



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية و المحاسبة



عنوان المذكرة

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة
الاقتصادية

دراسة حالة شركة إدارة و تشغيل محطات المحروقات البحرية S.T.H

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم مالية

تخصص: مالية

من إعداد:

- شكيل نوفل

تحت إشراف:

- د. بورفيس

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
تريرات ايمن	أستاذ ب	20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
بورفيس نور الهدى	أستاذ أ	20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا
ترفاس جمال الدين	أستاذ ب	20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2026

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية و المحاسبة

عنوان المذكرة

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة
الاقتصادية

دراسة حالة شركة إدارة و تشغيل محطات المحروقات البحرية S.T.H

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم مالية

تخصص: مالية

تحت إشراف:

- د. بورفيس

من إعداد:

- ورداوي وسيم

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
تريرات ايمن	أستاذ ب	20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
بورفيس نور الهدى	أستاذ أ	20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا
ترفاس جمال الدين	أستاذ ب	20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2026/2025



اهداء

إلى من كانا سبب وجودي وسندي في الحياة، إلى والديّ العزيزين، حفظهما الله وأدام عليهما الصحة والعافية، عرفاناً بما قدماه لي من حب وتضحية ودعاء .

إلى إخوتي وأخواتي، الذين شاركوني لحظات النجاح والتحدي، وكانوا خير معين في مسيرتي.

إلى كل أفراد عائلتي الكريمة، الذين أحاطوني بالتشجيع والدعم في مختلف مراحل حياتي.
إلى أساتذتي الأفاضل، الذين أناروا لي طريق العلم والمعرفة، وكان لتوجيهاتهم أثر كبير في تكويني العلمي.

إلى كل صديق وصديقة وقفوا إلى جانبي بكلمة طيبة أو نصيحة صادقة أو دعم معنوي.
إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

أهديكم جميعاً هذا الجهد المتواضع، راجياً أن يكون خطوة نحو مستقبل أفضل.
إليكم جميعاً أقدم هذا العمل بكل تقدير وامتنان.



عرفان و شكر

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كافة أساتذة قسم العلوم المالية والمحاسبية بجامعة 20 أوت 1955، لما قدموه لنا من علم ومعرفة وتوجيه طيلة مسيرتنا الدراسية.

ونتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة بورفيس هدى، التي تفضلت بالإشراف على هذا العمل، ولم تبخل علينا بوقتها الثمين ونصائحها القيمة وتوجيهاتها العلمية والأكاديمية السديدة، فكان لإشرافها الأثر البالغ في إنجاز هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر والامتنان إلى موظفي المؤسسة محل التبرص على حسن الاستقبال والتعاون، ونخص بالذكر عمال قسم الميزانية، وقسم المحاسبة، وقسم الموارد البشرية، لما قدموه لنا من تسهيلات ومعلومات ساهمت في إنجاز الجانب التطبيقي من هذه الدراسة.

فإلى جميع من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام.

ملخص :

سعت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية بطاقة الأداء المتوازن بوصفها إحدى الأدوات الحديثة والفعالة في تقييم الأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال دراسة حالة المديرية الجهوية لشحن المحروقات S.T.H، التي كانت محل التدريب. وقد تناولت الدراسة الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن، وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، والبعد البيئي والاجتماعي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تحليل الوثائق الرسمية للمؤسسة وإجراء مقابلات لجمع البيانات، بالإضافة إلى دراسة وتحليل المؤشرات المرتبطة بالأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن. وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل أداة فعالة لتحسين الأداء الاستراتيجي ورفع كفاءة المؤسسة، حيث أظهرت النتائج وجود تكامل بين مختلف الأبعاد بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز أدائها. كما بينت النتائج أن التركيز كان أكبر على أربعة أبعاد رئيسية، في حين احتل بعد العملاء المرتبة الأخيرة، نظراً لطبيعة نشاط المؤسسة وارتباطها بالمؤسسة الأم سوناطراك وفروعها التسويقية.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء، الأداء الاستراتيجي، الأبعاد، المؤشرات،

مؤسسة S.T.H

Abstract:

This study aimed to highlight the role of the Balanced Scorecard as a modern and effective tool for evaluating strategic performance through a case study of the Regional Directorate for Hydrocarbon Shipping (S.T.H), where the internship was conducted. The study

focused on the five dimensions of the Balanced Scorecard, namely the financial perspective, customer perspective, internal processes perspective, learning and growth perspective, and environmental and social perspective.

The study adopted a descriptive-analytical approach by analyzing the institution's official documents, conducting interviews to collect data, and examining the indicators related to the various dimensions of the Balanced Scorecard.

The findings revealed that the Balanced Scorecard is an effective tool for improving strategic performance and enhancing the institution's efficiency. The results also showed the existence of integration among the different dimensions, which contributes to achieving the institution's objectives and improving its overall performance. Furthermore, greater emphasis was placed on four main dimensions, while the customer perspective ranked last due to the nature of the institution's activities and its affiliation with the parent company, Sonatrach, and its marketing subsidiaries.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance Evaluation, Strategic Performance, Perspectives, Indicators, S.T.H. Institution

قائمة المحتويات:

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	الشكر
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
١ - ج	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية
19	المبحث الأول : ماهية بطاقة الأداء المتوازن
19	المطلب الأول : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
23	المطلب الثاني : أهمية ومميزات بطاقة الأداء المتوازن
25	المطلب الثالث : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
27	المبحث الثاني : ماهية الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية
27	المطلب الأول : مفهوم الأداء الاستراتيجي
31	المطلب الثاني : أهمية الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية
31	المطلب الثالث : مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي
33	المبحث الثالث : العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي
33	المطلب الأول : بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي
35	المطلب الثاني : مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الاستراتيجي
37	المطلب الثالث : أهمية بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة للأداء الاستراتيجي
39	المطلب الرابع : دراسات سابقة
	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة S.T.H
45	المبحث الأول : دراسة حالة شركة إدارة وتشغيل محطات المحروقات البحرية S.T.H
45	المطلب الأول : تقديم عام لشركة إدارة وتشغيل المحروقات البحرية S.T.H
48	المطلب الثاني : التعريف بالمديرية الجهوية الشرقية STH-DRE

51	المطلب الثالث : تحليل وتقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
62	المطلب الرابع : مناقشة النتائج
68	الخاتمة
72	قائمة المراجع
77	قائمة الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
52	مؤشر تحقيق مخطط الاستثمار	01
53	مؤشر هامش الربح التشغيلي	02
54	مؤشر العائد على الأصول	03
55	مؤشر تحقيق برنامج الشحن	04
57	مؤشر معدل التردد	05
59	مؤشر معدل التكوين من حيث عدد الموظفين	06
60	مؤشر معدل التكوين من حيث عدد الساعات	07
61	مؤشر معدل التكوين من حيث التكلفة	08
62	هيكل بطاقة الأداء المتوازن	09

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
50	الهيكل التنظيمي العام للمديرية الجهوية الشرقية STH-DRE	1
52	أعمدة بيانية توضح مؤشر تحقيق مخطط الاستثمار	2
53	أعمدة بيانية توضح هامش الربح التشغيلي	3
54	أعمدة بيانية توضح مؤشر العائد على الأصول	4
56	أعمدة بيانية توضح مؤشر تحقيق برنامج الشحن	5
59	أعمدة بيانية توضح مؤشر معدل التكوين من حيث عدد الموظفين	6
60	أعمدة بيانية توضح مؤشر معدل التكوين من حيث عدد الساعات	7
61	أعمدة بيانية توضح مؤشر معدل التكوين من حيث التكلفة	8

المقدمة

مقدمة:

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، وما يصاحبها من انفتاح الأسواق، وتزايد حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي المستمر، أصبحت المؤسسة الاقتصادية تواجه تحديات معقدة تتطلب منها إعادة النظر في أساليب إدارتها وتقييم أدائها. فلم يعد من الكافي الاعتماد على المؤشرات المالية التقليدية وحدها للحكم على نجاح المؤسسة أو فشلها، لأن هذه المؤشرات تعكس نتائج أنشطة سابقة ولا تقدم رؤية شاملة عن قدرتها على خلق القيمة في المستقبل. كما أن التركيز المفرط على النتائج المالية قد يؤدي إلى إغفال عناصر جوهرية تمثل أساس الاستمرارية، مثل رضا الزبائن، جودة العمليات الداخلية، كفاءة استخدام الموارد، وتنمية قدرات الموارد البشرية.

ومن هذا المنطلق، برزت الحاجة إلى تبني نظم حديثة لتقييم الأداء تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاستراتيجية المختلفة للمؤسسة، وتوفر رؤية متكاملة تجمع بين الأداء المالي وغير المالي. وفي هذا السياق ظهرت بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) التي طورها كل من (Robert.Kaplan) و (David.Norton) سنة 1992، كأداة إدارية حديثة تهدف إلى ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى مجموعة متكاملة من الأهداف والمقاييس الموزعة على أربعة أبعاد رئيسية: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. وقد شكل هذا النموذج نقلة نوعية في مجال الرقابة وتقييم الأداء، إذ لم يعد الأداء يُنظر إليه من زاوية النتائج فقط، بل من زاوية العوامل المحركة لتلك النتائج أيضاً.

وتكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كونها لا تمثل مجرد نظام لقياس الأداء، بل إطاراً شاملاً للإدارة الاستراتيجية، يربط بين الأهداف طويلة المدى والأنشطة التشغيلية اليومية، ويساهم في توجيه جهود المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية. فهي تمكن الإدارة من متابعة تنفيذ الاستراتيجية، وتحديد الانحرافات، واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب، كما تساعد على خلق توازن بين تحقيق النتائج المالية والمحافظة على عناصر النمو المستقبلي.

وباعتبار أن الأداء الاستراتيجي يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى وضمان استمراريته في بيئة تنافسية متغيرة، فإن تقييم هذا الأداء يتطلب أداة قادرة على الجمع بين مختلف الجوانب الكمية والنوعية، وهو ما تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيقه من خلال منظورها الشامل والمتكامل.

- ومن هنا تطرح الإشكالية الرئيسية التالية :

- ما هو دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمديرية الجهوية لشحن

المحروقات S.T.H ؟

• الأسئلة الفرعية :

- ما المقصود ببطاقة الأداء المتوازن وما هي أبعادها الأساسية؟
- ما مفهوم الأداء الاستراتيجي وأهميته بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية؟
- كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة؟

• الفرضية الأساسية :

- تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين تقييم الأداء الاستراتيجي للمديرية الجهوية لشحن المحروقات S.T.H من خلال نظام متكامل يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية ويربط الأهداف الاستراتيجية بمؤشرات الأداء.

• الفرضيات الفرعية :

انطلاقاً من الإشكالية والأسئلة المطروحة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- تُعد بطاقة الأداء المتوازن نظاماً استراتيجياً يترجم رؤية المؤسسة إلى مؤشرات أداء متكاملة عبر أبعادها المالية، والزبائن، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو.
- الأداء الاستراتيجي هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى وتعزيز تنافسيتها من خلال الاستخدام الفعال لمواردها .
- تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي عبر مؤشرات أداء تساعد على متابعة الأهداف ودعم اتخاذ القرار.

• مبررات اختيار الموضوع :

تم اختيار هذا الموضوع نظراً لأهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، ولرغبة في دراسة مدى فعاليتها وتطبيقها في المؤسسة محل الدراسة.

• أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

- التعرف على الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن وأبعادها المختلفة.
- توضيح مفهوم الأداء الاستراتيجي وأهميته في المؤسسة الاقتصادية.
- إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.
- بيان أهمية الجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية في تقييم الأداء..

- تقديم نتائج وتوصيات قد تساهم في تحسين استخدام بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسات الاقتصادية.
- أهمية الدراسة :

تكتسي هذه الدراسة أهمية علمية وعملية، حيث تتمثل أهميتها العلمية في إبراز الدور الذي تؤديه بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها من أهم الأدوات الحديثة في تقييم الأداء الاستراتيجي، من خلال الجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية. أما الأهمية العملية فتتمثل في محاولة إسقاط هذا النموذج على المديرية الجهوية لشحن المحروقات S.T.H، بما يساهم في تحسين عملية تقييم الأداء ودعم اتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية.

- حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي.
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على مستوى المديرية الجهوية لشحن المحروقات S.T.H.
- الحدود الزمنية: شملت الدراسة الفترة التي تم خلالها إجراء التبرص وجمع البيانات.

- منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة مختلف الجوانب المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال تطبيق الجانب النظري على المديرية الجهوية لشحن المحروقات S.T.H بهدف إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي.

- صعوبات الدراسة :

- واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات، من أهمها:
- صعوبة الحصول على بعض البيانات والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة.
- محدودية المراجع والدراسات التطبيقية المتخصصة بطاقة الأداء المتوازن .
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة والتبرص الميداني.

- هيكل الدراسة :

من أجل معالجة الإشكالية والإجابة عن الأسئلة المطروحة، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري لكل من بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي، من خلال عرض المفاهيم الأساسية والأبعاد المختلفة والعلاقة بينهما. أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة التطبيقية بالمديرية الجهوية لشحن المحروقات S.T.H، حيث تم تقديم المؤسسة محل الدراسة وتحليل واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء الاستراتيجي، وصولاً إلى عرض النتائج والتوصيات.

تمهيد الفصل الأول:

الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن وتحليل الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية يشهد العالم المعاصر تغيرات اقتصادية وتكنولوجية متسارعة فرضت على المؤسسات الاقتصادية ضرورة تطوير أساليب الإدارة والرقابة وتقييم الأداء، بما يضمن لها القدرة على التكيف مع مختلف التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي ظل ازدياد حدة المنافسة وتعدد بيئة الأعمال، لم يعد الاعتماد على المؤشرات المالية التقليدية كافياً لتقييم الأداء، بل أصبح من الضروري تبني أدوات حديثة تأخذ بعين الاعتبار مختلف الجوانب المالية وغير المالية التي تؤثر في نجاح المؤسسة واستمراريتها.

وفي هذا السياق، برزت بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها إحدى أهم الأدوات الحديثة التي تسمح بترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والمؤشرات المتكاملة، بما يوفر رؤية شاملة للأداء ويساعد على متابعة تنفيذ الاستراتيجيات وتقييم مدى تحقيق الأهداف المسطرة. كما يرتبط نجاح تطبيق هذه الأداة بمفهوم الأداء الاستراتيجي، الذي يعكس قدرة المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة وتحقيق أهدافها بعيدة المدى وتعزيز قدرتها التنافسية.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري للدراسة، من خلال التطرق إلى ماهية بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها وأبعادها المختلفة، ثم توضيح مفهوم الأداء الاستراتيجي وأهميته ومؤشرات قياسه، بالإضافة إلى إبراز العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي، مع استعراض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك من أجل بناء الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول : ماهية بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الأول : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

• تمهيد :

تُعدّ بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية فعّالة في مجال القياس وإدارة الأداء، حيث يقوم تطبيقها على فرضية أساسية مفادها أن الإدارة الاستراتيجية الفعّالة تتطلب نظام قياس واضح ومتكامل. فالإدارة التي لا تستطيع قياس أدائها لا يمكنها إدارته بفعالية أو تطويره بصورة مستمرة. لذلك، يُعدّ القياس مطلباً سابقاً وضرورياً لإدارة الاستراتيجية الحاضرة والمستقبلية.

وتتطلب فكرة بطاقة الأداء المتوازن من ضرورة تمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، خاصة في بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالتغير والتعقيد. فهي لا تركز فقط على الجوانب المالية، بل تهدف إلى تحقيق توازن يراعي مصالح جميع أصحاب المصلحة، من خلال تبني نماذج شاملة تقيس الأداء من زوايا متعددة. كما تؤكد هذه المقاربة على أهمية تقييم الأصول غير الملموسة — مثل رأس المال البشري والمعرفي والتنظيمي — إلى جانب الأصول الملموسة، لما لها من دور أساسي في تحقيق القيمة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

• أولاً : تعريف بطاقة الأداء المتوازن

هي أداة من الأدوات الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على ترجمة استراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف ومؤشرات القياس التي تمكّن من متابعة الأداء وتقييمه بشكل شامل. وقد قدّم روبرت كابلان و دافيد نورترن سنة 1992 تعريفاً لها باعتبارها أداة فعّالة تمكّن من جعل استراتيجية المنظمة واضحة ومفهومة لجميع العاملين على مختلف المستويات التنظيمية، وذلك من خلال تحويلها إلى مجموعة من مؤشرات قياس الأداء¹.

كما تعد نظام إداري يساعد المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس مترابطة، مما يمكنها من تقييم أدائها بشكل متوازن ورسم توجهاتها المستقبلية بدل الاعتماد على التقارير المالية فقط².

¹ - صبيحة قاسم هاشم . علي رزاق جواد العابدي . اثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج البطاقة المتوازنة . مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية . المجلد 12 . العدد الأول . جامعة الكوفة . العراق . 2010 . وأفية زايد . الإدارة الاستراتيجية و أداء المؤسسات الاقتصادية . الطبعة الأولى . دار الحامد للنشر و التوزيع . عمان الأردن . 2019 .

² - نعمة عباس الخفاجي . احسان محمد ياغي . استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية منظور متعدد الابعاد . دار الايام للنشر و التوزيع . الأردن . 2015 . ص 43 .

و تُعرف أيضًا بأنها مجموعة متكاملة من المقاييس التي توفر للإدارة صورة شاملة وسريعة عن أداء المؤسسة، حيث تجمع بين المؤشرات المالية التي تعكس نتائج الأنشطة السابقة، والمؤشرات التشغيلية المرتبطة برضا العملاء، والعمليات الداخلية، والابتكار، بما يساهم في تحسين الأنشطة المؤسسية ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية¹.

و قد عرف (Teemu.Malmi) بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام متكامل لقياس الأداء يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية، ويغطي أربعة مجالات رئيسية في المنظمة، وهي: الأداء المالي، وعلاقات الزبائن، والعمليات الداخلية المرتبطة بالمساهمين والزبائن، إضافة إلى عمليات الابتكار والتعلم التي تعزز القدرة على التطوير المستقبلي².

كما عرفها (Colin.Drury) سنة 2000 بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام للإدارة الاستراتيجية يعمل على تحويل أهداف المؤسسة إلى مجموعة من المقاييس المرتبطة بأبعادها الأربعة، وهي: الزبائن، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والبعد المالي، حيث يتم تحديد مؤشرات قياس خاصة بكل هدف من أجل متابعة تحقيقه وتقييم مستوى الأداء³.

و يرى (RichardB.Robinson) أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نموذجًا إداريًا يتيح للمؤسسة تبني أساليب متعددة لتحقيق عوائد مرضية، وذلك من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية تراعي تأثيراتها على الجوانب المالية والعملاء والعمليات الداخلية، إضافة إلى التعلم والنمو. كما يعتمد هذا النموذج على تحليل وقياس الأداء في هذه المحاور باستخدام مؤشرات مالية وغير مالية تهدف إلى تحقيق أهداف قصيرة وطويلة الأجل⁴.

و انطلاقًا من التعريفات السابقة يمكن الاستنتاج أن بطاقة الأداء المتوازن تُعد من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تستخدمها المؤسسات لتقييم أدائها الاستراتيجي بطريقة شاملة ومتوازنة، إذ لا تقتصر على المقاييس المالية فقط، بل تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية. كما تعتمد على أربعة أبعاد رئيسية هي: البعد المالي، وبعد

¹ وافيّة زأيد . الإدارة الاستراتيجية و أداء المؤسسات الاقتصادية . الطبعة الأولى . دار الحامد للنشر و التوزيع . عمان الأردن . 2019 .

² نادية سعودي . بالعجوز حسين . مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية . مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية . العدد 18 . جامعة محمد بوضياف . المسيلة . الجزائر . 2017 .

³ سيف محمد ديب المبيضين . اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصال الأردنية . المجلة الأردنية لإدارة الأعمال . المجلد 12 . العدد الرابع . الجامعة الأردنية . الأردن . 2016 .

⁴ امنة سعودي . بعبطش شعبان . نموذج مقترح للخريطة الاستراتيجية لمؤسسة حضنة المسيلة لاعتماد على منظورات بطاقة الأداء المتوازن . مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية . المجلد 12 . العدد الأول . جامعة محمد بوضياف . المسيلة . الجزائر . 2019 .

الزبائن، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، وهو ما يتيح للإدارة الحصول على رؤية متكاملة عن أداء المؤسسة. وبذلك تساعد بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات قابلة للقياس، مما يدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

• ثانيا : مكونات بطاقة الأداء المتوازن

1/ الرؤية: تمثل الرؤية الصورة المستقبلية التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها على المدى الطويل، فهي تعبر عن الطموحات الكبرى والاتجاه الذي ترغب المؤسسة في الوصول إليه. كما تساعد الرؤية على توجيه الجهود وتوحيدها نحو هدف مشترك، مما يساهم في تحفيز العاملين وتحديد المسار العام الذي يجب اتباعه لتحقيق النجاح والاستمرارية.

2/ الرسالة: تعبر الرسالة عن سبب وجود المؤسسة ودورها في المجتمع، حيث توضح طبيعة نشاطها والخدمات أو المنتجات التي تقدمها، إضافة إلى القيم التي تعتمد عليها في عملها. وتعد الرسالة أساساً مهماً لتحديد توجهات المؤسسة، لأنها تساعد في توضيح هويتها وأهدافها الرئيسية

3/ الاستراتيجية: تشير الاستراتيجية إلى الخطة الشاملة التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، حيث تتضمن مجموعة من القرارات والإجراءات التي تهدف إلى استغلال الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة. كما تساعد الاستراتيجية على تحديد كيفية مواجهة التحديات والفرص في بيئة العمل لتحقيق الأهداف المرجوة.

4/ الأبعاد: تمثل الأبعاد المجالات الأساسية التي يتم من خلالها قياس أداء المؤسسة في بطاقة الأداء المتوازن. وتشمل عادة أربعة أبعاد رئيسية هي: البعد المالي، وبعد الزبائن، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. ويساعد هذا التقسيم على تحقيق توازن في تقييم الأداء وعدم الاقتصار على الجانب المالي فقط.

5/ الأهداف الاستراتيجية : الأهداف الاستراتيجية هي النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. وتكون هذه الأهداف مرتبطة مباشرة بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، كما تساعد في توجيه الجهود والأنشطة نحو تحقيق النتائج المرغوبة.

6/ مؤشرات قياس الأداء : تمثل مؤشرات قياس الأداء أدوات تستخدم لقياس مدى تقدم المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتكون هذه المؤشرات في شكل مقاييس كمية أو نوعية تساعد الإدارة على متابعة الأداء وتقييم مستوى الإنجاز بشكل دقيق.

7/ القيم المستهدفة : القيم المستهدفة هي النتائج أو المستويات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بالنسبة لكل مؤشر من مؤشرات الأداء. وتساعد هذه القيم في تحديد ما إذا كان الأداء يسير في الاتجاه الصحيح أم يحتاج إلى تحسين أو تعديل.

8/ المبادرات أو البرامج : تشير المبادرات إلى المشاريع أو الأنشطة التي تقوم المؤسسة بتنفيذها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتشمل هذه المبادرات مجموعة من الخطط والبرامج التي تهدف إلى تحسين الأداء وتطوير العمليات داخل المؤسسة.

9/ خطط العمل : تمثل خطط العمل الخطوات والإجراءات العملية التي يتم تنفيذها لتحقيق المبادرات والأهداف المحددة. وتشمل تحديد المهام والمسؤوليات والموارد اللازمة والجدول الزمني للتنفيذ، مما يساعد على ضمان تحقيق النتائج المرجوة بطريقة منظمة وفعالة¹.

ثالثا : خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

يمكن القول إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتم وفق خطوات متسلسلة ومنطقية تبدأ بتحديد التوجه العام للمؤسسة وتنتهي بمتابعة وتقييم الأداء، حيث تهدف هذه الخطوات إلى ترجمة الرؤية والاستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات قابلة للقياس والتنفيذ، بما يضمن تحقيق أداء متوازن وفعال يدعم استمرارية المؤسسة وتطورها . و يمكن شرح كل خطوة على النحو التالي :

1/ صياغة خطوة المؤسسة (الخطوة الأولى) : تتمثل في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة أو الوحدة الإنتاجية، أي ما تسعى إلى تحقيقه على المدى البعيد، وتعد هذه الخطوة الأساس الذي تُبنى عليه باقي الخطوات.

2/ تحديد الاستراتيجيات (الخطوة الثانية) : بعد تحديد الرؤية، يتم اختيار الاستراتيجيات المناسبة التي تمكن المؤسسة من تحقيق هذه الرؤية، من خلال تحديد الاتجاهات العامة للعمل.

3/ تحديد العناصر الجوهرية للنجاح (الخطوة الثالثة) : تشمل تحديد العوامل الأساسية التي يجب التركيز عليها لضمان نجاح المؤسسة، مثل الجودة، الكفاءة، رضا العملاء وغيرها.

4/ تحديد المؤشرات (الخطوة الرابعة) : يتم في هذه المرحلة اختيار مؤشرات الأداء التي يمكن من خلالها قياس مدى تحقيق الأهداف، سواء كانت مالية أو غير مالية.

¹ حسين ذيب . عبد الغني دادن . مساهمة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات صناعة مواد البناء في الجزائر: دراسة على عينة من المؤسسات في ولايتي ورقلة وباتنة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، الجزائر، 2021، ص775-776.

5/ تحديد وتطوير خطة العمل (الخطوة الخامسة): تتم صياغة خطة عمل واضحة تتضمن الأهداف والإجراءات اللازمة لتحقيقها، مع تحديد الموارد والمسؤوليات.

6/ تحديد الأفعال التنفيذية (الخطوة السادسة): يتم تحويل الخطط إلى إجراءات عملية، من خلال تحديد الأنشطة والمهام التي يجب تنفيذها لتحقيق الأهداف المحددة.

7/ المتابعة والتقييم (الخطوة السابعة): وهي المرحلة الأخيرة، حيث يتم مراقبة الأداء ومقارنته بالأهداف المحددة، وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء¹.

المطلب الثاني: أهمية و مميزات بطاقة الأداء المتوازن

• أولاً : أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تظهر أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال الفوائد العديدة التي تحققها عند استخدامها داخل المؤسسات. وقد برزت هذه المنافع نتيجة تطبيقها في مختلف المنظمات، مما سمح بتحديد مجموعة من الأهداف الرئيسية التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تمكين الإدارة من الحصول على رؤية شاملة حول طبيعة العمليات والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة.
- المساعدة على تنسيق المبادرات والجهود بما ينسجم مع التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.
- المساهمة في تحقيق التوافق بين الأهداف المحددة ومؤشرات قياس الأداء.
- توضيح العلاقات الإستراتيجية التي تربط بين مختلف عناصر الأداء داخل المنظمة.
- تحويل الرؤية الإستراتيجية إلى أهداف واضحة وقابلة للتطبيق داخل المؤسسة².
- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على جمع عدة عناصر متفرقة ضمن تقرير واحد، مثل التوجه نحو العملاء، وتقليل زمن الاستجابة، وتحسين الجودة، وتعزيز العمل الجماعي، وتسريع طرح المنتجات الجديدة، إضافة إلى دعم الإدارة طويلة المدى.
- تمكّن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن من متابعة مدى التقدم في تنمية القدرات واكتساب الأصول غير الملموسة داخل المؤسسة.

¹ عبد الحميد . عبد الفتاح المغربي . رمضان فهم غربية : " التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن " ، المكتبة العصرية

المنصورة، مصر، 2006، ص 221-222

² Robert S Kaplan, David P Norton, "Why Does Business Need a Balanced Scorecard",

Journal of Strategic Performance Measurement, 1997, p1.

- يعد تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن محركًا أساسيًا لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والاستجابة لمتطلبات المنافسة.
- تزويد المديرين بمؤشرات تقيس أسباب الأداء ونتائجه، مما يساعدهم على فهم وضعية المؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة.

تُلزم بطاقة الأداء المتوازن المديرين بدراسة مختلف المقاييس التشغيلية المهمة، مما يساهم في رفع مستوى الوعي والفهم لديهم، ويجعلهم أكثر إدراكًا لآثار التحسين في مجال معين وما قد يترتب عليه من تراجع أو تأثير سلبي في مجال آخر¹.

• ثانيا : مميزات بطاقة الأداء المتوازن

تتمتع بطاقة الأداء المتوازن بالعديد من المزايا، من أهمها ما يلي:

- تساعد في تعزيز الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز العاملين على أساس الأداء.
- تدعم تحقيق الاستدامة من خلال تحسين العمليات التشغيلية داخل المؤسسة.
- تساهم في متابعة وتقييم الأداء بشكل مستمر مع دعم عملية التعلم والتحسين الدائم.
- تساعد على ربط الأهداف العامة للمؤسسة بالأهداف الفرعية المرتبطة بالإستراتيجية.
- تمنح الإدارة رؤية شاملة حول مختلف عمليات المؤسسة.
- تحسين و تسهيل تدفق المعلومات و توصيل و فهم اهداف العمل لكل المستويات داخل المؤسسة .
- تحسين النظم التقليدية للرقابة و المحاسبة بإدخال المقاييس الغير مالية .
- تقوم مقاييس بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من العلاقات السببية المترابطة التي تتفاعل وتتكامل فيما بينها.
- تنتظر إلى المنظمة من خلال أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في:
 - كيف تبدو المؤسسة أمام المساهمين.
 - كيف يراها العملاء.

¹ Robert S Kaplan, David P Norton, Op.Cit, 1992, p70.

▪ مدى قدرة المؤسسة على الاستمرار في التطور والتحسين .

▪ المجالات التي ينبغي أن تحقق فيها التميز¹.

كما تم وصف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام متوازن لأنها تسعى إلى تحقيق التوازن بين مختلف الجوانب والمؤشرات داخل المؤسسة و هي :

- بين الأداء الداخلي و الخارجي .
- المؤشرات المالية و غير المالية .
- الأهداف طويلة الاجل و الأهداف قصيرة الاجل .

المقاييس المادية الموضوعية و المقاييس المبنية على التقييم الشخصي².

المطلب الثالث : ابعاد بطاقة الأداء المتوازن

أدى ظهور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن إلى إدراك أن قياس الأداء الكلي للمؤسسات لا يمكن الاعتماد فيه على مؤشر واحد فقط، بل يتطلب مجموعة من المؤشرات المتكاملة. ويعمل هذا النظام على ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى مجموعة من مؤشرات الأداء التي تُوزَّع على خمس ابعاد أساسية، وهي : البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد بيئي واجتماعي . و نشرحها كما يلي :

• أولاً : البعد المالي

يمثل هذا البعد الهدف الاستراتيجي طويل المدى للمؤسسة، حيث يرى كل من (روبيرت كابلان) و (دايفيد نورتون) أن الأهداف المالية تمر بثلاث مراحل استراتيجية تتوافق مع دورة حياة المؤسسة في السوق، وهي: مرحلة النمو، مرحلة الاستقرار أو الصيانة، ومرحلة النضج، بحيث تتميز كل مرحلة بمجموعة من المؤشرات المالية الملائمة لها. وبما أن هذه المؤشرات ليست شاملة لجميع الحالات، فإنه ينبغي تكييفها وفقاً لخصوصيات كل مؤسسة وسياقها التنظيمي والاقتصادي. ويهدف هذا البعد أساساً إلى تقييم مدى مساهمة تنفيذ الاستراتيجية في تحسين النتائج المالية للمؤسسة. كما يشمل مؤشرات تربط الأداء المالي بعلاقة المؤسسة بعملائها، مثل "ربحية العملاء، العملاء المستهدفين، والعملاء الجدد، إضافة إلى مؤشرات تتعلق بخلق القيمة من خلال تطوير المنتجات

¹ جنان علي حمودي، إيمان شاكر ، "إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 6، العدد 14، جامعة بغداد، العراق، 2011، ص 113.

² أحمد هاني النعيمي، آمال سرحان سليمان، "إمكانية إقامة بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، جامعة تكريت، العراق، 2010، ص 118.

والخدمات وأنشطة البحث والتطوير". وفي النهاية، يُعد هذا البعد النتيجة النهائية لتفاعل الأبعاد الثلاثة الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن إذ تنعكس مخرجاتها فيه¹.

• ثانيا : بعد العملاء

تعتمد استمرارية المؤسسة ونجاحها بدرجة كبيرة على قدرتها على الاستجابة لتوقعات عملائها وتلبية احتياجاتهم، لأنهم يمثلون العنصر الأساسي في تحقيق النمو وضمان البقاء في السوق. ولهذا تلجأ المؤسسات إلى استخدام مجموعة من المؤشرات التي تبيّن مكانة العميل بالنسبة لها. كما تعمل المؤسسة على توسيع قاعدة عملائها من خلال جذب عملاء جدد وتعزيز علاقتها مع العملاء الحاليين. وفي هذا السياق، تؤكد الاتجاهات الحديثة في التسيير على الأهمية الكبيرة لرضا العملاء، باعتباره عاملاً أساسياً في تحسين الأداء على المدى الطويل. ذلك أن تراجع هذه المؤشرات قد يؤدي مستقبلاً إلى ضعف أداء المؤسسة، حتى وإن كانت نتائجها المالية الحالية تبدو إيجابية².

• ثالثا : بعد العمليات الداخلية

يقصد بهذا البعد مجموع الأنشطة والعمليات الداخلية الأساسية التي تقوم بها المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات، ومن خلالها تتمكن من تلبية احتياجات العملاء وتحقيق أهداف المالكين. ويبرز هذا البعد اختلافاً واضحاً بين الأساليب التقليدية في تقييم الأداء ومدخل بطاقة الأداء المتوازن. فالمداخل التقليدية تركز أساساً على متابعة العمليات القائمة والعمل على تحسينها فقط، بينما يسعى مدخل بطاقة الأداء المتوازن إلى تحديد وتطوير عمليات جديدة ومبتكرة تساعد على إرضاء العملاء وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة. كما يسلط بعد العمليات الداخلية الضوء على الأنشطة الأكثر أهمية لنجاح الاستراتيجية العامة للمؤسسة. وفي المقابل، تركز أنظمة قياس الأداء التقليدية غالباً على عمليات تقديم المنتجات والخدمات الحالية لعملاء الوقت الحاضر، في حين أن تحقيق النجاح المالي على المدى البعيد قد يتطلب من المؤسسة العمل على ابتكار منتجات وخدمات جديدة قادرة على تلبية الاحتياجات المتجددة للعملاء الحاليين والمستقبليين³.

¹ رقية معلم . احسن طيار . بطاقة الأداء المتوازن كمدخل متكامل لتقييم الأداء . دراسة حالة الشركة الوطنية للأشغال الطرق ALTRO سكيكدة. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، مجلد 07، العدد 01، 2021. ص 319-320 .

² وهيبة ضامن، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الجزائرية لتقييم أدائها الاستراتيجي: دراسة ميدانية شاملة لمتعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11، ديسمبر 2016. ص 611 .

³ وائل محمد صبحي إدريس، "بطاقة التقديرات المتوازنة أداة حديثة لتقييم أداء المنظمات"، دراسات في الإستراتيجية و بطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 131-132.

• رابعا : بعد التعلم و النمو

يركز هذا المنظور على تنمية القدرات المعرفية والمهارية للعاملين داخل المؤسسة، إضافة إلى تطوير نظم المعلومات والإجراءات الإدارية بما يتلاءم مع متطلبات العصر. كما يهتم بتحقيق رضا العاملين والحفاظ عليهم، والعمل على رفع معنوياتهم بما يسهم في تحسين مستوى الإنتاجية. ويمكن التعرف على مستوى رضا العاملين من خلال إجراء استبيانات تقيس مدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتوفير المعلومات اللازمة لأداء مهامهم بشكل فعال، إلى جانب تشجيعهم المستمر على الإبداع والمبادرة. كما يمكن قياس قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها من خلال معدل دوران العمل، حيث إن ارتفاع هذا المعدل يعد مؤشراً سلبياً قد يدل على وجود مشكلات داخلية، بينما يشير انخفاضه إلى درجة أكبر من الاستقرار الوظيفي. إضافة إلى ذلك، يمكن تقييم إنتاجية العاملين بالاعتماد على المؤشرات المعروفة لقياس إنتاجية العمل¹.

• خامسا : البعد البيئي و الاجتماعي

يهتم هذا البعد بمسؤولية المؤسسة تجاه البيئة والمجتمع، حيث تعمل على حماية صحة العاملين وتراعي كذلك سلامة السكان المحيطين بها، انطلاقاً من التزاماتها الاجتماعية والبيئية². كما يفرض هذا البعد على المؤسسات الالتزام بالتشريعات البيئية، واعتماد أساليب سليمة للتخلص من النفايات، وترشيد استخدام الموارد خاصة مصادر الطاقة، إضافة إلى الحد من التلوث والبحث عن مصادر جديدة للطاقة و المواد³.

المبحث الثاني : ماهية الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول : مفهوم الأداء الاستراتيجي

يشير الأداء الاستراتيجي إلى قدرة المؤسسة على تحويل رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة تعكس نجاحها على المدى الطويل، ويعتبر قياسه أداة أساسية لتقييم فعالية الاستراتيجيات وتحسين الأداء في مختلف أبعاد المؤسسة.

¹ عبد الحميد . عبد الفتاح المغربي ، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن . مرجع سبق ذكره . ص 219

² فريد باي، زينة قمري، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 25، العدد 01، 2022، ص 90

³ جمعة شرقي، دور بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة، الأفق للدراسات الاقتصادية، مجلد 08، العدد 01. 2023، ص 185-186

• أولاً : تعريف الأداء الاستراتيجي

حظي مفهوم الأداء في إطار الإدارة الاستراتيجية باهتمام واسع، نظراً لكونه يُعبّر عن الاتجاهات الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة، كما يُظهر درجة انسجامها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تفرضها البيئة المحيطة بها. ويُعدّ الأداء الاستراتيجي من الموضوعات الأساسية في منظمات الأعمال، إذ يشكل نقطة التقاء لاهتمامات العديد من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة¹.

ومن هذا المنطلق سنحاول التعرف على مفهومه من مجموعة من التعريفات المقدمة كما يلي :

- التعريف الأول: يُقصد بالأداء مدى تحقق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها، ويتم تحديد هذا المستوى من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات والمعايير، حيث يُعبّر الأداء عن درجة أو نسبة إنجاز الأهداف المحددة².

- التعريف الثاني : عرفه (Huger.et.Wheaken) بأنه النتيجة النهائية للأنشطة التي تقوم بها المنظمة من خلال توظيف واستغلال مواردها المادية والبشرية، بهدف الوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها³.

- التعريف الثالث (Cokins) : يشير الأداء الاستراتيجي إلى قدرة المنظمة على تنفيذ خططها الاستراتيجية وتحويلها إلى نتائج فعلية يمكن قياسها، بما يعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات والتطورات المتسارعة التي قد تعترض تحقيق أهدافها⁴.

من خلال ما سبق يمكن صياغة تعريف شامل للأداء الاستراتيجي بحيث انه قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والبشرية بكفاءة لتنفيذ خططها الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المسطرة، ويتم قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مستوى إنجاز الأهداف ومدى نجاح المؤسسة في التكيف مع التغيرات المحيطة بها.

¹ فريد باي، زينة قمري، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام لشركة فايزر، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 25، العدد 01، 2022، ص 90.

² - وطيبة براج، حسنة أقاسم، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ترانس كتال، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 03، ديسمبر 2021، ص 126

³ الأمير محمد خميس، انعكاس أبعاد رأس المال المعرفي في تحقيق الأداء الاستراتيجي لشركات الاتصال المستقلة، مجلة جامعة الأنبا والعلوم الاقتصادية، العدد 27، 2019، ص 23

⁴ حبيب ناصر مروع، آثار فاعلية فرق العمل في الأداء الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 02، 2020، ص 186.

• ثانيا : تقييم الأداء الاستراتيجي

يرى (Vander&Berend) أن المداخل التقليدية في الإدارة كانت تهيمن لعقود، حيث اعتبرت الإدارة عملية منظمة لتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة جهود الأعضاء واستغلال الموارد لتحقيق الأهداف، مع افتراض ثبات البيئة المحيطة. ومع أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات، اتضح أن هذه المداخل أصبحت معقدة وغير فعّالة بسبب سرعة تغير بيئة الأعمال. لذلك، ركّزت المداخل الحديثة على تطوير التفكير الاستراتيجي داخل المنظمة عبر التعلم غير الرسمي للأفراد على مستويات مختلفة ومن مجالات معرفية متنوعة¹.

تعتمد الفروع المعرفية على التجربة والخبرة، الناتجة عن أعمال سبق تقييمها وتقويمها، لتعزيز التعلم الجماعي في المؤسسة. وتعد عملية تقييم الأداء ضرورية لتوفير تغذية راجعة حول سير العمل ومدى تحقق الأهداف المخططة. لذلك تركز المنظمات جهودًا كبيرة لتطوير أنظمة قياس الأداء الاستراتيجي، التي ترتبط بالبعد الاستراتيجي للأداء وتساعد في اتخاذ القرارات الفعّالة، رغم أن العوامل الحاسمة لاستخدام هذه الأنظمة بشكل ناجح لا تزال غير محددة بوضوح².

تنوعت المفاهيم والتعريفات التي تناولت تقييم الأداء، حيث اعتبره بعض الباحثين بأنه:

- يمثل تقييم الأداء وسيلة مهمة تساعد على تطوير وتحسين مستوى جودة العمل القائم³.
- تقييم الأداء هو عملية منظمة تهدف إلى جمع المعلومات بصفة دورية والإبلاغ عنها، من أجل تتبع مستوى الإنتاج والنتائج المحققة.
- أما تقييم الأداء الاستراتيجي فيشير إلى مجموعة العمليات التي تعتمد عليها المنظمات من أجل تقييم أداء موظفيها وتزويدهم بتغذية راجعة تساعد على تحسين أدائهم. كما يمكن توظيف هذه العملية لأغراض

¹ محمد عبد العال النعيمي، استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.

² محمد علي نجم، أحمد عبد الحسين الإمارة، "تأثير القرار متعدد المعايير في نظام إدارة الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة في المديرية العامة للتربية بمحافظة كربلاء المقدسة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 9، العدد 34، جامعة الكوفة، العراق، 2020، ص 51.

³ Adnan shaout , mouhamed k yousef ,performance evaluation–methods and techniques survey ,international journal of computer and information technology ,volume 03, issue05 ,2014.

تطويرية وإدارية، وتشمل دراسة الأدوات السيكمترية المستخدمة في التقييم إلى جانب الجوانب المعرفية المرتبطة بعملية التقييم¹.

و من خلال ما سبق يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه عملية منهجية تهدف إلى جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بسير العمل ونتائجه، وذلك لقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، وتحديد كفاءة استخدام الموارد وجودة المخرجات ومدى رضا المستفيدين عنها، بما يساعد المنظمات على تحسين أدائها وتطويره

• ثالثاً : نماذج تقييم الأداء الاستراتيجي

يُعد تقييم الأداء الاستراتيجي أداة مهمة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويعتمد قياسه وتقييمه على جمع البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي لأنشطة المؤسسة. وقد تم تصنيف أساليب تقييم الأداء الاستراتيجي إلى قسمين رئيسيين، هما:

1/ النماذج التقليدية لتقييم الأداء الاستراتيجي :

تعتمد هذه الأساليب على المقاييس المالية، وذلك انطلاقاً من الفرضية القائلة بأن أداء المؤسسة يُقاس بالأرباح التي تحققها، ويمكن تصنيف هذه المقاييس فيما يلي:

- **نموذج (zakon)** :يشير إلى المستوى الذي يمكن للمؤسسة تحقيقه من الأهداف، اعتماداً على مواردها الداخلية وقدرتها على الاستفادة من الموارد المتاحة من المصادر الخارجية.
- **نموذج (altman)** :يعتمد هذا النموذج على المقاييس المالية، حيث يستخدم دالة متعددة المتغيرات تشمل المؤسسات ذات الأداء الضعيف والمؤسسات ذات الأداء المرتفع، والتي تتميز بمركز مالي قوي وقدرة على الاستمرار.
- **نموذج (delany&huslid)** :يعتمد هذا الأسلوب على مقياسين لقياس الأداء، مع التركيز على توجيه أسئلة للمبحوثين تتعلق بمستوى أداء منظماتهم مقارنة بأداء المنظمات المماثلة².

2/ النماذج الحديثة لتقييم الأداء الاستراتيجي :

لمجارات التحديات المعاصرة وتعقيدات البيئة المؤسسية، تم تطوير عدد من الأساليب الحديثة لتقييم أداء المؤسسات، ومن أبرزها:

¹ Dian van dijk, –performance appraisal and evaluation ,international encyclopedia of the social and behavioral sciences , edition2 ,2015

² منصف شرفي، عز الدين بن تركي، "بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم أداء المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة وحدات إنتاج الحليب ومشتقاته"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 2016، ص 72-73.

- **لوحة القياس :** نشأت هذه الطريقة في فرنسا، وتشتمل على مؤشرات لقياس أداء المستوى العملي والإنتاجي، ويتم تصميمها بما يتناسب مع المستوى الإداري الذي يقيس أدائه.
- **نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية:** يتكون النموذج من عدة مجموعات رئيسية لمؤشرات تقييم الأداء الاستراتيجي، تشمل المؤشرات البيئية، مؤشرات السوق والعملاء، المؤشرات التنافسية، مؤشرات العمليات الداخلية، ومؤشرات الموارد البشرية.
- **بطاقة الأداء المتوازن:** اعتمدت الإدارة هذه المؤشرات لقياس مستوى التقدم في الأداء نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما تم توسيع إطار قياس وتقييم الأداء ليشمل محاور إضافية بجانب الجانب المالي¹.

المطلب الثاني: أهمية الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية

- يُعد الأداء الاستراتيجي أداة مهمة للمؤسسة الاقتصادية تساعد على توجيه جهودها واستغلال مواردها بشكل فعال، وتحسين نتائجها، وتعزيز موقعها التنافسي في السوق . و تتجلى أهميتها فيما يلي :
- مواجهة التحديات والمعوقات في بيئة العمل باستخدام التفكير التحليلي والنظرة المستقبلية.
 - توظيف الموارد بكفاءة وفق الاحتياجات وتحديد الأولويات والأساليب والبدائل المناسبة.
 - توجيه الجهود البحثية والتطويرية لتحسين أداء المؤسسة وتعزيز موقعها التنافسي.
 - وضع خطة طويلة المدى تحدد المهام والمسؤوليات على مختلف المستويات التنظيمية.
 - تعزيز المشاركة الداخلية من خلال إشراك العاملين والإدارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية².

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي

من الأفضل أن يتم تحديد مقاييس الأداء الاستراتيجي باستخدام وحدات قياس واضحة وملموسة، بحيث تكون ذات قيمة عملية للجهات التي تعتمد على هذه المقاييس في اتخاذ القرارات. كما يمكن تنظيم معظم هذه المقاييس ضمن تصنيفات عامة تساعد على فهمها واستخدامها بشكل أكثر فعالية. و نذكر منها مايلي :

¹ عبد الحميد مهري، "استخدام تكاليف الجودة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، العدد ديسمبر 2020، ص 76-77

² آسية لعماس ، "دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية العمومية في الجزائر"، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، الجزائر، 2020. ص 81.

• أولا : الفعالية

و هي تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية المحددة مسبقاً. فالمؤسسة الفعالة هي التي تحقق النتائج المرجوة وتصل إلى مستويات الأداء التي تخطط لها، سواء كان ذلك في زيادة المبيعات، تحسين رضا العملاء، أو الوصول لأهداف الإنتاج. قياس الفعالية يساعد الإدارة على تقييم مدى نجاح الاستراتيجية المطبقة ويكشف عن أي فجوات بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية.

• ثانيا : الكفاءة

الكفاءة تشير إلى مدى قدرة المؤسسة على استخدام الموارد المتاحة—سواء كانت مالية، بشرية، أو مادية—بأقصى فعالية ممكنة لتحقيق النتائج. المؤسسة الكفؤة هي التي تحقق أهدافها بأقل تكلفة وأقل هدر للوقت والطاقة. قياس الكفاءة يساعد على تحسين عمليات الإنتاج والخدمات ويعزز القدرة التنافسية من خلال تقليل النفقات وزيادة العائد على الموارد¹.

• ثالثا : الجودة

الجودة تمثل مستوى تطابق المنتجات أو الخدمات مع المعايير المحددة وتوقعات العملاء. المؤسسات التي تحرص على الجودة تقدم منتجات خالية من العيوب وتضمن رضا العملاء، ما يعزز سمعتها في السوق ويزيد ولاء العملاء. قياس الجودة يُظهر مدى الالتزام بالمعايير والتطور المستمر في العمليات والخدمات لضمان التفوق التنافسي.

• رابعا : التوقيت

التوقيت يقيس مدى قدرة المؤسسة على الالتزام بالمواعيد الزمنية المحددة لإنجاز المشاريع والمهام. التسليم في الوقت المناسب لا يحسن رضا العملاء فحسب، بل يقلل أيضًا من التكاليف الناتجة عن التأخير ويزيد من كفاءة العمليات. الالتزام بالتوقيت يعد أحد مؤشرات نجاح التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ الفعال للعمليات داخل المؤسسة.

• خامسا : الإنتاجية

الإنتاجية تعكس كمية المخرجات الناتجة بالنسبة للموارد المستخدمة، مثل عدد الوحدات المنتجة لكل موظف أو لكل ساعة عمل. ارتفاع الإنتاجية يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر، باستخدام موارد أقل. قياس الإنتاجية يساعد على تقييم أداء الفرق المختلفة وتحسين العمليات التشغيلية لتحقيق أفضل النتائج.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن مصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان،

• سادسا : السلامة

السلامة تشير إلى مدى التزام المؤسسة بمعايير السلامة المهنية والحد من الحوادث والإصابات في مكان العمل. مؤسسة تحرص على السلامة توفر بيئة عمل صحية وآمنة للموظفين، ما يحميها قانونيًا وأخلاقيًا ويقلل من التكاليف الناتجة عن الحوادث. قياس السلامة يُعد مؤشرًا هامًا على استدامة الأداء ووعي المؤسسة بمسؤولياتها تجاه العاملين¹.

المبحث الثالث : العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي

المطلب الأول :بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي

تُعدّ منهجية تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن مماثلة في جوهرها لمنهجية تقييم الاستراتيجية بشكل عام، غير أنّ الاختلاف يكمن في الأداة المعتمدة، حيث يتم إدماج بطاقة الأداء المتوازن في مختلف مراحل التقييم لإبراز دورها في قياس الأداء وتحليل النتائج وربطها بالأهداف الاستراتيجية. وتتمثل خطوات التقييم الاستراتيجي في أربع مراحل أساسية و هي²:

• أولاً : تحديد مايجب قياسه

تتمثل الخطوة الأولى في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي في تحديد ما يجب قياسه، حيث يتم في هذه المرحلة تحديد الجوانب التي ستخضع للتقييم، خاصة تلك التي يُحتمل أن تكون مصدر خلل أو تأثير مباشر على الأداء. وتبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن في هذه المرحلة من خلال مساعدتها على توزيع الجوانب الاستراتيجية على مجموعة من المحاور المتكاملة . و تشمل هذه المحاور مايلي :

1/ **الجانب المالي:**يركز هذا المحور على تقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير التي تعكس نتائج أنشطتها، مثل الربحية و العوائد و الاستثمارات.

2/ **جانب الزبائن:** يهتم هذا المحور بقياس مستوى رضا العملاء ومكانة المؤسسة في السوق، وذلك بالاعتماد على مؤشرات مثل الحصة السوقية وعدد الزبائن.

3/ **جانب العمليات الداخلية:** يختص هذا الجانب بتحليل كفاءة وفعالية العمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسة، مع التركيز على الأنشطة التي تمثل نقاط قوة أو مزايا تنافسية.

¹ آسية لعمّاس. دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية العمومية في الجزائر. مرجع سبق ذكره . ص 81 .

² وافية زايد . الإدارة الاستراتيجية و أداء المؤسسات الاقتصادية . المرجع سبق ذكره. ص 191

4/ جانب التعلم والنمو: يركز هذا المحور على تنمية وتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال تحسين مهارات العاملين وتعزيز قدراتهم .

5/ جانب البيئة والمجتمع: يعكس هذا الجانب مدى التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية والبيئية، من خلال مساهمتها في حماية البيئة وخدمة المجتمع.

ومن خلال هذا التقسيم، يصبح من السهل اختيار الجوانب التي سيتم تقييمها وترتيب أولوياتها، مع ضرورة مراعاة التوازن بين مختلف المحاور، حتى لا يطغى جانب على آخر، مما قد يؤدي إلى نتائج تقييم غير دقيقة أو قرارات غير سليمة¹.

• ثانيا : تحديد المعايير

تتمثل هذه الخطوة في تحديد المعايير التي سيتم الاعتماد عليها في عملية التقييم، وذلك انطلاقاً من الجوانب الأساسية التي تم تحديدها في المرحلة الأولى. حيث تُوزَّع هذه المعايير على محاور بطاقة الأداء المتوازن، بحيث يضم كل محور مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس مختلف أبعاد الأداء. ويبرز دور بطاقة الأداء المتوازن في هذه المرحلة من خلال تسهيل عملية اختيار المعايير المناسبة، بفضل تنظيمها المتوازن وترجمتها للاستراتيجية إلى مؤشرات قابلة للقياس. كما تساعد هذه المنهجية على توجيه المقيم نحو المحور المناسب عند ظهور خلل معين. فعلى سبيل المثال، في حال وجود ضعف في جودة المنتج، يتم الرجوع إلى محور العمليات الداخلية لتحديد الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية. ومن ثم، ينبغي على المقيم اختيار المعايير التي تتلاءم مع طبيعة الخلل، بما يضمن تحقيق تقييم دقيق وفعال².

• ثالثا : تقييم الأداء

تتمثل هذه المرحلة في مقارنة النتائج المحققة بالقيم المستهدفة لكل معيار تم تحديده مسبقاً، وذلك بهدف الكشف عن الانحرافات وتحديد حجمها. ومن الطبيعي وجود قدر من التباين بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، لذا يتعين تحديد حدود مقبولة لهذا التباين (حدود السماح) لضبط عملية التقييم. ويبرز دور بطاقة الأداء المتوازن في هذه المرحلة من خلال تسهيل قياس الفجوة بين الأداء الفعلي والمخطط له، حيث تتضمن محاورها مؤشرات واضحة تشمل القيم المستهدفة، مما يسمح بحساب الانحرافات بدقة عبر مقارنة القيم الفعلية بالقيم المخططة. كما تساهم البطاقة في تمكين المقيم من إجراء تقييم شامل للاستراتيجية، نظراً لكون محاورها تغطي مختلف أبعاد الأداء بشكل

¹ نبيلة الهادي . عبد الرحمن حسن، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة مجموعة معاوية البرير، رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص 71.

² وافية زأيد . الإدارة الاستراتيجية و أداء المؤسسات الاقتصادية . مرجع سبق ذكره . ص193.

متكامل، وهو ما يقلل من احتمال إهمال أي جانب استراتيجي. إضافة إلى ذلك، تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمرونتها من خلال قابلية معاييرها للتحديث المستمر بما يتلاءم مع متغيرات البيئة، ومن أبرز الأمثلة على ذلك إدماج البعد البيئي والمجتمعي ضمن أبعادها، بما يعكس تطور متطلبات التقييم الاستراتيجي¹.

• رابعا : اتخاذ الإجراءات الصحيحة

تركز على دور بطاقة الأداء المتوازن في دعم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، من خلال توفير معلومات دقيقة وشاملة من البيئة الداخلية والخارجية، مما يساعد في اقتراح بدائل مناسبة وتصحيح الانحرافات بسرعة و تسهيل إيصال المعلومات . كما توضح أن اتخاذ القرار التصحيحي يعتمد على مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المخططة وتحليل أسباب الانحراف، مما يساعد في اختيار القرار المناسب في الوقت المناسب، مع مراعاة مختلف الظروف المحيطة، بهدف تحسين الأداء وتوفير معلومات تفيد في التخطيط المستقبلي².

المطلب الثاني :مساهمة ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الاستراتيجي

تسعى كل مؤسسة إلى وضع إستراتيجية فعّالة تضمن نجاح خططها، وذلك من خلال خلق قيمة مضافة لكلٍ من المساهمين والزبائن وأصحاب المصالح. وتُعد بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة تساعد على تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة مستقبلية مستدامة، من خلال اعتماد مجموعة من الأبعاد التي تُمكن من تقييم الأداء من زوايا متعددة ومتكاملة. وفيما يلي عرض لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن :

• أولا : البعد المالي

يُعدّ البعد المالي أحد أهم محاور قياس وتقييم الأداء في المؤسسة، إذ تعكس نتائجه مدى نجاحها في تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ إستراتيجيتها. كما توفر المؤشرات المالية صورة واضحة عن الوضع المالي، مما يسمح بالتأكد من مدى مساهمة الإستراتيجية المعتمدة في تحسين النتائج المحققة. ويركّز هذا البعد على مجموعة من المؤشرات، مثل: الدخل التشغيلي، العائد على رأس المال المستثمر، نمو المبيعات للمنتجات الحالية والجديدة، إضافة إلى العائد على حقوق الملكية والعائد على إجمالي الأصول. ونظراً لكون مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تعكس رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها، فإن اختيار الأهداف والمؤشرات المالية المناسبة يرتبط بمراحل دورة حياة المؤسسة، والتي تتمثل في ثلاث مراحل أساسية: النمو، الاستقرار، والنضج. ففي مرحلتي النمو والاستقرار،

¹ نبيلة الهادي . عبد الرحمن حسن . بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي . مرجع سبق ذكره . ص 71

²مصطفى الكاظمي، نجف آباد شائر، عبد الأمير البهادلي. أثر التخطيط الاستراتيجي في تقويم الأداء المالي لبعض المصارف الإسلامية، العلوم، كلية الرافدين الجامعة، العدد 45، 2019، ص. 196.

تسعى المؤسسة إلى إعادة استثمار مواردها وتجنب المخاطر الاستثمارية المفرطة، مع التركيز على مؤشرات تقليدية مثل العائد على الاستثمار والدخل التشغيلي، إلى جانب مؤشرات حديثة كالتدفقات النقدية المخصصة والقيمة الاقتصادية المضافة. أما في مرحلة النضج، فتتجه المؤسسة إلى جني ثمار استثماراتها السابقة، لذلك تركز على تعظيم التدفقات النقدية الداخلة، بالإضافة إلى مؤشرات مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات¹.

• ثانيا : بعد العملاء

تحتاج المنظمة إلى توجيه اهتمامها نحو تلبية احتياجات ورغبات عملائها، باعتبارهم المصدر الأساسي للإيرادات التي تمكنها من تغطية التكاليف وتحقيق الأرباح. ومن هذا المنطلق، يتم اعتماد مجموعة من المؤشرات التي تعكس مكانة العميل لدى المؤسسة ومدى نجاحها في كسبه والمحافظة عليه، ومن أبرزها: مستوى رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة ولاء العملاء، القدرة على الاحتفاظ بهم، القدرة على استقطاب عملاء جدد، إضافة إلى ربحية العميل².

تُعدّ المؤسسة الناجحة هي التي تضع الزبون في صدارة اهتماماتها، وتسعى إلى تلبية حاجاته ورغباته، مع الاستفادة من آرائه في صياغة إستراتيجيتها، لما لذلك من دور في تعزيز تنافسيتها وضمان بقائها واستمراريتها في السوق. ومن أجل الحفاظ على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد، يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على الاستجابة لمتطلباتهم، وأن تتابع باستمرار التغيرات في أذواقهم واحتياجاتهم. كما ينبغي عليها الإلمام بمختلف التحولات التي تطرأ على بيئتها، مما يمكنها من تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة. ويساهم ذلك في رفع مستوى رضا العملاء وتعزيز ولائهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على زيادة الحصة السوقية وتحقيق الأداء المتميز³.

• ثالثا : بعد العمليات الداخلية

تُعدّ العمليات الداخلية حجر الأساس في بناء القدرة الأدائية والتنافسية لمنظمات الأعمال، إذ تشمل مختلف الأنشطة والفعاليات الحيوية التي تميز المؤسسة عن غيرها، والتي من خلالها يتم تلبية احتياجات العملاء وتحقيق أهداف المساهمين. ويرتكز هذا البعد على تحديد العمليات التشغيلية الأكثر أهمية، والتي تسهم في تنشيط أداء

¹ لعبادي، مصطفى راشد، "إطار مقترح لتقييم أداء المنشآت الصناعية في ضوء بيئة التصنيع الحديثة: دراسة اختبارية"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة ببنها، المجلد 22، العدد 2، 2002، ص 45.

² محمود عبد الله بوجمعة أبو عنجة، "أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات"، مجلة كلية العلوم الإدارية والمالية، السودان، العدد الثاني، 2019، ص 153

³ وهيبة مقدم، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة"، مداخلة علمية بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 09-10 نوفمبر 2010.

المؤسسة ودفعها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، حيث تمكّن العمليات الداخلية من تحقيق رضا المساهمين من خلال نتائج مالية إيجابية و تقديم قيمة مضافة للعملاء في الأسواق المستهدفة. كما يُبرز هذا البعد اختلافين رئيسيين بين المداخل التقليدية ومدخل بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء إذ تركز المداخل التقليدية على تحسين العمليات الحالية فقط، بينما تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تحديد وتطوير عمليات جديدة ينبغي التفوق فيها لتحقيق الأهداف المالية وأهداف العملاء. أما الاختلاف الثاني فيتمثل في إدراج عمليات الإبداع والابتكار ضمن هذا البعد، حيث لا تقتصر على تحقيق القيمة على المدى القصير، بل تمتد لخلق قيمة مستدامة على المدى الطويل. وفي هذا السياق، يقترح كابلان ونورتون نموذجًا عامًا لسلسلة القيمة يمكن الاستناد إليه عند إعداد هذا البعد، والذي يتضمن ثلاث دورات أساسية¹.

• رابعا : بعد التعلم و النمو

يُعدّ بعد التعلم والنمو أحد الأبعاد الأساسية في بطاقة الأداء المتوازن، حيث يركّز على تنمية القدرات الداخلية للمؤسسة بما يضمن تحقيق التحسين المستمر ودعم الأبعاد الأخرى. ويهتم هذا البعد بتطوير الموارد البشرية، وتعزيز نظم المعلومات، وتحسين المناخ التنظيمي، بما يمكن المؤسسة من الابتكار والتكيف مع التغيرات. ويرتكز بعد التعلم والنمو على مجموعة من العناصر من أبرزها تنمية مهارات وقدرات العاملين و المؤسسة².

المطلب الثالث :أهمية بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة للاداء الاستراتيجي

تتجلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن في دعم وتطوير الأداء الاستراتيجي للمؤسسات من خلال مجموعة من الجوانب، من أبرزها:

- تساهم في معالجة أوجه القصور التي تعاني منها أساليب الإدارة التقليدية، خاصة فيما يتعلق بضعف الربط بين الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى والأنشطة التشغيلية قصيرة المدى.
- تساعد المؤسسات على التركيز الشامل على عناصر الأداء الأساسية التي تضمن تحقيق التقدم، كما تتيح توزيع الجهود بفعالية على مختلف البرامج مثل تحسين الجودة، إعادة التصميم، والاهتمام بخدمة العملاء.
- تعمل على توضيح الرؤية الاستراتيجية وترجمتها إلى أهداف مترابطة، مع توفير تغذية عكسية مستمرة تساهم في تحسين الأداء وربط الحوافز بمعايير واضحة.

¹ خالد محمد عبد المؤمن، "مدخل مقترح لتطوير فعاليات تقييم أداء منشآت الأعمال باستخدام نموذج الأداء الإستراتيجي"، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2001، ص 78.

² سناء أونيس، "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 58.

- تُمكن من تجميع مختلف عناصر الأداء في إطار متكامل، مما يسهل متابعة مؤشرات متعددة مثل رضا العملاء، تقليص وقت الاستجابة، تحسين الجودة، وتعزيز العمل الجماعي، إضافة إلى تسريع طرح المنتجات الجديدة.
- تعزز التنسيق داخل المؤسسة عبر إشراك جميع العاملين في فهم الاستراتيجية ودورهم في تنفيذها، مما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أكبر¹.

¹ عبد الرضا فرج بدرأوي، وائل محمد صبحي إدريس، بطاقة التقديرات المتوازنة: أداة حديثة لتقييم أداء المنظمات، ضمن: دراسات في الاستراتيجية و بطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 131-132

المطلب الرابع: الدراسات السابقة

- **اولا : دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الانابيب سوناطراك "RTE" لسنة 2025/2024**

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي، ومعرفة مستوى تحقق الأداء داخل فرع نقل المحروقات عبر الأنابيب، إضافة إلى تحديد مدى توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفعاليتها في تحسين الأداء ، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي باستخدام أدوات مثل تحليل الوثائق والمقابلات، وتوصلت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة فعالة في تقييم الأداء الاستراتيجي من خلال أبعادها المختلفة التي توفر رؤية شاملة للأداء كما تعد أداة حديثة تختلف عن النماذج القديمة التي تعتمد فقط على البعد المالي ، كما أوصت بضرورة توسيع اعتمادها داخل المؤسسة، وتعزيز الاهتمام بالمؤشرات غير المالية، وتحسين وعي العاملين بكيفية استخدامها بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- **ثانيا : دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي) لسنة 2020/2019**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي داخل عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي، مع إبراز مدى توفر أبعادها وترتيب أولوياتها، إضافة إلى تقديم نموذج تطبيقي يساعد على قياس الأداء الاستراتيجي ميدانياً، وتوصلت الدراسة إلى وجود ضعف نسبي في اعتماد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفي مستوى تقييم الأداء الاستراتيجي، مع وجود علاقة تأثير بين أبعاد البطاقة والأداء الاستراتيجي، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة ترجع إلى الخصائص الشخصية والوظيفية ، كما ان المستوى التاهيلي للمديرين و العمال له اثر غير مباشر في تبني منهج بطاقة الأداء المتوازن ، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الجزائرية، والاهتمام بالمؤشرات المالية وغير المالية، وتطوير آليات التقييم بما يساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي وتحقيق الأهداف التنظيمية

- ثالثا : دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية (دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة و ملبنة التل بسطيف) لسنة 2010/2011

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية قياس الأداء في تطوير المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مع التركيز على بطاقة الأداء المتوازن وتطويرها عبر دمج الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لتحقيق الاستدامة، إضافة إلى تطبيق نموذجها المستدام على مؤسستين ومقارنتهما لدعم اتخاذ القرار. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظرياً ودراسة الحالة ميدانياً، ضمن حدود مكانية تمثلت في مؤسستين بالمسيلة وسطيف، وزمانية من 2004 إلى 2008. وقد واجهت صعوبات أبرزها نقص البيانات وضعف تطبيق أدوات التسيير. كما أظهرت الدراسات السابقة قصور المقاييس المالية التقليدية وأكدت أهمية بطاقة الأداء المتوازن، لتسهم هذه الدراسة بإضافة بعد مجتمعي يحقق التكامل مع متطلبات التنمية المستدامة.¹

- رابعا : روبرت كابلان ، ديفيد نورتون، "لماذا تحتاج الشركات إلى بطاقة أداء متوازنة؟". مجلة قياس الأداء الاستراتيجي لسنة 1997

هدفت دراسة (Kaplan&Norton)(1997) إلى إبراز أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لتقييم الأداء الاستراتيجي، من خلال تجاوز محدودية المقاييس المالية التقليدية وربط الأهداف الاستراتيجية بالمؤشرات القابلة للقياس، مع تحقيق التوازن بين الجوانب المالية وغير المالية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل تجارب عدد من المؤسسات التي طبقت هذا النموذج. وتوصلت إلى ضرورة اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة أساسية في إدارة الأداء، مع التأكيد على دمج أبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وربطها باستراتيجية المؤسسة، وعدم الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط، إضافة إلى استخدامها كوسيلة اتصال داخلية فعالة. وتستهدف هذه الدراسة بالأساس المدراء وصناع القرار والباحثين، وكذا المؤسسات الساعية إلى تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية

القيمة المضافة :

تتمثل القيمة المضافة لهذه الدراسة في محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المديرية الجهوية لشحن المحروقات عبر الأنابيب S.T.H، من خلال تقييم الأداء الاستراتيجي اعتماداً على أبعادها الخمسة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، والبعد البيئي والاجتماعي)، وذلك بالاستفادة من نتائج الدراسات السابقة وتكييفها مع خصوصية المؤسسة محل الدراسة. كما تسعى الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في توفير رؤية شاملة للأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها دعم عملية اتخاذ القرار وتحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

خلاصة الفصل :

يتناول الفصل الأول الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن وتحليل الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، حيث يوضح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة حديثة لقياس الأداء تعتمد على مجموعة من الأبعاد المتكاملة تشمل البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، كما يبرز أهميتها في ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات قابلة للقياس. كما يتطرق الفصل إلى مفهوم الأداء الاستراتيجي وأهميته في تحقيق الأهداف طويلة المدى وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، مع عرض أهم مؤشرات قياسه ودور التطوير والتنظيم في تحسينه. بالإضافة إلى ذلك، يوضح العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي، حيث تُعتبر هذه البطاقة وسيلة فعالة لتقييم الأداء وتحسينه من خلال ربط الأهداف الاستراتيجية بالمؤشرات العملية ودعم عملية اتخاذ القرار. وفي الأخير، يستعرض الفصل مجموعة من الدراسات السابقة المحلية والأجنبية التي أكدت على أهمية بطاقة الأداء المتوازن في رفع كفاءة الأداء الاستراتيجي داخل المؤسسات.

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية لدور
بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء
الاستراتيجي لمؤسسة S.T.H

تمهيد الفصل الثاني:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الجوانب النظرية المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي والعلاقة بينهما، تأتي الدراسة التطبيقية لتجسيد هذه المفاهيم على أرض الواقع، والتحقق من مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم وتحسين الأداء الاستراتيجي داخل المؤسسة الاقتصادية.

وتكتسي الدراسة التطبيقية أهمية كبيرة، كونها تسمح بربط الجانب النظري بالواقع العملي، من خلال تحليل المعطيات والمؤشرات المرتبطة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والكشف عن مدى فعاليتها في دعم عملية تقييم الأداء واتخاذ القرارات المناسبة. ولهذا تم اختيار شركة إدارة وتشغيل محطات المحروقات البحرية STH، وبالتحديد المديرية الجهوية الشرقية، باعتبارها ميداناً للدراسة، وذلك من أجل الوقوف على مختلف المؤشرات المعتمدة في تقييم الأداء الاستراتيجي وتحليل النتائج المتوصل إليها.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة والتعريف بمختلف خصائصها، ثم تحليل وتقييم الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وصولاً إلى مناقشة النتائج المتوصل إليها واستخلاص أهم الاستنتاجات التي تسمح بتحديد مدى مساهمة هذه الأداة في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الاول : دراسة حالة شركة إدارة وتشغيل محطات المحروقات البحرية S.T.H

المطلب الأول :تقديم عام لشركة إدارة و تشغيل المحروقات البحرية S.T.H

• تمهيد :

يُعدّ تقييم الأداء الاستراتيجي من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في ظل بيئة تنافسية متغيرة، الأمر الذي يستدعي اعتماد أدوات حديثة وفعالة تُمكن من قياس الأداء بشكل شامل ومتوازن. ومن بين أبرز هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن التي تساهم في ربط الأهداف الاستراتيجية بالمؤشرات العملية، مما يسمح بتحسين عملية اتخاذ القرار وتعزيز كفاءة الأداء. وانطلاقاً من هذا الإطار، يهدف هذا الفصل إلى إسقاط الجوانب النظرية على الواقع التطبيقي من خلال دراسة حالة شركة إدارة وتشغيل محطات المحروقات البحرية (S.T.H)، حيث سيتم التطرق إلى تقديم عام حول الشركة، ثم عرض منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات، ليتم بعدها تحليل وتقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وصولاً إلى مناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

• أولاً : تعريف شركة تسيير و استغلال طرفيات موانئ المحروقات وأسباب نشأتها

شركة S.T.H هي شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات وهي شركة جزائرية عمومية تابعة لمجمع سوناطراك ثم إنشائها بموجب اتفاق بين وزارة النقل ووزارة الطاقة والمناجم سنة 2005 وهي شركة ذات أسهم يبلغ رأسمالها 01 مليار دينار جزائري. تملك شركة سوناطراك 60 % من رأس مال الشركة بينما تملك المؤسسة المينائية 40 % من راس مالها موزعة كالآتي:

1. 20 % خاصة بالمؤسسة المينائية لأرزيو.

2. 15 % خاصة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

3. 05 % خاصة بالمؤسسة المينائية لبجاية.

تقع المديرية العامة لشركة S.T.H في المنطقة الصناعية بطيوة (ارزيو) بوهران

وتضم الشركة ثلاثة مديريات جهوية موزعة كالآتي:

1. المديرية الجهوية الغربية والتي يقع مقرها في ارزيو.

2. المديرية الجهوية الشرقية والتي يقع مقرها في سكيكدة.

3. المديرية الجهوية وسط والتي يقع مقرها في بجاية

• ثانيا : أسباب إنشاء شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات

- ادراج نمط جديد في عملية شحن المحروقات بإنشاء تجهيزات جديدة تتماشى والتطور التكنولوجي.
- التقليل من الخسائر التي كانت تتكبها شركة سوناطراك
- بسبب التأخر في عمليات شحن البواخر وهذا راجع إلى
- التأخر في مساعدة السفن وارساءها بمراكز الشحن وهذا ما يسبب في تعويض هذه السفن بالعمل الصعبة.
- كانت موانئ المحروقات تشكل الحلقة الأضعف في مجال المحروقات مما أدى بالتفكير إلى انشاء شركة S.T.H
- من أجل تحقيق التوازن بين جميع حلقات سلسلة المحروقات من انتاج إلى نقل تسويق إلى شحن المحروقات عبر الموانئ البترولية التي تمتلكها S.T.H.

• ثالثا : نشاط شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات

تقوم شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات STH-Spa، بتأمين عمليات الشحن، التفريغ والصيانة للمنشآت البرية والبحرية لموانئ النفط بأرزيو وبجاية وسكيدة (الميناء القديم والجديد) بالتعاون مع شركائها حرصاً على إرضاء زبائنهم والأطراف المهتمة ذات الصلة مع احترام البيئة وصحة وسلامة العاملين.حيث تمتلك الشركة خمس طوافات عائمة لشحن وتفريغ البواخر البترولية في البحر موزعة كالآتي:

- طوافتان بأرزيو .
- طوافتان بسكيدة.
- طوافة ببجاية.

وتتمثل المحروقات التي يتم شحنها بالموانئ البترولية في:

- بنزين ممتاز .
- بنزين بدون رصاص.
- مازوت.
- كيروزين.
- نافطا،.....الخ.

• رابعا :اهداف شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات

في ضوء التحديات والسياق الاقتصادي للبلاد ترسخ الشركة سياستها حول المحاور الاستراتيجية التالية:

- ضمان استمرارية أنشطتها والبحث عن فرص التحسين في إطار التنمية المستدامة.
- تلبية احتياجات وتوقعات الأطراف المهتمة ذات الصلة بما يتوافق مع المتطلبات البيئية المعمول بها وصحة وسلامة العمال.
- الحفاظ على صحة وسلامة العمال والممتلكات.
- تعزيز صورتها وطنيا وتنمية رأسمالها البشري.
- إدارة المخاطر المتعلقة بأنشطتها
- ترشيد الموارد النفقات والتكاليف.

كما تجدر الإشارة ان الشركة حصلت على شهادة الأيزو لثلاثة معايير هامة في عام 2024 وهي: 9001 و14001 و45001.

1- الأيزو 9001: يضمن هذا المعيار تطبيق نظام إدارة الجودة في الشركة، مما يؤكد التزام الشركة بتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي توقعات العملاء.

2- الأيزو 14001: يضمن هذا المعيار تطبيق نظام إدارة البيئة في الشركة، مما يؤكد التزام بحماية البيئة والحد من التأثير عليها.

3- الأيزو 45001: يضمن هذا المعيار تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في الشركة، مما يؤكد التزام الشركة بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين.

يُعدّ حصول الشركة على هذه الشهادات إنجازًا هامًا يعكس التزامها المستمر بتحسين الاداء في جميع المجالات.

وفي ظل المتطلبات المذكورة أعلاه والحالية، قررت الشركة التنفيذ الفعال لنظام الإدارة المتكامل بما يتوافق مع معايير ISO45001V2018 و ISO14001V2015 و، ISO9001/2015 وهي ملتزمة بما يلي:

- إرضاء الزبائن.
 - تلبية المتطلبات القانونية وغيرها من المتطلبات المعمول بها؛
 - تحسين الأداء البيئي.
 - الوفاء بالالتزامات شروط المطابقة.
 - توفير ظروف عمل آمنة وصحية للوقاية من الإصابات والأمراض المرتبطة بأنشطة الشركة
 - القضاء والحد من المخاطر على الصحة والسلامة من خلال إنشاء نظام الإدارة المخاطر.
 - استشارة العمال وإشراكهم عند اتخاذ القرارات على المستوى الاستراتيجي والعملي.
- تحسين نظام الإدارة بشكل مستمر

المطلب الثاني: التعريف بالمديرية الجهوية الشرقية STH-DRE

بعد التطرق الى لمحة عامة حول شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات سيتم تسليط الضوء في هذا المطلب على المديرية الجهوية الشرقية لها STH-DRE اين تمت الدراسة الميدانية حيث سنتطرق الى موقع المديرية، عدد عمالها ونشاطها.

• أولاً : موقع المديرية الجهوية الشرقية STH-DRE

يقع مقر المديرية الجهوية الشرقية STH-DRE لشركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات في الميناء الجديد لسكيدة ويحدها:

- من الشرق العربي بن مهدي.
 - من الغرب سطورة.
 - من الشمال الشريط الساحلي
 - من الجنوب بلدية سكيدة
- تضم المديرية الجهوية الشرقية ميناءين بتروليين (الميناء الجديد، الميناء القديم).

• ثانيا : عدد عمال المديرية الجهوية الشرقية STH-DRE

تضم المديرية الجهوية الشرقية لمؤسسة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات 224 عامل منهم 214 عامل دائم و 10 عاملين متعاقدين .

• ثالثا: نشاط المديرية الجهوية الشرقية STH-DRE

تقوم المديرية الجهوية لسكيدة باستغلال الميناءين البتروليين (الميناء الجديد، الميناء القديم):

1- الميناء البترولي القديم: يتواجد به 03 مراكز شحن تقوم بشحن وتفريغ المواد البترولية. و يمثل الشكل رقم (3) موقع الميناء البترولي القديم:

وتتمثل المحروقات التي يتم شحنها بالموانئ البترولية فيما يلي:

1- بنزين ممتاز،

2- بنزين بدون رصاص،

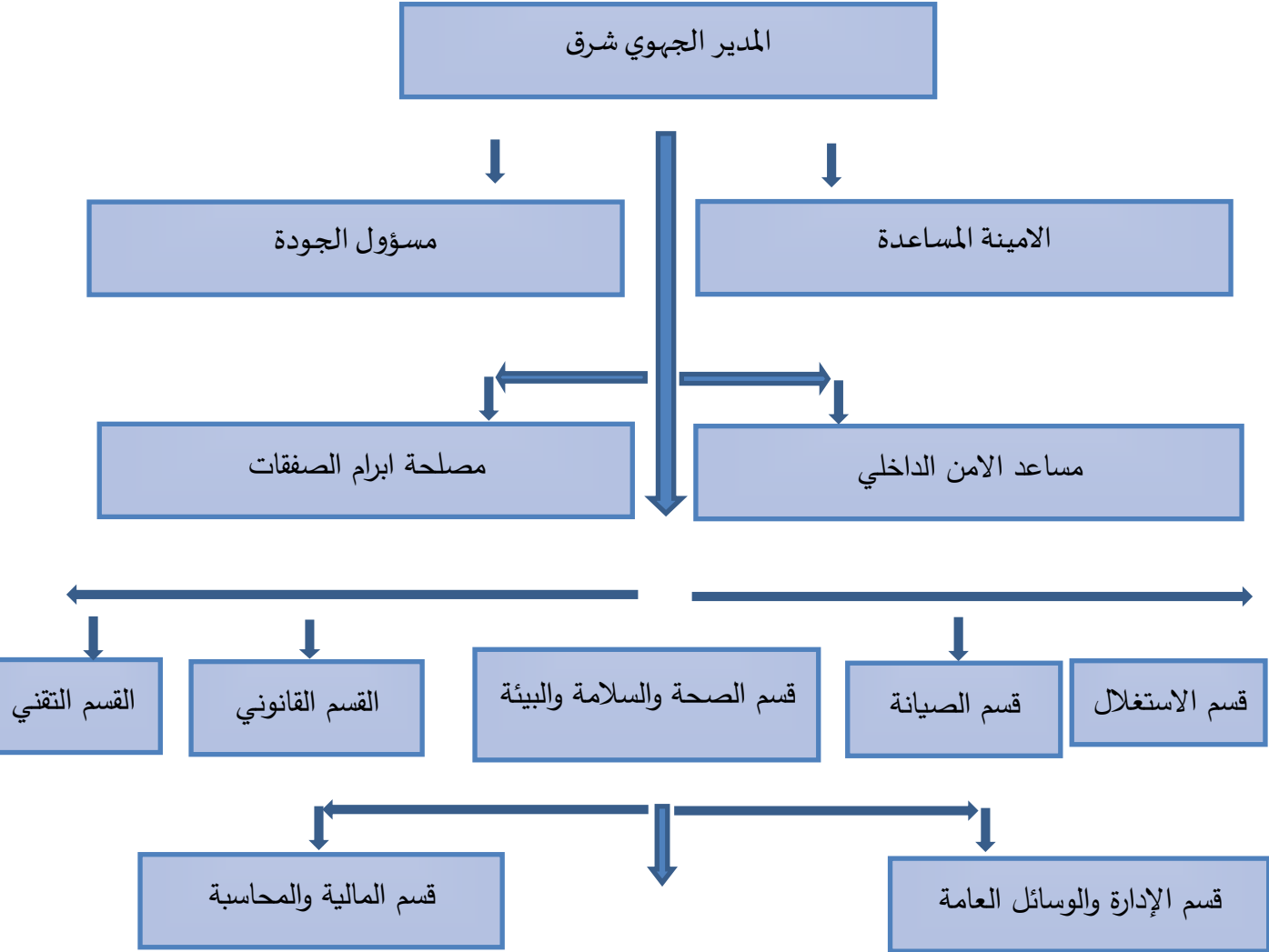
3- مازوت،

4- كيروزان ،

• ثالثا : الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية الشرقية STH-DRE

يتكون الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية الشرقية STH-DRE من سبعة (07) اقسام، إضافة الى مصلحة ايرام الصفقات، الامن الداخلي و مسؤول الجودة ، وفيما يلي عرض موجز لذلك، بالاستناد الى الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل رقم (4) :

الشكل رقم (4) : الهيكل التنظيمي العام للمديرية الجهوية الشرقية STH-DRE



المصدر: قسم الإدارة والوسائل العامة للمديرية الشرقية الجهوية

نموذج الدراسة : اعتمدت الدراسة على نموذج يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، والمتغير التابع والمتمثل في الأداء الاستراتيجي، وذلك بهدف إبراز أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث : تحليل وتقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها كأداة حديثة في تقييم وقياس الأداء الإستراتيجي، تأتي هذه المرحلة التطبيقية لتجسيد تلك المفاهيم على أرض الواقع داخل مؤسسة S.T.H بسكيدة. حيث تهدف هذه المرحلة إلى تحليل وتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة من خلال الاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والمتمثلة في البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو و بعد البيئي و الاجتماعي . ولتحقيق هذا الهدف، سيتم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية الخاصة بكل بعد، والتي تسمح بقياس مدى كفاءة وفعالية الأداء داخل المؤسسة، وكذا تحديد نقاط القوة والضعف. كما تساهم هذه المؤشرات في تقديم رؤية شاملة حول مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية، ومدى انسجام أنشطتها مع توجهاتها المستقبلية. وعليه، سيتم في هذا الجزء حساب وتحليل هذه المؤشرات لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، بما يتيح استخلاص نتائج دقيقة تدعم عملية التقييم الإستراتيجي، وتمهد لتقديم اقتراحات وتوصيات من شأنها تحسين أداء المؤسسة وتعزيز تنافسيتها.

• أولا : البعد المالي

يرتكز هذا الجانب على العمل على تقليص التكاليف إلى أدنى حد ممكن مع الحرص على عدم المساس بكفاءة وفعالية أداء المؤسسة. كما يعتمد أيضاً على استخدام مجموعة من المؤشرات التي تُعنى بقياس مدى كفاءة الاستثمارات، ويتم احتسابها وفق الصيغة التالية:

$$\text{معدل تحقيق الاستثمار} = \frac{\text{التحقيق الفعلي للاستثمار}}{\text{توقع الاستثمار}} \times 100$$

1/ مؤشر تحقيق مخطط الاستثمار :

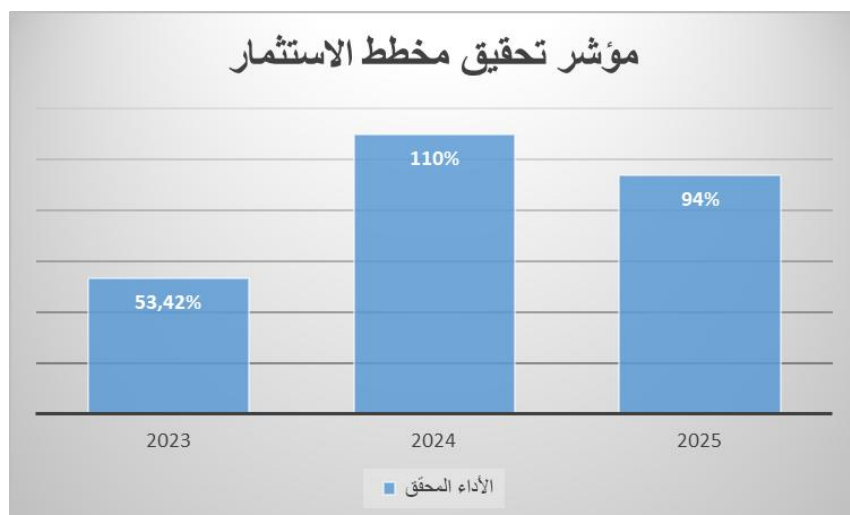
يهدف هذا المؤشر إلى تقييم مدى تجسيد المشاريع الاستثمارية المدرجة ضمن الميزانية التقديرية على أرض الواقع، بما يعكس درجة الالتزام بالتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة الساعية إلى تطوير وتوسيع نشاطها. ويبين الجدول التالي نسبة تنفيذ مخطط الاستثمار خلال السنوات 2023 و 2024 و 2025 على التوالي:

جدول 1: مؤشر تحقيق مخطط الاستثمار

السنوات	الهدف	عتبة الأداء	الأداء المحقق	الفارق
2023	أكبر أو يساوي %80	أكبر أو يساوي %80	53,42%	26,58 - %
2024			110 %	30+ %
2025			94 %	14+ %

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام وثائق المؤسسة

الشكل 5 : أعمدة بيانية توضح مؤشر تحقيق مخطط الاستثمار



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام وثائق المؤسسة

الملاحظة: نلاحظ أن معدل تحقيق مخطط الاستثمار في مؤسسة STH عرف تحسناً ملحوظاً بعد تسجيل مستوى ضعيف سنة 2023 (53.42%) مقارنة بالهدف المحدد بـ 80%، حيث ارتفع بشكل كبير سنة 2024 ليلبلغ 110% متجاوزاً بذلك العتبة المسطرة، ثم استقر نسبياً سنة 2025 عند 94% مع بقاءه فوق المستوى المطلوب. ويُعزى هذا التحسن إلى تدارك التأخر السابق وتسريع وتيرة تنفيذ المشاريع الاستثمارية، غير أن التذبذب المسجل يعكس تأثير الأداء بجملة من العوامل، أبرزها الإجراءات المرتبطة بقانون الصفقات العمومية التي قد تؤدي إلى تأخير أو إعادة بعض المشاريع، إضافة إلى التعديلات التي تطرأ على المخطط الاستثماري من طرف المؤسسة الأم حسب الأولويات والاحتياجات.

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة S.T.H

2/ مؤشر هامش الربح التشغيلي : يقيس هذا المؤشر نسبة الأرباح التي تحققها المؤسسة من أنشطتها التشغيلية الأساسية، حيث يهدف إلى إبراز مدى كفاءة الإدارة في تسيير عملياتها بما يضمن تحقيق ربح من النشاط الرئيسي، ويتم احتسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{هامش الربح التشغيلي} = \frac{\text{الربح التشغيلي}}{\text{إجمالي الإيرادات}} \times 100$$

جدول 2: مؤشر هامش الربح التشغيلي

السنوات	إجمالي الإيرادات	الربح التشغيلي	هامش الربح التشغيلي
2023	1 331 750 146 .15	142 036 092 .66	% 10.66
2024	1 368 471 016 . 93	127 962 422 .50	% 9.35
2025	1 509 998 725 . 26	261 082 358.70	% 17.29

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام وثائق المؤسسة

الشكل 6 : أعمدة بيانية توضح هامش الربح التشغيلي



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام وثائق المؤسسة

الملاحظة: نلاحظ أن هامش الربح التشغيلي عرف تذبذباً خلال السنوات الثلاث، حيث انخفض سنة 2024 إلى 9.35% مقارنة بـ 10.66% سنة 2023، رغم أن رقم الأعمال ارتفع قليلاً، مما قد يشير إلى زيادة في التكاليف التشغيلية أو ضعف في الكفاءة خلال تلك السنة. لكن في سنة 2025 حدث تحسن واضح، إذ ارتفع الهامش بشكل كبير إلى 17.29% مع ارتفاع معتبر في الأرباح التشغيلية ورقم الأعمال، ما يدل على تحسن في إدارة النشاط الأساسي للمؤسسة وزيادة فعالية الاستغلال وتحقيق ربحية أفضل.

3/ مؤشر العائد على الأصول: مؤشر العائد على الأصول هو مقياس شامل للأداء المالي، يهدف إلى قياس مدى كفاءة المديرية في استغلال جميع أصولها لتحقيق الأرباح، ويتم حسابه وفق الصيغة التالية :

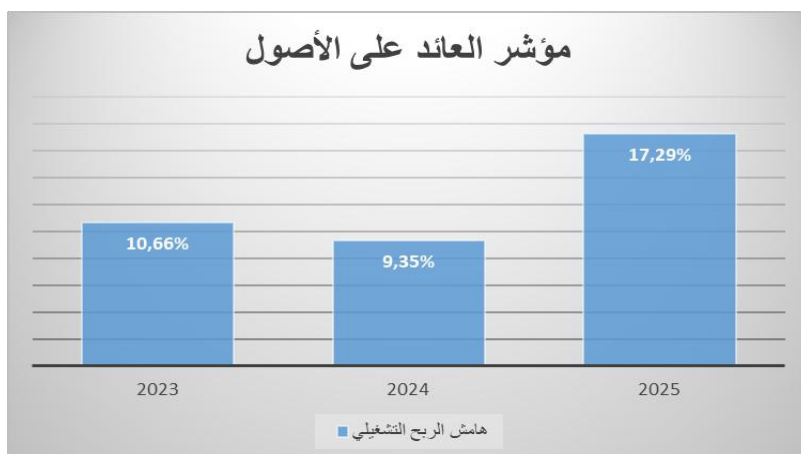
$$\text{العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

جدول 3: مؤشر العائد على الأصول

السنوات	صافي الأرباح	إجمالي الأصول	العائد على الأصول
2023	153 157 743 . 70	481 859 935 . 34	31,78%
2024	131 905 462 . 69	716 572 211 . 48	18,40%
2025	272 672 523 . 55	858 330 944 . 85	31,76%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام وثائق المؤسسة

الشكل 7 : أعمدة بيانية توضح مؤشر العائد على الأصول



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام وثائق المؤسسة

الملاحظة: نلاحظ أن مؤشر العائد على الأصول شهد تراجعاً واضحاً سنة 2024 حيث انخفض إلى 18.40% مقارنة بـ 31.78% سنة 2023، رغم ارتفاع إجمالي الأصول، ما يدل على أن نمو الأصول لم يكن مرفوقاً بنمو مماثل في صافي الأرباح خلال تلك السنة. أما في سنة 2025 فقد عاد المؤشر للارتفاع إلى 31.76%، وهو مستوى قريب جداً من سنة 2023، وذلك نتيجة الزيادة الكبيرة في صافي الأرباح مقارنة بارتفاع الأصول، مما يعكس تحسناً في كفاءة استخدام الأصول لتحقيق الأرباح.

• **ثانياً : بعد العملاء**

لا يتم قياسه لأن الفرعيتعامل مع الفروع الأخرى التابعة لمؤسسة "سوناطراك" أي فروع التسويق أو التحويل RA1K.RA2K,.RTE.COM مباشرة ، حيث يتم إرسال الكمية حسب حاجة هذه الأخيرة الموجودة في عقود مؤسسة "سوناطراك" مع العملاء الخارجيين وحسب فروع الإنتاج الموجودة في الجنوب، فهي تضمن وصول الكمية المسطرة.

• **ثالثاً :بعد العمليات الداخلية**

يُعَد من أهم الأبعاد التي يتم احتسابها على مستوى بالمديرية الجهوية الشرقية STH-DRE ، نظرا لطبيعة عمله، وفيما يلي نعرض المؤشرات الخاصة بهذا البعد بوحدة شحن المحروقات .

1/ مؤشر تحقيق برنامج الشحن: يقيس مدى تنفيذ الخطط الشهرية أو الاستراتيجية السنوية، لشحن كل من البترول الخام، المكثفات، BRUT.CONDANSAT.NAPHTA ، وفق المدة الزمنية المخططة لها مما يضمن استمرارية شحن دون تأخير، وتقاس بالمعادلة التالية :

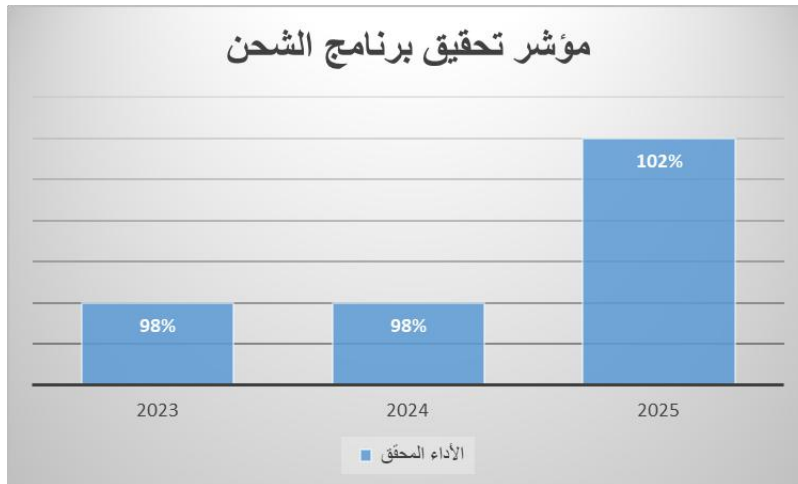
$$\text{نسبة الكمية المنجزة} = \frac{\text{كمية المحروقات المشحونة}}{\text{الكمية المراد شحنها}} \times 100$$

جدول 4: مؤشر تحقيق برنامج الشحن

السنوات	الهدف	عتبة الأداء	الأداء المحقق	الفارق
2023	100%	100%	98%	% - 2
2024			98%	% - 2
2025			102%	% + 2

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام وثائق الفرع

الشكل 8 : أعمدة بيانية توضح مؤشر تحقيق برنامج الشحن



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام وثائق المؤسسة

الملاحظة: نلاحظ أن الأداء المحقق خلال سنتي 2023 و 2024 كان أقل من العتبة المستهدفة حيث بلغ 98% مقابل هدف قدره 100%، مع فارق سلبي قدره -2%، مما يدل على عدم بلوغ المستوى المخطط له خلال هاتين السنتين. في المقابل، سنة 2025 سجلت المؤسسة تحسناً واضحاً حيث تجاوز الأداء الهدف ليصل إلى 102% بفارق إيجابي قدره +2%، وهو ما يعكس تطوراً إيجابياً في الأداء وتحسناً في تحقيق الأهداف المسطرة.

• رابعا :البعد البيئي و الاجتماعي

تولي المؤسسة أهمية بالغة لهذا البعد بسبب حساسية المواد المستعملة فيها وما قد تسببه من أضرار قد تمس العمال بشكل مباشر، إضافة إلى آثارها السلبية على البيئة والمجتمع ككل. لذلك تعتمد نظاماً خاصاً لإدارة الجوانب البيئية والصحية، وتعمل على متابعة مجموعة من المؤشرات مثل معدل الخطورة، الأمراض المهنية، الحوادث سواء كانت مصحوبة بتوقف عن العمل أو بدونه. وفي هذا السياق سنركز بشكل خاص على معدل التردد .

1/ مؤشر معدل التردد: هو مقياس يحدد عدد الحوادث والإصابات التي ينتج عنها توقف في العمل، ويُستخدم لتقييم مستوى السلامة المهنية داخل المؤسسة والحد من المخاطر في بيئة العمل. كما يعكس هذا المؤشر مدى اهتمام المديرية بحماية العمال والحفاظ على سلامتهم وسلامة المحيط الذي يعملون فيه، ويُحسب وفق الصيغة التالية:

$$\text{معدل التردد} = \frac{\text{عدد الحوادث مع توقف العمال}}{\text{عدد ساعات العمل}} \times 100$$

جدول 5: مؤشر معدل التردد

السنوات	الهدف	عتبة الأداء	الأداء المحقق	الفارق
2023	أقل أو يساوي 10 %	أقل أو يساوي 6.28 %	0 %	0 %
2024	أقل أو يساوي 10 %	أقل أو يساوي 6.28 %	0 %	0 %
2025			0 %	0 %

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام وثائق المؤسسة

الملاحظة: نلاحظ ان أن المؤسسة حققت أداءً مثالياً، حيث تم تسجيل 0% حوادث في جميع السنوات، وهو ما يفوق الهدف المحدد (10% ≥) وعتبة الأداء (6.28% ≥). ويعكس هذا الفارق المهدوم (0%) فعالية عالية في إجراءات السلامة المهنية ونجاعة التدابير الوقائية المعتمدة داخل المؤسسة، مما يدل على تحكم جيد في مخاطر بيئة العمل واستقرار مستوى السلامة عبر مختلف السنوات.

• خامسا : بعد النمو و التعلم

يُعد هذا البعد من الأبعاد المهمة في تسيير الموارد البشرية داخل مؤسسة S.T.H ، حيث يرتبط مباشرة بمتابعة حركة العمال وتسيير المسار المهني. ويتم قياس مؤشراتته على مستوى مصلحتين تابعتين لقسم الموارد البشرية.

- مصلحة تسيير الموارد البشرية : تتكفل بمتابعة مختلف تحركات العمال، مثل التوظيف، النقل الداخلي، الترقية، والتقاعد أو الاستقالة، وذلك وفق احتياجات المؤسسة والتخطيط المستقبلي للموارد البشرية. كما يتم التنسيق مع الإدارة العامة من أجل تحديد العدد المطلوب من العمال، في إطار إجراءات تنظيمية تهدف إلى ضمان الشفافية واختيار الكفاءات المناسبة.

- مصلحة التكوين : تتولى تحديد وتحليل الاحتياجات التكوينية بالتعاون مع مختلف المصالح، إضافة إلى إعداد البرامج التدريبية السنوية بالتنسيق مع المؤسسات المتخصصة. كما تشمل عملية التكوين تقدير التكاليف المتعلقة بالدورات (الإقامة، النقل، الإطعام، وغيرها) ويتم المصادقة عليها من طرف الإدارة العامة مع إمكانية تعديل قائمة المستفيدين حسب الحاجة. وفي الأخير، تُعرض مخططات التكوين على الإدارة للموافقة قبل تنفيذها، بهدف تطوير كفاءات العمال وتحسين الأداء داخل المؤسسة. و يحسب معدل الإنجاز على النحو التالي :

$$\text{معدل الإنجاز} = \frac{\text{القيمة الفعلية}}{\text{القيمة المستهدفة}} \times 100$$

1/ مؤشر معدل التكوين : يقيس هذا المؤشر مدى استثمار المؤسسة في تطوير مهارات موظفيها، ورفع مستوى الأداء والابتكار داخلها، ويُقسم إلى ثلاث عناصر رئيسية تتمثل في: عدد ساعات التكوين، عدد الموظفين المستفيدين من التكوين، والتكلفة الإجمالية المخصصة له. وتُحسب هذه العناصر على النحو التالي:

- حسب عدد الموظفين : و يحسب كالتالي :

$$\text{معدل التكوين} = \frac{\text{عدد المكونين}}{\text{عدد العمال}} \times 100$$

جدول 6: مؤشر معدل التكوين من حيث عدد الموظفين

السنوات	الهدف	الأداء المحقق	نسبة الإنجاز
2023	225	222	% 98,66
2024	225	222	% 98,66
2025	225	219	% 97,33

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام وثائق المؤسسة

الشكل 10 : أعمدة بيانية توضح مؤشر معدل التكوين من حيث عدد الموظفين



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام وثائق المؤسسة

الملاحظة: نلاحظ أن المؤسسة حققت مستوى إنجاز مرتفعًا ومستقرًا، حيث بلغ 98.66% في سنتي 2023 و2024، مع تسجيل أداء محقق قدره 222 موظفًا من أصل هدف محدد بـ225، ثم انخفض بشكل طفيف سنة 2025 إلى 97.33% مع تحقيق 219 موظفًا. ويعكس هذا الأداء قرب المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة في مجال التكوين، مع وجود تراجع بسيط في السنة الأخيرة يستدعي تعزيز الجهود للحفاظ على نفس مستوى الكفاءة والاستقرار في تغطية احتياجات التكوين.

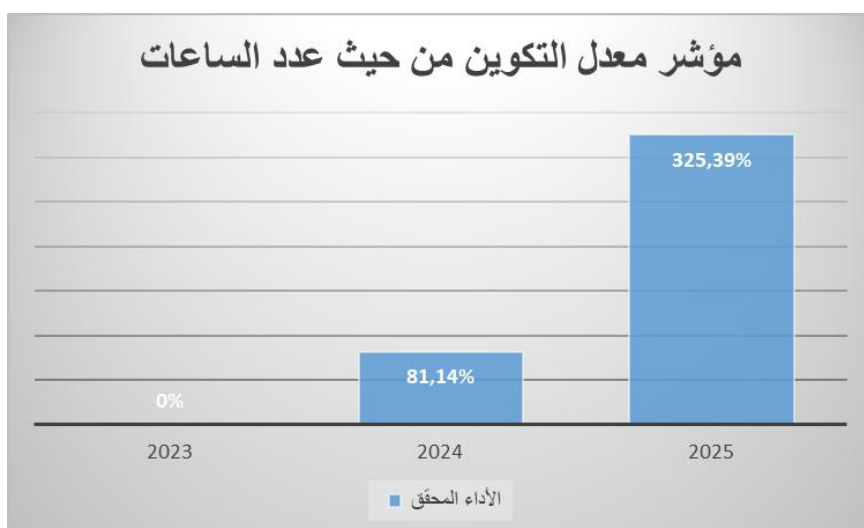
- حسب عدد الساعات :

جدول 7: مؤشر معدل التكوين من حيث عدد الساعات

السنوات	الهدف	الأداء المحقق	نسبة الإنجاز
2023	/	/	/
2024	594	482	81,14 %
2025	2096	6817	325,39 %

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام وثائق المؤسسة

الشكل 11 : أعمدة بيانية توضح مؤشر معدل التكوين من حيث عدد الساعات



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام وثائق المؤسسة

- **الملاحظة :** نلاحظ أن البيانات غير متوفرة لسنة 2023، مما لا يسمح بتقييم الاتجاه العام خلال هذه السنة. أما بالنسبة لسنتي 2024 و2025، فقد تم تسجيل أداء متفاوت، حيث بلغت نسبة الإنجاز 81.14% سنة 2024 مع تحقيق 482 ساعة من أصل 594 ساعة مستهدفة، وهو ما يعكس عدم بلوغ الهدف المسطر. في المقابل، سجلت سنة 2025 ارتفاعاً كبيراً في الأداء بنسبة 325.39% مع تحقيق 6817 ساعة مقابل هدف قدره 2095 ساعة، مما يدل على تجاوز كبير للهدف المخطط له .

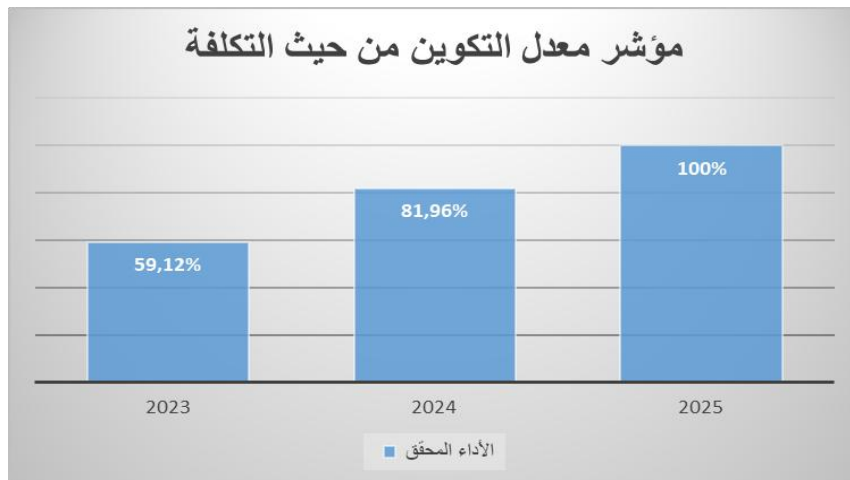
- و حسب التكلفة :

جدول 8: مؤشر معدل التكوين من حيث التكلفة

السنوات	الهدف	الأداء المحقق	نسبة الإنجاز
2023	16 913	10 000	59,12 %
2024	18 300	15 000	81,96 %
2025	21 700	21 700	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام وثائق المؤسسة

الشكل 12 : أعمدة بيانية توضح مؤشر معدل التكوين من حيث التكلفة



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام وثائق المؤسسة

الملاحظة: نلاحظ تطوراً تدريجياً في مستوى استغلال الميزانية المخصصة للتكوين. حيث سجلت سنة 2023 نسبة إنجاز ضعيفة بلغت 59.12% مع تحقيق تكلفة قدرها 10 000 من أصل 16 913 ، ثم ارتفعت سنة 2024 إلى 81.96% مع بلوغ 15 000 من أصل 18 000 ، مما يعكس تحسناً في تنفيذ البرامج التكوينية. أما سنة 2025 فقد عرفت تحقيق الهدف بالكامل بنسبة 100% وبقيمة 700، وهو ما يدل على وصول المؤسسة إلى تطابق تام بين التكلفة المخططة والمنجزة، وبالتالي تحكم أفضل في ميزانية التكوين وفعالية في التخطيط والتنفيذ.

- أولاً : هيكل بطاقة الأداء المتوازن :تعتمد المديرية الجهوية الشرقية في متابعة وقياس أدائها الاستراتيجي على أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال توظيف أبعادها الأربعة بما يتلاءم مع خصوصية نشاطها، إذ يضم كل بُعد مجموعة من المؤشرات التي تُستخدم لتقييم مستوى الأداء . وتجدر الإشارة إلى أن إعداد هذه البطاقة يتم بصورة شهرية داخل المديرية، غير أننا في إطار هذه الدراسة قمنا بتجميع البيانات الخاصة بها وإدراج بعض المؤشرات الإضافية بهدف إعداد بطاقة أداء ذات طابع سنوي، والتي سيتم عرضها في الجدول الآتي:

جدول 9: هيكل بطاقة الأداء المتوازن

الابعاد	المؤشرات	الاوزان	الفارق		
			2023	2024	2025
البعد المالي	مؤشر تحقيق مخطط الاستثمار	11.67%	-26,58 %	+ 30 %	+ 14 %
	مؤشر هامش الربح التشغيلي	11.67%	10.66 %	9.35 %	17.29 %
	مؤشر العائد على الأصول	11.67%	31.78 %	18.40 %	31.76 %
بعد العمليات الداخلية	مؤشر تحقيق برنامج الشحن	25%	-2 %	-2 %	+2 %
البعد البيئي و الاجتماعي	مؤشر معدل التردد	25%	0%	0%	0%
بعد النمو و التعلم	مؤشر معدل التكوين : -من حيث عدد الموظفين -من حيث عدد الساعات - من حيث التكلفة	15%	98.66%	98.66%	97.33%
			/	14.81 %	325.39%
			59.12%	81.96%	100%

يضم القسم الأول ثلاثة أبعاد رئيسية، ويتم تتبع مؤشرات الأداء الخاصة بها بشكل شهري داخل المؤسسة محل الدراسة بعدما كان تقييمها يتم بصورة سنوية. ويعتمد هذا التقييم على مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المسطرة مسبقاً، من خلال قياس الانحرافات المسجلة بينهما، ثم تحليلها بدقة مع توضيح العوامل والأسباب التي ساهمت في تحقيق تلك النتائج.

يضم القسم الثاني بُعد التعلم والنمو، حيث يتم إعداده على مستوى المديرية الجهوية وإرساله بتاريخ 30 جوان من كل سنة. أما المتابعة الدورية الشهرية فتقتصر على مؤشر التكوين، وذلك تماشيًا مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة. كما تتم مراقبة مختلف المؤشرات من خلال حساب نسب الإنجاز الخاصة بكل مؤشر، يلي ذلك إجراء عملية التحكم بهدف ضمان حسن تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المسطرة.

• **ثانيا : تقييم الأداء الاستراتيجي :** نظراً لكون المديرية الجهوية الشرقية تابعة لمؤسسة S.T.H، فإن عملية تقييم الأداء الاستراتيجي تتم بالتنسيق بين مختلف مستويات التسيير داخل المؤسسة، وذلك من أجل ضمان متابعة مدى تحقيق الأهداف المسطرة، وفيما يلي سيتم دراسة كل بُعد على حدة.

1/ تقييم البعد المالي :

يعكس البعد المالي مدى قدرة مؤسسة S.T.H على تحقيق التوازن بين استغلال مواردها وتحسين نتائجها المالية، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات المعتمدة في بطاقة الأداء المتوازن. فمن خلال مؤشر تحقيق مخطط الاستثمار نلاحظ أن المؤسسة سجلت عجزاً سنة 2023 بنسبة 26.58%-، و يفسر هذا العجز بوجود صعوبات في تمويل وتنفيذ المشاريع الاستثمارية، إضافة إلى التأخر في الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بالمصادقة على بعض المشاريع، مما أثر سلباً على نسبة إنجاز مخطط الاستثمار. غير أنها تمكنت خلال سنتي 2024 و 2025 من تحقيق تحسن ملحوظ بنسبة 30%+ و 14%+، و ذلك راجع الى تعزيز المتابعة الدورية للمشاريع الاستثمارية وتحسن عملية التخطيط وتوفير الموارد المالية اللازمة، الأمر الذي ساهم في رفع وتيرة الإنجاز وتحقيق نتائج أفضل مقارنة بسنة 2023. كما أظهر مؤشر هامش الربح التشغيلي نتائج إيجابية ومتزايدة خلال السنوات الثلاث، حيث بلغت نسبته 10.66% سنة 2023 و هذا راجع لقدرتها على الحفاظ على مستوى مقبول من الإيرادات رغم التحديات التشغيلية، إضافة إلى التحكم النسبي في بعض المصاريف المرتبطة بالنشاط الرئيسي. أما الارتفاع المتواصل لهذا المؤشر خلال سنتي 2024 و 2025 فيعود إلى تحسن مردودية النشاط الأساسي للمؤسسة، مع اعتماد أساليب أكثر فعالية في تسيير التكاليف وترشيد النفقات التشغيلية، مما ساهم في زيادة الأرباح التشغيلية وتحقيق أداء مالي أفضل. أما بالنسبة لمؤشر العائد على الأصول، فقد سجل بدوره مستويات مرتفعة، إذ بلغ 31.78% سنة 2023 لتمكن المؤسسة من استغلال أصولها المتاحة بكفاءة لتحقيق أرباح معتبرة، مما يعكس فعالية التسيير المالي والتشغيلي. أما الانخفاض النسبي خلال سنة 2024 فيعود إلى ارتفاع قيمة الأصول أو زيادة

بعض النفقات الاستثمارية مقارنة بوتيرة نمو الأرباح، غير أن المؤسسة استطاعت سنة 2025 استعادة استقرار هذا المؤشر بفضل تحسين استغلال الموارد والأصول المتوفرة ورفع كفاءة النشاط التشغيلي، وهو ما ساهم في الحفاظ على مردودية مالية جيدة.

بناءً على النتائج المحققة في مؤشرات البعد المالي، يمكن تقييم هذا البعد بأنه حقق أداءً جيدًا إلى مرتفع، خاصة في ظل التحسن التدريجي الذي سجلته المؤسسة خلال سنوات الدراسة. فرغم العجز المسجل في مؤشر تحقيق مخطط الاستثمار سنة 2023، إلا أن المؤسسة تمكنت من تدارك الوضع وتحقيق تحسن واضح خلال سنتي 2024 و2025، إضافة إلى النتائج الإيجابية التي سجلها كل من مؤشر هامش الربح التشغيلي ومؤشر العائد على الأصول، وهو ما يعكس فعالية المؤسسة في تحسين مردوديتها المالية واستغلال مواردها بكفاءة. وبالاعتماد على الوزن المخصص للبعد المالي ضمن بطاقة الأداء المتوازن والمقدر بـ 35%، يمكن اعتبار أن المؤسسة حققت نسبة تقييم مرتفعة في هذا البعد، مما يدل على أن الأداء المالي يمثل أحد نقاط القوة الأساسية للمؤسسة ويساهم بشكل كبير في دعم أهدافها الاستراتيجية وتحقيق الاستقرار المالي.

2/ تقييم بعد العملاء:

رغم أن مؤسسة S.T.H لا تعتمد على نظام تقليدي لقياس رضا العملاء من خلال مؤشرات كمية دقيقة، إلا أنها تولي اهتمامًا كبيرًا بعلاقاتها مع الزبائن باعتبارهم فروعًا وشركاء استراتيجيين في نشاطها. حيث تعتمد المؤسسة على مجموعة من الآليات لتحسين جودة الخدمة وتعزيز العلاقة مع مختلف المتعاملين، من بينها:

- اعتماد أسلوب التواصل المباشر والفوري مع مختلف الزبائن والفروع لضمان سرعة الاستجابة لاحتياجاتهم.
- إدخال نظام معلوماتي حديث (SAP) يهدف إلى توحيد المعطيات بين مختلف الفروع وتحسين التنسيق والتعاون الداخلي، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمة المقدمة للزبائن.
- تبني إجراءات مرنة وتسهيلية في تنفيذ العمليات والخدمات، بما يضمن تفضيل التعامل مع المؤسسة وتعزيز الثقة المتبادلة.

3/ تقييم بعد العمليات الداخلية :

يُعدّ بعد العمليات الداخلية من الأبعاد الأساسية في بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة S.T.H، حيث يركز على مدى كفاءة تنفيذ البرامج التشغيلية، خاصة من خلال مؤشر تحقيق برنامج الشحن. وقد سجل هذا المؤشر نتائج سلبية خلال سنتي 2023 و2024 بنسبة 2%-، وهو ما يعكس وجود بعض الصعوبات في تنفيذ البرنامج كما هو مخطط له، سواء من حيث التنظيم أو ضعف التنسيق أو بعض التأخر في سير العمليات. غير أن سنة 2025 عرفت تحولًا إيجابيًا حيث أصبحت النتائج موجبة، مما يدل على تحسن واضح في أداء العمليات الداخلية للمؤسسة،

ويُفسّر ذلك بتعزيز آليات المتابعة والمراقبة، وتحسين التنسيق بين المصالح المختلفة، إضافة إلى رفع فعالية تنفيذ برنامج الشحن. وبالاعتماد على الوزن المخصص لهذا البعد والمقدر بـ25%، يمكن اعتبار أن المؤسسة انتقلت من أداء ضعيف في بداية الفترة إلى أداء أفضل وأكثر استقراراً في سنة 2025، وهو ما يعكس تطوراً إيجابياً في كفاءة تسير العمليات الداخلية ودعمها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

4/ تقييم البعد البيئي والاجتماعي :

يُقاس البعد البيئي والاجتماعي في مؤسسة S.T.H من خلال مؤشر معدل التردد، والذي يهدف إلى متابعة مستوى الحوادث المهنية ومدى تأثيرها على سلامة العمال واستمرارية النشاط. وقد سجل هذا المؤشر نسبة 0% خلال جميع سنوات الدراسة، وهو ما يعكس غياب الحوادث المهنية المسجلة أو استقرار بيئة العمل داخل المؤسسة. ويُفسّر هذا الأداء المستقر بفعالية إجراءات الوقاية والسلامة المعتمدة، والالتزام بتطبيق معايير الصحة والأمن داخل أماكن العمل، إضافة إلى التوعية المستمرة للعمال حول مخاطر المهنة وطرق تفاديها. وبالاعتماد على هذا الأداء ووفقاً للوزن المخصص لهذا البعد الذي هو 25% في بطاقة الأداء المتوازن، يمكن اعتبار أن المؤسسة تحقق أداءً إيجابياً ومستقراً في البعد البيئي والاجتماعي، مما يعكس حرصها على ضمان بيئة عمل آمنة ومستدامة.

5/ بعد النمو والتعلم :

يُعدّ بعد التعلم والنمو من الأبعاد الداعمة لتحسين الأداء المستقبلي للمؤسسة، حيث يركز على تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءة العاملين من خلال التكوين والتدريب. وقد أظهرت نتائج مؤشر معدل التكوين من حيث عدد الموظفين نسباً مرتفعة ومستقرة خلال سنوات الدراسة، إذ بلغت 98.66% خلال سنتي 2023 و2024، مع تسجيل نسبة 97.33% سنة 2025، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بتوسيع فرص التكوين لفائدة العمال والمحافظة على مستوى مرتفع من التأهيل المهني. كما سجل مؤشر معدل التكوين من حيث عدد الساعات تطوراً ملحوظاً، خاصة خلال سنة 2025 التي بلغت فيها النسبة 325.39%، مما يدل على زيادة حجم التكوينات المقدمة وتعزيز الاستثمار في تطوير مهارات الموارد البشرية. أما مؤشر معدل التكوين من حيث التكلفة فقد عرف بدوره تحسناً تدريجياً، حيث ارتفع من 59.12% سنة 2023 إلى 81.96% سنة 2024 ليصل إلى 100% سنة 2025، وهو ما يعكس ارتفاع اهتمام المؤسسة بتمويل برامج التكوين وتحسين جودتها. وبالاعتماد على هذه النتائج، يمكن اعتبار أن مؤسسة S.T.H حققت أداءً جيداً في بعد التعلم والنمو، خاصة وأن هذا البعد يساهم في دعم كفاءة العاملين وتحسين الأداء المستقبلي للمؤسسة. كما أن الوزن المخصص لهذا البعد والمقدر بـ15% يعكس أهميته في تعزيز القدرات البشرية ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على المدى الطويل.

خلاصة الفصل :

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة S.T.H خلال الفترة الممتدة من 2023 إلى 2025، وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات المرتبطة بالأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن. حيث تم في البداية تقديم المؤسسة محل الدراسة والتعريف بطبيعة نشاطها وأهم وظائفها، باعتبارها مؤسسة تسعى إلى تحسين أدائها المالي والتشغيلي وتعزيز كفاءة تسيير مواردها. أما فيما يخص الجانب التطبيقي، فقد تم عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها بالاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد البيئي والاجتماعي، وبعد التعلم والنمو. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً للبعد المالي من خلال تحسين الربحية واستغلال الأصول، إضافة إلى اهتمامها بتحسين العمليات الداخلية خاصة فيما يتعلق بتنفيذ برنامج الشحن. كما بينت النتائج استقرار أداء المؤسسة في البعد البيئي والاجتماعي من خلال المحافظة على معدل تردد منعدم للحوادث المهنية، إلى جانب اهتمامها بتطوير المورد البشري عبر برامج التكوين المختلفة.

ومن خلال هذه النتائج يتضح أن مؤسسة S.T.H تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن كأداة تساعد على متابعة أدائها الاستراتيجي وتحسين عملية اتخاذ القرار، مع التركيز بدرجة أكبر على البعدين المالي والعمليات الداخلية باعتبارهما الأكثر تأثيراً على تحقيق أهداف المؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة :

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتبني أساليب حديثة وفعالة لتقييم أدائها الاستراتيجي، بما يمكنها من تحقيق أهدافها وضمان استمراريته وتعزيز قدرتها التنافسية. ومن بين أهم هذه الأساليب برزت بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة إدارية واستراتيجية متكاملة تتيح للمؤسسة قياس أدائها من خلال الجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، وربط مختلف الأنشطة والعمليات بالأهداف الاستراتيجية المسطرة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال التطرق إلى الجوانب النظرية المتعلقة بكل من بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي، ثم إسقاط ذلك على الدراسة التطبيقية بمؤسسة S.T.H. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل أداة فعالة تساعد المؤسسة على متابعة أدائها بصورة شاملة، والكشف عن نقاط القوة والضعف، وتحسين عملية اتخاذ القرار، بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورفع مستوى الأداء على المدى الطويل.

• اختبار الفرضيات

-اختبار الفرضية الأساسية:

تمثلت الفرضية الأساسية في أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تحسين تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية من خلال توفير نظام متكامل يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، ويربط بين الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء.

وبعد الدراسة النظرية والتطبيقية، تبين صحة هذه الفرضية، حيث ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في تقديم رؤية شاملة للأداء الاستراتيجي، ومكنت المؤسسة من متابعة تنفيذ استراتيجيتها وتحديد نقاط القوة والضعف ودعم اتخاذ القرار.

اختبار الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الأولى :
 - تم إثبات صحة هذه الفرضية، إذ تبين أن بطاقة الأداء المتوازن تعد نظاماً إدارياً واستراتيجياً يقوم على أربعة أبعاد أساسية تتمثل في البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو.
- الفرضية الثانية :
 - تم تأكيد صحة هذه الفرضية، حيث تبين أن الأداء الاستراتيجي يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى وضمان استمراريته من خلال الاستخدام الفعال للموارد وتحقيق التوافق بين الأنشطة والاستراتيجية.
- الفرضية الثالثة :
 - أثبتت الدراسة صحة هذه الفرضية، إذ تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي من خلال ربط الأهداف الاستراتيجية بمؤشرات أداء قابلة للقياس، مما يساعد الإدارة على متابعة الأداء وتحسينه واتخاذ القرارات المناسبة.

• النتائج

النتائج النظرية

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأساليب الحديثة المستخدمة في تقييم الأداء الاستراتيجي.
- تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على التكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية.
- تساهم بطاقة الأداء المتوازن في ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى أهداف ومؤشرات قابلة للقياس.
- يساعد الأداء الاستراتيجي المؤسسة على تحقيق الاستمرارية والتنافسية في بيئة الأعمال.
- يمثل بعد التعلم والنمو أساساً مهماً لتحسين بقية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

النتائج التطبيقية

- تعتمد مؤسسة S.T.H على مجموعة من المؤشرات المرتبطة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها.
- أظهرت الدراسة وجود اهتمام بالأبعاد المالية والتشغيلية داخل مؤسسة S.T.H.
- ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في متابعة الأداء والكشف عن بعض نقاط القوة والضعف داخل مؤسسة S.T.H.

- تبين وجود بعض العراقيل التي تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مثل تأخر تنفيذ بعض المشاريع والصعوبات التنظيمية.
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن مؤسسة S.T.H على تحسين عملية اتخاذ القرار وتوجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

• التوصيات

- ضرورة تعزيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة باعتبارها أداة استراتيجية متكاملة.
- الاهتمام أكثر بالمؤشرات غير المالية، خاصة ما يتعلق برضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية.
- تحسين نظم المعلومات الإدارية لتوفير بيانات دقيقة تساعد على تقييم الأداء.
- العمل على تطوير مهارات العاملين وتوفير برامج تدريبية مستمرة.
- ضرورة الربط المستمر بين الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء المعتمدة داخل المؤسسة.
- دعم ثقافة التقييم والمتابعة داخل المؤسسة لضمان تحسين الأداء بصورة مستمرة.
- تقليل العراقيل الإدارية والتنظيمية التي قد تؤثر على تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع.

• آفاق الدراسة

- إجراء دراسات مستقبلية حول دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.
- دراسة إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات اقتصادية تنتمي إلى قطاعات مختلفة.
- التوسع في دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وبطاقة الأداء المتوازن.
- البحث في مدى تأثير بطاقة الأداء المتوازن على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات التي تعتمد بطاقة الأداء المتوازن وتلك التي لا تعتمد عليها.

المراجع

قائمة المراجع :

• المراجع العربية :

الكتب :

- أبو العزم عطية مصطفى كامل، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006.
- عبد الرضا فرج بدراوي، وائل محمد صبحي إدريس، بطاقة التقديرات المتوازنة: أداة حديثة لتقييم أداء المنظمات، ضمن: دراسات في الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية: منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- وائل محمد صبحي إدريس، بطاقة التقديرات المتوازنة: أداة حديثة لتقييم أداء المنظمات، ضمن: دراسات في الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- وافية زايد، الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.

المذكرات :

- آسية لعمّاس، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية العمومية في الجزائر، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، الجزائر، 2020.
- ريغي كوكب، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي، تحت إشراف د. مرغني وليد، 2019-2020.
- سناء أونيس، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر في تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.

- سليمة بوجي، ليلي مقران، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، د. بورفيس نور الهدى، 2024-2025.
- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، بوقرة رايح، 2010-2011.
- محمد عبد العال النعيمي، استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
- نبيلة الهادي، عبد الرحمن حسن، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة مجموعة معاوية البرير، رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.

المقالات :

- أحمد هاني النعيمي، آمال سرحان سليمان، "إمكانية إقامة بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، 2010.
- الأمير محمد خميس، "انعكاس أبعاد رأس المال المعرفي في تحقيق الأداء الاستراتيجي لشركات الاتصال المستقلة"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية، العدد 27، 2019.
- أمينة سعودي، بعبطش شعبان، "نموذج مقترح للخريطة الاستراتيجية لمؤسسة حضانة المسيلة بالاعتماد على منظورات بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 1، 2019.
- بوطيبة براجح، حسنة أقاسم، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ترانس كاتال"، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، 2021.
- حبيب ناصر مروع، "آثار فاعلية فرق العمل في الأداء الاستراتيجي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 2، 2020.
- حسين ذيب، عبد الغني دادن، "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات صناعة مواد البناء في الجزائر"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 2021.
- خالد محمد عبد المؤمن، "مدخل مقترح لتطوير فعاليات تقييم أداء منشآت الأعمال باستخدام نموذج الأداء الاستراتيجي"، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، جامعة القاهرة، 2001.

- جمعة شرقي، "دور بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة"، الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، 2023.
- جنان علي حمودي، إيمان شاكر شاء، "إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 6، العدد 14، 2011.
- رقية معلم، أحسن طيار، "بطاقة الأداء المتوازن كمدخل متكامل لتقييم الأداء: دراسة حالة الشركة الوطنية للأشغال الطرقية ALTRO سكيكة"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 7، العدد 1، 2021.
- سيف محمد ديب المبيضين، "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصال الأردنية"، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 4، 2016.
- صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جواد العابدي، "أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج البطاقة المتوازنة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010.
- عبد الحميد مهري، "استخدام تكاليف الجودة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، 2020.
- العبادي مصطفى راشد، "إطار مقترح لتقييم أداء المنشآت الصناعية في ضوء بيئة التصنيع الحديثة: دراسة اختبارية"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، المجلد 22، العدد 2، 2002.
- فريد باي، زينة قمري، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 25، العدد 1، 2022.
- محمد علي نجم، أحمد عبد الحسين الإمارة، "تأثير القرار متعدد المعايير في نظام إدارة الأداء الاستراتيجي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 9، العدد 34، 2020.
- محمود عبد الله بوجمعة أبو عنجة، "أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات"، مجلة كلية العلوم الإدارية والمالية، السودان، العدد 2، 2019.
- منصف شرفي، عز الدين بن تركي، "بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم أداء المؤسسات الجزائرية"، مجلة دراسات اقتصادية، 2016.
- مصطفى الكاظمي، نجف آباد شائر، عبد الأمير البهادلي، "أثر التخطيط الاستراتيجي في تقويم الأداء المالي لبعض المصارف الإسلامية"، مجلة العلوم، كلية الرافدين الجامعة، العدد 45، 2019.
- نادية سعودي، بالعجوز حسين، "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017.

- وهيبة ضامن، "إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الجزائرية لتقييم أدائها الاستراتيجي"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11، 2016.

• المراجع الأجنبية :

- Robert S Kaplan, David P Norton, "Why Does Business Needa Balanced Scorecard", Journal of Strategic Performance Measurement, 1997, p1.
- Robert S Kaplan, David P Norton, Op.Cit, 1992, p70.
- Shaout, A., & Yousef, M. K. (2014). Performance evaluation: Methods and techniques survey. International Journal of Computer and Information Technology, Vol. 3, Issue 5.
- Van Dijk, D. (2015). Performance appraisal and evaluation. In International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (2nd ed.)

الملاحق

8030

Période 15/2023

RUBRIQUE

N
BRUT

N
Amort - Prov

N
NET

N-1
Net

N

ACTIF

PASSIF

AMT

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

Part de la societe consolidante (1)

Part des minoritaires (1)

TOTAL CAPITAUX PROPRES - I

PASSIF NON COURANT

Emprunts et dettes financieres

Impots (Differees et provisions)

Autres dettes non courantes

Provisions et produits comptabilises d'avance

TOTAL PASSIF NON COURANT - II

PASSIF COURANT

Fournisseurs et comptes rattachés

Impots

Autres dettes

Tresorerie Passif

TOTAL PASSIF COURANT - III

TOTAL GENERAL PASSIF

Capital emis

Capital non emis

Primes et reserves (Reserves consolidees (1))

Ecart de reevaluation

Ecart d'equivalence (1)

Resultat net (Resultat net part du groupe (1))

Autres capitaux propres - Report a nouveau

Comptes de liaison

<

L-DIRECTION RÉGIONALE EST		B I L A N				
régions de Skikda		8030	Période 15/2024			
ACTIF			PASSIF			
RUBRIQUE	N BRUT	N Amort - Prov	N NET	N-1 Net	RUBRIQUE	N
CAPITAUX PROPRES						
URANT					Capital emis	
(good will)					Capital non emis	
corporels					Primes et reserves (Reserves consolidees (1))	
portables				173 262 500,39	Ecart de reevaluation	
cours				47 944 622,86	Ecart d'equivalence (1)	
liquidite - entr-prises associees					Resultat net (Resultat net part du groupe (1))	
bons et creances rattachees					Autres capitaux propres - Report a nouveau	
mobiliers					Comptes de liaison	
titres financiers non courants				49 018 554,61	Part de la societe consolidente (1)	
				66 338 826,39	Part des minoritaires (1)	
TOTAL ACTIF NON COURANT	0,00	0,00	0,00	336 584 504,18	TOTAL CAPITALS PROPRES - I	
IT					PASSIF NON COURANT	
assimiles				142 038 792,19	Emprunts et dettes financieres	
					Impots (Offices et provisions)	
					Autres dettes non courantes	
					Provisions et produits comptabilises d'avance	
				237 231,92	TOTAL PASSIF NON COURANT - II	
					PASSIF COURANT	
URANTS				1 412 46,35	Fournisseurs et comptes rattaches	
bilés					Impots	
autres actifs financiers courants				1 565 140,20	Autres dettes	
				145 275 611,16	Tresorerie Passif	
TOTAL ACTIF COURANT	0,00	0,00	0,00		TOTAL PASSIF COURANT - III	
TOTAL GENERAL ACTIF	0,00	0,00	0,00	481 859 035,34	TOTAL GENERAL PASSIF	

ACTIF					PASSIF		
RUBRIQUE	N BRUT	N Amort - Prov	N NET	N-1 Net	RUBRIQUE	N	N-1
ACTIF NON COURANT					CAPITAUX PROPRES		
Ecart d'acquisition (ou good will)					Capital émis		
Immobilisations incorporelles	9 243 776.63	9 135 484.35	108 292.28		Capital non émis		
Immobilisations corporelles	1 218 996 304.68	904 117 959.18	314 878 345.50	344 731 794.95	Primes et réserves (Réserves consolidées (1))		
Immobilisations en cours	57 367 588.84		57 367 588.84	55 367 588.84	Ecart de réévaluation		
Immobilisations financières	50 960 710.84		50 960 710.84	50 008 328.74	Ecart d'équivalence (1)		
Titres mis en équivalence - entreprises associées					Resultat net (Resultat net part du groupe (1))	272 672 523.55	131 905 462.69
Autres participations et créances rattachées					Autres capitaux propres - Report à nouveau		
Autres titres immobilisés					Comptes de liaison	- 189 493 845.92	- 113 611 426.68
Prêts et autres actifs financiers non courants	50 960 710.84		50 960 710.84	50 008 328.74	Part de la société consolidante (1)		
Impôts différés actif	126 278 530.11		126 278 530.11	114 688 365.26	Part des minoritaires (1)		
TOTAL ACTIF NON COURANT					TOTAL CAPITAUX PROPRES - I		
	1 462 846 911.10	913 253 443.53	549 593 467.57	564 796 077.71		83 178 677.63	18 294 036.01
ACTIF COURANT					PASSIF NON COURANT		
Stocks et en-cours	137 862 374.65	16 538 316.95	121 324 057.50	132 481 698.15	Emprunts et dettes financières		
Créances et emplois assimilés					Impôts (différés et provisions)	1 241 633.90	1 241 633.90
Clients	157 836 184.70		157 836 184.70		Autres dettes non courantes		
Autres Debiteurs	226 800.00		226 800.00		Provisions et produits comptabilisés d'avance	499 214 767.53	455 206 987.54
Impôts					TOTAL PASSIF NON COURANT - II		
Autres Actifs courants	603 743.42		603 743.42	1 363 615.65		500 456 401.43	456 488 483.48
Disponibilités et assimilés					PASSIF COURANT		
Placements et autres actifs financiers courants					Fournisseurs et comptes rattachés	137 672 683.88	109 570 112.98
Tresorerie	28 746 741.66		28 746 741.66	4 694 266.29	Impôts	1 892 823.47	1 892 823.47
TOTAL ACTIF COURANT					Autres dettes	135 130 408.44	130 366 755.58
	325 278 844.23	16 538 316.95	308 737 527.28	151 776 133.69	Tresorerie Passif		
TOTAL GENERAL ACTIF					TOTAL PASSIF COURANT - III		
	1 788 122 755.33	929 791 760.48	858 330 994.85	716 572 211.40		274 695 915.79	241 829 692.03
TOTAL GENERAL PASSIF						858 330 994.85	716 572 211.40