



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستراكاديمي

ميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

بعنوان:

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

وحدة توزيع - ولاية برج بوعريريج

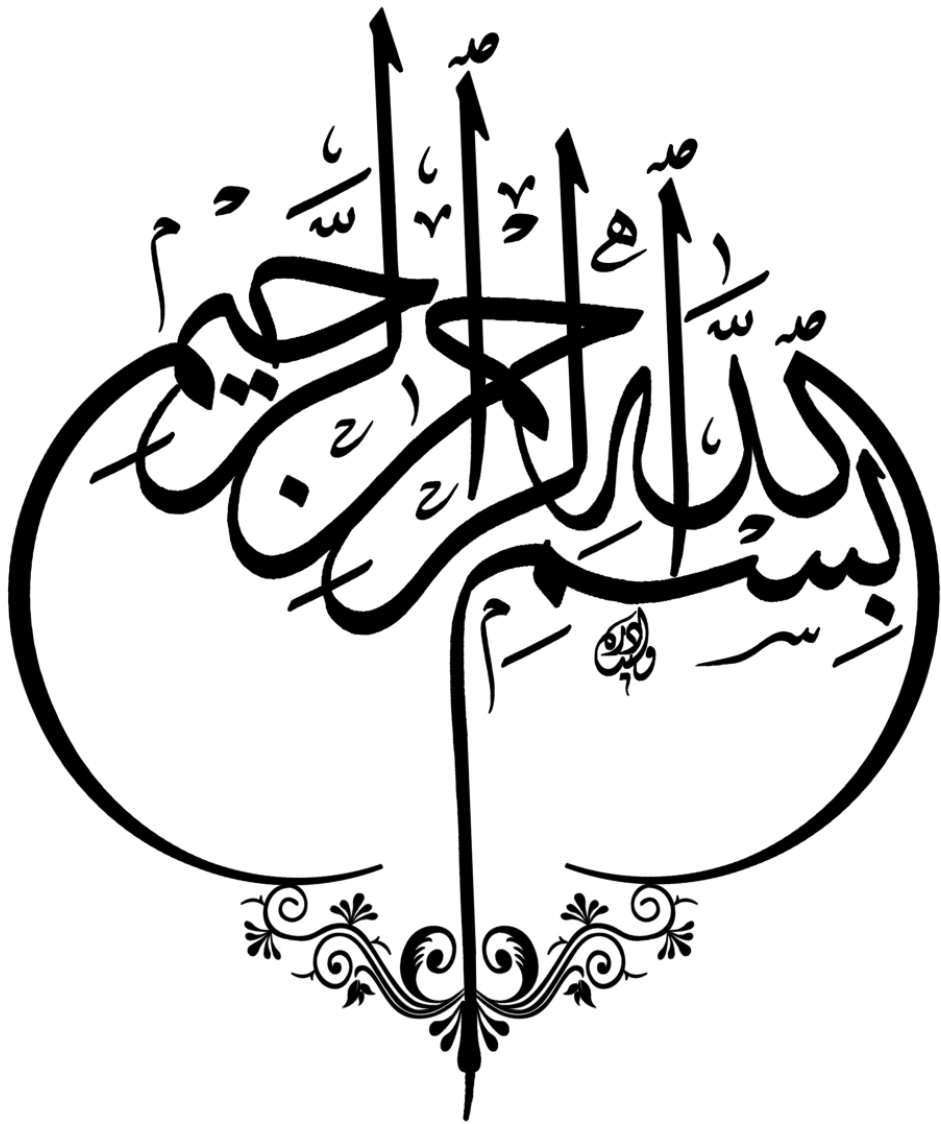
إشراف الأستاذة:

- تناح رانية

إعداد الطلبة:

- بوقرة صبيبة
- بن زيان عائشة

2020 /2021



الإهداء

الحمد لله والذي بفضلله تتم الصالحات دوما على ما أهم علينا من فضل كبير ،ونسأله سبحانه أن يبلغنا حمده وشكره
ها قد وصلت إلى نهاية المسار الدراسي، ف لكل بداية لا بد من نهاية
وبهذه المناسبة اهدي هذا العمل المتواضع
إلى من قال فيهما الرحمن: (وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا) سورة الاسراء24
حفظها الله ورعاها .
إلى من دمهم يجري في عروقي: أخواتي وإخوتي الأعزاء لما قدموه لي من عون ولا يزالون.
إلى من كانا سندا لي: أبو قدور، سارة
إلى رفيقة الدراسة والتي كنت أتمنى أن تكمل المشوار معا: صبرينة
دون أن أنسى ابنة أختي وفقها الله ورعاها: سدييل والكتاكيت: توبة، قاسم، ضحى



الاهداء

الحمد لله والصلاة على الحبيب المصطفى اما بعد :
الحمد لله الذي وفقنا لشمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة
الجهد و النجاح بفضلته تعالى مهداة الى:
زوجي وقره عيني حفظه الله لي .
والى الوالين الكريمين حفظهما الله وادامهما نولاً لدربي .
لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من اخوة واخوات والى والدي زوجي اطال
الله في عمرهما
الى كل من كان لهم اثر على حياتي ،والى كل من احبهم قلبي .

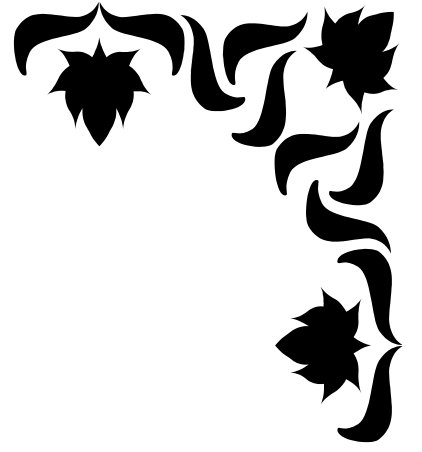
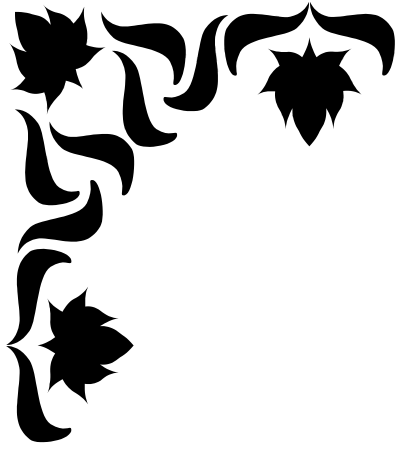




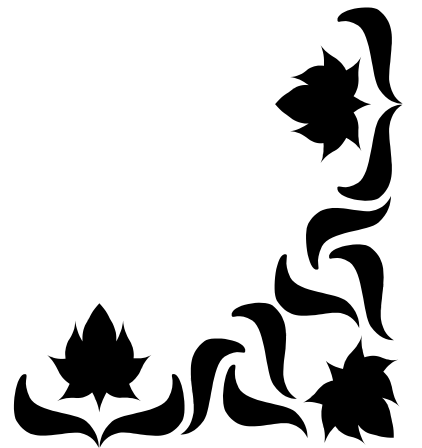
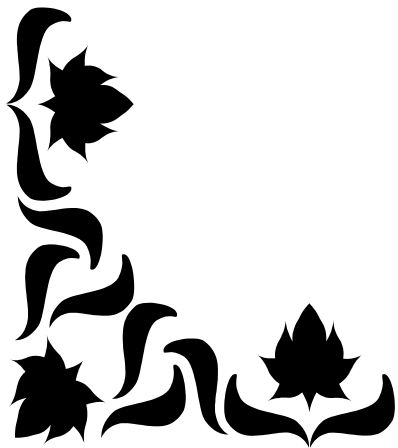
تشكرات

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:
(إن أشكر الناس لله عز وجل أشكرهم للناس)
المشرفة السيدة تناح رانية نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذتنا
على جهوداتها و توجيهاتها وعلى صبرها معنا لإنجاز هذه المذكرة.
دون أن ننسى من مد لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد.





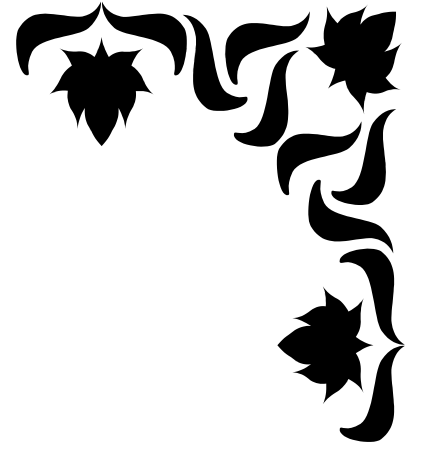
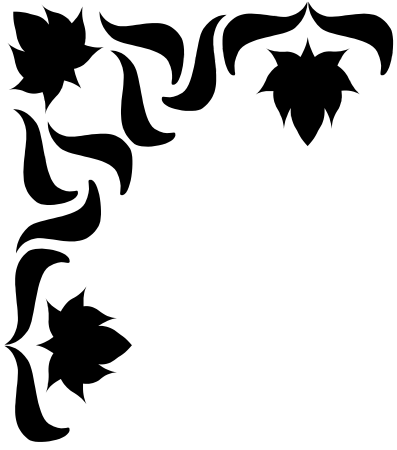
قائمة المحتويات



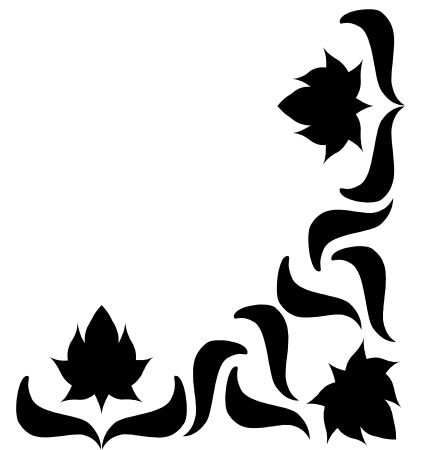
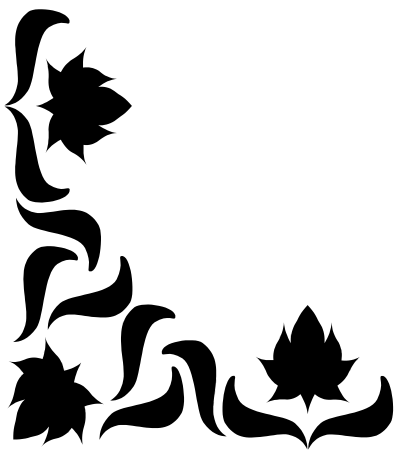
قائمة المحتويات

| الصفحات | الموضوع |
|---|---|
| - | الإهداء |
| - | شكر وتقدير |
| - | قائمة المحتويات |
| - | قائمة الجداول والأشكال |
| - | قائمة الاختصارات والرموز |
| - | قائمة الملاحق |
| (د-1) | مقدمة |
| الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن | |
| 6 | تمهيد |
| 7 | المبحث الأول: تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية |
| 7 | المطلب الأول : مفهوم الاداء |
| 7 | المطلب الثاني :مفهوم تقييم الأداء |
| 7 | المطلب الثالث:أهمية تقييم الأداء وأهدافه |
| 8 | المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء والطرق الحديثة لذلك |
| 12 | المطلب الخامس: صعوبات تقييم الأداء |
| 14 | المبحث الثاني :الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن |
| 14 | المطلب الأول:نشأة ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن |
| 16 | المطلب الثاني:أهمية بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها |
| 16 | المطلب الثالث :أبعاد بطاقة الأداء المتوازن |
| 20 | المطلب الرابع: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن |
| 23 | المبحث الثالث:اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة الاقتصادية |
| 23 | المطلب الأول:مقومات التطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن |
| 23 | المطلب الثاني :صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والانتقادات الموجهة لها |
| 25 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني :استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسة سونلغاز - وحدة برج بوغريبرج | |

| | |
|----|--|
| 27 | تمهيد |
| 28 | المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة سونلغاز - وحدة برج بوغريبيج |
| 28 | المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة سونلغاز - وحدة برج بوغريبيج |
| 30 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي مؤسسة سونلغاز - وحدة برج بوغريبيج |
| 30 | المبحث الثاني: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سونلغاز - وحدة برج بوغريبيج |
| 33 | المطلب الاول: تصميم بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سونلغاز |
| 34 | المطلب الثاني: تقييم محاور بطاقة الاداء المتوازن |
| 38 | المطلب الثالث: تحليل النتائج ومناقشتها |
| 40 | خلاصة الفصل |
| 42 | خاتمة |
| 45 | قائمة المراجع |
| 49 | الملاحق |

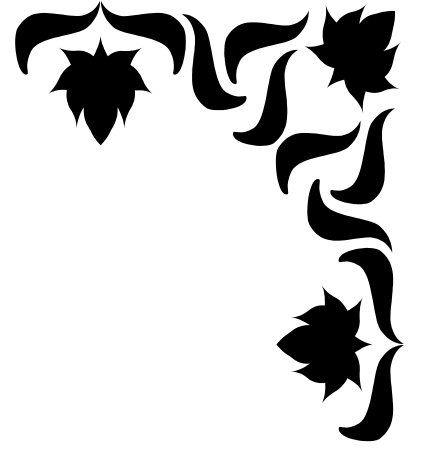
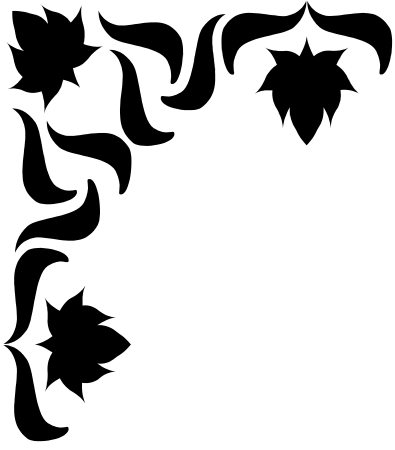


قائمة الجداول

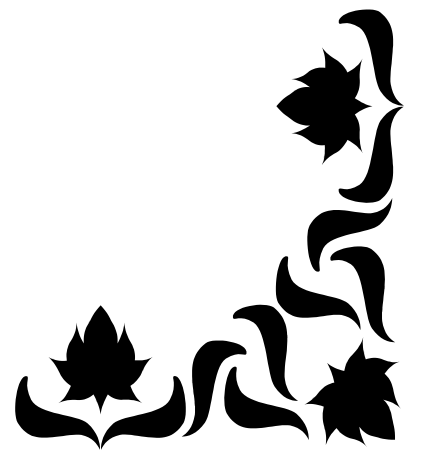
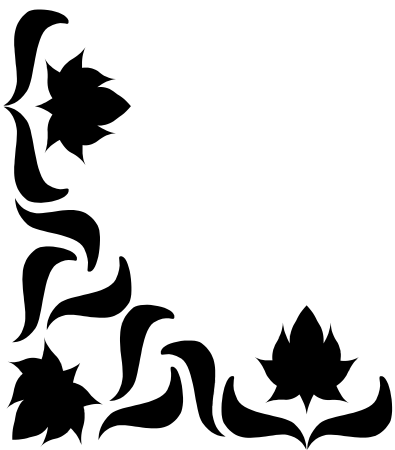


قائمة الجداول:

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 33 | بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة سونلغاز | 01 |
| 34 | النتيجة الصافية والمبيعات لسنتي 2019-2020 | 02 |
| 34 | معدل هامش الربح خلال سنتي 2019-2020 | 03 |
| 34 | معدل دوران الأصول خلال سنتي 2019-2020 | 04 |
| 36 | مؤشري معدل الشكاوي ومعدل احترام مواعيد التسديد خلال سنتي 2019-2020 | 05 |
| 36 | حجم الديون العالقة خلال سنتي 2019-2020 | 06 |
| 37 | عدد العمال خلال سنتي 2019-2020 | 07 |
| 37 | عدد الحوادث أثناء العمل خلال سنتي 2019-2020 | 08 |
| 38 | مؤشر تكوين العمال | 09 |
| 38 | معدل تأطير العمال | 10 |
| 38 | بطاقة الأداء المتوازن لتقييم محور التعلم والنمو لمؤسسة سونلغاز | 11 |



قائمة الأشكال



قائمة الأشكال:

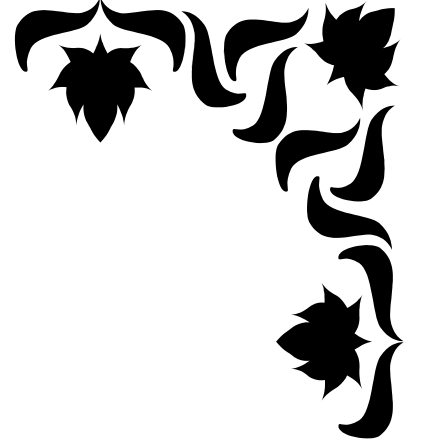
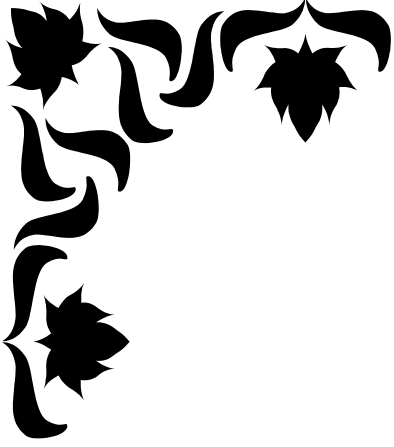
| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--------------------------------------|-------|
| 10 | خطوات عملية تقييم الأداء | 01 |
| 12 | الطرق الحديثة لتقييم الأداء | 02 |
| 17 | أبعاد بطاقة الأداء المتوازن | 03 |
| 19 | بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن | 04 |
| 22 | خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن | 05 |

قائمة الاختصارات والرموز:

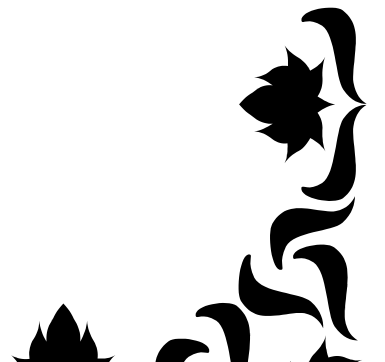
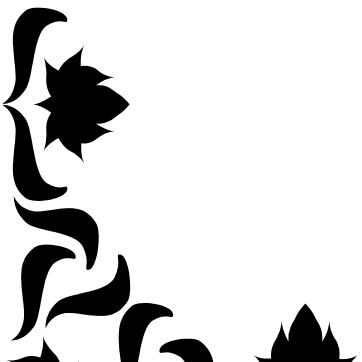
| الاختصار | الدلالة |
|----------|---|
| BSC | بطاقة الأداء المتوازن |
| SDEG | الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز |
| DD BBA | مديرية التوزيع برج بوعريبيج |
| SPA | شركة مساهمة |
| SDE | مؤسسة توزيع الشرق |
| EPIC | مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري |
| EGA | كهرباء وغاز الجزائر |

قائمة الملاحق:

| الرقم | الملحق |
|-------|---|
| 1 | ميزانية مؤسسة سونلغاز - وحدة توزيع برج بوغريبرج لسنة 2019 جانب الخصوم والأصول |
| 2 | ميزانية مؤسسة سونلغاز - وحدة توزيع برج بوغريبرج لسنة 2020 جانب الخصوم والأصول |
| 3 | بيان النتائج المحصلة لسنتي 2019-2020 |
| 4 | رقم الأعمال لمؤسسة سونلغاز 2019-2020 وحدة برج بوغريبرج |
| 5 | نموذج استمارة لتقييم أداء العامل |
| 6 | الكميات المباعة من الكهرباء والغاز لسنتي 2019-2020 فرع برج بوغريبرج |



مقدمة



مقدمة

مما لا شك فيه أن بيئة الأعمال لا تكون في منفي عن التطور الذي يشهده العالم، من تعدد المؤشرات وتنوع أشكال المنافسة، لذا كان لزاما على المؤسسات أن تواكب التغيرات والتطورات وإلا تكون في طي النسيان، وعليه فتكون بذلك مجبرة على الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالبيئة الداخلية، والخارجية منها ما يتعلق بالجوانب المالية، والجوانب التشغيلية، المنافسة وغيرها ...

فكان تقييم الأداء من مجالات الدراسة التي نالت اهتماما واسعا من المؤسسات، استجابة للضغوط والمؤشرات البيئية الهائلة وبذلك خيار لا بد منه، حيث يعد من العمليات المهمة في المؤسسة الاقتصادية لما يوفره من مؤشرات ضرورية تساعد في اتخاذ قرارات سليمة لتحقيق الأهداف المسطرة وطويلة الأمد، كالنمو والاستمرارية، فالمؤسسة تسعى بجهد لرفع أدائها.

ومن بين الأساليب المتاحة التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم أدائها نجد: بطاقة الأداء المتوازن وهي من الطرق الحديثة والتي لاقت اهتماما واسعا من قبل المسيرين والباحثين في مجال الإدارة.

على ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكال التالي :

ما مدى مساهمة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء في المؤسسة ؟

للإجابة على هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ماذا نعني بعملية تقييم الأداء ؟

- كيف يتم تقييم الأداء لمؤسسة سونلغاز؟

- كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء لمؤسسة السونلغاز -وحدة توزيع برج بوغريج ؟

-الفرضيات: للإجابة على التساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

-تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مقارنة بين الأهداف المخططة مسبقا والأهداف المتوصل إليها، ووسيلة التعرف على الانحرافات وأسبابها.

- يتم تقييم الأداء لمؤسسة سونلغاز بواسطة بطاقة الأداء المتوازن من خلال جميع محاورها.

-تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء لمؤسسة السونلغاز -وحدة توزيع برج بوغريج من خلال الحكم على نتائج المؤشرات المعتمدة لكل محور من محاور البطاقة .

-أهمية الدراسة: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم الطرق الحديثة لتقييم الأداء والمعتمدة من قبل المؤسسات ذلك أنها تساعد على التطبيق الفعال للاستراتيجيات المتبعة، من خلال ترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس، وذلك عن طريق ما توفره من معلومات تتعلق بمحاورها الأربعة فهي بذلك تشكل أهمية كبيرة لمتخذي القرار للسعي نحو تحقيق المكاسب والأهداف المرجوة .بالإضافة إلى أنها تساعد في:

- معرفة أهمية تقييم الأداء في المؤسسة .

- تبيان فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في المؤسسة .

- معرفة الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء .

- التعرف على مدى قدرة مؤسسة سونلغاز - وحدة توزيع برج بوغريج على تطبيق النموذج.

- تقديم المقترحات لجعل هذه الأداة وسيلة فعالة في المؤسسة.

-أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف أبرزها:

- معرفة أساليب تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية ؛
- التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؛
- وضع نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سونلغاز -وحدة توزيع .
- أسباب اختيار الدراسة :توجد أسباب ذاتية وأسباب موضوعية أدت لاختيار هذا الموضوع وهي :
- موضوع في سياق التخصص الذي ندرس فيه.
- الرغبة في دراسة هذت الموضوع.
- محاولة إضافة مرجع للمكتبة.

-حدود الدراسة : تمثلت حدود الدراسة في ما يلي:

1-الحدود المكانية: مؤسسة السونلغاز -وحدة توزيع برج بوعرييج .

2-الحدود الزمنية: اهتمت الدراسة بسنتي 2019 و2020.

-منهج الدراسة: من اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واثبات صحة الفرضيات أو نفيها قمنا بإتباع المنهج الوصفي، والذي يتناسب مع الدراسة لطرح المفاهيم المتعلقة بتقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن معتمداً في ذلك على الكتب والمجلات، الرسائل و كذا الأطروحات، الملتقيات، المواقع الالكترونية والجريدة الرسمية، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة على أساس المقابلة مع رؤساء مصالح القسم التجاري، وقسم الموارد البشرية، وكذا قسم المحاسبة مؤسسة سونلغاز- وحدة توزيع برج بوعرييج، والوثائق المقدمة من قبلهم وكذلك المنهج التحليلي والذي يساعد في استخلاص النتائج .

-الدراسات السابقة: من بين الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ما يلي:

أ-الدراسات العربية :

-دراسة عريوة محاد 2011: " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعة الغذائية- دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة .

تهدف الدراسة إلى محاولة وضع نماذج لهاتين المؤسستين، من اجل المقارنة في اتخاذ القرارات خلال السنوات 2008/2004.

توصلت هذه الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن كونها تشمل بين منظوراتها الأدوات المالية وغير المالية والجمع بين القيم الكمية والنوعية والعوامل الداخلية والخارجية على المدى البعيد والقريب بالإضافة إلى وجود ارتباط قوي بين ثقافة المؤسسة وتحسين أدائها، حيث انه كلما كانت المؤسسة تمتاز بثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات كلما أدى ذلك إلى أداء أفضل مع التحسين والنمو المستمر لمؤسسة تسيير استراتيجيا، كما توصلت أيضا إلى أن استدامة المؤسسات الاقتصادية المتوسطة تكمن في مدى التزام هذه الأخيرة بتحسين وتطوير مستوى الأداء الاجتماعي والبيئي بالموازنة مع الأداء الاقتصادي هذا من خلال إدماج الإدارة المستدامة في المؤسسات المتوسطة وهذا بهدف التحسين المستمر من أجل الوصول إلى النمو المستدام خاصة في إطار البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة، وكذا التوصل إلى أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام يمثل عملية تكيف لنظام

عمل بطاقة الأداء المتوازن من خلال دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية التي تمثل الأداء المجتمعي لتكتمل عملية قياس والتقييم في إطار ضوابط التنمية المستدامة وبالتالي الحصول على الأداء المتوازن المستدام، إضافة إلى ما تم التوصل إليه نجد أن إدارة المؤسسات المتوسطة تأخذ بالأسباب الإدارية الإستراتيجية من جانب تحديد الرؤية وتقدير الأهداف والعمل على تحقيقها ومحاولة معالجة الانحرافات الناتجة عن مقارنة الحقيقي بالمتوقع ولكن لا تأخذ بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن المستدام كنظام متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية كونها لا تركز إلا على الأهداف المالية من جهة ولعدم علمها بهذا النوع من الأدوات الحديثة من جهة أخرى.

-دراسة نعيمة يحيوي، خديجة لدع : بعنوان : "بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل للمنظمات". مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات طبعة 2 جامعة ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر 2011 تهدف الدراسة إلى معرفة فعالية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل للمنظمات.

حيث توصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت إحدى أهم هذه الأدوات وأكثرها انتشارا نظرا لما تتميز به من قدرة على تحقيق التوازن بين البيئة الخارجية للمؤسسات المتعلقة بالعملاء والمساهمين، والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات والتطوير وكذا الربط بين المدى الطويل وال المدى القصير من خلال تحويل النوايا الإستراتيجية إلى أهداف ملموسة بالإضافة القضاء على سيطرة المؤشرات المالية، وتطوير مؤشرات جديدة تتعلق بمجالات مختلفة، كما بينت الدراسة أن تطبيق هذه الأداة واجه العديد من الصعوبات مما جعل العديد من المؤسسات تعيد تصميمها بما يتناسب مع أهدافها.

- دراسة صالح بلاسكة 2012 بعنوان : "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات"،

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى قدرة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تطبيق هذا الأسلوب، ومعرفة المقومات التي تحويها هذه المؤسسات لتطبيقه، بالإضافة إلى العراقيل التي تقف حيال ذلك.

توصلت هذه الدراسة العديد من النتائج من بين أهمها ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية للإدارة إلى الأدوات الحديثة القائمة على مفاهيم تلائم تطورات الوقت الراهن، واعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل عناصر الأداء الكلي للمؤسسة، وكذا اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على المعايير المالية في التقييم وتنحصر المعايير غير المالية المستعملة على جانب الزبائن فقط؛ وأنها لا تتوافر على المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق النموذج؛ بالإضافة إلى ضعف تكيفها مع المستجدات في مجال الإدارة وأساليب التسيير؛ حيث لا يوجد مسعى مستقبلي لتطبيق النموذج في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهذا راجع لنقص الوعي لدى المدراء وعدم الانفتاح على الأساليب الحديثة .

كما توصلت هذه الدراسة إلى عدم تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة؛ نظرا لعدم توفرها على المقومات المساعدة على تطبيقه، وأنها بعيدة كل البعد على تبني هذا الأسلوب.

ب-دراسات أجنبية .:

blanced scorecard development in : دراسة 2008,jakobsen(بعنوان : lithuqnian compain case study of the lithuanian consulting engineering company

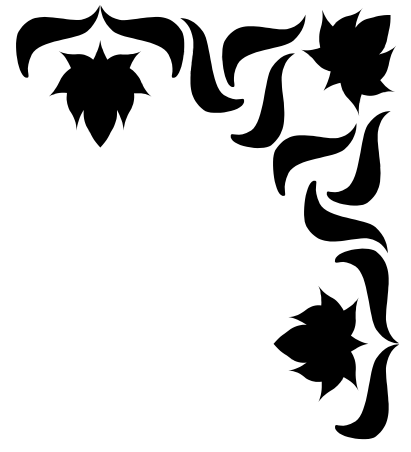
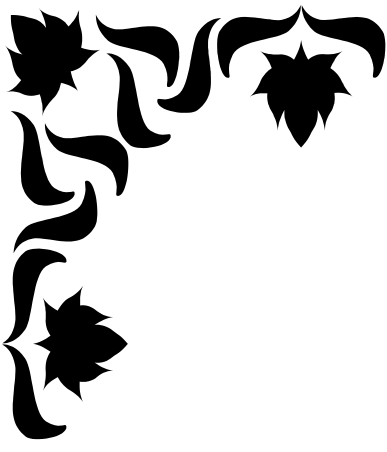
هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الشركات ، كما هدفت إلى تزويد تلك الشركات الهندسية الاستشارية وذلك لتحقيق الكفاءة و الفعالية وتعزيز المركز التنافسي لتلك الشركات بالخطوط العريضة لتطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال التركيز على المنافع المتوقعة من الناحية النظرية و العلمية ،ومعرفة جدوى توافق بطاقة قياس الأداء المتوازن مع نظام الحوافز والمكافآت للموظفين .

توصلت هذه الدراسة العديد من النتائج من بينها أن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يؤدي إلى التحسين الجوهرية في العمليات الداخلية ,مع تأييد لفكرة وجود توافق بين بطاقة قياس الأداء المتوازن و بين نظام المكافآت و الحوافز كما توصلت إلى أن الشركات الهندسية الاستثمارية تطبق أسلوب الإدارة الموجه بالمهام.

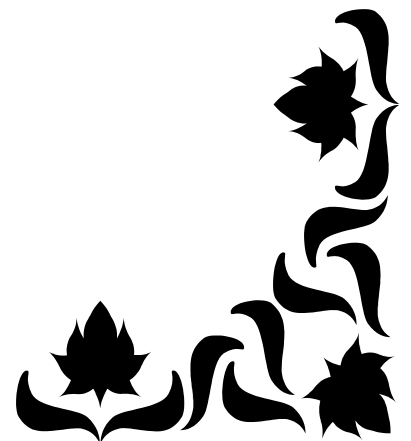
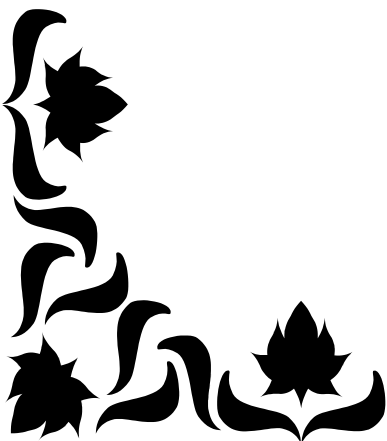
- هيكل الدراسة : حتى تتمكن بلحاطة بمختلف جوانب الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة الر فصلين يتضمن كل فصل عدة مباحث.

الفصل الأول :تناول هذا الفصل الإطار النظري لكل من تقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث المبحث الأول بعنوان تقييم الأداء في المؤسسة، المبحث الثاني بعنوان الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن، أما المبحث الثالث فكان بعنوان اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثاني :تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز _برج بوعريريج، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول تقدم عام للشركة أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة سونلغاز اما المبحث الثالث فكان بعنوان تحليل النتائج ومناقشتها .



الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول
تقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن



تمهيد:

يعتبر تقييم الأداء من المواضيع الهامة في بيئة الأعمال، والذي حظي باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين، تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحسين الأداء وزيادة الفعالية عن طريق تحديد النقائص ومحاولة معالجتها، ومن أدوات تقييم الأداء الحديثة نجد: بطاقة الأداء المتوازن والتي تتكون من أربعة محاور هي: محور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية و محور التعلم والنمو، مما يعطي صورة واضحة وشاملة لجوانب المؤسسة، ومن ثم الكشف عن الاختلالات ومحاولة تصحيحها لتحقيق الأهداف المرجوة .

حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث؛ المبحث الأول نتناول فيه الأسس النظرية لتقييم الأداء في المؤسسة من خلال التطرق لمفهوم كل من الأداء وتقييم الأداء؛ أهميته وأهدافه؛ خطوات التقييم والطرق الحديثة لذلك، بالإضافة إلى صعوبات عملية تقييم الأداء، و في المبحث الثاني خصصناه لبطاقة الأداء المتوازن من حيث المفهوم؛ الأهمية والأهداف، أبعاد البطاقة وكذا خطوات إعدادها، أما المبحث الثالث والذي كان بعنوان اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة الاقتصادية؛ نتناول فيه مقومات التطبيق الفعال، بالإضافة إلى الصعوبات والانتقادات الموجهة لها، وهذا كل ما سنحاول التطرق له في هذا الفصل.

المبحث الأول: تقييم الأداء في المؤسسة

بما لا شك فيه أن عملية تقييم الأداء من العمليات الإستراتيجية في منظمات الأعمال ذلك أنها تهتم بمدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة ، وذلك بغرض التحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمؤسسة وستتناول في هذا المبحث تقييم الأداء الكلي للمؤسسة .

المطلب الأول: مفهوم الأداء

تعددت تعريف الأداء من قبل المفكرين و الكتاب في مجال الإدارة من أبرزها :

عرّف معجم المصطلحات العلوم الإدارية الذي عرف الأداء بأنه: " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب"¹

ويعرف أيضا بأنه: "تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة كما يقاس على أساس النتائج المحققة فهو الكمية التي يحقق أو يشبع بها الفرد أو الموظف متطلبات وظيفته"².

كما يعرف على أنه "مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدتها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها"³.

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن القول بأن الأداء هو: "مدى التفوق في انجاز الوظيفة أو انجاز الوظيفة كما يجب أن تنجز".

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء على أنه "العملية التي يمكن لأي منظمة من خلالها الحصول على المعلومات الراجعة عن فعالية العاملين فيها"⁴.

كما يعرف على أنه "العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الايجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وانجاز معدات الأداء المستهدفة"⁵.

كما يعرف أيضا على انه : "تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه النتائج في نهاية الفترة المحاسبية بحثا عن العوامل

المؤثرة في النتائج في تشخيص ما تبين من صعوبات في التنفيذ وتحديد المسؤوليات وتفادي أسباب الأخطاء مستقبلا"⁶.

مما سبق يمكن القول أن تقييم الأداء: " يعتبر وجه من أوجه العملية الرقابية في المؤسسة والذي يهتم بمعرفة مدى تحقيق الأهداف المخطط لها".

المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء وأهدافه

أهمية تقييم الأداء: يمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء فيما يلي:⁷

¹ فايز عبد الرحمان الفروخ ، "التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي" ، ط1، دار جليس الزمان ، عمان، الأردن، 2010 ، ص43.

² شهدان عادل الغرباوي، "القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية" ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص297.

³ عريوة محاد ، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين ملبنة الخضنة المسيلة و ملبنة تل بسطيف ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2011، ص4.

⁴ فايز عبد الرحمان الفروخ: مرجع سابق، ص47.

⁵ سيد محمد جاد الرب ، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، مطبعة العشري، الإسماعيلية ، مصر ، 2009، ص51.

⁶ أسماء مروان الفاعولي، اثر فاعلية نظام تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم الأعمال الالكترونية ، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص30.

⁷ فايز عبد الرحمان الفروخ ، مرجع سابق، ص50 ، 51.

- يساعد المؤسسة على الاستمرار والنمو وتحقيق أهدافها حيث إن تقييم الأداء يعتبر مفتاح الإدارة في حد ذاتها وهو الذي يمكن المنظمة من تحقيق النمو والازدهار؛
- إن التقدم الوظيفي للموظفين يتأثر بنتائج التقييم و عليه فان الطريقة التي يتم بها التقييم يمكن أن تؤثر بشكل كبير في الروح المعنوية والدافعية لدى هؤلاء الموظفين نحو العمل؛
- يساعد على تمكين الموظفين من خلال إعطاء الحرية و الاستقلالية للموظفين ؛
- نشر الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين ويساعد على تخطيط المسارات المستقبلية لعمل والنشاط؛
- ضمان حسن استخدام الموارد بكفاءة؛
- توفير المعلومات والإمكانيات اللازمة لزيادة فعالية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وإشباع حاجات الموظفين من المعلومات حول أدائهم؛¹

- تحديد نقاط القوة المؤسسية ومجالات التحسين بها؛
- توجيه السلوك الإداري ليتوافق مع جوهر القيم وأهداف وإستراتيجية المؤسسة.²

أهداف تقييم الأداء

- تتمثل أهداف تقييم الأداء في ما يلي:³
 - يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها؛
 - يوفر المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة ؛
 - يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة ؛
 - يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا ما يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها؛
 - يؤدي إلى الكشف عن عناصر الكفاءة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعدة من اجل النهوض بأدائها؛
 - يؤدي إلى تقوية الأداء مما يحقق الأهداف المحددة ؛
 - بالإضافة إلى انه يهدف إلى:⁴
 - تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة المؤهلين للمناصب العليا؛
 - المحافظة على مستوى مستمر وعال من الكفاية الإنتاجية.
- المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء والطرق الحديثة لذلك.**

أ- خطوات تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بالخطوات التالية:⁵

1- تأسيس معايير الانجاز :

¹ فايز عبد الرحمان الفروخ، مرجع سابق، ص50، 51.

² عبد الكريم ابو الفتوح درويش، إدارة الأداء من منظور التميز المؤسسي، ط1، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص22.

³ عبد الله عبد العزيز هلال، التحليل المالي للقوائم المالية وتقييم الأداء، دار سعد بيومي، الإسكندرية، مصر، 2019، ص179، 178.

⁴ مرجع سابق ص 50

⁵ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص17، 16.

المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابلة لنتائج الانجاز المطلوب في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم المعايير هو الخطوة الجوهرية الأولى لتنفيذ تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية وبالأخص في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين أفراداً ومجاميع عمل قد تكون هذه المعايير كمية أو إحصائية أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت والتكلفة وحجم الإنتاج ومستوى التالف.

1-2- قياس الانجاز الفعلي :

هي عملية تحديد النتائج المحققة في انجاز الأنشطة الوظيفية والواجبات والمهام التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية ولا نحو أيضاً من تقديرات المدراء التنفيذيين والمشرفين على انجاز الخطط والبرامج الإدارية المختلفة.

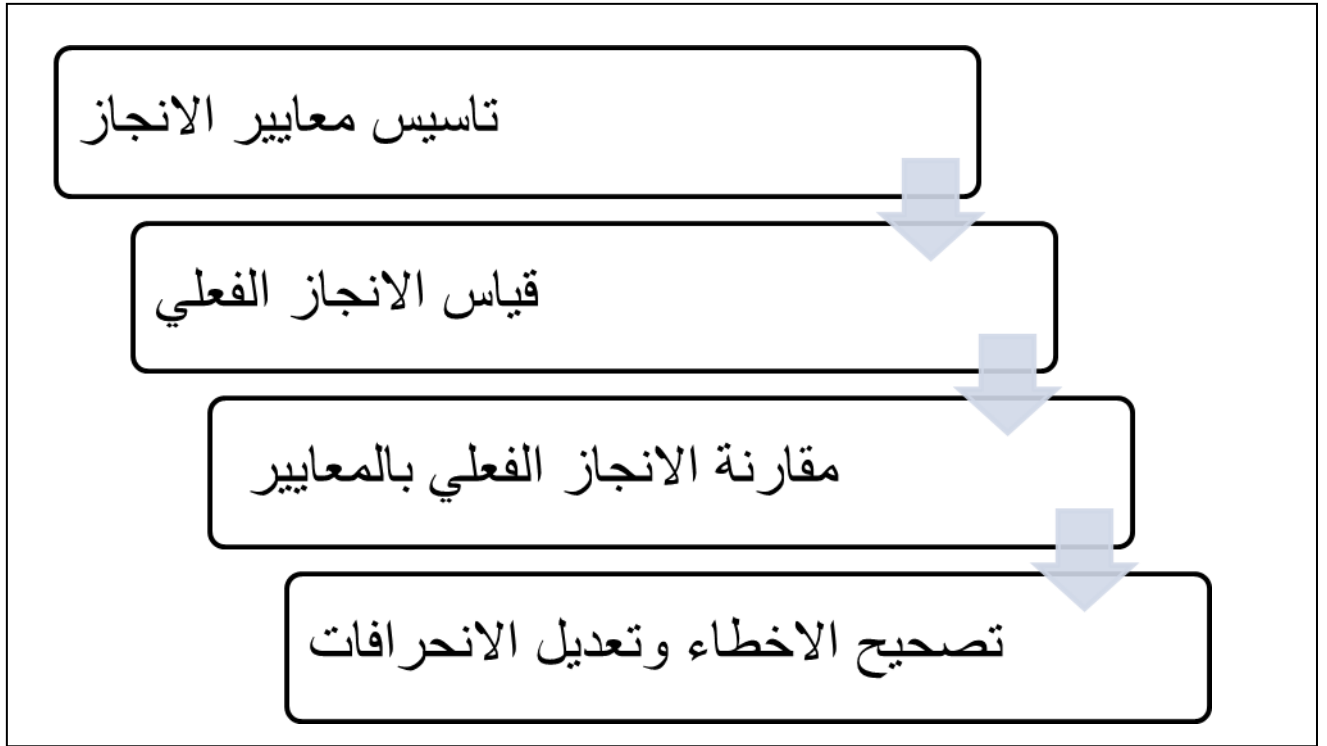
1-3- مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير:

الهدف من هذه الخطوة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حدثت في عملية الانجاز إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للانجاز يتم توجيه نحو الخطة التالية أما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فان سلسلة الرقابة عند الإدارة تنتهي عند استرجاع المعلومات أي عند تلك الخطوة.

1-4- تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات :

تتم هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام ، طبعاً لا يكفي أن يتم تعديل الأخطاء ودفع المعلومات الخاصة بذلك إلى الإدارة إذ لابد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل أو الأخطاء مرة ثانية.

الشكل رقم 01 : مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبان استنادا على المعلومات المتوفرة .

2- الطرق الحديثة لتقييم الأداء:

مع التطور الذي عرفته بيئة الأعمال لم تعد أدوات ومقاييس الأداء التقليدية قادرة على إعطاء صورة واضحة ومتكاملة عن أداء المؤسسات والتي كانت تعتمد على مقاييس مالية بحتة غير كافية وعليه كان لا بد من إضافة معايير أخرى غير مالية لإعطاء صورة شاملة عن أداء المؤسسة، ومن بين هذه الطرق مايلي¹:

2-1- أسلوب أصحاب المصالح: على الإدارة العليا للمؤسسات أن تضع واحد أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة، والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، فالطبيعة المتشابهة لأهداف المؤسسات وحاجات الأطراف المرتبطة بها تفرض على المؤسسات تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الأهداف.

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

2-2- أسلوب لوحة القيادة :

لوحة القيادة أداة مرنة، تسمح بعرض بشكل سريع وبسيط وديناميكي مجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهي إذن وسيلة لتجميع المعلومات المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب، فهي عبارة عن مجموعة مؤشرات ومعلومات أساسية تسمح بتقدم نظرة شاملة واكتشاف الضغوطات، واتخاذ قرارات توجيهية لعملية التسيير بغرض تحقيق الأهداف المسطرة، كما يسمح أيضا بإعطاء لغة مشتركة لمختلف أعضاء المؤسسة.

2-3- أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة :

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

يساعد هذا الأسلوب الإدارة العليا للمؤسسة، على وضع الحوافز وأنظمة المراقبة لزيادة فرص التغييرات، والتي تهم كل المدراء في بناء قيمة لأصحاب المصالح والحقوق.

النتيجة الحتمية لعدم الاتساق في القياسات والأهداف والمفاهيم غالبا ما تكون التفكك في التخطيط والإستراتيجية والقرارات، ولكن القيمة الاقتصادية المضافة تجنبا مثل هذا التفكك والتشويش باستخدام معيار مالي واحد يربط بين جميع أنواع القرارات، ويجعلها مركزة على شيء واحد يتمثل في تحسين القيمة الاقتصادية المضافة.

2-4- أسلوب التميز في الأعمال: يشتمل على ثمانية عناصر لكل واحد منها وزنه الخاص من حيث الأهمية وهي كما يلي:

- القيادة: تشكل محور مهم تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية .

- الموارد البشرية: أي الكيفية التي تمكن العاملين في المؤسسة من تطوير جميع الإمكانيات، وكيفية توحيدهم مع أهداف المؤسسة، تختلف أهمية هذا النظام من مؤسسة لأخرى باختلاف أهدافها، طبيعة وحجم نشاطها.

- السياسة والإستراتيجية: كيفية تحديد المؤسسة للاتجاه الإستراتيجي ولخطط العمل الرئيسية.

- الشراكة والموارد: تتمثل في اختيار الأساليب الملائمة للتحالفات والشراكة مع الآخرين.

- العمليات: أي دراسة كيفية تصميم وإدارة تحسين العمليات الأساسية في عمليات الإنتاج والإسناد والتسليم في المؤسسة.

¹ عريوة محاد ، مرجع سابق ، ص 12- 17.

-نتائج العملاء: أي كيف تحدد المؤسسة متطلبات وتوقعات العملاء، وتبني معهم العلاقات وتكسب العملاء وتحاول إرضائهم والمحافظة عليهم.

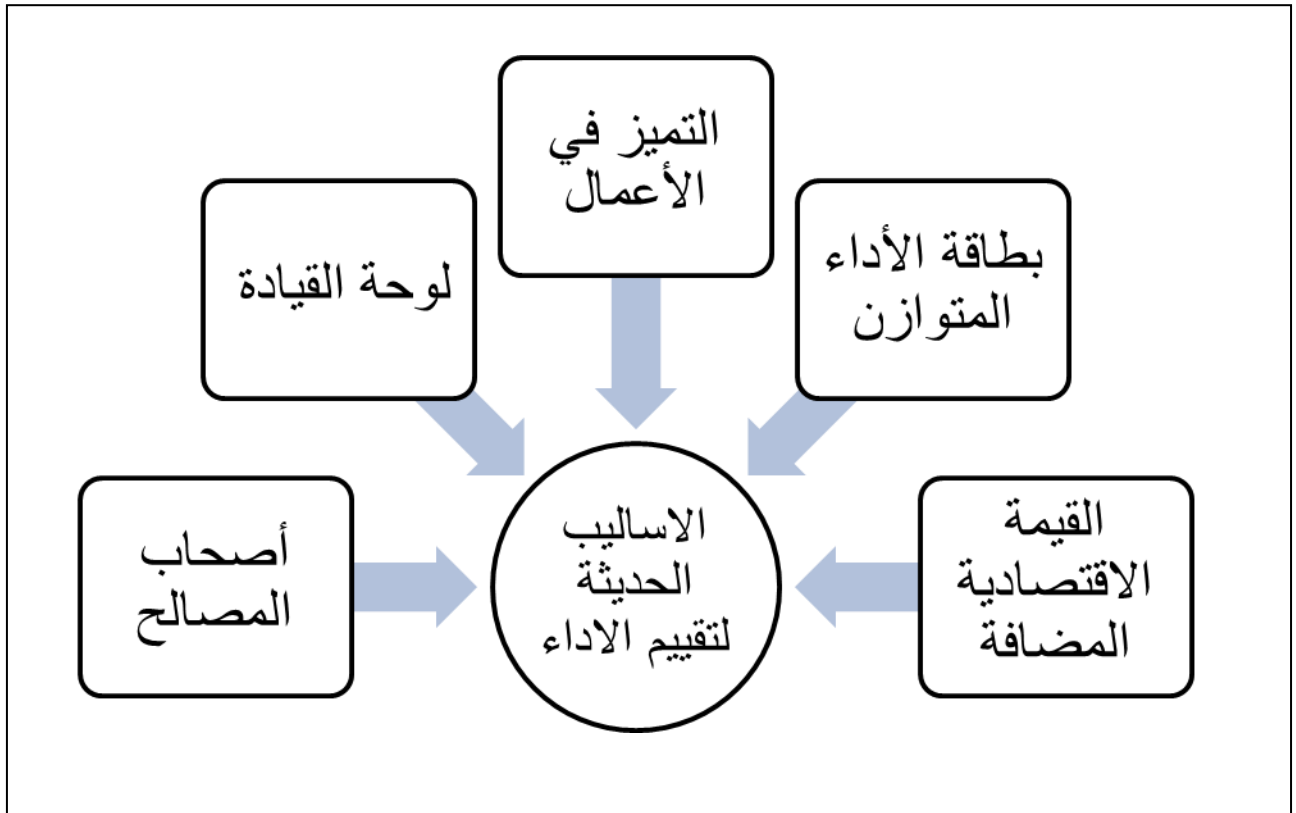
-نتائج الأداء الرئيسية: أي مستوى تحسن أداء المؤسسة في محاور عملها الرئيسية .

-نتائج المجتمع: التي تشير إلى احتياجات وتوقعات المجتمع وطموحاته، وجوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من قبل المؤسسة تجاه المجتمع.

2-5- أسلوب بطاقة الأداء المتوازن:¹

تعد بطاقة تقويم الأداء المتوازن Scorecard Balanced إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة ومن أهم خمسة عشر مفهوماً إدارياً التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة لقياس وتقويم مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف. وهي إطار متكامل لقياس وتقويم الأداء الاستراتيجي، يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف المنظمة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة ، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة.

الشكل رقم 02: الطرق الحديثة لتقييم الأداء



المصدر : من إعداد الطالبان استنادا على المعلومات المتوفرة .

المطلب الخامس : صعوبات تقييم الأداء:

تواجه عملية تقييم الأداء مجموعة من الصعوبات والعوائق، قد تكون من داخل المؤسسة أو خارجها، من بين هذه الصعوبات ما يلي:²

¹ نورة محمد، ملوح مريم، بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، يوم 25 أفريل 2017، الجزائر.

² كامل أحمد ابو ماضي، بطاقة الاداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، فلسطين غزة 2018 مكتبة نيسان للطبع والنشر.

- عدم كفاية المعلومات والبيانات الموجودة لوصف الحالة .
- حدوث تغييرات جوهرية لا تدع لتقييم الأداء مجالاً للعمل على النحو المطلوب.
- عدم إلمام المكلفين بنظام تقييم بأساليب التقييم وإدارته.
- عدم تفاعل الإدارة العليا مع نتائج التقييم.
- ضعف الاستنتاجات والتوصيات التي يقدمها المسؤولون عن عملية التقييم .
- عدم فعالية شبكة الاتصالات في نقل المعلومات .
- عدم تفاعل الجهات التنفيذية بإيجابية في التعاون مع متطلبات نظام التقييم.
- عدم تخصيص الوقت الكافي لعملية التقييم.
- التأثير بآخر تقييم للأداء.
- على عاتق المؤسسة السعي لمعالجة هذه الصعوبات للوصول للأهداف المرجوة منه.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة إستراتيجية لاقت قبولا كبيرا من الباحثين و المؤسسات بداية من التسعينيات إلى الآن، لأنها تعمل على تحسين أداء المؤسسة ووضعها التنافسي بين المؤسسات المنافسة لها، والتي تتصف بسهولة تتبعها وارتباطها بإستراتيجية المؤسسة، وقد مرت البطاقة بثلاثة أجيال بعد ظهورها، ومن خلال هذا المبحث سوف نتعرف على نشأة، تطور، المفهوم والأهمية وفوائد هذه البطاقة.¹

المطلب الأول : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

أ: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 بأمرىكا الشمالية على يد الأستاذ المستشار Kaplan .R والمستشار المؤسس لوحدة البحث D Norton Kpm G وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من اجل تقييم أدائها . وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معينا في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقدم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي . وهذا سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.²

لا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تجديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينات، أين قام H ,A Simon ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدامه للمؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج.³

ب_ تطور بطاقة الأداء المتوازن

لقد شهدت بطاقة الأداء المتوازن تطورا منذ التسعينيات، ويمكن عرض مراحل تطور البطاقة عبر ثلاثة أجيال :

1. **الجيل الأول** : تم وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، هنا تم إضافة قياسات غير المالية والمؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم من قياسات مالية، ان هذا الجيل تجسد في إضافة ثلاث منظورات أخرى وهي العملاء، العمليات الداخلية، التعلم و النمو إضافة إلى المنظور المالي حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة. إن تقارير الأداء ركزت على عدد محدود من مؤشرات الأداء في إطار كل منظور من المنظورات الأربعة.⁴

2. **الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن** :تمثلت الإضافة الأساسية التي سمحت لولوج إلى هذا الجيل من بطاقة الأداء المتوازن في

التركيز على مفهوم الأهداف الإستراتيجية وكذا تطوير مفهوم السببية الذي قال عنه كل من

D .CHOFFELH وF.MEYSSONNIER . انه تم التطرق إليه خلال الجيل الأول، هذا وقد تغير مفهوم بطاقة

¹ نعيمة بجاوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم أداء المنظمات، دراسة ميدانية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، المنعقد بجامعة ورقلة يومي، 23، 22، 21، 2011، الجزائر.

² R. S Kaplan &D .PNorton :the Balanced Scorecard ;measures that drive performance ;Harvard business Review ;1992 ;January–Fabruray ;P71.

³ H.A .Simon & all ;Centralization vs decentralization in organization the controllers ;controlle ship Foundation ; New York ; 1954 ;P212.

⁴ مزريق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، العدد 28، المجلد 4، 2013 .

الأداء المتوازن في هذه المرحلة التي بدأت منذ 1996 حيث انتقل من نظام لتقييم الأداء إلى نظام للإدارة في بداية الأمر و عندما اقترح كابلن و نورتن بطاقة الإستراتيجية ، وفي هذا الإطار يقول E. WIERNSMA .الأداء المتوازن فقد اعتبرها نظاما لتقييم الأداء يجمع بين المؤشرات المالية و غير المالية ،غير أنهما شرعا مع منتصف التسعينات في إطلاق الطبيعة الإستراتيجية لهذه الأداة ،والتي أصبح ينظر إليها كأداة لتنفيذ الإستراتيجية ، قد اعترف كابلن و نورتن أن القوة الحقيقة التي تميز بطاقة الأداء قد اكتسبتها عندما تحولت من نظام للقياس إلى نظام للإدارة لقد كانت هذه المرحلة مهمة جدا ،لأنه مع هذا التطور ظهر ما يعرف بعلاقة السبب و النتيجة أصبحت تتولد من جلال علاقة المحاور الأربعة مع بعضها البعض ، كما أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية فعالة خاصة في مجال القرارات الإستراتيجية بسبب العلاقة الموجودة بين الرؤية و المحاور الأربعة .¹

3. الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن سنة 2000: يتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر الهامة التي لا توجد في الجيل الثاني و الأول وهذه العناصر هي :²

- الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح ؛
- استبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل التدفق الاستراتيجي في الخريطة الإستراتيجية ؛
- عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بطريقة مناسبة نتوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة و المفيدة للمتابعة الإستراتيجية والرقابة الإدارية في المنظمة ،وقد ساهمت نماذج الجيل الثالث بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص و الآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطائها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الإستراتيجية للأداء .

ويتميز هذا الجيل من البطاقة بما يلي :

- يتميز بكونه أكثر بساطة و اقل تعقيدا من الجيل الأول ؛
- يعتبر كإطار للتغيير التنظيمي لأنه يبين الخطوات الخاصة بالتغيير في المنظمة من خلال تغيير استراتيجياتها ؛
- اتضح العلاقة السببية الموجودة بين محاورها أفضل مما كانت في الجيل الثاني ؛
- يبين الاتجاه بوضوح حتى يتمكن الأفراد من الوصول إلى الرؤية الموجودة .

ج _تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تعددت التعريفات الخاصة بها حيث يعرفها البعض ببساطة أنها إطار متعدد الأبعاد لقياس الأداء الاستراتيجي بجمع بين المؤشرات المالية و غير المالية .

ويعرفها NORTON KAPLAN بأنها "نظام يعمل على ترجمة رسالة إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات الشاملة التي توفر إطار لقياس الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ."¹

¹ نادية راضي عبد الرحيم ،دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة ،مجلة العلوم الاقتصادية ،المجلد 21 ،العدد 2، كلية التجارة ،جامعة الأزهر ،غزة ،فلسطين ،2005،ص 17 .

² R.Kaplan ;D.Norton ,*The blanced scorerad*.measure that drive performance ,Harvard business review ,jan ,feb,1992 , P71 .

ويرى p/niver أنها مجموعة مختارة بدقة من المؤشرات القابلة للقياس الكمي و المستمدة من إستراتيجية المؤسسة حيث تتمثل هذه المؤشرات أداة تستخدم من طرف المديرين لتوحيد الناتج الأداء المؤسسة إلى الموظفين و مختلف أصحاب المصالح وهو ما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.²

وتعرف أيضا أنها: طريقة تحويل رسالة المؤسسة و استراتيجياتها إلى مقاييس أداء حيث توضع مجموعة من المقاييس لكل بعد لإجراء القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.³

ومن التعريفات السابقة يمكن القول أنها: عبارة عن نظام لقياس و تقييم الأداء الاستراتيجي يشمل كل من المؤشرات المالية و غير المالية و يغطي أربعة أبعاد وهي: البعد الزبائن (العملاء)، بعد العمليات الداخلية نبعث النمو و التعلم مما يسمح باعتبارها نظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي و يوفر المحركات للأداء المستقبلي.⁴

المطلب الثاني : أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تكسي بطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة ونستطيع تلخيصها في النقاط التالية⁵:

- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي و المستقبلي للمؤسسة على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تفتيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا؛
- تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة الإدارة إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أفعالها و نشاطاتها القريبة المدى ؛
- مساعدة المؤسسات بالتركيز الكلي على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء، وتعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة، مثل الجودة، إعادة التصميم، وخدمة العميل .
- التدخل العالي لأصحاب الأسهم في صياغة السياسة و ربط الإستراتيجية بالنشاطات و المسؤولية الواضحة للأهداف و الموارد وتعطي صورة متوازنة عن المؤسسة .

المطلب الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

¹ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، نظريات مداخل الامثلة وقضايا معاصرة، دار الصفاء، ط1، 2014، ص579.

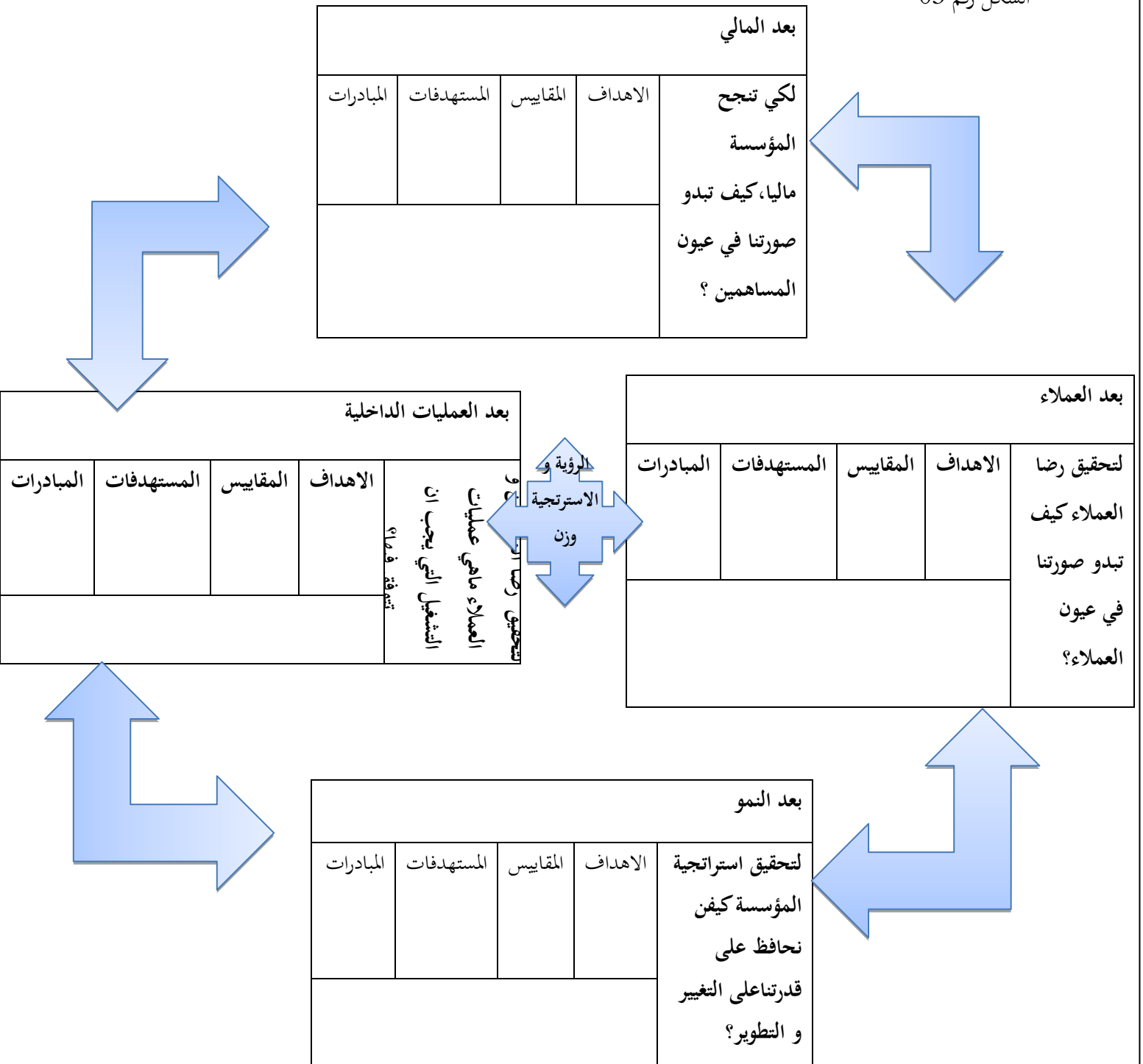
² ريغة احمد الصغير، تقييم اداء المؤسسات الصناعية، واستخدام بطاقة الاداء المتوازن - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، سنة 2014، الجزائر.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الاداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، نسخة الالكترونية متوفر www.elmagrbi.comush3.doc

⁴ ريغة احمد الصغير مرجع سابق، ص63.

⁵ الغالبي طاهر محسن منصور، ادريس وائل محمد صبحي، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، زهران للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص131.

الشكل رقم 03



المصدر : Kaplan Robert .Norton David P /the Balanced Scotecard

Strategy into Action .1996 .Op.Cit.p76 .

البعد المالي : يعد البعد المالي من احد أهم أبعاد قياس وتقييم الأداء ، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف ، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المؤسسة ويركز على مستوى حجم ومستوى الدخل التشغيلي ، والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف و نمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة ،العائد على حقوق المالكين و العائد إجمالي الأصول¹.

تعد النسب و المؤشرات المالية أداة مفيدة في التحليل إذا ما استخدمت بحرص ، وتم تفسير نتائجها بعناية ، وفي الواقع تتعدد النسب و المؤشرات المالية بتعدد الأهداف المرتبطة بها ، وتعد النسب المالية التفصيلية و المساعدة تفسيرا و تعزيزا للمؤشرات المالية العامة ، ومن هذه المؤشرات نجد²:

1. إجمالي الأصول .

2. الإيرادات /إجمالي الأصول (%).

3. الإيرادات المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالدينار).

4. الأرباح بالنسبة للعامل الواحد (بالدينار).

5. الأرباح/إجمالي الأصول (%).

6. الأرباح المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة (بالدينار)

7. العائد على إجمالي الأصول (%).

8. العائد على رأس المال المستثمر(%).

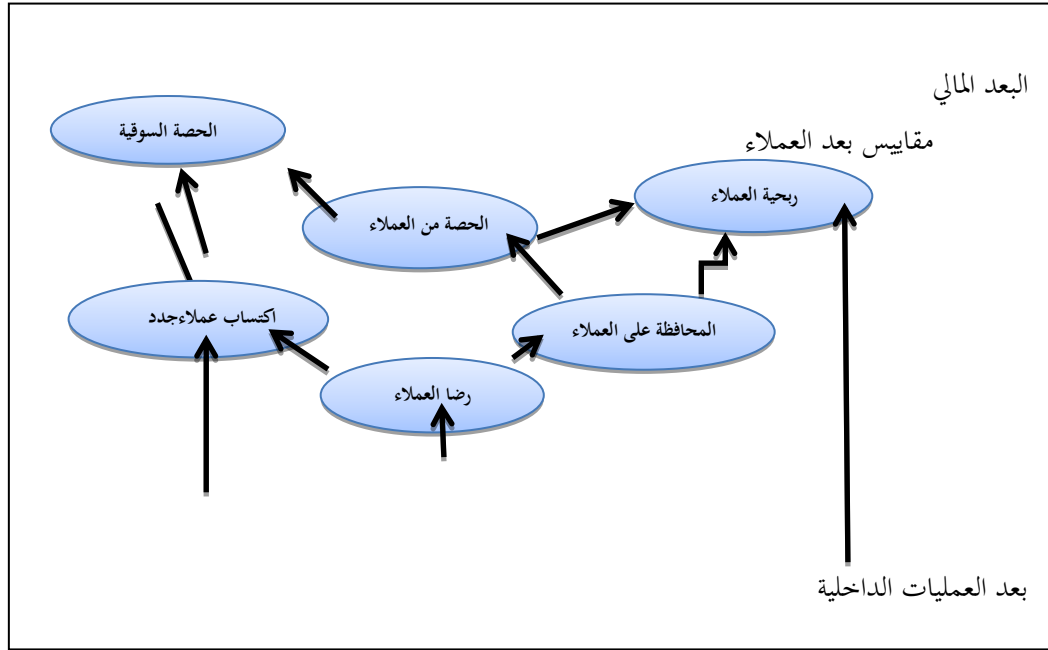
البعد العملاء : يستلزم على المؤسسات في الوقت الحاضر وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في صميم إستراتيجيتها،لما يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة مع منافسيها وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق ، ويعتمد ذلك على قدرتها بتقديم السلع و الخدمات بجودة عالية وأسعار معتدلة ،ومن خلال هذا المنظور في هذه البطاقة يتمكن المدراء من ترجمة بجودة عالية وأسعار معتدلة ،ومن خلال هذا البعد في هذه البطاقة يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتمامهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم ،

ويمكن تحديد اهتمامات العملاء بجوانب تتمثل بالوقت ،الجودة ،الأداء ،الخدمة ،الكلفة ،ويحتوي هذا البعد على عدة مقاييس منها رضا العملاء و الاحتفاظ بهم وحصصة المؤسسة في السوق من القطاعات المستهدفة . هذا الشكل يوضح بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن .

¹ طاهر محسن منصور الغالي ،وائل صبحي إدريس ،دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن ،دار زهران للنشر و التوزيع ،عمان ،2008،ص 226.

² وائل محمد صبحي إدريس ،طاهر محسن منصور الغالي ،2009 مرجع سابق ،ص 175.

الشكل رقم 04: يبين بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: Kaplan R S ,Norton D P ,1996, Op, Cit, p59

نقلا من موقع (<http://cis.kaist.ac.kr/data/linkingBSCtoStrategy.pdf>)

يمثل هذا الشكل بعد العملاء لمقياس الأداء المتوازن الذي يعد الأساس لقياس العائد، ويعكس هذا المنظور المميزات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، ويترتب عليها ولاء العميل ورضائه وهو ما ينتج عنه الحفاظ على العملاء الحاليين و الحصول على العملاء جدد مما يؤدي إلى رفع حصة المؤسسة من السوق أي زيادة حصة العملاء وهو ما ينتج عنه زيادة في الربحية و العائد المطلوب وهو ما يخدم أهداف البعد المالي في بطاقة أداء المؤسسة .

إن المقاييس التي تستخدمها المؤسسة تتباين تبعا للسؤال الذي طرحه (كابالن ونورتن): كيف يرانا العملاء؟ (مجال رؤية أو بعد العميل) أو كيف نرى عملائنا؟ (بؤرة التركيز على العملاء)، أننا نعرف على رؤية العملاء لنا من خلال سلوكهم (مثل الشكاوي تكرار عمليات الشراء) ومن خلال مسوح الاتجاهات، وينبغي أن تتضمن صورتنا عند العميل أيضا نصيبا في مشترياته الكلية، والحصص السوقية في القطاعات الهامة... الخ، وفيما يلي بعض المؤشرات لهذا البعد¹:

1. عدد العملاء (عدد).
2. النصيب أو الحصة في السوق (%).
3. المبيعات السنوية بالنسبة للعميل الواحد (الدينار).
4. درجة الاحتفاظ بالعميل (عدد أو %).
5. متوسط المنفق على علاقات العملاء .
6. العملاء بالنسبة للعامل الواحد (عدد أو نسبة).
7. المبيعات المنجزة / اتصالات المبيعات (%).

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الاداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 259، 258.

8. مؤشر رضا العملاء (%).
9. مؤشر ولاء العملاء (%).
10. التكلفة بالنسبة للعميل الواحد (الدينار).
11. عدد الزيارات للعملاء (عدد).
12. عدد الشكاوي (عدد).
13. نفقات وتكاليف التسويق (عدد).
14. مؤشر الصورة الذهنية للعلامة التجارية (%).
15. متوسط مدة العلاقة بالعميل .
16. متوسط حجم العميل (الدينار).

بعد العمليات الداخلية: يهتم هذا المحور بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عرض الأنشطة و العمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء ،فيما يلي بعض المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق محور العمليات الداخلية :1، التسليم في الوقت المحدد ،2. دوران المخزون ،3. التحسين في الإنتاجية،4، معدل الأداء اليومي للعامل (%)،5، الوقت المعياري من إصدار الطلبية إلى التسليم .¹

بعد النمو و التعلم :يعكس هذا المحور البنية التحتية التي تدعم قدرة تنظيم الأعمال على استمرار في خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة في تنظيم الأعمال ،وكيفية التكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال ،ويتم استخدام مقاييس الفعالية التشغيلية و التنظيمية لقياس الإمكانيات والمهارات الداخلية للفرد، والنظم والعمليات وإجراءات لتحديد الفجوة بين وضع التنظيم الحالي وبين أفضل الممارسات في التنظيمات من اجل الحصول على أفضل أداء، ويرتكز هذا المحور في عملية القياس على عدة مقاييس وهي رضا العاملين والاحتفاظ بهم و إنتاجيتهم و تدريبهم ،ومقاييس أخرى تركز على جوانب التعلم مثل مستوى المهارة العاملين و عدد المقترحات الجديدة المقدمة من كل فرد وعدد المشروعات الجديدة و عدد المنتجات الجديدة و منحى التعلم الوظيفي الذي يعكس الزمن اللازم للوصول إلى مستوى معقول من المخرجات أو الجودة .²

المطلب الثالث : خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

إن بناء بطاقة الأداء المتوازن يختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة عملها و فلسفتها و تفكيرها الاستراتيجي ، فبعض المؤسسات تحصر مهمة بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن الأولى بأشخاص محددين لهم اطلاع كافي على موقف المؤسسة الاستراتيجي الحالي ، و لبناء هذه البطاقة يجب إتباع الخطوات التالية :

أولا : تحديد الرؤية و الرسالة : الخطوة الأولى هي تحديد الرؤية المستقبلية ، أي الوضع الذي تصبو المؤسسة الوصول إليه خلال الفترة القادمة ،وإذا كانت الرؤية محددة مسبقا فيمكن مراجعتها و تحديثها ،حيث تعكس الرؤية تصور المؤسسة لما سيكون وضعها في المدى

¹ المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ،عدد03/ديسمبر2015،ص139.

² مرغيش عبد الحليم ،بويعة عبد الوهاب ،العوامل المؤثرة في اختيار مؤشرات بطاقة قياس الاداء المتوازن،مجلة المؤسسة نالعدد2، 2013،ص39.

الطويل، لذلك يجب أن تساهم في إثارة طموح العاملين وتوجيه مسار المؤسسة ، أما الرسالة المؤسسة فهي عبارة عن الغرض الأساسي الذي وجدت من اجله ، أو مبرر وجودها و استمراره ¹.

ثانيا :وضع وربط الأهداف الإستراتيجية : وهنا تحتاج المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي تصف العناصر الأساسية لخطط الفريق الإداري التي تعبر عن الرؤية ،ومن المفترض أن يتم التركيز على عدد محدود من الأهداف واخذ بعين الاعتبار الجانب السببي ما بين الأهداف (أي الأسباب التي تؤدي إلى الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها)، فالتفكير بالأهداف والجانب النسبي يساعد فريق الإدارة في التركيز على الأنشطة القابلة للقياس و المطلوبة لإيصال رؤيتهم المستقبلية ².

ثالثا:تحديد عوامل النجاح الحرجة: أي العوامل التي تعتبر الأكثر أهمية في تحقيق نجاح المؤسسة ،ولتحديد عوامل النجاح الحرجة يتم عقد عدة اجتماعات للعصف الذهني (للتفكير الجيد) لأجل اخذ آراء العاملين و أصحاب المصالح مع الأخذ بعين الاعتبار محاور التي تعبر عن عوامل النجاح الحرجة بالنسبة للمؤسسة ، و التقيد الحرفي بالمحاور الأربعة ³.

رابعا :اختيار المقاييس: وهنا من المفترض أن يتم اختيار المقياس أو مقياسين أو مقياس واحد حول كيفية تحقيق كل هدف من الأهداف المحددة من قبل المنظمة ⁴.

خامسا :إعداد مخطط العمل: يجب على إدارة المؤسسة إعداد خطط العمل ،أي بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعيا لإنجاز الأهداف والرؤية الإستراتيجية ، ويتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية و تخصيص الموارد، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات و الأدوات وتدعيم البرامج و اختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل ،وتحديد المدة اللازمة للتطبيق ،ولضمان حسن تطبيق الإستراتيجية يجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم ذلك .

سادسا :متابعة و تقييم الأداء المتوازن: للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الإستراتيجية ،ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمؤسسة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية في المؤسسة ، ويتم ذلك من متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات والحرص على اللجوء إليها بشكل مستمر في العمليات اليومية للإدارة ،وعليه يجب أن تكون عملية تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن جزء من العمل اليومي للمؤسسة ⁵.

¹ منى إبراهيم المدهون ،عبير عياد احمد البطينجي ، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن -دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعية إدارة الأزمات -غزة ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة منظمات المجتمع المدني ، الجامعة الإسلامية -غزة ،2013،ص 53.

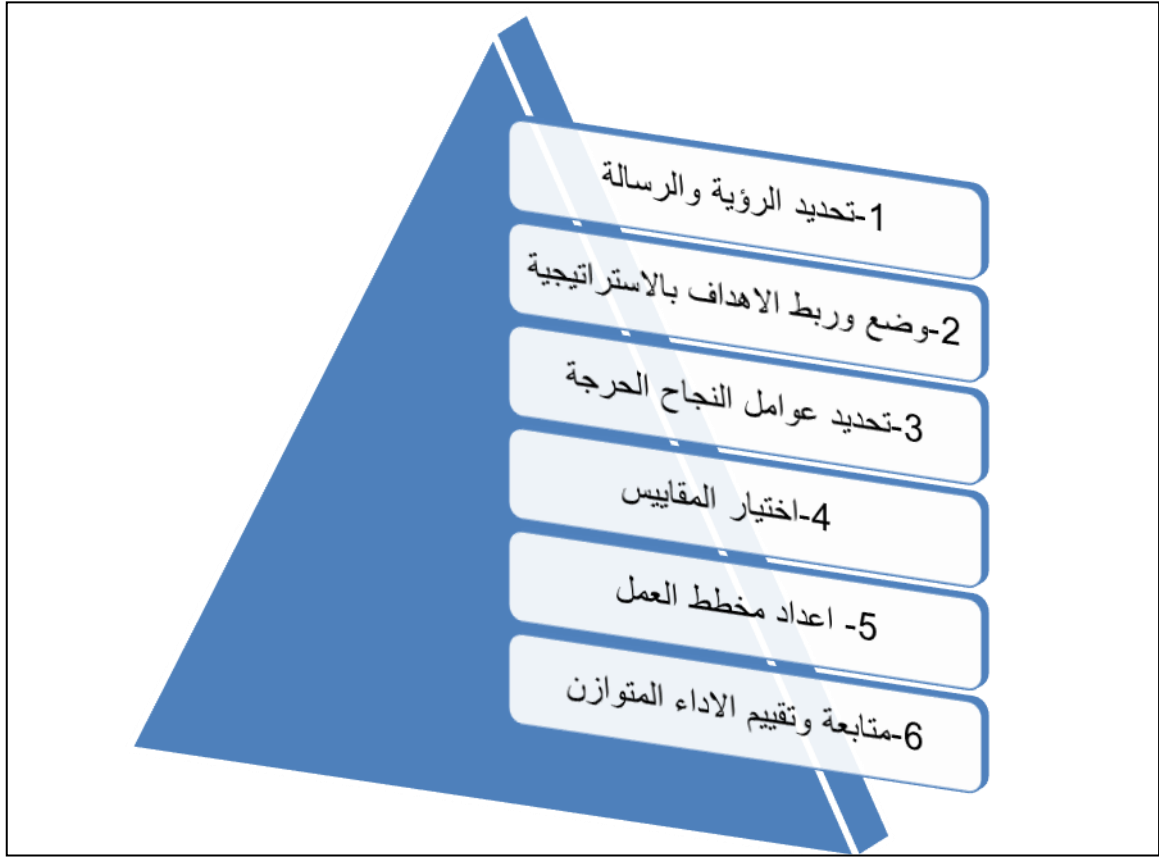
² وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر ،2009 ،ص 28.

³ منى ابراهيم المدهون ،عبير عياد احمد البطينجي ، مرجع سابق ،ص 53.

⁴ وائل محمد صبحي إدريس ،طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سابق ،ص 27.

⁵ منى ابراهيم المدهون ،عبير عياد احمد البطينجي ، مرجع سابق ،ص 53.

الشكل رقم 05: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الطالبان استنادا على المعلومات المتوفرة.

المبحث الثالث: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة الاقتصادية.

يعتمد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من العوامل قد تكون مقومات والتي تؤدي إلى نجاحها، أو معوقات والتي تؤدي إلى فشل تطبيقها هذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: مقومات تطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن.

إن نجاح بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة يتطلب عدة مقومات و تتمثل هذه المقومات فيما يلي :

أولاً: دعم الإدارة العليا: بحيث تعتبر دعم الإدارة العليا ضروريا لتبني بطاقة الأداء المتوازن و نجاحها، فبدون هذا الدعم لا يمكن تنفيذ و استخدام البرامج المرتبطة بالقياس بالشكل كافي وصحيح، وذلك من اجل مساعدة الإدارة الوسطى في تحديد الأولويات للقرارات و التحفيز لإنجازها، وهو ما يساعد في الالتزام و الفهم الجيد للإستراتيجية.¹

ثانياً: الحوافز المادية و المعنوية: ينبغي التركيز على منح الحوافز المادية و المعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام و تطبيقه، وهذا يعتبر دافعا قويا للمسؤولين على تطبيق النظام.²

ثالثاً: تكوين فريق العمل: ان الفريق يعتبر مهما و أساسيا للنجاح في بيئة الأعمال المعاصرة، بحيث يكون هذا الفريق يشمل المؤسسة ككل، وفي هذه الحالة فالفريق يتقاسم المعارف، العمل، الأفكار، المشاعر، الحماس والضغط... وبالتالي فان النجاح أو إخفاق يتقاسمها الفريق أيضا بجميع أعضائه.³

رابعاً: فعالية الاتصال: ليست كل الاتصالات التي تجري داخل المؤسسة وخارجها فعالة، فحتى تصل الرسالة إلى المرسل إليه و يفهم مضمونها كما قصد المرسل ينبغي أن تركز الإدارة على عملية الاتصال بالشكل السليم، فان النظام الجيد يحتاج إلى عقد اجتماعات، إجراء الاتصالات و مناقشات بين العاملين وذلك لإقرار خطة العمل و المحاور الرئيسية للمقاييس التي ينبغي التركيز عليها.

خامساً: إدارة التغيير: تتطلب عملية تطبيق النظام إجراء عدة تغييرات في المؤسسة، سواء كان ذلك التغيير متعلقا بالثقافة ام بالأنظمة أم بالأفراد، أن تغيير البيئة مستمر ومتواصل، وكذلك متطلبات العملاء، وبالتالي فانه على المؤسسة أن تجري تغييرات المطلوبة حتى تتمكن من مواكبة هذه التغييرات.⁴

سادساً: دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية: إن اتخاذ الإجراءات التصحيحية لا يعني بالضرورة أن الاستراتيجيات الموجودة سيتم التخلي عنها أو ستتم صياغة استراتيجيات جديدة، فالإجراءات التصحيحية يفترض أن تضع المؤسسة في وضع أفضل للاستفادة من نقاط القوة و استغلال الفرص المتاحة وتلاقي التهديدات الخارجية وتقليل نقاط الضعف الداخلية.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تواجه بطاقة الأداء المتوازن معوقات و صعوبات و بعض المشاكل في تطبيقها و تتمثل هذه المعوقات في ما يلي :

أولاً: إن إغفال المؤشرات غير المالية عند تقييم أداء المسيرين و العمال سيجعلهم يركزون أكثر على ما يبين أدائهم عند التقييم، ويهملون ويقلصون من أهمية هذه المؤشرات.⁵

ثانياً: إن معظم المقاييس المستخدمة قديمة لا تواكب التغييرات التي طرأت على عالم الأعمال، فتقريبا جميع المقاييس المالية قديمة ومختلفة عن التطور.

¹ وائل محمد الصبحي ادريس، محسن منصور الغالي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة الاداء المتوازن، مرجع سابق، ص36.

² محفوظ احمد جودة، تطبيق نظام قياس الاداء المتوازن واثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الالمنيوم الاردنية، مرجع سابق، ص 280.

³ مرجع نفسه، ص280.

⁴، نفس المرجع السابق، ص280.

⁵ نعيمة بجاوي، خديجة لدرع، مرجع سابق، ص 79.

ثالثاً: لا تأخذ هذه المقاييس في الاعتبار العوامل الخارجية التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على نجاح المؤسسة.¹

رابعاً: صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل مواجهات للأهداف الأساسية.

خامساً: نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع النظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يؤدي لنهاية مقاومة تطبيق هذا النظام، وتتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية لها، وخاصة أنهم يدركون الأهداف الموضحة لها.²

سادساً: عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث أن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم القدرة الإدارية على توجيه أدائها.³

¹ محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار البازور العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 186.

² احمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية، المجلد 9، العدد 2، 2009، ص 10.

³ معتصم فضل الله عبد الرجيم عبد الحميد، فتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، 2، vol16، ص 67.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن تحتوي على رؤية شاملة للمؤسسة مترجمة إلى عدة استراتيجيات ترتبط بتحقيق هدف أو عدة أهداف مع بعضها البعض، والتي ترتبط هي الأخرى بجملة من المؤشرات التي تترجم أداء مؤسسة ما خلال فترة زمنية محددة، وموزعة على أربعة أبعاد أساسية مرتبطة بعلاقات (السبب و النتيجة) وهي: -البعد المالي -بعد الزئائن -بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم .

فالتوجه الجديد الذي أظهرته بطاقة الأداء المتوازن في استخدام مقاييس الأداء غير المالية و سد الفجوة الناشئة عن استخدام مقاييس المالية فقط في قياس وتقييم الأداء، بسبب محدودية قدرتها على قراءة التوجهات المستقبلية للمؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها .

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على

تقييم أداء مؤسسة سونلغاز_ برج بوعريريج

تمهيد :

بعدها تم التطرق في الفصل الأول إلى الأسس النظرية والمفاهيم الأساسية في تقييم الأداء والمفاهيم المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها وأبعادها باعتبارها أداة حديثة في عملية التقييم للمؤسسة، سوف نسقط هذه الدراسة النظرية على الجانب الميداني، وقد قمنا باختيار مؤسسة سونلغاز - وحدة برج بوعرييج، والتي من خلالها سنتمكن من معرفة مدى فعالية تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة سونلغاز- برج بوعريبيج

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة سونلغاز

مرت مؤسسة سونلغاز على عدة مراحل وتحديثات منذ نشأتها قبل أن تستقر على ما هي عليه اليوم وفي ما يلي نعرض مراحل نشأتها:
1_النشأة:

1-1947 إنشاء شركة " كهرباء وغاز الجزائر: EGA "

مرسوم 1002-47 من يوم 5 جوان 1947 تم تأميم هذه المهام:

1- نقل وإنتاج و توزيع استيراد وتصدير الغاز.

2- إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الكهرباء.

حيث أوكل تسيير المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز في الجزائر الى المؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمى EGA كهرباء وغاز الجزائر وان عمل EGA مسير بمجلس مكون من 24 شخص معين من طرف الحاكم العام للجزائر.

2-: 1969 إنشاء شركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز: SONELGAZ

بالأمر رقم 69/59 من يوم 06/06/1969 الصادر بالجريدة الرسمية في الأول من أوت 1969 أنشئت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز " سونلغاز" محل كهرباء غاز الجزائر EGA التي حلت بحسب نفس الأمر.

وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد أن احتكار إنتاج ونقل وتوزيع استيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المحسنة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة كما ان سونلغاز وجدت نفسها وقد اسند إليها احتكار تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن) صناعيون محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل (وقد تطلب ذلك انجاز وتسيير قنوات النقل وشبكة التوزيع.

3- 1983:إعادة هيكلة سونلغاز:

*كهريف: أشغال الكهربيةKAHRIF

*كهركيب: تركيب البنى التحتية و الإنشاءات الكهربيةKAHRAKIB

*كنغاز: انجاز قنوات نقل وتوزيع الغازKANAGAZ

*انرقا: أشغال الهندسة المدنيةINERGA

*التركيب: التركيب الصناعي.

AMC: *صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة

4-من1991الى1995سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري: EPIC

سونلغاز الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تغير من طبيعتها القانونية وتصبح المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري) قرار تنفيذي رقم 91/475 ليوم 14 ديسمبر.(1991

وفي 1995 يؤكد القرار التنفيذي رقم 95/280 ليوم 17 سبتمبر 1995 على طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري .

• سونلغاز وضعت تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة(المادة2)

• سونلغاز تمنح الشخصية المعنوية وتمتع بالاستقلال المالي) المادة(4

• سونلغاز تخضع لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين) المادة(5)

5- 2002 سونلغاز: SPA

المرسوم الرئاسي 02/195 يحدد النظام الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز SPA وهنا نجد أن المشرع الجزائري اخرج سونلغاز من بوتقة القانون العام ليجعلها شركة تجارية تخضع للقانون التجاري وفي جميع علاقتها مع الغير وأعطى لها شكل شركة ذات أسهم.

ب- تعريف - تعريف مديرية التوزيع برج بوعرييج: DDBBA

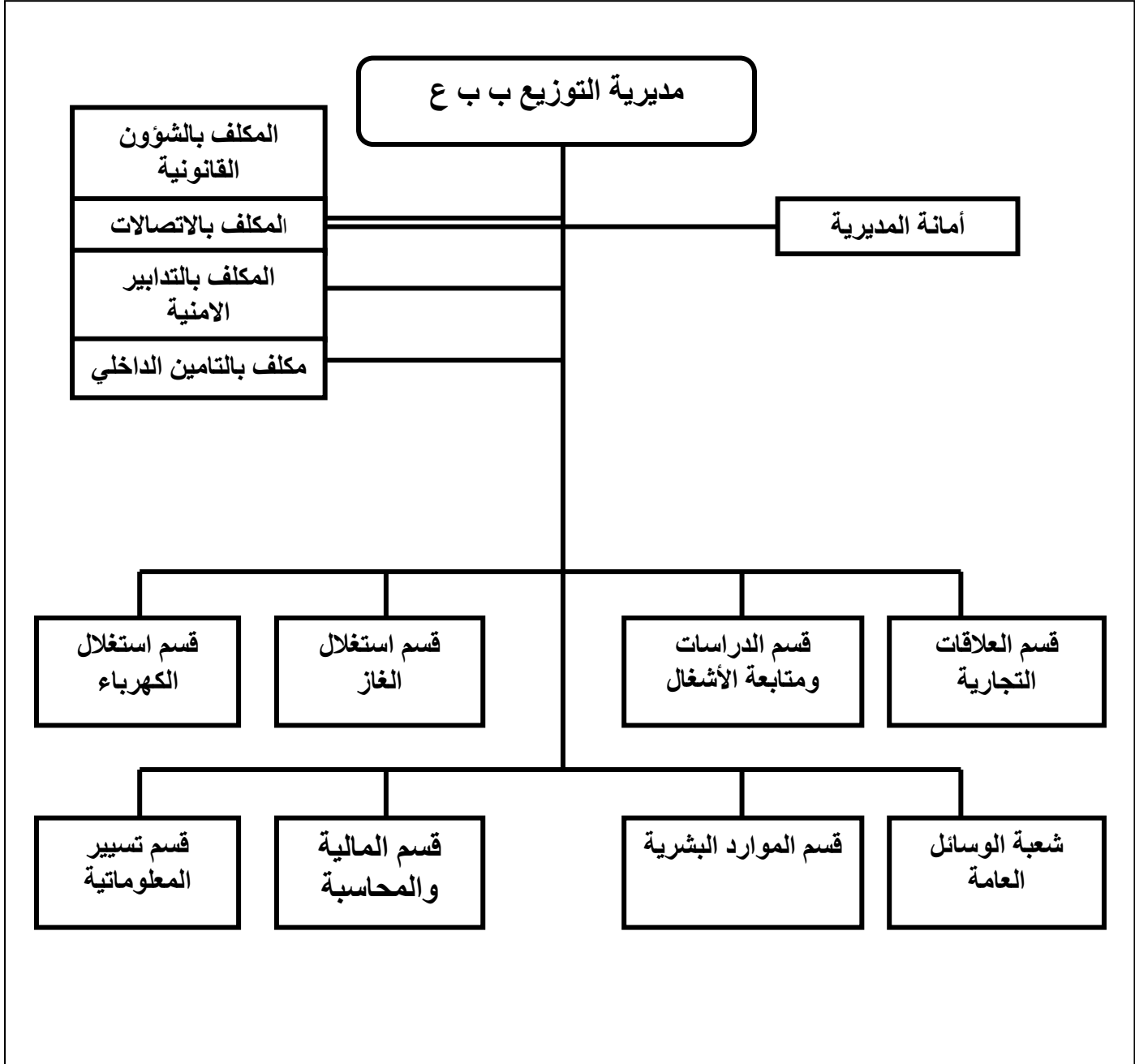
ج- (1-تعريف المديرية:

هي فرع من بين 19 ولاية يمثل الشركة الفرع لل SDE مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق يمثلها مدير جهوي يعينه رئيس المدير العام للشركة الأم ويقوم بمهامه بموجب تفويض وباسم ولصالح وحساب SDE ورأس مالها تابع إلى شركة التوزيع الشرق وبلغ عدد عمالها 252 عامل وعاملة وعنوان المديرية شارع عبد القادر الباريكي ولاية برج بوعرييج و من مهامها:

- المساهمة في إعداد السياسة العامة لسونلغاز توزيع الشرق فيما يخص خدمة الزبائن، تطوير المبيعات وتحصيل ديون.
- وضع السياسة التجارية محل التجربة ومراقبة التطبيق.
- تلبية الطلبات التوصيل الزبائن في (MT, BT/BP.MP)⁽¹⁾ بأحسن الظروف بالتكلفة و المواعيد و تقديم النصائح والمساعدة.
- ضمان تسيير الاستغلال والصيانة وتطوير الشبكة MT والمنشأة الملحقة.
- إعداد وتجريب وتطوير بناء وصيانة واستغلال المنشأة.
- إعداد برامج أشغال متعلقة بمهامها و ضمان التحكم في العمل.
- ضمان تسيير وتطوير الموارد البشرية والوسائل المادية اللازمة لعمل المديرية.
- ضمان امن وسلامة الأشخاص والممتلكات المرتبطة بنشاطات التوزيع.
- ضمان تمثيل شركة سونلغاز الأم على المستوى المحلي .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للشركة

الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع ب ب ع DDBBA⁽¹⁾:



المصدر: وثائق مقدمة من طرف قسم المالية والمحاسبة.

المطلب الثالث : وظائف ومهام كل قسم من أقسام مديرية التوزيع ب ب ع .

يهتم كل قسم من أقسام المديرية بمجموعة من الوظائف في ما يلي تفصيل لذلك :

أ- قسم العلاقات التجارية:

• تسيير الزبائن فيما يخص الرصد و الفوترة وتحصيل الديون بالنسبة لزبائن الضغط المنخفض و التوتر المنخفض وزبائن الضغط المتوسط و التوتر المتوسط.

• فوترة الخدمات.

• تلبية رغبات الزبائن وذلك لتوصيلهم للشبكة

• تحضير ميزانية تجارية.

• متابعة وتحليل الديون المتعلقة بالزبائن.

ب - قسم استغلال الكهرباء:

• إعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية.

• متابعة وتحليل الإحصائيات المتعلقة بالعطب للشبكة الكهربائية.

ج - قسم استغلال الغاز:

• إعداد برامج صيانة الشبكة الغازية.

• متابعة وتحليل الإحصائيات المتعلقة بخلل في الشبكة لغازية.

د - قسم الدراسات ومتابعة الأشغال:

• دراسة طلبات الزبائن فيما يخص توصيل الكهرباء والغاز.

• مراقبة المشاريع فيما يخص البرمجة ونوعية الخدمة المقدمة من طرف المقاولين الخواص.

• استلام المشاريع المنجزة.

هـ - قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية:

• مكلف بتسيير مركز معالجة المعلوماتية.

• تسيير جميع مجموعات وسائل الإعلام.

• تطوير الأنظمة الخاصة بالأنظمة المعلوماتية المتعلقة بالمديرية التوزيع ب ب ع.

ت - قسم الموارد البشرية:

• إعداد وتوجيه ومراقبة مختلف المشاريع المتعلقة بالعمال توظيف تأهيل والترقية.

• ضمان مراقبة مختلف الأنشطة المتعلقة بالأجور التعيين.....الخ.

ث - شعبة الوسائل العامة:

• ضمان تسيير الوسائل والمعدات السيارات الآلات.....الخ.

• متابعة وتسيير صيانة مباني المديرية التوزيع ب ب ع.

• ضمان تسيير التجهيزات.

و - أمانة المديرية:

• استقبال وتنظيم المكالمات الهاتفية الخاصة بمكتب المدير العام ومعالجتها وفقاً لتعليمات مدير عام الإدارة .

• استقبال واستلام كافة المراسلات العادية والسرية ، وعرضها على المدير العام ومتابعة إنجازها.

- استقبال الزائرين ، والرد على استفساراتهم وتوجيههم إلى الإدارات والوحدات المختصة
- إعداد المذكرات والتقارير والمراسلات الخارجية الصادرة ، تبعاً لنشاطات الإدارة .
- ترتيب وتنظيم الاجتماعات الخاصة بالمدير العام ، ومتابعتها .
- ترتيب وتنظيم سفريات مدير عام الإدارة .
- حفظ أوراق ووثائق المكتب الناتجة عن نشاطاته، وتنظيمها وفق الأسس الفنية المتبعة.

المبحث الثاني : مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسة سونلغاز- برج بوغريج

في هذا المبحث سنقوم بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة سونلغاز_ برج بوغريج ، وكذلك تحديد وتقييم محاور هذه البطاقة وتحليل النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: تصميم بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سونلغاز -وحدة توزيع برج بوغريج

في هذا المطلب سنقوم باقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة ، وذلك باعتماد على ما تم تطرق اليه في الجانب النظري. الاستراتيجيات المؤسسة: من بين الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسة لتطبيقها نجد:

- العمل على الاستمرارية ،
- تنويع مصادر التمويل ،
- توحيد مراكز القرار للأشطة المتطابقة ،
- التكيف مع متطلبات البيئة الاقتصادية.

إذن يمكن توضيح النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن و الخاص بمؤسسة سونلغاز من خلال الشكل التالي:

الجدول رقم 01: بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة سونلغاز

| المحور | الأهداف | المؤشرات | النتائج المستهدفة | النتائج الفعلية | المبادرات |
|-------------------|----------------------------------|------------------------------------|-------------------|-----------------|-----------------------------|
| المالي | تعظيم العائد على حقوق الملكية | معدل العائد على حقوق الملكية | 10% | 1,226% | التحكم في الأعباء |
| | الاستغلال الأمثل للأصول | معدل العائد على الأصول (الاستثمار) | 5% | 0.72% | التقليل من التكاليف |
| | الرفع من قيمة الهامش الإجمالي | معدل هامش الربح | 15% | 3.16% | |
| العملاء | إرضاء العميل | معدل الشكاوي | 2% | 1,87% | الاستجابة السريعة لزبون. |
| | تلبية طلب العميل في الوقت المحدد | معدل احترام مواعيد التسليم | 97% | 99% | الاهتمام بانشغالات الزبائن. |
| النمو والتعلم | تحسين أداء العمال | معدل رضا العامل | 89% | 70% | تقديم علاوات و المكافأة. |
| | ضمان سلامة العمال | الرفع من مستوى رضا العاملين | 2% | 1.56% | توفير سبل الراحة للعامل. |
| العمليات الداخلية | خلق طرق توزيع جديدة | معدل أداء العمال خلال الثلاثي | 5/201 | 15.5/20 | زيادة العمال |

| | | | |
|--|---------------------|--|-----------------------|
| تطوير نظام يضمن حسن سير المخزون المؤسسة -التوزيع المستمر | معدل إنتاجية العامل | | -توسيع مخازن المؤسسة. |
|--|---------------------|--|-----------------------|

المصدر: من إعداد الطالبان استنادا على التوقعات.

المطلب الثاني : تقييم محاور بطاقة الأداء المتوازن

بناء على المعلومات و المعطيات التي تحصلنا عليها (الميزانيات)، سيتم حساب المؤشرات التي بها قياس الأداء المؤسسة.

أولا :تقييم المحور المالي:

يعتبر المحور المالي من بين أهم المحاور التي تهتم بها المؤسسة ، والذي بدوره يحتوي على مؤشرات ونسب في بطاقة الأداء المتوازن ،فهي تساعد الإدارة على تحديد الأهداف المالية ومقارنة ما تم التوصل إليه بما كان مخطط له ،ومن بين هذه المؤشرات المستخدمة في مؤسسة سونلغاز-برج بوغريج ، حيث حققت المؤسسة صافي المبيعات و النتيجة الصافية خلال سنة 2019 و 2020 موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 02: النتيجة الصافية و المبيعات لسنتي 2019 و 2020:

| السنوات | النتائج المحققة | المبيعات | النتيجة الصافية |
|---------|-----------------|---------------|-----------------|
| 2019 | | 4796164672.7 | 1259941383 ;33 |
| 2020 | | 4591243894 .1 | 145387936 ;34 |

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معطيات رئيس مصلحة المحاسبة ومن خلال ملاحظة الميزانيتين .

- **معدل هامش الربح**: هو مؤشر يعبر عن مدى قدرة المؤسسة في تحصيل الربح مقابل كل دينار من المبيعات ،ويحسب هذا المؤشر وفق العلاقة التالية:

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

الجدول رقم 03: معدل هامش الربح خلال سنتي 2019 و 2020:

| السنة | 2019 | 2020 |
|--------------------|---------------|---------------|
| نتيجة الدورة | 1259941383,33 | 145387936,34 |
| المبيعات | 4796164672.7 | 4591243894 .1 |
| معدل هامش الربح(%) | 26.26% | 3.16% |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على المعطيات و الوثائق المقدمة من طرف رئيس مصلحة المحاسبة.

من خلال الجدول و النتائج نلاحظ ان معدل قد انخفض بشكل كبير في 2020 مقارنة ب. 2019

-**معدل دوران الأصول**: وقياس مدى قدرة المؤسسة على استغلال كافة الأصول المتاحة في تحقيق وزيادة المبيعات ،ويشير إلى أن المؤسسة تستخدم مجوداتها بكفاءة عالية في تحقيق المبيعات ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول} = \text{صافي المبيعات} / \text{إجمالي الأصول}$$

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات:

الجدول رقم 04: معدل دوران الأصول خلال سنتي 2019 و 2020:

| السنة | 2019 | 2020 |
|-------|------|------|
|-------|------|------|

| | | |
|---------------|----------------|----------------|
| المبيعات | 4796164672.7 | 4591243894,1 |
| إجمالي الأصول | 18876907751.35 | 20182549844.38 |
| المعدل % | 25.40% | 22.74% |

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على ميزانيات و الوثائق المقدمة من طرف رئيس المصلحة.

نلاحظ من الجدول ان معدل دوران الاصول قد انخفض في سنة 2020 مقارنة ب 2019 حيث قدر ب 25,40% في 2019 في حين قدر ب 22,74% في 2020 وهذا راجع لجائحة كورونا.

-معدل عائد على الاستثمار : هو معدل يعبر عن العلاقة بين الارباح المحاسبية و الاموال المتاحة للاستخدام من قبل ادارة المؤسسة ، ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل عائد عبي استثمار} = \text{صافي الربح بعد الضريبة} / \text{مجموع الاصول} * 100$$

$$\text{سنة 2019} = 1259941383 / 18876907751.35 = 6,674\%$$

$$\text{سنة 2020} = 145387936.34 / 20182549844.38 = 0.72\%$$

من خلال النتائج نلاحظ ان المعدل انخفض في سنة 2020 عن سنة 2019 ، وهذا يعني أن إنتاجية الاستثمارات في المؤسسة انخفضت بشكل كبير .

-معدل عائد على حقوق الملكية : يستخدم هذا المؤشر من اجل معرفة نسبة الربحية الناتجة عن الأموال الخاصة ، ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \text{النتيجة الصافية} / \text{حقوق الملكية} * 100$$

$$\text{سنة 2019} = 1259941383.33 / 10169896894.62 = 12.38\%$$

$$\text{سنة 2020} = 145387936.34 / 11857252267.04 = 1.226\%$$

وبذلك تكون المؤسسة قد حققت سنة 2019 معدل عائد على حقوق الملكية ب 12.38% في حين انخفض معدل الى 1.226% في سنة 2020

-نمو المبيعات: يعبر عن مقدار الزيادة في المبيعات

$$\text{نمو المبيعات} = \text{صافي المبيعات السنة الحالية} / \text{صافي المبيعات السنة الماضية}$$

$$= 4591243894,1 / 4796164672.7 = 95.72\%$$

من خلال النتائج نلاحظ نمو المبيعات بمعدل 95,72% .

ثانيا : تقييم محور العملاء : تتيج بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة التعرف على مدى رضا زبائننا من خلال تطبيقها لمؤشر معدل الشكاوي ومعدل احترام مواعيد التسديد ، كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم 05: قيمة مؤشري معدل الشكاوي ومعدل احترام مواعيد التسديد خلال سنتي 2019 و 2020:

| 2020 | | 2019 | | |
|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|----------------------------|
| النتائج المحققة | النتائج المستهدفة | النتائج المحققة | النتائج المستهدفة | المؤشر |
| 1.87% | 2% | 0.59% | 1.5% | عدد الشكاوي |
| 87% | 97% | 99% | 89% | معدل احترام مواعيد التسديد |

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على المعلومات المقدمة.

من خلال الجدول نلاحظ ان المؤسسة تواجه بعض مشاكل مع زبائننا، بالإضافة إلى احترام مواعيد التسديد.

مؤشر درجة الاحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد: يقاس بمعدل احتفاظ المؤسسة بالعملاء المتصلين بها بشكل مستمر و قدرتها على زيادة عدد العملاء الجدد حيث يتم تحديد هذا المؤشر وفقا للمعلومات المقدمة في الآتي:

سنة: 2019

عدد عملاء الغاز: 170452 عميل

عدد عملاء الكهرباء: 196273 عميل

إجمالي عدد العملاء 366689 عميل

سنة: 2020

عدد عملاء الغاز: 164124 عميل

عدد عملاء الكهرباء: 188637 عميل

إجمالي عدد العملاء سنة 2020: 353761 عميل

• معدل نمو عملاء الغاز: $164124/170452=0,96\%$

• معدل نمو العملاء الكهرباء: $0,96\%$

نلاحظ من خلال النتائج تساوي معدل نمو عملاء و انخفاض طفيف في درجة الاحتفاظ بالعملاء و عدم القدرة على اكتساب عملاء جدد وهذا يرجع لوجود بعض المشاكل في التوزيع، و عدم قدرة المؤسسة على تلبية كل الطلبات .

- الديون:

الجدول رقم 06: حجم الديون العالقة خلال سنتي 2019 و 2020:

| السنة | حجم الديون |
|-------|------------------------|
| 2019 | 314373813.21 مليار دج |
| 2020 | 1630546062.37 مليار دج |

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مقابلة نائب رئيس القسم التجاري.

نلاحظ من الجدول ارتفاع هائل لحجم الديون في سنة 2020 مقارنة بسنة 2019 بفارق قدر ب: 1316172249.16 مليار دج .

ثالثا: تقييم محور العمليات الداخلية :

تظهر أهمية هذا المحور بعد تحديد المؤسسة لأهدافها في المحور المالي والعملاء ومن ذلك يتم تحديد طرق تقييم وتوصيل القيمة المتوقعة من العملاء وكيفية التحسينات في الخدمة كما يمثل العمليات الأساسية التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها في خدمة العملاء مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية وزيادة الربحية والإيرادات ويمكن توضيح مؤشرات هذا المحور الخاصة بمؤسسة سونلغاز من خلال ما يلي :

الجدول رقم 07 : عدد العمال خلال سنتي 2019 و2020.

| السنة | عدد العمال | إطارات مهندسين | تقني المهارة | مهني التنفيذ | المجموع |
|-------|------------|----------------|--------------|--------------|---------|
| 2019 | 102 | 204 | 202 | 506 | |
| 2020 | 104 | 204 | 203 | 511 | |

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معطيات مصلحة الموارد البشرية .

يتبين من خلال الجدول أن عدد العمال زاد بنسبة قليلة في صنف الإطارات وعمال التنفيذ في حين أن عمال التقنيين بقي ثابتا هذا يعني أن المؤسسة ليست بحاجة إلى عمال أكثر بسبب الزيادة الطفيفة للإنتاج .

- معدل إنتاجية العامل = قيمة الإنتاج الكلي / إجمالي عدد العمال * 100.

الهدف من هذا المؤشر هو معرفة الإنتاجية المحققة من طرف كل عامل بالمؤسسة لا يمكننا حساب هذا المؤشر لأن مؤسسة سونلغاز وحدة برج بوعريبيج ليست مؤسسة إنتاجية بل مؤسسة تجارية توزع لا تنتج .

رابعا: تقييم محور التعلم والنمو

يعتبر هذا المحور مهم جدا في المؤسسة والذي يعتبر البنية التحتية فعلى المؤسسة أن تسعى إلى توفير الجو المناسب للعمل من اجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية ولتقييم هذا المحور يمكن الاعتماد على المؤشرات التالية :

- معدل حوادث العمل: لا يخلو هذا النوع من المؤسسات من هذه الأمور إذا لم يأخذوا بعين الاعتبار جانب الحيطه والحذر فوجد المؤسسة تقوم بوضع توقعات لمثل هذه الحوادث ومقارنتها بالواقع وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم 08: عدد الحوادث أثناء العمل خلال سنتي 2019 و2020.

| السنة | 2019 | 2020 |
|-------------|---------|---------|
| حوادث العمل | المتوقع | المتوقع |
| | المحقق | المحقق |
| | 0 | 3 |
| | 0 | 8 |

المصدر من إعداد الطالبان بناء على معطيات مصلحة الموارد البشرية.

نلاحظ من الجدول أن حوادث العمل زادت بنسبة كبيرة في سنة 2020 مقارنة بسنة 2019 هذا راجع عدة أسباب.

- مؤشر تكوين العمال : من اجل قياس درجة العائد على التكلفة أو المصاريف التي أنفقتها المؤسسة لتحسين قدرات العاملين ومدى استيعابهم للدورات التكوينية تقوم المؤسسة بحساب مؤشر تكوين العمال وذلك كما يلي:

مؤشر تكوين العمال = تكلفة التكوين / رقم الأعمال * 100.

- 2019 = 500 مليون دج / 4796164672.7 * 100 = 10.42 ..

- 2020 = 400 مليون دج / 14591243894 * 100 = 2.74 ...

الجدول رقم 09: مؤشر تكوين العمال لسنتي 2019 و 2020:

| السنة | 2019 | 2020 |
|-------------------|--------------|--------------|
| مؤشر تكوين العمال | 10.42% | 2.74% |
| تكلفة التكوين | 500 مليون دج | 400 مليون دج |

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على معطيات مقدمة من قسم الموارد البشرية.

نلاحظ من الجدول أن مؤشر تكلفة التكوين انخفض بنسبة كبيرة في 2020 مقارنة ب 2019 حيث وصل إلى 2.74% بعدما كان 10.42% .

أما بالنسبة لتكلفة التكوين فانخفضت بمقدار 100 مليون في 2020 .

- معدل تأطير العمال: يمكن تحديد هذا المؤشر بالعلاقة التالية :

معدل التأطير = عدد العمال الإطارات / إجمالي عدد العمال

الجدول رقم 10: معدل تأطير العمال خلال سنتي 2019 و 2020:

| السنة | 2019 | 2020 |
|-------------------|--------|--------|
| عدد الاطارات | 102 | 104 |
| اجمالي عدد العمال | 506 | 511 |
| المعدل | 20.15% | 20.35% |

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل التأطير زاد بشكل طفيف بنسبة 0.20% في سنة 2020 مقارنة بسنة 2019.

الجدول رقم 11: بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم محور التعلم والنمو لمؤسسة سونلغاز لسنتي 2019 و 2020

| المحور | السنوات | المؤشر | المستهدف | المحقق سنة 2019 | المحقق سنة 2020 |
|--------------------|---------|--|----------|-----------------|-----------------|
| محور التعلم والنمو | 2019 | - معدل فعالية التكوين للعمال والموظفين | 100% | 95% | |
| | 2020 | - معدل الغياب للعمال والموظفين | 3% | 5% | 7% |

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مقابلة نائب رئيس قسم الموارد البشرية.

نلاحظ من الجدول أن المؤسسة حققت معدل فعالية التكوين قدر ب 95% وهي نسبة قريبة من النسبة المستهدفة 100%

أما بالنسبة لمعدل فعالية التكوين المحقق سنة 2020 فلا يمكننا معرفته لعدم الخضوع للتكوين في سنة 2020 بسبب جائحة كورونا.

في ما يخص لمعدل الغياب حققت نسبة أكبر من النسبة المستهدفة بفارق 2% في 2019 وفارق 4% في سنة 2020

المطلب الثالث: تحليل النتائج ومناقشتها .

من خلال الدراسة الميدانية لمحاور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء للمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز - برج بوعريج توصلنا إلى

النتائج التالية:

أ- نتائج المحور المالي: من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها خلال السنتين (2019) و (2020) كان مستوى الأداء في انخفاض وهذا راجع لانخفاض معدل هامش الربح بدرجة كبيرة، وكذلك انخفاض طفيف لمعدل دوران الأصول الناتج عن عدم قدرة المؤسسة على استغلالها لكافة أصولها في تحقيق وزيادة المبيعات ومن جهة أخرى أيضا انخفاض معدل عائد على الاستثمار الذي يعبر على أن الأموال المتاحة للاستخدام اقل من الأرباح المحاسبية .

- إن الانخفاض الذي وصلت إليه المؤسسة في سنة 2020 في مختلف النسب راجع إلى انخفاض كل من النتيجة الصافية و المبيعات وهذا راجع للركود الناتج عن جائحة كورونا .

- الارتفاع الهائل لحجم الديون في سنة 2020 مقارنة بسنة 2019 بفارق قدر ب: 1316172249.16 مليار دج راجع لجائحة كورونا وما خلفته من تداعيات .

ب- نتائج المحور العملاء:

من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها خلال السنتين 2019 و 2020 كان مستوى الأداء منخفض في سنة 2020 وهذا راجع لعدم قدرة المؤسسة على تلبية الطلبات و خسارة زبائن وعدم قدرة على استقطاب عملاء جدد.

- عدد عملاء الكهرباء أكبر من عدد عملاء الغاز هذا راجع لوجود صعوبات في الربط بالغاز مقارنة بالربط بالكهرباء.

- تراجع نسبة الاحتفاظ بالعميل وعدم القدرة على اكتساب عملاء جدد راجع لوجود بعض المشاكل في التوزيع، وعدم قدرة المؤسسة على تلبية كل الطلبات .

ج- نتائج محور العمليات الداخلية :

من خلال النتائج المتحصل عليها خلال السنتين 2019 و 2020 في ما يخص تطور عدد العمال، يتضح أن عدد العمال زاد بنسبة قليلة في صنف الإطارات وعمال التنفيذ، في حين أن عمال التقنيين بقي ثابتا هذا يعني أن المؤسسة ليست بحاجة إلى عمال أكثر بسبب الزيادة الطفيفة فالإنتاج وهذا من أسباب جائحة كورونا حسب تحليل الطلبة.

أما في ما يخص معدل إنتاجية العامل بالنسبة لمؤسسة سونلغاز لا يمكننا حسابها لأنها ليست مؤسسة إنتاجية بل تجارية .

د- نتائج محور النمو والتعلم :

من خلال النتائج المتحصل عليها خلال سنتي 2019 و 2020 لاحظنا في ما يخص:

- حوادث العمل زادت بنسبة كبيرة في سنة 2020 مقارنة بسنة 2019 بمقدار 5 حوادث بعيدة عن النسب المتوقعة هذا راجع عدة أسباب من بينها عدم الالتزام بقواعد السلامة والوقاية وتلف الوسائل والمعدات.

- مؤشر تكلفة التكوين انخفض بنسبة كبيرة في 2020 مقارنة ب 2019 حيث وصل إلى 2.74 بعدما كان 10.42 وتكلفة التكوين انخفضت بمقدار 100 مليون في 2020 هذا راجع إلى الركود الذي حصل وإجراءات الوقاية من جائحة كورونا حيث توقفت الأنشطة والدورات التكوينية .

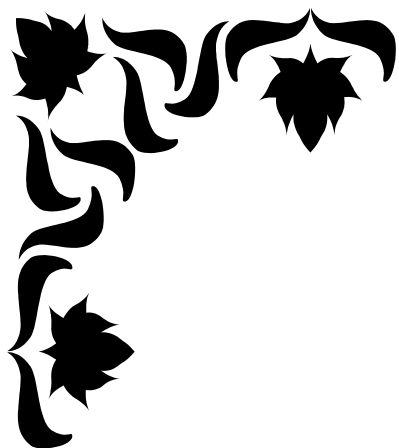
- معدل التأطير زاد بشكل طفيف بنسبة 0.20 % في سنة 2020 مقارنة بسنة 2019 يمكن أن يكون بسبب ترقية بعض العمال إلى إطارات نظرا لاكتسابهم خبرات جديدة.

- ما يخص لمعدل الغياب حققت نسبة أكبر من النسبة المستهدفة بفارق 2% في 2019 وفارق 4 % في سنة 2020 هذا راجع لضغوطات والعمل المكثف .

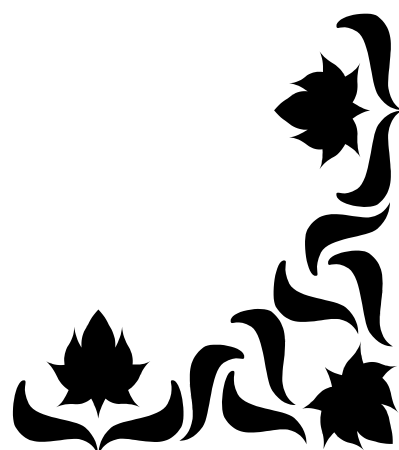
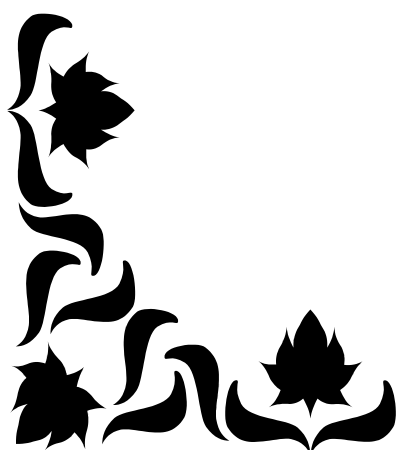
- يكون التكوين إجباري في مؤسسة سونلغاز لذا يكون فعال بالضرورة فالمؤسسة حققت الغرض منه .

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل قمنا بمحاولة معرفة مدى استخدام واعتماد مؤسسة سونلغاز -وحدة برج بوعريريج على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها، من خلال دراسة جميع محاور البطاقة والمؤشرات المعتمدة لكل محور وتحليل النتائج، واقترح نموذج للبطاقة، وذلك بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المصالح حيث تبين لنا أن مؤسسة سونلغاز -وحدة برج بوعريريج تستخدم بطاقة الأداء المتوازن إلى حد ما مع اهتمامها أكثر بالجوانب المالية على حساب الجوانب الأخرى، فعلى المؤسسة أن تهتم أكثر بالجوانب المتعلقة بالتعلم والنمو والعملاء وكذا العمليات الداخلية ومحاولة تطويرها.



خاتمة



تسعى المؤسسات الاقتصادية دائما إلى تحسين أدائها وضمان استمرارية نشاطها، وذلك من خلال تقويم أدائها، وقد ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كإحدى الأدوات الحديثة لتقييم الأداء ومراقبة التسيير، والتي تسمح بتقييم أداء المؤسسات والإمام بمختلف جوانبه، كما يمكن من خلالها تحديد الانحرافات بمقارنة ما تم تحقيقه من أهداف وما خطط له، سواء في المقاييس المالية وغير المالية، ومن خلال هذه الدراسة تم تقييم الأداء لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - برج بوعرييج باقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن تشمل مختلف محاورها (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم .

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية :

- تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة في المؤسسة؛
- تساهم عملية تقييم الأداء في تحديد للانحرافات التي قد تحدث بين النتائج المخططة والنتائج المتوصل إليها؛
- تمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل أولها تحديد معايير الانجاز؛
- توفر عملية تقييم الأداء المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة؛
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة لتقييم الأداء؛
- تمر بطاقة الأداء المتوازن في إعدادها بعدة خطوات من بينها: تحديد الرؤية المستقبلية، تحديد أو صياغة الإستراتيجية ؛
- تساهم بطاقة الأداء المتوازن على تطوير الفهم التام لكيفية قياس الأداء وذلك من خلال مؤشرات في كل محور من محاور هذه البطاقة ؛
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن متخذي القرار على توجيه قراراتهم نحو الأهداف المرجوة ؛
- تلعب بطاقة الأداء المتوازن دور هام في تقييم الأداء للمؤسسة محل الدراسة ؛
- تعتمد المؤسسة على عدة مؤشرات لتقييم الأداء حيث كل مصلحة يتم فيها هذا التقييم (مصلحة المالية والمحاسبة هي المسؤولة على تقييم محور المالي مثلا).

اختبار الفرضيات : يمكن اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي :

- بالنسبة للفرضية الأولى والتي مفادها (أن عملية تقييم الأداء عملية مقارنة بين الأهداف المخططة مسبقا و الأهداف المتوصل إليها، وسيلة للوصول إلى الانحرافات و أسبابها) ومن اجل معرفة الوضعية المالية للمؤسسة ومدى كفاءتها في تحقيق أهدافها لا بد من القيام بحساب النسب المالية ، فقد تم إثبات الفرضية .
- بالنسبة للفرضية الثانية التي مفادها (تساهم بطاقة الأداء المتوازن من خلال جميع محاورها في تقييم الأداء لمؤسسة سونلغاز ، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

● بطاقة الأداء المتوازن أداة من أدوات التسيير التي تقوم بتقييم الأداء على المدى الطويل؛

● تتكون بطاقة الأداء المتوازن من محاور التي بدورها تعتمد على مؤشرات لتقييم الأداء على المدى البعيد ؛

● مؤسسة سونلغاز تعتمد على محاور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها .

وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

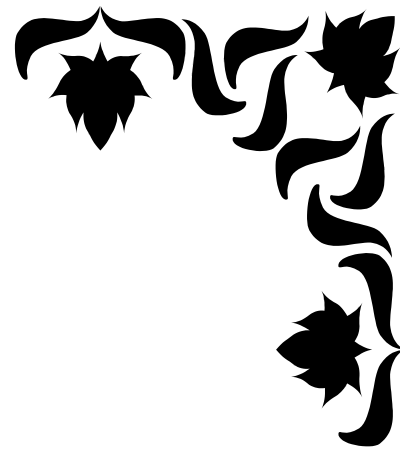
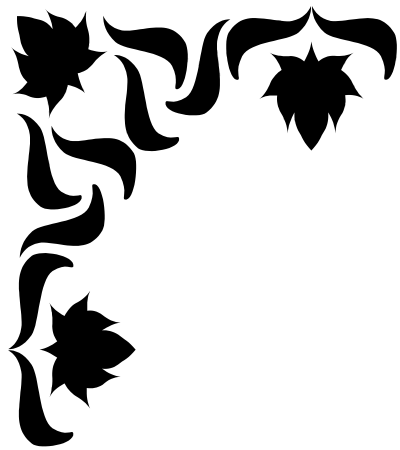
- بالنسبة للفرضية الثالثة و التي مفادها (تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء لمؤسسة السونلغاز -وحدة توزيع من خلال الحكم على نتائج المؤشرات المعتمدة لكل محور من محاور البطاقة) من خلال الدراسة الميدانية و النتائج المتحصل عليها في تقييم الأداء بواسطة مؤشرات الأداء المستهدفة في بطاقة الأداء المتوازن ، تم الحكم على الأداء لمؤسسة سونلغاز -وحدة برج بوعرييج، وهو ما يثبت صحة الفرضية .

الاقتراحات:

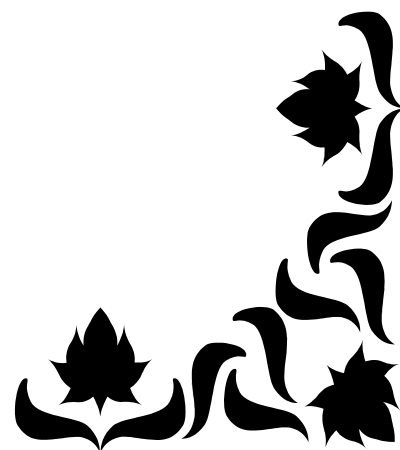
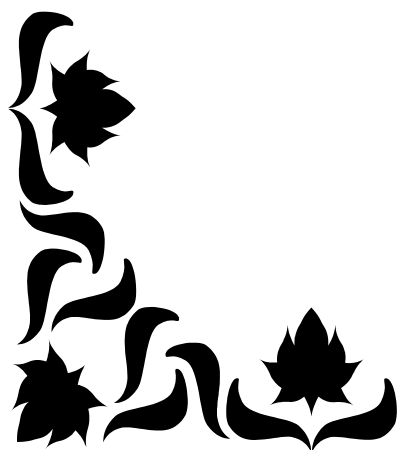
- تحقيق التوازن بين البيئة الخارجية للمؤسسة محل الدراسة بشكل خاص والمؤسسات الجزائرية بشكل عام، المتعلقة بالعملاء والمساهمين و البيئة الداخلية الخاصة بالعمليات والتطوير؛
- ضرورة تبني نظام بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة للمؤسسة ؛
- ضرورة التنسيق و التكامل في تقييم الأداء بالتركيز على المقاييس المالية والغير المالية ؛
- القضاء على سيطرة المؤشرات المالية وتطوير مؤشرات جديدة تتعلق بمجالات مختلفة
- إيجاد طريقة فعالة لتسوية الديون العالقة ؛
- إتباع نظام يساهم في التقليل من حوادث العمل.

أفاق الدراسة:

- دراسة تطبيقية حول تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ؛
- استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسة مصرفية جزائرية؛
- دور وأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي.



قائمة المراجع



اولا: قائمة المراجع باللغة العربية

١. الكتب :

1. -شاهدان عادل الغرباوي، "القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية مصر
2. طاهر محسن، منصور ألعالي، وآخرون، "دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن"، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2008،
3. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006،
4. عبد الكريم أبو الفتوح درويش، "إدارة الأداء من منظور التميز المؤسسي"، ط1، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009،
5. عبد الله عبد العزيز هلال، "التحليل المالي للقوائم المالية وتقييم الأداء"، دار سعد بيومي، الإسكندرية، مصر، 2019.
6. محسن منصور، إدريس وائل، وآخرون، "دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن"، زهران للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2007،
7. عبد الرحمان الفروخ، "التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، ط1، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010
8. كامل أحمد أبو ماضي، "بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية"، مكتبة نيسان للطبع والنشر، غزة، فلسطين، 2018.
9. محمد عبد العال النعيمي وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، دار البازور العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
10. سيد محمد جاد الرب، "استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء"، مطبعة العشري، الإسماعيلية، مصر، 2009.

ب: المذكرات

- 1-عريوة محاد، "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية- دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة المسيلة و ملبنة تل بسطيف"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.
- 2-أسماء مروان الفاعولي، "اثر فاعلية نظام تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية إدارة الأعمال، قسم الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 3-ريغة احمد الصغير، "تقييم أداء المؤسسات الصناعية، واستخدام بطاقة الأداء المتوازن ن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، سنة 2014.
- 4-منى إبراهيم المدهون، عبير عياد احمد البطينجي، "التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعية إدارة الأزمات -غزة"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية فلسطين، غزة، 2013.

ج. المجالات :

- 1- مزريق عاشور ، "بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال "، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة ، العدد 28 ، المجلد 4 ، 2013 .
- 2-نادية راضي عبد الرحيم ، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة" ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 21 ، العدد 2 ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر، غزة ، فلسطين ، 2005.
- 3-مزغيش عبد الحليم ، بوبعة عبد الوهاب ، "العوامل المؤثرة في اختيار مؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازن" ، مجلة المؤسسة ، العدد 3 ، 2013 ،

د. الملتقيات :

- 1-نعيمة بجاوي ، خديجة لدرع ، ، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم لأداء المنظمات ، دراسة ميدانية ، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات عقد بجامعة ورقلة يومي ، 22-2011، 23، الجزائر .
 - 2- نورة محمد، ملووح مريم، " بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات" ، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول: "مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع" مداخلة بعنوان، جامعة البليدة، 2017.
- ثانيا : مراجع باللغة الاجنبية :

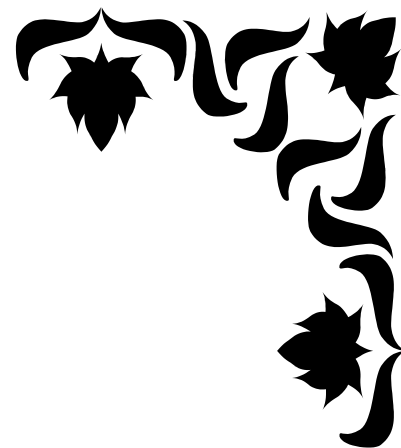
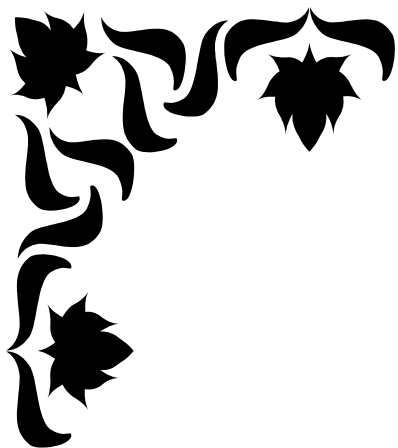
1-K-laplan &D .PNorton :the Balanced Scorecard ;measures that drive performance ;Harvard business- Review ;1992 ;January-Februray

2-H.A .Simon & all ;Centralization vs decentralization in organization the controllers ;controlle ship Foundation ; New York ; 1954 .

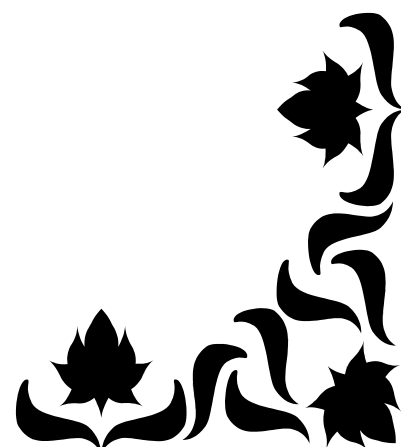
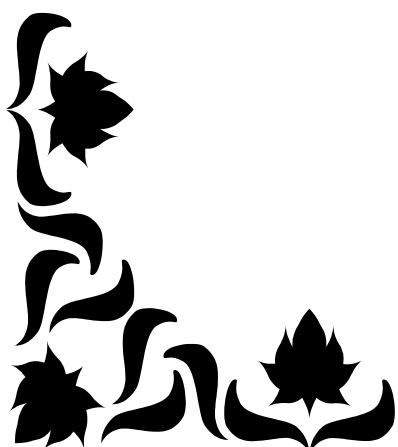
ثالثا: المواقع الالكترونية :

- 1- www.elmagrbi.com ush3.do
- 2- www.noorbook.com
- 3- www.alminhal.com

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،"قياس الأداء المتوازن ، المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي" ، نسخة الالكترونية متوفر
www .elmagrbi.comush3.do



الملاحق



الملحق 01: ميزانية مؤسسة سونلغاز 2019

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2019

CENTRE DD BORDJ BOU ARRERIDJ

DATE 23/05/2021 08.17.48

BILAN ACTIF

Définitif

| ACTIF | note | brut 2019 | amort 2019 | 2019 | 2018 |
|---|------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| ACTIF NON COURANT | | | | | |
| Ecart d'acquisition (ou goodwill) | | | | | |
| Immobilisations incorporelles | | | | | |
| Frais de développements immobilisables | | | | | |
| Logiciels informatiques et assimilés | | 88 460,00 | 88 460,00 | 0,00 | 0,00 |
| Immobilisations corporelles | | | | | |
| Terrains | | 3 510 194,24 | | 3 510 194,24 | 3 510 194,24 |
| Agencements et aménagements de terrains | | 5 481 621,37 | 2 679 903,78 | 2 801 717,59 | 2 923 531,40 |
| Constructions (Batiments et ouvrages) | | 88 811 574,65 | 33 402 674,91 | 55 408 899,74 | 57 270 970,29 |
| Installations techniques, matériel et outillage | | 21 923 531 688,07 | 8 954 225 915,47 | 12 969 305 772,60 | 12 692 670 992,07 |
| Autres immobilisations corporelles | | 2 276 202 707,06 | 914 080 798,88 | 1 362 121 908,18 | 1 243 844 461,12 |
| Immobilisations en cours | | 1 747 106 483,78 | | 1 747 106 483,78 | 1 316 909 995,93 |
| Immobilisations financières | | | | | |
| Titres mises en équivalence - entreprises associées | | | | | |
| Titres participations et créances rattachées | | | | | |
| Autres titres immobilisés | | | | | |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | | 90 000,00 | | 90 000,00 | 90 000,00 |
| Comptes de liaison | | | | | |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | 26 044 822 729,17 | 9 904 477 753,04 | 16 140 344 976,13 | 15 317 220 145,05 |
| ACTIF COURANT | | | | | |
| Stocks et encours | | 5 944 353,31 | | 5 944 353,31 | 2 642 423,56 |
| Créances et emplois assimilés | | | | | |
| Clients | | 2 598 323 551,53 | 48 126 859,37 | 2 550 196 692,16 | 2 504 712 453,14 |
| Créances sur sociétés du groupe et associés | | 0,00 | | 0,00 | 0,00 |
| Autres débiteurs | | 53 817,15 | 50 588,12 | 3 229,03 | 3 229,03 |
| Impôts | | 67 034 392,83 | | 67 034 392,83 | 22 594 603,75 |
| Autres actifs courants | | 0,00 | | 0,00 | 0,00 |
| Disponibilités et assimilés | | | | | |
| Placements et autres actifs financiers courants | | | | | |
| Trésorerie | | 113 904 451,19 | 520 343,30 | 113 384 107,89 | 605 084 166,86 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 2 785 260 566,01 | 48 697 790,79 | 2 736 562 775,22 | 3 135 036 876,34 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 28 830 083 295,18 | 9 953 175 543,83 | 18 876 907 751,35 | 18 452 257 021,39 |

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2019

CENTRE DD BORDJ BOU ARRERIDJ

DATE 23/05/2021 08.29.16

BILAN PASSIF

Définitif

| PASSIF | note | 2019 | 2018 |
|---|------|-------------------|-------------------|
| CAPITAUX PROPRES | | | |
| Capital non appelé | | | |
| Primes et réserves (Réserves consolidées) | | | |
| Écart de réévaluation | | 196 585 220,92 | 196 585 220,92 |
| Résultat net | | 0,00 | 0,00 |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau | | 16 452 273,59 | 0,00 |
| compte de liaison** | | 9 956 859 400,11 | 10 575 998 845,61 |
| TOTAL CAPITAUX PROPRES | | 10 169 896 894,62 | 10 772 584 066,53 |
| PASSIFS NON COURANTS | | | |
| Emprunts et dettes financières | | 205 710 991,50 | 174 699 378,83 |
| Autres dettes non courantes | | | |
| Provisions et produits comptabilisés d'avance | | 5 309 492 429,27 | 4 811 932 945,45 |
| TOTAL PASSIFS NON COURANTS | | 5 515 203 420,77 | 4 986 632 324,28 |
| PASSIFS COURANTS | | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 802 031 327,05 | 427 591 029,57 |
| Impôts | | 55 419 811,98 | 36 179 824,40 |
| Dettes sur sociétés du Groupe et associés | | 0,00 | 0,00 |
| Autres dettes | | 2 334 356 296,93 | 2 229 269 776,61 |
| Trésorerie passif | | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL PASSIFS COURANTS | | 3 191 807 435,96 | 2 693 040 630,58 |
| TOTAL GENERAL PASSIF | | 18 876 907 751,35 | 18 452 257 021,39 |

الملحق 02: ميزانية مؤسسة سونلغاز 2020

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz **EXERCICE** 2020
CENTRE DD BORDJ BOU ARRERIDJ **DATE** 23/05/2021 08.42.12

BILAN ACTIF

Définitif

| ACTIF | note | brut 2020 | amort 2020 | 2020 | 2019 |
|---|------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ACTIF NON COURANT | | | | | |
| Ecart d'acquisition (ou goodwill) | | | | | |
| Immobilisations incorporelles | | | | | |
| Frais de développements immobilisables | | | | | |
| Logiciels informatiques et assimilés | | 88 460,00 | 88 460,00 | 0,00 | 0,00 |
| Immobilisations corporelles | | | | | |
| Terrains | | 3 510 194,24 | | 3 510 194,24 | 3 510 194,24 |
| Agencements et aménagements de terrains | | 5 481 621,37 | 2 801 717,59 | 2 679 903,78 | 2 801 717,59 |
| Constructions (Batiments et ouvrages) | | 88 811 574,65 | 35 264 745,45 | 53 546 829,20 | 55 408 899,74 |
| Installations techniques, matériel et outillage | | 23 163 845 260,23 | 9 761 079 152,87 | 13 402 766 107,36 | 12 969 305 772,60 |
| Autres immobilisations corporelles | | 2 351 773 012,68 | 998 464 499,11 | 1 353 308 513,57 | 1 362 121 908,16 |
| Immobilisations en cours | | 1 515 971 102,58 | | 1 515 971 102,58 | 1 747 106 483,78 |
| Immobilisations financières | | | | | |
| Titres mises en équivalence - entreprises associées | | | | | |
| Titres participations et créances rattachées | | | | | |
| Autres titres immobilisés | | | | | |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | | 90 000,00 | | 90 000,00 | 90 000,00 |
| Comptes de liaison | | | | | |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | 27 129 571 225,75 | 10 797 698 575,02 | 16 331 872 650,73 | 16 140 344 976,13 |
| ACTIF COURANT | | | | | |
| Stocks et encours | | 4 224 053,38 | | 4 224 053,38 | 5 944 353,31 |
| Créances et emplois assimilés | | | | | |
| Clients | | 3 642 373 004,93 | 79 482 948,72 | 3 562 890 056,21 | 2 550 196 692,16 |
| Créances sur sociétés du groupe et associés | | 0,00 | | 0,00 | 0,00 |
| Autres débiteurs | | 2 926 895,58 | 50 588,12 | 2 876 307,46 | 3 229,03 |
| Impôts | | 61 520 767,03 | | 61 520 767,03 | 67 034 392,83 |
| Autres actifs courants | | 0,00 | | 0,00 | 0,00 |
| Disponibilités et assimilés | | | | | |
| Placements et autres actifs financiers courants | | | | | |
| Trésorerie | | 219 686 352,87 | 520 343,30 | 219 166 009,57 | 113 384 107,89 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 3 930 731 073,79 | 80 053 880,14 | 3 850 677 193,65 | 2 736 562 775,22 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 31 060 302 299,54 | 10 877 752 455,16 | 20 182 549 844,38 | 18 876 907 751,35 |

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2020

CENTRE DD BORDJ BOU ARRERIDJ

DATE 23/05/2021 08.50.12

BILAN PASSIF

Définitif

| PASSIF | note | 2020 | 2019 |
|---|------|-------------------|-------------------|
| CAPITAUX PROPRES | | | |
| Capital non appelé | | | |
| Primes et réserves (Réserves consolidées) | | | |
| Écart de réévaluation | | 196 585 220,92 | 196 585 220,92 |
| Résultat net | | 0,00 | 0,00 |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau | | 16 452 273,59 | 16 452 273,59 |
| compte de liaison** | | 11 644 214 772,53 | 9 956 859 400,11 |
| TOTAL CAPITAUX PROPRES | | 11 857 252 267,04 | 10 169 896 894,62 |
| PASSIFS NON COURANTS | | | |
| Emprunts et dettes financières | | 236 742 525,21 | 205 710 991,50 |
| Autres dettes non courantes | | | |
| Provisions et produits comptabilisés d'avance | | 5 449 047 890,83 | 5 309 492 429,27 |
| TOTAL PASSIFS NON COURANTS | | 5 685 790 416,04 | 5 515 203 420,77 |
| PASSIFS COURANTS | | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 634 091 239,84 | 802 031 327,05 |
| Impôts | | 89 606 035,76 | 55 419 811,98 |
| Dettes sur sociétés du Groupe et associés | | 0,00 | 0,00 |
| Autres dettes | | 1 915 025 448,88 | 2 334 356 296,93 |
| Trésorerie passif | | 784 436,82 | 0,00 |
| TOTAL PASSIFS COURANTS | | 2 639 507 161,30 | 3 191 807 435,96 |
| TOTAL GENERAL PASSIF | | 20 182 549 844,38 | 18 876 907 751,35 |

الملحق 03: بيان النتائج المحصلة 2019 و 2020

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz **EXERCICE** 2019
CENTRE DD BORDJ BOU ARRERIDJ **DATE** 23/05/2021 08.52.55

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

| | note | 2019 | 2018 |
|--|------|--------------------|--------------------|
| Ventes et produits annexes | | 7 030 039 215,17 | 6 724 204 283,21 |
| Subvention d'exploitation | | 0,00 | |
| I - Production de l'exercice | | 3 942 843 437,94 | 3 303 828 770,27 |
| Achats consommés | | - 31 885 762,19 | - 32 006 356,69 |
| Services extérieures et autres consommations | | - 213 312 188,66 | - 240 471 464,79 |
| II - Consommation de l'exercice | | - 1 156 865 608,54 | - 1 338 270 931,17 |
| III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II) | | 2 785 977 829,40 | 1 965 557 839,10 |
| Charges de personnel | | - 772 543 743,30 | - 571 207 390,77 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | | - 128 121 234,15 | - 119 691 708,55 |
| IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | | 1 885 312 851,95 | 1 274 658 739,78 |
| Autres produits opérationnels | | 270 879 017,80 | 261 295 638,74 |
| Autres charges opérationnelles | | - 3 841 291,99 | - 5 933 008,17 |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur | | - 886 122 258,02 | - 888 005 074,32 |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions | | 1 920 000,00 | 8 837 210,66 |
| V - RESULTAT OPERATIONNEL | | 1 259 941 383,33 | 643 564 808,09 |
| VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI) | | 1 259 941 383,33 | 643 564 808,09 |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires | | | |
| Autres impôts sur les résultats | | | |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 7 302 996 783,07 | 6 994 519 032,61 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | | - 6 043 055 399,74 | - 6 350 954 224,52 |
| VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 1 259 941 383,33 | 643 564 808,09 |
| IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE | | 0,00 | 463 290,51 |
| X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE | | 1 259 941 383,33 | 644 028 098,60 |

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2020

CENTRE DD BORDJ BOU ARRERIDJ

DATE 23/05/2021 08.56.55

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

| | note | 2020 | 2019 |
|--|------|---------------------------|---------------------------|
| Ventes et produits annexes | | 6 642 237 057,68 | 7 030 039 215,17 |
| Subvention d'exploitation | | 0,00 | |
| I - Production de l'exercice | | 3 125 096 104,99 | 3 942 843 437,94 |
| Achats consommés | | - 113 237 217,92 | - 31 885 762,19 |
| Services extérieures et autres consommations | | - 194 958 944,99 | - 213 312 188,66 |
| II - Consommation de l'exercice | | - 1 384 255 424,36 | - 1 156 865 608,54 |
| III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II) | | 1 740 840 680,63 | 2 785 977 829,40 |
| Charges de personnel | | - 809 963 374,10 | - 772 543 743,30 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | | - 125 657 126,18 | - 128 121 234,15 |
| IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | | 805 220 180,35 | 1 885 312 851,95 |
| Autres produits opérationnels | | 299 981 718,28 | 270 879 017,80 |
| Autres charges opérationnelles | | - 9 161 169,65 | - 3 841 291,99 |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur | | - 1 041 445 663,64 | - 886 122 258,02 |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions | | 98 990 337,55 | 1 920 000,00 |
| V - RESULTAT OPERATIONNEL | | 145 387 936,34 | 1 259 941 383,33 |
| VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI) | | 145 387 936,34 | 1 259 941 383,33 |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires | | | |
| Autres impôts sur les résultats | | | |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 7 061 384 529,60 | 7 302 996 783,07 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | | - 6 915 996 593,26 | - 6 043 055 399,74 |
| VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 145 387 936,34 | 1 259 941 383,33 |
| X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE | | 145 387 936,34 | 1 259 941 383,33 |

الملحق 04: رقم أعمال مؤسسة سونلغاز 2019 و 2020

Etat du chiffre d'affaires Energie (Basse Pression)

Période : Année 2020

| Agence | Année 2019 (DA) | | | | | | | | | | Chiffre d'affaires 2019 |
|-----------------------|-----------------|-------------------------|----------------------|-------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------|-------|-------------------------|
| | Ems Cycl | Ems Hors Cycl | Devis | Annulations | | Avoir | Annul Avoir | Devis | Facture | Devis | |
| | | | | Facture | Devis | | | | | | |
| 351 BORDI BOU ARRENDI | AO | 460 453 627,87 | 3 806 583,95 | | 1 661 061,46 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 462 599 150,36 | | 462 599 150,36 |
| | FSM | 31 053 386,81 | 120 796,87 | | 4 416,29 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 31 169 767,39 | | 31 169 767,39 |
| | TOTAL | 491 507 016,68 | 3 927 380,82 | | 1 665 478,75 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 483 768 917,75 | | 483 768 917,75 |
| 352 RAS EL OUED | AO | 460 806 146,17 | 1 426 130,86 | | 349 089,50 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 461 883 187,53 | | 461 883 187,53 |
| | FSM | 27 026 231,46 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 27 026 231,46 | | 27 026 231,46 |
| | TOTAL | 487 832 377,63 | 1 426 130,86 | | 349 089,50 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 488 909 418,99 | | 488 909 418,99 |
| 353 MANSOURAH | AO | 221 735 449,94 | 610 026,31 | | 398 489,91 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 221 946 986,34 | | 221 946 986,34 |
| | FSM | 12 214 514,21 | 85,50 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 12 214 599,71 | | 12 214 599,71 |
| | TOTAL | 233 949 964,15 | 610 111,81 | | 398 489,91 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 234 161 586,05 | | 234 161 586,05 |
| 354 B.B.A.2 | AO | 515 211 490,75 | 2 644 024,98 | | 2 294 925,76 | 57,00 | 57,00 | 57,00 | 515 560 589,97 | | 515 560 589,97 |
| | FSM | 22 783 547,90 | 93 939,98 | | 85,50 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 22 887 402,38 | | 22 887 402,38 |
| | TOTAL | 538 005 038,65 | 2 737 964,96 | | 2 295 011,26 | 57,00 | 57,00 | 57,00 | 538 447 992,35 | | 538 447 992,35 |
| 355 BORDI GHDIR | AO | 230 625 266,05 | 1 391 890,30 | | 193 980,99 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 231 823 175,36 | | 231 823 175,36 |
| | FSM | 14 613 806,70 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 14 613 806,70 | | 14 613 806,70 |
| | TOTAL | 245 239 072,75 | 1 391 890,30 | | 193 980,99 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 246 436 982,06 | | 246 436 982,06 |
| BBA | AO | 1 888 831 980,78 | 9 878 656,40 | | 4 897 547,62 | 57,00 | 57,00 | 57,00 | 1 893 813 089,56 | | 1 893 813 089,56 |
| | FSM | 107 701 489,08 | 214 822,35 | | 4 503,79 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 107 911 807,84 | | 107 911 807,84 |
| | Total | 1 996 533 469,86 | 10 093 478,75 | | 4 902 051,41 | 57,00 | 57,00 | 57,00 | 2 001 724 897,20 | | 2 001 724 897,20 |

GAZ

| Année 2020 (DA) | | | | | | | | | |
|-------------------------|---------------------|-------|---------------------|-------|-------------|-------------|-------------------------|--------------|--|
| Ems Cycl | Ems Hors Cycl | Devis | Annulations | | Avoir | Annul Avoir | Chiffre d'affaires 2020 | Evol (%) | |
| | | | Facture | Devis | | | | | |
| 471 674 181,17 | 2 501 425,26 | | 3 370 807,00 | | 0,00 | 0,00 | 470 804 799,43 | 1,77 | |
| 30 809 742,24 | 199,50 | | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 30 809 941,74 | -1,15 | |
| 502 483 923,41 | 2 501 624,76 | | 3 370 807,00 | | 0,00 | 0,00 | 501 614 741,17 | 1,59 | |
| 445 554 068,14 | 1 240 238,90 | | 1 220 646,71 | | 0,00 | 0,00 | 445 573 660,33 | -3,53 | |
| 23 747 046,99 | 57,00 | | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 23 747 103,99 | -12,13 | |
| 469 301 115,13 | 1 240 295,90 | | 1 220 646,71 | | 0,00 | 0,00 | 469 320 764,32 | -4,01 | |
| 222 974 620,33 | 618 542,20 | | 1 165 795,63 | | 0,00 | 0,00 | 222 427 366,90 | 0,22 | |
| 10 989 690,67 | 28,50 | | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 10 989 719,17 | -10,03 | |
| 233 964 311,00 | 618 570,70 | | 1 165 795,63 | | 0,00 | 0,00 | 233 417 086,07 | -0,32 | |
| 502 133 122,89 | 2 809 564,12 | | 2 932 196,92 | | 0,00 | 0,00 | 502 010 490,09 | -2,63 | |
| 20 199 129,79 | 21 877,66 | | 85,50 | | 0,00 | 0,00 | 20 220 921,95 | -11,65 | |
| 522 332 252,68 | 2 831 441,78 | | 2 932 282,42 | | 0,00 | 0,00 | 522 231 412,04 | -3,01 | |
| 226 872 009,45 | 1 581 997,71 | | 1 105 253,45 | | 0,00 | 0,00 | 227 348 753,71 | -1,93 | |
| 12 889 767,38 | 976,90 | | 0,00 | | 0,00 | 0,00 | 12 890 744,28 | -11,79 | |
| 239 761 776,83 | 1 582 974,61 | | 1 105 253,45 | | 0,00 | 0,00 | 240 239 497,99 | -2,51 | |
| 1 869 208 001,98 | 8 751 768,19 | | 9 794 699,71 | | 0,00 | 0,00 | 1 868 165 070,46 | -1,35 | |
| 98 635 377,07 | 23 139,56 | | 85,50 | | 0,00 | 0,00 | 98 658 431,13 | -8,57 | |
| 1 967 843 379,05 | 8 774 907,75 | | 9 794 785,21 | | 0,00 | 0,00 | 1 966 823 501,59 | -1,74 | |

الملحق 05: نموذج استمارة لتقييم أداء العامل في مؤسسة سونلغاز وحدة برج بوعريريج



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz

| | | |
|------------------------|--|----------|
| Région de Distribution | Concession de Distribution de Bordj Bou Arreridj Division Ressources Humaines | N° |
|------------------------|--|----------|

FICHE D'OBJECTIF ET D'EVALUATION DE LA P.R.I

STRUCTURE : DIVISION RESSOURCES HUMAINES

GROUPE : CADRE D'ETUDES

AGENT :

1^{er} TRIMESTRE 2021

1- OBJECTIFS :

| PARAMETRES | POND | OBJECT | EMARGEMENT |
|---|------|-------------|---------------------------|
| Elaboration et suivi plan de formation | 02 | 100% | DATE : SIGNATURE : |
| Elaboration et suivi plan de recrutement | 02 | 100% | |
| Suivi et réalisation actes de carrière | 02 | 00instances | |
| Suivi tableau de bord et BDD | 02 | 00instances | |
| Suivi apprentissage | 02 | 00instances | |
| Assure l'interface avec organismes externes | 02 | 00instances | |
| Notation | 04 | | |

2 - REALISATION

| PARAMETRES | Réal | Taux Réali. | Points | Points |
|---|-------------|-------------|--------|--------|
| Elaboration et suivi plan de recrutement | 100% | | | |
| Elaboration et suivi plan de formation | 100% | | | |
| Suivi et réalisation actes de carrière | 100% | | | |
| Suivi tableau de bord et BDD | | | | |
| Suivi apprentissage | | | | |
| Assure l'interface avec organismes externes | | | | |
| Notation | Note Finale | | | |

3 - EVALUATION

| | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Première évaluation effectuée par : | Deuxième évaluation effectuée par : |
| Nom et Prénom : | LE DIRECTEUR DE LA DISTRIBUTION |
| Fonction : | |
| Date : | |
| Signature : | |

الملحق 06: الكميات المباعة من الكهرباء والغاز لسنتي 2019-2020 لمؤسسة سونلغاز وحدة برج

بوغريج



سجدة لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

Région RDE

Unité : Concession de BBA

Etat des ventes (Basse Tension)

Période : Année 2020

| Agence | Type | Année 2019 (Kwh) | | | | | |
|------------------------|-------|-----------------------|---------------------|---------------------|------------------|------------------|-----------------------|
| | | Ems Ciel | Ems Hors Ciel | Annuel | Avoir | Annuel Avoir | Ventes 2019 |
| 351 BORDJ BOU ARRERIDJ | AO | 137 075 987,00 | 1 259 644,00 | 1 354 665,00 | 0,00 | 0,00 | 136 980 966,00 |
| | FSM | 22 290 911,00 | 671 784,00 | 62 292,00 | 0,00 | 0,00 | 22 859 869,00 |
| | TOTAL | 159 326 298,00 | 1 931 428,00 | 1 416 957,00 | 0,00 | 0,00 | 159 840 835,00 |
| 352 PAS EL OUED | AO | 109 603 728,00 | 450 732,00 | 103 006,00 | 0,00 | 0,00 | 109 951 454,00 |
| | FSM | 18 866 407,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 18 866 407,00 |
| | TOTAL | 128 470 135,00 | 450 732,00 | 103 006,00 | 0,00 | 0,00 | 128 817 861,00 |
| 353 MANSCOURAH | AO | 62 185 871,00 | 315 625,00 | 102 532,00 | 0,00 | 0,00 | 62 398 964,00 |
| | FSM | 13 038 974,00 | 219 450,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 13 257 824,00 |
| | TOTAL | 75 224 245,00 | 535 075,00 | 102 532,00 | 0,00 | 0,00 | 75 656 788,00 |
| 354 B.B.A.2 | AO | 152 484 170,00 | 810 869,00 | 681 428,00 | -1 653,00 | -1 653,00 | 152 613 611,00 |
| | FSM | 19 945 996,00 | 434 746,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 20 380 742,00 |
| | TOTAL | 172 430 166,00 | 1 245 615,00 | 681 428,00 | -1 653,00 | -1 653,00 | 172 994 353,00 |
| 355 BORDJ GHDIR | AO | 58 858 903,00 | 589 929,00 | 55 881,00 | 0,00 | 0,00 | 59 392 951,00 |
| | FSM | 9 158 913,00 | 266 999,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 9 425 912,00 |
| | TOTAL | 68 017 816,00 | 856 928,00 | 55 881,00 | 0,00 | 0,00 | 68 818 863,00 |
| BBA | AO | 520 208 659,00 | 3 426 799,00 | 2 297 512,00 | -1 653,00 | -1 653,00 | 521 337 946,00 |
| | FSM | 83 280 001,00 | 1 592 979,00 | 62 232,00 | 0,00 | 0,00 | 84 790 748,00 |
| | Total | 603 468 660,00 | 5 019 778,00 | 2 359 744,00 | -1 653,00 | -1 653,00 | 606 128 694,00 |

Date et heure de génération : 22/06/2021 10:06:57 par: 35200204

Attention: l'absence d'opérateurs

الشركة الجزائرية
Electricité et du Gaz

| Année 2020 (Kwh) | | | | | | | Evol (%) |
|-----------------------|---------------------|---------------------|-------------|-------------|-----------------------|--------------|----------|
| Ems Cycl | Ems Hors Cycl | Annuel | Avoir | Annul Avoir | Ventes 2020 | | |
| 130 572 554,00 | 998 134,00 | 692 089,00 | 0,00 | 0,00 | 130 878 599,00 | -4,45 | |
| 18 781 260,00 | 31 746,00 | 1 321,00 | 0,00 | 0,00 | 18 811 685,00 | -17,71 | |
| 149 353 814,00 | 1 029 880,00 | 693 410,00 | 0,00 | 0,00 | 149 690 284,00 | -6,35 | |
| 105 495 581,00 | 371 540,00 | 262 162,00 | 0,00 | 0,00 | 105 604 959,00 | -3,95 | |
| 16 818 751,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 16 818 751,00 | -10,85 | |
| 122 314 332,00 | 371 540,00 | 262 162,00 | 0,00 | 0,00 | 122 423 710,00 | -4,96 | |
| 59 573 814,00 | 422 474,00 | 252 246,00 | 0,00 | 0,00 | 59 744 042,00 | -4,25 | |
| 10 858 817,00 | 44 010,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 10 902 827,00 | -17,76 | |
| 70 432 631,00 | 466 484,00 | 252 246,00 | 0,00 | 0,00 | 70 646 869,00 | -6,62 | |
| 141 765 965,00 | 1 182 734,00 | 821 095,00 | 0,00 | 0,00 | 142 127 604,00 | -6,87 | |
| 18 102 554,00 | 26 591,00 | 116 479,00 | 0,00 | 0,00 | 18 012 666,00 | -11,62 | |
| 159 866 519,00 | 1 209 325,00 | 937 574,00 | 0,00 | 0,00 | 160 140 270,00 | -7,43 | |
| 59 139 293,00 | 602 938,00 | 541 598,00 | 0,00 | 0,00 | 59 200 633,00 | -0,32 | |
| 8 492 445,00 | 696,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 8 493 141,00 | -9,90 | |
| 67 631 738,00 | 603 634,00 | 541 598,00 | 0,00 | 0,00 | 67 693 774,00 | -1,63 | |
| 496 547 207,00 | 3 577 820,00 | 2 569 190,00 | 0,00 | 0,00 | 497 555 837,00 | -4,56 | |
| 73 053 827,00 | 103 043,00 | 117 800,00 | 0,00 | 0,00 | 73 039 070,00 | -13,86 | |
| 569 601 034,00 | 3 680 863,00 | 2 686 990,00 | 0,00 | 0,00 | 570 594 907,00 | -5,86 | |

noté non comptabilisé; Il est impérative de traiter sources ces opérations avant l'envoi de vos état.

SIGNATAIRE

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم الأداء؛ والتعرف أيضا على مراحل عملية تقييمه ، بالإضافة إلى عرض أسلوب بطاقة الأداء المتوازن والتي تتكون من أربعة أبعاد هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم، ومحاولة تطبيقها على مؤسسة سونلغاز -وحدة توزيع، باعتبارها أداة حديثة من أدوات تقييم الأداء الشامل للمؤسسة. حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لاختبار الفرضيات وتحليلها، بالإضافة إلى أسلوب دراسة الحالة عند تقييم أداء مؤسسة سونلغاز خلال سنتي 2019 و2020. ولقد تم التوصل إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم بشكل فعال في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة، باعتبار هذا الأخير عملية مهمة لتصحيح الانحرافات لتحقيق الأهداف، كما تبين أن مؤسسة سونلغاز -وحدة توزيع برج بوعريرج تمتلك متطلبات إنشاء بطاقة الأداء المتوازن، لكنها تركز بشكل كبير على البعد المالي على حساب باقي أبعاد البطاقة .

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، المؤسسة.

Summary :

This study aimed to clarify the concept of performance appraisal; and addressing the stages of the performance appraisal process, as well as presenting the balanced scorecard method, which consists of four dimensions: the financial dimension, the customer dimension, the internal operations dimension, growth and learning dimension, and an attempt to apply it to the Sonelgaz Corporation - a distribution unit, as a modern tool One of the tools for evaluating the overall performance of the organization.

In this study, we relied on the descriptive analytical method to test and analyze hypotheses, , in addition to the case study method when evaluating the performance of the Sonelgaz Corporation during the years 2019 and 2020.

It has been concluded that the balanced scorecard effectively contributes to evaluating the overall performance of the institution, as the latter is an important process to correct deviations to achieve the goals. It was also found that the Sonelgaz Corporation - Borj Bou Arreridj Distribution Unit possesses the requirements for creating the balanced scorecard, but it focuses largely on the dimension Financial at the expense of the remaining dimensions of the card.

Keywords: performance appraisal, balanced scorecard, organization.