

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
مذكرة تخرج لاستكمال نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمراقبة التسيير ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

"دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - لولاية قالة - للفترة (2020-2023)"

تحت إشراف الأستاذة:

د. بولخروف حياة

من إعداد الطالبتين:

بن سعد الهام

قيراطي شيماء

السنة الجامعية: 2024 / 2025

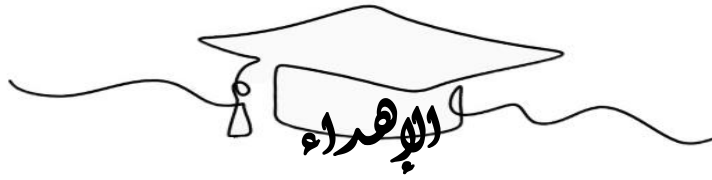
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم من لا يشكر الناس لا يشكر الله، أشكر الله سبحانه تعالى أولا وأخيرا الذي مكّني من إجتاز هذا العمل وأهمننا الصبر على المشاق التي واجهتنا ووفقنا لإتمام هذا البحث العلمي المتواضع. أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضلة "بوخروف حياة" لإشرافها على هذا البحث من خلال إرشادها وتقديم توجيهاتها الدقيقة والموضوعية التي ساعدتني في إتمام هذه الدراسة.

كما أتوجه بالشكر إلى كل عمال مديرية التوزيع الكهرباء والغاز - ولاية قلمة - على حسن استقبالهم ومساعدتهم لنا.

الشكر لكل من مد لنا يد العون من قريب ومن بعيد راجين من المولى أن تضل هذه المذكرة مرجعا غنيا للأجيال القادمة ونسأل الله أن يتقبلها عملا خالصا لوجهه.



بهذه ثمرة جهدي أجنيتها اليوم لأهديها لي:
على الصدق والإخلاص لي من دعائكما سر نخاحي وتوفيقني في هذه الحياة لي أظيب نساء الأرض، لي التي
وفرت لي الإمكانيات "أمي"، أطال الله في عمرها عرفانا ورضوانا.
لي من علمني أن الحياة كفاح وأن العلم سلاح وأن العمل شرف ونجاح لي "أبي"
لي السندي ومسندي وضلي الذي لا يميل إخوتي أحمد، يوسف، بلال.
لي قرّة عيني وسندي في هذه الحياة إخوتي الأعزاء "شهرزاد"، "شهيناز".
لي كل العائلة عواوي وبن سعد كبيرها وصغيرها.
لي فرحت البيت التي تزهو الحياة بأجمل ابتسامتها ابنة أختي الحبيبة "ميليسا".
لي جدتي الغالية "امي بيمينّة" كنت سندي دائماً، حفظك الله ورعاك.
لي خالي الغالي الذي ساعدني رغم بعد المسافة "عزو عواوي"
لي يدي اليمنى "امي الثانية"، لي مصدر تحفيزي "أبي الثاني"، لي سندي أخي "صبيب" أتمنى لك التوفيق
والسعادة.

ليكن رفيقاتي ويلي "هاجر، سوسن، حسناء، أريج، سلسبيل، أسماء، ملاك، سعاد"، اللواتي وعمنني
وشجعنني وما لأكون ما أنا عليه اليوم كل امتناني.
لي من شاطرتني تعب وتحديات هذه الرحلة وليالي
السهر وفرحة النجاح لي زميلتي وأختي الرائعة "قيراطي شيماء".

إلهام



الإهداء

بكل حب أهدي ثمرة عملي لي:
مصدر الأمان الذي استمد منه قوتي

أمي الغالية.

لي قدوتي في هذه الحياة

أبي العزيز

لي سندي في كل خطوات حياتي

زوجي الغالي

لي فرقة عيني إخوتي

أكرم، أيوب، حنين، ريماس، مريم.

لي زهرات حياتي

زهية، سعاد، سميرة، ووداد

لي رفيقات ودي

سماح، هاجر، هبة، أميرة، ريتاج، أسماء

لي من شاعري تعب وتحديات هذه الرحلة وليالي السهر وفرحة النجاح لي زميلتي

إختي الغالية

"بن سعد الهام".

شيماء

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، باعتبارها نظام شامل لتقييم ومراقبة الأداء التي تهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وأسلوب دراسة وأدوات المقابلة والملاحظة ووثائق المؤسسة. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم إجراء دراسة ميدانية في إحدى أهم المؤسسات الجزائرية الخدمية وهي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-ولاية قلمة-خلال الفترة (2020-2023) وذلك بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، التي تم التطرق إليها في الجانب النظري باعتبارها أداة من الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير. وتم التوصل إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) تمكن من قياس ومراقبة الأداء على مستوى المؤسسة ووحدات العمل والأفراد، مع تحقق نوع من التوازن بين الأعمال الطويلة الأمد والقصيرة الأمد، تمكن من معرفة الانحرافات التي تعاني منها المستوى الأداء الكلي للمؤسسة، كما ساهمت المؤشرات المالية والغير مالية في توفير رؤية متكاملة وواضحة لاستراتيجية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الأداء، تقييم الأداء، مراقبة التسيير، المؤشرات المالية والغير المالية، بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

ABSTRACT:

This study aims to highlight the extent of the contribution of the balanced scorecard in evaluating the performance of the economic institution, as a comprehensive system for evaluating and monitoring performance that is concerned with translating the organisation's strategy into specific objectives, the descriptive method, the analytical method and the study method were adopted. To achieve the objectives of this study, a field study was conducted in one of the most important Algerian service organisations, the Electricity and Gas Distribution Corporation - Guelma Province - during the period (2020-2023) by applying the Balanced Scorecard (BSC), which was addressed in the theoretical aspect as one of the modern tools of management control.

It was found that the application of the Balanced Scorecard (BSC) enables the measurement and monitoring of performance at the level of the organisation, work units and individuals, while achieving a kind of balance between long-term and short-term actions, enabling the identification of deviations from the overall performance level of the organisation, and the financial and non-financial indicators contributed to the availability of an integrated and clear vision of the organisation's strategy, in addition to the financial and non-financial indicators

Keywords : Performance, Performance Evaluation, Management Control, Financial and Non-Financial Indicators, Balanced Scorecard

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
I	الشكر والتقدير
II	الإهداء
	ملخص الدراسة
VII	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
أ	مقدمة:
ب	1. إشكالية الدراسة:
ب	2. فرضيات الدراسة:
ب	3. أهداف الدراسة:
ب	4. أهمية الدراسة:
ب	5. أسباب اختيار الموضوع:
ج	6. منهج وحدود الدراسة:
د	7. الدراسات السابقة:
هـ	8. ما يميز هذه الدراسة:
هـ	9. صعوبات الدراسة:
هـ	10. هيكل الدراسة:
الفصل الأول: الإطار النظري للأداء وتقييمه ومراقبته التسيير	
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء .
3	المطلب الأول: مفهوم الأداء .
4	المطلب الثاني: أبعاد الأداء .
4	المطلب الثالث: تصنيفات الأداء
7	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة فيه
9	المبحث الثاني: عموميات عن تقييم الأداء .
9	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء .
10	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء
11	المطلب الثالث: مستويات ومؤشرات قياس الأداء .

فهرس المحتويات

13	المطلب الرابع: مراحل عملية التقييم الأداء .
15	المبحث الثالث: مدخل لمراقبة التسيير
15	المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير .
16	المطلب الثاني: أهمية وأهداف مراقبة التسيير
17	المطلب الثالث: مراحل مراقبة التسيير .
18	المطلب الرابع: أدوات مراقبة التسيير .
31	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن	
33	تمهيد:
34	المبحث الأول: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن
34	المطلب الأول: نشأة ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن.(BSC)
40	المطلب الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن
42	المطلب الثالث: وظائف بطاقة الأداء المتوازن
44	المطلب الرابع: أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن.
46	المبحث الثاني: أبعاد وخطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن
46	المطلب الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
53	المطلب الثاني: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن
57	المطلب الثالث: مزايا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
57	المطلب الرابع: عوائق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
58	المبحث الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة.
58	المطلب الأول: دور البعد المالي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية:
59	المطلب الثاني: دور بعد العملاء في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
60	المطلب الثالث: دور بعد العمليات الداخلية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية:
61	المطلب الرابع: دور بعد التعلم والنمو في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
62	المطلب الخامس: دور البعد البيئي والاجتماعي في تقييم أداء مؤسسة اقتصادية.
63	خلاصة:
الفصل الثالث: اعداد بطاقة الأداء المتوازن ودور ابعادها في تقييم أداء سونلغاز-ولاية قالملة -	
65	التمهيد:
66	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-سونلغاز -

فهرس المحتويات

66	المطلب الأول: تقديم عام بمديرية توزيع الكهرباء والغاز – ولاية قالمة -
69	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع – ولاية قالمة -
72	المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير وخطوات تصميم بطاقة لأداء المتوازن
72	المطلب الأول: أدوات مراقبة التسيير المطبقة في المؤسسة.
72	المطلب الثاني: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة سونلغاز قالمة.
74	المبحث الثالث: تحديد مؤشرات الأداء، الاوزان، والأهداف لبطاقة الأداء المتوازن.
74	المطلب الأول: مؤشرات الأداء في بطاقة الأداء المتوازن وفق كل بعد.
93	المطلب الثاني: تحديد وزن وهدف كل بعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن
95	المبحث الرابع: اعداد بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سونلغاز – ولاية قالمة-
95	المطلب الأول: بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سونلغاز – ولاية قالمة-
100	الطلب الثاني: تحليل وشرح نتائج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة سونلغاز-ولاية قالمة – (2020-2020)
103	خاتمة:
107	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجردون والوشكان

الصفحة	الجدول
19	جدول رقم (01): الأبعاد الجوهرية لنظام المعلومات .
27	الجدول رقم (02): فوائد تطبيق كايزن .
36	الجدول رقم (03): مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن.
47	الجدول رقم (04): أهم مؤشرات البعد المالي.
48	الجدول رقم (05): أهم مؤشرات البعد العملاء.
50	الجدول رقم (06): أهم مؤشرات بعد العمليات الداخلية.
51	الجدول رقم (07): أهم مؤشرات بعد التعلم والنمو.
51	الجدول رقم (08) اهم مؤشرات البعد البيئي والاجتماعي
53	الجدول رقم (09): محاور كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
74	الجدول رقم (10): معدل تحصيل (كفاءة التجميع).
75	الجدول رقم (11): معدل دوران الأصول (الدينار).
77	الجدول رقم (12): معدل العائد على الاستثمار(الدينار).
78	الجدول رقم (13): معدل نمو هامش الربح (الدينار).
79	الجدول رقم (14): معدل التغطية بالغاز والكهرباء.
81	الجدول رقم (15): معدل نمو المبيعات (الدينار).
82	الجدول رقم (16): معدل نمو العملاء.
83	الجدول رقم (17): معدل نمو إنتاجية العامل (الدينار).
84	الجدول رقم (18): تطور التحسين في الإنتاجية (الدينار).
86	الجدول رقم (19): معدل تدريب الموظفين.
87	الجدول رقم (20): معدل نمو التأطير بالمؤسسة.
88	الجدول رقم (21): معدل نمو التوظيف بالمؤسسة.
89	الجدول رقم (22): معدل تطور مصاريف العاملين لمؤسسة سونلغاز(الدينار).
90	الجدول رقم (23): معدل حوادث العمل.
91	الجدول رقم (24): معدل العمال ذوي الاحتياجات الخاصة.
92	الجدول رقم (25): معدل تغطية بالأجهزة كاشف أحادي أكسيد الكربون .
94	الجدول رقم (26): الأهداف التي ترغب مؤسسة سونلغاز الوصول اليها
95	جدول رقم (27): يوضح النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سونلغاز -ولاية قالم-

فهرس الأشكال:

الصفحة	الشكل
08	الشكل رقم (01): العوامل المؤثرة في الأداء
11	الشكل رقم (02): مستويات تقييم الأداء .
16	الشكل رقم (03): خصائص مراقبة التسيير .
37	الشكل رقم (04): تطور بطاقة الأداء المتوازن.
41	الشكل رقم (05): مكونات بطاقة الأداء المتوازن.
43	الشكل رقم (06): الوظائف الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.
49	الشكل رقم (07): نموذج سلسلة القيمة لبعء العمليات الداخلية.
56	الشكل رقم (08): الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.
69	الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع - قالمة -
75	الشكل رقم (10): معدل تحصيل.
76	الشكل رقم (11): معدل دوران الأصول .
77	الشكل رقم (12): معدل العائد على الاستثمار.
78	الشكل رقم (13): معدل نمو هامش الربح .
80	الشكل رقم (14): معدل التغطية بالغاز والكهرباء.
81	الشكل رقم (15): معدل نمو رقم الأعمال.
82	الشكل رقم (16): معدل نمو العملاء.
83	الشكل رقم (17): معدل نمو إنتاجية العامل.
85	الشكل رقم (18): معدل تحسين في الإنتاجية.
86	الشكل رقم (19): معدل تدريب الموظفين.
87	الشكل رقم (20): معدل نمو التأطير.
88	الشكل رقم (21): معدل نمو التوظيف.
89	الشكل رقم (22): معدل نمو رضا العاملين.
90	الشكل رقم (23): معدل حوادث العمل.
91	الشكل رقم (24): معدل العمال ذوي الاحتياجات الخاصة.
92	الشكل رقم (25): معدل تغطية بالأجهزة كاشف أحادي أكسيد الكربون
93	الشكل رقم (26): تحديد وزن (أهمية) أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
97	الشكل رقم (27) تطور مؤشرات البعد المالي لمؤسسة سونلغاز -ولاية قالمة-
97	الشكل رقم (28) تطور مؤشرات البعد العملاء لمؤسسة سونلغاز -ولاية قالمة -
98	الشكل رقم (29) تطور مؤشرات البعد العمليات الداخلية لمؤسسة سونلغاز - ولاية قالمة -

فهرس الاشكال

98	الشكل رقم (30) تطور مؤشرات بعد التعلم والنمو لمؤسسة سونلغاز ولاية قالمة
99	الشكل رقم (31) تطور مؤشرات البعد البيئي والاجتماعي لمؤسسة سونلغاز ولاية قالمة
99	الشكل رقم (32) تطور الأداء الكلي لمؤسسة سونلغاز ولاية قالمة

المختصر	الدليل بالفرنسية/ الانجليزية	الدليل باللغة العربية
ROI	Return on Investment	العائد على الاستثمار
EVA	Economic Value Added	القيمة الاقتصادية المضافة
BSC	Activity based costing	التكلفة على أساس الأنشطة
ABB	Activity based budget	الموازنة على أساس الأنشطة
BSC	Balanced scorecard	بطاقة الأداء المتوازن

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	ميزانية 2023-2020	
02	جدول حسابات النتائج 2023-2020	
03	تثبيت كواشف احادي أكسيد الكربون	



مقدمة:

في ظل التحولات والتغيرات التي يشهدها العالم في جميع المجالات الاقتصادية و الاجتماعية والإدارية، جعلت المؤسسات بشتى أنواعها وخاصة الاقتصادية منها تواجه العديد من الضغوطات الناتجة عن التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، هذا ما جعلها تسعى وبصورة مستمرة نحو التطور والإبداع باعتبارها السبيل الوحيد لإستمرارها ونموها، فبقاء المؤسسة يعتمد على قدراتها في التقييم الفعال لأدائها وطرق تسييرها ومختلف العمليات المتعلقة بنشاطاتها.

كما شهد في العقود الأخيرة تطورا ملحوظا في أساليب التسيير وطرق الرقابة هذه التطورات دفعت المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمية إلى البحث عن أدوات فعالة تتيح لها مراقبة أدائها بدقة، ومن هنا ظهر ما يعرف بمراقبة التسيير كاستجابة طبيعية للتطورات التي طرأت على بيئة الأعمال والتي تعد من الوظائف الإدارية الحديثة نسبيا، والتي نشأت وتطورت في بيئة المؤسسات الصناعية الكبرى في الولايات المتحدة خلال بداية القرن العشرين، وقد مرت مراقبة التسيير بعدة مراحل تطويرية حتى أصبحت من التقنيات الإدارية الأكثر اهتماما في تسيير المؤسسات.

في هذا الإطار نجد أن المؤسسات قد اعتمدت العديد من الأدوات وأنظمة مراقبة التسيير الفعالة لقياس وتقييم أدائها، حيث تطورت هذه الأدوات عبر التاريخ بشكل كبير، فقد كان في الماضي يتم الاعتماد على الأساليب التقليدية كالتحليل المالي، الموازنة التقديرية وغيرها... ومع التغيرات المستمرة والسريعة ولمواكبة التطورات الحاصلة لقد أصبحت الأدوات التقليدية التي تعتمد على المؤشرات المالية وحدها غير كافية لتقييم أداء المؤسسة بشكل شامل. ونتيجة لذلك، ظهرت الحاجة إلى أدوات حديثة وأكثر شمولاً وعمقا تركز على الأبعاد المالية وغير المالية على حد سواء، ومن أبرز هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن التي لم تعد خياراً بل ضرورة حتمية تسعى المؤسسات لتطبيقها.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم النماذج الحديثة لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، و ذلك كونها تسمح بتقييم الأداء من نواحي مختلفة لتمكن المؤسسة من استغلال جميع مواردها و مراجعة ما تقوم به من أعمال في منطق شمولي و هذا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وفق اطار متكامل من المقاييس المالية و غير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة والتي تشتمل على خمسة أبعاد أساسية : البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم و النمو ، و البعد البيئي والاجتماعي بدلا من الاعتماد و التركيز على البعد المالي فقط الذي أصبح غير قادر على إعطاء صورة واضحة لأدائها.

1. إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة:
ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم وتحسين الأداء في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - ولاية قالمة-؟

1.1. الأسئلة الفرعية:

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الهدف من تقييم أداء المؤسسة؟
- هل تعتمد مؤسسة سونلغاز على تطبيق الأدوات التقليدية والحديثة معا في مراقبة التسيير؟
- هل بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن تأثير على تحسين أبعاد الأداء الكلي لمؤسسة سونلغاز؟

2. فرضيات الدراسة:

تتلخص فرضيات الدراسة في:

- الفرضية الأولى: الهدف من التقييم هو تحسين جودة التسيير واتخاذ قرارات إستراتيجية تحقق أهداف المؤسسة.
- الفرضية الثانية: تعتمد مؤسسة سونلغاز على أدوات تقليدية وأخرى حديثة لمراقبة التسيير.
- الفرضية الثالثة: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لها تأثير على الأداء الكلي للمؤسسة.

3. أهداف الدراسة:

- معرفة أدوات مراقبة التسيير المطبقة في المؤسسة محل الدراسة.
- إبراز أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- تسليط الضوء على أهم أبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.

4. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على أحد الأدوات الحديثة من أدوات مراقبة التسيير، والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن والذي أصبح خيارا استراتيجيا تتبناه العديد من المؤسسات خاصة التجارية منها والخدمية مما يتيح للمؤسسات القدرة على تحقيق الأهداف إستراتيجية ووضع خطط لتحقيقها وتقييم أدائها بشكل فعال.

5. أسباب إختيار الموضوع:

- تتجلى أهم الأسباب التي أدت بنا إلى إختيار الموضوع في المحاور التالية:
- الفضول الذاتي للتعرف على المفاهيم المرتبطة بهذا الموضوع والتعمق فيها أكثر.
- الرغبة في معرفة هل يتم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المؤسسة محل الدراسة.
- توافقه مع طبيعة تخصص إدارة مالية حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم مجال التخصص.

6. منهج وحدود الدراسة:

أ. منهج الدراسة:

في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي باعتباره يتناسب مع طبيعة الدراسة، حيث تم تطبيقه على النحو الآتي:

- **الجانب النظري:** تم استخدام المنهج الوصفي لجمع البيانات والمعلومات من أجل الحصول على مصادر مختلفة تشمل: الكتب، مذكرات التخرج، المقالات، المجلات، المراجع الأجنبية، بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية بهدف الحصول على محتوى موثوق بدعم المؤسسة.
- **الجانب التطبيقي:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة سونلغاز - قالمه -.

ب. حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** سيتم التعرف على أدوات مراقبة التسيير وأداء المؤسسات، ومدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة.
- **حدود مكانية والزمنية:** تمت هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز قالمه للسنوات المالية 2023/2020.

7. الدراسات السابقة:

- **دراسة غادة بنت خال ج بن عبد الرحمان بن خنيفر، عبد العال بن هاشم أبو خشبة (2021)، بعنوان:** " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العمومية السعودية غير الهادفة للربح " (دراسة ميدانية)، مقال في المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 01، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية الاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم إستبيان وتوزيعه على مجموعة من المختصين في المجال وقد بلغت عينة الدراسة (200)، التي تم اختيارها عشوائيا من منسوبي إدارات المحاسبة وأقسامها من محاسبين، ومديرين، ورؤساء أقسام في المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح بمدينة الرياض، وبعد تحليل نتائج الاستبيان بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS، تم التوصل إلى التأكيد من أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حيث تكمن أهميتها في المؤسسة محل الدراسة كونها تحسن وتعزز جوانب الأداء، والاستراتيجية وتخصيص الموارد، واتخاذ القرارات، كما أشارت النتائج إلى وجود ضعف في التعاون بين إدارات المؤسسة وهو ما أثر على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة وعدم اهتمام الإدارات العليا إلى الانفاق الموارد المالية الخاصة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

- **دراسة رقية معلم، أحسن طيار، (2021)، بعنوان بطاقة الأداء المتوازن كمدخل متكامل لتقييم الأداء** - دراسة حالة الشركة الوطنية لأشغال ALTRO سكيكدة-، مقال مجلة الدراسات الاقتصادية

الكمية، المجلد 07، العدد 01. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز إمكانية وقدرة بطاقة الأداء المتوازن التي تعتمد على مؤشرات مالية وأخرى غير مالية على تعزيز عملية تقييم الأداء في شركة ALTRO مع مقارنتها بالأدوات التقليدية التي تعتمد على المؤشرات المالية فقط، بالإضافة إلى الكشف عن أهم الأدوات التي تستخدمها الشركة في تقييم أدائها. وتمت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليل وبالاعتماد على المقابلات وطرح الأسئلة بإضافة الوثائق خاصة بالشركة من سنة 2012 إلى 2016 والمؤشرات المتوفرة لدى المؤسسة، وبعد عملية التحليل، تم التوصل إلى أن مؤسسة ALTRO تعتمد في تقييم أدائها المالي على المؤشرات التقليدية المستعملة في تحليل المالي والتدقيق الداخلي، الرقابة الداخلية وبالرغم من أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن إلا أن هذه المؤسسة لا تستعملها. حيث بعد عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة محل الدراسة أدى إلى معرفة مواطن الخلل بشكل أفضل من الأدوات التقليدية.

- **ريغة أحمد الصغير، (2013-2014)، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-PMO-**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2-، قسنطينة الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى قدرة وملائمة وإمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، كبديل لأنظمة التقييم التقليدية القائمة في هذه المؤسسات، وبعد تحليل المعلومات والوثائق المتحصلة عليها من خلال المقابلات التي تمت أثناء عملية الدراسة، تم التوصل إلى أن أدوات التقييم المستخدمة في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية معظمها أدوات تقليدية تركز على البعد المالي فقط، حيث أن الأبعاد الأربعة للبطاقة الأداء المتوازن أكدت فعاليتها ونجاحاتها في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة، ولقد كشفت بطاقة الأداء المتوازن عن عدم اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية و هذا عكس ما تركز عليه البطاقة فهي تهتم بالموارد البشري من خلال تخصيص له بعد المتمثل في البعد التعلم و النمو.

- Kadari Ahmed, Tayeb Saida , Redif Mostapha(2025) , Balanced Scorecard As A Tool For Evaluating The Performance Of Postal Institutions In Algeria: A Case Study Of Relizane's Post Office As A Model, Journal of Economic Papers, Volume 16, Numéro 1, Université Ziane Achour de Djelfa, Algérie .

هدفت الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في مكتب البريد غليزان، وقد تم تحليل باستخدام نموذج الإحصائي spss، وذلك من أجل تحديد كيفية مساهمة نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المؤسسي ، حيث تركز بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد الأساسية: بعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو و التعلم .وقد تم التوصل إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يقيم ويحسن أداء مكتب بريد

غليزان بفعالية، ووجود علاقة إيجابية وقوية بين الأداء المالي وفعالية العمليات الداخلية ، حيث تم تأكيد على أهمية تطوير جوانب المالية والإدارية لتحقيق أداء مؤسسي متميز .

8. ما يميز هذه الدراسة:

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات المماثلة لها هو:

إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وتوعية المسيرين بالأدوات الحديثة لمراقبة التسيير وأهمية تطبيقها ومساهمتها في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز. وذلك بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة بالإضافة إلى البعد البيئي والاجتماعي، والتي لم يسبق تطبيقها من قبل المؤسسة.

9. صعوبات الدراسة:

❖ تمثلت صعوبات الدراسة في صعوبة الحصول على المعلومات والوثائق من المؤسسة محل الدراسة وذلك

بسبب السياسة الأمنية الصارمة التي تتبعها المؤسسة.

❖ التحديات في صياغة الأفكار بشكل واضح ومنهجي.

❖ قلة التعاون بين الأقسام في المؤسسة التي تمت عليها الدراسة.

10. هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، إضافة إلى المقدمة والخاتمة.

❖ **الفصل الأول:** يتعلق بالإطار النظري لتقييم الأداء ومراقبة التسيير، من خلال ثلاث مباحث المبحث الأول تطرق إلى الأسس النظرية للأداء ويندرج ضمنه أربعة مطالب، الأول تحت عنوان مفهوم الأداء، الثاني تحت عنوان أبعاد الأداء، الثالث تصنيفات الأداء، والمطلب الرابع تحت عنوان العوامل المؤثرة فيه. أما بالنسبة للمبحث الثاني أساسيات التقييم بدوره انقسم إلى أربعة مطالب الأول تحت عنوان مفهوم التقييم وخصائصه، الثاني تحت عنوان أهمية وأهداف تقييم الأداء، المطلب الثالث تحت عنوان مستويات ومؤشرات قياس الأداء، الرابع تحت عنوان مراحل عملية التقييم، أما بالنسبة للمبحث الثالث تحت عنوان مدخل لمراقبة التسيير و الذي بدوره انقسم إلى أربعة مطالب الأول تحت عنوان مفهوم مراقبة التسيير و الثاني تحت عنوان أهمية وأهداف مراقبة التسيير، والمطلب الثالث تحت عنوان مراحل مراقبة التسيير و المطلب الرابع تحت عنوان أدوات مراقبة التسيير.

❖ **الفصل الثاني:** الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن، تم تقسيم هذا الفصل أيضا إلى أربعة مباحث الأول تحت عنوان أساسيات بطاقة الأداء المتوازن وينقسم إلى أربعة مطالب الأول تحت عنوان نشأة ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن والثاني بعنوان مكونات بطاقة الأداء المتوازن والمطلب الثالث بعنوان وظائف بطاقة الأداء المتوازن والمطلب الرابع بعنوان أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن. أما المبحث الثاني تحت عنوان أبعاد وخطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن وينقسم أيضا إلى أربعة مطالب الأول بعنوان أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الثاني بعنوان خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن والمطلب الثالث بعنوان مزايا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والرابع بعنوان عوائق تطبيق بطاقة الأداء

المتوازن. أما المبحث الثالث تحت عنوان مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة وينقسم إلى أربعة مطالب الأول بعنوان مساهمة البعد المالي في تقييم أداء المؤسسة والثاني بعنوان مساهمة بعد العملاء في تقييم أداء المؤسسة والمطلب الثالث بعنوان مساهمة بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو في تقييم الأداء والمطلب الرابع مساهمة البعد البيئي والإجتماعي.

❖ **الفصل الثالث** جاء في شكل دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز - قلمة - تحت عنوان اعداد بطاقة الأداء المتوازن و دور ابعادها في تقييم أداء سونلغاز - ولاية قلمة -، و شمل أربعة مباحث، المبحث الأول تقديم عام حول المؤسسة، اندرج ضمنه مطلبين الأول تحت عنوان تقديم عام بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز - ولاية قلمة -، والثاني بعنوان هيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - قلمة -، أما المبحث الثاني تحت عنوان أدوات مراقبة التسيير و خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن و يندرج ضمنه كذلك مطلبين الأول بعنوان أدوات مراقبة التسيير المعتمدة في المؤسسة، أما الثاني خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سونلغاز - ولاية قلمة - . ، اما المبحث تحت عنوان تحديد مؤشرات الأداء ، الاوزان و الأهداف لبطاقة الأداء المتوازن ، ويندرج ضمنه مطلبين كذلك فالمطلب الأول بعنوان مؤشرات الأداء في بطاقة الأداء المتوازن وفق كل بعد، أما الثاني، تحديد وزن و هدف كل بعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن، أما المبحث الأخير بعنوان اعداد بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سونلغاز - ولاية قلمة -المطلب الثاني : تحليل وشرح نتائج بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة سونلغاز -قلمة- (2020-2023).

الفصل الأول:

الإطار النظري للأداء وتقييمه ومراقبة
التسيير

تمهيد:

يعتبر نظام مراقبة التسيير من الأنظمة الهامة لتسيير المؤسسات، حيث يغطي كافة وظائف المؤسسة ويعمل على توجيهها، كما يعتبر إحدى المهام الأساسية التي يتوقف عليها نجاح التسيير خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية التي تتسم بالعمولة والمنافسة الحادة، تعمل مراقبة التسيير على كشف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح حلول لها. إذ تمثل الأداة التي تمكن الإدارة من عملية قياس واتخاذ القرار المناسب بما يحقق، أهدافها فالأداء في هذا الإطار يعتبر المحور الرئيسي الذي يهتم به العديد من الباحثين والمدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، فالأداء المؤسسة يعتبر المحدد الأول لنجاحها أو فشلها.

وبغيت الإمام أكثر بهذا الموضوع سنحاول معالجة هذا الفصل في المباحث التالية:

- المبحث الأول: الأسس النظرية لأداء.
- المبحث الثاني: عموميات عن تقييم الأداء
- المبحث الثالث: مدخل لمراقبة التسيير.

المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء.

يحتل الأداء في الشركات والمؤسسات بكافة أنواعها باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين كونه السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء والاستمرار، كما انه يشكل بامتياز اهم الأهداف التي تسعى المنظمة اليه، ويتصف هذا الأخير بكونه مفهوما واسعا ومتطورا كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات سبب التي تتغير هي الأخرى بسبب عوامل الخارجية وأخرى داخلية.

إن التطرق الى أداء المؤسسة الاقتصادية بدراسة نظرية يعد مطلباً ضروري للإحاطة بجميع جوانبه. لذا سنتعرض في هذا المبحث على الأداء من حيث مفهومه، أبعاد الأداء، تصنيفات الأداء، العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

يعد الأداء مفهوما بارزا وهاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم مفهوم الأداء بصفة عامة، حيث سنتطرق الى الأداء لغة واصطلاحا.

1. مفهوم الأداء لغة:

الأداء في اللغة مشتقة من الفعل أدى، وأدى الشيء بمعنى قام به، وأدى الدين قضاؤه، وأدى إليه الشيء أوصله إليه¹.

إن عدم اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، رغم أنه يستخدم في نطاق واسع في مجال الأعمال، وسبب هذا التباين راجع الى اختلاف وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المستوحاة من صياغة تعريف لهذا المصطلح.²

يعود أصل كلمة الأداء من الفعل الإنجليزي "to perform" الذي يعود أصله الى اللغة الفرنسية القديمة "performer" والتي تعني "يحقق" أو "ينجز". وبالتالي، يمكن تعريف مصطلح الأداء بأنه نتيجة فعل ما.³

2. الأداء اصطلاحا:

"يشير الأداء على أنه سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين"⁴.

يعرف الأداء بأنه "مدى قدرة وقابلية المؤسسة على تحقيق أهدافها".⁵

¹ إيمان لعرايجي، "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر، 2020-2021، ص 79.

² مسغوني مني، "تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 97.

³ Ecosip, ECOSIP, Dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux, L'Harmattan, France, 2001, p 15.

⁴ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الوراق للنشر والتوزيع، ط2، بدون بلد، 2011، ص 89.

⁵ عبد المالك بوركوة. حمزة رملي، تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر باستخدام نموذج DUPONT للعائد على حقوق الملكية، مجلة أوراق اقتصادية، العدد 03، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة- الجزائر، 2018، ص 173.

يمكن تعريف أداء المؤسسة بأنه "مستوى تحقيق النتائج مقارنة بالجهود المبذولة والموارد المستخدمة".¹
إن الأداء "يمكن من تحقيق النتائج بطريقة فعالة وكفاءة ومؤثرة من خلال المقارنة المستمرة بين النتائج المحققة والأهداف الأولية والوسائل المستخدمة".²

نستنتج من خلال التعاريف السابقة للأداء أنها تشترك في تحقيق أهداف المؤسسة، وحيث أن هذه المفاهيم تربط بين قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المختلفة (موارد مالية، البشرية، غير مالية ...) بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف المرجوة.
المطلب الثاني: أبعاد الأداء.

من منطلق أن مفهوم الأداء شامل واسع، يجب تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث تعتبر الأبعاد التنظيمية والاجتماعية جوانب أساسية تؤثر بشكل كبير على الأداء في أي المؤسسة أو بيئة عمل إذ تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:³

1. **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الأساليب وطرق التي تتبعها المؤسسة في المجال التنظيمي من أجل تحقيق أهدافها المرجوة، وعلى أساسها يصبح القائمون على الإدارة يملكون معايير ومقاييس لقياس فعالية وجودة الإجراءات التنظيمية المتبعة ومدى تأثيرها على الأداء حيث يرتبط هذا المقياس مباشرة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة.

2. **البعد الاجتماعي للأداء:** يقصد البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند الأفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم (العاملين في الإدارة العليا، العاملين في الإدارة الوسطى، العاملين في الإدارة الدنيا)، حيث يعد مستوى رضا العاملين مؤشر على وفائهم وولائهم للمؤسسة، وتكمن أهميته في أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى الطويل إذا تم الاهتمام بالجوانب الاقتصادية دون الاهتمام بالجوانب الاجتماعية المتعلقة بالموارد البشرية.

المطلب الثالث: تصنيفات الأداء

إن تصنيف الأداء يعتمد على عدة معايير دقيقة وعلمية في الوقت ذاته، التي يمكن الاعتماد عليها لتحديد مختلف أنواع الأداء، ويمكن الاعتماد على أربعة معايير أو تصنيفات أساسية وهي:

¹ hmioui aziza, bedraoui oumayma, the impact of innovation on firm performance : literature review, revue sciences human & journal social, volume 07, issue 03, université of constantine2- abdelhamid mehri, algérie, 2021, p457.

² hamhami amal, smahi ahmed, management de la performance des entreprises, revue les cahiers du mecas, volume08, numéro 01, université aboubeker belkaid de tlemcen, algérie, 2012, p 25.

³ مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص ص 22، 23.

1. التصنيف حسب معيار المصدر:

يمكن تقسيم الأداء وفقا لهذا المعيار إلى:¹

1.1. الأداء الداخلي: ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد مختلفة فهو يتكون أساسا من:

❖ **الأداء البشري:** أي أداء أفراد المؤسسة فهذا الأداء يتعلق بما تملكه المؤسسة من العاملين ذو الخبرات والكفاءات العالية.

❖ **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة.

❖ **الأداء المالي:** أي فعالية استخدام الموارد والوسائل المالية المتوفرة والتي تعتبر من الموارد النادرة.

1.2. الأداء الخارجي: هو الأداء الذي ينتج من محيط الخارجي وذلك راجع الى التغيرات التي تحدث فيه، فهو

يشير في غالب الأحيان الى مدى فعالية المؤسسة في كيفية تفاعلها مع متغيرات بيئتها الخارجية مثل السوق، العملاء، المنافسين، فعلى المؤسسة التكيف مع المتغيرات البيئة الخارجية الحادثة من أجل ضمان بقائها واستمرارها.

2. التصنيف حسب معيار الشمولية:

يمكن تقسيم الأداء وفقا لهذا المعيار إلى:²

1.2. الأداء الكلي: وهو الأداء الذي يتحقق نتيجة مساهمة جميع العناصر والوظائف والموارد والأنظمة الفرعية

في المؤسسة أي هو عبارة عن تفاعل الأداء الجزئي للوظائف والأنشطة الفرعية معا وهو ما يعزز فكرة التكامل داخل المؤسسة.

2.2. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على المستوى الأنظمة والوظائف الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره الى

عدة أنواع حسب المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن إيجاد أداء وظيفية التموين، أداء وظيفية المالية، أداء وظيفية الإنتاج... وهكذا.

3. حسب معيار الطبيعة:

يندرج ضمن هذا المعيار التصنيفات التالية:³

1.3. الأداء الاقتصادي: وفقا لهذا التصنيف نجد صعوبة في فصل العوامل المؤثرة كل نوع بالنسبة لهذا النوع،

وهذا راجع الى طبيعة التداخل فيما بينها، ويمكن إسقاطه بتصنيفات المحيط بالنسبة للمؤسسة وخاصة المحيط الخارجي.

حيث يتم قياس هذا النوع من الأداء عن طريق الربحية أو المردودية بأنواعها المختلفة ومن أهم الأدوات المستخدمة لقياس هذا النوع هو التحليل المالي.

¹ محمد زرقون، الحاج عرابي، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص125.

² رفيقة خروش، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 201.

³ عادل بوجمان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر، 2014-2015، ص 52.

الفصل الأول الإطار النظري للأداء وتقييمه ومراقبة التسيير

3. 2. الأداء الاجتماعي: يتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية، لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر به، حيث يعد هذا النوع من الأداء أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية لأي منظمة.

3. 3. الأداء التكنولوجي: يرتبط الأداء التكنولوجي بحد كبير بمدى امتلاك المؤسسة للتكنولوجيا ومدى تطويرها وتحسينها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف الأساسية في استراتيجية المؤسسة، فهي تعد من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء.

3. 4. الأداء الإداري: يتعلق الأداء الإداري بالإجراءات والسياسات والخطط والتي تحددها المؤسسة، ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المرجوة، ويمكن استخدام الأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب، بالإضافة إلى الاستعانة بتشخيص الهوية والتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

4. حسب معيار الوظيفي:

وينقسم الأداء تبعا لهذا المعيار إلى أداء الوظائف الأساسية والتي تتمثل فيما يلي:¹

4. 1. أداء الوظيفة المالية (الأداء المالي): الأداء المالي يتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة من أجل تسديد ما عليها، فهو يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة وتحقيق معدل مردودية جيد.

4. 2. أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية): تكمن أهمية الموارد البشرية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فضمان استخدام مواردها بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك استمراريته أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة، فلكي تضمن المؤسسة بقائها واستمراريته يجب أن تضمن الأفراد الأكفاء وذوي المهارات وتسييرهم تسييرا فعالا، فال مورد البشري يعتبر من الموارد النادرة التي تسعى المؤسسة للحفاظ عليها واستقطابها.

4. 3. أداء وظيفة التمويل (الأداء التمويني): يتعلق هذا الأداء بالعلاقة المؤسسة بمورديها، حيث يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، من أجل الحصول على مواردها بأعلى جودة بشروط دفع مناسبة لها وفي الوقت المناسب.

4. 4. أداء وظيفة الإنتاج (الأداء الإنتاجي): يتعلق هذا النوع من الأداء بمدى كفاءتها وفعاليتها، أي مدى بلوغها لأهدافها التي من بينها زيادة الإنتاج، كمية وجودة تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج من خلال استخدامها لمواردها الإنتاجية بشكل أمثل.

¹ رحمة زبيد، " دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسة من خلال الذكاء التكنولوجي _دراسة حالة المؤسسات الناشئة بالجزائر-"، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-، الجزائر، 2023-2024، ص ص 62-63.

الفصل الأول الإطار النظري للأداء وتقييمه ومراقبة التسيير

5. 4. أداء وظيفة التسويق (الأداء التسويقي): يعكس هذا النوع مدى قدرة المؤسسة في استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة وضعتها ضمن أهدافها المستقبلية، فهذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها الحصة السوقية باعتبارها مؤشر يستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو لعلامة المؤسسة.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء

إن الأداء يتأثر بمجموعة من المتغيرات والعوامل داخل المؤسسة وخارجها، وقد تكون تلك العلاقة موجبة أو سالبة، وفيما يلي سوف نركز على أهم العوامل المؤثرة في الأداء وهي:¹

1. العوامل الداخلية: تتمثل في العوامل التي تتواجد في البيئة الداخلية للمؤسسة والتي لها علاقة بموارد المؤسسة، أقسامها، فروعها، ثقافتها، وتتمثل في:

1. 1. العوامل التقنية: وتتمثل في نوع التكنولوجيا المستعملة، مساهمة الآلة بالمقارنة مع مساهمة العمال ... الخ
1. 2. العوامل البشرية: وتتمثل في مستوى التأهيل، فرق العمل، تركيبة العاملين من حيث الجنس والعمر، نظام الحوافز وسياسة الأجور ... الخ.

1. 3. العوامل المالية والمادية: وتتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة احتياجاتها المالية والمادية في حالة تعرضها للمنافسة أو في حالة ظروف طارئة.

2. العوامل الخارجية: وتتمثل في مجموع العوامل المتواجدة في المحيط الخارجي للمؤسسة والتي قد تؤثر إما بالإيجاب أو السلب على مستوى أدائها، ونجدها في المتغيرات التالية:

2. 1. العوامل الاقتصادية: سواء كانت متغيرات اقتصادية كلية كالسياسة الاقتصادية للدولة، معدل التضخم، وضعية التجارة الخارجية وغيرها أو حتى المتغيرات الاقتصادية الجزئية كطلبات المستهلكين، وفرة أو ندرة المواد ... الخ.
2. 2. العوامل التكنولوجية: والتي تتمثل فيما يلي تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مجالات البحث والتطوير، الإبداعات التكنولوجية ... الخ.

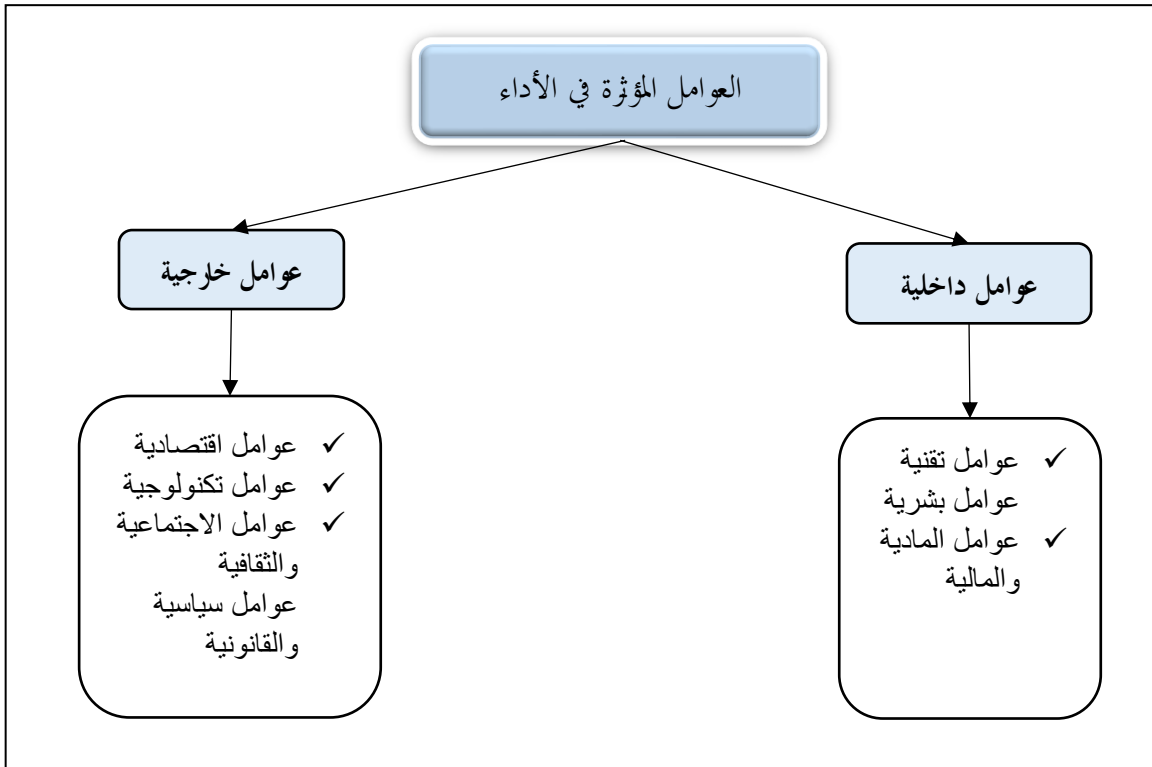
2. 3. العوامل الاجتماعية والثقافية: والتي تتمثل في تنوع حاجات الأفراد ودوافعهم، الثقافة التنظيمية، العادات والتقاليد، القيم والمبادئ. . . الخ.

2. 4. العوامل السياسية والقانونية: وتتمثل على وجه الخصوص في توجه الدولة وسياساتها المالية والنقدية وكذا جملة التشريعات والقوانين والأحكام السائدة في الدولة وغيرها من العوامل.

¹ معوج بلال، "دور التحليل بالمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة «NCA ROUIBA»، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -، الجزائر، 2015-2016، ص 55-56.

والشكل التالي يمثل العوامل المؤثرة في الأداء:

الشكل رقم (01): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معوج بلال، "دور التحليل بالمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة NCA ROUIBA"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل -، الجزائر، 2015-2016 ص 55،56.

المبحث الثاني: عموميات عن تقييم الأداء.

تعد عملية تقييم الأداء واحدة من الموضوعات الرئيسية في الفكر الاقتصادي، حيث أصبحت وظيفة تقييم الأداء تعتبر جوهر العمل الاستراتيجي في مؤسسة الأعمال المعاصرة وان عملية تقييم الأداء لا يمكن أن تحقق إلا من خلال القيام بعدد من المراحل الدقيقة من اجل القيام بعملية بشكل صحيح.

فعملية تقييم الأداء جد مهمة للمؤسسة فهي تسمح لها بمعرفة وضعيتها من خلال الوقوف على نقاط القوة والقيام بتعزيزها، ونقاط الضعف والقيام بتحسينها وكل هذا يجب أن يكون من خلال مقاييس والمؤشرات التي تساعد على معرفة مقدار الانحرافات وذلك بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمخطط وفقا للمعايير الموضوعية مسبقا. وسنتطرق في هذا البحث الى ماهية تقييم الأداء، أهمية وأهداف تقييم الأداء، مستويات ومؤشرات قياس الأداء، ثم مراحل عملية تقييم الأداء.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء.

إن عملية تقييم الأداء في المؤسسة يعد من الأنشطة الرئيسية حيث نجد العديد من التعاريف الخاصة بتقييم الأداء، لأهميتها البالغة فهي تتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن الأدوات الإدارية الأخرى.

1. تعريف تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء المؤسسي على انه "محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة الى أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية".¹

كما يقصد به: "إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المؤسسة للأهداف المرجوة ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المحققة، ومعرفة وتحديد مجموعة الانحرافات عما تم التخطيط له مسبقا مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وطرق معالجتها".²

ويمكن تعريف تقييم الأداء على أنه أداة إدارية تهدف الى تحقيق أهداف المؤسسة المراد الوصول إليه وذلك عن طريق تحقيق التوازن بين حاجاتها وحاجات موظفيها.³

ومن خلال التعاريف نستنتج أن عملية تقييم الأداء هو عملية منهجية تعتمد على مجموعة من المؤشرات والمعايير التي تساعد المؤسسة في تحديد نقاط القوة والضعف في مختلف جوانب المؤسسة كتقييم الأداء العاملين، أداء الأنشطة والوحدات التنظيمية كذلك أداء المؤسسة في بيئتها الخارجية، بهدف تحسين فعالية العامة للمؤسسة.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012-2013، ص 9.

² زهرة زيان، فاطمة بودية، "تقييم الأداء في المؤسسات الخدمية باستخدام أسلوب تحليل البيانات المغلفة: جامعة الشلف نموذجا، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 01، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -، الجزائر، 2019، ص 96.

³ صالح سليم الحموري، رولا نايف المعايطة، إدارة الموارد البشرية "دليل علمي"، كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 116.

2. خصائص تقييم الأداء:

- ✓ إن عملية تقييم الأداء تتميز بمجموعة من الخصائص التي تتمثل فيما يلي:¹
- ✓ أن عملية تقييم الأداء المؤسسي عملية هادفة أساسها التعرف على مدى نجاح وتطور المنظمة العامة في تحقيق الأهداف المسطرة والخطط الموضوعة.
- ✓ أنها عملية مستمرة تهدف الى التواصل الى نتائج التي يتعين اتباعها لتصحيح الأخطاء والانحرافات وتحسين أداء المؤسسة خلال الفترات القادمة.
- ✓ أن هذه العملية تساعد على رسم الأهداف جديدة التي من بواسطتها تستطيع المؤسسة الاستمرار والبقاء وتعديل الخطط القائمة تتبعا للتغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

للتقييم الأداء أهمية بالغة كما تسعى الى تحقيق الأهداف التالية:

1. أهمية تقييم الأداء:

- ✓ لعملية تقييم الأداء أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة وللعاملين والتي يمكن ذكرها في النقاط التالية:²
- ✓ تساعد عملية تقييم الأداء على اتخاذ القرارات
- ✓ توفير التوثيق مما يشكل خلفية أساسية للقرارات والتصرفات الإدارية
- ✓ يعتبر مؤشرا هاما للقيام بدراسة ميدانية حول أوضاع المؤسسة وكذلك أوضاع العمال وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها.
- ✓ تتوفر عملية تقييم الأداء مجموعة من المعلومات المهمة عن مستوى أداء العاملين، كما أنها تكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين ويفيد في عملية المراقبة والضبط كما أنها تعمل على تشخيص المشكلات وحلها، كما تساعد الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تحسينها وتطويرها، يمكن أن يساعد في إعادة عملية تقسيم وتوزيع المسؤوليات والمهام.³

2. أهداف تقييم الأداء:

يشمل تقييم الأداء جانبين رئيسيين وهما الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة واستعداد الأفراد للتقدم فانه يسعى للتحقيق ما يلي:⁴

¹ ايتن محمود سامح المرجوشي، "تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية"، دار النشر للجامعات، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2008، ص18.

² مجد بوزيدي، تقييم الأداء في المؤسسة ودورها في تحفيز العمال، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد1، العدد1، الجزائر، ص 158.

³ يزيد تفرات، "محاسبة التكاليف ودورها في تقييم الأداء"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص ص 155، 156.

⁴ حسن راوية، محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية- تنمية المديرين - تقييم الأداء - المتغيرات البيئية - تعويضات الأفراد"، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014، ص ص 238، 239.

الفصل الأول الإطار النظري للأداء وتقييمه ومراقبة التسيير

- ✓ تنمية روح المنافسة والإبداع وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر من استفادتهم من فرص التقدم والتطور.
- ✓ إن عملية تقييم الأداء تمكن المؤسسة من معرفة مدى إمكانيات ومؤهلات الأفراد مما يسهل عملية التخطيط القوى العاملة عليها.
- ✓ تزويد الإدارة بمعلومات كافية ومفصلة تساعد على تحديد الدقيق والسليم للسياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.
- ✓ تحسين عملية الاتصال بين المشرفين المباشرين والعاملين تحت إشرافهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية.
- ✓ المحافظة على مستوى عالي أو مستمر للكفاءة الإنتاجية وذلك من أجل ضمان بقاء المؤسسة واستمرارها.

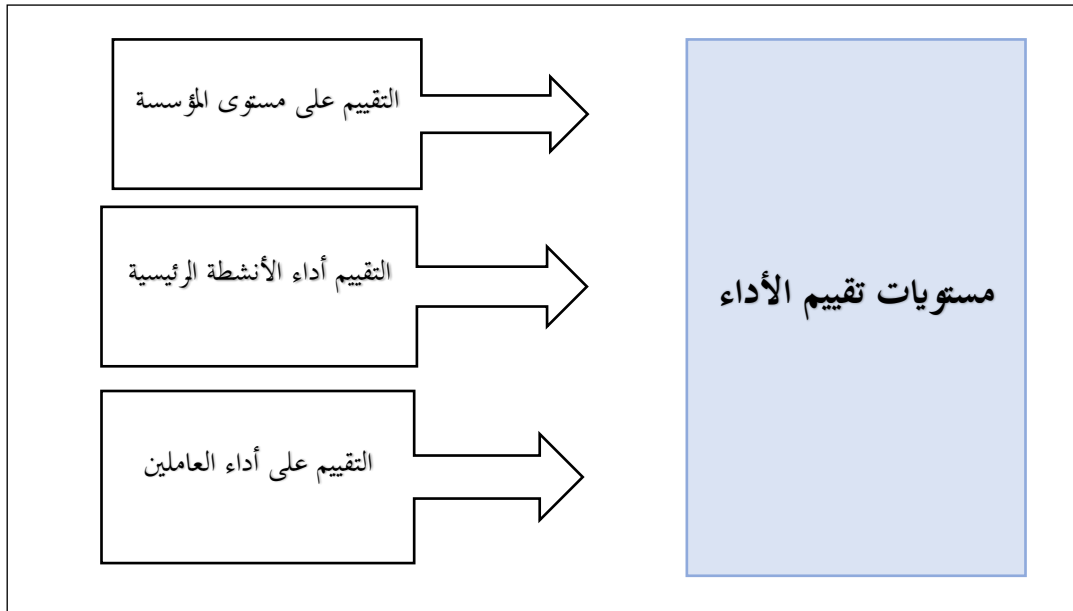
المطلب الثالث: مستويات ومؤشرات قياس الأداء.

تعتبر عملية تقييم الأداء من المفاهيم التي تتصف بالديناميكية، حيث توجد ثلاثة مستويات لها والتي تتمثل في تقييم الأداء على مستوى المؤسسة، تقييم أداء العاملين، تقييم أداء الأنشطة الرئيسية. بالإضافة لكون عملية التقييم تحتوي على العديد من المؤشرات المختلفة والتي سنذكرها منها.

1. مستويات تقييم الأداء:

توجد ثلاثة مستويات لعملية تقييم الأداء يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مستويات تقييم الأداء.



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على: "وافية زائر، الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019، ص 100.

فتمثل هذه المستويات فيما يلي:¹

- 1.1. **تقييم الأداء العام (الكلي):** ويطلق عليه أيضا تقييم الأداء على مستوى المنظمة، وهو يشير إلى عملية التقييم أداء كل القطاعات الإنتاجية، وأحيانا يشير إلى تقييم كل نشاط داخل المؤسسة كلاً على حدا.
- 1.2. **تقييم الأداء المؤسسي الخاص (الوظيفي):** ويطلق عليه أيضا تقييم أداء الأنشطة الرئيسية، ويشير إلى تقييم أداء المؤسسة ككل متكامل إضافة إلى تقييم مدى إنجاز وحداتها وأقسامها الإدارية وعملها.
- 1.3. **تقييم الأداء الفردي (العاملين):** حيث تتم عملية التقييم هنا على مستوى الأفراد العاملين داخل المنظمة.
2. **مؤشرات قياس الأداء :**

نميز بين نوعين من المؤشرات هما المؤشرات المالية والمؤشرات غير مالية لقياس الأداء:

1.2. مؤشرات قياس الأداء المالية:

تعتبر المؤشرات المالية معايير تستخدم لتحليل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة والتي تتمثل في:

- ✓ **الإنتاجية:** هي أداة يستخدمها المدير في القياس والمقارنة لمعرفة مستوى الأداء في المؤسسة، حيث يعكس هذا المؤشر مدى كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها حيث تظهر من خلال مؤشرين لقياسها الأول الكلي إذا يتعلق بنسبة المخرجات إلى كل عناصر المدخلات، والثاني جزئي يمثل نسبة المخرجات إلى أحد عناصر المدخلات².
- بإضافة إلى مؤشر الإنتاجية يوجد مؤشرات أخرى وهي³:

✓ **القيمة المضافة:** تعتبر بمثابة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسسة، وتحسب كالتالي:

القيمة المضافة = الإنتاج - الاستهلاكات الوسيطة

فتحسن أداء المؤسسة يدل عن تحسن هذا الفرق.

- ✓ **فائض الاستغلال الخام:** يقيس هذا المؤشر الأداء الكلي الاقتصادي للمؤسسة عن طريق استغلال مواردها البشرية والمادية، وهو يمثل الفائض الاقتصادي الناتج فقط عن عملية الاستغلال، وهو يحدد بذلك المردودية الحقيقية للاستغلال.

- ✓ **النتيجة الصافية (ربح أو خسارة):** تعتبر النتيجة الصافية المقياس النهائي لمردودية المؤسسة، حيث يقيس هذا المؤشر أداء المؤسسة من جانب المساهمين والمحللين الماليين.

- ✓ **العائد على الاستثمار (ROI):** إن استخدام هذا المؤشر كان كبداية للتوجه والتحول نحو قياس الأداء بشكل أكثر جدية.

العائد على الاستثمار = الأرباح قبل الضرائب + تكاليف مالية / الأموال الدائمة.

¹ نورة قويدري، "دور الموازنات التقديرية في تقييم الأداء المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة وحدة مطاحن الحظنة بالمسيلة-"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 14، العدد 01، جامعة المسيلة، الجزائر، 2023، ص 831.

² وافية زاير، مرجع سبق ذكره، ص 129.

³ محمد زرقون، الحاج عرابة، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية الاقتصادية، العدد 01، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص 127.

الفصل الأول الإطار النظري للأداء وتقييمه ومراقبة التسيير

ومن أشهر المؤشرات التي ظهرت خلال السنوات الأخيرة الأكثر موضوعية، التي تقيس بها المؤسسة القيمة التي تخلقها للمساهمين هي:¹

✓ **القيمة المضافة الاقتصادية (EVA):** اشتهر هذا المؤشر بشكل واسع في القرن العشرين الماضي، يفيد هذا المؤشر الإدارة العليا، وأعضاء مجلس الإدارة، وحملة الأسهم، وغيرها من المستثمرين، وتحسب بالعلاقة التالية:

القيمة الاقتصادية المضافة = الأرباح الصافية بعد الضرائب - (أصول التشغيل الصافية × متوسط الكلفة المرجحة لرأس المال).

إذا كان الفرق موجبا فهذا يدل على أن المؤسسة تخلق قيمة اقتصادية والعكس إذا كان الفرق سالبا.

2. 2. مؤشرات قياس الأداء غير مالية:

كما توجد مجموعة من المؤشرات المالية توجد أخرى غير مالية والتي تتمثل في:²

✓ **مجال النمو:** يتمثل المؤشر الاستراتيجي (نمو السوق، نسبة نمو الأنشطة، الحصة السوقية).

✓ **مجال الإبداع:** يتمثل المؤشر الاستراتيجي (متوسط المدة لإطلاق منتجات جديدة في السوق، نسبة قيمة المنتجات الجديدة الى رقم الأعمال، نسبة مساهمة رقم الأعمال في البحث والتطوير).

✓ **مجال القيمة / الزبون:** يتمثل المؤشر الاستراتيجي (مؤشرات عن رضا الزبون، نسبة الوفاء، التنافسية - السعر).

✓ **مجال الجودة:** يتمثل المؤشر الاستراتيجي (مؤشرات الجودة، الضمانات).

✓ **مجال التسيير:** يتمثل المؤشر الاستراتيجي (دوران العمال، نسبة مصاريف التكوين في الكتلة الأجرية).

✓ **مجال البيئة:** يتمثل المؤشر الاستراتيجي (معدل الحوادث).

المطلب الرابع: مراحل عملية تقييم الأداء.

تتميز عملية تقييم الأداء بأهمية بالغة ودرجة من الصعوبة والتعقيد، لذلك على المؤسسة أن تتبع مجموعة من المراحل والتي تتمثل في:

المرحلة الأولى: وضع توقعات الأداء

تعتبر الخطوة الأولى في عملية التقييم عندما يتم وضع السياسات والإجراءات لذلك، ويكون عن طريق عملية التعاون بين المؤسسة والعاملين، حيث يتم تعيين الأفراد المسؤولين عن التقييم والمعنيين به، والاتفاق أيضا حول الوصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد وقت وفترات التقييم.³

¹ مجموعة مؤلفين-الحارث النبهان-، "قياس الأداء"، شركة العبيكان للتعليم، الرياض، السعودية، 2011، ص ص 29-30.

² محمد زرقون، الحاج عرابية، مرجع سبق ذكره، ص 128.

³ هاشم حمدي الرضا، "الإدارة بالأهداف"، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص ص 184-185.

بعد مرحلة الأولى التي تتمثل في وضع توقعات الأداء تقوم المؤسسة بإتباع المراحل التالية:¹

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات الضرورية

تتطلب عملية التقييم مجموعة من المعلومات التي يكون مصدرها من: الملاحظة الشخصية، التقرير أو البيان الشفوي، التقارير الكتابية، كذلك يمكن توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية حيث تتوفر في حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية ومعلومات أخرى. هذه المعلومات تساعد في عملية التقييم خلال الفترة المعنية، إضافة للمعلومات المتعلقة بالفترات السابقة والبيانات عن الأنشطة في المؤسسات المشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني بغرض إجراء المقارنة.

المرحلة الثالثة: تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية

يتم إستخدام المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء من أجل الوقوف على مدى دقة وصلاحيّة المعلومات، حيث يتم استخدام الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

المرحلة الرابعة: إجراءات عملية التقييم:

تتم عملية التقييم باستخدام المعايير والنسب والمؤشرات الدقيقة الملائمة للنشاط الذي تمارسه المؤسسة الاقتصادية، على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع الأنشطة، ذلك من أجل الوصول إلى حكم موضوعي ودقيق ومناسب يمكن الاعتماد عليه.

المرحلة الخامسة: اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم

يتم اتخاذ القرار المناسب في حالة ما إذا كان نشاط الوحدة المنفذ ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات جميعها قد اكتشفت وحددت وبيّنت أسبابها كما يتم اتخاذ الحلول اللازمة لمعالجة الانحرافات وذلك بهدف السير الحسن والجيد للنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

المرحلة السادسة: تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات الصحيحة للانحرافات:

تتم عملية التقييم بتحديد المسؤوليات ومتابعة تصحيح الانحرافات التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتزويد نظام الحوافز بنتائج التقييم وإمداد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات الناتجة عن عملية التقييم للاستفادة منها من أجل رسم الخطط القادمة والمستقبلية.

¹ مكي مسغوني، مرجع سبق ذكره، ص ص 119-120.

المبحث الثالث: مدخل لمراقبة التسيير

تعد مراقبة التسيير من العناصر الأساسية في المؤسسة، حيث تعتبر من أهم الأدوات الفعالة للقيادة، مما تساهم في عملية تقييم على مستوى الأنشطة ومقارنتها بالأهداف المحددة، كما تسمح بعملية التحقق والمتابعة للفعالية وكفاءة استخدام موارد المؤسسة النادرة، كما أنها تتيح متابعة جميع مستويات الإنجاز واكتشاف مواطن الضعف التي تحتاج للتحسين مما يسهل عملية معالجتها بشكل أسرع وفعال. وسنتطرق في هذا المبحث الى مفهوم مراقبة التسيير، أهمية وأهداف مراقبة التسيير، مراحل مراقبة التسيير، ثم أدوات مراقبة التسيير.

المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير.

إن مفهوم مراقبة التسيير برز نتيجة التطورات الهائلة في حجم ومستوى نشاط المؤسسات نتيجة التحولات الاقتصادية الحاصلة، حيث هناك العديد من التعاريف لأشهر الباحثين والمهتمين بمجال مراقبة التسيير. حيث يمكن أن نميز ما يلي:

يرى c. ALAZARD أن "رقابة التسيير تبحث عن إدراك ووضع وسائل معلوماتية موجهة، لتمكين المسؤولين من تصرف وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف والوسائل وما هو محقق. لذا يجب اعتباره نظاما معلوماتيا لقيادة وتسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية ونجاعة الأدوات لبلوغ الأهداف".¹

كما قدم R. N. Anthony تعريفا للمراقبة التسيير بأنه "المسار الذي يتأكد من خلاله المسؤولون أن الموارد قد تم الحصول عليها واستغلالها بفعالية وكفاءة بما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة. هذا التصور يجعل من مراقبة التسيير مرتبط بمسار يسمح بالتأكد المنتظم بأن الأهداف سيتم تحقيقها من جهة، ومن ثانية تبرز العناصر الثلاثة المكونة لنظام مراقبة التسيير المتمثلة في الموارد، الأهداف والنتائج".²

تعرف أيضا مراقبة التسيير على أنها نظام لتقييم المسؤوليات وتحسين الأداء باستخدام أكبر عدد من وسائل التسيير، ويظهر هذا النظام من خلال مظهر سابق الذي يرتبط بالتسيير السابق الذي يتميز بمجموعة من المعطيات الأساسية واضحة كمؤشر التكلفة... الخ، إما المظهر المستقبلي الذي يتعلق بالتنبؤات عن الوسائل التي تستخدمها المنشأة للوصول الى المراد.³

ومن خلال التعاريف نستنتج أن مراقبة التسيير نظام أو مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تمكن مختلف المسؤولين والمسيرين، من الاستغلال الموارد المتاحة للمؤسسة بشكل فعال من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، كما أنها تسهل عملية القيادة والمراقبة لضمان استمرارية المؤسسة.

¹ ليندة معزوي وآخرون، "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص15.

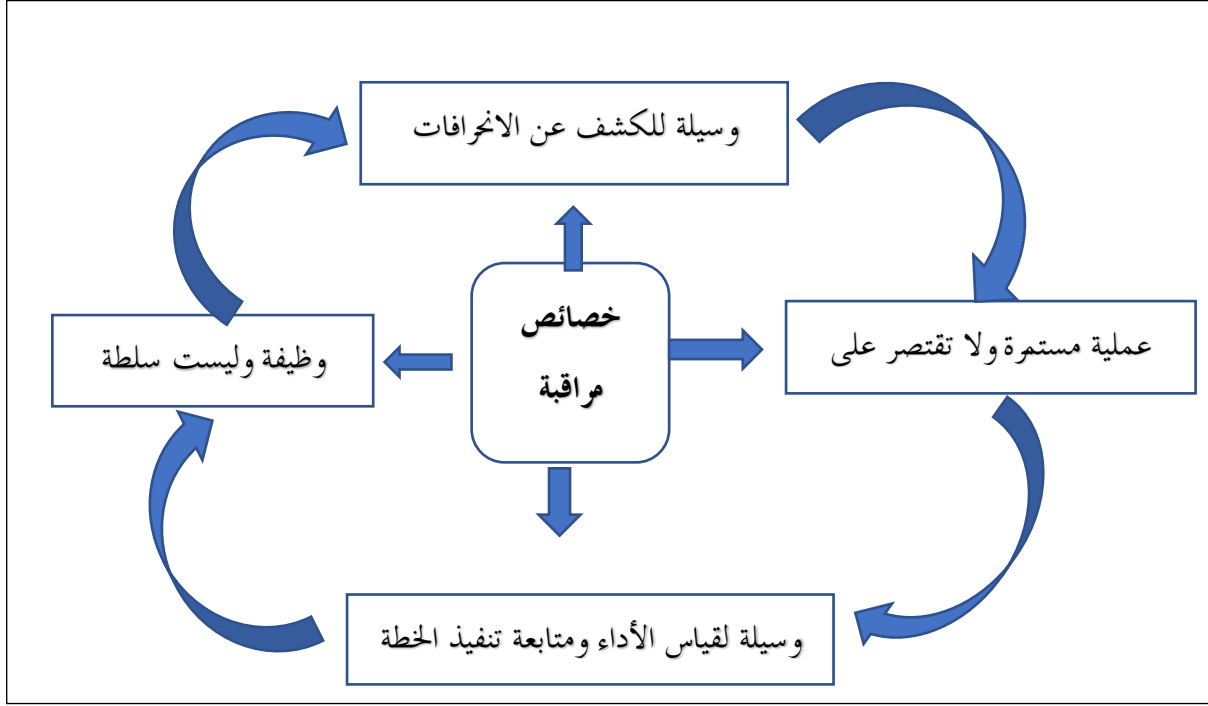
² نادية علي، علي غزيان، "استخدام أدوات مراقبة التسيير لتفعيل آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 07، جامعة البويرة، الجزائر، 2019، ص 42.

³ سليمان ناصر، "التسيير البنكي (إدارة البنوك)"، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2019، ص294.

الفصل الأول الإطار النظري للأداء وتقييمه ومراقبة التسيير

باعتبار أن مراقبة التسيير وظيفة إدارية تهتم بالتحكم ومراقبة أداء المؤسسة، فتتميز بمجموعة من الخصائص الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): خصائص مراقبة التسيير.



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على العونية بن زكورة، أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية- بين التأصيل والممارسات التطبيقية-دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر ADE، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2019، ص ص 178-179.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مراقبة التسيير

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الحالي مكانة هامة داخل المؤسسات، ذات أهمية بالغة وتسعى إلى تحقيق أهداف متعددة.

1. أهمية مراقبة التسيير: يمكن تلخيص أهمية مراقبة التسيير في النقاط التالية:¹
 - ✓ مراقبة التسيير تساعد على تقليل من الأخطاء واكتشاف العقبات والمشاكل.
 - ✓ تساهم مراقبة التسيير بوفير المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب مما تساهم في اتخاذ القرار المناسب.
 - ✓ تعتبر الوسيلة الحديثة الأكثر استخداما لمراقبة وتتبع نشاط المؤسسة.
 - ✓ مراقبة التسيير تساعد على تحقيق الفعالية والفاعلية في المؤسسة، مما تساهم في تطورها داخل الأسواق المنافسة.

¹ زينب بوغازي، سليمة رقاد، "لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 06، العدد 01، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، الجزائر، 2021، ص 292.

2. أهداف مراقبة التسيير: تسعى مراقبة التسيير الى تحقيق الأهداف التالية:¹

✓ تحقيق الملائمة وتعني التأكد من أن الأهداف الموضوعية تتوافق مع الوسائل المتاحة وذلك عن طريق تبني استراتيجية محكمة وتسيير أمثل للأفراد.

✓ تحقيق الفعالية والمقصود بها تحقيق الأهداف التي وضعت مع الموارد المتاحة.

✓ مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

✓ مساعدة المسؤولين العاملين على التعلم والتدريب وتحسين الأداء كما تساعد على تصميم نظام المعلومات جيد.

المطلب الثالث: مراحل مراقبة التسيير.

إن مسار مراقبة التسيير مستمر وقابل للتعديل والتحكم، حيث يشمل هذا النظام جملة من الأنشطة المتتابعة والتي يمكن تجميعها الى أربعة مراحل أساسية هي: التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتحليل، وأخيرا الإجراءات التصحيحية.

ويمكن تلخيص مراحل مراقبة التسيير في المراحل الأربعة التالية:²

✓ المرحلة الأولى: التخطيط

تعتبر هذه المرحلة نقطة البداية لمسار مراقبة التسيير، يتم من خلالها تحديد الخطط والاستراتيجيات والأهداف على المدى الطويل، كما تقوم مراقبة التسيير بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات الضرورية التي يستغلها المديرون في تفكير الإستراتيجي، حيث تساعد مراقبة التسيير في تقسيم الخطة الاستراتيجية الى المدى المتوسط (3-5) سنوات، ثم تبدأ مرحلة إعداد الميزانية على مدى القصير، مما تسمح بتحقيق الأهداف القصيرة.

✓ المرحلة الثانية: التنفيذ

بعد مرحلة التخطيط تأتي مرحلة التنفيذ أي القيام بخطط العمل التي تم إعدادها، بتحقيقها في الميدان أي تطبيقها على أرض الواقع، تجسد هذه المرحلة عملية تحقيق الأهداف المسطرة وتعتبر بذلك الغاية التي المراد الوصول إليها من قبل الطاقم التسييري ككل.

✓ المرحلة الثالثة: المتابعة والتحليل

تتم خلال سير العمليات في مرحلة التنفيذ، حيث يتم الوقوف بشكل دوري والمستمر على التنفيذ الفعلي للعمليات وقياس النتائج الجزئية المحققة في تلك الفترة، والهدف الأساسي من هذه المرحلة فهم الأسباب وراء تلك النتائج، وليس محاولة تغيير الماضي الذي لا يمكن التأثير عليه، أي أنه يتم تقييم الوضع الحالي مع اتخاذ الإجراءات والتعديلات التصحيحية المطلوبة لتوجيه العمل نحو المسار الصحيح.

¹ نبيلة مريم هاشيم، "أدوات مراقبة التسيير ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 10، العدد 01، المركز الجامعي مغنية، الجزائر، 2023، ص 97.

² سعاد عقون، "نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر"، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2002، ص ص 74-77.

✓ المرحلة الرابعة: الإجراءات التصحيحية

تنتج عن المرحلة السابقة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء والتي يتم اختيار أفضلها والمناسبة لحل تلك المشكلة أو ذلك الانحراف، وهذه التصحيحات تتم في غالب الأحيان على الأعمال الواجب القيام بها أي طريقة التنفيذ أو على الوسائل الواجب توفيرها وطريقة استعمالها، كما تتم هذه التصحيحات في الحالات القصوى على الأهداف والغايات التي تستوجب إعادة النظر. في هذه المرحلة يمثل الدور الأساسي لمراقب التسيير في هذه المرحلة ينحصر فقط في اقتراح تعديلات وتقديم توصيات ولا يمكن له اتخاذ قرارات بهذا الشأن.¹

المطلب الرابع: أدوات مراقبة التسيير

تكتسي مراقبة التسيير أهمية كبيرة، حيث تعتمد على مجموعة من الأدوات لمعالجة للمعلومات من محيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، حيث تطور هذه الأدوات بتطور المؤسسة وكذلك تتأثر بتغيرات محيطها، وتوجد أدوات تقليدية وأخرى حديثة.

1. الأدوات التقليدية :

من أهم الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير، نظام المعلومات والمحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، التحليل المالي، الموازنة التقديرية.

1.1. نظام المعلومات:

1.1.1. تعريف نظام المعلومات

هو مجموعة مترابطة ومتكاملة من الأجهزة والمعدات والبرمجيات والأفراد والإجراءات التي تستعمل لجمع البيانات وتخزين واسترجاع المعلومات وإيصالها إلى المستفيدين لإكمال مهام الأعمال، حيث أن كل نظام معلومات فرعي هو جزء من نظام معلومات أكبر، إذ أن نظام المعلومات الفرعي يعمل سوية لتحقيق هدف النظام.²

1.1.2. أهداف نظام المعلومات

تسعى المنظمات إلى تحقيق الأهداف التالية عند استخدام نظام المعلومات:³

- ✓ تجميع وتخزين البيانات القابلة للتحويل إلى معلومات مفيدة والتي قد تحتاجها المؤسسة لاحقاً.
- ✓ تقديم المعلومات المطلوبة بشكل ملائم للمستفيدين لإنجاز وظائفهم بأفضل القدرات وفي أسرع وقت.
- ✓ تهدف إلى تقديم حلول للمشاكل المعقدة وكذلك وضع الإجراءات التصحيحية للانحرافات التي قد تحصل.
- ✓ إدارة ورقابة تدفق المعلومات بمحاذاة سلسلة القيمة.

¹ صفاء لشهب، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة ورفع كفاءتها، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2009، ص ص 79، 80.

² ليث سعد الله حسين، "تحليل وتصميم نظم المعلومات مداخل ومنهجيات أدوات وتقنيات"، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص 20.

³ عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين، "نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة"، المنهل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بدون بلد، 2014، ص 30.

1.1.3. أبعاد نظم المعلومات

يمكن تصنيف أبعاد نظام المعلومات كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (01): الأبعاد الجوهرية لنظام المعلومات.

البعد	المنظمة	الإدارة	تكنولوجيا المعلومات
التعريف	يقصد بالمنظمة هو ذلك النظام الذي يتولى تنفيذ مجموعة من الأنشطة الهادفة، إذا أن نظام المعلومات هي جزء متكامل في المنظمة في جميع الأحوال تقع على عاتق الإدارة تحقيق الملائمة بين نظم المعلومات ومجالات الأعمال داخل المنظمة.	يتوقف نجاح نظام المعلومات على نجاح الإدارة في استثمار موارد النظام واستخدامه في عملية تكوين القيمة من خلال المعلومات الناتجة عنه، وتوزيع الإدارة على مجموعة من المستويات التنظيمية.	تعتبر من أهم الأدوات التي يستخدمها المديرون لإدارة عمليات المؤسسة، ومن أهم العناصر ومكونات التي تتضمنها تكنولوجيا المعلومات: عتاد الحاسوب، برامج الحاسوب، تكنولوجيا التخزين وتكنولوجيا الاتصالات حيث تشكل هذه المكونات الجوهرية فيما بينها وحدة تنظيمية وتقنية متكاملة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على سعد غالب ياسين، "مبادئ نظم المعلومات"، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص-ص 29-33.

1.2.1. المحاسبة العامة:

1.2.1. تعريف المحاسبة العامة:

هي تقنية من تقنيات الكمية للتسيير تقوم بتسجيل، تصنيف، تبويب وتلخيص العمليات ذات الأثر المالي بهدف إعداد الميزانية وجدول الحسابات النتائج والكشوف المالية الملحققة، فهي تهدف أيضا إلى إظهار نتيجة الدورة المالية في نهاية السنة. وأهم الأطراف المعنية بالمحاسبة العامة هم الإدارة، المستثمرون، العمال، الجهات الحكومية.¹ كما تعرف أيضا بأنها عملية تحديد وفهم وقياس وتوصيل معلومات اقتصادية ويمكن استخدامها في عملية التقييم واتخاذ جميع القرارات خاصة القرارات الاستراتيجية.²

¹ صلاح حواس، المحاسبة العامة حسب المخطط الحاسبي الوطني، غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص ص 5، 6.

² أحمد محمد نور، شحاته السيد شحاته، مبادئ المحاسبة المالية، دار الجامعية، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 15، 16.

1. 2. 2. مبادئ المحاسبة العامة:

للمحاسبة العامة مجموعة من القواعد الأساسية والمبادئ والتي تتمثل في:¹

- ✓ مبدأ استمرارية النشاط وكذلك مبدأ استقرار الوحدة النقدية.
- ✓ مبدأ استقلالية الدورات والنتائج الدورية وكذلك مبدأ الحيطة والحذر.
- ✓ مبدأ ثبات أو استمرارية الطرق المحاسبية وكذلك مبدأ القيد المزدوج.

1. 2. 3. الأهداف المحاسبية العامة:

تسعى المحاسبة العامة إلى:²

- ✓ توفير المعلومات المالية.
- ✓ قياس أعمال المؤسسة خلال فترة معينة وتحديد نتيجة المؤسسة من ربح أو خسارة.
- ✓ الحفاظ على ممتلكات المؤسسة لأن المحاسبة العامة تعتبر أداة رقابة داخلية داخل المؤسسة.
- ✓ تسجيل العمليات وتحديد المركز المالي (معرفة أصولها وخصومها) وكذلك معرفة المديونية.

1. 3. 1. المحاسبة التحليلية:

1. 3. 1. تعريف المحاسبة التحليلية:

هي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات المستخدمة في تتبع التكاليف المتعلقة بالإنتاج أو الخدمات وحركاتها باستخدام مجموعة من القواعد والمبادئ من أجل تجميع وتسجيل وتبويب والتحليل والتحميل من أجل توفيق المعلومات الضرورية للإدارة لأغراض التسعير وممارسة الوظائف الإدارية وتقييم الأداء، حيث تساعد الإدارة في التخطيط والرقابة على التكاليف وكذلك مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف المنتظرة من المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية.³

1. 3. 2. أهداف المحاسبة التحليلية:

تتلخص أهداف المحاسبة التحليلية في:⁴

- ✓ تقديم التقارير الداخلية للإدارة التي تستخدمها في تخطيط الكلفة والرقابة، تقييم الأداء والأقسام.
- ✓ إعداد تقارير داخلية التي تتوفر على معلومات تساعد المدراء من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية.
- ✓ إعداد التقارير المالية بواسطة البيانات المتعلقة بتقييم المخزون.

¹ عاشور كنوش، المحاسبة العامة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 11.

² بوعقوب عبد الكريم، أصول المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، طبعة 1999، بن عكنون، الجزائر، 1999، ص 12.

³ محمد بربري، محاسبة التحليلية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 12.

⁴ عميروش عريان، بوسبعين تسعديت، دور نظام المحاسبة التحليلية في تسيير ومراقبة المؤسسات الجزائرية -دراسة تطبيقية على مؤسسة SARL

SPRO TRAP-، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة أكلي محمد أو لحاج البويرة، ص 145.

1. 3. 3. وظائف المحاسبة التحليلية:

- ✓ على محاسب التكاليف القيام بمجموعة من الوظائف الأساسية ومن بين هذا الوظائف نذكر ما يلي:¹
- ✓ الوظيفة التسجيلية: تقوم هذه الوظيفة على تسجيل مختلف قيم التكاليف وتواريخ حدوثها في وثائق حيث تعتبر كوسيلة إثبات إذا احتاجتها المؤسسة.
- ✓ الوظيفة التحليلية: تعكس التعامل مع البيانات والمعلومات لاستخلاص النتائج وتفسير الأحداث من خلال تتبع أحد العناصر الأنفاق وتحديد طبيعة ونوع استخدامه ونمط سلوكه وارتباط بوظائف المشروع أو الإنتاج والمبيعات.
- ✓ الوظيفة التفسيرية أو الإخبارية: بعد القيام بعملية التسجيل وتحليل كل تكاليف يقوم المحاسب بصياغة النتائج المتواصل إليها في شكل قوائم وتقارير ليقدمها للإدارة من أجل استخدامها في عملية اتخاذ القرارات اللازمة.

1. 4. 1. التحليل المالي:

1. 4. 1. تعريف التحليل المالي:

هو عبارة عن عملية منظمة للبيانات المالية المتاحة عن مؤسسة ما من أجل الحصول على معلومات تستخدم في عملية اتخاذ القرارات وتقييم أداء المؤسسات في الحاضر والماضي، كما أنها تعمل على تشخيص أية مشكلة مالية أو تشغيلية موجودة وتنبؤ بالوضع المؤسسة مستقبلاً، يعتبر الهدف الأساسي لعملية التحليل المالي هو معرفة مواطن القوة في المؤسسة من أجل تعزيزها واستغلالها، وعلى مواطن الضعف أيضاً لمعالجتها².

1. 4. 2. أهمية التحليل المالي:

- ✓ تتمثل أهمية التحليل المالي فيما يلي:³
- ✓ تمكن وتساعد المؤسسة من تحديد أهدافها وإعداد الخطط السنوية.
- ✓ أداة فاعلة لزيادة فعالية عملية التدقيق.
- ✓ تحديد قدرة المؤسسة من حيث السيولة فيما يخص الاقتراض والوفاء بديونها.

¹ يوسف بوكدر، "المحاسبة التحليلية الاستشفائية كأداة لضبط وترشيد تسيير نفقات المؤسسات الاستشفائية العمومية"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 01، جامعة الجيلاوي بونعامة-خميس مليانة-، الجزائر، 2016، ص ص 126، 127.

² مفلح محمد عقل، "مقدمة في الإدارة المالية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 113.

³ عبد الفتاح سعيد السرطاوي، عادل عيسى حسان، "التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية في فلسطين: حالة شركات الأدوية المدرجة في بورصة فلسطين للفترة ما بين (2010-2017)"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2019، ص 153.

1. 4. 3. خطوات التحليل المالي:

- ✓ هناك مجموعة من الخطوات المحددة التي يستخدمها المحلل المالي عند القيام بعملية التحليل وأهمها ونذكر منها:¹
- ✓ **تحديد الغاية أو الهدف من التحليل:** يتعلق بقرار الإدارة حول هل تريد تقييم الأداء النهائي، أم تريد إجراء تحليل قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته الجارية.
- ✓ **جمع المعلومات المطلوبة:** حيث يقوم المحلل بجمع المعلومات وذلك وفقا لنوع التحليل فان كان هدف التحليل تقييم الأداء النهائي فجمع البيانات سوف يكون عن المصروفات والإيرادات لفترة معينة وتحديد المؤشرات الرئيسية التي لها دور في أداء المشروع مثل المبيعات أو الإنتاج.
- ✓ **تحديد الأدوات:** يقوم المحلل بتحديد أدوات المطبقة في عملية التحليل المتعلقة بالمستوى العلمي والفني ومدى تجربتها في مجال التحليل.
- ✓ **استخدام البيانات ذات العلاقة بعملية التحليل:** وذلك من أجل الوصول إلى مؤشرات معينة يستفيد منها في عملية التحليل.
- ✓ **تحليل المؤشرات:** بعد الوصول الى مؤشرات معينة يقوم المحلل بتحليلها من أجل معرفة اتجاه المؤشرات في المستقبل.

1. 5. 1. الموازنة التقديرية:

- 1. 5. 1. **تعريف الموازنة التقديرية:** تعرف على أنها خطة تفصيلية لإعداد المستقبل، حيث يتم التعبير عنها بوحدة كمية، ويحدد فيها كيفية الحصول على الموارد وكيفية استخدامها لتحقيق أهداف محددة خلال فترة معينة، فهي تعتبر أداة محاسبية رئيسية للتخطيط والإعداد للمستقبل.²

1. 5. 2. أهمية الموازنة التقديرية:

- ✓ للموازنة التقديرية أهمية باللغة وتتمثل في:³
- ✓ المساهمة في تحديد الأهداف المطلوبة بشكل كمي دقيق وواضح.
- ✓ تحديد مسؤوليات العاملين وتقدير جهودهم المبذولة في تحقيق الأهداف.
- ✓ التنسيق بين مختلف الأنشطة.

¹ عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، " التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص54.

² احمد حسين على حسين، "الموازنات"، دار التعليم الجامعي، القاهرة، مصر، 2018، ص222

³ بشير عبيد بوعزة، بوحوص بوشيعي، "محاكاة تطبيق نظام الموازنات التقديرية -دراسة حالة مصنع رونو الجزائر-"، مجلة دفاتر بواذكس، المجلد 12، العدد 01، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، 2023، ص ص 203، 204.

1. 5. 3. مراحل إعداد الموازنة التقديرية:

يتم إعداد الموازنة التقديرية من قبل مجموعة من الأشخاص ذوي الخبرات والمعارف، حيث تتم العملية وفقا للمراحل التالية:¹

✓ لجنة الموازنة التقديرية:

تتألف هذه اللجنة من أعضاء من مختلف المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي في المؤسسة، تقوم اللجنة بوضع الخطوط العريضة لإعداد الموازنات التقديرية الفرعية التي يقومون بها في الأقسام المختلفة حيث يمكن للجنة إجراء تعديلات عليها من أجل تحقيق المصالح العليا للمؤسسة، وبعد إتمامها يصادق عليها الرئيس الأعلى.

✓ تحديد فترة الموازنة التقديرية:

جرت العادة على أن فترة إعداد الموازنة لا تزيد عن السنة، ولكن لا يمنع إذا كانت طبيعة عمل المشروع تستوجب وضع موازنة لمدة تقل عن سنة، حيث أن بعض المؤسسات تضع الموازنة لمدة السنة وفي بعض الأحيان لمدة أقل من سنة أي نصف سنوية، ربع سنوية، شهري.

✓ مراحل إعداد مشروع الموازنة:

عند البدء بإعداد الموازنة التقديرية يجب وضع جدول الزمني المتسلسل لإجراءات البدا في تنفيذ الموازنة وتحديد فيه الفترة التي يستغرقها كل إجراء حيث تشمل هذه المرحلة على إعلان السياسة العامة للمؤسسة وإعداد التقديرات بإضافة إلى مراجعة الموازنة التقديرية المختلفة والتنسيق بينها والمصادقة النهائية على الموازنات التقديرية.

✓ تنفيذ الموازنة التقديرية:

في هذه المرحلة يقوم كل رئيس قسم بعملية تنفيذ البرامج الاقتصادية التي رسمت تحت إشراف ورقابة الإدارة العليا، فعنصر الرقابة عنصر أساسي لإنجاح الموازنة التقديرية واتخاذ الإجراءات المناسبة عند ظهور خلل في التنفيذ الذي قد يكون ناتج عن نقص في التقديرات الموازنة أو ناتج عن عوامل خارجية. إن المشرفين على تنفيذ الموازنة التقديرية وعلى اختلاف مسؤولياتهم داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة يجب أن يتمتع بفهم حقيقي وكفاءة عالية ودراية واعية لإجراءات الموازنة ولتحقيق هذا الموضوع يتطلب إعداد برامج تدريبية مستمرة لرفع كفاءة وفعالية ومقدرة المشرفين ومساعدتهم.

2. الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير:

من أهم الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير نظام الأنشطة على أساس (ABC)، الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)، التحسين المستمر كايزن، لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن.

¹ زينب رضوان علي، "تقييم عملية التخطيط لمالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة - حالة تطبيقية عن مؤسسة-"، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2012-2013، ص 53، 54.

2.1. نظام التكاليف على أساس الأنشطة: (ABC)

2.1.1. تعريف نظام التكاليف على أساس الأنشطة: (ABC)

يعرف على أنه طريقة أو مدخل لتحسين قيم التكلفة، حيث أن المبدأ الأساسي لهذه الطريقة هو أن المنتجات لا تستهلك مباشرة الموارد بل تقوم باستهلاك الأنشطة، أي أن هذه الأخيرة هي التي تستهلك الموارد وعلى هذا الأساس فإن الأنشطة هي حلقة الربط الأساسية بين المنتجات وبين الموارد، ويتم استخدامها لبناء حساب سعر التكلفة، للقيادة والتحكم في عملية قياس الأداء.¹

2.1.2. أهداف نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC):

تتمثل أهداف نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في:²

- ✓ تكون عملية توزيع التكاليف الغير مباشرة بين المنتجات المختلفة بشكل عادل.
- ✓ تقديم المعلومات الدقيقة والمفيدة للإدارة التي تساعد في اتخاذ القرارات بإضافة الى تحديد أسباب ارتفاع التكاليف.
- ✓ تحديد تكلفة المنتج بدقة وجودة مضبوطة.
- ✓ إيجاد حلول المناسبة من اجل التخلص مشكلة توزيع التكاليف غير المباشرة بشكل عشوائي بين المنتجات المختلفة.

2.1.3. خطوات تصميم نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC:

يتم تتبع الخطوات التالية من أجل الوصول إلى تصميم نظام التكاليف على أساس الأنشطة بشكل دقيق:³

✓ مرحلة تجميع الأعمال على هيئة أنشطة:

في هذه المرحلة يتم القيام بإحصاء وتجميع كافة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، وكذا الموارد التي تم استهلاكها من قبل تلك الأنشطة من خلال إعداد خريطة تدفق الأنشطة التي يتم فيها تتبع عملية التصنيع خطوة بخطوة من بداية استلام المواد إلى غاية فحص المنتج النهائي، وبعد توصيف الأنشطة التي تتم في المؤسسة وتحليلها إلى أنشطة مضيئة وأخرى غير مضيئة.

¹ إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، "محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص ص 98، 99.

² نعيمة مخلوفي، "أثر استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC على عدالة ودقة بيانات التكاليف غير المباشرة للمنتجات في المؤسسة الصناعية"، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 10، العدد 01، جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري، الجزائر، 2023، ص ص 535، 536.

³ الحاج مسكين، خليفة يعقوبي، جودة نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومتطلبات تطبيقه في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر، الجزائر، 2021، ص ص 41، 40.

✓ مرحلة تحديد المسببات لكل نشاط:

أما في هذه المرحلة يتم تحديد وفهم كل نشاط رئيسي، تكمن طبيعة مسببات حدوث التكلفة في العوامل المتغيرة التي تؤثر على التكاليف وترتبط معها بعلاقة سببية واضحة وقوية، وتتمثل في معظمها بمقاييس كمية سهلة الربط بمنتج معين أو خط إنتاجي معين.

✓ مرحلة مراكز الأنشطة:

نظرا للتنوع الكبير والعدد الضخم من الأنشطة فان تحليلها يحتاج إلى عناية كبيرة وهو ما يكلف المؤسسة لذا يلجأ القوائم بالتصميم النظام الى التجميع الأنشطة التي تتميز بمواصفات متشابهة في مركز تجميع واحد.

✓ مرحلة تتبع التكاليف لمراكز الأنشطة:

يتم هنا عملية تخصيص الموارد على المراكز الأنشطة، حيث يتم تعيين التكاليف مباشرة للمراكز، وفي حالة عدم الإمكانية يتم اللجوء الى استخدام مسببات التكلفة من المستوى الأول والخاصة بهذه المرحلة وهي ما تعرف بمسببات الموارد.

✓ مرحلة تحميل تكاليف الأنشطة لأغراض التكلفة:

وتتم في هذه المرحلة تعيين التكاليف من مراكز الأنشطة إلى المنتجات أو أي غرض تكلفة آخر، بالاعتماد على مسببات التكلفة الخاصة بكل نشاط أو مركز تكلفة، ويتم حساب معدل التحميل وفق العلاقة التالية:

معدل تحميل تكلفة المركز (التكلفة الوحيدة للمسبب) = إجمالي تكاليف المركز ÷ عدد المسببات.

بعده يتم الحصول على التكلفة النهائية للمنتجات بقيمة ما استهلكته التكاليف المباشرة للأنشطة والتكاليف غير المباشرة الناتجة عن مراكز الأنشطة والجزء من التكاليف غير المباشرة الذي لم يحمل للأغراض وفقا لنظام (ABC).

2.2. الموازنة على أساس الأنشطة (ABB):

2.2.1. مفهوم الموازنة على أساس الأنشطة (ABB):

هي عملية تخطيط وتحكم في الأنشطة المتوقعة من المنظمة لاشتقاق موازنة فعالة للتكاليف، وتعني أيضا إعداد نموذج للأنشطة وما تحتاجه هذه الأنشطة من موارد مادية أو بشرية لأدائها، كما انها تعتبر أداة تخطيطية ورقابية قوية تزيد من كفاءة التكلفة عن طريق التخلص من الأنشطة غير المضيفة للقيمة، ويعمل نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) على الوفاء بالأهداف الاستراتيجية سواء المالية أو غير المالية بهدف المساهمة في الأداء.¹

2.2.2. فوائد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB):

من فوائد الموازنة على أساس الأنشطة:²

✓ معرفة الفرص والقدرات والطاقات المتاحة في المؤسسة الاقتصادية.

¹ فرحات عباس، عريوة محاد، " قياس وتقييم الأداء في القطاع العمومي المحلي بتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) دراسة عينة من البلديات، المعارف مجلة علمية دولية محكمة، العدد 22، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-الجزائر، 2017، ص 345.

² طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية متكاملة، الدار الإسكندرية، مصر، 2006، ص 32.

✓ تحقيق الأهداف المرسومة التي تسعى إليها المؤسسة.

✓ شعور جميع الأفراد ضمن المؤسسة بأن لهم مساهمة في إعداد الموازنة، ومن ثم المساهمة في تحقيق الأهداف.

2.2.3. خطوات إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB):

يمر تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة بالمراحل التالية:¹

✓ تقدير كمية المبيعات والإنتاج للفترة المقبلة:

يتم تقدير كمية المبيعات، والإنتاج، إضافة إلى تحديد المزيج الإنتاجي، وفئة العملاء المستهدفين، إضافة إلى معلومات حول إجراءات إنجاز خطة المبيعات والإنتاج، مثل تحديد عدد مرات التصنيع لكل منتج، طرق الشحن، أوامر الشراء للموارد الأولية وغيرها من المعلومات، التي تمكن من تحديد الأنشطة التي تحتاجها المؤسسة والطاقة التشغيلية لكل نشاط، حيث أنها تحتاج معلومات مفصلة أكثر من الموازنة التقليدية.

✓ التنبؤ بالأنشطة التي تحتاج إليها المؤسسة، والطاقة التشغيلية لكل نشاط:

إن إعداد الموازنة على أساس الأنشطة تشمل كافة الأنشطة، اللازمة لإنتاج وبيع المنتجات: نشاط تطوير وتصميم المنتج، نشاط الاستلام، نشاط معالجة الموارد، نشاط فحص المنتجات، وغيرها من الأنشطة، إلى جانب تحديد المستوى التشغيلي لكل نشاط من الأنشطة بناء على معطيات خطة الإنتاج والمبيعات.

✓ تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة:

في هذه المرحلة يتم وضع تقديرات حول الموارد اللازمة لتنفيذ كل نشاط، من حيث الكمية والمواصفات حتى يمكن للأنشطة، الوصول إلى الطاقة التشغيلية المطلوبة والمحددة سابقا.

✓ تحديد الموارد الفعلية التي يجب توفيرها:

يتم تحويل الحاجة إلى الموارد إلى تقدير إجمالي للموارد التي يجب توفيرها وذلك حسب الإمكانيات المالية والفنية المتاحة للمؤسسة، حيث يتم تخصيص الموارد المتاحة على أساس تقديرات وسياسة واستراتيجية إدارة المؤسسة.

✓ تحديد طاقة كل نشاط:

يجب حساب الطاقة الإنتاجية لكل نشاط من الأنشطة، في ظل الموارد المخصصة لكل نشاط، وتحديد عنصر الموارد الذي يتحكم بالطاقة الإنتاجية القصوى للنشاط، حيث أن تحديد الطاقة المطلوبة من النشاط يتطلب معرفة نماذج طلبات البيع، جدولة الإنتاج والمشتريات والشحن والموارد التي يمكن استخدامها في أنشطة متنوعة.

¹ معمر بوطالي، التكامل بين أنظمة: التكاليف، الإدارة، والموازنة على أساس الأنشطة (ABB، ABM، ABC)، مجلة دراسات اقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 32، العدد 1، الجزائر، 2016، ص 10، 11.

2.3. التحسين المستمر (kaizen):

2.3.1. تعريف التحسين المستمر (kaizen):

تعني المسعى المستمر نحو التقرب من المثالية أي التلبية الفورية للطلب مع جودة متميزة وبدون هدر وذلك من خلال تفويض المسؤوليات للعاملين بشكل واسع وتشجيعهم على تحديد فرص التحسين.¹ وتعني كلمة (kaizen) "البحث المستمر عن الطرق الجديدة لتخفيض التكاليف في العملية الإنتاجية للمنتج بتصميم ووظيفة معينة."

2.3.2. فوائد تطبيق التحسين المستمر (kaizen):

تحقق المؤسسة مجموعة من النتائج الإيجابية من خلال تطبيقها لمنهج الكايزن، التي يمكن تصنيفها حسب الجدول التالي²:

الجدول رقم (02): فوائد تطبيق كايزن.

السيطرة على التكاليف	تحقيق الجودة
✓ الحد أو القضاء على الهدر وخفض التكاليف.	✓ جودة المنتج المستهدفة.
✓ خفض وقت انتظار العملاء.	✓ جودة العمل.
✓ الوصول إلى المخزون الصفري من البضائع والموارد.	✓ رفع مستوى رضا العملاء.

المصدر: حمزة هرباجي، فتحة بوحرو، العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر لكايزن: دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 19، العدد 01، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2019، ص 368.

2.3.3. خطوات تطبيق التحسين المستمر (kaizen):

لتطبيق طريقة (kaizen) يستخدم المدخل الياباني المعروف بخطة الخطوات الخمسة Five-step Plan والذي يمكن تلخيصه فيما يلي³:

¹ حكمت رشيد سلطان، هنار إبراهيم أمين بامرني، "إدارة الإنتاج والعمليات ونظم التصنيع المعاصرة والمتكاملة"، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2022، بدون صفحة.

² محسن بن حفيظ باعمر، منهجية كايزن اليابانية، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2017، ص 24.

³ سليمان زيدان، "إدارة الجودة الشاملة. الجزء الأول: الفلسفة ومدخل العمل"، المنهل للنشر والتوزيع، بدون بلد، 2010، ص ص 249، 250.

✓ الفرز Straighten Up:

تعني ترتيب الأشياء بشكل منطقي، أي تطبيق مفهوم الفرز عمليا مقاومة الرغبة التقليدية بالاحتفاظ بالأشياء القديمة التي لا يستفيد منها، والتخلص من الأشياء غير المستخدمة، ويقود هذا المفهوم إلى البحث في الأسباب ظهور أشياء المزعجة، ومعالجتها.

✓ الترتيب المنهجي Put things in order:

تعني وضع الأشياء في أماكنها وحسب التسلسل المراد بحيث تصبح قابلة للإسترجاع والإستخدام في قياسي، كما أن هناك ممارسة او قاعدية في اليابان تسمى "قانون الثلاثين ثانية"، حيث تتضمن المفهوم التالي، " مكان فحص لكل شيء، وكل شيء يعود إلى مكانه المخصص بعد الإستخدام".

✓ تنظيف مكان العمل Clean Up:

المقصد بها هو قيام الموظفين بأعمال التنظيف الشامل لأماكن أعمالهم، ففي معظم الشركات اليابانية يتم استغلال خمسة دقائق الأولى والأخير من أجل عمل تنظيف شامل للمكان العمل وذلك يكون بشكل يومي مستمر، كما أنها تركز على عملية التفتيش الدورية والمستمر على النظافة فبدون عملية التفتيش ليس هناك أمل لتحقيق النظافة الشاملة.

✓ التقييم الشامل Being clean /Hygienic/Uncontaminated:

تكمن الفكرة هنا في متابعة تطبيق مفاهيم الثلاثة الأولى (1،2،3) باستمرار في كافة أماكن العمل في المنظمة ما ضمان استمرارية تطبيقهم بشكل دائما وبدون انقطاع، وأساسا تتعلق هذه الخطوة بالنظافة الشخصية للموظف بحيث يكون مظهره الخارجي لائقا عند أدائه لوظيفته داخل مقر عمله.

✓ الانضباط الذاتي Discipline:

تعني بها تدريب الآخرين على متابعة الانضباط الذاتي والتقيد بتعليمات النظافة والترتيب بإضافة الى استخدام اللطف مع الآخرين واحترام القوانين وأنظمة العمل وتحويلها الى عادات تترسخ داخل الموظف.

2. 4. لوحة القيادة:

2. 4. 1. تعريف لوحة القيادة:

هي أداة تلخيصيه وليست أداة نمطية لكل المستعملين بل هي أداة شخصية، تضم مجموعة من المعطيات التي تعلمنا وتبلغنا عن درجة تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، حيث أن المعطيات الملخصة تسمى مؤشرات التسيير، تقوم على أساس التحقيقات والأهداف، وتقيس لوحة القيادة تطور أهم العناصر الأساسية للتسيير بالنسبة لكل مسؤول، ويتم من خلالها كشف الانحرافات بالنسبة للأداء المتوقع مقارنة بالأداء السابق حيث أنها تركز على جمع المعلومات المهمة فقط من أجل اتخاذ القرار السريع في أقصر وقت ممكن مع الحفاظ على دراية الكاملة و الشاملة بكل المصادر المعلومات الأخرى من الدراسات المعمقة بشأن القرارات ذات التأثير المتوسط المدى ، بالإضافة إلى

الفصل الأول الإطار النظري للأداء وتقييمه ومراقبة التسيير

أنها أداة فعالة لقيادة المؤسسة فهي أيضا تمثل جهاز إنذار أو جهاز تنبيه خاص بالمؤسسات للكشف عن الانحرافات و تصحيحها سريعا.¹

2.4.2. أهداف لوحة القيادة:

ويمكن الغرض أو الهدف من لوحة القيادة بأنها تسمح للجميع ب:²

- ✓ الاطلاع ومعرفة النظام السائد.
- ✓ تحديد الاستجابة الملائمة واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة بشكل سريع ودقيق.
- ✓ التنبؤ باتجاه التغيرات التي قد تحصل خلال العام.

2.4.3. مراحل وضع لوحة القيادة:

تكتسي لوحة القيادة أهمية بالغة في عملية التسيير فتخضع عملية الإعداد لمنهجية صارمة، فإذا تبنت المؤسسة لوحة القيادة يجب أن تتبع المراحل التالية:³

- ✓ **تحديد الأهداف:** يجب أن يكون الهدف ممكنا ومحددا من حيث المدة والمعقولة وهناك من يرى أن الهدف وليد الحوارات والمناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية لتحقيق.
- ✓ **العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف:** تحديد المعايير التي تؤثر على الهدف وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية حيث يتم في هذه المرحلة ما يلي: تحديد المعلومات الضرورية، جمع المعلومات المتوفرة في المؤسسة، البحث على المعلومات غير متوفرة ودراسة كيفية الحصول عليها، تصنيف عناصر المعلومات.
- ✓ **اختيار المؤشرات الملائمة:** تتم في هذه المرحلة البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا القياس، وعند اختيار المؤشرات الملائمة التي تفيد نشاط المسؤول يجب مراعاة مبدئين هما: تقليص عدد المؤشرات لتجنب التعقيد والتداخل، إشراك المسؤولين في عملية اختيار المؤشرات
- ✓ **بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم:** في هذه المرحلة يتعين اختيار الشكل الموافق لتقديمها، أي أن بناء لوحة القيادة يجب أن تتبنى أدوات تسمح بالإظهار السهل والقراءة البسيطة والسريعة للمؤشرات العامة لمتابعة النشاط كلوحات الإحصائية... الخ.

¹ وهيبه مقدم، " الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة"، دار التعليم الجامعي، الجزائر، 2020، ص 21.

² الهام بن عيسى، "إعداد وتصميم لوحة القيادة"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 01، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2021، ص 47.

³ مصطفى يوسف كافي، "إدارة الأداء"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 165.

2. 5. بطاقة الأداء المتوازن:

2. 5. 1. تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

إن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة تترجم رؤية المنظمات واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس وكما أنها تزويد الإدارة بالتغذية العكسية حول كل من عمليات الأعمال الداخلية والنتائج الخارجية.¹ كما تعرف بأنها نظام شامل ومتكامل لقياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسات كما أنها تحتوي على مجموعة شاملة من مقاييس الأداء، حيث أنها تنظر إلى الأداء المؤسسة من أربع جوانب أساسية وهي جانب الأداء المالي، من جانب العملاء، من جانب العمليات الداخلية وأخيرا من جانب النمو والتعلم التي تتعلق بتطوير الأداء، التعلم والابتكار.²

وسيتم التطرق لها أكثر في الفصل الثاني.

¹ احمد يوسف دودين، "بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال"، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010، ص 30، 31.

² إبراهيم مسلم، قراءة في اهم المفاهيم الحديثة الخاصة بالحاسبة الإدارية للمؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي"، العدد 08، جامعة الجلفة، الجزائر، بدون سنة، ص 68.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق لاهم المفاهيم النظرية حول الأداء المؤسسة وكيفية قياسها وتقييمها، بالإضافة إلى مراقبة التسيير، حيث تعتبر مراقبة التسيير مجموعة من العمليات والإجراءات التي إلى مراقبة وتتبع نشاط المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتسعى مراقبة التسيير إلى إيجاد التوافق الأمثل بين وسائل وموارد المؤسسة والأهداف الموضوعية. تساعد مراقبة التسيير الإدارة على تحقيق الأداء الفعال من خلال اتباع مجموعة من الخطوات الأساسية المتمثلة في التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتحليل، وأخيرا الإجراءات التصحيحية حيث أن مسار مراقبة التسيير مستمر وقابل للتعديل والتحكم وذلك باختلاف حجم ونشاط المؤسسة، واعتمادها على اليات فعالة سواء تقليدية أو حديثة التي تمكن الإدارة من تحديد أهدافها بدقة، ووضع خطط عمل، تتلاءم مع إمكانياتها، اتخاذ القرارات لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفعالية.

إن اختيار إحدى الأدوات التقليدية أو الحديثة يختلف باختلاف قدرات المؤسسة، حيث أن تواجد الآليات الحديثة وخاصة بطاقة الأداء المتوازن يسمح بتسيير وتقييم أداء المؤسسة بشكل فعال. وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل القادم.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

تمهيد:

تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في ظل التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة في بيئة الأعمال، من هذا المنطلق تسعى معظم المؤسسات للبحث عن الطرق والأساليب ونماذج التي من شأنها أن تتكيف مع التغيرات والتطورات الحاصلة. كما أن مؤشرات الأداء المالي أصبحت غير ملائمة ولا تتماشى مع هذه التغيرات، وهذا ما أدى الى وضع مؤشرات غير مالية تتكامل مع المؤشرات المالية في نماذج حديثة من اجل تقييم أداء المؤسسة بشكل شامل ومن هذه النماذج نجد نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي يقوم على أربعة أبعاد أساسية: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو والبعد البيئي والاجتماعي. وبغية الإلمام أكثر بهذا الموضوع سنحاول معالجة هذا الفصل في المباحث التالية:

- المبحث الأول: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن.
- المبحث الثاني: أبعاد وخطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن.
- المبحث الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة.

المبحث الأول: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

شهدت بطاقة الأداء المتوازن اهتماما واسعا من قبل الباحثين أو رجال الأعمال، كونها تعتبر من أهم النماذج الحديثة في تقييم الأداء الشامل في مختلف المؤسسة أو قد تم اعتمدت عليها في العديد من المؤسسات على مستوى العالم، لذا سنتعرض في هذا المبحث على بطاقة الأداء المتوازن من حيث نشأة ومراحل التطور، مفهومها وأهم خصائصها ومكوناتها ثم أهم وظائفها بالإضافة إلى عرض بعض النقاط عن أهميتها وما تسعى إلى تحقيقه من أهداف.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

سوف نقوم بدراسة نشأة بطاقة الأداء المتوازن من خلال تتبع الجذور التاريخية لها، بالإضافة إلى إعطاء لمحة عن تطورها عبر الأجيال الثلاثة، ثم التطرق إلى مجموعة من تعريفات المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن:

1. نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن:

إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard جاءت من خلال العديد من الخبرات الاستشارية في عدة شركات لتحديد عمليات رقابة الأداء الملائمة وطبيعة العمليات التخطيطية لهذه الشركة، كما أن التطور الحاصل في عمل المؤسسات الأعمال، وازدياد حدة المنافسة تطلب من إدارات تلك المؤسسات الاهتمام الشامل بالعمل، أي لا يمكن الاعتماد على مقاييس ومؤشرات مالية فقط للتعبير عن هذه الشمولية لهذا تطلب الأمر التغلب على هذه التحديات من خلال تركيز مؤسسات الأعمال على جوانب متعددة من الأداء تعطي المؤسسة قدرة أكبر على الاستمرار والمنافسة.

لقد جاءت فكرة بطاقة الأداء المتوازن جراء التقاء عدة تيارات في الفكر الإداري والمالي، فهي مدخل جاء منسجما مع التطور الحاصل في جوانب الإدارة المختلفة، حيث أن أصل نشوء بطاقة التقييم المتوازن راجع إلى تراكم معرفي وخبرات استشارية قادها العديد من الباحثين في العديد من المؤسسات في بداية التسعينات من القرن الماضي. ويعتبر كل من Robert S Kaplan_David P Norton أساس ظهور فكرة بطاقة التقييم المتوازن وتطوير اسمها والتي جاءت متزامنة مع تطور العديد من المفاهيم خلال فترة التسعينات من القرن الماضي.¹ إن أول بطاقة أداء متوازن تم استخدامها في مؤسسة Anlog devices عام 1987، حيث استخدمت هذه المؤسسة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء.

إن التطور الحاصل لبطاقة الأداء المتوازن منذ أوائل التسعينات وحتى يومنا هذا حيث تم تطبيقها في كل من القطاع العام والقطاع الخاص، حيث ركزت المؤسسات على الانتقال من المقاييس المالية والأداء غير المالي إلى إدارة وتنفيذ الاستراتيجية، وبطاقة الأداء المتوازن تعطي عدة مقاييس مختلفة للأداء التنظيمي.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص141.

الفصل الثاني الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

وقد تبين أن بطاقة الأداء المتوازن ثلاثة أجيال وهي على النحو التالي:¹

الجيل الأول: بدأ الجيل الأول بظهور الترابط بين الأبعاد بشكل ضعيف من خلال توحيد المقاييس المالية وغير المالية للأداء وربطها معاً، وذلك من خلال وضعها ضمن أربعة أبعاد دون ترابط الفعال بين السبب والنتيجة بين مقاييس الأداء والنتائج، كما يتم إدخال العديد من التغيرات المادية منذ اختراعها بوصفها أداة لقياس الأداء، كما طورت تطبيقاتها وعملياتها المستخدمة في تطبيق هذه الأداة ضمن المؤسسات. حيث شهد هذا الجيل إضافة ثلاث أبعاد أخرى وهي الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، إضافة للبعد المالي حيث يتم قياس أداء المؤسسة ضمن الأبعاد السابقة.

الجيل الثاني: بعد تطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن في العديد من المؤسسات ونتيجة للمشاكل التي ظهرت بعد تطبيق الجيل الأول، ظهرت تحسينات كثيرة فيها أصبحت أكثر وضوحاً من خلال التركيز على عملية الربط بين الأهداف وعملية إختيار المقاييس الأكثر ترابطاً مع تلك الأهداف الاستراتيجية وربطها معاً باستعمال نموذج ربط إستراتيجي للمساعدة في تحديد الفعاليات والنتائج الواجب قياسها، وقد تم تطوير هذه الأهداف وبشكل مباشر من خلال بيانات استراتيجية مستندة إلى رؤية خاصة بالمؤسسة أو خطة استراتيجية، كما تضمن تطبيق الجيل الثاني أداة لتحليل الفجوة بين الأهداف التنظيمية المقيمة للأداء والنتائج الفعلية لمعرفة أسباب الأداء الغير المرضي، وقد توالى التطورات لاحقاً سواء في مجال إثراء نظري لإطار بطاقة الأداء المتوازن أو من خلال التطبيقات العملية في المؤسسات الكبرى ليظهر الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن.

الجيل الثالث: يعتبر الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن الأكثر تطوراً حيث تم استعمال عبارات القصد والغاية، كنقطة بداية لاختيار الأهداف الاستراتيجية واختيار المقاييس ووضع الغايات، كما تضمن الارتباط والتدقيق في سلاسل الأهداف الاستراتيجية، حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح، وعليه فقد تم استبعاد المبادرات غير المرتبطة بتشكيل التدفق الاستراتيجي من الخريطة الاستراتيجية، فضلاً عن تضمن تفاصيل جديدة تهدف إلى إعطاء فعالية أكثر للعمل بين الاستراتيجيات ذات العلاقة حيث ظهر ما يطلق عليه بالخريطة الاستراتيجية التي جعلت من الاستراتيجية نقطة الارتكاز لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

¹ كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين، 2018، ص ص 170 . 175.

الفصل الثاني الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

كما يوضح الجدول الموالي مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن:

الجدول رقم (03): مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن.

الجيل الأول	الجيل الثاني	الجيل الثالث
BSC كنظام لقياس الأداء	BSC كنظام للإدارة الاستراتيجية	BSC كإطار للتغيير التنظيمي

المصدر: هادي محمد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC في تحليل وتقييم الأداء التسويقي، مجلة

الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد (06)، العدد (02)، المركز الجامعي عبد الله مرسل، تيبازة،

الجزائر، 2021، ص 129.

من خلال الجدول يتضح أن التغيرات التي شهدتها BSC لم تكن مبرمجة ومحددة في البداية، وإنما جاءت

كنتيجة للتعاون مع متخصصين في التسيير وممارسين قاموا بتطبيق البطاقة.¹

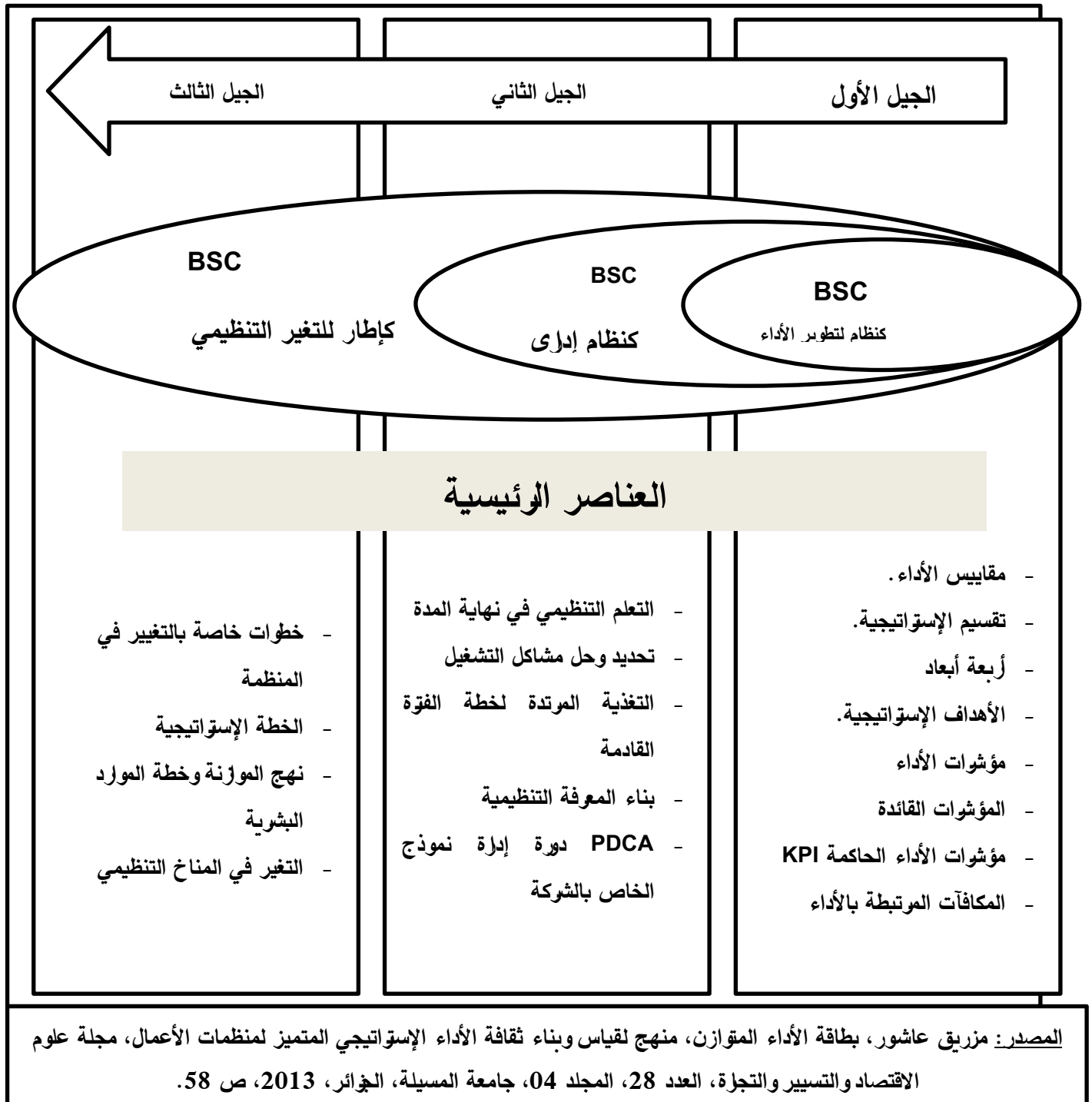
¹ هادي محمد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC في تحليل وتقييم الأداء التسويقي، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد (06)، العدد (02)،

المركز الجامعي عبد الله مرسل، تيبازة، الجزائر، 2021، ص 129.

الفصل الثاني الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

ويمكن عرض تطور بطاقة الأداء المتوازن في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): تطور بطاقة الأداء المتوازن



¹ محمد عبد الفتاح العثماني، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2009، ص 217.

² عبد الرحيم زاهر، تسويق وترويج الخدمات في المؤسسات، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2024، ص 157.

الفصل الثاني الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "أداة لقياس ومراقبة الأداء على مستوى المؤسسة ووحدات العمل والأفراد، مع تحقق نوع من التوازن بين الأعمال الطويلة الأمد والقصيرة الأمد، وتربط ما بين رؤية الوحدة ورسالتها، وأهدافها الاستراتيجية، والأداء الوظيفي، بشكل عام".¹

كما يمكن تعريف هذه البطاقة بأنها "نظام لقياس وتقييم الأداء يهدف إلى ترجمة ورؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى مجموعة متكاملة من الأهداف والمؤشرات المالية وغير المالية عبر خمسة محاور أساسية: محور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو والبعد البيئي والاجتماعي، مما يجعل منها نظاما متكاملًا يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضية ويوفر المحركات للأداء المستقبلي".²

وبالتالي يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام لقياس ومنهجية رقابية يشمل كل من المؤشرات المالية وغير مالية ويغطي خمسة أبعاد أساسية: بعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، بالإضافة إلى البعد البيئي والاجتماعي، مما يسمح باعتبارها أداة تقييم ومراقبة، تهدف إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة. من خلال التعاريف نستنتج مجموعة من الصفات والخصائص التي تتسم بها بطاقة الأداء المتوازن ونذكر من بينها:³

✓ **خاصية تعدد الأبعاد:** حيث تسمح هذه الخاصية أو ميزة بالنظر إلى المؤسسات من خلال خمسة أبعاد

هامة، وتوفر الإجابة عن الأسئلة الأربعة التالية:

- كيف تبدو أمام حملة الأسهم؟ (بعد الأداء المالي)؟
- كيف يرانا العملاء (بعد العملاء)؟
- بماذا يجب أن تتفوق (بعد العمليات الداخلية)؟
- هل يمكن الاستمرار في التحسين وخلق القيمة (بعد التعلم والنمو)؟
- كيف تخدم وتساهم في تطوير المجتمع؟ (بعد البيئي والاجتماعي)؟

✓ **خاصية التوازن:**

يقصد بها التقييم المتوازن لكل من المقاييس المالية والمقاييس التشغيلية، حيث تقوم البطاقة على أساس تكامل كل المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المؤسسة، والمقاييس التشغيلية غير المالية التي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج، والتي تعد في ذات الوقت مسببات الأداء المالي المستقبلي.

¹ صالح سليم الحموري، رولا نايف المعاينة، إدارة الموارد البشرية دليل علمي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 187.

² يسرى حمرة، نزيهة بو القدرة، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم أداء مؤسسة Aifapipe بعناية-تقديم نموذج مقترح-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 08، العدد 03، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2021، ص 488.

³ قويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات -حالة مؤسسة الإسمنت ومشقاته بالشلف ELDE، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015، ص ص 89-92.

الفصل الثاني الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

✓ خاصية الدافعية المحفزة:

إن بطاقة الأداء المتوازن BSC تقوم على فرض تبني العاملين لسلوكيات معينة يرونها ضرورية للوصول إلى أهداف معينة من خلال الرؤية والاستراتيجية التي تحدد النتائج النهائية التي يجب أن تكون، ومن هنا فإن مقياس بطاقة الأداء المتوازن BSC يمثل عاملا تحفيزها للعاملين لبذل أقصى ما في مقدورهم للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية. في إحدى الدراسات ذكرت أن معظم المؤسسات تقوم بإدماج خطة الحوافز والمكافآت في صلب البطاقة، وعندما تقرر المؤسسة إدماج خطة الحوافز والمكافآت في صلب البطاقة فإن ذلك يتطلب ثلاث عناصر أساسية هي:

- ما هي تشكيلة المقاييس غير المالية التي يجب استخدامها؟
 - ما هي المستويات التنظيمية التي يجب أن يتم عندها القياس؟
 - ماهي المستويات الحدية التي يجب بلوغها من تلك المقاييس غير المالية؟
- وعلى الرغم من أهمية ربط نظام بطاقة الأداء المتوازن بطاقة الأداء بخطة الحوافز إلا أن هذا الربط يعد عنصرا مدعما وليس أساسيا لعملية قياس الأداء.

✓ خاصية المرجعية (استهداف أفضل أداء على مستوى المؤسسات الرائدة):

تظهر هذه الخاصية لبطاقة الأداء المتوازن من خلال ربط عناصر الأبعاد الخمسة المختلفة للبطاقة بمعيار أفضل أداء وذلك بطريقتين:

- إجابة فن إنشاء معايير أداء تتساوى أو تقترب من تلك المعايير التي تعكس أفضل أداء، والتعرف على فجوة الأداء ومحاولة التقليل من هذه الفجوة ومكافأة أفضل للممارسات العلمية التي تساعد على غلق هذه الفجوة.
- التغذية العكسية لمعيار أفضل أداء Benchmark feed Back وذلك عن طريق مقارنة الأداء المؤسسة مع معيار أفضل أداء سوق يحرك النشاط الإدراكي للأفراد، ويقوي مستويات الجهد المبذول، الأمر الذي يدعم في النهاية مفهوم التنافسية ويضاف الى ذلك أن معلومات التغذية العكسية لمعيار أفضل أداء تغلب دورا تحفيزيا عن طريق إيجاد أنسب الطرق لتحسين أداء المهام.

✓ خاصية استيعاب أوجه الصراع بين معايير الأداء:

تتبع خاصية استيعاب أوجه الصراع بين معايير الأداء لبطاقة الأداء المتوازن من رفض هذه المقاييس لحالة عدم الرضا الناتجة حيث أطلق عليه بعض الباحثين بالتركيز الهندسي لقياس الأداء الأمر الذي يساعد على تشخيص ميكانيكية التغذية السلبية المستمدة من القيم المالية المستهدفة.

✓ خاصية المحدودية للمعلومات (إتاحة المعلومات بالقدر الذي يلائم طاقة متخذ القرار):

حيث تقضى هذه الخاصية على ظاهرة إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار حيث يركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية تتماشى مع السمات الفريدة المؤثرة والتي تميز كل مؤسسة، وقد تم تحديد هذه المقاييس بعدد يراوح بين 15 الى 20 مقياس أو بمعنى آخر من 4 الى 5 مقاييس لكل بعد أو بعد من

الفصل الثاني الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

الأبعاد الخمسة التي يقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن (حسب رؤية كل باحث) و مما لاشك فيه وضع كهذا يقضى على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها، حيث إن إتاحة المعلومات بصورة أكثر من اللازم له نفس الآثار السلبية التي تمثلها قلة المعلومات.

المطلب الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر رئيسية تشكل منها مكونات عملها والمتمثلة في:¹

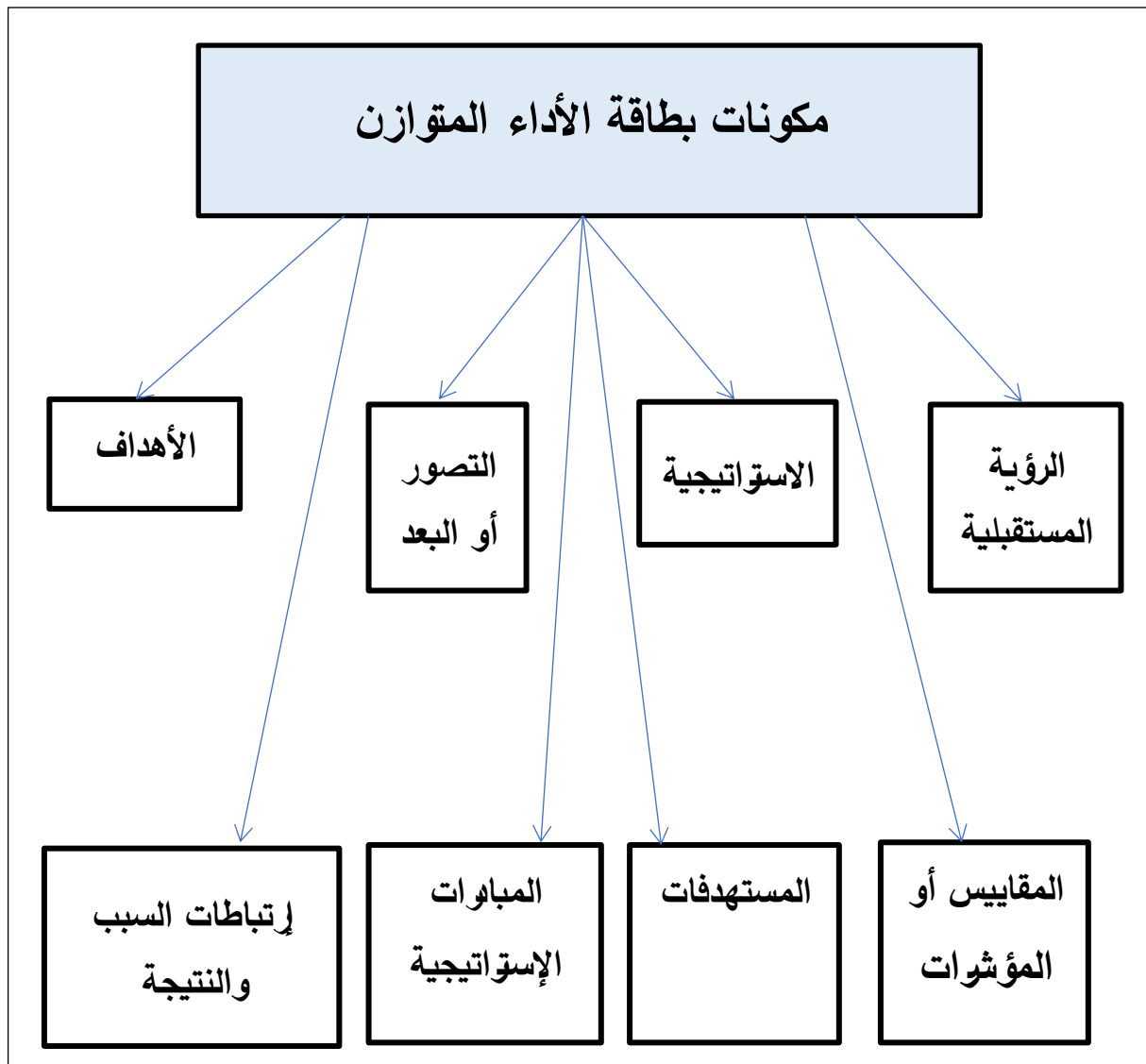
1. **الرؤية المستقبلية:** والتي تبين الى أين تتجه المؤسسة وماهي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
2. **الاستراتيجية:** والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف والتي قامت المؤسسة بتحديددها.
3. **المنظور أو البعد:** هناك مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا البعد أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول الى المؤشرات الواردة في كل بعد، وهناك أبعاد أساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهي: البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو والبعد البيئي والاجتماعي.
4. **الأهداف:** الهدف بيان عرض الاستراتيجية وهو يبين كيفية تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.
5. **المقاييس أو المؤشرات:** تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي، وتوصل القياسات الى الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.
- ويرى كل من كابلان ونورتن أن عدد المؤشرات الإجمالية التي يمكن أن تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن قد يتراوح بين 18 و 25 مؤشر، غير أنه لصعوبة استخدام هذا العدد والاستفادة منه بشكل فاعل فقد تم التراجع عن هذا الاقتراح، لكن يبقى في مقدور المؤسسات أن تضيف مؤشرات أخرى تتناسب وطبيعة عملها.
6. **المستهدفات:** والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
7. **ارتباطات السبب والنتيجة:** والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدها بالآخر وتكون مشابهة لعبارات فمثلا في الجانب المالي إذا كان العائد على رأس المال يزيد بزيادة المبيعات للعملاء ويعكس ذلك ولاء العملاء، إذ يتم إدراج معدل العائد في الجانب المالي والولاء في جانب العملاء.
8. **المبادرات الاستراتيجية:** هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

¹ لصاق نصر الدين، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2022، ص ص 81، 82

الفصل الثاني الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

كما يوضح الشكل الموالي مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم (05): مكونات بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما تم التطرق إليه في المطلب السابق.

المطلب الثالث: وظائف بطاقة الأداء المتوازن

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

1. توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة:

ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المؤسسة بخدومتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المؤسسة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور العملاء النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

2. توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة:

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المختلفة.

فالتسليم السريع للعملاء يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية العلمية التالية لها، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمؤسسة.

3. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية:

يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الخمسة. ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.

إن عملية التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية تمكن المؤسسة من تحديد كمية المخرجات طويلة

الأجل المطلوب تحقيقها وتحديد كيفية تحقيق تلك المخرجات مع تحقيق وتوفير مظاهر قصيرة الأجل للقياسات المالية والغير المالية.

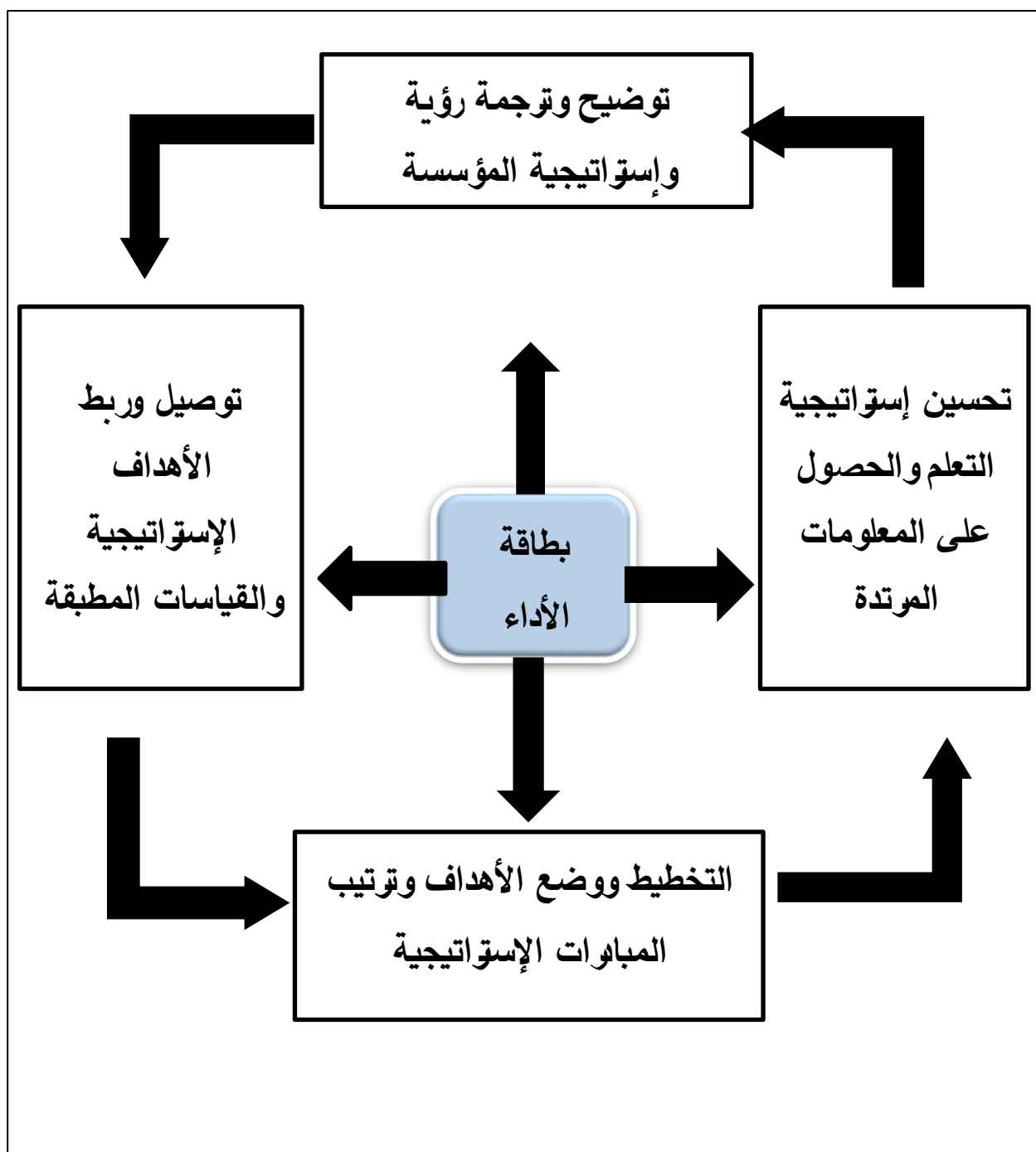
4. تحسين استراتيجية التعلم والحصول على المعلومات المرتدة:

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

ويمثل الشكل الوظائف الأربعة الرئيسية المتكاملة التي تقدمها بطاقة الأداء المتوازن:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن [مدخل معاصر لقياس الأداء الإستراتيجي]، مكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2009، ص ص 82 . 84.

الشكل رقم (06): الوظائف الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (مدخل معاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، مكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط01، 2009، ص 84.

الفصل الثاني الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

المطلب الرابع: أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن.

لبطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة كما تسعى الى تحقيق أهداف واسعة للمؤسسة الاقتصادية والتي يمكن ان نذكر من بينها:

1. أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن انطلاقا من استخداماتها كنظام قياس استراتيجي ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:¹

✓ استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام قياس استراتيجي: وذلك لأن استخدامها كنظام قياس متكامل يتضمن مؤشرات أداء رئيسية مالية وغير مالية، وتلك المؤشرات تشتمل على مقاييس استراتيجية وتشغيلية مشتقة من رسالة المؤسسة.

✓ استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي: وذلك لأن بطاقة الأداء المتوازن تعد نظاما يقوم بترجمة الرؤية العامة إلى أهداف عملية لكل منظور من منظورها الأربعة، المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والبعد البيئي والاجتماعي، وبعدها يتم تحديد مقاييس أداء محددة لكل هدف من الأهداف مع تأكيد ضرورة تحديد المقاييس التي تقيس عوامل النجاح، واختيار هذه المقاييس يتغير من وقت لآخر حسب الاستراتيجية المتبعة.

✓ بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الإدارية: حيث تعد بطاقة الأداء المتوازن تقريرا إداريا موحدا ودقيقا لوصف الأداء العملياتي وفقا الخمسة أبعاد مختلفة، كما أن الجمع بين المؤشرات وفق الأبعاد الخمسة المكونة للنظام تمكن من نقل أثر المبادرة لتحسين الأداء في أحد الأبعاد إلى جميع العمليات في المؤسسة ككل.

✓ بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الاستراتيجية: ويتجلى ذلك من خلال أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد في توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة، حيث تساهم في التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية.

2. أهداف بطاقة الأداء المتوازن

إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حقق الكثير من المميزات التي ساعدت المؤسسة في التكيف السريع مع متغيرات بيئة الأعمال المعقدة، حيث ركزت البطاقة في جوهرها على خلق حالة من التوازن بين البعد المالي والأبعاد غير المالية خاصة على المدى الاستراتيجي البعيد.²

¹ كوثر رامي، مراد كواشي، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، جامعة أم البواقي الجزائر، 2018، ص 517. 518.

² عمار أمين، أحمد سعيد، دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفعالية الأداء الإستراتيجي للبنوك التجارية، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الجزيرة، اليمن، 2019، ص 56.

الفصل الثاني الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

ويمكن تلخيص أهداف بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:¹

- ✓ توجه بطاقة الأداء المتوازن مؤسسات الأعمال إلى تركيز اهتمامها الى تحقيق رسالتها، بعد أن كان اهتمامها مؤكداً على المنظور المالي فقط، وبالتالي أصبح الاهتمام بأداء المؤسسات على المدى البعيد والمدى القصير بعد أن كان مقتصرًا على الأداء المالي الذي يقيس الأداء في المدى القصير.
- ✓ تحقق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة.
- ✓ تربط البطاقة بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل.
- ✓ تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الاستراتيجية، حيث تضمن تخطيط استراتيجية تنتهي بتحقيق الأهداف والغايات المحددة، في ظل الرقابة والمحاسبة المستمرين، فتصير هذه الاستراتيجية محور اهتمام كل موظف، وبالتالي يمكن اتخاذ هذا النظام أداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أعمال.
- ✓ يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية، مما يتيح إمكانية التعلم الاستراتيجي.

¹ . بوجنالن خالدية، محاولة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة دفاتر بواذكس، المجلد 10، العدد 09، جامعة ابن خلدون تيارت الجزائر، 2018، ص 205.

المبحث الثاني: أبعاد وخطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن هي إحدى الأدوات الحديثة التي استخدمها العديد من المؤسسات في مختلف القطاعات لتقييم الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فهي تقوم على خمسة أبعاد أساسية تتضمن البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو والبعد البيئي والاجتماعي، وستتطرق في هذا المبحث الى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، خطوات بطاقة الأداء المتوازن ثم مزايا تطبيقها بإضافة الى عوائق التي يمكن أن تتعرض اليها.

المطلب الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية فعالة تستخدمها المؤسسات لتحقيق التوازن بين مختلف جوانب الأداء. وتتضمن هذه البطاقة الخمسة أبعاد أساسية تساعد في توجيه الجهود نحو تحقيق نتائج ملموسة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التطورات الحاصلة. حيث تتمثل هذه الأبعاد في:

- ✓ البعد المالي.
- ✓ بعد العملاء
- ✓ بعد العمليات الداخلية.
- ✓ بعد التعلم والنمو.
- ✓ والبعد البيئي والاجتماعي.

إن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من أفكار متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى خمسة أبعاد رئيسية هي:

1. البعد المالي: يمثل هذا البعد المجال المرتبط بالأرباح وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية الذي يهتم بتحسين ربحية المؤسسة. ويتكون من مجموعة مقاييس التي تستخدم في تقييم أداء المؤسسة متمثلة في العائد على رأس مال المستثمر الناتج عن تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة والعائد على حقوق المالكين، صافي الربح إلى المبيعات ونمو التدفقات النقدية المتولدة عن أنشطة التشغيل والعائد على المبيعات، إن استخدام هذه المقاييس مجتمعة تعطي صورة عن أداء المؤسسة خلال فترة محددة والمقارنة مع أدائها المالي الحالي مع أدائها لفترة سابقة أو الأداء المخطط. وتعد المقاييس المالية غير كافية لتوفير عناصر النجاح الاستراتيجي للمؤسسة فالمقاييس المالية مهمة ولكن غير كافية لإرشاد المديرين إلى القيمة المضافة على الرغم من أن الميزة الرئيسة لبطاقة الأداء المتوازن تكمن في أنها لا تعتمد على المقاييس المالية للحكم على أداء المؤسسة فقط بل المقاييس غير المالية أيضاً، إلا أن المقاييس المالية تبقى هي نقطة الأساس في معظم برامج البطاقة وتظهر أهمية هذا المنظور من أن كل المقاييس المستخدمة في المنظورات الأخرى ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي.¹

¹ أثمار عبد الرزاق محمد، استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 216.

الفصل الثاني الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

تتعدد النسب والمؤشرات المالية العامة ومن بين هذه المؤشرات نذكر:¹

- ✓ معدل دوران الأصول.
- ✓ إجمالي الأصول.
- ✓ الإيرادات/ إجمالي الأصول.
- ✓ هامش الربح.
- ✓ إجمالي التكاليف.
- ✓ حقوق المساهمين/ مجموع الأصول.
- ✓ تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية.

وفيما يلي عرض ملخص للبعد المالي وما يرتبط به من مؤشرات كما هو موضح بالجدول أدناه:

الجدول رقم (04): أهم مؤشرات البعد المالي.

المؤشرات	البعد
العائد على الاستثمار.	البعد المالي
الربحية.	
معدل نمو العائد.	
تخفيض التكاليف.	

المصدر: حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار الأسرة للإعلام وعالم الثقافة للنشر، 2016، ص33.

2. البعد العملاء: يركز هذا البعد على قطاعات العملاء المستهدفة، ويقيس نجاح المؤسسات في خدمة مختلف العملاء في هذه القطاعات، حيث ينعكس هذا البعد على جميع الأنشطة والإجراءات الإدارية التي تلبي حاجات ورغبات العملاء وفقا للخطة برنامج المؤسسة، حيث أن نجاح أي مؤسسة يعتمد على وضع متطلبات وحاجات العملاء ضمن أهم أولويات المؤسسة، لما يحمله هذا المنظور من أهمية كبرى تنعكس على نجاح المؤسسة، وقدرتها على مواجهة منافسيها وبقائها.²

حيث تعتمد معظم مؤسسات الأعمال في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجيات العملاء في قلب استراتيجيتها لما يشكله هذا البعد من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المؤسسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة، الأمر الذي يتحقق من خلال القدرة على تقديم منتجات بنوعية عالية وبأسعار معقولة، لذلك فقد

¹ محمد لمن علون، وسيلة السبتي، الباتول جمعة، دور بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي-دراسة استطلاعية لعينة من المؤسسات العمومية بولاية بسكرة، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 07، العدد02، جامعة المسيلة، الجزائر، 2020، ص33.

² نعمة عباس الحفاجي، إحسان محمد ضمير ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2017، ص 47.

الفصل الثاني الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

أخذت بطاقة الأداء المتوازن بعين الاعتبار حاجات ورغبات العملاء من خلال ضمها لبعد خاص بهم تمثل في بعد العملاء.

يهدف بعد العملاء إلى تحديد مقاطعات السوق التي يمكن للمؤسسة التموضع فيها وكذلك مؤشرات الأداء المتعلقة بهؤلاء العملاء داخل المقاطعات المستهدفة.¹

ومن أهم المؤشرات المستخدمة لقياس بعد العملاء نذكر:²

✓ التكلفة بالنسبة للعميل الواحد.

✓ حجم وعدد العملاء.

✓ المبيعات السنوية بالنسبة للعميل الواحد.

✓ مؤشرات ولاء العملاء

✓ عدد الزيارات للعملاء.

✓ عدد الشكاوى.

ويمثل الجدول التالي مؤشرات بعد العملاء كما يلي:

الجدول رقم (05): أهم مؤشرات بعد العملاء.

المؤشرات	البعد
الحصة في السوق	بعد العملاء
الاستحواذ على عملاء جدد	
مدى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين	
ربحية العملاء	
درجة رضا العملاء	

المصدر: حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص 33.

3. بعد العمليات الداخلية: وهذا البعد يعمل على تحقيق أهداف كل من البعد المالي وبعد العميل لكل من العميل وحاملي الأسهم وهو يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمؤسسة ككل، والتي تهدف إلى الوفاء بمتطلبات العميل الحالية والمستقبلية وتطوير وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات وهي تتضمن مقاييس تحقيق ذلك ويؤول هذا المنظور إلى كفاءة العمليات الداخلية في المؤسسة.³

¹ ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2014، ص ص 80. 81.

² محمد أمين علون، وسيلة السبتي، الباتول جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

³ مزريق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 04، العدد 28، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2013، ص 61.

الفصل الثاني الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

يركز هذا البعد على كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الداخلية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية وتسمح بتقديم خدمات تجذب الزبائن وتضمن المردود للمساهمين وذلك من خلال ثلاث دوائر:¹

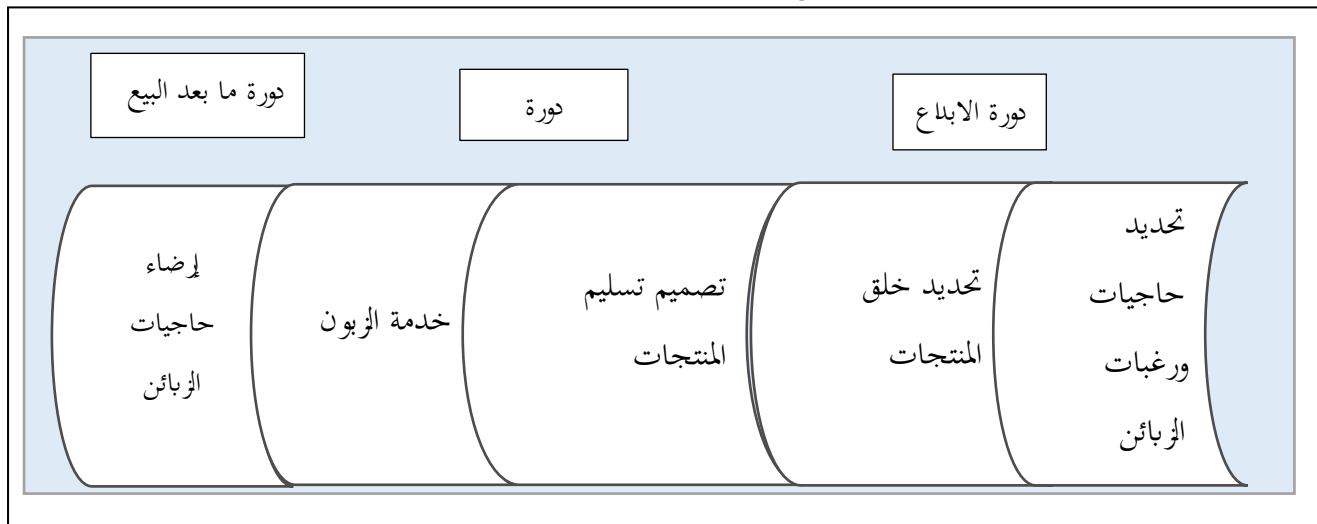
دورة الإبداع: يهتم بخلق منتجات تتناسب واحتياجات الزبائن، ويركز على تحسين تقنية الإنتاج، تخفيض التكاليف ويشجع النمو. ومن بين المؤشرات المستعملة بكثرة فيها تتمثل في عدد المنتجات الجديدة، آجال تطوير منتجات جديدة، عدد الرخص المودعة... وغيرها.

دورة العمليات: يركز على تصنيع وتسليم المنتجات للزبائن، تحسين الجودة، تخفيض آجال التسليم من خلال قياس معدل المردودات، معدل المعيب، آجال تسليم المنتجات للزبائن، الآجال المتوسط الإنتاج طلبية.

دورة ما بعد البيع: يكرس لتوفير الخدمات للزبائن بعد البيع أو عند التسليم، ويقاس أداء هذا الفرع من خلال المدة اللازمة لتعويض أو تصليح المنتجات المعيبة، الساعات الضرورية لتعليم الزبائن كيفية استعمال المنتج، ولتحسين المؤشرات الأساسية للأداء سواء التكلفة، الجودة، الخدمة، رضا الزبون، غالبا ما تعتمد طريقة بطاقة الأداء المتوازن في هذا المحور الى عملية إعادة الهندسة العمليات عوضا عن المرور بكافة التسلسلات الوظيفية كمراقبة وتحسين العمليات، و بينت تجارب عدة دراسات أن فوائد إعادة الهندسة كثيرة خاصة تلك التي عمدت الى تعديل الوظائف والمسؤوليات وحذف الأنشطة غير الضرورية.

الشكل يمثل نموذج سلسلة القيمة لبعد العمليات الداخلي

الشكل (07): نموذج سلسلة القيمة لبعد العمليات الداخلية.



المصدر: هادي محمد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC في تحليل وتقييم الأداء التسويقي، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد (06)، العدد (02)، المركز الجامعي عبد الله مرسل، تيبازة، الجزائر، 2021، ص 132.

ومن أهم المؤشرات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات التي تهتم بتحقيق رضا العملاء ولكل مرحلة من المراحل سلاسل القيمة الثلاثة السابقة التي يمكن أن نخلصها في الجدول التالي:

¹ محمد أمين علون، وسيلة السبتي، الباتول جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

الفصل الثاني الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

الجدول رقم (06): أهم مؤشرات بعد العمليات الداخلية.

المؤشرات	البعد
معدل دوران المخزون.	البعد العمليات الداخلية.
التحسين المستمر.	
نسبة المعيب.	
معدل الأداء اليومي.	
التسليم في الوقت المحدد.	
التحسين المستمر.	
نسبة مبيعات المنتجات الجديدة الى إجمالي مبيعات المؤسسة.	
طاقة تكنولوجيا المعلومات.	
دقة التخطيط.	
عدد الحملات الإعلانية الإيجابية.	

المصدر: محمد أمين علون، وسيلة السبتي، الباتول جمعة، دور بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لعينة من المؤسسات العمومية بولاية بسكرة، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 07، العدد 02، جامعة المسيلة، 2020، ص 35.

4. بعد التعلم والنمو: يركز هذا البعد على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمؤسسة والعمل على رضا العاملين ورفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم، ويمكن قياس المحافظة على العاملين باستمرارهم بالعمل في المؤسسة ومدى الاهتمام بهم وحمائيتهم، وكذلك من نسبة دوران العمل إذ كلما كانت النسبة مرتفعة كان هذا مؤشرا ينذر بالخطر والعكس، وكذلك يمكن القياس من خلال إنتاجية العاملين فضلا عن تدريب العاملين وتطويرهم وتحفيزهم، لذلك فإن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الطموحة من خلال المنظور المالي والعمليات الداخلية والزبون تعتمد بصورة كبيرة جداً على قدرتها في منظور التعلم والنمو لتوفير القاعدة الأساسية لتحقيق الأهداف وكذلك من خلال تحديد البنية التحتية التي يجب على المؤسسة أن تبنيها لخلق تحسين ونمو طويل الأجل.¹

وفيما يلي بعض الأمثلة من المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها عن تطبيق مجال منظور التعلم والنمو الملخصة في الجدول التالي:

¹ أنمار عبد الرزاق محمد، مرجع سبق ذكره، ص 217، 218.

الفصل الثاني الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

الجدول (07): أهم مؤشرات بعد التعلم والنمو.

المؤشرات	البعد
معدل دوران العمل.	التعلم والنمو
رضا الموظف عن نفسه من ناحية حصوله على المعرفة والقدرة التي تساعد في عمله.	
إنتاجية الموظف.	
عدد العاملين المؤهلين للحصول على المناصب الهامة بالنسبة للنسب المتوقعة لهذا المنصب.	
معدل تغطية المعلومات.	
المقترحات المقدمة.	
المقترحات المنفذة.	
المكافآت المقدمة للعاملين.	
مقدار وقت تحسين المقياس.	
نسبة العاملين الذين حققوا مقياس أداء المتوازن.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على محمد لمين علون، وسيلة السبتي، الباتول جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

5. البعد البيئي والاجتماعي: ويركز هذا البعد على المساهمة في تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، حيث يدعم هذا البعد الأنشطة الاجتماعية والتنوع في خدماتها المقدمة للمجتمع، المساهمة في توفير الخدمات الصحية والتعليمية، والكثير من المساهمات التي يحتاجها المجتمع في ظل الظروف الصعبة التي تعيشها وتواجه جميع المجتمعات، بإضافة الى المساهمة في محاربة التلوث، والمحافظة على البيئة، خلق فرص عمل متكافئة¹.

وأهم المؤشرات التي يعتمد عليها هذا البعد متمثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): أهم مؤشرات البعد البيئي والاجتماعي

المؤشرات	البعد
عدد أيام التكوين المخصصة لعمالها والهادفة الى احترام البيئة.	البيئي والاجتماعي
معدل الانبعاثات الغازية التي لديها تأثير على طبقة الأوزان.	
حجم الفضلات والمهملات الناجمة عن العملية الإنتاجية.	

¹ لصاق نصر الدين ، دور بطاقة قياس الأداء المتوازنة في تقييم الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية ، نموذج مقترح في مؤسسة صناعة الإسمنت بسور الغزلان. SC.SEG، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2023، ص ص 87-88.

الفصل الثاني الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

حصة الفضلات التي يتم تدويرها نسبة إلى إجمالي الفضلات.
حصة استهلاك المؤسسة من الماء، الكهرباء والغاز.
حجم الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية والخيرية لصالح المجتمع المحلي.
عدد العمليات التي قامت بها المؤسسة والتي تهدف الى القضاء على كل أشكال المنافسة غير النزيهة.
حجم الميزانية المخصصة للمساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية.

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مريم السعيد بودودة، مراد رابح كواشي، نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 02، الجامعة الأردنية، الأردن، عمان، 2017، ص 240.

وبعد التطرق للدراسة وتحليل الأبعاد الخمسة المشكلة لبطاقة الأداء المتوازن، نأتي الآن الى التعريف بالمحاور الرئيسية المشكلة لكل بعد، حيث يحتوي كل بعد من الأبعاد بطاقة الأداء المتوازن يحتوي على المحاور التالية:¹

✓ **الأهداف Objectives:** تعبر عن النتائج المنشود بلوغها والتي تساهم في تحقيق رؤية واستراتيجية المؤسسة، حيث توزع الأهداف على كل بعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن ويؤدي تحققها الى تحقيق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

✓ **المؤشرات أو المقاييس Indicators or measures:** عبارة عن صيغة أو تركيبة قابلة للقياس الكمي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف المحدد.

✓ **الغايات أو القيم المستهدفة أو المعايير Target:** الغاية تمثل النتائج المرجوة أو المراد بلوغها من تنفيذ الأهداف، وعادة ما يعبر عنها بقيم رقمية يجب الوصول اليها او تحقيقها.

✓ **المبادرات Initiatives:** هي تشير المبادرات الى البرامج والمشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف والجدول التالي يمثل محاور كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

¹. رامز رمضان محمد حسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة-دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 10، العدد 04، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر، 2019، ص 48.

الفصل الثاني الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

الجدول رقم (09): محاور كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن				
المبادرات	الغايات	المؤشرات	الأهداف	

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 34، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 195

المطلب الثاني: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

قد تنوعت آراء الباحثين حول الخطوات المنهجية اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ويراعي أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفها طبقا لخصائص وظروف كل مؤسسة وسنعرض أهم الخطوات المتفق عليها فيما يلي:

1. صياغة الرؤية التنظيمية:

يجب على المؤسسة أن تحدد أولا رؤية ورسالة وحدة الأعمال الاستراتيجية، وبوجه عام فإن مقياس الأداء المتوازن يقوم على رؤية شاملة مشتركة يلائم وحدة الأعمال التي يكون لها عملاء، وقنوات توزيع متعددة، ومرافق إنتاج ومقاييس أداء مالي خاصة بها. ويتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في إرساء أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة وإلى تعريف واضح لوضع المؤسسة الحالي ودورها، كذلك الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل، ويتم أداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات مع رجال الإدارة العليا لتحديد رؤية المؤسسة ورسالتها والغايات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها.¹

2. تحديد الاستراتيجية العامة للمنظمة ورؤية الإدارة العليا:

تحدد الإدارة العليا استراتيجية المؤسسة في ضوء دورة حياتها، ودورة حياة منتجاتها، ومستوى المنافسة الذي تتعرض له إمكانياتها ومواردها في الداخل، فإذا كانت المؤسسة جديدة وفي مرحلة النمو وتعرض لمنافسة شديدة، فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضا العملاء، الأداء البيئي. التجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي لها. أما إذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتمتع باستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد استراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والمساهمين من خلال التحسين المستمر

¹ فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 109.

الفصل الثاني الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى.¹

3. تحديد عوامل النجاح الحاكمة:

تعني هذه الخطوة الانتقال من التوصيفات والاستراتيجيات المذكورة إلى مناقشة والحكم على ما يكون مطلوب لنجاح المقياس، وماهي عوامل النجاح الحاكمة وترتيبها حسب الأولوية، وهناك أسلوب مناسب للبدء هذا الجزء يتمثل في تكوين مجموعات نقاشية لتقرير العوامل الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي سبق وضعها، وفي الجلسة المشتركة يدور النقاش ويتواصل لمحاولة التوصل إلى اتفاق حول مجموعة واقعية من عوامل النجاح الأساسية. كما ينبغي الحرص على إحداث ترابط أفقي ورأسي بين عوامل النجاح الحاكمة، وبمعنى أكثر وضوحا التعرف على ما إذا كانت المقاييس متسقة داخليا بدرجة معقولة فيما يتصل بجوانبها.

ويكون الترابط الرأسي تلقائيا بدرجة أو بأخرى لأن عوامل النجاح الحاكمة يتم التعرف عليها وترتيبها حسب الأولوية، وأسهل طريقة لإحداث الترابط الأفقي بين العوامل هي إعداد رسم تخطيطي للمقياس كخريطة استراتيجية بيانية، كما أن المقاييس في مجالات الرؤية المختلفة يجب أن تتوافق مع الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة وتساندها.²

4. تحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء:

تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء الخمسة، ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية، فإنه يجب أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه، ويراعي أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف الاستراتيجي، ومعبرا عن حقيقته التطويرية والتنافسية وبأفضل صورة ممكنة.³

5. تحديد وتطوير خطة العمل:

وفيها يجب تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف، ووضع خطة عمل، حيث يتم صياغة الأهداف النهائية في صورة اقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المشروع تمهيدا للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا.⁴

كما يجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين، وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة، وتعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الاستراتيجية تشتق من الاستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية، فكما أن

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، التخطيط الإداري، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، السودان، 2020، ص 149.

² محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال. قياس الأداء المتوازن، دار المعز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 279. 280

³ مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد 01، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2013، ص 255.

⁴ عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، دار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، مصر، 2013، ص 505.

الفصل الثاني الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

الأهداف الاستراتيجية تشتق من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، فإن مقاييس الأداء والمستويات التنفيذية تشتق من الأهداف الاستراتيجية، ويراعى أن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد أكثر من بقية المستويات، حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها.¹

6. تحديد الأفعال التنفيذية:

تتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطوة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج، والثقافة ومحاوله ربط ذلك بالدافعية، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمؤسسة وتتأثر بهم.²

7. متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن:

تعمل بطاقة قياس الأداء المتوازن على توقع الأحداث المستقبلية للمؤسسة ل يتم تصوير هذه الأحداث ورسمها في شكل خريطة استراتيجية، وتقوم الخريطة بالعمل على بيان الأهداف الاستراتيجية وتخصيصها وترجمتها إلى أهداف تشغيلية لتوضيح الأعمال اليومية للعاملين. وهنا تبرز أهمية الخريطة الاستراتيجية من خلال مقارنة التنفيذ الفعلي للأداء مع الخريطة الاستراتيجية، ويركز المدراء في هذا الجانب على تتبع واكتشاف أي انخفاض في الأداء للعناصر الحرجة والهامة وأسباب هذا الانخفاض، وذلك من أجل السرعة في معالجة الخلل وعدم تكراره، وبهذا توفر الخريطة الاستراتيجية تغذية عكسية.³

ف تحليل ما ينتج عن التغذية العكسية لاختبار الافتراضات الاستراتيجية يعد خطوة هامة وتتضمن خطوة التقييم ما يلي:⁴

- ✓ ضمان أن البناء المعرفي والتعلم الخاص بالمنظمة مدرج ضمن المخطط.
 - ✓ إحداث توافق لتوفير خدمة إعداد البرامج من اجل عملية التالية.
 - ✓ إضافة برامج جديدة في حالة وجود كفاءات جديدة ذات تكلفة.
 - ✓ حذف البرامج التي لا تساعد على خدمة الكفاءات أو لا تلي حاجيات الزبون.
 - ✓ رصف المخطط المعد مع الموازنة أي جعله متوافقا مع الموازنة الموضوعية.
- يوضح الشكل الموالي خطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن:

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 150.

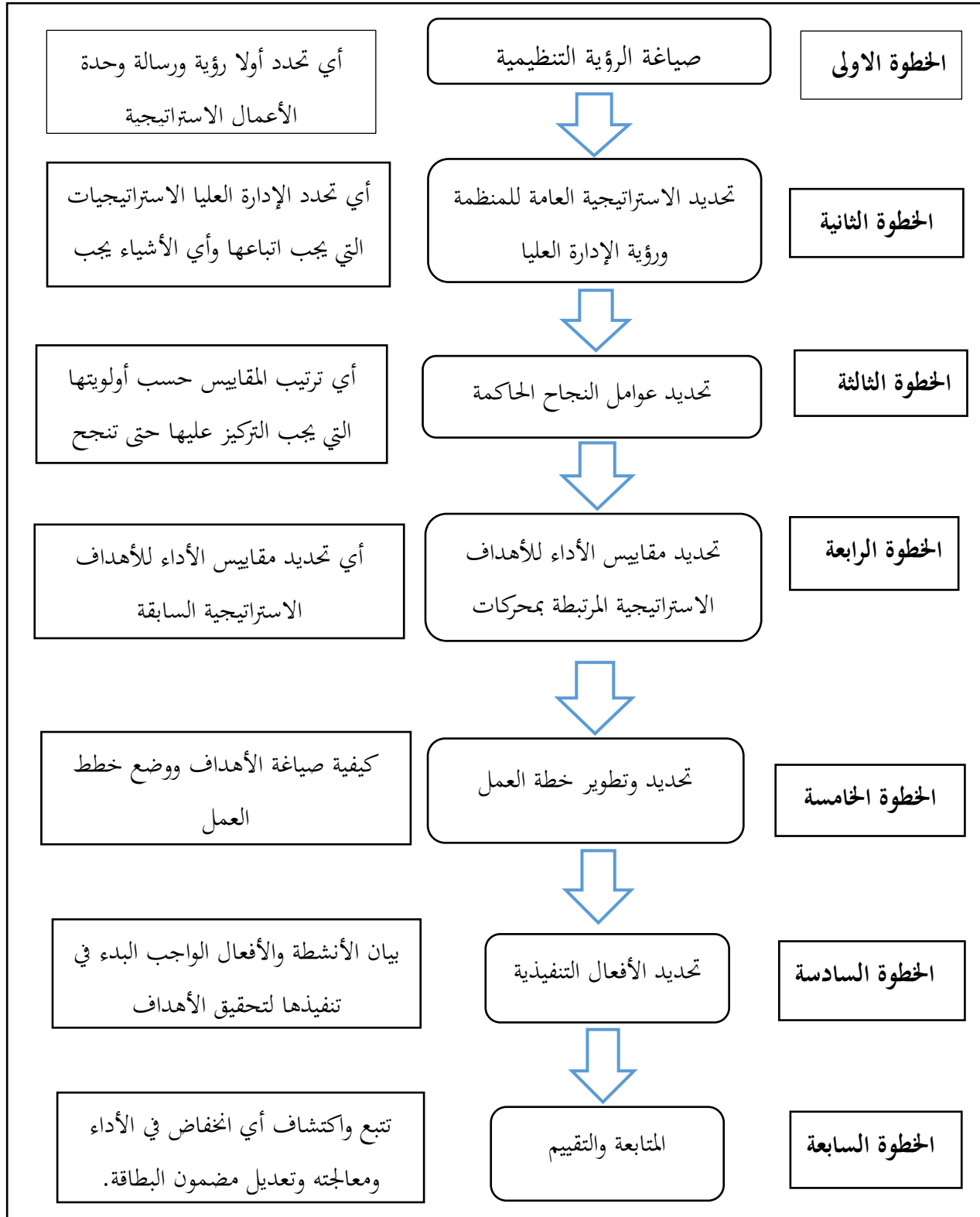
² محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 291.

³ لطرش وليد، بجاوي محمد، تصميم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الاقتصادية، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد 01، العدد 01، المركز الجامعي مرسل عبد الله، تيبازة، الجزائر، 2021، ص 42.

⁴ بن بلقاسم سفيان، الواحشي وردة، بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، المجلد 23، العدد 02، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، مزالت السنة، 167.

الفصل الثاني الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

الشكل رقم (08): الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما تم التطرق إليه في المطلب السابق.

الفصل الثاني الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

المطلب الثالث: مزايا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- يتميز القياس المتوازن للأداء بالعديد من المنافع والمزايا كما تتعدد الأطراف المستفيدة من مزاياه كإدارة والعملاء والعاملين، من مزايا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يذكر ما يلي:¹
- ✓ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة لإدارة الأداء بصورة أكثر شمولية وتكامل.
 - ✓ تترجم الرؤية والاستراتيجية إلى مقاييس عبر كافة مستويات المنظمة.
 - ✓ تستخدم في تتبع الأهداف الاستراتيجية حتى يتم تحويلها إلى خطط قابلة للتطبيق.
 - ✓ وسيلة تعلم تنظيمي لوجود العلاقات السببية بين الأهداف والمقاييس.
 - ✓ مدخل متكامل لتطبيق الاستراتيجية ومساعدة المؤسسة على البقاء في بيئة أعمال سريعة التغير.
 - ✓ تطبيقه يساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار، ويساعد على تحقيق التنسيق الجيد بين الإدارة والمرؤوسين بسبب وضوح الرؤية.

- ✓ تحقيق الرقابة الذاتية من خلال توحيد مصدر المعلومات وتحقيق درجة مرتفعة من الشفافية.
- ✓ يعمل تطبيقه على الحد من تعارض الأهداف.

المطلب الرابع: عوائق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- يواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن العديد من العوائق تتمثل على النحو التالي:²
- ✓ يمكن أن تفوق تكاليف بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المنفعة المطلوب الحصول عليها؛
 - ✓ قلة الموظفين المؤهلين للتعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يقود لمقاومة تطبيق هذا النظام؛
 - ✓ صعوبة وضع المقاييس وتحديدتها في بطاقة الأداء المتوازن، إضافة لصعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل؛
 - ✓ نظرا لعدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث أن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير يؤدي إلى عدم قدرة إدارة المؤسسة على توجيه أدائها؛

¹ داليدا محمد عادل الدوياتي، أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء وإدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء التنافسي للبنوك، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2017، ص 36. 37.

² كامل أحمد أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 178.

المبحث الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة.

تعد عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي يبرز فيها الدور الهام لبطاقة الأداء المتوازن، ومن خلالها يمكن الحكم على مدى نجاح الاستراتيجية في تحقيقها للأهداف، ومن مزايا بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء أنها تساعد المقيم في إجراء تقييم شامل للاستراتيجية إذا اقتضى الأمر ذلك لأن محاورها الخمسة تترجم بصورة كلية مختلف إستراتيجيات المؤسسة، وستتطرق في هذا المبحث الى الدور التي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المؤسسة الاقتصادية، وذلك من حيث أبعاده الأربعة.

المطلب الأول: دور البعد المالي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

يعد البعد المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء، حيث يمكن تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال إتباع استراتيجية نمو المبيعات ويمكن تحقيقها من خلال منتجات وخدمات جديدة ومتنوعة بالإضافة الى تحسين جودة الخدمات والمنتجات السابقة، وجذب العملاء الجدد وكذلك الدخول الى أسواق جديدة بالإضافة إلى خلق سوق خاصة بها، مع التركيز على العملاء الأكثر ربحية للمؤسسة، وكذلك استراتيجية نمو الإنتاجية حيث تعد من الاستراتيجيات المهمة في المؤسسة.¹

يساهم البعد المالي في تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المالية، كالعائد على الاستثمار والإيرادات مما يساعد المؤسسة و خاصة الإدارة على اتخاذ قرارات استراتيجية المعتمدة و المسندة إلى الأداء المالي الفعلي ، كما يعتبر هذا البعد حاسما في توجيه القرارات الاستراتيجية حيث يوضح مدى كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة و كيفية استغلالها و كيفية الحصول عليها لأنه يحدد الطريق الذي ستسلكه المؤسسة و يؤثر بشكل مباشر على أهدافها الأساسية، ويساهم في تعزيز اتخاذ القرارات من خلال تقديم معلومات دقيقة و عالية الجودة حول العوائد والتكاليف، كما يقوم هذا البعد بتوجيه الاستراتيجيات بناء على الأداء المالي السابق و كما هو دور أساسي في عملية تحفيز الأفراد من اجل تحقيق أهداف محددة من خلال ربط المكافآت بالنتائج المالية ، كما يساهم في تحليل النتائج وتحديد الفجوات بين الأداء الحالي والأهداف المراد تحقيقها مما يمكن المؤسسة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في وقت قياسي بسرعة و بجودة عالية ، كما يدعم البعد المالي النجاح المستدام للمؤسسة. كما تكمن مساهمة البعد المالي في تقييم أداء المؤسسة فيما يلي:²

- ✓ اتخاذ القرارات الاستراتيجية بعيدة الأجل وقصيرة الأجل المتعلقة بالاستثمار والتمويل والتوسع او إضافة خط إنتاجي أو منتج جديد وغيرها.
- ✓ يقيم قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المالية كزيادة الربحية
- ✓ تحديد الأهداف المالية بشكل واضح ودقيق وفي وقت قياسي.

¹ حمزة بن خليفة، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 10، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ص 107.

² مرجع سبق ذكره، ص 107.

الفصل الثاني الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

✓ قياس الأداء المالي الحالي والتنبؤ بالأداء المالي المستقبلي.

✓ مراقبة الأداء باستمرار وخاصة متابعة الأداء المالي بانتظام لتأكد من أن التقدم يتجه نحو الأهداف المحددة.

المطلب الثاني: دور بعد العملاء في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

إن المؤسسة الرائدة والناجحة هي تلك التي تهتم وتركز على الزبون وتسعى إلى تحقيق حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين والاستعانة بأرائهم في وضع استراتيجيتها، ويكون العميل هو الأساس في جلب تكاليف إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات ويساهم في زيادة أرباح المؤسسة ولذلك يعتبر منظور العميل يمثل أمراً حاسماً في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة و من المحتمل أن تتضمن عوامل النجاح الحاسمة وفقاً لهذا المنظور زيادة جودة المنتجات والخدمات وخفض وقت التسليم والارتفاع بمستوى إرضاء العميل، وتتضمن قياسات الأداء الملائمة من عدد المطالبات الضمان والمنتجات المعادة (من أجل الجودة) وزمن الاستجابة للعميل ونسبة التسليم في المواعيد المحددة (من أجل خفض وقت التسليم) و زمن الاستجابة للعميل و شكاوي العميل و تكرار للأعمال (من أجل إرضاء العميل) ، ويركز منظور العميل على عوامل النجاح الحاسمة الخاصة بزيادة حصص السوق ، واختراق أسواق جديدة ، وتتضمن قياسات الأداء بالنسبة لهذا البعد حصص السوق وتشبع السوق وولاء العميل والمنتجات الجديدة المنتجة داخل السوق، ويمكن أن يترتب التركيز على منظور العميل عوائد مالية مثيرة.¹

يلعب بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن دوراً حيوياً في تقييم الأداء المؤسسي من خلال التركيز على قياس رضا العملاء وولائهم، مما يساعد المؤسسات على فهم مدى تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم ورغباتهم، بالإضافة إلى ذلك يساهم هذا البعد في تحديد احتياجات السوق من خلال تحليل وتحديد التفضيلات والسلوكيات والرغبات والميولات، مما يساعد المؤسسة على تطوير منتجاتها وتحسين جودة خدماتها من أجل تلبية هذه الاحتياجات وخلق منتجات جديدة ومبتكرة ، كما يعزز بعد الزبائن من الاستراتيجيات التسويقية وفقاً لبيانات و معلومات العملاء، مما يؤدي إلى تخصيص أكثر فعالية ، كما يؤثر رضا العميل على الإيرادات والأرباح أي كلما كان التركيز و الاهتمام أكثر بالعملاء زادت الأرباح والإيرادات، ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج ما يلي: ²

✓ يساهم بعد العملاء في تعزيز القدرة التنافسية والنمو المستدام للمؤسسة وضمان استمراريته.

✓ يساهم في تحديد احتياجات السوق من خلال تحديد اتجاهات ورغبات وسلوكيات وتفضيلات كل زبون.

✓ تحسين تجربة العملاء من خلال عملية تقييم المستمرة والدورية على مستوى نقاط الاتصال مع العملاء لضمان تجربة إيجابية وناجحة.

✓ قياس رضا العملاء وتحليل ولاء العملاء.

¹ نضال محمود الرحي، المحاسبة الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 311.

² مرجع سبق ذكره، ص 311.

الفصل الثاني الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

المطلب الثالث: دور بعد العمليات الداخلية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية:

يتعلق هذا المحور بتقييم جميع الأنشطة والعمليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وهذه العمليات يتم من خلالها مقابلة حاجات العملاء وأهداف المساهمين. يتم تقييم هذا المحور عن طريق تقييم عدة معايير تترجم الأهداف الموضوعة على مستواه ومن هذه المعايير نذكر: جودة المنتجات، متوسط عدد المنتجات المباعة، السرعة في طرح المنتجات، سرعة التسليم للطلبات وتقديم الخدمات. إن هذا المحور يعد المحور الذي يحتوي على البنية التحتية للمؤسسة والتي تمكنها من اكتساب مزايا تنافسية، لأنه يتضمن الجودة التي يمكن من خلالها حساب مزايا تنافسية كما أن التحكم الجيد في هذا المحور يساعد في تقليص التكاليف، وبالتالي التحكم في أسعار السوق.¹

يساهم بعد العمليات الداخلية في تقييم الأداء المؤسسي بشكل كبير من خلال تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف، كما يركز هذا البعد على ضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة من خلال تطبيق معايير الجودة مما يضمن تلبية الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بالعملاء بناء على مولاتهم ورغباتهم وسلوكياتهم، كما يساهم تحليل سير العمل عملية تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، مما يساعد في تحسين الكفاءة التشغيلية والإنتاجية للمؤسسة. كما يساهم هذا البعد في عملية تسريع زمن الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات السوق، حيث يتم تحسين زمن دورة العمل لضمان استجابة سريعة ودقيقة، كما تتضمن أيضا تقييم الابتكار المتوفر داخل المؤسسة حيث تشير هنا الى قياس قدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة أو تقديم خدمات مبتكرة أو تحسين العمليات الحالية. يعزز بعد العمليات الداخلية التعاون بين الفرق والجماعات في مختلف الإدارات والاقسام، من خلال تعزيز روح التعاون وتحسين التواصل بينهم، مما يزيد من الإنتاجية ويحقق الأهداف المشتركة وكذلك رفع الربحية، ويوجه هذا البعد استراتيجيات التحسين المستمر لتعزيز الأداء الكلي للمؤسسة، ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص ما يلي: ²

- ✓ يساهم بعد العمليات الداخلية في تحسين كفاءة وجودة العمليات إضافة الى تحسين الكفاءة التشغيلية.
- ✓ يساهم في خفض التكاليف من خلال البحث عن طرق خفض النفقات الغير ضرورية من خلال تحسين الاستخدام الفعال للموارد التي تعتبر نادرة ومن الصعب الحصول عليها.
- ✓ ضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسات مما يؤدي إلى ضمان متطلبات واحتياجات العملاء.
- ✓ تسريع زمن الاستجابة مما يساهم في سرعة استجابة المؤسسة للتطورات الحاصلة واحتياجات السوق ومتطلبات العملاء.

¹ صلاح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة التقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص 96.

² مرجع سبق ذكره، ص 96.

الفصل الثاني الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

✓ تحسين التواصل والتعاون بين الأفراد والأقسام ومصالح لزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المشتركة مما يؤدي الى زيادة الربحية.

✓ يساعد بعد العمليات الداخلية المؤسسة في عملية تحليل الأداء التشغيلي وتوجيه استراتيجيات التحسين المستمر لتعزيز الأداء الكلي للمؤسسة.

المطلب الرابع: دور بعد التعلم والنمو في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

يركز هذا البعد على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المؤسسات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة العملاء والمساهمين، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق القدرة على التعلم والتميز وكذلك القدرة على التغيير والتحسين المستمر من خلال ما يلي:¹

✓ ثقافة وتدريب الأفراد العاملين في المؤسسة.

✓ الاحتفاظ بالعاملين في المؤسسة.

✓ التطوير والتحفيز.

✓ قدرة نظم المعلومات.

يعتبر بعد التعلم والنمو الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن، وهو معرفة البنية التحتية للأعمال التي يجب أن تعمل على بناء التحسين والنمو على المدى الطويل، حيث يساهم هذا البعد في تحسين وتطوير المستمر للسلع والخدمات المقدمة والبحث عن الابتكارات الأخرى الجديدة، يساهم هذا البعد في تركيز وتوجيه الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستوياتهم ومهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية المؤسسة ومحاوله مواكبتها وزيادة إنتاجيتهم، كما يساعد على الاستثمار في رأسمال الفكري حيث تركز المؤسسة على اعتماد بيئة التصنيع الحديثة وتحقيق نجاح باعتبار أن المورد البشري أداة للبناء، فكلما ركزت واهتمت المؤسسة بتدريبه وتعليمه سوف يقود إلى تحقيق تحسينات كبيرة في نتائج أعمال المنظمة وزيادة ربحيتها وإنتاجيتها. بشكل عام يساهم بعد النمو والتعلم في خلق بيئة عمل ديناميكية تدعم الاستدامة والنمو المستدام للمؤسسة ويمكن أن نستخلص مما سبق ما يلي:²

✓ يساهم بعد النمو والتعلم في تطوير المهارات والمعرفة وذلك من خلال التدريب وتطوير المستمر والاطلاع على كل ما هو جديد.

¹ حمزة بن خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 110، 111.

² أحمد هاني محمد النعيمي، آمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 19، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2013، ص 124 . 125.

الفصل الثاني الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

✓ كما يساهم في تبني ثقافة التعلم والعمل من خلال تعزيز قدرة الفرق على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات.

✓ يساعد على تعزيز الابتكار والاختراع وتشجيع الأفكار الجديدة داخل الموظفين من أجل تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلي متطلبات الزبائن وتشبع رغباتهم.

✓ توجيه العمل الجماعي والفرق نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز الأداء.

✓ يدعم هذا البعد الاستدامة والنمو المستدام للمؤسسة مما تحقق التفوق التنافسي على المؤسسات الأخرى.

✓ تعزيز التعاون بين الأقسام والمصالح لزيادة الأداء الكلي بالإضافة إلى تبادل المعرفة والخبرات والمعلومات.

المطلب الخامس: دور البعد البيئي والاجتماعي في تقييم أداء مؤسسة إقتصادية.

ويركز البعد البيئي على قياس التأثير الذي تسببه المؤسسة على البيئة المحيطة كما يرتبط باستهلاك الطاقة المواد الخام ومخلفاتها وانبعاثات الملوثات، كما يمكن أن تكون أداة أفضل لدمج نظم الإدارة البيئية في العمليات التشغيلية الأساسية للمؤسسات، و يتناول مفهوم البعد الاجتماعي من خلال أربعة أبعاد: المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية والخيرية، مما سبق يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية مفهوم دائم التطور مرتبط بالتنمية المستدامة، يحث على الاهتمام بالبعد الاجتماعي و البيئي و الذين قد لا يعودا على المؤسسة بفائدة اقتصادية مباشرة.¹

بشكل عام يساهم البعد البيئي والاجتماعي في تعزيز سمعة المؤسسة وتحقيق استدامتها، وذلك من خلال:

✓ دعم تقليل التأثيرات البيئية السلبية من خلال قياس انبعاثات الكربون وغيرها.

✓ المساهم في الامتثال للمعايير البيئية مع تعزيز صورتها كمؤسسة مسؤولة بيئيا.

✓ دعم حقوق الانسان والعمل العادل، خاصة من جانب الفئات ذوي الاحتياجات الخاصة.

✓ المساهم في تعزيز المسؤولية المجتمعية من خلال دفع التنمية المحلية.

¹ رحمة سكيينة، خشعي عفاف، مساهمة نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل لمؤسسة صيدال، مجلة الاقتصاد و التنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 02، جامعة الوادي، الجزائر، 2023، ص 133.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق لأهم المفاهيم النظرية حول بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر إحدى أهم الأدوات الحديثة لقياس وتقييم الأداء، التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الاقتصادية لقياس وتحسين أدائها، إذ ما تم الاعتماد عليها بصفة دائمة في قياس الأداء، حيث تعد أسلوبا فعالا يمنح المديرين والمديرين نظرة شاملة ومفصلة عن سير الأداء في المؤسسة، وبذلك تساعد على معرفة الجوانب التي يجب أن تركز الاهتمام عليها، فمنها ما يكون أدائها جيد أو مقبولا.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام متكامل وأداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية وأهداف المؤسسة، كما تعتبر نموذج متعدد الأبعاد التي تتمثل في البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء وبعد التعلم والنمو، البعد البيئي والاجتماعي فان هذه الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن تلعب دورا حاسما في تقييم الأداء المؤسسة، حيث توفر إطارا يساعد على فهم العلاقات المعقدة بين مختلف جوانب عملية تقييم الأداء، بإضافة الى قدرتها على تقديم رؤية شاملة ومتكاملة عن الأداء العام للمؤسسة.

الفصل الثالث:

إعداد بطاقة الأداء المتوازن ودور أبعادها
في تقييم أداء سونلغاز
– ولاية قالمة –

))

التمهيد:

على ضوء ما تم تقديمه في الفصلين السابقين من الدراسة النظرية والتعرف على مختلف جوانب البحث من خلال التعرض لمختلف المفاهيم الأساسية الخاصة بالأداء وكيفية تقييمه ومراقبة التسيير إضافة إلى بطاقة الأداء المتوازن، وباعتبارها نظاما متكاملًا يهدف إلى تقييم المؤسسة ككل، يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة وواضحة، بإضافة إلى إظهار الدور الأساسي التي تلعبه أبعاد هذه البطاقة في عملية تقييم الأداء مؤسسات الاقتصادية كونها أهم الآليات التي تساعد على التحكم الجيد في أداء المؤسسة.

حيث تم إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال القيام بدراسة التطبيقية حيث وقع الاختيار على شركة الكهرباء والغاز - قالم - بهدف التعرف على حقيقة مدى تطبيق الآليات الحديثة لمراقبة التسيير وخاصة بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة ومدى فعاليتها في تحسين الأداء.

وبغية الإلمام أكثر في الجانب تمت معالجة هذا الفصل في المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام بمؤسسة سونلغاز - قالم - .

المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير وخطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثالث: تحديد مؤشرات الأداء، الأوزان، الأهداف لبطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الرابع: إعداد بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سونلغاز - قالم - .

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - قالة -

تعتبر شركة التوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)، من أهم الشركات الكبرى الاقتصادية والاستراتيجية في الجزائر، التي تسعى إلى التكيف مع مختلف التطورات والتغيرات الاقتصادية، لذا قمنا باختيار فرع التوزيع الكهرباء والغاز للشرق - ولاية قالة - كمجال لمعرفة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، فتناولنا نشأة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز أهم مراحل تطورها التاريخية، من ثم تقديم تعريف بمؤسسة سونلغاز - قالة - وتطرقنا إلى تقديم الهيكل التنظيمي لفرع قالة ومختلف مصالحها.

المطلب الأول: تقديم عام بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-ولاية قالة -

برزت سونلغاز كفاعل رئيسي في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال توفير البنية التحتية الطاقوية اللازمة والمستثمرين، مما ساهم في تعزيز جاذبية المنطقة الاستثمارات الصناعية والفلاحية، حيث تم انشاء فروع على مستوى كل ولاية من الولايات الوطن، سنتناول في هذا المطلب نبذة تاريخية حول شركة توزيع الكهرباء والغاز-الشرق- و ثم نختص بمديرية ولاية قالة، وظائفها وأهدافها وأخيرا هيكلها التنظيمي.

1. نبذة تاريخية حول شركة توزيع الكهرباء والغاز -الشرق -

تم تأسيس شركة توزيع الكهرباء والغاز -الشرق- (SDE) في 01/01/2006، مديريتها العامة متواجدة في قسنطينة تهتم باستغلال وتوزيع صيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز كما تعمل على تطوير شبكات الكهرباء والغاز وذلك بتوصيل زبائن جدد بهذه الشبكات، ولتقريب الشركة من المستهلك أكثر والاهتمام بانشغالاته حول الطاقة تم إنشاء فرع على مستوى كل ولاية من الولايات: سكيكدة سطيف، خنشلة، قسنطينة، مسيلة، عنابة، باتنة، بجاية الطارف، أم البواقي تبسة ميلة برج بوعرييج، جيجل، سوق أهراس، قالة. مهمتها تزويد المنطقة بالكهرباء والغاز، توصيل الكهرباء والغاز لكل المشتركين، معالجة الانقطاع حل مشاكل العدادات والفوترة وتسعير الكهرباء والغاز.

2. التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-ولاية قالة -

إن مديرية توزيع الكهرباء والغاز - قالة تابعة للشركة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز للشرق SDE ومديريتها العامة متواجدة بولاية قسنطينة والتي بدورها تابعة لشركة التوزيع للوسط SDC، أنشأت في سنة 1979 مقرها شارع مرزوق حسين، وتعمل على تغطية كل قطاع الولاية عن طريق توزيع الكهرباء والغاز، في أواخر سنة 2020 بلغ عدد عمالها 439 عامل موزعين كالتالي: 120 إطار - 187 مختصين - 132 منفذين، تتفرع منها خمس وكالات تجارية متواجدة عبر أقطار الولاية (وكالة تجارية بقالة، وكالة تجارية بهليوبوليس وكالة تجارية ببوشقوف، وكالة تجارية بوادي الزناتي والوكالة التجارية ماونة).

أما بالنسبة لمصالح الاستغلال فتوجد مصلحتين لاستغلال الكهرباء والغاز هما:

✓ مصلحة استغلال الكهرباء: متواجدة في كل من قالة، بوشقوف، وادي الزناتي وقلعة بوضبع.

✓ مصلحة استغلال الغاز: متواجدة في كل من قالة، بوشقوف، وادي الزناتي، قلعة بوضبع.

تهتم بتوزيع الكهرباء والغاز في قالة ضمن حدود صلاحيتها في الاستغلال، التسويق والتطوير كما تقوم بصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز مع الأخذ بعين الاعتبار احترام النظم التقنية والأمنية لحماية البيئة. تغطي شبكة الكهرباء حوالي 2182.622 كلم وأما شبكة الغاز فتغطي بدورها 1541.310 كلم.

3. وظائف مديرية توزيع الكهرباء والغاز - ولاية قالة -:

من خلال التطورات التي عرفتتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال المادة 6 من الجريدة الرسمية رقم 54 المؤرخة في ديسمبر 1995 وفي إطار الأهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بـ:

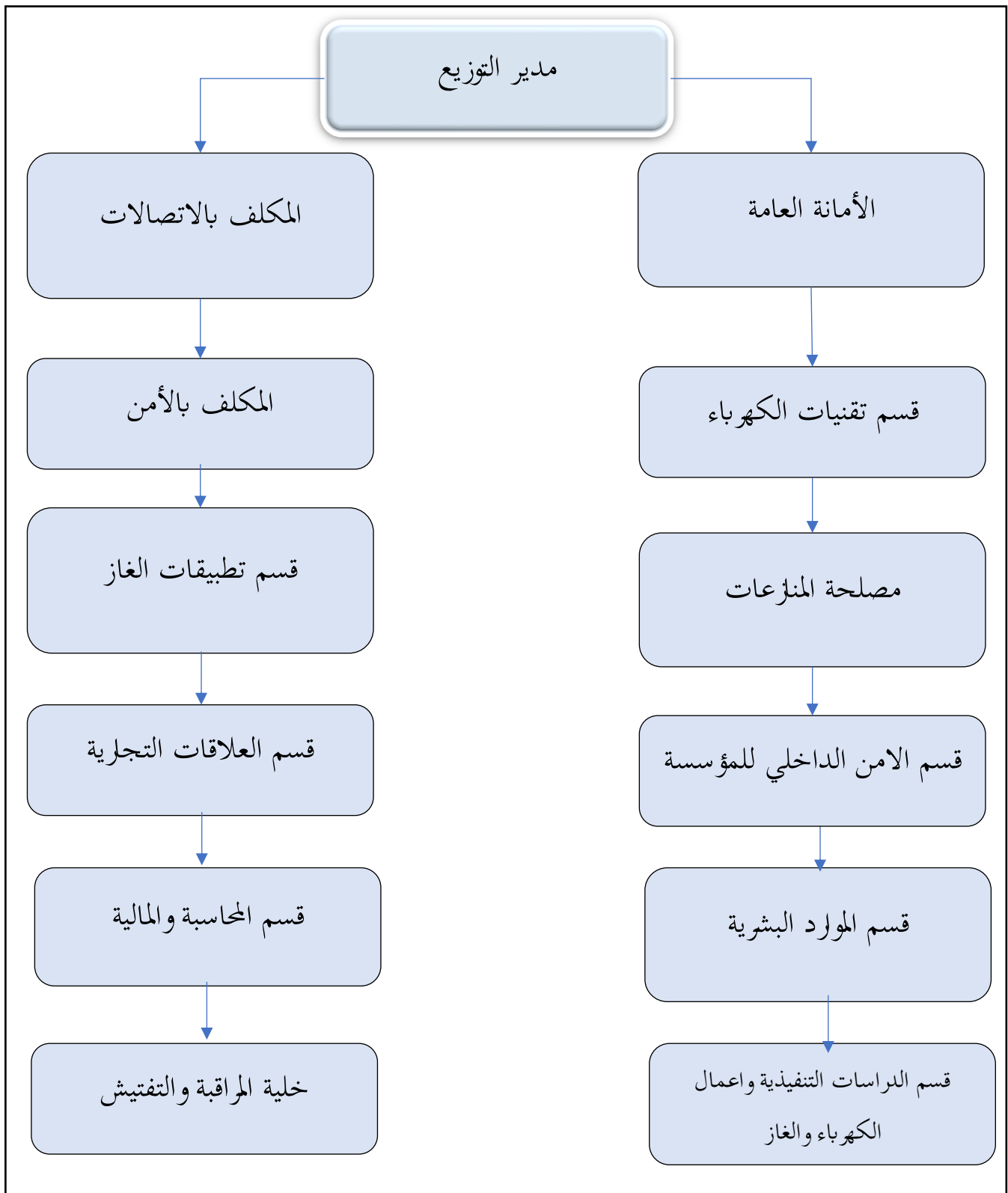
- ✓ تركيب وتصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز.
 - ✓ التخطيط ودفع البرامج السنوية.
 - ✓ ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.
 - ✓ توفير المنشآت الضرورية (تجهيزات الهياكل البنايات لضمان سير مهمتها).
 - ✓ التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانات المتعلقة بالتطبيق لتجهيزات والتراكيب الكهربائية الغازية وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب.
 - ✓ ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج.
 - ✓ تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة.
 - ✓ السهر على تموين زبائنها بالطاقة الكهربائية والغازية 24 سا/ 24 سا.
 - ✓ السهر على سلامة وأمن زبائنها بصيانة كل المعدات الخاصة بالكهرباء والغاز والقيام بدوريات للمراقبة ليلا ونهارا.
 - ✓ القيام بمحملات تحسيسية لتوعية الزبائن حول القيمة والمنفعة الحقيقية للكهرباء والغاز، وكذا الأخطار الناجمة عن عدم مراعاة القياسات اللازمة في تركيب المعدات.
 - ✓ الإصلاح الأعطاب الناجمة عن خلل ما.
 - ✓ تزويد الزبائن الجدد بالكهرباء والغاز.
 - ✓ استقبال الزبائن والاستماع لانشغالاتهم فيما يخص الخدمة العمومية.
 - ✓ تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها.
 - ✓ ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد.
 - ✓ ضمان تمثيل سونلغاز على مستوى المحلي على أحسن تمثيل.
- وعموما فان شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد العام.

4. أهداف مديرية التوزيع - قائمة -:

من الأهداف الرئيسية لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز هو العمل من أجل الأحسن والقيام باستثمارات في هذا المجال من أجل تطوير وتوسيع الشبكات الكهربائية والغازية، حيث سطرت في الآونة الأخيرة هذه الشركة برنامج استثماري استثنائي لرفع قدرتها في إنتاج الكهرباء ونقل الكهرباء والغاز إلى أقصى حد ممكن على المستوى الوطني لتلبية الطلب المتزايد وتحديث خدمة الزبائن لضمان خدمة عمومية ذو نوعية عالية تليق بسمعة هذه الشركة لتمثل المهمة الأساسية في ثقافة المؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع - قائمة - .

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع - قائمة - .



المصدر: من وثائق المؤسسة.

1. مديرية التوزيع -قائمة -:

1.1. تعريف مدير التوزيع: بصفة عام يجب أن يشرك المدير الموظفين في كل خطوة على طول الطريق، وأن يعطى تقييما مستمرا ويكون مستعدا دائما لقبوله حتى يكون على دراية بالأداء الفعلي واحتياجات الموظفين، ويقوم بتخفيف أي توتر محتمل في أوقات التقييم.

ومن مهام مدير التوزيع نذكر مايلي:

- ✓ **التقييم:** يقوم بتقييم محدد خلال العام بناء على الملاحظات التي كان يأخذها، ويتجنب الوقوع في خطأ التقييم العشوائي، أو تقييم موظف في اجتماع تقييمي دوري بناء على أداء له.
- ✓ **وضع الأهداف:** يعمل مع الموظفين على وضع أهداف مهنية تتلاءم مع مهاراتهم ومعرفتهم وخبرتهم ومصالح الشركة.
- ✓ **الانفتاح:** يكون منفتحاً مع الموظفين فيما يتعلق باحتمالات التقدم والعوائق المحتملة. - يخبر الموظفين عن الفرص التي تقدمها الوظيفة داخل القسم أو الشركة. - يظهر للموظف أنه مهتم بتطور حياته المهنية بنفس قدر اهتمامه بنجاح القسم أو الشركة.
- ✓ **التشجيع والمساعدة:** يشجع ويساعد الموظفين في الحصول على المساعدة بشأن المشكلات التي تواجههم في العمل، قد تأتي هذه المساعدة من زملاء العمل الذين لديهم الخبرة في التعامل مع المشكلات، أو المديرين الآخرين، أو من مصادر خارجية تشمل الكتب ومصادر أخرى من المعلومات.
- ✓ **التركيز:** يشجع الموظفين على التركيز على أهداف مهنية واضحة ومحددة وسهلة المنال ويشارك معهم بمعرفته وخبرته.

2. الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية «DFC» Division finance et comptabilité :

سوف نشرح هذا القسم بالتفصيل بغض النظر عن الأقسام الأخرى لأنها المصلحة التي تمت فيها دراسة الموضوع بتفاصيله، يسهر على استعمال أفضل التقنيات المتابعة النشاطات في المؤسسة ويسهر على تسجيل كل الكتابات المحاسبية انطلاقاً من التقدم النقدي للتحركات المالية وصولاً إلى إعداد التقارير المالية وهذه المعلومات تسمح بتقدير إنجازات المؤسسة ويضم المصالح التالية:

- ✓ **مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:** تقوم هذه المصلحة بإعداد الميزانية الافتتاحية والختامية، تحسب الافتتاحية على أساس الاستثمارات حيث لكل استثمار مبالغ محددة أما أن تجاوز المبلغ المحدد يستطيع بهذه المصلحة بإضافة استثمارات مكملة.
- ✓ **مصلحة الاستغلال والارتباط التحليل:** يوجد المصلحة 03 محاسبين و01 مكلف بمتابعة الدراسة
- ✓ **مصلحة المالية:** أما هذه المصلحة فهي مكملة للعمليات التي تقوم المصلحة الاستغلال وتتمثل مهامها فيما يلي:

- تقوم بدفع فواتير العملاء (مقاولين الموردين).
 - دفع الضرائب.
 - متابعة حركة الأموال بين المؤسسة والمقر الرئيسي عن طريق البنك أو البريد.
 - معالجة الكشوفات البنكية والبريدية.
- وللقسم عدة مهام نذكر منها:
- ✓ تدوين كل العمليات الحسابية.
 - ✓ إعداد جدول الحسابات النتائج والميزانية الختامية (دفتر الأستاذ، دفتر اليومية إلخ).
 - ✓ تسديد فواتير الموردين.
 - ✓ تسديد الضرائب.
 - ✓ تسديد مستحقات الصندوق الاجتماعي.
 - ✓ إعداد الميزانية التقديرية.
 - ✓ إعطاء تأشيرة الاستثمار.
 - ✓ إعداد تقرير شهري خاص بالقسم.
 - ✓ ضمان مراقبة مختلف العمليات المحاسبية والمالية وتسجيلها.
 - ✓ متابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية والبريدية وإعداد المقاربات البنكية الخاصة بها.
 - ✓ ضمان النشاط الضريبي والتصريحات الضريبية.
 - ✓ التأكد من مطابقة أنشطة المصالح والأقسام للمعايير التنظيمية.
 - ✓ إدارة تسيير أشغال الإنجاز.
 - ✓ تسيير الزبائن.
 - ✓ مسك المقاربة البنكية لمختلف الحسابات.
 - ✓ مراقبة مختلف عمليات الصندوق.
 - ✓ تصميم وصياغة الموازنة السنوية للمديرية.
 - ✓ تصميم وصياغة لوحة القيادة ومخطط النشاط للمديرية متابعة المعايير التعاقدية الامتيازية، والعلاقة مع - لجنة ضبط الكهرباء والغاز GERG.

المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير وخطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

في إطار السعي نحو التوسع والتطوير والنمو الذي تهدف مؤسسة سونلغاز فإنها تعمل على وضع رؤية استراتيجية متكاملة وأهداف دقيقة تدعم طموحاتها وخططها للتوسع. ومن أجل تحقيق هذا التطور سنحاول تطبيق خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة سونلغاز -قائمة-.

المطلب الأول: أدوات مراقبة التسيير المطبقة في مؤسسة سونلغاز - ولاية قالم -.

من خلال المقابلة مع رؤساء مصلحة المالية ومختلف المصالح الأخرى للمؤسسة سونلغاز، بإضافة إلى الإطلاع على وثائق المؤسسة التي تم اجرائها خلال أربعة سنوات السابقة من 2020 إلى 2023، تبين أن المؤسسة تعتمد على أدوات تقليدية تتمثل في:

✓ المحاسبة التحليلية.

✓ الموازنة التقديرية.

وأخرى حديثة تتمثل في:

✓ لوحة القيادة.

حيث يتم استخدام لوحة القيادة في جميع مصالح المؤسسة بإضافة إلى إعداد لوحة قيادة شاملة تضم جميع لوحات قيادة المصالح المختلفة.

المطلب الثاني: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سونلغاز - ولاية قالم -.

وفي هذا المطلب سنتطرق إلى خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن ثم التطرق إلى أهم المؤشرات التي تتلائم مع محاور الخمسة لهذه البطاقة.

1. الخطوات: لتصميم بطاقة الأداء المتوازن نتبع عدة خطوات التي تتمثل في:

1.1. تحديد رسالة سونلغاز:

✓ دعم التنمية الوطنية.

✓ توفير خدمات عمومية.

✓ الإستمرارية والنمو.

✓ توفير خدمات الغاز والكهرباء بجودة عالية وكفاءة مستدامة.

1.2. تحديد رؤية سونلغاز:

✓ ضمان إستمرارية توزيع الكهرباء والغاز دون انقطاع.

✓ ربط المناطق الريفية والمعزولة والصناعية بالشبكة الطاقوية.

✓ تغطية كل بلديات قالم بالطاقة.

✓ دعم البنية التحتية وضمان امن الطاقة.

✓ ان تصبح نموذجاً وطنياً وإقليمياً يتميز بكفاءة عالية، الابتكار التكنولوجي.

✓ تسعى الى تحقيق الخدمة العمومية المثالية وضمان الأمن الطاقوي (ضمان حق المواطن في طاقة).

1. 3. الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة سونلغاز وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل الأهداف الاستراتيجية لكل بعد من الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

✓ الأهداف الاستراتيجية للبعد المالي:

. تحسين التحصيل المالي من الفواتير.

. تحقيق نمو مالي مستدام.

. تقليص الخسائر الطاقوية (غاز/ كهرباء).

✓ الأهداف الاستراتيجية لبعد العملاء:

. تحقيق التغطية الشاملة.

. تسهيل عملية الفوترة والدفع.

. تحسين جودة الخدمة والتقليل من انقطاعات التوزيع.

✓ الأهداف الاستراتيجية لبعد العمليات الداخلية:

. تحسين إجراءات التدخل والصيانة.

. تطوير شبكة توزيع الكهرباء والغاز.

. تقليص مدة الاعمال.

. تنسيق أفضل (أكثر) بين الفرق التقنية والمكاتب.

✓ الأهداف الاستراتيجية لبعد التعلم والنمو:

. تحسين بيئة العمل والسلامة المهنية.

. تشجيع المبادرات والإقتراحات من العمال.

. تطوير مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة.

. التحفيز والتقدير للموظفين ذوي الأداء المتميز.

✓ الأهداف الاستراتيجية للبعد الاجتماعي والبيئي:

. توفير الغاز والكهرباء للمناطق الريفية والمعزولة.

. دعم الفئات الهشة (تسهيل التوصيل والتوزيع).

. تنظيم حملات تحسيسية حول الإستخدام الآمن للطاقة (كهرباء + غاز).

. تحديد وتطوير تقنيات العزل لتقليل التسربات والانبعاثات.

المبحث الثالث: تحديد مؤشرات الأداء، الأوزان والأهداف لبطاقة الأداء المتوازن.

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة إستراتيجية تساعد المؤسسة على ترجمة رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية إلى مؤشرات قياس دقيقة وشاملة تغطي جميع أبعادها حيث أن لكل بعد مجموعة من المؤشرات الخاصة به.

المطلب الأول: مؤشرات الأداء في بطاقة الأداء المتوازن وفق كل بعد

هناك مجموعة من مؤشرات الأداء، وقد اخترنا أهمها وفق ما يتلاءم مع المحاور الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن.

1. مؤشرات أداء البعد المالي لمؤسسة سونلغاز:

تضم مجموعة من المؤشرات والتي تتمثل في:

1.1. كفاءة تحصيل (كفاءة التجميع): نسبة الفواتير المدفوعات الفواتير المدفوعة في الوقت المحدد التي تساعد في

تحسين التدفقات، كما أن كفاءة التحصيل تؤثر بشكل مباشر على السيولة المالية للمؤسسة. والجدول الموالي

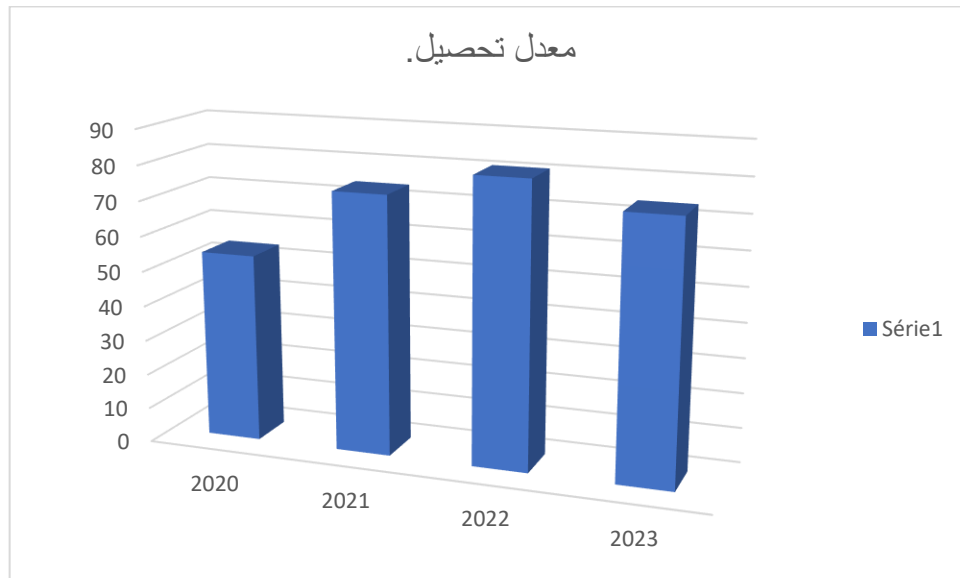
يوضح معدل التحصيل:

الجدول رقم (10): معدل تحصيل (كفاءة التجميع).

السنوات	2020	2021	2022	2023
معدل %	54	74,10	81	74

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على قسم المحاسبة والمالية.

الشكل رقم (10): معدل تحصيل.



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم (10).

من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (10) أعلاه نلاحظ انه تم تسجيل معدل كفاءة التجميع خلال

الفترة (2020_2023)، شهدت تقلبات ملحوظة. يظهر المعدل ارتفاعا خلال السنوات الثلاثة الأولى، حيث

سجلت 54% في سنة 2020، 74,10% في سنة 2021 و 81% حيث بلغت نسبة الزيادة تقريبا

الى 50 %، وهذا راجع الى التعافي السوق من تداعيات جائحة كوفيد-19 اما في سنة 2023 انخفض معدل كفاءة التجميع ليصل الى 74%، وهذا راجع الى نقص المبيعات ومشاكل الناتجة عن تأخير صيانة البنية التحتية.

2.1. معدل دوران الأصول: يقيس هذا المؤشر قدرة المؤسسة على استغلال كافة أصولها في تحقيق المبيعات، فمعدل دوران الأصول يعبر عن مدى فعالية المؤسسة في إستخدام أصولها لتحقيق إيرادات، مما يساعد في قياس كفاءة التشغيل ويحسب بالعلاقة:

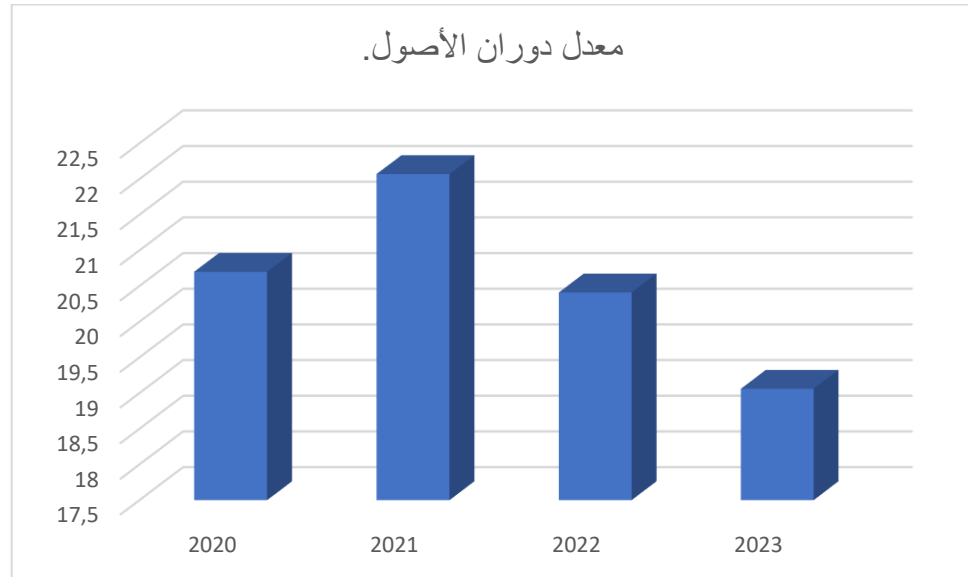
$$\text{معدل دوران الأصول} = (\text{صافي المبيعات} \div \text{اجمالي الأصول}) \times 100$$

الجدول رقم (11): معدل دوران الأصول (الدينار).

السنوات	2020	2021	2022	2023
صافي المبيعات	3349367823,75	9521827221,97	3572964901,24	3542887097,91
اجمالي الأصول	16178967908,92	15952225728,09	17504343438,70	18579179171,62
المعدل	20,70	22,07	20,41	19,06

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على الميزانية وجدول حسابات النتائج المؤسسة (2020-2023)

الشكل رقم (11): معدل دوران الأصول.



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم (11).

من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (11) أعلاه نلاحظ انه تم تسجيل معدل دوران الأصول خلال الفترة (2023-2020) بمتوسط قدره 20,56%، ليلغ اعلى مستوى له في سنة 2021 حيث قدر ب 20,07%

ويرجع ذلك الى ان المؤسسة حققت اعلى كفاءة في استخدام أصولها بإضافة الى ارتفاع مبيعاتها خلال تلك السنة، نتيجة استعادة السوق انتعاشه بعد جائحة كوفيد-19 خلال سنتي 2019 و2020، وبعد هذا الارتفاع في هذه السنة، انخفض المعدل في سنة 2022 الى 20,41%، واستمر في الانخفاض في سنة 2023 الى 19,06% و هذا بسبب تراجع كفاءة مؤسسة سونلغاز -قائمة- في استخدام أصولها على مدى سنتين الأخيرتين، نتيجة زيادة التكاليف التشغيلية كتكاليف الصيانة و العمالة بإضافة الى الاستثمارات الحديثة التي شملت تحديث شبكات الكهرباء و توسيع البنية التحتية على مستوى ولاية قلمة مثل محولات الكهرباء و توسيع الإمداد بالغاز و الكهرباء.

3.1. معدل العائد على الاستثمار: يقيس هذا المؤشر ربحية الدينار الواحد المستثمر في أصول الوحدة، ويمثل معدل العائد على الإستثمار مؤشرا جوهريا لإستغلال رؤوس الأموال كما يساعد الإدارة على تقييم جدوى إستثمارات المؤسسة، ويحسب بالعلاقة التالية:

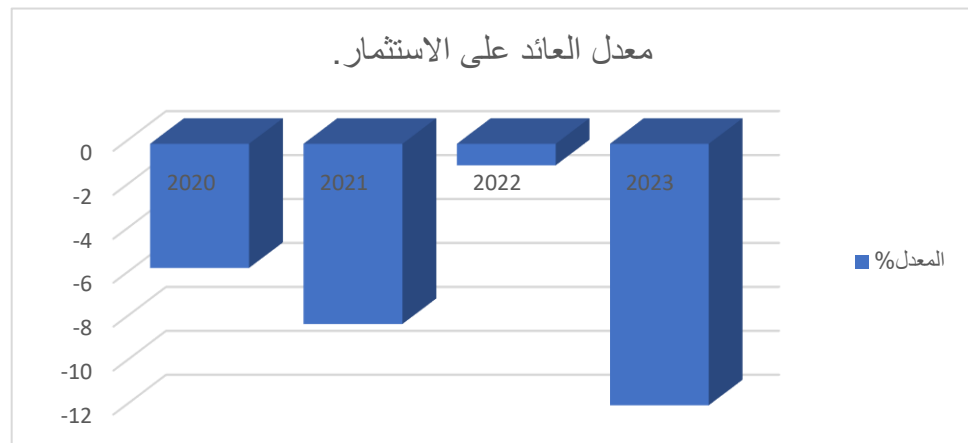
$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = (\text{صافي الربح} \div \text{إجمالي الأصول}) \times 100$$

الجدول رقم (12): معدل العائد على الاستثمار (الدينار).

السنوات	2020	2021	2022	2023
نتيجة الدورة الصافية	-915729444,21	-1308254157,14	-172213165,30	-2212541537,07
اجمالي الأصول	16178967908,92	15952225728,09	17504343438,70	18579179171,62
المعدل	-5,65	-8,20	-0,98	-11,90

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد علة الميزانية وجدول حسابات النتائج المؤسسة (2020-2023).

الشكل رقم (12): معدل العائد على الاستثمار.



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم (12).

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (12) أعلاه نلاحظ انه تم تسجيل معدل العائد على الاستثمار خلال الفترة (2020-2023) بمتوسط قدره 6,68-، وقد كان مستوى العائد خلال هذه السنوات منخفض جدا، حيث شهد انخفاضا خلال سنتين 2020 و 2021 على التوالي بنسبتين تقدر ب 5,65%- و 8,20%- وهذا بسبب تدني نتيجة الدورة الصافية، وهذا راجع الى الاستثمارات سونلغاز - قلالة- التي حققت خسائر مالية في هذه السنوات، وذلك نتيجة ان المؤسسة لم تكن قادرة على تحقيق أرباح بل تكبدت خسائر نتيجة تأثر بجائحة كوفيد -19 التي أدت الى انخفاض مستحققاتها، كما شهدت تحسن نسبي في سنة 2022 بنسبة تقدر ب 0,98%- الذي أدى الى تحسن مؤقتا مقارنة بالسنوات السابقة حيث كانت الخسارة في تلك السنة اقل حدة، نتيجة زيادة طفيفة في الإيرادات (المبيعات) في تلك السنة، في حين بلغ أدني انخفاض في مستوى العائد على الاستثمار في سنة 2023 نسبة 11,90- % وهذا بسبب الانخفاض الحاد في نتيجة الدورة الصافية وذلك نتيجة تاخيرات في إتمام المشاريع الاستثمارات الكبيرة في البنية التحتية

4.1. معدل نمو هامش الربح: يعبر عن قدرة المؤسسة في تحصيل الربح مقابل كل دينار من المبيعات، فمعدل نمو هامش الربح يسمح بقياس مدى تحسن الأداء والأرباح المتعلقة بالغاز والكهرباء، ويحسب بالعلاقة التالية:

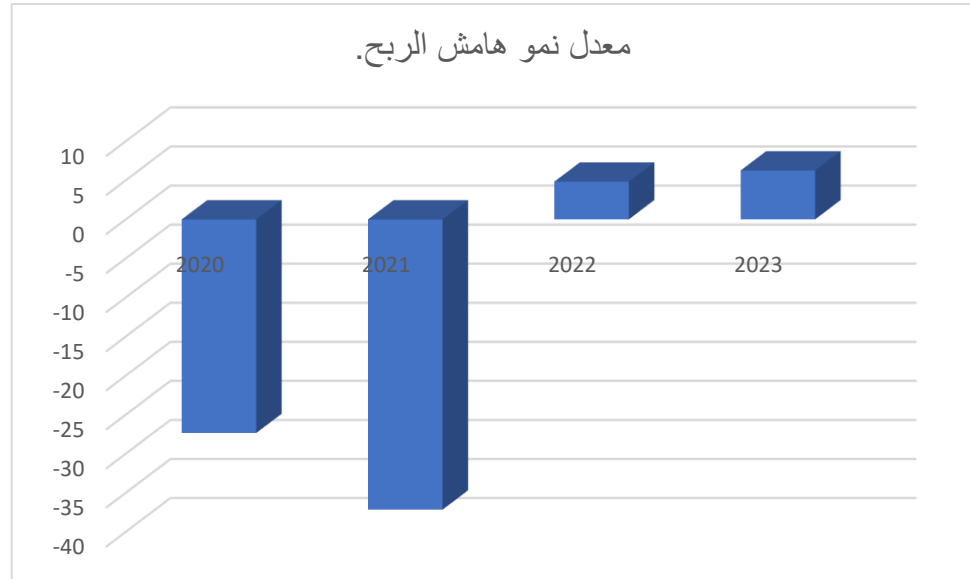
$$\text{معدل نمو هامش الربح} = (\text{نتيجة الدورة الصافية} \div \text{صافي المبيعات}) \times 100$$

الجدول رقم (13): معدل نمو هامش الربح (الدينار).

السنوات	2020	2021	2022	2023
النتيجة الصافية	-915729444,21	-1308254157,14	-1722133165,30	-221254137,07
صافي المبيعات	3349367823,75	3521827221,97	3572964901,24	3542887097,21
المعدل	-27,34	-37,15	-4,82	-6,25

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد علة الميزانية وجدول حسابات النتائج المؤسسة (2020-2023).

الشكل رقم (13): معدل نمو هامش الربح.



المصدر: من مخرجات برنامج EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم (13)

من خلال الجدول رقم (13) و الشكل رقم (13) أعلاه نلاحظ انه تم تسجيل معدل نمو هامش الربح خلال الفترة (2020_2023) بمتوسط قدره 18,89%- الذي يعكس تقلبات كبيرة، حيث انخفض هامش الربح من 27,34% الى 37,15% في سنتين على التوالي 2020 و 2021 مما يعكس ارتفاع في قيمة الخسائر الصافية برغم من نمو المبيعات بنسبة 5,15% و ذلك راجع الى تداعيات جائحة كوفيد_19 التي اسرفت عن زيادة تكاليف الصيانة و نقص عدد العمال ، لتشهد تحسین خلال سنة 2022 بنسبة قدرها 4,82%- حيث كانت نسبة التحسن تقدر ب 87% مقارنة بسنة 2021 و ذلك راجع لزيادة استهلاك الكهرباء و الغاز نتيجة انتعاش السوق بعد تأثيرات جائحة كوفيد_19. في سنة 2023 شهد تدهور بنسبة 29,27%- مقارنة بالنسبة 2022 حيث قدر معدل هامش الربح لسنة 2023 ب 6,25%- و هذا راجع إلى إستثمارات كبيرة في مشاريع مثل تركيب أجهزة كاشف أحادي أكسيد الكربون.

3. مؤشرات الأداء لبعده العملاء:

تضم مجموعة من المؤشرات التي تتمثل في:

1.2. نسبة التغطية بالكهربائية و الغاز: يقيس نسبة طلبات المنفذة فعلا لتلك السنة على عدد الإجمالي للطلبات الكلية لتلك السنة، فمعدل التغطية فهو يتعلق بمدى قدرة المؤسسة على الوصول إلى مختلف المناطق الجغرافية مايعزز مكانة المؤسسة وطنيا.

ويحسب بالعلاقة التالية:

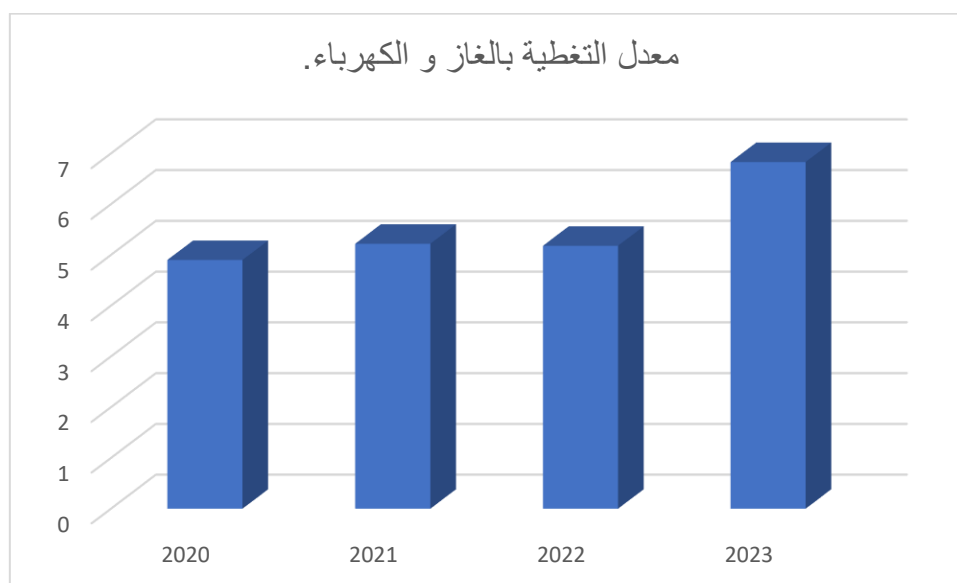
$$\text{معدل التغطية} = (\text{عدد الطلبات المنفذة فعلا} \div \text{اجمالي عدد طلبات الكلية}) \times 100$$

الجدول رقم(14): معدل التغطية بالغاز و الكهرباء.

السنوات	2020	2021	2022	2023
عدد الطلبات المنفذة فعلا	255764	268979	282207	145636
عدد الطلبات الكلية	12540	14037	14606	299836
المعدل	4,90	5,22	5,18	6,83

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مصلحة دراسات التنفيذ لآعمال الكهرباء و الغاز.

الشكل رقم (14): معدل التغطية بالغاز و الكهرباء.



المصدر: من مخرجات برنامج EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم (14)

من خلال الجدول رقم(14) و الشكل رقم (14) أعلاه نلاحظ انه تم تسجيل معدل تغطية بالغاز و الكهرباء خلال الفترة (2020-2023)، حيث شهدت ارتفاعا نسبيا في معدلات التغطية بين 2020 و 2022، من 4,90% الى 5,22% مما يشير الى أداء محدود رغم زيادة البسيطة في الطلبات المنفذة، و هذا راجع الى الدعم الحكومي ، الرقمنة و في سنة 2023 حققت المؤسسة قفزة كبيرة الى 6,83% ما يدل على تحسين نوعي في وتيرى التنفيذ و التوسع في التغطية نتيجة تحفيزات موجهة للزبائن في التوصيلات، و هذا راجع لتطبيق سياسة رقمنة الخدمات ، لتقليل اجال التنفيذ.

2.2. معدل نمو رقم الأعمال (المبيعات): يعبر هذا المؤشر عن هدف المؤسسة في تحقيق زيادة رقم الأعمال من سنة إلى أخرى و لتحقيق هذا الهدف تقيس معدل نمو السنوي لرقم الأعمال، فمعدل نمو رقم الأعمال يمثل مدى توسع نشاط المؤسسة وزيادة الطلب على خدماتها ما يدل على وجود تسويق وجودة الخدمات و يحسب بالعلاقة التالية:

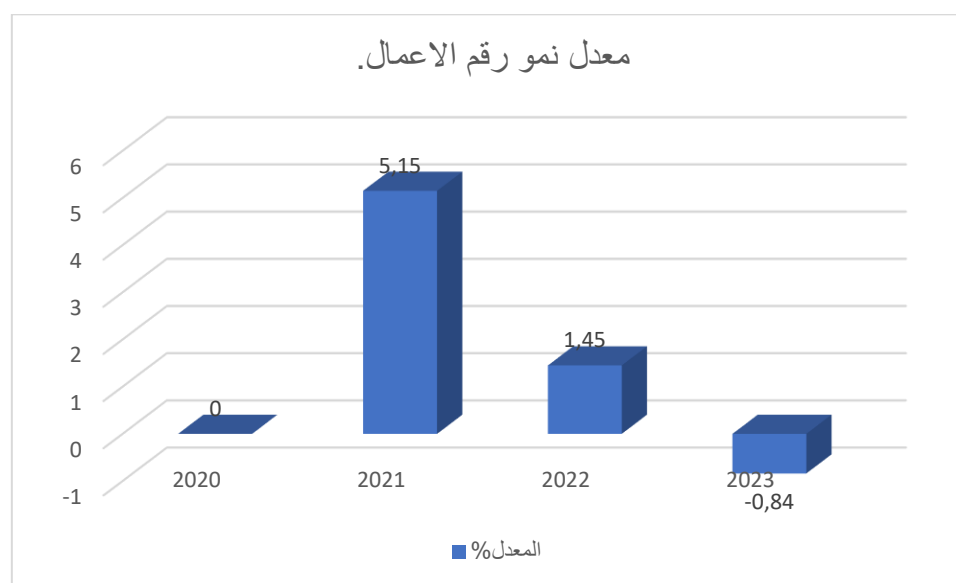
$$\text{معدل نمو رقم الأعمال} = \left(\frac{\text{عدد المبيعات (n)} - \text{عدد المبيعات (n-1)}}{\text{عدد المبيعات (n-1)}} \right) \times 100$$

الجدول رقم (15): معدل نمو المبيعات (الدينار).

السنوات	2020	2021	2022	2023
رقم الأعمال	3349367823,75	3521827221,97	3572964901,24	3542887097,91
المعدل %	—	5,15	1,45	-0,84

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد علة الميزانية وجدول حسابات النتائج المؤسسة (2020-2023).

الشكل (15): معدل نمو رقم الأعمال.



المصدر: من مخرجات برنامج EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم (15)

من خلال الجدول (15) والشكل أعلاه (15) نلاحظ انه تم تسجيل معدل نمو رقم الأعمال (المبيعات) خلال الفترة (2020،2023) بمتوسط قدره 1,44%، شهد معدل نمو ارتفاعا خلال سنتين 2021 و 2022 على التوالي بالنسبة 5,15% و 1,45% راجع الى زيادة إيرادات سونلغاز خلال سنتين السابقتين مما زاد من نمو

رقم الاعمال ، نتيجة نظرا لانتعاش السوق من جائحة كوفيد -19 و زيادة استهلاك الكهرباء او الغاز ، في حين شهدت انخفاضاً حاداً في سنة 2023 بنسبة 0,84%- وذلك سبب تراجع طفيف في الإيرادات مقارنة بالسنوات السابقة نتيجة تكاليف المرتفعة لعملية إعادة الهيكلة الشاملة و بإضافة الى تباطؤ وتيرة التوسيع التوصيلات الكهرباء و الغاز الجديدة.

3.2. درجة الإحتفاظ بالعميل: يقيس هذا المؤشر قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بالعملاء الحاليين حيث تتعلق

برضا الزبائن وولائهم ما يساهم في تقليل التكاليف وإكتساب الزبائن جدد، ويحسب بالعلاقة التالية:

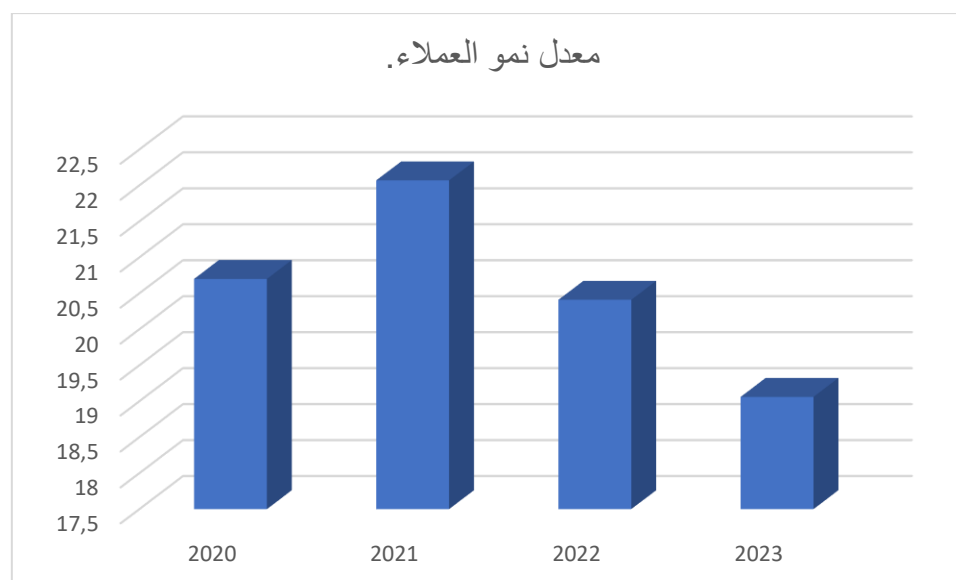
$$\text{معدل نمو العملاء} = ((\text{عدد العملاء } (n) - \text{عدد العملاء } (n-1)) \div \text{عدد العملاء } (n-1)) \times 100$$

الجدول رقم (16): يبين معدل نمو العملاء.

السنوات	2020	2021	2022	2023
صافي المبيعات	3349367823,75	9521827221,97	3572964901,24	3542887097,91
اجمالي أصول	16178967908,92	15952225728,09	17504343438,70	18579179171,62
المعدل %	20,70	22,07	20,41	19,06

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد علة الميزانية وجدول حسابات النتائج المؤسسة (2020-2023).

الشكل رقم(16): معدل نمو العملاء.



المصدر: من مخرجات برنامج EXCEL بالإعتماد على الجدول رقم(16).

من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (16) أعلاه نلاحظ أنه تم تسجيل معدل نمو العملاء خلال الفترة (2020_2023). نلاحظ ان قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين بلغت نسبة قدرها 20,70% في سنة 2020، ليرتفع في سنة 2021 بنسبة 22,07% بالمقارنة مع سنة السابقة، وهذا راجع الى التعافي السوق من ازمة كوفيد-19 و لينخفض في سنتين 2021 و 2023 على التوالي بنسبتي تقدر ب 20,41% و 19,03% و هذا نتيجة اضطرابات في سلسلة التوريد الذي أثر سلبا على رضا العملاء.

3. مؤشرات بعد العمليات الداخلية:

تضم مجموعة من المؤشرات التي تتمثل فيما يلي:

1.3. معدل نمو إنتاجية العامل: يقيس مدى قدرة المؤسسة لتحقيق أهدافها من طرف كل عامل في المؤسسة، فمعدل نمو إنتاجية العامل من خلاله يمكن تقييم مدى مساهمة كل عامل في خلق قيمة داخل المؤسسة، فكلما إرتفعت إنتاجية العامل فهذا دليل على الإستغلال الأمثل للموارد البشرية وانخفاض التكاليف وهو ما يعكس إيجابا على ربحية المؤسسة. ويحسب بالعلاقة التالية:

إنتاجية العامل = القيمة المضافة (قيمة الإنتاج) / إجمالي عدد العمال.

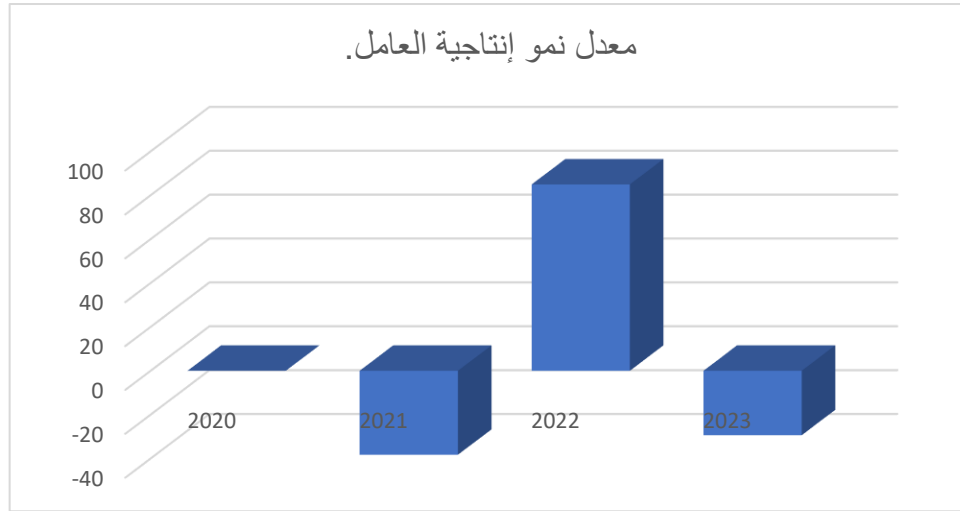
معدل إنتاجية العامل = (إنتاجية العامل (n) - إنتاجية العامل (n-1)) ÷ إنتاجية العامل (n-1) × 100

الجدول رقم (17): معدل نمو إنتاجية العامل (بالدينار).

سنوات	2020	2021	2022	2023
قيمة مضافة	595295842,41	421923344,92	805461229,29	581345731,19
عدد العمال	459	527	544	556
إنتاجية العامل	1296940,83	800613,56	1480627,26	1045585,85
المعدل %	—	-38,27	84,94	-29,38

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على جدول حساب النتائج، مصلحة المستخدمين بالمؤسسة (2020 _ 2023).

الشكل رقم (17): معدل نمو إنتاجية العامل.



المصدر: من مخرجات برنامج EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم (17).

من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (17) أعلاه نلاحظ انه تم تسجيل معدل نمو الإنتاجية العامل خلال (2023-2020)، الذي شهد تقلبات كبيرة بمتوسط قدره 4,322%. ففي سنة 2021 انخفض المعدل بنسبة 38,27% و هذا بسبب انخفاض كبير في إنتاجية كل عام ، و هذا نتيجة مشاكل التعاضدية العامة للعمال، استمرار تأثيرات جائحة كوفيد-19 في سنة 2021 كقيود العمل والاعلاقات الجزئية الذي أدى الى تقليل ساعات العمل، و بعد هذا الانخفاض، شهدت معدل نمو ارتفاع في سنة 2022 بنسبة 84,94% مما يشير الى تحسين في إنتاجية العامل الذي انعكس بزيادة كبيرة في كفاءة الإنتاجية خلال هذا السنة نتيجة الاستثمارات في البنية التحتية لاسيما من خلال مشاريع مثل المحاولات الكهربائية في بلديتي (هوارى بومدين و بني مزلين)، هذه المشاريع مكنت العمال من إنجاز عملهم بكفاءة اعلى و كذلك التعافي من جائحة -كوفيد 19- مما أدى إلى إستدراك المشاريع المتأخرة حيث ساهمت هذه الجهود في تحسين الأداء التشغيلي و يعكس هذا التعافي قدرة سونلغاز على التكيف مع التحديات الخارجية و تحسين الأداء، وقد انخفض في بنسبة (29,38%-) و هذا التراجع نتيجة تكرار انقطاعات الكهرباء بسبب الحوادث منزلية و ظروف جوية بإضافة إلى تأخيرات في إنجاز مشاريع تلك السنة.

2.3. معدل تحسين الإنتاجية: يمكن قياسها عن طريق قياس القيمة المضافة المحقق من طرف المؤسسة، معدل التحسين في الإنتاجية من خلاله يمكن قياس تطور كفاءة العمليات وإظهار مدى فعالية سونلغاز في تبني تقنيات جديدة وتحسين ظروف العمل.

وتحسب بالعلاقة التالية:

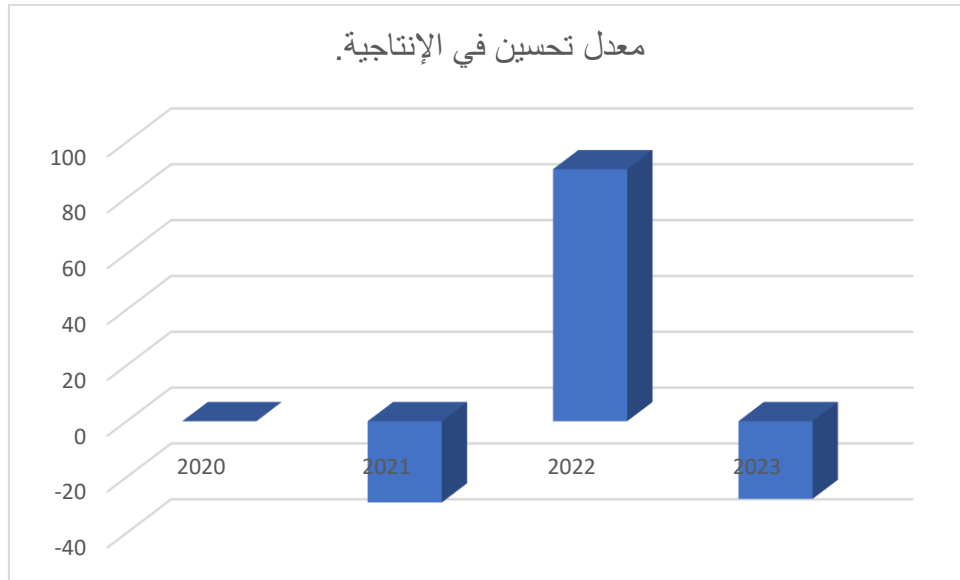
$$\text{التحسين في الإنتاجية} = \frac{\text{القيمة المضافة (n)} - \text{القيمة المضافة (n-1)}}{\text{القيمة المضافة (n-1)}}$$

الجدول (18): تطور التحسين في الإنتاجية (الدينار).

السنوات	2020	2021	2022	2023
القيمة المضافة	595295842,41	421923344,92	805461229,29	581345731,19
المعدل %	—	-29,12	90,26	-27,82

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على جدول حسابات النتائج، مصلحة المالية والمحاسبة (2023_2020).

الشكل رقم (18): معدل تحسين في الإنتاجية.



المصدر: من مخرجات برنامج EXCEL بالإعتماد على الجدول رقم (18).

من خلال الجدول رقم (18) والشكل رقم (18) أعلاه يظهر أن معدل تحسين الإنتاجية شهد تغيرات ملحوظة خلال الفترة (2023-2020). انخفاض في سنة 2021 بنسبة 29,12%.

وهذا يعود الى التدني الكبير في القيمة المضافة وهذا بسبب الخسائر الناتجة عن نقص الاستثمارات في البنية التحتية وكذلك التأخير في انجاز المشاريع، السرقات والاعتداءات بإضافة الى تأثر بجائحة كوفيد-19 الذي تسبب في تعطيل الذي تسبب في تعطيل سلاسل التوريد (غلق استيراد المعدات) ونقص العمالة. أما في سنة (2022) شهد ارتفاعا كبيرا في معدل تحسين الإنتاجية بنسبة 90,26% وهذا راجع الى الارتفاع الملحوظ في القيمة المضافة وكان هذا نتيجة الاستثمارات الكبيرة في البنية التحتية ، ارتفاع معدل الربط بالكهرباء و الغاز في ولاية قلمة مما عكس التحسينات في تغطية و هذه الزيادة ساهمت في تحسين الإنتاجية من خلال تلبية طلبات العملاء ، معالجة المشاكل اللوجستية كتأخير التوريد، رفع الطاقة الكهربائية أدت الى زيادة القدرة الإنتاجية الا انه شهد تدهور حاد في سنة (2023) بنسبة 27,82% نتيجة الاعتداءات و السرقة التي أثرت على كفاءة الشبكات الكهربائية مما قلل من الإنتاجية.

4. مؤشرات الأداء لبعء التعلم والنمو:

تضم مجموعة من مؤشرات والتي تتمثل في:

1.4. معدل التدريب (نسبة المشاركين في التدريب): نسبة الموظفين الذين يخضعون للتدريب سنويا بالنسبة للإجمالي عدد الموظفين. معدل التدريب يمثل مدى إستثمار سونلغاز في تطوير مهارات مواردها البشرية، فكلما إرتفع معدل هذا المؤشر كلما إرتفعت جاهزية العاملين للتكيف مع الظروف التكنولوجية الحديثة وتحسن الأداء وقلة الأخطاء.

وتحسب بالعلاقة التالية:

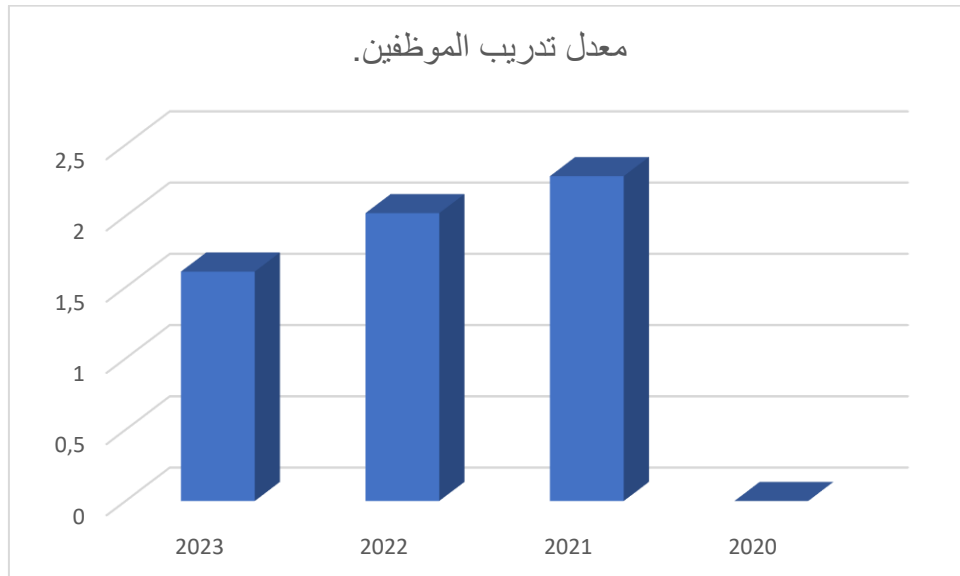
$$\text{معدل تدريب} = (\text{عدد الموظفين المدربين} \div \text{عدد العمال}) \times 100$$

الجدول رقم(19): معدل تدريب الموظفين.

السنوات	2020	2021	2022	2023
عدد الموظفين المدربين	—	12	11	9
عدد العمال	459	527	544	556
المعدل %	—	2,28	2,02	1,61

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة (2020_2023).

الشكل رقم (19): معدل تدريب الموظفين.



المصدر: من مخرجات برنامج EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم (19).

من خلال الجدول رقم (19) و الشكل رقم (19) أعلاه نلاحظ انه تم تسجيل معدل تدريب الموظفين خلال الفترة بين (2020_2023)، حيث شهد المعدل تراجع مستمر و نسبي من 2020 الى 2021 حيث انخفض

من 2،28% الى 2،02%، نتيجة الغاء و تأجيل الدورات التكوينية بسبب جائحة كوفيد-19 ، نتيجة تراجع كبير سنة 2023 بنسبة 1،62% نتيجة انخفاض عدد الدورات التكوينية بسبب الزيادة في عدد العمال و توظيف عمال جدد بمهارات أساسية كافية مما قلل الحاجة الى التدريب الإضافي.

4.2 . معدل نمو التأطير: ويشمل عدد الإطارات المتواجدة على مستوى المؤسسة، فهو يدل على تطور عدد الإطارات في المؤسسة وهو مايعزز جودة التسيير وإتخاذ قرارات صحيحة خصوصا في مستويات الإدارة العليا. ويحسب بعلاقة التالية:

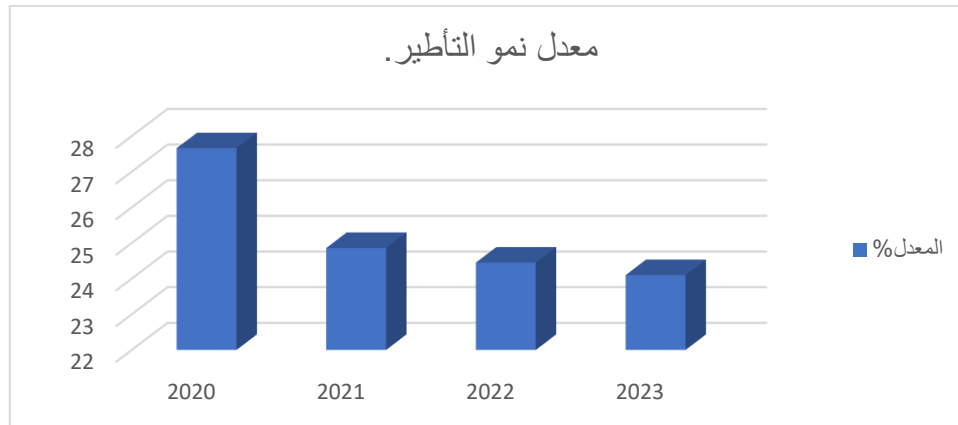
$$\text{معدل نمو التأطير} = (\text{عدد الإطارات} \div \text{إجمالي عدد العمال}) \times 100$$

الجدول رقم (20): معدل نمو التأطير بالمؤسسة.

السنوات	2020	2021	2022	2023
الإطارات	127	131	133	134
عدد العمال	459	527	544	556
المعدل %	27،66	24،86	24،45	24،10

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مصلحة المستخدمين (2020_2023).

الشكل (20): معدل نمو التأطير.



المصدر: من مخرجات برنامج EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم (20).

من خلال الجدول رقم (20) والشكل رقم (20) أعلاه نلاحظ انه تم تسجيل معدل نمو التأطير خلال الفترة (2020-2023) بمتوسط قدره 25،26% ليلبغ اعلى مستوى له في سنة 2020 بنسبة 27،66% و يرجع ذلك الى نقص عدد العمال نتيجة جائحة كوفيد-19 ، و شهدت انخفاضا تدريجيا في السنوات الثلاثة الأخيرة 2021 و 2022 و 2023 بنسب على التوالي 24،86% ، 24،45% ، 24،45% و هي نسب متقاربة نوعا ما و ذلك راجع لإعلان رئيس العام لمؤسسة سونلغاز عن تجميد المؤقت لتوظيف الذي ساهم في تقليل معدل الإطارات بإضافة الى إعادة الهيكلة الشاملة لمؤسسة من خلال دمج الشركات الفرعية

3.4. معدل نمو التوظيف: حيث تتعلق هذه العملية بعدد الافراد الذين اختارتهم المؤسسة على أساس مؤهلاتهم العلمية وكفاءاتهم وخبراتهم وتم توظيفهم في مناصب عمل معينة، فهو يركز على مدى قدرة المؤسسة على توفير مناصب شاغرة مما يؤدي إلى توسيع المؤسسة، حيث يساهم في تلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات ويتم حساب معدل التوظيف من خلال العلاقة التالية:

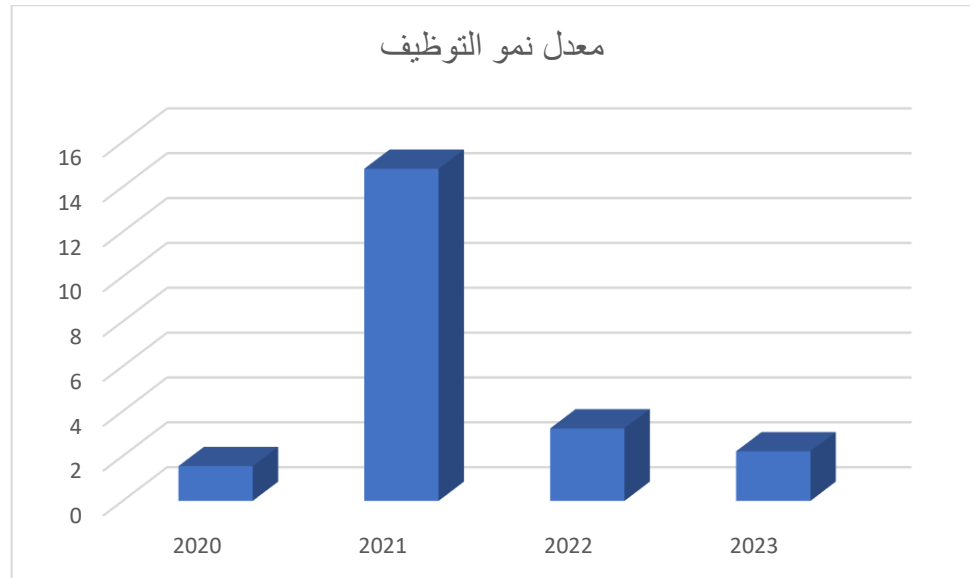
$$\text{معدل نمو التوظيف} = ((\text{عدد الموظفين}(n) - \text{عدد موظفين}(n-1)) \div \text{عدد موظفين}(n-1)) \times 100$$

الجدول رقم (21): معدل نمو التوظيف بالمؤسسة.

السنوات	2020	2021	2022	2023
عدد العمال	459	527	544	556
المعدل %	1,55	14,81	3,23	2,21

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مصلحة المستخدمين (2020_2023).

الشكل رقم (21): معدل نمو التوظيف.



المصدر: من مخرجات برنامج EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم (21).

من خلال الجدول رقم (21) و الشكل رقم (21) أعلاه نلاحظ انه تم تسجيل معدل نمو التوظيف خلال فترة (2020-2023)، بمتوسط قدره (5,45%) ففي سنة 2020 كان معدل نمو التوظيف منخفض بنسبة 1,53%، و هذا راجع الى تفشي جائحة كوفيد-19 حيث اثرت هذه الجائحة على إنجازات سونلغاز و خططها التشغيلية خاصة التوظيف، و كذلك سياسيات التوظيف الصارمة في مؤسسة سونلغاز مثل مستوى التعليم و الخبرة ، ليشهد ارتفاعا كبير في سنة 2021 بنسبة 14,81% حيث ان عملية زيادة التوظيف (عدد العمال) في هذه السنة يكون نتيجة ارتفاع الاستثمارات الذي شمل مشاريع توسيع في ولاية قلمة مثل تعزيز شبكات الكهرباء و الغاز

و تطويرها في المناطق الصناعية و الفلاحية و النائية حيث تطلبت هذه المشاريع عملية توظيف إطارات و عمال جدد لتنفيذها ، ثم شهد انخفاض في سنتين (2022) و (2023) بنسبتي على التوالي تقدر بـ 3,23% و 2,21% و هذا راجع الى عملية تجميد التوظيف مؤقتا بسبب إعادة هيكلة المجمع حيث ركزت على تحسين الكفاءة التشغيلية و الاستفادة من الموارد المتاحة.

4.4. معدل نمو رضا العاملين: يقيس التغير في مصاريف العاملين كرواتب والمكافأة مقارنة بالسنة السابقة، فهو يرتبط بوجود بنية عمل جيدة تحفيزية إيجابية، مايعزز الإنتاجية الجماعية والولاء للمؤسسة.

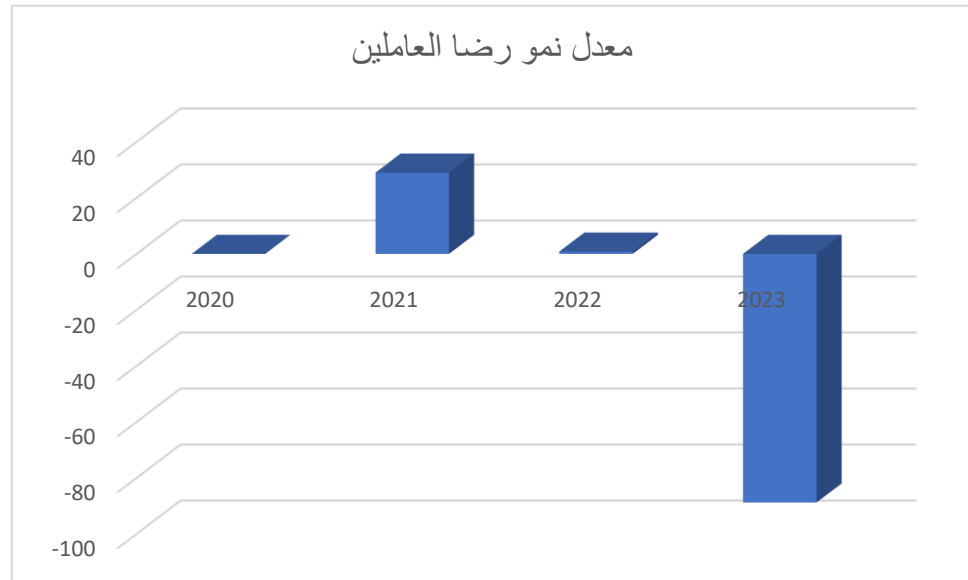
ويحسب بالعلاقة التالية: $\text{معدل نمو رضا العاملين} = \frac{\text{مصاريف العاملين (n)} - \text{مصاريف العاملين (n-1)}}{\text{مصاريف العاملين (n-1)}} \times 100$

الجدول رقم (22): تطور مصاريف العاملين لمؤسسة سونلغاز (الدينار).

السنوات	2020	2021	2022	2023
مصاريف العاملين	-776572138,58	-1001852541,31	-1009957842,18	-113296673,59
المعدل %	—	29,01	0,81	-88,78

الجدول: من اعداد الطالبتين باعتماد على جدول حسابات النتائج، مصلحة المالية والمحاسبة (2020_2023).

الشكل رقم (22): معدل نمو رضا العاملين.



المصدر: من مخرجات برنامج EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم (22).

من خلال الجدول رقم (23) والشكل رقم (23) أعلاه نلاحظ انه تم تسجيل معدل نمو رضا العاملين خلال الفترة (2023-2020)، بمتوسط يقدر بـ 17,74- %، حيث بلغ اعلى مستوى له في سنة 2021 بنسبة 29,01% حيث شهد ارتفاع كبير في مستوى مصاريف العاملين و هذا راجع لتحفيز العمال و هذا مرتبط بتحسين

الأداء بعد جائحة كوفيد-19، تحسينات في بيئة العمل بإضافة الى الارتفاع الكبير في عدد العمال، لينخفض في سنتين (2022) و (2023) على التوالي بنسبة 0,81% و 88,78%- و ذلك راجع بسبب انخفاض مصاريف العاملين نتيجة تراكم المستحقات ، إعادة هيكلة سونلغاز التي تركز على تحسين كفاءة التشغيل و تقليل الانفاق.

5. مؤشر بعد الأداء البيئي والاجتماعي:

1.5. معدل حوادث العمل: يقيس تكرار وقوع الحوادث المرتبطة بالعمل داخل مؤسسة. فمعدل حوادث العمل يعكس مدى التزام المؤسسة بظروف العمل الآمنة، فإنخفاض هذا المعدل يدل على فعالية الأمن والسلامة المهنية، كما يعزز استمرار العمل دون توقف بسبب الإصابات والحوادث المهنية، مما يحسن من الإنتاجية وتقليل التكاليف الغير مباشرة.

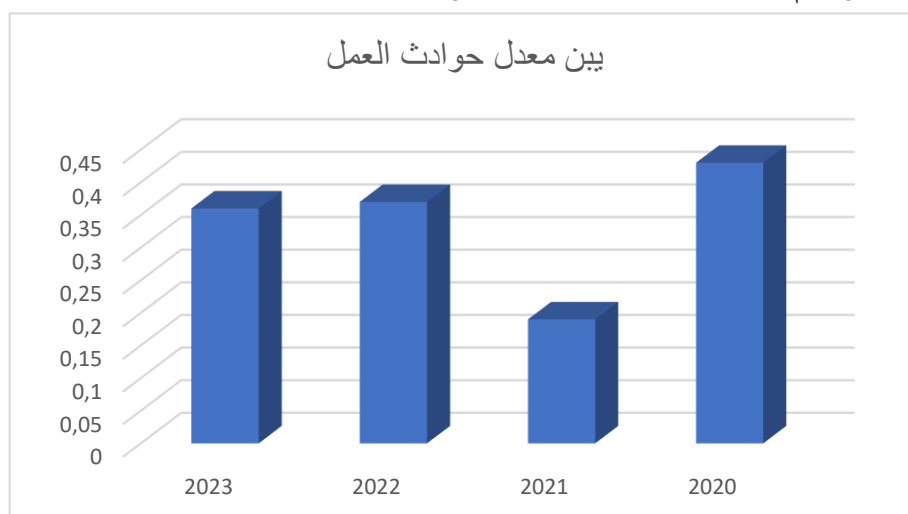
ويحسب بعلاقة: $\text{معدل حوادث العمل} = (\text{عدد حوادث العمل} \div \text{اجمالي عدد العمال}) \times 100$

الجدول رقم (23): معدل حوادث العمل.

السنوات	2020	2021	2022	2023
عدد حوادث العمل	2	1	2	2
عدد العمال	459	527	544	556
المعدل %	0,43	0,19	0,37	0,36

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مصلحة الموارد البشرية (2020_2023).

الشكل رقم (23): معدل حوادث العمل.



المصدر: من مخرجات برنامج EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم (23).

من خلال الجدول رقم (23) والشكل رقم (23) أعلاه نلاحظ أنه تم تسجيل معدل حوادث العمل خلال الفترة (2020-2023) بمتوسط قدره 1,35%، حيث شهد تقلبات طفيفة، ففي سنة 2021 انخفاضا من 0,43% إلى 0,19% وذلك في سنة 2020 رغم زيادة عدد العمال وذلك راجع إلى تحسينات في إجراءات السلامة بعد جائحة كوفيد-19، أما في سنتي 2022 و 2023 شهد ثباتا في عدد الحوادث راجع إلى تعزيز إجراءات السلامة، ارتفاع عدد العمال قلل من الضغط على العمال الذي ساهم في تقليل معدل حوادث العمل.

2.5. معدل العمال ذوي الاحتياجات الخاصة: يقيس هذا مؤشر معدل العمال ذوي الاحتياجات الخاصة نسبة إلى مجموع العمال، فهو يعكس مدى التزام المؤسسة بمبدأ المساواة فبارتفاع هذا المعدل يدل على اندماج المؤسسة السياسة الاجتماعية ويعزز من صورتها كمؤسسة.

وتحسب بالعلاقة التالية:

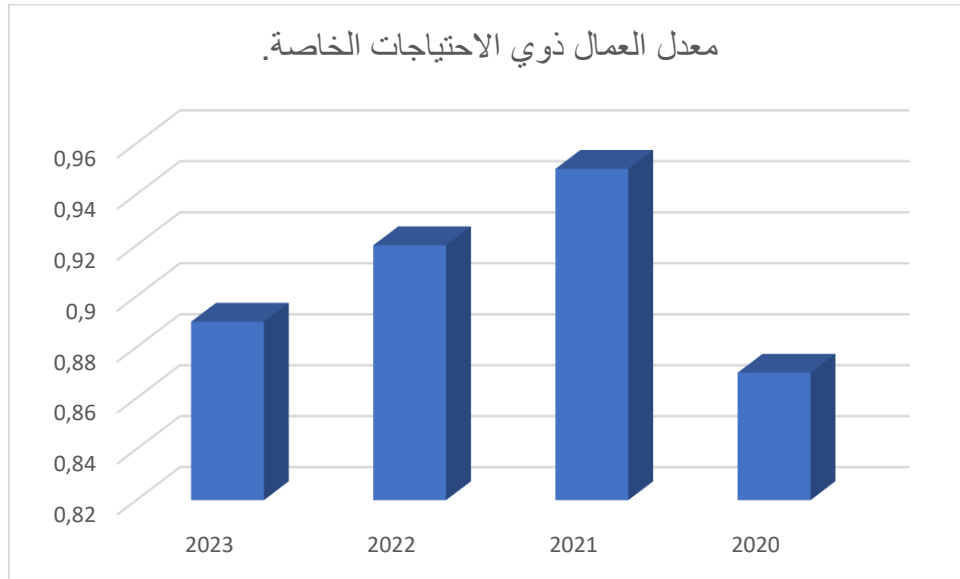
$$\text{معدل العمال ذوي الاحتياجات الخاصة} = (\text{عدد العمال ذوي الاحتياجات الخاصة} \div \text{إجمالي عدد العمال}) \times 100$$

الجدول رقم (24): معدل العمال ذوي الاحتياجات الخاصة.

السنوات	2020	2021	2022	2023
عدد العمال ذوي الاحتياجات الخاصة	4	5	5	5
عدد العمال	459	527	544	556
المعدل %	0,87	0,95	0,92	0,89

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مصلحة الموارد البشرية (2020_2023).

الشكل رقم (24): معدل العمال ذوي الاحتياجات الخاصة.



المصدر: من مخرجات برنامج EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم (24).

من خلال الجدول رقم (24) والشكل رقم (24) أعلاه نلاحظ انه تم تسجيل معدل ذوي الاحتياجات الخاصة خلال الفترة (2020-2023)، بمتوسط قدره 0,90%، الذي شهد تقلبات طفيفة، حيث ارتفع من 0,87%، في سنة 2020 الى 0,95% رغم ارتفاع عدد العمال الملحوظ، و هذا راجع الى صعوبات دمج هذه الفئة و نقص برامج التدريب المخصصة لهذه الفئة، حيث شهد عدد العمال ثبات (5 عمال) منذ 2021 إلى 2023، نتيجة إعادة هيكلة الشاملة التي ركزت على ترشيد النفقات، ارتفاع مشاريع الاستثمارية، و توسيع البنية التحتية وهذه المشاريع تحتاج إلى عمال ذو لياقة بدنية عالية.

3.5. معدل التغطية بالأجهزة كاشف أحادي أكسيد الكربون: تقيس نسبة تركيب أجهزة كشف أحادي أكسيد الكربون في المنازل وتأثيرها على تقليل التلوث، معدل التغطية بأجهزة كاشف أحادي أكسيد الكربون فهو يعكس وعي المؤسسة في حماية زبائنهم، فإرتفاع هذا المعدل يدعم سمعة سونلغاز وولاء زبائنهم ورفع مستوى الثقة وتقليل المخاطر الاجتماعية. ويحسب بالعلاقة التالية:

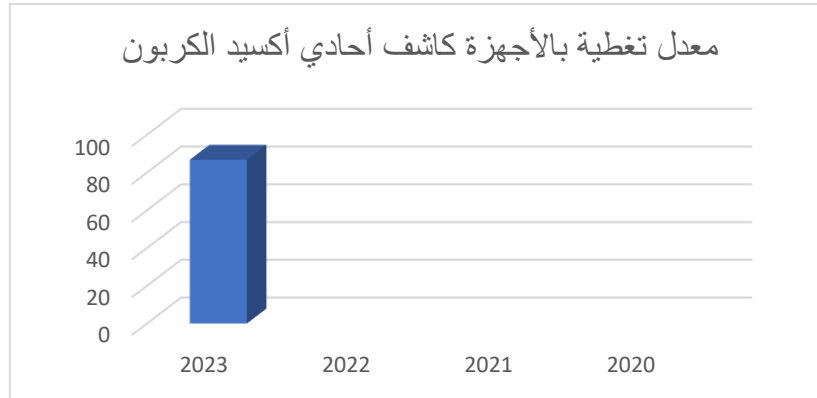
معدل تغطية بالكاشف أحادي أكسيد الكربون = (عدد الأجهزة الكواشف المركبة ÷ عدد الزبائن المعنيين بالعملية) × 100

الجدول رقم (25): معدل تغطية بالأجهزة كاشف أحادي أكسيد الكربون.

السنوات	2020	2021	2022	2023
عدد الأجهزة الكواشف المركبة	-	-	-	254410
عدد العملاء المعنيين بالعملية	-	-	-	146624
المعدل %	-	-	-	86,76

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية (2020_2023).

الشكل رقم (25): معدل تغطية بالأجهزة كاشف أحادي أكسيد الكربون



المصدر: من مخرجات برنامج EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم (25).

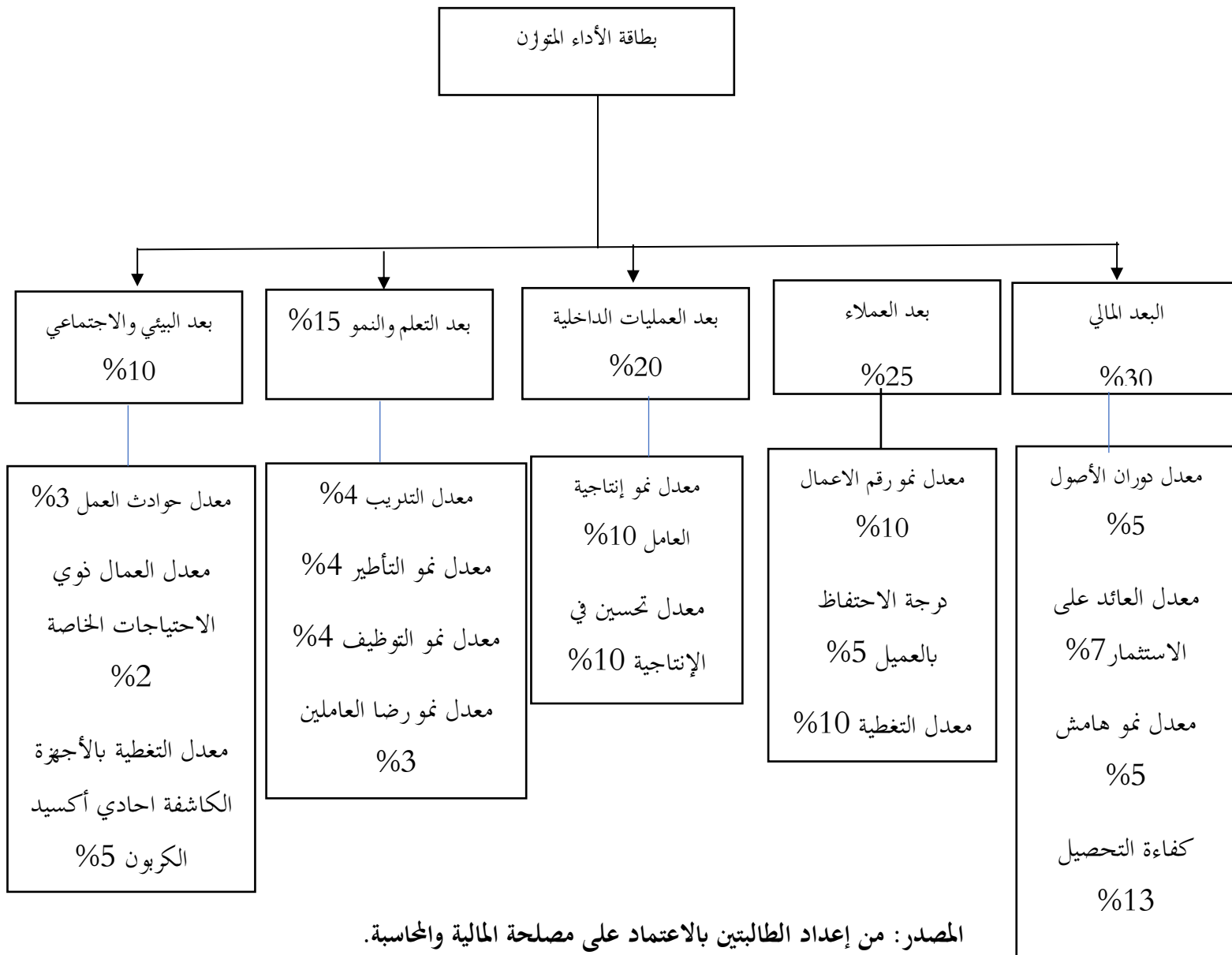
من خلال الجدول رقم (25) والشكل رقم (25) أعلاه نلاحظ انه تم تسجيل معدل تغطية بالكاشف أحادي أكسيد الكربون خلال الفترة (2020_2023)، ففي سنوات من 2020 الى 2022 لم يتم تركيب أي كاشف وذلك راجع إلى أن بداية هذا مشروع كانت خلال سنة 2023 فقد شهدت هذه السنة ارتفاعا كبيرا في عدد الأجهزة المركبة ليصل الى 86,76% حيث يحتوي كل بيت على جهازين وهذا نتيجة إرتفاع عدد الأعطال و الحوادث الناتجة عن تسرب الغاز، التحسينات في البنية التحتية مما قد يقلل من مخاطر تسرب الغاز و كذلك نتيجة زيادة الطلب على الغاز مما يعكس اهتمام مؤسسة سونلغاز بسلامة و المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الثاني: تحديد وزن وهدف كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

1. تحديد الأوزان:

لقد تم توزيع وتحديد الأوزان على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، بحسب أهميتها في بلوغ أهداف المؤسسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (26): تحديد وزن (أهمية) ابعاد بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مصلحة المالية والمحاسبة.

2. الأهداف التي ترغب مؤسسة سونلغاز الوصول إليها

ويمكن تلخيصها في جدول التالي:

الجدول رقم (26): الأهداف التي ترغب مؤسسة سونلغاز الوصول إليها.

البعد	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات والمقاييس	النسبة
البعد المالي	● زيادة كفاءة استخدام الأصول	● معدل دوران الأصول	%50
	● تحقيق أقصى عائد من الاستثمارات	● معدل العائد على الاستثمار	%60
	● زيادة ربحية العملية وتقليل التكاليف	● معدل نمو هامش الربح	%50
	● ضمان استدامة السيولة المالية	● كفاءة تحصيل الفواتير	%80
بعد العملاء	● تحقيق نمو مستدام في الإيرادات	● معدل نمو رقم الأعمال	%50
	● زيادة ولاء ورضا الزبائن من خلال تحسين جودة الخدمات	● درجة الاحتفاظ بالعميل	%70
	● تحقيق تغطية شاملة لخدمات الغاز والكهرباء	● معدل التغطية بالغاز والكهرباء	
بعد العمليات الداخلية	● تطوير كفاءة الموارد البشرية وتحسين الأداء الفردي	● معدل نمو إنتاجية العامل	%60
	● تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف	● معدل التحسين في الإنتاجية	%60
بعد التعلم والنمو	● تعزيز الكفاءة للموظفين	● معدل التدريب	%50
	● تعزيز القدرات القيادية وتحسين مستوى التسيير	● معدل نمو التأطير	%50
	● داخل المؤسسة	● معدل نمو التوظيف	%60
	● مواكبة التوسع المؤسسي واستقطاب وتوظيف الكفاءات جديدة	● معدل رضا العاملين	%40
	● تحسين بيئة العمل وتحقيق رضا وظيفي اعلى لضمان الاستقرار والأداء الجيد		
بعد البيئي والاجتماعي	● تقليل من المخاطر المهنية	● معدل حوادث العمل	%20
	● تطبيق مبدأ المساواة في فرص العمل	● معدل العمال ذوي الاحتياجات الخاصة	%20
	● تحسين صورة المؤسسة	● معدل التغطية بالأجهزة	%60

المبحث الرابع: إعداد بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سونلغاز - قائمة -

بعد التعرف على أدوات مراقبة التسيير المطبقة في مؤسسة سونلغاز، وبعد تحديد مؤشرات ومقاييس كل بعد من الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن، سنتطرق في هذا المبحث الى تحديد أوزان وأهداف كل بعد من أبعاد البطاقة، بإضافة الى بناء ووضع نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سونلغاز.

المطلب الأول: بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سونلغاز-ولاية قائمة-

بناء على ما سبق يمكن وضع نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سونلغاز-قائمة- والتي تعتمد على خمسة أبعاد ويحتوي كل بعد على مجموعة من المؤشرات المقترحة في تقييم الأداء المؤسسة محل الدراسة والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (27): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سونلغاز - ولاية قائمة -

الأبعاد	المؤشرات	الوزن %	الهدف %	المنجز فعلا %				النتيجة النهائية %			
				2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
البعد المالي	معدل دوران الأصول	5%	50	20.70	22,07	20,41	19,06	2,07	2,21	2,04	1,91
	معدل العائد على	7%	60	-5.65	-8,20	-0,99	-11,90	-0,66	-0,96	0,11	-1,39
	معدل نمو هامش الربح	5%	50	-27.34	-37,15	4,82	6,25	-2,73	-3,72	-0,48	-0,63
	معدل كفاءة التوصيل	13	80	54	74.10	81%	74	8,78	12,04	13,16	12,03
	الأداء المالي	30	-	-	-	-	-	7,46	9,57	14,61	11,92
	معدل نمو الأعمال	10	80	-	5,15	1,45	-0,84	-	0,64	0,18	-0,11
بعد العملاء	درجة الإحتفاظ بالعميل	5	60	-	5,17	4,92	6,25	-	0,43	0,41	0,52
	معدل التغطية	10	70	4,90	5,22	5,18	6,83	0,7	0,75	0,74	0,98
	أداء العملاء	25	-	-	-	-	-	0,7	1,82	1,33	1,39
	معدل نمو إنتاجية العامل	10	60	-	-33,27	84,94	-29,38	-	-6,38	14,16	-4,89
بعد العمليات الداخلية	معدل تحسين في الإنتاجية	10	60	-	-29,12	90,26	-27,82	-	-4,85	15,04	-4,64
	أداء العمليات الداخلية	20	-	-	-	-	-	-	-11,23	29,2	-9,53

الفصل الثالث إعداد بطاقة الأداء المتوازن ودور أبعادها في تقييم أداء مؤسسة سونلغاز

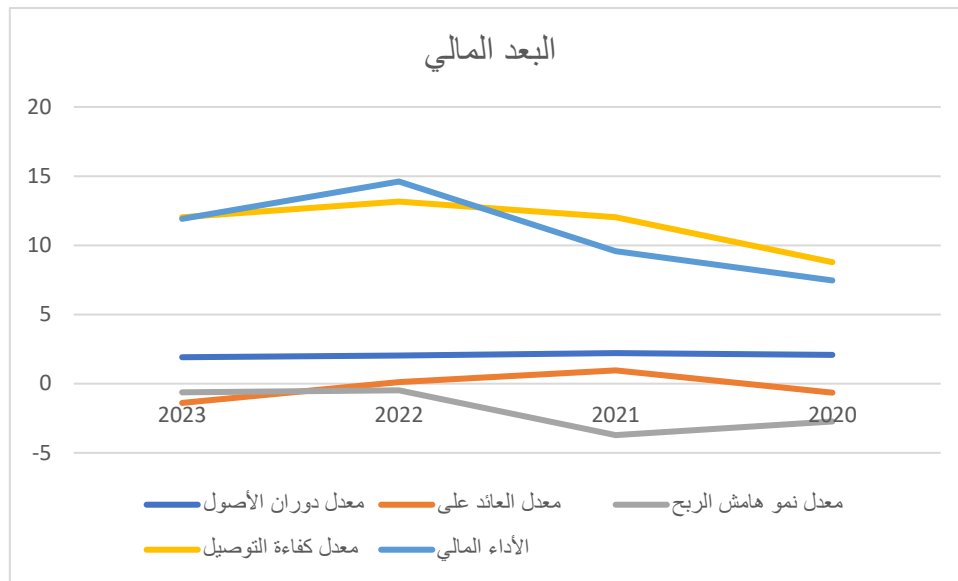
0,13	0,16	0,18	-	1,61	2,02	2,28	-	50	04	معدل التدريب	بعد التعلم والنمو
1,93	1,96	1,99	2,21	24,10	24,45	24,86	27,66	50	04	معدل نمو التأطير	
0,15	0,22	0,99	0,10	2,21	3,23	14,81	1,55	60	04	معدل نمو التوظيف	
-6,66	0,06	2,18	-	-88,78	0,81	29,01	-	40	03	معدل نمو رضا العاملين	
-4,45	2,4	5,34	2,31	-	-	-	-	-	15	أداء التعلم والنمو	
0,05	0,06	0,03	0,06	0,36	0,37	0,19	0,43	20	03	معدل حوادث العمل	البعد البيئي والاجتماعي
0,09	0,09	0,09	0,08	0,89	0,92	0,95	0,87	20	02	معدل العمال ذوي الإحتياجات الخاصة	
7,23	-	-	-	86,76	-	-	-	60	05	معدل التغطية بالأجهزة	
7,37	0,15	0,12	0,15	-	-	-	-	-	10	أداء البعد البيئي والاجتماعي	
6,7	47,69	5,62	10,62	-	-	-	-	-	100	الأداء الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على شكل الأوزان رقم (26)، وجدول الأهداف رقم (26)

بالإضافة إلى المؤشرات السابقة.

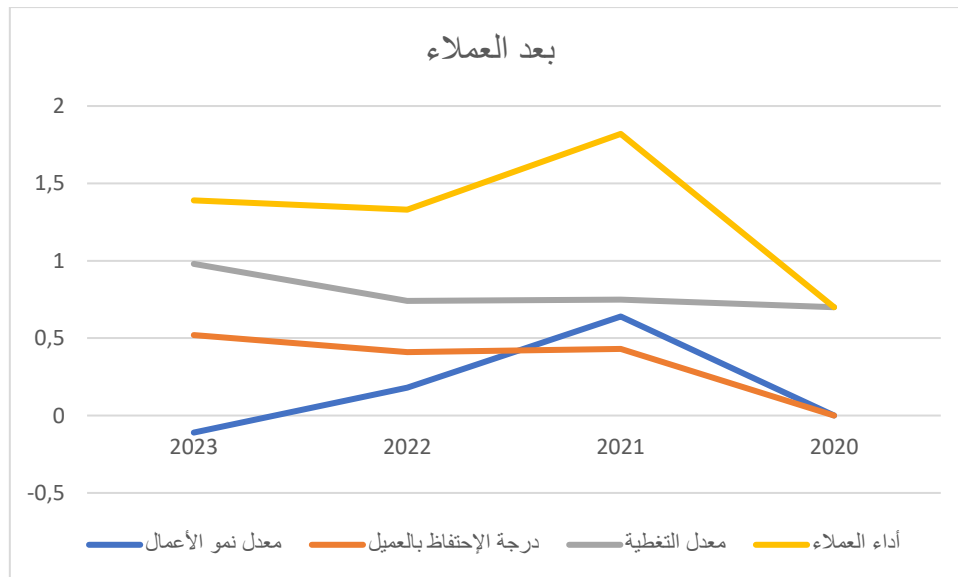
التمثيل البياني لنتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة سونلغاز -بولاية قالة-(2020-2023):

شكل الرقم (27): تطور مؤشرات البعد المالي لمؤسسة سونلغاز-ولاية قالة-



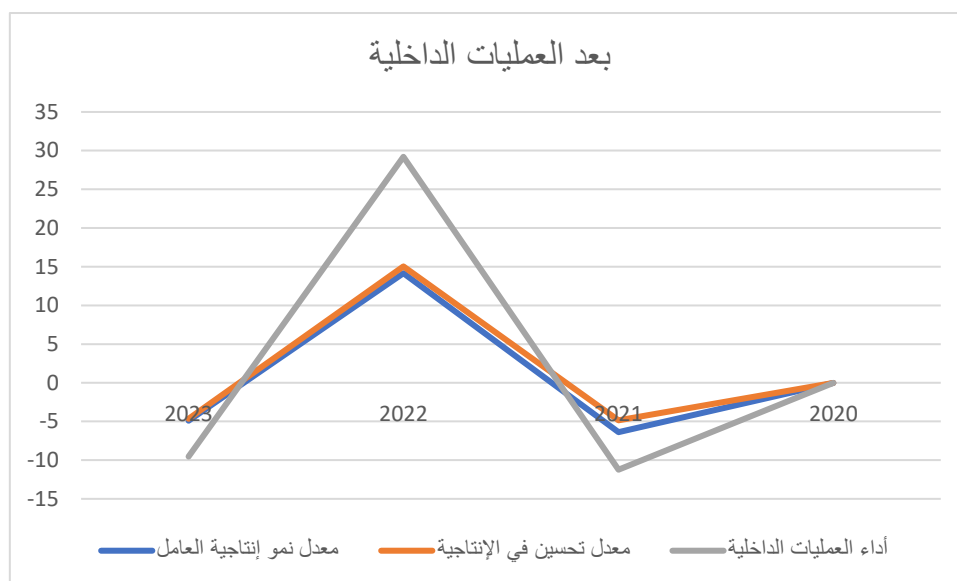
المصدر: مخرجات ال EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم (27).

الشكل رقم (28): تطور مؤشرات بعد العملاء سونلغاز - ولاية قالمة-



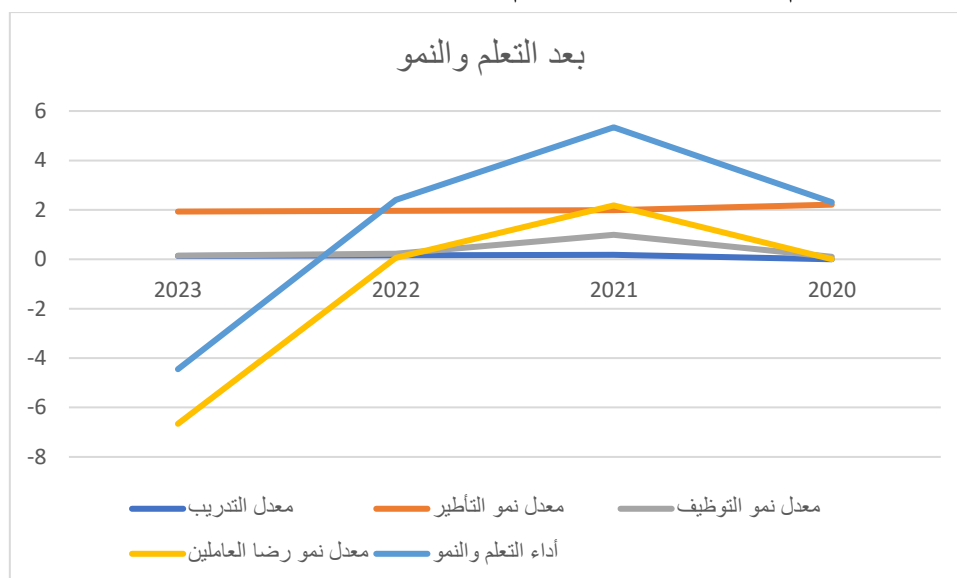
المصدر: مخرجات ال EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم (27).

الشكل رقم (29): تطورات مؤشرات بعد العمليات الداخلية لمؤسسة سونلغاز-ولاية قالمة-



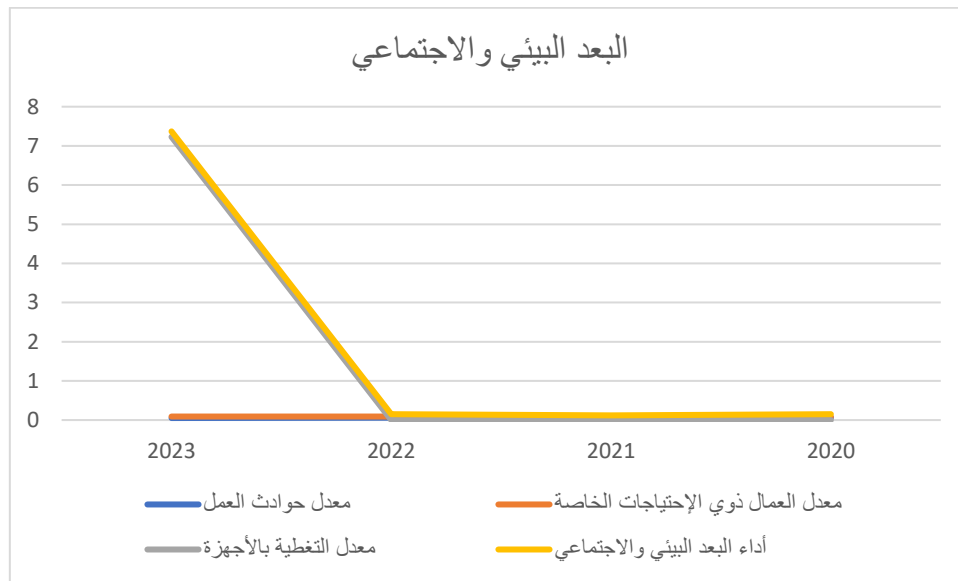
المصدر: مخرجات ال EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم (27).

الشكل رقم (30): تطور بعد التعلم والنمو لمؤسسة سونلغاز - ولاية قالملة-



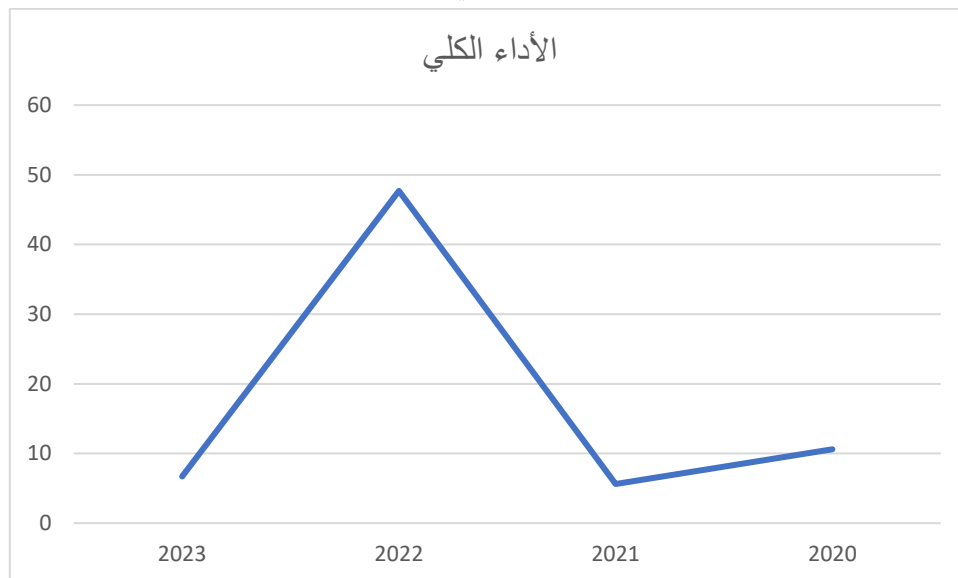
المصدر: مخرجات ال EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم (27).

الشكل رقم (31): تطور بعد البيئي والاجتماعي لمؤسسة سونلغاز - ولاية قالة -



المصدر: مخرجات ال EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم (27).

الشكل رقم (32): تطور الأداء الكلي لمؤسسة سونلغاز-ولاية قالة-.



المصدر : مخرجات ال EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم (27).

المطلب الثاني: تحليل وشرح نتائج بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة سونلغاز-قائمة-(2020-2023):

بعد تقديم نموذج بطاقة الأداء المتوازن للتطبيق الميداني لمؤسسة سونلغاز والوصول إلى النتائج النهائية سيتم فيما يلي شرح هذه النتائج وتحليلها وفق كل بعد من الأبعاد الخمسة للبطاقة:

1/ البعد المالي:

من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها في بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بمؤسسة سونلغاز- قائمة-، نلاحظ أن هذا البعد حقق نتائج إجمالية ضعيفة ومتقلبة خلال سنوات الدراسة(2020-2023)، حيث بلغت النتيجة النهائية سنة 2020 ب 7.46%، أي ما يقارب نصف الوزن المتقدم لهذا البعد ما يشير إلى ضعف الأداء المالي خلال السنة، لكن مع مرور السنوات عرف هذا المؤشر تحسن ملحوظ حيث قدرت القيمة المالية سنة 2021 ب 9,57%، ثم ارتفعت إلى 14,61% سنة 2022، لتبلغ 11,92% سنة 2023 يعود هذا إلى محاولات المؤسسة في تحسين فعالية إستخدام أصولها وتحقيق نوع من الاستقرار المالي، غير أن الانخفاض الطفيف سنة 2023 مقارنة ب سنة 2022 يشير إلى سوء التسيير المالي بالإضافة إلى تأثير المؤسسة بعوامل خارجية مثل تقلب أسعار الطاقة وأزمات تمويلية.

بالنسبة لأداء البعد المالي كان غير مقبول حيث كان أقل من وزن البعد ب 40% في جميع السنوات.

2/ بعد العملاء:

من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها في بطاقة الأداء المتوازن تبين أن هذا البعد حقق تحسن ملحوظ سنة 2021 مقارنة بسنة 2020 حيث ارتفع من 0,70% إلى 1,82% على التوالي، وهو ما يعكس تطورا في سياسة خدمة الزبائن، غير أن هذا التطور لم يحافظ عليه، حيث تراجع الأداء ستة 2022 إلى 1,33% سنة 2023 قدر ب 1,39% وهو ما يشير إلى أن المؤسسة واجهت صعوبات في الحفاظ على نفس مستوى الجودة في خدمة العملاء.

بالنسبة لأداء بعد العملاء فهو بعيد كل البعد عن وزن البعد 25% في جميع السنوات.

3/ بعد العمليات الداخلية:

من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها في البطاقة تبين أن هذا البعد حقق نتيجة إجمالية جيدة خلال سنة 2022 قدرها 29,20% مقارنة مع السنة السابقة وهذا لزيادة القيمة المضافة، ثم نلاحظ انخفاض ملحوظ سنة 2022 قدر ب 9,53%- وهذا بسبب انخفاض القيمة المضافة، نقص اليد العاملة المؤهلة، هذه العوامل أدت إلى انخفاض كل من معدل إنتاجية العامل ومعدل تحسين الإنتاجية والتي بدورها تؤثر على هذا البعد.

بالنسبة لأداء بعد العمليات الداخلية فهو غير مقبول إطلاقا حيث حقق نتائج ضعيفة إلى متوسطة من إجمالي وزن البعد المقدر ب 20% في جميع السنوات.

4 / وفق بعد التعلم والنمو:

نلاحظ من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها في بطاقة الأداء المتوازن أن هذا البعد حقق نتائج ضعيفة وبعيدة كل البعد عن وزن البعد المقدر ب 15 % إذ تتراوح ما بين -4,45 % كأدنى قيمة و 5,34 % كأعلى قيمة خلال السنوات الأربعة، وهذا راجع إلى ضعف في التدريب والتكوين المستمر، وبالتالي انخفاض عدد المؤطرين وبالتالي عدم تحقيق رضا العاملين وانخفاض عدد الموظفين من سنة إلى أخرى. بالنسبة لأداء هذا البعد فهو ضعيف جدا وغير مقبول، حيث حقق نتائج ضعيفة من إجمالي وزن البعد المقدر ب 15 % في جميع السنوات.

5 / وفق البعد البيئي والاجتماعي:

من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها في البطاقة تبين أن هذا البعد حقق نتيجة إجمالية ضعيفة من خلال السنوات من 2020 إلى 2022 قدرت ب 0,15 %، 0,12 % و 0,15 % هذا راجع إلى التغطية الضعيفة بالأجهزة حيث شهدت سنة 2023 تحسن كبير قدره 7,37 % بسبب التحسن في التغطية بالأجهزة واقتناء أجهزة لحماية البيئة وانخفاض حوادث العمل وإجراء حملات تحسيسية وتكوينات ونشر الثقافة البيئية داخل المؤسسة.

بالنسبة لأداء هذا البعد فهو ضعيف وغير مقبول، حيث حقق نتائج إجمالية ضعيفة من إجمالي وزن البعد 10 % في جميع السنوات.

• مستوى الأداء الكلي لمؤسسة سونلغاز -قائمة :-

من خلال بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سونلغاز نلاحظ أنه تم تحقيق أفضل أداء للمؤسسة خلال سنة 2022 حيث بلغ الأداء الكلي 47,69 % نتيجة تحسن كل من أداء العملاء وأداء العمليات الداخلية، ليتراجع الأداء الكلي سنة 2023 بمعدل قدره 6,6 % بسبب تدهور الوضع المالي وأداء العمليات الداخلية. ويمكن القول إن الأداء الكلي لمؤسسة سونلغاز خلال السنوات الأربعة غير مقبول لأنه بعيد كل البعد عن الوزن الكلي 100 %.

وهنا تظهر أهمية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة في تحديد أسباب انخفاض وارتفاع الأداء الكلي، على عكس الأدوات التقليدية التي تعتمد على البعد المالي فقط، وهذا راجع أن بطاقة الأداء المتوازن تعتمد على مؤشرات مالية وأخرى غير مالية وهي لا تهمل أي جانب أو مقاييس الذي يساهم في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

تعتبر مراقبة التسيير أحد أهم الأدوات الفعالة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة على مستوى مختلف مستوياتها، حيث تعتمد مراقبة التسيير على أساليب وأدوات مختلفة لمتابعة العمليات داخل المؤسسة ومن بين هذه الأدوات التقليدية والحديثة التي من بينها بطاقة الأداء المتوازن.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات الحديثة في مراقبة التسيير والتي ظهرت مؤخراً نتيجة التطورات المتسارعة والتقدم التكنولوجي، حيث تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات التي جاءت نتيجة العجز في الأدوات التقليدية لتقييم أداء المؤسسة التي كانت لا تراعي الجوانب الغير المالية وهذا ما أدى إلى البحث عن أسلوب جديد يأخذ بعين الاعتبار الجوانب المالية والغير المالية في تقييم الأداء.

من هذا المنطلق فالهدف من هذه الدراسة هو اعداد على بطاقة الأداء المتوازن والتعرف على مدى مساهمتها في تقييم أداء مؤسسة سونلغاز.

مما سبق إختبار الفرضيات المطروحة واستخراج النتائج كيما يلي:

1. إثبات صحة الفرضيات أو نفيها:

الفرضية الفرعية الأولى:

يعتبر الهدف من تقييم المؤسسة هو قياس وتحليل مدى فعالية وكفاءة العمليات والموارد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كما يهدف الى تحسين جودة التسيير وإتخاذ قرارات إستراتيجية وتحقيق النجاح المستدام. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:

تعتمد المؤسسة على أدوات تقليدية وأخرى حديثة المتمثلة في: لوحة القيادة، المحاسبة التحليلية، والموازنة التقديرية بإعتبار هذه الأدوات تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

. الفرضية الفرعية الثالثة:

. يؤثر البعد المالي على المؤسسة من خلال تحسين التحصيل وتقليل التكاليف التشغيلية ويدعم الاستدامة المالية، أما بعد العملاء فيساهم في رفع رضا الزبائن والتقليل من الشكاوي، وبالنسبة لبعدها العمليات الداخلية فهو يعمل على تحسين سير العمل مما يؤدي إلى التقليل من الأعطال أما بعد التعلم والنمو فهو يضمن جاهزية الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة، أما البعد البيئي والاجتماعي يؤثران بشكل مباشر على المجتمع والبيئة، وهذا ما يؤثر على تقييم الأداء الكلي.

وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

2. نتائج الدراسة:

- تعتبر عملية تقييم الأداء ضرورية في المؤسسة كونها تمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة والضعف كما تساهم في تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة.
- تعد مراقبة التسيير من الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية كونها تسمح بالكشف المبكر عن الانحرافات مما يمكن المؤسسة من إتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب.
- تسمح بطاقة الأداء المتوازن بتحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس عبر أبعاد رئيسية: البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئي والاجتماعي.
- ساعدت بطاقة الأداء المتوازن على كشف الأخطاء والانحرافات التي تعاني منها المؤسسة ما قدمه كل بعدا.
- عدم الاهتمام مسيري المؤسسة بطاقة الأداء المتوازن بالرغم من الأهمية الكبيرة التي تكتسيها.

3/ التوصيات:

1.3. بناء على النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات على أساس كل بعد:

- بالنسبة للبعد المالي نقترح على المؤسسة ما يلي:
 - ✓ تحسين استغلال الأصول الثابتة.
 - ✓ تحسين الكفاءة في استخدام الأصول.
 - ✓ تحقيق نسبة مردودية عالية.
 - ✓ تحسين نظام التنبؤ المالي
- بالنسبة للبعد العملاء نقترح على المؤسسة ما يلي:
 - ✓ تحسين قنوات الاتصال.
 - ✓ تطوير نظام إدارة الشكاوى عن البرامج الحديثة.
 - ✓ الاستفادة من تكنولوجيا من اجل تعزيز خدمة العملاء.
- بالنسبة للبعد العمليات نقترح على المؤسسة ما يلي:
 - ✓ الرقمنة المتكاملة للعمليات التشغيلية.
 - ✓ انشاء فرق تدخل متعددة المهام.
 - ✓ تدريب دوري إلزامي للفرق الميدانية.
- بالنسبة للبعد للتعلم والنمو نقترح على المؤسسة ما يلي:
 - ✓ تحسين إدارة الوقت وجودة التدخلات التقنية.
 - ✓ دعم التدريب والتكوين بشكل مستمر.

✓ تحسين التنسيق بين الوحدات التقنية والإدارية.

● بالنسبة للبعد البيئي والاجتماعي:

✓ توجه نحو الاستثمار في الطاقة المتجددة.

✓ تكثيف حملات التوعية من مخاطر تسرب الغاز والأعطاب الناجمة عن الكهرباء، بإضافة الى توسيع نطاق تركيب أجهزة الكاشف أحادي أكسيد الكربون.

✓ استخدام التكنولوجيا في تطوير وسائل الحماية وسلامة المهنة.

✓ دعم أكثر الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة من خلال توظيفهم وتقديم تكوينات الخاصة بهم في بيئة ملائمة لهم.

2.3. كتوصية لبعء الأداء الشامل: ضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري شامل لتحقيق التوازن بين الأهداف ودمجها ضمن ثقافة المؤسسة.

4/ آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية للموضوع ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها نستطيع أن نطرح مجموعة من المواضيع يمكن أن تكون آفاق مستقبلية للبحث:

- بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة من أدوات مراقبة التسيير في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة. دراسة مقارنة مجموع مؤسسات.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. أثمار عبد الرزاق محمد، استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
2. احمد حسين على حسين، "الموازنات"، دار التعليم الجامعي، القاهرة، مصر، 2018.
3. أحمد محمد نور، شحاته السيد شحاته، مبادئ المحاسبة المالية، دار الجامعية، القاهرة، مصر، 2008.
4. احمد يوسف دودين، "بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال"، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010.
5. إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، "محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
6. ايتن محمود سامح المرجوشي، "تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية"، دار النشر للجامعات، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2008.
7. بويقوب عبد الكريم، أصول المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، طبعة 1999، بن عكنون، الجزائر، 1999.
8. حسن راوية، محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية-تنمية المديرين - تقييم الأداء - المتغيرات البيئية - تعويضات الأفراد"، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014.
9. حكمت رشيد سلطان، هنار إبراهيم أمين بامرني، "إدارة الإنتاج والعمليات ونظم التصنيع المعاصرة والمتكاملة"، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2022، بدون صفحة .
10. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الوراق للنشر والتوزيع، ط2، بدون بلد، 2011.
11. داليدا محمد عادل الدوياتي، أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء وإدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء التنافسي للبنوك، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2017.
12. سليمان زيدان، "إدارة الجودة الشاملة. الجزء الأول: الفلسفة ومداخل العمل"، المنهل للنشر والتوزيع، بدون بلد، 2010.
13. صالح سليم الحموري، رولا نايف المعايطه، إدارة الموارد البشرية دليل علمي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
14. صلاح حواس، المحاسبة العامة حسب المخطط الحاسبي الوطني، غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر، الجزائر، 2008.

15. طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية متكاملة، الدار الإسكندرية، مصر، 2006.
16. عاشور كنوش، المحاسبة العامة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
17. عاطف جابر طه، قضايا علمية معاصرة في الموارد البشرية، دار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، مصر، 2013.
18. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن [مدخل معاصر لقياس الأداء الإستراتيجي]، مكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2009.
19. عبد الرحيم زاهر، تسويق وترويج الخدمات في المؤسسات، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2024.
20. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين، "نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة"، المنهل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بدون بلد، 2014.
21. كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين، 2018.
22. ليث سعد الله حسين، "تحليل وتصميم نظم المعلومات مداخل ومنهجيات أدوات وتقنيات"، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.
23. ليندة معزوي وآخرون، "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
24. مجموعة مؤلفين-الحارث النبهان-، "قياس الأداء"، شركة العبيكان للتعليم، الرياض، السعودية، 2011.
25. محسن بن حفيظ باعمر، منهجية كايزن اليابانية، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2017.
26. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، التخطيط الإداري، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، السودان، 2020.
27. محمد بربري، محاسبة التحليلية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
28. محمد عبد الفتاح العثماني، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2009.
29. محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال. قياس الأداء المتوازن، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
30. محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012-2013.
31. مصطفى يوسف كافي، "إدارة الأداء"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
32. مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.

قائمة المصادر والمراجع

33. مفلح محمد عقل، "مقدمة في الإدارة المالية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
34. نضال محمود الرمحي، المحاسبة الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
35. هاشم حمدي الرضا، "الإدارة بالأهداف"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
36. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
37. وهيبه مقدم، "الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة"، دار التعليم الجامعي، الجزائر، الجزائر، 2020.
38. يزيد تفرات، "محاسبة التكاليف ودورها في تقييم الأداء"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.

المجلات:

1. إبراهيم مسلم، قراءة في أهم المفاهيم الحديثة الخاصة بالمحاسبة الإدارية للمؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 08، جامعة الجلفة، الجزائر، بدون سنة.
2. أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 19، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2013.
3. بشير عبید بوعزة، بوحوص بوشیخي، "محاكاة تطبيق نظام الموازنات التقديرية—دراسة حالة مصنع رونو الجزائر—"، مجلة دفاتر بواذكس، المجلد 12، العدد 01، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، 2023.
4. بن بلقاسم سفيان، الواحشي وردة، بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، المجلد 23، العدد 02، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.
5. بوجنالن خالدية، محاولة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة دفاتر بواذكس، المجلد 10، العدد 09، جامعة ابن خلدون تيارت الجزائر، 2018.
6. الحاج مسكين، خليفة يعقوبي، جودة نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومتطلبات تطبيقه في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر، الجزائر، 2021.
7. حمزة بن خليفة، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 10، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.
8. رامز رمضان محمد حسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة—دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 10، العدد 04، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر، 2019.

قائمة المصادر والمراجع

9. رحمة سكينه، خشعي عفاف، مساهمة نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل لمؤسسة صيدال، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 02، جامعة الوادي، الجزائر، 2023.
10. رفيقة خروش، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
11. زهرة زياني، فاطمة بودية، "تقييم الأداء في المؤسسات الخدمية باستخدام أسلوب تحليل البيانات المغلفة: جامعة الشلف نموذجا، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 01، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -، الجزائر، 2019.
12. زينب بوغازي، سليمة رقاد، "لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 06، العدد 01، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، الجزائر، 2021.
13. سليمان ناصر، "التسيير البنكي (إدارة البنوك)"، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2019.
14. صالح سليم الحموري، رولا نايف المعايطه، إدارة الموارد البشرية "دليل علمي"، كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
15. صفاء لشهب، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة ورفع كفاءتها، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2009.
16. عبد الفتاح سعيد السرطاوي، عادل عيسى حسان، "التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية في فلسطين: حالة شركات الأدوية المدرجة في بورصة فلسطين للفترة ما بين (2010-2017)"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2019.
17. عبد المالك بوركوة، حمزة رملي، تقييم أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر باستخدام نموذج DUPONT للعائد على حقوق الملكية، مجلة أوراق اقتصادية، العدد 03، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة - الجزائر، 2018.
18. عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، "التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
19. عميروش عربان، بوسبعين تسعديت، دور نظام المحاسبة التحليلية في تسيير ومراقبة المؤسسات الجزائرية - دراسة تطبيقية على مؤسسة -SARL SPRO TRAP، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة أكلي محمد أو لحاج البويرة.
20. فرحات عباس، عريوة محاد، "قياس وتقييم الأداء في القطاع العمومي المحلي بتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) دراسة عينة من البلديات، المعارف مجلة علمية دولية محكمة، العدد 22، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر، 2017.

21. كوثر رامي، مراد كواشي، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، جامعة أم البواقي الجزائر، 2018.
22. لطرش وليد، يحياوي محمد، تصميم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الاقتصادية، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد 01، العدد 01، المركز الجامعي مرسللي عبد الله، تيبازة، الجزائر، 2021.
23. لمجد بوزيدي، تقييم الأداء في المؤسسة ودورها في تحفيز العمال، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 1، العدد 1، الجزائر.
24. محمد زرقون، الحاج عرابة، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية الاقتصادية، العدد 01، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014.
25. محمد زرقون، الحاج عرابة، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014.
26. محمد أمين علون، وسيلة السبتي، الباتول جمعة، دور بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي-دراسة استطلاعية لعينة من المؤسسات العمومية بولاية بسكرة، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 07، العدد 02، جامعة المسيلة، الجزائر، 2020.
27. مزريق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 04، العدد 28، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2013.
28. مزباني نور الدين، بلاسكة صالح، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 01، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2013.
29. معمر بوطالبي، التكامل بين أنظمة: التكاليف، الإدارة، والموازنة على أساس الأنشطة (ABC)، ABM، (ABB)، مجلة دراسات اقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 32، العدد 1، الجزائر، 2016.
30. معوج بلال، "دور التحليل بالمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة «NCA ROUIBA» ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل -، الجزائر، 2015-2016.
31. نادية علي، علي غزيان، "استخدام أدوات مراقبة التسيير لتفعيل آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة التنمية والإشراف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 07، جامعة البويرة، الجزائر، 2019.
32. نبيلة مريم هاشيم، "أدوات مراقبة التسيير ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 10، العدد 01، المركز الجامعي مغنية، الجزائر، 2023.

33. نعمة عباس الحفاجي، إحسان محمد ضمين ياغي، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2017.
34. نعيمة مخلوفي، "أثر استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC على عدالة ودقة بيانات التكاليف غير المباشرة للمنتجات في المؤسسة الصناعية"، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 10، العدد 01، جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري، الجزائر، 2023.
35. نورة قويدري، "دور الموازنات التقديرية في تقييم الأداء المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة-"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 14، العدد 01، جامعة المسيلة، الجزائر، .
36. هادي محمد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC في تحليل وتقييم الأداء التسويقي، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد (06)، العدد (02)، المركز الجامعي عبد الله مرسل، تيبازة، الجزائر، 2021.
37. الهام بن عيسى، "إعداد وتصميم لوحة القيادة"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 01، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.
38. يسرى حمرة، نزيهة بو القدرة، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم أداء مؤسسة Alfapipe بعنابة-تقديم نموذج مقترح-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 08، العدد 03، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، الجزائر، 2021.
39. يوسف بوكدر، "المحاسبة التحليلية الاستشفائية كأداة لضبط وترشيد تسير نفقات المؤسسات الاستشفائية العمومية"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 01، جامعة الجيلاوي بونعامة-خميس مليانة-، الجزائر، 2016.

مذكرات:

1. إيمان لعرايحي، "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر، 2020-2021.
2. رحمة زيغند، "دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسة من خلال الذكاء التكنولوجي - دراسة حالة المؤسسات الناشئة بالجزائر"، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -، الجزائر، 2023-2024.
3. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2014.
4. زينب رضوان علي، "تقييم عملية التخطيط لمالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة - حالة تطبيقية عن مؤسسة -"، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2012-2013.
5. سعاد عقون، "نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر"، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2002.
6. صلاح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة التقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.
7. عادل بومجان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر، 2014-2015.
8. عمار أمين، أحمد سعيد، دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الإستراتيجي للبنوك التجارية، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الجزيرة، اليمن، 2019.
9. فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
10. قويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات - حالة مؤسسة الإسمنت ومشقاته بالشلف ELDE، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015.

11. لصاق نصر الدين، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2022.
12. لصاق نصر الدين، دور بطاقة قياس الأداء المتوازنة في تقييم الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، نموذج مقترح في مؤسسة صناعة الاسمنت بسور الغزلان. SC. SEG، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2023.
13. مسغوني منى، "تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.

مراجع أجنبية:

1. Ecosip, ECOSIP, Dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux, Le Harmattan, France, 2001.
2. hamhami amal, smahi ahmed, management de la performance des entreprises, revue les cahiers du mecas, volume 08, numéro 01, université aboubeker belkaid de tlemcen, algérie, 2012.
3. hmoui aziza, bedraoui oumayma, the impact of innovation on firm performance : literature review, revue sciences human & journal social, volume 07, issue 03, université of constantine2- abdelhamid mehri, algérie, 2021.

الملاحق

SOCIETE SONELGAZ-Distribution
CENTRE DD GUELMA

EXERCICE 2023
DATE

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2023
CAPITAUX PROPRES		
Capital non appelé		
Primes et réserves (Réserves consolidées)		
Écart de réévaluation		0,00
Résultat net		- 2 212 541 537,07
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00
compte de liaison**		10 171 846 965,95
TOTAL CAPITAUX PROPRES		7 959 305 428,88
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières		80 065 527,89
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits comptabilisés d'avance		5 155 719 674,67
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		5 235 785 202,56
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés		890 808 994,59
Impôts		136 413 710,96
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00
Autres dettes		4 356 865 834,63
Trésorerie passif		0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		5 384 088 540,18
TOTAL GENERAL PASSIF		18 579 179 171,62

SOCIETE SONELGAZ-Distribution
CENTRE DD GUELMA

BILAN ACTIF

ACTIF	note	brut 2023	amort 2023
ACTIF NON COURANT			
Ecart d'acquisition (ou goodwill)			
Immobilisations incorporelles			
Frais de développements immobilisables			
Logiciels informatiques et assimilés		7 553 039,16	
Immobilisations corporelles			
Terrains		27 057 301,03	
Agencements et aménagements de terrains		47 593 327,35	
Constructions (Batiments et ouvrages)		496 822 896,40	
Installations techniques, matériel et outillage		21 839 617 176,27	
Autres immobilisations corporelles		1 788 862 585,21	
Immobilisations en cours		2 280 953 083,05	
Immobilisations financières			
Titres mises en équivalence - entreprises associées			
Titres participations et créances rattachées			
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres actifs financiers non courants		35 000,00	
Comptes de liaison			
TOTAL ACTIF NON COURANT		26 488 494 408,47	
ACTIF COURANT			
Stocks et encours		2 533 641,95	
Créances et emplois assimilés			
Clients		4 039 127 380,97	
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00	
Autres débiteurs		37 898 533,95	
Impôts		112 999 027,41	
Disponibilités et assimilés			
Placements et autres actifs financiers courants			

PASSIF	note	2022
CAPITAUX PROPRES		
Capital non appelé		
Primes et réserves (Réserves consolidées)		
Écart de réévaluation		-
Résultat net		-172 213 165,30
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-
compte de liaison**		8 687 760 578,41
TOTAL CAPITAUX PROPRES		8 515 547 413,11
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières		76 075 272,85
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits comptabilisés d'avance		4 473 823 539,39
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		4 549 898 812,24
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés		379 478 299,30
Impôts		122 705 814,09
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		-
Autres dettes		3 936 713 099,96
Trésorerie passif		-
TOTAL PASSIFS COURANTS		4 438 897 213,35
TOTAL GENERAL PASSIF		17 504 343 438,70

ACTIF	note	brut 2022	amort 2022	2022
ACTIF NON COURANT				
Ecart d'acquisition (ou goodwill)				
Immobilisations incorporelles				
Frais de développements immobilisables				
Logiciels informatiques et assimilés		7 553 039,16	7 553 039,16	-
Immobilisations corporelles				-
Terrains		27 057 301,03		27 057 301,03
Agencements et aménagements de terrains		47 593 327,35	34 421 091,31	13 172 236,04
Constructions (Batiments et ouvrages)		496 822 896,40	155 623 899,20	341 198 997,20
Installations techniques, matériel et outillage		19 660 137 516,49	9 419 417 463,49	10 240 720 053,00
Autres immobilisations corporelles		1 765 032 050,60	883 971 792,87	881 060 257,73
Immobilisations en cours		2 750 761 232,60		2 750 761 232,60
Immobilisations financières				-
Titres mises en équivalence – entreprises associées				-
Titres participations et créances rattachées				-
Autres titres immobilisés				-
Prêts et autres actifs financiers non courants		35 000,00		35 000,00
Comptes de liaison				
TOTAL ACTIF NON COURANT		24 754 992 363,63	10 500 987 286,03	14 254 005 077,60
ACTIF COURANT				
Stocks et encours		7 070 179,77		7 070 179,77
Créances et emplois assimilés				-
Clients		3 082 429 821,90	31 059 661,67	3 051 370 160,23
Créances sur sociétés du groupe et associés		-	1 378 391,30	-1 378 391,30

الملاحق

Autres débiteurs		82 372 888,41	4 698 784,73	77 674 103,68
Impôts		34 215 880,12		34 215 880,12
Autres actifs courants		-		-
Disponibilités et assimilés				-
Placements et autres actifs financiers courants				-
Trésorerie		81 397 830,71	11 402,11	81 386 428,60
TOTAL ACTIF COURANT		3 287 486 600,91	37 148 239,81	3 250 338 361,10
TOTAL GENERAL ACTIF		28 042 478 964,54	10 538 135 525,84	17 504 343 438,70

ACTIF	note	brut 2021	amort 2021	2021
ACTIF NON COURANT				
Ecart d'acquisition (ou goodwill)				
Immobilisations incorporelles				
Frais de développements immobilisables				
Logiciels informatiques et assimilés		7 553 039,16	7 553 039,16	-
Immobilisations corporelles				-
Terrains		27 057 301,03		27 057 301,03
Agencements et aménagements de terrains		47 593 327,35	33 276 520,87	14 316 806,48
Constructions (Batiments et ouvrages		496 822 896,40	145 341 091,73	351 481 804,67
Installations techniques, matériel et outillage		17 831 752 063,29	8 815 606 570,85	9 016 145 492,44
Autres immobilisations corporelles		1 703 214 375,35	824 209 756,44	879 004 618,91
Immobilisations en cours		2 612 175 489,81		2 612 175 489,81
Immobilisations financières				
Titres mises en équivalence - entreprises associées				
Titres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants		35 000,00		35 000,00
Comptes de liaison				
TOTAL ACTIF NON COURANT		22 726 203 492,39	9 825 986 979,05	12 900 216 513,34
ACTIF COURANT				
Stocks et encours		403 718,95		403 718,95
Créances et emplois assimilés				-
Clients		3 486 499 249,96	583 709 524,72	2 902 789 725,24
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00	1 378 391,30	-1 378 391,30
Autres débiteurs		37 576 721,12	4 698 784,73	32 877 936,39
Impôts		51 447 974,23		51 447 974,23
Autres actifs courants		0,00		-
Disponibilités et assimilés				-
Placements et autres actifs financiers courants				-
Trésorerie		65 979 653,35	111 402,11	65 868 251,24

TOTAL ACTIF COURANT		3 641 907 317,61	589 898 102,86	3 052 009 214,75
TOTAL GENERAL ACTIF		26 368 110 810,00	10 415 885 081,91	15 952 225 728,09

15 852 225 728,09

PASSIF	note	2021
CAPITAUX PROPRES		
Capital non appelé		
Primes et réserves (Réserves consolidées)		
Écart de réévaluation		284 703 025,81
Résultat net		-1 308 254 157,14
Autres capitaux propres - Report à nouveau		17 323 271,04
compte de liaison**		8 634 694 936,26
TOTAL CAPITAUX PROPRES		7 628 467 075,97
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières		70 921 922,41
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits comptabilisés d'avance		3 929 721 421,85
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		4 000 643 344,26
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés		582 958 592,94
Impôts		127 486 259,10
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00
Autres dettes		3 612 670 455,82
Trésorerie passif		0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		4 323 115 307,86
TOTAL GENERAL PASSIF		15 952 225 728,09

PASSIF	note	2020
CAPITAUX PROPRES		
Capital non appelé		
Primes et réserves (Réserves consolidées)		
Écart de réévaluation		284 703 025,81
Résultat net		0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		17 323 271,04
compte de liaison**		8 529 733 504,52
TOTAL CAPITAUX PROPRES		8 831 759 801,37
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières		64 139 807,32
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits comptabilisés d'avance		3 215 090 377,63
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		3 279 230 184,95
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés		456 463 632,06
Impôts		68 733 100,06
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00
Autres dettes		3 459 305 506,13
Trésorerie passif		83 475 384,33
TOTAL PASSIFS COURANTS		4 067 977 622,60
TOTAL GENERAL PASSIF		16 176 967 608,92

ACTIF	note	brut 2020	amort 2020	2020
ACTIF NON COURANT				
Ecart d'acquisition (ou goodwill)				
Immobilisations incorporelles				
Frais de développements immobilisables				
Logiciels informatiques et assimilés		7 553 059,16	6 753 119,16	799 920,00
Immobilisations corporelles				
Terrains		27 057 301,03		27 057 301,03
Agencements et aménagements de terrains		47 593 327,35	32 131 950,44	15 461 376,91
Constructions (Batiments et ouvrages)		505 683 073,63	136 285 627,56	369 397 446,07
Installations techniques, matériel et outillage		17 374 354 602,85	8 389 294 755,98	8 985 059 846,87
Autres immobilisations corporelles		1 849 437 291,82	755 544 100,92	893 893 190,90
Immobilisations en cours		1 762 185 237,12		1 762 185 237,12
Immobilisations financières				
Titres mises en équivalence - entreprises associées				
Titres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 126 700,00		1 126 700,00
Comptes de liaison				
TOTAL ACTIF NON COURANT		21 374 980 572,96	9 319 999 554,06	12 054 981 018,90
ACTIF COURANT				
Stocks et encours		1 936 044,49		1 936 044,49
Créances et emplois assimilés				
Clients		4 048 507 622,57	384 816 106,71	3 663 691 515,86
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00
Autres débiteurs		265 667 453,24	9 240 378,83	256 427 074,41
Impôts		52 522 830,96		52 522 830,96
Autres actifs courants		0,00		0,00
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie		159 441 828,04	70 703,74	159 371 124,30
TOTAL ACTIF COURANT		4 528 105 779,30	404 129 189,28	4 123 976 590,02
TOTAL GENERAL ACTIF		25 903 086 352,26	9 724 128 743,34	16 178 957 608,92

SONELGAZ-Distribution

DD GUELMA

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

	2023
Ventes et produits annexes	3 542 887 097,91
Production immobilisée	158 339 792,72
Subvention d'exploitation	-
I - Production de l'exercice	3 701 226 890,63
Achats consommés	-186 614 057,62
Services extérieures et autres consommations	-253 477 442,38
8912	-580 412 533,23
89107	16 223 750,81
89103 +89103	-2 115 600 877,02
II - Consommation de l'exercice	-3 119 881 159,44
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	581 345 731,19
Charges de personnel	-1 113 296 673,59
Impôts, taxes et versements assimilés	-48 752 266,50
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	-580 703 208,90
Autres produits opérationnels	272 777 656,79
Autres charges opérationnelles	-56 385 715,12
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-1 815 988 092,37
Reprise sur pertes de valeur et provisions	5 587 475,54
89163+89191	-37 829 653,01
V - RESULTAT OPERATIONNEL	-2 212 541 537,07
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	-2 212 541 537,07
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	
Autres impôts sur les résultats	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	3 979 592 022,96
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-6 192 133 560,03
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	-2 212 541 537,07
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-2 212 541 537,07

	note	2022
Ventes et produits annexes		3 572 964 901,24
Production immobilisée		91 826 602,43
Subvention d'exploitation		-
I - Production de l'exercice		3 664 791 503,67
Achats consommés		-114 506 695,22
Services extérieures et autres consommations		-172 896 674,49
8912		-589 574 871,79
8922		97 383,00
89103 +89103		-1 982 449 415,88
II - Consommation de l'exercice		-2 859 330 274,38
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		805 461 229,29
Charges de personnel		-1 009 957 842,18
Impôts, taxes et versements assimilés		-47 990 301,00
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-252 486 913,89
Autres produits opérationnels		211 223 494,79
Autres charges opérationnelles		-19 744 964,99
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		-676 831 402,13
Reprise sur pertes de valeur et provisions		603 407 973,58
89163+89191		-37 781 352,66
V - RESULTAT OPERATIONNEL		-172 213 165,30
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-172 213 165,30
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Autres impôts sur les résultats		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 479 520 355,04
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-4 651 733 520,34
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-172 213 165,30
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-172 213 165,30

	note	2021
Ventes et produits annexes		3 521 827 221,97
Production immobilisée		49 819 375,26
Subvention d'exploitation		-
I - Production de l'exercice		3 571 646 597,23
Achats consommés		-77 283 739,87
Services extérieures et autres consommations		-290 554 100,93
8 912,00		-570 093 826,63
8 922,00		24 107,15
89102+89103		-2 051 277 231,09
89 207,00		-160 538 460,94
II - Consommation de l'exercice		-3 149 723 252,31
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		421 923 344,92
Charges de personnel		-1 001 852 541,31
Impôts, taxes et versements assimilés		-69 662 118,50
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-649 591 314,89
Autres produits opérationnels		146 938 610,93
Autres charges opérationnelles		-18 316 581,27
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		-837 973 485,63
Reprise sur pertes de valeur et provisions		59 160 305,60
89163		-8 471 691,88
V - RESULTAT OPERATIONNEL		-1 308 254 157,14
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-1 308 254 157,14
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Autres impôts sur les résultats		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 617 231 159,97
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-4 925 485 317,11
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 308 254 157,14
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-1 308 254 157,14

	note	2020
Ventes et produits annexes		3 349 367 823,75
Subvention d'exploitation		0,00
I - Production de l'exercice		1 451 074 017,93
Achats consommés		- 29 356 122,99
Services extérieures et autres consommations		- 260 345 024,20
II - Consommation de l'exercice		- 855 778 175,52
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		595 295 842,41
Charges de personnel		- 776 572 138,58
Impôts, taxes et versements assimilés		- 66 826 381,54
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 248 102 677,71
Autres produits opérationnels		135 425 164,50
Autres charges opérationnelles		- 9 012 557,87
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 932 925 978,52
Reprise sur pertes de valeur et provisions		145 283 407,60
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 915 729 444,21
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 915 729 444,21
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Autres impôts sur les résultats		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 630 226 763,85
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 4 545 956 208,06
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 915 729 444,21
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 915 729 444,21

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

ناحية التوزيع / قسنطينة / مديرية التوزيع قالة

رقم / ق ت / 2025

قالة، في 2025/05/27

الموضوع: ف/ي العملية الوطنية لتثبيت كواشف أحادي أكسيد الكربون

254410	عدد الكواشف المركبة إلى غاية 2025/05/27
127204	عدد الزبائن المستفيدين من الكواشف إلى غاية 2025/05/27 (استعمال منزلي)
146624	عدد الزبائن المعنيين بالعملية (بعد عملية التحيين - استعمال منزلي-)
86,76 %	نسبة التغطية

سونلغاز التوزيع، شركة ذات مسؤولية اجتماعية، رقم السجل التجاري: 64 000 000 000
العلامة التجارية: سونلغاز
الهاتف: 037 26 75 80 - الفاكس: 037 26 75 77 - رقم مركز الاتصال الوطني: 33 03
www.sonelgaz.dz
شركة مجمع سونلغاز

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIC ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قسنطينة

FAKULTÄT DES SCIENCES ECONOMIQUES ET
COMMERCE ET SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION
Ref : D.G.F.S.E.C.S.G/UG/20
Guelma le :

2. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تصنيف : 12 علوم التسيير
رقم :
الجهة : 20.....

السيد :
مدير شركة
مصرف
.....

الموضوع : ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تريض

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بان :
الطالب (ة) :
الطالب (ة) :
مسجل (ة) :
تخصص :
موضوع الزيارة :
.....

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية
ولكم منا خالص التقدير والاحترام

اسم ولقب و إمتضاء الأستاذ المشرف
حياة بولمروف
H.B.R.

مساعد رئيس القسم المكلف بالإشراف على التريض
والبحث العلمي بقسم
الدكتور : عبد السلام كلاييه

تأشيرة المراسلة المسجلة
الوزير
الوكام
.....

.....