
5	تمهيد
6	المبحث الأول الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن ولأداء الإستراتيجي
6	المطلب الأول: الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن
11	المطلب الثاني: الأدبيات النظرية لأداء الإستراتيجي
15	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن ولأداء الإستراتيجي
15	المطلب الأول: الدراسات السابقة بالعربية
18	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
19	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة
21	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدى شركة توزيع الكهرباء والغاز في الجزائر	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

32	المبحث الثاني: مناقشة مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي لشركة سونلغاز
38	خلاصة الفصل الثاني
40	الخاتمة
43	المراجع
45	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	ملخص أبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن	01-01
19	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	02-02
28	تطور الأرباح لمؤسسة (الوحدة: مليون دج)	01-02
29	تطور حجم المبيعات (الوحدة: مليون دج)	02-02
30	معدل التأخير في المؤسسة	03-02
31	معدل التوظيف في المؤسسة	04-02
32	التوقعات المادية لشبكات توزيع الكهرباء والغاز	05-02
33	التوقعات المادية لانتاج الكهرباء خلال الفترة 2014-2024	06-02
35	حصيلة مبالغ الاستثمار موزعة حسب النشاط	07-02
36	نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح بشركة توزيع الكهرباء والغاز بمديرية توزيع ورقلة حضري (2017-2019)	08-02

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بورقلة حضري	01-02
28	منحنى تطور الأرباح بين سنة 2016 و2017	02-02
29	منحنى تطور المبيعات بين سنة 2016 و2017	03-02
30	منحنى تطور عدد الإطارات بين سنة 2016 و2017	04-02
31	منحنى تطور معدل التوظيف بين سنة 2016 و2017	05-02
33	المحطات الكهربائية في طور الإنجاز الفترة 2017-2024	06-02
34	مجموع طول الشبكات أفاق 2024	07-02
35	توزيع المبلغ الاجمالي لمخطط التنمية حسب نوع الطاقة	08-02

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
25	نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح بامتياز توزيع ورقلة	01

مقدمة



توطئة:

تتميز بيئة الأعمال في وقتنا الحاضر بجملة من الصفات والخصائص التي تتعلق بشمولية وتوسع الأسواق، إحتدامشدة المنافسة، التطور التكنولوجي، ظهور مؤسسات جديدة وموت مؤسسات أخرى، ظهور وانتشار منتجات جديدة وموت منتجات قديمة، قصور دورة حياة المنتج، تنوع العروض الإنتاجية... وغيرها من الأمور التي أفرزتها تحركات جديدة تضاف إلى عامل السعر في إسقاط زبائن جدد للمؤسسة الاقتصادية.

كما تهض المؤسسات الاقتصادية في العصر الحديث بمسؤوليات أخرى إضافة إلى تحقيق أقصى إنتاج بتكاليف أقل ونوعية أفضل، ومن هذه المسؤوليات تحقيق أهداف اجتماعية وأخرى بيئية قد تكون مباشرة أو غير مباشرة، ينتظر منها تحقيق أهداف غير مالية تصب في قالب تحقيق الهدف الأول والأسمى للمؤسسة الاقتصادية، ألا وهو تحقيق أعلى ربح ممكن مع شيء من الأهداف الإستراتيجية الأخرى، وتقتضي عمليات تحقيق الأهداف والغايات المستقبلية التي تسعى إليها مؤسسة اقتصادية، وضع خطط وإستراتيجيات وبرامج كفيلة بتحديد المسار الدقيق، الذي يمكن تعتمده عليه في إدارة مواردها المختلفة بطريقة رشيدة في إدارة مواردها المختلفة بطريقة رشيدة كما أن بلوغ أي من هذه الأهداف والغايات لن يكون إلا بإستعانة بنظام كامل وشامل، يعتمد على قياس وتقييم كافة الأفراد الناشطين في المؤسسة، إضافة إلى أقسامهم، وبالتالي المؤسسة ككل.

فالمؤسسة الحديثة مطالبة بتكوين نظم للقياس والتقييم تتصف بلحاكمية، وتشتمل على الكثير من المؤشرات التي تقرراً التصور الحالي والمستقبلي للمؤسسة، وتأخذ بعين الإعتبار متطلبات الزبائن والعمليات التشغيلية، والحاجة للإبتكار وتحسين المستمر، الأمر الذي يوفر مدخلا أكثر توازنا يوفيه تفسير منطقي لأداء المؤسسة فلعدة عقود مضت، كان قياس وتقييم الأداء يقتصر على النتائج المالية فقط، ولكن هذا غير كاف للتأكد من سلامة تحقيق المؤسسة لرؤيتها ورسالتها ولمدى تحقيق أهدافها على المدى الطويل، مما جعل العديد من المؤسسات في حاجة ماسة إلى أساس منهجي واضح لقياس الأداء بقياس النتائج المالية وغير المالية. لذلك إقترح كل من Kaplan<sup>1</sup> و Norton and Kaplan<sup>2</sup> منهجا يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية سميت بطاقة الأداء المتوازن ، حيث يتم بموجبه هذه الأداة، ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس، وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية ومبادرات. فهي على وصف مبتكرها منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن المؤسسة في حال بنائها من تقييم أدائها التشغيلي والمالي والإستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن.

## طرح الإشكالية:

مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

ما هو دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسة سونلغاز بورقلة؟

حيث يتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى مؤشرات ابعاد بطاقة الاداء المتوازن في مؤسسة سونلغاز بورقلة؟
  - ما هو مستوى مؤشرات الاداء الاستراتيجي في مؤسسة سونلغاز بورقلة؟
  - كيف تساهم بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي لمؤسسة سونلغاز بورقلة؟
- فرضيات البحث: في ضوء مشكلة الدراسة المطروحة، تم صياغة الفرضيات التالية التي سيجرى إختبارها واستخلاص النتائج والتوصيات منها:
- تحقق مؤسسة سونلغاز مؤشرات إيجابية لابعاد بطاقة الاداء المتوازن؛
  - تحقق مؤسسة سونلغاز مؤشرات إيجابية لتقييم الاداء الاستراتيجي.
  - تساهم بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء التوازن من خلال التأثير على مؤشرات العمليات الداخلية والعملاء.

## أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والأبعاد التي تقوم عليه؛
- التعرف على إسهامات البطاقة في مجال إدارة نشاطات المؤسسة، وإسهامها في تنفيذ الإستراتيجيات وتقييمها؛
- التعرف على مفهوم الأداء الإستراتيجي، وإبراز أهم المستويات التي يقوم عليها؛
- إبراز أوجه القصور في المؤشرات المالية وضرورة ربطها مع المؤشرات غير مالية في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي؛
- تحديد المنافع المتأتية من استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي؛
- دراسة الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، وآلية استخدامها في قياس وتقييم شركة توزيع الكهرباء والغاز في الجزائر.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- إبراز الدور المهم الذي تلعبه عمليات القياس والتقييم لتحقيق التحسين المستمر في أداء المؤسسة واكتساب مزايا تنافسية عديدة مع البقاء في السوق؛
- التعريف بالأداء الإستراتيجي، والإحاطة بجميع المتغيرات التي تخلق هذا النوع من الأداء في المؤسسات الاقتصادية؛

- التعريف بنموذج بطاقة الأداء المتوازن وأهميته في صياغة مقاييس للأداء وفق المحاور المالية وغير المالية؛

- إبراز شمولية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية؛

- التوصل إلى إطار مقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء شركة توزيع الكهرباء والغاز بورقلة.

### حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: شركة توزيع الكهرباء والغاز في ورقلة

- الحدود الزمانية: تم الاعتماد على الفترة الزمنية المحصورة بين سنة 2017 و 2019

- الحدود الموضوعية: دور بطاقة الأداء المتوازن من خلال الابعاد: (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو) في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.

منهجية البحث وطرق جمع البيانات: تعتمد الدراسة الحالية على أسلوب دراسة الحالة بوصفة منهجا يساعد على تحديد وتحليل مشكلة الدراسة.

مرجعية الدراسة: تتمثل في المقالات والكتب والمدكرات والمداخلات والندوات والملتقيات السابقة في الموضوع، وكذا بعض المواقع الإلكترونية التي لها علاقة وإهتمام بالموضوع.

### صعوبات الدراسة:

من أهم هذه الصعوبات نذكر مايلي:

- عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات؛
- صعوبة ضبط وتحديد الابعاد والمؤشرات؛
- الظروف الإستثنائية التي يشهدها العالم والجزائر بسبب جائحة كورونا.

### هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:

سنتطرق في الفصل الأول لعرض المبحثين الاساسيين وهما:

- ❖ في المبحث الأول الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الإستراتيجي
- ❖ وفي المبحث الثاني: عرض لبعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تناولت العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء الإستراتيجي.

وسنتناول في الفصل الثاني لعرض مبحثين أساسيين وهما:

- ❖ المبحث الأول: يتم التطرق لمنهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة
- ❖ في المبحث الثاني: يتم عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول بطاقة الأداء  
المتوازن والأداء الإستراتيجي

## تمهيد

تعمل المؤسسات الاقتصادية في بيئة ديناميكية سريعة التغير تتسم بحدة المنافسة المحلية والعالمية، في ظل وجود معايير متنوعة للتصنيف المحلي والعالمي، ورغبة قوية من المؤسسات الاقتصادية في تحقيق رضا الأطراف المعنية بأعمالها. الأمر الذي يتطلب أنظمة لقياس الأداء بحيث تحدد ما يجب أن تقوم به الأطراف المعنية بأعمالها. الأمر الذي يتطلب أنظمة لقياس الأداء بحيث تحدد ما يجب أن تقوم به المؤسسة الاقتصادية لتحقيق رضا الأطراف المعنية، وتحديد مساهمتهم في العمل داخل المؤسسة، وتحديد الأطراف المعنية، وتحديد الإستراتيجيات والعمليات التي يجب أن تقوم غرض إعداد هذه العمليات والإستراتيجيات فإن الأمر يتطلب من المؤسسة لوضعها في المسار الصحيح لإرضاء الأطراف المعنية لغرض إعداد هذه العمليات والإستراتيجيات فإن الأمر يتطلب من هذه المؤسسات أن تمتلك رؤية بعيدة الأمد، وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق المردودية في الوقت الحاضر، وإنما عليها أيضا أن تفكر بعمق.

كما أن إهتمام المؤسسة المعاصرة بمشاركة جميع الأطراف المعنية في تنفيذ العمليات داخل المؤسسة يسمح في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية أكثر إنصافا وإستدامة من خلال منح كل الأطراف المعنية الحق في المشاركة في عمليات صنع القرار، كما أنه يتيح إدارة أفضل للمخاطر والحفاظ على سمعة المؤسسة.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لبطاقة الاداء المتوازن والاداء الإستراتيجي

سنحاول في هذا الفصل إبراز اهم الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة أساسا في بطاقة الاداء المتوازن والاداء الاستراتيجي.

### المطلب الأول: الادبيات النظرية لبطاقة الاداء المتوازن:

#### أولا: تاريخ ظهور بطاقة الاداء المتوازن:

كان أول ظهور رسمي لبطاقة الاداء المتوازن في سنة 1986 عندما إلتحق Arthur M. Schneiderman على رأس إدارة شركة "AnalogDevices" وهي شركة متخصصة بأعمال أشباه الموصلات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث وضع مجموعة من الإجراءات تعمل على تحسين الجودة، وصاغها في شكل خطة إستراتيجية تمتد لفترة خمسة سنوات من 1987 إلى 1992 ، وأطلق عليها إسم "Process Quality Improvement (QIP)" وحفز "Schneiderman" وفريقه نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة في اليابان ، على تطوير وتشكيل خطة إستراتيجية تظم جزء خاص بإجراءات تحسن الجودة، (QIP) بالإضافة الى الجزء المالي ، وإعتمد " Schneiderman " في إعدادة لنظام (QIP) على خمسة محاور إستراتيجية شملت: الزبائن ، الموردين ، العمال ، المساهمين والأقسام التنفيذية ، تتحدر من رؤيا إدارية بحتة إلى أن تصل إلى صياغة الاهداف الإستراتيجية ، مرور بتكوين مجموعة من أفواج العمل واللجان الإستراتيجية لتشارك في صياغة الأهداف وإتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الاقتصادية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Benzerafa Manel:L'universalité d'un outil de gestion en question: cas de la BalancedScorecard dans lesadministrations de l'Etat, thèse Doctorat en science économique, gestion, mathématique, informatique(SEGMI), spécialité : management public, université de Paris X- Nanterre, 2007, P36-38.

## ثانيا: مفهوم ومكونات بطاقة الاداء المتوازن:

1- تعريف بطاقة الاداء المتوازن: هناك عدة تعاريف قدمت لبطاقة الاداء المتوازن ونذكر منها:<sup>1</sup>

تعريف الباحثين (كابلان ونورتن) على أنها: أداة لقياس الاداء الاستراتيجي، حيث يتم ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف إستراتيجية، ومقاييس وقيم مستهدفة، وخطوات إجرائية واضحة وذلك من تنفيذ الإستراتيجية.

وتعريف الكاتب عبد المحسن بأنها: "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الاداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة".

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:<sup>2</sup>

أن بطاقة الاداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الاداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها و ذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، و يتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة و استراتيجياتها إلى أهداف و مقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الاداء من منظور مختلف.

مكونات بطاقة الاداء المتوازن:

تضم بطاقة الاداء المتوازن عناصر أساسية تتبلور من خلال آلية عمل هذه البطاقة والممثلة في الآتي:

- الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
- الإستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها.
- المنظور (المحور): مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور.
- الأهداف: إن الهدف هو بيان عرض الإستراتيجية وبيان كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

1

<sup>2</sup> عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر، نظم ذكاء الأعمال- لوحات عدادات الأعمال كمعيارية متكاملة-، دار البيزوري، عمان، 2015، ص 179

2- Mustapha Henni : Dictionnaire des Termes Economiques et Financiers- Français, Anglais, Arabe-, Librairie du Liban Publishers, Troisième Edition, Beirut, 2001, P315.

- **المقاييس:** تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف:

- **المبادرات الإستراتيجية:** هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

**ثالثا- خطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن:** يمكن تلخيص الخطوات التفصيلية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المراحل التالي

### 1. تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وصياغة رسالتها :

تعبر الرؤية عن طموحات المؤسسة<sup>1</sup> وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد وهي تساعد في صياغة الرسالة، وهذه الاخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة تدل على الغرض الأساس الذي وجدت المؤسسة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها.

### 2. وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة :

تترجم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل والذي يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد.

### 3. تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الإستراتيجية :

تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية بحيث تحدد المؤسسة ما هي أكثر العوامل تأثيرا على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

ونشير إلى أن مفاتيح النجاح تركز على التغيرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة وهي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية وتساعد على تحديد القياسات الأساسية (تنمية قدرات وأداء الموظفين مثلا).

### 4. اختيار القياسات :

<sup>1</sup> عبد الرزاق محمد: إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار حامد، عمان، 2015 ص

211 - 2014 .

2- هشام فاروق الأبياري: نحو إطار لتكامل بطاقة الأداء المتوازن ومنهجية ستة سيجما الخالية في المنشآت الصناعية - دراسة تطبيقية-، مجلة

التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، عدد 2 2011 ص 186 .



بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً، أي يجب قياسها، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه (نستعمل مؤشر معدل الغيابات لمعرفة رضا الموظفين وانتمائهم للمؤسسة مثلاً).

#### 5. إعداد خطط العمل :

ونعني بها بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز الأهداف والرؤية الإستراتيجية، يتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج واختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل وتحديد المدة اللازمة للتطبيق ولضمان حسن تطبيق الإستراتيجية فيجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر.

#### 6. متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن:

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من متابعتها

رابعا : معنى التوازن في بطاقة الأداء : تعمل بطاقة الأداء المتوازن كما يدل إسمها على تحقيق التوازن بين جملة من التركيبات التي بنيت عليها البطاقة وأهم هذه التوازنات متمثل في الآتي :

- التوازن بين البيئة الخارجية المتعلقة بالزبائن والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو .

- التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية والتي تستخدم في قياس وتقييم أداء المؤسسة.

- التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء .

- التوازن بين مقاييس الأداء المتقدمة المتمثلة في جملة المقاييس التي تحرك الأداء والتي تساعد على التنبؤ بالأداء مستقبلا ومقاييس الأداء المتأخرة المتمثلة أساسا في جملة المقاييس المستهدفة والتي

تبين النتائج من القرارات السابقة

بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الإستراتيجية ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمؤسسة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية.

خامسا: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: من خلال مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يتضح أن صياغة كل من Nolan Norton و R. Kaplan للبطاقة يعتمد على فلسفة مفادها عدم وجود جانب وحيد لقياس الأداء وهو الجانب المالي بل هناك عدة جوانب

<sup>1</sup> - الملقى الدولي حول آليات تطوير الشراكة بين القطاع الخاص ودوره في تحقيق التمويل المستدام ليومي 28-29 أبريل 2019 بجامعة

تعمل على ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها إلى مجموعة من مقاييس الأداء موزعة على أربعة أبعاد رئيسية هي:

01- **البعد المالي:** يعمل هذا البعد على تعقب وقياس الإستراتيجيات المطبقة من طرف المؤسسة، والتي تساهم في تحسين النتيجة المالية في نهاية السنة المالية .

02- **بعد الزبائن:** يعمل هذا البعد على قياس رضا الزبائن على منتجات وخدمات المؤسسة، وتعقب تفضيلا تهم وسلوكاتهم مستقبلا. بهدف زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي تعزيز المركز التنافسي والرقابة على الاسواق.

03- **بعد العمليات الداخلية :** يعمل هذا البعد على قياس العمليات التي يكون لها إنعكاس على رضا الزبائن، وتوفير جملة المتطلبات لذلك.

04- **بعد التعلم والنمو:** يركز هذا البعد على <sup>1</sup>كيفية تدريب وتعليم المستخدمين داخل المؤسسة، والعمل على رفع مستوى إدراكهم لمتطلبات العمل، والعمل على تحسينها مستقبلا بهدف البقاء وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة ضمن السوق الذي تشتغل فيه .

من خلال إستعراض أبعاد بطاقة الأداء المتوازن نستنتج أن البطاقة تقوم على فلسفة تحسين جوانب الأداء بهدف تحقيق رضا وولاء الزبائن، إعتامادا على العمليات الداخلية التي تنطلق من تنمية وتحسين مهارات العاملين. وتضمن هذه الفلسفة تحسين جوانب أداء المؤسسة معا، وفي نفس ال وقت عدم تحسين جانب من جوانب الأداء على حساب جانب أو جوانب أداء أخرى. فلا يترتب على تحسين نتائج المؤسسة تأثيرات سلبية على جوانب الأداء الأخرى. فبطاقة بطاقة الأداء المتوازن تقوم على تقديم أبعاد أو محاور النشاطات (بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) وتأخير الأبعاد الأخرى (البعد المالي و بعد الزبائن) إعتامادا على ما يفود المؤسسة إلى تحقيق رؤيتها وإستراتيجيتها، ويحقق في ذات الوقت توازن الأداء والشكل التالي يوضح المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، وآليات الترابط بين هذه الأبعاد:

### أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تلخيص كل بعد ومؤشراته في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> - Robert Kaplan and David Norton :the Balanced Scorecard –Measures That Drive Performance, , P77

2- Robert Kaplan and David Norton :TheBalanced Scorecard -Translating Strategy in Action , P47.

الجدول رقم (01-01) ملخص أبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

مؤشر القياس	الابعاد
الربحية لكل سهم	المالية
متوسط الايرادات لكل لقناة توزيع	
نسبة التكاليف التشغيلية الى الايرادات	
نسبة العملاء المتكررين	العميل
معدل رضا العملاء	
عدد العمليات التي تتم بصور آلية	العمليات الداخلية
نسبة الخطاء في العمليات	
الإيرادات لكل موظف	
معدل رضا الموظفين	التطور والتعليم
عدد المنتجات في العام	
معدل اقتراحات التطوير لكل موظف	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على عدة دراسات سابقة

### المطلب الثاني: الأداء الإستراتيجي

أولاً: مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي وأهميته

ينطوي مفهوم تقييم الأداء على العديد من المفاهيم الجوهرية ذات العلاقة بالنجاح والفشل والكفاية والفاعلية والمخطط والفعل كما ونوعاً، فتقييم الأداء يميز ويفصل العمل الجيد عن العمل السيئ بهدف تطوير العمل وتحسينه ويعد أحد الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

أما تقييم الأداء الإستراتيجي فقد وصفه (Bolcher): بأنه نظام محاسبي يستعمل لغرض تقييم أداء مديري المؤسسات من وجهة نظر إستراتيجية وهذا النظام يستعمل عندما يتم تفويض المسؤوليات للإدارة العليا لإدارة الأعمال الإستراتيجية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>محاضرات الدكتور رجم خالد، في مقياس إترتيجية ومراقبة التسيير لطلبة الماستر في تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2017/2018.

أما (Hunger et Wheelem): عرفا عملية تقييم الأداء الإستراتيجي بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المستهدف تحقيقها، وتوفير التغذية الراجعة الضرورية للأداء ، وذلك لغرض تقييم النتائج والتعديلات اللازمة.

ونستنتج مما سبق:

أن وجود المؤسسة واستمرار مرهونا ب<sup>1</sup>مدى تنفيذها للأهداف والخطط الموضوعية لها، ولغرض تحقيق هذه الأهداف ينبغي لها أن تمتلك المستلزمات الأساسية لأداء أعمالها وبالشكل الذي يحقق الكفاءة والفاعلية المطلوبة .

### أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي:

يرى (hill et pullen)) أن أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي تكمن في الجوانب الآتية:

- تحقيق اتجاه نظامي لإستراتيجية المؤسسة؛
- يعكس درجة الموائمة والانسجام فيما بين أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها؛
- تحقيق الإيرادات والأرباح؛
- تخصيص موارد المؤسسة بشكل كفوء وفعال.

أما (Muralidharan) فقط ربط أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي بأهمية الرقابة وقد حدد أهميته في ثلاث اتجاهات هي:

يساعد على تحسين مرتكزات الإستراتيجية ، والمتضمنة بناء رؤية مستقبلية للوحدة من خلال مدة إعداد التوجه الإستراتيجي المحدد ومن خلال هذه المرتكزات تتأثر الأهداف القصيرة والمتوسطة الأمد بالتوجه الإستراتيجي العام للوحدة الإقتصادية.

<sup>1</sup> - مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول آليات تطوير الشراكة بين القطاع الخاص ودوره في تحقيق التمويل المستدام ليومي 28-

29 أبريل 2019 بجامعة غرداية .

2- ثائر صبري الغبان و نادية شاكر حسين:التكامل بينين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقييم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،العدد الثاني والعشرون، العراق، 2009 ، ص 13

يساعد على تحسين وتطوير الإتصال الإستراتيجي ،والتغذية الراجعة ، كأدوات تستطيع جعل المنشأة تعمل بصورة موحدة تجاه تحقيق الأهداف الواردة في الخطط المستقبلية.

يساعد تقييم الأداء الإستراتيجي على التقدم، والعمل على تحفيز الإدارة على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية.

## ثانيا : مؤشرات الأداء الاستراتيجي

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور رئيسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها والآخر لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها ،ومن خلال كل محور سنتطرق لمؤشرات الأداء الإستراتيجي<sup>1</sup>:

**1.المحور المالي:**يعد المنظور المالي أحد أهم محاور قياس وتقييم الأداء ،ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف،والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المؤسسة.ومن أهم مؤشرات ما يلي:

1.إجمالي الأصول؛ 2.الإيرادات / إجمالي الأصول (%)؛ 3.تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية (%);  
4.معدل دوران الأصول؛ 5.هامش الربح(%).

**2.محور العملاء:**يستلزم على المؤسسات في الوقت الحاضر وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في تصميم إستراتيجيتها،لما يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة مع منافسيها وبقائها وإستمرارية نشاطها في السوق،ويعتمد ذلك على قدرتها بتقديم السلع والخدمات بجودة عالية وأسعار معتدلة ،ومن خلال هذا المحور في هذه البطاقة يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.وتتمثل أهم مؤشرات هذا المحور فيما يلي: 1.عدد العملاء؛ 2.درجة الاحتفاظ بالعميل؛ 3. مؤشر رضا العملاء؛ 4.عدد الشكاوى؛ 5. نفقات وتكاليف التسويق.

**3.محور العمليات الداخلية** يهتم هذا المحور بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء،فيما يلي بعض المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق محور العمليات الداخلية: 1.التسليم في الوقت المحدد؛

2. دوران المخزون؛ 3. التحسين في الإنتاجية؛ 4. معدل الأداء اليومي للعامل (%؛ 5. الوقت المعياري من إصدار الطلبية إلى التسليم.

**4. محور التعلم والنمو:** إن محور التعلم والنمو يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا المحور إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء، وفيما يلي بعض الأمثلة من المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق محور التعلم والنمو: 1. معدل التأخير؛ 2. معدلات التوظيف؛ 3. مؤشر رضا العاملين؛ 4. الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب؛

**ثالثا:** أهداف استخدام بطاقة الأداء المتوازن و الأداء المؤسسي: تتعدد المجالات التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لقياسها، على أساس أن كل مجال منها يعكس هدفا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها ونظرة الإدارة العليا لهذه المجالات ، والتي نبرزها في الآتي:

1- **المردودية:** التي تعتمد على مجموعة من المؤشرات التي تقيس فعالية وقدرة الإدارة على توليد الأرباح .

2- **المركز السوقي:** ويتمثل في الحصة السوقية، التي تشير إلى نسبة حجم الأعمال المحققة عن كل سلعة أو خدمة تقدمها مؤسسة ما مع حجم الأعمال والسلعة على مستوى السوق، وغالبا ما تقارن بأقوى المنافسين في السوق.

3 - تحديد وتطوير استراتيجية المنظمة .

4- تجزئة الأهداف الاستراتيجية الى أهداف فرعية، وترتيبها على مراحل متتالية من خلالها تحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

5- الربط بين الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل وقصيرة الاجل .

6- مراجعة دورية لأداء المنظمة، وذلك للتعرف على مواطن القصور ومراجعتها .

## المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية لبطاقة الاداء المتوازن والاداء المتوازن

## المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية

## 01- المتقى الدولي حول أليات تطوير الشراكة بين القطاع الخاص ودوره في تحقيق التمويل المستدام ليومي 28-29 أبريل 2019 بجامعة غرداية.

هدفت هذه الدراسة إلى أهمية الشراكة كأحد الخيارات الاستراتيجية من أجل تعزيز أداء المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي و الاستثمارية المتوفرة ، كما تم الاعتماد في إعداد موضوع الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي من خلال تقييم خيارات مجمع الشركة القابضة سونلغاز في توفير الكميات المطلوبة من الطاقة الكهربائية بناء على عقود الشراكة بين شركات عالمية مثل جنرال إلكتريك من أجل تصنيع تر بينات الغاز والتر بينات البخارية لمحطات توليد الطاقة الكهربائية لشركات الإنتاج سونلغاز وسوناطراك.

لقد تم إعداد مجريات الدراسة بناء على تحليل مضمون المعلومات الثانوية التي تم جمعها من المصادر الرسمية للمؤسسة، وذلك باستعمال الأنظمة والمناشير الموجودة والمستعملة، بالإضافة إلى إجراء المقابلات الشخصية والملاحظة من أجل مناقشة النتائج المحققة خلال الفترة 2014 -2017. كما تم التوصل من خلال النتائج المحققة إلى فعالية التكامل الاستراتيجي من خلال الشركة والتعاون يرفع من نمو مؤشرات الأداء المؤسسة حيث الأفاق المستقبلية الناتج عن التحكم في التكاليف وتحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحققة.

## 02- وليد لطرش، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراة في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة مسيلة 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى شمولية ومنفعة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر وذلك من خلال تحديد مكونات ومستويات الأداء الإستراتيجي الذي يشكل المتغير التابع في هذه الدراسة، والمقاييس التي يتكون منها كل مكون من مكوناته التي تم قياسه من خلالها.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، كما تم إستعمال أسلوب دراسة حالة، بوصفه منهجا يساعد على تحديد وتحليل مشكلات الدراسة. وقت توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها إثبات صحة جميع فرضيات الدراسة، وأن لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال معرفة بمفاهيم الأداء الإستراتيجي، وإرتفاع درجة وعيهم بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وأن هناك تكامل قوي بين التخطيط الإستراتيجي وتحليل (SWOT) وإعداد بطاقة الأداء المتوازن. بالإضافة إلى ذلك توصلت الدراسة إلى أن تطبيق البطاقة من شأن أن يتيح للمؤسسات الإقتصادية معرفة خارطة طريق تكون محل التنفيذ، وتحدد لهذه المؤسسات أين يجب أن تركز طاقاتها، وأولوياتها ومواردها ضمن أقسامها ووحداتها المختلفة. وقد أوصت الدراسة بضرورة سعي شركات قطاع خدمة الهاتف النقال إلى تبني هذا النموذج وتطبيقه بشكل متكامل، حيث يفر تطبيق هذا النموذج الأدوات الملائمة لإدارة الأداء الإستراتيجي، كما توصي الدراسة بضرورة تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية التطبيق، وذلك إذا أرادت هذه الشركات تقييم أنفسها والعمل على تحقيق أداء إستراتيجي يمتاز بالديمومة.

## 03- دراسة عريوة محاد دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، 2011:

دراسة أجراها الباحث عريوة محاد وهي بعنوان "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية" دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها ما يلي:



✓ استعراض أساليب قياس الأداء وإبراز أهميتها في توجيه وقيادة المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية نحو التطوير والاستمرارية؛

✓ طرح نماذج قياس الأداء الحديثة والمطورة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن؛

✓ محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة محل الدراسة.

وللوصول إلى أهداف هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة التي أجريت على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

ولخصت نتائج الدراسة في الآتي:

✓ يمثل بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن؛

✓ تعتبر إدارة الأداء عملية هامة جدا وضرورية كونها تمثل آلية إدارية فعالة لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح إستراتيجيتها؛

قلة فهم للمقاييس غير المالية كالمؤشرات الاجتماعية مثلا، فالإدارة تنظر إلى عدم وجود مؤشرات كتحفيز العمال وذلك كون المؤسسة تعاني من ضائقة مالية، إلا أنه يمكن وضعها كهدف استراتيجي يمكن من زيادة فعالية العامل.

**04- دراسة سحر ظلال إبراهيم 2013**، بعنوان: تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات.

تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

✓ دراسة مفهوم وأهداف تقويم الأداء والنماذج الحديثة المتبعة في هذا المجال في ظل متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة؛

✓ توضيح بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها إحدى نماذج الحديثة في تقويم الأداء.

ولخصت أهم نتائجها في ما يلي :

✓ ظهرت الحاجة إلى استعمال مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقويم أداء الوحدة الاقتصادية ينسجم مع متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة من جانب وبما يساعد في توفير معلومات شاملة عن أداء الوحدة الاقتصادية من جانب آخر؛

✓ لغرض تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح في الوحدات الاقتصادية يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات من أهمها أن تكون الأهداف الإستراتيجية للوحدة الاقتصادية قابلة للقياس الكمي باستعمال مقاييس ملائمة فضلا عن وجود الدافعية لدى الوحدة الاقتصادية لاختيار وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية .

01. دراسة (Robert S.Kaplan): بعنوان " The Balancedscorecard Measures That drive Performance "

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

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

وإن هذه المقالة تزود المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.<sup>1</sup>

02 دراسة: (Jakobsen, 2008) بعنوان: «BalancedscorecardDevelopment in Lithuaniancompanien –case study of the lithuanian consulting « engineering company

هذه الدراسة هدفت إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الشركات الهندسية الاستشارية وذلك لتحقيق الكفاءة و الفعالية وتعزيز المركز التنافسي لتلك الشركات ،كما هدفت إلى تزويد تلك الشركات بالخطوط العريضة لتطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال التركيز على المنافع المتوقعة من الناحية النظرية والعملية، ومعرفة جدوى توافق بطاقة قياس الأداء المتوازن مع نظام الحوافز و المكافآت للموظفين .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:<sup>1</sup>

- تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية؛
- تطبق الشركات الهندسية الاستشارية أسلوب الإدارة الموجه بالمهام؛
- يوجد تأييد لفكرة وجود توافق بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وبين نظام المكافآت والحوافز .

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

سنحاول تلخيص المقارنة بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة في الجدول التالي:

**الجدول (02-01) : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة**

أهم تانتاج	الأداة	المجتمع والعينة	الأهداف	
ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء	بطاقة الأداء المتوازن	المؤسسة	قاييس الأداء المالية وغير المالية	دراسة 01
تطبيق الشركات الهندسية الاستشارية أسلوب الإدارة الموجه بالمهام؛	بطاقة الأداء المتوازن	الشركات الهندسية الاستشارية	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الشركات الهندسية الاستشارية	دراسة 02
	بطاقة الأداء	خدمات الهاتف النقال	معرفة مدشمولية	دراسة 03

يتكون منهاكل مكون من مكوناته التي تم قياسه من خلالها	المتوازن		ومنفعة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن	
يمثل بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن	بطاقة الأداء المتوازن	المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية	طرح نماذج قياس الأداء الحديثة والمطورة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن	دراسة 04
مدى أهمية الموارد البشرية باعتبارها مورد إستراتيجي وأصل معرفي ، يحب الإستثمار فيه لأنه يخلق قيمة للمؤسسة ويساهم في تحقيق النجاح والفوائد المالية للمنظمة	بطاقة الأداء المتوازن	العنصر البشري	تسليط الضوء على مفهوم طاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث تسعى من خلاله المؤسسة الى قياس مواردها البشرية بشكل دقيق وبالتالي تعظيم استفادتها من أصولها غير الملموسة	دراسة 05
تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية	بطاقة الأداء المتوازن	العنصر البشري	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الشركات الهندسية الاستشارية	دراسة 06

### خلاصة الفصل:

- حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى أهم الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بمتغيري الدراسة وهما بطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال:
- عرض الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن، بالتركيز على التطور التاريخي وأهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛
  - عرض الأدبيات النظرية لتقييم الأداء الاستراتيجي وذلك باعتباره احد أهم أشكال الأداء في العصر الحالي؛
  - عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي ركزت على بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي.

## الفصل الثاني

الدارسة الميدانية لشركة توزيع الكهرباء والغاز  
بمديرية توزيع ورقلة حضري

## تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل عرض ومناقشة استخدام أبعاد بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي بشركة توزيع الكهرباء والغاز بمديرية التوزيع ورقلة حضري، من خلال عرض تطور المؤشرات التي تعكس مختلف أبعاد بطاقة الاداء المتوازن ( الارباح، حجم المبيعات، معدل التأطير ومعدل التوظيف)، وكيف تساهم في تقييم الأداء الاستراتيجي للشركة. خلال الفترة 2017-2019.

كما حاولنا تقديم نموذج مقترح لبطاقة الاداء المتوازن يعكس مختلف الابعاد والمؤشرات.

### المبحث الاول: الطريقة والأدوات المستخدمة

#### أولاً- تعريف بشركة سونلغاز:

هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، وقد أنشأت وفقا للأمر رقم 59- 69 المؤرخ في 28 جويلية 1969 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 1 أوت 196

شهدت سونلغاز عدة تغييرات على النحو التالي:

- مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري - طبقا للمرسوم لتنفيذي رقم 91، EPIC،

كما وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة ومنحها الشخصية المعنوية والاستقلالية المالية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995.

#### \* تعريف بشركة توزيع الكهرباء والغازالوسط:

تعتبر شركة سونلغاز توزيع الوسط سونلغاز توزيع وسط أحد الشركة التابعة للمهن القاعدية، التي نشأت على إثر إعادة هيكلة مجمع سونلغاز تطبيقا لأحكام القانون 01/02 المؤرخ في 05/02/2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات تم أصبحت تسمى بإيجاز) ش ت و(في جانفي 2006 حيث أصبحت شركة ذات أسهم تابعة لمجمع

سونلغاز الواقع مقرها الاجتماعي في شارع محمد بوضياف بالبلدية، حيث تعد واحدة من بين أربعة شركات التوزيع التابعة لمجمع سونلغاز و هي:

شركات توزيع شرق SDE، شركة توزيع الغرب SDO، شركة توزيع الجزائر SDA وتوزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبلدية SDC، وتتشكل:

من 15 مديرية توزيع تغطي إقليم 14 ولاية: البليلة، البويرة، المدينة، تيزي وزو، الجلفة، ورقلة، بسكرة، الوادي، الأغواط، غرداية، إليزي، تمنراست، تيبازة وبومرداس.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- Présentation du groupe SONELGAZ, www.sonelgaz.dz.



آخر تغيير في مسار الشركة سونلغاز كان في شهر أفريل حيث تمثل في تغيير شارة أو علامة (وتسمية الشركة، حيث أصبحت تحمل اسم "شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط".

**\* تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة حضري:**

تعتبر مديرية التوزيع ورقلة حضري واحدة من بين خمسة عشرة (15) مديرية تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC والتي تستمد نشاطها الأساسي من خلال الأهداف الأساسية المسطرة في رسالة الشركة وعقد الأداء السنوي لمؤسسة **Contrat de performance** وبالتالي تعتبر المديرية المستوى التنفيذي لنشاط المؤسسة.

**\* المهام الأساسية لشركات توزيع الكهرباء و الغاز:**

شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط (مكلفة) في حدود صلاحياتها (بتوزيع الطاقة الكهربائية و الغازية عبر القنوات و

ضمان احتياجات الزبائن مع توفر الشروط المطلوبة من حيث التكلفة، نوعية الخدمة و الأمن.

**\* الصلاحيات:**

- ضمان النوعية واستمرارية الخدمة؛
- استغلال وصيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز؛
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز حتى تستوعب ربط الزبائن الجدد؛
- ضمان أمن وفعالية الشبكات؛
- ضمان المستمر للتوازن بين العرض والطلب على الطاقة؛
- تسويق الكهرباء والغاز.

**\* النشاط الاستثماري للمؤسسة:**

يتمثل النشاط الاستثماري في مديرية توزيع ورقلة حضري في إنجاز المشاريع التالية :

✓ مخطط تطوير وإنشاء الشبكات الجديدة الخاصة بالكهرباء و الغاز؛

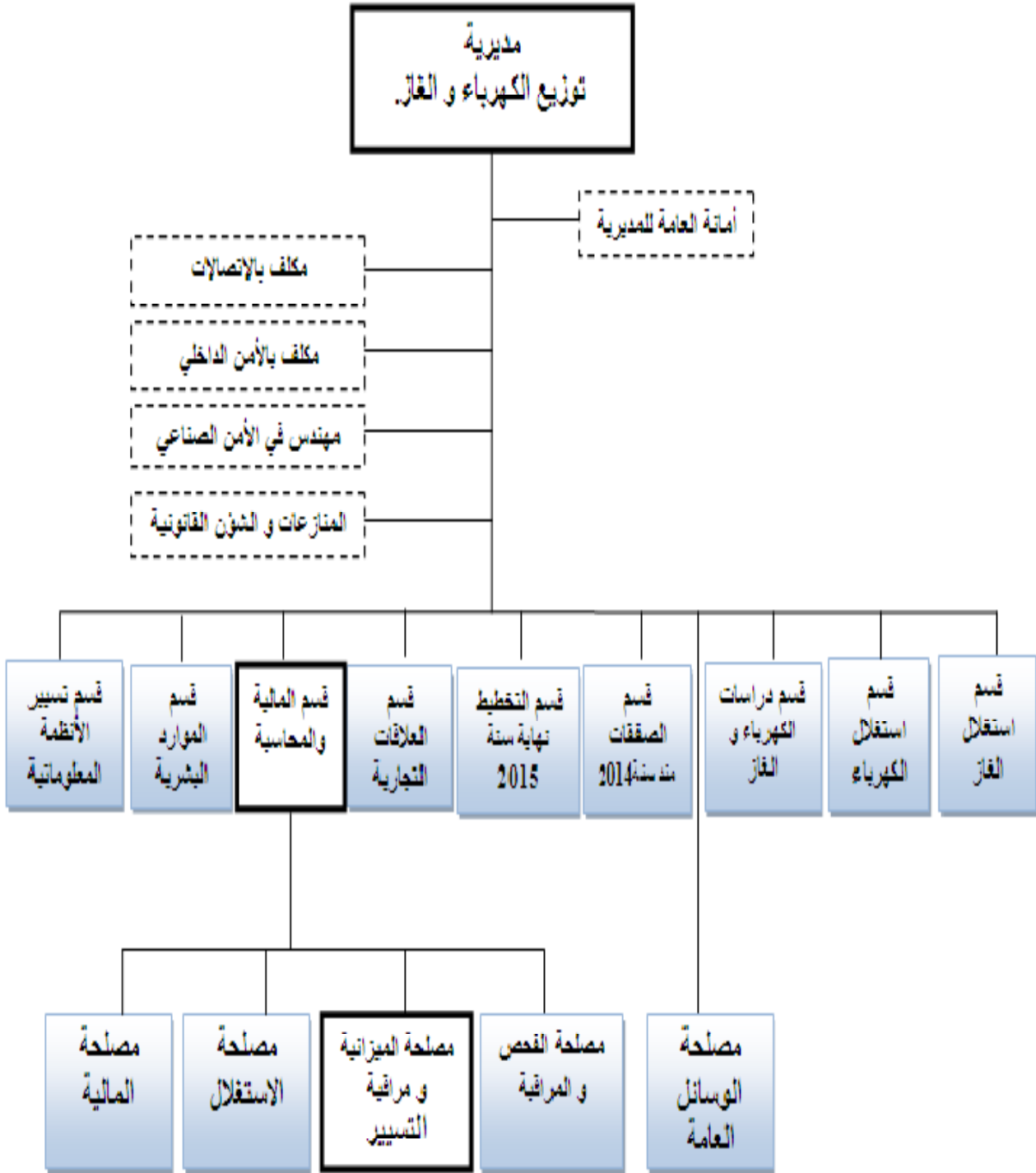
- ✓ برامج تجديد وتغيير الشب\* -كات القديمة؛
- ✓ برامج ربط الزبائن الجدد بالكهرباء و الغاز؛
- ✓ مخططات التنمية الخاصة بالكهرباء و ال<sup>1</sup>غاز المتمثلة في:
  - المخططات الخماسية لتنمية الكهرباء والغاز الريفي؛
  - البرامج الاستعجالي للكهرباء 2013-2017 لمواجهة ارتفاع الطلب في الكهرباء؛
  - برامج تدعيم النشاط الفلاحي؛
  - البرامج الولاية الخاصة بالسكنات الجديدة ، مشاريع التطوير ( ) , *ADEL,LPP* *Tramway*).
  - برامج خاصة بمختلف التثبيتان المادية للمؤسسة ( إنشاء وكالات جديدة، التجهيزات المكتبية)؛
  - برامج خاصة بالمعدات و الأدوات التي تحتجها المؤسسة في نشاطها) السيارات، العتاد الكهرباء و عتاد الغاز و العتاد المعلوماتي).
- \* مصادر تمويل مشاريع الشركة:
 

يتم اعتماد تمويل الاستثمارات المؤسسة بناء على التخصيص المالي المصادق عليه من طرف راسة المجمع وفق المصادر التالية:

  - ✓ المؤسسة من خلال قدرتها على التم ويل الذاتي؛
  - ✓ الافتراضات البنكية و الفوائد؛
  - ✓ الدولة من خلال دعم تمويل مشاريع التنمية؛
  - ✓ الزبائن من خلال مبالغ المشاركة في تغطية تكاليف الربط بالشبكة.

<sup>1</sup>- Historique de créationSDC,10/03/2016, www.SDC.dz

الشكل (01-02) الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بورقلة حضري



المصدر: وثائق المؤسسة

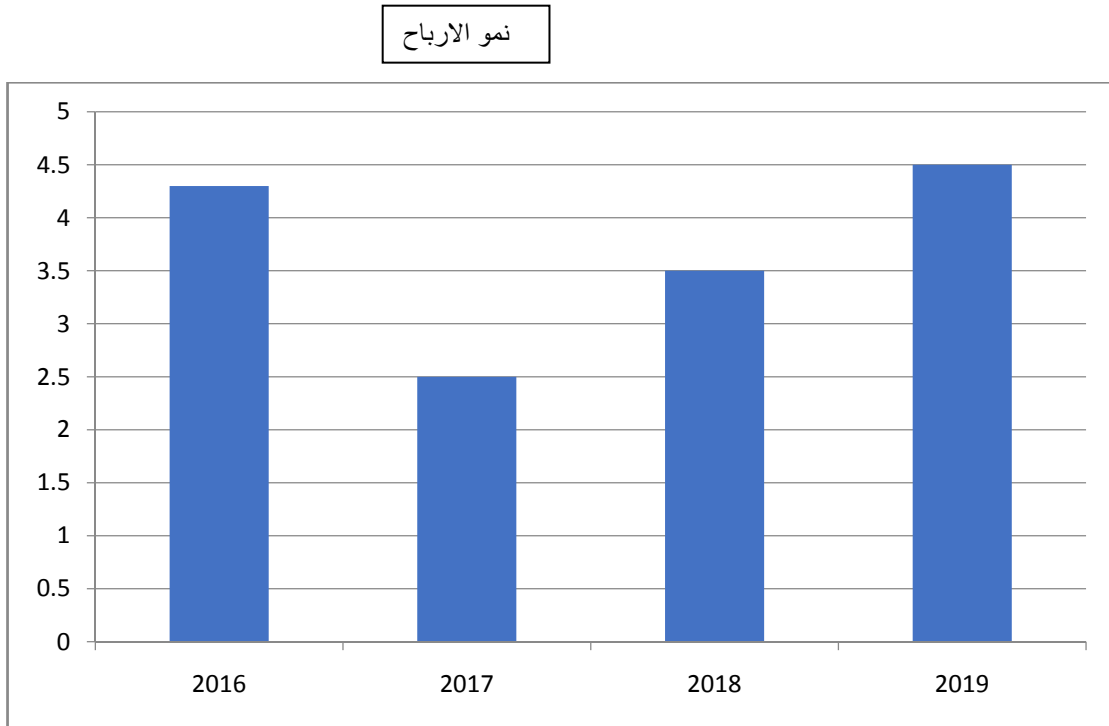
الجدول رقم (01-02): يبين تطور الأرباح لمؤسسة (الوحدة: مليون دج)

السنة	2016	2017	2018	2019
الأرباح (مليون دج)		383 2 -	676 2 -	556 2 -
التغير (%)	/	% 4	% 12-	%4-

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يمكن تمثيل بيانات الجدول في الشكل التالي :

الشكل(02-02) : منحنى تطور الأرباح بين سنة 2016 و 2019 .



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الشكل نلاحظ ان مستوى نمو الأرباح بلغ 4.5 سنة 2019 ، بعدما كان يبلغ 4.2 سنة

2016، اي هناك ارتفاع في مستوى نمو الأرباح يقدر بـ 356.66%، وهذا نتيجة لزيادة عدد المشتركين

وارتفاع الطلب على الطاقة الكهربائية .

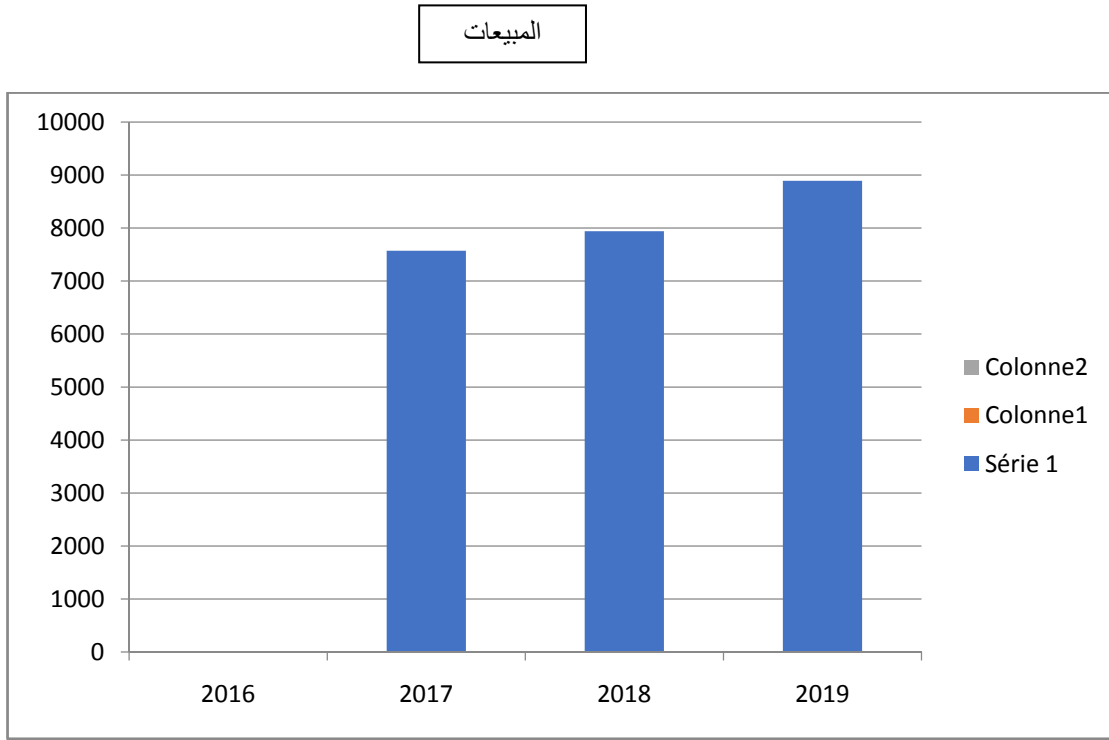
الجدول رقم (02-02): يبين تطور حجم المبيعات (الوحدة: مليون دج)

السنة	2016	2017	2018	2019
المبيعات (مليون دج)	017.18 7	571.96 7	939.27 7	892.30 8
معدل النمو ( % )	/	8	5	12

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يمكن تمثيل بيانات الجدول في الشكل التالي :

الشكل 02- 03 : منحني تطور المبيعات بين سنة 2016 و 2017



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الشكل نلاحظ ان حجم المبيعات بلغة 8 892.30 سنة 2019 ، بعدما كان يبلغ 7

017.18 سنة 2016 ، اي هناك ارتفاع في مستوى المبيعات يقدر بـ 12 %

وهذا نتيجة ارتفاع الطلب على الطاقة الكهربائية والسياسة المتبعة من الشركة.

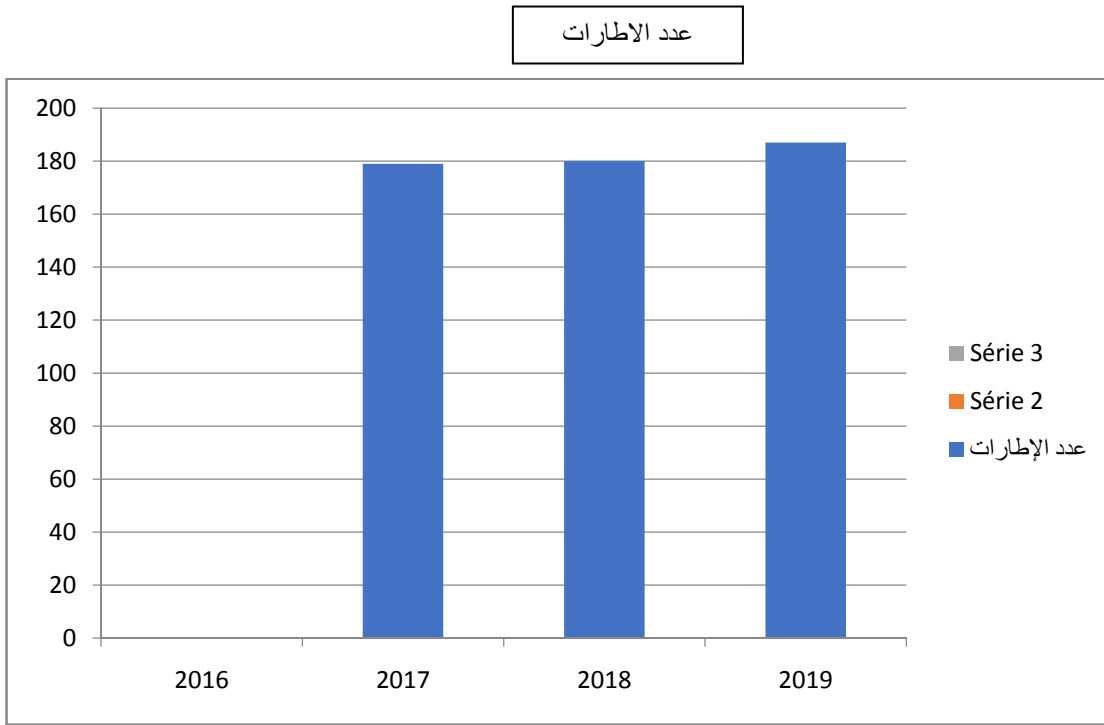
الجدول رقم (02-03): يبين معدل التأخير في المؤسسة

السنة	2016	2017	2018	2019
عدد الإطارات	193	179	180	187
المعدل ( % )	25	25	26	26

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يمكن تمثيل بيانات الجدول في الشكل التالي :

الشكل 02- 04 : منحنى تطور عدد الإطارات بين سنة 2016 و 2017 .



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الشكل نلاحظ ان معدل التأخير سنة 2019 بلغ 26، بعدما كان يبلغ 25 سنة 2016، اي هناك ارتفاع في معدل التأخير يقدر بـ 01 %.

وهذا نتيجة الخبرة التي اكتسبتها المؤسسة في التأخير وكذلك حجم المؤسسة.

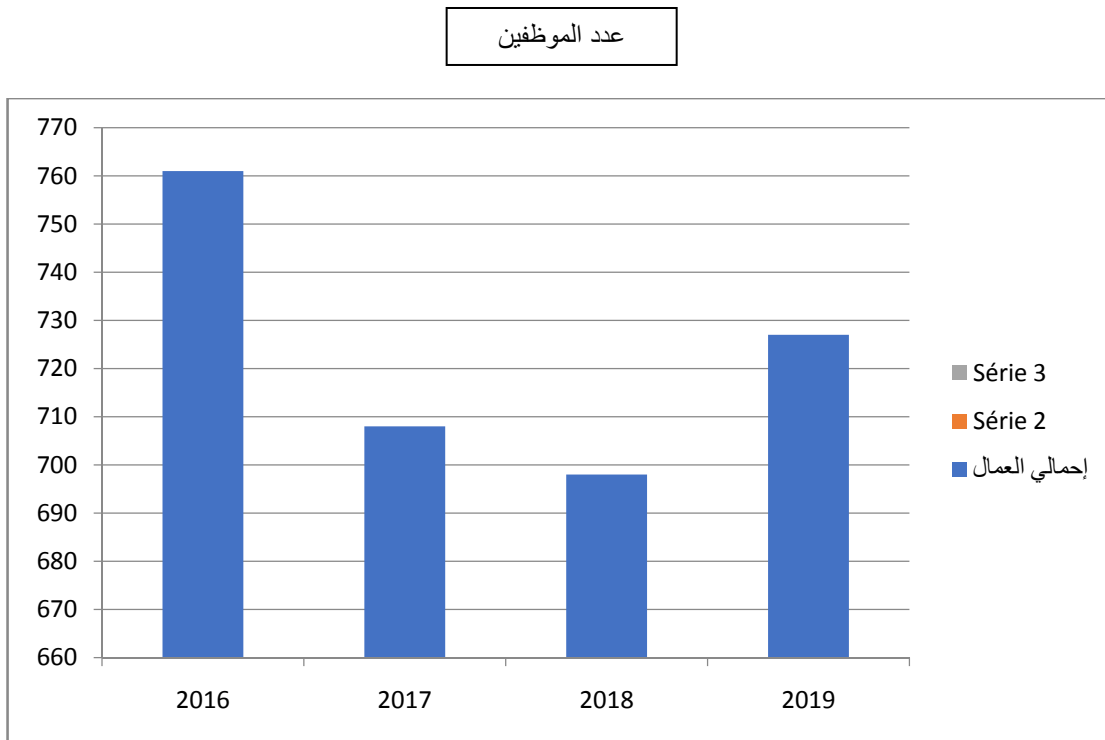
الجدول رقم (02-04): يبين معدل التوظيف في المؤسسة

السنة	2016	2017	2018	2019
إجمالي العمال	761	708	698	727
معدل التوظيف (%)	12	1	2	3
معدل التوظيف (%)	40	8	11	23

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يمكن تمثيل بيانات الجدول في الشكل التالي :

الشكل (02-05): منحنى تطور معدل التوظيف بين سنة 2016 و 2019 .



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الشكل نلاحظ ان عدد الموظفين سنة 2019 بلغ 727 ، بعدما كان يبلغ 761 سنة 2016 ، اي هناك انخفاض في عدد توظيف العمال يقدر بـ 34 عامل .

وهذا نتيجة السياسة المتبعة من الشركة .

## المبحث الثاني: مناقشة مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي لشركة سونلغاز:

قصد تلبية الاحتياجات المتزايدة للطاقة وبناء توقعات الطلب على الكهرباء خلال الفترة 2014-2024 على أساس افتراضات الاقتصاد الكلي حيث قدر نمو الإنتاج الكهربائي بـ 7,5 % سنويا لتصل قدرة الإنتاج إلى 141 GW089 عام 2030 في حين تمثلت نسبة النمو في الطلب على الكهرباء بـ 3,6 % سنة 2017 بناء على ذلك تم رسملة توقعات سنة 2030 حيث قدرت الزيادة بـ 8,19 % للجهد المرتفع، 27,2 % للجهد المتوسط و 53 % للجهد المنخفض و على ضوء ذلك تم إعداد المخطط الاستراتيجي للكهرباء للفترة بين 2014 - 2024 حيث تم برمجت الاستثمارات التالية :

### الجدول رقم (02-05): يبين التوقعات المادية لشبكات توزيع الكهرباء والغاز

التوقعات المادية لشبكات توزيع الكهرباء و الغاز					
الغاز		الكهرباء		المجموع 2024-2014	
التوازن	الشبكات	التوازن	المراكز	الشبكات	شركات التوزيع
61 512	1 551	367 517	4 029	15 020	SDA
1 823 530	52 055	1 120 231	35 633	80 499	SDC
1 111 215	32 525	659 482	24 465	60 681	SDE
1 074 297	18 131	585 691	16 808	49 200	SDO
<b>4 070 554</b>	<b>104 272</b>	<b>2 733 191</b>	<b>80 935</b>	<b>205 400</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : ( Bulletin d'information édité par la direction de communication et des Médias )

(SONELGAZ, 2014)

أوضحت إدارة شركة الكهرباء والغاز ان التوقعات المادية للقدرة الانتاجية الاضافية المقررة تقدر بـ 582 28 MW سيتم إنتاجها خلال 2014-2024 حسب الجدول التالي:



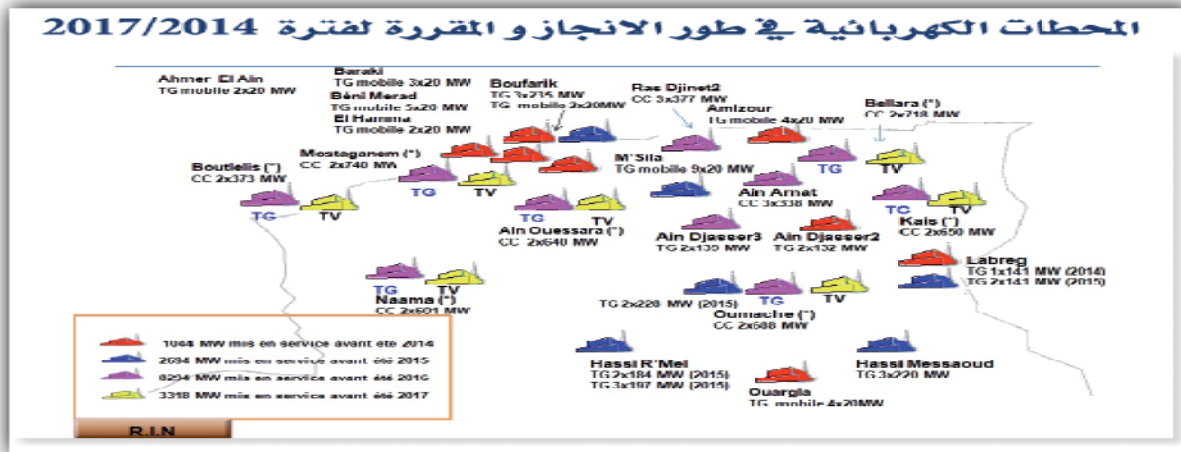
الجدول رقم (02-06): يبين التوقعات المادية لإنتاج الكهرباء خلال الفترة 2014-2024

حصيلة التوقعات المادية لإنتاج الكهرباء المقررة لفترة 2014/2024				
المجموع 24-14 (MW)	RIS	PIAT	RIN	نوع المنشأة أو الهيكل
15 160	-	450	14 710	المحطات المقررة
8 900	-	-	8 900	المحطات قيد الدراسة كلاسيكي
998	214	144	640	التوربينات الغازية المثقلة
264	264	-	-	الديازال
25 322	478	594	24 250	المجموع الفرعي (1)
1 300	86	53	1 161	PV
1 530	-	50	1 480	CSP
430	50	30	350	EOL
3 260	136	133	2 991	المجموع الفرعي (2)
28 582	614	727	27 241	القدرة الإنتاجية الوطنية الإضافية الإجمالية (1 + 2) MW

المصدر: ( Bulletin d'information édité par la direction de communication et des Médias ) (SONELGAZ, 2014)

✓ إنجاز ما يعادل 30 محطة كهربائية خلال 2014-2017 موزعة حول ربوع الوطن كما هو موضح في الشكل التالي:

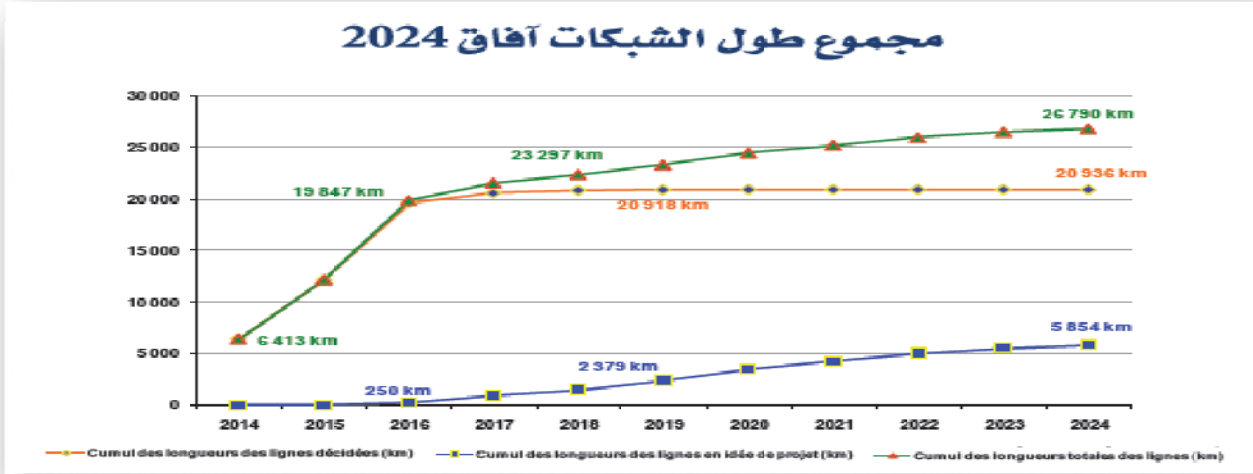
الشكل رقم (02-06): يبين المحطات الكهربائية في طور الانجاز لفترة 2017-2024



المصدر: ( Bulletin d'information édité par la direction de communication et des Médias ) (SONELGAZ, 2014)

✓ تطوير شبكة النقل وتوزيع الكهرباء بزيادة طول الشبكة بما يعادل 26 790 كم ليصل طول الشبكة إلى 51 036 كم في سنة 2024 كما هو مبين في الشكل:

الشكل رقم (02-07): يبين مجموع طول الشبكات آفاق 2024



المصدر: ( Bulletin d'information édité par la direction de communication et des Médias SONEGAS, )

(2014)

من خلال المقارنة المرجعية للنتائج المحققة خلال السنوات 2014 إلى 2017 لا تعكس

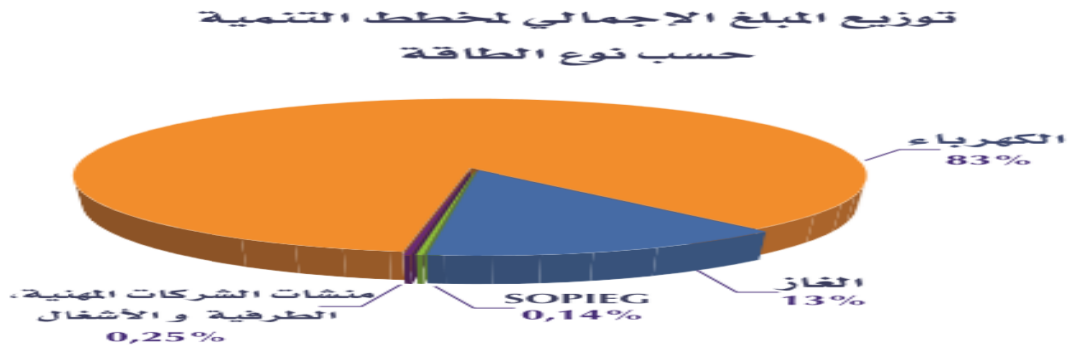
المعطيات المبرمجة من خلال البرنامج الاستراتيجي ل2014-2024 وهذا يتضح لنا جليا من خلال التغيير الملحوظ في المؤشرات التي بني على أساسها هذا المخطط الاستراتيجي حيث أن معدل الطلب وصل سنة 2017 إلى معدل 10، 64 كزيادة مقارنة بالسنة التي قبلها حيث أن الزيادة التي المعتمدة لسنة 2013 كانت 6، 5 % هذا يجعل المؤسسة أمام خيار ضرورة المرجعة السنوية للمخططات الاستراتيجية بما يتوافق و نتائج مؤشرات الأداء المحققة و بالتالي و كحتمية ستؤول الأمر إلى الرفع السنوي لتكاليف النفقات الاستثمارية وهذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى البحث عن مصادر تمويل جديدة بناء على خيارات استراتيجية جديدة.

✓ أما فيما يتعلق بالتكلفة الاستثمارية لبرنامج الاستراتيجي للفترة 2014-2024 فقد قدر قيمة بـ

6 338 مليار دينار جزائري، من بينها 5 532 مليار دينار جزائري على عاتق سونغاز أي ما يعادل

نسبة تمويل ذاتية 78 % من إجمالي المبلغ كما توزع المبالغ حسب نوع الطاقة كما يلي :

الشكل رقم (02-08): يبين توزيع المبلغ الاجمالي لمخطط التنمية حسب نوع الطاقة



المصدر: ( Bulletin d'information édité par la direction de communication et des Médias SONELGAZ, )  
(2014)

و تفصيلا لأرصدة المالية للمخطط الاستثمارية الاستراتيجية 2014-2024 لمجمع سونلغاز فقد وزعت حسب الأنشطة الأساسية حيث تم تخصيص نسبة 47 % من قيمة الغلاف المالي للإنتاج الكهرباء، 22 % لإنجاز شبكات نقل الكهرباء، 16 % لإنجاز شبكات التوزيع الكهرباء و الغاز، 14 % للشبكات نقل الكهرباء و 1 % للمنشآت القاعدية و مرافق SOPIEG كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-07): يبين حصيلة مبالغ الاستثمار موزعة حسب النشاط

حصيلة مبالغ الاستثمار موزعة حسب النشاط

النشاط	المجموع (مليار دينار)
إنتاج الكهرباء	2 996
نقل الكهرباء	1 399
نقل الغاز	878
SDA	92
SDC	351
SDE	317
SDO	278
مجموع شركات توزيع الكهرباء و الغاز	1 039
منشآت الشركات المهنية، الطرفية والأشغال	15
مرافق SOPIEG	8
المجموع العام	6 338

المصدر: ( Bulletin d'information édité par la direction de communication et des Médias SONELGAZ, )

(2014)

03- نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح لتقييم الاداء الاستراتيجي لمؤسسة سونلغاز بوقلة:

يمكن تلخيص اهم أبعاد ومؤشرات بطاقة الاداء المتوازن لمؤسسة سونلغاز بورقلة خلال الفترة 2017-2019 ، في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-08): يبين نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح بشركة توزيع الكهرباء والغاز بمديرية توزيع ورقلة حضري (2017-2019)

المحور	المؤشر	الوزن	الهدف	النتائج المنجزة فعليا		
				2017	2018	2019
المالي	معدل دوران الأصول	5	40%	35%	18%	20%
	نسبة التحصيلات المالية	10	100%	102%	97%	99%
	معدل نمو رقم الأعمال	5	25	25	26	26
		20%				
العملاء	أجل ربط الزيون الجديد بالكهرباء (بالأيام)	5	7	7	7	8
	أجل ربط الزيون الجديد بالغاز (بالأيام)	5	7	6	7	7
	معدل توقيت لمستغرق في الانقطاع الطاقة الكهربائية بالدقائق	10	108	78,84	179,4	93
	معدل توقيت لمستغرق في الانقطاع الغاز بالدقائق	10	13,27	8.92	0,6	23,4
		35%				
العمليات الداخلية	معدل الضياع في الكهرباء	10	10,29	11,12	11,95	9,83
	معدل الضياع في الغاز	10	5,1	9,82	0,55-	4,66
	إنجاز المشاريع المتعلقة بالمحولات الجديدة للكهرباء	5	100%	100%	100%	100%
		35%				
التعليم والنمو	نسبة التكوين في المدى الطويل بالنسبة للمستهدف	5	100%	120%	100%	0
	التكوين في المدى القصير بالنسبة للمستهدف	5	100%	140%	175%	191,25
		10				
<b>100%</b>						

المصدر: من إعداد الطالبين

ويسعى المجمع من خلال مؤشراتته الأساسية الى بناء استراتيجية تسعي من خلالها المجمع إلى

الحفاظ على المكاسب المحققة وبالتالي تحقيق النمو، من خلال مايلي:

- الاهتمام بتحسين مختلف مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن؛

- العمل على التشجيع المستمر من أجل الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية المتاحة للمؤسسة؛
- تعميم ثقافة الرؤية الإستراتيجية الواضحة لمختلف المستويات الادارية؛
- تشخيص مستوى الاداء الحالي، من أجل تعزيزه على المدى المتوسط والطويل.

**خلاصة الفصل:**

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم المتغيرات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن والأداء الإستراتيجي لشركة سونلغاز والتي أفرزت جملة من نقاط القوة التي تسعى الشركة لتعزيزها في المستقبل، هذا لا يمنع من وجود بعض النقائص التي يتعرض لها هذا القطاع، كما أفرزت القراءة الأولية في شقه المالي و غير مالي إلى تحسنه وعلى نفس النمط بالنسبة للمؤشرات الأخرى.

بعد الإنتهاء من هذه العملية ت إعطاء تصور عن ما أن تكون عليه بطاقة الأداء و الأداء الإستراتيجي لشركة سونلغاز في ورقلة .

خاتمة

حاولنا من خلال هذه المذكرة معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي بشركة توزيع الكهرباء والغاز بمديرية توزيع ورقلة حضري، حيث يعتبر قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزا كبيرا لدي المسؤولين وصناع القرار فيالمؤسسة، كما تعتبر من العمليات الهامة التي تمارسها الإدارة الحديثة على جميع مستويات المؤسسة، إبتداءا من الإدارة العليا وإنتهاءا بالعاملين في الاقسام ووحدات الإنتاج، ولكي تحقق العملية أهدافها المرجوة منها يجب التعامل معها بشكلنظامي ودقيق، وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج .

**أولا: النتائج المتعلقة بالدراسة النظرية:**ومن خلال دراستنا لهذا الإطار تبين لنا أن:

01- تمثل بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب الإدارية المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي، التشغيلي والإستراتيجي الخاص بالمؤسسات؛

02- تمثل بطاقة الأداء المتوازن منظومة متكاملة من المقاييس المالية وغير مالية، تساند بعضها البعض وتحقق التفاعل والتكامل مع بعضها؛

03- تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالأداء في الأجل القصير كما في الأجل الطويل، حيث تتضمن البطاقة مؤشراتها؛

04- تلعب بطاقة الأداء المتوازن دورا أساسا في ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف وغاياتها؛

05- تتيح بطاقة الأداء المتوازن للإدارة توجيه إهتماماتها لتحقيق تلك الأهداف والغايات، في إطار المقاييس الموضوعية لها؛

06- بطاقة الأداء المتوازن، من الأساليب والمنهاج الإدارية التي تتسم بالموضوعية والحياد، بسبب منهجها العلمي؛

**ثانيا: النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية:**كما توصلت الدراسة الميدانية لقطاع الكهرباء والغاز النتائج التالية :



## الخاتمة

- 01- يتوقف إستخدام بطاقة الاداء المتوازن بشركة توزيع الكهرباء والغاز بمديرية توزيع ورقلة حضري ونجاحها الاستراتيجي خصوصا على بعدها الداخلي والخارجي،
- 02- مؤشرات ابعاد بطاقة الداء المتوازن عالية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الاولى؛
- 03- هناك إعتبرات إستراتيجية، تحتم على قطاع الكهرباء والغاز في الجزائر الأخذ بعين الإعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية في إتخاذ القرارات المناسبة،
- 04- مستوى الاداء الاستراتيجي بشركة توزيع الكهرباء والغاز بمديرية توزيع ورقلة حضري مرتفع، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- 05- إرتفاع درجة الوعي على مستوى الإدارة العليا في شركة توزيع الكهرباء والغاز بمديرية توزيع ورقلة حضري، الأمر الذي يوفر أساس موضوعي لإعداد بطاقة الأداء المتوازن؛
- 06- توصلت الدراسة إلى أن إستخدام بطاقة الاداء المتوازن بشركة توزيع الكهرباء والغاز بمديرية توزيع ورقلة حضري يساهم في تقييم الاداء الاستراتيجي لها، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة .

### ثالثا : إقتراحات الدراسة:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة الاهتمام وإدراك أهمية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بكل أبعادها ومؤشراتها كاداة حديثة لمراقبة التسيير؛
- الاهتمام بالمؤشرات المالية وغير المالية في مراقبة تسيير مختلف أنشطة شركة توزيع الكهرباء والغاز بمديرية توزيع ورقلة حضري ؛
- العمل على ترسيخ ثقافة تقييم الاداء الاستراتيجي في مختلف المستويات الادارية للشركة محل الدراسة؛
- ضرورة مواكبة مختلف المستجدات فيما يخص أدوات مراقبة التسيير من أجل تحسين الاداء الاستراتيجي للشركة؛
- العمل على تحسين مؤشرات الأداء الرئيسية سواء المالية أو غير المالية؛
- العمل على تكوين إطارات شركة سونلغاز فيما يخص أدوات مراقبة التسيير الحديثة.

رابعاً. أفاق البحث :

من أجل إبراز أهمية الموضوع من خلال جوانب أخري لا تقل درجة من الأهمية في تحقيق الأداء الجيد والإستغلال الأمثل ، وبدالك يتحقق التحكم الأمثل في بطاقة الأداء المتوازن والأداء الإستراتيجي ، وفي ختام البحث وبناء على النتائج التي توصلنا إليها نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها في المستقبل منها مايلي:

- أثر بطاقة الأداء المتوازن على البعد المالي في المؤسسة؛
- دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي في الشركات البترولية- دراسة مقارنة؛
- اليات تقييم الاداء الاستراتيجي في المؤسسات الصناعية؛
- اتخدام مراقبة التسيير الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- 01- عريوة محاد - دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام -، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، الموسم الجامعي: 2010/2011.
- 02 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، مكتبة العصرية للنشر و التوزيع مصر، ط01، 2009.
- 03- سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن- دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، 2013.
- 04- ثائر صبري الغبان و نادية شاكر حسين:التكامل بينين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والعشرون، العراق، 2009.
- 05- محاضرات الدكتور رجم خالد، في مقياس إترتيجية ومراقبة التسيير لطلبة الماستر في تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2017/2018.
- 06- وليد لطرش، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراة في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة مسيلة 2018.
- 07- هشام فاروق الأبياري: نحو إطار لتكامل بطاقة الأداء المتوازن ومنهجية ستة سيجم الخالية في المنشآت الصناعية - دراسة تطبيقية-،مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، عدد2، 2011.
- 08- عبد الرزاق محمد: إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار حامد، عمان، 2015.
- 09- عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر، نظم ذكاء الأعمال- لوحات عدادات الأعمال كمعمارية متكاملة-، دار اليازوري، عمان، 2015.
- 10- الملتنقى الدولي حول أليات تطوير الشراكة بين القطاع الخاص ودوره في تحقيق التمويل المستدام ليومي 28-29 أبريل 2019 بجامعة غرداية

ثانياً. باللغة الفرنسية :

- 1 - Bulletin d'information édité par la direction de communication et des Médias SONELGAZ ECOOS Groupe Sonelgaz [Rapport].<sup>2</sup> - Alger : [s.n.], 2014.
- 02- <http://www.sonelgaz.dz> <http://www.sonelgaz.dz> [En ligne] //
- 03- KladogeniAnthoula, Hatzigeorgiou Alexandros Designing a Balanced Scorecard for the Evaluation of a Local Authority Organization [Article] //

European Research Studies, Volume XIV, Issue (2), University of Piraeus. - European Research : [s.n.], 2011.

04- Robert S. Kaplan, The Balanced scorecard Measures That drive Performance, Harvard Business Review, January-February 1992.

05- Robert Kaplan and David Norton : The Balanced Scorecard - Translating Strategy in Action, Harvard Business Review.

06- Jakobsen, Balanced scorecard Development in Lithuanian companies – case study of the Lithuanian consulting engineering company, Aarhus School of Business, University of Aarhus, July 2008.

07- Benzerafa Manel: L'universalité d'un outil de gestion en question: cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat, thèse Doctorat en science économique, gestion, mathématique, informatique (SEGMI), spécialité : management public, université de Paris X- Nanterre, 2007.

08- Mustapha Henni : Dictionnaire des Termes Economiques et Financiers- Français, Anglais, Arabe-, Librairie du Liban Publishers, Troisième Edition, Beirut, 2001.

## الملاحق

### الملاحق

الجدول رقم (2): يبين تطور الأرباح لمؤسسة (الوحدة: مليون دج)

السنة	2016	2017	2018	2019
الأرباح (مليون دج)	- 2 494	- 2 383	- 2 676	- 2 556
التغير (%)	/	4 %	-12 %	-4%

الجدول رقم (3): يبين تطور حجم المبيعات (الوحدة: مليون دج)

السنة	2016	2017	2018	2019
المبيعات (مليون دج)	7 017.18	7 571.96	7 939.27	8 892.30
معدل النمو (%)	/	8	5	12

الجدول رقم (7): يبين معدل التأطير في المؤسسة

السنة	2016	2017	2018	2019
عدد الإطارات	193	179	180	187
إجمالي العمال	761	708	698	727
المعدل (%)	25	25	26	26

الجدول رقم (8): يبين معدل التوظيف في المؤسسة

السنة	2016	2017	2018	2019
إجمالي العمال	761	708	698	727
معدل التوظيف (%)	12	1	2	3
معدل التوظيف (%)	40	8	11	23

## الملاحق

### الملحق (01): نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة بامتياز توزيع ورقلة

النتائج المنجزة فعليا			الهدف	الوزن	المؤشر	المحور
2019	2018	2017				
20%	18%	35%	40%	5	معدل دوران الأصول	المالي
99%	97%	102%	100%	10	نسبة التحصيلات المالية	
26	26	25	25	5	معدل نمو رقم الأعمال	
				20%		
8	7	7	7	5	آجل ربط الزبون الجديد بالكهرباء (بالأيام)	العملاء
7	7	6	7	5	آجل ربط الزبون الجديد بالغاز (بالأيام)	
40	33	40	35	10	آجل إنجاز 1 كم من الكهرباء (بالأيام)	
35	0	40	35	10	آجل إنجاز 1 كم من الغاز (بالأيام)	
93	179,4	78,84	108	10	معدل توقيت لمستغرق في الانقطاع الطاقة الكهربائية بالدقائق	
23,4	0,6	8.92	13,27	10	معدل توقيت لمستغرق في الانقطاع الغاز بالدقائق	
				35%		
9,83	11,95	11,12	10,29	10	معدل الضياع في الكهرباء	العمليات الداخلية
4,66	-0,55	9,82	5,1	10	معدل الضياع في الغاز	
100%	100%	100%	100%	5	إنجاز المشاريع المتعلقة بالمحولات الجديدة للكهرباء	
207%	102%	107%	100%	5	نسبة إنجاز المشاريع المتعلقة بإجمالي الشبكة الكهربائية	
111%	97%	93%	100%	5	إنجاز المشاريع المتعلقة بإجمالي الشبكة الغاز	
				35%		
0	100%	120%	100%	5	نسبة التكوين في المدى الطويل بالنسبة للمستهدف	التعليم والنمو
191,25	175%	140%	100%	5	التكوين في المدى القصير بالنسبة للمستهدف	
				10		
						100%