

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، الطور الثاني
ميدان: علوم اقتصادية، والتسيير وعلوم تجارية
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة مالية

الموضوع:

بطاقة الأداء بين التقليدية والحديثة وأثرها على تقييم الأداء

المالي بالمؤسسة

دراسة حالة الجزائرية للمياه برج بوعرييج

إشراف الأستاذ:

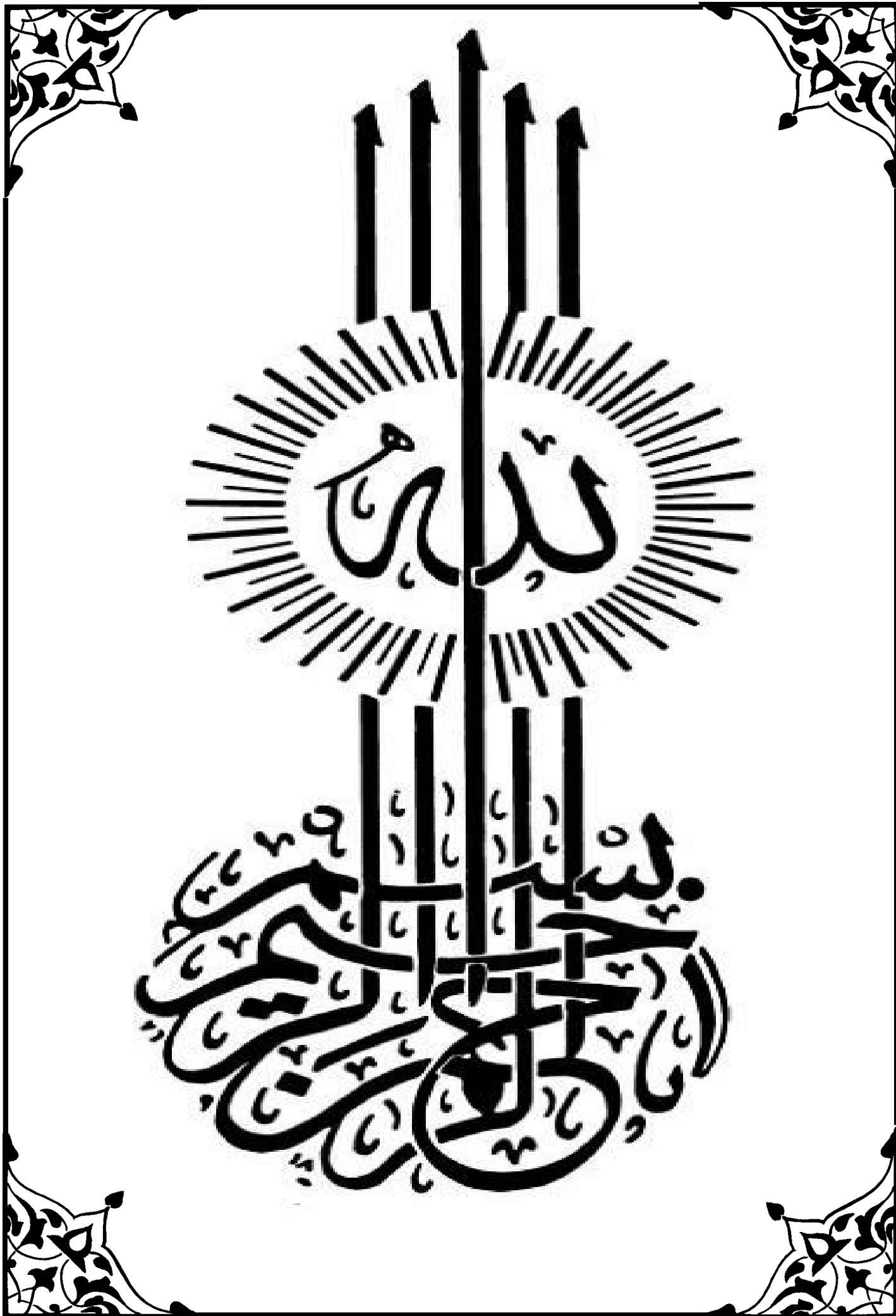
□ محبوب بوقرة

إعداد الطلبة:

□ ياسين بوشيبي

□ عبد الباسط لعباشي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا كما يجب ويرضى، الحمد لله الذي وفقنا في

إتمام هذا العمل وعلمنا ما لم نكن نعلم وكان فضله علينا عظيما

نشكر كل من ساعدنا سواء بيديه أو بلسانه أو بقلبه في إعداد هذه المذكرة

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف

" محبوب بوقرة "

وأخيرا نتقدم بالشكر الجزيل لجميع الأصدقاء الذين ساعدونا على إتمام المذكرة

ونخص بالذكر كل فرد ساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد



الإهداء

أولاً أشكر المولى عز وجل الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه جل جلاله،

وعلى نعمه التي لا تعد ولا تحصى

أهدي هذا العمل

إلى روح والدتي العالمة تلك الروح الطاهرة التي ارتقت باذن الله تعالى إلى مغفرة ربها

إلى روح والدي الحبيب ذلك العالم الجليل الذي حبب إلينا العلم وقربه من عقولنا منذ نعومة الأظافر

أسأل المولى عز وجل أن يسكنهما الفردوس الأعلى

إلى إخوتي الأعزاء

إلى جميع أصدقائي

إلى كل من ساعدني لإتمام هذا العمل

إلى كل هؤلاء أهدى إليكم هذا العمل المتواضع

لعباشي عبد الباسط



الإهداء

بعد التحية والسلام

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

- أمي الغالية وأبي الغالي بارك الله في عمرهما
- إلى إخوتي الأعزاء
- إلى زميلي في البحث لعباشي عبد الباسط
- إلى كل أحمائي
- إلى كل من ساعدني لإتمام هذا العمل
- إلى كل هؤلاء أهدى إليكم هذا العمل المتواضع

بوشيبى ياسين

ملخص المذكرة باللغة العربية

تهدف الدراسة إلى توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن من خلال الأبعاد الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية)، بعد النمو والتطور في تحسين الأداء المالي بمؤسسة الجزائرية للمياه ببرج بوعريرج.

وقد استندت الدراسة إلى تحليل وثائق مؤسسة الجزائرية للمياه خلال فترة وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة الجزائرية للمياه لا تعتمد على بطاقة الأداء المالي كأداة لتقييم أدائها المالي.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن المقترحة بأبعادها الأربعة تساهم في تحسين الأداء المالي بمؤسسة الجزائرية للمياه ببرج بوعريرج

الكلمات المفتاحية: الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، الأداء المالي

Résumé:

L'étude vise à clarifier le rôle du tableau de bord équilibré à travers les quatre dimensions (la dimension financière, la dimension client, la dimension opérations internes), après la croissance et le développement dans l'amélioration de la performance financière de la Société algérienne des eaux à Bordj Bou Arreridj.

L'étude était basée sur une analyse des documents de la Société algérienne des eaux sur une période de temps. Les résultats de l'étude ont montré que la Société algérienne des eaux ne s'appuie pas sur la carte de performance financière comme outil d'évaluation de sa performance financière.

Les résultats de l'étude ont également montré que le tableau de bord équilibré proposé avec ses quatre dimensions contribue à l'amélioration de la performance financière de la Société algérienne des eaux à Bordj Bou Arreridj.

Les mots clés : la performance, Tableau de bord équilibré, Performance financière

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	كلمة شكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ز	المقدمة
09-42	الفصل الأول: دراسة نظرية لبطاقة الأداء التقليدية وبطاقة الأداء الحديثة
09	تمهيد
10	المبحث الأول: بطاقة الأداء التقليدية (لوحة القيادة)
10	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول لوحة القيادة وخصائصها وأهدافها كيفية تصميمها
10	الفرع الأول : ماهية لوحة القيادة
17	الفرع الثاني: تصميم لوحة القيادة
20	المطلب الثاني: استخدام لوحة القيادة في التقييم المالي
20	الفرع الأول: دور لوحة القيادة في المؤسسة
20	الفرع الثاني: أنواع لوحة القيادة
22	المبحث الثاني: بطاقة الأداء الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن)
22	المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
22	الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
23	الفرع الثاني: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن ومراحل تطورها
26	الفرع الثالث: تصميم بطاقة الأداء المتوازن

32	المطلب الثاني: أساسيات قياس الأداء ومؤشراته
32	الفرع الأول: قياس المجهودات والإنجازات والربط بينها
33	الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء
35	المطلب الثالث: أثر بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء في المؤسسة
37	الفرع الأول: الأثر من المنظور المالي:
38	الفرع الثاني: الأثر من منظور العملاء
39	الفرع الثالث: الأثر من منظور العمليات الداخلية
40	الفرع الرابع: من منظور النمو والتعلم
69-44	الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في الجزائرية للمياه برج بوعريرج
45	المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة الجزائرية للمياه ADE
45	المطلب الأول: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة مؤسسة الجزائرية للمياه.
45	الفرع الأول: تعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه
50	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحليله
55	المطلب الثاني: عرض نشاط المؤسسة
56	المبحث الثاني: تقييم الأداء بمؤسسة الجزائرية للمياه من منظور بطاقة الأداء المتوازن
56	المطلب الأول: دراسة وتطبيق لنموذج بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة الجزائرية للمياه

فهرس المحتويات

56	الفرع الأول: بالنسبة للمنظور المالي
59	الفرع الثاني: من منظور العملاء
60	الفرع الثالث: من منظور العمليات الداخلية
61	الفرع الرابع: من منظور التعلم والنمو
62	المطلب الثاني: نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة الجزائرية للمياه
66	خاتمة
71	قائمة المصادر والمراجع
75	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	يبين مختلف النسب التي يمكن استخدامها بالمؤسسات من أجل تصميم لوحة القيادة:	15
02	يبين تطور مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء	29
03	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	30
04	يبين تصنيفات تصنيفات مقاييس الأداء	41
05	يوضح نسب توزيع العمال في وحدة برج بوعريريج	47
06	بين الميزانية الأصول (bilan actif) المقفلة في 2020/12/31	57
07	يبين معدل دوران الأصول	58
08	يبين تطور حجم المبيعات	59
09	يبين تطور درجة الاحتفاظ بالعملاء بالمؤسسة	60
10	يبين تطور القيمة المضافة	61
11	يبين معدل التأطير في المؤسسة	62

قائمة الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	كيفية عمل لوحة القيادة وبيين الأهداف من استخدامها	13
02	يمثل دائرة توزيع المبيعات في أماكن الاستلام	16
03	يمثل مدرج تكراري يوضح تطور الإنتاج خلال السداسي الأول	16
04	يبين هذه المناطق ويعتبر الشكل العام للوحة القيادة	18
05	يبين مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	25
06	يبين نموذج محاور بطاقة قياس الأداء الأربعة للإدارة	28
07	يبين كيفية عمل بطاقة الأداء المتوازن كإطار استراتيجي للمؤسسة	31
08	يبين أثر بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة	36
09	يبين الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه وحدة برج بوعرييج	49

قائمة الملاحق

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	جدول حسابات النتائج لسنة 2018	75
02	جدول تدفقات الخزينة لسنة 2018	76
03	جدول ميزانية الأصول لسنة 2018	77
04	جدول ميزانية الخصوم لسنة 2018	78
05	جدول حسابات النتائج لسنة 2019	79
06	جدول تدفقات الخزينة لسنة 2019	80
07	جدول ميزانية الأصول لسنة 2019	81
08	جدول ميزانية الخصوم لسنة 2019	82
09	جدول حسابات النتائج لسنة 2020	83
10	جدول تدفقات الخزينة لسنة 2020	84
11	جدول ميزانية الأصول لسنة 2020	85
12	جدول ميزانية الخصوم لسنة 2020	86

مقدمة

إن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية أساسية في العمل الإداري ولا تقل قيمة عن العمليات الإدارية الأخرى، وإن الاختيار السليم لأدوات القياس والتقييم يعتبر أهم عوامل النجاح والتطور والاستمرارية لأية مؤسسة مهما كانت طبيعتها، ويجب دائماً اختيار الأدوات التي تسهل على المسير قابلية القياس وإعطاء تفسير منطقي للأداء من أجل تطويره وتحسينه مع إمكانية تصحيح الأخطاء، حيث يقول أحد المفكرين: (ما يمكن قياسه يمكن إنجازه)، فالمؤسسة مطالبة بتكوين نظام لقياس وتقييم أدائها من أجل الوصول إلى الأداء المثالي الذي يحقق لها أهدافها المسطرة بناء على سياساتها أو استراتيجياتها الرامية إلى التمتع في السوق أو السعي إلى الاستمرارية في ظل التنافس الشديد بين مختلف المؤسسات بغرض تلبية الحاجات المتزايدة في جميع النواحي، كل ذلك يحتم على المؤسسة إيجاد أساليب مبتكرة لجمع وتلخيص كل المعلومات الواردة سواء كانت داخلية أو مقدمة من المحيط من أجل تسهيل وتيسير مراقبة جميع الأنشطة وكذا اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وإعطاء قراءة سليمة للتصور الحالي والمستقبلي للمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الزبائن والعمليات التشغيلية والحاجة إلى الابتكار.

وأمام هذه الحاجة والضرورة الملحة التي فرضتها المتغيرات المترابطة والتي تؤثر بصفة مباشرة على أداء المؤسسة فقد أصبح الاعتماد على أدوات القياس التي تعتمد على النتائج المالية فقط غير كاف للتقييم والقياس، بل يجب اعتماد طريقة منهجية واضحة لقياس النتائج المالية وغير المالية، وقد توصل الفكر الإداري والاقتصادي إلى ابتكار أدوات حديثة لمراقبة التسيير تتمثل بطاقة الأداء سواء التقليدية أو ما يطلق عليها بلوحة القيادة أو بطاقة الأداء الحديثة أو ما يعرف بطاقة الأداء المتوازن

حيث تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق النجاح وتكافح من أجل استمراريتهما لكسب ميزة تنافسية وموقع استراتيجي مع قدرتها على التكيف مع مختلف المتغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية،

وهذا ما يجعلها تركز على إدارة الأداء لتحقيق الكفاءة والفاعلية وهنا قد تلجأ إلى استخدام عدة أدوات في مراقبة التسيير وهنا تمكن الإشكالية فقد تعتمد المؤسسة على أدوات قياس لا تلبي حاجاتها إلى تحقيق أهدافها وتكون سببا في فشلها و إخفاقها فاعتمادها على أدوات قياس تعتمد على النتائج المالية فقط لا يحقق متطلبات الإدارة الحديثة ولا يوفر لها مؤشرات تمكن مختلف الجهات الفاعلة مع المؤسسة من قراءة وتقويم أدائها الداخلي أو الخارجي سواء على المدى القصير أو الطويل وهنا أصبح من الضروري البحث عن وسائل أفضل وأشمل لبناء إدارة تساعد على توفير معلومات دقيقة خاصة ما تعلق بالبيئة الخارجية التي تشمل المنافسين والزبائن وظروف السوق

وفي هذا الإطار سنتناول بطاقة الأداء التقليدية المتمثلة في لوحة القيادة ومحاولة إظهار قصورها في تقييم الأداء بحكم أنها لا تأخذ في التقييم النتائج غير المالية وهذا ما أدى بالعديد من الباحثين والاقتصاديين إلى توجيه النقد لهذه الأداة في اعتمادها لمراقبة التسيير، لتتعمق الأبحاث والدراسات ليتم التوصل إلى استخدام بطاقة أداء مبتكرة تأخذ في الحسبان مختلف الأبعاد وتهتم بالنتائج المالية وغير المالية في التقييم وهي ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن التي جاء بها الاقتصاديين كابلان ونورتون، ونظرا لأهمية هذه الأداة في التقييم واعطاء صورة حقيقية عن المؤسسة وكذا المساهمة في تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة والفاعلية، وسنتناول دراسة ميدانية لمؤسسة عمومية ذات الطابع اقتصادي تتمثل في الجزائرية للمياه وحدة برج بوعرييج والعمل على تشخيص وتقييم هذه المؤسسة مع إجراء دراسة عن إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في هذه المؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن التوصل إلى طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى فعالية استخدام كل من لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن كأداتين لتقييم وقياس

الأداء بمؤسسة الجزائرية للمياه؟

وعلى ضوء هذه الإشكالية يمكن صياغة أسئلة فرعية:

* كيف يتم تصميم كل من لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن واسقاط هذه الأخيرة على الجزائرية للمياه ؟

* ماهي صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم المؤسسة؟

ثانيا فرضيات البحث:

وللإجابة على الإشكالية السابقة والأسئلة المتفرعة عنها ننطلق من الفرضيات التالية

الفرضية الأولى: يتم تصميم لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن بناء على أهداف مؤسسة الجزائرية للمياه

واستراتيجيتها

الفرضية الثانية: قياس أداء المؤسسة يعتمد على إختيار مؤشرات دقيقة لتحقيق أمثل لبطاقة الأداء

المتوازن

الفرضية الثالثة: تساهم بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة بفعالية لتحسين أداء مؤسسة الجزائرية

للمياه من أجل تحقيق أهدافها

ثالثا: أهمية الدراسة

- تكمن أهمية الدراسة في إبراز الدور المهم الذي تلعبه عمليات القياس والتقييم من أجل تحسين

الأداء وترقيته واكتساب ميزات تنافسية تمكنها من المتوقع بالسوق.

- التعريف بنموذجي لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن ومعرفة مدى مساهمتهما في تحسين الأداء

- المساهمة في قياس الأداء وتقييمه بمؤسسة الجزائرية للمياه بأسلوب حديث ومبسط من أجل

تحسين الأداء وتقديم خدمة عمومية أفضل

رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى عرض نموذجي لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن كأداتين حديثتين لقياس وتقييم الأداء ويبقى الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو بناء نموذج للقياس والتقييم قابل للتطبيق بمؤسسة الجزائرية للمياه من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن

بالإضافة إلى أهداف فرعية تتمثل في:

- التعرف بلوحة القيادة وبطاقة الاداء المتوازن هذين الأداةين الحديثتين التي مازالتا تحتجان إلى المزيد من الإيضاح ليسهل اعتمادهما واستخدامهما من قبل المسييرين.

حدود البحث:

-الإطار المكاني للدراسة: تمت الدراسة في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة برج بوعرييج

- الإطار الزمني للدراسة: شملت الدراسة ثلاثة أشهر أفري وماي وجوان من سنة 2021 حيث كانت الدراسة لسنوات 2017 و2018 و2019 حيث تم اعتماد هذه الفترة من أجل تسهيل الحصول على المعطيات الكافية للدراسة ومحاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيارنا للموضوع لعدة أسباب موضوعية وذاتية، فبالنسبة للأسباب الذاتية:

-الميل إلى هذا النوع من الدراسات في ظل التطور الكبير الذي تشهده علوم التسيير والإدارة

وظهور أدوات حديثة في مراقبة التسيير مثل لوحة القيادة وبطاقة الاداء المتوازن.

أما فيما يخص الأسباب الموضوعية:

- مؤسسة الجزائرية للمياه مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي تسعى إلى تحقيق الريح عن طريق

تقديم خدمة عمومية تتمثل في توفير المياه الصالحة للشرب للمواطنين (الزبائن)

- تأثر هذه المؤسسة بشكل مباشر بالمتغيرات الداخلية والخارجية على أداء الجزائرية للمياه فهي

دائما تحتاج إلى دراسة وتطوير عملياتها الداخلية من تحسين الأداء من أجل تحقيق أهداف مالية وتحقيق

رضا الزبائن وهذا ما توفره بطاقة الأداء المتوازن.

- الحاجة الملحة لهذه المؤسسة للتغيير والتطوير والنمو والتحسين المستمر وتقديم خدمة أفضل

سادسا: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على أسلوب دراسة الحالة بوصفه منهجا يساعد على تحديد وتحليل مشكلة الدراسة

بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتماشى مع موضوع الدراسة بهدف جمع البيانات

والمعلومات من أجل التطرق للجانب النظري للموضوع، أما الجانب العملي فقد تم الاعتماد على البيانات

والمعلومات التي تم الحصول عليها ميدانيا من سجلات وتقارير مؤسسة وحدة الجزائرية للمياه وحدة برج

بوعرييج.

في الجانب النظري:

-القراءة المكتبية بغرض معرفة المراجع التي يمكن اعتمادها

- الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مشابهة

- شبكة الانترنت

في الجانب التطبيقي: كان بالاعتماد على:



-الوثائق والتقارير المتحصل عليها من مؤسسات الجزائرية للمياه وحدة برج بوعرييج

المقابلات المباشرة المسؤولين بالمؤسسة خاصة مصلحة المالية والمحاسبة ومصلحة المستخدمين

سابعاً: هيكل البحث

تم هيكله بحثنا هذا بمقدمة وفصلين وخاتمة، حيث تناولنا في الفصل الأول الجانب النظري للوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن التي تم التطرق إليهما في مبحثين، المبحث الأول بطاقة الأداء التقليدية والمبحث الثاني بطاقة الأداء الحديثة بينما تناولنا في الفصل الثاني دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة برج بوعرييج حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول عبارة عن لمحة تاريخية عن المؤسسة بينما المبحث الثاني تناولنا تقييم الأداء بمؤسسة الجزائرية للمياه من منظور بطاقة الأداء المتوازن وفي الأخير خاتمة كانت إجابة للإشكالية الرئيسية وتأكيد صحة الفرضيات مع تقديم اقتراحات تنتهجها مؤسسة الجزائرية للمياه من أجل تحسين آدائها وتحقيق أهدافها.

ثامناً: الدراسات السابقة

للقوف على بعض الدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع فقد تم الاطلاع على الدراسات التالية:

1- Kaplan ,R and Norton ,D.(1992).the balanced scorecad –measures that drive performance .harvad business review,

2- يوسف محمد محمود (2005) البعد الإستراتيجي لتقييم الاداء المتوازن (القاهرة: المنطقة

العربية للتنمية الإدارية)

3- عرقوب وعلي: دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل

التوجهات نحو حوكمة المؤسسات -دراسة حالة مجمع صيدال -رسالة الدكتوراه جامعة أحمد بوقرة -

بومرداس -كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،تخصص المنظمات ،الجزائر

2015/2014

4- لطرش وليد :دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة

الهاتف النقال في الجزائر، رسالة دكتوراه جامعة محمد بوضياف -المسيلة -كلية العلوم الإقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2017

تاسعا: مقارنة بين الدراسات السابقة

- يرى كابلن ونورتين: وهما يعتبران أول من صمم بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لمراقبة التسيير تعتمد

على أربعة أبعاد

- يوسف محمد محمود: سعى بحثه إلى إيجاد مدى التكامل الذي تحققه بطاقة الأداء المتوازن بين

مساحات الأداء الاستراتيجية المختلفة وبين توقعات أصحاب المصالح وطبيعة العلاقة بين مقاييس

الأداء المستهدفة بالشكل الذي يتيح للإدارة لتحسين الأداء الاستراتيجي

- عرقوب علي: دراسته أبرزت دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء وتحقيق أكثر لرضى الزبون

وأفترضت دراسته تبني المؤسسات الجزائرية لمبادئ بطاقة الأداء المتوازن والحوكمة المؤسسية من

أجل المساهمة في التحسين الشامل للأداء واسهامها الجيد في القياس والتقييم

- لطرش وليد: تناولت دراسته حول دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي

وأجرى دراسة حالة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر وتوصل إلى إمكانية تجسيدها بهذا

القطاع وتحقيق لنتائج وأداء أفضل.

الفصل الأول:

دراسة نظرية لبطاقة الأداء التقليدية وبطاقة الأداء الحديثة

المبحث الأول: بطاقة الأداء التقليدية (لوحة القيادة)

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول لوحة القيادة وخصائصها وأهدافها وكيفية تصميمها

المطلب الثاني: استخدام لوحة القيادة في التصميم المالي

المبحث الثاني: بطاقة الأداء الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن)

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الثاني: أساسيات قياس الأداء ومؤشراته

تمهيد:

إن عملية تقييم الأداء وقياسه تعتبر غاية في الأهمية، وذلك للدور الذي تلعبه في تقويم وتصحيح الانحرافات والاختلالات التي يمكن أن تحدث خلال المراحل المختلفة لنشاط المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى نجاح المؤسسة وازدهارها ونموها وتحقيق أهدافها، ولأدوات وطرق وأساليب التقييم والمقاييس المستعملة الأهمية البالغة في التقييم الحقيقي والصحيح للأداء، ذلك أن كثرة المتغيرات وتداخلها وتفاعلها يؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة، مما أدى إلى ظهور طرق مختلفة للتقييم وقياس الأداء، وسوف نتناول في هذا الفصل وسيلتين هامتين في تقييم الأداء وهما بطاقة الأداء التقليدية أو ما يعرف بلوحة القيادة ووسيلة ثانية هي امتداد للأولى ويطلق عليها بطاقة الأداء الحديثة أو بطاقة الأداء المتوازن.

وهنا لابد من الإحاطة جيدا بمصطلح الأداء وفهمه حتى نتمكن من إعداد وتصميم أداة مناسبة للتقييم والقياس تتماشى وأهداف المؤسسة وإستراتيجيتها.

فالأداء حسب ما جاء في القاموس الفرنسي la rousse هو مجموعة الصفات التي تتمتع بها السيارة أو الطائرة (تسارع، سرعة قصوى، استقلالية...)، والتي في المقدم تقديمها كخدمة لمستعمليها. ومنه فعبارة الأداء مستوحاة ومستنبطة من مجال الميكانيك للتعبير على القدرات التقنية للآلة.

أما في مجال التسيير فنجد عدة تعريفات للأداء نكتفي ببعض التعريفات فقط منها:

التعريف الأول: الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية حسب (Brigitte doriath, christain goujet)

التعريف الثاني: الأداء انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية والمالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها حسب ما عرفه (طاهر محسن منصور الغالبي)

المبحث الأول: بطاقة الأداء التقليدية (لوحة القيادة)

سوف نتناول في هذا المبحث نوع أو وسيلة من وسائل تقييم الأداء وقياسه ألا وهي لوحة القيادة (tableau de bord) وقد استعملت هذه الوسيلة سنة 1930 وقد كانت على شكل نسب وبيانات تسمح للمسير بمتابعة حالة المؤسسة والمقارنة بين هذه النسب، وإن مصطلح لوحة القيادة مستوحى من لوحة القيادة للمركبات (سيارات، طائرات، شاحنات...) التي تزود السائق بالمعلومات الضرورية للتحكم بالمركبة (كمستوى الزيت، الوقود، السرعة الحالية، حالة الفرامل، درجة حرارة المحرك، وضعية الغمازات يمينا أو يسارا...) فيتجنب السائق الأعطاب والحوادث وحتى المخالفات

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول لوحة القيادة وخصائصها وأهدافها كيفية تصميمها

تعتبر لوحة القيادة من بين أكثر الأساليب المستخدمة في العديد من المؤسسات للتقييم ومراقبة التسيير فهي تعطي نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة وأدائها كما تمكن من تشخيص الخلل واتخاذ القرارات المناسبة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف باستخدام مجموعة من المؤشرات التي تزود المسير بالمعلومات الضرورية والمفيدة من أجل قيادة المؤسسة إلى تحقيق أهدافها

الفرع الأول : ماهية لوحة القيادة

أ- تعريف لوحة القيادة : هناك العديد من التعريفات نذكر منها:

التعرف الأول: (تعريف Alazard .C.separi.S): لوحة القيادة يعرفها على أنها مجموعة من

المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات

الفصل الأول ===== دراسة نظرية لبطاقة الأداء التقليدية و بطاقة الأداء الحديثة

والتسيق والرقابة على عمليات القسم المعني ، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها¹

التعريف الثاني: (تعريف YVES JEAN SAULOU): لوحة القيادة هي عرض لأهم

المعلومات التي يحتاجها المسير تظهر الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير ، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المحتملة واغتنام الفرص والتقليل من المخاطر²

التعريف الثالث: لوحة القيادة هي تشخيص دائم في المؤسسة يركز إبراز وضعيتها بصفة منتظمة

ودورية حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيًا أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة معبرة، يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث، ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات³

ب خصائص لوحة القيادة:

تتميز لوحة القيادة بعدة خصائص باعتبارها أداة تنظر للمؤسسة على أنها وحدة تشبه المركبة التي لها مقود ولوحة وقيادة وتبين كيفية التسيير، فلكل مسير لوحة قيادة خاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه وتتميز لوحة القيادة بعدة خصائص فهي تسمح بإمكانية كشف عن الخلل ومن ثم تصحيحه من خلال اتخاذ الإجراءات المناسبة، كما توضح كل العناصر اللازمة للرقابة الدائمة للأداء والوقوف على مدى تحقيق الأهداف المحددة في الموازنات بشكل ملخص ومختصر فهي تلفت الانتباه للنقاط الضرورية

¹ - رحيم حسين، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الجزائر، ديسمبر 2008ص9

² - saulou jaen.yves,le tableau de bord du décideur, les éditions d'organisation,paris ,1982,p40

³ - زهية بوديار وشوقي جباري، لوحة القيادة كأسلوب فعال لإتخاذ القرار في المؤسسة ، 2009ص 4

للتسيير، وتمكن من التنبؤ ومعرفة الانحرافات المتوقعة، وبالتالي فهي أداة تسمح بتشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف وتساعد على اتخاذ القرار بعد معاينة الخلل أي أنها تمكن المسير من الاطلاع على كل ما يجري بالمؤسسة بشكل سريع. وتمكنه بكل سهولة من الاتصال الدائم مع معاونيه من خلال استخدام عدد من المؤشرات الملائمة ومن ثم رسم إستراتيجية للمؤسسة، ومما سبق يمكن تلخيص خصائص لوحة القيادة فيما يلي:

- **أداة للمراقبة:** تسمح بمراقبة دائمة للتحقيقات بالنسبة للأهداف المحددة في الموازنات فهي تجلب الانتباه حول النقاط الأساسية للتسيير وانحرافات المتوقعة بالنسبة للمعايير المتوقعة للتشغيل.

- **أداة مساعدة على القرار:** تعطي معلومات حول التسيير والانحرافات وتمكن من تحليل الأسباب

- **أداة تلخيصية:** فهي لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته.

- **أداة الاستعمال المتداول:** الاستعمال المتكرر يجعلها سهلة الفهم والوضوح وتحقق الاتصال

الجيد والتحاور حول نتائج الأداء¹

ج/ أهداف لوحة القيادة :

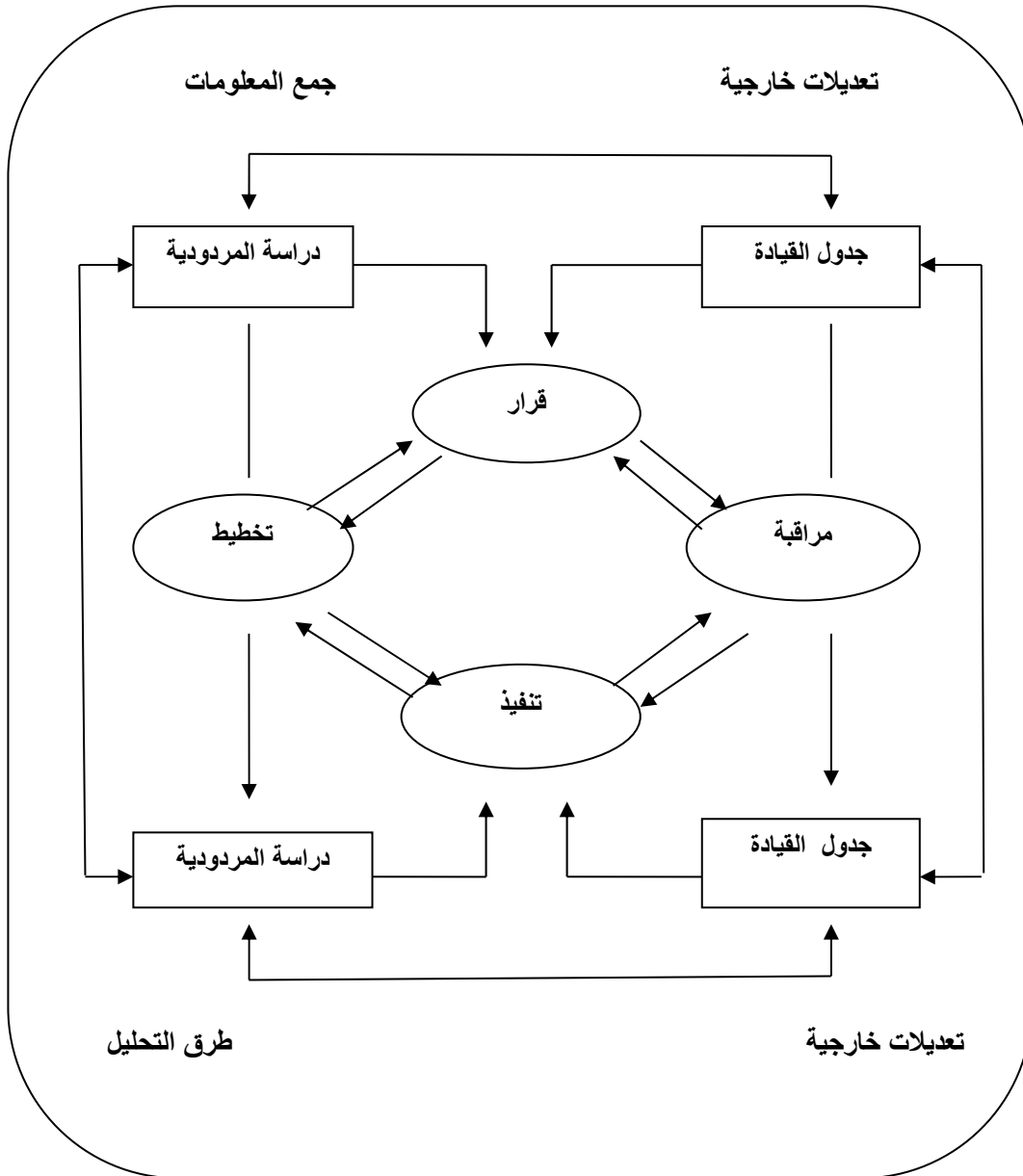
تستخدم لوحة القيادة كأداة فعالة للتسيير من أجل اختصار الوقت والجهد في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة المبنية على سياسياتها واستراتيجياتها المستقبلية، حيث تعمل لوحة القيادة على تجميع

¹- رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة، مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أم البواقي، الجزائر، 2016/2017 ص50

الفصل الأول ===== دراسة نظرية لبطاقة الأداء التقليدية و بطاقة الأداء الحديثة

المعلومات من كافة المستويات المختلفة بالمؤسسة واستغلالها بشكل منظم مما يسهل معرفة وتشخيص الخلل بسرعة وبعدها اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تصحيح الاختلالات والوصول إلى النتائج المرجوة

الشكل رقم 01 : كيفية عمل لوحة القيادة و يبين الأهداف من استخدامها



المصدر: زهية بوديار وشوفي جبار زهية بوديار وشوقي جباري، لوحة القيادة كأسلوب فعال

لإتخاذ القرار في المؤسسة ص 19

د - الوسائل المستعملة في لوحة القيادة:

تعتمد لوحة القيادة على عدة وسائل وأدوات نتاول منها الأكثر أهمية والأكثر استخداما مثل الإنحرافات والنسب، والأشكال والبيانات.

د-1 **الانحرافات les écarts** : إن الاختلالات التي يمكن أن تحدث بين ما هو مسطر له (الأهداف) وبين ما تم تحقيقه على أرض الواقع يعتبر انحرافات لابد من قياسها وحسابها معرفة أسبابها والعوامل التي أدت إلى حدوثها ومن ثم إعطاء الحلول المناسبة، وعادة ما يتم حساب الاختلالات بحساب الانحراف المعياري أو التباين أو معامل الارتباط أو معامل الاختلاف وغيرها ...

د-2 **النسب les ratios** : هي علاقة بين متغيرين تربطهما علاقة كمية أو دلالة مشتركة وتستخدم لمقارنة نقاط القوة والضعف في مختلف المؤسسات وهناك عدة أنواع من النسب أشهرها النسب المالية التي عبارة عن طريقة لتفسير الأرقام المطلقة المنشورة في القوائم المالية والمحاسبية وهي تساعد في الإجابة على أسئلة مهمة من مثل: هل تتحمل مؤسسة الأعمال المزيد من الديون، أو أنها تحتفظ بمخزون زائد عن حاجتها، وهل يقوم عملاء المؤسسة بدفع ما عليهم من مستحقات في مواعيد استحقاقها ومن بين أشهر النسب المالية نجد¹:

أ- النسب الهيكلية: مثل

نسبة التمويل الخارجي للأصول=(الديون طويلة الأجل+الديون قصيرة الأجل)/(الأصول المتداولة+الأصول الثابتة)100x

نسبة التمويل الداخلي للأصول=(رأس المال + الإحتياطي + الأرباح المحتجزة)/(الأصول المتداولة+الأصول الثابتة)100x

نسبة تغطية الديون الكاملة= إجمالي الديون/ الأموال الخاصة100x

¹ - الدكتور نعيم حسين، التحليل المالي باستخدام الحاسوب، دار البداية، عمان 2016 ص 101

الفصل الأول ===== دراسة نظرية لبطاقة الأداء التقليدية وبطاقة الأداء الحديثة

ب- نسب الربحية: مثل

معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الأرباح بعد الضرائب / حقوق الملكية 100x

معدل هامش الربح = هامش الربح / المبيعات 100x

ج- نسب السيولة مثل¹:

نسبة التداول = الأصول المتداولة / المطلوبات المتداولة 100x

الجدول رقم 01: يبين مختلف النسب التي يمكن استخدامها بالمؤسسات من أجل تصميم لوحة القيادة:

مدير الإنتاج	المدير التجاري	المدير المالي	مدير المستخدمين	المدير المالي
كلفة المنتجات الإجمالية	نتيجة الوحدة	تكاليف المستخدمين	الفاعلية	القيمة المضافة
عدد وحدات المصنع	رأس المال في بداية الوحدة	الفاعلية	رأس المال الدائم	الفاعلية
الكمية المصنعة	هامش المشتريات	التكاليف الاجتماعية	الاستثمارات الثابتة	النتائج
عدد ساعات عمل الآلات	رقم الأعمال	الفاعلية	العقارات الصافية	رقم الأعمال
النفائات	رقم الأعمال	التكاليف المالية	رقم الأعمال	النتائج
الكميات المنتجة	عدد المبيعات	القروض	الفاعلية	رقم الأعمال الخاص

Source :C.Alazard .S. Seeparie .op cit.p593

د- 3 المنحنيات والرسومات البيانية والشكلية:

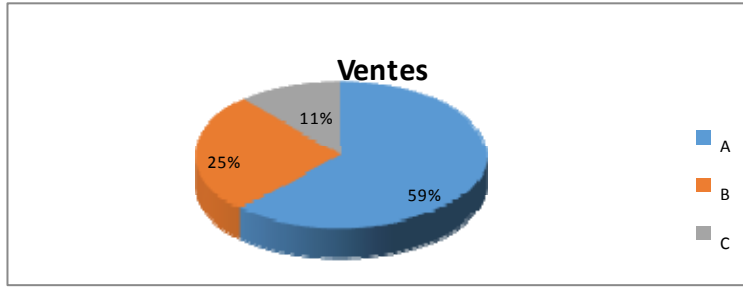
تعتبر المنحنيات والرسوم والجداول والأشكال الهندسية أحد الطرق المهمة والسهلة الفهم والتي يمكن استخدامها في عرض المعلومات المختلفة بشكل جميل لإبهار القارئ وتوفير الوقت والجهد مثل المخطط

¹ - الدكتور نعيم حسين، التحليل المالي باستخدام الحاسوب، دار البداية، عمان 2016 ص102

الفصل الأول ===== دراسة نظرية لبطاقة الأداء التقليدية و بطاقة الأداء الحديثة

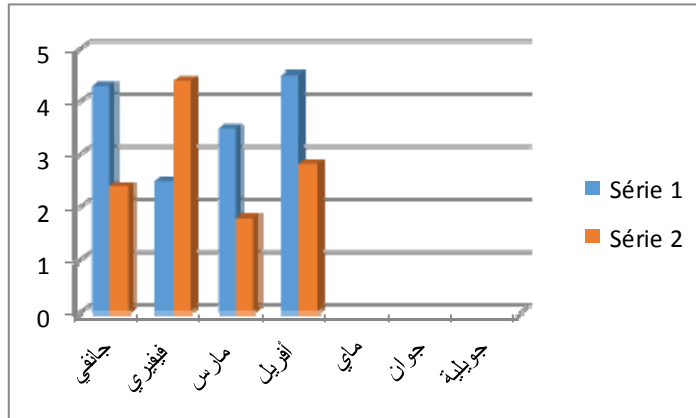
البياني الشريطي، المخطط البياني الخطي أو الدائري وتستعمل عادة لتسهيل فهم خاصة عند التعامل مع كميات كبيرة من البيانات والعلاقات التي تربط بينها، ويستعين بها المسيرين في إعداد وتصميم لوحات القيادة، وسوف نتطرق لبعض الأمثلة

الشكل رقم 02: يمثل دائرة توزيع المبيعات في أماكن الاستلام



Source : Mechel Gervais ,contrôle de gestion ,économie ,France
7^{eme}édition,2000,p617

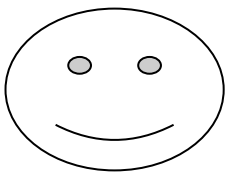
الشكل رقم 03: يمثل مدرج تكراري يوضح تطور الإنتاج خلال السداسي الأول



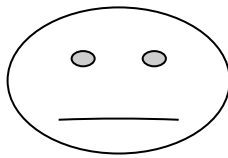
Source: Mechel Gervais ,contrôle de gestion ,économie ,France
7^{eme}édition,2000,p617

كما يمكن استخدام بعض الأشكال البسيطة التي تتضمن إيجابيات أو تنبيهات أو مؤشرات

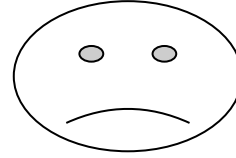
تدل على حالة الأداء والتعبير عنه بأشكال مختلفة مثل الأشكال التالية على سبيل المثال:



أداء جيد



أداء متوسط



أداء سيء

الفرع الثاني: تصميم لوحة القيادة

من أجل أن تؤدي لوحة القيادة وظائفها وتمكن المسير من مراقبة التسيير ومن ثم رفع وتحسين الأداء وجب القيام بتصميمها بشكل يسمح بأدائها للغرض الذي صممت من أجله، فيجب أن تسمح لوحة القيادة بأن تكون أداة للمقارنة بين ما تم إنجازه على أرض الواقع وما تم تسطيره (الأهداف) من خلال إبراز الانحرافات على شكل قيم أو نسب، كما تمكن هذه الأداة من تسهيل عملية الاتصال والتحفيز و التشخيص ،ولابد عند تصميمها اعتماد عدد قليل من المؤشرات المهمة التي يتم اعتمادها بناء على معلومات تم جمعها مسبقا .، ولا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة بل تختلف من مؤسسة إلى أخرى وتختلف حسب نشاط المؤسسة وحجمها ،وحسب حاجات المسييرين.

1- مناطق لوحة القيادة

وبصورة عامة فتصميم لوحة القيادة يكون بإظهار أربعة مناطق والمتمثلة في:

منطقة المؤشرات: تشمل المؤشرات التي تم اقتناؤها بعناية من قبل المسيير من أجل تمكينه من

الإطلاع بصورة كلية على كل ما يجري بالمؤسسة ومحيطها

منطقة النتائج: تضم هذه المنطقة مختلف النتائج المتعلقة بالنشاط

منطقة الأهداف: في هذه المنطقة يتم الإشارة الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة

منطقة الانحرافات: تظهر في هذه المنطقة المفروقات التي تحدث بين ما تم التوقع له واتخاذ

كهدف وبين ما تم تحقيقه وهذا خلال فترة معينة يتم اعتمادها

الشكل 04: يبين هذه المناطق ويعتبر الشكل العام للوحة القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
منطقة الأرصاف	النتائج	الأهداف	الفروقات
الصف أ			
مؤشرب			
الصف 2			
الصف ن			



منطقة المقاييس الاقتصادية منطقة النتائج منطقة الأهداف منطقة الفروقات

المصدر: أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير ،مذكرة ماجيستر،

كلية علوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة 2006 ، ص156

2- مراحل تصميم لوحة القيادة:

تمر عملية تصميم لوحة القيادة بعدة مراحل تتمثل في:

المرحلة الأولى: وتبدأ بدراسة شاملة للمؤسسة وللمحيط ثم تشخيص وضعية المؤسسة والوقوف

على كل المتغيرات التي تؤثر عليها.

المرحلة الثانية: وفي هذه المرحلة يتم تحديد أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها، بناء على حصر كلي

لمواردها، تعتبر هذه المرحلة هي الأساسية وهي السبب الرئيسي في اعتماد وتصميم لوحة القيادة بغية

الوقوف بشكل علمي ودقيق على ما تم تسطيره وما تم تحقيقه فعليا.

المرحلة الثالثة: وفي هذه المرحلة يتم اقتناء واعتماد المؤشرات الضرورية التي تمكن من معرفة

حالة المؤسسة بشكل سريع وهنا نميز ثلاث مجموعات من المؤشرات:

1- مؤشرات نتائج ومتابعة

2 - مؤشرات قيادية ورقابية

3 - مؤشرات مالية وتشغيلية

المرحلة الرابعة: وهي عملية تجميع للمعلومات من أجل تشكيل المؤشرات التي تم اختيارها بعناية

والتي تفي بحاجات المسير المختلفة وتمكنه من الإلمام الكلي لكل ما يجري بالمؤسسة في الوقت المناسب وذلك للتدخل واتخاذ القرارات المناسبة في حينها.

المرحلة الخامسة: وهي المرحلة الأخيرة وهنا يتم اختيار نظم المعلومات المناسبة للإعلام الآلي

أصبح وسيلة ضرورية لمعالجة مختلف المعطيات وتصميم لوحات القيادة في المؤسسة يجب أن يكون

بطريقة آلية¹

1 - أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، كلية علوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة 2006 ، ص15

المطلب الثاني: استخدام لوحة القيادة في التقييم المالي

بعد الانتهاء من تصميم لوحة القيادة وإعداد كل المؤشرات المختارة ستناول في هذا المطلب دور

لوحة القيادة في مراقبة التسيير ومكانتها في التقييم المالي للمؤسسة

الفرع الأول: دور لوحة القيادة في المؤسسة

إن لوحة القيادة تعتبر من بين الأدوات التي تمكن المسير من الإطلاع على كل ما يحدث بالمؤسسة بشكل سريع مما يسهل عليه اتخاذ القرار في الوقت المناسب وتصحيح الإختلالات والإنحرافات التي يمكن أن تحدث، فلوحة القيادة تعتبر وسيلة تجميع للمعلومات وبذلك فهي تقوم ببناء نظام معلومات شامل عن المؤسسة ومحيطها وهذا ما يؤدي إلى زيادة الفعالية وتحسين الأداء، كما تعتبر لوحة القيادة وسيلة للمراقبة والمقارنة من خلال مقارنة النتائج المتوصل إليها مع الاهداف المسطرة وتعطي لوحة القيادة إشارات تنبيهية للمسير حول مكان الخلل في وقت وجيز وعن كل إشارة غير طبيعية، ولوحة القيادة تعتبر أيضا بمثابة أداة للاتصال والحوار وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الهرمية، وهي أيضا وسيلة إعلام لمختلف الأطراف التي لها مصلحة بالمؤسسة (مساهمين، مسيرين، أعضاء مجلس الإدارة، المدراء...) كما أنها وسيلة للتشخيص المالي من خلال دراسة الميزانية وجدول حسابات النتائج مع حساب مختلف النسب والتعليق عليها فهي أداة تقييم للأداء وجهاز إنذار مبكر¹

الفرع الثاني: أنواع لوحة القيادة

من أجل أكثر فعالية لنظام لوحة القيادة في تحسين الأداء وجب تخصيص كل قسم أو كل مركز مسؤولية بلوحة قيادة خاصة بهذا القسم، حيث أنه للمؤسسة الحرية في اختيار لوحات القيادة المناسبة التي

¹ -زهية بوديار وشوقي جباري، مرجع سابق، ص 17 و18

الفصل الأول===== دراسة نظرية لبطاقة الأداء التقليدية وبطاقة الأداء الحديثة

تحقق لها الفعالية المطلوبة مثل تخصيص لوحة لقيادة لقسم المشتريات (تظهر مؤشرات التكلفة، الجودة ...) ولوحة قيادة خاصة بإدارة الإنتاج (تظهر مؤشرات الإنتاجية، الجودة، الحوادث...)، ولوحة قيادة خاصة بإدارة التسويق (تظهر مؤشرات الزبائن، الإشهار ...)، ولوحة القيادة الخاصة بالإدارة المالية (تظهر مؤشرات الميزانية، القروض ...) ولوحة قيادة خاصة بإدارة الموارد البشرية تظهر مؤشرات الأجور، التكوين...) وغيرها من لوحات القيادة المختلفة التي يمكن تصميمها حسب حاجة المؤسسة

إن لوحة القيادة لها دور مهم في تسهيل عملية مراقبة التسيير بالمؤسسة فهي تعمل على اختصار عدة مراحل في سبيل إطلاع المسير على كل ما يحدث في المؤسسة، كما تختصر الجهد والوقت، لكن أمام كل هذه المزايا التي تقدمها لوحة القيادة فقد وجهت لها عدة انتقادات بسبب عدم اعتماد لوحة القيادة التقليدية لرؤية متعددة الأبعاد التي لها الأهمية البالغة في تقييم الأداء بالمؤسسة وهذا ما أدى إلى ظهور لوحة القيادة الحديثة أو الإستشرافية والتي تعرف ببطاقة الأداء المتوازن والتي سوف نتطرق إليها في المبحث الثاني

المبحث الثاني: بطاقة الأداء الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن)

إن إستراتيجية التسيير الحديثة تحتم على المؤسسات المعاصرة الاهتمام بإشراك جميع الأطراف المعنية في سبيل تحقيق التنمية الاقتصادية وتطوير الأداء وهذا ما أدى إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن مع بداية التسعينيات وقد تطورت هذه الأداة نتيجة البحوث المعمقة سعياً إلى إيجاد توازن عام بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية من أجل تقييم الأداء والتي أتى بها الاقتصادي Kaplan و Ropert and David Norton سنة 1992 والتي تعتمد على قياس الأداء بأربعة أبعاد سنتناولها في هذا المبحث

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

نتيجة لاشتداد المنافسة بين مختلف المؤسسات والسعي إلى اكتساب ميزات تنافسية كان من الضروري بذل المزيد من الجهد لرفع كفاءة الأداء وابتكار أساليب حديثة في مراقبة التسيير من أجل البقاء والاستمرارية، حيث أن الأساليب التقليدية أصبحت غير قادرة على مجابهة التغيرات الحديثة وهذه الحاجة الملحة أدت إلى ظهور ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

التعريف الأول: (تعريف كابلان ونورتون): بطاقة الأداء المتوازن هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تسمح للإدارة العليا في المؤسسة بتتبع أدائها وتحسينه في المستقبل من خلال أربعة أبعاد مهمة يجب إعدادها للإجابة على أربعة أسئلة أساسية¹، وهي:

- كيفية النظر إلى المساهمين (البعد المالي)

¹ - Robert Kaplan and David Norton:- **the Balanced Scorecad –Measures That Drive Performance-** Harvard Business Revie, ,January -1992,P72

- كيف ينظر الزبائن للمؤسسة (بعد العلاقات مع الزبائن).

- ما الذي يجب التحكم والتفوق فيه (بعد عمليات التشغيل الداخلية).

- معرفة كيفية التنبؤ والتوقع من أجل تحقيق الأفضل (بعد أنظمة التعلم والنمو بالمؤسسة)

التعريف الثاني: هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة تصورها وبرامجها إلى

مجموعة من أهداف وقياسات البرامج المترابطة حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي

تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية¹

التعريف الثالث:(تعريف R Niver): هي عبارة عن تصور لمجموعة من مقاييس الأفكار والمبادئ

وطريقة السير الشامل للمؤسسات، تترجم فيها الرؤية الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس

الأداء تهدف لتحقيق الترابط والاتصال بين الإستراتيجية وأعمال المؤسسة والمساعدة في التنسيق بين

النشاط الفردي والتنظيمي داخل المؤسسة وصولاً إلى تحقيق الأهداف العامة².

الفرع الثاني: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن ومراحل تطورها

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard(BSC) لمواجهة القصور في أنظمة

الرقابة المالية التقليدية، فلقد رأى البعض أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ عام 1925

فهم يرون أن جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم موجودة بالفعل منذ زمن بعيد

(الميزانيات، التكاليف المعيارية، تسعير المخزون، نموذج دوبونت... إلخ) ولم تعد تكفي لتحقيق

¹ - نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية طبعة

الأولى، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص43

² - Paul R.Niver, Balanced scorecad step-by step(Maximizing Performance and Maintaining results),john wileyand sons,ins new york,2020p12

الفصل الأول ===== دراسة نظرية لبطاقة الأداء التقليدية و بطاقة الأداء الحديثة

طموحات الشركات الرائدة في ظل التحديات المعاصرة ،حيث تمثل دور الرقابة الإدارية في التأكد من كفاءة الأداء بالشركة، وبعد الحرب العالمية الثانية تنامت عوامل التغيير وأصبحت المنشآت أكثر تعقيدا بفعل استخدام التكنولوجيا وعمليات الإنتاج المعقدة مما كان له الأثر أيضا على عمليات الرقابة وتأثرت القرارات الإدارية بشكل كبير بالمقاييس المالية ولكنها أخفت في التوجه المطلوب للإسترشاد من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية وقد طرحت بطاقة الأداء المتوازن بواسطة روبرت كابلان ودفيد نورتن ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفرد عام 1992 حيث تعتمد على الرؤية والأهداف الإستراتيجية التي يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء¹، ومن ثم أعطت هذه النظرية أفاق جديدة لقياس الأداء في المؤسسة لما لها من الأثر الإيجابي على أداء المؤسسة في ظل المتغيرات البيئية المحيطة وفي ظل اشتداد التنافس العالمي خاصة مع التطور التكنولوجي مما أدى إلى ضرورة اعتماد أساليب متطورة في عملية تقييم الأداء وفي مراقبة التسيير ككل مثل الاهتمام برضا الزبائن والعملاء والقدرة على المحافظة عليهم، والتركيز على إدارة الجودة حيث أصبحت المقاييس المالية غير كافية للتقييم وهذا ما أدى إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم الأداء المالي وغير المالي وأسلوب متعدد الأبعاد يتضمن مجموعة من المقاييس المتوازنة والمتلائمة التي تعمل على قياس وتقييم جميع عوامل النجاح للمؤسسة، حيث أن مؤسسة ANOLOG .DEVICES هي أول من استخدم بطاقة أكثر شمولية سنة 1987، وفي بداية سنة 1990 قدم كابلان ونورتون مبدأ بطاقة الاداء المتوازن وبعدها تطورت عبر مراحل وأصبح استخدامها كنظام إداري وليس كنظام لتطوير الإداء .

والشكل التالي يبين مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن عبر أربعة أجيال

1 - العامري صالح مهدي محسن والغالي، طاهر محسن منصور (2003) بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشأة الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة العدد الثاني ص 466

الشكل رقم 05: يبين مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: مسلم علاوي السعد: بطاقة الأداء المتوازن - دار الكتب العلمية - لبنان الطبعة الأولى

2012ص13

وتعليقا على الشكل السابق فإن بطاقة الأداء المتوازن تطورت منذ ظهورها في بداية التسعينات عبر أربعة أجيال بداية باستخدامها كنظام لقياس الأداء (الجيل الأول)، ثم تطورت لتصبح كنظام للإدارة (الجيل الثاني)، ومع ربط المؤسسة بغايات مستقبلية وتبني التخطيط ظهر الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن وأمام تطور الابحاث وتعمقها وذلك بربط الاثر بيئي والاجتماعي ظهر الجيل الرابع الذي يدرس جميع المخاطر الممكنة.

الفرع الثالث: تصميم بطاقة الأداء المتوازن

هناك أبعاد جوهرية يجب مراعاتها عند تصميم بطاقة الأداء المتوازن والتي يجب أن تقوم بالربط

بين مجموعة الأهداف والقياسات داخل المنظمة بأوجهها المختلفة وتحقق الربط بمراعاة النقاط التالية¹:

1- الجوانب الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن

-**المحور المالي:** تحتوي أهداف مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية،

التدفق النقدي، ويستخدم لقياس النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام

المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد

يختلف الأمر ولكنها في النهاية لابد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد

كافية

2- **محور العملاء:** تحتوي أهدافا تتعلق بإرضاء العملاء مثل تحقيق رغبات العملاء عن طريق

منتجات أو تقديم خدمات جديدة، الإستجابة لشكاوى العملاء ،تحسين الخدمة أو أسلوب البيع ،زيادة

المعرفة بالمنتجات، فالمؤسسة التي لا تتابع طلبات العملاء واقتراحاتهم وشكاويهم هي مهددة بأن يذهب

هؤلاء العملاء تدريجيا لمنافس آخر يحقق رغباتهم

3- **محور التعلم والنمو:**تتعلق البطاقة على قدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو

ابتكار تكنولوجيا متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة، فقد تشمل هذه البطاقة أهدافا مثل تطبيق أسلوب

¹ - العامري صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور، (مرجع سابق) ص 473

إداري جديد، تعلم تكنولوجيا جديدة، تقديم عدد من المنتجات الجديدة، عدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، الحافز لدى العالمين للإبتكار والتطوير، وبدون التعلم والابتكار لا يمكننا أن نستمر لأن المنافسين يتطورون، ومن ثم سنخرج خارج المنافسة، لذلك فإن استخدام هذه البطاقة يساعدنا على مراقبة تطورنا وقدرتنا الإبتكارية مقارنة بالآخرين

4- محور العمليات التشغيلية الداخلية: هذه البطاقة تجعلنا نهتم بتطوير المؤسسة من الداخل

والمحافظة على مستوى عال من الأداء فيما نقوم به من عمليات، هذه البطاقة قد تشمل أهدافا مثل: جودة التصنيع، نسبة الفوائد في المواد الخام أثناء التصنيع، وقت التقدم في التصنيع، سرعة تغيير الإنتاج من منتج إلى منتج، جودة التصميم، العلاقة بين الموردين، تطور أنظمة العمل الإدارية، استخدام تكنولوجيا المعلومات، التعاون بين الإدارات المختلفة...، وغير ذلك من الأهداف المتعلقة بالعمليات الداخلية، وفي كثير من المؤسسات قد نجد إهمالا كبيرا للعديد من مقاييس الأداء للعمليات الداخلية ومن ثم لا يتحسن مستوى الأداء بل يتدنى¹

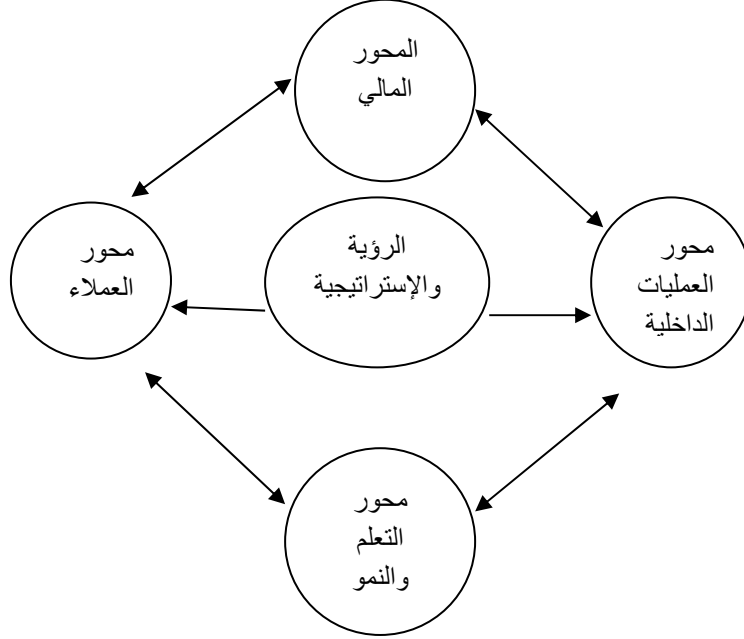
ومن خلال ما تم التطرق إليه فإن بطاقة الأداء المتوازن تسعى إلى تحقيق التوازن بين الأهداف وربط أهمية المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية، مع إزالة كل الغموض وإتاحة الفرصة لربط العلاقات الاتصالية بين مختلف المستويات العليا أو الدنيا، مع نشر فكرة التعلم والتطور المستمر وهنا يتم تصميم بطاقة الأداء المتوازن كمعيار نظامي لقياس الأداء وتقييمه وفق إستراتيجية المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها وتحقيق التوازن في مجالات متعددة داخليا وخارجيا، حيث تسعى المؤسسة إلى تحسين الأداء، ومعرفة دلائل على التقدم والتحسين وإمكانية القياس والدراسة والتقييم، مع إمكانية تحديد

¹ - د. هاني عبد الرحمان العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية (2009)، المؤتمر

الفصل الأول===== دراسة نظرية لبطاقة الأداء التقليدية و بطاقة الأداء الحديثة

نقاط القوة والضعف، و لضمان تجسيد هذه المتطلبات يجب تصميم بطاقة الأداء المتوازن وفق أربعة محاور تتمثل في: - الأهداف ، - المقاييس (المؤشرات) ، - المعايير (النتائج المستهدفة) ، - المبادرات

الشكل رقم 06: المبين أدناه يبين نموذج محاور بطاقة قياس الأداء الأربعة للإدارة



المصدر: د/هاني عبد الرحمان، منهجية تطبيق بطاقة قياس الاداء المتوازن، 2009ص16

وفي هذا الشأن يتم تصميم بطاقة الأداء المتوازن بمراعاة الترتيب والوقت المخصص لكل مرحلة من مراحل تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أجل ترجمة الأهداف إلى مقاييس يمكن قياسها وتتبع تنفيذها مع تحديد المسؤوليات لكل قسم بالمؤسسة والجدول التالي يبين هذه المقاييس:

الفصل الأول ===== دراسة نظرية لبطاقة الأداء التقليدية و بطاقة الأداء الحديثة

الجدول رقم 02: يبين تطور مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء

مقاييس الأداء	الأهداف الإستراتيجية	
معدلات العائد على الأصول، معدل نمو المبيعات، فترة الإسترداد، نسب السيولة، معدل كفاية رأس المال	تعظيم مردوية المؤسسة، توفير السيولة، تحقيق التوازن بين المخاطرة والسيولة.	البعد المالي
عدد الشكاوى المستلمة من الزبائن، نصيب المؤسسة من عدد الزبائن في السوق، عدد الزبائن المفقودين، رقم الأعمال / عدد الزبائن	تحقيق رضا الزبائن، ولاء الزبائن	بعد الزبائن
نسبة الطاقة الإنتاجية، معدل دوران المخزونات، حجم وقيمة المردودات، نسبة عدد العاملين إلى الخدمات المقدمة، نسبة الإيرادات من الخدمات المقدمة	تطور الخدمة، رفع مستوى جودة الخدمة، تقديم خدمات جديدة	بعد العمليات الداخلية
تكلفة المعدات الجديدة، نسبة تكاليف تدريب العاملين، إنتاجية العامل الواحد	رفع قدرات العاملين، التطور التكنولوجي	بعد التعلم والنمو
نسبة المستخدمين المحليين، نمو الإنفاق على خدمات ما بعد البيع، نسبة المرأة في الإدارة، حجم الإنفاق البيئي، حجم الإنفاق على الخدمات الصحية	التميز في تقديم الخدمات الاجتماعية للمجتمع	بعد البيئة والمجتمع

المصدر: علاء محمد ملو العين: استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي الجامعة

الاردنية، مجلد 42 العدد 1، 2005 ص 310

والشكل التالي يبين نموذج لبطاقة الأداء المتوازن الذي يبين أبعادها حيث يسهل هذا النموذج تقييم الأداء الفعلي مع الأهداف الإستراتيجية التي تم تسطيرها باستخدام مؤشرات للقياس والرقابة والتقييم

الفصل الأول ===== دراسة نظرية لبطاقة الأداء التقليدية و بطاقة الأداء الحديثة

الجدول رقم 03: نموذج بطاقة الأداء المتوازن

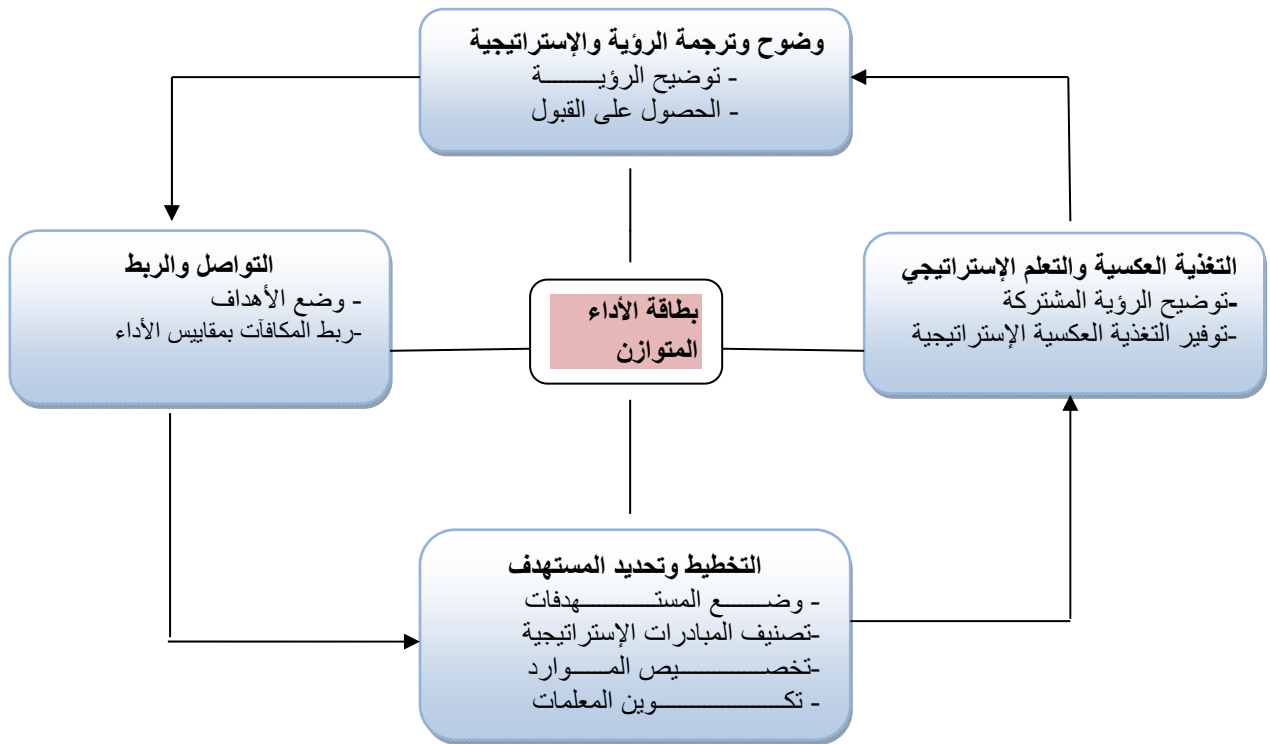
البيان	الهدف	المعادلة	المقاييس	
	<10%	صافي الربح/ مجموع الأصول	معدلات العائد على الأصول	البعد المالي
	<20%	(مبيعات الفترة الحالية - مبيعات الفترة السابقة) / مبيعات الفترة السابقة	معدل نمو المبيعات	
	>3سنوات	الإنتفاق الاستثماري المبدئي/ التدفق النقدي السنوي الصافي	فترة الاسترداد	
	>100	(عدد الشكاوى الفترة الحالية - عدد الشكاوى الفترة السابقة) / عدد الشكاوى الفترة السابقة	عدد الشكاوى المستلمة من الزبائن	بعد الزبائن
	<50%	عدد زبائن المؤسسة / عدد الزبائن في السوق	نصيب المؤسسة من عدد الزبائن في السوق	
	<80%	الإنتاج الفعلي/ الإنتاج المقدر	نسبة الطاقة الانتاجية	بعد العمليات الداخلية
	<10مرة	صافي المبيعات / متوسط المخزونات	معدل دوران المخزونات	بعد التعلم والنمو
	>1000كغ	حجم المردودات (كغ)	حجم المردودات	
	>1%	عدد ساعات العمل العاطلة / عدد ساعات الإجمالية	نسبة الغيابات والتأخرات	بعد البيئة والمجتمع
	>1%	عدد العمال المتوقعين عن العمل / عدد العمال	التسرب الوظيفي	
	<70%	نسبة المستخدمين المحليين/ إجمالي عدد المستخدمين	نسبة المستخدمين المحليين	بعد البيئة والمجتمع
	<3%	(الإنتفاق على خدمات ما بعد البيع الفترة الحالية - الإنتفاق على خدمات ما بعد البيع الفترة السابقة) / الإنتفاق على خدمات ما بعد البيع الفترة السابقة	نمو الإنتفاق على خدمات ما بعد البيع	
	<20%	عدد النساء في الادارة / عدد العمال الادارة	نسبة المرأة في الإدارة	

المصدر: لطرش وليد، دور بطاقة الاداء المتوازن، في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي، كلية

علوم، جامعة المسيلة 2017/2018 .

ومن أجل النجاح في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تتم عملية التنفيذ بتضافر جهود العاملين وتعاونهم من أجل تحقيق نجاح مشترك والشكل التالي يبين كيفية عمل بطاقة الأداء المتوازن كإطار استراتيجي بالمؤسسة

الشكل 07: يبين كيفية عمل بطاقة الأداء المتوازن كإطار استراتيجي للمؤسسة



Source: Sidropoulos ,M. Mouzakiti,Y, adamides,e and goutsos,s(2004) **apply,g sustainable indicators to corporate strategy: the eco-balanced scorecard**, environmental research ,engineering and management,p27

ومن خلال الشكل السابق بين كابلان ونورتون أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتضمن أربع عمليات رئيسية وهي:

1- ترجمة الرؤية: فالرؤية هي أساس تحديد الإستراتيجية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم

قدرتها

2- التوصيل والربط: بعد وضع بطاقة الأداء المتوازن يقوم كل قسم بتحديد مقياسه الخاصة ثم إجراء عملية الربط والتوصيل بين مختلف المستويات في تصميم بطاقة الأداء المتوازن .

3- تخطيط العمل: تساعد بطاقة الأداء المتوازن بتوفير أساس لتوزيع الموارد التي تتسم بالمحدودية في ظل وجود تنافس شديد بين برامج التغيير المتعلقة بهذه الموارد

4- التغذية العكسية: والتعلم: يتلقى المسير معلومات راجعة حول استراتيجيات أقسامهم واستراتيجية المنظمة من خلال عملية تقييم الأداء¹

المطلب الثاني: أساسيات قياس الأداء ومؤشراته

إن الطريقة التقليدية للتزود بالمعلومات أصبحت لا تتماشى مع التطورات السريعة والمستمرة التي تطرأ ببيئة الأعمال ومن أجل إنجاز العملية يجب العمل على أساسيات ومؤشرات للقياس تبرز تضافر الجهود من أجل تحقيق نشاط مشترك

الفرع الأول: قياس المجهودات والإنجازات والربط بينها

إن قياس المجهودات تعكس مقدار الموارد المالية وغير المالية التي تتطلبها البرامج والأنشطة، أما قياس الإنجازات فيمكن تقسيمها إلى قسمين هما:

- مقاييس لقياس المخرجات: وتقيس كمية الخدمات التي تم تأديتها.

- مقاييس لقياس النتائج: وتعتمد على رأي الجمهور حول الخدمات المؤداة وتكون لها فائدة أكبر عند مقارنتها بنتائج السنوات السابقة ومقارنة النتائج بالأهداف المسطرة مسبقا.

ولإعطاء فائدة أكبر يتم اعتماد مؤشرات تربط العلاقة بين التكاليف والنتائج (تربط العلاقة بين المجهودات والإنجازات) ويطلق عليها بمقاييس الكفاءة وهي مثل معدل تكاليف البرامج التدريبية لكل موظف وربطها بكفاءته، وعادة تقييم هذه المؤشرات الموارد المستخدمة أو التكاليف¹

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء

بشكل عام فإن مؤشرات قياس الأداء تعرف على أنها بيان كمي يقيس فعالية أداء كفاءة الكل أو الجزء من عملية أو نظام وذلك بالنسبة لمعيار في شكل خطة أو هدف تم تحديده وقبوله في إطار الإستراتيجية الكلية، وكذلك على انه فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد، فمؤشرات الأداء هي وسيلة قياس إلا أن الأمر لا يقف عند هذا الحد، فهي أمر أكثر تعقيدا باعتبار أن المؤشر هو أكثر من مجرد رقم من حيث الدلالة، إذ يعتبر وسيلة تسيير أكثر وأقل تعقيدا في شكل تجميع لمجموعة من المعلومات تخضع للملاحظة لشمولها مجموعة من المقومات يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

* وضع الأهداف

* قياس أثر الأنشطة التي تم القيام بها

* ملاحظة اتجاه النتائج

* تقديم رؤية مستقبلية

* مقارنة النتائج مع المعطيات الخارجية

* إعداد العلاقات القائمة على أساس سبب /أو أثر بين مخططات الأعمال والنتائج المحققة.

¹ د/هاني عبد الرحمان: مرجع سابق، ص 21، ص 7

وتتقسم مؤشرات الأداء عدة أنواع¹:

1- مؤشرات الفعالية: وتعبر عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها وقدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين تركيبها الإداري والبيئة²

2- مؤشرات الكفاءة: تعبر عن مدى القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفاعلية أو الأهداف³

3- مؤشرات الإنتاجية: تعبر عن كميات المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية

4- مؤشرات الجودة: تعبر عن المواصفات النوعية للخدمة أو النتائج المقدمة في منظور إرضاء

متلقى الخدمات مثل مؤشر ISO 9000

5- مؤشرات التنافسية: يقيس مدى قدرة المؤسسة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة

6- مؤشرات الإنجاز: تعمل على قياس مستوى الإنجاز

7- مؤشرات النتائج: تعبر عن القيمة المحققة وتقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف مثل

مؤشرات كمية المنتجات المباعة ، حصة السوق ، عدد القطع التي بها عيب ...

8- مؤشرات الوسائل: تهتم بالإنتاجية وتكون في الغالب في شكل نسب مثل مؤشر: ساعات

العمل المباشرة /الوحدات المنتجة ، مؤشر: حجم المواد الأولية المستهلكة /الوحدات المنتجة.

¹- أبو قحف، عبد السلام، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 111

²- د/هاني عبد الرحمان، منهجية تطبيق بطاقة قياس الاداء المتوازن، 2009 ص8

³- مصطفى بابكر، تحليل مؤشرات الكفاءة، معهد التخطيط العربي الكويت 6-24/pdfcourse 24

9- مؤشرات البيئة: تمكن المسير من الحصول على معلومات حول بيئة العمل ويمكن ان تكون

هذه المؤشرات قائمة على عوامل خارجية مثل كأسعار المواد الأولية، معدلات الفائدة.

المطلب الثالث: أثر بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء في المؤسسة

من أجل إبراز أثر بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسة يجب أولاً وضع برنامج لتطبيق نظم

القياس الأداء المتوازن من خلال تدعيم ثقافة مشتركة للمنظمة واعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية

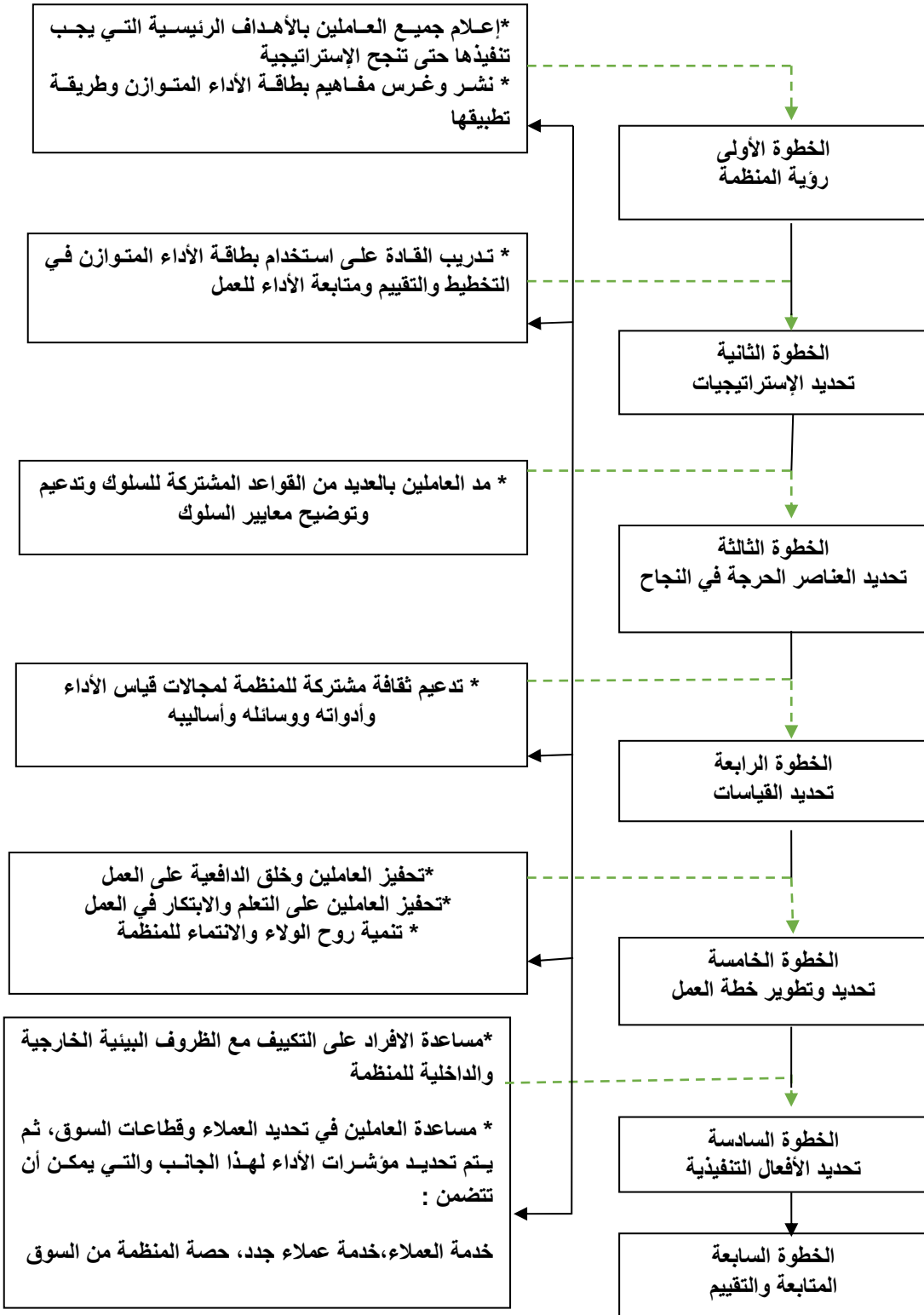
التي يجب تنفيذها ،كما يجب الاتفاق على تحديد العملاء وقطاعات السوق وكذا تحديد المؤشرات التي يتم

بها قياس الأداء، دون إهمال جانب التدريب خاصة بالنسبة للمسيرين والقادة على استخدام بطاقة الأداء

المتوازن في التخطيط والتقييم ومتابعة الأداء والتحفيز وخلق الدافعية للعمل وتنمية روح الولاء و الانتماء،

ونشر ثقافة التكنولوجيا والشكل التالي يبين أثر بطاقة الاداء المتوازن على المؤسسة

الشكل رقم 08: يبين أثر بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة



المصدر: د هاني عبد الرحمان العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات

السعودية، جامعة الملك عبد العزيز 2009، الصفحة 26

حيث استنتج الباحثون أن استخدام بطاقة الاداء المتوازن يعزز روح الجماعة في العمل وإظهار دور العامل ومساهمته في التقدم وتطوير العمل في المؤسسة ،كما تساهم في تخفيف حجم المسؤوليات على عاتق الإدارة العليا، وإعطاء كل فرد فرصة لإنجاز ما عليه من واجبات واتخاذ القرارات المناسبة من اجل تمكين الشركات من تحقيق أهدافها بعد أن كان كل اهتمامها منصبا على الجانب المالي فقط، وبالتالي أصبح الاهتمام بأداء الشركات على المدى البعيد والمدى القصير بعد أن كان مقتصر على الأداء المالي الذي يقيس الأداء في المدى القصير والربط بين الخطة السنوية قصيرة الاجل وبين الإستراتيجيات طويلة الاجل ،وتحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والاهداف الإستراتيجية المحددة¹

الفرع الأول: الأثر من المنظور المالي

حيث يتلخص الأداء من خلال المقاييس المالية المترابطة بإستراتيجية المؤسسة وأهم أهدافها هو البقاء والنمو وبناء على تطلعات المساهمين يمكن تحديد هذه المؤشرات التي تقيس الاداء في السوق وتركز على تطور نمو المبيعات ومؤشرات تركز على الربحية²

1- معدل دوران الاصول : يقيس مدى استغلال المؤسسة لأصولها المتاحة في تحقيق مبيعات،

حيث أن ارتفاع هذه النسبة يشير إلى استغلال أفضل للأصول المتاحة والعكس في حالة انخفاضها

¹- ربيعة إسماعيل الفكي إسماعيل، أثر بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمصارف السودانية دراسة ميدانية،

كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2015، ص 9

²- مجيد الكرخي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن

معدل دوران الأصول = صافي المبيعات / إجمالي الأصول

2- معدل العائد على رأس المال : مؤشر يقيس الربحية على مستوى المؤسسة ويحسب بالعلاقة:

معدل العائد على رأس المال = صافي الربح / رأس المال المستثمر

ويمكن زيادة معدل العائد على رأس المال المستثمر بزيادة المبيعات أو تخفيض التكاليف، أو خفض رأس المال المستثمر.

3- مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية: إن تخفيض التكلفة عامل مهم جدا لاكتساب ميزة تنافسية كما يحقق ارتفاع في الأرباح وعند مقارنة التكاليف بالسنوات السابقة يعطي نظرة على التكاليف هل هي في ارتفاع أو في انخفاض كما يمكن اعتماد مؤشر نسبة صافي الربح المحقق.

تنمية وتحسين الأداء مع تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية

الفرع الثاني: الأثر من منظور العملاء :

حيث يتم اعتماد مقاييس الأداء التي تعكس بشكل واضح حجم التعاملات مع العملاء وأعدادهم ومن منطلق هذا المنظور يمكن اعتماد كما يلي:

1- الحصة في السوق: تمثل حجم نشاط المؤسسة في السوق ويمكن التعبير عنها بمعدل النمو

السنوي للمبيعات وهذا يدل على زيادة الإيرادات ويحسب هذا المؤشر بـ:

معدل النمو السنوي للمبيعات = (مبيعات السنة (ن+1) - مبيعات السنة ن) // مبيعات السنة ن

ومن خلال هذا المؤشر يمكن تحديد حجم المبيعات، وعدد العملاء، وقيمة الإيرادات

الفرع الثالث: الأثر من منظور العمليات الداخلية:

هنا يتم تحليل طبيعة العمليات والمراحل الداخلية إلى غاية تقديم المنتج للعميل وهنا نقيس نستخدم

عدد من المؤشرات لقياس العمليات الداخلية نذكر منها

1- معدل دوران المخزون: ويحدد بالشكل التالي¹:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة المبيعات} / \text{متوسط المخزون}$$

وتشير هذه النسبة إلى عدد مرات تصريف المخزون لدى المؤسسة وكلما ارتفعت النسبة كان ذلك

في صالح المؤسسة.

2- معدل الأداء اليومي للعامل : وحساب هذا المعدل يهدف إلى معرفة كفاءات العاملين والكشف

عن قدراتهم في وضائفهم وكذا قياس أداء كل عامل ويحسب هذا المؤشر بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل الأداء اليومي للعامل} = \text{عدد الوحدات المنتجة} / \text{عدد أيام السنة}$$

3- التحسين في الإنتاجية: هي أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات ويمكن

حسابها

$$\text{الإنتاجية} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية، ويمكن قياسها عن طريق القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة}$$

¹ - عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 117

القيمة المضافة للسنة (ن+1) - القيمة المضافة للسنة ن

$$\frac{\text{القيمة المضافة للسنة (ن+1) - القيمة المضافة للسنة ن}}{\text{القيمة المضافة للسنة ن}} = \text{التحسن في الإنتاجية}$$

الفرع الرابع: من منظور النمو والتعلم

يركز على هذا البعد على قابلية الأفراد للتطور والنمو في الإنتاج والخدمات والسعي على بناء نظم معالجة حديثة للتقليل من التكاليف وتقليص زمن الإنجاز وهناك عدة مؤشرات تقيس هذا البعد نذكر منها:

1- معدل التأطير: ويمكن حساب هذا المؤشر بالعلاقة التالية

$$\text{معدل التأطير} = \frac{\text{عدد العمال (الإطارات والتقنيين)}}{\text{إجمالي العمال}}$$

2 - معدلات التوظيف: ويمكن حسابه بالعلاقة التالية¹:

عدد الموظفين في السنة (ن+1) - عدد الموظفين في السنة ن

$$\frac{\text{عدد الموظفين في السنة (ن+1) - عدد الموظفين في السنة ن}}{\text{عدد الموظفين في السنة ن}} = \text{معدل التوظيف}$$

ومما سبق ومن أجل نجاعة استخدام بطاقة الأداء المتوازن وظهور أثر استخدامها الإيجابي على المؤسسة فلا بد أن يكون قياس الأداء باستخدام الأدوات المناسبة ومعرفة الوقت اللازم للإنجاز للوصول إلى أداء أفضل لذا فاعتماد مجموعة من المعايير مثل الفعالية (مستوى تحقيق الأهداف) والكفاءة (حسن استخدام الموارد) والجودة (مستوى تلبية المنتج أو الخدمة، المتطلبات وتوقعات العملاء)، والإنتاجية (القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل و رأس المال المستهلك)، والسلامة (مدى الالتزام بالمعايير الصحة العامة وإجراءات السلامة في العمل)²، وعملية القياس تتم وفق خطوات أساسية:

1 - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع ط1 الاردن 2006، ص 369

2 - جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية

الفصل الأول ===== دراسة نظرية لبطاقة الأداء التقليدية و بطاقة الأداء الحديثة

1- الإعداد والتخطيط لقياس الأداء: هذه المرحلة يتم من خلالها ضبط الأهداف وتحديد المهام

وحساب النتائج

2- تنظيم الاداء الوظيفي: من خلال تعريف المسؤوليات والمهام الخاصة وتحديد قنوات الإتصال

مع وضع اللوائح التنظيمية والقوانين بشكل واضح

3- توجيه الأداء الوظيفي بالإرشاد والتوجيه حول كيفية الإنجاز مع التقييم المستمر وتصحيح

الأخطاء والإنحرافات وقياس مدى التقدم في العمل¹

حيث ان تطبيق الخطوات السابقة سوف يؤدي لا محال إلى زيادة إنتاجية الموظف وتحسين الأداء.

الجدول رقم 04: يبين تصنيفات تصنيفات مقاييس الأداء

المقياس	الوحدة المقاسة	التعبير عنه بالوحدة
الفعالية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الجودة	مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح وإن معايير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عن إجمالي عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح من إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسألة إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد وإن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد من إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم في الإنتاج	اجمالي المخرجات من المدخلات

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

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 6

¹ - عامر محمد العطوي، عباس تردي، اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقويم الاداء الوظيفي، مجلة

القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية العدد 2 العراق 2009، 44

خلاصة الفصل

إن اعتماد بطاقة الاداء المتوازن لا شك أنه يزيد من تحسين أداء المؤسسة وتعزيز تموقعها في السوق واكسابها ميزات تنافسية وذلك بسبب سهولة تبادل المعلومات سواء كانت داخلية أو عن البيئة الخارجية بالإضافة إلى الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية وهي تضمن كل العوامل الحاسمة في النجاح خاصة إذا تم اعتماد مؤشرات أداء فعالة تعكس بصورة جيدة استراتيجية المؤسسة وقد لاقت بطاقة الأداء المتوازن قبولا عالميا وأصبح استخدامها كأداة للتسيير كونها تعتمد على مفاهيم علمية وقد حققت المؤسسات التي استخدمتها نجاحا باهرا.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية في الجزائرية للمياه برج

بوعريج

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة الجزائرية للمياه ADE

المطلب الأول: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة مؤسسة الجزائرية للمياه

المطلب الثاني: عرض نشاط المؤسسة

المبحث الثاني: تقييم الأداء بمؤسسة الجزائرية للمياه من منظور بطاقة الأداء

المتوازن

المطلب الأول: دراسة وتطبيق لنموذج بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة

الجزائرية للمياه

المطلب الثاني: نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة الجزائرية للمياه

تمهيد:

بعد تطرقنا للفصل النظري وإبراز أهمية القياس وتقييم الأداء في المؤسسات باستخدام أساليب وأدوات قياس حديثة سواء باستخدام لوحة القيادة أو باستخدام بطاقة الأداء المتوازن التي هي امتداد أو نسخة مطورة من لوحة القيادة ومن أجل إسقاط هذه الدراسة النظرية ميدانيا اخترنا مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي تتمثل في الجزائرية للمياه وحدة برج بوعرييج ومن بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار الدراسة الميدانية بهذه المؤسسة هو أهمية هذه المؤسسة الحساسة التي تعمل على توفير المياه الصالحة للشرب للمواطنين بأسعار معقولة فهذه المؤسسة تعمل في منتج يمثل عصب الحياة، ضف على ذلك فهي تعاني من عدة مشاكل خاصة المشكل المالي كونها تحتاج إلى أموال ضخمة من أجل تنفيذ استثمارات أو صيانة مواردها ، هذا من جهة ومن جهة أخرى سعيها الدائم إلى إرضاء عملائها، كما أن هذه المؤسسة تتأثر مباشرة بالمتغيرات الداخلية والخارجية فهي دائما تحتاج إلى دراسة وتطوير عملياتها الداخلية من أجل تحسين الأداء الذي يؤدي تحقيق أهداف مالية وتحقيق رضا الزبائن ولا يكون هذا إلا باستخدام أدوات تسيير تلم بكيل هذه النقاط وهذا ما توفر في بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة الجزائرية للمياه ADE

مؤسسة الجزائرية للمياه هي مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، نشأت المؤسسة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق 21 أبريل سنة 2001، توضع المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالموارد المائية، ويوجد مقرها الاجتماعي في مدينة الجزائر، والجزائرية للمياه وحدة برج بوعريبرج تابعة إداريا إلى منطقة سطيف.

المطلب الأول: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة مؤسسة الجزائرية للمياه.

الفرع الأول: تعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه

في سنة 2006 تم تحويل الذمة العينية من المؤسسة العمومية لتوزيع المياه المنزلية والصناعية والتطهير إلى الجزائرية للمياه حيث أوكلت لها المهام التالية:

- 1- تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب عبر كامل التراب الوطني.
- 2- تسيير عملية إنتاج مياه الشرب ونقصان وتوزيع ومعالجتها وتخزينها وتجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتتميتها عبر مختلف البلديات.
- 3- مراقبة نوعية المياه الموزعة.
- 4- كلفت المؤسسة في إطار السياسة الوطنية للتنمية، بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب والمياه الصناعية ونقلها ومعالجتها وتخزينها وجزها وتوزيعها والتزويد بها وكذا تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتتميتها. و كلفت المؤسسة بهذه الصفة عن طريق التفويض بالمهام الآتية:
- 4- مراقبة نوعية المياه الموزعة.

5- المبادرة بكل عمل يهدف إلى اقتصاد المياه, لاسيما عن طريق:

- تحسين فعالية شبكات التحويل والتوزيع.
- إدخال كل تقنيّة للمحافظة على المياه.
- مكافحة تبذير المياه بتطوير عمليات الإعلام والتكوين والتربية والحسيس اتجاه المستعملين.
- تصوير برامج دراسية مع المصالح العمومية التربوية لنشر ثقافة اقتصاد المياه.

6- التخطيط لبرامج الاستثمار السنوية والمتعدد السنوات وتنفيذها.

البلديات المسيرة من طرف المنشأة: تمارس المؤسسة نشاطها عبر المراكز التالية:

- بلدية برج بوعريرج.
- بلدية تكستار.
- بلدية مجانة.
- بلدية برج الغدير.
- بلدية الحمادية.
- بلدية حسناوة.
- بلدية رأس الوادي.
- بلدية غيلاسة.
- بلدية عين تاسرة.
- بلدية عين تاغروت.
- بلدية خليل.
- بلدية سيدي أمبارك.

المجال الجغرافي: تقع المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة برج بوعريرج وسط مدينة برج

بوعريرج في شارع رماش عيسى، صندوق بريد رقم 252 برج بوعريرج، وتشغل وحدة برج بوعريرج

الجزائرية للمياه 405 عاملا موزعا كما يلي:

جدول رقم 05: يوضح نسب توزيع العمال في وحدة برج بوعريريج.

البيان	عمال التنفيذ	عمال التحكم	إطارات	إطارات سامية	المجموع
عدد العمال	175	118	102	10	405
النسب المئوية	43 %	30 %	25 %	02 %	100 %

المصدر: بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

إنجازات 2020.

حصيلة الإنتاج والتوزيع إلى غاية 2020/03/31: لقد تمكنت المؤسسة من إنتاج

- المياه السطحية: 2823 000 م³

- المياه الجوفية: 2637 000 م³

المجموع: 5460 000 م³

التوزيع: 5176 000 م³

✓ **حصيلة تصليح التسربات:** لقد قامت المؤسسة بتصليح تسربات لضياع الماء.

- قناة الجر: 19 تدخل

- شبكة التوزيع: 388 تدخل

- التوصيات الفردية: 293 تدخل

- المجموع: 700 تدخل

✓ **حصيلة الصيانة لمحطات الضخ والتنقيبات:** لقد قامت المؤسسة بإعادة تجهيز 05

تقنيات و 02 محطة ضخ بمعدات جديدة، صيانة 31 تنقيب، 16 محطة ضخ، إعادة الضخ بصفة دورية

✓ **تطهير وتجبير الخزانات و المجمعات المائية:** لقد قامت المؤسسة بتجبير 68 خزان،

كافة الخزانات والمجمعات المائية المسيرة من طرفها.

✓ مراقبة المياه الموزعة: تطبيقا لتعليمية السيد معالي وزير الموارد المائية، والخاصة بتحويل شبكات توزيع المياه للبلديات مقر الدوائر، تم تحويل مركز بلدية الحمادية في الثلاثي الثاني من سنة 2014، وتم تحويل مركز بلدية حسناوة في الثلاثي الثالث لسنة 2017.

الصعوبات و عوائق التسيير:

- نقص في الموارد المائية عبر معظم البلديات المسيرة من طرف الجزائرية للمياه وخاصة: العناصر، بليمور، بئر قاصد علي، عين تسرة.
- نقص مخططات شبكات التوزيع.
- وجود إيصالات فردية من الحديد المغلف والرصاص تستدعي التجديد طبقا لتوصيات المنظمة العالمية للصحة OMS
- وجود قنوات صرف المياه المستعملة تصب فوق قنوات جر المياه الصالحة للشرب وخاصة في:

●قناة تحويل برج الغدير ذات قطر 400 ملم ، وعلى مستوى وادي بليمور

●قناة صرف المياه ببلدية مجانية فوق منبع لشبور

- بعض القنوات البلاستيكية التي تستدعي التجديد حيث أثبتت هذه المادة نقاط ضعف كثيرة على مستوى نقاط الإلتحام.

- قنوات الأميونت مع مستلزماتها.

- وجود نقاط سوداء لشبكة توزيع المياه تؤثر في السير الحسن لعملية التوزيع خاصة

بالعمارات و الأحياء لمدينة برج بوعريرج:

●حي 750 مسكن - حي 480 مسكن

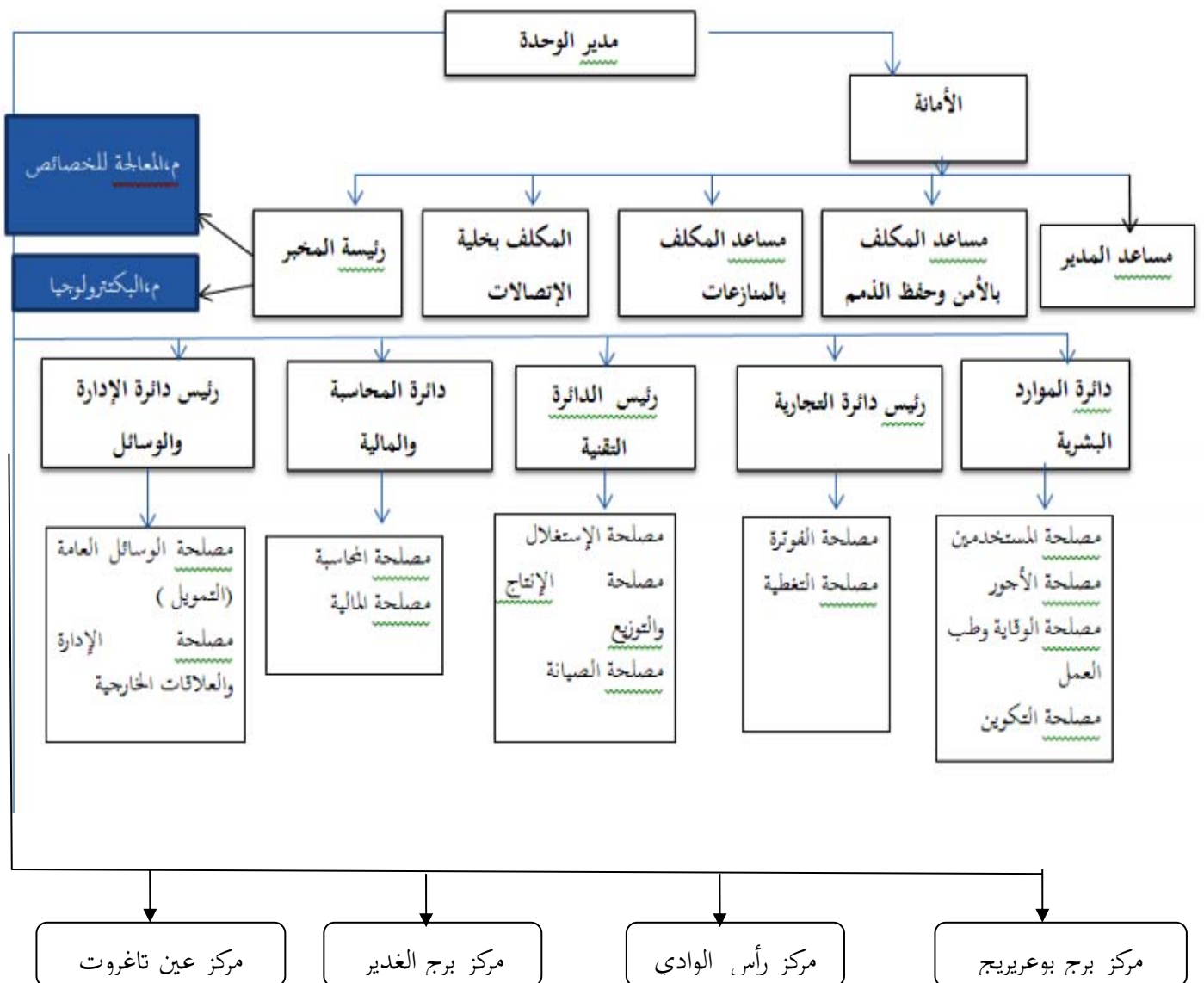
●حي 100 مسكن

• 140/130 مسكن الحي الشمالي

• حي العرش قرية العناصر

- تمركز الخزانات في الناحية الشرقية للمدينة يؤثر سلبا في عملية التوزيع.
- بعض القنوات المنجزة من مادة pehd ذات نوعية رديئة تستدعي التجديد

الشكل رقم 09: يبين الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه وحدة برج بوعريبرج



المصدر: بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحليله

لهذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات عدة مصالح ولكل مصلحة مهام ووظائف وتتمثل فيما يلي:

1. **مدير الوحدة:** هو المسؤول والمسير للمؤسسة نجده على رأس المخطط الهيكلي التنظيمي للمؤسسة والذي له الحق في إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ومن مهامه التمتع بسلطة التي مكنته بالقيام بمسؤولياته كاملة لتحقيق الأهداف.

2. **الأمانة:** و هي الوسيط بين المسؤول و المصالح الداخلية والخارجية للمؤسسة و يكمن دورها في تسجيل الرسائل واستقبال الزوار وكذلك استقبال هواتف المدير ولها دور فعال في حفظ أسرار المهنة.

3. **مساعد المدير:** وهو المسؤول والمسير للمؤسسة في حالة غياب المدير حيث أعطى له المدير الصلاحية التامة في أخذ القرارات والإمضاء أثناء غيابه ومن مهامه:

- التعامل مع الدوائر والمصالح.

- متابعة الملفات المطروحة على مستوى المدير من حيث المتابعة والتوجه.

- تسطير الأهداف للمراكز.

4. **المساعد المكلف بالأمن وحفظ الذمم:** وهو المسؤول عن توفير الأمن وعن أعوان الأمن والحراس والمحافظة على كل ما هو ملك للشركة من معدات وتجهيزات أي كل ممتلكاتها بصفة عامة لتوفير الظروف الأمنية وشرط الوقاية.

5. **المساعد المكلف بالمنازعات:** تعتبر من أهم المصالح الموجودة لدى المؤسسة بصفقتها الواجبة القانونية التي تضمن هيبة المؤسسة سواء مع الزبائن أو المتعاملين هما التنظيم الهيكلي.

كما أن المصلحة تعتبر همزة وصل بين كل المصالح وتقوم بدراسة ملفات ديون الزبائن بحيث تكون دراسة كل ملف على حدى ومن ثم إستدعاء الزبون لتسوية وضعيته بصفة ودية عن طريق إعداره، كما أن المؤسسة تقدم تسهيلات وهذا عن طريق الدفع بالتقسيط ، وإذا لم يستجيب الزبون للاستدعاء أو لم يتم التوصل إلى نتيجة فإن الملف يحال مباشرة إلى القضاء للفصل فيه.

6.خلية الإتصالات: وهي العنصر الأساسي في المؤسسة فهي تقوم بالنشر والتوزيع والإعلان وذلك عن طريق وسائل الإعلام كالجرائد والإذاعة...إلخ وذلك بالإعلام المسبق للمواطن أثناء وجود خلل كقطع الماء مثلا، ومن مهامها:

- مهمتها تنسيق وظيفية بين مختلف المصالح على المستوى الداخلي والخارجي
- إعطاء ديناميكية للمردود العملي بالنسبة للعمال
- القيام بعملية التوعية والتحسين بأهمية هذا المورد على مختلف الأصعدة

7.رئيس المخبر: حيث يقوم بمراقبة وتحليل المياه للتأكد من سلامتها من الجراثيم المؤذية بالصحة و ذلك من أجل إيصال مياه صالحة للشرب للمواطن ومراقبة نوعية المياه الموزعة عبر الشبكات من الأبار والخزانات، فهناك . مخبر التحاليل الفيزيائية.

- مخبر التحاليل الكيميائية
- مخبر التحاليل المعادن.

8. دائرة الموارد البشرية والتكوين: وهذه المصلحة تضم أربعة مصالح وهي كالاتي:

- **مصلحة المستخدمين:** هي المصلحة الأولى التي يتصل بها العامل وتقوم بمتابعة المسار الوظيفي لكل عمال المؤسسة من دخولهم إلى غاية التقاعد والحفاظ على حقوقهم، ومن الوثائق التي تنجز على مستوى هاته المصلحة نذكر: نموذج وثيقة سند عطلة، نموذج وثيقة ممارسة المهنة، نموذج وثيقة محضر تنصيب، نموذج وثيقة شهادة عمل، نموذج وثيقة طلب إجازة.

- **مصلحة الأجور:** وهي التي تقوم بإعداد الأجور شهريا وكشف الرواتب لكل عمال المؤسسة.

- **مصلحة الوقاية وطب العمل:** وهي المصلحة الخاصة بمتابعة مسار العمال الصحي.

- **مصلحة التكوين:** وهي المسؤولة على تكوين العمال في مجال عملهم ويكون هذا التكوين

إجباري على كل عامل وهناك مركزين للتكوين مها:

▪ مركز التكوين بتيزي وزو: خاص بالتقنيين

▪ مركز التكوين بقسنطينة: خاص بالإداريين

ومن مهام دائرة الموارد البشرية والتكوين:

▪ التنسيق بين المراكز التابعة للوحدة وحتى المصالح الأخرى؛

▪ ترقية العمال وتكوينهم.

▪ الحرص على الفحوصات الطبية؛ -

▪ تحديد أجور العمال.

▪ دراسة ملفات التوظيف.

■ تحديد مناصب العمل.

9. **الدائرة التجارية:** بما أن المؤسسة تحمل طابع تجاري و صناعي فإنه يستلزم وجود دائرة تجارية

تشرف على الشؤون الإقتصادية والتجارية في المديرية كما تقوم بمتابعة الملفات ومراسلات

مستهلكي الماء ومن مهامها:

- القيام بعملية بيع الماء بالمقابل.

- وضع إستراتيجية للمؤسسة.

وتضم الدائرة التجارية أربعة مصالح تتمثل في:

أ- **مصلحة الفوترة:** هذه المصلحة محل الدراسة مجهزة بوسائل الإعلام الآلي بحيث تسهل لها

عملية الفوترة التي تتم على مستواها حسب المواعيد المحددة لكل ثنائي أو ثالثي؛

ب- **مصلحة التغطية:** وهي التي تقوم بتغطية ومتابعة ديون المؤسسة للمستهلكين الذين لم يتم

تسديد فواتيرهم

ج- **مصلحة كبار المستهلكين:** وهي الشركات والمؤسسات والإدارات ومحلات والمطاعم أي كل

ما هو تجاري يستهلك الماء وتكون المواعيد المحددة فيها ثنائية.

د- **مصلحة عالقات الزبائن:** وهي المصلحة الأولى التي تستقبل الزبون وتضع علاقة بين

المؤسسة والزبون وتقوم بإستقبال إحتياجات الزبائن ومعالجتها.

10. الدائرة التقنية: وهي المشرفة على مراقبة عملية توزيع المياه والصيانة ومعالجة ومتابعة إمتداد

شبكات المياه وتجسيدها بمخططات بيانية لإعطاء صورة تقنية لنشاط المؤسسة والسهر على كل ما

يطلبه العمل التقني كما لها ثلاث مصالح وهي:

▪ مصلحة الإستغلال: أي إستغلال مياه الآبار.

▪ مصلحة الإنتاج و التوزيع: أي إنتاج و توزيع المياه و تسييرها بطريقة تقنية؛

▪ مصلحة الصيانة : أي صيانة كل ما هو خاص بالمنشأة من عتاد ومستلزمات؛

11. دائرة المحاسبة والمالية: وتضم مصلحتين وهما:

▪ مصلحة المحاسبة: تقوم هذه المصلحة بمعالجة جميع العمليات المحاسبية وإظهار كافة البيانات

والمعلومات وتحليل النتائج وإعداد الميزانية السنوية للمؤسسة

▪ مصلحة المالية: تتكفل بإدارة الشؤون المالية بإصدار الشيكات ومراقبة الإيرادات والنفقات لمعرفة

وضعتها المالية.

12. دائرة الإدارة و الوسائل: وتضم:

▪ مصلحة الوسائل العامة (التمويل): فهي مسؤولة عن المواد واللوازم وتقوم بتقديم وسائل

إستثمارها في سجلات رسمية لدى الهيئات القضائية.

▪ مصلحة الإدارة والعلاقات الخارجية: أي أن هذه الإدارة تقوم بشراء كل ما تحتاجه وذلك بإبرام

صفقات وهي تشرف على توزيع كل ما تجلبه، ففي الفروع التابعة لها يوجد في كل مركز ممثل للإدارات

للتعامل معها، تتفرع مديرية الوحدة إلى أربعة مراكز هي: مركز برج بوعرييج، مركز رأس الوادي، مركز الغدير، مركز عين تاغروت.

المطلب الثاني: عرض نشاط المؤسسة

تنشط المؤسسة في مجال توفير الماء الصالح للشرب، فهي تساهم في تقديم خدمة للمواطنين ويمكن تجسيد نشاطها فيما يلي:

1- التسيير الداخلي وبناء الإستراتيجية : تقوم المؤسسة باعتبارها تحمل طابع تجاري و صناعي فإنه يستلزم وجود عدة مصالح تقوم بالإشراف على التسيير الداخلي للمؤسسة والإشراف على الشؤون الاقتصادية والتجارية ومتابعة الملفات ومراسلات مستهلكي الماء وتعمل وضع إستراتيجية للمؤسسة.

2- الشراء : تقوم المؤسسة بشراء كل ما تحتاجه من أجل القيام بنشاطها من مواد أولية تستخدمها في الطهير أو مواد تستعملها في الصيانة حيث تتعاقد مع موردين سواء بالدخول في صفقات أو اتفاقيات حسب الحاجة ويتم الإختيار على أساس السعر والجودة

3- الإنتاج والتوزيع: تقوم المؤسسة بإنتاج المياه سواء كانت المياه جوفية أو سطحية ثم تقوم بتوزيع المياه و تسييرها بطريقة تقنية، وأحيانا تقف المؤسسة أمام تحديات خاصة في أوقات الجفاف وفي فصل الصيف الذي يزداد الطلب بكثرة على الماء وتشرف على هذه العملية مصلحة الإنتاج والتوزيع.

المبحث الثاني: تقييم الأداء بمؤسسة الجزائرية للمياه من منظور بطاقة

الأداء المتوازن

بالنسبة لرؤية المؤسسة وإستراتيجيتها فهي تسعى إلى توفير خدمة عمومية في مستوى تطلعات المواطنين من أجل كسب ثقتهم ورضاهم بالخدمات التي تقدمها المؤسسة مع تحقيق مكاسب مالية تمكنها من توسعة استثماراتها وتصبح مؤسسة رائدة تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية في ظل مواكبة التطور التكنولوجي والتوجه نحو الحداثة في مجال الإنتاج والتنظيم والتسيير

وبناء على ما تم تناوله في الفصل النظري سنقوم بتحديد مؤشرات قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن واسقاطه على مؤسسة الجزائرية للمياه وابرار مدى نجاعتها في التسيير

المطلب الأول: دراسة وتطبيق لنموذج بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة الجزائرية للمياه

من أجل اختصار الدراسة نأخذ بعض مؤشرات فقط على سبيل المثال لأن عملية اختيار المؤشرات والمقاييس تتطلب تحديد دقيق للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وذلك بحصر كل مواردها وإمكانياتها من جهة ومن جهة أخرى الإلمام التام بالصعوبات والنقائص والعراقيل التي تقف حائلا أمام تحقيق أهداف المؤسسة، حيث نقوم بحساب بعض المؤشرات بناء على المعلومات والمعطيات المتحصل عليها من الوثائق الداخلية للمؤسسة والتي تظهر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

الفرع الأول: بالنسبة للمنظور المالي

1- دراسة الأصول الغير جارية في مؤسسة الجزائرية للمياه برج بوعريرج

الفصل التطبيقي===== دراسة ميدانية في الجزائرية للمياه برج بوعريرج

بتخصص ميزانية الأصول المقلدة في 2020/12/31 نجد أنه يشير إلى التثبيتات المعنوية

والإهلاكات والصادف للسنة والصادف للسنة التي تسبقها وكذلك إلى التثبيتات العينية وصادف قيمتها للسنة

والسنة التي قبلها كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 06: بين الميزانية الأصول (bilan actif) المقلدة في 2020/12/31

الأصول	إجمالي N	إهلاكات N	صادف N	صادف N-1
أصول غ جارية فارق الإقتناء المنتج السلبى والإيجابى				
تثبيتات معنوية	213893.59	47 272,54	166 621,05	42 485,71
تثبيتات عينية	372 712 149,85	267 975 391,98	104 736 757,87	114 293 097,14
أراضي	215 1597,60		215 1597,60	215 1597,60
بنايات	57510 798,13		57510 798,13	57510 798,13
تثبيتات عينية اخرى	313 049 754,12		313 049 754,12	289 494 913,96
تثبيتات ممنوح إمتيازها				
تثبيتات عينية خارج الخدمة				
التثبيتات المالية	1082401.75		1082401.75	1082401.75
التثبيتات الضريبية المؤجلة	79588193.16		79588193.16	67265132.48
مجموع الأصول الغير جارية	453596638.35	268022664.52	185573973.83	182683117.08

المصدر: بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة

- من خلال الميزانية نلاحظ الأصول الصافية غير جارية لسنة 2020 تقدر بـ

185573973.83 وهي أكبر منها في السنة السابقة (2019) (182683117.08)، والسبب يرجع

إلى زيادة تثبيتات عينية أخرى كون البنائات والأراضي لم تتغير قيمتها بين السنتين، حيث يمكن

الفصل التطبيقي===== دراسة ميدانية في الجزائرية للمياه برج بوعريرج

للمؤسسة اختيار هذا المؤشر للمقارنة بين مختلف السنوات واعتماده في تصميم بطاقة الأداء المتوازن بناء على الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة سواء برفع أصولها غير الجارية إذا كان هدفها التوسعة والبحث عن مصادر إنتاج إضافية أو التقليل منها في الحالة العكسية

2- معدل دوران الأصول ونحصل عليه بقسمة صافي المبيعات على إجمالي الأصول

من خلال دراسة ميزانية المؤسسة لثلاث سنوات الأخيرة (2018-2019-2020) سنوضح كل من المبيعات وإجمالي الأصول وحساب معدل دوران الأصول كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 07: يبين معدل دوران الأصول

السنة	2018	2019	2020
المبيعات	302861995.41	412411123.85	415888756.77
إجمالي الأصول	388577352.68	626180150.39	880411832.2
المعدل	77%	%65	%47

المصدر: ميزانيات المؤسسة (2018 و2019 و2020)

نلاحظ أن هناك تناقص لمعدل دوران الأصول من سنة لأخرى بالرغم من زيادة حجم المبيعات لكن وأمام الزيادة المعتبرة في إجمالي الأصول أدى إلى تناقص لمعدل دوران الأصول.

الفرع الثاني: من منظور العملاء

1- معدل النمو السنوي للمبيعات %:

معدل النمو السنوي للمبيعات = مبيعات السنة (ن+1) - مبيعات السنة ن / مبيعات السنة

كما سنوضح دائما من خلال نفس الميزانيات لنفس السنوات تطور رقم المبيعات للمؤسسة

جدول رقم 08: يبين تطور حجم المبيعات

السنة	2018	2019	2020
المبيعات	302861995.41	412411123.85	415888756.77
المعدل	-	%36	0.84%

نلاحظ أن معدل المبيعات بالمؤسسة انخفض بشكل كبير جدا في سنة 2020 وهذا المؤشر يعطي

للمؤسسة تنبيها للدراسة أين يكمن الخلل وتصحيح الوضع.

2- درجة الاحتفاظ بالعملاء: يمكن قياس هذا المعدل عن طريق عدد العملاء الحاليين وعدد

العملاء الجدد وعدد العملاء المرتقبين

يقاس معدل احتفاظ المؤسسة بالعملاء بشكل مستمر ويعكس قدرتها على زيادة عدد العملاء الجدد

حيث يمكن قياس هذا الجانب عن طريق عدد العملاء الموجودين، عدد العملاء الجدد، عدد العملاء

المتوقعين كما يوضحه الجدول

جدول رقم 09: يبين تطور درجة الاحتفاظ بالعملاء بالمؤسسة

السنة	2018	2019	2020
عدد العملاء	104	142	187
المعدل %	-	%36.53	%31.69

نلاحظ أن درجة الاحتفاظ بالعملاء انخفضت بنسبة قليلة وهذا راجع إلى أن كون المؤسسة عمومية

ودرجة الاحتفاظ بالعملاء يكون بمعدل ثابت يرتفع بمعدل طفيف أو ينخفض قليلا

الفرع الثالث: من منظور العمليات الداخلية

تشمل تحليل الأداء ومعرفة طبيعة ومراحل التي يأخذها المنتج ليصل إلى العملاء حيث يمكن

حساب معدل دوران المخزون ومعدل أداء العامل في اليوم وسنكتفي بحساب معدل التحسن في الإنتاجية.

معدل التحسن في الإنتاجية: وهي تمثل عامل نجاح المؤسسة والزيادة في أرباحها ويمكن قياسها

عن طريق القيمة المضافة المحققة وتحسب بـ:

التحسن في الإنتاجية=القيمة المضافة للسنة(ن+1) - القيمة المضافة للسنة ن / القيمة المضافة للسنة ن

من خلال ميزانيات المؤسسة هناك تغير في القيمة المضافة لنفس سنوات الدراسة (2018-

2019-2020) وسوف نقوم بحساب معدل التحسين في الإنتاجية إنطلاقا من القيمة المضافة والجدول

التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 10: يبين تطور القيمة المضافة

السنة	2018	2019	2020
القيمة المضافة	207120845.33	297783926.50	296214574.50
المعدل %	-	%43.77	%0.52-

بحساب معدل التحسين في الإنتاجية نلاحظ أن المؤسسة تعاني من مشكل التحسين في الإنتاجية ويجب عليها تشخيص الأسباب ومعالجتها قبل تفاقم الوضعية، حيث نلاحظ زيادة في المشتريات المستهلكة (حساب 60) مقارنة بين سنتي 2020 و 2019 ويجب على المؤسسة دراسة مشترياتها بعقلانية

الفرع الرابع: من منظور التعلم والنمو

يعد هذا المنظور مهم جدا فهو يعكس قابلية الأفراد داخل المؤسسة على التطوير المستمر للإنتاج وسعيهم دائما لتخفيض التكاليف والتقليل في زمن الإنتاج، كما لهم قابلية لتطوير مهارتهم المهنية والفكرية وهناك عدة مؤشرات يمكن اعتمادها لدراسة هذا المنظور منها معدل التوظيف ومعدل استعمال الموارد المالية ومعدل استهلاك الطاقة (كهرباء، غاز...) وسوف نقوم بحساب مؤشرين فقط حسب هذا المنظور

1- معدل التأطير: حيث أن المؤسسة تعمل على استغلال موردها البشري وتأطيره لتحقيق

أهدافها ويحسب بـ

معدل التأطير = عدد الإطارات / عدد العمال

الفصل التطبيقي===== دراسة ميدانية في الجزائرية للمياه برج بوعريش

من أجل إكتساب المؤسسة لميزة تنافسية يجب عليها التعامل الأمثل مع مواردها البشرية وذلك بتحسين مؤشرات التأخير بها ويمكن حسابه حسب الجدول أدناه:

جدول رقم 11: يبين معدل التأخير في المؤسسة

السنة	2018	2019	2020
عدد الإطارات	112	112	112
إجمالي العمال	293	293	293
المعدل	%38.22	%38.22	%38.22

المصدر: من الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة

نلاحظ أن معدل التأخير يساوي 38.22 % وهي نسبة مقبولة جدا ومعدلها ثابت كون المؤسسة لم تتم بعملية توظيف خلال سنوات محل الدراسة راجع إلى أسباب خارجية تتمثل في عوامل سياسية بسبب انخفاض أسعار النفط مثلا وأسباب داخلية كارتفاع الأجور وانخفاض هامش الربح.

المطلب الثاني: نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة الجزائرية للمياه

إن الهدف من استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو تحقيق الأهداف التي سطرتهها مؤسسة الجزائرية للمياه والمتمثلة في الهدف المالي وهو تغطية كامل التكاليف وتحقيق أرباح أما الهدف الثاني وهو تلبية الحاجيات المتزايدة للماء من طرف المواطنين والسعي على كسب رضاهم خاصة أمام التحديات المتعلقة بنقص منسوب المياه وفي ظل ظروف الجفاف، ومن خلال إبراز أهمية كل بعد من ابعاد بطاقة الاداء المتوازن يمكن لمؤسسة الجزائرية للمياه اعتماد هذا النموذج من اجل تحقيق فعالية أكبر واستخدامها كأداة للمراقبة والتسيير علما أنه لا توجد بالمؤسسة أداة لمراقبة التسيير سوى الاساليب التقليدية المعروفة التي تعتمد على النسب المالية انطلاقا من الميزانيات السنوية.

ومن خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة الجزائرية للمياه سوف نستعرض ونسقط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

1- البعد المالي:

يعتبر الهدف الأساسي للمؤسسة والمتمثل أساسا في تغطية التكاليف الضخمة الناتجة عن أعمال الصيانة وكذا توسيع الاستثمارات في ظل الطلب المتزايد للماء، ضف على ذلك أجور الموظفين وفي المقابل هناك عزوف كبير لدى المواطنين في تسديد فواتيرهم كل هذا يحتاج إلى قدرة تسييرية محكمة من أجل تحقيق هذا الهدف الإستراتيجي وتحقيق الربحية وزيادة معدل دوران الأصول ومعدل العائد على رأس المال المستثمر وتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية وهذا البعد هو الذي يمثل التحدي لهذه المؤسسة

2- بعد العملاء: إن الجزائرية للمياه تحتكر السوق بحكم طبيعة نشاطها وبالتالي فهي مسيطرة على السوق

3- بعد العمليات الداخلية: بالنسبة لسرعة دوران المخزون فبحكم طبيعة المنتج (الماء) واحتكار المؤسسة لهذا النشاط فهذا المعدل مرتفع، كما أن معدل الأداء اليومي للعامل مقبول داخليا لكن عند ربطه بأبعاد أخرى فيجب على مؤسسة الجزائرية للمياه السعي إلى رفع هذا المعدل من خلال التكوين والتدريب

4- بعد التعلم والنمو: فمعدل التأطير مرتفع بالمؤسسة حيث تضم نخبة من الإطارات والتقنيين يسعون إلى رفع الأداء وتحقيق الفاعلية (27.65%)، أما معدلات التوظيف فهي منخفضة من أجل مجابهة الزيادة في التكاليف، وعليه فالمؤسسة انتهجت استراتيجية التوظيف العقلاني خاصة في هذه المرحلة الحرجة التي تمر بها البلاد والعالم بسبب جائحة كورونا، حيث أن الأجور تستنزف مبالغ كبيرة من إيرادات المؤسسة، لكن المؤسسة تسعى إلى كسب رضا العاملين لديها نظرا لأهمية المورد البشري في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه تمكنا من التعرف أكثر على هذه المؤسسة ذات الطابع الاقتصادي والتجاري حيث تعتمد كباقي المؤسسات الجزائرية على الطرق التقليدية في التسيير وذلك بالتركيز على المقاييس المالية في التسيير دون مراعاة المقاييس غير المالية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة وهذا النقص تلبيه أساليب التسيير الحديثة على غرار بطاقة الأداء المتوازن التي تهتم بدراسة المقاييس المالية وغير المالية والربط بينها ،حيث أنه يمكن لهذه المؤسسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتسيير وهذا بعد إجراء دراسة شاملة حول المؤسسة وحضر كل مواردها وكل نقاط قوتها ومعرفة كل النقائص والعراقيل والصعوبات التي تواجهها ونقاط ضعفها ومن ثم رسم الأهداف الإستراتيجية المراد تحقيقها ثم اختيار المقاييس والمؤشرات التي تعتمد عليها في تصميم بطاقة الأداء المتوازن التي تسهل وتيسر العمل وتمكن من تحديد الإختلالات والنقائص في الوقت المحدد وصحيحها بتحقيقها إلى التعريف بالمؤسسة ومعرفة هيكلها التنظيمي ونشاطها وإلى ما تهدف إليه، والتعرف على المشاكل التي تواجهها هذه المؤسسة، كما تم التطرق إلى عرض الأصول الغير الجارية ومعالجتها محاسبيا وفق النظام المحاسبي المالي ويمكن القول انه بالرغم من أن هذه المؤسسة لها مكانة قوية في الاقتصاد الوطني إلا أن تطبيقها للنظام المحاسبي المالي يعد جزئي، كما يمكن القول أن هذا التحول للحسابات أكثر مما كان تحول في طريقة تقييمها ومعالجتها حسب النظام المحاسبي المالي.

الختامة

وفي ختام هذه المذكرة التي تتمحور حول إبراز تطور بطاقة الأداء بين التقليدية أو ما يعرف بلوحة القيادة وبطاقة الأداء الحديثة التي تعرف ببطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر امتداد للأولى مع إظهار أثرها على تقييم الأداء بالمؤسسة خاصة الأثر المالي حيث تعتبر هذه الأخيرة من بين الأدوات المستخدمة في مراقبة التسيير وتوجيه المؤسسات لتصحيح اختلالاتها وبلوغ أهدافها، وقد تم الانطلاق من مبدأ: ما يمكن قياسه يمكن إنجازها، حيث تم التفصيل في الجانب النظري للبحث من خلال إبراز أهمية الأداء وقياسه وتقييمه والأدوات والأساليب المستخدمة في القياس وكذا مراحل أدوات مراقبة التسيير بداية من لوحة القيادة ووصولاً إلى بطاقة الأداء المتوازن التي تتضمن أربعة أبعاد والتي يمكن اقتراحها كنموذج لقياس الأداء وتقييمه، ثم إسقاط الجانب النظري ميدانياً على مؤسسة الجزائرية للمياه ومحاولة دراسة امكانية تطبيق هذه الأداة وإبراز أثرها في المؤسسة.

حيث أن الاعتماد على أدوات التسيير التقليدية للقياس والتقييم غير كاف وغير مجدي للإحاطة بجميع الجوانب التي لها علاقة بالمؤسسة خاصة العوامل الخارجية التي تؤثر عليها فاعتماد هذه الأدوات بين عابر الزمن قصورها ومحدوديتها في توفير جميع المعلومات الضرورية التي تحتاجها المؤسسة في نشاطها من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومن خلال ما تم تناوله في هذا البحث يمكن تقديم بعض المقترحات والنتائج التي تم التوصل إليها:

أولاً: النتائج النظرية

- الاعتماد على الأدوات التقليدية في تقييم وقياس الأداء يعتبر أمر غير كاف بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها نظراً لعدم أخذها في الحسبان العوامل الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر في أداء المؤسسة بسبب نقص المعلومات التي تمكن المؤسسة من معرفة نقاط القوة والضعف ومعرفة الأخطاء ومن ثم اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب لذا وجب على المؤسسة انتهاج أدوات تسييرية حديثة

تمكنها من الإلمام الشامل بكل الجوانب الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف المسطرة بناء على إستراتيجية المؤسسة.

- يجب على المؤسسة إعطاء أهمية قصوى عند اختيارها للمؤشرات مع التركيز على تنوعها والتي تمكن المسير من الإطلاع على كل ما يجري بالمؤسسة في وقت وجيز وتمكينه من تشخيص الخلل وهذا ما يؤكد صحة الفرضيات

- تعتبر لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن أداتين للتسيير ومراقبة التسيير حيث أن لوحة القيادة تعتمد على طرق واساليب ومؤشرات تقليدية أما بطاقة الأداء المتوازن فهي نسخة مطورة من لوحة القيادة حيث تأخذ في الحسبان أربعة أبعاد تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها التي تم وضعها بناء على إستراتيجيتها

ثانيا: النتائج التطبيقية:

- إن اعتماد نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة الجزائرية للمياه يكون برسم رؤية واضحة للأهداف المراد تحقيقها والمتمثلة أساسا في تقديم خدمة عمومية راقية للمواطنين بوفير الماء الصالح للشرب في كل الأوقات، وهذا يعتبر تحديا للمؤسسة أمام النقص الكبير للمياه سواء المياه السطحية أو المياه الجوفية وهذا يتطلب أموال ضخمة لاستثمارها من أجل مضاعفة إنتاج المياه لذا وجب انتهاج أساليب تسييرية غير تقليدية تأخذ في الحسبان جميع الأبعاد وجميع المؤثرات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بدراسة كل الجوانب من التوظيف إلى التخطيط والاستشراف والدراسات والمفاضلة بين مختلف المشاريع من أجل النهوض بهذه المؤسسة

- من خلال الدراسة الميدانية تم الوقوف على اعتماد طرق تقليدية في التسيير بالرغم من امتلاك مؤسسة الجزائرية للمياه لإطارات متمكنة في التسيير الحديث، كما أنها مزودة بأجهزة إعلام ألي جد متطورة مربوطة بشبكة الإنترنت ومثبت عليها أحدث البرامج التي تسهل اختيار المؤشرات وتسهل الاتصال وتبادل المعلومات والقيام باتخاذ القرارات وتصحيح الانحرافات عن بعد بكل سهولة، حيث أنه يمكن تجسيد نموذج بطاقة الأداء المتوازن بهذه المؤسسة، التي يجب عليها فقط تكوين إطاراتها في هذا النموذج من التسيير خاصة وأن هذه المؤسسة تمتلك مراكز للتكوين سواء لتكوين الإداريين أو التقنيين.

- ثالثاً: المقترحات:

انطلاقاً من نتائج الدراسة يمكن تقديم بعض المقترحات من أجل نجاح مؤسسة الجزائرية للمياه وتحقيقها لأهدافها وجب التركيز على:

- التكوين المستمر لفائدة موظفيها وذلك لمواكبة التطورات الحاصلة سواء على علوم التسيير والإدارة أو في العلوم التكنولوجية حيث أنه لا بد من اكتساب المهارات الحديثة في مراقبة التسيير على غرار بطاقة الأداء المتوازن.

- الاحتكاك بالمؤسسات الناجحة والسعي إلى تطبيق نماذجها التسييرية من أجل اكتساب مهارات وخبرات جديدة في مجال التسيير

- يجب على المؤسسة حصر جميع مواردها ووضع آلية دقيقة من أجل الاستغلال الأمثل لهذه الموارد مع ترشيد النفقات واستخدام الطاقات المتجددة رخصيه الثمن والسعي دائماً لتخفيض التكاليف دون التأثير على جودة المنتج ودون التأثير على البيئة.

أفاق الدراسة:

من خلال هذه الدراسة التي تم إجراؤها سواء في شقها النظري أو التطبيقي فإنه تم الوقوف على حقيقة التطور الرهيب في الإعلام الآلي والبرمجيات التي يمكن للمسيرين والقادة انتهاج برامج معلوماتية تمكنهم من تصميم بطاقة الأداء المتوازن التي يحتاجونها كل حسب مهامه وتخصصه في مجال مراقبة التسيير حيث أن هذه البرامج تسهل اختيار المؤشرات وقياسها وحسابها آليا بداية من التأكد من حضور العمال في الوقت المحدد والاطلاع حقيقة على مردود كل عامل، والاطلاع على كل ما يجري في المؤسسة بشكل سريع والعمل على تصحيح الاختلالات في الحين وهذا ما يؤدي إلى نجاح المؤسسة ونقترح بعض العناوين والاشكاليات التي يمكن دراستها مستقبلا:

- أثر بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الاستراتيجي باستخدام برامج معلوماتية
- دراسة محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن من خلال مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية التي تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة
- ربط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ببرامج معلوماتية تبنى على أهداف واقعية يمكن تجسيدها وقياسها

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- 1- إبراهيم الخلق المكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن طبعة 1، الوراق للنشر والتوزيع، 2009
- 2- أبو قحف عبد السلام، إقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1993
- 3- العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2003
- 4- العبادي سمير عزيز: بيئة الأعمال ومركزية اتخاذ القرارات وأثرهما في فاعلية المنظمات، جامعة فيلادلفيا، الأردن 2005
- 5- زهية بوديار وشوقي جباري، لوحة القيادة كأسلوب فعال لإتخاذ القرار في المؤسسة
- 6- ناصر دادي عدون، التحليل المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر 1996
- 7- نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية طبعة الأولى، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015
- 8- نعيم حسين: التحليل المالي باستخدام الحاسوب، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الاردن، 2016
- 9- هاني عبد الرحمان، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، الرياض، السعودية، 2009
- 10- يوسف محمد محمود البعد الإستراتيجي لتقييم الاداء المتوازن (القاهرة: المنطقة العربية للتنمية الإدارية)، 2005

2- الأطروحات والرسائل والمذكرات

- 11- أحمد بونقيب: دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، كلية علوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة 2006
- 12- رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة، مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أم البواقي، الجزائر

13- عرقوب وعلي: دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل

التوجهات نحو حوكمة المؤسسات -دراسة حالة مجمع صيدال -رسالة الدكتوراه جامعة أحمد بوقرة -

بومرداس -كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص المنظمات، الجزائر 2014/2015

14- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة، مذكرة

لنيل شهادة الماجستير ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس،

سطيف 2010

15- لطرش وليد: دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة

الهاتف النقال في الجزائر، رسالة دكتوراه جامعة محمد بوضياف -المسيلة -كلية العلوم الإقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، 2017/2018

16- محاضرات د/الطيب بسايح، قسم العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية جامعة عبد الحميد مهري

قسنطينة tayeb.sayah@d uni-constantine.dz

17- يسعد أسيا، تقييم جودة الخدمات في المصارف الإسلامية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، كلية علوم

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة البشير الإبراهيمي عباس، برج بوعريريج

2016

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

18- abdellatif khemakhem,la dynamique du contrôle de gestion ,dunod,2^{eme} édition paris 1976

19-Brigitte doriath,christain goujet, **gestion prévisionnelle et mesure de la performance** ,3^{eme} édition ,dunod, paris,2007

20-Bourouigno+n annik, sous les pavés, **comptabilité contrôle, audit** ,vol1,1997

21-c-Alazard et Sépari, **Contrôle de gestion**, 5^{ème}édition,éd Dunod,Paris, 2001, P591

22- saulou jaen.yves,le tableau de bord du décideur, les éditions d'organisation,paris , 1982.

23-Robert Kaplan and David Norton:- **the Balanced Scorecad –Measures That Drive Performance-** Harvard Business Revie, ,January -1992,P72

24- Paul R.Niver, Balanced scorecad step-by step(Maximizing Performance and Maintaining results),john wileyand sons,ins new york,2020p12

25-Kaplan ,R and Norton ,D.(1992).the balanced scorecad –measures that drive performance .harvad business review,

26- Sidropoulos ,M. Mouzakiti,Y, adamides,e and goutsos,s(2004) **applyi,g sustainable indictors to corporate strategy: the eco-balanced scorecard,** environmental research ,engineering and management,

الملاحق

جدول حسابات النتائج لسنة 2018

ALGERIENNE DES EAUX
UNITE DE BBA
Exercice 2018

DATE: 03/08/2021
HEURE: 14:05
PAGE: 1/2

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 000116189029833

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		341 287,33	124 592,88	216 694,45	211 632,93
Immobilisations corporelles		351 978 736,02	211 561 898,14	140 416 837,88	120 096 650,02
Terrains		2 151 597,60		2 151 597,60	2 151 597,60
Bâtiments		57 510 798,13	36 581 353,88	20 929 444,25	23 370 940,64
Autres immobilisations corporelles		292 316 340,29	174 980 544,26	117 335 796,03	94 574 111,78
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières		1 082 401,75		1 082 401,75	32 775,25
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 082 401,75		1 082 401,75	32 775,25
Impôts différés actif		52 303 138,10		52 303 138,10	35 372 985,07
TOTAL ACTIF NON COURANT		405 705 563,20	211 686 491,02	194 019 072,18	155 714 043,27
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		26 682 315,55		26 682 315,55	26 885 896,66
Créances et emplois assimilés					
Clients		208 980 574,29	65 843 212,73	143 137 361,56	139 625 931,51
Autres débiteurs		1 317 994,30		1 317 994,30	5 756 978,61
Impôts et assimilés		884 627,10		884 627,10	1 194,59
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		22 535 981,99		22 535 981,99	66 103 037,29
TOTAL ACTIF COURANT		260 401 493,23	65 843 212,73	194 558 280,50	238 373 038,66
TOTAL GENERAL ACTIF		666 107 056,43	277 529 703,75	388 577 352,68	394 087 081,93

جدول تدفقات الخزينة لسنة 2018

ALGERIENNE DES EAUX
UNITE DE BBA
Exercice 2018

DATE: 03/08/2021
HEURE: 14:05
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 000116189029833

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		-253 113 348,60	-256 080 242,42
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Liaison inter unites		-461 725 974,14	-221 596 429,90
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		-714 839 322,74	-477 676 672,32
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		1 448 050,57	1 448 050,57
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		242 398 810,49	163 057 513,02
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		243 846 861,06	164 505 563,59
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		8 229 889,98	13 022 318,44
Impôts		22 017 184,73	19 595 434,52
Autres dettes		829 322 739,65	674 640 437,70
TOTAL PASSIFS COURANTS III		859 569 814,36	707 258 190,66
TOTAL GENERAL PASSIF		388 577 352,68	394 087 081,93
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

ALGERIENNE DES EAUX
UNITE DE BBA
Exercice 2018

DATE: 03/08/2021
HEURE: 14:05
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal : 000116189029833

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		302 861 995,41	313 060 145,32
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		302 861 995,41	313 060 145,32
Achats consommés		-74 163 499,23	-71 451 016,16
Services extérieurs et autres consommations		-21 577 650,85	-19 245 416,65
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-95 741 150,08	-90 696 432,81
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		207 120 845,33	222 363 712,51
Charges de personnel		-330 722 578,08	-359 995 492,86
Impôts, taxes et versements assimilés		-10 074 977,35	-10 092 218,89
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-133 676 710,10	-147 723 999,24
Autres produits opérationnels		18 615 106,61	7 942 764,91
Autres charges opérationnelles		-1 663 871,36	-30 177 418,86
Dotations aux amortissements et aux provisions		-113 274 342,24	-21 241 645,26
Reprise sur pertes de valeur et provisions		614 690,87	40 231 883,67
V. RESULTAT OPERATIONNEL		-229 385 126,22	-150 968 414,78
Produits financiers			
Charges financières			
VI. RESULTAT FINANCIER			
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		-229 385 126,22	-150 968 414,78
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		16 930 153,03	-2 918 372,18
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		322 091 792,89	361 234 793,90
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-534 546 766,08	-515 121 580,86
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-212 454 973,19	-153 886 786,96
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
Liaison inter-unité (produit)		138 117 175,59	71 046 566,20
Liaison inter-unité (charges)		-178 775 551,00	-173 240 021,66
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-253 113 348,60	-256 080 242,42
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

ALGERIENNE DES EAUX
UNITE DE BBA
Exercice 2018

DATE: 03/08/2021
HEURE: 14:06
PAGE: 1

Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal : 000116189029833

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissement reçus des clients		1 704 781 273,57	1 644 712 752,03
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-1 739 789 560,98	-1 673 429 226,76
Intérêts et autres frais financiers payés		-4 093 530,89	-1 208 953,44
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-39 101 818,30	-29 925 428,17
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-39 101 818,30	-29 925 428,17
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-4 465 237,00	-9 931 205,82
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		-4 465 237,00	-9 931 205,82
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)			
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi - liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-43 567 055,30	-39 856 633,99
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		66 103 037,29	105 959 671,28
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		22 535 981,99	66 103 037,29
Variation de trésorerie de la période		-43 567 055,30	-39 856 633,99
Rapprochement avec le résultat comptable			

جدول حسابات النتائج لسنة 2019

ALGERIENNE DES EAUX
UNITE DE BBA
Exercice 2019

DATE: 03/08/2021
HEURE: 14:04
PAGE: 1/2

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 000116189029833

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		94 087,33	51 601,62	42 485,71	216 694,45
Immobilisations corporelles		349 157 309,69	234 864 212,55	114 293 097,14	140 416 837,88
Terrains		2 151 597,60		2 151 597,60	2 151 597,60
Bâtiments		57 510 798,13	38 138 992,25	19 371 805,88	20 929 444,25
Autres immobilisations corporelles		289 494 913,96	196 725 220,30	92 769 693,66	117 335 796,03
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières		1 082 401,75		1 082 401,75	1 082 401,75
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 082 401,75		1 082 401,75	1 082 401,75
Impôts différés actif		67 265 132,48		67 265 132,48	52 303 138,10
TOTAL ACTIF NON COURANT		417 598 931,25	234 915 814,17	182 683 117,08	194 019 072,18
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		24 520 307,06		24 520 307,06	26 682 315,55
Créances et emplois assimilés					
Clients		506 607 191,23	110 917 068,46	395 690 122,77	143 137 361,56
Autres débiteurs		621 802,30		621 802,30	1 317 994,30
Impôts et assimilés		813 031,66		813 031,66	884 627,10
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		21 851 769,52		21 851 769,52	22 535 981,99
TOTAL ACTIF COURANT		554 414 101,77	110 917 068,46	443 497 033,31	194 558 280,50
TOTAL GENERAL ACTIF		972 013 033,02	345 832 882,63	626 180 150,39	388 577 352,68

جدول تدفقات الخزينة لسنة 2019

ALGERIENNE DES EAUX
UNITE DE BBA
Exercice 2019

DATE: 03/08/2021
HEURE: 14:04
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 000116189029833

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		-267 306 120,73	-253 113 348,60
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Liaison inter unités		-476 448 157,65	-461 725 974,14
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		-743 754 278,38	-714 839 322,74
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		1 448 050,57	1 448 050,57
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		298 959 046,19	242 398 810,49
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		300 407 096,76	243 846 861,06
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		32 138 134,60	8 229 889,98
Impôts		49 678 130,25	22 017 184,73
Autres dettes		987 711 067,16	829 322 739,65
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 069 527 332,01	859 569 814,36
TOTAL GENERAL PASSIF		626 180 150,39	388 577 352,68
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

ALGERIENNE DES EAUX
UNITE DE BBA
Exercice 2019

DATE: 03/08/2021
HEURE: 14:03
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 000116189029833

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		412 411 123,85	302 861 995,41
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		412 411 123,85	302 861 995,41
Achats consommés		-88 513 529,42	-74 163 499,23
Services extérieurs et autres consommations		-26 113 667,93	-21 577 650,85
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-114 627 197,35	-95 741 150,08
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		297 783 926,50	207 120 845,33
Charges de personnel		-340 197 844,24	-330 722 578,08
Impôts, taxes et versements assimilés		-11 407 251,18	-10 074 977,35
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-53 821 168,92	-133 676 710,10
Autres produits opérationnels		30 934 726,57	18 615 106,61
Autres charges opérationnelles		-126 745,14	-1 663 871,36
Dotations aux amortissements et aux provisions		-136 625 463,58	-113 274 342,24
Reprise sur pertes de valeur et provisions		2 407 500,00	614 690,87
V. RESULTAT OPERATIONNEL		-157 231 151,07	-229 385 126,22
Produits financiers			
Charges financières			
VI. RESULTAT FINANCIER			
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		-157 231 151,07	-229 385 126,22
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		14 961 994,38	16 930 153,03
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		445 753 350,42	322 091 792,89
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-588 022 507,11	-534 546 766,08
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-142 269 156,69	-212 454 973,19
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
Liaison inter-unité (produit)		68 012 542,15	138 117 175,59
Liaison inter-unité (charges)		-193 049 506,19	-178 775 551,00
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-267 306 120,73	-253 113 348,60
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

ALGERIENNE DES EAUX
UNITE DE BBA
Exercice 2019

DATE: 03/08/2021
HEURE: 14:03
PAGE: 1

Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal : 000116189029833

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissement reçus des clients		1 645 069 159,02	1 704 781 273,57
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-1 604 265 386,59	-1 739 789 560,98
Intérêts et autres frais financiers payés		-37 528 889,18	-4 093 530,89
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		3 274 883,25	-39 101 818,30
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		3 274 883,25	-39 101 818,30
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-3 959 095,72	-4 465 237,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		-3 959 095,72	-4 465 237,00
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)			
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-684 212,47	-43 567 055,30
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		22 535 981,99	66 103 037,29
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		21 851 769,52	22 535 981,99
Variation de trésorerie de la période		-684 212,47	-43 567 055,30
Rapprochement avec le résultat comptable			

ALGERIENNE DES EAUX
UNITE DE BBA
Exercice 2020

DATE: 03/08/2021
HEURE: 14:07
PAGE: 1/2

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 000116189029833

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		213 893,59	47 272,54	166 621,05	42 485,71
Immobilisations corporelles		372 712 149,85	267 975 391,98	104 736 757,87	114 293 097,14
Terrains		2 151 597,60		2 151 597,60	2 151 597,60
Bâtiments		57 510 798,13		57 510 798,13	57 510 798,13
Autres immobilisations corporelles		313 049 754,12		313 049 754,12	289 494 913,96
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières		1 082 401,75		1 082 401,75	1 082 401,75
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 082 401,75		1 082 401,75	1 082 401,75
Impôts différés actif		79 588 193,16		79 588 193,16	67 265 132,48
TOTAL ACTIF NON COURANT		453 596 638,35	268 022 664,52	185 573 973,83	182 683 117,08
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		22 438 772,57		22 438 772,57	24 520 307,06
Créances et emplois assimilés		699 723 105,27	37 784 433,81	661 938 671,46	395 690 122,77
Clients					
Autres débiteurs		265 216,20		265 216,20	621 802,30
Impôts et assimilés		949 821,82		949 821,82	813 031,66
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		9 245 376,32		9 245 376,32	21 851 769,52
TOTAL ACTIF COURANT		732 622 292,18	37 784 433,81	694 837 858,37	443 497 033,31
TOTAL GENERAL ACTIF		1 186 218 930,53	305 807 098,33	880 411 832,2	626 180 150,39

ALGERIENNE DES EAUX
UNITE DE BBA
Exercice 2020

DATE: 03/08/2021

HEURE: 14:07

PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 000116189029833

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		-370 481 178,60	-267 306 120,73
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Liaison inter unites		-431 448 900,61	-476 448 157,65
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		-801 930 079,21	-743 754 278,38
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			1 448 050,57
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		318 805 879,25	298 959 046,19
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		318 805 879,25	300 407 096,76
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		51 041 369,89	32 138 134,60
Impôts		71 339 884,47	49 678 130,25
Autres dettes		1 241 154 777,80	987 711 067,16
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 363 536 032,16	1 069 527 332,01
TOTAL GENERAL PASSIF		880 411 832,20	626 180 150,39
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

ALGERIENNE DES EAUX
UNITE DE BBA
Exercice 2020

DATE: 03/08/2021
HEURE: 14:07
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 000116189029833

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		415 888 756,77	412 411 123,85
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		415 888 756,77	412 411 123,85
Achats consommés		-100 930 005,79	-88 513 529,42
Services extérieurs et autres consommations		-18 744 176,48	-26 113 667,93
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-119 674 182,27	-114 627 197,35
III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)		296 214 574,50	297 783 926,50
Charges de personnel		-499 904 101,55	-340 197 844,24
Impôts, taxes et versements assimilés		-11 321 798,62	-11 407 251,18
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-215 011 325,67	-53 821 168,92
Autres produits opérationnels		20 353 001,61	30 934 726,57
Autres charges opérationnelles		-322 999,01	-126 745,14
Dotations aux amortissements et aux provisions		-58 430 042,54	-136 625 463,58
Reprise sur pertes de valeur et provisions		74 580 685,22	2 407 500,00
V. RESULTAT OPERATIONNEL		-178 830 680,39	-157 231 151,07
Produits financiers			
Charges financières			
VI. RESULTAT FINANCIER			
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		-178 830 680,39	-157 231 151,07
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		12 323 060,68	14 961 994,38
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		510 822 443,60	445 753 350,42
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-677 330 063,31	-588 022 507,11
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-166 507 619,71	-142 269 156,69
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
Liaison inter-unité (produit)		48 788 421,65	31 290,96
Liaison inter-unité (charges)		-252 761 980,54	-169 976 755,81
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-370 481 178,60	-312 214 621,54
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

ALGERIENNE DES EAUX
UNITE DE BBA
Exercice 2020

DATE: 03/08/2021
HEURE: 14:08
PAGE: 1

Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal : 000116189029833

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissement reçus des clients		1 774 219 588,30	1 645 069 159,02
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-1 736 455 558,50	-1 604 285 386,59
Intérêts et autres frais financiers payés		-46 658 444,23	-37 528 889,18
Impôts sur les résultats payés			
<i>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</i>		-8 894 414,43	3 274 883,25
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-8 894 414,43	3 274 883,25
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-3 711 978,77	-3 959 095,72
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		-3 711 978,77	-3 959 095,72
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)			
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-12 606 393,20	-684 212,47
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		21 851 769,52	22 535 981,99
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		9 245 376,32	21 851 769,52
Variation de trésorerie de la période		-12 606 393,20	-684 212,47
Rapprochement avec le résultat comptable			

تَرْجَمَةُ سِدِّيقِ