

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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي دراسة حالة سونلغاز - مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز ورقلة

من إعداد الطالبتين:
عفيف وسام/ ورتال شهرزاد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06 /12

أمام اللجنة المكونة من السادة

رئيسا	جامعة ورقلة	د.هتاهات المهدي
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	أ. حجاج عبد الرؤوف
مناقشا	جامعة ورقلة	د.صديقي أمينة

السنة الجامعية: 2021-2022

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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
بغنوان:

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي دراسة حالة سونلغاز - مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز ورقلة

من إعداد الطالبين:

عفيف وسام/ ورتال شهرزاد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06 /12

أمام اللجنة المكونة من السادة

رئيسا	جامعة ورقلة	د.هتهات المهدي
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	أ.حجاج عبد الرؤوف
مناقشا	جامعة ورقلة	د.صديقي أمينة

السنة الجامعية: 2021-2022

الإهداء

بتوفيق من الله

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله

إلى أبي العزيز، كل الحبر الموجود في العالم لا يكفي للتعبير عن مشاعري تجاهك، لقد كنت دائما
مدرستي للصبر والثقة فوق كل شيء الأمل والحب، الذي لم يبخل

عليا بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح، هذا العمل هو ثمرة التضحية التي أظهرتها، أسأل الله العظيم
أن يعطيك الصحة والعافية والسعادة.

إلى أمي العزيزة، لقد كانت تضحياتك التي لا تعد ولا تحصى وسعادتك بمثابة تشجيع لي، وقد ساعدتني
صلواتك وبركاتك كثيرا في إكمال دراستي، وفقك الله

تعالى بالصحة والسعادة ويطيل العمر.

لأختي مروة إلى أخي وليد، سعيد، حكيم، خالد، إلى كل الأهل والأقارب، إلى جميع الأصدقاء وكل من
ساعد من قريب وبعيد.

أهدي لكم هذا العمل تقديرا للحب الذي تقدمونه لي يوميا، وفقكم الله تعالى، وبارك لكم بالصحة والسعادة.

عفيف وسام

الإهداء

إلى من يزيدني انتسابي له وذكره فخرا واعتزازا إلى من جعلني اكبر في ازكي واطهر فضيلة

أبي الغالي أطال الله في عمره

من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات اغلي إنسان في هذا الوجود

أمي الغالية حفظها الله ورعاها

من رباني ورعاني وكان بمثابة أبي الثاني جدي الغالي أطال الله في عمره،

والغالية جدتي أمي الثانية تغمدها الله برحمته

إلى الذين تتسع الصدور لذكرهم وتعجز السطور عن حطر أسمائهم: إخوتي لخضر

وعادل، خالاتي، أخوالي وزوج خالتي

إلى كل من شاءت الأقدار أن تجمعني بهم حدائق الدراسة وتجعل منهم أشقاء صديقاتي.

ورتالشهرزاد

الشكر

بعد الثناء والحمد لله الذي وفقنا لإعداد هذا العمل، فإننا نتوجه إلى الأستاذ المشرف د/حجاج عبد الرؤوف بالشكر والتقدير الذي لن نفيه أي كلمات حقه، فلولا مثابرتة ودعمه المستمر ما تم هذا العمل.

وبعدها الشكر إلى كل من علمنا حرف فصرنا على ما نحن عليه وكل معلمينا في كل مراحل الدراسة والى كل من مد لنا يد العون ووقف معانا ولو بدعاء.

بتوفيق من الله.

عفيف / ورتال

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن من خلال (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) على تقييم الأداء الاستراتيجي لدى مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة خلال الفترة 2016-2019. تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة وتقنية جمع الوثائق من مصالح المؤسسة وتمت دراسة بعض مؤشرات من كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن. توصلنا إلى جملة من النتائج نذكر منها: توجد في المؤسسة لوحة القيادة وهذا ما يساعدها على تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، حيث تعتمد مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة على المؤشرات المالية والغير مالية، وأيضا عدم اهتمام المؤسسة على محور المالي لأن هدفها ليس تحقيق الربح.

الكلمات المفتاحية:

بطاقة أداء المتوازن، أداء استراتيجي، مالي، عملاء، عمليات داخلية، تعلم ونمو، مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز.

Résumé:

Cette étude vise à déterminer comment les contributeurs du scorecard équilibré (la dimension financière, la dimension client, la dimension interne du processus, la dimension de l'apprentissage et la croissance) à l'évaluation de la performance stratégique de la société d'immersion pour la distribution d'électricité et de gaz à Ouargla au cours de la période 2016-2019.

Les documents ont été recueillis dans l'intérêt de la société et certains indicateurs ont été étudiés de chacun des axes du tableau de bord. Les indicateurs financiers et non financiers, ainsi que l'absence de la société d'intérêt dans l'axe financier parce que son but est de ne pas réaliser des bénéfices.

Mots clés:

Balanced Scorecard, la performance stratégique, financière, client, les opérations internes, l'apprentissage et la croissance, électricité et société de franchise de distribution de gaz.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

IVالشكر
VIالإهداء
VIIالملخص
IX قائمة المحتويات
X قائمة الجداول
XI قائمة الأشكال
XII قائمة الملاحق
ب مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي	
02 تمهيد
03المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة
18المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي
27 خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز – ورقة	
29 تمهيد
30المبحث الأول: الطريقة والأدوات
32المبحث الثاني: نتائج تطبيق بطاقة الأداء ومناقشتها
45 خلاصة الفصل
47 خاتمة
50 المراجع
53 الملاحق
62 الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
04	نشأة بطاقة الأداء المتوازن	الجدول 1-1
16	المؤشرات الخاصة بكل بعد لقياس الأداء الاستراتيجي	الجدول 2-1
25	الفجوة البحثية	الجدول 3-1
33	نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن	الجدول 1-2
34	معدل العائد على الاستثمار خلال الفترة من 2016-2019	الجدول 2-2
34	معدل هامش الربح خلال الفترة من 2016-2019	الجدول 3-2
35	معدل دوران الأصول خلال الفترة من 2016-2019	الجدول 4-2
36	تطور حجم المبيعات خلال الفترة من 2016-2019	الجدول 5-2
37	درجة الاحتفاظ بالعميل خلال الفترة من 2016-2019	الجدول 6-2
37	معدل إنتاجية العامل خلال الفترة من 2016-2019	الجدول 7-2
38	مؤشر الإنتاجية خلال الفترة من 2016-2019	الجدول 8-2
39	معدل التأطير خلال الفترة من 2016-2019	الجدول 9-2
39	معدل دوران العامل خلال الفترة من 2016-2019	الجدول 10-2
40	رقم الأعمال المتوسط للعامل خلال الفترة من 2016-2019	الجدول 11-2
43	نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح لمؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز ورقلة 2017-2019	الجدول 12-2

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
د	نموذج لمتغيرات الدراسة	الشكل 1
07	الوظائف الأربعة الرئيسية المتكاملة التي يقدمها قياس الأداء المتوازن	الشكل 1-1
09	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	الشكل 2-1
10	مخطط يلخص المراحل المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن	الشكل 3-1
32	الهيكل التنظيمي لمؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة	الشكل 1-2
34	العائد على الاستثمار	الشكل 2-2
35	معدل هامش الربح	الشكل 3-2
35	معدل دوران الأصول	الشكل 4-2
36	الحصة السوقية	الشكل 5-2
37	درجة الاحتفاظ بالعميل	الشكل 6-2
38	معدل إنتاجية العامل	الشكل 7-2
38	مؤشر الإنتاجية	الشكل 8-2
39	معدل التأطير	الشكل 9-2
40	معدل دوران العامل	الشكل 10-2
40	رقم الأعمال المتوسط للعامل	الشكل 11-2
41	تطور مؤشرات الأداء البعد المالي	الشكل 12-2
41	تطور مؤشرات الأداء بعد العملاء	الشكل 13-2
42	تطور مؤشرات الأداء لبعد العمليات الداخلية	الشكل 14-2
42	تطور مؤشرات الأداء لبعد التعلم والنمو	الشكل 15-2

قائمة الملاحق

53	الملحق 1: جدول حسابات النتائج لسنة 2015-2016
54	الملحق 2: جدول حسابات النتائج لسنة 2017-2018
55	الملحق 3: جدول حسابات النتائج لسنة 2018-2019
56	الملحق 4: ميزانية المؤسسة جانب الأصول لسنة 2015-2016
57	الملحق 5: ميزانية المؤسسة جانب الأصول لسنة 2017-2018
58	الملحق 6: ميزانية المؤسسة جانب الأصول لسنة 2018-2019
59	الملحق 7: لوحة القيادة لسنة 2017
59	الملحق 8: لوحة القيادة لسنة 2018
60	الملحق 9: لوحة القيادة لسنة 2019

مقدمة

توطئة

يعتبر الأداء الاستراتيجي من المصطلحات الحديثة في مجال الرقابة والتسيير الاستراتيجي وهو شيئاً هاماً وأساسياً بالنسبة للمؤسسات، وأن تحسينه أصبح ضرورياً خاصة في ظل التطور التكنولوجي، وحاجة العملاء إلى منتجات وخدمات متطورة وذات جودة عالية، مما يؤدي للدخول في المنافسة ومواكبة العصر المتقدم والإبداع، مما أصبحت هذه التغييرات تشكل تحدياً يواجه المؤسسة للاستجابة لهذه المتطلبات وتحقيقها من أجل النجاح وتحسين صورة والثقة للمؤسسة، ومن أجل الاستجابة لهذه المتطلبات والتغييرات والبقاء في جو تنافسي يتطلب من المؤسسة انتهاج أساليب حديثة في مجال التخطيط والرقابة وتقييم الأداء الاستراتيجي بالشكل المناسب.

استخدمت عدة أساليب وأدوات لتقييم الأداء الاستراتيجي، إلا أنها جاءت غير مكتملة لقياس مدى تحقق هذه الأهداف وتعرضت للعديد من الانتقاد، لعدم استقائها على مؤشرات التقييم واتخاذ القرارات ونقصها من الموضوعية حيث أنها تركز أكثر على الأبعاد المالية وتناسي عن عوامل أخرى كالجودة ورضي العملاء، مما أدى بالباحثين لمواكبة التطور من أجل تحسين الأداء الاستراتيجي عن طريق البحث عن طرق وأساليب لتقييم الأداء الاستراتيجي، حيث انه يشمل كل الأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة.

ونتيجة لذلك ظهرت بطاقة الأداء المتوازن، حيث تعتبر من أهم واحداث أدوات تقييم الأداء الاستراتيجي، إذ هي عبارة عن نظام إداري متكامل يربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة أي يشمل مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير مالية ويتم توزيعها إلى أربعة أبعاد: بعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو فهي تعمل على إحداث توازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، فهي نظام يسعى إلى توجيه وتحسين الأداء والرفع من فعالية المؤسسة.

يعتبر مجمع سونلغاز أحد أسواق احتكارية تبحث عن تحسين الأداء الاستراتيجي بشكل مستمر من أجل مواكبة التغييرات.

في ظل ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للبحث كما يلي:

الإشكالية الرئيسية:

كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة؟

إن الإجابة على هذه الإشكالية تقتضي منا الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هي مرتكزات بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة؟
- 2- ما هو مستوى الأداء الاستراتيجي لمؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة؟
- 3- هل تؤثر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة؟

● الفرضيات البحث:

على ضوء ما سبق لإشكالية البحث، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- 1- تتمثل مرتكزات بطاقة الأداء المتوازن في أربعة وهي (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)؛

- 2- يتم مستوى الأداء الاستراتيجي في مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة على المقاييس المالية والمقاييس غير المالية؛
- 3- تؤثر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة بالتأثير على مؤشرات العملاء ومؤشرات العمليات الداخلية.

أسباب اختيار الموضوع:

من أهم أسباب اختيار الموضوع هو أنه:

- موضوع العصر ويحتاج إلى الإثراء العلمي؛
- توافق الموضوع مع طبيعة التخصص؛
- عدم اهتمام في استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية في كثير من المؤسسات واعتماد مسيرها على الأدوات التقليدية؛
- التعرف على طرق حديثة في الأداء التسيير؛
- الرغبة في تمثله وتطبيقه في أرض الواقع والتعرف على أهم نتائجه ومختلف التحديات التي تواجه تقييم الأداء الاستراتيجي؛
- الرغبة في دراسة الموضوع والاطلاع على كل ما هو جديد فيما يخص الموضوع.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

- التعرف على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛
- التعرف على محتويات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛
- توضيح أهمية التقييم الاستراتيجي؛
- تحديد واقع تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة؛
- محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة؛
- الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية وتقديم بعض الاقتراحات التي تساعد المؤسسة في تبني هذا الأسلوب.

أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع البحث أهمية كبيرة في إبراز دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة وإيضاح الرؤية لبلوغ أهدافها وتنفيذها، ومحاولة تحسين الأداء الاستراتيجي لمؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن (كمتغير مستقل) في تحسين الأداء الاستراتيجي (المتغير التابع) بتركيز على الأبعاد التالية (بعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)؛
- **الحدود الزمانية:** انحصرت الدراسة الميدانية في الفترة الزمانية الممتدة من 2016 إلى 2019؛
- **الحدود المكانية:** تمثلت دراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز ورقلة .

منهج الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وشمل ذلك في الجانب النظري بالاعتماد على مجموعة كتب ورسائل وأبحاث جامعية ومجلات.

وأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك من خلال جمع المعلومات من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة، وتحليل تلك المعلومات تم الاستعانة ببرنامج Microsoft Excel.

صعوبات الدراسة:

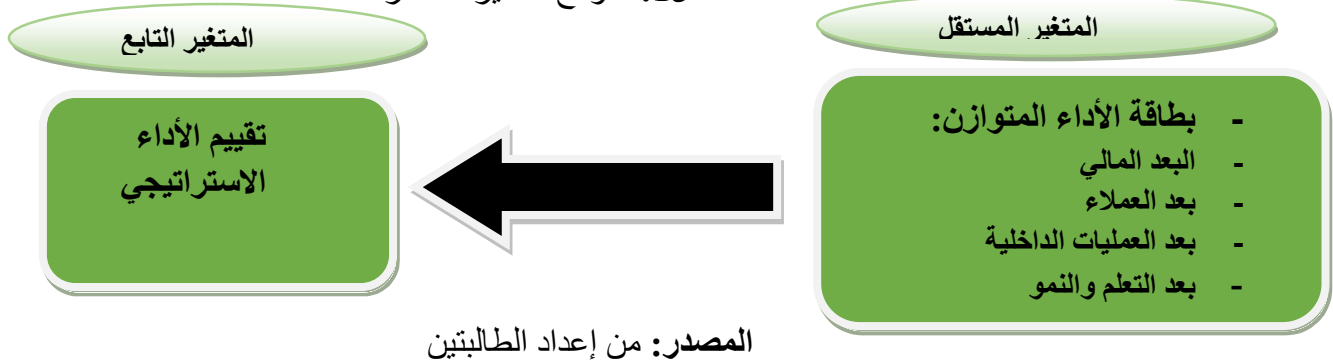
من خلال دراستنا لهذا الموضوع صادفنا جملة من الصعوبات والمشاكل سواء تتعلق بالجانب النظري أو الدراسة الميدانية نذكر منها:

- ✓ صعوبة الحصول على مراجع المتعلقة بالأداء الاستراتيجي على مستوى الكلية؛
- ✓ صعوبة إيجاد مؤسسة تطبق بطاقة الأداء المتوازن؛
- ✓ الصعوبة في فهم بعض المصطلحات المرتبطة بالمؤسسة؛
- ✓ صعوبة ضبط وتحديد الأبعاد والمؤشرات.

هيكل الدراسة:

- للإلمام بجوانب الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين حسب منهجية إيمراد:
- **الفصل الأول:** يتعلق بالأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي من خلال مبحثين الأول نتناول فيه الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي ويندرج ضمنه مطلبين الأول بعنوان الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن والثاني الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء الاستراتيجي، أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن الأداء الاستراتيجي بدوره ينقسم إلى مطلبين، المطلب الأول الدراسات السابقة والمطلب الثاني مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني:** يتعلق بالدراسة الميدانية لأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي بمؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية ورقلة ويتضمن كذلك مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد تطرقنا من خلالها لأهم النتائج والاقتراحات المتوصل إليها في الدراسة.
- **نموذج الدراسة:**

الشكل 1: نموذج لمتغيرات الدراسة



**الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن
والأداء الاستراتيجي**

تمهيد:

أصبحت المؤسسات تحتاج إلى نظام قياس وتقييم الأداء التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحديد مدى نجاحها في تحقيق لأهدافها، وإدارة مواردها بكفاءة وفعالية. ومن أجل تحسين أداء المؤسسات ظهرت أداة حديثة تدعى "بطاقة الأداء المتوازن" ظهرت كنتيجة لقصور الأساليب التقليدية، وهي تعمل على جميع المقاييس المالية وغير المالية في تقييم الأداء.

وفي هذا الفصل سنقوم بدراسة أهم المفاهيم الأساسية حول بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي من خلال:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي؛

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

سنتعرف في هذا المبحث على متغيرين اقتصاديين لهما أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، نجد في هذا المبحث مطلبين: المطلب الأول يتناول الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن أما المطلب الثاني فقيم الأداء الاستراتيجي.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على بطاقة الأداء المتوازن ومكوناتها، ووظائفها وأهم الخطوات بناءها.

الفرع الأول: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

سننظر في هذا الفرع إلى مفاهيم عامة حول بطاقة الأداء المتوازن.

أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة في تقييم الأداء المتوازن، حيث نالت منذ نشأتها باهتمام العديد من الباحثين والاقتصاديين، وهذا ما أدى إلى تعدد التعاريف التي تبين معناها نذكر البعض منها:

التعريف 1: كما عرفها كلا من Kaplan & Norton بأنها نموذج يمثل إطار متعدد الجوانب لوصف وتنفيذ وإدارة إستراتيجية المنظمة في كل المستويات الإدارية عن طريق ربط الأهداف والأولويات والمقاييس بهذه الإستراتيجية.¹

📌 نلاحظ أن هذا التعريف ركز على الأهداف والأولويات والمقاييس.

التعريف 2: كما عرفها Chuck Hannaberge "نظام إداري يسمح للمؤسسة بانجاز وتعقب أربعة أبعاد متميزة هي: البعد المالي، أعمالها ومدى تحقق أهدافها الإستراتيجية عبر الزمن، وذلك من خلال بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو".¹

📌 نلاحظ أن هذا التعريف ركز على الأبعاد الأربعة: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

التعريف 3: كما عرفها كلا من Chow & Hadad "أنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية المتعلقة بعوامل النجاح، كمحاولة لخلق قيمة للشركة من خلال تكامل مكوناتها المتمثلة بالفرص الحالية والمستقبلية وتركز على توجهات لشركة نحو الإبداع في استخدام مقاييس الأداء في ظل البيئة الحديثة".¹

📌 نلاحظ أن هذا التعريف ركز على المقاييس المالية وغير المالية لخلق قيمة للشركة وتوجهها نحو الإبداع كأداة حديثة.

التعريف الشامل: استنادا على ما تقدم من تعاريف نضع تعريفاً شاملاً لبطاقة الأداء المتوازن على النحو الآتي:

¹ رحاب محمد عبد الرحمن، إثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، الدار الجزائرية، الجزائر، ط1، 2015، ص168.

¹ الطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تجارية (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018، ص22.

¹ عائشة عبد الكريم عبد الستار، تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الانبار-العراق، المجلد10، العدد23، 2018، ص464.

" بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن أداة تربط الأهداف والأولويات والمقاييس من خلال المقاييس المالية وغير المالية المتمثلة في البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، لخلق قيمة للشركة باستخدام عدة أدوات منها الإبداع كأداة حديثة".

ثانياً: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

ترتكز الأنظمة المحاسبية التقليدية على القياس المالي لأداء المنظمات، مما يؤدي إلى خلق حالة خلط بين إستراتيجية المنظمة وطرق قياس الأداء، إلى أنها تعكس قيمة اغلب الأصول غير ملموسة لان المؤشرات المالية تعالج الأداء المتوازن الحالي والماضي، فقط اتجهت المنظمات إلى تطوير وابتكار أنظمة ومؤشرات أداء تعالج المستقبل (Leading Indicators) وتأخذ في اعتبارها الأصول غير ملموسة، وقد تعرضت بيئة الأعمال الداخلية والخارجية لمجموعة من التغيرات استدعت بالمنظمات إلى إيجاد أداة قياس تتماشى مع هذه التغيرات ومن ابرز هذه التغيرات ما يلي¹:

- ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات؛
- ظهور تغيرات جذرية في أهداف المنظمات للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة؛
- تركز المقاييس التقليدية على النتائج في الأجل القصير، وبالتالي أصبحت المنظمات تركز كذلك على الأجل الطويل نظراً لأهميته البالغة.

وبالتالي على اثر هذه التغيرات ظهرت ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن (Scorecard Balances) وقد كان ظهورها كما يلي:

الجدول 1-1: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

السنوات	نشأة بطاقة الأداء المتوازن
سنوات الخمسينات	- قام Harbert Simoun ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية باستعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في نظام بناء معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدام المؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج.
بداية 1983	- كتب Robert Kaplan عن كيفية قياس المنظمات أدائها، وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير مالية.
1987	- ظهر كتاب بعنوان Relevant Loss لكل من Kaplan & Janshon ، حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت إلى المدخل التقليدي، أول بطاقة تقييم متوازن تم استخدامها هي في شركة Anolog Devices استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء، قد شملت بطاقة جوانب خاصة بالإضافة إلى المقاييس المالية وبالتالي يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن هو طور من قبل كل من Kaplan & Norton حيث يعتبران أول من وضع هذا التصور في طريقة للقياس حيث اعتمدت هذه البطاقة على الاهتمام بالمحاور الزمنية الثلاثة الحاضر والماضي والمستقبل.
1992	- أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل بأمريكا الشمالية على يد المستشار Robert Kaplan والمستشار لوحدة البحث

¹صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير الإدارة الإستراتيجية (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس سطيف-الجزائر، 2012، ص ص 18،19، بتصرف.

<p>DavidNorton وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على 12 مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من اجل تقييم أدائها، لاحظ الباحثان إن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين المالي والعمل(غير المالي) وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.</p>	
--	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثالثا: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن ستة عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وهذه المكونات هي كالتالي:¹

- (1) **الرؤية المستقبلية:** والتي تبين أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة المستقبلية التي تكون عليها؛
- (2) **الإستراتيجية:** تتكون الإستراتيجية من مجموعة من الأفعال والمعايير المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط الأهداف والتي قامت بها المؤسسة بتحديد مسبقا؛
- (3) **الأبعاد:** فالبعد يدفع باتجاه إستراتيجية معينة وفق تحليل المؤشرات المهمة في هذا البعد أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في البعد وتتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أساسية وهي: البعد المالي، الزبائن بعد العمليات الداخلية، التعلم والنمو والبعد فهو العنصر الرئيسي في الإستراتيجية وغالبا ما يمثل فئة حملة الأسهم أو جهة نظر المستخدمين؛
- (4) **الأهداف:** إن الهدف هو بيان أو عرض الإستراتيجية لبيان كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية؛
- (5) **المقاييس:** فالمقاييس تعكس التقدم بتقييم الأداء باتجاه تنفيذ الأهداف والمهم في المقاييس إن يكون ذو طابع كمي ويجب أن يتم توصيل النتائج إلى الجهات المستفيدة لغرض تحقيق الأهداف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية فالنتائج التي يتم التوصل إليها من المقاييس ما هي التنبؤات عن الأداء المستقبلي التي تدعم تحقيق الأهداف؛
- (6) **ارتباط السبب والنتيجة:** تعتمد عملية تقييم الأداء على العلاقات السببية بين الأبعاد المختلفة فالتطور في احد الأبعاد يؤدي إلى التطور في الأبعاد الأخرى بمعنى إذا لابد تحسن تعليم العاملين وتدريبهم والاستثمار في تطوير العاملين.

الفرع الثاني: وظائف وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

بعد التعرف على بطاقة الأداء المتوازن ومختلف التغيرات التي طرأت عليها، يجدر الإشارة إلى أن للبطاقة مجموعة من الخصائص التي تميزها، كما نجد لها أهداف كثيرة وسنتطرق كذلك في هذا الفرع على وظائف بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها الأربعة التي تتفاعل وتتكامل فيما بينها ضمن ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة من اجل تحقيق رؤية وإستراتيجية المؤسسة.

أولا: وظائف وخصائص بطاقة الأداء المتوازن

سنتطرق إلى وظائف بطاقة الأداء المتوازن وخصائصه

¹عائشة عبد الكريم عبد الستار، مرجع سبق ذكره، ص ص 455-456.

❖ وظائف بطاقة الأداء المتوازن

إن المنظمات تستخدم قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية للإدارة عن طريق:¹

أولاً: توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة: حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور العملاء النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

ثانياً: توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة. فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية للعملية التالية لها، بما يسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

ثالثاً: التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة. ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي، فمثلاً خفض التكلفة يمكن ترجمة إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت اقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.

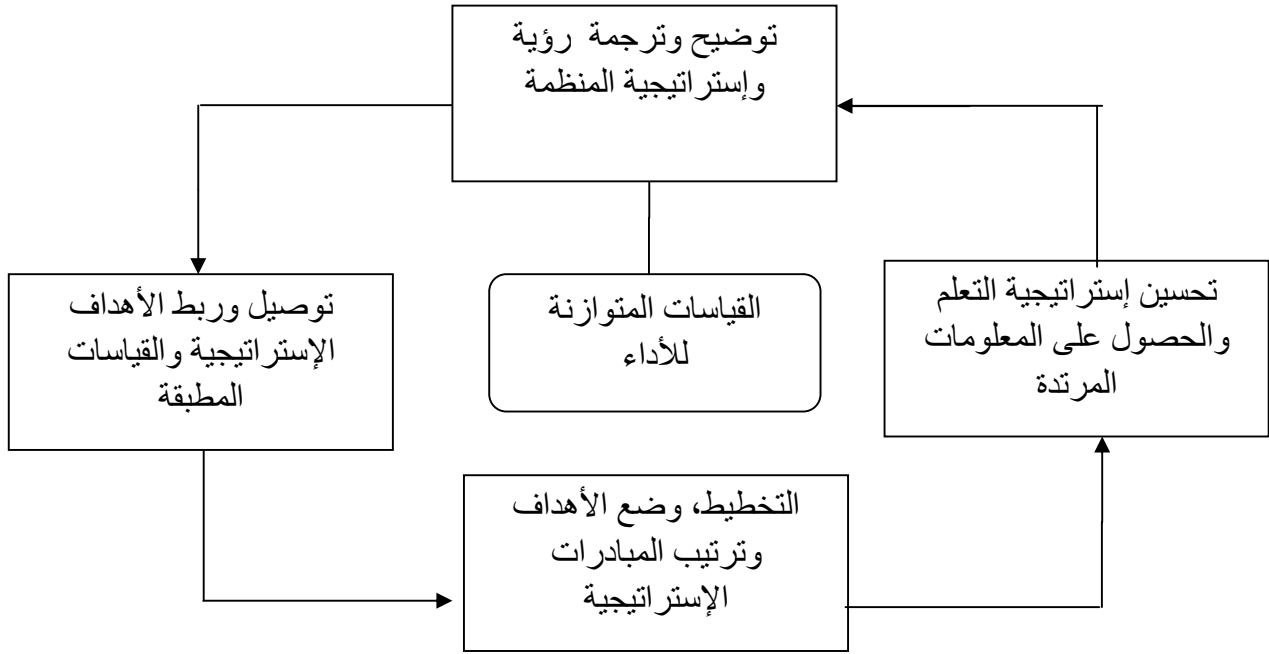
إن عملية التخطيط ووضع الأهداف تمكن المنظمة من:

- تحديد كمية المخرجات طويلة الأجل المطلوب تحقيقها؛
- تحديد كيفية تحقيق تلك المخرجات؛
- تحقيق وتوفير مظاهر قصيرة الأجل للقياسات المالية وغير المالية؛
- تحسين إستراتيجية التعلم والحصول على المعلومات المرتدة.

وهذا يمكن من التعلم على مستوى المديرين التنفيذيين حيث يمكنهم قياس الأداء المتوازن من مراقبة وتعديل أي قصور في تنفيذ الإستراتيجية وتصحيح أي خطأ في ذلك.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر، مصر، ص ص 84-82.

الشكل 1-1: الوظائف الأربعة الرئيسية المتكاملة التي يقدمها قياس الأداء المتوازن



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 84.

❖ خصائص بطاقة الأداء المتوازن

مع التطور الجوهري الذي لحق ببطاقة الأداء المتوازن، ومع كثرة الدراسات والكتابات التي تناولتها، يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص التي تميزها عن سائر المحاولات الأخرى، التي نوجزها فيما يلي¹:

1. الخاصية التعددية: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً متعدد الأبعاد Multi

Dimension انطلاقاً من الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، حيث يوفر كل بعد من أبعاد البطاقة إجابة عن تساؤل من التساؤلات التالية على التوالي:

- كيف تظهر المؤسسة أمام حملة الأسهم؛
- الآلية التي تظهر بها أمام عملائنا؛
- كيفية التفوق؛

- الطريقة التي نستطيع بها الاستمرار في التحسن وفي خلق القيمة.

وضمن نفس السياق يقول **G.Wegmann** أن بطاقة الأداء المتوازن تقدم رؤية شاملة ومتعددة الأبعاد للأداء من خلال الربط بين المؤشرات المالية الكمية من جهة والمؤشرات النوعية الإستراتيجية من جهة أخرى.

2. الخاصية التوازنية: كما يشير اسمها فان بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى تحقيق التوازن

بين مجموعة من العوامل، وذلك كما يلي:

¹ أرغبة احمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة2، (غير منشورة)، الجزائر، 2014، ص ص 70-72، بتصرف.

- التوازن ما بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير مالية: لقد صممت بطاقة الأداء المتوازن في الأصل لتجاوز أوجه القصور الناتجة عن الاعتماد الكبير على المؤشرات المالية للأداء، وذلك بموازنتها مع مؤشرات أخرى غير مالية؛
 - التوازن ما بين المكونات الداخلية والخارجية للمؤسسة: يمثل المساهمون والعملاء المكونات الخارجية للمؤسسة، في حين يمثل كل الموظفين والعمليات الداخلية مكوناتها الداخلية. وتؤكد بطاقة الأداء المتوازن على ضرورة تحقيق التوازن ما بين الاحتياجات المتناقضة لمختلف المكونات بهدف تنفيذ الإستراتيجية بفعالية؛
 - التوازن ما بين الأهداف القصير المدى والأهداف الطويلة المدى: باعتبارها أداة للإدارة الإستراتيجية فإن بطاقة الأداء المتوازن تسعى لتحقيق التوازن ما بين العمليات والأنشطة القصيرة المدى والأهداف الإستراتيجية البعيدة المدى.
3. **الخاصية التحفيزية:** يرتبط أداء العاملين بشكل كبير بأنظمة العوائد والتعويضات الموجودة بالمؤسسة، حيث أن الحافز الأساسي للعاملين نحو تأدية مهامهم بشكل كفؤ يعتمد على العوائد والمكافآت التي يحصلون عليها، غير أن هذه التعويضات لوحدها لا تكفي لدفع أداء المؤسسة إلى الأمام ما لم يتم ربطها بنظام دقيق وفعال لقياس الأداء على مستوى الفرد أو المجموعة أو الأقسام في المؤسسة وفي هذا الإطار جاءت بطاقة الأداء المتوازن لجعل نظام التعويضات أكثر تحديدا ودقة باعتبارها أداة تحتوي على مؤشرات ومعايير لتقييم الأداء تشمل أربعة أبعاد مختلفة، ويقول كابلان ونورتن ضمن هذا السياق إن ربط نظام التعويضات بطاقة الأداء المتوازن سوف يزيد من الاهتمام العاملين بالمسائل الإستراتيجية ويحفزهم أكثر على تنفيذ الإستراتيجية وبلوغ الأهداف المحددة.
4. **الخاصية المحدودية:** يتسم نظام بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية، وذلك انطلاقا من خاصية الرشد المحدود، ومبدأ عدم إتاحة المعلومات بدرجة تتعدى الطاقة التحليلية لمتخذ القرار، لذلك يرى كابلان ونورتن أن عدد المؤشرات التي تحتوي عليها بطاقة الأداء المتوازن يجب أن يتراوح ما بين 20 و 25 مؤشر على الأكثر، كما اقترح الباحثان أن يتم توزيع المؤشرات على الأبعاد الأربعة للبطاقة بشكل متساوي نسبيا.

أبعاد أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

سننظر إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأهم أهدافها.

❖ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

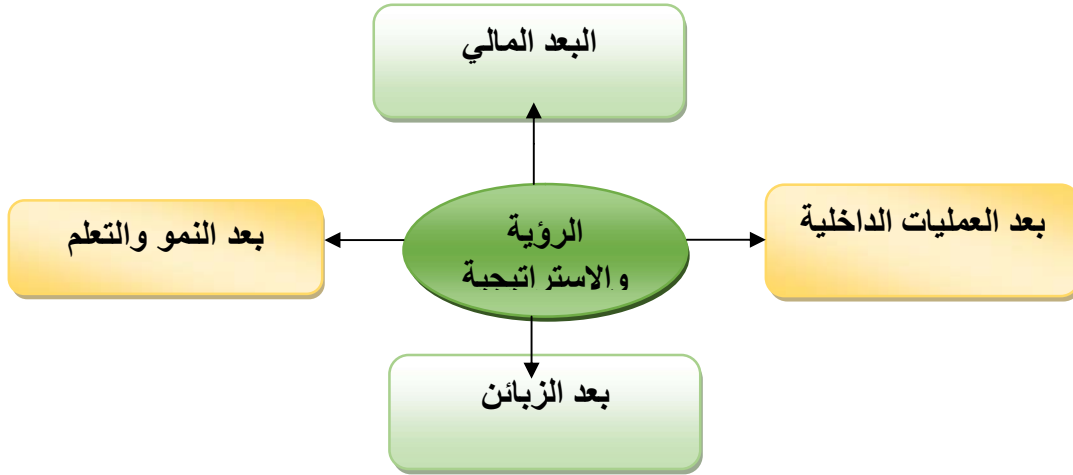
من خلال مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يتضح أن صياغة كل من "R. kaplan" و "Nolan Norton" للبطاقة يعتمد على فلسفة مفادها عدم وجود جانب وحيد لقياس الأداء وهو الجانب المالي، بل هناك عدة جوانب تعمل على ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجياتها إلى مجموعة من مقاييس الأداء موزعة على أربعة أبعاد رئيسية هي:¹

1. **البعد المالي:** يعمل هذا البعد على تعقب وقياس الاستراتيجيات المطبقة من طرف المؤسسة، والتي تساهم في تحسن النتيجة المالية في نهاية السنة؛
2. **بعد الزبائن:** يعمل هذا البعد على قياس رضا الزبائن على منتجات وخدمات المؤسسة، و تعقب تفصيلاتهم وسلوكياتهم مستقبلا. بهدف زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي تعزيز المركز التنافسي والرقابة على الأسواق؛

¹ الطرش وليد، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص ص 23-24.

3. **بعد العمليات الداخلية:** يعمل هذا البعد على قياس العمليات التي يكون لها انعكاس على رضا الزبائن وتوفير جملة المتطلبات لذلك؛
4. **بعد التعلم والنمو:** يركز هذا البعد على 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 استعراض أبعاد بطاقة الأداء المتوازن نستنتج أن البطاقة تقوم على فلسفة تحسين جوانب الأداء بهدف تحقيق رضا وولاء الزبائن، اعتمادا على العمليات الداخلية التي تنطبق من تنمية وتحسين مهارات العاملين، وتضمن هذه الفلسفة تحسين جوانب أداء المؤسسة معا، وفي نفس الوقت عدم تحسن جانب من جوانب الأداء على حساب جانب أو جوانب أخرى. فلا يترتب على تحسن نتائج المؤسسة تأثيرات سلبية على جوانب الأداء الأخرى. فبطاقة الأداء المتوازن تقوم على تقديم أبعاد أو محاور النشاطات (بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) وتأخير الأبعاد الأخرى (البعد المالي وبعد الزبائن) اعتمادا على ما يقود المؤسسة إلى تحقيق رؤيتها وإستراتيجيتها، ويحقق في ذات الوقت توازن الأداء. والشكل يوضح المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، والية الترابط بين هذه الأبعاد:

الشكل 1-2: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانيا: أهداف بطاقة الأداء المتوازن

تقدم بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها بالاتي:¹

- ✓ تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل؛
- ✓ مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية؛
- ✓ التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي؛
- ✓ تهيئة الإطار العلمي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية؛
- ✓ تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات؛
- ✓ دعم التواصل بين الإستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات؛
- ✓ تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الإستراتيجية؛
- ✓ توحيد وتوقيه الاتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة؛

¹صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف- الجزائر، 2012، ص 26-27، بتصرف.

✓ تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج المالية، ولكن كذلك قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة.

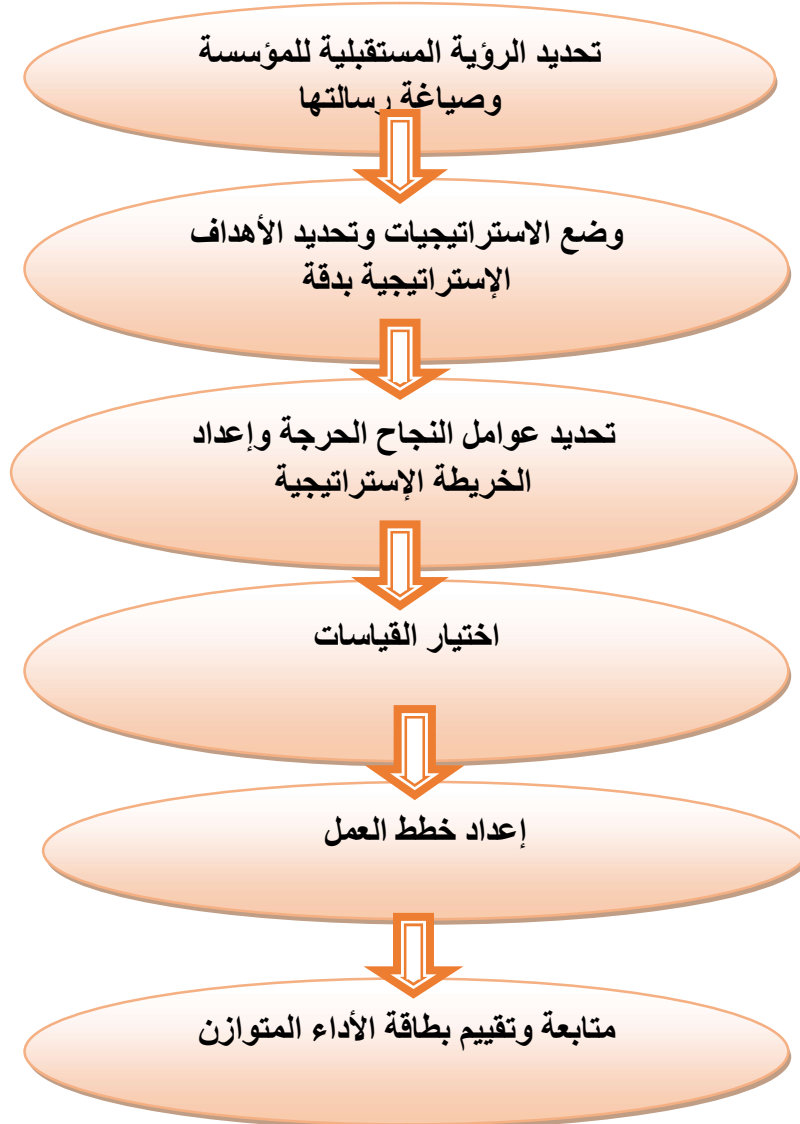
الفرع الثالث: إعداد بطاقة الأداء المتوازن

سنتطرق في هذا الفرع إلى خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن وأهم عوامل التي تساعد في نجاحها ونذكر أيضا من بين الصعوبات التي تقف حاجزا في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

أولا: خطوات منهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن ليست نموذجا يتم تطبيقه كلوائح وأنظمة، بل هناك خطوات منهجية لا بد من الاسترشاد بها ويمكن تلخيص هذه الخطوات التفصيلية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المراحل التالية:

الشكل 1-3: مخطط يلخص المراحل المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

يمكن شرح عناصر المخطط كما يلي:¹

¹حجاج عبد الرؤوف وأحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية 2011-2014، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، عدد 3 ديسمبر 2015، ص ص 140-141.

- (1) **تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وصياغة رسالتها:** تعبر الرؤية عن طموحات المؤسسة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد وهي تساعد في صياغة الرسالة، وهذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة تدل على الغرض الأساس الذي وجدت المؤسسة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمراريتها؛
- (2) **وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة:** تترجم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل والذي يصف النشاطات اللازمة 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 تحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية بحيث تحدد المؤسسة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، وتشير إلى أن مفاتيح النجاح تركز على التغييرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة وهي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية وتساعد على تحديد القياسات الأساسية (تنمية قدرات وأداء الموظفين مثلاً)؛
- (4) **اختيار القياسات:** بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً، أي يجب قياسها، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه (يستعمل مؤشر معدل العيادات لمعرفة رضا الموظفين وانتمائهم للمؤسسة مثلاً)؛
- (5) **إعداد خطط العمل:** ويعني 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:** التأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الإستراتيجية ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمؤسسة على مستوى كل المستويات الإدارية.

ثانياً: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- توجد عدة عوامل لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة؛ نذكر أهمها¹:
- الاهتمام بصياغة إستراتيجية واضحة المعالم مع التركيز على التوجهات المستقبلية، فبطاقة الأداء المتوازن دون رؤية وإستراتيجية واضحتين تعتبر غير نافعة؛
 - مساندة ودعم الإدارة العليا لبرامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج؛
 - تمييز فريق العمل بمشروع بطاقة الأداء المتوازن بالابتكارية والإبداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة في إثبات الذات والقدرة على استشراف المستقبل؛
 - ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم بصورة معلنة لجميع العاملين بالمنظمة؛
 - الندوات واللقاءات: غالباً ما يستلزم الأمر عقد العديد من الندوات والمقابلات مع أكبر عدد من الأفراد وقد يتطلب الأمر طرفاً أو أطراف خارجية وذلك في مختلف خطوات التصميم والتطبيق؛
 - العمل على انتهاز المراحل الأساسية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل دقة؛

¹محفوظ احمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة عمان الأردن، المجلد 11، العدد 2، 2008، ص 50-51.

- وجود معدلات ومؤشرات الأداء الرئيسية واضحة ومفهوم دقيق ومبنية على معلومات محددة مما يبسر قياس معدلات الأداء والنمو بشكل واضح؛
- ضرورة المراجعة الدقيقة: مراجعة أساليب توفير البيانات وتطويرها كما يجب الاعتماد على النظم الآلية لتسيير عمليات التحليل والمقارنة.

ثالثاً: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

هناك الكثير من المعوقات والصعوبات التي يمكن أن تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وهي على النحو التالي:¹

- (1) نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، أو عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج؛
- (2) يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازنة إلى رؤية مشتركة لإستراتيجية متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية معينة متفق عليها، أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة لكل المستويات الإدارية؛
- (3) يمكن أن تفوق تكاليف بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المنفعة التي يمكن الحصول عليها؛
- (4) صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء وفقاً للأهداف الأساسية؛
- (5) نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يؤدي بالنهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، وتتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية اتجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وخاصة أنهم لا يدركون أهدافاً واضحة لها؛
- (6) عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث إن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أداؤها.

من خلال دراسة بطاقة الأداء المتوازن يتم النظر إليها أنها عبارة عن نظام لتقييم الأداء والرقابة فقط وعند التعمق في دراستها يتبين أنها نظام تخطيط استراتيجي وتشغيلي، في الأجل الطويل والقصير أكثر من كونها أداة تقييم ورقابة، إذا يمكن القول أن (BSC) تمثل نظام إداري شامل ومتكامل بما فيه من القياسات والاتصال الفعال فيها يتعلق بالأهداف الإستراتيجية، ويحقق للمؤسسة البقاء والاستمرار ويساعد على اتخاذ القرارات بشكل أسرع وذلك لأنها توفر معلومات دقيقة وحديثة في وقت قصير، حيث تستخدم (BSC) لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتعتبر الطريق الفعال لإظهار الإستراتيجية ورؤية المؤسسة في تقارير ملموسة.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء الاستراتيجي

يعد الأداء الاستراتيجي موضوعاً هاماً تبنى عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يحدد اتجاهات سير نشاط المؤسسة سلبياً أو إيجابياً، ويحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية، وبذلك يعكس مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها. إلا أن مفهومه قد عرف تبايناً بين الباحثين بسبب اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته بشكل خاص، بالإضافة إلى اختلاف طبيعة عمل المؤسسات وأهدافها. وضمن هذا الإطار سنتناول مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي وأدواته وكذلك مؤشرات وطرق قياسه.

الفرع الأول: ماهية تقييم الأداء الاستراتيجي

سنتطرق في هذا الفرع إلى مفاهيم عامة حول الأداء الاستراتيجي

¹ احمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء الخاصة الأردن، المجلد9، العدد02، 2009، ص 10.

أولاً: تعريف الأداء الاستراتيجي

لقد تعددت التعاريف التي تبين معنى الأداء الاستراتيجي حسب المفكرين والباحثين ومنها ما يلي:

تعريف الأول: قدمه Cokins أكد بأن "الأداء الاستراتيجي يوضح قدرة المنظمات على انجاز خططها وتحويلها إلى نتائج واقعية قابلة للقياس، ومن ثم تعزيز قدرتها على الاستجابة للمستجدات والتحويلات المتسارعة التي تعيق قدرتها على تحقيق أهدافها"¹.

أكد التعريف على أن الأداء الاستراتيجي يمنح للمنظمة القدرة على تحويل المخطط له إلى الأداء الفعلي، والاستجابة لمختلف الصعوبات لتحقيق أهدافها.

تعريف الثاني: عرف Wheelen & Hunger الأداء الاستراتيجي ب "النتيجة النهائية لأنشطة المؤسسة و الانعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية من أجل تحقيق أهدافها"².

أوضح التعريف أن الناتج النهائي لأعمال المنظمة، الذي يعكس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، وتحديد مدى استغلال لمواردها المادية والبشرية، من أجل تحقيق غاياتها المتمثلة في البقاء والاستمرار.

تعريف الثالث: يرى Ansoff & Medonnel أن "الأداء الاستراتيجي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد وأن للأداء الاستراتيجي أسبقيات وفقاً لمؤشرين هما: دورة حياة الشركة ومستوى الربحية"³.

اتضح من خلال التعريف أن الأداء الاستراتيجي يعطى تصوراً متكاملًا وشمولياً عن مستقبل المؤسسة على المدى القريب والبعيد.

استناداً على ما تقدم من تعاريف نضع تعريفاً شاملاً للأداء الاستراتيجي على النحو الآتي "الأداء الاستراتيجي هو الحصيلة النهائية للمنظمة، وهو يعكس مدى استغلال المنظمة لكافة مواردها المادية والبشرية من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية"⁴.

ثانياً: تعريف تقييم الأداء الاستراتيجي

إن العديد من المتخصصين والدراسيين لموضوع تقييم الأداء الاستراتيجي حاولوا تقديم تعريفات تساعد على فهم هذا المصطلح ومدلوله الأساسي، نذكر منها ما يلي:

التعريف الأول: 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 الإستراتيجية⁴.

أكد التعريف على أن تقييم الأداء الاستراتيجي هو نظام لتقييم الأداء المؤسسة.

التعريف الثاني: ويرى Lawrence & willia بأنه أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية التي يحاول المديرون من خلالها ضمان التنفيذ للخيار الاستراتيجي، والتأكد من أن هذا الخيار يتفق مع أهداف المنظمة¹.

¹ الملا هادي خميس، المهارات الناعمة للموارد البشرية ودورها في الأداء الاستراتيجي، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة بغداد، العدد 26، بغداد، 2020، ص 21.

² آية طالب جميل، الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر التدريسيين العراقيين المعترين وتأثيره في الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي- بحث ميداني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 93، المجلد 22، 2016، ص 129.

³ أكرم أحمد الطويل، حكمت رشيد سلطان، العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، المجلة العربية للإدارة، جامعة الموصل، العراق، المجلد 26، ع 1، يونيو 2006، ص 86.

⁴ عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، مرجع سبق ذكره، ص 138.

أكد التعريف على أن تقييم الأداء هو أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية؛

التعريف الثالث: عرفه **Wheelan & Hunger** بأنه "هي عملية مقارنة النتائج المتحققة، مع النتائج المرغوب تحقيقها، وتوفير التغذية العكسية الضرورية للأداء لتقييم النتائج، واتخاذ التعديلات اللازمة"². أوضح التعريف أن تقييم الأداء الاستراتيجي يقوم بعملية مقارنة بين الأداء المخطط له والأداء الفعلي، وتحديد الانحرافات باستخدام التغذية العكسية واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

من خلال التعريفات السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلي:

"يعتمد جوهر تقييم الأداء الاستراتيجي على أنه عبارة عن نظام ومرحلة من مراحل إدارة الإستراتيجية، يركز على ما يسمى بالتغذية العكسية".

ثالثاً: أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي

تبرز أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي في كل المجتمعات والنظم الاقتصادية من خلال ما تتميز به الموارد الاقتصادية من ندرة بالنسبة للاحتياجات المتزايدة والمتنافس عليها، ولذلك تظهر باستمرار الحاجة إلى تحقيق أقصى العوائد الناتجة عن استغلال الكفاء للموارد وتأثيرها على أهداف المؤسسة، ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي بالجوانب التالية:³

- 1- يوفر تقييم الأداء مقياساً لنجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، ذلك أن النجاح مقياس مركب يجمع بين الكفاءة والفعالية، وبالتالي فهو أشمل من أي منهما وحتى تضمن المؤسسة لنفسها البقاء والاستقرار والنمو؛
- 2- يظهر تقييم الأداء مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع وفي الوقت والجهد والمال، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط ورفع مستوى القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، مما يعود بالنفع على جميع الأطراف؛
- 3- يوفر نظام تقييم الأداء لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة أغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق علمية موضوعية، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات في خدمة الجهات الأخرى خارج المؤسسة؛
- 4- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها سواء نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي للأعمال في المؤسسة زمنياً ومكانياً بالمؤسسات الناجحة؛
- 5- يساعد على إيجاد نوع من التنافس بين مختلف الأقسام والإدارات في المؤسسة، وهذا بدوره يدفع إلى تحسين مستوى أداء المؤسسة ككل؛
- 6- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفاءة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن العناصر غير الكفاءة؛

¹ صفاء إدريس عبودي، رياض أحمد محمد، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في الشركة العامة لاسمنت الشمالية في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العدد 4، 2018، ص 344.

² عبد الناصر علك حافظ، أسعد عباس صادق السعيد، تقييم الأداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية باعتماد مؤشرات دولية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 107، العراق، 2018، ص 88.

³ أبو بكر صبيتي، الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة بن يوسف خدة، الجزائر، 2010، ص 110-111.

- 7- تحدد عملية تقييم الأداء، المركز الاستراتيجي للمؤسسة ضمن البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لحسين المركز الاستراتيجي لها؛
- 8- تعكس عملية تقييم الأداء درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

الفرع الثاني: أدوات تقييم الأداء الاستراتيجي

إن من أهم أدوات تقييم الأداء الاستراتيجي نجد:¹

● بطاقة الأداء المتوازن:

اقترح كل من Kaplan وNorton سنة 1992 نموذجاً لقياس و تقييم الأداء الاستراتيجي، أطلقا عليه اسم بطاقة الأداء المتوازن لتوسيع إطار قياس و تقييم الأداء ليشمل بالإضافة إلى الجانب المالي أبعاداً أخرى تتعلق بكل من الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، ليضاف إليها فيما بعد بعداً آخر هو البعد البيئي والاجتماعي.

إن بطاقة الأداء المتوازن أداة إستراتيجية تعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى عمل فعلي، وتقوم بالربط بين المقاييس المالية وغير المالية للأداء، وكذلك بين مقاييس الأسباب ومقاييس النتائج.

إن الدافع وراء اقتراح هذه الأداة هو قصور مؤشرات الأداء المالية التي تتعلق بالأجل القصير وتتسم بالطبيعة التاريخية ولا تصلح للتعامل مع المستقبل وتتجاهل المعلومات الإستراتيجية المتعلقة بكل الجودة وتنمية الموارد البشرية ورضا الزبون... الخ، حيث يرى البروفيسور Kaplan في هذا الشأن أن الاعتماد على المؤشرات المالية كمن يقود سفينته وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلاً من النظر إلى مقدمتها، اهتمامها كذلك بتحليل النتائج بدل البحث عن أسباب حدوثها. وكذا اهتمامها بالخطوط السفلى في الهرم التنظيمي للمؤسسة الذي غالباً ما يكون الهدف منه تحسين ربحية المؤسسة على المدى القصير، على عكس بطاقة الأداء المتوازن التي تهتم بالمؤسسة كذلك من الأعلى إلى الأسفل.

● المقارنة المرجعية:

إن المقارنة المرجعية هي في الأصل أداة تم تطويرها من طرف الماليين ومراقبي التسيير من أجل تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ومقارنته بأداء منافسيها، والهدف من ذلك هو تحسين أدائها انطلاقاً من ملاحظة الطرق المستعملة من طرف الأحسن.

تعتبر شركة Xerox لصنع آلات التصوير الرائدة في استخدام المقارنة المرجعية في عملية تقييم أدائها بالمقارنة مع منافسيها، وهذا حينما شخص نائب رئيس الشركة أن السبب الرئيسي لتمكن اليابانيين من بيع منتجاتهم وانحدار الحصة السوقية للشركة هو كما صرح قالاً: "أننا نقارن مرجعياً إزاء أنفسنا ولا نمتلك نظرة خارجية".

وبالتالي المقارنة المرجعية تسمح بتحديد نقاط مرجعية لمقاييس الأداء "التركيز الخارجي لأسلوب المقارنة المرجعية يخلق مقاييس تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاية وفعالية وجودة مقاييس الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية".

¹ عبد الحميد مهري، استخدام تكاليف الجودة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، العدد 2، ديسمبر 2020، ص 76 ص 77.

• نموذج لجنة معايير المحاسبة الأمريكية:

قامت لجنة معايير المحاسبة الأمريكية بوضع معيار (U4) الذي يتضمن نموذجاً شاملاً لتقييم الأداء، وأوصت فيه باختيار المنظمة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها الإستراتيجية التي تتبعها، يتكون هذا النموذج من ست مجموعات رئيسية لمؤشرات تقييم الأداء والمتمثلة بالاتي:¹ (المؤشرات البيئية، مؤشرات السوق والزيون، المؤشرات التنافسية، مؤشرات التشغيل الداخلية، مؤشرات أداء الموارد البشرية، المؤشرات المالية).

الفرع الثالث: مؤشرات وطرق قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي

سنتطرق من خلال هذا الفرع إلى أهم مؤشرات ومداخل وطرق قياس تقييم الأداء الاستراتيجي

أولاً: مؤشرات الأداء الاستراتيجي

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أو منظور رئيسي تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها والآخر لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء لمهام والأهداف المحددة لها ومن هنا سنتطرق لمؤشرات الأداء الاستراتيجي:²

الجدول 1-2: المؤشرات الخاصة بكل بعد لقياس الأداء الاستراتيجي

الأبعاد	المؤشرات	المبادرات
البعد المالي	- إجمالي الأصول. - الإيرادات / إجمالي الأصول (%). - تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية (%). - معدل دوران الأصول. - هامش الربح (%).	- زيادة المبيعات. - تخفيض التكاليف.
بعد العملاء	- عدد العملاء. - درجة الاحتفاظ بالعميل. - مؤشر رضا العملاء. - عدد الشكاوى. - نفقات وتكاليف التسويق.	- التأثير على سلوكيات العملاء الغير مربحين.
بعد العمليات الداخلية	- التسليم في الوقت المحدد. - دوران المخزون. - التحسين في الإنتاجية. - معدل الأداء اليومي للعامل (%). - الوقت المعياري من إصدار الطلبية إلى التسليم.	- ترشيد استخدام وسائل الإنتاج. - صيانة دورية للعتاد.

¹صفاء إدريس عبودي، رياض أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص368.

²عريوة محاد، بتصرف دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة الصناعات الغذائية، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011/2010، ص78.

بعد التعلم والنمو	- معدل التأطير. - معدلات التوظيف. - مؤشر رضا العاملين. - الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب. - الاستثمار في تطوير أسواق جديدة.	- تدريب والتطور المستمر. - ظروف عمل جيدة ورعاية صحية.
-------------------	--	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانياً: طرق ووسائل قياس وتقييم الأداء

من أهم طرق ووسائل قياس وتقييم الأداء ما يلي :

- **أسلوب أصحاب المصالح:** تعود جذور هذا أسلوب إلى أكثر من عقدين، عندما اقترح "Freeman" على الإدارة العليا للمؤسسات وضع واحدة أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها. فالطبيعة المتشابكة لأهداف المؤسسات وحاجات الأطراف المرتبطة بها، تملي على المؤسسة قياس نتائج أداء في جميع المجالات المتناغمة بالشكل الذي يعم الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية؛¹
- **أسلوب لوحة القيادة:** لوحة القيادة هي أداة مرنة تسمح بعرض، بشكل سريع وبسيط وديناميكي، لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهي إذن وسيلة لتجميع المعلومات المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب، وعادة ما تقارن لوحة قيادة التسيير بلوحة قيادة السيارة هذا الأخير يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة ويقودنا في الاتجاه الصحيح؛²
- **أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة:** يمثل هذا الأسلوب مقياس مركب من مؤشرات الأداء المالي وهو يزود المؤسسة بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء مثل (الربح المحاسبي، العائد على رأس المال)، والحقيقة 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 وأنظمة المراقبة لزيادة فرص التغييرات والتي تهم كل المدراء في بناء قيمة لأصحاب المصالح والحقوق.

معظم المؤسسات تستخدم معايير مختلفة للتعبير عن الأهداف المالية، فمثلا الخطط الإستراتيجية يتم التعبير عنها بواسطة النمو في الأرباح وحصة السوق، بينما المنتجات وخطوط الإنتاج داخل العمل يتم التعبير عنها أدائها المالي بهوامش الأرباح أو تدفقاتها النقدية، في حين نجد أن وحدات الأعمال يتم تقييمها بواسطة العائد عللا رأس المال أو بالمقارنة بمستوى الربح المتوقع في الموازنة.

- **أسلوب التميز في الأعمال:** يشتمل هذا الأسلوب على ثمانية عناصر لكل واحد منها وزنه الخاص من حيث الأهمية وهي كما يلي³:
- **القيادة:** تشكل القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية وبيئية،

¹الطرش وليد، مرجع سبق ذكره، ص114.

²عريوة محاد، مرجع السابق، ص15.

³عريوة محاد، المرجع السابق، ص ص 16-17.

فهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية؛

- الموارد البشرية: أي الكيفية التي تمكن العاملين في المؤسسة من تطوير جميع الإمكانيات وكيفية توحيدهم مع أهداف المؤسسة، حيث يختلف نظام إدارة الموارد البشرية وأهميتها ومسؤولياتها وسلطتها من مؤسسة لأخرى، باختلاف أهداف المؤسسة وطبيعة وحجم نشاطها؛
- السياسة والإستراتيجية: أي كيفية تحديد المؤسسة للاتجاه الاستراتيجي ولخطط العمل الرئيسية؛
- الشراكة والموارد: وتتمثل في اختيار الأساليب الملائمة للتحالفات والشراكة مع الآخرين؛
- العمليات: أي دراسة جوانب كيفية تصميم وإدارة تحسين العمليات الأساسية في عمليات الإنتاج والإسناد والتسليم في المؤسسة؛
- نتائج العملاء: أي كيف تحدد المؤسسة متطلبات وتوقعات العملاء، وتبني معهم العلاقات، وتكسب العملاء وتحاول إرضائهم والمحافظة عليهم؛
- نتائج الأداء الرئيسة: أي مستوى تحسن أداء المؤسسة في محاور عملها الرئيسية؛
- نتائج المجتمع: والتي تشير إلى احتياجات وتوقعات وطموحات المجتمع وجوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من قبل المؤسسة تجاه المجتمع.

● **أسلوب بطاقة الأداء المتوازن:** إن المتغيرات البيئية المحيطة بالنظام المحاسبي عموماً والمحاسبة الإدارية خصوصاً وما نتج عنها من تنافس عالمي متزايد وتطورات تكنولوجية فائقة وما صاحب ذلك من ثورة معلوماتية زادت حاجة الإدارة إلى المعلومات الإستراتيجية المتعلقة بالبيئة الخارجية وتحليلات المنافس، وبالمقابل ظهر عجز الأساليب التقليدية للمحاسبة الإدارية في مجال التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، مما أدى ذلك إلى ضرورة إعداد أساليب قياس جديدة كرضا الزبون والقدرة على الاحتفاظ بالزبون ورضا العاملين ومهاراتهم بحكم أن المقاييس المالية لوحدها غير كافية لتوجيه وتقييم كيفية عمل المؤسسات، وظهر تطور جديد في أسلوب الرقابة وتقييم الأداء وذلك من خلال تقديم ما اصطلح عليه ببطاقة الأداء المتوازن (BSC) والتي هي إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة وتقييم الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير مالي التي تتصف بسهولة تتبعها وربطها بإستراتيجية المؤسسة.

وهذا الأسلوب الأخير (BSC) هو الأحدث والأكثر موازنة لمختلف مؤشرات الأداء الموضوعية بناء على أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها.¹

📌 علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الاستراتيجي

تتمثل علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الاستراتيجي في النقاط التالية:

- إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يسهل تقييم الإستراتيجية إلى تحسين الأداء؛
- إن بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية تركز على جميع جوانب الأداء في المؤسسة؛
- تعمل بطاقة الأداء المتوازن بجمع بين المقاييس المالية وغير المالية؛
- توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة؛
- إن بطاقة الأداء المتوازن مساعدة على تنفيذ النهج الاستراتيجي؛
- يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في توفير معلومات التي تساعد باتخاذ القرارات؛
- ترتيب الأولويات عند البدء في عملية القياس والتقييم؛

¹عريوة محاد، المرجع السابق، ص17.

- تسهل الاتصال وفهم أهداف العمل.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها موضوع الدراسة، حيث أنها تمثل الإطار الفكري المرجعي للدراسة، حيث تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة لكل من بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي وفي هذا المبحث قمنا بمحاولة لعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الموضوع خلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل، ومن ثم تطرقنا إلى تحديد العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

سننظر في هذا المطلب إلى الدراسات السابقة وتنقسم إلى فرعين فرع الدراسات العربية وفرع الدراسات الأجنبية.

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة محمد ناصر خان بعنوان: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل، أطروحة الدكتوراه علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات (غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2021/2020.

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

التعرف على مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي، من خلال التعرف على المنظورات الأربعة للبطاقة، وأيضا مدى مساهمة كل محور في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتمت الدراسة في مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة.

وللوصول إلى أهداف هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الاختباري، وتم تصميم الاستبانة للتعرف على تصورات إطارات ومسيري المؤسسة محل الدراسة، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 60 إطارا، وتم تحليل نتائج الاستبانة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

ولخصت نتائج الدراسة في الآتي:

- ✓ إن مستوى إدراك إطارات ومسؤولي المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن كان مقبول، كما أن إدراكهم للتخطيط الاستراتيجي جاء أيضا مقبولا؛
- ✓ هناك أثر لمساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي؛
- ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في التحول من التركيز على المؤشرات المالية إلى الاهتمام بجوانب أخرى، مثل: الزبائن والأنظمة وديناميكية النمو في المؤسسة، وهو لا يفضل قياسا من القياسات الأربعة على حساب القياس الآخر بل هو يوازن بينها جميعا.

2- دراسة لطرش وليد بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي دراسة حالة: قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة الدكتوراه، تخصص علوم تجارية (غير منشورة)، المسيلة، 2018.

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

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

وللوصول إلى أهداف هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، وأيضا استعمال أسلوب دراسة حالة، بوصفه منهجا يساعد على تحديد وتحليل مشكلات الدراسة.

ولخصت نتائج الدراسة في الآتي:

- ✓ لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال معرفة بمفاهيم الأداء الاستراتيجي، وارتفاع درجة وعيهم بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛
- ✓ هناك تكامل قوي بين التخطيط الاستراتيجي وتحليل (SWOT) وإعداد بطاقة الأداء المتوازن؛
- ✓ تطبيق البطاقة من شأن أن يتيح للمؤسسات الاقتصادية معرفة خارطة طريق تكون محل تنفيذ؛
- أظهرت الدراسة تمتع القطاع بأداء مالي جيد، يفسره بتحسين الأداء في الأبعاد الأخرى، وهو ما يفسر أن الأداء المالي الجيد الذي حققته شركات القطاع خلال فترة الدراسة، ما هو إلا ترجمة لما حققه القطاع في الأبعاد الأخرى غير مالية (الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئة والمجتمع)، والذي ينبع من إستراتيجية طويلة تعزز ديمومة الأداء المالي.

3- دراسة عائشة عبد الكريم عبد الستار بعنوان: تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: بالتطبيق على فندق بغداد الدولي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 10، العدد 23، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر أهمها:

توضيح ماهية بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في قياس وتقييم الأداء، تحديد الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء ومن خلال صياغة مقاييس الأداء الرقمية للمحاور الأربعة (المحور المالي، محور الزبون، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو) في فندق بغداد الدولي.

وللوصول إلى أهداف هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي وللمنهج التحليلي وقامت الباحثة بإجراء دراسة تطبيقية في فندق بغداد الدولي، ويعد الفندق عينة الدراسة، وتم الاعتماد على الأداة الاستبانة. توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ أن يكون اهتمام إدارة الوحدة الاقتصادية بعملية تقييم الأداء باعتبارها مرحلة أساسية من مراحل الرقابة حين أنها تمثل مخرجات لوظيفة الرقابة؛
- ✓ أن عملية تقييم الأداء تكون شاملة لجميع الأنشطة والمستويات وهذا يؤدي إلى نتائج مثمرة في مجال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة على نظام الوحدة الاقتصادية؛

- ✓ تعد الظروف الخارجية أحد العوامل المؤثرة على سير عمل المنشآت الفندقية بسبب حساسيتها لهذا العامل ويعد الفندق أحد الفنادق المتضررة من إجراء الأوضاع الأمنية السيئة لعاصمة بغداد حيث يحقق هذا الفندق عجز مالي على رغم من الخدمات المقدمة التي لا تتناسب مع العجز المتحقق؛
- ✓ تعد بطاقة الأداء المتوازن المدخل الاستراتيجي الأشمل الذي يمكن المنشآت الفندقية من احتواء كافة الأبعاد التي تؤثر و تتأثر بأداء المنشآت الفندقية بما تحتويه من مؤشرات مالية وغير مالية تساهم في مجال تحقيق الأهداف المالية.

4- دراسة هدى مؤيد حاتم السعدون بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، رسالة ماجستير في علوم المحاسبة، جامعة القادسية، العراق، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلي تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، منظور إدارة البيئة المجتمعية، منظور إدارة المخاطر)(وليس الأربعة) على الجامعة القادسية لأغراض تقييم أدائها بهدف التعرف على نقاط الضعف والقوة في مختلف مفاصل الجامعة.

وللوصول إلى أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على منهجين هما المنهج التحليلي والمنهج الوصفي عن طريق الاعتماد على بيانات جامعة القادسية للعامين (2014) و (2015)، إضافة إلى الاستبانة لاستطلاع آراء الطلبة والموظفين في الجامعة. ولخصت نتائج الدراسة في الآتي:

- ✓ تفتقر الأساليب التقليدية لتقييم الأداء إلى إمكانية توفير المنفعة الإستراتيجية بسبب التطور السريع في بيئة الأعمال التنافسية، لذلك ظهرت الحاجة إلى استعمال مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقييم أداء الوحدات ينسجم مع متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة ؛
- ✓ إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة في تقييم أداء الجامعة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها والعمل على تعزيز قوتها ومعالجة ضعفها إن وجد؛

• نلاحظ كفاءة الجامعة في مجال البيئة المجتمعية، وذلك من خلال توفير الدورات التدريبية لموظفي دوائر الدولة، والمساهمة في تقديم الاستشارات اللازمة في مجال خدمة المجتمع، وإنجاز الدراسات والأبحاث التي تساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

5- دراسة إسراء نايف محمد نور بعنوان: استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية، أطروحة ماجستير في المنازعات الضريبية، بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلي تحقيق جملة من الأهداف التالية:

التعرف إلى مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية، وأيضاً تقديم إطار مقترح لقياس أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل يقوم على النهج القياس المتوازن يمكن تطبيقه داخل إدارات الضريبة.

وللوصول إلى أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، وأيضاً قامت الباحثة بتطوير استبانة لتباين المقاييس الأكثر ملائمة من وجهة نظر مدراء دوائر ضريبة الدخل وموظفيها،

لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل من الجانب المالي، وجانب المكلفين وجانب اجراءات التحاسب الضريبي، وجانب التعلم والنمو، وجانب التشريع. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ إن الدرجة الكلية لمحور المعايير تحسين الأداء بما تحتويه من تحقيق كل من رضا المكلفين، ورضا الموظفين والضريبة المستهدفة وجود الربط الضريبي قد جاءت ملائمة لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل بتقدير مرتفع؛
- ✓ إن الدرجة الكلية لمحور جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن بأركانها الخمسة (الجانب المالي، جانب المكلفين وجانب إجراءات التحاسب الضريبي وجانب التعلم والنمو وجانب التشريع الضريبي) جاءت ملائمة لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل بتقدير مرتفع.

6- دراسة لقمان معروف فضل محمد بعنوان: أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية دراسة ميدانية: مؤسسة البصر الخيرية العالمية- السودان، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جامعة السودان، 2015.

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

دراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي ومعرفة العوامل التي تؤثر على استخدام البطاقة في تقييم الأداء المالي بمؤسسة البصر الخيرية السودان، وأيضا تقييم الأداء المالي بالمؤسسة البصر الخيرية العالمية من خلال مؤشرات التطور والنمو والعمليات الداخلية ورضا العملاء والمسؤولية الاجتماعية.

وللوصول إلى أهداف هذا البحث تم الاعتماد على المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والمنهج الاستقرائي، الاستنباطي، الوصفي لغرض اجراء الدراسة الميدانية، ويتكون مجتمع الدراسة الأصلي من مؤسسة البصر الخيرية العالمية- السودان التي يبلغ عدد العاملين فيها حوالي 750 فرد من كوادر طبية وكوادر إدارية وفنية مساعدة، أما عينة الدراسة هي سبعة مستشفيات من مستشفيات مؤسسة البصر الخيرية العالمية- السودان وتم الاعتماد على الأداء الاستبانة.

ولخصت نتائج الدراسة في الآتي:

- ✓ وجود علاقة قوية بين استخدام مؤسسة البصر الخيرية العالمية لبطاقة الأداء المتوازن من خلال (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم، البعد الاجتماعي) كمتغير مستقل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة كمتغير تابع؛
- ✓ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة لتقييم الأداء المالي وغير المالي بمؤسسة البصر الخيرية العالمية باستخدامها للمقاييس المالية وغير المالية في عملية تقييم الأداء وترابط هذه المقاييس بعلاقة السبب والنتيجة؛
- ✓ وجود فهم عميق لطبيعة عمل المؤسسة نتيجة لوجود رؤية وسياسة تعبران عن هدف وقيم المؤسسة وأهدافها النبيلة.

7- دراسة عبد الرؤوف حجاج ، أحلام بن رنو بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، دراسة حالة: مؤسسة نفطال- مقاطعة الوقود حاسي مسعود(2011-2014)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد03، 2015.

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

توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة النفطية، واختيرت مؤسسة نפטال مجال للبحث وفق دراسة حالة، ولقد تم اختيار المؤسسة لسببين: قلة الدراسات في قطاع النفط، وباعتبارها من بين المؤسسات الجزائرية الفاعلة في الاقتصاد الجزائري.

استندت نتائج البحث إلى تحليل واقع الأنشطة والممارسات التي قامت المؤسسة في الفترة 2011-2014 فضلا عن بعض المقبلات التي أجريناها والمؤشرات المستخرجة من وثائق المؤسسة.

ولخصت نتائج الدراسة في الآتي:

- ✓ أن المؤسسة تعتمد على محورين هما: المالي والعملاء بدرجة عالية، مقارنة بمحوري العمليات الداخلية، التعلم والنمو بدرجة أقل؛
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تطوير الفهم التام لكيفية قياس الأداء الاستراتيجي وذلك من خلال مؤشرات في كل محور من محاور هذه البطاقة.

8- دراسة ريغة أحمد الصغير بعنوان: تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-PMO، مذكرة ماجستير في علوم التسير، تخصص إدارة مالية (غير منشورة)، جامعة قسنطينة 2، 2014.

هدفت هذه الدراسة للوصول لجملة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

التعرف على مدى ملائمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الصناعية في الجزائر.

وللوصول إلى أهداف هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، وذلك من خلال جمع المعلومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة الوطنية، وعلى المنهج المقارن من خلال مقارنة نظام التقييم القائم في المؤسسة مع بطاقة الأداء المتوازن.

ولخصت نتائج الدراسة في الآتي:

- ✓ أن بطاقة الأداء المتوازن تستطيع الكشف عن مستوى الأداء الفعلي للمؤسسات الصناعية؛
- ✓ تستطيع البطاقة تحديد كافة الانحرافات عن مسار الإستراتيجية والأهداف المسطرة ومن ثم معالجتها؛
- لقد كشفت بطاقة الأداء المتوازن أن المؤسسة لا تولي الاهتمام الكافي للمسائل والدراسات الإستراتيجية، وأن أغلبية الموظفين بالمؤسسة لا يملكون أي فكرة حول رؤية وإستراتيجية المؤسسة.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية:

1- دراسة Tariq et al بعنوان:

"Investigating the impact of balanced scorecard on Performance of Business: A study based on the Banking Sector of Pakistan", Ibt Journal of Business Studies(Formerly Journal of Management & Social Sciences), vol.9,No.1,spring2014.

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

قياس مدى فعالية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في القطاع المصرفي في باكستان ، وأيضاً تحديد مدى قدرة نموذج بطاقة الأداء المتوازن على تحسين جودة الأداء التنظيمي للقطاع المصرفي.

وللوصول إلى أهداف هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة كذلك على تحليل الانحدار المتعدد لاختبار متغيرات الدراسة والتي تكونت من خمسة أبعاد(الأداء المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، العملاء، الرؤية والإستراتيجية).

ولخصت نتائج الدراسة في الآتي:

- ✓ نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده المختلفة يساهم بشكل كبير في تحسين عمل المصارف؛
- ✓ بعد الأداء المالي كان أكثر الأبعاد مساهمة في تحسين فعالية الأداء المصرفي؛
- ✓ بعد العملاء بحاجة إلى تفعيل أكثر لاكتساب أكبر عدد من العملاء والمحافظة عليهم.

2- دراسة Reshitaj&Tikhonova بعنوان:

"The managerial views on the use of Balanced Scorecard in Kristianstad municipality", kristianstad University public Administration Master Programme,2013.

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

معرفة كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء من قبل المقدمين والمستخدمين لها في بلدية سويدية وأيضاً في مختلف الإدارات.

ولخصت نتائج الدراسة في الآتي:

- ✓ البلديات قد بدأت في إدخال نظام بطاقة الأداء المتوازن بسبب الضغط المؤسسي من أجل تنشيط إدارتها؛
- ✓ أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يستخدم من أجل تحقيق إدارة الحكم المتوازن في جميع البلديات.

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

من خلال التطرق إلى الدراسات السابقة العربية أو الأجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية التي سعت إلى التعرف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لدى مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة، تبين انه يوجد أوجه اتفاق وكذلك أوجه اختلاف للدراسة الحالية مع سابقتها من الدراسات في جوانب عديدة، وفيما يلي استعراض لذلك:

أولاً: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

من حيث المتغيرات:

اتفقت الدراسة الحالية مع البعض من الدراسات من حيث متغيرات الدراسة سواء المتغير المستقل أو المتغير التابع كل من: لطرش وليد (2018)، هدى مؤيد حاتم السعدون (2017)، عبد الرؤوف حجاج وأحلام بن رنو (2015).

اتفقت مع البعض منها من حيث المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) كدراسة كل من: محمد ناصر خان (2021/2020)، إسراء نايف محمد نور (2017)، لقمان معروف فاضل محمد (2015)، Tariq et al (2014)، Reshitag & Tikhonova (2013).

واختلفت مع دراسة كل: عائشة عبد الكريم عبد الستار (2018)، ريغة أحمد الصغير (2014)، حيث إن هذه الأخير درست فيها بطاقة الأداء المتوازن كمتغير تابع.

من حيث الزمان:

معظم الدراسات السابقة كانت حديثة نوعاً ما زمنياً أغلبها تم دراستها في حدود الست (06) سنوات الأخيرة.

من حيث المكان:

أما من حيث مكان إجرائها، فقد اختلفت الدراسة الحالية مع جل الدراسات السابقة في اختيار الحدود المكانية للدراسة.

من حيث العينات:

تنوعت عينات الدراسة في الدراسات السابقة، ومن بينها نجد مؤسسة صناعات الكوابل، مؤسسة قطاع خدمة الهاتف، المدراء والموظفين، الجامعات، مقاطعة الوقود، مؤسسة البحر الخيرية العالمية.

من حيث المنهج والأدوات:

اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة حالة، في حين أنها اختلفت مع أخرى كدراسة لقمان معروف فاضل محمد (2015) التي اعتمدت المنهج التاريخي واستقرائي واستنباطي، دراسة حجاج عبد الرؤوف ورنو أحلام (2015) التي اعتمدت على أسلوب المقابلة.

ونرى أن الدراسة الحالية اختلفت في بعض من سابقتها من الدراسات في اختيار السجلات الصادرة عن المؤسسة كأداة للدراسة.

ثانياً: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

الجدول 1-3: الفجوة البحثية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
تم دراسة بطاقة الأداء المتوازن وأثرها	على حسب علم الطالبين، لقد تم	❖ ركزت العديد من الدراسات على دراسة بطاقة الأداء المتوازن وربطها مع متغيرات أخرى

<p>على الأداء الاستراتيجي وتحديد العلاقة بينهما لمؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة.</p>	<p>تركيز العديد من الدراسات على بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي.</p>	<p>(التخطيط الاستراتيجي، تحسين الأداء، تقويم الأداء المالي). ❖ ركزت العديد من الدراسات على دراسة الأداء الاستراتيجي وربطها مع متغيرات أخرى (بطاقة الأداء المتوازن).</p>
<p>اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة.</p>	<p>لم تتوفر دراسة تناولت هذه المتغيرات بتطبيقها على مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة.</p>	<p>قد طبقت الدراسات السابقة على مجتمعات مختلفة كالمؤسسة صناعة الكوابل، شركات اتصالات، مؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، مؤسسات النفطية، الفندق، دوائر ضريبية، البلديات.</p>
<p>هذه الدراسة طبقت على مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة.</p>	<p>على حد علم الطالبين أنها ليست الدراسة الأولى في الجزائر التي تربط بين بطاقة الأداء المتوازن و الأداء الاستراتيجي.</p>	<p>تنوعت أماكن الدراسات السابقة ما بين: ❖ المحلية والتي طبقت في الجزائر ❖ العربية والتي طبقت في بعض الدول العربية كالسودان، العراق، فلسطين وبغداد. ❖ الأجنبية والتي طبقت في بعض الدول الباكستان، السويد(كريستيان).</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

من حيث الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الطالبتين من الدراسات السابقة في جوانب عدة منها:

- بناء نموذج الدراسة، حيث تم التعرف على أهمية كل من بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي؛
- ساعدت الباحثة على تجنب دراسة قضايا سبق وان درسها غيره من الباحثين؛
- زودت الباحثة بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي سهلت بناء إطار النظري للبحث الحالي وإثرائه بمعلومات حديثة ومهمة؛
- ساعدت في خطوات التحليل.

خلاصة الفصل:

بعد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى ماهية بطاقة الأداء المتوازن الذي تعتبر أحدث الأساليب الإدارية في تقييم الأداء المتوازن التي ساهمت في قياس أداء المنظمة، وتعد نظاما إداريا شاملا ومتكاملا بما فيه من القياسات والاتصال الفعال فيما يتعلق بالأهداف الإستراتيجية ويحقق للمؤسسة البقاء والاستمرار واتخاذ القرارات في وقت قصير بالإضافة إلى هذا تعتبر أداة اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة ووسيلة لتبادل المعلومة.

وكذلك إلى ماهية تقييم الأداء الاستراتيجي الذي يعد احد مراحل الإدارة الإستراتيجية، وهو عملية مقارنة للنتائج المحققة مع النتائج المسطرة، وكذلك يعتبر جزء من عملية الرقابة إذ هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية التي تكون على المدى البعيد.

أما فيما يتعلق بالدراسات السابقة تناولت دراستنا لجملة من الدراسات وهذا من أجل الوصول إلى معرفة النتائج التي توصل إليها الباحثون حيث لاحظوا أن وجود الحاجة إلى تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة تساعد على تقييم الأداء الاستراتيجي على المدى البعيد.

سنحاول إسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني في مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر
استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم
الأداء الاستراتيجي لمؤسسة امتياز لتوزيع
الكهرباء والغاز - ورقلة

تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة التي تمحورت حول بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي، سوف نحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري من خلال القيام بدراسة ميدانية بمؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية ورقلة، ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة، من حيث أسلوب الدراسة وتصميمه، طرق جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة، تحديد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

وستتناول في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات؛

المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

سنقوم في هذا المبحث بكيفية معالجة الدراسة الميدانية من خلال اختيار مجتمع الدراسة والتعريف بالأدوات المستخدمة في جمع البيانات من المؤسسة وطرق تحليلها والتوصل للنتائج، وأيضا بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

سننظر في هذا المطلب إلى مجتمع وعينة الدراسة وطبيعة المتغيرات.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة أما العينة فتمثلت في مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز الواقعة بولاية ورقلة.

الفرع الثاني: المتغيرات

يتضمن موضوع المذكرة العنوان التالي: أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي، بحيث يحتوي موضوع الدراسة على متغيرين أحدهما مستقل المتمثل في " بطاقة الأداء المتوازن " بتركيز على الأبعاد التالية (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، أما الثاني فهو المتغير التابع المتمثل في "الأداء الاستراتيجي"، إذا أن المتغير المستقل له قدرة في التأثير على المتغير التابع.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة لجمع البيانات

الفرع أول: منهج الدراسة

بهدف الإلمام بجميع جوانب الدراسة ومن أجل الإجابة على الإشكالية التي هي محور موضوع المذكرة من جهة وعلى الفرضيات لتأكد من صحتها أو عدم صحتها فان طبيعة الموضوع أدت بنا لاختيار المنهج الوصفي في الجانب النظري، وعندما تطرقنا للجانب الميداني استعملنا المنهج الوصفي إلى جانب أسلوب دراسة حالة.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في الجمع

- الاطلاع على الأرشيف: تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، التي تم إجرائها في الربع سنوات السابقة من 2016 إلى 2019م.
- الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة: بعدما قمنا بجمع المعلومات بأدوات مختلفة، قمنا باستخدام برنامج Excel لمعالجة المعطيات في شكل جداول وأشكال بيانية، من أجل توضيح هاته المعطيات بشكل أكبر.

الفرع الثالث: نبذة عن مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز - ورقلة

سنتناول في هذا المطلب إلى نظرة عامة حول المؤسسة من خلال إعطاء لمحة تاريخية وتوضيح أهدافها وهيكلها التنظيمي.

أولا: تعريف بالمؤسسة

تعريف لشركة سونلغاز:

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

تعريف بشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط:²

تعتبر شركة سونلغاز توزيع الوسط سونلغاز توزيع وسط أحد الشركة التابعة للمهن القاعدية، التي نشأت على اثر إعادة هيكلة مجمع سونلغاز تطبيقا لأحكام القانون 01/02 المؤرخ في 05/02/2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات ثم أصبحت تسمى بايجاز (ش ت و) في جانفي 2006 حيث أصبحت شركة ذات أسهم تابعة لمجمع سونلغاز الواقع مقره 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: البلدية، البويرة، المدية، تيزي وزو، الجلفة، ورقلة، بسكرة، الوادي، الأغواط، غرادية، اليزي، تمنراست، تيبازة وبومرداس.

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 والغاز للوسط".

تعريف مديرية امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة:

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

ثانيا: المهام الأساسية لشركات توزيع الكهرباء والغاز

● المهام الأساسية :

شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مكلفة (في حدود صلاحياتها) بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية 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.

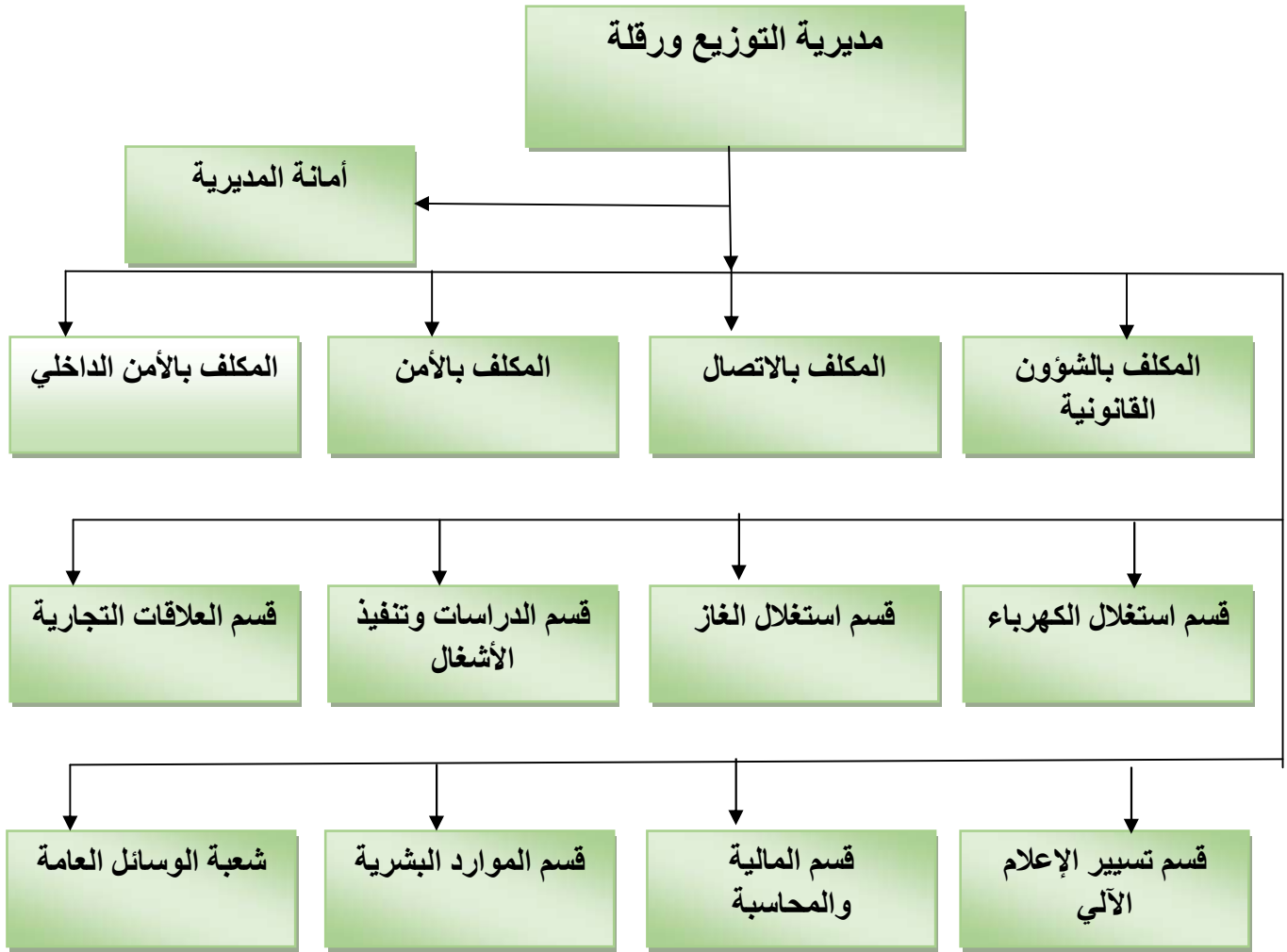
ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية ورقلة:

¹Presentation du groupe Sonelgaz, www.sonelgaz.dz, 16-03-2022.

²يوغابة محمد عبد الرؤوف، رئيس قسم مصلحة المالية والمحاسبة(مقابلة الشخصية)، 16 مارس 2022.

إن الهيكل التنظيمي ما هو إلا عبارة عن البناء الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والمصالح التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف والتسلسل القيادي، ويبين أشكال الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 1-2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: نتائج تطبيق بطاقة الأداء ومناقشتها

يهدف هذا البحث إلى عرض النتائج المتعلقة بمؤشرات المستخدمة في عملية الأداء الاستراتيجي لمؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة، وهذا من خلال تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن حسب ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على إطار تطبيقي بالمؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة، لنقوم بعدها بمناقشة النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: نتائج الدراسة

لقد تطرقنا في الجانب النظري لأهم المؤشرات التي يحتوي عليها كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن سنتطرق في هذا المطلب بعرض نتائج لتطبيقها في شكل نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة.

الفرع الأول: نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز ورقلة

الجدول 2-1: نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن

الرسالة	- المساهمة في التنمية المستدامة و الحفاظ على الاستقرار الاجتماعي من خلال توفير الاحتياجات من الكهرباء والغاز.		
الرؤية	- ولوج أسواق جديدة.		
الأبعاد	البعد المالي	بعد العملاء	بعد العمليات الداخلية
الأهداف	- تحقيق نسبة مردودية عالية - التحكم في الأعباء - زيادة الربح	- رضا العميل - جلب عملاء جدد - زيادة ولاء العملاء - المحافظة على العملاء الحاليين	- المرونة والأمان - العمل على خفض مشاكل التشغيل والإنتاج - زيادة العمال المشرفين
المؤشرات	- تعظيم العائد على الاستثمار - معدل هامش الربح - معدل دوران الأصول	- الحصة السوقية - درجة الاحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد	- معدل إنتاجية العامل - التحسين في إنتاجية
المبادرات	- زيادة إنتاجية - تخفيض التكاليف - نمو المبيعات - تحسن ظروف العمل	- العمل على إرضاء الزبون - تحسين علاقة المؤسسة مع زبائنها لكسب الولاء	- احترام معايير الجودة في إنتاج المنتجات - زيادة وتعدد منتجات المؤسسة
			بعد التعلم والنمو
			- تكوين العمال - وضع نظام للحوافز - التحسن المستمر للعمليات
			- معدل التأخير - معدل دوران العمال - رقم الأعمال المتوسط للعامل
			- الترقية والعلاوات - التعلم والابتكار - التشجيع والثناء للكفاءات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة

سننطلق في هذا الفرع بتحديد مؤشرات الأداء الاستراتيجي لنظام بطاقة الأداء المتوازن حسب كل بعد مع أبعاد هذه البطاقة وتطبيقها على الواقع الميداني كالاتي:

أولاً: تقييم البعد المالي

لقد تطرقنا في الجانب النظري لأهم مؤشرات التي يحتوي عليها البعد المالي، وهنا سنركز على المؤشرات التي توجد في المؤسسة محل الدراسة وهي:

1- تعظيم العائد على الاستثمار: يهدف قياس مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق هذا الهدف، ويحسب بالعلاقة التالية:

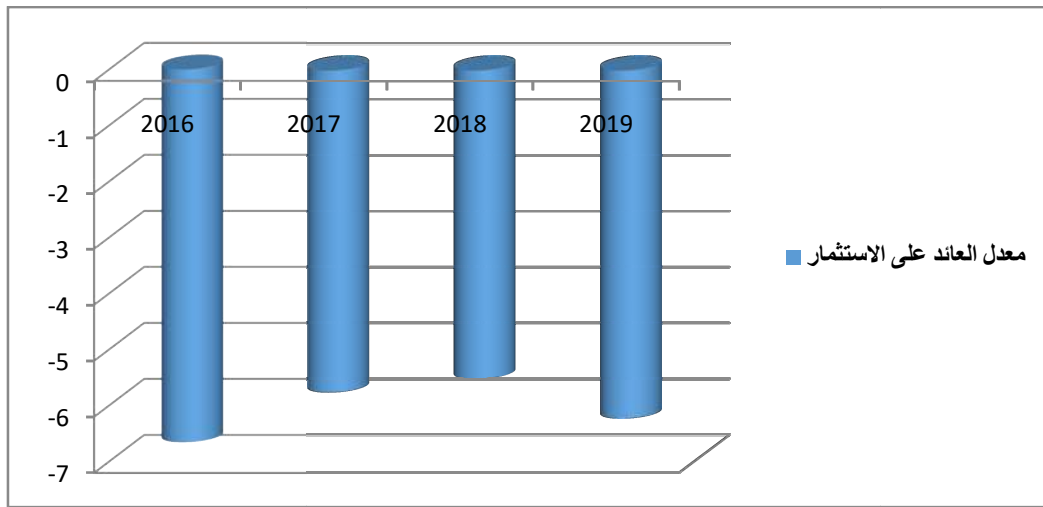
$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = (\text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{إجمالي الأصول}) * 100$$

الجدول 2-2: معدل العائد على الاستثمار خلال الفترة من 2016-2019

السنوات	2016	2017	2018	2019
نتيجة الدورة الصافية	-19008616125.13	-52906093270.97	-53069006136.14	-69339064137.71
إجمالي الأصول	285246832868.64	916408817529.84	960632487353.47	1112441847054.16
معدل العائد على الاستثمار	-6.66%	-5.77%	-5.52%	-6.23%

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2016-2019) مديرية المالية والمحاسبة

الشكل 2-2: العائد على الاستثمار



المصدر: مخرجات برنامج Excel

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ خلال الفترة الممتدة من 2016 إلى غاية 2018 أن هناك ارتفاع تدريجي في نسبة العائد على الاستثمار، لينخفض إلى -6.23% في سنة 2019، وهذا بسبب انخفاض الحاد في نتيجة الدورة الصافية.

2- مؤشر ربحية المبيعات: يستخدم هذا المؤشر في قياس ربحية المؤسسة، وكذلك يدل على قدرة المؤسسة في تحقيق ربح من المبيعات، حيث يحسب المعدل بالعلاقة التالية:

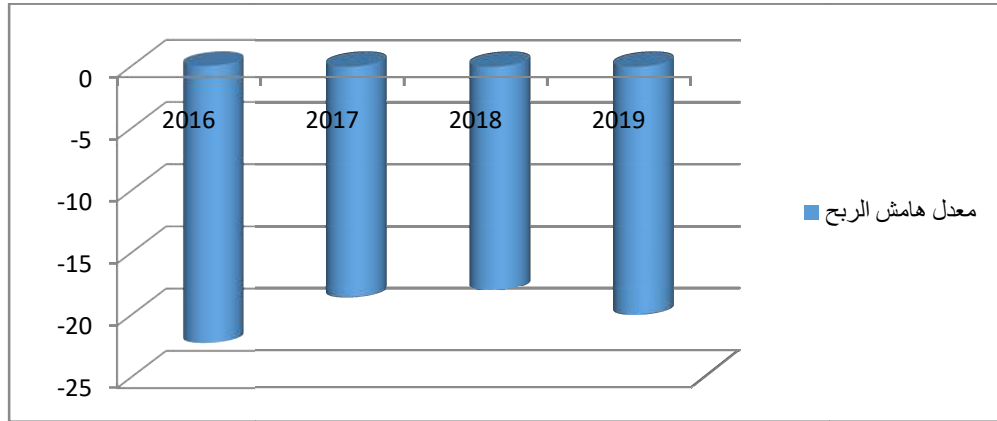
$$\text{معدل هامش الربح} = (\text{نتيجة الدور الصافية/صافي المبيعات}) * 100$$

الجدول 2-3: معدل هامش الربح خلال الفترة من 2016-2019

السنوات	2016	2017	2018	2019
نتيجة الدورة الصافية	-19008616125.13	-52906093270.97	-53069006136.14	-69339064137.71
صافي المبيعات	85222459279.88	283230573899.16	293503847017.99	345881340385.21
معدل هامش الربح	-22.30%	-18.67%	-18.08%	-20.04%

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2016-2019) مديرية المالية والمحاسبة.

الشكل 2-3: معدل هامش الربح



المصدر: مخرجات برنامج Excel

التعليق: من خلال الجدول وخلال الفترة 2016-2019، نلاحظ أن هامش الربح يبدأ بالارتفاع النسبي والتدريجي إلى غاية سنة 2018 حيث بلغ أعلى قيمة له قدرت ب 18.08 - %، لينخفض مجددا إلى -20.04 - % وهذا لانخفاض نتيجة الدورة الصافية وارتفاع صافي المبيعات.

3- الاستغلال الأمثل لأصول المؤسسة: يقيس هذا المؤشر عن مدى قدرة المؤسسة على استخدام أصولها في تحقيق المبيعات، وارتفاع هذه النسبة تدل على كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها حيث يحسب المعدل بالعلاقة الآتية:

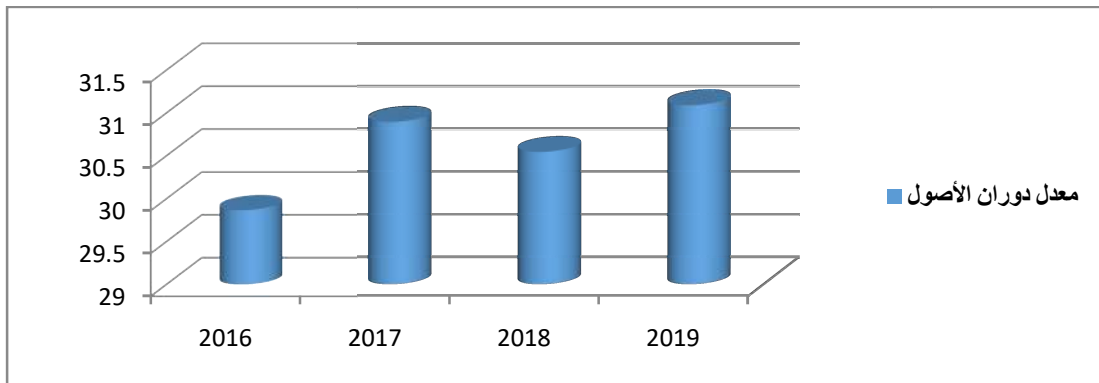
$$\text{معدل دوران الأصول} = (\text{صافي المبيعات} / \text{إجمالي الأصول}) * 100$$

الجدول 2-4: معدل دوران الأصول خلال الفترة من 2016-2019

السنوات	2016	2017	2018	2019
صافي المبيعات	85222459279.88	283230573899.16	293503847017.99	345881340385.21
إجمالي الأصول	285246832868.64	916408817529.84	960632487353.47	1112441847054.16
معدل دوران الأصول	29.87%	30.90%	30.55%	31.09%

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2016-2019) مديرية المالية والمحاسبة

الشكل 2-4: معدل دوران الأصول



المصدر: مخرجات برنامج Excel

تعليق: نلاحظ من خلال الجدول أنه تم تسجيل معدل دوران الأصول خلال الفترة 2016-2019 متوسط قدره 30.60%، حيث قدرت أعلى نسبة له بـ: 31.09% سنة 2019، وأدنى قيمة له بـ 29.87% سنة 2016. فنلاحظ أن معدل دوران الأصول في ارتفاع متذبذب حيث أنه يرتفع من أول فترة ليستقر بين سنتي 2017-2018 ويستمر في الصعود لغاية سنة 2019.

ثانياً: تقييم بعد العملاء

1- الحصة السوقية: يمثل نشاط المؤسسة في سوق محددة، يمكن نعبر عنه بمعدل النمو السنوي لرقم الأعمال، ما يعني الزيادة في حجم رقم الأعمال من سنة لأخرى أي محافظة المؤسسة على حصتها السوقية ومحاولة زيادتها. ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل النمو السنوي للمبيعات} = \frac{[\text{مبيعات المحقق سنة } (n+1) - \text{مبيعات المحقق سنة } (n)]}{\text{مبيعات المحقق سنة } (n)} \times 100$$

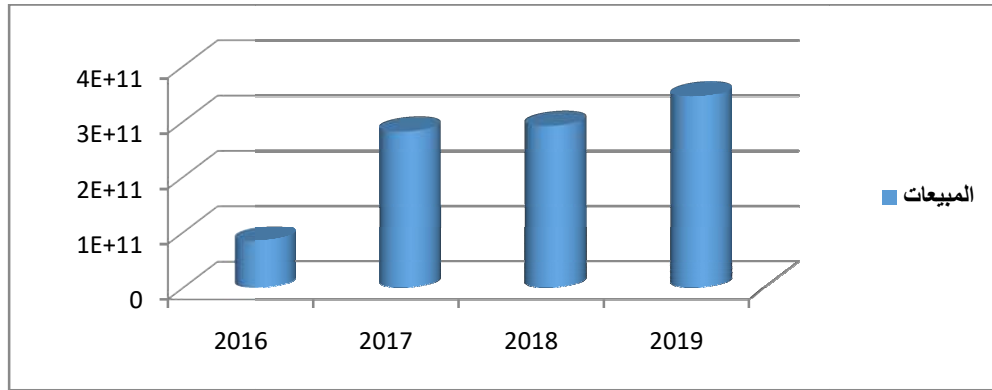
الجدول 2-5: تطور حجم المبيعات خلال الفترة من 2016-2019

السنوات	2016	2017	2018	2019
المبيعات	85222459279.88	283230573899.16	293503847017.99	345881340385.21
معدل النمو %	22.35%	232.34%	3.62%	17.84%

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2016-2019) مديرية المالية والمحاسبة

قدرت المبيعات سنة 2015 بـ: 69649115287.08

الشكل 2-5: الحصة السوقية



المصدر: مخرجات برنامج Excel

تعليق: يمثل الجدول السابق تطور حجم المبيعات خلال الفترة الممتدة بين 2016-2019، حيث قدر معدل المبيعات سنة 2019 بـ 345881340385.21 ، بعدما كان يقدر في سنة 2016 بـ 85222459279.88.

2- درجة الاحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد: يقيس هذا المؤشر بمعدل احتفاظ المؤسسة بالعملاء المتصلين بها بشكل مستمر وقدرتها على زيادة عدد العملاء الجدد، ويمكن تحديد هذا المؤشر وفق البيانات الموجودة في الجدول التالي:

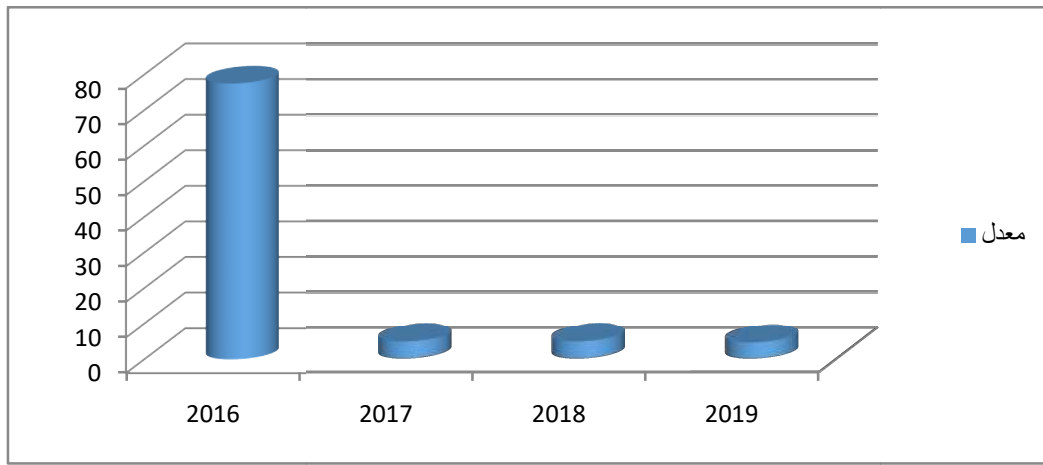
الجدول 2-6: درجة الاحتفاظ بالعميل خلال الفترة من 2016-2019

السنوات	2016	2017	2018	2019
عدد العملاء	234278	245393	257077	268580
المعدل	77.57	4.74	4.76	4.47

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2016-2019) مديرية المالية والمحاسبة

عدد العملاء سنة 2015 = 131934 زبون

الشكل 2-6: درجة الاحتفاظ بالعميل



المصدر: مخرجات برنامج Excel

تعليق: من خلال معدل درجة الاحتفاظ بالعميل لاحظنا أن المؤسسة تفقد العديد من العملاء كل سنة، حيث كانت النسبة في 2016 تقدر بـ: 77.57%، وبعد ذلك انخفضت لتصل إلى 4.47% في السنة 2019.

ثالثا: تقييم بعد العمليات الداخلية

1- معدل إنتاجية العامل: يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق كل عامل في المؤسسة وبحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل إنتاجية العامل} = (\text{قيمة الإنتاج الكلي} \div \text{إجمالي عدد العمال}) * 100$$

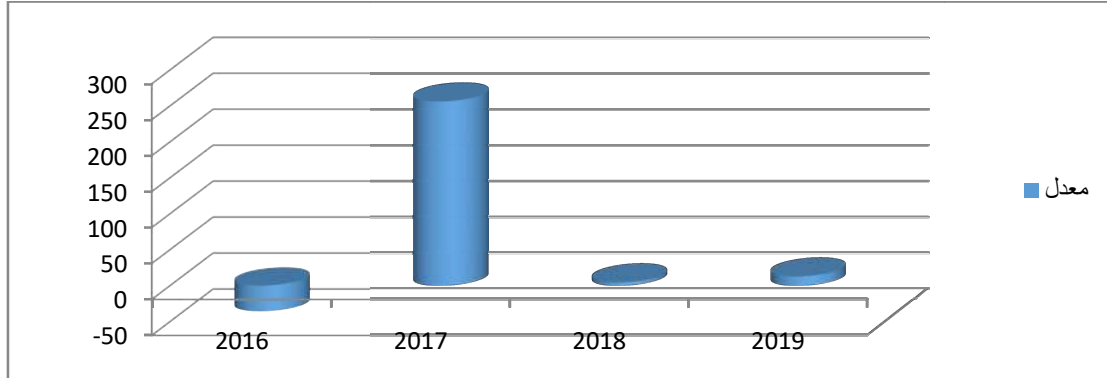
جدول 2-7: معدل إنتاجية العامل خلال الفترة 2016-2019

السنوات	2016	2017	2018	2019
قيمة الإنتاج الكلي	85222459279.88	283230573899.16	293524162719.34	345942966826.47
إجمالي العمال	761	708	698	727
إنتاج العامل	111987462.91	400043183.47	420521723.09	475850023.14
معدل إنتاج العامل	-36.16	257.22	5.11	13.15

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2016-2019) مديرية المالية والمحاسبة

2015=175438577.54=إنتاج العامل

الشكل 2-7: معدل إنتاجية العامل



المصدر: مخرجات برنامج Excel

تعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن معدل إنتاج العامل يتراوح بين أدنى نسبة والتي تمثل 36.16- % في سنة 2016، وأعلى قيمة % 257.22 في سنة 2017 خلال الفترة قيد الدراسة، أما بالنسبة لسنتين 2018 و 2019 فهي في انخفاض وصولاً إلى 13.15%.
2- مؤشر إنتاجية: هي عامل نجاح أي مؤسسة والزيادة في أرباحها، ويمكن قياسها عن طريق قياس القيمة المضافة المحقق من طرف المؤسسة بالعلاقة الآتية:

$$\text{مؤشر الإنتاجية} = \frac{[\text{القيمة المضافة للسنة } (n+1) - \text{القيمة المضافة للسنة } (n)]}{\text{القيمة المضافة للسنة } (n)} \times 100$$

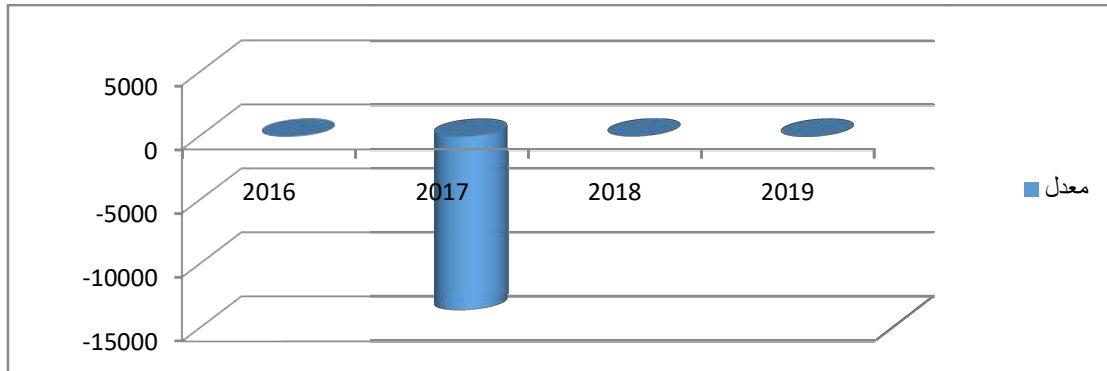
جدول 2-8: مؤشر الإنتاجية خلال الفترة 2016-2019

السنوات	2016	2017	2018	2019
القيمة المضافة	-105747822.69	14329865007.37	16680112287.91	12802549048.16
معدل الزيادة	-98.34	-13650.97	16.40	-23.24

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2016-2019) مديرية المالية والمحاسبة

2015 = -6392766560.85 = القيمة المضافة

الشكل 2-8: مؤشر الإنتاجية



المصدر: مخرجات برنامج Excel

الفصل الثاني.. الدراسة التطبيقية لأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي
لمؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز - ورقة

تعليق: نلاحظ من الجدول إن معدل مؤشر الإنتاجية في سنة 2017 سجلت بنسبة 13650.97- % كأقل قيمة، و 16.40% كأعلى معدل سجل في سنة 2018.

الفرع الرابع: تقييم محور التعلم والنمو

1- معدل التأطير: يقيس هذا المؤشر مدى تحسين أسلوب التصرف الناجع في الموارد البشرية الذي يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها، ويتم تحديد هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

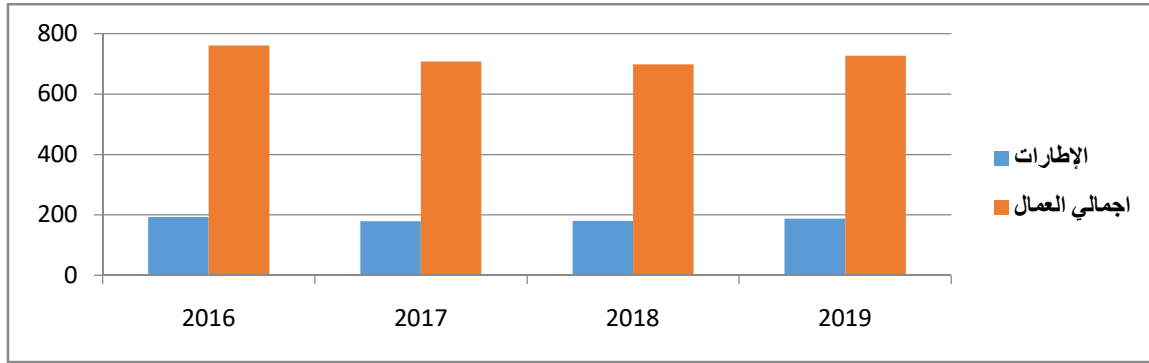
$$\text{معدل التأطير} = \text{عدد الإطارات} / \text{إجمالي العمال}$$

جدول 2-9: معدل التأطير خلال الفترة 2016-2019

السنوات	2016	2017	2018	2019
عدد الإطارات	193	179	180	188
إجمالي العمال	761	708	698	727
المعدل	0.25%	0.25%	0.26%	0.26%

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2016-2019) مديرية المالية والمحاسبة

الشكل 2-9: معدل التأطير



المصدر: مخرجات برنامج Excel

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ سنة 2016 و 2017 قدرة نسبة التأطير بـ: 0.25% وفي سنة 2018 و 2019 قدر بـ: 0.26%.

2- معدل دوران العمال: يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك ما يجعلها تهتم بالموارد البشرية فزيادة في معدلات التوظيف في المؤسسة يعبر على توسعها، يمكن تحديد هذا المؤشر عن طريق تحديد نسبة التوظيف من سنة إلى آخر كما يلي:

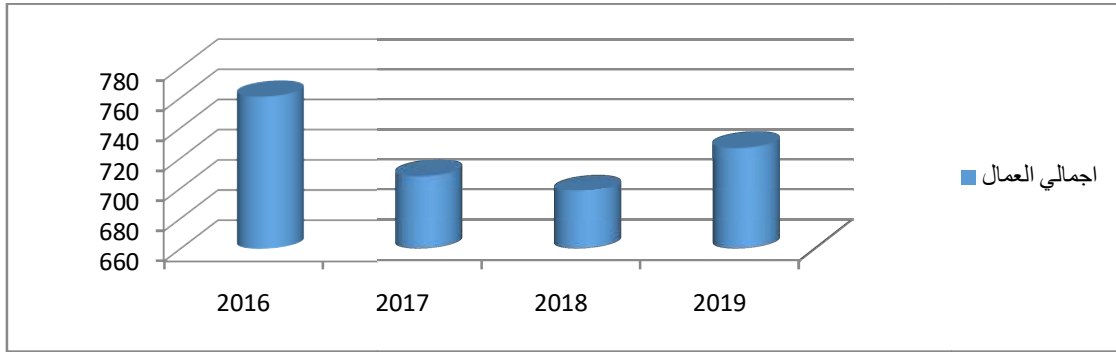
$$\text{معدل دوران العمال} = \frac{[\text{إجمالي العمال في السنة } (n+1) - \text{إجمالي العمال في السنة } (n)]}{\text{إجمالي العمال في السنة } (n)} \times 100$$

جدول 2-10: معدل دوران العامل خلال الفترة 2016-2019

السنوات	2016	2017	2018	2019
إجمالي العمال	761	708	698	727
المعدل	91.68%	-6.96%	-1.41%	4.15%

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2016-2019) مديرية المالية والمحاسبة

الشكل 2-10: معدل دوران العامل



المصدر: مخرجات برنامج Excel

تعليق: نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معدل عدد الموظفين في سنة 2019 قدر بـ 727، بعدما كان يبلغ في سنة 2016 بـ 761، أي هناك انخفاض في عدد توظيف العمال يقدر بـ 34 عاملاً.

3- رقم الأعمال المتوسط للعامل: ويتم تحديد ذلك من خلال المعلومات المتحصل عليها والموجودة في الجدول التالي وبحسب العلاقة التالية:

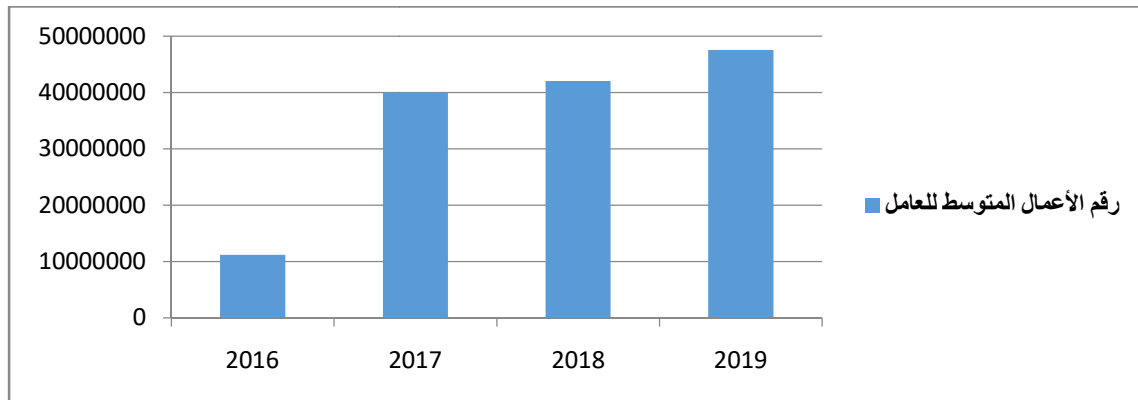
$$\text{رقم الأعمال المتوسط} = \text{رقم أعمال} / \text{عدد العمال}$$

جدول 2-11: رقم الأعمال المتوسط للعامل خلال الفترة 2016-2019

السنوات	2016	2017	2018	2019
رقم أعمال	85222459279.88	283230573899.16	293503847017.99	345881340385.21
عدد العمال	761	708	698	727
رقم أعمال المتوسط للعامل	111987462.91	400043183.47	420492617.50	475765255.00

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2016-2019) مديرية المالية والمحاسبة

الشكل 2-11: رقم الأعمال المتوسط للعامل



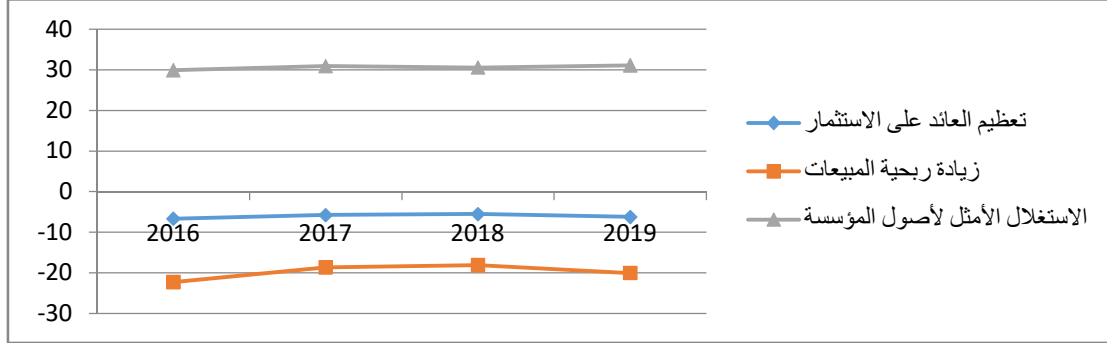
المصدر: مخرجات برنامج Excel

تعليق: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ارتفاع في رقم الأعمال من سنة 2016 حيث قدر بـ 111987462.91 إلى غاية 2019 قدر بـ 475765255.00.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

نتائج البعد المالي:

الشكل 2-12: يبين تطور مؤشرات الأداء البعد المالي

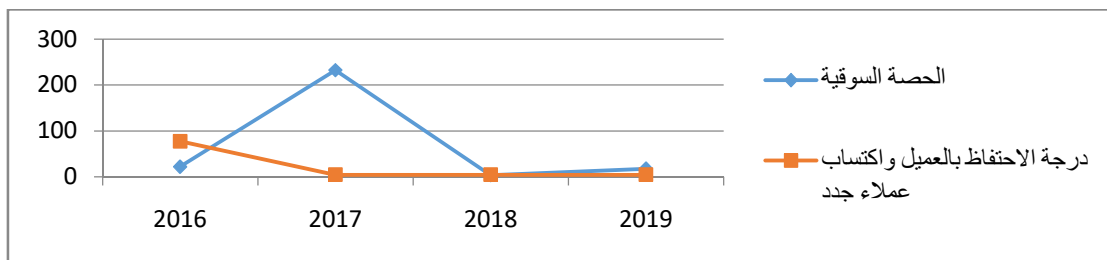


المصدر: مخرجات برنامج Excel

- 1- **تعظيم العائد على الاستثمار:** من خلال الجدول (2-2) تبين لنا أن معدل العائد على استثمار خلال الفترة الممتدة من 2016 إلى غاية 2018 في ارتفاع تدريجي مما يدل على مساهمة أصول المؤسسة في نتيجة الدورة واتضح لنا أن مؤسسة حققت عائد خلال الفترة الممتدة أما بالنسبة للسنة 2019 تراجع معدل العائد على الاستثمار رغم الزيادة في أصول المؤسسة وهذا يرجع إلى حجم الاستثمارات طويلة المدى في المناطق النائية التي استفادت من مشاريع ضخمة ونتيجة التأخر في ربط العدد الكهربائي ينتظر عائد في المستقبل مما أدى إلى انخفاض في نتيجة الدورة وهناك أسباب أخرى تجعل من نتيجة في تناقص منها الانقطاع في الكهرباء والغاز مما يؤثر في عوائد المؤسسة، وكذا التأخر في إعداد الفواتير من طرف الزبائن الجدد ونلاحظ أن المؤسسة حققت أداء مالي سيئ خلال سنة 2019 ومنه يعتبر الأداء المالي للمؤسسة في تراجع مقارنة في الفترة ما بين 2016-2018 حققت أحسن أداء لها على عكس السنة الموالية لها.
- 2- **معدل هامش الربح:** من خلال الجدول (3-2) تبين لنا أن المؤسسة حققت هامش ربح خلال الفترة الممتدة من 2016 إلى غاية 2018 من خلال التحكم في التكاليف وأيضا نتيجة زيادة عدد المشتركين وارتفاع الطلب على طاقة الكهرباء بينما خلال سنة 2019 لم تحقق هامش الربح، وهذا نتيجة لوجود توسعات سكانية، وكذلك بسبب حجم الاستثمارات.
- 3- **معدل دوران الأصول:** من خلال الجدول (4-2) تبين لنا أن هناك تذبذب خلال السنوات وهذا يعود إلى طبيعة المؤسسة كونها تتعامل مع الزبائن والمؤسسات ونظرا لوجود تماطلات في التسديد حيث لاحظنا أن للمؤسسة معدل دوران أصول جيد ومنه نقول أن معدل دوران يعطي فعالية أكبر في قياس الأداء المالي.

نتائج بعد العملاء:

الشكل 2-13: يبين تطور مؤشرات الأداء بعد العملاء

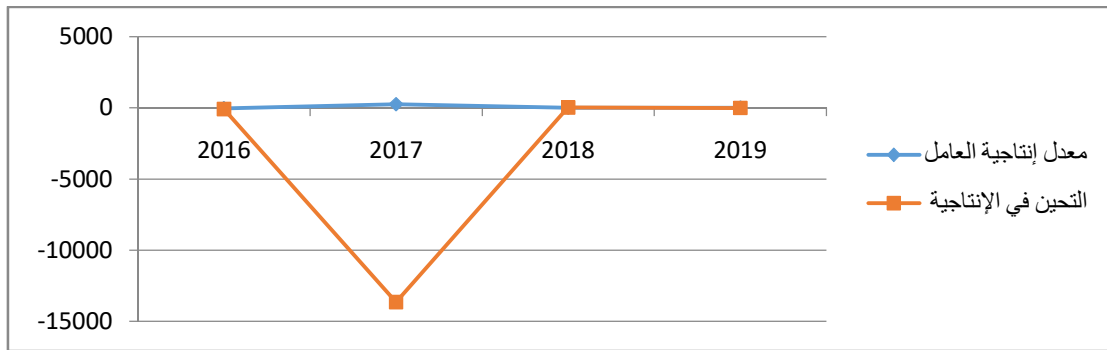


المصدر: مخرجات برنامج Excel

- 1- الحصاة السوقية:** من خلال الجدول (2-5) تبين لنا أن معدل النمو السنوي للمبيعات عرف ارتفاع حاد في معدل من 2016 إلى غاية 2017 وهذا نتيجة لزيادة الكمية المستهلكة وكذا الزيادة في عدد الزبائن، وسجل في الفترة المتبقية المدروسة ارتفاع تدريجي نتيجة ارتفاع الطلب على طاقة الكهرباء، وأيضا بسبب البرامج الاستعجالي للكهرباء 2013-2017 لمواجهة ارتفاع الطلب في الكهرباء.
- 2- درجة الاحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد:** من خلال الجدول (2-6) تبين لنا أن معدل درجة الاحتفاظ بالعميل في انخفاض خلال الفترة الممتدة من 2016 إلى غاية 2019 وهذا يعاود إلى وجود بعض المشاكل في التوزيع، وكذا الزيادة في عدد الزبائن مما يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على تلبية كل الطلبات.

نتائج بعد العمليات الداخلية:

الشكل 2-14: يبين تطور مؤشرات الأداء لبعده العمليات الداخلية

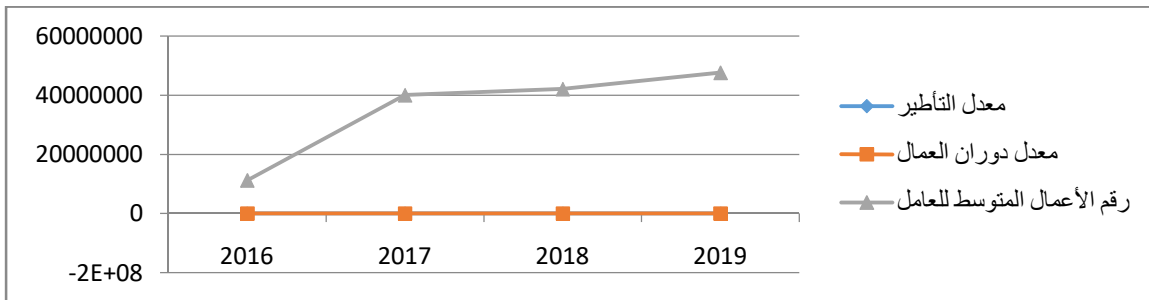


المصدر: مخرجات برنامج Excel

- 1- معدل إنتاجية العامل:** من خلال الجدول (2-7) تبين لنا أن أدنى معدل إنتاجية العامل كانت في سنة 2016، أما في السنة في 2017 سجلت أعلى معدل وهذا بسبب الزيادة في الطلب أما في سنتين 2019 عرفت تزايد خفيف بعد انخفاضها سنة 2018 وهذا ما يدل على تقلبات زيادة الإنتاج والتأخر في ربط العدد الكهربائي للزبائن الجدد، وأيضا بسبب البرامج الاستعجالي للكهرباء 2013-2017 لمواجهة ارتفاع الطلب في الكهرباء.
- 2- مؤشر الإنتاجية:** من خلال الجدول (2-8) تبين لنا أن معدل مؤشر إنتاجية سجل سنة 2017 كأقل قيمة وهذا بسبب عدم الثبات بين الإنتاج والاستهلاك أما في السنة 2018 سجلت أعلى معدل وهذا يرجع إلى زيادة إنتاج السنة المالية وهذا يدل على قدرة المؤسسة على تحقيق فائض قيمة مرتفع.

نتائج بعد التعلم والنمو:

الشكل 2-15: يبين تطور مؤشرات الأداء لبعده التعلم والنمو



المصدر: مخرجات برنامج Excel

الفصل الثاني.. الدراسة التطبيقية لأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي
لمؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز - ورقة

- 1- **معدل التأخير:** من خلال الجدول (2-9) تبين لنا أن معدل التأخير في نسب متقاربة وثابت من سنة 2016 إلى 2017 حيث قدر بـ 0.25% و أيضا الثبات في سنة 2018 إلى غاية 2019 قدر بـ 0.26% وذلك يعطي دلالة على أن أداء المؤسسة جيد أي كلما كان معدل الإطارات مرتفع يساعد في تكوين عمال مؤهلين وأيضا نتيجة الخبرة التي اكتسبتها المؤسسة في التأخير وكذلك حجم المؤسسة.
- 2- **معدل دوران العمال:** من خلال الجدول (2-10) تبين لنا أن في سنة 2017 و 2018 سجل انخفاض إلى أن في سنة 2019 ارتفاع وهذا يعود إلى زيادة في التوظيف لاحتياج المؤسسة إلى عمال أكثر من أجل الارتفاع في مستوى الإنتاج.
- 3- **رقم الأعمال المتوسط للعامل:** من خلال الجدول (2-11) تبين لنا أن معدل رقم الأعمال المتوسط للعامل عرف خلال الفترة الممتدة 2016-2019 ارتفاع ويعود سبب هذا الزيادة هو زيادة المبيعات خلال هذا الفترة.

الجدول رقم 2-12: نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح لمؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز ورقة (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 الزبون الجديد بالكهرباء (بالأيام)	5	7	7	7	8
	أجل ربط الزبون الجديد بالغاز (بالأيام)	5	7	6	7	7
	أجل إنجاز 1 كم من الكهرباء (بالأيام)	10	35	40	33	40
	أجل إنجاز 1 كم من الغاز (بالأيام)	10	35	40	0	35
		30%				
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%
	نسبة إنجاز المشاريع المتعلقة بإجمالي الشبكة الكهرباء	5	100%	107%	102%	207%
	نسبة إنجاز المشاريع المتعلقة بإجمالي الشبكة الغاز	5	100%	93%	97%	111%
		35%				
التعليم والنمو	نسبة التكوين في المدى الطويل بالنسبة للمستهدف	10	100%	120%	100%	0
	التكوين في المدى القصير بالنسبة للمستهدف	5	100%	140%	175%	191,25
		15				
100%						

المصدر: من اعداد الطالبتين

التعليق: الجدول 2-12 يبين أداء محاور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة، حيث نلاحظ أن محور العملاء والعمليات الداخلية كان أدائهم يقدر بـ 30% و 35% على الترتيب وهذا لأن المؤسسة تعتمد كل المحورين في قياس أدائها، بينما كل من محور المالي ومحور التعلم والنمو قدرت نسبة أدائهم بـ 20% و 15% وهذا لأن المؤسسة لاتعيرهما أهمية كبيرة، ويمكن أيضا الاستعانة بالمؤشرات المقترحة للاهتمام بتحسين مختلف مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، والعمل على تشجيع المستمر من أجل الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية المتاحة للمؤسسة، كما يمكنها من تشخيص مستوى الأداء الحالي من أجل تعزيزه على المدى المتوسط والطويل.

خلاصة الفصل:

إن الهدف من خلال هذا الفصل هو معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الاستراتيجي، وتجسيد الطابع النظري على أرض الواقع من خلال هذه الدراسة على مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز ورقلة، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة وقد تم استعراض مجتمع وعينة بالإضافة إلى متغيرات الدراسة في الأخير مصادر جمع المعلومات وشرح المنهج المتبع، ثم القيام باستعراض أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات، أما المبحث الثاني فتناول عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها حيث تم الاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وذلك بدراسة كل مؤشر من أبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، حيث من خلال إجراء هذه الدراسة في الأخير توصلنا إلى أن مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة تركز على بعد العملاء وبعد العمليات الداخلية في قياس أدائها، بينما كل من البعد المالي وبعد التعلم والنمو لا تعبرهم أهمية كبيرة.

خاتمة

تمحور موضوع المذكرة في محاولة الإبراز أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الاستراتيجي، وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للدراسة التي من خلالها تم تحديد ماهية البطاقة وأهميتها، إضافة إلى التطرق لمختلف الأدوات ونماذج قياس الأداء حيث تبين أن عملية تقييم الأداء تمتز بأهمية بالغة في لمؤسسة كونها مراة التي تعكس الأوضاع الحقيقية للمؤسسة من جوانب عديدة.

فبطاقة الأداء المتوازن من بين أكثر الأساليب و الأنظمة الحديثة فعالية في تقييم الأداء المؤسسة وهي تحتوي على الأبعاد التالية (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) فهي ظهرت نتيجة العجز أو النقص الذي حدث في الأدوات التقليدية لتقييم الأداء، وهذا كان في القديم، حيث كان يهتم على الجوانب المالية ولا يراعي لجوانب غير المالية التي تعطي صورة واضحة للمؤسسة فبطاقة الأداء المتوازن تصب في اتجاهين اتجاه الاستراتيجي يخدم الإدارة العليا، وتشغيلي يخدم الإدارات الأخر في محور القرارات قصيرة الأجل.

وفي دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع من حيث بطاقة الأداء المتوازن و أثرها على تقييم الأداء الاستراتيجي، وحاولنا تحليل العلاقة بينهما من خلال الإجابة على إشكالية البحث والمتمثلة في "كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لدى مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز ورقلة"، وبعد استيفاء البحث توصلنا إلى النتائج والتوصيات نوردها كما يلي:

أولا/النتائج:

النتائج النظرية:

- إن الاعتماد على الأدوات التقليدية لقياس الأداء في المؤسسة غير كاف لتحقيق التوازن بين جميع مصالحها؛
- إن بطاقة الأداء المتوازن من بين أكثر الأنظمة الحديثة فعالية وكفاءة في تقييم أداء المؤسسة كونها تركز على محاور مختلفة تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية وعوامل داخلية وخارجية؛
- الهدف من تقييم الأداء هو معرفة وضعية المؤسسة من خلال تحديد الفرص المتاحة أمامها، والتهديدات المفروضة والتعرف على إمكانياتها الداخلية من نقاط القوة ونقاط الضعف.

النتائج التطبيقية:

- المؤسسة تولي اهتمام بالغ بالنسبة لمحور العملاء ومحور العمليات الداخلية؛
- عدم اهتمام المؤسسة على محور المالي لأن هدفها ليس تحقيق الربح؛
- تطابق مؤشرات الأبعاد البطاقة مع المؤشرات المعتمدة لتقييم الأداء لمؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز ورقلة بالنسبة كبيرة جدا؛
- توجد في المؤسسة لوحة القيادة وهذا ما يساعدها على تطبيق نموذج لبطاقة الأداء المتوازن؛
- تعتمد مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز ورقلة على المؤشرات المالية والغير المالية؛
- مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز ورقلة لها إستراتيجية ولها مؤشرات لقياس وكشف الانحرافات وتصحيحها وتتمشى بمبادئ بطاقة الأداء المتوازن.

اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: تتمثل مرتكزات بطاقة الأداء المتوازن في أربعة أبعاد وهي (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو) وتم التوصل إلى النتائج التالية:
- بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن مجموعة من الأبعاد (بعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) متكاملة ومتوازنة؛
- وهذا ما أثبت صحة الفرضية.

- **الفرضية الثانية:** يتم تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز لمديرية ورقلة على المقاييس المالية والمقاييس غير مالية، وتم التوصل إلى النتائج التالية:
 - تسجل مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز ورقلة مستويات أداء استراتيجي مرتفع؛
 - وهذا ما يثبت صحة الفرضية.
- **الفرضية الثالثة:** تؤثر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز ورقلة بالتأثير على مؤشرات العملاء والعمليات الداخلية، وتم التوصل إلى النتائج التالية:
 - بالاعتماد على النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن نلاحظ أن الأبعاد أكثر وزناً وتحسناً هي بعد العملاء والعمليات الداخلية 30% و35% على الترتيب وبالتالي هما أكثر تأثيراً على الأداء الاستراتيجي؛
 - وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

ثانياً. الاقتراحات: على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقاً نقدم بعض التوصيات والاقتراحات حول فعالية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة:

- على مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز ورقلة الاهتمام بكل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعدم تركيز على محور واحد فقط؛
- ضرورة الاهتمام مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز ورقلة باستثمارات قصيرة الأجل من أجل تحقيق عوائد بالنسبة لمحور المالي للمؤسسة؛
- تعزيز قدرات بطاقة الأداء المتوازن من خلال زيادة الوعي بأهمية تطبيق أبعادها داخل المؤسسة؛
- العمل على دعم وتعزيز بطاقة الأداء المتوازن ووضع ضوابط كفيلة لفاعليتها قصد بلوغ الأهداف المرجوة؛
- ضرورة إجراء العديد من الملتقيات والدورات العلمية والتدريبية للعاملين بمؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز ورقلة لتعرفهم بأهمية بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تطبيقها بشكل فعال؛
- العمل على تحسين مؤشرات الأداء الرئيسية سواء المالية أو غير المالية؛
- العمل على تحسين جانب التوقعات وتقريب الأهداف الموضوعية مع موارد المؤسسة؛
- توفير الإمكانيات المادية والمالية والمعنوية من أجل اعتماد الأنظمة الحديثة لمراقبة التسيير.

رابعا/ آفاق الدراسة:

بغية توسيع آفاق البحث العلمي في هذا المجال، نقترح إمكانية المواصلة في ميادين بغية معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

- أثر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء التنافسي؛
- أهمية بطاقة الأداء المتوازن في التغيير التنظيمي؛
- تقييم أداء الجامعات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؛
- القيادة الإبداعية و أثرها على الأداء الاستراتيجي؛
- أثر بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة التسيير.

المراجع

المراجع:
أولا/ المراجع العربية
الكتب:

- 1- عبد الفتاح المغربي عبد الحميد، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر، مصر.
- 2- محمد عبد الرحمن رحاب، اثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، الدار الجزائرية، الجزائر، ط1، 2015.

الأطروحات والمذكرات

- 3- بلاسكة صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير الإدارة الإستراتيجية (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس سطيف-الجزائر، 2012، بتصرف.
- 4- خان محمد ناصر، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل، أطروحة الدكتوراه علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات (غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2021/2020.
- 5- ريغة احمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة2، (غير منشورة)، الجزائر، 2014، بتصرف.
- 6- السعدون هدى مؤيد حاتم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، رسالة ماجستير في علوم المحاسبة، جامعة القادسية، العراق، 2017.
- 7- صيتي أبو بكر، الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بن يوسف خدة، الجزائر، 2010 .
- 8- عريوة محاد، بتصرف دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة الصناعات الغذائية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في إطار مدرسة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011/2010.
- 9- لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تجارية (غير منشورة) ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018.
- 10- محمد لقمان معروف فضل، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية دراسة ميدانية: مؤسسة البصر الخيرية العالمية- السودان، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جامعة السودان، 2015.
- 11- نورإسراء نايف محمد، استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية، أطروحة ماجستير في المنازعات الضريبية، بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2017.

المجلات:

- 12- جميل أية طالب، الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر التدريسيين العراقيين المغتربين وتأثيره في الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي- بحث ميداني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد93، المجلد 22، 2016.

- 13- جودة محفوظ احمد، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة عمان الأردن، المجلد 11، العدد 02، 2008.
- 14- حافظ عبد الناصر علك، أسعد عباس صادق السعيد، تقييم الأداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية باعتماد مؤشرات دولية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد 107، 2018.
- 15- حجاج عبد الرؤوف وأحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية 2011-2014، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، عدد 3 ديسمبر 2015.
- 16- خميس لملا هادي، المهارات الناعمة للموارد البشرية ودورها في الأداء الاستراتيجي، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة بغداد، العدد 26، بغداد، 2020.
- 17- دودين احمد يوسف، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء الخاصة الأردن، المجلد 9، العدد 02، 2009.
- 18- الطويل أكرم أحمد، حكمت رشيد سلطان، العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، المجلة العربية للإدارة، جامعة الموصل، العراق.
- 19- عبد الستار عائشة عبد الكريم، تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار - العراق، المجلد 10، العدد 23، 2018.
- 20- عبودي صفاء إدريس، رياض أحمد محمد، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في الشركة العامة لاسمنت الشمالية في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العدد 41، 2018.
- 21- مهري عبد الحميد، استخدام تكاليف الجودة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، العدد 2، ديسمبر 2020.

ثانيا/ المراجع الأجنبية

الأطروحات والمذكرات

- 22- Reshitaj & Tikhonova, "The managerial views on the use of Balanced Scorecard in Kristianstad municipality", kristianstad University public Administration Master Programme, 2013.

المجلات

- 23- Tariq et al, "Investigating the impact of balanced scorecard on Performance of Business: A study based on the Banking Sector of Pakistan", Ibt Journal of Business Studies (Formerly Journal of Management & Social Sciences), vol.9, No.1, spring 2014.

المواقع

- 24- Presentation du groupe sonelgaz, www.sonelgaz.dz.

الملاحق

الملحق 1: جدول حسابات النتائج لسنة 2015-2016

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz	EXERCICE 2016
	DATE 18/04/2021 10.25.09
COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE	Définitif

	note	2016	2015
Ventes et produits annexes		85 222 459 279,88	69 649 115 287,08
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		85 222 459 279,88	69 649 115 287,08
Achats consommés		- 62 365 269 671,31	- 55 758 971 927,22
Services extérieures et autres consommations		- 22 962 937 431,26	- 20 282 909 920,71
II - Consommation de l'exercice		- 85 328 207 102,57	- 76 041 881 847,93
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		- 105 747 822,69	- 6 392 766 560,85
Charges de personnel		- 11 142 256 476,85	- 10 921 076 279,60
Impôts, taxes et versements assimilés		- 1 437 289 039,45	- 1 244 011 152,00
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 12 685 293 338,99	- 18 557 853 992,45
Autres produits opérationnels		4 003 916 849,29	3 524 785 954,35
Autres charges opérationnelles		- 328 879 005,85	- 363 726 222,24
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 10 706 658 335,20	- 9 145 396 242,75
Reprise sur pertes de valeur et provisions		703 867 980,27	1 935 693 444,62
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 19 013 045 850,48	- 22 606 497 058,47
Produits financiers		86 512 639,07	33 300 645,39
Charges financières		- 115 191 544,58	- 734 872 429,22
prestations fournies frais financiers		101 200 603,76	345 842 591,39
Prestations reçues frais financiers		- 101 200 603,76	- 345 842 591,39
VI - RESULTAT FINANCIER		- 28 678 905,51	- 701 571 783,83
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 19 041 724 755,99	- 23 308 068 842,30
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		162 469 172 355,47	143 322 033 116,37
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 181 510 897 111,46	- 166 630 101 958,67
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 19 041 724 755,99	- 23 308 068 842,30
Eléments extraordinaires (produits)		33 309 440,59	16 599 871,34
Eléments extraordinaires (charges)		- 200 809,73	- 5 046 244,38
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		33 108 630,86	11 553 626,96
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 19 008 616 125,13	- 23 296 515 215,34

الملحق 2: جدول حسابات النتائج لسنة 2017-2018

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz	EXERCICE 2018
	DATE 21/01/2021 16.33.18
COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE	Définitif

	note	2018	2017
Ventes et produits annexes		293 503 847 017,99	283 230 573 899,16
Production immobilisée		20 315 701,35	0,00
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		293 524 162 719,34	283 230 573 899,16
Achats consommés		- 203 754 818 543,26	- 197 350 949 731,71
Services extérieures et autres consommations		- 73 089 231 888,17	- 71 549 759 160,08
II - Consommation de l'exercice		- 276 844 050 431,43	- 268 900 708 891,79
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		16 680 112 287,91	14 329 865 007,37
Charges de personnel		- 34 569 541 024,82	- 36 245 303 953,71
Impôts, taxes et versements assimilés		- 5 125 254 781,33	- 4 933 515 793,44
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 23 014 683 518,24	- 26 848 954 739,78
Autres produits opérationnels		15 989 490 099,02	15 944 497 656,78
Autres charges opérationnelles		- 1 252 581 683,56	- 1 129 174 023,65
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 49 700 712 632,22	- 43 720 306 118,42
Reprise sur pertes de valeur et provisions		5 294 675 557,37	2 936 914 281,21
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 52 683 812 177,63	- 52 817 022 943,86
Produits financiers		576 395 404,02	1 364 589,26
Charges financières		- 961 589 362,53	- 90 434 916,37
prestations fournies frais financiers		17 848 605,78	33 426 025,07
Prestations reçues frais financiers		- 17 848 605,78	- 33 426 025,07
VI - RESULTAT FINANCIER		- 385 193 958,51	- 89 070 327,11
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 53 069 006 136,14	- 52 906 093 270,97
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		557 856 275 103,48	453 663 060 996,95
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 610 925 281 239,62	- 506 569 154 267,92
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 53 069 006 136,14	- 52 906 093 270,97
Eléments extraordinaires (produits)		0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges)		0,00	0,00
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 53 069 006 136,14	- 52 906 093 270,97

الملحق 3: جدول حسابات النتائج لسنة 2018-2019

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz		EXERCICE 2019	
		DATE 21/01/2021.16.34.23	
COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE		Définitif	
	note	2019	2018
Ventes et produits annexes		345 881 340 385,21	293 503 847 017,99
Production immobilisée		61 626 441,26	20 315 701,35
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		345 942 966 826,47	293 524 162 719,34
Achats consommés		- 247 918 691 021,82	- 203 754 818 543,26
Services extérieures et autres consommations		- 85 221 726 756,49	- 73 089 231 888,17
II - Consommation de l'exercice		- 333 140 417 778,31	- 276 844 050 431,43
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		12 802 549 048,16	16 680 112 287,91
Charges de personnel		- 49 282 271 406,22	- 34 569 541 024,82
Impôts, taxes et versements assimilés		- 6 142 213 337,51	- 5 125 254 781,33
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 42 621 935 695,57	- 23 014 683 518,24
Autres produits opérationnels		16 929 910 898,39	15 989 490 099,02
Autres charges opérationnelles		- 2 260 177 235,62	- 1 252 581 683,56
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 50 674 202 936,40	- 49 700 712 632,22
Reprise sur pertes de valeur et provisions		8 844 259 804,63	5 294 675 557,37
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 69 782 145 164,57	- 52 683 812 177,63
Produits financiers		466 738 171,37	576 395 404,02
Charges financières		- 23 657 144,51	- 961 589 362,53
prestations fournies frais financiers		0,00	17 848 605,78
Prestations reçues frais financiers		0,00	- 17 848 605,78
VI - RESULTAT FINANCIER		443 081 026,86	- 385 193 958,51
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 69 339 064 137,71	- 53 069 006 136,14
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		0,00	0,00
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		626 701 551 790,65	557 856 275 103,48
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 696 040 615 928,36	- 610 925 281 239,62
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 69 339 064 137,71	- 53 069 006 136,14
Eléments extraordinaires (produits)		0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges)		0,00	0,00
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 69 339 064 137,71	- 53 069 006 136,14

الملحق 4: ميزانية المؤسسة جانب الأصول لسنة 2015-2016

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz		EXERCICE 2016	
		DATE 18/04/2021 10.20.45	
BILAN ACTIF		Définitif	

ACTIF	note	brut 2016	amort 2016	2016	2015
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		5 676 175,17	4 494 019,70	1 182 155,47	1 773 233,20
Autres immobilisations incorporelles		159 200,00		159 200,00	159 200,00
Immobilisations corporelles					
Terrains		184 105 892,18		184 105 892,18	184 038 325,17
Agencements et aménagements de terrains		561 945 155,42	277 805 591,70	284 139 563,72	207 782 000,48
Constructions (Batiments et ouvrages)		4 878 727 014,83	2 065 732 082,04	2 812 994 932,79	2 095 249 171,28
Installations techniques, matériel et outillage		257 236 168 733,92	102 769 314 778,95	154 466 853 958,97	131 432 531 165,32
Autres immobilisations corporelles		29 437 133 095,17	10 614 381 762,19	18 822 751 332,98	16 487 793 409,91
Immobilisations en cours		53 823 473 857,08		53 823 473 857,08	51 982 234 399,02
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées		4 336 000,00		4 336 000,00	4 336 000,00
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		9 545 221,55		9 545 221,55	9 917 439,03
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		346 141 270 345,32	115 731 726 232,58	230 409 542 112,74	202 405 914 344,39
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		60 474 323,32	23 189 864,98	37 284 458,34	22 277 433,67
Créances et emplois assimilés					
Clients		40 548 531 264,71	3 519 223 977,20	37 027 307 287,51	29 291 641 160,67
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		6 807 015 804,10	55 502 078,51	6 751 513 725,59	5 148 695 489,49
Impôts		4 104 867 107,78		4 104 867 107,78	2 693 314 316,62
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		6 999 594 716,46	83 276 539,78	6 916 318 176,68	10 512 223 184,21
TOTAL ACTIF COURANT		58 518 483 216,37	3 681 192 460,47	54 837 290 755,90	47 668 151 584,96
TOTAL GENERAL ACTIF		404 659 753 561,69	119 412 920 693,05	285 246 832 868,64	250 073 965 929,35

الملحق 5: ميزانية المؤسسة جانب الأصول لسنة 2017-2018

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz		EXERCICE 2018			
		DATE 21/01/2021 16.25.57			
BILAN ACTIF		Définitif			
ACTIF	note	brut 2018	amort 2018	2018	2017
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		492 494 713,04	475 226 951,14	17 267 761,90	20 658 976,21
Autres immobilisations incorporelles		3 555 146,95	642 188,02	2 912 958,93	3 156 531,10
Immobilisations corporelles					
Terrains		852 838 921,88		852 838 921,88	850 388 921,88
Agencements et aménagements de terrains		1 474 348 165,01	746 393 709,52	727 954 455,49	673 892 144,65
Constructions (Batiments et ouvrages)		23 959 957 370,09	7 965 389 057,80	15 994 568 312,29	13 538 716 316,40
Installations techniques, matériel et outillage		1 010 207 254 291,05	426 238 636 823,68	583 968 617 467,38	513 374 580 757,23
Autres immobilisations corporelles		105 322 108 815,67	51 246 946 247,91	54 075 162 567,78	59 347 576 021,80
Immobilisations en cours		105 897 079 477,72		105 897 079 477,72	143 184 369 557,93
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées		10 875 379 750,00	3 762 696 134,98	7 112 683 615,02	10 843 688 226,05
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		18 633 125,12		18 633 125,12	17 405 382,62
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		1 259 103 649 776,54	490 435 931 113,05	768 667 718 963,49	741 854 432 839,67
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		726 094 661,49	29 448 086,51	696 646 594,68	700 169 394,16
Créances et emplois assimilés					
Clients		132 826 920 097,56	11 065 940 211,55	121 762 979 886,01	122 628 763 006,70
Créances sur sociétés du groupe et associés		112 568 160,00		112 568 160,00	112 568 160,00
Autres débiteurs		13 489 811 359,12	361 391 467,34	13 128 419 891,78	18 432 182 872,01
Impôts		8 680 230 884,12		8 680 230 884,12	5 335 893 142,26
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		47 717 094 966,09	133 171 992,90	47 583 923 273,19	27 344 810 115,04
TOTAL ACTIF COURANT		203 554 720 128,38	11 589 951 438,40	191 964 768 889,98	174 554 386 690,17
TOTAL GENERAL ACTIF		1 462 658 369 904,92	502 025 882 551,45	960 632 487 353,47	916 408 819 529,84

الملحق 6: ميزانية المؤسسة جانب الأصول لسنة 2018-2019

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz		EXERCICE 2019			
		DATE 21/01/2021 16.26.51			
BILAN ACTIF		Définitif			
ACTIF	note	brut 2019	amort 2019	2019	2018
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		3 731 004 613,03		3 731 004 613,03	0,00
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		667 959 112,89	618 892 532,25	49 066 580,64	17 267 761,90
Autres immobilisations incorporelles		47 230 173,95	44 540 489,51	2 689 684,44	2 912 958,93
Immobilisations corporelles					
Terrains		874 491 131,38		874 491 131,38	852 838 921,88
Agencements et aménagements de terrains		1 689 104 211,25	909 945 961,17	779 158 250,08	727 954 455,49
Constructions (Batiments et ouvrages)		27 631 444 006,02	9 606 606 655,49	18 024 837 350,53	15 994 568 312,29
Installations techniques, matériel et outillage		1 150 054 080 533,81	495 197 246 112,14	654 856 834 421,67	583 968 617 467,38
Autres immobilisations corporelles		125 878 034 142,80	62 373 218 216,96	63 504 815 925,84	54 075 162 567,76
Immobilisations en cours		116 345 782 659,46		116 345 782 659,46	105 897 079 477,72
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées		3 375 000,00	0,00	3 375 000,00	7 112 683 615,02
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		20 610 295,62		20 610 295,62	18 633 125,12
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		1 426 943 115 880,21	568 750 449 967,52	658 192 665 912,69	768 667 718 663,49
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1 029 371 623,60	39 719 282,90	989 652 340,70	896 646 594,88
Créances et emplois assimilés					
Clients		184 864 832 224,07	15 919 247 152,72	168 945 385 071,35	121 762 979 886,01
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00	0,00	0,00	112 568 160,00
Autres débiteurs		20 697 664 913,89	423 864 769,68	20 273 800 144,31	13 124 043 799,45
Impôts		9 986 423 270,81		9 986 423 270,81	8 671 431 229,37
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		54 393 367 171,41	339 446 857,11	54 053 920 314,30	47 583 923 273,19
TOTAL ACTIF COURANT		270 971 459 203,76	16 722 278 062,31	254 249 181 141,47	191 951 592 942,90
TOTAL GENERAL ACTIF		1 697 914 575 083,97	585 472 728 029,83	1 112 441 847 054,16	960 619 311 606,39

الملحق 7: لوحة القيادة لسنة 2017



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

DIRECTION DISTRIBUTION OUARGLA

TABLEAU DE BORD MOIS
DE DECEMBRE 2017

1

الملحق 8: لوحة القيادة لسنة 2018



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

DIRECTION DISTRIBUTION OUARGLA

TABLEAU DE BORD MOIS
DE Décembre 2018

1

الملحق 9: لوحة القيادة لسنة 2019



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

CONCESSION DISTRIBUTION OUARGLA

TABLEAU DE BORD MOIS
De Décembre 2019

الفه رس

الفهرس

IV	الشكر.....
VI	الإهداء.....
VII	الملخص.....
IX	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي	
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.....
03	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن.....
12	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء الاستراتيجي.....
18	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي.....
19	المطلب الأول: الدراسات السابقة.....
24	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....
27	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز - ورقة	
30	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
30	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
30	المطلب الثاني: الأدوات المستعملة لجمع البيانات.....
32	المبحث الثاني: نتائج تطبيق بطاقة الأداء ومناقشتها.....
32	المطلب الأول: نتائج الدراسة.....
41	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
45	خلاصة الفصل.....
47	خاتمة
50	المراجع
53	الملاحق
62	الفهرس.....