

جامعة غرداية  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي.  
الميدان: علوم إقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم مالية ومحاسبة  
التخصص: مالية مؤسسة  
بعنوان:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية  
(دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز غرداية)

من إعداد الطالبة: سفراني خديجة

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الجامعة	الصفة	الإسم و اللقب	الرقم
غرداية	رئيسا	بوخاري عبد الحميد	1
غرداية	مشرفا	بادي عبد المجيد	2
غرداية	ممتحنا	بيشي اسماعيل	3
غرداية	ممتحنا	ليلي أولاد ابراهيم	4

السنة الجامعية: 2021/2022



جامعة غرداية  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي.  
الميدان: علوم إقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم مالية ومحاسبة  
التخصص: مالية مؤسسة  
بعنوان:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية  
(دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز غرداية)

من إعداد الطالبة: سفراني خديجة

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الرقم	الإسم و اللقب	الصفة	الجامعة
1	بوخاري عبد الحميد	رئيسا	غرداية
2	بادي عبد المجيد	مشرفا	غرداية
3	بيشي اسماعيل	ممتحنا	غرداية
4	ليلي أولاد ابراهيم	ممتحنا	غرداية

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# التقدير

اهدي ثمرة جهدي الي من قال فيهما عز وجل " واخفض  
لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى من كان سبب لوجودي على الأرض ، إلى من وضعت الجنة تحت  
أقدامها ، إلى التي أنحني لها

بكل إجلال وتقدير ، إلى التي أرجو قد أكون نلت رضاها أُمي الغالية  
أطال الله في عمرها

إلى من أدين له بحياتي ، إلى من ساندني وكان شمعة تحترق لتضيء طريقي ،  
إلى من أكن له مشاعر التقدير والاحترام والعرفان أبي الغالي

أهدي هذا العمل إلى كل أفراد عائلتي كل باسمه

و أخص بالذكر أختي العزيزة سيليا

وأسأل الله عز وجل أن يوفقهم في دينهم ودنياهم

سفراني خديجة



# شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله ربى العالمين الذي وهبنا العقل وكرمنا بأحسن و أفضل خلقه والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم أجمل تحية و أروع سلام للأساتذة والدكاترة الفضلاء الذين تعلمنا منهم الكثير ولم يخلونا بما نجهله فبارك الله فيكم و وفقكم لكل الخير .

لا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لا يَشْكُرُ النَّاسَ ، في نهاية هذا المشوار نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره .

إلى الأستاذ المشرف : الدكتور بادي عبد المجيد

و المؤطر: الدكتور زوير محمد

وإلى الطاقم البيداغوجي لجامعة غرداية كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير قسم العلوم المالية والمحاسبة

دون ان ننسى الاستاذ زعطوط مصطفى الذي كان له الدور الكبير في اتمام هاته المذكرة.

وإلى كل الزملاء في دفعة مالية مؤسسة 2022 كل باسمه

سفراني خديجة

## الملخص

لقد جاءت هذه الدراسة لكي تتناول ما أصبح يشوب الأدوات الإدارية التقليدية من عجز عن استيعاب المتغيرات الجديدة التي صارت تميز عالم المؤسسة، الأمر الذي نجم عنه أن أغلب هذه الأدوات أضحت غير قادرة على تقييم الأداء بشكل سليم وهذا ما يؤثر سلبا على إستراتيجيتها، مما دفع معظم المؤسسات إلى البحث عن أدوات أفضل تمكنها من التقييم الصحيح لأدائها من جهة، وتساعدتها على اتخاذ قرارات سليمة على المدى الطويل فيما يتعلق بإستراتيجيتها من جهة أخرى. وفي هذا الإطار فإن هذه الدراسة تناولت بالتحليل أداة جديدة صممت خصيصا للإجابة على هذه الإشكالية، حيث تعرف هذه الأداة ببطاقة الأداء المتوازن ، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات تم اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن وتطبيقه في مؤسسة اقتصادية تتمثل في شركة سونلغاز بوهران غرداية.

حيث هدفت الدراسة الى دراسة تأثير بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة و محاولة معرفة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل شركة سونلغاز- غرداية. وتم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاكسال وتحليل الجداول.

حيث توصلنا لنتائج من خلال الدراسة الميدانية وهي ان الشركة تعمل في تقييم مردودية العمال من خلال قياس مدى احترامهم للقوانين عن طريق اجراء رقابة دورية ان هذه الرقابة تعبر كأداة لتقييم الاداء المتوازن في الشركة، و التقسيم الجديد للشركة الزما عليها اعادة النظر في المردودية الفردية للعمال عن طريق تقييم اخطائهم ومن تم اعادة التوجيه لهم .

### الكلمات المفتاحية:

بطاقة الأداء المتوازن، رقابة الاستراتيجية ، الأداء ، مؤسسات اقتصادية.

## **Abstract**

This study came to address what has become tainted by the traditional administrative tools of inability to absorb the new variables that have come to characterize the organization's world, which has resulted in most of these tools becoming unable to properly evaluate performance and this negatively affects its strategy, which prompted most Institutions need to search for better tools that enable them to properly evaluate their performance on the one hand, and help them make sound decisions in the long run with regard to their strategy on the other hand. In this context, this study analyzed a new tool designed specifically to answer this problem, where this tool is known as the balanced scorecard, and for the purpose of achieving the objectives of the study and testing the hypotheses, a model for the balanced scorecard was proposed and applied in an economic institution represented by the Sonelgaz company in Harawat Ghardaia.

Where the study aimed to study the impact of the balanced scorecard in the organization and to try to know the extent of the application of the balanced scorecard within the Sonelgaz company - Ghardaia. In our study, we relied on the analytical descriptive approach through the use of Excel and analysis of tables.

Where we reached results through the field study, which is that the company works in evaluating the productivity of workers by measuring the extent of their respect for the laws by conducting periodic control. The way to evaluate their mistakes and who was redirected to them.

### **key words:**

Balanced scorecard, strategic control, performance, economic institutions.

I	الاهداء
II	شكر وعرفان
III	الملخص
V	الفهرس
VIII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة

### الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول بطاقة الأداء المتوازن و الرقابة الاستراتيجية

6	تمهيد الفصل
7	المبحث الأول : بطاقة الأداء المتوازنة
7	المطلب الأول : ماهية بطاقة الأداء المتوازنة
7	الفرع الاول : تعريف بطاقة الأداء المتوازنة
10	الفرع الثاني : نشأة بطاقة الأداء المتوازنة
12	المطلب الثاني : ابعاد و اهداف بطاقة الأداء المتوازنة
12	الفرع الأول : ابعاد بطاقة الأداء المتوازنة
13	الفرع الثاني : اهداف بطاقة الأداء المتوازنة
14	المطلب الثالث :متطلبات و معوقات بطاقة الأداء المتوازنة
14	الفرع الأول : متطلبات بطاقات الأداء المتوازنة
16	الفرع الثاني :معوقات بطاقة الأداء المتوازنة
16	المبحث الثاني : الرقابة الاستراتيجية
16	المطلب الأول : الرقابة الاستراتيجية
16	الفرع الأول : ماهية الرقابة الاستراتيجية
18	الفرع الثاني : مستويات الرقابة الاستراتيجية
20	المطلب الثاني: أشكال و خطوات الرقابة الاستراتيجية
20	الفرع الأول : أشكال الرقابة الإستراتيجية
21	الفرع الثاني :خطوات الرقابة الاستراتيجية
23	المطلب الثالث : أثر بطاقة الأداء المتوازن على الرقابة الاستراتيجية

- 23 ..... الفرع الأول : بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الاستراتيجية.
- 24 ..... الفرع الثاني : مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في الإدارة الاستراتيجية.
- 26 ..... المبحث الثالث : الدراسات السابقة.
- 27 ..... المطب الأول : الدراسات باللغة العربية.
- 28 ..... المطب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية :
- 30 ..... المطب الثالث : المقارنة بين دراستي والدراسات السابقة:
- 30 ..... خلاصة الفصل.

## الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة

### الاقتصادية

- 32 ..... تمهيد:
- 33 ..... المبحث الأول: تقديم المؤسسة سونلغاز.
- 33 ..... المطب الأول: نشأة وتطور شركة سونلغاز.
- 33 ..... أولا -لمحة تاريخية عن الشركة.
- 33 ..... ثانيا -مراحل تطور شركة سونلغاز.
- 35 ..... المطب الثاني: أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز.
- المطب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) والمديرية الجهوية والولائية.
- 36 ..... 1-هيكل التنظيمي للشركة (SADEG) بعد الدمج.
- 37 ..... 1-هيكل التنظيمي للمديرية الجهوية.
- 38 ..... 1-هيكل التنظيمي للمديريات الولائي.
- 39 ..... -دراسة مختلف أقسام ومصالح المديريات الولائية.
- 45 ..... المبحث الثاني: مدى تطبيق الرقابة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة بسونلغاز.
- 45 ..... المطب الأول: الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة سونلغاز.
- 45 ..... -الهيكل التنظيمي القديم للشكل التنظيمي للمديريات الولائية.
- 46 ..... -الهيكل التنظيمي الجديد للشكل التنظيمي للمديريات الولائية.
- 47 ..... المطب الثاني: تحليل المنظورات بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة سونلغاز.
- 48 ..... المطب الثالث: قياس الأداء بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة سونلغاز.
- 48 ..... الفرع الأول: قياس المخاطر التسيرية المحدقة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع وسط.

50	الفرع الثاني: قياس خطر تماطل في مدة المعالجة للمديرية الولائية للتوزيع الكهرباء والغاز غرداية .....
57	الخاتمة .....
60	قائمة المصادر و المراجع .....
64	الملاحق .....

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	استعمال بطاقة الأداء المتوازن لتحديد حاجيات الأقسام والمصالح للعنصر البشري	الجدول 1
50	المدة الزمنية المستغرقة لمعالجة الفواتير المستلمة	الجدول 2
52	الفترة الزمنية المستغرقة للمعالجة الفواتير في الأقسام التسييرية (الوحدة يوم)	الجدول 3
53	الفترة الزمنية لبقاء الفواتير قبل التسوية المالية (الوحدة يوم)	الجدول 4
54	المدة الكلية المستغرقة لمعالجة الفواتير المستلمة لمديرية غرداية (الوحدة يوم)	الجدول 5

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	مدخل بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء في الرقابة الاستراتيجية	الشكل 01
37	الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG)	الشكل 02
38	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز	الشكل 03
29	الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز	الشكل 04
46	الهيكل التنظيمي القديم قبل التقسيم الجديد للنواحي توزيع الشركة	الشكل 05
47	الهيكل التنظيمي الجديد بعد التقسيم الجديد للنواحي توزيع الشركة	الشكل 06

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
64	الحاجيات العنصر البشري للأقسام وفقا للهيكل القديم في الشركة	الملحق 01
65	الحاجيات العنصر البشري للأقسام وفقا للهيكل القديم في الشركة	الملحق 02
66	المدة الزمنية المستغرقة لمعالجة فواتير المتعاملين قبل دفع مستحقاتهم	الملحق 03
67	المدة الزمنية المستغرقة لمعالجة فواتير المتعاملين قبل دفع مستحقاتهم	الملحق 04



# مقدمة عامة



### المقدمة

يعتبر الأداء بصفة عامة محورا أساسيا لنجاح المؤسسات الاقتصادية إذ يمكن اعتباره أحد أكبر العوامل إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة والمتمثل في البقاء والاستمرارية، لذلك فقد حظي باهتمام الكثير من الباحثين والمختصين فتمحورت جهودهم على تحديد سبل الارتقاء بمستواء وهذا المسيرة التطورات السريعة التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات وقد تم استخدام العديد من الأدوات وأنظمة قياس وتقييم الأداء بهدف جمع المعلومات الصحيحة لدعم عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية وقد اقتضت أغلب الأدوات السالفة الذكر على تقييم الجانب المالي فقط بالاعتماد على مقاييس ومؤشرات مالية حيث أهملت الجوانب الأخرى غير المالية، وهو ما جعلها تتميز بالقصور في عملية القياس والتقييم وقد لاقت العديد من الانتقادات كونها تعكس الأداء الماضي ولا تقدم صورة عن الأداء المستقبلي إضافة إلى عد قدرتها على ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى مع عمليات المؤسسة قصيرة المدى ومعالجة القصور الناتج عن أنظمة التقييم التقليدية قدم كل من (D.Norton) و (R. Kaplan)

نموذجا جديدا لتقييم الأداء أطلق عليه بطاقة الأداء المتوازنة **BALANCE SCORECARD**

وذلك لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة فبرزت أهميتها باعتمادها على أساس تكامل المؤشرات المالية التي تعكس عمليات المؤسسة والمؤشرات غير المالية التي تعكس أسباب هذه النتائج.

وتعد بطاقة الأداء المتوازنة أداء لتقييم الأداء فضلا عن كونها نظاما يعمل على تطوير الأهداف الاستراتيجية الى مقاييس مالية وغير مالية وتحسين مستوى الأداء والرفع من كفاءة وفعالية أعمال المؤسسة وذلك من خلال التفاعل والاهتمام ببيئتها الخارجية والداخلية فيتم بذلك تحليلي الأداء في المؤسسة على أساس رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية وتوجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام في المؤسسة، انطلقا من هذا يمكن طرح الإشكالية التالية:

### طرح الإشكالية:

بناء على ما سبق تتمحور إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن لبطاقة الأداء المتوازن ان تتولى تفعيل الرقابة الاستراتيجية في شركة سونلغاز

مديرية غرداية ؟

وللاجابة على الإشكالية التالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الاستراتيجي في الشركة الجزائرية للتوزيع الكهرباء والغاز مديرية غرداية ؟
- هل بطاقة الأداء المتوازن تعتبر إحدى أهم آليات مراقبة و تحسين الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة . ؟

- كيف يتم قياس الأداء بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة سونلغاز بغرداية؟

للإجابة على الأسئلة الرئيسية والفرعية يمكن لنا اقتراح الفرضيات التالية:

\* الفرضية الرئيسية:

هناك دور كبير لبطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية.

الفرضيات الفرعية:

- نعم تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الإستراتيجية في شركة سونلغاز.
- نعم تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم آليات مراقبة و تحسين الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة .
- يتم قياس بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة بناء على قياس بعض المؤشرات المختلفة.

أسباب اختيار الموضوع: تم إختيارنا هذا الموضوع للأسباب التالية:

- الرغبة في توسيع المعرفة في هذا المجال.
- توافق الموضوع مع طبيعة التخصص المتبع والمتمثل في مالية المؤسسة.
- اكتساب معرفة حول بطاقة الأداء المتوازن.
- اكتشاف أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الاستراتيجية في المؤسسات .

### أهمية الدراسة:

تكتسي بطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية كأداة حديثة لتطبيق الرقابة الاستراتيجية لذلك تتجلى أهمية البحث في:

- أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة.
- التعرف على مقومات وصعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية.
- مزايا و فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة ودورها في تقييم الأداء .

### أهداف الدراسة: تسعى لتطبيق الأهداف التالية:

- الإحاطة بمختلف جوانب الأداء في المؤسسة الاقتصادية وذلك عن طريق تبيان ماهية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لتقييم الأداء الاستراتيجي.
- دراسة تأثير بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة
- محاولة معرفة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل شركة سونلغاز - غرداية.
- الاستفادة من نتائج الدراسة لتقديم بعض المقترحات و التوصيات.

**منهجية الدراسة:** تم اعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم التطرق الى جانبين وهما :

**الجانب النظري:** إعتدنا على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة الأداء المالي وذلك بالاعتماد على مجموعة من الكتب و المجلات والمقالات وبعض الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

**اما الجانب التطبيقي:** تم التطرق من خلاله إلى الدراسة الميدانية بالاعتماد على وثائق واحصائيات مقدمة من طرف المؤسسة وتم تحليلها باستعمال الأدوات التكنولوجية الحديثة من برامج الاكسال والنصوص...الخ.

**أدوات الدراسة:** وتتمثل في مايلي:

- الكتب، كتب الكترونية، مذكرة ماجستير ودكتوراه، مقالات، ومجلات، مداخلات.
- الملاحق المقدمة من طرف المؤسسة ( شركة سونلغاز بغرداية).
- وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

### صعوبات الدراسة:

- بعد مكان الدراسة .
- تحفظ المؤسسة في المنح كل المعطيات نظرا لسريتها.

### تقسيمات الدراسة :

تم تقسيم الدراسة الى فصلين فصل نظري ، تطرق فيه الى الجانب النظري للدراسة وذلك عن التطرق في المبحث الأول الا اهم التعاريف المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن وكذا تاريخ تطورها من جهة ، ومن جهة أخرى تم التعرف على اهم مكوناتها وكذا المحاور او الابعاد التي يمكن ان تعتمد عليها ، وأخيرا المعوقات التي تكتسي بطاقة الأداء المتوازن ، اما المبحث الثاني تطرق الى تعريف الرقابة الاستراتيجية وكذا مستويات الرقابة الاستراتيجية ، اما المبحث الثالث الثالث تطرق للدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية ، اما الجانب التطبيقي تم تطرق في البداية الى تعريف المؤسسة واهم الهياكل والاقسام المكونة له ومن تم التطرق الى نموذج يستعمل في المؤسسة كأداة لتقييم الأداء المتوازن سواء في الهيكل التنظيمي او الرقابة الداخلية في الشركة .



# الفصل الأول



## تمهيد الفصل :

تعتبر بطاقة الأداء المتوازنة أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنشآت. وهي تعد نظاما إداريا وخطة لتقييم أنشطة وأداء المنشأة و تحقيق فاعلية العمليات الداخلية، التي تهدف إلى تحديد أهداف دورية مع توضيح خط ومسار الرؤية والرسالة لجميع العاملين في الشركة ليدعموا تنفيذها، في اغلب الاحيان يكون الاهتمام الاكبر من قبل الشركات على الجانب المادي مما قد يؤدي الى نتيجة سيئة على المدى البعيد ، لذا يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن التي يوضع في كل بطاقة منها استراتيجية الشركة أو المؤسسة.

## المبحث الأول : بطاقة الأداء المتوازنة

تعتمد المؤسسة الناجحة على بطاقة الأداء المتوازن، لتحقيق حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين والاستعانة بأرائهم في وضع إستراتيجيتها، وذلك لمساهمتها في تحسين تنافسية المؤسسة، وبقائها واستمراريتها في السوق، من أجل الحفاظ على العملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد لا يبد على المؤسسة أن تكون قادرة على الاستجابة لاحتياجهم وأن تكون مطلعة على التغيرات الحاصلة في أذواقهم ، إلى جانب ضرورة إطلاعهم على جميع التغيرات الحاصلة في بيئتها، وبذلك تكون قادرة على توفير منتجات ذات جودة عالية وأسعار معقولة.

## المطلب الأول : ماهية بطاقة الأداء المتوازنة

قبل أن نمر الى تعريف بطاقة الاداء المتوازنة ولشرحها بشكل واضح ، سنتطرق الى مفهوم الاداء

## الفرع الاول : تعريف بطاقة الأداء المتوازنة:

يعد الأداء مفهوما جوهر هاما لنسبة لمؤسسات الأعمال، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام مفكري الإدارة. لذلك سنحاول المرور على هذا المفهوم .

## 1- مفهوم الأداء :

إن أصل كلمة الأداء يرجع إلى اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، ومنها اشتقت اللفظة الإنجليزية Performance والتي تعني إنجاز العمل<sup>1</sup> .

يختلف الباحثون حسب توجهها تم في تعريف الأداء منها:

الأداء هو " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة، وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها بسلوك كفاء وفعال . " <sup>2</sup>

كما يمكن تعريفه على أنه: " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال<sup>3</sup> . "

ويقصد بمفهوم الأداء: " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها<sup>4</sup> . "

ومما سبق نستنتج أن الأداء هو عبارة عن إنجازات و خدمات متميزة تحققها مؤسسة .

<sup>1</sup> - Oxford learner's pockt dictionary, third edition, oxford press, oxford, 2003, p318.

<sup>2</sup> - عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري، الإستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة، مجلة تنمية الافادين، جامعة الموصل، 32 العدد، 100، العراق، 2010، ص198.

<sup>3</sup> - عبد الله علي، بوسهوه نذير، أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009، ص10.

<sup>4</sup> - عبو عمر، عبو هودة، دور الإستراتيجية العامة في تحقيق الأداء في المؤسسة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر، 2010، ص2.

## 2- تعريف بطاقة الأداء المتوازنة: ( وتسمى أيضا لوحة القيادة)

هي أداة لقياس الأداء الإستراتيجي، حيث يتم ترجمة الإستراتيجية إلى : أهداف إستراتيجية، ومقياس وقيم مستهدفة، وخطوات إجرائية واضحة وذلك للتأكد من تنفيذ الإستراتيجية. كما تعرف على أنها : نظام لإدارة الأداء على مستوى المؤسسة حيث تجمع بين المعايير المالية والغير المالية حيث تعطي بطاقة الأداء المتوازن صورة شاملة وواضحة عن وضعية المؤسسة أو مدى تطبيق الإستراتيجية استنادا إلى أربع أبعاد ( البعد المالي ،بعد العملاء ، بعد عملية بعد العمليات الداخلية ، بعد النمو و التدريب.) نستنتج مما سبق أن بطاقة الأداء المتوازن ( Balanced Score Card ) (أحد أساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنشآت، وهي تعد نظاما إداريا وخطة إستراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المنشأة وفق رؤيتها و إستراتيجيتها، يوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية ورضا العملاء ،وفاعلية العمليات الداخلية ، وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المنشأة سواء كانت ربحية أو غير ربحية، خدمية أو صناعية ،حكومية أو غير حكومية صغيرة أو كبيرة بالإضافة إلى ذلك تعتبر أداة اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة ووسيلة لتبادل المعلومة<sup>1</sup>.

كما عرفها كابلان ونورتون (Kaplan & Norton) بأنها نظام يزود الشركة بمقاييس، وأهداف استراتيجية، تعطي الإدارة القدرة على إدارة أشكال الأداء كلها فيها، وتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية بوصفها محركات للأداء المستقبلي للشركة، وتقيس أداء الشركة من خلال المحاور الأربعة سالفة الذكر، لكن الارتباط بين تلك المحاور يشتق من رؤية الشركة واستراتيجياتها وأهدافها..

وفي تعريف آخر لكابلان ونورتون، بأن بطاقة الأداء المتوازن إطار عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو.<sup>2</sup>

لقد تضافرت جهود العلماء والدارسين والباحثين في مجال البيزنس و إدارة الأعمال وقد رافق ذلك التطور الهائل فيما يخص مفاهيم الجودة والكفاءة والخبرة والتنظيم الهيكلي والإداري الجيد للمنشآت والاستراتيجيات الإدارية

<sup>1</sup> -Kaplan and Norton , **The Balanced Scorecard measures that drive performance** , Harvard business review , 1992. p 72

<sup>2</sup> كامل أبو ماضي بطاقة الاداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية و غير الحكومية، ب.ط ، مكتبة نيسان ، فلسطين، 2018

الحديثة أيضًا ؛ حتى تم التوصل في نهاية الأمر إلى ما يُعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن أو وثيقة التقييم المتوازنة والتي تعرف اختصارًا بـ BSC أو . Balanced Scorcard<sup>1</sup>.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازنة هي أحد الأدوات التي يتم الاعتماد عليها من أجل بناء الخطط الاستراتيجية داخل مؤسسات العمل<sup>2</sup> ؛ ومن ثم تكون عامل هام جدًا ومساعد لإدارة المؤسسة من أجل تقييم الأنشطة والأداء الخاص بها وفقًا للرؤية والاستراتيجية الخاصة التي تعتمد عليها كل مؤسسة.

ويرى أصحاب ريادة الأعمال أن بطاقة الأداء المتوازنة لا تعتبر نظام من أجل قياس وتقييم أداء منظمة العمل فحسب ؛ وإنما هو عبارة عن نظام إداري يعتمد بشكل دقيق على الربط بين الأهداف والمقاييس المختلفة ومستويات الأداء والتقدم التي تضعها الشركة أو مؤسسة العمل نصب عينها ، وبالتالي ؛ فإن تلك البطاقة تعتبر مساعد ذكي يُمكن من خلاله لصاحب منشأة العمل أن يتنبأ بمدى إيجابية خطته الاستراتيجية ومدى توافقه مع تحقيق أهداف ورغبات مؤسسة العمل في التقدم والازدهار ؛ ومن ثم اكتشاف أي عوامل خلل أو أداء متدني والعمل على إصلاحه وتطويره فورًا قبل أن يؤثر سلبًا على نجاح مؤسسة العمل<sup>3</sup>.

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

و من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازنة على أنها عبارة عن استراتيجية تُساعد إدارة العمل على تقديم جودة المنتجات للحصول على أفضل النتائج عبر الأداء المثالي لكل كوادرات العمل.

<sup>1</sup>-فؤاد فكري ، بطاقة الأداء المتوازن أحد قياسات الاداء في بيئة التشغيل الالكترونية ، ملخص رسالة الدكتوراه ، جامعة وبتفد، أمريكا 2009 ، ص12.

<sup>2</sup>-Kaplan Robert, David Norton, **the balanced covered** op, cit,p2

<sup>3</sup>- سنن نبيل "استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية" ، دراسة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماجستير في العلوم الاقتصادية ، غير منشور ، تخصص ، اقتصاد ، وتسيير المؤسسة جامعة ورقلة، 2009/2010، ص43.

## الفرع الثاني : نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازنة .

1- نشأت بطاقة الاداء المتوازنة: في بداية الثمانينات عندما قام الباحثان (D.Norton) و (R. Kaplan) بإجراء دراسة بعنوان "قياس الأداء فيمنشأة المستقبل" بمشاركة 12 شركة من مجالات مختلفة ، وكان المحرك الأساسي للدراسة اقتناع المشاركين بأن طرق قياس الأداء التقليدي المعتمدة على البيانات التاريخية لم تعد تفي بالغرض المطلوب باتخاذ القرارات الفعالة<sup>1</sup> .

تم تطوير الأداء المتوازنة عام 1992م على يد روبرت كابلات الأستاذ بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد وديفيد نورتون المؤسس ورئيس شركة renaissance solutions العالمية للاستشارات. إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن أتت من الأفكار حول لوحة القيادة في السيارات والطائرات ، وتعطي مردودات ايجابية لعمل منظمات الأعمال.<sup>2</sup>

من خلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب آخر بل يبحثون عن تقديم يوازي بين التقييم المالي والتقييم العملي، وهذا يسمح بإيجاد مؤشرات أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة حول النشاط في المؤسسة ؛ لقد قامت بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لتقييم الإستراتيجية والأداء وتم تحويله فيما بعد إلى النظام التسيير بنشر الإستراتيجية.

## 2. تطور بطاقة الأداء المتوازنة :

هناك ثلاثة أجيال لمراحل تطور بطاقة الأداء المتوازنة وتتمثل في:

أ. الجيل الأول : حيث تم وصف بطاقة الأداء المتوازنة كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، حيث تم إضافة قياسات غير مالية ومؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم من قياسات مالية. هذا الجيل تجسد في إضافة ثلاثة منظورات أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المنظور المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة. إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المستويات المختلفة والأخذ بعين الاعتبار عمليات ربط التوجه الإستراتيجي لممارسات اليومية لإدارة منظمات الأعمال. وقد ولدت فكرة ربط رؤية وأهداف المنظمة لمنظورات إلى إمكانية بناء علاقات علاقيات سبب ونتيجة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (د) في إدارة الأعمال وكلية التجارة لشؤون التعليم والطلاب ، جامعة المنصورة، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر، لقياس الأداء الاستراتيجي ، الناشر ، المكتبة العصرية للنشر، ص7.

<sup>2</sup>- وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، طبعة الأولى، 2007 دار النشر وتوزيع الأردن ص4.

<sup>3</sup> - Raul R. Niven, Balanced Scorcard ( step-by-for government and Nonprofit Agencies , John wiley & son, Canada, 2003, p 14.

ب. **الجيل الثاني** : نتيجة لتطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن في العديد من المؤسسات، ظهرت عدة عيوب ومشاكل في تطبيق هذا الجيل وممن أهمها: -  
 - أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة الأداء المتوازن جاء واسعاً وغامضاً وله رؤى وتصورات متباينة عنها.  
 - كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب، وكذلك إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

وفي البداية تم ترجمة هذه المنظورات بسؤال أولي يعطي روية لكيفية اختيار القياسات الملائمة ضمن كل منظور، وهي:

1. للنجاح مالياً، كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين (المنظور المالي).
  2. لتحقيق رؤيتنا، كيف يجب أن نظهر أمام عملائنا (منظور العملاء).
  3. لتحقيق رضا المستثمرين والعملاء، ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز فيها منظور العمليات الداخلية.
  4. لتحقيق رؤيتنا، كيف يمكن أن نحافظ على قدرتنا للتغيير والتحسين (منظور التعلم والنمو).
- وبعد ذلك تم تطوير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المنظورات لتعطي انعكاساً إيجابياً على الأداء الشمولي للمنظمة، وانتقلت بطاقة الأداء المتوازن من كونها نظام لتحسين قياس الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة كأداة يمكن أن تربط بين الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة من جهة وبين أعمالها قصيرة الأجل.
- ج. لجيل الثالث** :<sup>1</sup> مثل الجيل الثالث نماذج ساهمت بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني ليطمئن إعطائها صيغة عملية أكثر ارتباطاً لجوانب الإستراتيجية للأداء، وهذا التطور مثل قضا مرتبطة بوضع المستهدفات ومدى موثوقية الأهداف الإستراتيجية المعتمدة.

<sup>1</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 146-148.

**المطلب الثاني : وابعاد واهداف بطاقة الأداء المتوازنة**

سنتطرق في هذا المطلب الى ذكر أهم ابعاد بطاقة الاداء المتوازنة في الفرع الاول اما الفرع لاثاني نذكر فيه اهداف بطاقة الاداء المتوازنة كما يلي :

**الفرع الأول : ابعاد بطاقة الأداء المتوازنة:**

ترتكز بطاقة الأداء المتوازنة على الأبعاد الأربعة الأساسية التالية:

**1- البعد المالي Perspective financier**

كيف يجب أن ينظر إلينا مساهمونا لكي ننجح ماليا؟

قد تجيب: زيادة الإيرادات وزيادة الربحية. إنه هدف.

إذا كان الأمر كذلك ، كيف تقيسه؟ من خلال تحليل البيانات المالية.

في بداية تطبيق لوحة القيادة كان الجانب المالي هو الركيزة الأساسية وسميت باسمه لوحة القيادة المالية.

**2- بعد الزبون Perspective Client**

يمكن طرح التساؤلات التالية والاجابة في بعد الزبون:

كيف يجب أن ينظر إلينا عملاؤنا لتحقيق رؤيتنا؟

الإجابة هي: علينا أن نظهر للسوق أن منتجاتنا ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسة.

**3- بعد العمليات الداخلية Perspective Processus Internes**

يمكن طرح التساؤلات التالية والاجابة في بعد العمليات الداخلية: في أي عمليات تجارية يجب أن نحقق التميز

لإرضاء زبائننا؟ إجابة: يجب أن تحقق التميز في مراقبة الجودة والابتكار . كيف نفيس هذا؟ من خلال التحليل

الإحصائي لخدمة الزبائن والشبكات الاجتماعية والمواقع المتخصصة في شكاوى الزبائن والمستهلكين. يعتمد هذا

البعد على العمليات التشغيل الداخلي التي تضيف لبعد الزبون من خلال خلق قيمة الزبون، وتضيف كذلك للبعد

المالي من خلال زيادة قيمة المساهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>بادي عبد المجيد، دروس في محاسبة التسيير مع تمارين بالحلول، موجهة لطلبة الماستر تخصص مالية مؤسسة والمحاسبة، المطبعة العالمية غرداية

#### 4- بعد التعلم والنمو. Perspective Apprentissage et développement.

كيف ستحافظ على قدرتنا على التغيير والتحسين مع تحقيق أهدافنا ؟ إجابة: نحن بحاجة إلى الحفاظ على قدرتنا على التغيير والتحسين من خلال زيادة التدريب الداخلي وتمكين كل موظف.

بعد التعلم والنمو يعبر عن الأسس والمنهجيات التي يجب أن تتبناها المؤسسة لإيجاد النمو والتحسينات المطلوبة في خدماتها لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل، كما يهدف هذا البعد إلى الاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها تأهيلاً عملياً وعلمياً عالياً ، وتطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية بما يتواءم مع التطور والابتكار ، بدون التعلم والابتكار لا يمكننا أن نستمر لأن المنافسين يتطورون وبالتالي ستخرج خارج المنافسة، لذلك فإن استخدام هذا البعد يساعدنا على مراقبة تطورنا وقدرتنا الابتكارية مقارنة بالآخرين<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني : اهداف بطاقة الأداء المتوازنة.

تبرز اهداف بطاقة الأداء المتوازنة في النقاط التالية:

- ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية.
- إعطاء الأولوية للمهام المؤدية للنمو وإجراءات التسويق.
- قياس ومتابعة مسار المؤسسة نحو تحقيق (أو عدم) الأهداف المحددة.
- تناسق عمل كل موظف مع الأهداف التشغيلية.
- تسهيل توصيل الإستراتيجية وتطبيقها وترجمتها لجميع المصالح.
- تربط بين الاستراتيجيات طويلة المدى مع الخطة السنوية قصيرة المدى.
- تقوم على استخدام مؤشرات تقييم الأداء كنظام متكامل للمعلومات والتعلم الاستراتيجي، حيث هذه المؤشرات ضمن استراتيجية المؤسسة بعيدة المدى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>بادي عبد المجيد، مرجع نفسه، ص48.

<sup>2</sup>بادي عبد المجيد ، مرجع نفسه ، ص47.

## المطلب الثالث :متطلبات و معوقات بطاقة الأداء المتوازنة

## الفرع الأول : متطلبات بطاقات الأداء المتوازنة :

تتطلب بطاقة الأداء المتوازنة نظام تخطيط ملائمًا وفهّمًا لعمليات التنظيم لتلائم الأهداف الأساسية للمؤسسة. ومع ذلك ، فإن تطوير واستخدام بطاقات نقاط التوازن لقياس الأداء هي مهام صعبة. \*فيما يلي المتطلبات التي يجب أن تستوفيهها المنظمات قبل اعتماد بطاقة النتائج المتوازنة<sup>1</sup> :

## 1- يجب أن تحدد الإدارة الأهداف الأساسية للمنظمة :

هذا عادة ما يتم بشكل جيد لأن معظم المنظمات التي تسعى لتحقيق الربح لديها هدف أساسي ضيق ، ألا وهو زيادة ثروة المساهمين. في المؤسسات التي تسعى لتحقيق الربح والتي لها أهداف رئيسية تتضمن أهداف الثروة الاجتماعية والمالكة على حد سواء ، يجب على الإدارة أن تحدد كيف يجب على صناع القرار أن يزنوا كل من هذه الأهداف. في المنظمات غير الهادفة للربح مثل الحكومات ، يجب على الإدارة أن تحدد أهدافها بدقة.

## 2- يجب أن تفهم المنظمة كيف تساهم الأطراف والعمليات في تحقيق أهدافها الأساسية :

العديد من المديرين يعترفون بأن هذا يمثل مشكلة. على سبيل المثال ، من غير الواضح ما إذا كانت أدبيات السلوك التنظيمي تتعلق بما إذا كان الدافع المتزايد للموظفة يترجم بالضرورة إلى تحسين أداء الموظف والأرباح. العديد من المنظمات ، على الرغم من تنفيذ برامج عالية الجودة ، لا تفهم حقا تأثير الجودة على الأداء وتفضل أن تتحدث في البديهيات عندما تقول ، على سبيل المثال ، "الجودة ليست قضية ، يجب أن يكون لديك جودة فقط ليكون في اللعبة ."

## 3- يجب على المنظمة تطوير مجموعة من الأهداف الثانوية التي هي محركات للأداء على الأهداف الأساسية :

قد تكون هذه الخطوة هي الأكثر تحديًا وأهمية في تنفيذ بطاقة النتائج المتوازنة. إن إنجاز هذه المهمة يتطلب أن يتم الجمع بين العمليات والنتائج . يجب على المنظمة أن تستثمر الموارد لدعم الاستراتيجيات التي تشعر أنها ستؤدي إلى نتائج. تسعى هذه المهمة للحصول على إجابات لأسئلة مثل مقدار ما يجب استثماره في تدريب الموظفين ، أو نظام رضا العملاء ، أو نظام تحسين الجودة ، أو نظام لوجستي محسن؟ يجب أن تستند هذه

<sup>1</sup> - David Norton Robert : The Blanced Score Card :rategyst Translating into .Harvard Businen School 1996 Kaplan and. P87.

القرارات إلى فهم كيفية زيادة الإنفاق لتحسين نتائج العمليات ، مثل تحسين رضا العملاء ، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء على الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

#### 4- يجب على المنظمة وضع مجموعة من التدابير لرصد الأداء على كل من الأهداف الأولية والثانوية :

هذا هو الدور التقليدي للمحاسبة الإدارية. هذه الخطوة تثير مشاكل حول كيفية قياس متغير الفائدة. على سبيل المثال ، كيف تقيس المنظمة مدى تحفيز الموظفين أو التزامهم تجاه المنظمة؟ تعتبر مقاييس الأداء هذه مهمة لأنها تترجم الإستراتيجية إلى تركيز ، لأن الإجراءات التي يُطلب من الناس إدارتها سيقودون أدائها.

إذا اختارت المنظمة مجموعة من التدابير الخاطئة ، فستحفز الأداء غير الملائم. لنفترض ، على سبيل المثال ، أن المنظمة ، التي تفتقر إلى القدرة على قياس الدوافع ، تساوي الدافع مع التعويض الحافز الفخم وتدابير التحفيز بمقدار التعويض الحافز الذي توزعه على الموظفين. ومع ذلك ، فإن تعويض الحوافز قد يكون له في الواقع أثر تدريجي قليل على التحفيز.

#### 5- يجب على المنظمة تطوير مجموعة من العمليات مع ما يصاحبها من تعاقبات ضمنية وصرحة مع

أصحاب المصلحة لتحقيق هذه الأهداف الأساسية :

على الرغم من أن متطلبات الإدارة هذه مفهومة جيداً ، فإن المستوى الضمني للتعقيد الذي تتطلبه بطاقة النتائج المتوازنة هو أعمق بكثير مما يتم في الممارسة المعتادة. على سبيل المثال إستناداً إلى تجربة ثمانينات القرن الماضي ، طور العديد من المديرين شعار "الجودة بأي تكلفة" . وفي إطار بطاقة الأداء المتوازن ، سيقوم المدراء بتقييم تكاليف و فوائد الخطط لتحسين الجودة .

#### 6- يجب على المنظمة تقديم بيانات محددة وبالتالي عامة حول معتقداتها بشأن كيفية خلق العمليات

النتائج :

البيانات العامة والالتزامات المحددة لمسارات العمل القاحلة النتائج المتوقعة توفر أساساً للمساءلة. لذلك ، فإنها تمثل عنصرًا من مخاطر الإدارة حيث يمكن التشكيك في الإدارة بشكل أكثر دقة حول إخفاقاتها. قد يجد العديد من كبار المديرين أن هذا المستوى من المخاطرة سيئ. ومع ذلك ، قد يجد أصحاب هذه البيانات العامة إلقاء الضوء.

## الفرع الثاني :معوقات بطاقة الأداء المتوازن :

يفترض نموذج تقييم الأداء المتوازن وجود علاقة السبب والنتيجة بين المعلومات غير المالية والإيرادات المالية المستقبلية :<sup>1</sup>

1. تكاليف تصميم مقاييس الأداء المتوازن عالية جداً، حيث يجب قبل تصميم النموذج مقارنة التكلفة بالمنفعة.
2. معظم مقاييس الأداء غير المالية يصعب تقييمها وتفسيرها وتحتاج إلى اجتهاد عند الحكم عليها.
3. سوء التنظيم في بعض المؤسسات المالية يعيق جمع البيانات المطلوبة.
4. عدم توفر الكفاءات الإدارية التي تستخدم نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
5. ينتج عن الخلط بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في قياس الأداء توفر كم هائل من المعلومات تفوق طاقة المديرين وتسبب في تشتت الجهود على أهداف متعددة مما ينقص من فاعلية أنظمة قياس الأداء.
6. عدم وجود أسلوب تفصيلي يوضح كيفية اختيار مقياساً لأداء لكل مدخل.

## المبحث الثاني : الرقابة الاستراتيجية

يتوقف نجاح المنظمة على مدى قدرها على تحقيق رسالتها و غايتها، وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معنية و السعي لتنفيذها في ظل التغيرات المحيطة بالمنظمة .

## المطلب الأول :الرقابة الاستراتيجية

الفرع الأول :ماهية الرقابة الإستراتيجية **Strategic Control** :

هناك وجهات نظر سابقة تنادي بأن الرقابة تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من التنفيذ ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، إلا أن هذا المدخل لا يفيد في الرقابة على الاستراتيجية حيث لا يعقل الانتظار حتى يتم تطبيق الاستراتيجية، وهذا قد يستغرق خمس سنوات أو أكثر .

وقد يحدث تغييرات كثيرة قد تؤدي إلى تهديد نجاح المنظمة، وعلى هذا فلا بد من إحلال الرقابة الاستراتيجية محل الرقابة التقليدية .

<sup>1</sup>- محفوظ أحمد محفوظ ، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية، جامعة عمان

## أ- تعريف الرقابة الاستراتيجية :

الرقابة الإستراتيجية، وهي تلك الرقابة التي تمارسها القيادة العليا في المنظمة، والتي في إطارها يتم التركيز على فاعلية المنظمة بشكلها العام . ولذلك فإن الهدف العام من هذه الرقابة هو ضمان سير العمل تجاه الأهداف الإستراتيجية الموضوعة في المنظمة<sup>1</sup> .

الرقابة الإستراتيجية تعتبر أهم جزء من أجزاء الرقابات الإدارية المتعددة. ولذلك فإن فلسفة الرقابة الإستراتيجية تختلف عن فلسفة الرقابة العامة لا من ناحية الأسلوب ولا من ناحية طريقة العمل، وذلك لعدد من الأسباب: منها، أن نتائج الرقابة الإستراتيجية لا تظهر في الأمد القصير . أيضاً فإن عمليات تطبيق الرقابة التقليدية تميل إلى التركيز على معيار واحد لقياس الأداء أو معايير محدودة، بينما الرقابة الإستراتيجية تقوم على التركيز على معايير متعددة وطويلة الأمد. أضف لذلك أن النماذج التقليدية للرقابة لم تعد صالحة للرقابة الإستراتيجية في بيئة الأعمال المعقدة حالياً، والتي تنطوي بشكل شبه دائم على حركات سريعة التغير والتأثيرات المتعددة واليقين.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الرقابة الاستراتيجية على أنها :

أ- عملية مستمرة تأخذ مكانها على كل مستويات المنظمة .

ب- يقوم بها المدراء الاستراتيجيون في المنظمة .

ج- تهدف إلى تقويم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه وتقويم العملية التنفيذية الجارية واللاحقة) وذلك لجمع أداء المنظمة في أحسن الحلات .

إذاً فإن الرقابة الإستراتيجية تعد الرأس الذي يقود جسد الرقابة في المنظمة كاملة. وعليه فإن هذا الجسد لا بد وأن يتأثر أحياناً بالتغيرات الطارئة، ولذا يتوجب عليه أن يكون متيقظاً ومُستَفْزاً بشكل دائم، وأن يجعل ما يسمى بنظام التغذية الأمامية هو النظام الأساسي القائم عليه. وهذا النظام يقوم على عدد من الأسس:

1. إحكام الرقابة على المقدمات المنطقية للإستراتيجية: بمعنى أن تتأكد الإدارة العليا من أن الافتراضات الأساسية والمقدمات المنطقية الداعمة لعمليات التخطيط هي مقدمات صحيحة وغير مغلوطة.

<sup>1</sup> - Wright P, Pringle C, **Kroll Management Text and Cases. Allyn and Bacon**, Needham Heights, 1992 p201.

2. الرقابة أثناء التنفيذ: تقييم الأحداث والعوامل المهمة ذات الأثر الكبير أثناء المباشرة بالتنفيذ، وسد الفجوات التي قد تحدث تحصيل بل بين الصياغة والتنفيذ.
3. الإشراف الإستراتيجي: الإشراف العام على كامل الإستراتيجية بدءاً من التحليل وحتى قياس مؤشرات الأداء لكل أجزاء المنظمة. وهي عملية دائمة ومستمرة وتأخذ الطابع الشمولي.
4. الرقابة على الأحداث والمواقف الطارئة: هناك جزء رقابي داخل الإستراتيجية تكون مهمته الرقابة على الأحداث المفاجئة ورصدها وتحليل آثارها على المنظمة كاملة. ووضع الخطط للاستجابة السريعة للتعامل مع تلك الأحداث الجوهرية.

#### ب- أهمية الرقابة الاستراتيجية :

أما عن أهمية الرقابة الإستراتيجية فتحدد في ثلاث نقاط رئيسية<sup>1</sup> :

- توفر الرقابة الإستراتيجية الفعالة تغذية مرتدة خاصة بمدى جودة أداء المنظمة وأعضائها في الوقت المناسب .
- تقدم الرقابة الاستراتيجية الفعالة وسائل تحفز الموظفين كثيرة للعمل من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .
- إن الرقابة الإستراتيجية لا تعني مجرد الاستجابة مع الأحداث بعد وقوعها، إذ أنها تعني أيضاً وضع المنظمة على الطريق الصحيح، واستباق الأحداث المتوقعة، والاستجابة السريعة للفرص والتحديات الجديدة .

#### الفرع الثاني : مستويات الرقابة الاستراتيجية

هناك ثلاث أنواع أساسية لرقابة، هي الرقابة الإستراتيجية، الرقابة التكتيكية، والرقابة التشغيلية، حيث تهدف الرقابة إلى التدعيم والمحافظة على التوازن بين الأنشطة الوظيفية المختلفة ككل : الرقابة الإستراتيجية و الرقابة التكتيكية و الرقابة التشغيلية (الفنية)<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> - Christopher D.Ittner, **Strategic control systems, Working paper** , University of Philadelphia 1996.

<sup>2</sup> - عبد اللطيف ، حنان تركمان ، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات , مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27 ( العدد 4 ) ، 2005، ص 131.

## ✓ الرقابة الإستراتيجية من بين مستويات الرقابة:

تعامل الرقابة الإستراتيجية مع الإستراتيجية الأساسية للمنظمة ويعبر عنها من خلال علاقات متداخلة مع البيئة فعلى مستوى الإستراتيجي تعتبر الخطط والسياسات طويلة الأجل بالغة الأهمية، لهذا فإن البيانات الخارجية هي محور إهتمام هذا المستوى فأهداف التنظيم تحدد وترجم في الإستراتيجية .

حيث يمكن أن تتمثل في توسيع مصنع تحديد خط إنتاج جديد، الإندماج، التنوع، التوسع في الأصول الرأسمالية وغيرها من الأهداف لذلك فإن الإدارة العليا للمنشأة يجب أن تحصل على معلومات عن أشياء مختلفة مثل الوضع الإقتصادي الحالي والمستقبلي، التغيرات في حجم العمالة ونوعيتها، السياسات الحكومية المؤثرة على المؤسسة.

ومن أجل الرقابة في هذا المستوى ينبغي على المدير أن يدرك بوضوح نتائج المسارات الخاصة التي تثري السير فيها فضلا على التحاليل الدقيق للنتائج المتوقعة، ورقابة المديرين إذ تتوجه نحو التأكد من أن الخطط ستصبح واقعا ولهذا فهؤلاء عليهم الفهم الواضح لماهية واقعية التحقق وإمكانية تحقيقها في حدود إمكانية المؤسسة.<sup>1</sup>

## ✓ الرقابة التكتيكية من مستويات الرقابة:

تركز الرقابة بصفة أساسية على تطبيق الخطة الإستراتيجية ففي هذا المستوى تتخذ قرارات تكتيكية تخص بالأشطة قصيرة الأجل، وتخصيص الموارد للوصول إلى الأهداف المسطرة.

هذا النوع من القرارات لا علاقة له. بمجالات تكوين الميزانيات، مشاكل تحسين المنتجات، الأبحاث والتطوير، تحديد أحسن وسيلة في استخدام الموارد، ولهذا فإن مهام مديري الإدارة الوسطى تنحصر في أنهم حلقة إتصال بين التخطيط الإستراتيجي للإدارة العليا وأنشطة العمليات لمستوى الإشرافي حيث تكون الرقابة في هذا المستوى تنحصر على مراقبة الجهود والنشاطات التي تقوم بها الإدارة الإشرافية .

## ✓ الرقابة التشغيلية (الفنية) :

تعامل الرقابة التشغيلية و ( هي احدى مستويات الرقابة ) عن قرب مع أنشطة المنظمة و الإهتمام الأساسي لمديري هذا المستوى هو مراقبة العمليات اليومية للمنشأة تسليم المنتجات النهائية إلى الأسواق في المواعيد المحددة والتأكد من أن المهام المخططة قد طبقت لهذا فهم بحاجة إلى المعلومات ومعايير دقيقة من أجل إتخاذ القرارات

<sup>1</sup> - Kaplan and Norton , **The Balanced Scorecard measures that drive performance** , OP.CIT.p. 78

المناسبة مثال: عمليات قبول أو رفض العروض عمليات الإستلام، الشحن، الرقابة على المخزون، إعداد سجلات الأجور...

وتتم الرقابة في هذا المستوى من خلال التحقق من صحة المسيرة العاملة للمنظمة ومن تحقيقها للأهداف العامة لنتائج الخطة كلها وذلك بإستخدام أداة من أدوات التخطيط مثال: خرائط العمل، الموازنات المختلفة، ترجمة الأهداف إلى خطط وتوقعات حيث عند التنفيذ، يقوم المدير بملاً قوائم وخرائط وميزانيات وبمقارنة أرقام الخطط بأرقام التنفيذ يستطيع المدير أن يبين مدى تنفيذ الخطة ومدى الإنحرافات و المشاكل ونقاط الضعف التي يواجهها وبالتالي يستطيع أن يتابع وأن يراقب الأداء في إدارته أو قسمه<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : أشكال و خطوات الرقابة الاستراتيجية

#### الفرع الأول : أشكال الرقابة الإستراتيجية

هناك عدة أشكال للرقابة الإستراتيجية تختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف وسنذكر فيما يلي هم المعايير المستخدمة:

الرقابة حسب زمن ممارستها: وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى:<sup>2</sup>

1- الرقابة السابقة **Feed for ward control** وهدفها: منع وقوع الخطأ، وقد ، تسمى بالرقابة الأولية، أو المبدئية أو الوقائية.

2- الرقابة الجارية (المتزامنة) **Concurrent control** وهي بمثابة نقاط تفتيش، للتأكد من استمرار العملية، وهي توصف:(بالغريلة).

3- الرقابة اللاحقة **Feed back control** وهي تتم بعد الانتهاء من العملية، أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط.

الرقابة حسب طريقة تنفيذها: تقسم الرقابة على هذا الأساس، إلى:<sup>3</sup>

1. الرقابة المباشرة، وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجهاً لوجه لتوجيه العمليات أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.

<sup>1</sup> - د . سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، مكتبة الإشعاع الفنية، ط1، ، 2001ص121.

<sup>2</sup> - Bartol K. M.، & Martin D. C. ،1994 - Management. Mc Graw - Hill ،P.293

<sup>3</sup> -Hodgetts R. M. ،Luthans F. ،1997- International Management. Mc Graw ،P:210

2. الرقابة غير المباشرة، وهي تستخدم هذا النوع من التقارير وأشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات، ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية.

الرقابة حسب مجال تطبيقها: وتنقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى: <sup>1</sup>

1. الرقابة الكمية، وهي: تهتم بكمية الأداء، وهل هو مطابق لما هو مخطط لها.

2. الرقابة النوعية، فهي: تهتم بكيفية أداء العمل، أو الخدمة.

معايير أخرى: كما يمكن أن تقسم إلى :

1. رقابة محاسبية وهي تتعلق برقابة الأداء المالي أي تحقيق الأهداف المالية المخططة من خلال الاستعانة ببعض المقاييس (كالعائد على الاستثمار) ومقاييس مالية أخرى.

2. رقابة إدارية وهي تهتم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية وهذا يتطلب تقييم، ومدى التقدم باتجاه تحقيق رسالة الشركة وأهدافها.

3. كما يمكن تقسيم الرقابة أيضاً إلى رقابة النتائج و رقابة العمل والرقابة الشخصية. <sup>2</sup>

ويلاحظ الباحث أن أنواع الرقابة تختلف وتتنوع باختلاف المعيار المستخدم للتقسيم، وكل معيار يهتم بجانب معين في الشركة، ويتبع ذلك لطبيعة الشركة وفلسفتها ورسالتها التي وجدت من أجلها.

الفرع الثاني : خطوات الرقابة الاستراتيجية :

يمكن تحديد خطوات الرقابة الاستراتيجية بثلاث خطوات رئيسية <sup>3</sup>:

1- مراجعة الافتراضات الخاصة بالإستراتيجية :

يتوجب على المدير الإستراتيجي أن يهتم بمتابعة أي تغييرات يمكن أن تحدث في الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف التي بنيت عليها الاستراتيجية والسؤال هو ليس في تغيير هذه العوامل فقط في بل لابد من الإجابة أيضاً عما يلي :

\* هل تم إضافة قوة داخلية أخرى؟ وما هي؟

<sup>1</sup> - Slater R, Ascroft P, 1992 - **Quantitative Techniques in Business Context. Chapman & hal** ، P156

<sup>2</sup> - Hodgetts R. M. ،Luthans F. ،1997- International Management. Mc Graw ،P: 126 .

<sup>3</sup> - عبد اللطيف ، حنان تركمان ، مرجع سبق ذكره ،ص146.

\* هل هناك ضعف داخلي آخر؟ وما هو؟

\* هل هناك فرص خارجية أخرى وما هي؟

\* هل هناك تهديدات خارجية أخرى؟ وما هي؟

ونري هنا ضرورة اعتبار الخطوة التالي ذكرها كخطوة رئيسية ثانية من خطوات الرقابة الاستراتيجية، قيام المنظمة بالرقابة الوقائية، وهذا النشاط يمنع وقوع الخطأ عن طريق توفير كل ما يلزم من أجل إنجاز الاستراتيجية بشكل جيد .

## 2- قياس الأداء التنظيمي :

هو نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية من أجل تحديد الانحرافات، وإذا ما أراد المدراء الاستراتيجيون الإلمام بصورة حقيقية عن مدى الإنجازات العملية على كل مستويات المنظمة يتوجب عليهم أن يحدثوا تكاملاً بين المعلومات الكمية والمعلومات النوعية :

✚ التي تقيس كفاءتها .

✚ التي تقيس جودتها .

✚ التي تقيس التطورات الحاصلة فيها .

✚ التي تقيس استجابتها لحاجات ورغبات للعميل .

ويجب أن تستخدم المعلومات السابقة في ثلاث مقارنات هي :

✚ مقارنة أداء المنظمة مع أدائها السابق .

✚ مقارنة أداء المنظمة بالنسبة للمتنافسين .

✚ مقارنة أداء المنظمة بمعايير الصناعة .

## 3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

إن المرحلة الأخيرة من عملية الرقابة تتجسد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تهيئ الظروف للمنظمة لتحقيق أهدافها، وعلى سبيل المثال إحداث تغييرات برسالة المنظمة وأهدافها، إحداث تغييرات في هيكل المنظمة .

والجدير بالذكر أن اتخاذ الإجراءات التصحيحية قد يزيد من قلق المدراء والموظفين، لذلك فإن المشاركة في فعاليات التقويم هي واحدة من أفضل الطرق للتغلب على مقاومة التغيير .

### المطلب الثالث : أثر بطاقة الأداء المتوازن على الرقابة الاستراتيجية

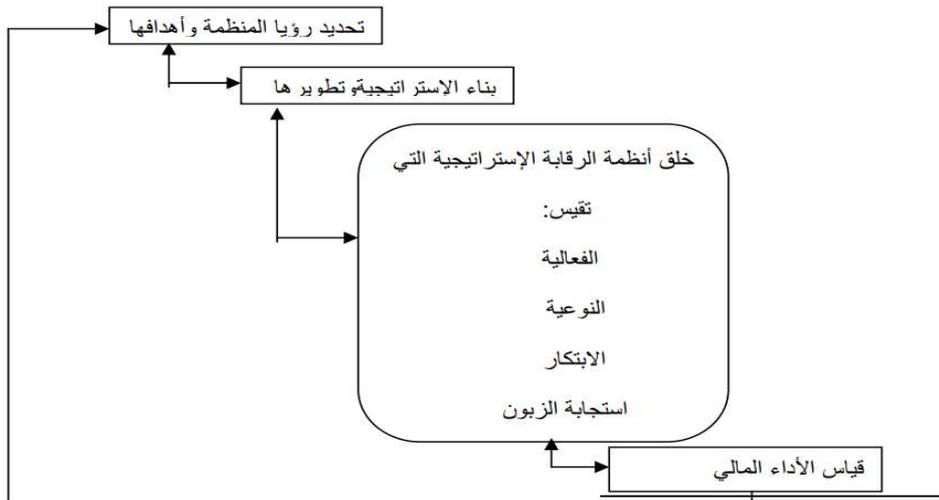
#### الفرع الأول : بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الاستراتيجية

من الأساليب الحديثة لقياس و تقييم الأداء بطاقة الأداء المتوازن حيث تعتبر بطاقة التصويب المتوازنة بأنها طريقة للتأكد من فعالية طريقة ما ليتم اعتمادها " وهي تبني على بعض العبارات غير الوحدات النقدية تتضمن عدة أنواع من النسب الرئيسة المتعلقة بالعمل مختارة لتسهم في تطوير المنظمة مستقبلا وكتعبير تدل بطاقة الأداء المتوازن " على كيفية خلق التوازن من عوامل متعددة مختارة تعكس إستراتيجية الأعمال إن استخدام المقاييس المختارة لتكملة الرقابة المالية يقلل من خطر استخدام مدخل الأجل القصير وفي الوقت نفسه يجعل المتعاملين مع المنظمة أكثر إدراكا لمقاييس عملهم وتصويرهم حول مستقبل المنظمة , كما تساهم في ربط الرقابة التشغيلية في المدى القصير بالمدى البعيد و إستراتيجية الأعمال<sup>1</sup>.

ويمكننا تصور مدخل بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء في الرقابة الإستراتيجية ، كما هو مبين في الشكل

الآتي:

\* الشكل رقم 01<sup>2</sup> : يبين مدخل بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء في الرقابة الاستراتيجية .



■ ماهية الأنشطة التي يجب رقبتهما في المنظمة :

بما أن الرقابة الإستراتيجية من تحقيق المنظمة لرسالتها , فلا بد أن تتم رقابة أداء جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق تلك الرسالة , وهي الأنشطة الإنتاجية والمالية والتسويقية وأداء الأفراد وجودة

<sup>1</sup> - عبد اللطيف ,حنان تركملن, مرجع سبق ذكره, ص140.

<sup>2</sup> - tonashingw students.edu,(Desiging st ystemss ontrolc ratategic ) http:// 2022/02/12

العملية..الخ، والتي تختلف بالطبع تبعاً لنوع المنظمة، هل هي إنتاجية أم خدمية؟..الخ، وفيها يتعلق بمجالات الرقابة في المنظمات فإنها تتعلق بجميع الأنشطة التي تمارسها وهي<sup>1</sup> :

\***الرقابة المالية:** تستند رقابة الأداء المالي "oréanceFinancial Perf" على تقييم الربح والعائد على الاستثمار . والربح هو ما تبقى من الدخل الإجمالي بعد خصم النفقات الكلية . أما العائد على الاستثمار فهو يقاس من خلال تقسيم الربح بالنسبة للموجودات .

أي يهدف النشاط التمويلي إلى الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب لاستخدامها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المطلوبة.

\***الرقابة العملية الداخلية :** وهي رقابة العمليات الداخلية إلى تحسين نوعية العملية الإنتاجية من خلال تقليل الأخطاء في التأخيرات خلال العملية ، وتقليل حالات الأعطال أو الإعطاب . أي تم رقابة العمليات الداخلية بتحسين جودة الخدمة المقدمة والجودة التي تمثل المميزات الكلية وخصائص الخدمة التي تقدم رقابة لترضي احتياجات العميل . و ستكون الجودة هدف لاحتياجات الزبون في الحاضر والمستقبل و يجب أن تعكس احتياجاته بشكل صحيح.

\***رقابة رضا الزبون (المريض) :** و تم بتحسين العلاقات مع العملاء من خلال زيادة العناية وتقليل نسبة الشكاوي ، تلبية حاجاته من خلال توفير السلعة والخدمة المنتظرة منه لإشباع حاجاته، و تقليل فترة الانتظار إضافة إلى تحسين العلاقات الخارجية لتحسين سمعة المؤسسة مع الأطراف الخارجية .

### الفرع الثاني : مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في الإدارة الاستراتيجية

تتمثل الإدارة الاستراتيجية في تصميم وتنفيذ ومراقبة القرارات الطويلة المدى التي تهدف إلى رفع قيمة المنظمة أمام العملاء و المساهمين والأطراف الفاعلة ، وتحرص على إرضاء العملاء وتوسيع الحصة السوقية ، فالإدارة الاستراتيجية هي عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط للعمل ، وهي عملية إدارية دف إلى إنجاز رسالة المنظمة من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة استراتيجية ، ومن هنا فإن بطاقة الأداء المتوازن تلعب دوراً رئيسياً كأداة للإدارة الاستراتيجية ومنه الرقابة الاستراتيجية حيث تسمح بإدخال أربع عمليات إدارية جديدة تسهم كل منها على حدة ، أو باستعمالها مع بعضها البعض في الربط بين الغايات والأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل بالأعمال قصيرة الأجل وهي<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> -Kaplan and Norton , **The Balanced Scorecard measures that drive performance** , OP.CIT. p 96.

<sup>2</sup> -Kaplan Robert, David Norton, the balanced scovered op, cit,p56

■ **ترجمة الرؤية Translating The Vision**: حيث تساعد المديرين على بناء إجماع الرأي حول إستراتيجية ورؤية الشركة لأنه من المهم ترجمة الرؤية والإستراتيجية إلى مدلولات تشغيلية يمكن أن يفهمها الموظفون واستخدامها كمرشد في الأعمال على مستواهم المحلي , كما ينبغي التعبير عن بيانات الإستراتيجية والرؤية على شكل مجموعة موحدة متفق عليها من الغايات والمقاييس التي تصف محركات النجاح طويلة المدى.

■ **الاتصال والربط Communicating and Linking**: حيث تساعد المديرين على ربط الإستراتيجيات والأهداف العامة مع إستراتيجيات الإدارة وأهداف الأفراد , وهذه العملية تحل محل الطريقة التقليدية التي تتم ¼<sup>1</sup> تقييم الإدارات بواسطة الأداء المالي والحوافز الفردية . وتمكن أهمية هذه الطريقة الجديدة في التأكد من أن جميع مستويات الشركة على المدى الطويل , كما تضمن البطاقة بأن أهداف الإدارة والفرد متفقة مع الإستراتيجية بعيدة المدى.

■ **تخطيط الأعمال Business Planning**: حيث يساعد الشركة على دمج عملها مع الخطط المالية ويوضح Norton و Kaplan بأن معظم منشآت اليوم تحاول استخدام أشكالاً متنوعة من برامج التغيير , والتي تتنافس مع بعضها البعض على الوقت , الجهد , والموارد, يمكن إن تكون هذه المنافسة شديدة ومركزة داخليا, مما يجعل من الصعب دمج هذه المبادرات المتنوعة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الكلية للشركة , ولهذا يمكن أن تساعد البطاقة في إزالة بعض المبادرات واختيار أخرى أكثر فعالية لنقل الشركة نحو الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى.

■ **التغذية العكسية والتعلم Feedback and Learning**: حيث تساعد الشركة في التوجه نحو التعلم الإستراتيجي وتختلف هذه العملية عن التغذية المرتدة التقليدية , ونماذج الفحص التي تركز على فيما إذا كانت قد أُنجزت الشركة (الإدارات) (الأقسام) أو الأفراد أهدافها المالية المخصصة, كما أن إحدى مزايا البطاقة بالنسبة إلى النماذج التقليدية هي أنها تركز انتباه الإدارة على النتائج الإدارية من منظور العملاء , العمليات الداخلية, التعلم و النمو , ومنظور التعلم في الوقت الفعلي يمكن أن يزيد من رشاقة Nimbleness الشركة في تعديل إستراتيجيتها في مواجهتها للظروف المتغيرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -Kaplan Robert, David Norton, the balanced scorecard, cit,p56.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة :

المطب الاول : الدراسات باللغة العربية :

01 - دراسة شنين نبيل , استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في

المؤسسة الاقتصادية:

سعت دراسة هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

-التعريف بمدخل حديث لقياس وتحسين الأداء الموزونة وإظهار أهمية تطبيقها في المؤسسات ؛

-حث المؤسسات الوطنية على تطبيق نماذج ومدخل حديثة لقياس وتحسين الأداء مع تكييفها مع ظروف المؤسسة؛

-تسليط الضوء على أسس ومقومات بطاقة الأداء المتوازنة؛

-نتيجة قلة الدراسات باللغة العربية هذا الموضوع , يسعى للمساهمة في التعريف  $\frac{3}{4}$  إذا المدخل الجديد؛

للوصول إلى أهداف هذا البحث تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي لعرض ما هو متوفر أكاديميا وتوثيقها عن الموضوع الدراسة .

ولقد توصل البحث إلى النتائج التالية:

-تعتمد المؤسسات على مصير لقياس أدائها بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط الذي رغم أهميته إلا أنه غير كافي لإعطاء صورة شاملة عن أنشطة خلق القيمة في المؤسسة؛

-تستعمل مؤسسة تيندال مزيج من المقاييس المالية وغير مالية لقياس وتحسين أدائها ؛

-مؤسسة تيندال بحاجة إلى تطبيق مدخل بطاقة الأهداف الموزونة كنظام لقياس وتحسين الأداء.

-ضرورة إعطاء درجة من الاستقلالية للمؤسسة محل الدراسة سواء في ما يتعلق بتحديد الإستراتيجية والرؤية

والرسالة، أو في ما يتعلق بتحديد الأهداف الخاصة ، حتى يتسنى لها الاندماج في ثورة المنافسة والنهوض بمستوى

أدائها، وتنويع نشاطها بحيث تتجه إلى تلبية أكبر عدد ممكن من العملاء و بالتالي زيادة حصتها السوقية.

-ضرورة إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار لمؤسسة وفي جميع المستويات ، الأمر الذي يحفز العمل الجماعي

وتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين.

-ضرورة قيام المؤسسة محل الدراسة لتشخيص الاستراتيجي لمعرفة نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتحديات

التي يمكن أن تعترضها، والاستفادة منه في معرفة مدى ملائمة الموارد المتاحة مع الأهداف المسطرة، وكذا في اختيار الإستراتيجية المناسبة .

02 - دراسة محفوظ أحمد محفوظ , تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير بطاقة المتوازن في الالتزام مؤسسي للعمال وخلصت إلى النتائج التالية:  
- هناك تأثير معنوي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الالتزام المؤسسي بشكل عام؛

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أن أدوات التقييم المستخدمة في المؤسسة تعد في مجملها أدوات تقليدية ترتكز على المحاور المالي و ممل محاور الأداء الأخرى.

- من خلال الاستنتاجات التي خرجت ا بعد تحليل نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة الأبعاد الأربعة للبطاقة قد أثبتت فعاليتها ونجاعتها في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة.

كما قدمت الدراسة التوصيات التالية:

- ضرورة نشر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من خلال المؤتمرات والندوات العلمية والدورات التدريبية؛  
- ضرورة تبني المسؤولين في المنظمات نظرة أكثر شمولية لمفهوم الرقابة الإستراتيجية مهمة كل فرد في كل يوم .

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية :

1- دراسة

### ***-AL SHAIKH ALI, 2007 "performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations***

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

- هناك علاقة طردية بين درجة فعالية كل بعد ودرجة فعالية بطاقة الأداء المتوازن الكلية؛  
- يتم تقييم أداء المؤسسات من الجانب المالي وجانب العميل وهذا يتوافق وأهداف البطاقة وأهداف المؤسساتين ؛  
- إن معظم العاملين والمساهمين في المؤسسات أعطوا تقديرا مختلفا للأداء في مداوي العمليات الداخلية والنمو؛  
توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير لتطبيق واستخدام بطاقة الأداء المتوازن على مقاييس الأداء بمؤشراته في مؤسستي جوال والاتصالات الفلسطينية .

-وجود علاقة بين تطبيق واستخدام محور العمليات الداخلية على مقياس الأداء الحديثة بمؤشرات مؤسستي جوال والاتصالات الفلسطينية.

وخلص وإلى التوصيات إليها:

- ضرورة تحسين وتطوير البرامج التدريبية والعمليات التشغيلية الداخلية؛
- ضرورة القيام بأنشطة حشد وتواصل لضمان دعم كل من المعنيين الداخليين والخارجيين.

## 2- دراسة

### *-Jacobsen, 2008"Balanced scorecard développement in lithuanian compagni*

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الشركات الهندسية الاستشارية وذلك لتحقيق الكفاءة والفعالية وتعزيز المركز التنافسي كما هدفت إلى تزويد تلك الشركات بالخطوط العريضة لتطوير بطاقة الأداء المتوازن ومن أهم نتائج الدراسة :

-تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية؛

-تطبق هذه الشركات أسلوب الإدارة الموجهة بالمهام؛

-إن استخدام طريقة من أسفل إلى الأعلى في تطوير بطاقة الأداء المتوازن فعالة حيث تبادر الإدارة العليا بتصميم

البطاقة ويتم الاعتماد على آراء الموظفين في تطوير البطاقة من خلال التغذية العكسية؛

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية للإدارة إلى الأدوات الحديثة القائمة على مفاهيم تلائم تطورات الوقت الراهن.

-تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل عناصر الأداء الكلي للشركات الهندسية .

-ضرورة الاهتمام بتقييم الإستراتيجية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها والتقليل من حجم الفجوة بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع في الشركات الهندسية .

-تعد بطاقة الأداء المتوازن من أدوات تقييم الإستراتيجية، كما تساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة .

المطلب الثالث :المقارنة بين دراستي والدراسات السابقة:

### 1-مقارنة بين دراسة شنين نبيل , والدراسة الحالية

سعت دراسة الى التعريف بمدخل حديث لقياس وتحسين الأداء الموزونة وإظهار أهمية تطبيقها في المؤسسات ؛ -، بينما الدراسة الحالية هدفت الى اظهار عينة من اداء بطاقة الاداء المتوازن في شركة سونلغاز مديريةى غرداية ، اما من حيث المنهج المتبع من طرف الباحث اعتمد على المنهج التحليلي الوصفي لعرض ما هو متوفر أكاديميا وتوثيقها عن الموضوع الدراسة اما الدراسة الحالية اعتمدت كذلك على المنهج الوصفي في الجانب النظري والاعتماد على التحليلي في الجانب التطبيقي وذلك عن طريق الاستعانة بالتطبيقات المختلفة .

2- مقارنة دراسة محفوظ أحمد محفوظ , حيث هدفت الدراسة الباحث إلى التعرف على تأثير بطاقة المتوازن في الالتزام مؤسسي للعمال بينما الدراسة الحالية تطرقت الى بطاقة الاداء في شركة سونلغاز وخلصت دراسة محفوظ إن هناك تأثير معنوي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الالتزام المؤسسي بشكل عام؛بينما الدراسة الحالية تعمقت اكثر في الموضوع.

3- بينما المقارنة بين الدراسة الحالية والاجنبية فلاولى هدفت الى إلى تقييم أداء مؤسستي حوال والاتصالات الفلسطينية على ضوء الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ومن أهم النتائج المتوصل إليها وتوصلت ان هناك علاقة طردية بين درجة فعالية كل بعد ودرجة فعالية بطاقة الأداء المتوازن الكليةبينما الدراسة الحالية تميزة عن سابقتها كونها اهتمت بالجانب المالي والتسييري معا.

عموما هناك اوجه وتشابه بين الدراسات السابقة والحالية نختصرها فيما يالي :

- أوجه التشابه :نلاحظ هناك تشابه بين الدراسات السابقة ودراستنا هاته حيث تتفق كلها على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومدى أهميتها في المؤسسة الاقتصادية.
- اوجه الاختلاف: اهتمت دراستنا بتسليط الضوء على دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الاستراتيجية والدور الذي تلعبه في المؤسسات الاقتصادية ، حيث أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تحسين الأداء و لتفعيل الرقابة الإستراتيجية ,و المساهمة في التغلب على مشاكل الأساسية التي تواجه المؤسسات اما الدراسات السابقة لم تركز على هذا.

## خلاصة الفصل :

نستخلص من خلال ما قدمنا في هذا الفصل أن الرقابة الإستراتيجية تمثل جوهر النظام التسييري و التنظيمي للمؤسسات، حيث أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تحسين الأداء و لتفعيل الرقابة الإستراتيجية ,و المساهمة في التغلب على مشاكل الأساسية التي تواجه المؤسسات، فقد جاءت لتسد النقص الحاصل في المداخل التقليدية بحيث يتطلب بناء أسلوب بطاقة الأداء المتوازن عدد من الخطوات، تتمثل في تحديد الرؤية، فالاستراتيجيات،فتحديد المقاييس، فإعداد خطط العمل، فإعداد تقييم الأعمال التنفيذية، ثم المتابعة والتقييم.



# الفصل الثاني



## تمهيد:

تعتبر الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ( SADEG ) من بين المؤسسات الاستراتيجية في الجزائر، لما لها من علاقة مباشرة بالمواطن وبالأمن الطاقوي للبلاد تنتمي المؤسسة الى مجمع سونلغاز، تتولى الشركة أيضا المساهمة المباشرة، أو غير المباشرة، في كل النشاطات، أو العمليات الصناعية، أو التجارية والمالية، أو العقارية، أو المنقولة داخل، أو خارج الجزائر، وفي كل الأشكال، طالما كانت هذه النشاطات أو العمليات متصلة بصفة مباشرة، أو غير مباشرة بموضوع الشركة، أو المواضيع المشابهة لها، وضمان مواكبة التطورات داخل الشركة، تسعى الشركة لتحليل نقاط الضعف لتداركها، ونقاط القوة لتسجعها والاستمرار فيها، لذا سنتطرق في هذا الفصل لتقييم نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة، وكذا مدى اعتماد المؤسسة على تحليل العائد والتكلفة انطلاقا من التدقيق الداخلي، الذي هو حديث النشأة والتطور في المؤسسة .

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة سونلغاز .

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفت الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية. وللتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق إلى نشأتها وتطورها وأيضاً إلى مهامها وأهدافها.

#### المطلب الأول: نشأة وتطور شركة سونلغاز

##### أولاً - لمحة تاريخية عن الشركة:

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 و1929 مجموع قدره 6000 كلم، وهذا الخط بين المتوسط العالي، والمنخفض و لهذا اعتبرت سونلغاز عاملاً تاريخياً في مجال تمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر.

وتتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر قنوات، وقوانينها الجديدة أيضاً أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج.

##### ثانياً - مراحل تطور شركة سونلغاز:

مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي:

سنة 1947: تم إنشاء كهرباء و غاز الجزائر (EGA) (رقم 471002 في 1947/06/05 وهي مكلفة بإنتاج الكهرباء و الغاز.

EGA: وهي عبارة عن مجمع لأقدم شركات إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص التي سقطت تحت قانون التأميم في سنة 1946 الصادر على السلطة الفرنسية.

التطورات التي حدثت بعد سنة 1962 EGA: تبنتها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بضع سنوات فضلاً عن جهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية التي تضمنت تسيير هذه المؤسسة.

سنة 1969: إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 59/69 الصادر عن الجريدة الرسمية في أول أوت 1969، تحول اسم EGA إلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير أين تجاوز عدد عمالها 6000 موظف، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد.

إن احتكار ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة، كما أنها وجدت نفسها قد اسند إليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون، محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل)<sup>1</sup>.

- سنة 1975: في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وكذا إنشاء وحدات كهرباء وترتيب.

- سنة 1983: إعادة هيكلة سونلغاز والتي جاء معها ستة مؤسسات حيث أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة. ذات خدمات عمومية وتسيير وتسويق المؤسسة وبذلك تكتسب خمسة فروع الأعمال وهي: كهريف (KAHRIF): الأشغال الكهربائية.

كهركيب (KAHRKIB): تركيب البنى التحتية و الإنشاءات الكهربائية.

كنا غاز (KANAGAZ): شغال الهندسة المدنية.

AMC : صناعة العدادات و مختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة.

قرار تنفيذي رقم 91/ 975 المؤرخ في 14/12/1991 وقد فرض هذا النظام الطابع الجديد للتسيير الاقتصادي نظام أساسي جديد لسونلغاز سنة 1991: لقد أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC في والأخذ بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتجات.

سنة 1995: أصبحت في سنة 1995 هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بمرسوم 280/95 ليوم 07/09/1995 سونلغاز على رأس نجد مجلس التوجيه الرقابي (COS).

الطاقة، كذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر، وباعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليها اكتساب محفظة سنة 2002: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم، هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الأسهم وقيم منقولة أخرى مع إمكانية مشاركتها في مساهما في شركات أخرى.

- سنة 2004: أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING) (خلال السنوات 2004/2006 أين أصبحت " سونلغاز" مجمع أو مجموعة مؤسسات تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية لها.

☑ سونلغاز إنتاج كهرباء (SPE).

☑ مسير شبكة النقل الكهربائي (SDC).

☑ مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- سنة 2006 : تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي :

- \* سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة (SPA).
- \* سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى (SDC).
- \* سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية (SDE).
- \* سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية (SDO).

### المطلب الثاني: أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز والهيكل التنظيمي لها

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت

سونلغاز أهداف تسعى إلى بلوغها وهي كما يلي<sup>1</sup>:

التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها.

تلبية الحاجات الوطنية.

توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها.

المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بأقرب من الزبون النهائي.

استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري.

الحصول على حصة السوق العالمي.

وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر

شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط ومن أهداف شركة

سونلغاز ذات أسهم هي:

✓ إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.

✓ نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية.

✓ توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.

✓ تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.

✓ تطوير كل شكل من العمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع كل الشركات الجزائرية أو الأجنبية.

✓ إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحياسة كل حقبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم

إنشاءها في الجزائر أو في الخارج.

<sup>1</sup>وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

✓ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة سونلغاز (ش ذ أ).

✓ وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعية ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة [ ] دف الشركة لا سيما البحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها.

✓ تضمن سونلغاز مهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به.

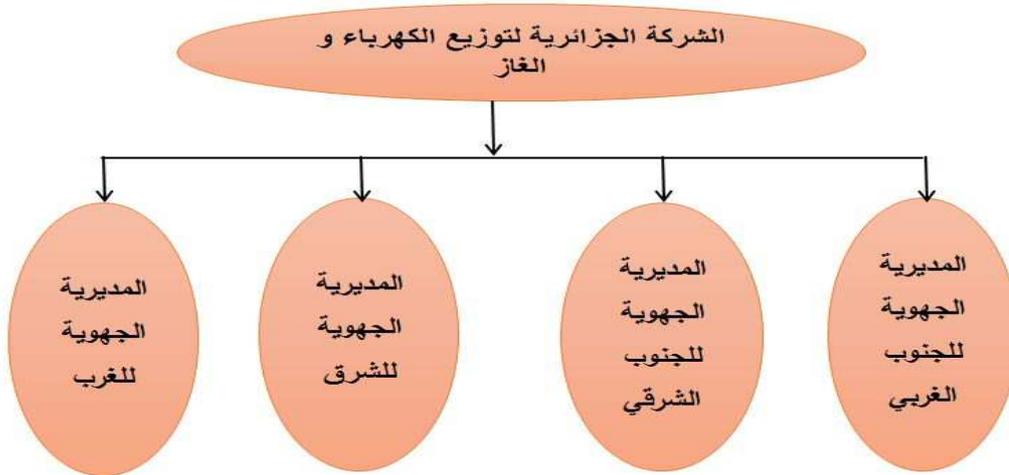
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) والمديرية الجهوية والولائية .

يعتبر الهيكل التنظيمي في أي مؤسسة أداة رقابية وتنظيمية، عن أي نشاط تقوم به، سواء في إيجاد أفضل الهياكل التنظيمية، في تقسيم الطاقة البشرية، وتحديد العدد الحقيقي لهم، إذ يعتبر التحكم في العنصر البشري من حيث العدد والكفاءة أحد أهم الركائز المعول بها للتحكم في العائد والتكلفة.

### 1. الهيكل التنظيمي للشركة (SADEG) بعد الدمج :

حسب التقسم الجديد للهيكل التنظيمي لشركة (SADEG) الذي سيدخل حيز التنفيذ فعليا في جانفي 2022، يتكون من خمس مديريات جهوية، وفق ما هو مبين في الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (2) الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG)



المصدر: من إعدادنا حسب الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

تتفرع الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) الى خمس مديريات جهوية وهي كالتالي:

❖ المديرية الجهوية للوسط مقرها في البليدة؛

❖ المديرية الجهوية للشرق مقرها في قسنطينة؛

❖ المديرية الجهوية للغرب مقرها في وهران؛

❖ المديرية الجهوية للجنوب الشرقي مقرها في ورقلة؛

❖ المديرية الجهوية للجنوب الغربي مقرها في بشار.

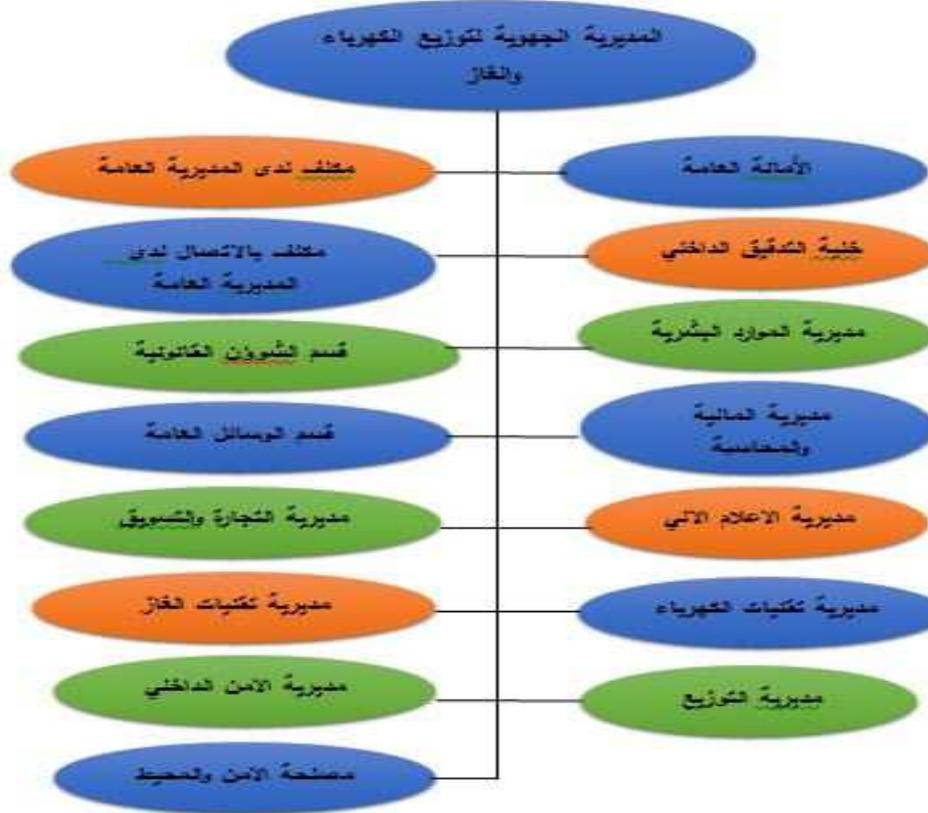
غير أن الهيكل التنظيمي الجديد كما اشرنا له سابقا سيدخل حيز التنفيذ، انطلاقا من 02/01/2022، كما أن الشركة وضعت مخطط استراتيجية استشرافي، يمتد الى غاية سنة 2035 لتحقيق الأهداف التالية: معالجة العجز، وضمان استمرارية الشركة، بالإضافة إلى تأمين المواقع الاستراتيجية، والتحرك نحو الاحترافية، وضمان جودة أفضل للخدمة 1.

## 2. الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية

تتكون المديرية الجهوية من عدة مديريات، وأقسام، ومصالح، حسب التخصص وفق ما هو مبين في الهيكل

التنظيمي التالي:

الشكل رقم (3) الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز



المصدر: من إعدادنا بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة و

Societe Algerienne De Distribution De L'electricite Et Du Gaz ,Reorganisation De La Direction De Distribution ,Decembre 2020,P6

1-الموقع الرسمي لمجمع سونلغاز متاح على الصفحة

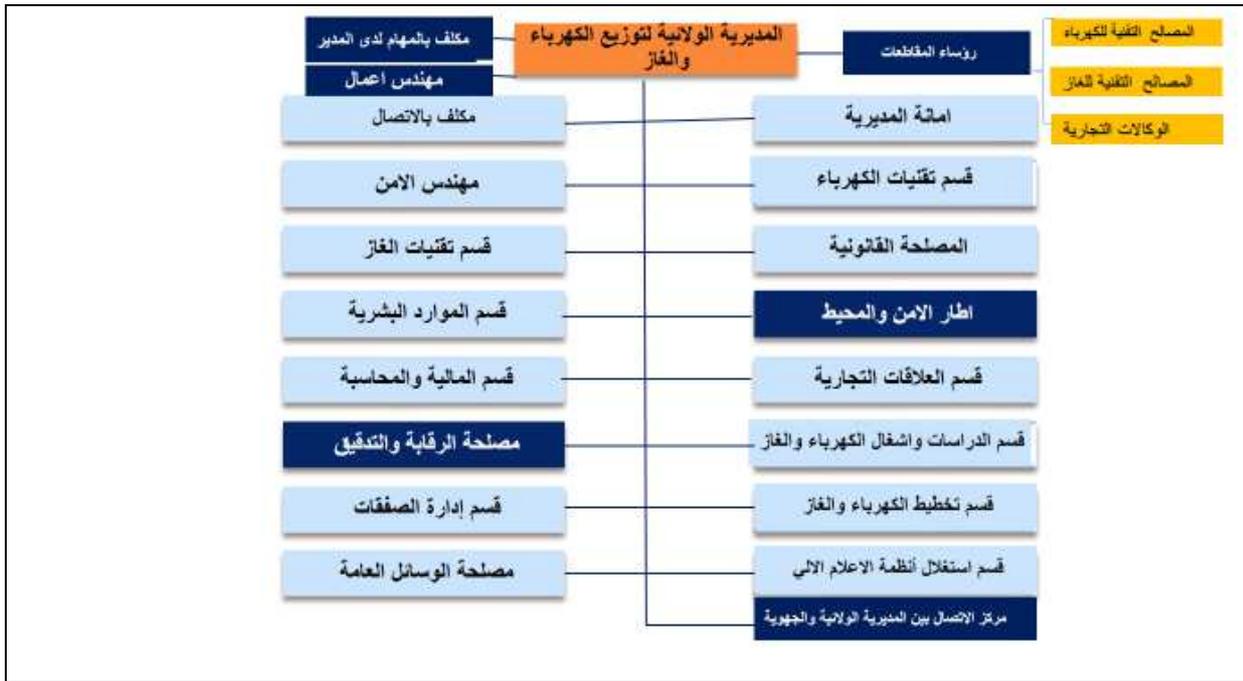
تمت الزيارة في 06/04/2022 على <https://www.sonelgaz.dz/fr/3501/plan-strategique-sonelgaz-2035> الساعة 15:53 مساء

### 3. الهيكل التنظيمي للمديريات الولائية

تنتمي المديريات الولائية إلى إحدى المديريات الجهوية الخمسة، المتواجدة على المستوى الوطني، حسب القرب، وحسب موقع الولاية، كجزء من إعادة تنظيم إدارة التوزيع، ووفقاً للقرار، المتعلق بإنشاء مجموعة العمل المسؤولة عن إعداد مقترحات إعادة التنظيم هذه، اجتمعت الأخيرة في جلسة العمل الأولى في الفترة من 05-2020-11 و 08-2020-12، لتقدم أهم المقترحات في هذا الجانب، تأتي هذه المقترحات بالإضافة إلى الاجتماع المنعقد في يناير 2019، والذي جمع مديري التوزيع ورؤساء مختلف الدوائر المعنية، إن الدافع وراء قرار إعادة تنظيم الإدارة الولائية للتوزيع يتمثل فيما يلي:1

- إيجاد الحلول لمختلف الاختلالات التي لوحظت في الهيكل السابق؛
- تلبية المتطلبات الجديدة من حيث دعم التنمية الاجتماعية، بالإضافة التكيف مع التقسيم الإداري الجديد؛
- تتكون المديرية من عدة أقسام ومصالح، بالإضافة إلى الإطارات الملحقة مباشرة للمدير، حسب النشاط، وفق ما هو مبين في الهيكل التنظيمي التالي :

#### الشكل رقم (4) الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز



المصدر: من إعدادنا حسب الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

<sup>1</sup> -Société Algérienne De Distribution De L'electricité Et Du Gaz ,Réorganisation De La Direction De Distribution ,Décembre 2020,P3

## 4.المطلب الثالث :دراسة مختلف أقسام ومصالح المديريات الولائية لغرداية

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى تأسيس المديريات الولائية، وأهم الدوائر والأقسام المكونة لها، باعتبارها نقطة الإتصال المباشر بين الشركة والمستهلك، عن طريق الوكالات التجارية، المقسمة على مستوى المديريات، الموزعة على مستوى ربوع الوطن.

## 1: تأسيس ومهام المديريات الولائية

تأسست المديريات الولائية للتوزيع بمقتضى القرار، رقم 478، المعد من طرف المديرية العامة، المؤرخ في 16 ماي 2005 م، والمتضمن إنشاء مديريات جهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز التابعة لفروع التوزيع الخاصة بـ (شركة توزيع الجزائر ( S.D A )، شركة توزيع الوسط ( S.D.C )، شركة توزيع الغرب ( S.D .O )، شركة توزيع الشرق ( S.D.E )، التي تأسست بمقتضى القرار، رقم 463، المؤرخ في 27 جوان 2004، إن شركة توزيع الوسط ( S.D.C ) سابقا احتوت على المديريات التالية: (البليدة، تيزي وزو، المدية، الأغواط، ورقلة، الجلفة، تمنراست، الوادي، بسكرة، إيليزي، غرداية ) وتتكون كل مديريةية من :

- ✓ امانة المديرية: تتكون امانة المديرية من سكرتيرة المدير بالإضافة إلى أعوان التابعين للأمانة؛
- ✓ المصالح التقنية للكهرباء: تتوزع المصالح التقنية للكهرباء على مستوى تراب الولاية، وظيفتها التدخل المباشر في حالة عطب في شبكة الكهرباء؛
- ✓ المصالح التقنية للغاز: تتوزع المصالح التقنية للغاز على مستوى تراب الولاية، وظيفتها التدخل المباشر في حالة عطب في شبكة الغاز؛
- ✓ قسم تقنيات الكهرباء؛
- ✓ قسم تقنيات الغاز؛
- ✓ مصلحة الشؤون القانونية؛
- ✓ إطار مكلف بالأمن والمحيط؛
- ✓ قسم العلاقات التجارية؛
- ✓ قسم الدراسات وأشغال الكهرباء والغاز؛
- ✓ قسم تخطيط الكهرباء والغاز؛
- ✓ قسم استغلال أنظمة الاعلام الالي؛

✓ مركز الاتصال بين المديرية الولائية والجهوية

✓ مكلف بالمهام لدى المدير؛

✓ مكلف بالاتصال؛

✓ مهندس الأمن الداخلي للمؤسسة؛

✓ قسم تقنيات الغاز؛

✓ قسم الموارد البشرية؛

✓ قسم المالية والمحاسبة؛

✓ مصلحة الرقابة والتدقيق؛

✓ قسم إدارة الصفقات؛

✓ مصلحة الوسائل العامة.

ومن أهم مهام المديرية الولائية للتوزيع ما يلي:

✓ المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتوزيع وسط، مجال: الخدمات المقدمة، تعظيم المبيعات، تحصيل الديون؛

✓ تطبيق السياسة التجارية للشركة على أكمل وجه؛

✓ توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة وبالتكاليف المحددة أيضا وإرشادهم

وتوعيتهم؛

✓ ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز، وتطويرها، ومختلف عمليات الصيانة بها؛

✓ وضع برامج الأشغال، وضمان تنفيذها؛

✓ تسيير الموارد البشرية، وتوفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم؛

✓ ضمان أمن الأشخاص والممتلكات، التي لها علاقة بالتوزيع، وتوعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية؛

## 2. دراسة أهم أقسام المديرية:

سنحاول التطرق بشكل مختصر إلى أهم نشاط بعض الأقسام، والمصالح التابعة لمديرية التوزيع، على مستوى

كل ولاية:

## أ- قسم إستغلال الكهرباء (D.T.E):

تتمثل مهمة القسم استغلال للكهرباء، بمديرية التوزيع، في ضمان استمرارية، وجودة الخدمات، وتشغيل

وصيانة شبكات الكهرباء وفق الدليل الفني، ومتطلبات السلامة، وفق ما يلي:

ويهتم هذا القسم بما يلي:

- ✓ إعداد برامج، ومقاسات التوتر المنخفض، والمتوسط، ومتابعتها؛
- ✓ إعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية، ومتابعتها؛
- ✓ تحليل المعطيات الإحصائية، وتحديث الخرائط الخاصة بالشبكة؛
- ✓ ضمان تسيير المحولات؛
- ✓ إعداد برنامج التجهيز السنوي، وعلى المدى القصير؛
- ✓ التدخل في حالة وجود عطب، أو خطر، في الشبكة، وإصلاحه؛
- ✓ متابعة المصالح التقنية للكهرباء التابعة للمديرية؛
- ✓ ضمان جودة واستمرارية الخدمة؛
- ✓ التأكد من التشخيص السليم للشبكات، وتطوير برنامج الصيانة الدورية والدائمة؛
- ✓ اقتراح إجراءات تحديث التجهيزات، من اقتناء معدات جديدة، وإعادة التأهيل، وفق التكنولوجيات الجديدة في المجال؛

## ب- قسم إستغلال الغاز (D.T.G):

تتمثل مهمة القسم الفني للغاز في قسم التوزيع في ضمان استمرارية وجودة الخدمة وكذلك تشغيل شبكات

الغاز، وفقاً للدليل الفني، وشروط السلامة المطلوبة. على النحو التالي:

- ✓ ضمان جودة واستمرارية الخدمة؛
- ✓ التأكد من تشخيص الشبكات، وتطوير برنامج الصيانة؛
- ✓ التدخل في حالة الاعطاب في الشبكة على كامل تراب الولاية؛
- ✓ اقتراح إجراءات التحديث للتجهيزات، من اقتناء معدات، جديدة وإعادة التأهيل، وفق التكنولوجيات الجديدة في المجال؛
- ✓ ضمان تسيير الشبكة الغازية، ومراقبتها، وتطويرها وإعداد برامج الصيانة؛

- ✓ متابعة المقاسات دوريا، وتحليل الأخطار؛
- ✓ تسيير العتاد الغازي على مستوى المديرية؛
- ✓ إعداد وتحليل المعطيات الإحصائية اللازمة، ووضع مخططات الحماية العامة، وتحليل النتائج؛
- ✓ إعداد مخططات قنوت الغاز وتحديثها؛

### ت- قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز (D.E.E.T):

يتكون القسم من (مصلحة الدراسات وأشغال الغاز، تسيير الإستثمار، مصلحة الدراسات وأشغال الكهرباء، شعبة تسيير برامج الدولة) ويقوم القسم بما يلي:

- ✓ وضع برنامج إنجاز الأشغال والتحكم فيها؛
- ✓ تجمع الملفات التقنية للأشغال المبرمجة للإنجاز؛
- ✓ تنظيم فتح الورشات للمؤسسات المنجزة، ومراقبتها، من حيث النوعية، والآجال، طبقا لمخطط الإنجاز؛
- ✓ المصادقة على الكشوف الكمية، وإنجاز تقارير الأشغال؛
- ✓ تسيير الاعتمادات المالية الموجهة للمديرية، من الجانب التقني؛
- ✓ إعداد التقرير العام النهائي ( D.G .D )؛
- ✓ وضع برامج الاستثمار على المدى القصير والمتوسط، طبقا لتوجيهات المديرية المركزية، وبالتنسيق مع المصالح التقنية؛
- ✓ الحرص على إستعمال التقنيات، والعتاد الحديث في الإنجاز؛
- ✓ ضمان الامتثال للمعايير الفنية، ومعايير السلامة؛
- ✓ إبلاغ رئيس القسم عن أي خلل تم ملاحظته على المواد، أو المعدات المستعملة؛
- ✓ تنسيق بين نشاط مختلف الشركات المشرفة عن العمل؛
- ✓ تحليل تقارير الموقع؛
- ✓ ضمان تمثيل مدير المشروع مع السلطات المحلية؛
- ✓ معالجة الشكاوى المتعلقة بالإنجازات؛

## ث- قسم العلاقات التجارية (D.R.C) :

يتكون القسم من (مصلحة تنمية المبيعات، مصلحة التقنيات التجارية، مصلحة التغطية والتحصيل، مصلحة الحسابات الكبرى)، ويتولى القسم ضمان مهام المجالات التالية:

✓ إحترام إجراءات توصيل لزيائن الجدد، وأشغال الخدمات المعوضة، بما في ذلك عقود الأشغال، وطلبات الزيائن، إلى غاية وضعهم بالخدمة؛

- ✓ إعداد عقود المشتركين من التوتر والضغط المتوسطين والمنخفضين؛
- تسيير المشتركين ذوي التوتر والضغط المنخفضين، من خلال عملية التعداد، والفوترة، والتحصيل؛
- ✓ تسيير حسابات الزيائن بما ذلك الجرد؛
- ✓ فوترة مختلف الخدمات؛
- ✓ القيام بالتحريات حول الزيائن؛
- ✓ إعداد فواتير الإيصالات الخاصة بتوصيل الزيائن الجدد؛
- ✓ متابعة وتحليل ديون الزيائن حساب بحساب؛

## ج- قسم الإدارة والصفقات (D.A.M):

يتكون القسم من المصالح التالية (مصلحة الإستثمار وتسيير المنشآت، مصلحة الإستثمار وتسيير برنامج الذاتي والزيائن، مصلحة الإستثمار وتسيير برنامج الدولة) ومن بين مهامه:

- ✓ طرح الصفقات المتعلقة ببرامج الإستثمار الخاصة بالشركة، أو ببرامج الدولة؛
- ✓ إعداد الصفقات (Comande /Marche)، وتحرير الأمر بتحصيل الفواتير للمؤسسات؛
- ✓ تنسيق بين قسم الدراسات التنفيذية للكهرباء والغاز، وقسم المالية والمحاسبة؛
- ✓ إستقبال فواتير المؤسسات المنجزة للأشغال.

## ح- قسم تخطيط الكهرباء والغاز (D.P.E.G) :

تختص مهام إدارة تخطيط شبكة الكهرباء في مايلي:

- وضع المخطط العام لإدارة التوزيع، بالإضافة إلى دراسة اهم المخططات للمناطق الحضرية؛
- إنشاء قاعدة بيانات لأغراض الدراسات (مراقبة الاستهلاك، التطوير، التوسع. الخ؛
- وضع خطط قصيرة ومتوسطة المدى، بناءً على قرارات اللجان المختلفة، والتأكد من تنفيذها؛
- ضمان الامتثال للمخطط الرئيسية، وخطة تطوير الشبكة، من خلال التحقق من صحة نقاط الاتصال بالشبكة.

## خ- قسم الموارد البشرية (D.R.H) :

- يعتبر قسم الموارد البشرية المسؤول عن كل ما يتعلق بالموارد البشري في المؤسسة ومن أهم مهامه ما يلي:
- تعزيز المهارات البشرية الموجودة وتطوير الأنشطة الجديدة المتعلقة بالنشاط البشري؛
  - التأكد من المطابقة بين الموارد البشرية الحالية (المهارات والإمكانات) وتطور الأنشطة؛
  - السهر على تحسين العلاقات الاجتماعية، والمهنية، وظروف العمل؛
  - تطبيق نظام الإدارة المعتمد من قبل الشركة على الخطة التشغيلية؛
  - تنسيق أنشطة الموظفين المختلفة، داخل إدارة المؤسسة، ولا سيما التوظيف، والاستقبال / التكامل، والترقية، والنقل... الخ؛

## د- مصلحة الرقابة والتدقيق (S.C.A):

- يطلق عليها كذلك مصلحة التفتيش والرقابة والتدقيق تعمل هذه المصلحة بصفة مباشرة وتحت وصاية مدير المدير، ومن أهم مهامها ما يلي:
- الرقابية على الأعمال التي تقوم بها الهياكل المختلفة للمؤسسة، من حيث الالتزام بالأنظمة، والإجراءات المعمول بها؛
  - مراقبة تنفيذ المهام، من حيث الامتثال لقواعد، وإجراءات المختلفة للمشتريات، وإدارة العقود؛
  - توزيع وإعلام الهياكل بجميع النصوص القانونية واللوائح (ملاحظات، إجراءات، كتيبات، لوائح داخلية... الخ؛
  - معالجة وتتبع الشكاوى، الواردة من الزبائن والمتعاملين، وكذا المراسلات الواردة من الأطراف ذوي العلاقة؛
  - مراقبة نشاط جميع الأقسام والمصالح في المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

## المبحث الثاني: مدى تطبيق الرقابة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة بسونلغاز.

تسعى شركة سونلغاز لمواكبة جميع التطورات المختلفة التي تحدث على مستوى العالم ولا شك ان شركة لها خطط بعيدة المدى لتقييم مدى تطبيق الرقابة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن في الشركة ولتعمق أكثر في هذا الجانب سنتطرق في هذا المبحث الى ثلاث مطالب مطلب متعلق بالاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة فيما يخص بطاقة الأداء المتوازن، ومطلب ثاني حول تحليل بطاقة الأداء المتوازن في الشركة واخذ عينة عليها، اما المطلب الأخير حول قياس أداء بطاقة الأداء المتوازن.

### المطلب الأول: الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة سونلغاز

قبل التعمق في الإجراءات المتبعة من طرف شركة سونلغاز حول مدى تطور الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة سونلغاز، علينا أولاً تفحص الهيكل التنظيمي الجديد المفعّل في 2022/01/01 ومقارنته بالهيكل القديم الى غاية ، وفق اذ نلاحظ الهيكل الجديد لشركة توزيع يتكون من 6 نواحي جهوية انطلاق العمل الفعلي بها منذ تاريخ 01 جانفي 2022، وهي ناحية التوزيع الجزائر، ناحية توزيع البليدة، ناحية توزيع وهران، ناحية توزيع قسنطينة، ناحية توزيع ورقلة، ناحية توزيع بشار، اما الهيكل القديم كان يتكون من ثلاث مديريات جهوية فقط تحتوي كل ناحية على مديريات ولائية لكل مديرية هيكل تنظيمي ان التحول الجديد في الهيكل التنظيمي للنواحي الجهوية تبعه تحول اخر على المديرية الولائية هذا ما سنلاحظه في اشكالين التاليين:

### - الهيكل التنظيمي القديم للشكل التنظيمي للمديريات الولائية

الشكل رقم 05: يوضح الهيكل التنظيمي القديم قبل التقسيم الجديد للنواحي توزيع الشركة

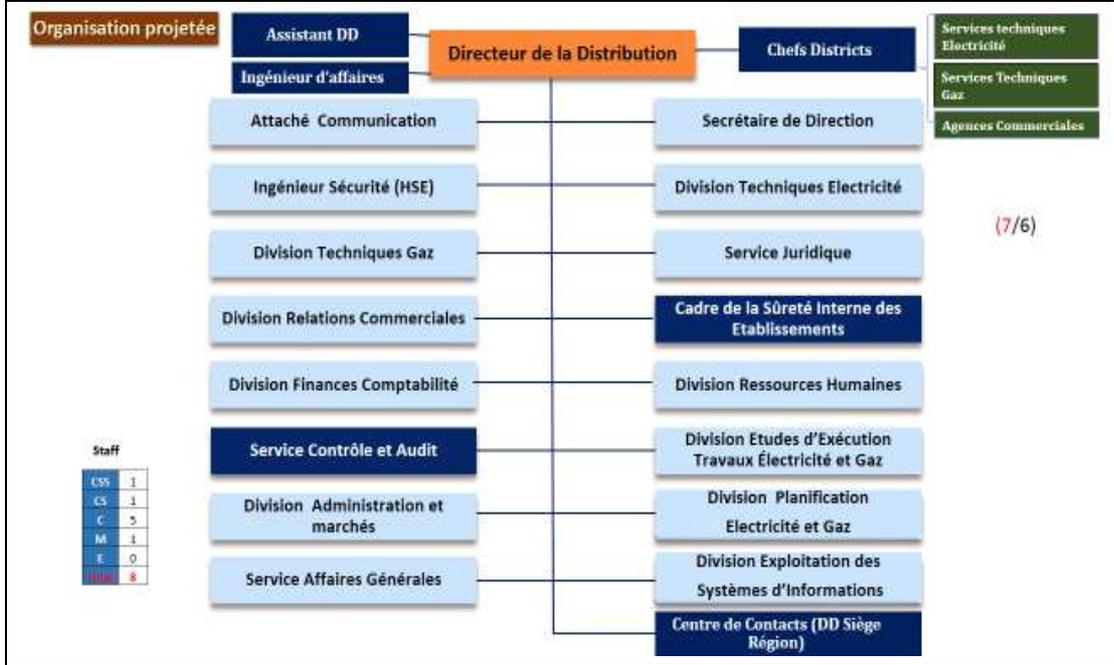


المصدر :

Réorganisation de la Direction de Distribution, immeuble 500 bureaux ,route nationale n 38page 6

- الهيكل التنظيمي الجديد للشكل التنظيمي للمديريات الولائية: ويعني هذا الشكل بعد التقسيم الجديد للنواحي الجهوية الجديد .

الشكل رقم 06: يوضح الهيكل التنظيمي الجديد بعد التقسيم الجديد للنواحي توزيع الشركة



المصدر:

Réorganisation de la Direction de Distribution,immeuble 500 bureaux ,route nationale n 38 page 7

المتصفح للهيكلين التنظيميين القديم والجديد سيلاحظ اختلاف واضح من حيث الأقسام الفرعي المنشأة في المديريات إضافة انشاء مصالح جديدة تابعة مباشرة للمدير على سبيل الوكالات التجارية في الهيكل القديم كانت تابعة لقسم العلاقات التجارية اما في الهيكل الجديد تم للحاقها مباشرة لمدير المديرية الولائية، وذلك لما تكتسيه هذه الوكالات من أهمية كونها لها علاقة مباشرة بالحيط الخارجي من زبائن ومتعاملين، بالإضافة ان في الهيكل القديم احتوى على مصلحة تسمى مصلحة التفتيش والرقابة، اما في الهيكل الجديد نظرا لكون المؤسسة تسعى للحصول على شهادة ISO وبالنظر لشروط الشهادة التي تتضمن ضرورة وجود خلية التدقيق الداخلي في الشركة التابعة مباشرة للمدير، تم انشاء خلية التدقيق والتفتيش في الهيكل التنظيمي الجديد بدلا من مصلحة التفتيش والرقابة، ان هذا التغيير والتطور في الهيكل التنظيمي للشركة يعتبر كاتجاه استراتيجي طويل الأمد تعتمد عليه شركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز .

يحتوي على خلية للتفتيش والرقابة، تتولى الخلية تفتيش وفحص كل ما يدور في اقسام المديرية، ومن تم اعلام الإدارة العليا بكل ما يتعلق بالمهام الموكل لها، خلال نهاية السنة 2021 قامت بمايلي:

المطلب الثاني: تحليل المنظورات بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة سونلغاز

ولنأخذ عينة لتحليل المنظور بطاقة الأداء المتوازن في الشركة، الا وهو التغير في العنصر البشري في الأقسام وذلك باعتبار ان العنصر البشري لا يقل أهمية على العنصر المالي بل يعتمد عليه كثير في تحديد العد الإجمالي للعنصر في كل قسم وكل مصلحة، حيث سمح تحليل الهيكل التنظيمي وقياس أداء كل مصلحة بإعادة ترتيب العنصر البشري وفق ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 1. يوضح استعمال بطاقة الأداء المتوازن لتحديد حاجيات الأقسام والمصالح للعنصر البشري

أعوان عاديين		أعوان التنفيذ		الإطارات العادية		الإطارات السامية		إطار سامي برتبة مدير		الأقسام
الهيكل التنظيمي الجديد	الهيكل التنظيمي القديم									
0	0	0	1	1	4	6	0	1	1	الملحقين للمديرية
13	13	44	35	15	15	5	4	0	0	قسم استغلال الكهرباء
4	11	9	13	2	3	3	3	0	0	قسم استغلال الغاز
0	0	2	2	2	2	3	3	0	0	قسم التنمية الكهرباء والغاز
0	0	13	12	13	12	4	5	0	0	قسم الدراسات والاشغال
0	0	10	15	3	9	3	4	0	0	قسم الصفقات
0	1	17	15	8	10	5	4	0	0	قسم العلاقات التجارية
0	0	3	4	4	4	3	3	0	0	قسم الموارد البشرية
0	0	12	12	9	11	4	5	0	0	قسم المالية والمحاسبة
0	0	3	3	3	3	1	1	0	0	قسم الاعلام الالي
0	0	0	0	7	2	1	1	0	0	مصلحة الشؤون القانونية
0	8	14	9	3	1	1	1	0	0	ملحة الوسائل العامة
17	33	127	121	70	76	39	34	1	1	المجموع

المصدر: من اعدادنا بناء على الملاحق 01 و02

من خلال الجدول السابق ومن خلال تقييم وتحليل مختلف الأقسام المصالح نلاحظ ان هناك زيادة في عدد مناصب الإطارة السامية بـ 4 إطارات، وانخفاض في مناصب الإطارات العادية بـ 6 مقارنة بالهيكل التنظيمي القديم، بينما هناك زيادة في أعوان التنفيذ بـ 6 أعوان مقارنة بالهيكل القديم، وتقليص الاعوان العاديين الى 17 بدلا من 33 عون.

من خلال التحليل المنظور لبطاقة الأداء المتوازن للشركة سونلغاز خصوصا في الهيكل التنظيمي والتغيير في العنصر البشري، نستنتج ان ارتفاع المستوى الدراسي للأعوان العاديين جعلت المؤسسة تعتمد على الاعوان أكبر مستوى، هذا ما نلاحظه في تقليص الاعوان العاديين من 33 عون الى 17 عون عادي فقط، إضافة الى الزيادة الضخيمة في عدد الاطارات السامية مع تقليص للإطارات العادية.

### المطلب الثالث: قياس الأداء بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة سونلغاز

هناك عدة مؤشرات يمكن الاعتماد عليها للتقييم الأداء المتوازن داخل الشركة الجزائرية للتوزيع الكهرباء والغاز ولنأخذ على سبيل المثال ما يتعلق بتقييم نظام الرقابة الداخلية في الشركة خصوصا ما يتعلق بتقييم المدة الزمنية المستغرقة في معالجة الفواتير ومدى استعمال هذا التقييم كأداة لقياس بطاقة الأداء المتوازن في الشركة، قبل التعمق في الإجراءات المتبعة من طرف شركة سونلغاز حول الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية، علينا أولا فحص الهيكل التنظيمي للشركة، وفق ما هو مبين في الملحق (1) اذ نلاحظ انه يتكون من 6 نواحي جهوية انطلاق العمل الفعلي بها منذ تاريخ 01 جانفي 2022، وهي ناحية التوزيع الجزائر، ناحية توزيع البليدة، ناحية توزيع وهران، ناحية توزيع قسنطينة، ناحية توزيع ورقلة، ناحية توزيع بشار، تحتوي كل ناحية على مديريات ولائية لكل مديرية هيكل تنظيمي يحتوي على خلية للتفتيش والرقابة، تتولى الخلية تفتيش وفحص كل ما يدور في اقسام المديرية، ومن تم اعلام الإدارة العليا بكل ما يتعلق بالمهام الموكلة لها.

### الفرع الأول: قياس المخاطر التشغيلية المحددة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع وسط:

تتولى خلية التفتيش والرقابة التابعة لكل مديرية ولائية للناحية توزيع الوسط بإعداد تقرير شهري عن سير وحركة الفواتير المستلمة، وكذا المدة الزمنية المستغرقة للمعالجة، ترسل تلك التقارير الى الإدارة العليا لإعلامها بذلك، ان عمل الخلية يعتبر كدعامة للرقابة الداخلية في الشركة ويتمثل ذلك في الاستفسارات المقدمة من طرف الإدارة العليا عن أي تماطل او تأخر في معالجة الفواتير.

#### 1- قياس مدة التماطل في معالجة فواتير المستلمة من المتعاملين كتصرف بيروقراطي

قد تتسبب تصرفات بعض موظفي الشركة من تماطل في تنفيذ المهام الموكلة لهم ولا مبالاة من طرفهم بأخطار تهدد المؤسسة ككل خصوصا في ما يتعلق بالفواتير المستلمة من المتعاملين الاقتصاديين مع الشركة، ولنأخذ على سبيل المثال لا الحصر المدة الزمنية المتعلقة لتسديد مستحقاتهم، المنصوص عليها في المادة 13 من الاتفاقية المبرمة بينهم وبين الشركة (انظر الملحق رقم 02)، اذ نصت على انه يتعين على شركة سونلغاز دفع مستحقات

المتعامل المكلف بإنجاز الاشغال المؤكدة اليه بعد الانتهاء وبعد وضع فاتورته في المؤسسة في مدة زمنية لا تتعدى 60 يوما من تاريخ استلام الفاتورة من امانة الشركة، ولاختبار مدى مساهمة خلية التفتيش والرقابة عن بعض الاخطار المترتبة عن هذا التأخر، تولت المديرية المقسمة على مستوى ناحية توزيع وسط بإرسال معلومات الى المديرية العامة وفق ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 2: يوضح المدة الزمنية المستغرقة لمعالجة الفواتير المستلمة

المحل العام	معدل الأيام					مجموع الأيام					مجموع الفواتير					البيان	
	قسم استغلال الكهرباء	الرسائل العامة	قسم العلاقات التجارية	قسم استغلال الغاز	قسم الصفقات العمومية	المجموع	قسم استغلال الكهرباء	مصلحة الرسائل العامة	قسم العلاقات التجارية	قسم استغلال الغاز	قسم الصفقات العمومية	المجموع	قسم استغلال الكهرباء	الرسائل العامة	قسم العلاقات التجارية		قسم استغلال الغاز
3		3				219		219			66		66				المديرية العامة
325	50	445				10734	499	10235			33	10	23				فواتير SKMK
13	7	3	27	13	13	4497	98	246	1715	308	2130	344	15	84	63	24	158
31	58	14	20		35	11486	3952	845	2619		4070	373	68	60	130		115
6	10	4			5	1648	478	423			747	295	49	108			138
9	22	13	11	0	5	4387	399	1511	1375		1102	464	18	118	127		201
21		23	17		21	4824		2969	940		915	229		130	55		44
10	7	11		5	14	2107	462	928		69	648	229	68	87		15	59
4	13	2	8	8	3	1122	230	226	268	165	233	263	18	117	34	22	72
39		57	18	16	25	14261		10498	563	737	2463	362		185	31	47	99
16	43	8	14	80	19	4506	427	854	272	159	2794	289	10	106	20	2	151
13		27			3	1056		848			208	73		32			41
35	23	24	24	28	57	9680	817	1899	636	1133	5195	275	36	80	27	41	91
15		19			2	1266		1226			40	86		65			21
25	29	17	40	9	22	13248	1030	1797	5166	108	5147	522	35	108	130	12	237
19	1	42	1	4	16	1385	8	757	10	4	606	72	6	18	8	1	39
19	212	262	179	161	240	75473	7901	25027	13564	2683	26298	3876	323	1298	625	164	1466

المصدر: من اعدادنا بناء على الملحق رقم 3

من خلال الجدول نلاحظان المدة المصرح بها في الجدول استثنت قسم المالية والمحاسبة مع العلم ان هذا الاخير هو المعني بالمعالجة المحاسبية ومن تم التسوية المالية للفواتير، كما انه تم احتساب المدة الزمنية وفق مايلي:

- مجموع الفواتير المستلمة لكل مديرية خلال شهر نوفمبر 2021 تساوي فواتير مجموع فواتير الأقسام المعنية .

- مجموع أيام معالجة الفواتير = مدة المعالجة للفواتير بالنسبة للأقسام المعنية .

مدة معدل المعالجة = مجموع الفواتير المستلمة/ مجموع أيام لمعالجة الفواتير

نلاحظ من خلال الجدول ان هناك تفاوت في المدة الزمنية المستغرقة في معالجة الفواتير المستلمة من قسم الاخر ومن مديرية ولائية لأخرى، حيث ان معدل المدة الزمنية المستغرقة للمعالجة في كل من مديرية التوزيع البلدية قدر بـ 13 %، بينما مديرية تيزي وزو قدرت بمعدل 31%، والمدينة والبويرة، والحلفة، بمعدل 6% و9% و21% على التوالي بينما المديرية الجنوبية التي هي ورقلة، الاغواط، غرداية، الوادي، تمنراست، بسكرة وايليزي قدرت بـ 10%، و4 %، و39%، و16%، و13%، و35%، و15% على التوالي.

تتولى الإدارة العليا بأرسال استفسار للمديرية المعنية لتقديم توضيحات عن أسباب التأخر، ان الاستفسارات الكتابية المقدمة من طرف الإدارة العليا عن اسباب التأخر في معالجة الفواتير يعتبر نوع من الرقابة الداخلية الممارسة من طرف الإدارة العليا على الأقسام التسييرية للمديرية، وأسلوب محاربة ظاهرة البيروقراطية فيها.

**الفرع الثاني: قياس خطر تماطل في مدة المعالجة للمديرية الولائية للتوزيع الكهرباء والغاز غرداية:**

لمعرفة الدور الذي تلعبه مصلحة التفتيش والرقابة على مستوى مديرية غرداية كنموذج حول الإنذار المسبق عن الاخطار الممكن تداركها قبل وقوعها ومن تم حماية المؤسسة امام الجهات القضائية من تبعات التأخر عن دفع مستحقات المتعاملين معها، سنأخذ عينة من الفواتير المستلمة خلال شهر نوفمبر 2021 ومن تم احتساب المدة الزمنية للمعالجة ومقارنتها بالوقت القانوني الواجب احترامه من طرف الشركة وفقا لما تنص عليه للمادة 34 من العقد المبين في الملحق رقم 4.

### 1. قياس الفترة الزمنية لمعالجة الفواتير في الأقسام التسييرية:

نعني بالأقسام التسييرية لمديرية توزيع غرداية بجميع الأقسام لها والمكلفة بمراقبة محتوى ملف الفواتير ومن تم تحرير امر بالتحصيل قبل ارسال الفاتورة الى قسم المالية والمحاسبة، وتمثل هذه الأقسام في قسم الصفقات العمومية، قسم استغلال الغاز، قسم العلاقات التجارية، مصلحة الوسائل العامة، قسم استغلال الكهرباء، تعتبر الفترة الزمنية المستغرقة لمعالجة الفواتير المستلمة من طرف موظفي الأقسام التسييرية بالفارق الزمني بين تاريخ ايداع الفاتورة لدى امانة المديرية وتاريخ معالجتها الإدارية، ولا شك ان هذه المعالجة تمر بمرحل يستغرق فيها فترة زمنية معينة يجب احترامها من طرف الأقسام

المعنية ومن تم ارسالها للتسوية المالية وفق ماهو مبين في الجدول التالي:

**الجدول 3:** يوضح الفترة الزمنية المستغرقة للمعالجة الفواتير في الأقسام التسيرية(الوحدة يوم)

رقم الفاتورة	تاريخ الفاتورة	مبلغ الفاتورة	تاريخ إيداع الفاتورة في الشركة	تاريخ تحويل الفاتورة الى قسم المالية	تاريخ التقيد المحاسبي للفاتورة	المدة الزمنية المستغرقة من التسليم الى التحويل الى قسم المالية	مدة المعالجة المحاسبية	
361/21	26/07/2021	257 040,00	20/10/2021	25/10/2021	28/10/2021	5	3	
007/21	24/07/2021	996 874,90	20/10/2021	25/10/2021	02/11/2021	5	8	
005/21	12/10/2021	1 148 927,15	20/10/2021	25/10/2021	02/11/2021	5	8	
20/21	14/05/2021	1 007 097,00	20/10/2021	25/10/2021	02/11/2021	5	8	
005/21	04/10/2021	1 127 447,65	20/10/2021	25/10/2021	02/11/2021	5	8	
42/21	15/09/2021	114 876,65	20/10/2021	25/10/2021	02/11/2021	5	8	
12/21	10/10/2021	8 409 651,16	20/10/2021	25/10/2021	02/11/2021	5	8	
19/21	16/08/2021	18 879 302,40	20/10/2021	25/10/2021	02/11/2021	5	8	
RG008/21	20/09/2021	123 941,48	20/10/2021	25/10/2021	02/11/2021	5	8	
RG012/21	28/07/2021	119 470,05	20/10/2021	25/10/2021	02/11/2021	5	8	
RG019/21	06/07/2021	129 757,60	20/10/2021	25/10/2021	02/11/2021	5	8	
007/21	12/09/2021	939 365,77	20/10/2021	25/10/2021	02/11/2021	5	8	
012/21	29/09/2021	1 008 406,00	20/10/2021	25/10/2021	02/11/2021	5	8	
004/21	09/10/2021	98 266,20	18/11/2021	21/11/2021	24/11/2021	3	3	
006/21	08/09/2021	244 000,37	18/11/2021	21/11/2021	24/11/2021	3	3	
57/21	21/10/2021	9 633,34	18/11/2021	21/11/2021	28/11/2021	3	7	
09/21	25/08/2021	35 987,75	18/11/2021	21/11/2021	28/11/2021	3	7	
017/21	21/09/2021	41 703,93	18/11/2021	21/11/2021	28/11/2021	3	7	
47/21	10/10/2021	8 307,08	18/11/2021	21/11/2021	28/11/2021	3	7	
46/21	10/10/2021	9 049,97	18/11/2021	21/11/2021	28/11/2021	3	7	
070/21	23/09/2021	44 366,50	18/11/2021	21/11/2021	28/11/2021	3	7	
069/21	22/09/2021	20 885,52	18/11/2021	21/11/2021	28/11/2021	3	7	
067/21	13/09/2021	42 135,29	18/11/2021	21/11/2021	28/11/2021	3	7	
065/21	09/09/2021	32 944,85	18/11/2021	21/11/2021	28/11/2021	3	7	
المجموع							98	168
معدل المدة الزمنية							4	7

**المصدر:** من اعدادنا بناء على المعطيات المقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية

من خلال الجدول نلاحظ ان الأقسام التسيرية معدل المدة المستغرقة في معالجة 24 فاتورة هي 4 أيام وهي فترة مقبول بالنظر الى المدة الزمنية المنصوص عليها في المقررات التنظيمية في المؤسسة التي تنص على ان اقصى مدة لمعالجة الفاتورة وبقاؤها في القسم التسيري هي 7 أيام، وكل فاتورة تعدت تلك الفترة يجب على القسم المعني ان يقدم تفسيرات ومبررات عن التأخير.

## 2. قياس الفترة الزمنية المستغرقة للتسوية المالية للفواتير

تعتبر الفترة الزمنية الفاصلة ما بين تاريخ استلام الفواتير في قسم المالية والمحاسبة وتاريخ التسوية المالية للفواتير وهي من بين أكبر الفترات نظرا لكون الأرصدة المالية او الأغلفة المالية للتسوية ترسل من طرف المديرية العامة وخلال فترة المراقبة تم اخذ عينة من الفواتير وفق ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 4: الفترة الزمنية لبقاء الفواتير قبل التسوية المالية (الوحدة يوم)

مدة المعالجة المحاسبية	تاريخ التسوية المالية للفواتير	رقم الامر بالدفع	تاريخ تحويل الفواتير من مصلحة الاستغلال المحاسبي الى مصلحة المالية	رقم الفاتورة
61	28/12/2021	Règlement OV numéro : 2021/00812	28/10/2021	361/21
58	30/12/2021	Règlement OV numéro : 2021/01011	02/11/2021	007/21
58	30/12/2021	Règlement OV numéro : 2021/01001	02/11/2021	005/21
58	30/12/2021	Règlement OV numéro : 2021/01001	02/11/2021	20/21
58	30/12/2021	Règlement OV numéro : 2021/01002	02/11/2021	005/21
58	30/12/2021	Règlement OV numéro : 2021/01003	02/11/2021	42/21
58	30/12/2021	Règlement OV numéro : 2021/01080	02/11/2021	12/21
58	30/12/2021	Règlement OV numéro : 2021/01080	02/11/2021	19/21
58	30/12/2021	Règlement OV numéro : 2021/01011	02/11/2021	RG008/21
58	30/12/2021	Règlement OV numéro : 2021/01004	02/11/2021	RG012/21
58	30/12/2021	Règlement OV numéro : 2021/01005	02/11/2021	RG019/21
58	30/12/2021	Règlement OV numéro : 2021/01006	02/11/2021	007/21
58	30/12/2021	Règlement OV numéro : 2021/01079	02/11/2021	012/21
39	02/01/2022	Règlement OV numéro : 2021/01164	24/11/2021	004/21
39	02/01/2022	Règlement OV numéro : 2021/01150	24/11/2021	006/21
35	02/01/2022	Règlement OV numéro : 2021/01154	28/11/2021	57/21
35	02/01/2022	Règlement OV numéro : 2021/01137	28/11/2021	09/21
35	02/01/2022	Règlement OV numéro : 2021/01135	28/11/2021	017/21
35	02/01/2022	Règlement OV numéro : 2021/01141	28/11/2021	47/21
35	02/01/2022	Règlement OV numéro : 2021/01141	28/11/2021	46/21
35	02/01/2022	Règlement OV numéro : 2021/01142	28/11/2021	070/21
35	02/01/2022	Règlement OV numéro : 2021/01142	28/11/2021	069/21
35	02/01/2022	Règlement OV numéro : 2021/01142	28/11/2021	067/21
35	02/01/2022	Règlement OV numéro : 2021/01142	28/11/2021	065/21
1150				المجموع
48				معدل المدة الزمنية

المصدر: من اعدادنا بناء على الملحق 4 والمعطيات المقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية

من خلال الجدول نلاحظ ان الفاتورة رقم 361/21 استغرقت 61 يوما منذ تاريخ ارسالها الى قسم المالية والمحاسبة الى تاريخ التسوية المالية لها، كما ان هناك 12 فاتورة و9 فاتورتين بالإضافة الى فاتورتين مدة بقاؤهما في قسم المالية هي 58 و35 و39 يوما على التوالي، ان طول المدة المستغرقة للتسوية سيخل بمحتوى نص المادة 13 من الاتفاقية

المبرمة بين الشركة والمؤسسة المتعاملة.

### 3. قياس المدة الكلية المستغرقة لمعالجة الفواتير لمديرية غرداية:

من خلال تتبع حركة الفواتير المستلمة من طرف المؤسسة، انطلاقا من الأمانة العامة للمديرية مروراً بالأقسام التسيرية وصولاً الى قسم المالية والمحاسبة، ومن تم التسديد الفعلي لمستحقات المتعاملين نلاحظ ان هناك بعض الفواتير تعدت الفترة الزمانية الكلية لمعالجتها وفق ما هو مبين في الجدول التالي:

#### الجدول 5: يوضح المدة الكلية المستغرقة لمعالجة الفواتير المستلمة لمديرية غرداية (الوحدة يوم)

رقم الفاتورة	تاريخ الفاتورة	المدة الزمنية المستغرقة من التسليم الى التحويل الى قسم المالية	المدة الزمنية المستغرقة لمعالجة الفواتير في مصلحة الاستغلال المحاسبي	المدة الزمنية المستغرقة للتسوية المالية للفواتير في المصلحة المالية	المدة الزمنية الكلية للمعالجة
361/21	26/07/2021	5	3	61	69
007/21	24/07/2021	5	8	58	71
005/21	12/10/2021	5	8	58	71
20/21	14/05/2021	5	8	58	71
005/21	04/10/2021	5	8	58	71
42/21	15/09/2021	5	8	58	71
12/21	10/10/2021	5	8	58	71
19/21	16/08/2021	5	8	58	71
RG008/21	20/09/2021	5	8	58	71
RG012/21	28/07/2021	5	8	58	71
RG019/21	06/07/2021	5	8	58	71
007/21	12/09/2021	5	8	58	71
012/21	29/09/2021	5	8	58	71
004/21	09/10/2021	3	3	39	45
006/21	08/09/2021	3	3	39	45
57/21	21/10/2021	3	7	35	45
09/21	25/08/2021	3	7	35	45
017/21	21/09/2021	3	7	35	45
47/21	10/10/2021	3	7	35	45
46/21	10/10/2021	3	7	35	45
070/21	23/09/2021	3	7	35	45
069/21	22/09/2021	3	7	35	45
067/21	13/09/2021	3	7	35	45
065/21	09/09/2021	3	7	35	45
المجموع		98	168	1150	1416
المعدل		4	7	48	59

المصدر: من اعدادنا بناء على والمعطيات السابقة

من خلال الجدول نلاحظ ان الوقت المستغرق للمعالجة الكاملة للفواتير يختلف من فاتورة لأخرى حيث ان

الفاتورة رقم 361/21 استغرقت 69 يوما أي بزيادة 9 أيام لكل فاتورة عن المدة الزمنية القانونية المحدد لها في التعليمات الاتفاقية المبرمة بين الطرفين، بينما 12 فاتورة تعدت 70 يوما أي بزيادة تقدر بـ 21 يوم من الوقت القانوني المحدد لكل فاتورة، و 11 فاتورة فقط عولجت في الوقت القانوني المحدد لهم أي 45 يوما فقط من تاريخ تسليمها للأمانة الى تاريخ التسوية المالية.



# الخاتمة



### خاتمة:

من خلال هذه الدراسة ومن خلال التحليلات النظرية والعملية ومن خلال تحليل النتائج الميدانية وإستقراء جميع آراء بطاقة الاداء المتوازن في الشركة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها :

#### أولاً- اختبار فرضيات الدراسة :

1- إختبار الفرضية الأولى : بإعتبار أنه المؤسسة لها مختلف الاقسام والدوائر وتعمل تحت رقابة شاملة للمديرية العامة انطلاقا من تقييم ادائها المختلف فان الفرضية الاولى مؤكدة  
- نعم تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الإستراتيجية في شركة سونلغاز.

2- إختبار الفرضية الثانية : من خلال التحليل المنظور لبطاقة الأداء المتوازن للشركة سونلغاز خصوصا في الهيكل التنظيمي والتغير في العنصر البشري، نؤكد الفرضية الثانية .

نعم تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم آليات مراقبة و تحسين الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة  
3- إختبار الفرضية الثالثة :

بعد اخذ عينة على سبيل المثال ما يتعلق بتقييم نظام الرقابة الداخلية في الشركة خصوصا ما يتعلق بتقييم المدة الزمنية المستغرقة في معالجة الفواتير ومدى استعمال هذا التقييم كأداة لقياس بطاقة الأداء المتوازن في الشركة توصلنا ان هناك عدة مؤشرات يمكن الاعتماد عليها للتقييم الأداء المتوازن داخل الشركة الجزائرية للتوزيع الكهرباء والغاز لذا نؤكد الفرضية الثالثة انه يتم قياس بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة بناء على قياس بعض المؤشرات المختلفة

#### 4- ثانيا - النتائج العامة للدراسة :

من خلال هذه الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية :

1- مرت شركة سونلغاز بعدة تغيرات في هيكلها النظامي اثر على اعادة التقسيم عدد العمال على الاقسام والمصالح ؛

2- ان التقسيم الجديد للشركة الزما عليها اعادة النظر في المردودية الفردية للعمال عن طريق تقييم اخطائهم ومن تم اعادة التوجيه لهم ؛

3- تعمل الشركة في تقييم مردودية العمال من خلال قياس مدى احترامهم للقوانين عن طريق اجراء رقابة دورية ان هذه الرقابة تعبير كأداة لتقييم الاداء المتوازن في الشركة؛

### ثالثا-الاقتراحات:

من خلال دراستنا نقدم بعض الاقتراحات:

- يجب على المؤسسة ان تسعى لتحقيق رضا جميع زبائنها على حد سواء وتتماشى مع استراتيجيتها المحددة.
  - ضرورة فهم غاية وكيفية و الذي يعتمد على بناء فريق عمل بوضع النموذج العملي، لقياس الأداء فضلا عن استطلاع آراء المديرين وفرق العمل لشركة سونلغاز لتحديد ذلك واستخدام مقاييس أداء جيدة تنبع من داخل أقسام المؤسسة، وتعكس حقيقة توجهات كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
  - العمل على إيجاد التكامل ما بين مقياس الأداء المتوازن وأدوات الإدارة الإستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي وإدارة التكلفة...).
  - بذل الجهود لتحسين فهم كفاءات تكامل الإدارة الإستراتيجية بطرق جيدة في المؤسسة ودمجها مع مقاييس الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن .
  - على شركة سونلغاز بغرداية أن تواكب تطورات الحاصلة في مجال المحاسبة الحديثة وبالذات في مجال مراقبة التسيير من خلال تفعيل نظام بطاقة الأداء المتوازن والذي يعد نظاما شاملا ومتوازيا وهذا من خلال توجهات الأداء ومدى تحقيق الأهداف التي على أساسها تتخذ القرارات اللازمة من خلال إستراتيجية واضحة المعالم ومحددة الأهداف.
- رابعا- آفاق الدراسة :

من خلال هذ هي الدراسة نقترح بعض المواضيع لتكون بحوث مستقبلية:

- بطاقة الاداء المتوازن واهميتها في المؤسسات الاقتصادية.
- علاقة بين الرقابة الاستراتيجية وبطاقة الاداء المتوازن.
- مدى مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في الرقابة الداخلية للمؤسسة.
- دور بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز لوحة القيادة في المؤسسة.



# المصادر والمراجع



قائمة المصادر و المراجع:

الكتب:

1. بادي عبد المجيد، دروس في محاسبة التسيير مع تمارين بالحلول، موجهة لطلبة الماستر تخصص مالية مؤسسية والمحاسبة، المطبعة العالمية غرداية .
2. سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، مكتبة الإشعاع الفنية، ط1، 2001.
3. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي , قسم إدارة الأعمال – كلية التجارة جامعة المنصورة.
4. عبد الحميد عبد الفتاح المغزلي، (د) في إدارة الأعمال وكيل كلية التجارة لشؤون التعليم والطلاب ، جامعة المنصورة، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر، لقياس الأداء الاستراتيجي ، الناشر ، المكتبة العصرية للنشر.
5. وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، طبعة الأولى، 2007 دار النشر وتوزيع الأردن
6. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،،2009.

المجلات:

1. عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري، الإستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، 32، العدد، 100، العراق، 2010 .
2. عبد اللطيف ، حنان تركمان ، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات , مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ،سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27 ، العدد 4 ، 2005.

المقالات:

1. عبد الله علي، بوسهوة نذير، أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 11-10 نوفمبر، 2009.
2. عبو عمر، عبو هودة، دور الإستراتيجية العامة في تحقيق الأداء في المؤسسة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الشلف، الجزائر، 9-8 نوفمبر، 2010.
3. محفوظ أحمد محفوظ ، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية، جامعة عمان 2008.

المذكرات:

1. سنن نبيل "استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماجستير في العلوم الاقتصادية ، غير منشور ، تخصص ، اقتصاد ، وتسيير المؤسسة جامعة ورقلة، 2009/2010 .
2. فؤاد فكري ، بطاقة الأداء المتوازن أحد قياسات الاداء في بيئة التشغيل الالكترونية ، ملخص رسالة الدكتوراه ، جامعة ويتفلد، أمريكا 2009 .

المراجع الأجنبية:

1. Bartol K. M. ،& Martin D. C. ،1994 - Management. Mc Graw – Hill .<https://www.sonelgaz.dz/fr/3501/plan-strategique-sonelgaz-2035#>

2. Christopher D. Ittner, **Strategic control systems**, Working paper , University of Philadelphia 1996
3. David Norton Robert : **The Blanced Score Card :rategyst** **Translating into** .Harvard Businen School 1996 .
4. Hodgetts R. M. ،Luthans F. ،1997- International Management. Mc Graw.
5. Kaplan and Norton ، **The Balanced Scorecard measures that drive performance** , Harvard business review , 1992.
6. **Oxford learner's pockt dictionary**, third edition, oxford press, oxford, 2003.
7. Raul R. Niven, **Balanced Scorcard** ( step-by-for government and Nonprofit Agencies , John wiley & son, Canada, 2003.
8. Slater R.،Ascroft P. ،1992 - Quantitative Techniques in Business Context. Chapman & hal.



# الملاحق



المحق رقم 01 الحاجيات العنصر البشري للأقسام وفقا للهيكل القديم في الشركة

Effectifs de l'organigramme actuel de la Direction de Distribution

	CSS	CS	C	M	E	Total
Staff DD	1	0	4	1	0	6
Division Electricité	0	4	15	35	13	67
Division Gaz	0	3	3	13	11	30
Division planification E/G	0	3	2	2	0	7
Division Travaux E/G	0	5	12	12	0	29
Division Administration & Marchés	0	4	9	15	0	28
Division commerciale	0	4	10	15	1	30
Division RH	0	3	4	4	0	11
Division Finance et comptabilité	0	5	11	12	0	28
Division Gestion système Informatique	0	1	3	3	0	7
Service Juridique	0	1	2	0	0	3
Service Affaire General	0	1	1	9	8	19
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>34</b>	<b>76</b>	<b>121</b>	<b>33</b>	<b>265</b>

## الملاحق

المحق رقم 02 الحاجيات العنصر البشري للأقسام وفقا للهيكل القديم في الشركة

### Effectifs de l'organigramme projetée de la Direction de Distribution

	CSS	CS	C	M	E	Total
Staff DD	1	6	1	0	0	8
Division Electricité	0	5	15	44	13	77
Division Gaz	0	3	2	9	4	18
Division planification E/G	0	3	2	2	0	7
Division Travaux E/G	0	4	13	13	0	31
Division Administration & Marchés	0	3	3	10	0	16
Division commerciale	0	5	8	17	0	30
Division RH	0	3	4	3	0	10
Division Finance et comptabilité	0	4	9	12	0	24
Division Gestion système Informatique	0	1	3	3	0	7
Service Juridique	0	1	7	0	0	8
Service Affaire General	0	1	3	14	0	18
Service Inspection & Contrôle	0	1	3	0	0	4
<b>Total 1</b>	<b>1</b>	<b>40</b>	<b>73</b>	<b>127</b>	<b>17</b>	<b>258</b>
Centre de Contact	0	1	4	16	0	21
<b>Total 2</b>	<b>1</b>	<b>41</b>	<b>77</b>	<b>143</b>	<b>17</b>	<b>278</b>

المحق رقم 03 المدة الزمنية المستغرقة لمعالجة فواتير المتعاملين قبل دفع مستحقاتهم

Etat récapitulatif des factures du mois de Novembre 2021/Par Structure et par DD

DD	Nombre de factures					Nombre de jours					Delta Moyen / par Jour					Delta Moyen DD / Jour		
	DAM	DIG/STG	DIG	DAG/SAG	DTE/STE	Total	DAM	DIG/STG	DIG	DAG/SAG	DTE/STE	Total	DAM	DIG/STG	DIG		DAG/SAG	DTE/STE
ADCS/STG				66		66						219						3
ADCS/STG (Avec SKM)				23	10	33						10 235				445	50	325
BIDA	138	4	63	84	15	304	2 130	308	1 715	246	56	4 497	13	13	27	3	7	13
TIH Outon	115		130	60	68	373	4 070		2 619	845	3 952	11 486	35	20	14	58	58	31
MAKAT	138		108	108	49	295	767		433	478	1 648	5		4	10	6		6
ESATIA	201		127	138	18	463	1 102		1 375	1 511	399	4 397	5		11	13	22	9
ADCS/STG	44		55	130		229	915		940	2 969		4 824	21	17	23			21
Omaha	59	15		87	68	229	848	69	928	462		2 307	14	5	11	11	7	10
Lejour	72	22	34	117	18	263	233	165	268	230		1 122	3	8	2	13		4
Chardis	99	47	31	186		362	2 463	737	503	10 493		14 261	25	10	10	57		39
Elford	151	2	20	106	10	281	2 794	159	772	854	427	4 966	19	80	14	8	43	16
Tamiment	41		31	70		73	708		848			956	3		27			13
Elkora	91	91	27	60	36	275	5 195	1 133	636	1 893	817	8 600	57	28	24	24	23	25
ADCS/STG	21			65		86	40		1 266			1 266	2		19			19
Bouraridj	237	12	130	108	35	572	5 147	108	5 166	1 797	1 030	13 248	22	6	40	17	29	25
TIH/STG	39	1	8	18	6	72	606	4	10	757	8	1 365	16	4	1	42	1	19
TOTAL	1 466	164	625	1 397	333	3 975	20 398	2 683	13 564	35 481	8 400	86 526	18	18	22	76	75	27

المحق رقم 04 المدة الزمنية المستغرقة لمعالجة فواتير المتعاملين قبل دفع مستحقاتهم

Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz - SADEG  
DD GHARDAIA  
Division Finances et Comptabilité  
Service Finance

PAGE : 1 / 2

**BORDEREAU DE TRANSMISSION DES FACTURES AU SERVICE FINANCES**

Informations du Bordereau

DEPENSES : INVESTISSEMENTS 01/03/2022  
BORDEREAU N° 2021/00138  
COMPTE N° 4040021

N°Piece	N°FACT	DATE FACT	FOURNISSEUR	MONTANT (DA)	MONTANT DEVISE	DATE COMP
0002426	361/21	26/07/2021	31556	257 040,00	0,00	28/10/2021
0002443	007/21	24/07/2021	2501	996 874,90	0,00	02/11/2021
0002446	005/21	12/10/2021	44861	1 148 927,15	0,00	02/11/2021
0002447	20/21	14/05/2021	2592	1 007 097,00	0,00	02/11/2021
0002448	005/21	04/10/2021	42358	1 127 447,65	0,00	02/11/2021
0002449	42/21	15/09/2021	4264	114 876,65	0,00	02/11/2021
0002452	RG008/21	20/09/2021	2501	123 941,48	0,00	02/11/2021
0002453	RG012/21	28/07/2021	36473	119 470,05	0,00	02/11/2021
0002454	RG019/21	06/07/2021	38292	129 757,60	0,00	02/11/2021
0002456	007/21	12/09/2021	5781	939 365,77	0,00	02/11/2021
<b>TOTAL A PAYER</b>				<b>5 964 798,25</b>	<b>0,00</b>	

Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz - SADEG  
DD GHARDAIA  
Division Finances et Comptabilité  
Service Finance

**BORDEREAU DE TRANSMISSION DES FACTURES AU SERVICE FINANCES**

Informations du Bordereau

DEPENSES : EXPLOITATION 01/03/2022  
BORDEREAU N° 2021/00149 Page 1 / 1

N°Piece	N°FACT	DATE FACT	FOURNISSEUR	MONTANT (DA)	MONTANT DEVISE	DATE COMP
0002623	004/21	09/10/2021	44861	98 266,20	0,00	24/11/2021
0002627	006/21	08/09/2021	2336	244 000,37	0,00	24/11/2021
0002639	57/21	21/10/2021	38607	9 633,34	0,00	28/11/2021
0002640	09/21	25/08/2021	1024	35 987,75	0,00	28/11/2021
0002641	017/21	21/09/2021	749	41 703,93	0,00	28/11/2021
0002642	47/21	10/10/2021	34313	8 307,08	0,00	28/11/2021
0002643	46/21	10/10/2021	34313	9 049,97	0,00	28/11/2021
0002644	070/21	23/09/2021	3215	44 366,50	0,00	28/11/2021
0002645	069/21	22/09/2021	3215	20 885,52	0,00	28/11/2021
0002646	067/21	13/09/2021	3215	42 135,29	0,00	28/11/2021
0002647	065/21	09/09/2021	3215	32 944,85	0,00	28/11/2021
<b>TOTAL A PAYER</b>				<b>587 280,80</b>	<b>0,00</b>	

LE CHEF DE SERVICE FINANCE

