



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

فرع: العلوم المالية والمحاسبية

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان:

دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بورقلة

للفترة 2018-2021

من اعداد الطلبة:

بن دادي خالد و الداوي يزيد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 17 جوان 2023

امام لجنة المناقشة المكونة من الاساتذة

الأستاذ / محمد الأمين شرقي / أستاذ التعليم العالي / جامعة قاصدي مرباح ورقلة / رئيسا ومقررا

الأستاذ / محمد كويسي / أستاذ التعليم العالي / جامعة قاصدي مرباح ورقلة / مشرفا

الأستاذ / خالد مقدم / أستاذ التعليم العالي / جامعة قاصدي مرباح ورقلة / مناقشا

السنة الجامعية 2022 – 2023



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماجستير أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

فرع: العلوم المالية والمحاسبية

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان:

دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بورقلة

للفترة 2018-2021

من اعداد الطلبة:

بن دادي خالد و الداوي يزيد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 17 جوان 2023

امام لجنة المناقشة المكونة من الاساتذة

الأستاذ / محمد الأمين شربي / أستاذ التعليم العالي / جامعة قاصدي مرباح ورقلة / رئيسا ومقررا

الأستاذ / محمد كويسي / أستاذ التعليم العالي / جامعة قاصدي مرباح ورقلة / مشرفا

الأستاذ / خالد مقدم / أستاذ التعليم العالي / جامعة قاصدي مرباح ورقلة / مناقشا

السنة الجامعية 2022 – 2023

إهداء

أنتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما ،

إلى الزوجة والإخوة والأخوات و الأولاد ، إلى كل الأهل والأقارب ،

إلى جميع الأصدقاء،

إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد،

إلى من رفعوا رايات العلم الديني والدنيوي

وساهموا في رفع الجهل

إلى كل من ساهم بنشر العلم ورفع الجهل و الشقاء

خالد بن دادي



إهداء

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" سورة الإسراء

الآية 24.

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما ،

إلى الزوجة والإخوة والأخوات و الأولاد ، إلى كل الأهل والأقارب ،

إلى جميع الأصدقاء،

إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد،

إلى من رفعوا رايات العلم الديني والدنيوي

وساهموا في رفع الجهل

يزيد الداوي



شكر وعرّفان

بعد أن من الله علينا بإنجاز هذا العمل ، فإننا تتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولاً وأخراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي

غمرنا به فوقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه ، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم :

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرّفان إلى كل من ساهم معنا بإنجاز هذه المذكرة وخاصة المؤطر

وندين بالشكر أيضاً إلى كل عمال مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بورقاة، الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف

التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لإنجاز هذا البحث .

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة



الملخص

تهدف الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري وأسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي وذلك بدراسة حالة مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بورقلة. ولاستطلاع حقائق الإشكالية المدروسة تم استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الإستراتيجي، وبالإستناد إلى جملة من المعطيات التي وفرتها المؤسسة مابين الفترة 2018-2021

أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تتمتع بكل المقومات التي تسهل تجسيد بطاقة الاداء المتوازن بغية تحقيق إستراتيجيتها وتقييم أدائها على المدى الطويل و ذلك من خلال :إثبات جميع فرضيات الدراسة ، إستراتيجية المؤسسة التي تكمن في الحصول على الريادة وجذب أكبر عدد من المشتركين ،إعتماد المؤسسة على عدة مؤشرات لتقييم الأداء الإستراتيجي حسب كل مصلحة ،أداء المؤسسة ونجاحها يعتمد بشكل أكبر على بيئتها الداخلية أي ممتلكه وتوظفه من موارد إستراتيجية والطاقة التنظيمية والفكرية (خلق عروض) و استخدام المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة في جذب المشتركين من خلال تحسين الشبكة ووضع تقنية الرقابة والتحفيز لتصليح أي عطب وتقليل زمن الانتظار للزبائن بوضع آلة الإنتظار وتسديد الفواتير . كما أظهرت النتائج أن المؤسسة تمارس ثقافة المسؤولية الاجتماعية من خلال تدعيم المبادرات الخيرية والمساهمة الاجتماعية والبيئية إتجاه أصحاب المصلحة وذلك لإكتساب ميزة تنافسية وهذا أدى إليإضافة البعد الخامس و توسيع دائرة القياس باعتبار المسؤولية الاجتماعية والبيئية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة .

الكلمات المفتاحية : أداء إستراتيجي ، تقييم ، بطاقة أداء المتوازن ،أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

Abstract

This study aims to highlight the role of the balanced scorecard in evaluating the strategic performance of economic institutions. To achieve this, the descriptive approach is relied on in the theoretical part, and a case study approach in the applied part, by studying the case of Mobilis Company (the Regional Directorate of Ouargla).

To explore the facts of the studied problem, the dimensions of the balanced scorecard is used to evaluate strategic performance, based on a number of data provided by the company during the period 2018-2021

The results of the study show that the company has all the elements, that facilitate the embodiment of the balanced scorecard, in order to achieve its strategy and evaluate its performance in the long term through: the validate all hypotheses Of study, and The company's strategy, which lies in obtaining leadership and attracting more subscribers, and The company's reliance on several indicators to evaluate strategic performance, as each interest in which this evaluation is made, for example, the commercial interest is responsible for evaluating the policy of affiliate offers ,and the company's performance and success depends on its internal environment, that is, the strategic resources it possesses and employs, the organizational and intellectual energy (creating offers), and The company uses modern technology to attract subscribers by improving the network and developing technology for monitoring and stimulation to repair any defect and reduce waiting time for customers by placing a waiting machine and paying bills.

The results also show that the company practices a culture of social responsibility by supporting charitable initiatives, social and environmental contribution towards stakeholders in order to gain a competitive advantage. This led to the addition of the fifth dimension and the expansion of the measurement circle, considering social and environmental responsibility an integral part of the organization's strategy.

Keywords: strategic performance, evaluation, the balanced scorecard, dimension of the balanced scorecard

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	عناوين المحتويات
I	الشكر والعرفان
II	إهداء
III	ملخص الدراسة
IV	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي	
5	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول تقييم الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن
6	تمهيد:
7	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتقييم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن
7	المطلب الأول: مفاهيم أساسية لتقييم الأداء الإستراتيجي
13	المطلب الثاني: ماهية بطاقة الاداء المتوازن
27	المطلب الثالث- دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي
31	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتقييم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن
31	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
33	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
34	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية- دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بورقلة	
39	تمهيد :
39	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
39	المطلب الأول: منهجية الدراسة
39	المطلب الثاني: أدوات الدراسة

39	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
42	المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
42	المطلب الأول: عرض النتائج
50	المطلب الثاني : تحليل النتائج
51	المطلب الثالث: مناقشة النتائج وإختبار الفرضيات
56	خلاصة الفصل الثاني
58	الخاتمة
60	قائمة المراجع
63	الملاحق
79	فهرسالمحتويات

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
12	نودج قياس النتائج ومحددات النتائج	1-1
21	مقاييس الإستراتيجية المالية	1-2
28	الإستراتيجيات المتعلقة بكل هدف من أهداف الأبعاد الخمسة	1-3
29	مقاييس الأداء المناسبة للاهداف الإستراتيجية	1-4
30	التساؤلات المرتبطة بمجموعة من المؤشرات لتقييم الأداء	1-5
34	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	1-6
42	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة موبيليس	2-1
43	معدل نمو رقم الاعمال من 2018-2021	2-2
45	تطور الحصة السوقية للمتعامل موبيليس مقارنة بالمتعاملين أوريدو وجيزي من (2018-2021)	2-3
45	معدل نمو رقم الاعمال من 2018-2021	2-4
45	عدد العملاء وعدد العملاء الجدد من 2018-2021	2-5
47	معدل النمو العمال حسب المستويات للمؤسسة موبيليس من 2018-2021	2-6
48	معدل التوظيف في المؤسسة من 2018-2021	2-7
48	معدل التأطير في المؤسسة من 2018-2021	2-8

فهرس الأشكال

الصفحة	العبارة	رقم الشكل
12	نمذج هرم الأداء	1-1
18	نمذج الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن	1-2
20	نمذج بطاقة الأداء المتوازن بإدراج البعد البيئي	1-3
22	مقاييس الرئيسية لبعء الزبائن	1-4
41	الهيكمل التنظيمي للمديرية الجهوية ورقلة	2-1
44	معدل دوران الأصول بين 2018-2021	2-2
45	تطور الحصاة السوقية للمتعامل موبيليس مقارنة بالمتعاملين أوريدو وجيزي من (2018-2021)	2-3
46	تطور عدد العملاء وإكتساب عملاء جدد	2-4
52	نمذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة موبيليس	2-5

الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
62	ميزانية موبيليس لسنة (الأصول) 2018	01
63	ميزانية موبيليس لسنة (الخصوم) 2018	02
64	جدول حسابات النتائج موبيليس 2018	03
65	ميزانية موبيليس لسنة (الأصول) 2019	04
66	ميزانية موبيليس لسنة (الخصوم) 2019	05
67	جدول حسابات النتائج موبيليس 2019	06
68	ميزانية موبيليس لسنة (الأصول) 2020	07
69	ميزانية موبيليس لسنة (الخصوم) 2020	08
70	جدول حسابات النتائج موبيليس 2020	09
71	تطور الحاضرة الإجمالية للمشاركين في شبكات الهاتف النقال لمنسنة 2018 - 2022	10
72	تطور حصص السوق بعدد المشتركين سنة 2022	11
73	تطور حصص السوق لمشاركي دفع المسبق من 2018 إلى 2022	12
74	تطور حصص السوق لمشاركي دفع البعدي من 2018 إلى 2022	13
75	عروض التجوال الخاصة بكل موسم الحج	14
76	العروض الترويجية الرمضانية 2021	15



توطئة :

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات السريعة واللامتناهية خاصة بعد التطور التكنولوجي الذي أثر على الاقتصاد العالمي بالسلب والإيجاب، هذا ما أدى إلى تبني المؤسسات أساليب التشخيص والفهم الدقيق والفعال لبيئتها الخارجية والداخلية لاكتشاف الفرص والتهديدات من جهة ونقاط القوة ونقاط الضعف من جهة أخرى .

وعلى غرار التغيرات والتحولات السريعة في مختلف المجالات الصناعية والخدمية يشهد قطاع الاتصالات تطورا كبيرا وسريعا ، إذا يعتبر من البنى التحتية الضرورية لتحريك عجلة التنمية الاقتصادية للدول ، ونظرا لتقارب القدرات والإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية الحديثة التي تمتلكها المؤسسات المتنافسة في هذا القطاع أصبح من ضروري على المؤسسات اللجوء إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادة، و تدعيم عملية التسيير بكل المعايير والمقاييس والأدوات المحاسبية وغير المحاسبية التي تهتم بمراقبة التسيير ولها القدرة على تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة .

يعتبر الأداء الإستراتيجي ذلك النشاط الشمولي والمستمر الذي يعكس قدرة المؤسسة على الاستمرار والتكيف مع البيئة التي أصبح الثابت الوحيد فيها هو عدم التأكد والسبيل الوحيد لتطور هو المنافسة وتنوع وتميز .

فالمؤسسات الإقتصادية الحديثة مجبرة على تبني نظم للقياس والتقييم تشتمل على كثير من المؤشرات التي تترجم التصور الحالي والمستقبلي ، وتأخذ بعين الإعتبار متطلبات الزبائن ، العمليات التشغيلية، الإبتكار، التوقيت، المرونة والخدمة المقدمة إضافة إلى توفير المعلومة في ضل هذه المتغيرات .

ونظرا لأهمية المعلومة غير المالية فضلا عن المعلومة المالية لإستعمالها كقياس موجه لإتخاذ القرارات السليمة ظهرت بطاقة الاداء المتوازن كأحد أساليب الحديثة التي تستخدم في مجال تقييم الأداء الإستراتيجي تتضمن أبعاد تدرج تحت كل بعد منها عدة مقاييس تم اشتقاقها من رؤية ورسالة المؤسسة ، وتختلف أهمية كل بعد من الأبعاد تبعا لطبيعة عمل المؤسسة وتوجهات الإدارة.

1- إشكالية الدراسة :

إنطلاقا مما سبق ذكره يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية كمايلي :

مادور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسة موبيليس بورقلة ؟

و لمعالجة الإشكالية الرئيسية يمكننا تجزئتها إلى إشكاليات فرعية على النحو التالي:

- 1- هل تمتلك المؤسسة مؤشرات قياس تساعد في تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسة موبيليس المديرية الجهوية ورقلة ؟
- 2- ماهي العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم الأداء الإستراتيجي ؟
- 3- ما هي الإضافة التي تقدمها بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لتقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسة موبيليس المديرية الجهوية ورقلة؟

2- فرضيات الدراسة :

على ضوء الإشكالية الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية التي سيجرى اختبارها واستخلاص النتائج والتوصيات منها

أ- لدى مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية ورقلة مؤشرات تساعد في قياس الأداء الإستراتيجي واتخاذ القرارات .

المقدمة

ب- تعتمد المؤسسة على مجموعة مؤشرات تصب في منظور بطاقة الأداء المتوازن .

ج- تقدم بطاقة الأداء المتوازن معلومات ومؤشرات مالية وغير مالية كفيلا بإنشاء نظام لتقييم الأداء الإستراتيجية

3-أهداف الدراسة :

- التعرف على بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة من الأدوات الحديثة لقياس الأداء الإستراتيجي وتطبيقها على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

- دراسة الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن و آلية استخدامها في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في قطاع خدمة الهاتف النقال موبليس .

- الاستفادة من نتائج دراسة الحالة خاصة بعد طرح مبادرات في الأبعاد الأربعة وتطبيقها على مؤسسة موبيليسالمديرية الجهوية ورقلة . خاصة بعد إضافة مبادرات أخرى للبعد البيئي والبعد الإجتماعي

- التركيز على محور الزبائن والمحور المالي في مؤسسة موبيليسالمديرية الجهوية ورقلة باعتبارها مؤسسة تنتمي لقطاع الخدمات .

4- أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية قطاع الإتصالات الذي يعتبر البنية التحتية الضرورية لتحريك عجلة التنمية الاقتصادية، لذلك لا بد من تسليط الضوء على هذا القطاع وأخذ عينة منه و المتمثلة في مؤسسة موبيليسالمديرية الجهوية ورقلة و دراسة إمكانية تطويرها و استمراريتها في ظل بيئة تنافسية وإبراز أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لتقييم الأداء الإستراتيجي، إظهار مدى فعاليتها في توفير وربط المعطيات واتخاذ القرارات المناسبة.

5- حدود الدراسة :

-الحدود الموضوعية : دور بطاقة الأداء المتوازن من خلال الأبعاد (البعد المالي ،بعد العمليات الداخلية،بعد العملاء ،بعد

التعلم والنمو، بعد الأجماعي والبيئي) في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.

-الحدود الزمانية : تم الاعتماد على الفترة الزمنية المحصورة بين سنة 2018 و2021

-الحدودالمكانية :مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية ورقلة

6-منهجية البحث وطرق جمع البيانات :

لتحقيق أهداف الدراسة في تحديد دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، تم الاعتماد على جانبين :

الجانب النظري : و يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي

الجانب الميداني :يعتمد على أسلوب دراسة الحالة والمقابلة وذلك بجمع المعلومات اللازمة من أجل التطبيق الميداني لنموذج

البطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية ورقلة

7-مرجعية الدراسة:

تتمثل في المقالات والكتب والمجلات ومذكرات الماجستير والدكتوراه، وكذا بعض المواقع الإلكترونية التي لها علاقة واهتمام بالموضوع.

8-صعوبات الدراسة:

تحفظ بعض المسؤولين في الكشف على المعلومات التي تخص المصالح التي يعملون به وذلك لإلتزامهم بعدم كشف السر المهني وعدم تسرب المعلومة إلى المنافسين وذلك .

9- هيكل الدراسة:

للاوصول إلى الأهداف المرجوة قمنا بتقسيم الدراسة إلى مقدمة وفصلين وخاتمة، الفصل الأول يشتمل على مبحثين، المبحث الأول نتطرق للجانب النظري لتقييم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن، بينما سنتطرق في المبحث الثاني لعرض للدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية .
والفصل الثاني يتم فيه تناول دراسة حالة ميدانية والذي بدوره قمنا بتقسيمه إلى مبحثين من أجل الحفاظ على توازن خطة الدراسة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول تقييم الأداء

الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

الفصل الاول :الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

تمهيد :

تسعى المؤسسات الاقتصادية دائما لتحقيق النجاح والنمو و الاستمرارية لبناء مركز تنافسي قي ضل بيئة تتميز بتغيير وتعقيد وهو الامر الذي ركزت عليها الدراسات الحديثة ، ومن خلال الاطلاع للأدبيات البحثية و الأكاديمية المتعلقة بموضوع دراسة نجد أن جوهر الموضوع يتعلق أو يرتبط بظاهرتين أساسيتين في العلوم التسيير، تتعلق الاول بأحد أهم الادوات التي تتبناها المؤسسات لتقييم أدائها والرقابة الإستراتيجية، وثانية تتمثل في تقييم الأداء الإستراتيجي الذي يحمل في طياته الأداء المالي، العملياتي،الأداء البشري والأداء البيئي والإجتماعي .

ولمعالجة مختلف جوانب الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن سنتعرض في هذاالفصل إلى المفاهيم الأساسية من خلال :

- المبحث الأول الأدبيات النظرية
- المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية

الفصل الاول :الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

المبحث الأول :الأدبيات النظرية لتقييم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن :

في هذا المبحث يمكن التطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بتقييم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

المطلب الأول : مفاهيم أساسية لتقييم الأداء الإستراتيجي:

يهدف الإحاطة بموضوع الأداء الإستراتيجي وحب التعرّيج إلى مفهوم الأداء ، الأداء الاستراتيجي ، قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي ، مؤشرات قياس وتقييم ونماذج قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

فرع 1: مفهوم الأداء الإستراتيجي:

يتجسد أداء المؤسسة في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية، وعليه فهو يعبر عن " قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية¹.

كما يعرف الأداء على أنه ظاهرة شاملة لجميع فروع الأعمال، وذو ارتباط وثيق بالمتغيرات والعوامل البيئية، سواء كانت داخلية أو خارجية. ومن هذا المنطلق يعرف الأداء من عدة زوايا حسب نظرة كل شخص لآلية تكوين العمل في المؤسسة².

وانطلاقاً مما سبق يمكن صياغة تعريف الأداء بأنه استغلال المؤسسة لوسائلها ومواردها المتاحة بشكل كفؤ وعقلاني من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

إن مفهوم الأداء واسع، وتتحدد محتوياته بتجدد وتطور أي مكون من مكونات المؤسسة مهما اختلفت أنواعها، فقد عرف الأداء الاستراتيجي بالأداء الذي يحقق بناء معرّف تراكمي وشامل، يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، ويستند على مقاييس ومعايير مشتقة من رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية³.

وبالتالي يعتبر الأداء الاستراتيجي الأساس الذي تقوم عليه عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية، وأن أي خلل أو إخفاق في هذه العمليات أو المراحل لابد أن يشير إليه الأداء الاستراتيجي، ومن بين العوامل الضرورية لتحقيق الأداء الاستراتيجي نجد: صياغة استراتيجية فعالة، تنمية أنشطة المؤسسة، توفر ثقافة ديناميكية، تحفيز الأفراد داخل المؤسسة، خلق قيمة بالنسبة للعملاء، ووضع نظام إدارة يستهدف المدى البعيد وينصب على تحسين تنافسية المؤسسة⁴.

ويركز الأداء الاستراتيجي على تحسين الجوانب غير المالية في المؤسسة وبالأخص المورد البشري باعتباره المستخدم المباشر لل الموارد الأخرى في المؤسسة، في سبيل تحقيق عوائد مالية دائمة ومستمرة على المدى البعيد. كما يشير الأداء الإستراتيجي إلى انعكاس

¹ - كامل أحمد أبو ماضي - بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء المؤسسة الحكومية وغير الحكومية - غزة، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، 2018 ص 18

² - وليد لطرش - دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي - دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم تجارة جامعة محمد بوضياف مسيلة ، الجزائر (2018) - ص 84

³ عبد الناصر على حافظ ، أسعد عباس صادق السعيد ، تقييم الأداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية باعتماد مؤشرات دولية ، العراق ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 107 2018 ص 88

⁴ محمد أمين بوغافية - مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية - مذكرة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الفصل الاول :الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد " البقاء، النمو، والتكيف " فهو أكثر من كونه أداءً ماليًا موجهًا نحو المخرجات، بل إنه منظور أوسع يشتمل على مؤشرات أداء غير مالية¹.

فرع 2: قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي:

تتطلب عملية تحديد مستوى الأداء الإستراتيجي وتحسينه، تكامل عمليتي القياس والتقييم التي تسمح بتشخيص حالة المؤسسة في الوقت الحالي، وتقتصر حلول لمشاكل العمل العالقة².

كما أن عملية قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي تركز على ثلاثة مقاييس أساسية وهي: الكفاءة: وتعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بأقل التكاليف من أجل الحصول على أعلى نتائج.

الفعالية: ويقصد بها تحقيق المؤسسة لأكثر عدد من الأهداف المسطرة

الملاءمة: هي مراعاة المؤسسة لمواردها وإمكانياتها عند تحديد أهدافها أي المواءمة بين الأهداف والإمكانيات³

أولاً: تعريف قياس الأداء الاستراتيجي وأهميته:

1-تعريف قياس الأداء الاستراتيجي:

تعرف عملية قياس الأداء بأنها العملية التي تسبق عملية التقييم، وهي مقدمة لها فالقياس هو جمع بيانات كمية حول سمة أو صفة معينة أي تحويل الوصف إلى كم، وتعتبر هذه العملية بداية عملية التقييم⁴.

كما أن قياس الأداء الاستراتيجي يجب أن يتحقق في كل مستوى من المستويات التنظيمية (من الأعلى إلى الأسفل) وذلك بفهم كل فرد من الأفراد إستراتيجية المؤسسة لتحديد مدى نجاعة الاستراتيجية الموضوعة ووضع الأهداف التكتيكية، وتحسينها ومراجعتها، من أجل تحقيق الأهداف طويلة المدى⁵.

2- أهمية قياس الأداء الإستراتيجي:

تكتسي عملية قياس الأداء الاستراتيجي أهمية بالغة لاحتوائها على مؤشرات كمية و التي بدورها تساعد في تحديد الأهداف ويمكن إبراز هذه الأهمية في النقاط التالية:

- قياس الأداء هو مركز أداء النظام الرقابي ، لأي مؤسسة وله دور أساسي في تطوير الخطة الإستراتيجية، وتقييم الأهداف التشغيلية والتنظيمية المنجزة وكذلك دعم التعلم التنظيمي .

¹ وليد لطرش مرجع سابق - ص 93

² عزويّة محاد- إشكالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الأداء المستدام - سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد 15-2016 ص 143

³ عزويباوي علي، نادية عليي _ استخدام أدوات مراقبة التسيير لتنفيذ آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية - مجلة التنمية والإستشراف والبحوث والدراسات ، الجزائر _ المجلد 04 العدد 07 ديسمبر 2019 ص 43-44

⁴ د- كامل أحمد أبو ماضي -مرجع سابق ص 25

⁵ Ahmed Abdel-Maksoud and Magdy Abdel-Kader: Non-financial Performance Measurement and Management Practices in Manufacturing Firms : A comparative International Analysis, Studies In Managerial and Financial Accounting, Volume 17, 3-12, Elsevier Ltd, United Kingdom (Britain), First edition, 2007 P14

الفصل الاول :الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

- له دور بارز في تنفيذ الإستراتيجية ، وله أيضا دور في المساعدة على ترجمة إستراتيجيات المؤسسة إلى السلوكيات المطلوبة واللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة ، كذلك تحفيز العاملين ، وتقديم التغذية العكسية لأنشطة المؤسسة .
- يساعد على تحسين قدرات المدراء من خلال تعزيز معرفتهم بالاستراتيجيات والأولويات التنظيمية للمؤسسة¹
- يساهم قياس الأداء في إعطاء صورة كمية واضحة عما حققه كل قسم في المؤسسة ، ومدى مساهمة كل فرد فيه وهو مامن شأنه إضافة عدالة أكثر على نظام الحوافز من جهة ، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف من جهة أخرى .
- تهتم الجوانب الحديثة للأداء بقياس الأداء الاجتماعي والأداء البيئي للمؤسسة ، وهو ما يحدد درجة مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية ، ويوضح مدى مساهمتها في تطوير مجتمعها الذي تتواجد به .
- تعكس عملية قياس الأداء درجة التلام بين الأهداف المسطرة والإستراتيجية المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة ، وهو ما يضيف أهمية إستراتيجية وتنافسية لنظام قياس الأداء².

ثانيا- تقييم الأداء الإستراتيجي وأهميته

أولا- تعريف تقييم الأداء الإستراتيجي:

أما تقييم الأداء فهو إصدار حكم على سمة معينة ، ولا يكون إصدار الحكم إلا بناء على بيانات دقيقة ،ويمكن تعريف التقييم بأنها عملية يقصد بها إعطاء ظاهرة معينة أو شيء مادي محسوس أو سلوك شخص قيمة محددة عن طريق إستخدام الأدوات موضوعية ودقيقة أو الرجوع إلى معايير ثابتة .وبالتالي فإن تقييم الأداء هي جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن إنجاز الفعلي خلال فترة زمنية معينة لمقارنتها مع المعايير والخطوات الموضوعية مسبقا³.

أما (Hunger et Wheelem): فقد عرفا عملية تقييم الأداء الإستراتيجية بأنها عملية مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المستهدفة ، وتوفير التغذية العكسية الضرورية للأداء ، وذلك لغرض تقييم النتائج والتعديلات اللازمة⁴.

وتركز عملية تقييم الأداء الإستراتيجي على تقييم كل من (الأداء المالي والأداء التشغيلي ورضا الزبون والنمو والتعلم) من خلال تحويل رؤية ورسالة المنظمة إلى أهداف رئيسية (إستراتيجية) ومن ثم ترجمة تلك الأهداف إلى أهداف أخرى فرعية (تشغيلية) وعلى كلا المستويين (الأعمال والوظائف)

ثانيا. أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي:

- من خلال التعاريف السابقة يمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي في النقاط التالية :
- يساعد في الحد من تزايد الأخطاء وتراكمها، فالأخطاء تبدأ صغيرة، فإذا لم تعالج في وقتها فإن ذلك يؤدي إلى تراكمها وزيادة تعقيدها مما يصعب تصحيحها ويضع المؤسسة في مواقف حرجة.

¹عبد الناصر علي حافظ،أسعد عباس صادق السعيد مرجع سابق ص88

²عقوب علي- دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات -أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراء- جامعة أحمد بوقرة *بومرداس* 2015 ص23

³كامل أحمد أبو ماضي - مرجع سابق ص 25

⁴عبد الرؤوف حجاج - أحلام بن نو- دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة النفطية - المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية عدد3-ديسمبر 2015 ص138

الفصل الاول :الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

- تقييم الأداء الإستراتيجي وسيلة لتحديد مجال الإخفاق ،وتصحيح مسار العمل ، لغرض إنجاح مجمل الأعمال الإدارية في المؤسسة، لذلك يتوسط العديد من الأنشطة الإدارية .

- يساعد تقييم الأداء الإستراتيجي في المقارنة بين النتائج الفعلية المحققة من طرف المؤسسة محل التقييم من فترة لأخرى ، أو مقارنة نتائجها مع النتائج المحققة لمؤسسة أخرى في نفس الفترة .

- يمكن تقييم الأداء الإستراتيجي من قياس درجة الانسجام والمواءمة، بين أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها¹

فرع الثالث : مؤشرات ونماذج قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي:

يمكن تصنيف مقاييس وتقييم الأداء المستخدمة في المؤسسات إلى أربع أصناف تتمثل في : المقاييس المحاسبية ، المقاييس التشغيلية ،مقاييس الأداء التنظيمي مقاييس الأداء البيئي والإجتماعي .

أولاً-مؤشرات قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي:

1- قياس و تقييم الاداء المالي : يتم قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة باستخدام مجموعة من المقاييس المستخرجة من سوق التداول الذي تنشط فيه المؤسسة والمعلومات المالية المعبر عنها في جدول حسابات النتائج، والميزانية، وقائمة التدفقات النقدية. ويمكن تصنيف المقاييس المالية إلى:

*مقاييس قيمة المؤسسة، مقاييس المردودية، مقاييس النمو، الرافعة المالية، مقاييس السيولة والتدفق النقدي، مقاييس الكفاءة.

2- قياس وتقييم الأداء التشغيلي: يتم قياس وتقييم الأداء التشغيلي من خلال مجموعة من المقاييس التشغيلية التي تشتمل على جميع المتغيرات التي تمثل كيفية أداء المؤسسة في القضايا غير المالية وتشمل مقاييس الأداء غير المالية: الحصة السوقية، الجودة، رضا الزبائن، قياس أداء المستخدمين، المقاييس الإنتاجية.²

3 - قياس وتقييم الأداء التنظيمي: تتضمن جملة من المقاييس المالية وغير المالية والتي قام بتلخيصها (Compbell .P) ومن أهمها المقاييس التالية :

-**الفعالية العامة:** تحسب عن طريق تقصي آراء وأحكام الخبراء والمتخصصين في المؤسسة محل القياس. ودلالة القياس أن الفعالية العامة في إعطاء حكم عام عن الحالة المالية والاقتصادية التي تعيشها المؤسسة خلال فترة معينة.

-**درجة الاستقرار:** تحسب عن طريق عدد النزاعات والصراعات داخل المؤسسة ودلالة القياس قراءة مدى الاستقرار الذي تعيشه المؤسسة خلال فترة ما، ومدى الاستيعاب للتطلعات المستقبلية من خلال عملية التخطيط.

¹عبد الناصر علي حافظ، أسعد عباس صادق السعيد مرجع سابق ص 88 ص 89

²Robert B. Carton and Charles W. Hofér: Measuring Organizational Performance, Edward Elgar Publishing Inc, USA, /2006, P 60. <https://books.google.dz/10:25> Le13/05/2023

الفصل الاول :الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

-إدارة المعلومات والاتصالات: تحسب بعدد الوحدات التي تمر بها المعلومة، حجم التواصل، حجم المعلومات التي ترصد عمال المؤسسة، عمل منافسيها، والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ودلالة القياس أنه كلما كانت المعلومات التي تجمعها المؤسسة حول أداؤها وقدرتها وبيئتها أفضل كلما كان أداء المؤسسة أفضل.

-التركيز على الإنجاز: وتحسب من خلال عدد الحاجات التي يحققها المستخدم نسبة إلى عدد الحاجات التي يسعى إليها. ودلالة القياس أنه يسمح ارتفاع هذا المقياس بزيادة مستوى التحفيز للمستخدمين داخل المؤسسة.¹

4 - قياس وتقييم الأداء البيئي والاجتماعي:

يتشكل الأداء البيئي والاجتماعي من مجموع الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية الموجهة أساسا نحو مستخدمي وملاك المؤسسة (الأداء الداخلي) من جهة والزبائن والمجتمع المحلي والحكومي وذوي الإحتياجات الخاصة (الأداء الخارجي) من جهة أخرى. وفي هذا المجال حددت لجنة المجلس القومي للمحاسبة الأمريكية أربع مجالات:²

-بعد المساهمات البيئية: يتضمن الأداء البيئي الموجه أساسا لتخفيف أو منع التدهور البيئي (التلوث).

-بعد المساهمات العامة: يتضمن أنشطة المؤسسة الموجهة للمجال الاجتماعي مثل الأنشطة الخيرية بناء المساكن، تدعيم الأنشطة الصحية.. الخ.

-بعد الموارد البشرية: يتضمن الأداء الاجتماعي الموجه نحو المستخدمين مثل: تحسين ممارسات التوظيف، برامج التدريب، ظروف التشغيل، سياسة التحفيز... الخ.

-بعد المنتج أو الخدمة: يتضمن هذا المجال الاهتمام بالمستهلك وجودة المنتج والتغليف والدعاية والإعلان وخدمة ضمان ما بعد البيع وحماية المنتج... الخ.

ثانيا: نماذج قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي:

تعتبر عملية القياس والتقييم الركيزة الأساسية في تقدير مستوى الأداء المؤسسي الشامل وتحسينه، على أن تتم العمليتان معا ضمن نماذج تقييم متعددة:

1- نموذج قياس النتائج ومحددات النتائج: يركز هذا النموذج على قياس أداء الأقسام الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة ووفق هذا النموذج يتم التمييز بين نوعين من مقاييس الأداء يوضحه الجدول رقم (1-1) نموذج قياس النتائج ومحددات النتائج

المقاييس المرتبطة بنتائج أداء الأقسام الاستراتيجية: وتمثل في مقاييس الأداء المالي ومقاييس المنافسة المالية وغير المالية. المقاييس التي تركز على عوامل ومحددات نجاح الأداء: وتشمل الجودة والمرونة والاستخدام الأفضل للموارد والحدثة.³

¹ لطرش وليد - مرجع سابق ص 136

² مرجع نفسه - ص 140

³ سحر طلال إبراهيم مرجع سابق ص 353

الفصل الاول :الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

جدول رقم (1-1) يوضح نموذج قياس النتائج ومحددات النتائج

النتائج	الأداء المالي	الربحية ، السيولة ، هيكل رأس المال ،نسب السوق
محددات النتائج	التنافسية (المقاييس المالية وغير المالية)	نصيب ووضع السوق النسبي ، نمو المبيعات ، مقياس الزبون
	الجودة	الثقة ،الإستجابة ،المظهر ،النظافة ، الاناقة ، الراحة ، الكفاءة
	المرونة	مرونة حجم الإنتاج ،سرعة التسليم، مرونة المواصفات
	الإستخدام الافضل للموارد	الإنتاجية ، الكفاءة
	الحداثة	أداء عمليات التحديث

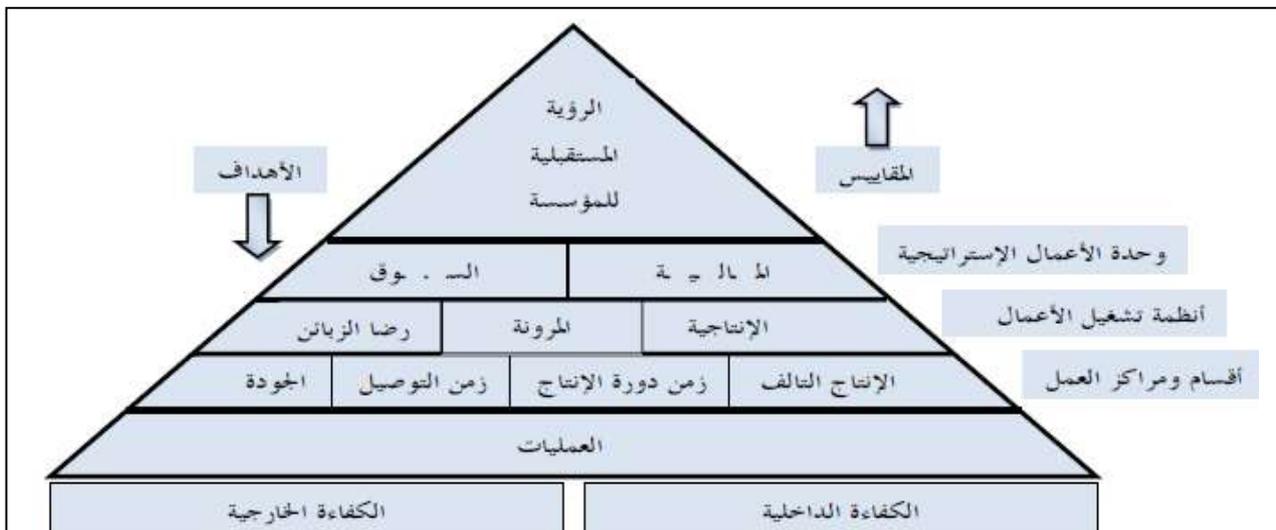
المصدر : سحر طلال إبراهيم : تقويم أداء الوحدات الإقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن- دراسة تطبيقية في شركة الزين السعودية للإتصالات - مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، جامعة بغداد ، العراق العدد 35 2013 ص 354

من خلال الجدول نستنتج أن هذا النموذج يعتمد على الأداء المالي لقياس الأداء وعرض النتائج وإستخراج أهم محددات أو العوامل التي تساعد على تحقيق النتائج

2-نموذج هرم الأداء:

وهو النموذج المقترح لكل من "Mc Nair C .j and Richard K Lynch and Kelvin F.Cross" وأطلقوا عليه هرم الأداء كمثال لنظام متكامل لتقييم الأداء كما هو موضح في الشكل(1-1) حيث يتم من خلاله ترجمة أهداف المؤسسة الإقتصادية من أعلى الهرم إلى أسفله وترجمة المقاييس من أسفل الهرم إلى أعلاه وتستند عملية تحديد الأهداف على الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية ثم يتم ترجمة هذه الأهداف إلى أهداف تسويقية ومالية محددة للمؤسسة الإقتصادية مثل أهداف الحصة من السوق، والإيرادات ، والأرباح والتي على أساسها يتم تحديد الإستراتيجيات ووضع الموازنات والتنبؤات المالية لتحقيق مبعثي هذه الإستراتيجية. ثم تأتي بعد ذلك الخطوة الهامة والأساسية لترجمة أهداف الوحدة إلى مقاييس مفيدة للمستوى التشغيلي والمتمثلة في (الإنتاجية، المرونة ورضا الزبون). ليتم تعزيز هذه المقاييس الثلاثة بالتركيز على أربع مناطق لقياس الأداء في الأقسام ومراكز العمل وهي (الإنتاج التالف ، زمن دورة الإنتاج، التسليم و الجودة).¹

الشكل رقم (1-1) نموذج هرم الأداء



المصدر : سحر طلال إبراهيم- تقويم أداء الوحدات الإقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للإتصالات - مجلة كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد ، العراق ، العدد 35 ، 2013 ص 353

الفصل الاول :الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

من خلال الشكل نلاحظ أن النموذج يركز الأداء المالي وتشغيلي وتنظيمي لتحقيق الأهداف ويهمل الأداء البيئي والإجتماعي و تأهيل العمال

-نموذج أصحاب المصالح :

إقترح "Freeman" على الإدارة العليا للمؤسسات وضع عدة مقاييس أداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة والتي يجب أن تقابل كل هدف ، فالطبيعة المتشابهة لأهداف المؤسسات وحاجات الأطراف المرتبطة بها ، تملي على المؤسسة قياس نتائج الأداء في جميع المجالات المتناغمة بالشكل الذي يعم الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية .¹

4-نموذج المقارنة المرجعية :

يعتمد هذا النموذج على تحديد العوامل التي تمكن المؤسسات من تفعيل قدرتها التنافسية مقارنة بالمنافسين وفق عدد من المجالات المتمثلة في التركيز على : الزبون ، الجودة ، الموارد و تحقيق القيمة²

5-نموذج بطاقة الأداء المتوازن :

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة تعتمدها الإدارة في قياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية ،وتتكون من أربعة مناظير رئيسية تعمل معا في سبيل تحقيق الإستراتيجية وهي : المنظور المالي ،منظور الزبائن ومنظور العمليات الداخلية ومنظور النمو والتعلم إضافة إلى المنظور البيئي والاجتماعي³

المطلب الثاني : ماهية بطاقة الأداء المتوازن

بعد التعرف على النماذج المختلفة لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية والتي من بينها نموذج بطاقة الأداء المتوازن وكون هذه الأخيرة من بين أحدث أساليب مراقبة التسيير والتسيير الإستراتيجي كان لابدنا من التركيز عليها و دراستها بشكل أكثر تفصيلا .

فرع الأول- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها :

أولاً- ظهور بطاقة الأداء المتوازن :

إن التطور التكنولوجي وارتفاع حدة المنافسة وانفتاح الأسواق في مجال نظم المعلومات ونظرا لقصور المتغيرات (الأدوات) المالية أو الكمية في تقييم الأداء الفعلي للمؤسسة و وجود فجوة كبيرة بين الإستراتيجية والأعمال التنفيذية ظهرت الحاجة إلى استخدام أدوات تأخذ بعين الاعتبار المقاييس المالية وغير المالية لتابعة تنفيذ الإستراتيجية وتعكس الصورة الحقيقية لوضعية المؤسسة الاقتصادية ، ومن

¹ سارة حدة بودريالة-أمنية طيباوي -إستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الإستراتيجي مؤسسة مطاحن الأغواط- مجلة دراسات - العدد الإقتصادي-المجلد 10 العدد02 جوان 2019 ص94

² هجر الرملي - قياس الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر - نموذج لقياس الأداء الإستراتيجيالإعتماد على بطاقة الاداء المتوازن من الجيل الثالث - مجلة الإستراتيجية والتنمية 2017 ص 302

³ سحر طلال إبراهيم : تقويم الأداء الوحدات الاقتصادية بإستعمال بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للإتصالات - مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 35 - 2013 ص356

الفصل الاول :الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

بين أهم الأدوات الحديثة بطاقة الأداء المتوازن ، و عند الرجوع إلى أصل نشوئها فإنه يمكن القول أن ظهورها جاء من خلال تراكم معرفي وخبرات إستشارية قادها العديد من الباحثين في بداية التسعينات من القرن الماضي .

سمحت أعمال شنيدرمان **Schneidreman** « « بفتح باب الإهتمام والتطوير من بعض المراقبين في جامعة هارفارد "harvard Business School" خاصة « **R . Kaplan** » الذي طلب من **Schneidreman** « في أن يشاركه في دراسة يقودها « **D .Norton** » مدير معهد « **Nolan Norton** » تركز على سبل قياس الأداء المؤسسات في المستقبل.¹

تمخض عن هذه الدراسة التي دامت عاما كاملا من 1990 إلى 1991 وشملت 12 مؤسسة في مختلف القطاعات والتي يتسم أداؤها بالضعف ، على اكتشاف مؤشرات ومقاييس جديدة لقياس أداء المؤسسة تدعم وتزيل النقص القائم في المؤشرات المالية التي أصبحت تعطي إشارة مضللة لأداء المؤسسة الاقتصادية ، وعند تجميع وجهات النظر المختلفة وتصنيفها تبين ل « **R . Kaplan** » و « **D .Norton** »

أنها تنقسم إلى أربعة أقسام رئيسية تتعلق بكل من

- أقسام المالية والمحاسبة يرى مسيرو المالية والمحاسبة أن تقييم الأداء يكون من خلال المؤشرات المالية التي تعتمد على المكشوفات المالية المختلفة
- أقسام الإدارة والتخطيط يرى مسيرو الإدارة والتخطيط أن تقييم الأداء يكون من خلال مؤشرات النمو والتطور و كفاءة موظفيها مقارنة بالمنافسين المباشرين
- أقسام الإنتاج يرى مسيرو أقسام الإنتاج أن تقييم الأداء يكون من خلال مؤشرات التشغيل وكفاءة العمليات في المؤسسة
- أقسام التسويق يرى مسيرو أقسام التسويق أن تقييم الأداء يكون من خلال مؤشرات السوق وإدارة الزبائن.²

وتم عرض الفكرة المبدئية حول شكل بطاقة الأداء المتوازن في مقال ل « **R . Kaplan** » و « **D . Norton** » نشر في العدد الأول من المجلة "harvard Business School" عام 1992 يهدف إلى قياس أداء المؤسسات من خلال أربعة عناصر أساسية تتعلق بكل من الجانب المالي وجانب الزبائن وجانب العمليات الداخلية والتعلم والنمو ،رابطة بذلك التحكم التشغيلي قصير مدى برؤية وإستراتيجية طويلة المدى .³

وفي ضوء التطورات الحديثة في الفكر الإداري ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كأحد التطبيقات الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية والتي يمكن تعريفها من عدة زوايا.

¹BenzerafaManel: L'universalité d'un outil de gestion en gestion en question : cas de la balancedScorecard dans les Administration de l'état thèse Doctorat en science économique, , spécialité : management public, université de Paris X- Nanterre, 2007, P37

² لطرش وليد-مرجع سابق - ص20

³Robert Kaplan and David Norton : "the BalancedScorecard – Measures That Drive Performance" Harvard Business Review, January – February; 1992, P6

الفصل الاول :الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

ثانيا-تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن من طرف العديد من الباحثين وكان من أبرز هذه التعريفات:

1-تعريف كل من الباحثين « R . Kaplan » و« D . Norton » حيث عرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تسمح للإدارة العليا في المؤسسة بتتبع أداؤها و تحسينه في المستقبل من خلال أربعة أبعاد مهمة يجب إعدادها للإجابة على أربعة أسئلة أساسية :

- كيف ينظر لنا الزبائن ؟ (بعد الزبائن)
- ما لذي يجب أن نتفوق فيه ؟ (بعد العمليات الداخلية)
- هل يمكننا أن نواصل في التحسن وخلق الثروة ؟ (بعد العمليا التعلم والنمو)
- كيف ننظر إلى حملة الأسهم ؟ (المنظور المالي)¹

2-فيما أوردت شركة "Siemens" الألمانية ثلاثة تعريفات رئيسية لبطاقة الأداء المتوازن تتمثل في:

أ- "أهم أداة لقياس تقدم المؤسسة الاقتصادية نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال ترجمة رسالتها وأهدافها إلى تكتيكات ومقاييس عبر مجموعة من المنظورات".

ب - هي " وسيلة للفوز بتوقعات الزبائن ومقاييس لقدرة المؤسسة الاقتصادية على ملائمة وإرضاء رغبات الزبائن".

ج - هي " ترجمة الرؤية المستقبلية والإستراتيجية إلى مقاييس ملموسة لاستخدامها من قبل متخذي القرار".² ويعرف البعض بطاقة الأداء المتوازن بأنها : أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة، كما أن المتمعن لتعريفات يدرك بأن بطاقة الأداء المتوازن جاءت لقياس وتتبع الأداء المؤسسات وفق ثلاثة جوانب أساسية تتمثل في:

الجانب الزمني : تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة مراحل زمنية هي الأمس ، واليوم ، غدا، فما تفعله المؤسسة اليوم من أجل غد قد لا يكون له تأثير حتى حلول بعد غد

الجانب المالي وغير المالي : حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة

الجانب الإستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المؤسسة طويلة المدى

الجانب البيئي: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المؤشرات، ولهذا فهناك المؤشرات الخارجية تهتم بالزبائن والأسواق، والمؤشرات الداخلية التي تهتم بتحسين الفعالية والكفاءة.³

¹Robert Kaplan and David Norton : "the Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance"

Harvard Business Review, January – February; 1992, P72

² سحر طلال إبراهيم – مرجع سابق ذكره ص 356

³-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي -قياس الأداء المتوازن-المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي- قسم إدارة الاعمال – كلية التجارة جامعة المنصورة 2009 ص 5

الفصل الاول :الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

من خلال التعاريف السابقة لبطاقة الأداء المتوازن يمكن صياغة التعريف الآتي : " تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها أداة للرقابة الإستراتيجية من خلال متابعة تنفيذ الإستراتيجية هذا من جهة ، و أداة للتخطيط الإستراتيجي من خلال ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية من جهة أخرى ، مع أخذها بعين الاعتبار المقاييس المالية و غير المالية من أجل إعطاء الصورة الحقيقية للوضع الحالية والمستقبلية للمؤسسة .

3-مكونات بطاقة الأداء المتوازن : تضم بطاقة الأداء المتوازن عناصر أساسية التي تتبلور من خلال آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة في :

- 1- **الرؤية المستقبلية:**والتي تبين اتجاه المؤسسة والهيئة التي ستكون عليها .
- 2- **الإستراتيجية:**هي مجموعة الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف والخطط
- 3- **الأهداف:** تمثل النتائج المراد تحقيقها والتي تساهم في الوصول إلى رؤية المؤسسة، حيث توزع على الأبعاد ويجب أن تكون واقعية وقابلة للقياس ومحددة بإطار زمني
- 4- **المقاييس:** تعكس مدى تقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويفترض أن تكون ذو طابع كمي، وهي تنبؤات عن الأداء المستقبلي وتدعم تحقيق الأهداف.
- 5- **المبادرات الإستراتيجية:** هي برامج عمل توجه الأداء وتسهل عملية تنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية¹

4-أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

- توضيح وتفسير وتطوير إستراتيجية المؤسسة
- تحديد وتشخيص المبادرات الإستراتيجيات وأهميتها في المؤسسة
- ربط وتوصيل الأهداف الإستراتيجية لجميع المستويات الإدارية²
- إعطاء تقرير إداري موحد ودقيق لوصف الأداء العملي وفق أربعة أبعاد
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام لقياس الأداء المستدام وتقييمه بشكل دوري لتحسينه
- توفر إطار مرجعي يجعل من الممكن فهم العلاقة السببية بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية³

¹لواج عبد الرحيم ، لطرش بلال - تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن جيبل - مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية - مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي - المجلد 01 العدد02 ماي 2017 ص 10

²مجي علي حمادي الموسوي -إستخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقوم الاداء دراسة محاسبية في شركة بغداد للمشروبات الغازية من المنشأة الصناعية- مجلة دراسات محاسبة ومالية - جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد- المجلد 8 العدد22 ص244

³حلام قراوي- دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة شركة الإسمت لعييم الكبيرة - سطيف -مجلة التكامل العقتصادي- جامعة فرحات عباس المجلد 8 العدد01 مارس 2020 ص 279

فرع الثاني: تطور بطاقة الاداء المتوازن

لقد توصلت دراسات كابلان و نورثن إلى أن المقاييس المالية غير كافية لتقييم أداء المؤسسات لذا كانت الحاجة إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمواجهة التحديات فضلا عن دورها في تنظيم المعلومات حيث تمكن التقنية من قياس وتقييم الأداء بنظرة شاملة من خلال أربع محاور ، وبهدف التقييم الصحيح والشامل لكل المحاور شهدت بطاقة الأداء المتوازن تطورا عبر ثلاثة أجيال مكملة لبعضها البعض إضافة الجيل الرابع

أولا-الجيل الأول:1992-1996

بدأ الجيل الأول بظهورالترابط بين الأبعاد بشكل ضعيف من خلال توحيد المقاييس المالية وغير المالية للأداء وربطها معا من خلال وضعها ضمن أربعة أبعاد دون ترابط فعال لعلاقة السبب والنتيجة بين مقاييس الأداء والنتائج.¹ كما تتحدد ملامح الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن في الخصائص الآتية :

- 1-الإعتماد على أربعة أبعاد : البعد المالي ، بعد الزبائن،بعد العمليات الداخلية ،وبعد النمو والتعلم
- 2-تكامل المقاييس المالية مع المقاييس غير المالية ، مما أدى إلى التكامل بين المؤشرات التاريخية والمؤشرات المستقبلية
- 3-إرتباط المقاييس بأهداف إستراتيجية محددة ونابعة من إستراتيجية المؤسسة إذا كانت تهدف إلى تحقيق الربح ،أو من رسالتها إذا كانت غير هادفة إلى تحقيق الربح
- 4-وجود علاقة السبب والنتيجة ، حيث تم عرض العلاقة السببية بين الأبعاد الأربعة
- 5-إختيار المقاييس بطريقة تكنسب موافقة الإدارة العليا ، وتعكس دور المعلومات الإستراتيجية .

ثانيا - الجيل الثاني:1997-2000

جراء الانتقادات التي وجهت للجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن قام كابلان ونورثن بتطوير وتحسين النموذج عن طريق ربط أهداف المؤسسة بجملة من المعايير المتناسقة ، والعمل على مقارنتها بالمقاييس المحققة والحكم على اهمية المبادرات المنجزة .²

ثالثا- الجيل الثالث:2001-2006

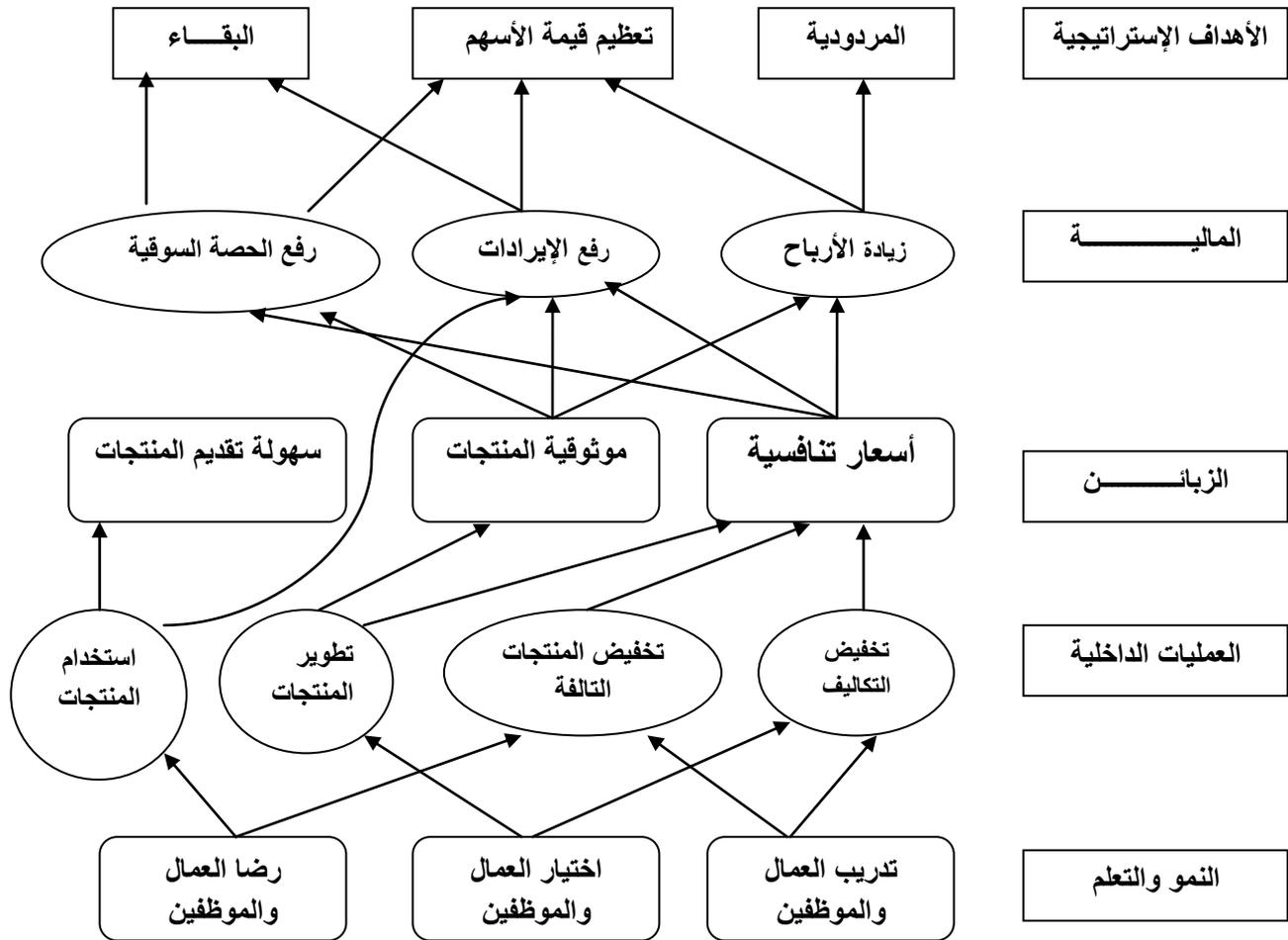
يعتبر الجيل الثالث الأكثر تطورا في بطاقة الأداء المتوازن حيث تم استعمال عبارات القصد والغاية ، كنقطة بداية لاختيار الأهداف الإستراتيجية ،واختيار المقاييس ووضع الغايات ، كما تضمن الارتباط الوثيق والدقيق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح وعليه فقد تم استبعاد المبادرات غير المرتبطة بتشكيل التدفق الإستراتيجي من الخريطة الإستراتيجية³ تدل الإستراتيجية على حركة المؤسسة من موقعها الحالي إلى الموقع المستقبلي المرغوب والمجهول في نفس الوقت ومرور الإستراتيجية من الحاضر إلى المستقبل يتطلب منها صياغة سلسلة من الفرضيات المرتبطة بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، مشكلة بذلك مايسمى بالخارطة الإستراتيجية التي تعمل على إحداث العلاقات واستخلاص النتائج في شكل واضح ومستقر.

¹ - كامل أحمد أبو ماضي - بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء المؤسسة الحكومية وغير الحكومية- مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع 2018 ص 165

² لطرشوليد مرجع سابق ذكره ص 33

³ د- كامل أحمد أبو ماضي -مرجع سابق ذكره ص 175

الشكل رقم (2-1) مثال على نموذج الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن



من إعداد الطالبين بالاعتماد علىالمصدر :وليد لطرش دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي :دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم تجارية جامعة محمد بوضياف مسيلة ، الجزائر -2018-ص35

نلاحظ من خلال الشكل كيفية التي تخطط بها المؤسسة لتحويل أصولها المعنوية إلى أهداف مرغوبة ، فالعاملين في المؤسسة بحاجة إلى قدر من التدريب والمهارة ، لخلق منتوجات جديدة بأقل التكاليف وبأسعار تنافسية ،بغية توزيعها فيالسوق الأمر الذي سينتج عنه عائد على أصحاب المؤسسة والوصول إلى الأهداف المسطرة .

رابعاً-الجيل الرابع: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

من أهم الانتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن إهمالها للأبعاد الاجتماعية والبيئية ، رغم الإرتباط المباشر لهذين البعدين بأداء المؤسسة وحاجة العديد من الأطراف لهذا النوع من الأبعاد ، وكونهما كذلك موضعاً للعديد من اللوائح والتشريعات التي تنظم وتقيم السلوك الاجتماعي والبيئي للمؤسسة الاقتصادية .

الفصل الاول :الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

في هذا السياق تم إجراء جملة من التحسينات من خلال إدراج البعد البيئي والإجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن لتوائم الاستدامة في المؤسسة ، واعتبرت بطاقة الأداء المتوازن في هذه المرحلة كأداة لقياس وإدارة الأداء الإستراتيجي تعمل على دمج الإستراتيجية المتعلقة باستدامة المؤسسة (نظم الإدارة البيئية والإجتماعية) مع الأهداف المصممة لكل قسم من أقسامها التنظيمية أو أهدافها الإجمالية .¹

خامسا-خلال الفترة 2006-2011

أكد الباحثان كابلان ونورثن على ضرورة مراعاة ظروف المنظمة عند تصميم بطاقة الأداء المتوازن لضمان نجاحها ، وذلك من حيث حجم المنظمة وطبيعة عملها وأهدافها ونوع ملكيتها وحدود أسواقها ، وذلك لضمان ملاءمة بطاقة الأداء المتوازن لها ولتحقيق الأهداف المرجوة منها ، حيث أنه لا توجد بطاقة أداء متوازن مثالية تصلح لجميع المنظمات ، وقام الباحثان بمراجعة تجربة 173 شركة أمريكية طبقت نموذج بطاقة الأداء المتوازن ، وتوصلا إلى مايلي :

- يوجد 55% من العاملين راضون عن مقاييس بطاقة الأداء المتوازن .
- يوجد 12% من العاملين غير راضين عن مقاييس بطاقة الأداء المتوازن .
- يوجد 29% يرون أنه لا يوجد اختلاف بين المقاييس السابقة .
- يوجد 4% غير محدد .²

فرع الثالث-أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومحركات أدائها:

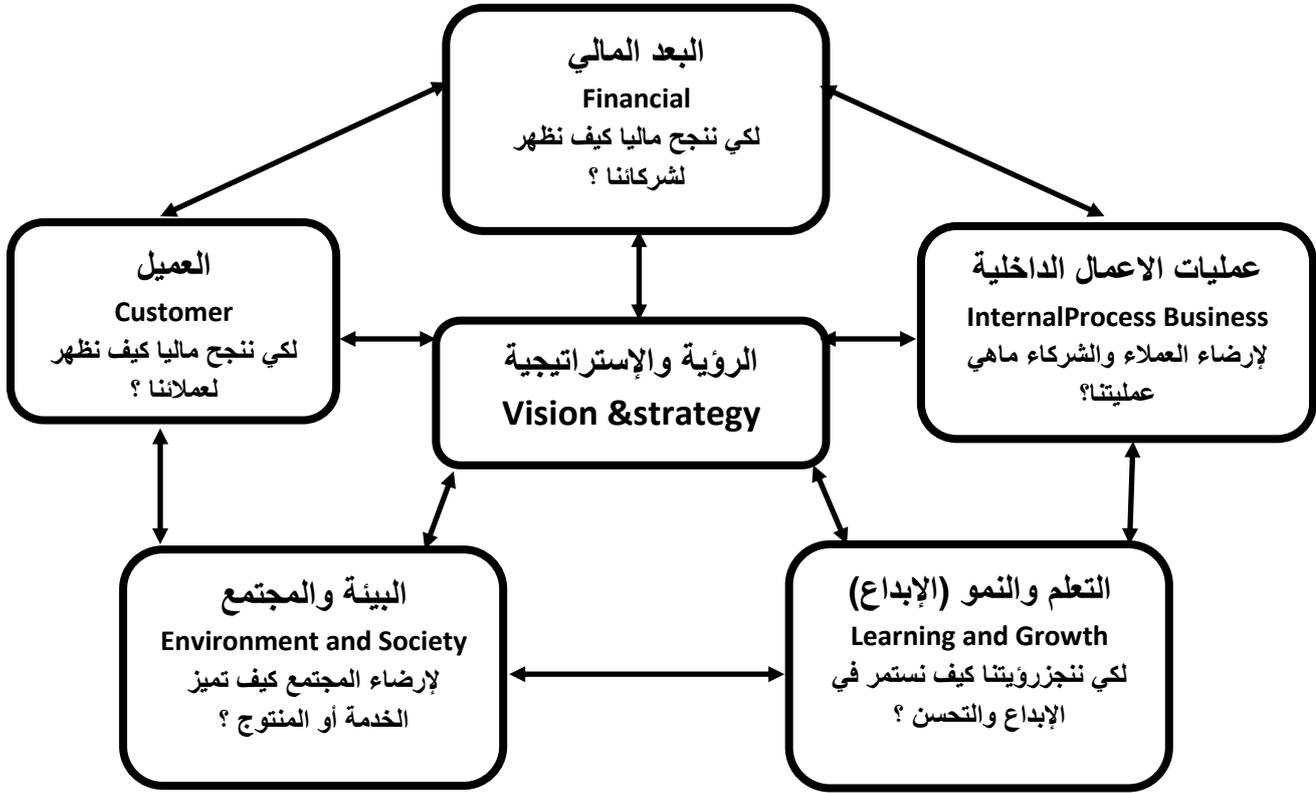
يتكون نموذج بطاقة الأداء المتوازن في صورته العامة من أربعة أبعاد تتوسطه الرؤية والإستراتيجية باعتبارها نقطة البداية ، ولكون هذا النموذج قابل للتعديل كما أشار إليه الباحثان كابلان ونورثن وهذا في ظل التغيرات الاجتماعية والبيئية أصبح من الضروري إضافة بعد خامس (البعد البيئي والاجتماعي) .

ولتحقيق التوازن بين مختلف الأبعاد الاقتصادية والإجتماعية والبيئية تم ربط الأبعاد ودمجها وذلك لاحتوائها على مجموعة من المقاييس التي تعطي صورة شاملة ومتكاملة عن الأداء وبصفة منتظمة لتقييمه . والشكل رقم (3-1) يوضح الأبعاد الخمسة والعلاقة بينهم

¹Erik G. Hansen and Stefan Schaltege, Pursuing Sustainability with the Balanced Scorecard: Between Shareholder Value and Multiple Goal optimisation Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität, Germany, June 2012, P9

²صلاح لطفى آل هارون -القصة وراء بطاقة الاداء المتوازن - إدارة الموارد البشرية - رأس المال البشري والفكري - المنتدى <https://hrdiscussion.com/hr68239.html>

الشكل (1-3) نموذج بطاقة الاداء المتوازن بإدراج البعد البيئي والإجتماعي



المراجع: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي قسم إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة المنصورة

نموذج مركب من إعداد الطالبين بالاعتماد على شكل عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتن

من خلال الشكل يمكن إبراز العلاقة بين الأبعاد الخمسة وألية تفعيل أبعاد البطاقة إنطلاقا من الأسئلة المطروحة في كل

بعد .

الفصل الاول :الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

أولاً- ابعاد بطاقة الاداء المتوازن :

1- البعد المالي :

يحاول الإجابة عن كيفية ظهور المنشأة من وجهة نظر ملاكها ، وتستخدم فيه المقاييس مثل التدفق النقدي ،العائد على الأصول ، العائد على المبيعات و نسبة النمو .¹

كما يعمل هذا البعد على تعقب وقياس الإستراتيجيات المطبقة من طرف المؤسسة ، والتي تساهم في تحسين النتيجة المالية في نهاية السنة ، باستخدام جملة من المؤشرات المالية الدالة على ذلك . و التي تزود العديد من أصحاب المصالح المهتمين بنشاط المؤسسة من (مستثمرين ،موردين ،عملاء ،عاملين وإدارة) بالمعلومات المالية اللازمة لاتخاذ القرارات الإستثمارية .
والجدول (1-2) يوضح مختلف المؤشرات المالية التي تناسب إستخدام أي إستراتيجية من الإستراتيجيات التي تسطرها المؤسسة إقتصاديا ، والمرحلة التي تصادف وضع المؤسسة

الجدول رقم (1-2) مقاييس الإستراتيجيات المالية

الإستراتيجية المالية			المراحل
إستراتيجية الإستثمار واستخدام الأصول	إستراتيجية تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	إستراتيجية النمو وتنويع المداخل	النمو
- نسبة الإستثمار إلى المبيعات المحققة - نسبة التكاليف الأبحاث والتطوير إلى المبيعات المحققة	- نسبة الإيرادات إلى عدد العمال	- معدل نمو المبيعات في القطاع - نسبة الإيرادات من المنتجات او الخدمات الجديدة والزبائن الجدد،	الاستقرار
- معدلات العائد إلى الأصول - نسبة إستغلال الأصول	- التكاليف الإجمالية مقارنة بالمنافسين - نسبة تخفيض التكاليف - نسبة التكاليف غير المباشرة إلى المبيعات	- حصة المؤسسة من الزبائن المستهدفين والأصناف - نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة - مردودية الزبائن والمنتجات	النضج
-فترة الاسترداد -الدورة التشغيلية	- التكاليف الوحودية (لكل وحدة إنتاج ، لكل صفقة)	- مردودية الزبائن وتشكيلة المنتجات - نسبة الزبائن غير المريحين إلى إجمالي عدد الزبائن	

من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول

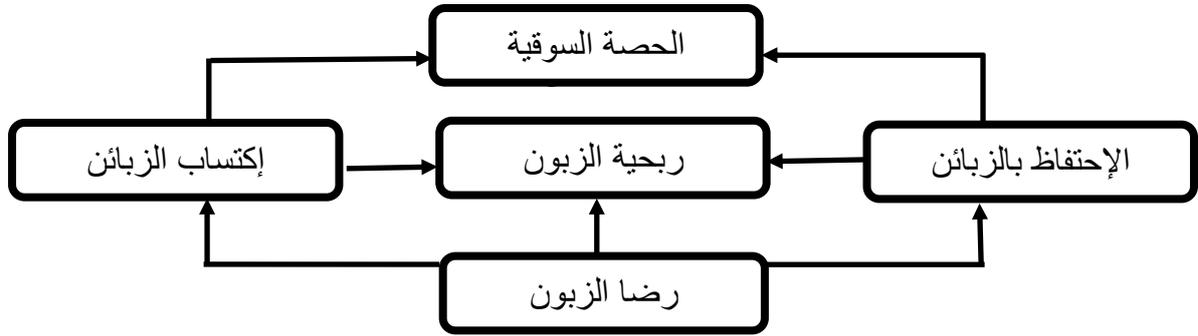
Robert Kaplan and David Norton: The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, Harvard Business review, 1996, P 52

2- بعد الزبائن :

يعمل هذا البعد على قياس رضا الزبائن عن منتجات وخدمات المؤسسة ، وتعقب تفضيلاتهم وسلوكياتهم مستقبلا. بهدف زيادة المبيعات وتعزيز المركز التنافسي والرقابة على الأسواق . وفي هذا الشأن حدد كابلان ونورثن خمسة مؤشرات رئيسية مرتبطة بسلسلة من العلاقات السببية موضحة في الشكل (1-4)¹

¹ جميل حسن النجار- أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الإستراتيجي- دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العامة في قطاع غزة - مجلة جامعة القدس المفتوحة

الشكل رقم(4-1)المقاييس الرئيسية لبعء الزبائن



من إعداد الطالب إعتقاد على الشكل

Robert Kaplan and David Norton: The Balanced Scorecard Translating

Strategy in Action, Harvard Business review, 1996, P 68

فمن خلال الشكل نلاحظ أن رضا الزبائن عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها أي مؤسسة من شأنه أن يحافظ على عدد الزبائن القدامى و يتعدى ذلك إلى كسب زبائن جدد والذي بدوره يساهم في رفع الحصة السوقية للمؤسسة.

3- بعد العمليات الداخلية :

يقيس هذا البعد فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها ، ويهتم كذلك بالمقاييس التي تعزز كلا من محور العملاء والمحرك المالي ومن أهم المقاييس المستخدمة فيه : جودة المنتج ، وعدد مرات التسليم في الموعد ، ووقت دورة الإنتاج و دورة استخدام الأصول.²

ويفيد استخدام مقاييس العمليات الداخلية في تحديد المدى الذي يمكن لإدارة المؤسسة الاقتصادية أن تجري فيه تحسينات في عملياتها الداخلية ، والتي تضمن حسن الإشراف على العمليات التشغيلية ، وسبل التفاعل مع الزبائن ، والسعي نحو الأفضل من خلال روح الإبداع والإبتكار داخل المؤسسة.³

4- بعد النمو والتعلم :

يركز هذا البعد على تطوير قدرات العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية كونهم البنية التحتية لها والتي تساهم في بناء المؤسسة الاقتصادية ويركز كذلك على طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي تحقق رضا الزبائن ، وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات الزبائن وحاجاتهم وغايات المالكين.¹

¹Robert Kaplan and David Norton: The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, Harvard

Business review, 1996, P 68

²جميل حسن النجار-مرجع سابق ص351

³لطرشوليد - مرجع سابق ذكره ص 49

5- البعد الاجتماعي والبيئي :

1- البعد الاجتماعي :

إن قياس وتقييم مستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسات الإقتصادية يهدف إلى الكشف عن مدى وفاء تلك المؤسسات عن مسؤولياتها الاجتماعية فالظروف الإقتصادية المعاصرة تفرض على كافة المؤسسات التكيف والإستجابة للمتطلبات الإجتماعية لكافة الأطراف ذات العلاقة من أجل ضمان إستمراريتها في الأنشطة بما يحقق المصالح المشتركة بموجب العقد الإجتماعي الذي يلزم تلك المؤسسات .

2- البعد البيئي:

ويرتبط البعد البيئي بإستهلاك الطاقة والمواد الخام وإنبعاثات الملوثات ويتحدد الهدف الإستراتيجي للبعد البيئي وفقا لمفاهيم البيئة الحيوية الصناعية ويرتبط بالمقاييس التي يمكن إشتقاقها من نظم الإدارة البيئية ونظم المحاسبة الإدارية البيئية ،²

ثانيا : محركات الأداء في بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل في جملة من الاستراتيجيات المعدة لتحقيق الأهداف وإعداد المقاييس المتعلقة بها ونذكر منها :

1-محركات الأداء (المبادرة) في البعد المالي :

لتحقيق القيمة الإقتصادية المضافة على المؤسسة أن تستخدم ثلاثة إستراتيجيات لقيادة أدائها المالي ويتعلق الامر ب إستراتيجية النمو و تنوع المداحيل ، إستراتيجية تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية واستراتيجية الإستثمار و استخدام الأصول .

أ- إستراتيجية النمو وتنوع المداحيل :

يمكن تحقيق هذه الاستراتيجية من خلال تشييد وإنشاء الوكلاء للمؤسسة في مناطق مختلفة من الوطن وتطوير مصادر جديدة للدخل ، من أسواق جديدة ، منتجات جديدة ، زبائن جدد مع تعميق العلاقة معهم .

ب- إستراتيجية تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية:

تتحقق هذه الإستراتيجية من خلال تخفيض التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة للمؤسسة وإشراك جميع وحدات العمل في العملية الإنتاجية و يمكن تلخيص المبادرات في النقاط التالية :

الإستثمار وإستخدام الأصول ، تحسين هيكل التكاليف ، إقتصاديات الحجم، تكنولوجيا الإنتاج ، إقتصاديات وفورات التعلم ، تصميم العمل ، تكلفة المواد الأولية واختيار قرارات التشغيل .

ج- إستراتيجية الإستثمار و استخدام الأصول:

تتحقق هذه الإستراتيجية من خلال تخفيض العمالة ورأس المال الثابت لمستوى يسمح للمؤسسة بتعظيم إستخدامهما ، إضافة إلى الإستخدام الحذر للأصول والتخلص من الأصول المستهلكة والإضافية .¹

¹ - سحر طلال إبراهيم : مرجع سابق ذكره ص361

² داليا حسيني الدياسيطي - ممدوح محمد عرفه- زينب عباس زعزوع- تكامل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة والإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التنافسي للموانئ المصرية - دراسة تطبيقية على ميناء غرب بورسعيد -جامعة السادات - معهد الدراسات والبحوث البيئية-الجلد 11 العدد3- ص 539-540

2- محركات الأداء (المبادرات) في بعد الزبائن:

لكسب رضا الزبائن وولائهم ،على المؤسسة أن تعظم من القيمة المدركة لديها ، وهذا من خلال تقديمها لمنتجات وخدمات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية تكون مناسبة لاحتياجات الزبون وتليها بشكل عملي إضافة إلى إحترام وقت تسليمها وتوفيرها في الوقت المحدد (Just In Time) بالموازاة مع هذه الخصائص التي لا بد من توفرها في عروض المؤسسة من منتجات وخدمات ، عليها أيضا توطيد العلاقة مع الزبون وتفعيلها وكسب ثقته ، إضافة إلى تعزيز صورتها في ذهنه وإبراز موقعها كمؤسسة متميزة ، ومن الممكن أن تلتزم بالمسؤولية الإجتماعية وإسهامها في التنمية المستدامة².

ومن أهم المبادرات التي يمكن أن تخدم بعد الزبائن نذكر:

1-المبادرات الخاصة بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة : حتى تتمكن الإدارة من تحسين أداها الوظيفي يجب أن تبادر إلى :

إعداد خطة عمل ،توفير المستلزمات الأداء المادية والتقنية ،تهيئة مكان تنفيذ العمل والظروف والشروط اللازمة ،حسن إستقطاب وإنتقاء الأفراد المؤهلين ،تزويد الافراد بالمعلومات المتجددة

2-الجودة :

تم تعديل هذا المصطلح إلى تحقيق توقعات الزبائن ، والجودة بمفهومها الحديث يجب أن تصمم في الخدمة أو تصنع في المنتج من البداية لتحديد إحتياجات ورغبات الزبون مع الإستمرار في جهودة البناء الجوده من خلال مراحل الإعداد أو التصنيع والتطوير وحتى بعد التسليم المنتج أو الخدم الزبون .

3- زمن الإنتاج والتسليم :

يشير زمن الإنتاج والتسليم إلى "توفير المنتج أو الخدمة في المكان والزمان المطلوب ،من خلال تقديم المنتج أو الخدمة في الوقت المحدد وحسب جدولة زمنية معينة .

4- السعر :

هو وصف القيمة النقدية للمنتج ، وهو مجموع القيم كلها التي يستبدلها المستهلكون مقابل فوائد أو إمتلاك وإستهلاك السلعة أو الخدمة³ . ومن مبادرات السعر هي:

التسعير الجغرافي ، التسعير الترويجي ، سياسة تمييز الأسعار ، تسعير المزيج السلعي و تسعير المنتجات الجديدة

5- العلامة التجارية الخاصة بالمؤسسة :

تعرف بأنها رمز او إشارة أو تركيبة هدفها التمييز السلع والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الإقتصادية عن باقي المنافسين لها .

¹Robert Kaplan and David Norton: The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, Harvard

Business review, 1996, P 51-58

²عرقوب علي : دورة لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسة - دراسة حالة - مجمع صيدال - أطروحة الدكتوراه غير منشورة ، علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات - جامعة أحمد بوقرة "بومرداس" 2015/2014 ص 144- 145

³سعدون حمود الربعاوي ، حسين وليد حسين عباس-التسويق مدخل معاصر-عمان ، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2014 ص 103

الفصل الاول :الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

6- شروط التعامل مع الزبون :

يقصد بها معايير الحد الأدنى من الجودة التي ينبغي توفرها في الزبائن ، وتعتبر قدرة ورغبة الزبون في سداد ما عليه من مستحقات في موعيدها مقياسا لجودة الزبائن.

7- الثقة في التعامل مع الزبون :

عادة ماتمنح المؤسسة للزبون مدة زمنية من تاريخ تحرير الفاتورة لكي يقوم بالسداد ،والغرض من ذلك تمكين الزبون من إستلام البضائع وفحصها وتدقيق الفاتورة وهذا يتطلب أن تكون هناك ثقة في مقدرة الزبون على دفع ديونه وثقة في تعامله.

8- زمن الإستجابة لطلب الزبون :

هو الوقت الذي يستغرق في نشوء فكرة التصميم الإنتاج النهائي¹ ، ويعتبر من اهم مؤشرات قياس وتقييم أداء الخدمة خاصة في التكنولوجيا الحالية وسرعة التبادل ويظهر ذلك من خلال نقطتين :

- إعتبار الزمن خاصية أساسية لمسار الخدمة وتحسين مؤشر الزمن يكون بإكتساب الخبرة من جانب المؤسسة ومن جانب الزبون وذلك بتقليل مقدم الخدمة من الزم الميتم
- تزامن إنتاج وتسويق الخدمة تساعد في تقدير الطلب على الخدمة مستقبلا وإعداد أدوات الإنتاج المناسبة لهذه التقديرات وكيفية إستغلالها بشكل امثل.

3- محركات الأداء (المبادرات) في بعد العمليات الداخلية :

حدد كابلان ودافيد جملة من العمليات الإدارية التي من شأنها أن تخلق قيمة للزبائن وتحقق الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية .وهذه الاعمال موزعة على أربعة مجموعات مختلفة هي : إدارة العمليات التشغيلية، إدارة العمليات للزبائن، إدارة العمليات الإبداعية، وإدارة العمليات التنظيمية والإجتماعية.

أ- إدارة العمليات التشغيلية :

يقصد بالعمليات التشغيلية جمع الأنشطة الأساسية في المؤسسة والمتعلقة بالحصول على عوامل وإستخدامها لغرض صناعة بضاعة أو تقديم خدمة معينة وتعمل الإدارة التشغيلية على ربط وتنظيم مجمل العمليات الأساسية لتمكينها من خلق منتجات وخدمات وتسليمها للزبائن و أقل وقت ممكن .

ب- إدارة عملية الزبائن :ونميز أربع عمليات في إدارة العمليات للزبائن:

إنتقاء الزبائن المستهدفين ،كسب الزبائن المستهدفين ، الإحتفاظ بالزبائن الحاليين و تعميق وتنمية العلاقات مع الزبائن

ج- إدارة العمليات الإبداعية:

تاتي عملية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية على تطوير منتجات وخدمات جديدة تمكن المؤسسة في غالب الأحيان على إختراق لأسواق جديدة أو مجموعة من الزبائن المحتملين وتقف عملية الإبداع على النقاط الرئيسية :

تمييز الفرص للمنتجات والخدمات الجديدة ، تقديم منتج أوخدمة جديدة إلى السوق ، إدارة حقيبة البحث والتطوير وتصميم منتجات وخدمات جديدة

¹ وليد الأطرش مرجع سابق ص65-67

الفصل الاول :الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

د- إدارة العمليات التنظيمية والاجتماعية :

تتعلق العمليات التنظيمية والاجتماعية بمجمل الفعاليات والإسهامات التي تقوم بها المؤسسة في سبيل حماية المجتمع الذي تتواجد فيه من خلال مكافحة التلوث في المنطقة ومشاركتها في النشاطات المجتمعية كالثقافة، وتحميل المنطقة والنظافة والأستقرارالوظيفي للأفراد ومدى تطبيق القوانينالحكومية

4- محركات الأداء (المبادرات) في بعد التعلم والنمو: ويتم ذلك من خلال :

1- رفع قدرات العاملين :

بنظر لقدرات العاملين من خلال إستعداداتهم الذهنية والبدنية لأداء مهامهم خلال فترة زمنية معينة ، ويمكن بناء هذه القدرة من خلال عمليات التدريب ، والتعلم أي أن محركات الأداء المناسبة التي ستعمل لرفع قدرات العاملين تتمثل في:

أ- التدريب :

هو عملية تعلم ، تتضمن إكتساب مهارات ، ومفاهيم وقواعد وإتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد ، ويعتبر محرك أداء يمكن أن يقاس وقيم من خلال التغير الذي يطرأعلى إنتاجية العامل قبل وبعد الدورة التكوينية .¹

ب-التعلم :

يقصد بالتعلم إكتساب الأفراد والجماعات العمل في المؤسسة أنماط جديدة من التصرف والسلوك تساعدهم في مواجهة مشاكلهم التغيير إلى الاحسن ، ويهتم المدير هنا بتحديد الأشياء المطلوب تغيير ها أو تعلمها ، وتطبيق التعلم من خلال أدوات وسائل التعلم

2- مناخ أو بيئة العمل: ويتكون مناخ العمل من شقين :

1- مناخ العمل

أ-مناخ عمل مادي :ويشمل الظروف السائدة في مكان العمل كالتهووية ،الإضاءة،النظافة ،ضغط العمل ، مساحات

العمل،الضجيج،عدد الساعات العمل وفترات الراحة... الخ

ب- مناخ العمل النفسي والاجتماعي : يشتمل على العلاقة الشاملة بين العاملين في مكان العمل والصراعات التنظيمية الموجودة

بين العاملين .

2- البنية التحتية – التكنولوجيا :

وتعرف على أنها مجموعة التصرفات والإجراءات التي يقوم به الأعضاء المؤسسة بغرض تحويل المدخلات إلى مخرجات سواء بإستخدام أو بدون إستخدام الآلات الفنية . وتعرف كذلك بالسلوك الهيكلي ويقصد به إعادة ترتيب الانشطة وتصنيفالوظائف ،تجديد الآلات والمعدات والأدوات وتحديث بنية الهيكل التنظيمي .

¹ وحيد رثعناالختاتنة ومنصور إبراهيم السعيدة - نموذج معدل لبطاقة الأداء المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية - عماد البحث العلمية الجامعة الأردنية ،المجلد 37،العدد2- 2010 ص350

الفصل الاول :الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

5- محركات الأداء في بعد البيئة والمجتمع: يمكن توضيح محركات الأداء في هذا البعد من خلال :

- المنافسة الشريفة وذلك من خلال مراقبة المنافسين ، منع كل أشكال الإحتكار والإضرار بالمستهلكين وإحترام قواعد المنافسة وعدم الإلحاق بالمنافسين.
- الإلتزام بالقوانين وتشريعات الدولة تلعب الدولة هنا دور تنظيمي ،رقابي ،توجيهي وتصحيحي فهي تتدخل لوضع حدود والقيود وإحترام القواعد المفروضة من القانون.
- الإستثمار في المزايا الاقتصادية حيث تتيح الدول مجموعة من المزايا الإقتصادية للمؤسسة ،نتيجة الإتفاقيات التي تبرمها الدول مع الدول أو المنظمات المختلفة .
- المحافظة على البيئة
- خدمة المجتمع وذلك من تدريب العمال ،إشباع حاجات الزبائن¹

المطلب الثالث : دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي

فرع الأول -خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن :

1- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة :

الرؤية هي الوضع الذي تسعى المؤسسة لبلوغه في الاجل الطويل فمثلا : مجال رؤية العمليات الداخلية يوضح الطرق المتبعة لتطوير المنتجات إضافة قيمة للعملاء ، والمؤثرة بدورها على المجال المالي² بعد تحديد الرؤية يتم ترجمتها على شكل رسالة وهي صيغة افظية تعكس التوجهات الأساسية للمؤسسة وتعبر عن سبب وجودها ، من خلال تحديد الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة³

2- وضع الأهداف الإستراتيجية:

تعرف الأهداف الإستراتيجية بأنها نتائج النهائية لنشاطات المؤسسة ، ويتم صياغة الأهداف بشكل كمي محدد ببعده زمني وبشكل قابل للإنجاز وواقعي مرتبط برؤية ورسالة المؤسسة

3-تحديد الإستراتيجية :

تعتبر الإستراتيجية عن خطة العمل موضوعة تحت سياق وسبل التصرف ، وهي جملة النشاطات المختلفة(محركات الأداء) التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة في سبيل تمييز بين الزبائن ، وتعزيز القيمة المضافة وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية . ويمكن توضيح الإستراتيجيات المتعلقة بكل هدف من الأهداف الخمسة في الجدول

¹ وليد الأطرش مرجع سابق ص77

² لواج عبد الرحيم ، لطرش بلال مرجع سابق ذكره ص 10

³ لطرش وليد - مرجع سابق ذكره ص-158-159

الفصل الاول :الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

الجدول رقم (3-1) يوضح الإستراتيجيات المتعلقة بكل هدف من أهداف الأبعاد الخمسة

الأهداف	البعد المالي	بعد الزبائن	بعد العمليات الداخلية	بعد النمو والتعلم	بعد البيئة والمجتمع
الأهداف	زيادة ربحية المؤسسة	كسب رضی الزبائن	تحسين العمليات الداخلية	تكوين إطارات مؤهلة ومواكبة للتكنولوجيا	التميز في تقديم الخدمة أو السلعة (منتج صديق البيئة) مراعات مطابقة الجودة
محركات الاداء	إستراتيجية الإستثمار	- الجودة - زمن الإنتاج والتسليم - السعر - العلامة التجارية	- إدارة العمليات التشغيلية - إدارة عملية الزبائن - إدارة العمليات الإبداعية - إدارة العمليات التنظيمية والاجتماعية	التدريب والتعلم ربط الاتصالات الداخلية - إستعمال التكنولوجيا	المحافظة على البيئة - خدمة المجتمع من خلال تدريب العمال وإشباع رغبة الزبائن

من إعداد الطالبين بالاعتماد على البيانات الموجودة في المطلب الثاني

نلاحظ من خلال الجدول أن في كل بعد من الأبعاد الخمسة يتم تحديد الهدف والمبادرة التي تقابله فمثلا لكسب رضا الزبائن في بعد الزبائن يجب التركيز على جودة المنتج أو الخدمة المتاحة إضافتا إلى زمن تقديم الخدمة

4- تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الإستراتيجية :

تعني هذه الخطوة الانتقال من الإستراتيجية الموصوفة إلى مناقشة ما تحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية بحيث تحدد المؤسسة ماهي لأكثر العوامل تأثير على النجاح ضمن كل محور من المحاور بطاقة الأداء المتوازن ، وتكون هذه الخطوة في شكل مخطط يصف كيفية ربط الأهداف الإستراتيجية بالمؤسسة .¹

ونشير بأن عوامل النجاح هي كل مايساعد ويؤثر بشكل مباشر على النجاح مثل " دعم الإدارة ، تامين الموازنة المطلوبة ، التطور العلمي ، العدالة بين الموظفين ، التدريب ، زيادة راس مال ، رضا العملاء "

5- إختيار القياسات :

يعد تحديد عوامل النجاح التي تم إستخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يجب التعبير عن هذه العوامل كميًا ، أي يجب قياسها ، يتم ذلك من خلال إختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه

6- إعداد خطط العمل :

ونعني بها بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعيا لإنجاز الأهداف والرؤية الإستراتيجية ، ويتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المدة اللازمة لتطبيق ولضمان حسن تطبيق الإستراتيجية ، يجب متابعتها ومراقبتها وإتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الامر²

7- المراقبة والتقييم :

لنؤكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر ، ولتأكد بأنها تنجز الوظيفة المقصودة بإعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الإستراتيجية ومن الضروري إستخدامها في العمليات اليومية للمؤسسة وعلى كل المستويات الإدارية .

¹ عبد الرؤوف حجاج - أحلابرنو - مرجع سابق ص 140

² نفس المرجع ص 141

الفصل الاول :الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

الفرع ثانيا - جوانب قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي :

تشتمل عملية قياس وتقييم الأداء على مقاييس داخلية وخارجية للأداء وعدم إقتصارها على المقارنات الداخلية فقط بل تتعداها لتشتمل مقارنات خارجية، ولغرض إعطاء معلومات شاملة يتم استخدام مقاييس مالية تعطي نتائج حدثت فعلا بالإضافة إلى مقاييس غير مالية مكملة لها ، تركز على رضا الزبون والجودة وتحسين العمليات الداخلية وذلك من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها وإحتوائها على مجموعة من المقاييس كمية ونوعية تتسم بدرجة عالية من الإتساق والترابط الداخلي وقدرة فائقة على قراءة الوضع الحقيقي للمؤسسة كما يمكن إعطاء مثال لمقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية كما هو موضح في الجدول(1-4)¹

الجدول رقم (1-4) يوضح مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية

الأبعاد	الأهداف الإستراتيجية	مقاييس الأداء	المعادلة	الهدف	المبادرات
البعـد المالي	- تعظيم مردودية المؤسسة - توفير السيولة - تحقيق التوازن بين المخاطرة والسيولة	- معدلات العائد على الأصول - معدل نمو المبيعات - فترة الاسترداد	صافي الربح / مجموع الأصول (مبيعات الفترة الحالية - مبيعات الفترة السابقة) / مبيعات الفترة السابقة الإنفاق الإستثماري المبدئي / التدفق النقدي السنوي	<10%	- إستغلال الموارد المالية الذاتية
				<20%	- إستراتيجية النمو وتنوع المداخيل
بعـد الزبائن	- تحقيق رضا الزبائن - ولاء الزبائن	عدد الشكاوي المستلمة من الزبائن نسب المؤسسة من عدد الزبائن في السوق	(عدد الشكاوي الفترة الحالية - عدد الشكاوي الفترة السابقة) / عدد الشكاوي الفترة السابقة عدد الزبائن المؤسسة / عدد زبائن في السوق	>100	- تقديم عروض بسيطة وواضحة وشفافة
				<50%	- إتاحة شبكة عالية الجودة للزبائن - احترام زمن الإنتاج والتسليم JIT
بعـد العمليات الداخلية	- تطور الخدمة - رفع مستوى جودة الخدمة - تقديم خدمات جديدة	- نسبة الطاقة الإنتاجية - معدل دوران المخزونات - حجم وقيمة المردودات	الإنتاج الفعلي / الإنتاج المقدر صافي المبيعات / متوسط المخزونات حجم المردودات (كـلغ)	<80%	- تحسين التغطية وتوسيع الشبكة وتطويرها
				10 مرة <	- تقديم منتج أو خدمة جديدة إلى السوق
بعـد التعلم والنمو	- رفع من قدرات العاملين - التطور التكنولوجي	- نسبة الغيابات والتاخرات - التسرب الوظيفي - نسبة تكاليف تدريب العاملين	عدد ساعات العمل العاطلة / عدد ساعات الإجمالية عدد العمال المتوقفين عن العمل / عدد العمال	>1%	- رفع خبرة الموظفين
				>1%	- توفير مناخ عمل مادي ونفسي واجتماعي - زيادة الدورات التكوينية للعمال
بعـد البيئة والمجتمع	التميز في تقديم الخدمات الاجتماعية للمجتمع	- نمو الإنفاق على الخدمات مابعد البيع - نسبة المرأة في الإدارة - حجم الإنفاق البيئي	(الإنفاق على خدمات مابعد البيع الفترة الحالية - الإنفاق على خدمات مابعد البيع الفترة السابقة) / الإنفاق على خدمات مابعد البيع الفترة السابقة عدد النساء في الإدارة / عدد العمال الإدارة	<3%	- الإلتزام بالقوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة
				<20%	- مشاركة المجتمع الجزائري في المناسبات الدينية والوطنية - المحافظة على البيئة

من إعداد الطالب بإعتماد على المصدر وليد لطرش دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي :دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف

النقل في الجزائر - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم تجارية جامعة محمد بوضياف مسيلة ، الجزائر -2018-ص35

¹ مزريق عاشور - بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الإستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال - مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، الجزائر- العدد 28 المجلد 4-2013ص 70

الفصل الاول :الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

من خلال الجدول نلاحظ ترجمة جميع الأهداف الإستراتيجية حسب كل محور إلى مقاييس يمكن من خلالها تتبع تنفيذ الاهداف والحصول على معلومات عن تنفيذ الفعلي .

- ولقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي مثلاً ذهب كل من (Thompson And Strickland) في تحديد جوانب عملية قياس وتقييم الإستراتيجي إلى طرح عدة تساؤلات ترتبط بمجموعة من المؤشرات التي تتم بموجبها عملية التقييم الإستراتيجي نذكر منها :
- مراجعة الأسس التي تم بها بناء الإستراتيجية :أي مراجعة العوامل الداخلية بغية الوقوف على حقيقة نقاط القوة والضعف في المؤسسة .
 - مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية .
 - إتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان مطابقة الأداء لما هو مخطط .
- فبعد عملية القياس ، تتبعها مباشرة عملية التقييم والتي تتكون من عدد من الأسئلة التي تغطي هذه الجوانب، ويمكن إيجاز هذه التساؤلات في الجدول رقم (5-1)

الشكل (5-1) التساؤلات المرتبطة بمجموعة من المؤشرات لتقييم الأداء

التساؤلات	مجالات التقييم	مقاييس التقييم
هل مبيعات المؤسسة في طريقها إلى النمو السريع أو البطيء أو بنفس مستوى نمو السوق و ما يترتب عليها من زيادة أو انخفاض في الحصة السوقية؟	مستوى نمو المبيعات	- سريع أو بطيء مقارنة بالسنوات السابقة - مقارنة مع مستوى السوق -مستوى الزيادة أو الانخفاض في الحصة السوقية
هل نجحت المؤسسة في جذب زبائن جدد ؟ هل تمكنت من المحافظة على الزبائن الحاليين ؟	الزبائن	-عدد الزبائن الجدد -عدد زبائن القدامى المفقودين
هل تعتبر المؤسسة رائدة في القطاع الذي تنشط فيه ؟	ريادة المؤسسة	-التكنولوجيا المستعملة، إبداع المنتج، جودة المنتج، التلبية السريعة لطلبات، الأسعار التنافسية، إدخال التطورات السريعة على المنتجات الموجودة حالياً في السوق

من إعداد الطالبين بالإعتماد على

المصدر: وليد لطرش (2018) دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي :دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم تجارية جامعة محمد بوضياف مسيلة ، الجزائر-ص 147

من خلال الجدول يمكن إبراز جوانب قياس وتقييم الاداء إنطلاقاً من الأسئلة التي تطرح لتقييم المؤشرات المقاس ومجالات تقييمها فمثلاً في جانب الزبائن ومن خلال عدد الزبائن يمكن طرح الأسئلة هل حافظة المؤسسة على زبائنها أم نجحت في جذب زبائن جدد.

الفصل الاول :الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

الفرع ثالثا-عقبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن :

يمكن تلخيص أهم العقبات التي تواجه تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في:

- 1- نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء ، او عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج
- 2- عملية وضع المقاييس وتحديدتها في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جدا ، إضافة إلى صعوبات تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل .
- 3- عدم وجود رؤية مشتركة الإستراتيجية المتفق عليها ، لذلك قد لا تكون هناك رؤية معينة متفق عليها ، أو إذا إتفق عليها قد تكون غير واضحة ¹.
- 4- عدم ربط الموارد المالية مع الإستراتيجية المسطرة فالمؤسسة تعتمد في تقدير إحتياجاتها المالية الحالية بالنظر إلى إحتياجاتها السنة الماضية مع إضافة نسبة مئوية وهذا ما يعيق تنفيذ الإستراتيجية ويقلل من بصرها إلى المستقبل .
- 5- غياب نظام الحوافز الذي من شأنه أن يرفع تركيز العاملين والموظفين وإهتمامهم بتحقيق الأهداف .
- 6- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن ، مما يؤدي بالنهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام ، وتتكون لدى الموظفين إتجاهات سلبية تجاه بطاقة الأداء المتوازن ، وخاصة اهم لا يدركون أهدافا واضحة منها
- 7- إنشغال المدراء بالقرارات القصيرة الأجل وضعف مهاراتهم الإدارية وغموض علاقات السبب والنتيجة في غالب الأحيان ².

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتقييم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

تم تركيز في هذا المبحث على بعض الدراسات السابقة والتي تناولت الموضوع بصفة مباشرة أو غير مباشرة

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1-دراسة عربوة محاد 2011:دراسة أجراها الباحث بعنوان " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء

المستدام للمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية " دراسة مقارنة بين:ملينة الحضنة بالمسيلة وملينة التل بسطيف

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها مايلي :

- استعراض أساليب قياس الأداء وإبراز أهميته في توجيه وقيادة المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية نحو تطوير والاستمرارية ؛
 - طرح نماذج قياس الأداء الحديثة والمطورة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن ؛
 - محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة محل الدراسة .
- وللوصول إلى أهداف هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة التي أجريت على مستوى المؤسسة محل الدراسة .

ولخصت نتائج الدراسة في الآتي:

- تمثل بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن؛
- تعتبر إدارة الأداء عملية هامة جدا وضرورية كونها تمثل آلية إدارية فعالة لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح إستراتيجيتها؛

¹أحمد يوسف دودين : معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية - دراسة ميدانية - مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، المجلد التاسع ، العدد الثاني ، الأردن

2009 ص10

²لطرش وليد - مرجع سابق ذكره -ص160-161

الفصل الاول :الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

- قلة فهم للمقاييس غير المالية كمؤشرات الاجتماعية مثلا، فالإدارة تنظر إلى عدم وجود مؤشرات كتحفيز العمال وذلك كون المؤسسة تعاني من ضائقة مالية ، إلا أنه يمكن وضعها كهدف إستراتيجي يمكن من زيادة فعالية العامل.

2- دراسة ريغة أحمد الصغير 2014- دراسة أجراها الباحث بعنوان "تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

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

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

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

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

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

- لقد كشفت بطاقة الأداء المتوازن عن عدم اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية، وهو ما يعد أمر ذو درجة كبيرة من الخطورة باعتبار أن رأس المال البشري يعد أهم مورد تمتلكه المؤسسات في الوقت الحالي، فهو المحدد لبقائها أو تلاشيها، لذلك نجد بطاقة الأداء المتوازن تأخذ بعين الاعتبار من خلال جعلها لبعء التعلم والنمو القاعدة التي تركز عليها البطاقة.¹

3- دراسة محمد ناصر خان 2021-دراسة أجراها الباحث بعنوان : مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة الحالة :مؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي وهذا من خلال التعرف على المنظورات الأربعة للبطاقة والمتمثلة في المنظور المالي ، ومنظور العملاء،و منظرو العمليات الداخلية ومنظور النمو والتعلم ، ومدى المساهمة كل محور في عملية التخطيط الإستراتيجي ، وتم الدراسة في مؤسسة الصناعات الكوابل بسكرة .

ولتحقيق أهداف الدراسة ، تم تصميم الإستبانة لتعرف على تصورات إطارات ومسيري المؤسسة محل الدراسة ، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 60 إطار ، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS V20) وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن مستوى إدراك إطارات ومسؤولي المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن كان مقبول ، كما أن مستوى إدراكهم لتخطيط الإستراتيجي جاء أيضا مقبول ؛

- هناك أثر ذي دلالة إحصائية لمساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي

4-دراسة يحي علي حمادي الموسوي-دراسة أجراها الباحث وهي بعنوان :إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء - دراسة محاسبية في شركة بغداد للمشروبات الغازية من المنشآت الصناعية

هدفت الدراسة إلى تقويم الأداء المنشأة باستخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال الاعتماد على المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) ضمن مجموعة من المناظير المختلفة والتي تعطي صورة واضحة على أداء المنشأة ومن أهم نتائج الدراسة :

- تمثل بطاقة الأداء المتوازن نظام متكامل لتقويم الأداء الشامل للشركة إذا يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تبين نتائج تنفيذ أنشطة الشركة .

الفصل الاول :الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

- مقياس الأداء غير المالي هي عبارة عن تفاعلات ثلاثي الأبعاد يتركز ما بين الامتياز بالأنشطة والعمليات الداخلية وما تقدمه الشركة من منتجات ذات جودة عالية وسعر مقبول من قبل العملاء وما بين القدرات التنظيمية والإدارية المتمثلة بالابتكار والتطوير للمهارات والفعاليات لخلق قيمة للمنظمة فهذه المناظير الثلاثة تقيس الأداء المالي والمستقبلي للمنظمة فضلا عن المنظور المالي الذي يقيس الأداء المالي الحالي للشركة في بطاقة الأداء المتوازن.

- يتحقق التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال خلق توليفة من المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) المتناغمة التي تعزز بعضها البعض وتحقيق التفاعل والترابط والتكامل فيما بينها لبيان مساهمة الأنشطة والأفراد والإدارة للوصول لأي أهداف الشركة.

5- سحر طلال إبراهيم : تقويم الأداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية في شركة زين

السعودية للاتصالات

هدفت الدراسة إلى دراسة مفهوم وتقويم الأداء عن طريق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها من النماذج الحديثة لتقويم الأداء مع إمكانية توسيع نطاق البطاقة من خلال إضافة منظور الأداء الاجتماعي للوحدة والذي يساعد في دور الاجتماعي لها بما يساهم في تعزيز مركزها التنفسي.

كما أظهرت النتائج أن برغم التقارير المالية لشركة عينة البحث تشير إلى أن الشركة قد حققت خسائر في السنوات 2008-2009-2010 إلا أن مؤشرات تقويم الأداء باعتماد على بطاقة الأداء المتوازن قد وفرت معلومات غير مالية تتعلق برضا الزبون والعمليات الداخلية والتعلم والنمو والأداء الاجتماعي ، يمكن من خلالها الحكم على أن الأداء المستقبلي للشركة في حالة تحسن والذي ينعكس إيجابا على تحسين أدائها المالي في المستقبل .

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

1-دراسة منال بن زرفة (2007)بعنوان :

« l'universalité d'un outil de gestion en question : Cas de la balancedscorecard dans les Administration de l'état, »

تميزت هذه الدراسة بشكل خاص بإدخال بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات القطاع العام ككل أو على الأقل في البلدان الصناعية، خاصة أمام الإنتقادات الكبيرة المتمثلة في تقاعس عن العمل ، والطابع الروتيني الذي تتسم به جميع مؤسسات القطاع العام ، وعدم قدرتهم على التغيير ، وكان الغرض من البحث في دراسة تجارب تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن تبيان الخاصية الشاملة التي دعا إليها مصممو بطاقة في هذا النوع من المؤسسات .

كما ركزت الباحثة على تحليل معمق لبطاقة الأداء المتوازن وعرضه في إدارة الدول، ومعرفة الشروط والقيود المفروضة على نقل أداة إدارة الأداء للقطاع العام، إلى جانب محاولة فهم خصوصيات إدارة الأداء في الحكومة المركزية. وإتضح من الدراسة أنه على الرغم من عدم تجانس المؤسسات العامة من حيث الرقابة الإدارية، ومن حيث الطبيعة غير المنتظمة في مجال الإدارة العامة، ومع ذلك فإن هذه المؤسسات التي تنتمي إلى نفس المجال " القطاع العام " وتخضع لسياسة إصلاح الدولة نفسها، يمكنها تلبية بعض الخصائص المشتركة لتبني مثل بطاقة الأداء المتوازن

2- دراسة (Francis Osei-kuffour (2021) بعنوان:

" **BalancedScorcard Perspectives and Institutional Performance of PrivateTertiary Institutions**"

تهدف هذه الدراسة إلى زيادة الوعي بتأثير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة تحديات الأداء المالي في قطاع التعليم الخاص وهدفت الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عمليات مؤسسات التعليم العالي الخاص والعلاقة بين منظوراتبطاقة الأداء المتوازنوالأداء المالي.

تم أخذ عينات عشوائية من خمسة وأربعين من أصل 77 مؤسسة جامعية خاصة في مناطق أكرا الكبرى ، وأشانتي ، والوسطى ، والغربية في غانا للإجابة على الاستقصاء الذي تم إنشاؤه ذاتياً. تم تحليل البيانات من خلال استخدام الإحصاء الوصفي بناءً على الاتجاه المركزي مع نموذج SPSS وعملية الانحدار v3.2 بواسطة Hayes. كان مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة ضعيف . كما كشفت الدراسة عن انخفاض مستويات مؤشرات الأداء المالي. ومع ذلك ، كشفت الدراسة عن وجود علاقة معتدلة وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين منظور بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي المؤسسي.

الفصل الاول :الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

المطلب الثالث : أوجه الاختلاف و التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

تهدف من خلال هذا المطلب إبراز مكانة موضوع دراستنا ضمن الدراسات السابقة ، وذلك بإجراء مقارنة تشمل أوجه الاختلاف والتشابه بينهما ، بالإعتماد على معايير وعوامل محددة ، المنهج المستخدم ، أداة الدراسة ، متغيرات الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة ، بالإضافة إلى أهداف الدراسة . وهو ما يوضحها الجدول التالي :

الجدول (6-1): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الرقم	الدراسات	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسات المحلية			
1	دراسة عربوة محاد 2011	تشابه الدراستين من حيث المضمون و الهدف من حيث أن كلي الدراستين مركبتين على استخدام بطاقة الأهداف المتوازن في قياس و تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية و للوصول إلى أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة	في حين يبرز الاختلاف في الدراسة الميدانية وكانت دراسة مقارنة بين مؤسستين متوسطي الحجم للصناعات الغذائية حيث تم توزيع استمارة الاستبيان و أما دراسة الحالية تمت على مستوى مؤسسة موبيليس (المديرية الجهوية بوقرلة) باستعمال المقابلة و بالاعتماد على وثائق المؤسسة
02	دراسة ريغة أحمد الصغير 2014	تشابه الدراستين من حيث الهدف حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي و بالاعتماد على الكتب العربية و الأجنبية و منهج دراسة الحالة و الدراسة في مؤسسات اقتصادية	نلمس بعض الاختلافات من حيث العينة تمت على مستوى المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية باستخدام منهج المقارن من خلال مقارنة نظام تقييم القائم في المؤسسة مع بطاقة الأداء المتوازن، و دراسة الحالية اعتمدت على مستوى مؤسسة موبيليس (المديرية الجهوية بوقرلة) استخدمنا فيها المقابلة و اعتمدنا على وثائق المؤسسة
03	دراسة محمد ناصر خان	تشابه الدراستين من حيث المضمون و الهدف من حيث أن كلي الدراستين مركبتين على استخدام بطاقة الأهداف للوصول إلى أهداف البحث و تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و منهج	في حين يبرز الاختلاف في تبني بنظره متكاملة لأبعاد التخطيط الإستراتيجي واستخدام لطرق الإحصائية في الدراسة الميدانية إضافة إلى الحدود المكانية التي تمت بها الدراسة (مؤسسة صناعة

الفصل الاول :الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

	دراسة الحالة	2021	
الكابلات ببسكرة) أما الدراسة الحالية فقد ركزت على قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي على مستوى مؤسسة موبيليس (المديرية الجهوية بورقلة) و بالاعتماد على تقنية المقابلة و وثائق المؤسسة			
الدراسات الأجنبية			
في حين يبرز الاختلاف في ميدان الدراسة حيث تمت دراسة شركة بغداد للمشروبات الغازية من المنشأة الصناعية و دراستنا تمت على مستوى مؤسسة موبيليس (المديرية الجهوية بورقلة)	تشابه الدراستين من حيث موضوع الدراسة بطاقة الأداء المتوازن ومنهج الدراسة ودراسة الحالة	دراسة يحي علي حمادي الموسوي	04
تجلى أوجه الإختلاف في ميدان الدراسة حيث تمت هذه الدراسة في شركة زين السعودية للإتصالاتوإعتماد على بيانات من سنة 2008-2010أما بالنسبة لدراسة الحالية فقد تمت بمؤسسة موبيليس (المديرية الجهوية بورقلة) وإعتماد على بيانات من سنة 2017-2021	تشابه الدراستين من حيث موضوع الدراسة بطاقة الأداء المتوازن ومنهج الدراسة ودراسة الحالة	سحر طلال إبراهيم	05
و تختلف في ميدان الدراسة تمت على مستوى مؤسسات قطاع العام ككل ، و أما الدراسة الحالية كانت على مستوى مؤسسة واحدة من القطاع العام موبيليس (المديرية الجهوية بورقلة).	تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التابعة للقطاع العمومي لدولة	دراسة منال بن زرفة (2007)	06
ويتجلى الاختلاف في تركيز الدراسة على الأداء المالي دون الابعاد الأخرى أما الدراسة الحالية فهتمت بالأبعاد الخمسة	تشابه الدراستان من حيث أنهما تحتمان بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لإستخراج نقاط القوة ونقاط الضعف	Francis Osei-kuffour (2021)	07

المصدر: من إعداد الطالبين (بناء على معلومات مذكورة أعلاه)

الفصل الاول :الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

من خلال الجدول المقارنة يمكن إبراز أهم أوجه الشبه والاختلاف ويمكن القول أن الدراسة السابقة تتفق مع الدراسة الحالية في بعض الأمور الجوهرية التي تؤيد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن واعتبرتها أداة إدارية إستراتيجية مهمة من اجل تحسين وتطوير الأداء المالي وغير المالي للمؤسسات الاقتصادية .

كما تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أمور أخرى حيث أن هذه الدراسة تهدف لتطوير بطاقة الأداء المتوازن من خلال تطبيقها لتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة وذلك بتقديم الإطار العملي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن مع إمكانية توسع نطاق البطاقة إلى البعد الخامس من خلال ما أظهرته ممارسات المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها مع الأطراف ذوي المصلحة بما يتناسب مع محيطها الاقتصادي ويخدم بالأساس ربحيتها ، حماية مصالحها و اكتساب ميزة تنافسية، كما تم إبراز أهمية المورد البشري وتركيز المؤسسة على التكوين والتأهيل وخاصة بما يتعلق بالجانب التجاري والتقني.

خلاصة الفصل الأول:

تم تطرق في هذا الفصل إلى ماهية تقييم الأداء الإستراتيجي والذي يعتبر جزء من عملية الرقابة التي تعمل على إستقرار الدلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية على المدى البعيد وكذلك مفهوم بطاقة الأداء المتوازن الذي يعتبر كنظام متوازن لقياس وتقييم الاداء الإستراتيجي ، لأنها تحقق التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية وبين المقاييس الداخلية والخارجية وبين المقاييس القصيرة وطويلة الاجل وفيما يتعلق بالدراسات السابقة تم تبيان مكانة الدراسة الحالية من بين الدراسات السابقة ومعرفة النتائج التي تم توصل إليها الباحثون حيث وصلوا إلى ضرورة تبني المؤسسات الإقتصادية لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الإستراتيجي على المدى البعيد، وهذا ما سيتم تفعيله في الجانب الميداني في مؤسسة موبيليس

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية دور بطاقة الاداء المتوازن في

تقييم الاداء الاستراتيجي لمؤسسة موبليس

المديرية الجهوية بورقلة

تمهيد :

تم القيام بالعديد من الدراسات حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركات الاتصالات كون هذا القطاع من أكبر القطاعات الخدمية و الأكثر نمو في العالم وخلصت هذه الدراسات إلى ضرورة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن وذلك لوجود مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير المالية تتفاعل فيما بينها لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة . ولتجسيد هذا النموذج تم إعداد دراسة تهدف إلى تشكيل بطاقة تقيس وتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة موبيليس (Mobilis) ، وعلى هذا الأساس سيعالج الفصل

الثاني من الدراسة النقاط الآتية :

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

- المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

سنقوم في هذا المبحث بالتعرف على الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية ومن ثم الخروج بالنتائج ومناقشتها

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تم إستخدام أسلوب دراسة الحالة الذي يعمل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، وكذا إستعمال تقنية المقابلة للتمكن من الحصول على معلومات مكتملة للدراسة من خلال إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المالية والمحاسبة ، رئيس مصلحة تسيير الزبائن ، ورئيس مصلحة تسيير المستخدمين ، الذين قاموا بتزويدنا بالمعلومات والوثائق اللازمة .

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

فيما يخص عرض وتحليل البيانات المتعلقة بدراسة خاصة فيما يتعلق بطاقة الأداء المتوازن وربطها بالأداء الاستراتيجي تم الاستعانة بالأدوات :

-تحليل الوثائق الداخلية (الوثائق، البيانات المالية و المحاسبية).

-المقابلة الشخصية.

-إحصائيات وبيانات المؤسسة عن مختلف المؤشرات المالية وغير المالية

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية التابعة لقطاع الإتصالات بقرقنة والذي يمثلها المتعاملين الثلاثة ميبيليس، أوريدو وجيزي وكعينة لدراسة تم أخذ مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بقرقنة ومن المديريات الجهوية الأكثر نشاطا على المستوى الوطني لتغطية مناطق الجنوب شرقي .

الفرع الثاني : التعريف بمؤسسة موبيليس

هي مؤسسة عمومية جزائرية تقرر استغلالها عام 2003 تنشيط في مجال الهاتف النقال نشأة بموجب قانون أوت 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل لفصلهما عن بعضهما ، وقد دخلت رسميا في سوق العمل 01 جانفي 2003 وهي أول شبكة للهاتف المحمول في الجزائر كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر التي تمتلكها بنسبة 100% وقد حددت مؤسسة موبيليس (**Mobilis**) منذ نشأتها عدة أهداف رئيسية تتمثل في مايلي:

- كسب رضا الزبون ووفائه من خلال تقديم أحسن الخدمات والتكفل الجيد بالمستخدمين.
- الإبداع والتقدم التكنولوجي وتنوع العروض التجارية

وتعمل موبيليس (**Mobilis**) دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمستخدمين جد ناجحة بالإضافة إلى التنوع والإبداع العروض والخدمات المقترحة ، والعمل الجماعي ومسايرة التكنولوجيا الحديثة و النظرة الإستراتيجية بعيدة المدى وهو ما يلخصه شعارها الجديد " معا نصنع المستقبل "

تفرض اليوم موبيليس (**Mobilis**) نفسها كشركة حيوية ، مبدعة ، وافية وشفافة في محيط شديد المنافسة حيث تعمل على تغطية وطنية لسكان من خلال امتلاكها ل:

- أكثر من 178 وكالة تجارية
- أكثر من 60000 نقطة بيع غير مباشرة
- أكثر من 5000 محطة تغطية BTS
- أرضية خدمات ناجحة وذات جودة عالية .
- 8 مديريات جهوية

ومن المديريات الجهوية الأكثر نشاطا على المستوى الوطني نجد المديرية الجهوية ورقلة وهذه الأخيرة ستكون محل الدراسة .

-أنشئت المديرية الجهوية لموبيليس بقرقة سنة 2004 لتغطية مناطق الجنوب شرقي ، وتحتوي على 375 عامل

تتفرع منها 23 وكالة تجارية وهي

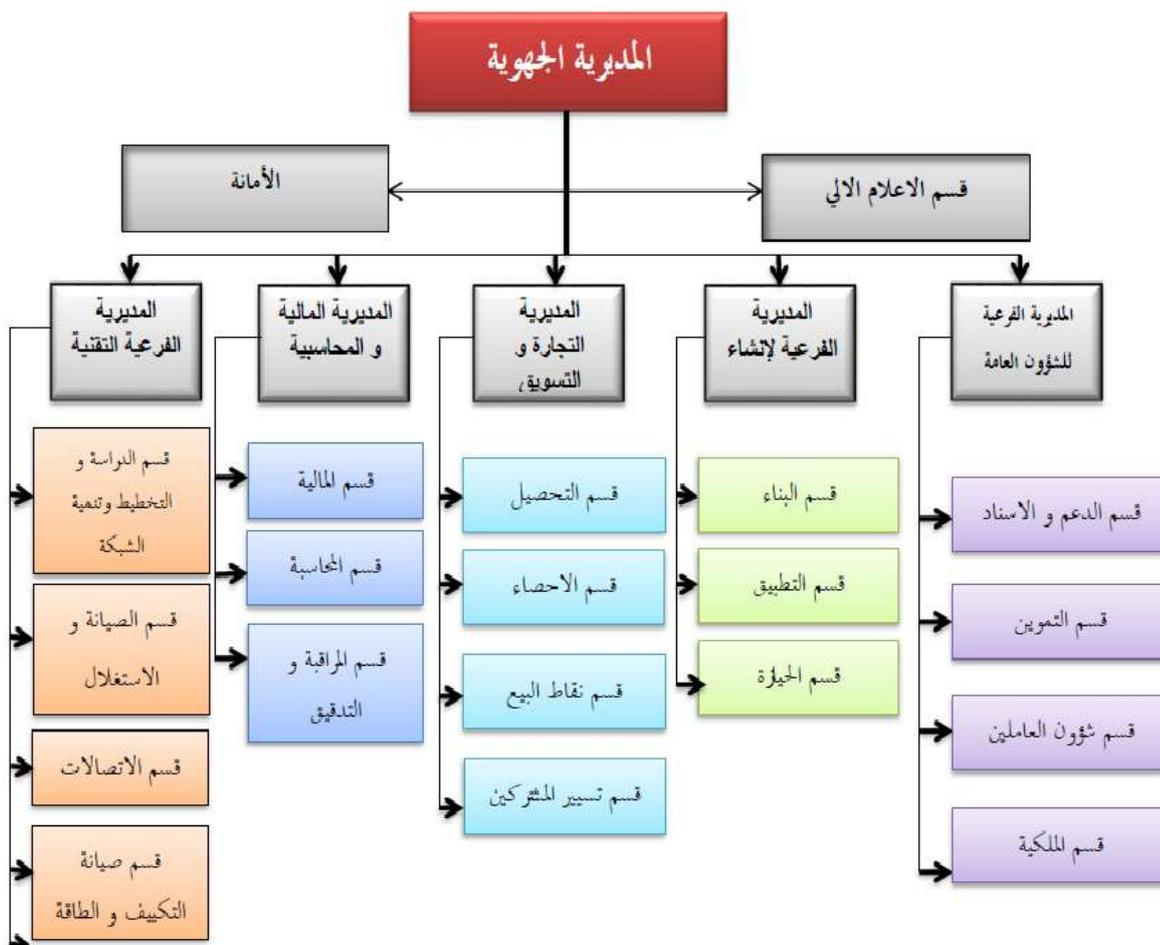
- | | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| 1- وكالة الاغواط | 13- وكالة إيليزي |
| 2- الوكالة الجوارية الأغواط | 14- الوكالة الجوارية عين أمناس |
| 3- الوكالة الجوارية آفلو | 15 - الوكالة الجوارية جانت |
| 4- وكالة بسكرة | 16- وكالة الوادي |
| 5- وكالة الجوارية طولقة | 17 - الوكالة الجوارية المغير |
| 6- وكالة تمنراست | 18- الوكالة الجوارية قمار |

- 7- الوكالة الجوية عين صالح
8- وكالة الرائدة ورقلة
9- وكالة ورقلة
10- وكالة الجوية تقرت
11- وكالة حاسي مسعود
12- الوكالة الجوية مطار حاسي مسعود
19- الوكالة الجوية جامعة
20- وكالة غرداية
21- الوكالة الجوية المنيعه
22- الوكالة الجوية القرارة
23- الوكالة الجوية متليلي

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية ورقلة

تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة في كافة العوامل التي تقع تحت نطاق المؤسسة والتي تتحكم فيها حيث تضم كافة الموارد المتاحة ويتمثل دور المديرية الجهوية في تسيير مختلف المصالح التابعة لها كما يبينه هيكلها التنظيمي الموضح في الشكل الآتي

الشكل (2-1) الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية ورقلة



المبحث الثاني : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

في هذا المبحث يتم تقييم الأداء الإستراتيجي باستعمال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تم إقتراح النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة موبيليس المديرية الجهوية ورقلة .

المطلب الأول : عرض النتائج

الفرع الأول : محاور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة موبيليس (Mobilis) المديرية الجهوية ورقلة

تمثلت رؤية المؤسسة في أن : تكون الرائدة في مجال خدمات الهاتف النقال ولتحقيق رسالتها اعتمدت الإستراتيجيات التالية :

- العمل على إرضاء الزبائن وزيادة المبيعات
 - تحسين جودة الشبكة وإتباع سياسة تنويع العروض التجارية
 - مساهمة التكنولوجيا الحديثة
- ولإسقاط الدراسة محل التطبيق يمكن إقتراح النموذج الآتي لبطاقة الأداء المتوازن

الجدول (1-2) النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن

المحاور	الأهداف	المؤشرات	المبادرات
المالي	- تحقيق نسبة مردودية عالية - تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	- معدل دوران الأصول - معدل نمو المبيعات	- جلب المشاريع عن طريق المناقصات - تقديم أسعار تنافسية في السوق - استثمارات جديدة (مباني ومعدات الإنتاج)
العملاء	- إرضاء العملاء - المحافظة على العملاء - جلب عملاء جدد	- الحصة السوقية - درجة الإحتفاظ - معدل نمو الزبائن - اكتساب زبائن	- زيادة نقاط البيع للتقرب من الزبون - مستور في تفعيل التسويق - تقديم عروض مجانية خلال المناسبات
العمليات الداخلية	- سرعة الإستجابة لطلبات - تنظيم الطابور - نمو الإنفاق على الخدمات ما بعد البيع	- ابتكار تقنيات جديدة في معالجة المعلومات. - ترويج المنتج في الفضاءات الجامعية و المطارات في موسم الحج . - الالتزام بالجودة الشاملة في جميع المراحل. - إتباع نظام فعال في إيصال المعلومة في الوقت المناسب التي تساهم في اتخاذ القرارات الفعالة.	- ابتكار تقنيات جديدة في معالجة المعلومات. - ترويج المنتج في الفضاءات الجامعية و المطارات في موسم الحج . - الالتزام بالجودة الشاملة في جميع المراحل. - إتباع نظام فعال في إيصال المعلومة في الوقت المناسب التي تساهم في اتخاذ القرارات الفعالة.
التعلم والنمو	- تكوين العمال - وضع نظام الحوافز	- معدل فعالية التكوين - معدل التأطير - معدل التوظيف	- تدريب وتكوين متواصل اللغة الإنجليزية. - تكوين العاملين. - نظام التحفيز عن طريق منح تعويضات مقابل المردودية الفردية و الجماعية .
البيئة والمجتمع	- دعم الأنشطة الصحية والرياضية والبيئية	- حجم الإنفاق البيئي - حجم الإنفاق على الخدمات الصحية	- تقديم مكافآت و رحلات للزبائن عن طريق المسابقات - المساهمة الخيرية والصحية والرياضية

من إعداد الطالبين بالإعتماد على البيانات النظرية ومقابلة المسؤولين في المؤسسة

الفرع الثاني : قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
أولا - البعد المالي :

تم التركيز في هذا المحور على أهم المؤشرات الموجودة في المؤسسة وهي :

1- معدل نمو رقم الأعمال: يقيس تطور رقم الأعمال من سنة لأخرى كما هو موضح في الجدول

الجدول رقم (2-2) يبين معدل نمو رقم الاعمال بين 2018-2021

السنة	2018	2019	2020	2021
المبيعات	115374772070.59	113759875998.06	115251342162.74	122309984631.13
المعدل %	-1.39	1.31	6.12	17.8

بلغ رقم اعمال في سنة (2022) 144081161895.47 دج

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الميزانية وجدول حسابات النتائج الموجودة في الملاحق إضافة إلى معلومات سلطة

الظبط 2022

التعليق :

نلاحظ أن رقم الأعمال سجل ارتفاع تدريجي بين 2018 و 2020 ثم شهد زيادة برقمين مابين 2021-2022 وهو ما يعكس قدرة المؤسسة على الحفاظ على حجم المبيعات والحصة السوقية في ظل المنافسة وهذا راجع إلى التحسن الشبكة وجودة الخدمة المقدمة وإتساع نطاق التغطية .

2-معدل دوران الأصول :

وهو مؤشر يقيس مدى قدرة المؤسسة على إستغلال كافة الأصول المتاحة في تحقيق المبيعات ، ويشير إلى مدى كفاءة الإدارين في إستخدام الأصول وتحسب بالعلاقة التالية :

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

ويمكن تتبع تطور هذا المؤشر إستنادا إلى المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة في الجدول التالي

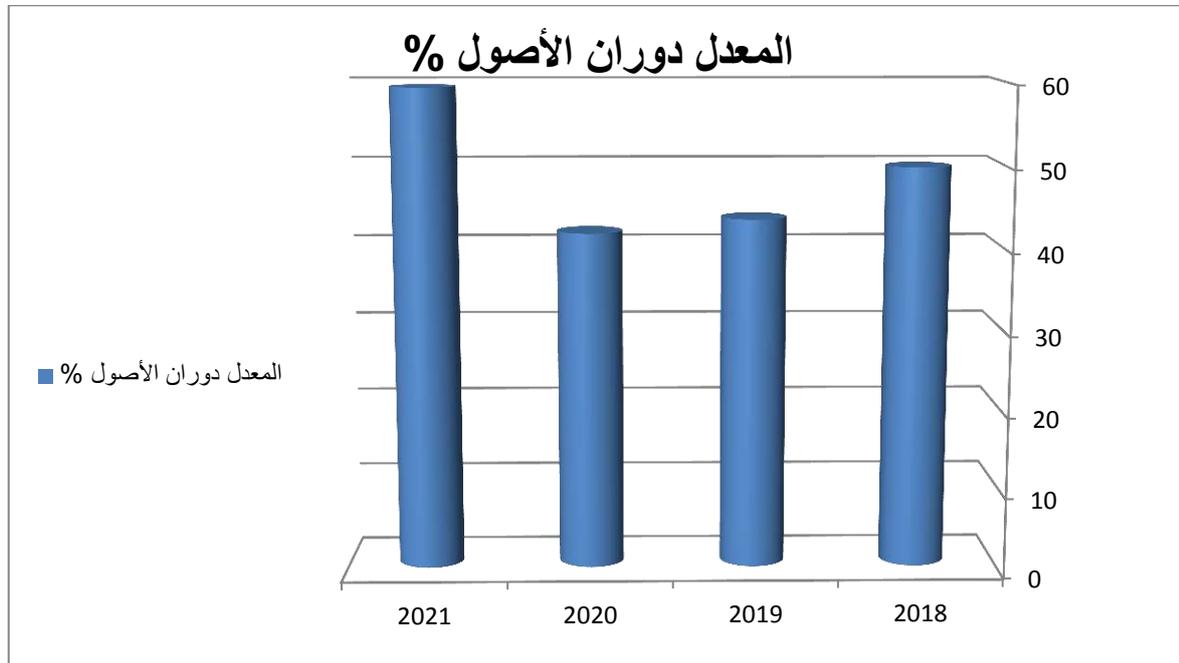
الجدول رقم (2-3) يمثل تطور معدل دوران الأصول (أنظر الملحق)

السنة	2018	2019	2020	2021
المبيعات	115374772070.59	113759875998.06	115251342162.74	122309984631.13
إجمالي الأصول	231525854861.31	261192067259.98	275275253501.13	205613026018.81
المعدل %	49.83	43.55	41.86	59.48

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الميزانية وجدول حسابات النتائج الموجودة في الملاحق إضافة إلى معلومات سلطة

الظبط 2022

الشكل (2-2) معدل دوران الأصول من 2018-2021



من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الجدول (2-3) برنامج Excel

التعليق :

نلاحظ انخفاض تدريجي مستمر لمعدل دوران الأصول من سنة 2018 إلى غاية 2020 وهذا لا يرجع لنقصان المبيعات ، وإنما يعود سبب هذا الإنخفاض إلى الارتفاع المتواصل لإجمالي الأصول مقارنة للمبيعات من سنة 2020 إلى 2021 نلاحظ إرتفاع وذلك يعود إلى الزيادة إستغلال المؤسسة لأصولها بكفاءة وتحسين المبيعات من خلال اعتمادها على سياسة استثمارية توسعية .

ثانيا: بعد الزبائن

من أهم المؤشرات التي يحتوي عليها محور العملاء والموجود في المؤسسة

1- مؤشر الحصة السوقية :

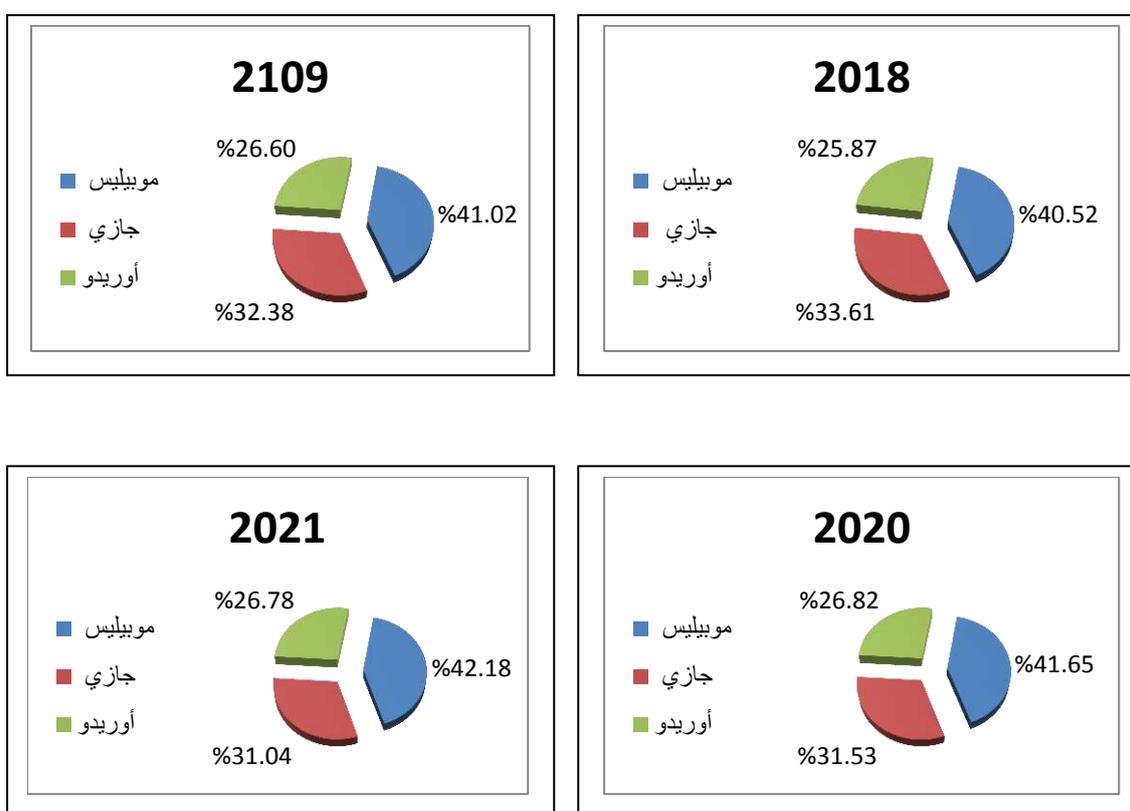
ويمكن التعبير عن هذا المؤشر من خلال تطور عدد مشتركى المتعامل موبيليس من 2018 إلى 2021 ومقارنتها بعدد المشتركين للمتعاملين أوريدو وجيزي في السوق ، في الفترة الممتدة بين 2018-2021 وذلك حسب تقارير سلطة الضبط البريد السلوكية ولاسلوكية والجدول رقم 4-2 يوضح ذلك

الجدول رقم (4-2) تطور الحصة السوقية للمتعامل موبيليس مقارنة بالمتعاملين أوريدو وجيزي من (2018-2021)

السنة	2018	2019	2020	2021
موبيليس (%)	40.52	41.02	41.65	42.18
جيزي (%)	33.61	32.38	31.53	31.04
أوريدو (%)	25.87	26.60	26.82	26.78

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على تقارير سلطة الطبط من 2018-2021 الموجود في ملحق رقم 10

الشكل رقم 3-2 تطور الحصة السوقية للمتعامل موبيليس مقارنة بالمتعاملين أوريدو وجيزي من (2018-2021)



من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الجدول (4-2) و برنامج Excel

التعليق :

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن عدد المشتركين يشهد إرتفاع طفيف في الفترة ما بين 2018 و 2021 وهذا ما يعكس الزيادة والحفاظ على الحصة السوقية بالنسبة للمنافسين بمعنى آخر إكتساب عملاء جدد والحفاظ على العملاء القدامى .

كما يمكن تتبع تطور الحصة السوقية من خلال إبراز أهمية سوق الدفع المسبق الذي يعتبر أقل تكلفة من سوق الدفع البعدي لمؤسسة موبيليس بين الفترة 2018 و 2021 ومقارنته بالمتعاملين أوريدو وجيزي كما هو موضح في الملاحق 12 و 13.

2- درجة الاحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد:

يقاس بمعدل إحتفاظ المؤسسة بالعملاء المتصلين بها بشكل مستمر، وقدرتها على زيادة العملاء الجدد ، حيث يمكن قياس هذا

الجانبا عن طريق :

- عدد العملاء الموجودين
- عدد العملاء الجدد
- عدد العملاء المرتقبين

الجدول (5-2) يبين عدد العملاء وعدد العملاء الجدد من 2018-2021

السنة	2018	2019	2020	2021
العملاء	19106401	18633371	18974678	19829935
العملاء الجدد	-473030	341307	855257	1268837
المعدل %	-2.47	1.83	4.50	6.39

بلغ عدد العملاء في سنة (2022) 21098772 عميل

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقرير السنوي لسلطة الضبط لسنة 2022

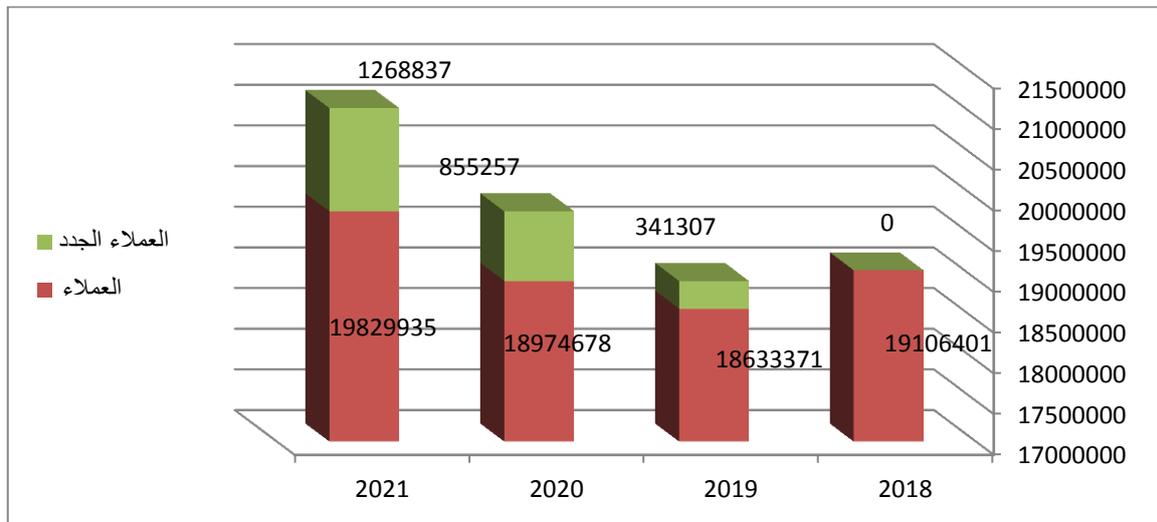
التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد العملاء شهد تذبذبا بسيطا تراوح بين الإخفاض والارتفاع حيث انخفض سنة 2018 بمقدار

2.47% ثم ارتفع سنة 2019 بنسبة 1.83% ليستمر بعدها في الإرتفاع إلى أن بلغ 6.39% .

وهو ما يمكن توضيحه في الشكل الآتي:

الشكل رقم (4-2) تطور عدد العملاء واكتساب عملاء جدد



من إعداد الطالبين بالإعتماد على بيانات الجدول (5-2) و برنامج Excel

التعليق :

نلاحظ من خلال الشكل أن عدد الزبائن شهد تراجعا سنة 2018 وإبتداءا من سنة 2019 فقد سجل ارتفاعا مستمرا ، وهذا يرجع أساسا إلى التغيرات التي طرأت على هرم السلطة داخل المؤسسة وكذا لانتهاج سياسة تسويقية جديدة وعروض ترويجية بأسعار تنافسية والتي نتج عنها زيادة في المبيعات والتي تعكس الإحتفاظ بالعملاء القدامى و اكتساب عملاء جدد.

ثالثا : بعد العمليات الداخلية :

تكمن أهمية هذا المحور في الإجراءات الوظيفية الداخلية التي تمكن من تحقيق رضا العملاء بكل كفاءة ثم تحقيق نتيجة مالية ترضي المساهمين ، وانطلاقا من طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة باعتبارها مؤسسة خدمية تجارية وعليه سيتم الاعتماد على المؤشرات تحسین جودة الخدمات والمتمثلة في السياسات المعتمدة وهي :

1- سياسة تنوع العروض:

حسب ذوق الزبون ، اتجاه المنافسين واستهداف التجمعات الكبرى، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية :

-إقتراح عروض تتماشى مع حاجيات زبائن الدفع المسبق (.....MobtaSim -SAMA CONTROL-SAMA NAVIGUI)

وعروض أخرى تتماشى مع حاجيات زبائن الدفع البعدي (47..BEKING -SAMA LIBRE)

وكذلك عروض خاصة بالشركات وأصحاب الحرف (..SKY PRO-SKY BUSINES)

وعروض تشمل تخفيضات خاصة بمؤسسات وطنية من خلال إبرام اتفاقيات مع هذه الأخيرة، وعروض خاصة بالمناسبات والمواسم (الملحق 14-15)

-زيادة عدد الوكالات ، والوكالات الجارية ونقاط البيع وتهيئة الواجهات الخاصة بها و الترويج من خلال الإشهارات واللوحات الإعلامية من أجل التقرب أكثر للعميل.

2- سياسة تحسين جودة الشبكة :

كانت المؤسسة من السباقين في تعميم خدمات الجيل الرابع 4G حيث قامت بتغطية شاملة لكافة التراب الوطني في المدن وفي المناطق النائية وامتلاكها لأكثر من 5000 هوائي BTS مع إجراءات الصيانة المستمرة .باعتمادها على معيار MTTR (Mean Time To Repair) ويعني الزمن المستغرق لإصلاح الأعطاب الطارئة على الهوائيات ، وتسعى المؤسسة إلى تدنئته .

رابعا - بعد النمو والتعلم :

يتعلق هذا المحور بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة أو إبتكار وتعلم تقنيات متقدمة وذلك من خلال توفير المناخ المناسب للعمل والمعرفة مدى إهتمام المؤسسة بهذا المحور يمكن إعتداد المؤشرات التالية :

1 -تطور عدد العمالومعدل التوظيف:

1-1تطور عدد العمال:

ويمكن التعبير عن هذا المؤشر من خلال معدل النمو العمال حسب المستويات

يمثل الجدول رقم (6-2) معدل نمو العمال حسب المستويات مؤسسة موبيليس من 2018-2021

عدد العمال	إطار عالي	إطارات	عمال التنفيذ	المجموع
المعدل %	0%	0.34%	-4.05%	/

من إعداد الطالب بالإعتماد على مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين

التعليق :

يظهر من الجدول أعلاه أن معدل نمو يعكس إستقرار عدد العمال في مختلف المستويات ، مما يدل على أن المؤسسة في حالة إكتفاء وتعمل بمنهج تكوين العمال و التوظيف الداخلي .

1-2 - معدل التوظيف :

إن زيادة معدلات التوظيف في المؤسسة يعبر عن نموها وتوسعها من جهة كما يساهم في القضاء نسبيا على البطالة من جهة أخرى، ويمكن قياس هذا المؤشر عن طريق تحديد نسبة معدل التوظيف بالمؤسسة من سنة إلى أخرى حسب العلاقة التالية :

$$\text{معدل التوظيف} = \text{عدد الموظفين في السنة ن} - \text{عدد الموظفين في السنة ن-1} / \text{عدد الموظفين في السنة ن-1}$$

الجدول رقم (7-2) يمثل معدا التوظيف في المؤسسة من 2018-2021

السنوات	2018	2019	2020	2021
معدل التوظيف	/	1.88%	3.75%	-0.5%

من إعداد الطالبين بناءا على مصلحة المستخدمين

التعليق :

من خلال الجدول نلاحظ أن نسب التوظيف كانت منخفضة جدا حيث بلغت 2% وهذا يعبر عن ثبات مستوى نشاط المؤسسة كما يعبر عن:

- السياسة الجيدة والتوظيف والنوعي للكفاءات

- توظيف فئة واسعة من الشباب وقلة العمال المحالين إلى التقاعد.

2- معدل التأطير : يعبر هذا المؤشر عن سياسة المعتمد من طرف المؤسسة لتأهيل المورد البشري وذلك لمواكبة العصرنة و وتحكم

في التجهيزات الحديثة التي تم اقتناؤها في كل مرة لتنويع وتحسين نوعية الخدمات ويمكن تحديد هذا المؤشر بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل التأطير} = \text{عدد العمال (إطارات والتقنيين)} / \text{إجمالي العمال}$$

الجدول رقم (8-2) يمثل معدل التأطير في المؤسسة من 2018-2021

السنوات	2018	2019	2020	2021
المعدل التأطير	54.66	62.66	25086	39.46

من إعداد الطالبين بناء على مصلحة المستخدمين

كما بلغ عدد العمال المتكويين في سنة 2022 - 245 عامل بمعدل 65.33%

التعليق :

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة سجلت معدلات تأطير عالية تجاوزت 62 سنة 2019% ثم انخفضت إلى 25% سنة 2020 بسبب جائحة كورونا العالمية ثم عاودت الإرتفاع من جديد وهو ما يؤكد حرص المؤسسة على توفير نجبة من الإطارات والتقنيين من أجل رفع كفاءات التشغيل وهذا ما يدل على اتباع سياسة التأطير التي أقرها الرئيس المدير العام في 2016 للنهوض بنوعية الخدمات لتكون في مستوى تطلعات الزبائن.

خامسا - البعد البيئي والاجتماعي :

بالإضافة إلى الأبعاد الأربعة السالفة الذكر يعتبر البعد البيئي والاجتماعي هو البعد الخامس لبطاقة الأداء المتوازن وهو من الأبعاد الحديثة و المهمة في تقييم أداء المؤسسة وإعطاء الصورة الحقيقية لها، وبما أن مؤسسة موبيليس تنشط في قطاع الاتصالات كما أنها تعتبر مؤسسة حديثة النشأة وتعرف منافسة كبيرة وهي إحدى المؤسسات العمومية الناجحة ، تبنت المؤسسة عدة مبادرات خيرية اجتماعية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر :

في سنة 2018:

- اليوم العالمي لطفولة موبيليس يتجند من أجل طفولة
- موبيليس ترعى حفل قرعة منافسات الدورين 32 و 16 لكأس الجزائر 2019

في سنة 2019:

- موبيليس يرافق المجلس الوطني للصحفيين في تنشيط اليوم الإعلامي حول واقع شبكات التواصل الاجتماعي
- حملة تبرع بالدم عمال موبيليس متضامنون

في سنة 2020:

- موبيليس تدخل في شراكة مع أربع وعشرين إتحادية رياضية أولمبية
- موبيليس يطلق حملته التضامنية " معا لاقتناء مختلف المعدات الطبية " في خضم الوضع الصحي الذي سببه كورونا وذلك باقتطاع 10 دج لكل عملية تفوق 200 دج كتعبئة رصيد أو تسديد فاتورة وتحويلها إلى تبرعات لإقتناء معدات صحية

في سنة 2021:

- حملة تضامن موبيليس بمنح سيارة إسعاف مجهزة للمؤسسة الإستشفائية " تومي خيرة " بولاية تيسمسيلت
- موبيليس يطلق حملته التضامنية " مليون ونصف مليون شجرة "

- مرافقة الحجاج وإعطائهم شرائح مجانية وطرح عروض وتخفيضات خاصة بالحجاج (الملحق رقم 14) في سنة 2022:

- اليوم الوطني للطفولة موبيليس يرافق المسابقة الوطنية لحقوق الطفل
- موبيليس يوقع عقد رعاية مع أربع رياضيين جزائريين من النخبة و يوقع عقد رعاية مع شبيبة القبائل وتغتنم الفرصة لتأكيد على التزامها بدعم الرياضة الجزائرية والرياضيين لمزيد من النتائج
- موبيليس تدشن مركز تقنيا لمتابعة جودة شبكة الهاتف النقال بمعنى أن موبيليس تؤكد بأنها أقرب من مشركيها وتؤكد على صدق شعارها.

- المطلب الثاني تحليل النتائج

-الفرع الأول تحليل نتائج البعد المالي

إستنادا إلى عرض النتائج السابقة يمكن تحليل الزيادة التدريجية لرقم الأعمال من سنة 2018 إلى 2021 ثم تحقيق زيادة تقدر بـ 17.8 % في 2022 يعود إلى الصلابة المالية العالية التي تتمتع بها المؤسسة واتباع سياسة التمويل الذاتي لاستثماراتها والتي تعتبر كنقطة قوة تستغلها فيظل مواجهة المنافسين (جيزي و أوريدو).

-الفرع الثاني تحليل نتائج بعد الزبائن :

من خلال عرض النتائج نلاحظ أن هناك علاقة طردية بين عدد العملاء والمبيعات والتي تفسر باستغلال المؤسسة لنقاط البيع المباشرة وغير المباشرة بكفاءة عالية واتباع سياسة توزيع فعالة وتحسين خدمة استقبال الزبائن بالإضافة إلى طرح عروض وخدمات جديدة في نفس شريحة المتعامل للإبقاء على ولاء الزبون من جهة، وزيادة مداخيل المؤسسة من جهة أخرى .

-الفرع الثالث تحليل بعد العمليات الداخلية :

يعتبر هذا البعد جوهر البعدين السابقين كون هذا الأخير يعمل على تشكيل أو توفير العروض التي تليها شرائح المجتمع حسب نوع الإشتراك (سوق دفع المسبق و سوق الدفع البعدي) و توسيع الشبكة الاتصالات من خلال نقل التكنولوجيا .

- الفرع الرابع بعد النمو والتعلم :

يعود الاستقرار في معدلات التوظيف إلى اعتماد المؤسسة سياسة التوظيف الداخلي و تركيز على تكوين العمال التي تراهن عليه المؤسسة لتمكين العمل من استعمال التكنولوجيا الإعلام والاتصال وتحكم فيه خاصة في المجال التقني .

-الفرع الخامس بعد الاجتماعي والبيئي :

يمكن تحليل مختلف العروض والمبادرات الخيرية التي تقوم بها موبيليس بثقافة الجديدة للمدراء والمسؤولين اتجاه المجتمع والبيئة بغية تحسين صورتها أمام المجتمع وسلطات الدولة إضافة إلى كسب تعاطف فئات جديدة من الزبائن الاجتماعيين والمحميين للبيئة وتحقيق ميزة تنافسية

- المطلب الثالث مناقشة النتائج و إختبار الفرضيات :

الفرع الاول- مناقشة النتائج :

1- نتائج البعد المالي :

من خلال النتائج المتحصل عليها خلال السنوات الأربعة (2018-2021) نلاحظ أن مستوى الأداء في تزايد مستمر ويرجع هذا إلى السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة والمتمثلة في تحصيل الديون ، وترشيد التكاليف ، وبالنظر إلى مؤشر دوران الأصول نلاحظ انخفاض طفيف في مستوى الأداء وهذا راجع إلى إستراتيجية التوسع الاستثماري (زيادة الاصول) .

2 - نتائج بعد العملاء:

بالنسبة لأداء محور العملاء خلال سنوات الدراسة (2018-2021) كان الأداء إيجابيا وفي تزايد مستمر والذي يعني زيادة عدد الزبائن ويرجع ذلك إلى السياسة التجارية التوسعية من خلال سعي المؤسسة إلى تغطية معظم مناطق الوطن بخدمات الجيل الرابع 4G وهو ما أدى إلى زيادة عدد المتعاملين كما يبينه مؤشر الحصة السوقية .

3 - نتائج بعد العمليات الداخلية :

من خلال تتبعنا للسياسات المنتهجة من طرف المؤسسة في السنوات الدراسية (2018-2021) وخاصة فيما يخص تحسين جودة الخدمة وجودة الشبكة وتنوع العروض نلاحظ أن مستوى الأداء في تزايد وهذا ما يعكسه زيادة حجم المبيعات وكسب رضا الزبون..

4 - نتائج بعد النمو والتعلم :

بالنسبة لمستوى الأداء في هذا المحور خلال سنوات الدراسة (2018-2021) كان منخفض بسبب انخفاض المعدل التوظيف سنة 2021 ويرجع ذلك إلى توجه المؤسسة نحو استخدام الآلة بشكل أكثر ، وعدم استخلاف المناصب الشاغرة الناتجة عن حالة الوفاة أو الإحالة إلى التقاعد .
أما بالنسبة لمؤشر التأطير فنلاحظ ارتفاع في مستوى الأداء حيث حققت المؤسسة معدل مرتفعا وصل إلى 62.66% سنة 2019 ثم إنخفض إلى 25.86% سنة 2020 بسبب جائحة كورونا العالمية التي ألزم فيها العمال بأخذ عطل ، ثم عاد المستوى إلى الارتفاع مجدد في 2021 وهو ما انعكس في زيادة المبيعات .

5 - نتائج بعد الإجماعي والبيئي :

من خلال هذا المحور نلمس زيادة في مستوى الأداء خلال السنوات المدروسة (2018-2021) وذلك من خلال عدد المبادرات ومبالغ الرعايات الرياضي المشاركات في الأعمال الخيرية

- خاصة الحملة 2020 التضامنية لإقتناء أجهزة طبية والتي تمول عن طريق اقتطاع (على عاتق العامل) من كل عملية تفوق 200دج عند تعبئة وتسديد فاتورة لصندوق التبرعات يمكن في هذه العملية أن تفوق 500 مليون سنتيم بالنظر لعدد المشتركين

- حملة غرس مليون ونصف مليون شجرة في أعقاب المأساة البيئية لاستعادة التراث الغابي تقوم المؤسسة بنفس عملية الاقتطاع على عاتق المتعامل.

الفرع الثاني- إختبار الفرضيات :

1-الفرضية الأولى:

ومفادها " لدى مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية ورقلة مؤشرات تساعد في تقييم الأداء الإستراتيجي واتخاذ قرارات " تم التوصل إلى:

- وجود مؤشرات مالية وغير مالية
- إمكانية قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن
- إستخلاص نتائج الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن وهو ما يثبت صحة الفرضية

2-الفرضية الثانية:

ومفادها " تعتمد المؤسسة على مجموعة مؤشرات تصب في منظور بطاقة الأداء المتوازن " تم التوصل إلى:

- عملية تقييم الأداء تعتمد على مقارنة رقم الأعمال الحقيقي مع المستهدف في المؤسسة؛
- عملية تقييم الأداء تعتمد على زيادة عدد المشتركين من سنة إلى أخرى
- عملية تقييم الأداء تعتمد على زيادة العروض وتحسين الشبكة الهاتف النقال
- عملية تقييم الأداء تعتمد على التأطير وتكوين الجيد للحصول على نخبة مؤهلة من العمال
- عملية تقييم الأداء الإستراتيجي تعمل على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية
- المؤسسة تطبق في تقييم أدائها مقاييس أداء إستراتيجية واضحة منها مقاييس مالية تقليدية وأخرى مقاييس غير مالية رغم أن استخدام لهذه المقاييس معاً لا يعني أنها تطبقها جميعاً تحت عنوان بطاقة الأداء المتوازن . وهو ما يثبت صحة الفرضية

3-الفرضية الثالثة:

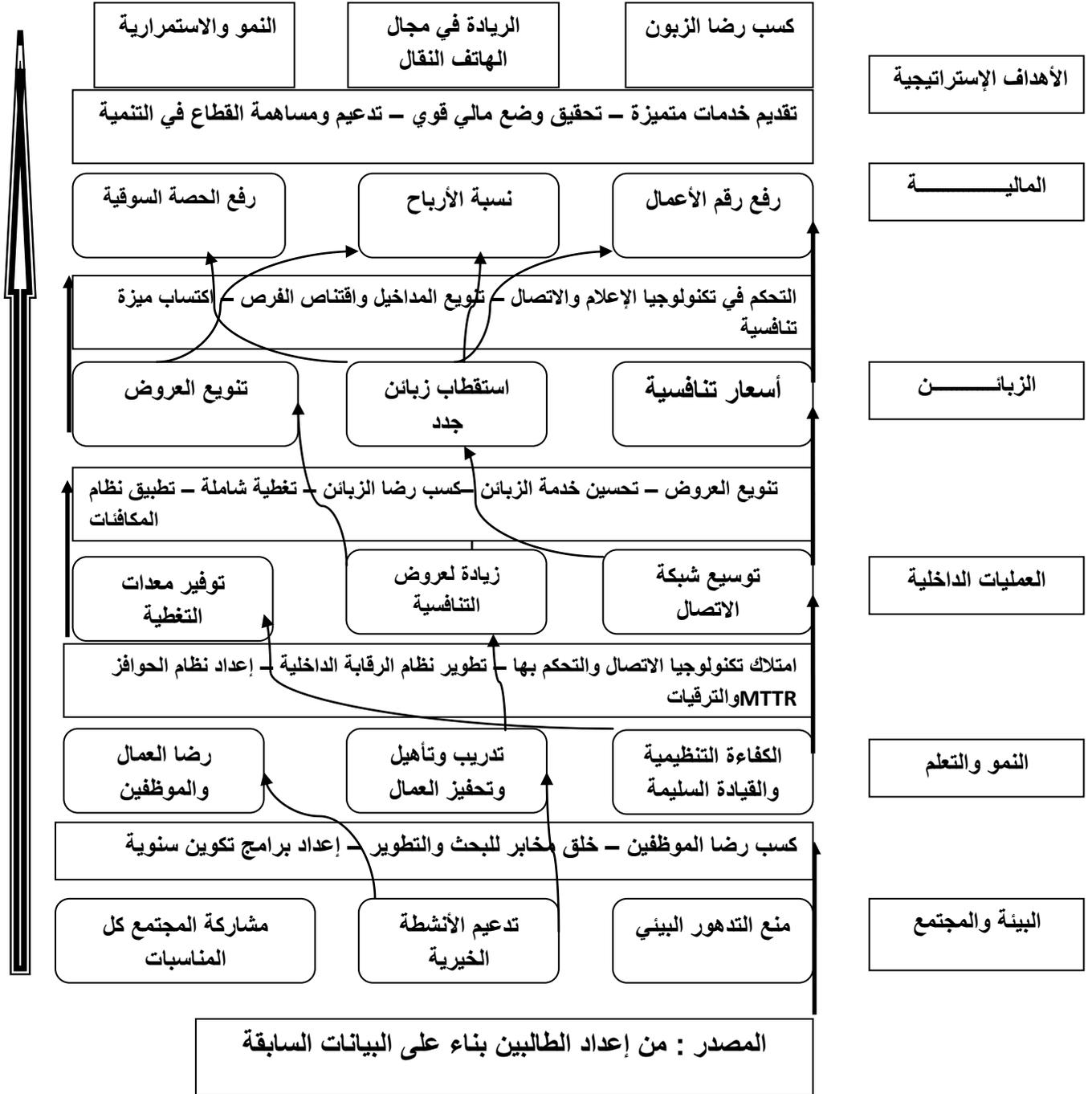
ومفادها " تقدم بطاقة الأداء المتوازن معلومات ومؤشرات مالية وغير مالية كفيلة بإنشاء نظام لتقييم الأداء الإستراتيجي "

وتم التوصل إلى :

- إضافة إلى المؤشرات المالية التقليدية، لدى المؤسسة مؤشرات غير مالية مكملة لبطاقة الأداء المتوازن وهذا ما يؤدي بدورن إلى تحسين الأداء .
 - بطاقة الأداء المتوازن نظام لمراقبة التسيير و التسيير الإستراتيجييسمح بتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة على المدى البعيد ومثال ذلك رقم الأعمال المحقق في سنة 2022 والذي تعدى 144 مليار دينار جزائري أي بزيادة تقدر ب 17.8 مقارنة بسنة 2021
 - بطاقة الأداء المتوازن تتكون من محاور تعتمد على مؤشرات تقييم الأداء الإستراتيجي على المدى البعيد
 - إهتمام المدراء والمسؤولين بالمسؤولية البيئية والاجتماعية من خلال مساهمتهم في تقديم الدعم والرعاية في الأعمال الخيرية وذلك يخدم الأطراف ذوي المصلحة وهذا ما يبرز أهمية البعد الخامس لبطاقة الأداء المتوازن .
- وهو ماثبت صحة الفرضية

النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة موبيليس حسب النتائج

الشكل رقم (5-2). مثال على نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة موبيليس



يوضح الشكل أعلاه تتابع نتائج أبعاد البطاقة ، وتحويل الأصول المعنوية إلى أصول مادية وذلك إنطلاقاً من ثقافة المسؤولية الاجتماعية ثم التأثير على العمال بتحفيز وإظهار الكفاءة التنظيمية من طرف المدراء والمسؤولين التي ينتج منها الإهتمام بالعمليات الداخلية (إجراءات الرقابة الداخلية) وإتباع السياسات التجارية وتحسين الشبكة وتنويع العروض مما يجلب زبائن جدد ومحافظه وتعميق العلاقة مع الزبائن القدامى وبتالي رفع رقم الأعمال وزيادة الحصة السوقية ونسبة أرباح و تحقيق في الأخير الأهداف الإستراتيجية(الريادة ، كسب رضا الزبون ،ميزة تنافسية ، الاستقرار والنمو)

خلاصة الفصل الثاني:

تم التطرق في هذا الفصل إلى دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بورقلة من خلال الدراسة الميدانية ، حيث تعتمد هذه الأخيرة على المؤشرات المالية وغير المالية تم توزيعها على أبعاد البطاقة الخمسة (البعد المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ، النمو والتعلم والبعد البيئي والإجتماعي) واستخراج الإستراتيجيات والمبادرات التي تعمل على أساسها المؤسسة انطلاقا من رؤية والرسالة .

خاتمة

خاتمة:

يرتكز موضوع الدراسة على إبراز أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة المستعملة في تقييم الأداء الإستراتيجي التي ينتج عنها بيانات مختصرة ومفيدة يتم من خلالها التنبؤ بمستقبل المؤسسة. وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للدراسة من خلال تحديد ماهية الأداء الإستراتيجي وأهميته و تقييمه وعن الدور الذي يلعبه في زيادة الأرباح، ثم التطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر كأداة لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي من خلال المحاور الخمسة ، ليتم بعد ذلك تفعيل وإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال إقتراح هذا النموذج في المؤسسة محل الدراسة وذلك بدراسة مؤشر كل بعد من الأبعاد الخمسة واستخلاص النتائج والمقترحات التالية :

أولا النتائج :

من خلال الجانب الميداني توصلنا إلى النتائج :

- إستراتيجية المؤسسة تكمن في الحصول على الريادة وجذب أكبر المشتركين.
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن المدراء على تطوير وتوجيه الفهم لكيفية قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي من خلال الأبعاد الأربعة، كما يمكن إضافة البعد الخامس إلى توسيع دائرة القياس باعتبار المسؤولية الإجتماعية والبيئية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة .
- تعتمد المؤسسة على عدة مؤشرات لتقييم الأداء الإستراتيجي حيث كل مصلحة يتم فيها هذا التقييم فمثلا المصلحة التجارية مسؤولة على تقييم سياسة العروض التبعة .
- يتوقف أداء المؤسسة ونجاحها على بيئتها الداخلية أي ممتلكه وتوظفه من موارد إستراتيجية، الطاقة التنظيمية والفكرية (خلق عروض).
- استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الحديثة في جذب المشتركين من خلال تحسين شبكة ووضع تقنية الرقابة والتحفيز لتصلح أي عطب . وتقليل زمن الانتظار لزبائن بوضع آلة الإنتظار وتسديد الفواتير
- تمارس مؤسسة موبيليس مسؤوليتها الإجتماعية من خلال إدارة الجيدة لعلاقتها مع أصحاب المصالح المتمثلة في الدولة والزبائن والمجتمع كل حسب أهميته وذلك في إطار النشاطات المؤسسة بهدف إكتساب زبائن جدد والمحافظة على الحصة السوقية

ثانيا- الاقتراحات :

- ضرورة إقناع المدراء والمسؤولين لتبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل لترشيد القرارات وتوجيه السلوكيات وتقييم الأداء والحوافز.
- المواصلة في تكوين وتدريب الموظفين من خلال إشراكهم في دورات متخصصة للإطلاع على كيفية تصميم وتشغيل هذا النظام
- ربط المؤسسات الاقتصادية بالمخابر البحثية للجامعات والاستفادة من الخبرات لتطبيق نماذج تقييم الأداء وذلك وفقا لنشاط المؤسسة .
- استمرار المؤسسة في دعم المجتمع من خلال المبادرات الإجتماعية في كافة المجالات التي تساهم في إبراز الدور الإجتماعي
- الإستمرار في تحسين الشبكة الهاتف النقال ، والعروض التجارية لكسب عملاء جدد

خاتمة

- إجراء مقارنات خارجية مع الشركات المنافسة العاملة في سوق الهاتف النقال والعمل على كسب ميزة تنافسية .
رابعاً- أفاق البحث :

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية برزت العديد من الإشكالات التي يمكن معالجتها والبحث فيها نذكر منها:

- تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الخادمية
- تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات المختلطة (شركة جزائرية أجنبية)
- مساهمة تدقيق نظم المعلومات في تحسين جودة المعلومات المحاسبية

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

الكتب:

- 1- سعدون حمود الربعاوي ، حسين وليد حسين عباس- التسويق مدخل معاصر -عمان -دار غيداء للنشر والتوزيع 2014
- 2- كامل أحمد أبو ماضي - بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء المؤسسية الحكومية وغير الحكومية- مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع 2018
- 3- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي-قياس الأداء المتوازن-المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي- قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة المنصورة 2009

المجلات:

- 4- عبد الناصر على حافظ ، أسعد عباس صادق السعيد ، تقييم الأداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية باعتماد مؤشرات دولية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 107 العراق 2018
- 5- عبد الرؤوف حجاج - أحلام بن رنو- دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة النفطية - المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية عدد3-ديسمبر 2015
- 6- يحيى علي حمادي الموسوي -إستخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء دراسة محاسبية في شركة بغداد للمشروبات الغازية من المنشأة الصناعية - مجلة دراسات محاسبة ومالية - جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد- المجلد 8 العدد22
- 7- سارة حدة بودريالة -أمينة طيباوي -إستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الإستراتيجي لمؤسسة مطاحن الأغواط- مجلة دراسات - العدد الإقتصادي-المجلد 10 العدد02 جوان 2019
- 8- أحمد يوسف دودين : معوقات إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية - دراسة ميدانية - مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ،المجلد التاسع ،العدد الثاني ،الأردن 2009
- 9- داليا حسيني الدياسيطي- ممدوح محمد عرفه- زينب عباس زعوع- تكامل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة والإدارة الإستراتيجية ودورهما في تحسين الأداء التنافسي للموانئ المصرية - دراسة تطبيقية على ميناء غرب بورسعيد -جامعة السادات - معهد الدراسات والبحوث البيئية- المجلد 11 العدد3
- 10- سعدون حمود الربعاوي وحسين وليد حسين عباس- التسويق مدخل معاصر، عمان ،دار غيداء للنشر والتوزيع 2014
- 11- وحيد رثعنا الختاتنة ومنصور إبراهيم السعايدة - نموذج معدل لبطاقة الأداء المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية - دراسات ،العلوم الإدارية ،المجلد 37،العدد2- 2010
- 12- حمز الرملي - قياس الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر - نموذج لقياس الأداء الإستراتيجي للإعتماد على بطاقة الاداء المتوازن من الجيل الثالث - الجزائر ،مجلة الإستراتيجية والتنمية 2017
- 13- سحر طلال إبراهيم : تقويم الأداء الوحدات الاقتصادية بإستعمال بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للإتصالات - مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 35 - 2013
- 14- عريوة محماد- إشكالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الأداء المستدام - مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد 2016/15
- 15- أحلام فراوي- دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة شركة الإسمنت ليم الكبيرة - سطيف -مجلة التكامل الاقتصادي- جامعة فرحات عباس المجلد 8 العدد01 مارس 2020

قائمة المراجع والمصادر

- 16- لواج عبد الرحيم ، لطرش بلال - تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن جيغل - مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية - مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي - المجلد 01 العدد 02 ماي 2017 ص 10
- 17- مزريق عاشور - بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الإستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال - مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة - العدد 28 المجلد 4-2013
- 18- جميل حسن النجار- أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الإستراتيجي- دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العامة في قطاع غزة - مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات العدد 29-2013
- المذكرات والرسائل الجامعية :**
- 19- وليد لطرش (2018) دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي :دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم تجارية جامعة محمد بوضياف مسيلة ، الجزائر
- 20- عرقوب علي- دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات - أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه- جامعة أحمد بوقرة * بومرداس *2015
- 21- قريشي محمد الصغير - محاضرات مراقبة التسيير المؤسسات الخدمية- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة قاصدي مرباح - ورقة الموسم 2022/2021
- 22- خيرة الصغيرة كعاسي - محاضرات مقياس الاستراتيجية ومراقبة التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة قاصدي مرباح - ورقة الموسم 2022/2021
- 23- محمد أمين بوعافية- مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية - مذكرة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة قاصدي مرباح ورقة 2016-2017
- 24- صلاح لطفي آل هارون - القصة وراء بطاقة الاداء المتوازن - إدارة الموارد البشرية - رأس المال البشري والفكري -المنتدى
11:00 2023/04/25 <https://hrdiscussion.com/hr68239.html>

المراجع باللغة الأجنبية :

- 25-Erik G. Hansen and Stefan Schaltegge,Pursuing Sustainability with the Balanced Scorecard:Between Shareholder Value and Multiple Goal optimisation Centre for Sustainability Management (CSM), LeuphanaUniversität,Germany, June 2012, P9
- 26-BenzerafaManel: L'universalité d'un outil de gestion en gestion en question : cas de la balancedScorecard dans les Administration de l'état thèse Doctorat en science économique, , spécialité : management public, université de Paris X- Nanterre, 2007, P37
- 27-Robert Kaplan and David Norton: The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, Harvard Business review, 1996
- 28-Robert B. Carton and Charles W. Hofer: Measuring Organizational Performance, Edward Elgar PublishingInc, USA, 2006, P 60. <https://books.google.dz/10:25> Le13/05/2023
- 29-Ahmed Abdel-Maksoud and MagdyAbdel-Kader:Non-financial Performance Measurement and Management Practices in Manufacturing Firms : Acomparativee International Analysis,Studies In Managerial and Financial Accounting, Volume 17, 3-12, Elsevier Ltd, United Kingdom (Britain), First edition,2007P14

مواقع شبكة الانترنت

28-<http://intranet.mobilis.dz>

الملاحق

ATM MOBILIS
Quartiers des affaires lot 05 parcelles 27-28 & 29 Bab ezzouar, Alger
RC : 0962287B03
IF : 000316096228742
AI : 18217010002

BILAN ACTIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2018

EDITE LE :25-FEV-20 10:06:49

SOCIETE ALGERIE TELECOM MOBILIS

ACTIF	Note	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)		0,00	0,00	0,00	0,00
ECART D'ACQUISITION OU GOODWILL				7 853 087 501,28	8 412 284 527,19
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		13 114 006 672,34	5 260 919 171,06	7 853 087 501,28	8 412 284 527,19
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		296 219 116 446,15	205 350 980 219,68	90 868 136 226,47	98 850 542 327,02
IMMOBILISATIONS ENCOURS		20 000 066 359,74	0,00	20 000 066 359,74	6 573 590 561,85
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES		0,00	0,00	0,00	0,00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		0,00	0,00	0,00	0,00
AUTRES TITRES IMMOBILISERES		0,00	0,00	0,00	0,00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		77 262 958,57	0,00	77 262 958,57	98 295 021,50
ASSETS DIFFERES ACTIF		1 820 999 206,43	0,00	1 820 999 206,43	1 749 844 630,49
TOTAL ACTIF NON COURANT		331 231 441 643,23	210 611 899 390,74	120 619 542 252,49	115 684 557 668,05
ACTIF COURANT					
STOCKS ET ENCOURS		1 694 434 219,34	55 791 610,46	1 638 642 608,88	2 171 627 846,12
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CURRENTS		55 153 042 775,55	28 200 316 304,91	26 952 726 470,64	21 473 349 695,88
AUTRES DEBITEURS		8 361 244 425,21	536 076,29	8 360 708 348,92	8 991 413 083,15
IMPOTS		10 666 624 518,99	0,00	10 666 624 518,99	11 418 958 053,66
AUTRES ACTIFS COURANTS		0,00	0,00	0,00	0,00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS		51 203 033 559,20	0,00	51 203 033 559,20	34 980 220 547,94
TRESORERIE		12 084 577 102,28	0,00	12 084 577 102,28	33 853 748 914,03
TOTAL ACTIF COURANT		139 162 956 600,48	28 256 643 991,66	110 906 312 608,82	112 589 519 150,78
TOTAL GENERAL ACTIF		470 394 398 243,71	238 868 543 382,40	231 525 854 861,31	228 274 076 819,73

ATM MOBILIS		BILAN PASSIF	
Quartiers des affaires lot 05 parcelles 27-28 & 29 Ba		Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2018	
RC : 0962287B03		EDITE LE :25-FEV-20 10:06:49	
IF : 000316096228742			
AI : 16217010002			
SOCIETE ALGERIE TELECOM MOBILIS			
P A S S I F	Note	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES			
CAPITAL EMS (OU COMPTE DE L'EXPLOITATION)		25 000 000 000,00	25 000 000 000,00
CAPITAL NON APPELE		0,00	0,00
RESERVE ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDEES)(1)		70 123 006 457,46	70 123 006 457,46
ECART DE REEVALUATION		0,00	0,00
ECART D'EQUIVALENCE(1)		0,00	0,00
RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE)(1)		8 235 529 308,81	17 891 510 272,88
AUTRES CAPITAUX PROPRES		0,00	0,00
REPORT A NOUVEAU		20 224 827 111,53	124 023 087,46
PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1)			
PART DES MINORITAIRES(1)			
TOTAL I		123 583 362 877,80	113 138 539 817,80
PASSIFS NON COURANTS			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES		2 862 462 692,49	2 911 246 592,49
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)		398 087 891,26	174 753 182,65
AUTRES DETTES NON COURANTES		0,00	0,00
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D'AVANCE		24 610 678 846,25	26 408 110 839,87
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		27 871 229 430,00	29 494 110 615,01
PASSIFS COURANTS			
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE		59 558 775 356,14	58 460 296 423,48
IMPOT		14 975 325 735,73	17 576 072 478,46
AUTRES DETTES		5 537 161 461,64	9 605 055 484,98
TRESORERIE PASSIF		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		80 071 262 553,51	85 641 426 386,92
TOTAL GENERAL PASSIF		231 525 854 861,31	228 274 076 819,73

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDE.

ATM MOBILIS		COMPTE DE RESULTAT	
Quartiers des affaires lot 05 parcelles 27-28 & 29 Bab ezzouar, Alger		(Par nature)	
RC : 0962287B03		Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2018	
IF : 000316096228742			
AI : 16217010002			
SOCIETE	ALGERIE TELECOM MOBILIS	EDITE LE :25-FEV-20 10:10:02	
	Note	N	N - 1
VENTE ET PRODUITS ANNEXES		115 374 772 070,59	126 785 551 090,04
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		0,00	0,00
PRODUCTION IMMOBILISEE		0,00	0,00
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION		975 199,97	1 952 002,80
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		115 375 747 270,56	126 787 503 092,84
ACHATS CONSOMMES		- 2 983 085 790,93	- 2 772 106 200,20
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		- 57 405 275 937,78	- 58 310 527 707,97
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		- 60 388 361 728,71	- 61 082 633 908,17
III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		54 987 385 541,85	65 704 869 184,67
CHARGES DE PERSONNEL		- 8 502 491 278,52	- 8 794 531 207,29
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		- 10 895 586 619,73	- 10 554 288 054,66
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		* 35 589 307 643,60	46 356 049 922,72
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		10 363 910 857,14	10 805 175 872,00
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		- 397 229 724,38	- 119 103 298,86
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS		- 34 649 994 959,07	- 32 191 416 376,96
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		847 261 337,43	384 632 653,75
V RESULTAT OPERATIONNEL		11 753 255 154,72	25 235 338 772,65
PRODUITS FINANCIERS		2 575 935 660,12	1 251 437 532,66
CHARGES FINANCIERES		- 918 512 268,36	- 1 093 673 653,96
VI RESULTAT FINANCIER		1 657 423 391,76	157 763 878,70
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		13 410 678 546,48	25 393 102 651,35
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		- 5 022 969 105,00	- 7 583 599 977,00
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		- 152 180 132,67	82 007 598,53
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		129 162 855 125,25	139 228 749 151,25
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 120 927 325 816,44	- 121 337 238 878,37
VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 235 529 308,81	17 891 510 272,88
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)		0,00	0,00
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)		0,00	0,00
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		8 235 529 308,81	17 891 510 272,88
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1)		0,00	0,00
XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00
DONT PART DES MINORITAIRES (1)		0,00	0,00
PART DU GROUPE (1)		0,00	0,00

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDES.

SOCIETE		ALGERIE TELECOM MOBILIS		EDITE LE :25-OCT-21 15:17:21		
A C T I F		Note	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)			0,00	0,00	0,00	0,00
ECART D'ACQUISITION OU GOODWILL						
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES			13 324 693 510,34	6 053 958 810,49	7 270 734 699,94	7 853 087 501,26
IMMOBILISATIONS CORPORELLES			330 613 792 614,95	237 211 197 420,86	93 402 595 194,09	90 868 136 226,47
IMMOBILISATIONS ENCOURS			18 277 446 989,85	0,00	18 277 446 989,85	20 000 066 359,74
IMMOBILISATIONS FINANCIERES						
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES			0,00	0,00	0,00	0,00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES			0,00	0,00	0,00	0,00
AUTRES TITRES IMMOBILISES			0,00	0,00	0,00	0,00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS			48 581 385 188,87	0,00	48 581 385 188,87	77 252 096,57
IMPOTS DIFFERES ACTIF			2 450 966 689,03	0,00	2 450 966 689,03	1 620 909 206,43
TOTAL ACTIF NON COURANT			413 248 284 994,04	243 265 156 231,26	169 983 128 762,78	120 819 542 252,46
ACTIF COURANT						
STOCKS ET ENCOURS			1 282 643 315,91	64 475 866,88	1 218 167 449,03	1 638 642 608,88
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES						
CLIENTS			58 815 754 106,51	29 592 402 229,06	29 223 351 877,45	26 982 726 470,64
AUTRES DEBITEURS			9 621 851 044,31	536 076,29	9 021 314 968,02	8 360 708 346,92
IMPOTS			11 200 706 178,03	0,00	11 260 706 178,03	10 066 624 518,90
AUTRES ACTIFS COURANTS			0,00	0,00	0,00	0,00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES						
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS			24 038 435 251,60	0,00	24 038 435 251,60	51 203 003 669,20
TRESORERIE			15 846 962 773,07	0,00	15 846 962 773,07	12 084 577 102,28
TOTAL ACTIF COURANT			120 866 352 689,43	29 657 414 172,23	91 208 938 497,20	110 906 312 608,82
TOTAL GENERAL ACTIF			534 114 637 683,47	272 922 570 403,49	261 192 067 260,98	231 725 854 861,31

ATM MOBILIS Quartiers des affaires ilot 05 parcelles 27-28 & 29 Ba RC : 0962287B03 IF : 000316096228742 AI : 16217010002		BILAN PASSIF	
SOCIETE ALGERIE TELECOM MOBILIS		Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2019	
		EDITE LE :25-OCT-21 15:17:21	
PASSIF	Note	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES			
CAPITAL EMIS (OU COMPTE DE L'EXPLOITATION)		25 000 000 000,00	25 000 000 000,00
CAPITAL NON APPELE		0,00	0,00
PRIMES ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDEES(1))		78 358 535 766,27	70 123 006 457,46
ECART DE REEVALUATION		0,00	0,00
ECART D'EQUIVALENCE(1)		0,00	0,00
RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE(1))		10 000 157 383,49	8 235 529 308,81
AUTRES CAPITALS PROPRES		0,00	0,00
REPORT A NOUVEAU		26 027 673 308,55	20 224 827 111,53
PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1)			
PART DES MINORITAIRES(1)			
TOTAL I		139 386 366 458,31	123 583 362 877,80
PASSIFS NON COURANTS			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES		2 842 777 302,49	2 862 462 692,49
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)		505 534 354,01	398 087 891,26
AUTRES DETTES NON COURANTES		0,00	0,00
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D'AVANCE		26 872 307 857,24	24 610 678 846,25
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		30 220 619 513,74	27 871 229 430,00
PASSIFS COURANTS			
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE		66 376 928 702,59	59 558 775 356,14
IMPOT		17 623 693 720,72	14 975 325 735,73
AUTRES DETTES		7 584 458 864,62	5 537 161 461,64
TRESORERIE PASSIF		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		91 585 081 287,93	80 071 262 553,51
TOTAL GENERAL PASSIF		261 192 067 259,98	231 525 854 861,31

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDE.

ATM MOBILIS		COMPTE DE RESULTAT	
Quartiers des affaires lot 05 parcelles 27-28 & 29 Bab ezzouar		(Par nature)	
RC : 0962287B03		Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2019	
IF : 000316096228742		EDITE LE :25-OCT-21 15:24:12	
AI : 16217010002			
SOCIETE		ALGERIE TELECOM MOBILIS	
	Note	N	N - 1
VENTE ET PRODUITS ANNEXES		113 759 875 998,06	115 374 772 070,59
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		0,00	0,00
PRODUCTION IMMOBILISEE		0,00	0,00
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION		83 200,00	975 199,97
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		113 759 959 198,06	115 375 747 270,56
ACHATS CONSOMMES		- 2 291 472 859,96	- 2 983 085 790,93
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		- 57 929 239 300,21	- 57 405 275 937,78
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		- 60 220 712 160,17	- 60 388 361 728,71
III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		53 539 247 037,89	54 987 385 541,85
CHARGES DE PERSONNEL		- 10 807 059 153,18	- 8 502 491 278,52
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		- 10 782 335 055,98	- 10 895 586 619,73
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		31 949 851 928,73	35 589 307 643,60
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		14 635 611 759,40	10 363 910 857,14
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		- 156 581 655,65	- 397 229 724,38
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS		- 36 622 527 853,58	- 34 649 994 959,07
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		2 112 103 162,18	847 261 337,43
V RESULTAT OPERATIONNEL		11 918 457 341,08	11 753 255 154,72
PRODUITS FINANCIERS		3 080 758 962,88	2 575 935 660,12
CHARGES FINANCIERES		- 608 930 893,32	- 918 512 268,36
VI RESULTAT FINANCIER		2 471 828 069,56	1 657 423 391,76
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		14 390 285 410,64	13 410 678 546,48
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		- 4 912 649 047,00	- 5 022 969 105,00
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		522 521 019,85	- 152 180 132,67
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		133 588 433 082,52	129 162 855 125,25
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 123 588 275 699,03	- 120 927 325 816,44
VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		10 000 157 383,49	8 235 529 308,81
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)		0,00	0,00
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)		0,00	0,00
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		10 000 157 383,49	8 235 529 308,81
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1)		0,00	0,00
XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00
DONT PART DES MINORITAIRES (1)		0,00	0,00
PART DU GROUPE (1)		0,00	0,00

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDES.

ATM MOBILIS					
Quartiers des affaires lot 05 parcelles 27-28 & 29 Bab ezzouar					
RC : 0962267803					
IF : 000310090238742					
AI : 16217010002					
BILAN ACTIF					
Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2020					
SOCIETE		ALGERIE TELECOM MOBILIS		EDITE LE :31-MAI-22 09:52:06	
A C T I F	Note	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
ECART D'ACQUISITION OU GOODWILL		0,00	0,00	0,00	0,00
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		13 369 548 269,70	6 898 209 326,62	6 511 338 943,08	7 270 734 699,94
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		367 638 540 080,85	266 743 330 101,00	101 095 209 979,85	93 402 595 194,09
IMMOBILISATIONS ENCOURS		44 464 458 918,74	0,00	44 464 458 918,74	18 277 446 989,85
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES		0,00	0,00	0,00	0,00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		0,00	0,00	0,00	0,00
AUTRES TITRES IMMOBILISES		0,00	0,00	0,00	0,00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		48 641 921 506,03	0,00	48 641 921 506,03	48 681 385 199,67
IMPOTS DIFFERES ACTIF		2 896 027 824,25	0,00	2 896 027 824,25	2 450 966 680,03
TOTAL ACTIF NON COURANT		477 212 496 599,57	273 601 539 427,62	203 610 957 171,85	169 903 128 762,78
ACTIF COURANT					
STOCKS ET ENCOURS		1 140 017 124,71	32 959 856,94	1 107 057 267,77	1 218 167 449,03
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS		67 470 373 794,27	29 809 655 451,58	27 660 718 342,69	26 221 381 877,65
AUTRES DEBITEURS		13 680 113 468,63	536 076,29	13 688 577 392,34	9 621 314 960,02
IMPOTS		4 859 296 059,04	0,00	4 859 296 059,04	11 200 706 178,03
AUTRES ACTIFS COURANTS		0,00	0,00	0,00	0,00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS		9 536 625 316,98	0,00	9 536 625 316,98	24 038 435 251,60
TRESORERIE		14 812 021 950,36	0,00	14 812 021 950,36	10 640 982 773,67
TOTAL ACTIF COURANT		101 507 447 713,99	29 843 151 384,81	71 664 296 329,18	91 208 938 497,20
TOTAL GENERAL ACTIF		578 719 944 313,56	303 444 690 812,43	275 275 253 501,13	261 182 067 259,98

ATM MOBILIS Quartiers des affaires lot 05 parcelles 27-28 & 29 Ba RC : 0962287B03 IF : 000316096228742 AI : 16217010002 SOCIETE ALGERIE TELECOM MOBILIS		BILAN PASSIF	
		Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2020	
		EDITE LE : 31-MAI-22 09:52:06	
P A S S I F	Note	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES			
CAPITAL EMIS (OU COMPTE DE L'EXPLOITATION)		100 000 000 000,00	25 000 000 000,00
CAPITAL NON APPELE		0,00	0,00
PRIMES ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDEES(1))		4 358 535 766,27	78 358 535 766,27
ECART DE REEVALUATION		0,00	0,00
ECART D'EQUIVALENCE(1)		0,00	0,00
RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE)(1)		10 361 012 550,13	10 000 157 383,49
AUTRES CAPITAUX PROPRES		0,00	0,00
REPORT A NOUVEAU		35 027 830 692,04	26 027 673 308,55
PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1)			
PART DES MINORITAIRES(1)			
TOTAL I		149 767 379 008,44	139 386 366 458,31
PASSIFS NON COURANTS			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES		2 837 970 725,50	2 842 777 302,49
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)		436 837 383,84	505 534 354,01
AUTRES DETTES NON COURANTES		0,00	0,00
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D'AVANCE		34 365 392 201,79	26 872 307 857,24
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		37 640 200 311,13	30 220 619 513,74
PASSIFS COURANTS			
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE		62 515 442 583,28	66 376 928 702,59
IMPOT		9 414 703 062,12	17 623 693 720,72
AUTRES DETTES		15 937 528 536,16	7 584 458 864,62
TRESORERIE PASSIF		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		87 867 674 181,56	91 585 081 287,93
TOTAL GENERAL PASSIF		275 275 253 501,13	261 192 067 259,98

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDE.

الملحق رقم (9)

	Note	N	N - 1
ATM MOBILIS Quartiers des affaires Ilot 05 parcelles 27-28 & 29 Bab ezzouar RC : 0962287B03 IF : 000316096228742 AI : 16217010002 SOCIETE ALGERIE TELECOM MOBILIS EDITE LE :31-MAI-22 09:54:29			
COMPTE DE RESULTAT (Par nature)			
Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2020			
VENTE ET PRODUITS ANNEXES		115 251 342 162,74	113 759 875 998,06
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		0,00	0,00
PRODUCTION IMMOBILISEE		0,00	0,00
SUBVENTIONS D"EXPLOITATION		12 000,00	83 200,00
I - PRODUCTION DE L"EXERCICE		115 251 354 162,74	113 759 959 198,06
ACHATS CONSOMMES		- 1 985 470 300,66	- 2 291 472 859,96
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		- 55 941 243 857,82	- 57 929 239 300,21
II - CONSOMMATION DE L"EXERCICE		- 57 926 714 158,48	- 60 220 712 160,17
III VALEUR AJOUTEE D"EXPLOITATION (I - II)		57 324 640 004,26	53 539 247 037,89
CHARGES DE PERSONNEL		- 11 133 909 870,49	- 10 807 059 153,18
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		- 11 109 393 574,70	- 10 782 335 955,98
IV EXCEDENT BRUT D"EXPLOITATION		35 081 336 559,07	31 949 851 928,73
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		9 623 639 168,52	14 635 611 759,40
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		- 652 700 697,58	- 156 581 655,65
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS		- 32 273 834 901,94	- 36 622 527 853,58
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		448 000 747,83	2 112 103 162,18
V RESULTAT OPERATIONNEL		12 226 440 875,90	11 918 457 341,08
PRODUITS FINANCIERS		3 926 415 850,81	3 080 758 962,88
CHARGES FINANCIERES		- 1 269 780 313,97	- 608 930 893,32
VI RESULTAT FINANCIER		2 656 635 536,84	2 471 828 069,56
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		14 883 076 412,74	14 390 285 410,64
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		- 5 017 821 968,00	- 4 912 649 047,00
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		515 758 105,39	522 521 019,85
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		129 249 409 929,90	133 588 433 082,52
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 118 868 397 379,77	- 123 588 275 699,03
VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		10 381 012 550,13	10 000 157 383,49
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)		0,00	0,00
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)		0,00	0,00
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X RESULTAT NET DE L"EXERCICE		10 381 012 550,13	10 000 157 383,49
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1)		0,00	0,00
XI - RESULTAT NET DE L"ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00
DONT PART DES MINORITAIRES (1)		0,00	0,00
PART DU GROUPE (1)		0,00	0,00

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDES.

الملحق رقم 10: تطور الحظيرة الإجمالية للمشاركين في شبكات الهاتف النقال من سنة 2018 - 2022



تطور الحظيرة الإجمالية للمشاركين في شبكات الهاتف النقال من سنة 2018 - 2022

2022	2021	2020	2019	2018	
21 098 772	19 829 935	18 974 678	18 633 371	19 106 401	موبيليس
15 177 875	14 593 618	14 363 102	14 707 625	15 848 104	جازي
12 742 119	12 592 204	12 217 893	12 084 537	12 199 759	أوريدو
49 018 766	47 015 757	45 555 673	45 425 533	47 154 264	المجموع
%4,26 +		نسبة للتطور (سنة 2021 / سنة 2022)			

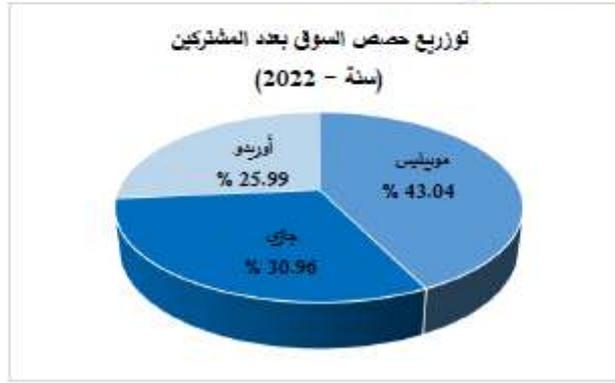
سجلت حظيرة الهاتف النقال (GSM، الجيل الثالث، الجيل الرابع) ارتفاعا تبلغ نسبته 4,26% حيث انتقلت من 47,016 مليون مشترك في نهاية سنة 2021 إلى 49,019 مليون مشترك في نهاية سنة 2022.



تطور حصص السوق بعدد المشتركين سنة 2022

سنة 2022	
21 098 772	اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس)
15 177 875	أونيتيموم تيليكوم الجزائر (جازي)
12 742 119	الوطنية للاتصالات الجزائر (أوريدو)
49 018 766	مجموع المشتركين

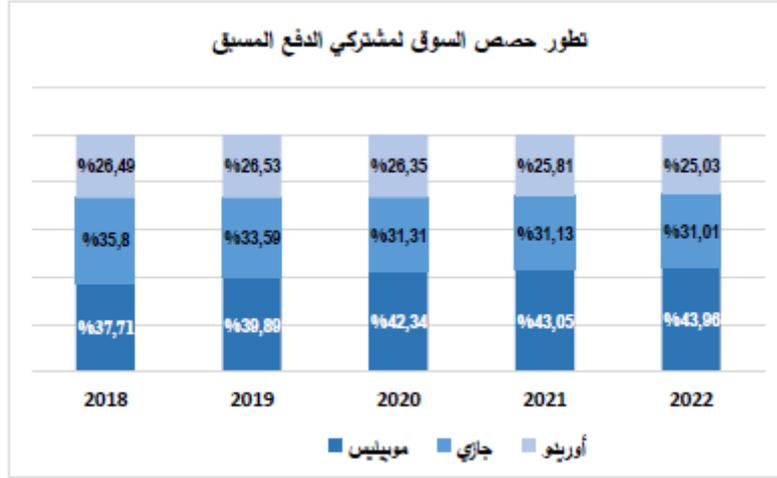
سجلت حظيرة المشتركين للهاتف النقال (GSM، الجيل الثالث، الجيل الرابع) ارتفاعا تبلغ نسبته 4,26% حيث انتقلت من 47,016 مليون مشترك في نهاية سنة 2021 إلى 49,019 مليون مشترك في نهاية سنة 2022.



تطور حصص السوق لمشاركي دفع المسبق من 2018 إلى 2022

2022	2021	2020	2019	2018	
20 391 988	19 117 798	18 332 229	16 207 441	15 475 344	موبيليس
14 383 943	13 823 125	13 558 799	13 648 479	14 692 341	جازي
11 613 170	11 462 459	11 407 858	10 779 263	10 868 695	أوريدو
46 389 101	44 403 382	43 298 886	40 635 183	41 036 380	المجموع
%4,47 +		نسبة التطور (سنة 2021 / سنة 2022)			

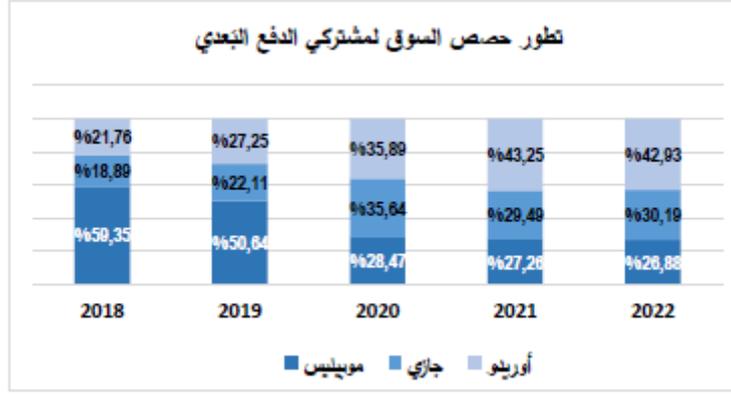
سجلت الحظيرة الاجمالية لمشاركي صيغة الدفع المسبق ارتفاعا تبلغ نسبته 4,47% حيث انتقلت من 44,403 مليون مشترك في نهاية سنة 2021 إلى 46,389 مليون مشترك في نهاية سنة 2022.



تطور حصص السوق لمشاركي الدفع البعدي من 2018 إلى 2022

2022	2021	2020	2019	2018	
706 784	712 137	642 449	2 425 930	3 631 057	موبيليس
793 932	770 493	804 303	1 059 146	1 155 763	جازي
1 128 949	1 129 745	810 035	1 305 274	1 261 064	أوريڤو
2 629 665	2 612 375	2 256 787	4 790 350	6 117 884	المجموع
%0,66 +			نسبة التطور (سنة 2021 / سنة 2022)		

سجلت الحظيرة الاجمالية لمشاركي صيغة الدفع البعدي ارتفاعا طفيفا تبلغ نسبته 0,66%، حيث انتقلت من 6,612 مليون مشترك في نهاية سنة 2021 إلى 2,630 مليون مشترك في نهاية سنة 2022.



الملحق رقم 14: عروض التجوال الخاصة بكل مواسم الحج

<p>جواز الإنترنت للتجوال دج 4000</p> <p>حجم الإنترنت 5Go</p> <p>مدة الصلاحية 30 يوم</p>	<p>جواز الإنترنت للتجوال دج 1000</p> <p>حجم الإنترنت 1Go</p> <p>مدة الصلاحية 5 أيام</p>	<p>جواز الإنترنت للتجوال دج 500</p> <p>حجم الإنترنت 400Mo</p> <p>مدة الصلاحية يوم واحد</p>
---	---	--

العروض الترويجية الرمضانية 2021

العروض الترويجية الرمضانية 2021 مع عروض PixX 250 ، PixX 50 و PixX 1200 سنتحصلون حتمًا على أكثر

موبيليس يحتفي بقدوم شهر رمضان مع زبائنه، ويعلن عن إطلاق عروضه الترويجية الموجهة لزبائن الدفع المسبق **Mobtasim**، التي تسمح لهم من الاستفادة بعدة مزايا سخية.

إبتداءً من أول يوم من **الشهر الفضيل**، وبغرض إبقاء زبائنه في اتصال متواصل مع عائلاتهم وأقاربهم، يقترح موبيليس على زبائنه عرضين ترويجيين جديدين **PixX2 50** و **PixX1200**، وكذا عرض ترويجي على **PixX50** بأحسن الامتيازات.

وعليه، باستعمال القائمة *#600 أو التطبيق MobiSpace أو واجهة الواب **MeetMob**، سيستفيد الزبائن مما يلي:

PixX 50 عرض = 50 دج : مكالمات ورسائل قصيرة غير محدودة نحو شبكة موبيليس + 50 دج مكالمات نحو جميع الشبكات الوطنية + فيسبوك ومسنجر غير محدودان، صالحة لمدة 24 ساعة.

PixX 250 عرض = 250 دج: مكالمات ورسائل قصيرة غير محدودة نحو شبكة موبيليس + 500 دج نحو جميع الشبكات الوطنية + 6 جيغا انترنت، صالحة لمدة 48 ساعة.

PixX 1200 عرض = 1200 دج: مكالمات ورسائل قصيرة غير محدودة نحو شبكة موبيليس + 2000 دج نحو جميع الشبكات الوطنية + 20 جيغا انترنت، صالحة لمدة 30 يوم.

مدة صلاحية عروض PixX50 و PixX250 هي 30 يومًا إبتداءً من اليوم الأول من رمضان و21 يوم بالنسبة لعرض PixX1200.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	عناوين المحتويات
I	الشكر والعرفان
II	إهداء
III	ملخص الدراسة
IV	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي	
2	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن
6	تمهيد:
7	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتقييم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن
7	المطلب الأول: مفاهيم أساسية لتقييم الأداء الإستراتيجي
7	الفرع الأول: مفهوم الأداء الإستراتيجي
8	الفرع الثاني: قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي
8	أولاً: تعريف قياس الأداء الاستراتيجي وأهميته
8	1- تعريف قياس الأداء الاستراتيجي
8	2- أهمية قياس الأداء الاستراتيجي
9	ثانياً- تقييم الأداء الإستراتيجي وأهميته
9	1- تعريف تقييم الأداء الإستراتيجي
9	2- أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي
10	الفرع الثالث : مؤشرات ونماذج قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي
10	أولاً - مؤشرات قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي
10	1- قياس وتقييم الأداء المالي
10	2- قياس وتقييم الأداء التشغيلي
10	3- قياس وتقييم الأداء التنظيمي

11	4- قياس وتقييم الاداء البيئي والإجتماعي
11	ثانيا: نماذج قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي
11	1- نموذج قياس النتائج ومحددات النتائج
12	2-نموذج هرم الأداء
13	3-نموذج أصحاب المصالح
13	4-نموذج المقارنة المرجعية
13	5-نموذج بطاقة الأداء المتوازن
13	المطلب الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
13	فرع الأول- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها
13	أولا- ظهور بطاقة الأداء المتوازن
13	ثانيا- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
31	1- ظهور بطاقة الأداء المتوازن
15	2- تعريف بطاقة الأداء المتوازن
16	3- مكونات بطاقة الأداء المتوازن
16	4- أهمية بطاقة الأداء المتوازن
17	فرع الثاني- تطور بطاقة الأداء المتوازن
17	أولا-الجيل الأول:1992-1996
17	ثانيا-الجيل الثاني:1997-2000
17	ثالثا-الجيل الثالث:2001-2006
19	رابعا-الجيل الرابع:بطاقة الأداء المتوازن المستدامة
19	خامسا-خلال الفترة 2006-2011
19	فرع الثالث-أبعاد بطاقة الأداء المتوازن محركات أدائها
21	أولا- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
21	1 - البعد المالي
21	2 - بعد الزبائن
22	3 - بعد العمليات الداخلية
22	4- بعد النمو و التعلم
23	5-بعد البيئي والإجتماعي
23	ثانيا- محركات الأداء (المبادرات) في بطاقة الأداء المتوازن
23	1-محركات الأداء(المبادرات)في البعد المالي
24	2-محركات الأداء(المبادرات)في بعد الزبائن

25	3- محركات الأداء(المبادرات)في بعد العمليات الداخلية
26	4- محركات الأداء(المبادرات)في النمو والتعلم
26	5-محركات الأداء (المبادرات) في بعد البيئي والإجتماعي
27	المطلب الثالث- دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي
27	الفرع الأول-خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
29	الفرع الثاني - جوانب قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي
30	الفرع الثالث-عقبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
31	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتقييم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن
31	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
33	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
34	المطلب الثالث:أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية- دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة موبيليس المديرية الجهوية بورقلة	
39	تمهيد :
39	المبحث الأول :الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
39	المطلب الأول: منهجية الدراسة
39	المطلب الثاني:أدوات الدراسة
39	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
39	الفرع الأول: عينة المجتمع
40	الفرع الثاني: تعريف بمؤسسة موبيليس المديرية الجهوية
42	المبحث الثاني:تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
42	المطلب الأول:عرض وتحليل ومناقشة النتائج
42	الفرع الأول: محاور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة موبيليس (Mobilis) المديرية الجهوية ورقلة
43	الفرع الثاني : قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
50	المطلب الثاني: تحليل النتائج
50	الفرع الأول :تحليل نتائج البعد المالي
50	الفرع الثاني :تحليل نتائج البعد الزبائن
50	الفرع الثالث:تحليل بعد العمليات الداخلية
50	الفرع الرابع: بعد النمو والتعلم
51	الفرع الخامس: بعد الاجتماع والبيئي

51	المطلب الثالث : مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
51	الفرع الاول : مناقشة النتائج
57	الفرع الثاني : اختبار الفرضيات
60	خلاصة الفصل الثاني
63	خاتمة
58	قائمة المراجع والمصادر
63	الملاحق
79	فهرس المحتويات