

Université Mohamed Boudiaf a M'sila
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département: Sciences Financières et
comptabilité



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم المالية والمحاسبة
الرقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

تحت عنوان:

واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على الأداء
في المؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

تحت إشراف الأستاذ:

- د. غزي محمد العربي

من إعداد الطالبين:

- حويشي عبد الحكيم

- شعباني بوبكر

أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د- عمران عبد الحكيم	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	رئيسا
د- غزي محمد العربي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
د- بوبعاية حسان	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

أول شكرنا هو لله رب العالمين الذي رزقنا العقل ووفقنا
لإتمام هذا العمل المتواضع؛

نتقدم بكل معاني الشكر والتقدير إلى أستاذنا المشرف
الدكتور "عززي محمد العربي" على كل ما قدمه من نصائح
وإرشادات طيلة مدة إنجاز هذا البحث؛

كما نتقدم بالشكر لموظفي "مديرية توزيع الكهرباء والغاز"
بالمسيلة على مساعدتهم لنا في إنجاز هذا البحث وأخص بالذكر
"منصور عبد الحليم"؛

كما نشكر كل من ساعدنا وأماننا على إنجاز هذا البحث.

إهداء

إلى والدي العزيزين أطال الله في عمرهما وأمدهما بالصحة والعافية؛

إلى زوجتي التي لم تدخر جهداً في توفير كل

سبل الراحة طيلة فترة دراستي؛

إلى إبني و بناتي؛

إلى أخي وأخواتي الأعزاء، وإلى أبنائهم وبناتهم؛

إلى إبنتي "بن يربح أميرة" التي لمست فيها روح الاجتهاد والعمل؛

إلى جميع أساتذتي وزملائي؛

إلى كل طالب علم؛

شعباني بربك

إهداء

الحمد لله الذي أمانني ووفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع

الذي أهديته:

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما؛

إلى زوجتي الكريمة؛

إلى قرة عيني أبنائي: "عبدالرؤوف (أدم)" و "سندس" حفظهما الله؛

إلى كل أفراد العائلة كبيرا و صغيرا؛

إلى كافة الأقارب والأحباب؛

إلى جميع من ساعدني في إنجاز هذا العمل.

محمد بن عبد الرحمن

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
II	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ - ز	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن والرقابة على الأداء	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن
03	المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
03	الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
05	الفرع الثاني: مكونات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن
08	الفرع الثالث: أهمية وخصائص بطاقة الأداء المتوازن
11	المطلب الثاني: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن والتحديات التي تواجه تطبيقها
11	الفرع الأول: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن
13	الفرع الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
14	الفرع الثالث: نموذج بطاقة الأداء المتوازن
16	المبحث الثاني: الإطار النظري للرقابة على الأداء
16	المطلب الأول: ماهية الأداء
16	الفرع الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة على الأداء
19	الفرع الثاني: مفهوم وأهمية قياس الأداء

20	الفرع الثالث: مؤشرات الأداء
22	المطلب الثاني: ماهية الرقابة على الأداء
22	الفرع الأول: مفهوم الرقابة على الأداء أهميتها وأهدافها
25	الفرع الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديث لمراقبة الأداء
27	الفرع الثالث: منظومة الرقابة على الأداء ومستوياتها
29	الفرع الرابع: استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على الأداء
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز
35	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
35	الفرع الأول: نشأة وتطور الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
37	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز
40	المطلب الثاني: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة
40	الفرع الأول: تعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة
41	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة
44	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة
44	المطلب الأول: الطريقة وأدوات الدراسة
44	الفرع الأول: الطريقة وعينة الدراسة
45	الفرع الثاني: أدوات الدراسة
47	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج
47	الفرع الأول: إختبار صدق وثبات الإستبيان

48	الفرع الثاني: تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة
50	الفرع الثالث: تحليل وتفسير إجابات العينة حول محاور الدراسة
57	خلاصة الفصل
59	الخاتمة العامة
63	قائمة المراجع
68	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
14	نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن	01
47	معاملات الثبات والصدق لمحاو الدراسة	02
48	خصائص أفراد العينة	03
50	الإحصاء الوصفي لمحور إطار الرقابة على الأداء	04
53	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات محور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	05

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
05	الصورة العامة لبطاقة الأداء المتوازن	01
06	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	02
08	نموذج مقترح لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	03
13	خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	04
17	مثلث الأداء	05
21	سلسلة السببية في بطاقة الأداء المتوازن	06
23	مراحل نظام الرقابة على الأداء	07
26	بطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديث لمراقبة الأداء	08
27	المراقبة كحركة بسيطة	09
27	المراقبة كحركة مزدوجة	10
39	الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز	11
43	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة	12

مقدمة عامة

تواجه المؤسسة الاقتصادية ضغوطات وتحديات كبيرة في ظل التغيرات المستمرة والسريعة في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية، مما جعل من الأدوات والمؤشرات التقليدية المستخدمة في تقييم الأداء المالي عاجزة عن التقييم السليم الذي يعكس حجم الموارد المستهلكة في الأنشطة المادية والمالية والبشرية.

لقد أدى ظهور "بطاقة الأداء المتوازن" من طرف (Kaplan & Norton) خلال الخمسة وعشرون سنة الماضية إلى إحداث أثر في تصحيح هذه النظرة من خلال التوجه نحو الأداء المتعدد الأبعاد، وأعتبرت بمثابة نظام متكامل لقياس الأداء الحالي مع التركيز على محركات الأداء في المستقبل، كما تركز على قياس النواحي المالية وغير المالية، وتعمل على تزويد المديرين في المؤسسات بالنظرة الواقعية لما يحدث داخل وخارج المؤسسة، كما تعمل أيضا على تحقيق التوازن والتوافق ما بين قياس الأداء الاستراتيجي والأداء العمليتي من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي: النتائج المالية، رضا الزبون، العمليات الداخلية، التطور والنمو لدى العاملين مع إمكانية إضافة البعد البيئي والاجتماعي.

إن استخدام "بطاقة الأداء المتوازن" يمثل في واقع الأمر أسلوب لقيادة المؤسسة والتحكم في أدائها من خلال فرض رقابة على الأداء تشمل جميع أنشطة المؤسسة.

إن ما تشهده المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وخصوصا المؤسسة العمومية من ضعف الأداء يستدعي البحث جديا في التعرف على واقع أساليب التسيير المتبعة وطبيعة الأدوات المعتمدة في الرقابة على الأداء وجوانب القصور فيه، مع إمكانية تقديم تصور لإحداث التغيير من خلال التحسيس بأهمية أسلوب بطاقة الأداء المتوازن نفسها، هذا الأسلوب المتطور في العمل الذي يتطلب أدوات ومؤشرات قياس محددة وملائمة وأثبت نجاحه في معظم دول العالم.

1. إشكالية البحث:

بعد الإطلاع على إطار هذا البحث، وأهمية القيام به، والتعرف على الأهداف التي نسعى للوصول إليها، بالإضافة إلى المبررات و الدوافع التي كانت وراء تحمل مشاق ومسالك البحث العلمي، نصل إلى طرح إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي تحليلي من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية الآتية:

- ما مدى تطبيق المؤسسة العمومية الاقتصادية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمراقبة الأداء؟

من أجل معالجة الإشكالية الرئيسية فإنه يمكننا تجزئتها إلى أسئلة فرعية كما يلي:

الأسئلة الفرعية:

- مامدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة على الأداء المتعددة الأبعاد؟.
- هل تتحقق الكفاءة والفعالية فقط بالإعتماد على المؤشرات المالية؟.
- ما مدى إستخدام المؤسسة الاقتصادية لأبعاد "بطاقة الأداء المتوازن" في تحقيق الرقابة على أدائها؟.

2. الفرضيات:

كمحاولة أولية سنضع بعض الفرضيات للأسئلة المطروحة:

الفرضية الأولى: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأكثر فعالية في الرقابة على الأداء الشامل المتعدد الأبعاد؛

الفرضية الثانية: تتحقق الكفاءة والفعالية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال إستخدام مؤشرات قياس مالية وغير مالية ذات أبعاد متعددة؛

الفرضية الثالثة: تعتمد المؤسسة العمومية الاقتصادية (سونغاز نموذجاً) جزئياً على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الرقابة على الأداء.

3. أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هاته الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح مستويات الرقابة على الأداء وقدرة نموذج "الأداء المتوازن" على تحقيق الترابط والإنسجام بينهما؛
- واقع أساليب التسيير المطبقة في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؛
- توضيح مستويات الأداء وقدرة نموذج "الأداء المتوازن" على تقييمها من تحقيق الترابط والإنسجام ما بينها.

4. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية أسلوب "بطاقة الأداء المتوازن" نفسها، فبالرغم من ظهور نظام بطاقة الأداء المتوازن كمفهوم أخذ حيز في التطبيق في المؤسسات في العالم الغربي من عام 1996م، إلا أن مؤسساتنا لا زالت لا تعي أهمية هذا النظام كأداة تخطيطية ورقابية حديثة.

5. أسباب إختيار الموضوع:

من أهم أسباب إختيار الموضوع نذكر مايلي:

- توافق الموضوع مع طبيعة التخصص المتمثل في "تدقيق ومراقبة التسيير"؛
- الميولات الشخصية لدراسة المواضيع المتعلقة بمراقبة التسيير وإكتشاف الجديد فيها؛

- الإهتمام المتزايد بنظام "بطاقة الأداء المتوازن" في العالم؛
- الارتقاء بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية نحو مستويات أداء أفضل؛
- تقديم قيمة مضافة للمؤسسات الاقتصادية ومساعدتها على تحسين أداءها.

6. الأدوات والمنهج المستخدم:

من أجل الاطلاع على درجة استخدام "بطاقة الأداء المتوازن" على رقابة الأداء في المؤسسة، ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة إعتدنا على المنهج الوصفي فيما يتعلق بالإطار النظري والمفاهيمي وفي الجانب التطبيقي إستخدمنا منهج دراسة الحالة. أما فيما يخص أدوات الدراسة فقد اعتمدنا على:

- الإستبيان؛
- المقابلة؛
- الملاحظة.

7. حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** إقتصرت الدراسة على مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالمسيلة.
- **الحدود الزمانية:** بدأت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2018/2017 وبالتحديد من 01 مارس 2018 إلى غاية 30 أبريل 2018.

8. الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت "بطاقة الأداء المتوازن" في المؤسسات بصفة عامة، الأمر الذي يوضح التبنّي المتزايد لهذه الأداة كألية فعالة لمعالجة النقص الموجود في الأنظمة الرقابية التقليدية ومن الدراسات التي عالجت إشكالية بطاقة الأداء المتوازن نذكر ما يلي:

1.8. الدراسات باللغة العربية:

أ. دراسة جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، والموسومة بـ: "إستخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية"، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، السعودية، 08-19 ماي 2010. توصلت هاته الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تزايد الأهمية النسبية للأصول الفكرية مقارنة بالأصول المادية المنظورة، ولا سيما في الاقتصاديات القائمة على أساس المعرفة والتكنولوجيا؛

- قلة الأطر المفاهيمية التي تحدد ماهية الأصول الفكرية؛
 - وجود تكامل شبه تام بين الأصول الفكرية بمكوناتها الثلاثة البشرية والمعلوماتية والتنظيمية ومقياس الأداء المتوازن بمنظوراته المختلفة؛
 - ربط الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لتنظيم الأعمال بأحد مؤشرات الأداء الأساسية المالية؛
 - قياس مقدار التضخم في القيمة السوقية لتنظيمات الأعمال.
- ب. دراسة نعيمة يحيوي و السعيد بريش، والموسومة بـ: "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها"، دراسة حالة ملبنة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 01، 2012.**
- ومن أهم النتائج التي توصل إليها الدراسة:
- إلى أن تقييم الأداء بإستعمال بطاقة الأداء المتوازن وإن كان يتميز بقدرة كبيرة على تحقيق التوازن بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، غير أن هذا التقييم يبقى ذا فائدة وفاعلية محدودة للمؤسسة إن لم يدعم بالأدوات التقليدية وهذا يؤكد أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير المختلفة في تقييم أداء المؤسسات.
- ج. دراسة رعد حسن الصرن وعبير الغرير، والموسومة بـ: "أثر بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء"، دراسة حالة على الهيئة العامة لمشفى جراحة الكلية في دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد 38، العدد 06، 2016.**
- توصلت هاته الدراسة إلى النتائج الآتية:
- يعد نموذج الأداء المتوازن الأداة الأفضل والأشمل لتقويم الأداء في المشفى لأنه يتيح التعرف على ما تم تحقيقه من نتائج مالية وغير مالية؛
 - عدم وجود تطبيق متكامل لنموذج الأداء المتوازن في الهيئة العامة لجراحة الكلية بسبب عدم الإهتمام بالعملاء والبيئة المحيطة بالمشفى، ولأن العمل لا يشبع بشكل فعلي الحاجات المادية والمعنوية للعاملين، كما لا يقوم الأداء بتدريب الموظفين حول تقييم الاستراتيجي؛
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا لمتغيرات الجنس والشهادة العلمية.

د. دراسة هباش سامي، والموسومة بـ: "مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2017.

توصلت هاته الدراسة إلى النتائج الآتية:

- مواكبة التغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية في ما يخص القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة المخاطر المصرفية؛
- إعتداد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك العمومية، مع ضرورة توفير الموارد المادية والمالية والبشرية وكذا الموارد المعلوماتية والمعرفية؛
- دمج إدارة المخاطر في منظورة بطاقة الأداء المتوازن.

2.8. الدراسات باللغة الأجنبية:

a. **Robert S. Kaplan & David P. Norton**, "The balanced scorecard Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, vol.70, no.1, January–February 1992.

في هذه المقالة، إقترح الباحثان بطاقة قياس الأداء المتوازن لأول مرة، حيث تم تقديم منهجاً يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المالية، وغير المالية (العملياتية)، وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية.

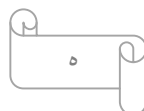
يتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسية: البعد الأول "البعد المالي" كيف ننظر إلى المساهمين؟، البعد الثاني "بعد العملاء" كيف ينظر إلينا العملاء؟، البعد الثالث "بعد العمليات الداخلية" ما الذي يجب أن نتفوق به؟، البعد الرابع "بعد النمو والتعلم" هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق القيمة؟.

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

b. **Manel Benzerafa**, L'universalité d'un outil de gestion en question: Cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat, Thèse de Doctorat, Science de Gestion, Université de Paris X–Nanterre, France, 2007.

توصلت هاته الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تساهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة في معرفة شروط وحدود نقل أداة لتوجيه الأداء في المجال العمومي؛



- تساهم في فهم خصوصية إدارة الأداء في الحكومات المركزية، كما تأتي هذه الدراسة في إطار تطبيق القانون الأساسي الجديد لقوانين المالية.

c. Agon Reshitaj & Melanie Tikhonova, The Managerial Views on The Use of Balanced Scorecard in Kristianstad Municipality, Master Thesis, Kristianstad University, Sweden, 2013.

توصلت هاته الدراسة إلى النتائج الآتية:

- البلديات قد بدأت في إدخال نظام بطاقة الأداء المتوازن بسبب الضغط المؤسسي من أجل تنشيط إدارتها؛

- بينت هذه الدراسة أيضا أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يستخدم من أجل تحقيق إدارة الحكم المتوازن في جميع البلديات ينبغي أن يفكر بنفس الطريقة فيما يتعلق بالأهداف والاستراتيجيات والأداء.

d. Andrew Holt And Others, "The Use of The Balanced Scorecard in Small Companies", International Journal of Business and Management, Vol.08, No.14, Canadian Center of Science and Education, 2013.

توصلت هاته الدراسة إلى النتائج الآتية:

إلى أن الشركات التي لا تستخدم "بطاقة الأداء المتوازن" أو لا تدرك وجودها، قد تستخدم في الواقع مقاييس لقياس الأداء مشابهة لتلك التي يتم النظر إليها في "بطاقة الأداء المتوازن"؛ ونتيجة لذلك، فإن الشركات الصغيرة تقوم في نفس الوقت بقياس بعض أو كل مجالات العمل الأربعة التي حددتها "بطاقة الأداء المتوازن"، باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية.

3.8. المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أ. أوجه التشابه:

تتشابه دراستنا مع الدراسات السابقة في مايلي:

- الإتفاق العام حول ضرورة استخدام "بطاقة الأداء المتوازن" كأداة حديثة لقياس ومراقبة الأداء الفعلي مع إختلاف ميدان تطبيقها (مؤسسات إقتصادية خاصة، عمومية، هيآت وإدارات حكومية، صغيرة وكبيرة الحجم.... إلخ)؛

- أن المؤسسات التي لا تطبق نموذج بطاقة الأداء المتوازن فهي تستخدم في الواقع مقاييس لقياس الأداء الكمية والنوعية وتغرق في كثرة عددها وتعدد أبعادها ومشابهة لتلك التي يتم النظر إليها في "بطاقة الأداء المتوازن"، فهي تستخدم جزئيا أو كليا لهذه الأداة في غياب تصور لنموذج أداء شامل ومتوازن.

ب. أوجه الاختلاف:

تناولت الدراسات السابقة "بطاقة الأداء المتوازن" كأداة حديثة لقياس وتقييم الاستراتيجية أو كأداة للتخطيط الاستراتيجي، والبعض الآخر تناولها من زاوية ضرورة التكامل بينها وبين أدوات مراقبة التسيير التقليدية، وآخرون اعتبروها أداة للمقارنة المرجعية.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو تحليل منظومة الرقابة على الأداء واستخدام "بطاقة الأداء المتوازن" كأداة حديثة للرقابة على الأداء الاستراتيجي والأداء العملي.

9. هيكل الدراسة:

إنطلاقاً من الأهداف المرجوة من الموضوع و لمعالجة الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية ولإختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى فصلين:

الفصل الأول: يتناول الإطار النظري والمفاهيمي المتعلق ببطاقة الأداء المتوازن والرقابة على الأداء وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول بعنوان: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن، نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية بطاقة الأداء المتوازن وخطوات بناؤها والتحديات التي تواجه تطبيقها.

المبحث الثاني بعنوان: الإطار النظري للرقابة على الأداء، نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الأداء كما نتطرق إلى ماهية الرقابة على الأداء.

الفصل الثاني: يتناول هذا الفصل ويعالج الدراسة الميدانية لواقع إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على الأداء بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول بعنوان: تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز "SONELGAZ"، نتطرق في هذا المبحث إلى لمحة تاريخية عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز والهيكل التنظيمي للمجمع كما نتطرق إلى تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة والهيكل والتنظيمي لها.

المبحث الثاني بعنوان: إجراءات الدراسة الميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، نتطرق في هذا المبحث إلى الطريقة وأدوات الدراسة لجمع المعلومات، وكذا عرض وتحليل نتائج الدراسة.

ينتهي البحث في الأخير بخاتمة تتضمن أهم النتائج والإقتراحات وأفاق الدراسة.

المفصل الأول

الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

والرقابة على الأداء

تمهيد:

ظهرت بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، فاقدر رأى البعض أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ عام 1925، فهم يرون أن جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم موجودة بالفعل منذ زمن بعيد (الميزانيات، التكاليف المعيارية، تسعير المخزون، ...)، ولم تعد تكفى لتحقيق طموحات المؤسسات الرائدة في ظل التحديات المعاصرة، حيث تمثل دور الرقابة الإدارية في التأكد من كفاءة الأداء بالمؤسسة، ونتيجة لذلك كان تركيز الإدارة على التكاليف بشكل أكبر من تركيزها على الإيرادات.¹

إن ضرورة توجيه الموارد نحو الأنشطة التي تخلق القيمة بإعتبار هذه الأخيرة من محركات الأداء الواجب قياسه والرقابة عليه من خلال مؤشرات أساسية في إطار رؤية شاملة ومتوازنة، يجعل من بطاقة الأداء المتوازن مطلب الكثير من مسيري المؤسسات استخدامها كأداة حديثة لقياس الأداء والرقابة عليه. للتعرف على الجانب النظري لبطاقة الأداء المتوازن والرقابة على الأداء قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى

مبحثين:

- المبحث الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن
- المبحث الثاني: الإطار النظري للرقابة على الأداء

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2006، ص189.

المبحث الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تعتمد على فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، وقد وضع فكرة بطاقة الأداء المتوازن كل من (Kaplan & Norton) في عام 1990، لذلك فالحاجة إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة من خلال نظرة شمولية ومتوازنة بين أبعادها.

في إطار هذا السياق قمنا بتقسيم المبحث الأول إلى مطلبين هما:

- المطلب الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن
- المطلب الثاني: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن والتحديات التي تواجه تطبيقها

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: ظهور فكرة بطاقة الأداء المتوازن

إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) جاءت من خلال العديد من الخبرات الإستشارية في عدة شركات لتحديد طبيعة العملية التخطيطية وعمليات الرقابة على الأداء الملائمة لهذه الشركات.¹

تعد بطاقة الأداء المتوازن كإحدى التقنيات التي تمكن المؤسسات من الرقابة على أعمالها بنظرة شمولية ومن خلال أربعة أبعاد هي البعد المالي وبعد الزبائن وبعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتطور بدلا من الإقتصار على البعد المالي.²

كما تم تطويرها من خلال إضافة بعد خامس يتمثل في البعد الاجتماعي والبيئي لتأخذ إسم بطاقة الأداء المتوازن المستدام.³

¹ وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 141.

² أثمار عبد الرزاق محمد، إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 205.

³ مراد رايح كواشي ومريم السعيد بودودة، "نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 02، 2017، الأردن، ص 239.

ثانيا: ضبط مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

وردت تعريفات عديدة لبطاقة الأداء المتوازن نذكر منها:

1- بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.¹

2- يعرف (Kaplan and Norton) بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "مجموعة من المقاييس التي تعطي المدراء في المستويات العليا نظرة سريعة ولكنها شاملة للأنشطة، تتضمن مقاييس عملياتية عن رضا الزبائن وأنشطة الابتكار والتحسين في الأنشطة وكذلك المقاييس المالية، كما أن المقاييس العملياتية تقود الأداء المالي".²

3- بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة.³

4- كما عرفها (Fred R.david) بأنها: "تقنية تقييم ورقابة استراتيجية تستمد إسمها من حاجة المؤسسات إلى موازنة مؤشرات المالية التي تستعمل في غالب الأحيان وبشكل حصري في تقييم الاستراتيجية والرقابة مع المؤشرات غير المالية كنوعية المنهج وخدمة الزبون".⁴

من التعاريف السابقة نستنتج، بأن بطاقة الأداء المتوازن:

1. نظام إداري يعمل على نشر رؤية واستراتيجية المؤسسة؛
2. تعمل على ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات وأفعال؛
3. مجموعة مقاييس عملياتية لتوجيه وقيادة الأداء المالي؛
4. تعتبر تقنية تقييم ورقابة استراتيجية وعملياتية من خلال تحقيق التوازن بين مؤشرات مالية وغير مالية.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، مرجع سابق، ص192.

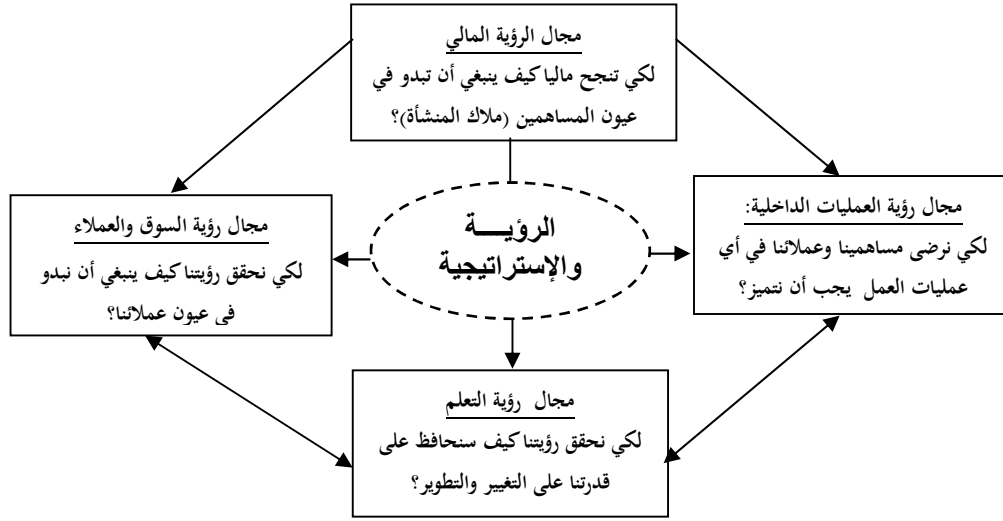
² Kaplan, Robert S. and Norton , David P,"The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, vol. 70, no.01, Jan- Feb 1992, p.71.

³ محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص257.

⁴ Fred, R. David, Strategic Management-Concepts and Cases, 13th ed, Prentice Hall, New Jersey, 2009, P.135.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التوضيحي التالي:

الشكل رقم (01): الصورة العامة لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Kaplan, Robert S. and Norton, David P, "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, vol. 70, no.01, Jan- Feb 1992, p.72.

الفرع الثاني: مكونات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة

والمتمثلة بالآتي:¹

1- الرؤية المستقبلية (Future Vision): والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

2- الاستراتيجية (Strategy): والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها.

3- البعد (Perspective): مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا البعد أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في البعد، والبعد هو عنصر رئيسي في الاستراتيجية غالباً يمثل فئة حملة الأسهم أو وجهة نظر المستخدمين.

4- الأهداف (Objectives): إن الهدف بيان عرض (معنى) الاستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.

5- المقاييس (Measures): تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع

¹ وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص158.

كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

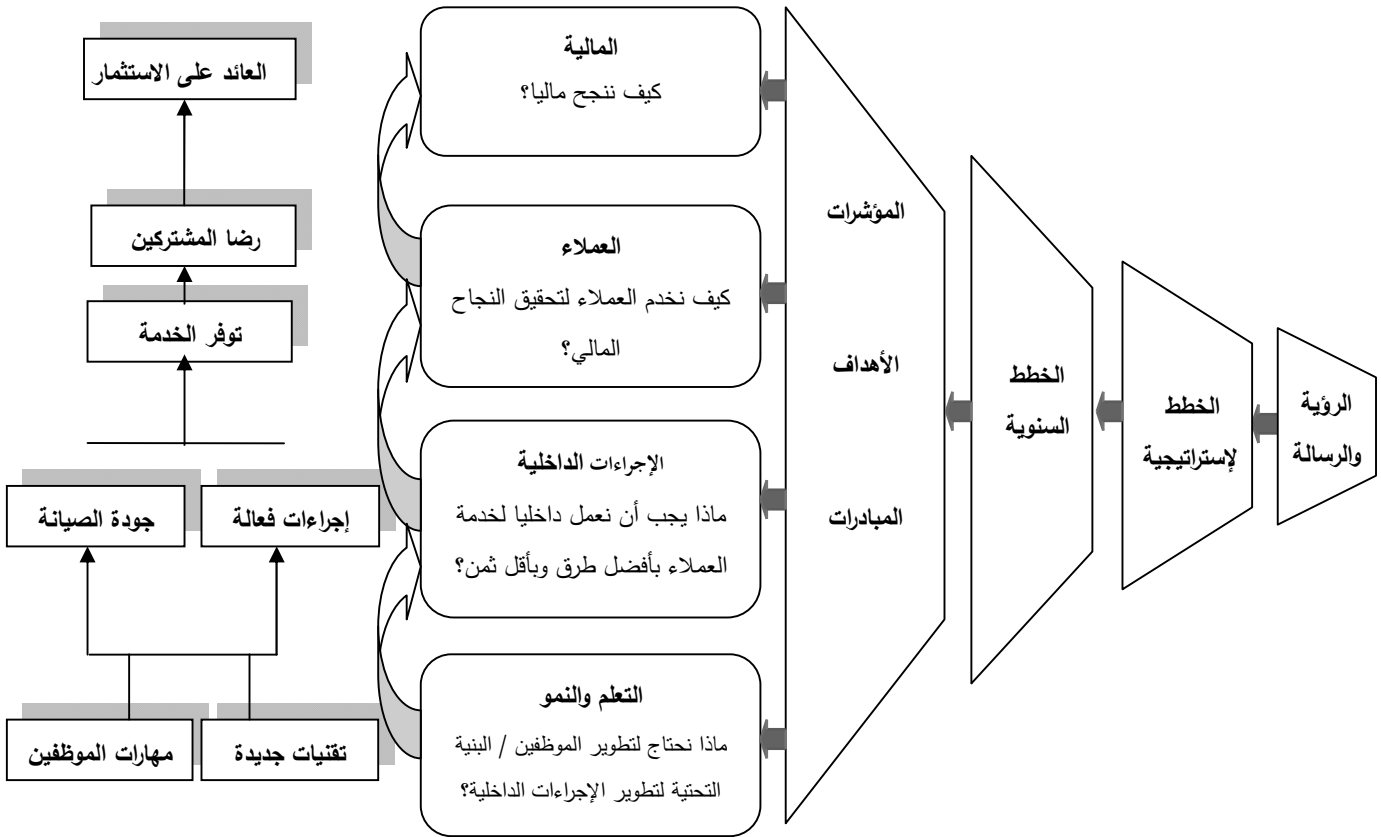
6- **المستهدفات (Targets):** والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

7- **إرتباطات السبب والنتيجة (Cause and Effect Linkages):** والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا - إذن).

8- **المبادرات الاستراتيجية (Strategic initiatives):** هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

يمكن توضيح وتلخيص مكونات بطاقة الأداء المتوازن والعلاقة بينهما من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مكونات بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: رجم خالد، محاضرة في مقياس مراقبة تسيير واستراتيجية المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة

ورقلة، 2017-2018.

ثانياً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يتكون مدخل بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد رئيسية هي:¹

1. **البعد المالي:** تمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المحققة لاستراتيجية المؤسسة بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف لمؤسسة منافسة، ويشتمل على مجموعة من المقاييس التقليدية لقياس الأداء المالي.
 2. **بعد العملاء:** يعرف بأنه قدرة المؤسسة على الإيفاء بمتطلبات وحاجات العملاء بتقديم سلع وخدمات ذات قيمة وجودة عالية تتال رضاهم وتلبي طموحهم ورغباتهم.
 3. **بعد العمليات الداخلية:** يقصد به جميع العمليات والأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من تنظيمات الأعمال والتي من خلالها يتم مقابلة رغبات العملاء والمالكين.
 4. **بعد النمو والتطور:** يعرف بأنه قدرة المؤسسة في تطوير قدرات العاملين وتشجيع نظم الابتكار داخل المؤسسة كونها البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المؤسسة وتطويرها في الأجل الطويل.
- بالإضافة إلى الأبعاد الأربعة الرئيسية السابقة، يمكن توسيع مجال بطاقة الأداء المتوازن لتشمل البعد البيئي والاجتماعي، وهناك آراء متعددة في كيفية إدخال ودمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن.

توجد ثلاث إمكانيات لدمج الأمور البيئية والاجتماعية في البطاقة،² وهي:

- دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة؛
- إضافة بعد خامس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان؛
- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.

غير أن السيناريو الثاني هو الذي كان الأقرب إلى التنفيذ، وهو ما حدث فعلاً سنة 2007 عندما أضاف كل من (KAPLAN) و (REISEN DE PINHO) البعد البيئي والاجتماعي إلى الأبعاد الأربعة الكلاسيكية، وذلك لأهمية هذا البعد في عملية تقييم أداء المؤسسة، وبذلك تحولت تسمية هذه الأداة من بطاقة الأداء المتوازن إلى "بطاقة الأداء المتوازن المستدام"، وقد كان الهدف الأساسي من هذا البعد هو ربط تسيير المؤسسات بإستراتيجية التنمية المستدامة وذلك من أجل تمكين هذه المؤسسات من خلق القيمة بشكل

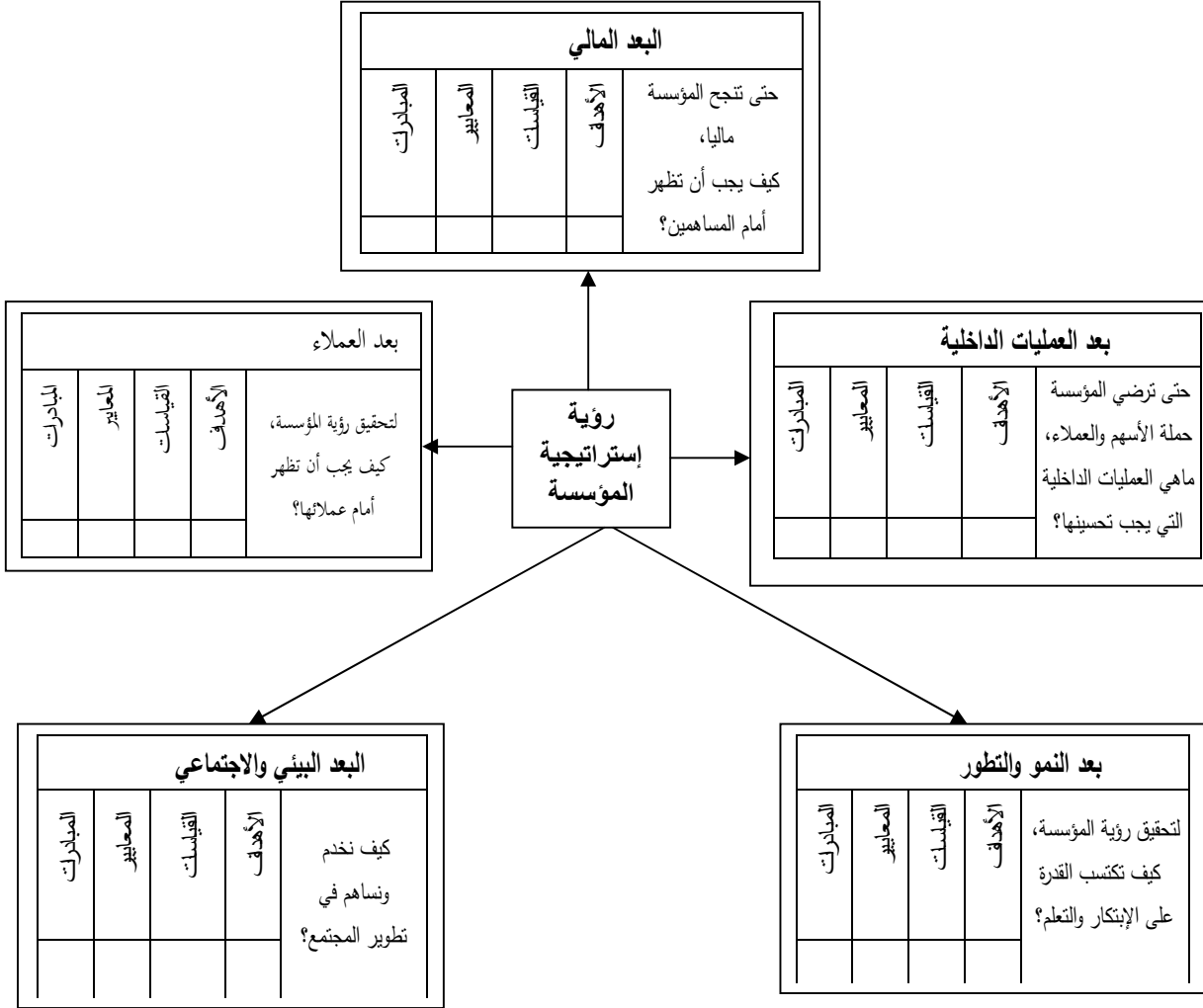
¹ معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد وفتح الرحمن الحسن منصور، "بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 02، 2015، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص67.

² مراد رباح كواشي ومريم السعيد بودودة، مرجع سابق، ص239.

مستدام وعلى المدى الطويل.¹

من خلال ماسبق، يمكننا إقتراح نموذج لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): نموذج مقترح لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على: وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي، دراسات في

الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص166.

الفرع الثالث: أهمية وخصائص بطاقة الأداء المتوازن

أولا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تكتسي بطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة ونستطيع تلخيصها في النقاط الآتية:²

- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على العكس من المقاييس المالية

¹ مراد رايح كواشي ومريم السعيد بودودة، مرجع سابق، ص240.

² وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص131،132.

التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا؛

- تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط استراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى؛
- تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة؛
- مساعدة المؤسسات بالتركيز الكلي (الكامل) على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء، وتعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة، مثل الجودة، إعادة التصميم، وخدمة العميل؛
- التدخل العالي لأصحاب الحصص أو الأسهم في صياغة السياسة وربط صورة الاستراتيجية بالنشاطات والمسؤولية الواضحة للأهداف والموارد والتي تعطي صورة متوازنة عن المؤسسة؛
- توضح الرؤية وتحسين الأداء ووضع تسلسل للأهداف وتوفير التغذية العكسية للاستراتيجية وربط المكافآت بمعايير الأداء؛
- تبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العمل والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين العملاء والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

ثانيا: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

هناك مجموعة من الخصائص تميز هذا النظام عن الأنظمة الأخرى، نذكر منها:¹

1. **خاصية التوازن:** إن خاصية التوازن التي يتمتع بها هذا النظام هي أبرز ما يميزه، حيث انه يعالج جوانب المؤسسة المختلفة كنظام واحد تتفاعل مكوناته فيما بينها لتحقيق مستوى أداء معين، ويشمل التوازن ما يلي:

- التوازن بين أبعاد الأداء الأربعة، حيث أنها تعمل على معالجة جميع الجوانب بالقدر نفسه من الأهمية؛
- التوازن بين تقييم الأداء الحالي للمؤسسة والأداء المستقبلي؛
- التوازن بين مختلف المؤشرات، المالية وغير المالية، الاستراتيجية والتشغيلية، الطويلة الأجل والقصيرة الأجل، الداخلية والخارجية، المؤشرات التي تقيس الكفاءة وتلك التي تقيس الفعالية؛

¹ سامي هباش: مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، غير منشورة، 2017، ص ص96،97.

- تربط بين الغايات والأهداف الاستراتيجية وبين الأنشطة والخطط والأهداف القصيرة الأجل؛
 - توضيح العلاقة السببية بين خطط العمل ونتائجها على مستوى كل منظور من المنظرات الأربعة؛
 - التوازن بين نتائج التقييم، بين مؤشرات السبب ومؤشرات النتائج.
2. **خاصية تعدد الأبعاد والمستويات:** إن اعتماد النموذج على أربعة أبعاد متفاعلة فيما بينها، كان بهدف معالجة الجوانب المهمة في المؤسسة، الأمر الذي أضفى عليه طابع الشمولية والتكامل في تقييم الأداء، كما إن إستحداث بطاقات خاصة بكل مركز مسؤولية وكل نشاط من أنشطة المؤسسة أضاف بعدا آخر لصفة الشمولية التي يتميز بها.
3. **خاصية العلاقة السببية بين المنظورات والمؤشرات:** أسس هذا النموذج على فكرة وجود علاقة سببية بين المنظورات الأربعة للبطاقة، بحيث تؤثر هذه العلاقة في إختيار المؤشرات المختلفة لكل منظور، حيث أن أنشطة منظور التعلم والنمو التي تترجم إلى مؤشرات وأهداف محددة، التي تؤثر بشكل فعلي في كفاءة وفعالية أنشطة منظور العمليات التشغيلية، والتي بدورها تنعكس على الإستجابة الجيدة لإحتياجات العملاء، مما يؤثر على مستوى رضاهم وولائهم للمؤسسة، وفي الأخير ينتقل التأثير إلى الجانب المالي بإعتباره المحصلة النهائية لكفاءة وفعالية العمليات السابقة في كل منظور.
4. **خاصية التعلم من خلال الحلقة المزدوجة:** للتأكد من إمكانية استراتيجية الشركة على التكيف مع المتغيرات البيئية، يجب أن يكون هناك تكامل بين نظام مراقبة التسيير ونظام التعلم الاستراتيجي، عن طريق حلقتي التغذية العكسية، حيث توفر الحلقة الأولى معلومات عن الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ككل، فيما توفر الحلقة الثانية معلومات عن الإجراءات الدورية للتأكد من أن تنفيذ الاستراتيجية يسير كما خطط له.
- إن خاصية إستغلال المعلومات التي توفرها التغذية في جعل الاستراتيجية عملية مستمرة، توفر القدرة الدائمة للمؤسسة على تعديل الاستراتيجية أو تعديل الوسائل والطرق المستخدمة في تنفيذها، للإنتقال بالمؤسسة لمستوى المؤسسات المتعلمة.

المطلب الثاني: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن والتحديات التي تواجه تطبيقها

الفرع الأول: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

إن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، بدءاً من تشكيل فريق العمل المكلف بالتطبيق وتنتهي بعملية الرقابة على الأداء.

يمكن عرض وتلخيص خطوات تصميمها وتطبيقها كالتالي:¹

1. **تكوين فريق العمل:** وجوب إختيار فريق العمل من داخل المؤسسة ومن مستويات مختلفة ومن خارج المؤسسة كمستشارين وخبراء تسند إليهم مهمة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ويتمتعون بخصائص تسمح لهم بالقدرة على التفكير التحليلي والتخطيط الاستراتيجي وعلى إحداث التغيير.
2. **تعليم وتدريب أفراد فريق العمل بألية بطاقة الأداء المتوازن:** تسمح هذه الخطوة بتدريب فريق العمل وتوفير المعلومات التي تساعدهم على بناء بطاقة الأداء المتوازن وإستخدامها كأداة من أدوات المحاسبة الإدارية المتقدمة.
3. **جمع البيانات وتكوين خلفية عن المنظمة بشكل موضوعي:** يجب توفير كافة البيانات عن الأداء الحالي للمؤسسة وعن الفترات السابقة، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، مما يسمح بتصوير ورسم استراتيجية المؤسسة المستقبلية.
4. **تحديد رؤية ورسالة المؤسسة:** تتطلب هذه الخطوة تحديد رؤية ورسالة المؤسسة التي تعكس تصور المؤسسة لما سيكون عليه وضعها في المدى الطويل، بحيث تحظى بإجماع وتوافق في الآراء، مع وجوب مراجعتها وتحديثها.
5. **تحديد الاستراتيجية التي سيتم إتباعها:** تحديد الاستراتيجية التي يجب أن إتباعها والمجالات التي يجب التركيز عليها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية بما ينسجم مع رؤية المؤسسة ورسالتها.
6. **تحديد عوامل النجاح الحرجة:** تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما تحتاجه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بما يساهم في تحقيق رؤية المؤسسة، بمعنى آخر يجب أن تحدد المؤسسة ما هي أكثر المبادرات والعوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
7. **رسم وتطوير الخريطة الاستراتيجية:** إن الخريطة الاستراتيجية تعمل على تحديد العلاقات بين الأهداف

¹ محمد أحمد محمد أبو قمر: تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة لنيل الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، غير منشورة، 2009، ص ص 68-81.

ومسبباتها (محركات الأداء) وأثرها، وتساعد في خلق توازن بين الأهداف والمقاييس والمبادرات، وبهذا توفر الخريطة الاستراتيجية تغذية عكسية.

8. تحديد مقاييس الأداء: يتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس (Measurement) الرئيسية حيث يتم إختيار مقياس لكل هدف من الأهداف وذلك بهدف التعرف على مدى التقدم في تحقق تلك الأهداف خلال الفترة، ويقوم فريق العمل بترجمة جميع الأهداف الاستراتيجية الموجودة في الخريطة الاستراتيجية إلى مقاييس يمكن من خلالها تتبع تنفيذ الأهداف، وهذا من أجل الحصول على معلومات عن التنفيذ الفعلي.

9. تحديد وتطوير خطة العمل: في هذه الخطوة يتم تحديد الخطوات الواجب إتخاذها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ورؤية المؤسسة، وينبغي أن يشارك في إعداد خطة العمل أفراد الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني لإعداد التقارير المرحلية والنهائية.

10. إعداد التقرير الأولي لبطاقة الأداء المتوازن: حتى يتم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل جيد، يجب عقد لقاء بين فريق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والإدارة العليا، وهذا من أجل معرفة جدوى تطبيق البطاقة، ومن أجل إعداد التقرير الأولي يتطلب جمع البيانات عن الأداء خلال 60 يوما الماضية لإختيار مدى فاعليتها وإسهامها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

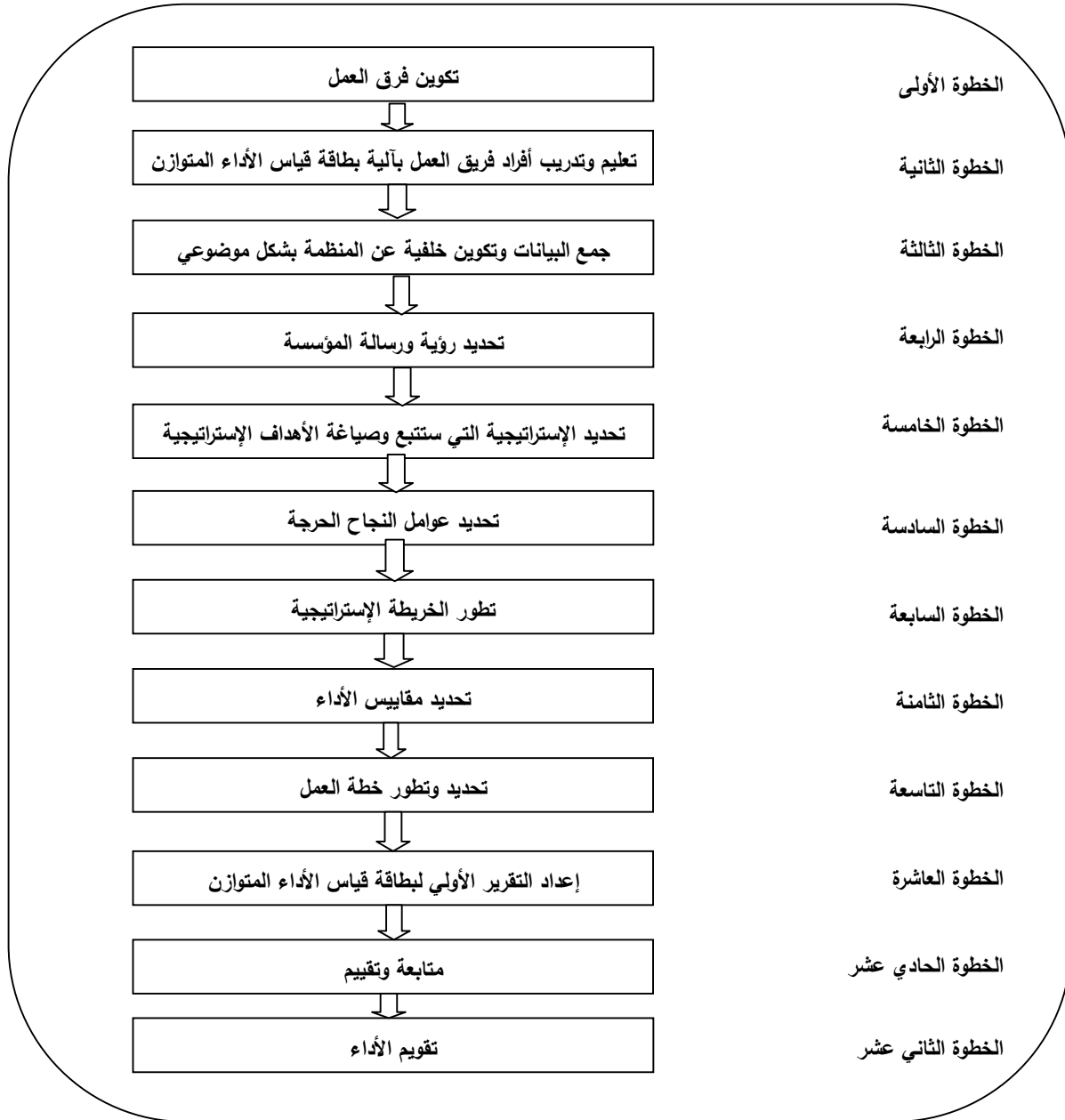
11. المتابعة والتقييم: إن متابعة تحقيق المقاييس وتقييم الأداء يتطلب إجراء مقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك إجراء مقارنة بين أداء الوحدات التنظيمية (الفروع)، وأيضاً مقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات الأخرى وخاصة المؤسسات المنافسة الرائدة، كما يفضل الإستعانة بتكنولوجيا الإتصالات لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات.

12. رقابة الأداء: الغرض من رقابة الأداء تحديد الأنشطة والعمليات التي يمكن التركيز عليها بإعتبارها تمثل قوة وفرصة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتشخيص الأنشطة والعمليات التي يستوجب إستبعادها أو معالجتها بإعتبارها تمثل نقاط ضعف في المؤسسة للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة ديناميكية للإدارة.

يمكن تلخيص مما سبق ذكره وتوضيح خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشكل

التالي:

الشكل رقم (04): خطوات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن



المصدر: محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة لنيل الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، غير منشورة، 2009، ص 69.

الفرع الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

إن ارتفاع معدل الفشل في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يعتبر موضوع مهم ويثير القلق، ويعتبر مجال واسع للبحث، حيث تواجه المؤسسات تحديات تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح، والتحديات التالية هي عبارة عن جزء من التحديات التي تواجه المؤسسة:¹

¹ محمد أحمد محمد أبو قمر، مرجع سابق، ص 55، 54.

1. عدم إلتزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛
2. عدم الإلتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد لها؛
3. القيود المفروضة على نظام المعلومات والتي تحول دون إمكانية تقييم أداء المؤسسة، وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف؛
4. صعوبات تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الاستراتيجية؛
5. عدم التوافق في الآراء بشأن إختيار مقاييس الأداء؛
6. مقاومة العاملين للتغيير.

الفرع الثالث: نموذج بطاقة الأداء المتوازن

إستنادا إلى ما تناولناه في المبحث الأول والدراسات السابقة نستخلص معلوماتنا في إنجاز نموذج معياري لبطاقة الأداء المتوازن مع تكييفها بإضافة بعد خامس المتمثل في البعد البيئي والاجتماعي في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن

		صياغة الرؤية الاستراتيجية:			
		<ul style="list-style-type: none"> - تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة؛ - تحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي؛ - توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للاطراف ذات الاهتمام. 		الرؤية	
		<p>الإجابة عن التساؤلات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - لماذا وجدت المؤسسة ؟ - ماهي طبيعة عملها ؟ - من هم عملاؤها ؟ - ما هي القيم التي تحكم عمل المؤسسة ؟ 		الرسالة	
الأبعاد	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات	المبادرات	الأداء المستهدف	الأداء المنجز
البعد المالي	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق أعلى العوائد؛ - تعزيز الربحية؛ - نمو وتنويع رقم الأعمال؛ - تخفيض التكاليف؛ - التحكم في الأصل المتعهد به؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - العائد على الاستثمار؛ - القيمة الاقتصادية المضافة؛ - الربحية؛ - العائد على إجمالي الأصول؛ - العائد على حقوق المالكين. 	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة المبيعات - تخفيض التكاليف 	البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل	
بعد العملاء	رضاء العملاء.	<ul style="list-style-type: none"> - الحصة السوقية؛ - الحفاظ على العملاء؛ - إكتساب عملاء جدد؛ - ربحية العملاء؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - التأثير على سلوكيات العملاء غير مريحين. 		

			<ul style="list-style-type: none"> - الوقت المستغرق لتلبية الطلبية؛ - التكلفة المعقولة للوحدة المنتجة؛ - مؤشر الجودة؛ - الإبداع؛ - الإنتاجية؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - كفاءة ودقة الإجراءات الداخلية في العمل؛ - الإبداع ونوعية المنتج؛ - خدمات ما بعد البيع. 	<p>بعد العمليات الداخلية</p>	
		<p>البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل</p>	<ul style="list-style-type: none"> - كفاءة العاملين؛ - نسبة دوران العاملين؛ - إنتاجية العاملين؛ - الولاء الوظيفي للعاملين - مناخ العمل في المؤسسة؛ - الحفاظ على العاملين؛ - الابتكار؛ - التعليم والتدريب. 	<ul style="list-style-type: none"> - رضا العاملين؛ - فعالية نضام المعلومات؛ - الاهتمام بالبحث والتطوير. 	<p>بعد التعلم والنمو</p>	
			<ul style="list-style-type: none"> - التوعية بأهمية الحفاظ على البيئة والسلامة المهنية؛ - الحد من التلوث على كافة المستويات؛ - إحترام مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف. 	<ul style="list-style-type: none"> - مؤشرات التلوث البيئي؛ - عدد المخالفات البيئية؛ - عدد حوادث العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - المحافظة على البيئة؛ - السلامة والأمن الصناعي؛ - احترام وترقية قيم المجتمع. 	<p>البعد البيئي والاجتماعي</p>

المصدر: من إعداد الطالبين

المبحث الثاني: الإطار النظري للرقابة على الأداء

يتوقف نجاح أو فشل أي مؤسسة على مدى قدرتها على إنجاز نظام رقابة فعال يسمح لها بتحويل رؤية ورسالة المؤسسة إلى أهداف استراتيجية وعملياتية من خلال تحديد النشاط المراد قياسه ومراقبته باستخدام معايير وإختيار مؤشرات أداء تتناسب وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن. بناء عليه يمكننا تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين هما:

• المطلب الأول: ماهية الأداء

• المطلب الثاني: ماهية الرقابة على الأداء

المطلب الأول: ماهية الأداء

الفرع الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة على الأداء

أولاً: مفهوم الأداء

تشير الإتجاهات العامة في الفكر الإداري إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية، حيث تنطلق الإتجاهات الحديثة من ستة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، هي:¹

01- الأداء بمعنى النجاح الذي تحققه المؤسسة، في هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه "إنعكاس لقدرة المؤسسة على وقابليتها على تحقيق أهدافها".

02- الأداء من منطلق النظرة المستمدة للموارد هو: "الإنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية وإستغلالها بصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

03- ينطلق أصحاب هذا الإتجاه من إعتبار الأداء كنتيجة منجزة بالمقارنة مع أهداف محددة، وهو: "النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها".

04- الأداء هو: "النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على إختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية وإستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها".

05- من منظور مدخل النظم الأداء هو: "مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المؤسسة".

06- الأداء كمفهوم شمولي حيث وصف بأنه "نتائج الأنشطة تقابل الأهداف الموضوعية".

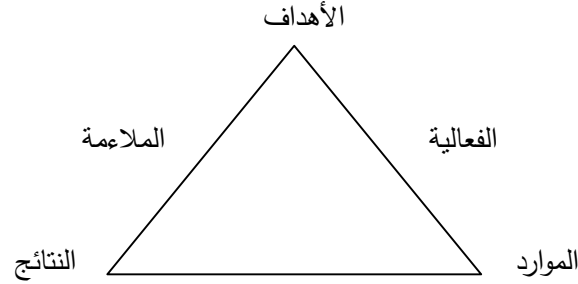
من خلال الأطر المفاهيمية السابقة يمكن إستخلاص المفهوم الشامل بأن "الأداء يعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على إستغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها من خلال أنشطتها المختلفة".

يمكن توضيح مفهوم الأداء من خلال مثلث الأداء (Gilbert) الذي يوضح العلاقة بين مفهوم الكفاءة

¹ وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 38-40.

والفعالية والملاءمة، والذي يحدث بين كل من الأهداف والموارد والنتائج في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (05): مثلث الأداء



Source: Stéphane Jacquet, Management de la performance : des concepts aux outils, P.4.

من خلال الشكل السابق يمكن القول أنه بتحليل أضلاع مثلث الأداء يمكن فهم العلاقات التي تربط

مختلف المفاهيم ببعضها كما يلي:²

- يشير الضلع الذي يربط النتائج بالأهداف إلى الفعالية، ويسمح بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها أم لا؛
 - يشير الضلع الذي يربط النتائج بالموارد إلى الكفاءة، ويسمح بمعرفة مدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف والموارد؛
 - أما الضلع الذي يربط الأهداف بالموارد فيرمز للملاءمة ويسمح بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قد استخدمت أحسن الموارد وأكثرها ملاءمة لتحقيق أهدافها أم لا.
- فيما يتعلق بالأداء فهو يعكس كل من مفهوم الكفاءة، الفعالية والملاءمة الذي يحدث بين كل من الأهداف والموارد والنتائج.

ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر الأداء بعدة عوامل منها خارجية وأخرى داخلية تتمثل في:³

1. **العوامل الخارجية:** تتمثل هذه العوامل في مجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق تحكم المؤسسة وعن رقابتها وتعتبر عن كل ما هو خارج عن المؤسسة (المحيط) بمختلف أبعاده، مما تؤثر على أدائها إما في شكل فرص يسمح لها بتحسين أدائها أو قد تكون خطراً يؤثر سلباً عليها مما يستدعي

¹ Stéphane Jacquet, Management de la performance : des concepts aux outils, P.4, sur :

<https://creg.ac-versailles.fr/des-concepts-aux-outils>, Consulté Le, 31/03/2018.

² Ibid, p.4.

³ نعيمة بحيوي: أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، غير منشورة، 2008-2009، ص ص 221، 220.

ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها، وبالأحرى رفع مستوى المؤسسة لأدائها يرجع لقدرتها على التكيف ومسايرة هذه المتغيرات إما فرص كانت أو مخاطر، وتتمثل هذه العوامل في العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، القانونية والتكنولوجية.

2. العوامل الداخلية: تتمثل هذه العوامل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية

والتي تؤثر على أدائها، حيث يمكن للمسير أن يتحكم فيها لحد ما والسيطرة عليها بشكل يسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، إذا ما أحكمت المؤسسة تنظيمها وأهلت عمالها واستخدمت أساليب التسيير الحديثة، ويمكن تصنيفها إلى:

أ. **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة والتي تضم على الخصوص الهيكل التنظيمي، مدى التنسيق والتكامل بين الوظائف المختلفة للمؤسسة، التكنولوجيا، العملية الإنتاجية، نوعية المنتج شكله وتوافق منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها ومستويات الأسعار، والموقع الجغرافي للمؤسسة وحجمها والاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

ب. **العوامل البشرية:** يؤدي العنصر البشري دورا فعالا في أداء المؤسسة بإعتباره الموجه، الذي يختلف من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة.

ج. **نظام المعلومات السائد:** تعتبر المعلومات أساسا مهما في متابعة وتقييم أداء المؤسسة، حيث يتجسد إنسياب المعلومات ضمن المحيط الداخلي للمؤسسة في نظام قائم بذاته، ويتفاعل مع مجمل الأنشطة والوظائف التي تضطلع بها المؤسسة ومدى السرعة والفعالية في تحويل المعلومات من مواقع التنفيذ إلى مواقع القرار أو العكس، إضافة إلى مدى نوعية هذه المعلومات ومدى الكفاءة العالية والدراسة المعمقة بعملية جمع وتصنيف وتقييم البيانات المعبرة عن الأداء وتحويلها إلى معلومات يمكن الإستفادة منها في إتخاذ القرارات الكفيلة بتصحيح أو تقييم مسار هذا الأداء.¹

ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا ولا يمكن تحديده وضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل محيطها (مواردها).²

¹ أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، الطبعة 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص57.

² السعيد بريش ونعيمة يحيوي، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، 2011-2012، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص30.

الفرع الثاني: مفهوم وأهمية قياس الأداء

أولاً: مفهوم قياس الأداء (Performance Measurement)

هناك عدة تعاريف لقياس الأداء نذكر منها:

01- قياس الأداء هو: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً".¹

02- قياس الأداء هو: "طريقة منظمة لتقييم مدخلات ومخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية وغير الصناعية".²

03- قياس الأداء هو: "عملية إكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر".³

04- قياس الأداء هو: "نظام لإكتشاف الأخطاء وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها وتوفير المعلومات الضرورية لترشيد القرارات".⁴

ثانياً: أهمية قياس الأداء

من الضروري أن تقيس المؤسسة نتائج أعمالها حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المؤسسة إلى الأحسن، حيث أن عدم قدرة المؤسسة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم الرقابة عليها.⁵

كما لا يمكن أن يكون هناك تطوير بدون قياس، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع علمياتها لا يمكن أن تعرف مستقبلها، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى حيث تريد من حيث تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويمكن التعبير عن ذلك من خلال المقولة المشهورة: "من لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته".

¹ وسيلة عبد العزيز العاشق، "التخطيط الإستراتيجي بطاقة الأداء المتوازن"، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، المجلد 02، العدد 02، يونيو 2016، جامعة مصراتة، ليبيا، ص 27.

² نفس المرجع، ص 27.

³ Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan, Management Control Systems, 9th Edition, MacGraw-Hill, New York, 1998, P.461.

⁴ وسيلة عبد العزيز العاشق، مرجع سابق، ص 27.

⁵ نفس المرجع، ص 28.

يمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في النقاط التالية:¹

1. **التقرير:** إن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة.
2. **إتخاذ القرارات:** إن نتائج القياس تساهم في إتخاذ القرارات التصحيحية.
3. **تنفيذ الخطط:** إن نتائج القياس تعمل على إتخاذ قرارات تحسن من وضع المنظمة للإستمرار في تطبيق استراتيجيتها والخطط المرسومة.
4. **تطوير الأداء:** إن قياس الأداء يحسن واقع العلاقات الداخلية بين العاملين، وكذلك العلاقات الخارجية مع العملاء.

الفرع الثالث: مؤشرات الأداء

إن توحيد مرجعية مسيري المؤسسات في إختيار النموذج المناسب لقياس وقيادة أداء يتطلب منهم بذل جهد لترجمة النموذج إلى مجموعة من مؤشرات القياس، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة في توجيه إختيار هذه المؤشرات.²

أولاً: تعريف مؤشرات الأداء

تعرف مؤشرات الأداء على أنها مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للإستدلال على مدى تلبية مستويات الأداء المتفق عليه وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير.³

يختلف مؤشر الأداء عن مصطلح المعيار حيث يقصد بهذا الأخير ما يتم القياس بناءً عليه، وهو الإنجاز المخطط أو المستهدف بشكل كمي، وهو المرشد والموجه لعملية القياس والضبط والإصلاح.⁴

ثانياً: أصناف مؤشرات الأداء

توجد أنواع كثيرة من مؤشرات الأداء يختلف تصنيفها حسب النموذج والأداة المستخدمة في مراقبة التسيير، ففي المقارنة الأنجلوسكسونية عدد المؤشرات أكثر هيكلية ومحدودة كما هو مستخدم في نموذج بطاقة الأداء المتوازن مقارنة بلوحة القيادة وجاء هذا نتيجة الإنتقادات التي وجهها كل من

¹ محمد أحمد محمد أبو قمر، مرجع سابق، ص ص22،23.

² Patrice Mateau, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, Gualino éditeur, Paris, Juillet 2003, p.67.

³ مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، كتيب4، عمادة ضمان الجودة والإعتماد الأكاديمي، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، السعودية، 2013، ص14، الموقع: <http://www.pnu.edu.sa/arr/Pages/default.aspx>، أطلع عليه بتاريخ: 2018/04/07.

⁴ محمد المحمدي الماضي: مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي، مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 03- 05 يناير 2005، ص30.

(Kaplan & Norton) لأدوات القياس التقليدية التي تركز أكثر على المؤشرات المالية فقط، فبحثا عن ترقية إختيار المؤشرات التي تكون أكثر إنسجاما مع استراتيجية المؤسسة، وقد تم تصنيفها إستنادا إلى مبدأ الروابط السببية والرؤية المتوازنة في تحقيق الأداء إلى أربعة أصناف من المؤشرات هي:¹

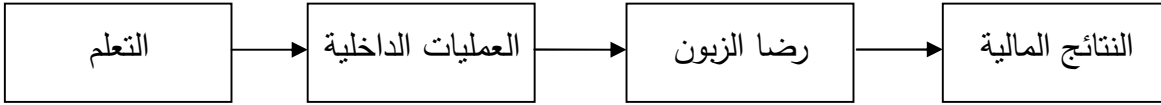
1. **مؤشرات النتائج المالية:** وهي تترجم ما ينتظره المساهمون من المؤسسة وتتوافق مع المؤشرات التقليدية لقياس الأداء.

2. **مؤشرات رضا الزبائن:** وهي تتوافق مع مستهدف مختلف تعني قياس الأداء لصالح الزبائن، إستنادا إلى مبدأ السببية (Kaplan & Norton) فمؤشرات هذا الصنف والمؤشرات المالية تعني أن رضا الزبائن محدد للأداء المالي.

3. **مؤشرات العمليات الداخلية:** تسمح للمؤسسة بإدارة النوعية في العمليات الأساسية إعطاء أهمية خاصة لمنظومة الإنتاج والإبداع، وخدمات مابعد البيع، هذا الصنف هو كذلك محدد لرضا الزبائن.

4. **مؤشرات التعلم:** وهو يخص الكفاءات والتحفيزات الممنوحة للعاملين وكذا أداء أنظمة المعلومات وهي القاعدة التي ترتكز عليها جميع الأصناف الأخرى (السابقة الذكر). كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): سلسلة السببية في بطاقة الأداء المتوازن



Source : Patrice Mateau, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, Gualino éditeur, Paris, Juillet 2003, p97.

ثالثا: خصائص مؤشرات الأداء الأساسية

تتميز مؤشرات الأداء الأساسية بالخصائص التالية:²

1. يجب أن تمثل مقاييس مالية ومقياس غير مالية؛
2. يجب أن يتم إستخدامها في قياس الأداء على نحو متكرر وخلال مدى زمني ربما يكون قصير جدا (ربع سنوي، شهري، يومي، على مدار الساعة)؛

¹ Patrice Mateau , Op.cit ,p97.

² جودت عبد الرؤوف محمد زغلول، إستخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، 2010، ص 28. الموقع: <http://dr-ama.com/?p=2763>، أطلع عليه بتاريخ: 2018/04/07.

3. يجب أن يتم متابعة مدى تنفيذها من جانب الإدارة، حتى يمكن تصحيح المسار التشغيلي ومن ثم المسار الاستراتيجي أولاً بأول؛
4. يجب أن تكون مفهومة من جانب العاملين، بمعنى أن يفهم الأفراد مضمون الرسالة الإعلامية والتأثيرية التي تحملها هذه المؤشرات، وهي التوجه التصحيحي كلما كان هناك انحرافاً سلباً عن المسار الاستراتيجي؛
5. يجب أن تكون أداة للمساءلة المحاسبية، بمعنى أن يفهم الأفراد المنفذين أنها معياراً للأداء، وأنه قد يتم محاسبتهم إذا انحرف أداؤهم سلباً عن الأهداف الموضوعية؛
6. يجب أن يكون لها تأثير جوهري على التوجه الاستراتيجي لتنظيم الأعمال نحو خلق القيمة لأطراف ذات العلاقة بتنظيم الأعمال؛
7. يجب أن يكون لها نتائج إيجابية مؤثرة على المقاييس الأخرى في مسارها الرأسي السببي المتجه من أدنى إلى أعلى، أي من المؤشرات غير المالية للأصول الفكرية إلى المؤشرات المالية لأداء المالي.

المطلب الثاني: ماهية الرقابة على الأداء

الفرع الأول: مفهوم الرقابة على الأداء أهميتها وأهدافها

أولاً: مفهوم الرقابة على الأداء

تعتبر الرقابة على الأداء آخر الوظائف في العملية الإدارية وأخر المراحل في نموذج الإدارة الاستراتيجية، إلا أنها عملياً تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ وتهدف إلى القيام بنشاطين متتابعين الأول هو مراقبة الأداء فيما يتعلق بتنفيذ الاستراتيجية، أي التأكد من أن الأهداف تتجز حسب ما خطط لها (النتائج تساوي الأهداف) والثاني هو إتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة النتائج لا تساوي الأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى التسامح مع الأخطاء، إذ تبدأ عملية إتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي تتضمن استخدام التغذية العكسية للعودة إلى مرحلتها التنفيذية وصياغة الاستراتيجية للبحث عن مصدر الخطأ الذي أدى إلى النتائج التي لا تتطابق مع الأهداف ومن ثم إجراء التصحيح المناسب.¹

¹ عباس حسين وليد حسين، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لإستدامة الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص115.

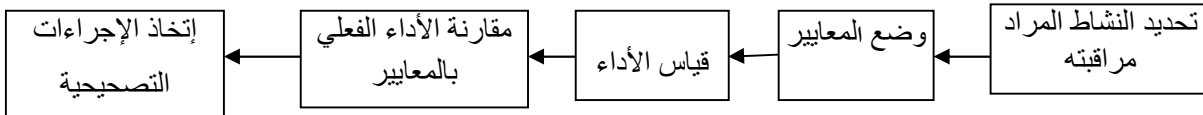
هناك تعاريف مختلفة للرقابة على الأداء نذكر منها:

- 01-** الرقابة على الأداء عرّفها (Kaplan) بأنها: "عمليات تتضمن ترتيب هدف الأداء، قياس الأداء، مقابلة الأداء بالهدف، ومن ثم حساب الإنحرافات وتصحيحها".¹
- 02-** الرقابة على الأداء: "هي التأكد من أن التنفيذ يتم طبقا للخطة الموضوعية، وانه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية، والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها".²
- 03-** الرقابة على الأداء: "هي ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة وإستغلال موارد المؤسسة وتحقيق أهدافها".³

ومن خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن الرقابة على الأداء تمكن المدراء من تحديد ما إذا كان أداء المؤسسة مرتبطا مع الهدف، فالمدير يجب أن يطور ويستعمل معايير أداء لمساعدة أداء الأفراد ونظم المعلومات وتستطيع من تزويد تغذية عكسية عن كفاءة إستعمال المصادر المالية والمادية في سبيل الوصول أهداف المؤسسة.

كما يمكن توضيح مما سبق أن الرقابة على الأداء تمثل نظام مكون من عدة مراحل متسلسلة بشكل منطقي تشكل كل خطوة مرحلة تمهيدية للخطوة الآتية وهذه المراحل يمكننا توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): مراحل نظام الرقابة على الأداء



المصدر: عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان، الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة

الدراسات والبحوث العلمية، المجلد 27، العدد4، 2005، جامعة تشرين، سوريا، ص137.

ثانيا: أهمية الرقابة على الأداء

تمكن أهمية الرقابة على الأداء في مايلي:⁴

- 1.** الرقابة ترتبط بالتخطيط بشكل جوهري ويؤثر إحداها بالأخر وبدون التخطيط تكون الرقابة غير مجدية وذلك لأنه لا يوجد هدف أو خطة يتم مقارنتها مقابل نتيجة، فالرقابة يمكن أن تكون مع المخطط سواء

¹ إسماعيل يحي التكريتي وآخرون، المحاسبة الإدارية قضايا معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص314.

² محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص41.

³ السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ضمن متطلبات ماجستير، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، غير منشورة، 2008، ص21.

⁴ التكريتي إسماعيل يحي التكريتي وآخرون، مرجع سابق، ص ص315،316.

كانت طويلة أو قصيرة، ففي الخطط الطويلة الأجل فإن المعلومات المترجمة تمكن الإدارة من تحديد أي تحسن يحدث باتجاه الأهداف الطويلة الأجل، أما في الخطط القصيرة الأجل فسيكون التأكيد الأكبر على رقابة العمليات المتصلة بالأهداف القصيرة الأجل الظاهرة في الموازنة التقديرية والتي أيضا جزء من الخطة الطويلة الأجل.

2. الرقابة هي من أهم العمليات التي تقوم بها إدارة المؤسسة، حيث تعكس أداء وظائف الإدارة، وتعمل على التأكد من أن أنشطة المؤسسة متلائمة مع ما هو مخطط لها، وهذا من خلال نظام الرقابة الذي يمكن من مقارنة الأداء الفعلي مع ما هو مخطط من أهداف ويتابع عملية الرقابة اليومية، كما تسمح التغذية العكسية في نظام الرقابة من إتخاذ قرار يعالج وبسرعة الإنحرافات عن خطة الموازنة.
3. الرقابة تتابع أداء الأفراد والمجموعات والأقسام والمؤسسة بشكل كامل، لأن نظام الرقابة على الأداء يسمح بتجميع وإستعمال المعلومات تساعد وتلاءم عمليات صنع قرارات التخطيط والرقابة في المؤسسة لتوجيه سلوك الأفراد العاملين وتحفيزهم على الأداء.

ثالثا: أهداف الرقابة على الأداء

تتمثل الأهداف الأساسية للرقابة على الأداء في العناصر التالية:¹

1. معاونة الإدارة على تحقيق النجاح، و ذلك بالتأكد من أن الخطة تتحرك في مسارها المرسوم؛
 2. التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات؛
 3. إكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو عندما تكون في طريق الوقوع، لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يستلزم لمنع حدوثها؛
 4. المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المؤسسة مثل العاملين فيها والمتعاملون معها؛
 5. التأكد من أن القوانين مطبقة تماما، وأن القرارات الصادرة محل إحترام من طرف الجميع.
- كما توجد أهداف ثانوية أخرى تتمثل فيما يلي:²
1. تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية؛
 2. تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية؛
 3. المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط؛

¹ العربي دخموش، محاضرات في إقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري، قسنطنة، الجزائر، 2001، ص27.

² نفس المرجع، ص28.

4. تحديد مراحل التنفيذ و تابعة التقدم داخل المؤسسة؛

5. تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

إن ما يمكن إستنتاجه من خلال هذه الأهداف هو أن الرقابة تساهم في نجاح وتطور المؤسسة وضرورية لتأمين القيادة الناجحة في إدارة المؤسسة، وفي تحقيق كل الأهداف المخطط لها والمساهمة في حل المشكلات التي قد تعرقل عملية إنجاز الأعمال المبرمجة.

الفرع الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديث لمراقبة الأداء

إن نظام بطاقة الأداء المتوازن يمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها من خلال قدرة هذه الأداة على الانتقال من نظام مراقبة التسيير المصمم حول إطار مالي قصير الأجل موجه للرقابة والتحكم إلى نظام إدارة استراتيجي مصمم حول الرؤية الاستراتيجية الطويلة الأجل، هذا الأخير يعمل لمساعدة متخذي القرار على تقييم تنفيذ وتعديل الاستراتيجية.¹ كما يضم أربعة عمليات إدارية أساسية:²

▪ ترجمة الرؤية

▪ الإتصال والربط

▪ تخطيط الأعمال

▪ التغذية العكسية والتعلم

إن ترجمة الرؤية تساعد المدراء في بناء إتفاق جماعي حول رؤية المؤسسة واستراتيجيتها، من أجل أن يتصرف الأفراد وفق الكلمات الموجودة في بيانات الرؤية والاستراتيجية، ولا بد من التعبير عن تلك البيانات والعبارات على أنها مجموعة متكاملة من الأهداف والمقاييس المنطق عليها من قبل كل المدراء على المستويات التنفيذية العليا، والتي تصف موجهاً النجاح الطويلة الأجل.

أما عملية الإتصال والربط فهي تسمح للمدراء بإيصال استراتيجيتهم إلى المستويات العليا والدنيا وربطها في المؤسسة بأهداف الأقسام والأهداف الفردية.

بينما عملية تخطيط الأعمال فهي تجعل من المؤسسات قادرة على توحيد خططها المالية وخطط أعمالها أيضاً، كما تقوم بتنفيذ تشكيلة متنوعة من برامج التغيير، وهنا يجد المدراء بأنه من الصعب توحيد

¹ سامي هباش، مرجع سابق، ص 86.

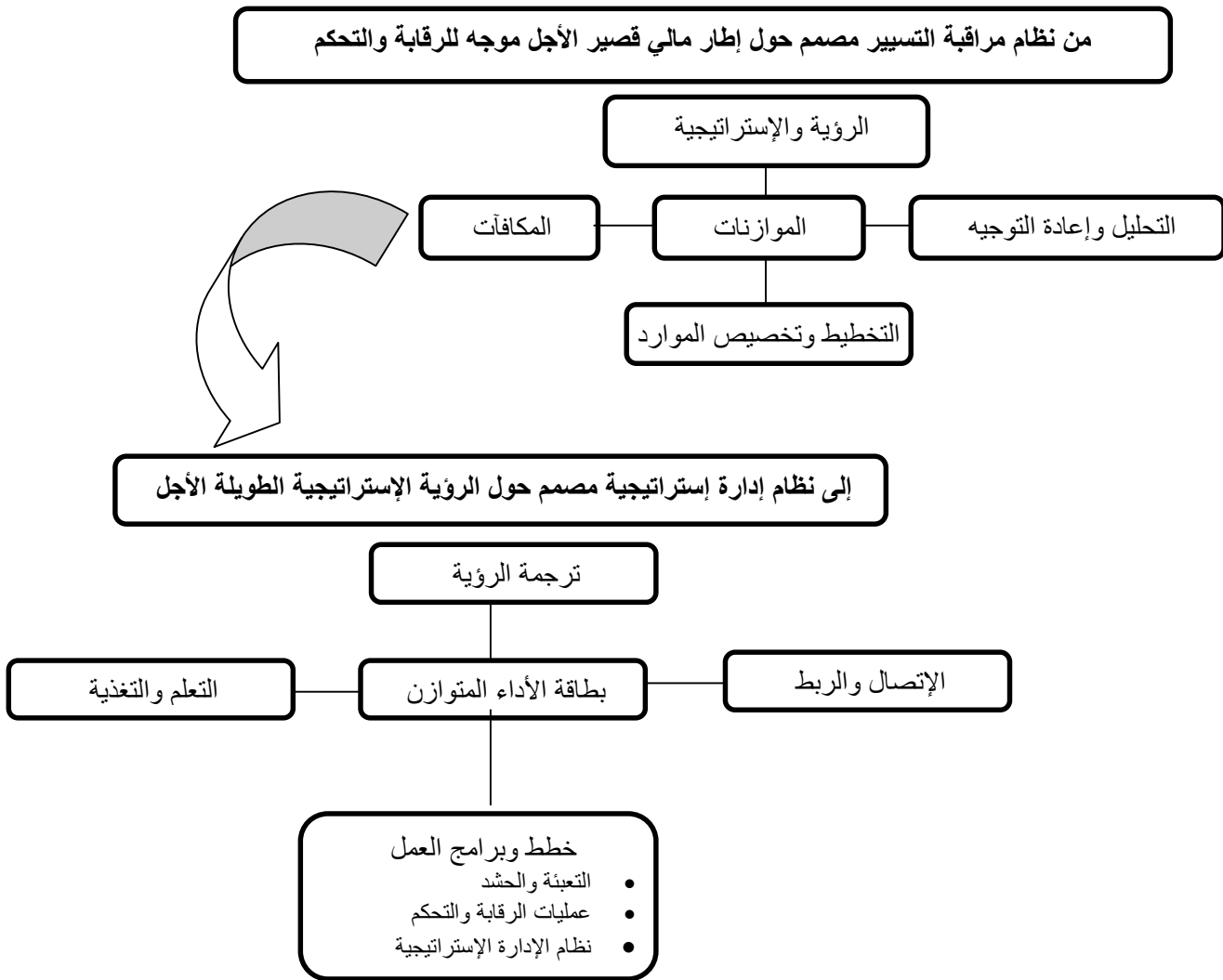
² وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، دراسات في الإستراتيجية و بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 280-282.

تلك المبادرات المتنوعة لغرض تحقيق أهدافهم الاستراتيجية، لكن عندما يقوم المدراء باستخدام الأهداف الموضوعية لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن كأساس لتوزيع الموارد ووضع الأولويات فإنهم يستطيعون فقط إجراء وتنسيق تلك المبادرات التي تقودهم نحو أهدافهم الاستراتيجية الطويلة الأجل.

أما العملية الأخيرة التغذية العكسية والتعلم والتي سوف نتطرق إليها في منظومة الرقابة ذات الحلقة المزدوجة فهي أهم ما تميزت به بطاقة الأداء المتوازن كأداة لفرض رقابة مزدوجة على الأداء، وتعطي المؤسسات القدرة على التعلم الاستراتيجي، ذلك التعلم الذي يولد تغيير في إفتراضات الأفراد ونظرياتهم حول علاقات السبب والنتيجة، ويكون نظام التغذية العكسية قادرا على إختبار وإثبات وتعديل الفرضيات الموجودة من خلال وضع الأهداف القصيرة الأجل ضمن عملية تخطيط الأعمال.

يمكن توضيح وتلخيص بطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديث لمراقبة الأداء في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): بطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديث لمراقبة الأداء



المصدر: سامي هباش، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، غير منشورة، 2017، ص 87.

الفرع الثالث: منظومة الرقابة على الأداء ومستوياتها

أولاً: منظومة الرقابة على الأداء

تتكون منظومة على الرقابة الأداء من مرحلتين أساسيتين:¹

1. مرحلة التخطيط: تعمل على تحديد الأنشطة المؤسسة.

2. مرحلة تحليل النتائج: هدفها تقييم درجة النجاح في إنجاز الأنشطة المتعهد بها من خلال مقابلتها مع

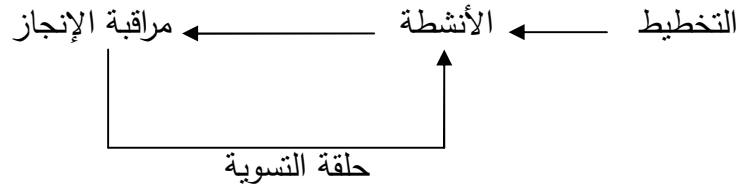
الأهداف الموضوعية مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن في عملية الإنجاز وإستخلاص النتائج من أجل

توجيه الأنشطة المستقبلية.

يمكن توضيح منظوم مراقبة الأداء في المؤسسة كآلية مستمرة على شكل:

الحالة الأولى: المراقبة كحلقة بسيطة

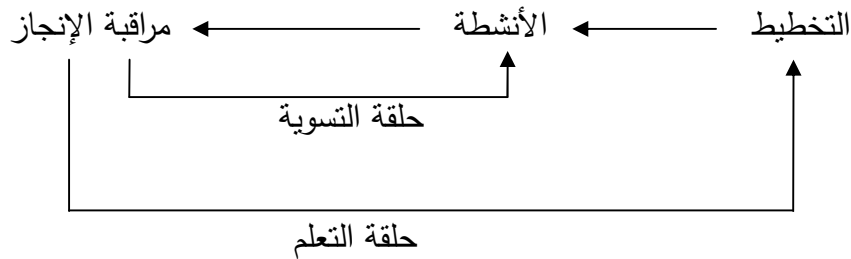
الشكل رقم (09): المراقبة كحركة بسيطة



Source : Patrice Mateau, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, Gualino éditeur, Paris, Juillet 2003, p.23.

الحالة الثانية: المراقبة كحلقة مزدوجة

الشكل رقم (10): المراقبة كحلقة مزدوجة



Source : Patrice Mateau, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, Gualino éditeur, Paris, Juillet 2003, p.27.

تعمل الحلقة الأولى على إكتشاف الإنحرافات بين النتائج المقدره والنتائج المنجزة وتصحيحها، وتساعد

على تحليل الإنحراف الإجمالي وتحليله إلى إنحرافات جزئية، وترتكز على نموذج محاسبي، فهي إذن

تستخدم كآلية لمراقبة الأداء العملياتي.

¹ Patrice Mateau , Op.cit, pp.23-27.

أما الحلقة الثانية الخاصة بالتعلم، فتعمل على تأطير الأنشطة من خلال إكتشاف الإنحرافات ما بين النتائج والأهداف الموضوعية التي يتم تحديدها على أساس فرضيات، وهذه الأخيرة يمكن إعادة النظر فيها إذا ثبت عدم صلاحيتها بمرور الزمن، وهنا يبرز دور اختيار الاستراتيجية ومخططات العمل، كما يستوجب الفهم الجيد للعوامل المفتاحية في النجاح.

إن الحلقة المزوجة للتعلم تعمل كآلية لمراقبة الأداء و تتحرك بآليتين تكمل إحداها الأخرى، الأولى لتنفيذ مخططات الأعمال المحددة بدقة والقيام بعملية التسوية، والثانية للتشخيص وتعمل على المساءلة دوريا عن دلالة المخططات وإعادة النظر أكثر في الأهداف المسطرة.

إن هذا التمييز بين الآليتين مهم في إختيار وبناء الأداة المناسبة لمراقبة الأداء بنوعيه العملياتي من خلال حلقة التسوية، والاستراتيجي من خلال حلقة التعلم التي يجب أن تكون منفتحة على المحيط.

ثانيا: مستويات الرقابة على الأداء:

من خلال تحليلنا لمنظومة مراقبة الأداء في المؤسسة الاقتصادية يمكننا التمييز بين مستويين أساسيين هما:¹

1. رقابة على المستوى الاستراتيجي: تتمثل في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، لمعرفة مدى تحقيق أهدافها الموضوعية و المحددة وذلك بإستخدام معايير خاصة بالمؤسسة (الربحية، معدل العائد على الإستثمار، حصة المؤسسة في السوق، نمو المبيعات...الخ)، والفضل في التوصل إلى هذه المعايير يترتب عليه القيام بالإجراءات التصحيحية التالية:

- إعادة تصميم الأهداف ووضع الخطط؛
- إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي؛
- توفير وسائل الاتصالات الداخلية والخارجية وتوجيه دافعية الأفراد العمال داخل المؤسسة.

إن الشيء الذي نستنتجه مما سبق ذكره هو أن الرقابة على المستوى الاستراتيجي تكتسي أهمية كبيرة وذلك من خلال المعايير المسطرة والمستخدمة التي من خلالها نتوصل إلى التحقق ما إذا كانت المؤسسة في الطريق الجيد أم أنها معرضة للوقوع في المشاكل والمخاطر التي تؤثر على أدائها وإستقرارها.

2. رقابة على مستوى العمليات: تكون الرقابة هنا على الأداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع المفاهيم والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة مثل: التسويق، الإنتاج، العمال....الخ، ويستخدم في هذا النوع مجموعة من المعايير منها:

¹ السعيد بلوم، مرجع سابق، ص35.

• إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة تشغيل الآلة؛

• قياس نسبة الإنتاج غير مطابق للمواصفات مع مجموع الوحدات المنتجة.
وعند وجود خلل في المعايير الموضوعية يستوجب إجراء التصحيحات اللازمة الآتية:

• تشغيل العمال وقت إضافيا لرفع معدل الإنتاج؛

• تعديل معدلات تشغيل الآلات؛

• زيادة مراقبة الجودة على الإنتاج.

الفرع الرابع: استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على الأداء

إن وجود نظام بطاقة الأداء المتوازن لا يكفي لوحده بل يتطلب الأمر معرفة الأهداف المتوخاة من تطبيق هذا النظام، ولكون النظام جاء توسيعا متكاملًا لمفهوم قياس الأداء، ولذلك جاءت استخداماته بأوجه متعددة يبرز منها إعماله كأداة فعالة للرقابة العملياتية والإستراتيجية.

في إطار الرقابة العملياتية يمثل النظام تطبيقًا شاملاً وعملياً لكونه مركزاً على قياس الأداء في وحدة العمل الإستراتيجية كما أنه من خلال هذه الرقابة العملياتية يبرز دور المقارنة المرجعية في ضوء المعايير المحددة للأداء وخاصة في الجانب المالي ويجب الإنتباه إلى أن المؤسسات غالباً ما تعتمد على مقاييس الأداء بناء على توفر المعلومات اللازمة لها وليس لأنها مهمة أو مفيدة جداً لها، لذلك لابد من التركيز على ما هو مفيد للمؤسسة وليس ما هو سهل قياسه ومتوفرة بياناته.

إجمالاً يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة على الأداء بطريقتين كما يلي:¹

1. استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على الأداء العملياتية: إن الرقابة العملياتية هي بمثابة

رقابة إدارية تسمح باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمساعدة المديرين على إحكام السيطرة على مجموعة الأنشطة، مع نظرة نحو تحقيق مستويات أداء بأفضل تطبيق.

إن هذه الطريقة تقدم نظرة مركزة لقياس الأداء من خلال الطلب من المديرين على تحديد مجموعة موجزة من المقاييس العملية وفق أبعاد الأداء للبطاقة، ويتم تحديدها لإيجاد طرائق تعكس دور رضا الزبون وتأثير أنشطة الإبداع والتحسين فضلاً عن توضيح مقاييس مالية وتشغيلية بشكل نموذجي.

¹ إدريس وائل محمد صبحي والغالبى طاهر محسن منصور، دراسات في الاستراتيجية و بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 158،159.

إن البطاقة التي تصمم لغرض الرقابة العملية تميل إلى إعتماد البيانات والمقارنات المرجعية بلغة المقاييس المختارة ومجموعة الأهداف.¹

يمكن أن نلخص إستخدامات بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على الأداء العملياتي في النقاط التالية:²

- كونه تقريراً إدارياً موحداً ودقيقاً لوصف الأداء العملياتي وفق أبعاد الأداء المختلفة؛
- إن الروابط السببية بين المقاييس تساعد في إضافة معنى وملائمة أكثر للمقاييس وتسهل عملية تحديد الأهداف؛
- إن الجمع بين المقاييس وفق أبعاد الأداء المكونة للنظام يمكن من نقل أثر المبادرة في تحسين الأداء في أحد الأبعاد إلى جميع العمليات في المؤسسة ككل؛
- إن مناقشة التوقعات الخاصة بالأداء والأمور العملياتيّة الأخرى التي تعتبر جزءاً من النظام عند تصميمه يزيد من الفهم والوعي لدى فريق الإدارة.

2. إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على الأداء الاستراتيجي: تستخدم البطاقة هنا لمساعدة المديرين على رقابة الأداء عندما تنفذ أنشطة متزامنة في تنفيذ خطة استراتيجية وبذلك يتحول دور البطاقة من تعقب أداء العملية إلى رقابة ما إذا تم أو لم يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمدى الذي يتطلبه إنجاز الأعمال، والمعلومات التي يوفرها هذا الإستخدام للبطاقة تستعمل لدعم صنع القرار وكل ما قد يكون مطلوباً لضمان تحقيق تلك الأهداف بنجاح.

إن تطوير البطاقة لغرض الرقابة الاستراتيجية يعزز من خلال وضع الأهداف وتحديد المقاييس الملائمة التي تسمح بالرقابة على الأداء الاستراتيجي، وبذلك فإن البطاقة تصف مقاييس يجب أن تصمم لكل بعد من أبعاد الأداء، ونظراً لوجود عدد قليل من المؤشرات فهي تجبر المديرين على التركيز على مجالات الأداء للأبعاد فقط، وضمن كل مجال يتم التركيز على مؤشرات الأداء الرئيسية.

من وجهة نظر معرفية فإن هذه الميزة تعكس الوضوح والتحسين للبطاقة، ولعل من أهم المزايا التي ركز عليها الباحثون هي ميزة التوازن في البطاقة، ولكي تكون متوازنة يجب أن تعكس الفهم والوعي الشامل لمسببات الأداء الناجح لتحقيق الغايات الأساسية، وأن تعرض كل من الأداء وموجهاته، وتقيس

¹ عباس حسين ووليد حسين، مرجع سابق، ص 131.

² إدريس وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالي، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 158.

الأوجه والأنشطة الأكثر أهمية والتي تزود الإدارة بالمقدرة اللازمة لإنجاز وتحقيق الغايات الأساسية.¹ إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية يعد حيويًا حيث أنه يتماشى والمراحل المختلفة لوضع استراتيجية المنظمة وبالتالي الرقابة عليها فهو يربط بين الفواصل المختلفة للأهداف بمنظور شمولي للأعمال ويساعد الفريق الإداري المستخدم له في التعامل مع المعلومات التي يوفرها لدعم عملية إتخاذ القرار حول نوع التدخلات المطلوبة منهم لضمان إنجاز الأهداف الاستراتيجية بنجاح.

يمكن أن نلخص هذه الإستخدامات في مجال الرقابة على الأداء الاستراتيجي فيما يلي:²

- يساعد على الربط المحوري لمجموعة أهداف الاستراتيجية الأساسية في إطار شمولي وضمن رؤية المؤسسة المستقبلية؛
- فهم مشترك للأنشطة المخططة المؤدية إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- يمكن إعتبره لغة مشتركة للربط الاستراتيجي بين الأهداف والاتصالات، وكذلك الخطط ومعدلات الأداء المستخدمة داخل المؤسسة؛
- يمكن أن يفسر النظام العلاقة السببية الرابطة بين الأهداف والمتطلبات المالية للمؤسسة وكذلك يمكن أن يشخص المجالات التي تحصل فيها المبادلة بين الأهداف مثل تخفيض التكاليف من جانب وزيادة الإستثمار في الجوانب التسويقية؛
- تشجيع الحوار داخل المؤسسة حول الأهداف الاستراتيجية والتوقعات المتعلقة بالأداء.

¹ عباس حسين وليد حسين، مرجع سابق، ص 131.

² إدريس وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالي، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 158-160.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة للرقابة على أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي البعد المالي وبعد الزبائن وبعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتطور، كما يمكن توسعة هذه الأبعاد بإضافة أبعاد أخرى من خلال ما تتمتع به هذه الأداة من خصائص تسمح لها بالتكيف مع بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية مثل البعد البيئي والاجتماعي.

ترتبط الأبعاد فيما بينها بعلاقات سببية وتتمتع بخصائص معينة، مما تعطيها القدرة على مساعدة المؤسسات في خلق القيمة وتحقيق التوازن بين الأداء الاستراتيجي والعملياتي من خلال عدد محدود من مؤشرات الأداء الأساسية في إطار الرؤية والاستراتيجية الشاملة.

الفصل الثاني

واقع إستخدام بطاقة الأداء المتوازن

بمدريّة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

تمهيد:

بغرض الإجابة عن الإشكالية القائمة على معرفة مدى إستخدام مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على الأداء، قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين.

نتطرق في المبحث الأول إلى نبذة تاريخية عن أهم المراحل التاريخية التي مرت بها المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز في الجزائر مع تقديم الهيكل التنظيمي العام لها، إضافة إلى التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة محل الدراسة الميدانية.

أما في المبحث الثاني فنتطرق إلى الجانب المنهجي للدراسة من حيث مجتمع وعينة الدراسة، مصادر جمع المعلومات والأدوات المساعدة في جمعها وتحليلها، ومن ثم تحليل البيانات وإستخلاص النتائج.

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز

في هذا المبحث نتطرق إلى تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز "SONELGAZ" من خلال عرض مختلف المراحل التي مرت بها الشركة والهيكل التنظيمي للمجمع ومختلف المهام المسندة إليها، وكذا تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية المسيلة من خلال التعريف بالمديرية والهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

الفرع الأول: نشأة وتطور الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

مرت شركة سونلغاز منذ نشأتها بعدة مراحل نوجز أهمها فيما يلي:

سنة 1947: إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (EGA)

تم إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر المعروفة إختصارا (EGA) وكان ذلك إبان الإستعمار الفرنسي، التي أسند إليها إحتكار إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها عبر كامل إقليم الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي.

سنة 1969: إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ)

طبقا للمرسوم رقم 69-59 بتاريخ 26 جويلية 1969، المتضمن حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (EGA) وإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ) التي حلت محلها، وبإنشائها تعزز لها إحتكار المهام التالي:

- إنتاج، نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية؛
- تسويق الغاز الطبيعي لجميع أصناف الزبائن عبر التراب الوطني؛
- إنجاز وتسيير شبكة التوزيع وقنوات نقل الغاز الطبيعي عبر كامل التراب الوطني.

سنة 1983: إعادة هيكلة شركة (SONELGAZ)

تمخضت عن هذه العملية تحويل وحدات سونلغاز للأشغال وصنع المعدات إلى مؤسسات مستقلة

تابعة لمؤسسات تسيير مساهمات الدولة وهي:

- (KAHRIF): للأعمال المولدة للكهرباء والأشغال الكهربائية.
- (KAHRAKIB): لتركيب البنية التحتية والمنشآت الكهربائية.
- (KANAGAZ): لإعداد و إنجاز قنوات نقل و توزيع الغاز .
- (INERGA): لأشغال الهندسة المدنية.
- (ETTERKIB): للتركيب الصناعي.
- (AMC): لصناعة العدادات و آلات القياس والمراقبة.

سنة 1991: قانون أساسي جديد لشركة (SONELGAZ)

تغيير الطابع القانوني لشركة (SONELGAZ) من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) طبقا للمرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في: 14 ديسمبر 1991.

سنة 1995: مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)

تم صدور المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 الذي ينص على الصفة العمومية لمؤسسة سونلغاز ذات الطابع الصناعي والتجاري، مع وضع مؤسسة "سونلغاز" تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة والمناجم، والتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

سنة 2002: تغيير مؤسسة (SONELGAZ) إلى شركة ذات أسهم (SPA)

طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في: 01 جوان 2002 والذي يتضمن تحويل مؤسسة سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) إلى شركة ذات أسهم (SPA)، رأس مالها 150 مليار دج، موزع على 150 ألف سهم، بقيمة 1 مليون دج للسهم الواحد مكنتب ومحرر كليا من قبل الدولة دون سواها، وتمارس "سونلغاز" من خلال إكتسابها صفة شركة مساهمة المهام التالية:

- نقل الغاز لتلبية احتياجات السوق الوطنية؛
- توزيع وتسويق الغاز داخل و خارج الوطن؛
- تطوير وتوفير كل الخدمات في المجال الطاقوي؛
- دراسة وتمويل كل أشكال ومصادر الطاقة.

سنة 2004: تحولت شركة سونلغاز إلى مجمع اقتصادي وصناعي يظم ثلاثة فروع تضمن إنجاز

النشاطات القاعدية المتعلقة بإنتاج الكهرباء ونقلها ونقل الغاز:

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE-spa).
- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE-spa).
- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG-spa).

سنة 2005: تم إنشاء فرعين جديدين:

- شركة طب العمل للصناعات الكهربائية والغازية (SMT-spa).
- مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز (CREDEG-spa).

كما تم إنشاء خمس شركات "مهن قاعدية" أخرى وهي:

- مسير منظومة الكهرباء (OS)، مكلف بإدارة نظام إنتاج ونقل الكهرباء.
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر (SDA).
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط (SDC).

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق (SDE).
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب (SDO).

تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE-spa)، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE-spa)، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG-spa).
سنة 2007: تم إنشاء معهد التدريب على الكهرباء والغاز (IFEG-Spa) في إطار هيكل فروع الأنشطة للشركة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ)، وهو أداة لتنفيذ سياسة المجمع فيما يتعلق بإكتساب وإنتاج وصيانة وتطوير مهارات الموارد البشرية، من خلال أنشطة التقييم والتكوين.
سنة 2009: تم إنشاء شركتين:

- شركة أنظمة المعلومات (ELIT-Spa)، الموكلة إلى الإدارة العامة في مجمع (Sonelgaz) تستجيب لاستراتيجية المجمع في تطوير الوسائل الخاصة بالتحكم في تنفيذ نظم المعلومات، وإقامة قطب للخبرات التكنولوجية في خدمة شركاتها.
- شركة الكهرباء والهندسة الكهربائية (CEEG-Spa) هي شركة تابعة لمجمع (SONELGAZ) المسؤولة عن إدارة المشاريع في إنجاز البنى التحتية للطاقة، وهذا ضمن الشروط التقنية والتكلفة والجودة ومهلة الإنجاز.

سنة 2013: تم إنشاء شركة الكهرباء والطاقت المتجددة (SKTM-spa)، من خلال تقسيم الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE-spa)، رأس مالها مكتب بالكامل للشركة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ) وهي شركة لتوليد الطاقة.¹

سنة 2017: تم إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز إختصارا (SDC-spa)، كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة وإلحاق شركة التوزيع للجزائر كفرع من جهة أخرى، لتسيير 52 مديرية للتوزيع عبر 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني.²

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز

يكرس النظام الأساسي الجديد لشركة سونلغاز مبدأ المجمع الصناعي المكون من (SONELGAZ-SPA) والفروع التابعة له، وبما أن الأنشطة التشغيلية قد تم تحويلها إلى شركاتها، فإن مجمع (SONELGAZ) يدير الآن المجموعة من خلال ممارسة مهام السياسة والاستراتيجية، وبهذه الصفة يقوم بإعداد وتنفيذ استراتيجية التطوير الخاصة بالمجمع ككل، وكذلك سياسة الموارد المالية والبشرية، كما

¹ <http://www.sktm.dz/>, Consulté Le: 17/04/2018.

² <http://www.sdc.dz/>, Consulté Le: 17/04/2018.

يهدف إلى إدارة المحفظة ومراقبة تطبيق اللوائح وتنفيذ مهام التدقيق الداخلي والتفتيش.

ومن أجل ضمان مهامه الجديدة، لدى (SONELGAZ) هيكل تنظيمي عام جديد مكون من أربعة أقطاب،³ هي:

1. قطب الصناعات الطاقوية (PIE): مكلفة بمتابعة الشركات التالية:

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE)، شركة الكهرباء والطاقت المتجددة (SKTM)، الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)، الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG)، مسير منظومة الكهرباء (OS)، شركة الكهرباء والهندسة الكهربائية (CEEG)، الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEC)، شركة كهرباء سكيكدة (SKS)، شركة كهرباء ترقية (SKT)، شركة كهرباء البروقية (SKB)، شركة كهرباء كدية الدروش (SKD)، كما يساهم المجمع في الشركات التالية: الشركة الجزائرية للطاقة (AEC)، شركة كهرباء حجرة النوس (SKH)، شركة تحلية مياه بحر الطارف (TMBT)، الطاقة الجديدة الجزائر (NEAL)، شركة التشغيل والصيانة الجزائرية (AOMC).

2. قطب الأشغال والخدمات (PTS): مكلفة بمتابعة الشركات التالية:

شركة الأشغال المولدة للكهرباء (KAHRIF)، شركة الأشغال والتركيب الكهربائي (KAHRAKIB)، شركة إنجاز القنوات (KANAGAZ)، شركة إنجاز المنشآت الأساسية (INERGA)، شركة التركيبي الصناعي (ETTERKIB)، شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية (SOPIEG)، شركة النقل والشحن الإستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية (TRANSMEX)، الشركة الجزائرية لتقنية المعلومات (SAT INFO)، شركة طب العمل للصناعات الكهربائية والغازية (SMT)، صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية (FOSEC)، صيانة وخدمات السيارات (MPV)، نزل المزارعين (HMP)، معهد التدريب على الكهرباء والغاز (IFEG)، شركة أنظمة المعلومات (ELIT)، مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز (CREDEG).

كما يساهم المجمع في الشركات التالية: شركة الخدمات الهندسية الجزائرية (ALGESCO)، شركة نشر مناقصات قطاع الطاقة والمناجم (BAOSEM)، شركة اتصالات الطاقة الجزائرية (AETC)، الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجازات (SAFIR).

3. قطب النشاطات الصناعية (PAI): مكلفة بمتابعة الشركات التالية:

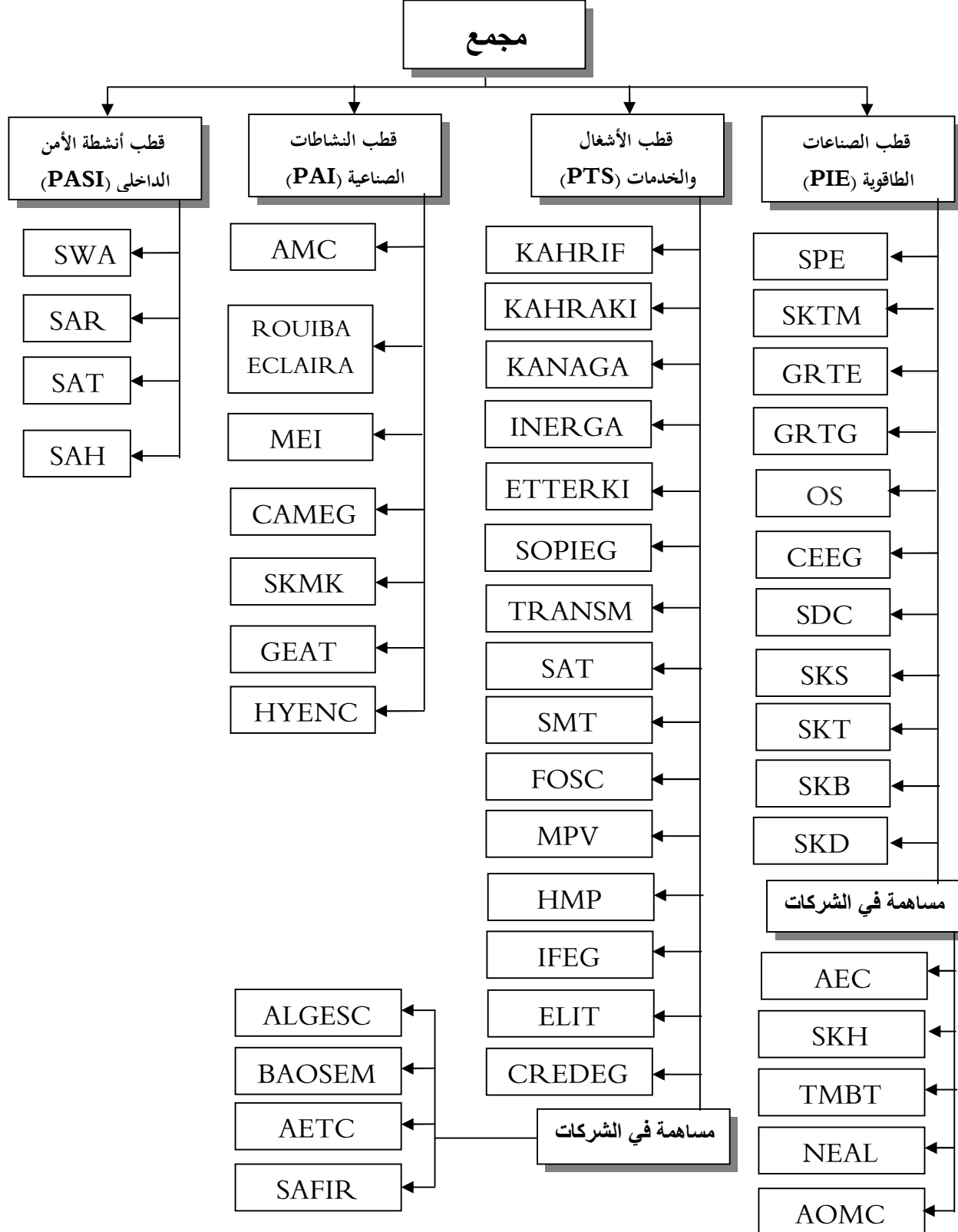
الشركة الوطنية للقياس و المراقبة (AMC)، شركة روبية للإضاءة (ROUIBA ECLAIRAGE)، شركة صيانة التجهيزات الصناعية (MEI)، المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي (CAMEG)، شركة خدمات المحولات الكهربائية (SKMK)، شركة التوربينات الجزائرية للكهرباء العامة (GEAT)، شركة الإنشاءات والهندسة (HYENCO).

³ <http://www.sonelgaz.dz/>, Consulté Le: 20/04/2018.

4. قطب أنشطة الأمن الداخلي (PASI): مكلفة بمتابعة الشركات التالية:

شركة الوقاية وأمن المنشآت الطاقوية (SWAT)، شركة أمن ورعاية المنشآت الطاقوية (SAR)، شركة أمن المنشآت الطاقوية (SAT)، شركة الأمن والحماية (SAH).

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز



المطلب الثاني: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

الفرع الأول: تعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة تقع بحي بن باديس ببلدية المسيلة، بدأت نشاطها في 1979/01/02، وهي من بين 52 مديرية تابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SDC)، وهذه الأخيرة جاءت كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب وكذلك شركة التوزيع للجزائر وهذا ابتداء من 2017/04/04، والكائن مقرها الاجتماعي بـ 20 نهج محمد بوضياف بالبلدية.

تزود مديرية التوزيع بالمسيلة زبائنها القاطنين على مستوى إقليم ولاية المسيلة بالطاقة الكهربائية والبالغ عددهم 230 717 زبون للكهرباء وكذا بالغاز والبالغ عددهم 139 213 زبون للغاز، حيث يبلغ طول شبكة الكهرباء حوالي 11 456 كلم، أما طول شبكة الغاز فيبلغ حوالي 3 729 كلم، وهي توظف حوالي 680 عامل*.

وتتمحور مهامها فيما يلي:

• تكيف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة من أجل البقاء دوما على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن؛

• تأمين الهياكل والبنىات الأساسية لمواجهة تزايد الإستهلاك وخاصة إستهلاك الطاقة الكهربائية (قدرات الشبكات والمحولات الرئيسية، تأمين الخطوط من العوامل المناخية) من جهة، والتزايد المستمر في الإنتاج والحوادث واسعة النطاق؛

• تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف؛

• المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاما مع قيمها وأهدافها؛

• في إطار برامج الدولة مرافقة وإنجاز مشاريع التنمية وفقا لمهام المديرية.

وتتم عملية تقديم الخدمات للزبائن عن طريق 07 وكالات تجارية تابعة للمديرية وهي:

1. الوكالة التجارية بالمسيلة 01: البلديات المرتبطة بها هي: المسيلة، الشلال، أولاد ماضي، أولاد منصور، المطارفة.

2. الوكالة التجارية بالمسيلة 02: البلديات المرتبطة بها هي: المسيلة، حمام الضلعة، تارمونت، ونوغة.

3. الوكالة التجارية بوسعادة 01: البلديات المرتبطة بها هي: بوسعادة، بن سرور، أولاد سليمان، الحوادم، الهامل، زرزور، محمد بوضياف، ولتام.

4. الوكالة التجارية بوسعادة 02: البلديات المرتبطة بها هي: بوسعادة، خبانة، مسيف، أولاد سيدي إبراهيم، سيدي عامر، المعاريف، بن زوه.

* إحصائيات إلى غاية 2017/12/31 مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.

5. الوكالة التجارية سيدي عيسى: البلديات المرتبطة بها هي: سيدي عيسى، عين الحجل، سيدي هجرس، بوطي سايح، خطوطي سد الجير، بني يلان.
6. الوكالة التجارية عين الملح: البلديات المرتبطة بها هي: عين الملح، بير فضة، عين فارس، سيدي محمد، مناعة، مجدل، سليم، عين الريش، جبل امساعد، تامسة.
7. الوكالة التجارية برهوم: البلديات المرتبطة بها هي: برهوم، مقرة، بلعابية، الداھنة، عين الخضراء، أولاد عدي لقبالة، أولاد دراج، المعاضيد، السوامع.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

- تحتوي مديرية الكهرباء والغاز بالمسيلة على عدة مصالح هامة تتمثل فيما يلي:
1. مدير التوزيع: يقوم بتسيير المديرية وفقا للقوانين والمهام والصلاحيات الموكلة إليه.
 2. السكرتارية: يتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المدير والأقسام وجهات أخرى.
 3. المكلف بالإتصال: يتكلف بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتتمثل مهامها فيما يلي: المساهمة مع المديرية العامة في الأنشطة التجارية، تصميم وتنظيم المعلومات الموجهة للجمهور والعملاء باستخدام الوسائط المناسبة، إقتراح برامج الإشهار والإعلام.
 4. المكلف بالوقاية: تتمثل مهامها فيما يلي: القيام بزيارة مواقع العمل (الهيكل الجديدة والمنشآت القائمة)، تنفيذ جميع المبادئ التوجيهية وشروط السلامة، العمل على جلب وسائل الوقاية الأمنية الحديثة.
 5. المكلف بالأمن الداخلي: يسهر دائما على أمن المؤسسة ويتمثل مهامه فيما يلي: حماية المديرية وممتلكاتها، مساعدة المدير في التنسيق وإتخاذ التدابير والإجراءات المتصلة بهيكل الأمن الداخلي، إعداد التقارير المفصلة في حالة وجود حوادث بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المؤسسات الأمنية التابعة لها إقليميا.
 6. مصلحة الشؤون القانونية: تتكلف بالشؤون القانونية للمؤسسة وتتمثل مهامها فيما يلي: تمثيل المؤسسة أمام الجهات القضائية، التكفل بالشؤون القانونية لهيكل المديرية، متابعة ملفات المنازعات العالقة بالمؤسسة، متابعة قرارات المحكمة.
 7. قسم الموارد البشرية: يهتم هذا القسم ب: تتبع المسار المهني للعاملين، توظيف العمال طبقا للمواصفات المطلوبة في العمل، إعداد كشف الأجور للعمال، تكوين العمال وإعادة تأهيلهم وتدريبهم.
 8. قسم العلاقات التجارية: هو قسم يتكلف بالزبائن، وتتمثل مهامه فيما يلي: بتسيير الوكالات التجارية، تحصيل الفواتير وتطوير المبيعات، إستقبال طلبات الزبائن والرد عليها، تقييم المشاريع ووضع الفواتير بالتعاون مع مصلحة الدراسات والأشغال.
 9. قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال: تتمثل مهامه فيما يلي: القيام بدراسة المشاريع المتعلقة بالكهرباء والغاز، تنفيذ ومتابعة الأشغال المتعلقة بالكهرباء والغاز.

10. قسم تسيير الأنظمة الأنظمة المعلوماتية: يتكلف بتسيير الشبكة المعلوماتية ويتمثل مهامه في: إنشاء بنك المعلومات، ضمان سير الأعمال بالطريقة التكنولوجية الحديثة، تسيير جميع تجهيزات الإعلام الآلي، صيانة أنظمة الإعلام الآلي.
11. قسم إستغلال الكهرباء: تتمثل مهامه في تسيير شبكة الكهرباء والخطوط الرئيسية وكل ما يتعلق بشبكة الكهرباء، تطويرها وصيانتها ومراقبة إستغلالها.
12. قسم إستغلال الغاز: تتمثل مهامه في تسيير شبكة الغاز والخطوط الرئيسية وكل ما يتعلق بشبكة الغاز، تطويرها وصيانتها ومراقبة إستغلالها.
13. قسم إدارة الصفقات: هي المسؤولة عن كل الصفقات والعقود المبرمة مع المقاولين من أجل إنجاز الأشغال المتعلقة بالكهرباء والغاز.
14. مصلحة الوسائل العامة: تتمثل مهامها فيما يلي: تزويد المديرية بالمواد واللوازم الضرورية، تسيير وصيانة المديرية والوكالات التابعة لها، تسيير وصيانة حظيرة السيارات، حفظ الأرشيف.
15. قسم المحاسبة والمالية: تتمثل مهامه فيما يلي: مسك الدفاتر المحاسبية وإعداد القوائم المالية، مسك جباية المؤسسة، مسك الحسابات البنكية والبريدية، إعداد لوحة القيادة والميزانية التقديرية للمديرية، تحديد الميزانية السنوية للمديرية، متابعة ومراقبة الأهداف المسطرة، التفتيش ومراقبة الأداء.
16. الوكالات التجارية: تتمثل مهامها فيما يلي: إيصال الفواتير للزبائن وتحصيل الديون، تسيير الصندوق، ضمان التدخلات الصغيرة.
- ويمكن توضيح لما سبق ذكره من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المقابلة.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

نتناول في هذا الفصل وصفا للطريقة والإجراءات التي أتبعناها في تنفيذ الدراسة الميدانية حيث يشمل وصفا لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعدادها، والإجراءات التي أتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي أتبعنا لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات وإستخراج النتائج.

المطلب الأول: الطريقة وأدوات الدراسة

الفرع الأول: الطريقة وعينة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة كأداة للرقابة على الأداء بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، ولهذا الغرض تم استخدام منهج دراسة الحالة بإعتباره المنهج المناسب للموضوع.

أولاً: أنواع و مصادر البيانات

إعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

1. المصادر الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والرسائل والمواقع الإلكترونية.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، تم الإعتماد على جمع البيانات الأولية من خلال الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة مع الإستعانة بأسلوب المقابلة والموقع الرسمي للشركة الوطنية للكهرباء والغاز (المجمع) من أجل التعمق أكثر في تفسير النتائج.

ثانياً: عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وإطارات الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز ونظرا للحجم الكبير للمجتمع المستهدف والإنتشار الواسع للشركة عبر التراب الوطني، إضافة إلى قيود التكلفة والوقت فإنه لا يمكننا إجراء مسح شامل عليه، لذلك إقتصرنا دراستنا على عينة عشوائية مكونة من 37 مفردة، شملت الأفراد العاملين في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، كما تم إجراء مقابلة شخصية نصف مهيكلة مع موظفي مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير بالمديرية للتقرب أكثر من واقع مراقبة التسيير.

عند إسترجاع قوائم الاستبيان، تمت مراجعتها للتأكد من صلاحيتها للتحليل وقد تم إسترجاعها

بالكامل.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة

تم الإعتماد على الإستبيان لغرض جمع المعلومات بإعتباره الأداة الأكثر أهمية وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تصميم قائمة الأسئلة من خلال الإستعانة بالكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وبعض آراء الأساتذة المختصين.

فُسم الإستبيان إلى ثلاثة أجزاء أساسية (أنظر الملحق رقم 02)، وفيما يلي شرح موجز لكل جزء:

أولاً: البيانات الشخصية

يحتوي هذا الجزء على معلومات متعلقة بخصائص عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والمنصب الوظيفي)

ثانياً: إطار الرقابة على الأداء

يحتوي هذا الجزء على أسئلة متعلقة بالرؤية والرسالة الاستراتيجية ونظام الرقابة على الأداء المطبق في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، ويتكون من 09 أسئلة، منها 08 أسئلة مغلقة وسؤال مفتوح.

ثالثاً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يحتوي هذا الجزء على 30 عبارة متعلقة ببيانات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن موزعة على خمسة محاور كما يلي:

- **المحور الأول:** يحتوي على 06 عبارات يحدد فيها المستقصى منه رأيه في مدى استخدام المديرية للبعد المالي.
- **المحور الثاني:** يحتوي على 06 عبارات يحدد فيها المستقصى منه رأيه في مدى استخدام المديرية لبعد العملاء.
- **المحور الثالث:** يحتوي على 06 عبارات يحدد فيها المستقصى منه رأيه في مدى استخدام المديرية لبعد العمليات الداخلية.
- **المحور الرابع:** يحتوي على 06 عبارات يحدد فيها المستقصى منه رأيه في مدى استخدام المديرية لبعد النمو والتطور.
- **المحور الخامس:** يحتوي على 06 عبارات يحدد فيها المستقصى منه رأيه في مدى استخدام المديرية للبعد البيئي والاجتماعي.

تم الإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)* إصدار (22)، من أجل معالجة البيانات وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات والخصائص الشخصية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: لمعرفة درجة موافقة العينة على كل من عبارات الإستبيان.
- الإنحراف المعياري: لبيان مدى تشتت إجابات مفردات العينة عن المتوسط الحسابي.

كما تم الإعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale) 05 درجات في الجزء الثالث من الإستبيان للتعرف على درجة استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على الأداء، وهي مرتبة كما يلي:

- الدرجة 1 تشير إلى عدم الموافقة بشدة.
- الدرجة 2 تشير إلى عدم الموافقة.
- الدرجة 3 تشير إلى الحياد.
- الدرجة 4 تشير إلى الموافقة.
- الدرجة 5 تشير إلى الموافقة بشدة.

تم حساب المدى العام بين أكبر قيمة وأصغر قيمة (5-1=4)، ثم تم تقسيمه على عدد درجات المقياس (05) من أجل الحصول على طول الفئة (5\4=0.8).

ومنه يمكن تحديد مجالات التقييم حسب هذا المقياس بعد تقسيمه إلى فئات كما يلي:

1. مجال التقييم السلبي:

- من [1,80 - 1] يمثل لا أوافق بشدة.
- من [2,60 - 1,81] يمثل لا أوافق.

2. مجال التقييم الحيادي:

- من [3,40 - 2,61] يمثل التقييم الحيادي.

3. مجال التقييم الجيد:

- من [4,20 - 3,41] يمثل أوافق.
- من [5,00 - 4,21] يمثل أوافق بشدة.

* SPSS: Statistical Package for the Social Sciences برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج

الفرع الأول: إختبار صدق وثبات الإستبيان

أولاً: صدق الإستبيان

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وتم التأكد من صدق الإستبيان بطريقتين:

1. صدق الأداة: ويقصد به صدق المحكمين على إعتبار أن المحكم شخص مختص في هذا المجال، ومن أجل التأكد من صدق الأداة تم إستطلاع آراء بعض من الأساتذة المختصين بغرض التحكيم قبل توزيعه على عينة الدراسة. (الملحق رقم 01)
2. صدق المقياس: وهو مؤشر يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق الذاتي من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الصدق الذاتي والثبات بين الصفر والواحد الصحيح.

ثانياً: ثبات الاستبيان

المقصود بثبات الاستبيان أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويعتبر معامل الثبات ألفا كرونباخ (Gronbach-Alpha) أسلوب إحصائي يبين مدى الإتساق والثبات والترابط بين متغيرات الدراسة، كما يستدل من خلاله على إمكانية الإعتماد على الإجابات في عملية التحليل.

ثالثاً: حساب معاملات الثبات والصدق لمحاور الدراسة

بالنظر في الجدول رقم (02)، نلاحظ أن قيمة معامل الثبات لكل محور أكبر من (70 %)، ومعامل الصدق أكبر من (80 %)، أي أن شرط الثبات وصدق الإستبيان محققان لمحاور الدراسة.

الجدول رقم (02): معاملات الثبات والصدق لمحاور الدراسة

الرقم	محور الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
01	البعد المالي	06	0.738	0.859
02	بعد العملاء	06	0.859	0.926
03	بعد العمليات الداخلية	06	0.767	0.875
04	بعد النمو والتطور	06	0.866	0.930
05	بعد البيئي والاجتماعي	06	0.809	0.899
	جميع عبارات الإستبيان	30	0.905	0.951

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات (SPSS).

الفرع الثاني: تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة

من أجل التعرف على خصائص العينة، قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة وظهرت لدينا النتائج التالية:

الجدول رقم (03): خصائص أفراد العينة

الرقم	المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
01	الجنس	ذكر	20	54.1
		أنثى	17	45.9
		المجموع	37	100
02	السن	أقل من 30 سنة	13	35.1
		من 30 إلى أقل من 40	14	37.8
		من 40 إلى أقل من 50	08	21.6
		من 50 سنة فأكثر	02	05.4
		المجموع	37	100
03	المستوى التعليمي	ثانوي	08	21.6
		تكوين مهني	02	05.4
		جامعي	27	73
		المجموع	37	100
04	الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	14	37.8
		من 05 إلى أقل من 10	09	24.3
		من 10 إلى أقل من 15	03	08.1
		من 15 سنة فأكثر	11	29.7
		المجموع	37	100
05	المنصب الوظيفي	إطار إداري	19	51.4
		إطار محاسبي أو مالي	09	24.3
		مراقب تسيير	05	13.5
		أخرى	04	10.8
		المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات (SPSS).

1. بالنسبة للجنس نلاحظ أن نسبة الذكور (54,1%) أي ما يعادل 20 موظف، أما نسبة الإناث فبلغت (43,2%) أي ما يعادل 16 موظفة، وهذا ما يعكس واقع العمل بالنسبة للمرأة، وهو ما يفسر أيضا بإرتفاع نسبة المتخرجين من الإناث مقارنة مع الرجل.
2. أما بالنسبة لمتغير السن فيلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم من الفئة العمرية الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة، حيث بلغ عددهم (14) فردا بنسبة (37,8%) من النسبة الكلية، ثم تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة حيث بلغ عددهم (13) فردا بنسبة (35,1%) من النسبة الكلية، ثم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 50 سنة حيث بلغ عددهم (08) أفراد بنسبة (21,6%) من النسبة الكلية، كما يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الذين أعمارهم 50 سنة فأكثر بلغ عددهم (02) فرد بنسبة (05,4%) من النسبة الكلية وهي نسبة ضعيفة جدا، و يمكن تفسير ذلك إلى القانون المتعلق بالتقاعد النسبي الذي سمح للكثير من العاملين بالإستفادة منه قبل أن يتم إلغاؤه سنة 2016.
3. بالنسبة للمستوى التعليمي فيلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من ذو المستوى الجامعي بنسبة (73%) أي ما يعادل (27) فرد وهذا ما يعني أنهم مؤهلون علميا للإجابة على أسئلة الإستبيان.
4. أما بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية فيلاحظ أن أغلبية أفراد العينة لهم سنوات خبرة أقل من 05 سنوات حيث بلغ عدد هم في العينة (14) فردا بنسبة (37,8%) ثم تأتي في المرتبة الثانية من حيث العدد أفراد عينة الدراسة الذين لهم 15 سنة خبرة فأكثر (11) فردا وتمثل نسبة (29,7%) وهي نسبة معتبرة من الإحتفاظ بالخبرات، ثم يليهم أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات حيث بلغ عددهم (09) أفراد بنسبة (24,3%)، وأخيرا أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة من 10 إلى 15 سنة حيث بلغ عددهم (03) أفراد بنسبة (08,1%).
5. بالنسبة للمنصب الوظيفي معظم المستجوبين هم إطارات إدارية بعدد يقدر بـ 19 إطار وبنسبة تفوق (50%) ثم يليها 09 إطارات محاسبة ومالية بنسبة (24,3%) وهذا شيء إيجابي بالنسبة لطبيعة الدراسة، أما إطارات مراقبة التسيير فبلغ عددهم 05 إطارات وهو ما يعكس مكانة وحجم مراقبة التسيير مقارنة مع باقي المناصب.

الفرع الثالث: تحليل وتفسير إجابات العينة حول محاور الدراسة

أولاً: تحليل الإجابات حول محور إطار الرقابة على الأداء

يوضح الجدول الموالي الإحصاء الوصفي (التكرار والنسبة المئوية) لإجابة أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بمحور إطار الرقابة على الأداء.

الجدول رقم (04): الإحصاء الوصفي لمحور إطار الرقابة على الأداء

الرقم	العبارة	التكرار	النسبة %
01	هل للمؤسسة رؤية ورسالة استراتيجية؟	نعم	31
		لا	06
02	هل الرسالة الاستراتيجية موثقة ومعلنة لجميع العاملين؟	نعم	18
		لا	19
03	هل تترجم المؤسسة إستراتيجيتها إلى مجموعة متوافقة ومتوازنة من مقاييس الأداء سواء المالية أو غير المالية؟	نعم	24
		لا	13
04	هل تقوم المؤسسة بإعلان الأهداف الاستراتيجية والعملياتية لجميع العاملين؟	نعم	15
		لا	22
05	هل لدى المؤسسة القدرة على الربط بين الاستراتيجية والعمليات؟	نعم	29
		لا	08
06	هل الأهداف المراد تحقيقها تتلائم مع الموارد المتاحة في المؤسسة؟	نعم	20
		لا	07
07	هل يوجد لدى المؤسسة قسم لمراقبة التسيير؟	نعم	29
		لا	08
08	هل نظام مراقبة الأداء في المؤسسة يسمح بقياس مستوى التقدم في انجاز الخطة الاستراتيجية؟	نعم	29
		لا	08

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات (SPSS).

1. بالنسبة للسؤال الأول المتعلق بالرؤية والرسالة فإن نسبة (83,8 %) من أفراد العينة يقرون بوجود رؤية ورسالة استراتيجية، بالنظر إلى حجم ومكانة المؤسسة.
2. بالنسبة للسؤال الثاني المتعلق بتوثيق الرسالة والإعلان عنها فإن نسبة (51,4 %) من أفراد العينة يعتقدون أن الرسالة الاستراتيجية غير موثقة وغير معلنة لجميع العاملين ويعود ذلك لضعف مكانة مصلحة مراقبة التسيير على مستوى الهيكل التنظيمي للمديرية حيث تدرج تحت سلطة قسم المالية و المحاسبة مما يحدّ من دورها في الاشتراك في المناقشات حول التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

3. بالنسبة للسؤال الثالث المتعلق بترجمة الاستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية فإن نسبة (64,9%) من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تترجم إستراتيجيتها إلى مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء سواء كانت مالية أو غير مالية وهذه الإجابة نجد ما يبررها من خلال المقابلة التي أجريناها في مصلحة مراقبة التسيير، تأكد لنا وجود مؤشرات أداء مالية وغير مالية كثيرة تنجز في لوحات قيادة متعددة (Tableaux de Bord) ويتم تجميعها في لوحة قيادة شاملة على مستوى قسم المالية والمحاسبة بشكل روتيني وهي تربط بالرقابة على الأنشطة التشغيلية (العملياتية) بإستثناء بعض المؤشرات الاستراتيجية التي يتم متابعتها في المستويات العليا.
4. بالنسبة للسؤال الرابع المتعلق بالإعلان عن الأهداف الاستراتيجية والعملياتية فإن نسبة (59,5%) من أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تقوم بإعلان أهدافها الاستراتيجية والعملياتية لجميع العاملين، وهذا يعود لمحدودية الدور الذي تقوم به مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير على مستوى مديرية التوزيع والمتمثل في متابعة ومراقبة الأهداف المسطرة وهي مهام تندرج من الناحية التنظيمية (الهيكل التنظيمي) تحت مسؤولية قسم المالية والمحاسبة والذي يتناقض مع فلسفة نموذج الأداء المتوازن ونظرته إلى الأداء المالي كبعد من الأبعاد وضرورة إخضاعه للمراقبة بنوعها العملياتية والاستراتيجية وإيجاد آليات ربط مع المكلف بالإتصال وضرورة تفعيل دوره من خلال تكليفه بمهام جديدة تتعلق بنشر وتوصيل رؤية ورسالة الشركة.
5. بالنسبة للسؤال الخامس المتعلق بربط الاستراتيجية بالأداء العمليتي فإن نسبة (78,4%) من أفراد العينة يعتقدون أن المؤسسة لها القدرة على ذلك، وهذا صحيح إذا ما نظرنا إلى الإمكانيات والوسائل التي تتمتع بها الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز على وجه الخصوص ومجمع سونلغاز عموماً غير أن تحليلنا لواقع التسيير من خلال تتبع مراحل تطور الشركة الأم وإعادة الهيكلة التي رافقتها منذ نشأتها وإلى غاية 2017 أين تم إلغاء المديرية الفرعية الجهوية عبر التراب الوطني وربط مديريات التوزيع (52 مديرية توزيع) مباشرة بالمديرية العامة للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، والذي تزامن مع إنشاء مصلحة للمراقبة والتفتيش تندمج تحت مسؤولية قسم المالية والمحاسبة، هذا ما يؤكد أن الشركة مازالت لم تصل إلى بناء هيكل تنظيمي مناسب يتوافق مع حجم وطبيعة نشاط الشركة ويتميز بالإنفتاح على البيئة الخارجية ويأخذ بعوامل القوة والضعف الداخلية.
- إستناداً إلى المقابلة التي أجريناها مع إطارات مراقبة التسيير تأكدنا من وجود فجوة واقعة بين الأداء الاستراتيجي و الأداء العمليتي مردها غياب المعطيات المرتبطة بالمستوى الاستراتيجي الموجود على مستوى القيادة بالمديرية العامة وإيجاد الآليات لتفعيله من خلال توحيد رؤية ورسالة الشركة

وترجمتها إلى أنشطة عملياتية تتم مراقبتها بمؤشرات محددة مالية وغير مالية ويعمل الجميع على تنفيذها.

6. بالنسبة للسؤال السادس فإن نسبة (54,1%) من أفراد العينة يرون أن الموارد المتاحة تتلاءم مع الأهداف المراد تحقيقها وهي نسبة ضعيفة مما يؤثر على أن ما يقارب نصف أفراد العينة غير راضية على أداء الشركة الوطنية بالنظر إلى إمكانياتها المادية والمالية والبشرية عموماً ومديرية التوزيع خصوصاً.

منه يمكن القول أن غياب مصلحة للمحاسبة التحليلية على مستوى مديرية التوزيع بالمسيلة يصعب مهمة بناء نظام للموازنات التقديرية ومن ثم بناء نظام للوحات قيادة قادر على تقديم نتائج تثبت تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد ويحقق الفعالية في إنجاز الأهداف الاستراتيجية و العملياتية و قادر أيضاً على ملاءمة نتائج الأداء مع الأهداف المسطرة.

7. بالنسبة للسؤال السابع المتعلق بوجود مصلحة لمراقبة التسيير فإن نسبة (78,4%) على دراية بوجود مصلحة لمراقبة التسيير وهي تابعة لقسم المالية والمحاسبة من الناحية التنظيمية مما يحد من القيام بدورها في تنفيذ الرقابة على الأداء بأبعاده المختلفة بما فيه الرقابة على الأداء المالي، ونسبة (21,6%) من العاملين يجهلون وجودها فضلاً عن دورها وأهميتها.

8. بالنسبة للسؤال الثامن المتعلق بنظام مراقبة الأداء وقياس مستوى التقدم في الإنجاز فإن نسبة (78,4%) يرون أن مديرية التوزيع تمارس نظام مراقبة التسيير لقياس مستوى التقدم في إنجاز الخطة الاستراتيجية غير أن لقاءنا مع موظفو مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير، أكدوا لنا أن دور المصلحة على مستوى المديرية يركز بالدرجة الأولى على مراقبة الأداء العملي من خلال مقارنة الإنجازات مع الأهداف المسطرة وتعمل على تحسين الأداء من خلال التقليل من نسبة الضائع في الكهرباء الذي يحدث سنوياً بسبب السرقة وأعمال الغش.

9. بالنسبة للسؤال التاسع المتعلق بالأدوات المستخدمة في مراقبة التسيير، فإن 19 شخصاً أقرّوا بوجود استخدام لنظام لوحة القيادة (Tableau de Bord) وباقي الإستمارات توزعت إجاباتها ما بين وجود محاسبة تحليلية والموازنات التقديرية وأخرى بدون ردّ، كما تأكد لنا في مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير أن مديرية التوزيع تعتمد على نظام لوحة القيادة ونظام الموازنات التقديرية وتفتقد لوجود محاسبة تحليلية، وهذا في إعتقادنا يصعب من مهمة مراقبة التسيير بإعتبار أن مخرجات المحاسبة التحليلية هي مدخلات الموازنات التقديرية ولوحة القيادة.

ثانيا: تحليل الإجابات حول محور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الإجابة وترتيبها لإجابات أفراد العينة لكل عبارة المتعلقة بمحور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

الجدول رقم (05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور أبعاد بطاقة الأداء

المتوازن

الترتيب	إتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
5	محايد	0.92756	3.0270	يوجد تناسب بين حجم الأرباح ونوعية الخدمات المقدمة	01
6	محايد	1.13039	3.00	تعتمد المؤسسة على أموالها الخاصة في التمويل	02
4	موافق	0.98867	3.4595	يتم استغلال الموارد المالية والمادية المتاحة بشكل عقلاني	03
1	موافق	0.84452	3.8108	تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا	04
3	موافق	1.04479	3.7297	تراقب إدارة المؤسسة الموارد المالية وفق ماهو مخطط	05
2	موافق	0.88616	3.7838	يتم إعداد التقارير المالية بشكل دوري ومستمر بما يحقق فعالية في الرقابة على الأداء المالي	06
موافق		0.64171	3.4685	محور: البعد المالي	
2	محايد	1.0891	3.378	تسعى المؤسسة لتحقيق رضا الزبائن من خلال الخدمات المقدمة لهم	07
1	موافق	0.96095	3.5135	تسعى المؤسسة إلى تخفيض عدد شكاوي الزبائن	08
4	محايد	0.99398	3.1081	تستجيب المؤسسة لأي تغيير مطلوب في رغبات العملاء	09
3	محايد	1.02374	3.2973	يتم تقديم خدمات للزبائن بالجودة العالية وفي التوقيت المناسب	10
4	محايد	0.96563	3.1081	توجد عدالة في تقديم الخدمات لكافة الزبائن دون تمييز	11
6	محايد	1.12906	2.9459	تستخدم المؤسسة مؤشرات لقياس درجة رضا الزبائن	12
محايد		0.78785	3.2252	محور: بعد العملاء	
6	محايد	1.0759	2.811	يوجد مناخ عمل ملائم لأداء العمل بشكل جيد	13
5	محايد	0.93642	3.1081	توجد علاقة تكامل وترابط بين كافة الأقسام تساهم في فعالية وكفاءة الأداء	14
2	موافق	0.86992	3.4865	تركز المؤسسة على تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة	15
2	موافق	0.93159	3.4865	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا المتطورة في تسيير عملياتها الداخلية	16
4	محايد	0.75834	3.3784	يتم تطوير الوسائل اللازمة لتقديم الخدمة المطلوبة	17
1	موافق	0.68664	4.0270	تسعى المؤسسة لتطوير شبكة الغاز والكهرباء	18

محاور: بعد العمليات الداخلية		3.3829	0.60203	محاييد
19	يتم تشجيع وتحفيز العاملين بمختلف فئاتهم على تطوير أدائهم الوظيفي	2.54	1.094	غير موافق 4
20	تدعم المؤسسة الأنشطة الإبداعية للموظفين	2.3243	0.88362	غير موافق 6
21	توفر المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين	2.7297	1.01786	محاييد 2
22	تستخدم المؤسسة مؤشرات لقياس الرضا الوظيفي لدى العاملين	2.5135	1.04407	غير موافق 5
23	تمتلك المؤسسة مصلحة للبحث والتطوير	2.6757	1.31348	محاييد 3
24	يوجد لدى المؤسسة نظام معلوماتي فعال	3.3889	1.12828	محاييد 1
محور: بعد النمو والتطور		2.6955	0.85376	محاييد
25	تتخذ المؤسسة إجراءات كافية لمنع إتلاف البيئة والحفاظ عليها	3.00	1.269	محاييد 4
26	يتطابق عمل المؤسسة مع المعايير الخاصة بالبيئة	3.0541	1.22352	محاييد 3
27	تستخدم المؤسسة أساليب ومؤشرات لقياس ومراقبة الأداء البيئي	2.9189	1.21056	محاييد 6
28	تمنح المؤسسة الأولوية في التوظيف لسكان مناطق تواجدها	3.7297	1.04479	موافق 2
29	تولي المؤسسة عناية كافية للسلامة المهنية والأمن الصناعي	3.9459	0.91122	موافق 1
30	تقدم المؤسسة الدعم والرعاية للمؤسسات والجمعيات ذات الطابع: الرياضي، الثقافي، الإنساني، مراكز البحث العلمي.	2.9730	1.27990	محاييد 5
محور: البعد البيئي والاجتماعي		3.2703	0.83273	محاييد

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات (SPSS).

- 1. تحليل إجابات البعد المالي:** بالنسبة للبعد المالي نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات هو 3,46 وبتباين معياري يقدر بـ 0,64 وهو مؤشر يقع ضمن مجال التقييم الجيد وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على وجود إهتمام إلى حد ما بهذا البعد، وقد إحتل متوسط الإجابات على هذا التساؤل المركز الأول مما يدل على وجود استخدام للبعد المالي.
 - 2. تحليل إجابات بعد العملاء:** بالنسبة لبعد العملاء نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات 3,22 وبتباين معياري يقدر بـ 0,78 وهو مؤشر يقع ضمن مجال التقييم المحايد، وهذا يعني أن أفراد العينة غير راضية على أداء المؤسسة فيما يخص الإهتمام بالعملاء وكسب رضاهم بإستثناء العبارة رقم (02) التي تتعلق بتخفيض شكاوي الزبائن التي أعطت مؤشر يقدر بـ 3,51 وبتباين معياري يقدر بـ 0,96 والتي تدخل ضمن التقييم الجيد.
- إن عدم موافقة أفراد العينة على عبارات بعد الزبائن دليل على ضعف استخدام هذا البعد من طرف مديرية التوزيع بالمسيلة بالرغم من وجود مصلحة تجارية وبالرغم من وجود بعض المؤشرات لقياس رضا الزبائن.

3. تحليل إجابات بعد العمليات الداخلية: بالنسبة لبعد العمليات الداخلية نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات يقدر بـ 3,38 وبانحراف معياري يقدر بـ 0,60 وهو مؤشر يقع ضمن مجال التقييم المحايد، وهذا يعني أن أفراد العينة غير راضية على أداء المديرية فيما يخص الإهتمام بنوعية وجودة الخدمات المقدمة، بإستثناء العبارات رقم (03) و(04) و(06) التي تدخل ضمن مجال التقييم الجيد وهذا راجع لرضا أفراد العينة على الأداء العملي للمديرية من خلال الإهتمام بتقليل نسبة الضائع من الطاقة الكهربائية السنوية والتي تمثل تكلفة هامة ومؤثرة على الأداء المالي.

كما أن إدخال الجهاز المتعلق بالتسجيل عن بعد للبيان الجديد (Index Nouveau) من العداد الكهربائي للزبائن، بالإضافة إلى سعي الشركة الجزائرية للتوجه المستقبلي نحو الإستثمار في الطاقات المتجددة.

كما أن أفراد العينة تتفق على عدم وجود مناخ عمل ملائم لأداء العمل وهذا ما يدل عليه المتوسط الحسابي الذي يقدر بـ 2.81 وبانحراف معيار يقدر بـ 1.07.

إن عدم موافقة أفراد العينة على عبارات بعد العمليات الداخلية دليل على ضعف استخدام هذا البعد من طرف مديرية التوزيع بالمسيلة بالرغم من وجود إمكانيات وسائل متطورة.

4. تحليل إجابات بعد النمو والتطور: بالنسبة لبعد النمو والتطور نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات 2,69 وبانحراف معياري يقدر بـ 0,85 وهو مؤشر يقع ضمن مجال التقييم المحايد وهو مؤشر قريب جدا من مجال التقييم السلبي، مما يعني أن أفراد العينة غير راضون على وجود بعد يهتم بأنشطة الإبداع وتحفيز العاملين والاهتمام برضاهم مما يعكس مناخ العمل داخل الشركة، والذي يساهم في ضعف أداء الموظفين بالرغم من وجود مصلحة للبحث والتطوير وكذلك معاهد لتدريب العاملين تابعة لشركة سونلغاز، بإستثناء العبارة رقم (06) المتعلقة بوجود نظام معلوماتي فعال التي تقديرها يدخل ضمن مجال التقييم المحايد، وهذا يعود لطبيعة نظام الفوترة والتحصيلات المطبق، غير انه يبقى دون المستوى المقبول بسبب فشله في الكشف عن سرقة وضياح الكهرباء التي تمثل نسبة هامة للضائع في الكهرباء. إن عدم موافقة أفراد العينة على عبارات بعد النمو والتطور دليل على ضعف استخدام هذا البعد من طرف مديرية التوزيع بالمسيلة.

5. تحليل الإجابات البعد البيئي والاجتماعي: بالنسبة للبعد البيئي نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات 3,27 وبانحراف معياري يقدر بـ 0,83 وهو مؤشر يقع ضمن مجال التقييم المحايد، وهذا يعني أن أفراد العينة لا يوافقون على وجود استخدام للبعد البيئي والاجتماعي على مستوى مديرية التوزيع.

لقد أكد لنا أحد الإطارات أثناء المقابلة بوجود إهتمام بهذا البعد ولكن على المستوى الأعلى من التنظيم وأستدل على ذلك بمقال في مجلة صادرة عن مؤسسة سونلغاز، وكما تؤكد المنشورات على الموقع الرسمي للشركة بإستثناء العبارة المتعلقة بمنح الأولوية في التوظيف لسكان مناطق تواجدها والعبارة المتعلقة بالسلامة المهنية التي تدخل ضمن مجال التقييم الجيد.

كما كشفت نتيجة المقابلة التي أجريناها عن التوجه العام للشركة الجزائرية نحو الأعمال الخيرية والمحافظة على البيئة ودعم الأندية الرياضية، إلا أن غياب لوحة قيادة متعلقة بترجمة الأهداف البيئية والاجتماعية إلى مؤشرات أداء، يفسر ذلك بعدم وجود إستخدام لهذا البعد من طرف مديرية التوزيع.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز وبأهم المراحل التاريخية التي رافقت تطورها، كما تم التعرف على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة التي كانت ميدان لدراستنا التطبيقية بإستخدام أداة الإستبيان، من أجل معرفة واقع إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على الأداء.

تم معالجة بيانات الإستبيان بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما تم الإستعانة بأداة المقابلة مع بعض موظفي مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير للتقرب أكثر من واقع الرقابة على الأداء بالمديرية.

أثبتت نتائج الدراسة الميدانية الإستخدام الجزئي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال تفاوت في درجات الموافقة من بعد لأخر وقد حظي فيها البعد المالي بأفضل درجة إستجابة مما يدل على الأهمية التي تعطيهها مديرية توزيع الكهرباء والغاز في تطبيق هذا البعد، ثم يأتي بعد العمليات الداخلية في المرتبة الثانية والبعد البيئي والاجتماعي في المرتبة الثالثة بالرغم من عدم وجود بطاقة أداء لهذا البعد، كما صنف بعد النمو والتطور في المرتبة الأخيرة بعد البعد المتعلق بالزبائن.

المخاتمة العامة

تعدّ بطاقة الأداء المتوازن من أحدث وأفضل الأدوات للرقابة على أداء المؤسسات في ظل عجز الأدوات التقليدية وعدم قدرتها على مسايرة البيئة الداخلية والخارجية.

بطاقة الأداء المتوازن هي أداة تساعد جميع المؤسسات على ترجمة استراتيجياتها إلى خطوات عمل تنفيذية يتم تطبيقها بما يحقق الأهداف المنشودة معبرا عنها بمؤشرات مالية وغير مالية موزعة على أربعة أبعاد رئيسية وهي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، وبعد النمو والتطور، ومازالت هذه الأداة تخضع لتطوير مستمر من خلال إمكانية إضافة أبعاد أخرى مثل البعد البيئي والاجتماعي.

إن معالجتنا للإشكالية المتعلقة بدراسة واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على الأداء في المؤسسة الإقتصادية تم تناول الدراسة في فصلين، خصص الفصل الأول للتعرف على ماهية بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها كأداة للرقابة على الأداء الاستراتيجي والأداء العملياتي، أما الفصل الثاني فتم التطرق إلى واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على الأداء وتم إختيار مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة كحالة للدراسة الميدانية.

أولا: النتائج وإختبار الفرضيات

من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى النتائج التالية:

1- نتائج الدراسة النظرية:

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الأداة الحديثة التي تمكن المؤسسات بمختلف أنواعها من تنفيذ رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية انطلاقا من تحويل هذه الأخيرة إلى مجموعة من الأهداف ثم ترجمتها إلى مجموعة من مؤشرات الأداء المالية وغير المالية موزعة على أبعاد محددة.
- بطاقة الأداء المتوازن تسمح بالإنتفاخ على المحيط وتحقق التوازن بين مستويات الأداء العملياتي والإستراتيجي من خلال حلقة التغذية العكسية التي تعمل كآلية لمراقبة الأداء.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة قادرة على تحقيق التوازن في الأداء المتعدد الأبعاد بما تتميز به من علاقات سببية.

✓ ومنه نثبت صحة الفرضية الأولى: "تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأكثر فعالية في فرض رقابة على الأداء المتعدد الأبعاد".

- الأداء مفهوم شمولي يعبر عن نتيجة تعكس قدرة المؤسسة على إستغلال مواردها (الكفاءة) وتحقيق أهدافها (الفعالية) من خلال إنجازها لأنشطة محددة.

الخاتمة العامة

• التركيز على البعد المالي والإعتماد على المؤشرات المالية التقليدية يجعل من المؤسسة عاجزة عن تحقيق الرقابة على الأداء المطلوب.

✓ ومنه نثبت صحة الفرضية الثانية: "تتحقق الكفاءة والفعالية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال إستخدام مؤشرات قياس مالية وغير مالية ذات أبعاد متعددة وتعتبر المؤشرات المالية التقليدية عاجزة عن الرقابة على الأداء".

2- نتائج الدراسة الميدانية:

- تستخدم مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة جزئيا أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
- تولي المديرية أهمية نسبية للبعد المالي في الرقابة على الأداء وغياب تام لبطاقة أداء تقيس البعد البيئي والاجتماعي.
- تستخدم مديرية التوزيع عدد كبير من مؤشرات مالية وغير مالية ترتبط اكثر بمراقبة الأداء العملياتي وموزعة على بطاقات أداء عديدة يتجاوز عددها الأبعاد المذكورة.
- مصلحة مراقبة التسيير تابعة لقسم المالية والمحاسبة ويرتبط عملها أكثر بالأداء العملياتي في غياب المعطيات المتعلقة بالمستوى الإستراتيجي مما أنعكس على غموض في فهم الافراد العاملين لرؤية ورسالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.

✓ ومنه نثبت صحة الفرضية الثالثة: "تعتمد مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة جزئيا على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الرقابة على الأداء".

ثانيا: الإقتراحات

من خلال النتائج التي توصلنا إليها يمكن تقديم بعض الإقتراحات:

- ضرورة تفعيل دور مصلحة مراقبة التسيير وترقيتها إلى مستوى دائرة في ظل الهيكل الجديدة للشركة لسنة 2017 والذي قضى بإلغاء المديرية الفرعية الجهوية على المستوى الوطني وربط مديريات التوزيع مباشرة بالمديرية العامة، مع زيادة في مهامها المتعلقة بمتابعة الأداء الاستراتيجي والرقابة عليه بالإضافة إلى التكفل بمسؤولية نشر رؤية ورسالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.
- بناء نموذج الأداء المتوازن لتنفيذ رقابة على الأداء إنطلاقا من الأبعاد الرئيسية الأربعة المذكورة سلفا، مع ضرورة إستحداث بطاقة أداء للبعد البيئي والاجتماعي بما يتلائم مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

- الإهتمام أكثر ببعء العملاء وبعء النمو والتطور ومحاولة فهم العلاقات السببية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

ثالثا: أفاق الدراسة

- في ختام هذه الدراسة والتوصل إلى بعض النتائج تبين لنا أن هناك بعض المواضيع والتي تستحق أن تكون موضوعات بحث أخرى وإشكاليات تستحق الدراسة، نذكر منها:
- واقع إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة للرقابة على الأداء.
 - أهمية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام معلوماتي في المقارنة المرجعية.
 - دور الموازنة التقديرية كأداة مكملة لنظام بطاقة الأداء المتوازن.
 - أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين إدارة الأداء في المستشفيات الحكومية.

قائمة المراجع

I- المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. إدريس وائل محمد صبحي وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
2. إدريس وائل محمد صبحي وطاهر محسن منصور الغالبي، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
3. أثمار عبد الرزاق محمد، إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
4. دخموش العربي، محاضرات في إقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري، قسنطسنة، الجزائر، 2001.
5. حسين عباس حسين وليد، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لإستدامة الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
6. طرطار أحمد، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، الطبعة 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
7. محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
8. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ورمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2006.
9. التكريتي إسماعيل يحي وآخرون، المحاسبة الإدارية قضايا معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.

ثانياً: المذكرات والرسائل الجامعية

10. أبو قمر محمد أحمد محمد: تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة لنيل الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، غير منشورة، 2009.
11. بلوم السعيد: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ضمن متطلبات ماجستير، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، غير منشورة، 2008.

12. هباش سامي: مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، غير منشورة، 2017.

13. يحيوي نعيمة: أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، غير منشورة، 2008-2009.

ثالثا: المجلات

14. بريش السعيد ونعيمة يحيوي، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، 2011-2012، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

15. كواشي مراد رابح ومريم السعيد بودودة، "نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 02، 2017، الأردن.

16. العاشق وسيلة عبد العزيز، "التخطيط الإستراتيجي بطاقة الأداء المتوازن"، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، المجلد 02، العدد 02، يونيو 2016، جامعة مصراتة، ليبيا.

17. عبد الحميد معنم فضل عبد الرحيم و فتح الرحمن الحسن منصور، "بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 02، 2015، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

18. عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان، "الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات"، مجلة الدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 04، 2005، جامعة تشرين، سوريا.

19. الصرن رعد حسن وعبير الغرير، "أثر بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الإستراتيجية في تحسين الأداء"، مجلة الدراسات والبحوث العلمية، مجلد 38، العدد 06، 2016، جامعة تشرين، سوريا.

20. مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، كتيب 04، عمادة ضمان الجودة والإعتماد الأكاديمي، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، السعودية، 2013، الموقع:

<http://www.pnu.edu.sa/arr/Pages/default.aspx>، أطلع بتاريخ: 2018/04/07.

رابعاً: الملتقيات

21. الماضي محمد المحمدي: مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي، مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 03-05 يناير 2005.

خامساً: المحاضرات

22. رجم خالد، محاضرة في مقياس مراقبة تسيير وإستراتيجية المؤسسة، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 2017-2018.

سادساً: المقالات

23. زغلول جودت عبد الرؤوف محمد، إستخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي لأصول الفكرية، 2010، الموقع: <http://dr-ama.com/?p=2763>، أطلع عليه بتاريخ: 2018/04/07.

II - المراجع باللغة الأجنبية

أولاً: الكتب

24. Christian Hoarau et Robert Teller, Création de Valeur et Management de L'entreprise, Edition Vuibert, Paris, 2002.
25. Fred R. David, Strategic Management: Concepts and Cases, 13th ed, Prentice Hall, New Jersey, 2009.
26. Patrice Mateau, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, Gualino éditeur, Paris, Juillet 2003.
27. Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan, Management Control Systems, 9th Edition, MacGraw-Hill, New York, 1998.

ثانياً: المذكرات والرسائل الجامعية

28. Agon Reshitaj & Melanie Tikhonova, The Managerial Views on The Use of Balanced Scorecard in Kristianstad Municipality, Master Thesis, Kristianstad University, Sweden, 2013.
29. Manel Benzerafa, L'universalité d'un outil de gestion en question: Cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat, Thèse de Doctorat, Science de Gestion, Université de Paris X- Nanterre, France, 2007.

ثالثا: المجالات

30. Andrew Holt & Others, "The Use of The Balanced Scorecard in Small Companies", International Journal of Business and Management, Vol.08, No.14, Canadian Center of Science and Education, 2013.
31. Kaplan, Robert S. & Norton, David P, "The Balanced Scorecard– Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, , Vol.70, No.01, Jan- Feb 1992.

رابعا: المقالات

32. Stéphane Jacquet, Management de la performance: des concepts aux outils, sur: <https://creg.ac-versailles.fr/des-concepts-aux-outils>, Consulté Le: 31/03/2018.

خامسا: المواقع الإلكترونية

33. <http://www.sktm.dz/>, Consulté Le: 17/04/2018.
34. <http://www.sdc.dz/>, Consulté Le: 17/04/2018.
35. <http://www.sonelgaz.dz/>, Consulté Le: 20/04/2018.

الملاحق

الملحق رقم (01)

قائمة محكمي الإستبانة

الجامعة	القسم	الدرجة العلمية	الإسم واللقب	الرقم
المسيلة	العلوم المالية والمحاسبة	أستاذ محاضر (أ)	غزي محمد العربي	01
المسيلة	العلوم الإقتصادية	أستاذ محاضر (أ)	بلعباس رايح	02
المسيلة	العلوم التجارية	أستاذ محاضر (أ)	بدروني عيسى	03
المسيلة	علوم التسيير	أستاذ محاضر (أ)	بوعبدالله صالح	04
المسيلة	العلوم المالية والمحاسبة	أستاذ مساعد (أ)	بحري علي	05

الملحق رقم (02): إستمارة الإستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم المالية والمحاسبة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: إستبيان لإعداد مذكرة ماستر أكاديمي

في إطار إعداد دراسة ميدانية للحصول على شهادة ماستر أكاديمي تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، بعنوان " واقع إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على أداء المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونغاز" بالمسيلة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع إستخدام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للأسلوب الجديد في الرقابة على الأداء "بطاقة الأداء المتوازن"، حيث يقوم هذا الأسلوب على تقسيم الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها إلى خمس محاور، يتكون كل محور من مجموعة من المؤشرات التي تترجم أهدافه، وهذه المحاور الخمسة هي: المحور المالي، محور العملاء أو الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتطور والمحور البيئي والاجتماعي.

ونأمل من سيادتكم التعاون معنا في إستيفاء البيانات التي تتضمنها إستمارة الاستبيان المرفقة بدقة، وبصراحة تامة وبدون أي إحراج، وأن أفضل إجابة هي الرأي الشخصي للمستقصى منه والذي يمثل الواقع الفعلي، ونود أن نؤكد لكم أن هذه الدراسة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. نشركم مقدما على تعاونكم معه.

من إعداد الطالبين: حويشي عبد الحكيم

شعباني بويكر

ملاحظة: ضع العلامة (x) في الخانة التي تناسب اختياركم.

أولاً: البيانات الشخصية

- (1) الجنس : ذكر أنثى
- (2) السن: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل 40 سنة
من 40 سنة إلى أقل 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- (3) المستوى التعليمي:
ثانوي تكوين مهني جامعي
- (4) الخبرة المهنية:
أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل 10 سنوات
من 10 إلى أقل 15 سنة من 15 سنة فأكثر
- (5) المنصب الوظيفي :
إطار إداري إطار محاسبي أو مالي مراقب تسيير أخرى:.....

ثانياً: معلومات حول إطار الرقابة على الأداء

1. هل للمؤسسة رؤية ورسالة استراتيجية؟ نعم لا
2. إذا كان الجواب نعم،
هل الرسالة الاستراتيجية موثقة ومعلنة لجميع العاملين؟ نعم لا
3. هل تترجم المؤسسة إستراتيجيتها إلى مجموعة متوافقة ومتوازنة من مقاييس الأداء سواء المالية أو غير المالية؟ نعم لا
4. هل تقوم المؤسسة بإعلان الأهداف الاستراتيجية والعملياتية لجميع العاملين؟ نعم لا
5. هل لدى المؤسسة القدرة على الربط بين الاستراتيجية والعمليات؟ نعم لا
6. هل الأهداف المراد تحقيقها تتلائم مع الموارد المتاحة في المؤسسة؟ نعم لا
7. هل يوجد لدى المؤسسة قسم لمراقبة التسيير؟ نعم لا
8. هل نظام مراقبة الأداء في المؤسسة يسمح بقياس مستوى التقدم في انجاز الخطة الاستراتيجية؟ نعم لا
9. ماهي الأدوات المستخدمة في مراقبة التسيير لدى المؤسسة؟
..... -
..... -

ثالثا: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

الإجابة					البيـان	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الأول: البعد المالي	
					يوجد تناسب بين حجم الأرباح ونوعية الخدمات المقدمة	01
					تعتمد المؤسسة على أموالها الخاصة في التمويل	02
					يتم استغلال الموارد المالية والمادية المتاحة بشكل عقلاني	03
					تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا	04
					تراقب إدارة المؤسسة الموارد المالية وفق ما هو مخطط	05
					يتم إعداد التقارير المالية بشكل دوري ومستمر بما يحقق فعالية في الرقابة على الأداء المالي	06
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثاني: بعد العملاء	
					تسعى المؤسسة لتحقيق رضا الزبائن من خلال الخدمات المقدمة	07
					تسعى المؤسسة إلى تخفيض عدد شكاوي الزبائن	08
					تستجيب المؤسسة لأي تغيير مطلوب في رغبات العملاء	09
					يتم تقديم خدمات للزبائن بالجودة العالية وفي التوقيت المناسب	10
					توجد عدالة في تقديم الخدمات لكافة الزبائن دون تمييز	11
					تستخدم المؤسسة مؤشرات لقياس درجة رضا الزبائن	12
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية	
					يوجد مناخ عمل ملائم لأداء العمل بشكل جيد	13
					توجد علاقة تكامل وترابط بين كافة الأقسام تساهم في فعالية وكفاءة الأداء	14
					تركز المؤسسة على تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة	15
					تستخدم المؤسسة التكنولوجيا المتطورة في تسيير عملياتها الداخلية	16
					يتم تطوير الوسائل اللازمة لتقديم الخدمة المطلوبة	17
					تسعى المؤسسة لتطوير شبكة الغاز والكهرباء	18

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الرابع: بعد النمو والتطور	
					19	يتم تشجيع وتحفيز العاملين بمختلف فئاتهم على تطوير أدائهم الوظيفي
					20	تدعم المؤسسة الأنشطة الإبداعية للموظفين
					21	توفر المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين
					22	تستخدم المؤسسة مؤشرات لقياس الرضا الوظيفي لدى العاملين
					23	تمتلك المؤسسة مصلحة للبحث والتطوير
					24	يوجد لدى المؤسسة نظام معلوماتي فعال
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الخامس: بعد البيئي والاجتماعي	
					25	تتخذ المؤسسة إجراءات كافية لمنع إتلاف البيئة والحفاظ عليها
					26	يتطابق عمل المؤسسة مع المعايير الخاصة بالبيئة
					27	تستخدم المؤسسة أساليب ومؤشرات لقياس ومراقبة الأداء البيئي
					28	تمنح المؤسسة الأولوية في التوظيف لسكان مناطق تواجدها
					29	تولي المؤسسة عناية كافية للسلامة المهنية والأمن الصناعي
					30	تقدم المؤسسة الدعم والرعاية للمؤسسات والجمعيات ذات الطابع: الرياضي، الثقافي، الإنساني، مراكز البحث العلمي.

شكرا لتعاونكم معنا.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى معرفة واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة على الأداء بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، ولتحقيق أهداف هذا البحث إعتمدنا على منهج دراسة حالة، تم استخدام أداة الإستبيان مع الإستعانة بالمقابلة الشخصية.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توفر بطاقة الأداء المتوازن مجموعة محددة ومهيكلية من مؤشرات الأداء الأساسية التي تحقق التوازن والترابط فيما بينها و تسمح للمؤسسات بتصحيح مسارها العملياتي والاسراتيجي.
 - يعد نموذج الأداء المتوازن كنظام رقابي منسجم يجمع ما بين مستويين من الرقابة على الأداء، الاسراتيجي والعملياتي.
 - تستخدم مديرية توزيع الكهرباء والغاز جزئيا نموذج الأداء المتوازن في الرقابة على الأداء.
- الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن، الرقابة على الأداء، مؤشر الأداء.

Summary:

The aim of this research is to know the reality of using the Balanced Scorecard as a tool to control the performance of the Directorate of Electricity and Gas Distribution in M'sila. To achieve the objectives of this research, we relied on a case study methodology.

The study concluded the following results:

- Balanced Scorecard provides a defined and structured set of key erformance indicators that balance and interconnect and allow organizations to correct their operational and strategic path.
- The balanced performance model is a consistent control system that combines two levels of performance, strategic and operational control.
- The Directorate of Electricity and Gas Distribution partially uses a balanced performance model in performance control.

Key words: Balanced Scorecard, Performance Control, Performance Indicator.