

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية

شعبة العلوم المالية و المحاسبة تخصص تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان



مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء

المالي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس بورقلة 2018-2020

من إعداد الطالب: بوطبة محمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/12

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ: دشاش ام الخير (أستاذ محاضر - جامعة ورقلة) رئيسا

الأستاذ: هتهات المهدي (أستاذ محاضر - جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

الأستاذ: خمقاني بدر الزمان (أستاذ محاضر - جامعة ورقلة) مناقشا

2022/2021

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية

شعبة العلوم المالية و المحاسبة تخصص تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان



مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء

المالي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس بورقلة 2018-2020

من إعداد الطالب: بوطبة محمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/12

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ: دشاش ام الخير (أستاذ محاضر - جامعة ورقلة) رئيسا

الأستاذ: هتهات المهدي (أستاذ محاضر - جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

الأستاذ: خمقاني بدر الزمان (أستاذ محاضر - جامعة ورقلة) مناقشا

2022/2021

الإهداء

إلى والدتي ووالدي
إلى زوجتي وأبنائي
إلى أخوتي وأخواتي إلى اصدقائي وزملائي إلى كل
من يدعمني ويشجعني أهدي ثمرة جهدي.

شكر وتقدير

الحمد والشكر والمنة لله تعالى أولا وأخيرا على منة التوفيق وسداد الخطى في الطريق، والصلاة والسلام على المعلم الذي أوصانا بالشكر، وعلمنا البر، وزين بالبر أخلاقنا فجزاه الله عنا خير الجزاء أتوجه بالشكر والامنتان إلى كل من قدم لي العون بأسلوبه أو بآخر الإنجاز هذا العمل.

وأسجل شكري وتقديري بمداد من ذهب لأستاذي الفاضل "هتهات المهدي" الذي أشرف على إخراج هذا العمل من غير سأم أو ملل وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي ، من خلال إبراز أهمية الأداء المالي و التعرف على بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لقياس وتقييم أداء المؤسسة و محاولة تقييم الأداء المالي لمؤسسة موبليس باستخدام هذه البطاقة من خلال دراسة الحالة.

وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج هي أن اعتماد المؤسسات على الطرق التقليدية لقياس أدائها المالي لم يعد يفي بالغرض، وأن بطاقة قياس الأداء المتوازن تعد أداة مهمة لقياس الأداء، كما أن اعتماد المؤسسة على المحور المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن يمكنها من قياس مدى تحقق أهدافها المالية و استراتيجيتها.

الكلمات المفتاحية: بطاقة قياس الأداء المتوازن، أداء مالي، أهداف مالية، مستهدفات، موبليس .

Abstract:

This study aimed to measure the contribution of the Balanced Scorecard to improving financial performance, by highlighting the importance of financial performance and identifying the Balanced Scorecard as a tool for measuring and evaluating the performance of the institution, and trying to evaluate the financial performance of the Mobilis Corporation using this card through a case study. The most important findings of this study are that the institutions' reliance on traditional methods for measuring their financial performance is no longer sufficient, and that the balanced scorecard is an important tool for measuring performance, and that the institution's reliance on the financial axis of the balanced scorecard enables it to measure the extent to which the balanced scorecard has been achieved. its financial objectives and strategy.

Key words: Balanced scorecard, financial Performance, financial goals, targets, Mobilis.

قائمة المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--------|---|
| I | إهداء |
| II | الشكر |
| III | الملخص |
| IV | قائمة المحتويات |
| VI | قائمة الأشكال |
| VII | قائمة الجداول |
| VIII | قائمة الملاحق |
| أ-ر | مقدمة |
| 01 | الفصل الأول: الأساسيات النظرية و التطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن و الأداء المالي |
| 02 | تمهيد |
| 03 | المبحث الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن |
| 03 | المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن |
| 03 | أولاً: نشأة و تطور بطاقة الأداء المتوازن |
| 07 | ثانياً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن |
| 08 | ثالثاً: مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن |
| 08 | رابعاً: مكونات بطاقة الأداء المتوازن |
| 10 | خامساً : منظورات (أبعاد) بطاقة الأداء المتوازن |
| 15 | المطلب الثاني: الأداء المالي وعلاقته ببطاقة الأداء المتوازن |
| 15 | أولاً: مفهوم الأداء المالي |
| 16 | ثانياً: أهمية الأداء المالي |
| 16 | ثالثاً: خصائص الأداء المالي |
| 17 | رابعاً: متطلبات الأداء المالي |
| 18 | خامساً : العوامل المؤثرة في الأداء المالي |
| 20 | سادساً : بطاقة الأداء المتوازن كمؤشر لتحسين الأداء المالي |
| 22 | المبحث الثاني: مكانة الموضوع ضمن الدراسات السابقة |
| 22 | المطلب الأول: الدراسات السابقة |
| 22 | أولاً : الدراسات الوطنية (المحلية) |
| 26 | ثانياً: الدراسات الأجنبية |

| | |
|----|---|
| 29 | المطلب الثاني: أوجه الاختلاف و التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة |
| 32 | خلاصة الفصل الأول |
| 33 | الفصل الثاني : دراسة تأثير بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء المالي في مؤسسة موبيليس (المديرية الجهوية بورقلة) |
| 34 | تمهيد |
| 35 | المبحث الأول: تقديم مؤسسة موبيليس |
| 35 | المطلب الأول: التعريف بمؤسسة موبيليس |
| 37 | المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية موبيليس بورقلة |
| 39 | المبحث الثاني:إعداد و تصميم بطاقة الأداء المتوازن |
| 39 | المطلب الأول: نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي) |
| 46 | المطلب الثاني: عرض و تحليل النتائج |
| 57 | خلاصة الفصل الثاني |
| 59 | خاتمة |
| 61 | قائمة المراجع |
| 65 | قائمة الملاحق |

قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | اسم الشكل | رقم الشكل |
|------------|--|-----------|
| 04 | مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن | 1.1 |
| 05 | الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن | 2.1 |
| 06 | الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن | 3.1 |
| 11 | منظور العملاء (بعد) في بطاقة الأداء المتوازن | 4.1 |
| 12 | محور العمليات الداخلية وسلاسل العرض التحديث (الابتكار) | 5.1 |
| 19 | العوامل المؤثرة في الأداء المالي | 6.1 |
| 38 | الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بورقلة | 1.2 |
| 40 | نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن | 2.2 |
| 42 | بطاقة قياس الأداء المتوازن المحور المالي للمديرية الجهوية موبيليس بورقلة | 3.2 |
| 46 | نتيجة الاستغلال المستهدفة و المحققة خلال السنوات 2018-2019-2020 | 4.2 |
| 47 | تطور تكاليف وإيرادات ونتيجة الاستغلال للسنوات 2018-2019-2020 | 5.2 |
| 48 | رقم الأعمال المستهدف و المحقق خلال السنوات 2018-2019-2020 | 6.2 |
| 49 | رقم النتيجة الصافية المستهدفة و المحققة خلال السنوات 2018-2019-2020 | 7.2 |
| 52 | تطور عدد الزبائن خلال السنوات 2018-2019-2020 | 8.2 |

قائمة الجداول

| رقم الصفحة | اسم الجدول | رقم الشكل |
|------------|--|-----------|
| 29 | مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة | 1.1 |
| 44 | بطاقة الأداء المقترحة لتقييم الأداء المالي للمديرية الجهوية موبيليس بورقلة لسنة 2018 | 1.2 |
| 45 | بطاقة الأداء المقترحة لتقييم الأداء المالي للمديرية الجهوية موبيليس بورقلة لسنة 2019 | 2.2 |
| 45 | بطاقة الأداء المقترحة لتقييم الأداء المالي للمديرية الجهوية موبيليس بورقلة لسنة 2020 | 3.2 |
| 50 | نسبة التداول المحققة للسنوات 2018-2019-2020 | 4.2 |
| 51 | معدل العائد على الأصول المحقق للمؤسسة خلال سنوات 2018-2019-2020 | 5.2 |
| 53 | تطور رقم أعمال المؤسسة للسنوات 2018-2019-2020 | 6.2 |
| 54 | تطور نسبة عدد العمال مؤسسة موبيليس لسنتي 2018-2019-2020 | 7.2 |
| 54 | معدل التوظيف في المؤسسة للسنوات 2018-2019-2020 | 8.2 |
| 55 | معدل التأخير في المؤسسة للسنوات 2018-2019-2020 | 9.2 |
| 55 | معدل تطور الحوافز والمكافأة بالمؤسسة للسنوات 2018-2019-2020 | 10.2 |

قائمة الملحق

| رقم الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|------------|---------------------------------------|------------|
| 66 | ميزانية موبيليس لسنة 2018 | 1 |
| 68 | جدول حسابات النتائج موبيليس لسنة 2018 | 2 |
| 69 | ميزانية موبيليس لسنة 2019 | 3 |
| 71 | جدول حسابات النتائج موبيليس لسنة 2019 | 4 |
| 72 | ميزانية موبيليس لسنة 2020 | 5 |
| 74 | جدول حسابات النتائج موبيليس لسنة 2020 | 6 |

مقدمة

أ-توطئة:

يعد الأداء مفهوما هاما بالنسبة لمنظمات الأعمال، كما أن تحسينه أصبح ضرورة خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة في مختلف قطاعات الأعمال الأمر الذي ألزم المؤسسات إلى تبني أدوات إدارية جديدة تمكنها من تحقيق أهدافها وضمان بقائها.

ومن بين أهم تلك الأدوات، أدوات قياس الأداء ولقد اعتمد المسيرين عليها إلا أن عملية التقييم اقتصرت على المعايير المالية التي أصبحت غير قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء، فالتركيز عليها فقط أصبح غير ملائم لبيئة الأعمال المعاصرة، الأمر الذي شكل عائق أمام قدرة المؤسسة في خلق قيمة اقتصادية في المدى الطويل مما استدعى البحث عن أدوات جديدة لقياس أداء المؤسسات ومن بين أهم وأحدث هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن، إلى جانب العديد من الأدوات الأخرى كنموذج القيادة نموذج التقييم الوظيفي...

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم وأحدث أدوات تقييم الإستراتيجية، لما تمثله كنظام إداري متكامل يربط الرؤية الإستراتيجية للأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة أي يشمل مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية، ويتم توزيعها إلى أربعة أبعاد: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو؛ فهي تعمل على إحداث التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وأبعاد داخلية وأخرى خارجية. إذ تعد نظاما يسعى إلى توجيه وتحسين الأداء والرفع من فعالية المؤسسة. ومن خلال هذا يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ب-الإشكالية:

أين تكمن مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي لمؤسسة موبيليس؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بورقلة لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي...) كأداة للتقييم؟
- هل هناك اهتمام من طرف مؤسسة موبيليس بورقلة بتحسين أدائها المالي؟
- هل هناك علاقة بين بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي) وعملية تحسين الاداء المالي لمؤسسة موبيليس بالمديرية الجهوية بورقلة؟

ت-الفرضيات:

يستند هذا البحث على الفرضيات التالية:

- هناك مستوى مقبول لتطبيق مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بورقلة لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة.
- تهتم مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بورقلة كثيرا بعملية تحسين أدائها المالي.
- هناك علاقة قوية بين بطاقة الأداء المتوازن وعملية تحسين الأداء المالي لمؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بورقلة.

ث-أسباب اختيار الدراسة:

1-الأسباب الموضوعية:

- حداثة الموضوع محل الدراسة، حيث يرجع ذلك إلى حداثة استعمال بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية

- محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسة الاقتصادية بموضوع بطاقة الأداء المتوازن

2-الأسباب الشخصية:

- للموضوع علاقة مباشرة مع التخصص العلمي
- تشجيع الأستاذ المؤطر للموضوع
- الرغبة الشخصية في الإثراء والاطلاع على هذا الموضوع

ج-أهمية الدراسة:

تتضح أهمية البحث في المستوى العلمي في أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة، وكمدخل لتحسينه. أما على المستوى العملي في محاولة تحسين أداء مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بورقلة، من خلال بطاقة الأداء المتوازن. أهداف الدراسة:

- معرفة مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية على بطاقة الأداء المتوازن
- تسليط الضوء على موضوع بطاقة الأداء المتوازن وربطها بمجال التخصص
- مدى الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كتنقية حديثة من أدوات مراقبة التسيير
- شرح لكيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسة موبيليس -المديرية الجهوية بورقلة -

هـ- أهداف الدراسة :

- التعرف على أهمية بطاقة الأداء المتوازن ودراسة الأبعاد التي تقوم عليها.
- محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة.
- شرح كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.
- الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تبني هذا الأسلوب، وكذا زيادة وتحسين أدائها باستعماله.

و- حدود البحث:

الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في مؤسسة موبيليس -المديرية الجهوية بورقلة -

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث ميدانيا في السداسي الثاني للسنة الجامعية 2022/2021

ي- هيكل البحث:

نظرا لطبيعة الدراسات في العلوم الاجتماعية ولاسيما الاقتصادية منها وتحقيقا لأهدافها فإننا نرى بأنه سوف يتم إستخدام خليطا من المناهج المعتمدة في الدراسات الاقتصادية المتمثلة في:

الجانب النظري: للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمه، اخترنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء الاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب العربية والأجنبية وبعض الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

الجانب الميداني: ويعتمد على أسلوب دراسة حالة، وذلك بجمع المعلومات اللازمة من أجل محاولة التطبيق الميداني لنموذج بطاقة الأداء المتوازن داخل مؤسسة موبيليس -المديرية الجهوية بورقلة - ومحاولة تفسير النتائج المتحصل عليها.

الفصل الأول: الأساسيات

النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء

المتوازن والأداء المالي

تمهيد:

فرض عصر المعلومات والظروف المتغيرة المحيطة بالمؤسسة طبيعة منافسة تختلف عن سابقتها، حيث أصبحت مهمة قيادة المؤسسات وإدارتها أمر صعب، مما أوجب على المؤسسات الاقتصادية مواكبة هذه الظروف والبحث عن الارتقاء بأدائها من خلال تطوير معايير ومقاييس أكثر دقة وشمولية.

لقد توصلت الأبحاث إلى استحداث أدوات لتقييم وتحسين الأداء في المؤسسات تضم مؤشرات جديدة إلى جانب المؤشرات المالية، ألا وهي " بطاقة الأداء المتوازن "، هذه البطاقة تجمع في أربعة أبعاد رئيسية هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

يمكن النظر للأداء المالي على أنه ترجمة لأهداف وغيات المؤسسة الاقتصادية، حيث أصبح من اللازم أكثر من أي وقت مضى أن تقوم المؤسسة بعمليات تقييم متكرر وذلك بسبب بيئتها ومحيطها الذي يحمل مخاطر قد تؤدي لزوال المؤسسة في أي وقت.

ومن أجل الإحاطة بنظام بطاقة الأداء المتوازن، والتعرف على مفهوم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية والعلاقة بينهما، ارتأينا إلى دراسة الإطار النظري والتطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي من خلال مبحثين :

المبحث الأول : الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي

المبحث الثاني : مكانة الموضوع ضمن الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي

سننتظر في هذا المبحث إلى مفاهيم عامة حول بطاقة الأداء المتوازن من حيث المفهوم والأهمية والمكونات، ثم نتطرق إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة وتصميمها وعلاقتها بالأداء المالي.

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

سنحاول عرض كيفية نشوء وتطور بطاقة الأداء المتوازن ومن ثم إعطاء مفهوم دقيق وواضح، ثم المكونات والأهمية ومزايا البطاقة.

أولاً : نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

1- نشأة بطاقة الأداء المتوازن

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن عام 1992 م، على يد الباحثان ROBERT KAPLAN (أستاذ للحاسبة بجامعة هارفارد)، و DAVID NORTON (مستشار بولاية بوسطن)، وذلك إثر دراسة دامت عاماً كاملاً وشملت اثنا عشرة مؤسسة من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، حيث انطلق الباحثان من فرضية أن مؤشرات الأداء المالية لم تعد فعالة بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وأن اعتماد هذه الأخيرة على المقاييس المالية يآثر سلباً على قدرتها في خلق القيمة، من هنا قام الباحثان بمناقشة مجموعة من الخيارات والبدائل انتهت بهم إلى تصميم أداة جديدة لتقييم الأداء تم تسميتها ببطاقة الأداء المتوازن.¹

2- تطور بطاقة الأداء المتوازن

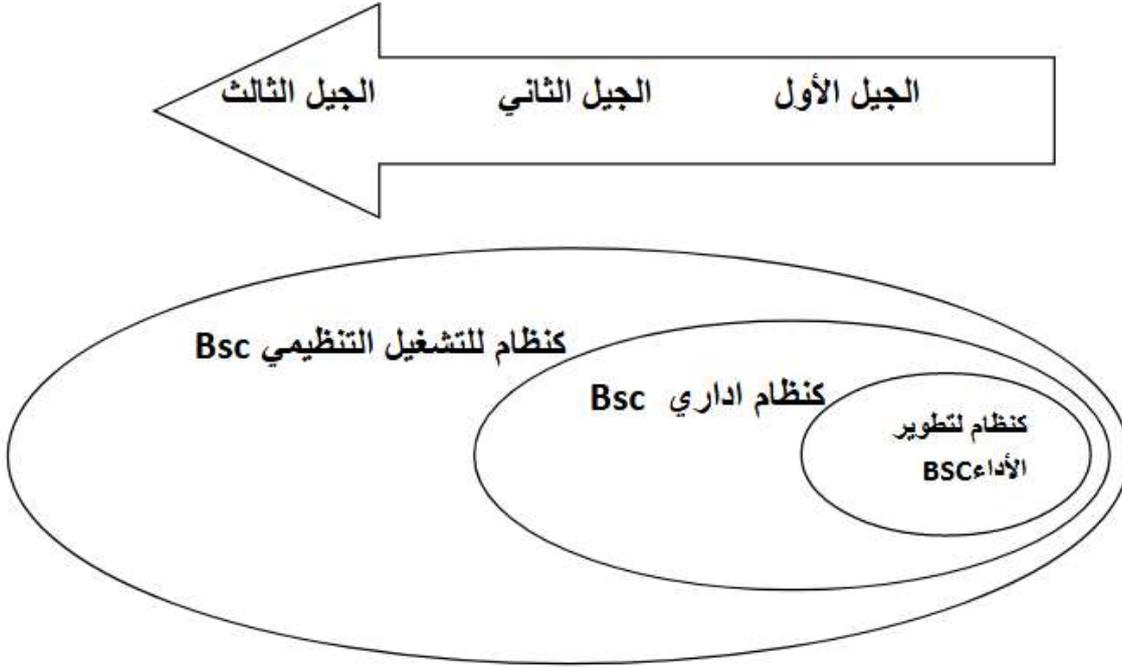
شهدت بطاقة الأداء المتوازن العديد من التطورات، حيث مرت بثلاث أجيال عندما بدأ التعامل مع هذه الأداة في بداية الأمر (الجيل الأول على أنها نظام لتقييم الأداء، والذي كان من مميزاته الأساسية: قياس الأداء، تنفيذ الاستراتيجية، اقتراح أربعة أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن). ثم تطور بعد ذلك لتصبح نظاماً إدارياً مع الجيل الثاني، وتميزت بتحقيق التعلم التنظيمي، معالجة المشاكل التشغيلية، توفير التغذية الراجعة، بناء المعرفة التنظيمية، وفي الجيل الثالث غير على أنها إطار للتغيير التنظيمي داخل المؤسسة، حيث تميز هذا الجيل بإحداث التغيير في المؤسسة، استحداث الخريطة الاستراتيجية، إعداد الاتصال الاستراتيجي.²

الشكل الموالي يوضح لنا الأجيال الثلاثة لبطاقة الأداء المتوازن:

¹ ريغة أحمد الصغير، "تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، 2013 - 2014، ص.64

² الويزة سعادة، "بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2012-2013، ص.24

الشكل رقم (1-1): مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

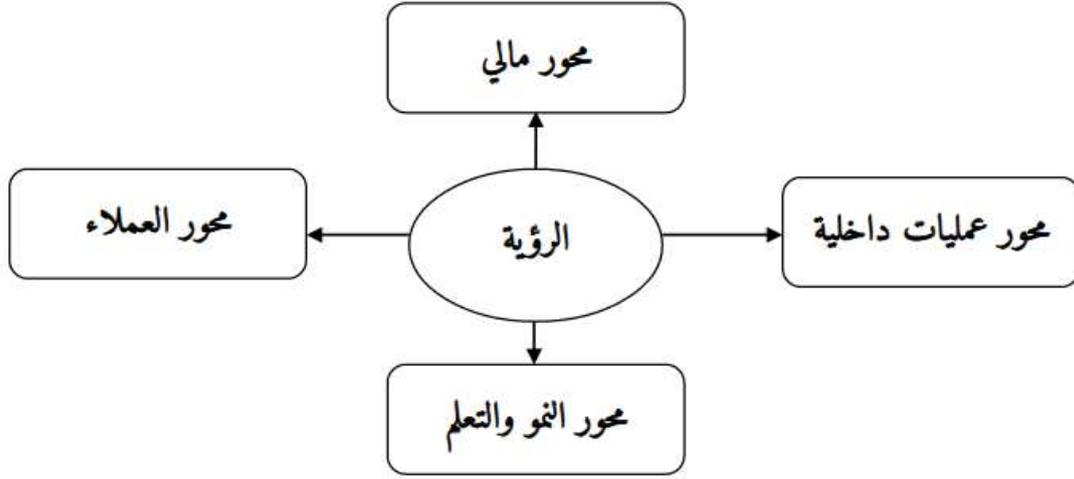


المصدر: نادية راضي عبد الرحيم، دمج المؤشرات الأداء البيئي منظمات الأعمال في التنمية المستدامة،
مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، المجلد 21، العدد الثاني، 2005، ص17

• **الجيل الأول 1992:** حيث تم وضع بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة أبعاد لقياس الأداء. إن هذا الجيل تميز بإضافة ثلاث أبعاد أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم إضافة للبعد المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه الأبعاد الأربعة. وأن اقتراح ربط رؤية وأهداف المؤسسة بأبعاد البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجيع الموازنة للأداء في الميادين المختلفة.¹

¹ وائل محمد صبحي ادريس، طائر محسن منصور الغالبي، "أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن" دار وائل للنشر، عمان 2009 ص 145

الشكل رقم (1-2): الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



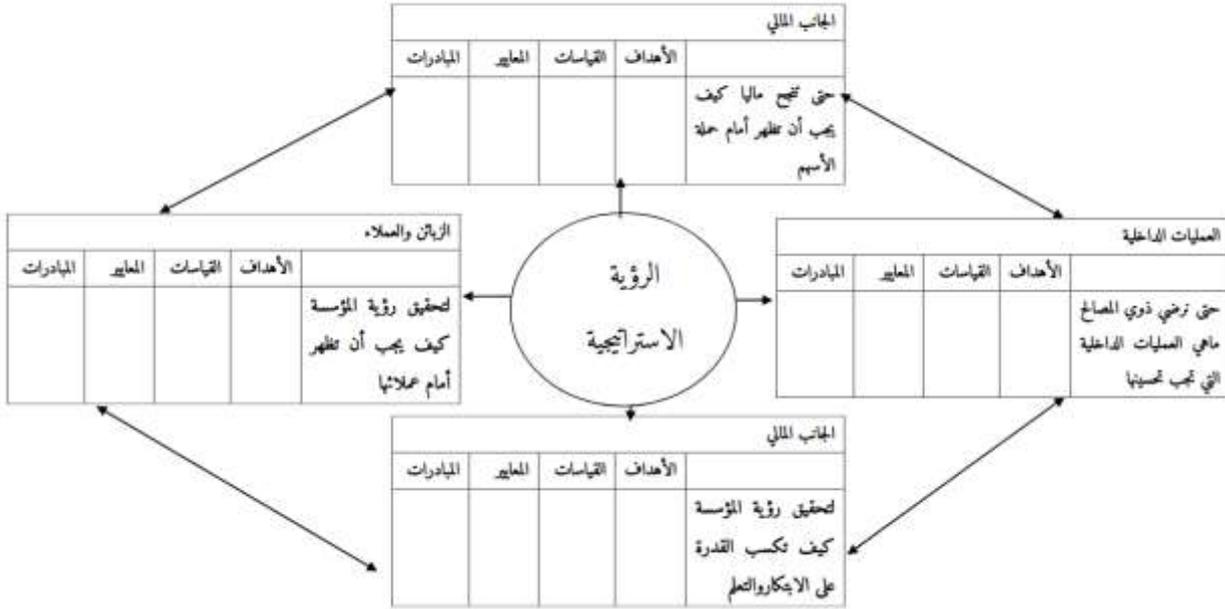
المصدر: بلا سكة صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، 2011/2012، ص20

- **الجيل الثاني 1996:** نتيجة لتطبيق الجيل الأول من البطاقة في العديد من المنظمات، ظهرت عدة عيوب ومشاكل في تطبيق هذا الجيل ومن أهمها:¹
 - أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة الأداء المتوازن جاء واسعا وغامضا وله رؤى وتصورات متباينة عنها.
 - كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه الأبعاد من جانب، وإقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من أبعاد بطاقة التقييم المتوازن.
 - اعتبارها أداة لتطوير الأداء وليس لقيادة الأداء، وبالتالي إهمالها لجانب كبير من المؤسسة.وفي البداية تم ترجمة هذه الأبعاد بسؤال أولي يعطي رؤية لكيفية اختيار القياسات الملائمة ضمن كل بعد، وهي:

- ✓ للنجاح ماليا، كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين، وحملة الأسهم؟
- ✓ لتحقيق رؤية المؤسسة، كيف يجب ان تظهر المؤسسة أمام عملائها ؟
- ✓ لتحقيق رضا المستثمرين والعملاء، ماهي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها المؤسسة ؟

¹ وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص.146

الشكل رقم (3-1): الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



Source : R. Kaplan. D. Norton, Le Tableau De bord Prospectif, Pilotage Stratégique., Paris 2002, p 21

• **الجيل الثالث 2000:** ركز الجيل الثالث على تحسين خصائص وأليات تصميم الجيل الثاني للبطاقة بهدف إعطائها صيغ وظيفية أكثر ارتباطا بالجوانب الاستراتيجية للأداء، حيث تمثلت الإضافة الجديدة في هذا الجيل ما أطلق عليه بعبارة القصد (الغاية)، وهي تقدير أو تخمين متفق عليه حول نتائج الأداء المرغوبة خلال فترة زمنية مستقبلية محددة.¹

¹ ريفة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة2،

ثانياً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن : هناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن أهمها:

التعريف الأول: بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.¹

التعريف الثاني: بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن مقياس استراتيجي يعمل على تسيير الأداء في المؤسسة، ليتم في مدى ضوء الأهداف والاستراتيجيات الموضوعية.²

التعريف الثالث: عرفها كل من D.Norton & R. Kaplan سنة 1996 بأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في انجاز الأعمال، ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة.³ وفي الأخير يمكن استنتاج التعريف الآتي : بطاقة الأداء المتوازن هي ذلك النظام الذي يعكس التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، المقاييس المالية وغير المالية، القيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات، وبين معايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية، ولذا تقيس بطاقة الأداء المتوازن أداء المؤسسة من خلال أربعة عناصر أساسية

هي الجانب المالي، جانب العمليات الداخلية، جانب التعلم والنمو، وجانب العملاء. وقد سميت بطاقة الأداء المتوازنة لأنها:⁴

- توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل
- تراعي المؤشرات المالية وغير المالية
- تقيس الأداء الحالي والمستقبلي والماضي

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 192.

² سعاد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، مصر، 2003 2004، ص 208
³ د محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، قياس الأداء المتوازن، دار معزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص 257.

⁴ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 72

- تركز على تحسين العمليات وليس تخفيضها (النظرة الكلاسيكية)
- تقيس الأداء الداخلي والخارجي، من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة

ثالثا: مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تلخيص أهم الفوائد التي تحققها بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:¹

- تم إدارة بصورة شاملة عن المشروع
- تمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة
- تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المؤسسة
- تحسن النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق الغير مالية والأكثر نوعية
- تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.

رابعا: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة، وهي:²

- الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة، وماهي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها
- الاستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق

الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها

- المنظور: مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور، أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور وهي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو والمنظور هو عنصر أساسي في الاستراتيجية

- الأهداف: إن الهدف بيان عرض (معنى) الاستراتيجية، وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية

¹ د بلال خلف السكارنة، "التخطيط الاستراتيجي"، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.335
² محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر، 2005، ص 163.

- **المقاييس:** تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي ومنه توصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف، ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ماهي إلا تنبؤات على الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف
- **المستهدفات:** والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل
- **ارتباط السبب والنتيجة:** والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر، ويتم في ظل العلاقة تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للمجهود المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة
- **المبادرات الإستراتيجية:** هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والانجاز عملية التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا، حيث تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي ستقوم بها لتحقيق الهدف فمثلا قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن الخدمات، وقد تكون هناك مبادرة مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء أو غير ذلك، إن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية بل قد تكون نوعية أو وصفية، إذن فأهداف المؤسسة العليا سيحاول الجميع الاشتراك في تحقيقها بالإضافة لذلك فإنه ينبغي بذل مجهود للوصول إلى الأهداف ومؤشرات الأداء المناسبة لإستراتيجية المؤسسة وطبيعة عملها

خامسا: منظورات (أبعاد) بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراته

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد أو منظورات رئيسية تتمثل فيما يلي:

1- المنظور المالي ومؤشراته:

1-1 المنظور المالي: يعتبر هذا المحور المحصلة النهائية لكافة التغيرات والتحليل الذي يتم في المحاور الأخرى، حيث أن جميع هذه المحاور ينصب التحسين فيها في نهاية الأمر إلى تحسين موقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك والتي قد تكون في شكل تعظيم ربحية السهم أو معدل العائد المرتفع على الأصول المستثمرة، فالمؤشرات المالية التي يتضمنها هذا الجانب من النظام تمثل قيمة أساسية في تحديد أثر الأحداث الاقتصادية التي تمت أو حدثت داخل المؤسسة كما أن هذه المؤشرات قادرة على توضيح ما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة من حيث التطبيق والتنفيذ قد تحققت أم لا كحد أدنى.¹

1-2 مؤشرات المنظور المالي: تتمثل مؤشرات المحور المالي في النسب والمؤشرات المالية والتي تعتبر من أهم أدوات التحليل المالي شيوعا واستخداما في قياس وتقييم الوضع المالي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة من خلال إجراء مقارنات بين النسب والمؤشرات المالية للمؤسسة والنسب والمؤشرات المالية للمؤسسات المماثلة، كما تمكن النسب والمؤشرات المالية مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء لديها.

2- منظور العملاء ومؤشراته:

1-2 منظور العملاء: لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فانه يجب على مديري المؤسسة أن يحددوا طبيعة ونوعية العميل الواجب تحقيق رضاه، وكذلك حدود ومجال السوق الذي يمكن ممارسة النشاط من خلاله، حيث يقع في مجال منافسة مع الآخرين، ويتم قياس أداء المؤسسة في ضوء مدى النجاح المحقق للهدف الاستراتيجي الممثل في تحقيق رضاء العملاء.

2-2 مؤشرات منظور العملاء: فيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها لقياس

محور

العملاء:

- عدد العملاء الجدد
- المبيعات السنوية للعميل الواحد
- عدد أو نسبة العملاء المفقودين

¹ محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، داينمك للطباعة، مصر، 2005، ص 138

• متوسط الوقت الذي يتم استغراقه من الاتصال بالعميل حتى استجابة المبيعات؛ بالإضافة إلى المؤشرات السابقة نجد:¹

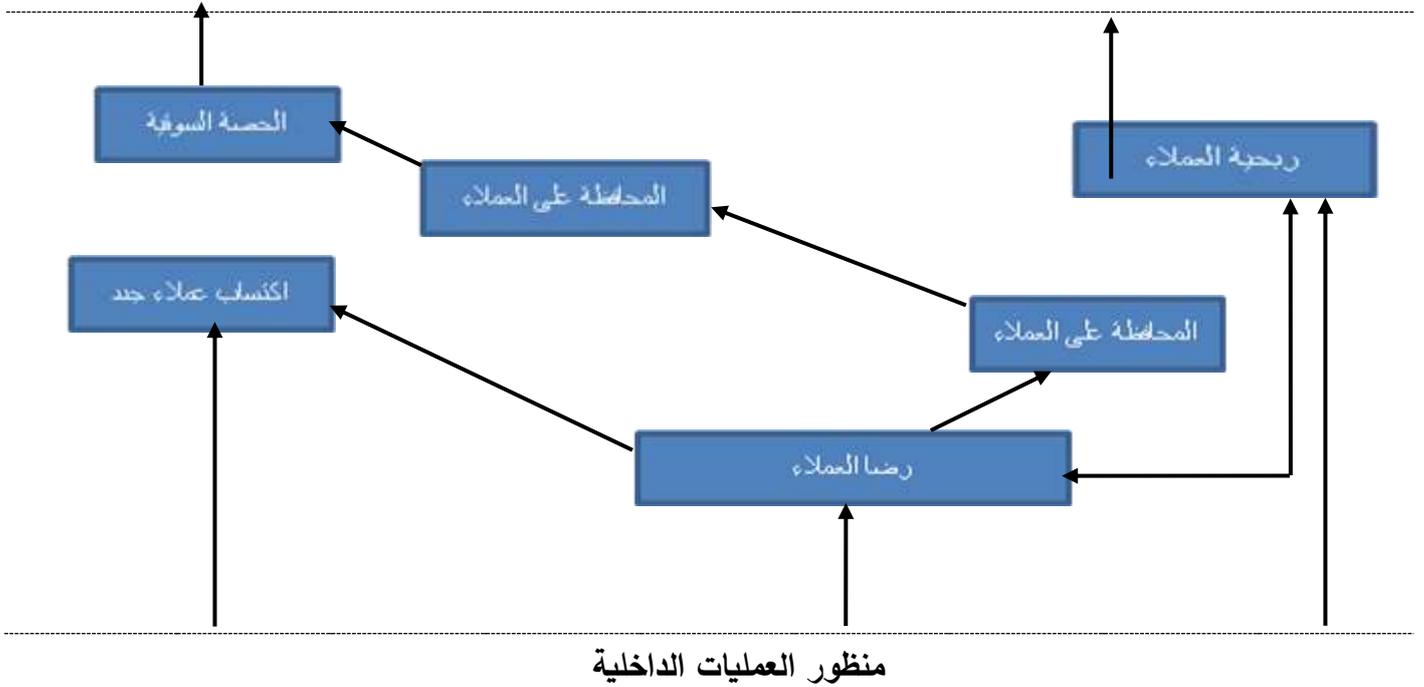
• الحصص السوقية (النصيب من السوق)

• رضا العميل عن مواعيد التسليم

• مقدار الزيادة في المبيعات للعميل الحالي من خلال منظور العملاء يتبين أن بطاقة الأداء المتوازن تطلب من المدراء أن يترجموا رسالتهم حول خدمة العملاء إلى مقاييس محددة تعكس العوامل التي تم العملاء، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-4): منظور العملاء (بعد) في بطاقة الأداء المتوازن

المنظور المالي



المصدر: محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، داينمك للطباعة، مصر، 2005، ص 139.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 226.

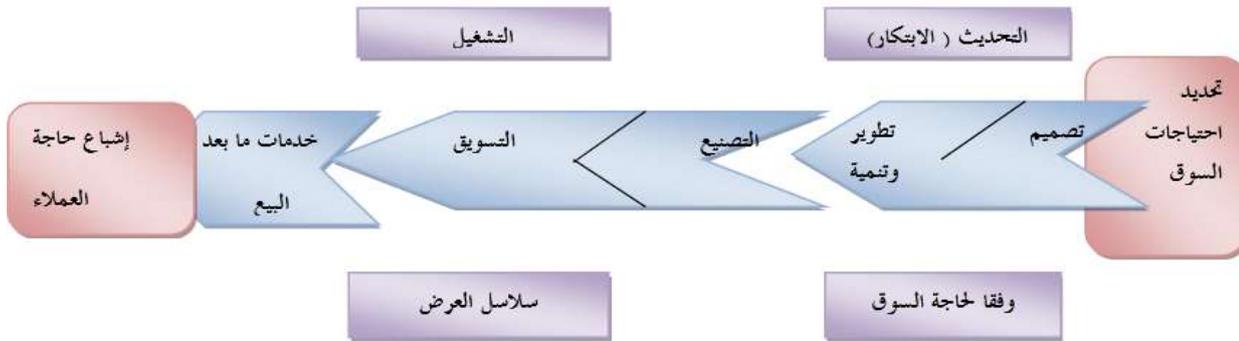
يتضح من الشكل (1-2) أن أداء المؤسسات الموجه إلى العملاء يصب في تحقيق الغايات والأهداف المالية، إن رضا العملاء يعد من أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة المؤسسة الذي يتحقق عند انجاز اكتساب عملاء جدد وخدمة منطقية جديدة في السوق التي تنعكس على المنظور المالي لزيادة الأرباح ونمو حجم المبيعات.

3- محور العمليات الداخلية ومؤشراته:

3-1 محور العمليات الداخلية: يقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين.¹

3-2 مؤشرات منظور العمليات الداخلية: إن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يفترض أن تنبثق من أنشطة الأعمال التي لها أثر على إرضاء العملاء، ويجب أن تحاول المؤسسات تحديد وقياس كفاءتها وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق ويستلزم من المؤسسات أن تقرر ما هي العمليات والكفاءات التي ينبغي أن نتفوق بها وتحديد المقاييس لكل منها، وهذا كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-5): محور العمليات الداخلية وسلاسل العرض التحديث (الابتكار)



المصدر : محمد يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، دابنك للطباعة، مصر، 2005، ص 140

يتضح من الشكل أن مراحل التحديث تضمن عمليات التقييم للمنتجات القائمة (في حالة تعديلها) أو اقتراح منتجات جديدة، ثم عملية التطوير والتحديث، بمعنى أن تقييم المنتج وتطويره يخضع الى

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص 339

احتياجات العملاء ومتطلباتهم، والتي يؤثر فيها موقف المنتجات البديلة والمماثلة داخل السوق، حيث يتطلب الأمر قيام المؤسسة بتلبية هذه الاحتياجات وتحديث المنتج بما يتفق مع التغيير الذي يظهر في هذه الاحتياجات، أما مراحل التشغيل فتضمن عمليات التصنيع والتسويق وتقديم خدمات ما بعد البيع، ولمرحلة التحديث أهمية كبيرة حيث أن المحركات والمسببات لتمييز أداء المؤسسة في الأجل الطويل قد تعتمد بشكل ملحوظ على ضرورة ابتكار أنواع جديدة من المنتجات والخدمات المقابلة وإشباع احتياجات العملاء الحاليين والمستهدفين .

يمكن رؤية تأثيرات عملية ما بسهولة أكبر بؤرة التركيز على العملاء، أو بؤرة التركيز على المجالات المالية، ومع ذلك فإن هذه المقاييس تجعل من الممكن تحديد ما إذا كانت العمليات:¹

✓ قد طرأ عليها تحسين، وذلك في حالة توفر بيانات قابلة للمقارنة للفترات المختلفة

✓ تقف على قدم المساواة مع عمليات الوحدات الأخرى، وذلك في حالة توفر بيانات قابلة للمقارنة مع وحدات أخرى، ويفضل أن تكون خارج المؤسسة والمعروف عنها أنها جيدة (القياس المقارن)

✓ قد حققت أهدافها إذا كانت مصاغة من منظور هذه المقاييس؟

وفيما يلي نذكر أهم المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها لقياس محور العمليات الداخلية:2

• نسب التسليم في الوقت المحدد؛

• متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات

• دوران المخزون

• المصروفات الرادارية بالنسبة للعامل الواحد

4- محور التعلم والنمو ومؤشراته:

4-1 محور التعلم والنمو: يحدد هذا المحور القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين. إلى جانب التعلم والنمو للمؤسسات ويؤكد على ثلاثة قدرات هي:³

• قدرة الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستوياته ومهاراته، ومسح لرضا الموظف ومعدلات

الدوران (نسبة الموظفين الذين تركوا المؤسسة سنويا) وإنتاجية الموظف

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 340

² د عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 155

³ رمضان فهم غربية، عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 197

• قدرات نظام المعلومات مقياس بنسبة من الموظفين الذين لديهم اتصال مفتوح مع معلومات العميل و نسبة

من العمليات الداخلية مع الوقت الحقيقي للتغذية المرتدة

• التحفيز والمكافآت، وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات ونسبة تعويضات الاعتماد على حوافز الفرد أو المجموعة.

4-2 مؤشرات منظور التعلم والنمو: فيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند قياس محو التعلم والنمو:¹

- الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب

- الاستثمار في تطوير أسواق جديدة

- مؤشر رضا العاملين

- نفقات التسويق للعميل الواحد

¹ رمضان فهيم غربية، عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 262

المطلب الثاني: الأداء المالي وعلاقته ببطاقة الأداء المتوازن

يحتل الأداء المالي مكانة مهمة داخل الشركات، حيث يلعب دورا مهما في قياس أداء الشركات وكفاءتها في استخدام مواردها، وذلك من خلال المؤشرات التي تدل على صحة المركز المالي لها.

أولا: مفهوم الأداء المالي:

يمكن السبب في تباين و تحديد مفهوم الأداء المالي إلى عدة أسباب منها ¹:

- إختلاف رأي الباحثين حول تحديد مفهوم الوظيفة المالية حيث إستندت بعض التعاريف للوظيفة المالية إلى القرارات المتخذة، الإستراتيجيات، الخطط، الأهداف، السياسات المالية، و أيضا مواجهة المصاعب و العقبات المالية، و الواقع أن هذه المفاهيم لا تستطيع تحديد و توضيح و الكشف عن طبيعة الوظيفة المالية، و يرجع هذا الغموض إلى عدم الشمول من جهة، و الغموض من جهة أخرى بسبب تباين و جهات نظر المهتمين؛

- تطور النظرة المالية الكلاسيكية إلى نظرة مالية معاصرة، حيث اعتبرت النظرة الكلاسيكية أن الوظيفة المالية الكلاسيكية في المؤسسة تلعب دور المزود بالأموال و تسييرها، و تعرف باسم مالية المؤسسة، مالية الشركات، و انهارت النظرة الكلاسيكية للوظيفة المالية في ظل الظروف الغير مؤكدة و انفصال الملكية عن الإدارة و بروز هدف مالي تقليدي مدعم من طرف الملاك و هو تعظيم القيمة السوقية لسعر السهم، و خلال الفترة الممتدة من 1950 إلى 1960 بزغت النظرية المالية الحديثة، رغم تباين الأهداف و تعدد أبعاد التطبيق إلا أنها في فحواها واقع اقتصادي ساهم بشكل واضح في نشوء علم التنظيمات... الخ، و وفقا لرؤية البروفيسور Conso، تعد النظرية المالية الحديثة نموذجا خارجيا للمؤسسة خاضعا لقوانين سوق الأصول، و ذلك بالفصل بين رأس المال الإقتصادي و رأس المال المالي؛

- تطور المؤشرات المحاسبية إلى مؤشرات مالية و اقتصادية، حيث عرفت المؤشرات تطورا من حيث الشكل و النوع إلى غاية 1985، حيث اتسمت المؤشرات بالطابع المحاسبي و المالي، فهي ذات صلة مباشرة بقياس العوائد و الأرباح، و استمرت هذه النظرة إلى غاية سنة 1995 أين أصبح الإهتمام بمؤشرات المردودية، ذلك لأن المؤشرات المحاسبية ذات الصلة بالأرباح لا تعطي صورة واضحة حول إمكانيات المؤسسة و مدى قدرتها على تحقيق نواتج عوائد يفوق قيمتها المحاسبية فضلا عن عدم نفعية المؤشرات المحاسبية في فترات التضخم و الوهم النقدي

¹ بلال فايز عمر وآخرون، " أثر الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، درامات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مجلد 41، العدد 2، 2014، ص 244.

يعرف الأداء المالي بأنه "مدى النجاح المالي الذي تستطيع فيه الشركات أن تعظم ثروة ملاكها من خلال الحصول على أعلى عائد ممكن من استثماراتها".¹

يعد الأداء المالي أيضا بأنه "وصف لوضع المنشأة الآن و تحديد الاتجاهات التي استخدمتها للوصول إليه من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات و صافي الثروة، كما يذكر الأداء المالي بأنه يوضح أثر هيكل التمويل على ربحية المنشأة، و يعكس كفاءة السياسة التمويلية للمنشأة".²

كما يعرف الأداء المالي أيضا على أنه "قياس لمدى إنجاز الأهداف من خلال استخدام المقاييس المالية"،³ و بالتالي يمكن أن يؤشر على الأداء المالي من خلال ثلاث زوايا رئيسية و هي:

- تأكيد الجودة و إدارتها التي تؤدي بدورها إلى زيادة الحصة السوقية و تحقيق أداء سوقي أفضل من خلال المحافظة و زيادة عدد الزبائن؛

- التأكيد على الإستخدام الأمثل للموجودات وتحسين الكفاءة الإنتاجية و تخفيض التكاليف؛

- دعم و تطوير الاستراتيجيات و قرارات الأعمال.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن الأداء المالي هو يتمثل في قدرة الشركة على استخدام مواردها بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها، والتي تتمثل في تخفيض تكاليفها وزيادة إيراداتها

ثانيا: خصائص الأداء المالي: يتسم الأداء المالي بالخصائص التالية:⁴

- ❖ الأداء المالي أداة تعطي صورة واضحة على الوضع المالي القائم في المؤسسة الاقتصادية
- ❖ الأداء المالي يحفز الإدارة لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أداء مستقبلي أفضل من سابقته
- ❖ الأداء المالي أداة تدارك الانحرافات والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة وتحديد مواطن القوة والضعف

❖ الأداء المالي وسيلة جذب المستثمرين للتوجه للاستثمار في المؤسسة

❖ الاداء المالي آلية أساسية وفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة

ثالثا: أهمية الأداء المالي: تتمثل أهمية الأداء المالي فيما يلي:⁵

❖ تقييم ربحية المؤسسة والهدف منه هو تعظيم قيمة المؤسسة و ثروة المساهم؛

❖ تقييم سيولة المؤسسة والهدف منه تحسين قدرة المؤسسة في الوفاء بالالتزامات؛

¹ بلال فايز عمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 245

² فلاح حسن عداي الحسيني؛ مؤيد عبد الرحمان عبدالله الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي و استراتيجي معاصر، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 234.

³ د ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة و مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 134

⁴ الخطيب، محمد محمود، "الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات"، الأردن، دار حامد، 2010، صفحة 45

⁵ الخطيب محمود، 2010، صفحة 47-48

- ❖ تقييم تطور نشاط المؤسسة والهدف منه معرفة سياسة المؤسسة في توزيع الأرباح؛
- ❖ تقييم مديونية المؤسسة من خلال معرفة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي؛
- ❖ تقييم تطور حجم المؤسسة من أجل تحسن القدرة الكلية للمؤسسة.

رابعاً: متطلبات الأداء المالي :

يتعين على القائمين بالتحليل معرفة مكونات القوائم المالية إلى جانب القوانين و التشريعات ذات الصلة بالموضوع نظراً لما يكتسبه القطاع من حيوية و حسية في آن واحد، و يحمل مفهوم الأداء مضامين، و في مقدمتها معاينة كفاءة استخدام الموارد المتاحة و التحقق من تنفيذ الأهداف المرسومة، و تأتي الحاجة لمعاينة قياس الأداء المالي نظراً إلى احتكاك الموضوع بباقي القطاعات الأخرى و نتيجة أيضاً لتداعيات التقدم في طريق و أساليب التمويل الحديثة التي فرضتها ظروف إقتصاد السوق الجديدة و ما أفرزته العولمة المالية من نتائج، ويمكن حصر متطلبات الأداء المالي في النقطتين التاليتين¹:

➤ ضرورة تقييم الأداء المالي:

يبرز هنا دور المؤسسة في المجتمع حول الإستخدام الأمثل للسيولة لتحقيق فوائد إيجابية من الأرباح في سبيل تشكيل الثروة و من ثم تعظيم القيمة السوقية، و التي بدورها تعمل على تعظيم عائد حملة الأسهم إن كانت المؤسسة مدرجة في البورصة، ولا يتأتي ذلك إلا من خلال تحقيق أقصى الإيرادات بأقل مخاطرة، حيث تعتمد المؤسسة إلى إحداث نوع من التوازن الأمثل بين الربحية و السيولة و في تسيير الأصول و الخصوم، طالما أنه يعتبر كل من التمويل و الربحية متغيران متناقضان من حيث الهدف و مرتبطين من حيث التأثير، فمن جهة تسعى المؤسسة إلى تغطية إحتياجات دورة الإستغلال و من جهة أخرى تسعى إلى تحقيق أقصى الأرباح، لذا نجد أن التمويل يعتبر أحد القيود الجد الهامة أمام تنفيذ القرارات المالية و لكن، ماهي الجوانب الرئيسية التي تمكن من الحكم على كفاءة الأداء؟؟

➤ الجوانب الرئيسية لتقييم الأداء :

يمكن تلخيص الجوانب المطلوب تقييمها للحكم على مدى كفاءة إدارة الأصول و الخصوم فيما يلي: قدرة التمويل الذاتي، نسبة التغطية و تحقيق هامش الأمان، التوظيف الكفاء للأموال، و معدل المردودية ؛ و

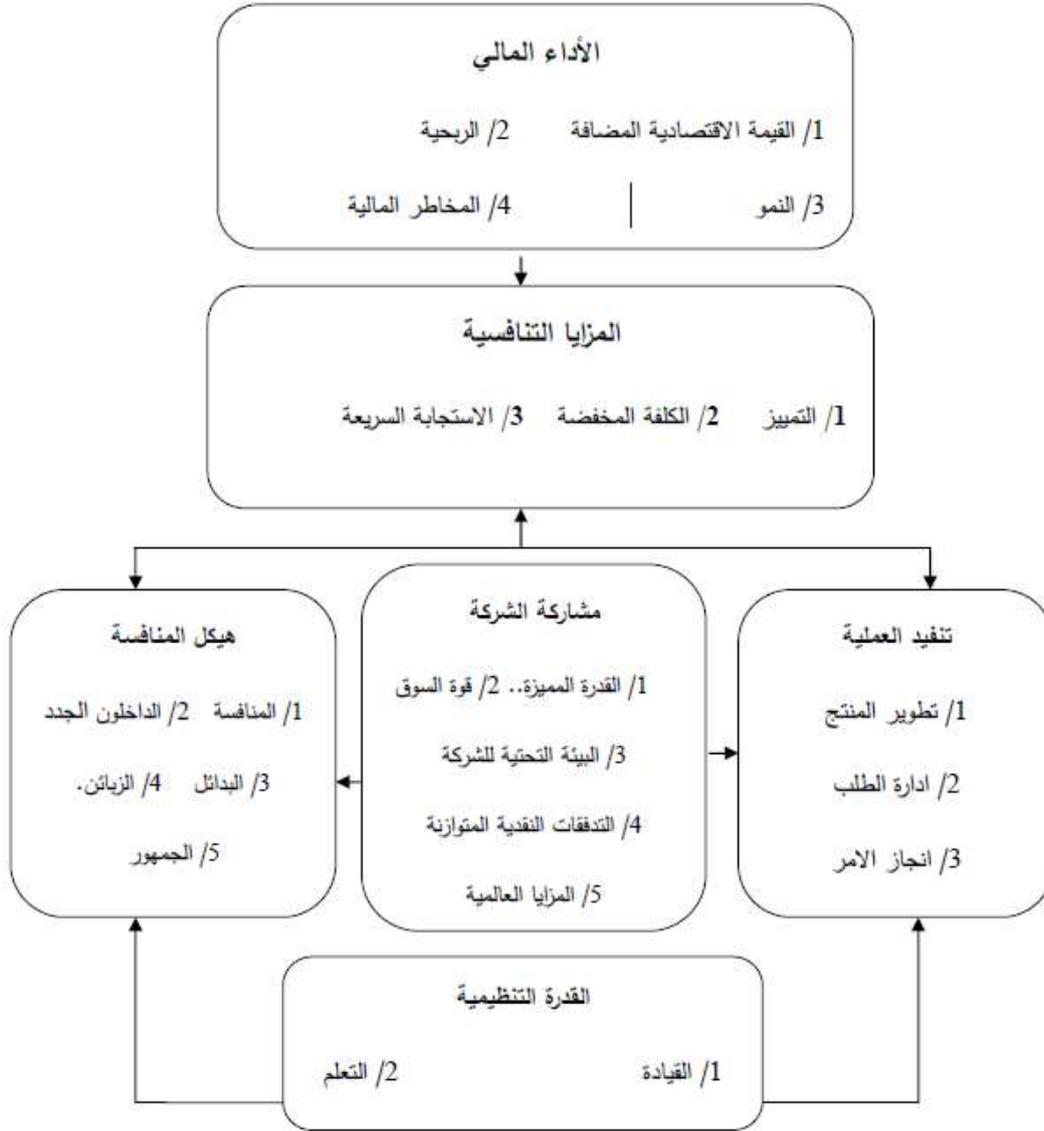
¹ عبد الغني دادان ، قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية نحو إرساء نموذج للانحدار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، 2007، ص 40 41

يتوقف مستوى التقييم على مدى سلامة و فعالية النظام المعلوماتي بين فروع المؤسسة بالإضافة إلى القوائم المالية و التقارير ذات الصلة بالموضوع.

خامسا: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

يمكن القول أن الأداء المالي يعتمد على عوامل خارجية عدة مثل الأوضاع الإقتصادية العالمية و المحلية، و أن مثل هذه الأوضاع لها نفس التأثير على جميع الشركات و هذا يعني أن الإهتمام سابقا كان أكثر بالعوامل الخارجية الإقتصادية، كما أنه من الجدير بالذكر الإشارة إلى أهمية الأداء الداخلي و الذي تم التركيز عليه من قبل الشركات في العقود الأخيرة الماضية و خصوصا تأثيرات تحسين الجودة من خلال تقييم منتجات عالية الجودة و ذات الصيغة التنافسية، التي ستؤثر في تحسين الأداء المالي للشركة من خلال تقييم منتجات تأكد أهمية إدارة الجودة في تحسين الأداء المالي. و بالتالي هناك عوامل أكثر توسعا و شمولاً في التأثير على الأداء المالي، سواء أكانت ذات طبيعة خارجية أم داخلية و كما يعرضها الشكل التالي:

الشكل رقم (1-6) العوامل المؤثرة في الأداء المالي:



المصدر: ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع،

عمان، 2009. ص 137.

سادسا: بطاقة الأداء المتوازن كمؤشر لتحسين الأداء المالي:

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

1- مساهمة البعد المالي في تحسين الأداء المالي

يعد البعد المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء المالي، حيث تمثل نتائج هذا البعد مؤشرات موجهة لبلوغ أهداف المؤسسة والوقوف على مستوى النتائج المحققة بإتباع استراتيجيتها، للمؤسسة تسمح بالتأكد مما إذا كان تنفيذ الإستراتيجية يساهم فعلا في تحسين نتائج المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة. وحتى تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها المالي عليها إتباع الاستراتيجيات التالية:¹

إستراتيجية نمو المبيعات: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تعميق علاقة المؤسسة مع عملائها، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتنوعة، إلى جانب السعي إلى جذب عملاء جدد ومحاولة الدخول في الأسواق الجديدة، كما تسعى المؤسسة إلى تركيز الاهتمام على الأسواق الجديدة، كما تسعى المؤسسة إلى تركيز الاهتمام على العملاء الأكثر ربحية

إستراتيجية نمو الإنتاجية: تعتبر هذه الإستراتيجية من أهم استراتيجيات تحسين الأداء المالي و يتم تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال :

- الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية
- تحقيق تكاليف المؤسسة إلى أدنى قدر ممكن.

وبذلك تتجلى أكثر مساهمة هذا البعد لأغراض رقابية وفي عمليات التخطيط والتي تشكل أولويات كبيرة في إدارة المؤسسة والوقوف على نتائجها وتكامل بين الوظائف الإدارية ووظائف المؤسسة، وعلى الرغم من تزايد الاهتمام الأكثر بالمؤشرات غير مالية في تقييم الأداء، إلا أن المؤشرات المالية مازالت كثيرة الاستخدام وينظر إليها كمحصلة للنتائج التي تحققها المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مساهمة باقي الأبعاد والمنظورات الأخرى (التعليم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء) في بطاقة الأداء المتوازن.

¹ راسب وفاء، المساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة دكتوراه، كلية اقتصادية و ع ن، جامعة محمد خيضر بسكرة 2016 ص 131

2- مساهمة بعد العملاء في تحسين الأداء المالي

إن المؤسسة الناجحة هي تلك التي تركز على الزبون وتسعى إلى تحقيق حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين والاستعانة بأرائهم في وضع استراتيجياتها، وذلك لمساهمتها في تحسين تنافسية المؤسسة، وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ومن أجل أن تكون المؤسسة قادرة على الاستجابة لاحتياجاتهم، وأن تكون مطلعة على التغيرات الحاصلة في أذواقهم واحتياجاتهم، إلى جانب ضرورة اطلاعهم على جميع التغيرات الحاصلة في بيئتها، وبذلك تكون قادرة على توفير منتجات ذات الجودة العالية وأسعار معقولة، فهذا سيزيد من رضا وولاء العملاء عنها، وبالتالي زيادة حصتها السوقية.

3- مساهمة بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء المالي

يقيم هذا البعد درجة نجاح المؤسسة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات العملاء، إذ يقيس مستوى الإبداع وطريقة تقديم الخدمة و كذلك مستويات الإنتاجية وغيرها من أجل قياس الأداء الداخلي للمؤسسة وتحسينه.

4- مساهمة بعد التعلم والنمو في تحسين الأداء المالي

يعتبر بعد التعليم والنمو الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن، وهو معرفة البنية التحتية للأعمال

التي يجب أن تعمل على بناء التحسين والتطوير المستمر للسلع والخدمات المقدمة والبحث عن ابتكارات جديدة، إذ يركز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستوياتهم ومهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمؤسسة ومحاولة مواكبتها وزيادة إنتاجيتهم حيث أن استئثار رأس المال الفكري يعد من العوامل الهامة التي تساعد المنظمة على اعتماد بيئة التصنيع الحديثة وتحقيق النجاح باعتبار المورد البشري أداة للبناء وبالتالي فإن تدريبه وتعليمه سوف يقود إلى تحقيق تحسينات كبيرة في نتائج أعمال المؤسسة ويمكن تحديد عوامل نجاح هذا البعد من خلال الآتي:¹

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

1 أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية لمحافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية مجلد 6 العدد 19 كلية الادارة والاقتصاد جامعة تكريت العراق 2010 ص 124-125

المبحث الثاني: مكانة الموضوع ضمن الدراسات السابقة

سنتناول في هذا المبحث بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة

المطلب الأول: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات الوطنية (المحلية)

➤ دراسة ريغة أحمد الصغير 2014¹

دراسة أجراها الباحث بعنوان "تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014، الدراسة ركزت على إشكالية مفادها "مامدى ملائمة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في المؤسسات الصناعية بالجزائر؟"

وللوصول إلى أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لعرض وتفسير كافة متغيرات الدراسة، 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. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تستطيع بطاقة الأداء المتوازن الكشف عن مستوى الأداء الفعلي للمؤسسات الصناعية؛
- تحديد كافة الانحرافات عن مسار الإستراتيجية والأهداف المسطرة ومن ثم معالجتها.
- لقد كشفت بطاقة الأداء المتوازن عن عدم اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية، وهو ما يعد أمر ذو درجة كبيرة من الخطورة باعتبار أن رأس المال البشري يعد أهم مورد تمتلكه المؤسسات في الوقت الحالي، فهو المحدد لبقيائها أو تلاشيها، لذلك نجد بطاقة الأداء المتوازن تأخذ بعين الاعتبار من خلال جعلها لبعيد التعلم والنمو القاعدة التي ترتكز عليها البطاقة.

¹ ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014

➤ دراسة صالح بلا سكة 2011-2012:1

دراسة أجراها الباحث صالح بلا سكة بعنوان: "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية جامعة سطيف دراسة حالة بعض المؤسسات. الدراسة المركزة على إشكالية مفادها: ما مدى قابلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كأداة التقييم الإستراتيجية

وللوصول إلى أهداف هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع الحقائق و البيانات إن الظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير الحقائق و تحليلها للوصول إلى إبداء اقتراحات و بالاعتماد على الكتب العربية و الأجنبية و بعض الدراسات و البحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث و في الجانب التطبيقي تم اعتماد أسلوب دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية و ذلك باستخدام استمارة أسئلة موجهة إلى هذه المؤسسات.

خلصت نتائج هذه الدراسة إلى:

- ضرورة الانتقال من أدوات التقليدية للإدارة إلى أدوات الحديثة القائمة على مفاهيم تلاءم تطورات الوقت الراهن / عد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل العناصر الأداء الكلي؛
- تستخدم المؤسسات الاقتصادية و الجزائرية الأدوات التقليدية في تقييم و على رأسها الميزانية التقديرية و بالتالي التطرق إلى جانب وحيد و هو الجانب المالي و إن هذه المؤسسات لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن سوى في العملية الإستراتيجية أو كأداة للتقييم؛
- لا يوجد مسعى مستقبلي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و هذا راجع إلى نقص الوعي لدى المدراء و عدم الانفتاح على الأساليب الحديثة.

¹ بلا سكة صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2011 2012 .

➤ دراسة شنن نبيل 2010 :¹

دراسة أجراها الباحث شنن نبيل وهي بعنوان : " استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس و تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية "مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة ورقلة، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية تيندال المسيلة - خلال الموسم الجامعي 2009/2010

الدراسة مركزة على إشكالية مفادها ما مدى إمكانية استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس و تحسين الأداء في المؤسسة الجزائرية ؟

و للوصول إلى أهداف هذا البحث تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي لغرض ما هو متوفر أكاديميا و توثيقيا عن موضوع الدراسة كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة التي أجريت على مستوى المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية , المسيلة - تيندال .

تم جمع المعلومات من خلال المسح المكتبي من كتب أو مقالات أو رسائل و بعدة لغات كما تم الاعتماد على تقارير النشاط وتقارير الجودة ,مختلف الوثائق المحاسبية (ميزانية ختامية ,جداول حسابات النتائج الميزانيات المالية الاستبيان والمقابلة (رسمية وغير رسمية) الملاحظة خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أنه:

- على المؤسسات الاقتصادية استخدام بطاقة الأهداف الموزونة لقياس و تحسين أدائها ؛
- على المؤسسة العمل على إعادة صياغة أو تأكيد الاتجاه الاستراتيجي كأساس جوهري لتطبيق مدخل بطاقة الأهداف الموزونة و العمل أن يكون مفهوم و مطلع عليه من طرف الموظفين مما يمكنهم من الالتزام به و التصرف وفقه لتحسين الأداء؛
- من الضروري على الإدارة العليا أن تركز على التكامل و الشمولية في قياس الأداء و هذا بالتركيز على المقاييس الغير مالية بدلا من التركيز على المقاييس المالية لوحدها فقط؛
- على مؤسسة تيندال لكي تستفيد بشكل فعال من تطبيق مدخل بطاقة الأهداف الموزونة أن تعمل على استخدامه الأداء عدد من الوظائف السابقة الذكر في نتائج الدراسة النظرية .

¹ شنن نبيل، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس و تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الموسم الجامعي 2009 / 2010

➤ دراسة عريوة محاد 2010-2011:1

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

الدراسة مركز على إشكالية مفادها: كيف يمكن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس و تقييم الأداء المتوازن المستدام.

و للوصول إلى أهداف هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي تحليلي في جانب نظري أما الجانب الميداني تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة و ذلك لمحاولة جمع المعلومات اللازمة من اجل محاولة التطبيق الميداني النموذج بطاقة الأداء المستدام في مؤسستين متوسط الحجم للصناعات الغذائية ثم محاولة المقارنة بين نتائج المتحصل عليها

خلصت نتائج هذه الدراسة على انه:

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

¹عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة سطيف، 2010/ 2011 .

ثانياً: الدراسات الأجنبية

➤ دراسة مريم شكري محمود نديم 2012-2013¹:

دراسة أجرتها الباحثة مريم شكري محمود نديم بعنوان : "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن " رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة الماجستير في المحاسبة قسم المحاسبة و التمويل كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط الفصل الثاني 2012/2013 دراسة اختباريه في شركة طيران الملكية الأردنية .

الدراسة مركزة علي إشكالية مفادها:"هل يوجد تأثير التطبيق و استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة علي الأداء المالي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي واقع التطبيق العملي البطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية إذ تم إخضاع قوائمها المالية المنشورة لعامي 2011/2012 للدراسة و المقابلات الشخصية مع المعنيين بالشركة و ذلك بهدف تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

و خلصت نتائج الدراسة إلي:

- وجود تأثير التطبيق و استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته معدل العائد على الأصول ،معدل العائد على حقوق الملكية (في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية؛

- كذلك وجود تأثير التطبيق و استخدام مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته (مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة ،القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية .

¹ مريم شكري محمود نديم ، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012/2013 .

➤ Al shaikh ali ,2007 « PERFORMANCE EVALUATION OF PALESTINIAN
BALANCED TORPORATIONS BY USING TELECOMMUNICATION
APPROACP SCORECORD ¹

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء مؤسستي جوال و الاتصالات الفلسطينية على ضوء الأبعاد الأربعة
لبطاقة الأداء المتوازن و من أهم النتائج المتوصل إليها:

- هناك علاقة طردية بين درجة فعالية كل بعد و درجة فعالية بطاقة الأداء المتوازن الكلية؛
- يتم تقييم أداء المؤسستين من الجانب المالي و الجانب العميل و هذا يتوافق و أهداف بطاقة و أهداف
المؤسستين؛
- إن معظم العاملين و المساهمين في المؤسستين اعطو تقديرا مختلف للأداء في مجالي العمليات
الداخلية و النمو و التعلم؛
- إن الموظفين ذو المؤهلات العليا يتوقعون من المؤسستين أنشطة تعليمية أفضل.

¹ TELECOMMUNICATION TORPORATIONS BY_2-Al sheikh ali ,2007 « PERFORMANCE
EVALUATION OF PALESTINIAN
APPROACP SCORECORD USING BALANCED

➤ دراسة Norton David et Kaplan Robert، 1992¹

بعنوان، the balanced Scorecard measures that drive performance، في هذه المقالة اقترحت بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة من طرف الباحثين Norton et Kaplan، حيث تم تقديم منهجا يعتمد عليه كنظام، لتقييم وقياس الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية أو التشغيلية، وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية. ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد أساسية، وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، ويوضح الباحثين أهمية بطاقة الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بعد معين من الأبعاد المختلفة، وإن هذه المقالة تزود المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

¹ The Balanced Scorecard Robert S.Kaplan and Dived P.Norton. Translating Strategy into .Action. Harvard Business School Press. 1996

المطلب الثاني: أوجه الاختلاف و التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

نهدف من خلال هذا المطلب إبراز مكانة موضوع دراستنا ضمن الدراسات السابقة التي تضمنها المطلب الأول، عبر إجراء مقارنة تشمل إبراز أوجه الاختلاف و التشابه بينهما ، وذلك بناء على معايير وعوامل محددة : المنهج المستخدم ، أداة الدراسة، متغيرات الدراسة، مجتمع و عينة الدراسة ، بالإضافة إلى أهداف الدراسة .وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (1-1): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

| الرقم | الدراسات | أوجه الاختلاف | أوجه التشابه |
|-------------------------|-----------------------------|--|--|
| الدراسات المحلية | | | |
| 1 | دراسة ريغة أحمد الصغير 2014 | تتشابه الدراستين من حيث المضمون والهدف حيث أن كلاهما يرتكزان على استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتقييم وللوصول إلى أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة | بينما يكمن الاختلاف في العينة حيث تمت الدراسة على مستوى المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية ودراستنا على مستوى مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بورقلة. |
| 2 | دراسة صالح بلا سكة 2012 | تتشابه الدراستين من حيث الهدف حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي و بالاعتماد على الكتب العربية و الأجنبية ومنهج دراسة الحالة و الدراسة في مؤسسات اقتصادية | نلمس بعض الاختلافات من حيث العينة تمت على مستوى بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باستخدام استمارة أسئلة و كذا الدراسة مركزة على تقييم الإستراتيجية، و دراستنا اعتمدت على مؤسسة واحدة استخدمنا فيها المقابلة و اعتمدنا على وثائق المؤسسة |

| | | | |
|--|--|---|----------|
| <p>في حين يبرز الاختلاف في العينة حيث تمت الدراسة على مستوى مؤسسة جزائرية للأقمشة الصناعية و بالاعتماد على تقنية الاستبيان في حين دراستنا تمت على مستوى مؤسسة موبيليس (المديرية الجهوية بورقلة) و بالاعتماد على تقنية المقابلة و وثائق المؤسسة</p> | <p>تتشابه الدراستين من حيث المضمون و الهدف من حيث أن كلي الدراستين مركزتين على استخدام بطاقة الأهداف الموزونة في قياس و تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية و للوصول إلى أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة</p> | <p>دراسة شنن نبيل 2010</p> | <p>3</p> |
| <p>في حين يبرز الاختلاف في مؤسسة الدراسة حيث تمت دراسة مقارنة بين مؤسستين متوسطي الحجم للصناعات الغذائية و توزيع استمارة الاستبيان و دراستنا تمت على مستوى مؤسسة موبيليس (المديرية الجهوية بورقلة) باستعمال المقابلة و بالاعتماد على وثائق المؤسسة</p> | <p>تتشابه الدراستين من حيث المضمون و الهدف من حيث أن كلي الدراستين مركزتين على استخدام بطاقة الأهداف الموزونة في قياس و تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية و للوصول إلى أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة</p> | <p>دراسة عريوة محاد 2011</p> | <p>4</p> |
| <p>الدراسات الاجنبية</p> | | | |
| <p>إلا أننا لمنا اختلاف فالدراسة هدفت إلى تقييم الأداء المالي و كانت الدراسة في شركة طيران و اعتمدت على القوائم المالية ، و دراستنا ألمت بجميع جوانب</p> | <p>تتشابه الدراستين من حيث موضوع الدراسة بطاقة الأداء المتوازن</p> | <p>دراسة مريم شكري محمود نديم 2013</p> | <p>5</p> |

| | | | |
|---|---|----------------------------|----------|
| <p>بطاقة الأداء المتوازن و تمت على مؤسسة موبيليس (المديرية الجهوية بورقلة) باستخدام وثائق المؤسسة</p> | | | |
| <p>و تختلف من حيث المؤسسة تمت على مستوى مؤسسة اتصالات ، و دراستنا كانت على مستوى مؤسسة موبيليس (المديرية الجهوية بورقلة).</p> | <p>تتشابه الدراستين من حيث دراسة جميع محاور بطاقة الأداء المتوازن و كانت النتائج متشابهة في اعتماد المؤسستين على الجانب المالي و جانب العملاء</p> | <p>Al shaikh ali ,2007</p> | <p>6</p> |

المصدر : من إعداد الطالب (بناء على المعلومات المذكورة أعلاه)

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على الأداء المالي وكذلك على أحد أهم الأساليب الحديثة لعملية تقييم الأداء المالي والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن التي ظهرت من قبل الباحثين "كابلان ونورتن"، حيث تعرضنا إلى مفهوما ومحاورها، وكذا أسباب ظهورها. كما تناولنا بعض الدراسات السابقة من أجل معرفة النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا الموضوع حيث كان هناك اتفاق و اختلاف بين هذه الدراسات.

الفصل الثاني :

دراسة تأثير بطاقة الأداء المتوازن على

تحسين الأداء المالي في مؤسسة

موبيلس (المديرية الجهوية بورقلة)

تمهيد

بعد أن تم التطرق في الفصل الأول إلى الجزء النظري من خلال تقديم مفهوم الأداء المالي وأهميته و التعرف على بطاقة الأداء المتوازن ومحاورها الأربعة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة على مؤسسة موبيليس (المديرية الجهوية بورقلة) ، لمعرفة مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن مساهمتها في تحسين الأداء المالي وهذا من خلال مبحثين. المبحث الأول سنتناول فيه تقديم عام حول مؤسسة موبيليس والمديرية الجهوية بورقلة ثم نتطرق في المبحث الثاني لإعداد و تصميم بطاقة الأداء المتوازن من خلال تطبيق وتحليل النتائج المحصل عليها .

المبحث الأول : تقديم مؤسسة موبيليس :

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال نظرة شاملة عن نشأتها وهيكلها التنظيمي وابرز أهدافها.

المطلب الأول : تعريف مؤسسة موبيليس :

هي مؤسسة عمومية جزائرية تقرر استغلالها عام 2003 تنشط في مجال الهاتف النقال موبيليس،نشأت بموجب قانون أوت 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1يناير 2003.

وهي أول شبكة للهاتف المحمول في الجزائر كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر التي تمتلكها بنسبة 100% ولذلك فهي تعتبر شركة الاتصالات العمومية الوحيدة في الجزائر التي بلغ عدد مشتركها تسعة ملايين مشترك سنة 2007.

وهي عبارة عن شركة مساهمة SPA ذات رأسمال قدره 100 000 000.00 دج مقسم إلى 1000 سهم قيمة كل سهم 100 000.00 دج وهي مملوكة بشكل كلي لاتصالات الجزائر، حيث يتواجد مقرها لاجتماعي بحيدرة بالجزائر العاصمة. ويرأسها حاليا "رئيس مدير عام PDG.

تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية و هذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة جد ناجعة للمشركين بالإضافة إلى التنوع و الإبداع في العروض و الخدمات المقترحة.

موبيليس أرادت التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها و زبائنها، وما زاد عن ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، و دليلا على التزامها بلعب دور هام في المجال و بمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي.¹

و سجلت موبيليس الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر سنة 2003 ارتفاعا بنسبة %17.21 لزيائنها في الهاتف النقال أي مجموع 12.451.373 مشترك مقابل 10.622.884 مشترك سنة 2012 حسب دراسة لسلطة ضبط البريد و الاتصالات صادرة في أبريل الفارط. و رقم أعمالها بلغ 64 مليار دج خلال التسعة أشهر الأولى لسنة 2014 . حقق متعامل موبيليس نمو فاق نسبة 22 % مقارنة مع نفس الفترة من سنة 2013 .

¹ www.mobilis.dz

كما سجل تقدما "مستمرًا" في رقم أعمال موبيليس منذ 2012 حيث انتقل من 10.4 % لسنة 2012 إلى 27 % سنة 2013 وهي السنة التي وصفت " بالاستثنائية".¹

تسعى موبيليس، منذ نشأتها، إلى تحديد أهداف أساسية منها :

- تقديم أحسن الخدمات.
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.
- الإبداع .
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا مامكنا تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها، في وقت قصير، إلى ضم 20 مليون مشترك.

و باختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنويع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة. موبيليس أرادت التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها «أينما كنتم». هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، أداءها لدورها مساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع .

موبيليس المتعامل هو أيضا :

- تغطية وطنية للسكان.
- أكثر من 178 وكالة تجارية.
- أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة.
- أكثر من 5000 محطة تغطية B T S
- أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية.

تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية ، مبدعة ، وفية و شفافة، في محيط جد تنافسي و سليم أساسه و مفتاح نجاحه يكمن في الجدية و المصداقية بالإضافة إلى الإتصال المباشر.

¹ www.radioalgerie.dz

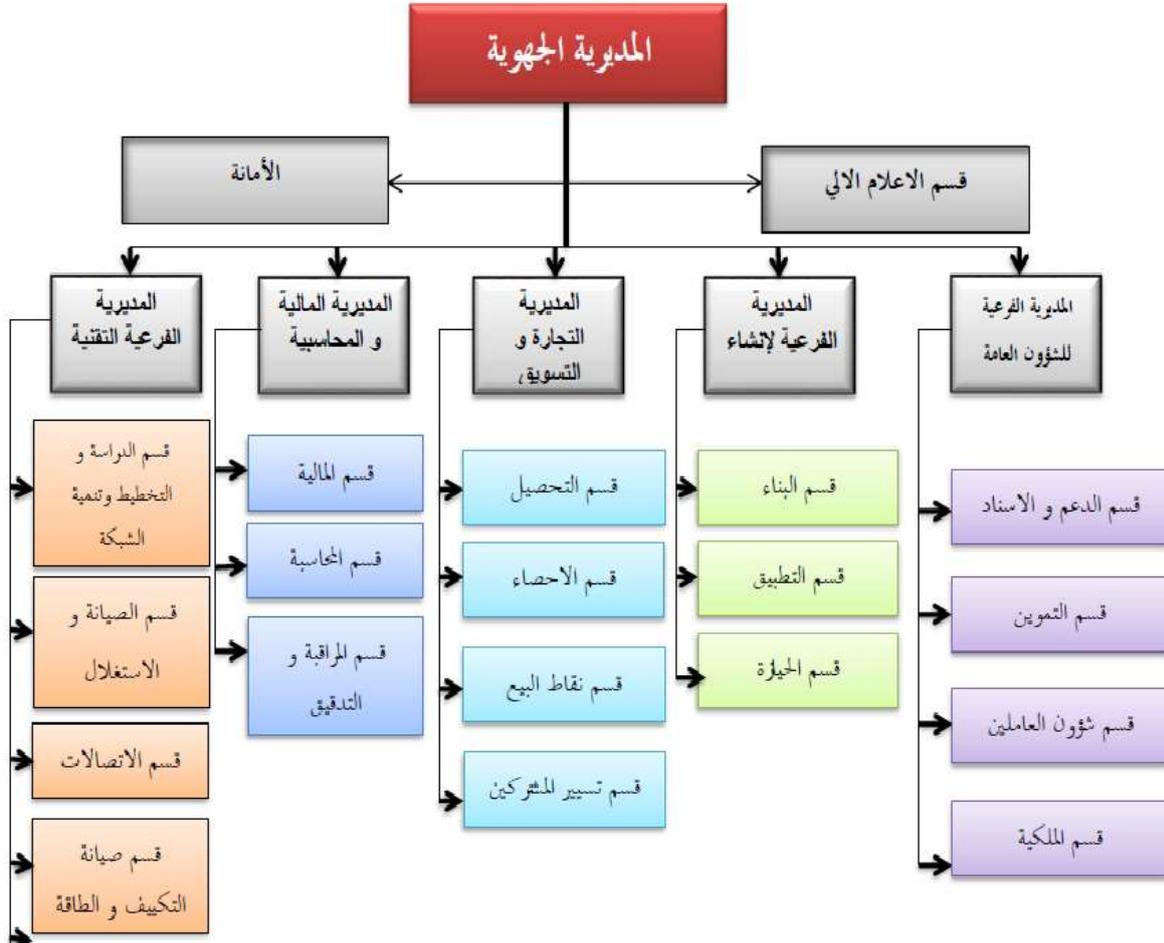
أنشئت المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة في 2004 لتغطية مناطق الصحراء، وتحتوي على 380 عامل وبلغ رقم الأعمال لشهر ديسمبر 2020 هو 82958431.85 دج تتفرع منها 23 وكالة تجارية وهي :

- وكالة الاغواط
- الوكالة الجوارية الاغواط
- الوكالة الجوارية افلو
- وكالة بسكرة
- الوكالة الجوارية طولقة
- وكالة تامنغست
- الوكالة الجوارية عين صالح
- الوكالة الرائدة ورقلة
- وكالة ورقلة
- الوكالة الجوارية تقرت
- وكالة حاسي مسعود
- الوكالة الجوارية مطار حاسي مسعود
- وكالة اليزي
- الوكالة الجوارية عين امناس
- الوكالة الجوارية جانت
- وكالة الوادي
- الوكالة الجوارية المغير
- الوكالة الجوارية قمار
- الوكالة الجوارية جامعة
- وكالة غرداية
- الوكالة الجوارية المنيعه
- الوكالة الجوارية قرارة
- الوكالة الجوارية متليلي

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لموبيليس بورقلة

تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة كافة في العوامل التي تقع تحت نطاق المؤسسة و التي تتحكم فيها حيث تضم كافة الموارد المتاحة، ويتمثل دور المدير الجهوي الذي في تسيير مختلف المصالح التابعة له ، كما هو موضح في الشكل الآتي :

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية موبيليس بورقلة



: la source/<http://intranet.mobilis.dz>

المبحث الثاني: إعداد و تصميم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة

نحاول من خلال هذا المبحث تصميم (إعداد) بطاقة أداء مالية لمؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية بورقلة .

المطلب الأول: نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة (المحور المالي)

إن أهم ما تحققه بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات هو ترجمة رسالة المؤسسة واستراتيجياتها إلى أهداف ملموسة. وسنحاول اقتراح نموذج لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من الجانب المالي فقط (المحور المالي) بهدف قياس و تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

بطاقة الأداء المتوازن المقترح للمؤسسة:

الشكل رقم (2-2): نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن

(الرؤية المستقبلية الهيئة التي ستكون عليها المؤسسة مستقبلاً)

(الإستراتيجية خطة تحقيق الأهداف)

ارتباطات السبب و النتيجة والتي تعبر عن علاقة الأهداف أحدهما بالآخر

| محور المالي | محور العملاء | محور العمليات الداخلية | محور التعلم و النمو |
|--|---|---|---|
| <p>للنجاح مالياً، كيف يجب أن نبدو أمام المساهمين؟</p> | <p>لتحقيق رؤيتنا، كيف يجب أن تبدو أمام عملائنا؟</p> | <p>لتحقيق رضا المستثمرين و العملاء. ما هي الأعمال التي يجب أن نتميز فيها؟</p> | <p>لتحقيق رؤيتنا، كيف يمكن أن نحافظ على قدرتنا للتغيير و التحسين؟</p> |
| <p>المحور</p> | | | |
| <p>الأهداف المستويات المستهدفة المحددة، القابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية</p> | | | |
| <p>المقاييس تعكس أداء التقدم باتجاه تحقيق الأهداف ويفترض أن تكون كمية</p> | | | |
| <p>المستهدفات تصور كمي لمقياس الأداء في وقت ما في المستقبل</p> | | | |
| <p>المبادرات برامج عمل توجه الأداء و تسهل عمليات التنفيذ على المستويات الدنيا</p> | | | |

المصدر: من إعداد الطالب

يعبر الشكل أعلاه عن بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة اقتصادية، وهي تضم :

- الرؤية المستقبلية للمؤسسة : يتوجب على المؤسسة بيان وتوضيح رؤيتها، حيث يتم التعبير عنها من خلال مجموعة من الأهداف الطويلة المدى، ويتطلب تحقيقها ترجمتها إلى أهداف متكاملة قصيرة الأجل وذلك لتحقيق التكامل في جوانب الأداء و الظروف المحيطة بالمؤسسة.

- المحاور الأربعة: المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو.

- الأهداف: تعبر الأهداف عن النتائج المنشود تحقيقها و التي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، يتم توزيع و تخصيص الأهداف على المحاور الأربعة للبطاقة و تحمل نفس الأهمية، ويجب أن تكون الأهداف محددة و قابلة للقياس و معقولة ومحددة بوقت زمني لتنفيذها.

- المقاييس: وهي تعكس مدى التقدم نحو الهدف المحدد، ويفترض أن تكون كمية.

- المستهدفات : هي تصور كمي لمقياس الأداء في وقت ما في المستقبل، فهي مقدار محدد يتم القياس بناء عليه التحديد مقدار الانحراف.

- المبادرات: وهي برامج العمل التي توجه الأداء و تسهل عملية تنفيذ الأهداف و إنجازها على المستويات التنظيمية الدنيا.

وعلى أساس النموذج السابق، سيتم إعداد نموذج لبطاقة أداء متوازن للمؤسسة، تخص المحور المالي ويتضمن:

- ربط التوجهات بالأهداف و هذا يعني تحديد أهداف المؤسسة و التعريف بما؛

- التعريف بمؤشرات الأداء المعتمدة (المطبقة)؛

- تحديد الأهداف المعيارية و وصف الاختلافات. وعليه يجب أو تحديد أهداف المؤسسة على مستوى الجانب المالي، و الناتجة عن إستراتيجيتها و إعدادها ضمن بطاقة أداء مالية.

سنقتصر في دراستنا هذه على المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن، بهدف قياس و تقييم الأداء المالي للمؤسسة (أي قياس مدى تحقق الأهداف المالية المؤسسة)، و سنعتمد في ذلك على عدد محدد من المؤشرات في حدود ما توفر لدينا من معلومات عن المؤسسة. و نوضح هذا النموذج من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (2-3) : بطاقة قياس الأداء المتوازن المحور المالي للمديرية الجهوية موبيليس بورقلة

الرؤية المستقبلية

أن تكون مؤسسة موبيليس الرائدة في مجال خدمات الهاتف النقال

الإستراتيجية

تحقيق الريادة من خلال :

- زيادة المعروض من الخدمات و تسهيل الحصول عليها .
- الجودة و النوعية في الخدمات المقدمة .
- العمل على استمرار تحقيق العوائد.

| | |
|---|--------------|
| المنظور المالي (المحور المالي) | المنظور |
| <ul style="list-style-type: none"> - تعزيز الربحية - تحقيق اعلى العوائد - تحقيق الانتفاع من الموجودات | الاهداف |
| <ul style="list-style-type: none"> - نتيجة الاستغلال - رقم الأعمال - النتيجة الصافية - معدل العائد على الأصول | المقاييس |
| <ul style="list-style-type: none"> - نمو رقم الأعمال - التحكم في التكاليف - تحديد المنتجات المربحة | عوامل النجاح |
| <ul style="list-style-type: none"> - خطط مالية طويلة الأجل - زيادة عدد المنتجات و التنوع فيها | المبادرات |

المصدر : من إعداد الطالب

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن بطاقة قياس الأداء للمؤسسة تتضمن ما يلي:

- الرؤية المستقبلية للمؤسسة: أهم ما يقوم عليه نموذج قياس الأداء المتوازن هو تحديد المؤسسة لرؤيتها المستقبلية، فمن الضروري وجود رؤية واضحة من شأنها تحديد مجال عمل المؤسسة و التصور العام لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد.

بالنسبة للمؤسسة محل دراسة الحالة - مؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية ورقلة - فتمثل الرؤية المستقبلية لمسيرها (رؤيتها المستقبلية في أن تكون مؤسسة موبيليس الرائدة في مجال خدمات الهاتف النقال و اكتساب أكبر حصة سوقية).

- استراتيجية المؤسسة: وهي تمثل المسار الرئيسي للمؤسسة و الذي من خلاله يمكن للمؤسسة أن تحقق رؤيتها، وتتمثل أهم استراتيجيات مؤسسة موبيليس في تحقيق الريادة من خلال:

* زيادة المعروض من الخدمات و تسهيل الحصول عليها؛

* الجودة والتنوعية في الخدمات المقدمة بها

* العمل على استمرارية تحقيق العوائد.

- عوامل النجاح الحاكمة (عناصر النجاح): وهي تتمثل في أهم العناصر و العوامل ذات التأثير الأكبر على أهداف المؤسسة.

وبما أن دراستنا تقتصر على المحور المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن، فإننا نركز على عوامل النجاح ذات التأثير المباشر على تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة. وتمثل عناصر النجاح بالنسبة لمؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بورقلة- في نمو رقم الأعمال و التحكم في التكاليف وتحديد المنتجات المربحة (التي تحقق المساهمة الأكبر في رقم الأعمال).

- تحديد المقاييس (المؤشرات): ويتم صياغة هذه المؤشرات تبعا لحجم المؤسسة وتنظيمها و طبيعة نشاطها ... الخ. فيما يخص المديرية الجهوية موبيليس بورقلة فقد تم اعتماد بعض المؤشرات، وذلك في حدود ما أتاحتها الدراسة الميدانية وما توفر لدينا من معطيات حول المؤسسة. و أهم هذه المؤشرات: نتيجة الاستغلال، رقم الأعمال، النتيجة الصافية، نسبة التداول، مع العائد على الاستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة.

- المبادرات: و تتمثل مبادرات المؤسسة في الخطط و الأفعال التنفيذية لتحقيق أهداف المؤسسة وتجسيدها في الواقع. كما تسعى جاهدة لتنويع سلة منتجاتها وزيادة عددها . وتتمثل أهم مبادرات المؤسسة على المستوى المالي في الخطط المالية و التي تكون غالبا طويلة الأجل. وعليه ستكون بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة خلال سنوات الدراسة 2018، 2019، 2020 على النحو التالي:

الجدول رقم (1-2): بطاقة الأداء المقترحة لتقييم الأداء المالي للمديرية الجهوية موبيليس بورقلة لسنة 2018

| المحور | الأهداف | المقاييس | المستهدفات | المحقق |
|---------------|--|------------------------|--------------------|--------------------|
| المحور المالي | تعزيز الأرباح | نتيجة الاستغلال | 46 356 049 922,72 | 35 589 307 643,60 |
| | تحقيق نسب سيولة عالية تحسین الانتفاع من الموجودات (أصول المؤسسة) | رقم الأعمال | 126 787 503 092,84 | 115 375 747 270,56 |
| | | النتيجة الصافية | 17 891 510 272,88 | 8 235 529 308,81 |
| | | نسبة التداول | 1,31 | 1,38 |
| | | معدل العائد على الأصول | 7,84 | 3,56 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة (الملحقين 1 و 2)

- بالنسبة لنتيجة الاستغلال و رقم الأعمال و النتيجة الصافية فقد تم استخراجها من جدول حسابات نتائج المؤسسة لسنة 2018. أما فيما يخص نسبة التداول و معدل العائد على الاستثمار فقد تم احتسابهما طبقا للعلاقة الخاصة بكل منهما:

❖ نسبة التداول: وتم احتسابها وفقا للعلاقة التالية:

نسبة التداول = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

$$\text{نسبة التداول} = 110\,906\,312\,608,82 / 80\,071\,262\,553,51 = 1,38$$

❖ معدل العائد على الأصول: وتم احتسابه وفق العلاقة التالية:

معدل العائد على الأصول = النتيجة الصافية / مجموع الأصول

$$\text{معدل العائد على الأصول} = 8\,235\,529\,308,81 / 231\,525\,854\,861,31 = 3,56$$

الفصل الثاني: دراسة تأثير بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء المالي في مؤسسة موبيليس

الجدول رقم (2-2) : بطاقة الأداء المقترحة لتقييم الأداء المالي للمديرية الجهوية موبيليس بورقلة لسنة 2019

| المحور | الأهداف | المقاييس | المستهدفات | المحقق |
|---------------|--|------------------------|--------------------|--------------------|
| المحور المالي | تعزير الأرباح | نتيجة الاستغلال | 35 589 307 643,60 | 31 949 851 928,73 |
| | تحقيق نسب سيولة عالية تحسين الانتفاع من الموجودات (أصول المؤسسة) | رقم الأعمال | 115 375 747 270,56 | 113 759 959 198,06 |
| | | النتيجة الصافية | 8 235 529 308,81 | 10 000 157 383,49 |
| | | نسبة التداول | 1,38 | 1,00 |
| | | معدل العائد على الأصول | 3,56 | 4,00 |

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة (الملحقين 3 و 4)

الجدول رقم (3-2) : بطاقة الأداء المقترحة لتقييم الأداء المالي للمديرية الجهوية موبيليس بورقلة لسنة 2020

| المحور | الأهداف | المقاييس | المستهدفات | المحقق |
|---------------|--|------------------------|--------------------|--------------------|
| المحور المالي | تعزير الأرباح | نتيجة الاستغلال | 31 949 851 928,73 | 35 081 336 559,07 |
| | تحقيق نسب سيولة عالية تحسين الانتفاع من الموجودات (أصول المؤسسة) | رقم الأعمال | 113 759 959 198,06 | 115 251 354 162,74 |
| | | النتيجة الصافية | 10 000 157 383,49 | 10 381 012 550,13 |
| | | نسبة التداول | 1,00 | 0,82 |
| | | معدل العائد على الأصول | 4,00 | 4,00 |

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة (الملحقين 5 و 6)

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المؤسسة

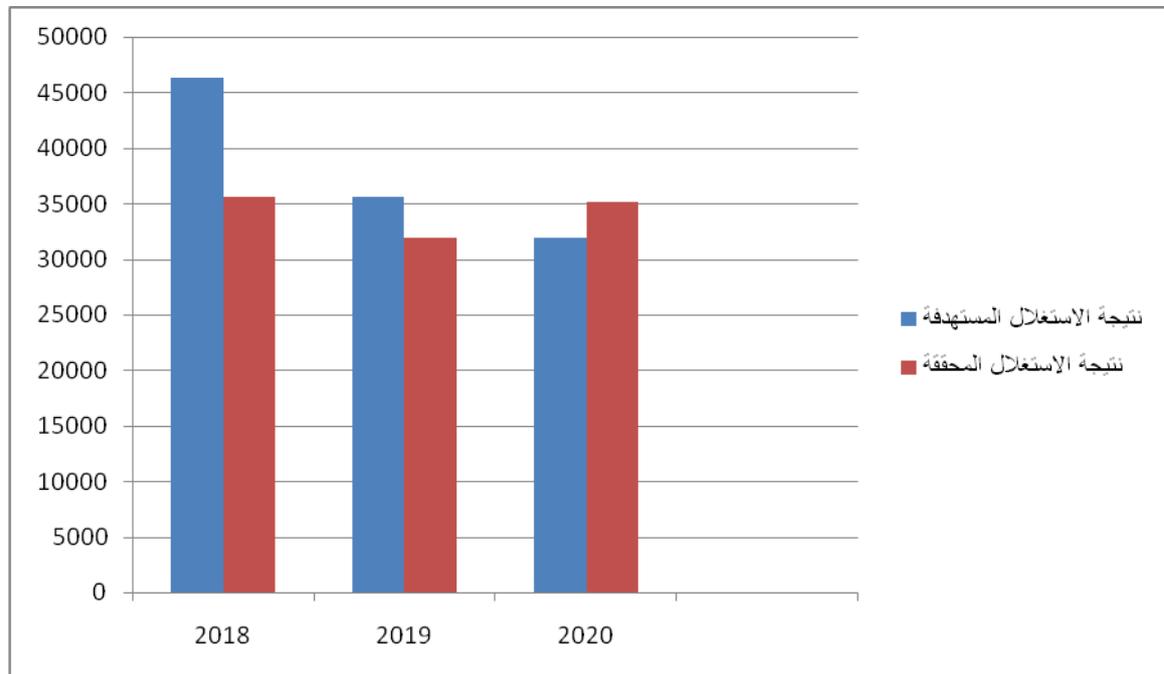
سننظر في هذا الجانب من التطبيقي إلى محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن من خلال دراسة بعض المؤشرات المتعلقة بكل محور من محاورها وتحليل النتائج المتحصل عليها.

1- المحور المالي:

1-1 نتيجة الاستغلال: يقصد بنتيجة الاستغلال إيرادات الاستغلال ناقص مصاريف الاستغلال، حققت المؤسسة خلال سنة 2018 نتيجة استغلال قدرت بـ 35 589 307 643,60 دينار جزائري، وتمثل هذه النتيجة نسبة 77% من النتيجة المتوقع تحقيقها، أما خلال سنة 2019 فكانت قيمة نتيجة الاستغلال المحققة 31 949 851 928,73 دينار جزائري، وهي تمثل ما نسبته 90% من نتيجة الاستغلال المستهدفة. وحققت المؤسسة خلال سنة 2020 نتيجة استغلال قدرت بـ 35 081 336 559,07 دينار جزائري، وهي تمثل نسبة 110% من نتيجة الاستغلال المتوقعة أو المستهدفة من قبل المؤسسة.

الشكل رقم (2-3) : نتيجة الاستغلال المستهدفة و المحققة خلال السنوات 2018-2019-2020

الوحدة مليون دينار



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجداول أعلاه.

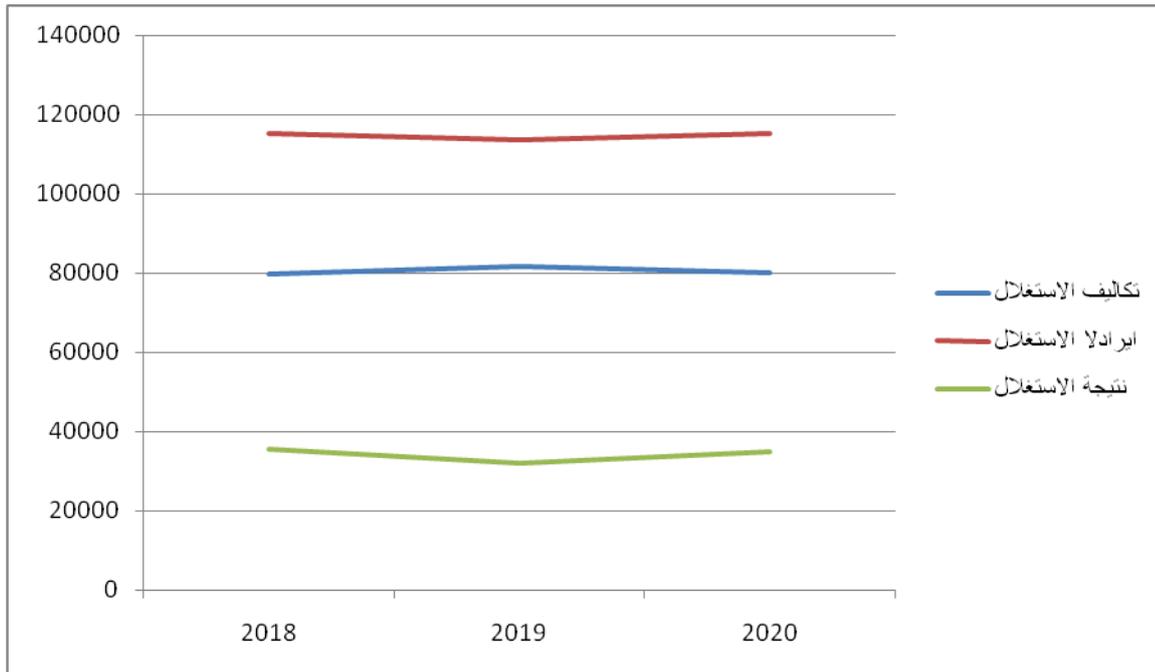
- من التمثيل البياني يتبين لنا أن نتيجة استغلال المؤسسة المحققة قد شهدت ثباتا خلال سنوات الدراسة. ففي سنة 2018 حققت المؤسسة نتيجة تقدر ب 60, 35 589 307 643 دينار جزائري و انخفضت هذه القيمة بمقدار 10% خلال سنة 2019 فحققت المؤسسة خلال هذه السنة نتيجة استغلال تقدر ب 73, 31 949 851 928 دينار جزائري، و في سنة 2020 ارتفعت نتيجة الاستغلال بمقدار أيضا حوالي 10% لتصل إلى 07, 35 081 336 559 دينار جزائري.

وتكمن أسباب ذلك إلى ثبات نشاط المؤسسة خلال السنوات الثلاث وحفاظها على حصتها السوقية وكذا قدرة المؤسسة على التحكم في المصاريف والعمل على تحسين نوعية الخدمة المقدمة للزبائن للحفاظ عليهم و كسب ولائهم وصيانة الشبكة بأقل التكاليف التي تحقق ذلك.

وهو ما يبينه التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (2-4) : تطور تكاليف وإيرادات ونتيجة الاستغلال للسنوات 2018-2019-2020

الوحدة مليون دينار

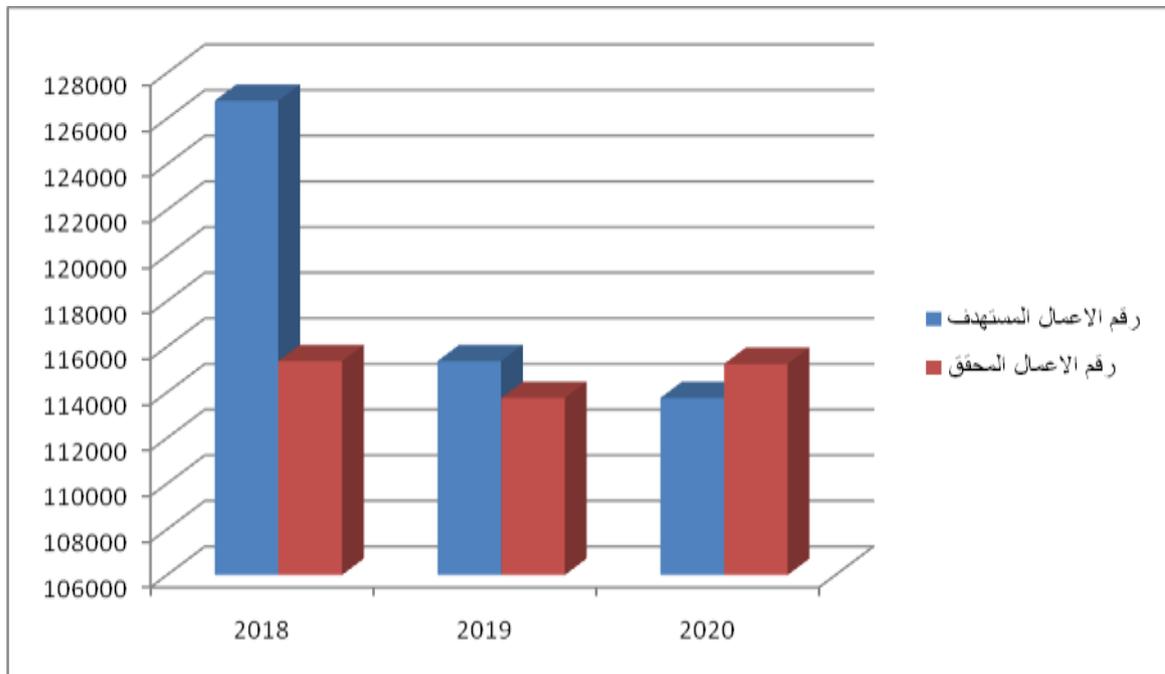


المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجداول أعلاه.

1-2 رقم الأعمال: حققت المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بورقلة سنة 2018 رقم أعمال قادر ب 115 375 747 270,56 دينار جزائري و تمثل هذه القيمة نسبة 91 % من رقم الأعمال المستهدف أو المراد تحقيقه وهي نسبة جيدة جدا، أما خلال سنة 2019 فقدر رقم الأعمال المحقق ب 113 759 959 198,06 دينار جزائري، ويمثل نسبة 99% من رقم الأعمال التقديري. و في سنة 2020 حققت المؤسسة رقم أعمال قدر ب 115 251 354 162,74 دينار جزائري، وتمثل هذه القيمة ما نسبته 101 % من رقم الأعمال المستهدف.

الشكل رقم (2-5) : رقم الأعمال المستهدف و المحقق خلال السنوات 2018-2019-2020

الوحدة مليون دينار



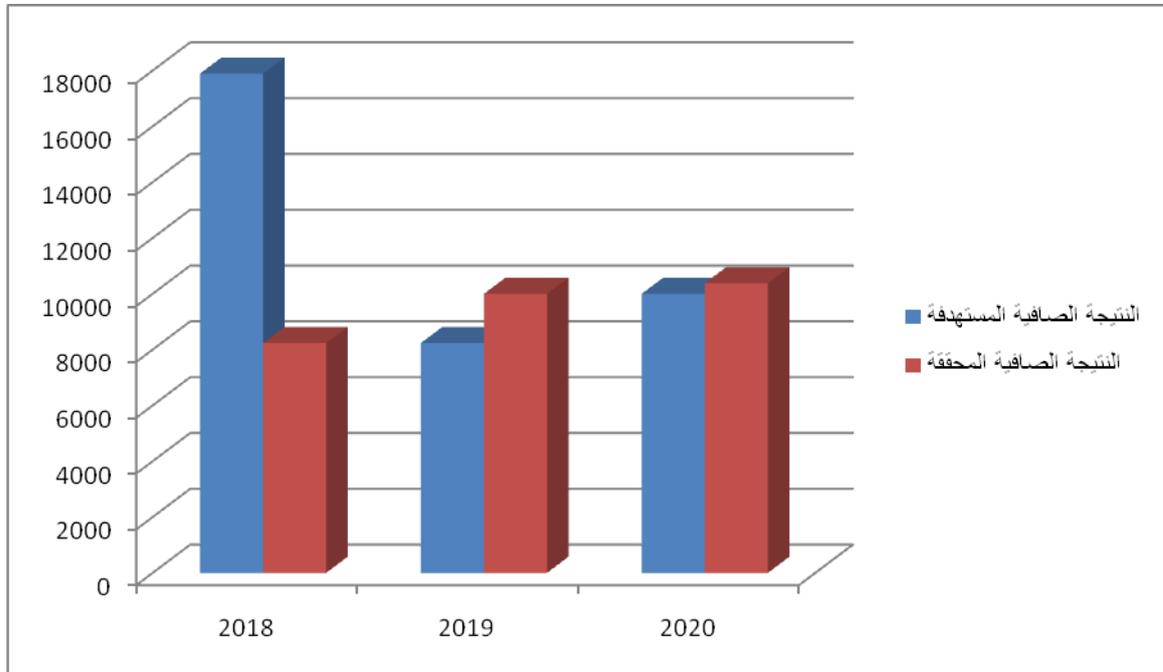
المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجداول أعلاه.

من خلال مقارنة تطور رقم الأعمال خلال سنوات 2018-2019-2020 يتضح لنا أن رقم الأعمال ظل ثابتا وهو ما يعكس قدرة المؤسسة على الحفاظ على حجم مبيعاتها وحصتها السوقية في ظل مناخ يتصف بالمنافسة وهذا راجع إلى التحسن الكبير الذي شهدته الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس خاصة فيما يتعلق بجودة الشبكة واتساع نطاق التغطية إضافة إلى تنوع باقات العروض والخدمات وهو ما ساهم في استقرار المبيعات .

1-3 النتيجة الصافية: بالنسبة لمؤسسة موبيليس - المديرية الجهوية بورقلة - حققت خلال سنة 2018 نتيجة صافية قدرت ب 8 235 529 308,81 دينار جزائري وهي تمثل 46 % من النتيجة المقدرة لهذه السنة وهي نسبة ضعيفة . و خلال سنة 2019 قدرت النتيجة الصافية المحققة ب 10 000 157 383,49 دينار جزائري وهي تمثل 121% من النتيجة المستهدفة. أما خلال سنة 2020 فقد حققت المؤسسة نتيجة صافية تقدر ب 10 381 012 550,13 دينار جزائري وهي تمثل تقريبا 100% من قيمة النتيجة المستهدفة.

الشكل رقم (2-6) : رقم النتيجة الصافية المستهدفة و المحققة خلال السنوات 2018-2019-2020

الوحدة مليون دينار



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجداول أعلاه.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن النتيجة الصافية المحققة لسنة 2018 لم تكن جيدة مقارنة بما كان مستهدف و إن كانت تتطلب مراجعة للوقوف على الأسباب الكامنة وراء عدم تحقق نسبة أكبر من تلك ولعل ذلك راجع إلى تشبع السوق خاصة بعد إطلاق خدمات الجيل الرابع قبل ذلك وهو ما أدى إلى ارتفاع النتيجة الصافية قبل سنة 2018. وفي سنتي 2019 و 2020 حققت المؤسسة نسبة 121% و100% من النتيجة الصافية المتوقع تحقيقها و هي نسب جد إيجابية ومقبولة تعبر عن نسبة فعالية عالية ويعود ذلك إلى الأسباب السالفة الذكر و التي كان لها التأثير المباشر على النتيجة الصافية للمؤسسة خاصة وإن المؤسسة تنشط في محيط تزداد فيه حدة المنافسة.

1-4 نسبة التداول: تم احتساب هذه النسبة بناء على العلاقة التالية :

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

و الهدف من استخدام هذه النسبة ضمن المحور المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن للمؤسسة كقياس أو مؤشر هو اختبار قدرة المؤسسة على تلبية التزاماته قصيرة الأجل من أصولها المتداولة باعتبارها أحد نسب السيولة فالمؤسسة تهدف إلى تحقيق نسبة سيولة مرتفعة. وتعتبر الزيادة في هذه النسبة مؤشر إيجابي على قدرة السداد في الأجل القصير.

- تم اعتماد النسبة النمطية (1:2) لهذا المقياس و ذلك كنسبة تهدف المؤسسة إلى تحقيقها، فهي تشير إلى ضرورة أن تحتفظ المؤسسة بدينارين على الأقل من الأصول المتداولة لكل دينار واحد من الخصوم المتداولة. بالنسبة للمديرية الجهوية بورقلة و خلال سنوات الدراسة نلاحظ أنها حققت نسب تداول مرتفعة مقارنة بتلك المستهدفة. و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4) : نسبة التداول المحققة للسنوات 2018-2019-2020

| السنة | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------------------|------|------|------|
| نسبة التداول المحققة | 1,38 | 1,00 | 0,82 |

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول أعلاه و بطاقة قياس الأداء المتوازن المقترحة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة على مدى سنوات الدراسة نلاحظ أن المؤسسة حققت نسب تداول جيدة خلال سنة 2018 بلغت 1.38 وهو ما يدل على أن المؤسسة قادرة على سداد التزاماتها في الأجل القصير ثم تراجعت هذه النسبة خلال السنتين التاليتين لتبلغ 1 و 0.82 على التوالي وهو مؤشر على خطورة تناقص السيولة.

1-5 معدل العائد على الأصول: يعكس هذا المؤشر مردودية أصول المؤسسة، وتم احتساب هذا المؤشر انطلاقاً من العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مجموع الأصول}}$$

و يمكن توضيح معدل العائد على الأصول المحقق خلال سنوات الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-5) : يبين معدل العائد على الأصول المحقق للمؤسسة خلال سنوات 2018-2019-2020

| السنوات | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| النتيجة الصافية | 8 235 529 308,81 | 10 000 157 383,49 | 10 381 012 550,13 |
| مجموع الأصول | 231 525 854 861,31 | 261 192 067 259,98 | 275 275 253 501,13 |
| معدل العائد على الأصول | 3,56% | 4,00% | 4,00% |

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال بطاقة قياس الأداء المقترحة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة، نلاحظ بأن المؤسسة حققت معدل عائد على الأصول متقارب خلال سنوات الدراسة بلغ 4% أي أن كل وحدة نقدية من أصول المؤسسة حققت عائد قدره 0.04 دج، وثبات هذا المعدل راجع إلى ثبات النتيجة الصافية وقيمة أصول المؤسسة خلال السنوات الثلاث .

2- محور العملاء:

يعد هذا المحور من المقاييس غير المالية وهو يمثل الهدف الأساسي للمؤسسة من أجل إرضاء زبائنهم وكسب ولائهم و المحافظة عليهم، إذ أن بطاقة الأداء المتوازن تتيح للمؤسسة التعرف على مركزها من خلال عملية تقييم أدائها وذلك بتطبيق جملة من المؤشرات:

1-2 درجة الاحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد: يقاس بمعدل احتفاظ المؤسسة بالعملاء المتصلين بها بشكل مستمر، وقدرتها على زيادة عدد العملاء الجدد، حيث يمكن قياس هذا الجانب عن طريق:

/ عدد العملاء الموجودين؛

/ عدد العملاء الجدد؛

/ عدد العملاء المرتقبين.

ويمكن تحديد هذا المؤشر وفقا للمعلومات الموجودة في الجدول التالي:¹

¹ التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية لسنة 2019-2020

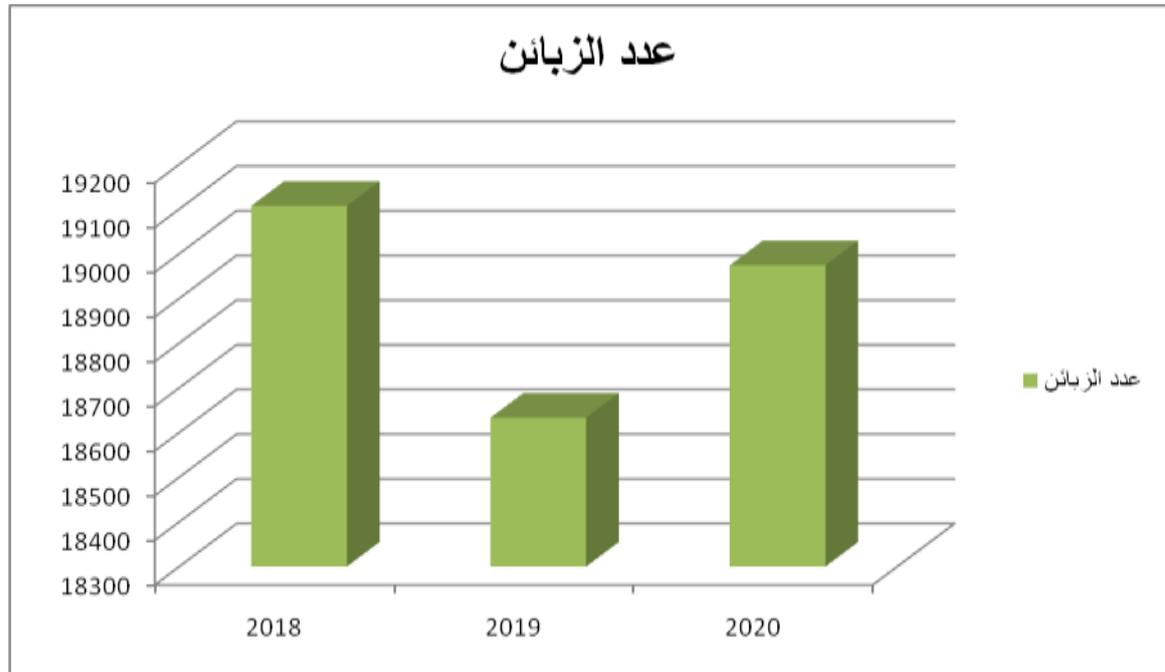
| السنوات | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------|------------|------------|------------|
| عدد العملاء | 19 106 907 | 18 633 553 | 18 973 937 |
| المعدل | / | -2,48% | 2,00% |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقرير السنوي لسلطة الضبط لسنة 2019-2020

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد العملاء شهد تذبذباً بسيطاً تراوح بين الانخفاض والارتفاع حيث انخفض سنة 2019 بمقدار 2.48 % عن السنة السابقة تم ارتفاع بنسبة 2% في سنة 2020.

الشكل رقم (2-7): تطور عدد الزبائن خلال السنوات 2018-2019-2020

الوحدة ألف زبون



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجداول أعلاه.

نلاحظ من خلال الشكل عدد الزبائن شهد تراجعاً سنة 2019 وهذا نتيجة لضعف نمو المبيعات التي لم تواكب الطلب المتزايد على خدمات الجيل الرابع والمشاكل التي سجلت على مستوى عمليات التوزيع وهو ما انعكس سلباً على عدد المشتركين ، أما سنة 2020 فقد سجل عدد الزبائن ارتفاعاً وهذا راجعاً لارتفاع الأداء بوتيرة معتبرة تمثل أساساً في التغييرات التي طرأت على هرم السلطة داخل المؤسسة وكذا لانتهاج

سياسات تسويقية جديدة وعروض ترويجية بأسعار تنافسية والتي نتج عنها زيادة في المبيعات واكتساب عملاء جدد.

2-2 معدل النمو في حجم المبيعات: وهو ما يعبر عن الزيادة في حجم المبيعات، أي أن المؤسسة تحقق أرباحا وإيرادات تسمح بتغطية التكاليف من جهة، وبالاستمرارية من جهة أخرى. ويحدد هذا المؤشر بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل النمو في حجم المبيعات} = \frac{[(\text{مبيعات السنة (ن)} - \text{مبيعات السنة (ن-1)}) / \text{مبيعات السنة (ن-1)}) \times 100}{1}$$

ويمكن تحديد تطور حجم مبيعات المؤسسة بناء على المعلومات المتوفرة في الجدول التالي:

الجدول (2-2): يمثل تطور رقم أعمال المؤسسة للسنوات 2018-2019-2020

| السنوات | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| رقم الأعمال | 115 375 747 270,56 | 113 759 959 198,06 | 115 251 354 162,74 |
| المعدل | -9% | -1% | 1 % |

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن رقم أعمال سنة 2018 سجل انخفاضا بمقدار 9% عن السنة السابقة، ثم واصل الانخفاض بنسبة 1% سنة 2019، ثم شهد ارتفاعا في سنة 2020 بنسبة 1% مقارنة بسنة 2019.

تراجع حجم المبيعات كان سببه سياسة التخفيض في الأسعار التي انتهجتها المؤسسة كإجراء تنافسي سنة 2018 على جميع العروض وخاصة عروض الجيل الرابع القديمة إضافة إلى المشاكل التي واجهتها المؤسسة خاصة من ناحية التسويق و التوزيع وعدم القدرة على مواكبة الطلب المتزايد وكذا المشاكل التقنية وهو ما تغير ابتداء من سنة 2020 حيث شهدت تحسنا في زيادة عدد الزبائن بفضل التغيير الذي طرا على المؤسسة وانتهاج سياسات تسويقية جديدة ساهمت بشكل كبير في تجاوز المشاكل السابقة وهو ما انعكس على زيادة حجم المبيعات .

3- محور العمليات الداخلية

تكمن أهمية هذا المحور بعد تحديد المؤسسة لأهدافها وفق معايير الجودة التي لوجود للمؤسسة من دونها، حيث تسعى المؤسسة من خلال بطاقة الأداء المتوازن إلى معرفة نقاط ضعفها بمقارنة أدائها مع الأهداف المسطرة للتقييم، وانطلاقاً من طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة باعتبارها مؤسسة خدمات ولعلاقة لها بالإنتاج حيث لا يمكن تقييم محور العمليات الداخلية بالاستناد إلى مؤشر إنتاجية العمل ومؤشر إنتاجية الأجور، وعليه سنعتمد على:

3-1 تطور عدد العمال: لتقييم هذا المحور من خلال الجدول التالي:

الجدول (2-4): يمثل تطور نسبة عدد العمال مؤسسة موبيليس لسنتي 2018-2019-2020

| عدد العمال | إطار عالي | اطارات | عمال التنفيذ | المجموع |
|------------|-----------|--------|--------------|---------|
| 2018 | 10 | 264 | 99 | 363 |
| 2019 | 10 | 264 | 95 | 369 |
| 2020 | 10 | 265 | 102 | 377 |
| المعدل | 0% | 0,37% | 6,06% | / |

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين

يظهر من الجدول أعلاه أن عدد العمال مستقر في مختلف المستويات لدى المؤسسة، وهذا يعني أن نشاط المؤسسة ثابت مما أدى إلى عدم طلب زيادة العمال.

3-2 الابتكار: وتتعلق بتصميم المنتجات والخدمات والعمليات التي ستلبي احتياجات المؤسسة وتمكنها من الوصول إلى أسواق جديدة وعملاء جدد، كما يتم الاستمرار بتقديم الخدمات والمنتجات للأسواق والعملاء الحاليين مع الأخذ بالاعتبار استمرار البحث عن حاجاتهم الجديدة وتلبيتها لكسب رضاهم.

تحوز المؤسسة في سياستها المتعلقة بالمنتج على تشكيلة واسعة من العروض والخدمات محققة بذلك فلسفة التسويق، الا وهي التوجه بحاجات ورغبات الزبائن بدقة متناهية وبشكل مجدي عن طريق التجزئة الممكنة، فمن المنتجات التي يخص الجمهور العام، وفق شكلين هما :

-عروض الدفع المسبق ومنها (Mobtasim-Navigue-La Win Contrôle)

- عروض الدفع البعدي ومنها (La Win libre-Pass 4G-)

وهناك التي يخص الشركات في شكل عروض الدفع البعدي فقط (Win Pro 4G - عرض مهني - موبي كوربوريت)

3-3 التوزيع : تسعى المؤسسة إلى التواجد عبر كافة التراب الوطني، بصفة واسعة وشاملة، فتبنت بذلك طرق التوزيع المباشر وغير مباشر. إن هذه سياسة سمحت للزبون بالوصول إلى وكالاتها التجارية (التوزيع المباشر على مستوى بلدياتهم، أين بإمكانه القيام بتسديد فاتورته، الشراء، الشكوى....، زيادة على ذلك وضعت موبيليس في متناول الزبائن نقاط بيع معتمدة الشرائح الدفع المسبق، وأخرى لتسديد فواتير الدفع البعدي والمزدوجة، وهذا لتخفيف الضغط على وكالاتها التجارية وللتقرب أكثر من مكان تواجد الزبون.

4- محور التعلم والنمو:

يعد هذا المحور مهم جدا في المؤسسة، والذي يعتبر البنية التحتية فيه، فمن خلاله يتم تحديد مهاراتها وقدراتها لدى عمالها وتنميتها وتطويرها وتوفير المناخ المناسب للعمل، وكذا التعرف على مستوى الأداء وتقوم بعملية التقييم حسب أهدافها ومصالحها وكفاءتها، وهذا بالاعتماد على المؤشرات التالية:

4-1 معدل التوظيف: إن زيادة معدلات التوظيف في المؤسسة يعبر عن نموها وتوسعها من جهة، كما تساهم في القضاء نسبيا على البطالة من جهة أخرى، ويمكن تحديد هذا المؤشر عن طريق تحديد نسبة معدل التوظيف بالمؤسسة من سنة إلى أخرى كما يلي:

$$\text{معدل التوظيف} = \left[\frac{\text{عدد الموظفين في السنة ن-1}}{\text{عدد الموظفين في السنة ن}} \right] \times 100$$

الجدول (5-2): يمثل معدل التوظيف في المؤسسة للسنوات 2018-2019-2020

| السنوات | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------|------|------|-------|
| المعدل | 1% | 2% | 2.16% |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مصلحة المستخدمين

من خلال الجدول السابق نلاحظ النسب في السنوات الثلاث كانت منخفضة جدا (بلغت 2%)، وهذا ما يعبر عن أن مستوى نشاط المؤسسة يشهد ثبات وكذلك يرجع للكفاءة العالية التي يتمتع بها العمال الحاليون لسد النقص في جانب العمالة.

4-2 معدل التأطير: إن تنافسية المؤسسة الاقتصادية ترتبط علاوة عن اعتماد أسلوب التصرف الناجح في الموارد البشرية بتحسين مؤشرات التأطير بها، ويمكن تحديد هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل التأطير} = \left[\text{عدد العمال (إطار وتقنيين)} \div \text{إجمالي العمال} \right] \times 100$$

الجدول (2-6): يمثل معدل التأطير في المؤسسة للسنوات 2018-2019-2020

| السنوات | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------|------|--------|------|
| المعدل | %75 | %71.81 | % 73 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مصلحة المستخدمين

من خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسة سجلت معدلات تأطير عالية بلغت 75 % سنة 2018 ثم انخفضت سنة 2019 إلى 71.81% ثم ارتفعت سنة 2020 إلى 73% . وهو ما يؤكد على أن المؤسسة تعمل على إيجاد نخبة من الإطارات و التقنيين من اجل رفع فعالية التشغيل لتكون في مستوى تطلعات زبائننا.

4-3 معدل تطور الحوافز والمكافأة: لتحديد درجة اقتراب المؤسسة من تحقيق هدف تحسين مستوى رضا العاملين، نعتمد على مؤشر معدل تطور الحوافز والمكافآت، والذي يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل تطور الحوافز والمكافأة} = \left[\frac{\text{قيمة المكافآت والحوافز في السنة ن-1}}{\text{قيمة المكافآت والحوافز في السنة ن}} \right] \times 100$$

ويمكن تحديد معدل تطور الحوافز والمكافأة في المؤسسة وفقا للمعلومات في الجدول الموالي:

الجدول (2-7): يمثل معدل تطور الحوافز والمكافأة بالمؤسسة

| السنوات | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------|------|------|-------|
| المعدل | %105 | %105 | % 110 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مصلحة المستخدمين

نلاحظ من خلال الجدول أن هذا المعدل الحوافز و المكافآت كان ثابت خلال السنتين 2018 و 2019 ثم ارتفع سنة 2020 إلى 110%.

نظرا لأهمية الرأس المال البشري ودوره في تحسين الأداء في المؤسسة، فإن هذه الأخيرة تعمل على إرضاء العاملين من خلال تقديم المكافآت الحوافز لتشجيعهم ليكونوا في مستوى الأداء المطلوب منهم .

خلاصة الفصل

لتحقيق هدف الدراسة حاولنا في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على التطبيقي حيث تم ت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس (المديرية الجهوية بورقلة)، وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة ، و التعرف على نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة ومن ثم تقييم محاورها باستخدام النسب والمؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة وفي الأخير تم تحليل ومناقشة النتائج، حيث توصلنا إلى أن المؤشرات غير المالية لها دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، كما لمسنا أن المؤسسة لا تنتهج بطاقة الأداء المتوازن بشكل شامل وكامل فهي تعطي أولوية للجانب المالي وجانب العملاء، إلا أنها كانت هناك صعوبات و اجهتنا في هذه الدراسة متمثلة في كيفية الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة لنشاط المؤسسة بسبب المركزية فاغلب المعلومات لا تتوافر بشكل بسيط على مستوى المديرية الجهوية مما اضطرنا إلى الرجوع إلى المديرية العامة في محاولة الحصول على المعلومات.

خاتمة

تم من خلال هذه الدراسة معالجة إشكالية مفادها مامدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي، حيث تمت الدراسة التطبيقية على مؤسسة موبيليس (المديرية الجهوية بورقلة)، وذلك من خلال فصلين حيث تناولنا في الفصل الأول المفاهيم النظرية المتعلقة بالأداء المالي وبطاقة الأداء المتوازن، كما قمنا باستعراض بعض الدراسات السابقة لهذا الموضوع، أما في الفصل الثاني حاولنا معرفة كيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة موبيليس (المديرية الجهوية بورقلة) باعتبارها ميدان الدراسة. حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يعتبر تقييم الأداء المالي ضروري بالنسبة للمؤسسة لأنها تمكن من أخذ صورة سريعة وشاملة عن حقيقة الأداء الفعلي، وهو يعتمد على معايير وأدوات
- بطاقة الأداء المتوازن هي أحد أهم الأدوات الحديثة المستخدمة في تقييم الأداء المالي وهي تضم المؤشرات المالية وغير المالية من خلال المحاور الأربعة المكونة لها
- تمر عملية تقييم الأداء المالي بمراحل تبدأ من جمع البيانات والمعلومات، ثم تحليلها وصولاً إلى اتخاذ القرار المناسب وتصحيح الانحرافات
- من خلال تقييم محور العملاء البطاقة الأداء المتوازن محل الدراسة على مستوى المؤسسة، نستنتج أن هدفها تحقيق أعلى مستوى ممكن من رقم الأعمال، لذلك نجدنا تسعى إلى المحافظة على عملائها من خلال إرضائهم واكتساب عملاء جدد.
- نجد أن المؤسسة تهتم بالعمال بإجراء دورات تكوينية من خلال التحفيز (زيادة الرواتب ، العلاوات... الخ) ودمجهم للمشاركة في القرارات.

تتشابه نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة فيمايلي:

- ✓ تقييم الأداء المالي له أهمية كبيرة في المؤسسات من أجل معرفة نقاط القوة الضعف لتجنبها
- ✓ يعتمد تقييم الأداء المالي على أدوات ومعايير مختلفة لمعرفة أداء المؤسسة.

نتائج اختبار الفرضيات:

1- الفرضية الأولى : هناك مستوى مقبول لتطبيق مؤسسة موبيليس بورقلة لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها تم تأكيد صحة هذه الفرضية وذلك من خلال تطبيق ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة موبيليس على الرغم من عدم تبني المؤسسة لهذه الأداة، لأنها تعتمد على الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية إلا أنها غير كافية للإلمام بكل الجوانب والتعاملات المرتبطة بالمؤسسة وبيئتها وتحديد تأثيرها وتأثرها بها، مما يظهر النقص وعدم وجود الشمولية في توفير معلومات سليمة حول عمليات المؤسسة من أجل أن تبني عليها قرارات فعالة وناجحة.

2-الفرضية الثانية : تهتم مؤسسة موبيليس كثيرا بالجانب المالي و جانب العملاء و هذا لطبيعة نشاطها للحفاظ بدرجة كبيرة على عملائها و لتحقيق رقم أعمال أكبر وهذا ما أكد لنا صحة الفرضية.

3- الفرضية الثالثة: هناك علاقة قوية بين بطاقة الأداء المتوازن و تحسين الأداء المالي حيث تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسة موبيليس و قدرتها على تحقيق أهدافها و هذا ما أكد لنا صحة الفرضية و كانت النتائج في:

- ✓ تقوم مؤسسة موبيليس بتقييم أدائها من خلال الاعتماد على جميع المحاور
- ✓ ظهور بطاقة الأداء المتوازن ساهم كثيرا في تجاوز قصور الأدوات التقليدية المركزة على الجانب المالي فقط

التوصيات:

- بناء على النتائج السابقة وانطلاقا من هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ضرورة الإنتقال من الأدوات التقليدية في تقييم الأداء التي تركز على المؤشرات المالية فقط إلى الأدوات الحديثة التي تهتم بالمؤشرات المالية وغير المالية
- على المؤسسة أن تقدم حوافز جد قيمة للعمال، والعمل أكثر على تدريبهم وتكوينهم من أجل كسب رضاهم ودفعتهم إلى القيام بأعمالهم على أحسن وجه
- ضرورة الاطلاع على أهم التطورات الحاصلة في المؤسسات الرائدة ؛
- تطبيق روح التعاون بين الجميع في المؤسسة في تحديد الأهداف و وضع الاستراتيجيات
- لا بد على المؤسسات من العمل على زيادة ترسيخ هذه الأداة التي تعتبر من الأدوات الرقابية للتسيير في المؤسسة
- ضرورة الربط بين التعلم الأكاديمي لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن و بين ما هو مطبق في المؤسسات.

أفاق البحث :

في ختام هذه الدراسة تبين لنا أن هناك بعض المواضيع التي تستحق المزيد من البحث و الدراسة و نذكر منها:

- بطاقة الأداء المتوازن و أهميتها في تحقيق التغيير التنظيمي
- تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
- دور لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولاً: الكتب

- 1- وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي، " أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن " دار وائل للنشر، عمان 2009
- 2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006،
- 3- سعاد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، مصر، 2003 2004
- 4- د محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، قياس الأداء المتوازن، دار معتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014
- 5- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009،
- 6- د بلال خلف السكارنة، "التخطيط الاستراتيجي"، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2010
- 7- محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر، 2005،
- 8- طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- 9- رمضان فهيم غريبة، عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006
- 10- بلال فايز عمر وآخرون، " أثر الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، درامات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مجلد 41، العدد 2، 2014
- 11- فلاح حسن عداي الحسيني؛ مؤيد عبد الرحمان عبدا لله الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي و استراتيجي معاصر، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008،
- 12- د ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة و مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2009

13- الخطيب، محمد محمود، "الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات"، الأردن، دار حامد، 2010

ثانيا: الرسائل و المذكرات

14-ريغة أحمد الصغير، "تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، 2013 - 2014،

15- الويزة سعادة، "بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2012-2013،

16- عبد الغني دادان ، قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية نحو إرساء نموذج للانحدار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، 2007

17- راسب وفاء ،المساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن،مذكرة دكتوراه، كلية ع اقتصادية و ع ن، جامعة محمد خيضر بسكرة 2016

18- أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان،إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية لمحافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية مجلد 6 العدد 19 كلية الادارة والاقتصاد جامعة تكريت العراق 2010

19- بلا سكة صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 2011/2012

20- شنن نبيل، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس و تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية،جامعة ورقلة، الموسم الجامعي 2009 / 2010

21- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة فرحات عباس سطيف، 2010 / 2011 .

22- مريم شكري محمود نديم ، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، 2012/2013

23- نادية راضي عبد الرحيم، دمج المؤشرات الأداء البيئي منظمات الأعمال في التنمية المستدامة،

مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، المجلد 21، العدد الثاني، 2005،
ص17

ثالثا :المراجع باللغة الأجنبية

24-TELECOMMUNICATION TORPORATIONS BY_2-AI sheikh ali ,2007 «
PERFORMANCE EVALUATION OF PALESTINIAN
APPROACP SCORECORD USING BALANCED

ثالثا :مواقع شبكة الانترنت

25-www.mobilis.dz

26-www.radioalgerie.dz

27- <http://intranet.mobilis.dz>

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1 : ميزانية موبيليس لسنة 2018

| SOCIETE | | ALGERIE TELECOM MOBILIS | | EDITE LE : 25-FEV-20 10:06:49 | | |
|---|--|-------------------------|---------------------------|-------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| A C T I F | | Note | N Brut | N Amort-Prov. | N Net | N - 1 Net |
| ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT) | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| ECART D'ACQUISITION OU GOODWILL | | | | | | |
| IMMOBILISATIONS INCORPORELLES | | | 13 114 806 872,54 | 5 260 918 171,06 | 7 853 887 501,28 | 8 412 284 527,18 |
| IMMOBILISATIONS CORPORELLES | | | 206 218 116 446,18 | 206 350 998 219,88 | 90 868 136 226,47 | 98 850 842 227,92 |
| IMMOBILISATIONS ENCOURS | | | 20 000 000 308,74 | 0,00 | 20 000 000 309,74 | 8 873 500 061,85 |
| IMMOBILISATIONS FINANCIERES | | | | | | |
| TITRES EN EQUIVALENCES - ENTREPRISES ASSIMILEES | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| AUTRES TITRES IMMOBILISES | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| NETS ET AUTRES ACTES FINANCIERS NON COURANTS | | | 77 262 956,57 | 0,00 | 77 262 956,57 | 88 208 821,06 |
| IMPOTS DIFFERES ACTIF | | | 1 820 999 206,83 | 0,00 | 1 820 999 206,43 | 1 743 044 836,69 |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | | 331 254 447 843,23 | 210 611 899 390,74 | 120 619 342 252,48 | 118 884 527 664,85 |
| ACTIF COURANT | | | | | | |
| STOCKS ET ENCOURS | | | 1 694 434 219,34 | 88 781 610,48 | 1 605 652 608,86 | 2 171 627 846,12 |
| CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES | | | | | | |
| CAISSA | | | 65 183 042 775,55 | 28 200 318 304,91 | 26 982 720 470,64 | 21 470 349 699,88 |
| AUTRES DEBITAIRES | | | 8 381 244 428,21 | 556 078,28 | 8 360 708 348,02 | 9 981 113 880,19 |
| EMPLOIS | | | 10 668 624 518,94 | 0,00 | 10 668 624 518,90 | 11 418 058 063,80 |
| AUTRES ACTES COURANTS | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| DISPONIBILITES ET ASSIMILES | | | | | | |
| PLACEMENTS ET AUTRES ACTES FINANCIERS COURANTS | | | 81 203 869 549,20 | 0,00 | 81 203 869 549,20 | 24 988 220 547,88 |
| TRÉSORERIE | | | 12 084 577 102,26 | 0,00 | 12 084 577 102,26 | 33 660 748 014,23 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | | 129 162 956 600,48 | 28 256 643 991,66 | 110 906 312 608,62 | 117 588 519 162,75 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | | 470 394 398 243,71 | 238 868 543 382,40 | 231 525 654 861,10 | 236 473 046 827,60 |

ATM MOBILIS

Quartiers des affaires lot 05 parcelles 27-28 & 29 Ba

RC : 0962287803

IF : 000316096228742

AI : 16217010002

BILAN PASSIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2018

EDITE LE :25-FEV-20 10:06:49

SOCIETE ALGERIE TELECOM MOBILIS

| P A S S I F | Note | N | N - 1 |
|--|-------------|---------------------------|---------------------------|
| CAPITAUX PROPRES | | | |
| CAPITAL SOUS-CRÉDITE DE L'EMPLACEMENT | | 25 000 000 000,00 | 25 000 000 000,00 |
| CAPITAL SOUS-APPRIS | | 0,00 | 0,00 |
| RESERVE ET RESERVEA PRESERVEE CONSOLIDEES(1) | | 70 123 006 457,46 | 70 123 006 457,46 |
| SCAUX DE REVALUATION | | 0,00 | 0,00 |
| STANT D'EGALISSEMENT | | 0,00 | 0,00 |
| RESULTAT NET (PERDU, FAY NET PART DU GROUPE U) | | 8 235 529 308,81 | 17 891 510 272,88 |
| AUTRES CAPITAUX PROPRES | | 0,00 | 0,00 |
| REPORT A L'OUVERTURE | | 20 224 827 111,53 | 124 023 067,46 |
| PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1) | | | |
| PART DES MINORITAIRES(1) | | | |
| TOTAL I | | 123 583 362 877,80 | 113 138 539 817,80 |
| PASSIFS NON COURANTS | | | |
| EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES | | 2 862 462 692,49 | 2 911 246 592,49 |
| IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES) | | 398 087 891,26 | 174 753 182,65 |
| AUTRES DETTES NON COURANTES | | 0,00 | 0,00 |
| PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABLES D'AVANCE | | 24 610 678 846,25 | 26 408 110 839,87 |
| TOTAL PASSIFS NON COURANTS II | | 27 871 229 430,00 | 29 494 110 615,01 |
| PASSIFS COURANTS | | | |
| FINANCIERES ET COMPTES BANCAIRES | | 59 558 775 356,14 | 58 460 298 423,48 |
| IMPOTS | | 14 975 325 735,73 | 17 576 072 478,46 |
| AUTRES DETTES | | 5 537 161 461,64 | 9 605 055 484,98 |
| TRICOMPTES PASSIF | | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL PASSIFS COURANTS III | | 80 071 262 553,51 | 85 641 426 386,92 |
| TOTAL GENERAL PASSIF | | 231 525 854 861,31 | 228 274 076 819,73 |

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDE

الملحق رقم 2 : جدول حسابات النتائج موبيليس لسنة 2018

| ATM MOBILIS Quartiers des affaires lot 05 parcelles 27.28 & 29 Bab ezzeouar, Alger NC : 0002287803 IF : 000316096226742 AI : 16217010002 | | COMpte DE RESULTAT (Par nature) Exercice clos le : 31 DECEMBRE 2018 | |
|--|------|---|-----------------------------|
| SOCIETE ALGERIE TELECOM MOBILIS | | EDITE LE : 25-FEV-20 10:10:02 | |
| | Note | N | N - 1 |
| VENTE ET PRODUITS ANNEXES | | 115 374 772 070,59 | 126 785 551 090,04 |
| VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS | | 0,00 | 0,00 |
| PRODUCTION IMMOBILISEE | | 0,00 | 0,00 |
| SUBVENTIONS D'EXPLOITATION | | 975 199,97 | 1 952 003,80 |
| I - PRODUCTION DE L'EXERCICE | | 115 375 747 270,56 | 126 787 503 093,84 |
| ACHATS CONSOMMES | | - 2 983 085 790,93 | - 2 772 106 200,20 |
| SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS | | - 57 405 275 937,78 | - 58 310 527 707,97 |
| II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE | | - 60 388 361 728,71 | - 61 082 633 908,17 |
| III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II) | | 54 987 385 541,85 | 65 704 869 184,67 |
| CHARGES DE PERSONNEL | | - 8 502 481 278,82 | - 8 794 531 207,29 |
| IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES | | - 10 895 686 619,73 | - 10 554 288 054,66 |
| IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | | * 35 589 307 643,60 | 48 386 049 922,72 |
| AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS | | 10 363 910 857,14 | 10 805 175 872,00 |
| AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES | | - 397 329 724,38 | - 119 103 295,88 |
| DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS | | - 34 540 004 950,07 | - 32 191 418 376,96 |
| REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS | | 647 261 337,43 | 384 632 663,76 |
| V RESULTAT OPERATIONNEL | | 11 793 288 184,72 | 25 235 338 772,65 |
| PRODUITS FINANCIERS | | 2 575 635 660,12 | 1 251 437 532,88 |
| CHARGES FINANCIERES | | - 918 512 286,36 | - 1 093 673 683,86 |
| VI RESULTAT FINANCIER | | 1 657 123 373,76 | 157 763 878,70 |
| VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI) | | 13 410 678 546,48 | 25 393 102 651,35 |
| IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES | | - 5 022 969 105,00 | - 7 503 599 877,00 |
| IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES | | - 152 180 132,67 | 82 007 598,53 |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 129 162 855 125,25 | 139 228 749 151,25 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | | - 120 927 325 616,44 | - 121 337 238 878,37 |
| VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 8 235 529 308,81 | 17 891 510 272,88 |
| ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER) | | 0,00 | 0,00 |
| ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER) | | 0,00 | 0,00 |
| IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE | | 0,00 | 0,00 |
| X RESULTAT NET DE L'EXERCICE | | 8 235 529 308,81 | 17 891 510 272,88 |
| PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1) | | 0,00 | 0,00 |
| XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1) | | 0,00 | 0,00 |
| DONT PART DES MINORITAIRES (1) | | 0,00 | 0,00 |
| PART DU GROUPE (1) | | 0,00 | 0,00 |

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDES.

| ATM MOBILIS Quartiers des affaires lot 05 parcelles 27-28 & 29 Bab ezzouar RC : 0962287B03 IF : 600310896228742 AI : 1621701002 | | BILAN ACTIF | | | |
|---|------|---------------------------|---------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| SOCIETE | | ALGERIE TELECOM MOBILIS | | EDITE LE : 25-OCT-21 15:17:21 | |
| A C T I F | Note | N Brut | N Amort-Prov. | N Net | N - 1 Net |
| ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT) | | | | | |
| ECART D'ACQUISITION OU GOODWILL | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| IMMOBILISATIONS INCORPORELLES | | 13 324 693 519,34 | 6 653 858 810,40 | 7 270 734 699,54 | 7 853 087 501,28 |
| IMMOBILISATIONS CORPORELLES | | 330 613 792 814,96 | 237 211 197 420,08 | 93 402 595 194,09 | 90 848 158 226,47 |
| IMMOBILISATIONS ENCOURS | | 18 277 446 989,85 | 0,00 | 18 277 446 989,85 | 20 000 066 359,74 |
| IMMOBILISATIONS FINANCIERES | | | | | |
| TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| AUTRES TITRES IMMOBILISES | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS | | 48 581 385 189,87 | 0,00 | 48 581 385 189,87 | 77 252 988,57 |
| BIENS DIVERS ACTIF | | 2 450 300 669,03 | 0,00 | 2 450 300 669,03 | 1 028 800 398,43 |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | 413 248 284 994,94 | 247 265 158 231,28 | 169 983 128 762,78 | 126 610 042 260,49 |
| ACTIF COURANT | | | | | |
| STOCKS ET ENCOURS | | 1 282 643 318,91 | 64 475 866,88 | 1 218 167 449,03 | 1 638 642 600,88 |
| CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES | | | | | |
| CLIENTS | | 58 815 794 106,51 | 20 562 402 229,06 | 29 223 351 877,45 | 29 982 726 479,84 |
| AUTRES DEBITEURS | | 9 621 851 044,31 | 938 076,29 | 9 621 314 568,02 | 8 380 708 346,92 |
| IMPOTS | | 11 260 706 179,03 | 0,00 | 11 260 706 179,03 | 18 606 424 516,90 |
| AUTRES ACTIFS COURANTS | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| DISPONIBILITES ET ASSIMILES | | | | | |
| PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS | | 24 038 435 281,60 | 0,00 | 24 038 435 251,60 | 54 203 830 588,20 |
| TRESORERIE | | 15 846 962 773,07 | 0,00 | 15 846 962 773,07 | 12 084 577 622,26 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 120 846 352 889,43 | 29 657 414 172,23 | 91 286 928 487,20 | 112 306 312 628,82 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 534 114 637 883,47 | 276 922 572 403,49 | 261 192 967 259,99 | 238 916 354 889,31 |

ATM MOBILIS
 Quartiers des affaires lot 95 parcelles 27-28 & 29 Ba
 RC : 0962287003
 IF : 000316096226742
 AI : 16217010002

BILAN PASSIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2019

EDITE LE 25-OCT-21 15:17:21

SOCIETE ALGERIE TELECOM MOBILIS

| PASSIF | Note | N | N - 1 |
|---|------|---------------------------|---------------------------|
| CAPITAUX PROPRES | | | |
| CAPITAL EMS (OU COMPTES DE L'EXPLOITATION) | | 25 000 000 000,00 | 25 000 000 000,00 |
| CAPITAL NON APPELE | | 0,00 | 0,00 |
| FRAIS ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDEES(1)) | | 78 358 535 766,27 | 70 123 006 457,46 |
| EGART DE REEVALUATION | | 0,00 | 0,00 |
| EGART D'EQUVALENCES(1) | | 0,00 | 0,00 |
| RESULTAT NET (RESULTAT NET PART (OU GROUPE) II) | | 10 000 157 383,49 | 8 235 529 308,81 |
| AUTRES CAPITAUX PROPRES | | 0,00 | 0,00 |
| REPORT A NOVEAU | | 26 027 673 308,55 | 20 224 827 111,53 |
| PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1) | | | |
| PART DES MINORITAIRES(1) | | | |
| TOTAL I | | 139 386 366 458,31 | 123 583 362 877,80 |
| PASSIFS NON COURANTS | | | |
| EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES | | 2 842 777 302,49 | 2 862 462 692,49 |
| IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES) | | 505 534 354,01 | 398 087 891,26 |
| AUTRES DETTES NON COURANTES | | 0,00 | 0,00 |
| PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D'AVANCE | | 26 672 307 857,24 | 24 610 676 846,25 |
| TOTAL PASSIFS NON COURANTS II | | 39 020 619 513,74 | 27 871 229 430,00 |
| PASSIFS COURANTS | | | |
| FURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE | | 66 376 928 702,59 | 59 558 775 356,14 |
| IMPOT | | 17 623 693 720,72 | 14 975 325 735,73 |
| AUTRES DETTES : | | 7 584 458 864,82 | 5 537 161 461,64 |
| TRESORERIE PASSIF | | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL PASSIFS COURANTS III | | 91 585 081 287,93 | 80 071 262 553,51 |
| TOTAL GENERAL PASSIF | | 261 192 067 259,98 | 231 525 854 861,31 |

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDE.

الملحق رقم 4 : جدول حسابات النتائج موبيليس لسنة 2019

| ATM MOBILIS Quartiers des affaires lot 05 parcelles 27-28 & 29 Bab ezzouar RC : 0962287B03 IF : 000316096228742 AI : 16217010002 SOCIETE | | ALGERIE TELECOM MOBILIS | | COMPTES DE RESULTAT (Par nature) Exercice clos le : 31-DECEMBRE 2019 | | EDITE LE 25-OCT-21 15:24:12 | |
|---|------|-------------------------|----------------------|--|--|-----------------------------|--|
| | Note | N | N - 1 | | | | |
| VENTE ET PRODUITS ANNEXES | | 113 759 875 998,06 | 115 374 772 070,59 | | | | |
| VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS | | 0,00 | 0,00 | | | | |
| PRODUCTION IMMOBILISEE | | 83 200,00 | 975 199,97 | | | | |
| SUBVENTIONS D'EXPLOITATION | | 113 759 959 198,06 | 115 375 747 270,56 | | | | |
| I - PRODUCTION DE L'EXERCICE | | - 2 291 472 859,96 | - 2 083 065 790,93 | | | | |
| ACHATS CONSOMMES | | - 57 929 239 300,21 | - 57 405 275 937,78 | | | | |
| SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS | | - 60 220 712 160,17 | - 60 388 361 728,71 | | | | |
| II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE | | 53 539 247 037,89 | 54 987 385 541,85 | | | | |
| III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (II - III) | | - 10 807 059 153,18 | - 8 502 491 278,52 | | | | |
| CHARGES DE PERSONNEL | | - 10 782 335 955,88 | - 10 895 586 619,73 | | | | |
| IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES | | 31 949 851 926,73 | 35 589 307 643,60 | | | | |
| IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | | 14 635 611 769,40 | 10 383 610 857,14 | | | | |
| AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS | | - 156 581 655,65 | - 397 229 724,38 | | | | |
| AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES | | - 36 622 527 853,58 | - 34 649 994 959,07 | | | | |
| DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS | | 2 112 103 162,18 | 847 261 337,43 | | | | |
| REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS | | 11 918 457 341,08 | 11 753 255 154,72 | | | | |
| V RESULTAT OPERATIONNEL | | 3 080 756 962,88 | 2 575 935 680,12 | | | | |
| PRODUITS FINANCIERS | | - 608 930 893,32 | - 618 512 268,36 | | | | |
| CHARGES FINANCIERES | | 2 471 828 069,56 | 1 657 423 391,76 | | | | |
| VI RESULTAT FINANCIER | | 14 390 285 410,64 | 13 410 678 546,48 | | | | |
| VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI) | | - 4 912 649 047,00 | - 5 022 969 105,00 | | | | |
| IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES | | 522 521 019,85 | - 162 180 132,67 | | | | |
| IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES | | 133 588 433 082,52 | 129 162 855 126,25 | | | | |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | | - 123 588 275 699,03 | - 120 927 325 816,44 | | | | |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 10 000 157 383,49 | 8 235 529 308,81 | | | | |
| VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 0,00 | 0,00 | | | | |
| ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER) | | 0,00 | 0,00 | | | | |
| ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER) | | 0,00 | 0,00 | | | | |
| IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE | | 10 000 157 383,49 | 8 235 529 308,81 | | | | |
| X RESULTAT NET DE L'EXERCICE | | 0,00 | 0,00 | | | | |
| PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1) | | 0,00 | 0,00 | | | | |
| XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1) | | 0,00 | 0,00 | | | | |
| DONT PART DES MINORITAIRES (1) | | 0,00 | 0,00 | | | | |
| PART DU GROUPE (1) | | 0,00 | 0,00 | | | | |

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDES.

الملحق رقم 5 : ميزانية موبيليس لسنة 2020

| ATM MOBILIS | | BILAN ACTIF | | | |
|---|------|-------------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Quartiers des affaires lot 05 parcelles 27-28 & 29 Bab ezouar | | Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2020 | | | |
| RC : 0962207B03 | | | | | |
| IF : 000310096220742 | | | | | |
| AI : 16217010002 | | | | | |
| SOCIETE ALGERIE TELECOM MOBILIS | | EDITE LE 31-MAI-22 09:52:00 | | | |
| A C T I F | Note | N Brut | N Amort-Prov. | N Net | N - 1 Net |
| ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT) | | | | | |
| ECART D'ACQUISITION OU GOODWILL | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| IMMOBILISATIONS INCORPORELLES | | 13 388 948 288,70 | 8 806 209 305,92 | 8 511 538 943,08 | 7 270 734 609,94 |
| IMMOBILISATIONS CORPORELLES | | 997 836 940 890,48 | 366 742 330 101,00 | 101 095 209 979,85 | 93 402 896 194,08 |
| IMMOBILISATIONS ENCOURS | | 44 484 458 918,74 | 0,00 | 44 484 458 918,74 | 16 277 446 989,85 |
| IMMOBILISATIONS FINANCIERES | | | | | |
| TITRES-MISES EN EQUIVALENCE - ENTREPRISES ASSOCIEES | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| AUTRES TITRES IMMOBILISES | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| PRETS ET AUTRES MOYENS FINANCIERS NON COURANTS | | 46 641 921 906,03 | 0,00 | 46 641 921 906,03 | 46 641 921 906,03 |
| MOYENS DIFFERES ACTIF | | 2 898 027 824,25 | 0,00 | 2 898 027 824,25 | 2 898 027 824,25 |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | 477 212 496 595,57 | 273 661 639 427,62 | 203 616 957 171,98 | 199 965 109 769,78 |
| ACTIF COURANT | | | | | |
| STOCKS ET ENCOURS | | 1 148 017 124,71 | 52 959 656,04 | 1 107 057 267,77 | 1 218 167 449,03 |
| CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES | | | | | |
| CLIENTS | | 87 470 373 794,21 | 29 509 656 481,58 | 27 860 718 342,69 | 29 227 951 477,45 |
| AUTRES DEBITEURS | | 13 680 113 460,83 | 836 076,28 | 13 680 577 392,34 | 9 421 919 988,82 |
| EMPLOIS | | 4 859 296 095,04 | 0,00 | 4 859 296 095,04 | 11 280 706 176,03 |
| AUTRES ACTIFS COURANTS | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| DISPONIBILITES ET ASSIMILES | | | | | |
| PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS | | 9 536 426 356,88 | 0,00 | 9 536 426 356,88 | 24 038 436 261,86 |
| TRESORERIE | | 14 812 021 950,36 | 0,00 | 14 812 021 950,36 | 16 946 959 773,07 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 101 997 447 713,99 | 29 343 151 368,61 | 71 664 296 226,18 | 61 298 936 447,21 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 579 210 044 313,56 | 303 004 790 812,43 | 275 278 253 401,13 | 261 164 046 216,99 |

ATM MOBILIS
Quartiers des affaires lot 05 parcelles 27-28 & 29 Ra
RC : 0962267003
IF : 000316096226742
Al : 16217010002

BILAN PASSIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2020

EDITE LE : 31-MAI-22 09:52:06

SOCIETE ALGERIE TELECOM MOBILIS

| PASSIF | Note | N | N - 1 |
|--|------|---------------------------|---------------------------|
| CAPITAUX PROPRES | | | |
| CAPITAL EMS (OU COMPTE DE L'EXPLOITATION) | | 100 000 000 000,00 | 25 000 900 000,00 |
| CAPITAL NON APPELE | | 0,00 | 0,00 |
| FRAIES ET RESERVES (RESERVES COMPTABLES) | | 4 356 535 766,27 | 78 356 535 766,27 |
| Ecart de réévaluation | | 0,00 | 0,00 |
| Ecart d'équivalence(s) | | 0,00 | 0,00 |
| RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE) 0 | | 10 381 012 550,13 | 10 000 157 383,49 |
| AUTRES CAPITAUX PROPRES | | 0,00 | 0,00 |
| REPORT A NIVEAU | | 35 027 830 692,04 | 26 027 673 308,55 |
| PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1) | | | |
| PART DES MINORITAIRES(1) | | | |
| TOTAL I | | 149 767 379 008,44 | 139 386 366 458,31 |
| PASSIFS NON COURANTS | | | |
| EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES | | 2 837 970 725,50 | 2 842 777 302,49 |
| IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES) | | 436 837 383,84 | 605 534 354,01 |
| AUTRES DETTES NON COURANTES | | 0,00 | 0,00 |
| PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABLES D'AVANCE | | 34 365 392 201,79 | 26 672 307 857,24 |
| TOTAL PASSIFS NON COURANTS II | | 37 640 200 311,13 | 30 220 619 513,74 |
| PASSIFS COURANTS | | | |
| FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE | | 62 516 442 583,28 | 66 376 929 702,59 |
| IMPOT | | 9 414 703 052,12 | 17 623 693 720,72 |
| AUTRES DETTES | | 15 937 528 536,16 | 7 584 458 864,62 |
| TRESORERIE PASSIF | | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL PASSIFS COURANTS III | | 87 867 674 181,56 | 91 585 081 287,93 |
| TOTAL GENERAL PASSIF | | 275 276 253 501,13 | 261 192 067 259,98 |

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDE.

الملحق رقم 6 : جدول حسابات النتائج موبيليس لسنة 2020

| ATM MOBILIS Quartiers des affaires lot 05 parcelles 27-28 & 29 Bab ezzouar RC : 0962287B03 IF : 000316096228742 AI : 16217010002 | | COMPTE DE RESULTAT (Par nature) Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2020 | |
|--|------|---|-----------------------------|
| SOCIETE | | ALGERIE TELECOM MOBILIS | |
| | | EDITE LE : 31-MAI-22 09:54:29 | |
| | Note | N | N - 1 |
| VENTE ET PRODUITS ANNEXES | | 115 251 342 162,74 | 113 759 875 998,06 |
| VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS | | 0,00 | 0,00 |
| PRODUCTION IMMOBILISEE | | 0,00 | 0,00 |
| SUBVENTIONS D'EXPLOITATION | | 12 000,00 | 83 200,00 |
| I - PRODUCTION DE L'EXERCICE | | 115 251 354 162,74 | 113 759 959 198,06 |
| ACHATS CONSOMMES | | - 1 985 470 300,86 | - 2 291 472 859,96 |
| SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS | | - 55 941 243 857,82 | - 57 929 239 300,21 |
| II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE | | - 57 926 714 158,48 | - 60 220 712 160,17 |
| III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II) | | 57 324 640 004,26 | 53 539 247 037,89 |
| CHARGES DE PERSONNEL | | - 11 133 909 870,49 | - 10 807 059 153,18 |
| IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES | | - 11 109 393 574,70 | - 10 782 335 955,98 |
| IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | | 35 081 336 559,07 | 31 949 851 928,73 |
| AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS | | 9 623 639 168,52 | 14 635 611 759,40 |
| AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES | | - 652 700 697,58 | - 156 581 655,65 |
| DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS | | - 32 273 834 901,94 | - 36 622 527 853,56 |
| REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS | | 448 000 747,83 | 2 112 103 162,16 |
| V RESULTAT OPERATIONNEL | | 12 226 440 875,90 | 11 918 457 341,08 |
| PRODUITS FINANCIERS | | 3 926 415 850,81 | 3 080 758 962,88 |
| CHARGES FINANCIERES | | - 1 289 780 313,97 | - 608 930 893,32 |
| VI RESULTAT FINANCIER | | 2 636 635 536,84 | 2 471 828 069,56 |
| VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI) | | 14 863 076 412,74 | 14 390 285 410,64 |
| IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES | | - 5 017 821 966,00 | - 4 912 649 047,00 |
| IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES | | 515 758 105,39 | 522 521 019,65 |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 129 249 409 929,90 | 133 588 433 082,52 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | | - 118 868 397 379,77 | - 123 588 275 699,03 |
| VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 10 381 012 550,13 | 10 000 157 383,49 |
| ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER) | | 0,00 | 0,00 |
| ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER) | | 0,00 | 0,00 |
| IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE | | 0,00 | 0,00 |
| X RESULTAT NET DE L'EXERCICE | | 10 381 012 550,13 | 10 000 157 383,49 |
| PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1) | | 0,00 | 0,00 |
| XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1) | | 0,00 | 0,00 |
| DONT PART DES MINORITAIRES (1) | | 0,00 | 0,00 |
| PART DU GROUPE (1) | | 0,00 | 0,00 |

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDES.