

جامعة غارداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و العلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

فرع: علوم مالية ومحاسبة



بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: شركة سونلغاز وحدة غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة المالية والمحاسبة
التخصص مالية

إشراف الأستاذ الدكتور:

د. بوخاري عبد الحميد

من إعداد الطلب:

سباق صفاء

الرقم	الأستاذ	الجامعة	الرتبة العلمية	الصفة
1	بوخاري عبد الحميد	غارداية	دكتور	مشرفا
2	وصيف فائزة خير الدين	غارداية	دكتور	رئيسا
3	اولاد براهيم ليلي	غارداية	دكتورة	ممتحنا

السنة الجامعية: 1446/1445هـ - 2024 / 2025م

جامعة غارداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و العلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

فرع: علوم مالية ومحاسبة



بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: شركة سونلغاز وحدة غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة المالية والمحاسبة
التخصص مالية

إشراف الأستاذ الدكتور:

د. بوخاري عبد الحميد

من إعداد الطلب:

سباق صفاء

الرقم	الأستاذ	الجامعة	الرتبة العلمية	الصفة
1	بوخاري عبد الحميد	غارداية	دكتور	مشرفا
2	وصيف فائزة خير الدين	غارداية	دكتور	رئيسا
3	اولاد براهيم ليلي	غارداية	دكتورة	ممتحنا

السنة الجامعية: 1446/1445هـ - 2024 / 2025م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

"بسم خالقني وميسر اموري وعصمت امري

لك كل الحمد والامتنان والرضا"

الحمد لله على لذة الانجاز والحمد لله عند البدء والختام وبكل حب اهدي ثمرة تجربتي
ونجاحي :

إلى من كلفه الله بالصيبة والوقار ، الى من أحمل اسمه بكل فخر ، الى مصدر قوتي
والهامي "أبي العزيز" الذي لم يخنر بهذا في تقديم كل ما هو أفضل لي.

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها ، واحتضنتني قلبها قبل يديها وسهلت لي
الشدائد بدعائها "أمي الغالية".

إلى "عمتي العزيزتين" القلب الحنون والدعاء الدائم ، الى من كن دوما بجانبني
بحبهم وتشجيعهم وكلماتهن الطيبة حضوركن في حياتي نعمة أحتر بها .

إلى من قال فيهم : سنشد عضدك بأخيك الى من مد يده بلا كلل ولا ملل "أخوتي".
إلى من جمعتني بهم أجمل الصدف في الحياة فكانوا خير الرفقة ونعم الأصدقاء .
إلى أساتذتي الأفاضل ، جزيل الشكر والتقدير على توجيهاتكم .

لكل من امن بي اهدي هذا العمل المتواضع عربون شكر ووفاء من قريب
أو بعيد دون استثناء.

شكر وعرفان

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي ،
والذي أهدانا الصحة والعافية والعزيمة فالحمد لله حمدا كثيرا.
أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الدكتور المشرفه بخاري
عبد الحميد على كل ما قدمه لي من توجيهات ومعلومات
قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستي.
كما أشكر كل أساتذة قسم العلوم المالية والمحاسبة كل باسمه
والشكر موصول الى جميع من ساهم سواء من بعيد أو قريب
في الإعانة لإعداد هذا العمل المتواضع .

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لتقييم الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة حالة مؤسسة سونلغاز – غرداية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي إلى جانب تحليل ميداني لبيانات وتقارير الأداء الخاصة بالمؤسسة، توصلت من خلال هذه التجربة إلى أن الاعتماد على المؤشرات المالية فقط لا يكفي لتقييم شامل وفعال للأداء المؤسسي، بل يجب تبني مقاربة متكاملة تشمل أيضاً بعد العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، كما أبرزت الدراسة أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين التسيير واتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء، سونلغاز، أبعاد الأداء، تسيير استراتيجي.

Summary

This study aims to highlight the role of the Balanced Scorecard as a modern tool for performance evaluation within economic institutions, through a case study of Sonelgaz-Ghardaia. The study relied on a descriptive and analytical approach, along with a field analysis of the institution's performance data and reports. Through this experience, it was concluded that relying solely on financial indicators is not sufficient for a comprehensive and effective assessment of institutional performance. Rather, an integrated approach must be adopted that also includes customer dimensions, internal processes, and learning and growth. The study also highlighted that implementing the Balanced Scorecard can significantly contribute to improving management and making more accurate strategic decisions. Keywords: Balanced Scorecard, performance evaluation, Sonelgaz, performance dimensions, strategic management.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	التشكرات
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول	
الفصل الاول مفاهيم حول بطاقة الاداء المتوازن وتقييم الاداء	
7	المبحث الأول: مفهوم تقييم الأداء
7	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء
9	المطلب الثاني: طرق ومميزات تقييم الأداء
12	المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء
13	المبحث الثاني: أثر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء
13	المطلب الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن
21	المطلب الثاني: خطوات اعداد بطاقة الأداء المتوازن
25	المطلب الثالث: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء
26	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
26	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
31	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
34	المطلب الثالث: الفرق بين الدراسات السابقة والحالية

الفصل الثاني	
دراسة حالة تقييم الاداء باستعمال بطاقة الاداء المتوازن لمؤسسة سونلغاز غرداية	
39	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
39	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
45	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي
46	المطلب الثالث: أهمية المؤسسة بالحيط
49	المبحث الثاني: أثر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء
50	المطلب الأول: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن لشركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز غرداية
53	المطلب الثاني : تحديد وحساب مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية وفق كل بعد
70	المطلب الثالث: بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن
73	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء لشركة سونلغاز
74	المطلب الأول: تحليل نتائج البعد المالي
75	المطلب الثاني: تحليل نتائج بعد العملاء
76	المطلب الثالث: تحليل نتائج بعد العمليات الداخلية والتعلم والنمو
خاتمة	
قائمة المصادر والمراجع	

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
54	احصائيات معلومات خاصة بالنتائج (2019-2022)	(01 II)
55	المؤشرات المالية المحسوبة (2020-2022)	(02 II)
56	التقدير النسبي للمؤشرات البعد المالي	(03 II)
58	مؤشرات بعد العملاء وتقديراتها	(04 II)
58	التقدير النسبي لمؤشرات بعد العملاء	(05 II)
60	مؤشرات بعد العمليات الداخلية	(06 II)
61	التقدير النسبي لمؤشرات بعد العمليات	(07 II)
62	مؤشرات بعد التعلم والنمو	(08 II)
63	التقدير النسبي لمؤشرات بعد التعلم والنمو	(09 II)
71	نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لسنة 2022	(10 II)

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتان	01
19	منظور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن	02
43	يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية -	03
47	يمثل الهيكل التنظيمي لقسم محل الدراسة	04
57	التقدير النسبي للمؤشرات البعد المالي	05
60	التقدير النسبي للمؤشرات بعد العملاء	06
61	التقدير النسبي للمؤشرات بعد العمليات	07
64	التقدير النسبي للمؤشرات بعد التعلم والنمو	08

قائمة الاختصارات

المصطلح الكامل	الاختصار
Balanced Scorecard (بطاقة الأداء المتوازن)	BSC
Key Performance Indicators (مؤشرات الأداء الرئيسية)	KPIs
Return on Investment (العائد على الاستثمار)	ROI
Return on Equity (العائد على حقوق المساهمين)	ROE
Société de Production (شركة الإنتاج)	SP
Gestion du Réseau de Transport d'Électricité (نقل الكهرباء)	GRTE
Gestion du Réseau de Transport de Gaz (نقل الغاز)	GRTG
Société de Distribution (التوزيع)	SD
Société de Distribution d'Alger (توزيع الجزائر العاصمة)	SDA

هفتاد و نه

توطئة:

تشهد المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن تحديات متزايدة بفعل التحولات السريعة في بيئة الأعمال، سواء من حيث تطور التكنولوجيا، أو اشتداد حدة المنافسة، أو تغير متطلبات الزبائن، وقد بات من الضروري تبني أدوات وأساليب إدارية حديثة قادرة على مواكبة هذه المتغيرات وضمان استدامة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومن بين أبرز هذه الأدوات تبرز بطاقة الأداء المتوازن كإطار متكامل يساعد المؤسسات على ترجمة رؤيتها ورسالتها إلى أهداف ملموسة، وتقييم أدائها بطريقة شمولية تتجاوز الأبعاد المالية التقليدية، لتشمل أيضاً بعد الزبائن، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

وفي ظل توجه المؤسسات الجزائرية نحو تبني نماذج إدارة أكثر فعالية، يطرح التساؤل حول مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء المؤسسي، خصوصاً في المؤسسات الحيوية مثل شركة سونلغاز، التي تلعب دوراً محورياً في قطاع الطاقة والخدمات العامة وعليه، فإن دراسة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في هذا السياق تكتسي أهمية نظرية وتطبيقية كبيرة، إذ تساهم في تعزيز فعالية التسيير وتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.

طرح الإشكالية:

بناءً على ما تقدم، نهدف بالإحاطة بكافة الجوانب المتعلقة بالموضوع عن طريق الإجابة على الإشكالية

التالية:

إلى أي مدى يمكن ان تساهم بطاقة الأداء المتوازن كأداة في تقييم الأداء بالمؤسسة سونلغاز؟

انطلاقاً من هذا السؤال الجوهرى يمكننا صياغة التساؤلات الفرعية التالية :

- ❖ كيف تتم عملية تقييم الاداء في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ❖ هل تقدم البطاقة تصور شامل عن اداء المؤسسة ؟
- ❖ هل تعتمد المؤسسة على بطاقة الاداء المتوازن في تقييم ادائها ؟

الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية، انطلقنا من الفرضيات التالية :

- ❖ الفرضية الاولى: بطاقة الأداء المتوازن هي أداة تعمل على الالمام ب أربعة أبعاد في مؤسسة سونلغاز البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.
- ❖ الفرضية الثانية: وجود أثر بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء بمؤسسة سونلغاز.
- ❖ الفرضية الثالثة: الاعتماد على البعد المالي غير كافي لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الغايات التالية:

- ❖ التعرف على أهمية بطاقة الأداء المتوازن وبيان أثرها في تقييم الأداء في المؤسسة؛
- ❖ التعرف على المحاور التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن؛
- ❖ توضيح دور تقييم الأداء لتحديد كفاءة المؤسسة ومدى تحقيقها؛

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في المؤسسة الاقتصادية في مدى اسهامها في اثراء المعرفة النظرية من جهة، والميدانية من جهة أخرى ، حيث أنها تتبنى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كنظام وأسلوب او كأداة في تقييم

وقياس أداء شركة سونلغاز وبيان ما يقدمه هذا التقييم في الحصول على المعلومات كونها تستخدم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية، فهي إحدى أهم الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة.

حدود الدراسة:

وينقسم الى حدود مكانية وزمانية تتمثل فيما يلي :

أ . الحدود المكانية: تقتصر على مجتمع الدراسة والمتمثل في شركة "سونلغاز" غرداية.

ب . الحدود الزمانية: بدأت الدراسة في 2020 الى 2023.

المنهج والأدوات المستخدمة:

تعتمد دراستنا نظريا على المنهج الوصفي والتحليلي، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، فقد تم اتباع منهج رياضي في دراسة الحالة، مما سمح لنا بتطبيق جزء من المعلومات الموجودة لمؤسسة سونلغاز، حيث قمنا بدراسة البيانات المالية للمؤسسة، ومن بينها:

- ❖ الوثائق والتقارير السنوية الصادرة عن المؤسسة محل الدراسة؛
- ❖ المقابلات غير الرسمية مع بعض مسؤولي المؤسسة لجمع معلومات نوعية؛
- ❖ تحليل الوثائق الداخلية المتعلقة بتقارير الأداء، وخطط العمل، ونماذج التقييم المعتمدة؛
- ❖ جداول البيانات لاستخراج وتحليل مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

مبررات اختيار الموضوع:

تم اختيار هذه الدراسة لعدة أسباب، أهمها:

❖ الاعتماد على الطرق التقليدية في تقييم الأداء بالاعتماد على الجانب المالي فقط.

❖ الميول الشخصي في التوسع في هذا المجال .

صعوبات الدراسة:

❖ التحديات المرتبطة بالضييق الوقت

هيكل البحث:

بناءً على المعلومات المتوفرة لدينا ، وباعتماد على قواعد البحث ولتحقيق الأهداف، مع تحليل الإشكالية الرئيسية وجوانبها، مع الأخذ بعين الاعتبار الفرضيات فقد قسم هذا البحث إلى فصلين. الفصل الأول تم التطرق الى : مفاهيم حول بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء ووضحت في مبحثين كان المبحث الأول يتمحور حول مفهوم تقييم الأداء اما المبحث الثاني فقد تطرقنا الى أثر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء وخصص المبحث الثالث للدراسات السابقة.

اما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة حالة تقييم الأداء باستعمال بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سونلغاز "غرداية" وقسم هذا الأخير الى ثلاث مباحث ، حيث يتمحور المبحث الأول حول تقديم المؤسسة ، اما المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه الى أثر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، وخصص المبحث الثالث لتحليل ومناقشة نتائج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء لشركة سونلغاز.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل : بطاقة الأداء المتوازن.

✓ أبعاده :

✓ الأداء المالي

✓ العملاء

✓ العمليات الداخلية

✓ التعلم والنمو

المتغير التابع : تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الأول مفاهيم حول بطاقة

الاداء المتوازن وتقييم

تمهيد:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء من المفاهيم التي نالت اهتمام في الدراسات الدراية باعتبارها أبرز الاليات المؤثرة قبل سنين عديدة.

حيث تمثل بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المحاور التي تقدم تصور واضح لأداء المؤسسة، ويمثل تقييم الأداء تجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق اهداف وغايات هذه المؤسسة.

وعليه تطرقنا في الفصل الأول لي مفاهيم حول بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في ثلاثة

مباحث:

المبحث الأول: مفهوم تقييم الأداء.

المبحث الثاني: أثر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مفهوم تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء أحد المكونات الحيوية في العملية الإدارية الشاملة الهادفة الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، حيث انه يعكس مجموعة من العناصر الأساسية المرتبطة بنجاح، الفشل الكفاءة، الفعالية ويعمل على التمييز بين العمل الجيد والعمل السيئ بهدف تحسين جودته وتطويره.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

أولاً: تعريف الأداء :

لم يستطع العلماء الوصول الى مفهوم دقيق للأداء بتعدد مفاهيمه وفيما يلي يتم عرض مفاهيم مختلفة له.

يتسم الأداء بانه النشاط المتكامل والمستمر الذي يعبر عن نجاح المنظمة واستدامتها، بالإضافة الى قدرتها علا التكيف مع البيئة وتغييراتها، سواء بالاتساع او بالانكماش وذلك وفقاً لمعايير محددة تضعها المنظمة لتلبية احتياجاتها في ضوء الأهداف طويلة الأمد¹.

كما عرف الباحثان Robins \ Wlersema الأداء أنه يعبر عن قدرة المؤسسة في تحقيق الأهداف بعيدة المدى التي تسعى اليها².

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء على انه العملية الشاملة والمتواصلة التي تقود او تسعى الى تحقيق نمو مستدام ودائم للمؤسسة وبذلك الوصول الى الأهداف المرجوة.

¹ علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، الحكومة المؤسسة والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص65

² علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، مرجع سابق، 2011، ص67.

ثانياً: تعريف تقييم الأداء :

هناك العديد من المصادر التي تناقش موضوع تقييم الأداء، ولكن لا يوجد اتفاق على

تعريف واحد واضح ودقيق. ويتم تعريف تقييم الأداء على النحو التالي:

يُعرّف ديفرز (Devrise) تقييم الأداء بأنه عملية تهدف إلى تحليل وقياس الأعمال التي تم إنجازها خلال فترة محددة¹. وفي هذا السياق، يرى البعض أن تقييم الأداء يعني مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المستهدفة أو المحتمل الوصول إليها، بهدف تكوين صورة واضحة ودقيقة لما تم إنجازه بالفعل وما يجري حالياً في المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها وتنفيذ الخطط المعتمدة بشكل يضمن اتخاذ التدابير المناسبة لتعزيز الأداء وتحسينه.²

كما عرفه أيضاً نصر محمود مرنان فهد باعتباره وظيفة إدارية تشكل المرحلة النهائية من عملية الإدارية المستمرة، وتتضمن مجموعة من الخطوات التي يقوم بها الجهاز الإداري لضمان تحقيق النتائج وفقاً للخطة الموضوعية وبأكبر قدر ممكن من الكفاءة.³

كما يرى هريبرت سيمون أن تقييم الأداء يمثل خطوة تالية لعملية اتخاذ القرارات، ويهدف إلى تحليل الوضع المالي والاقتصادي للمؤسسة في وقت محدد. وهو بذلك يعتبر جزءاً من عملية تسعى لتحقيق الهدف من خلال اعتماد أساليب التحليل المالي والمراجعة الإدارية.⁴

¹ محمد الطعمانة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص.401.

² محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص.11.

³ نصر محمود مرنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصاريف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.25.

⁴ سلطان تركي، هندسة التغيير- التغيير الجذري لقمة الإدارة، عالم الكتب، القاهرة، 1996، ص.22.

من خلال ما تم ذكره، يمكن أن نستنتج أن تقييم الأداء يعتمد بشكل أساسي على مقارنة النتائج التي تم الوصول إليها مع الأهداف المحددة. تشمل هذه العملية مجموعة من الخطوات التي تهدف إلى التأكد من تحقيق هذه النتائج بناءً على الخطة الموضوعية وبأقصى درجة من الكفاءة. يُعتبر أيضًا وسيلة لتوفير سياق تاريخي يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات أكثر فعالية في المستقبل.

المطلب الثاني: طرق ومميزات تقييم الأداء

أولاً: طرق تقييم الأداء

وفيما يلي أهم الطرق أو الأكثر شيوعاً لتقييم الأداء¹:

قائمة معايير التقييم: تُعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعاً، وأسهلها من حيث التصميم، وأبسطها في الاستخدام. تعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم ومدى توافرها في أداء الفرد، وذلك من خلال مقياس يحدد درجات تعكس المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء. يتم جمع الدرجات الخاصة بالتقييم، ليكون الناتج هو مستوى تقييم أداء الفرد².

- طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه حسب الكفاءة بناءً على الأداء العام، مما يؤدي إلى إعداد قائمة تصنف العاملين ورغم بساطة هذه الطريقة، إلا أنها تواجه مشكلات تقليدية في تقييم الأداء³.

¹ إيهاب نيسا، طرق تقييم الأداء، <https://www.scribd.com>، 2025-04-11، 10:00.

² أحمد، عبد الباسط محمد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، القاهرة: دار الجامعات، 2019، ص 215.

³ صادق، فريد، تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الفكر، 2016، ص 132-136.

-طريقة المقارنة بين العاملين: تتيح هذه الطريقة مقارنة الأفراد مع زملائهم في نفس القسم، مما يؤدي إلى تشكيل ثنائيات يتم تحديد الأفضل في كل ثنائية، ومن ثم يمكن ترتيب العاملين تنازلياً بناءً على أدائهم العام.

-طريقة التوزيع الاجباري: تتطلب هذه الطريقة من كل رئيس توزيع مرؤوسيه وفق درجات الكفاءة المحددة من قبل المنظمة، متبعةً التوزيع الطبيعي الذي يفترض أن معظم الأفراد يحصلون على درجات متوسطة، مع تناقص النسبة كلما ابتعدنا عن هذه الدرجة¹.

-طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد هذه الطريقة على التركيز على النتائج بدلاً من سلوكيات المرؤوسين. تشمل الخطوات الرئيسية²:

✓ تحديد الأهداف: يتم وضع الأهداف المراد تحقيقها بالتعاون بين الرئيس والمرؤوسين، مع تحديد المدة الزمنية اللازمة.

✓ دعم المتابعة: يجب على الرئيس متابعة تقدم المرؤوسين وتقديم الدعم اللازم لتحقيق الأهداف.

✓ تقييم الأداء: عند انتهاء المدة، يتم مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المحددة، وتحديد الانحرافات الإيجابية أو السلبية.

-قوائم المراجعة: تتعاون إدارة الموارد البشرية مع الرؤساء المباشرين لإنشاء قوائم تقييم لسلوكيات المرؤوسين. تقوم إدارة الأفراد بتقييم العناصر وتأثيرها على الأداء، مع تحديد قيم لكل عنصر، بينما

¹ العريقي، عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والوظائف، صنعاء: دار جامعة العلوم، 2020، ص188.

² Dessler, Gary. Human Resource Management. 15th ed. Boston: Pearson, 2017, pp. 252–256.

يبقى مدير الموارد البشرية على علم بهذه القيم دون أن يدركها الرئيس المباشر¹، تُستلم القوائم خالية من القيم لتفادي التحيز، ويحدد الرئيس المباشر الصفات المتوفرة، ثم يحدد مدير الموارد البشرية القيمة المناسبة لكل عنصر بناءً على أداء المرؤوسين.

-درجة 360: تقوم هذه الطريقة بتقييم الأداء من قبل جميع المعنيين باستخدام أساليب متعددة، مثل تقييم الرئيس والزملاء والمرؤوسين، مع الاعتماد على أدوات مثل قوائم التقييم وإدارة الأهداف. يتم التقييم بشكل دوري، مما يوفر معلومات شاملة، لكن يعترض بعض الرؤساء على تقييمهم من قبل مرؤوسيه، وتُنتقد أيضاً لطول الوقت الذي تستغرقه، مما يؤثر سلباً على الإنتاجية².

ثانياً: مميزات تقييم الأداء

-تساعد طريقة تقييم الأداء المنهجي المديرين في قياس أداء الموظفين بدقة وتحديد مجالات التحسين.

. يساعد الإدارة في اختيار الموظف المناسب، مما يعود بالفائدة على كل من الموظف والمؤسسة.

-عادةً ما يُمنح الموظفون المحتملون الذين قدموا إنجازات استثنائية ترقية بناءً على نتائج تقييم أدائهم³.

— تُعتبر هذه العملية فعّالة في تقييم نجاح برامج التدريب، حيث تتيح للمديرين رؤية تقدم الموظف بعد التدريب وتوفير رؤى لتحسين البرامج.

¹ Mondy, R. Wayne & Martocchio, Joseph. Human Resource Management. 14th ed. Harlow: Pearson Education, 2016, p. 228.

² عبد المجيد، هناء، "اتجاهات حديثة في تقييم الأداء: دراسة تحليلية" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 12، 2021، ص45.

³ عثمان، محمد عبد الغني، إدارة الأداء: النظرية والتطبيق. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2020، ص101-ص109.

. يعزز بيئة تنافسية إيجابية بين الموظفين، مما يحفزهم على تحسين أدائهم.

. يستخدم المديرون المنصة للحصول على آراء الموظفين حول مشكلاتهم وحلولها.

. يساعد الاحتفاظ بسجل للتقييمات السنوية للمديرين في فهم نمط نمو الموظفين وتحديد من يعاني

من تراجع في الأداء والخطوات اللازمة لتحسينه¹.

المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء

نظرا لان تقييم الأداء يوفر تشخيصا للمشكلات التي تواجه المؤسسة وقيم كفاءتها في

تنفيذ مهامها، فإنه يحمل أهمية كبيرة يمكن تلخيصها في النقاط التالية² :

_ تمكين المؤسسة من استغلال مواردها بشكل أمثل؛

_ يساهم في ضمان ان المؤسسة تؤدي وظائفها بأقصى كفاءة ممكنة؛

_ يساهم في كشف الانحرافات في مختلف أنشطة المؤسسة على تعزيز الرقابة واتخاذ الإجراءات

التصحيحية اللازمة لمنع حدوثها مرة أخرى؛

_ تحديد المراكز الإدارية المعنية بالانحرافات؛

_ تشكل نتائج تقييم الأداء أساسية لوضع او تعديل استراتيجية المؤسسة؛

_ تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعية؛

¹ Aditya Bhat ، <https://www.Questionpro.Com>، تقييم الأداء التعريف والاهداف والعملية والطرق والمزايا والعيوب ، 11-04-2025، 20:00.

² صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، شهادة الماجستير جامعة سطيف، 2012، ص6.

_ تحديد سبيل لتطوير المؤسسة والتركيز على معالجة نقاط الضعف بطريقة منهجية وفعالة، من خلال تحليل شامل وتعزيز المهارات والابتكارات والمتابعة المستمرة؛

_ عملية تقييم الأداء تتيح التركيز على المهام التي يجب إنجازها، مما يساعد في تقليل الزمن والموارد المستهلكة، وبالتالي تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة لعملاء¹ ؛

_ يساهم في تعزيز الاتصالات الداخلية بين العملاء والاقسام داخل المؤسسة وتحسين العلاقات الخارجية بين المؤسسة وعملائها، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

المبحث الثاني: أثر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء

تستحوذ بطاقة الأداء المتوازن على قدر كبير من الاهتمام في الإدارة الاستراتيجية، حيث طورها Kaplan \ Norton لتفوقها على الأساليب التقليدية في تقييم الأداء . فهي تجمع بين المقاييس المالية والغير مالية، مما يوفر رؤية شاملة لأداء المؤسسة ويساعد في تحديد نواحي النقص لتحسينها. في هذا المبحث سوف نتعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ونماذجها وأثرها في تقييم الأداء في المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

¹ محمد ذيب، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المجلة الأردنية في إدارة أعمال، المجلد 9، العدد 4، 2013، ص 692.

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة في تقييم الأداء وحضت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، مما أدى الى تعدد التعاريف التي تبين معناها نذكر منها ¹:

تم تقديم بطاقة قياس الأداء المتوازن لأول مرة كوسيلة لقياس الأداء المؤسسي في عام 1992 عبر مجلة (Harvard Business Review) بمجهود Kaplan and Norton وتهدف هذه الأداة الى معالجة القصور المرتبط بالاعتماد فقط على المقاييس المالية حيث تركز هذه المقاييس على الأداء المالي حصريا، مما يشكل خلا في تقييم الأداء العام. ويعتبر كل من كابلان وأتكينسون ان بطاقة الأداء المتوازن تسهم في تحويل رسالة الشركة واستراتيجياتها الى اهداف ومؤشرات تعتمد على أربعة ابعاد أساسية: الأداء المالي، رضا العملاء، كفاءة العمليات التشغيلية والفرص المتاحة للعاملين للتعلم والنمو، وبهذا الشكل يصبح التنافس بين الشركات قائما على المبادرة والقدرة على الابداع والابتكار بدلا من الاعتماد على الأصول الثابتة والملموسة فقط ².

كما يعرف محمد قدري حسن بطاقة التقييم المتوازن لأداء على انها نظام اداري يهدف الى مساعه المديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات المؤسسة الى مجموعة من الأهداف والقياسات والاستراتيجية المترابطة ³.

وعرفها Newing من وجهة نظره، ليست هذه مجرد منهجية أو أسلوب لقياس الأداء، بل هي طريقة فعالة للإدارة تنظم الأعمال بهدف تحسين الربحية وإحداث تحسينات ملحوظة في الأداء، تساعد

¹ عصماء موساوي، لينة بوالصوف، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز-ميلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2023، ص30.

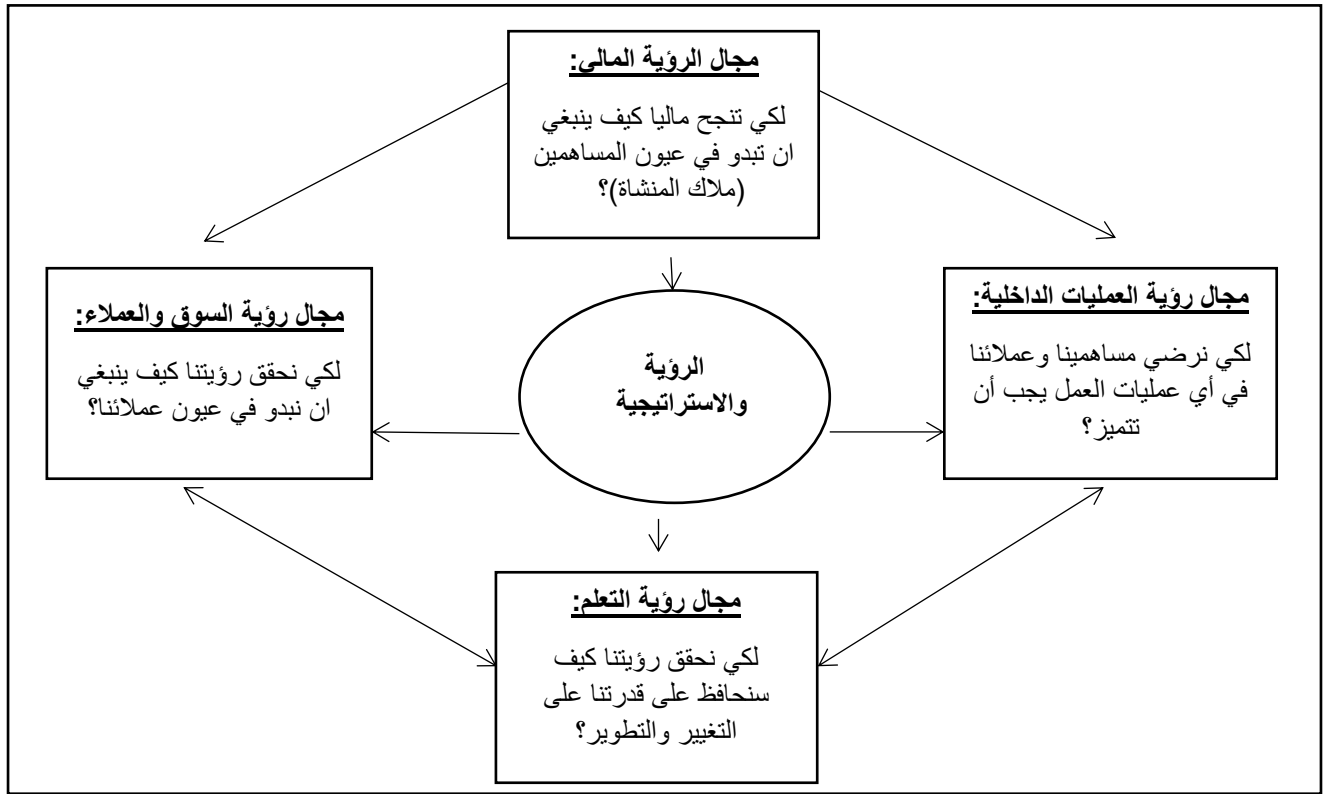
² كامل احمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم الأداء المؤسسات الحكومية وغير حكومية، الطبعة 1، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين، 2018، ص164.

³ محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز، طبعة 1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص247.

هذه الطريقة في تنظيم الأعمال على تحقيق أعلى مستويات الربحية وزيادة القدرة التنافسية على المدى الطويل، من خلال ضمان التوازن بين العوامل المختلفة التي تؤثر على الربح¹.

استنادًا إلى التعريفات السابقة، يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن، كمنهج جديد، تساهم في تحسين العملية الإدارية فهي توضح وتترجم الاستراتيجيات إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المترابطة، من خلال تحقيق التوازن بين محاورها الأربعة، مما يتيح التوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية. وبالتالي، تساعد في رسم رؤية مستقبلية للمؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة².

الشكل رقم (1): عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتان



الأداء الاستراتيجي)، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص 61.

¹ البتائولي علاء ، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الاداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الاعمال ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، 41، 2004، (1) 120-149.

² Kaplan, Robert S., and Norton, David P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996, pp. 9–12.

ثانيا: أهمية بطاقة الاداء المتوازن:

تبدو اهمية بطاقة الاداء المتوازن من خلال استقراء النقاط التالية¹ :

_ تترجم الاستراتيجية الى اهداف قابلة للقياس؛

_ تعتبر نظام إداريا يحفز على التغير في المجالات الحرجة كالمنتجات والاجزاء والعملاء وتطوير

وتتمية الأسواق؛

_ تساعد الشركات على تعديل استراتيجياتها بحيث يصبح كسب الخبرة والتعلم حقيقة معاشه

داخل المنظمة؛

_ تجمع بين اداء الفرد واهداف المنظمة والعملاء والمجتمع؛

_ تحقق من خلال المعلومات للأبعاد الأربعة توازن بين المقاييس الداخلية والخارجية؛

_ تربط المستويات الدنيا للأهداف؛

_ تساعد في اجراء مراجعة دورية للأداء لمعرفة امكانية تحسين الاستراتيجية مستقبلا؛

ثالثا: محاور ومكونات بطاقة الأداء المتوازن:

أ . محاور بطاقة الأداء لمتوازن

تقدم بطاقة الأداء المتوازن رؤية شاملة وواضحة لأداء الوحدة الاقتصادية، مما يعزز قدرة الإدارة

العليا على اتخاذ القرارات من خلال محاورها الأربعة².

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة قياس الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص68

² كابلان، روبرت، ونورتون، ديفيد. بطاقة الأداء المتوازن: ترجمة الاستراتيجية إلى عمل، ترجمة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة: 2005، ص 34.

1 — المحور المالي: يتضمن هذا المحور أهدافاً مالية محددة، مثل العائد على الاستثمار، تكلفة

المنتجات الربحية، والتدفق النقدي. تُستخدم النسب المالية والأرقام المختلفة لقياس هذه الأهداف. كما أن بعض الأرقام المالية قد تكون ذات أهمية خاصة في أوقات معينة، مثل التدفق النقدي خلال فترات الأزمات. أما بالنسبة للشركات غير الهادفة للربح، فقد تختلف الأمور قليلاً، لكنها تظل بحاجة إلى الحفاظ على استمراريته من خلال ضمان توفر موارد كافية لدعم أنشطتها¹.

2 — محور العملاء: تعتمد المؤسسات اليوم على احتياجات ورغبات العملاء في استراتيجياتها

لضمان النجاح والمنافسة في السوق. يرتبط هذا النجاح بتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة بأسعار معقولة، ويمكن للمدراء تحويل رسالتهم المتعلقة بالعملاء إلى مقاييس تعكس اهتماماتهم².

يتضمن هذا المحور مجموعة من المقاييس، وهي³ :

. الحصّة السوقية؛

. الاحتفاظ بالعملاء؛

. اكتساب عملاء جدد؛

. رضا العملاء؛

. ربحية العميل؛

¹ روبرت كابلان ، ديفيد نورتن ، المؤسسة الموجهة استراتيجياً طريقة كابلان ونورتون في قياس التوازن والاولويات الاستراتيجية ، مجلة خلاصات المدير ورجل الاعمال ، العدد 196، فيفري 2001.

² عريوة محاد ، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2011، ص82.

³ Robert's Kaplan, David P. Norton, Le Tableau de bord prospectif (pilotage strategique : les 4 axes du succes), op.cit, p83.

3 — محور العمليات الداخلية: لإرضاء حملة الأسهم والعملاء ما هي العمليات التشغيلية التي يجب علينا تنفيذها لتحقيق ذلك؟ يركز هذا المجال على العمليات التشغيلية الأساسية اللازمة لإدارة الأعمال، مع إيلاء اهتمام خاص للتفاعل بين الشركة والعميل. ما هي العمليات التي قد تثير استياء العملاء؟ وما الذي يمكن أن يرضيهم؟ تعتبر العديد من المنظمات أن تحسين العمليات الداخلية هو عنصر أساسي وضروري لتحقيق النجاح المالي في المستقبل¹.

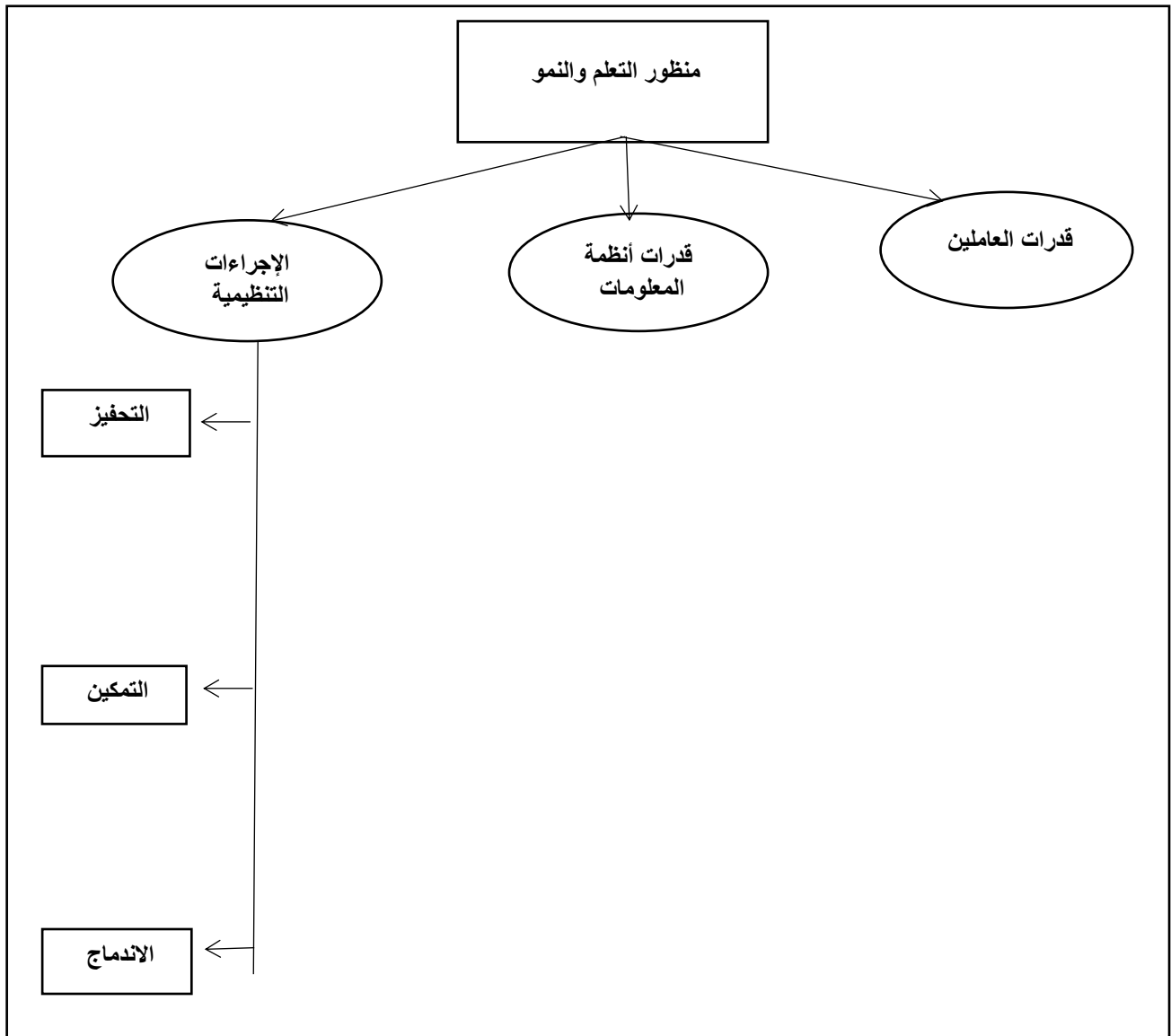
4- محور التعلم والنمو: يحدد هذا المحور القدرات² والبنية التحتية التي يجب أن تتميزها المنظمة، مع التركيز على أهمية القدرات الفكرية للعاملين ومهاراتهم ونظم المعلومات. كما يعزز رضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم. يمكن قياس احتفاظ المنظمة بالعاملين من خلال نسبة استمرارهم وإنتاجيتهم، مما يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال التعلم والنمو. يعتمد النجاح على بناء بيئة تحتية تدعم التحسين والنمو على المدى الطويل³.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ،ص 66.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء ،طبعة 1 ،دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، 2016، ص199.

³ اثمار عبد الرزاق محمد ، استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة ،طبعة 1،دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن، 2015،ص217-218.

الشكل رقم (2): منظور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: دريدي أحلام، بن صالح خولة، مدى إمكانية تفعيل بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء

المؤسسات الخدمية، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، قالمة، 2016، ص56.

ب . مكونات بطاقة الأداء المتوازن: تتكون من العناصر التالية:

. الرؤية المستقبلية (future vision) : حيث تجسد الرؤية المستقبلية للمؤسسة.

— الاستراتيجية (strategy): تتكون من مجموعة من الخطط والبرامج التي أعدتها المؤسسة لتحقيق

أهدافها¹.

— الأبعاد (perspectives): يتطلب تبني استراتيجية محددة بناءً على تحليل مؤشرات هامة، ثم العمل

على تنفيذها لتحقيق الأهداف. فالأبعاد تُعتبر مكوناً أساسياً في الاستراتيجية.

— الأهداف (objectives) تعتبر هذه الغاية الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، حيث توضح كيفية

تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة. ويتم التعبير عنها من خلال مستويات محددة وقابلة للقياس لضمان نجاح تحقيق

الاستراتيجية².

— المقاييس (measures) : هي المؤشرات التي تعكس مدى التقدم نحو الأهداف المحددة، وتتميز

بطابعها الكمي.

— المستهدفات (targets): التي تعكس البيانات والرؤى الكمية لمؤشر الأداء خلال فترة زمنية مستقبلية

محددة.

¹ كابلان، روبرت، ونورتون، ديفيد، بطاقة الأداء المتوازن: ترجمة الاستراتيجية إلى عمل، ترجمة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2005، ص 41.

² كابلان، روبرت، ونورتون، ديفيد، مرجع نفسه، 2005، ص 43.

— ارتباطات السبب والنتيجة (cause & effet linkages): تعبر هذه العلاقات عن ارتباط الأهداف ببعضها البعض، حيث يتم في إطار هذه العلاقة تحديد مؤشرات لقياس الأهداف بناءً على المخرجات الناتجة عن الجهود المبذولة في أداء العمل الذي أدى إلى تحقيق هذه النتائج¹.

. المبادرات (initiatives): تعتبر هذه البرامج أدوات فعالة تهدف إلى توجيه الأداء الاستراتيجي وتسهيل عملية التنفيذ والإنجاز في المستويات التنظيمية الأدنى².

المطلب الثاني: خطوات اعداد بطاقة الأداء المتوازن

أولاً . متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

يقوم تصميم تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن توفر مجموعة المتطلبات تتمثل في النقاط التالية:

- الرؤية: تعمل المؤسسة على صياغة رؤيتها ورسالتها بشكل واضح ومفهوم لجميع الأطراف المعنية. تتضمن الرؤية مجموعة من الأهداف طويلة الأجل، التي يتم تحويلها إلى أهداف قصيرة الأجل لتحقيق التكامل بين جميع جوانب المؤسسة. كما يتم تبسيط الاستراتيجية على مختلف المستويات الإدارية لضمان فهمها، مما يساهم في اتخاذ قرارات مدروسة³.

¹ عريوة محاد ، مرجع سبق ذكره ،ص71.

² حجاج عبد الرؤوف ، بن رنو أحلام ، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات التغطية دراسة حالة مؤسسة نفضال ،مقاطعة الوفود حاسي مسعود (2013-2014)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، رقم 3، 2015، ص135-148.

³ زويي أكرم علي، النخاط خالد عبد الواحد، العبيدي يسرى ادم، مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات الليبية الصغيرة، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 1، كلية الاقتصاد جامعة سبوت، ليبيا، 2018، ص70.

- **دعم الإدارة العليا:** لضمان نجاح تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن، من الضروري أن تحظى هذه العملية بدعم مادي ومعنوي من الإدارة العليا. فعندما يشعر الموظفون في المؤسسة بأن الإدارة تؤيد جهودهم، فإن ذلك يعزز التزامهم بتطبيق النظام ويقلل من مقاومتهم له¹.
- **التواصل الفعال:** يجب اعتماد أسلوب الاتصال بين المستويات الإدارية في المؤسسة لضمان وضوح الرسالة. كما يتعين على الإدارة التركيز على عملية الاتصال من خلال تنظيم اجتماعات ومناقشات بين العاملين لتحقيق توافق حول خطة العمل والمحاور الرئيسية².
- **الأتمتة:** تستند إلى تحسين كفاءة العمليات من خلال دمج التكنولوجيات الحديثة التي تساهم في ذلك³. وتساهم الأتمتة في تحسين الانضباط في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن من خلال توفير معلومات دقيقة في الوقت المناسب، وتحويل البيانات إلى معلومات قيمة، مما يسهل اتخاذ قرارات أفضل عبر الوصول السريع إلى بيانات الأداء⁴.
- **التغذية العكسية:** تشمل عملية التجميع تحليل بيانات الأداء المرتبطة بالاستراتيجية، مما يسهل اختيار وفحص الفرضيات المتعلقة بالعلاقات المتبادلة بين الأهداف الاستراتيجية والمبادرات⁵. يجب أن يدعم نظام التغذية العكسية الفرضيات كجزء من الاستراتيجية الشاملة، حيث يساهم في تقييم أهداف استراتيجيات المؤسسة⁶.

1 أبو ماضي كامل احمد، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس لبنان، 2015، ص91.

2 أبو ماضي كامل احمد، مرجع سبق ذكره، ص92

3 مسلم علاوي السعد واخرون، بطاقة العلامات المتوازنة، مدخل للإدارة المستدامة، الطبعة الاولى، دار الكتب العلمية، لبنان، 2012، ص162.

4 قراوي أحلام، محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الاسمنت لعين لكبير - سطيف، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2020، ص47-46.

5 Kaplan, R. S., & Norton, D. P, **The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action**, 1st edition, Harvard Business School Press, Boston, USA, 1996, p 252.

6 أحمد محمد أبو قمر محمد ، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم المحاسبة والتمويل ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009 ، ص65.

ثانيا . خطوات اعداد بطاقة الأداء المتوازن:

تبدأ عملية إنشاء بطاقة الأداء المتوازن من المستويات العليا في المؤسسة، مستندة إلى الرؤية الاستراتيجية، حيث تحول هذه الاستراتيجية إلى أفعال ومقاييس وأهداف ملموسة لتحقيق توازن بين الجوانب المختلفة. تختلف آراء الباحثين حول الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق البطاقة، وسنستعرض أهم الخطوات المنطق عليها.¹

(1 صياغة رسالة المؤسسة: تُعرف رسالة المؤسسة بأنها الغرض الأساسي من وجودها، حيث تعكس دورها في المجتمع وتحدد مجال نشاطها. تمثل هذه الرسالة تعبيراً عن التوجهات الأساسية للمنظمة، وهي ليست مجرد نص بل شعور عميق والتزام بالهدف. عندما يتحول هذا الشعور إلى مسؤولية جماعية، ينجح الجميع في تحقيق الرسالة والغاية المنشودة.²

(2 تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة: تقدم الرؤية صورة واضحة عن الوضع المرغوب للمؤسسة، وهي أساس صياغة الاستراتيجية وتحديد الأهداف. تعكس تصوراً للمستقبل وتحدد الاتجاه الذي تسعى المؤسسة للوصول إليه، ويتطلب تطويرها جهداً جماعياً من الإدارة العليا وفرق العمل.³

(3 صياغة استراتيجية المؤسسة: تحدد الإدارة العليا استراتيجية المنظمة وفقاً لدورة حياتها ومنتجاتها ومستوى المنافسة وإمكاناتها. تشمل الاستراتيجية إجراءات لتحقيق الأهداف المؤسسية وخلق وضع متميز من خلال أنشطة تضيف قيمة للزبائن، مما يتطلب جهوداً ومهارات فكرية وتحليلية متقدمة.⁴

¹ كريمة حبيب، تقييم الأداء البنكي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، موجهة لطلبة ثانية ماستر، اقتصاد نقدي وبنكي، ص 22-24.

² كابلان، روبرت، ونورتون، ديفيد، مرجع السابق، 2005، ص 55.

³ طاهر، عبد القادر، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي، دار صفاء للنشر، عمان: 2012، ص 85.

⁴ كابلان، روبرت، ونورتون، ديفيد، مرجع نفسه، 2005، ص 66.

(4) تحديد الأهداف الاستراتيجية: تحدد المؤسسة أهدافاً استراتيجية تستند إلى استراتيجيات مطورة، مع التركيز على قضايا عامة وشاملة، وتحدد مدى زمني يتراوح بين خمس إلى عشر سنوات¹.

(5) تحديد الأبعاد وعوامل النجاح الحرجة: تشير الخطوة إلى الانتقال من الاستراتيجيات إلى تحديد العناصر الضرورية لنجاحها، مع التركيز على العوامل الأكثر تأثيراً على النتائج. يجب على المؤسسة ترتيب هذه العوامل حسب الأولوية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يعزز الترابط في نظام تقييم الأداء. تُعرف العوامل الحرجة للنجاح بأنها المحاور الأساسية للتغيير اللازمة لتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها، وتساعد في تحديد المؤشرات الاستراتيجية المطلوبة.

(6) تحديد المؤشرات (مقاييس الأداء): بعد تحديد عوامل النجاح الأساسية، يتم قياسها باستخدام مؤشرات تعكس التقدم في تلك العوامل، مستمدة من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يمثل كل هدف استراتيجي مؤشراً أو مجموعة مؤشرات في بطاقة الأداء المتوازن².

(7) تحديد وتطوير خطة العمل: في هذه المرحلة، تُعد خطة العمل التي تتضمن الأنشطة والمهام لتحقيق الأهداف والرؤية الاستراتيجية، مع تحديد الأفراد المسؤولين وجدول زمني للتقارير. كما تُحدد أهداف لكل مؤشر، مما يوفر مرجعاً للمقارنة لنتائج القياس³.

¹ طاهر، عبد القادر، مرجع السابق، 2012، ص 102.

² الحمادي، عبد الله بن سعد، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية"، مجلة الإدارة العامة، المعهد السعودي للإدارة العامة، العدد 153، 2017، ص. 23.

³ العيسوي، جمال، أساليب التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية، عمان: 2018، ص 145.

(8) تحديد الأفعال التنفيذية: تتطلب هذه المرحلة توضيح الأنشطة اللازمة لتحويل الخطة إلى واقع، بما في ذلك توزيع الموارد وتحديد المسؤوليات. يقوم فريق مخصص بتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن من خلال ربط المقاييس بأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين بها¹.

(9) متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن: لضمان فعالية بطاقة الأداء المتوازن، يجب متابعتها باستمرار للتأكد من تحقيق أهدافها. تُعتبر أداة ديناميكية للإدارة الاستراتيجية، وينبغي استخدامها في العمليات اليومية وعلى جميع المستويات الإدارية، حيث يجب أن تكون عملية تسجيل درجات قياس الأداء جزءًا من الأنشطة اليومية للشركة².

المطلب الثالث: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء

ظهر تطور جديد في أسلوب الرقابة وتقييم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن والتي هي إحدى التقنيات الجديدة والتي تجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية والتي تتصف بالسهولة وبذلك نذكر منها بعض الإيجابيات والسلبيات³.

الأثر الإيجابي يتجلى في:

- ربط الأهداف العامة بأهداف القسم والأهداف الشخصية؛

- تسهيل التواصل وفهم أهداف العمل؛

- دعم المدراء في اتخاذ القرارات؛

¹ الحمادي، عبد الله بن سعد، مرجع السابق، 2017، ص40.

² العيسوي، جمال، مرجع السابق، 2018، ص160.

³ ريم الواعر ، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة GPL ، مذكرة ماستر أكاديمي ، تخصص محاسبة ومالية ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام بواقي ، 2015 ، ص 56-57.

- تعزيز ثقافة المؤسسة؛

أما الأثر السلبي فيتمثل في:

- غياب نظام محدد لوضع الأهداف¹؛

- صعوبة الحصول على البيانات المطلوبة في الوقت المناسب ؛

- عدم وضوح الربط بين المقاييس والقيمة المحققة؛

- وضع مقاييس دون الاعتماد على نظام بطاقة الأداء المتوازن²؛

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سننتظر من خلال هذا المبحث الى عرض اهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع البحث من خلال دراسة التغيرات ذات العلاقة بالموضوع الحالي.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

حيث يركز هذا المطلب على اهم الدراسات العربية والتي لها علاقة ببطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

¹ حمدي، مصطفى، "بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين الأداء المؤسسي: التحديات والمعوقات" مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة القاهرة، العدد 108، 2020، ص 134-138.

² كابلان، روبرت، ونورتون، ديفيد، مرجع نفسه، 2005، ص96.

الدراسة الأولى: اميرة قشود خديجة بوعزة

دراسة قامت بها الباحثتان بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المؤسسة – دراسة حالة

وكالة مديحة للسياحة والسفر.¹

تمحورت إشكالية الدراسة في السؤال التالي: كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء

المؤسسة؟

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والمنظورات التي تقوم عليها وإظهار اهم مزاياها، بالإضافة الى الاستفادة من الدراسة الميدانية في تقديم بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة في تبني اسلو بطاقة الأداء المتوازن وكذا زيادة وتحسين أدائها باستعماله،

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة، تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاماً شاملاً يقيس الأداء باستخدام مقاييس مالية وغير مالية، تشمل الجوانب المالية، ورضا الزبائن، والعمليات الداخلية، بالإضافة إلى التعلم والنمو. تسهم هذه البطاقة في توجيه استراتيجيات المؤسسة وتحديد الأولويات وتوزيع الموارد بشكل فعال. يتم تقييم الأداء في المؤسسة بأساليب تقليدية تركز على المؤشرات المالية، وأخرى حديثة تشمل المؤشرات المالية وغير المالية لتحقيق توازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل. يساهم المنظور المالي في تقييم أداء المؤسسة عبر مؤشرات مثل معدل العائد على الاستثمار ونمو الأرباح. بينما يعتمد منظور العملاء على رقم الأعمال ورضا العملاء. ويستخدم منظور العمليات الداخلية مؤشرات مثل المبيعات اليومية ومعدل التسليم في الوقت المحدد. وأخيراً، يعتمد منظور التعلم والنمو على نسبة الاحتفاظ بالعاملين ومعدل

¹اميرة قشود، خديجة بوعزة ، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المؤسسة - دراسة حالة وكالة مديحة للسياحة والسفر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة مالية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2019-2020.

دورانهم والتكنولوجيا ومعدل الغيابات. لا تعتمد وكالة مديحة للسياحة والسفر على بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائها، بل تستخدم أساليب التحليل المالي التقليدية، مثل الميزانية المالية وبعض الإحصائيات البسيطة.

الدراسة الثانية: سناء اونيس

دراسة قامت بها الباحثة بعنوان: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة — دراسة

حالة مطاحن الاوراس - وحدة اريس.¹

وانطلقت من الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتقييم في تحسين أداء

مؤسسة مطاحن الاوراس - وحدة أريس؟

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على بطاقة الأداء المتوازن ودراسة الابعاد الأربعة التي تقوم عليها وكذا

توضيح خطوات اعدادها، والتعرف على أبرز مؤشرات قياس الأداء واقتراح نموذج لتطبيق بطاقة الأداء

المتوازن في مؤسسة مطاحن الاوراس لتعزيز أدائها.

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

يرتبط الأداء الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتحويلها إلى سلوكيات عملية. توفر بطاقة

الأداء المتوازن إطارًا لترجمة الاستراتيجية إلى خطط ومؤشرات قياس، وتعزز تحليل العلاقات السببية بين

أبعاد البطاقة. يتطلب ذلك الانتقال من أدوات تقييم الأداء التقليدية، التي تركز على المؤشرات المالية، إلى

أدوات حديثة تعكس أبعادًا جوهرية للأداء.

¹ سناء اونيس ، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مطاحن الاوراس - وحدة اريس، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015-2016.

ترتكز وحدة الدراسة على مقاييس العملاء بشكل كبير وتستخدم مقاييس بعد العمليات الداخلية بشكل متوسط بما يتناسب مع التغيرات المحدودة لنشاط الوحدة وطابعها الجهوي، لا تهتم ببعد النمو والتعلم بشكل كبير يرجع السبب الى الجوانب التنظيمية خاصة في تكوين الافراد وتنمية مهاراتهم، وتعزيز الاهتمام بالمناخ التنظيمي، كما تعتمد بدرجة كبيرة على المؤشرات المالية في تقييم أدائها وتهتم برضا العملاء لديها وهذا يفسرنية احتفاظ الوحدة بعملائها.

الدراسة الثالثة: أنور صياغ، سايج طالب احمد

دراسة قام بها الباحثان بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم استراتيجية المؤسسة الاقتصادية .

دراسة حالة مؤسسة اشغال الكهرباء . كهريف . تقرت.¹

تتدرج هذه الدراسة تحت الإشكالية التالية: كيف يمكن لبطاقة الأداء المتوازن ان تساهم في تقييم الأداء

الاستراتيجي في مؤسسة أشغال الكهرباء . كهريف .؟

هدفت هذه الدراسة الى دراسة ابعاد بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تأثير كل بعد على أداء المؤسسة وتطبيقها في قياس وتقييم الأداء داخل الركة الوطنية لأشغال الكهرباء — كهريف. والاستفادة من نتائج الدراسة في مساعدة المؤسسة في تبني هذا الأسلوب. عرض أداة حديثة لقياس الأداء تحتاج الى توضيح لتحسين فهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتقييم استراتيجياتها بشكل أفضل.

وفي التالي أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

¹ أنور صياغ، سايج طالب احمد، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم استراتيجية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة اشغال الكهرباء - كهريف - تقرت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، غرداية، 2021-2022.

. تستخدم الشركة أدوات تقييم تقليدية تركز على الجانب المالي فقط، متجاهلة جوانب الأداء الأخرى.

— تفتقر الشركة إلى المحاسبة التحليلية، مما يعوق قدرتها على تحديد التكاليف بدقة ويؤثر سلبًا على

تقييم الأداء.

— تعد الشركة، كفرع لشركة سونلغاز الأم، على مشاريعها بشكل كبير، مما يؤدي إلى إهمال العملاء

وتقليص حصتها السوقية.

— تكشف بطاقة الأداء المتوازن عن عدم اهتمام الشركة بمواردها البشرية، مما يؤثر سلبًا على جودة

الخدمة بسبب نقص الكفاءة والخبرة، بالإضافة إلى تسجيل نقص كبير في مصاريف التكوين، مما يعكس

ضعفًا في التعلم والنمو.

— الشركة تفتقر إلى نظام إداري فعال في التخطيط والدراسات الاستراتيجية على المدى البعيد والقصير،

باستثناء بعض المؤشرات الناتجة عن تطبيق نظام إدارة الجودة ISO.

الدراسة الرابعة: دراسة عياط سعاد، دحماني عزيز

دراسة قام بها الباحثان بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي "

حالة جامعة طاهري محمد ببشار.¹

يمكن صياغة إشكالية هذه الدراسة كما يلي: كيف يمكن تقييم أداء جامعة طاهري محمد ببشار باستخدام

بطاقة الأداء المتوازن؟

¹ دراسة عياط سعاد، دحماني عزيز ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي " حالة جامعة طاهري محمد ببشار "، دراسة منشورة في مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 06 سبتمبر 2016.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على جامعة طاهري محمد بشار، باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة جميع المدراء الأكاديميين والإداريين في الجامعة، حيث تم توزيع استمارات استبيان عليهم. تم تحليل البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي عبر برنامج (SPSS).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها أن مستوى الأداء المؤسسي وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن في جامعة طاهري محمد كان متوسطاً، وذلك بناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة. ويعود ذلك إلى ضعف استجابة الجامعة لمتطلبات التغيير والتطوير اللازمة للتكيف مع المتغيرات والتحديات المحلية والعالمية، خاصة في ظل غياب استراتيجية واضحة للجامعة المعنية.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى: دراسة El ktiri Lahoussine ،El hijazi Moubarak

دراسة قام بها الباحثان بعنوان: **L'apport du tableau de bord prospectif au pilotage de la performance commercial: Cas des grandes surfaces de distribution au Maroc**, journal of busintezard econorce¹

يمكن صياغة إشكالية هذه الدراسة كما يلي: إلى أي مدى يساهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء التجاري للعلامات التجارية للتوزيع واسعة النطاق؟

¹ El ktiri Lahoussine ،El hijazi Moubarak، L'apport du tableau de bord prospectif au pilotage de la performance commercial: Cas des grandes surfaces de distribution au Maroc, journal of busintezard econorce ،volume 12 , N 1 , 2024.

تهدف هذه الدراسة الى تأثير بطاقة الأداء المتوازن على الأداء التجاري لدى كبار تجار التجزئة. تم إجراء مراجعة للأدبيات حول ممارسات الرقابة الإدارية ودور لوحة المعلومات في إدارة الأداء. تم صياغة مشكلة البحث لتحديد تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء التجاري. اعتمدت الدراسة على منهجية بحث كمية، حيث تم توزيع استبيان على 106 متاجر تجزئة كبرى في المغرب لتحديد ممارسات الرقابة الإدارية ودور لوحة المعلومات في تعزيز الأداء التجاري.

وتوصلت الى النتائج التالية: ان بطاقة الأداء المتوازن يمكن ان تساعد الشركة على مراقبة أدائها المالي عن كثب واتخاذ قرارات أكثر استنارة. ويمكن ان يكون لها تأثير على جوانب كثيرة من العمل.

الدراسة الثانية: عمراني فرحان

دراسة بعنوان : Tableau de bord prospectif (balanced scored card) mesurer la performance et piloter la stratégie.¹

واندرجت الدراسات الدراسة تحت الإشكالية التالية: كيف تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية

استراتيجية؟

هدفت الدراسة الى تعريف وتقديم بطاقة الأداء المتوازن وكيفية بناء وتصميم خطة عمل شاملة في

الشركة وشرح كيف تمثل هذه البطاقة كأداة إدارة استراتيجية، وتحديد دور فريق العمل في تنفيذ استراتيجية

الشركة، وإمكانية تفسير العديد من الإخفاقات الاقتصادية في حال اهمال أداء الإدارة لهذه الاستراتيجية.

¹ ، Tableau de bord prospectif (balanced scored card) mesurer la performance et piloter la stratégie ، عمراني فرحان ¹ Mémoire de fin d'études pour obtention du diplôme de Master, Institut des sciences économiques, des sciences commerciales et des sciences de gestion, Faculté science des gestions, Université abdel hamid ibn badis, Mostaganem, 2018.

وتوصلت الى النتائج التالية: يجب على الشركات اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأساس لإدارتها الاستراتيجية من خلال إنشاء نظام متكامل. كما أثبت البرنامج فعاليته في تحقيق الأهداف من خلال توضيح العلاقات بين الأسباب والنتائج. رغم التحديات، يتطلب المشروع تعزيز جميع العوامل لضمان النجاح، مع التركيز على دور العنصر البشري.

الدراسة الثالثة: عمروني سيليا، بو غرفة كهينة

دراسة بعنوان: Le tableau de bord prospectif comme outil de mesure de la

De fin de cycle en vue de ،performance: cas d'Electro Industries d'AZAZGA

faculte des sciences ،l'obtention du diplôme de master en siens commercial

¹،economiques commerciales et des sciences de gestion commerciales

وتتدرج هذه الدراسة تحت الاشكالية التالية: هل تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية من المناسب

تطبيقها لتعزيز

وتهدف الدراسة الى زيادة الوعي بين المديرين بأهمية اختبارات الأداء والنتائج في تقييم وقياس أداء

شركتهم، بالإضافة الى بيان فائدتها في صنع القرار والاستجابة التي تضمن تصحيح نقاط الضعف المحددة.

¹ عمروني سيليا، بو غرفة كهينة ، Le tableau de bord prospectif comme outil de mesure de la performance: cas d'Electro Industries d'AZAZGA ،De fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en siens commercial ،faculte des sciences economiques commerciales et des sciences de gestion، département des sciences commerciales ، universite mouloud mammeri ،tizi ousou ,2017.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: ان بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة فعالة للرقابة الإدارية حيث تتيح تتبع الأداء من خلال مؤشرات مالية وغير مالية، كما تساعد المدراء على اتخاذ قرارات مدروسة بفضل تقديمها لصورة شاملة عن الوضع العام للمؤسسة.

يمكن تكييف بطاقة الأداء المتوازن حسب طبيعة المؤسسة، وقد اكدت الدراسة أيضا على أهمية المؤشرات الغير مالية مثل لقيمة المضافة البيئية والاجتماعية لكنها وحدها لا تكفي لتقييم أدائها المالي بدقة.

المطلب الثالث: الفرق بين الدراسات السابقة والحالية

سنتطرق في هذا المطلب الى الفرق بين دراسات السابقة ودراستنا الحالية لإبراز أوجه الاختلاف ووجه التشابه وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة.

أولا: أوجه التشابه

تتركز أوجه التشابه في النقاط التالية:

➤ جميع الدراسات تطرقت لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء وشرحت ابعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم ونمو) وهو ما تم اعتماده أيضا في دراساتنا على مؤسسة سونلغاز.

➤ كل الدراسات أبرزت فعالية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

➤ معظم الدراسات ركزت على أهمية ادماج البطاقة ضمن التخطيط الاستراتيجي، وهو ما

يتماشى مع طبيعة مؤسسة سونلغاز كمؤسسة استراتيجية في قطاع حساس.

ثانيا: أوجه الاختلاف

اختلفت الدراسات من حيث:

- اختلاف طبيعة المؤسسات محل الدراسة حيث تناول البعض منها المؤسسات الاقتصادية وبينما ركزت أخرى على مؤسسات خدمية ونتاجية.
- التفاوت في المناهج حيث اعتمدت بعض الدراسات على المنهج الكمي من خلال توزيع استبيانات وتحليلها احصائيا في حين استخدمت أخرى دراسة حالة.
- التفاوت في الأهداف، حيث ركزت بعض الدراسات على قياس مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فقط، بينما سعت أخرى في تحسين الأداء التنظيمي او اتخاذ القرار الاستراتيجي
- اختلاف في الإطار الزمني وكذا في درجة تبني بطاقة الأداء المتوازن بحيث بعض المؤسسات كانت في المراحل الأولى من التطبيق بينما الأخرى قد بلغت مراحل متقدمة من الاستخدام.

ثالثا: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

- رغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الا ان دراستنا تميزت بعدة جوانب جعلت منها إضافة نوعية في هذا المجال نذكر منها:
- الاعتماد على منهج وصفي تحليلي يعتمد على دراسة وثائقية دقيقة دون اللجوء الى الاستبيانات او أدوات كمية، مما يمنح البحث طابعا نظريا معمقا وتحليلا نقديا شاملا للمفاهيم والتطبيقات.

➤ تقديم توصيات قابلة للتطبيق على مستوى المؤسسة، بناء على تحليل بيئتها التنظيمية واحتياجاتها في مجال تقييم وتحسين الأداء.

➤ محاولة اسقاط النموذج النظري لبطاقة الأداء المتوازن على واقع مؤسسة اقتصادية جزائرية في ظل خصوصياتها القانونية والإدارية، وهو ما لم تتطرق اليه معظم الدراسات السابقة في سياقات مختلفة.

خلاصة:

يعتبر تقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الحديثة التي تستخدمها المؤسسات لتعزيز فعالية تتبع أنشطتها وقياس كفاءتها، حيث يركز تقييم الأداء على قياس تحقيق الأهداف المخططة، بينما توفر بطاقة الأداء المتوازن إطاراً شاملاً يعتمد على أربعة أبعاد: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، لتحويل الرؤية الاستراتيجية إلى مؤشرات قابلة للقياس .

يساهم التكامل بين هذين المفهومين في تحسين الأداء المؤسسي من خلال توسيع نطاق التقييم ليشمل الجوانب غير المالية، مما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات دقيقة. حيث يعزز هذا النموذج الشفافية ويحقق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى، مما يدعم استدامة المؤسسات في بيئات تنافسية متغيرة .

الفصل الثاني

دراسة حالة تقييم الأداء باستعمال بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة

سونالغاز عمرداية

تمهيد:

بعد استعراض التعريف بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء من الناحية النظرية، سننتقل في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي من خلال دراسة واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" غرداية، ويهدف ذلك إلى تقييم أدائها وتحليل مدى تأثير هذه الأداة في تعزيز فعالية وكفاءة العمليات الإدارية والمالية داخل المؤسسة. سنعتمد أيضًا على مجموعة من المؤشرات والمعايير التي تم تحديدها سابقًا في الإطار النظري، بهدف الربط بين الجانب النظري والتطبيقي، وتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة، وسيكون ذلك عبر ثلاثة محاور:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المبحث الثاني: أثر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء لشركة سونلغاز

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

سننتظر في هذا المبحث إلى تقديم نظرة شاملة عن مؤسسة سونلغاز، حيث تُعتبر الإطار الذي سيتم فيه دراسة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أدائها. ويتضمن ذلك التعرف على أبرز موجوداتها، ودراسة هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى تسليط الضوء على مكانتها وأهميتها بالمحيط في السياق الاقتصادي والاجتماعي المحيط بها، مما يسهم في فهم بيئتها الداخلية والخارجية بشكل أفضل.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

أولاً: التعريف بشركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"

المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز هي مؤسسة خدمات عمومية، المسار الصعب لهذه المؤسسة يعكس مسار الشعب الجزائري اذ سعت جاهدة الى تحويل كل قواها من اجل تنظيم الاقتصاد وتلبية الحاجات الاجتماعية للمواطنين في نمو متواصل ومستمر للبلاد.

1. نبذة عن حياة المؤسسة: ومرت المؤسسة في دورة حياتها بالمراحل الموالية :

— سنة 1944: لقد نشأة هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان

الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد؛

— سنة 1946: خضعت لقانون التأمين الذي اصدرته الدولة الفرنسية (SAE الشركة الجزائرية للكهرباء

والغاز)؛

— **سنة 1947:** تم انشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعرفة باختصار بالحروف EGA المؤسسات السابقة لإنتاج التوزيع وكذلك الغاز وهذا بموجب المرسوم رقم 1002/47 بتاريخ 05 /06/1947 وهي تنتمي الى قانون اساسي خاص للزبون LEBON و شركائه؛

. **سنة 1962:** تكلفت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة EGA وما ان انقضت بضع سنوات وبفضل بذل مجهود معتبر في سبيل التكوين سمح التأطير والعاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة؛

— **سنة 1969:** تحولت EGA الى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وما لبث ان اصبحت مؤسسة ذات حجم معتبر حيث بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون وكانت تلبي حاجيات 7000 زبون؛

— **سنة 1991:** تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (épic) وإعادة النظر في قانونها الأساسي الذي يثبت أن للمؤسسة خدمة عمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري؛

— **سنة 2002:** اصبحت المؤسسة شركة مساهمة هذه الترقية منحتها امكانية التدخل حدود الجزائر وباعتبارها شركة مساهمة فإنه ينبغي عليها حيابة حافطة أسهم وقيم اخرى منقولة مع امكانية امتلاك أسهم في شركات اخرى؛

— **سنة 2004:** تطورت سونلغاز حيث اصبحت مجمعا او شركة قابض (Holding) Sociétés وذلك بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات وحسب خصائص لديها أربع نشاطات أساسية وهي:

1- إنتاج الكهرباء وهو مجمع صناعي (SP)

2-نقل الكهرباء المنتجة (GRTE) ؛

3-نقل الغاز (GRTG) ؛

4-توزيع الكهرباء والغاز. SOCITE DU DISTREEBUTION (SD)

. سنة 2005: برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات يعكس تعزز انجازات المجمع وذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يشكل الرهان الاكبر لهذه السنة، لذلك يجب تحقيقه الى مهمة الخدمة العمومية التي يضمها الموزعون والفوز بهذه المهمة والتطبيق الجيد لبرامج التنمية وان استثمارية فريدة من نوعها لذا تكتسب اثارة واهمي قصوى بالنظر الى نوعية الخدمات والتسيير بصورة عامة.

. سنة 2006: تمت هيكلة وظيفة للتوزيع في أربع شركات فرعية هم كآتي،

1 . الجزائر العاصمة SDA.

2 . منطقة الوسط SDC .

3 . منطقة الشرق SDE .

4 . منطقة الغرب SDO .

- سنة 2007.2008: نهاية الهيكلية (التجديد)تميزت سونلغاز خلال السنوات الاخيرة بإعادة التنظيم من اجل نمو أفضل هذه هي الخطوة المتبعة حيث كان الرهان يتمثل في نوعية الخدمة المقدمة للزبائن من وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي الجوهرية لسونلغاز ذلك ان توسيع مجال انشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الاول هذه المهمة التي تشكل الاساس لثقافتها كمؤسسة.

. مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية هي فرع من بين 58 مديرية تمثل فرع شركة سونالغاز

التوزيع - يمثلها مدير التوزيع يعينه الرئيس المدير العام للشركة ويقوم بمهامه بموجب تفويض وباسم
ولصالح والحساب شركة سونالغاز - التوزيع - ورأس مالها تابع إلى الشركة سونالغاز - التوزيع وبالتحديد إلى
المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة. تقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية في العنوان
التالي: الطريق الوطني رقم 01 بوهراوة ولاية غرداية وتشغل 587 عامل منها 152 إطار و 219 عون تحكم
و 216 عون تنفيذ.

ثانيا: نشاط الشركة

ويعتبر النشاط الرئيسي لشركة توزيع الكهرباء والغاز هو:

- شراء الطاقة الكهربائية والغازية وبيعها.

- ضمان تسيير واستغلال الشبكة الكهربائية والغازية.

الموافقة على برنامج الاستثمار.

- ضمان تسيير وتطوير الموارد البشرية وكذا الموارد المادية اللازمة لخدمة مهمة التوزيع.

وقد تم في سنة 2023 استحداث مديريتين جهويتين هما على التوالي:

. المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة تضم الولايات الجنوبية للجهة الشرقية.

. المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز ببيشار تضم الولايات الجنوبية للجهة الغربية.

إضافة إلى المديريات الجهوية الأربع السابقة وهي:

المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة تضم ولايات الجهة الشرقية للوطن.

- المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بوهران تضم ولايات الجهة الغربية للوطن.

المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالبليدة تضم الولايات الوسطى للوطن.

المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجزائر العاصمة تضم مديريات التوزيع بالعاصمة.

هذا التقسيم وضع على اعتبارين أساسيين هما:

- عدد الزبائن . الجهة التي ينتمي اليها الزبون.

ثالثا: مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية:

— المساهمة في إعداد السياسة العامة لشركة سونلغاز - التوزيع - فيما يخص خدمة الزبائن، تطوير

المبيعات وتحصيل ديون.

. وضع السياسة التجارية محل التجربة ومراقبة التطبيق.

. تلبية الطلبات التوصيل الزبائن في أحسن الظروف بالتكلفة والمواعيد وتقديم النصائح والمساعدة.

. ضمان تسيير الاستغلال والصيانة وتطوير الشبكة (MT) والمنشآت الملحقة.

. إعداد وتحريب وتطوير بناء وصيانة واستغلال المنشآت.

-إعداد برامج الأشغال متعلقة بمهامها وضمان التحكم في العمل.

. ضمان تسيير وتطوير الموارد البشرية والوسائل المادية اللازمة لعمل المديرية.

رابعاً: أهداف وأهمية مديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية

إن مديرية التوزيع على مستوى ولاية غرداية هي وحدة تعمل من أجل تقديم خدمة عمومية وتتمثل هذه الخدمة في تقديم منتوجات الطاقة الكهربائية والغازية للمجتمع في أحسن الظروف، ومن بين أهداف المؤسسة والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

. تقديم خدمة عمومية تتمثل في توزيع الطاقة الكهربائية والغازية للزبائن في أحسن الظروف.

. تسهر على تحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى مجموع الزبائن الأفراد، المؤسسات، إدارات إلخ.

. تعمل على المحافظة على ديمومتها عن طريق تحديث وسائل الإنتاج عصرنيتها.

. تكوين العمال في مجال الطاقة لاكتساب الخبرة المهنية المرجوة.

. تسهر على إحداث توازنها المالي عن طريق التحكم في النفقات وزيادة الإيرادات (رقم الأعمال).

. ترشيد وتحسيس المستهلكين للطاقة (الزبائن) عن كيفية استهلاك الطاقة بأمان دون مخاطر أخطار

الغاز والكهرباء).

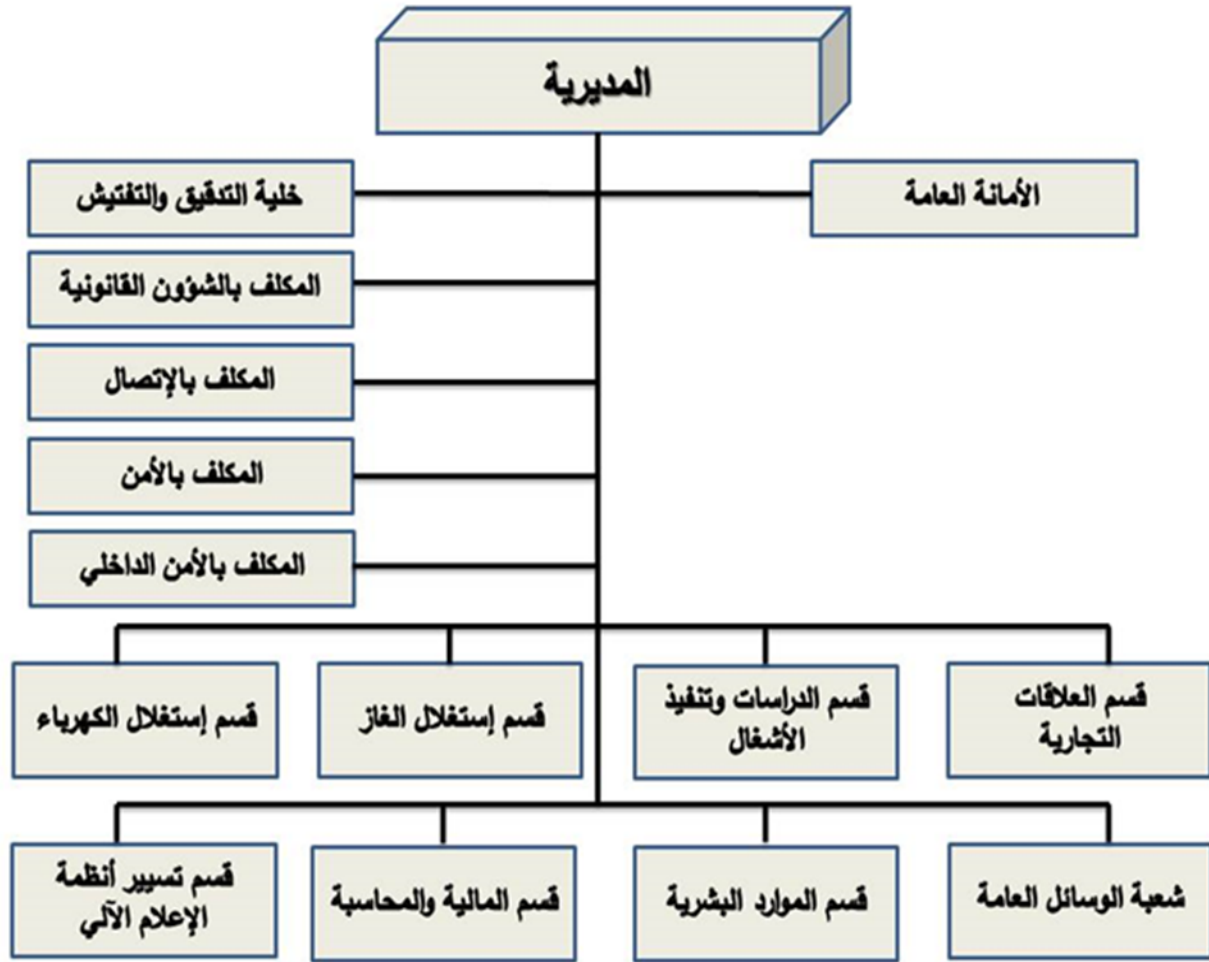
. المساهمة في بناء اقتصاد وطني قوي عن طريق تزويد المستثمرين للطاقة التي يحتاجون إليها.

— المساهمة في امتصاص البطالة عن طريق تكوين وتوظيف عمال يسهرون على تقديم الخدمة

العمومية.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (3): يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية -



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي العام للمديرية من:

مدير التوزيع: يعين المدير من طرف المديرية العامة ليتولى إدارة الشركة وتسييرها كما له نائب الذي

تخول إليه مهمة التنشيط والتنسيق ومتابعة نشاطات المنظمة.

قسم الموارد البشرية: تعد نشأة سياسة الموارد البشرية وتؤمن مراقبة تخطيط وتطوير الموارد البشرية وتسهر على تنفيذها، وكذا تطوير الإصغاء والتركيز في ميدان العلاقات الاجتماعية المهنية وظروف العمل.

قسم التنمية والاستراتيجية حول أشغال الكهرباء والغاز: مكلف بإعداد الدراسات والتحليل المستقبلية لتهيئ نفسها تعود إلى تزويد سونالغاز برؤية أفضل للمخاطر والفرص على المدى المتوسط والطويل وهي المكلفة بتحديد استراتيجيات التنمية والتوزيع في عدة مجالات.

مصلحة الوسائل العامة: تعد وتقوم بتطبيق السياسة والتنظيم المتعلق بميدان وسائل البنية التحتية السيارات والوثائق التقنية والعملية وتقوم بدور الرقابة التنفيذية.

مصلحة الشؤون القانونية: وهي مصلحة مهمتها التمثيل القانوني للشركة أمام الهيئات القانونية والقضائية إضافة إلى علاقتها الوطيدة مع باقي الأقسام والمصالح داخل مؤسسة سونالغاز.

قسم التسيير والمعلوماتية: تحدد سياسة تنظيم وإدارة المنظمة وإنجازا لدراسات المتعمقة بهيكل ونظم التسيير، بالإضافة إلى إعداد واقتراح المخطط الإداري لمنظم الإعلامية والخطة المعلوماتية المناسبة. مسؤول عن الاتصالات: مهمته أن يضع تحت الوحدات مجموع وسائل الاتصال الضرورية لتبادل المعلومات فيما بين المواقع البعيدة.

قسم دراسة واستغلال الكهرباء: مكلف بتسيير شبكة نقلا لكهرباء، وذلك لتأمين احتياجات التوزيع

قسم دراسة واستغلال الغاز: تموين المحطات الكهربائية ووحدات التوزيع والزبائن الصناعيين بالغاز الطبيعي الضروري لتلبية احتياجاتهم في أفضل ظروف التسيير، نوعية الخدمة، الأمن، التكلفة.

الفصل الثاني: دراسة حالة تقييم الاداء باستعمال بطاقة الاداء المتوازن لمؤسسة سونالغاز غرداية

قسم العلاقات التجارية: تعد السياسة التجارية للمنظمة، تتابع وتقيم تطبيقها، كما تقوم بتنشيط الشبكة التجارية بعد قواعد ونظم المعلومات المتعمقة بالعلاقات وبتسيير الزبائن الصناعيين والحسابات الكبيرة لتساهم في انجاز دراسات التعريفات والأسعار.

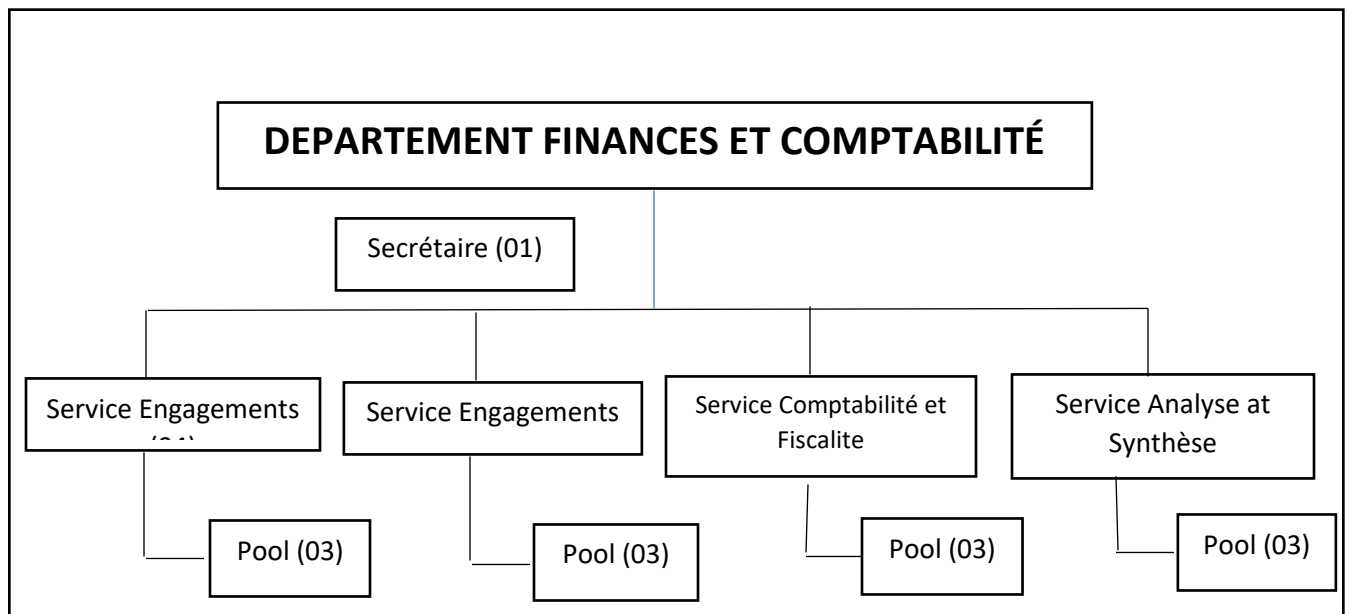
قسم البحث والتطوير: مكلف بالدراسات والبحوث التطبيقية والخبرات من أجل تحسين قابلية الفعالية والأمنية للمنشآت والبيئة، وكذلك تقوم بإنجاز الدراسات للاستعمال العقلاني لطاقة.

قسم الأمن الداخلي: مسؤول عن توفير الأمن الداخلي للمؤسسة وضمان الأمن والاستقرار في العمل.

قسم الإدارة والصفقات: يهتم هذا القسم بالإشراف على إدارة الصفقات المتعلقة باستثمارات للشركة.

قسم المالية والمحاسبة: هذا القسم مسؤول عن تحصيل الإيرادات وصرف النفقات المتعلقة بعملياتية التوزيع وسنتطرق له لاحقا نظرا لعلاقة موضوع الدراسة بنشاط هذا القسم.

الشكل رقم (4): يمثل الهيكل التنظيمي لقسم محل الدراسة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثالث: أهمية المؤسسة بالمحيط

يعد تقييم الأداء أحد أهم نتائج المهام التي تستخدمها المنظمات الحديثة لضمان جودة الخدمة الأفضل وزيادة الكفاءة التشغيلية وإرفاق الأهداف الإستراتيجية. في إطار إدارة توزيع الكهرباء والجازولين، تكتسب عملية تقييم الأداء أهمية خاصة، نظراً لطبيعة عمل الخدمة وارتباطها بخدمة عامة حيوية تؤثر على حياة المدينة، قطاع الكهرباء والغاز.

أولاً: تحسين الكفاءة التشغيلية والمالية

وتشير النتائج المالية لسنة 2020 (تتضمن وثائق محاسبية مع وثائق رسمية) إلى الموارد المالية، وتسجل المؤسسة نتائج استغلال النتائج السلبية، مما يدفع إلى اعتماد تقييم دوري ومنهجي بشكل عاجل. العروض.

ثانياً: تحقيق الرقابة على كفاءة الأداء.

تساعد عملية التقييم على مراقبة فعالية العمليات الداخلية والانخراط في أجزاء مختلفة من التقنيات والأعمال لتحقيق أهداف المنظمة، ولا تقتصر مهمة قسم التوزيع على مصدر الطاقة فحسب، بل تشمل أيضاً:

- ❖ ضمان استمرارية الخدمة العامة؛
- ❖ مراقبة أداء الموظفين وتنفيذه والتحكم فيه؛
- ❖ استخدام خيارات التدخل والصيانة؛
- ❖ مراقبة أعطال التوزيع والجودة.

ثالثا: دعم سعر القرار الاستراتيجي الإداري

لقد ساهم تقييم الأداء، مع مؤشرات الكميات والمؤهلات، في إرساء أساس متين لتوجيه الإدارة، مما يسمح

بما يلي:

- ❖ تحديد الأولويات المالية؛
- ❖ استعادة الموارد على أساس الأداء؛
- ❖ تحسين قرارات التسمين والتدريب؛
- ❖ تقييم فعالية الخطط وتحصيل الأعمال والإيرادات.

رابعا: تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

ولضمان رضا العملاء في جدول المعدات، يسمح التقييم بمقارنة وتحليل شاشات المدينة وانقطاعات التطبيقات وتأخيرات الاتصال، فضلاً عن المساهمة في تعاون خطط التحسين المرتبطة بهذا الحساب. الخصائص الجغرافية والديموغرافية للمنطقة.

خامسا: التكيف مع البيئة الخارجية وبيئتها الاقتصادية

في ضوء التغيرات السريعة التي شهدتها قطاع الطاقة من حيث الأسعار وأنماط الاستهلاك وتطوير البنية التحتية، فإن تقييم الأداء يعد نتيجة ديناميكية تضمن:

- ❖ التكيف مع التغيرات البيئية والتقنيات؛
- ❖ تطوير استراتيجيات مرنة لتحقيق ذلك في حالات الطوارئ (مثل أزمات الطاقة أو الكوارث

الطبيعية)؛

- ❖ تحقيق أهداف التنمية المستدامة في قطاع الطاقة.
- ❖ من قاعدة المورد، ندرج استيراد العروض إلى سونلغاز وغرداية والتي تكون في السيارة في النقاط ذات الصلة:
- ❖ تحسين الأداء المالي والتشغيلي واكتشاف الثغرات والنقائص؛
- ❖ تحسين الجودة الشاملة للخدمات المقدمة للعملاء؛
- ❖ تبسيط التكاليف ومراقبة النفقات والاستثمارات الكبرى؛
- ❖ هناك قاعدة علمية تساعد في توجيه القرارات والآثار المحددة مسبقاً؛
- ❖ أن تكون مؤهلة لاستدامة المؤسسة والمساهمة في التنمية المحلية.

المبحث الثاني: أثر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء

اعتماد بطاقة الأداء المتوازن يمثل نقلة نوعية في قياس الأداء بالمؤسسات العامة، من خلال تبني نموذج شامل يدمج الجوانب المالية والتشغيلية وتفاعل الزبائن وتنمية الموارد البشرية، ويهدف هذا المبحث إلى تحليل أثر تطبيق هذه البطاقة على أداء شركة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز غرداية، عبر استعراض مراحل إعدادها وتحليل نتائجها.

المطلب الأول: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن لشركة توزيع الكهرباء والغاز -

سونلغاز غرداية

الفصل الثاني: دراسة حالة تقييم الاداء باستعمال بطاقة الاداء المتوازن لمؤسسة سونالغاز غرداية

يُمر إعداد بطاقة الأداء المتوازن بعدة مراحل منهجية ومتراصة تهدف إلى ترجمة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة إلى مؤشرات قابلة للقياس، تساعد على مراقبة الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية. وفي حالة شركة سونلغاز - غرداية، تم اتباع الخطوات التالية:

1. تحديد الرؤية والرسالة الاستراتيجية

انطلقت العملية من مراجعة الرؤية العامة للمؤسسة والتي تتمثل في ضمان خدمة طاقوية موثوقة وعصرية، واستيعاب تطلعات الزبائن والمجتمع المحلي. أما الرسالة، فتتمثل في توفير الكهرباء والغاز بجودة عالية وفق معايير السلامة والكفاءة، في إطار شفاف وخاضع للمساءلة.

2. تحديد الأهداف الاستراتيجية

تمت صياغة مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تعكس تطلعات المؤسسة في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وهي:

- تحسين الأداء المالي وضبط التكاليف.
- رفع جودة الخدمات وزيادة رضا الزبائن.
- تحسين العمليات الداخلية من خلال ترشيد الموارد والرقمنة.
- تطوير الكفاءات وتحسين بيئة العمل والسلامة المهنية.

3. توزيع الأهداف على الأبعاد الأربعة

تم توزيع الأهداف حسب منطق العلاقة السببية بين الأبعاد، حيث تم ربط البعد المالي بمخرجات باقي الأبعاد، واعتُبر التعلم والنمو بمثابة الأساس الذي تُبنى عليه باقي النتائج.

4. تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

لكل هدف تم تحديد مؤشرات كمية قابلة للقياس، مثل:

- معدل العائد على الاستثمار (ROI)
- معدل الشكاوى
- إنتاجية العامل
- معدل التكوين
- وغيرها من المؤشرات ذات الصلة

5. جمع البيانات وتقدير النتائج

تم جمع البيانات المالية والتشغيلية لسنة 2022 وتحليلها، كما تم اعتماد بعض التقديرات الخاصة بالمؤشرات غير المتوفرة، استنادًا إلى الواقع الميداني والمعايير القطاعية.

6. تحديد القيم المستهدفة ومقارنة الأداء

تمت مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة لسنة 2023، ما سمح بتحديد الفجوات وتقييم مدى فعالية الاستراتيجيات المعتمدة.

7. إعداد نموذج البطاقة النهائي

بُني نموذج متكامل لبطاقة الأداء المتوازن، تضمن توزيع الأهداف والمقاييس والنتائج الفعلية والقيم المستهدفة، إضافة إلى تحليل نوعي لكل بعد.

8. استخدام النتائج في اتخاذ القرار

تم اقتراح استخدام نتائج البطاقة كأداة داعمة لاتخاذ القرار، خصوصاً في المجالات التي أظهرت قصوراً، مثل الموارد البشرية والتكوين، أو الأداء المالي.

المطلب الثاني: تحديد وحساب مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية وفق كل بُعد

أولاً: العناصر التوجيهية

تحديد رسالة المؤسسة:

تلتزم شركة سونلغاز - توزيع غرداية بضمان توفير خدمات توزيع الكهرباء والغاز بجودة عالية، وفق معايير السلامة والكفاءة، لتلبية حاجيات المواطنين والمؤسسات، والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمنطقة، بما يتماشى مع متطلبات التنمية المستدامة والعدالة الطاقوية.

تحديد رؤية المؤسسة:

أن تكون الشركة رائدة على المستوى الوطني في تقديم خدمات طاقوية موثوقة، عصرية، ومستدامة، مع التركيز على رضا الزبائن، والابتكار التقني، والتحول الرقمي الكامل لخدماتها.

تحديد استراتيجية المؤسسة:

ترتكز استراتيجية المؤسسة على أربعة محاور رئيسية:

1. تحسين الأداء المالي والتشغيلي من خلال رفع الإيرادات وخفض التكاليف.

2. تعزيز العلاقة مع الزبائن عبر تحسين جودة الخدمات وتقليص مدة الانتظار.

3. تحديث البنية التحتية عن طريق اعتماد الأنظمة الذكية وأتمتة الإجراءات.

4. تطوير رأس المال البشري من خلال التكوين المستمر وتحفيز الموظفين.

الجدول رقم II (1): احصائيات معلومات خاصة بالنتائج (2019-2022)

2022	2021	2020	2019	
151	136	136	120	عدد الإطارات
568	533	533	516	عدد العمال
130951	129098	124117		عدد الزبائن او العملاء
200	73	49		عدد العمال المكونين
900	1494	813		عدد طلبات توصيل الكهرباء والغاز

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيًا: أهداف ومؤشرات الأداء وفق الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

1. البعد المالي

يركز هذا البعد على قدرة المؤسسة في تحقيق نتائج مالية إيجابية وضمان الاستمرارية.

الأهداف:

- تعظيم العائد على الاستثمار
- تحسين المردودية المالية
- زيادة ربحية المبيعات
- ترشيد التكاليف وضبط النفقات

المؤشرات المحسوبة:

الجدول رقم II (2): المؤشرات المالية المحسوبة (2020-2022)

المؤشر	الصيغة	2020	2021	2022	التحليل
معدل العائد	(النتيجة الصافية /	-	-	+1.92%	تحسن ملحوظ في 2022
على	إجمالي الأصول)	18.09%	22.83%		يشير إلى بداية استرداد
الاستثمار	$100 \times$				التوازن

الفصل الثاني: دراسة حالة تقييم الاداء باستعمال بطاقة الاداء المتوازن لمؤسسة سونالغاز غرداية

معدل المردودية المالية	(النتيجة الصافية / الأصول الخاصة) $100 \times$	- 30.30%	- 41.96%	+4.72%	يعكس العودة إلى مردودية إيجابية
هامش الربح الصافي	(النتيجة الصافية / رقم الأعمال) $\times$ 100	- 90.06%	- 99.99%	+14.52%	مؤشر صادم في 2021، لكن قفزة نوعية في 2022
دوران الأصول	(رقم الأعمال / إجمالي الأصول) $100 \times$	20.09%	22.83%	13.21%	يعكس كفاءة استغلال الأصول رغم تراجع الأداء في 2022

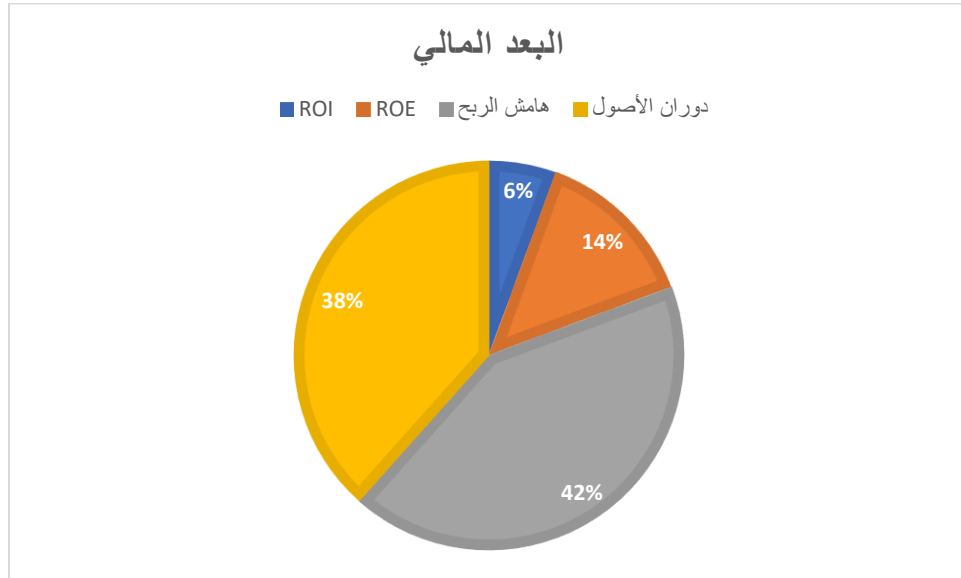
المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول رقم II (3): التقدير النسبي للمؤشرات البعد المالي

المؤشر	القيمة الأصلية	التقدير النسبي(%)
ROI	+1.92%	60%
ROE	+4.72%	70%
هامش الربح	+14.52%	85%
دوران الأصول	13.21%	50%

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (5): التقدير النسبي للمؤشرات البعد المالي



المصدر: من إعداد الطالبة

2. بعد العملاء

يُعنى هذا البعد بقياس مستوى رضا الزبائن، ومدى ولائهم، وجودة العلاقة معهم.

الأهداف:

- زيادة حجم المبيعات
- تقليل عدد الشكاوى
- تحسين زمن الخدمة
- المحافظة على العملاء

المؤشرات المحسوبة / المقدرة:

الجدول رقم II (4): مؤشرات بعد العملاء وتقديراتها

المؤشر	الصيغة	القيمة التقديرية	التحليل
معدل النمو في رقم الأعمال	(رقم الأعمال الحالي / السابق - 1) × 100	(2021) +19.77% ، - (2022) 24.06%	يعكس تقلب السوق أو مشاكل في التحصيل
معدل الشكاوى	(عدد الشكاوى / الطلبات) × 100	2%	جيد نسبياً ومقبول في شركة توزيع
معدل نمو العملاء	(عملاء السنة - السابقة) / السابقة × 100	5%	نمو مستقر بفضل توسع الشبكة
مؤشر التسليم في الوقت	(التوصيلات المنجزة / المبرمجة) × 100	90%	يعكس مستوى جيد في الالتزام بالمواعيد

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول رقم II (5): التقدير النسبي لمؤشرات بعد العملاء

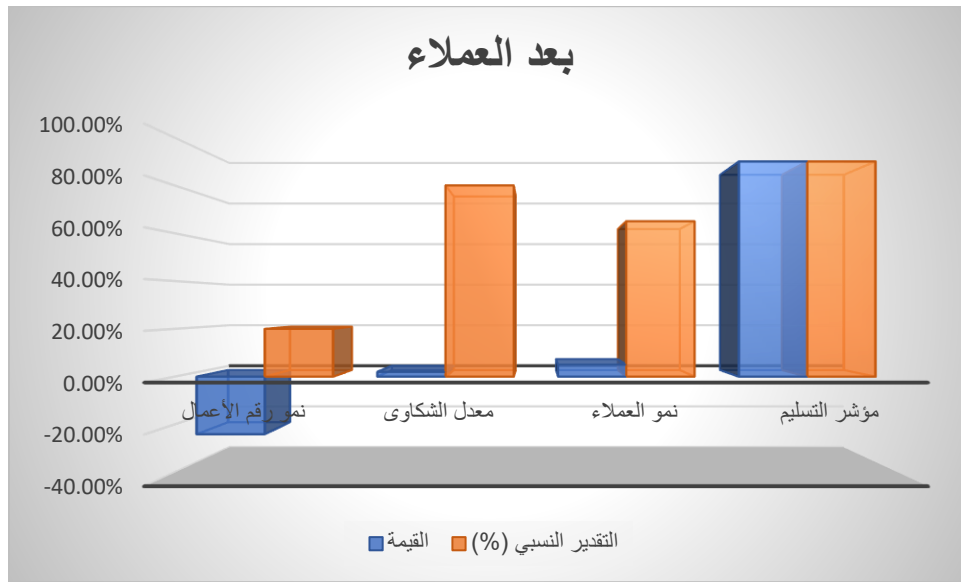
المؤشر	القيمة	التقدير النسبي (%)
نمو رقم الأعمال	-24.06%	20%
معدل الشكاوى	2%	80%

الفصل الثاني: دراسة حالة تقييم الاداء باستعمال بطاقة الاداء المتوازن لمؤسسة سونالغاز غرداية

65%	5%	نمو العملاء
90%	90%	مؤشر التسليم

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (6): التقدير النسبي للمؤشرات بعد العملاء



المصدر: من إعداد الطالبة

3. بعد العمليات الداخلية

يركز على العمليات الفنية والتقنية التي تسهم في تحسين جودة الخدمة وتقليل الأعطال.

الأهداف:

- رفع إنتاجية العامل
- تقليل الأعطال

• تحسين كفاءة التوصيلات

• تعزيز التنافسية في السوق

المؤشرات:

الجدول رقم II (6): مؤشرات بعد العمليات الداخلية

المؤشر	الصيغة	القيمة التقديرية	التحليل
إنتاجية العامل	(قيمة الإنتاج / عدد العمال)	8.067.765	تعكس إنتاجية متوسطة
		دج/عامل	تحتاج إلى تحسين
التحسن في الإنتاجية	(القيمة الحالية - السابقة) / السابقة $\times 100$	+17.3%	مؤشر نمو جيد في الأداء التشغيلي
دورات المخزون	(المبيعات / متوسط المخزون) $\times 100$	11~دورة	جيد، يعكس فعالية إدارة المخزون
معدل الفوز بالصفقات	(الصفقات الفائزة / العروض المقدمة) $\times 100$	66.67%	معدل تنافسي محترم

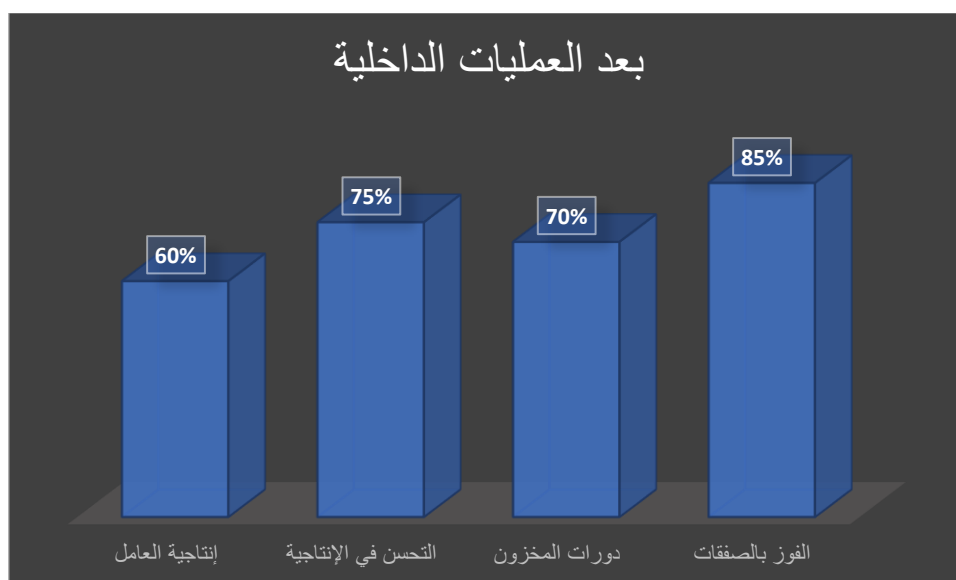
المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول رقم (7): التقدير النسبي لمؤشرات بعد العمليات

المؤشر	القيمة	التقدير النسبي (%)
إنتاجية العامل	8.06 مليون	60%
التحسن في الإنتاجية	+17.3%	75%
دورات المخزون	11 دورة	70%
الفوز بالصفقات	66.67%	85%

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (7): التقدير النسبي للمؤشرات بعد العمليات



المصدر: من إعداد الطالبة

4. بعد التعلم والنمو

يُركز على تطوير رأس المال البشري، وتحسين بيئة العمل، وتبني التكنولوجيا.

الأهداف:

- تعزيز كفاءة الموظفين
- خفض دوران العمالة
- تحسين التكوين
- تعزيز السلامة المهنية

المؤشرات:

الجدول رقم II (8): مؤشرات بعد التعلم والنمو

المؤشر	الصيغة	القيمة التقديرية	التحليل
معدل التآطير	(عدد الإطارات / العمال) × 100	17.7%	جيد لتسيير الإداري والتقني
دوران العاملين	(المغادرين / العمال) × 100	5%	معدل منخفض يدل على استقرار
معدل التوظيف	(الموظفين الجدد - السابق) / السابق × 100	+2.13%	يعكس نمو بطيء في القوة العاملة
مؤشر التكوين	(مصاريف التكوين / رقم الأعمال) × 100	0.37%	ضعيف، ويقترح الحاجة لاستثمار أكثر في التكوين

الفصل الثاني: دراسة حالة تقييم الاداء باستعمال بطاقة الاداء المتوازن لمؤسسة سونالغاز غرداية

معدل رضا العاملين	(مصاريف العاملين $n - n-1$ / $n-1$) $\times 100$	-58.37% (2022)	تراجع حاد، قد يشير إلى إعادة هيكلة أو نقص تحفيز
معدل تكرار الحوادث	(عدد الحوادث / ساعات العمل) $\times 1,000,000$	5.21 حادث	جيد مقارنة بالمعدلات الصناعية الوطنية

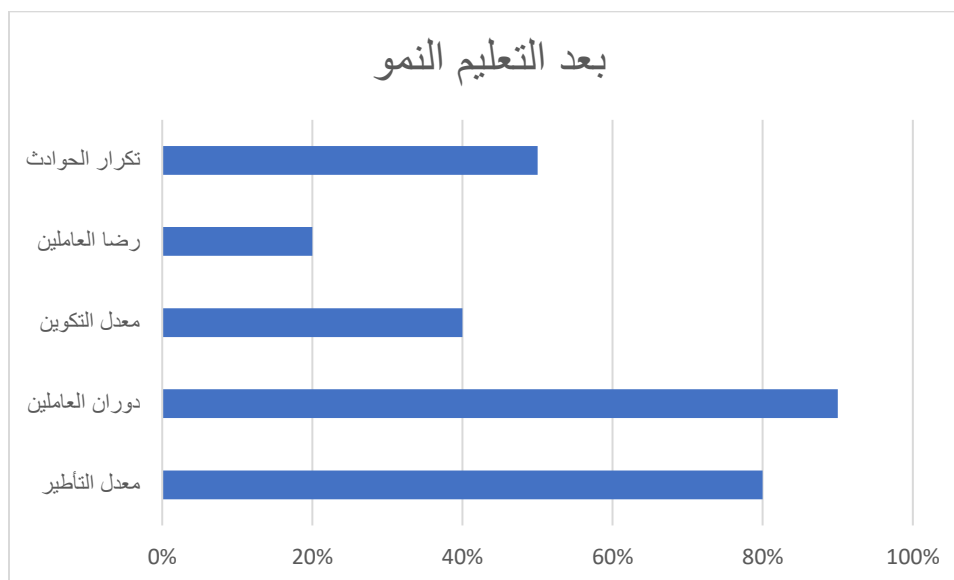
المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول رقم II (9): التقدير النسبي لمؤشرات بعد التعلم والنمو

المؤشر	القيمة	التقدير النسبي (%)
معدل التأطير	26.58%	80%
دوران العاملين	4.23%	90%
معدل التكوين	0.37%	40%
رضا العاملين	-58.37%	20%
تكرار الحوادث	8.33	50%

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (8): التقدير النسبي للمؤشرات بعد التعلم والنمو



المصدر: من إعداد الطالبة

مؤشرات أداء البعد المالي

تعظيم العائد على الاستثمار:

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

السنة	النتيجة الصافية (دج)	إجمالي الأصول (دج)	ROI (%)
2020	-3.834.267.296,24	21.191.051.332,62	-18.09%
2021	-5.100.785.371,46	22.344.320.847,54	-22.83%
2022	+562.409.882,21	29.325.439.299,40	+1.92%

تحسين المردودية المالية:

$$\text{معدل المردودية المالية} = (\text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{الأصول الخاصة}) \times 100$$

السنة	النتيجة الصافية (دج)	الأصول الخاصة (دج)	ROE (%)
2020	-3.834.267.296,24	12.653.339.468,42	-30.30%
2021	-5.100.785.371,46	12.153.181.804,39	-41.96%
2022	+562.409.882,21	11.897.612.783,37	+4.72%

زيادة ربحية المبيعات:

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

السنة	النتيجة الصافية (دج)	رقم الأعمال (دج)	هامش الربح (%)
2020	-3.834.267.296,24	4.258.296.168,81	-90.06%
2021	-5.100.785.371,46	5.101.159.655,59	-99.99%
2022	+562.409.882,21	3.872.527.209,97	+14.52%

بعد العملاء

مؤشرات الأداء - بعد العملاء

زيادة حجم مبيعات المؤسسة:

$$\text{معدل النمو في رقم الأعمال} = (\text{رقم الأعمال السنة الحالية} / \text{رقم الأعمال السنة السابقة}) \times 100$$

السنة	رقم الأعمال (دج)	النمو (%) مقارنة بالسنة السابقة
2020	4.258.296.168,81	2.28%- مقارنة بـ 2019
2021	5.101.159.655,59	+19.77%
2022	3.872.527.209,97	-24.06%

كسب ولاء العملاء والمحافظة عليهم:

$$\text{معدل شكاوى العملاء} = (\text{عدد شكاوى العملاء} / \text{إجمالي الطلبات}) \times 100$$

$$2\% = 100 \times (60000 / 1200)$$

درجة الحفاظ على العميل:

$$\text{معدل نمو العملاء} = (\text{عدد العملاء السنة الحالية} - \text{السنة السابقة}) / \text{عدد العملاء السنة السابقة} \times 100$$

$$5\% = 100 \times 40,000 / (40,000 - 42,000)$$

الرفع من مستوى رضا الزبائن:

$$\text{مؤشر التسليم في الوقت المحدد} = (\text{عدد عمليات التوصيل المنجزة} / \text{عدد المبرمجة}) \times 100$$

$$\text{تقدير: } 90\% = 100 \times (4800 / 4320)$$

العمليات الداخلية

مؤشرات الأداء لبعد العمليات الداخلية

زيادة إنتاجية الموارد البشرية:

$$\text{معدل إنتاجية العامل} = (\text{قيمة المنتج الكلي} / \text{عدد العمال}) \times 100$$

$$(480 / 3.872.527.209) \sim 8.067.765 \text{ دج للعامل سنويًا}$$

التحسن في الإنتاجية:

$$\text{القيمة المضافة } n - \text{القيمة المضافة } (n-1) / (n-1) * 100$$

$$17.3\% = 100 \times 1.364 / (1.364 - 1.6)$$

معدل دورات المخزون:

$$100 \times (\text{صافي المبيعات} / \text{متوسط المخزون})$$

$$(350 / 3872) \times 100 = 1.106\% \text{ أو } 11\% \text{ دورة سنويًا}$$

معدل الفوز بالصفقات:

$$(100 \times \text{عدد الصفقات المفتوحة} / \text{عدد العروض المودعة})$$

$$(45 / 30) \times 100 = 66.67\%$$

الاستغلال الأمثل للأصول:

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

السنة	صافي المبيعات (دج)	إجمالي الأصول (دج)	معدل الدوران (%)
2020	4.258.296.168,81	21.191.051.332,62	20.09%
2021	5.101.159.655,59	22.344.320.847,54	22.83%
2022	3.872.527.209,97	29.325.439.299,40	13.21%

أهداف التعلم والنمو

مؤشرات الأداء - بعد التعلم والنمو

$$\text{معدل التأطير} = (\text{عدد الإطارات} / \text{عدد العمال}) \times 100$$

$$26.58\% = 100 \times (568 / 151)$$

$$\text{معدل دوران العاملين} = (\text{عدد المغادرين} / \text{العدد الكلي}) \times 100$$

$$4.23\% = 100 \times (568 / 24)$$

$$\text{معدل التوظيف} = (\text{عدد الموظفين السنة الحالية} - \text{السنة السابقة}) / \text{السنة السابقة} \times 100$$

$$- 6.16\% = 100 \times 568 / (568 - 533)$$

$$\text{مؤشر التكوين} = (\text{مصاريف التكوين} / \text{رقم الأعمال}) \times 100$$

$$0.37\% = 100 \times (3872 / 14.5)$$

$$\text{معدل رضا العاملين} = (\text{مصاريف العاملين } n - \text{مصاريف العاملين } (n-1)) / (n-1) \times 100$$

السنة	مصاريف العاملين (دج)	النسبة(%)
2020	1.073.156.540,42	—
2021	2.499.085.784,68	+132.94%
2022	1.040.591.710,31	-58.37%

$$\text{معدل تكرار حوادث العمل} = (\text{عدد الحوادث} / \text{عدد ساعات العمل}) \times 1000000$$

$$8.33 = 1,000,000 \times (960,000 / 8) \text{ حادث لكل مليون ساعة}$$

المطلب الثالث: بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن

بهدف تقييم الأداء الشامل لمؤسسة سونلغاز، تم بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن يشمل الأبعاد الأربعة الأساسية (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو)، مع تحديد الأهداف الاستراتيجية، المؤشرات المعتمدة، النتائج المحققة خلال سنة 2022، والمستويات المستهدفة لسنة 2023.

وقد تم الاعتماد في هذا النموذج على البيانات المحاسبية والتشغيلية المتوفرة، إضافة إلى تقديرات واقعية مستندة إلى السياق المحلي، بما يتيح أداة تحليلية عملية تساعد المؤسسة على تتبع أدائها وتوجيه جهود التحسين والتطوير.

الجدول رقم II (10): نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لسنة 2022

البعد	الهدف الاستراتيجي	المؤشرات	النتائج	القيمة المستهدفة
مالي	تعظيم العائد على الاستثمار	معدل ROI	1.92%	$\geq 5\%$
	تحسين المردودية المالية	معدل ROE	4.72%	$\geq 8\%$
	زيادة ربحية المبيعات	هامش الربح الصافي	14.52%	$\geq 20\%$
	استغلال الأصول بكفاءة	معدل دوران الأصول	13.21%	$\geq 18\%$
	الأداء المالي			52-
العملاء	رفع رقم الأعمال	معدل النمو في رقم الأعمال	-24.06%	+10%
	تقليل عدد الشكاوى	معدل الشكاوى	(2% تقديري)	$\leq 1.5\%$
	المحافظة على العملاء	معدل نمو العملاء	(5% تقديري)	$\geq 6\%$

الفصل الثاني: دراسة حالة تقييم الاداء باستعمال بطاقة الاداء المتوازن لمؤسسة سونالغاز غرداية

	الالتزام بالمواعيد	مؤشر التسليم في الوقت المحدد	(90%تقديري)	$\geq 95\%$
2	أداء العملاء			-5.95
العمليات الداخلية	رفع إنتاجية العامل	إنتاجية الفرد السنوية	8.067.765 دج	$\geq 9.000.000$ دج
	تحسين الكفاءة التشغيلية	معدل التحسن في الإنتاجية	+17.3%	$\geq 20\%$
	تحسين إدارة المخزون	معدل دورات المخزون	11دورة	≥ 12 دورة
	تحسين التنافسية	معدل الفوز بالصفقات	66.67%	$\geq 70\%$
3	أداء العمليات			+9.55
التعلم والنمو	تعزيز التأطير	معدل التأطير	17.7%	$\geq 20\%$
	خفض دوران العمالة	معدل الدوران الوظيفي	5%	$\leq 4\%$
	رفع مستوى التكوين	مؤشر التكوين	0.37%	$\geq 1\%$
	تحسين رضا العاملين	مؤشر رضا العاملين	-58.37%	+5%

الفصل الثاني: دراسة حالة تقييم الاداء باستعمال بطاقة الاداء المتوازن لمؤسسة سونلغاز غرداية

	تعزيز السلامة المهنية	معدل تكرار الحوادث	5.21 لكل مليون ساعة	≤ 3
4	أداء التعلم والنمو			-10.47

المصدر: من إعداد الطالبة

أظهرت نتائج بطاقة الأداء المتوازن لشركة سونلغاز - غرداية وجود تناقضات في الأداء عبر الأبعاد الأربعة. فقد كان البعد المالي هو الأقل أداءً، حيث سجل أداءً سلبياً بسبب تراجع مؤشرات مثل العائد على الاستثمار، والربحية، وهامش الربح، ودوران الأصول، مما يشير إلى ضعف في الكفاءة المالية. أما بالنسبة بعد العملاء، فقد أظهر أداءً متوسطاً؛ رغم الانخفاض المفاجئ في الإيرادات، كانت مؤشرات رضا العملاء واستقرار قاعدة الزبائن عند مستويات مقبولة. من ناحية أخرى، كان البعد الخاص بالعمليات الداخلية هو الأفضل، حيث حقق نتائج إيجابية في الإنتاجية وتحسن في الكفاءة التشغيلية وإدارة المخزون والصفقات. في المقابل، سجل بعد التعلم والنمو نتائج سلبية واضحة، حيث انخفض معدل التأطير والتدريب، وارتفع معدل دوران العمالة، وانخفض رضا الموظفين، بالإضافة إلى تجاوز معدل الحوادث المهنية للحد المقبول، مما يوضح الحاجة إلى إصلاحات هيكلية في إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء لشركة

سونلغاز

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية حديثة لتقييم أداء المؤسسات، إذ تُعطي نظرة شمولية تغطي مختلف الأبعاد التي تؤثر على نجاح المؤسسة واستدامتها، بعيداً عن الاقتصار على المؤشرات المالية فقط.

وتكمن أهمية هذا المبحث في تحليل مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية لوكالة سونلغاز من خلال النتائج المحققة لسنة 2022، ومقارنتها بالتقييم المستهدفة المحددة لسنة 2023، ضمن الأبعاد الأربعة المعتمدة في بطاقة الأداء المتوازن، وهي: البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو.

المطلب الأول: تحليل نتائج البعد المالي

أظهرت نتائج البعد المالي أن المؤسسة تعاني من ضعف في الأداء المالي الكلي، حيث بلغ المؤشر العام لهذا البعد 52-نقطة، وهو ما يعكس انحرافاً كبيراً عن الأهداف المالية الاستراتيجية.

فمن حيث معدل العائد على الاستثمار (ROI)، تم تسجيل نسبة 1.92% فقط، وهو ما يعكس ضعفاً واضحاً في قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من الأصول التي تستثمر فيها، مقارنة بالهدف المحدد بـ 5%. كما أن معدل المردودية المالية (ROE) بلغ 4.72%، وهو مؤشر يعكس تحسناً نسبياً مقارنة بالسنوات السابقة التي سجلت فيها نتائج سالبة، إلا أنه لا يزال دون المستوى المرجو البالغ 8%.

أما هامش الربح الصافي فقد بلغ 14.52%، وهو مؤشر إيجابي نسبياً، إلا أنه أقل من الهدف المسطر بـ 20%، ما يعكس استمرار ضغوط التكاليف أو ضعف سياسة التسعير. ويضاف إلى ذلك أن معدل دوران الأصول بلغ 13.21% فقط، في حين أن المعيار المستهدف هو 18%، ما يدل على أن الأصول غير مستغلة بكفاءة كافية في توليد الإيرادات.

تشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن المؤسسة بحاجة إلى مراجعة سياساتها المالية، لا سيما في مجال التحصيل، إدارة النفقات، وتحسين استغلال الموارد الاستثمارية المتاحة، من أجل تحقيق التوازن المالي المنشود وتعزيز الربحية والاستدامة المالية.

المطلب الثاني: تحليل نتائج بعد العملاء

سجل هذا البعد أداءً متبايناً، إذ بلغ المؤشر العام له 5.95- نقطة. فقد أظهرت النتائج تراجعاً حاداً في معدل النمو في رقم الأعمال، الذي انخفض بنسبة 24.06%-، في وقت كانت المؤسسة تستهدف تحقيق نمو إيجابي بنسبة 10%+، ما يعكس إما تراجع الطلب على الخدمات، أو وجود خلل في سياسة التسعير، أو ضعف في أنظمة الفوترة والتحصيل.

في المقابل، كانت بعض المؤشرات الأخرى أكثر إيجابية، حيث بلغ معدل الشكاوى 2% (تقديرياً)، وهو قريب من الحد المقبول 1.5%، ما يدل على أن مستوى رضا الزبائن عن الخدمات ما يزال مستقرًا رغم التراجع في المبيعات. كما سجلت المؤسسة معدل نمو في عدد العملاء بنسبة 5%، وهي نسبة مشجعة تعكس استمرارية التوسع في شبكة الزبائن، وإن كانت أقل من الهدف المسطر 6%.

أما مؤشر الالتزام بالتوصيل في الوقت المحدد، فقد بلغ 90%، وهو مستوى جيد ويدل على نجاعة التنسيق بين الفرق التقنية والإدارية، إلا أنه لا يزال دون المستوى المثالي 95%، ما يستدعي تحسين أنظمة المتابعة والتخطيط.

بوجه عام، تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تمتلك قاعدة زبائن مستقرة، لكنها مطالبة بتعزيز استراتيجيات استبقاء العملاء، وتحسين خدمة ما بعد البيع، وتكثيف الجهود التسويقية لاستعادة النمو في الإيرادات.

المطلب الثالث: تحليل نتائج بعد العمليات الداخلية والتعلم والنمو

أولاً: تحليل بعد العمليات الداخلية

سجل هذا البعد أفضل أداء بين الأبعاد الأربعة، حيث بلغ المؤشر العام له 9.55+ نقطة، ما يدل على فعالية نسبية في إدارة العمليات التشغيلية والتقنية داخل المؤسسة. فقد بلغ معدل إنتاجية الفرد 8.067.765 دج سنوياً، وهي نتيجة جيدة وقريبة من الهدف المحدد بـ 9 ملايين دج، مما يدل على مستوى مقبول من الكفاءة الفردية.

كما بلغ معدل التحسن في الإنتاجية 17.3%+، وهو قريب من الهدف البالغ 20%، ما يعكس تحسناً تدريجياً في الأداء العام للمؤسسة. وسُجل كذلك معدل دورات المخزون في حدود 11 دورة سنوياً، ما يعكس توازناً نسبياً في عمليات التوريد والتخزين. أما معدل الفوز بالصفقات فقد بلغ 66.67%، وهو قريب من المستوى المستهدف 70%، مما يدل على تنافسية مقبولة للعروض التي تقدمها المؤسسة في السوق.

بالتالي، فإن المؤسسة تظهر قدرة جيدة على تسيير مواردها الداخلية بكفاءة، لكنها مطالبة بتحقيق المزيد من التحسينات للوصول إلى مستويات الأداء الأمثل.

ثانياً: تحليل بعد التعلم والنمو

جاء هذا البعد الأضعف من حيث النتائج، حيث بلغ تقييمه العام 10.47- نقطة. فقد بلغ معدل التأطير 17.7% فقط مقابل هدف محدد بـ 20%، مما يشير إلى نقص في الكفاءات القيادية. كما بلغ معدل الدوران الوظيفي 5%، متجاوزاً الحد المقبول البالغ 4%، ما يدل على وجود خلل في الاستقرار الوظيفي ورضا الموظفين.

الأكثر سلبية هو مؤشر التكوين الذي بلغ فقط 0.37% من رقم الأعمال، في حين أن الهدف كان 1%، مما يعكس ضعفًا كبيرًا في الاستثمار في تنمية الموارد البشرية. ويُعزز هذا الاستنتاج مؤشر رضا العاملين، الذي سجل 58.37%-، وهو انخفاض كبير يكشف عن ضعف في بيئة العمل، سواء من حيث التحفيز أو ظروف الممارسة. كما تجاوز معدل الحوادث المهنية الحد الأقصى المقبول، حيث بلغ 5.21 حادث لكل مليون ساعة بدلاً من ≥ 3 ، مما يُعد مؤشرًا خطيرًا على هشاشة نظام السلامة.

تعكس هذه النتائج ضرورة قيام المؤسسة بإصلاحات هيكلية في إدارة الموارد البشرية، والرفع من ميزانية التكوين، وتحسين بيئة العمل، وتحقيق توازن أكبر بين الضغط المهني والتحفيز الداخلي.

تكشف نتائج بطاقة الأداء المتوازن أن وكالة تتمتع بكفاءة تشغيلية جيدة نسبيًا، لكنها تواجه تحديات واضحة على الصعيد المالي والبشري. وتُعد نقاط القوة متمثلة في العمليات الداخلية واستقرار العملاء، في حين تبرز نقاط الضعف في الأداء المالي، واستثمار التكوين، والتحفيز المهني. وعليه، فإن النجاح في تحقيق أهداف 2023 يتطلب خطة متكاملة لتحسين الأداء المالي، وتعزيز المهارات الداخلية، والرفع من فعالية نظام التسيير الوظيفي، بما يحقق التوازن بين الأبعاد الأربعة للبطاقة ويضمن استدامة المؤسسة.

خلاصة:

في هذا الفصل، تم التركيز على التقييم العملي لأداء شركة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، شمل التحليل دراسة هيكل المؤسسة وأهدافها وأنشطتها، مع تقييم الأداء عبر الأبعاد الأربعة للبطاقة: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، أظهر التحليل عدة نقاط ضعف، مثل ضعف التحصيل المالي، ارتفاع الديون، تدني رضا الزبائن، الأداء التشغيلي المتوسط، ونقص التكوين والتحول الرقمي وقد مكّنت بطاقة الأداء المتوازن من تقديم رؤية شاملة ومتكاملة، مستندة إلى مؤشرات كمية ونوعية، ما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات استراتيجية تعزز الفعالية المؤسسية.

الغاية

في ضوء ما تناولته الدراسة من أطر نظرية وتطبيقات ميدانية، يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل أحد أبرز الأساليب الحديثة المعتمدة في تقييم الأداء المؤسسي، إذ أنها تجاوزت المفهوم التقليدي للتقييم المعتمد على المؤشرات المالية فقط، لتقدم نموذجاً متكاملًا وشاملاً يقوم على أربعة أبعاد رئيسية: **البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو**. وقد أبرزت الدراسة التطبيقية التي أجريت على مؤسسة سونلغاز - وحدة غرداية كيف أن تطبيق هذا النموذج ساهم في تحسين آليات التقييم والتخطيط الاستراتيجي، من خلال الربط المباشر بين الأهداف الطويلة الأجل والنتائج الفعلية.

لقد مكّنت الدراسة من تحقيق فهم أعمق لدور بطاقة الأداء المتوازن كأداة قياس ديناميكية، تُسهم في توفير قاعدة معلوماتية متكاملة لصنّاع القرار، ما ينعكس إيجابًا على الفعالية التنظيمية والإدارية. وقد أبرزت التحليلات التطبيقية قدرة البطاقة على تشخيص مكامن القوة والضعف داخل المؤسسة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق التحسين المستمر.

إثبات صحة او عدم صحة الفرضيات:

بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها ميدانيًا من خلال تحليل الأداء داخل المؤسسة، يمكن تأكيد

صحة الفرضيات الثلاث المعتمدة في هذه الدراسة:

الفرضية الأولى:

أكدت النتائج أن بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة سونلغاز تضم فعلياً الأبعاد الأربعة (المالي، العميل، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) وتطبق عملياً في تقييم الأداء، مما يدعم فرضية شموليتها في تقديم رؤية متكاملة ومع ذلك، يُوصى بمقارنة هذا التطبيق مع المعايير العالمية لضمان تحقيق أقصى فاعلية.

الفرضية الثانية:

أظهرت النتائج تحسناً في وضوح التقييمات وتعزيز الربط بين الأنشطة اليومية والاستراتيجية بعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، لكن غياب التحليل الكمي (كاختبارات الارتباط أو الانحدار) يحول دون الجزم بقوة هذا الأثر، مما يجعل الفرضية مدعومة جزئياً وتحتاج لمزيد من الأدلة الإحصائية.

الفرضية الثالثة:

أكدت البيانات أن المؤشرات المالية وحدها غير كافية لتقييم الأداء بدقة، خاصة في جوانب مثل رضا العملاء والجودة، حيث ظهرت الحاجة للمؤشرات غير المالية لتحقيق تقييم متوازن، مما يجعل الفرضية صحيحة، مع إمكانية تعزيز النتائج بمقارنة زمنية قبل وبعد التطبيق.

أهم نتائج الدراسة التطبيقية:

- تُظهر مؤسسة سونلغاز انفتاحاً تدريجياً نحو تطبيق مؤشرات الأداء غير المالي، خصوصاً تلك المتعلقة بجودة العمليات الداخلية والتكوين المستمر للعاملين.
- لا تزال هناك تحديات على مستوى دقة البيانات، خاصة في البعد المتعلق برضا العملاء، نتيجة ضعف منظومة الاستبيانات والمتابعة.

- رُصد ضعف في الربط بين تقييم الأداء والتحفيز الوظيفي، مما قد يؤثر على فاعلية النظام التحفيزي الكلي.

الاقتراحات:

1. إدماج بطاقة الأداء المتوازن ضمن النظام الإداري الرسمي للمؤسسة باعتبارها أداة استراتيجية لقياس وتقييم الأداء.
2. تدريب وتأهيل العاملين على استخدام بطاقة الأداء المتوازن وفهم أبعادها لضمان تفعيلها بشكل سليم.
3. تحسين نظم المعلومات الداخلية لتجميع وتحليل البيانات المتعلقة بجميع الأبعاد بصورة متزامنة وأنية.
4. إشراك مختلف الإدارات في تصميم مؤشرات الأداء وتحديد أهدافها لضمان واقعية المؤشرات وقابليتها للتنفيذ.
5. ربط تقييم الأداء بالتحفيز المالي والمعنوي لتحفيز العاملين على تحقيق الأهداف المؤسسية.

آفاق الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، تبرز عدة مجالات بحثية تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف في الدراسات المستقبلية:

تأثير التكنولوجيا الحديثة على تطوير بطاقات الأداء المتوازن:

يمكن للباحثين المستقبليين دراسة كيفية استفادة المؤسسات من تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة في تطوير مؤشرات الأداء المتوازن وجعلها أكثر ديناميكية وفاعلية.

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

من المهم بحث كيفية تأثير القيم والممارسات التنظيمية السائدة في المؤسسات على نجاح تطبيق هذا النموذج، وما هي المعوقات الثقافية التي قد تواجهها.

قياس العائد الاستثماري لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

تظل هناك حاجة لدراسات كمية تقيس العوائد الملموسة (مالية وغير مالية) الناتجة عن تبني هذا النظام، ومقارنتها بتكاليف التطبيق والصيانة.

تطوير مؤشرات أداء متوازن متخصصة حسب القطاعات:

حيث يمكن تصميم نماذج مخصصة للقطاعات المختلفة (صناعية، خدمية، حكومية) مع مراعاة خصوصية كل منها.

دراسة تأثير بطاقة الأداء المتوازن على الابتكار المؤسسي:

بحث كيف يمكن لهذه الأداة أن تدعم عمليات الابتكار في المؤسسات من خلال مؤشرات التعلم والنمو.

هذه الآفاق البحثية تفتح المجال أمام تطوير أبحاث أكثر عمقاً حول بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بمختلف جوانب الأداء المؤسسي، مما يسهم في تعميم الفائدة وتطوير الأدوات الإدارية الحديثة.

قائمة المصدر والمراجع

أولاً: الكتب

- ❖ إدريس، صالح أحمد. الإدارة المالية: الأسس والوظائف. دار الجامعات للنشر والتوزيع، مصر .
(2010).
- ❖ بوراوي، كريمة. التمويل الدولي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.(2013) .
- ❖ بوخاري، سعاد. محاسبة المؤسسات. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.(2022) .
- ❖ جابر، حسني عبد العظيم. محاسبة التكاليف في منشآت الأعمال. الإسكندرية: الدار الجامعية .
(2006).
- ❖ جبران، عبد القادر. المالية العامة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.(2010) .
- ❖ الدرويش، عبد الغني. المالية العامة. جامعة دمشق.(1996) .
- ❖ سعيد، محمد وفائي. تحليل القوائم المالية. دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.(2008) .
- ❖ عبد العزيز، عبد الرحمن. المحاسبة التحليلية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.(2008) .
- ❖ علي، حسين عمر. محاسبة التكاليف: مدخل معاصر واتجاهات حديثة. الإسكندرية: الدار الجامعية .
(1998).
- ❖ مجيد، نجم عبد. تحليل القوائم المالية: مدخل نظري وتطبيقي. دار وائل للنشر، الأردن.(2007) .
- ❖ مصطفى، عبد السلام. التحليل المالي باستخدام النسب. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
(2009).
- ❖ ناصر، زكريا حسين. تحليل القوائم المالية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.(2006) .

ثانياً: الرسائل الجامعية (مذكرات ماجستير ودكتوراه)

- ❖ بركاني، إيمان. دور التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. (2017).
- ❖ بن عبو، دنيا. التحليل المالي ودوره في تقييم الأداء المالي للمؤسسة. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر . (2013).
- ❖ بوساحة، سميرة. دور التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر. (2019).
- ❖ تواتي، ياسمين. التحليل المالي وأثره على الأداء المالي في المؤسسة. مذكرة ماجستير، جامعة البليدة . (2014).
- ❖ خليف، نوال. التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماجستير، جامعة سطيف. (2017).
- ❖ دراجي، ليلي. التحليل المالي وأثره على تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة. (2015).
- ❖ شنيقي، نوال. أهمية التحليل المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة. (2019).
- ❖ عبد اللاوي، فاطمة الزهراء. التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي. مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة . (2021).

- ❖ قشي، سامية. التحليل المالي وأثره على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر. (2018).
- ❖ مروش، حنان. أثر التحليل المالي على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة. (2020).
- ❖ مناصرية، عبد الرزاق. دور التحليل المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماجستير، جامعة باتنة. (2021).

ثالثاً: المقالات العلمية المحكمة

- ❖ جدو، عبد القادر، وسويسي، سهام. "دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قلمة، العدد 30. (2021).
- ❖ شارف، زليخة. "أهمية التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد المعاصر، جامعة باتنة. (2020).
- ❖ عزوز، فاطمة. "التحليل المالي كأداة لتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، العدد 14. (2021).
- ❖ كراش، عبد الله، و بوسنة، نصيرة. "أثر التحليل المالي على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 2. (2022).
- ❖ محمدي، سامية. "دور التحليل المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 6. (2019).

رابعاً: المراجع الإلكترونية

- ❖ وزارة المالية الجزائرية. "التقرير المالي السنوي". تم الاسترجاع من. (2022) www.mf.gov.dz :
 - ❖ الديوان الوطني للإحصائيات. "البيانات الاقتصادية السنوية". تم الاسترجاع من www.ons.dz :
- (2022).

الطابق

8. DEPARTEMENT FINANCES ET COMPTABILITÉ

8.1. Missions :

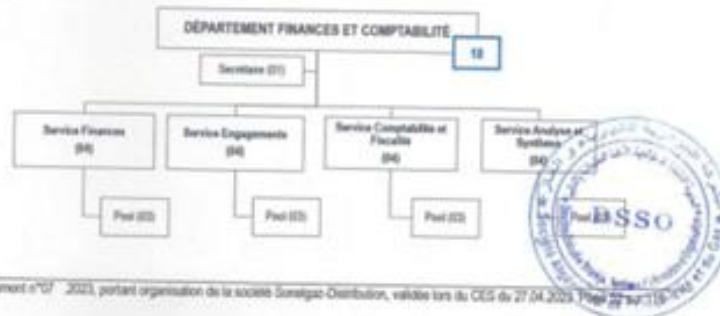
a. Activité Finances :

- o Activité gestion de la trésorerie :
 - Elaborer et mettre en œuvre le plan de trésorerie de la région ;
 - Assurer la gestion courante des comptes de la région ;
 - Assurer la gestion des relations et suivi des flux de trésorerie avec les institutions financières au niveau de la région ;
 - Elaborer le reporting de trésorerie de la région ;
 - Administrer le système de gestion de la trésorerie (MALIYA) _ Partie décentralisée.
- o Activité études financière et suivi des engagements :
 - Collaborer à la planification et les montages financiers des projets avec le niveau central
- o Activité gestion des règlements :
 - Etablir les ordres de règlement au niveau du siège de la région et suivre leur exécution ;
 - Assurer l'alimentation des caisses principales et secondaires au niveau du siège de la région.
 - Suivre et centraliser les engagements des projets financés ;
 - Elaborer le reporting centralisé de la gestion des engagements et des financements pour la région.

b. Activité Comptabilité :

- o Activité exploitation comptable :
 - Contrôler la conformité des pièces comptables transmises par les gestionnaires (installés au niveau du siège de la région) ;
 - Enregistrer les opérations comptables ;
 - Traiter les demandes de paiements et suivi des régularisations
 - Centraliser la situation des impôts et taxes et établir les statistiques périodiques ;
 - Mettre en œuvre et veiller au respect de l'instruction de clôture ;
 - Veiller à la préservation des documents comptables et leur classement ;
 - Contrôler les caisses.
- o Activité analyse et synthèse :
 - Assurer le rapprochement et l'analyse des comptes ;
 - Centraliser les opérations intragroupes et les notifier au niveau central de la Société ;
 - Produire les informations financières de la région ;
 - Mettre à jour les livres légaux ;
 - Répondre aux sollicitations internes en matière d'informations comptables ;
 - Administrer le système comptable (HISAB) _ Partie décentralisée ;

8.2. Microstructures :



SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2020

POLE OUARGLA

DATE 45775.45670138905

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2020	amort 2020	2020	2019
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		4,272,857.25		4,272,857.25	0.00
Immobilisations corporelles					
Terrains		3,308,560.03		3,308,560.03	3,308,560.03
Agencements et aménagements de terrains		16,496,140.52	8,316,688.85	8,179,451.67	8,541,154.88
Constructions (Batiments et ouvrages)		591,117,659.15	219,925,909.53	371,191,749.62	387,647,412.22
Installations techniques, matériel et outillage		21,944,058,493.45	9,547,563,532.34	12,396,494,961.11	11,884,752,694.41
Autres immobilisations corporelles		2,513,653,337.10	1,108,742,019.47	1,404,911,317.63	1,434,332,211.00
Immobilisations en cours		2,542,769,417.93		2,542,769,417.93	2,521,039,533.47
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		27,615,676,465.43	10,884,548,150.19	16,731,128,315.24	16,239,621,566.01
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		12,194,395.17		12,194,395.17	2,620,077.71
Créances et emplois assimilés					
Clients		3,197,663,733.83	949,189,887.37	2,248,473,846.46	2,294,870,241.40

Créances sur sociétés du groupe et associés		0.00		0.00	0.00
Autres débiteurs		1,611,206,115.76	2,505,616.91	1,608,700,498.85	1,339,106,964.16
Impôts		143,858,437.51		143,858,437.51	111,390,992.60
Autres actifs courants		0.00		0.00	0.00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		453,460,858.88	6,765,019.49	446,695,839.39	156,285,851.73
compte transitoire**		0.00		0.00	0.00
TOTAL ACTIF COURANT		5,418,383,541.15	958,460,523.77	4,459,923,017.38	3,904,274,127.60
TOTAL GENERAL ACTIF		33,034,060,006.58	11,843,008,673.96	21,191,051,332.62	20,143,895,693.61

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2021

POLE OUARGLA

DATE 45775.45684027765

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2021	amort 2021	2021	2020
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		4,272,857.25	2,848,571.50	1,424,285.75	4,272,857.25
Immobilisations corporelles					
Terrains		3,308,560.03		3,308,560.03	3,308,560.03
Agencements et aménagements de terrains		16,496,140.52	8,678,392.07	7,817,748.45	8,179,451.67
Constructions (Batiments et ouvrages)		599,562,899.35	236,920,211.80	362,642,687.55	371,191,749.62
Installations techniques, matériel et outillage		23,532,642,288.33	10,324,221,651.33	13,208,420,637.00	12,396,494,961.11
Autres immobilisations corporelles		2,612,591,328.25	1,210,085,390.43	1,402,505,937.82	1,404,911,317.63

Immobilisations en cours		2,441,903,314.32		2,441,903,314.32	2,542,769,417.93
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		300,000.00		300,000.00	0.00
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		29,211,077,388.05	11,782,754,217.13	17,428,323,170.92	16,731,128,315.24
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1,255,270.76	35,681.24	1,219,589.52	12,194,395.17
Créances et emplois assimilés					
Clients		4,766,736,230.78	1,379,351,446.11	3,387,384,784.67	2,248,473,846.46
Créances sur sociétés du groupe et associés		0.00		0.00	0.00
Autres débiteurs		1,369,630,046.59	7,637,337.96	1,361,992,708.63	1,608,700,498.85
Impôts		69,467,264.67		69,467,264.67	143,858,437.51
Autres actifs courants		0.00		0.00	0.00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		101,885,963.64	5,952,634.51	95,933,329.13	446,695,839.39
compte transitoire**		0.00		0.00	0.00
TOTAL ACTIF COURANT		6,308,974,776.44	1,392,977,099.82	4,915,997,676.62	4,459,923,017.38
TOTAL GENERAL ACTIF		35,520,052,164.49	13,175,731,316.95	22,344,320,847.54	21,191,051,332.62

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2022

POLE OUARGLA

DATE 45775.45688657416

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2022	amort 2022	2022	2021
-------	------	-----------	------------	------	------

ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		4,272,857.25	2,848,571.50	1,424,285.75	1,424,285.75
Immobilisations corporelles					
Terrains		3,308,560.03		3,308,560.03	3,308,560.03
Agencements et aménagements de terrains		16,496,140.52	9,040,095.28	7,456,045.24	7,817,748.45
Constructions (Batiments et ouvrages)		746,365,955.35	257,127,019.38	489,238,935.97	362,642,687.55
Installations techniques, matériel et outillage		24,003,174,358.40	11,118,825,133.06	12,884,349,225.34	13,208,420,637.00
Autres immobilisations corporelles		2,688,309,445.30	1,316,980,924.90	1,371,328,520.40	1,402,505,937.82
Immobilisations en cours		3,824,247,993.28		3,824,247,993.28	2,441,903,314.32
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		0.00		0.00	300,000.00
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		31,286,175,310.13	12,704,821,744.12	18,581,353,566.01	17,428,323,170.92
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		2,055,782.26	0.00	2,055,782.26	1,219,589.52
Créances et emplois assimilés					
Clients		8,325,107,672.84	222,132,095.12	8,102,975,577.72	3,387,384,784.67
Créances sur sociétés du groupe et associés		0.00		0.00	0.00
Autres débiteurs		2,083,086,715.65	1,327,237.59	2,081,759,478.06	1,361,992,708.63
Impôts		283,555,213.68		283,555,213.68	69,467,264.67
Autres actifs courants		0.00		0.00	0.00

Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		278,312,495.40	4,572,813.73	273,739,681.67	95,933,329.13
compte transitoire**		0.00		0.00	0.00
TOTAL ACTIF COURANT		10,972,117,879.83	228,032,146.44	10,744,085,733.39	4,915,997,676.62
TOTAL GENERAL ACTIF		42,258,293,189.96	12,932,853,890.56	29,325,439,299.40	22,344,320,847.54