

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة ترانس كنال

The role of balanced scorecard in evaluating the performance of economic institutions
Trans canal company Case Studyبوطيبة برابح^{1*}، أقاسم حسنة²¹جامعة أحمد دراية (الجزائر)، boutiba.berabah@gmail.com²جامعة أحمد دراية (الجزائر)، akacemhasna@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/11/06

تاريخ القبول: 2021/11/05

تاريخ الاستلام: 2021/08/18

المخلص:	Abstract :
تعالج الدراسة بطاقة الأداء المتوازن؛ كونها إحدى أهم الأدوات الحديثة لقياس الأداء، من خلال تحديد المعطيات المفاهيمية المتعلقة بهذه الأداة، تعريفها، أهميتها، مميزاتها، أهدافها وأبعادها، ومدى مساهمتها في تقييم أداء المؤسسات. وقد اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتفسير المتغيرات النظرية للدراسة، وعلى المستوى الإجرائي قامت الدراسة بفحص فعالية هذه الأداة في تقييم أداء المؤسسة باستخدام أسلوب دراسة الحالة لمؤسسة اقتصادية جزائرية متمثلة في مؤسسة ترانس كنال. توصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعطي نظرة شاملة وحقيقية عن أداء المؤسسة، فرغم الأداء الجيد للبعد المالي الذي حققته المؤسسة محل الدراسة إلا أن الأداء العام للمؤسسة كان ضعيفا ولم تحقق المؤسسة أهدافها الإستراتيجية للأبعاد الثلاثة الأخرى (العلاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو). كلمات مفتاحية: الأداء، أبعاد الأداء، قياس الأداء، تقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن تصنيف JEL: M40; L10	The study deals with the balanced scorecard as it is one of the most important modern tools for measuring performance, by defining the conceptual data related to this tool, its definition, importance, features, objectives and dimensions, and the extent of its contribution to assessing the performance of institutions. The theory of the study, and at the procedural level, the study examined the effectiveness of this tool in evaluating the performance of the institution using the case study method of an Algerian economic institution represented by the TransCanal Corporation. The study concluded that the balanced scorecard gives a comprehensive and true view of the performance of the institution, despite the good performance of the financial dimension achieved by the institution under study, but the general performance of the institution was weak and the institution did not achieve its strategic objectives for the other three dimensions (customers, internal operations, learning and growth). Key words : performance dimensions performance, performance evaluation, , performance measurement balanced scorecard Jel Classification Codes : M10, M40

المقدمة

يعدّ الأداء مفهوما جوهريا هاما لدى المؤسسات الاقتصادية، ومع تيّ الأسواق وتوسع نشاط المؤسسات وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية زاد اهتمام المؤسسات الاقتصادية بتقييم أدائها لتعرف موقعها في هذه المنافسة.

قبل سنوات مضت، كان تقييم الأداء يقتصر على النتائج المالية فقط، ومع التطور الحاصل في بيئة الأعمال توسعت أهداف المؤسسة، وانتقلت من الأهداف المالية البحتة؛ كتخفيض التكاليف وتعديل أسعار المنتجات وتعظيم الربحية إلى أهداف مختلفة تمس عدة جوانب من المؤسسة كرضا العملاء والعاملين، ومساهمة المؤسسة في تنمية المجتمع .

هذا التغير الحاصل دفع المؤسسات الاقتصادية للبحث عن أدوات حديثة لتقييم أدائها من عدة جوانب، ومن أهم الأدوات التي عنت بتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية في جوانبه المختلفة، الأداء المتوازن الذي كانت بداية ظهوره في المؤسسات الأمريكية، وقد اختيرت بطاقة الأداء المتوازن من قبل مجلة "harvard business review" باعتبارها واحدة من أبرز الآليات الإدارية المؤثرة خلال 75 سنة الماضية.

وقد أصبح من الضروري على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بهذه الأساليب الحديثة، في تقييم أدائها، وخروجها من دائرة ضعف الأداء، الذي يمس أغلب المؤسسات الاقتصادية و خاصة العمومية منها.

إشكالية الدراسة :

من خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية هذه الدراسة فيما يلي : "مامدى فعالية بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟ "

وينبثق عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمومية ؟
- هل تهتم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتقييم أدائها من جوانب مختلفة ؟
- هل تقدم بطاقة الأداء تصورا شاملا عن أداء المؤسسة ؟

فرضيات الدراسة :

- يعتبر أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية جيدا .
- لا تهتم المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية بتقييم أدائها من جوانب مختلفة.
- نعم تقدم بطاقة الأداء تصورا شاملا عن أداء المؤسسة.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى :

- التعريف بأهمية مصطلح الأداء في المؤسسة وضرورة تقييمه من عدة جوانب.
- توضيح الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن .
- محاولة صياغة بطاقة أداء متوازن لمؤسسة اقتصادية جزائرية.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في محاولة التعريف بطاقة الأداء المتوازن، باعتبارها إحدى أهم الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير، التي تهتم بتقييم الأداء من عدة جوانب، مع محاولة إسقاط الجانب النظري لبطاقة الأداء على مؤسسة اقتصادية جزائرية لها مكانة ووزن في الاقتصاد الجزائري.

منهج الدراسة :

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن الجانب النظري لمصطلح الأداء وتقييمه، وتحديد مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وآلياتها. ووظفنا منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، حيث حاولنا من خلاله صياغة بطاقة أداء متوازن لمؤسسة ترانس كنال، معتمدين في ذلك على المعلومات والبيانات المصرح بها من قبل مسؤولي المؤسسة.

محتويات الدراسة :

تحتوي الدراسة على قسمين: القسم الأول خصص للجانب النظري للدراسة المتمثل في التعريف بالمفاهيم الأساسية للأداء و بطاقة الأداء المتوازن، بينما خصص القسم الثاني للجانب التطبيقي المتمثل في دراسة حالة مؤسسة ترانس الكنال، من خلال محاولة التعريف بالمؤسسة، ثم صياغة بطاقة أداء متوازن للمؤسسة وتحليل النتائج المتحصل عليها.

المحور الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء :

يعد الأداء مفهوما جوهريا بالنسبة لمنظمات الأعمال، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام مفكري الإدارة. لذلك سنحاول في فيما يلي التطرق إلى مفهوم الأداء، قياسه، ومبادئ قياسه وأهم المقاييس التي يركز عليها.

الفرع الأول : مفهوم الأداء :

إن أصل كلمة الأداء يرجع إلى اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، ومنها اشتقت اللفظة الإنجليزية Performance والتي تعني إنجاز العمل. (oxfordlearner's pockt dictionary ، 2003)

عرف بعض الباحثين الأداء على أنه "مستوى تحقيق الأهداف "وهذا المستوى يقاس باستخدام المؤشرات. يحصر هذا التعريف الأداء في نسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية، وإن كان هذا صحيحاً إلا أنه غير كاف، لأنه لا يمكن الحكم على المؤسسة بأنها تحقق أداءً جيد بمجرد تحقيقها للأهداف المنوطة بها، فالمؤسسة قد تتمكن من ذلك ولكن بالاستغلال المفرط للموارد. (عادل، 2002، صفحة 14)

ومن الباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه " علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة "هذا التعريف يحاول ربط نتائج المؤسسة بالموارد المستخدمة في تحقيقها، فهو إلى حد كبير يشبه التعريف السابق لأنه يحصر الأداء في أحد شقيه وهذا غير كاف أيضاً لأنه أهمل نسبة إنجاز الأهداف. فما فائدة الاقتصاد في التكاليف أو تدنيتهما إلى أدنى المستويات دون بلوغ الأهداف. (عادل، 2002، صفحة 14)

من خلال التعريفين السابقين يتضح لنا أن الأداء هو انعكاس لقدرة المؤسسة على الاستمرارية والتصدي للمنافسة وذلك بتحقيق الأهداف المسطرة والاستغلال الأمثل للموارد في ضوء التفاعل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة.

الفرع الثاني : قياس الأداء

إن قياس الأداء لا يعني تكنيك معين أو أسلوب فني محدد فقط، لكن كيفية استخدام التكنيك المناسب لمتابعة وتسجيل وقياس أداء منظمات الأعمال الحكومية منها أو الخاصة (إدريس، 2009، صفحة 73)، ويعرف قياس الأداء أنه " المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة سابقا" بمعنى أن قياس الأداء هو التسجيل المستمر للحالة التي يتم بها إنجاز برامج المنظمة، ومدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها (الضايوة، 2013، صفحة 24).

الفرع الثالث : أساليب قياس الأداء

يعتبر نظام قياس الأداء أداة لتحقيق أهداف المؤسسة، و يبنى قياس الأداء على جمع المعلومات عن الأداء الفعلي لنشاط المؤسسة، وقد كان يعتمد في بادئ الأمر على النتائج المالية التي تحققها المؤسسة (الربحية، رقم الأعمال، الاستثمارات،....)، ومع التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال وانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح من الضروري اللجوء إلى أساليب حديثة لقياس الأداء وذلك بالاعتماد على مقاييس و مؤشرات غير مالية بالإضافة إلى المؤشرات المالية.

أولا : الأساليب التقليدية لقياس الأداء :

تعتمد هذه الأساليب على المقاييس المالية، انطلاقا من فكرة أن المؤسسة تعبر عن أدائها من خلال الأرباح التي تحققها، أي إيراداتها الكلية مطروح منها التكاليف الكلية التي تحملتها، حيث كان أداء المؤسسة يقاس من خلال نتائجها المالية و المحاسبية، ومن أهم المؤشرات التي اعتمدت في هذا الأسلوب: الإنتاجية، القيمة المضافة، فائض الاستغلال الخام، النتيجة الصافية (ربح أو خسارة)، العائد على الاستثمار، المردودية المالية، المردودية الاقتصادية، القيمة المضافة الاقتصادية (الشيخ، 2009، صفحة 223). غير أن هذه الأساليب تعرضت للانتقادات و ذلك لتركيزها فقط على الجانب المالي للمؤسسة، مما دفع بالباحثين إلى تطوير أساليب حديثة جمعت بين المقاييس المالية و غير المالية.

ثانيا : الأساليب الحديثة لقياس الأداء :

كمحاولة لتجاوز الانتقادات التي وجهت للأساليب التقليدية لقياس الأداء جاءت الدراسات الحديثة بأساليب جديدة أخذت بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي للأداء وحاولت الجمع بين المقاييس المالية والنوعية، ومن أهم هذه الأساليب نجد :

1- أسلوب لوحة القيادة :

أداة قديمة من أدوات مراقبة التسيير تم تحديثها لتعود بقوة، سواء من حيث مبادئها أو من حيث تطبيقه (autres H.، 2008، صفحة 143)، تنطلق فكرة إعداد هذا الأسلوب من تشخيص وضعية المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الأجل المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين

الوضعية العامة، ويمكن تعريف لوحة القيادة على أنها "وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه. (F. autres, 2004، صفحة 65)

2- أسلوب الأعمال الممتازة:

نموذج يشتمل على تسعة محاور لكل منها وزنه الخاص من حيث الأهمية، خمسة منها تغطي عمل المؤسسة (القيادة، الموارد البشرية، السياسة والاستراتيجيات، الموارد والعمليات) و أربعة تركز على النتائج (نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية، نتائج الموارد البشرية). (سعاد، 2013، صفحة 9)

3- القياس المقارن (Benchmarking)

يعتبر القياس المقارن وسيلة لقياس الأداء، و يعمل على المقارنة بين الأداء التشغيلي للمؤسسات، و ذلك بغرض تحديد أفضل أداء. و يعرف القياس المقارن على أنه عملية مستمرة للقياس، و المقارنة المستمرة للعمليات و نشاطات المؤسسة مع أفضل مستويات الأداء. (بوخاري، 2017، صفحة 50)

4- بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن نظام استراتيجي يعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف واضحة، ومقاييس وأهداف قصيرة الأجل ومبادرات منظمة وفق أربعة أبعاد وهي : البعد المالي، بعد العملاء، بعد كفاءة العمليات التشغيلية وبعد التعلم والنمو. (العزب، 2015-15، صفحة 52)

وتعود فكرة بطاقة الأداء المتوازن إلى عام 1987، إذ ظهرت في كتاب Johnson – kaplan بعنوان relevant loss ، وقد ظهر هذا المدخل كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت للموازنة التقليدية وتقييم الأداء، و نادى بضرورة تطوير منهجية الموازنة من خلال الإدارة على أساس التكلفة كما عالج مدخل قياس الأداء المتوازن انتقادا آخر هو الاعتماد على المقاييس المالية للأنشطة، فأخذ هذا المدخل بقياس أنشطة أخرى غير مالية. (ابراهيم، 2015، صفحة 28)

ومع بداية سنة 1990 بدأ الاهتمام باستخدام أسلوب التقييم المتوازن في قياس أداء المؤسسة عندما قررت مؤسسة nolan norton أن ترعى دراسة أعدت بواسطة المكتب الاستشاري العالمي KPMG لمدة سنة كاملة حول تقييم أداء بعض المؤسسات المتعددة الجنسيات.

الفرع الرابع : مفهوم ، مميزات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

أولا : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

عرف كل من كابلان و نورتون بطاقة الأداء المتوازن بأنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة و شاملة عن أداء مؤسساتهم".

ويمكن تعريفها أيضا على أنها "نظام إداري يساعد المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات المترابطة" إذ لم يعد التقرير المالي الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أداء أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية (المغربي، 2006، صفحة 78).

ثانيا : مميزات بطاقة الأداء المتوازن

ومما سبق نستخلص بعض المميزات لبطاقة الأداء المتوازن:

- تتميز بطاقة الأداء المتوازن بسهولة الفهم وذلك لتمييزها بين الجوانب المخالفة للقياس . (H autres, 2008، صفحة 159)
- تمكن الموظفين من فهم وضعية المؤسسة، مما يساهم في تحقيق الديناميكية اللازمة للتنافس على المدى الطويل.
- دعم اتخاذ القرارات في المستويات التنظيمية العليا، وفي المستويات التشغيلية، وكذلك في تحليل ربحية العملاء والمنتجات. (ظاهر، 2011، صفحة 43)
- تجنب الاعتقاد الخاطئ للمديرين بأن تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة يتم بشكل عملي في الوقت الذي تكون فيه أعمال وأنشطة المؤسسة لا تعكس الإستراتيجية المخطط لها.
- تحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة مما يسمح بفهم وتوصيل الأهداف المسطرة لكل المستويات.

ثالثا : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يتضمن الإطار العام لبطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أساسية تتفاعل وتتكامل بينها ضمن ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها. وتشمل هذه المحاور مجموعة من المقاييس المالية التي تعطي النتائج المالية، بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المقاييس غير المالية و التي تتضمن الأنشطة التي تحقق حاجات الزبون وتلك التي ترتبط بالتشغيل والعمليات الداخلية بالإضافة إلى المقاييس المرتبطة بأنشطة الابتكار والتطوير. سيأتي عرض وتوصيف الإطار العام للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في البعد المالي وبعد العملاء و بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم و النمو في الجانب التطبيقي للبحث.

المحور الثاني : بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة ترانس كنال:

الفرع الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم المجمع الوطني هيدرو كنال وفرع ترانس كنال غرب:

يعتبر المجمع الوطني لقنوات الري الذي نحن بصدد دراسة إحدى فروع من خلال هذا التربص التطبيقي من أبرز المؤسسات الوطنية الصناعية في ميدان الري، وأحد أعمدتها حاليا وقد لعبت هذه المؤسسة دورا ناجحا في تنمية الاقتصاد، ذلك بفضل منتجاتها المتنوعة والمتعددة من جهة ومشاريعها الهامة من جهة أخرى، ولنا في ذلك أمثلة حية كأنابيب صرف المياه وقنوات الري وبناء سد فرقوق بدائرة المحمدية ولاية معسكر وسد غريب بمدينة الروينة ولاية عين الدفلى.

ويرجع تأسيس المجمع إلى سنة 1948 من طرف المستثمر الفرنسي شانيو الذي أخذت اسمه، وبعد انتقال الجزائر إلى عهد جديد بعد أن حققت استقلالها السياسي والاقتصادي، طرأت على المؤسسة عدة تغيرات في صيغتها القانونية وكيفية تسييرها وفي 1997.02.17 حدثت هيكلة داخلية للمؤسسة من خلالها انشقت الشركة الأم هيدرو كنال إلى ثلاث إدارات عامة جهوية تحت اسم ترانس كنال Trans-Canal وهي :

❖ ترانس كنال في وادي ارهيو (غليزان) غربا.

❖ ترانس كنال بالجزائر العاصمة في الوسط .

❖ ترانس كنال بقسنطينة شرقا .

ولكل إدارة عامة وحدات خاصة بها ومستقلة بذاتها ولا تلجأ إلى الإدارة الأم إلا في الأمور المتعلقة بالإدارة والتسيير، حيث تخلت المؤسسة عن النظام المركزي وتركت الوحدات بدءا من الإدارة العامة ترانس كنال بالاعتماد على نفسها من حيث التسيير والإنتاج، حيث سنتطرق في هذا البحث إلى تقييم الأداء المتوازن لترانس كنال في وادي ارهيو غرب، التي توظف أكثر من 1000 عامل مقسمة على خمس وحدات إنتاجية وهي:

- وحدة وادي رهيو رقم 01: لإنتاج قنوات وأنابيب السقي وصرف المياه بالإضافة إلى إنتاج لواحق خاصة.

- وحدة وادي رهيو رقم 02: لإنتاج أنابيب صرف ونقل المياه وقنوات السقي ولواحق خاصة.

- وحدة سواني (مغنية) بتلمسان: لإنتاج أنابيب نقل المياه الصالحة للشرب وأنابيب صرف المياه القذرة بالإضافة إلى استخراج الحصى.

- وحدة شعبة اللحم بعين تموشنت: لإنتاج أنابيب نقل المياه الصالحة للشرب وأنابيب صرف المياه والأعمدة الكهربائية بالإضافة إلى لواحق خاصة وثنائية.

- وحدة محجرة تارقة: لاستخراج الحصى والرمل بكل أنواعها.

الفرع الثاني : صياغة بطاقة الأداء المتوازن لمجمع هيدرو كانال:

بعد بعض اللقاءات مع مسؤولي المجمع في الإدارة العامة للمؤسسة وبخصوص مع مسئول مراقبة التسيير في المؤسسة، حاولنا صياغة بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة استنادا على القوائم المالية للمؤسسة (ميزانية الأصول و الخصوم، جدول حسابات النتائج، جدول تدفقات الخزينة وجدول رؤوس الأموال الخاصة و الملاحق) والميزانية التقديرية، واستنادا على الأسئلة التي طرحت عليهم.

أولا : تحديد رسالة المؤسسة

تتمثل رسالة المؤسسة في خلق القيمة من خلال توسيع دائرة العملاء، وذلك لتحقيق الاستمرارية والبقاء .

ثانيا : تحديد رؤية المؤسسة

باعتبار المنافسة التي يشهدها مجال النشاط، وكون المؤسسة تعتبر من أقدم المؤسسات في المجال، فإن رؤية المؤسسة تتمثل في الرفع من حصتها السوقية وذلك من خلال:

- تعظيم رقم الأعمال.
- رفع الطاقة الإنتاجية وتوسيع تشكيلة المنتجات لتغطية احتياجات الزبائن.
- إنتاج منتجات ذات جودة ونوعية مناسبة وموافقة للمقاييس الوطنية والدولية التي من شأنها أن تجلب لها شهرة كبيرة.
- محاولة الحد من الاستيراد.

ثالثا : إستراتيجية المؤسسة

تنتهج مؤسسة ترانس كنانل إستراتيجية التنوع العمودي الخلفي والأمامي. فالخلفي يتمثل في وحدة محجرة تارقة لاستخراج الحصى والرمل بكل أنواعها، والأمامي يتمثل في دخولها لأسواق البناء العمومية باسمها.

رابعا : الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

بعد التعرف على رسالة المؤسسة و رؤيتها المستقبلية وتحديد الإستراتيجية العامة التي تتبعها، سنحاول فيما يلي ترجمة هذه الأخيرة إلى مجموعة من الأهداف مقسمة على كل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

1- الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي:

يعد البعد المالي أحد محاور قياس الأداء، حيث تمثل نتائج هذا البعد مؤشرات مالية موجهة لبلوغ أهداف المؤسسة و التي تنصب في مسعى تحسين صافي ثروة المساهمين أو الملاك والتي قد تكون في شكل تعظيم ربحية السهم أو معدل عائد مرتفع على الأصول المستثمرة. (يوسف، 2005، صفحة 138)

يمثل الجانب المالي نواة تحسين الأداء في جميع المؤسسات، وخاصة العمومية منها، لما عرف عنها من عسر مالي في السنوات الأخيرة، بسبب احتدام المنافسة، ومن أهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ضمن هذا البعد:

- تعظيم العائد على الاستثمار.
- تحسين مستوى المردودية.
- زيادة صافي ربحية المبيعات.
- الاستغلال الأمثل للأصول.

2- الأهداف الإستراتيجية لبعد العملاء:

لنجاح تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن فانه يجب على مديري المؤسسة أن يحددوا طبيعة و نوعية العمل الواجب تحقيق رضاه، وكذلك حدود ومجال السوق الذي يمكن ممارسة النشاط من خلاله ويتم قياس أداء المؤسسة في ضوء مدى النجاح المحقق للهدف الاستراتيجي الممثل في تحقيق رضا العملاء.

تَقَم لنا في رسالة المؤسسة المتمثلة في البقاء والاستمرار، ولا يتأتى هذا إلا بتركيز الاهتمام على العملاء، ووضع حاجياتهم ومتطلباتهم ضمن أولويات المؤسسة، ومن أهم الأهداف التي تسعى مؤسسة ترانس كنانل لتحقيقها ضمن هذا البعد :

- زيادة حجم المبيعات.
- كسب ولاء العملاء.
- الرفع من مستوى رضا العملاء.

3- الأهداف الإستراتيجية لبعد العمليات التشغيلية:

• يتعامل هذا المحور مع العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء عملية الإنتاج، ومحاولة التغلب عليها برفع مهارات وكفاءات

عمليات التشغيل والإنتاج، والاهتمام بتطوير هذه المرحلة يساعد المؤسسة على تحقيق وضع أفضل لشريحة السوق التي تخص المؤسسة، تحقيق العوائد المالية المناسبة لتطلعات المساهمين. : (محمود، 2005، صفحة 138).

تشكل العمليات الداخلية أو التشغيلية حجر الأساس في صناعة الأداء في جل المؤسسات الاقتصادية خاصة الصناعية منها، وتتمثل أهم الأهداف الإستراتيجية لترانس كنال فيما يتعلق بهذا البعد في :

- زيادة إنتاجية العاملين.
- التسيير الأمثل للمخزون.
- تحصيل أكبر عدد من الأسواق.

4- الأهداف الإستراتيجية لبعد التعلم و النمو:

يمثل هذا المحور البنية الأساسية والمهمة لنجاح المؤسسة حيث أنه يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين بالمؤسسة، حتى يمكنها أن تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في عمليات التشغيل الداخلية. ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى جودة المنتج لتحقيق رضا العملاء وتحسن الوضع المالي ككل للمؤسسة. (يوسف، 2005، صفحة 140)

تسعى المؤسسة ضمن هذا البعد إلى تحسين قدرات الموارد البشرية في المؤسسة سواء من جانب الإطارات أو العاملين، مما يساعد على رفع أدائهم، ومن الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة ترانس كنال ضمن هذا البعد :

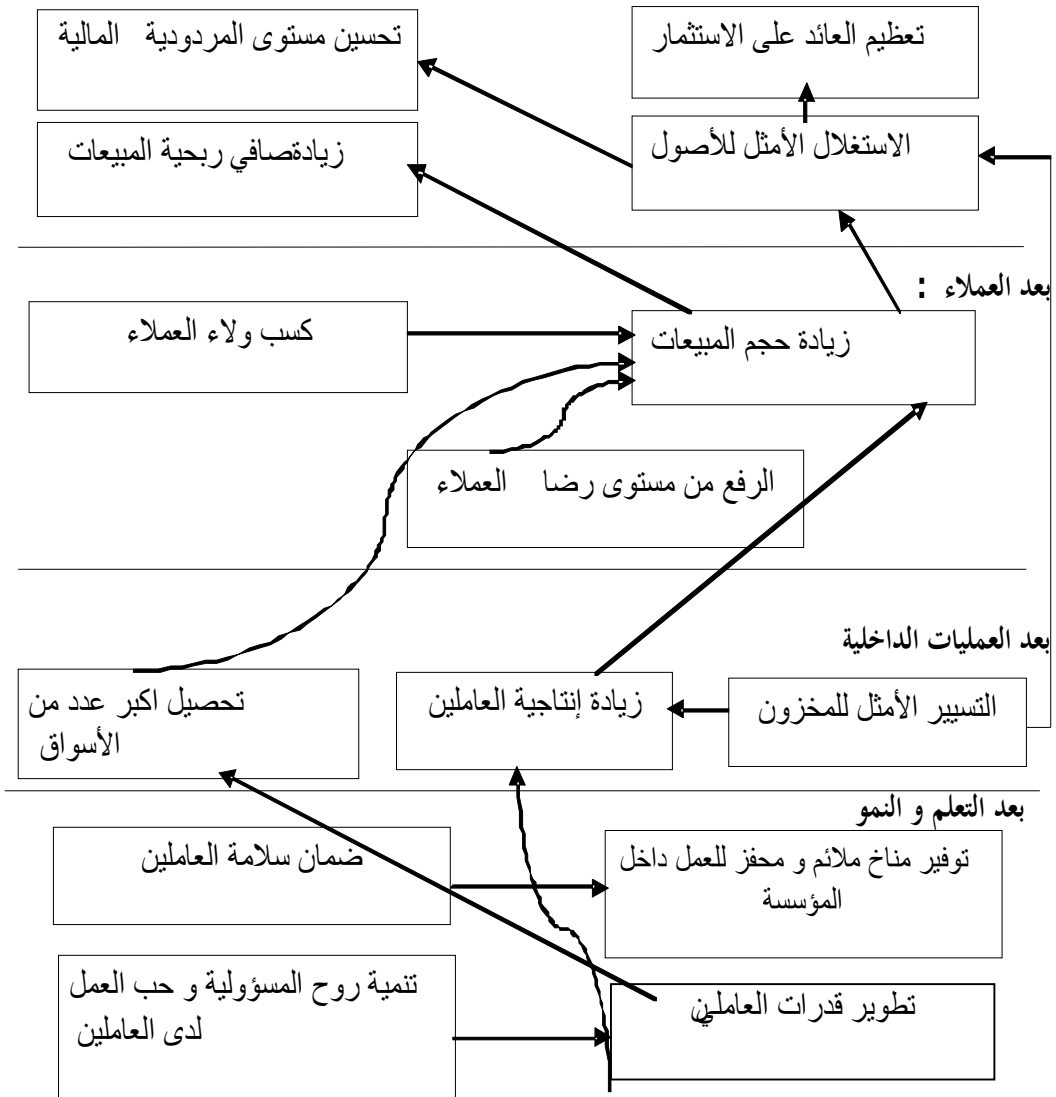
- توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل داخل المؤسسة.
- ضمان سلامة العاملين.
- تطوير قدرات العاملين.
- تنمية روح المسؤولية وحب العمل لدى العاملين.

خامسا : الخريطة

يعتبر إعداد الخريطة الإستراتيجية لمؤسسة ترانس كنال محددا لعلاقات السبب و النتيجة التي تربط بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن. تهدف المؤسسة إلى ضمان سلامة العاملين وذلك لتوفير الجو الملائم والمحفز، كما أن تنمية روح المسؤولية لديهم تساعد المؤسسة على تطوير قدرات عاملها (بعد التعلم والنمو)، هذا ما ينعكس على زيادة إنتاجيتهم (بعد العمليات الداخلية)، كما أن الرفع من مستوى رضا العملاء وكسب ولائهم من جهة و تحسين الإنتاجية و تحصيل أسواق جديدة من جهة أخرى يعمل على زيادة حجم المبيعات (بعد العملاء)، و إذا تحقق هدف زيادة حجم المبيعات فان ذلك سينعكس بالإيجاب على الاستغلال الأمثل لأصول المؤسسة مما يؤدي إلى تعظيم العائد على الاستثمار (البعد المالي)، والشكل الموالي يوضح لنا الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة و الأبعاد الأربعة.

شكل رقم 01 : الخريطة الإستراتيجية لمؤسسة ترانس كنال

البعد المالي :



المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على رسالة ماجيستر (الصغير، 2014، صفحة 155)

الفرع الثالث : تحديد المؤشرات

سنحاول في هذه المرحلة ترجمة الأهداف الإستراتيجية لكل بعد من الأبعاد الأربعة المحددة مسبقا إلى مؤشرات كمية، والتي يتم حسابها استنادا على الموازنة التقديرية للمؤسسة لسنة 2015 والميزانية المالية للسنة نفسها، وفي بعض المؤشرات نقوم بمقارنتها بما تحقق في السنة التي قبلها.

أولا : مؤشرات الأداء المالي

لتقييم الأداء المالي لمؤسسة ترانس كنال سنحاول ربط كل هدف استراتيجي مع المؤشر الأكثر ملائمة له.

1- تعظيم العائد على الاستثمار:

بهدف تقييم مدى التقدم في تحقيق هذا الهدف، قمنا بحساب مؤشر العائد على الاستثمار لسنة 2017 والذي يقيم ربحية الدينار الواحد المستثمر في أصول المؤسسة و ذلك كما يلي :

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = 100 * \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{اجمالي الاصول}} = 100 * \frac{39\,331\,545}{6\,903\,994\,432} = 0.57\%$$

وبذلك تكون المؤسسة قد حققت عائداً على الاستثمار معدله 0.57%، في حين كانت تهدف لتحقيق معدل 0.30%.

2- تحسين مستوى المردودية المالية:

يعبر هذا الهدف عن ربحية الدينار المستثمر من الأموال الخاصة والذي يمكن حسابه بمؤشر المردودية المالية وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل المردودية المالية} = 100 * \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} = 100 * \frac{39\,331\,545}{174\,951\,669} = 22.48\%$$

وبهذا فان المؤسسة تكون قد حققت معدل مردودية ب 22.48% لسنة 2017 في حين كانت تهدف لتحقيق معدل 14.54%.

3- الاستغلال الأمثل للأصول:

المؤشر الأكثر ملائمة لهذا الهدف هو معدل دوران الأصول، والذي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة في الاستفادة القصوى من أصولها في تحقيق المبيعات، والذي يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول} = 100 * \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{اجمالي الاصول}} = 100 * \frac{1\,749\,048\,640}{6\,903\,994\,432} = 25.33\%$$

وبهذا فان المؤسسة تكون قد حققت معدل دوران للأصول يساوي 27.5% لسنة 2017 في حين كانت تهدف إلى تحقيق معدل 27.20%

4- زيادة صافي ربحية المبيعات:

لقياس مدى تحقيق المؤسسة لهذا الهدف نقوم بحساب مؤشر هامش الربح، والذي يعبر عن قدرة المؤسسة في تحصيل الربح مقابل كل دينار من المبيعات، والذي يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل هامش الربح} = 100 * \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}} = 100 * \frac{39\,331\,545}{1\,911\,086\,963} = 2.05\%$$

وبهذا فان المؤسسة تكون قد حققت معدل هامش على الربح يساوي 2.05% لسنة 2017 في حين كانت تهدف لتحقيق معدل 0.96%

و الجدول التالي يوضح لنا الأهداف الإستراتيجية المسطرة مع المؤشرات الملائمة لكل هدف وقيم التي كانت متوقعة ضمن البعد المالي:

جدول رقم (1): يوضح النتائج المحققة و المستهدفة للأهداف الإستراتيجية للبعد المالي.

البعد	الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات	النتائج المحققة خلال 2017	النتائج المستهدفة
المالي	تعظيم العائد على الاستثمار	معدل العائد على الاستثمار	%0.57	%0.30
	تحسين المردودية المالية	معدل المردودية المالية	%22.48	%14.54
	الاستغلال الأمثل للأصول	معدل دوران الأصول	%25.33	% 27.20
	زيادة صافي ربحية المبيعات	معدل هامش الربح	%2.05	%0.96

المصدر: من إعداد الباحثان.

ثانيا : مؤشرات الأداء لبعد العملاء :

ولتقييم الأداء ضمن هذا البعد قمنا بالتركيز على كل ما له علاقة بالعملاء، مثل رقم الأعمال، عدد الطلبات، عدد الشكاوى وترجمتها إلى مؤشرات.

1- زيادة حجم لمبيعات:

لمعرفة حجم الزيادة في مبيعات المؤسسة، نقوم بحساب معدل نمو في رقم الأعمال بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو رقم الأعمال} = \frac{\text{رقم الأعمال المحقق سنة 2017} - \text{رقم الأعمال المحقق سنة 2016}}{\text{رقم الأعمال المحقق سنة 2016}} \times 100 = \frac{2\ 634\ 694\ 952 - 1\ 911\ 086\ 963}{1\ 911\ 086\ 963} \times 100 = 37.27\%$$

و بالمقارنة مع معدل نمو رقم الأعمال لسنة 2016 نجد أن المؤسسة قد حققت معدل نمو ب 48.62%.

2- كسب ولاء العملاء :

لمعرفة قدرة المؤسسة على كسب ولاء عملائها نقوم باستخدام مؤشر شكاوى العملاء والذي يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل شكاوى العملاء} = \frac{\text{عدد شكاوى العملاء}}{\text{اجمالي الطلبات}} \times 100 = \frac{15}{305} \times 100 = 4.9\%$$

و بالمقارنة مع نتائج سنة 2016 وجدنا أن المؤسسة قد سجلت 9 شكاوي و 360 طلبية ما معدله 2.5%.

3- الرفع من مستوى رضا العملاء :

لمعرفة مدى تحقيق المؤسسة لهذا الهدف نقوم بحساب مؤشر التسليم في الوقت المحدد وذلك بالعلاقة التالية:

$$\text{مؤشر التسليم في الوقت المحدد} = \frac{\text{عدد الطلبات المسلمة في الوقت المحدد}}{\text{عدد الطلبات المبرمجة}} \times 100 = \frac{270}{290} \times 100 = 93.10\%$$

وبالمقارنة مع سنة 2016 نجد أن مؤشر التسليم في الوقت المحدد كان 91.17%.

جدول رقم (2): يوضح النتائج المحققة و المستهدفة للأهداف الإستراتيجية لبعء العملاء .

البعء	الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات	النتائج المحققة خلال 2017	النتائج المستهدفة/نتائج ج 2016
العملاء	زيادة حجم المبيعات	نمو رقم الأعمال	-27%	48.62%
	كسب ولاء العملاء	معدل شكاوى العملاء	4.5%	2.5%
	رفع مستوى رضا العملاء	التسليم في الوقت المحدد	10.93%	91.17%

المصدر: من إعداد الباحثان.

ثالثا : مؤشرات الأداء لبعء العمليات الداخلية

بناءً على الأهداف الإستراتيجية لبعء العمليات الداخلية، قمنا بتحديد المؤشرات الأكثر ملائمة لها لتقييم الأداء ضمن هذا البعء.

1- زيادة إنتاجية العاملين:

لتقييم مستوى زيادة إنتاجية العاملين سوف نقوم باستخدام مؤشر متوسط إنتاجية العاملين لسنة 2017 ومقارنته مع ما حقق في سنة 2016 أو كان متوقعا في الميزانية تقديرية والذي يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{متوسط إنتاجية العاملين} = \frac{\text{قيمة الانتاج الكلي}}{\text{اجمالي عدد العمال}} = \frac{2\,029\,275\,867}{989} = 2\,051\,846 \text{ دج}$$

وبعد الاطلاع ما كان متوقعا وجدنا أن المؤسسة حققت متوسط إنتاجية أعلى مما كان متوقعا و الذي قدر بـ 1 813 435 دج.

2- التسيير الأمثل للمخزون:

بهدف تقييم مدى تقدم المؤسسة في تحقيق هذا الهدف نعتمد على مؤشر دوران المخزون، والذي يعبر عن كفاءة مؤسسة هيدرو كانال على إدارة أصولها من المخزون، وقدرتها على إبقاء المخزون ضمن الحد الأدنى المثالي ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{متوسط المخزون}} = \frac{1\,911\,086\,963}{257\,792\,078} = 7.41 \text{ مرة.}$$

وبعد الاطلاع على نتيجة السنة السابقة للمؤسسة وجدنا أنها حققت معدل 6.36 مرة.

3- تحصيل أكبر عدد من الأسواق:

لتقييم مدى تقدم المؤسسة في تحقيق هذا الهدف، اخترنا مؤشر معدل الفوز بالصفقات الذي هو حسب نظرنا الأكثر ملائمة للهدف المسطر، والذي يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل الفوز بالصفقات} = \frac{\text{عدد الصفقات الممنوحة}}{\text{عدد العروض المودعة}} * 100 = \frac{3}{7} = 42.85\%$$

وبالرجوع إلى نتائج سنة 2016 وجدنا أن المؤسسة حققت معدلا جيدا بـ 70% .

جدول رقم (3): يوضح النتائج المحققة والمستهدفة للأهداف الإستراتيجية لبعـد العمليات الداخلية

البعـد	الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات	النتائج المحققة خلال 2017	النتائج المستهدفة /نتائج 2016
العمليات الداخلية	زيادة إنتاجية العاملين	متوسط إنتاجية العاملين	2 051 846	1 813 435
	التسيير الأمثل للمخزون	معدل دوران المخزون	7.41	6.36
	تحصيل أكبر عدد من الأسواق	معدل الفوز بالصفقات	%42.85	%70

المصدر: من إعداد الباحثان

رابعاً: مؤشرات أداء بعـد التعلم و النمو:

بهدف الوصول إلى تقييم أداء مؤسسة ترانس كنال من جانب بعـد التعلم والنمو قمنا باختيار مؤشرات لها علاقة مع مع الأهداف الإستراتيجية لهذا البعـد والتي تتمحور حول تطور قدرات العاملين داخل المؤسسة.

1 - توفير مناخ ملائم و محفز للعمل داخل المؤسسة:

يعتبر مؤشر معدل دوران العاملين أقرب مؤشر لتقييم هذا الهدف والذي يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران العاملين} = \frac{\text{عدد العاملين تاركي العمل}}{\text{اجمالي عدد العمال}} \times 100 = \frac{209}{1033} \times 100 = 20.23\%$$

وبالمقارنة مع نتائج سنة 2016 نجد أن عدد العمال تاركي العمل كان 185 عامل مقابل إجمالي عمالي بـ 1137 ما يساوي معدل 16.27%.

2 - ضمان سلامة العاملين:

من أجل تقييم تقدم المؤسسة في تحقيق هذا الهدف نقوم بحساب مؤشر معدل تكرار حوادث العمل داخل المؤسسة و ذلك بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل تكرار حوادث العمل} = \frac{\text{عدد حوادث العمل}}{\text{عدد الساعات الفعلية}} \times 100 = \frac{17}{2024680} \times 100 = 0.00084\%$$

ومقارنة مع سنة 2016 نجد أن معدل تكرار حوادث العمل كان 0.00031%.

3 - رفع مستوى رضا العاملين:

و من أجل تقييم هذا الهدف نستخدم مؤشر تكوين العاملين و الذي يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو الحوافز والمكافآت} = \frac{\text{مجموع الحوافز لسنة 2016} - \text{مجموع الحوافز لسنة 2017}}{\text{مجموع الحوافز لسنة 2016}} \times 100 =$$

$$= 100 \times \frac{114\ 213\ 981 - 89\ 562\ 359}{114\ 213\ 981} = -21.58\%$$

ومقارنة مع سنة 2016 نجد أن المؤسسة حققت معدل نمو الحوافز والمكافآت قدره 14.03 %

جدول رقم (4): يوضح النتائج المحققة والمستهدفة للأهداف الإستراتيجية لبعء التعلم والنمو

البعء	الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات	النتائج المحققة خلال 2017	النتائج المستهدفة/نتائج 2016
التعلم و النمو	توفير مناخ ملائم و محفز للعمل داخل المؤسسة	معدل دوران العاملين	%20.23	%16.27
	ضمان سلامة العاملين	معدل تكرار حوادث العمل	%0.00084	%0.00031
	رفع مستوى رضا العاملين	معدل نمو الحوافز و المكافآت	%-21.58	%14.03

المصدر: من إعداد الباحثان

الفرع الرابع : تحليل نتائج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة ترانس كانال:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) الخاص بالبعء المالي للمؤسسة أن الأداء المالي كان جيدا، حيث تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية المستهدفة المتمثلة في تعظيم العائد على الاستثمار وتحسين المردودية والاستغلال الأمثل للأصول وزيادة ربحية المبيعات، ومن أسباب هذا الأداء الجيد نجد أن الأهداف المستهدفة لم تكن كبيرة خاصة رقم الأعمال وصافي المبيعات مقارنة مع ما حققته المؤسسة في سنة 2016 إذ نجد أن رقم الأعمال كان 2 634 694 952 مقابل 1 911 086 963 لسنة 2017.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) الخاص ببعء العملاء أن المؤسسة حققت أداء ضعيفا ضمن هذا البعء وذلك لما نلاحظه من معدل سالب لنمو رقم الأعمال (-27%) ومعدل شكاوى العملاء الذي ارتفع إلى 4.5% بعدل ما كان 2.5% في السنة الماضية، ومن أسباب ضعف الأداء ضمن هذا البعء -كما صرح به أحد المسؤولين- نجد تراجع نوعية منتجات المؤسسة بسبب زيادة حجم الأعطال التجهيزات، وتراجع رقم الأعمال بسبب قلة المشاريع الاستثمارية للدولة بسبب الأزمة المالية وسياسة التقشف التي صارت تتخذها الدولة، بالإضافة إلى تراجع عدد الصفقات الممنوحة بسبب المنافسة غير النزيهة من مؤسسات خاصة تعود ملكيتها لمسؤولين لهم نفوذ في الدولة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) الخاص ببعء العمليات الداخلية أن أداء المؤسسة ضمن هذا البعء كان غير مرضي رغم أن متوسط إنتاجية العاملين كان أفضل مما كان مستهدفا إلا أن معدل دوران المخزون جاء أقل من السنة الماضية ومعدل الفوز بالصفقات كان أقل بكثير من السنة الماضية والذي يعتبر عاملا جد مؤثر في أداء المؤسسة ومن بين الأسباب التي أدت إلى ضعف الأداء ضمن هذا البعء نجد اهتلاك التجهيزات مما أدى إلى كثرة حوادث العمل، خروج العمال ذوي الخبرة والكفاءة من مصلحة الإنتاج وتعويضهم بعمال قليلي الخبرة بالإضافة إلى عدم ورود المواد الأولية في الوقت المحدد بسبب الديون العالقة عند الموردين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) الخاص ببعء التعلم والنمو أن أداء المؤسسة كان ضعيفا ضمن هذا البعء فمعدل دوران العاملين -20.23%- كان أكثر من السنة السابقة -16.27%- بسبب ارتفاع عدد العمال تاركين العمل مقارنة بالسنة السابقة مما أثر على معدل تكرار حوادث العمل بسبب تعويض العمال ذوي الخبرة

بعمال جدد لا يوعون أهمية للاحتياجات الأمنية المفروضة عليهم، وضعف تكوين العمال الجدد بالإضافة إلى اهتلاك التجهيزات.

الخاتمة

لقد تم التطرق من خلال هذه الدراسة إلى ماهية الأداء وأهميته، وبطاقة الأداء المتوازن التي تعنى بقياس الأداء و تقييمه وتحسينه. وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للدراسة، تم إسقاطها على أرض الواقع من خلال اقتراح تطبيق نموذج لبطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة صناعية، تتمثل في مؤسسة ترانس كنال لإنتاج الأنابيب وقنوات السقي و صرف المياه وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- أداء المؤسسة عموما كان ضعيفا رغم أن الأداء المالي كان جيدا، حيث نلاحظ من خلال الأبعاد الأربعة أن نتائج البعد المالي كانت جيدة، بينما كانت نتائج بعد العملاء؛ وبعد العمليات الداخلية؛ وبعد التعلم والنمو، ضعيفة ولم تصل إلى الأداء المتوقع رغم أن النتائج المرغوبة لم تكن كبيرة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى.

- تركز المؤسسات الاقتصادية العمومية على الجانب المالي؛ نظرا لتأثيره على رواتب العمال، من خلال المنح التي يتقاضونها في نهاية السنة، وتهمل الجوانب الأخرى، التي لا تقل أهمية من عن الجانب المالي، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية.

بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة تظهر مستوى الأداء الحقيقي على مستوى جوانب مختلفة في المؤسسة، فمنها ما يكون أدائها جيدا أو مقبولا، ومنها ما يكون ضعيفا يحتاج إلى تحسين، وبذلك تساعد على معرفة الجوانب التي يجب تركيز الاهتمام عليها، مما يدل على صحة الفرضية الثالثة.

- بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أسلوبا جيدا لقياس و تقييم الأداء، يمكن أن تستفيد منه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لقياس وتحسين أدائها، إذا ما تم الاعتماد عليها بصفة دائمة في قياس الأداء، حيث تعد أسلوبا فعالا يمنح المسيرين وأرباب العمل نظرة شاملة ومفصلة عن سير الأداء في المؤسسة، انطلاقا من تحديد إستراتيجية ورؤية المؤسسة، وصولا إلى الأهداف الإستراتيجية لكل بعد من الأبعاد الأربعة.

التوصيات:

- يجب على المؤسسة الاهتمام بتقييم الأداء وتحسينه من جوانب مختلفة، ولا تقتصر على الأداء المالي فقط، ويتم ذلك بمنح المزيد من الاهتمام لعملائها وكسب رضاهم لرفع رقم أعمالها، وتجديد تجهيزاتها، والاهتمام بتكوين العمال والمحافظة على ذوي الخبرة منهم.

- يحسن بالمؤسسة محل الدراسة وغيرها من المؤسسات الاقتصادية مسايرة التطور الحاصل في علم الإدارة، خاصة في مجال مراقبة التسيير، وذلك بتركيز الاهتمام على الأساليب الحديثة، وتبني بطاقة الأداء المتوازن بديلا للطرق القديمة بعد أن أثبتت فعاليتها.

- العمل على تكوين إطارات المؤسسات الاقتصادية على الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير و تحسيسهم بضرورة قياس الأداء من مختلف جوانبه.

آفاق الدراسة:

وفي الأخير، يمكن القول إن مؤسسة ترانس كنال باعتبارها مؤسسة اقتصادية عمومية، تعاني من سوء التسيير الذي تعاني منه أغلب المؤسسات العمومية الاقتصادية في بلادنا، وبذلك يحسن بالمهتمين بدراسة بطاقة الأداء المتوازن محاولة تطبيقها على مؤسسات خاصة؛ لها وزن اقتصادي في السوق الجزائرية.

المراجع المستعملة

- Françoise giroud et autres .(2004). *controle de gestion et pilotage de la performance*. paris: gualino éditeur.
- Hélène loning et autres .(2008). *controle de gestion outil et pratique* . paris :édition dunond.
- *oxfordlearner's pockt dictionary* .(2003) . oxford: oxford press.
- الداوي الشيخ .(2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء . الجزائر : مجلة الباحث.
- المغربي .(2006). الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن . المنصورة، مصر : المكتبة العصرية.
- الويزة سعاد .(2013). بطاقة الأداء المتوازن من أجل القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . جامعة ورقلة: رسالة ماجستير .
- بولرباح بوخاري .(2017). اقتراح نموذج لقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.
- ريغة أحمد الصغير .(2014). تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن . قسنطينة: جامعة قسنطينة.
- عيشي عادل .(2002). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم . جامعة بسكرة.
- فادي خليل ظاهر .(2011). بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها باتخاذ القرارات الادارية . جامعة غزة .
- كامل أحمد ابراهيم .(2015). قياس أداء مؤسسات القطاع العام في غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن . جامعة لبنان.
- محمد محمود يوسف .(2005). البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن . القاهرة. المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- مختاري الضاوية .(2013). دور لوحة القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية . بسكرة: جامعة بسكرة.
- هاني عبد الحفيظ العزب .(2015-15). تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركات الوساطة الأردنية.

- وائل محمد صبحي إدريس. (2009). أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن. الأردن: وائل للنشر.

الملاحق :

TRANS-CANAL OUEST
UNITE : TRANS-CANAL OUEST CONSOLIDE
Exercice 2017

DATE: 05/02/2018
HEURE: 09:38
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Décembre < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 099848020016920

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles	01	4 054 293,10	2 165 873,57	1 888 419,53	1 184 043,79
Immobilisations corporelles	02	4 909 282 899,73	1 580 661 830,72	3 328 621 069,01	3 412 635 647,70
Terrains		234 822 600,00		234 822 600,00	234 822 600,00
Bâtiments		1 110 283 899,21	220 510 369,67	889 773 529,55	895 072 163,80
Installations, machines et outillage		3 041 307 464,90	1 191 387 063,44	1 849 920 401,46	1 920 901 961,47
Matériel de transport		174 488 026,77	103 042 901,56	71 445 125,21	77 864 686,65
Autres immobilisations corporelles		348 380 908,85	65 721 496,05	282 659 412,79	283 974 235,78
Immobilisations en concession		408 022 263,00	74 185 866,00	333 836 397,00	346 200 708,00
Immobilisations en cours		957 518 410,20		957 518 410,20	909 013 962,45
Immobilisations financières	03	89 936 539,56		89 936 539,56	109 310 617,60
Titres des filiales					
Titres mis en équivalence (1)/Entreprises associ					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		10 000 000,00		10 000 000,00	10 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		79 936 539,56		79 936 539,56	99 310 617,60
Impôts différés actif		16 951 480,41		16 951 480,41	14 940 714,87
TOTAL ACTIF NON COURANT		6 385 765 886,00	1 657 013 570,29	4 728 752 315,71	4 793 285 694,41
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	04	515 584 156,38	10 179 497,28	505 404 659,10	638 255 711,88
Marchandises, Matières et fournitures		163 571 909,00	9 304 539,20	154 267 369,80	290 751 607,04
Produits Finis et encours		351 137 289,30		351 137 289,30	344 606 311,48
Autres stocks		874 958,08	874 958,08		2 897 793,36
Créances et emplois assimilés	05	1 238 951 345,96	136 672 059,12	1 102 279 286,84	843 923 299,00
Clients		1 184 953 245,70	134 195 685,98	1 050 757 559,72	788 575 015,97
Autres débiteurs		53 252 752,42	2 476 373,14	50 776 379,28	55 000 971,73
Impôts et assimilés		745 347,84		745 347,84	347 311,30
Groupe et associés					
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés	06				
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		567 558 170,52		567 558 170,52	203 598 239,70
TOTAL ACTIF COURANT		2 322 093 672,86	146 851 556,40	2 175 242 116,46	1 685 777 250,58
TOTAL GENERAL ACTIF		8 707 859 558,86	1 803 865 126,69	6 903 994 432,17	6 479 062 944,99

TRANS-CANAL OUEST

UNITE : TRANS-CANAL OUEST CONSOLIDE

Exercice 2017

DATE: 05/02/2018

HEURE: 09:38

PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal : 099848020016920

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES	07		
Capital émis		200 000 000,00	200 000 000,00
Capital non appelé			
Primes d'émissions			
Réserves/Réserves (Consolidées) (1)		148 320 438,97	148 320 438,97
Ecart de réévaluation		100 613 644,59	100 613 644,59
Ecart d'équivalence (1)			
Comptes de liaison entre établissements			
Résultat net de l'exercice/ Résultat net part du groupe (1)		39 331 545,15	76 191 826,42
Report à nouveau		-313 313 958,85	-389 505 785,27
Dont :			
Charges, pertes et produits non inscrits au compte de résultat			
Résultats non affectés			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		174 951 669,86	135 620 124,71
PASSIFS NON-COURANTS	08		
Emprunts et dettes financières		3 626 280 494,96	3 805 133 740,60
Impôts différés et provisionnés		1 538 079,88	1 538 079,88
Autres dettes non courantes		333 836 397,00	346 200 708,00
Provisions à long terme		72 737 797,28	64 799 384,96
Produits constatés d'avance à long terme			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		4 034 392 769,12	4 217 671 913,44
PASSIFS COURANTS	09		
Fournisseurs et comptes rattachés		959 722 395,78	1 076 653 965,78
Autres créditeurs		4 616 022,10	3 509 049,08
Impôts et autres dettes para-fiscales		299 533 755,67	154 261 560,47
Groupe et associés		608 524 802,38	608 524 802,38
Autres dettes courantes		822 253 017,26	282 433 940,83
Trésorerie passif			387 588,30
TOTAL PASSIFS COURANTS III		2 694 649 993,19	2 125 770 906,84
TOTAL GENERAL PASSIF		6 903 994 432,17	6 479 062 944,99
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

TRANS-CANAL OUEST
UNITE : TRANS-CANAL OUEST CONSOLIDE
Exercice 2017

DATE: 05/02/2018
HEURE: 09:40
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Décembre < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal : 099848020016920

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		1 911 086 963,06	2 634 694 952,73
Ventes de marchandises		302 555,44	1 561 957,24
Ventes de produits finis		666 822 380,05	1 219 136 178,51
Ventes de travaux		1 228 749 521,82	1 376 354 659,48
Prestations de services		15 212 505,75	37 642 157,50
Autres ventes			
Variation stocks produits finis et en cours		37 472 764,48	104 866 004,54
Production immobilisée		80 716 139,56	22 934 241,76
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 029 275 867,10	2 762 495 199,03
Achats consommés		654 395 041,60	892 782 641,94
Services extérieurs et autres consommations		365 815 055,98	628 009 101,22
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 020 210 097,58	1 520 791 743,16
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		1 009 065 769,52	1 241 703 455,87
Charges de personnel		633 377 106,47	728 391 634,92
Impôts, taxes et versements assimilés		30 351 907,73	49 933 899,57
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		345 336 755,32	463 377 921,38
Autres produits opérationnels		4 711 149,83	4 825 848,25
Autres charges opérationnelles		27 669 073,23	34 632 582,61
Dotations aux amortissements		214 962 829,88	292 314 104,79
Dotations aux provisions et pertes de valeur		52 817 761,83	56 966 153,67
Reprise sur pertes de valeur et provisions		8 130 153,30	4 531 187,90
V. RESULTAT OPERATIONNEL		62 728 393,51	88 822 116,46
Produits financiers		575 000,00	360 164,84
Charges financières		25 972 613,90	15 712 123,01
VI. RESULTAT FINANCIER		-25 397 613,90	-15 351 958,17
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		37 330 779,61	73 470 158,29
Impôts exigibles		10 000,00	10 000,00
Impôts différés (variations)		-2 010 765,54	-2 731 668,13
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	10	2 042 692 170,23	2 772 212 400,02
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	11	2 003 360 625,08	2 696 020 573,60
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		39 331 545,15	76 191 826,42
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges)) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		39 331 545,15	76 191 826,42
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			