

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالب: هلوب أحمد

بعنوان :

بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين فعالية التسيير  
دراسة حالة المؤسسة العمومية، الجزائرية للمياه - وحدة غرداية -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 18 جوان 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	أستاذ	أ.د. معراج هواري
مشرفا ومقررا	أستاذ	أ.د. غزيل محمد مولود
مناقشا	أستاذ محاضر ب	د. بن طيرش عطاالله
مناقشا	أستاذ مساعد أ	أ. طالب أحمد نور الدين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى الذين قال الله في حقهما "ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا" .....

**الوالدان الكريمان** أطل الله في عمرهما

إلى زوجتي وأبنائي

فاروق سيف الدين ومحمد أيوب

دون أن أنسى ابنتي الغالية رحاب

الصديقان : عامر وبلخير

زملاء الدفعة بدون استثناء

## الشكر

أشكر الله عز وجل الذي وفقني على إنجاز هذا العمل شكرا يليق بجلاله وجبروته  
وأتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف : **غزير محمد مولود** على قبوله الإشراف على هذا العمل  
كما لا أنسى أن ألوح بالدور الكبير الذي قان به الأستاذ : **برهان نور الدين** والذي **لم يتوان**  
في مد يد العون والمساعدة ولم ييخل علينا بالنصح والإرشاد  
دون أن أنسى الأستاذ: رحمان يوسف الذي ساعدني في الحصول على المراجع التي تتضمن موضوع  
الدراسة

**وأوجه شكري** إلى كل من وضع لمساته في هذه المذكرة بصورة أو بأخرى ونخص بالذكر :  
الآنسة: مكشتي زينب المكلفة بمراقبة التسيير على مستوى وحدة غرداية للجزائرية للمياه .  
السيد : محمد بن شكال رئيس الدائرة التجارية بوحدة غرداية للجزائرية للمياه .

إلى كل طلبة الدفعة

ولكل هؤلاء، أقول لهم جميعا جزاكم الله عنا كل خير

## ملخص الدراسة

إن تحسين فعالية التسيير في المؤسسة أصبح من الأولويات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في ظل التغيرات الاقتصادية المتسارعة مما يستدعي التفكير في اعتماد أدوات حديثة من شأنها أن تساعد في عملية مراقبة التسيير حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أدوات مراقبة التسيير الحديثة التي تساعد في تحقيق ذلك إن الهدف من هذا البحث هو الوقوف على مدى تحسين بطاقة الأداء المتوازن لفعالية التسيير في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه من خلال اعتماد محاورها الأربعة وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المقابلة بالإضافة إلى وثائق المؤسسة، وفي الأخير خلصنا إلى أن المؤسسة تعتمد على المحور المالي ومحور العملاء قصد تحقيق تسيير فعال .

الكلمات المفتاحية : **تحسين فعالية التسيير ، بطاقة الأداء المتوازن، محور مالي، محور العمليات الداخلية ، محور التعلم والنمو، محور العملاء.**

### Résumé :

L'efficacité de la gestion et sa perfection présente une priorité pour l'entreprise qui tente à la concrétiser dans un climat économique changeant, Ce qui appelle à une utilisation fréquente de nouvelles méthode qui facilite le contrôle de la gestion, ou' représente le tableau de bord prospectif (TBP) l'une des eut ils du contrôle de gestion qui aide à la' réalisation de cet objectif.

Le but de cette étude vise le rôle de tableau de bord prospectif (TBP)

Dans l'efficacité de la gestion au sein de l'entreprise publique ((L'Algérienne des eaux )) à travers ces quatre aspects, ou' nous avons se focalisé dans notre étude sur l'entretien et les documents de l'entreprise.

En conclusion, nous sommes arrivés au point que l'organisation se base sur l'aspect financier ainsi que l'aspect clientèle pour une gestion efficace.

**Mots clés :** la performance de la gestion –Tableau de bord prospectif (TBP),

**l'aspect financiers –l'aspect des opérations interne –l'aspect d'étude et développement –l'aspect clientèle**

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	تحديد المجاور الاستراتيجية للبعد المالي	01
48	تغيرات رقم الأعمال من سنة 2015 إلى سنة 2017	02
50	تغيرات الإنتاج من سنة 2014 إلى سنة 2017	03
50	الإنتاج الموزع من سنة 2014 إلى سنة 2017 الإنتاج الإجمالي	04
51	مقارنة الإنجاز الفعلي لعملية الفوترة	05
52	تفصيل عملية الفوترة بين سنة 2016 وسنة 2017	06
53	مقارنة عدد الزبائن الذين تم الاستغناء على خدمات المؤسسة (المفصولين)	07
53	مقارنة عدد العملاء الذين لم يتم إيصالهم بالشبكة الجانب التقني 2016 و2017	08
54	مقارنة عدد الزبائن بدون عداد	09
54	دراسة حالة الزبائن في الفترة ما بين 2014 وسنة 2017	10
55	مقارنة بين الأهداف المسطرة لسنة 2017 وما تم تحقيقه في نفس الفترة	11
56	حركة العمال بين الفترة 2014 و2017 (المقدر والفعلي)	12
56	معدلات التكوين للعمال بين سنة 2014 وسنة 2017	13

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
9	تطور منظور بطاقة الأداء المتوازن	01
10	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	02
12	محاور بطاقة الأداء المتوازن	03
13	ملخص الجيل الثاني	04
16	منظورات بطاقة الأداء المتوازن	05
20	المقاييس الأساسية لمحور العملاء	06
20	سلسلة القيمة للعملية الداخلية	07
42	المهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للجزائرية للمياه وحدة غرداية	08

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
69	Evolution /Effectif	01
70	Budget 2017	02
71	Gestion des abonnées	03
72	Pose compteur	04
73	Volume Production	05
74	Mouvement de personnel	06

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الاهداء
II	الشكر والتقدير
III	ملخص
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
VII	فهرس المحتويات
أ	المقدمة
4	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
5	تمهيد
6	المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
6	المطلب الأول: مفاهيم حول بطاقة الأداء المتوازن
6	تعريف بطاقة الأداء المتوازن
7	أهمية بطاقة الأداء المتوازن
8	نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن
16	المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن
22	المطلب الثاني: مفاهيم حول التسيير وفعاليته
22	تعريف التسيير الفعال
22	عوامل التسيير الفعال
23	مظاهر التسيير الفعال
23	أهداف التسيير الفعال
25	المطلب الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين فعالية التسيير
25	مساهمة البعد المالي في تحسين فعالية التسيير

26	مساهمة بعد العملاء في تحسين فعالية التسيير
26	مساهمة بعد العمليات الداخلية في تحسين فعالية التسيير
27	مساهمة بعد التعليم والنمو في تحسين فعالية التسيير
28	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
28	المطلب الأول: الدراسات العربية
32	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
34	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
36	خلاصة الفصل
37	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في الجزائرية للمياه وحدة غرداية
38	تمهيد
39	المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسة الجزائرية للمياه
39	المطلب الأول: نشأة المؤسسة الجزائرية للمياه
40	المطلب الثاني: تعريف الجزائرية للمياه وحدة غرداية
41	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
47	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
47	المطلب الأول: طريقة جمع المعلومات
48	المطلب الثاني: تقييم فعالية التسيير بتطبيق المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن
57	المطلب الثالث: النتائج ومناقشتها
61	الخاتمة
65	قائمة المصادر والمراجع
68	الملاحق

مقدمة

## توطئة :

إن التسيير الفعال الذي بات من بين أكثر اهتمامات المنظمات باعتبارها المفتاح الرئيسي للارتقاء بها إلى مصاف المنظمات الرائدة، حيث تخلق قيمة تشير إلى مستوى النجاح والتفوق، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي تفرضها البيئة الخارجية لمجال العمل الأمر الذي ألزم المنظمات إلى التفكير في أكثر الوسائل نجاعة تعتمد عليها لتمكنها من الوصول إلى النجاح، وهذا بتحقيق أهدافها، وللوصول إلى تحقيق تسيير فعال في خضم هذه الظروف التي تعيشها المنظمة ألزمها الأمر إلى التفكير في أكثر الوسائل التي يمكن أن تعتمد عليها لتحقيق ذلك الأمر الذي استدعى البحث عن أدوات جديدة يمكن أن تعتمد عليها، حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أدوات القياس، زيادة إلى كونها مقياس استراتيجي يعمل على تسيير الأداء في المنشآت على ضوء الأهداف والاستراتيجيات الموضوعية حيث يقيس الجانب المالي والغير المالي، أي يعتبر بمثابة نظام إداري متكامل يسعى إلى توجيهه وتحسين الأداء والرفع من مستوى فعالية التسيير في المؤسسة.

انطلاقا مما سبق يمكن أن نخلص إلى الإشكالية التالية:

### ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين فعالية التسيير في الجزائرية للمياه وحدة غرداية؟

وبناء على هذه الإشكالية يندرج ضمنها التساؤلات الفرعية التالية:

1. ماهي بطاقة الأداء المتوازن وفيما تتمثل أهميتها؟
2. ماهي الإجراءات التي من خلالها يمكن لبطاقة الأداء المتوازن تحسين فعالية التسيير؟
3. كيف يمكن لبطاقة الأداء المتوازن من خلال محاورها الأربعة من تقييم فعالية التسيير؟
4. كيف يمكن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة الجزائرية للمياه؟
5. ما هو واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة الجزائرية للمياه؟

### فرضيات الدراسة:

نستند في هذا البحث على الفرضيات التالية:

1. تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة تسيير بالإضافة لكونها أداة رقابية.
2. يؤدي تقييم فعالية التسيير بواسطة بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين أداء التسيير بالمنظمة.
3. عدم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات راجع لعدم إدراك أساليب تطبيقها.
4. اعتماد بطاقة الأداء المتوازن يعد شكلا من أشكال التنظيم بالمؤسسة.

### أسباب اختيار الموضوع:

- توافق الموضوع وطبيعة التخصص.
- توافق الموضوع ومجال العمل بصفتي كرئيس وكالة تجارية بالجزائرية للمياه
- أهمية بطاقة الأداء المتوازن كونها وسيلة حديثة للقياس.
- كون بطاقة الأداء المتوازن الأداة الوحيدة التي تعنى بالجانب المالي وغير المالي.

### أهمية البحث:

إن أهمية البحث ناتجة عن أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة تساعد على التقييم الفعال للعملية التسيير بالمنظمة وتحسين وتطوير جوانب التسيير.

كما تبرز أهمية هذا البحث من خلال دراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين التسيير في مؤسسة الجزائرية للمياه.

### حدود الدراسة :

الإطار المكاني : تمت الدراسة على مستوى الجزائرية للمياه وحدة غرداية

الإطار الزمني : تمت الدراسة خلال شهر أبريل 2018

### منهج البحث والأدوات المستخدمة :

قصد الإجابة عن إشكالية البحث وإثبات أو نفي صحة الفرضيات ولتدقيق الفهم أعتمدت على المنهج

الوصفي الذي يتوافق وموضوع الدراسة من خلال التطرق لبعض المفاهيم والتعاريف ولاختبار صحة الفرضيات

قمنا بالدراسة الميدانية لدراسة واقع اعتماد بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية كما

اعتمدت على أسلوب المقابلة المباشرة وكذا جمع المعلومات والوثائق من المؤسسة .

### أهداف الدراسة:

- التعرف على ماهية بطاقة الأداء المتوازن.
- معرفة مراحل نشوء بطاقة الأداء المتوازن.
- إدراك أسس ومقومات اعتماد بطاقة الأداء المتوازن بالمنظمة.
- مدى مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في إعتمادها لتحسين فعالية التسيير بمؤسسة الجزائرية للمياه -

وحدة غرداية

### صعوبات الدراسة:

صعوبات في الشق النظري وصعوبات ذات صلة بالجانب العملي للدراسة.

- 1- محدودية الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة.
- 2- عملية جمع المعلومات ذات صلة بموضوع الدراسة.
- 3- أثناء إجراء المقابلة خاصة فيما تعلق بحصولنا على المعلومات وبعض الوثائق التي تخص جانب البحث محل الدراسة، كان هناك تساؤلات تشوب حول أسباب البحث عن هذه المعلومات خاصة فيما تعلق بمعلومات تخص الوحدة ككل، كما كان تردد في إعطاء المعلومات والأمر راجع لعدم فهم بعض رؤساء المصالح الهدف من ذلك.

### هيكل الدراسة:

قمت في هذا الإطار بتقسيم البحث إلى:

الفصل الأول: يعنى بالجانب النظري للدراسة.

الفصل الثاني: يعنى بالجانب التطبيقي الذي يتمثل في الدراسة الميدانية.



## الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

إن من مقومات التسيير الفعال هو التحكم في جميع المراحل والعمليات التي تحكم العملية التسييرية داخل المنظمة من خلال اعتماد أدوات القياس التي تساعد للوصول لأهداف المؤسسة وهذا مبني على تقييم مختلف الوظائف وتحسين أدائها لتحقيق فعالية في التحكم في مختلف مراحل عملية التسيير.

إلا أنه ومن خلال تحديد الوسائل التي يمكن أن يعتمد عليها في عملية التقييم كان من الضروري اعتماد وسائل حديثة تعنى بمختلف الجوانب لتحقيق التكامل، لهذا ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لتكون بوصلة في تقييم أداء مختلف وظائف المؤسسة، وهذا من خلال دراسات الباحثين اعتمادا على المحاور الأربعة التي تقوم عليهم بطاقة الأداء المتوازن، وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى: الإطار النظري والدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

### المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفاهيم حول بطاقات الأداء المتوازن، وأسباب ومراحل ظهورها، إضافة إلى التطرق إلى إعطاء مفاهيم عامة حول التسيير وفعاليتها في المؤسسة وعلاقته بطاقة الأداء المتوازن.

### المطلب الأول: مفاهيم حول بطاقة الأداء المتوازن.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أدوات القياس الحديثة وقد حظيت باهتمام الباحثين منذ نشؤها الأمر الذي يظهر من خلال التعاريف المعتمدة التي توضح المعنى الحقيقي لها، حيث عرفت مراحل جديدة منذ ظهورها، حيث نتطرق في هذا المطلب إلى ذكر الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن.

#### أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

##### تعريف 1:

بطاقة الأداء المتوازن هي "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشآت على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقديم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية".<sup>1</sup>

##### تعريف 2: بطاقة الأداء المتوازن هي:

"نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة ورؤية واستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> R. Kaplan. D Norton, « The Balanced, Scorecard, Measures, that Drive performance » Harvard Business Review Jan.feb.1992, p71.

<sup>2</sup> عبد الحيد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، جمهورية مصر العربية، 2009، ص 57.

تعريف 3:

عرّفت بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن

أداء منظماتهم إلا أنه يمكن وصف بطاقة الأداء المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعدد.<sup>1</sup>

تعتبر إطار عام يساعد مختلف مستويات المنظمة على ترجمة أهدافها وخططها الاستراتيجية إلى أهداف

عملية قابلة للقياس بدقة مع توجيه أداء السلوك الفردي وذلك من خلال ربط رسالة ورؤية النشاط بمهام الموظفين

من خلال الأبعاد الأربعة (بعد العملاء، البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) <sup>2</sup>.

وقد عرفت على أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة

من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة<sup>3</sup>

ثانيا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن في:<sup>4</sup>

- تصميم الاستراتيجية لمؤسسة ضمن نظام قياسي مضمون ومحدد.
- إعطاء المدراء ثقافة جديدة تتمثل في الاهتمام بأدوات القياس الغير مالية عكس المؤلف.
- تفعيل أدوات القياس في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية بالمؤسسة بغرض تحقيق الأهداف المثلى.

<sup>1</sup> وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة أداة الأداء الاستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، 2009، بدون بلد، ص 151.

<sup>2</sup> شن نبيل، استخدام بطاقة الأداء الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الاداء في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة، جامعة ورقلة ، 2010/2009، ص45

<sup>3</sup> نعيمة عباس النقايي، إحسان محمد باغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس المصارف التجارية (منظور متعدد الأبحاث)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 43.

<sup>4</sup> سناد أونيس، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر تيارت، 2015-2016، ص 42.

كما تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن في:<sup>1</sup>

- إعطاء الإدارة الصورة الشاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال كما أنها من خلال محاورها الأربعة تساعد على إجراءات القياس المالية وغير مالية.
- تعمل على خلق الترابط بين مقاييس الأداء والأهداف الاستراتيجية.
- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على الحيلولة دون التعظيم الفرعي للأرباح، وذلك من خلال قيامها بإلزام المديرين مراعاة كافة معايير التقييم التشغيلية في نفس الوقت، حيث تقوم البطاقة بتوجيه المديرين إلى الالتزام بالتحقق مما إذا كان التطوير والتحسين الذي تم إنجازه في مجال معين قد تم على حساب مجال آخر، وما إذا كان ذلك التطوير قد أدى إلى إعاقة أو عرقلة للتحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة<sup>2</sup>

### ثالثاً: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

#### 1) نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

إن فكرة نشوء بطاقة الأداء المتوازن جاءت من خلال عدة خبرات استشارية في العديد من الشركات لتحسين طرق العمل التخطيطية وعمليات الرقابة التي تقوم بها تلك المؤسسات.

فالتطور الحاصل في عمل المنظمات في ظل ازدياد حدة المنافسين يفرض الأمر هنا على المؤسسات ضرورة التفكير في طرق من خلالها يتم تقييم الأداء خلافاً لما تعرفه من اعتماد على مقاييس ومؤشرات مالية ومحاسبية، حيث يتطلب الأمر انتقال منظمات الأعمال في تفكيرها من العصر الصناعي إلى العصر المعرفي حيث الشمولية

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 153-154.

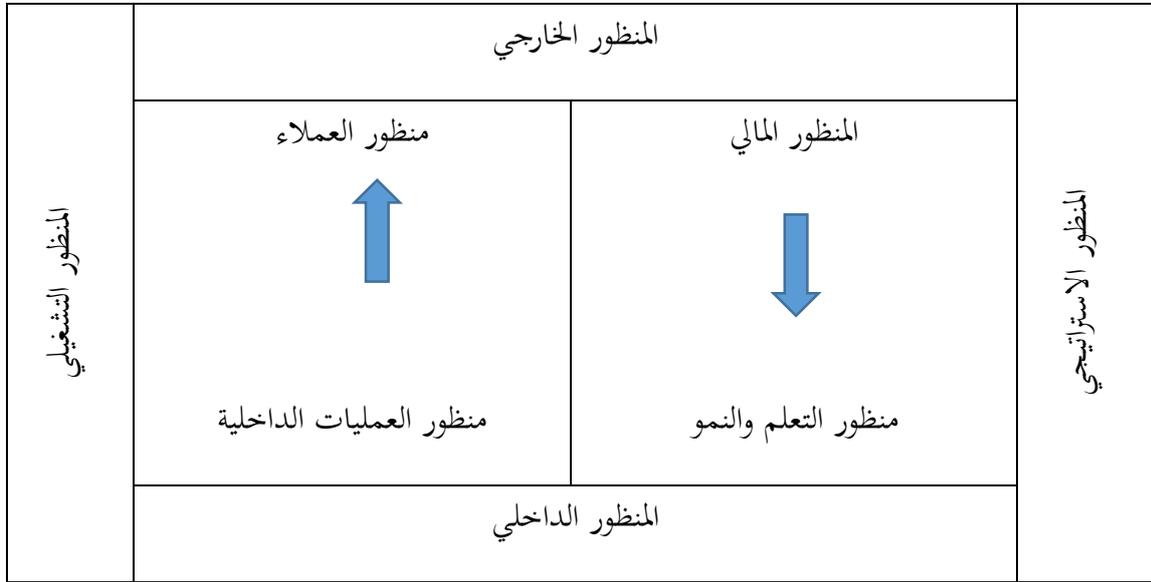
<sup>2</sup> ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014، ص 74.

والتركيز على جوانب متعددة من الأداء تعطي المنظمة قدرة أكبر الاستمرار والمنافسة وإرضاء العملاء ومختلف أصحاب المصالح<sup>1</sup>.

إن منظمات الأعمال ضلت مركزة على الأداء المالي لفترات طويلة من الزمن وهذا الأمر مرهون بسهولة مقدرة الإدارة على قياس الأداء المالي لموضوع المؤشرات ودقتها.

ونظرا للتطور الذي حصل في مجال المعرفة والذي انعكس على قدرة الإدارة بصفة عامة التي أصبحت قادرة من خلال تطوير المعرفة إلى تطوير مؤشرات وتصعيد واضحة يكون بإمكان من دراستها وقياسها.

الشكل رقم 01: تطور منظور بطاقة الأداء المتوازن

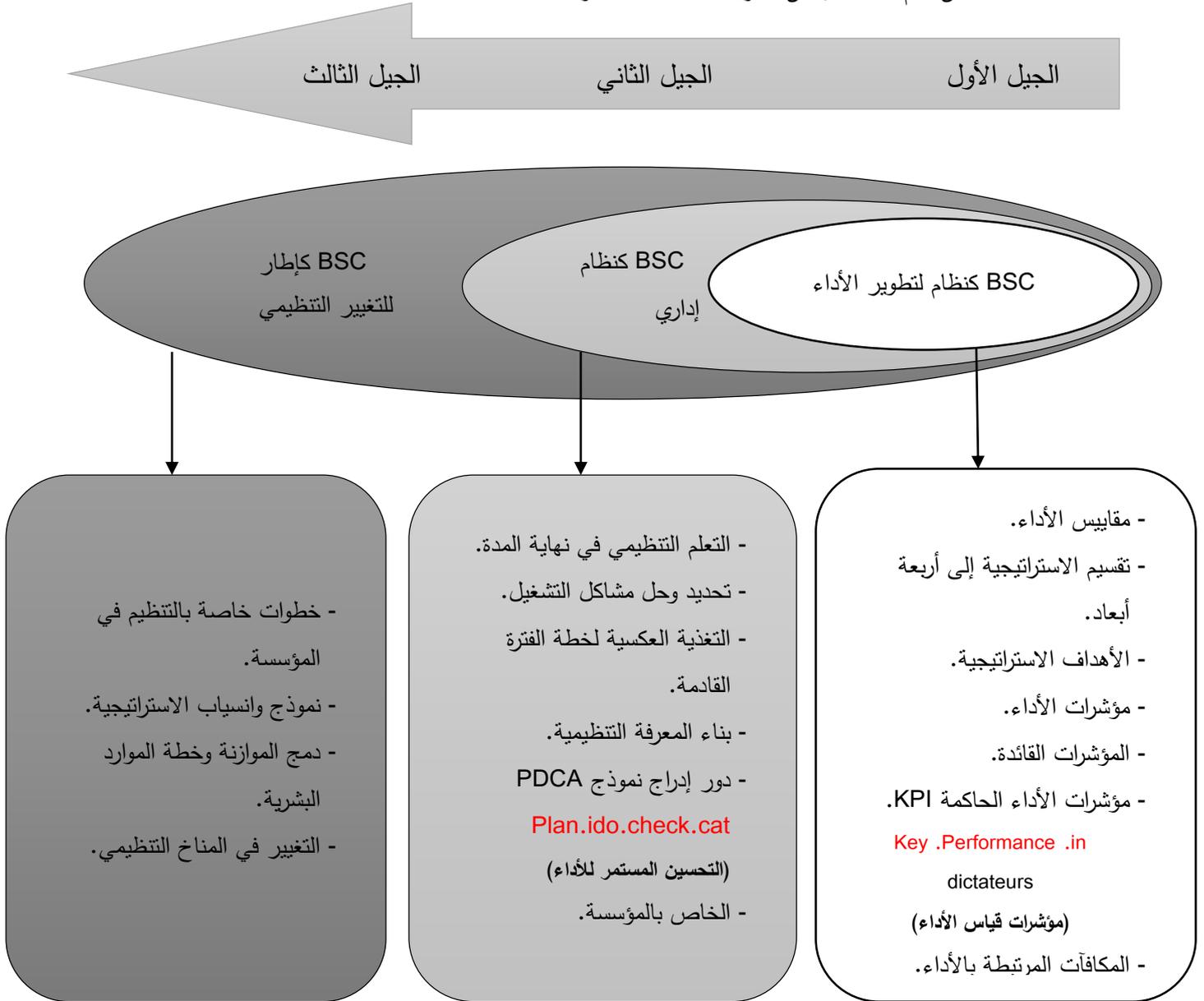


(2) مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن:

لا شك أن التطور الذي شهدته بطاقة التقييم المتوازن لم يكن من عدم بل كان نتاج تضافر جهود عديدة ورغبة المنظمات الرائدة في تطبيق واعتماد أفكار جديدة.

<sup>1</sup> وائل صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره ص 141.

شكل رقم 02: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: عريوة محاد، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة

للصناعات الغذائية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم

الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس 2011/2010

## الجيل الأول:

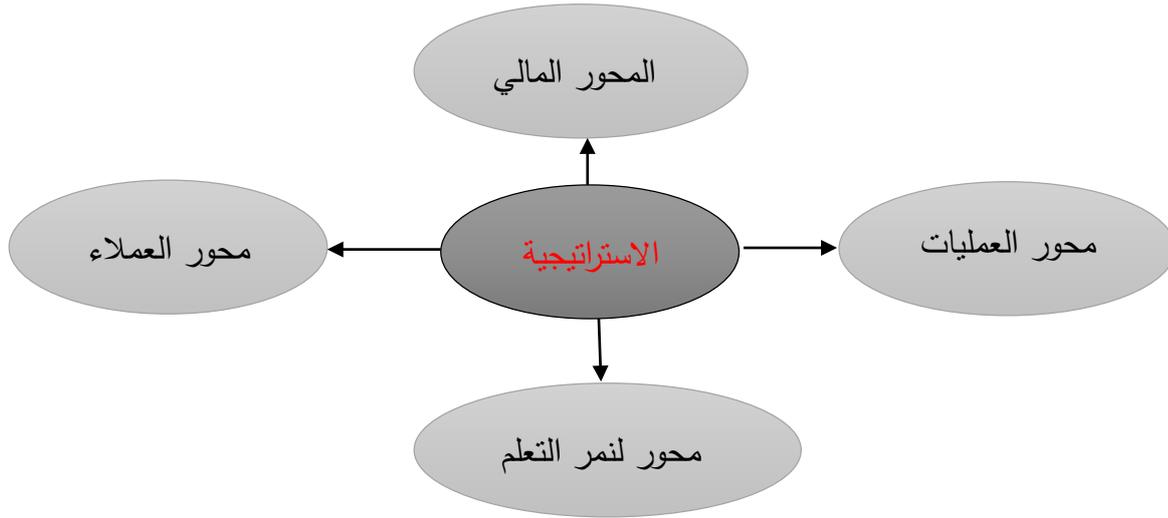
حيث تمّ اعتماد بطاقة التقييم المتوازن كمصفوفة ذات أربع منظورات لقياس الأداء، حيث اعتماد قياسات جديدة مختلفة عن السابق أين كان يعتمد على القياسات المالية فقط حيث تمّ أين كان يعتمد على القياسات المالية فقط حيث تمّ إضافة حالات منظورات أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو. إن اعتماد ربط رؤية وأهداف أي منظمة بالمحاور الأربعة لبطاقة التقييم المتوازن هو عمل تهدف إلى إحداث توازن في قياسات الأداء بصفة عامة.

لقد ولدت فكرة ربط رؤية وأهداف المنظمة بالمنظورات إلى إمكانية بناء علاقات السبب والنتيجة بين أهداف المنظمة ووضع مؤشرات لقياس هذه الأهداف طبقا لما يسمى بالخارطة الاستراتيجية<sup>1</sup> وتتميز هذه المرحلة بـ:

- توضيح الرتبة العامة لبطاقة الأداء المتوازن.
- اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء.
- اعتماد استراتيجية على أربعة مراحل.

<sup>1</sup> صالح بلاكمة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011-2012، ص

الشكل رقم 03: محاور بطاقة الأداء المتوازن



Source: Fabienne, Guerra, Pilotage strategique de l'entreprise, lerole, de bord prospectif de Boeck, Paris, 2007, p122.

### الجيل الثاني:

من خلال اعتماد الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن ظهرت العديد من المشاكل والغموض أثناء اعتماد

تطبيقها نذكر من بين هذه المشاكل:

- أن التحديد الأول لبطاقة الأداء المتوازن كان شامل يكتسيه بعض الغموض نظرا لتباين وجهات النظر وتشنت الرؤى حوله.

- اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جهة لا يمكن تحديدها وضبطها، كما أن إقرار مجموعة القياسات التي تنطوي تحت أي المنظورات لبطاقة الأداء المتوازن.

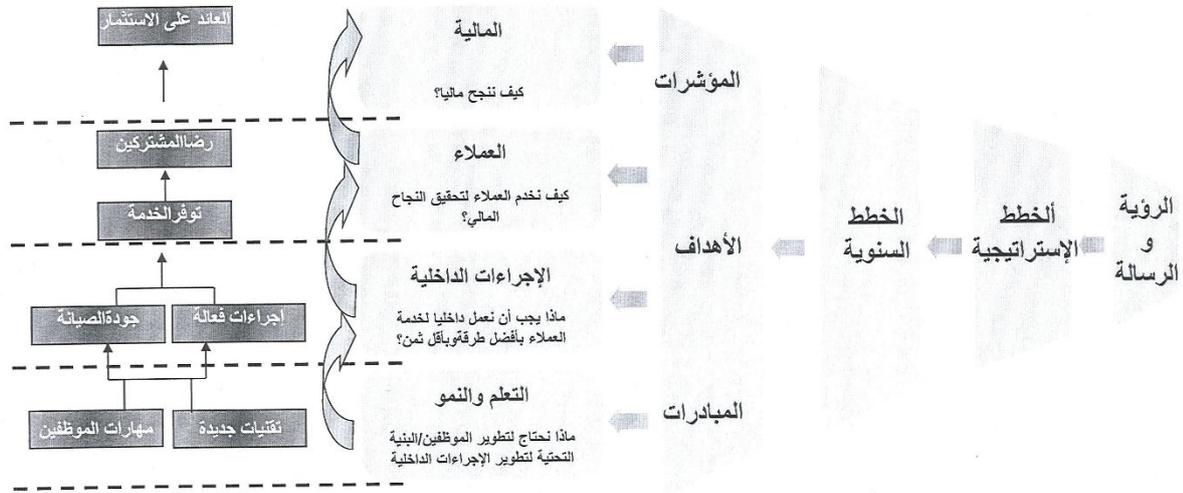
- للنجاح المالي يجب معرفة كيف نبرز أنفسنا أمام المساهمين وحملة الأسهم (المنظور المالي).

- لتحقيق الرؤية، كيف نبدي أنفسنا امام عملائها (منصور العملاء).
- لتحقيق رضا المستثمرين والعملاء، ماهي العمليات الداخلية التي تتميز بها (منصور العمليات الداخلية).
- ما هي سبل المحافظة على قدرات المنظمة نحو تحقيق التغير والتطور (منصور التعلم والنمو).

كما تلخيص الجيل الثاني للبطاقة في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: ملخص الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن

مع بدايات التطبيق العملي للمبدأ بدأت تظهر تحسينات كثيرة في المبدأ، وتطورت عملية بناء الأهداف والمؤشرات بحيث أصبحت تعكس الاستراتيجيات بالإضافة إلى أن عملية الترابط بين الأهداف أصبحت أكثر



وضوحاً وأهمية

المصدر: عبد السلام بن عبد الله أبو ملحمة، بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية والتطبيق، ص 18.

أي أن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت ركيزة أساسية في نظام الأداء الاستراتيجي أي أن بطاقة الأداء المتوازن لم تصبح نظام لغايتين فقط خاصة أنها تربط بين مختلف المنظورات بمفهوم البيئة باتجاه الأهداف الرئيسية إرتباطاً بالنتيجة النهائية في الأداء المالي<sup>1</sup>.

حيث استمرت بطاقة الأداء المتوازن في التطور لتتجلى فيما بعد لتكون في الجيل الثالث:

### الجيل الثالث:

يتميز هذا الجيل عن سابقه في احتوائه على العناصر الهامة الغير موجودة من قبل مثل تعزيز استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطائها صبغة عملية أكثر ارتباطاً بالجوانب الاستراتيجية للأداء.

حيث تتمكن الإدارة من الإشارة إلى الأهداف بشكل واضح وتمكينها من تصميم العمليات المؤدية إلى فحص وتحديد لهذه الأهداف في إطار التوجيه العام للمنظمة بدءاً من الخطوة الأولى وليس في نهاية المطاف. وقد ساهمة نماذج الجيل الثالث بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاؤها صبغة عملية أكثر ارتباطاً بالجوانب الاستراتيجية للأداء.<sup>2</sup>

ويتميز هذا الجيل بمايلي:

يتميز بكونه أكثر بساطة وأقل تعقيد من الجيل الأول.

- يعتبر كإطار للتغيير التنظيمي لأنه يبين الخطوات الخاصة للتغيير في المنظمة من خلال تغيير استراتيجياتها.

- اتضح العلاقة السببية الموجودة بين محاورها أفضل مما كانت عليه في الجيل الثاني.

- يبين الاتجاه بوضوح حتى يتمكن الفرد من الوصول إلى الرؤية المرجوة.

<sup>1</sup> وائل صبحي وإدريس طاهر محسن الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 148.

<sup>2</sup> صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

وما يلاحظ على هذا النموذج الأخير للجيل الثالث أن الشكل العام لم يتغير بل هي في الجيل الثاني وإنما تغيرت فلسفته وطريقة عمله وأصبح أكثر دقة وشمولية وهناك من يضيف جيلا رابعا لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك بإضافة بعد خامس وهو ما يعرف بالبعد البيئي خاصة بعد التوجه الجديد للمؤسسات نحو فلسفة جديدة (المؤسسة الخضراء) وبالتالي ظهرت ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن المستدامة<sup>1</sup>.

### أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن:

- ظهرت بطاقة الأداء المتوازن نتيجة قصور الأدوات التقليدية في عمليات القياس حيث نذكر من بينها<sup>2</sup>:
- ✓ الاعتماد على المعايير المالية التقليدية لم يعد كافيا لتقييم الأداء.
  - ✓ ظهور الأصول المعنوية غير الملموسة.
  - ✓ تزايد خطر المنافسة.
  - ✓ الصعوبات الكبيرة التي تواجهها المؤسسة في تنفيذ استراتيجياتها وأن الفروقات في الوصول إلى الأهداف لا يقترن بإعداد الخطط لوحدها بقدر ما يتعلق الأمر بكيفية تنفيذها وتحويلها في شكل تصرحات وأعمال تنفيذية.
  - ✓ التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج ونظم المعلومات بالإضافة إلى شدة المنافسة<sup>3</sup>.

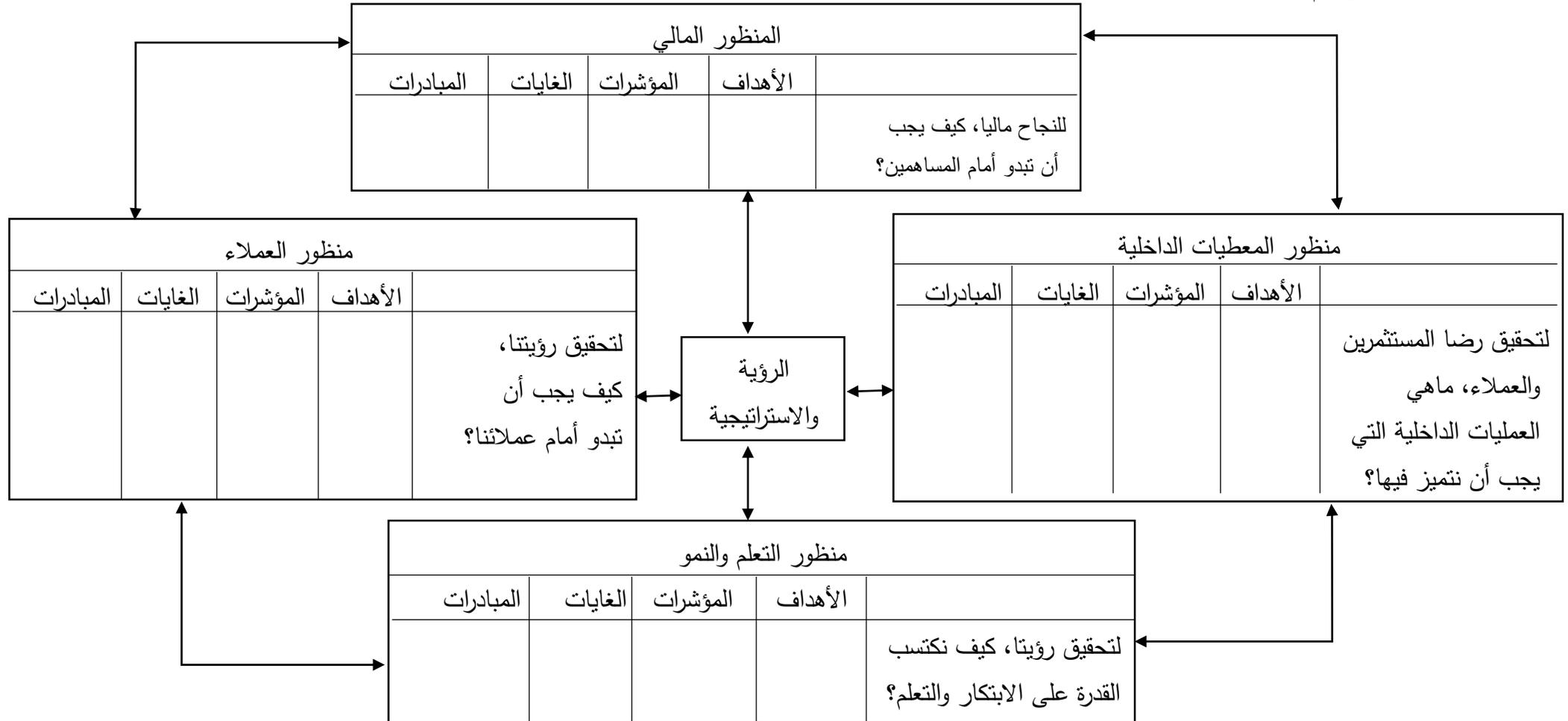
<sup>1</sup> صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>2</sup> سناء أونيس، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 40-41.

<sup>3</sup> محمد أحمد محمد ابوقمر، تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير محاسبة، غير منشورة، جامعة غزة، 2009، ص 36.

رابعاً: المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

الشكل رقم 05: منظورات بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية العدد 34، ديسمبر 2010، ص 195.

1) **المحور المالي:** يقسم هذا الجانب ربحية الاستراتيجية لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسة والغير هي

المبادرات الاستراتيجية الأساسية للمنظمة، ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعائد

على رأس المال سيتم توظيفهم نتيجة لتقليل التكاليف وبيع وحدات أكثر من منتجات المنظمة<sup>1</sup>.

كما يعد البعد المالي أحد محاور قياس وتقسيم الأداء، حيث تمثل نتائج هذا البعد مؤشرات موجهة لبلوغ

أهداف المؤسسة والوقوف على مستوى النتائج المحققة باتباع استراتيجيتها، كما تقدم المؤشرات المالية صورة

واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة تسمح بالتأكيد من ما إذا كان تنفيذ الاستراتيجية يساهم فعلا في تحسين نتائج

المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد المجيد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>2</sup> Bose Sanjoy, Keith Thomas, Applying the Balanced scorecard for better performance of intellectual capital, Journal of Intellectual capital vol, 8, n°4, 2007, p659.

الجدول رقم 01: تحديد المحاور الاستراتيجية للبعد المالي:

الاستراتيجية المالية			
استغلال الأصول	تخفيض التكاليف وتحسين الانتاجية	نمو وتنويع المبيعات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة رأس المال المستثمر إلى المبيعات.</li> <li>- نسبة تكلفة البحوث والتطوير إلى المبيعات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإيرادات والعاملين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معدل نمو المبيعات في كل قطاع.</li> <li>- نسبة الإيرادات من المنتجات والخدمات الجديدة والعملاء الجدد.</li> </ul>	النمو
<ul style="list-style-type: none"> <li>- معدلات رأس المال العمال.</li> <li>- العائد على رأس المال المستخدم وفقا لأصناف الأصول.</li> <li>- معدلات استغلال الأصول.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التكلفة بالمقارنة بالمناسبة.</li> <li>- معدلات تخفيض التكلفة.</li> <li>- النفقات غير المباشرة (نسبة المبيعات).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حصة الزبائن المستهدفين.</li> <li>- حصة البيع المتعدد.</li> <li>- نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة.</li> </ul>	الاستقرار
<ul style="list-style-type: none"> <li>- فترة الاسترداد.</li> <li>- دورة التشغيل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكاليف الوحدات (لكل وحدة من وحدات المخرجات، ولكل صفقة).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ربحية العمل وخط الانتاج.</li> <li>- نسبة العملاء غير المرشحين إلى إجمالي العملاء.</li> </ul>	النضج

مراحل دورة حياة وحدة الأعمال

المصدر سناء أونيس ص51.

حيث يوضح الجدول استخدامات بطاقة الأداء المتوازن في تحديد الاستراتيجية المالية وكيفية تعديل الأهداف والمؤشرات المالية لتناسب وهذه الاستراتيجية.

1. استراتيجية نمو وتنويع المبيعات: ونعني بذلك توسيع النمو وجلب أكبر عدد من العملاء، أي

إستقطاب أكبر عدد ممكن ومحاولة إدخال تعديلات جديدة على المنتجات لتطويرها.

2. استراتيجية تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية: وتعني كل الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل تخفيض

التكاليف سواء المباشر أو غير المباشرة للمنتجات والخدمات وتوزيع الموارد على مختلف قطاعات المؤسسة.

3. استراتيجية الاستغلال الأمثل للأصول: وتشير إلى تخفيض مستويات رأس المال العامل من خلال دعم

الأنشطة الجديدة من خلال إستغلال كامل الموارد المتاحة.

2) محور العملاء: إن المؤسسات في وقتنا الراهن في ضل المنافسة الشرسة من أجل المحافظة على البقاء

والاستمرارية، يستوجب عليها جعل نصب أهدافها واستراتيجياتها متطلبات الزبائن وتوفير حاجياتهم

ورغباتهم من أجل كسب إرضائهم وهذا يتأتى من خلال قدرتها على تقديم سلع وخدمات ذات جودة

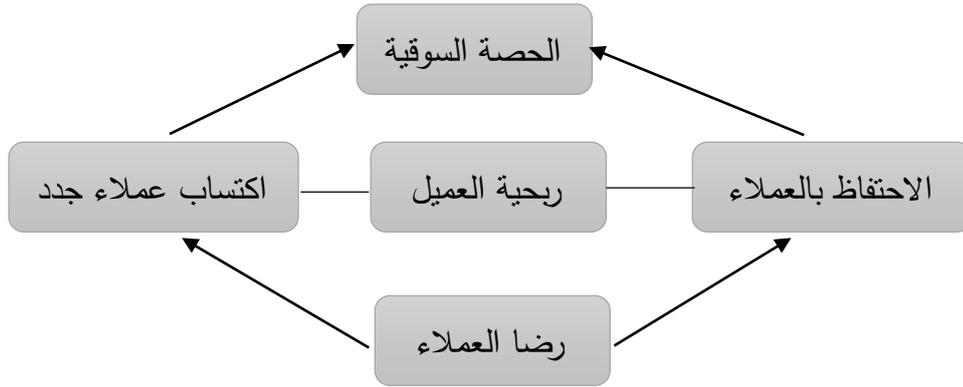
عالية وبأسعار ترضي الزبائن.

حيث يحتوي هذا العنصر على المقاييس التالية:<sup>1</sup>

- الحصص السوقية.
- الاحتفاظ بالعملاء.
- إكتساب عملاء جدد.
- إرضاء العملاء.
- ربحية العميل.

<sup>1</sup> Roberts Koplan, David P, Novton, 1 etableau, debord prospectif (pilotzge strategique: les 4axes du success), op, cit, p83.

الشكل رقم 06: المقاييس الأساسية لمحور العملاء



المصدر: سناء أونيس، مرجع سبق ذكره.

### 3) محور العمليات الداخلية: ونعني جميع الأنشطة التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات والتي

من خلالها تستطيع المؤسسة تلبية رغباتها وغاياتهم وأهداف المؤسسة حيث يوضح هذا المحور الفرق بين

المدخل التقليدية ومدخل بطاقة الأداء المتوازن في التقييم، حيث أن المدخل التقليدية تحاول مراقبة

وتحسين العمليات القائمة الموجودة، بينما بطاقة الأداء المتوازن تقوم بمختلف عمليات جديدة أي

تبتكرها لخدمة إرضاء العاملين بالإضافة إلى ذلك فإن منحور العمليات الداخلية يسلط الضوء على

العمليات الأكثر أهمية لنجاح استراتيجيات الأعمال.

الشكل رقم 07: سلسلة القيمة للعمليات الداخلية



Source: Roberts, Kaplan, David P, Norton, translation strategy into action, the Blance, Scorecard Harvard Business school press, 1996, p 96.

4) محور التعلم والنمو: يهتم هذا المحور بالقدرات الفكرية للعاملين من خلال القدرة على التطوير

والنمو بالإضافة إلى مواكبة التكنولوجيا الحديثة من خلال استقطاب التقنيات الجديدة المخصصة

لوسائل الإنتاج.

كما تمكن قياس درجة المحافظة على العاملين من خلال معدل دوران العمل ويقاس هذا المحور بمايلي:<sup>1</sup>

1. رضا العاملين: إن من مسببات زيادة الإنتاج وتحسينه وتقديم خدمات تليق بمتطلبات العملاء ويتم

قياسها من خلال:

- مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

- إمكانية توصيل المعلومات إلى العاملين لمساعدتهم للقيام بعملهم بشكل جيد.

- الاعتراف بإنجاز العاملين عند القيام بعمل جيد.

- مستوى الدعم المقدم من قبل الإدارة.

- درجة رضا العاملين عن المؤسسة.

2. الاحتفاظ بالعاملين: يتجه الاهتمام عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأداء المؤسسة نحو تحديد درجة

الاحتفاظ بالعامل وانتمائه لها، بسبب قناعة العامل بأن جانبا كبير من أهدافه وتطلعاته المستقبلية

ليمكن تحقيقها من خلال وجوده بهذه الوحدة وليس لعدم وجود فرصة بديلة للتوظيف متاحة أمامه في

مؤسسات أخرى.

<sup>1</sup> سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 35، جامعة بغداد الفورات، 2013، ص 362.

3. إنتاجية العاملين: وتمثل المخرجات الإجمالية الناتجة عن توظيف واستخدام مهارات وقدرات العاملين في

عملية التشغيل، والهدف في هذا المجال للقياس هو ربط هذه المخرجات للعاملين مع عدد العاملين

المستخدمين في هذه المخرجات.

**المطلب الثاني: مفاهيم حول التسيير وفعاليتها.**

**أولاً: تعريف التسيير الفعّال.<sup>1</sup>**

التسيير الفعّال يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات نتيجه تكون النجاح، حيث يهدف إلى تحقيق

الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعته.

حيث يمثل التسيير الفعّال مجموعة من الارشادات الرقمية التي تشير إلى الامكانيات المثلى للوسائل.

كما يتضمن التسيير الفعّال حسب النظرية الكلاسيكية التحكم في التكاليف والتقدم التقني ويعتمد على

نوعية التسويق في المؤسسة وعلى سرعة رد الفعل لتحولات السوق.

حيث يعتبر التسيير الفعّال أحد عناصر المناجمة أما من حيث التنظيم فهو يعكس تنظيمًا كفئًا إذا تحققت

الأهداف إذا استعملت الموارد بطريقة مثلى وبأقل تكلفة ممكنة حيث يعتبر في هذا المستوى التسيير الفعّال مفهوم

استراتيجي عملي.

**ثانياً: عوامل التسيير الفعّال.**

يمكننا أن نحدد من خلال هذا بعض العوامل التي تعتبر من عوامل التسيير الفعّال.

– شخصية المسير في حدّ ذاته حيث تعتبر محددًا أساسيًا للنجاح.

– تأمين المراقبة التسييرية برؤوس أموال أجنبية أو خاصة يعظم فرص النجاح.

– ثقافة المحيط في العملية التسييرية (القيم).

<sup>1</sup> بوشعور رضية وبلمقدم مصطفى، ماهية التسيير الفعال في المؤسسة، مداخلة، ص 326

– المعرفة الدقيقة لميكانيزمات السوق.

### ثالثا: مظاهر التسيير الفعال.

1. من زاوية استمرارية المؤسسة وبقائها وبالتالي التطرق إلى أبعادها الاستراتيجية.
2. كما لم يعد التسيير الفعال تابعا فقط لنشاط المؤسسة وذلك لقدرته المتعلقة بالتهيؤ والتكيف في محيط تنافسية والتلاؤم مع قواعد اللعبة التنافسية في القطاع الذي تنتمي إليه.
3. إعطاء أولوية للوسائل التنظيمية والاجتماعية وتطوير أساليب الاتصال التي سمحت بظهور أشكال جديدة للتنظيم.
4. إندماج المؤسسة في وسط يقتضي الإدراك والسيطرة على قواعد اللعبة التنافسية.

### رابعا: أهداف التسيير الفعال.<sup>1</sup>

يهدف التسيير الفعال إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية نذكرها:

#### 1. إشباع حاجات الزبون:

إن إدراك أسعار البيع ومقارنتها مع أسعار المنتجات الأخرى المنافسة عملية سهلة ليتمكن للزبون أن يقوم بها بسرعة، لكن هناك عوامل أهم بالنسبة للزبون وضرورة توفيرها تعتبر عاملا أساسيا لتحقيق إشباع الزبائن منها:

- سرعة رد الفعل للتغيرات الطارئة.
- مرونة الانتاج لمواجهة الطلب الموجود.
- صعوبة تحديد مدة التسليم.

<sup>1</sup> بوشعور رضية وبلمقدم مصطفى، مرجع سبق ذكره.

حيث نجد أن أغلبية المؤسسات تتوفر على ميزانية للبحث والتنمية تعتبر مهمة للتعرف على المنتجات الجديدة وأساليب إنتاج المبتكرة.

إلا أنه في الغلب لا تعطي معلومات كافية عن العوامل التي تؤثر على إطلاق منتجات جديدة ولا تدل على ضرورة تقليص وقت الاطلاق مهما طال في ضل السرعة المذهلة للتغيرات.

2. خفض التكاليف:

تتضمن الميزانية المتعلقة بالتسيير الفعال العديد من التكاليف وتظهر عموما مختلفة بالنسبة لكل عنصر ويستمر استعمال معطيات هذه الميزانية لمدة عدة سنوات، إلى أن يتم الكشف عن الأسباب التي أدت إلى ارتفاعها ثم توضع التصحيحات المناسبة مخفضة للتكلفة عن النسبة المتوقعة وهذا ما يعبر عن التسيير الفعال، بعيدا عن التبذير في الوقت والجهد.

### 3. خفض الحاجة لرأس المال:

معظم المؤسسات ترغب في التعرف على قيمة رأس المال عندما يكون على شكل مخزون أو إقتناء آلات وفي أغلب الحالات يكون يساوي أقل من قيمته الحقيقية لأنه لا يمكن تقدير حجم المخزون الضروري بدقة تامة كذلك بالنسبة للمعدل المرجح لاستعمال الآلة، فمن الصعب التعرف عليه بدقة، وفي حالة وجود الحاجة إلى طاقة إضافية ضرورية من الأفضل الاستمرار في آلات جديدة أو التعاقد مع عمال جدد أو مؤقتين.

### المطلب الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين فعالية التسيير.

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة من أدوات القياس الحديثة تعتمد من طرف المؤسسات الرائدة بغية التطور والارتقاء بالإدارة بصفة عامة للتطلع إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال محاورها الأربعة في شكل تقييمي متكامل.

#### أولاً: مساهمة البعد المالي في تحسين فعالية التسيير.

إن المردود أو الأداء المالي هو مقياس للتسيير الفعال حيث يشكل القياس الكمي للأداء المالي، العنصر الأساسي الذي يدل على تقدير المؤسسة (مثل النماذج) المالية حيث يتم تحليل المردودية في المؤسسات من جهة تكوين النتيجة وباستعمال النسب المالية.

فالكفاءة المالية للمؤسسة تظهر من خلال النتائج التي تحققها ويظهر ذلك من خلال تحليل حساب النتائج.

#### 1- حلقات النسب:

حيث تمكن عملية استعمال حلقات النسب في تحليل مردودية رأس المال المستثمر.

كما يمكن استعمال ثلاث نسب في تفسير مردودية رأس المال الخاص:

**نسبة المردودية = النتيجة / الإنتاج.**

نسبة دوران الأصول = الإنتاج / الأصول، ويدل على رقم الأعمال المحقق بواسطة موارد المنظمة.

نسبة المديونية = الخصوم / رأس مال الخاص.

#### 2- أثر الرافعة المالية:

مردودية الأصول هي المردودية قبل المصاريف المالية وهو يعبر عن العلاقة بين الربح الصافي والمصاريف المالية

من جهة ومبلغ الأصول من جهة أخرى (أي الموارد المستثمرة داخل المؤسسة).

### ثانيا: مساهمة بعد العملاء في تحسين فعالية التسيير.

إن التسيير الجيد وفق النظرة المالية لتوجهات المؤسسات بغية تحقيق الزيادة والسيطرة على السوق يلزم المؤسسات بوضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء فوق كل اعتبار، حيث يعد من أهم استراتيجياتها خاصة فيما يتعلق بالجوانب التالية: (الوقت، الجودة، الأداء، الخدمة، التكلفة) أين يعني هذا المنظور بعدة مؤشرات منها: رضا العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد، ربحية العملاء، وكذا حصة المؤسسة في السوق من القطاعات المستهدفة.

حيث يعتبر من أهم أهداف التسيير الفعال بالمؤسسة اشباع الزبائن وهذا ما يتضح من خلال اشباع رغبات الزبائن وفق التغييرات الطارئة في السوق والتي تتسم بالثبات منها يجعلها من أولويات المؤسسة.<sup>1</sup>

### ثالثا: مساهمة بعد العمليات الداخلية في تحسين فعالية التسيير:

يقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي يتم من خلالها مقابلة حاجيات العملاء وغايات وأهداف المؤسسة.

إن أنشطة العمليات الداخلية للمؤسسات تمر بثلاث دورات وكل دورة تعطي قيمة للعملاء وتبدأ بالدورة الأولى وتسمى (دورة الابداع) بما يعنيه من خلق السلع والخدمات الملمية لحاجيات ورغبات المستهلكين، ثم الدورة الثانية التي تسمى (دورة العمليات والانتاج) والتي تعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الأولى إلى سلع مادية أو خدمات ثم تأتي الدورة الثالثة (خدمات ما بعد البيع) بما تشمله من وضع الضمان للمستهلك والتركيب والصيانة إلى غير ذلك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوشعور راضية، مرجع سبق ذكره، ص 335.

<sup>2</sup> بورحومة عبد الحميد، زغبة طلال، بطاقة الأداء المتوازن كإطار لتحسين أداء وفعالية المؤسسة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة الجزائر 10-11 نوفمبر 2009 ص 19.

## رابعاً: مساهمة بعد التعليم والنمو في تحسين فعالية التسيير:

يعتبر جانب النمو والتعلم هو أحد محددات النجاح للمنشأة واستمرارها في المنافسة حيث يعتمد هذا الجانب على قدرات ومهارات العاملين على الابداع والتطوير والنمو بالإضافة إلى اقتناء تقنيات لانتاج مستحثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الانتاجية.<sup>1</sup>

كما تبين الدراسات أن هناك علاقات وطيدة بين طريقة التسيير والتعليمات الدراسية، وهذا ما يتطلب إعداد استراتيجيات للتكوين تفيد في الحصول على رؤساء يجيدون عمليات الاتصال وقادرين على عرض المحفزات التي تتناسب مع متطلبات العمال وأخرا قيادتهم لبلوغ النجاح.

إن صيانة العنصر البشري والدعم الجيد له هي عامل للتسيير الفعال في المؤسسة لكي تتفادى الاستثمارات السلبية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مريم شكري محمود ندم، تقييم الاداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

<sup>2</sup> بوشعور رضية مرجع سبق ذكره، ص 327.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

المطلب الأول: الدراسات العربية.

1- دراسة ربيعة أحمد الصغير (2014): بعنوان تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء

المتوازن.

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة

قسنطينة 2.

تهدف الدراسة إلى:

- توضيح ماهية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي.
- المحاولة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية.
- دراسة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتأثير كل بعد عن الأداء داخل المؤسسة.
- إبراز ضرورة تطبيق مختلف المؤسسات الجزائرية على اعتماد المؤشرات الغير مالية في عملية تقييم الأداء.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- اعتماد المؤسسة الوطنية للإنتاج الآلات الصناعية على أدوات التقييم التقليدية حيث تعتمد فقط على المحور المالي على حساب باقي المحاور.
- بعد نتائج التي خلصت إليها الدراسة من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة الوطنية للإنتاج الآلات الصناعية تبين أن عملية تطبيق الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن أثبتت نجاعتها في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة.

2- دراسة قناة فتيحة (2014): بعنوان مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات

الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ليند غاز-ورقلة-، مذكرة ماستر علوم التسيير جامعة قصدي مرياح،

ورقلة.

تهدف الدراسة إلى:

- إبراز أهمية المؤشرات الغير مالية في عملية التقييم.
- إظهار واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسات الاقتصادية.
- دراسة المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وأثرها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية مؤسسة ليند غاز-ورقلة- كعينة.

توصلت نتائج الدراسة إلى:

- معرفة مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية على بطاقة الأداء المتوازن.
- تسليط الضوء على موضوع بطاقة الأداء المتوازن وربطها بمجال التخصص.
- مدى الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كتقنية حديثة من أدوات مراقبة التسيير.
- شرح لكيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم مؤسسة ليند غاز.
- اعتماد أسلوب جديد في التقييم، أي الاعتماد على أدوات جديدة بدل الاعتماد على الأدوات التقليدية والتي لا تصل إلى تحقيق التكامل في تقييم الأداء على جميع المستويات.
- اعتبار بطاقة الأداء المتوازن من بين الأدوات الحديثة في تقييم الأداء.
- اعتماد المؤسسات الجديدة على أدوات التقييم المالي فقط أي التطرق إلى جانب واحد فقط.

- لا توجد نظرة مستقبلية في إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسات الجزائرية نظرا لعدم إدراك المدراء لضرورة التغيير والتطور.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- على المؤسسات الاقتصادية الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لتقييم وتحسين أدائها.
- على المؤسسة ضرورة الاعتماد على أشكال التقييم الغير مالية حتى تتمكن من الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية، وهذا حتى تصل إلى مرحلة التكامل في عمليات قياس الأداء.
- على مؤسسة لند غاز ضرورة تطبيق محاور الأداء المتوازن الأربعة حتى تتمكن من تحقيق التكامل في مستويات تقييم الأداء.

### 3- دراسة صالح بلاسكة (2011-2012): بعنوان قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم

الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص، الادارة الاستراتيجية دراسة حالة عض المؤسسات.

تهدف الدراسة إلى:

- توصيف الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.
- محاولة إيجاد الأدوات الفعالة التي تساعد المؤسسة على تقييم استراتيجياتها.
- توضيح كيفية تقييم الاستراتيجية في المؤسسات.
- تحديد الأسباب الرئيسية وراء عدم قدرات المؤسسات الجزائرية على تبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

خلصت نتائج الدراسة إلى:

اعتمدت الدراسة النهج الوصفي، التحليل من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف الدراسة. كما أنه استخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختياره لعينة الدراسة، واستخدم الاستبيان كأداة في جمع البيانات الأولية، حيث يتكون مجتمع الدراسة من كل فرد من العاملين في المنظمات الصحية الأهلية في قطاع غزة يعمل كعضو في مجلس الإدارة أو مدير مالي أو مدير تنفيذي أو رئيس قسم، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 130 شخصا من العاملين وقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 70 شخصا وتم توزيع أداة الدراسة عليهم وقد تم استرداد 61 استبيان على العاملين مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة على عدة نتائج أهمها يتمثل في أن المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة لتقوم الأداء التمويلي تتوفر بنسبة 76.18%، وأن إدارة المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة لتقوم الأداء التمويلي من جوانب غير مالية بالإضافة إلى الجوانب المالية بنسبة 72.13% وأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء التمويلي بدرجة كبيرة بنسبة 72.13%، وأن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ملائمة لبيئة المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة بدرجة كبيرة بنسبة 73.62%.

وبناء على نتائج الدراسة الباحث بمجموعة من الدراسات أهمها:

1. ضرورة تعزيز مقومات تطبيق الأداء المتوازن في المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة لزيادة قدرتها على تقييم الأداء التمويلي.

2. ضرورة توفير مقاييس متكاملة تعمل على ربط العمليات قصيرة الأجل بالأهداف طويلة الأجل بالقدر الكافي تعزز مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

3. ضرورة إعادة هيكلة الأبعاد الأربعة للبطاقة، حيث يستبد بعد العملاء ببعدها (المجموعات المستهدفة) وتأخذ المنظمات في الاعتبار تحقيق استراتيجية التنمية المستهدفة لتلك المجموعات ويستبدل البعد المالي ببعدها الجهات المانحة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.

دراسة (Greiling, 2010): بعنوان

## " Balanced Scorecard Implementation in German Non-Profit Organization"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تقرير عن نتائج الدراسة التجريبية الاستكشافية للمنظمات الألمانية الغير هادفة للربح فيما يتعلق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من حيث مستويات التنفيذ، والأبعاد، والتحديات والعقبات الرئيسية واستخدام مقاييس الأداء.

من أهم نتائج الدراسة:

1. معظم المنظمات غير الهادفة للربح التي تم تحليلها في هذه الدراسة هي في مرحلة مبكرة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
2. تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في معظم الحالات كأداة قياس وليس بوصفها نظام للإدارة.
3. تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بتلك المنظمات لم يتكيف بالقدر الكافي مع متطلبات العمليات غير الهادفة للربح، وأوصت الدراسة بضرورة التعمق في دراسة أدبيات بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح.

دراسة (Gomes and Liddle, 2009) بعنوان:

**" The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Third Sector Organizations : the Case of the Arthur Bernardes Foundation, Brazil".**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم الأدلة التجريبية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات القطاع الثالث، أجري البحث ضمن نموذج تفسيري باستخدام استراتيجية البحث والعمل، وقد تم جمع البيانات من خلال مجموعة التركيز والمقابلات الفردية وتحليلها وتفسيرها. وتثبت نتائج الدراسة بأن المنظمات غير الربحية يجب أن تضع العملاء على رأس خرائطهم الاستراتيجية، كما أنها تشير إلى أنه ينبغي مراعاة أصحاب المصالح القوية في الخطة الاستراتيجية وضرورة رضاهم من أجل ضمان الشرعية والاستدامة. كما تشير نتائج الدراسة إلى أن تطوير بطاقة الأداء المتوازن كأداة مستقلة عن كل قسم بالمنظمة يساعد على تعزيز التعاون بدلا من التنافس ويؤدي إلى تضافر الجهود بدلا من التفرقة.

دراسة (Kaplan and Norton, 1992) بعنوان:

**" The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance" .**

في هذه الدراسة، لقد اقترحت بطاقة قياس الأداء المتوازن لأول مرة الباحثين Kaplan and Norton حيث تم تقديم منهج يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس الأداء المالية، وغير المالية (التشغيلية)، وذلك من أجل توفير معلومات الشاملة لإدارة المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية. ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسية: البعد الأول " البعد المالي " كيف ننظر إلى المساهمين؟ البعد الثاني " بعد العملاء " كيف ننظر إلى العملاء؟، البعد الثالث " بعد العمليات الداخلية " ما الذي يجب أن نتفوق به؟، البعد الرابع " بعد النمو والتعلم " هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق قيم؟ .

ويوضح الباحثين أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بعد معين من الأبعاد المختلفة، وإن هذه الدراسة تزود المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

### المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

#### أولاً: الدراسات العربية:

##### 1- دراسة ريغة أحمد الصغير:

تشابه الدراستين من حيث المضمون من خلال التركيز على استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس أي اعتماد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بينما يبرز الاختلاف من حيث هدف الدراسة والتي تهدف إلى قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية وكذا الاعتماد على تقنية الاستبيان، بينما تطرقت دراستنا إلى دور بطاقة الاداء المتوازن في تحسين فعالية التسيير كما اعتمدت دراستنا على تقنية المقابلة والحصول على وثائق من المؤسسة.

##### 2- دراسة قناوة فيحة 2014:

تشابه الدراستين من حيث اعتماد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة في التحليل والقياس، كما تمّ الاعتماد على تقنية المقابلة والوثائق المتحصل عليها من طرف المؤسسة، بينما يبرز الاختلاف في الهدف من الدراسة ألا وهو تركيز بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء للمؤسسات الاقتصادية.

##### 3- دراسة بلاسكة صالح:

تشابه الدراسة من حيث الاعتماد على المعالجة للموضوع من حيث الكتب العربية والأجنبية، ومنهج لدراسة حالة مؤسسة إقتصادية، بينما يبرز الاختلاف من خلال إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

**1- دراسة Greiling:**

كلا الدراستين اعتمدت على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من حيث مستويات التنفيذ بينما اختلفت من حيث اعتماد بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء كما أن الدراسة طبق على مؤسسات غير هادفة للربح أي اعتماد تطبيقها كنظام بينما تمت دراستنا لحالة مؤسسة اقتصادية مع اعتماد تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة .

**2- دراسة Gomes and Liddle:**

الدراستين اشتركتا حول هدف هو مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة ومعرفة الأدوات والتقنية المستعملة ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة كما اعتمدت الدراسة على المقابلة وتحليلها وتفسيرها وهذا لهدف تقييم الأداء بينما تم تطبيق دراستنا حول تقييم فعالية التسيير من جهة وحالة الدراسة كانت مؤسسة اقتصادية بينما الدراسة هذه كانت على المنضمان غير الربحية.

**3- دراسة Kaplan and Norton:**

تمت الدراستين بهدف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل الجوانب المالية وغير المالية أي كل الأبعاد التي تقوم عليهم بطاقة الأداء المتوازن، حيث اختلفت الدراستين حيث اعتمدت هذه الدراسة حول تقييم الأداء.

**ثالثا : مميزات الدراسة الحالية:**

- النظر لأهم الدراسات السابقة والتي تناولت بطاقة الأداء المتوازن.
- دراستنا تمكنا من خلالها التعرف على بطاقة الأداء المتوازن ودورها في العملية التسييرية.
- دراستنا كانت في ميدان مؤسسة اقتصادية.
- محاولتنا تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية.
- تم الاعتماد على المقابلة ووثائق المؤسسة.

## خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل إلى:

أن فعالية التنظيم والتسيير تتوقف على أكثر من عامل أو أكثر من مؤشر، كما أن التسيير الفعال يبنى على عملية اتخاذ القرارات واستعمال آليات المتابعة والمراقبة.

حيث يعتبر ظهور بطاقة الأداء المتوازن بمثابة المنفذ الحقيقي للتغلب على المشاكل التي تعيق تحقيق التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية حيث سعت بطاقة الأداء من خلال منظورتها الأربعة لأن تكون نظاما متكاملًا للإدارة الاستراتيجية حيث تجمع بين مختلف الجوانب المالية وغير المالية.

فاعتماد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والتي كانت محل دراسات مختلف الباحثين، تعتبر ضرورة ملحة للإدارة الحديثة تفرضها المعطيات الجديدة للسوق من أجل تحقيق التسيير الفعال الذي من خلاله تستطيع أي مؤسسة الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية.

## الفصل الثاني

الدراسة الميدانية في الجزائرية للمياه

وحدة غرداية

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن ودراسة المنظورات الأربعة التي تقوم عليهم نقوم في هذا الفصل بتطبيق الجوانب النظرية للدراسة وإسقاطها على حالة الجزائرية للمياه وحدة غرداية لمعرفة جوانب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة في تحسين فعالية التسيير حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسة الجزائرية للمياه

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

## المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسة الجزائرية للمياه

نقوم من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة الجزائرية للمياه ونشأتها والتطرق إلى الهيكل التنظيمي الذي

تبنى عليه المؤسسة

### المطلب الأول: نشأة المؤسسة الجزائرية للمياه

المؤسسة الجزائرية للمياه مؤسسة ذات طابع تجاري وصناعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 101-2001 الموافق

لـ 27 محرم 1422 حيث بدأت بإدماج وكالة تسيير المياه مع 25 مؤسسة عمومية تغطي 48 ولاية و 370

بلدية يقدر رقم أعمالها بـ : 9 مليار دينار تقوم الجزائرية للمياه بالإشراف والإستغلال .

58454 كلم طول شبكة المياه الصالحة للشرب.

20190 كلم ربط و 38355 شبكة توزيع.

822 محطة ضخ 48 محطة معالجة 1638 بئر للري.

تسيير 2800000 مشترك في تزايد مستمر.

### أولاً: برنامج عمل الجزائرية للمياه:

يتمحور برنامج عمل الجزائرية للمياه في المهام التالية:

\* تحسين كمية الماء المستحقة لكل سكن

\* استعمال الوسائل المتطورة في نظام تسيير المياه

\* الاهتمام بالإطار التقني والقانوني من ناحية تحسين الخدمة والتسعيرة

### ثانياً : مهام الجزائرية للمياه

\* المصلحة العمومية للمياه حيث تختص بتأمين وتزويد المواطنين بالمياه الصالحة للشرب

\* تقوم بإستغلال كل الوسائل بغية إنتاج الكمية المطلوبة من خلال إستخراج الماء ةمعالجته وتخزينه ثم توزيعه سواءا

المعد للشرب أو للإستهلاك الصناعي

\* متابعة ومراقبة المياه الموزعة من خلال التحاليل المخبرية

\* التكفل بالإنجازات والأشغال المرتبطة بقنوات المياه الصالحة للشرب

\* القيام بكل المبادرات من أجل تحسين نوعية اقتصاد الماء

**المطلب الثاني : تعريف الجزائرية للمياه وحدة غرداية**

هي المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية تابعة إلى منطقة ورقلة حيث تعتبر المؤسسة الوحيدة المخولة قانونا بتسيير

وتوزيع المياه بالولاية حيث عرفت العديد من التسميات :

من الفترة الممتدة من سنة 1938 إلى غاية سنة 1970 كانت تسمى ب: الإدارة الجهوية لاستغلال المياه الباطنية

لجنوب الجزائر (REESSA)

من الفترة الممتدة من سنة 1970 إلى غاية سنة 1974 كانت تسمى بالشركة الوطنية لتوزيع المياه

(SONADE )

من الفترة الممتدة من سنة 1974 إلى غاية سنة 1984 كانت تسمى الإدارة الجهوية للمياه والتطهير

(RCEA )

من الفترة الممتدة من 1984 إلى غاية سنة 1987 المؤسسة العمومية لإنتاج وتسيير المياه بالأغواط ( EPEL )

بعدها سنة 1988 أصبحت تسمى ب: المؤسسة العمومية لإنتاج وتسيير وتوزيع المياه غرداية ( EPEG )

إلى غاية سنة 2006 تم تحويلها إلى المؤسسة الجزائرية للمياه

أولا: مهامها

1 توفير الخدمة العمومية من خلال تطبيق سياسة الدولة في توفير الماء الشروب

2 السهر على متابعة عمليات الإنتاج إلى غاية التوزيع مرورا بالتخزين والمعالجة عبر مخبرها المتواجد على

مستوى الوحدة .

3 السهر على نوعية الماء الموجه إلى الاستهلاك المنزلي .

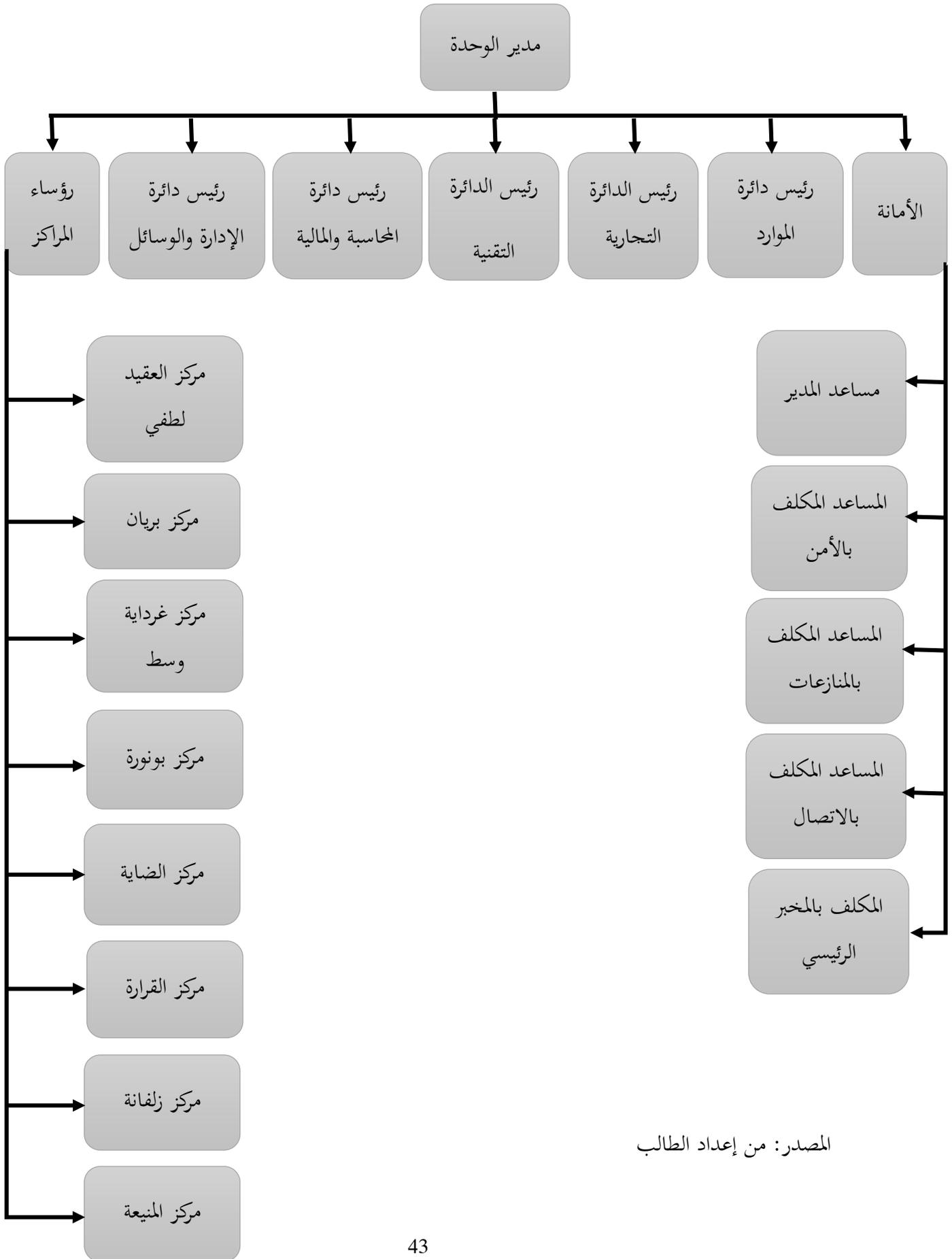
### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

فالهيكل التنظيمي للمؤسسة هو وسيلة لتوجيه الأنشطة كتوزيع المهام والتنسيق والإشراف من أجل تحقيق الأهداف

التنظيمية كما يقوم بتحديد مهام الأفراد من حيث المشاركة في صنع القرار

كما سنتطرق من خلال هذا المطلب للهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية .

الشكل رقم 08: يبين الشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للجزائرية للمياه وحدة غرداية



المصدر: من إعداد الطالب

1 مدير الوحدة: هو المسؤول والمسير للوحدة والوحيد الذي له الرأي واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والسهر على

تحقيق أهداف المؤسسة

2 الأمانة : وهي حفظ سر المدير وتقوم بدور الوسيط بين المدير ومختلف المصالح سواء الداخلية أو الخارجية

3 مساعد المدير: يعمل على مساعدة المدير في صلاحياته خاصة فيما يتعلق بالقضايا التي تطرح أمام المدير كما

يمثل المدير في حالة غيابه

4 المساعد المكلف بالأمن وحفظ الذمم : وهو المسؤول عن توفير الأمن والحفاظ على ممتلكات المؤسسة وتوفير

كل شروط الأمن والسلامة داخل المؤسسة من عتاد وأشخاص والسهر على حمايتهم

5 المساعد المكلف بالمنازعات : حيث تعتبر الواجهة الأساسية للمؤسسة من خلال السهر على تطبيق تعليمات

المؤسسة القانونية والتي تعطي للمؤسسة هيبة سواء مع الزبائن والمتعاملين حيث تمثل همزة وصل بين مختلف المصالح

كما تقوم بدراسة الملفات والقضايا التي تتلقاها المؤسسة مع المؤسسات متعاملين اقتصاديين أو أفراد والذين

يتمثلون في الزبائن خاصة فيما يتعلق الأمر بالمتابعات القضائية في حق المشتركين الذين يخلون بنظام المؤسسة في

طريقة التزويد بالماء الشروب أو فيما يتعلق بنوع التسعيرة أو تسديد الديون

6 خلية الاتصال: وهي المحور الأساسي الذي من خلاله يمكن للمؤسسة التواصل مع مختلف المتعاملين والزبائن

كالإذاعة والجرائد فيما يتعلق بالإعلانات أو الملصقات أو تنظيم ملتقيات كالיום العالمي للمياه أين تقوم المؤسسة

بإبراز دورها وأهمية المادة الحيوية التي تسهر المؤسسة على توفيرها

7 المخبر الرئيسي: حيث يمثل ثقة المواطن في المؤسسة من حيث نوعية الماء لما لهذه المادة الحيوية من أهمية حيث

تسهر المؤسسة كل السهر على سلامة المواطن أولا وقبل كل شيء حيث يقوم بمختلف أنواع التحاليل ومراقبة

نوعية الماء

-مخبر التحاليل الكيميائية-

- مخبر التحاليل المعادن

8 دائرة الموارد البشرية والتكوين: من مهامها التنسيق بين مراكز المؤسسة عبر تراب الولاية ومختلف المصالح حيث

تقوم بالعمل على:

ترقية العمال وتكوينهم

الحرص على إجراء العمال للفحوصات الطبية الدورية

تحديد أجور العمال

دراسة ملفات التوظيف

تحديد احتياجات المؤسسة من يد عامل وحسب التخصصات

كما تضم أربعة مصالح:

أ) مصلحة المستخدمين: لها اتصال مباشر بالعاملين وتقوم بعملية المتابعة المهنية له فيما يتعلق بدخولهم للمؤسسة

إلى غاية إحالتهم للتقاعد وتتعدد المهام من عطل سنوية وعطل مرضية محضر تنصيب، شهادة عمل وثيقة طلب

إجازة سنوية أو عرضية.

ب) مصلحة الأجور: وهي المصلحة المكلفة بإعداد الأجور وكشف الرواتب

ج) مصلحة الوقاية وطب العمل: وهي المعنية بتتبع المسار المهني وحالة العمال صحيا

د) مصلحة التكوين: وهي المكلفة ببرمجة برامج التكوين حيث يكون التكوين إجباري لمختلف العمال والتكوين

يكون معتمد في مركزين هما:

1 مركز التكوين بتيزي وزو : تكوين تقني خاص بالتقنيين

2 مركز التكوين بقسنطينة : خاص بالإداريين

9 الدائرة التجارية:

بما أن خصوصية المؤسسة كونها ذات طابع تجاري أكثر فإنها تعتمد اعتماد كلي على عمل هذه الدائرة والتي تشرف على الجانب الاقتصادي والتجاري للمؤسسة كما تقوم بضبط كميات الإنتاج وكميات التوزيع واحتساب تكاليف الإنتاج والتفصيل في طبيعة الاستهلاك ونوعه وتحديد التسعيرة وفقا لكل نوع حسب ما تنص عليه قوانين الجزائرية للمياه وحسب ما هو وارد في الجريدة الرسمية  
كما تضم هذه الدائرة:

أ) مصلحة الفوترة : تقوم بالسهر على عمليات الفوترة التي تتم عبر مختلف المراكز وضبطها وفوترة الماء الذي تم توزيعه للمستهلكين ( صناعيين أو تجاريين أو إدارات أو طابع منزلي )

ب) مصلحة التغطية والتحصيل: وهي المصلحة المكلفة بمتابعة ديون المؤسسة

ج) مصلحة كبار المستهلكين: والتي تختص بمتابعة ديون المؤسسة لدى كبريات المؤسسات الاقتصادية والإدارات والفنادق والمطاعم والحمامات

د) مصلحة العلاقات مع الزبون (أو مصلحة الزبائن): وهي الواجهة الأولى لعلاقة المؤسسة بالزبائن في استقبال الملفات وترتيب الزبون كل حسب نوع الاشتراك

10 الدائرة التقنية : ويتمثل دورها على عملية الإنتاج ومراقبة الصيانة والمعالجة المستمرة كما تقوم بمعاينة نوعية الشبكات وإجراء مخططات لكل شبكة جديدة لوضع رسم بياني مفصل لتسهيل عملية التدخل في حال وقوع تيربات

كما لها ثلاث مصالح

أ) مصلحة الاستغلال: والمتكفلة بالآبار

ب) مصلحة الإنتاج والتوزيع: أي إنتاج وتوزيع المياه وتسييرها بطريقة تقنية

ج) مصلحة الصيانة : وهي ضرورية لإستمرارية النشاط

11 دائرة المحاسبة والمالية:

أ) مصلحة المحاسبة: تقوم هذه المصلحة بمعالجة جميع العمليات المحاسبية للمؤسسة والقيام بإعداد الميزانية العامة للمؤسسة

ب) مصلحة المالية : تتكفل بالجانب المالي للمؤسسة من إيرادات ونفقات لدراسة الوضعية المالية للمؤسسة

12 دائرة الإدارة والوسائل:

أ) مصلحة الوسائل العامة : في مسؤولية عن توفير كل متطلبات المؤسسة من مواد ولوازم

ب) مصلحة الإدارة والعلاقات الخارجية : وتقوم بإبرام الصفقات في ما يخص المؤسسة مكن عتاد

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة

نقوم من خلال هذا البحث التطرق إلى طريقة جمع المعلومات وتحليلها وتقييم فعالية المؤسسة من خلال

المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وفي الأخير نقوم بمناقشة نتائج الدراسة

## المطلب الأول: طريقة جمع المعلومات

أولاً: المنهج: يشمل موضوع الدراسة في استخدام ما يلي:

- الجانب النظري للدراسة اعتمدنا فيه على المنهج الوصفي التحليلي

- الجانب الميداني : قمنا بدراسة حالة وذلك محاولة منا إلى إسقاط الجانب النظري ميدانيا من خلال تطبيق بطاقة

الأداء المتوازن وإعتماد محاورها الأربعة لدراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة غرداية

- طبيعة المتغيرات : نقوم من خلال هذه الدراسة والتي تهدف إلى إعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة تساهم في

رفع مستوى فعالية التسيير .

- مجتمع العينة : يتمثل في دراسة إحدى المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ممثلة في الجزائرية للمياه وحدة غرداية

كعينة

الأدوات المستخدمة في الدراسة :

تم إجراء مقابلات شخصية مع رؤساء الدوائر المعنيين بالمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية أين كانت

العملية ميدانيا لجمع المعلومات التي تفيدنا في إجراء بحثنا هذا كما تم الحصول على المعلومات والوثائق التي تمكننا

من إسقاطها على جوانب دراستنا التطبيقية

المطلب الثاني : تقييم فعالية التسيير بتطبيق المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

تقييم المحور المالي :

إن دراسة البعد المالي يعتبر بمثابة الصورة الحقيقية التي تمثل المؤسسة والتي من خلالها نحكم على وزن المؤسسة المالي الذي يمكنها من الإستمرارية في نشاطها بأرباحية حيث سنتطرق إلى إجراء مقارنة بين التطورات التي يشهدها رقم الأعمال خلال فترة ممتدة لأربع سنوات.

جدول يوضح تغيرات رقم الأعمال من سنة 2015 إلى غاية سنة 2017

السنة/رقم الأعمال KDA	2014	2015	2016	2017
المقدر	373576	418362	380210	507509
الفعلي	356233	389477	445577	419086
الإنحراف	17343	28885	65367-	88423
النسبة	%4.64	6.90%	-17.19%	17.42%

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

حساب معدل نمو رقم الأعمال مقارنة :

$$\text{معدل النمو في رقم الأعمال} = \frac{\text{رقم الأعمال المحقق في السنة } n+1 - \text{رقم الأعمال في السنة } n}{\text{رقم الأعمال في السنة } n}$$

- معدل نمو رقم الأعمال بين سنة 2015 وسنة 2014

$$\text{معدل النمو في رقم الأعمال} = \frac{356233 - 389477}{356233} \times 100 = 9.33\%$$

- معدل نمو رقم الأعمال بين سنة 2016 وسنة 2015

$$\text{معدل النمو في رقم الأعمال} = \frac{445577 - 389477}{389477} \times 100 = 14.40\%$$

**- معدل نمو رقم الأعمال بين سنة 2017 وسنة 2016**

$$\text{معدل النمو في رقم الأعمال} = \frac{445577 - 419086}{445577} \times 100 = 5.94\%$$

نلاحظ أن رقم الأعمال المقدر سنة 2014 كان 373576 بينما الفعلي وصل إلى 356233 حيث قدرت نسبة الانحراف بـ 4.64% بينما في سنة 2015 ارتفعت قيمة رقم الأعمال الفعلي مقارنة بالمبلغ المقدر حيث عرفت نسبة الانحراف ارتفاع محسوس نوعا ما إذا ما قارناه بالسنة السابقة إلا أنه وفي سنة 2016 تخطى رقم الأعمال المحقق المبلغ المقدر أين شهد إرتفاع بنسبة إرتفاع قدرت بـ 17.19%

أما سنة 2017 نلاحظ تراجع مقارنة بالمبلغ المقدر حيث قدرت نسبة الإنحراف بـ 17.42% كما عرفت معدلات النمو ارتفاع خاصة ما بين سنة 2015 وسنة 2014 وكذا سنة 2016 وسنة 2015 بينما تراجعت النسبة سنة 2017 حيث يظهر لنا جليا أن نسبة زيادة رقم الأعمال مرتبطة إرتباط كبير بحجم السكان أي كلما كان هناك إتساع في نطاق السكن والبناء زاد الطلب على ضرورة الإيصال بالشبكة أي زيادة في عدد الزبائن

كما أن الإنخفاض الذي يظهر في سنة 2017 في رقم الأعمال يرجع لأسباب بعض القوانين التنظيمية التي ترتبط بصدور تعليمات ولائحة تمنع ربط السكنات التي لا يمتلك أصحابها على عقود إدارية من أجل القضاء على البناءات الفوضوية وبالتالي يقل مستوى الربط بالشبكة لأن أغلب السكنات عبارة عن بناءات دون عقود أو عقود قديمة

كما انه وفي الفترة 2017 تم توزيع قطع ارضية مما يزيد الطلب الربط بالشبكة إلا أنه لم يتم وضع شبكة رئيسية بالأحياء الجديدة الأمر الذي يتعذر على المؤسسة بالربط بالشبكة

تقييم محور العمليات الداخلية:

يدرس في هذا البعد كل جوانب العملية الإنتاجية وعلاقتها بالأهداف المسطر ومدى تحقيقها والوصول إليها سواء من خلال عملية الإنتاج الكمي الذي يتعلق بإنتاج المياه المعدة للاستهلاك أو جوانب الإنتاج التجاري من خلال القيام بالعمليات التجارية ومدى مطابقتها للأهداف المسطرة.

جدول يوضح تغيرات الإنتاج من سنة 2014 إلى سنة 2017

السنة/ الإنتاج متر مكعب	2014	2015	2016	2017
المقدر	70000	75000	78000	80000
الفعلي	74726	78100	78702	74300
الإنحراف	4726	3100	702	-5700
النسبة	6.75%	4.13%	0.9%	-7.125%

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن معدلات الإنتاج في ارتفاع مستمر إذا ما قارناها بين السنوات الأربع ماعدا سنة 2017 التي عرفت إنخفاضا في وتيرة الإنتاج حيث يظهر لنا جليا تأثر الإنتاج من خلال :

. عدم تجديد المضخات هذا من جهة والسبب الرئيس في ذلك إنعدام السيولة المالية والتي كانت الدولة هي من يقوم بتدعيم توفير المضخات والعدادات وكذا فواتير الكهرباء الضخمة نتيجة تشغيل المضخات والتي تشكل هاجس كبير للمؤسسة

إنعدام الكهرباء نظرا لقطع شركة سونلغاز للكهرباء على الجزائرية للمياه لعدم تسديد فواتير الكهرباء الموجهة للإنتاج ويضلل هذا الإنقطاع لحد الساعة في بعض المراكز عبر تراب الولاية

أما نسبة الإنحراف بين ما هو مقدر وما تم الوصول إلى تحقيقه فإن هناك تذبذب حيث قدرت نسبة الإنحراف سنة 2014 بـ 6.75% بينما إنخفضت سنة 2015 حيث قدرت بـ 4.13%

أما سنة 2016 فقد فاقت الكمية الفعلية للإنتاج ما هو متوقع حيث سجلت نسبة إنحراف قدر بـ 0.9%

أما في سنة 2017 تراجع الإنتاج حيث تدنى الإنتاج الفعلي مقارنة بإرتفاع نسبة التقديرات المتوقعة لسنة

2017 حيث سجلت نسبة إنحراف قدرت بـ -7.125%

جدول يوضح الإنتاج الموزع لنفس الفترة الإنتاج الإجمالي

السنة/ الإنتاج متر مكعب	2014	2015	2016	2017
المقدر	62000	75000	76500	78000
الفعلي	65000	73000	75000	68000
الإنحراف	4726	3100	702	-5700
النسبة	7.62%	4.13%	0.91%	-7.3%

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

أما ما يلاحظ على قيمة الإنتاج الموزع فإن معدلات الإنتاج الموزع تعرف إرتفاع مستمر وهذا راجع إلى زيادة الطلب على الماء وهذا ما توضحه قيمة الإنتاج الموزع لكل سنة بينما نلاحظ أن نسبة الإنحراف في إرتفاع مستمر بينما سنة 2017 شهدت إنخفاض في كمية الماء الموزع إذا ما أجرينا مقارنة بين ما تم توزيعه وما تقرر حيث يرجع الأمر إلى كثرة التسربات الحاصلة التي تستهلك الطاقة الإنتاجية هذا من جهة كذلك كثرة التذبذبات في التيار الكهربائي له أثره في تعطيل الوصول إلى تحقيق الإنتاج المراد تحقيقه

عدم تجديد الشبكة القديمة الأمر الذي أرق المؤسسة للمياه جراء الكميات الضائعة والتي تصرف المؤسسة

أموال طائلة من نوعية وتحليل ومعالجة وفي الأخير يكون مآلها الضياع دون أن يتم وصولها للمستهلك

كذلك يتم تقييم العمليات الداخلية بالإيجاز المحقق في النشاط التجاري والذي يتضح في:

1- مقارنة الإنجاز الفعلي لعملية الفوترة

السنوات/التغيرات	عدد الزبائن	عدد المفوترين	الفارق	النسبة
2016	15273	14966	307	0.02
2017	15823	15086	737	0.04
فارق الزبائن	550	/	/	/

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ أن إجمالي الزبائن سنة 2016 يقدر بـ 15273 بينما الزبائن المفوترين قدر بـ 14966 أي بنسبة 0.02 من إجمالي عدد الزبائن بينما في سنة 2017 ورغم الإرتفاع الملحوظ في عدد الزبائن إلا أن عدد الزبائن الغير مفوترين قدر بنسبة 0.04 أي قيمة الزبائن الذين لم تتم فوترتهم إرتفعت مقارنة بالسنة السابقة وهذا راجع أولا لإرتفاع نسبة السكان كما أن إرتفاع نسبة الزبائن بدون عداد الأمر الذي يعيق نقل المؤشر من أجل الفوترة الحقيقية

2- تفصيل طبيعة عملية الفوترة

السنوات/التغيرات	عدد الزبائن	عدد الزبائن المفوترين	عدد الزبائن المفوترين جزافيا	عدد المفوترين حقيقيا	بدون عداد	الغير مفوترين
2016	15273	14966	1391	13882	7	307
2017	15823	15086	1274	14549	2	737
	550	120	117-	667	5-	430

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول يتبين لنا نسبة معتبرة من الزبائن لم تتم فوترتها الأمر الذي يؤثر مباشرة على تراجع رقم الأعمال أما فيما يتعلق بمقارنة السنة 2016 والسنة 2017 نلاحظ أن نسبة الفوترة الجزافية تم

ظبطها حيث قلص المبلغ في سنة 2017 مقارنة بسابقتها بقيمة انخفض قدرت بـ 117 أما عملية الفوترة الحقيقية أرتفعت لإرتباطها مباشرة بمقدار إنخفاظ الفوترة الجرافية علاقة عكسية بين مجال الفوترة الحقيقية والجرافية أي تحقيق أهداف النشاط التجاري في القضاء على الفوترة الجرافية كما يتضح كذلك في عدد الزبائن بدون عداد (sans compteur) سنة 2017 أين تم القضاء نهائيا على فئة الزبائن بدون عداد ومقدر الانخفاض بـ 5- مقار مقارنة بالسنة 2016

أما ما يتعلق بالزبائن الغير المفوترين نلاحظ أنه في سنة 2017 أرتفع بمقدار 430 مقارنة بسنة 2016 وهذا الإرتفاع نرجعه لإرتفاع عدد الزبائن خاصة إذا كان هناك وجود زبائن جدد خلال عملية الفوترة أي القيام بالدورة الفوتيرة لنقل المؤشر حيث يتم تسجيل الزبائن في برنامج الفوترة بينما لا يتم ظهورهم في الميدان نظرا لتأخر عملية الإيصال للزبائن في أرض الواقع

## 2- مقارنة عدد الزبائن الذين تم الاستغناء على خدمات المؤسسة (المفصولين)

السنوات/التغيرات	عدد الزبائن	عدد المعزولين	عدد الزبائن الحقيقيين	نسبة المفصولين إلى عدد الزبائن
2016	15273	1482	13791	9.70%
2017	15823	1480	14343	9.35%

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول وجود إرتفاع في قيمة الزبائن المفقودين بالنسبة للشركة أي عدد الزبائن الذين تم إستغنائهم عن خدمات الجزائرية للمياه يقدر بنسبة 9.70% في سنة 2016 بينما سنة 2017 قدرت

النسبة بـ 9.35% حيث أنخفضت إنخفاض طفيف إلا أن هذه النسبة تعتبر نسبة معتبر إذا ما قورنت بإجمالي عدد

الزيائن الأمر الذي يؤثر على رقم الأعمال للمؤسسة

3- مقارنة عدد العملاء الذين لم يتم إيصالهم بالشبكة الجانب تقني

النسبة إلى مجموع الزيائن	عدد المشتركين الذين لم يتم ربطهم بالشبكة	عدد الزيائن	السنوات/التغيرات
0.20%	31	15273	2016
0.24%	38	15823	2017

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجول يتضح لنا مجموع الزيائن الذين تأخر الإنجاز لإيصالهم بالشبكة حيث قدرت نسبة الزيائن الذين

لم يتم ربطهم بالشبكة بـ 0.20 % سنة 2016 بينما سنة 2017 إرتفعت النسبة إلى 0.24 % رغم وجود

عدد قليل إلا أن هذا يؤثر على عملية الفوترة مما يزيد في نسبة الزيائن الغير مفوترين

4- مقارنة الزيائن المسجلين بدون عداد

النسبة إلى مجموع الزيائن	عدد الزيائن بدون عداد	عدد الزيائن	السنوات/التغيرات
0.045%	07	15273	2016
0.012%	02	15823	2017

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال معطيات الجدول المتعلقة بعدد الزبائن المرتبين في خانة الزبائن بدون عداد نلاحظ عملية القضاء على هذه الفئة التي من شأنها تنقص من قيمة الزبائن المفوترين جزافيا والزبائن المقدرين بالإستهلاك صفر متر مكعب العملية التي تسعى المؤسسة جاهدة على تقليص نسبتها حيث قدر عدد لازبائن بدون عداد سنة 2016 0.045% وفي سنة 2017 إنخفضت النسبة إلى 0.012%

### تقييم محور العملاء :

نقوم بتقييم محور العملاء إنطلاقا من الوضعية الميينة في الجدول الذي يوضح حالة العملاء في الفترتين من

سنة 2016 وسنة 2017

دراسة حالة الزبائن في الفترة الممتدة بين سنة 2016 وسنة 2017

عدد الزبائن / السنة	عدد الزبائن	عدد الزبائن		الزبائن بدون عداد	الزبائن المفصولين	الزبائن لم يتم ربطهم بالشبكة
		المفوترين الحقيقيا	المفوترين جزافيا			
2016	15273	13882	1391	7	1482	31
2017	15823	14549	1274	2	1480	38

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

الجدول التالي يوضح حالة الزبائن للفترة الممتدة ما بين 2016 و 2017 والتي من خلالها نقوم بدراسة حركة

الزبائن التابعين للمؤسسة

بالنسبة للزبائن إجمالي نلاحظ الزيادة في عدد الزبائن نظرا لتزايد عدد السكان

بالنسبة للفترة الحقيقية هناك إرتفاع في قيمتها بالنسبة لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016 والتي ترتبط ارتباط

عكسي بالنسبة للفترة الجزافية والتي أنخفضت في سنة 2017 مقارنة بسابقتها 2016

فئة الزبائن بدون عداد تم القضاء عليها حيث أنخفضت مقارنة بسنة 2016

إلا أن نسبة الزبائن الذين تم إستغنائهم على خدمات المؤسسة تقريبا العدد بقي نفسه أما الزبائن الذين لم يتم

ربطهم بالشبكة تزايد في سنة 2017

- مقارنة بين الأهداف المسطرة لسنة 2017 وماتم تحقيقه في نفس السنة

إجمالي الفوترة الجزائرية	عدد الزبائن	عدد العدادات	تغيير عداد معطل	إيصال جديد	
6%	16273	760	339	421	المقدر
8%	15823	1224	694	530	الفعلي
75%	97%	161%	205%	126%	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال المقارنة بين الأهداف المسطرة سنة 2017 والأعمال المنجزة في عدد الزبائن نلاحظ أن عدد الزبائن

المقدر سنة 2017 كان 16273 بينما الفعلي وصل إلى 15823 أي نسبة تحقيق الهدف قدرت بـ 97%

بينما عملية القضاء على نسبة العدادات المعطلة والتي تتم فوترتها جزائيا مما يسبب تدمير العديد من الزبائن الذين

يتقدمون بالشكاوى للمؤسسة جراء الفوترة الجزائرية قد تمت عملية القضاء عليهم بنسبة 205% أي أعلى من

القيمة المقدرة كما أن الإيصالات الجديدة فاق العدد المقدر بنسبة 126% مما يلبي طلبات الزبائن الجدد في

عملية التوصيل والربط بالشبكة من جهة ومن جهة آخر يساعد في الرفع من نسبة رقم الأعمال

تقييم محور التعليم والنمو:

عدد العمال في الفترة بين سنة 2014 وسنة 2017 (المقدر والفعلي)

2017	2016	2015	2014	
716	706	775	768	المقدر
614	642	653	683	الفعلي
102-	64-	122-	85-	الإنحراف
%14.24-	%9.06-	-15.74%	-11.06%	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة التوظيف بالنسبة للمؤسسة لا تتطوع ومتطلبات زيادة العمال حيث أن التوقعات في أغلب السنوات لاتصل للحد المطلوب بل بالعكس حيث تتناقص التوقعات التي يقابلها تناقص في العدد الفعلي للعمال حتى وإن كان هناك توظيف لخريجي الجامعات لكن يبقى الأمر متعلق بصيغة عقود الإدماج كما أن الظروف الحالية التي تمر بها المؤسسة من خلال العجز المالي في تمويل بعد توقيف الدعم المالي الكبير من الدولة أصبح يشكل عائقا كبير أمامها حيث أصبحت المؤسسة تعمل على تسيير نفسها بنفسها وفق معطياتها وفي حدود إمكاناتها

معدلات التكوين للعمال بين سنة 2014 وسنة 2017

2017	2016	2015	2014	
180	110	85	///////	المقدر
19	31	67	///////	الفعلي
-161	-79	-18		الإنحراف
-89.44%	-71.81%	-21.17%		النسبة

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ أن معدل فعالية التكوين لسنة 2015 يقدر بـ 21.17% حيث أن المتوقع يقدر بت 85 بينما الفعلي كان 67 بينما سنة 2016 إرتفع العدد المقدر إلى 110 إلا أن الفعلي أنخفض على العكس تماما ليصل إلى 31 الأمر الذي أدى بنسبة معدل التكوين في هذه السنة ليصل إلى -71.81% أما سنة 2017 إستمرت النسبة إلى أدنى مستوى حيث وصلت إلى 89.44%

### المطلب الثالث: النتائج ومناقشتها

من خلال الدراسة التطبيقية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة الجزائرية للمياه خلصنا للنتائج التالية:

البعد المالي:

معدل نمو رقم الأعمال: نلاحظ أنه من خلال تقييمنا لمعدلات النمو لرقم الاعمال خلال الفترة الممتدة بين سنة 2014 وسنة 2017 نلاحظ تدرج في زيادة نسبة رقم الأعمال من سنة 2014 وسنة 2015 خاصة سنة 2016 التي تعدى فيها معدل النمو القيمة المقدرة بنسبة -17.19 % إلا أن النسبة قدرت ب 4.64% و6.90% في سنة 2014 و2015 على التوالي والتي تعد نسبة منخفضة نظرا لإرتفاع القيمة المقدرة في كلا السنتين

بينما سنة 2017 أنخفض رقم الأعمال حيث قدرت النسبة ب 17.42% حيث يتضح لنا من خلال هذه النسب إلى الزيادة المستمرة في النمو لإرتفاع عدد السكان كما أن التقييم لبرامج السكن عبر مختلف البلديات فيما يتعلق بتوزيع الحصص السكنية له دور في الزيادة في عدد الزبائن الأمر الذي يؤدي إلى إرتفاع قيمة رقم الأعمال

كما أن عملية القضاء على عدد الزبائن الغير مفوترين يزيد من الرفع من نسبة رقم الأعمال كما أن عملية القضاء على نسبة العدد الهائل من الزبائن الذين لم يتم ربطهم بالشبكة والذي هو بدوره يؤثر على رقم الأعمال حيث كلما كان هناك إيصالات جديدة تزداد قيمة الزبائن بعد العمليات الداخلية :

نلاحظ أن الإنتاج في تزايد مستمر نظرا لتزايد الكثافة السكانية والمرتبطة بسياسة الدولة في توزيع الحصص السكنية كما أن بناء مناطق صناعية في إطار دعم وتشغيل الشباب له الأثر في عمليات التوسعة السكنية والمنشآت الإقتصادية حيث يكثر الطلب على المادة الحيوية مما يدفع بالمؤسسة إلى الزيادة في الإنتاج لتلبية الطلب المتزايد إلا أن الإنخفاض الملاحظ في سنة 2017 يرجع أسبابه إلى التذبذب الحاصل في التيار الكهربائي والذي تعتمد عليه العملية الإنتاجية في تحقيق أهدافها كما أن الأعطاب الحاصلة على مستوى المضخات يعطل من القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة

بنما بالنسبة للإنتاج الموزع نلاحظ أن الإنتاج الموزع خلال الفترة ما بين 2014 و سنة 2016 في تزايد مستمر إلا أن النسبة في سنة 2016 قدر معدل الإنتاج بزيادة طفيفة مقارنة بقيمة الإنتاج الموزع التقديري حيث رغم الزيادة في التوزيع في سنة 2016 مقارنة بسابقتها إلا أن النسبة منخفضة مقارنة بالنسبة المقدرة لنفس السنة بينما في سنة 2017 أنخفض الإنتاج الموزع رغم إرتفاع الإنتاج الموزع التقديري حيث قدر الإنتاج الموزع بـ 78000 بينما الفعلي وصل إلى 68000 حيث حققت النسبة -7.3%

أما فيما يتعلق بالعمليات التجارية فكانت كالآتي:

- بالنسبة لعمليات الفتورة ارتفاع نسبة عدد الزبائن المفوترين حيث نلاحظ أن عدد الزبائن المفوترين في سنة 2016 قدر بـ 14966 من إجمالي الزبائن 15273 أي بنسبة 0.02 % بينما في سنة 2017 وصل عددهم إلى 15086 من إجمالي قدر بـ 15823 أي بنسبة 0.04 % حيث حرصت المؤسسة في ضبط عملية الفتورة والقضاء على نسبة الزبائن الغير مفوترين حيث عدم شمولية الفتوية لكل الزبائن له تأثير سلبي على رقم الأعمال المنجز، كما أن أغلب الزبائن لهم شكاوى فيما يخص عدم فوترتهم في أثناء القيام بدورة الفتورة أثناء الثلاثي ويرفضون فوترتهم لاحقا مما ينتج عنه تجميع الإستهلاك الذي يضمخ من قيمة الفاتورة وبالتالي يتم إدراجهم في الشطر الثاني من التسعير والمقدر بـ 40.95 دج كسعر الوحدة (1 متر مكعب).

- بالنسبة للزبائن الذين تم نزعهم بطلب من الزبائن أي تم إستغنائهم عن خدمات المؤسسة فنلاحظ أن سنة 2016 قدرت نسبتهم بـ 9.70 % بينما في سنة 2017 سجلت نسبة 9.35 % حيث تعمل المؤسسة جاهدة للتقليل من هذا العدد حيث يكون لهذه النسبة أثرين:

- في حال كان النزع أو الإستغناء حقيقي فإن العملية تؤثر على عملية الفتورة حيث تظهر لنا في برنامج

الفتورة عدد الزبائن الغير مخالف للزبائن الغير مفوترين

في حال عدم وجود النزاع الحقيقي أي ميدانيا فإن ذلك ينذر بوجود زبائن يستغلون عملية الإنتاج الموزع دون أن يكونوا تابعين للمؤسسة أي وجود ضياع لكميات موزعة غير مفوترة (سرقة المياه) حيث تتم ملاحظتهم بالطرق القانونية

كما أن شكاوى الزبائن بخصوص عدم ربطهم بالشبكة قدر سنة 2016 بـ 31 زبون بينما سنة 2017 وصل العدد إلى 38 أي تأخر عملية الإنجاز مما يشكل تدمر لدى الزبائن وكثرة الاحتجاجات على عدم الربط بالشبكة

أما عملية الفوترة الجزائرية والتي تسعى المؤسسة بضرورة تغيير العدادات المعطلة فيشكل أمر ضروري من خلال:

- كسب ثقة الزبون حيث يرى أن إستهلاكه إستهلاك يفوتر بعدادات جديدة ويكون على ثقة بأن المبلغ الموجود في الفاتورة هو المبلغ الذي تم إستهلاكه الحقيقي، عكس ذلك فيما إذا كان العداد معطل والفاتورة تكون جزافية اين يرى أن المبلغ الذي يسدده أكبر من الإستهلاك الذي تم، حيث تتلقى المؤسسة شكاوى من زبائن كثر فيما يخص إعادة النظر في قيمة الفواتير الجزائرية

- لكن من جهة المؤسسة فيما يتعلق بالفوترة الجزائرية على العكس تماما يكون إستهلاكهم أكثر من قيمة الفاتورة المسجلة بتقدير جزافي وبالتالي تكون هناك كميات ضائعة من الإنتاج المعد للتوزيع غير مسجلة

وبالتالي تسعى المؤسسة من التقليص من ذلك من خلال حرصها على تغيير العدادات المعطلة حتى تظبط كمية الماء الموزع وكذا تكسب ثقة زبائنا من خلال هذا

### بعد النمو والتعلم:

نلاحظ أن المؤسسة الجزائرية للمياه لا تتطلع لمسايرة التطورات الحاصلة في عمليات التوظيف حيث نلاحظ أن متطلبات العمل فيما يخص التوظيف أكبر من الفعلي حيث تشكل نسبة قليلة لاتصل للعدد المقدر خاصة

وأن المؤسسة في كل سنة لديها عدد من العمال يحال للتقاعد فيجب أن يكون من الضروري العمل على تغيير

سياستها التوظيفية

- لكن فيما يتعلق بمعدلات التكوين فهي جد ضئيلة مقارنة بالعدد المقدر خاصة والتطور الحاصل في ميدان

الشغل الذي يستلزم تطوير الخبرات وتطوير العمل خاصة وأن المؤسسة الجزائرية للمياه الأم لها مراكز تكوين في كل

من قسنطينة وتزي وزو للتقنيين والإداريين لكن نلاحظ أن النسبة في تناقص الأمر الذي يفرض ضرورة النظر في

برنامج التكوين للعمال .

الختامة

وفي الأخير و من خلال تطرقنا لهذا البحث من خلال شقيه النظري والتطبيقي فبالنسبة للجانب النظري من الدراسة اتضح لنا أن بطاقة الاداء المتوازن تعد من المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخرا نتيجة قصور الأدوات التقليدية حيث كان الإهتمام سابقا فقط بالجانب المالي مع إهمال الجوانب الغير مالية الأمر الذي استوجب التفكير في اساليب جديدة تأخذ في عين الاعتبار الجوانب الغير مالية حيث اعتمدنا في هذا الجانب من البحث على معرفة ماهية بطاقة الأداء المتوازن ومراحل نشؤها إضافة إلى التطرق للمحاور الأربعة التي تركز عليهم فيما إتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي أن المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية تعتمد أثناء قيامها بالعمليات التسييرية تعتمد على الأساليب التقليدية حيث الأخرى حيث طبيعة عملها كخدمة عمومية أولا ثم ضرورة توفير الماء للزبائن

كما أنه ومن خلال المقابلات التي قمت بها مع بعض رؤساء المصالح والمكلفة بمراقبة التسيير في المؤسسة وبعد الإطلاع على وثائق المؤسسة ومن خلال الجداول التي تبين نسب التوظيف للمدة الممتدة من سنة 2014 إلى غاية سنة 2017 فإن المؤسسة لاتعتمد على الطاقات الحديثة الشبانية التي يمكن إستغلال إمكاناتها خاصة خريجي الجامعات ومعاهد التكوين كما نلاحظ كذلك من خلال الجداول التي تبين طبيعة التكوين والتعلم لصالح عمال المؤسسة يظهر لنا جليا أن المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية لاتعطي إهتماما للتطوير في عمليات الأداء لدى موظفيها كما لاتسعى إلى إعطاء الفرصة لموظفيها من تنمية مهاراتهم وإكتشاف كل ما هو جديد بواقع العمل وللإجابة على الإشكالية موضوع الدراسة والمتعلقة ب: **ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين فعالية التسيير في الجزائرية للمياه وحدة غرداية؟** والإشكاليات الفرعية قسمنا البحث إلى فصل أول نظر والفصل الثاني دراسة ميدانية للمؤسسة محل الدراسة أين خلصنا إلى أن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن أداة قياس إضافة لكونها شكل من أشكال الرقابة من خلال تطبيق أبعادها الأربعة والمرتكزة على البعد المالي وبعد العملاء إضافة لبعدها العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو ، كما نلاحظ أن عدم اعتماد تطبيق بطاقة الاداء

المتوازن بالمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية راجع إلى عدم إدراك أساليب تطبيقها ، أين خلصنا إلى النتائج

التالية :

أ- نتائج إختبار الفرضيات :

الفرضية الأولى : تعتمد المؤسسة الجزائرية للمياه على أساليب تقليدية في عمليات التسيير حيث لاحظنا

أن إعتقاد مراقبة التسيير ليست مصلحة بأكملها بل مجرد وظيفة يقوم بها شخص وحيد يقوم بتجميع

المعطيات وتحليلها أي عدم تفعيل مراقبة التسيير في المؤسسة .

- يجب الإعتقاد على أساليب جديدة تكون شاملة وأكثر دقة وتساعد على تطوير أشكال الرقابة وتحسين

وتطوير وسائل التسيير .

- تنوع المؤشرات التي تلم بكل الجوانب والتي تعطي الصورة الحقيقية والشاملة للتوصل إلى الدقة والوضوح

في عملية التحليل لإكتشاف الإختلالات ومعالجتها بسرعة .

- إعتبار بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات التي تدرس الجوانب المالية والغير مالية كما تشكل

أسلوب من الأساليب الرقابية فهي بمثابة البوصلة التي تسيير وفقها المؤسسة في إرشادها للإمام بمختلف

الجوانب التسييرية

الفرضية الثانية : تعتمد المؤسسة إعتقاد كلي على دراسة الجانب المالي وجانب العملاء فقط لكونها

ترى ضرورة تغطية مالية لمختلف نشاط المؤسسة بينما جانب العملاء نظرا للضرورة التي يجعل منها

طابع الخدمة العمومية يجب عليها التركيز على الزبائن في حين تحمل الجوانب الأخرى

حيث لاحظنا من خلال تحليلنا للجدول الذي يوضح رقم الاعمال وبالتحديد خلال الفترة سنة

2017 أين سجلت نسبة إنحراف قدر ب 17,42% حيث وصل رقم الاعمال الفعلي إلى

4190860,00 دج بينما المقدر وصل إلى 5075090,00 دج

كما أن تحليل جدول الانتاج الذي انخفض في سنة 2017 بإنحراف قدر ب : -7,125 % حيث

قدر الانتاج ب : 80000 لتر مكعب بينما وصل الفعلي إلى 74300 متر مكعب

أما عن الانتاج الموزع إنخفض كذلك مقارنة بسنة 2014 إلى سنة 2016 بنسبة إنحراف -7,3%

أي قدر ب : 78000 متر مكعب بينما وصل الفعلي الموزع إلى 68000 متر مكعب .

- يجب على المؤسسة الإعتماد على دراسة الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وعدم التركيز على جانب

وإهمال الجوانب الأخرى (الجانب المالي وجانب العملاء )

الفرضية الثالثة : أن إعتماد الأساليب التقليدية في العملية التسيير وعدم التفكير في تطوير الأساليب

وإهمال جانب التعليم والتكوين يؤدي إلى عدم إدراك الأساليب الجديدة التي من شأنها المساعدة في

عملية التسيير والرقابة بشكل شامل

وهذا ما لاحظناه من خلال تحليل معدلات التكوين حيث لاحظنا انه وفي سنة 2014 لم تقوم المؤسسة

بعمليات التكوين لموظفيها بينما سنة 2015 وصل العدد إلى 67 بينما سنة 2016 تراجع العدد

ليصبح 31 بينما سنة 2017 إستمر العدد في التراجع إلى أن وصل إلى 19 الأمر الذي يبين أن

المؤسسة لاتعطي اهمية للتكوين وتحسين اداء موظفيها رغم إمتلاكها إلى معهدين للتكوين معهد خاص

بالموظفين الإداريين في قسنطينة والثاني للموظفين التقنيين بتيزي وزو

الفرضية الرابعة : يمكن للمؤسسة الجزائرية للمياه إعتماد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حيث يساعدها في

ضبط مختلف الجوانب المالية والغير مالية والتي تعتبر بدورها شكل من أشكال التنظيم :

-إعتماد بطاقة الأداء المتوازن يعتبر إجراء وقائي من الوقوع في مشاكل تعطل العملية التسييرية

-تساعد بطاقة الأداء المتوازن في عملية التنظيم من خلال تحديد مختلف مجالات الدراسة من خلال

تطبيق المنظورات الأربعة

ب- النتائج النظرية: من خلال الدراسة النظرية تم استخلاص ما يلي:

\* بطاقة الاداء المتوازن تعتبر شكل جديد من أشكال التنظيم بالمؤسسة

\* بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن أداة رقابية وقائية تعالج مختلف الجوانب المالية والغير مالية

\* إعتقاد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال الأبعد الأربعة يعد شكل من أشكال التطور في الأدوات التسييرية

بالمؤسسة

\* إعتقاد تطبيق بطاقة الاداء المتوازن له دور في تحسين فعالية التسيير بالمؤسسة حيث تعتبر القاعدة الأساسية

للتقييم بالمؤسسة

ج- النتائج التطبيقية :

- إعتقاد المؤسسة محل الدراسة على الجانب المالي وجانب العملاء مع إهمال الجوانب الأخرى

- عدم البحث في الحصول على وسائل جديدة وأدوات حديثة لتحسين أداء التسيير والرقابة بالمؤسسة

راجع لعدم الإهتمام بجانب التكوين والتعلم وتطوير الإمكانيات ونهية الجانب البشري المؤهل

- عدم وجود مصلحة معتمدة تهتم بمراقبة التسيير بل يتم إعتبار مراقبة التسيير كوظيفة فقط يقوم بها موظف

من أجل تجميع المعلومات فقط

- تم بناء شكل لبطاقة الأداء المتوازن يمكن إعتماده من طرف المؤسسة وفق ماتطرقنا له في الجانب

النظري من الدراسة يساعد المؤسسة في أن تكون لديها نظرة شامل وتلم بمختلف الجوانب المالية والغير

مالية

د- التوصيات : بناء على ماتصلنا له من خلال نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية والمتضمن إعتبار

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين فعالية التسيير نذكر مايلي :

- ضرورة التفكير في إعتقاد وسائل وأدوات جديدة للتسيير

---

-تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حتمية يفرضها الواقع الإقتصادية لتحقيق الأهداف المنشودة والمحافظة على

الإستمرارية

- التركيز على التعلم والتكوين لتطوير القدرات وإكتشاف كل ماهو جديد في مايتعلق بأدوات التسيير

و- آفاق البحث :

في ختام الدراسة تتضح لنا بعض المواضيع التي تستحق المزيد من الدراسة والبح نذكر منها :

- مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية

- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الغير مالية

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

أولا باللغة العربية:

أ- الكتب:

1- عبد الحيد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، جمهورية مصر العربية 2009

2- وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة أداة الأداء الاستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، 2009، بدون بلد،

3- نعيمة عباس النقاوي، إحسان محمد باغي، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس المصارف التجارية (منظور متعدد الأبحاث)، دار الأيام للنش والتوزيع، عمان الأردن، 2015،

ب- الرسائل الجامعية

1- سناد أونديس، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر تيارت، 2015-2016،

2- ريعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014،

3- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011-2012،

4- محمد أحمد محمد ابوقمر، تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير محاسبة، جامعة غزة، 2009،

5- مريم شكري محمود ندم، تقييم الاداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

6- شن نبيل، استخدام بطاقة الأداء الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الاداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة ورقلة،

2010/2009

ج-المجلات :

1-- سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 35، جامعة بغداد الفورات، 2013،

و-الملتقيات:

1- بوشعور رضية وبلمقدم مصطفى، مداخلة كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة

تلمسان

2- بورحومة عبد الحميد، زغبة طلال، بطاقة الأداء المتوازن كإطار لتحسين أداء وفعالية المؤسسة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى

العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، المسيلة الجزائر 10-11 نوفمبر 2009

### ي-المقابلات :

1- مكشتي زينب ، مكلفة بمراقبة التسيير على مستوى وحدة غرداية للجزائرية للمياه، كيفية القيام بإحتساب المؤشرات

ومعاملات

2- بن شكال محمد، رئيس الدائرة التجارية بوحدة غرداية للجزائرية للمياه

ثانيا: باللغة الأجنبية:

1-R. Kaplan. D Norton, « the balanced, scorecard, measures, that drive performance » Harvard business review Jan.feb.1992,

2- Bose. Thomas K. Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital, Journal of Intellectual capital vol, 8, n°4, 2007,.

3- Roberts Kaplan, David P, Norton, le tableau, débord prospectif (pilotzge stratégique: les 4axes du succès),

الملاحق

الملحق رقم 01



EVOLUTION ,CA /Effectif

	2014		2015		2016		2017	
	Opjectif	Réalisation	Opjectif	Réalisation	Opjectif	Réalisation	Opjectif	Réalisation
<b>KDA</b>	373576	356233	518362	389477	380210	445577	507509	419086
<b>Effectifs</b>	768	683	775	653	706	642	716	614

الملحق رقم 02



EVOLUTION/EVOLUTION DE SITUATION  
DES ABONNES Annual 2016-2016

**BUDGET 2017**

Nouveau Branchement	Remplac, cpt , AR	TOTAL COPTEUR	Nbr Abonne	Taux Forfait
421	339	760	16273	6%

**Réalisation**

Nouveau Branchement	Remplac, cpt , AR	TOTAL COPTEUR	Nbr Abonne	Taux Forfait
530	694	1224	15823	75%

**Taux de Réalisation**

Nouveau Branchement	Remplac, cpt , AR	TOTAL COPTEUR	Nbr Abonne	Taux Forfait
126%	205%	161%	97%	75%

الملحق رقم 03



GESTION DES ABONNES	2016	2017	EVOLUTION
TOTA ABONNES	15273	15823	550
ABONNES AU REEL (Compteur EM)	13882	14549	667
Catégorie 1	12921	13578	657
Catégorie 2	742	761	19
Administrations	334	334	0
Artisans et SCE duSCT,TRT	408	427	19
Catégorie 3	40	34	-6
Autres (à préciser)	179	176	-3
ABONNES AU FORFAIT (CPT,AR,SC)	1391	1274	-117
Catégorie 1	1264	1149	-115
Catégorie 2	71	68	-3
Administrations	30	32	2
Artisans et SCE duSCT,TRT	41	36	2
Catégorie 3	3	3	-5
Autres (à préciser)	53	54	0
DONT abonnés sans cpt	7	2	1
Catégorie 1	0	0	-5
Catégorie 2	7	2	0
Administrations	7	2	-5
Artisans et SCE duSCT,TRT	0	0	-5
Catégorie 3	0	0	0
Autres (à préciser)	0	0	0
Nombre d'abonnés facturés	14966	15086	120
Nombre d'abonnés Resiliés	1482	1480	-2
Nombre d'abonnés Non Branches	31	38	7
Taux de FORFAIT	9%	8%	-1%

الملحق رقم 4



**Pose Compteur**

	Nouveau Branchement	Remplac, cpt, AR	TOTAL COPTEUR
TOTA ABONNES	530	694	1224
ABONNES AU REEL (Compteur EM)	0	0	0
Catégorie 1	528	692	1220
Catégorie 2	0	0	0
Administrations	0	0	0
Artisans et SCE du SCT, TRT	2	2	4
Catégorie 3	0	0	0
Autres (à préciser)	0	0	0

الملحق رقم 05



Volume Production

2014		2015		2016		2017	
Opjectif	Réalisation	Opjectif	Réalisation	Opjectif	Réalisation	Opjectif	Réalisation
7000	74726	75000	78100	78000	78702	80000	74300

Volume Distribué

2014		2015		2016		2017	
Opjectif	Réalisation	Opjectif	Réalisation	Opjectif	Réalisation	Opjectif	Réalisation
62000	65000	75000	73000	76500	75000	78000	68000

الملحق رقم 06



Mouvement de personnel

	2014	2015	2016	2017
Opjectif	768	775	706	716
Réalisation	683	653	642	614