

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة بعنوان:

بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم استراتيجية المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء - كهريف - تقرت

الميدان: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير.
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص: إدارة أعمال.

إشراف:
د. سايح عبد الله

إعداد الطالبين:
أنور صياغ
سايح طالب أحمد

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
محمد البشير ثامر	أستاذ مساعد -ب-	جامعة غرداية	رئيسا
بوحفص بن أودينة	أستاذ مساعد -ب-	جامعة غرداية	ممتحنا
عبد الله سايح	أستاذ محاضر -ب-	جامعة غرداية	مشرفا

الموسم الجامعي:
2021 - 2022

إهداء

أهدي هذا العمل الى والدي الكريمين انعم الله عليهما بدوام

الصحة والعافية .

إلى وزجتي وأبنائي الأعزاء

إلى اخوتي وكل من يمت لي بصلة

الى جميع افراد عائلة "صياغ" كل بإسمه والى كل الأصدقاء والزملاء

في اختصاص ادارة أعمال بجامعة غرداية

إلى الزملاء في مؤسسة أشغال الكهرباء كهريف بتقوت

إلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد ،

أنور

إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وبعد

أهدي هذا العمل الى والدتي الكريمة انعم الله عليها بدوام

الصحة والعافية وإلى روح أبي الكريم رحمه الله .

إلى زوجتي أم أولادي وإلى برعمتي حفظهم الله .

إلى اخوتي واخواتي

الى جميع افراد عائلة "طالب احمد" والى كل الأصدقاء والزملاء في اختصاص

ادارة أعمال بجامعة غرداية

الى كل زملائنا الأعزاء في الحياة العملية

إلى كل من أعاننا من قريب أو بعيد ،

سايح

Love

شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العلم

وجعلنا من الذين يسرون على دربه ،

إذ وفقنا في إنجاز هذا العمل.

جزيل الشكر والاحترام والتقدير للأستاذ المشرف الذي لم يبخل

علينا بجمده وعطائه ، د/سايع عبد الله الذي لم يبخل علينا

بتوجيهاته طيلة فترة إنجاز المذكرة .

كما نشكر أستاذة قسم علوم التفسير وعلى وأسهم الأستاذ د/شنيبي

عادل ، كما لا ننسى الأستاذ عبد الحق طالب أحمد

الذي كان لنا سنداً وموناً طيلة فترة إنجاز هذه المذكرة،

نتوجه بالشكر إلى جميع عمال شركة اشغال الكهربية - كهريفة

فرع تقرت ، كل باسمه .

ملخص الدراسة:

تعتبر عملية قياس الأداء المؤسسي مهمة للتوجيه السليم والرؤية الواضحة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية حيث تهدف هذه الدراسة إلى معالجة القضايا المنجزة بالأدوات التقليدية التي لا تستطيع استيعاب المتغيرات الجديدة والهدف من هذه الدراسة هو التحقيق في إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كتقييم للأداء الإستراتيجي ، الآلية من خلال تطبيق أبعادها الأربعة (البعد المالي ، بُعد العملاء ، بُعد العمليات الداخلية ، بُعد التعلم والنمو) في شركة مجال الهندسة الكهربائية، كهريف

يعتمد هذا البحث على المنهج التحليلي الوصفي نظرياً ومنهج دراسة الحالة عملياً ، بالإضافة إلى استخلاص المؤشرات من الوثائق والسجلات ، ويتم الحصول على النتائج من خلال مقابلة رؤساء الأقسام المختلفة. بالإضافة إلى المؤشرات المستخرجة من الوثائق والسجلات التي تبين واقع الأنشطة والممارسات التي قامت بها الشركة في الفترة 2021.

توصلت الدراسة إلى أن الشركة يمكنها اعتماد هاته الآلية في تقييم الأداء الاستراتيجي، كما أظهرت النتائج أن هناك مساهمة كبيرة لبطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي للشركة، كما أن أدوات قياس الأداء المستعملة في الشركة لا تعطي صورة واضحة عن وضعية الشركة الحقيقية، عدم اعتماد الشركة رغم كبرها على أدوات تحليل إستراتيجية لبيئة الأعمال لديها.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء، قياس، أداء، استراتيجية، كهريف.

Abstract

The process of measuring institutional performance is important for proper guidance and a clear vision to achieve its strategic objectives, as this study aims to address issues completed with traditional tools that cannot accommodate new variables. The four (financial dimension, customer dimension, internal operations dimension, learning and growth dimension) in the electrical engineering field company, KHARIF

This research depends on the descriptive analytical method in theory and the case study method in practice, in addition to extracting indicators from documents and records, and the results are obtained by interviewing the heads of different departments. In addition to the indicators extracted from the documents and records that show the reality of the activities and practices carried out by the company in the period 2021.

The study concluded that the company can adopt this mechanism in evaluating the strategic performance, and the results showed that there is a significant contribution of the Balanced Scorecard in measuring and evaluating the strategic performance of the company, and that the performance measurement tools used in the company do not give a clear picture of the company's true position, not The company's dependence, despite its large size, on strategic analysis tools for its business environment.

Keywords: Scorecard, measurement, performance, strategy, KAHRIF.

قائمة المحتويات

ص	العناوين
-	الإهداء.....
-	شكر وعرfan
I	ملخص البحث.....
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول.....
IV	قائمة الأشكال.....
V	قائمة الملاحق.....
أ- هـ	المقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي	
07	تمهيد.....
08	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.....
31	المبحث الثاني: تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.....
47	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم الأداء الاستراتيجي لشركة أشغال الكهرباء – كهريف – باستخدام بطاقة الأداء المتوازن	
49	تمهيد
50	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
57	المبحث الثاني : بطاقة الأداء المتوازن نموذج مقترح كآلية لتقييم الأداء الاستراتيجي لشركة أشغال الكهرباء – كهريف – ..
75	المبحث الثالث: تحليل نتائج ومناقشة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركة أشغال الكهرباء كهريف.....
85	خلاصة الفصل.....
79	خاتمة.....
92	قائمة المراجع.....
96	الملاحق.....
99	فهرس المحتويات.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
56	حساب معدل العائد على الاستثمار	الجدول رقم (01):
57	حساب معدل هامش الربح.	الجدول رقم (02):
57	حساب معدل الربح الصافي	الجدول رقم (03):
57	إجمالي مؤشرات البعد المالي	الجدول رقم (04):
58	حساب معدل الحصة السوقية.	الجدول رقم (05):
58	حساب معدل شكاوي العملاء	الجدول رقم (06):
59	حساب معدل التسليم في الوقت المحدد.	الجدول رقم (07):
59	إجمالي مؤشرات بعد العملاء	الجدول رقم (08):
60	حساب معدل الإنتاج اليومي	الجدول رقم (09):
60	حساب معدل إنتاجية العامل.	الجدول رقم (10):
61	إجمالي مؤشرات بعد العمليات الداخلية.	الجدول رقم (11):
61	حساب معدل دوران العامل.	الجدول رقم (12):
61	حساب معدل تكوين العاملين.	الجدول رقم (13):
62	حساب معدل التوظيف.	الجدول رقم (14):
62	إجمالي مؤشرات بعد التعلم والنمو.	الجدول رقم (15):
63	المبادرات التي تحقق الأهداف حسب بطاقة الأداء المتوازن BSC.	الجدول رقم (16):
66	النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن لشركة أشغال الكهرباء - كهريف -	الجدول رقم (17):
68	يوضح نتائج حساب مؤشرات الأداء لكل هدف والقيم المستهدفة لنفس السنة (2021)	الجدول رقم (18):
69	توزيع الأوزان	الجدول رقم (19):
70	يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للبعد المالي لشركة أشغال الكهرباء - كهريف -	الجدول رقم (20):
71	يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لبعد العملاء لشركة أشغال الكهرباء - كهريف -	الجدول رقم (21):
71	يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لبعد العمليات الداخلية لشركة أشغال الكهرباء - كهريف -	الجدول رقم (22):
72	يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لبعد التعلم والنمو لشركة أشغال الكهرباء - كهريف -	الجدول رقم (23):

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة	الشكل رقم (01):
16	يوضح الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	الشكل رقم (02):
25	محاور قياس جدول القياس المستقبلي	الشكل رقم (03):
46	الهيكل التنظيمي العام للشركة	الشكل رقم (04):
47	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية تقرت	الشكل رقم (05):
51	القوى التنافسية الخمس المؤثرة للشركة - كهريف -	الشكل رقم (06):
55	الخريطة الإستراتيجية للشركة.	الشكل رقم (07):
73	أداء البعد المالي لشركة أشغال الكهربية - كهريف -	الشكل رقم (08):
74	أداء بعد العملاء لشركة أشغال الكهربية - كهريف -	الشكل رقم (09):
75	أداء بعد العمليات الداخلية لشركة أشغال الكهربية - كهريف -	الشكل رقم (10):
75	أداء بعد التعلم والنمو لشركة أشغال الكهربية - كهريف -	الشكل رقم (11):
76	الأداء الكلي لشركة أشغال الكهربية - كهريف -	الشكل رقم (12):

قائمة الملاحق

ص	عنوان الملحق
95	الملحق رقم (01): بين جدول حسابات النتائج لشركة أشغال الكهربية- كهريف - 2021 المديرية الجهوية تقرت.
96	الملحق رقم (02) : أصول الميزانية لشركة أشغال الكهربية- كهريف - 2021 المديرية الجهوية تقرت.
97	الملحق رقم (03) : يبين كلمة المدير العام والتي يبرز فيها الرؤية الاستراتيجية ورسالة الشركة.

مقدمة

توطئة:

تستوجب بيئة التصنيع الحديثة اعتماد مفهوم الاتجاه الاستراتيجي وعوامله الداخلية والخارجية من أجل استخدامه في عمليات التخطيط والرقابة وصنع القرار وتقييم الأداء التي تساهم في بقاء المنظمة واستمراريتها. باستمرار، تتزايد أهمية إيجاد طرق لقياس وتقييم الأداء المؤسسي.

فعملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مهمة في الإدارة لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى، كما أن الكثير من المؤسسات تبحث عن نموذج الأداء الملائم الذي يتماشى مع التنفيذ المثالي لاستراتيجيتها في ظل توجيهات المؤشرات المختلفة التي يحدد على أساسها المسار والقرار السليم.

ونتيجة لذلك ظهر نموذج القياس المتوازن للأداء (Balanced Scorecard) على يد كابلان

ونورتن كإطار منهجي يعتمد على الموضوعية في تقويم الأداء الداخلي والخارجي من منظور استراتيجي حيث أنه يهتم بتحقيق الأهداف سواء في الأجل القصير أم الطويل من خلال التعبير عن استراتيجية المؤسسة بمجموعة متوازنة من المؤشرات التي ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية، كما أنها تصف بوضوح الخطوات الضرورية للوصول إلى النجاح من خلال الربط بين الإستراتيجية وسلوك العاملين في المستويات التنفيذية، حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم فضلا عن كونها أداة استراتيجية لكونها تعتمد أربعة مناظير لتقييم أداء المنظمة بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط مع أهميته إلا أنه غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المنظمة، إذ أصبح من المعروف بان المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الاعمال المعاصرة، وان الاهتمام بمجموعه اوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة، حجم السوق، رضا الزبون والعاملين يمكن ان تؤدي الى تبصر اكبر بالعوامل التي تسوق الاداء المالي.

رغم أن عملية قياس الأداء ليست هدفا في حد ذاتها بل وسيلة لتحقيق الأهداف المنشودة لدى بدأت تحظى باهتمام متزايد على المستوى العلمي والعملية مما جعلنا نبحت عن إمكانية تطبيقها في المؤسسة.

مقدمة

أ- إشكالية الدراسة:

بناء على سبق يمكن صياغة الإشكالية بالشكل التالي :

كيف يمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تساهم في تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسة أشغال

الكهربية - كهريف - ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التي سنحاول الإجابة عنها والمتمثلة في:

- هل يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لإدارة الأداء الاستراتيجي في مؤسسة

أشغال الكهربية كهريف ؟

- ما مساهمة كل بعد من أبعاد البطاقة في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسة أشغال

الكهربية كهريف ؟

- ما هي القيمة المضافة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن مقارنة بأدوات التقييم المستعملة في

مؤسسة أشغال الكهربية كهريف ؟

- ما مدى فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي المتعمد في تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسة

أشغال الكهربية - كهريف ؟

ب- الفرضيات :

- في ظل متغيرات بيئة الأعمال الحديثة يعتبر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن البديل الأفضل لقياس

وتقييم الأداء الإستراتيجي.

- هناك مساهمة واضحة لكل بعد من أبعاد البطاقة في قياس الأداء الإستراتيجي.

- لا تعبر أدوات التقييم المستعملة على الأداء الفعلي لشركة أشغال الكهربية كهريف فهي تتميز

بالنقص وغير كافية.

- ينتظر في تطبيق بطاقة الأداء تطوير نظام التخطيط الإستراتيجي مع اعتماد أدوات تحليلي لبيئة

الأعمال.

ج- اسباب اختيار موضوع البحث:

من بين ما جعلنا نميل لدراسة هذا الموضوع مايلي :

- السعي إلى تحسين مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتحسين النظم الإدارية الحالية؛
- توافق الموضوع مع طبيعة التخصص؛
- وجود إهمال في استعمال بطاقة الأداء المتوازن في كثير من المؤسسات الجزائرية والاعتماد على أدوات تقليدية؛

د- أهداف الدراسة:

- دراسة الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تأثير كل بعد على أداء المؤسسة؛
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء داخل الشركة الوطنية لأشغال الكهرباء - كهريف؛
- الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في مساعدة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تبني هذا الأسلوب.
- عرض أداة قياس وتقييم للأداء حديثة تحتاج منا المزيد من الإيضاح ليسهل تبنيها من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وكذا في صياغة وتقييم الاستراتيجية بشكل أكثر ملائمة؛

ه- أهمية الدراسة:

لعل أبرز ما يميز هذه الدراسة أنها تبحث في المساهمة المحتملة لتطبيق مقاييس الأداء الإستراتيجية التي تتضمنها الجوانب الأربعة لأنموذج (BSC) في تعزيز الأداء داخل الشركة الوطنية لأشغال الكهرباء - كهريف-، كما أنها تتصف بكونها ذات طابع تطبيقي، يسعى إلى إثبات وجود مقاييس الأداء الاستراتيجية، فهي تتبنى أحدث الأدوات المستعملة في هذا المجال، فهي في الأخير تقدم دليلا ميدانيا إضافيا إلى المؤسسات الجزائرية حول أهمية تطبيق هاته الأداة كأنموذج له فاعلية في تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

و- حدود الدراسة:

الحدود المكانية : شركة أشغال الكهرباء - كهريف - المتواجدة في الجزائر، بالتحديد ولاية المدية، وحدة الجنوب الشرقي بتقوت.

الحدود الزمانية: لفترة النشاط لسنة 2021-2022.

الحدود الموضوعية: محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء من خلال أبعادها الأربعة وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وأخيرا بعد التعلم والنمو.

ز- منهجية الدراسة:

بغية الإجابة عن الإشكالية المطروحة في الدراسة وكذا إختبار الفرضيات، إعتدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي في عرض وتفسير كافة متغيرات الدراسة من خلال جمع معلومات حول المشكلة وتصنيفها ومعالجتها.

بينما إعتدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة، وذلك بجمع المعلومات اللازمة من خلال وثائق ومستندات الشركة وكذا إحصائياتها .

ح- مراجع الدراسة : يمكن حصر هذه الأدوات فيما يلي:

- المراجع والكتب باللغتين العربية والأجنبية المتاحة على مستوى المكتبات؛
- الدراسات السابقة؛
- مذكرات وأطروحات تخرج جامعي؛
- الوثائق الخاصة بالشركة محل الدراسة وكذا المقابلات الجرات على مستواها؛
- البحوث، المجالات والملتقيات العلمية.

ط- صعوبات البحث:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع صادفتنا جملة من الصعوبات نذكر منها:

- عدم تبيني المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن مما جعلنا نعتد مقاربات لإسقاط البيانات المتوفرة ومن أسلوب الرقابة المستخدم في اقتراح نموذج للبطاقة في المؤسسة؛ وهذا ما صعب علينا المهمة.

مقدمة

- صعوبة الحصول على المعلومات كون الدراسة تشمل جوانب تشغيلية عدة في المؤسسة (الجانب المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) مما أخذنا للاكتفاء ببيانات متعلقة بموسم نشاط واحد لإجراء الدراسة.

- ضيق الوقت المحدد لإنجاز الدراسة.

ي- تقسيمات البحث:

انطلاقاً من الأهداف المرجوة من الموضوع ولمعالجة الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية ولاختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى مقدمة وفصلين أساسيين كالآتي:

الفصل الأول: حيث سنتناول من خلاله الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن من خلال ثلاث مباحث، أين يتناول المبحث الأول الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة أما المبحث الثاني سيخصص لغرض تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن أما المبحث الثالث أعد للعرف الأدبيات التطبيقية من خلال الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: فقد خصص للدراسة الميدانية لتقييم الأداء الاستراتيجي لشركة أشغال الكهرباء - كهريف- باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال مبحثين أساسيين، أين تناول المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة والمبحث الثاني تناول النتائج والمناقشة.

ونرجو من الله العلي القدير ان نكون قد وفقنا في إنجاز هذه الدراسة على الوجه المطلوب، وان

نكون قد الممنا بكافة معطيات هذه الدراسة .

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنموذج بطاقة

الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

تمهيد:

يكتسي مفهوم قياس وتقييم الأداء أهمية بالغة من طرف المفكرين والباحثين وصناع القرار في مجال إدارة الأعمال، فهو من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحديد تقييم مدى نجاحها في تحقيق أهدافها باعتبار أن أداء المؤسسات الاقتصادية يعكس النتيجة المنتظرة من مختلف أنشطتها حيث تتيح عملية تقييم الأداء الكشف عن سلامة أداء مختلف الوظائف ومحاولة تحسين الأداء الغير جيد للوصول إلى تطوير الأداء الكلي وبالتالي الأداء الاستراتيجي.

مما طرح لدى العديد من المؤسسات إشكالية اختيار الأداة الأمثل في قياس الأداء الكلي للمؤسسة حيث أصبح الاعتماد على المؤشرات المالية والبيانات المحاسبية فقط لا يعطي الصورة الدقيقة للأداء وكذا وضعية المؤسسة مما أدى ببعض الباحثين بعرض أساليب أخرى لقياس الأداء ومنها بطاقة الأداء المتوازن التي جاء بها كل من كابلان ونورتن سنة 1992 حيث تعمل على الجمع بين المقاييس المالية والغير مالية في عملية التقييم.

وعليه سنتعرض في هذا الفصل إلى مبادئ وأساسيات الأداء وتقييمه داخل المنظمة ثم ماهية بطاقة الأداء المتوازن من خلال المبحث الأول أما في المبحث الثاني فسوف نتطرق إلى تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة.

تعددت نماذج تطوير أداء المنظمات ومشروعات الأعمال في السنوات الأخيرة، وتحديدًا منذ أواخر التسعينيات، إذ ظهرت أساليب وأفكار ونظريات مختلفة حول ترجمة الإستراتيجية الخاصة بالمنشأة ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة توضح عمل إطار الإدارة والقياس الاستراتيجي ومن هنا جاءت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كثمرة للدراسات وجهود علماء وباحثين في مجال الإدارة والأعمال.

أين سنعرض في هذا المبحث أكثر مبادئ وأساسيات الأداء وتقييمه في المنظمة في المطلب الأول ومن ثم أساسيات بطاقة الأداء محل الدراسة في المطلب الثاني.

المطلب الأول: مبادئ وأساسيات الأداء وتقييمه في المؤسسة.

الفرع الأول: ماهية الأداء وأهميته

أولاً: ماهية الأداء

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة والتحديد الدقيق بشكل جامع ومتفق عليه، ويرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات الباحثين من جهة، ومن جهة أخرى إلى طبيعة الموضوع في حد ذاته.

الأداء لغة: أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Performare ومنها اشتقت اللفظة الإنجليزية Performance والتي تعني إنجاز العمل وتأديته.¹

الأداء اصطلاحاً: يقصد بالأداء اصطلاحاً العديد من التعريفات فمنهم من عرف الأداء على أنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها" وهذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء من حيث الفعالية ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها فقد تم تعريفه على أنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها وهذا من منطلق النظرة المستندة إلى الموارد.

¹ صبرينة ترغيني، دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس الجزائر، العدد الثاني ديسمبر 2017، ص 71.

هو النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلافها أنواعها، والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها.¹

يرى **Miller and Bromiley** أن " الأداء هو محصلة أو إنعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها."²

من خلال هذين التعريفين تم حصر الأداء في مفهومين رئيسيين يرتبطان بالأداء عموماً وهو الكفاءة والفعالية حيث أن:

الكفاءة Efficiency:

و تعني القدرة على تذنية الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب، وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة³، فهي تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود، بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.

الفعالية Efficacité:

وتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى آخر هل يحسن العاملون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة تؤدي دون مبرر.⁴

- إداً فأداء أي مؤسسة هو المقارنة ما بين النتائج الرقمية المحققة، والنتائج التي تم تعريفها في إطار إستراتيجيتها، ويتم التقييم من قبل جميع أصحاب المصلحة كالمساهمين والعملاء والموظفين.⁵

¹ سميحة تريكي، اقتراح تطبيق احد نماذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الخدمية، مذكرة الماستر غير منشورة، جامعة المسيلة، 2013، ص 10.

² وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محمد منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص38.

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2002، ص 415.

⁴ المرجع السابق، ص 219.

⁵ Jean-Paul Bailly, comment accroître les performance par un meilleur management, fnep , Pangloss n°35, 2005, p28

- هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها¹.

ثانيا : أهمية الأداء.

يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها؛
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة؛
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف؛
- تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم².

الفرع الثاني : تقييم وقياس الأداء

أولا:تقييم الأداء.

إن تقييم الأداء عملية مهمة حيث تشمل تقييم أداء الفرد، المؤسسة والاقتصاد ككل، وترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وفيما يلي عرض لمفهوم تقييم الأداء وأهميته.

تقييم الأداء هو "فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، تهدف إلى التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة" ويمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء:

-على مستوى الاقتصاد : متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقا وبيان الانحرافات الحاصلة، أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها؛

-على مستوى المؤسسة : الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة وتمهيد تشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل؛

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص

² صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج ماجستير، مطبوعة غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 4.

- على مستوى الفرد: تتبلور عملية تقييم أداء الفرد في المؤسسة في التقدير المنتظم والمستمر لإنجاز الفرد للعمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.¹

ثانيا: قياس الأداء.

يعرف قياس الأداء بأنه " المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا² "

كما يعرف كذلك بأنه " طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية.³

ويعتبر نظام قياس الأداء ضروري من أجل اكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها، كما أن قياس الأداء يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المنظمة، وتصدر الإشارة إلى أن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فأما الرقم فيبين الجانب الكمي، وأما الوحدة فتعطي لذلك الرقم معنى معين.

الفرع الثالث: صعوبات تقييم وقياس الأداء

- صعوبة تحديد المعايير المساهمة في الأداء؛
- صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء، خاصة الأداء الناتج عن سلوكه؛
- الاهتمام بالنتائج دون الاهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج؛
- كثرة المعايير وتشعبها، مما يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها، وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة؛
- خلق جو من لا ثقة والفوضى عند الأفراد نتيجة شعورهم بالرقابة والمحاسبة الدائمة؛
- زيادة تكاليف العملية الرقابية بالنظر إلى الإيرادات المرجوة من ورائها⁴.

¹ صالح بلاسكة ، المرجع السابق، ص 6.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 4.

³ عيسى مرازقة، "مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 11 نوفمبر 2009، ص 2.

⁴ صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 7.

الفرع الرابع : أساليب قياس الأداء

لقد كان القياس التقليدي قائما على أساس مقاييس مالية بحتة تركز على النتيجة النهائية وبالذات الربح المحقق في النشاط، وهو بالطبع ليس كافيا، الأمر الذي فرض بالضرورة وجوب تكاملها في مقياس موحد يعطي صورة شاملة ومتوازنة عن أداء المؤسسة، ومن ضمن طرق ووسائل قياس وتقييم الأداء¹.

أولا: أسلوب أصحاب المصالح:

يجب أن تكون نتائج قياس وتقييم الأداء تشمل جميع الأصعدة ومتجاوبة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة، ويبرز أهمية الأطراف ذات المصلحة كأهداف يجب أن توضع لها مقاييس أداء رئيسية.²

فصاحب المصلحة هو كل طرف داخلي أو خارجي عن المؤسسة ومسئول عن الإدارة الجيدة لهذه المؤسسة، وهنا يجب أن نميز بين نوعين من أصحاب المصلحة.

النوع الأول هم الذين لهم علاقة مباشرة بالنشاط الاقتصادي ولهم عقد ظاهر مع الشركة وهم المساهمون المصارف العاملون الزبائن، الموردون.

النوع الثاني: وهم الثانويين الذين لهم علاقة سواء طوعية أو مع المؤسسة في إطار غير تعاقدية كمؤسسات حماية البيئة.

ثانيا: أسلوب لوحة القيادة:

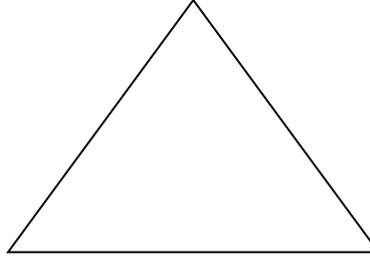
لوحة القيادة هي أداة مرنة تسمح بعرض، بشكل سريع وبسيط وديناميكي لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهي وسيلة لتجميع المعلومات المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب³، وتعرف أيضا بأنها، "وسيلة قياس الأداء الضرورية لاتخاذ القرار من كل أعوان المؤسسة.

¹ عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المتسدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعة الغذائية، ، مذكرة ماجستير، مطبوعة غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 12.

² المرجع السابق، ص 13.

³ Claude Alazard, Sabine Sépari, **Contrôle de Gestion**, Dunod, Paris, 5ème édition, 2001, pp590-591.

التنبؤ: الهدف



الاستجابة: لوحة القيادة

التنبؤ: الهدف

الشكل رقم (01): مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة

المصدر: Bouin Xavier, *les Nouveaux Visages du Contrôle de Gestion*, édition Dunod, paris 2004, p86.

ثالثا: أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة:

يمثل هذا الأسلوب مقياس مركب من مؤشرات الأداء المالي وهو يزود المؤسسة بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية لأداء مثل (الربح المحاسبي، العائد على رأس المال)، والحقيقة أنها لا تمثل علاج شافي، وعيله يمكن عدم النظر إليها كأسلوب بديل لإدارة المؤسسة.

إن أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة يساعد الإدارة العليا للمؤسسة على وضع الحوافز وأنظمة المراقبة لزيادة فرص التغييرات والتي تهم كل المدراء في بناء قيمة لأصحاب المصالح والحقوق، فمعظم المؤسسات تستخدم معايير مختلفة للتعبير عن الأهداف المالية، والنتيجة الحتمية لعدم الاتساق في القياسات والأهداف والمفاهيم غالبا ما تكون التفكك في التخطيط والإستراتيجية والقرارات، ولكن "القيمة الاقتصادية المضافة" تجنبنا مثل هذا التفكك والتشويش باستخدام معيار مالي واحد يربط بين جميع أنواع القرارات ويجعلها مركزة على شيء واحد يتمثل في تحسين القيمة الاقتصادية المضافة.¹

رابعا: أسلوب التميز في الأعمال:

يشتمل هذا الأسلوب على ثمانية عناصر لكل واحد منها وزنه الخاص وهي:

¹ عريوة محاد، مرجع سبق ذكره، ص 16.

- أ. القيادة: تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل كبر حجم المؤسسات وتعقد العلاقات في البيئة الداخلية والخارجية وتشابكها استلزم إحداث تطوير وتغيير وهذا لا يتحقق إلا في ظل قيادة واعية.
- ب. الموارد البشرية: أي الكيفية التي تمكن العاملين في المؤسسة من تطوير جميع الإمكانيات وكيفية توحيدهم مع أهداف المؤسسة.
- ج. السياسة والإستراتيجية: أي كيفية تحديد المؤسسة للإتجاه الاستراتيجي ولخطط العمل الرئيسية.
- د. الشراكة والموارد: وتتمثل في اختيار الأساليب الملائمة للتحالفات والشراكة مع الآخرين.
- هـ. العمليات: أي دراسة جوانب كيفية تصميم وإدارة تحسين العمليات الأساسية في عمليات الإنتاج والإسناد والتسليم.
- و. نتائج العملاء: أي كيف تحدد المؤسسة متطلبات وتوقعات العملاء، وتبني معهم العلاقات وكسب العملاء ومحاولة إرضائهم والمحافظة عليهم.
- ز. نتائج الأداء الرئيسية: أي مستوى تحسن أداء المؤسسة في محاور عملها الرئيسية.
- ح. نتائج المجتمع: والتي تشير إلى الاحتياجات وتوقعات وطموحات المجتمع وجوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من قبل المؤسسة إتجاه المجتمع.
- ط. أسلوب بطاقة الأداء المتوازن: عرفت بأنها إطار عام يساعد مختلف المستويات المنظمة على ترجمة أهدافها وخططها الإستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة مع توجيه أداء السلوك الفردي وذلك من خلال ربط رسالة ورؤية النشاط بمهام الموظفين من خلال الأبعاد الأربعة (العملاء، المالية، العمليات، التطوير).¹

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2009، ص61.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

الفرع الأول: ماهية بطاقة المتوازن:

تعددت مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن إلا أننا سنحاول حصر بعض المفاهيم منها.

التعريف الأول: تعريف الباحثين كابلان ونورتن **Kaplan & Norton** على أنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي لشركات تتبع ترجمة الرؤية لمجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم المقاييس في إنجاز الأعمال ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة.¹

التعريف الثاني: بطاقة الأداء المتوازن هي مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات.²

التعريف الثالث: تعرف بأنها ترجمة الإستراتيجية، الرسالة والرؤية إلى مقاييس ملموسة لاستخدامها من قبل متخذي القرار.³

التعريف الرابع: هي نظام إداري يترجم الرؤية والرسالة إلى أداة فعالة ترتبط وتتصل بالإستراتيجية، كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة حيث ترتبط الأهداف الإستراتيجية بقياسات العملية الأدائية، كما تساعد بطاقة الأداء على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيهما كافة الأهداف الإستراتيجية.⁴

¹ زرفاوي حدة، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، مطبوعة غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2014 - 2015، ص 23.

² عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (1)، 2006، ص 144.

³ سلطاني عادل، دور لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري بالمنظمة، مذكرة ماجستير، مطبوعة غير منشورة، جامعة المسيلة، 2015، ص 53.

⁴ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 70

الفرع الثاني: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها.

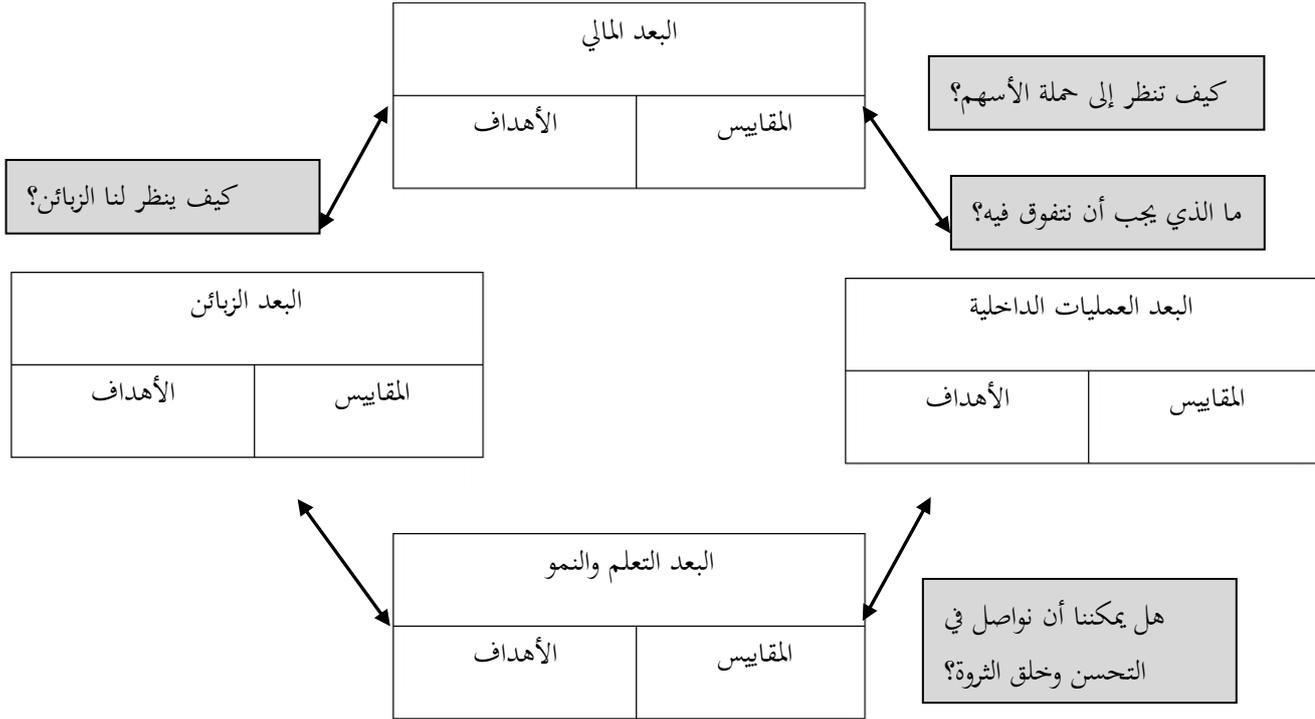
منذ تقديم بطاقة الأداء المتوازن كأداة جديدة بديلة لأنظمة القياس والتقييم التقليدية، عرفت عدة تغيرات في الخصائص والمفاهيم، وكذا التقييم الصحيح والشامل لكل هياكل المؤسسة على المدى القصير والطويل، حيث يضيف الجيل الجديد عدة خصائص ومفاهيم تغطي النقص الحاصل في الجيل القديم وصولاً إلى الجيل الأخير.

أولاً: الجيل الأول: قياس الأداء (1992 – 1996).

في هذه المرحلة ظهرت لأول مرة بطاقة الأداء المتوازن كنظام بديل لأنظمة الرقابة الإدارية تعمل على قياس أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام جملة من المقاييس المالية وغير مالية، والموزعة على أربعة أبعاد أساسية وهي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو¹.

وهذا الشكل يوضح الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن:

¹ لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، مذكرة دكتراه، مطبوعة غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017، ص30.



المصدر: لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، مذكرة دكتوراه، مطبوعة غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017، ص 31.

الشكل رقم (02): يوضح الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن

ثانيا: الجيل الثاني: نظام إداري (1997 – 2000)

ركز التعريف الذي أعطاه كل من **Norton و Kaplan** لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1996 على إعتبرها نظام إداري متماسك تترحم فيه الرؤية الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء على أن يتحقق ذلك الربط بمراعات النقاط التالية:

1. الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن: ويتعلق الأمر بالأبعاد الأربعة التي تم شرحها سابقا.

2. العناصر المكونة لكل عنصر: في كل بعد من الأبعاد السابقة تحدد بطاقة الأداء المتوازن النقاط الآتية:

- ✓ الأهداف: الموزعة بشكل متساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحل تقريبا نفس الأهمية الإستراتيجية، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس والتحقق، ومعقولة، ومحددة بوقت زمني لإتمامها.
- ✓ المقاييس: وهي بمثابة المحس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا.

✓ المقاييس المستهدفة: مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلبا أو إيجابا) عن الهدف المقرر تحقيقه.

✓ المبادرات: تكمن في جميع الآليات والمشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

3. العلاقة السببية: يبرز نموذج الجيل الثاني الإرتباط المنطقي بين الأبعاد الرئيسية للبطاقة، إذ أن التعلم والنمو التنظيمي يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على تكوين عمالة راغبة في العمل وقادرة عليه، ومن المنطقي أن ذلك يؤدي إلى زيادة قدرتها على تحسين أداء العمليات الداخلية. هذا الأخير ينعكس على تحقيق درجة عالية من رضا متلق الخدمة والذي بدوره سوف ينعكس في تحسين الأداء المالي.

ثالثا: الجيل الثالث: الخرائط الاستراتيجية (2001 – 2006)

تدل الإستراتيجية على حركة المؤسسة من موقعها الحالي إلى الموقع المستقبلي المرغوب والمجهول في نفس الوقت ومرور الإستراتيجية من الحاضر إلى المستقبل يتطلب منها صياغة سلسلة من الفرضيات المرتبطة بالإبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، مشكلة بذلك ما يسمى بالخارطة الإستراتيجية التي تعمل على إحداث العلاقات واستخلاص النتائج في شكل واضح ومستقر.¹

رابعا: الجيل الرابع: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

من أهم الإنتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن إهمالها للأبعاد الإجتماعية والبيئية، نظرا لإرتباطهما المباشر بأداء المؤسسة وحاجة العديد من الأطراف لهذا النوع من الأبعاد، وكوئهما كذلك موضعا للعديد من اللوائح والتشريعات التي تنظم وتقيم السلوك الإجتماعي والبيئي للمؤسسات الإقتصادية.

في هذا السياق تم إدراج جملة من التحسينات على بطاقة الأداء المتوازن لتوائما الاستدامة للمؤسسة، وأعتبرت بطاقة الأداء المتوازن في هذه المرحلة كأداة لقياس وإدارة الأداء الإستراتيجي، تعمل على دمج الإستراتيجيات المتعلقة بإستدامة المؤسسة (نظم الإدارة البيئية والإجتماعية) مع الأهداف المصممة لكل قسم.

¹ لطرش وليد، المرجع السابق، ص 34.

الفرع الثالث: أثر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة.

تجمع جميع الأبحاث التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن بالدراسة والتحليل، على أهميتها الإدارية كأداة للرقابة وقياس الأداء وسبل تطويره إنطلاقاً من تحقيق الأهداف المرجوة أو المسطرة من طرف المؤسسات الاقتصادية، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من مقاييس الأداء الأخرى.

أولاً : أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

و يمكن تحديد أهمية بطاقة الأداء المتوازن، إنطلاقاً من مجموعة من الزوايا البارزة ومفصلة كالآتي:

أ. النتائج المرجوة من تقييم الأداء الاستراتيجي: لخص كل من " Kaplan و Norton " أهمية بطاقة الأداء المتوازن في أربعة نقاط رئيسية، إنطلاقاً مما تحققه من نتائج عند تطبيقها في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية.¹

وضع خطة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية.	توضيح وترجمة الرؤية والإستراتيجية
تعزيز إستراتيجية التغذية العكسية والتعلم.	ربط وتوصيل الأهداف الإستراتيجية بالمقاييس التابعة لها

ب. نظام للرقابة الإدارية :يمكن التعبير على أهمية البطاقة من خلال الأهداف المتوخاة من تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية، وهو الأمر الذي ذهب إليه كل من " محسن الغالي ومنصور العامري " اللذان إعتبرى بطاقة الأداء المتوازن نظام للرقابة الإدارية تتجلى أهميته في :

- إعطاء تقرير إداري موحد ودقيق لوصف الأداء العملياتي وفق أربعة أبعاد مختلفة؛
- الروابط السببية بين المقاييس تساعد في إضافة معنى وملاءة أكثر للمقاييس وتسهل عملية تحديد الأهداف؛

¹ علي السلمي :إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 110 .

- الجمع بين المقاييس وفق الأبعاد الأربعة المكونة للنظام يساعد من نقل أثر المبادرة في تحسين الأداء في أحد الأبعاد إلى جميع العمليات في المؤسسة ككل؛
 - مناقشة التوقعات الخاصة بالأداء والأمور العملية الأخرى التي تعد جزءا من النظام عند تصميمه تزيد من الفهم والوعي لدى فريق الإدارة¹.
- ج. نظام للرقابة الإستراتيجية: أما من وجهة الرقابة الإستراتيجية فإن دور البطاقة يعد حيويا، حيث أنها تتماشى والمراحل المختلفة لوضع الاستراتيجية، وبالتالي تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن كنظام للرقابة الاستراتيجية في:²
- تساعد على الربط المحوري لمجموعة الأهداف الإستراتيجية في إطار واحد وشامل، ضمن رؤية المؤسسة المستقبلية؛
 - تساعد على ربط الأهداف الإستراتيجية والاتصالات وكذلك بين الخطط ومعدات الأداء المستخدمة داخل المؤسسة؛
 - تساعد على تفسير العلاقة السببية بين الأهداف والمتطلبات المالية للمؤسسة، كما يمكن أن تشخص المجالات التي تحصل فيها المتبادلة بين الأهداف مثل تخفيض التكاليف من جانب وزيادة الإستثمار في الجوانب التسويقية؛
 - تعمل على خلق الحوار داخل المؤسسة حول تحديد الأهداف الإستراتيجية والتوقعات المتعلقة بالأداء.
- د. أهمية بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة للمستويات التنظيمية: يمكن توضيح أهمية بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة لكل فريق من الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالاتي:

- فريق القيادة العليا:

- تساعد على توضيح الأهداف وتوزيعها على الأبعاد الأربعة الرئيسية؛
- تساعد الفريق على تمييز الأعمال والتخطيط لها بغية تحقيق الأهداف المرجوة؛
- تساعد على نشر الأهداف في كافة أقسام فريق القيادة العليا؛
- الترخيص بإنجاز الأعمال لفريق المستوى التشغيلي.

¹ صالح مهدي محسن العامري ومحسن منصور الغالي: بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات - نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 27، العدد 3، مصر، 2003، ص 159-160.

² لطرش وليد، مرجع سبق ذكره، ص 26.

- الفريق المستوى التشغيلي:

- تسهيل إنجاز الأعمال المنوطة به، والاجتماع بفريق القيادة العليا؛
- تساعد الفريق على تمييز الأعمال والتخطيط لها بغية تحقيق الأهداف المرجوة؛
- تساعد على نشر الأهداف في كافة أقسام فريق المستوى التشغيلي؛
- تساعد الفريق في إعداد وتنظيم الأعمال لفريق المستوى التنفيذي.

- فريق المستوى التكتيكي

- تسهيل إنجاز الأعمال المكلف بها العاملون على هذا المستوى لتفادي الوقوع في الأخطاء، مع الاجتماع بفريق العمل لحل المشاكل والعراقيل التي تقف دون إنجاز الأعمال؛
- تساعد الفريق على تمييز الأعمال والتخطيط لها بغية تحقيق الأهداف المرجوة في تنفيذ الأعمال.¹

ثانيا : أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

- الربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل؛
- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية؛
- التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي؛
- تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية؛
- تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات؛
- تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين؛
- دعم التواصل بين الإستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات؛
- تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الإستراتيجية؛
- توحيد وتقوية الإتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة؛
- الرقي بجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المنظمة؛

¹ لطرش وليد، المرجع السابق، ص 26.

- إدخال الاستدامة (البعد البيئي) في العمليات التشغيلية للمنظمة؛
- تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج المالية، ولكن كذلك قيادة النمو والحصول على موارد غير ملموسة.¹

ثالثا: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

وفيما يلي عرض لأهم خصائص البطاقة المصممة بشكل جيد:

أ. المساعدة في توصيل وإعلام الإستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة: ويتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة ومتصلة من الأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة، وعملا ببطاقة الأداء المتوازن يتخذ المديرين والموظفين أفعالا وقرارات تهدف إلى تحقيق إستراتيجية المؤسسة.²

ب. علاقات السبب والنتيجة (Cause and Effect) في بطاقة الأداء المتوازن: تقوم بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من مقاييس النواتج، ومحركات أداء تلك النواتج، الأمر الذي يعكس سلسلة علاقات السبب والنتيجة التي تتخلل الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، كما يمكن التعبير عن علاقة السبب والنتيجة بمجموعة متتابعة من عبارتي إذا - عندها، أي إذا حدث تغير في عنصر ما سيحدث تغير آخر في عنصر الذي يرتبط به أو يعتمد عليه.

ج. الإهتمام بالأهداف المالية: في كثير من الحالات تعمل المبادرات والتحسينات الناجحة والمتكاملة كليا في العمليات الداخلية للمؤسسة الإقتصادية على تقديم منتجات ذات جودة عالية وبسعر معقول من منطلق التركيز على تدريب ورفع مهارات الموظفين، وصولا إلى تحقيق الأهداف المالية التي تعتبر المحصلة النهائية لكافة التغيرات في العوامل الأخرى.

د. دور الأصول المعنوية في خلق القيمة: إن مدقق النظر في الأصول الحقيقية للمؤسسات التي يمكن أن نقيس قدرتها على خلق القيمة بتقنيات المحاسبة العادية، نجد أنها تساهم بأقل من الربع في خلق القيمة

¹ R. Kaplan, D. Norton, "Using the balanced scorecard as strategic management system", (Harvard business review, Jan -Feb, 1996), P.13.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، البنك الإسلامي للتنمية - المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ط 1، جدة، 2004، ص 27.

لكامل القطاع الذي يمكن أن تشغله أي مؤسسة إقتصادية، بعبارة أخرى أن 75 % من مصادر القيمة داخل المؤسسات الإقتصادية ليست مدروسة أو مدونة في سجلاتهم المحاسبية.

المطلب الثالث : أبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والعملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو.¹

الفرع الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

أولا: البعد المالي:

يعتبر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن أحد محاور قياس وتقييم الأداء حيث تمثل نتائجه مؤشرات لبلوغ أهداف المؤسسة حيث تعطي المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة وتؤكد مدى مساهمة تنفيذ الإستراتيجية في بلوغ الأهداف المخططة.²

ويهدف البعد المالي على تخفيض مستوى التكاليف إضافة لتحقيق هدف النمو ويركز على حجم ومستوى الدخل والعائد على رأس المال المستثمر الناتج عن تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات، والعائد على حقوق الملكية والعائد على إجمالي الأصول والقيمة الاقتصادية المضافة.

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المؤسسة في ثلاث مراحل هي:

مرحلة النمو: هي المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المؤشرات المالية على زيادة المبيعات والدخول إلى أسواق جديدة واجتذاب العملاء والاحتفاظ بمستوى مناسب للإنتاج على التطوير والبحث وتنمية قدرات العاملين.

¹ محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، 2005، ص 26.

² فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، دار الصفاء، ط1 عمان، 2014، ص 59.

مرحلة الاستقرار: تحاول إعادة استثمار أموالها وتركز المؤشرات المالية على المؤشرات التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل التشغيلي والقيمة الاقتصادية المضافة.

مرحلة النضج: ترغب المؤسسة في هذه المرحلة في جني نتائج المؤشرات المرحلتين السابقتين فتركز المؤشرات المالية على التدفق النقدي، حجم الإيرادات وفترة الإسترداد .

كما يمكن تحديد الاستراتيجية المالية للمؤسسة وتعديل الأهداف والمؤشرات المالية لتناسب معها.¹

في الاخير لا بد أن نشير بأن التركيز على البعد المالي لا يكفي لعدة أسباب هي² :

- وجود زبائن أمر ضروري وحتمي لوجود المؤسسة ومشترياتهم أساس وجودها.
- تفهم حاجيات الزبائن ضروري لإستمرار المؤسسة.

ثانيا: بعد الزبائن (العملاء).

يكتسي هذا البعد أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة وبقائها فتعتمد المؤسسات على أخذ حاجيات زبائنها في الاعتبار عند وضع إستراتيجياتها وذلك من خلال تقديم أفضل منتجات بأقل سعر فأخذت بطاقة الأداء المتوازن رغبات الزبائن وأفردت لهم بعد خاص بهم.³

ثالثا: بعد العمليات الداخلية:

يركز هذا البعد على العمليات التي تعزز كل من بعد الزبائن وبعد العملاء وتحديد الحلقات التي تحسن الأهداف وتساعد على معالجة الإنحافات وتطور الأداء لكسب رضا الزبون والمساهمين ويحاول هذا البعد إلى الإجابة على الأسئلة التالية :

-ما الذي يجب أن تتفوق فيه المؤسسة؛

-ما الذي يجب عمله داخليا لتحقيق احتياجات الزبائن.

¹ نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، إستخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس المصارف التجارية، منظور متعدد الأبعاد، دار الايام، عمان ط1، 2014، ص 46.

² صالح بلاسكة: مرجع سبق ذكره، ص ص، 144، 145.

³ أحمد خان، سفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر مطبوعة غير منشورة، جامعة العربي التبسي تبسة، 2017، ص 62.

وعليه فإن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن تنبثق من العمليات التي لها تأثير على رضا الزبون وتؤثر بدورها على زمن الإنتاج ومهارات العاملين كما أن وضع الأهداف يتطلب مقاييس تتأثر بأداء العاملين فالهدف من هذا البعد هو التعامل مع الكفاءة والفعالية والجودة وإدارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات وهي الأنشطة والعمليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها التي تلي الحاجات للعملاء وأهداف المالكين، ويمكن بناء العمليات الداخلية من خلال الدوريات التالية¹:

دورة الإبداع: يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم السوق التي تستوعب المنتج أو الخدمة ونوعية المستهلك لها، ويتمثل الإبداع هنا بقدرة المؤسسة وعملياتها الداخلية الأخذ بعين الاعتبار تلبية حاجات العملاء من خلال تطوير منتجات جديدة ومتطورة.

دورة العمليات: تبدأ بتحديد التصميم المطلوب وأسلوب الإنتاج.

دورة ما بعد البيع: تركز الأنشطة فيها على تحديد طبيعة الخدمات ونوعيتها المقدمة للعميل بعد عملية التجهيز، كما أن المؤسسة تقوم بتدريب العملاء على استخدام المنتجات المقدمة لهم.²

رابعا: بعد التعلم والنمو:

يعتبر هذا البعد الأساس الذي تبني عليه بطاقة المتوازن حيث يحدد البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة بناؤها لخلق نمو طويل الأجل وحسب (NORTON.KAPLAN) فان التعلم التنظيمي والنمو يأتيان من ثلاث مصادر أساسية وهي الأفراد، الأنظمة والإجراءات التنظيمية.

فيرتكز هذا البعد على اهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية ومواءمتها مع محيط المؤسسة.³

فهو يعد أساسيا لكل المنظورات السابقة ويقصد به تجديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المؤسسة لتحسين أدائها وتحقيق نمو طويل الأجل ويتحقق من ثلاثة موارد هي:

¹ المرجع السابق، ص 64.

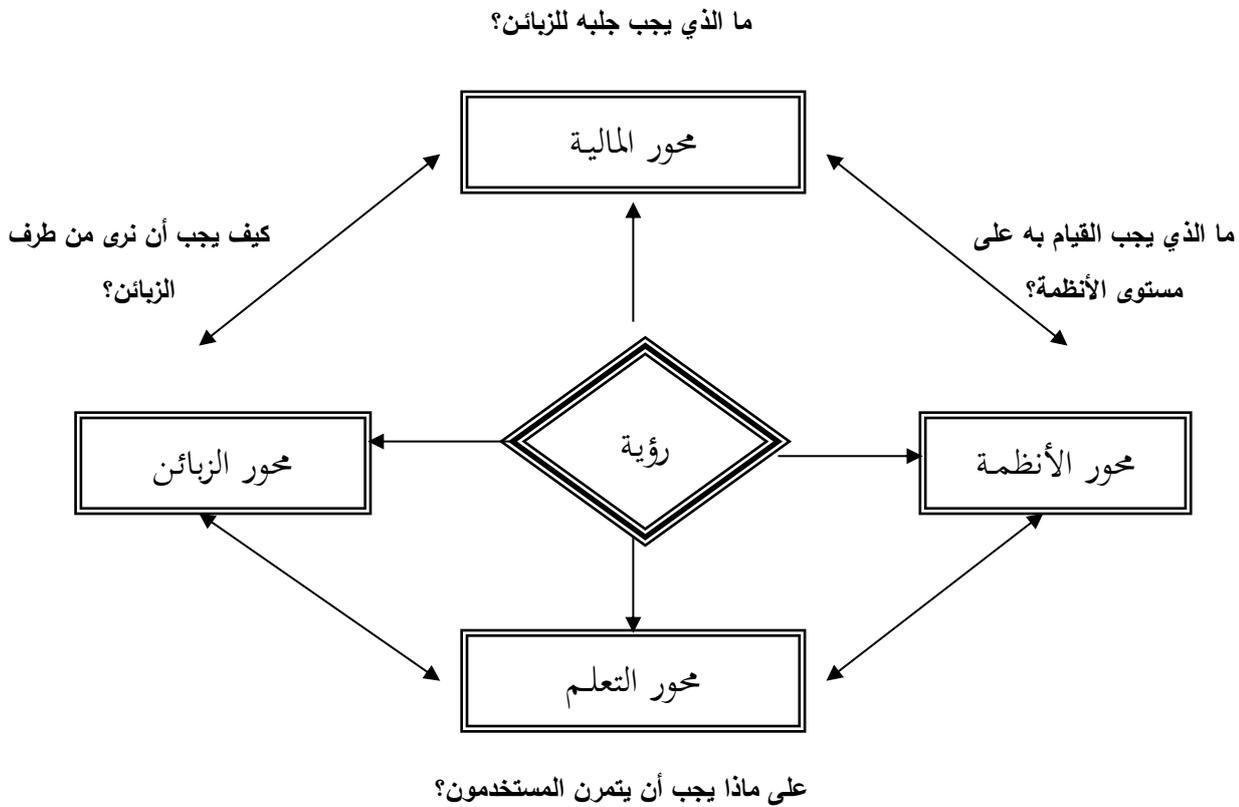
² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص: 224-225.

³ فاضل حمد القيسي، مرجع سبق ذكره، ص 583.

أ. قدرة العاملين: أي تحسين وتطوير قدرات العاملين من خلال توفير مناخ تنظيمي إيجابي وتكنولوجي وإرضائهم.

ب. قدرة أنظمة المعلومات: أي وجود أنظمة معلومات قادرة على تزويد العاملين بما هو ضروري (معلومات حول العملاء وخلال الوقت المناسب والتنوعية الملائمة).

ج. الإجراءات التنظيمية (التحفيز والتمكين والاندماج): أي وجود انسجام وتفاعل بين العاملين ومهاراتهم وطبيعة الإجراءات التنظيمية (أي لا تتعارض الأهداف مع الأهداف الفردية).



Source: Robert Kaplan et David Norton ; le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique : les quatre axes du succès) ; éditions d'organisation ; Paris ; France ;1998.:p :69

الشكل رقم (03): محاور قياس جدول القياس المستقبلي

الفرع الثاني: مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.

إن العمل في الجوانب الأربعة السابقة يتطلب استخدام مقاييس أو مؤشرات لتقييم الأداء نبينها فيما يلي:

أولاً: مؤشرات المنظور المالي: هنالك ثلاث جوانب للمقاييس المالية تتمثل في:¹

✓ قياس نمو الدخل؛

✓ تحديد تكلفة الإدارة؛

✓ بيان استخدامات الأصول.

وفيما يلي مجالات القياس الفرعية الفردية لمجالات القياس العامة:

أ. مجالات قياس نمو الدخل:

✓ مبيعات المؤسسة وحصتها من السوق؛

✓ عدد المنتجات الجديدة أو الاستخدامات الجديدة للمنتج أو للخدمة الحالية؛

✓ عدد العملاء الجدد والأسواق الجديدة؛

✓ عدد منافذ التوزيع الجديدة ومدى التنوع في تقديم الخدمات وأنماط التسليم والتسعير؛

✓ عدد استراتيجيات التسعير.

ب. مجالات قياس تكلفة الإدارة

✓ الدخل المحقق لكل موظف؛

✓ ما تحققه من انخفاض في تكلفة المنتج؛

✓ نسبة الأعمال ذات التكلفة المتدنية؛

ج. مجالات قياس استخدامات الأصول

✓ مقدار ما تحقق من انخفاض المخزون وزيادة معدل دورانه؛

✓ معدل دوران النقدية؛

✓ العائد على رأس المال؛

✓ الإنتاجية والكفاية.

¹ سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، مصر، 2004، ص 86.

ثانياً: مؤشرات منظور العملاء: يمكن استخدام بعض المؤشرات لقياس الأداء بالنسبة للعملاء منها:¹

- ✓ شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة؛
- ✓ درجة الاحتفاظ بالعميل؛
- ✓ مستويات رضا العملاء؛
- ✓ القدرة على جذب عملاء جدد؛
- ✓ ربحية العميل.

يمكن أن تعد المؤشرات الخاصة بمحور العملاء على ضوء المجموعات الأساسية لأهداف هذا المحور وارتباطها باستراتيجية المؤسسة على النحو الآتي:

أ. شريحة السوق: تمثل هذه الشريحة نشاط المؤسسة في سوق محدد والتي يمكن أن يتم التعبير عنها من خلال:

- ✓ عدد العملاء؛
- ✓ قيمة الإيرادات؛
- ✓ حجم المبيعات.

ب. اكتساب عملاء جدد: يمثل هذا المقياس قدرة المؤسسة على زيادة عدد العملاء حيث يمكن قياس هذا الجانب عن طريق:

- ✓ عدد العملاء الجدد؛
- ✓ عدد العملاء المرتقبين.

ج. الاحتفاظ بالعملاء: يقاس بمعدل احتفاظ المؤسسة بالعملاء المتصلين بها بشكل مستمر.

د. رضا العملاء: يتم تحقيق رضا العملاء من خلال إشباع احتياجاتهم من حيث مستوى جودة المنتج أو الخدمة ووقت التسليم والتعامل فيما يخص خدمات ما بعد البيع.

هـ. ربحية العميل: يقيس هذا الجانب صافي ربح العميل أو وحدة النشاط المرتبطة به بعد خصم المصروفات التي تم إنفاقها لتدعيم هذا النشاط أو العميل.

¹ المرجع سابق، ص 87.

ثالثاً: مؤشرات العمليات الداخلية: يتضمن كل نشاط داخل المؤسسة مجموعة من الأعمال والتي بدورها تخلق قيمة محددة للعملاء، وينعكس أثرها المالي على الأهداف المالية الإستراتيجية للمؤسسة ككل.

ويمكن استخدام بعض المؤشرات لقياس الأداء بالنسبة للعمليات الداخلية منها¹

- ✓ التسليم في الوقت المحدد؛
- ✓ زمن العملية؛
- ✓ نسبة نفاذ المخزون أو معدل دوران المخزون؛
- ✓ نسبة نفقات تكنولوجيا المعلومات إلى المصروفات الإدارية؛
- ✓ متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات؛
- ✓ معدل إنتاجية العامل؛
- ✓ معدل الطاقة الإنتاجية؛
- ✓ تكاليف التسويق؛
- ✓ نسبة المصروفات الإدارية إلى إجمالي المصروفات؛
- ✓ الوقت المعياري لتطوير المنتج؛
- ✓ الوقت المعياري من إصدار الطلبية إلى التسليم؛.....

رابعاً: مؤشرات منظور التعلم والنمو: يقاس عادة مدى تحقق أهداف العاملين داخل المؤسسة من خلال مقياس مركب يتضمن مجموعة من المحاور الأساسية التي تمثل محركات ذات تأثير واضح على مخرجات الأداء لهؤلاء العاملين داخل المؤسسة، وهذه المؤشرات تكون المقياس المركب لأداء العاملين في مجال التعلم والنمو، ويمكن أن نذكر منها:²

أ. رضا العاملين: ويقاس رضا العاملين بظروف وجوده ضمن فريق العمل الذي يتبعه العامل ومجال المنافسة القائمة بين أفراد الفريق، بالإضافة إلى القاعدة المتاحة من التكنولوجيا ومدى شعور العامل بأنه يستفيد من هذه البيئة التحتية لتدعيم قدراته وحيواته يوماً بعد يوم، وإرضاء العامل في الأصل يكون محصلة لكل من:

✓ المنافسة داخل فريق العمل؛

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 87.

² محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر، 2005، ص ص 155-156.

✓ البيئة التحتية للتكنولوجيا داخل المؤسسة؛

✓ مناخ العمل.

ويمكن قياس رضا العامل باستخدام أحد المؤشرات الآتية :

✓ مدى اندماج العامل واشتراكه في القرارات داخل المؤسسة؛

✓ التركيز نحو أداء العامل بشكل جيد؛

✓ القدرة على اطلاع العامل على معلومات تفيد في أداء الوظيفة بشكل سليم؛

✓ نشاط العامل بالقدر الذي يمكنه من الخلق والابتكار؛

✓ الدعم الذي تقدمه له الوظائف المعاونة.

ب. درجة الاحتفاظ وبقاء العاملين بالمؤسسة: قد يبقى العامل مرتبطا بالمؤسسة نظرا لعدم وجود فرص بديلة

للتوظيف في مؤسسات أخرى متاحة أمامه وليس بهدف حبه وانتمائه لهذه المؤسسة، ولذلك فإن الاهتمام

في مجال تطبيق نظام التقييم المتوازن لأداء المؤسسة يتجه نحو تحديد درجة الاحتفاظ بالعامل وانتمائه لها

بسبب قناعة العامل بأن جانبا كبيرا من أهدافه وتطلعاته المستقبلية يمكن تحقيقها من خلال وجوده بهذه

المؤسسة، ويمكن أن يتم قياس هذا الجانب بمايلي:

✓ نسبة العاملين الجدد إلى إجمالي العاملين؛

✓ معدل دوران قيادات العاملين.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

يمثل موضوع الأداء الاستراتيجي في الفكر التنظيمي أهمية حاسمة لاعتبارات تتعلق بكونه:

يمثل محورا مركزيا لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الإستراتيجية، ولعدم توافق المعايير التي يمكنها تفسير كل جوانب أداء المنظمة، كما توجه دراسة الأداء وقياسه تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الإستراتيجية التي تؤشر تباين المفهوم ومؤشرات القياس على وفق اختلاف أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المتعلقة بها.¹

المطلب الأول: قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي.

الفرع الأول: تقييم الأداء الاستراتيجي.

يعرف (Hunger et Wheelem) عملية تقييم الأداء الإستراتيجية بأنها عملية مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المستهدفة تحقيقها، وتوفير التغذية الراجعة الضرورية للأداء وذلك لغرض تقييم النتائج والتعديلات اللازمة.²

كما وصفه (Bolcher) بأنه محاسبي يستعمل لغرض تقييم أداء مديري المؤسسات من وجهة نظر إستراتيجية وهذا النظام يستعمل عندما يتم تفويض المسؤوليات للإدارة العليا لإدارة الأعمال الإستراتيجية.³

أولا : مفهوم الأداء الاستراتيجي: هو المرآة التي تعكس صورة الشركة من خلال تنفيذ استراتيجياتها بمجموعة من الالتزامات المتعلقة بوظيفة الشراء وكذلك الوظائف الأخرى وصولا إلى الأهداف التي تسعى لها الشركة.⁴

¹ سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص 274.

² عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثالث، ديسمبر 2015 ص 138.

³ نفس المرجع.

⁴ أكرم أحمد الطويل، الشراء وفقا لـ RIGHTS SEVEN للأداء الاستراتيجي، ط 1، دار البازوري، مصر، 2017، ص 83.

الفرع الثاني: قياس الأداء الاستراتيجي

قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي حسب (THOMPSON AND STRICLAND) ذهب كل منها في تحديد جوانب عملية قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي إلى طرح عدة تساؤلات ترتبط بمجموعة من المؤشرات التي تتم بموجبها عملية التقييم الإستراتيجي في الجوانب الرئيسية .

المطلب الثاني: الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الأول : خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن.

يمكن تلخيص الخطوات التفصيلية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المراحل التالية:

أولا :تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وصياغة رسالتها:

تعتبر الرؤية عن طموحات المنظمة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد، وهي تساعد في صياغة الرسالة، هذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة، تدل على الغرض الأساس الذي وجدت المنظمة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضا تعبير عن الرؤية العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية، تساعد كل من الرؤية والرسالة في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ثانيا :وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة:

تترجم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل، هذا المخطط يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد، هذا المخطط سيكون إطارا لمصب القرارات المتخذة لبلوغ أفضل إستراتيجية ملائمة¹.

تمر هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية:

أ- صياغة الاستراتيجيات الملائمة وفيها يتم الإجابة عن التساؤلات التالية:

¹ Alain Fernandez ; les nouveaux tableaux de bord des décideurs ; éditions d' organisation ; Paris ; France ; 2^{ème} édition ; 2002; pp:190-191.

- من نحن؟: تحليل كيان المؤسسة (مواردها، هيكلها، المستخدمين، التجهيزات...)؛
- أين نحن؟: تحليل المحيط (سوق المؤسسة، زبائنها، موردها، منافسوها، شركاؤها...)؛
- إلى أين نود الاتجاه التعبير عن الأهداف المرجوة.

الإجابات عن هذه الأسئلة تسهل وضع الاستراتيجيات واختيار تلك الملائمة للمؤسسة اختيار الاستراتيجيات الأكثر ملائمة من بين مجموعة من السيناريوهات للاستراتيجيات المحتملة.

ب- وضع الأهداف الإستراتيجية:

انطلاقاً من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها، تقوم المؤسسة بتحديد عدد من الأهداف الكلية على المستوى الاستراتيجي، بحيث تحدد عدداً محدداً من الأهداف مقابل كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة. ويجب أن يتميز الهدف بالخصائص التالية: أن يكون محدداً، قابلاً للقياس، واقعي (يمكن بلوغه)، محل إجماع، وأن يرتبط بإستراتيجية المنظمة.

مثال : إذا رغبت في توسيع حصتها السوقية يمكن أن يكون هدفها الاستراتيجي هو: "تقديم أفضل خدمة لزبائنها"، هذا الهدف يمكن أن يترجم إلى سلسلة من الأهداف التكتيكية، مثل: تحسين مستوى جاهزية خدمة الزبون من خلال معالجة الطلبية في زمن قصير.

ثالثاً: تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الإستراتيجية:

تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية، بحيث تحدد المنظمة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة. تركز مفاتيح النجاح على التغييرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة وهي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية وتساعد على تحديد القياسات الأساسية.¹

أمثلة: تنمية قدرات وأداء الموظفين، إيجاد قنوات استثمارية جديدة، اقتحام أسواق جديدة.

¹ Patrick Iribarne ; les tableaux de bord de la performance (comment les concevoir ; les alligner et les déployer sur les facteurs clés de succès) ; Dunod ; Paris ; 2003; pp:57-58 .

يعتمد على هذه العوامل في رسم الخريطة الإستراتيجية، والتي تعتبر أداة اتصال منطقية تربط الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة بعملياتها وبالنظم التي تساعد في إنجاز تلك الاستراتيجيات وأهميتها تكمن في تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة لرؤية كيف تربط الأعمال التي يقومون بها مع كل أهداف المنظمة ليتمكنوا من أن يعملوا بشكل منسق وباتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة.

رابعاً: اختيار القياسات

بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً، أي يجب قياسها، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه.

و يعرف المؤشر بأنه معلومة تكون عموماً رقمية ويتم اختيارها من أجل التقييم عند مجالات مقارنة لتنفيذ المهمة وتحديد الأهداف الموافقة.¹

و من أمثلة ذلك: مثلاً نستعمل مؤشر معدل الغيابات لمعرفة رضا الموظفين وانتمائهم للشركة.

خامساً: إعداد خطط العمل

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

سادساً: متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن:

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الإستراتيجية، ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمنظمة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية في المنظمة.

¹ Jaques de guerny et Jean Claude Guiriec ; contrôle de gestion et choix stratégiques ; Delmas ;Paris ; 6^{ème} édition ; 1998; p:76.

يتم ذلك من خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات الإدارية والحرص على اللجوء إليها بشكل مستمر في العمليات اليومية للإدارة، إذن يجب أن تكون عملية تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن جزء من العمل اليومي للشركة.

ومن خلال إتباع هذه الخطوات نكون قد خطونا خطوة إستراتيجية على مستوى العملية الإدارية للمنظمة.

الفرع الثاني: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

يتطلب إدخال بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات تهيئة المقدمات المنطقية لفهم فعال لمفردات عمل البطاقة من جانب وإعداد الموارد البشرية المؤهلة والمتحمسة لهذا الإدخال في عمليات المؤسسة من جانب آخر.

أولاً: عملية التخطيط لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

يتطلب تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وجود برنامج واضح المعالم ومحدد يستوعب الأسس العامة للبطاقة يأتي منسجماً مع قدرة المؤسسة ورغبتها في تطوير نظام إدارة جديد قادر على التكيف مع تغيرات البيئة والمنافسة، ويعطي مؤشرات إيجابية للتطوير والتحسين المستمر، لذلك من المفترض الابتعاد عن جعل تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن يهدف إلى مجرد تطوير مجموعات جديدة من قياسات لأبعاد مختلفة.

ثانياً: مستويات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

تشير مستويات التنفيذ في بطاقة الأداء المتوازن إلى الترابط المنطقي لمراحل التنفيذ المختلفة بدءاً مما يفترض القيام به أولاً وصولاً إلى إيجاد نظام إدارة متكامل يركز على القياس ووسائل التحسين لغرض تنفيذ فعال لاستراتيجيات المؤسسة، ولقد حدد الباحثين سبعة مستويات لتنفيذ فعال لبطاقة الأداء المتوازن:

المستوى الأول: متضمن "أداة إدارة المشروع لضمان المساءلة تجاه التقدم خلال الخطة"

المستوى الثاني: متضمن أداة تدريب لتعليم العاملين بكيفية استخدام المقاييس والمؤشرات الغير مالية

المستوى الثالث: "أداة اتصال وتواصل لترجمة الاستراتيجية على تعابير يفهمها العاملين بسهولة"

المستوى الرابع: متضمن "أداة لمراقبة إجراءات السيطرة على العمليات الرئيسية"

المستوى الخامس: متضمن "أداة لإدارة المبادلات غير المرغوبة رغم أهمية هذه المبادلات"

المستوى السادس: "مدخل لنشر الغايات لمحاذاة وسائل التنفيذ نزولاً لمختلف مستويات المؤسسة"

المستوى السابع: " نظام إدارة للتركيز على الموارد النادرة والمرتبطة بالتحسينات الإستراتيجية اللازمة لتنفيذ نجاح للإستراتيجية المعتمدة" ¹.

المطلب الثالث: العلاقة الإرتباطية بين الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

نظرا لأهمية تحديد الأهداف وما يرتبط بكل منها كمؤشرات لقياس مستوى تحقيق الهدف فإنه أصبح من الأهمية ربط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن مع إستراتيجية المؤسسة، ويتم تحقيق الربط بين مقاييس الأداء للأهداف المختلفة داخل المؤسسة بالإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة من خلال ثلاث علاقات أساسية هي: ²

الفرع الأول: علاقة السبب والنتيجة

ويتم في ظل هذه العلاقة تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للمجهود المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة، فإذا كان الهدف هو تقديم خدمة ما بعد البيع للعملاء فإن مقاييس الأداء هنا قد تكون نسبة شكاوى العملاء ومحاولة خفض نسبة هذه الشكاوى إلى أدنى حد ممكن، يجعل نشاط الصيانة الدورية والمتابعة ذو جودة عالية مع هؤلاء العملاء، وبالتالي فإن ما يبذل من مجهودات وينفق من تكاليف في مجال الصيانة ينعكس أثره في ضوء علاقة السبب والنتيجة إلى وضع أفضل كمؤشر نسبة شكاوى العملاء طالما الهدف الإستراتيجي للمؤسسة هو تحقيق رضا العميل.

الفرع الثاني: محركات الأداء

يمثل محرك الأداء العامل الذي إذا تحرك بشكل معين يساعد في تحسين مستوى الأداء، فأداء العامل في المصنع، أو الموظف عند تقديمه الخدمة، أو المدير في إدارته لقسم يتوقف على المحرك الأساسي لهذا الأداء مثل وجود حافز مادي أو معنوي أو علاقة إرتباطية بين مستوى الإنتاجية للفرد أو القسم ومستوى هذا الأداء.

الفرع الثالث : العلاقة الإرتباطية والمتداخلة ذات التأثير المالي على المؤسسة

يؤثر مستوى الأداء في المنظورات الثلاثة الأخيرة من بطاقة الأداء المتوازن) منظور التعلم والنمو ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور العملاء (في نهاية الأمر على الجانب المالي من حيث تعظيم المنفعة المالية للمؤسسة وتحسين أدائها ككل.

¹ إبتسام عنانة، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تطبيق إستراتيجية المؤسسة، مذكرة ماستر، مطبوعة غير منشورة، جامعة العربي بين مهدي، أم البواقي، 2012-2013، ص ص 98-99.

² محمد محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 163.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

تناول هذا البحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التقييم الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن سواء باقتراحها كأداة حديثة أو دراسة إمكانية تطبيقها ولأجل إثراء الدراسة اعتمدنا دراسات مختلفة ثم قمنا بإجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة الحالية وتحديد القيمة المضافة لهته الدراسة.

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة.

الفرع الأول : عرض الدراسات السابقة المحلية.

أولاً: دراسة عبد الرؤوف حجاج وأحلام بن رنو 2015

دراسة أجراها الباحثان بعنوان " دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية، دراسة حالة مؤسسة نפטال مقاطعة الوقود حاسي مسعود 2011 – 2014، دراسة منشورة في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 03/ديسمبر 2015.

وقد هدفت الدراسة إلى توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة النفطية، واختيرت مؤسسة نפטال مجال للبحث وفق دراسة الحالة، استندت نتائج البحث إلى تحليل واقع الأنشطة والممارسات التي قامت بها المؤسسة في الفترة 2011 – 2014.

وقد طرحت الإشكال التالي: ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء الإستراتيجي في مؤسسة نפטال؟

وقد خلصت الدراسة إلى :

تلعب بطاقة الأداء المتوازن دور هام في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة؛

من أدوات التسيير التي تعتمد عليها المؤسسة هي لوحة القيادة لكنها أصبحت غير كافية لتقييم الأداء بسبب أنها شهرية ما أدى بالمؤسسة إلى الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن التي تقوم بقياس الأداء على المدى الطويل؛

تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تطوير الفهم التام لكيفية قياس الأداء الإستراتيجي وذلك من خلال مؤشرات في كل محور من محاور هذه البطاقة.

ثانيا : دراسة قنوة فتحة، 2013 – 2014

دراسة قامت بها الباحثة بعنوان " مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ليند غاز - ورقلة - شهر فبراير 2014"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي علوم تسيير.

وقد طرحت الإشكال التالي: كيف يمكن أن يساهم اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

وقد هدفت الدراسة إلى : معرفة كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية في مؤسسة ليند غاز ورقلة، وذلك لان بطاقة الأداء المتوازن أحد الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير.

وقد أعتمد في هته الدراسة استعمال تقنية المقابلة للتمكن من الحصول على معلومات مكملة للدراسة من خلال إجراء مقابلة مع مدير المؤسسة ورئيس مصلحة الإدارة والمستخدمين قاما بتزويدنا بمعلومات تخص دراستنا كما تم الاعتماد على وثائق المؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى :

- المؤسسة تولي أهمية بالغة بالنسبة إلى المحور المالي ومحور العملاء يمثل الأهم والأساس ؛
- التكوين المستمر للعمال والإطارات في المؤسسة ساعد في تحقيق نتائج جيدة بالنسبة للمؤسسة ؛
- في المؤسسة محل الدراسة وجدنا أن رئيس مصلحة الإدارة والمستخدمين هو المسئول عن تقييم محور التعلم والنمو ، بينما بقية المحاور (العملاء ، العمليات الداخلية ، المحور المالي) فمدير المؤسسة هو المسئول عنها.
- تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة في المؤسسة محل الدراسة ؛
- المؤسسة في القدم كانت تطبق لوحة القيادة لتقييم أدائها كل ثلاثي أو سداسي إلا هذه الأداة أضحت غير كافية بعد تغير التفكير والتوجه للمؤسسة في أي وقت وفي إطار تحسين أنظمة المعلومات في محيطها ؛
- الهدف من تقييم الأداء هو معرفة نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف من نقص معارف ومهارات لمعالجتها.

وعرضت الدراسة مجموعة من التوصيات وهي:

- على الإدارة العليا أن تركز على التكامل والتنسيق في تقييم الأداء وهذا بالتركيز على المقاييس المالية وغير مالية؛
- ضرورة الاطلاع على أهم التطورات الحاصلة في المؤسسات الرائدة؛
- تطبيق روح التعاون بين الجميع في المؤسسة في تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات؛
- لا بد على المؤسسات من العمل على زيادة ترسيخ هذه الأداة التي تعتبر من الأدوات الرقابية للتسيير في المؤسسة؛
- ضرورة الربط بين التعلم الأكاديمي لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وبين ما هو مطبق في المؤسسات.

ثالثا : دراسة ريغة أحمد الصغير 2013 - 2014.

دراسة قام بها الباحث بعنوان تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية - PMO - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.

وقد طرحت تساؤل رئيسي وهو: مامدى ملائمة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في المؤسسات الصناعية بالجزائر؟

وقد هدفت الدراسة إلى: محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية ولفت أنظار كافة المؤسسات الجزائرية بشكل عام والصناعية منها بشكل خاص إلى أهمية دمج المؤشرات والمداخل الغير مالية في تقييم الأداء.

وخلصت الدراسة إلى: ينبغي على المؤسسة مواكبة التطور الحاصل في علم الإدارة الحديثة وبالتحديد في مجال مراقبة التسيير من خلال إعادة النظر في نظام تقييم الأداء الخاص بها.

بالإضافة إلى سعى المؤسسة إلى تحقيق رضا جميع عملائها على حد سواء وذلك بما يتماشى مع استراتيجيتها المحددة، كما تولى إهتمام بالموارد البشري باعتباره المحرك الاساسي للأداء، وتسمح بتوصيل استراتيجيتها وأهدافها إلى كافة الأفراد العاملين.

وأن وجه المؤسسة اهتمامها إلى المدى البعيد من أجل تحقيق رؤيتها واستراتيجيتها.

ومن أهم الاقتراحات التي قدمتها الدراسة وهي:

- ينبغي على المؤسسة مواكبة التطور الحاصل في علم الإدارة الحديثة؛
- يجب على المؤسسة أن تسعى إلى تحقيق رضا جميع عملائها على حد سواء؛
- يجب على المؤسسة أن تولي اهتمام أكبر لمواردها البشرية باعتبارهم المحرك الأساسي للأداء؛
- ينبغي على المؤسسة وضع آليات تسمح بتوصيل إستراتيجيتها وأهدافها إلى كافة الأفراد العاملين بها؛
- يجب على المؤسسة أن توجه اهتمامها إلى المدى البعيد من أجل تحقيق رؤيتها وإستراتيجيتها.

رابعا: : دراسة صالح بلا سكة 2011 – 2012

دراسة أجراها الباحث صالح بلا سكة بعنوان: "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير التخصص: الإدارة الإستراتيجية دراسة حالة بعض المؤسسات.

وقد هدفت الدراسة إلى :

- ✓ محاولة إيجاد أجمع الأدوات التي تساعد المؤسسة على تقييم إستراتيجيتها؛
 - ✓ بيان كيفية تقييم الإستراتيجية في المؤسسات؛
 - ✓ بيان قدرة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للتقييم الاستراتيجي، بغرض الزيادة من قدرتها التنافسية؛
 - ✓ تحديد الأسباب الكامنة وراء عدم قدرة المؤسسات الجزائرية على تبني الأسلوب؛
- وقد استخدم في هته الدراسة منهجين وهما الوصفي من خلال جمع الحقائق والمادة العلمية في أشكالها المختلفة وكذلك في تحليل نتائج الاستثمارات والتعليق عليها والثاني هو منهج دراسة الحالة.

وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى:

ضرورة الانتقال من أدوات التقليدية للإدارة إلى أدوات الحديثة القائمة على مفاهيم تلاءم تطورات الوقت الراهن؛

عد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل العناصر الأداء الكلي؛

تستخدم المؤسسات الاقتصادية والجزائرية الأدوات التقليدية في تقييم وعلى رأسها الميزانية التقديرية وبالتالي التطرق إلى جانب وحيد وهو الجانب المالي وإن هذه المؤسسات لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن سوى في العملية الإستراتيجية أو كأداة لتقييم؛

لا يوجد مسعى مستقبلي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهذا راجع إلى نقص الوعي لدى المدراء وعدم الانفتاح على الأساليب الحديثة.

وكانت من أهم التوصيات المقترحة كالاتي:

- العمل بالمنهج الاستراتيجي ومحاولة تطبيق مفاهيمه في المؤسسة؛
- ضرورة انتهاز التوجه الإستراتيجي بكل جوانبه والخروج من العزلة التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية؛
- الابتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة؛
- ضرورة الاهتمام ورد الاعتبار للموارد البشرية وخلق ظروف عمل تسهم في إشباع حاجات الأفراد؛
- ضرورة تكوين العمال وتدريبهم وفسح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات وتشجيع الإبداع والعمل الجماعي؛
- ضرورة إشراك العمال في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها واتخاذ القرارات، ضرورة توظيف الكفاءات المتخصصة؛
- زيادة كفاءة نظام الاتصالات تحسين وتطوير نظم المعلومات، التوجه نحو الزبون؛
- فسح المجال للإبداع والاقتراح لجميع العاملين في المنظمة على مختلف المستويات.

خامسا: دراسة عريوة محاد 2010 / 2011

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

وقد طرحت الإشكال التالي: كيف يمكن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس وتقييم الأداء المتوازن المستدام؟

هدفت الدراسة إلى: محاولة إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المتوازن المستدام في المؤسسات المتوسطة الصناعية الغذائية، في محاولة لدمج أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة كآليات فعالة في مراقبة التسيير وتوجيه المؤسسات لتصحيح مسارها وبلوغ أهدافها.

وقد استخدم المنهج الوصفي في تحليلي الجانب النظري بينما الجانب الميداني فقد اعتمد على منهج دراسة الحالة لجمع البيانات اللازمة لتطبيق هذا الأنموذج في الأداء المستدام في مؤسستين للصناعات الغذائية ومن ثم المقارنة بينهما في الخاتمة.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى :

- إن اعتماد على الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية غير الكاف للإلمام لكل جوانب والتعاملات المرتبطة بالمؤسسة وبيئتها وتحديد تأثيرها وتأثرها بها مما يظهر النقص وعدم وجود الشمولية في توفر المعلومات السليمة؛

- يجب الاعتماد على العديد من المؤشرات المتنوعة والتي بإمكانها إعطاء صورة شاملة عن مختلف مجالات الأداء في المؤسسة، كما يجب المواظبة على هذه العملية التي تهدف إلى التحسين المستمر؛

- تعبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن كونها تشمل بين منظوراتها الأدوات المالية والغير المالية وتجمع بين القيم الكمية والنوعية والعوامل الداخلية والخارجية على المدى القصير والطويل؛

- تعتبر إدارة الأداء عملية هامة جدا وضرورية كونها تمثل آلية إدارية فعالة لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة والنجاح إستراتيجيتها.

ما قدمت الدراسة بعض التوصيات:

- يجب على المؤسسة أن تواكب التطور الحاصل في المحاسبة الإدارية الحديثة.
- يجب على المؤسسة أن تعمل على تحسين جودة منتجاتها وتلقي الرضا من طرف العملاء.
- يجب على المؤسسة أن تكيف كل عناصر نشاطاتها في إطار ضوابط التنمية المستدامة.
- في إطار ترشيد استهلاك المواد الأولية وتحسين الأداء من خلال التخفيض في التكاليف وبالتالي الزيادة في القيمة المضافة.
- دمج بطاقة الأداء المتوازن من خلال برامج حاسوب لتعمل آليا.

الفرع الثاني : عرض الدراسات السابقة الأجنبية.

دراسة ثورة عزات أبو مارية 2017-2018.

دراسة قام بها الباحث بعنوان "تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.مذكرة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال.

وقد طرحت الاشكال التالي: هل تؤثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة) البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع (على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل؟

وقد هدفت الدراسة إلى : تكاملية بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في(بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد المالي، بعد البيئة والمجتمع) وإدارة الجودة الشاملة والمتمثلة .

وقد خلصت الدراسة إلى :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة؛

- ضرورة قيام الشركات الصناعية بتبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بشكل متكامل وبأبعادها الخمسة؛
- العمل على تكامل وت ا ربط بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة.

أما توصيات الدراسة فكانت:

- ضرورة قيام الشركات الصناعية بتبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بشكل متكامل وبأبعادها الخمسة؛
- العمل على تكامل وترابط بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة؛
- يمكن لإدارة الشركات الصناعية الاعتماد عل نموذج الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها.

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

الفرع الأول : أوجه الشبه والاختلاف

أولا :الدراسات المحلية:

أ- دراسة عريوة محاد 2010 / 2011: تلاقت الدراستان في دراسة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء كأداة بديلة عن الأدوات التقليدية بصفة عامة وباستخدام المنهج الوصفي في تحليل الجانب النظري واعتماد دراسة حالة في الدراسة الميدانية إلا أن الاختلاف يكمن في اقتصار الدراسة الحالية في تطبيقها للنموذج على مؤسسة واحدة فقط من خلال تحليل واقع الأنشطة الممارسة لموسم 2018 بينما كانت دراسة عريوة محاد عبارة عن دراسة مقارنة بين مؤسستين، وهذا لخمس سنوات نشاط من 2004 إلى 2008.

ب- دراسة صالح بلا سكة 2011 – 2012

تشابه الدراسان بشكل كبير من خلال المتغيرات التابعة والمستقلة وفي الهدف الرئيسي وهو دراسة امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال أبعادها الأربعة باستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، إلا أن الاختلاف يكمن في تطبيق دراسة صالح بلاسكة على مجموعة من المؤسسات ومنه اختلاف في طريقة جمع البيانات والتي اعتمدت على الاستبيان وعلى خلاف الدراسة الحالية التي اعتمدت على بيانات ومستندات شركة واحدة وهي شركة أشغال الكهربية كهريف.

ج- دراسة عبد الرؤوف حجاج وأحلام بن رنو 2015.

تشابه مع الدراسة الحالية في المتغيرين كما أنها تدرس دور نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي على مؤسسة واحدة من خلال الأبعاد الأربعة الرئيسية لبطاقة الأداء (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو)، وذلك باستخدام منهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، كما يتشابهان في الأدوات المستعملة من خلال الاعتماد على وثائق المؤسسة، أما الاختلاف فيكمن في سنوات التي طبقت عليها الدراسة فقد اعتمدت دراسة كل من عبد الرؤوف حجاج وأحلام بن رنو 2015 على مواسم نشاط من 2011 إلى 2014 كونها ركزت على تقييم الأداء الاستراتيجي بينما اعتمدت الدراسة الحالية على موسم نشاط 2018 كونها تدرس امكانية تطبيق النموذج من خلال القياس والتقييم للأداء الاستراتيجي.

د- دراسة ريغة أحمد الصغير 2013 - 2014.

تشابه الدراسات من حيث الهدف والمضمون حيث تشتركان في المتغيرين التابع والمستقل كما أن الدراسة حاولت تطبيق الأداة على مؤسسة اقتصادية من خلال أبعادها الأربعة كما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية وذلك باستخدام منهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، كما يتشابهان في الأدوات المستعملة من خلال الاعتماد على وثائق المؤسسة، أما الاختلاف فيكمن في نوع المؤسسة أين كانت في الدراسة الحالية في شركة كهريف بينما في الدراسة المقارنة كانت في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية.

هـ- دراسة قناوة فتيحة، 2013 - 2014

تتفق الدراسات من حيث الهدف الرئيسي أين يدرسان تطبيق النموذج المقترح على مؤسسة اقتصادية من خلال أبعادها الأربع كما تتفقان في المتغيرات التابعة والمستقلة، وذلك باستخدام منهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، كما يتشابهان في الأدوات المستعملة من خلال الاعتماد على وثائق المؤسسة، أما الاختلاف فيكمن في طبيعة المؤسسة، بالإضافة إلى اقتصار الدراسة الحالية على موسم نشاط واحد بينما الدراسة المقارنة طبقت الدراسة لموسمي 2012/ 2013.

ثانيا : الدراسات غربية

أ - دراسة ثورة عزات أبو مارية 2017-2018.

تشابه الدراسات من خلال اعتماد نفس المتغير المستقل وهي بطاقة الأداء المتوازن تم الاعتماد على المنهج الوصفي وومنهج دراسة الحالة في مؤسسات اقتصادية، ألا أن أوجه الاختلاف تبدوا جلية من خلال اعتماد الدراسة المقارنة على مجموعة مؤسسات في الخليل (فلسطين)، وكذا الاختلاف في طريقة جمع البيانات والتي اعتمدت على الاستبيان على خلاف الدراسة الحالية التي اعتمدت على بيانات ومستندات شركة، كما أن الدراسة المقارنة درست ارتباط نموذج بطاقة الأداء المتوازن والجودة الشاملة علاقتها بتحقيق ميزة تنافسية بينما الدراسة الحالية درست امكانية تطبيق النموذج من خلال التقييم والقياس الاستراتيجي.

الفرع الثاني : مميزات الدراسة الحالية

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها:

- تمت الدراسة على مستوى الشركة الجهوية لأشغال الكهرباء كهريف أحد أهم المؤسسات الوطنية حيث تغطي سبع ولايات في الجنوب الجزائري ؛
- تمت الدراسة على شركة تعتمد المزج بين الجانب المالي في تقييم الأداء وبين جوانب أخرى ولاكن بشكل أقل وبصفة غير متناسقة مما أضافت الدراسة نموذج يمزج وينسق بين الأدوات المستعملة في تقييم الأداء من خلال فلسفة السبب والنتيجة لبطاقة الأداء المتوازن؛

الفرع الثالث: الإستفادة من الدراسات السابقة

- كانت الدراسات السابقة مرجع لي في تحديد خطة واضحة للمذكرة وتحديد إطار عام للبحث؛
- توجيهي إلى كثير من المراجع المتعلقة بموضوع المذكرة كونها تشترك الكثير منها في المتغيرات المستقلة أو التابعة؛
- توجيهي في طريقة دراسة الحالة والاسترشاد بها في طريقة التحليل والمناقشة؛
- كما ساعدتني في الاختيار الأمثل لأدوات البحث المؤدية إلى النتائج المحققة.

خلاصة الفصل :

يعتمد نجاح أي مؤسسة اقتصادية في بيئة يعد التسارع أبرز مميزاتا في شتى المجالات إلى الآليات الإدارية التي تعتمد عليها وهنا عرضنا أحد أهم الآليات في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة وهي بطاقة الأداء المتوازن من خلال عرض مفاهيم حول مبادئ وأساسيات الأداء وتقييمه داخل المنظمة ثم تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي لنموذج بطاقة الأداء المتوازن من خلال التطور التاريخي لها والتعريف بأبعادها ومؤشرات القياس المعتمدة، لنعرض في الأخير آلية قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكذا العلاقة بين الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء لنختتم بعرض مفصل لدراسات سابقة تناولت نفس الموضوع.

وحسب كابلان فإن العامل الأساسي الذي يساهم في نجاح بطاقة الأداء المتوازن هي قدرتها على ربط كل من رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها مع النشاطات اليومية للعاملين بها، أين سنحاول تطبيق هته المفهوم من خلال الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لتقييم الأداء الاستراتيجي

لشركة أشغال الكهرباء - كهريف باستخدام بطاقة

الأداء المتوازن.

تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن وكذا مفاهيم قياس والتقييم الاستراتيجي سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني من خلال عرض لمحة عامة عن الشركة ومن ثم تطبيق الخطوات المنهجية لبطاقة الأداء في الشركة المقترحة واقتراح نموذج لبطاقة الأداء خاص بالشركة حسب المعطيات والمؤشرات المستحقات من الشركة ليتم عرض النتائج ومناقشتها في الأخير كحوصلة لما تم التوصل إليه، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث بالشكل التالي :

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن نموذج مقترح كآلية لتقييم الأداء الاستراتيجي لشركة أشغال الكهرباء كهريف

المبحث الثالث : تحليل نتائج ومناقشة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركة الكهرباء - كهريف -

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عن ما تحويه طياته وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أن هذه الأساليب والإجراءات تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة .

المطلب الأول: المنهج وطريقة جمع المعلومات

الفرع الأول: المنهج

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة، وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها، من خلال تتبع مجموعة من القواعد العامة، وفي هذا البحث استخدمنا منهج الوصفي التحليلي لأنه المناسب لموضوع بحثنا، ذلك لأن طبيعة بحثنا تفرض علينا هذا النوع من المناهج، فهو الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها وإطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي نتائج قابلة للتعميم.

الفرع الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة

المقابلة: تم الاعتماد على أسلوب المقابلة فهي "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر بهدف الحصول على المعلومات اللازمة في البحث أو في التوجيه أو التشخيص والعلاج أو من أجل معرفة حقيقة أمر محدد. وقد استعملت في ذلك المقابلة المفتوحة والمقفلة، وهي التي تتطلب أسئلتها إجابات مزيجا بين أسئلة تتطلب إجابات دقيقة ومحددة وبين أسئلة إجاباتها غير محددة.

الوثائق والسجلات: لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالشركة لكل من مصلحة المحاسبة والمالية وكذا مصلحة الموارد البشرية والمصلحة التقنية التجارية.

الفرع الثالث : مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية التابعة لولاية ورقلة وكعينة اخترنا الشركة الجهوية للجنوب الشرقي لأشغال الكهرباء - كهريف - تفرقت ذلك لمكانتها الوطنية، فهي تعد من المؤسسات الرائدة في إيصال شبكات الكهرباء للضغط العالي والمتوسط لسبع ولايات جنوبية وهذا ما ساعدنا في إجراء هاته الدراسة.

المطلب الثاني : تقديم عام للشركة

يأخذ قطاع الكهرباء اليوم في الجزائر نصيبا وافرا من اهتمامات الحكومة، من خلال توفير هذا المورد الحيوي للقطاع العائلي والقطاع الصناعي والخدمي والمرافق العامة، كما أنها تسعى إلى التكيف الدائم بين العرض والطلب على سلعة الكهرباء بما أنها سلعة غير قابلة للتخزين وهذا لمواجهة الطلب المتزايد على الطاقة الكهربائية فيسعى قطاع الكهرباء في الجزائر إلى زيادة الإنتاج ممثلا في مجمع سونلغاز من خلال فروعها والتي من بينها شركة أشغال الكهرباء كهريف وكذلك توسيع شبكات نقل الطاقة الكهربائية، زيادة محطات التوليد وكذا الحرص على انتهاج سياسة ترشيد استخدام الطاقة الكهربائية.

الفرع الأول: لمحة عن الشركة الجهوية لأشغال الكهرباء - كهريف-

تعد الكهرباء أحد مصادر الطاقة الهامة والرئيسية للبشرية فهي تساهم في دفع عملية التنمية للبلاد، وقد كانت صناعة توليد الكهرباء في بداية ظهورها بالجزائر متواضعة، قدراتها محدودة وإنتاجها قليل وذلك لتدني مستويات الطلب على الكهرباء وقد لعبت الشركة دور هام في إنجاز مشاريع عبر كامل التراب الوطني من حيث كانت استخدامات المشتركين للطاقة محدودة وشركة أشغال الكهرباء - كهريف- تعتبر الرائدة وطنيا في هذا المجال سواء من ناحية تاريخ تأسيسها أو من جهة إنجازاتها، كما أن لها إمكانيات بشرية وقاعدية تمكنها بالتدخل في جميع أنحاء الوطن، حيث أن الشركة لها أكثر من 3000 عامل منهم 850 إطار وعامل تنفيذي.

الفرع الثاني : نشأة وتطور المؤسسة الوطنية لأشغال الكهرباء - كهريف - وهيكلها التنظيمي.

أولا : الإطار القانوني للشركة.

إن التحولات الكبرى التي عرفتها شركة سونلغاز، خاصة تلك التي حولتها من مؤسسة تكتلية إلى مجمع صناعي، تسجل في إطار القانون رقم 01 - 02 المؤرخ في 05 فيفري المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، والمرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 01 جوان 2002 المتضمن تغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة إلى شركة ذات أسهم، وأخيرا المرسوم الرئاسي المعدل والمتمم رقم 212 - 11 المؤرخ في 02 جوان 2011 والمتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة "سونلغاز ش.ذ، أ" هذه التحولات أدت في مرحلة أولى إلى إنشاء فروع المهن المحيطة، متبوعة في مرحلة ثانية إلى إنشاء فروع المهن، وفي الأخير إعادة إدماج مؤسسات الأشغال في شكل شركات تابعة.

ثانيا: نشأة وتطور الشركة.

انبثقت المؤسسة الوطنية لأشغال الكهرباء باختصار " كهريف " عن مجمع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ " أكتوبر سنة 1982 إذ تعتبر أكبر شركة وطنية لإنجاز مشاريع الكهرباء والغاز. وفي سنة 1989 قد حدث تطور مهم بالنسبة لهذه الشركة وذلك بتغيير وضعيتها القانونية إلى شركة ذات أسهم (SPA) برأسمال يقدر بـ 500 مليون دينار جزائري. وفي الفترة الممتدة ما بين سنة 1996-2005 شهدت الشركة منافسين كثيرين في إطار السوق المفتوحة حيث فكرت خلالها المؤسسة مواكبة التطور انطلاقا من تحسين ظروف ونوعية العمل، حيث توجت المجهودات المبذولة في الحصول على شهادة معايير التسيير الجودة العالمية (9001/2000 ISO) في يوم 23 نوفمبر 2002 يتم تجديدها كل ثلاث سنوات لتحصل عليه مرة أخرى في يوم 2005/12/08 قد سلمت لها من طرف مكتب معتمد أجنبي فرنسي AFAQ، حيث تسمح هذه الشهادة للمؤسسة بأولوية الحياة على المشاريع سواء كانت داخل القطر الوطني أو خارجه، وقد حصلت على معيار (ISO 9001 version 2008) وحاليا المؤسسة حاصلة على شهادة الجودة العالمية في مجال التسيير والأمن من خلال معيار (ISO 9001 version 2015).

تقع المديرية العامة لمؤسسة كهريف بولاية المدية حيث قسمت التراب الوطني إلى خمس مقاطعات تترأسها مديريات جهوية بمختلف هياكلها (المديرية الجهوية وسط "بالجزائر العاصمة"، المديرية الجهوية شرق "بقسنطينة"، المديرية الجهوية وسط شرق "سطيف"، المديرية الجهوية للجنوب الشرقي "تقرت"، المديرية الجهوية غرب "وهران") وذلك من أجل ضمان تواجدها على جميع أقطار التراب الوطني مما يمكنها من حسن متابعة الدراسات والإنجاز وكذا اقتربا أكثر من الزبائن.

ثالثا : الهيكل التنظيمي للشركة.

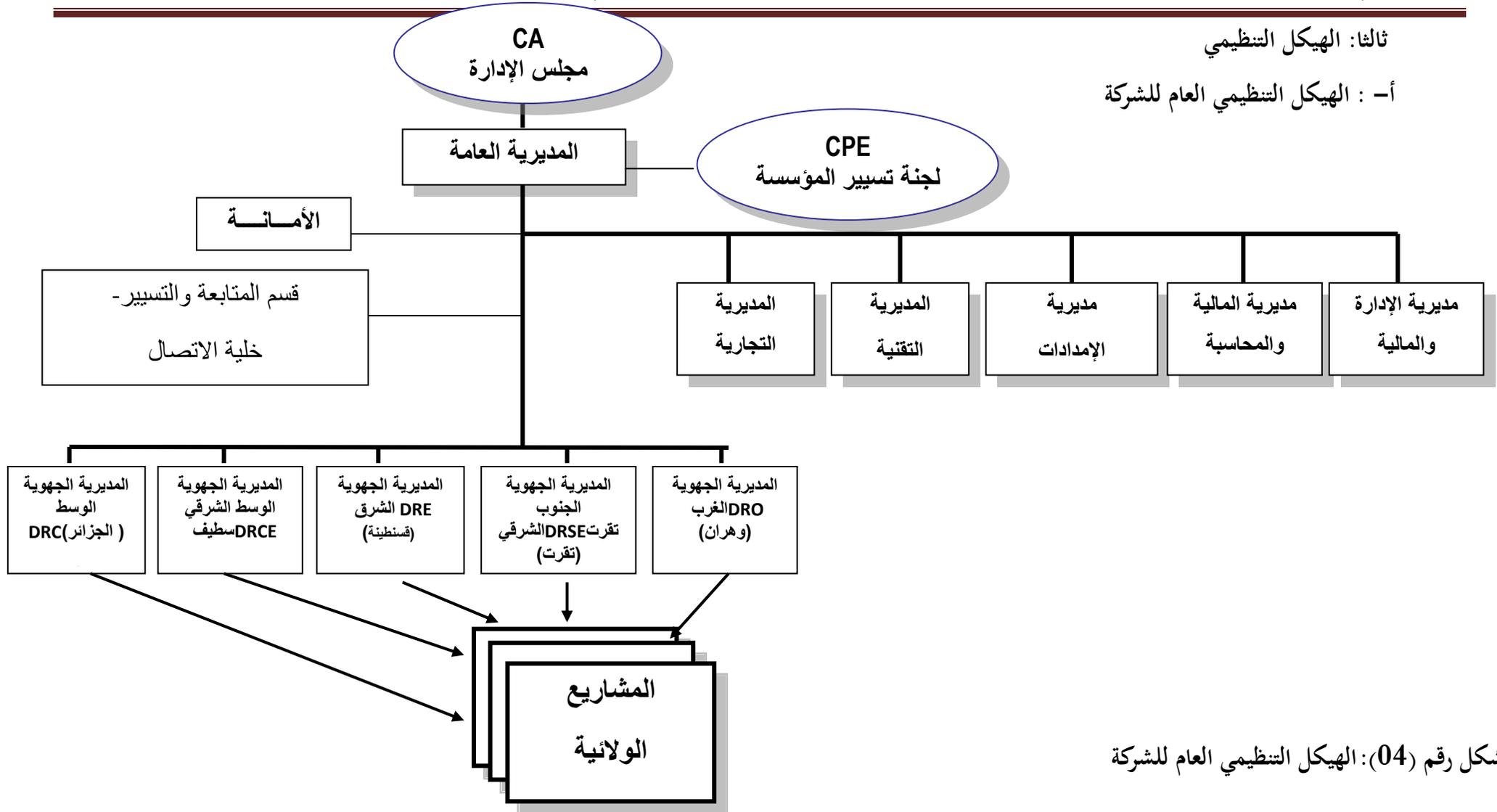
في إطار برنامج تطبيق هيكلية المجمع وفروعه، كل الشروط يجب أن تتوفر لهدف تأمين كل حظوظ نجاح هذه الهيكلية، وقيادة التغيير عن طريق تنسيق محكم يتبلور في عمليات تقريب وتجميع "عائلة سونلغاز" القائمة في إطار الثقافة الخاصة للمؤسسة حول مهن الكهربائي والغازي.

أعمال موافقة وتكييف قواعد وإجراءات التسيير قد بوشرت في جميع الميادين التقنية والتسيير، كذلك من بين المحاور الإستراتيجية التي بدأ العمل عليها على مستوى المجمع هي بالتأكيد تلك التي تنظم علاقات العمل في الشركات والفروع التابعة للمجمع، وذلك تطبيقا للتدابير القانونية، التنموية والإتفاقية السارية المفعول.

وهي تتكون من خمسة إدارات عامة (DTC -DAS - DRH - DFC -DEM) وخمس مديريات جهوية وهي (المديرية الجهوية وسط - الجزائر -، المديرية الجهوية شرق - قسنطينة -، المديرية الجهوية وسط شرق - سطيف -، المديرية الجهوية للجنوب الشرقي - تقرت -، المديرية الجهوية غرب - وهران -).

ثالثا: الهيكل التنظيمي

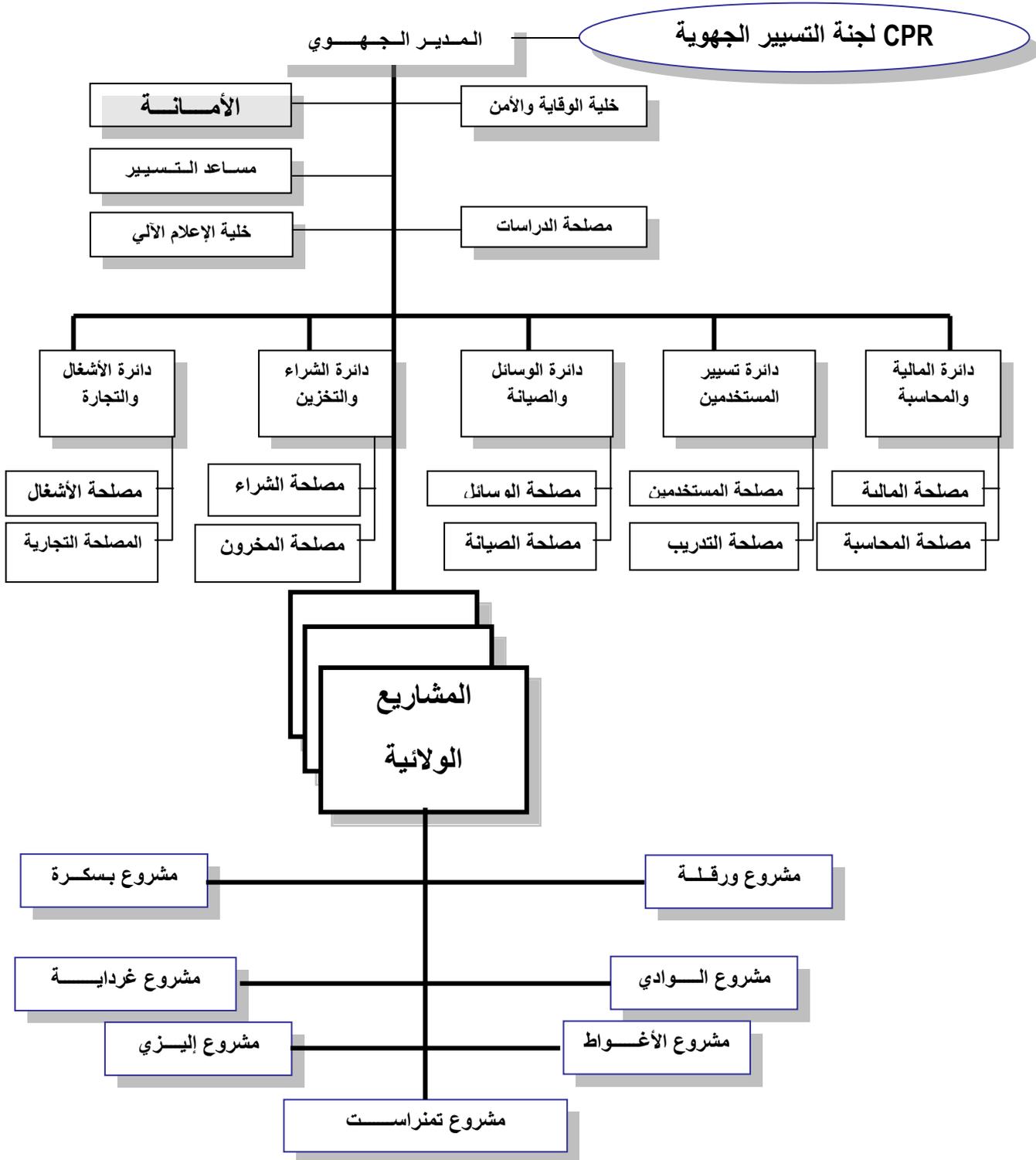
أ- : الهيكل التنظيمي العام للشركة



الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي العام للشركة

KAHRIF/DG : Décision d'aménagement de l'organisation N° 364 du 26/10/2009

ب- الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية تقرت:



KAHRIF/DG : Décision d'aménagement de l'organisation N° 364 du 26/10/2009

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية تقرت

رابعاً: مجالات نشاط المؤسسة:

- تحتوي المديرية الجهوية للجنوب الشرقي على مصالح ودوائر خاصة بالدراسات، بالإمداد، الانجاز، المحاسبة، ... الخ تسمح لها بالاستجابة إلى كل طلبات انجاز شبكات توزيع الطاقة الكهربائية. ولها قدرة إنتاجية سنوية تتعدى:
- 3000 كلم لشبكات الكهرباء للضغط المتوسط والمنخفض.
 - 500 كلم لشبكات الكهرباء للضغط العالي والضغط الجدد عالي.
 - تركيب 1000 وحدة من المحولات الكهربائية صغيرة وكبيرة الحجم.
 - 30000 ربط زبائن بشبكة الكهرباء.
- كما تساهم الشركة سنويا بانجاز ما يقارب 80% من شبكة الكهرباء على مستوى القطر الوطني بالإضافة إلى إنجاز أكثر من 110000 كلم من خطوط كهرباء العالية، متوسطة ومنخفضة التوتر حتى سنة 2015-06-22 على مستوى الشركة ككل وحداثتها عبر تراب الوطن.

نشاطات الشركة:

- 1- انجاز شبكات الكهربائية الهوائية منخفضة التوتر. ligne Basse Tension.
- 2- انجاز شبكات الكهربائية الهوائية متوسطة التوتر. ligne Moyenne Tension.
- 3- انجاز شبكات الكهربائية الهوائية العالية التوتر. ligne Haute Tension.
- 4- انجاز شبكات الكهربائية تحت أرضية منخفضة التوتر. ligne Basse Tension(BTS).
- 5- انجاز شبكات الكهربائية تحت أرضية متوسطة التوتر. ligne Moyenne Tension(MTS).
- 6- انجاز شبكات الكهربائية تحت أرضية العالية التوتر. ligne Haute Tension (HTS).
- 7- الإنارة العمومية Eclairage Public
- 8- شبكات توزيع الغاز Réseau de distribution de gaz
- 9- محولات كهربائية ذات التوتر المتوسط والمنخفض Poste Moyenne et Basse Tension
- 10- محولات كهربائية ذات التوتر العالي Poste Haute Tension

المبحث الثاني : بطاقة الأداء المتوازن نموذج مقترح كآلية لتقييم الأداء الاستراتيجي

لشركة أشغال الكهرباء - كهريف -

من خلال تحليلنا لنظام التقييم في شركة أشغال الكهرباء - كهريف - تبين أنها تعتمد بشكل كبير على التحليل المالي في تقييم الأداء مما جعلنا نقترح أداة جديدة للشركة تجعلها تلم بمجموعة كبيرة من المؤشرات تعطي لها صورة أوضح عن الحالة العامة للمؤسسة مما يساعدها على اتخاذ القرار الأنسب في تسيير الشركة.

المطلب الأول: التحليل الاستراتيجي لبيئة الشركة.

من متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هو معرفة الشركة التام ببيئتها الداخلية والخارجية وبالعوامل المؤثرة فيهما، واعتمدنا في ذلك على وثائق المؤسسة الخاصة بتطبيق نظام إدارة الجودة - آيزو 9001-2015، والتي استعمل فيها نظام التحليل SWOT في تحليل البيئة للشركة.

الفرع الأول: تحليل SWOT

أولاً: البيئة الداخلية:

أ- نقاط القوة:

تغطية كامل التراب الوطني؛

القدرة على التحكم في العمليات التشغيلية ضمن مجال نشاط الشركة؛

متحكمة في مد الشبكات المتوسطة والمنخفضة؛

أحد فروع الشركات الرائدة سولنغاز؛

شركة وطنية؛

التحكم في إنجاز الدراسات الخاصة بمجال الشركة؛

التحكم في برامج خاصة بإنجاز الدراسات PLS، CAD.

ب- نقاط الضعف:

حظيرة المعدات المنقولة قديمة؛

الهيكل التنظيمي غير منسجمة وغير مناسب مقارنة لطبيعة الأشغال؛

القيام بالدراسة الخاصة بأشغال الخاصة بشبكات الضغط العالي على مستوى المديرية العامة (مركزية إنجاز الدراسات)؛

عدم كفاية الاستثمارات والتجهيزات؛

الطبقة العاملة على مستوى التشغيلي تمتاز بكبر السن؛

عدم تناسب مواضيع التكوين المرعبة مع نشاط شركة كهريف؛

نزيف على مستوى كفاءات الشركة؛

ضعف الاتصال الداخلي والخارجي.

ثانيا : البيئة الخارجية.

أ- الفرص:

فرص خاصة بالتنافسية؛

فرصة الحصول على صفقات بالتراضي مع الشركات الوطنية؛

إمكانية تصنيع منتجات ذات خصائص عالمية.

ب- التهديدات :

تقليص في سوق الصفقات بالتراضي؛

إزدياد المنافسة في صفقات الشبكات الأرضية؛

غياب رؤية إستراتيجية لصناعات الخاصة بالطاقات المتجددة.

الفرع الثاني: تحليل القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر

يقوم هذا الإطار على فكرة أن هناك خمس قوى تنافسية أساسية تشكل كل صناعة، وتساعد على تحديد

حدة المنافسة وجاذبية السوق، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة في الأعمال، مما يساعد على فهم مدى قوة المركز

التنافسي الحالي للشركة، ومدى قوة المركز الذي تتطلع للوصول إليها.

الداخلين المحتملين

نظرا لطبيعة الأشغال في هذا المجال خاصة فيما يخص مشاريع الضغط العالي بالإضافة إلى
الإمكانيات الكبيرة، فإنه من الصعب دخول هذا السوق لدى فهو
تهديد ضعيف

العملاء

بعد ما كانت المؤسسة تعتمد بشكل كبير
على المشاريع الممنوحة بالتراضي وتقلصها
خاصة من الشركة الأم سونلغاز وبعد
تدهور الحالة الاقتصادية للبلاد في 2018
أصبح من الضروري التوجه إلى عملاء
آخرين وخاصة شركة سونطراك وهنا نجد
تنوع في العملاء في سوق لا يوجد فيه
الكثير من المنافسين
قدرة تفاوضية قوية لشركة

المنافسة داخل الصناعة

نظرا لطبيعة الأشغال في مجال شبكات
الكهرباء خاصة الضغط العالي والمتوسط
والتي تحتاج إلى إمكانيات ضخمة مادية
ويد عاملة مدربة ومن جهة أخرى فإن ما
تمتلكه المؤسسة من إمكانيات وخبرة تمتد
لعقود فإننا لا نجد منافسة كبيرة.
قدرة تنافسية قوية للشركة

الموردون

تعتمد شركة سونلغاز على التكامل
الداخلي من خلال فروعها الموزعين على
كامل التراب الوطني، ومن بينهم شركة
GAMEG التي تزود الشركة بالموارد
اللازمة والأساسية في مجال نشاطها،
بالإضافة إلى القيام بمناقصات التأهيل
المسبق كل سنة في حالة الحاجة.
قدرة تفاوضية قوية لشركة

المنتجات البديلة

في الوقت الحالي لا توجد منتجات تحل محل المنتجات الحالية خاصة بالنسبة
لشبكات الضغط العالي.
تهديد ضعيف

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف الشركة.

الشكل رقم (06): القوى التنافسية الخمس المؤثرة للشركة - كهريف -

المطلب الثاني : خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة - كهريف -

من خلال تحديد رؤية واضحة لتوجهات الشركة المستقبلية تمكنها من تحديد رسالتها، وهذه الرؤية تتم من
خلالها صياغة الإستراتيجية التي بدورها تترجم إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية والتي تتوزع على الأبعاد الأربعة
لبطاقة الأداء المتوازن ليتم اختيار المؤشرات الملائمة تعبيراً عن هاته الأهداف لنصل إلى عملية التقييم.

الفرع الأول : تحديد رؤية شركة - كهريف -

تتمثل رؤية الشركة في أن تكون فاعلا رئيسيا في السوق الجزائرية لإنجاز المنشآت الطاقوية، لاسيما إنجاز الشبكات وهو ما يعد الهدف الرئيسي لوجودها.

الفرع الثاني: تحديد رسالة شركة - كهريف -

تمثلت رسالة شركة أشغال الكهرباء - كهريف - في تعزيز مكانتها كشركة وطنية من خلال مشاركتها في تجسيد سياسة الطاقة الوطنية من خلال برامج إنجاز متعددة في ميدان الكهرباء من خلال دراسة وإنجاز الأشغال الطاقوية التي تشمل :

أ- إنجاز الشبكات الكهربائية المعلقة (منخفضة ومتوسطة وعالية الضغط إلى غاية 400 كلف)

ب- إنجاز مراكز التحويل (عالية ومتوسطة ومنخفضة الضغط)؛

ج- إنجاز مشاريع الإنارة العمومية.

الفرع الثالث : تحديد استراتيجية شركة - كهريف -

بعد تحديد الرؤية ورسالة الشركة، فهي بذلك ترسم الطريق لتحديد الاستراتيجيات اللازمة لبلوغ رؤيتها الاستراتيجية، لدى اعتمدت الشركة استراتيجية هجومية تهدف إلى بناء مركز تنافسي من خلال تقديم بدائل استراتيجية تمثلت في تنوع المنتج إثر دخول منافسين جدد بعد ما كان هذا المجال حكر على الشركات الوطنية خاصة فيما يخص مد شبكات الضغط العالي، ورغم قلت المنافسين في هذا الأخير إلا أن الشركة ترسم لبقاء السيطرة على هذا النشاط من خلال:

أولاً: إضافة أسواق جديدة من خلال التوسيع في قاعدة الزبائن، بالتوجه إلى أسواق جديدة خارج النطاق المرسوم لها من قبل المديرية العامة، حيث تمتلك الشركة خمس ورشات موزعة على سبع ولايات في الجنوب الشرقي . بالإضافة إلى زيادة أنشطة جديدة ترتبط بالنشاط الرئيسي كإنشاء مراكز التحويل عالية الضغط واسترجاع نشاط مد خطوط الغاز.

ثانياً: الاعتماد على المقاوله من الباطن لتخفيض تكاليف الإنجاز .

ثالثاً: التنوع في قنوات التوريد خاصة فيما يخص التجهيزات المختلفة الأخرى المستعملة على غرار المشتراة من شركة GAMEG.

رابعاً: تحسين التوازن المالي للشركة من خلال التحكم في التكاليف من أجل الوصول إل أسواق وزبائن جدد.

خامساً: ترقية ظروف العمل التي تشجع على تفتح العمال وتطوير قدراتهم ومؤهلاتهم على جميع المستويات.

سادسا: التحسين المستمر لجودة الخدمات وتخفيض آجال تنفيذ المشاريع.

الفرع الرابع: تحديد الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء لشركة أشغال الكهرباء - كهريف-

بعد تحديد الاستراتيجيات العامة للشركة نقوم بترجمة هاته الأخيرة إلى أهداف إستراتيجية وذلك بالنسبة لكل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة.

أولا: الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي:

تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة الأجل للمنظمة، وتشير إلى مدى إسهامها في تنفيذ الإستراتيجية، وفي التحسين المستمر لأهدافها ونشاطاتها من وجهة النظر المالية وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمنظمة بالاعتماد على عدة مقاييس، حيث نحدد منها أهداف إستراتيجية لهذا البعد تتمثل فيما يلي:

أ- تعظيم العائد على الاستثمار؛

ب- زيادة ربحية المبيعات؛

ج- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية.

ثانيا: الأهداف الإستراتيجية لبعد العملاء:

أصبحت المؤسسات اليوم تنظر إلى العميل على أنه شريك حقيقي ومساهم بشكل كبير في نجاحها، لدى نجدها تضع حاجيات ومتطلبات العملاء ضمن أولوياتها كما تسعى جاهدة إلى تلبيةها من أجل البقاء والاستمرار في بيئة تنافسية أصبحت تفرض الاهتمام بالعميل للاحتفاظ به، ونجد أن بطاقة الأداء المتوازن أخذت بعين الاعتبار هذا الجانب، وهنا نحدد أهداف العملاء كالتالي:

أ- زيادة حجم المبيعات للشركة؛

ب- كسب ولاء العملاء ؛

ج- الرفع من مستوى رضا العملاء.

ثالثا: الأهداف الإستراتيجية لبعد العمليات الداخلية.

والتي تعد مفتاحية للمؤسسة، حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن والمساهمين من أجل ضمان تحقيق الربحية، كما يركز هذا البعد على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المنظمة من التميز، وقد حددت كالتالي :

أ- رفع الأداء اليومي؛

ب- زيادة إنتاجية العاملين.

رابعاً: الأهداف الاستراتيجية لبعء التعلم والنمو.

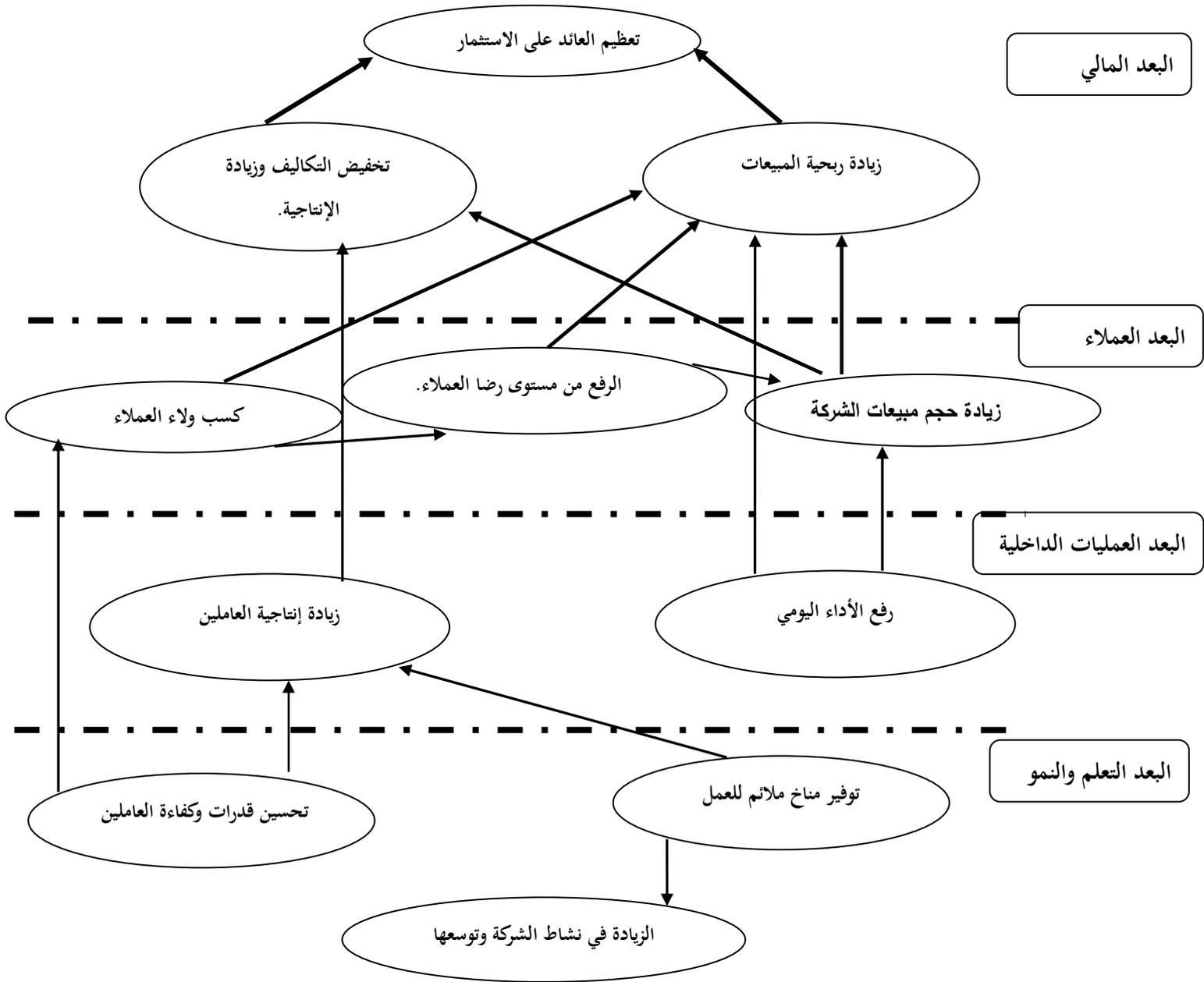
يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين، ويمكن تحديدها كالأتي:

أ- توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل؛

ب- تحسين قدرات وكفاءة العاملين؛

ج- الزيادة في نشاط المؤسسة وتوسعها.

ومن خلال هته الأهداف يمكن رسم الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال التنسيق الشامل للأبعاد الأربعة المدروسة عن طريق شبكة من علاقات السبب والنتيجة، حيث أن كل هدف محدد في بطاقة الأداء المتوازن لا بد أن يكون عنصراً ضمن سلسلة من علاقات السبب والنتيجة التي توضح التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة. حيث أن بطاقة الأداء المتوازن تقوم بهيكلية الإستراتيجية بشكل يكون فيه كل بعء معتمد على الآخر.



الشكل رقم (07): الخريطة الإستراتيجية للشركة.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن تأثير السبب والنتيجة على الأهداف للأبعاد البطاقة من أسفل إلى أعلى أي أن بعد التعلم النمو سوف يؤثر على بعد العمليات الداخلية الذي بدوره سوف يؤثر على بعد الزبائن الذي في الأخير سوف يؤثر على مؤشرات البعد المالي مما يؤدي إلى التحسن في الأداء الكلي للمؤسسة والمالي بصفة خاصة، هاته الخريطة التي ستسمح لنا من تتبع الاختلالات عن التقديرات في المؤشرات المحسوبة والتي ستمكننا من الوصول إلى سبب أو أسباب اختلالها.

خامسا: بناء مؤشرات الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لشركة أشغال الكهرباء وفق كل منظور:

بعد ما قمنا بتحديد الأداء الإستراتيجي للشركة موضوع الدراسة وربطها بعلاقات السبب والنتيجة ضمن الخريطة الإستراتيجية ينبغي تحديد المؤشرات الملائمة لكل هدف استراتيجي لشركة أشغال الكهرباء كهريف، وتجدر الإشارة إلى أنه بالنسبة لكل مؤشر مختار سوف يتم تحديد غاية أو قيمة مستهدفة كمعيار للتقييم، حيث تم الحصول على هذه القيم المستهدفة من خلال الموازنات التقديرية للشركة وكذا الميزانيات التقديرية ومقابلات المجلات مع المسؤولين بشركة.

أ- مؤشرات الأداء للبعد المالي:

الهدف الأول : تعظيم العائد على الاستثمار.

سوف نقوم بحساب العائد على الاستثمار لسنة 2021 والذي يقيس ربحية الدينار الواحد المستثمر في

أصول المؤسسة وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

الجدول رقم (01): حساب معدل العائد على الاستثمار الوحدة: دج

السنة	2021
نتيجة الدورة الصافية	398432211,35
إجمالي الأصول	2705172171,90
معدل العائد على الاستثمار	14,73 %
المعدل المستهدف	17%

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على وثائق الشركة

الهدف الثاني: زيادة ربحية المبيعات.

معدل هامش الربح لسنة 2021 يعبر عن قدرة الشركة من تحصيل الربح مقابل كل دينار من المبيعات من

خلال العلاقة التالي:

$$\text{معدل هامش الربح} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{صافي المبيعات}} \times 100$$

الجدول رقم (02): حساب معدل هامش الربح.

الوحدة: دج	السنة	2021
	نتيجة الدورة الصافية	398432211,35
	صافي المبيعات	3640175539,84
	معدل هامش الربح	% 10,95
	المعدل المستهدف	. % 5

المصدر : من إعداد الطالبين إعتقادا على وثائق الشركة

الهدف الثالث: تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية.

والذي يعبر عن الحصة المالية للمؤسسة من جهة وما تصبو إليه المؤسسة من جهة أخرى، ويقاس بالعلاقة

التالية:

$$\text{مؤشر الربح الصافي} = \text{الربح لسنة (ن + 1)} - \text{الربح لسنة (ن)} / \text{الربح لسنة (ن)} \times 100$$

الجدول رقم (03): حساب معدل الربح الصافي

الوحدة: دج	السنة	2020	2021
	الربح الصافي	552,75 540 47	211,35 432 398
	معدل الربح الصافي		% 738,09
	المعدل المستهدف		% 202

المصدر : من إعداد الطالبين إعتقادا على وثائق الشركة

الجدول رقم (04): إجمالي مؤشرات البعد المالي

البعد	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات	النتائج	القيم المستهدفة
المالي	تعظيم العائد على الاستثمار،	معدل العائد على الاستثمار	% 14,73	% 17
	زيادة ربحية المبيعات،	معدل هامش الربح	% 10,95	% 5
	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	الربح الصافي	% 738,09	% 202

المصدر : من إعداد الطالبين.

ب- مؤشر الأداء لبعده العملاء.

الهدف الأول: زيادة حجم المبيعات (الحصة السوقية).

و الذي يعبر عنه من خلال معدل النمو السنوي للمبيعات, الذي يعرض زيادة في حجم المبيعات والتي

تنعكس عن زيادة في الحصة السوقية من سنة إلى أخرى، حيث يحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{مؤشر الحصة السوقية} = \text{رقم الأعمال لسنة (ن+1)} - \text{رقم الأعمال لسنة (ن)} / \text{رقم الأعمال لسنة (ن)} \times 100$$

الجدول رقم (05): حساب معدل الحصة السوقية. الوحدة: دج

السنة	2020	2021
رقم الأعمال	2 696 370 562,29	3 640 175 539,84
معدل الحصة السوقية		% 35
المعدل المستهدف		% 25

المصدر : من إعداد الطالبين إعتقادا على وثائق الشركة

الهدف الثاني: كسب ولاء العملاء.

والذي يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل شكاوي العملاء} = \frac{\text{عدد شكاوي العملاء}}{\text{إجمالي الطلبات}} \times 100$$

الجدول رقم (06): حساب معدل شكاوي العملاء

السنة	2021
عدد شكاوي العملاء	15
إجمالي الطلبات	203
معدل شكاوي العملاء	% 07,39
المعدل المستهدف	% 10 .

المصدر : من إعداد الطالبين إعتقادا على وثائق الشركة.

الهدف الثالث : رضا العملاء (إحترام مواعيد التسليم) :

ويتم حسابه وفق العلاقة التالية.

$$\text{مؤشر التسليم في الوقت المحدد} = \frac{\text{عدد الطلبات في الوقت المحدد}}{\text{عدد الطلبات المبرمجة}} \times 100$$

الجدول رقم (07): حساب معدل التسليم في الوقت المحدد.

السنة	2021
عدد الطلبات في الوقت المحدد	113
عدد الطلبات المبرمجة	203
معدل التسليم في الوقت المحدد	%56,67
المعدل المستهدف	. % 100

المصدر : من إعداد الطالبين إعتقادا على وثائق الشركة.

الجدول رقم (08): إجمالي مؤشرات بعد العملاء

البعد	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات	النتائج	القيم المستهدفة
العملاء	زيادة حجم المبيعات للشركة	معدل الحصة السوقية	% 35	% 25
	كسب ولاء العملاء	معدل شكواي العملاء	% 07,39	% 10
	الرفع من مستوى رضا العملاء	معدل التسليم في الوقت المحدد	%56,67	% 100

المصدر : من إعداد الطالبين.

ج- مؤشر الأداء لبعده العمليات الداخلية.

الهدف الأول: رفع الأداء اليومي.

والذي يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل الإنتاج اليومي} = \frac{\text{عدد الوحدات المنتجة}}{\text{عدد أيام السنة}}$$

الجدول رقم (09): حساب معدل الإنتاج اليومي الوحدة: كلم²

السنة	2021
عدد الوحدات المنتجة	484 كلم ²
عدد أيام السنة	365 يوم
معدل الإنتاج اليومي	1,33 كلم ²
المعدل المستهدف	1,70 كلم ²

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق الشركة.

الهدف الثاني: زيادة إنتاجية العاملين.

يتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل إنتاجية العامل} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي}}{\text{إجمالي عدد العمال}} \times 100$$

الجدول رقم (10): حساب معدل إنتاجية العامل. الوحدة: دج

السنة	2021
قيمة الإنتاج الكلي	3751599049.61
إجمالي عدد العمال	717
معدل إنتاجية العامل	5232355,71 دج
المعدل المستهدف	4545123,17 دج

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق الشركة.

الجدول رقم (11): إجمالي مؤشرات بعد العمليات الداخلية. الوحدة: دج

البعد	الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات	النتائج	القيم المستهدفة
العمليات	رفع الأداء اليومي	معدل الإنتاج اليومي	1,64 كلم	1,80 كلم
الداخلية	زيادة إنتاجية العامل	معدل إنتاجية العامل	3679339,87 دج	3646125,17 دج

المصدر: من إعداد الطالبين.

د- مؤشر الأداء لبعده التعلم والنمو.

الهدف الأول: توفير مناخ ملائم ومحفز داخل الشركة.

من خلال حساب معدل دوران العاملين داخل الشركة ويحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران العمال} = 100 \times \frac{\text{عدد الموظفين تاركي العمل}}{\text{العدد الإجمالي للعاملين}}$$

الجدول رقم (12): حساب معدل دوران العامل.

السنة	
2021	
عدد الموظفين تاركي العمل	88
العدد الإجمالي للعاملين	717
معدل دوران العمال	% 12.27
المعدل المستهدف	%4

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق الشركة.

الهدف الثاني: تحسين قدرات وكفاءة العاملين.

من خلال حساب مؤشر تكوين العاملين داخل الشركة ويحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{مؤشر تكوين العاملين} = 100 \times \frac{\text{مصاريف التكوين}}{\text{رقم الأعمال}}$$

الجدول رقم (13): حساب معدل تكوين العاملين.

السنة	
2021	
مصاريف التكوين	19354653,03
رقم الأعمال	3 640 175 539,84
معدل تكوين العاملين	% 0.53
المعدل المستهدف	% 2

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق الشركة.

الهدف الثالث: الزيادة في نشاط الشركة وتوسعها.

ولذي يعبر في حالة ارتفاعه عن نمو الشركة وتوسعها، ويحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل التوظيف} = \frac{\text{عدد الموظفين لسنة (ن + 1) - عدد الموظفين لسنة (ن)}}{\text{عدد الموظفين لسنة (ن)}} \times 100$$

الجدول رقم (14): حساب معدل التوظيف.

السنة	2020	2021
عدد الموظفين	750	717
معدل التوظيف		-4.40%
المعدل المستهدف		15%

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق الشركة.

الجدول رقم (15): إجمالي مؤشرات بعد التعلم والنمو.

البعد	الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات	النتائج	القيم المستهدفة
التعلم	توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل	معدل دوران العمال	12.27 %	4 %
والنمو	تحسين قدرات وكفاءة العاملين	معدل تكوين العاملين	0.53 %	2 %
	الزيادة في نشاط المؤسسة وتوسعها	معدل التوظيف	-4.40 %	15 %

المصدر : من إعداد الطالبين

الفرع الخامس : الحالة العملية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لشركة كهريف.

حسب نموذج القيادة التازلي التي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن (Top Down Model) ومن خلال ماسبق فقد تم الإطلاع على رسالة شركة أشغال الكهرباء كهريف وصياغة إستراتيجيتها ومن ثم ترجمة هته الاستراتيجيات إلى مجموعة أهداف إستراتيجية والتي تم توزيعها على أربعة أبعاد، ومن ثم وضع مجموعة من المؤشرات والقيم المستهدفة للتعبير عن الأهداف المحددة ضمن كل بعد لتصبح جميع عناصر الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن متوفرة.

أولا: تحديد عوامل النجاح الحاكمة:

يعني الانتقال من التوصيفات في الخطوة السابقة إلى الحكم على ما يكون مطلوبا لتحقيق النجاح، أي تحديد المبادرات والعوامل الأكثر تأثيرا على النتائج المنشود تحقيقها ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وترتيبها حسب الأولوية. ويمكن عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): المبادرات التي تحقق الأهداف حسب بطاقة الأداء المتوازن BSC.

المبادرات	الأهداف الاستراتيجية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة القصوى من أصول الشركة، من خلال زيادة الفعالية. - إدارة التكاليف وترشيدها عن طريق تفعيل دائرة التسيير - تخفيض التكاليف المتغيرة (مصاريف التسيير) 	<ul style="list-style-type: none"> تعظيم العائد على الاستثمار زيادة ربحية المبيعات تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية 	المالي
<ul style="list-style-type: none"> - نظام معلومات فعال وتوظيف كل الإمكانيات للحصول على الصفقات - العمل على الالتزام الدقيق بدفتر الشروط المتفق عليه. - العمل على إتمام المشاريع في الوقت المحددة ووفق للمعايير المتفق عليها. 	<ul style="list-style-type: none"> زيادة حجم المبيعات للشركة كسب ولاء العملاء الرفع من مستوى رضا العملاء 	العملاء
<ul style="list-style-type: none"> - التحكم أكثر في آليات الإنتاج. - تحسين طرق التشغيل واختيار الكفاءات 	<ul style="list-style-type: none"> رفع الأداء اليومي زيادة إنتاجية العامل 	العمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> - نظام تحفيز مشجع، وتحسين في سلم الأجور. - زيادة معدلات التكوين - استثمارات جديدة وتوسع في السوق 	<ul style="list-style-type: none"> توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل تحسين قدرات وكفاءة العاملين الزيادة في نشاط المؤسسة وتوسعها 	التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا : تحديد الأوزان لبطاقة الأداء المتوازن.

تجدر الإشارة هنا أنه يقتضي إعطاء أوزان لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتي تختلف حسب أهمية كل بعد بالنسبة للشركة، ومن خلال المقابلات المجرى مع رؤساء الدوائر والمصالح وكذا مدير الشركة فقد تم تحديد وزن لكل بعد وفقا لأهميته ليتم توزيع الوزن المعطى لكل بعد على المؤشرات المحددة ضمنه كآتي.

أ- **البعد المالي**: وكما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الأقتصادية فإن الهدف الأساسي والأهم هو التحسين المستمر للوضع المالية للشركة بالكيفية التي تضمن لها الاستمرارية والتطور، وحسب مسيري شركة أشغال الكهرباء كهريف فإن البعد المالي يمثل الحلقة الأهم مقارنة بالأبعاد الأخرى والذي أعطيت له وزن 35 % وزعت على النحو التالي:

- تعظيم العائد على الاستثمار : 5 %

- زيادة ربحية المبيعات : 15 %

- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية: 15%

ب- **بعد العملاء:** بالنسبة للشركة يعتبر هذا البعد ذو أهمية لا تقل عن البعد المالي، فهو الوسيلة لبلوغ النتائج المرجوة له، لدى فقد أعطيت له وزن 30 % وزعت كالاتي:

- زيادة حجم المبيعات للشركة: 12 %

- كسب ولاء العملاء : 10 %

- الرفع من مستوى رضا العملاء 8 % .

ج- **بعد العمليات الداخلية:** وهو البعد الذي يبين قدرة المؤسسة في إدارة عملياتها الداخلية بجدارة وفعالية والتي بدورها تعطي دفع وخلق قيمة للعملاء وكذا الجانب المالي للشركة، حيث أعطية له وزن 20 % موزع كالاتي:

- رفع الأداء اليومي : 10 %

- زيادة إنتاجية العاملين 10 %

د- **بعد التعلم والنمو:** يرتبط التسيير الاستراتيجي بالموارد البشرية من خلال مجالات عديدة كثقافة المؤسسة وتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها... الخ وباعتباره عنصر مهم في أي مؤسسة، حيث تم إعطائه وزنا قدر بـ 15 % وزعت كالاتي :

- توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل: 5 %

- تحسين قدرات وكفاءة العاملين 5 %

- الزيادة في نشاط المؤسسة وتوسعها 5 %

ثالثا- بطاقة الأداء المتوازن لشركة أشغال الكهرباء – كهريف-.

مما سبق تتضح لنا معالم بطاقة الأداء المتوازن لشركة أشغال الكهرباء – كهريف- ممثلة في جدول التالي من خلال ستة أعمدة يمثل كل منها :

أ- **الأبعاد:** تم الاقتصار على الأبعاد الأربعة الأساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

ب- **المؤشرات :** وهي تعبر عن الأهداف الإستراتيجية المحددة لكل بعد في بطاقة الأداء المتوازن، فكل هدف يقابله مؤشر ليكون قابل للقياس، مما ينتج عنه مجموعة مؤشرات تبلغ 11 مؤشر .

ج-الوزن : يعتمد بشكل أساسي على المقابلات المجرىة مع مسؤولي الشركة وكذا المدير بالإضافة إلى وثائق الشركة التي تم من خلالها عملية التحليل الاستراتيجي للشركة ممثلة في (وثائق إدارة الجودة المتبع في الشركة) تم تحديد الأوزان حسب الأهمية النسبية لكل بعد، ويمكننا القول أن التحلي عن ربط الأوزان بالأبعاد سينزع صفة التوازن على بطاقة الأداء، حيث تصبح النتائج المتحصل عليها غير صحيحة لأننا أهملنا أهمية البعد انطلاقاً من أهمية الأهداف الإستراتيجية.

كما أن عدم توزيع الأوزان يجعلنا نعتمد في تحليلنا لنتائج على الانحرافات الناتجة عن الفرق في عملية القياس بين المستهدف والحقيقي.

د- الأهداف: وهي الأهداف الإستراتيجية المسطرة والمراد تحقيقها.

هـ- النتائج الفعلية: وهي النتائج التي تم إنجازها فعلاً من طرف الشركة.

و- النتيجة النهائية: وهي عملية المقارنة ما بين النتائج الفعلية التي تم إنجازها من طرف الشركة والنتائج المستهدفة وهنا تجدر الإشارة إلى ما إذا كانت القيم المستهدفة لها تأثير تصاعدي على نشاط الشركة فعلى سبيل المثال نجد أن مؤشر الربح الصافي في البعد المالي كلما كان مرتفع كان ذلك في صالح الشركة وبذلك يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{النتيجة الفعلية} / \text{القيمة المستهدفة}) \times \text{الوزن}$$

وقد تم تطبيقها على كل الأهداف ماعدا:

- كسب ولاء العملاء(معدل شكاوي العملاء) المحددة في الأهداف الإستراتيجية لبعء العملاء.
- توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل(معدل دوران العمال) المحددة في الأهداف الإستراتيجية لبعء التعلم والنمو، والذي تم حسابها بالعلاقة الموالية.

أما إذا كانت للقيمة المستهدفة تأثير تنازلي على نشاط الشركة، أي كلما أنخفض كلما كان له تأثير إيجابي على نشاط الشركة وكلما ارتفع كلما كان ذلك انحرافاً وجب معالجته، ومنه فإن النتيجة النهائية تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{القيمة المستهدفة} / \text{النتيجة الفعلية}) \times \text{الوزن}$$

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لتقييم الأداء الاستراتيجي لشركة أشغال الكهرباء - كهريف باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

وبذلك فإن النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن لشركة أشغال الكهرباء - كهريف - تكون على الشكل التالي:

الجدول رقم (17): النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن لشركة أشغال الكهرباء - كهريف -

الأبعاد	المؤشرات	الوزن	النتيجة الفعلية	القيمة المستهدفة	النتيجة النهائية
PERSPECTIVE	INDICATORS	WEIGHT	ACHIEVED	TARGET	RESULT
البعد المالي	معدل العائد الاستثمار	% 5	% 14.73	% 17	% 4.33
	معدل هامش الربح	% 15	% 10.95	% 5	% 32.85
	الربح الصافي	% 15	% 738.09	% 202	% 54.81
	أداء البعد المالي	% 35	-	-	% 91.99
بعد العملاء	معدل الحصة السوقية	% 12	%35	% 25	%16.80
	معدل شكاوي العملاء	% 10	% 7.39	% 10	%7.39
	معدل التسليم في الوقت المحدد	% 8	% 56.67	% 100	%4.53
	أداء بعد العملاء	% 30	-	-	% 28.72
بعد العمليات الداخلية	معدل الإنتاج اليومي	% 10	1.33	1.70	% 7.82
	معدل إنتاجية العامل	% 10	دج 5232355.71	دج 4545123.17	11.51%
	أداء بعد العمليات الداخلية	% 20	-	-	19.33%
بعد التعلم والنمو	معدل دوران العامل	% 5	% 12.27	% 4	%15.34
	معدل تكوين العاملين	% 5	% 0.53	% 2	1.33%
	معدل التوظيف	% 5	% 4.40-	% 15	% 1.47-
	أداء بعد التعلم والنمو	% 15	-	-	% 15.20
الأداء الكلي		%100			% 155.24

المصدر : من إعداد الطالبين

المبحث الثالث: تحليل نتائج ومناقشة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركة أشغال

الكهربية كهريف

نتطرق في هذا المبحث، إلى النتائج المحققة والمتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وكذلك عرض أهم المقترحات التي من الممكن أن تساعد في سد بعض الفجوات وتصحيح بعض الأمور.

المطلب الأول: العرض الوصفي للنتائج المتوصل إليها.

الفرع الأول: مراحل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

من خلال الخطوات المنهجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركة قمنا بتحليل الاستراتيجي لبيئة الشركة من خلال استخدام أداة التحليل SWOT لتحليل البيئة الداخلية بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وبعد ذلك قمنا بتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات ومن ثم اعتمدنا أداة تحليل القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر وكان ذلك ممكننا من خلال وثائق المؤسسة والتي كانت تعتمد تطبيق نظام إدارة الجودة - آيزو 9001-2015، الذي يفرض على عليها القيام بتحليل لبيئتها من أجل تحديد إستراتيجيتها العامة.

بعد تحديد إستراتيجية الشركة ورؤيتها قمنا بتحديد الإستراتيجية المتبعة حيث اعتمدت الشركة إستراتيجية هجومية تهدف إلى بناء مركز تنافسي من خلال تقديم بدائل إستراتيجية تمثلت في تنويع ومن بعد ذلك تم تحديد الأهداف الإستراتيجية وحساب المؤشرات الأداء لكل هدف استراتيجي موزعة على الأبعاد الأربعة للبطاقة بالإضافة إلى تحديد القيم المستهدفة من خلال وثائق الشركة إذ توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (18): يوضح نتائج حساب مؤشرات الأداء لكل هدف والقيم المستهدفة لنفس السنة (2021)

البعـد	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات	النتائج	القيم المستهدفة
المالي	تعظيم العائد على الاستثمار،	معدل العائد على الاستثمار	% 14,73	% 17
	زيادة ربحية المبيعات،	معدل هامش الربح	% 10,95	% 5
	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	الربح الصافي	% 738,09	% 202
العملاء	زيادة حجم المبيعات للشركة	معدل الحصة السوقية	% 35	% 25
	كسب ولاء العملاء	معدل شكاوي العملاء	% 07,39	% 10
	الرفع من مستوى رضا العملاء	معدل التسليم في الوقت المحدد	%56,67	% 100
العمليات الداخلية	رفع الأداء اليومي	معدل الإنتاج اليومي	كلم 1,64	كلم 1,80
	زيادة إنتاجية العامل	معدل إنتاجية العامل	دج 3679339,87	دج 3646125,17
التعلم والنمو	توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل	معدل دوران العمال	12.27 %	% 4
	تحسين قدرات وكفاءة العاملين	معدل تكوين العاملين	% 0.53	% 2
	الزيادة في نشاط المؤسسة وتوسعها	معدل التوظيف	% 4.40-	% 15

المصدر : من إعداد الطالبين

حيث أصبح بالإمكان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال تحديد الأوزان في الجدول الموالي حسب الأهمية

النسبية لكل بعد بالاعتماد على المقابلات المجرى مع المدير ورؤساء المصالح.

الجدول رقم (19): توزيع الأوزان

الوزن WEIGHT	المؤشرات INDICATORS	الأبعاد PERSPECTIVE
% 5	معدل العائد الاستثمار	البعد المالي
% 15	معدل هامش الربح	
% 15	الربح الصافي	
% 35	تقدير وزن البعد المالي	
% 12	معدل الحصة السوقية	بعد العملاء
% 10	معدل شكاوي العملاء	
% 8	معدل التسليم في الوقت المحدد	
% 30	تقدير وزن بعد العملاء	
% 10	معدل الإنتاج اليومي	بعد العمليات الداخلية
% 10	معدل إنتاجية العامل	
% 20	تقدير وزن بعد العمليات الداخلية	
% 5	معدل دوران العامل	بعد التعلم والنمو
% 5	معدل تكوين العاملين	
% 5	معدل التوظيف	
% 15	تقدير وزن بعد التعلم والنمو	
%100	إجمالي الأوزان	

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثاني: عرض نتائج بطاقة الأداء المتوازن لشركة أشغال الكهرباء - كهريف -

أ- نتائج البعد المالي:

يعتبر المحور المالي من أهم المحاور الرئيسية بالنسبة للمؤسسة لما يحتويه من مؤشرات وأرقام ذات دلالة

على وضعيتها فبطاقة الأداء المتوازن تساعد المؤسسة من تحديد الأهداف المراد الوصول إليها لتقييم مستوى

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لتقييم الأداء الاستراتيجي لشركة أشغال الكهرباء - كهريف باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

أدائها ومقارنته مع ما خطط له بالاعتماد على مجموعة مؤشرات من بينها معدل العائد على الاستثمار، معدل هامش الربح والربح الصافي.

الجدول رقم (20): يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للبعد المالي لشركة أشغال الكهرباء - كهريف-

النتيجة النهائية RESULT	القيمة المستهدفة TARGET	النتيجة الفعلية ACHIEVED	الوزن WEIGHT	المؤشرات INDICATORS	الأبعاد PERSPECTIVE
% 3,84	% 13	% 09,98	% 5	معدل العائد الاستثمار	البعد المالي
% 44,25	% 5	% 14,75	% 15	معدل هامش الربح	
% 23,92	% 124	% 197,76	% 15	الربح الصافي	
% 72,01	-	-	% 35	أداء البعد المالي	

المصدر : من إعداد الطالبين استنادا على وثائق الشركة

نلاحظ من الجدول رقم (20) أعلاه أن معدل العائد على الاستثمار لسنة 2021 كان % 09,98 مقارنة بالمستهدف الذي كان % 13، بينما معدل هامش الربح لنفس السنة كان % 14,75 مقارنة بالمستهدف % 5، أما معدل الربح الصافي فكان % 197,76 مقارنة بالمستهدف % 124.

ب- نتائج بعد العملاء

يعتبر هذا المحور مهم بالنسبة للمؤسسة وهو إرضاء زبائنها لكسب الولاء ولجلب عملاء جدد والمحافظة عليهم فبطاقة الأداء المتوازن تتيح للمؤسسة من التعرف على مركزها من خلال عملية تقييم أدائها ومعرفة أين يوجد الخلل بالاعتماد على جملة مؤشرات كما هي في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لبعد العملاء لشركة أشغال الكهرباء - كهريف-

النتيجة النهائية RESULT	القيمة المستهدفة TARGET	النتيجة الفعلية ACHIEVED	الوزن WEIGHT	المؤشرات INDICATORS	الأبعاد PERSPECTIVE
16.80 %	% 25	%35	% 12	معدل الحصة السوقية	بعد العملاء
7.39 %	% 10	% 7.39	% 10	معدل شكاوي العملاء	
4.53 %	% 100	% 56.67	% 8	معدل التسليم في الوقت المحدد	
% 28.72	-	-	% 30	أداء بعد العملاء	

المصدر : من إعداد الطالبين استنادا على وثائق الشركة

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لتقييم الأداء الاستراتيجي لشركة أشغال الكهرباء - كهريف باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

نلاحظ من الجدول رقم (21) أعلاه أن معدل الحصة السوقية لسنة 2021 كان 35 % مقارنة بالمستهدف الذي كان 25 %، بينما معدل شكاوي العملاء لنفس السنة كان 7.39 % مقارنة بالمستهدف 10 %، أما معدل التسليم في الوقت المحدد فكان 56.67 % مقارنة بالمستهدف 100 %.

ج- نتائج بعد العمليات الداخلية:

يمثل هذا المحور العمليات الداخلية للمؤسسة من إنتاج وتوزيع وفق معايير الجودة والتي لا وجود للمؤسسة من دونها فبطاقة الأداء المتوازن تسعى المؤسسة من خلالها من معرفة نقاط ضعفها بمقارنة أدائها الكلي مع أهدافها المسطرة للتقييم من خلال جملة مؤشرات كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لبعث العمليات الداخلية لشركة أشغال الكهرباء - كهريف -

النتيجة النهائية RESULT	القيمة المستهدفة TARGET	النتيجة الفعلية ACHIEVED	الوزن WEIGHT	المؤشرات INDICATORS	الأبعاد PERSPECTIVE
% 09,11	1,80 كلم	1,64 كلم	% 10	معدل الإنتاج اليومي	بعد العمليات الداخلية
%10,09	3646125,17 دج	3679339,87 دج	% 10	معدل إنتاجية العامل	
%19,20	-	-	% 20	أداء بعد العمليات الداخلية	

المصدر : من إعداد الطالبين استنادا على وثائق الشركة

نلاحظ من الجدول رقم (22) أعلاه أن معدل الإنتاج اليومي لسنة 2021 كان 1,64 كلم مقارنة بالمستهدف الذي كان 1,80 كلم، بينما كان معدل إنتاجية العامل لنفس السنة كان 3679339,87 دج مقارنة بالمستهدف 3646125,17 دج.

د- نتائج بعد التعلم والنمو

يعتبر المورد البشري أهم محاور الأداة بالنسبة للمؤسسة فمن خلاله تتعرف المؤسسة على مستوى الأداء وتقوم بعملية التقييم حسب أهدافها ومصالحها وإنتاجيتها وكفاءتها بمجموعة مؤشرات ذات دلالة على المورد البشري.

الجدول رقم (23): يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لبعء التعلم والنمو لشركة أشغال الكهرباء – كهريف-

الأبعاد	المؤشرات	الوزن	النتيجة الفعلية	القيمة المستهدفة	النتيجة النهائية
PERSPECTIVE	INDICATORS	WEIGHT	ACHIEVED	TARGET	RESULT
بعء التعلم والنمو	معدل دوران العامل	% 5	% 2,44	% 2	% 04,10
	معدل تكوين العاملين	% 5	% 0,28	% 2	% 0,70
	معدل التوظيف	% 5	% 13,19	% 15	% 04,40
	أداء بعء التعلم والنمو	% 15	-	-	% 09,20

المصدر : من إعداد الطالبين استنادا على وثائق الشركة

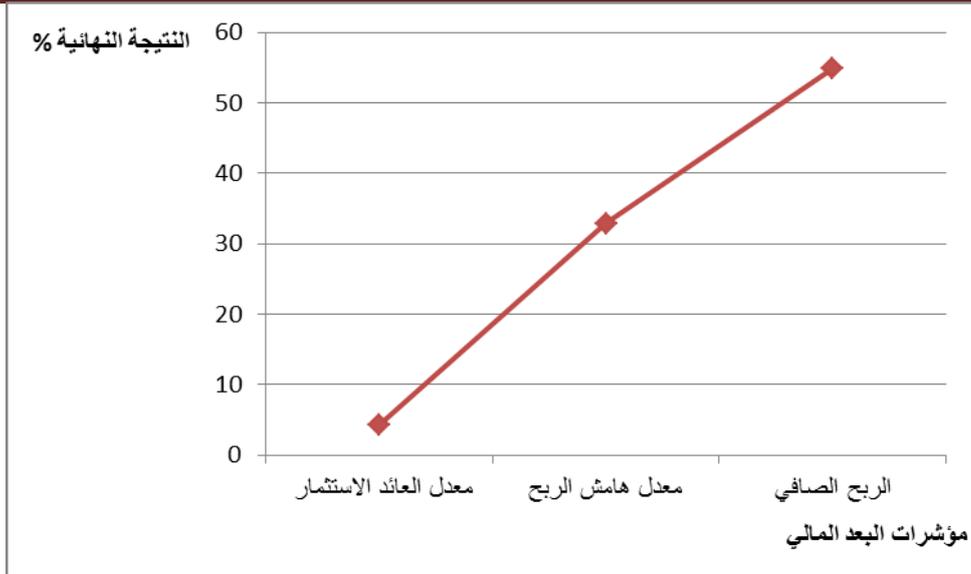
نلاحظ من الجدول رقم (23) أعلاه أن معدل دوران العامل لسنة 2021 كان 2,44 % مقارنة بالمستهدف الذي كان 2 %، بينما معدل تكوين العاملين لنفس السنة كان 0,28 % مقارنة بالمستهدف 2%، أما معدل التوظيف فكان 13,19 % مقارنة بالمستهدف 15 %.

المطلب الثاني: تفسير وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية.

بعءما توصلنا إلى تقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة أشغال الكهرباء – كهريف- انطلاقا من تحديد الأهداف الإستراتيجية للشركة ومن خلال ما توفر لدينا من معلومات من طرف مصالح الشركة سنعمل في هذه المرحلة على تحديد التغيرات والتوجهات الانحرافات في مؤشرات الأداء الخاصة بكل بعء وصولا إلى الأداء الشامل الذي بدوره يظهر التوجهات الإستراتيجية للشركة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها ليتمكن صانع القرار من إتخاذ القرارات الحاسمة والفعالة بناء على النتائج المحققة في البطاقة .

الفرع الأول: تحليل نتائج أداء البعء المالي

كما يوضح الشكل رقم (08) أدناه من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها في بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بشركة أشغال الكهرباء – كهريف- نلاحظ أن نتائج البعء المالي مبهرة وبشكل كبير فقد حققت 91.99 % مقارنة بـ 35 % من إجمالي الوزن المحدد لها وهذا راجع بدرجة كبيرة إلى تحقيق هدف زيادة ربحية المبيعات من خلال إدارة التكاليف وترشيدها عن طريق تفعيل دائرة التسيير بالإضافة إلى هدف تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية الذي ترتب عليها زيادة ربحية الشركة، وهذا رغم ضعف في نتيجة تعظيم العائد على الإستثمار.

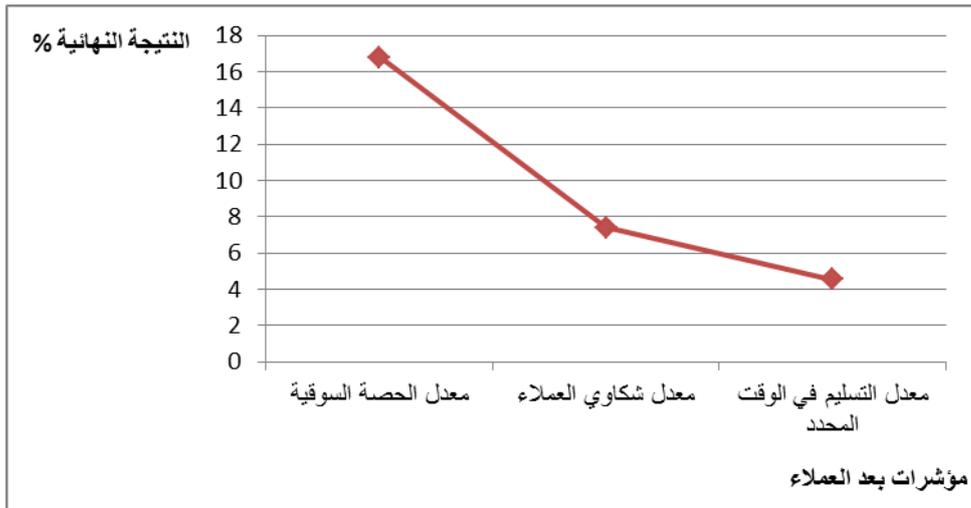


المصدر : مخرجات برنامج Excel لنتائج جدول رقم (17.2)

الشكل رقم (08): أداء البعد المالي لشركة أشغال الكهرباء - كهريف -

الفرع الثاني: نتائج تحليل بعد العملاء

كما يوضح الشكل رقم (09) أدناه نلاحظ أن نتائج بعد العملاء من خلال بطاقة الأداء المقترحة للشركة مرضية كونها حققت نسبة 30% مقارنة بالوزن المحدد وهو 30% وهذا راجع بدرجة كبيرة إلى كسب ولاء العملاء من خلال العمل على الإلتزام الدقيق بدفتر الشروط المتفق عليه، ومن جهة أخرى تحقيق حجم مبيعات مقبول للشركة، إلا أن معدل الرفع من مستوى رضا العملاء لم يحقق نتائج جيدة إذ قدر ب 4.53% والذي يعرض عدم إتمام المشاريع في الوقت والمحدد وفق للمعايير المتفق عليها.

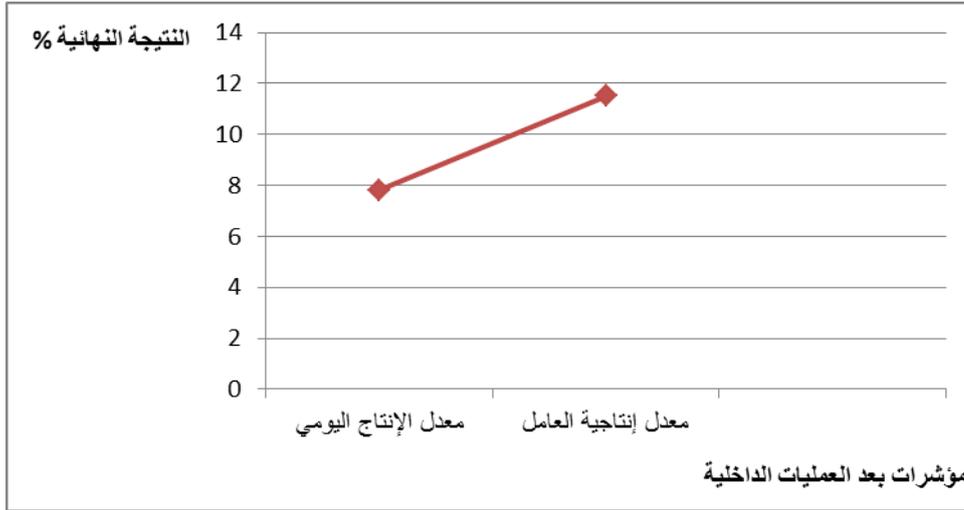


المصدر : مخرجات برنامج Excel لنتائج جدول رقم (17.2)

الشكل رقم (09): أداء بعد العملاء لشركة أشغال الكهرباء - كهريف -

الفرع الثالث: نتائج تحليل بعد العمليات الداخلية

كما يوضح الشكل رقم (10) أدناه ومن خلال بطاقة الأداء المتوازن لشركة أشغال الكهرباء – كهريف – فقد حققت الشركة أداء جيد على مستوى العمليات الداخلية إذا ما قارنا النتيجة المقدرة بـ 19.33% بالوزن المحدد وهو 20% حيث قاربت تحقيق هذا الوزن وهذا راجع إلى رفع من الأداء اليومي من خلال التحكم أكثر في آليات الإنتاج بالإضافة إلى زيادة إنتاجية العامل من خلال تحسين طرق التشغيل واختيار الكفاءات.

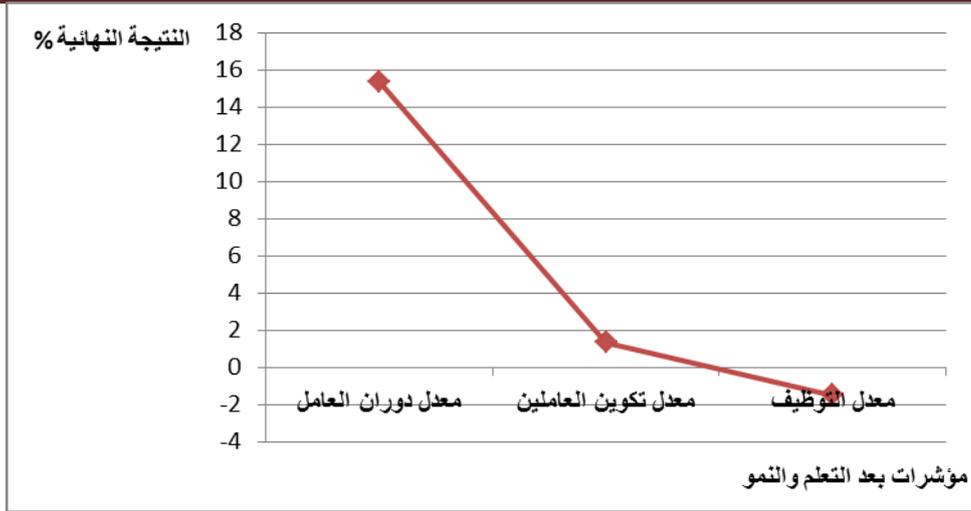


المصدر : مخرجات برنامج Excel لنتائج جدول رقم (17.2)

الشكل رقم (10): أداء بعد العمليات الداخلية لشركة أشغال الكهرباء – كهريف –

الفرع الرابع: نتائج تحليل بعد التعلم والنمو.

كما يوضح الشكل رقم (11) أدناه ومن خلال متابعة أداء بعد التعلم والنمو من خلال بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لاحظنا تفوق مبهر قدر بـ 15.20% مقارنة النتيجة المرجعية من الوزن المحدد له وهو 15% وهذا راجع إلى حرص الشركة على توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل من خلال وجود نظام تحفيز مشجع وسلم أجور مقبول، بالإضافة إلى الحرص على تحسين قدرات كفاءة العاملين من خلال الزيادة في معدلات التكوين .



المصدر : مخرجات برنامج Excel لنتائج جدول رقم (17.2)

الشكل رقم (11): أداء بعد التعلم والنمو لشركة أشغال الكهرباء - كهريف -

الفرع الخامس: تحليل نتائج الأداء الشامل:

نلاحظ من الشكل رقم (12) والذي يبرز الأداء الكلي لشركة أشغال الكهرباء - كهريف - لسنة 2021 من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة، وهو ما يمثل الأداء المتوازن، وبالنسبة للشركة محل الدراسة نلاحظ أن أدائها الشامل يتناقص نتيجة الإنخفاض في مستوى أداء التعلم والنمو بنسبة 15.20%، أداء بعد العمليات الداخلية بنسبة 19.33%، وأداء العملاء 28.72%، بينما الأداء المالي أخذ أكبر نسبة وهي 91.99%، مما يفسر أن الشركة تعتمد بشكل كبير على البعد المالي في تقييم أدائها ولا تعتمد في تحديد إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها على قياس وتقييم الأداء المتوازن، ذلك أن تلك الأبعاد الغير مالية يمكن أن تؤدي إلى زوال الشركة نتيجة الاستمرار في تناقص أدائها رغم الزيادة في البعد المالي، وهو ما يفرض اعتماد فكرة اعتماد قياس وتقييم الأداء الكلي المتوازن من أجل تطبيق الاستراتيجية.

أما بالنسبة لتقييم نتيجة الأداء المحققة من طرف الشركة فقد حققت أداء كلي جد مرضي وبشكل كبير وبنسبة 155.24% وهذا على راجع إلى زيادة الكبيرة في الأداء المالي وزيادة بشكل أقل في بعد العملاء غطت على الضعف في أداء بعد التعلم والنمو، بالإضافة إلى أداء العمليات الداخلية قارب أن يساوي الوزن المحدد له.



المصدر : مخرجات برنامج Excel لنتائج جدول رقم (17.2)

الشكل رقم (12): الأداء الكلي لشركة أشغال الكهرباء - كهريف -

خلاصة الفصل:

من خلال البحث الذي أجريناه، علمنا أن الأبحاث السابقة أظهرت أن الأدوات التقليدية لا يمكنها قياس الأداء ومساعدة المؤسسات على تنفيذ استراتيجياتها في بيئة أعمال ساخنة.

لذلك يمكننا القول أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن من أهم الوسائل الحديثة المتاحة للتقييم وقياس الأداء، كما أنه يساعد على تطبيق الإستراتيجية وتطوير الأداء وفق التطور. من خلال تطبيقه على شركة أشغال الكهرباء كهريف -وجدنا ما يلي:

- ضرورة مراعاة المؤشرات غير المالية من أجل خلق توازن استراتيجي للمؤسسة لأنها لا تقل عن المؤشرات المالية.
- أثبت تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كآلية لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي أنه أحد أهم الآليات لرسم الاتجاه العام من خلال تطوير الخطط الاستراتيجية وتحديد الأهداف وترجمتها على أرض الواقع ؛
- نظهر أيضًا تأثير الأبعاد الأربعة (البعد المالي، بُعد العميل، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) على قياس الأداء ؛
- عدم الاهتمام بالموارد البشرية مع ضعف التكوين، وخاصة في الإدارة ؛

خاتمة

من خلال هذا البحث ومقارنة بالدراسات السابقة نجد أن بطاقة الأداء المتوازن تتميز بالتفوق عن الأنظمة التقليدية والتي أصبحت عاجزة (نقصد الأنظمة التقليدية) في ظل تغيرات بيئة الأعمال وزيادة حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات الاقتصادية على عرض الحالة الحقيقية للمؤسسة، وعليه أصبحت بطاقة الأداء المتوازن الحل الأمثل بيد مسيرين هذه المؤسسات نظرا لما تتيحه هذه الأخيرة من امتيازات دون سواها، فتعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء، وذلك من خلال محاورها الأربعة التي تعمل على تحقق التوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة الأجل.

نتائج الجانب النظري:

لقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث ماهية الأداء وأهمية قياسه وتقييمه، أين تبين أن مفهوم الأداء يعد من المفاهيم المعقدة التي اختلف العديد من الباحثين في تحديدها، لدى فإن عملية تقييم الأداء تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، ومن أجل تقييم الأداء فإن المؤسسة تتوفر على مجموعة متنوعة من أساليب وأنظمة التقييم، وقد تم التطرق إلى مختلف هذه الأساليب انطلاقا من الأساليب التقليدية وصولا إلى الأساليب الحديثة، أين تبين لنا أن نجاح العملية التقييمية يبقى مرهونا بمدى قدرة المؤسسات على الاستعانة بأدوات التقييم ومن بينها بطاقة الأداء المتوازن.

وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للدراسة، تم إسقاطها على أرض الواقع من خلال اقتراح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على شركة أشغال الكهرباء - كهريف- أين أسفرت الدراسة التطبيقية على النتائج التالية:

نتائج الجانب التطبيقي:

- فقد تم اعتبار بطاقة الأداء المتوازن من بين أكثر الأنظمة الحديثة فعالية في تقييم أداء المؤسسات نظرا لتركيزها على أربعة جوانب مختلفة للأداء تجمع بين المؤشرات المالية والغير مالية، وكذا العوامل الداخلية والخارجية وتهتم بالمدى القصير والبعيد وهو الأمر الذي يساهم في تنفيذ الاستراتيجية بنجاح ويدفع المؤسسة نحو مستويات متميزة من الأداء.
- أدوات التقييم المستعملة في شركة أشغال الكهرباء كهريف تعد من الأدوات التقليدية تركز على المحور المالي وتهمل محاور الأداء الأخرى.
- سجلنا غيابا تاما للمحاسبة التحليلية داخل الشركة مما يجعلها عاجزة عن تحديد التكاليف بدقة وهو ما يؤدي إلى التخفيض من فعالية تقييم الأداء.

خاتمة

- كون الشركة فرع من شركة سونلغاز الأم فهي تعتمد بشكل كبير على المشاريع المنبثقة منها لدى فهي تحمل بذلك العملاء الآخرين وتقلص من الحصة السوقية لديها.
 - كشفت بطاقة الأداء المتوازن عن عدم اهتمام الشركة بمواردها البشرية، مما يعد أمر بالغ الخطورة يعود بالسلب على نوعية الخدمة المقدمة لنقص الكفاءة والخبرة العلمية، وهذا ما عرضها بعد التعلم والنمو حيث سجل نقص كبير في مصاريف التكوين.
 - لاحظنا من خلال دراسة حالة الشركة أنها لا تعتمد نظام إداري في التخطيط والدراسات الإستراتيجية، سواء على المدى البعيد أو القصير، ما عدا بعض المؤشرات التي يفرضها تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو.
 - من خلال النتائج المالية المحققة من طرف الشركة في سنة الدراسة وهي 2018 والتي حققت من خلالها نتائج جد مرضية بشكل كبير، فقد غطت بذلك عن المؤشرات الأخرى عند حساب الأداء الكلي للشركة، أين تجدر الإشارة أنها نتائج بطاقة الأداء لا تعطي الصورة الحقيقية للشركة.
- ومقارنة مع الدراسات السابقة:
- نرى أن هناك تشابه كبير في النتائج المحققة والتي تمثلت بشكل كبير في إهمال الشركات الجزائرية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لجهلهم بها.
 - اعتماد المؤسسات الجزائرية وحتى الأجنبية على الجانب المالي في تقييم وقياس الأداء.
 - كما تتفق على ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية للإدارة إلى الأدوات الحديثة القائمة على مفاهيم تلائم تطورات الوقت الراهن؛
 - ضرورة الاهتمام بتقييم الإستراتيجية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها والتقليل من حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع؛

اختبار الفرضيات:

أولاً: الفرضية الأولى

- تم تأكيد صحة هذه الفرضية وذلك من خلال تطبيق ما جاء في الجانب النظري على شركة أشغال الكهرباء - كهريف - على الرغم من عدم تبني الشركة لهته الأداة، كونها تعتمد على الأدوات التقليدية، غير أنها غير كافية ولا تعطي الصورة الحقيقية لوضعية الشركة وأدائها الفعلي مما يشكل خطر حتى على وجودها واستمراريتها.

ثانياً : الفرضية الثانية

خاتمة

تم إثبات هاته الفرضية من خلال اعتماد الأبعاد الأربعة الرئيسية لبطاقة الأداء داخل الشركة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وبغض النظر على النتائج إلى أن هناك إمكانية تطبيق هته الأبعاد بكل سهولة لتوفر المعطيات اللازمة في تطبيقها، فهي بذلك تجمع بين القيم الكمية النوعية بالإضافة إلى علاقة السبب والنتيجة بين مؤشرات التابعة لكل بعد مع بعضها البعض.

ثالثا: الفرضية الثالثة

تم إثباتها حيث أن المؤشرات المالية أضحت عاجزة لوحدها عن تقديم صورة صادقة وشاملة عن أداء الشركة، مما يجب تبني آليات جديدة تأخذ في الحسبان مختلف المؤشرات نظرا لظروف المنافسة في بيئة الأعمال، الأمر الذي يجعل من هذه الأنظمة التقليدية غير ملائمة.

رابعا: الفرضية الرابعة

تم إثبات النظرية حيث تم تسجيل نقص في نظام إدارة الإستراتيجية في الشركة عند اقتراح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ورغم أن الشركة تستخدم أدوات التحليل الاستراتيجي في تحليل بيئتها الداخلية والخارجية وبالتحديد أداة التحليل SWOT إلى أنها غير كافية كونها تدخل فقط ضمن متطلبات الإحتفاظ بنظام إدارة الجودة ISO ولا تستخدم للإستفادة منها في تحديد وضعية الشركة واتخاذ القرارات الحاسمة.

الاقتراحات والتوصيات:

- على الإدارة العليا أن تركز على التكامل والتنسيق في تقييم الأداء وهذا بالتركيز على المقاييس المالية وغير المالية؛
- لا بد على المؤسسة من العمل على زيادة ترسيخ هذه الأداة التي تعتبر من الأدوات الرقابية للتسيير في المؤسسة؛
- ضرورة التكامل بين الشركة والجامعة لترسيخ المفاهيم العلمية لبطاقة الأداء المتوازن وبين ماهو مطبق في المؤسسات؛
- ضرورة تبني هته الأداة في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي داخل الشركة كونها تجمع بين المؤشرات المالية وغير مالية؛
- ضرورة تبني مفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية بتكوين رؤية مستقبلية وتحديد رسالة واضحة المعالم للشركة وأهداف إستراتيجية؛
- الإهتمام أكثر بالموارد البشري كونه الأساس التي تقوم عليه إي عملية من خلال تحقيق التحفيز والتكوين ورفع من قدراتهم.

آفاق البحث :

- وفي الأخير نرجو ان نكون قد وفقنا في عرض دراستنا لبطاقة الأداء المتوازن على أمل ان يتم التعمق في مثل هذه المواضيع حيث نذكر بعض الجوانب التي لم يسعفنا الوقت في التطرق إليها :
- مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة.
 - استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: كتب

- 1) أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2002.
- 2) أكرم أحمد الطويل، الشراء وفقا RIGHTS SEVEN للأداء الاستراتيجي، ط 1، دار اليازوري، مصر، 2017.
- 3) سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، مصر، 2004.
- 4) سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2016.
- 5) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009 .
- 6) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الادارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية، البنك الإسلامي للتنمية - المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ط 1، جدة، 2004.
- 7) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط 1، 2009.
- 8) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غربية، التخطيط الإستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 9) علي السلمي: إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، دار غريب، القاهرة، 2002.
- 10) فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، دار الصفاء، ط 1 عمان، 2014.
- 11) محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر، 2005.
- 12) محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
- 13) نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، إستخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس المصارف التجارية، منظور متعدد الأبعاد، دار الايام، عمان ط 1، 2014.

قائمة المراجع

14) وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محمد منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009 .

ثانيا : مذكرات

15) إبتسام عنانة، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تطبيق إستراتيجية المؤسسة، مذكرة ماستر، مطبوعة غير منشورة، جامعة العربي بين مهدي، أم البواقي، 2012-2013.

16) أحمد خمّان، سفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر مطبوعة غير منشورة، جامعة العربي التبسي تبسة، 2017.

17) زرفاوي حدة، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، مطبوعة غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2014-2015.

18) سلطاني عادل، دور لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري بالمنظمة، مذكرة ماجستير، مطبوعة غير منشورة، جامعة المسيلة، 2015.

19) سميحة تريكي، اقتراح تطبيق احد نماذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الخدمية، مذكرة الماستر غير منشورة، جامعة المسيلة، 2013.

20) صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج ماجستير، مطبوعة غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

21) عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المتسدامة بالمؤسسات المتوسطة للصناعة الغذائية، مذكرة ماجستير، مطبوعة غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

22) لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، مذكرة دكتوراه، مطبوعة غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017.

ثالثا: مجلات

23) صالح مهدي محسن العامري ومحسن منصور الغالي: بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات - نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 27، العدد 3، مصر، 2003.

24) صبرينة ترغيني، دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس الجزائر، العدد الثاني ديسمبر 2017 .

قائمة المراجع

- 25) عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثالث، ديسمبر 2015 .
- 26) عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (1)، 2006.
- 27) محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، 2005.

رابعا : الدوريات والملتقيات

- 28) عيسى مرزوقة، "مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 11 نوفمبر 2009 .

خامسا : المراجع باللغة الأجنبية

- 29) Alain Fernandez ; les nouveaux tableaux de bord des décideurs ; éditions d'organisation ; Paris ; France ; 2ème édition ; 2002.
- 30) Claude Alazard, Sabine Sépari, Contrôle de Gestion, Dunod, Paris, 5ème édition, 2001.
- 31) Jean-Paul Bailly, comment accroître les performance par un meilleur management, fnep , Pangloss n°35, 2005.
- 32) Patrick Iribarne ; les tableaux de bord de la performance(comment les concevoir ; les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès) ; Dunod ; Paris ; 2003 .Jaques de guerny et Jean Claude Guiriec ; contrôle de gestion et choix stratégiques; Delmas ;Paris ; 6ème édition ; 1998.
- 33) R. Kaplan, D. Norton, "Using the balanced scorecard as strategic management system ",(Harvard business review, Jan –Feb, 1996).

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): بين جدول حسابات النتائج لشركة أشغال الكهربية- كهريف - 2021 المديرية الجهوية تقرت.

Société de Travaux d'Electrification		EXERCICE 2021	
DRSE TOUGGOURT		DATE 26/04/2022 12.40.32	
COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE		Provisoire	
	note	2021	2020
Ventes et produits annexes		3 640 175 539,84	2 696 370 562,29
Variation stocks produits finis et en cours		111 423 509,77	26 181 436,38
Subventions d'exploitation		0,00	
PRODUCTION DE L'EXERCICE		3 751 599 049,61	2 722 551 998,67
Achats consommés		1 955 706 947,76	1 361 851 920,72
Services extérieurs et autres consommations		156 402 243,75	118 769 188,23
CONSOMMATION DE L'EXERCICE		2 112 109 191,51	1 480 621 108,95
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		1 639 489 858,10	1 241 930 889,72
Charges de personnel		1 004 275 078,37	943 009 078,47
Impôts , taxes et versements assimilés		27 145 445,47	27 205 365,12
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		608 069 334,26	271 716 446,13
Autres produits opérationnels		5 130 112,03	2 540 046,75
Autres charges opérationnelles		175 932 936,53	47 615 805,04
Dotations aux amortissements, provision et perte de valeur		118 681 651,64	191 237 022,86
Reprise sur pertes de valeur et provisions		79 847 353,23	12 136 887,77
RESULTAT OPERATIONNEL		398 432 211,35	47 540 552,75
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS		398 432 211,35	47 540 552,75
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		0,00	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 836 576 514,87	2 737 228 933,19
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 438 144 303,52	2 689 688 380,44
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		398 432 211,35	47 540 552,75
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	
RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	
RESULTAT NET DE L'EXERCICE		398 432 211,35	47 540 552,75
Part dans les résultats nets des sociétés mise en équivalence (1)			
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE			
Dont part des minoritaires (1)			
part du groupe (1)			



mardi 26 avril 2022
Page 1 / 1

الملاحق

الملحق رقم (02) : أصول الميزانية لشركة أشغال الكهرباء- كهريف - 2021 المديرية الجهوية تقرت.

Société de Travaux d'Electrification		EXERCICE 2021			
DRSE TOUGGOURT		DATE 26/04/2022 11.47.53			
BILAN ACTIF			Provisoire		
ACTIF	note	brut 2021	amort 2021	2021	2020
ACTIF NON COURANT					
Immobilisations incorporelles		131 501,82	93 585,15	37 916,67	50 916,67
Immobilisations corporelles		1 441 931 847,03	1 198 916 291,51	243 015 555,52	288 502 273,80
Immobilisations en cours					
Prêt et autres actifs financiers non courants			0,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIF NON COURANT		1 442 063 348,85	1 199 009 876,66	243 053 472,19	288 553 190,47
ACTIF COURANT					
Stocks et cours		754 754 952,63	43 897 311,12	710 857 641,51	761 047 571,04
Créances et emplois assimilés					
Clients		1 643 194 863,62	34 722 639,66	1 608 472 223,96	2 680 323 726,28
Autres débiteurs		86 810 178,73	4 962 438,46	81 847 740,27	105 022 455,30
IMPOTS		56 509 623,14		56 509 623,14	62 047 726,96
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		4 431 470,83		4 431 470,83	151 269 777,15
TOTAL ACTIF COURANT		2 545 701 088,95	83 582 389,24	2 462 118 699,71	3 759 711 256,73
TOTAL GENERAL ACTIF		3 987 764 437,80	1 282 592 265,90	2 705 172 171,90	4 048 264 447,20



الملحق رقم (03) : يبين كلمة المدير العام والتي يبرز فيها الرؤية الاستراتيجية ورسالة الشركة.



KAHRIF

شركة أشغال الكهرباء
Société de Travaux d'Electrification

كهريف



سياسة تسيير الجودة بكهريف ش.ذ.أ

زباننا ومن أجل تجسيد مبدأ "رابح رابح" الذي نطبقه في جميع علاقات الأعمال عندنا.
- فنحن عازمون على مواصلة سياسة تسيير الجودة من خلال التزام في مستوى التحديات الموجودة ومن خلال وضع الوسائل اللازمة للتحسين المستمر لمجمل إنجازات مؤسستنا.

لهذا ننتهج سياسة تسيير تعتمد على الجودة من خلال منح واسع الصلاحيات لمسؤول تسيير الجودة في المؤسسة لتطبيق نظام تسيير الجودة والوقوف عليه، والمدراء الجهويون هم أيضا مدعوون للأخذ بسياسة الجودة هذه وإخضاع جميع المشاريع لها.



المديرة في 04 أوت 2013

الرئيس المدير العام

يزيد جلولي

والأمر هذا ينطبق على كهريف أيضا فلا يمكنها أن تستمر في الاعتماد على سمعتها فقط كما أنه لا يمكنها أن تعيش على هامش هذه التغيرات.

فمنذ إنشاء شركة كهريف، ش.ذ.أ، كان مبدأها الدائم هو الإشراف، كما أن وضع نظام تسيير للجودة حسب مرجع المواصفات العالمية (إيزو) رقم 9001/2008 سيعزز هذا الخيار الرامي إلى البحث عن الامتياز.

كما أن هذه الشهادة التي لا تمثل غاية في حد ذاتها تفتح الطريق للتسيير من خلال الجودة الكاملة وتعزز الالتزام اتجاه:

- ترقية ظروف العمل التي تشجع على تفتح العمال وتطوير قدراتهم ومؤهلاتهم على جميع المستويات.
- احترام المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تسيير نشاطات شركة كهريف، ش.ذ.أ.
- التأكد من أن جميع المومنين والمتعاملين تتوفر فيهم متطلبات شركة كهريف، ش.ذ.أ، فيما يتعلق بالجودة، والمتطلبات الخاصة التي يشترطها مجمع سونلغاز والتي نعمل بها نحن.

- التعرف على الخلل الموجود في جميع المستويات ومعالجته من أجل الرضا التام لزباننا والوفاء لهم.

- التحسين المستمر لجودة خدماتنا وتخفيض آجال تنفيذ مختلف مشاريعنا.

- التحكم في التكاليف من أجل الوصول إلى أسواق وزبانن جدد.
- تحسين نجاعة وفعالية جميع مساراتنا من أجل تلبية تطلعات

تعتبر شركة أشغال الكهرباء، المسماة باختصار "كهريف، ش.ذ.أ" فاعلا رئيسيا في السوق الجزائري لإنجاز المنشآت الطاقوية، لاسيما إنجاز الشبكات، وهي تعزز مكانتها كشركة وطنية من خلال مشاركتها في تجسيد سياسة الطاقة الوطنية من خلال برامج إنجاز متعددة في ميدان الكهرباء.

وتعتبر الشركة فرعا لمجمع سونلغاز وهي من أكبر شركات إنجاز الشبكات الكهربائية الناشطة كمؤسسات اقتصادية عمومية تجارية، ويتمثل مجال عملها في دراسة وإنجاز الأشغال الطاقوية التي تشمل:

- الشبكات الكهربائية الجوية (منخفضة ومتوسطة وعالية الضغط إلى غاية 400 كلف).
- الشبكات الكهربائية تحت الأرض (منخفضة ومتوسطة الضغط إلى غاية 300 كلف).
- مراكز التحويل (عالية ومتوسطة ومنخفضة الضغط).
- الإنارة العمومية.

يتميز السوق الذي تنمو فيه شركتنا بالتطور السريع للمعارف والتقنيات والتكنولوجيا وأنظمة الاتصال والنتيجة المباشرة لذلك هي أننا نواجه اليوم عولمة الأسواق على المستوى العالمي.

ولا يمكن أن تستمر في الوجود سوى المؤسسات القادرة على التأقلم السريع مع التغيرات المتسارعة لهذا المحيط العام الجديد ولعالم الأعمال اليوم.

ص	العناوين
-	الإهداء.....
-	شكر وعرهان
I	ملخص البحث.....
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول.....
IV	قائمة الأشكال.....
V	قائمة الملاحق.....
أ - هـ	المقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي	
07	تمهيد.....
08	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.....
08	المطلب الأول: مبادئ وأساسيات الأداء وتقييمه في المؤسسة.....
08	الفرع الأول: ماهية الأداء وأهميته
10	الفرع الثاني : تقييم وقياس الأداء.....
11	الفرع الثالث: صعوبات تقييم وقياس الأداء.....
12	الفرع الرابع : أساليب قياس الأداء.....
15	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن.....
15	الفرع الأول: ماهية بطاقة المتوازن.....
16	الفرع الثاني: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها.....
19	الفرع الثالث: أثر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة.....
23	المطلب الثالث : أبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.....
23	الفرع الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.....
26	الفرع الثاني: مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.....
31	المبحث الثاني: تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.....
31	المطلب الأول: قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي.....

فهرس المحتويات

31	الفرع الأول: تقييم الأداء الاستراتيجي.....
32	الفرع الثاني: قياس الأداء الاستراتيجي.....
32	المطلب الثاني: الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....
32	الفرع الأول : خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن.....
35	الفرع الثاني: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....
36	المطلب الثالث: العلاقة الإرتباطية بين الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن.....
36	الفرع الأول:علاقة السبب والنتيجة.....
36	الفرع الثاني: محركات الأداء.....
36	الفرع الثالث : العلاقة الإرتباطية والمتداخلة ذات التأثير المالي على المؤسسة.....
37	المبحث الثالث : الدراسات السابقة.....
37	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة.....
37	الفرع الأول : عرض الدراسات السابقة المحلية.....
43	الفرع الثاني : عرض الدراسات السابقة الأجنبية.....
44	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....
44	الفرع الأول : أوجه الشبه والإختلاف
46	الفرع الثاني : مميزات الدراسة الحالية.....
46	الفرع الثالث: الإستفادة من الدراسات السابقة.....
47	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم الأداء الاستراتيجي لشركة أشغال الكهربية - كهريف - باستخدام بطاقة الأداء المتوازن	
49	تمهيد
50	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
50	المطلب الأول: المنهج وطريقة جمع المعلومات.....
50	الفرع الأول: المنهج.....
50	الفرع الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة
50	الفرع الثالث : مجتمع الدراسة
51	المطلب الثاني : تقديم عام للشركة.....
51	الفرع الأول: لمحة عن الشركة الجهوية لأشغال الكهربية - كهريف -.....
51	الفرع الثاني : نشأة وتطور المؤسسة الوطنية لأشغال الكهربية - كهريف - وهيكلها التنظيمي.....

فهرس المحتويات

57	المبحث الثاني : بطاقة الأداء المتوازن نموذج مقترح كآلية لتقييم الأداء الاستراتيجي لشركة أشغال الكهربية - كهريف -..
57	المطلب الأول: التحليل الاستراتيجي لبيئة الشركة.....
57	الفرع الأول: تحليل SWOT
58	الفرع الثاني: تحليل القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر.....
59	المطلب الثاني : خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة - كهريف-.....
60	الفرع الأول : تحديد رؤية شركة - كهريف-.....
60	الفرع الثاني: تحديد رسالة شركة - كهريف -.....
60	الفرع الثالث : تحديد استراتيجية شركة - كهريف-
61	الفرع الرابع: تحديد الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء لشركة أشغال الكهربية - كهريف-.....
70	الفرع الخامس : الحالة العملية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لشركة كهريف.....
75	المبحث الثالث: تحليل نتائج ومناقشة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركة أشغال الكهربية كهريف.....
75	المطلب الأول: العرض الوصفي للنتائج المتوصل إليها.....
75	الفرع الأول :مراحل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....
77	الفرع الثاني: عرض نتائج بطاقة الأداء المتوازن لشركة أشغال الكهربية - كهريف -.....
80	المطلب الثاني: تفسير وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية.....
80	الفرع الأول: تحليل نتائج أداء البعد المالي.....
81	الفرع الثاني: نتائج تحليل بعد العملاء.....
82	الفرع الثالث: نتائج تحليل بعد العمليات الداخلية.....
82	الفرع الرابع: نتائج تحليل بعد التعلم والنمو.....
83	الفرع الخامس: تحليل نتائج الأداء الشامل.....
85	خلاصة الفصل.....
79	خاتمة.....
92	قائمة المراجع.....
96	الملاحق.....
99	فهرس المحتويات.....