

جامعة أحمد دراية أدرار
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم تجارية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
شعبة علوم تجارية
التخصص مالية المؤسسة

تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع بأدرار

إشراف الأستاذ:

د. بوغزة عبد القادر

من إعداد الطالبتين:

- بن بلخير زهرة
- زمبو فاطمة

لجنة المناقشة:

رئيساً	أستاذ محاضر	تيقاوي العربي
مشرفاً ومقرراً	أستاذ محاضر	بوغزة عبد القادر
مناقشاً	أستاذ محاضر	موني يونس

السنة الجامعية - 2018 / 2017م

شكرو عرفان

عملا بقوله تعالى: (لئن شكرتم لأزيدنكم)

نشكر المولى عز وجل ونحمده على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل.

ولقوله عليه أفضل الصلاة والسلام: (من لم يشكر الناس لم يشكر الله)، فبعد شكر الله

لايسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان إلى الأستاذ المشرف "بوعزة

عبدالقادر" على ما قدمه لنا من نصائح وإرشادات لإتمام هذا العمل، جزاه الله عنا

خييرا وله منا كل التقدير والإحترام.

كما نتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لتخصيص جزء من وقتهم لمناقشة هذا

العمل.

والشكر الخالص إلى جميع عمال مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع بأدرار على ما

قدموه لنا من معلومات وعلى رأسهم "الطبيبي، موساوي، بختي".

والشكر لكل من أشعل شمعة في دروب عملنا ووقف على المنابر وأهطى من

حصيلة فكره لينير دربنا إلى الأساتذة الكرام في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير.

وفي الأخير الشكر لكل من ساعدنا في هذا العمل من قريب أو من بعيد.

الإهداء

إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعاننتي بالصلوات والدعوات، إلى أغلى إنسان في الوجود... أمي الحبيبة حفظها الله.

إلى من عمل بكد في سبيلي و علمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه اليوم... أبي الكريم أدامه الله لي.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة، إلى رياحين حياتي... إخوتي كل واحد باسمه وفقهم الله.

إلى من ساندني وشجعني لإتمام هذا العمل وكان لي معنى الصديق رفيق دربي وشريك حياتي... زوجي العزيز.

إلى من يشعرني بالسعادة ونور حياتي... أبنائي وسيلة، وصال، عصام، وابنة أختي نسيم.

إلى عائلة زوجي، أعمامي وزوجاتهم وأبنائهم، وأبناء خالتي كل واحد باسمه.

إلى التي غادرتنا في لمح البصر وتركتنا مع الذكريات... خالتي رحمها الله.

إلى التي شاركتني إنجاز العمل... ابنة خالتي .

إلى كل من سقط من قلبي سهوا.

أهدي هذا العمل المتواضع

فاطمة

الإهداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه إلى كل من صلى على خير البرية محمد عليه السلام.

إلى نبع الحنان وبر الحب والامان وسر وجودي على الدوام وأغلى ما عندي في الوجود أمي الحبيبة رحمها الله واسكنها فسيح جنانه.

إلى من احمل اسمه بكلافتخار، والذي تعب من أجلي ومن كان ولا زال سنداً لي في الحياة أبي العزيز أطال الله في عمره.

إلى من ترعرعت معهم وعشت حياتي بمحبة وسعادة وسرور أخواتي كل واحد باسمه وأخي.

إلى جدي وجدتي أطال في عمرهما.

إلى خالتي وأبنائها كل واحد باسمه.

إلى أعمامي وأبنائهم كل واحد باسمه.

ولن أنسى زميلتي في العمل فاطمة وأبنائها.

إلى جميع الأصدقاء كل واحد باسمه.

و إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد.

زهرة

الفهارس

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	شكر وعرفان
I	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-ب	المقدمة
03	الفصل الاول: تقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن
04	تمهيد
05	المبحث الأول : ماهية تقييم الأداء المالي وبطاقة الأداء المتوازن
05	المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء المالي
05	أولاً: تعريف تقييم الأداء المالي وأهميته
05	1: تعريف تقييم الأداء المالي
06	2: أهمية تقييم الأداء المالي
06	ثانياً : عناصر ومراحل تقييم الأداء المالي
07	1:عناصر تقييم الأداء المالي
07	2:مراحل تقييم الأداء المالي
08	المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
08	أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها
08	1:تعريف بطاقة الأداء المتوازن
09	2:أهمية بطاقة الأداء المتوازن
10	ثانياً:أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن
10	ثالثاً:محتوى بطاقة الأداء المتوازن
12	المطلب الثالث:المدخل والاعتبارات التفاعلية في بطاقة الأداء المتوازن
13	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
13	المطلب الاول:عرض الدراسات السابقة
13	1:دراسة ريعة أحمد الصغير 2014
13	2:دراسة سناء مسعودي 2015

14	3:دراسة او كادي خضرة 2016
14	4:دراسة فتاحي عبد الغني 2017
15	المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
15	أولاً: أوجه التشابه والاختلاف
16	ثانياً: مميزات الدراسة الحالية
17	خلاصة الفصل
18	الفصل الثاني: دراسة حالة سونلغاز
19	تمهيد
20	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
20	المطلب الأول: طريقة جمع المعلومات
20	أولاً: المنهج
20	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
20	ثالثاً: تقديم المؤسسة
21	رابعاً: نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع
21	المطلب الثاني: تقييم الأداء بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن
22	أولاً: تقييم المحور المالي
22	ثانياً: تقييم محور العملاء
23	ثالثاً: تقييم محور العمليات الداخلية
24	رابعاً: تقييم محور التعلم والنمو
26	المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها
26	المطلب الأول: تحليل نتائج المحور المالي ومحور العملاء
26	المطلب الثاني: تحليل نتائج محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو.
28	خلاصة الفصل
29	خاتمة
33	قائمة المراجع
36	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم المحور المالي	1-2
23	تطور رقم الأعمال لمؤسسة سونلغاز	2-2
23	درجة الاحتفاظ بالعميل في مؤسسة سونلغاز	3-2
24	بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم محور العمليات الداخلية	4-2
25	بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم محور التعلم والنمو	5-2

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	1-1
21	نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن	1-2

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحات	عنوان الملحق	رقم الملحق
36	تغيير سعر الوحدة للكيلوواط بالنسبة للضغط المنخفض.	01
37	تغيير سعر الوحدة للكيلوواط بالنسبة للضغط المتوسط.	02
38	استمارة تقييم للعامل.	03

مقدمة

توطئة:

تسعى كل مؤسسة جاهدة إلى تحقيق البقاء والاستمرارية، خاصة في الوقت الراهن الذي يتسم بالتغير السريع لبيئة الأعمال والتطور التكنولوجي وشدة المنافسة، لذلك نجد المؤسسة تلجأ إلى تقييم أدائها لتتمكن من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها وضمن بقائه، إذ يعتبر تقييم الأداء وسيلة تمكن من ترشيد القرارات والسياسات، ولتحقيق ذلك تستخدم العديد من الأدوات والأساليب.

وقد ظهر في بداية التسعينات أسلوب جديد في تقييم الأداء يعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن، وهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار الجوانب المالية وغير المالية في التقييم، عكس الأساليب التقليدية التي اقتصر في التقييم على الجوانب المالية، وقد قاما الباحثان "كابلان ونورتن" بتحديد بطاقة الأداء المتوازن ذات المحاور الأربعة (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو).

الإشكالية: بناءً على ما سبق يطرح السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى فعالية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال مؤسسة سونلغاز فرع ولاية أدرار أنموذجاً؟

وعلى ضوء هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة؟
- ما محتوى بطاقة الأداء المتوازن؟
- كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسة سونلغاز فرع أدرار أنموذجاً؟

الفرضيات: للإجابة على هذه الأسئلة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- تتمثل أهمية تقييم الأداء في تحسين أداء المؤسسة من خلال معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف فيها
- تحتوى بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور أساسية (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)؛
- تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسة سونلغاز من خلال تحسين أدائها.

أهداف الدراسة:

- التعرف على أهمية بطاقة الأداء المتوازن ودراسة الأبعاد التي تقوم عليها؛
- محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة؛
- شرح كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسة سونلغاز.

أسباب اختيار الموضوع:

- أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة في عملية تقييم الأداء المالي؛
- محاولة تشخيص مدى اهتمام المؤسسة بطاقة الأداء المتوازن؛
- طبيعة الموضوع وأهميته،

منهج الدراسة:

محاولة منا للإجابة عن الإشكالية واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال تقديم بعض التعاريف والمفاهيم الخاصة بتقييم الأداء المالي وبطاقة الأداء المتوازن، ومنهج دراسة الحالة فيما يخص الجانب التطبيقي بالإضافة إلى المقابلات ال شخصية وجمع المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

مجال الدراسة :

ركزت هذه الدراسة على تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتمت الدراسة على مستوى مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع بأدرار خلال الفترة 2016-2017.

هيكل الدراسة: تبعاً لمنهجية طريقة الـIMRED ووسعياً لتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم البحث إلى فصلين:

الفصل الأول: يتضمن الإطار المفاهيمي المتعلق بتقييم الأداء المالي وبطاقة الأداء المتوازن حيث تناولنا مفهوم تقييم الأداء المالي وأهميته، وكذا مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها وأهميتها، كما قمنا باستعراض بعض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: يتناول هذا الفصل ويعالج الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع بأدرار.

الفصل الأول:
الإطار النظري لتقييم الأداء المالي
وبطاقة الأداء المتوازن

تمهيد :

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحديد مدى نجاحها في تحقيق أهدافها وإدارة مواردها بكفاءة وفعالية، ونظرا لتغيرات البيئة والتطور التكنولوجي السريع ظهرت أساليب حديثة لتقييم الأداء المالي تهدف إلى ترشيد القرارات، من خلال تقديم نظرة أوسع وأشمل للأداء في المؤسسة منها بطاقة الأداء المتوازن التي ظهرت كنتيجة لقصور الأساليب التقليدية، وهي تعمل على الجمع بين المقاييس المالية وغير المالية في تقييم الأداء.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى تقديم مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء المالي وبطاقة الأداء المتوازن من خلال مبحثين.

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء المالي وبطاقة الأداء المتوازن

سنتناول في هذا المبحث تقديم تعاريف حول تقييم الأداء المالي وأهميته، بالإضافة إلى تعاريف حول بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها وأسباب ظهورها ومحاورها الأربعة المكونة لها.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي

يعتبر موضوع الأداء أحد المفاهيم ذات الأهمية في المؤسسة بالأخص الأداء المالي، حيث تسعى المؤسسة إلى تقييمه من أجل الوقوف على وضعيتها المالية الحقيقية.

أولاً: تعريف تقييم الأداء المالي وأهميته

1- تعريف تقييم الأداء المالي

لقد تعددت تعاريف تقييم الأداء المالي بتعدد الباحثين في هذا الموضوع، وقبل التطرق إلى تعريف تقييم الأداء المالي نرى من الضروري الإشارة إلى بعض التعاريف الخاصة به وهي:

- التقييم: هو القياس أو المقارنة أو الترتيب على معيار معين أو مؤشرات محددة.¹

- الأداء: هو تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة وضمان بقائها واستمرارها في النشاط.²

- الأداء المالي: هو عبارة عن تحقيق الأهداف ذات الطابع المالي في المؤسسة ، والتي تمكن من تحقيق هامش أمان لمواجهة المستقبل والتصدي للمخاطر والصعوبات المالية.³

- تقييم الأداء: هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفاً في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات.⁴

- تقييم الأداء المالي: نقصد به قياس النتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفاً لتحديد ما يمكن قياسه، ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة.⁵

¹ Benoit Ndi Zambo ,L' Evaluatron performance :Aspects conceptuels, sémin aire sur, L'Évaluation de la performance le développement de secteur puplic Banjul(Gambie) 26-30Mai2003 ,p2

- بن عيسى سمية، دور التدقيق الداخلي في تحسين مؤشرات المالي دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تدقيق ومراقبة التسيير جامعة أدرار، 2015\2016، ص25.

- مرجع سابق، ص24.³

⁴ تالي رزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير، المركز الجامعي، العقيد أكلي محند أولحاج البويرة، 2011\2012، ص25.

⁵ طارق قدوري، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، ملتقى وطني حول: واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يومي 05-06\2013، جامعة الوادي، ص 7.

الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي وبطاقة المتوازن

-تقييم الأداء المالي: هو العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء واستمرار المؤسسة.¹

ومنه يمكن تعريف تقييم الأداء المالي على أنه المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط بالاعتماد على معايير محددة سلفا من مؤشرات ونسب مالية.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء المالي: لعملية تقييم الأداء المالي أهمية كبيرة منها:

- تحديد الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج مما يسمح بالحكم على الفعالية؛
- تحديد الأهمية النسبية لنتائج الموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة؛²
- يسمح بالكشف عن نقاط القوة والضعف من خلال قياس حالة التقدم والتأخر في المؤسسة في بيئة تنافسية؛
- يقدم أداة رئيسية لازمة للإجراء الرقابي في المؤسسة تظهر عن طريق تصحيح وتعديل الإستراتيجية والخطة وترشيد استخدام الموارد المتاحة؛³
- تمكن المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي ن يعملون تحت إشرافهم؛
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشاكلهم؛
- تمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف؛
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤسين.⁴

¹ صالح بلا سكة ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كإداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، -مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحاتي عباس ، سطيف - ، 2011\2012، ص6.

² آسيا ناجم، تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي على المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز بأدرار ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص مالية المؤسسة، جامعة أدرار، 2015\2016، ص 34.

³ السعيد فرحات جمعة، الاداء المالي لمنظمات الاعمال التحديات الراهنة، دار المريح للنشر، الرياض، 2000، ص 40،

- حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، ط1، 2013، ص49. ⁴

الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي وبطاقة الأداء المتوازن

ثانياً: عناصر ومراحل تقييم الأداء المالي

1- عناصر تقييم الأداء المالي: من أهم عناصر تقييم الأداء المالي نجد مايلي:

- الكفاءة: إن مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات وبين كمية النتائج المحققة في المخرجات، باعتبار أن المؤسسة أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات¹.

وهنا نرى أن الكفاءة هي الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى.

- الفعالية: تتمثل في السبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية استخداماً قادراً على تحقيق الأهداف والنمو والتطور.²

تشير الفعالية هنا إلى مدى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

2- مراحل تقييم الأداء المالي: تتمثل مراحل تقييم الأداء فيما يلي:³

1- جمع البيانات والمعلومات الإحصائية: تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير العملية المطلوبة عن نشاط المؤسسة، ويمكن الحصول على المعلومات من الملاحظة الشخصية والتقارير الشفوية والكتابية.

2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها، إذ يتعين توفر مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء.

3- إجراء عملية تقييم الأداء: وهذا باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تقارسه المؤسسة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للمؤسسة بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

4- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: بما أن نشاط المؤسسة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وان الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها، وان أسبابها قد حددت وان الحلول اللازمة

¹ - نور الله كمال، وظائف القائد الإداري، دار ظلا للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، ط1، 1992، ص15.

² - سعدي يحي وأوصيف لخضر، أثر إدارة الجودة الشاملة على رفع أداء وفعالية المنظمات، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10\11 نوفمبر 2009، ص812.

³ - مجيد الكرجي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 39.

الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي وبطاقة الأداء المتوازن

لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وان الخطط قد وضعت للسير بنشاط ال مؤسسة نحو الأفضل في المستقبل.

5- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات: إضافة إلى تغذية نظام الحوافر بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي نتجت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة.

المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة، حيث كان أول ظهور لها سنة 1992 على يد الباحثين الأمريكيين كابلان و نورتن.

أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها

1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن

توجد عدة تعاريف خاصة ببطاقة الأداء المتوازن تكاد تكون متشابهة فيما بينها نذكر منها:

- يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها ورسالتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف، كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة، كما يساعد على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة نمو المؤسسة بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف والاستراتيجيات.¹

- كما عرفها كلا من "كابلان ونورتن" على أنها مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال، والتي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة سابقا وتكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل، العمليات الداخلية والإبداع وتحسين أنشطة المؤسسة.²

- بطاقة الأداء المتوازن هي نظام لقياس الأداء ويعتبر أداة لترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أعمال تنفيذية، ويتضمن تقييم الأداء من أربعة جوانب وهي جانب التمويل، جانب عمليات الم مؤسسة ، جانب العملاء وجانب التعلم والنمو.³

¹ - سناء مسعودي، مرجع سابق، ص 34 .

² - فتاوة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ليند غاز ورقلة ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التسيير تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013\2014، ص 5.

³ - قرقية غزال، أثر السياسات الاقتصادية على تقييم الاداء المالي للبنوك التجارية حالة البنك الوطني الجزائري وكالة الوادي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، في العلوم الاقتصادية تخصص بنوك، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2014\2015، ص 25.

الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي وبطاقة الأداء المتوازن

-بطاقة الأداء المتوازن هي نظام لتقييم الأداء يتضمن محاور رئيسة عدة يتم تحديدها وفقا للأهداف والمقاييس والغايات والمبادرات الخاصة بكل من محور من محاورها¹.

2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن: تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية:

- تزويد المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسستهم؛

- تحديد المقاييس لبطاقة الأداء المتوازن، يمثل الدفع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس؛

-تتمكن المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التقدم لبناء القدرات واكتساب موجودات غير ملموسة؛

-تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء؛

-تعطي للإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال².

كمالها عدة فوائد نذكر منها:

تسمح بطاقة الأداء المتوازن بتقييم أداء المؤسسة بشكل متوازن وشامل وتعمل على تفادي أوجه القصور في أنظمة التقييم التقليدية، مما جعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة بمايلي :

-تعد نظاما للتسيير يقوم بترجمة الإستراتيجية إلى أهداف المؤسسة؛

-تشكل بطاقة الأداء المتوازن أداة لمراقبة التسيير الإستراتيجي³؛

-دمج مختلف أقسام المؤسسة وجعلها تعمل بالتوازن لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تحسين قدرات المؤسسة ككل في وقت واحد، وكذا إزالة الحواجز بين القطاعات⁴.

¹ - نفس المرجع، ص 26.

² - فتاوة فتيحة، نفس المرجع السابق، ص 6

³ -نعيمة يحيوي وخديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل الأداء المنظمات (دراسم ميدانية) ،مجمع مداخلات المتلقي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص 83.

⁴ -سناء مسعودي، مرجع سابق، ص 40-41.

ثانياً: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن نتيجة فشل الأدوات التقليدية في مراقبة تنفيذ الإستراتيجية، ومن بين الأسباب التي أدت إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن نجد:

- المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة؛

- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج ونظم المعلومات بالإضافة إلى شدة المنافسة؛

- الهاجس الكبير الذي يواجه المدراء والمتمثل في وجود هوة كبيرة بين إستراتيجية المؤسسة وبين النشاطات اليومية التنفيذية؛¹

- البحث عن مؤشرات تقيس الأداء في المدى الطويل لا على المدى القصير؛

- ظهور الأصول المعنوية.²

ثالثاً: محتوى بطاقة الأداء المتوازن

- **المنظور المالي:** يحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية، ويتم تنفيذها كغاية نهائية للأهداف والمقاييس الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن، ويحتوي هذا المنظور على الأهداف المالية للمؤسسة (العائد على الاستثمارات، الربحية، التدفقات النقدية)، "كيف يجب أن نبذل لنجح مالياً أمام المساهمين؟"³

- **منظور العملاء:** تهتم العديد من الوحدات في الوقت الحاضر بالمحافظة على عملائها الحاليين ومحاولة جذب واكتساب المزيد من العملاء الجدد، وأصبحت الأولوية الأولى من اهتمامات الوحدات في الوقت الحالي تتجها صوب إرضاء العملاء والوفاء باحتياجاتهم وكسب ثقتهم وذلك من خلال تقديم مجموعة كبيرة ومتنوعة من المنتجات الجديدة والمتطورة⁴،

ويحتوي هذا المنظور على أهداف تتعلق بإرضاء العملاء (تحقيق رغباتهم، تتبع شكاويهم، تحسين الجودة)، "كيف تبدو صورتنا أمام العملاء؟"

¹ - فتحة فتاوة، مرجع سابق ، ص 6.

² - سناء اونيس ، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تسيير المنظمات ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015 - 2016 ، ص 40-41.

³ - نوبلي نجلاء ، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية ، تخصيص محاسبة ، تومي مليود ، 2014 - 2015 ، ص 127.

⁴ - المهدي مفتاح ، مدي إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء المالي في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي ، مجلة جامعة ، مجلد 3 عدد: 5 ، ليبيا ، 2013 ، ص 197 ،

الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي وبطاقة الأداء المتوازن

-منظور العمليات الداخلية: يهدف هذا البعد إلى إعطاء أهمية لجميع العمليات التشغيلية الداخلية للمؤسسة، وفي نفس الوقت يهدف إلى رفع مستوى الأداء داخلها وتحسين مستوى عملياتها الداخلية،¹ وهو يهتم بجانب تطور المؤسسة من الداخل (استخدام التكنولوجيا، جودة التصاميم... الخ) "كيف يمكن أن نحقق التطور باستخدام العمليات الداخلية؟".²

-منظور التعلم والنمو: ويرتكز هذا البعد حول التعلم التنظيمي والنم و، والذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المؤسسة لتطوير ونمو وتحسين طويل الأجل،³

ويعين هذا المنظور قدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة أو ابتكار تكنولوجيا حديثة أو انتهاج سياسات متقدمة... الخ "هل يمكننا الاستمرار في التحسين وخلق القيمة؟"⁴

والشكل التالي: يوضح المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

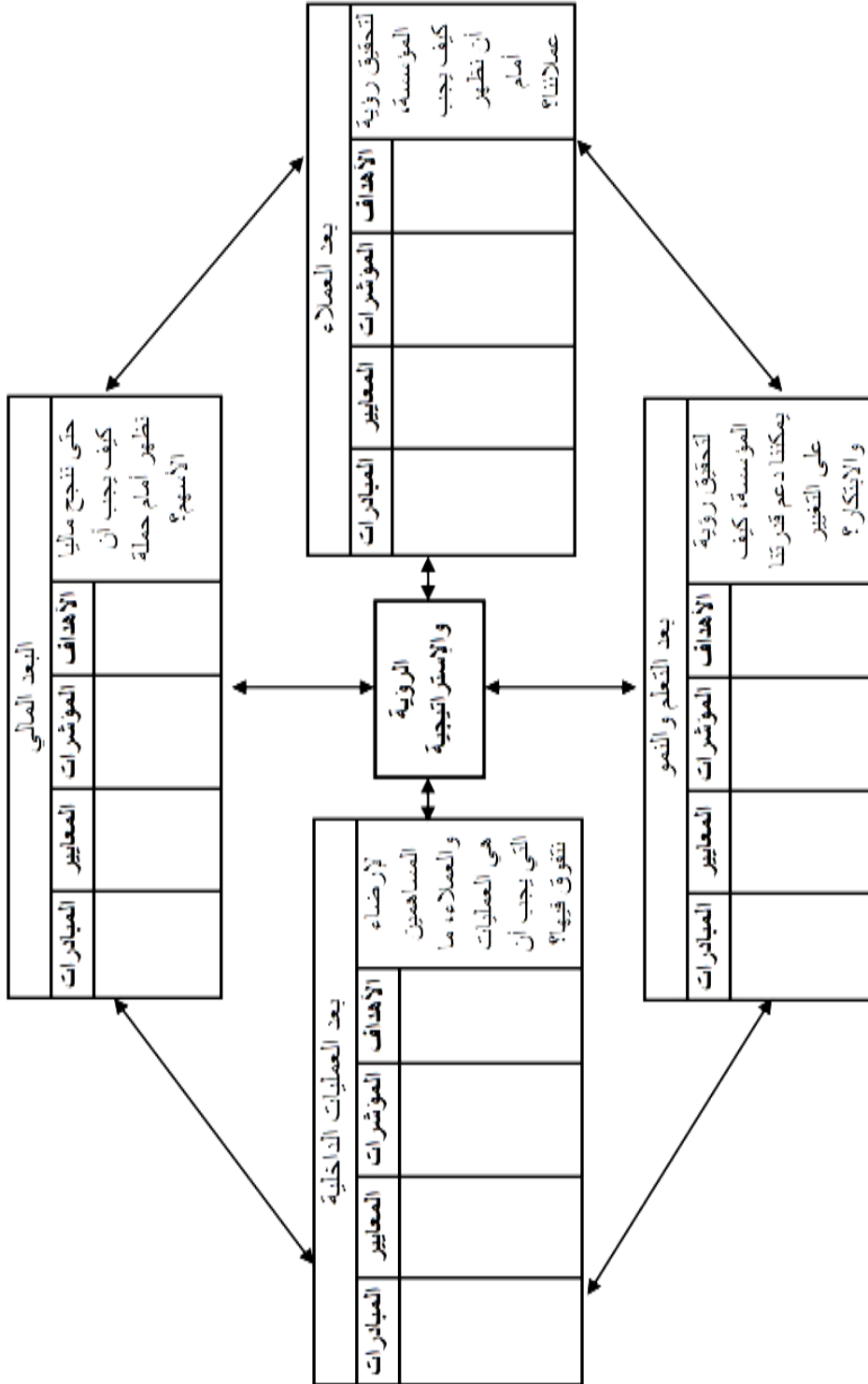
¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، ط1، 2013، ص 501.

² - نوبلي نجلاء، مرجع سابق، ص 127.

³ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 504.

⁴ - نوبلي نجلاء، مرجع سابق، ص 128.

الشكل (1-1): المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Kaplan Robert, David Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review (January-February) 1996, p7

الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي وبطاقة الأداء المتوازن

بالإضافة إلى هذه المنظورات الأربعة، فإن كل منظور أو محور يتكون من أربعة أقسام متكاملة فيما بينها، ويختلف كل قسم من محور لآخر وهذه الأقسام هي:¹

- **الأهداف:** وهي النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق، معقولة ومحددة بوقت زمني لتحقيقها.
- **القياسات أو المؤشرات:** تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً.
- **المعيار أو المستهدفات:** مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف سلباً أو إيجاباً عن الهدف المراد تحقيقه.
- **المبادرات:** تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف أي الإجراءات اللازمة والمساعدة على تحقيق الأهداف.

المطلب الثالث: المداخل والاعتبارات التفاعلية في بطاقة الأداء المتوازن

لنجاح المؤسسة في تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يجب مراعاة الاعتبارات التالية:²

- 1- **البعد المالي وغير المالي:** حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة.
- 2- **البعد الإستراتيجي:** تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المؤسسة طويلة المدى.
- 3- **البعد الزمني:** تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا.
- 4- **البعد البيئي:** تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

¹ - صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداء لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص39،

² مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام الأداء المتوازن دراسة اختيارية في شركة الطيران الاردنية، رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012\2013، ص29.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

لقد تناولت بعض الدراسات موضوع تقييم الأداء المالي وبطاقة الأداء المتوازن، وباعتبار هذه الأخيرة من أحدث الأدوات في تقييم الأداء المالي، فلقد كانت موضوع بحث العديد من الباحثين، وفي هذا المبحث سنعرض بعض الدراسات السابقة لهذا الموضوع.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سنتناول بعض الدراسات التي درست الموضوع سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة

1- دراسة ريغة أحمد الصغير¹ 2014

دراسة أجراها الباحث بعنوان "تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

الدراسة ركزت على إشكالية مفادها "مامدى ملائمة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في المؤسسات الصناعية بالجزائر؟"

وللوصول إلى أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لعرض وتفسير كافة متغيرات الدراسة، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، وذلك من خلال جمع المعلومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة الوطنية، وعلى المنهج المقارن من خلال مقارنة نظام التقييم القائم في المؤسسة مع بطاقة الأداء المتوازن.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تستطيع بطاقة الأداء المتوازن الكشف عن مستوى الأداء الفعلي للمؤسسات الصناعية؛

- تحديد كافة الانحرافات عن مسار الإستراتيجية والأهداف المسطرة ومن ثم معالجتها.

- لقد كشفت بطاقة الاداء المتوازن عن عدم اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية، وهو ما يعد امر ذو درجة كبيرة من الخطورة باعتبار ان راس المال البشري يعد أهم مورد تمتلكه المؤسسات في الوقت الحالي، فهو المحدد لبقيائها أو تلاشيها، لذلك نجد بطاقة الأداء المتوازن تأخذ بعين الاعتبار من خلال جعلها لبعده التعلم والنمو القاعدة التي تركز عليها البطاقة.

¹ ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، 2013-2014.

2- دراسة سناء مسعودي 2015:¹

دراسة أجرتها الباحثة "بعنوان تقييم الأداء المالي للبنك التجارية " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

الدراسة ركزت على إشكالية مفادها "كيف يتم تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية؟ وماهي المؤشرات الأحسن لذلك؟"

وللوصول إلى أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري لتوضيح المعلومات الخاصة بالبنوك التجارية، وكذلك عملية تقييم الأداء، وكذا المنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من خلال تحليل ميزانيات البنكين وجدول حسابات النتائج .

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- نموذج العائد على حقوق الملكية من بين النماذج المستخدمة في تقييم الأداء المالي؛

- البنوك التجارية هي عبارة عن مؤسسات مالية تتعامل بالأموال؛

- البنوك التجارية الجزائية لم تحض بالمستوى المطلوب خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا بالمقارنة مع بنوك عالمية.

3- دراسة وأكادي خضرة 2016²

دراسة أجرتها الباحثة بعنوان "تقييم الأداء المالي للمؤسسة المصرفية" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية .

الدراسة ركزت على إشكالية مفادها "ماهو دور المؤشرات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة المصرفية؟"

وللوصول إلى أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة النظرية أما منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي .

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتمثل عملية تقييم أداء المؤسسة المصرفية في تقييم أنشطتها في ضوء ما توصلت إليه النتائج في نهاية فترة من الزمن؛

¹ - سناء مسعودي، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، 2014-2015.

² - أكادي خضرة، تقييم أداء المؤسسة المصرفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، 2015-2016.

الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي وبطاقة المتوازن

- تقييم الأداء هو عملية إدارية تنحصر في مجموعة من الإجراءات واستخدام بعض المؤشرات للوصول إلى النتائج ومقارنتها بالأهداف المسطرة.

4- دراسة فتاحي عبد الغني 2017¹

دراسة أجراها الباحث بعنوان "تقييم الأداء المالي باستخدام معايير المرودية المالية" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية .

الدراسة عالجت إشكالية مفادها " إلى أي مدى تأثر المرودية المالية في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؟".

وللوصول إلى أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة، وكذا منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي الذي يمكن من تطبيق المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة وبعض المعلومات الأخرى في تقييم أدائها المالي .

وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى:

- الأوضاع الصعبة التي تعاني منها المؤسسة خاصة وحدات الإنتاج؛

- حققت المؤسسة خزينة موجبة، وهذا يدل على أن المؤسسة تتوفر على تقنيات (سيولة) أي توفر على هامش أمان يسمح لها بتفادي اللجوء إلى الاستدانة المالية في أجل قصي .

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

سنحاول في هذا المطلب مقارنة دراستنا الحالية بالدراسات السابقة من خلال أوجه الشبه والاختلاف فيما يلي:

أولاً: أوجه التشابه والاختلاف

دراسة ريغة أحمد الصغير

تتشابه الدراستين من حيث المضمون والهدف حيث أن كلاهما يرتكزان على استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتقييم وللوصول إلى أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، بينما يكمن الاختلاف في العينة حيث تمت الدراسة على مستوى المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية ودراستنا على مستوى مؤسسة سونلغز فرع التوزيع بأدرار .

¹ - فتاحي عبد الغني ، تقييم الاداء المالي باستخدام معايير المرودية المالية دراسة حالة مؤسسة قسمية لصناعية لبناءات المعدنية بأدرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص مالية المؤسسة، جامعة أدرار، 2016\2017.

دراسة سناء مسعودي

تتشابه الدراستين من حيث المضمون للوصول إلى أهداف البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة ويبرز الاختلاف بينهما في الموضوع ومن حيث مجال الدراسة كذلك، حيث تمت الدراسة على مستوى بنوك مختلفة أما دراستنا تمت على مؤسسة واحدة بالاعتماد على المقابلة ووثائق المؤسسة.

دراسة أوكادي خضرة :

تتشابه الدراسة من حيث المضمون للوصول إلى أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و يختلفان في العنوان ومستوى الدراسة حيث تمت في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك تيميمون ودراستنا علي مستوى مؤسسة سونلغاز.

دراسة فتاحي عبد الغني

تتشابه دراستنا مع هذه الدراسة من حيث موضوع تقييم الأداء المالي ،إلا أننا لمسنأن هناك اختلاف بينهما فالدراسة ركزت على تقييم الأداء المالي باستخدام معايير المرودية المالية وهي من الأدوات التقليدية، حيث كانت مؤسسة قسيمة لصناعة البناءات المعدنية محل الدراسة، بينما دراستنا عالجت موضوع تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتمت على مستوى مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع بأدرار.

ثانيا: مميزات الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة التعرف على واقع تطبيق عملي لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية حيث تمت على مستوى مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع، بالاعتماد على تقنية المقابلة، ولقد تناولت الدراسة جميع منظورات بطاقة الأداء المتوازن (منظور المالي، منظورا لعملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) إذ أبرزت أهمية المؤشرات غير المالية في عملية التقييم.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على عملية تقييم الأداء المالي والمراحل التي تمر بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تلجأ إلى أساليب وإجراءات خاصة في التقييم. ومن بين الأساليب الحديثة لعملية تقييم الأداء المالي نجد بطاقة الأداء المتوازن التي ظهرت من قبل الباحثين "كابلان ونورتن"، حيث تعرضنا إلى مفهومها ومحاورها، وكذا أسباب ظهورها. كما تناولنا بعض الدراسات السابقة من أجل معرفة النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا الموضوع حيث كان هناك انفاق واختلاف بين هذه الدراسات.

الفصل الثاني

تقييم الأداء المالي في مؤسسة هوندا فرع التوزيع بأدرار
بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن

تمهيد

بعد أن تم التطرق في الفصل الأول إلى الجزء النظري من خلال تقديم مفهوم تقييم الأداء المالي وأهميته و التعرف على بطاقة الأداء المتوازن ومحاورها الأربعة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة على مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع بأدرار، لمعرفة مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن وهذا من خلال مبحثين.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

سنقوم في هذا المبحث بوصف المنهجية التي استخدمت لإجراء هذه الدراسة، إذ يتضمن كيفية جمع المعلومات ومعرفة تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: طريقة جمع المعلومات

يتضمن هذا المطلب طريقة جمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة من خلال المنهج المتبع، مجتمع الدراسة وعينتها، التعريف بالمؤسسة، ونموذج بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة.

أولاً: المنهج

من أجل الوصول إلى أهداف البحث تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة لمعرفة نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة لمؤسسة سونلغاز بالإضافة إلى جمع معلومات خاصة بالمؤسسة عن طريق المقابلة الشخصية مع مدراء المؤسسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية لولاية أدرار وكعينة اخترنا مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع بأدرار، وهي تقوم بممارسة العمل التجاري حيث تشتري الكهرباء والغاز من مديريتي إنتاج ونقل الكهرباء ونقل الغاز، ثم تقوم بتوزيعها على الزبائن بمختلف قنواتهم.

ثالثاً: تقديم عام للمؤسسة

تعد الشركة الوطنية للكهرباء والغاز المستثمر الوحيد للطاقة بالجزائر إنتاجاً وتوزيعاً إضافة إلى اختصاصها في شراء وبيع الغاز الطبيعي، وهذا لإشباع حاجات مختلف زبائنهم للأغراض المنزلية والصناعية.

وتعتبر مديرية التوزيع بأدرار هي أحد مديريات التوزيع التابعة للمديرية التوزيع بوهران، تأسست سنة 2005 بعد إن كانت مجرد مركز تابع لمنطقة التوزيع ببشار، وذلك لاتساع حجم زبائنهم وزيادة احتياجاتهم، وفي إطار السياسة العامة لإعادة هيكلة شركة سونلغاز.

رابعاً: نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع

الشكل (2-1): يمثل نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن

المحور	الأهداف	المؤشرات	المبادرات
المالي	- تعظيم العائد على رأس المال - تحسين المردودية المالية - زيادة الهامش الإجمالي - زيادة ربحية المبيعات	- معدل العائد على الاستثمار - معدل المردودية المالية - معدل الهامش الإجمالي - معدل نمو المبيعات	- تخفيض التكاليف - تحسين ظروف العمل - زيادة المبيعات
العملاء	- زيادة حجم المبيعات - الرفع من مستوى رضا العملاء - جلب عملاء جدد	- معدل النمو في رقم الأعمال - معدل درجة الاحتفاظ بالعميل	- تحسين علاقة المؤسسة مع زبائننا لكسب الولاء
العمليات الداخلية	زيادة العمال المشرفين	- معدل تطور عدد العمال	- زيادة عدد العمال
التعلم والنمو	- تطوير قدرات العاملين - الرفع في مستوى رضا العاملين	- معدل تكوين العاملين - معدل تكرار الحوادث - معدل الحوافز والمكافآت	- زيادة تكوين للعامل، الترقية، تقديم المكافآت والعلاوات توفير سبل الراحة للعامل.

المصدر: إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: تقييم الأداء بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

سننظر في هذا المطلب إلى تقييم أداء مؤسسة سونلغاز من خلال المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن المطبقة في المؤسسة، وسننظر إلى هذه المحاور ومؤشرات قياسها.

أولاً: تقييم المحور المالي

يعتبر المحور المالي من أهم المحاور الرئيسية التي تهتم بها المؤسسة، والذي يحتوي على مؤشرات ونسب لبطاقة الأداء المتوازن تساعد المؤسسة على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها لتقييم أدائها، ومقارنة ما تم التوصل إليه بما هو مخطط بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تستخدمها مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع بأدرار التي سنتناولها في هذا المحور.

الجدول (1-2): يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم المحور المالي لمؤسسة سونلغاز لسنتي 2016-2017.

المحور	المؤشر	المستهدف	المحقق سنة 2016	المحقق سنة 2017
المالي	معدل مبيعات الكهرباء	%100	%32,32	%12,53
	معدل مبيعات الغاز		%18	%26,31

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على مقابلة مع السيد موساوي يوم 2018/04/05، على الساعة

9:30

نلاحظ من خلال الجدول (1-2) أن معدل مبيعات الكهرباء كان %32,32 في سنة 2016 ، وفي سنة 2017 كان %12,53، بينما معدل مبيعات الغاز في سنة 2016 كان بنسبة %18 أما في سنة 2017 كان %26,31، وهذا راجع إلى زيادة المبيعات.

ثانيا: تقييم محور العملاء

يعد هذا المحور من المقاييس غير المالية وهو يمثل الهدف الأساسي للمؤسسة من أجل إرضاء زبائنها وكسب ولائهم و المحافظة عليه م، إذ أن بطاقة الأداء المتوازن تتيح للمؤسسة التعرف على مركزها من خلال عملية تقييم أدائها وذلك بتطبيق جملة من المؤشرات، كما هو مبين في الجدولين أدناه:

الجدول (2-2): يمثل تطور رقم أعمال مؤسسة سونلغاز لسنتي 2016-2017 .

السنوات	2016	2017
رقم الأعمال	4170897466,13	4697522149,13
المعدل	%0,32	%0,12

المصدر: إعداد الطالبتين مع السيد موساوي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة حققت رقم أعمال جيد، حيث شهد ارتفاعا في سنة 2017 مقارنة بسنة 2016 ولكن بنسبة طفيفة جدا وهذا مايفسر انخفاض معدل النمو في رقم الأعمال لسنة 2017.

الجدول (3-2): يمثل درجة الاحتفاظ بالعميل في مؤسسة سونلغاز لسنتي 2016-2017

السنة	2016	2017
عدد العملاء	160430	169117
المعدل	%9,08	%5,41

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقابلة مع السيد موساوي.

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد العملاء قد ارتفع بنسبة متقاربة في السنتين، وهذا يدل على زيادة عدد العملاء بمعنى اكتساب عملاء.

ثالثا: تقييم محور العمليات الداخلية

تكمن أهمية هذا المحور بعد تحديد المؤسسة لأهدافها وفق معايير الجودة التي لا وجود للمؤسسة من دونها، حيث تسعى المؤسسة من خلال بطاقة الأداء المتوازن إلى معرفة نقاط ضعفها بمقارنة أدائها مع الأهداف المسطرة للتقييم، وانطلاقا من طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة باعتبارها مؤسسة للتوزيع ولعلاقة لها بالإنتاج حيث لا يمكن تقييم محور العمليات الداخلية بالإستاد إلى مؤشر إنتاجية العمل ومؤشر إنتاجية الأجور، وعليه سنعتمد على تطور عدد العمال لتقييم هذا المحور من خلال الجدول التالي:

الجدول (2-4): يمثل تطور نسبة عدد العمال المؤسسة سونلغاز لسنتي 2016-2017 .

عدد العمال	إطارات	عمال المهارة	عمال التنفيذ	المجموع
2016	79	150	135	368
2017	85	164	137	386
المعدل	%1,07	%1,09	%1,01	%1,04

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مقابلة مع موظف مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين يظهر من الجدول أعلاه أن عدد العمال في تزايد وفي مختلف المستويات لدى المؤسسة، وهذا يعني أن المؤسسة تزيد من نشاطها مما أدى إلى طلب زيادة العمال، إلا أن هناك نقص في عدد الإطارات في المؤسسة مقارنة ببقية العمال في كلا السنتين.

رابعا: تقييم محور التعلم والنمو

يعد هذا المحور مهم جدا في المؤسسة، والذي يعتبر البنية التحتية فيه، فمن خلاله يتم تحديد مهاراتها وقدراتها لدى عمالها وتنميتها وتطويرها وتوفير المناخ المناسب للعمل، وكذا التعرف على مستوى الأداء وتقوم بعملية التقييم حسب أهدافها ومصالحها وكفاءتها، وهذا بالاعتماد على المؤشرات التالية:

الجدول (2-4): يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم محور التعلم والنمو لسنتي 2016-2017.

المحور	المؤشر	المحقق سنة 2016	المحقق سنة 2017
التعلم والنمو	معدل تكوين العاملين	0,69%	0,30%
	معدل تكرار الحوادث	13,33%	53,33%
	معدل الحوافز والمكافآت	33,12%	34,74%

المصدر: إعداد الطابطين بالإعتماد على مقابلة مع السيد بختي يوم 2018/04/08 على الساعة 10:00

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معدل التكوين في سنة 2016 كان بنسبة 0,69% و في سنة 2017 كان بنسبة 0,30% بسبب نقص العمال الذين يتم تكوينهم ، وفيما يخص معدل تكرار الحوادث سجل نسبة 13,33% في سنة 2016 بينما في سنة 2017 سجل نسبة 53,33% وبذلك يمكن القول أن الإدارة فشلت في وضع سياسة فعالة لتأمين ظروف عمل صحية وآمنة، أما بالنسبة لمعدل الحوافز والمكافآت كان في سنة 2016 بنسبة 33,12% وبنسبة 34,74% في سنة 2017، ومنه يتضح لنا أن هناك تحسن في قيمة الحوافز والمكافآت الموزعة على العاملين باعتبار أن المؤسسة تعمل على تشجيع وتحفيز العمال، وذلك لوجود علاقة بين رضا العمال وتحسين أدائهم.

المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها

من خلال الدراسة الميدانية لمحاوور بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سونلغاز فرع التوزيع بأدرار تم التوصل إلى النتائج التالية :

المطلب الأول: تحليل نتائج المحور المالي ومحور العملاء

سنعرض في هذا المطلب إلى تحليل نتائج المحور المالي ومحور العملاء للمؤسسة محل الدراسة

أولاً: نتائج المحور المالي

نجدان مبيعات الغاز ارتفعت في سنة 2017 مقارنة بسنة 2016 بسبب زيادة قيمة المبيعات للنسبة الحالية، أما فيما يخص معدل مبيعات الكهرباء فبالرغم من زيادة قيمة المبيعات إلا أن النسبة كانت منخفضة في سنة 2017، وهذا بسبب تغير سعر الوحدة للكيلوواط الذي طبق ابتداء من سنة 2016، (أنظر الملحق رقم (01)، ورقم (02)) وهذا مايدل على أن هناك علاقة بين أداء المؤسسة واستخدامها لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.

ثانياً: نتائج محور العملاء

من خلال النتائج تبين لنا أن رقم أعمال المؤسسة شهد ارتفاعاً ملحوظاً بسبب زيادة مبيعاتها، وبالنسبة لدرجة الاحتفاظ بالعملاء نجد أن عدد العملاء في تزايد وهذا مايدل على أن المؤسسة تعمل على المحافظة على عملائها وزيادة رضاهم، مما يؤهلها لاكتساب حصة سوقية جيدة ، أما فيما يخص رضا العملاء نجد أن نسبة الشكاوى شبه منعدمة (بنسبة 1%) هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن هناك زيادة في المبيعات وهذا ما يؤكد صحة العلاقة الطردية بين رضا العملاء وحجم المبيعات.

المطلب الثاني: تحليل نتائج محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو

سنتناول في هذا المطلب تحليل نتائج محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو للمؤسسة محل الدراسة.

أولاً: نتائج محور العمليات الداخلية

يتضح من خلال النتائج أن المؤسسة تسعى إلى زيادة العمال حسب الإطارات والعمل بشكل المتداومة من خلال تقييم أداء العامل خلال السنة، وهذا بناء على استمارة التقييم، (أنظر الملحق رقم 03)) التي توجد في المؤسسة لتقييم جميع العمال من خلال حساب المعدل السنوي لعمال في الشركة كما يلي:

$$TO = \frac{(T1 + T2 + T3 + T4) \times 2}{4}$$

وتدخل في إطار ما يسمى بمنحة المردود الشخصي والتي هي عبارة عن مقابل مادي بنسبة 16% من الأجر القاعدي، ويمكن أن تكون أقل من ذلك، وهي تشمل الإنطباط، الفعالية، الرغبة في العمل، الإبداع والمشاركة.

ثانياً: نتائج محور التعلم والنمو

تعتبر نتائج فعالية التكوين منخفضة بسبب انخفاض تكلفة التكوين العمال وزيادة رقم أعمال المؤسسة، أما معدل تكرار الحوادث فلقد ارتفع إلى أكثر من 50%، رجع إلى أن المؤسسة تعرضت إلى عدة حوادث في سنة 2017. أما بالنسبة لمعدل الحوافز والمكافآت كانت جيدة، وهذا يعني أن المؤسسة تعمل على تشجيع وتحفيز العمال من أجل تحسين أدائها.

خلاصة الفصل

لتحقيق هدف الدراسة حاولنا في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على التطبيقي حيث تم ت
الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع بأدرار، وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة
والكشف عن الأدوات المستعملة في جمع المعلومات، و التعرف على نموذج مقترح لبطاقة الأداء
المتوازن للمؤسسة ومن ثم تقييم محاورها باستخدام النسب والمؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة وفي
الأخير تم تحليل ومناقشة النتائج، حيث توصلنا إلى أن المؤشرات غير المالية لها دور في تقييم الأداء
المالي للمؤسسة، كما لمسنا أن المؤسسة لا تنتهج بطاقة الأداء المتوازن بشكل شامل وكامل فهي
تعطي أولوية للجانب المالي وجانب العملاء، إلا أنها كانت هناك صعوبات و اجهتنا في هذه الدراسة
متمثلة في كيفية الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة لنشاط المؤسسة.

خاتمة

تم من خلال هذه الدراسة معالجة إشكالية مفادها مامدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي، حيث تمت الدراسة التطبيقية على مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع بأدرار أنموذجاً، وذلك من خلال فصلين حيث تناولنا في الفصل الأول المفاهيم النظرية المتعلقة بتقييم الأداء المالي وبطاقة الأداء المتوازن، كما قمنا باستعراض بعض الدراسات السابقة لهذا الموضوع، أما في الفصل الثاني حاولنا معرفة كيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة سونلغاز باعتبارها ميدان الدراسة. حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يعتبر تقييم الأداء المالي ضروري بالنسبة للمؤسسة لأنها تمكن من أخذ صورة سريعة وشاملة عن حقيقة الأداء الفعلي، وهو يعتمد على معايير وأدوات؛

- بطاقة الأداء المتوازن هي أحد أهم الأدوات الحديثة المستخدمة في تقييم الأداء المالي وهي تضم المؤشرات المالية وغير المالية من خلال المحاور الأربعة المكونة لها؛

- تمر عملية تقييم الاداء المالي بمراحل تبدأ من جمع البيانات والمعلومات، ثم تحليلها وصولاً إلى اتخاذ القرار المناسب وتصحيح الإنحرافات؛

- من خلال تقييم محور العملاء لبطاقة الأداء المتوازن محل الدراسة على مستوى المؤسسة، نستنتج أن هدفها تحقيق أعلى مستوى ممكن من رقم الأعمال، لذلك نجدها تسعى إلى المحافظة على عملائها من خلال إرضائهم واكتساب عملاء جدد.

- نجد أن المؤسسة تهتم بالعمال بإجراء دورات تكوينية من خلال التحفيزات (زيادة الرواتب، العلاوات... الخ) ودمجهم للمشاركة في القرارات.

تتشابه نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة فيمايلي:

- تقييم الأداء المالي له أهمية كبيرة في المؤسسات من أجل معرفة نقاط القوة لتعزيزها ومعرفة نقاط الضعف لتجنبها؛

- يعتمد تقييم الاداء المالي على أدوات ومعايير مختلفة لمعرفة أداء المؤسسة.

نتائج إختبار الفرضيات:

1- الفرضية الأولى: تكمن أهمية تقييم الأداء المالي في الكشف عن أماكن الخلل والضعف في المؤسسة، وإجراء تحليل شامل لها، وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها لتصحيحها، من أجل تحسين أداء المؤسسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

2- الفرضية الثانية: بطاقة الأداء المتوازن هي أداة تقوم بتقييم الأداء، وتتكون من أربعة محاور أساسية (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، وهذه المحاور بدورها تعتمد على مؤشرات، حيث يتم تقييم الأداء المالي ضمن هذه المحاور، وهذا ما يثبت صحة الفرضية

من أجل تقييم أداء مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع بأدرار، اعتمدنا في المحور المالي على معدل زيادة ربحية المبيعات، وفي محور العملاء على معدل النمو في المبيعات، أما محور التعلم والنمو على معدل التكوين ومعدل تكرار الحوادث.

3- الفرضية الثالثة: ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع بأدرار،

إذ نجد أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للمحورين المالي والعملاء أكثر، وهذا لطبيعة نشاطها للحفاظ على عملائها وتحقيق رقم أعمال أكبر، وتهمل محورين العمليات الداخلية والتعلم والنمو، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

التوصيات :

بناء على النتائج السابقة وانطلاقاً من هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية في تقييم الأداء التي تركز على المؤشرات المالية فقط إلى الأدوات الحديثة التي تهتم بالمؤشرات المالية وغير المالية؛
- الاهتمام بالطرق الوقائية لحماية العمال من خطر حوادث العمال؛
- على المؤسسة أن تقدم حوافز جد قيمة للعمال، والعمل أكثر على تدريبهم وتكوينهم من أجل كسب رضاهم ودفعهم إلى القيام بأعمالهم على أحسن وجه؛

- إعطاء أهمية لكل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن بنفس الدرجة لتحقيق أرباح.

أفلق الدراسة:

مهما تم تناوله بخصوص هذا الموضوع، فإنه تبقى بعض النقاط المرتبطة به والتي يمكن التعرض لها في هيئة إشكالات للدراسات مستقبلية نذكر منها:

- نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام؛

- تصميم وبناء بطاقة الأداء المتوازني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أ-الكتب

- 1- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال التحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
- 2- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2013.
- 3- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الادارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل) ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007 .
- 4- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 5- نور الله كمال، وظائف القائد الإداري، دار طلال للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، 1992 .

ب - المذكرات الرسائل الجامعية:

- 1- آسيا ناجم، تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي على المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الكهرباء و الغاز بأردار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص مالية المؤسسة ، جامعة ادرار، 2015\2016.
- 2 - بن عيسى سمية، دور التدقيق الداخلي في تحسين مؤشرات الأداء المالي دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة أدرار، 2015\2016
- 3- تالي رزيفة ، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في قسم علوم التسيير، جامعة العقيد أكلي محمد اولحاج البويرة، 2011\2012
- 4- رقية غزال، أثر السياسات الاقتصادية على تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية حالة البنك الوطني الجزائري وكالة الوداي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، 2014\2015.
- 5 - مريم شكري محمود نديم ، تقييم الأداء المالي باستخدام المتوازن دراسة اختيارية في الشركة الطيران الأردنية رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل كلية الأعمال ، جامعة الشرق الاوسط، 2012\2013.
- 6-نوبلي نجلاء، إستخدام أدوات المحاسبية الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصيص محاسبة، تومي مليود، 2014- 2015.

6- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2011\2012.

7- فتاوة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ليند غاز ورقلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013\2014.

8- سناء اونيس، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015\2016

9- سناء مسعودي، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك، جامعة حمه لخضر بالوادي، 2014\2015.

ج- المجلات :

1- المهدي مفتاح، مدي إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء المالي في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي مجلة جامعة، مجلة 3، عدد: 5، ليبيا، 2013.

د- الملتقيات:

1- طارق قدوري، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبري للجنوب بسكرة، ملتقى وطني حول: واقع زفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يومي 05-06\2013، جامعة الوادي.

2- سعدي يحي وأوصف لخضر، أثر إدارة الجودة الشاملة على رفع أداء وفعالية المنظمات بالملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009.

3- نعيمة يحيوي وخديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل الأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، مجمع مداخلات المتلقي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، يومي 22-23 نوفمبر 2011.

المراجع بالأجنبية:

1- Benoit Ndi Zambo, L Evaluatron performance: Aspects conceptuels, sémin aire sur, L'Evaluation de la performance le développement de secteur public Banjul (Gambie) 26-30 Mai 2003

2- Kaplan Robert, David Norton, Using the Balanced Scorecard asa Strategic Management System, Harvard Business Review (January-February) 1996,

الملاحق

المعلق رقم (04) = تعبير سعر الوحدة للكيلوواتر بالنسبة للمقطع المتخفيض

TARIFS APPLICABLES AUX CLIENTS BT MENAGES en tarif postes horaires									
Décision	Code Tarif	Redevance fixe DA/mois	Prix de la puissance DA/kW/mois	Prix de l'énergie active cDA/kWh					
				Pointe	Pleine	Nuit	Hors pointe	Jour	Poste Unique
2005	51(E31)	286,44	29,85	716,32	191,07	106,37			
2015	51(E31)	286,44	29,85	811,47	216,45	120,50			
		0%	0%	13%	13%	13%			
2005	52(E22)	66,40	29,85	716,32			157,19		
2015	52(E22)	66,40	29,85	811,47			178,07		
		0%	0%	13%			0,13		
2005	53(E23)	66,40	14,81			106,37		429,88	
2015	53(E23)	66,40	14,81			120,50		486,98	
		0%				13%		13%	

TARIFS APPLICABLES AUX CLIENTS BT NON MENAGES en tarif postes horaires									
Décision	Code Tarif	Redevance fixe DA/mois	Prix de la puissance DA/kW/mois	Prix de l'énergie active cDA/kWh					
				Pointe	Pleine	Nuit	Hors pointe	Jour	Poste Unique
2015	51(E32)	286,44	29,85	811,47	216,45	120,50			
2015	52(E24)	66,40	29,85	811,47			178,07		
2015	53(E26)	66,40	14,81			120,50		486,98	

TARIFS APPLICABLES AUX CLIENTS BT MENAGES en tarif progressif									
Décision	Code Tarif	Redevance fixe DA/mois	Prix de la puissance DA/kW/mois	Prix de l'énergie active cDA/kWh					
				Tranche1	Tranche2	Tranche3	Tranche4	Poste Unique	
2005	54-1(E01)		4,37					177,87	
2015	54M (E01)		4,37	177,87	417,89	481,20	547,96		

القرار
الرقم
54/18

الملاحق رقم (02) : تعيين سعر الوحدة للكيلوواط بالتنسيب للتخفيض المتوسط

TARIFS APPLICABLES AUX CLIENTS HTB

Décision	Code Tarif	Redevance fixe DA/mois	Prix de la puissance DA/kW/mois		Prix de l'énergie active cDA/kWh						Prix de l'énergie réactive cDA/kvarh	
			Mise à disposition	Absorbée	Pointe	Pleine	Nuit	Hors pointe	Jour	Poste Unique	Malus	Bonus
2005	31	421 177,73	31,61	157,88	550,71	113,85	49,19				25,84	5,17
2015	31	505 413,28	37,93	189,46	660,85	136,62	59,03				31,01	6,20
		20%	20%	20%	20%	20%	20%				20%	20%
2005	32	421 177,73	84,12	421,15						114,12	25,84	5,17
2015	32	505 413,28	100,94	505,38						136,94	31,01	6,20
		20%	20%	20%						20%	20%	20%

TARIFS APPLICABLES AUX CLIENTS HTA

Décision	Code Tarif	Redevance fixe DA/mois	Prix de la puissance DA/kW/mois		Prix de l'énergie active cDA/kWh						Prix de l'énergie réactive cDA/kvarh	
			Mise à disposition	Absorbée	Pointe	Pleine	Nuit	Hors pointe	Jour	Poste Unique	Malus	Bonus
2005	41	32 227,79	21,54	96,79	726,68	161,47	85,33				37,94	7,59
2015	41	38 673,35	25,85	116,15	872,02	193,76	102,40				45,53	9,11
		20%	20%	20%	20%	20%	20%				20%	20%
2005	42	429,71	32,25	150,48	726,68			150,53			37,94	7,59
2015	42	515,65	38,70	180,58	872,02			180,64			45,53	9,11
		20%	20%	20%	20%			20%			20%	20%
2005	43	429,71	32,25	128,80			85,33		356,92		37,94	7,59
2015	43	515,65	38,70	154,56			102,40		428,30		45,53	9,11
		20%	20%	20%			20%		20%		20%	20%
2005	44	429,71	32,25	150,48						313,02	37,94	7,59
2015	44	515,65	38,70	180,58						375,62	45,53	9,11
		20%	20%	20%						20%	20%	20%

الملاحق
رقم (02)

الملاحق رقم (03) استمارة تقييم العامل

RDO
DIRECTION DE LA DISTRIBUTION D ADRAR
DIVISION RESSOURCES HUMAINES

FICHE DE NOTATION PRI 04 EM TRIMESTRE 2017

AGENT: Mr
POSTE: AGENT GESTION PERSONNEL PRINCIPAL

N°	PARAMETRES	POND	Réalisati-on
01	Gestion administrative	03,00	
	Assure la gestion administrative du personnel de la DD	2	
	Enregistre et suit les positions des agents	1	
02	Gestion de la paie	08,00	
	Procède aux corrections des éléments de paie	1,50	
	Récupère, traite et Introduit les éléments d'informations nécessaires à l'établissement de la paie du personnel	2,50	
	Procède à la régularisation et redressements divers	2	
	Classe les documents de paie	2	
03	MISE A JOUR	02,50	
	Prend en charge la partie rémunération des départs temporaires et définitifs du personnel	1,50	
	Assure la mise à jour des livres et registres réglementaires	1,00	
04	- NOTATION	02,50	
		16,00	

COMMENTAIRE:

المخلص:

تهدف الدراسة إلى مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي ، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- وحدة التوزيع بأدرار - حيث تضمن الجانب النظري لهذه الدراسة مفاهيم عامة حول تقييم الأداء المالي، وبطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة حديثة تنوعي الجانب المالي والغير المالي في التقييم عكس الاساليب التقليدية التي ركزت على جوانب المالية فقط واهملت الجوانب غير المالية .

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء المالي، الأداء، بطاقة الأداء المتوازن،سونلغاز وحدة توزيع.

Abstract.

This study aims at highlighting the contribution of the balanced scorecard in the evaluation of funds performance. So, we deal with the distribution Zone of Sonalegaz Company in Adrar -as a case study theoretical side slows general definition of evaluating funds distribution and balanced scorecard. This is newly updated and its evaluation is both financial and non-financial. So; it is unlike the ancient one which focuses on the financial side only.

Keywords: Evaluation of Funds Performance, Balanced Scorecard, Distribution Zone